

阪急阪神ホールディングスグループ
2017年度（2018年3月期）
第2四半期 決算説明会資料

2017年11月14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

I. 2017年度（2018年3月期）第2四半期決算概要	・・・	2
II. 2017年度（2018年3月期） 通期業績予想（対5月発表予想）	・・・	21
III. 参考資料	・・・	29
〔その他〕		
①長期ビジョン及び中期経営計画	・・・	39
②主なプロジェクト	・・・	54

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き作成しており、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、今後様々な要因により予想と大きく異なる場合があります。

I . 2017年度（2018年3月期） 第2四半期決算概要

連結損益比較表（サマリー）

	2017年度2Q末	2016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	11社	－	
合計	104社	104社	－	

(単位：百万円)

	2017年度 2Q累計	2016年度 2Q累計	比較増減	増減率	備考
営業収益	361,906	359,950	+ 1,955	+ 0.5%	次ページ参照
営業利益	62,661	58,348	+ 4,313	+ 7.4%	
営業外収益	6,524	5,409	+ 1,114		持分法による投資利益 +1,000
営業外費用	6,334	7,061	△ 727		
経常利益	62,852	56,696	+ 6,155	+ 10.9%	
特別利益	9,294	1,514	+ 7,780		工事負担金等受入額 +8,041
特別損失	9,569	1,785	+ 7,784		固定資産圧縮損 +7,926
親会社株主に帰属する 四半期純利益	41,649	38,587	+ 3,061	+ 7.9%	
(参考)					
減価償却費	25,940	25,813	+ 127		
金融収支 (A) - (B)	△ 4,323	△ 5,215	+ 892		
受取利息及び配当金 (A)	792	587	+ 204		
支払利息 (B)	5,115	5,802	△ 687		

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

旅行事業においてヨーロッパ方面の集客が増加したことや、エンタテインメント・コミュニケーション事業においてスポーツ事業が好調であったこと、また国際輸送事業において航空輸送を中心に堅調に推移したこと等により、増収・増益

（単位：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									
2017年度2Q累計	118,127	89,448	64,960	18,377	40,163	32,338	17,500	△19,009	361,906
2016年度2Q累計	119,628	95,233	63,025	15,403	34,978	31,898	18,343	△18,561	359,950
比較増減	△1,501	△5,785	+1,934	+2,973	+5,185	+439	△843	△447	+1,955
営業利益									
2017年度2Q累計	24,134	19,245	15,781	2,463	1,609	492	522	△1,587	62,661
2016年度2Q累計	23,645	19,018	14,511	410	568	985	610	△1,402	58,348
比較増減	+489	+226	+1,269	+2,053	+1,040	△492	△88	△185	+4,313

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等により、増収・増益
【自動車】	2017年3月にニッポンレンタカー阪急株式会社を外部化した影響等により減収。営業利益は燃料費が増加したこと等により減益

(単位：百万円)

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	118,127	119,628	△1,501	△1.3%
営業利益	24,134	23,645	+489	+2.1%

【業態別内訳】	営業収益	前年同期比較
鉄道事業	763億円	+14億円
自動車事業	241億円	△7億円
流通事業	154億円	△19億円
広告事業	40億円	△1億円
都市交通その他事業	31億円	△5億円

※ 別途、本社費・調整額あり

ニッポンレンタカー阪急株式会社の外部化の影響 約△6億円

・株式会社いいなダイニングの持分法適用
関連会社化の影響 約△11億円
・株式会社阪急スタイルレーベルズの
服飾事業を外部化した影響 約△5億円

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	増減率	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	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	31,532	31,229	+ 302	+ 1.0	159,933	158,615	+ 1,318	+ 0.8
定期	16,902	16,621	+ 280	+ 1.7	172,347	169,666	+ 2,680	+ 1.6
うち通勤	14,481	14,206	+ 275	+ 1.9	118,620	116,275	+ 2,344	+ 2.0
うち通学	2,420	2,415	+ 4	+ 0.2	53,726	53,390	+ 336	+ 0.6
合計	48,434	47,851	+ 583	+ 1.2	332,280	328,281	+ 3,999	+ 1.2

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	増減率	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	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	11,186	10,867	+ 318	+ 2.9	61,411	59,864	+ 1,547	+ 2.6
定期	5,975	5,857	+ 118	+ 2.0	62,036	60,936	+ 1,100	+ 1.8
うち通勤	5,338	5,226	+ 112	+ 2.1	48,645	47,730	+ 915	+ 1.9
うち通学	637	630	+ 6	+ 1.1	13,390	13,205	+ 184	+ 1.4
合計	17,161	16,724	+ 437	+ 2.6	123,448	120,800	+ 2,647	+ 2.2

- (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	上半期 合計
2017年度実績	24,532	23,901	48,434
2016年度実績	24,194	23,656	47,851
増減	+ 338	+ 244	+ 583
増減率	+ 1.4%	+ 1.0%	+ 1.2%

対前年同期比の増減要因（推定）

・ゴールデンウィークの入出増加	+50百万円
・前年と比較して桜の見頃期間が長かったことによる増加	+45百万円
・その他（沿線人口・インバウンド需要の増加ほか）	+488百万円

《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	上半期 合計
2017年度実績	8,474	8,687	17,161
2016年度実績	8,284	8,440	16,724
増減	+ 190	+ 246	+ 437
増減率	+ 2.3%	+ 2.9%	+ 2.6%

対前年同期比の増減要因（推定）

・甲子園球場（プロ野球）による増加	+52百万円
・京セラドーム（イベント・プロ野球）による増加	+46百万円
・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）	+339百万円

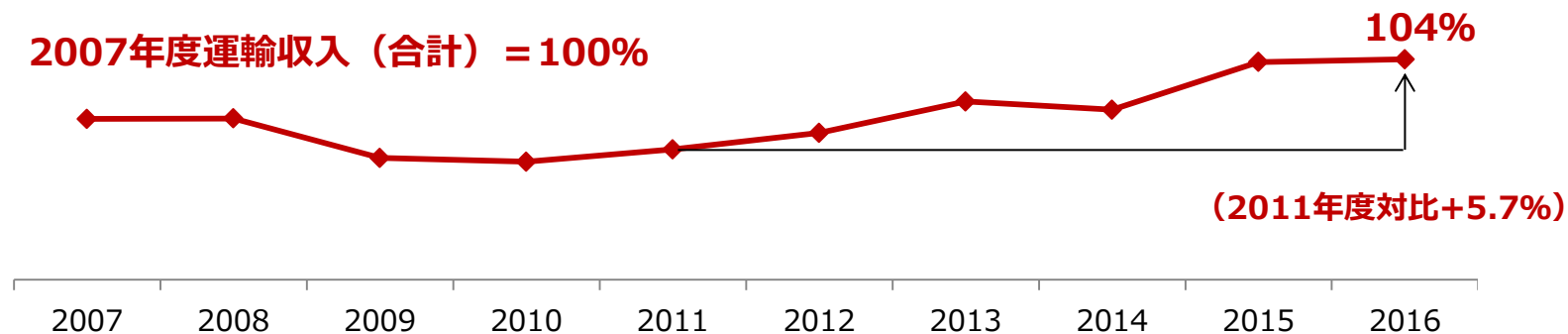
《都市交通》 主な営業情報

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上期
定期外	60,010	60,087	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	31,532
定期	31,922	31,880	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	16,902
合計	91,932	91,967	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	48,434

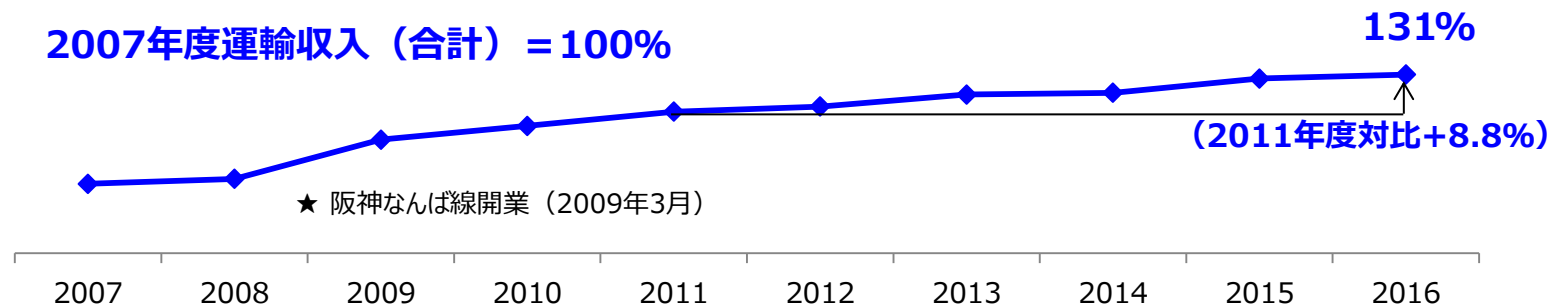
2007年度運輸収入（合計）= 100%



阪神線・運輸収入（1種+2種）

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017上期
定期外	16,095	16,316	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	11,186
定期	8,783	8,913	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	5,975
合計	24,878	25,230	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	17,161

2007年度運輸収入（合計）= 100%



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】	マンション分譲戸数が前年同期を下回ったこと等により減収となったものの、事業用地を売却したこと等により、利益は前年同期並み 【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：△97戸（前年同期 280戸 → 当期 183戸） （※）通期のマンション分譲戸数は、約1,200戸（前期 1,087戸）を見込む

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	89,448	95,233	△5,785	△6.1%
営業利益	19,245	19,018	+ 226	+ 1.2%

【業態別内訳】	営業収益	前年同期比較
賃貸事業	527億円	+ 10億円
分譲・その他事業	448億円	△67億円

※ 別途、本社費・調整額あり

《不動産》 主な営業情報

マンション分譲戸数

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
分譲戸数※1	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

2017年度 主な引渡予定物件※2

- ・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
- ・ジオ四谷三栄町（東京都新宿区）61戸
- ・ジオ美しが丘二丁目ヒルズ（神奈川県横浜市）52戸

※1：当社グループの持分戸数（計上戸数ベース）を記載

※2：物件総戸数を記載



【ジオ四谷荒木町】
(2018年3月引渡予定)



【ジオ天六 ツインタワーズ】
(2018年3月引渡予定)

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】	阪神タイガースの公式戦の入場人員が増加したことや、飲食・物販売上が好調に推移したこと等により、増収・増益
【ステージ】	雪組公演「幕末太陽傳/Dramatic “S”!」や宙組公演「神々の土地/クラシカル ビジュー」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】	放送・通信事業においてケーブルテレビの加入世帯数が増加したこと等により、増収・増益

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	64,960	63,025	+ 1,934	+ 3.1%
営業利益	15,781	14,511	+ 1,269	+ 8.8%

【業態別内訳】	営業収益	前年同期比較
スポーツ事業	264億円	+ 11億円
ステージ事業	171億円	+ 3億円
コミュニケーション メディアその他事業	219億円	+ 7億円

※ 別途、本社費・調整額あり

旅行セグメント

海外旅行においてヨーロッパ方面の集客が増加したことや、国内旅行において九州方面の集客が「平成28年熊本地震」の影響から回復したこと等により、増収・増益

	(単位：百万円)			
	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	18,377	15,403	+ 2,973	+ 19.3%
営業利益	2,463	410	+ 2,053	+ 500.7%

【旅行セグメント 2017年度第2四半期の概況】

- ◆海外旅行 業界 第3位 (注)
取扱高 1,059億円 (前年同期比+11.1%)
- ◆国内旅行 業界 第6位 (注)
取扱高 704億円 (前年同期比+7.0%)
- ◆総取扱高 業界 第6位 (注)
取扱高 1,778億円 (前年同期比+9.4%)

※ 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-9月までの合計値。業界順位は、4月-7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

【海外旅行】
ヨーロッパ方面に加え、アジア方面、ハワイ方面等が好調に推移したことにより、取扱高は前年同期を上回った

【国内旅行】
「逆打ちお遍路」により前期好調であった四国方面を除き、「平成28年熊本地震」の影響から回復した九州方面をはじめ各方面が順調に推移したことにより、取扱高は前年同期を上回った

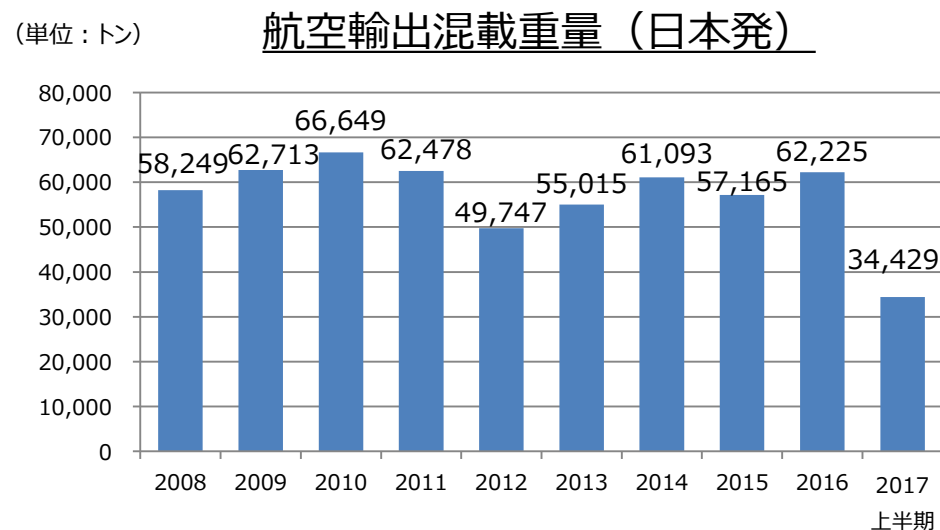
国際輸送セグメント

日本法人や東アジア・欧州の海外法人において、航空輸送を中心に堅調に推移したこと等により、増収・増益

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	40,163	34,978	+ 5,185	+ 14.8%
営業利益	1,609	568	+ 1,040	+ 182.8%

【国際輸送セグメント 2017年度第2四半期の概況】

- ・ 日本極は、自動車部品や電子部品など航空輸送を中心に堅調に推移した
- ・ 米州極は、アジア発航空輸入を中心に堅調に推移した
- ・ 欧州極・東アジア極は、自動車部品など航空輸出を中心に堅調に推移した
- ・ 為替変動による円換算額の増減については、前年同期よりやや円高となっているものの、大きな影響はない



ホテルセグメント

2017年3月にレム六本木が開業したこと等により増収となったものの、既存のホテルの宿泊売上が前年同期を下回ったことやレム六本木の開業に伴う費用を含め諸経費が増加したこと等により減益

(単位：百万円)

2017年度2Q累計

2016年度2Q累計

比較増減

増減率

営業収益

32,338

31,898

+ 439

+ 1.4%

営業利益

492

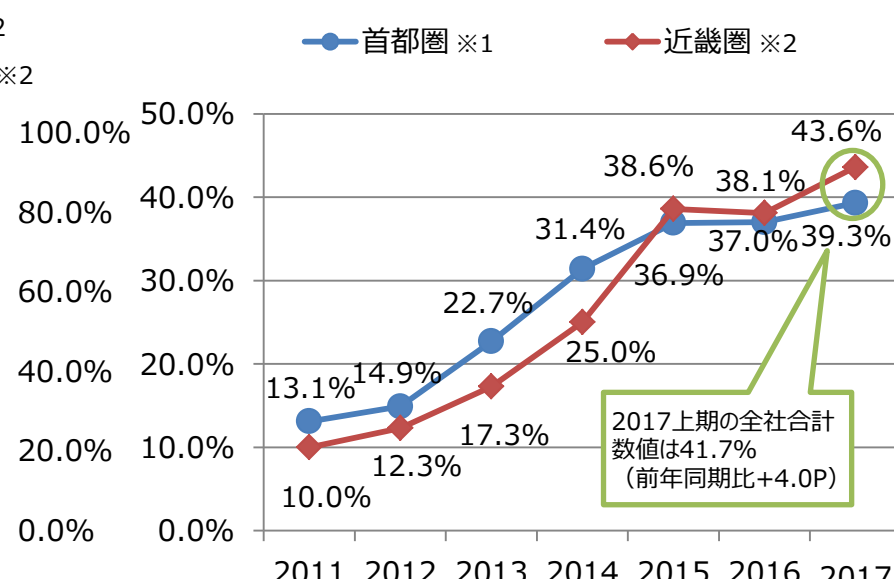
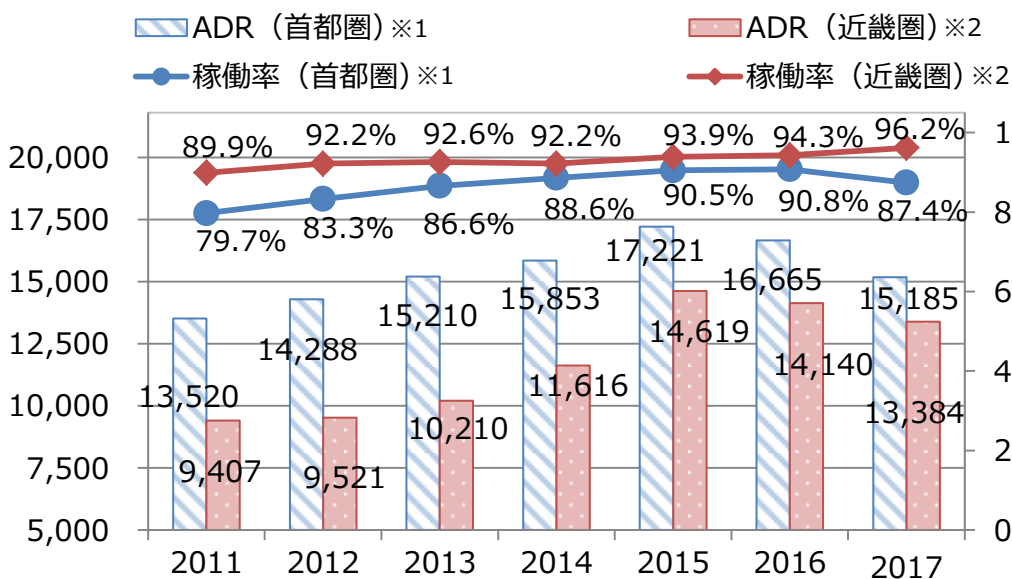
985

△492

△50.0%

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（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、運営受託のホテルは除く）

連結損益比較表（営業外損益）

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	(単位：百万円) 比較増減
営業利益	62,661	58,348	+ 4,313
営業外収益	6,524	5,409	+ 1,114
うち持分法による投資利益	5,082	4,082	+ 1,000
営業外費用	6,334	7,061	△727
うち支払利息	5,115	5,802	△687
経常利益	62,852	56,696	+ 6,155

連結損益比較表（特別損益）

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	(単位：百万円) 比較増減
特別損益	△ 274	△ 270	△3
特別利益	9,294	1,514	+ 7,780
工事負担金等受入額	8,567	525	+ 8,041
その他	727	988	△261
特別損失	9,569	1,785	+ 7,784
固定資産圧縮損	8,451	524	+ 7,926
投資有価証券評価損	0	1,033	△1,033
その他	1,118	227	+ 890

連結損益比較表（親会社株主に帰属する当期純利益）

	2017年度2Q累計	2016年度2Q累計	(単位：百万円) 比較増減
税金等調整前四半期純利益	62,577	56,426	+ 6,151
法人税等合計	20,100	17,130	+ 2,970
法人税、住民税及び事業税	17,958	15,648	+ 2,309
法人税等調整額	2,142	1,481	+ 660
四半期純利益	42,476	39,295	+ 3,180
非支配株主に帰属する 四半期純利益	827	708	+ 119
親会社株主に帰属する 四半期純利益	41,649	38,587	+ 3,061

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2017年度2Q末	2016年度末	比較増減	備考																																
資産の部	流動資産	286,470	269,992	+ 16,478	販売土地及び建物 +20,146																																
	固定資産	2,095,024	2,079,839	+ 15,185	投資有価証券 +12,016																																
	資産合計	2,381,495	2,349,831	+ 31,664																																	
負債の部	流動負債	420,124	419,291	+ 833	<table><tr><th></th><th>2017年度2Q末</th><th>2016年度末</th><th>比較増減</th></tr><tr><td>借入金</td><td>785,582</td><td>788,931</td><td>△ 3,349</td></tr><tr><td>社債</td><td>102,000</td><td>102,000</td><td>－</td></tr><tr><td>コーポラル・バ°ー</td><td>20,000</td><td>－</td><td>+ 20,000</td></tr><tr><td>リース債務</td><td>7,978</td><td>8,591</td><td>△ 613</td></tr><tr><td>連結有利子負債</td><td>915,560</td><td>899,523</td><td>+ 16,037</td></tr><tr><td colspan="4">未払金 △27,638</td></tr><tr><td colspan="4">長期前受工事負担金 +8,111</td></tr></table>		2017年度2Q末	2016年度末	比較増減	借入金	785,582	788,931	△ 3,349	社債	102,000	102,000	－	コーポラル・バ°ー	20,000	－	+ 20,000	リース債務	7,978	8,591	△ 613	連結有利子負債	915,560	899,523	+ 16,037	未払金 △27,638				長期前受工事負担金 +8,111			
		2017年度2Q末	2016年度末	比較増減																																	
	借入金	785,582	788,931	△ 3,349																																	
	社債	102,000	102,000	－																																	
コーポラル・バ°ー	20,000	－	+ 20,000																																		
リース債務	7,978	8,591	△ 613																																		
連結有利子負債	915,560	899,523	+ 16,037																																		
未払金 △27,638																																					
長期前受工事負担金 +8,111																																					
	固定負債	1,124,746	1,125,879	△ 1,132																																	
	負債合計	1,544,871	1,545,171	△ 299																																	
純資産の部	株主資本	786,534	759,875	+ 26,658	親会社株主に帰属する四半期純利益 + 41,649 自己株式 △10,743 支払配当 △4,389																																
	その他の包括利益累計額	32,336	27,074	+ 5,262	その他有価証券評価差額金 +4,792																																
	新株予約権	－	496	△ 496																																	
	非支配株主持分	17,753	17,213	+ 539																																	
	純資産合計	836,623	804,659	+ 31,963																																	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2017年度 2Q累計	2016年度 2Q累計
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,168	35,036
うち、減価償却費	25,940	25,813
うち、たな卸資産の増減額	△23,145	△12,343
うち、法人税等の支払額	△18,332	△15,980
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,930	△40,048
うち、固定資産の取得による支出	△53,682	△51,778
うち、工事負担金等受入による収入	16,267	12,925
財務活動によるキャッシュ・フロー	510	4,637
うち、自己株式の取得による支出	△10,651	△5,216
うち、配当金の支払額	△4,389	△4,413
[参考] 連結有利子負債の増減額	16,037	13,828
現金及び現金同等物に係る換算差額	△69	△1,709
現金及び現金同等物の増減額	△320	△2,084
現金及び現金同等物の期首残高	22,530	22,363
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	383	648
現金及び現金同等物の期末残高	22,592	20,927

Ⅱ. 2017年度（2018年3月期） 通期業績予想（対5月発表予想）

連結損益比較表（サマリー）

	(単位：億円)						
	2017年度 今回予想 ①	2017年度 5月予想 ②	比較増減 = ① - ②	増減率	主な増減要因	2016年度 通期実績 ③	比較増減 = ① - ③
営業収益	7,650	7,500	+ 150	+ 2.0%	不動産事業においてマンション分譲戸数が増加することや事業用地を売却すること、エンタテインメント・コミュニケーション事業においてスポーツ事業及びステージ事業が好調に推移すること、また鉄道事業において阪急線・阪神線が堅調に推移すること等により、増収・増益	7,368	+ 282
営業利益	1,040	960	+ 80	+ 8.3%		1,041	△1
経常利益	1,010	920	+ 90	+ 9.8%	上記の営業利益の増益に加えて、持分法による投資利益が増加すること等により増益	1,006	+ 4
親会社株主に帰属する 当期純利益	660	600	+ 60	+ 10.0%		713	△53
(参考) 減価償却費	537	539	△2			528	+ 9
金融収支 (A) - (B)	△89	△95	+ 6			△101	+ 12
受取利息及び配当金 (A)	13	11	+ 2			11	+ 2
支払利息 (B)	102	106	△4			112	△10
設備投資	940	940	—			862	+ 78

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 今回予想 ①	2017年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	営業利益の主な増減要因	2016年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
合計	7,650	7,500	+150		7,368	+282
	1,040	960	+80		1,041	△1
[主な内訳]						
都市交通	2,362	2,345	+17	鉄道事業において阪急線・阪神線が堅調に推移すること等により増益	2,371	△9
	412	396	+16		422	△10
不動産	2,327	2,255	+72	マンション分譲戸数が増加することや、事業用地を売却すること等により増益	2,157	+170
	412	381	+31		420	△8
エンタテインメント・コミュニケーション	1,186	1,153	+33	スポーツ事業及びステージ事業が好調に推移すること等により増益	1,152	+34
	162	145	+17		157	+5
旅行	337	323	+14	海外旅行においてヨーロッパ方面の集客が増加すること等により増益	299	+38
	12	5	+7		6	+6
国際輸送	783	731	+52	日本法人や東アジア・欧州の海外法人において、航空輸送が堅調に推移していること等により増益	717	+66
	20	17	+3		16	+4
ホテル	669	679	△10	宿泊部門において、平均客室単価が当初想定を下回ること等により減益	656	+13
	24	26	△2		28	△4

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2017年度 今回予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率	2017年度 今回予想	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	63,168	62,720	+447	+0.7	320,251	318,064	+2,187	+0.7
定期	33,125	32,628	+497	+1.5	333,604	329,305	+4,299	+1.3
うち通勤	28,632	28,138	+493	+1.8	234,045	230,010	+4,035	+1.8
うち通学	4,492	4,489	+3	+0.1	99,559	99,295	+264	+0.3
合計	96,293	95,348	+944	+1.0	653,855	647,369	+6,486	+1.0

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2017年度 今回予想	2016年度 通期実績	比較増減	増減率	2017年度 今回予想	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	21,468	21,136	+332	+1.6	118,575	116,998	+1,576	+1.3
定期	11,784	11,563	+221	+1.9	121,796	119,768	+2,027	+1.7
うち通勤	10,568	10,356	+211	+2.0	96,269	94,479	+1,789	+1.9
うち通学	1,216	1,206	+10	+0.9	25,527	25,289	+237	+0.9
合計	33,253	32,699	+553	+1.7	240,371	236,766	+3,604	+1.5

- (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。

経営指標の見通し（2017年度）

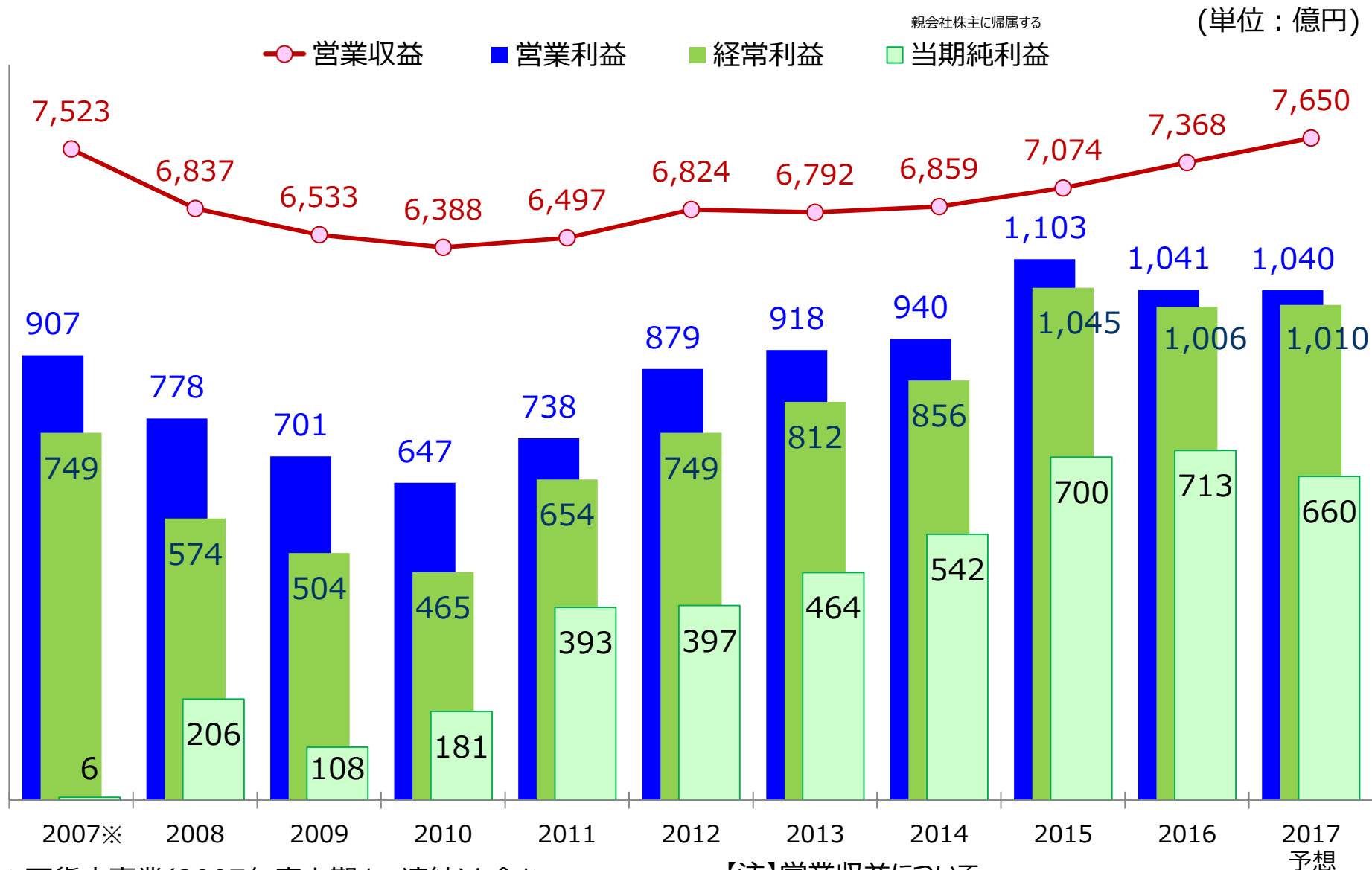
	2016年度 実績	2017年度 5月発表予想	2017年度 11月発表予想
営業利益	1,041億円	960億円	1,040億円
EBITDA ※1	1,593億円	1,520億円	1,600億円
有利子負債	8,995億円	9,100億円	9,000億円
有利子負債/ EBITDA倍率	5.6倍	6.0倍	5.6倍
D/Eレシオ ※2	1.1倍	1.1倍	1.1倍
親会社株主に帰属する 当期純利益	713億円	600億円	660億円
ROE	9.4%	7.5%	8.1%
(参考)			
ネット有利子負債 ※3	8,753億円	8,850億円	8,750億円
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.5倍	5.8倍	5.5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



※ 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

《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2017年度 今回予想 ①	2017年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	2016年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
設備投資 合計	940	940	—	862	+78
[主な内訳]					
都市交通	385	385	—	312	+73
不動産	441	441	—	431	+10
エンタテインメント・コミュニケーション	98	98	—	74	+24
旅行	9	9	—	5	+4
国際輸送	7	7	—	4	+3
ホテル	31	31	—	32	△1

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2017年度 今回予想 ①	2017年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	2016年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
減価償却費 合計	537	539	△2	528	+9
[主な内訳]					
都市交通	270	269	+1	259	+11
不動産	165	167	△2	168	△3
エンタテインメント・コミュニケーション	70	72	△2	67	+3
旅行	7	7	-	7	△0
国際輸送	7	8	△1	7	+0
ホテル	21	21	-	19	+2
EBITDA 合計	1,600	1,520	+80	1,593	+7
[主な内訳]					
都市交通	682	666	+16	682	+0
不動産	577	548	+29	588	△11
エンタテインメント・コミュニケーション	233	218	+15	226	+7
旅行	19	12	+7	14	+5
国際輸送	27	25	+2	23	+4
ホテル	45	47	△2	47	△2

III. 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 キョクトウ
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 ユミルリンク 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 阪神トラベル・インターナショナル
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

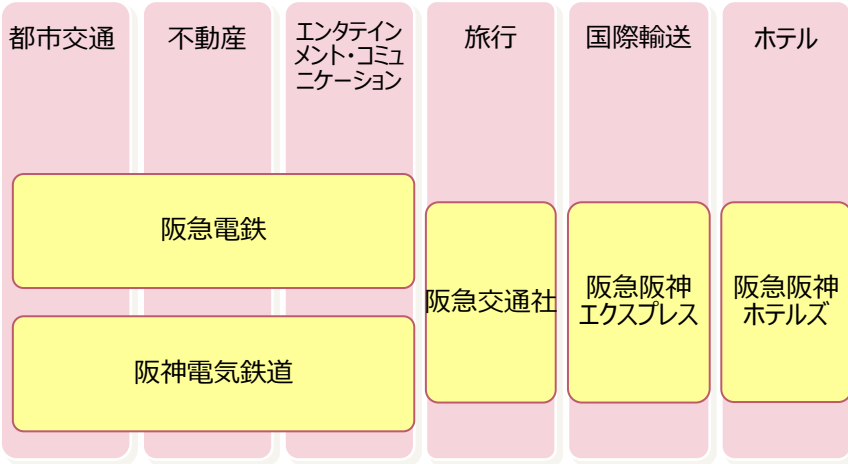
2017年9月30日現在

【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

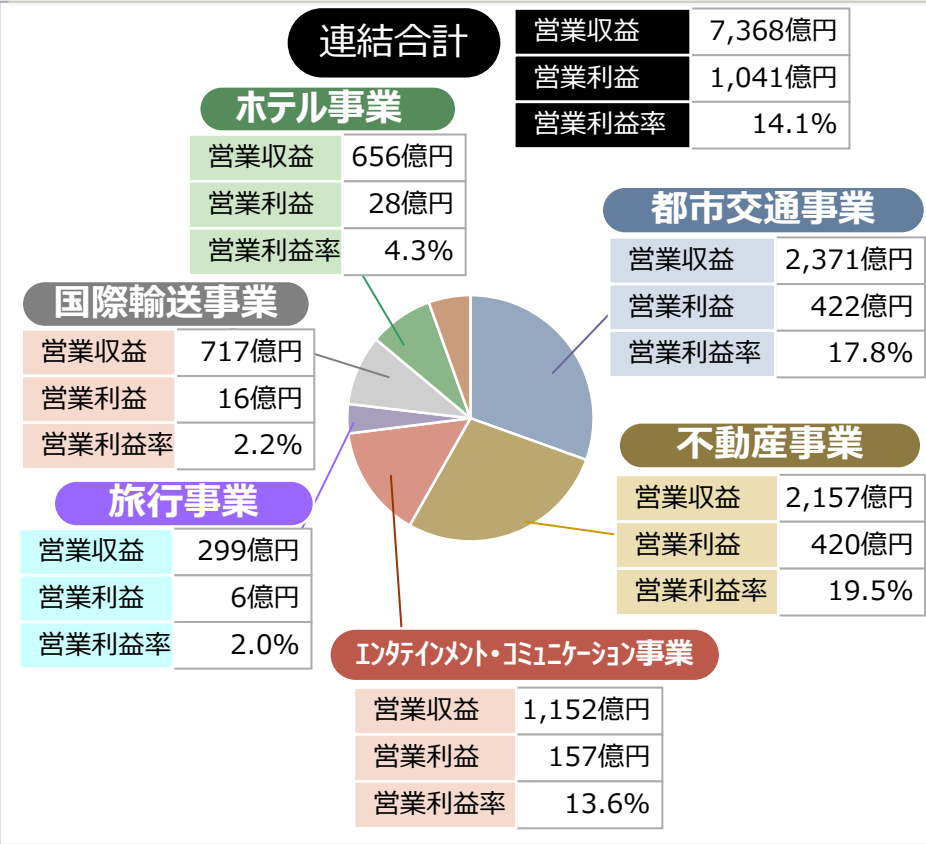


2017年9月30日現在

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

阪急電鉄

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
神戸三宮～新開地		2.8
総 合 計		143.6

乗入区間

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
	大阪府交通局環状線	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

阪神電気鉄道

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

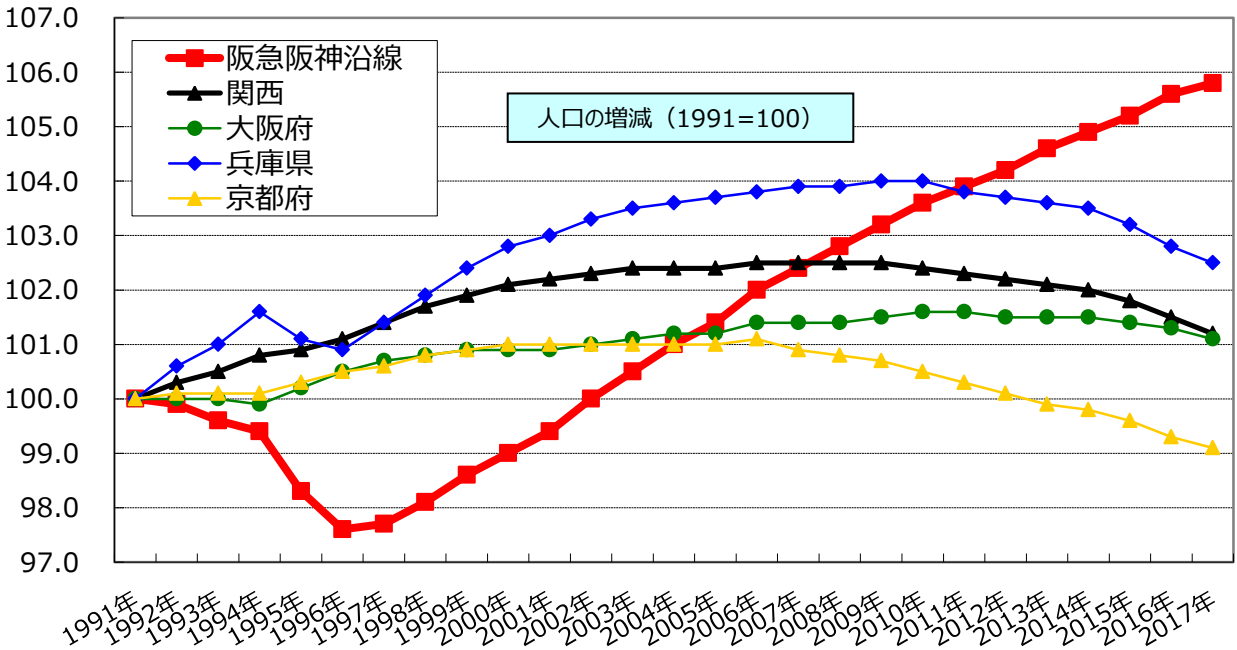


阪急・阪神沿線②

人口推移

出所) 地域経済総覧(東洋経済)より、住民基本台帳人口、2017年3月末

	面積 (km ²)	人口 (千人)
阪急・阪神沿線	1,318	5,599
大阪府(沿線)	449	2,661
兵庫県(沿線)	471	2,270
京都府(沿線)	398	668
阪急・阪神沿線外	26,033	14,812
大阪府(沿線外)	1,456	5,986
兵庫県(沿線外)	7,930	3,236
京都府(沿線外)	4,214	1,847
滋賀県	4,017	1,395
奈良県	3,691	1,369
和歌山県	4,725	979
合 計	27,351	20,411



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 (2017年9月28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	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)
2	夙川駅	(兵庫県西宮市)	12	豊中駅	(大阪府豊中市)
3	岡本駅	(兵庫県神戸市)	13	苦楽園口駅	(兵庫県西宮市)
4	梅田駅	(大阪市北区)	14	福島駅	(大阪市福島区)
5	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	15	神戸駅	(兵庫県神戸市)
6	御影駅	(兵庫県神戸市)	16	神戸三宮駅	(兵庫県神戸市)
7	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	17	江坂駅	(大阪府吹田市)
8	千里中央駅	(大阪府豊中市)	18	本町駅	(大阪市中央区)
9	大阪駅	(大阪市北区)	19	北浜駅	(大阪市中央区)
10	天王寺駅	(大阪市天王寺区)	20	中津駅	(大阪市北区)

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

ランキング上位20のうち、10位の天王寺駅、18位の本町駅、19位の北浜駅を除き、全て当社グループの沿線である。

梅田地区の概況①

当社グループ主要賃貸施設 (2017年10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
阪急グランドビル	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

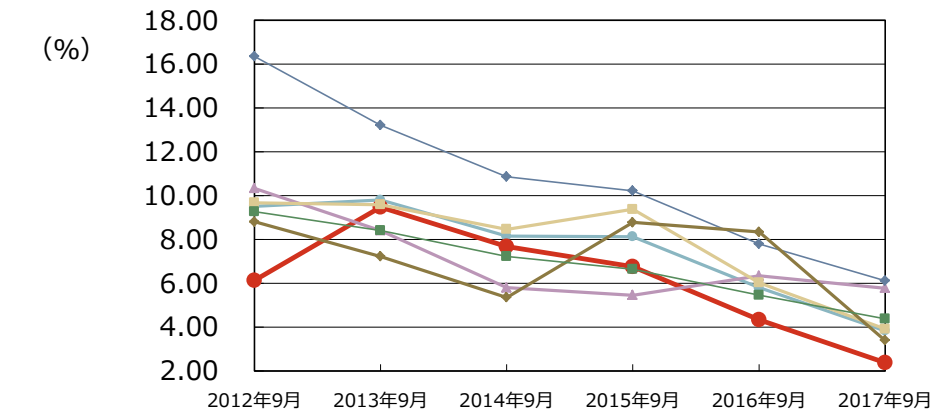
- ① 梅田1丁目1番地計画 (大阪神ビル・新阪急ビル建替計画)
- ② (仮称) ヨドバシ梅田タワー - (株)ヨドバシカメラ
- ③ 梅田3丁目計画 (仮称) - 日本郵便(株)、大阪ターミナルビル(株)
- ④ (仮称) 梅田曽根崎計画 - 住友不動産(株)
- ⑤ 茶屋町B-2地区複合再開発 - 東急不動産(株)

(2017年10月末時点)



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

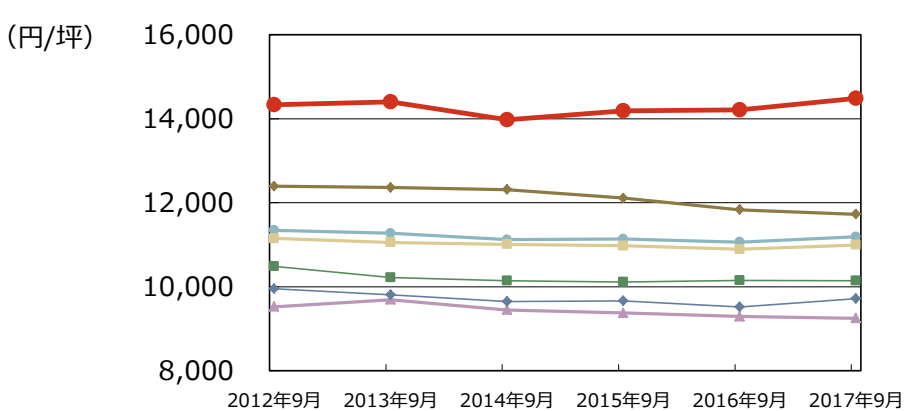


	2012年 9月	2013年 9月	2014年 9月	2015年 9月	2016年 9月	2017年 9月
大阪ビジネス地区	9.51	9.79	8.14	8.12	5.79	3.83
梅田地区	6.12	9.47	7.67	6.76	4.33	2.38
南森町地区	10.33	8.40	5.79	5.45	6.33	5.77
淀屋橋・本町地区	9.67	9.58	8.46	9.37	6.02	3.91
船場地区	16.35	13.20	10.86	10.22	7.79	6.11
心斎橋・難波地区	8.80	7.22	5.35	8.77	8.33	3.39
新大阪地区	9.27	8.41	7.22	6.64	5.46	4.38

(ご参考)

東京都心5区平均	8.90	7.90	5.65	4.53	3.70	3.17
----------	------	------	------	------	------	------

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均賃料の推移



	2012年 9月	2013年 9月	2014年 9月	2015年 9月	2016年 9月	2017年 9月
大阪ビジネス地区	11,344	11,271	11,120	11,135	11,061	11,187
梅田地区	14,332	14,402	13,977	14,189	14,210	14,487
南森町地区	9,522	9,690	9,446	9,376	9,291	9,249
淀屋橋・本町地区	11,152	11,054	11,009	10,976	10,891	10,994
船場地区	9,950	9,810	9,651	9,663	9,521	9,717
心斎橋・難波地区	12,392	12,361	12,312	12,110	11,833	11,725
新大阪地区	10,488	10,219	10,143	10,113	10,152	10,140

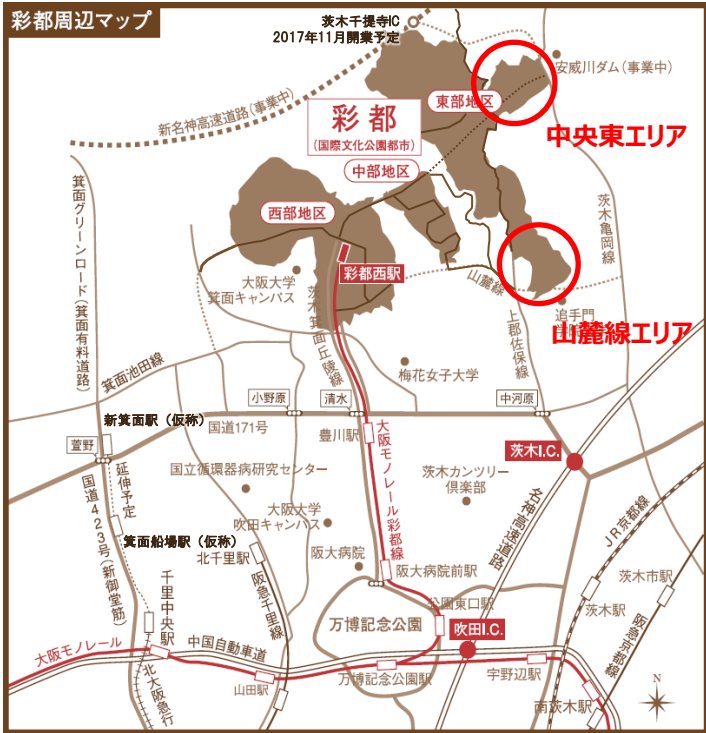
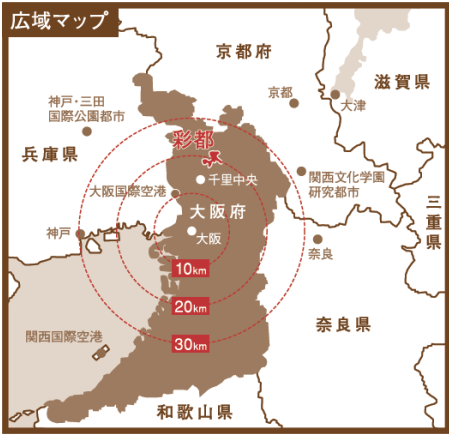
(ご参考)

東京都心5区平均	16,675	16,230	16,805	17,594	18,336	18,995
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

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㈱)

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人の都市に成長している
- 中部地区は、2016年春に全域が施設用地として供用を開始した。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している
- 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し、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月に着工した。物流施設、生産・加工施設などの立地を想定し、大規模な事業用地に区分した土地利用を計画しており、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8月末現在)

	箕面市	茨木市	合計
世帯数	2,056	2,737	4,793
現在人口	6,270人	8,262人	14,532人
人口/世帯	3.04	3.01	3.03



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

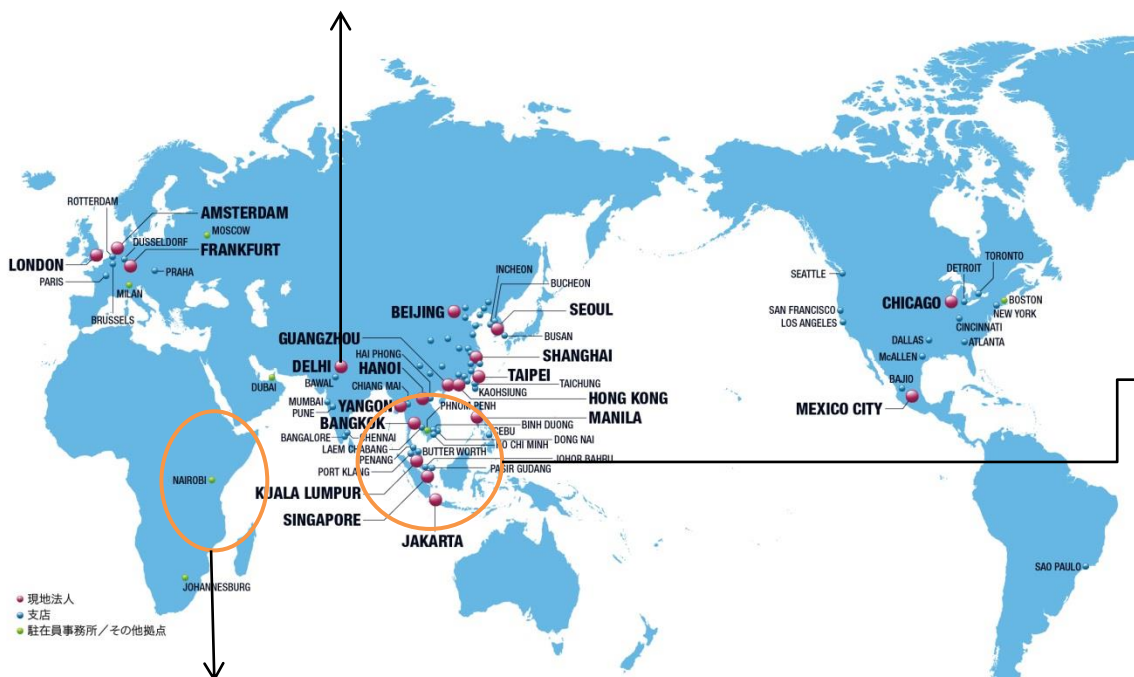
・ アフリカにおける展開強化

- ・ 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

◆インドに新拠点を開設

2017年7月に、これまでデリー本社から営業活動を展開してきた北インド最大の日系企業進出地域であるニムラナ/パワル地区に営業所を開設。新規ビジネスの開拓を目指す。

拠 点 数： 国内46／海外119（2017年7月1日現在）



◆ASEAN地域で倉庫の新設

2016年のインドネシア倉庫に次いで、2017年5月に、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グループ最大規模の物流倉庫を開業。同国の重点産業分野である電子部品や医療機器・医薬等を取り扱う付加価値の高い倉庫事業を行う。

◆東アフリカでの事業展開の強化

2017年6月に、ケニア・ナイロビの提携先代理店に社員を派遣。南アフリカ・ヨハネスブルクの駐在員事務所と連携し、日系企業の進出が増加している東アフリカ地域での展開強化を図っていく。

阪急阪神第一ホテルグループ一覧

ホテル一覧

・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 291室）は含まない

（2017年10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O S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

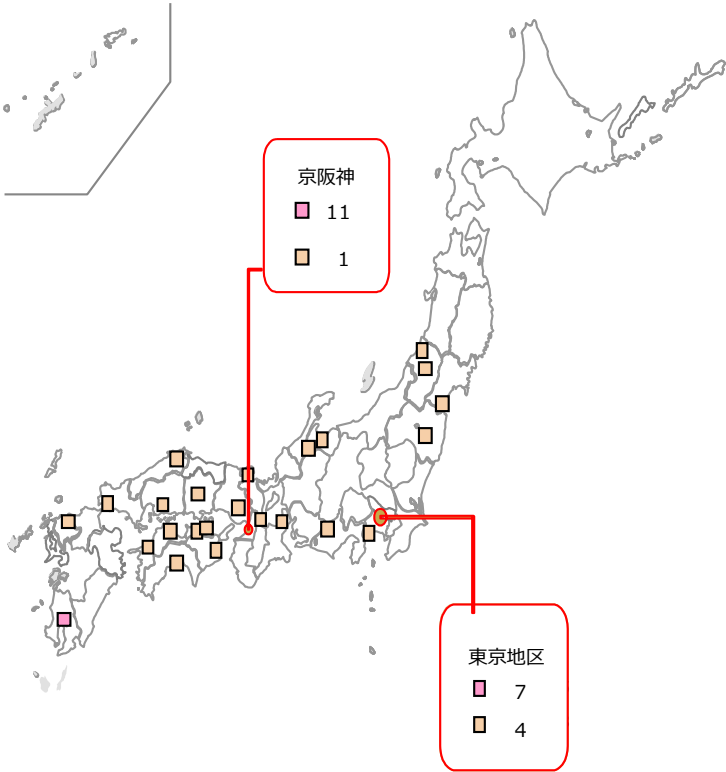
※阪急阪神ホテルズが運営を受託

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
ホテルボストンプラザ草津
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

〔その他〕

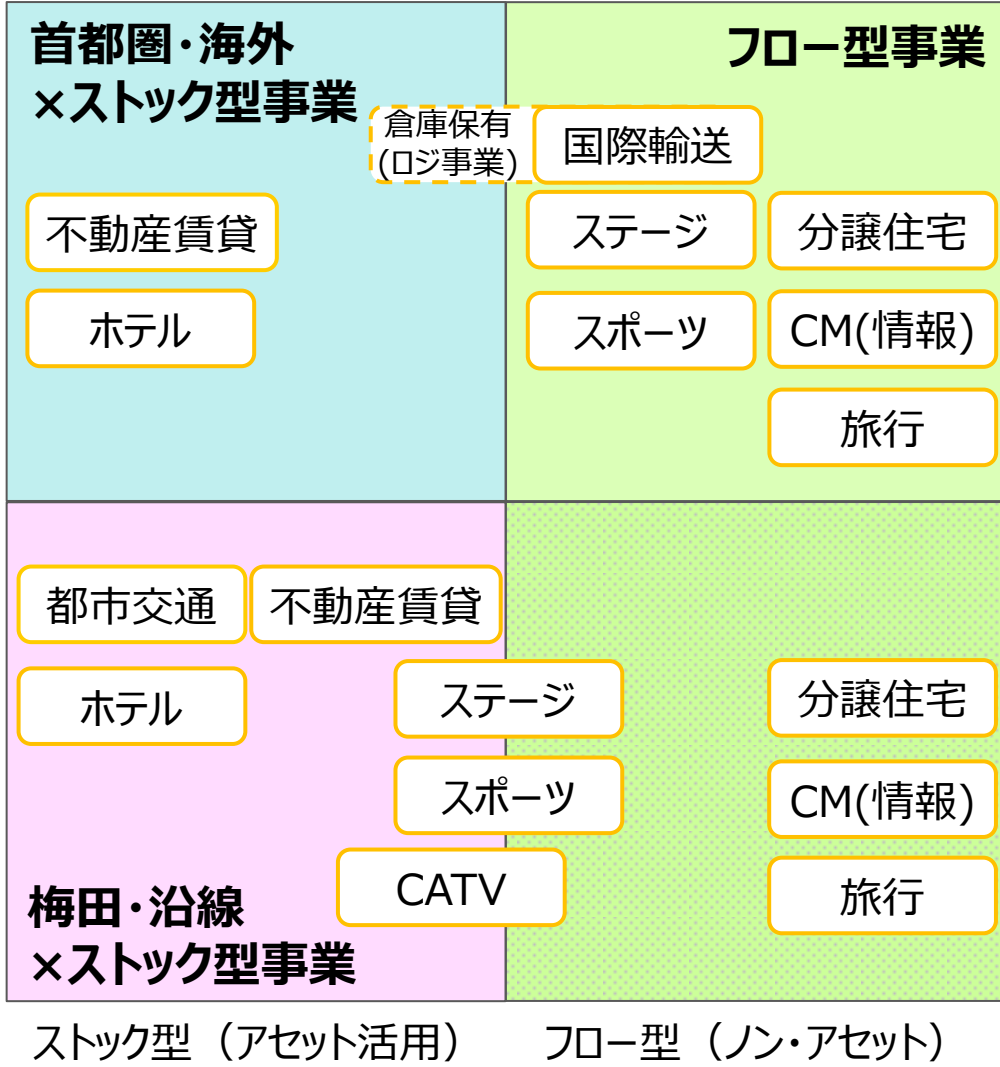
- ①長期ビジョン及び中期経営計画**
（2017年5月の決算説明会資料より再掲）

現状の事業エリア別・ビジネスモデル別の整理

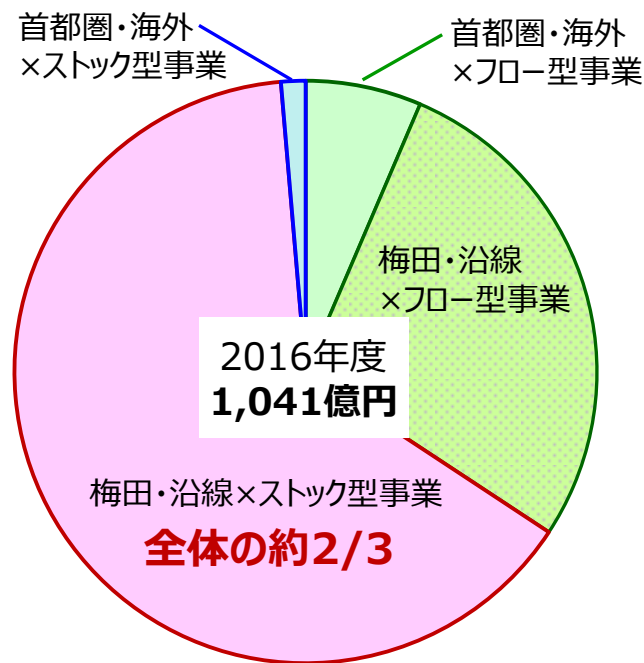
梅田・沿線エリアのストック型事業が、当社グループの営業利益全体の約2/3を占め、フロー型事業も合わせると、9割余りを梅田・沿線エリアに依存しているのが現状

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

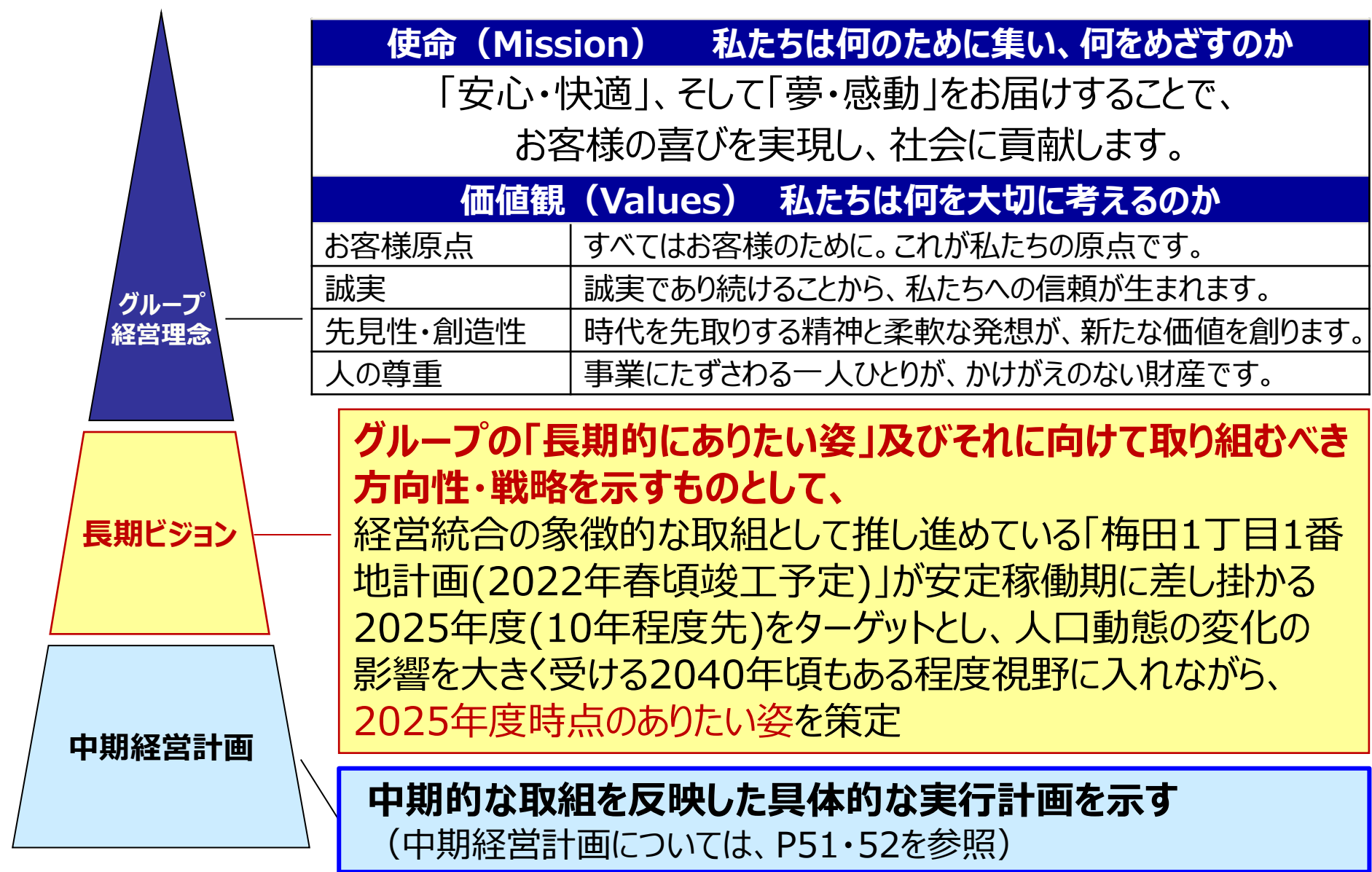
今後の外部環境の変化（機会）

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



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

AIやIoTをはじめとする
技術革新の更なる進展

本格的な人口減少
社会の到来

アジアの経済成長

少子高齢化

訪日外国人の増加

インフラ老朽化

交通インフラの整備
(空港・鉄道・高速道路のネットワーク)

労働市場の逼迫

都心の人口集積

関西がアジアを中心とした世界のゲートウェイとしての地位を築く好機

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（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（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（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

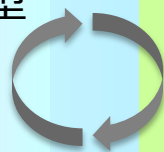
戦略④ グループ横断的な取組の推進に加え、先端技術の既存事業への活用や新たな事業領域の開拓に挑戦し、文化的かつ先進的なライフスタイルを提供していく

- ・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）

ストック型
事業

フロー型
事業



(1)既存の資源を活用したグループ横断的な取組の推進

[カード・ポイント施策、国際輸送コアと不動産コアによる海外倉庫事業の展開など]

(2)グループ内資産の再活性化や人的資源の活用

[交通インフラの整備に合わせた国内物流不動産事業の展開、新規事業の提案制度のグループ全体への導入など]

(3)グループ内での先端技術の活用の検討

[センサーやIoT感知デバイスの活用による施設点検の省力化など]

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
収益性	営業利益	<u>1,200億円</u>
	EBITDA	<u>2,000億円</u>
財務の健全性	有利子負債/EBITDA倍率	<u>5倍台</u>

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

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

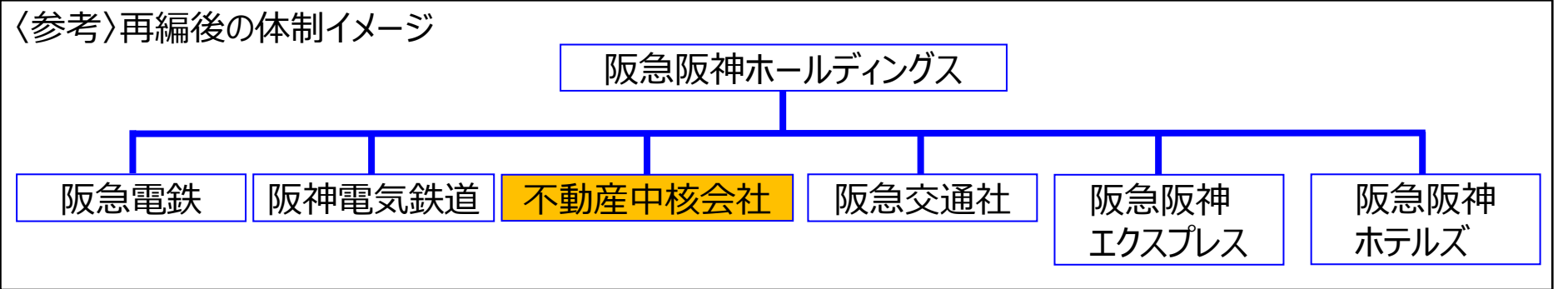
① 阪急電鉄・阪神電気鉄道の新規事業部門を阪急阪神ホールディングスに一元化
【2017年4月実施】

- 長期ビジョンに掲げる「グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓」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中】

- 長期ビジョンに掲げる「梅田・沿線と首都圏・海外の双方における不動産賃貸事業の強化・拡大」「不動産分譲事業等における差別化戦略の徹底的な追求」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

※当該再編の概要については、P53をご参照ください。



中期経営計画（～2018年度）の基本的な考え方

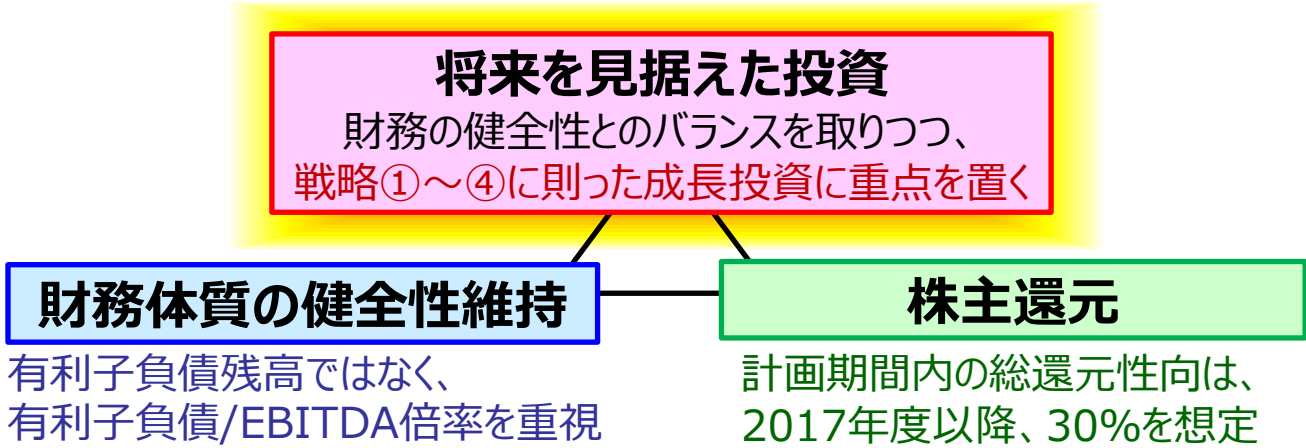
■ **事業戦略** 従来からの「中長期的な成長のための基盤整備の時期」に加え、
「**長期ビジョンの実現に向けた第一歩を踏み出す期間**」と位置付け

- 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

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

・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、今後、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、2017年度利益の配分から更なる充実を図ることとする(P52参照)



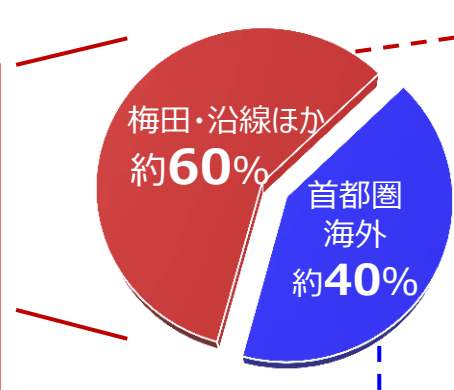
中期経営計画（～2018年度）の基本的な考え方

■ 2015～2018年度 設備投資（投融資を含む）の内訳

3,900億円程度

大規模開発投資・
新たなマーケットの
開拓のための投資
1,700億円程度

既存インフラの
維持更新投資ほか
2,200億円程度



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**

- ・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
- ・レム六本木 ほか
- ・海外物流倉庫開発(シンガポール)

■ 株主還元

基本的な考え方：安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組む

- **2017年度利益の配分は**、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

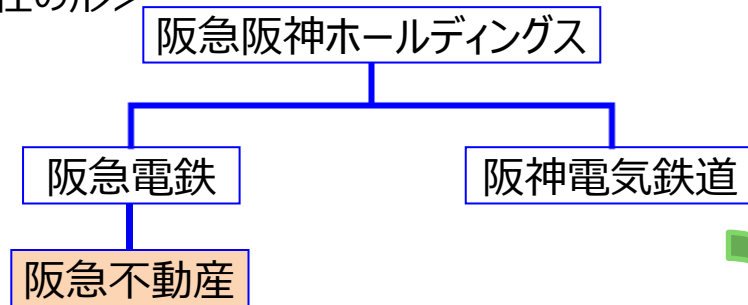
(参考) 総還元性向の算出方法

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

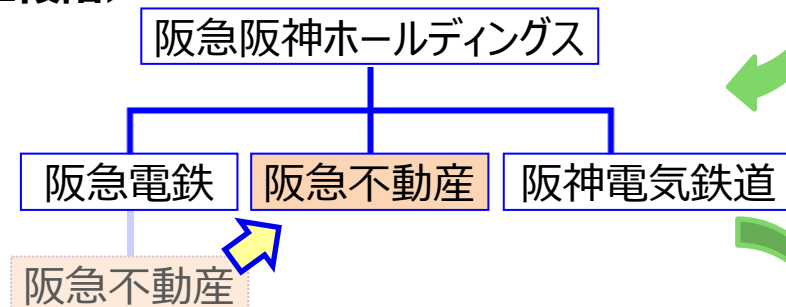
《参考》 不動産事業の再編について (2017年11月2日付リリースより)

■再編の概要

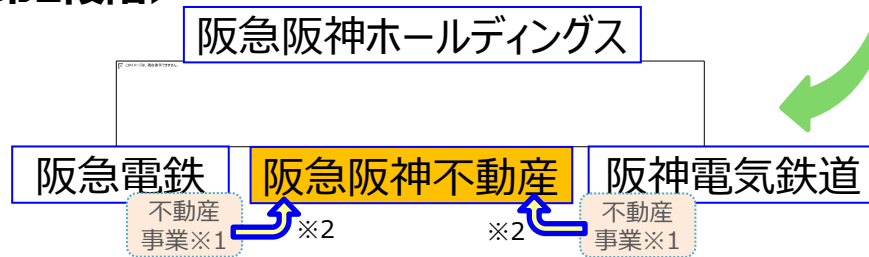
＜現在の形＞



＜第1段階＞



＜第2段階＞



【スケジュール】

・実施日：2018年4月1日（予定）

【再編の内容】

＜第1段階＞

- ・阪急電鉄が阪急阪神ホールディングスに対し、同社の子会社である阪急不動産の全株式を譲渡
⇒阪急不動産を阪急阪神ホールディングスの子会社とする

＜第2段階＞

- ・阪急電鉄及び阪神電気鉄道の不動産事業※1を、会社分割(吸収分割)等により阪急不動産に移管※2
- ・阪急不動産は阪急阪神不動産に商号変更
⇒阪急阪神不動産は阪急阪神ホールディングスグループの不動産事業における中核会社となる

※1 賃貸事業・開発事業・分譲事業・ファンド事業等及び不動産事業を営む子会社及び関連会社の株式等

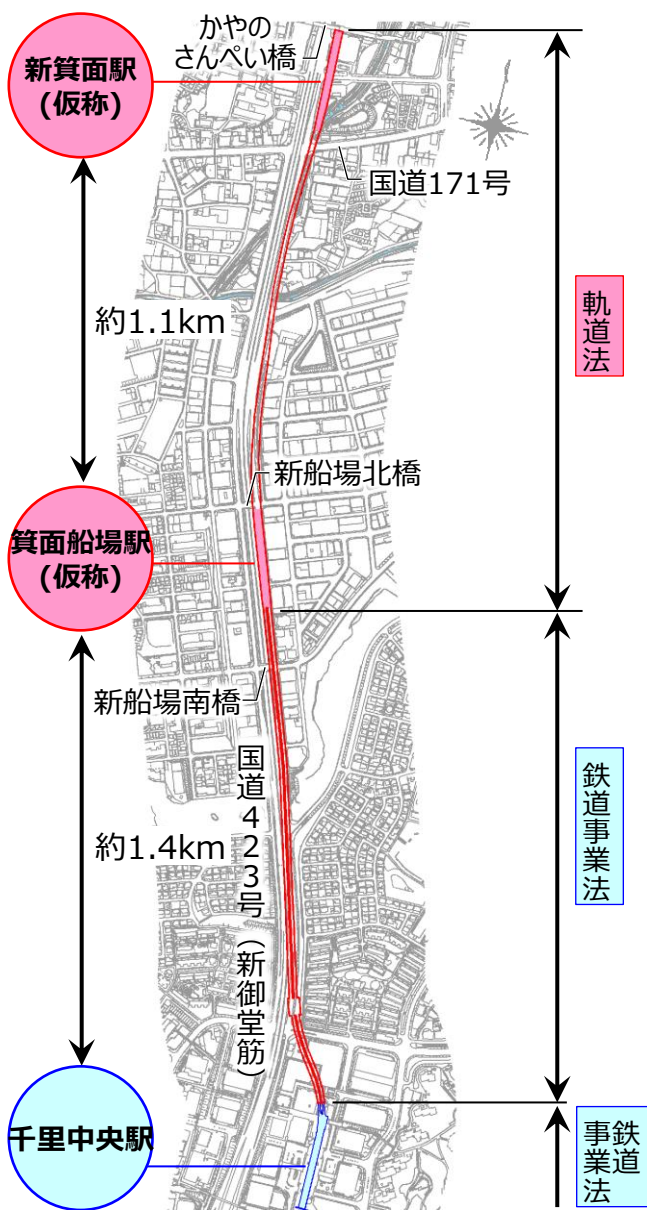
※2 梅田・沿線エリアでは、引き続き阪急電鉄及び阪神電気鉄道が賃貸・開発用不動産を保有しながら、阪急阪神不動産と協働して交通ネットワークや地元自治体等と連携したまちづくりを推進していく

〔その他〕

② 主なプロジェクト

《都市交通》 主なプロジェクト

北大阪急行線 延伸事業



【整備計画の概要】

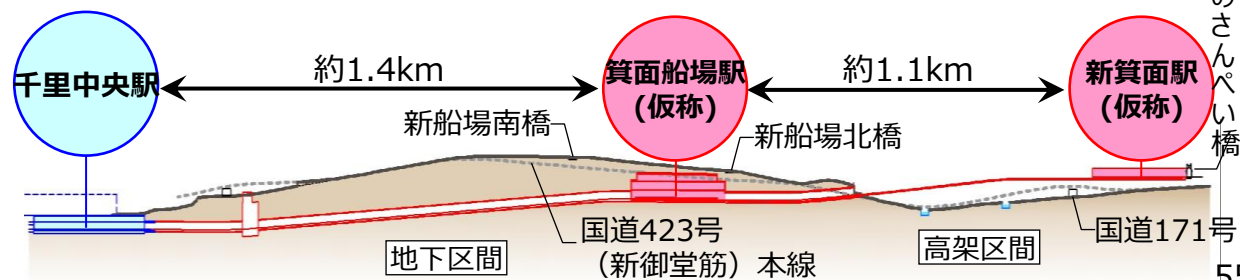
- 延伸距離 千里中央～(仮称)新箕面 2.5km
- 新駅整備 (仮称)箕面船場駅、(仮称)新箕面駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.5万人/日

【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部整備)
- 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



《不動産》 主なプロジェクト（梅田・沿線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)

【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

【スケジュール】

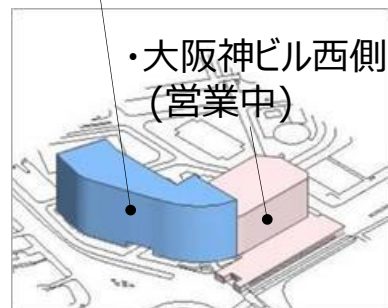
2015年7月	I 期部分新築工事着手
2018年春頃	I 期工事竣工 (新阪急ビル・大阪神ビル東側部分) ※新百貨店の部分開業
2018年春頃	II 期工事 (大阪神ビル西側解体工事着手)
2019年春頃	〃 (II 期部分新築工事着手)
2021年秋頃	II 期工事竣工(新百貨店部分) ※新百貨店の全面開業
2022年春頃	全体竣工、オフィス開業

【建物外観イメージ】



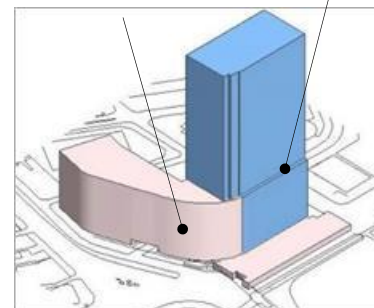
【I 期工事】

- ・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)



《不動産》 主なプロジェクト（梅田・沿線②）

※開業時期順	茶屋町17番地計画	（仮称）西宮北口阪急ビル	阪神西宮駅商業施設 「エビスタ西宮」増床
			
			※増床部分の完成イメージ
所在地	大阪市北区茶屋町 （阪急「梅田」駅 徒歩2分）	西宮市高松町 （阪急「西宮北口」駅 直結）	西宮市田中町 （阪神「西宮」駅 直結）
敷地面積	約440㎡	約3,000㎡	約5,300㎡（増床部分）
延床面積	約2,800㎡	約11,600㎡	約10,000㎡（増床部分）
建物規模	地上8階・地下1階	地上10階・地下1階	地上3階
建物用途	商業施設 （グローバルフラッグシップストア 「MIZUNO OSAKA」）	商業施設、教育関連施設	商業施設
開業時期	2018年春頃	2018年秋頃	2018年秋頃

《不動産》 主なプロジェクト（梅田・沿線③）

※開業時期順	福島5丁目・7丁目 共同開発計画	海老江1丁目開発計画	宝塚ホテル移転計画
		本計画地 	
所在地	大阪市福島区福島5丁目 (JR大阪環状線「福島」駅 徒歩3分 阪神「福島」駅 徒歩6分)	大阪市福島区海老江1丁目 (阪神「野田」駅 徒歩4分)	宝塚市栄町1丁目 (阪急「宝塚」駅 徒歩4分)
敷地面積	約2,600㎡ (うち当社グループ分1,800㎡)	約27,900㎡	約12,300㎡
延床面積	約11,000㎡	—	約23,000㎡
建物規模	地上12階	—	地上5階・地下1階
建物用途	ホテル、食品スーパー	分譲マンション、 商業施設 (貸地)	客室 (約200室)、 宴会場 (4室)、レストラン (4施設)
開業時期	2019年春頃	2019年秋頃マンション竣工予定	2020年春頃

《不動産》 主なプロジェクト（梅田・沿線④）

※開業時期順	（仮称）彩都もえぎ物流施設計画	神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画
		
所在地	茨木市彩都東部地区山麓線エリア内 （P36 地図参照）	神戸市中央区加納町4丁目 （阪急「神戸三宮駅」直結）
敷地面積	A街区：約51,000㎡ B街区：約16,000㎡	約7,100㎡
延床面積	A街区：約125,000㎡ B街区：約32,000㎡	約32,900㎡
建物規模	A街区：地上6階 B街区：地上4階	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	物流施設 （A街区：マルチテナント型〔複数テナント利用が前提の高機能施設〕、 B街区：BTS型〔特定顧客向けのオーダーメイド型専用施設〕）	ホテル（「レム」入居予定）、 オフィス、商業施設、駅施設
開業時期	A街区：2021年度 B街区：2020年度	2021年春頃

《不動産》 主なプロジェクト（首都圏）

	四谷駅前再開発計画	京橋2-6街区再開発計画	銀座3丁目計画
			
所在地	新宿区四谷1丁目 (JR中央・総武線、東京メトロ南北線・丸ノ内線「四ツ谷」駅 徒歩2分)	中央区京橋2丁目 (東京メトロ銀座線「京橋」駅 近接)	中央区銀座3丁目 (東京メトロ丸ノ内線「銀座」駅 徒歩1分)
敷地面積	約17,900㎡	約1,450㎡ (うち当社グループ分690㎡)	約310㎡
延床面積	約139,600㎡	約17,000㎡	—
建物規模	地上31階（約145m）・地下3階	地上14階・地下1階	—
建物用途	事務所、商業、住宅、 教育、公益、駐車場	ホテル（「レム」入居予定）、 事務所、店舗	商業施設
開業時期	2020年初頭（竣工時期）	2019年春頃	—

《海外》 主なプロジェクト①

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、専門調査会社等を活用して、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3月に営業を開始。既設のフォ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、営業を開始。主に阪急阪神エクスプレスシンガポールが使用し、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っている

【インドネシア物流倉庫】



阪急阪神ホールディングス株式会社
Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

【シンガポール物流倉庫】



《海外》 主なプロジェクト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・アンドオ』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・ジャカルタの郊外で事業参画しているBSD地区分譲住宅開発事業は造成工事に着手しており、2017年度内に販売を開始する予定である
- ・また、タイ・バンコクではマンション分譲事業を推進中であり、フィリピン・ダスマリニャス※でも事業参画が決定している
※マニラ中心部から南へ約30kmに位置し、マニラ首都圏や近郊の工業団地で働く人々のベッドタウンとなっている
- ・このほか、マレーシアなどを候補先として、数ケ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実績を重ねながら、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]

- ・セナ社との共同事業
- ・ニッチ モノ スクンビット ベアリング
(マンション：総戸数1,275戸)
- ・ニッチ プライド タオープン インターチェンジ
(マンション：総戸数777戸)

[インドネシア]

- ・シナルマス社等との共同事業
- ・BSD地区での分譲住宅開発事業
(戸建：総戸数900戸
店舗付住宅：総戸数150戸)

[ベトナム]

- ・ナムロン社、西日本鉄道との共同事業
- ・フローラ・アンドオ (マンション：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 (マンション：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)

[フィリピン]

- ・PA アルバレス プロパティーズ社との共同事業
- ・ダスマリニャス市での戸建分譲住宅事業
(戸建：総戸数403戸)
(タウンハウス：総戸数465戸)