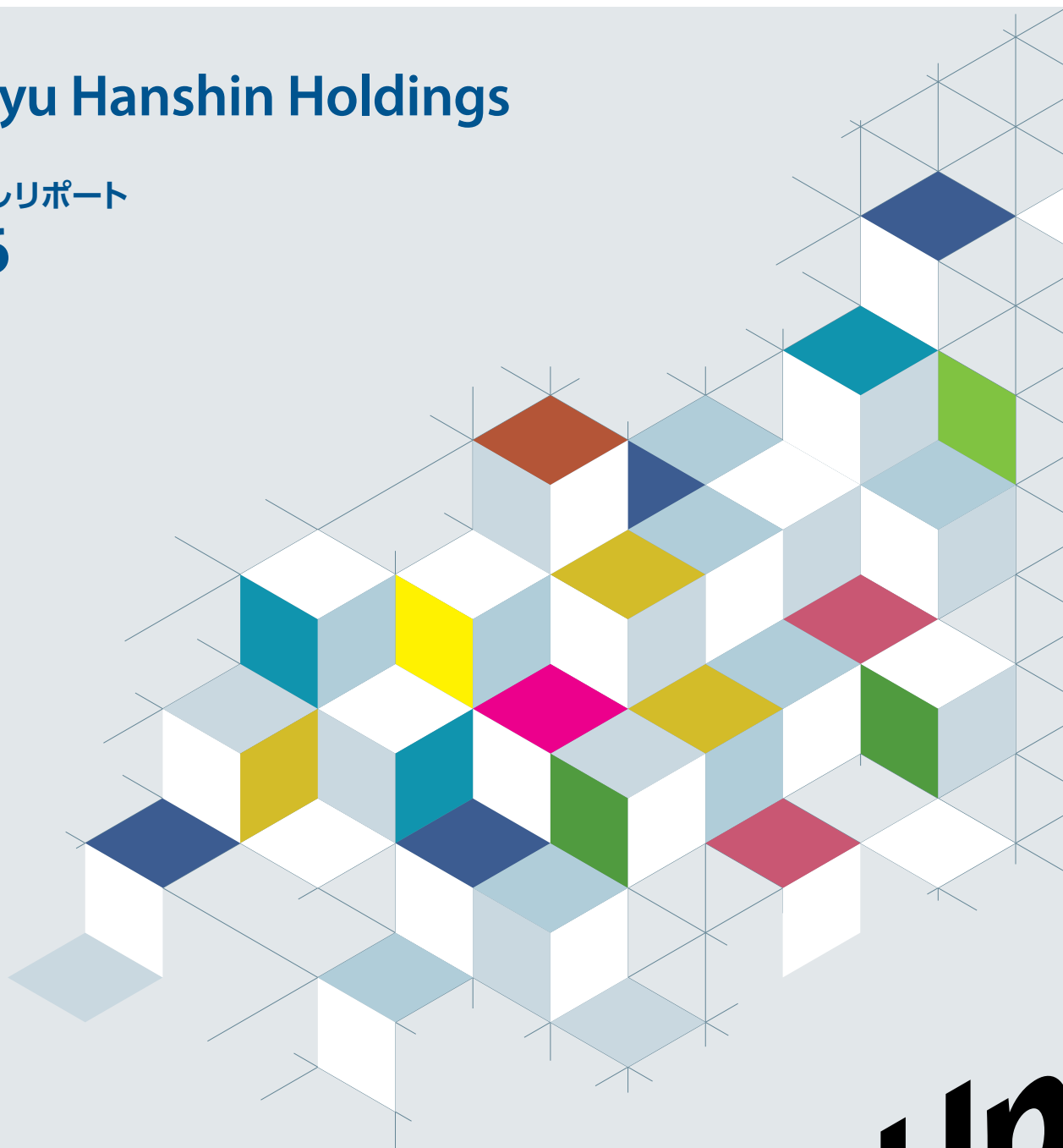


Hankyu Hanshin Holdings

証券コード：9042

アニュアルレポート

2016



**Growing from
the Ground Up**

Contents

基本情報

- 1 グループ経営理念
- 3 CSR
- 4 事業概要
- 6 事業基盤エリア
- 8 事業環境
- 10 パフォーマンスハイライト (連結)
- 14 ESGハイライト

事業方針と戦略

- 16 ステークホルダーの皆様へ
- 24 特集：変化を捉え、成長機会を追求する
 - 29 街の価値を高めるサービスの提供
 - 32 進取の精神でチャンスを開拓する海外事業
- 36 CSRと沿線価値向上

コア事業の概況と今後の見通し

- 38 コア事業別ハイライト
- 40 都市交通事業
- 44 不動産事業
- 48 エンタテインメント・コミュニケーション事業
- 50 旅行事業
- 52 国際輸送事業
- 54 ホテル事業

経営管理体制と社会的責任

- 56 役員紹介
- 58 経営管理体制
- 66 事業等に関する主なリスクと当社グループの施策
- 68 鉄道事業における安全への取り組み

財務情報／会社情報

- 73 連結財務指標6ヵ年推移
- 74 財務分析 (連結決算)
- 77 事業等のリスク
- 78 連結貸借対照表
- 80 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 81 連結株主資本等変動計算書
- 83 連結キャッシュ・フロー計算書
- 84 セグメント情報
- 85 主要賃貸／分譲物件一覧
- 86 グループ主要会社一覧
- 87 グループ沿革
- 88 会社概要／株式情報

目的別インデックス

グループの概要

1～15、38～39、85～88

業績(2015年度)

10～13、17～19、73～76

業績予想(2016年度)

全社：22

都市交通：41

不動産：45

エンタテインメント・コミュニケーション：49

旅行：51

国際輸送：53

ホテル：55

中期経営計画／成長戦略

20～22

リスクと機会

26～27

鉄道事業の安全対策

66～67、68～72

財務方針、株主還元方針

13、17

本アニュアルレポートで使用する「阪急・阪神沿線」の定義：
阪急電鉄、阪神電気鉄道の駅のある次の地域
(第2種鉄道事業を含む)

大阪府：大阪市(24区のうち、福島区、此花区、西区、浪速区、西淀川区、東淀川区、淀川区、北区、中央区)、豊中市、池田市、吹田市、高槻市、茨木市、箕面市、摂津市、島本町
兵庫県：神戸市(9区のうち、東灘区、灘区、兵庫区、長田区、中央区)、尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市
京都府：京都市(11区のうち、中京区、下京区、右京区、西京区)、向日市、長岡京市、大山崎町

見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートには、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及び2016年5月に对外発表した予想数値に基づいています。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。

本アニュアルレポートの作成と監査の位置づけについて

本アニュアルレポートの財務セクションは、有限責任 あずさ監査法人(KPMG AZSA LLC)の監査を受けた第178期の有価証券報告書に記載されている連結財務諸表を含む財務内容を抜粋し、一部レイアウトを変更して掲載しています。また、内容に関しては、有価証券報告書と相違が生じないように配慮して制作しています。ただし、本アニュアルレポート自体は、あずさ監査法人による監査の対象とはなっていません。



使命

私たちは何のために集い、何をめざすのか

「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けすることで、
お客様の喜びを実現し、社会に貢献します。

価値観

私たちは何を大切に考えるのか

お客様原点

すべてはお客様のために。
これが私たちの原点です。

誠実

誠実であり続けることから、
私たちへの信頼が生まれます。

先見性・創造性

時代を先取りする精神と
柔軟な発想が、
新たな価値を創ります。

人の尊重

事業にたずさわる
一人ひとりが、
かけがえのない財産です。

CSR

私たちは、中長期的な企業の発展には、社会的責任を担う主体として、企業を取り巻く地域・社会への貢献や環境保全に配慮する必要があると考えています。そこで当社グループでは、地域の皆様と共にまちの発展に取り組む「社会貢献活動」と、環境に配慮した事業活動を推進する「環境保全活動」の二つを、CSR活動の柱としています。

社会貢献活動



基本方針

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ます。

環境保全活動



環境基本理念

阪急阪神ホールディングスグループは、地球環境の保全は人類共通のテーマであるとの認識のもと、よりよい地球・生活環境を次世代に引き継ぐため、環境に配慮した事業活動を推進し、持続的発展が可能な社会づくりに貢献します。

事業概要

主要事業会社

2015年度業績

都市交通事業



・阪急電鉄



・阪神電気鉄道

営業収益 2,395 億円 (前年度比+2.6%)

営業利益 413 億円 (前年度比+7.0%)

セグメント資産 7,943 億円 (前年度比+2.0%)

不動産事業



営業収益 2,209 億円 (前年度比+7.0%)

営業利益 499 億円 (前年度比+34.1%)

セグメント資産 10,226 億円 (前年度比+2.9%)

エンタテインメント・コミュニケーション事業

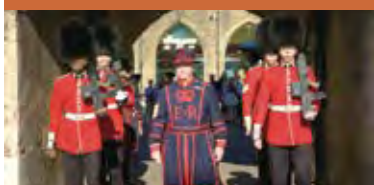


営業収益 1,125 億円 (前年度比△0.1%)

営業利益 153 億円 (前年度比+2.1%)

セグメント資産 1,427 億円 (前年度比△0.4%)

旅行事業



・阪急交通社

営業収益 305 億円 (前年度比△4.6%)

営業利益 7 億円 (前年度比△44.5%)

セグメント資産 652 億円 (前年度比△4.1%)

国際輸送事業



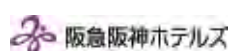
・阪急阪神エクスプレス

営業収益 367 億円 (前年度比△7.0%)

営業利益 18 億円 (前年度比△41.4%)

セグメント資産 399 億円 (前年度比△12.9%)

ホテル事業



・阪急阪神ホテルズ

営業収益 680 億円 (前年度比+7.9%)

営業利益 33 億円 (前年度比+171.2%)

セグメント資産 828 億円 (前年度比+0.7%)

営業収益・営業利益・資産構成比 (%)

事業内容

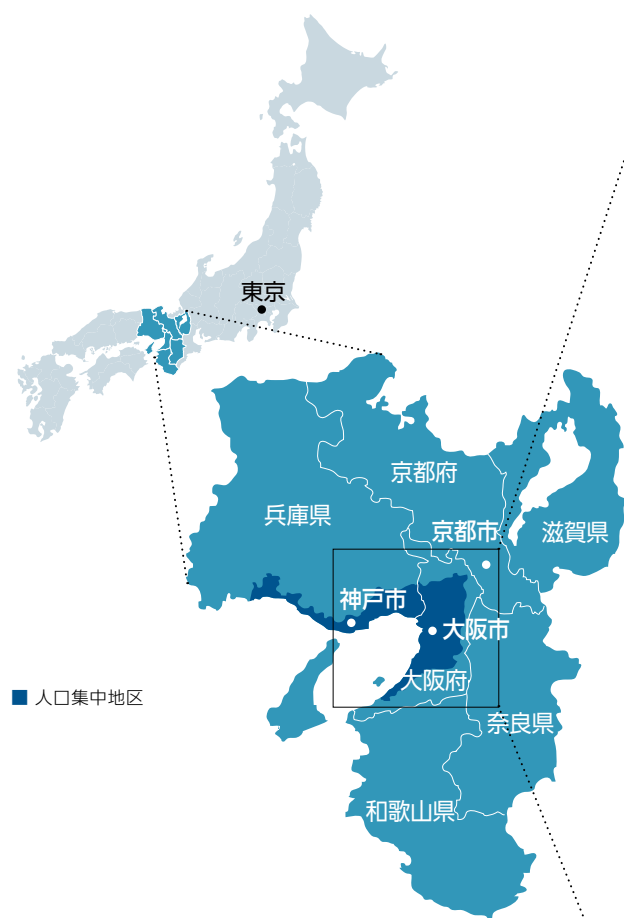
32.1	36.5	36.4	大阪・梅田と神戸・宝塚・京都を結ぶ阪急電鉄、阪神間を結び私鉄で唯一、大阪・梅田(キタ)と難波(ミナミ)に乗り入れる阪神電気鉄道の両社を中心に、グループ内の鉄道、バス、タクシー会社が連携して多彩な都市交通サービスを提供し、京阪神を中心とした関西圏において一大ネットワークを形成しています。 鉄道営業キロ 阪急電鉄 143.6km 阪神電気鉄道 48.9km (第2種鉄道事業路線を含む)
29.6			不動産賃貸事業、不動産分譲事業等を展開する不動産事業は、商業施設やオフィスビルなどの賃貸・運営管理とマンション分譲を主な収益基盤としています。具体的には、「梅田阪急ビル」「阪急三番街」「ハービスOSAKA」「ハービスENT」「グランフロント大阪」「阪急西宮ガーデンズ」など、梅田地区や当社グループの沿線を中心に賃貸物件を保有しているほか、近畿圏及び首都圏で高い評価を得ている「ジオ」ブランドのマンション分譲などを展開しています。また、海外マーケットの開拓にも取り組み、東南アジアにおいて物流倉庫の開発・保有や分譲マンションの開発も行っています。
15.1	44.1	46.8	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、多くの根強いファンの支持を集め、お客様に夢と感動のステージを届ける「宝塚歌劇」の公演等を行うステージ事業を中心に、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、放送・通信事業、情報サービス事業等、幅広い事業を展開しています。
4.1			1948年に創業して以来、常に「お客様目線」で多様化するニーズに対応しながら、充実した内容をお手頃価格で提供する「トラピックス」をはじめ、ゆとりの旅の「クリスタルハート」「阪神航空フレンドツアー」、自由な旅の「e-very」、思いどおりの贅沢をかなえる「ロイヤルコレクション」の5つのブランドを多彩なメディアを通じて販売しています。パッケージツアーからお客様だけのオリジナルプラン、訪日旅行、そして業務渡航に至るまで安心・安全な旅と感動をご提供しています。
4.9	13.5		1948年に日本初の国際航空運送協会 (IATA) 認可の貨物代理店として、国際航空貨物輸送の業務に進出して以来、輸出入を問わず、迅速かつ安全なドア・ツー・ドアの国際輸送サービスをご提供しています。国際物流のパイオニアとして長年にわたる海外事業展開で培ってきた実績とノウハウを活かし、高品質なカスタムメイドのロジスティクスサービスをワンストップでご提供するとともに、お客様にとって最適なサプライチェーン・マネジメントをサポートしています。
9.1	0.6	6.5	阪急阪神第一ホテルグループは、直営ホテル18、フランチャイズ方式等のチェーンホテル27の合計45ホテル(総客室数:9,948室)を運営する日本有数のホテルグループです(2016年4月1日現在)。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。
5.2	1.6	3.0	
	2.9	1.8	
	0.9	3.8	
		1.6	

(注) 営業収益・営業利益構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額を基に算出しています。

事業基盤エリア

当社グループが事業基盤とする関西地域は、人口約2,000万人を擁し、東京を中心とした関東地域に次ぐ地位を占めます。また、内閣府の調査*によれば、2013年度の域内総生産は約7,926億米ドルにのぼり、タイ・マレーシアの国内総生産の合計を超えるアジア有数の規模です。

* 内閣府「平成25年度県民経済計算について」



当社グループの鉄道網は、大阪・梅田、神戸、京都という関西経済の主要都市を結んでおり、お客様の満足度と輸送効率を同時に高めることで、関西地域において確固たる地位を確立しています。

当社グループは、鉄道の開業当初から沿線地域で住宅開発を行ってきたほか、娯楽施設や商業施設も展開してきました。また、積極的に大学等を誘致した結果、現在、沿線には50近くもの高等教育機関が所在しています。関西主要都市を結ぶ利便性に加え、生活インフラが充実していることから、当社の沿線は「住みたい街」として人気が高く、関西地域の中でも人口集積度が高いという特徴があります。



阪神エリア

関西圏の中で「住んでみたい街」アンケートの上位を占める住宅街。



関西国際空港

西日本最大の空港であり、海外に向けた関西圏のゲートウェイ。

関西国際空港



京都

国内外から年間5,000万人が訪れる日本を代表する観光地。

京都府

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

大阪府

兵庫県

日生中央

妙見口

能勢電鉄

箕面線

箕面

川西能勢口

宝塚

今津線

伊丹線

宝塚本線

甲陽線

甲陽園

夙川

西宮北口

今津

武庫川

武庫川団地前

阪神本線

武庫川線

阪神なんば線

大物

尼崎

十三

梅田

天神橋筋六丁目

淡路

新大阪

江坂

北千里

千里線

北大阪急行電鉄

江坂

新大阪

淡路

天神橋筋六丁目

梅田

十三

大物

尼崎

武庫川

今津

西宮北口

夙川

甲陽園

甲陽線

伊丹線

今津線

宝塚本線

宝塚

川西能勢口

箕面線

箕面

妙見口

日生中央

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

河原町

京都

京都本線

嵐山線

桂

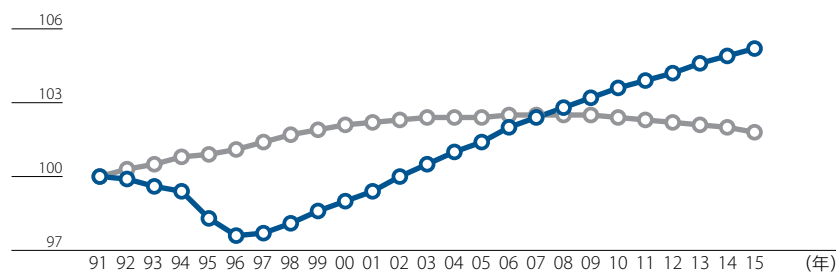
河原町

京都

京都本線

事業環境

阪急・阪神沿線の人口の推移 (1991年=100として指数化)

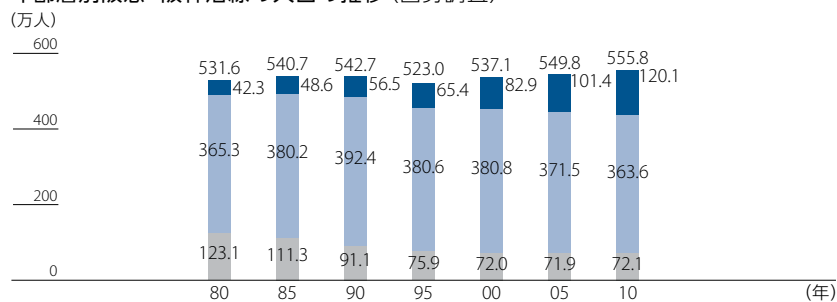


● 阪急・阪神沿線 ○ 関西

出典：東洋経済「地域経済要覧」、総務省「住民基本台帳人口要覧」を基に当社作成

(注) 阪急・阪神沿線の定義は目次ページにあるとおりです。

年齢層別阪急・阪神沿線の人口の推移 (国勢調査)

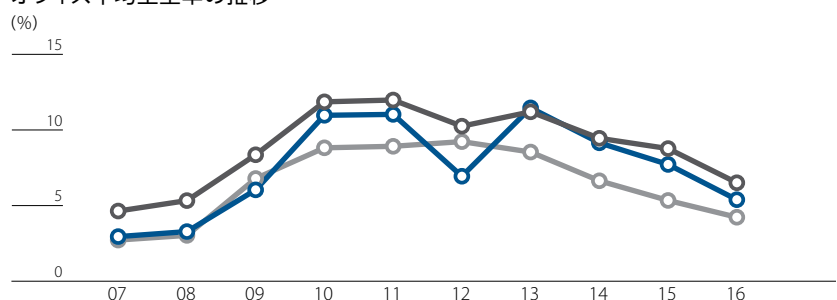


■ 若年層 ■ 生産年齢層 ■ 高齢層

出典：総務省「平成22年国勢調査」を基に当社作成

(注) 各年の総人口と年齢層別人口の合計の差異は、年齢不明者によるものです。

オフィス平均空室率の推移

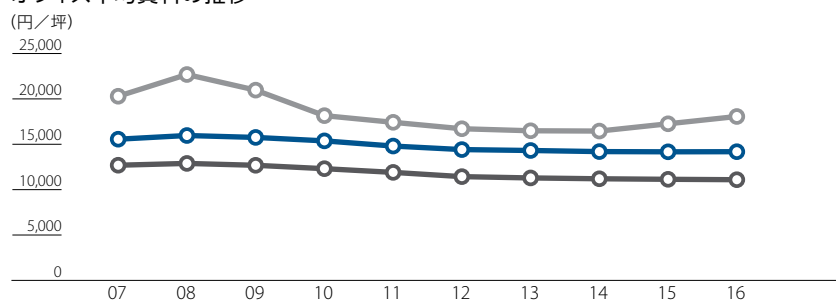


● 大阪ビジネス地区 ● 梅田地区 ○ 東京ビジネス地区

(各年の4月で比較)

出典：三鬼商事株式会社「オフィスデータ」

オフィス平均賃料の推移



● 大阪ビジネス地区 ● 梅田地区 ○ 東京ビジネス地区

(各年の4月で比較)

出典：三鬼商事株式会社「オフィスデータ」

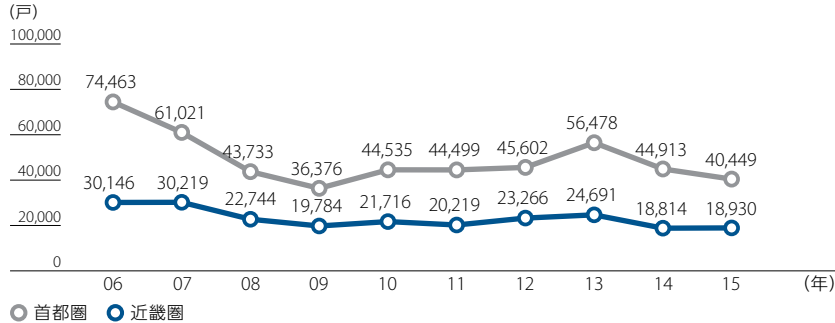
少子高齢化を背景に、関西圏全体では人口が緩やかに減少しています。一方阪急・阪神沿線は、住みたい街としてのブランドなどが評価されて相対的に人気が高く、阪神・淡路大震災が発生した翌年である1996年を底に人口が増加基調で推移しています。

国勢調査によれば、2000年代以降15歳未満の若年層が一定数を保つ一方、いわゆる「生産年齢人口」とされ、交通機関の定期券の主な購買層である15歳から65歳の人口が減少傾向にあります。

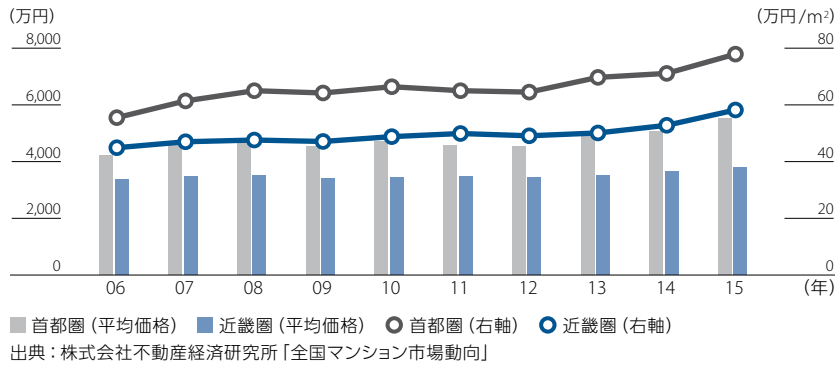
急速な円高の進行などにより企業業績の先行きには不透明感が強まっているものの、オフィスの拡大や分散していたオフィスの集約などのニーズは依然堅調です。梅田地区においては、2016年4月末時点の空室率は前年同月末比で3ポイント以上の改善となりました。

オフィス需要が底堅く推移していることから、東京ではオフィス賃料が上昇、大阪ビジネス地区及び梅田地区は前年同月比でほぼ横ばいとなりました。2018年までは大阪市内での大型ビルの新規竣工が限定的であることから、賃料は徐々に改善するものと見られます。

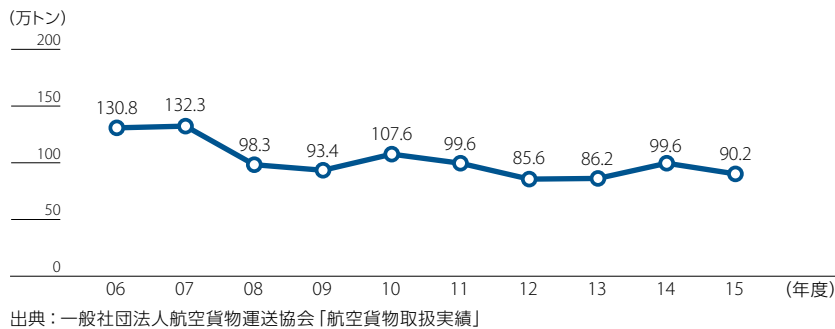
マンション供給戸数の推移



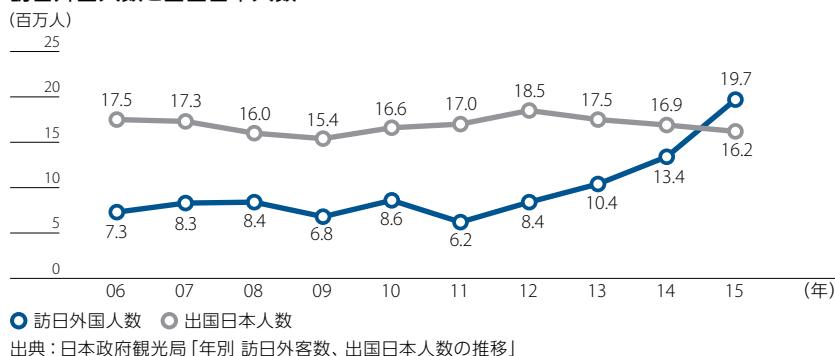
マンション価格推移（首都圏・近畿圏）



日本発混載航空貨物重量



訪日外国人数と出国日本人数



2015年のマンション供給戸数は、首都圏では2014年から約10%減少した一方、近畿圏では微増となりました。首都圏では、東京都内の供給量はほぼ横ばいとなったものの、近郊での供給量が減少しています。近畿圏では、大阪市内中心部での大型マンションの供給が活発化しています。

建築資材や人件費をはじめとする建築コストの高騰や地価の上昇を背景に、マンション価格が上昇しており、首都圏・近畿圏ともに2015年の平均価格は過去10年間で最高となりました。

2015年度後半から円安傾向弱まったこと、中国経済の成長が低水準にとどまったことなどを背景に、日本発の国際航空貨物は2014年度比約10%の減少となりました。中期的には、経済発展が続くアジア市場を中心に、物流需要は高まると予想されます。

2015年の訪日外国人数は1,970万人超となり、1970年以来45年ぶりに出国日本人数を上回りました。政府も、2020年までの訪日外国人数を4,000万人とする新たなビジョンを2016年3月に発表して目標値を従来の2倍に引き上げるなど、経済政策における観光産業の重要性が高まっています。

パフォーマンスハイライト (連結)

主要財務指標

年度	百万円						
	2006 ¹	2007	2008	2009	2010	2011	2012
経営成績							
営業収益	¥ [813,613]	¥ 752,300	¥ 683,715	¥ 653,287	¥ 638,770	¥ 649,703	¥ 682,439
営業利益	[94,800]	90,724	77,823	70,126	64,743	73,809	87,921
EBITDA ²	[146,500]	145,200	135,300	133,200	127,100	133,500	145,100
経常利益	74,869	74,882	57,445	50,409	46,494	65,393	74,914
税金等調整前当期純利益	65,305	26,098	34,064	33,899	32,760	43,419	62,192
親会社株主に帰属する当期純利益	[40,507]	627	20,550	10,793	18,068	39,252	39,702
包括利益	—	—	—	12,541	14,728	44,992	54,081
設備投資額	53,795	134,307	109,688	132,386	68,431	55,267	59,512
減価償却費	43,888	51,577	54,798	60,418	59,669	56,968	54,540
キャッシュ・フロー							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 78,981	¥ 74,902	¥ 108,597	¥ 146,955	¥ 103,252	¥ 124,525	¥ 127,655
投資活動によるキャッシュ・フロー	△199,578	△100,058	△115,047	△132,737	△62,516	△44,295	△58,923
フリー・キャッシュ・フロー ³	△120,596	△25,155	△6,449	14,217	40,735	80,230	68,732
財務活動によるキャッシュ・フロー	132,289	36,718	7,014	△24,200	△39,544	△78,978	△69,195
財政状態							
総資産	¥2,366,694	¥2,348,476	¥2,307,332	¥2,337,331	¥2,314,669	¥2,274,380	¥2,281,007
純資産	522,286	476,639	473,878	480,633	486,947	524,801	573,154
有利子負債	1,209,382	1,271,100	1,275,620	1,282,583	1,251,665	1,183,647	1,126,633
1株当たり情報(円)							
親会社株主に帰属する当期純利益	基本的	¥ 31.84	¥ 0.50	¥ 16.28	¥ 8.55	¥ 14.32	¥ 31.13
	希薄化後	—	0.41	16.18	8.51	14.27	31.13
純資産		405.35	369.25	366.96	371.70	377.17	407.01
年間配当金		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
財務指標							
営業収益営業利益率(%)	[11.7]	12.1	11.4	10.7	10.1	11.4	12.9
ROA(%) ⁴	3.8	3.2	2.5	2.2	2.0	2.8	3.3
ROE(%) ⁵	[8.4]	0.1	4.4	2.3	3.8	7.9	7.4
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	8.3 ⁸	8.8	9.4	9.6	9.8	8.9	7.8
自己資本比率(%)	21.7	19.9	20.1	20.1	20.6	22.6	24.5
D/Eレシオ(倍) ⁶	2.4	2.7	2.8	2.7	2.6	2.3	2.0
株価指標							
期末株価(円)	¥ 713	¥ 431	¥ 447	¥ 433	¥ 384	¥ 361	¥ 569
時価総額(億円)	9,065	5,480	5,683	5,505	4,882	4,590	7,234
株価収益率(PER)(倍)	22.4	862.0	27.5	50.6	26.8	11.6	18.1
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.8	1.2	1.2	1.2	1.0	0.9	1.3
事業データ							
鉄道輸送人員【阪急】(千人)	618,877	618,373	618,585	605,963	603,233	608,632	615,324
鉄道輸送人員【阪神】(千人)	179,871	180,906	182,997	193,620	205,202	218,560	221,133
賃貸オフィスビルの平均空室率〈市場平均〉 【大阪・梅田地区】(%) ⁷	2.95	3.08	5.88	8.90	11.22	7.29	11.50

1 2006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して仮定して算出した場合の数値を[]で表示しています。

2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額。なお、EBITDAのみ、億円未満を四捨五入しています。

3 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

4 ROA＝経常利益／総資産の期首期末平均

5 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本の期首期末平均

6 D/Eレシオ＝有利子負債／自己資本

7 大阪・梅田地区内にある延床面積が1,000坪以上の主要貸事務所ビル全体（当社以外の物件を含む）の3月末時点における平均空室率。

三鬼商事株式会社調べ「大阪の最新オフィスビル市況調査月報」より引用。

8 経営統合が期首に行われたものと仮定して算出したEBITDAを用いて算出しています。

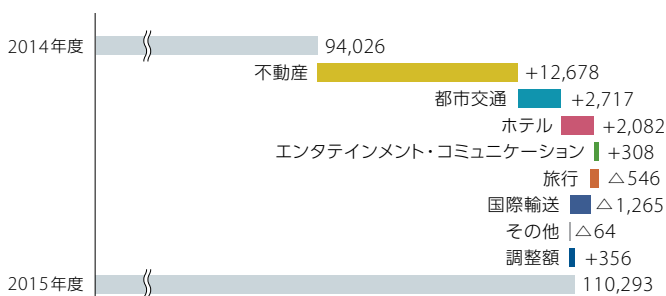
営業収益：7,074億円 (前年度比+215億円、+3.1%)

営業利益：1,103億円 (前年度比+163億円、+17.3%)

訪日外国人旅行客の増加などによる都市交通事業やホテル事業の好業績が、中国経済の減速などの影響を受けて低調となった国際輸送事業の減収を上回ったほか、不動産事業において施設用地を売却したことにより、営業収益は前年度比215億円(3.1%)増の7,074億円、営業利益は前年度比163億円(17.3%)増の1,103億円となりました。

営業利益の増減要因 (前年度比較)

(百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益：700億円

(前年度比+158億円、+29.1%)

営業外損益については、持分法による投資利益の増加に加え支払利息が減少したことなどにより、前年度から26億円改善し△58億円となりました。特別損益については、減損損益が減少したものの投資有価証券評価損を計上したことなどにより、前年度から4億円悪化し△84億円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比158億円(29.1%)増の700億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因 (前年度比較)

営業収益の増加	+215億円
営業外費用の減少	+19億円
営業外収益の増加	+7億円
販売費及び一般管理費の増加	△19億円
法人税等の増加	△27億円
運輸業等営業費及び売上原価の増加	△33億円

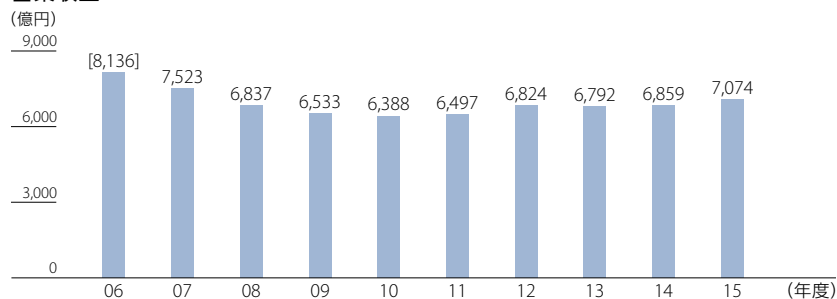
有利子負債：9,166億円 (前年度末比△393億円、△4.1%)

営業活動によるキャッシュ・フローを有利子負債の返済に充当したことにより、2015年度末の有利子負債残高は9,166億円となり、2014年度末に比べ393億円(4.1%)減少しました。

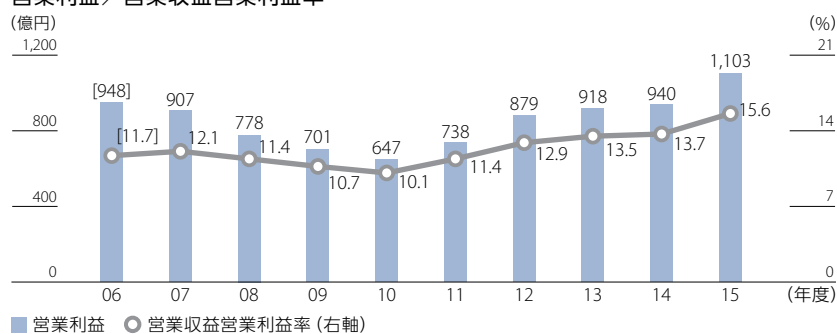
(注) 本文中の数値は、億円単位で四捨五入した数値です。

主要財務指標 (グラフ)

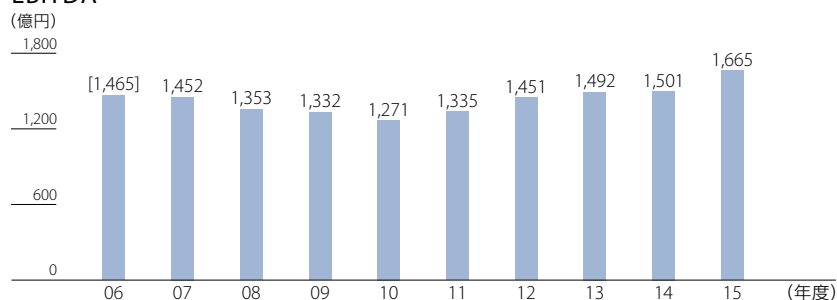
営業収益



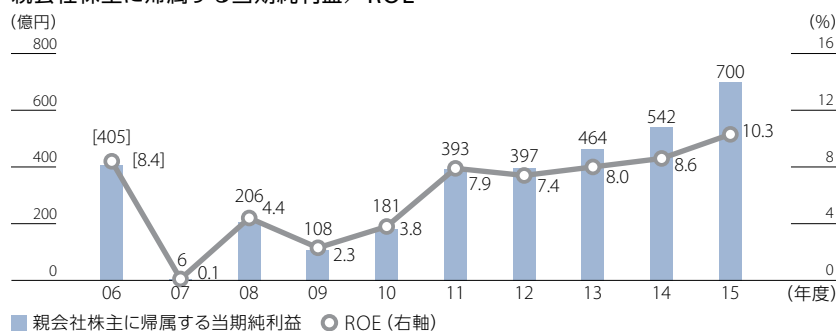
営業利益／営業収益営業利益率



EBITDA



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



(注) 2006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して仮定して算出した場合の数値を[]で表示しています。

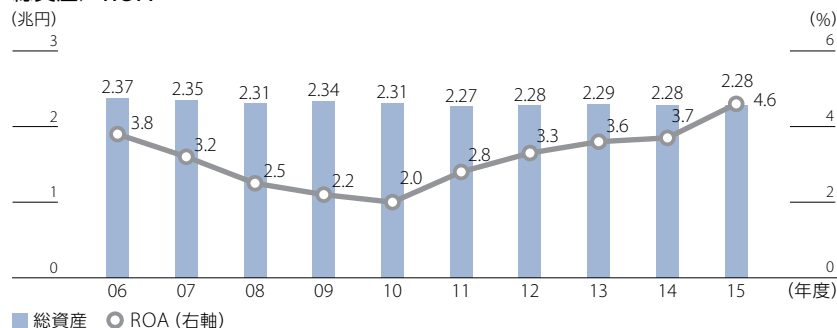
訪日外国人旅行者の増加に伴い、都市交通事業、特に鉄道業において阪急線・阪神線が好調に推移したほか、ホテル事業でもホテルの稼働率、客室単価が上昇するなど好調に推移しました。不動産事業での施設用地売却という一過性の収益も寄与し、2014年度比215億円(3.1%)増の7,074億円となりました。

中国経済の減速や日本国内の物流需要の落ち込みの影響を受けた国際輸送事業や、国際情勢の悪化により集客に苦戦した旅行事業が減益となったものの、上記増収に伴う増益により、営業利益は2014年度比163億円(17.3%)増の1,103億円と、3期連続の最高益となりました。

営業利益が前年度比163億円(17.3%)増の1,103億円、減価償却費が2014年度比6億円(1.1%)増の537億円、のれん償却額が2014年度比13.7%減の25億円であった結果、EBITDAは1,665億円となり、過去最高となりました。

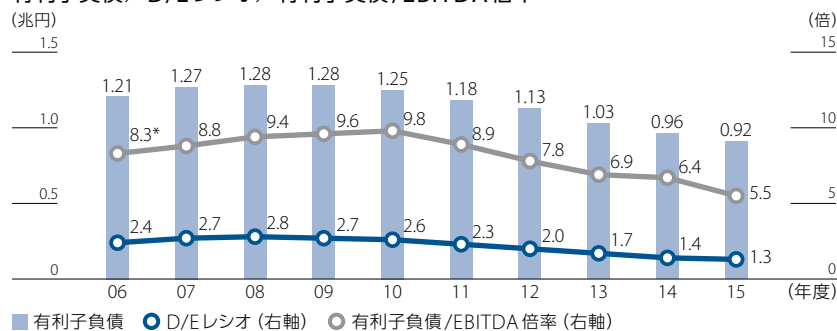
法人税等合計が2014年度より増加したものの、税金等調整前当期純利益が増益であったことから親会社株主に帰属する当期純利益は2014年度比158億円(29.1%)増となり、5期連続で最高益を更新しました。これに伴い、ROEは1.7ポイント改善し10.3%となり、当社発足後初めて10%を上回りました。

総資産／ROA



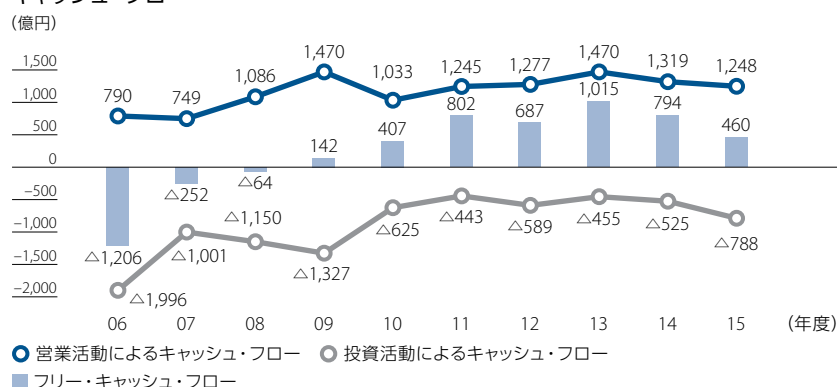
総資産は、販売土地及び建物の増加等により、2014年度末比25億円増の2兆2,821億円となりました。また、経常利益が4期連続で過去最高益となったことから、ROAは前年度比0.9ポイント増の4.6%となりました。

有利子負債／D/Eレシオ／有利子負債/EBITDA倍率



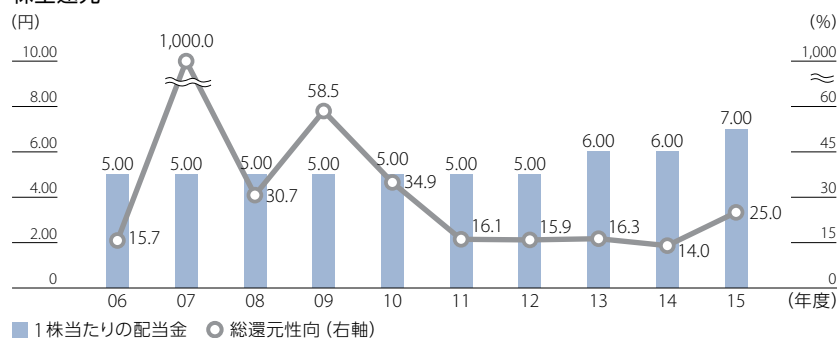
有利子負債残高は2014年度末比393億円(4.1%)減の9,166億円となりました。これにより、D/Eレシオは1.3倍へ低下しました。有利子負債/EBITDA倍率は5.5倍となり、当社発足以来初の5倍台となりました。将来の金利上昇リスクへの対応や中長期的な資金余力の確保のために、引き続き財務の体質改善に努めます。

キャッシュ・フロー



営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、減価償却費、法人税等の支払などにより、1,248億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出などにより788億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の純減などにより473億円の支出となりました。

株主還元



(注) 2015年度の総還元性向は自己株式の取得(87億円)を含みます。

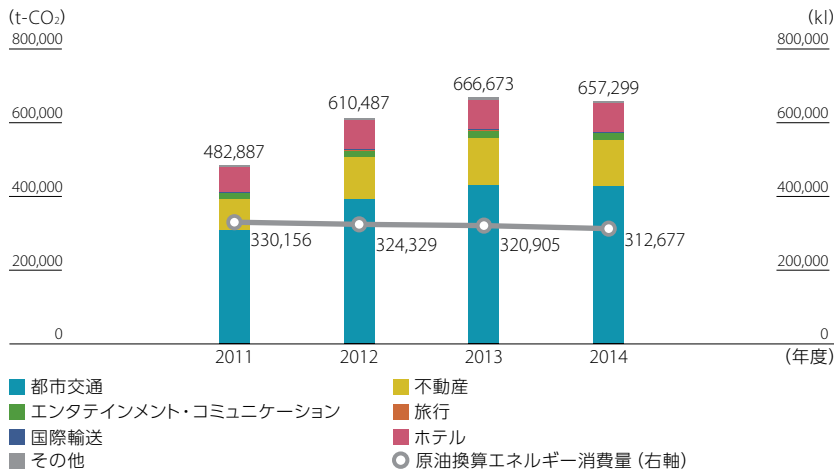
1株当たりの配当金は、2016年8月1日を効力発生日とした5株を1株とする株式併合実施前の数値です。

中長期的な成長に向けた新たな経営ステージに移行したことや、財務体質の改善状況に鑑み、2015年度の利益配分は1株当たりの配当金を2014年度から1円引き上げ、7円としました。また、年間配当金総額と自己株式取得額の合計額が親会社株主に帰属する当期純利益に占める割合を示す総還元性向25%を株主還元の目安に定め、自己株式の取得も実施しました。

ESG ハイライト

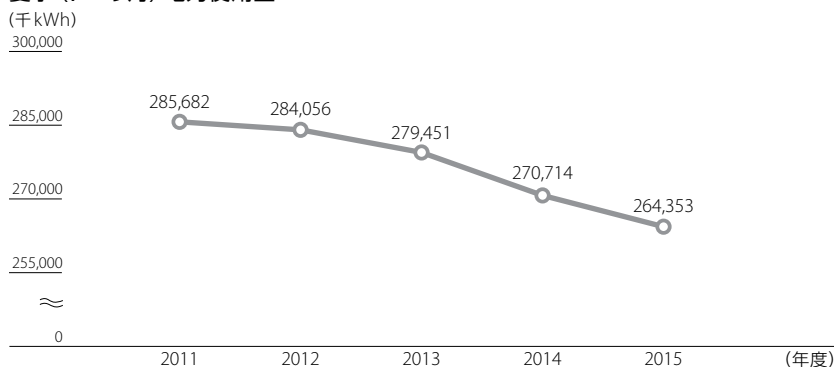
環境 (Environment)

CO₂排出量／原油換算エネルギー消費量



2014年度のCO₂排出量は、6つの事業セグメントすべてが削減を達成した結果、前年度比1.4%減の657,299 t-CO₂となりました。CO₂排出量の約65%を占める都市交通事業では、新型車両の導入や駅照明のLED化などにより消費エネルギーの削減に取り組みました。グループ全体で環境負荷及びエネルギーコストを削減した結果、エネルギー消費量は4年連続で漸減しています。なお、2012年度のCO₂排出量増加は、2011年3月の東日本大震災発生後、原子力発電所が稼働を停止し、火力発電の供給割合が増加したことによります。

夏季（7～9月）電力使用量

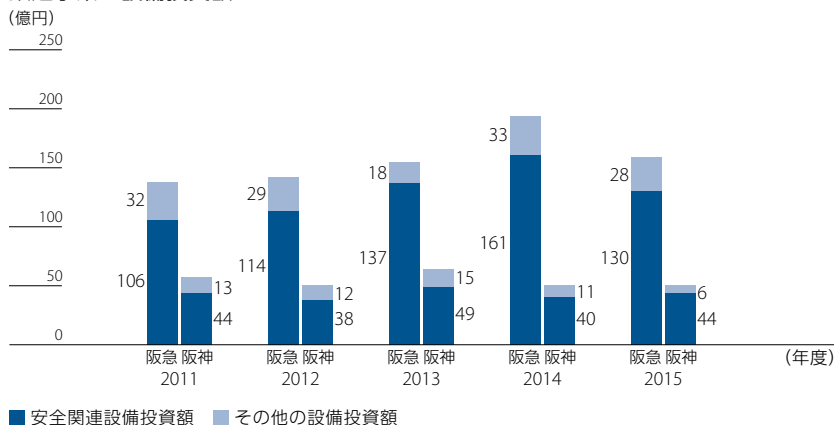


(注) 阪急阪神ホールディングス及び国内子会社、ただし把握が困難な一部事業所は除いています。

2011年の東日本大震災後の電力逼迫を受けた政府の節電要請に応え、当社グループは、電力消費がピークを迎える7月から9月の電力消費の削減に努めています。2015年7月から9月までの電力使用量は、2010年同期比で約15%減の264,353千kWhとなりました。政府が定めた「エネルギー消費原単位または電気需要平準化評価原単位を、中長期的に見て年平均1%以上低減させる」という努力義務に対応すべく、都市交通事業では、継続的にエネルギー消費原単位を削減しています。この結果、2010年度から2014年度までのエネルギー消費原単位の5年間平均変化は、阪急電鉄が1.6%減、阪神電気鉄道が1.3%減となりました。

社会 (Social)

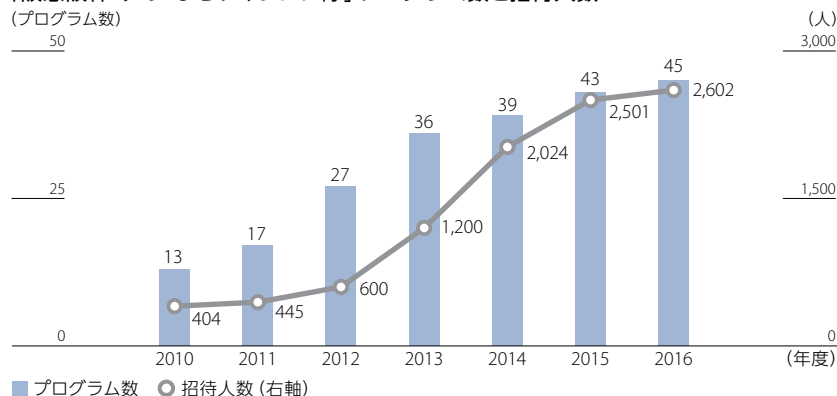
鉄道事業の設備投資額



(注) 阪急電鉄 営業キロ数：143.6 km、阪神電気鉄道 営業キロ数：48.9 km

当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。2015年度の安全関連設備投資額は、阪急電鉄が130億円、阪神電気鉄道が44億円となりました。主な内容は、高架化工事や高架橋の耐震補強工事、ホームの拡幅やバリアフリー化などの駅改良工事です。特に阪急電鉄では、お客様が線路内に転落された場合の安全性向上対策として、緊急時にボタンを押すことで列車を自動的に停止させることができる列車非常停止ボタンを全駅に設置しました。

「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」プログラム数と招待人数
(プログラム数)

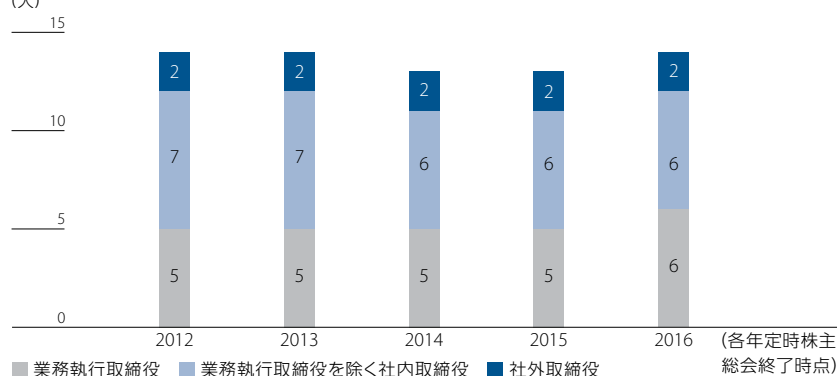


グループで進める社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の一環として、小学生を対象にした夏休みの体験型学習プログラムを実施しています。グループ各社が独自の事業ノウハウを活かし、多彩な学びを提供、2010年以来累計で延べ約7万人の応募者から9,776人を招待しました。また2015年9月に当社が行った調査*によれば、阪急・阪神の路線を週4日以上利用する層のゆめ・まちプロジェクトの認知度は46%に達します。また、プロジェクトを認知する層における当社グループへの好感度や、沿線地域への居住意向が高いという結果が出ています。

* 京阪神の沿線23市町の18～69歳男女1,000人を無作為抽出して行ったインターネット調査

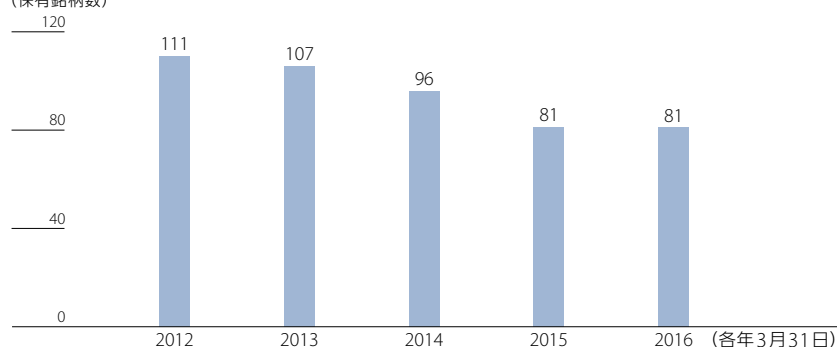
ガバナンス (Governance)

取締役会の構成
(人)



当社の取締役会は、グループの事業に精通した業務執行取締役に加え、6つのコア事業の視点を経営に反映させるため、各中核会社の代表者を非常勤の取締役として選任しています。また、阪急阪神東宝グループとの連携を強化すべく、エイチ・ツー・オー リテイリング (株) 及び東宝 (株) から、非常勤の取締役を選任しています。更に、グループ経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を目的に、当社から独立した立場にあり、かつ、豊富な経験と知見を有する2名の社外取締役を選任しています。

政策保有株式
(保有銘柄数)



当社は、さまざまなステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、中長期的な視点で企業価値の向上を図るため、相手企業との取引関係維持や連携強化、地域社会との関係維持などを目的として、政策保有株式を取得・保有しています。なお、保有意義が薄れたものについては売却を進めてきており、2016年3月31日時点の保有銘柄数は81となっています。時価ベースの保有残高は約380億円であり、これは総資産の約1.7%に相当します。

代表取締役社長
角 和夫



先見性を持って社会のニーズに応えるサービスを提供すること、そして、長期的な企業価値向上に向けて、価値創出の源泉への投資を継続すること。その重要性を知る当社グループは、沿線の価値向上と新たなマーケットでの事業機会の獲得に取り組み、持続的な成長を目指します。

2015年度の業績は増収増益となり、営業利益は3期連続、経常利益は4期連続、親会社株主に帰属する当期純利益は5期連続で過去最高を更新することができました。特に営業利益・経常利益が初めて1,000億円を超えるなど、後述するとおり当年度の一時的な要因が利益を押し上げた面はあったものの、新たな経営ステージの初年度を好

決算で締めくくり、株主・投資家をはじめとする皆様のご期待にお応えできたことは大きな喜びです。また、この1年間で、複数の成長投資案件が新たに具体化したほか、沿線価値の創造に資するサービスを更に展開するなど、中長期的な成長に向けた基盤整備も着実に進捗したことを併せてご報告します。

2015年度の業績

2015年度の業績は、都市交通事業及びホテル事業が好調に推移したことに加え、不動産事業において施設用地を売却したことなどにより、営業収益は前年度比215億円(3.1%)増の7,074億円となりました。営業利益は、上記3セグメントに加えてエンタテインメント・コミュニケーション事業も貢献し、同163億円(17.3%)増の1,103億円と、大幅増益となりました。また、営業外損益の改善により経常利益は同189億円(22.1%)増の1,045億円となり、親会社株主に帰属する当期純利益も同158億円(29.1%)増の700億円となりました。

この業績については、不動産事業における施設用地の売却という一時的な要因もありましたが、鉄道事業の好調な実績は、沿線価値の向上という地道な取り組みの積み重ねの上に達成されたものであり、またホテル事業の堅調な実績も、訪日外国人旅行客の増加という好機を的確に捉えた成果だと考えています。こうした点を含め、安定的に900億円水準の営業利益が生み出せる実力を備えてきたものと手応えを得ており、現行の中期経営計画を着実に実行することを通じて、引き続き持続的な成長と企業価値の創造を目指していく所存です。

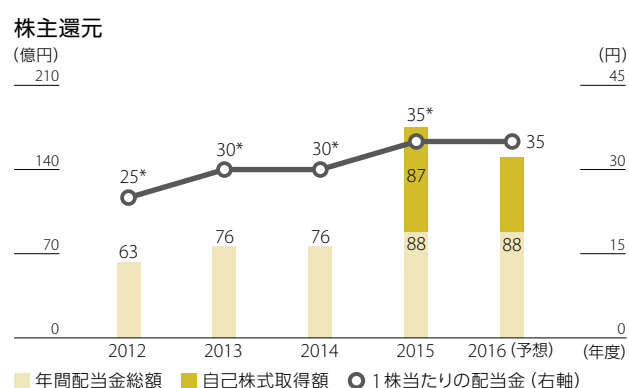
2015年度業績の概要

	2014年度 実績	2015年度 実績	(億円)	
			前年度比 (増減)	(%)
営業収益	6,859	7,074	215	3.1
営業利益	940	1,103	163	17.3
経常利益	856	1,045	189	22.1
親会社株主に帰属する当期純利益	542	700	158	29.1

株主還元

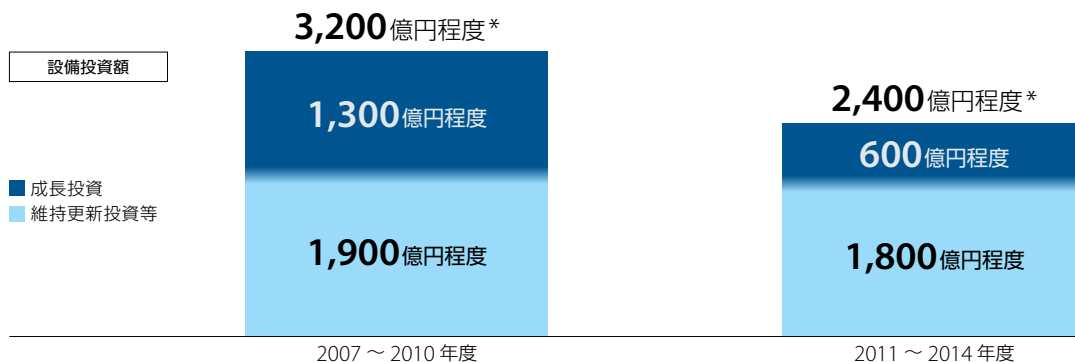
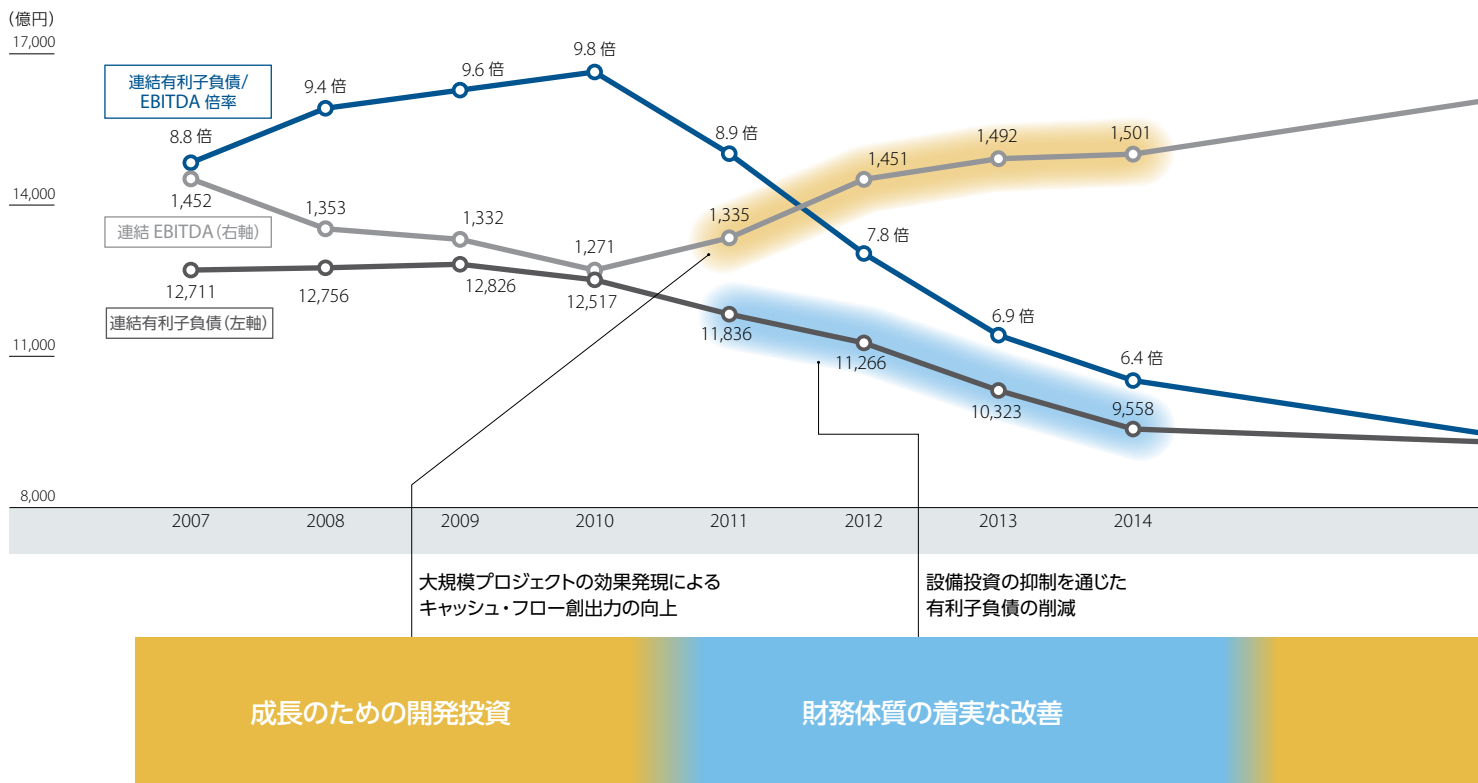
株主還元については、財務体質の改善が進んだことを受けて、2013年度から1株当たりの配当金を1円増配して6円としましたが、2015年度には更に7円に引き上げ、今後も安定的に配当を実施する方針としました。併せて総還元性向25%という指標を定め、これに基づき2015年度還元分として87億円相当の自己株式を取得しました。

なお、当面はこの方針に沿って安定的な配当と自己株式の取得に取り組んでいきますが、株主還元のあり方については、経営状況の推移や成長投資とのバランス等を踏まえつつ、継続的に検討すべきテーマだと考えています。

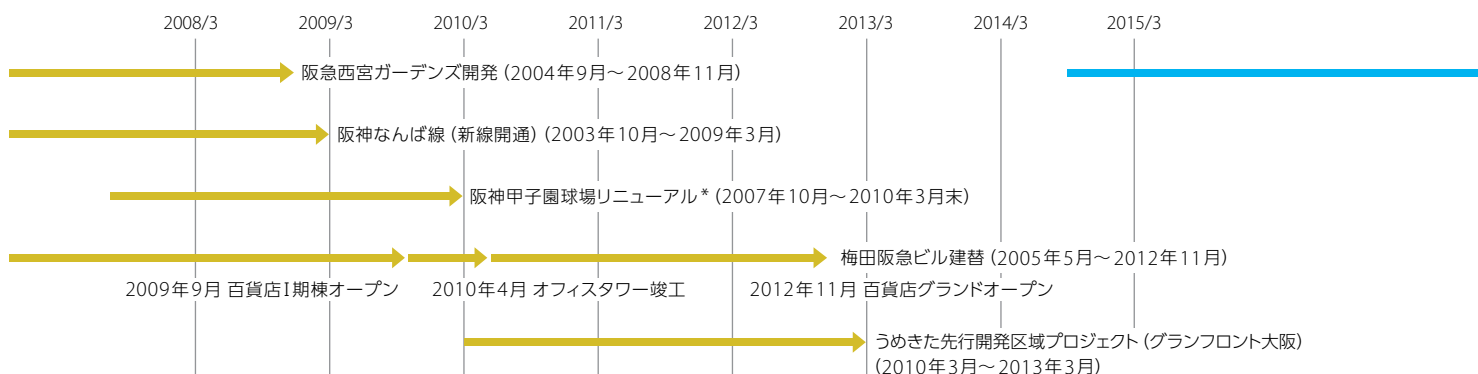


* 2016年8月1日を効力発生日として5株を1株に株式併合を実施しました。
2015年度以前の1株当たりの配当金は、株式併合を踏まえた換算値です。

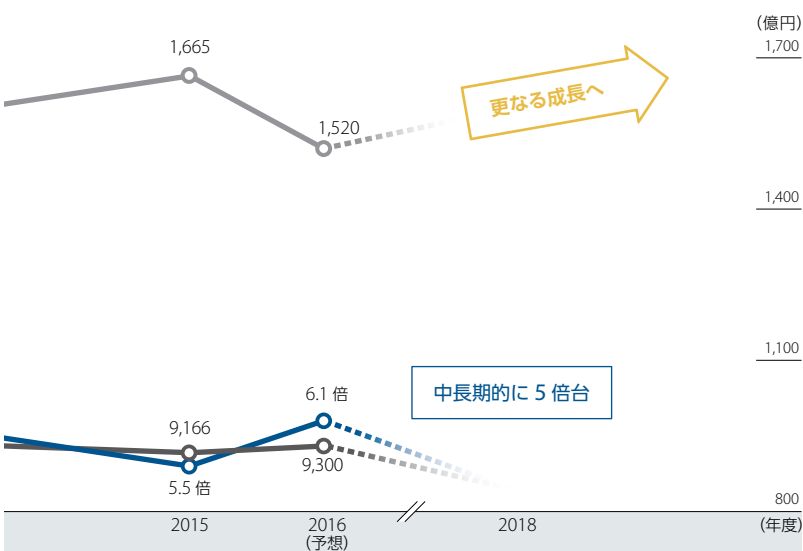
(注) 本文中の数値は、億円単位で四捨五入した数値です。



* 流動化資産の買い戻しや阪急リートとの資産入れ替えにかかる設備投資は除いています。



* シーズンオフ (Ⅲ期に分割) を中心に工事を行いました。



中長期的な成長のための 基盤整備

3,500億円程度

大規模開発投資・新たな
マーケットの開拓のための投資
1,300億円程度

既存インフラの
維持更新投資 ほか
2,200億円程度

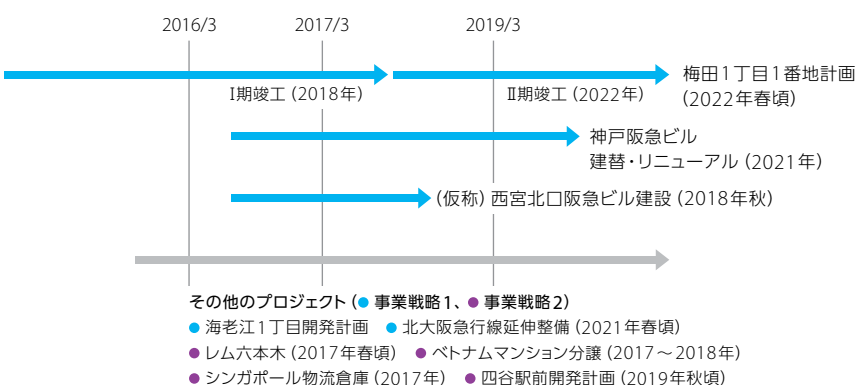
2015～2018年度

経営統合以来のこれまでの歩み

当社は、阪急ホールディングスと阪神電気鉄道の経営統合（2006年10月）により誕生してから間もなく10周年を迎えます。この間、当社グループは概ね3つの経営ステージを経てきましたが、各ステージで明確な経営テーマを掲げ課題に真摯に取り組んできたことが、グループとしての総合力を発揮する推進力となり、ひいては現在の礎となっていることから、ここでその概要を振り返ってみたいと思います。

統合直後のテーマの一つは、将来の成長に向けた大規模プロジェクトの推進でした。財務体質の改善という課題は既に認識していたものの、経営における優先度を勘案し、経営統合前から取り組んでいた梅田阪急ビルの建替や複合商業施設である阪急西宮ガーデンズの開発、鉄道新線である阪神なんば線の計画を引き続き推進するほか、阪神甲子園球場のリニューアルやうめきた先行開発区域プロジェクト（現グランフロント大阪）の開発にも着手することとしました。一方で、これらの開発投資により、一時的に有利子負債残高が1兆2,800億円水準に達し、リーマンショックに端を発した経済環境の悪化も相まって、有利子負債/EBITDA倍率も9.8倍まで悪化しました。

そこで、これらの大規模投資のピークが過ぎた2011年頃からは、財務体質の改善を最優先課題と位置づけ、優先的に資金を配分して有利子負債残高の圧縮に注力し、2014年度末には9,500億円水準まで引き下げました。一方で、この間には上述の大規模プロジェクトがキャッシュ・フローの拡大に着実に寄与し始め、EBITDAが1,500億円水準まで伸長した結果、有利子負債/EBITDA倍率は6.4倍へと大幅に改善しました。



(注) 各プロジェクトの開始時期は関連工事の着手時期としています。また、終了時期は基本的に竣工時期（うめきた先行開発区域プロジェクトについてはA・Bブロックの竣工時期）としています。

こうして財務面で一定の成果をあげたことを踏まえ、新たな経営のステージに入ることとし、現行の中期経営計画

では、改めて「中長期的な成長のための基盤整備」に取り組んでいるところです。

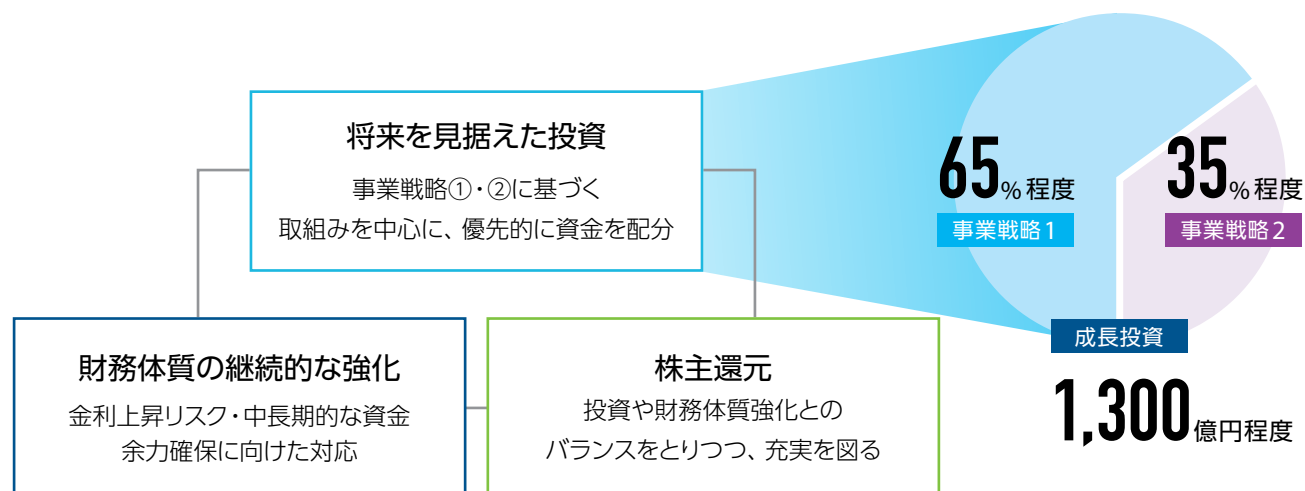
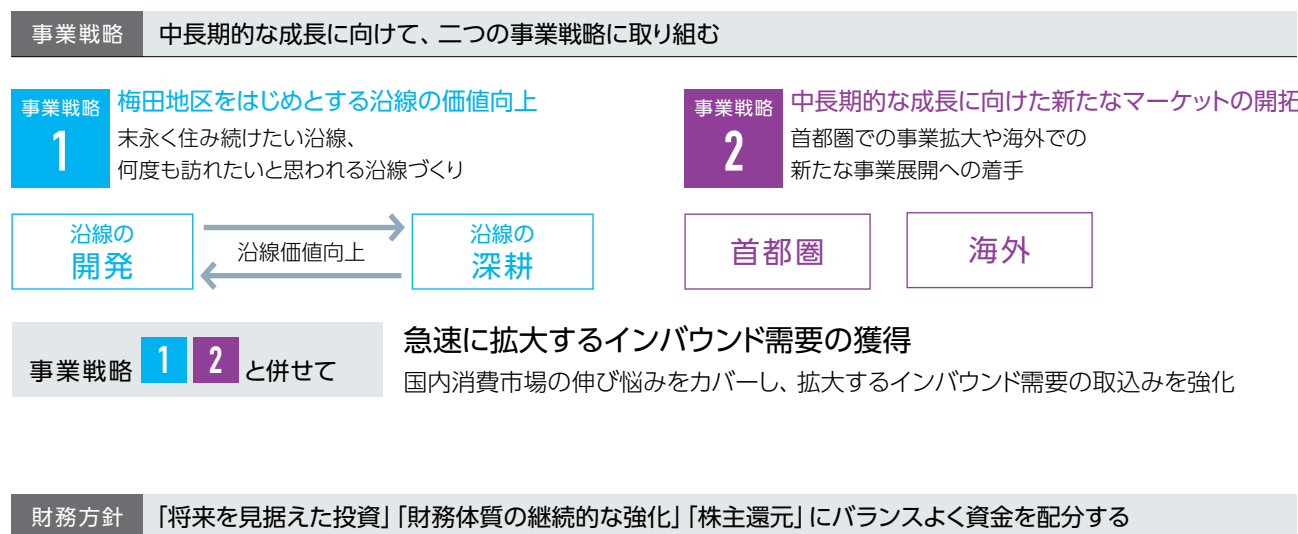
現行の中期経営計画の枠組み

現行の中期経営計画では、2015年度からの4ヵ年を「中長期的な成長のための基盤整備の時期」と位置づけ、①梅田地区をはじめとする沿線の価値向上と、②中長期的な成長に向けた新たなマーケットの開拓という二つの事業戦略を柱として取り組むとともに、急速に拡大するインバウンド需要の取り込みにも注力することとしています。また、資金配分の面では、財務体質の継続的な強化や株主還元とのバランスを図りながら、将来を見据えた大規模開発投資や新たなマーケットの開拓のための投資を積極的に推進していくほか、現在の収益基盤となっている既存

インフラの維持更新投資も着実に実施する方針です。

当社グループが取り組むプロジェクトには成果を得るまでに長い時間を要するものが多いため、足元では利益伸長を見込めない時期も生じますが、中長期的には着実にその成果を発現させることができると確信しています。

具体的なプロジェクトの概要や進捗状況は本リポートの特集やコア事業の概況セクションでご確認いただくとし、ここでは、二つの事業戦略の背景にある考えについてご説明します。



事業戦略1 梅田地区をはじめとする沿線の価値の向上

関西地域を代表する街であり、また、当社グループの最重要拠点である梅田地区に関しては、継続的な投資による都市機能の強化が不可欠です。梅田は日本で最も商業施設が集積する地域として知られていますが、それは古くから開発を続け、街の魅力を向上させてきた結果であるといえます。これらの開発が現在の賑わいをつくったように、将来にわたって梅田地区で新たな価値を創出するために、例えば防災性や環境性など最先端の機能を備えた複合ビルの開発、あるいは、そうしたビルの将来のテナント候補となる起業家の育成など、先見性を持って街の「進化」に取り組めます。

梅田以外の沿線に関しても進化が必要となるのは同様です。ただし沿線地域においては、鉄道や賃貸施設といったインフラの開発以上に、「地域の共有価値を、地域と共に創造する」視点が求められると考えています。当社グループの沿線人口は増加を続けていますが、日本の人口

動態に鑑みれば、長期的には減少に転ずる時が到来します。そうした中で、「住みたい」「住み続けたい」「何度も訪れたい」地域として選ばれ続けるカギは、住民の生活の質への貢献であるというのが、私たちの答えです。こうした考えから、当社グループは「次世代育成」「健康・シニア」「コミュニティ・文化」「安全安心まちづくり」「産業創造」の5つの分野を検討テーマに設定し、新たなサービスの提供を通じた価値創出に取り組んでいます。



梅田1丁目1番地計画 外観イメージ図

事業戦略2 中長期的な成長に向けた新たなマーケットの開拓

首都圏での事業拡大、あるいは海外での事業展開は、当社グループがこれまで培ってきたノウハウや知見を新たなマーケットで活用することを意味します。

アジアを代表する都市である東京は、将来的な人口減少時代においても、国際経済のダイナミズムを取り込みながらプレゼンスを保つと見られる魅力的な市場です。2020年夏のオリンピック・パラリンピック開催に向け、現在東京都心部では不動産開発が活発化しています。そうした中で当社グループは、マンション事業を着実に拡大しているほか、2017年3月に宿泊主体型ホテル「remm(レム)六本木」の開業を予定するなど積極的な事業展開を図っています。また、JR四谷駅前が進む、「四谷駅前地区再開発計画」に他の事業パートナーと共に参画しています。梅田及び沿線で蓄積したノウハウを活用し、またこれらの事業を通じて、首都圏における事業拡大を目指したいと考えています。

海外では、2016年4月にインドネシアにおいて物流倉庫が開所し、自動車部品や医療機器、電子部品などの取扱いが始まっており、2017年春にはシンガポールでも大型物流倉庫の竣工を予定しています。これらは国際輸送事業と不動産事業の連携・協働により進めており、グループシナジーの発揮に努めています。



シンガポール倉庫(完成イメージ)

経営指標（～2018年度）

目標とする経営指標とその考え方については下表のとおりですが、足元の業績も踏まえて利益計画・資金計画等を見直し、計画期間中の収益性指標（営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益）の水準について、2014年度に初めて公表した時点から各々100億円の上方向修正を行っています。また、資本効率（ROE）や財務健全性（有利

子負債残高）に関する指標についても、その達成確度は着実に高まってきたものと見ています。

更に中長期的には、有利子負債/EBITDA倍率は5倍台、D/Eレシオは1倍程度という財務健全性を維持しつつ、余剰資金については成長に向けた投資や株主還元の拡充に配分していきたいと考えています。

数値目標

収益性	営業利益 900億円 水準と 親会社株主に帰属する 当期純利益 500億円 水準の維持 (前回計画比：各+100億円)	中長期的な成長に向けた基盤整備の取組みに注力する中でも一定の営業利益水準を維持していく。また、大規模な特別損失発生リスクが小さくなったことを踏まえ、親会社株主に帰属する当期純利益についても安定的な計上を見込む。
資本効率	ROE 6% 以上	安定的な親会社株主に帰属する当期純利益の計上や自己株式の取得を通じて、安定的に6%以上の維持を目指す。
財務健全性	有利子負債残高を2018年度末までに 確実に 8千億円台 へ圧縮	金利上昇リスクへの対応や中長期的な資金余力の確保のために、引き続き財務体質の強化を図る。

中長期的に目指す財務健全性 有利子負債/EBITDA倍率 **5倍台**、D/Eレシオ **1倍程度** を維持

2016年度の業績見通し

2016年度の業績については、営業収益は前年度比526億円（7.4%）増の7,600億円、営業利益は同153億円（13.9%）減の950億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同100億円（14.3%）減の600億円を見込んでいます。減益予想としたのは、2015年度に不動産事業において施

設用地の売却があった影響や、都市交通事業における減価償却費の増加などを勘案したためですが、引き続き各事業の底上げを通じて利益水準の上積みを図っていききたいと考えています。

2016年度の見通し

	2015年度実績	2016年度予想
営業収益*1	7,074億円	7,600億円
営業利益	1,103億円	950億円
EBITDA	1,665億円	1,520億円
有利子負債	9,166億円	9,300億円
有利子負債/EBITDA倍率	5.5倍	6.1倍
D/Eレシオ	1.3倍	1.2倍
親会社株主に帰属する当期純利益	700億円	600億円
ROE	10.3%	8.0%
(参考)		
ネット有利子負債*2	8,923億円	9,050億円
ネット有利子負債/EBITDA倍率	5.4倍	6.0倍

*1 2016年度より、国際輸送事業の営業収益の計上方法を純額表示から総額表示に変更しました。

*2 有利子負債から現金及び預金を控除した金額です。

ビジネスモデルの要としての沿線の価値向上と見えざる資産

我が国では、都心とその郊外を結ぶ鉄道が、当社グループを含む民鉄会社によって運営され、その多くが、利用者増加を目的に自ら沿線地域の開発を行ってきた歴史を持ちます。当社グループもまた、1世紀以上にわたって沿線地域の開発に積極的に携わってきました。

一口に沿線価値といっても、時代によって何に「価値」を見出すかは変化するものであり、したがってその向上への挑戦には終わりがありません。当社グループの先人たちは、こうした時代による社会のニーズと「価値」の変化を俊敏に捉え、住宅や商業施設、ホテルの開発に加え、劇団やプロ野球チームの運営とそのホームとなる劇場や野球場の経営などに進出しました。こうした先進的な取り組みが、住民の方々が強い愛着を持つ沿線の「価値」を醸成し、結果として、同業他社と比較しても営業効率の高い鉄道事業、及びバランスのよい事業ポートフォリオを形成してきました。

先人たちが築いた有形・無形の経営資本の大きさを感じるにつけ改めて考えるのが、進取のDNAを受け継ぎ、次の時代が求めるニーズを見極め、新たな価値を生み続けることの重要性です。例えば2025年には団塊の世代全員が75歳以上となるなど少子高齢化が進行するほか、技術革新や規制緩和を含めた社会環境の変化が従来とは

異次元のスピードで進み、当社グループを取り巻く事業環境も様変わりするものと見ています。そこで、こうした変化を新たなサービスや市場を開発する機会と捉え、次代の更なる成長につなげていくという視点も含めて、10年程度先を見据えた当社グループのあるべき姿について検討を始めています。

また、更なる成長に向けた道筋を描く一方で、事業を通じて社会が抱えるさまざまな課題を積極的に解決すること等も含め、今後とも「社会から信頼される企業グループ」であるための努力を弛まず重ねていきたいと考えています。そのためにも、引き続き、役職員一人ひとりが自らの成長を図るとともに、「社会の期待に応える」という価値基準のもと、強い使命感を持って判断・行動していくよう促していきます。社会すなわち、お客様をはじめとする「ステークホルダーの皆様との信頼関係」という当社グループ最大の財産を積み重ねるとともに、それを支える組織風土や人材力といった非財務資産の重要性も意識して、持続的な成長と中長期的な企業価値の創造に向けた経営の舵取りを行っていく所存です。

2016年9月
代表取締役社長

角 和夫

特集：変化を捉え、成長機会を追求する

阪急阪神ホールディングスグループのDNA

当社グループの主要事業会社である阪急電鉄と阪神電気鉄道の両社は、20世紀の始まり前後に鉄道会社として設立された当初から、鉄道サービスと不動産開発の二つを事業の両輪とし、鉄道を延伸すると同時に、進出した地域において土地・住宅開発を手掛けました。二つの事業を組み合わせることで、郊外の定住人口の増加を促し、また、郊外から都心をつなぐ都市間交通の輸送人員を拡大するというシナジーを実現したのです。これは、当社グループの今日のビジネスモデルの礎となっただけでなく、日本の私鉄業界全体にも多大な影響を及ぼしました。

世の中の動きや人びとの潜在的なニーズを敏感に察知

することで、両社は新たな事業機会も開拓しました。例えば、土地・住宅の販売に際しては、当時としては画期的な長期月賦方式を採用して、中産階級の需要を取り込むことに成功しました。また、1910年代から1930年代にかけては、劇場や球場を開設するとともに自ら劇団や球団を保有して興行にもあたり、更に、ターミナル駅周辺では商業施設を開発して経営も行いました。こうした事業は、経済の成長に伴って人びとの間で高まっていたエンタテインメントに対するニーズやライフスタイルの変化に応え、沿線地域の魅力向上に大きく貢献しました。

先人たちが発揮した柔軟な発想から生まれる先進性と挑戦への意志は、当社グループの企業文化が内包するDNAとして、現在に至るまで引き継がれています。

事業機会創出の年譜

1909

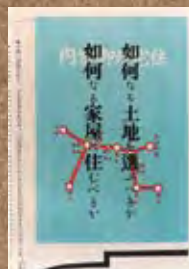


西宮停留場前に貸家30戸が完成

1910



土地建物分譲事業を開始（池田室町住宅地）



1913



宝塚唱歌隊（現在の宝塚歌劇団）を結成

1924



「甲子園球場（現在の阪神甲子園球場）」「宝塚大劇場」竣工



1929



東洋発のターミナルデパート「阪急百貨店」営業開始



1935

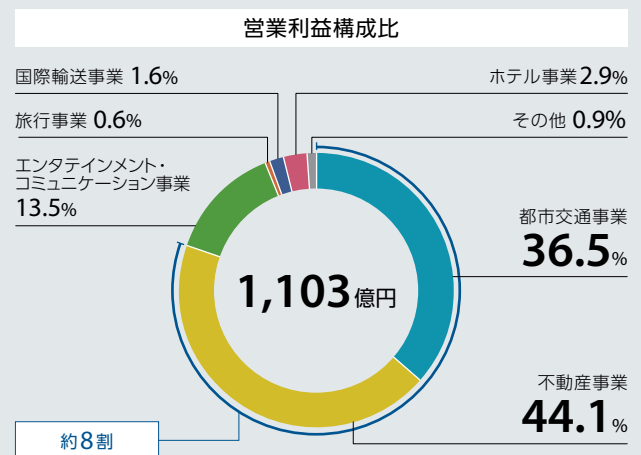
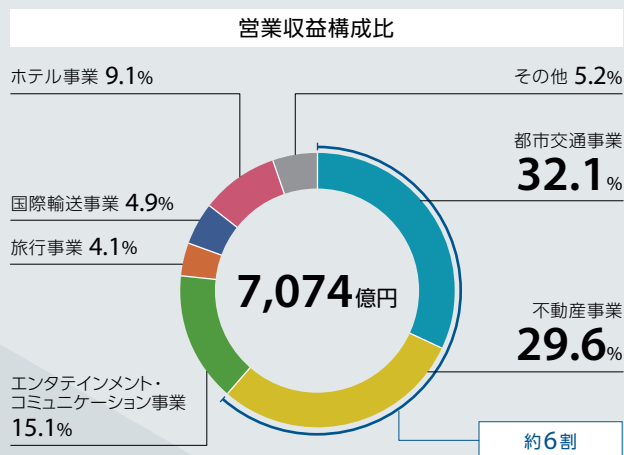


「大阪野球倶楽部（現在の阪神タイガース）」を設立

事業ポートフォリオと沿線価値

鉄道・不動産開発と深い関連性を持つ分野に進出した結果、現在の当社グループの事業ポートフォリオは、都市交通事業及び不動産事業を柱として、エンタテインメント・コミュニケーション事業、旅行事業、国際輸送事業、ホテル事業という6つのコア事業から成り、グループシナジーを

発揮しています。中でも都市交通事業と不動産事業は、全社の営業収益の約65%、営業利益の約83%を占め、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。鉄道営業キロ数当たりの営業収益・営業利益が高い、すなわち、鉄道サービスの資産効率が低いこと、エンタテインメント・コミュニケーション事業の業績への貢献度が同業他社に比べて大きいことは、当社の特長となっています。



(注) 営業収益、営業利益の構成比は、セグメント間取引を含む各セグメントの単純合算を基に算出しています。

当社グループは、鉄道インフラや周辺不動産の開発に加え、沿線に住み、働き、学ぶ人びとにとっての利便性や魅力を高めるサービスの充実にも努め、沿線地域において価値を創出してきました。特に、当社グループと地域の人びとが共に形成してきたコミュニティは、地域特有の文化を生み、現在もなおブランドとして認識されています。その結果、阪急・阪神沿線は「住みたい街」として、相対的に高い人気を集める地域となっています。例えば、住友不動産(株)ほか不動産デベロッパー7社が、関西圏のマンション購入意向者957人に対して2016年7月に実施した「住んでみたい街アンケート(関西圏)」では、上位10の駅のすべてを当社グループの沿線が占めました。

マンション購入意向者に聞く、住んでみたい街アンケート(関西圏) 2016年度

順位	駅名	獲得ポイント	所在地
1	西宮北口駅	253	兵庫県西宮市
2	夙川駅	230	兵庫県西宮市
3	岡本駅	174	兵庫県神戸市
4	梅田駅	135	大阪府大阪市
5	宝塚駅	122	兵庫県宝塚市
6	芦屋川駅	115	兵庫県芦屋市
7	御影駅	107	兵庫県神戸市
8	千里中央駅	106	大阪府豊中市
9	豊中駅	95	大阪府豊中市
10	芦屋駅	91	兵庫県芦屋市

出所：Major 7(住友不動産株式会社、株式会社大京、東急不動産株式会社、東京建物株式会社、野村不動産株式会社、三井不動産レジデンシャル株式会社、三菱地所レジデンス株式会社)「マンション購入意向者に聞く、住んでみたい街アンケート2016年度」2016年9月29日付プレスリリース

住んでみたい街の住んでみたい理由

西宮北口駅 (n=49)
1 交通の便がよいから
2 商業施設が充実しているから
3 日常の生活に便利だから

夙川駅 (n=43)
1 閑静な街並みだから
2 高級感があるから
3 街並みがきれいだから

岡本駅 (n=39)
1 閑静な街並みだから
2 交通の便がよいから
3 おしゃれだから

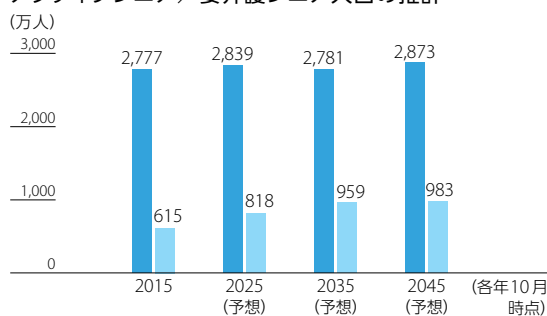
社会の動きと新たなニーズ

通学・通勤の利便性、閑静な住環境、近郊で楽しめるエンタテインメントなど、当社グループは100年以上にわたって人びとのニーズの先を読み、沿線価値を高めてきました。現在もまた、沿線地域におけるまちづくりを担うリーディング企業として、長期的な観点で社会の変化を見据え、新たに顕在化しつつあるニーズを捉えています。

アクティブシニア層の拡大

2025年に65歳以上の高齢者の割合が人口の約30%に達すると予想される日本では、高齢者の健康維持や介護関連のニーズが広がると見られます。

アクティブシニア／要介護シニア人口の推計

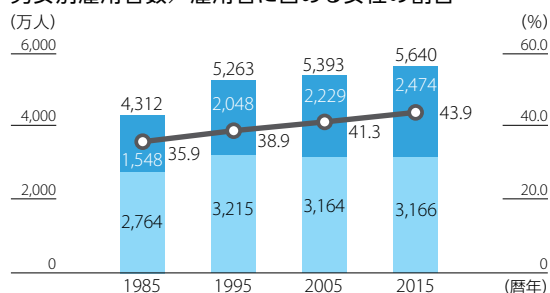


■ アクティブシニア (介護不要高齢者) ■ 要介護シニア
出典：(株) 株式会社読売広告社「シニア消費予測 2020年過ぎに50代以上世帯のシェア『7割超』」
読売広告社、リサーチ・アンド・ディベロップメント試算・推計

女性の就業者数の増加

女性の就業者数の増加や将来的な人口の減少予想などを受け、安心して子育てができる環境を社会全体で整備する必要があると指摘されています。

男女別雇用者数／雇用者に占める女性の割合

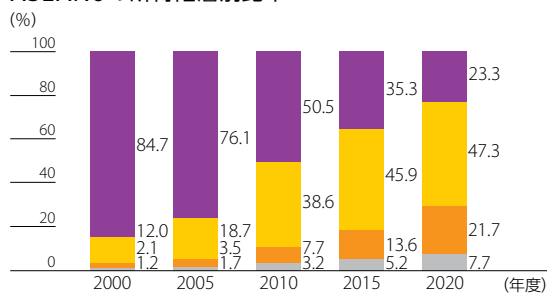


■ 男性雇用者 ■ 女性雇用者 ● 雇用者に占める女性の割合 (右軸)
出典：総務省「労働力調査」

アジアにおける中間層の拡大

東南アジア諸国連合 (ASEAN) を形成する東南アジア10ヵ国では、人口に占める中間層の購買力が増しており、中長期的な内需の拡大が予想されます。

ASEAN6の所得階層別比率

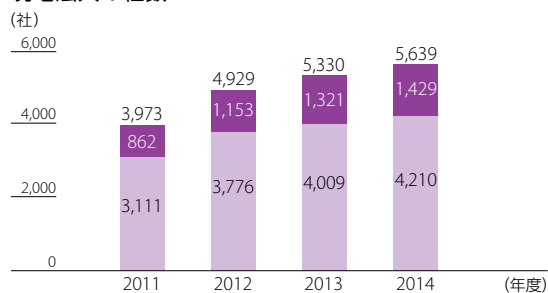


■ 富裕層 (35千ドル以上) ■ 上位中間層 (15～35千ドル未満) ■ 下位中間層 (5～15千ドル未満) ■ 低所得層 (5千ドル未満)
出典：経済産業省「通商白書2011」

アジアに進出する日本企業の増加

経済成長と生産人口の拡大を背景に、自動車や二輪車、電子部品、食品などを中心とした多数の日系企業がASEANメンバー国に生産拠点を設けています。

現地法人の社数



■ ASEAN4 ■ その他アジア
出典：経済産業省「海外事業活動基本調査概要」

社会の変化が当社グループ事業に与える影響



RISK

- 鉄道・バスなどの定期券の主な購買層である、15歳から65歳の「生産年齢人口」の自然減少
- 安心して子育てのしやすい環境を求める住民の流出と、それに伴う「生産年齢人口」の漸減

OPPORTUNITY

- 高齢者や障がい者のニーズへの配慮も含めた、多様性のあるまちづくりによる人口の維持・増加
- 安全・安心、健康、子育てなどに関連するサービスの開発と提供を通じた、新たな収益源の開拓と価値の創造

国内の人口動態の変化

RISK

- 海外事業展開の遅れ、あるいは海外事業展開の抑制による、成長機会の逸失
- 国内外の物流サービス体制の充実した競合への既存顧客の流出
- 経済や金利、為替レートの変動などに起因する業績ボラティリティの拡大

OPPORTUNITY

- 中間層をターゲットとした不動産事業への参画による成長市場の取り込み
- 海外物流サービスの一層の充実による既存顧客の深耕と新規顧客の獲得
- 複数の国への進出による事業リスクの分散

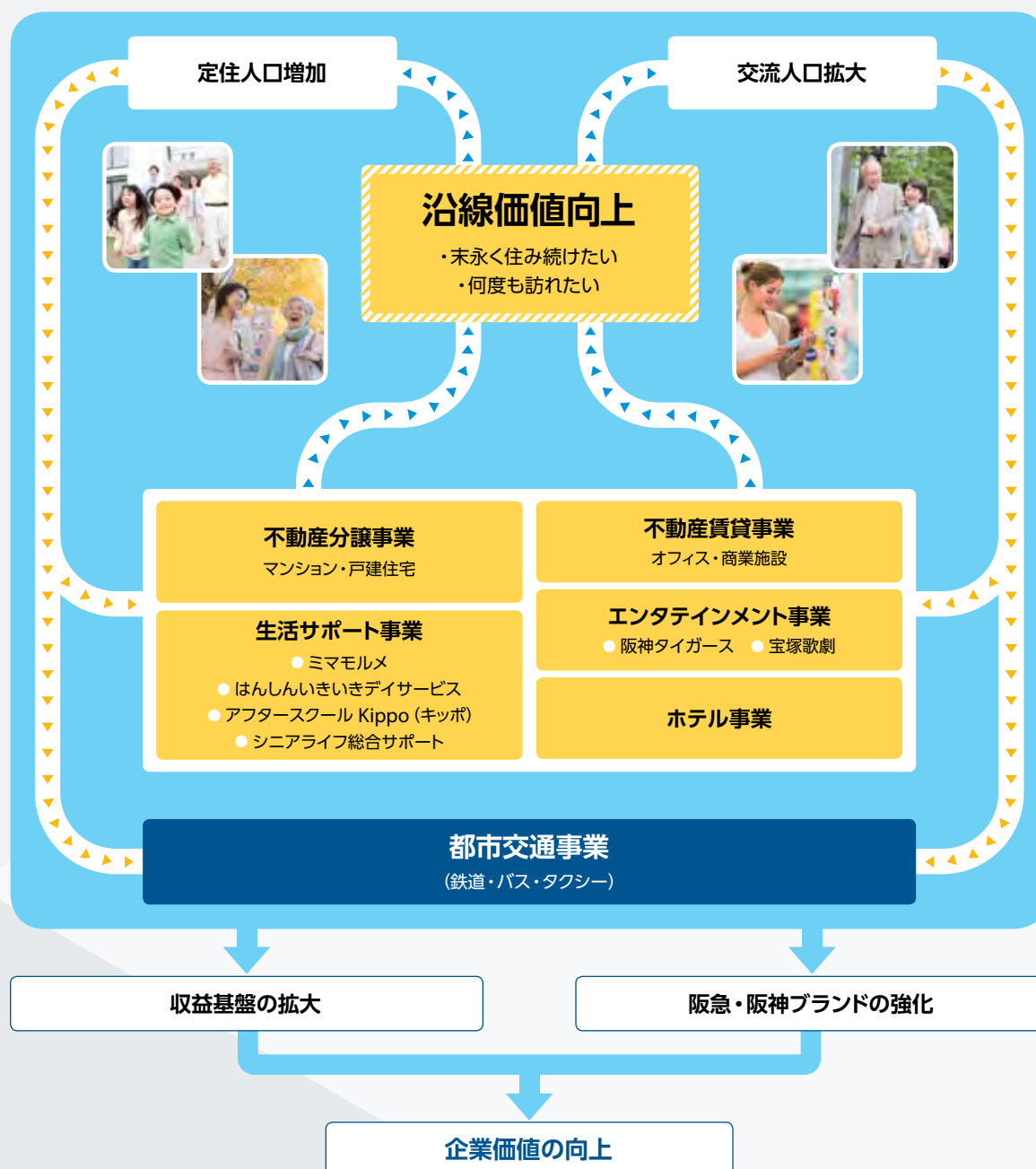
アジアの経済成長



沿線価値向上を通じて、企業価値向上へ

鉄道事業を祖業とする当社グループは、安全・安心な商品・サービスの提供を通じて、沿線の皆様との信頼関係を築きながら事業を展開してきました。また、時代のニーズと変化に対して先見性・創造性を発揮し、社会的課題の解決にも努めてきました。こうした姿勢は、「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献するという現在の経営理念にも通じるものです。

今後も当社グループでは、「末永く住み続けたい」「何度も訪れたい」と思ってもらえる沿線をつくること、すなわち沿線価値を向上させていくことが、とりわけ重要な戦略となります。引き続き、多様な事業を通じて沿線の魅力を高めていくことにより、阪急・阪神ブランドに磨きをかけるとともに、定住人口・交流人口の増加を通じて収益基盤を拡大させ、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。



街の価値を高めるサービスの提供

既に高齢社会を迎え、将来的には人口減が予想される日本において、いかに事業の成長を実現するか。この命題に対する当社グループの一つの答えが、「沿線の価値向上」です。社会の変化を事業機会の拡大に結び付けるべく、私たちは今、そして少し先の時代に求められるサービスを提供しています。



人口動態の変化と沿線価値の向上

沿線地域の人口は、当社グループの事業、中でもグループ収益の基盤である都市交通事業・不動産事業の業績や将来性を左右する外部要因として最も影響度が高い要素です。沿線人口の安定的な増加は、鉄道を柱とする都市交通サービスの利用者の増加、ひいては沿線地域における住宅や商業施設への需要拡大に直結するからです。

2016年現在、当社グループの沿線地域では人口の増加が続いていますが（P.8参照）、日本の人口動態に照らせば将来は減少に転じることは明らかです。その中で、安定収益・利益の前提となる一定の人口基盤を維持するためには、「阪急・阪神沿線に住みたい」「長く住み続けたい」と多くの人びとに考えてもらえる地域づくりが必要です。ここで私たちが考えねばならないのが、「住みたい」「住み続けたい」と人びとが考える地域、ひいては、これからの時代において価値を持つ沿線地域とはいかなるものかです。

社内起業支援制度が引き出した新事業のアイデア

阪神電気鉄道では、2009年に設けた社内起業支援制度をきっかけに、「安全安心まちづくり」と「健康・シニア」の二つのテーマに沿った事業が誕生し、沿線価値の向上に貢献しています。

位置情報サービス「登下校ミマモルメ」は、同制度の認定第1号案件です。この事業の責任者である小坂光彦は、「子どもが被害者となる犯罪の報道がなされる中、放課後に子どもが一人で過ごすことに不安を感じる保護者の声をたびたび耳にして、そうした不安を解消する仕組みがあったらいいのではないかと思います」と、サービス開発の出発点を語ります。このアイデアが、登下校の際に子どもが学校の校門を通過すると保護者にメール通知を届けるサービスの開発につながりました。2011年のサービス提供開始から5年後の2016年6月時点で「ミマモルメ」の利用者が約16万人に達したことは、同サービスが地域の人びとの「安心」へのニーズに応えている何よりの証左といえます。

2013年には、第2号案件として「健康・シニア」分野のサービスである「はんしんいきいきデイサービス」がスタートしました。同事業は、高齢者向けの半日コースのリハビリ特化型デイサービス施設を沿線地域で展開しています。このサービスを率いる三浦智は、高齢社会において「なくてはならないサービスをつくりたいと考えた」と、事業化の動機を語ります。「沿線地域における人口の高齢者率は、今後15年間で約1.4倍となります。サービスを利用することで高齢者がよりよい生活が送れるようになる事業とはどんなものかを徹底的に考えました」。





阪神電気鉄道(株)
新規事業推進室
課長

小坂 光彦

「ミマモルメ」を利用されている保護者から「子どもの登下校の連絡があると安心できる」という感謝の手紙をたびたび頂戴します。現在、沿線以外の地域へもサービスを展開していますが、原点には、利用者とのコミュニケーションを通じて得た手応えがあります。

社内起業支援制度の利用によって、自社の優位性や特長を改めて問い直したと、小坂と三浦は口をそろえます。「新しいアイデアを募って、失敗を恐れずにスピーディーに事業化に挑戦しようという会社側の積極的な姿勢に応えて、当社の経営資源を活かした独自のサービスをつくりたいという気持ちがありました」と、三浦は3年前を振り返ります。

地域密着型事業ならではの経営資源と知見

既存の事業を通じて築いた信頼やブランドは、新規事業の提供において大きな財産となると、三浦は指摘します。「当社グループは、地域の鉄道会社というだけでなく、この地域を本拠地とし、人びとに支持されてきた阪神タイガースというスポーツ事業を持っています。阪神といえばスポーツ、というイメージが地域の人びとに浸透していることが、デイサービスの内容をリハビリに特化した理由の一つです」。「デイサービス事業には多くの事業者が参入していますが、

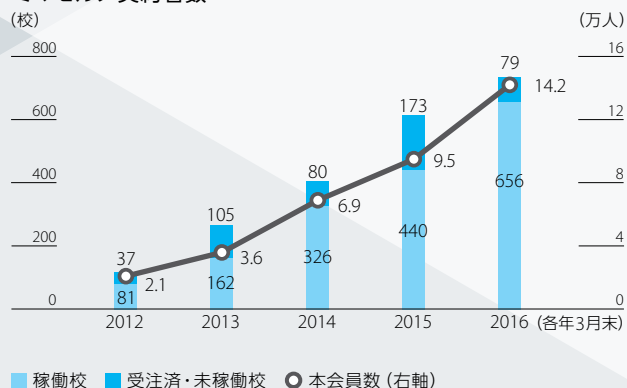
リハビリをして健康になるという明確な特徴が、『いきいきデイサービス』の成功を支えていると思います」。

2016年7月1日に10号店を出店した「はんしんいきいきデイサービス」は、店舗ネットワーク・会員数ともに順調に拡大しています。「高齢社会においては、住み慣れた街で元気に暮らすことの価値がますます高まるはずです。一人ひとりの利用者のニーズにどのように柔軟に対応するのか、高齢者のリハビリやデイサービスの運営に関して蓄積したノウハウをどう活用・収益化するか、次のステップに向けたアイデアを温めています」と三浦は語ります。

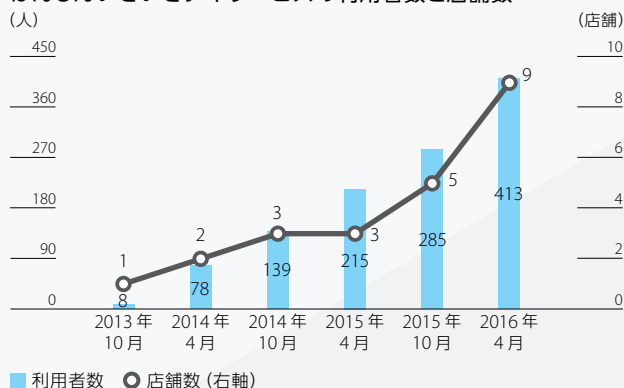
更なる価値の創造に向けた事業の拡大

新規事業の土台には既存事業が築いた基盤があることは、小坂も強調します。「私たちは100年以上にわたってこの地で事業を行っています。地域を知り尽くすからこそ、そこに住む人びとの潜在的なニーズに気づくことができるの

ミマモルメ契約者数



はんしんいきいきデイサービスの利用者数と店舗数



阪神電気鉄道（株）
はんしんいきいきデイサービス代表

三浦 智

デイサービス事業に携わってから、当社と地域社会が相互に影響し合ってつくられた文化や、当社が地域社会において持つ存在感の大きさを実感するようになりました。「はんしんいきいきデイサービス」も、独自の存在感発揮を目指して店舗ネットワークの充実に取り組みます。



です。「現在でこそ、『ミマモルメ』は先行者利益を享受できる規模にまで成長してきましたが、世の中にまだ『安心』を提供するサービスがなかった2011年当時は、沿線の小学校に対して地道な営業活動を重ねて契約を獲得しました。つまり、沿線地域に確固とした事業基盤があつてこそこの新事業であつた訳です」。

より大きな価値の創造に向け、2016年4月、阪急阪神ホールディングスは兵庫県伊丹市との官民協働事業として、「ミマモルメ」を応用した「安全・安心見守りネットワーク事業」をスタートさせました。これは、無線技術を用いた受信機とカメラ1,000台を伊丹市全域に設置し、子どもや認知症で徘徊の恐れがある高齢者などが携帯する発信機からの電波を捉え、位置情報を保護者や家族に知らせるものです。人口約20万人、公立小学校約17校を擁す伊丹市と連携することで、市民ボランティアによる活動も織り込んだ安全で安心なまちづくりの推進へと、事業のスケールが拡大します。「安全と安心をつくるインフラとして新たなサービスを

定着させ、更に成長させていながら『住みたい』『住み続けたい』地域づくりに貢献します」と、小坂は今後の事業展開への決意を語ります。



登下校ミマモルメのメール通知サービス



はんしんいきいきデイサービスのリハビリ風景

沿線の価値向上に向けたグループのその他の取り組み

案件	内容
アフタースクール Kippo (キッポ)	「子育てしやすい沿線」を目指して、小学生を放課後にお預かりする民間学童保育を開業（2016年9月現在2店舗を展開）
沿線コミュニティベース「スタジモ」	沿線のコミュニティとグループ事業のつながりの場として2015年4月開始

進取の精神でチャンスを開拓する海外事業

阪急阪神ホールディングスグループは、中期経営計画のもと、中長期的な成長に向けた新たなマーケットの開拓を目指しています。この戦略を推進すべく、現在私たちは、3カ国において4プロジェクトを同時進行し、海外事業の橋頭堡を築いています。

内需の成長期待が高いASEAN地域における新規事業

東南アジア諸国連合（ASEAN）を形成する東南アジア10カ国は、2014年時点でGDPの総計が2兆5,700億米ドルを超え、2016年現在も緩やかな成長を続けています*。今後も、約6億2,200万人という巨大な人口と平均年齢の若さ、及び中間所得層の拡大が内需を牽引し、更にASEAN地域内の経済統合が進むことで、中長期的な成長が期待されます。この東南アジアにおいて、2015年3月、当社グループは本格的に不動産開発事業をスタートしました。

国際輸送事業を担う阪急阪神エクスプレスと、不動産事業を行う阪急電鉄及び阪神電気鉄道の3社が進めているのが、インドネシアとシンガポールにおける物流倉庫の開発です。当社グループ初の試みとして、1961年以来海外にネットワークを築いてきた国際輸送事業と、日本において大規模な不動産開発を成功させてきた不動産事業が連携し、グループシナジーの実現を目指しています。「物流倉庫の開発は、土地の取得・建物の建設というデベロッパー観点と、施設のオペレーションというユーザー観点がともに求められるという面で、複数の事業ポートフォリオを持つ当社グループの強みが発揮される案件だと考えています」と、

Hankyu Hanshin Properties Singapore Pte. Ltd.の坂井一弘は話します。2015年11月末に竣工したインドネシアの倉庫に加え、現在、2017年春の竣工を目指してシンガポールでも倉庫建設が進んでいます。

成長の原動力となる有形・無形資産の獲得

「これまでは賃借によって倉庫事業を行ってきましたが、当社グループとして倉庫を保有することで、本格的な3PL事業へ参入する体制が整いました」と、物流事業における倉庫開発の意義を語るのは、阪急阪神エクスプレスが2015年に設立したASEAN統括会社 Hankyu Hanshin Express Southeast Asia Pte. Ltd.の角谷武彦です。現在の物流サービスは、単純にモノを運ぶだけでなく、顧客企業のサプライチェーン全体の効率化に貢献する「トータルソリューション」が求められます。「事業規模が大きいお客様に対して、これまでのフォワーディング事業だけではなく、貨物の集配送や仕分け、在庫管理や検品に至るまで、付加価値の高いロジスティクスサービスの提案ができるようになりました。ASEAN統括会社によるノウハウの集積と展開ができるという強みもあります」。

ASEAN10カ国と当社グループのプロジェクト所在地



インドネシア倉庫



Hankyu Hanshin Express
Southeast Asia Pte. Ltd.
Logistics Manager

角谷 武彦

倉庫の活用はもとより、優秀な人材の確保と育成、倉庫事業の安定収益化とフォーワーディング事業との連携に取り組み、ASEAN地域における事業モデルの確立を目指します。



Hankyu Hanshin Properties
Singapore Pte. Ltd.
Managing Director

坂井 一弘

当社グループが持つ多彩な事業ポートフォリオは、新たな挑戦をよとする企業文化の表れでもあります。海外においても先進性を発揮して、成長を実現します。



Hankyu Hanshin Properties
Singapore Pte. Ltd.
Senior Manager

鈴木 哲史

洗練された知識と高いプロ意識を持つ現地の専門家たちと互角の議論ができるよう、日本のビジネスマンとしての矜持を持って貪欲に仕事に向かっています。

坂井は、プロジェクトの成果は、倉庫というインフラの整備にとどまらなないと指摘します。「インドネシアでの倉庫の開発にあたっては、『不動産開発とはこうあるべき』という先入観を捨て、現地の法規や商習慣、不動産開発プロジェクトの進め方に関するノウハウを積極的に吸収していきました。当社グループが独資で開発に取り組み、ゼロからすべての過程の意思決定を自ら行い、課題を解決したことは、今後海外での不動産開発に資する知見を得るという点で、大きな

資産となりました」。「シンガポールでは、会計士や弁護士をはじめ、特定分野について極めて高い専門的知見・経験を持つ何人も外部のプロフェッショナルとの連携で不動産を開発するシステムが確立しており、不動産開発の手法やリスク管理の面において学ぶところが大きいです」と、Hankyu Hanshin Properties Singapore Pte. Ltd.の鈴木哲史も同意します。



シンガポール倉庫（完成イメージ）

インドネシア倉庫施設概要

所在地	Bekasi 17520 West Java, Indonesia (インドネシア西ジャワ州ブカシ県)
敷地面積	18,210m ²
延床面積	11,855m ² (RC造平屋建)
主な取扱商材	自動車部品関連、医療機器、電子部品、日用品

シンガポール倉庫施設概要

所在地	38 Jalan Buroh, Singapore
敷地面積	約19,200m ²
延床面積	約48,000m ² (RC造9階建)

現地企業とのパートナーシップによる スピード感ある事業展開

インドネシア・シンガポールにおける物流倉庫の開発と並行し、ベトナムにおいては住宅開発・分譲プロジェクトが進行しています。阪急不動産が、西日本鉄道（株）及びベトナム南部を拠点とする大手住宅デベロッパー Nam Long Investment Corporation の2社のパートナーとともに進めている、ホーチミン市内のマンション開発・分譲プロジェクトです。「人口が800万人を超えたホーチミン市では、特に若い世代の中間所得層の住宅購入意欲が高まっています。日本の技術や品質を高く評価する親日的な消費者も多く、2016年6月末に竣工した全500戸の第1号プロジェクトは完売となりました」と現地の反応を語るのは、プロジェクトの推進担当者である阪急不動産の岡本圭史です。

岡本は、Nam Long 社のパートナーとしての強みは、住宅分野におけるブランド力、及び行政や金融機関との折衝力にあるといいます。「対する私たちは、購入者等へのアンケート調査をはじめとするマーケティング分析や、配棟計画や基本計画についての改善提案など、日本で培ってきたノウハウを提供しており、補完的な役割を果たしているといえます」。

既に2016年4月に、同じパートナー体制で取り組む第2号案件がスタートしていることは、3社のパートナーシップがスピーディーに成果を生んでいることを示しています。総事業費が第1号案件の2.3倍の約65億円にのぼる第2号案件は、分譲マンションに加え戸建て住宅の開発も行い、まちづくりや敷地の有効活用といった面で阪急不動産のノウハウが一層活用される見込みです。



海外での分譲プロジェクト第2号「FUJI RESIDENCE（フジレジデンス）プロジェクト」の分譲マンション・戸建住宅の完成イメージ



阪急不動産（株）
経営企画部
海外企画担当 課長

岡本 圭史

未知の事業分野において、パートナー企業と意見を交わしながら相互に学び、学ぶことで自らを変革するというプロセスは、極めて刺激的です。

継続が信用に、信用が新たな事業機会に

インドネシアとシンガポールでの倉庫開発、及びベトナムでの住宅開発が同時に進行していることは、現地のプロフェッショナルたちやパートナー企業に、海外不動産開発事業に対する当社グループの「本気度」を伝える効果があるという点で、坂井、鈴木、岡本は同じ意見を持ちます。「本気度」が問われるのは、実績の積み重ねが事業拡大の前提となるからだ、鈴木はいいいます。「日本では高い知名度を持つ当社グループも、ASEAN地域では無名です。不動産デベロッパーとしての評価や信用の礎となるのは、継続的な開発への関与につきます。そして、評価や信用を獲得すればおのずと情報が集まり、次の事業機会につながっていきます」。中長期的な成長に向けた新たなマーケットの開拓という中期経営計画の事業戦略の実現に向け、アジア市場における当社グループの挑戦が続きます。

* OECD「『東南アジアは、ここ数年は緩やかな成長が期待』OECD東南アジア、中国、インド経済アウトルック2016、アップデート」
<http://www.oecd.org/dev/asia-pacific/near-term-moderate-growth-in-asean-says-update-of-the-oecd-economic-outlook-for-southeast-asia-china-and-india-2016-japanese.htm> (2016年8月アクセス)

コラム：新たな事業への取り組み

エリア共通ポイント「Sポイント」サービス

2016年4月、当社グループ及びエイチ・ツー・オー リテイリンググループは、阪急阪神グループとして、共通の関西エリアポイント「Sポイント」サービスを開始しました。

従来、阪急阪神グループの各社は、それぞれ独自にクレジットカードや現金ポイントカードを発行し、ポイントを進呈してきました。共通の「Sポイント」サービスの導入によって、阪急阪神グループ企業が発行する「Sポイント」対象カードであれば、どのカードでも、阪急阪神グループ企業が関西で展開する施設で、共通の「Sポイント」をお客様にご利用いただくことが可能になりました。お客様にとっては、ポイントがより貯まりやすく、また貯めたポイントがより使いやすいというメリットがあります。

2016年7月現在、発行済みの「Sポイント」対象カードは約750万枚（旧カードからの切替予定数含む）にのぼり、

年間約70億ポイントを進呈しています。グループ横断的なポイントサービスの開始により、スーパーマーケット、ショッピングセンターや百貨店、舞台観劇からプロ野球の試合観戦まで、関西エリアにおいて多数の施設やさまざまな業種にわたるサービスを展開する阪急阪神グループとしての強みを発揮し、お客様の利便性向上に取り組めます。また、グループ外企業との連携やポイント加盟店の拡大にも取り組んでいく予定です。 <https://www.s-pt.jp/>



インバウンド需要の獲得

格安航空会社（LCC）便の増発やアジア諸国からの距離の近さなどを背景に、関西を訪問する外国人旅行者、いわゆる「インバウンド」旅行者が増加しています。2015年1月から12月の関西空港への外国人入国者数は、前年比59%増の1,001万人超となりました。当社グループは、こうした「インバウンド」需要を取り込むべく、さまざまな施策を展開しています。

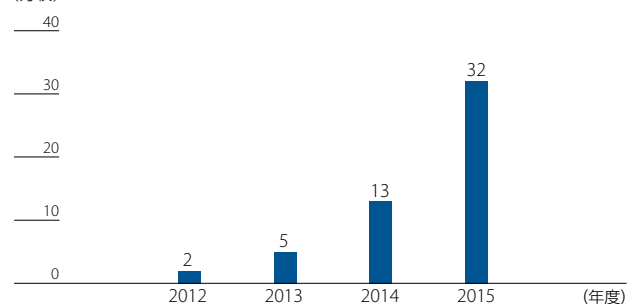
例えば都市交通事業では、訪日旅行者をターゲットに阪急・阪神の全線フリー乗車券「阪急ツーリストパス」「阪神ツーリストパス」を提供し、沿線における旅行者の周遊を促しており、2015年度は前年度比約2.5倍の32万枚以上を販売しました。また、沿線エリアでの無料Wi-Fiの提供や、観光案内所や旅行者向けサービスセンターの設置など、受入れ環境の整備も進めています。

阪急阪神ホテルズでは、外国人旅行者の志向に合わせた客室の増室や、和テイストを取り入れた改装を行っています。

更に、旅行事業も、海外旅行博や商談会への参加、海外旅行会社向けの視察ツアーの実施などに注力しています。



ツーリストパス販売数
(万枚)



CSRと沿線価値向上

当社グループは、「グループ経営理念」のもと、当社グループを取り巻く地域・社会に対して価値を提供し、地域・社会の発展に貢献することで、継続的な企業価値創造の実現を目指しています。したがって、お客様や市民団体、グループ会社、従業員といったステークホルダーと共にまちの発展に取り組む「社会貢献活動」と、環境に配慮した事業活動を推進する「環境保全活動」の二つの分野で展開するCSR活動は、当社の事業活動の重要な一部を成しています。

社会貢献活動

当社グループは、都市交通事業と不動産事業を中心に地域に根差した事業を展開しており、沿線地域の活性化やその結果としての人口の維持・拡大が、事業の中長期的な成長の基盤となっています。この認識に基づき、当社グループは、社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」において、沿線を中心とする「まち」の発展の実現に向け、お客様や市民団体、グループ会社、従業員といったステークホルダーと連携しながらさまざまな活動を推進しています。地域社会における継続的な活動は第三者からも評価されており^{*1}、当社グループや沿線地域のブランドの強化にも寄与しています (P.15参照)。

^{*1} 2016年8月に日経BP社が「日経エコロジー」誌で発表したCSR評価ランキングにおいて、阪急電鉄が「社会や地域に対する貢献活動に取り組んでいる」企業ブランドのカテゴリーで、第6位に選出されました。



私たちは、未来へつなぐ
「環境づくり」と「人づくり」に貢献します。

基本方針

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ます。

重点領域 まちの環境を良くする「地域環境づくり(環境づくり)」と、まちの将来を担う「次世代の育成(人づくり)」の二つを重点領域に、活動を進めます。

環境づくり

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とも達が、夢を持って健やかに成長する機会を創出します。



活動事例 市民団体によるまちづくりとの協働

当社は、グループ従業員からの募金を積立て、同額を当社が上乘せる仕組みを財源とする「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」を設立、ゆめ・まちプロジェクトの方針や重点領域に合致する活動を行う阪急阪神沿線の市民団体を公募で選び、助成金を支給しています。2015年度は、沿線地域における農地保全や環境学習に取り組む団体や、児童書の点訳と全国への無料貸出しを推進する団体など、10団体に対して計600万円を助成しました。

「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」の助成先市民団体に対しては、資金に加え広報活動も支援しており、広報に費やせる予算やノウハウが限られる市民団体から好評を得ています。具体的には、当社グループ沿線のお客様を

対象に、助成先市民団体が社会課題の啓発やボランティア体験を促すプログラムを主催する際に、当社が募集・広報活動を担っています。



助成先：芥川倶楽部(左)、日本クリニックラウン協会(右)



当社グループでは、このほかにもさまざまな社会貢献活動を行っています。活動の詳細は、以下のWebサイトをご覧ください。



<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/yume-machi/>

環境保全活動

当社グループでは、「環境基本理念」及び「環境基本方針」を制定し、環境保全活動を行っています。活動をグループ全体で推進するため、当社グループでは、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、グループ各社がコア事業単位で推進する環境保全活動を統括しています。

環境基本理念

阪急阪神ホールディングスグループは、地球環境の保全は人類共通のテーマであるとの認識のもと、よりよい地球・生活環境を次世代に引き継ぐため、環境に配慮した事業活動を推進し、持続的発展が可能な社会づくりに貢献します。

活動事例 事業活動を通じた環境負荷低減

当社グループは、都市交通事業において消費エネルギーの削減を実現する新型車両を導入するなど（P.43参照）、事業活動における環境負荷低減に継続的に努めています。

阪神電気鉄道と阪急電鉄が現在、開発を進めている「梅田1丁目1番地計画」も、事業活動を通じた環境負荷低減の一例です。同プロジェクトは、2015年12月、国土交通省が所管する「サステナブル建築物等先導事業（省CO₂先導型）」の採択を受けました。これは、省エネ・省CO₂に関わる先導的な技術の普及・啓発を目指し、その先例となる住宅・建築プロジェクトを国土交通省が公募する制度で、同プロジェクトは、百貨店やオフィスからなる複合用途建築物として、電気とガスを併用した最先端の熱源機器の組み合わせによるエネルギーシステムの構築を目指している点などが評価されました。また、既存の保有物件である「阪急西宮ガーデンズ」「HEPファイブ」の二つの商業施設

ビルと「梅田1丁目1番地計画ビル（仮称）」では、環境・社会への配慮が認められ、（株）日本政策投資銀行の「DBJ Green Building 認証」*2を受けています。

*2（株）日本政策投資銀行が、優れた環境性能やテナント利用者の快適性、周辺環境や防災、コミュニティへの配慮などを評価し、認証する制度。



HEP ファイブ



阪急西宮ガーデンズ

活動事例 まちづくりと環境意識の向上

梅田地区エリアマネジメント実践連絡会が中心となり、日本文化・環境をテーマに展開する「梅田ゆかた祭」において、梅田地区に集う人々に環境問題への関心を深めていただくため、お客様参加型の打ち水を実施しています。

また、持続可能なくらしなどについて考えるきっかけづくりになるよう、まちのあかりを消してキャンドルを灯す「1000000人のキャンドルナイト@OSAKA CITY」では、阪急電鉄は茶屋町エリアで、阪神電気鉄道は西梅田エリアで取組みに参加しています。



当社グループでは、このほかにもさまざまな環境保全活動を行っています。活動の詳細は、以下のWeb サイトをご覧ください。



<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/csr/eco/>

コア事業別ハイライト

主な事業の内容

都市交通事業

P.40



鉄道事業：

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

自動車事業（バス・タクシー）：

阪急バス、阪神バス、阪急観光バス、大阪空港交通、阪急田園バス、阪急タクシー、阪神タクシー

流通事業：

阪急電鉄、エキ・リテール・サービス阪急阪神、阪急スタイルレーベルズ

広告事業：

阪急電鉄、阪急アドエージェンシー

不動産事業

P.44



不動産賃貸事業：

阪急・阪神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P.85参照）
主な事業会社／阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急不動産

分譲・その他事業：

阪急・阪神沿線を中心にマンションや宅地・戸建住宅を分譲。近年では首都圏にも注力。ビルの運営管理などを行うプロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業や、私募ファンド及びJ-REITの運用などを行う不動産ファンド事業等を推進。

主な事業会社／阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急不動産、阪急阪神ビルマネジメント、阪急インベストメント・パートナーズ、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

P.48



スポーツ事業：

プロ野球興行（阪神タイガース）、阪神甲子園球場の経営及び関連事業の運営、音楽事業（ビルボードライブ）等

ステージ事業：

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

コミュニケーションメディア事業：

放送・通信事業、情報サービス事業等

レジャー事業：

六甲山事業

旅行事業

P.50



旅行事業：

阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル、阪急トラベルサポート

国際輸送事業

P.52



国際輸送事業：

阪急阪神エクスプレス、阪急阪神ロジパートナーズ、阪急阪神エクスプレス海外現地法人25社

ホテル事業

P.54

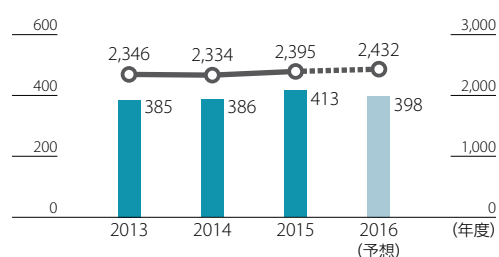


代表的な直営ホテル：

ホテル阪急インターナショナル
大阪新阪急ホテル
第一ホテル東京
ザ・リッツ・カールトン大阪*

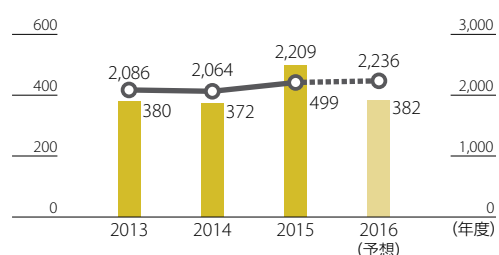
* ザ・リッツ・カールトン大阪は、阪神ホテルシステムズが経営を行い、ザ・リッツ・カールトン・ホテルチェーンとして運営を行っています。

営業収益 (右軸) と営業利益 (億円)



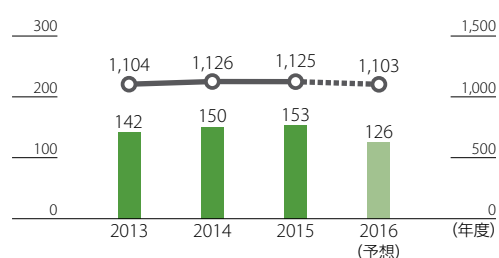
市場環境

関西圏では、少子高齢化の影響などにより近年人口が減少傾向にあり、特に15～64歳の人口が減少に転じています。このように都市交通事業を取り巻く外部環境は厳しいものの、当社グループの沿線エリアの人気は相対的に高く、当社沿線人口は阪神・淡路大震災が発生した翌年の1996年を底に依然として増加基調で推移しています。

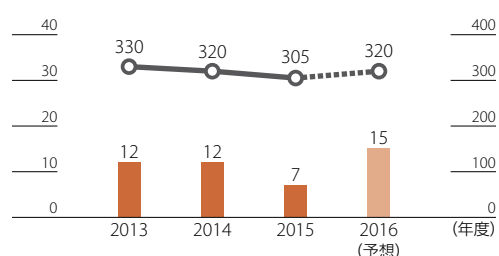


梅田地区のオフィス賃貸市況は、新規供給が一段落したことや、中小規模の拡張移転・館内増床の動きが堅調に推移していること等により、空室率は緩やかな改善傾向にあります。

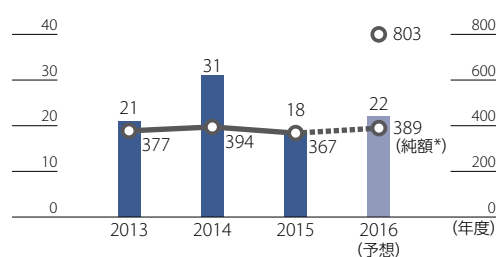
住宅市況については、用地取得費や建築工事費の上昇・高止まり等により販売価格が上昇傾向にあるものの、住宅ローン金利の低下等を背景に、近畿圏・首都圏共に販売は堅調に推移し、販売在庫も低水準にあります。



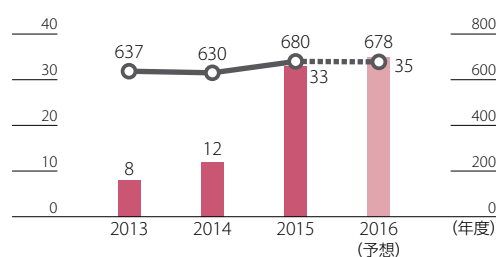
総務省統計局の家計調査によれば、2015年の総世帯の消費支出は実質ベースで前年比2.7%の減少となっており、また、教養娯楽サービスに対する消費支出についても、実質ベースで前年比4.0%減少し、2年連続の減少となっていますが、「阪神タイガース」「宝塚歌劇」については、引き続き高い集客力を保っています。



旅行事業の事業環境は景気動向や為替の変動、社会情勢、地震をはじめとする自然災害などの外部要因の影響を受けやすいという側面があり、現在は不安定な世界情勢の影響により日本人の海外旅行者数が伸び悩んでいます。一方で過去3年間の訪日外国人旅行者数は着実に増加しており、今後もインバウンド需要の拡大が期待されています。



日本発の航空輸出貨物は、製造業の海外移転などにより近年漸減傾向にありますが、世界の物流需要は、アジアを中心に今後も着実な成長が期待できます。また、製造業をはじめとする企業活動のグローバル化によって、原材料の調達から商品が消費者に届くまでのサプライチェーンは複雑化しており、トータルソリューションが提供できるフォワーダーに対するニーズはますます高まっています。



「レジャー白書2016」によれば、ホテルの売り上げは前年比6.9%増加となり、3年連続の増加で過去最高業績を達成しています。この主な要因である訪日外国人旅行者数の増加は2016年に入っても前年を上回るペースで進捗しており、今後更なる市場規模の拡大が期待されます。急激なインバウンドの増加や、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた宿泊施設不足を受けて、ホテル新設やリニューアルが盛んに行われています。

* 2016年度以降の営業収益は、純額表示（取引総額から運賃原価相当分を控除）から総額表示に切り替えています。



都市交通事業

事業の重点課題

1 質の高い都市交通・関連サービスの提供

- 人材育成
- グループ連携強化
- サービス・利便性の向上
- 沿線価値向上・情報発信
- 駅の魅力向上

2 既存インフラの利便性向上と路線網の拡充

- 駅整備、連続立体交差化
- 路線網の拡充、ネットワークの強化

3 安全・安定輸送と安心の確立

- 保安度の向上
- 車両整備

4 フィーダー交通の拡充、沿線・駅勢圏の拡大

- バス事業における営業施策の共通化
- タクシー事業におけるコミュニティ交通への参画
- 駅駐輪場、レンタサイクルのサービス向上
- 沿線自治体・商工会・企業等との連携

事業の基本方針

都市交通事業の成長を実現するため、安全・安心・快適な事業基盤をより一層強化するとともに、環境・社会に配慮しながら、都市交通サービスの高度化を目指します。具体的には、連絡交通・フィーダー交通との連携強化やそのエリア拡大と、駅サービス・情報発信力の充実などに取り組みます。こうした取り組みを通じて、沿線における当社グループ事業の拡大と外部資本の誘引を実現し、生活サービス・経済機能を充実させ、沿線価値を高めます。

2015年度の営業概況

鉄道運輸収入は、沿線人口や訪日外国人旅行客の増加、2014年度における消費税率引き上げの影響からの回復などで、阪急線・阪神線が好調に推移したことにより、増収となりました。また、自動車事業において、空港線が好調に推移しました。これらの理由により、営業収益は前年度比61億24百万円(2.6%)増の2,395億44百万円、営業利益は前年度比27億17百万円(7.0%)増の412億70百万円となりました。

鉄道事業については、阪急電鉄において、既存車両と比較して騒音低減や消費エネルギー削減を実現した車両1000系5編成を導入したほか、京都線洛西口駅付近連続立体交差化事業のうち東向日駅～桂駅間の高架切り替えを完了しました。また、阪神電気鉄道においては、省エネルギー性能に優れ、車内温度維持のためのお客様向け扉開閉ボタンなどを設置した新型普通車両5700系1編成を導入したほか、

住吉～芦屋間連続立体交差事業のうち魚崎駅～芦屋駅間について下り線を高架線路に切り替えるなど、お客様の安全性・快適性の向上や環境負荷の低減に取り組みました。

自動車事業については、阪急バス及び阪神バスが「hanica定期券」の相互利用を開始するなど、お客様の利便性の向上を図りました。また、阪神バスが、2016年3月に尼崎市交通局から市営バス全路線を譲り受け、尼崎市全域に路線網を広げるなど、事業拡大に取り組みました。

流通事業については、コンビニエンスストア「アズナス」の第1号店開店から20周年を記念し、オリジナル商品の開発・販売や沿線店舗でのスタンプラリーなどを行ったほか、新たな販売促進活動として、店頭での商品販売に交通広告媒体での告知やイベントスペースでのPRを連動させた取り組みを実施しました。

阪急電鉄・阪神電気鉄道 運輸成績表

		収入(百万円)*				人員(千人)*			
		2015年度	2014年度	比較増減	増減率	2015年度	2014年度	比較増減	増減率
阪急電鉄	定期外	62,920	60,910	2,009	3.3%	319,023	308,843	10,179	3.3%
	定期	32,272	31,549	722	2.3%	325,540	318,692	6,847	2.1%
	合計	95,192	92,459	2,732	3.0%	644,563	627,536	17,027	2.7%
阪神電気鉄道	定期外	21,035	20,286	748	3.7%	116,440	112,000	4,439	4.0%
	定期	11,372	11,107	264	2.4%	117,786	115,203	2,582	2.2%
	合計	32,407	31,394	1,013	3.2%	234,226	227,203	7,022	3.1%

* 阪急電鉄、阪神電気鉄道とも第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計。

2016年度の見通し

鉄道事業において、沿線人口や訪日外国人旅行客の増加に加え、2017年4月に予定されていた消費税率引き上げに伴う駆け込み需要による運輸収入の増加を見込んでいたこともあり、営業収益は前年度比37億円(1.5%)増の

2,432億円を予想しています。営業利益は、主に高架化工事の進捗や車両新造投資に伴う減価償却費の増加などにより、前年度比15億円(3.6%)減の398億円を予想しています。

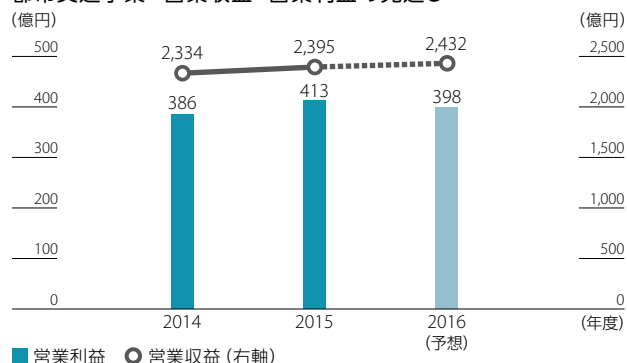
阪急電鉄・阪神電気鉄道 2016年度の運輸成績の見通し

		収入(百万円)*			
		2016年度	2015年度	比較増減	増減率
阪急電鉄		96,586	95,192	1,393	1.5%
阪神電気鉄道		32,774	32,407	366	1.1%

		人員(千人)*			
		2016年度	2015年度	比較増減	増減率
阪急電鉄		654,981	644,563	10,417	1.6%
阪神電気鉄道		237,013	234,226	2,786	1.2%

* 阪急電鉄、阪神電気鉄道とも第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計。

都市交通事業：営業収益・営業利益の見通し



中期経営計画：進捗中のプロジェクト

北大阪急行線の延伸整備

大阪府、箕面市、北大阪急行電鉄、阪急電鉄では、大阪の南北軸の強化、国道423号（新御堂筋）の渋滞緩和及び大阪北部地域における公共交通の利便性向上などを目的に、北大阪急行線の延伸（千里中央駅～（仮称）新箕面駅）の検討を続けてきましたが、2015年12月に国土交通省より「第1種鉄道事業の許可」及び「軌道事業の特許」を取得しました。また2016年3月には、開業目標、整備費とその負担などについて関係4者で基本協定を締結しました。今後は、2016年度内に工事に着手する予定となっており、2020年度の開業を目指しています。

整備計画の概要

- 延伸距離 千里中央～（仮称）新箕面 約2.5km
- 新駅整備 （仮称）箕面船場駅、（仮称）新箕面駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.2万人／日

阪神梅田駅の改良工事に着手

阪神電気鉄道は、2015年3月3日から阪神梅田駅（大阪市北区）の改良工事に着手しました。現在、同社と阪急電鉄は、「梅田1丁目1番地計画」として「大阪神ビルディング」（阪神百貨店梅田本店）などの建替及び周辺公共施設の整備を進めています。またこれに併せ、梅田駅北側（地下1階）においては、東西地下道（都市計画道路大阪駅前1号線）の拡幅整備に着手しています。更に、この拡幅整備を機に、同地下道の直下（地下2階）でも構造物を一体的に構築し、駅空間を拡大することでホーム拡幅を行うこととしました。併せて、可動式ホーム柵の設置、西改札口側のバリアフリー化などの整備も図ります。本改良工事により、阪神梅田駅は、お客様により快適に安心してご利用いただける駅に生まれ変わります。



阪神梅田駅改良工事 完成予想図

2015年度の取組み

尼崎市営バス事業の譲受

阪神バスでは、2016年3月20日に尼崎市営バス事業を譲り受けました。これまで尼崎市営バス、阪神バス、阪急バスの3者が担ってきた尼崎市域の一般乗合バス輸送は、相互の切磋琢磨を経て、充実した路線網が形成されています。今後は阪神バス、阪急バスが横断的に尼崎市域のバス輸送を担うことで、両社の共通ハウスICカード「hanica」を活用した一体的な運営を行うなど、効果的かつ合理性のある施策を進め、更なる利便性向上を目指していきます。

交通広告事業・流通事業の一体化

阪急電鉄では、交通広告事業と流通事業を「えきまち事業部」として一体的に運営し、両事業のシナジーの創出を目指します。流通事業が持つお客様やメーカーとの接点と、交通広告事業が持つ情報発信力を活かし、店頭での商品販売に交通広告媒体やイベントスペースを活用したPRなどを連動させ、相乗効果を発揮することにより収益力の強化と沿線の活性化に貢献します。

快適な客室空間と省エネを両立する新型車両の導入

阪急電鉄では、より快適な移動空間の提供を目指し、2013年度から環境性能を大幅に向上させた新型車両「1000系・1300系」を全線に順次導入しています。また、阪神電気鉄道でも、人と地球環境へのやさしさを追求した新型普通車両「5700系」を2015年夏に導入しました。都市の交通インフラを担う企業として、安全・安心を確保した上で、最新技術を積極的に取り入れ、快適な客室空間と省エネを両立する新型車両の開発を推進していきます。

阪急電鉄1000系・1300系

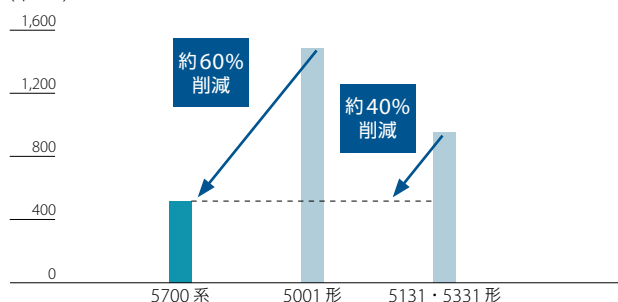
阪急電鉄の最新型車両である1000系・1300系では、より快適な移動空間を提供するために、静かさと省エネ性能を追求しました。具体的には、VVVFインバータ制御装置を設置、1000系では全閉自冷式永久磁石同期電動機を採用するとともに、客室照明や前照灯、尾灯・標識灯などすべての照明のLED化を実施しました。これによって、既存車両（5000系）と比較すると、消費エネルギーは約50%の削減となっています。また、前形式車両（9000系、9300系）と比較しても、約20%の消費エネルギーが削減できます。



阪急電鉄1000系

年間消費電力量の比較

(千Wh)



阪神電気鉄道5700系

阪神電気鉄道の新型普通車両5700系「ジェット・シルバー5700」は、高加減速性能を有する「ジェット・カー」のDNAを受け継ぎながら、最新の技術を導入することで、安心・快適な車内空間と省エネを実現した車両として、2015年8月24日より運転を開始しています。設計にあたっては、お客様のご意見を積極的に取り入れており、座る人も立つ人も快適な大型の座席仕切りや、停車中も車内の温度を快適に保つための扉開閉ボタン、液晶式の車内案内表示器などを導入しています。また、阪急電鉄の1000系車両で採用している主回路システムの導入と、照明器具のLED化などにより、従来の普通車（5001形）と比べて約60%の消費エネルギー削減を実現しています。これらの取組みが高く評価され、同車両は「鉄道友の会」が選定する「2016年ブルーリボン賞」を受賞しました。



阪神電気鉄道5700系



座る人も立つ人も快適な座席仕切り



不動産事業

事業の重点課題

1 梅田・沿線エリアの更なる魅力向上と活性化

- 「梅田1丁目1番地計画（「大阪神ビルディング」及び「新阪急ビル」建替計画）」の着実な推進
- 梅田地区をはじめとする阪急・阪神沿線の価値向上に向けた新規開発の立案・推進、商業施設の計画的なリニューアル等の実施

2 不動産分譲事業における事業環境の変化を見据えた機動的な対応

- 顧客ニーズに適合したマンションの企画・開発、市況の変化を見据えた事業推進・販売
- 都市型戸建住宅の育成・強化、開発宅地（山手台・中島・彩都）の着実な販売
- 首都圏における供給体制の整備、積極的な事業機会の獲得、「ジオ（マンション）」「ハピア（戸建）」ブランドの認知度向上

3 不動産ファンド・リート事業の安定的な運用を通じたグループ不動産事業の更なる成長

- 阪急リート投資法人との連携による不動産事業の外部成長
- アセットマネジメントやプロパティマネジメント等のフィー収入の拡大

4 首都圏事業の強化及び海外事業への進出

- 首都圏における収益物件取得や再開発事業への参画等による中長期的な賃貸収入の拡大
- 海外における物流倉庫の開発・保有や分譲マンション事業への参画を通じた事業ノウハウの吸収

事業の基本方針

当社グループの最も重要な事業拠点である梅田地区を中心に、不動産賃貸事業の運営・管理体制を強化しながら、保有物件の空室率の維持・改善を図るとともに、地区全体の魅力度・集客力の向上などに取り組んでいます。また、不動産分譲事業を通じて、阪急・阪神沿線の価値向上に努めていきます。更に、収益基盤の拡大を目指し、首都圏や海外等の新たなマーケット開拓を進めていきます。

2015年度の営業概況

営業収益は、前年度比144億79百万円(7.0%)増の2,209億23百万円、営業利益は前年度比126億78百万円(34.1%)増の498億51百万円となりました。彩都中部地区(大阪府茨木市)の施設用地を売却したことなどにより、増収増益となりました。

不動産賃貸事業については、新たにグループ内の主要ショッピングセンターで利用できる共通現金ポイントカード「阪急阪神おでかけカード」のサービスを開始しました。また、当社グループが管理・運営する主要オフィスビルで働く方に向けて各種特典やイベント情報を提供するウェブサイト「阪急阪神ワークスウェブ」を開設したほか、「ハービスPLAZA」(大阪市北区)に日・英・中3ヵ国語対応等により外国人が安心して受診できる都市型クリニックモール「インターナショナル・メディカルスクエア」をオープンするなど、厳しい事業環境の中、商業施設・オフィスビルの競争力の強化と稼働率の維持向上等に取り組みました。このほか、大阪の中心地である梅田地区における大規模開発事業「梅田1丁目1番地計画(大阪神ビルディング及び新阪急ビル建替計画)」についても、2015年7月にI期部分の新築工事に着手するなど、2022年春頃の全体竣工を目指して進めています。

不動産分譲事業については、マンション分譲では、「ジオ阪急洛西口 ノースレジデンス/サウスレジデンス」(京都市向日市)、「ジオタワー南堀江」(大阪市西区)、「ジオ西神中央」(神戸市西区)、「ジオ赤坂丹後町」(東京都港区)などを販売しました*。また、宅地戸建分譲では、「阪急宝塚山手台 スカイル」(兵庫県宝塚市)、「阪急彩都ガーデンフロント」(大阪府箕面市)、「大阪中島公園都市 ハピアガーデン四季のまち」

(大阪市西淀川区)、「ハピアガーデン垂水霞ヶ丘」(神戸市垂水区)、「ハピアガーデン横濱山手」(横浜市中区)などを販売しました。

* 2014年度のマンション分譲戸数1,374戸、2015年度のマンション分譲戸数1,302戸。いずれも引渡ベース。分譲戸数は持分戸数にて記載しています。



インターナショナル・メディカルスクエア



ジオ阪急洛西口 ノースレジデンス/サウスレジデンス

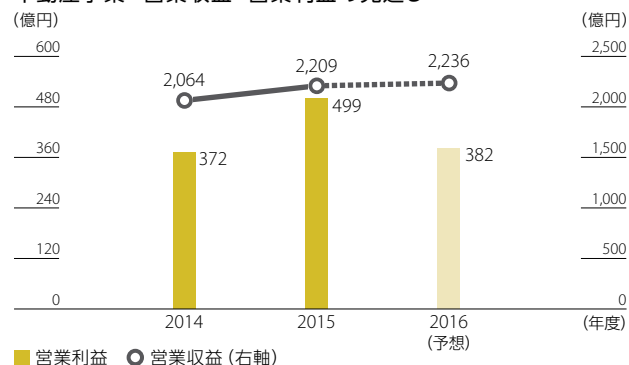


阪急彩都ガーデンフロント

2016年度の見通し

営業収益はマンション分譲収入の増加を見込むことから、前年度比27億円(1.2%)増の2,236億円、営業利益は2015年度に彩都中部地区(大阪府茨木市)の施設用地の売却という一過性の要因があったことなどにより、前年度比117億円(23.4%)減の382億円を予想しています。

不動産事業：営業収益・営業利益の見通し



不動産賃貸事業（開発案件他）

梅田1丁目1番地計画

〔大阪神ビルディング〕・〔新阪急ビル〕建替計画

当社グループは、中期経営計画のもと、「梅田地区をはじめとする沿線の価値向上」を事業戦略として進めています。その柱となる新たな大規模開発事業が、「梅田1丁目1番地計画」です。「大阪神ビルディング」に入居している阪神百貨店（阪神梅田本店）の営業を継続しながら建替工事を進め、2018年春頃のI期竣工、2022年春頃の全体竣工を目指します。

計画概要

所在地	大阪市北区梅田1丁目1番地 他
敷地面積	約12,200m ² *
延床面積	約260,000m ²
規模	地上38階、地下3階
用途	百貨店、オフィス、ホール等
投資予定額	総額897億円
竣工時期	2022年春頃

* 「大阪神ビルディング」「新阪急ビル」敷地面積部分約750m²を含みます。

梅田1丁目1番地は、梅田地区の中でもアクセス至便の希少な立地です。そのため、商業・オフィスの複合ビルとしての優位性はもとより、梅田地区におけるビジネスの活性化に資するカンファレンスゾーンを整備することにより、ビジネス情報発信の場、人材育成の場、交流の場として活用する計画です。また、敷地周辺では、地下・地上・デッキレベルでの3層で歩行者ネットワークを強化し、街の回遊性向上を図っていきます。



梅田1丁目1番地計画 外観イメージ図

〔神戸阪急ビル東館〕建替計画、

〔(仮称) 西宮北口阪急ビル〕建設計画

当社グループは、沿線の魅力度向上のため、「神戸阪急ビル東館」の建替及び「(仮称) 西宮北口阪急ビル」の建設を推進しています。

「神戸阪急ビル」は神戸の中心地である三宮地区にあり、鉄道交通網の結節点に位置しています。ビル内には、商業施設、オフィスのほか、阪急阪神ホテルズが展開する

宿泊主体型ホテル「remm (レム)」が入居予定です。更に最上階（29階）には展望フロアを整備し、港町神戸の魅力ある景観を楽しめる空間を提供するとともに、オフィスフロアには、産学交流拠点を誘致する計画です。今後、神戸の中心地にふさわしいランドマークとすべく、計画を推進していきます。



神戸阪急ビル東館 外観イメージ図

神戸阪急ビル東館建替 計画概要

所在地	神戸市中央区加納町4丁目2-1他
用途	オフィス、ホテル、商業施設、駅
土地面積	約7,100m ² （駅高架下範囲等含む）
建物延床面積	約29,000m ²
賃貸可能面積	約17,600m ²
建物階数	地上29階、地下3階
総投資額	約231.8億円
開業予定	2021年春

「(仮称)西宮北口阪急ビル」は、阪急西宮北口駅のプラットホームに隣接し、駅から当社グループの保有する複合商業施設阪急西宮ガーデンズに向かう入口に位置します。その利便性の高さを活かして、飲食施設や物販店、金融機関のほか、教育や育児関連のサービスを提供するテナントの誘致を計画しています。また、ビル内部に駅から阪急西宮ガーデンズへアクセスするデッキ（連絡通路）を取り込むほか、店舗運営を阪急西宮ガーデンズと連動することで一体感を創出します。この開発を通じて、駅周辺の更なる活性化を図り、子育て世代をはじめとする幅広い世代の皆様に、この街に末永く住み続けたいと思っています。

海外事業への進出

国際輸送事業との連携による物流倉庫の開発・保有や、分譲事業（マンション・戸建）に取り組んでいます。（詳細についてはP.32～34参照）

（仮称）西宮北口阪急ビル 計画概要

所在地	西宮市高松町536他
用途	商業施設、サービス施設、連絡通路
土地面積	約3,800m ²
建物延床面積	約12,000m ² （高架下施設約460m ² を含む）
建物階数	地上10階、地下1階
総投資額	約45.4億円
開業予定	2018年秋



（仮称）西宮北口阪急ビル 外観イメージ図

不動産分譲事業（マンション、宅地・戸建）

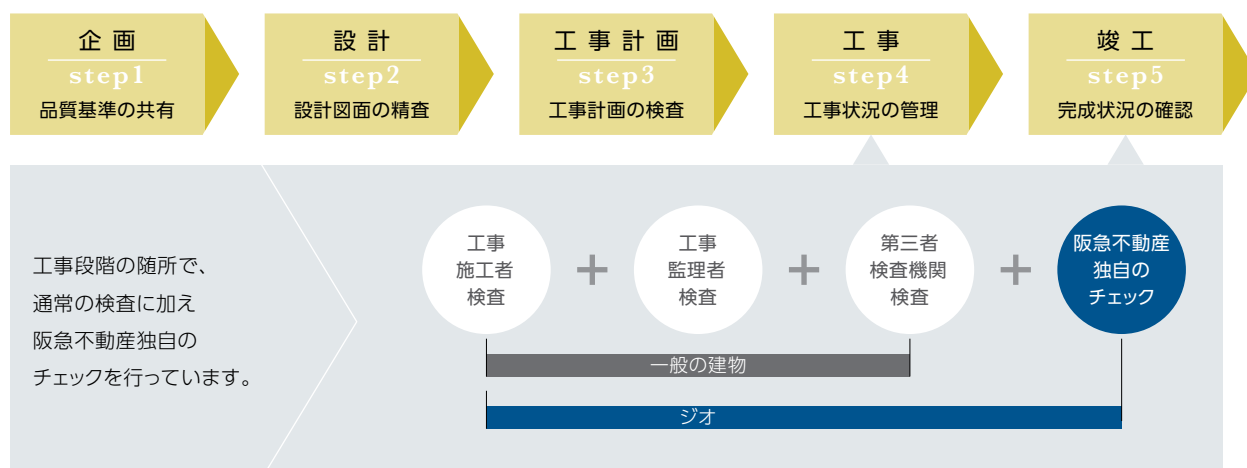
不動産分譲事業では、マンションや宅地・戸建住宅等の分譲を行っています。

マンション事業は「ジオ」ブランドにて展開しており、阪急・阪神沿線を中心とした近畿圏並びに首都圏において、開発・販売から管理に至るまでを当社グループで一貫して手掛け、好立地かつ付加価値の高い物件を供給しています。「ジオ」シリーズのマンションは、6年連続で公益財団法人日本デザイン振興会が主催する「グッドデザイン賞」を受賞しており、ブランドアンケート調査等においても高く評価されています。2016年7月には、

ブランドキャッチコピーを刷新し、上質感を訴求するマーケティングを加速しています。また、2016年4月には、首都圏における事業拡大、「製販管一貫体制」の実現を目的に組織体制を変更するなど、当社グループの成長戦略である「新たなマーケット開拓（首都圏での事業展開）」を牽引していきます。

「ハピア」シリーズは、近畿圏・首都圏を中心にこれまで多数の実績を重ねている一戸建て分譲住宅ブランドです。「用地取得」「事業推進」「品質管理」からなる一貫体制で、快適な住まい創造に取り組んでいます。

品質管理システムの5つのステップ





エンタテインメント・コミュニケーション事業

© 宝塚歌劇団

事業の重点課題

1 「タイガース・甲子園」「タカラヅカ」ブランドの価値最大化

- ライブの魅力度向上（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）
- ファンの裾野拡大と顧客囲い込み（CRMの導入及びPDCAサイクルの確立、コンテンツの魅力を最大限に活用した営業展開、外部メディアを通じたプロモーションの強化）
- ライブとメディア・二次コンテンツの価値連鎖（既存メディアの魅力拡充、取扱チャンネルの拡充）

2 コミュニケーションメディアの持続的成長

- 放送・通信事業における、地域密着の営業展開と通信事業の強化による、競争優位の確立と顧客の囲い込み
- 情報サービス事業における、成長分野への注力と関東圏での伸長及びM&Aによる事業成長の推進

3 レジャー資源の有効活用

- 六甲山が有する経営資源としてのポテンシャルの最大活用

事業の基本方針

関西圏のみならず全国区の知名度と幅広い固定ファンを持つ「阪神タイガース・阪神甲子園球場」「宝塚歌劇」は、同業他社にはない当社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。今後も強力なブランドや質の高いパフォーマンスを追求し、お客様に「夢」と「感動」をお届けすることで、顧客ロイヤルティを向上させ、ブランド価値の最大化に努めていきます。

2015年度の営業概況

営業収益は、前年度比1億42百万円(0.1%)減の1,124億90百万円、営業利益は前年度比3億8百万円(2.1%)増の153億1百万円となりました。2014年10月1日付で出版事業の一部を外部化した影響などにより減収となったものの、宝塚歌劇100周年であった2014年度に引き続き各公演が高稼働となったステージ事業や、情報サービス事業においてシステム開発受託案件が増加したコミュニケーションメディア事業が好調に推移したことなどにより、増益となりました。

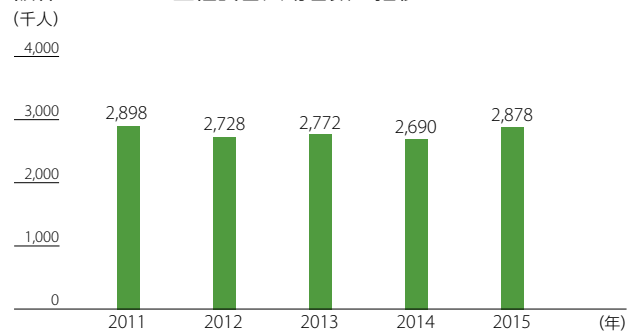
スポーツ事業については、阪神タイガースがシーズン終盤まで上位争いを演じるとともに、球団創設80周年を記念し、チームカラーを象徴的に用いた各種イベントを催す「Yellow Magic プロジェクト」を展開し好評を博しました。阪神甲子園球場では、夏の高校野球が100周年を迎え、連日多くのお客様にご来場いただき、大いに賑わいました。

ステージ事業については、歌劇事業において、各公演が好評を博しました。また、2年ぶり2回目の台湾公演を実施し、前回に引き続き成功裏に終えました。演劇事業においては、ブロードウェイの著名な俳優・スタッフを招聘した「プリンス・オブ・ブロードウェイ」など、話題性のある多様な公演を催しました。

コミュニケーションメディア事業については、放送・通信事業において、ケーブルテレビの長期契約割引プランや携帯電話とのセットメニューの販売を強化するなど、厳しい競争環境の中で加入者数の維持拡大に努めました。また、地域限定の高速無線データ通信システム(地域BWA)の免許を取得した上で基地局等のインフラ整備を進め、サービスの提供を開始しました。

レジャー事業については、六甲山地区において、「真夏の雪まつり」や「六甲ミーツ・アート 芸術散歩2015」など、六甲山の自然・眺望と多様なコンテンツを組み合わせた企画を展開し、一層の集客に努めました。

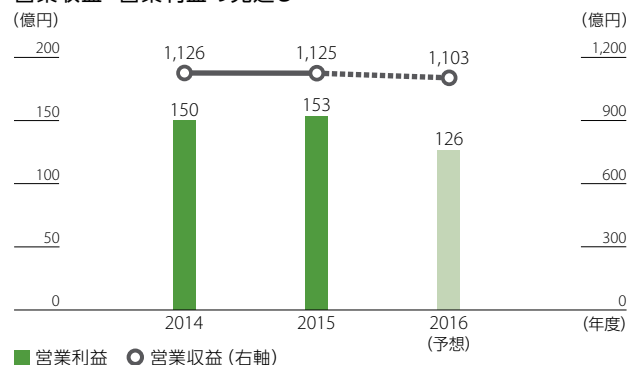
阪神タイガース 主催試合入場者数の推移



2016年度の見通し

ステージ事業において、宝塚歌劇100周年から続く高水準の稼働の逡減及び関連商品販売の減少、東京宝塚劇場の舞台機構更新工事に伴う公演回数の減少を想定しています。また、スポーツ事業において、阪神タイガース公式戦試合数の減少などによる減益を見込んでいます。このため、営業収益は前年度比22億円(2.0%)減の1,103億円、営業利益は前年度比27億円(17.5%)減の126億円を予想しています。

エンタテインメント・コミュニケーション事業：営業収益・営業利益の見通し





旅行事業

事業の重点課題

1 商品企画力の強化

- 募集型企画旅行を中心とした取扱いの拡大
- お客様に支持される商品造成、多様化する募集方法への対応、品質管理の徹底

2 安定的利益確保の基盤整理

- 後方／管理部門の構造改善、団体営業強化、インバウンド強化、リスクマネジメントの徹底

3 将来への投資

- 個人型商品の展開、現地法人などの拠点強化、将来を担う多様な人材の開発

事業の基本方針

旅行事業は、阪急交通社を主要事業会社として「トラピックス」などのブランドを展開し、従来の新聞を中心とする媒体でのプロモーションから近年ではインターネットなどを活かしたメディア販売（通信販売）にも注力し、長年にわたり多くのお客様のご支持をいただいています。メディア販売の特性を活かしたスピード感のある販売展開や積極的な商品展開により、多様化する旅行需要に対応した豊富な品揃えを進めています。

今後も現状に安住せず、常に変化を求めて現在以上の商品を追求し続け、お客様の声に応える「旅」の創出で、社会に必要とされる企業を目指します。

行きたい旅。見つかる。



見つけた！私だけの旅



旅。あなたにふさわしく



ともに、感動。深まる。



人生の一番いい時だから



ロイヤルコレクション

2015年度の営業概況

海外旅行部門における減収の影響が大きく、営業収益は前年度比14億62百万円(4.6%)減の305億2百万円、営業利益は前年度比5億46百万円(44.5%)減の6億80百万円となりました。

海外旅行は北米方面の集客が順調に推移したものの、円安や国際情勢悪化による厳しい事業環境が続く中、2015年11月にパリで発生したテロ事件の影響もあり、ヨーロッパ方面などの集客が減少しました。

一方、国内旅行においては、北陸新幹線の開業などが話題となった北信越方面の集客が好調に推移したほか、地方創生交付金を活用した商品を企画・販売し、好評を博しました。

このほか、訪日旅行部門において、インバウンド需要の拡大が継続する中で、積極的な営業活動を展開したことにより、取扱いを順調に伸ばしました。

旅行取扱合計額(2015年度)

順位	会社名	億円
1	ジェイティービー	15,833
2	KNT-CTホールディングス	5,093
3	楽天トラベル	4,885
4	エイチ・アイ・エス	4,285
5	日本旅行	4,277
6	阪急交通社*	3,358
7	JTBワールドバケーションズ	2,206
8	ANAセールス	2,050
9	ジャルパック	1,795
10	東武トップツアーズ	1,481

海外旅行取扱額(2015年度)

順位	会社名	億円
1	ジェイティービー	4,336
2	エイチ・アイ・エス	3,451
3	JTBワールドバケーションズ	2,206
4	阪急交通社*	2,011
5	KNT-CTホールディングス	1,441
6	日本旅行	1,206
7	ジェイティービービジネス トラベルソリューションズ	571
8	ジャルパック	563
9	トラベルプラザ インターナショナル	463
10	DeNAトラベル	443

国内旅行取扱額(2015年度)

順位	会社名	億円
1	ジェイティービー	10,747
2	楽天トラベル	4,652
3	KNT-CTホールディングス	3,498
4	日本旅行	2,761
5	ANAセールス	1,807
6	阪急交通社*	1,325
7	ジャルパック	1,232
8	東武トップツアーズ	1,081
9	ジェイアール東海ツアーズ	970
10	名鉄観光サービス	749

出典：観光庁「平成27年度主要旅行業者の旅行取扱状況年度総計(速報)」より、当社作成(2015年4月分～2016年3月分)

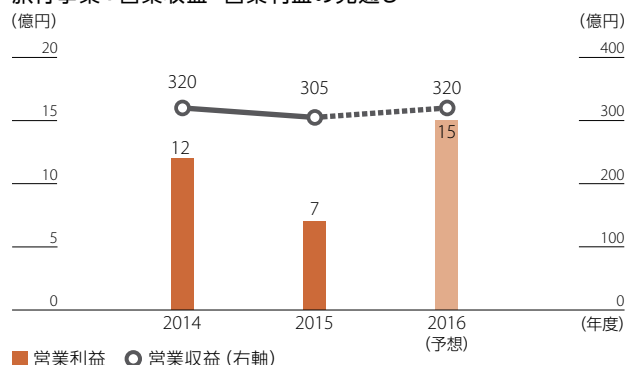
(注) 合計金額は億円単位で切り上げています。

* 阪急交通社、阪急阪神ビジネスホテル、阪神トラベル・インターナショナルの3社合算。

2016年度の見通し

海外旅行におけるヨーロッパ方面以外の集客の増加を見込むことや、話題性のある旅行素材を活かした国内旅行の強化を図っていくことから、営業収益は前年度比15億円(4.9%)増の320億円、営業利益は前年度比8億円(114.3%)増の15億円を予想しています。

旅行事業：営業収益・営業利益の見通し





国際輸送事業

事業の重点課題

1 バランスのとれた事業ポートフォリオへの変革

- ロジスティクス事業・海運事業の強化
- 顧客基点の営業展開を促進
- 新たなマーケットへの進出
- 現地化の推進

2 最適な利益拡大策の構築・実行

- 日本：業務体制の見直しによる生産性向上、利益率の改善
- 海外：市場成長に見合った売上拡大、コスト低減による利益総額の拡大
- 高付加価値サービスの開発・販売

3 強固なグローバルガバナンス体制への深化

- 極体制の更なる整備、統括機能の進展
- 日本本社の機能の絞り込みと規模の最適化
- 人材活用、モチベーションアップ
- グローバルな総合管理体制の構築
- 実績の適切な把握と評価、次の活動への反映

事業の基本方針

1948年に国内初のIATA航空貨物取扱代理店として事業を開始した当社グループの国際輸送事業は、航空輸送、海上輸送、商品管理などのロジスティクス事業を展開し、1961年のニューヨーク駐在員事務所の開設以来、26の国と地域に116拠点にのぼるグローバルネットワークを構築しています。

私たちは、先進的な高付加価値サービスを提供し、アジアを軸に世界をフィールドとして活躍するイノベティブ・ロジスティクス・プロバイダーを目指します。また、当社グループの海外での事業展開に際しては、国際輸送事業が長年培ってきたグローバルな視点やノウハウも提供します。

2015年度の営業概況

営業収益は日本法人における減収の影響などにより、前年度比27億60百万円(7.0%)減の366億58百万円、営業利益は前年度比12億65百万円(41.4%)減の17億88百万円となりました。

海外法人において、米州・欧州では航空輸送を中心に堅調に推移しましたが、東アジア・ASEANでは中国経済の減速の影響などにより伸び悩みました。また、日本法人においても、物流需要の落ち込みが続くなど厳しい事業環境で推移しました。

そうした中で、今後の成長が見込まれる東アジア・ASEAN地域での事業拡大を図るため、インド西部のプーネ

に営業所を、カンボジアのプノンペンに駐在員事務所をそれぞれ開設しました。また、インドネシアにおいては、阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神エクスプレス3社の共同出資によって設立した倉庫保有・運営会社による物流倉庫が完成し、2016年3月から営業を開始したほか、国際物流のハブとして高い優位性を持つシンガポールにおいても、不動産事業と連携してグループ最大規模となる物流倉庫の建設を進めています。今後もアジアを軸として、更なるグローバルネットワークの拡大・ロジスティクス事業の強化を推進します。(インドネシア、シンガポールの物流倉庫については、P.32～33の特集記事をご参照ください。)

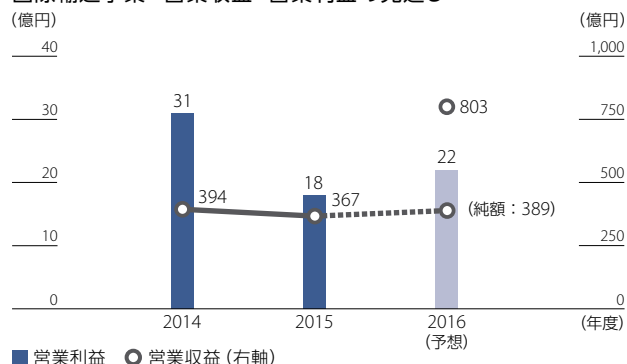
海外拠点網：海外116(2016年7月1日現在)



2016年度の見通し

日本法人において、取扱物量の増加及び収益性の改善、海外法人において有望市場への展開やアジア域内における物流需要の更なる獲得を見込むことから、営業収益は803億円(純額表示で比較した場合、前年度比22億円[6.0%]増)、営業利益は前年度比4億円(22.2%)増の22億円を予想しています。

国際輸送事業：営業収益・営業利益の見通し



(注) 2016年度以降の営業収益は、純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に切り替えています。



ホテル事業

事業の重点課題

1 既存拠点の収益力向上

- 適正投資の実行による商品価値の維持、向上

2 新規出店による拠点の拡大

- 首都圏エリアを中心とした「remm (レム)」出店計画の推進

事業の基本方針

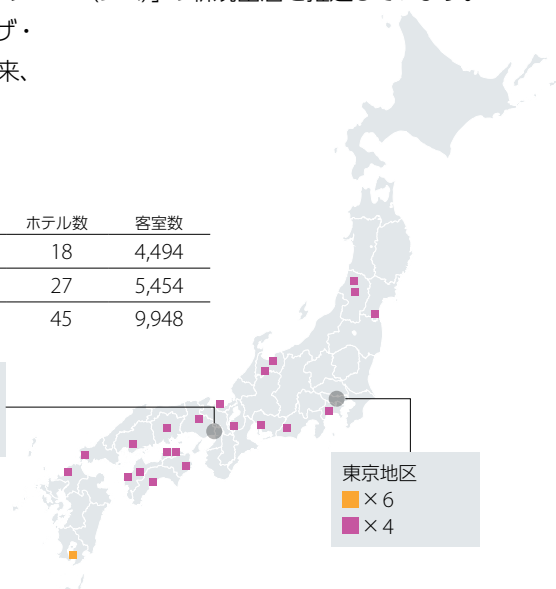
阪急阪神第一ホテルグループは、1926年(大正15年)にオープンした宝塚ホテルから始まり、現在ではホテル数45、客室数9,948室(2016年4月1日現在)を擁する国内屈指のホテルグループとして、さまざまなタイプのホテル運営・管理を手掛けています。また、上記以外にも国際的な高級ホテルチェーンと提携し経営しているザ・リッツ・カールトン大阪は、開業以来、高い評価を得ています。

ホテル事業では、客室改装等による商品価値の維持・向上や、海外も含めた販売チャネルの新規開拓、適正なレベニューマネジメントの実施により、既存拠点の収益最大化を図るとともに、拡大する事業機会を踏まえ、首都圏エリアを中心に宿泊主体型ホテル「remm (レム)」の新規出店を推進しています。

阪急阪神第一ホテルグループ所在地

	ホテル数	客室数
■ 直営ホテル(阪急阪神ホテルズ)	18	4,494
■ その他(フランチャイズ等)	27	5,454
合計	45	9,948

京都、大阪、神戸
 ■ × 11
 ■ × 2



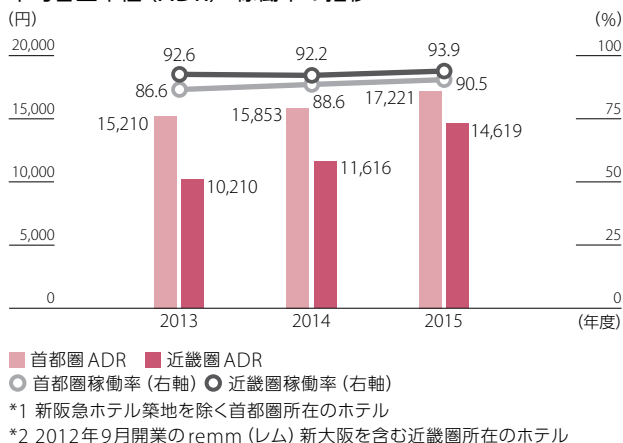
2015年度の営業概況

訪日外国人旅行客の増加と堅調な国内需要を背景として、宿泊部門やレストラン部門を中心に好調に推移したことから、営業収益は前年度比50億10百万円(7.9%)増の680億42百万円、営業利益は前年度比20億82百万円(171.2%)増の32億98百万円となりました。

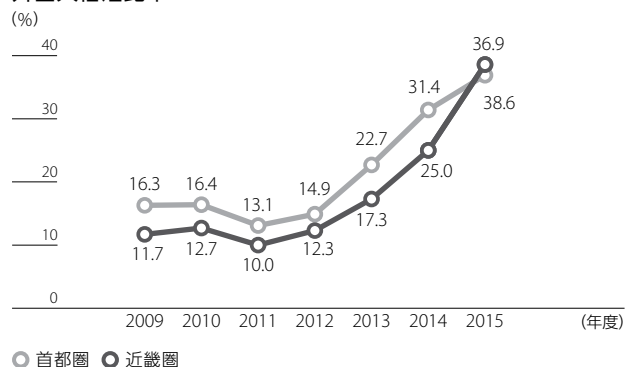
2015年度は、お客様の多様なニーズに応えるため、ホテル阪神などにおいてツインタイプの客室を増やしました。

更に、競争力強化のため、京都新阪急ホテルにおいて、京都の魅力をテーマに和の魅力を取り入れた客室改装を行ったほか、第一ホテルアネックス「ラ・パランツァ」、大阪新阪急ホテル「グランド白楽天」「レインボー」、ホテル阪神「ネン」、ザ・リッツ・カールトン大阪「花筐(はながたみ)」などのレストランや、吉祥寺第一ホテルをはじめとした宴会場のリニューアルを順次実施しました。

阪急阪神ホテルズ 首都圏*1・近畿圏*2の
平均客室単価(ADR)・稼働率の推移



外国人宿泊比率

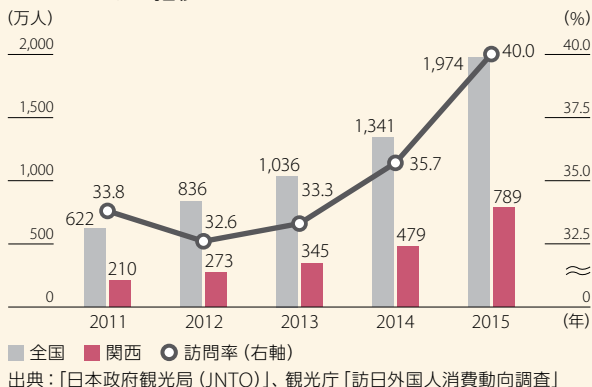


2016年度の見通し

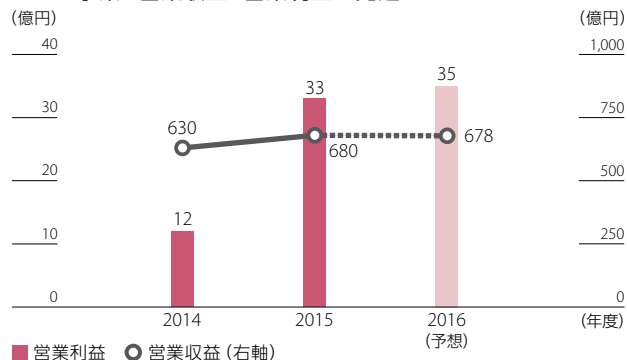
宿泊部門が引き続き好調に推移することを想定しているものの、ホテル外でのレストランの運営を一部取りやめたことなどにより、営業収益は前年度比2億円(0.3%)減の678億円を予想しています。また営業利益は、「remm(レム)

六本木」の新規出店に伴う開業費用・減価償却費等を見込むものの、インバウンドの増加と堅調な国内需要を背景に前年度比2億円(6.0%)増の35億円を予想しています。

インバウンドの推移



ホテル事業：営業収益・営業利益の見通し



役員紹介

(2016年6月30日現在)

取締役



すみ かずお
角 和夫

取締役社長 (代表取締役)

1973 阪急電鉄株式会社入社
2000 同 取締役
2002 同 常務取締役
2003 同 代表取締役社長
2005 阪急ホールディングス株式会社
代表取締役社長
2006 当社代表取締役社長 (現在)
2008 株式会社阪急阪神ホテルズ取締役 (現在)
2013 株式会社阪急交通社取締役 (現在)
2013 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役 (現在)
2014 阪急電鉄株式会社代表取締役会長 (現在)



さかい しんや
坂井 信也

取締役 (代表取締役)

1970 阪神電気鉄道株式会社入社
2002 同 取締役
2005 同 常務取締役
2006 同 代表取締役社長
2006 当社代表取締役 (現在)
2008 株式会社阪神タイガース代表取締役会長 (現在)
2011 阪神電気鉄道株式会社代表取締役会長 (現在)



すぎやま たけひろ
杉山 健博

取締役副社長 (代表取締役)

1982 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2006 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役
2007 阪急電鉄株式会社常務取締役
2013 神戸電鉄株式会社代表取締役社長
2016 当社代表取締役副社長 (現在)
2016 阪急電鉄株式会社代表取締役副社長 (現在)
2016 阪神電気鉄道株式会社取締役 (現在)



いのうえ のりゆき
井上 礼之

取締役 (社外取締役*)

1957 ダイキン工業株式会社入社
1994 同 代表取締役社長
2002 同 代表取締役会長兼CEO
2003 阪急電鉄株式会社取締役
2005 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役 (現在)
2014 ダイキン工業株式会社取締役会長
兼 グローバルグループ代表執行役員 (現在)



もり しょうすけ
森 詳介

取締役 (社外取締役*)

1963 関西電力株式会社入社
2005 同 代表取締役社長
2010 当社取締役 (現在)
2010 関西電力株式会社代表取締役会長
2016 同 相談役 (現在)



すぎおか しゅんいち
榎岡 俊一

取締役 (非常勤)

1964 株式会社阪急百貨店入社
2000 同 代表取締役社長
2000 阪急電鉄株式会社取締役
2005 株式会社阪急百貨店代表取締役会長
2005 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役 (現在)
2007 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
2008 株式会社阪急阪神ホテルズ取締役 (現在)
2008 株式会社阪急阪神百貨店代表取締役会長
2015 エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社
取締役相談役 (現在)
2015 株式会社阪急阪神百貨店取締役相談役 (現在)



しまたに よししげ
島谷 能成

取締役 (非常勤)

1975 東宝株式会社入社
2011 同 代表取締役社長 (現在)
2015 当社取締役 (現在)



ふじわら たかお
藤原 崇起

取締役 (非常勤)

1975 阪神電気鉄道株式会社入社
2005 同 取締役
2007 同 常務取締役
2011 同 代表取締役社長 (現在)
2011 当社取締役 (現在)
2015 株式会社阪神ホテルシステムズ
代表取締役会長 (現在)



なかがわ よしひろ
中川 喜博

取締役 (非常勤)

1976 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2007 同 常務取締役
2013 同 代表取締役専務取締役
2014 同 代表取締役社長 (現在)
2014 当社取締役 (現在)



なま い いちろう
生井 一郎

取締役 (非常勤)

1971 株式会社阪急交通社入社
2000 同 取締役
2008 同 代表取締役副社長
2008 株式会社阪急阪神ホテルズ監査役 (現在)
2010 株式会社阪急交通社代表取締役社長
2013 当社取締役 (現在)
2014 株式会社阪急交通社代表取締役会長 (現在)



おかふじ せいさく
岡藤 正策

取締役 (非常勤)

1974 株式会社阪急交通社入社
2005 同 取締役
2008 株式会社阪急エクスプレス取締役
2009 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役
2010 同 代表取締役社長 (現在)
2013 当社取締役 (現在)

* 取締役 井上礼之、森詳介は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

当社は、上場証券取引所に対し、井上礼之、森詳介を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。



のぎき みつお
野崎 光男

取締役 人事総務室担当

1981 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2006 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役 (現在)
2007 阪急電鉄株式会社常務取締役
2013 同 専務取締役 (現在)
2013 株式会社阪急阪神ホテルズ取締役会長 (現在)



しん まさお
秦 雅夫

取締役 グループ経営企画室
(グループ経営計画) 担当

1981 阪神電気鉄道株式会社入社
2006 同 取締役
2006 当社取締役 (現在)
2008 阪神電気鉄道株式会社常務取締役
2013 株式会社阪急阪神ホテルズ監査役 (現在)
2014 阪神電気鉄道株式会社専務取締役 (現在)
2016 阪急電鉄株式会社取締役 (現在)



のがみ なおひさ
能上 尚久

取締役 グループ経営企画室
(グループ事業政策) 担当

1982 阪急電鉄株式会社入社
2007 同 取締役
2013 同 常務取締役
2014 同 専務取締役 (現在)
2014 株式会社阪急交通社監査役 (現在)
2014 株式会社阪急阪神エクスプレス監査役 (現在)
2014 当社取締役 (現在)



監査役



いしばし まさよし
石橋 正好

常任監査役 (常勤)

1979 阪神電気鉄道株式会社入社
2008 株式会社阪神コンテナリング
代表取締役社長
2013 当社常任監査役 (現在)
2013 阪神電気鉄道株式会社常任監査役 (現在)



こばやし こういち
小林 公一

常任監査役 (常勤)

1982 阪急電鉄株式会社入社
2005 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役
2013 阪急電鉄株式会社取締役
2015 同 常務取締役
2016 同 常任監査役 (現在)
2016 当社常任監査役 (現在)



ど ひ たかはる
土肥 孝治

監査役 (社外監査役 **)

1958 検事任官
1996 検事総長
1998 退官
1998 弁護士 (現在)
2002 阪急電鉄株式会社監査役 (現在)
2005 阪急ホールディングス株式会社監査役
2006 当社監査役 (現在)



さかぐち はるお
阪口 春男

監査役 (社外監査役 **)

1958 弁護士 (現在)
1989 日本弁護士連合会副会長
2006 阪急ホールディングス株式会社監査役
2006 阪急電鉄株式会社監査役 (現在)
2006 当社監査役 (現在)
2013 株式会社阪急阪神ホテルズ監査役 (現在)



いし い じゅんぞう
石井 淳蔵

監査役 (社外監査役 **)

1986 同志社大学商学部教授
1989 神戸大学経営学部教授
1999 同 大学院経営学研究科教授
2008 流通科学大学学長
2010 当社監査役 (現在)
2010 阪神電気鉄道株式会社監査役 (現在)
2016 流通科学研究所所長 (現在)

** 監査役 土肥孝治、阪口春男、石井淳蔵は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

当社は、上場証券取引所に対し、土肥孝治、阪口春男、石井淳蔵を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。

コーポレート・ガバナンス

原則X-X には、対応するコーポレートガバナンス・コードの各原則の番号を記しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

原則2-1 原則2-2 原則3-1

当社は、グループ経営理念に定めた使命及び価値観のもと、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様から信頼される企業であり続けるために、経営の透明性・健全性を一層高めることや、法令等の遵守、適時適切な情報開示などを通じて、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図っています。

上記の基本的な考え方に基づき、以下の方針を定め、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働します。
- 会社情報を適切に開示し、透明性を確保します。
- 取締役会の役割・責務を適切に遂行し、高度な監督機能と意思決定機能の確保に努めます。
- 当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上の観点から、株主と建設的な対話を行います。

コーポレート・ガバナンス体制 原則4-1 原則4-10

当社グループは、純粋持株会社体制を採用しており、

事業執行は基本的に傘下のグループ会社が担当し、当社はグループ全体の監視・監督を主要な職務とすることで、監視・監督機能と執行機能とを分離した体制としています。

そのような体制のもと、当社は、

- 当社グループの経営方針、経営戦略等に関わる事項の決定
- 各コア事業の中期・年度経営計画の承認
- 事業執行会社に対して適時その進捗状況に関する報告の要求
- グループ会社がグループ経営の観点から重要な事項（例：一定金額以上の投資）を実施する場合における、当社の事前承認の要求

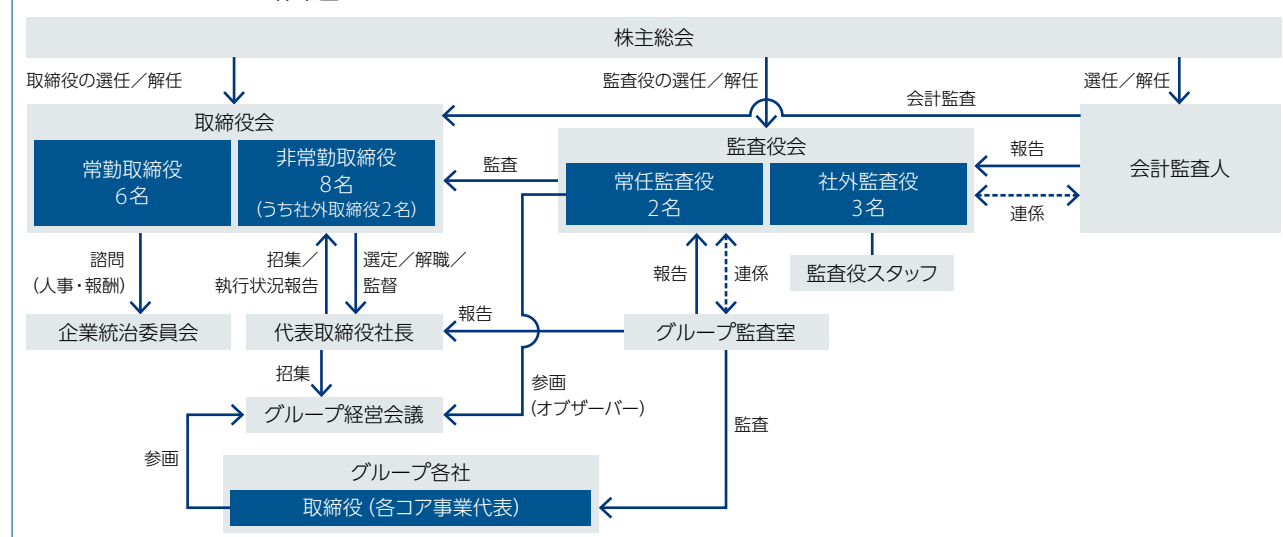
などにより、各会社を監視・監督し、グループ全体のガバナンスの向上を図っています。

そのため、上記事項については、社外取締役を加えて構成された当社取締役会を承認または報告の場とするとともに、その前置機関として、当社グループの各コア事業の代表者もメンバーに加えたグループ経営会議を設置しています。

また、当社役員の人事・報酬の透明性の確保、社外役員間の連携などを目的として、代表取締役、常勤監査役並びに当社から独立した立場にある社外取締役及び社外監査役で構成する企業統治委員会を設置しています。

更に、当社グループでは、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、事業執行会社には、当社が承認した経営計画の範囲内において必要な資金が配分される仕組みの整備を推進するなど、資金面でのガバナンスの強化にも努めています。

コーポレート・ガバナンス体系図



経営管理組織

(1) 取締役会・取締役

原則4-1 原則4-2 原則4-6 原則4-11

取締役会は、取締役会が定める規則及び基準に基づき、法令、定款に定められた事項のほか、当社及び当社グループの経営方針、経営戦略等に関わる事項や各コア事業の中期・年度経営計画などにつき承認するとともに、グループ会社における重要な投資案件等について適時事業執行会社から報告を求めることで、各会社を監視・監督し、グループ全体のガバナンスの向上を図っています。

取締役については、14名の取締役のうち、当社から独立した立場にあり、かつ豊富な企業経営の経験を有する社外取締役2名を含めた非常勤の取締役を合計8名選任することで、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っています。

なお、取締役会において、2015年度の取締役会運営に関し、取締役会の説明の十分性、議事進行の妥当性などの観点からヒアリングを実施した結果、取締役会は、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ました。一方で、グループ会社における個別の経営課題などに関しては、より一層の情報提供の充実が求められるとの提言がなされました。この評価を踏まえ、取締役会の監督機能及び意思決定機能の更なる向上を図っていきます。

(注)

1 取締役会の定数

当社の取締役は3名以上とする旨を定款で定めています。

2 取締役の選任の要件

当社は、取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、また、累積投票によらないものとする旨を定款で定めています。

(2) 監査役会・監査役

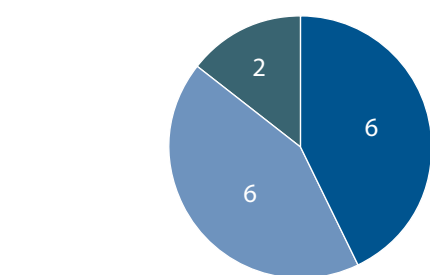
原則4-4

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及び財産の状況を調査し、取締役の職務執行を監査しています。

また、5名の監査役のうち、当社から独立した立場にあり、かつ高度な専門性を有した社外監査役3名を選任することで、業務執行に関わる意思決定の適正性のより一層の確保に努めるとともに、グループ経営会議をはじめとするグループ内の会議体に監査役が出席するなど、監査役監査の環境整備にも留意しています。その上で、当社は、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。

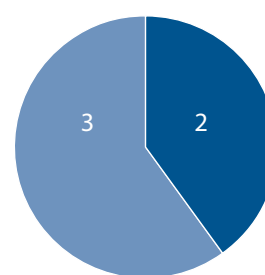
監査役は、内部監査部門であるグループ監査室の監査計画・監査結果を適時閲覧するほか、同室から当社及び子会社を対象とした内部監査活動（内部通報制度の運用状況を含む。）について定期的、かつ適時に報告を受けています。また、会計監査人から監査状況について定期的に報告を受けるとともに、適宜、当社及び子会社を対象とした会計監査人の往査に立ち会っています。

取締役会の構成
(2016年6月14日現在)



■ 業務執行取締役
■ 業務執行取締役を除く社内取締役
■ 社外取締役

監査役会の構成
(2016年6月14日現在)



■ 常任監査役 (常勤)
■ 社外監査役

(3) 社外役員が果たす機能及び役割

原則4-7 原則4-9

当社では、独立した社外役員を選任し、これら社外役員の取締役会、監査役会等における発言その他の活動を通じて、当社グループのガバナンスの向上を図ることとしています。

社外取締役については、グループ経営の監視・監督機能を強化するとともに、大所高所に立った経営上の助言をも期待できる豊富な企業経営の経験を有する人材を、社外監査役については、コンプライアンスや経営学の専門家など高度な専門性を有した人材を、それぞれ確保しています。

なお、当社では、社外役員の独立性を客観的に判断するために、東京証券取引所が定める独立性の要件を踏まえ、以下のとおり独自に「独立性の判断基準」を定めています。

<独立性の判断基準>

当社の社外取締役または社外監査役が独立性を有すると判断するためには、以下のいずれの項目にも該当しないことを要件としています。

- 1 当社の主要な株主（総議決権の10%以上の議決権を保有するもの）の業務執行者^{*1}
- 2 当社を主要な取引先とする者の業務執行者または当社の主要な取引先^{*2}の業務執行者
- 3 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産^{*3}を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。）
- 4 最近において次の（a）から（d）までのいずれかに該当していた者^{*4}
 - （a）1、2または3に掲げる者
 - （b）当社の親会社の業務執行者または業務執行者でない取締役
 - （c）当社の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
 - （d）当社の兄弟会社の業務執行者
- 5 次の（a）から（h）までのいずれかに掲げる者（重要でない者を除く。）の近親者（二親等以内）
 - （a）1から4までに掲げる者
 - （b）当社の会計参与（当該会計参与が法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。以下同じ。）（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
 - （c）当社の子会社の業務執行者
 - （d）当社の子会社の業務執行者でない取締役または会計参与（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）

- （e）当社の親会社の業務執行者または業務執行者でない取締役
- （f）当社の親会社の監査役（社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。）
- （g）当社の兄弟会社の業務執行者
- （h）最近において前（b）～（d）または当社の業務執行者（社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。）に該当していた者

6 阪急阪神東宝グループの業務執行者

（注）

- 1 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員または支配人その他の使用人をいいます。
- 2 主要な取引先とは、以下のいずれかに該当する者をいいます。
 - 1 当社または中核会社（阪急電鉄株式会社、阪神電気鉄道株式会社、株式会社阪急交通社、株式会社阪急阪神エクスプレス、株式会社阪急阪神ホテルズ）から当該取引先の直近事業年度における年間連結総売上上の2%以上の支払を受けていた者
 - 2 当社または当社の中核会社に対して、当社の直近事業年度における年間連結総売上上の2%以上の支払を行っていた者
 - 3 1、2に関わらず、当社が借入を行っている金融機関については、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性のない程度に依存している者
- 3 多額の金銭その他の財産とは、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産をいいます。
- 4 最近において次の（a）から（d）までのいずれかに該当していた場合とは、実質的に現在（a）から（d）までに掲げる事由に該当している者と同視できるような場合をいい、例えば、当該独立役員を社外取締役または社外監査役として選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において、（a）から（d）までのいずれかに該当していた場合などが含まれます。

(4) 取締役・監査役の選任方針及び手続き 原則3-1

<取締役の選任方針>

当社グループの事業に精通した業務執行取締役に加え、各コア事業の視点を経営に反映させるため、各中核会社の代表者を取締役として選任するとともに、阪急阪神東宝グループの連携強化のため、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社及び東宝株式会社からも取締役を選任します。

更に、グループ経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、当社から独立した立場にあり、かつ、豊富な経験と知見を有する複数の社外取締役を選任します。

<監査役の選任方針>

監査役監査の実効性及び効率性を確保するため、監査役会を設置した上で、常勤の社内監査役と複数の社外監査役を選任します。社内監査役については、財務・会計・法令などに関する適切な知見を有している者のほか、事業分野における豊富な経験を有する者など適切な人材を、社外監査役については、当社から独立した立場にあり、かつ、豊富な経験と専門的知識を有する者を、それぞれ選任します。

＜選任手続き＞

上記の選任方針に基づき、企業統治委員会において、あらかじめ役員候補者の選任について諮問した上で、取締役会において決議します。なお、監査役候補者については、あらかじめ監査役会において決議します。

取締役・監査役の兼任状況 原則4-11

氏名	他の上場会社での兼任
角 和夫	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 取締役 東宝株式会社 社外取締役（監査等委員） 株式会社東京楽天地 社外取締役
坂井 信也	朝日放送株式会社 社外取締役 山陽電気鉄道株式会社 社外取締役
井上 礼之	ダイキン工業株式会社 取締役会長兼 グローバルグループ代表執行役員 関西電力株式会社 社外取締役
森 詳介	関西電力株式会社 相談役 ANAホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社ロイヤルホテル 社外取締役
梶岡 俊一	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 取締役相談役
島谷 能成	東宝株式会社 代表取締役社長 株式会社東京楽天地 社外取締役
藤原 崇起	神姫バス株式会社 社外取締役
能上 尚久	オーエス株式会社 社外取締役（監査等委員） 株式会社東京楽天地 社外監査役
土肥 孝治	積水ハウス株式会社 社外監査役 関西電力株式会社 社外監査役
石井 淳蔵	レンゴー株式会社 社外監査役

社外取締役との関係 原則3-1

氏名	選任理由
井上 礼之 (独立役員)	ダイキン工業株式会社の代表取締役を長年務められ、また、公益社団法人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ご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。
森 詳介 (独立役員)	当社グループ同様、公益性が期待される事業を営む関西電力株式会社の代表取締役を長年務められ、また、公益社団法人関西経済連合会の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、企業の社会的責任という視点からのご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。

社外監査役との関係 原則3-1

氏名	選任理由
土肥 孝治 (独立役員)	検事総長の経験を持ち、現在は弁護士として活躍されていることから、特にコンプライアンス経営の確保の観点からのご意見が期待できるため、社外監査役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。
阪口 春男 (独立役員)	現在、弁護士として活躍されていることから、特にコンプライアンス経営の確保の観点からのご意見が期待できるため、社外監査役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。
石井 淳蔵 (独立役員)	神戸大学大学院経営学研究科教授や流通科学大学学長などを歴任され、経営学の専門家としての高い見識に基づいたご意見が期待できるため、社外監査役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。

取締役会・監査役会への出席状況（2015年度）

社外取締役

氏名	取締役会出席状況 (出席回数／開催回数)
井上 礼之	8回／10回
森 詳介	10回／10回

社外監査役

氏名	取締役会出席状況 (出席回数／開催回数)	監査役会出席状況 (出席回数／開催回数)
土肥 孝治	10回／10回	12回／12回
阪口 春男	10回／10回	12回／12回
石井 淳蔵	9回／10回	11回／12回

その他の会議体

(1) 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、当社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関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、人事総務室担当、グループ経営企画室担当）及び当社グループの各コア事業の代表者等を構成員とする「グループ経営会議」を開催しています。

(2) 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、グループ経営企画室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。

(3) グループ社長会 〜グループ一体感の醸成に向けた取組み〜

150社以上のグループ会社で構成される当社グループでは、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み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。

各種会議体の開催回数（2015年度）

グループ経営会議	15回
コア事業戦略会議	2回
グループ社長会	2回

役員の報酬等 原則3-1

(1) 方針

取締役の報酬については、企業価値及び業績の向上に対するインセンティブを働かせることができる報酬体系とし、その役位に対して支給される現金報酬と、業績に連動して支給される報酬から構成します。

ただし、社外取締役を含む非常勤取締役の報酬については、その職務の性質に鑑み、役位に対して支給される現金報酬のみで構成します。

（注）取締役の退職慰労金については、より透明性の高い報酬制度を実現するため、2004年4月に廃止しています。

なお、阪急電鉄株式会社または阪神電気鉄道株式会社の取締役を兼任する者については、同社の報酬の一部として株式報酬型ストックオプションを付与しています。

これは、当社グループの中核会社である両社の取締役が、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクをも当社株主と共有することで、中長期的な業績向上とグループ全体の企業価値向上への貢献意欲や士気を一層高めることを目的とするものです。

(2) 手続き

方針に基づき、企業統治委員会において、あらかじめ報酬制度及び内容について諮問した上で、取締役会において報酬について決議します。

(3) 取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員	2015年度支給額
取締役 (うち社外取締役)	14名 (2名)	118百万円 (18百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	17百万円 (6百万円)
計 (うち社外役員)	19名 (5名)	135百万円 (24百万円)

*1 支給人員及び2015年度支給額には、2015年6月16日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名の員数及び報酬等の額を含んでい

ます。

*2 上記のほかに、2015年度において、社外役員が当社の子会社から受けた役員としての報酬額は27百万円です。

*3 当社常勤役員のうち、取締役である角和夫、野崎光男及び能上尚久、並びに監査役である川島常紀は、当社の子会社である阪急電鉄（株）の役員を兼務しています。また、取締役である坂井信也及び秦雅夫、並びに監査役である石橋正好は、当社の子会社である阪神電気鉄道（株）の役員を兼務しています。これらの役員については、それぞれの会社から別途役員報酬を受けています。

政策保有株式 原則1-4

当社は、さまざまなステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、中長期的な視点で企業価値の向上を図っていくため、相手企業との取引関係維持や連携強化、地域社会との関係維持などを目的として、政策保有株式を取得・保有します。政策保有株式の議決権行使にあたっては、投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するか否かという観点から、議案への賛否を判断します。また、取締役会において政策保有株式について保有の狙いや合理性の検証を行っています。

買収防衛策の導入 原則1-5

当社では、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保・向上させていくためには、中長期的な視点に立った事業活動や沿線の行政機関・住民等との信頼関係の維持、当社グループ間での連携による総合力の強化等に重点を置いた経営の遂行が必要不可欠であると考えています。そのため、当社では、20%以上の株券等を取得する買付者等が現れた場合、その目的等を確認する必要性から、新株予約権を事実上当該買付者等以外の株主に付与する買収防衛策(2015年6月16日開催の定時株主総会において承認。有効期間3年間)を導入しています。

本買収防衛策を含めた株式会社の支配に関する基本方針については、当社のWebサイト (<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/library/others/data/bouei.pdf>) をご参照ください。

株主・投資家とのコミュニケーション

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 原則1-2

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	議決権を行使するための十分な検討期間を確保する観点から、招集通知の早期発送に努めており、2016年6月開催の定時株主総会招集通知は、開催日の21日前(2016年5月24日)に発送しました。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主様にご出席いただくため、株主総会の開催日につき、いわゆる「集中日」を避けて開催しており、2016年6月開催の定時株主総会は、集中日の15日前(2016年6月14日)に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	株主総会にご出席いただけない株様の議決権行使促進及び利便性向上の観点から、電磁的方法(インターネット)による議決権の行使を受け付けているほか、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
その他	招集通知及び決議通知を当社Webサイトに掲載しているほか、招集通知の英訳版を作成しています。

IR活動について 原則5-1

IR活動全般については、グループ経営企画室が担当し、同室を管掌する取締役が統括しています。グループ経営企画室には専任のIR担当者を置き、財務・経理部門、総務・法務部門、広報部門との定期的な情報共有などを通じて、連携してIR活動を推進しています。

当社では、原則として年2回、国内のアナリスト・機関投資家を対象とした決算説明会を開催しており、決算や経営計画等について、社長自身が説明を行っています。

また、当社のWebサイト (<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/>) には、決算情報・有価証券報告書・適時開示資料・決算説明会資料など、投資判断に資する資料を適宜掲載しているほか、主に個人投資家を対象に、当社グループの概要や競争力の源泉を紹介するコンテンツを掲載するなど、Webサイトでの情報開示の充実に努めています。

更に、株主や機関投資家との対話(面談)については、中長期的な企業価値向上に関する内容を主要テーマとして適宜実施しており、原則としてIR担当者が行いますが、株主の所有株式数や関心事項などを勘案し、必要に応じて担当取締役が行っています。なお、こうした対話を通じて寄せられた意見や質疑応答の内容については、適宜、IR担当者が報告書を作成し、経営陣へのフィードバックを行っています。

2015年度面談件数：148件

内部統制システム

原則2-1 原則2-2 原則4-3

当社は、企業活動を行う上で、業務の適正を確保することを重要なものと認識し、グループ全体を対象として内部統制システムを整備しており、適宜見直しを行うこととしています。現在の内部統制システムの整備状況は次のとおりです。

- 阪急ホールディングス（当時）と阪神電気鉄道との経営統合に際してグループ経営理念を制定して、使命（私たちは何のために集い、何をめざすのか）・価値観（私たちは何を大切に考えるのか）・行動規範（そのためにどう行動するのか）を定め、グループの役職員への徹底を図っています。
- コンプライアンス啓発マニュアルの作成・配布や内部通報制度の整備などを通じて、コンプライアンス経営の確保に努めています（コンプライアンスへの取組みについては次項もご参照ください）。
- 全社業務モニタリングのための独立した組織として、監査専任スタッフからなる社長直轄の内部監査部門を設置し、阪急阪神ホールディングスグループのすべての組織及び事業会社を対象とした内部監査を実施しています。
- 当社グループにおける業務の適正を確保する体制の構築については、グループ各社の監査役に対して、監査権限を会計監査に限定せず、業務監査権限まで付与するとともに、いわゆる「内部統制システム」の構築に関する取締役会決議を行うよう、大会社に該当しないグループ各社についても指導しています。
- 監査役及び内部監査部門は、リスク管理担当部署から、当社及び子会社における、内部統制の構築・運用状況（リスク管理の実施状況及びコンプライアンス経営の推進状況を含む）について定期的に報告を受けるなど、内部統制部門との関係を深め、その機能強化を図っています。
- 金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度については、規程を整備した上で、連結ベースで選定した評価対象範囲について経営者評価を実施することで適切に対応しています。

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンス経営を確保するため、当社内にコンプライアンス担当部署を設置し、グループ全体を対象にした以下のような取組みを行うことにより、コンプライアンスに関する意識の高揚を図っています。

「コンプライアンスの手引き」の発行と研修の実施

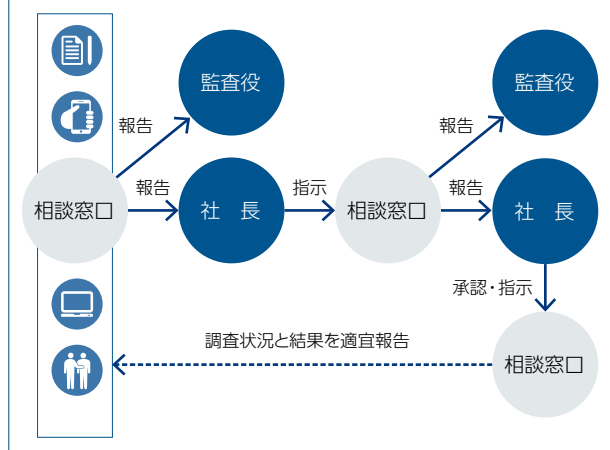
「コンプライアンスの手引き」や「コンプライアンスカード」の発行を通じて、グループ会社の役職員（約2.2万人）に対し、法令や社会規範に反する、あるいは、お客様の信頼を裏切るといった行動をとることは許されないという当社の強い意志を表明するとともに、陥りやすいコンプライアンス違反事例等を紹介し、意識の向上に努めています。

また、新入社員、中途入社の子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。

「企業倫理相談窓口」（内部通報窓口）の設置 原則2-5

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。

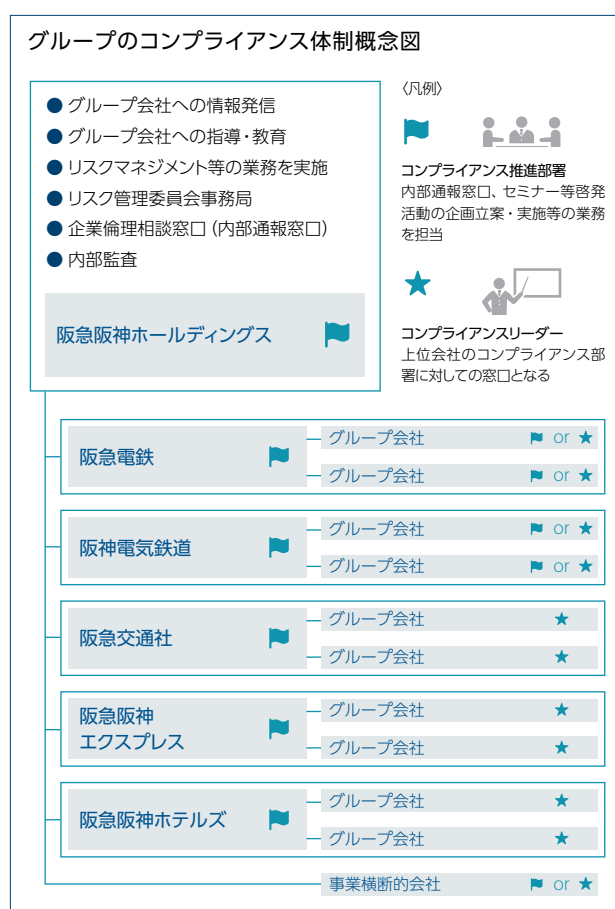
企業倫理相談窓口概念図



「リスク管理委員会」の設置

企業倫理相談窓口寄せられた相談案件等により、重要な事象の発生が確認された場合には、対処方法等を協議・決定するリスク管理委員会を速やかに設置することとしています。

そのほか、阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急交通社、阪急阪神エクスプレス、阪急阪神ホテルズなどグループの主だった会社にコンプライアンス推進部署を設けるほか、それ以外の会社にもコンプライアンスリーダーを選任して、グループ全体でコンプライアンスの推進に努めています。



リスクマネジメント

原則4-3

当社では、組織横断的なリスクについてはリスク管理担当部署が、各部門所管業務に関するリスクについては各担当部門が、それぞれリスク想定・分析を行うとともに、適時見直しを行っています。その上で、リスクの発生可能性・頻度及び現実化した時の影響度等を勘案の上、その重要性を評価し、リスクの現実化を未然に防止または低減するための対策を立て、これらを文書化することにより、リスクの管理を行っています。リスク分析やリスク対応の状況については、適時取締役会において報告しています。

また、不測の事態が発生した場合には、適切な情報伝達が可能となる連絡体制を整備しており、役職員は、リスクの現実化を認識した時は、直ちに、上記の文書に規定されたリスク低減策に従った措置その他拡大防止のため必要な措置を講じるとともに、あらかじめ定められた報告先に情報伝達を行うこととしています。

グループ会社については、各社において同様の体制が整備されるよう指導するとともに、不測の事態が発生した場合に、適切な情報の当社への伝達が可能となる体制を整備しています。

特に当社グループの基幹事業である鉄道事業については、事業の特性上、事故が人命に直結する恐れがあることから、有責事故にまで至らない小さなミスやトラブルに対しても、見過ごすことなく、教育・情報共有・分析などを継続して行うことにより、事故を誘引する「トラブル・ミス」そのものを限りなくゼロに近づけるよう努力することが大切です。このヒューマンエラーを1件でも未然に防ぐための地道な取り組みこそが、安全確保の大きな礎の一つであり、私たちに求められていることだと考えています。



P.68～72では、阪急電鉄と阪神電気鉄道の鉄道事業における安全確保への取り組みについてご説明しています。

事業等に関する主なリスクと当社グループの施策

投資家の皆様などからご指摘を受ける事業等のリスクに対する当社の考えは以下のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、2015年度末現在において当社が判断したものであり、また、当該リスクが、当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を与える可能性を否定するものではありません。

主なリスクの内容	リスクに対する当社グループの施策
経済環境に関するリスク	
■ 金融市場の変化に伴う調達金利の上昇や、市場からの資金調達が困難になること ■ 金融市場が急激に変化した場合、経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があること	■ 金利上昇リスクに備え、固定金利による長期借入を優先的に実行しています。 ■ 資金確保については、取引金融機関とコミットメントラインを設定することにより、バックアップラインの確保に努めています。
■ 景気の変動に伴う、為替相場の急激な変化が起こり得ること ■ 想定を上回る急激な変動の際に、経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があること	■ 為替予約取引、通貨スワップ取引及び通貨オプション取引を、一部の外貨建金銭債権債務の為替変動リスクを回避するために利用しています。 なお、2015年度末において、当社グループの海外売上高は連結営業収益の10%未満でした。
事業に関するリスク	
■ 高齢化の進行による安全対策、バリアフリー化などの設備投資の増加が見込まれること ■ 少子化による将来的な人口減少から、当社グループの鉄道、バス、タクシー等に対する旅客輸送需要が減退すること、またその他の事業においても需要が減退する可能性があること	■ 梅田地区をはじめとする沿線の価値を高める取組みを絶えず継続することにより、末永く住み続けたい・何度も訪れたいと思われる沿線づくりに努めています。 ■ 首都圏や海外といった新たなマーケットの開拓による成長を視野に入れています。 中長期的な成長に向けた事業戦略については、P.18～21をご参照ください。
■ 鉄道事業において、事故が発生した場合、お客様に大きな被害をもたらすこと	■ お客様の命をお預かりしている責任の重大さを強く認識するとともに、お客様の安全確保を最優先させることを経営の基本としています。 ■ ハードとソフトの両輪を充実させ、お客様第一・安全最優先の強い信念を持って、一歩先の安全をお客様にご提供できるよう、さまざまな取組を行っています。 都市交通事業における安全対策については、P.68～72をご参照ください。
■ 電力供給が不足した場合、列車運行等に支障が出る恐れがあること。また、電力料金の値上げにより動力費等のコストが増加すること	■ 使用電力を可能な限り抑制するため、省エネルギーに対応した機器を順次導入しています。 ■ 従業員のコスト削減意識の徹底を図っています。 都市交通事業における省エネルギー車両の導入については、P.43をご参照ください。

主なリスクの内容	リスクに対する当社グループの施策
■ 販売・提供する商品・サービスの品質及び安全性並びにそれらに関する表示について信用毀損が生じた場合、減収等により業績が悪化する恐れがあること	■ 関係法令の遵守状況の確認や品質・衛生管理・食品表示のチェックなどを実施し、商品・サービスの品質や安全性の確保、適切な情報の表示に努めています。
■ 地震、台風、洪水等の自然災害やテロ行為等により、当社グループの事業及び輸送網インフラが大きな被害を受ける可能性があること	■ 阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、沿線各所に雨量計や風速計、河川の水位計等を整備し観測データを収集するとともに、気象台からのリアルタイムな情報に対応することで、安全な列車運行に活かしています。 ■ 震度4以上の地震を地震計で感知した場合、もしくは、緊急地震速報端末で予測した場合には、地震対象区間を走行する全列車に緊急停止手配を直ちに行うこととしています。 ■ テロ行為等に対応し、継続した警戒が必要であると認められる場合、あるいは不審物・不審者の発見や被害が発生した場合に対して、危機管理レベルに応じた段階的な体制をとることとしています。 ■ 万が一、長時間の輸送障害や多数の死傷者が発生する等の事態が生じた際に、社会に及ぼす影響を最小限にとどめるべく、緊急事態体制を整備しています。
■ SARS（重症急性呼吸器症候群）や新型インフルエンザのような感染症の発生・流行により、経済活動の制限やお客様の出控えが起ること	■ 新型インフルエンザなどの感染症の拡大に備え、中核会社を取りまとめ役となり、事業部門ごとにBCPを策定しています。 2009年から2010年にかけての新型インフルエンザ感染拡大時には、各事業部門において従業員の家族も含めた感染者数調査を継続的に実施することで、実態の把握に努め、事業への影響を最小限にとどめました。 ■ 社会的影響が特に大きい鉄道事業においては、感染の爆発的拡大による運輸業務従事員の不足を想定したダイヤグラムを複数準備するなど、あらかじめ具体的な対応計画を定めています。

このほかの事業等のリスクについては P.77 をご参照ください。

鉄道事業における安全への取り組み

安全の方針と 安全目標について

阪急電鉄・阪神電気鉄道はともに、鉄道輸送の安全をしっかりと守るという使命があります。日常の安全性向上対策も、異常時における安全確保も、すべては以下の方針と目標に集約されています。

阪急電鉄

安全目標

・「有責事故ゼロ」の継続

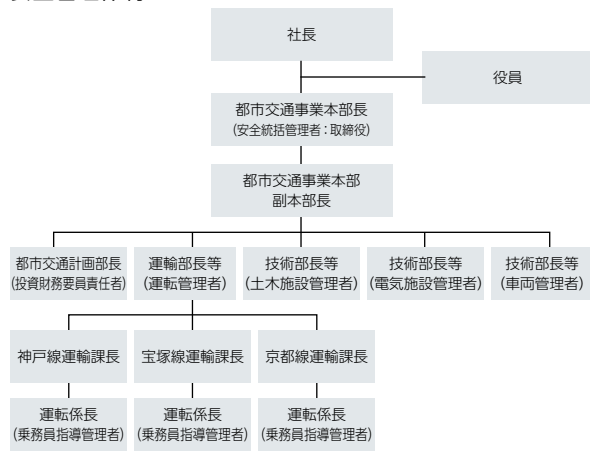
2006年以降継続している「『有責事故ゼロ』の継続」の安全目標を2016年度も継続し、全力で取り組みます。

安全方針と安全重点施策

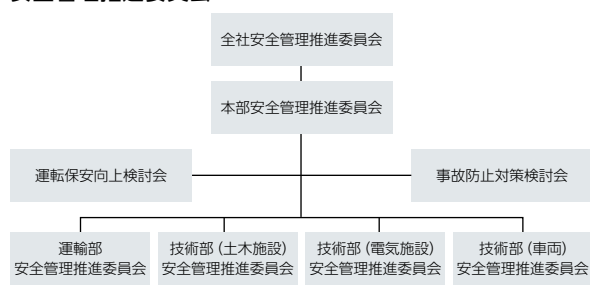
「社会に信頼される安全・高品質なサービスの提供」～「安心・快適」阪急電鉄～

1. 対策の確実な実行による事故再発防止の徹底
2. 事故の芽情報・事故事例の活用による事故未然防止の徹底
3. より安全性の高い鉄道を実現するための設備の整備・導入
4. 事業の継続を脅かすリスクの把握と対策の策定・実行
5. 確実かつ迅速な異常時対応を実現する実効性の高い訓練の実施
6. 新TTCへの円滑な移行と新システムに対応した異常時対応の充実
7. 社員の安全意識を向上させる教育等の実施
8. 確実な人材育成と技術伝承を目指した教育の継続
9. 風通しの良い職場環境の構築

安全管理体制



安全管理推進委員会



役職と役割

◎ 社長

鉄道事業の実施及び管理体制と規程を定め、設備や輸送、要員、投資、予算等、中期経営計画の策定に際して、安全性及び実現可能性の観点から検証して状況の把握と改善を行います。

◎ 安全統括管理者

鉄道施設や車両、運転取扱いの安全確保を最優先し、輸送業務の実施各部門を統括管理するため、安全管理規程の周知関係法令等の遵守と安全第一の意識を徹底させ、輸送業務の実施や管理状況及び中期経営計画に定める安全性向上施策の実施状況を確認し、改善措置を講じます。

◎ 運転管理者

運転関係係員及び鉄道施設、車両を活用し、運行計画の設定や改定並びに乗務員や車両の運用、列車の運行管理、乗務員の育成及び資質維持等、運転に関する業務の管理を行います。

◎ 乗務員指導管理者

運転管理者の指示や命令を受けて、乗務員の資質の維持管理を行い、資質の充足状況に関する定期的な確認と報告を行います。

◎ 他の管理者及び責任者

各部門において、輸送の安全確保に支障を及ぼさないよう担当施設等を維持管理します。

安全管理推進委員会

輸送の安全に関するさまざまな案件の審議・検討・報告等は、安全管理推進委員会において行っています。安全管理推進委員会には、社長が委員長を務める全社安全管理推進委員会と安全統括管理者が委員長を務める本部安全管理推進委員会及び部門別の安全管理推進委員会があります。

阪神電気鉄道

安全目標

・責任事故ゼロの継続

1985年4月以降、今日まで責任事故皆無を継続しています。

安全方針

安全の最優先

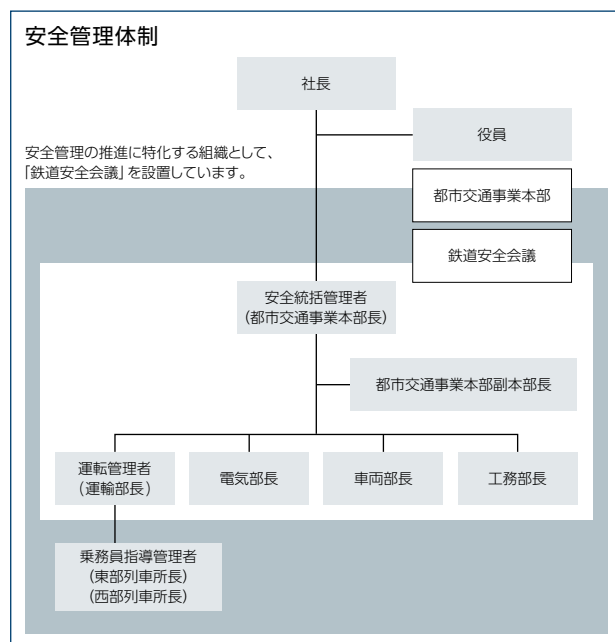
- 安全確保の最優先が鉄道事業者の使命であることを深く認識し、社長及び役員・社員一同、安全確保に最善の努力を尽くす。

法令・規程の遵守

- 輸送の安全に関する法令及び関連する規程を遵守し、厳正かつ忠実に職務を遂行する。

安全管理体制の維持

- 安全管理体制を適切に維持するために、不断の確認を励行する。



役職と役割

◎ 社長

輸送の安全の確保に関する最終的な責任を負う。

◎ 安全統括管理者 (都市交通事業本部長)

輸送の安全の確保に関する業務を統括管理する。

◎ 運輸管理者 (運輸部長)

安全統括管理者の指揮のもと、列車の運行、乗務員の資質の保持、その他運転に関する業務を管理する。

◎ 乗務員指導管理者 (東部・西部各列車所長)

運輸管理者の指揮のもと、乗務員の資質の保持に関する事項を管理する。

◎ 電気部長

安全統括管理者の指揮のもと、電気施設に関する事項を総括する。

◎ 車両部長

安全統括管理者の指揮のもと、車両に関する事項を総括する。

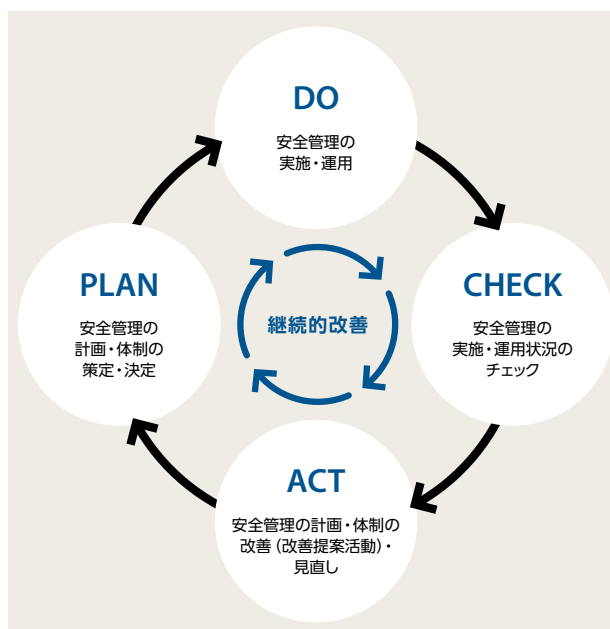
◎ 工務部長

安全統括管理者の指揮のもと、軌道・土木・建設施設に関する事項を総括する。

安全管理体制の強化への取り組み (PDCAサイクルの活用)

安全確保に関する種々の取り組みを安全マネジメントシステム (PDCA サイクル) によって機能させ、より高度な安全確保を目指して、スパイラルアップを図っていきます。

2006年10月の鉄道事業法改正により、輸送の安全に特化した新たな安全管理体制の構築が鉄道会社に義務づけられました。この新たな安全管理体制では、PDCAサイクルを適切に機能させ、関係法令の遵守、安全を最優先したオペレーションの実行、そして安全意識を醸成し、より高い安全性を実現していきます。



安全性向上の取り組み

お客様に安全にご利用いただくために、社員の教育・訓練などのソフト面、設備などのハード面のどちらに対しても、積極的に取り組んでいます。

1. 教育・訓練の実施

阪急電鉄及び阪神電気鉄道は、国土交通大臣の指定を受けた自社の教習所において、鉄道の運転士、車掌などを養成しています。養成期間中は、国のカリキュラムに沿った学科と実技教育を行うとともに、先輩運転士や車掌が指導員となり、マンツーマンで実地での教育を徹底しています。

資格試験合格後も、運転士、車掌及び営業スタッフを対象とした安全講習会・安全セミナーの開催、さまざまなケースを想定した訓練などを通じて、技能、意識、資質などの維持向上に努めています。



最新のTTC（総合列車運行制御システム）への更新

阪急電鉄では、2016年度末の本格稼働を目指して、指令所の更新工事を行っています。その中でも運転指令所では、列車の運行を管理し、信号機や列車の案内など様々な制御を行っているもので、今回の更新は、同社の神戸線、宝塚線、京都線のいずれも最新の総合列車運行制御システムへ更新することを主な目的としています。

総合列車運行制御システムの更新は、①指令機能の向上、②旅客案内サービスの向上、③監視機能の強化を目指して開発を行いました。例えば、事故が発生するなどダイヤが乱れた時に、運転指令員によるダイヤ整理がスピーディに操作できるように工夫しました。旅客案内サービスについてはダイヤが乱れた時でも、現行システムより充実した案内情報を配信することを目指して開発

しています。そして指令所にて沿線の踏切の状態やホームの状態など様々な情報を監視することにより、安全な列車運行に貢献することができます。

今後も輸送の安全を最優先に取り組み、サービス改善を行っていきます。



2. 自然災害等に対する取り組み

1. 暴風雨への対応

暴風雨の際には、沿線に設置した雨量計や風速計、水位計等からの情報及び気象庁の気象情報を基に、各列車に徐行や運転停止等の運転に関する指示を行います。

2. 地震への対応

緊急地震速報により、沿線で震度4以上の地震が発生すると予想される場合、または、独自に設置した地震計で震度4以上を観測した場合には、直ちに地震対象区間を走行する列車に対して緊急停止手配をとります。

3. 第三者行為（テロ等）への対応

第三者行為（テロ等）による、社会的影響が極めて大きく、重大な事態が予想される場合や、その予告があり継続した警戒が必要と認めた場合、あるいは不審物・不審者を発見したり被害が発生した場合には、そのレベルに応じた対応を行います。

また、ホーム、コンコースには防犯カメラを設置し、犯罪の防止にも努めています。



3. 安全で快適な運行に欠かせない保守作業

1. 電気設備の検査

電気設備には、信号保安設備、保安通信設備、踏切保安設備、電力設備、電路設備、変電所設備など、さまざまな種類がありますが、各設備とも定められた検査周期に基づき、定期的に検査を行っています。



信号機の定期検査



保安通信設備の定期検査



架線検測車による摩耗測定



変電所の設備点検

2. 軌道の検査

列車が安全に走行するために、軌道の検査は欠かすことができません。また、乗り心地向上のためにレール表面の僅かな凸凹の削正（さくせい）し、騒音や振動を低減させるための矯正などを併せて行っています。



軌道検測車



レール削正（さくせい）車

3. 構造物の検査

高架橋、橋梁、トンネルなどの鉄道土木構造物を定期的に検査しています。



構造物の検査



トンネルの定期検査

4. 車両の検査

車両の安全を保つため、各工場・車庫で検査を実施しています。定期的な検査は、列車検査、状態・機能検査（月検査）、重要部検査、全般検査で、このほか必要に応じて臨時検査を行っています。



状態・機能検査（月検査）



全般検査

連結財務指標6ヵ年推移

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015
経営成績(百万円/千米ドル) (注1)							
営業収益	¥ 638,770	¥ 649,703	¥ 682,439	¥ 679,157	¥ 685,906	¥ 707,359	\$ 6,259,814
営業利益	64,743	73,809	87,921	91,828	94,026	110,293	976,044
EBITDA (注2)	127,100	133,500	145,100	149,200	150,100	166,500	1,473,451
経常利益	46,494	65,393	74,914	81,191	85,590	104,479	924,593
税金等調整前当期純利益	32,760	43,419	62,192	83,542	77,620	96,087	850,327
親会社株主に帰属する当期純利益	18,068	39,252	39,702	46,352	54,201	69,971	619,212
包括利益	14,728	44,992	54,081	55,941	71,034	63,842	564,973
設備投資額	68,431	55,267	59,512	80,722	68,115	66,639	589,726
減価償却費	59,669	56,968	54,540	54,474	53,143	53,701	475,230
キャッシュ・フロー(百万円/千米ドル)							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 103,252	¥ 124,525	¥ 127,655	¥ 146,991	¥ 131,881	¥ 124,838	\$ 1,104,761
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,516	△44,295	△58,923	△45,517	△52,529	△78,843	△697,726
財務活動によるキャッシュ・フロー	△39,544	△78,978	△69,195	△105,079	△81,746	△47,278	△418,389
現金及び現金同等物の期中増減額	474	767	817	△1,840	△1,125	△1,978	△17,504
現金及び現金同等物の期末残高	22,592	23,572	25,581	24,497	23,497	22,363	197,903
財政状態(百万円/千米ドル)							
総資産	¥2,314,669	¥2,274,380	¥2,281,007	¥2,286,928	¥2,279,638	¥2,282,180	\$20,196,283
純資産	486,947	524,801	573,154	617,598	679,482	724,237	6,409,177
有利子負債	1,251,665	1,183,647	1,126,633	1,032,307	955,828	916,570	8,111,239
1株当たり情報(円/米ドル)							
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 14.32	¥ 31.13	¥ 31.48	¥ 36.76	¥ 42.98	¥ 55.58	\$ 0.49
親会社株主に帰属する 当期純利益 希薄化後	14.27	31.13	31.47	36.75	42.95	55.53	0.49
純資産	377.17	407.01	443.63	477.69	525.56	563.19	4.98
年間配当金	5.00	5.00	5.00	6.00	6.00	7.00	0.06
財務指標							
営業収益営業利益率(%)	10.1	11.4	12.9	13.5	13.7	15.6	—
ROA(%) (注3)	2.0	2.8	3.3	3.6	3.7	4.6	—
ROE(%) (注4)	3.8	7.9	7.4	8.0	8.6	10.3	—
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	9.8	8.9	7.8	6.9	6.4	5.5	—
自己資本比率(%)	20.6	22.6	24.5	26.3	29.1	31.0	—
D/Eレシオ(倍) (注5)	2.6	2.3	2.0	1.7	1.4	1.3	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) (注6)	4.6	6.0	6.7	8.8	9.2	9.9	—
その他の指標							
発行済株式総数(千株)	1,271,406	1,271,406	1,271,406	1,271,406	1,271,406	1,271,406	—
従業員数(人)	21,302	20,811	20,751	20,913	21,037	21,607	—

(注)

1. 米ドル金額は読者の便宜のため、2016年3月31日現在の東京外国為替市場における円相場、1米ドル=113円で換算しています。

2. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額。なお、EBITDAのみ、億円未満を四捨五入しています。

3. ROA=経常利益/総資産の期首期末平均

4. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本の期首期末平均

5. D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

6. インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利息の支払額

財務分析（連結決算）

2015年度の経営成績の分析

都市交通事業及びホテル事業が好調に推移したことに加え、不動産事業において施設用地を売却したこと等により、営業収益は7,073億59百万円となり、前連結会計年度に比べて214億52百万円（3.1%）の増加となりました。

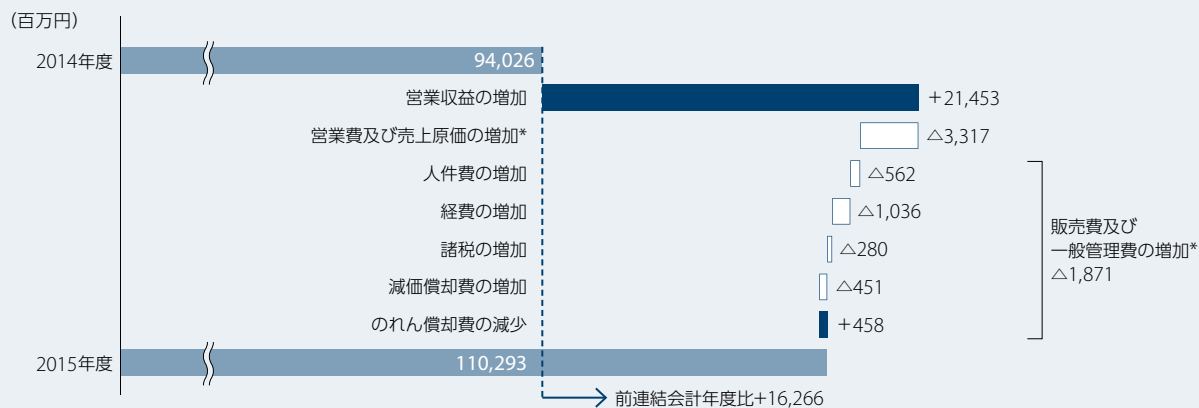
営業利益については、上記の増収に加えて、各セグメントにおいて費用の抑制に努めたこと等により1,102億93百万円となり、前連結会計年度に比べ162億66百万円（17.3%）増加しました。

また、経常利益については、持分法による投資利益が増加したことや、連結有利子負債圧縮に伴う支払利息の減少等により1,044億79百万円となり、前連結会計年度に比べ188億89百万円（22.1%）増加しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、税制改正の影響等により、699億71百万円となり、前連結会計年度に比べ157億69百万円（29.1%）増加しました。

（注）連結経営成績の概況については、P.16：社長メッセージもご参照ください。

営業利益 分析図



*それぞれの営業費用には、退職給付費用が含まれますが、その増減額は、△377となります。

セグメント情報

各コア事業の経営成績は以下の表に記載のとおりです。その分析については、表の末尾に記載のページをご参照ください。

	(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	その他	調整額	連結
営業収益									
2015年度	239,544	220,923	112,490	30,502	36,658	68,042	38,859	△39,660	707,359
2014年度	233,419	206,444	112,632	31,965	39,419	63,031	41,678	△42,684	685,906
比較増減	+6,124	+14,479	△142	△1,462	△2,760	+5,010	△2,819	+3,024	+21,452
営業利益									
2015年度	41,270	49,851	15,301	680	1,788	3,298	967	△2,866	110,293
2014年度	38,553	37,173	14,993	1,227	3,053	1,216	1,032	△3,223	94,026
比較増減	+2,717	+12,678	+308	△546	△1,265	+2,082	△64	+356	+16,266
参照ページ	P.41	P.45	P.49	P.51	P.53	P.55	—	—	—

財政状態の分析

1. 資産、負債及び純資産の状況

当連結会計年度末の資産合計は、受取手形及び売掛金が減少したものの、販売土地及び建物や有価証券が増加したこと等により2兆2,821億80百万円となり、前連結会計年度末に比べ25億42百万円増加しました。

負債合計は、有利子負債が減少したこと等により1兆5,579億42百万円となり前連結会計年度末に比べ422億13百万円減少しました。

純資産合計は、利益剰余金が増加したこと等により7,242億37百万円となり前連結会計年度末に比べ447億55百万円増加しました。

この結果、自己資本比率は31.0%となり、ROEは10.3%となりました。

2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、223億63百万円となり、前連結会計年度末に比べ11億34百万円の減少となりました。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益960億87百万円、減価償却費537億1百万円、法人税等の支払額296億56百万円等により、1,248億38百万円の収入（前連結会計年度比5.3%減）となりました。

(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出926億86百万円、投資有価証券の取得による支出142億28百万円、工事負担金等受入による収入206億23百万円等により、788億43百万円の支出（前連結会計年度比50.1%増）となりました。

(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の純減323億68百万円、配当金の支払額82億27百万円、自己株式の取得による支出37億79百万円等により、472億78百万円の支出（前連結会計年度比42.2%減）となりました。

キャッシュ・フロー指標のトレンド

年度	2011	2012	2013	2014	2015
自己資本比率 (%)	22.6	24.5	26.3	29.1	31.0
時価ベースの自己資本比率 (%)	20.0	31.5	31.0	41.1	39.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (倍)	9.5	8.8	7.0	7.2	7.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	6.0	6.7	8.8	9.2	9.9

(注) 自己資本比率：自己資本／総資産

時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／支払利息

※各指標の算出は、連結ベースの財務数値によっています。

※株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しています。

3. 資金調達の状況

当連結会計年度は、「梅田1丁目1番地計画」及び鉄道車両の新造等の設備投資等を行ったものの、それらを上回る営業活動によるキャッシュ・フロー等が生じたことにより、当連結会計年度末における連結有利子負債残高は9,165億70百万円となり、前連結会計年度末に比べ392億58百万円の減少となりました。

当社グループでは、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、当連結会計年度においては、同倍率は5.5倍（前連結会計年度は6.4倍）となっています。

設備投資額と減価償却費（連結決算）

当連結会計年度の設備投資額（無形固定資産を含む）については、666億39百万円となり、前連結会計年度に比べ14億76百万円（2.2%）減少しました。

各セグメント別の内訳は次のとおりです。

	2015年度	増減率
都市交通	27,977百万円	△12.8%
不動産	28,287	9.5
エンタテインメント・コミュニケーション	5,919	△2.8
旅行	507	△23.1
国際輸送	1,049	120.4
ホテル	2,233	49.2
その他	717	△25.3
小計	66,691	△1.3
調整額または全社（共通）	△52	△109.9
合計	66,639	△2.2

〈都市交通〉

鉄道事業においては、安全対策及びサービス向上のための設備投資や車両の新造及び改造等を行いました。

〈不動産〉

不動産事業においては、「梅田1丁目1番地計画」等を行いました。

〈エンタテインメント・コミュニケーション〉

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、幹線伝送路更新等を行いました。

〈旅行〉

旅行事業においては、(株) 阪急交通社が、インターネット販売の強化や社内業務のためのシステム投資等を行いました。

〈国際輸送〉

国際輸送事業においては、(株) 阪急阪神エクスプレスが、グローバルなIT連携を図るためのシステム投資等を行いました。

〈ホテル〉

ホテル事業においては、(株) 阪急阪神ホテルズが、各ホテルの客室の改装等を行いました。

また、当連結会計年度の減価償却費については、537億1百万円となり、前連結会計年度に比べ5億58百万円（1.0%）増加しました。

事業等のリスク

当社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。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。

なお、文中における将来に関する事項は、当社グループが当連結会計年度末現在において判断したものです。

法的規制について

当社グループのうち、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、当社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について

当社グループは阪急・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みとして、「梅田1丁目1番地計画(「大阪神ビルディング」及び「新阪急ビル」建替計画)」や国際文化公園都市「彩都」など大規模な地域拠点開発を推進しています。これらは、いずれも当社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、今後も引き続き着実な開発に鋭意努めていきますが、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、当社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。

有利子負債について

当年度末における連結有利子負債残高は9,165億70百万円となっています。

なお、2006年度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、当社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。

当社グループは、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ますが、万一、金利水準が急激に上昇した場合には、当社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。

関係会社について

阪急電鉄(株)(連結子会社)は、北神急行電鉄(株)(連結子会社)が利用者の利便性を確保するため、神戸高速鉄道(株)(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(株)は、2002年度に神戸高速鉄道(株)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、神戸電鉄(株)(持分法適用関連会社)が北神急行電鉄(株)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(株)は北神急行電鉄(株)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(株)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、当社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について

当社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、当社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。

自然災害等について

当社グループは、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、旅行事業、国際輸送事業及びホテル事業など多種多様な事業を営んでおり、事業遂行上必要な鉄道施設、賃貸ビルや店舗等のさまざまな営業施設を多数保有しています。地震等の自然災害をはじめとする大規模災害が発生した場合には、営業施設への被害等により、当社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

平成27年及び平成28年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 25,614	¥ 24,225	\$ 214,381
受取手形及び売掛金	80,673	73,141	647,265
販売土地及び建物	97,587	103,060	912,035
商品及び製品	2,300	2,605	23,053
仕掛品	4,440	4,656	41,204
原材料及び貯蔵品	4,321	4,466	39,522
繰延税金資産	6,195	6,427	56,876
その他	33,347	37,188	329,097
貸倒引当金	△291	△234	△2,071
流動資産合計	254,188	255,535	2,261,372
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	580,155	572,227	5,063,956
機械装置及び運搬具（純額）	49,576	53,529	473,708
土地	919,147	931,355	8,242,080
建設仮勘定	119,077	120,589	1,067,159
その他（純額）	18,806	19,369	171,407
有形固定資産合計	1,686,763	1,697,070	15,018,319
無形固定資産			
のれん	30,845	23,295	206,150
その他	16,720	17,211	152,310
無形固定資産合計	47,565	40,507	358,469
投資その他の資産			
投資有価証券	244,626	248,097	2,195,549
繰延税金資産	4,245	4,323	38,257
退職給付に係る資産	8,709	5,947	52,628
その他	33,871	31,046	274,743
貸倒引当金	△332	△347	△3,071
投資その他の資産合計	291,120	289,066	2,558,106
固定資産合計	2,025,449	2,026,644	17,934,903
資産合計	2,279,638	2,282,180	20,196,283

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 42,429	¥ 37,480	\$ 331,681
未払費用	18,938	18,199	161,053
短期借入金	239,566	205,909	1,822,204
1年内償還予定の社債	—	30,000	265,487
リース債務	1,831	1,794	15,876
未払法人税等	15,220	6,188	54,761
賞与引当金	4,148	4,638	41,044
その他	149,639	151,924	1,344,460
流動負債合計	471,774	456,134	4,036,584
固定負債			
長期借入金	594,047	589,100	5,213,274
社債	112,000	82,000	725,664
リース債務	8,382	7,765	68,717
繰延税金負債	189,698	189,812	1,679,752
再評価に係る繰延税金負債	5,277	5,152	45,593
退職給付に係る負債	56,950	61,839	547,248
長期前受工事負担金	44,941	54,614	483,310
その他	117,082	111,521	986,912
固定負債合計	1,128,381	1,101,807	9,750,504
負債合計	1,600,155	1,557,942	13,787,097
純資産の部			
株主資本			
資本金	99,474	99,474	880,301
資本剰余金	150,027	145,974	1,291,805
利益剰余金	389,511	449,535	3,978,186
自己株式	△4,534	△8,289	△73,354
株主資本合計	634,479	686,695	6,076,947
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	18,052	17,684	156,496
繰延ヘッジ損益	△143	△896	△7,929
土地再評価差額金	5,417	5,598	49,540
為替換算調整勘定	1,756	1,072	9,487
退職給付に係る調整累計額	3,033	△2,818	△24,938
その他の包括利益累計額合計	28,116	20,639	182,646
新株予約権	318	424	3,752
非支配株主持分	16,566	16,478	145,823
純資産合計	679,482	724,237	6,409,177
負債純資産合計	2,279,638	2,282,180	20,196,283

連結損益計算書

平成27年及び平成28年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
営業収益	¥685,906	¥707,359	\$6,259,814
営業費			
運輸業等営業費及び売上原価	562,762	566,079	5,009,549
販売費及び一般管理費	29,116	30,987	274,221
営業費合計	591,879	597,066	5,283,770
営業利益	94,026	110,293	976,044
営業外収益			
受取利息	124	106	938
受取配当金	1,399	1,017	9,000
持分法による投資利益	4,543	5,748	50,867
雑収入	2,358	2,285	20,221
営業外収益合計	8,425	9,158	81,044
営業外費用			
支払利息	14,013	12,506	110,673
雑支出	2,848	2,465	21,814
営業外費用合計	16,862	14,972	132,496
経常利益	85,590	104,479	924,593
特別利益			
工事負担金等受入額	4,557	37,820	334,690
その他	4,692	982	8,690
特別利益合計	9,249	38,802	343,381
特別損失			
固定資産圧縮損	4,408	37,818	334,673
投資有価証券評価損	12	4,979	44,062
その他	12,798	4,397	38,912
特別損失合計	17,219	47,194	417,646
税金等調整前当期純利益	77,620	96,087	850,327
法人税、住民税及び事業税	25,095	20,495	181,372
法人税等調整額	△3,246	4,043	35,779
法人税等合計	21,848	24,538	217,150
当期純利益	55,772	71,549	633,177
非支配株主に帰属する当期純利益	1,570	1,577	13,956
親会社株主に帰属する当期純利益	54,201	69,971	619,212

連結包括利益計算書

平成27年及び平成28年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
当期純利益	¥55,772	¥ 71,549	\$ 633,177
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	5,920	598	5,292
繰延ヘッジ損益	△627	△786	△6,956
土地再評価差額金	279	124	1,097
為替換算調整勘定	1,564	△855	△7,566
退職給付に係る調整額	4,594	△6,336	△56,071
持分法適用会社に対する持分相当額	3,531	△451	△3,991
その他の包括利益合計	15,262	△7,706	△68,195
包括利益	71,034	63,842	564,973
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	69,299	62,494	553,044
非支配株主に係る包括利益	1,735	1,348	11,929

連結株主資本等変動計算書

平成27年及び平成28年3月31日終了年度

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
平成26年3月31日残高	¥99,474	¥150,027	¥344,020	¥△4,553	¥588,969
会計方針の変更による累積的影響額			△398		△398
会計方針の変更を反映した期首残高	99,474	150,027	343,622	△4,553	588,570
期中変動額					
剰余金の配当			△8,229		△8,229
親会社株主に帰属する当期純利益			54,201		54,201
土地再評価差額金の取崩			0		0
自己株式の取得				△169	△169
自己株式の処分		0		2	2
非支配株主との取引に係る					—
親会社の持分変動					—
連結範囲の変動			△83		△83
持分法適用会社に対する持分変動に伴う					—
自己株式の増減				186	186
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）					
期中変動額合計	—	0	45,889	19	45,908
平成27年3月31日残高	99,474	150,027	389,511	△4,534	634,479
会計方針の変更による累積的影響額		△4,500	△527		△5,027
会計方針の変更を反映した期首残高	99,474	145,527	388,984	△4,534	629,452
期中変動額					
剰余金の配当			△8,227		△8,227
親会社株主に帰属する当期純利益			69,971		69,971
土地再評価差額金の取崩			0		0
自己株式の取得				△3,779	△3,779
自己株式の処分		△0	△0	24	23
非支配株主との取引に係る					—
親会社の持分変動		447			447
連結範囲の変動			△1,192		△1,192
持分法適用会社に対する持分変動に伴う					—
自己株式の増減					—
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）					
期中変動額合計	—	447	60,550	△3,755	57,242
平成28年3月31日残高	99,474	145,974	449,535	△8,289	686,695

	百万円								
	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配株主 持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
平成26年3月31日残高	¥ 8,885	¥ 480	¥5,060	¥ 366	¥△1,712	¥ 13,081	¥208	¥15,338	¥617,598
会計方針の変更による累積的影響額						—		△30	△429
会計方針の変更を反映した期首残高	8,885	480	5,060	366	△1,712	13,081	208	15,307	617,168
期中変動額									
剰余金の配当									△8,229
親会社株主に帰属する当期純利益									54,201
土地再評価差額金の取崩									0
自己株式の取得									△169
自己株式の処分									2
非支配株主との取引に係る									—
親会社の持分変動									—
連結範囲の変動									△83
持分法適用会社に対する持分変動に伴う									186
自己株式の増減									—
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	9,166	△624	357	1,389	4,745	15,035	109	1,259	16,404
期中変動額合計	9,166	△624	357	1,389	4,745	15,035	109	1,259	62,313
平成27年3月31日残高	18,052	△143	5,417	1,756	3,033	28,116	318	16,566	679,482
会計方針の変更による累積的影響額						—			△5,027
会計方針の変更を反映した期首残高	18,052	△143	5,417	1,756	3,033	28,116	318	16,566	674,454
期中変動額									
剰余金の配当									△8,227
親会社株主に帰属する当期純利益									69,971
土地再評価差額金の取崩									0
自己株式の取得									△3,779
自己株式の処分									23
非支配株主との取引に係る									—
親会社の持分変動									447
連結範囲の変動									△1,192
持分法適用会社に対する持分変動に伴う									—
自己株式の増減									—
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	△368	△752	180	△684	△5,851	△7,476	105	△88	△7,459
期中変動額合計	△368	△752	180	△684	△5,851	△7,476	105	△88	49,783
平成28年3月31日残高	17,684	△896	5,598	1,072	△2,818	20,639	424	16,478	724,237

	千米ドル				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
平成27年3月31日残高	\$880,301	\$1,327,673	\$3,447,000	\$△40,124	\$5,614,858
会計方針の変更による累積的影響額		△39,823	△4,664		△44,487
会計方針の変更を反映した期首残高	880,301	1,287,850	3,442,336	△40,124	5,570,372
期中変動額					
剰余金の配当			△72,805		△72,805
親会社株主に帰属する当期純利益			619,212		619,212
土地再評価差額金の取崩			0		0
自己株式の取得				△33,442	△33,442
自己株式の処分		△0	△0	212	204
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		3,956			3,956
連結範囲の変動			△10,549		△10,549
持分法適用会社に対する持分変動に伴う 自己株式の増減					—
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）					
期中変動額合計	—	3,956	535,841	△33,230	506,566
平成28年3月31日残高	880,301	1,291,805	3,978,186	△73,354	6,076,947

	千米ドル								
	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配株主 持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
平成27年3月31日残高	\$159,752	\$△1,265	\$47,938	\$ 15,540	\$ 26,841	\$ 248,814	\$2,814	\$146,602	\$6,013,115
会計方針の変更による累積的影響額						—			△44,487
会計方針の変更を反映した期首残高	159,752	△1,265	47,938	15,540	26,841	248,814	2,814	146,602	5,968,619
期中変動額									
剰余金の配当									△72,805
親会社株主に帰属する当期純利益									619,212
土地再評価差額金の取崩									0
自己株式の取得									△33,442
自己株式の処分									204
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動									3,956
連結範囲の変動									△10,549
持分法適用会社に対する持分変動に伴う 自己株式の増減									—
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	△3,257	△6,655	1,593	△6,053	△51,779	△66,159	929	△779	△66,009
期中変動額合計	△3,257	△6,655	1,593	△6,053	△51,779	△66,159	929	△779	440,558
平成28年3月31日残高	156,496	△7,929	49,540	9,487	△24,938	182,646	3,752	145,823	6,409,177

連結キャッシュ・フロー計算書

平成27年及び平成28年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
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	¥ 77,620	¥ 96,087	\$ 850,327
減価償却費	53,143	53,701	475,230
のれん償却額	2,929	2,471	21,867
持分法による投資損益（△は益）	△4,543	△5,748	△50,867
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△4,485	△2,077	△18,381
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△137	△42	△372
受取利息及び受取配当金	△1,523	△1,124	△9,947
支払利息	14,013	12,506	110,673
固定資産圧縮損	4,408	37,818	334,673
工事負担金等受入額	△4,557	△37,820	△334,690
投資有価証券評価損益（△は益）	12	4,979	44,062
売上債権の増減額（△は増加）	△216	6,129	54,239
たな卸資産の増減額（△は増加）	8,362	△1,174	△10,389
仕入債務の増減額（△は減少）	△48	△5,028	△44,496
その他	9,227	3,252	28,779
小計	154,204	163,930	1,450,708
利息及び配当金の受取額	2,876	3,156	27,929
利息の支払額	△14,363	△12,591	△111,425
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△10,836	△29,656	△262,442
営業活動によるキャッシュ・フロー	131,881	124,838	1,104,761
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出	△86,970	△92,686	△820,230
固定資産の売却による収入	5,588	5,064	44,814
投資有価証券の取得による支出	△10,353	△14,228	△125,912
投資有価証券の売却による収入	19,747	618	5,469
工事負担金等受入による収入	21,098	20,623	182,504
その他	△1,640	1,765	15,619
投資活動によるキャッシュ・フロー	△52,529	△78,843	△697,726
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額（△は減少）	2,363	△21,628	△191,398
長期借入れによる収入	90,100	65,830	582,566
長期借入金の返済による支出	△153,170	△76,570	△677,611
社債の発行による収入	9,930	—	—
社債の償還による支出	△20,000	—	—
自己株式の取得による支出	△169	△3,779	△33,442
配当金の支払額	△8,229	△8,227	△72,805
非支配株主への配当金の支払額	△485	△331	△2,929
その他	△2,085	△2,571	△22,752
財務活動によるキャッシュ・フロー	△81,746	△47,278	△418,389
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,270	△694	△6,142
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△1,125	△1,978	△17,504
現金及び現金同等物の期首残高	24,497	23,497	207,938
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	125	844	7,469
現金及び現金同等物の期末残高	23,497	22,363	197,903

セグメント情報

平成27年及び平成28年3月31日終了年度

前連結会計年度

	報告セグメント							その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結 財務諸表 計上額 (注)3
	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	小計				
営業収益											
(ア)外部顧客への営業収益	¥228,306	¥189,680	¥104,768	¥31,936	¥39,411	¥62,344	¥ 656,449	¥28,976	¥ 685,425	¥ 480	¥ 685,906
(イ)セグメント間の内部 営業収益又は振替高	5,112	16,763	7,864	28	7	687	30,463	12,701	43,165	△43,165	—
合計	233,419	206,444	112,632	31,965	39,419	63,031	686,912	41,678	728,591	△42,684	685,906
セグメント利益又は損失(△)	38,553	37,173	14,993	1,227	3,053	1,216	96,217	1,032	97,250	△3,223	94,026
セグメント資産	778,565	993,303	143,239	68,037	45,828	82,199	2,111,174	43,769	2,154,943	124,694	2,279,638
その他の項目											
減価償却費	25,433	17,218	7,010	809	738	2,035	53,247	479	53,726	△582	53,143
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	32,072	25,828	6,092	660	476	1,497	66,627	960	67,587	527	68,115

当連結会計年度

	報告セグメント							その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結 財務諸表 計上額 (注)3
	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	小計				
営業収益											
(ア)外部顧客への営業収益	¥234,410	¥ 203,413	¥105,351	¥30,492	¥36,650	¥67,304	¥ 677,622	¥29,209	¥ 706,831	¥ 527	¥ 707,359
(イ)セグメント間の内部 営業収益又は振替高	5,133	17,509	7,138	9	8	737	30,538	9,649	40,188	△40,188	—
合計	239,544	220,923	112,490	30,502	36,658	68,042	708,160	38,859	747,019	△39,660	707,359
セグメント利益又は損失(△)	41,270	49,851	15,301	680	1,788	3,298	112,191	967	113,159	△2,866	110,293
セグメント資産	794,261	1,022,570	142,705	65,239	39,899	82,754	2,147,431	35,849	2,183,280	98,899	2,282,180
その他の項目											
減価償却費	25,691	17,916	6,656	773	730	1,838	53,607	537	54,144	△443	53,701
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	27,977	28,287	5,919	507	1,049	2,233	65,974	717	66,691	△52	66,639

	報告セグメント							その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結 財務諸表 計上額 (注)3
	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	小計				
営業収益											
(ア)外部顧客への営業収益	\$2,074,425	\$1,800,115	\$ 932,310	\$269,841	\$324,336	\$595,611	\$ 5,996,655	\$258,487	\$ 6,255,142	\$ 4,664	\$ 6,259,814
(イ)セグメント間の内部 営業収益又は振替高	45,425	154,947	63,168	80	71	6,522	270,248	85,389	355,646	△355,646	—
合計	2,119,858	1,955,071	995,487	269,929	324,407	602,142	6,266,903	343,885	6,610,788	△350,973	6,259,814
セグメント利益又は損失(△)	365,221	441,159	135,407	6,018	15,823	29,186	992,841	8,558	1,001,407	△25,363	976,044
セグメント資産	7,028,858	9,049,292	1,262,876	577,336	353,088	732,336	19,003,814	317,248	19,321,062	875,212	20,196,283
その他の項目											
減価償却費	227,354	158,549	58,903	6,841	6,460	16,265	474,398	4,752	479,150	△3,920	475,230
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	247,584	250,327	52,381	4,487	9,283	19,761	583,841	6,345	590,186	△460	589,726

(注)

1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、建設業等を含んでいます。
2. セグメント利益又は損失の調整額の内容は、のれんの償却額（前連結会計年度△2,666百万円、当連結会計年度△2,238百万円（△19,805千円ドル））（主に平成18年度の阪神電気鉄道（株）との経営統合により発生したのれんの償却額）です。
セグメント資産の調整額には、のれんの未償却残高（前連結会計年度30,205百万円、当連結会計年度22,939百万円（203,000千円ドル））（主に平成18年度の阪神電気鉄道（株）との経営統合により発生したのれん）のほか、当社、阪急電鉄（株）及び阪神電気鉄道（株）での余資運用資金（現金及び預金）、長期投資資金（投資有価証券）及び土地等の配分していない資産やセグメント間の取引消去が含まれています。
3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

主要賃貸／分譲物件一覧

主な賃貸物件

賃貸物件名称	所在地	竣工年	賃貸可能面積 (千㎡) *1	主な用途
梅田阪急ビル	大阪市北区	2012	213	百貨店 (阪急百貨店)、オフィス
梅田阪神第1ビルディング (ハービス OSAKA)	大阪市北区	1997	82	ホテル (ザ・リッツ・カールトン大阪)、オフィス、商業施設、多機能ホール
梅田阪神第2ビルディング (ハービス ENT)	大阪市北区	2004	55	オフィス、商業施設、劇場 (大阪四季劇場)
阪急茶屋町ビル (アプローズタワー)	大阪市北区	1992	52	ホテル (ホテル阪急インターナショナル)、オフィス、商業施設
阪急三番街	大阪市北区	1969	41	商業施設
阪急グランドビル	大阪市北区	1977	36	オフィス、商業施設
グランフロント大阪	大阪市北区	2013	28	オフィス、商業施設、ナレッジキャピタル、ホテル (インターコンチネンタルホテル大阪)
阪急ターミナルビル	大阪市北区	1972	27	オフィス、商業施設
阪急ファイブビル (HEP ファイブ)	大阪市北区	1998	20	商業施設
ナビオ阪急 (HEP ナビオ)	大阪市北区	1980	16	商業施設
北阪急ビル	大阪市北区	1971	13	オフィス、商業施設
NU chayamachi	大阪市北区	2005	12	商業施設
野田阪神ビルディング (ウイステ)	大阪市福島区	1992	32	商業施設、オフィス
新大阪阪急ビル	大阪市淀川区	2012	24	オフィス、ホテル (レム新大阪)、商業施設
阪急西宮ガーデンズ	兵庫県西宮市	2008	108	商業施設、百貨店 (阪急百貨店)
阪急河原町ビル	京都市下京区	1974	38	百貨店 (高島屋)

*1 賃貸可能面積には、公共部にかかる面積は含めていません。

2015年度の主な分譲物件 *2

分譲物件名称	所在地	総戸数
マンション		
ジオ千里中央 *3	大阪府豊中市	514 *4
ジオ阪急洛西口 ノースレジデンス	京都府向日市	231
ジオ西神中央	神戸市西区	205
ジオタワー南堀江	大阪市西区	203 *4
ジオ阪急洛西口 サウスレジデンス *3	京都府向日市	161
ジオ南草津フロントステージ	滋賀県草津市	48
ジオ西宮北口 樋ノ口町	兵庫県西宮市	36
ジオ神戸山本通	神戸市中央区	36
ジオ西宮北口 クラウンズ	兵庫県西宮市	20
富久クロス コンフォートタワー *3	東京都新宿区	1,093 *4
ルフォンソレイユ船橋美し学園 *3	千葉県船橋市	186
ジオ等々力	東京都世田谷区	69
ジオ新小岩	東京都江戸川区	38
ジオ赤坂丹後町	東京都港区	23
戸建		
大阪中島公園都市 ハピアガーデン四季のまち	大阪市西淀川区	254
ハピアガーデン寝屋川市 駅の手 公園通りの街	大阪府寝屋川市	62
ハピアガーデン垂水霞ヶ丘	神戸市垂水区	10
ハピアガーデン横濱山手	横浜市中区	14
ハピアガーデン桜台三丁目	東京都練馬区	12
ハピアガーデン杉並堀ノ内	東京都杉並区	11

*2 近畿圏・首都圏ごとに総戸数順

*3 共同事業物件

*4 非分譲住戸含む

2016年度の主な分譲予定物件 *2

分譲物件名称	所在地	総戸数
マンション		
ジオ高槻ミュージズレジス	大阪府高槻市	244
ジークレフ・ジオ 神戸本山 *3	神戸市東灘区	256
ジオ千里中央 ザ・レジデンス	大阪府豊中市	218
ブロード高槻	大阪府高槻市	51
ジオ京都嵯峨嵐山	京都市右京区	32
ジオ京都嵐山	京都市西京区	25
ジオ住吉本町	神戸市東灘区	22 *4
ジオグランデ岡本一丁目	神戸市東灘区	17 *4
ジオ多摩センター	東京都多摩市	300
ジオ茅ヶ崎フレンチ *3	神奈川県茅ヶ崎市	136
ジオ津田沼 奏の杜	千葉県習志野市	84
ジオ経堂	東京都世田谷区	78
ジオ御苑内藤町	東京都新宿区	63
戸建		
阪急彩都ガーデンフロント 彩都・箕面レジデンス	大阪府箕面市	48
ハピアガーデン箕面小野原	大阪府箕面市	20
ハピアガーデン塚口富松町	兵庫県尼崎市	10
グランフォーラム 祖師ヶ谷大蔵HAPIA *3	東京都世田谷区	27
ハピアガーデン下石神井	東京都練馬区	13
ハピアガーデン大泉学園町	東京都練馬区	8

グループ主要会社一覧

(2016年3月31日現在)

主要連結子会社

■ 都市交通事業

	会社名
鉄道事業	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) 神戸高速鉄道 (株) 阪急阪神レールウェイ・テクノロジー (株) (株) 阪急阪神電気システム
自動車事業	阪急バス (株) 阪神バス (株) 阪急観光バス (株) 大阪空港交通 (株) 阪急田園バス (株) 阪急タクシー (株) 阪神タクシー (株) (株) 阪急阪神エムテック ニッポンレンタカー阪急 (株)
流通事業	阪急電鉄 (株) (株) エキ・リテール・サービス阪急阪神 (株) 阪急スタイルレーベルズ
広告事業	阪急電鉄 (株) (株) 阪急アドエージェンシー
都市交通その他事業	アルナ車両 (株)

■ 不動産事業

	会社名
賃貸事業	阪急電鉄 (株) 阪神電気鉄道 (株) 阪急不動産 (株) 大阪ダイヤモンド地下街 (株) 阪神不動産 (株)
分譲・その他事業	阪急電鉄 (株) 阪神電気鉄道 (株) 阪急不動産 (株) 阪急阪神ビルマネジメント (株) 阪急阪神ハイセキュリティサービス (株) 阪急阪神クリーンサービス (株) 阪急リート投信 (株)

■ エンタテインメント・コミュニケーション事業

	会社名
スポーツ事業	阪神電気鉄道 (株) (株) 阪神タイガース (株) 阪神コンテンツリンク (株) ウエルネス阪神
ステージ事業	阪急電鉄 (株) (株) 宝塚クリエイティブアーツ (株) 宝塚舞台 (株) 梅田芸術劇場
コミュニケーションメディア事業	アイテック阪急阪神 (株) (株) ペイ・コミュニケーションズ 姫路ケーブルテレビ (株)
レジャーその他事業	六甲山観光 (株)

■ 旅行事業

	会社名
旅行事業	(株) 阪急交通社 (株) 阪急阪神ビジネスラベル (株) 阪急トラベルサポート

■ 国際輸送事業

	会社名
国際輸送事業	(株) 阪急阪神エクスプレス (株) 阪急阪神ロジパートナーズ HHE (USA) INC. HHE (DEUTSCHLAND) GMBH HHE (HK) LTD. HHE SOUTHEAST ASIA PTE. LTD. HHE : HANKYU HANSHIN EXPRESS

■ ホテル事業

	会社名
ホテル事業	(株) 阪急阪神ホテルズ (株) 阪神ホテルシステムズ (株) 天橋立ホテル (株) 有馬ビューホテル (株) 阪急阪神レストランズ

■ その他

	会社名
建設・環境事業	(株) ハンシン建設 中央電設 (株)
カード事業	(株) 阪急阪神カード
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	(株) 阪急阪神ビジネスアソシエイト

持分法適用関連会社

主要な事業の内容	会社名
百貨店事業	エイチ・ツー・オー リテイリング (株) [証券コード: 8242]
鉄道事業	西大阪高速鉄道 (株) 神戸電鉄 (株) [証券コード: 9046]
不動産賃貸事業	(株) 東京楽天地 [証券コード: 8842]
映画の興行	東宝 (株) [証券コード: 9602]
民間放送業	関西テレビ放送 (株)

グループ沿革

■ 阪急ホールディングス株式会社

- 1907 小林一三が「箕面有馬電気軌道（阪急電鉄の前身）」を創立
- 1910 宝塚本線（梅田－宝塚間）、箕面線（石橋－箕面間）が開業
- 1913 「宝塚唱歌隊（後の宝塚歌劇団）」を結成
- 1924 「宝塚大劇場」竣工
- 1929  東洋初のターミナルデパート「阪急百貨店」営業開始
- 1948 パン・アメリカン航空会社の代理店事務開始
- 1964 「新阪急ホテル（大阪）」開業
- 1973 民鉄最大級のターミナル「新・梅田駅」誕生
社名を「阪急電鉄（株）」に変更
- 1995

阪神・淡路大震災発生 阪急・阪神ともに甚大な被害を受ける
- 2005 「阪急ホールディングス」誕生

■ 阪神電気鉄道株式会社

- 1899 「摂津電気鉄道」を設立
(同年中に現在の社名である阪神電気鉄道に改称)
- 1905  神戸（三宮）－大阪（出入橋）間、営業開始
- 1924 「甲子園球場（後の阪神甲子園球場）」を開設
- 1933 梅田停留場に「阪神マート」を開業
(後の阪神百貨店の創業)
- 1935 「(株) 大阪野球倶楽部（大阪タイガース、後の(株) 阪神タイガース）」を設立
- 1948 航空代理店業を開始
- 1985 阪神タイガース、初の日本一

2006 「阪急阪神ホールディングス」誕生

「阪急阪神第一ホテルグループ」誕生

- 2007 阪急阪神ホールディングスグループ2007中期経営計画発表
阪急百貨店と阪神百貨店が経営統合

- 2008  「阪急西宮ガーデンズ」開業

- 2010   阪神甲子園球場のリニューアル工事が完了、「甲子園歴史館」がオープン

「梅田阪急ビル オフィスタワー」竣工

- 2012 梅田阪急ビル竣工、
阪急うめだ本店グランドオープン

- 2015 阪急阪神ホールディングスグループ中期経営計画（2015～2018年度）発表

- 2016  ASEAN 地域初の物流倉庫をインドネシアにオープン



会社概要／株式情報

(2016年3月31日現在)

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 (グループ経営企画室IR担当)

FAX：06-6373-5042

人事総務室東京統括部

〒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

99,474百万円

決算期

3月31日

従業員数

21,607名 (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

77,664名*

単元株式数

1,000株*

上場証券取引所

東京

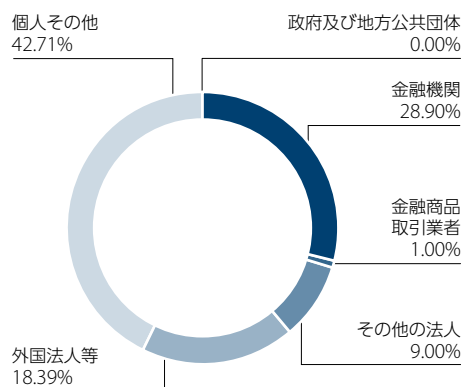
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

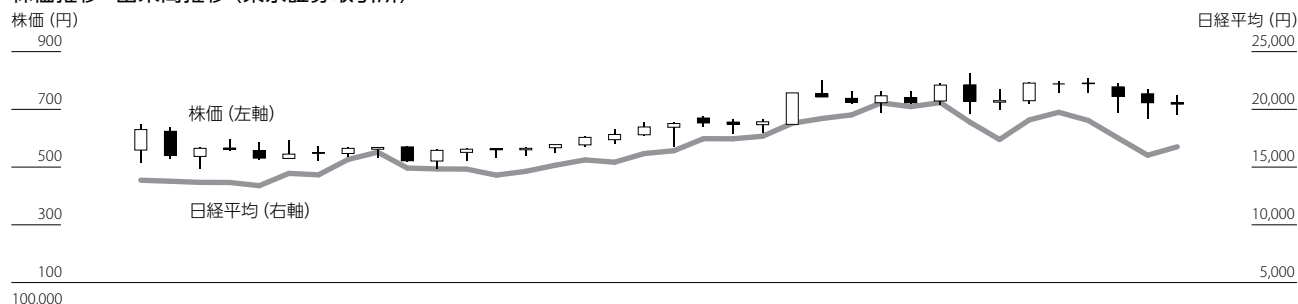
株主名	所有株式数 (千株)*	割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	69,190	5.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	45,341	3.57
日本生命保険相互会社	29,023	2.28
株式会社三井住友銀行	21,909	1.72
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	21,037	1.65
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	17,038	1.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	16,906	1.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口6)	13,757	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	13,752	1.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	13,730	1.08

所有者別分布状況



* 2016年8月1日を効力発生日とした株式併合 (5株→1株) 及び単元株式数の変更 (1,000株→100株) 前の数値です。

株価推移・出来高推移 (東京証券取引所)



出来高 (千株)	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
2013年度																								
2014年度																								
2015年度																								
期間高値	648						800						824											
期間安値	492						533						667											
期末株価	562						743						718											



阪急阪神ホールディングスコーポレートサイト情報

阪急阪神ホールディングスのコーポレートサイトでは、グループの概要やニュースリリース、CSR活動、ガバナンス情報のほか、事業ごとの最新情報や社長メッセージなどを掲載しています。

<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/>



株主・投資家の皆様へ

当社のIRサイトでは、決算短信や有価証券報告書などの法定開示書類に加え、説明会の資料や質疑応答内容を開示しています。また、中期経営計画における事業戦略や財務方針も掲載しています。

<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/>



グループガイド

当社グループの概要を端的にご理解いただけるよう、毎年グループガイドを制作しています。社長のご挨拶や事業内容、グループ会社一覧などを掲載しており、和文版のみならず、英文版もご用意しています。

http://www.hankyu-hanshin.co.jp/file_sys/irRelatedInfo/232.pdf



CSR活動 ▶ 社会貢献活動情報

当社グループでは、グループ経営理念の一層の実現に向け、様々な社会貢献活動を行っています。当サイトには、活動概要をご説明した動画や、活動のご報告を詳細に掲載しています。

<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/yume-machi/>



CSR活動 ▶ 環境保全活動

当社グループでは、各事業における環境負荷の低減を目指し、様々な取り組みを行っています。当サイトには、取り組みの事例や外部からの評価を掲載しています。

<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/csr/eco/>



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