

阪急阪神ホールディングスグループ  
2016年度（2017年3月期）  
決算説明会資料

2017年5月19日

阪急阪神ホールディングス株式会社

9042 <http://www.hankyu-hanshin.co.jp/>

# 目次

今回のポイント	.....	2
I.2016年度（2017年3月期）決算概要	.....	3
II.長期ビジョン2025について	.....	22
III.中期経営計画の見直しについて	.....	42
IV.具体的な取組について	.....	50
V.2017年度（2018年3月期）業績予想並びに 各事業の見通しについて	.....	76
VI.参考資料	.....	92

本資料に掲載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

# 今回のポイント

- 2016年度
  - 所期の利益目標は達成したものの、不動産事業において前期に施設用地の売却があった影響や、国際輸送事業において為替変動により円換算額が減少したこと等により、減収・減益
  - しかしながら、**営業利益**、**経常利益**については、過去最高益であった前期に次ぐ水準となり、**親会社株主に帰属する当期純利益**については、**過去最高益**を更新
- 長期ビジョン
  - 長期的にありたい姿とそれに向けて取り組むべき方向性・戦略を示すものとして「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」を策定
  - 事業エリアとビジネスモデルという2つの基軸をベースに4つの事業戦略を定め、持続的な成長を目指していく
- 中期経営計画（～2018年度）
  - 足元の経営状況・プロジェクトの進捗等を踏まえ、**利益計画を底上げ**
  - 長期ビジョンにおける方向性を踏まえ、成長投資(2015～2018年度累計)を前回計画から増額
  - 2017年度利益の配分から、**1株当たりの年間配当金を40円に、総還元性向を30%**にそれぞれ引き上げる予定

# **I .2016年度（2017年3月期） 決算概要**

# 連結損益比較表（サマリー）

	2016年度末	2015年度末	比較増減	
連結子会社	93社	93社	-	増加：2社 減少：2社
持分法適用関連会社	11社	10社	+1社	増加：1社
合計	104社	103社	+1社	

（単位：百万円）

	2016年度	2015年度	比較増減	増減率	備考
営業収益	736,763	746,792	△10,029	△1.3%	次ページ参照
営業利益	104,058	110,293	△6,234	△5.7%	
営業外収益	11,789	9,158	+2,630		持分法による投資利益 +2,881
営業外費用	15,240	14,972	+268		
経常利益	100,607	104,479	△3,872	△3.7%	
特別利益	4,255	38,802	△34,547		工事負担金等受入額 △35,705
特別損失	4,057	47,194	△43,137		固定資産圧縮損 △35,638
親会社株主に帰属する 当期純利益	<span style="border: 1px solid black;">過去最高</span> 71,302	69,971	+1,331	+1.9%	

（注）当期より国際輸送事業の輸出混載貨物等に係る取引について、営業収益の計上方法を純額表示から総額表示に変更しています。  
この変更に伴い、前期の営業収益については、遡及適用後の金額（総額表示）となっています。なお、この変更による利益への影響はありません。

（参考）

減価償却費	52,800	53,701	△901	
金融収支 (A) - (B)	△10,074	△11,381	+1,307	
受取利息及び配当金 (A)	1,092	1,124	△32	
支払利息 (B)	11,166	12,506	△1,339	

# セグメント別営業成績（サマリー）

## 【当期業績のポイント】

所期の利益目標は達成したものの、不動産事業において前期に施設用地の売却があった影響や、国際輸送事業において為替変動により円換算額が減少したこと等により、減収・減益

（単位：百万円）

	都市交通	不動産	インターネット・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
<b>営業収益</b>									
2016年度	237,136	215,709	115,193	29,938	71,670	65,640	42,646	△41,172	736,763
2015年度	239,544	220,923	112,490	30,502	76,092	68,042	38,859	△39,660	746,792
比較増減	△2,407	△5,213	+2,703	△563	△4,422	△2,401	+3,787	△1,512	△10,029
<b>営業利益</b>									
2016年度	42,237	41,970	15,655	637	1,587	2,795	1,340	△2,167	104,058
2015年度	41,270	49,851	15,301	680	1,788	3,298	967	△2,866	110,293
比較増減	+967	△7,881	+354	△43	△200	△502	+372	+698	△6,234

(注) 当期より国際輸送事業の輸出混載貨物等に係る取引について、営業収益の計上方法を純額表示から総額表示に変更しています。

この変更に伴い、前期の営業収益については、遡及適用後の金額（総額表示）となっています。なお、この変更による営業利益への影響はありません。

# 都市交通セグメント

【鉄道】 阪急線・阪神線が堅調に推移したことに加え、動力費が減少したこと等により、増収・増益

【自動車】 2016年3月に尼崎市交通局から市営バスの全路線を譲り受けたこと等により増収。  
利益は前期並み

(単位：百万円)

	2016年度	2015年度	比較増減	増減率
営業収益	237,136	239,544	△2,407	△1.0%
営業利益	42,237	41,270	+967	+2.3%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
鉄道事業	1,499億円	+4億円
自動車事業	489億円	+19億円
流通事業	329億円	△46億円
広告事業	85億円	△1億円
都市交通その他事業	91億円	+10億円

※別途、本社費・調整額あり

中食事業を展開している株式会社いいなダイニングが連結子会社から持分法適用関連会社となった影響(約△30億円)

# 《都市交通》 鉄道運輸成績

## 《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2016年度 百万円	2015年度 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2016年度 千人	2015年度 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	62,720	62,920	△199	△0.3	318,064	319,023	△958	△0.3
定期	32,628	32,272	+355	+1.1	329,305	325,540	+3,764	+1.2
うち通勤	28,138	27,790	+347	+1.2	230,010	226,852	+3,157	+1.4
うち通学	4,489	4,481	+8	+0.2	99,295	98,688	+606	+0.6
合計	95,348	95,192	+156	+0.2	647,369	644,563	+2,805	+0.4

## 《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2016年度 百万円	2015年度 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2016年度 千人	2015年度 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	21,136	21,035	+101	+0.5	116,998	116,440	+557	+0.5
定期	11,563	11,372	+190	+1.7	119,768	117,786	+1,982	+1.7
うち通勤	10,356	10,193	+163	+1.6	94,479	93,131	+1,348	+1.4
うち通学	1,206	1,179	+26	+2.3	25,289	24,655	+634	+2.6
合計	32,699	32,407	+291	+0.9	236,766	234,226	+2,540	+1.1

- (注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示しています。  
 2. 阪急電鉄の定期外収入・人員には、P i T a P a 区間指定割引運賃適用の収入・人員を含んでいます。  
 3. 阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計です。

# 《都市交通》 鉄道運輸成績 (増減要因)

## 《阪急電鉄》

### 運輸収入 (第1種・第2種合計)

(単位: 百万円)

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2016年度実績	24,194	23,656	24,097	23,399	95,348
2015年度実績	24,011	23,748	24,066	23,366	95,192
増減	+ 183	△ 92	+ 31	+ 33	+ 156
増減率	+ 0.8%	△ 0.4%	+ 0.1%	+ 0.1%	+ 0.2%

#### 対前期比の増減要因 (推定)

- ・前年エキスポシティ開業賑わいからの反動減 △83百万円
- ・前年閏年による増加からの反動減 △144百万円
- ・その他 (沿線人口・インバウンド需要の増加ほか) +383百万円

## 《阪神電気鉄道》

### 運輸収入 (第1種・第2種合計)

(単位: 百万円)

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2016年度実績	8,284	8,440	8,004	7,970	32,699
2015年度実績	8,153	8,460	7,933	7,861	32,407
増減	+ 131	△ 19	+ 70	+ 109	+ 291
増減率	+ 1.6%	△ 0.2%	+ 0.9%	+ 1.4%	+ 0.9%

#### 対前期比の増減要因 (推定)

- ・USJ来場者数の増加 +71百万円
- ・前年閏年による増加からの反動減 △51百万円
- ・その他 (阪神なんば線の好調、沿線人口・インバウンド需要の増加ほか) +272百万円

# 不動産セグメント

【賃貸】 梅田地区をはじめとした賃貸ビルが堅調に推移したこと等により、増収・増益

【分譲・その他】 マンション事業については、分譲戸数が減少したものの、営業収益・営業利益ともほぼ前期並み。しかしながら、前期に彩都中部地区（大阪府茨木市）の施設用地の売却があった影響等により、減収・減益

(単位：百万円)

	2016年度	2015年度	比較増減	増減率
営業収益	215,709	220,923	△5,213	△2.4%
営業利益	41,970	49,851	△7,881	△15.8%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
賃貸事業	1,041億円	+11億円
分譲・その他事業	1,287億円	△58億円

※別途、本社費・調整額あり

【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数] △215戸（前期 1,302戸→当期 1,087戸）

# エンタテインメント・コミュニケーションセグメント

【スポーツ】	阪神甲子園球場において飲食・物販売上が好調に推移したことや、2016年シーズンよりインターネットスポーツ中継サイトへのライブ配信を開始したこと等により、増収・増益
【ステージ】	歌劇事業における宙組公演「エリザベト-愛と死の輪舞（ロンド）-」や、演劇事業における「バイオハザード-ヴォイス・オブ・ガイア-」等の各公演が好評を博したこと等により、増収・増益
【コミュニケーションメディアその他】	情報サービス事業において、システム開発の受託やEコマース（電子商取引）サイトの構築・保守等が好調に推移したこと等により増収。利益は前期並み

(単位：百万円)

	2016年度	2015年度	比較増減	増減率
営業収益	115,193	112,490	+ 2,703	+ 2.4%
営業利益	15,655	15,301	+ 354	+ 2.3%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
スポーツ事業	339億円	+ 6億円
ステージ事業	329億円	+ 3億円
コミュニケーションメディアその他事業	493億円	+ 19億円

※別途、本社費・調整額あり

# 旅行セグメント

海外旅行において、国際情勢の悪化の影響等を受け、特にヨーロッパ方面の集客が減少したほか、国内旅行において、お遍路の逆打ちが話題となった四国方面等の集客が好調に推移したものの、「平成28年熊本地震」の影響で九州方面の集客が減少したこと等により、減収・減益

	2016年度	2015年度	比較増減	増減率
営業収益	29,938	30,502	△563	△1.8%
営業利益	637	680	△43	△6.4%

(単位：百万円)

## 【旅行セグメント 2016年度の概況】

### ◆海外旅行 業界 第 3 位 (注)

取扱高 1, 869 億円 (前期比 △7.1%)

### ◆国内旅行 業界 第 6 位 (注)

取扱高 1, 290 億円 (前期比 △2.7%)

### ◆総取扱高 業界 第 6 位 (注)

取扱高 3, 187 億円 (前期比 △5.1%)

### 【海外旅行】

オセアニア方面やアジア方面等は好調に推移したが、相次ぐヨーロッパでのテロ事件の発生等により、同方面が大きく落ち込んだことから、取扱高が前期を下回った

### 【国内旅行】

閏年にお遍路を逆から回るとご利益が増す「逆打ちお遍路」により四国方面は好調に推移したが、4月に発生した「平成28年熊本地震」の影響により、九州方面が大きく落ち込み、「ふっこう割」などを活用して回復に努めたものの、取扱高は前期を下回った

※ 阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル、阪神トラベル・インターナショナルの3社合計  
(内部取引を相殺)

※ (注) 取扱高は、4月-3月までの合計値。業界順位は、4月-1月までの合計値による順位  
観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」より

# 国際輸送セグメント

海外法人において、東アジア・アセアンの航空輸送、海上輸送がともに堅調に推移したものの、為替変動により円換算額が減少したほか、米州・欧州の航空輸送が低調に推移したこと等により、減収・減益

	2016年度	2015年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	71,670	76,092	△4,422	△5.8%
営業利益	1,587	1,788	△200	△11.2%

(注) 当期より国際輸送事業の輸出混載貨物等に係る取引について、営業収益の計上方法を純額表示から総額表示に変更しています。  
この変更に伴い、前期の営業収益については、遡及適用後の金額（総額表示）となっています。なお、この変更による営業利益への影響はありません。

## 【国際輸送セグメント 2016年度の概況】

### 【日本】

- ・海上輸出は取扱増加と原価削減により好調に推移した
- ・航空輸出は、取扱は増加したものの、収益性の低下により前期を下回った
- ・輸入は航空、海上とも国内需要の低迷が続き低調に推移した

### 【海外】

- ・欧州、米州は、人件費をはじめとした費用増加等により前期を下回った
- ・東アジアは、香港法人をはじめ順調に推移したことにより前期を上回ったものの、アセアンは、シンガポール法人の低調や全体的な費用増加等により前期を下回った
- ・海外現地法人全体として、為替変動による円換算額の減少により、収益・利益とも前期を下回った

# ホテルセグメント

ホテル外でのレストラン等の運営を一部取り止めたことに加えて、宿泊部門や宴会部門の売上が前期を下回ったこと等により、減収・減益

	2016年度	2015年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	65,640	68,042	△2,401	△3.5%
営業利益	2,795	3,298	△502	△15.2%

## 【ホテルセグメント(阪急阪神ホテルズ) 2016年度の概況】

### ◆ホテル客室稼働率 ※1

全社 92.6% (前期比+0.4P、前々期比+2.2P)  
近畿圏 94.3% (前期比+0.4P、前々期比+2.1P)  
首都圏 90.8% (前期比+0.3P、前々期比+2.2P)

### ◆ホテル平均客室単価 (ADR) ※1

全社 14,448円 (前期比△473円、前々期比+1,945円)  
近畿圏 14,140円 (前期比△479円、前々期比+2,524円)  
首都圏 16,665円 (前期比△556円、前々期比+812円)

※1. 阪急阪神ホテルズ直営ホテルの数値

### 【宿泊部門】

客室稼働率は、引き続き高水準を維持したものの、平均客室単価は、インバウンド需要が急伸した前期との比較では低下した

### 【宴会部門・レストラン部門】

レストラン部門の収益は、前期並みの水準で推移したものの、宴会部門の収益は、一部拠点において婚礼部門を縮小した影響により前期を下回った

### 【その他部門】

ホテル外でのレストラン等の運営を一部取り止めた影響により、収益は前期を大幅に下回った

# 連結損益比較表（営業外損益）

	2016年度	2015年度	(単位：百万円) 比較増減
営業利益	104,058	110,293	△6,234
営業外収益	11,789	9,158	+2,630
うち持分法による投資利益	8,630	5,748	+2,881
営業外費用	15,240	14,972	+268
うち支払利息	11,166	12,506	△1,339
経常利益	100,607	104,479	△3,872

# 連結損益比較表（特別損益）

(単位：百万円)  
比較増減

	2016年度	2015年度	比較増減
特別損益	197	△ 8,391	+ 8,589
特別利益	4,255	38,802	△ 34,547
工事負担金等受入額	2,114	37,820	△ 35,705
固定資産売却益	453	126	+ 326
投資有価証券売却益	872	33	+ 838
その他	815	822	△ 6
特別損失	4,057	47,194	△ 43,137
固定資産圧縮損	2,180	37,818	△ 35,638
固定資産除却損	546	951	△ 404
減損損失	901	2,692	△ 1,791
その他	429	5,732	△ 5,302

# 連結損益比較表（親会社株主に帰属する当期純利益）

	2016年度	2015年度	(単位：百万円) 比較増減
税金等調整前当期純利益	100,805	96,087	+ 4,717
法人税等合計	27,931	24,538	+ 3,392
法人税、住民税及び事業税	26,081	20,495	+ 5,585
法人税等調整額	1,850	4,043	△2,192
当期純利益	72,873	71,549	+ 1,324
非支配株主に帰属する 当期純利益	1,570	1,577	△7
親会社株主に帰属する 当期純利益	71,302	69,971	+ 1,331

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2016年度末	2015年度末	比較増減	備考																				
資産の部	流動資産	269,992	255,535	+14,456																					
	固定資産	2,079,839	2,026,644	+53,194	有形・無形固定資産 +34,408 投資有価証券 +19,882																				
	資産合計	2,349,831	2,282,180	+67,650																					
負債の部	流動負債	419,291	456,134	△36,843	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2016年度末</th> <th>2015年度末</th> <th>比較増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>借入金</td> <td>788,931</td> <td>795,010</td> <td>△6,078</td> </tr> <tr> <td>社債</td> <td>102,000</td> <td>112,000</td> <td>△10,000</td> </tr> <tr> <td>リース債務</td> <td>8,591</td> <td>9,559</td> <td>△968</td> </tr> <tr> <td>連結有利子負債</td> <td>899,523</td> <td>916,570</td> <td>△17,046</td> </tr> </tbody> </table>		2016年度末	2015年度末	比較増減	借入金	788,931	795,010	△6,078	社債	102,000	112,000	△10,000	リース債務	8,591	9,559	△968	連結有利子負債	899,523	916,570	△17,046
		2016年度末	2015年度末	比較増減																					
	借入金	788,931	795,010	△6,078																					
社債	102,000	112,000	△10,000																						
リース債務	8,591	9,559	△968																						
連結有利子負債	899,523	916,570	△17,046																						
固定負債	1,125,879	1,101,807	+24,071																						
負債合計	1,545,171	1,557,942	△12,771																						
純資産の部	株主資本	759,875	686,695	+73,180	親会社株主に帰属する当期純利益 +71,302 会計方針の変更による影響 +15,281 支払配当 △8,803 自己株式 △5,247																				
	その他の包括利益累計額	27,074	20,639	+6,434	その他有価証券評価差額金 +4,861																				
	新株予約権	496	424	+72																					
	非支配株主持分	17,213	16,478	+735																					
	純資産合計	804,659	724,237	+80,422																					

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2016年度	2015年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	115,633	124,838
うち、減価償却費	52,800	53,701
うち、法人税等の支払額	△22,714	△29,656
投資活動によるキャッシュ・フロー	△84,845	△78,843
うち、固定資産の取得による支出	△92,767	△92,686
うち、固定資産の売却による収入	2,186	5,064
うち、投資有価証券の取得による支出	△11,527	△14,228
うち、工事負担金等受入による収入	13,973	20,623
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,595	△47,278
うち、自己株式の取得による支出	△5,271	△3,779
うち、配当金の支払額	△8,803	△8,227
[参考] 連結有利子負債の増減額	△17,046	△39,258
現金及び現金同等物に係る換算差額	△673	△694
現金及び現金同等物の増減額	△480	△1,978
現金及び現金同等物の期首残高	22,363	23,497
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	648	844
現金及び現金同等物の期末残高	22,530	22,363

# 《参考》 セグメント別営業収益・営業利益

(単位：億円)

上段：営業収益 下段：営業利益	2016年度 通期実績 ①	2016年度 通期予想 (10月発表) ②	=①-②	2016年度 通期予想 (5月発表) ③	=①-③	2015年度 通期実績 ④	=①-④
合計	7,368	7,400	△32	7,600	△232	7,468	△100
	1,041	970	+71	950	+91	1,103	△62
[主な内訳]							
都市交通	2,371	2,379	△8	2,432	△61	2,395	△24
	422	404	+18	398	+24	413	+10
不動産	2,157	2,202	△45	2,236	△79	2,209	△52
	420	392	+28	382	+38	499	△79
エンタテインメント・ コミュニケーション	1,152	1,133	+19	1,103	+49	1,125	+27
	157	134	+23	126	+31	153	+4
旅行	299	301	△2	320	△21	305	△6
	6	5	+1	15	△9	7	△0
国際輸送	717	717	△0	803	△86	761	△44
	16	18	△2	22	△6	18	△2
ホテル	656	664	△8	678	△22	680	△24
	28	30	△2	35	△7	33	△5

# 《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2016年度 通期実績 ①	2016年度 通期予想 (10月発表) ②	=①-②	2016年度 通期予想 (5月発表) ③	=①-③	2015年度 通期実績 ④	=①-④
設備投資 合計	862	950	△88	831	+31	666	+196
[主な内訳]							
都市交通	312	356	△44	398	△86	280	+32
不動産	431	472	△41	310	+121	283	+149
インターネット・ コミュニケーション	74	99	△25	100	△26	59	+15
旅行	5	5	+0	8	△3	5	+0
国際輸送	4	4	△0	6	△2	10	△7
ホテル	32	34	△2	35	△3	22	+9

# 《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2016年度 通期実績 ①	2016年度 通期予想 (10月発表) ②	=①-②	2016年度 通期予想 (5月発表) ③	=①-③	2015年度 通期実績 ④	=①-④
減価償却費 合計	528	537	△9	546	△18	537	△9
[主な内訳]							
都市交通	259	266	△7	276	△17	257	+2
不動産	168	170	△2	170	△2	179	△11
エンタテインメント・コミュニケーション	67	69	△2	71	△4	67	+1
旅行	7	8	△1	7	+0	8	△0
国際輸送	7	7	△0	7	△0	7	△0
ホテル	19	19	△0	19	△0	18	+0
EBITDA 合計	1,593	1,530	+63	1,520	+73	1,665	△72
[主な内訳]							
都市交通	682	670	+12	674	+8	670	+12
不動産	588	562	+26	552	+36	678	△90
エンタテインメント・コミュニケーション	226	204	+22	199	+27	222	+4
旅行	14	13	+1	22	△8	15	△1
国際輸送	23	25	△2	29	△6	25	△3
ホテル	47	49	△2	54	△7	51	△5

## **Ⅱ.長期ビジョン2025について**

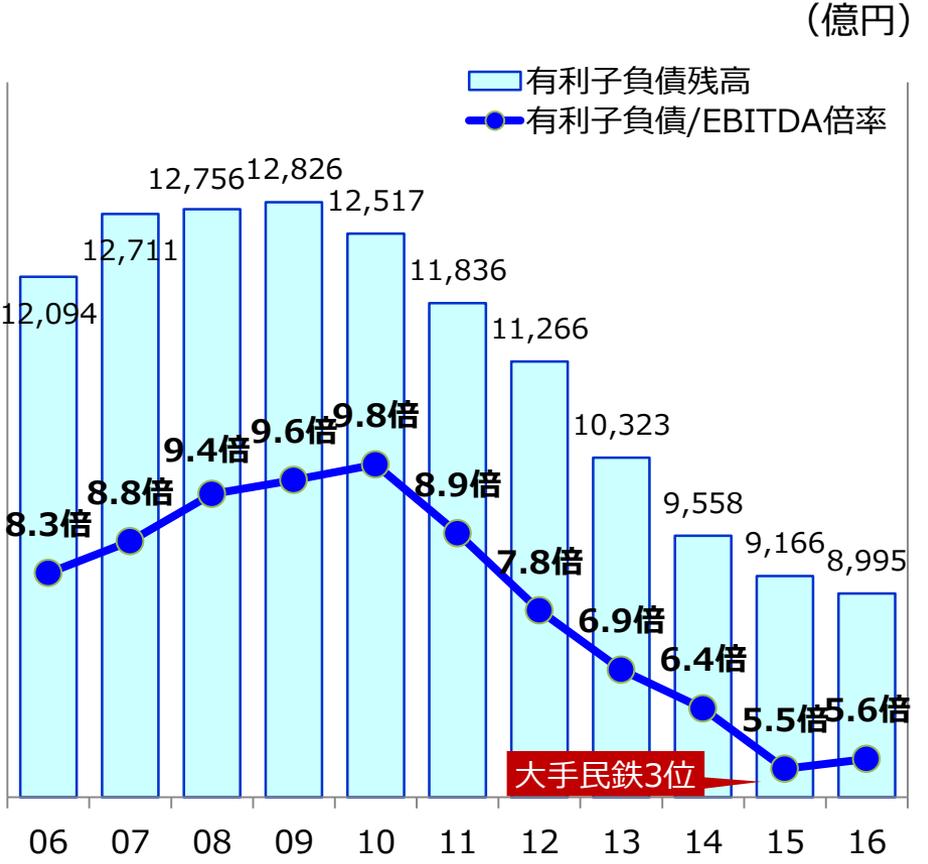
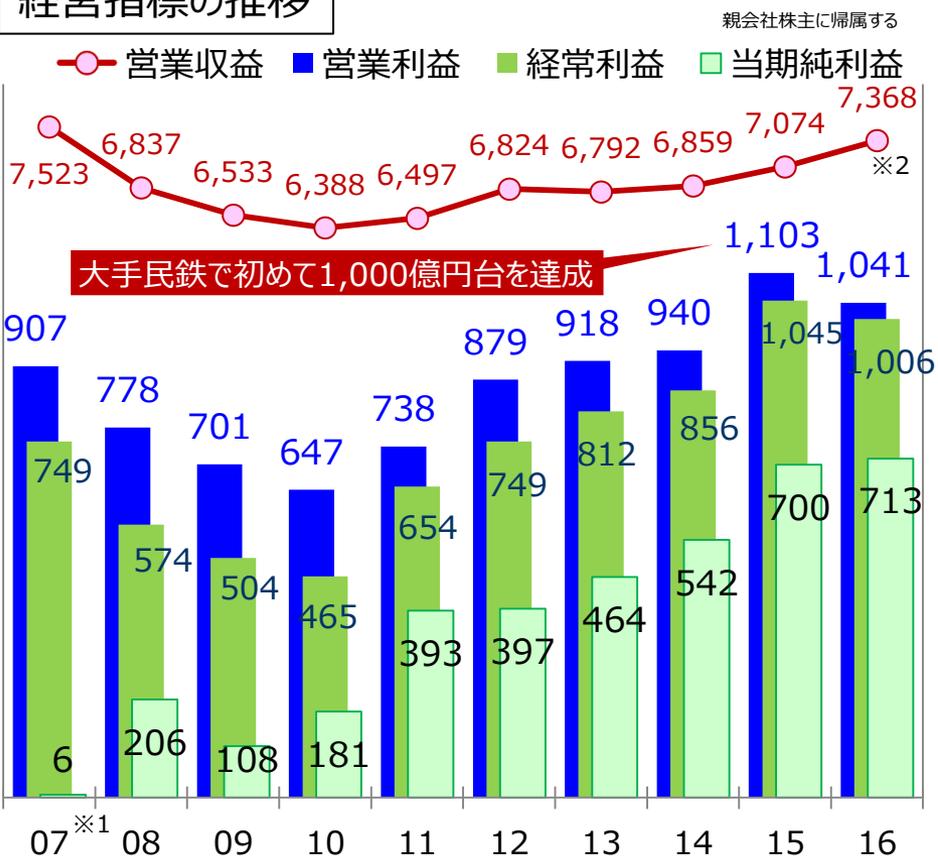


# 阪急阪神ホールディングス発足以来10年間の総括

・阪急阪神ホールディングス発足から10年間に於いては、阪急阪神が力を合わせて各事業の競争力を高めるとともに、それぞれの大規模プロジェクト等に注力したことにより、グループ全体の収益力向上や利益伸長を図ってきた。  
 ・また、並行して有利子負債の削減を推し進め、財務体質も着実に改善してきた。

【主な大規模プロジェクト】 阪急西宮ガーデンズ、梅田阪急ビルの建替、阪神なんば線、阪神甲子園球場リニューアル など

## 経営指標の推移



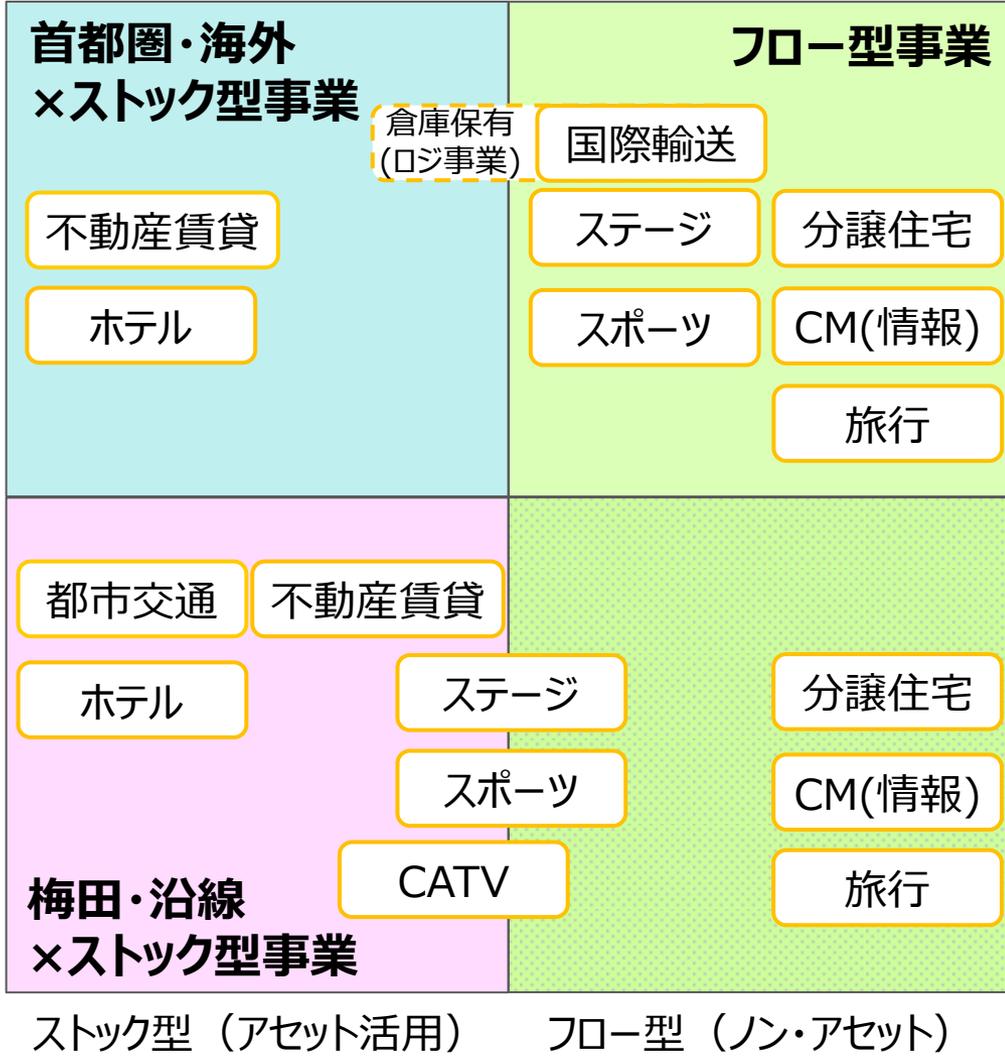
※1 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む  
 ※2 2016年度以降、国際輸送事業の営業収益を純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に変更

# 現状の事業エリア別・ビジネスモデル別の整理

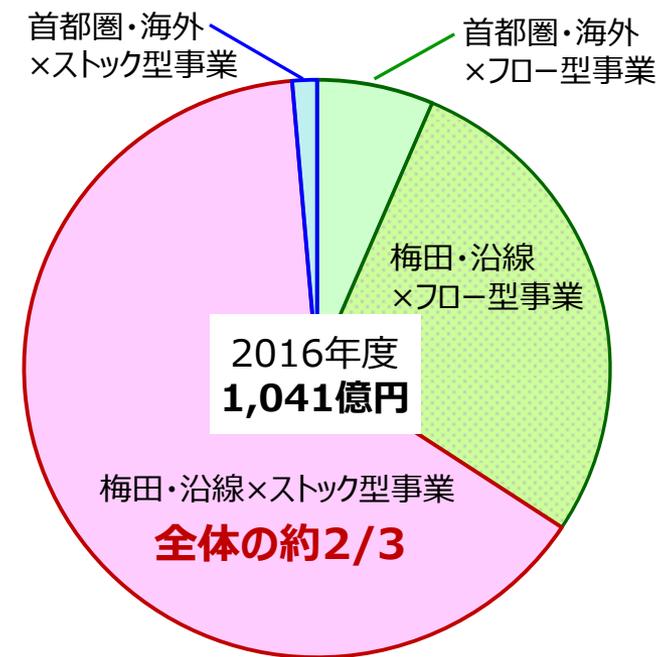
**梅田・沿線エリアのストック型事業が、当社グループの営業利益全体の約2/3を占め、フロー型事業も合わせると、9割余りを梅田・沿線エリアに依存しているのが現状**

首都圏・海外

梅田・沿線



【事業エリア別・ビジネスモデル別の営業利益の内訳】



**【ストック型事業】**

ストック(土地建物等の固定資産)を保有・活用して営業活動を行う事業

**【フロー型事業】**

大規模なストックを保有することなく、事業ノウハウ、人的資源及びブランド資産等を活用して営業活動を行う事業

# 今後の外部環境の変化（脅威）

人口の減少が特に2025年以降急速に進み、高齢化も今後25年間は上昇の一途である

## 2025年及び2040年における人口推移（2015年比較）

国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（「出生中位(死亡中位)」シナリオ・2012年時点の推計)より

	関西圏※1		首都圏※2		全国	
	2025年	2040年	2025年	2040年	2025年	2040年
総人口	▲5%	▲16%	▲2%	▲10%	▲5%	▲15%
生産年齢人口（15～64歳）	▲7%	▲25%	▲4%	▲21%	▲8%	▲25%
65歳以上人口	+6%	+13%	+10%	+29%	+8%	+14%

※1：大阪府・京都府・兵庫県・奈良県の2府2県  
※2：東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県の一都3県

現在1,800万人超の人口が1,500万人程度まで減少

- 当社グループの商品・サービスの消費者が減少(=市場が縮小)
  - 女性や高齢者の就労拡大により、消費時間(余暇時間)が減少
  - 労働市場の逼迫に伴い、働き手の確保が困難
- 売上の減少  
→ コストの増加

当社グループの様々な事業が相応の影響を受けることは避けられない

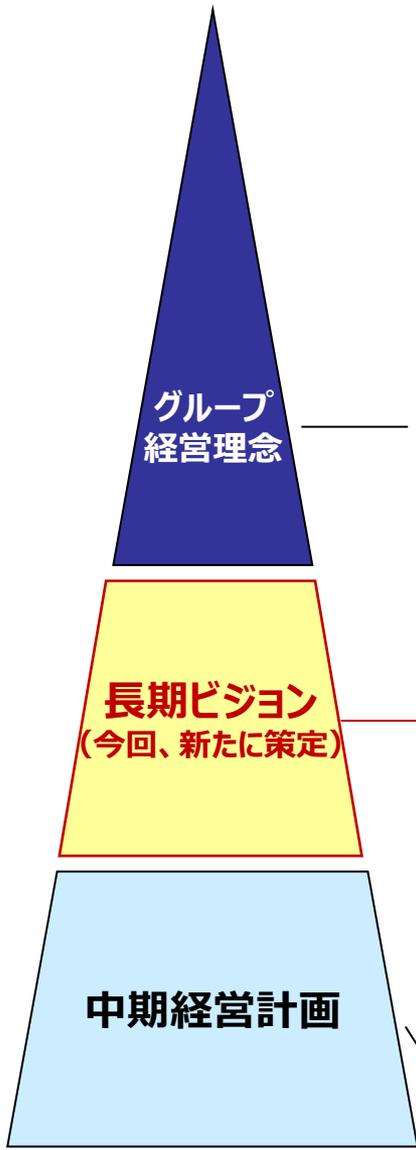
# 今後の外部環境の変化（機会）

沿線のポテンシャル	新大阪駅や空のゲートウェイ(関西国際空港・大阪国際空港・神戸空港)から比較的近く、鉄道の新線計画や高速道路ネットワークの整備も進捗しつつあることから、関西では相対的にみて優位
インバウンド需要の拡大	政府は、訪日外国人数は2020年に4千万人、2030年には6千万人水準に達することを目標に掲げており、その旅行消費額を2030年に15兆円(2015年の4倍超)にすることを目指している
都心の人口集積	首都圏都心5区(千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区)では、2040年頃も足元の人口水準を維持する見通し
アジアの成長	ASEANでは、今後も人口増加と高い経済成長が続く見通し
技術革新	AIやIoTなど技術革新の一層の進展が予想されており、社会環境が大きく変わる可能性がある

## 環境変化を新たな機会(ビジネスチャンス)に

- 沿線、特に梅田については、これまでの「関西の中の梅田」から、ASEANの成長を取り込むことで「アジアの中のUMEDA」に変えていける可能性がある
- 首都圏・海外については、長年沿線で展開してきた事業の強みやノウハウを展開するチャンスがある
- AIやIoTをはじめとする様々な新技術を各事業に積極的に活用・転用できれば、コストの抑制や人手不足の解消、また既存のビジネスモデルの転換等に繋がり、成長のチャンスを得ることが可能となる

# 長期ビジョンの策定



<b>使命 (Mission)  我们是何のために集い、何をめざすのか</b>	
「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。	
<b>価値観 (Values)  我们是何を大切に考えるのか</b>	
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。

**グループの「長期的にありたい姿」及びそれに向けて取り組むべき方向性・戦略を示すものとして、**  
 経営統合の象徴的な取組として推し進めている「梅田1丁目1番地計画」(2022年春頃竣工予定)が安定稼働期に差し掛かる2025年度(10年程度先)をターゲットとし、人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年度頃もある程度視野に入れながら、**2025年度時点のありたい姿**を策定

**中期的な取組を反映した具体的な実行計画を示す**  
 (今回中期計画については、42～49頁を参照)

# 長期的にありたい姿（全体像）

阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025 スローガン

## 深める沿線 広げるフィールド

### 持続的な企業価値の向上

**生活(顧客)価値の向上**  
環境変化を好機と捉え、  
事業を通じて先進性のある  
商品やサービスを提供する

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

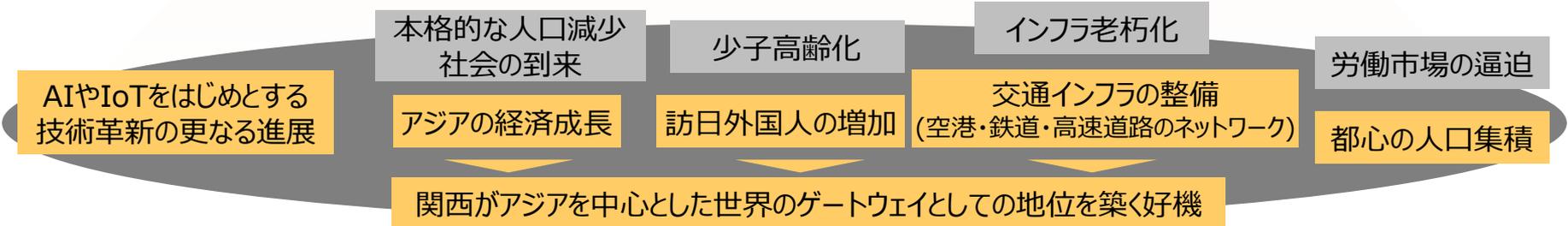
**経済価値の向上**  
民鉄トップクラスの収益性と  
財務健全性の維持・向上  
を図る

梅田・沿線×ストック型事業  
関西で圧倒的No.1の  
沿線の実現 **戦略①**

首都圏・海外×ストック型事業  
首都圏・海外での安定的な  
収益基盤の構築(梅田・沿線に  
集中しているポートフォリオの分散) **戦略②**

フロー型事業  
ブランド価値の最大化と  
差別化戦略の徹底追求  
による競争力強化 **戦略③**

グループ横断的な取組・  
新事業領域等 **グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓 戦略④**



# 長期的にありたい姿（梅田・沿線×ストック型事業）

ありたい姿 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

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

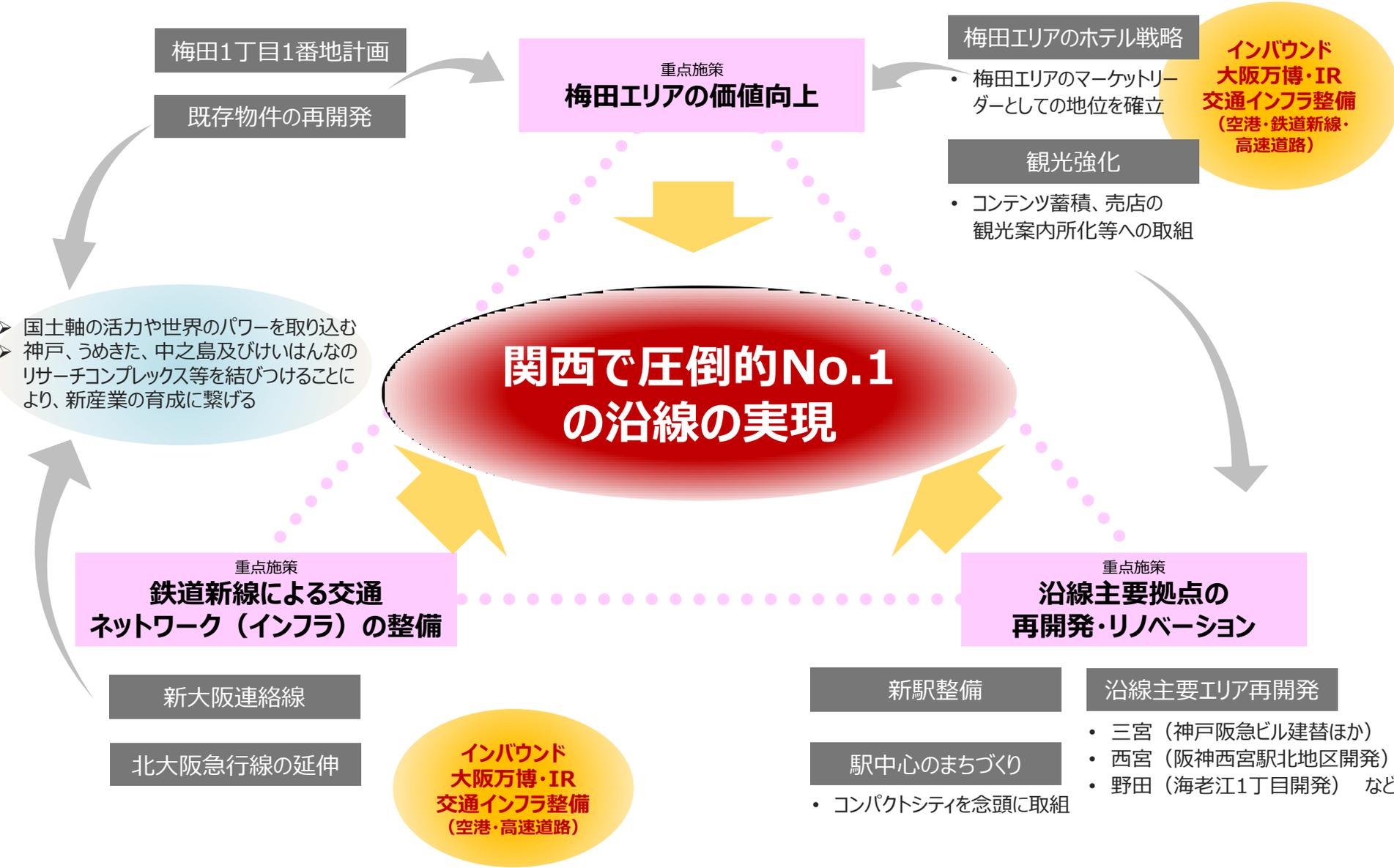
## 事業環境の分析

- **梅田・沿線エリアが当社グループの最も重要な事業基盤であることは今後も変わらない**
- 訪日外国人の更なる増加を見据えれば、国土軸の活力や世界のパワーを沿線に取り込んでいくことが必要かつ急務である
- 「神戸医療産業都市」「うめきたⅡ期」「中之島(再生医療の国際拠点化)」など、健康・医療分野の産業集積が進む可能性がある

## 進めていく施策

- 新線計画(新大阪連絡線等)や、「梅田1丁目1番地計画」をはじめとした梅田地区のビルの計画的な建替(バリューアップ)などを進めることにより、ASEANの成長やインバウンド需要を取り込み、また新産業を集積させ、ひいては国土軸や空のゲートウェイとの結節点となるようなまちへと梅田を変貌させていく
- 沿線の各所で、コンパクトシティを念頭に、「住みたい」と思ってもらえるような利便性の高いサービスを、新技術や外部パートナーとの連携を活かしながら導入し、また安全・安心はもちろんのこと、教育や文化等にも十分留意したまちづくりを推し進めるとともに、沿線主要拠点の再開発やリノベーションにも取り組む

# 長期的にありたい姿（梅田・沿線×ストック型事業）



# 長期的にありたい姿 (梅田・沿線×ストック型事業)

## 関西圏



新大阪連絡線

- 阪急神戸線
- 阪急宝塚線
- 阪急京都線
- 阪神線
- 神戸高速線

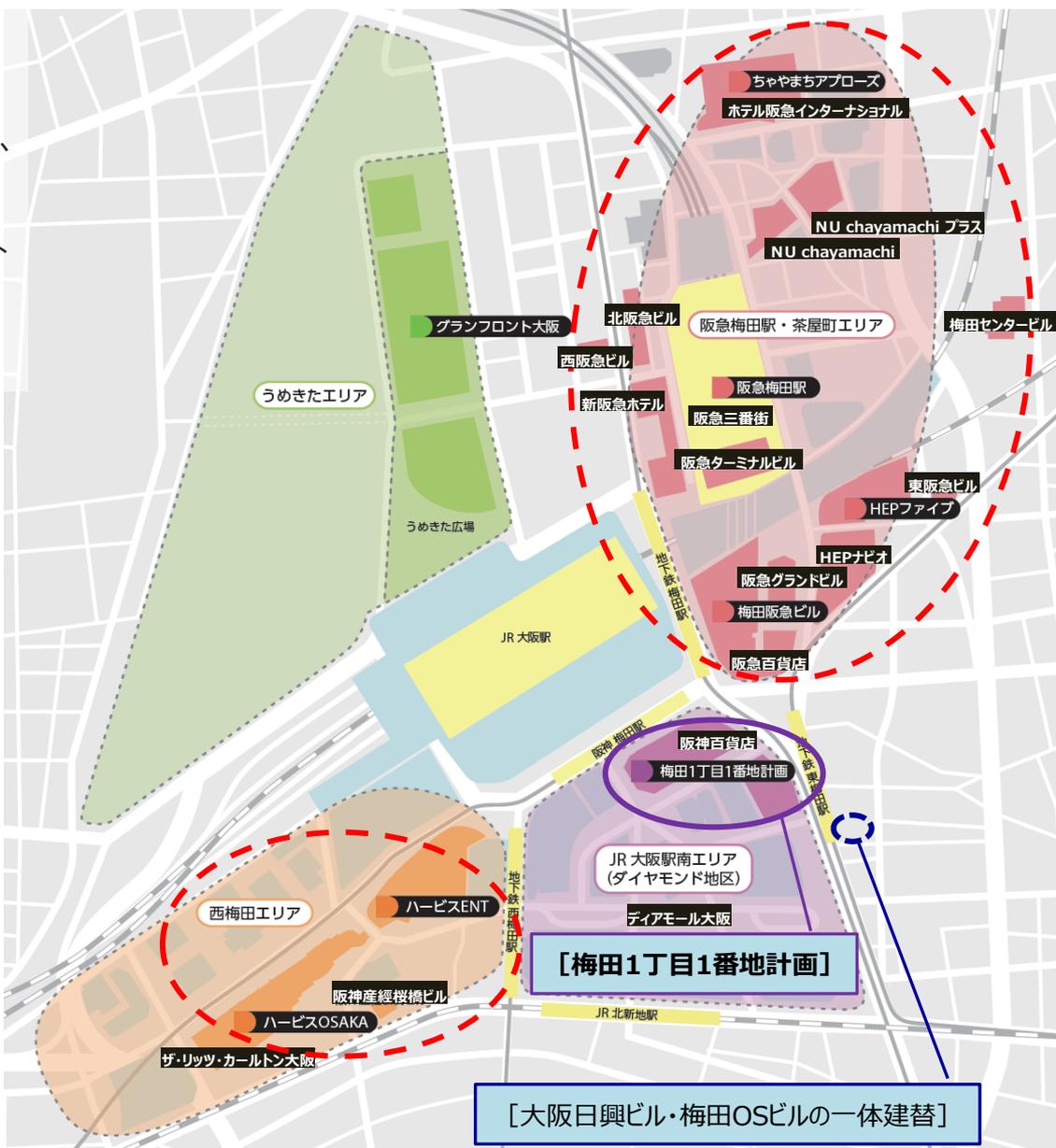
# 長期的にありたい姿（梅田・沿線×ストック型事業）

- 梅田の価値向上に向けた主な取組
  - 大型ビルの経済的耐用年数を考慮しつつ、長期的な視点を踏まえながら建て替えていくことで、保有資産のバリューアップを図る
  - エリア全体の価値向上に向けて、エリアマネジメント活動や都市プロモーション等のほか、産業創出拠点の整備・運営等に取り組む

<梅田エリアにおける当社グループ物件の賃貸可能面積>

2016年度末  
約80万㎡

2025年度末見込み  
**約95万㎡**



# 長期的にありたい姿（首都圏・海外×ストック型事業）

ありたい姿 首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築(梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散)

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

## 事業環境の分析

- 現状は梅田・沿線エリアにストックのほとんどが集中しており、今後の人口動態の変化を踏まえれば、その集中しているリスクには十分注意しておく必要がある
- 首都圏の東京都心5区では、2040年にかけても人口減少の影響が極めて限定的である
- 世界人口はアジア等を中心に今後も著しい増加が見込まれる

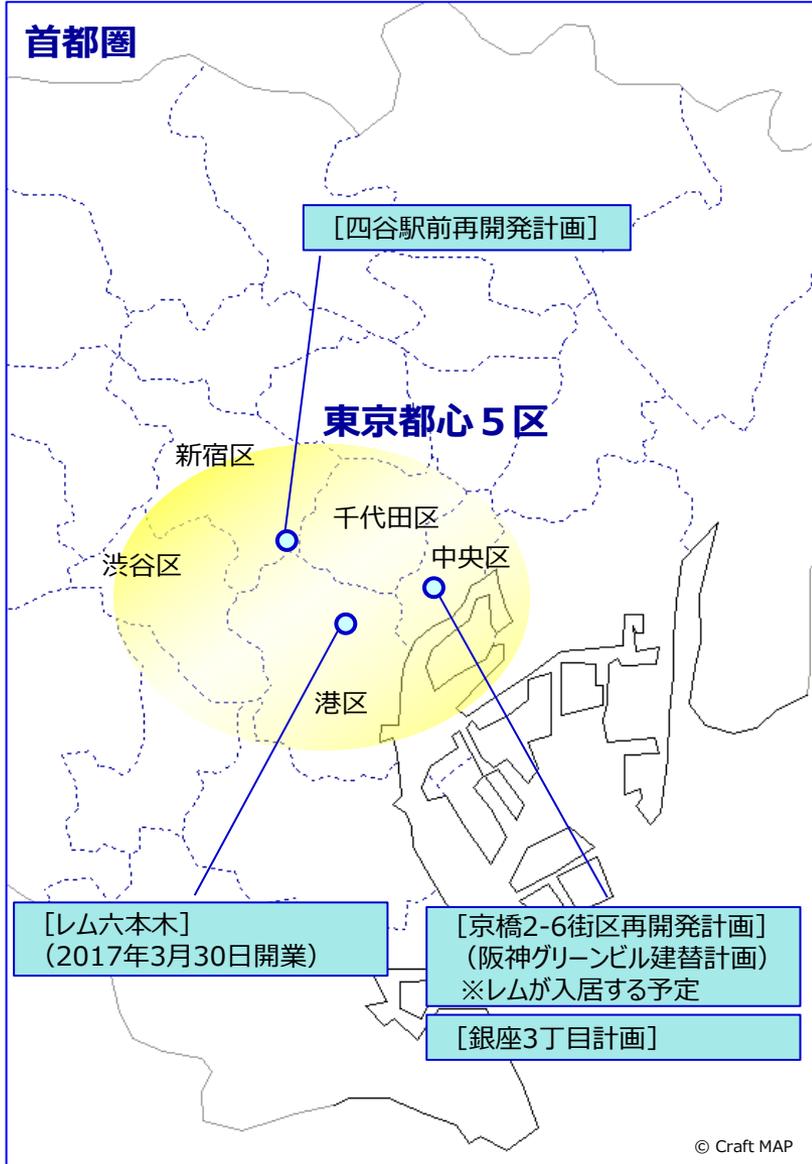
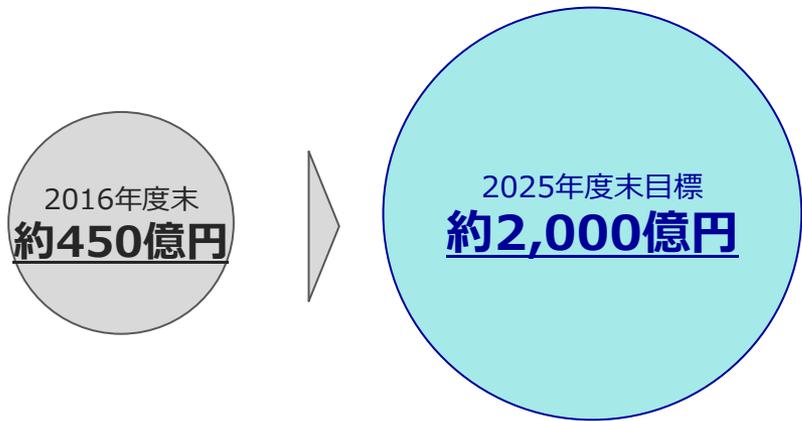
## 進めていく施策

- 首都圏では、都心部(原則都心5区)において、市況を注視しながら、着実にストックの積み上げを行う(不動産賃貸事業の資産規模約2,000億円を目指す)
- 海外ストック(不動産)については、ASEANの成長の取込みを目指していくという方針のもと、まずは倉庫事業に取り組むほか、商業施設開発についてもトライアルを視野に入れて検討を進めるなど、ストックの積み上げが可能かどうかを見極めていく

# 長期的にありたい姿（首都圏・海外×ストック型事業）

- 首都圏における事業規模の拡大に向けた取組
  - 首都圏では、東京都心5区を中心に、市況を注視しながら着実にストックの積み上げを行い、不動産賃貸事業の資産規模約2,000億円を目指す

<首都圏における不動産賃貸事業の資産規模>



# 長期的にありたい姿（フロー型事業）

ありたい姿 ブランド価値の最大化と差別化戦略の徹底追求による競争力強化

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

## 事業環境の分析

- ・ エンタテインメント事業(スポーツ・ステージ)については、グループ独自のコンテンツであり、高いブランド価値を有している
- ・ 不動産分譲、コミュニケーションメディア[情報サービス]、旅行、国際輸送等のフロー型事業については、参入障壁が低く、競合も多い

## 進めていく施策

- 競争力の高いエンタテインメント事業については、新たな挑戦・取組にも着手しながら、ブランド価値を更に磨き・高めていく
- 不動産分譲事業については、首都圏・海外市場において段階的に事業規模の拡大を図る(首都圏において、近畿圏と同水準であるマンション分譲戸数[年間約800戸水準]と戸建住宅分譲戸数[年間約100戸水準]を目指す)
- コミュニケーションメディア[情報サービス]、旅行、国際輸送等のフロー型事業については、競争力を見極めた上で、オンリーワンになることを目指して各事業の強化(事業規模の拡大、事業ポートフォリオ・ビジネスモデルの見直し等)に取り組む

# 長期的にありたい姿（フロー型事業）

<p><b>エンタテインメント事業</b> [スポーツ・ステージ]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>阪神タイガース・宝塚歌劇のブランド価値の最大化（更に磨き・高めていく）</li> </ul>
<p><b>フロー型不動産事業</b> [分譲・収益用不動産等]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分譲事業における首都圏・海外での事業規模の拡大</li> <li>短期回収型の収益用不動産事業の検討</li> </ul> <p>＜マンション分譲戸数＞</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center; width: 150px; height: 150px; margin-right: 20px;"> <p>2016年度 <b>1,087戸</b></p> </div> <div style="font-size: 2em; margin: 0 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center; width: 150px; height: 150px;"> <p>2025年度目標 <b>約1,600戸</b></p> <p>近畿圏 約800戸 首都圏 約800戸</p> </div> </div>
<p><b>コミュニケーションメディア事業</b> [情報サービス]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビル管理・交通関連・インターネット等、注力分野でのシェア拡大</li> <li>技術革新等を機会と捉えた事業領域の拡大</li> </ul>
<p><b>旅行事業</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>募集型企画旅行の競争力強化</li> <li>「第2の柱」の確立</li> </ul>
<p><b>国際輸送事業</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バランスのとれた事業ポートフォリオへの変革（海運事業の強化、ロジ事業の拡大等）</li> <li>アジアを中心とした事業展開の推進（日本発着中心からの転換）</li> <li>成長市場（アフリカ等）での投資拡大</li> </ul>



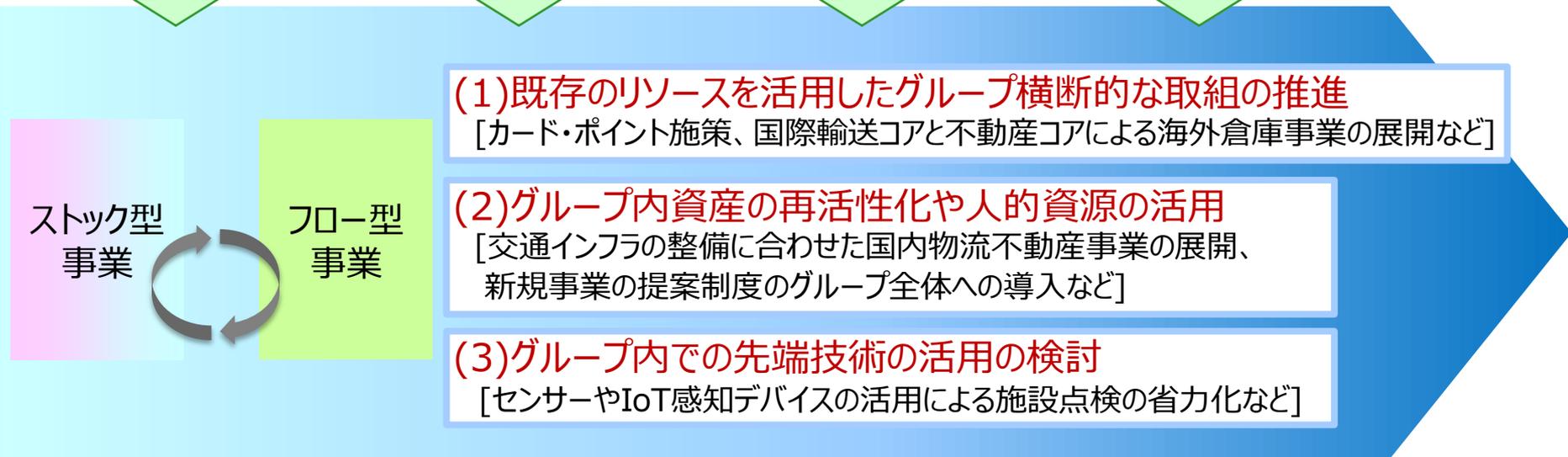
# 長期的にありたい姿（グループ横断・新事業領域等）

ありたい姿 グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

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

- ・市場競争が厳しくなる中では、グループの総合力を発揮しなければ、競争に勝ち抜き、成長していくことはできない
- ・社会環境の変化が進む中では、その変化を好機として新事業領域を生み出していくことも重要である

社会環境の変化（人口動態の変化、技術革新、ライフスタイルの変化や価値観の多様化 等）



# 長期的にありたい姿（経営指標）

人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年度頃においても、最低でも現行水準の営業利益を生み出せる企業グループとなることができるように、戦略①～④の取組を推し進めることで2025年度時点では下表の通りの水準を目指す

	経営指標	2025年度にありたい姿	(参考) 実績・今回中期計画		
			2016年度実績	2017年度計画	2018年度計画
収益性	営業利益	<u>1,200億円</u>	1,041億円	960億円	980億円
	EBITDA	<u>2,000億円</u>	1,593億円	1,520億円	1,570億円
財務健全性	有利子負債/EBITDA倍率	<u>5倍台</u>	5.6倍	6.0倍	5.9倍

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

# 長期ビジョンの実現に向けた体制整備

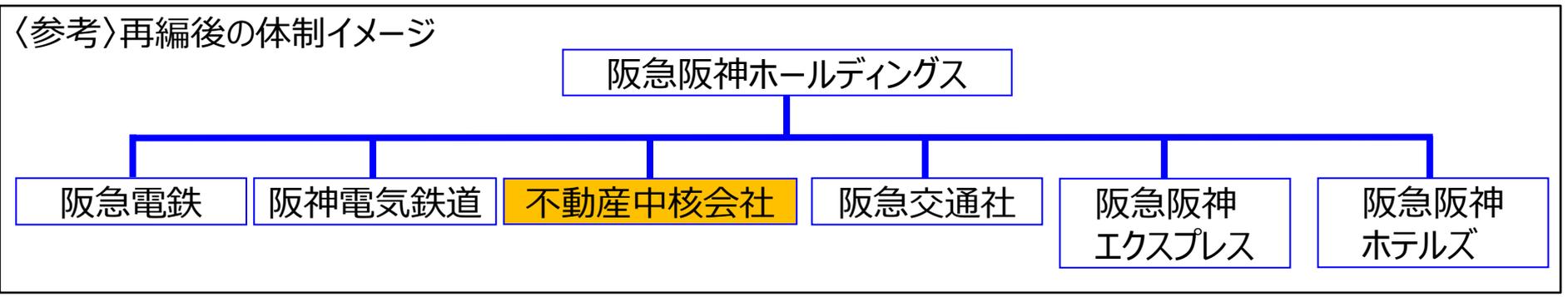
長期ビジョンを実現していくための戦略や施策がより強力に推進されるよう、以下の体制整備を進めていく

## ① 阪急電鉄・阪神電気鉄道の新規事業部門を阪急阪神ホールディングスに一元化 【2017年4月実施】

➤ 長期ビジョンに掲げる「グループ総合力の発揮と新たな事業領域の開拓」に向けて、新規事業の企画・立案を一元的に推進する体制を構築し、新規事業への取組を加速させる

## ② 不動産事業の中核会社の設立に向けて、阪急電鉄・阪神電気鉄道の不動産事業本部等の統合・再編を実施 【2018年4月を目途に実施する方向で検討】

➤ 長期ビジョンに掲げる「梅田・沿線／首都圏・海外における不動産賃貸事業の強化・拡大」「不動産分譲事業等の差別化戦略の徹底追求」等の実現に向けて、阪急電鉄・阪神電気鉄道の不動産事業本部をはじめ不動産コア内で再編を行うことにより、「不動産事業の中核会社」を設立し、当社グループの不動産事業の総合力を最大限に発揮できる体制を構築するとともに、同事業の成長に向けた取組を一層進捗・加速させる



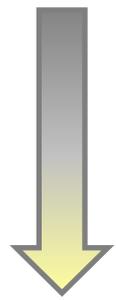


## **Ⅲ. 中期経営計画の見直しについて**

# 中期経営計画の基本的な考え方（事業戦略）

## 前回計画

2016～2018年度を策定期間とし、「中長期的な成長のための基盤整備の時期」と位置付け



### 事業戦略

以下の2つの戦略を、短期間での成果を性急に求めるのではなく、10年、20年先を見据えて着実に取り組む

戦略① 梅田地区をはじめとする沿線の価値向上

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

戦略①②とあわせて 既存の事業基盤を活かした新たな需要の獲得

## 今回計画

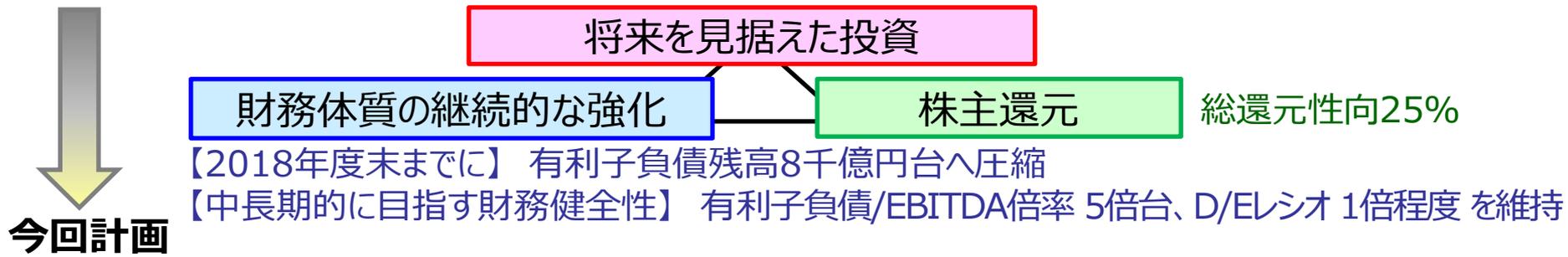
従来からの「中長期的な成長のための基盤整備の時期」に加え、「**長期ビジョンの実現に向けた第一歩を踏み出す期間**」と位置付け

### 事業戦略 ～長期ビジョンと関連付け～

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

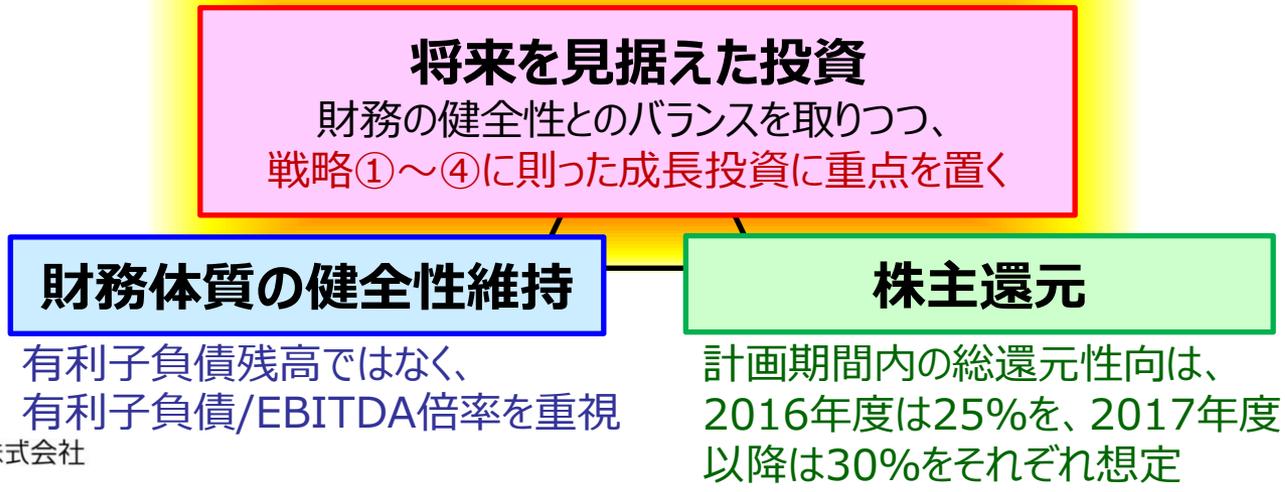
# 中期経営計画の基本的な考え方（財務方針）

前回計画 将来を見据えた投資、財務体質の継続的な強化、株主還元の3つにバランスよく資金を配分



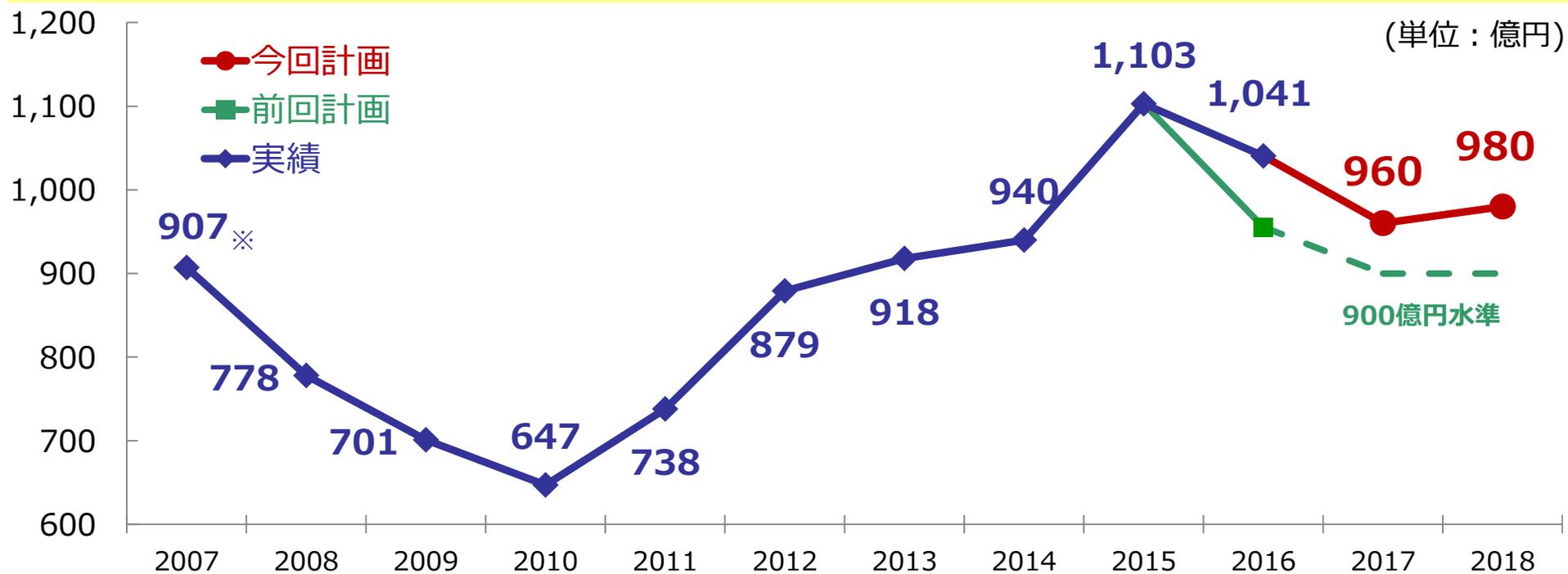
長期ビジョンの実現に向け、営業利益・EBITDAの更なる伸長を図っていくことを念頭に、  
**戦略①～④に則った成長投資に重点を置く**

- ただし、財務体質については、引き続き健全性を維持することとする
- （なお、財務の健全性については、2016年度末に前回計画で示した有利子負債残高の目標(2018年度末までに8千億円台への圧縮を図ること)を前倒しで達成し、今後は、長期ビジョンで定める戦略①～④に則った成長投資を推し進めていく観点から、**有利子負債残高ではなく、有利子負債/EBITDA倍率を重視する**）
- また、株主還元については、後述の理由（47頁参照）により、2017年度利益の配分から、1株当たりの年間配当金を35円→40円(予定)に、総還元性向を25%→30%に見直すこととする



# 今回計画における営業利益の推移

2016年度は前回計画を上回る実績となったものの、先行きは極めて不透明であり、また競争激化等により厳しい状況の事業もあることから、営業利益は、前回計画通り、900億円水準を維持することとし、そうした中で各事業の底上げを図ることで、各年度とも下記グラフの通りの数値を目指すこととする



※百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

## 時系列比較

- ・ 2017年度は、マンション事業における販売経費の増加や都市交通事業における減価償却費の増加等により **大幅な減益**を見込む
- ・ 2018年度は、施設用地の一部売却に伴う増収等を織り込むことから、**増益**を見込む

# 2015～2018年度 設備投資（投融資を含む）の内訳

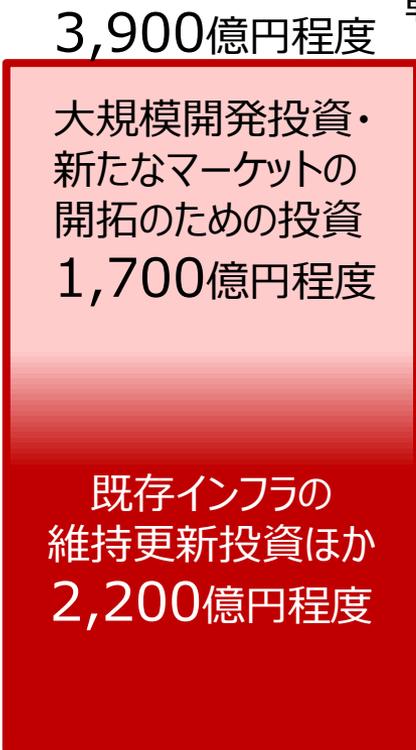
2015～2018年度の設備投資(投融資を含む)は、**3,900億円程度(前回計画比+400億円)**を想定

- ・「大規模開発投資・新たなマーケットの開拓のための投資」は、長期ビジョンにおける方向性を踏まえ、首都圏での投資の増加等を新たに計画に織り込むことにより、前回計画比+400億円を見込む
- ・「既存インフラの維持更新投資ほか」は、ホームドアなど安全確保のための投資に取り組みながらも、全体では概ね前回計画水準を維持する

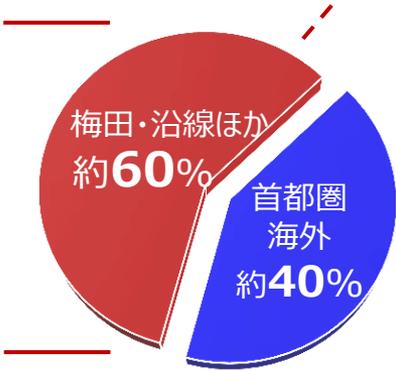
戦略① **梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化**  
 戦略③ **フロー型事業の競争力強化**



前回計画



今回計画



- ・梅田1丁目1番地計画
- ・神戸阪急ビル建替
- ・(仮称)西宮北口阪急ビル
- ・大阪日興ビル・梅田OSビル[建物]取得
- ・尼崎市営バス事業譲受
- ・海老江1丁目開発計画
- ・地域BWA事業
- ・宝塚ホテル移転計画 (ほか)

- 戦略② **首都圏・海外におけるストックの積み上げ**
- ・四谷駅前再開発計画
  - ・銀座3丁目計画
  - ・京橋2-6街区再開発計画
  - ・海外物流倉庫開発(シンガポール)
  - ・レム六本木 (ほか)

# 株主還元

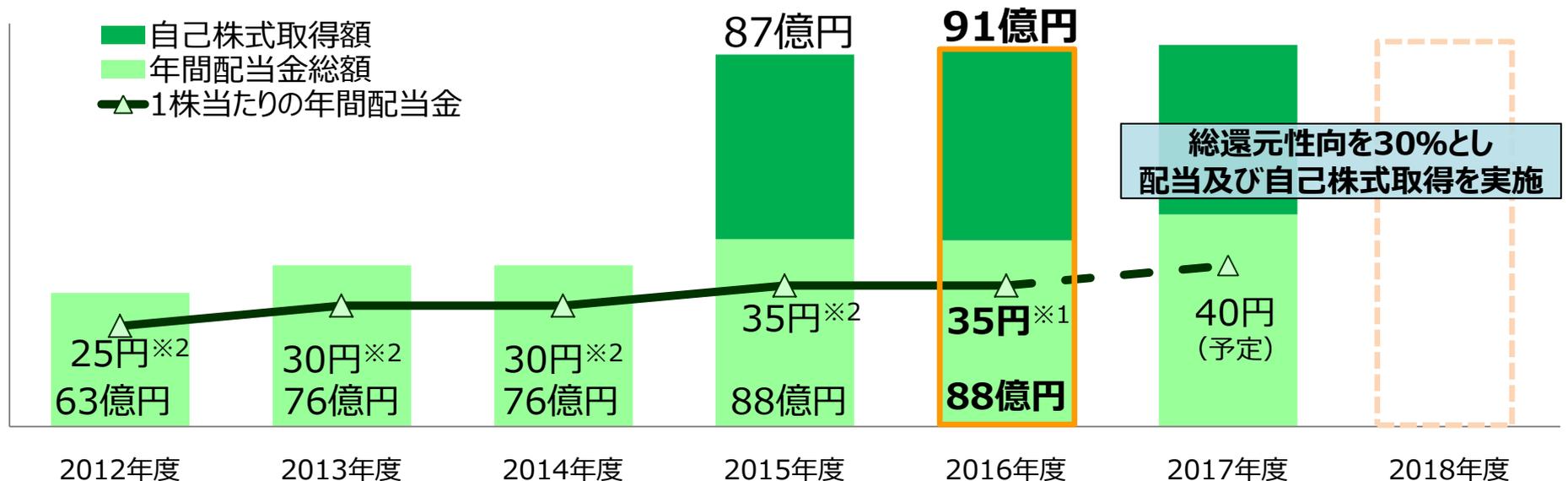
## ■ 株主還元に関する考え方

安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組む

- **2016年度利益の配分については**、2015年度と同様に、**1株当たりの年間配当金を35円<sup>※1</sup>** [年間配当金総額88億円]とし、**総還元性向25%に基づき自己株式の取得[総額91億円]**を実施する
- **2017年度利益の配分からは**、近時の業績が安定的に推移していることに加えて、中長期的に目指す財務健全性の経営指標である「有利子負債/EBITDA倍率 5倍台」を2期連続で達成するなど財務体質の改善も着実に進捗していることを踏まえ、**1株当たりの年間配当金を35円から40円**に引き上げることを予定している。同時に、**総還元性向も従来の25%から30%**に変更し、株主還元の更なる充実を図ることとする

(参考) 総還元性向の算出方法

$$n\text{年度の総還元性向 (\%)} = \frac{(n\text{年度の年間配当金総額}) + (n+1\text{年度の自己株式取得額})}{(n\text{年度の親会社株主に帰属する当期純利益})} \times 100$$



※1 2017年6月13日の定時株主総会において、剰余金処分に係る議案が承認可決された場合

※2 2016年8月1日を効力発生日として5株を1株とする株式併合を実施しており、2015年度以前の1株当たりの年間配当金は、株式併合を考慮した換算値

# 経営指標の見通し（～2018年度）

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 予想	2018年度 計画
営業利益	1,103億円	1,041億円	960億円	980億円
EBITDA ※1	1,665億円	1,593億円	1,520億円	1,570億円
有利子負債	9,166億円	8,995億円	9,100億円	9,200億円
有利子負債/ EBITDA倍率	5.5倍	5.6倍	6.0倍	5.9倍
D/Eレシオ ※2	1.3倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍
親会社株主に帰属 する当期純利益	700億円	713億円	600億円	610億円
ROE	10.3%	9.4%	7.5%	7.2%
(参考)				
ネット有利子負債 ※3	8,923億円	8,753億円	8,850億円	8,950億円
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.4倍	5.5倍	5.8倍	5.7倍

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

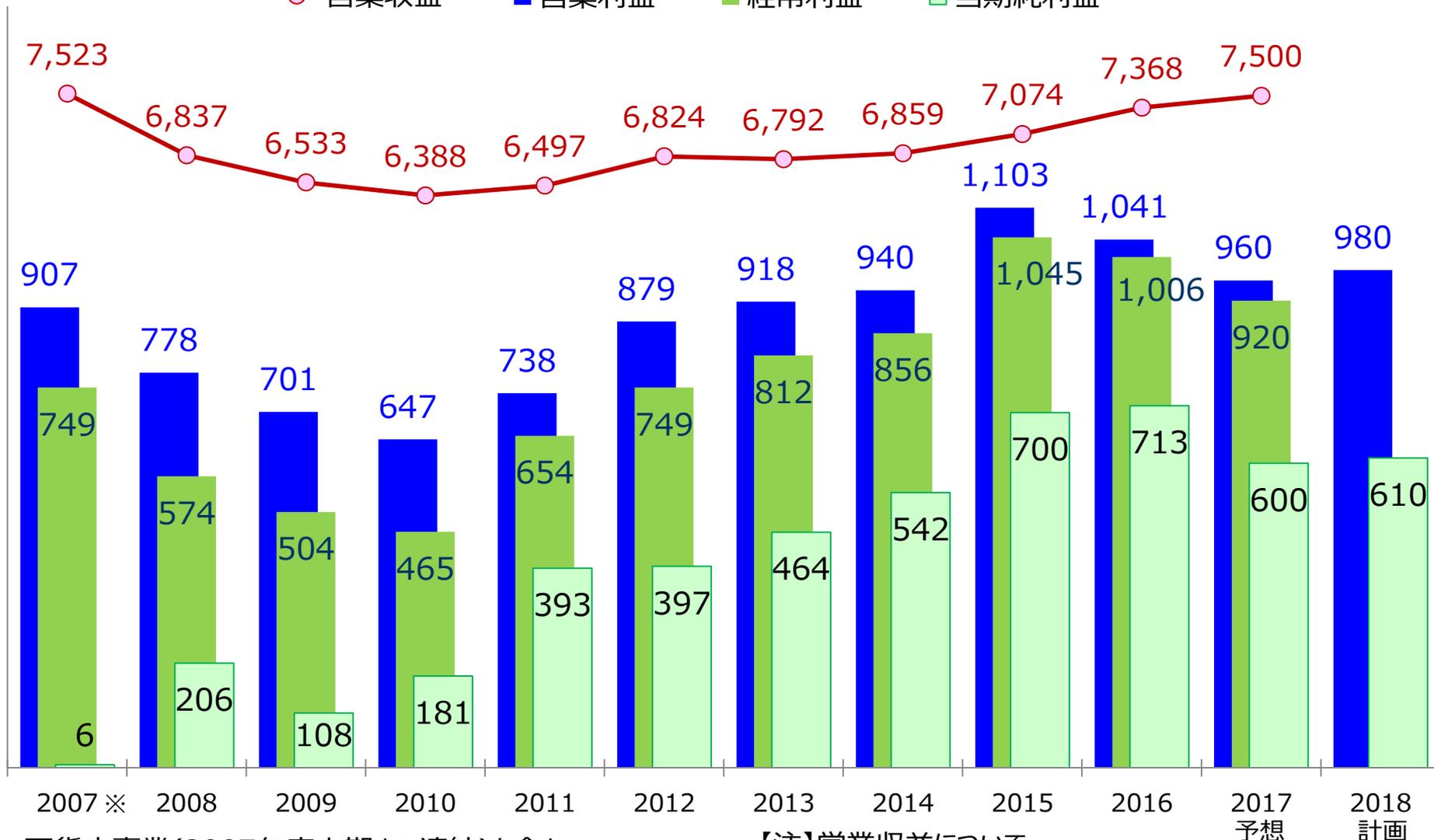
※3 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

# 【参考】営業収益と利益の推移

親会社株主に帰属する

(単位：億円)

● 営業収益 ■ 営業利益 ■ 経常利益 □ 当期純利益



※ 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

【注】営業収益について  
2016年度以降、国際輸送事業の営業収益を  
純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から  
総額表示に変更

## IV.具体的な取組について

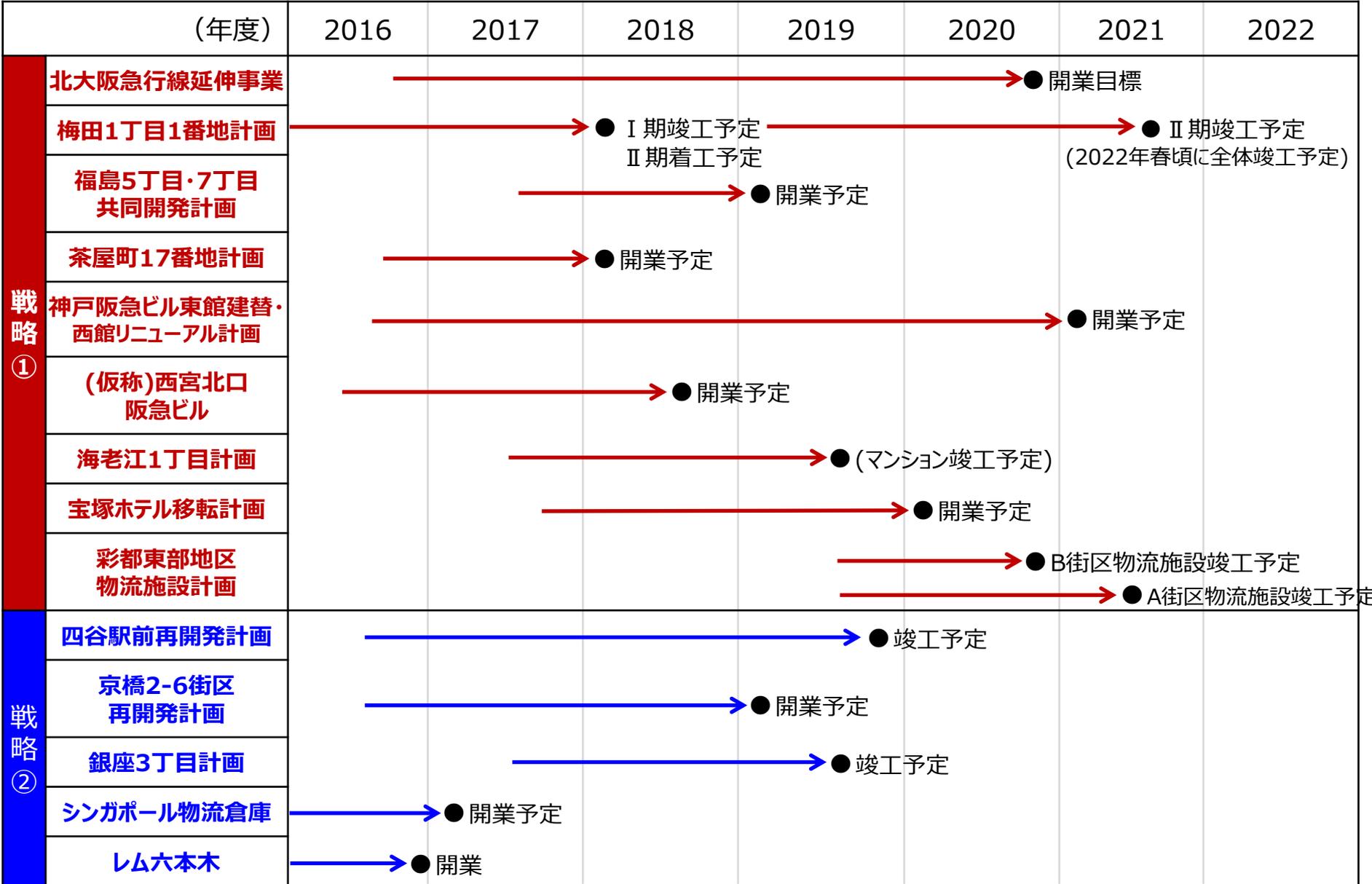
**戦略①:梅田・沿線のストック型の更なる深化**

**戦略②:首都圏・海外におけるストックの積み上げ**

**戦略③:フロー型事業の競争力強化**

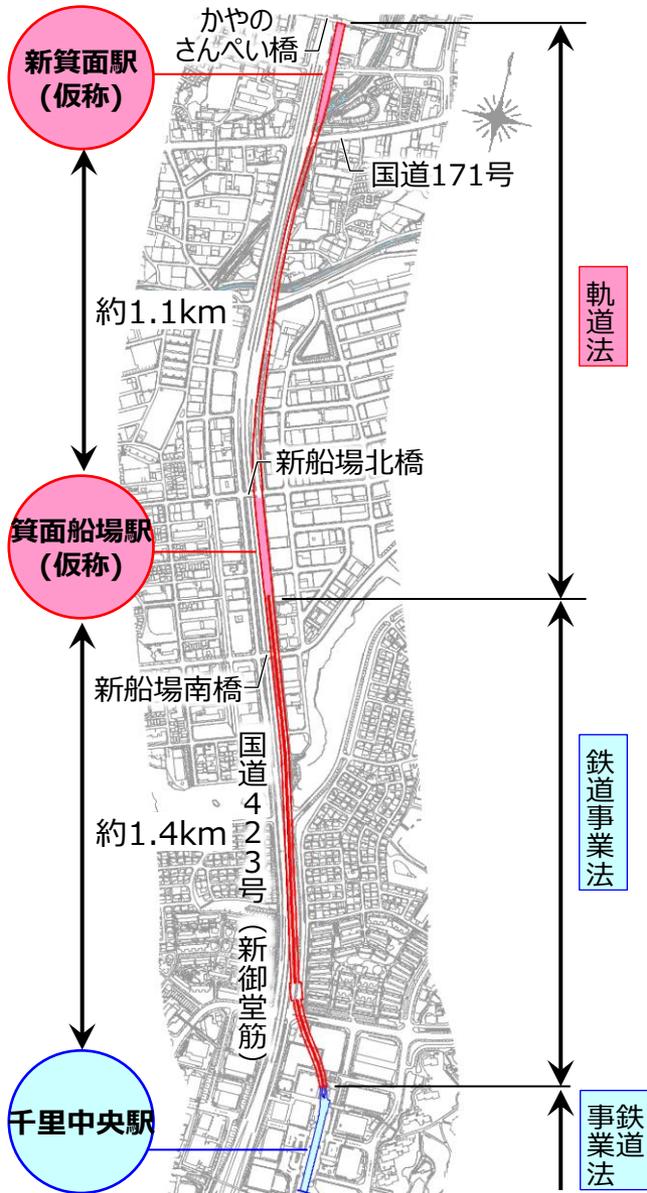
**戦略④:グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓**

# 事業戦略に基づく主なプロジェクトのスケジュール



# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化①

## 北大阪急行線 延伸事業



### 【整備計画の概要】

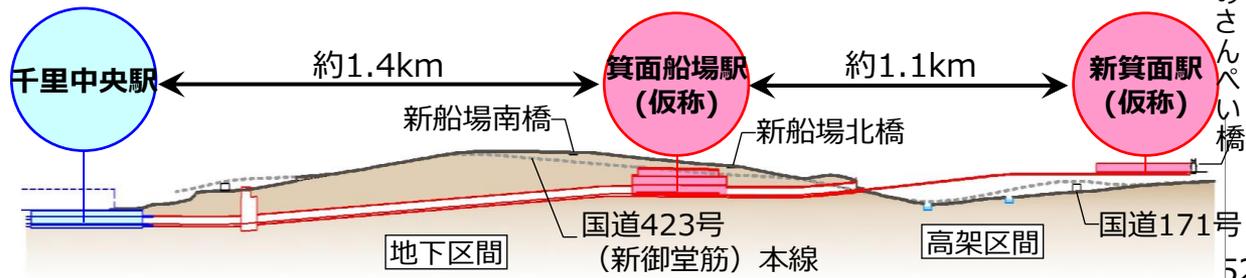
- 延伸距離 千里中央～(仮称)新箕面 2.5km
- 新駅整備 (仮称)箕面船場駅、(仮称)新箕面駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.5万人/日

### 【事業スキーム】

- 整備主体 北大阪急行電鉄 及び 箕面市(箕面船場～新箕面間のインフラ整備)
- 営業主 北大阪急行電鉄
- 適用制度 社会資本整備総合交付金制度
- 北急負担額 受益相当額 110億円  
(関連まちづくりの具体化による需要増を含む)

### 【スケジュール】

- 2015年12月：鉄道事業許可・軌道事業特許取得済
- 2016年12月：着工
- 2020年度：開業目標



かのさんぺい橋

# 戦略①:梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化②

## 梅田1丁目1番地計画(大阪神ビル・新阪急ビル建替計画)

### 【計画概要】

所在地	大阪市北区梅田1丁目1番他
敷地面積	約 12,200㎡ ※
延床面積	約260,000㎡
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・新阪急ビル間道路750㎡含む

### 【建物外観イメージ】



### 【スケジュール】

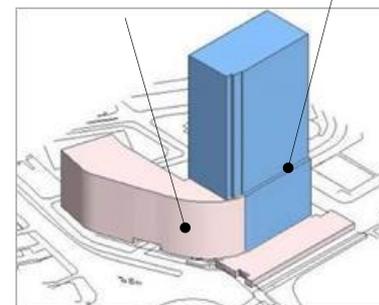
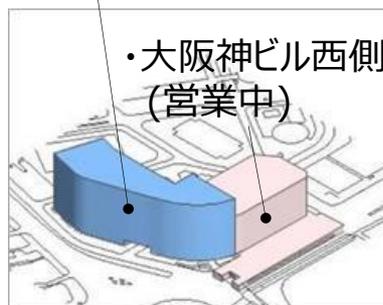
2015年7月	I期部分新築工事着手
2018年春頃	I期工事竣工 (新阪急ビル・大阪神ビル東側部分) ※新百貨店の部分開業
2018年春頃	II期工事 (大阪神ビル西側解体工事着手)
2019年春頃	〃 (II期部分新築工事着手)
2021年秋頃	II期工事竣工(新百貨店部分) ※新百貨店の全面開業
2022年春頃	全体竣工、オフィス開業

### 【I期工事】

- ・大阪神ビル東側(工事中)
- ・新阪急ビル(工事中)

### 【II期工事】

- ・大阪神ビル西側(工事中)
- ・I期部分(営業中)



# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化③

## 福島5丁目・7丁目共同開発計画

### 【計画概要】

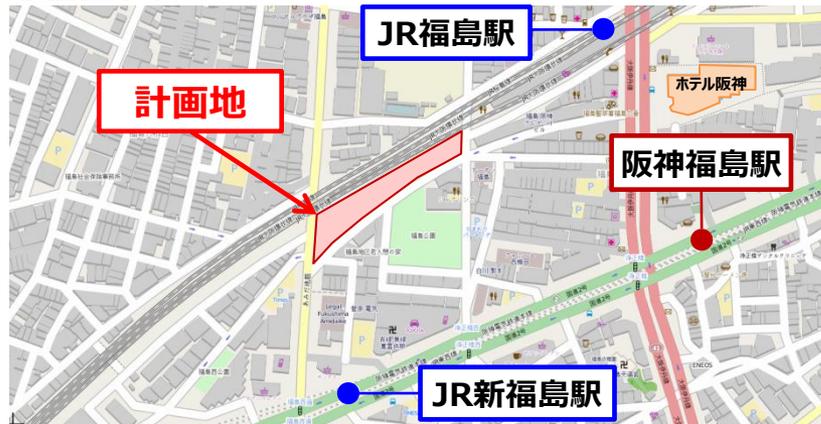
- ・ 隣接するJR西日本所有土地との一体利用による、ホテル・スーパーを中心とした複合施設の開発
- ・ ホテル(宿泊主体型)には阪急阪神ホテルズが、食品スーパーには阪急オアシスが出店する予定

所在地	大阪市福島区福島5丁目52番1
敷地面積	約2,600㎡(うち当社1,800㎡)
延床面積	約11,000㎡
規模	地上12階
建物用途	ホテル、食品スーパー
開業時期	2019年春頃

### 【建物外観イメージ】



### 【位置図】



© OpenStreetMap contributors

# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化④

## 阪急三番街リニューアル

### 【計画概要】

- ・ 北館および南館の一部をリニューアル（新規オープン36店舗を含む、全73店舗がリニューアルオープン）
- ・ 新たなスポット「HANKYU BRICK MUSEUM」や「うめ茶小路」も同時に誕生

所在地	大阪市北区芝田1丁目1番3号
延床面積	約101,300㎡
店舗数	253店舗（リニューアルオープン後）
リニューアルオープン日	2017年4月27日

### 【リニューアルイメージ】

(北館1階)



(HANKYU BRICK MUSEUM)

(うめ茶小路)



## 茶屋町17番地計画

### 【計画概要】

- ・ 老朽化した建物を商業施設に建て替え、高度利用を図る
- ・ 阪急三番街やNU茶屋町等の当社グループ保有の商業施設との回遊性を高め、阪急梅田駅・茶屋町エリア全体の更なる賑わいを創出して、梅田地区の価値向上につなげていく

所在地	大阪市北区茶屋町17番1他
敷地面積	約440㎡
延床面積	約2,800㎡
建物規模	地上8階、地下1階
建物用途	商業施設（総合スポーツ用品「MIZUNO OSAKA」）
開業時期	2018年春頃

### 【位置図】



### 【建物外観イメージ】



# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑤

## 神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画

### 【計画概要】

所在地	神戸市中央区加納町4丁目2-1他
敷地面積	約7,100㎡（東館＋西館＋市有地[水路敷]）
延床面積	約32,900㎡（東館＋西館）
建物規模	東館：地上29階、地下3階 西館：駅高架下1階（一部2階・地下あり）
建物用途	ホテル、オフィス、商業施設、駅施設
開業時期	2021年春頃

### 【建物外観イメージ】



旧神戸阪急ビル東館のイメージを継承し、魅力ある新たな神戸のランドマークを目指す

## (仮称)西宮北口阪急ビル

### 【計画概要】

所在地	西宮市高松町536番地 他
敷地面積	約3,000㎡
延床面積	約11,600㎡
建物規模	地上10階、地下1階
建物用途	1～4階：飲食・物販、金融機関などの店舗 5～10階：教育系を中心としたサービス施設等
開業時期	2018年秋頃

### 【建物外観イメージ】



# 戦略①:梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑥

## 海老江1丁目開発計画

### 【計画概要】

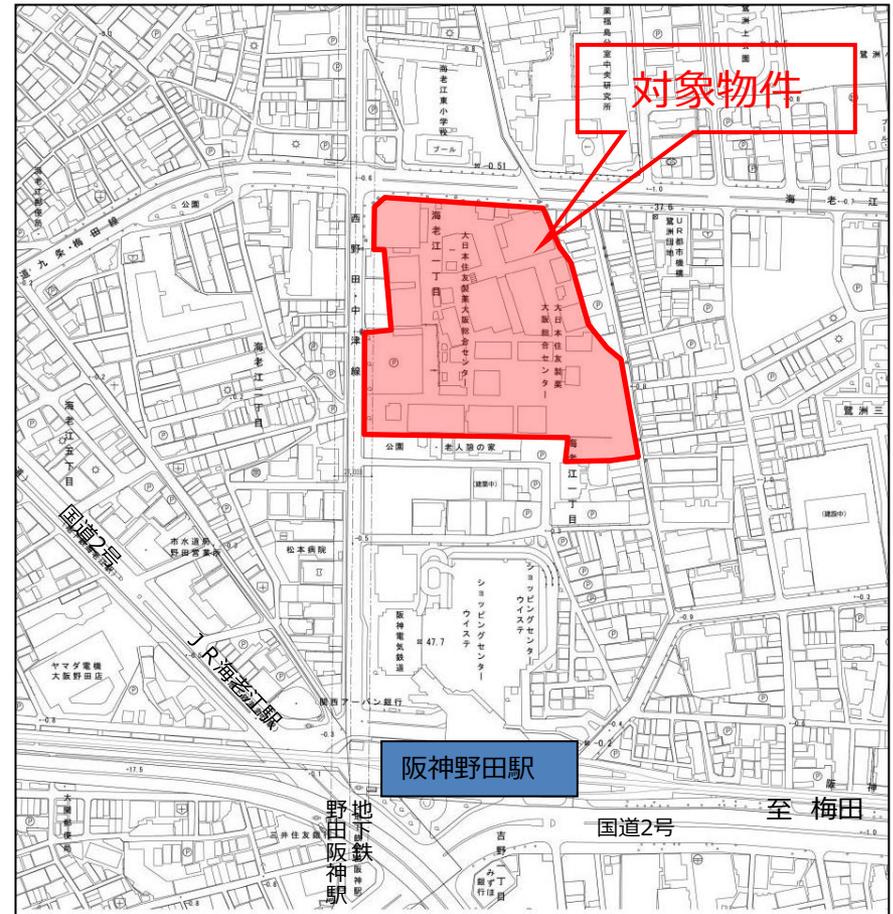
- 2014年度に、急行停車駅である阪神野田駅北側に大規模な開発用地を取得
- 当該地にて、土地貸しによる商業施設開発と分譲マンション事業の複合開発を計画

### 【スケジュール】

- 2017年夏頃 マンション着工予定
- 2019年秋頃 マンション竣工予定

所在地	大阪市福島区海老江1丁目 1-9、1-30
敷地面積	約27,900m <sup>2</sup>

### 【位置図】



# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑦

## 宝塚ホテル移転計画

### 【計画概要】

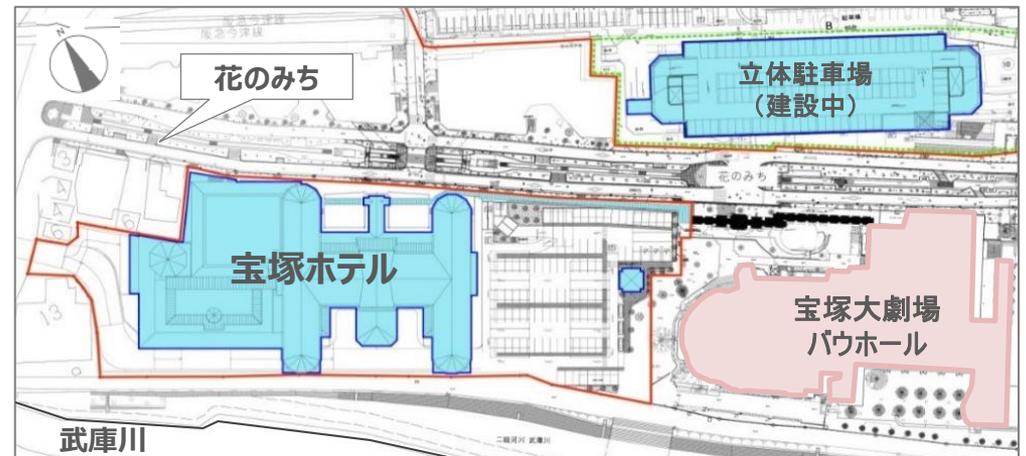
- 次の100年もお客様にご愛顧いただくことを目指し、宝塚ホテルを宝塚大劇場の西側隣接地に移転・新築する
- 現在の宝塚ホテルのイメージを継承してクラシカルで温かみのあるデザインとし、花のみちや武庫川からの景観にも配慮して計画していく

計画地	宝塚市栄町1丁目
敷地面積	約12,300m <sup>2</sup>
延床面積	約23,000m <sup>2</sup>
階数	地上5階・地下1階
用途	客室(約200室) 宴会場(4室) レストラン(4施設)
開業時期	2020年春頃

### 【建物外観イメージ】



### 【位置図】



# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑧

## 彩都東部地区の山麓線エリアにおける物流施設計画

### 【計画概要】

- 彩都東部地区の山麓線エリア・土地区画整理事業区域内において、三菱地所との共同事業にて、物流施設の開発・運営を行う

### 【スケジュール】

2019年度	土地造成工事 竣工、建物本体工事 着工予定
2020年度	B街区 (BTS型※物流施設) 竣工予定
2021年度	A街区 (マルチテナント型物流施設) 竣工予定

### 【外観イメージ】

**A街区**  
(マルチテナント型物流施設)

**B街区**  
(BTS型物流施設)



街区	タイプ	延床面積	敷地面積
A街区	マルチテナント型	約125,000㎡	約51,000㎡
B街区	BTS型※	約32,000㎡	約16,000㎡

※顧客オーダーメイド型の専用施設

### 【位置図】



※2018年度に高槻JCT-神戸JCTが開通予定  
全線開通は2023年度の予定

### 【山麓線エリア土地利用計画図】



# 戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑨

## 地域BWA ※1事業

※1 地域BWA(Broadband Wireless Access) : 無線を用いた高速データ通信の呼称

地域BWA(Broadband Wireless Access): 2,500MHz帯の周波数の電波を使用し、都市部と地方との間における情報格差の解消及び地域公共の福祉の増進を目的として制度化された、電気通信業務用の無線システム

### 【事業概要】

- ・電波制度の改正により携帯電話でも幅広く使用されているLTE方式が一般の事業者でも利用可能となった
- ・今後、高速無線通信の需要増が予測される中で、これを新たな事業創出の機会と捉え、いち早く無線免許を取得し、通信インフラを構築した

### 【現状】(下図参照)

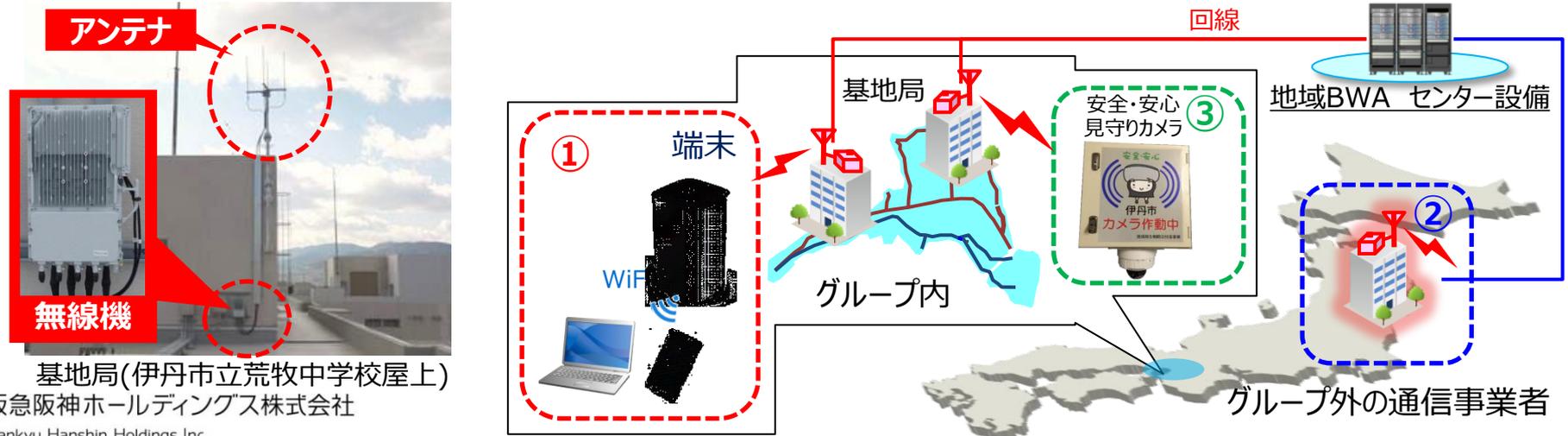
- ① 個人向け高速無線インターネットサービスを展開。基地局※2を順次開局(2016年度末で約70局)
- ② 全国各地の通信事業者(地方のケーブルテレビ事業者等)にセンター設備※3の賃貸を展開
- ③ 自治体向けサービスを展開。伊丹市「安全・安心見守りカメラ」の通信バックボーンとしても活用

### 【今後の展開】

- ・センター設備賃貸事業のさらなる拡大
- ・地域BWAの強み(配線不要、高速通信、柔軟なサービスが可能等)を活かしたソリューションの開発
- ・大阪市内を中心とした個人向け高速無線インターネットサービスの販売拡大

※2 基地局: 端末と無線通信を行う設備

※3 センター設備: 端末の通信を制御する設備



# 戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ①

## 四谷駅前再開発計画

### 【計画概要】

- 都市再生機構が施行する「四谷駅前地区第一種市街地再開発事業」に特定事業参加者として三菱地所・太陽生命保険とともに参画し、保留床を所有・運用する  
(阪急電鉄は特定目的会社への出資を通して参画)

### 四谷駅前地区第一種市街地再開発事業

所在地	新宿区四谷一丁目
敷地面積 / 延床面積	約17,900㎡ / 約139,600㎡
建物規模	地上31階(約145m)・地下3階
建物用途	事務所、店舗、住宅、教育、公益、駐車場
施行者	都市再生機構
事業パートナー (特定事業参加者)	三菱地所、 第5メック都市開発特定目的会社※ ※出資者:三菱地所、 阪急電鉄、太陽生命保険

### 【建物外観イメージ※】



### 【スケジュール】

2016年9月	建設工事着工
2019年冬頃	建物竣工予定

※2016年9月 都市再生機構提供

# 戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ②

## 京橋2-6街区再開発計画

### 【計画概要】

所在地	東京都中央区京橋2丁目6番地
開発面積	約1,450㎡
延床面積	約17,000㎡
規模	地上14階、地下1階
建物用途	ホテル（「レム」入居予定）、事務所、店舗
開業時期	2019年春頃

### 【建物外観イメージ】



## 銀座3丁目計画

### 【計画概要】

所在地	東京都中央区銀座3丁目3番13
敷地面積	約310㎡
建物用途	商業施設
最寄駅	地下鉄丸ノ内線「銀座駅」徒歩1分 地下鉄銀座線・日比谷線「銀座駅」徒歩2分

### 【事業用地取得の目的】

- ・ 2016年8月に、当社グループの事業戦略に基づき、日本有数の商業エリアである「銀座」において、不動産賃貸事業の拡大に資する新たな事業用地を取得
- ・ 今後、フラッグシップとなる商業施設開発を行い、長期的な賃貸運営を行う

# 戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ③

## 首都圏における新規稼働物件の取得

### 【物件取得の考え方】

- ・ 都心部の主要鉄道駅周辺エリアを中心に、「稼働物件の取得」・「保有資産の建替」・「新規開発の足掛かりとなる築古ビル取得や再開発事業への参画」等を組み合わせていくことで、事業規模の拡大を図っていく

### 【新規稼働物件の取得】

#### 『日本生命赤羽橋ビル』

所在地	港区芝3丁目48-39他
敷地面積	約900㎡
延床面積	約5,000㎡
建物規模	地上9階・地下1階
建物用途	オフィス
物件取得	2017年3月



#### 『Mビル神宮前 I』

所在地	渋谷区神宮前6丁目15-5
敷地面積	約60㎡
延床面積	約110㎡
建物規模	地上3階
建物用途	商業施設
物件取得	2017年4月



#### 『北青山OFJビル』

所在地	港区北青山3丁目47-9
敷地面積	約250㎡
延床面積	約400㎡
建物規模	地上3階・地下1階
建物用途	商業施設
物件取得	2017年4月



# 戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ④

## 海外物流倉庫事業

- ・阪急阪神エクスプレス(HEX)進出国を中心に、専門調査会社を活用して、進出エリアの絞り込みや事業展開手法を検討するとともに、顧客情報の収集等を行うことで新たな事業機会を探る

### 【インドネシアでの取組】

- ・2014年8月に阪急電鉄(HC)・阪神電気鉄道(HER)・HEX3社の共同出資により、倉庫保有・運営会社(阪急阪神ロジスティクスインドネシア)を設立
- ・2015年11月に竣工し、2016年4月に営業開始。既設のフォワーディング現地法人とともに、物流ネットワークの更なる充実と高品質なロジスティクスサービスの提供を目指して運営中

### 【シンガポールでの取組】

- ・国際物流ネットワークのハブとして高い優位性を持つシンガポールにおいて、HCとHERが共同で倉庫保有会社(阪急阪神プロパティーズシンガポール)を設立
- ・2017年5月に竣工し、6月に開所式を実施。阪急阪神エクスプレスシンガポールが当該倉庫の一部を賃借して、同国の重点産業分野である電子部品や医療機器・医薬品等を取り扱う付加価値の高い倉庫事業を行う

### 【インドネシア物流倉庫】

### 【シンガポール倉庫】



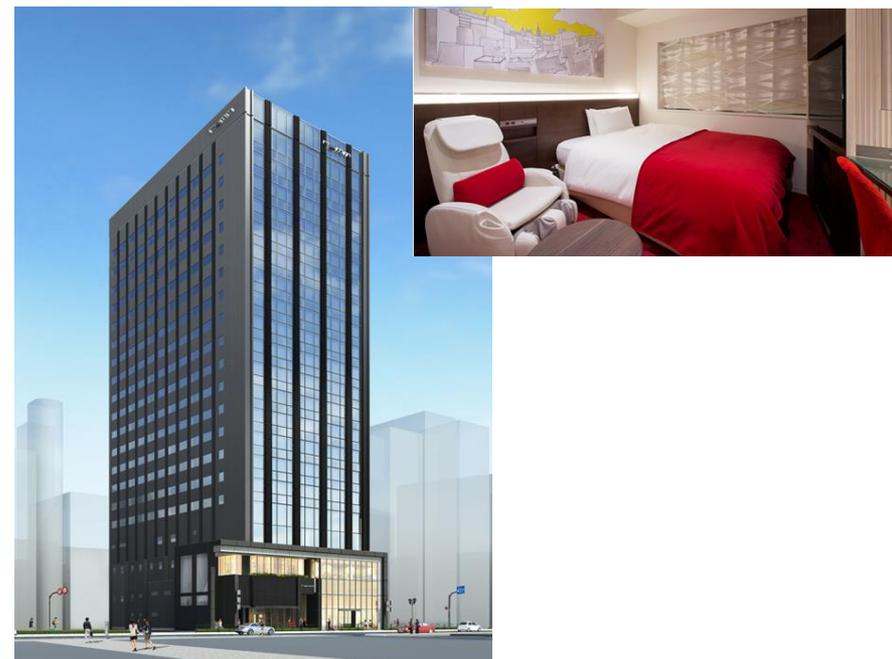
# 戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ⑤

## レム六本木の開業と今後のホテル出店計画

### 【計画概要】

- ・ 2017年3月30日に、5店舗目となる「レム」ブランドの宿泊主体型ホテルを六本木に開業

### 【建物外観・客室イメージ】



所在地	東京都港区六本木7-14-4 (六本木交差点、地下鉄六本木駅 約50m)
賃貸面積	ホテル部分 : 11,081.52㎡ レストラン部分 : 376.68㎡
建物規模	地上20階、地下1階 (うち、4~20階部分を賃借) (4階ロビー、5~20階:客室)
客室数	400室(シングル: 320室、ツイン: 80室)
開業日	2017年3月30日

※土地建物はケネディクス(株)の子会社である特別目的会社(SPC)が保有

### <参考> 既存の「レム」ブランドのホテル

	レム日比谷	レム秋葉原	レム鹿児島	レム新大阪
客室数	255室	260室	251室	255室
開業	2007年11月	2008年4月	2011年10月	2012年9月

### 【今後の宿泊主体型ホテルの出店計画】

- ・ 2019年春頃：東京京橋 [62頁参照]
- ・ 2019年春頃：大阪福島 [54頁参照]
- ・ 2021年春頃：神戸三宮 [56頁参照]

# 戦略③：フロー型事業の競争力強化①

## 国内分譲事業

### 【宅地・戸建事業】

- ・ 住宅分譲事業の柱として「都市型戸建事業」の育成・強化を継続していく
- ・ 販売実績を重ね、首都圏での規模拡大を着実に図れるように取り組んでいく
- ・ 長期的な宅地開発は宝塚山手台と彩都に特化し、着実に事業を進めていく



【ハピアガーデン塚口富松町】(2017年3月引渡) 【ハピアガーデン和泉多摩川】(2018年3月引渡予定)

### 【マンション事業】

- ・ 引き続き候補物件を厳選しながら用地取得を行っていく。消費税増税・建設費高止まりに伴う影響等を十分に見据えつつ、着実に事業を推進していく
- ・ 首都圏では用地取得体制の強化等を図り、近畿圏と同水準の戸数規模(年間約800戸水準)まで段階的に事業拡大する
- ・ これまでの企画・提案力等を活かし、中長期・大型案件(市街地再開発等)の取組も進めていく

### マンション分譲戸数

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
分譲戸数※ <sup>1</sup>	1,141戸	916戸	1,064戸	680戸	1,210戸	1,548戸	1,356戸	1,374戸	1,302戸	1,087戸	約1,200戸

#### 2016年度 主な引渡物件※<sup>2</sup>

- ・ ジオ高槻ミュージレジス(大阪府高槻市) 244戸
- ・ ジオ千里中央 ザ・レジデンス(大阪府豊中市) 218戸
- ・ ジオ多摩センター(東京都多摩市) 300戸

#### 2017年度 主な引渡予定物件※<sup>2</sup>

- ・ ジオ天六 ツインタワーズ(大阪市北区) 358戸
- ・ ジオ深川住吉(東京都江東区) 190戸
- ・ ジオ四谷荒木町(東京都新宿区) 131戸

※<sup>1</sup>：当社グループの持分戸数(計上戸数ベース)を記載

※<sup>2</sup>：物件総戸数を記載



【ジオ多摩センター】  
(2017年3月引渡)



【ジオ天六 ツインタワーズ】  
(2018年3月引渡予定)

# 戦略③：フロー型事業の競争力強化②

## 海外分譲事業

- ・ベトナム・ホーチミンで事業参画している『フローラ・アンダオ』は竣工・完売した。『フジ・レジデンス』、『フローラ・キキョウ』も順調に進捗しており、『ミズキパーク』では、総開発面積26ha超の大規模住宅開発に着手する
- ・インドネシア・ジャカルタで事業参画しているBSD地区の分譲住宅開発事業は、2017年度より販売及び開発工事に順次着手する予定である
- ・また、タイ・バンコクでの事業参画も決定している
- ・上記のほか、フィリピン、マレーシアなどを候補先として、数ヶ年で複数国への進出を検討している。今後も、ASEAN諸国等における住宅関連事業について、情報の収集・現地の事業環境の把握・事業推進のノウハウの蓄積等を継続していく

### [タイ：マンション]

- ・セナ社との共同プロジェクト  
(総戸数約800戸)

### [インドネシア：戸建]

- ・BSD地区の分譲住宅開発事業  
(戸建：総戸数900戸)  
(ビジネスロフト：総戸数150戸)



### [ベトナム：マンション・戸建]

- ・フローラアンダオ (総戸数500戸)
- ・フジレジデンス (マンション:総戸数789戸)  
(戸建:総戸数84戸)
- ・フローラキキョウ (総戸数234戸)
- ・ミズキパーク (マンション:総戸数4,670戸超)  
(戸建:総戸数100戸超)  
(タウンハウス：総戸数60戸超)



# 戦略③：フロー型事業の競争力強化③

## 旅行事業の成長に向けた取組

- ・旅行事業では、これまで「募集型企画旅行」を事業の柱とし、安定的に利益を計上してきた。しかしながら、足元の環境変化(不安定な世界情勢、自然災害の発生、訪日外国人の増加に伴う旅行素材の仕入れ環境の悪化等)が事業へ及ぼす影響は大きく、また今後、更なる競争激化も予想される
- ・そのため、募集型企画旅行に次ぐ「将来的な事業の柱(第2の柱)」を早期に確立させるべく、事業構造改革に取り組んでいくこととする

**基本方針** 常に変化を求め 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す。

### 募集型企画旅行の競争力強化

- **欧州以外の方面強化**  
台湾、アメリカ・カナダ・中南米、国内バスツアー
- **お手頃(=価格訴求型)商品以外の強化**  
特化型商品(クルーズ、海外・国内ハイキングツアー等)の強化
- **新たな顧客層の拡大** 個人型商品の強化
- **募集経費等コスト構造の見直し**

### 「第2の柱」の確立

- **国際旅行(インバウンド)での取組強化**
- **法人団体・業務渡航の規模拡大と安定収益源化**
  - ・法人団体  
：首都圏の強化、営業人員の拡大等
  - ・業務渡航  
：団体の取扱強化と海外での取扱件数の増加 等

# 戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓①

## グループカード・ポイント戦略 エリア共通ポイント「Sポイント」サービスの状況

- ・ Sポイントの対象会員を獲得していくとともに、グループ内外で利用施設を拡大していく

STACIAポイント・会員の状況  
(2015年度末)  
約20億ポイント  
約100万人



Sポイント・会員の中期的な見込み  
約120億ポイント  
約750万人

(グループ内現金ポイントカード等を  
Sポイント対応カードに切り替えること等も含む)



### 【Sポイントについて】

#### (1) グループ内外企業においてSポイント加盟店を拡大

#### (2) Sポイントの魅力・付加価値の拡大

- ・自治体・地域との連携等による社会活動ポイントの導入(ボランティア・ヘルスケア等)

### 【STACIAカードについて】

#### (1) 沿線におけるファーストカードへの進化とインハウスカードとしての役割の獲得

- ・会員のカード利用額のファーストカード水準への伸長とグループ内利用率の拡大

#### (2) カード事業会社としての持続的成長

- ・クレジット利用の拡大による増収、経費の適正化、PDCAサイクルの構築を通じたグループCRM機能の強化

# 戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓②

## 沿線価値の創造に向けた具体的な取組

【検討テーマ】阪急阪神ブランドの源泉かつ最大の経営基盤である「沿線価値」を継続的に向上させるため、以下の5分野を検討テーマとして、取り組んでいく

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

### 【次世代育成：アフタースクールKippo】

「子育てしやすい沿線」を目指して、アフタースクールKippo(民間学童保育)を展開。  
豊中店、西宮北口店に続き、2017年4月から池田店を開業。

～子どもたちの放課後に、安心・安全で楽しい「もうひとつの居場所」を提供～

#### ●事業理念

アフタースクールKippoは、「安心・快適」な居場所と「夢・感動」に満ちた出会いを提供し、「一歩」前へ踏み出す子どもと親を応援します。

#### ●事業内容：小学生を放課後にお預りする民間学童保育

- ・安心・安全な学校お迎えサービス(駅周辺の5～7校へお迎え)
- ・通勤帰りのお迎えに便利な駅チカ立地
- ・ご利用は最長21時まで
- ・当社グループのネットワークを活かした多彩な体験アクティビティ

#### ●店舗・登録会員数 (2017年4月末時点)

	登録入会者数
豊中店(2015年4月開業)	58名
西宮北口店(2016年4月開業)	51名
池田店(2017年4月開業)	62名



# 戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓③

## 沿線価値の創造に向けた具体的な取組

### 【健康・シニア】

#### 健康意識の啓発・向上、予防サービスの提供

- 季刊の駅置き健康情報誌「Well TOKK」
- WEBサイト「阪急阪神沿線Wellness プラス」
- 健康カフェ「ルートカフェ」でのワークショップ
- ウォーキング・健康測定イベント
- 経産省委託事業「健康寿命の延びる沿線」の実現に向けた健康増進プロジェクト（モニター対象に運動・食の改善を提案、意識・行動の変容を促す）



#### 有料老人ホーム＋地域住民向け施設の複合施設を開発

東淀川区淡路の遊休地を活用し、(株)チャーム・ケア・コーポレーションへ一棟貸しを行う。地域住民向け施設として、訪問看護ステーション、はんしんいきいきデイサービス等が入居し、

#### 【建物外観イメージ図】



まちの保健室など地域住民・コミュニティ向け活動も提供される予定（2018年秋頃竣工予定）

### 【コミュニティ・文化：沿線コミュニティベース「スタジモ」】

沿線のコミュニティの活動の場、当社グループの様々な事業とのつながりの場として、阪急西宮ガーデンズ5階の阪急西宮ギャラリーにて運営



親子（アート）



地域活性化



女性（ハンドメイド）



シニア

# 戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓④

## 主な新規事業の取組

### 【あんしん・教育事業】

●あんしん事業理念 『社会に対して安心できる一味違った価値を提供し続けます。』

登下校メール(校門通過情報の自動送信)、登降園ミマモルメ(保育園向け:保育時間管理)、GPSサービス(児童・高齢者向け)を展開。登下校メールについては、稼働校数約900校、本会員数約170,000人に到達



### ●新たな展開

#### ①伊丹市安全・安心見守りネットワーク事業

発信器を持った児童・高齢者が街中の検知場所を通ると、その通過情報を保護者に通知するスマートフォンアプリをアイテック阪急阪神が開発。伊丹市内に発信器を検知する受信機1,000台を設置し、2016年4月から同市で運用開始

#### ②ProgLab (プログラボ)

阪神電気鉄道が讀賣テレビ放送グループと「ロボット・プログラミング教育事業」を2016年4月から開始

2017年度期首時点で累計13校を開校。生徒数は約900人に到達

ProgLab(プログラボ)



### 【はんしんいきいきデイサービス】

●事業概要 阪神電気鉄道が運営する半日タイプのリハビリ特化型デイサービス

●コンセプト 『「からだ」と「こころ」の両面から、皆様が住み慣れた街でいつまでも“いきいきとした生活”を送っていただけるようサポートします。』

●店舗(2017年4月末時点)

西宮、大阪野田をはじめ累計12店舗を展開(契約者数 約600名)



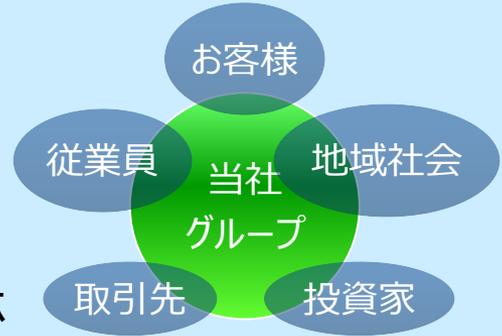
# ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組①

## グループ経営における基本的な考え方

様々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



沿線を主要な事業基盤とする当社グループにおいて、ESGに関する取組を拡充し、積極的に社会的責任を果たしていくことは、ステークホルダーからの信頼感を高めることになり、中長期的な企業価値の向上にもつながる



### Environment: 環境

※環境保全活動については[当社ホームページ](#)でも開示しております。詳しくはそちらをご覧ください。

グループの環境基本方針に基づき、環境マネジメント体制を構築し、環境リスクの低減を図るとともに、各社で実施している環境保全活動をPRすることで、ステークホルダーへの浸透を図る

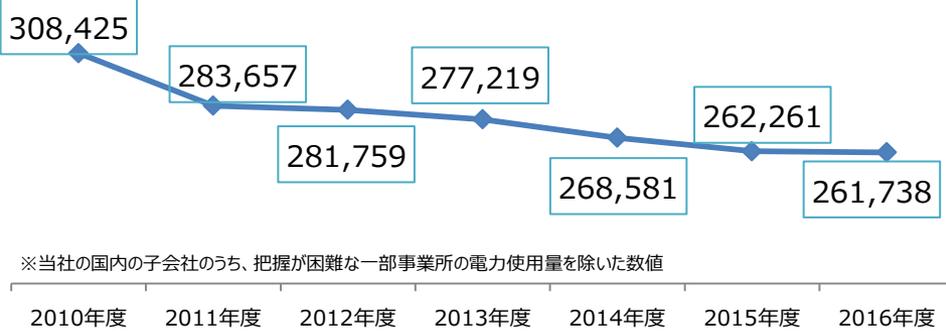
#### ■ 環境マネジメント

- ① 環境法令の遵守  
環境法令に関する各種調査等を通じて、法令対応の遺漏リスクを縮減し、グループ全体の環境法令遵守レベルの底上げを図る
- ② 環境負荷の低減  
省エネ法に基づき、グループ全体でエネルギー使用の合理化に取り組む
- ③ 従業員の意識向上  
環境保全活動計画の推進に必要な知識や社会的な動向等を従業員に発信し、環境保全に関する理解を深める

#### ■ 社外PR

各社で実施している環境保全活動について、車内吊りポスター等の各種媒体を通じて情報発信を行う

<参考データ> 夏季(7~9月)の電力使用量 単位:千kwh



※当社の国内の子会社のうち、把握が困難な一部事業所の電力使用量を除いた数値

# ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組②

## Social:社会

※社会貢献活動については[当社ホームページ](#)でも開示しております。詳しくはそちらをご覧ください。



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。

### 社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」をグループ全体で推進(2009年度～)

- 目的： **長期的なファンづくりとブランド価値の向上**につなげるために、阪急阪神沿線を中心に、「**未来にわたり住みたいまち**」をつくることを目指す。
- 重点領域：沿線のまちの魅力を向上させる「**地域環境づくり**」と、将来の顧客となり得る「**次世代の育成**」に、ステークホルダー(グループ各社・従業員・市民団体)と協働で取り組む。

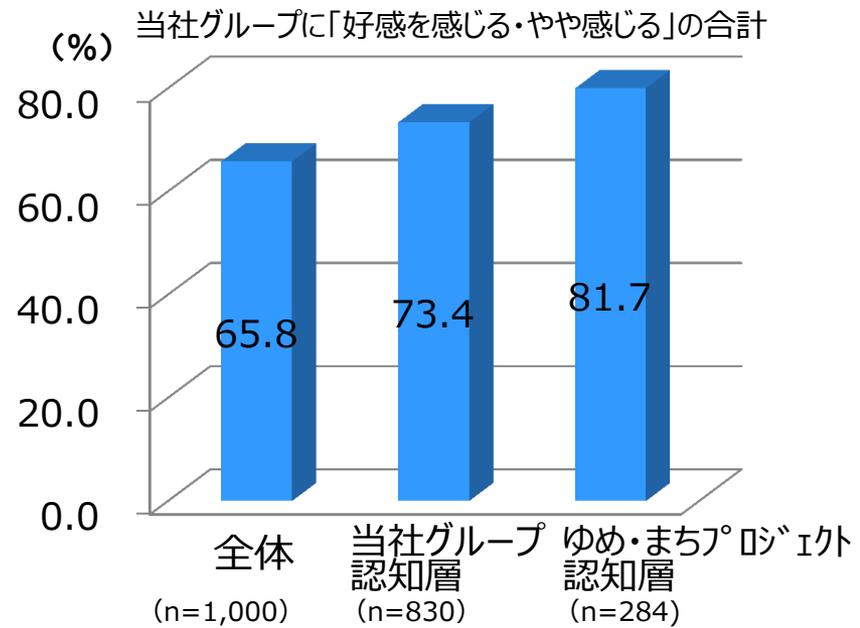
### 活動例：阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊 (2010年度～)

- ・小学生が夏休みにグループ各社の仕事を体験する学習プログラム
- ・2016年度までに累計220プログラムへ9,776名を招待
- ・文部科学省主催の「平成28年度青少年の体験活動推進企業表彰」にて審査員特別賞を受賞



### お客様WEB調査：当社グループへの好感度

ゆめ・まちプロジェクトを認知する層ほど、当社グループへの好感度が向上する



回答者：京阪神沿線23市町在住の18～69歳・男女1,000人  
 調査方法：上記対象（無作為抽出）に対するネット調査  
 調査期間：2015年9月4～6日

# ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組③

## Governance:企業統治

※コーポレートガバナンス報告書については[当社ホームページ](#)にて開示しております。詳しくはそちらをご覧ください。

### ■ 当社が開示した新たな取組 (2016年6月に更新したコーポレートガバナンス報告書から一部抜粋)

#### 取締役会の実行性評価【原則4-1 1-3】

- ・2016年4月の取締役会において、2015年度の同会の運営に関し、同会における説明の十分性、議事進行の妥当性等の観点からヒアリングを行った結果、概ね適切に運用されており、実行性は確保されていると評価された。一方で、各コア事業における個別の経営課題等に関する情報提供をより充実してほしい等の提言があったことから、2016年11月及び12月の同会にて、同内容を説明する機会を設けた
- ・今後も本評価を踏まえ、取締役会の監督機能及び意思決定機能の向上がより図られるよう検討を進めていく

## 《参考》

### ■ コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

- ・「お客様を始めとする皆様から信頼される企業でありつづける」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等を通じて、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に基づき、以下の方針を定め、コーポレートガバナンス・コードの各原則に取り組み、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

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保いたします
- (2) 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いたします
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保いたします
- (4) 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
- (5) 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

# **V. 2017年度（2018年3月期） 業績予想並びに各事業の見通しについて**

# 連結損益比較表（サマリー）

(単位：億円)

	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率	備考
営業収益	7,500	7,368	+132	+1.8%	マンション事業において分譲戸数の増加を見込むものの、販売経費が増加することに加え、都市交通事業において減価償却費が増加すること等により、営業収益は増収、営業利益は減益
営業利益	960	1,041	△81	△7.7%	
経常利益	920	1,006	△86	△8.6%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	600	713	△113	△15.9%	
(参考)					
減価償却費	539	528	+11		
金融収支 (A) - (B)	△95	△101	+6		
受取利息及び配当金 (A)	11	11	+0		
支払利息 (B)	106	112	△6		

# セグメント別営業収益・営業利益

(単位：億円)

上段：営業収益 下段：営業利益	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減	営業利益の主な増減要因
合計	7,500	7,368	+132	
	960	1,041	△81	
[主な内訳]				
都市交通	2,345	2,371	△26	2016年度 株式会社いなダイニングの持分法適用関連会社化の影響 鉄道事業の減価償却費や、自動車事業の燃料費が増加すること等により減益
	396	422	△26	
不動産	2,255	2,157	+98	マンション事業において分譲戸数の増加を見込むものの、販売経費が増加すること等により減益
	381	420	△39	
インタインメント・ コミュニケーション	1,153	1,152	+1	コミュニケーションメディア事業が増収となるものの、宝塚歌劇が高稼働であった2016年度を下回ること等により減益
	145	157	△12	
旅行	323	299	+24	海外旅行、国内旅行の集客増加を見込むものの、諸経費が増加すること等により減益
	5	6	△1	
国際輸送	731	717	+14	国際物流需要の回復を見込み、取扱物量が増加すること等により増収・増益
	17	16	+1	
ホテル	679	656	+23	レム六本木の開業等により宿泊部門の売上が増加するものの、ホテル開業・改装に伴う費用の増加等により減益
	26	28	△2	

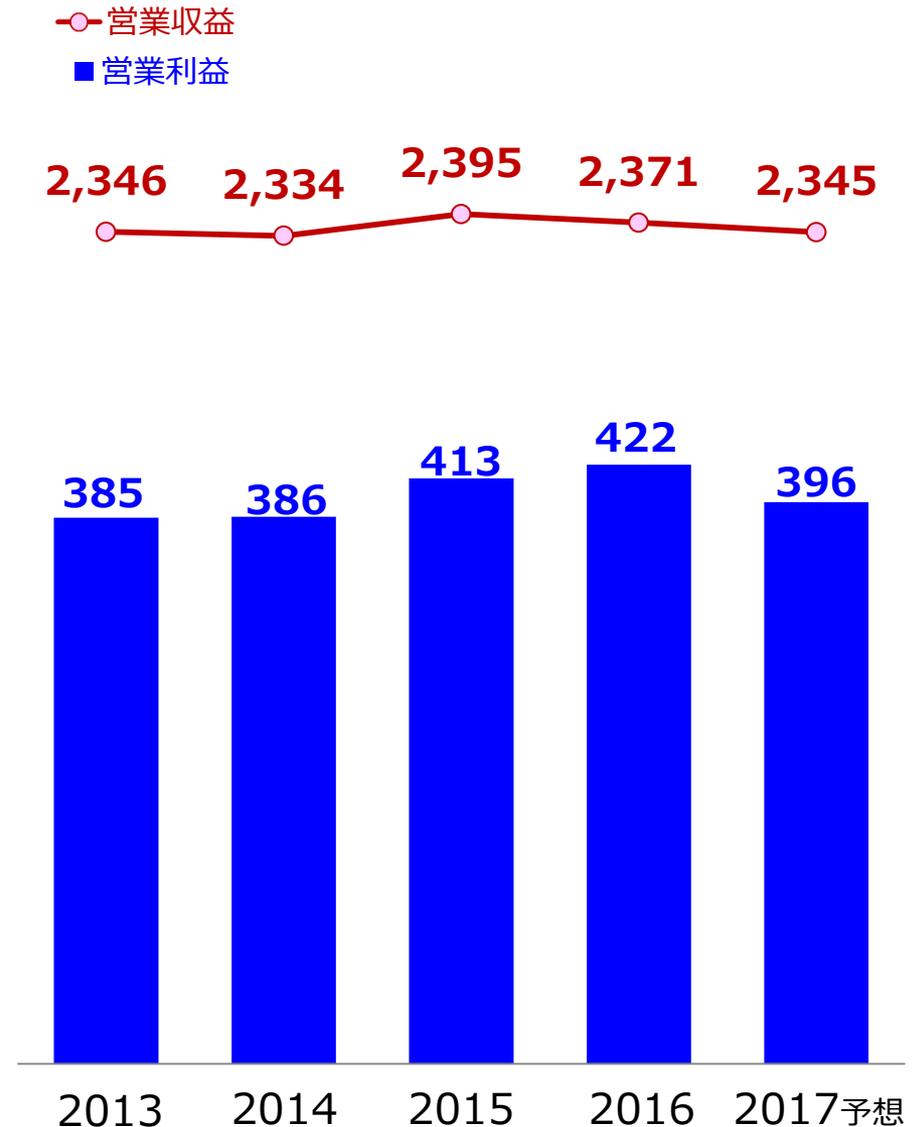
# 都市交通セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

(単位：億円)

## 2016→2017年度 営業利益の主な変動要因

- ・**車両新造投資等に伴う減価償却費の増**
  - ・**沿線人口の増加等による鉄道運輸収入の増**
- 
- ・ 鉄道運輸収入については、沿線人口の増加等により増加すると想定
  - ・ 費用面では、減価償却費が車両新造投資や駅務機器の更新投資等に伴い増加すると想定
  - ・ これらの結果、2017年度のコア事業全体の営業利益は減益となる見通し
  - ・ なお、2018年度は、少子高齢化の影響等により鉄道運輸収入は横這いで推移し、また費用面でも、減価償却費等の増加が見込まれるため、営業利益は更に減益となる見通し



# 《都市交通》 鉄道運輸成績

## 《阪急電鉄》

	収入				人員			
	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	62,643	62,720	△76	△0.1	317,787	318,064	△276	△0.1
定期	33,006	32,628	+377	+1.2	332,324	329,305	+3,019	+0.9
うち通勤	28,494	28,138	+355	+1.3	232,713	230,010	+2,703	+1.2
うち通学	4,512	4,489	+22	+0.5	99,610	99,295	+315	+0.3
合計	95,649	95,348	+300	+0.3	650,112	647,369	+2,742	+0.4

## 《阪神電気鉄道》

	収入				人員			
	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	21,016	21,136	△120	△0.6	116,588	116,998	△410	△0.4
定期	11,690	11,563	+127	+1.1	121,028	119,768	+1,259	+1.1
うち通勤	10,468	10,356	+111	+1.1	95,387	94,479	+907	+1.0
うち通学	1,222	1,206	+15	+1.3	25,641	25,289	+351	+1.4
合計	32,707	32,699	+7	+0.0	237,616	236,766	+849	+0.4

- (注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示しています。  
 2. 阪急電鉄の定期外収入・人員には、P i T a P a 区間指定割引運賃適用の収入・人員を含んでいます。  
 3. 阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計です。

# 《都市交通》 主な営業情報

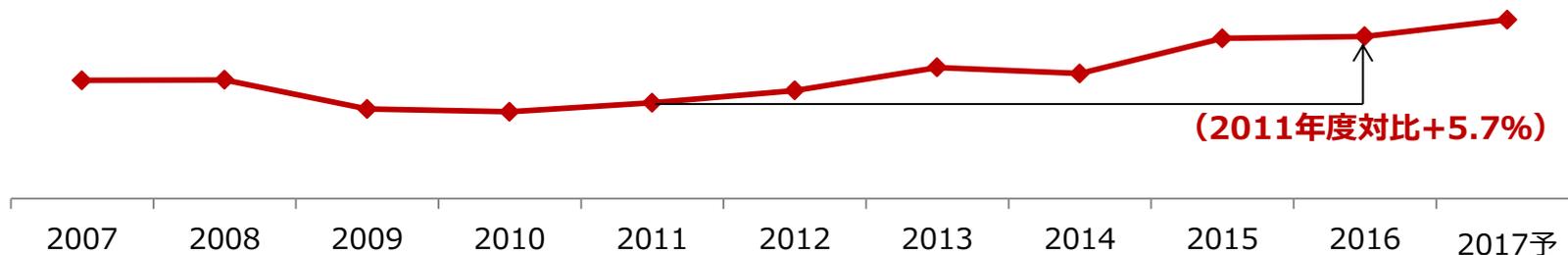
## 阪急線・運輸収入 (1種+2種)

(単位：百万円)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017予
定期外	60,010	60,087	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	62,643
定期	31,922	31,880	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,006
合計	91,932	91,967	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,649

2007年度運輸収入 (合計) = 100%

105%

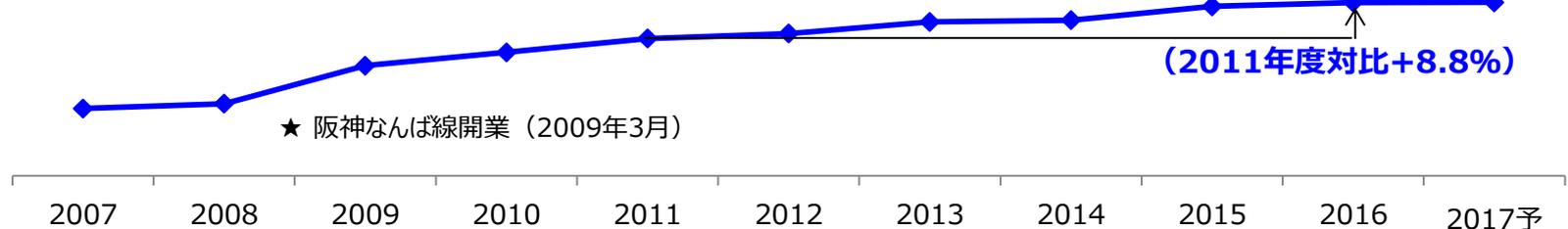


## 阪神線・運輸収入 (1種+2種)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017予
定期外	16,095	16,316	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,016
定期	8,783	8,913	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,690
合計	24,878	25,230	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	32,707

2007年度運輸収入 (合計) = 100%

131%



# 不動産セグメント

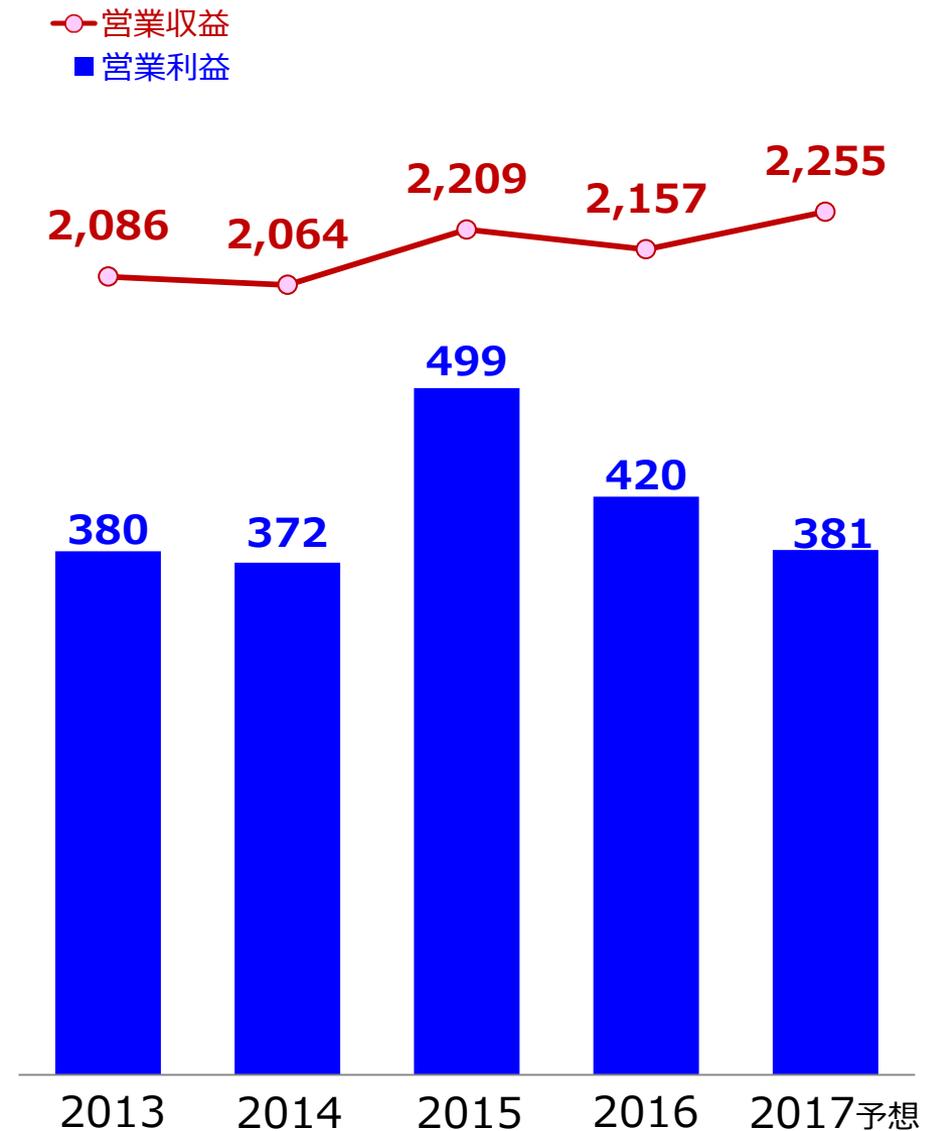
赤字：減益要因

(単位：億円)

## 2016→2017年度 営業利益の主な変動要因

### ・マンション事業の販売経費の増

- 賃貸事業については、オフィスで高水準の稼働率を維持し、また商業施設で店舗入替やリニューアルを推し進めること等により、増収を見込むものの、費用面において、修繕費やリニューアル費用等が生ずることから減益となると想定
- 分譲事業については、マンション事業において分譲戸数の増加を見込むものの、販売経費が増加すること等により減益となると想定
- これらの結果、2017年度のコア事業全体の営業利益は減益となる見通し
- なお、2018年度は、マンション事業において収益性の低下により更に減益が見込まれるものの、施設用地の一部売却等を織り込むことから、コア事業全体の営業利益は増益となる見通し



# エンタテインメント・コミュニケーションセグメント

赤字：減益要因

(単位：億円)

## 2016→2017年度 営業利益の主な変動要因

- ・歌劇公演の高水準な稼働からの減少及び  
関連商品の販売減少
- ・スポーツ事業では、阪神タイガースが販促施策の強化等により高水準の集客を維持する計画とし、利益はほぼ前期並みと想定
- ・ステージ事業では、歌劇公演における高水準な稼働からの減少、DVD・BD等関連商品の販売の減少を見込み、足元の利益水準からは減益となると想定
- ・コミュニケーションメディア事業では、情報サービス事業の持続的成長や地域BWA事業の推進等に取り組むものの、業容拡大に伴う費用の増加により、利益はほぼ前期並みと想定
- ・これらの結果、2017年度のコア事業全体の営業利益は減益となる見通し
- ・なお、2018年度は、2017年度と同程度の営業利益を計上する見通し



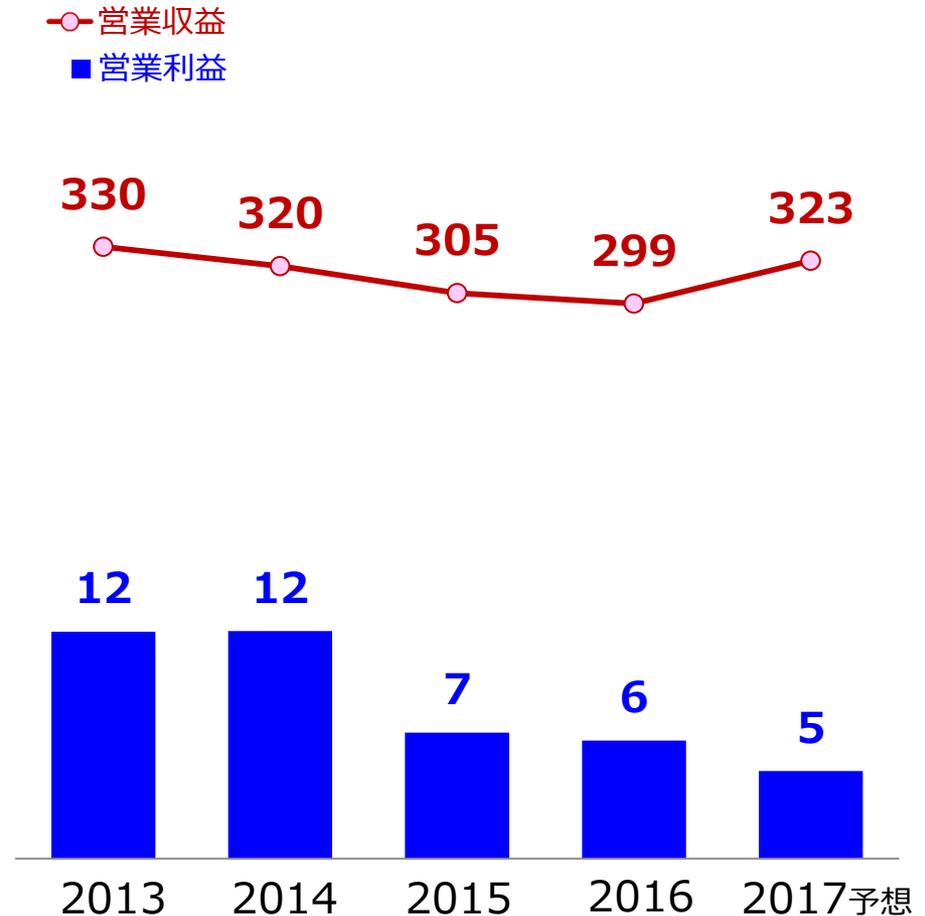
# 旅行セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

## 2016→2017年度 営業利益の主な変動要因

- ・構造改革費用の増加
- ・海外旅行におけるヨーロッパ方面以外の集客の増加
- ・営業収益は、ヨーロッパ方面を中心に一定の回復を見込むとともに、ヨーロッパ以外の方面（国内旅行を含む）や、特化型商品・個人型商品の強化等に取り組むことにより、増加すると想定
- ・一方、費用面では、将来を見据えた事業構造改革を推し進めていくための費用を計上すると想定
- ・これらの結果、2017年度のコア事業全体の営業利益はほぼ前期並みとなる見通し
- ・なお、2018年度は、2017年度と同程度の営業利益を計上する見通し

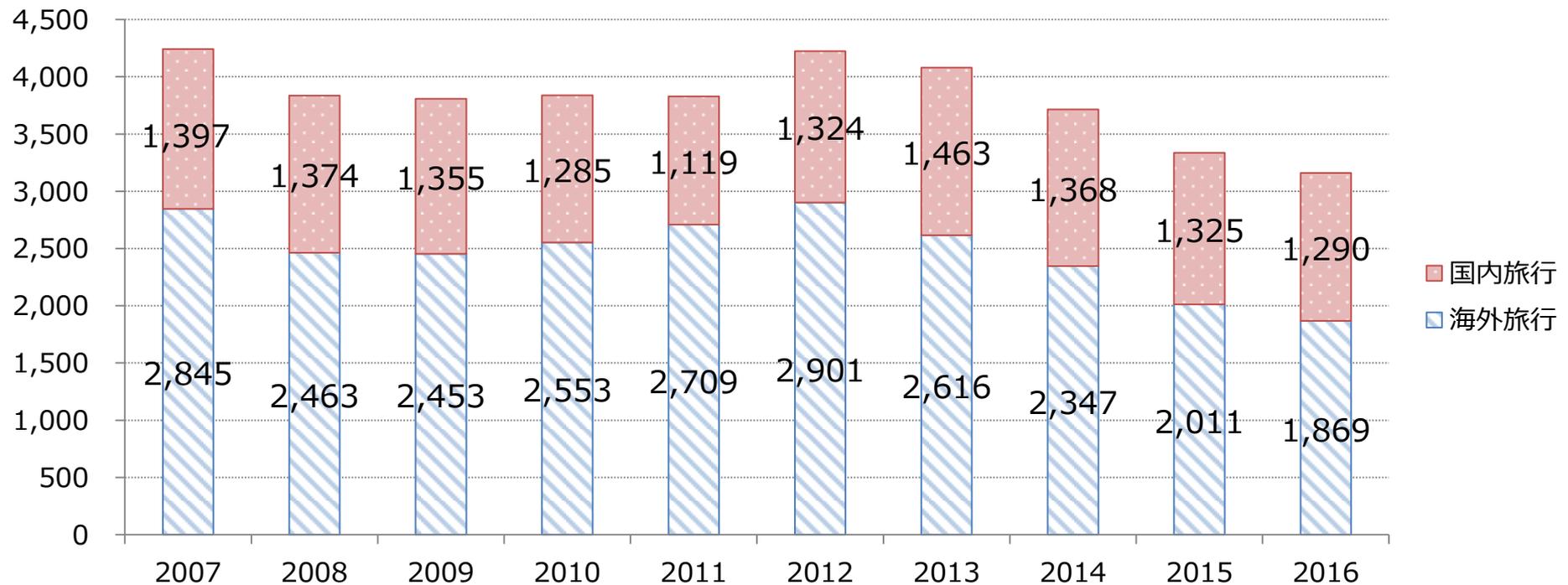
(単位：億円)



# 《旅行》 主な営業情報

## 取扱高

(単位：億円)



※2007～2014年度は阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル2社の単純合計数値  
2015年度以降は上記2社と阪神トラベル・インターナショナルの合計数値（内部取引を相殺）

# 国際輸送セグメント

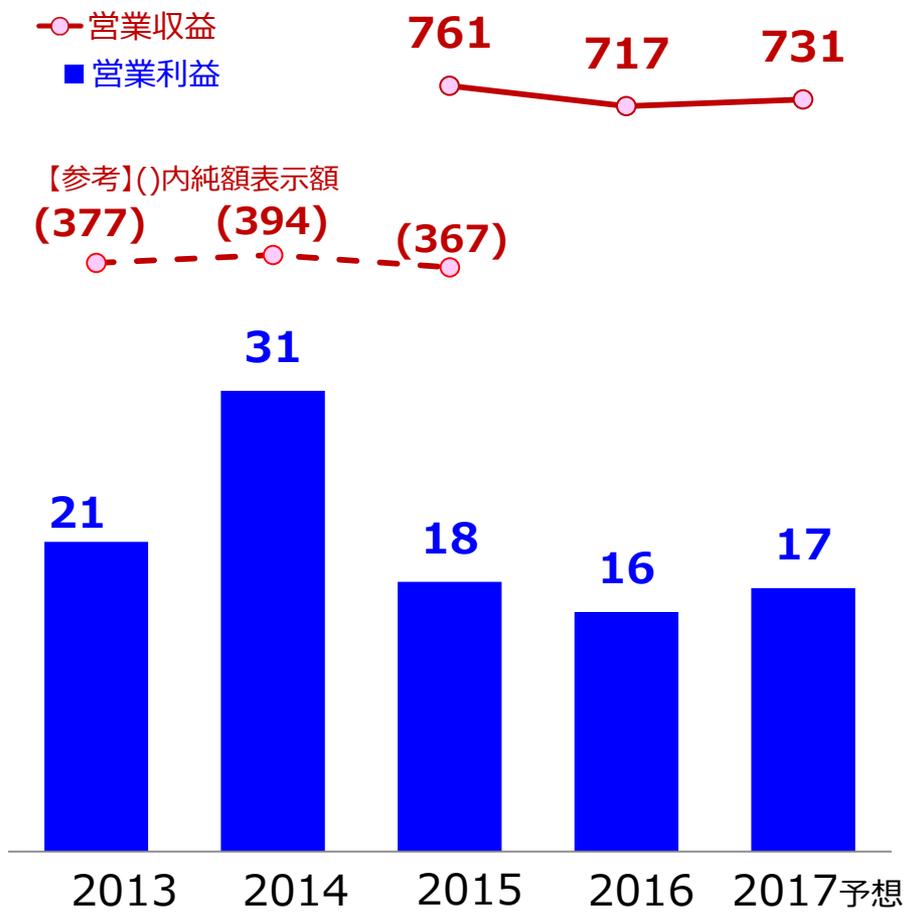
青字：増益要因 赤字：減益要因

## 2016→2017年度 営業利益の主な変動要因

- ・日本法人における取扱物量の増加
- ・シンガポール法人における新倉庫開業に伴う費用の増加

- ・日本法人では、バランスのとれた事業ポートフォリオを目指し、海運事業・ロジ事業を中心に営業利益が伸長すると想定
- ・海外法人では、アジアを中心に利益伸長を目指すものの、長期的な成長に向けた投資を行うこと等により一時的に費用が増加すると想定
- ・これらの結果、2017年度のコア事業全体の営業利益はほぼ前期並みとなる見通し
- ・なお、2018年度は、輸出側・輸入側双方で取扱拡大に向けて取り組むことにより、営業利益は増益となる見通し

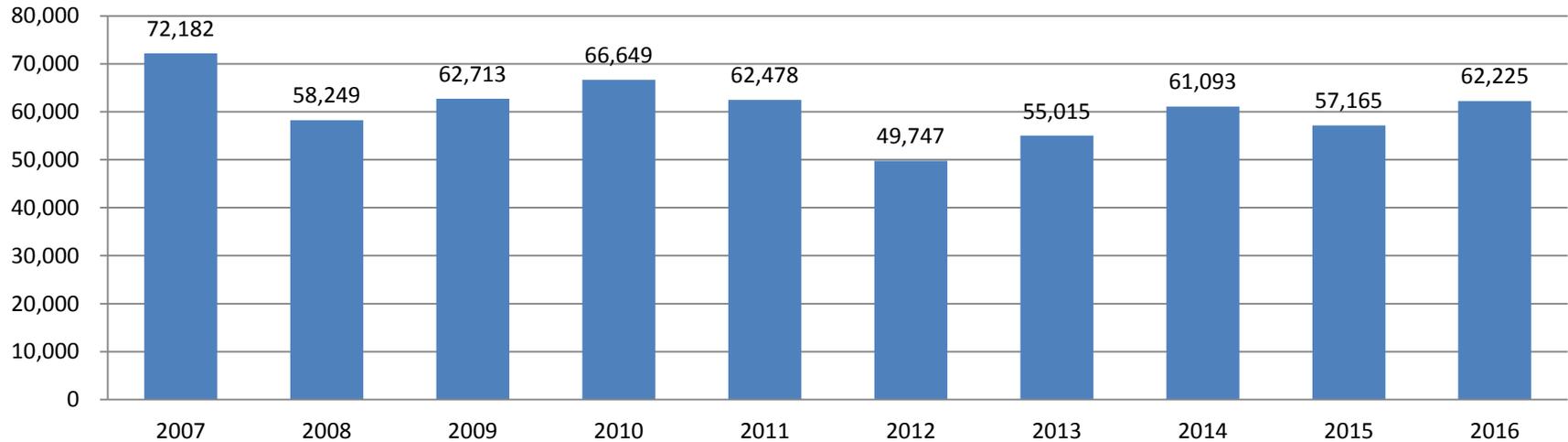
(単位：億円)



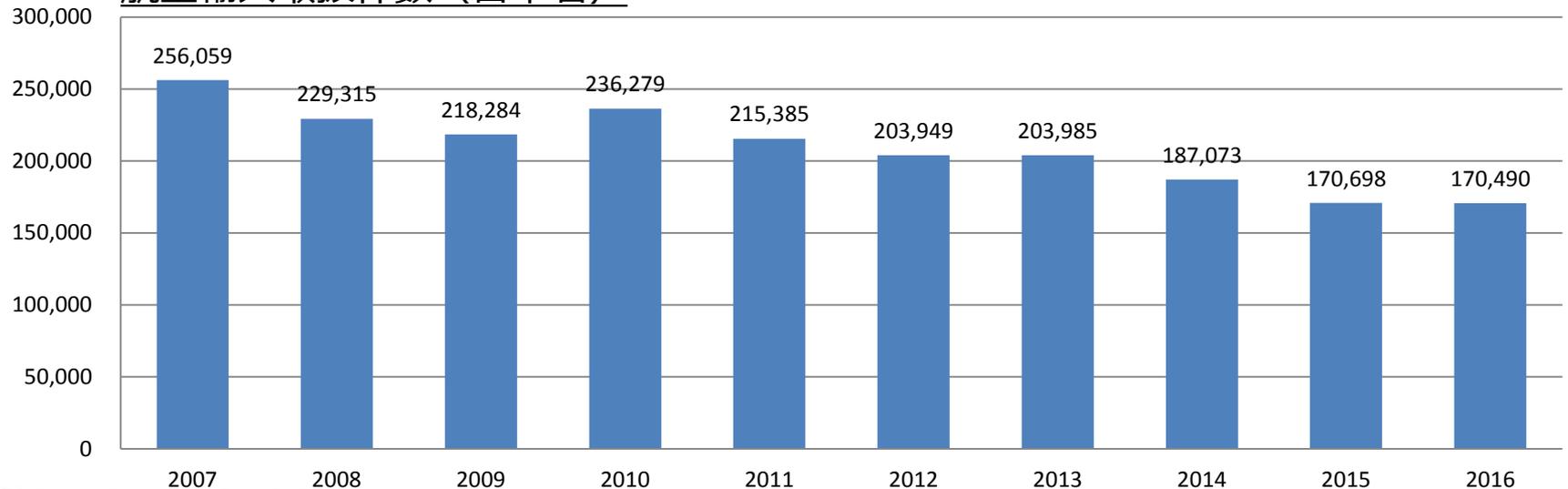
【注】営業収益について  
2016年度以降、純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に変更

# 《国際輸送》 主な営業情報

(単位：トン) 航空輸出混載重量（日本発）



(単位：件) 航空輸入取扱件数（日本着）



# ホテルセグメント

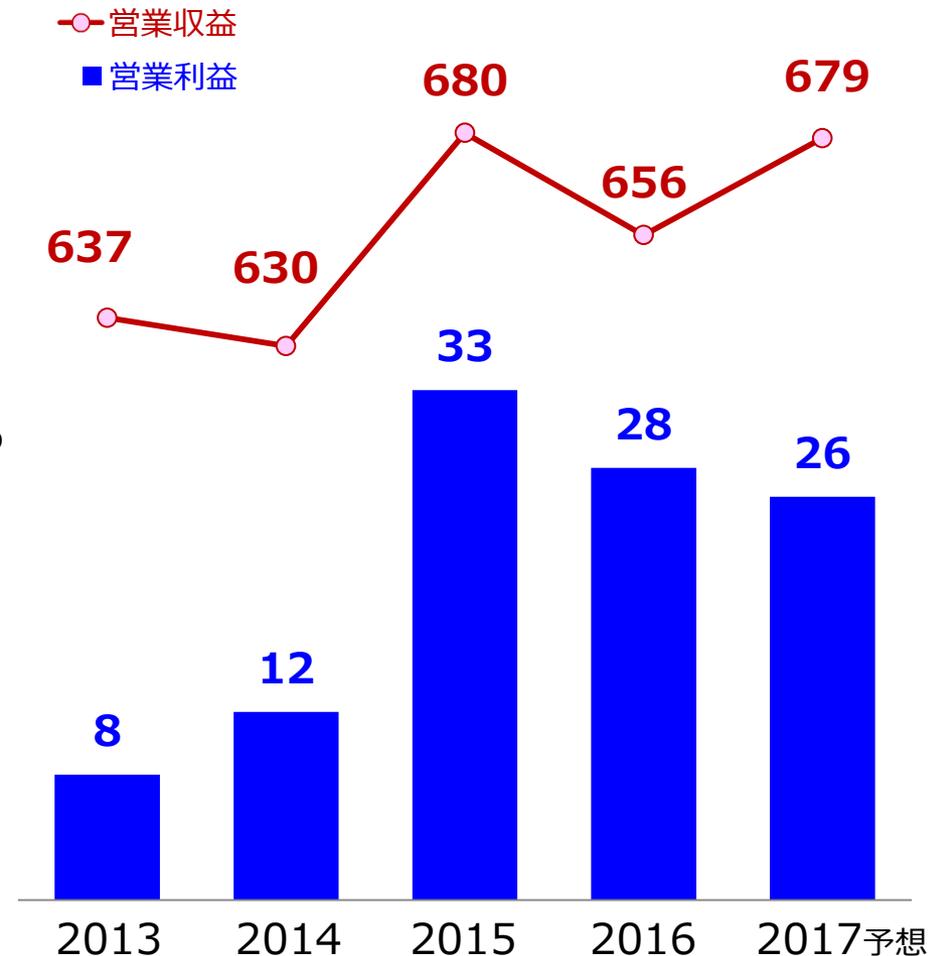
青字：増益要因 赤字：減益要因

## 2016→2017年度 営業利益の主な変動要因

- ・**宿泊部門を中心に既存ホテルにおける収益の増加**
- ・**清掃費の単価上昇等による業務委託費の増**
- ・**施設の改装・維持更新に伴う修繕費の増**
- ・**レム六本木の償却負担の増加**

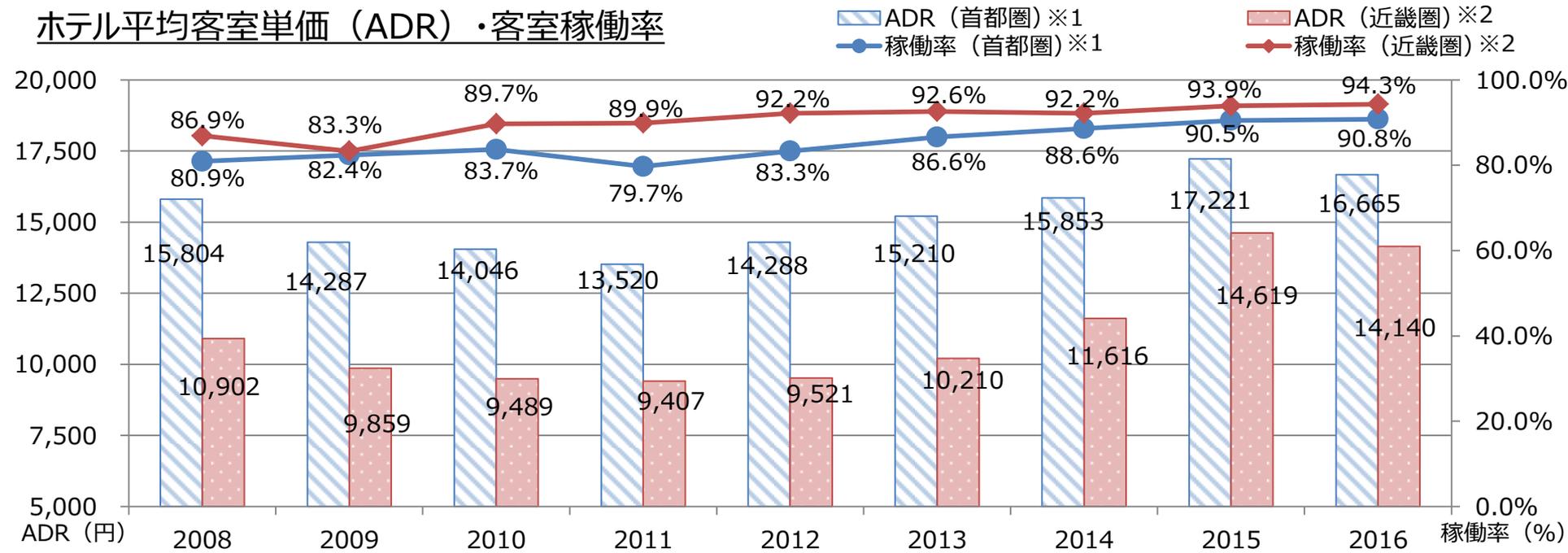
- ・ 営業収益は、レム六本木の開業やザ・リッツ・カールトン大阪の客室改装効果に加え、増加するインバウンドを着実に取り込み、宿泊部門を中心に拡大すると想定
- ・ 一方、費用面では、客室の改装やレム六本木開業に伴う減価償却費のほか、人件費や業務委託費等が増加すると想定
- ・ これらの結果、2017年度のコア事業全体の営業利益は減益となる見通し
- ・ なお、2018年度は、2017年度と同程度の営業利益を計上する見通し

(単位：億円)

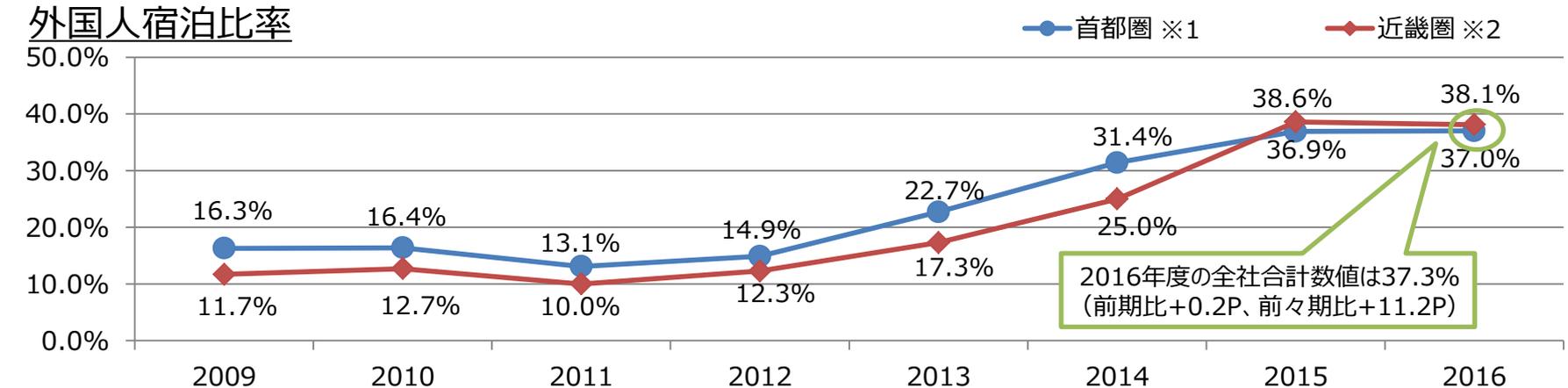


# 《ホテル》 主な営業情報

## ホテル平均客室単価 (ADR) ・客室稼働率



## 外国人宿泊比率



※1 阪急阪神ホテルズ直営 首都圏所在のホテル (新阪急ホテル築地を除く、2017年3月レム六本木開業)

※2 阪急阪神ホテルズ直営 近畿圏所在のホテル (2012年9月レム新大阪開業)

# 《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2017年度 通期予想	主な内容	2016年度 通期実績	主な内容	比較増減
設備投資 合計 [主な内訳]	940		862		+78
都市交通	385	車両新造及び改造、阪神梅田駅改良、ホームドア設置	312	車両新造及び改造、阪神梅田駅改良	+73
不動産	441	梅田1丁目1番地計画、 神戸阪急ビル東館建替計画、 京橋2-6街区再開発計画	431	銀座3丁目開発計画、梅田1丁目1番地計画	+10
インターネット・ コミュニケーション	98	放送・通信事業 幹線伝送路更新、 宝塚大劇場北側立体駐車場	74	放送・通信事業 幹線伝送路更新、 東京宝塚劇場舞台設備更新	+24
旅行	9		5		+4
国際輸送	7		4		+3
ホテル	31		32		△1

# 《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2017年度 通期予想	2016年度 通期実績	比較増減
減価償却費 合計	539	528	+11
[主な内訳]			
都市交通	269	259	+10
不動産	167	168	△1
エンタテインメント・コミュニケーション	72	67	+5
旅行	7	7	△0
国際輸送	8	7	+1
ホテル	21	19	+2
EBITDA 合計	1,520	1,593	△73
[主な内訳]			
都市交通	666	682	△16
不動産	548	588	△40
エンタテインメント・コミュニケーション	218	226	△8
旅行	12	14	△2
国際輸送	25	23	+2
ホテル	47	47	+0

# VI. 參考資料

# コア事業の構成会社

都市交通事業	
鉄道	阪急電鉄 阪神電気鉄道 能勢電鉄 北大阪急行電鉄 北神急行電鉄 神戸高速鉄道 阪急阪神レールウェイ・テクノロジー 阪急阪神電気システム 阪急レールウェイサービス
自動車	阪急バス 阪神バス 阪急観光バス 阪急田園バス 大阪空港交通 阪急タクシー 阪神タクシー 大阪阪神タクシー 阪急阪神エムテック 阪急ドライビングスクール服部緑地 ハックス阪神
流通	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	阪急アドエージェンシー
その他	アルナ車両 阪急設計コンサルタント 阪神ステーションネット 阪神車両メンテナンス

不動産事業	
不動産賃貸・不動産分譲	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急不動産 阪神不動産 大阪ダイヤモンド地下街
その他	阪急阪神ビルマネジメント 阪急阪神ハイセキュリティサービス 阪急阪神クリーンサービス 阪急リート投信 阪急インベストメント・パートナーズ 阪急ハウジングサポート
エンタテインメント・コミュニケーション事業	
スポーツ	阪神電気鉄道 阪神タイガース 阪神コンテンツリンク ウエルネス阪神 ピーアンドピー浜松
ステージ	阪急電鉄 宝塚クリエイティブアーツ 宝塚舞台 梅田芸術劇場
コミュニケーションメディアその他	ベイ・コミュニケーションズ 阪神ケーブルエンジニアリング アイテック阪急阪神 システム技研 六甲山観光 コムリンク 姫路ケーブルテレビ アールワークス

旅行事業	
旅行	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	
国際輸送	阪急阪神エクスプレス 阪急阪神ロジパートナーズ HANKYU HANSHIN EXPRESS (USA, UK, NETHERLANDS, SINGAPORE, DEUTSCHLAND, HONG KONG, THAILAND, PHILIPPINES, MALAYSIA, VIETNAM, SHANGHAI, GUANGZHOU, BEIJING, TAIWAN, KOREA, INDIA, INDONESIA, Southeast Asia, HANKYU INTERNATIONAL LOGISTICS SHANGHAIの19社)
ホテル事業	
ホテル	阪急阪神ホテルズ 阪神ホテルシステムズ 阪急阪神レストランズ 有馬ビューホテル 天橋立ホテル 呉阪急ホテル

2017年3月31日現在

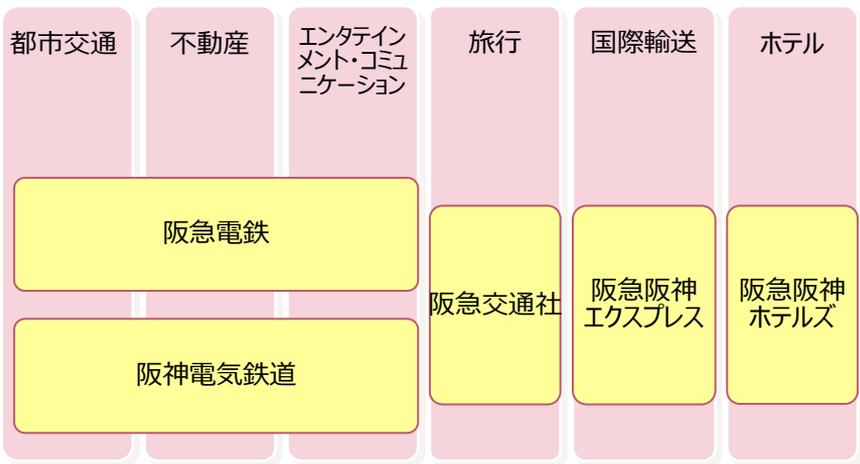
## 【凡例】

「コア事業」の名称	
「事業別セグメント」における業種の名称	連結子会社の名称（「コア事業」として管理している会社のみ記載）

# 営業収益・営業利益の構成

## 運営体制

### 阪急阪神ホールディングス

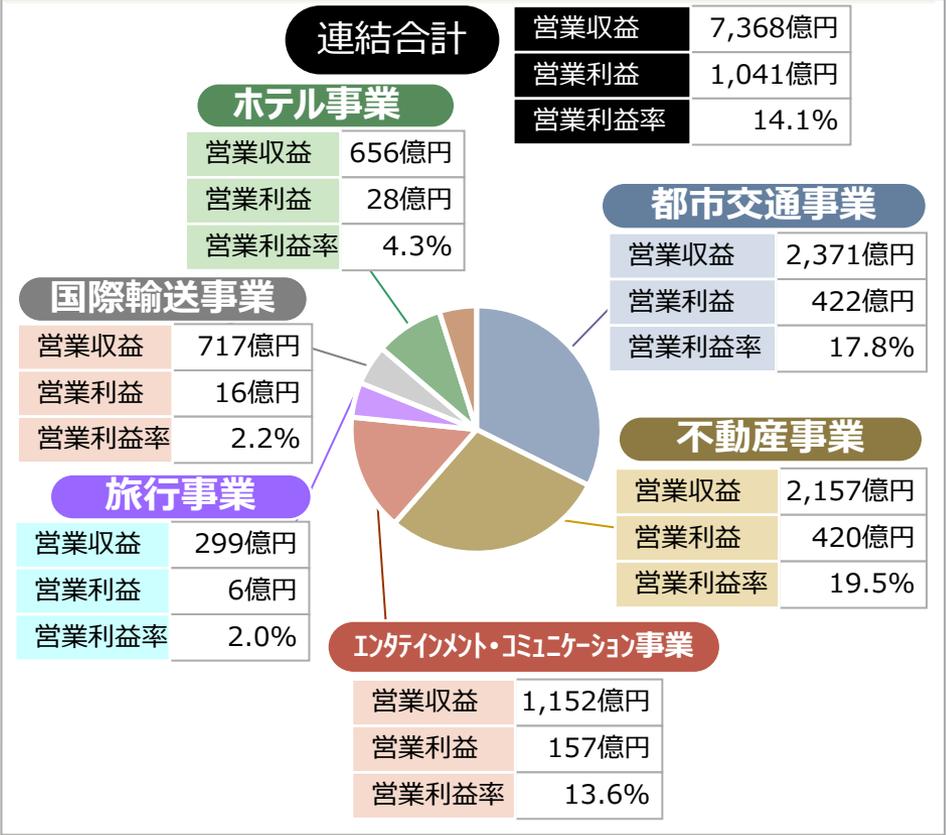


2017年3月31日現在

## 収益構造

- 都市交通事業、不動産事業の2事業で  
営業収益の約6割、営業利益の約8割を占める

### 営業収益構成（2016年度連結ベース）



# 阪急・阪神沿線①

## 営業路線

線別	区間	営業キロ程
神戸線	神戸本線	梅田～神戸三宮 32.3km
	今津線	今津～宝塚 9.3
	伊丹線	塚口～伊丹 3.1
	甲陽線	夙川～甲陽園 2.2
	計	46.9
宝塚線	宝塚本線	梅田～宝塚 24.5
	箕面線	石橋～箕面 4.0
	計	28.5
京都線	京都本線	梅田～河原町 47.7
	千里線	北千里～天神橋筋六丁目 13.6
	嵐山線	桂～嵐山 4.1
	計	65.4
合計	140.8	
神戸高速線	神戸三宮～新開地 2.8	
総合計	143.6	

種別	線別	区間	営業キロ程
阪急	能勢電鉄線	川西能勢口～日生中央 10.8km	
	大阪市交通局堺筋線	天神橋筋六丁目～天下茶屋 8.1	
阪神	山陽電鉄線	西代～山陽姫路 54.7	
	近鉄線	大阪難波～近鉄奈良 32.8	

線別	区間	営業キロ程
本線	梅田～元町 32.1km	
阪神なんば線	大阪難波～尼崎 10.1	
武庫川線	武庫川～武庫川団地前 1.7	
合計	43.9	
神戸高速線	元町～西代 5.0	
総合計	48.9	

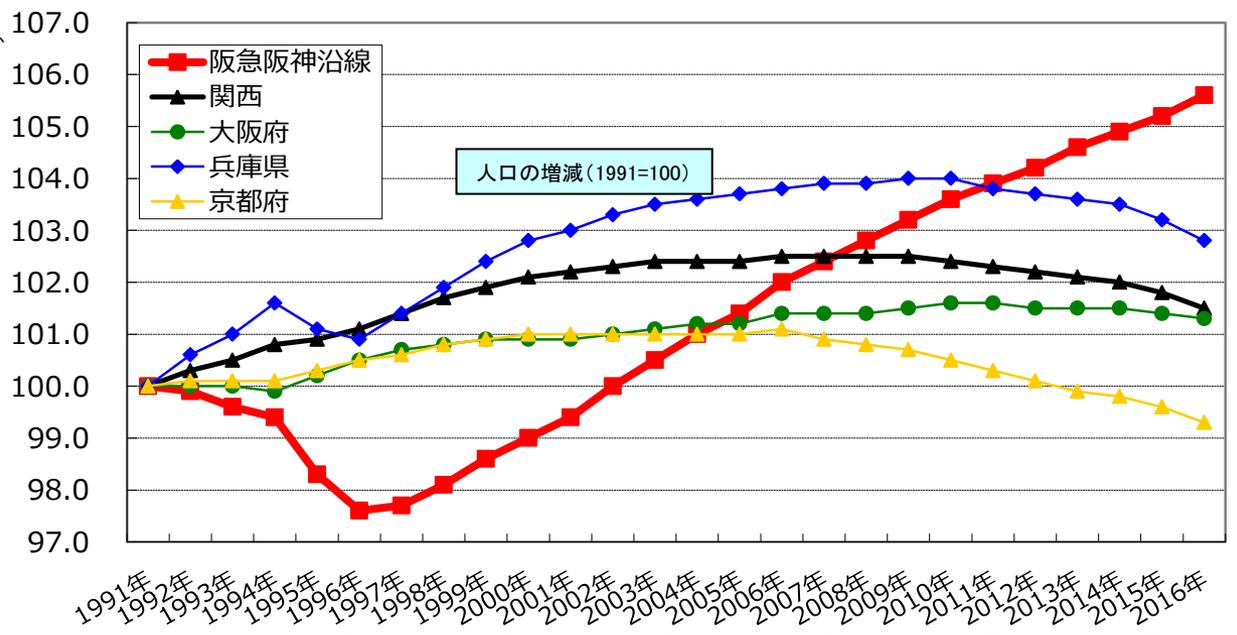


# 阪急・阪神沿線②

## 人口推移

出所) 地域経済要覧(東洋経済)より、住民基本台帳人口、2016年3月末

	面積 (km <sup>2</sup> )	人口 (千人)
阪急・阪神沿線	1,318	5,584
大阪府 (沿線)	449	2,648
兵庫県 (沿線)	471	2,270
京都府 (沿線)	398	667
阪急・阪神沿線外	26,033	14,881
大阪府 (沿線外)	1,456	6,010
兵庫県 (沿線外)	7,930	3,254
京都府 (沿線外)	4,214	1,855
滋賀県	4,017	1,396
奈良県	3,691	1,377
和歌山県	4,725	988
合計	27,351	20,465



阪急・阪神沿線 : 阪急電鉄、阪神電気鉄道の駅のある次の地域とする(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

## 住んでみたい街アンケート(関西圏)

出所) Major 7 (住友不動産他7社)による調査(2016年9月29日)

順位	地名	(所在)	順位	地名	(所在)
1	西宮北口駅	(兵庫県西宮市)	11	神戸駅	(兵庫県神戸市)
2	夙川駅	(兵庫県西宮市)	12	大阪駅	(大阪府大阪市)
3	岡本駅	(兵庫県神戸市)	13	天王寺駅	(大阪府大阪市)
4	梅田駅	(大阪府大阪市)	14	京都駅	(京都府京都市)
5	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	15	江坂駅	(大阪府吹田市)
6	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	16	高槻市駅	(大阪府高槻市)
7	御影駅	(兵庫県神戸市)	17	神戸三宮駅	(兵庫県神戸市)
8	千里中央駅	(大阪府豊中市)	18	箕面駅	(大阪府箕面市)
9	豊中駅	(大阪府豊中市)	19	苦楽園口駅	(兵庫県西宮市)
10	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	20	茨木駅	(大阪府茨木市)

ランキング上位20のうち、13位の天王寺駅、14位の京都駅、15位の江坂駅を除き、全て阪急・阪神沿線である(特に上位10位の駅はすべて阪急阪神沿線である)。

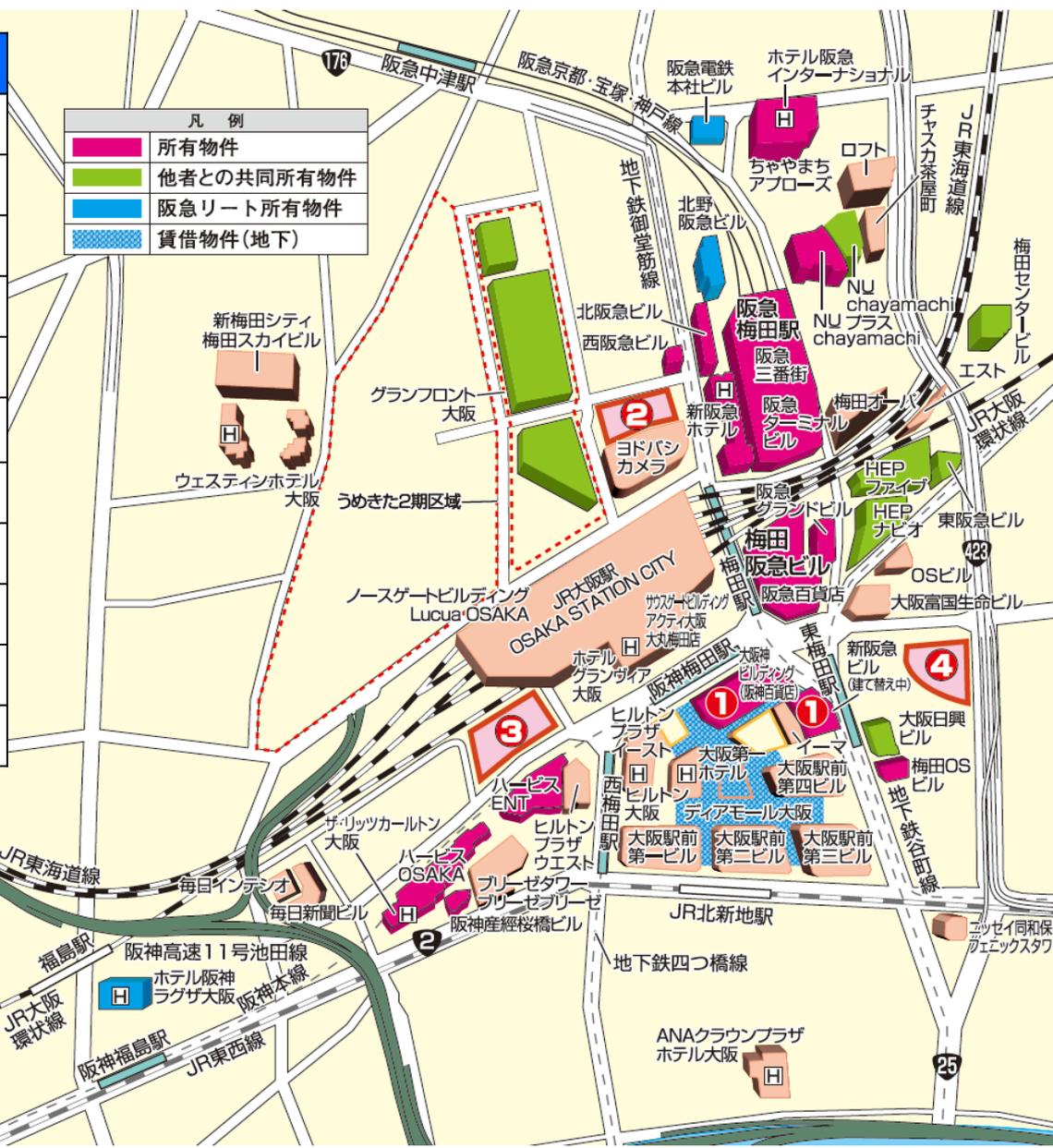
# 梅田地区の概況①

## 当社グループ主要賃貸施設 (2017年3月末時点)

(2017年3月末時点)

ビル名	賃貸可能面積 ※1	概要	竣工・完成時期
梅田阪急ビル (阪急百貨店・オフィスタワー)	213千㎡	地下2階 地上41階建	2012年11月
梅田阪神第1ビルディング (ハービスOSAKA)	82千㎡	地下5階 地上40階建	1997年 3月
梅田阪神第2ビルディング (ハービスENT)	55千㎡	地下4階 地上28階建	2004年11月
阪急茶屋町ビル (ちゃやまちアプローチ)	52千㎡	地下3階 地上34階建	1992年11月
阪急三番街	40千㎡	地下2階 地上5階建 (一部地下4階建)	1969年11月
阪急ランドビル	36千㎡	地下3階 地上32階建	1977年 8月
グランフロント大阪	28千㎡	地下3階 地上38階建	2013年 3月
阪急ターミナルビル	27千㎡	地下4階 地上18階建	1972年 3月
阪急ファイブビル ※2 (HEP ファイブ)	20千㎡	地下3階 地上10階建	1998年11月
ナビオ阪急 (HEP ナビオ)	16千㎡	地下2階 地上10階建	1980年10月
NU chayamachi	12千㎡	地下2階 地上9階建	2005年10月

※1：賃貸可能面積は当社グループ所有分を記載  
 ※2：阪急リート投資法人との共同所有物件

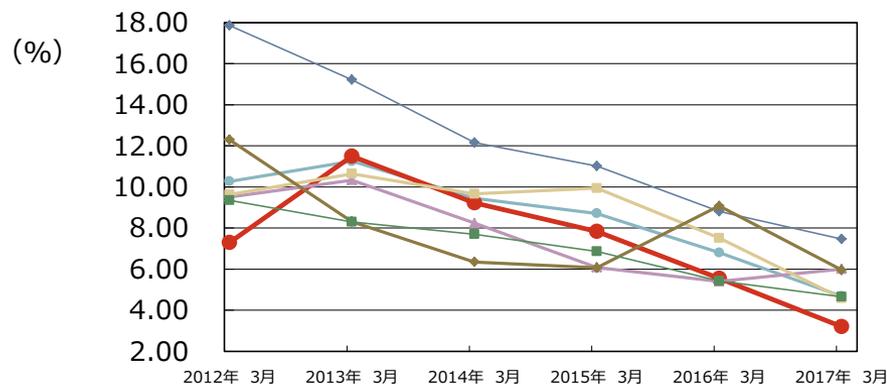


## 梅田地区周辺での開発動向 赤字 = 当社グループが関与

- ① 梅田1丁目1番地計画 (大阪神ビル・新阪急ビル建替計画)
- ② (仮称) ヨドバシ梅田タワー - (株)ヨドバシカメラ
- ③ 梅田3丁目計画 (仮称) - 日本郵便(株)、大阪ターミナルビル(株)
- ④ (仮称) 梅田曽根崎計画 - 住友不動産(株)

# 梅田地区の概況②

## 大阪ビジネス地区 主要6地区別 平均空室率の推移

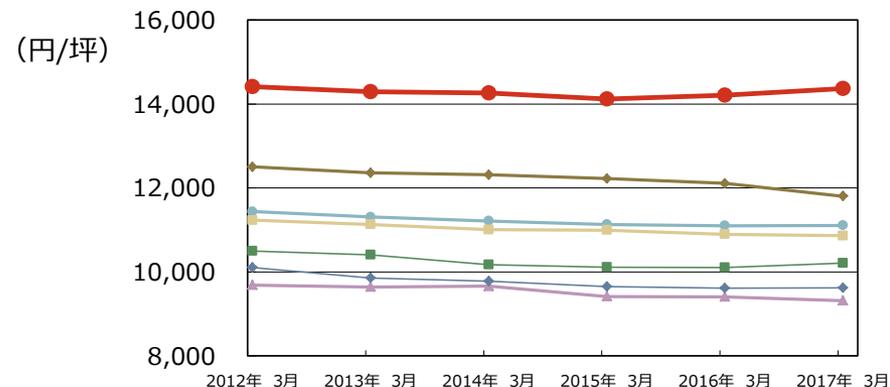


	2012年 3月	2013年 3月	2014年 3月	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月
大阪ビジネス地区	10.27	11.25	9.45	8.71	6.80	4.68
梅田地区	7.29	11.50	9.22	7.84	5.54	3.20
南森町地区	9.51	10.33	8.24	6.08	5.40	6.01
淀屋橋・本町地区	9.63	10.64	9.66	9.94	7.51	4.58
船場地区	17.86	15.21	12.16	11.02	8.81	7.46
心齋橋・難波地区	12.29	8.31	6.35	6.06	9.07	5.95
新大阪地区	9.34	8.30	7.69	6.86	5.42	4.65

(ご参考)

東京都心5区平均	8.67	7.34	5.47	5.30	4.34	3.60
----------	------	------	------	------	------	------

## 大阪ビジネス地区 主要6地区別 平均賃料の推移



	2012年 3月	2013年 3月	2014年 3月	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月
大阪ビジネス地区	11,437	11,307	11,213	11,132	11,101	11,107
梅田地区	14,414	14,295	14,262	14,118	14,207	14,366
南森町地区	9,686	9,642	9,658	9,414	9,408	9,314
淀屋橋・本町地区	11,234	11,132	11,005	10,993	10,898	10,861
船場地区	10,101	9,853	9,782	9,652	9,613	9,620
心齋橋・難波地区	12,504	12,361	12,315	12,225	12,110	11,802
新大阪地区	10,498	10,407	10,173	10,114	10,106	10,213

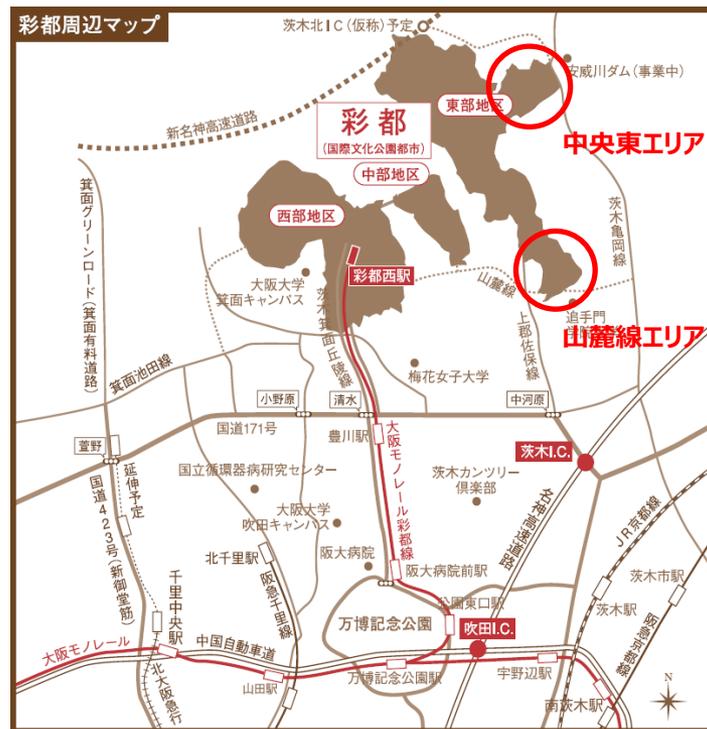
(ご参考)

東京都心5区平均	16,572	16,207	16,953	17,195	17,973	18,730
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

出所) 調査月報 大阪の最新オフィスビル市況  
調査月報 東京(都心5区)の最新オフィスビル市況  
(いずれも三鬼商事(株))

# 彩都開発の進捗について

- 西部地区は、2004年春の街びらき以降、マンション・宅地分譲および企業誘致が順調に進み、現在、居住人口約14,000人、施設人口約2,500人の都市に成長
- 中部地区は、2016年春に全域が施設用地として供用を開始。既に現地では複数の大規模物流施設が稼働しており、その他の用地においても順次建設工事が進捗中
- 東部地区は、先行エリア（山麓線エリア及び中央東エリア）において、2015年2月に茨木市によって都市計画変更が行われ、同年5月に土地区画整理事業の認可を取得。そのうち山麓線エリアについては、当社グループが事業主体となり、同年11月に着工。物流施設、生産・加工施設などの立地を想定して、大規模な事業用地に区分した土地利用を計画。2018年度の一部供用開始を目指している



西部地区の居住人口  
(2017年2月末現在)

	箕面市	茨木市	合計
世帯数	1,943	2,691	4,634
現在人口	5,887人	8,190人	14,077人
人口/世帯	3.03	3.04	3.04



各地区の面積

	西部地区	中部地区	東部地区
面積	312.6ha	62.5ha	367.5ha

# グローバルネットワーク（国際輸送事業）

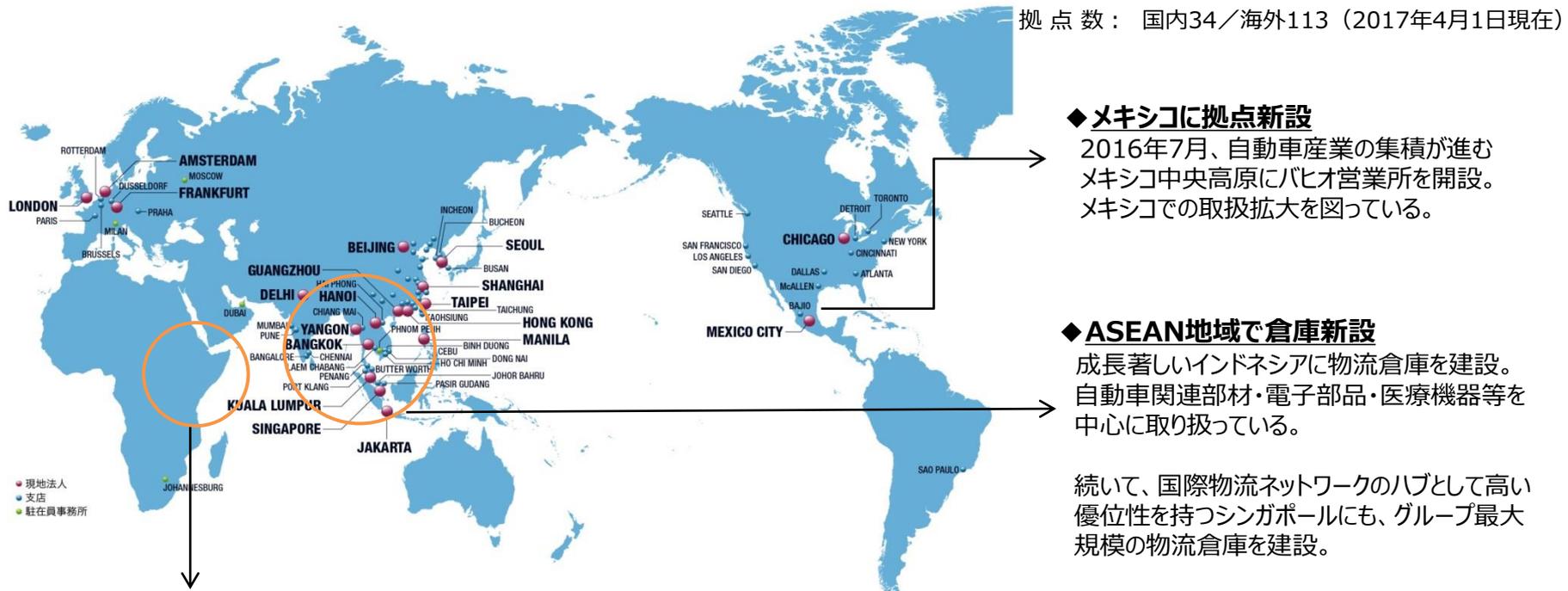
## 【国際輸送事業の取組】

### ・アジア地域における事業強化

- ・ 物流倉庫の新設
- ・ ネットワークの更なる拡充
- ・ アジア統括本部、アセアン統括会社におけるグローバルガバナンス体制の強化

### ・ アフリカにおける展開強化

- ・ ヨハネスブルグ事務所、ドバイ事務所を含めた拡大欧州極による事業展開



# 阪急阪神第一ホテルグループ一覽

## ホテル一覽

・下記のホテル数・客室数には、ザ・リッツ・カールトン大阪（大阪市北区 292室）は含まない

(2017年4月1日現在)

直営ホテル（阪急阪神ホテルズ）	19ホテル	4,933室	} 48ホテル 10,693室
その他（FC等）	29ホテル	5,760室	

### 直営

第一ホテル東京
第一ホテルアネックス
第一ホテル東京シーフォート
吉祥寺第一ホテル
レム日比谷
レム秋葉原
レム六本木
ホテル阪急インターナショナル
大阪新阪急ホテル
新阪急ホテルアネックス
ホテル阪神
梅田OSホテル ※
レム新大阪
千里阪急ホテル
ホテル阪急エキスポパーク
宝塚ホテル
六甲山ホテル ※
京都新阪急ホテル
レム鹿児島

※阪急阪神ホテルズが運営を受託

### その他

東京第一ホテル岩沼リゾート
東京第一ホテル鶴岡
東京第一ホテル米沢
東京第一ホテル新白河

アワーズイン阪急
銀座クレストン
第一ホテル両国
第一イン池袋
第一イン湘南
富山第一ホテル
第一イン新湊
ホテルコンコルド浜松
東京第一ホテル錦
ホテルポストプラザ草津
ホテルロイヤルヒル福知山&スパ
天橋立ホテル
大阪第一ホテル
有馬ビューホテル うらら
真庭リバーサイドホテル
呉阪急ホテル
ホテル一畑
東京第一ホテル下関
高松国際ホテル
JRホテルクレメント高松
JRホテルクレメント徳島
ザ クラウンパレス新阪急高知
東京第一ホテル松山
今治国際ホテル
タカクラホテル福岡

## ホテル所在地



阪急阪神第一ホテルグループ