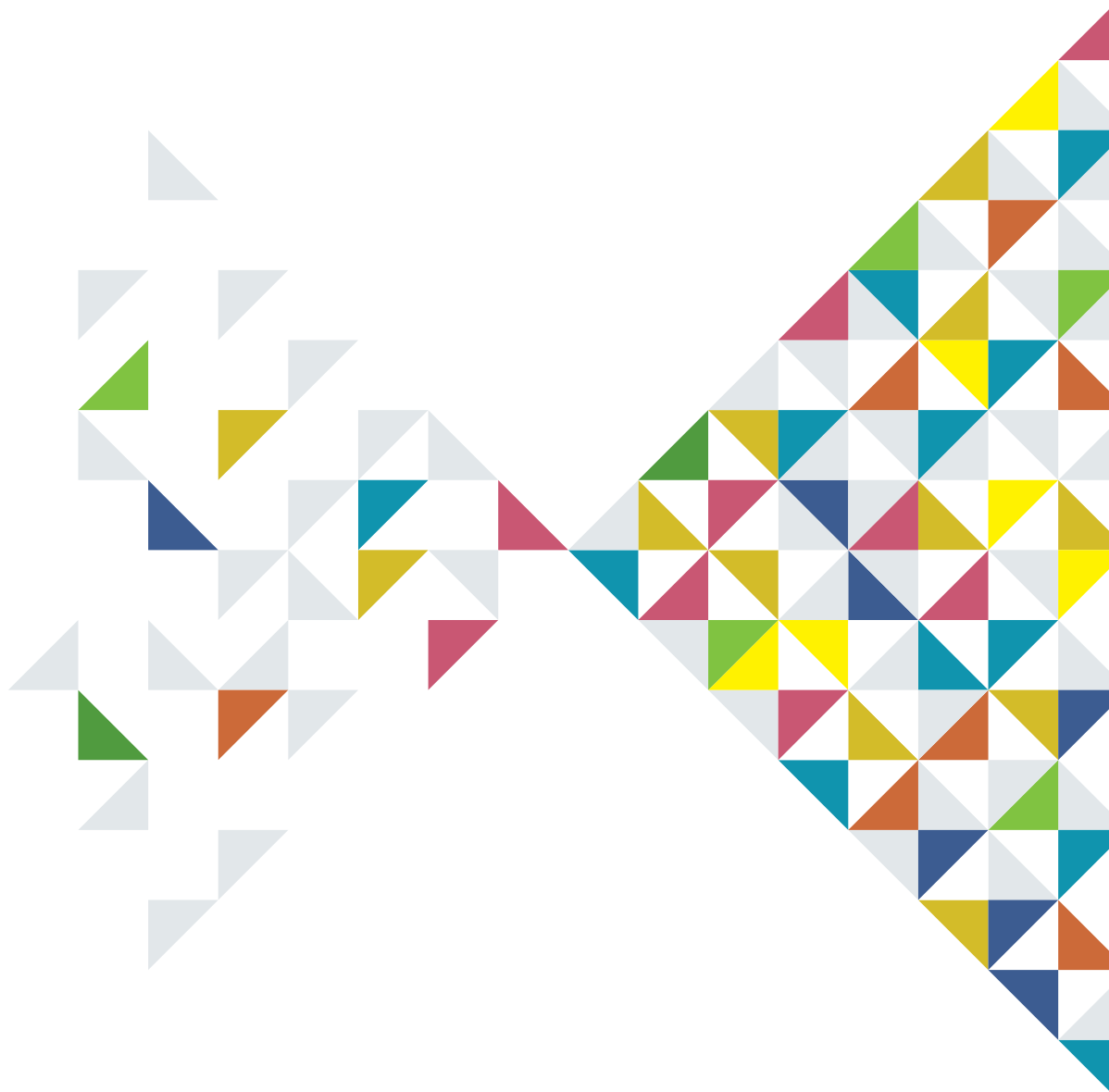


Hankyu Hanshin Holdings

証券コード: 9042

アニュアルリポート

2017



Responding to Change Committing to Action

Contents

基本情報

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

事業方針と戦略

- 14 **ステークホルダーの皆様へ**
- 20 **特集：長期ビジョン2025**
 - 20 経営統合から今日に至るまで
 - 22 長期ビジョンの全体像
 - 23 「長期ビジョン2025」で推進する施策
 - 26 経営指標
 - 26 長期ビジョンの実現に向けた業務推進体制の整備
 - 27 中期経営計画 (2015～2018年度)
- 29 沿線価値の向上から企業価値の向上へ
- 30 CSRと企業価値の向上

コア事業の概況と今後の見通し

- 34 事業環境
- 36 都市交通事業
- 38 不動産事業
- 40 エンタテインメント・コミュニケーション事業
- 42 旅行事業
- 44 国際輸送事業
- 46 ホテル事業

経営管理体制と社会的責任

- 48 役員紹介
- 50 社外取締役メッセージ
- 52 経営管理体制
- 61 グループのリスク低減に向けた取組

- 62 事業等に関する主なリスクと当社グループの施策
- 64 鉄道事業における安全への取組

財務情報／会社情報

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

目的別インデックス

グループの概要

1～13、81～84

業績 (2016年度)

8～11、15、68～72

業績予想 (2017年度)

都市交通：37

不動産：39

エンタテインメント・コミュニケーション：41

旅行：43

国際輸送：45

ホテル：47

長期ビジョン2025／中期経営計画

16～28

コーポレート・ガバナンス

15、48～61

鉄道事業の安全対策

64～67

財務方針、株主還元方針

11、15

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

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

見通しに関する注意事項

本アニュアルリポートには、阪急阪神ホールディングスの将来についての計画や、戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は歴史的事実ではなく、当社が現在入手可能な情報から得られた判断及び2017年5月に对外発表した予想数値に基づいています。したがって、実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性の影響を受けるものであり、当社の見込みとは大きく異なる可能性があることをご承知おください。

本アニュアルリポートの作成と監査の位置づけについて

本アニュアルリポートの財務セクションは、有限責任 あずさ監査法人 (KPMG AZSA LLC) の監査を受けた第179期の有価証券報告書に記載されている連結財務諸表を含む財務内容を抜粋し、一部レイアウトを変更して掲載しています。また、内容に関しては、有価証券報告書と相違が生じないように配慮して制作しています。ただし、本アニュアルリポート自体は、あずさ監査法人による監査の対象とはなっていません。



使命

私たちは何のために集い、
何をめざすのか

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

【 価値観 】 私たちは何を大切に考えるのか



お客様原点

すべてはお客様のために。
これが私たちの原点です。



誠実

誠実であり続けることから、
私たちへの信頼が生まれます。



先見性・創造性

時代を先取りする精神と
柔軟な発想が、
新たな価値を創ります。



人の尊重

事業にたずさわる
一人ひとりが、
かけがえのない財産です。

私たちは、中長期的な企業の発展には、社会的責任を担う主体として、企業を取り巻く地域・社会への貢献や環境保全に配慮する必要があると考えています。そこで当社グループでは、地域の皆様と共にまちの発展に取り組む「社会貢献活動」と、環境に配慮した事業活動を推進する「環境保全活動」の2つを、CSR活動の柱としています。



社会貢献活動



基本方針

阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において、「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指します。



環境保全活動



環境基本理念

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

事業概要

主な事業会社*

2016年度業績

都市交通事業



・阪急電鉄



・阪神電気鉄道

営業収益 2,371 億円 (前年度比△1.0%)

営業利益 422 億円 (前年度比+2.3%)

セグメント資産 8,022 億円 (前年度比+1.0%)

不動産事業



営業収益 2,157 億円 (前年度比△2.4%)

営業利益 420 億円 (前年度比△15.8%)

セグメント資産 10,567 億円 (前年度比+3.3%)

エンタテインメント・コミュニケーション事業



©宝塚歌劇団

営業収益 1,152 億円 (前年度比+2.4%)

営業利益 157 億円 (前年度比+2.3%)

セグメント資産 1,473 億円 (前年度比+3.2%)

旅行事業



・阪急交通社

営業収益 299 億円 (前年度比△1.8%)

営業利益 6 億円 (前年度比△6.4%)

セグメント資産 739 億円 (前年度比+13.3%)

国際輸送事業



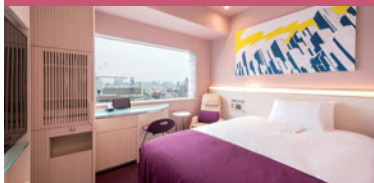
・阪急阪神エクスプレス

営業収益 717 億円 (前年度比△5.8%)

営業利益 16 億円 (前年度比△11.2%)

セグメント資産 387 億円 (前年度比△3.1%)

ホテル事業



・阪急阪神ホテルズ

営業収益 656 億円 (前年度比△3.5%)

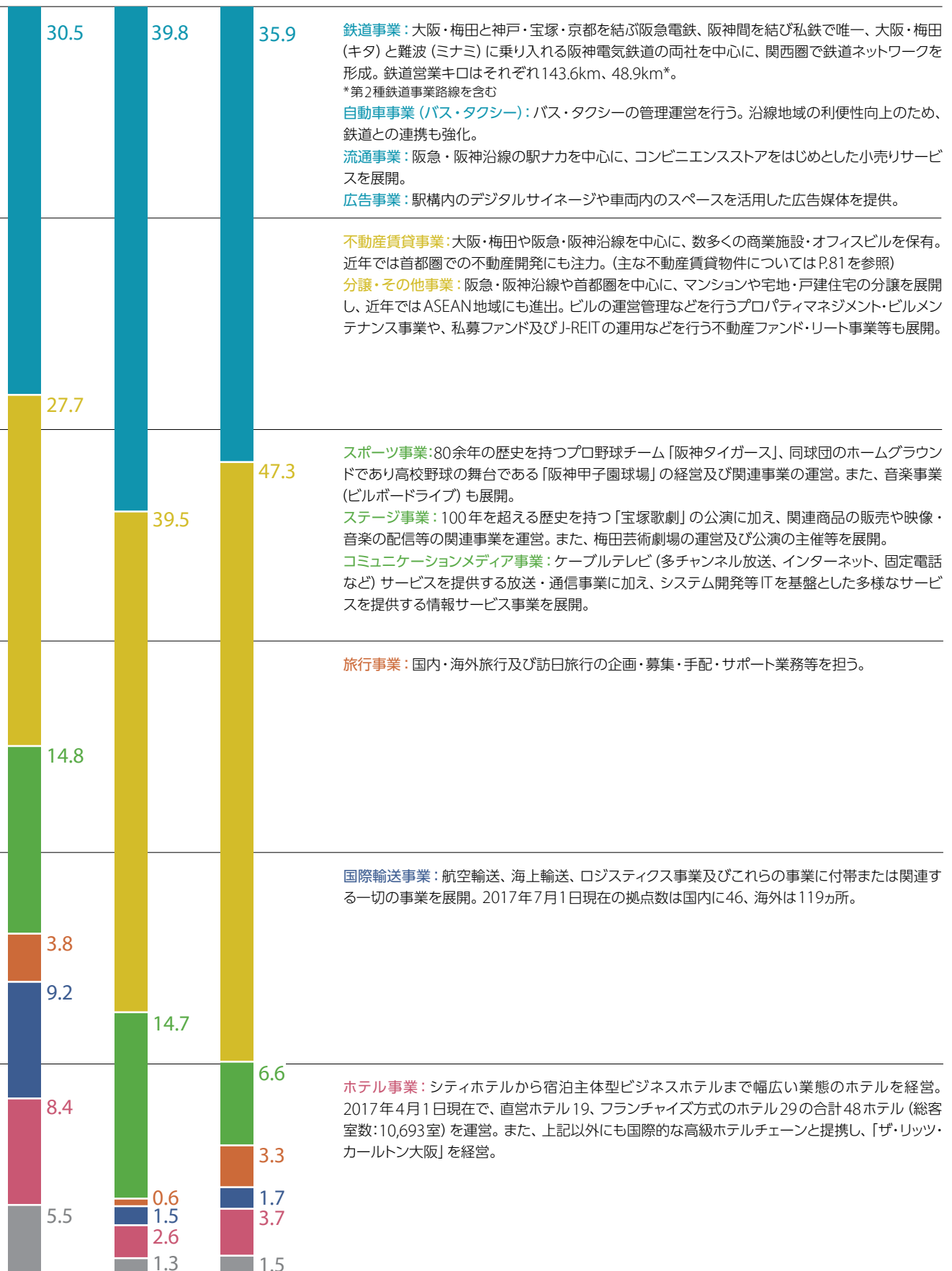
営業利益 28 億円 (前年度比△15.2%)

セグメント資産 826 億円 (前年度比△0.2%)

*グループ主要会社一覧は、P.82を参照

営業収益・営業利益・資産構成比 (%)

事業内容

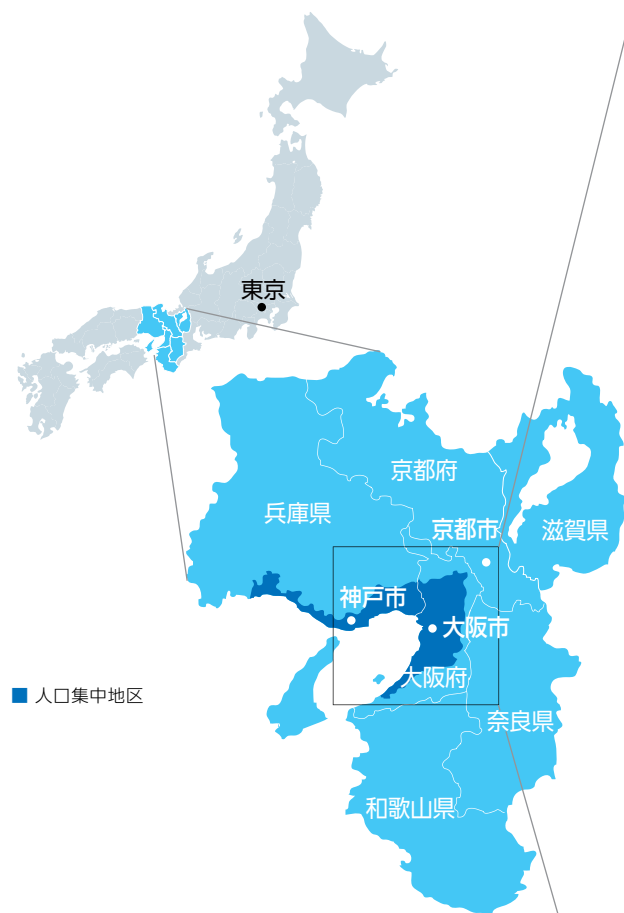


(注) 営業収益・営業利益構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

事業基盤エリア

当社グループが事業基盤とする関西圏は、人口約2,000万人を擁し、東京を中心とした首都圏に次ぐ地位を占めます。また、内閣府の調査*によれば、2014年度の域内総生産は約7,345億米ドルにのぼり、タイ・シンガポールの国内総生産の合計を超えるアジア有数の規模です。

* 内閣府「平成26年度県民経済計算について」



当社グループの鉄道網は、大阪・梅田、神戸、京都という関西圏の主要都市を結んでおり、確固たる地位を確立しています。

当社グループは、鉄道の開業当初から沿線地域で住宅開発を行ってきたほか、娯楽施設や商業施設も展開してきました。また、積極的に大学等を誘致した結果、現在、沿線には50近くもの高等教育機関が所在しています。関西主要都市を結び利便性に加え、生活インフラが充実していることから、当社グループの沿線は「住みたい街」として人気が高い地域となっています。このことは、マンション購入意向者を対象とした「住んでみたい街アンケート（関西圏）」調査で、上位10位までのすべての駅を当社グループ沿線の駅が占めたことにも表れています。これらを背景とした人口集積度の高さが、輸送効率の高さにつながっています。

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

順位	駅名
1	西宮北口駅
2	夙川駅
3	岡本駅
4	梅田駅
5	宝塚駅
6	芦屋川駅
7	御影駅
8	千里中央駅
9	豊中駅
10	芦屋駅

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

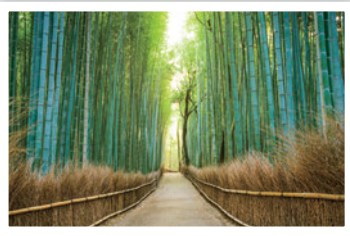
(注) 該当する場所に ☆ を付けています。



関西国際空港

西日本最大の空港であり、
海外に向けた関西圏のゲートウェイ。

関西国際空港



京都

国内外から年間5,000万人が訪れる日本を代表する観光地。

京都府

嵐山線
桂
京都
京都本線

大阪府

兵庫県

日生中央
妙見口

能勢電鉄

箕面線
箕面

川西能勢口

宝塚

今津線

伊丹線

甲陽線

甲陽園

夙川

今津

武庫川

武庫川団地前

阪神本線

武庫川線

阪神なんば線

箕面

石橋

千里中央

千里線

北千里

宝塚本線

大阪国際(伊丹)空港

伊丹

宝塚

塚口

西宮北口

今津

武庫川

大物

尼崎

新大阪

淡路

十三

梅田

天神橋筋六丁目

地下鉄堺筋線

大阪難波

新幹線

近鉄奈良

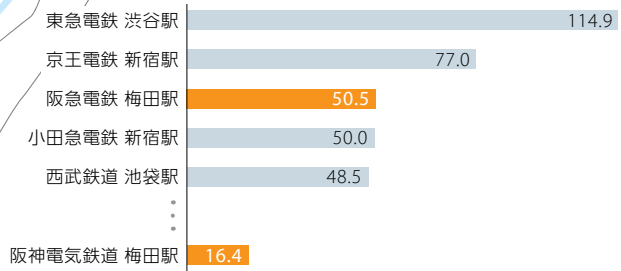
奈良県



梅田

当社グループの最重要拠点。
関西経済の中心地であり、日本を代表する繁華街の一つ。

2016年度 私鉄駅1日平均乗降人員 (万人)



出典：各社発表資料をもとに当社作成

阪急電鉄 143.6km

- 神戸線 46.9km**
(神戸本線、今津線、伊丹線、甲陽線)
- 宝塚線 28.5km**
(宝塚本線、箕面線)
- 京都線 65.4km**
(京都本線、千里線、嵐山線)
- 神戸高速線 2.8km**

阪神電気鉄道 48.9km

- 阪神線 43.9km**
(阪神本線、阪神なんば線、武庫川線)
- 神戸高速線 5.0km**

5 km

パフォーマンスハイライト (連結)

主要財務指標

年度	百万円						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
経営成績							
営業収益	¥ 752,300	¥ 683,715	¥ 653,287	¥ 638,770	¥ 649,703	¥ 682,439	¥ 679,157
営業利益	90,724	77,823	70,126	64,743	73,809	87,921	91,828
EBITDA ¹	145,200	135,300	133,200	127,100	133,500	145,100	149,200
経常利益	74,882	57,445	50,409	46,494	65,393	74,914	81,191
税金等調整前当期純利益	26,098	34,064	33,899	32,760	43,419	62,192	83,542
親会社株主に帰属する当期純利益	627	20,550	10,793	18,068	39,252	39,702	46,352
包括利益	—	—	12,541	14,728	44,992	54,081	55,941
設備投資額	134,307	109,688	132,386	68,431	55,267	59,512	80,722
減価償却費	51,577	54,798	60,418	59,669	56,968	54,540	54,474
キャッシュ・フロー							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 74,902	¥ 108,597	¥ 146,955	¥ 103,252	¥ 124,525	¥ 127,655	¥ 146,991
投資活動によるキャッシュ・フロー	△100,058	△115,047	△132,737	△62,516	△44,295	△58,923	△45,517
フリー・キャッシュ・フロー ²	△25,155	△6,449	14,217	40,735	80,230	68,732	101,474
財務活動によるキャッシュ・フロー	36,718	7,014	△24,200	△39,544	△78,978	△69,195	△105,079
財政状態							
総資産	¥2,348,476	¥2,307,332	¥2,337,331	¥2,314,669	¥2,274,380	¥2,281,007	¥2,286,928
純資産	476,639	473,878	480,633	486,947	524,801	573,154	617,598
有利子負債	1,271,100	1,275,620	1,282,583	1,251,665	1,183,647	1,126,633	1,032,307
1株当たり情報 (円)							
親会社株主に帰属する当期純利益	基本的	¥ 0.50	¥ 16.28	¥ 8.55	¥ 14.32	¥ 31.13	¥ 31.48
	希薄化後	0.41	16.18	8.51	14.27	31.13	31.47
純資産		369.25	366.96	371.70	377.17	407.01	443.63
年間配当金		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	6.00
財務指標							
営業収益営業利益率 (%)		12.1	11.4	10.7	10.1	11.4	12.9
ROA (%) ³		3.2	2.5	2.2	2.0	2.8	3.3
ROE (%) ⁴		0.1	4.4	2.3	3.8	7.9	7.4
有利子負債/EBITDA倍率 (倍)		8.8	9.4	9.6	9.8	8.9	7.8
自己資本比率 (%)		19.9	20.1	20.1	20.6	22.6	24.5
D/Eレシオ (倍) ⁵		2.7	2.8	2.7	2.6	2.3	2.0
株価指標							
期末株価 (円)	¥ 431	¥ 447	¥ 433	¥ 384	¥ 361	¥ 569	¥ 562
時価総額 (億円)	5,480	5,683	5,505	4,882	4,590	7,234	7,145
株価収益率 (PER) (倍)	862.0	27.5	50.6	26.8	11.6	18.1	15.3
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.2	1.2	1.2	1.0	0.9	1.3	1.2
事業データ							
鉄道輸送人員 [阪急] (千人)	618,373	618,585	605,963	603,233	608,632	615,324	629,125
鉄道輸送人員 [阪神] (千人)	180,906	182,997	193,620	205,202	218,560	221,133	226,004
賃貸オフィスビルの平均空室率 (市場平均) [大阪・梅田地区] (%) ⁶	3.08	5.88	8.90	11.22	7.29	11.50	9.22

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

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

3 ROA=経常利益/総資産の期首期末平均

4 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本の期首期末平均

5 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

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

三鬼商事株式会社調べ [大阪の最新オフィスビル市況調査月報] より引用。

7 2016年度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、2015年度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。
また、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、1株当たりの純資産及び1株当たりの年間配当金については、2016年8月1日付で実施した株式併合 (普通株式5株を1株に併合) を2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定した遡及適用後の金額を記載しています。

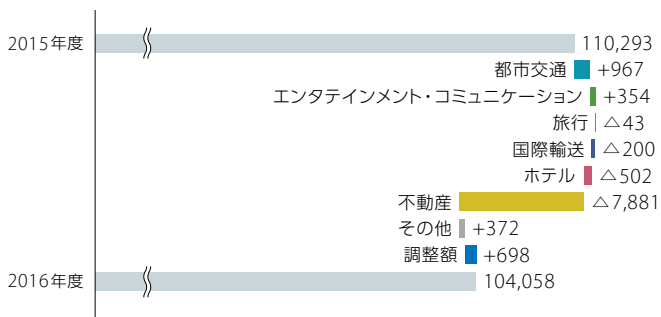
営業収益⁷：7,368億円（前年度比△100億円、△1.3%）

営業利益：1,041億円（前年度比△62億円、△5.7%）

不動産事業において前年度に施設用地を売却した影響や、国際輸送事業において為替変動に伴う円換算額が減少したことなどにより、営業収益は前年度比100億円（1.3%）減の7,368億円、営業利益は前年度比62億円（5.7%）減の1,041億円となりました。

営業利益の増減要因（前年度比較）

(百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益：713億円（前年度比+13億円、+1.9%）

営業外損益については、持分法による投資利益の増加等により、前年度から24億円改善し△35億円となりました。特別損益については、投資有価証券評価損や減損損失が減少したことにより前年度から86億円改善し、2億円となりました。

これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比13億円（1.9%）増の713億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因（前年度比較）

特別損益の改善	+86億円
持分法による投資利益の増加	+29億円
法人税等の増加	△34億円
営業利益の減少	△62億円

有利子負債：8,995億円（前年度末比△170億円、△1.9%）

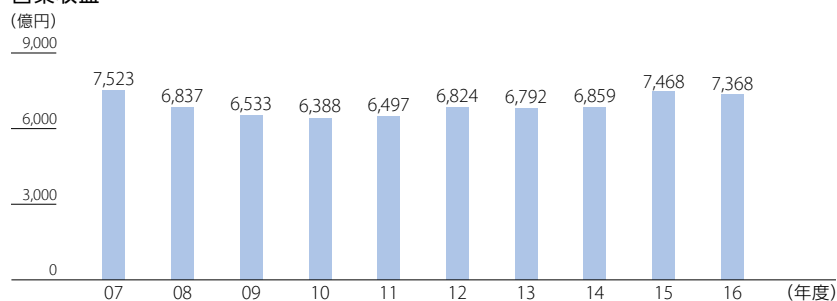
フリー・キャッシュ・フローを有利子負債の返済に充当したことにより、2016年度末の有利子負債残高は8,995億円となり、前年度末に比べ170億円（1.9%）減少しました。

(注) 本文中の数値は、億円単位で四捨五入した数値です。

2014	2015 ⁷	2016
¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763
94,026	110,293	104,058
150,100	166,500	159,300
85,590	104,479	100,607
77,620	96,087	100,805
54,201	69,971	71,302
71,034	63,842	79,288
68,115	66,639	86,212
53,143	53,701	52,800
¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633
△52,529	△78,843	△84,845
79,352	45,995	30,788
△81,746	△47,278	△30,595
¥2,279,638	¥2,282,180	¥2,349,831
679,482	724,237	804,659
955,828	916,570	899,523
¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11
42.95	277.67	284.86
525.56	2,815.96	3,150.67
6.00	35.00	35.00
13.7	14.8	14.1
3.7	4.6	4.3
8.6	10.3	9.4
6.4	5.5	5.6
29.1	31.0	33.5
1.4	1.3	1.1
¥ 743	¥ 718	¥ 3,620
9,447	9,129	9,205
17.3	12.9	12.7
1.4	1.3	1.1
627,536	644,563	647,369
227,203	234,226	236,766
7.84	5.54	3.20

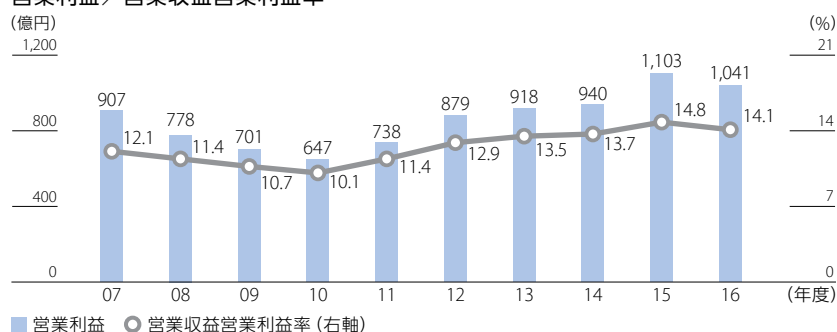
主要財務指標 (グラフ)

営業収益



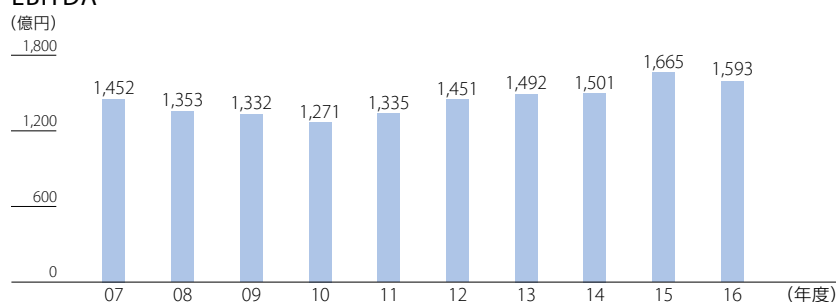
不動産事業における前年度の施設用地売却や国際輸送事業における為替変動に伴う円換算額減少の影響を受けたことにより、前年度比100億円(1.3%)減の7,368億円となりました。

営業利益／営業収益営業利益率



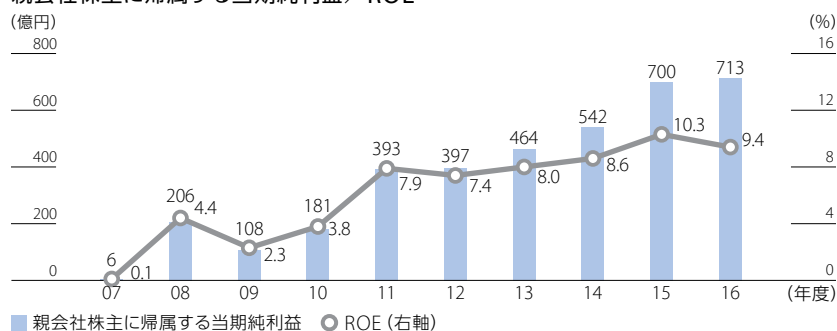
上記の減収の影響に加え、ホテル事業において宿泊部門や宴会部門の売上が前年度を下回ったことなどにより、営業利益は前年度比62億円(5.7%)減の1,041億円となりました。

EBITDA



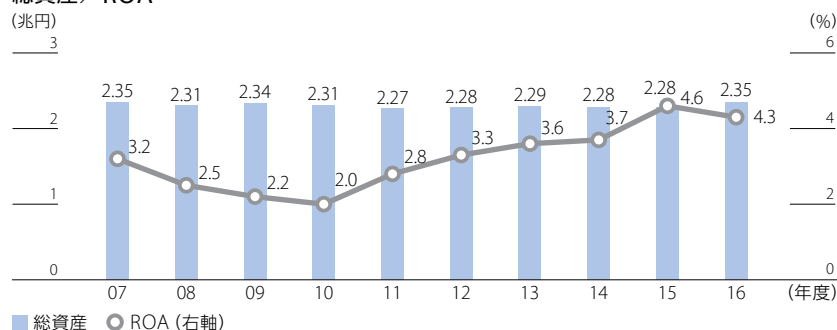
営業利益が前年度比62億円(5.7%)減の1,041億円、減価償却費が前年度比9億円(1.7%)減の528億円、のれん償却額が前年度比1.8%減の24億円であった結果、EBITDAは1,593億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



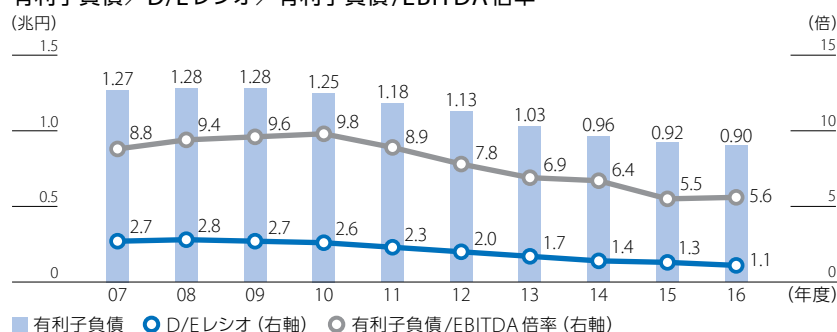
法人税等合計が前年度より増加したものの、税金等調整前当期純利益が増益であったことから、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比13億円(1.9%)増の713億円となり、6期連続で最高益を更新しました。ROEは、自己資本が増加したことから前年度を0.9ポイント下回り9.4%となりました。

総資産／ROA



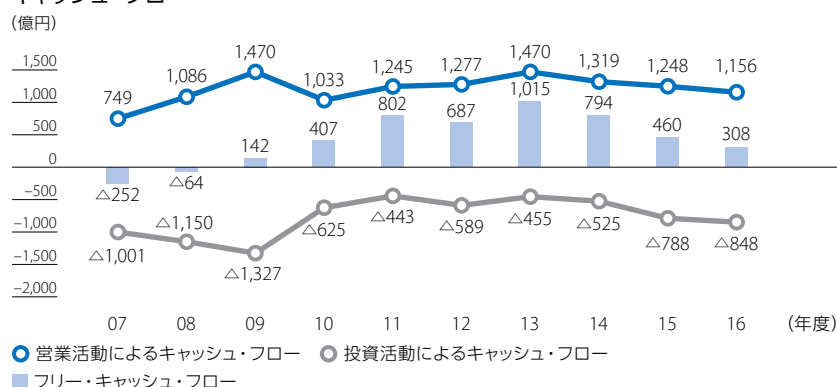
総資産は、建設仮勘定の増加等により、前年度末比677億円増の2兆3,498億円となりました。一方で、経常利益が減益となったことから、ROAは前年度比0.3ポイント低下の4.3%となりました。

有利子負債／D/Eレシオ／有利子負債/EBITDA倍率



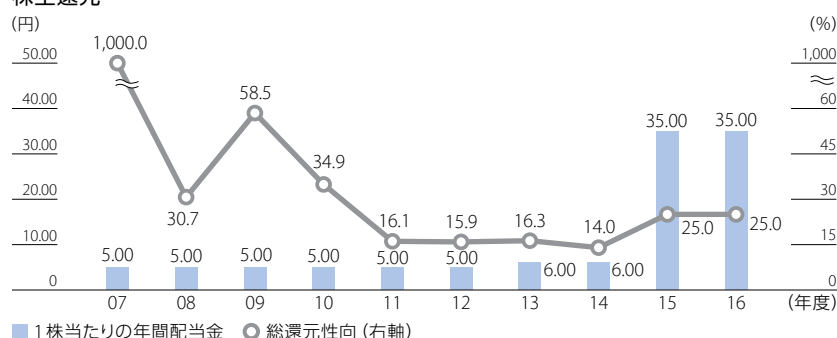
有利子負債残高は前年度末比170億円(1.9%)減の8,995億円となり、前回の中期経営計画で示した目標(2018年度末までに8千億円台への圧縮を図ること)を前倒しで達成しました。これにより、D/Eレシオは1.1倍へ低下しました。また有利子負債/EBITDA倍率は5.6倍となり、2期連続で5倍台を達成しました。

キャッシュ・フロー



営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、減価償却費、法人税等の支払いなどにより、1,156億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出等により848億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還による支出等により306億円の支出となりました。

株主還元



(注) 2016年度の総還元性向は自己株式の取得(91億円)を含みます。

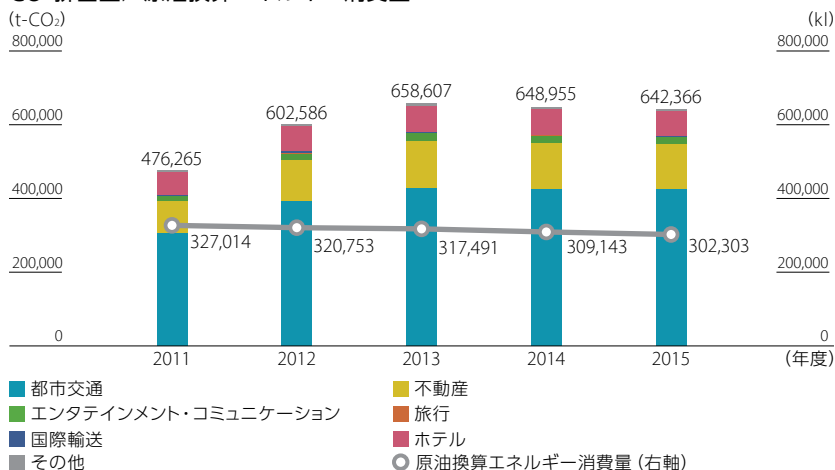
2015年度、2016年度の1株当たりの年間配当金は、2016年8月1日を効力発生日とした5株を1株とする株式併合実施後の数値です。

当社では、総還元性向(親会社株主に帰属する当期純利益に対する年間配当金総額と自己株式取得額の合計額の割合)を25%として、安定的な配当と自己株式の取得に取り組むことを基本方針としており、2016年度の利益配分は、前年度と同様に、1株当たりの年間配当金を35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)を実施しました。

ESGハイライト

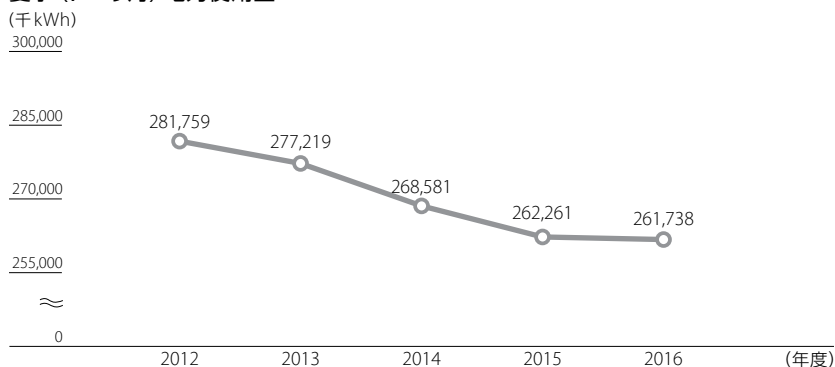
環境 (Environment)

CO₂排出量／原油換算エネルギー消費量



2015年度のCO₂排出量は、前年度比1.0%減の642,366t-CO₂となりました。なお、2012年度のCO₂排出量増加は、2011年3月の東日本大震災発生後、原子力発電所が稼働を停止し、火力発電の供給割合が増加したことによります。また、原油換算ベースのエネルギー消費量は、阪急電鉄、阪神電気鉄道における駅施設等のLED化や既存車両と比較して省エネとなる新型車両の増備をはじめ、グループ各社がエネルギー消費削減に取り組んだ結果、5年連続で漸減しています。

夏季（7～9月）電力使用量

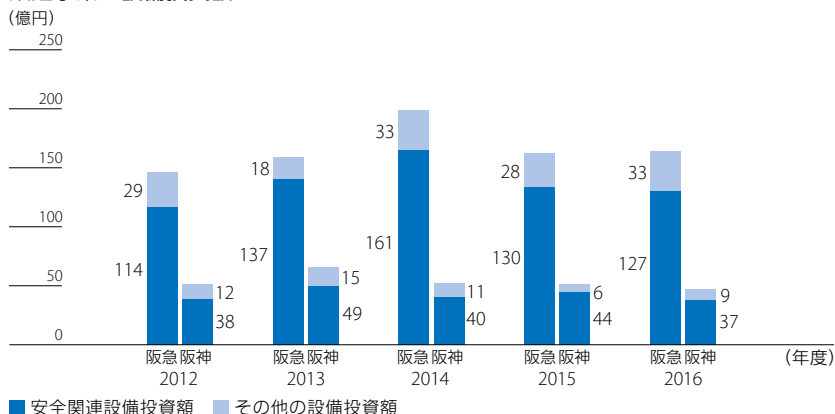


(注) 阪急阪神ホールディングス及び国内子会社、ただし把握が困難な一部事業所は除いています。

当社グループは、電力消費がピークを迎える7月から9月の電力消費の削減に努めています。その結果、2016年7月から9月までの電力使用量は、前年同期比0.2%減（東日本大震災発生以前の2010年同期比で約15%減）の261,738千kWhとなりました。

社会 (Social)

鉄道事業の設備投資額

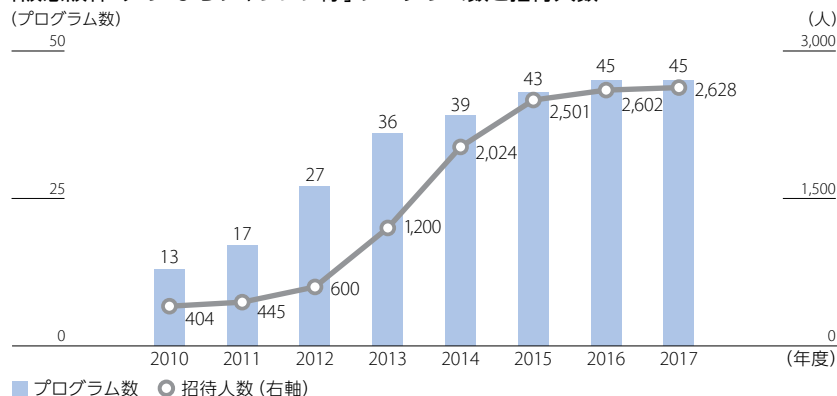


(注) 阪急電鉄 営業キロ数：143.6km、阪神電気鉄道 営業キロ数：48.9km

当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。2016年度の安全関連設備投資額は、阪急電鉄が127億円、阪神電気鉄道が37億円となりました。主な内容は、高架化工事や高架橋の耐震補強工事、ホームの拡幅やバリアフリー化などの駅改良工事です。

(注) 本リポートのP.64～P.67「鉄道事業における安全への取組」もご参照ください。

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

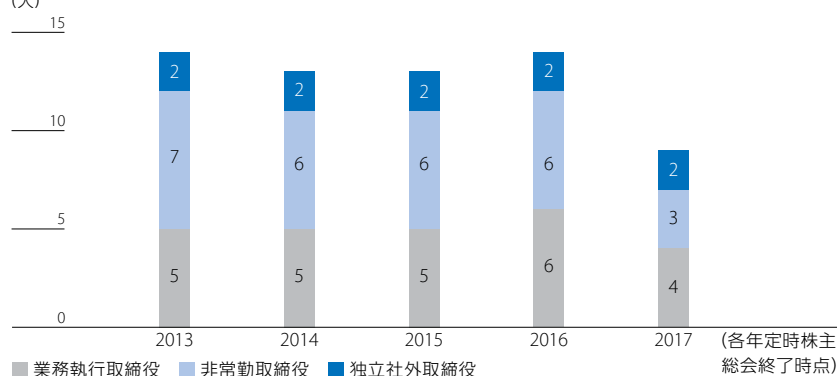


「未来にわたり住みたいまち」をつくるという基本方針のもと、当社グループは、沿線地域を中心にさまざまな活動を推進しています。特に、グループ各社が事業ノウハウを活かし、多彩な職場体験を小学生に提供するプログラムは地域住民に高い人気を誇り、2010年以来累計で延べ約9.2万人の応募者から12,404人を招待しました。この活動によって、当社グループは文部科学省が主催する2016年度の「青少年の体験活動推進企業表彰」において、審査委員会特別賞を受賞しました。

(注) 本リポートのP.30～P.33「CSRと企業価値の向上」もご参照ください。

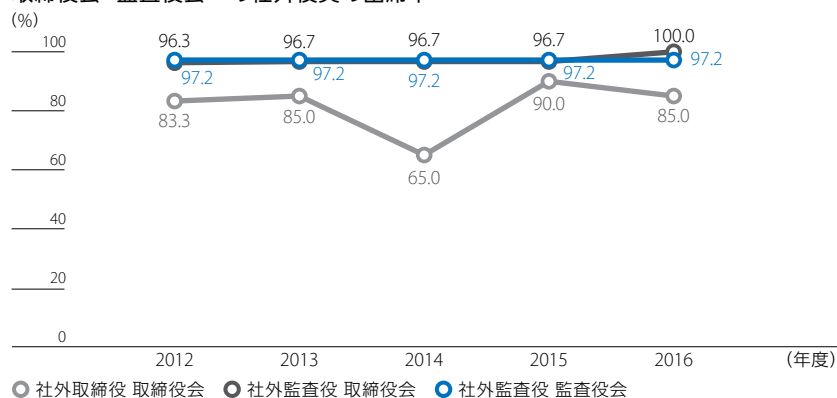
ガバナンス (Governance)

取締役会の構成
(人)



2017年6月開催の定時株主総会での承認を受け、当社は取締役を14名から9名に減員し、社外取締役の割合を高めました。なお、取締役のうち5名は、グループ事業の視点を経営に反映する観点で、当社グループの事業会社の取締役を兼任しています。また、非常勤の取締役のうち2名は、阪急阪神東宝グループの連携強化のため、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社及び東宝株式会社から選任しています。

取締役会・監査役会への社外役員の出席率



当社は、社外取締役及び社外監査役のサポート体制として、取締役会及び監査役会の事務局を設置し、特に監査役会事務局には専任のスタッフを配置して情報提供と社内関係部署との連絡に当たっています。社外取締役及び社外監査役に対しては、主に企業統治委員会において、当社グループの事業、財務、組織に関する情報を提供するほか、取締役会に付議される議案の内容については、取締役会事務局が、原則として会日の7日前を目途に資料を送付しています。

ステークホルダーの皆様へ

変わりゆく今後の社会においても、成長を志向する企業グループとなることを目指して、今般「長期ビジョン2025」を策定しました。当社グループでは、この長期ビジョンの実現に向けてさまざまな施策を着実に実行し、持続的な企業価値の向上を図っていきます。



角 和夫

2017年6月に代表取締役会長 グループCEOに就任

杉山 健博

2017年6月に代表取締役社長に就任

2016年度の業績

2016年度の業績は、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伴い海外法人の円換算額が減少したこと等により、前期に比べ、営業収益、営業利益及び経常利益はいずれも減少しました。しかしながら、特別損益が改善したこと等から、親会社株主に

帰属する当期純利益は増加し、6期連続で最高益を更新しました。また、有利子負債残高は、成長に向けた投資に着手しながらも前回中期経営計画で示した目標（2018年度末までに8千億円台への圧縮を図ること）を前倒しで達成することができ、その結果、有利子負債/EBITDA倍率も2期連続で5倍台となりました。

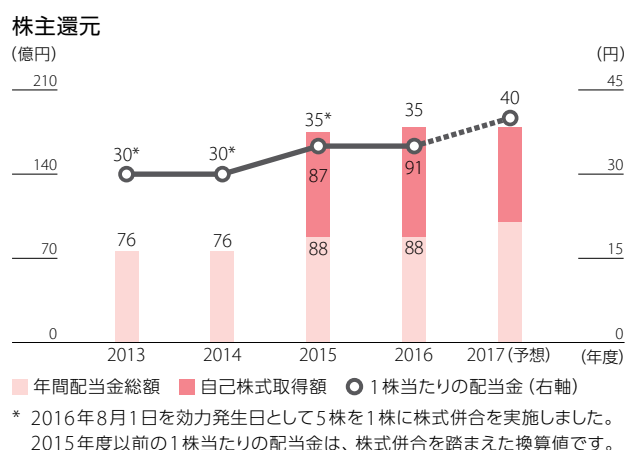
2016年度業績の概要

	2016年度 実績	2015年度 実績	前年度比	
			実績	(%)
営業収益	7,368	7,468	△100	△1.3
営業利益	1,041	1,103	△62	△5.7
経常利益	1,006	1,045	△39	△3.7
親会社株主に帰属する当期純利益	713	700	13	1.9
有利子負債	8,995	9,166	△170	△1.9
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	5.6	5.5	0.1pts.	

株主還元

2016年度の利益配分は、従来の方針通り、1株当たりの年間配当金を35円（年間配当金総額で約88億円）とするともに、総還元性向25%に基づき、総額約91億円の自己株式の取得を実施しました。

今後については、近時の業績が安定的に推移していることに加えて、財務体質の改善も着実に進捗していることを踏まえ、2017年度の利益配分から、1株当たりの年間配当金を35円から40円に引き上げ、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っていきます。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の透明性の向上を図るため、取締役の員数を14名から9名に減じるとともに2名の社外取締役を維持することで、社外取締役の割合を高め、その一方で執行役員制度を新たに導入して業務執行機能の維持向上を図ることとしました。なお、監査役の員数は5名、うち社外監査役

が従前通り3名を占めていますので、取締役会に出席する取締役・監査役は、14名のうち5名が当社から独立した立場にある社外役員ということになりました。

また、従来定款で規定していた「相談役」についても、相談役を選定していない現状に鑑み、この機に廃止しました。

(注) 本文中の数値は、億円単位で四捨五入した数値です。

長期ビジョン策定の背景

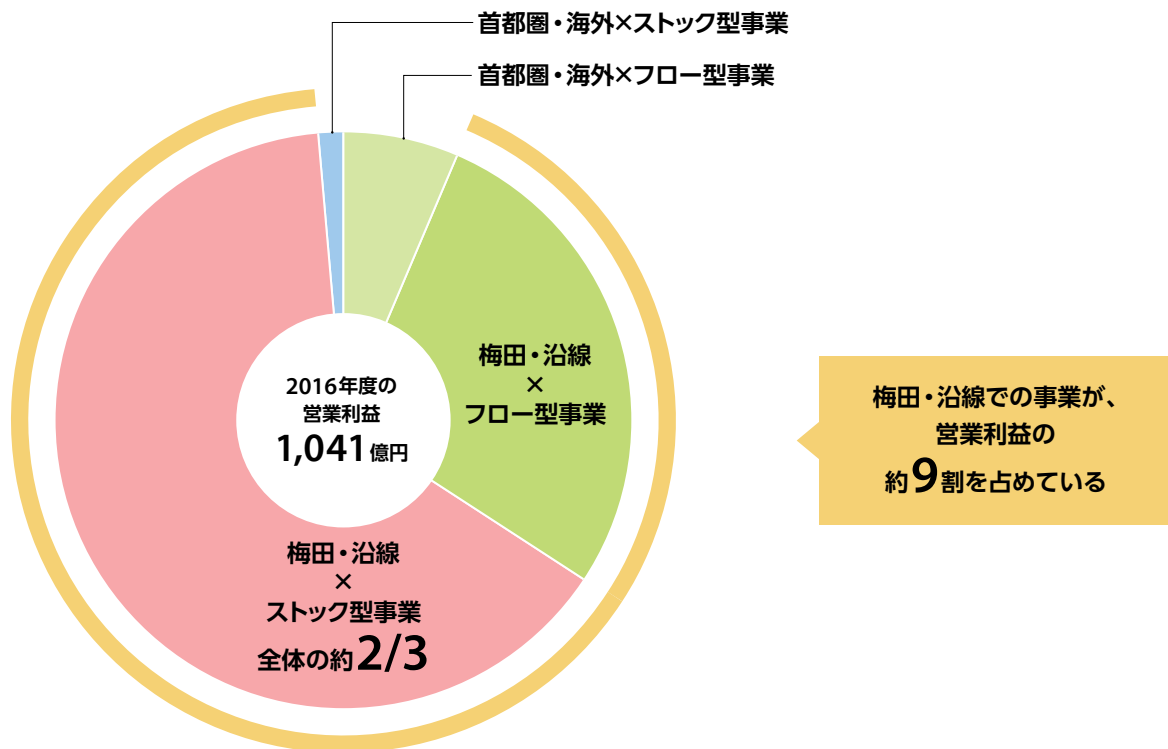
当社グループの現状認識

阪急ホールディングスと阪神電気鉄道が経営統合して10年が経過しました。この間、各部門において事業再編などを推し進めた結果、数々の統合効果が発現し、また両社の大規模プロジェクト等が進捗したことにより、現在は、大手民鉄の中で営業利益は最大規模となりました。一方、有利子負債の削減を推し進めた結果、財務体質も着実に改善し、有利子負債/EBITDA倍率は大手民鉄の中でトップクラスの水準となっています。

そして、2016年度には営業利益1,041億円を計上できましたが、この利益の源泉を、事業エリア（「梅田・沿線」と

「首都圏・海外」）別と、ビジネスモデル（ストック型事業^{*1}とフロー型事業^{*2}）別の2つの基軸をベースに整理すると、現在は梅田・沿線エリアにおけるストック型事業による営業利益が全体の約2/3を占めており、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実態です。

こういった現状を踏まえると、今後、将来に向けて、梅田・沿線エリア、とりわけそのストック型事業に大きく依存したままで、当社グループは果たして持続的に成長していくことができるのか、ということが一つの論点となります。



^{*1} スtock型事業：土地建物等の固定資産を保有して営業活動を行う事業（鉄道事業、不動産賃貸事業、放送・通信事業、ホテル事業等）

^{*2} フロー型事業：大規模な固定資産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（不動産分譲事業、スポーツ事業、ステージ事業、情報サービス事業、旅行事業、国際輸送事業等）

今後の外部環境の変化

今後の変わりゆく外部環境ですが、まず日本の人口は、特に2025年以降急速に減少が進み、関西圏では2040年には2015年に比べて16%減少する見通しです。また、65歳以上の人口は増加の一途を辿るため、2040年に向けてますます高齢化が進んでいくと予想されます。

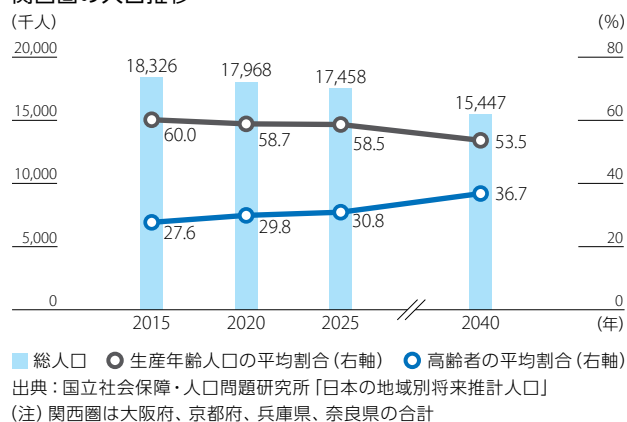
その結果、当社グループの商品やサービスの消費者が減少する、あるいは女性や高齢者の就労拡大により消費時間や余暇時間が減少する、その一方で労働市場の逼迫に伴い働き手の確保がより一層困難になる、という事態が起こり、当社グループのさまざまな事業において相応にマイナスの影響を受けることは避けられないものと思料されます。この想定を踏まえると、このまま梅田・沿線エリアのストック型事業に大きく依存していくのはリスクであり、今後はその過度な依存から脱却することが不可欠であると考えられます。

ただ、今後の環境変化には、上記のようにマイナスに作用するものばかりでなく、当社グループにとってチャンス到来となる要因もいくつかあります。

まず一つは、インバウンド需要で、ここ数年、日本（特に関西圏）の訪日外国人数は急激に伸長しており、当社グループの運輸収入やホテル収益の増大等に大きく貢献しています。政府は、訪日外国人数を2016年の2,400万人に対し、2020年は4,000万人、2030年は6,000万人水準へ伸長させることを目標に掲げており、今後も更に拡大していくことが大いに期待されます。

また、当社グループの沿線は、国土軸の関西圏側の玄関口であるJR新大阪駅や、空のゲートウェイ（大阪国際空港・神戸空港）から非常に近く、また関西国際空港と梅田とを直結する鉄道の新線計画をはじめ、交通（鉄道・道路）ネットワークの整備も進捗しつつありますので、関西圏では相対的に優位であるとみています。

関西圏の人口推移



訪日外国人数の推移

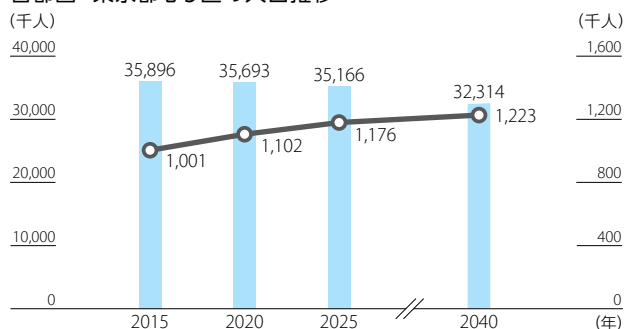


一方、不動産賃貸を中心に事業拡大を目指している東京都心5区(千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区)では、2040年頃も足元の人口水準が維持される見込みであり、また海外においては、当社グループが進出対象としているASEAN地域で今後も人口増加と高い経済成長が続く見通しです。

このような環境変化を新たなビジネスチャンスとしてうまく捉えることができれば、沿線、特に梅田については、「関西の中の梅田」から、ASEAN地域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り、また首都圏や海外においては、長年沿線で培ってきた事業の強みやノウハウを展開できる機会が十分にあるものと考えています。

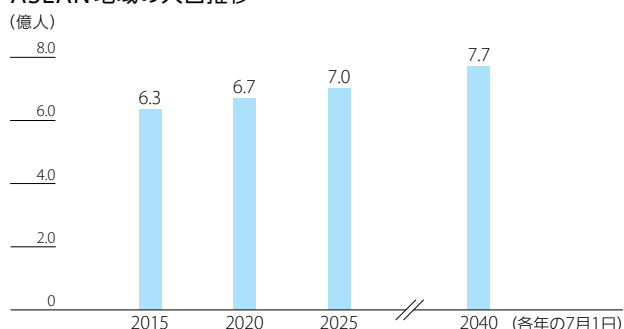
このほか、技術の世界では、AIやIoTなど技術革新の一層の進展が予想されており、「第4次産業革命」と呼ばれる大きな社会変化が起きようとしています。そういったさまざまな新技術を各事業に積極的に活用・転用できれば、コストの抑制や人手不足の解消、あるいは既存のビジネスモデルの転換等にも繋がり、新たに成長のチャンスを得ることが可能になると考えています。

首都圏・東京都心5区の人口推移



■ 首都圏総人口 ● 東京都心5区(右軸)
 出典：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」
 東京都総務局統計部「東京都区市町村別人口の予測」
 (注) 首都圏は、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県合計

ASEAN地域の人口推移



出典：United Nations「World Population Prospects: The 2017 Revision」
 (注) 中位推計値を使用

長期ビジョンの策定

以上のような外部環境の変化を踏まえ、当社グループでは、統合20年を迎える2025年度はもとより、それ以降も成長を志向する企業グループとなることを目指して、今般「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、長期ビジョンを策定することとしました。そして、策定にあたっては、人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年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描くこととしました。

長期ビジョンでは、先述した事業エリア別とビジネスモデル別の区分をベースに、今後の外部環境の変化等を勘案した上で、区分ごとにありたい姿と戦略を示しています。

このうち、ありたい姿について順に紹介すると、①梅田・沿線のストック型事業では「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」を、②首都圏・海外のストック型事業では「首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築」を、③フロー型事業では「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」を、そしてこの3つを補完・底上げするために、④グループ横断的な取組・新事業領域等の観点から「グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓」を、それぞれ掲げています（詳細についてはP.22～25をご参照ください）。

今後は、グループ一丸となって、この長期ビジョンの実現に向けた取組を着実に推し進め、グループ全体の持続的な企業価値の向上を目指していきます。

2017年9月

代表取締役会長 グループCEO

角 和夫

代表取締役社長

杉山 健博

特集:長期ビジョン2025

経営統合から今日に至るまで

当社は2016年10月に統合10年を迎えましたが、その間、当社グループは継続してグループ全体の企業価値の向上に懸命に取り組んできました。以下、この10年間の歩みを3つの経営ステージに分けてご説明します。

第1ステージ

将来の成長に向けた大規模プロジェクト等の推進 (2006～2010年度)

統合からしばらくの間は、数々の統合効果の発現を図るとともに、将来の成長に向けた大規模プロジェクトを強力に推し進めました。もちろん財務体質の改善も重要なテーマでしたが、統合前から取り組んでいた梅田阪急ビルの建替や阪神なんば線の計画などの大規模プロジェクトは、安定的かつ高いキャッシュ・フローの創出が期待されたことから、当社グループの最優先事項として取り組みました。ただ、それらによる開発投資が高んだため、有利子負債残高はピーク時には約1兆2,800億円まで増大し、その一方でリーマンショックの影響を受けて利益規模が一時落ち込んだため、有利子負債/EBITDA倍率も最大9.8倍まで悪化しました。

第2ステージ

財務体質の着実な改善 (2011～2014年度)

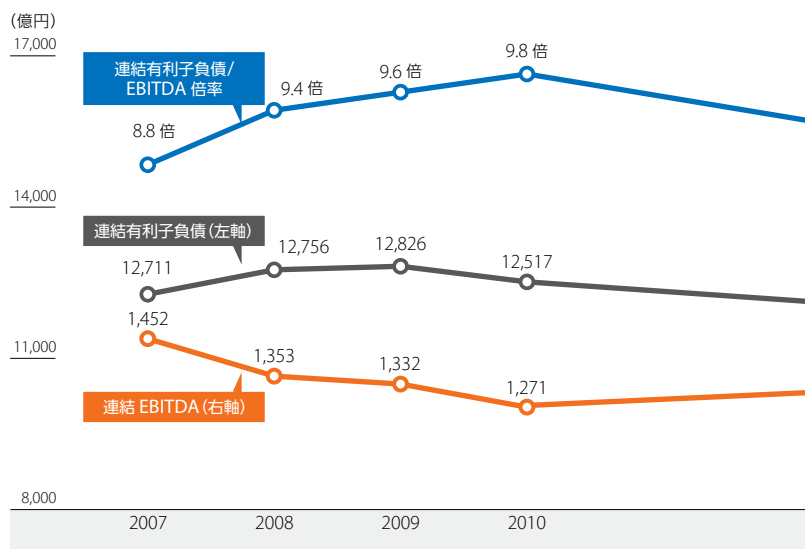
大規模投資のピークが過ぎた2011年度頃から、財務体質の改善をグループ経営の最優先事項と位置付け、有利子負債の削減を第一義に考えて資金配分を進めました。その結果、2014年度末の有利子負債残高は9,500億円水準まで引き下げることができました。また、この間は上記の大規模プロジェクトの竣工が寄与してEBITDAが1,500億円水準まで伸長したため、有利子負債/EBITDA倍率は6.4倍へと大幅に改善しました。

第3ステージ

中長期的な成長のための基盤整備 (2015年度～)

財務体質の改善に概ね目途がたったことで、次に更なる成長へと経営の舵を切るべく、2015年度に新たな中期経営計画を策定しました。具体的には、持続的な成長に向けて、「梅田地区をはじめとする沿線の価値向上」と「中長期的な成長に向けた新たなマーケットの開拓」の2つを事業戦略の柱とし、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つのバランスを図っていくこととしました。

そして2017年に、当社グループは、更に先を見据えて「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」を策定しました。



数々の統合効果の発現や
大規模プロジェクトの推進

将来の成長に向けた
大規模プロジェクト等の推進

設備投資額

3,200億円程度*

1,300億円程度

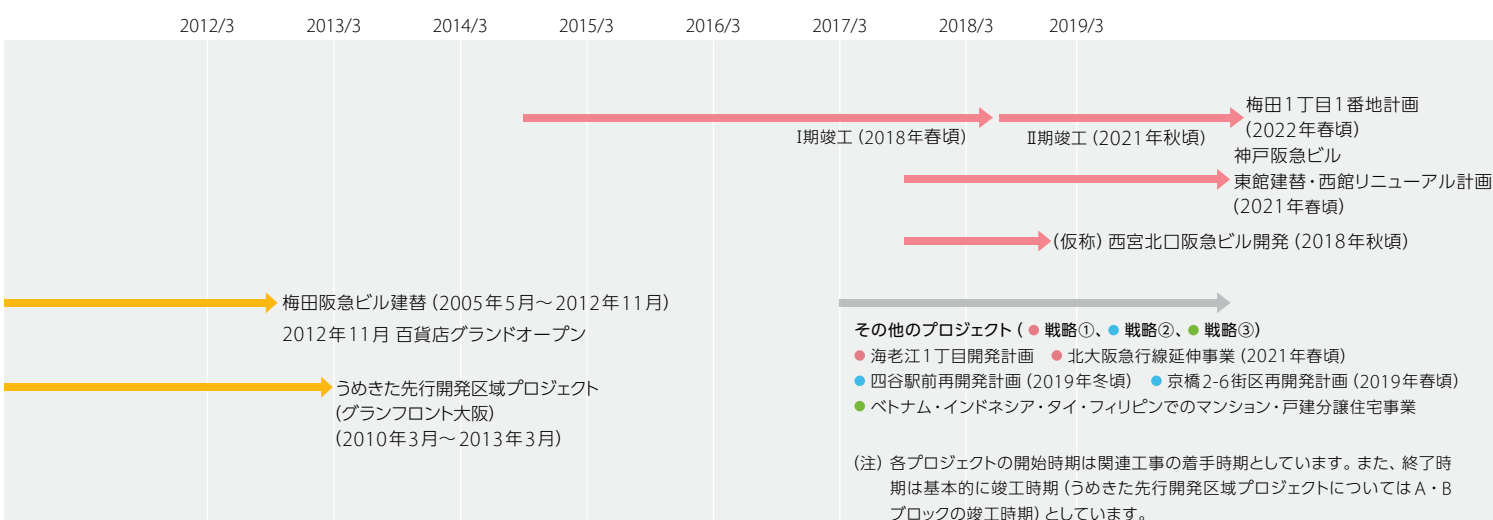
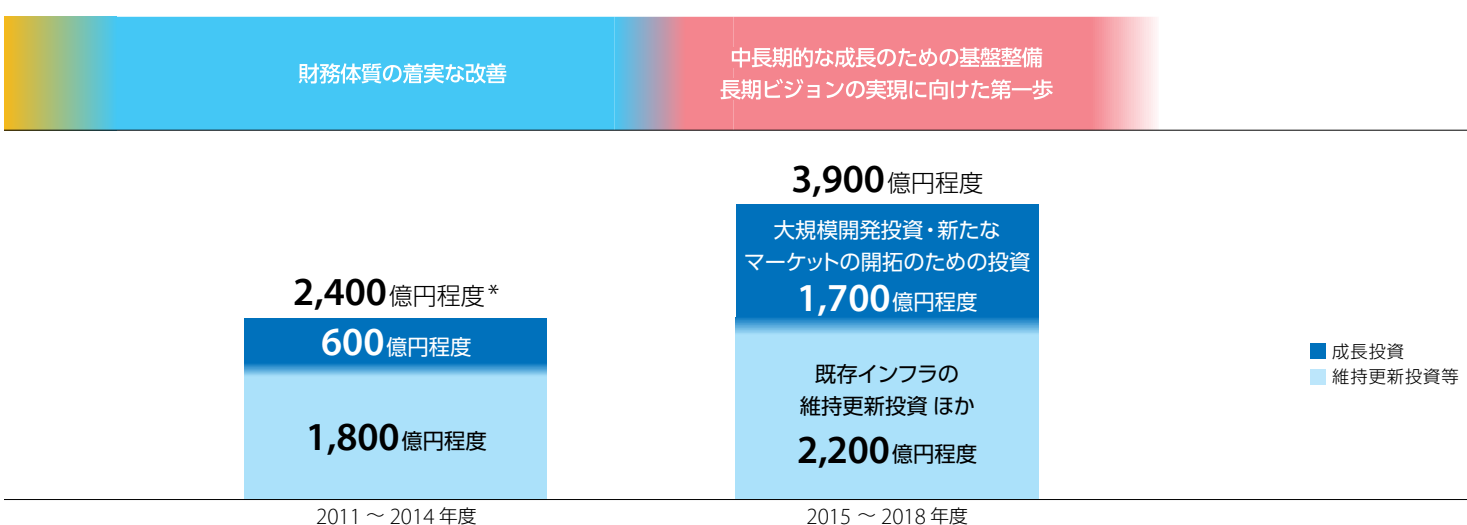
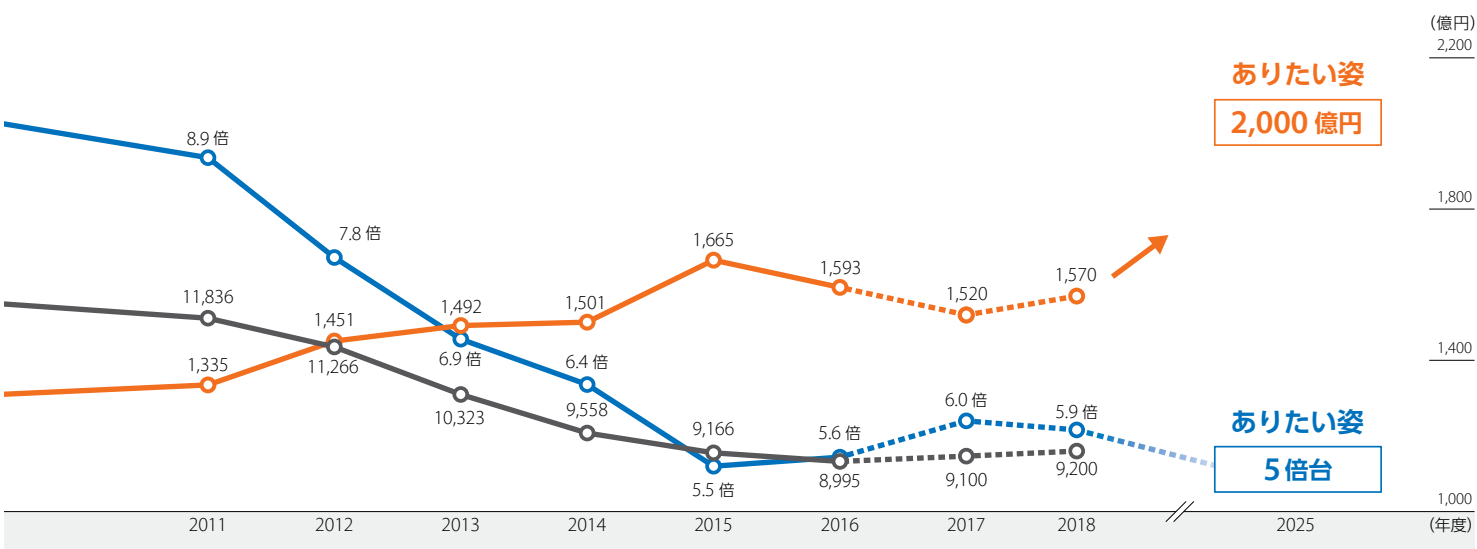
1,900億円程度

2007～2010年度

* 流動化資産の買戻や阪急リート投資法人との資産入替にかかる設備投資は除いています。



* シーズンオフ(Ⅲ期に分割)を中心に工事を行いました。



長期ビジョンの全体像

当社グループを取り巻く事業環境を中長期的にみると、少子化等の影響により沿線人口の減少が見込まれるほか、技術革新の進展等に伴いライフスタイルや生活環境も大きく変わっていくことが予想されます。こうした中でも、成長を志向する企業グループとなることを目指して、当社グループでは、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」を策定しました。

この長期ビジョンでは、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年春頃に竣工予定）」が安定稼働期に差し掛かる2025年度をターゲットにして、「深める沿線 広げるフィールド」というスローガンのもと、上記の事業環境の変化を見据えながら、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ています。

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

社会価値の向上

経済価値の向上

戦略①

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

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

戦略②

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）

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など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。

戦略③

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

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。

戦略④

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

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

「長期ビジョン2025」で推進する施策

梅田・沿線×ストック型事業 戦略①

当社グループの沿線は、上記の通り関西圏の中で相対的に優位であり、ポテンシャルは非常に高いと考えています。また、訪日外国人の更なる増加という成長のチャンスが見込まれるほか、「神戸医療産業都市」や「うめきたⅡ期開発」など健康・医療分野の産業集積が進んでいくといった新たな可能性もあります。

そこで、梅田・沿線のストック型事業においては、国土軸（東京－名古屋－大阪）の活力やアジアをはじめとする世界のパワーを沿線に取り込むとともに、新産業や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きます。

具体的には、新大阪連絡線等の新線計画や、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、また健康・医療分野等の

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（「アジアの中のUMEDA」）へと、梅田を変貌させていきます。

また、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、更に安全・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んでいきます。

なお、上記の通り、現状のまま梅田・沿線のストック型事業に大きく依存していくのにはリスクがありますが、当社グループの最大の使命は梅田をはじめ沿線をより活性化させていくことであり、梅田・沿線エリアが引き続き当社グループの最も重要な事業基盤であることは、今後変わりません。

● 梅田・沿線エリアの主要な開発プロジェクト

進行中の主なプロジェクト

- ・ 梅田1丁目1番地計画
（大阪神ビルディング及び新阪急ビル建替計画）
- ・ 神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画
- ・ （仮称）西宮北口阪急ビル開発
- ・ 海老江1丁目開発計画

● 梅田1丁目1番地計画（大阪神ビルディング及び新阪急ビル建替計画）

本プロジェクトは経営統合の象徴的な取組として推し進めており、「大阪神ビルディング」と隣接する「新阪急ビル」を、両ビル敷地間の道路部分の上空も活用しながら一体的に建て替える計画です。

延床面積は150,000m²から260,000m²に拡張され、梅田地区の中心に位置するアクセス至便な商業とオフィスの複合ビルとなります。



梅田1丁目1番地計画 外観イメージ図

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12,200m ² *
延床面積	約260,000m ²
規模	地上38階、地下3階
用途	百貨店、オフィス、ホール等
投資予定額	総額897億円
竣工時期	2022年春頃

*「大阪神ビルディング」・「新阪急ビル」敷地間の道路部分約750m²を含みます。

「長期ビジョン2025」で推進する施策

● 北大阪急行線の延伸事業

2020年度の開業を目指し、北大阪急行電鉄と箕面市を整備主体として千里中央駅から箕面市方面への約2.5kmを延伸する事業です。この延伸により、公共交通の利便性向上と交流人口の拡大を図ります。

延伸計画の概要

・延伸距離	千里中央駅～(仮称)新箕面駅	約2.5km
・新駅整備	(仮称)箕面船場駅、(仮称)新箕面駅	
・需要	4.5万人/日	
・総事業費	650億円	
	(このうち、北大阪急行電鉄負担額は受益相当額の110億円*)	

* 関連まちづくりの具体化による需要増を含みます。

首都圏・海外×ストック型事業 戦略②

現在、当社グループのストックは梅田・沿線エリアに大半が集中しており、今後の人口動態等の変化を踏まえると、この集中しているリスクには十分留意する必要があります。一方で、首都圏・海外には、上記の通り将来にわたって安定性・成長性に優れた市場が広がっています。

そこで、関西圏の事業規模が今後縮小していくことを補完するため、今のうちから将来を見据えて、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の取得を進め、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きます。

具体的には、首都圏での不動産賃貸事業については、

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図り、資産規模を2,000億円(賃貸事業の資産残高の20%程度)に引き上げることを目指していきます。一方、海外での不動産賃貸事業については、ASEANにおいてまず物流不動産(倉庫)事業に取り組み、今後は商業施設開発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きます。

なお、資産の取得にあたっては、これからも経済環境や市況の変化等をよく見極めながら、各案件の意義や事業性、リスク等について十分に留意した上で進めていきます。

進行中の主なプロジェクト

- ・ 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



京橋2-6街区再開発計画イメージ図

フロー型事業 戦略③

ストックを保有せずに、事業ノウハウや人的資源、あるいはブランド資産等を活用して営業活動を行うフロー型事業では、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きます。

このうち、スポーツ事業とステージ事業は、当社グループ独自のコンテンツであり、既に高いブランド価値を有していますので、この両事業については、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、高めていきます。

一方、不動産分譲事業や情報サービス事業、旅行事業、国際輸送事業等は、参入障壁が低く、競合も多いのが現状です。

このうち不動産分譲事業については、関西圏の市場規模がこれから次第に縮小していくことを踏まえて、首都圏あるいは海外市場において段階的に事業規模の拡大を図っていくこととし、首都圏においては、マンション分譲戸数は近畿圏と同水準の年間約800戸を、戸建住宅分譲戸数は年間約100戸を、それぞれ目指していきます。一方、海外においては、ベトナム等で既に複数の住宅分譲プロジェクトに取り組んでいますが、今後はこれをASEAN地域の数カ国で展開し、相応な規模の営業利益を計上できるようにしていきます。

また、情報サービス事業、旅行事業、国際輸送事業等については、現状の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事業規模の拡大や事業ポートフォリオ・ビジネスモデルの見直し等を行い、それらを通じて各事業の強化に取り組んでいきます。

グループ横断的な取組・新事業領域等 戦略④

今後、一層激しさを増す市場競争に打ち勝っていくには、ストック型事業とフロー型事業を組み合わせるなどグループの総合力を発揮していくことが不可欠であり、また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開拓していくことも非常に重要です。

そこで、グループ横断的な取組を更に推進するとともに、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、将来にわたり文化的かつ先進的なライフスタイルの提供を目指していきます。

具体的に検討していくにあたっては、次の3つの視点を持って進めていきたいと考えています。1つ目は「既存のリソースを活用したグループ横断的な取組の推進」です。例えば、グループを挙げて取り組んでいるカード・ポイントの施策や、国際輸送事業と不動産事業との連携による海外での倉庫事業の展開などであり、今後はこうしたグループ横断的な取組をより加速させていきます。

2つ目は「グループ内資産の再活性化や人的資源の活用」です。今後は人口の減少等に伴い資産の稼働低下が懸念されますが、そうした中でも国内物流不動産事業の展開のように、外部パートナーと積極的に連携しながら新たな視点で資産の再活性化を図っていきます。また、新規事業の提案制度をグループ全体に拡大させていくなど、グループ内の人的資源を最大限に活用することで、新たな事業領域を模索していきます。

3つ目は「グループ内での先端技術の活用の検討」です。今後はAIやIoTなど技術革新の更なる進展が予想されます。当社グループは、最先端技術の開発競争には直接関与しませんが、世界中でオープンソース的に生み出される各種の新技術について情報を収集し、グループのさまざまな事業に積極的に活用・転用することで、顧客サービスの向上や事業競争力の強化に取り組んでいきます。

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になることができるよう、戦略①～④の取組を着実に推し進めていきます。そして、2025年度時点で営業利益1,200億円・EBITDA2,000億円・有利子負債/EBITDA倍率5倍台を目指していきます。

これにより、収益性と財務の健全性を示すいずれの指標においても、引き続き大手民鉄の中でトップクラスの水準を確保していきます。

収益性

営業利益 **1,200** 億円
EBITDA **2,000** 億円

財務の健全性

有利子負債/EBITDA倍率 **5** 倍台

長期ビジョンの実現に向けた業務推進体制の整備

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、以下の体制整備に取り組んでいます。

- 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月に実施）
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」を推進するために、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集約（一元化）し、新規事業への取組を加速させていくための体制を構築しました。

- 不動産事業の中核会社の設立に向けて、阪急電鉄と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）
長期ビジョンの中で掲げる「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（戦略①・戦略②）」「不動産分譲事業等における差別化戦略の徹底的な追求（戦略③）」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、「不動産中核会社」を設立します。

これにより、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・加速させていきたいと考えています。

中期経営計画（2015～2018年度）

事業戦略

2018年度までを計画期間とする中期経営計画では、この期間を、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、新たに「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、長期ビジョンに掲げた戦略①～④に沿った取組を推し進めていきます。

戦略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
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（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
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

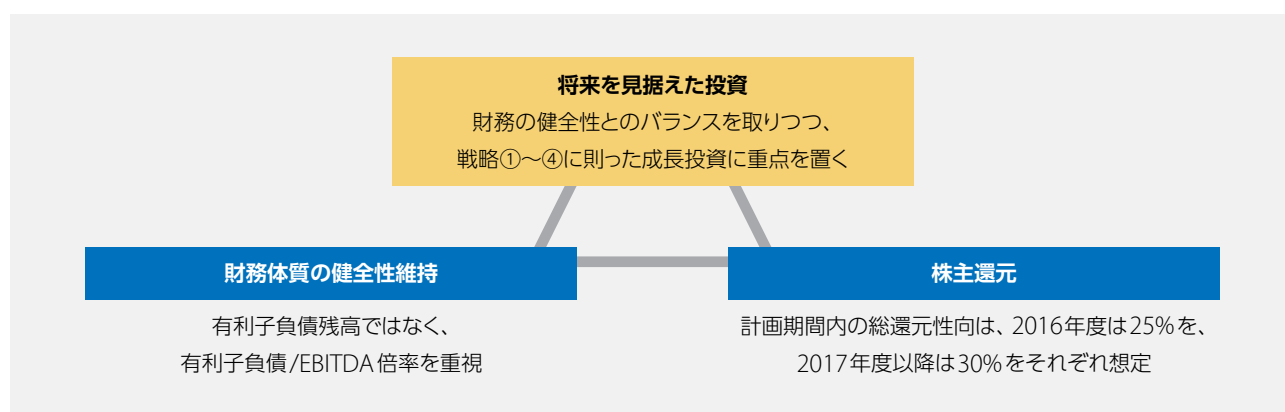
財務方針

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いて資金を配分していきます。具体的には、「大規模開発投資・新たなマーケットの開拓のための投資」として、首都圏での投資の増加等を新たに計画に織り込み、成長投資は前回計画比で400億円増の1,700億円程度としています。

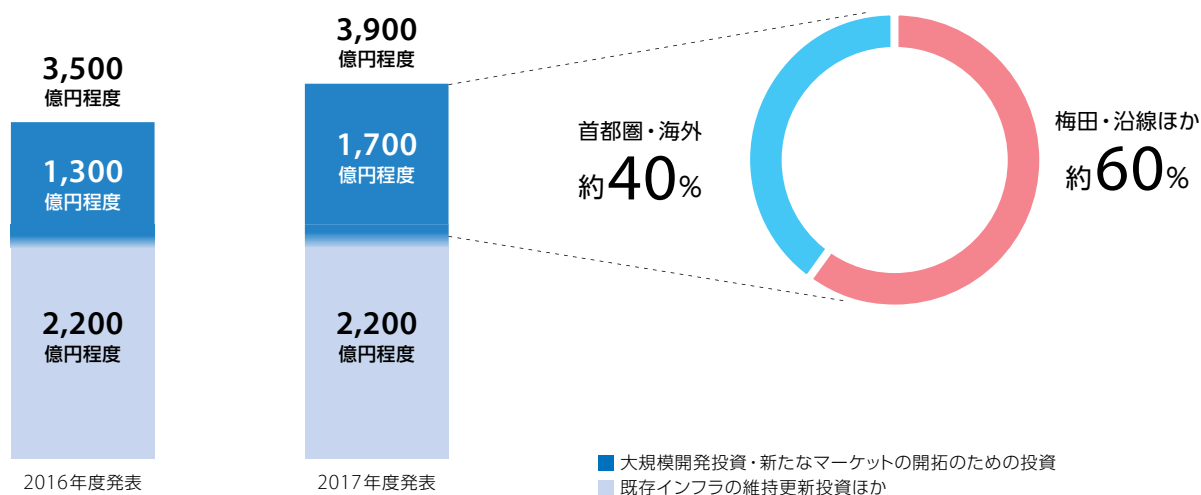
ただし、財務体質については引き続き健全性を維持す

ることとし、その健全性については、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倍率を重視することとします。

また、株主還元については、2017年度の利益配分から、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おり、同時に総還元性向も変更し、更なる充実を図っていきます。



2015～2018年度 設備投資（投融資含む）の内訳



経営指標の見通し

2017年度については、マンション事業において販売経費が増加することや都市交通事業において減価償却費の増加を見込むこと等から、営業利益は960億円、親会社株主に帰属する当期純利益は600億円、有利子負債/EBITDA倍率は6.0倍を見込んでいます。

そして、2018年度については、営業利益は980億円、親会社株主に帰属する当期純利益は610億円、有利子負債/EBITDA倍率は5.9倍となる見通しです。

		2017年度予想	2018年度計画
収益性	営業利益	960億円	980億円
	EBITDA	1,520億円	1,570億円
	親会社株主に帰属する当期純利益	600億円	610億円
資本効率	ROE	7.5%	7.2%
財務健全性	有利子負債	9,100億円	9,200億円
	有利子負債/EBITDA倍率	6.0倍	5.9倍
	D/ELシオ	1.1倍	1.1倍

[沿線価値の向上から企業価値の向上へ]

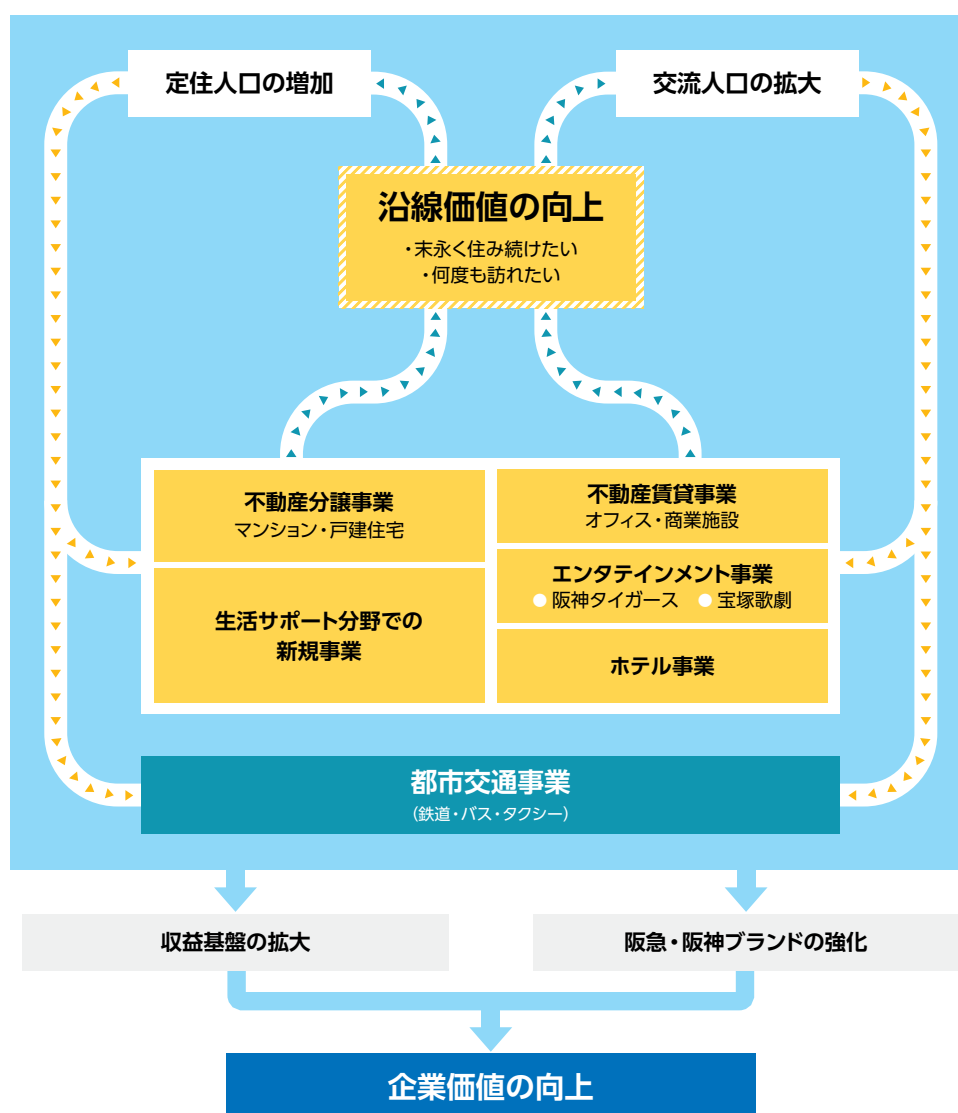
一人でも多くの方に「末永く住み続けたい」「何度も訪れたい」と思ってもらえるまちづくりは当社グループの不変の使命であり、最も重要な戦略です。なぜなら、沿線地域の魅力が高まれば、定住人口の増加や交流人口の拡大に繋がり、それにより安定的なキャッシュ・フローの創出やブランド力の強化がもたらされ、その結果、更なる成長投資が可能となるなど、企業価値の向上を実現する好循環が構築できるからです。

当社グループはこれまでも、都市交通や不動産、エンタテインメントなどさまざまな事業を通じて沿線価値の向上に努めてきました。そして、公益財団

法人日本生産性本部が行った顧客満足度調査*において、阪急電鉄が近郊鉄道の部門で8年連続1位となり、また宝塚歌劇団がエンタテインメントの部門でトップとなるなど、当社グループは地域住民から高い支持を得ています。

将来的な人口減少が避けられない中で、沿線価値をより高めていくことは非常に重要です。当社グループは、「長期ビジョン2025」において「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」を掲げていますが、これからも沿線価値の向上に向けてあくなき挑戦を続けていきます。

* 2016年度サービス産業生産性協議会調べ



CSRと企業価値の向上

当社グループにとって事業基盤となる沿線地域の価値を高めることは、成長の源泉であるとともに、社会的責任であると考えています。この考えに基づき、当社グループではCSR活動として「社会貢献活動」と「環境保全活動」の2つを柱に据え、事業活動とCSR活動を併せて進めることで沿線価値の向上を実現します。

「未来にわたり住みたいまち」づくりを基本方針に活動

「当社グループの中長期的な成長には、沿線価値を向上させることが不可欠です。短期的な業績貢献が見えにくくても、ブランド価値、沿線価値につながることであれば、社会貢献活動として取り組んでいます」と語るのは、社会貢献活動の「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」(以下「ゆめ・まちプロジェクト」)を立ち上げから担当している阪急阪神ホールディングスの相良有希子です。社会貢献活動では、「未来にわたり住みたいまち」をつくることを基本方針として、グループ各社、市民団体、グループ従業員などのステークホルダーと協働しながら活動しています。

協働により一層の効果を発揮

ステークホルダーとの協働には、活動を一層効果的に進めるねらいがあります。これについて、沿線地域の小学生を無料で招待する体験型プログラム「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」を例に相良は説明します。「各プログラムは、当社グループの実際の職場で、各社の従業員が講師となって実施しています。毎年プログラム数は増え続け、2017年は45プログラムを開催しました。毎年2万人を超える応募があるため、数多くのプログラムが用意できれば、より多くの子どもたちを招待することができます。グループ会社との協働があってこそ、数多くのプログラムを用意することが可能になっています」

また、子どもへのキャリア教育を進める国の動きに合わせた出張授業「ゆめ・まち わくわくWORKプログラム」についても言及します。「当社グループの阪急電鉄では、従業員が自らの仕事内容を小学生に紹介する出張授業を実施しています。沿線の子どもたちのキャリア発達に寄与することを目的に、まちにはさまざまな職業があることを気づかせる内容になっています。更に、子どもたちの公正な教育へのアクセスを念頭に、困難な状況にある子どもたちを支援する市民団体と連携した授業も行っています。これは、市民団体と協働する中で、困難な状況にある子どもが多い学校では、生活指導など日々の業務が多忙なために出張授業さえ実施する余裕のない傾向がある中、そのような状況の子どもたちこそ、将来の可能性を拓けるキャリア教育が必要だとの意見があったためです。協働することで社会課題が明らかになり、一層効果的な活動が可能になると感じた例です」

更なるブランド価値の向上に向けて

当社では3年に一度、沿線に住む1,000名を対象に、「ゆめ・まちプロジェクト」に関するインターネット調査を実施しています。アンケート結果を見ると、「ゆめ・まちプロジェクト」を認知している人ほど当社グループへの好感度、当社沿線への居住意向が高いことがわかりました。社会貢献活動が、ブランド価値、沿線価値の向上に少しずつ効果を発揮していることの表れです。



「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」



出張授業「ゆめ・まち わくわくWORKプログラム」

「長期ビジョン2025」に掲げる「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」に向け、社会貢献の立場からも着実に活動を拡げていきます。

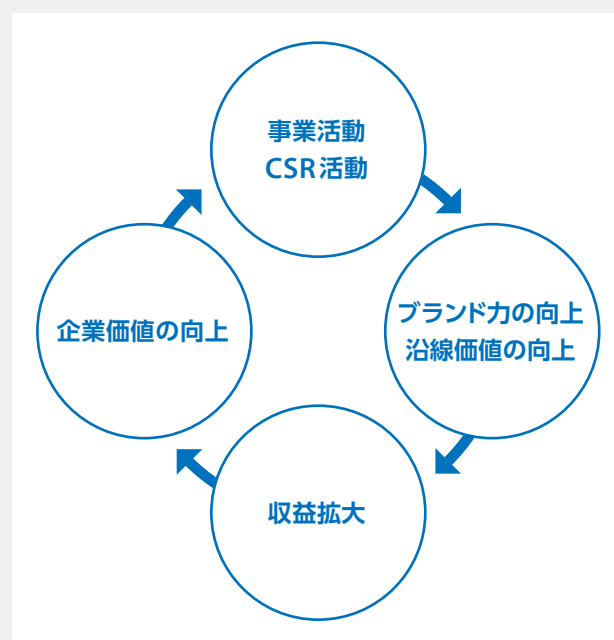
阪急阪神ホールディングス
人事総務室 総務部 課長（社会貢献担当）

相良 有希子

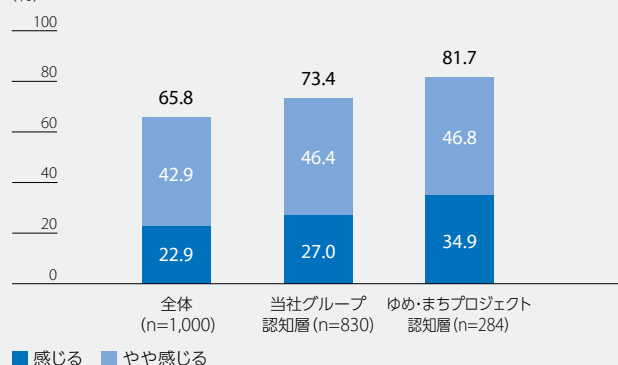


「子どもを対象にした活動は、まちづくりにおいて重要な人材育成、つまり未来の地域社会を担う子どもたちの成長に貢献することが目的です。一方で、副次的な効果として、ご家族の方々にも当社のファンになっていただけると、アンケート結果を見て確信しました」

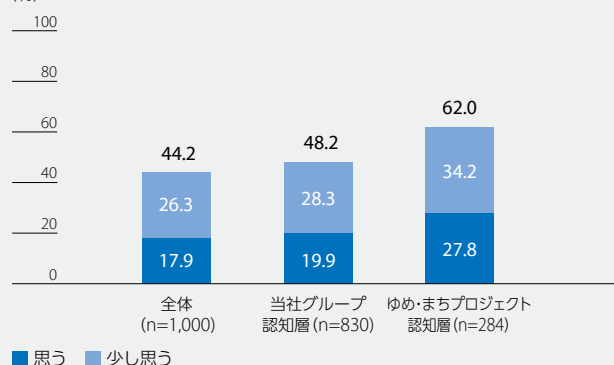
今後について、グループ各社、市民団体、当社の従業員に加えて、お客様とも積極的に協働したいと相良は抱負を述べます。「社会貢献活動は、まちのニーズを起点としています。まちに住む、まちを利用するお客様がどのような課題やニーズを抱えているかを把握できれば、より効果的な活動が可能になると考えています」。今夏からは駅や商業施設を拠点に、市民団体と協働で、多数のお客様にご参加いただける取組も進めており、「未来にわたり住みたいまち」づくりに向けた挑戦は続きます。



当社グループに対する好感度
(%)



沿線地域への居住意向
(%)



社会貢献活動

当社グループは、社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」において、沿線を中心とする「まち」の発展の実現に向け、お客様や市民団体、グループ会社、従業員といったステークホルダーと連携しながら、さまざまな活動を推進しています。



基本方針

阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において、「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指します。

重点領域 まちの環境を良くする「地域環境づくり（環境づくり）」と、まちの将来を担う「次世代の育成（人づくり）」の2つを重点領域に、活動を進めます。

環境づくり

地域コミュニティが安全・安心かつ文化的で、環境に配慮しながら発展する、持続可能なまちづくりに取り組みます。



人づくり

未来の地域社会を担う人材である子ども達が、夢を持って健やかに成長する機会を創出します。



活動事例 ゆめ・まちプロジェクトの情報誌を発行

当社では、ゆめ・まちプロジェクトのグループ従業員向け情報誌「ゆめ・まち・みらい」を年に4回発行しています。社会貢献活動は、活動の実施と併せて従業員を含むステークホルダーの皆様へ情報を開示することが重要だと考えており、情報誌はWebサイトでも公開しています。

情報誌では、「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」の助成先市民団体への取材記事を中心に、グループ従業員のボランティア活動レポートやイベント告知を掲載しています。

「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」とは、グループ従業員からの募金を積み立て、同額を当社が上乗せした資金を財源としたものです。ゆめ・まちプロジェクトの方針に合致する活動を行う沿線地域の市民団体を公募で選び、助成金の支給や広報支援をしています。これまでの8年間で97団体に、総額4,950万円の助成を実施しました。



情報誌「ゆめ・まち・みらい」

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



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

外部評価

2016年度には、活動の一つである体験学習プログラム「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」が、文部科学省が主催する「青少年の体験活動推進企業表彰」の審査委員会特別賞を受賞しました。また、阪急電鉄の出張授業「ゆめ・まちわくわくWORKプログラム」が日本キャリア教育学会から評価され、東京都や韓国で事例発表を行いました。

環境保全活動

当社グループでは、「環境基本理念」及び「環境基本方針」を制定し、環境保全活動を行っています。活動をグループ全体で推進するため、当社グループでは、環境委員会（委員長：阪急阪神ホールディングス社長）を設置し、グループ各社がコア事業単位で推進する環境保全活動を統括しています。事業活動を通じた環境負荷低減と、環境保全に関する情報発信などさまざまな活動を実施しています。

環境基本理念

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

【活動事例】事業活動を通じた環境負荷低減

当社グループでは、地球温暖化対策の一環として、事業活動を通じて省エネルギーに努めています。省エネルギーを可能にする新型車両の導入や、保有施設におけるLED照明の使用などがその一例です。また、事業活動でのエネルギー使用に伴って排出されるCO₂の一部を継続的にカーボン・オフセット*しています。2016年度は、摂津市駅の運営（2010年から実施）と定時株主総会の運営（2011年から実施）に加え、「宝塚大劇場カーボン・オフセット公演」（合計46公演）を実施しました。このうち、摂津市駅の運営と定時株主総会の運営については、兵庫県宍粟市での森林保全によって得られるクレジット（J-VER）を利用しています。宝塚大劇場の公演については、政府が運用する認証制度

（J-クレジット）を活用しています。3つの取組におけるCO₂排出量は、実質ゼロとなっています。

* 省エネルギー機器の導入や森林経営などの取組による、CO₂を含む温室効果ガスの排出削減量や吸収量を「クレジット」として国が認証する制度



摂津市駅



定時株主総会

【活動事例】環境意識の向上に向けた情報発信

従業員一人ひとりの環境に対する意識を高めること、またお客様や地域の皆様に当社グループの環境保全活動を知っていただくことを目的に、情報を積極的に発信しています。その一つが、阪急電鉄、阪神電気鉄道、能勢電鉄、北大阪急行電鉄の車内に掲出しているポスター

「エコなコト」です。太陽光エネルギーの利用、間伐、リサイクルなど毎回テーマを変えて、関連するグループ各社の取組を紹介しています。また、ロハフェスタ万博2017へ出展し、環境への取組の大切さや当社グループの活動をPRしました。



「エコなコト」ポスター



ロハフェスタ万博2017



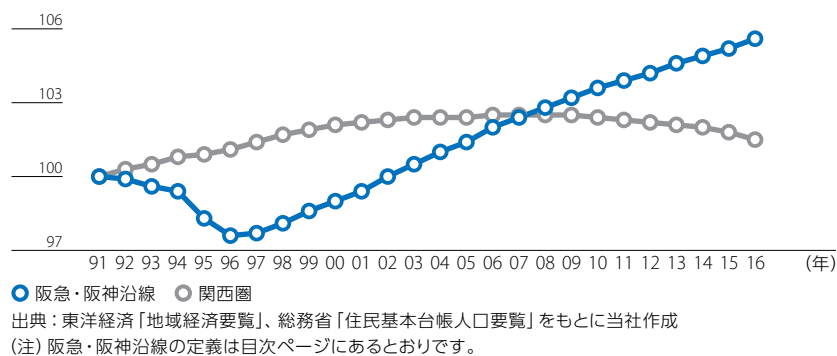
当社グループでは、このほかにもさまざまな環境保全活動を行っています。活動の詳細は、以下のWebサイトをご覧ください。



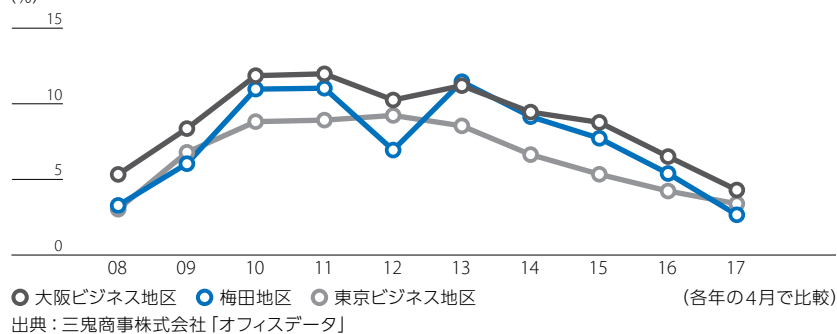
<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/csr/eco/>

事業環境

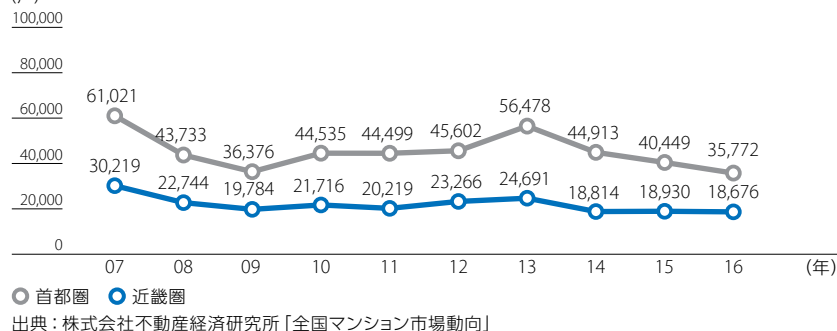
阪急・阪神沿線の人口の推移 (1991年=100として指数化)



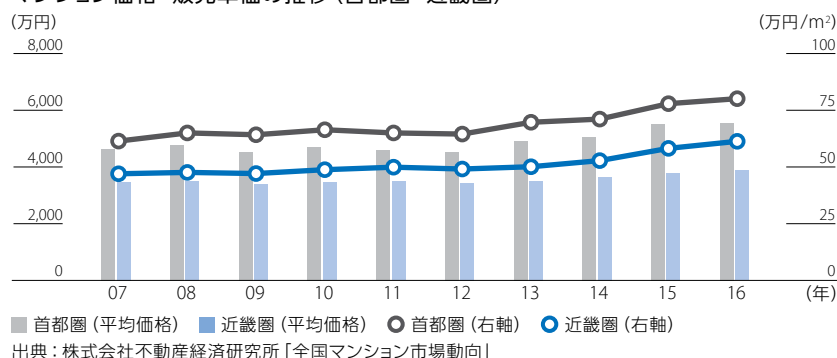
オフィス平均空室率の推移 (%)



マンション供給戸数の推移 (戸)



マンション価格・販売単価の推移 (首都圏・近畿圏)



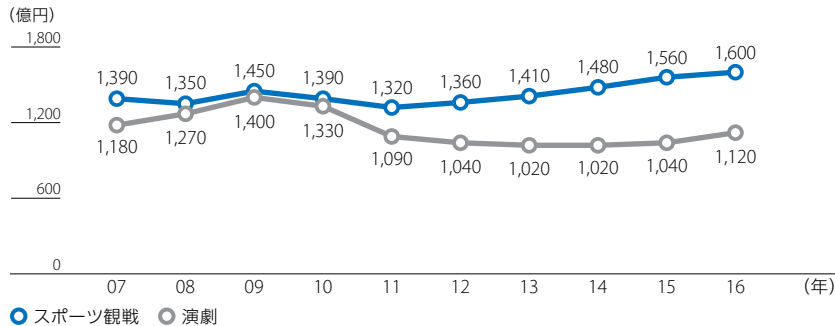
2008年をピークに人口減少期に入った日本全体の人口動態を反映し、関西圏全体でも人口が緩やかに減少しています。一方、阪急・阪神沿線は、住んでみたい街アンケートでも常に上位を独占するなど相対的に人気が高く、阪神・淡路大震災が発生した翌年である1996年を底に人口が増加基調で推移しています。

企業業績の先行きには依然不透明感があるものの、執務環境の改善等を企図したオフィスの集約・拡張ニーズは引き続き堅調です。梅田地区の2017年4月末時点の空室率は前年同月末比で2.7ポイント以上改善し、2007年11月以来9年5ヵ月ぶりの2%台となりました。

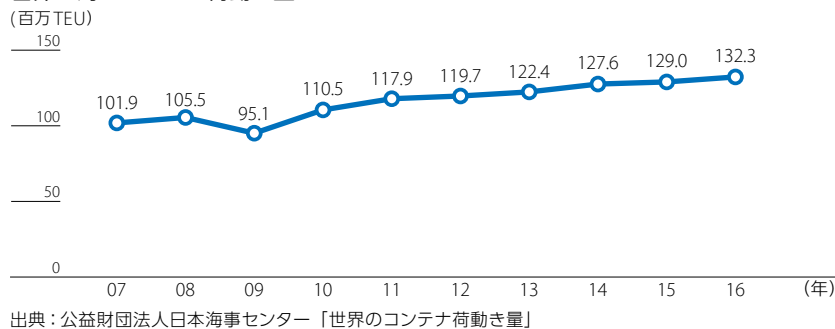
2016年のマンション供給戸数は、首都圏では前年比11%以上減、特に東京都内の供給戸数が同比21%以上減と首都圏全体に比べて大きく減少しました。一方近畿圏では同比1.3%減にとどまり、大阪府内の供給戸数は同比7%以上増と堅調でした。

建築資材や人件費をはじめとする建築コストは高止まりしているものの、2016年のマンション価格は4年ぶりに下落しました。一方m²当たりの販売単価の上昇は続いており、1991年以来25年ぶりの高値となりました。

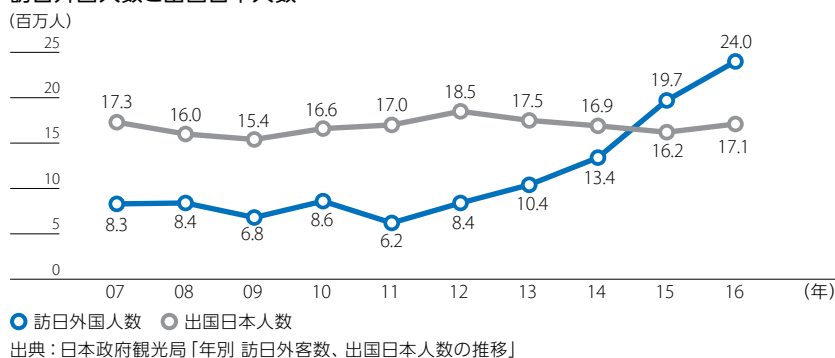
スポーツ観戦・演劇市場



世界の海上コンテナ荷動き量



訪日外国人数と出国日本人数



ホテル市場



2016年は、オリンピック・パラリンピックへの注目を背景にスポーツに対する関心が高まり、観戦市場も好調に推移し、中でもプロ野球入場者は4年連続で増加しました。演劇やミュージカル等のライブ・エンタテインメント市場も拡大しており、観客層のすそ野が拡大していると見られます。

米国において雇用環境の改善を背景に堅調な内需の拡大が見られ、中国において経済成長率の伸びに鈍化が見られるものの成長は続いているなど、世界経済は緩やかな持ち直しの基調となっています。国際物流市場の取扱物量を示す2016年のコンテナ輸送量は概ね堅調に推移しており、今後もアジアを中心とした国際物流市場の拡大が続くことが期待されます。

2016年の訪日外国人数は前年比21.8%増の2,400万人超と5年連続の増加となりました。訪日外国人消費行動調査によると、旅行消費額の費用項目別の構成比では、買い物代が前年比減となった一方で、宿泊料金、飲食費及び交通費は同比増となっており、買い物だけでなく、日本の生活や文化の「体験」に対する関心が高まっています。また、出国日本人数についても、2016年は前年比5.6%増の1,700万人余りと4年ぶりに増加に転じました。

堅調な国内旅行需要と訪日外国人客数の増加が牽引し、ホテルの売上は前年比2.5%増と成長を続けています。2020年に開催が予定される東京オリンピック・パラリンピックに向けた市場成長予測を受け、大都市圏を中心に新規客室供給は増加傾向にあるものの、一部の都市では需給がひっ迫するなど、当面客室数不足が続くと見られています。

事業戦略

都市交通事業では、中長期的な成長を実現するため、より安全・安心・快適なサービスの提供を可能とする事業基盤の確立を図るとともに環境・社会にも配慮しながら、都市交通サービスの更なる向上を目指します。

具体的には、連絡交通・フィーダー交通との連携強化やそのエリア拡大と、駅サービス・情報発信力の充実などに取り組みます。

こうした取組を通じて、沿線における当社グループの事業機会の拡大と外部資本の誘引を実現し、生活サービス・経済機能を充実させ、沿線価値を高めます。

基本方針

1 質の高い都市交通・関連サービスの提供

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

2 既存インフラの利便性向上と強靱化・路線網の拡充

- 駅・路線の整備
- 路線網の拡充、ネットワークの強化

3 安心・安定輸送の確立

- 保安度の向上
- 車両整備

4 フィーダー交通の拡充、沿線・駅勢圏の拡大

- バス事業における営業施策の推進
- 駅駐輪場、レンタサイクルサービスの向上
- 沿線自治体・商工会・企業等との連携



2016年度の営業概況

鉄道運輸収入は、沿線人口や訪日外国人旅行客の増加等により阪急線・阪神線が好調に推移したことなどにより、増収となりました。しかしながら、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等により、営業収益は前年度比24億7百万円(1.0%)減の2,371億36百万円となりましたが、鉄道事業において動力費が減少したこと等により、営業利益は前年度比9億67百万円(2.3%)増の422億37百万円となりました。

鉄道事業につきましては、阪急西院駅において、駅の東側に改札口を新設し、京福電気鉄道との乗継利便性の向上を図ったほか、エレベーターの新設等によりバリアフリー化を実現しました。また、阪神本線西宮市内連続立体交差事業(甲子園駅～武庫川駅間)において、上り線の高架への切替により上下線とも高架化が完了し、列車運行の一層の安全性向上を図りました。一方、サービス面では、阪急線の運行情報や沿線情報等をお知らせするスマートフォン用アプリ

「TOKKアプリ」の配信を開始したほか、阪急線・阪神線において、「オープン型宅配ロッカー」を活用した荷物の受取サービスを一部の駅構内及びその近隣で開始するなど、お客様の利便性の向上に努めました。

自動車事業につきましては、阪急バスが兵庫県下の営業所の管轄路線において、また阪神バスが全路線において、それぞれバスロケーションサービスを開始し、バスの運行状況や到着予定時刻等をお客様にスマートフォン等でご確認いただけるようにするなど、利便性の向上を図りました。このほか、阪神バスが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、同市全域に路線網を拡大しました。

流通事業につきましては、阪急線の一部の駅において、ネスレ日本株式会社と共同で新業態のカフェ「ネスカフェ スタンド」の営業を開始するなど、駅の魅力度の向上に取り組みました。

阪急電鉄・阪神電気鉄道 運輸成績表

		収入(百万円)*				人員(千人)*			
		2016年度	2015年度	比較増減	増減率	2016年度	2015年度	比較増減	増減率
阪急電鉄	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%
	合計	95,348	95,192	156	0.2%	647,369	644,563	2,805	0.4%
阪神電気鉄道	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%
	合計	32,699	32,407	291	0.9%	236,766	234,226	2,540	1.1%

* 阪急電鉄、阪神電気鉄道とも第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計。

2017年度の見通し

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等により、営業収益は前年度比26億円(1.1%)減の2,345億円を

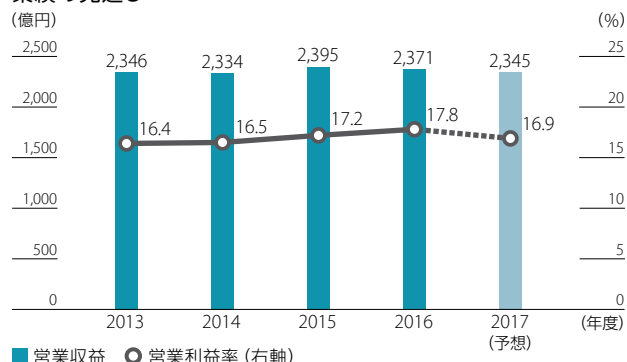
予想しています。営業利益は、鉄道事業における減価償却費や自動車事業における燃料費の増加等により、前年度比26億円(6.2%)減の396億円を予想しています。

阪急電鉄・阪神電気鉄道 2017年度の運輸成績の見通し

		収入(百万円)*			
		2017年度	2016年度	比較増減	増減率
阪急電鉄		95,649	95,348	300	0.3%
阪神電気鉄道		32,707	32,699	7	0.0%
		人員(千人)*			
		2017年度	2016年度	比較増減	増減率
阪急電鉄		650,112	647,369	2,742	0.4%
阪神電気鉄道		237,616	236,766	849	0.4%

* 阪急電鉄、阪神電気鉄道とも第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計。

業績の見通し



事業戦略

不動産事業では、当社グループの重要な事業拠点である大阪・梅田や阪急・阪神沿線を中心に、賃貸事業の運営・管理体制を強化しながら、保有物件の収益性の維持・向上を図っています。特に梅田地区では、まち全体の魅力度・集客力を向上させるべく、ソフト面での取組も充実させていきます。また、分譲事業を通じて、沿線の価値向上に努めていきます。

更に、梅田・沿線で培ってきたノウハウ・人的資源を最大限に活用しながら、首都圏や海外等の新たなマーケットの開拓を着実に推し進めていきます。

基本方針

1 梅田・沿線エリアの更なる魅力度向上と活性化

- 「梅田1丁目1番地計画（大阪神ビルディング及び新阪急ビル建替計画）」等の開発案件の着実な推進
- 梅田のまちの魅力度向上に向けたソフト面での取組の強化
- 梅田地区をはじめとする阪急・阪神沿線の価値向上に向けた新規開発の立案・推進、商業施設の計画的なリニューアル等の実施

2 不動産分譲事業における利益水準の維持・向上

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

- 事業収益の安定性確保に向けた中長期的な案件への取組拡大

3 不動産ファンド・リート事業の強化・伸長

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

4 首都圏事業の強化及び海外事業への進出

- 首都圏における収益物件取得や再開発事業への参画等による中長期的な事業規模の拡大
- 海外における物流倉庫の開発・保有や分譲マンション事業への参画等による事業ノウハウの蓄積と、更なる事業拡大に向けた情報収集

2016年度の営業概況

前年度に彩都中部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却した影響等により、営業収益は前年度比52億13百万円（2.4%）減の2,157億9百万円、営業利益は前年度比78億81百万円（15.8%）減の419億70百万円となりました。

不動産賃貸事業につきましては、開業20周年を迎えた「ハービスPLAZA」（大阪市北区）のレストランフロア等をリニューアルするなど、商業施設・オフィスビルの競争力の強化と稼働率の維持向上等に取り組みました。また、「（仮称）西宮北口阪急ビル」（兵庫県西宮市）や他の事業者と共同で推進する「四谷駅前再開発事業」（東京都新宿区）の新築工事にそれぞれ着手したほか、「神戸阪急ビル東館 建替計画」（神戸市中央区）、「京橋2-6街区再開発計画」（東京都中央区）においてそれぞれ既存建物の解体工事に取り掛かりました。このほか、大規模開発事業「梅田1丁目1番地計画（大阪神ビルディング及び新阪急ビル建替計画）」（大阪市北区）については、2022年春頃の全体竣工に向け、I期部分の新築工事を鋭意進めています。

不動産分譲事業につきましては、マンション分譲では、「ジオ千里中央 ザ・レジデンス」（大阪府豊中市）、「ジオ高槻 ミュースレジス」（大阪府高槻市）、「ジオ御苑内藤町」（東京都新宿区）、「ジオ経堂」（東京都世田谷区）のほか、一棟を一括してリノベーションした「ブロード高槻」（大阪府高槻市）等を販売しました。また、宅地戸建分譲では、「阪急彩都ガーデンフロント」（大阪府箕面市）、「阪急宝塚山手台 スカイル」（兵庫県宝塚市）、「大阪中島公園都市 ハピアガーデン四季のまち」（大阪市西淀川区）等を販売しました。



ハービスPLAZA



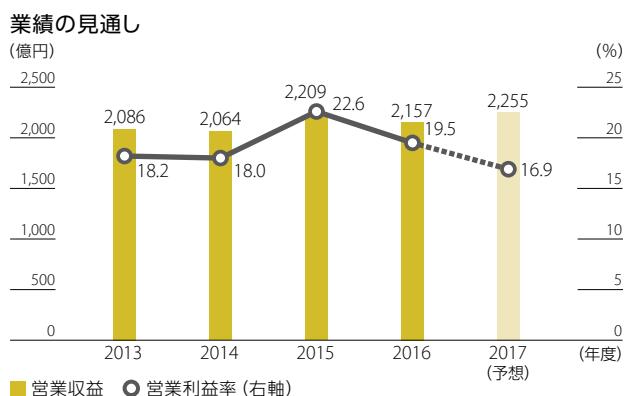
ジオ千里中央 ザ・レジデンス



阪急彩都ガーデンフロント

2017年度の見通し

営業収益はマンション分譲戸数の増加を見込むことから、前年度比98億円（4.5%）増の2,255億円を予想しています。営業利益は、マンション分譲事業における販売経費の増加等により、前年度比39億円（9.3%）減の381億円を予想しています。



事業戦略

エンタテインメント・コミュニケーション事業は、同業他社にはない当社グループ固有の強みを持つ事業です。関西圏のみならず全国区の知名度と幅広い固定ファンを持つ「阪神タイガース・阪神甲子園球場」「宝塚歌劇」は、グループのブランド価値向上に大きく寄与しています。今後も、質の高いパフォーマンスを追求し、お客様に「夢」と「感動」をお届けすることで、顧客ロイヤルティを向上させ、ブランド価値の最大化を図っていきます。また、コミュニケーションメディア事業では、これから市場の成長が期待される情報サービス事業において、更なる収益の伸長を推し進めていきます。

基本方針

1 「タイガース・甲子園」ブランドの価値最大化

- 優勝争いが可能なチーム編成を行い、集客力・収益力を向上
- 甲子園球場におけるスタジアムビジネスの維持・拡大

2 「タカラヅカ」ブランドの価値最大化

- 宝塚歌劇公演の高稼働の維持
- 海外展開の強化
- コンテンツ事業の積極展開

3 コミュニケーションメディア事業の持続的成長

- 情報サービス事業における、成長する市場を捉えた収益拡大、関東・中部圏を中心としたグループ外への事業展開及び新たなIT市場への対応等による継続的な利益伸長
- 放送・通信事業における、地域をベースとした商品・サービスの拡充、通信を中心とした顧客の獲得、生活サービスの導入展開等による顧客の囲い込み等を通じた、安定的な利益の計上

4 その他スポーツ事業、レジャー事業の成長推進

- 音楽事業、スポーツ周辺事業、レジャー事業の規模拡大



2016年度の営業概況

営業収益は、コミュニケーションメディア事業における情報サービス事業が好調に推移したことなどにより、前年度比27億3百万円(2.4%)増の1,151億93百万円となりました。営業利益は、スポーツ事業において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や、ステージ事業の各公演が好調に推移したことなどにより、前年度比3億54百万円(2.3%)増の156億55百万円となりました。

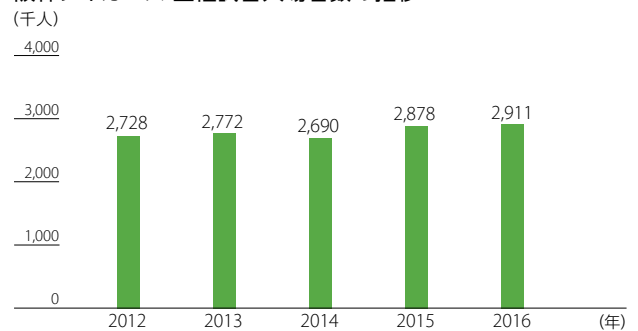
スポーツ事業は、阪神タイガースが、チームスローガン「超変革 Fighting Spirit」を掲げてペナントレースを戦い、多くのファンの方々にご声援をいただきました。また、阪神甲子園球場では、飲食・物販店舗において、選手関連商品や限定企画商品が好評を博したほか、飲食メニューの一層の充実を図るなど、魅力ある施設運営に取り組みました。

ステージ事業は、歌劇事業において、宙組公演「エリザベート-愛と死の輪舞(ロンド)-」、雪組公演「私立探偵ケイレブ・ハント」・「Greatest HITS!」等の各公演が好評を博しました。また、演劇事業においては、宝塚歌劇による日本初演から20周年を記念した「エリザベート TAKARAZUKA 20周年 スペシャル・ガラ・コンサート」や、人気ゲームをミュージカル化した「バイオハザード-ヴォイス・オブ・ガイア-」等、話題性のある多彩な公演を催しました。

コミュニケーションメディア事業は、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ました。また、放送・通信事業においては、ケーブルテレビの加入者数の維持拡大に努めたほか、地域限定の高速無線データ通信システム(地域BWA)を利用した個人向けインターネットサービスの加入者数も着実に伸ばしました。

このほか、六甲山地区において、六甲山の自然・眺望と多様なコンテンツを組み合わせたさまざまなイベントや企画を開催し、一層の集客に努めました。

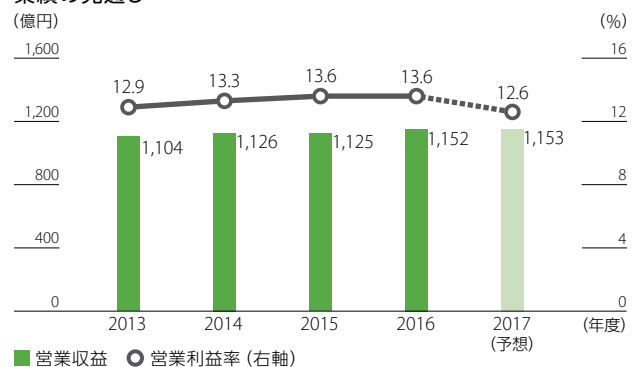
阪神タイガース 主催試合入場者数の推移



2017年度の見通し

営業収益は、コミュニケーションメディア事業におけるケーブルテレビの加入者数の増加を見込むことなどから、前年度比1億円(0.1%)増の1,153億円を予想しています。営業利益は、ステージ事業において、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を見込むことなどにより、前年度比12億円(7.6%)減の145億円を予想しています。

業績の見通し



事業戦略

旅行事業は、これまで「トラピックス」などのブランドに代表される募集型企画旅行を事業の柱としてきました。しかしながら、足元の不安定な世界情勢や自然災害等の外部環境の変化が事業へ及ぼす影響が大きく、また今後、旅行業界における更なる競

争の激化も予想されます。

そのような環境下であっても一定水準の収益を計上できるように、募集型企画旅行の競争力強化を図るとともに、「将来的な事業の柱（第2の柱）」を早期に確立するなど、旅行事業の構造改革に取り組んでいきます。

基本方針

1 募集型企画旅行の競争力強化

- 欧州以外の方面強化
- お手頃（＝価格訴求型）商品以外の商品強化
- 新たな顧客層の拡大
- 募集経費等コスト構造の見直し

2 「第2の柱」の確立

- 国際旅行（インバウンド）での取組を強化
- 法人団体・業務渡航の規模拡大と安定収益源化

行きたい旅。見つける。



見つけた！私だけの旅



旅。あなたにふさわしく



ともに、感動。深まる。



人生の一番いい時だから



2016年度の営業概況

海外旅行、国内旅行ともに減収の影響が大きく、営業収益は前年度比5億63百万円(1.8%)減の299億38百万円、営業利益は前年度比43百万円(6.4%)減の6億37百万円となりました。

海外旅行部門は、オセアニア方面や東アジア方面の集客が好調に推移したものの、国際情勢の悪化の影響等により、ヨーロッパ方面の集客が減少しました。

国内旅行部門は、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ましたが、「平成28年熊本地震」の影響により、九州方面の集客が減少しました。

一方、訪日旅行部門においては、インバウンド需要の拡大が継続する中で、積極的な営業活動を展開したことにより、特にヨーロッパからの集客が好調に推移しました。

旅行取扱合計額(2016年度)

順位	会社名	億円
1	ジェイティービー	14,771
2	楽天	5,568
3	KNT-CTホールディングス	4,830
4	エイチ・アイ・エス	4,388
5	日本旅行	4,267
6	阪急交通社*	3,187
7	JTBワールドバケーションズ	2,047
8	ANAセールス	1,958
9	ジャルパック	1,796
10	東武トップツアーズ	1,390

海外旅行取扱額(2016年度)

順位	会社名	億円
1	ジェイティービー	4,139
2	エイチ・アイ・エス	3,552
3	JTBワールドバケーションズ	2,047
4	阪急交通社*	1,869
5	KNT-CTホールディングス	1,395
6	日本旅行	1,166
7	JTBビジネス トラベルソリューションズ	611
8	ジャルパック	539
9	DeNAトラベル	489
10	日新航空サービス	441

国内旅行取扱額(2016年度)

順位	会社名	億円
1	ジェイティービー	9,772
2	楽天	5,141
3	KNT-CTホールディングス	3,235
4	日本旅行	2,743
5	ANAセールス	1,740
6	阪急交通社*	1,290
7	ジャルパック	1,257
8	東武トップツアーズ	1,017
9	ジェイアール東海ツアーズ	934
10	名鉄観光サービス	763

出典：観光庁「平成28年度主要旅行業者の旅行取扱状況年度総計(速報)」より、当社作成(2016年4月分～2017年3月分)

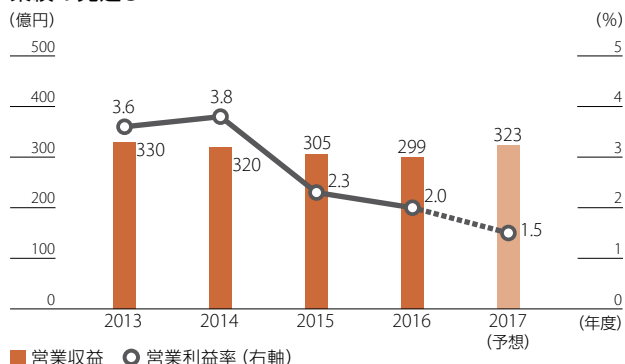
(注) 合計金額は億円未満を切り捨てています。

* 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社合算。

2017年度の見通し

営業収益は海外旅行、国内旅行の集客の増加を見込むことから、前年度比24億円(8.0%)増の323億円を予想しています。営業利益は、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の増加等により、前年度比1億円(16.7%)減の5億円を予想しています。

業績の見通し



事業戦略

国際輸送事業は、航空輸送、海上輸送、ロジスティクスを主たる事業とし、27の国と地域に165拠点のグローバルネットワークを構築しています。

今後は、海上輸送、ロジスティクス事業を更に強化するとともに、成長が期待されるアジアを中心とした海外法人の事業拡大も推進し、バランスのとれたポートフォリオに移行していくことを目指します。

また、当社グループの海外への事業展開に際しては、これまで培ってきたノウハウやネットワークといった経営資源を提供することで、グループ内のシナジー効果の発現を促進し、グループの発展に貢献していきます。

基本方針

1 バランスのとれた事業ポートフォリオへの変革

- 航空輸送・海上輸送・ロジスティクス事業のグローバルにおける強化
- 成長市場への経営資源の投入

2 最適な利益拡大策の構築・実施

- グローバルにおける営業力の強化
- 取扱物量の拡大

3 強固なグローバルガバナンス体制への深化

- リスク管理、コンプライアンス意識の向上等、最適な経営管理体制の強化



2016年度の営業概況

海外法人において為替変動により円換算額が減少したとなどにより、営業収益は前年度比44億22百万円(5.8%)減の716億70百万円、営業利益は前年度比2億円(11.2%)減の15億87百万円となりました。

東アジア・ASEAN地域において、航空輸送、海上輸送がともに堅調に推移しました。一方、米州・欧州は航空輸送が振るわず低調に推移しました。また、日本法人は、海上輸出

は堅調に推移したものの、航空輸入は厳しい状況が続きました。

そうした中、今後も成長の見込まれるASEAN地域において、更なる事業拡大を企図し、インドネシアにおいて2016年3月に、シンガポールにおいて2017年5月に物流倉庫を開業しました。

海外拠点網：海外119(2017年7月1日現在)

アメリカでのロジスティクスビジネス強化

2017年2月、シカゴ地区における倉庫需要の増加に伴うビジネス拡大のため、従来営業してきた倉庫に加え、シカゴ・オヘア国際空港近郊に新倉庫を開業。

ASEAN地域で倉庫建設

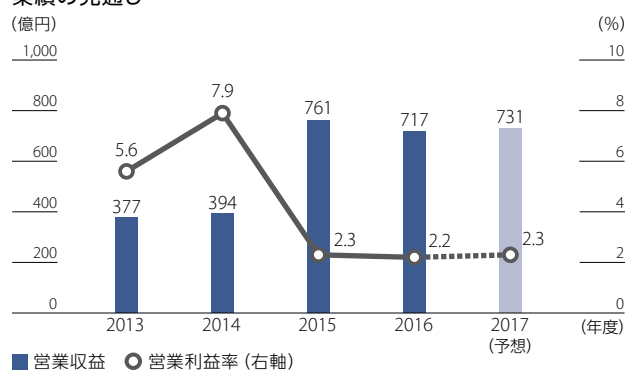
2016年のインドネシア倉庫に次いで、2017年5月に国際物流ネットワークのハブとして高い優位性を持つシンガポールにグループ最大規模の物流倉庫を開業。同国の重点産業分野である電子部品や医療機器・医薬品等を取扱う付加価値の高い倉庫事業を行う。



2017年度の見通し

取扱物量の拡大に取り組むことにより、営業収益は前年度比14億円(2.0%)増の731億円、営業利益は前年度比1億円(6.3%)増の17億円を予想しています。

業績の見通し



(注) 2015年度以降の営業収益は、純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に切り替えています。

事業戦略

ホテル事業は、主に近畿圏・首都圏において直営ホテルを展開しており、阪急阪神ホテルズでは19ホテル(4,933室)を運営しています。これら既存拠点の収益力向上に向けて、客室・レストランの改装や高付加価値商品の開発等、さまざまな取組を実施し

ていきます。また、訪日旅行客の増加といった外部環境の機会を背景に、更なる収益拡大を目指して、立地等を厳選しながら、当社が展開している宿泊主体型ホテル「remm(レム)」ブランドを中心に新規出店を推し進めています。

基本方針

1 既存拠点の収益力向上

- 適正投資の実行による商品価値の維持・向上

2 新規出店による拠点拡大

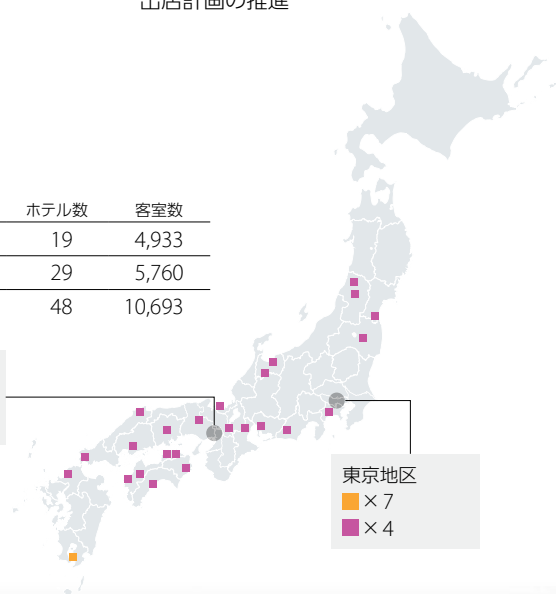
- 宿泊主体型ホテル「remm(レム)」の出店計画の推進

阪急阪神第一ホテルグループ所在地

	ホテル数	客室数
■ 直営ホテル(阪急阪神ホテルズ)	19	4,933
■ その他(フランチャイズ等)	29	5,760
合計	48	10,693

京都、大阪、神戸
 ■ × 11
 ■ × 1

東京地区
 ■ × 7
 ■ × 4



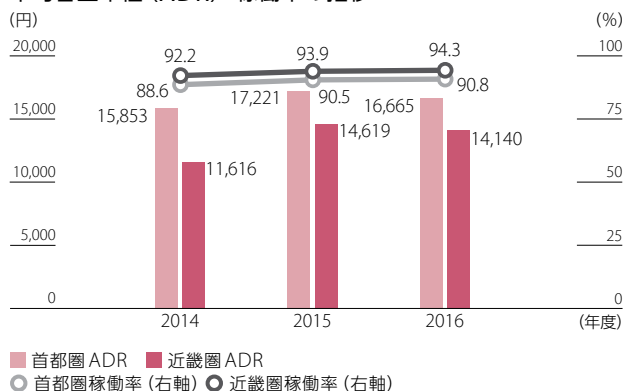
2016年度の営業概況

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年度を下回ったことなどにより、営業収益は前年度比24億1百万円(3.5%)減の656億40百万円、営業利益は前年度比5億2百万円(15.2%)減の27億95百万円となりました。

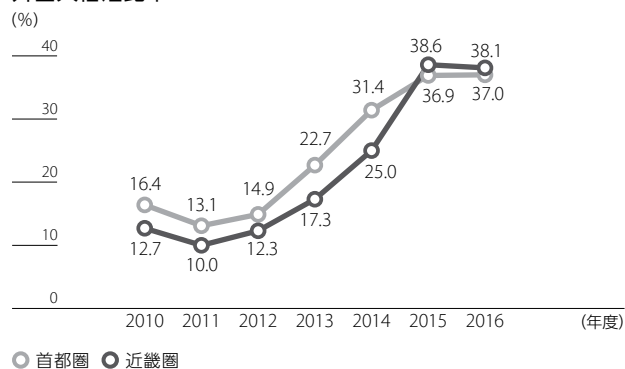
2016年度は、宿泊需要の取込みを強化するため、大阪新阪急ホテルの客室を増設するなど、施設のリニューアルを

順次実施したほか、宿泊主体型ホテル「remm(レム)」の5号店として「レム六本木」を開業しました。また、京都新阪急ホテルが開業35周年を、宝塚ホテルが開業90周年をそれぞれ迎えたことを記念して各種フェアを行うなど、積極的な営業活動を展開するとともに、増加が見込まれるASEAN地域からのインバウンド需要を取り込むため、シンガポールに海外初の営業所を開設しました。

阪急阪神ホテルズ 首都圏・近畿圏の
平均客室単価(ADR)・稼働率の推移



外国人宿泊比率

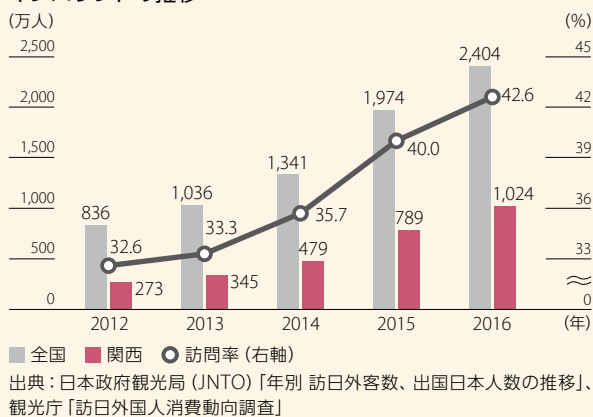


2017年度の見通し

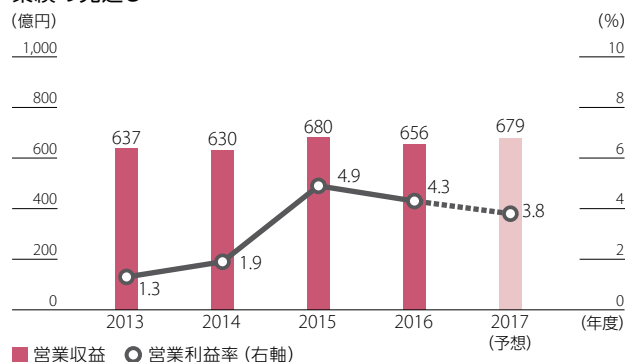
営業収益は、「レム六本木」の新規開業等により、前年度比23億円(3.5%)増の679億円を予想しています。営業利益

は、ホテルの開業・改装に伴う費用の増加等を見込むことから、前年度比2億円(7.1%)減の26億円を予想しています。

インバウンドの推移



業績の見通し



役員紹介

(2017年6月13日現在)

取締役



すみ かずお
角 和夫
取締役会長 グループCEO (代表取締役)

1973 阪急電鉄株式会社入社
2000 同 取締役
2002 同 常務取締役
2003 同 代表取締役社長
2005 阪急ホールディングス株式会社 代表取締役社長
2006 当社代表取締役社長
2008 株式会社阪急阪神ホテルズ取締役 (現在)
2014 阪急電鉄株式会社代表取締役会長 (現在)
2017 当社代表取締役会長 グループCEO (現在)



すぎやま たけひろ
杉山 健博
取締役社長 (代表取締役)

1982 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2006 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役
2007 阪急電鉄株式会社常務取締役
2016 同 代表取締役副社長
2016 当社代表取締役副社長
2016 阪神電気鉄道株式会社取締役 (現在)
2016 株式会社阪急交通社取締役 (現在)
2016 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役 (現在)
2017 阪急電鉄株式会社代表取締役社長 (現在)
2017 当社代表取締役社長 (現在)



しん まさお
秦 雅夫
取締役副社長 (代表取締役)

1981 阪神電気鉄道株式会社入社
2006 同 取締役
2006 当社取締役
2008 阪神電気鉄道株式会社常務取締役
2014 同 専務取締役
2016 阪急電鉄株式会社取締役 (現在)
2017 阪神電気鉄道株式会社代表取締役社長 (現在)
2017 当社代表取締役副社長 (現在)



ふじはら たかおき
藤原 崇起
取締役 (代表取締役)

1975 阪神電気鉄道株式会社入社
2005 同 取締役
2007 同 常務取締役
2011 同 代表取締役社長
2011 当社取締役
2015 株式会社阪神ホテルシステムズ
代表取締役会長 (現在)
2017 阪神電気鉄道株式会社代表取締役会長 (現在)
2017 当社代表取締役 (現在)



いのうえ のりゆき
井上 礼之
取締役 (社外取締役 *1)

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



もり しょうすけ
森 詳介
取締役 (社外取締役 *1)

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



しまたに よししげ
島谷 能成
取締役 (非常勤)

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



あらき なおや
荒木 直也
取締役 (非常勤)

1981 株式会社阪急百貨店入社
2012 株式会社阪急阪神百貨店代表取締役社長 (現在)
2012 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社代表取締役 (現在)
2017 当社取締役 (現在)



なかがわ よしひろ
中川 喜博
取締役 (非常勤)

1976 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2007 同 常務取締役
2013 同 代表取締役専務取締役
2014 同 代表取締役社長
2014 当社取締役 (現在)
2017 株式会社阪急阪神ホテルズ代表取締役会長 (現在)

監査役



いしばし まさよし
石橋 正好
常任監査役（常勤）

1979 阪神電気鉄道株式会社入社
2013 同 常任監査役（現在）
2013 当社常任監査役（現在）



こばやし こういち
小林 公一
常任監査役（常勤）

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



さかくち はるお
阪口 春男
監査役（社外監査役*2）

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



いし い じゅんぞう
石井 淳蔵
監査役（社外監査役*2）

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



こ み や ま みちあり
小見山 道有
監査役（社外監査役*2）

1971 検事任官
1999 最高検察庁検事
1999 佐賀地方検察庁検事正
2002 神戸地方検察庁検事正
2003 大阪法務局所属公証人
2013 弁護士（現在）
2017 当社監査役（現在）
2017 阪急電鉄株式会社監査役（現在）

*1 取締役 井上礼之、森詳介は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

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

*2 監査役 阪口春男、石井淳蔵、小見山道有は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

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

経営統合からこれまで

さまざまな困難を乗り越え、経営統合は大きな成功を収めたと評価しています。

私は、2003年に阪急電鉄の社外取締役に就任して以来、阪急・阪神の経営統合も含め、さまざまな経営ステージに立ち会ってきました。

就任当初の取締役会では事業再編や負の遺産の処理などの議案が多く、いわば縮小均衡のフェーズでした。しかしながら、これは経営の持続性や将来の成長性を確保するという観点からは避けて通れない過程であり、この時期に不良資産の処理や不採算事業からの撤退などをきちんと意思決定したことが、今日の業績回復につながっていると見えています。

併せて2006年の経営統合も、その後の飛躍に向けた大きな原動力となりました。両社は経営統合以来、各々の価値観を互いに尊重し、従業員のグループへの帰属意識を高めながら融合を進めてきました。また、同種事業の再編な

どを通じて強みを活かし合うとともに弱みを補完する体制を整備し、同時に現在の重要な収益基盤となっている大規模プロジェクトを着実に推進しました。そうして積み重ねた努力が結実し、ここ数年は業績がV字回復を遂げるとともに、課題であった財務体質の改善にも一定の目途が立ちました。それを受けて株主還元についても着実に拡充を進めており、株主の皆様にも相応の評価をいただける企業になっているのではないのでしょうか。このように振り返ると、あの時の経営統合はやはり大英断であったと思います。

一方、最近の取締役会においては、首都圏での事業拡大や海外への進出に関する議案が上程されることが増えていきます。そうした面でも新たな経営ステージに入ったことを実感しており、将来の更なる成長がますます楽しみになっています。

現在のコーポレート・ガバナンス

持続的な企業価値の向上につながるあり方を追求しています。

当社では、昨年から代表取締役・社外取締役及び常勤監査役・社外監査役で構成する企業統治委員会を開催しており、役員の選任・報酬に関する諮問のほか社外取締役間の情報連携が行われています。更に、本年からは取締役の員数を減じて社外取締役の比率を高めるとともに、相談役制度を廃止するなど、外部からも見える形でコーポレート・ガバナンス体制の強化を着実に推進しており、その姿勢をまずは評価しています。

ただし、コーポレート・ガバナンスについては、形式的な要件を整えるだけでは、真の実効性を望むことはできませんので、自社の持続的な企業価値向上につながる、独自のあり方を追求していくことがより重要だと考えています。例えば、当社グループは純粋持株会社体制を採用しており、事業執行は原則として傘下のグループ会社が担当し、

当社はグループ全体の監視・監督を担うことで、監視・監督機能と執行機能を分離しています。この体制は迅速かつ的確な事業執行を可能にしているという点で、多様な事業を営む当社グループでは有効だと考えますが、一方で当社取締役会にも必要な事業情報は提供されており、経営全体に関わる重要な判断を行う場合にも支障を来すことはないかと判断しています。

また私自身は、社外取締役として監視・監督機能を発揮することは当然ですが、企業経営の経験を持つ者として、その知見を活かしながら当社の経営レベルの向上に寄与していくことも重要な役割の一つだと考えています。引き続き、企業価値の向上につながる意思決定を促すことで、その役割を果たしていきたいと考えています。

株主を中心としたステークホルダーの視点で
経営の監視・監督を行うとともに、
企業経営の経験を活かした提言を通じて
持続的成長に向けた挑戦を後押ししていきます。

社外取締役
井上 礼之



長期ビジョンの実現に向けて

持続的な成長に向けて、新たな挑戦を後押ししていきます。

当社グループは、都市交通事業を中心として、梅田・沿線地域の不動産開発を行い、またレジャー、ホテル等の事業も含めて沿線価値やブランド力を高めるといふ、創業以来の「小林一三型」と称される事業モデルで確固たる地位を築き上げてきました。しかしながら、将来を見通すと、少子高齢化が進んでいくことは間違いなく、これまでの人口増加を前提とした事業モデルは岐路に立たされています。そうした中で「長期ビジョン2025」のもと、沿線価値を高めながら安定的な収益基盤に磨きをかけていくことと併せて、将来を見据えて首都圏や海外でも事業展開を図っていくことは、適切な経営判断だと思います。

新たな事業エリア・分野に踏み出していくのですから、当然のことながら相応のリスクも伴いますが、逆に言えばリスクのないところにチャンスはなく、またリスクが企業を鍛えるという側面もあります。加えて近年では技術革新等により事業環境が目まぐるしく変化するため、過去の成功事例がそのまま次の成功につながるとは限りませんし、判断のタイミングを逸すると成長機会を失う可能性もあるでしょう。したがって、今後の経営においては、各案件の意義や収益性とリスクを冷静に見極めつつも、果断に意思決定を行いスピーディーに実行していくことが一層重要になってくると思います。社外取締役としても、そうした認識を共有し、持続的な成長に向けた挑戦を後押ししていければと考えています。

また、少し余談になりますが、私が取締役会長を務めるダイキン工業株式会社では、「人は無限の可能性を秘めた存在であり、一人ひとりの成長があって初めて企業は発展する」という信念のもと、人を基軸とする経営を貫いてきました。現在では、海外での売上高が大きく伸長し75%を占めるまでになりましたが、これは世界各国で人材を積極的に育成・活用し、彼らが多彩な能力を発揮してくれた成果だと思っています。一方で、当社ではまさにこれから海外展開に注力していく段階ですので、そのために不可欠な人材の登用や育成は緒に就いたばかりということになります。したがって今後は、そうした面からも、自身の経験を踏まえた助言をできる機会があるのではないかと考えています。

さて、今般発表した長期ビジョンでは「深める沿線 広げるフィールド」というスローガンを掲げていますが、これは当社が進む方向を明確に示していると思います。多様な事業を通じて培ってきた総合力・ブランド力を存分に発揮して、まず是不変の命題である「沿線価値の向上」を徹底的に追求し、それに加えて新たなエリア・分野にも活躍の場を見出していく。この両輪でグループ全体の持続的な成長を目指していくという方向性が、従業員一人ひとりにきちんと浸透し、全員が自社の将来に対する気概と誇りを持って総力を結集することで、このビジョンは必ずや実現に向かうだろうと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

原則2-1 原則2-2 原則3-1

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

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

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

コーポレート・ガバナンス体制 原則4-1 原則4-10

当社グループは、純粋持株会社体制を採用しており、

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

そのような体制のもと、当社は、

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

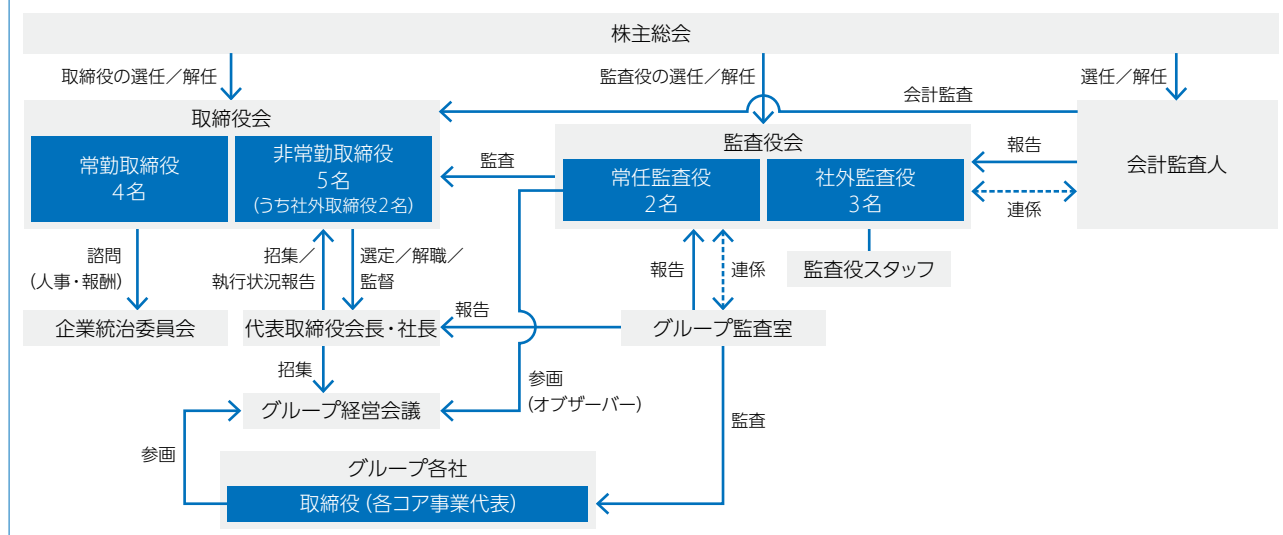
などにより、各会社を監視・監督し、グループ全体のガバナンスの向上を図っています。

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

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

更に、当社グループでは、グループとしての総合力強化の一環として、資金調達を当社に一元化し、事業執行会社には、当社が承認した経営計画の範囲内において必要な資金が配分される仕組の整備を推進するなど、資金面でのガバナンスの強化にも努めています。

コーポレート・ガバナンス体系図



事業会社経営の視点を持株会社のガバナンスに反映する仕組み

阪急阪神ホールディングス			コア事業会社	
	氏名	役職	会社名	役職
取締役会	角 和夫	代表取締役会長 グループCEO	阪急電鉄	代表取締役会長
	杉山 健博	代表取締役社長	阪急阪神ホテルズ	取締役 (非常勤)
	秦 雅夫	代表取締役副社長	阪急電鉄	代表取締役社長
	藤原 崇起	代表取締役	阪神電気鉄道	取締役 (非常勤)
	井上 礼之	社外取締役	阪急交通社	取締役 (非常勤)
	森 詳介	社外取締役	阪急阪神エクスプレス	取締役 (非常勤)
	島谷 能成	取締役 (非常勤)	阪急電鉄	取締役 (非常勤)
	荒木 直也	取締役 (非常勤)	阪神電気鉄道	代表取締役社長
	中川 喜博	取締役 (非常勤)	阪神電気鉄道	代表取締役会長
監査役会	石橋 正好	常任監査役	阪急阪神ホテルズ	代表取締役会長
	小林 公一	常任監査役	阪神電気鉄道	常任監査役
	阪口 春男	社外監査役	阪急電鉄	常任監査役
	石井 淳蔵	社外監査役	阪急電鉄	監査役
	小見山 道有	社外監査役	阪急阪神ホテルズ	監査役
			阪神電気鉄道	監査役
			阪急電鉄	監査役

経営管理組織

(1) 取締役会・取締役

原則4-1 原則4-2 原則4-6 原則4-11

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

取締役会の監督機能を強化し、経営の透明性を確保することを目的に、社外取締役の割合を高めるため、2017年6月開催の定時株主総会をもって、取締役の人数を14名から9名に減じました。新体制では、取締役9名のうち、当社から独立した立場にあり、かつ豊富な企業経営の経験を有する社外取締役2名を含めた非常勤の取締役を5名選任することで、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っています。

(注)

1 取締役会の定数

当社の取締役は3名以上とする旨を定款で定めています。

2 取締役の選任の要件

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

(2) 監査役会・監査役

原則4-4

当社では、経営監視の仕組みとして、監査役制度を採用しており、5名の監査役が、当社及び子会社の業務及び財産の状況を調査し、取締役の職務執行を監査しています。

また、5名の監査役のうち、当社から独立した立場にあり、かつ高度な専門性を有した社外監査役3名を選任することで、業務執行に関わる意思決定の適正性のより一層の確保に努めるとともに、グループ経営会議をはじめとするグループ内の会議体に監査役が出席するなど、監査役監査の環境整備にも留意しています。その上で、当社は、監査役間の審議、決議を行う監査役会を原則として毎月1回開催しています。

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

(3) 社外役員が果たす機能及び役割

原則4-7 原則4-9

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

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

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

< 独立性の判断基準 >

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

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

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

6 阪急阪神東宝グループの業務執行者

^{*1} 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員または支配人その他の使用人をいいます。

^{*2} 主要な取引先とは、以下のいずれかに該当する者をいいます。

- 1 当社または中核会社（阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急交通社、阪急阪神エクスプレス、阪急阪神ホテルズ）から当該取引先の直近事業年度における年間連結総売上上の2%以上の支払を受けていた者
- 2 当社または当社の中核会社に対して、当社の直近事業年度における年間連結総売上上の2%以上の支払を行っていた者
- 3 1、2に関わらず、当社が借入を行っている金融機関については、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性のない程度に依存している者

^{*3} 多額の金銭その他の財産とは、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産をいいます。

^{*4} 最近において次の(a)から(d)までのいずれかに該当していた場合とは、実質的に現在(a)から(d)までに掲げる事由に該当している者と同視できるような場合をいい、例えば、当該独立役員を社外取締役または社外監査役として選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において、(a)から(d)までのいずれかに該当していた場合などが含まれます。

(4) 取締役・監査役の選任方針及び手続き 原則3-1

< 取締役の選任方針 >

当社グループの事業に精通した適切な人材を取締役として選任するとともに、阪急阪神東宝グループの連携強化のため、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社及び東宝株式会社からも取締役を選任します。

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

< 監査役の選任方針 >

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

＜選任手続き＞

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

取締役・監査役の兼任状況 原則4-11

氏名	他の上場会社での兼任
角 和夫	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 取締役 東宝株式会社 社外取締役（監査等委員） 株式会社東京楽天地 社外取締役
藤原 崇起	山陽電気鉄道株式会社 社外取締役
井上 礼之	ダイキン工業株式会社 取締役会長兼 グローバルグループ代表執行役員 関西電力株式会社 社外取締役
森 詳介	関西電力株式会社 相談役 ANAホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社ロイヤルホテル 社外取締役
島谷 能成	東宝株式会社 代表取締役社長 株式会社東京楽天地 社外取締役 株式会社フジ・メディア・ホールディングス 社外取締役
荒木 直也	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 代表取締役
石井 淳蔵	レンゴー株式会社 社外監査役

社外取締役との関係 原則3-1

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

社外監査役との関係 原則3-1

氏名	選任理由
阪口 春男 (独立役員)	現在、弁護士として活躍されていることから、特にコンプライアンス経営の確保の観点からのご意見が期待できるため、社外監査役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。
石井 淳蔵 (独立役員)	神戸大学大学院経営学研究科教授や流通科学大学学長等を歴任され、経営学の専門家としての高い見識に基づいたご意見が期待できるため、社外監査役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。
小見山 道有 (独立役員)	神戸地方検察庁検事正等の要職を歴任された法曹であり、現在は弁護士として活躍されていることから、特にコンプライアンス経営の確保の観点からのご意見が期待できるため、社外監査役として選任し、かつ、独立役員として指定しています。

その他の会議体

(1) 企業統治委員会

役員の人事・報酬の透明性の確保、社外役員間の連携等を目的として、代表取締役4名、社外取締役2名、常勤監査役2名、社外監査役3名で構成する「企業統治委員会」を設置しています。取締役候補者の選任、及び取締役の報酬制度と内容に関して諮問を行うほか、当社グループの事業、財務、組織などに関する情報を社外取締役に提供する場として機能しています。

(2) グループ経営会議

当社取締役会における決議事項のほか、当社グループの経営戦略や経営計画、持株会社体制を維持運営するための諸制度・ルール、グループ各社における所定の基準を上回る規模の投資や再編等のグループ経営に関わる重要事項の審議・承認を行うため、当社の常勤取締役（代表取締役会長、代表取締役社長、代表取締役副社長、代表取締役）、執行役員及び当社グループの各コア事業の代表者等を構成員とする「グループ経営会議」を開催しています。

(3) コア事業戦略会議

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

(4) グループ社長会 ～グループ一体感の醸成に向けた取組～

150社以上のグループ会社で構成される当社グループでは、グループの一体感を醸成するとともに、グループの経営理念や経営方針の浸透を図るため、年2回、子会社及び関連会社の社長が一堂に会する「グループ社長会」を開催し、中期経営計画の共有を図るほか、優れた業績の会社や業務上の新たな取組により成果をあげた個人・グループに対する表彰等を行っています。

役員の報酬等 原則3-1

(1) 方針

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

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

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

なお、阪急電鉄または阪神電気鉄道の実業取締役を兼任する者については、同社の報酬の一部として信託を用いた株式報酬を支給しています。

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

(2) 手続き

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

政策保有株式 原則1-4

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

買収防衛策の導入 原則1-5

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

本買収防衛策を含めた株式会社の支配に関する基本方針については、当社のWebサイトをご参照ください。（http://www.hankyu-hanshin.co.jp/file_sys/news/3439.pdf）

相談役制度の廃止

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の強化の観点から経営の透明性を高めるため、また、相談役を選定していない現状に鑑みて、相談役の選定に関する定款の規定について、2017年6月13日開催の定時株主総会の承認を経て、廃止しました。

株主・投資家とのコミュニケーション

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組状況

原則1-2

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	議決権を行使するための十分な検討期間を確保する観点から、招集通知の早期発送に努めており、2017年6月開催の定時株主総会招集通知は、開催日の21日前（2017年5月23日）に発送しました。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主様にご出席いただくため、株主総会の開催日につき、いわゆる「集中日」を避けて開催しており、2017年6月開催の定時株主総会は、集中日の16日前（2017年6月13日）に開催しました。
電磁的方法による議決権の行使	株主総会にご出席いただけない株主様の議決権行使促進及び利便性向上の観点から、電磁的方法（インターネット）による議決権の行使を受け付けているほか、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
その他	招集通知及び決議通知を当社Webサイトに掲載しているほか、招集通知の英訳版を作成しています。

IR活動について 原則5-1

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

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

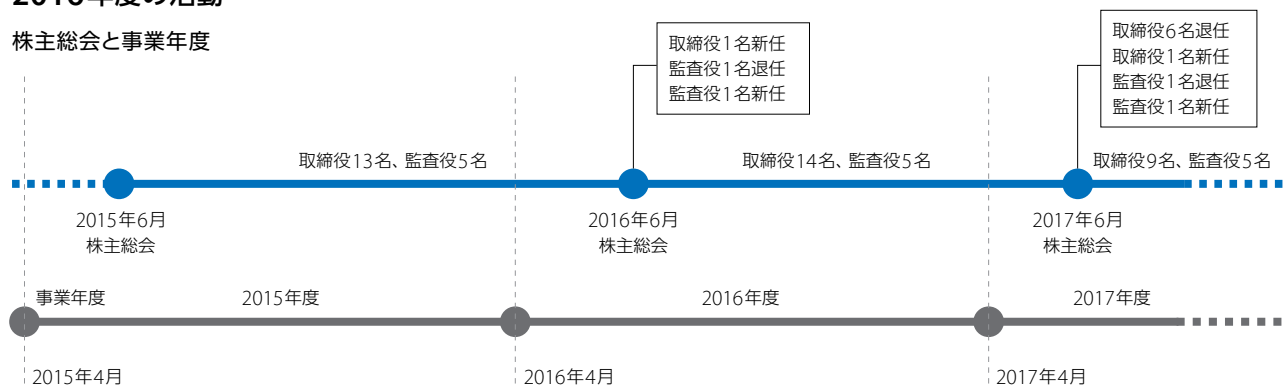
また、当社のWebサイトには、決算情報・有価証券報告書・適時開示資料・決算説明会資料など、投資判断に資する資料を適宜掲載しているほか、主に個人投資家を対象に、当社グループの概要や競争力の源泉を紹介するコンテンツを掲載するなど、Webサイトでの情報開示の充実に努めています。（<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/>）

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

2016年度面談件数:147件

2016年度の活動

株主総会と事業年度



取締役会・監査役会への出席状況

社外取締役

氏名	取締役会出席状況 (出席回数／開催回数)
井上 礼之	8回／10回
森 詳介	9回／10回

社外監査役

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

取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員	2016年度支給額
取締役 (うち社外取締役)	14名 (2名)	127百万円 (19百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	17百万円 (6百万円)
計 (うち社外役員)	20名 (5名)	144百万円 (25百万円)

(注)

- 1 支給人員及び2016年度支給額には、2016年6月14日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名の員数及び報酬等の額を含んでいます。
- 2 上記のほかに、2016年度において、社外役員が当社の子会社から受けた役員としての報酬額は27百万円です。
- 3 2017年6月13日開催の定時株主総会終結までを任期とする当社常勤役員のうち、取締役であった角和夫、杉山健博、野崎光男、能上尚久及び秦雅夫、並びに監査役であった小林公一は、当社の子会社である阪急電鉄の役員を兼務していました。また、取締役であった坂井信也、杉山健博及び秦雅夫、並びに監査役であった石橋正好は、当社の子会社である阪神電気鉄道の役員を兼務していました。これらの役員については、それぞれの会社から別途役員報酬を受けています。

取締役・監査役へのサポート

当社は、社外取締役・社外監査役を除く取締役・監査役に対し、それぞれ求められる役割を適切に果たすために必要な研修を実施するほか、各種研修、セミナーなどを案内し費用負担することで、トレーニングの機会を提供しています。なお、社外取締役・社外監査役については、企業統治委員会等において、当社グループの事業、財務、組織に関する情報の提供を行っています。また2016年度は、11月及び12月の取締役会において、各コア事業の経営課題と取組についての説明を実施しました。

取締役会の実効性評価

2017年度に当社が実施した取締役会の実効性評価の過程・項目・結果の概要は、以下のとおりです。

1. 評価過程

2017年4月の取締役会において、2016年度の実効性評価の運営に関し、取締役全員に対するヒアリングを行いました。

2. 評価項目

項目	具体的な内容
説明の十分性	配布資料の内容、取締役会における説明内容・方法等
議事進行の妥当性	所要時間、質疑応答等
その他	その他取締役会の運営全般について

3. 評価結果

ヒアリングの結果、2016年度の実効性評価の議事進行は妥当であり、経営状況の説明も適切になされていると評価され、取締役会は概ね適切に運用され実効性が確保されていると結論づけられました。

また、2015年度の実効性評価において、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させてほしい等の提言があったことから、2016年11月及び12月の取締役会において、各コア事業の経営課題と取組についての説明を実施しました。

各種会議体の開催回数

企業統治委員会	1回
グループ経営会議	15回
コア事業戦略会議	2回
グループ社長会	2回

内部統制システム

原則2-1 原則2-2 原則4-3

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

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

コンプライアンス

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

「コンプライアンスの手引き」の発行と研修の実施

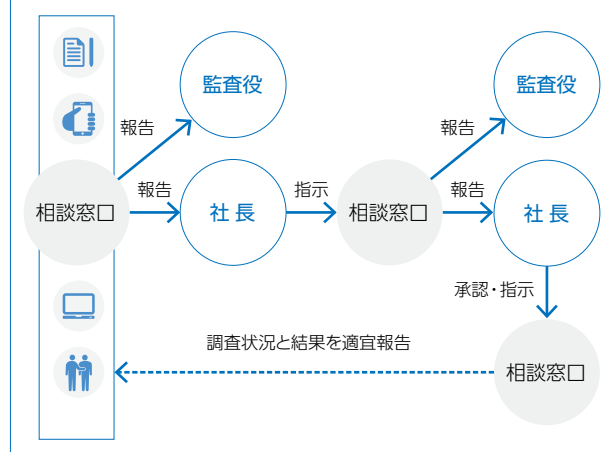
「コンプライアンスの手引き」や「コンプライアンスカード」の発行を通じて、グループ会社の役職員（約2.2万人）に対し、法令や社会規範に反する、あるいは、お客様の信頼を裏切るといった行動をとることは許されないという当社の強い意志を表明するとともに、陥りやすいコンプライアンス違反事例等を紹介し、意識の向上に努めています。

また、新入社員、中途入社の社員及び新任役員については、グループ全体でコンプライアンスに関する集合研修を実施しているほか、グループ各社においても職位や職務に応じて独自の教育を行うことで、コンプライアンス意識の一層の向上を図っています。

「企業倫理相談窓口」（内部通報窓口）の設置 原則2-5

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

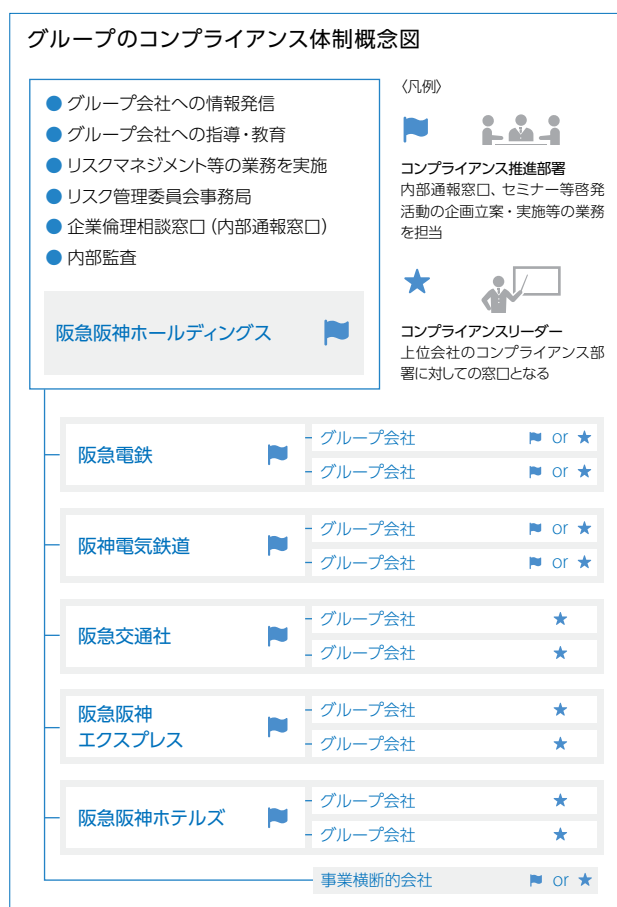
企業倫理相談窓口概念図



「リスク管理委員会」の設置

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

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



リスクマネジメント

原則4-3

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

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

グループ会社については、各社において同様の体制が整備されるよう指導するとともに、不測の事態が発生した場合に、情報が適切に当社へ伝達されるよう体制を整備しています。

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



P.64～67では、阪急電鉄と阪神電気鉄道の鉄道事業における安全への取組についてご説明しています。

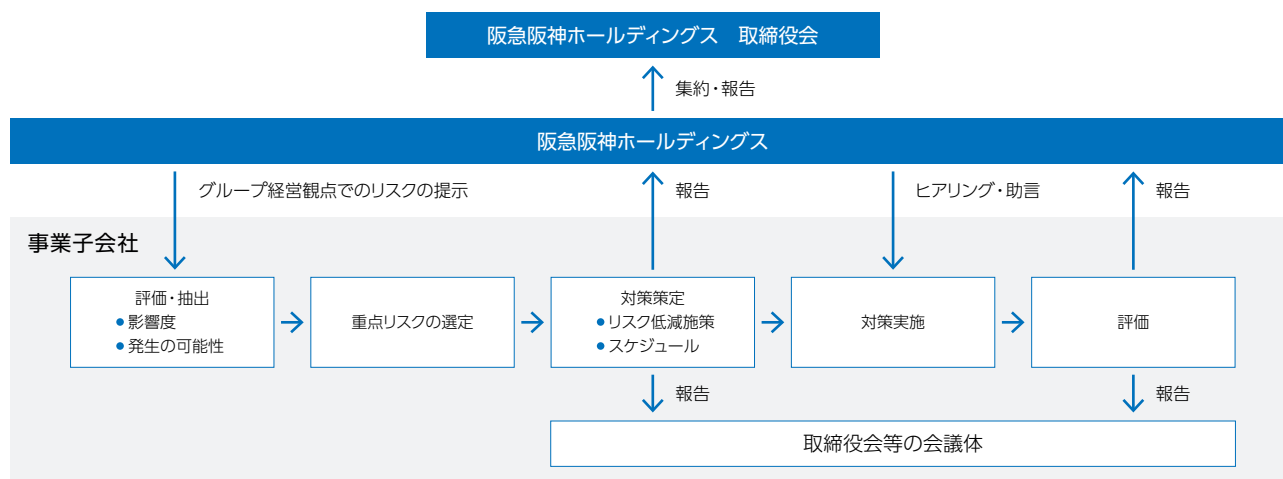
グループのリスク低減に向けた取組

現在のリスク管理の枠組

当社グループは、6つのコア事業のもとで多様な事業活動を展開しており、検討すべきリスクが広範にわたります。そのため、年度ごとの事業リスクの評価と抽出は、当社と各事業子会社が連携して行います。具体的には、当社があらかじめ提示したグループ経営観点での網羅的なリスク項目の中から、各事業子会社が、リスク発現の可能性と事業への影響度を基準として重点的に対応すべきリスクを選定します。そして、選定した重点リスクについて、リスク低減に向けた対応策を定め、各事業子会社の取締役会等の会議体で議論した上で、持株会社である当社に報告しています。当社においても、各事業子会社のリスク管理施策の状況を取りまとめ、定期的に取り締役会において報告しています。

リスク管理施策のモニタリングについては、各事業子会社から当社に対する定期的な進捗報告を義務づけているほか、私を含むリスク管理担当者が少なくとも年一度、事業子会社のトップと直接面談してヒアリングを行い、重点リスクの対応策に対するPDCA（計画・実行・評価・改善）の進捗を確認しています。各事業子会社におけるヒアリングは、リスク状況の変化を把握するだけでなく、グループ内におけるベストプラクティスをはじめとする管理ノウハウを共有する機会にもなっています。

リスク管理の枠組



阪急阪神ホールディングス
執行役員 人事総務室担当

野崎 光男

今後の取組

今後は、「長期ビジョン2025」のもとで拡大を目指す海外事業に関わるリスク管理強化が喫緊の課題であると認識しています。海外事業展開で実績を持つ国際輸送事業のノウハウや情報も活用しながら、重点リスクの選定と低減に向けた管理システムの確立に取り組みます。また、環境・社会・ガバナンス（ESG）リスクについても更に感度を高める必要があると考えています。特に約4年前より適正な労働時間管理の徹底に当社グループ共通で取り組んでおり、各事業子会社の事業特性を踏まえた課題の把握と解決を促進しています。

当社グループのリスク管理は、数年前にコンプライアンス違反が起こったことを機に各事業子会社に対する当社の関与度合いを強めたことで、大きく変化してきました。引き続き、グループ全体でリスク管理に対する意識づけに努め、事象の発生を未然に防ぐとともに、リスクに対する対応力を高めていきます。

事業等に関する主なリスクと当社グループの施策

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

なお、文中の将来に関する事項は、2016年度末現在において当社が判断したものであり、また、当該リスクが、当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を与える可能性を否定するものではありません。

主なリスクの内容	リスクに対する当社グループの施策
経済環境に関するリスク	
■ 金融市場の変化に伴う調達金利の上昇や、市場からの資金調達が困難になること ■ 金融市場が急激に変化した場合、経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があること	■ 金利上昇リスクに備え、固定金利による長期の借入を優先的に実行しています。 ■ 資金確保については、取引金融機関とコミットメントラインを設定することにより、バックアップラインの確保に努めています。
■ 景気の変動に伴う、為替相場の急激な変化が起こり得ること ■ 想定を上回る急激な変動の際に、経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があること	■ 為替予約取引、通貨スワップ取引及び通貨オプション取引を、一部の外貨建金銭債権債務の為替変動リスクを回避するために利用しています。 なお、2016年度末において、当社グループの海外売上高は連結営業収益の10%未満でした。
事業に関するリスク	
■ 高齢化の進行による安全対策、バリアフリー化などの設備投資の増加が見込まれること ■ 少子化による将来的な人口減少から、当社グループの鉄道、バス、タクシー等に対する旅客輸送需要が減退すること、またその他の事業においても需要が減退する可能性があること	■ 梅田地区をはじめとする沿線の価値を高める取組を継続することにより、未永く住み続けたい・何度も訪れたいと思われる沿線を目指します。 ■ 首都圏や海外といった新たなマーケットを開拓します。 ■ 当社では「長期ビジョン2025」を策定し、以下4つの「ありたい姿」の実現に向け、さまざまな施策を実行していきます。 ① 関西で圧倒的 No. 1 の沿線の実現 ② 首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築 ③ 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 ④ グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓
■ 鉄道事業において、事故が発生した場合、お客様に大きな被害をもたらすこと	■ お客様の命をお預かりしている責任の重大さを強く認識するとともに、お客様の安全確保を最優先させることを経営の基本としています。 ■ ハードとソフトの両輪を充実させ、お客様第一・安全最優先の強い信念を持って、一歩先の安全をお客様にご提供できるよう、さまざまな取組を行っています。 鉄道事業における安全対策については、P.64～67をご参照ください。

主なリスクの内容	リスクに対する当社グループの施策
■ 電力料金の値上げにより動力費等のコストが増加すること	■ 使用電力を可能な限り抑制するため、省エネルギーに対応した機器を順次導入しています。 ■ 従業員のコスト削減意識の徹底を図っています。
■ 販売・提供する商品・サービスの品質及び安全性並びにそれらに関する表示について信用毀損が生じた場合、減収等により業績が悪化する恐れがあること	■ 関係法令の遵守状況の確認や品質・衛生管理・食品表示のチェックなどを実施し、商品・サービスの品質や安全性の確保、適切な情報の表示に努めています。
■ 地震、台風、洪水等の自然災害やテロ行為等により、当社グループの事業及び輸送網インフラが大きな被害を受ける可能性があること	■ 阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、沿線各所に雨量計や風速計、河川の水位計等を整備し観測データを収集するとともに、気象台からのリアルタイムな情報に対応することで、安全な列車運行に活かしています。 ■ 震度4以上の地震を地震計で感知した場合、もしくは、緊急地震速報端末で予測した場合には、地震対象区間を走行する全列車に緊急停止手配を直ちに行うこととしています。 ■ テロ行為等に対応し、継続した警戒が必要であると認められる場合、あるいは不審物・不審者の発見や被害が発生した場合に対して、危機管理レベルに応じた段階的な体制をとることとしています。 ■ 万一、長時間の輸送障害や多数の死傷者が発生するなどの事態が生じた際に、社会に及ぼす影響を最小限にとどめるべく、緊急事態体制を整備しています。

このほかの事業等のリスクについては P.73 をご参照ください。

鉄道事業における安全への取組

安全の方針と 安全目標について

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

阪急電鉄

安全目標

・「有責事故ゼロ」の継続

2006年以降継続している「『有責事故ゼロ』の継続」の安全目標を2017年度も継続し、全力で取り組みます。

安全方針と安全重点施策

「社会に信頼される安全・高品質なサービスの提供」～「安心・快適」阪急電鉄～

1. 事故の再発防止・未然防止対策の推進

- ①対策の確実な実行による事故再発防止の徹底
- ②事故の芽情報・事故事例の活用による事故未然防止の徹底
- ③より安全性の高い鉄道を実現するための設備の整備・導入

2. 災害発生時における対応の強化

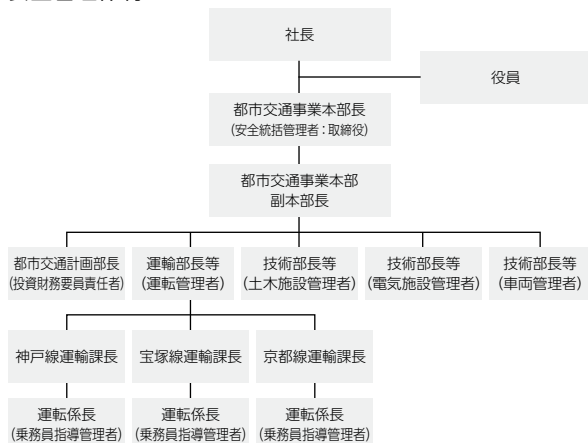
- ①事業の継続を脅かすリスクの把握と対策の策定・実行

- ②確実かつ迅速な異常時対策を実現する実効性の高い訓練の実施

3. 社員の安全意識の向上、コミュニケーションの充実

- ①社員の安全意識を向上させる教育等の実施
- ②確実な人材育成と技術伝承を目指した教育の継続
- ③風通しの良い職場環境の構築

安全管理体制



安全管理推進委員会



役職と役割

◎ 社長

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

◎ 安全統括管理者

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

◎ 運転管理者

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

◎ 乗務員指導管理者

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

◎ 他の管理者及び責任者

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

安全管理推進委員会

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

阪神電気鉄道

安全目標

・責任事故ゼロの継続

1985年4月以降、今日まで責任事故皆無を継続しています。

安全方針

安全の最優先

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

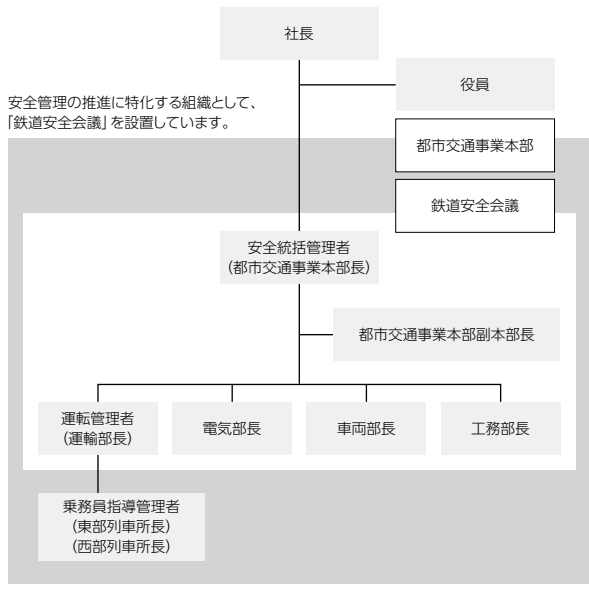
法令・規程の遵守

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

安全管理体制の維持

- 安全管理体制を適切に維持するために、不断の確認を励行する。

安全管理体制



役職と役割

◎ 社長

輸送の安全の確保に関する最終的な責任を負う。

◎ 安全統括管理者(都市交通事業本部長)

輸送の安全の確保に関する業務を統括管理する。

◎ 運輸管理者(運輸部長)

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

◎ 乗務員指導管理者(東部・西部各列車所長)

運輸管理者の指揮のもと、乗務員の資質の保持に関する事項を管理する。

◎ 電気部長

安全統括管理者の指揮のもと、電気施設に関する事項を総括する。

◎ 車両部長

安全統括管理者の指揮のもと、車両に関する事項を総括する。

◎ 工務部長

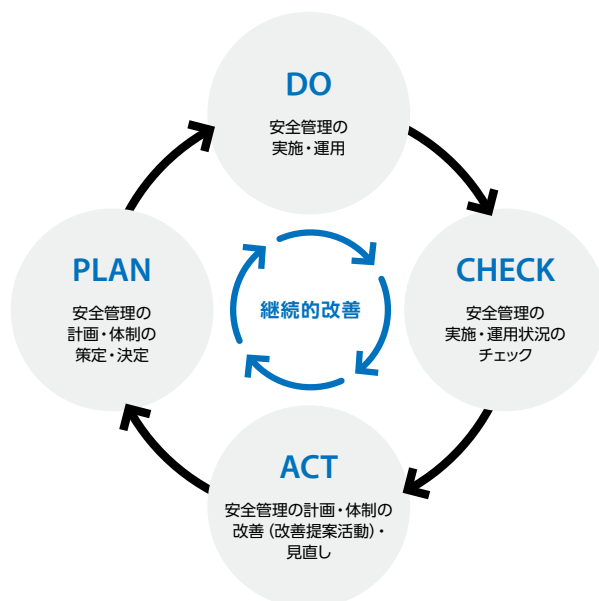
安全統括管理者の指揮のもと、軌道・土木・建設施設に関する事項を総括する。

安全管理体制の強化への取組 (PDCAサイクルの活用)

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

2006年10月の鉄道事業法改正により、輸送の安全に特化した新たな安全管理体制の構築が鉄道会社に義務づけられました。この新たな安全管理体制では、PDCAサイクル

を適切に機能させ、関係法令の遵守、安全を最優先したオペレーションの実行、そして安全意識を醸成し、より高い安全性を実現していきます。



潜在的なリスク低減に向けた安全目安箱の活用

阪神電気鉄道では、事故の未然防止を目的に、事故の芽・ヒヤリハット等のリスク情報の収集・活用を行っていますが、潜在的なリスクを減らすための更なる取組として、2014年より安全目安箱制度をスタートしました。安全目安箱は、鉄道部門に所属する社員が、自身の担当部署に関わらず、日々の業務を通じて危険と感じたことや

気が付いたことなどを無記名でも投函できる仕組みとしてしています。投函された内容については、必ず、鉄道部門の安全関係会議で確認・検証を行い、必要に応じて対策を実施しています。また、改善事例を共有することで、一人ひとりの危険に対する感度を高め、更なる改善につなげています。

改善前



投函された
内容

久寿川駅西方に侵入防止柵がない部分があり、カメラで電車を撮影している人や小さい子どもが手を出したりしてヒヤとした。

改善後



対策

新たに侵入防止柵を設置することで列車運行上の安全性を確保した。

安全性向上の取組

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

1. 教育・訓練の実施

阪急電鉄及び阪神電気鉄道は、国土交通大臣の指定を受けた自社の教習所において、鉄道の運転士、車掌などを養成しています。養成期間中は、国のカリキュラムに沿った学



科と実技教育を行うとともに、先輩運転士や車掌が指導員となり、マンツーマンで実地での教育を徹底しています。資格試験合格後も、運転士、車掌及び営業スタッフを対象とした安全講習会・安全セミナーの開催、さまざまなケースを想定した訓練などを通じて、技能、意識、資質などの維持向上に努めています。

2. 自然災害等に対する取組

1. 暴風雨への対応

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

2. 地震への対応

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

3. 第三者行為（テロ等）への対応

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

また、ホーム、コンコースにおいて防犯カメラの設置を進めており、犯罪の防止にも努めています。

3. 安全で快適な運行に欠かせない保守作業

1. 電気設備の検査

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

2. 軌道の検査

列車が安全に走行するために、軌道の状態やレール、まくらぎなどの部材の状態を定期的に検査しています。

3. 構造物の検査

高架橋、橋梁、トンネルなどの鉄道土木構造物を定期的に検査しています。

4. 車両の検査

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

連結財務指標6ヵ年推移

年度	2011	2012	2013	2014	2015 (注6)	2016	2016
経営成績(百万円／千米ドル) (注1)							
営業収益	¥ 649,703	¥ 682,439	¥ 679,157	¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	\$ 6,578,241
営業利益	73,809	87,921	91,828	94,026	110,293	104,058	929,089
EBITDA (注2)	133,500	145,100	149,200	150,100	166,500	159,300	1,422,321
経常利益	65,393	74,914	81,191	85,590	104,479	100,607	898,277
税金等調整前当期純利益	43,419	62,192	83,542	77,620	96,087	100,805	900,045
親会社株主に帰属する当期純利益	39,252	39,702	46,352	54,201	69,971	71,302	636,625
包括利益	44,992	54,081	55,941	71,034	63,842	79,288	707,929
設備投資額	55,267	59,512	80,722	68,115	66,639	86,212	769,750
減価償却費	56,968	54,540	54,474	53,143	53,701	52,800	471,429
キャッシュ・フロー(百万円／千米ドル)							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 124,525	¥ 127,655	¥ 146,991	¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	\$ 1,032,438
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,295	△58,923	△45,517	△52,529	△78,843	△84,845	△757,545
財務活動によるキャッシュ・フロー	△78,978	△69,195	△105,079	△81,746	△47,278	△30,595	△273,170
現金及び現金同等物の期中増減額	767	817	△1,840	△1,125	△1,978	△480	△4,286
現金及び現金同等物の期末残高	23,572	25,581	24,497	23,497	22,363	22,530	201,161
財政状態(百万円／千米ドル)							
総資産	¥2,274,380	¥2,281,007	¥2,286,928	¥2,279,638	¥2,282,180	¥2,349,831	\$20,980,634
純資産	524,801	573,154	617,598	679,482	724,237	804,659	7,184,455
有利子負債	1,183,647	1,126,633	1,032,307	955,828	916,570	899,523	8,031,455
1株当たり情報(円／米ドル)							
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 31.13	¥ 31.48	¥ 36.76	¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	\$ 2.55
親会社株主に帰属する 当期純利益 希薄化後	31.13	31.47	36.75	42.95	277.67	284.86	2.54
純資産	407.01	443.63	477.69	525.56	2,815.96	3,150.67	28.13
年間配当金	5.00	5.00	6.00	6.00	35.00	35.00	0.31
財務指標							
営業収益営業利益率(%)	11.4	12.9	13.5	13.7	14.8	14.1	—
ROA (%) (注3)	2.8	3.3	3.6	3.7	4.6	4.3	—
ROE (%) (注4)	7.9	7.4	8.0	8.6	10.3	9.4	—
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	8.9	7.8	6.9	6.4	5.5	5.6	—
自己資本比率(%)	22.6	24.5	26.3	29.1	31.0	33.5	—
D/Eレシオ (注5)	2.3	2.0	1.7	1.4	1.3	1.1	—
その他の指標							
発行済株式総数(千株)	1,271,406	1,271,406	1,271,406	1,271,406	254,281	254,281	—
従業員数(人)	20,811	20,751	20,913	21,037	21,607	21,860	—

(注)

1. 米ドル金額は読者の便宜のため、2017年3月31日現在の東京外国為替市場における円相場、1米ドル=112円で換算しています。

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

3. ROA=経常利益/総資産の期首期末平均

4. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本の期首期末平均

5. D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

6. 2016年度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、2015年度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。

また、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、1株当たりの純資産、1株当たりの年間配当金及び発行済株式総数については、2016年8月1日付で実施した株式併合(普通株式5株を1株に併合)を2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定した遡及適用後の金額を記載しています。

財務分析（連結決算）

2016年度の経営成績の分析

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連結会計年度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、営業収益は7,367億63百万円となり前連結会計年度に比べて100億29百万円（1.3%）減少しました。

営業利益については、上記の減収に伴い1,040億58百万円となり、前連結会計年度に比べ62億34百万円（5.7%）減少しました。

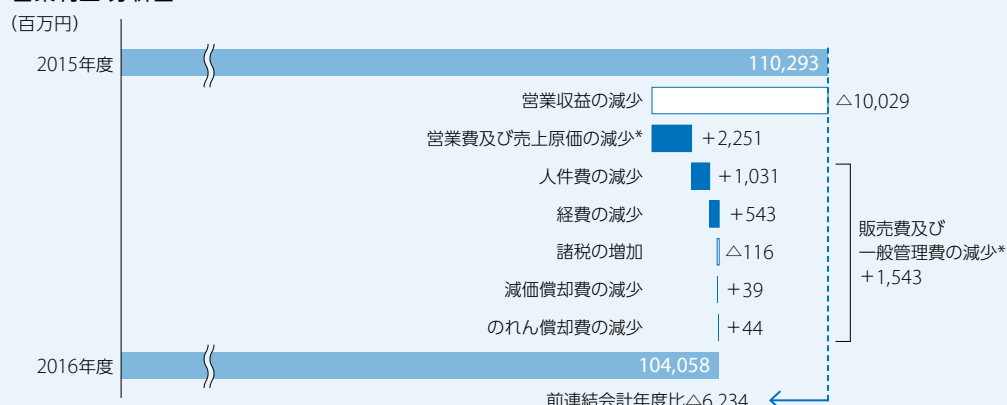
また、経常利益については、持分法による投資利益が増加したことや、連結有利子負債圧縮に伴う支払利息の減少等がある

ものの上記の減収に伴い1,006億7百万円となり、前連結会計年度に比べ38億72百万円（3.7%）減少しました。

特別損益については、前連結会計年度に投資有価証券評価損を計上したこと等により、85億89百万円改善しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損益が改善したことから、713億2百万円となり、前連結会計年度に比べ13億31百万円（1.9%）増加しました。

営業利益 分析図



*それぞれの営業費用には、退職給付費用が含まれますが、その増減額は、+2,088百万円となります。

セグメント情報

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

	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	(百万円) 連結
営業収益									
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
営業利益									
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
参照ページ	P.37	P.39	P.41	P.43	P.45	P.47	—	—	—

(注) 当連結会計年度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、前連結会計年度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。

財政状態の分析

1. 資産、負債及び純資産の状況

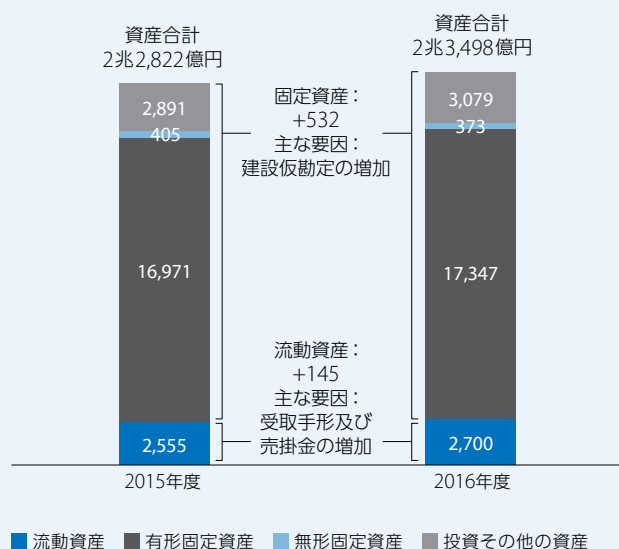
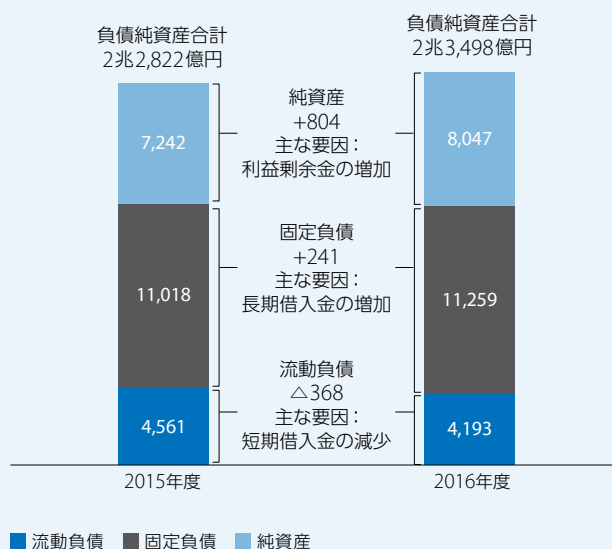
当連結会計年度末の資産合計は、減価償却を上回る設備投資の実施、持分法投資利益の計上、保有している投資有価証券の上場株式の時価上昇、建設仮勘定の増加により2兆3,498億31百万円となり、前連結会計年度末に比べ676億50百万円増加しました。なお、建設仮勘定は、銀座3丁目開発計画や梅田1丁目1番地計画等の進捗に伴い増加したものです。

負債のうち、固定負債の増加の主な要因は、長期借入金や社債の増加によるものであり、一方で流動負債の減少の主な要因

は短期借入金の減少によるものです。これにより、連結有利子負債は前連結会計年度末と比較して、170億46百万円の減少となりました。負債合計は、1兆5,451億71百万円となり前連結会計年度末に比べ127億71百万円減少しました。

純資産合計は、利益剰余金が増加したこと等により8,046億59百万円となり前連結会計年度末に比べ804億22百万円増加しました。

この結果、自己資本比率は33.5%となり、ROEは9.4%となりました。

資産
(億円)負債及び純資産
(億円)

2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ1億67百万円増加し、当連結会計年度末には225億30百万円となりました。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,008億5百万円、減価償却費528億円、法人税等の支払額227億14百万円等により、1,156億33百万円の収入（前連結会計年度比7.4%減）となりました。

(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

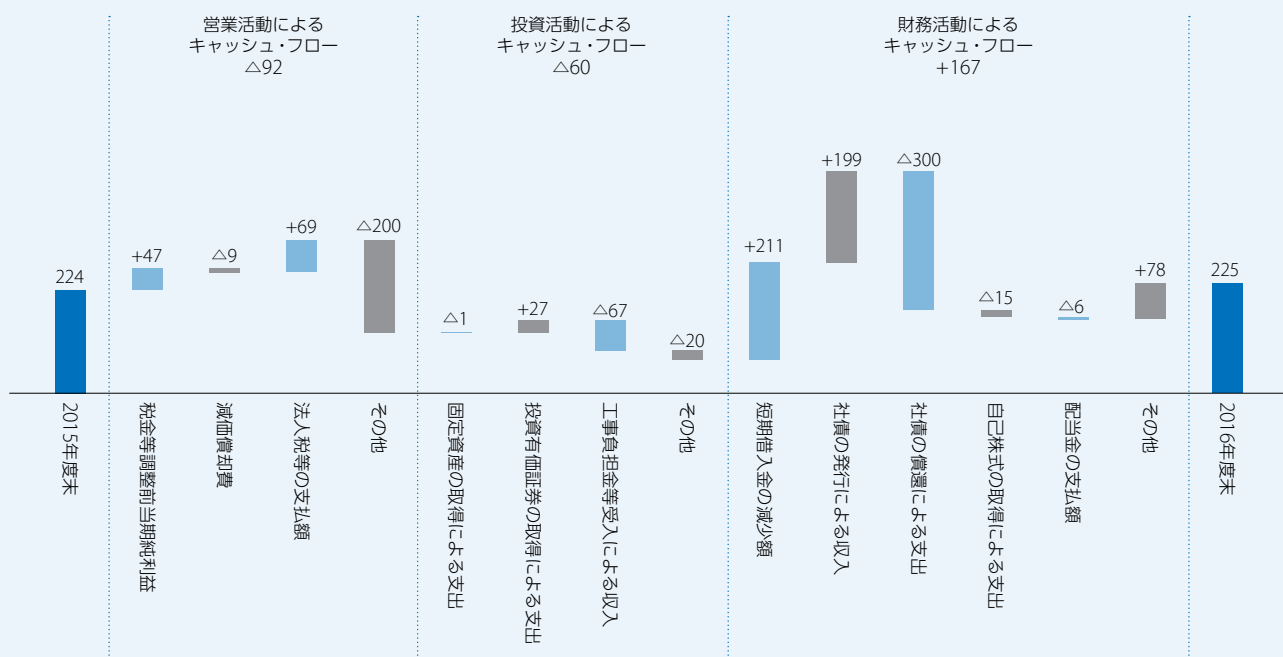
投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出927億67百万円、投資有価証券の取得による支出115億27百万円、工事負担金等受入による収入139億73百万円等により、848億45百万円の支出（前連結会計年度比7.6%増）となりました。

(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の純減による支出39億32百万円、社債の発行による収入198億58百万円、社債の償還による支出300億円、自己株式の取得による支出52億71百万円、配当金の支払額88億3百万円等により、305億95百万円の支出（前連結会計年度比35.3%減）となりました。

キャッシュ・フローの状況

(億円)



3. 資金調達の状況

当連結会計年度は、銀座3丁目開発計画及び鉄道車両の新造等の設備投資等を行ったものの、それらを上回る営業活動によるキャッシュ・フロー等が生じたことにより、当連結会計年度末における連結有利子負債残高は8,995億23百万円となり、前連結会計年度末に比べ170億46百万円の減少となりました。

当社グループでは、財務体質の健全性を示す指標として連結有利子負債/EBITDA（償却前営業利益）倍率を採用しており、当連結会計年度においては、同倍率は5.6倍（前連結会計年度は5.5倍）となっています。

設備投資額と減価償却費（連結決算）

当連結会計年度の設備投資額（無形固定資産を含む）については、862億12百万円となり、前連結会計年度に比べ195億73百万円（29.4%）増加しました。

各セグメント別の内訳は次のとおりです。

	2016年度	増減率
都市交通	31,158百万円	11.4%
不動産	43,144	52.5
エンタテインメント・コミュニケーション	7,388	24.8
旅行	528	4.1
国際輸送	384	△63.4
ホテル	3,182	42.5
その他	618	△13.7
小計	86,406	29.6
調整額又は全社（共通）	△193	△272.6
合計	86,212	29.4

〈都市交通〉

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

〈国際輸送〉

国際輸送事業においては、阪急阪神エクスプレスが、社内業務のためのシステム投資等を行いました。

〈不動産〉

不動産事業においては、銀座3丁目開発計画や梅田1丁目1番地計画等を行いました。

〈ホテル〉

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

〈エンタテインメント・コミュニケーション〉

エンタテインメント・コミュニケーション事業においては、幹線伝送路更新等を行いました。

また、当連結会計年度の減価償却費については、528億円となり、前連結会計年度に比べ9億1百万円（1.7%）減少しました。

〈旅行〉

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

事業等のリスク

当社グループの経営成績、株価及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。

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

法的規制について

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

有利子負債について

当連結会計年度末における連結有利子負債残高は8,995億23百万円となっています。

なお、2006年度に株式公開買付けによって阪神電気鉄道株式を取得し、同社が連結子会社となったことにより連結有利子負債残高が増加しましたが、当社グループとしては同社との経営統合によるキャッシュ・フローの拡大等により、基本的には返済面は問題ないと考えています。

当社グループは、引き続き資金調達手段の多様化を図り、状況に応じて金利の影響を抑えるように努めますが、万一、金利水準が急激に上昇した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

関係会社について

阪急電鉄（連結子会社）は、北神急行電鉄（連結子会社）が利用者の利便性を確保するため、神戸高速鉄道（連結子会社）に鉄道施設を譲渡し、第2種鉄道事業者として鉄道営業を存続するという計画に合意しました。この合意に基づいて阪急電鉄は、2002年度に神戸高速鉄道に対し鉄道施設購入に必要な資金の一部を融資し、当該譲渡が実行されました。

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

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

保有資産の時価下落について

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

少子化等について

当社グループが基盤とする京阪神エリアにおいて、少子化等に伴う将来的な人口動態の変化から、鉄道、バス、タクシーなどに対する旅客輸送需要やその他の各事業における需要が減退することに加え、労働市場の逼迫に伴い働き手の確保が困難になることが想定され、当社グループの経営成績や財政状態などが影響を受ける可能性があります。

自然災害等について

当社グループは、都市交通事業、不動産事業、エンタテインメント・コミュニケーション事業、旅行事業、国際輸送事業及びホテル事業など多種多様な事業を営んでおり、事業遂行上必要な鉄道施設、賃貸ビルや店舗等のさまざまな営業施設を多数保有しています。地震等の自然災害をはじめとする大規模災害が発生した場合には、営業施設への被害等により、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表

平成28年及び平成29年3月31日現在

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 24,225	¥ 24,255	\$ 216,563
受取手形及び売掛金	73,141	83,492	745,464
販売土地及び建物	103,060	107,234	957,446
商品及び製品	2,605	2,368	21,143
仕掛品	4,656	3,724	33,250
原材料及び貯蔵品	4,466	4,524	40,393
繰延税金資産	6,427	7,044	62,893
その他	37,188	37,606	335,768
貸倒引当金	△234	△260	△2,321
流動資産合計	255,535	269,992	2,410,643
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（純額）	572,227	563,652	5,032,607
機械装置及び運搬具（純額）	53,529	57,525	513,616
土地	931,355	935,126	8,349,339
建設仮勘定	120,589	158,847	1,418,277
その他（純額）	19,369	19,552	174,571
有形固定資産合計	1,697,070	1,734,702	15,488,411
無形固定資産			
のれん	23,295	20,822	185,911
その他	17,211	16,461	146,973
無形固定資産合計	40,507	37,284	332,893
投資その他の資産			
投資有価証券	248,097	267,979	2,392,670
繰延税金資産	4,323	4,146	37,018
退職給付に係る資産	5,947	7,194	64,232
その他	31,046	28,810	257,232
貸倒引当金	△347	△279	△2,491
投資その他の資産合計	289,066	307,852	2,748,679
固定資産合計	2,026,644	2,079,839	18,569,991
資産合計	2,282,180	2,349,831	20,980,634

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 37,480	¥ 40,086	\$ 357,911
未払費用	18,199	17,938	160,161
短期借入金	205,909	178,408	1,592,929
1年内償還予定の社債	30,000	10,000	89,286
リース債務	1,794	1,795	16,027
未払法人税等	6,188	9,704	86,643
賞与引当金	4,638	4,620	41,250
その他	151,924	156,737	1,399,438
流動負債合計	456,134	419,291	3,743,670
固定負債			
長期借入金	589,100	610,523	5,451,098
社債	82,000	92,000	821,429
リース債務	7,765	6,795	60,670
繰延税金負債	189,812	179,530	1,602,946
再評価に係る繰延税金負債	5,152	5,152	46,000
退職給付に係る負債	61,839	61,459	548,741
長期前受工事負担金	54,614	60,846	543,268
その他	111,521	109,571	978,313
固定負債合計	1,101,807	1,125,879	10,052,491
負債合計	1,557,942	1,545,171	13,796,170
純資産の部			
株主資本			
資本金	99,474	99,474	888,161
資本剰余金	145,974	146,053	1,304,045
利益剰余金	449,535	527,884	4,713,250
自己株式	△8,289	△13,537	△120,866
株主資本合計	686,695	759,875	6,784,598
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	17,684	22,545	201,295
繰延ヘッジ損益	△896	472	4,214
土地再評価差額金	5,598	5,546	49,518
為替換算調整勘定	1,072	100	893
退職給付に係る調整累計額	△2,818	△1,591	△14,205
その他の包括利益累計額合計	20,639	27,074	241,732
新株予約権	424	496	4,429
非支配株主持分	16,478	17,213	153,688
純資産合計	724,237	804,659	7,184,455
負債純資産合計	2,282,180	2,349,831	20,980,634

連結損益計算書

平成28年及び平成29年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
営業収益	¥746,792	¥736,763	\$6,578,241
営業費			
運輸業等営業費及び売上原価	605,512	603,260	5,386,250
販売費及び一般管理費	30,987	29,443	262,884
営業費合計	636,499	632,704	5,649,143
営業利益	110,293	104,058	929,089
営業外収益			
受取利息	106	115	1,027
受取配当金	1,017	976	8,714
持分法による投資利益	5,748	8,630	77,054
雑収入	2,285	2,066	18,446
営業外収益合計	9,158	11,789	105,259
営業外費用			
支払利息	12,506	11,166	99,696
雑支出	2,465	4,073	36,366
営業外費用合計	14,972	15,240	136,071
経常利益	104,479	100,607	898,277
特別利益			
工事負担金等受入額	37,820	2,114	18,875
固定資産売却益	126	453	4,045
投資有価証券売却益	33	872	7,786
その他	822	815	7,277
特別利益合計	38,802	4,255	37,991
特別損失			
固定資産圧縮損	37,818	2,180	19,464
固定資産除却損	951	546	4,875
減損損失	2,692	901	8,045
その他	5,732	429	3,830
特別損失合計	47,194	4,057	36,223
税金等調整前当期純利益	96,087	100,805	900,045
法人税、住民税及び事業税	20,495	26,081	232,866
法人税等調整額	4,043	1,850	16,518
法人税等合計	24,538	27,931	249,384
当期純利益	71,549	72,873	650,652
非支配株主に帰属する当期純利益	1,577	1,570	14,018
親会社株主に帰属する当期純利益	69,971	71,302	636,625

連結包括利益計算書

平成28年及び平成29年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
当期純利益	¥ 71,549	¥72,873	\$650,652
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	598	3,213	28,688
繰延ヘッジ損益	△786	1,390	12,411
土地再評価差額金	124	—	—
為替換算調整勘定	△855	△914	△8,161
退職給付に係る調整額	△6,336	901	8,045
持分法適用会社に対する持分相当額	△451	1,824	16,286
その他の包括利益合計	△7,706	6,414	57,268
包括利益	63,842	79,288	707,929
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	62,494	77,737	694,080
非支配株主に係る包括利益	1,348	1,551	13,848

連結株主資本等変動計算書

平成28年及び平成29年3月31日終了年度

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
平成27年3月31日残高	¥ 99,474	¥ 150,027	¥ 389,511	¥ △4,534	¥ 634,479
会計方針の変更による累積的影響額		△4,500	△527		△5,027
会計方針の変更を反映した期首残高	99,474	145,527	388,984	△4,534	629,452
期中変動額					
剰余金の配当			△8,227		△8,227
親会社株主に帰属する当期純利益			69,971		69,971
土地再評価差額金の取崩			0		0
自己株式の取得				△3,779	△3,779
自己株式の処分		△0	△0	24	23
非支配株主との取引に係る					
親会社の持分変動		447			447
連結範囲の変動			△1,192		△1,192
持分法適用会社に対する					
持分変動に伴う自己株式の増減					—
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）					
期中変動額合計	—	447	60,550	△3,755	57,242
平成28年3月31日残高	99,474	145,974	449,535	△8,289	686,695
会計方針の変更による累積的影響額			15,281		15,281
会計方針の変更を反映した期首残高	99,474	145,974	464,817	△8,289	701,976
期中変動額					
剰余金の配当			△8,803		△8,803
親会社株主に帰属する当期純利益			71,302		71,302
土地再評価差額金の取崩			0		0
自己株式の取得				△5,271	△5,271
自己株式の処分			△9	53	44
非支配株主との取引に係る					
親会社の持分変動		79			79
連結範囲の変動			577		577
持分法適用会社に対する				△30	△30
持分変動に伴う自己株式の増減					
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）					
期中変動額合計	—	79	63,067	△5,247	57,898
平成29年3月31日残高	99,474	146,053	527,884	△13,537	759,875

	百万円								
	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配株主 持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
平成27年3月31日残高	¥ 18,052	¥ △143	¥ 5,417	¥ 1,756	¥ 3,033	¥ 28,116	¥ 318	¥ 16,566	¥ 679,482
会計方針の変更による累積的影響額						—			△5,027
会計方針の変更を反映した期首残高	18,052	△143	5,417	1,756	3,033	28,116	318	16,566	674,454
期中変動額									
剰余金の配当									△8,227
親会社株主に帰属する当期純利益									69,971
土地再評価差額金の取崩									0
自己株式の取得									△3,779
自己株式の処分									23
非支配株主との取引に係る									
親会社の持分変動									447
連結範囲の変動									△1,192
持分法適用会社に対する									—
持分変動に伴う自己株式の増減									
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	△368	△752	180	△684	△5,851	△7,476	105	△88	△7,459
期中変動額合計	△368	△752	180	△684	△5,851	△7,476	105	△88	49,783
平成28年3月31日残高	17,684	△896	5,598	1,072	△2,818	20,639	424	16,478	724,237
会計方針の変更による累積的影響額						—			15,281
会計方針の変更を反映した期首残高	17,684	△896	5,598	1,072	△2,818	20,639	424	16,478	739,519
期中変動額									
剰余金の配当									△8,803
親会社株主に帰属する当期純利益									71,302
土地再評価差額金の取崩									0
自己株式の取得									△5,271
自己株式の処分									44
非支配株主との取引に係る									
親会社の持分変動									79
連結範囲の変動									577
持分法適用会社に対する									△30
持分変動に伴う自己株式の増減									
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	4,861	1,369	△52	△971	1,227	6,434	72	735	7,241
期中変動額合計	4,861	1,369	△52	△971	1,227	6,434	72	735	65,140
平成29年3月31日残高	22,545	472	5,546	100	△1,591	27,074	496	17,213	804,659

連結株主資本等変動計算書

	千円ドル				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
平成28年3月31日残高	\$888,161	\$1,303,339	\$4,013,705	\$△74,009	\$6,131,205
会計方針の変更による累積的影響額			136,438		136,438
会計方針の変更を反映した期首残高	888,161	1,303,339	4,150,152	△74,009	6,267,643
期中変動額					
剰余金の配当			△78,598		△78,598
親会社株主に帰属する当期純利益			636,625		636,625
土地再評価差額金の取崩			0		0
自己株式の取得				△47,063	△47,063
自己株式の処分			△80	473	393
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		705			705
連結範囲の変動			5,152		5,152
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式の増減				△268	△268
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）					
期中変動額合計	—	705	563,098	△46,848	516,946
平成29年3月31日残高	888,161	1,304,045	4,713,250	△120,866	6,784,598

	千円								
	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配株主 持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
平成28年3月31日残高	\$157,893	\$△8,000	\$49,982	\$9,571	\$△25,161	\$184,277	\$3,786	\$147,125	\$6,466,402
会計方針の変更による累積的影響額						—			136,438
会計方針の変更を反映した期首残高	157,893	△8,000	49,982	9,571	△25,161	184,277	3,786	147,125	6,602,848
期中変動額									
剰余金の配当									△78,598
親会社株主に帰属する当期純利益									636,625
土地再評価差額金の取崩									0
自己株式の取得									△47,063
自己株式の処分									393
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動									705
連結範囲の変動									5,152
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式の増減									△268
株主資本以外の項目の期中変動額（純額）	43,402	12,223	△464	△8,670	10,955	57,446	643	6,563	64,652
期中変動額合計	43,402	12,223	△464	△8,670	10,955	57,446	643	6,563	581,607
平成29年3月31日残高	201,295	4,214	49,518	893	△14,205	241,732	4,429	153,688	7,184,455

連結キャッシュ・フロー計算書

平成28年及び平成29年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 96,087	¥ 100,805	\$ 900,045
減価償却費	53,701	52,800	471,429
減損損失	2,692	901	8,045
のれん償却額	2,471	2,426	21,661
持分法による投資損益 (△は益)	△5,748	△8,630	△77,054
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△2,077	△179	△1,598
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△42	20	179
受取利息及び受取配当金	△1,124	△1,092	△9,750
支払利息	12,506	11,166	99,696
固定資産圧縮損	37,818	2,180	19,464
固定資産除却損	951	546	4,875
固定資産売却損益 (△は益)	183	△426	△3,804
工事負担金等受入額	△37,820	△2,114	△18,875
投資有価証券売却損益 (△は益)	△33	△869	△7,759
売上債権の増減額 (△は増加)	6,129	△10,595	△94,598
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△1,174	△2,506	△22,375
仕入債務の増減額 (△は減少)	△5,028	3,083	27,527
その他	4,436	△1,096	△9,786
小計	163,930	146,420	1,307,321
利息及び配当金の受取額	3,156	3,208	28,643
利息の支払額	△12,591	△11,282	△100,732
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△29,656	△22,714	△202,804
営業活動によるキャッシュ・フロー	124,838	115,633	1,032,438
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出	△92,686	△92,767	△828,277
固定資産の売却による収入	5,064	2,186	19,518
投資有価証券の取得による支出	△14,228	△11,527	△102,920
投資有価証券の売却による収入	618	1,611	14,384
工事負担金等受入による収入	20,623	13,973	124,759
その他	1,765	1,677	14,973
投資活動によるキャッシュ・フロー	△78,843	△84,845	△757,545
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△21,628	△546	△4,875
長期借入れによる収入	65,830	65,190	582,054
長期借入金の返済による支出	△76,570	△68,576	△612,286
社債の発行による収入	—	19,858	177,304
社債の償還による支出	—	△30,000	△267,857
自己株式の取得による支出	△3,779	△5,271	△47,063
配当金の支払額	△8,227	△8,803	△78,598
非支配株主への配当金の支払額	△331	△406	△3,625
その他	△2,571	△2,038	△18,196
財務活動によるキャッシュ・フロー	△47,278	△30,595	△273,170
現金及び現金同等物に係る換算差額	△694	△673	△6,009
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△1,978	△480	△4,286
現金及び現金同等物の期首残高	23,497	22,363	199,670
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	844	648	5,786
現金及び現金同等物の期末残高	22,363	22,530	201,161

セグメント情報

平成28年及び平成29年3月31日終了年度

前連結会計年度

	百万円							その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結 財務諸表 計上額 (注)4
	報告セグメント										
	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 (注)1	ホテル	小計				
営業収益											
(ア)外部顧客への営業収益	¥234,410	¥ 203,413	¥105,351	¥30,492	¥76,083	¥67,304	¥ 717,056	¥29,209	¥ 746,265	¥ 527	¥ 746,792
(イ)セグメント間の内部 営業収益又は振替高	5,133	17,509	7,138	9	8	737	30,538	9,649	40,188	△40,188	—
合計	239,544	220,923	112,490	30,502	76,092	68,042	747,594	38,859	786,453	△39,660	746,792
セグメント利益又は損失(△)	41,270	49,851	15,301	680	1,788	3,298	112,191	967	113,159	△2,866	110,293
セグメント資産	794,261	1,022,570	142,705	65,239	39,899	82,754	2,147,431	35,849	2,183,280	98,899	2,282,180
その他の項目											
減価償却費	25,691	17,916	6,656	773	730	1,838	53,607	537	54,144	△443	53,701
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	27,977	28,287	5,919	507	1,049	2,233	65,974	717	66,691	△52	66,639

当連結会計年度

	百万円										
	報告セグメント							その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結 財務諸表 計上額 (注)4
	都市交通	不動産	エンタテインメント・ コミュニケーション	旅行	国際輸送	ホテル	小計				
営業収益											
(ア)外部顧客への営業収益	¥232,306	¥ 198,663	¥107,162	¥29,926	¥71,631	¥64,358	¥ 704,048	¥32,284	¥ 736,332	¥ 430	¥ 736,763
(イ)セグメント間の内部 営業収益又は振替高	4,830	17,046	8,031	12	38	1,281	31,240	10,362	41,603	△41,603	—
合計	237,136	215,709	115,193	29,938	71,670	65,640	735,288	42,646	777,935	△41,172	736,763
セグメント利益又は損失(△)	42,237	41,970	15,655	637	1,587	2,795	104,885	1,340	106,225	△2,167	104,058
セグメント資産	802,238	1,056,719	147,307	73,938	38,658	82,562	2,201,424	34,144	2,235,569	114,261	2,349,831
その他の項目											
減価償却費	25,919	16,800	6,729	726	680	1,877	52,734	546	53,280	△480	52,800
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	31,158	43,144	7,388	528	384	3,182	85,787	618	86,406	△193	86,212

	千米ドル										
	報告セグメント							その他 (注)2	合計	調整額 (注)3	連結 財務諸表 計上額 (注)4
	都市交通	不動産	エンタテインメント コミュニケーション	旅行	国際輸送	ホテル	小計				
営業収益											
(ア)外部顧客への営業収益	\$ 2,074,161	\$ 1,773,777	\$ 956,804	\$267,196	\$639,563	\$574,625	\$ 6,286,143	\$288,250	\$ 6,574,393	\$ 3,839	\$ 6,578,241
(イ)セグメント間の内部 営業収益又は振替高	43,125	152,196	71,705	107	339	11,438	278,929	92,518	371,455	△371,455	—
合計	2,117,286	1,925,973	1,028,509	267,304	639,911	586,071	6,565,071	380,768	6,945,848	△367,607	6,578,241
セグメント利益又は損失(△)	377,116	374,732	139,777	5,688	14,170	24,955	936,473	11,964	948,438	△19,348	929,089
セグメント資産	7,162,839	9,434,991	1,315,241	660,161	345,161	737,161	19,655,571	304,857	19,960,438	1,020,188	20,980,634
その他の項目											
減価償却費	231,420	150,000	60,080	6,482	6,071	16,759	470,839	4,875	475,714	△4,286	471,429
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	278,196	385,214	65,964	4,714	3,429	28,411	765,955	5,518	771,482	△1,723	769,750

(注)

- 当連結会計年度より、国際輸送事業における営業収益の計上方法を変更しています。当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度の「国際輸送」セグメントの営業収益が39,433百万円増加していますが、セグメント利益に与える影響はありません。
- 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、建設業等を含んでいます。
- セグメント利益又は損失の調整額の主な内容は、のれんの償却額（前連結会計年度△2,238百万円、当連結会計年度△2,238百万円（△19,982千米ドル））（主に平成18年度の阪神電気鉄道との経営統合により発生したのれんの償却額）です。
セグメント資産の調整額には、のれんの未償却残高（前連結会計年度22,939百万円、当連結会計年度20,496百万円（183,000千米ドル））（主に平成18年度の阪神電気鉄道との経営統合により発生したのれん）のほか、当社、阪急電鉄及び阪神電気鉄道での余資運用資金（現金及び預金）、長期投資資金（投資有価証券）及び土地等の配分していない資産やセグメント間の取引消去が含まれています。
- セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。

主要賃貸／分譲物件一覧

主な賃貸物件

賃貸物件名称	所在地	竣工年	賃貸可能面積 (千㎡) *1	主な用途
梅田阪急ビル	大阪市北区	2012	213	百貨店 (阪急百貨店)、オフィス
梅田阪神第1ビルディング (ハービス OSAKA)	大阪市北区	1997	82	ホテル (ザ・リッツ・カールトン大阪)、オフィス、商業施設、多機能ホール
梅田阪神第2ビルディング (ハービス ENT)	大阪市北区	2004	55	オフィス、商業施設、劇場 (大阪四季劇場)
阪急茶屋町ビル (アプローズタワー)	大阪市北区	1992	52	ホテル (ホテル阪急インターナショナル)、オフィス、商業施設
阪急三番街	大阪市北区	1969	40	商業施設
阪急グランドビル	大阪市北区	1977	36	オフィス、商業施設
グランフロント大阪	大阪市北区	2013	28	オフィス、商業施設、ナレッジキャピタル、ホテル (インターコンチネンタルホテル大阪)
阪急ターミナルビル	大阪市北区	1972	27	オフィス、商業施設
阪急ファイブビル (HEP ファイブ)	大阪市北区	1998	20	商業施設
ナビオ阪急 (HEP ナビオ)	大阪市北区	1980	16	商業施設
北阪急ビル	大阪市北区	1971	13	オフィス、商業施設
NU chayamachi	大阪市北区	2005	12	商業施設
野田阪神ビルディング (ウイステ)	大阪市福島区	1992	32	商業施設、オフィス
新大阪阪急ビル	大阪市淀川区	2012	24	オフィス、ホテル (レム新大阪)、商業施設
阪急西宮ガーデンズ	兵庫県西宮市	2008	108	商業施設、百貨店 (阪急百貨店)
阪急河原町ビル	京都市下京区	1974	38	百貨店 (高島屋)

*1 賃貸可能面積には、公共部にかかる面積は含めていません。

2016年度の主な分譲物件 *2

分譲物件名称	所在地	総戸数
マンション		
ジオ高槻ミュージズレジス	大阪府高槻市	244
ジークレフ・ジオ 神戸本山 *3	神戸市東灘区	256
ジオ千里中央 ザ・レジデンス	大阪府豊中市	218
プロド高槻	大阪府高槻市	51
ジオ京都嵯峨嵐山	京都市右京区	32
ジオ京都嵐山	京都市西京区	25
ジオ住吉本町	神戸市東灘区	22*4
ジオグランデ岡本一丁目	神戸市東灘区	17*4
ジオ多摩センター	東京都多摩市	300
ジオ茅ヶ崎フレスシア *3	神奈川県茅ヶ崎市	136
ジオ津田沼 奏の杜	千葉県習志野市	84
ジオ経堂	東京都世田谷区	78
ジオ御苑内藤町	東京都新宿区	63

戸建		
大阪中島公園都市 ハピアガーデン四季のまち	大阪市西淀川区	254
阪急彩都ガーデンフロント 彩都・箕面レジデンス	大阪府箕面市	48
ハピアガーデン箕面小野原	大阪府箕面市	20
グランフォーラム 祖師ヶ谷大蔵 HAPIA *3	東京都世田谷区	27
ハピアガーデン横濱山手	神奈川県横浜市	14
ハピアガーデン大泉学園町	東京都練馬区	8

*2 近畿圏・首都圏ごとに総戸数順

*3 共同事業物件

*4 非分譲住戸含む

2017年度の主な分譲予定物件 *2

分譲物件名称	所在地	総戸数
マンション		
ジオ天六 ツイン Towers	大阪市北区	358
シエリア彩都 (I区) *3	大阪府茨木市	208
ジオ茨木東宮町	大阪府茨木市	45
ジオ西宮北口 ザ・グレイス	兵庫県西宮市	40
ジオ西宮北口 瓦林町	兵庫県西宮市	35
ジオ西宮北口 薬師町	兵庫県西宮市	29
ジオ深川住吉	東京都江東区	190
ジオ四谷荒木町	東京都新宿区	131*4
プライムスタイル東日本橋 *3	東京都中央区	73*4
ジオ四谷三栄町	東京都新宿区	61
ジオ美しが丘二丁目ヒルズ	神奈川県横浜市	52
ジオ南青山	東京都港区	25
ジオグランデ元麻布	東京都港区	19*4

戸建		
ハピアガーデン垂水星陵台	神戸市垂水区	17
ハピアガーデン楠葉並木一丁目	大阪府枚方市	7
ハピアガーデン宝塚御殿山	兵庫県宝塚市	6
ハピアガーデン下石神井	東京都練馬区	13
ハピアガーデン狛江和泉多摩川	東京都狛江市	9
ハピアガーデン横濱山手 三番街	神奈川県横浜市	7

グループ主要会社一覧

(2017年3月31日現在)

■ 主要連結子会社

■ 都市交通事業

	会社名
鉄道事業	阪急電鉄 (株)
	阪神電気鉄道 (株)
	能勢電鉄 (株)
	北大阪急行電鉄 (株)
	北神急行電鉄 (株)
	神戸高速鉄道 (株)
自動車事業	阪急バス (株)
	阪神バス (株)
	阪急タクシー (株)
	阪神タクシー (株)
流通事業	阪急電鉄 (株) (株) エキ・リテール・サービス阪急阪神 (株) 阪急スタイルレーベルズ
広告事業	阪急電鉄 (株) (株) 阪急アドエージェンシー
都市交通その他事業	アルナ車両 (株) 阪急設計コンサルタント (株) (株) 阪神ステーションネット

■ 不動産事業

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

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

■ 旅行事業

	会社名
旅行事業	(株) 阪急交通社 (株) 阪急トラベルサポート

■ 国際輸送事業

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

■ ホテル事業

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

■ その他

	会社名
建設・環境事業	(株) ハンシン建設 中央電設 (株)
人事・経理代行業	(株) 阪急阪神ビジネスアソシエイト
グループカード事業	(株) 阪急阪神カード
グループ金融業	(株) 阪急阪神フィナンシャルサポート

■ 持分法適用関連会社

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

グループ沿革

■ 阪急ホールディングス

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

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

■ 阪神電気鉄道

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

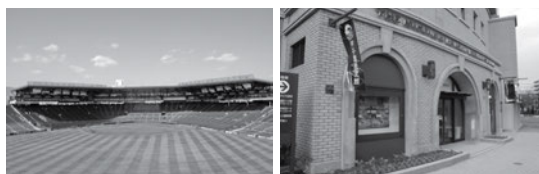
2006 「阪急阪神ホールディングス」誕生

「阪急阪神第一ホテルグループ」誕生

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



- 2008 「阪急西宮ガーデンズ」開業



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

「梅田阪急ビル オフィスタワー」竣工



- 2012 梅田阪急ビルの全体竣工、
阪急うめだ本店グランドオープン

- 2015 阪急阪神ホールディングスグループ2015～2018年度 発表

- 2016 ASEAN 地域初の物流倉庫をインドネシアにオープン



- 2017 「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」発表

会社概要／株式情報

(2017年3月31日現在)

阪急阪神ホールディングス株式会社

本社

〒530-0012

大阪市北区芝田一丁目16番1号

TEL: 06-6373-5001 (グループ経営企画室IR担当)

FAX: 06-6373-5042

人事総務室東京統括部

〒100-0006

東京都千代田区有楽町一丁目5番2号

東宝ツインタワービル内

TEL: 03-3503-1568

FAX: 03-3508-0249

資本金

99,474百万円

決算期

3月31日

従業員数

21,860名 (連結ベース)

発行可能株式総数

640,000,000株*

発行済株式総数

254,281,385株*

株主数

79,271名*

単元株式数

100株*

上場証券取引所

東京

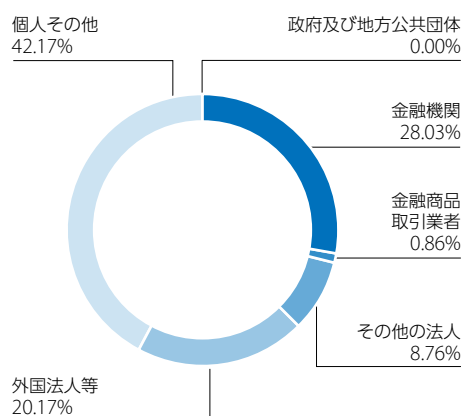
株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

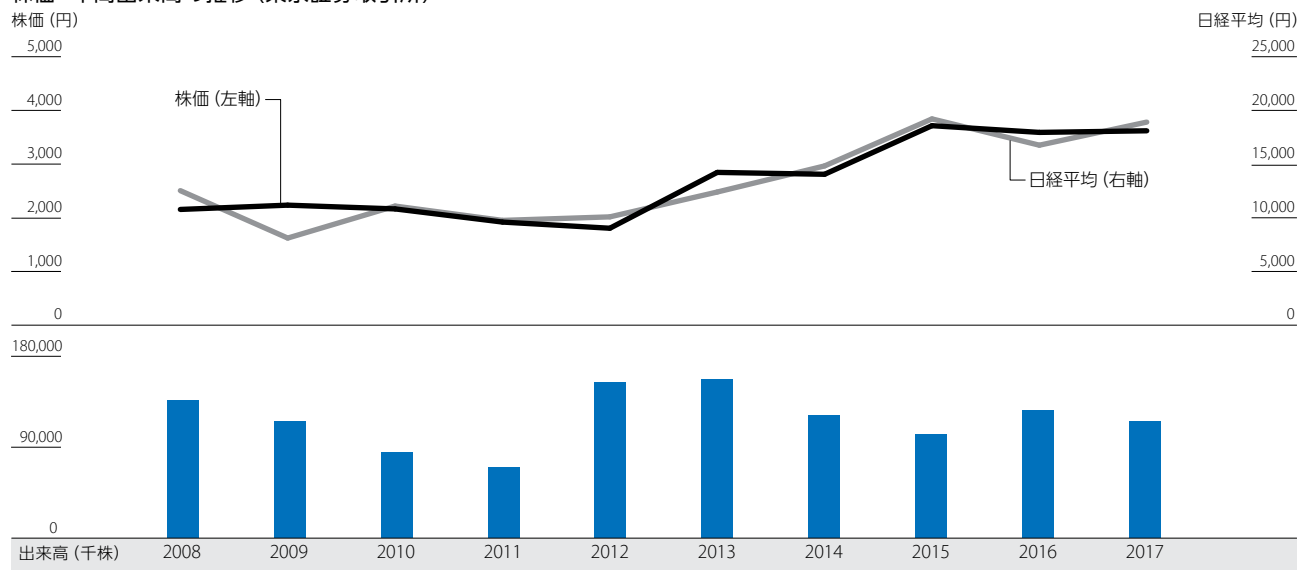
株主名	所有株式数 (千株)*	割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	12,906	5.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,163	3.60
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,804	2.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	4,641	1.83
株式会社三井住友銀行	4,381	1.72
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207	1.65
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,584	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	3,460	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	3,447	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口2)	3,409	1.34

所有者別分布状況



* 2016年8月1日を効力発生日とする株式併合 (普通株式5株を1株に併合) 及び単元株式数の変更 (1,000株から100株に変更) 実施後の数値です。

株価・年間出来高の推移 (東京証券取引所)



(注)

1 株価は各年の3月末時点、年間出来高は各年の3月末までの1年間を対象としています。

2 2016年8月1日を効力発生日とする株式併合及び単元株式数の変更を反映した調整後の数値です。



阪急阪神ホールディングスコーポレートサイト情報

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

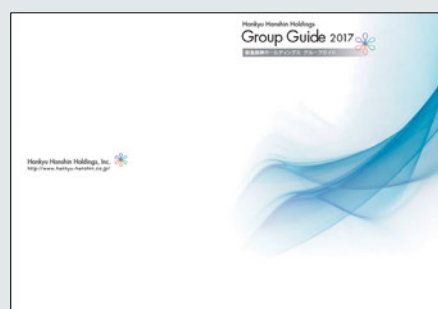
<http://www.hankyu-hanshin.co.jp/>



株主・投資家の皆様へ

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

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



グループガイド

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

http://www.hankyu-hanshin.co.jp/file_sys/irRelatedInfo/277.pdf



CSR活動 ▶ 社会貢献活動情報

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

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



CSR活動 ▶ 環境保全活動

当社グループでは、各事業における環境負荷の低減を目指し、さまざまな取組を行っています。当サイトには、取組の事例や外部からの評価を掲載しています。

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



阪急阪神ホールディングス株式会社

〒530-0012 大阪市北区芝田一丁目16番1号

TEL.06-6373-5001 FAX.06-6373-5042

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

阪急阪神東宝グループ