

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

2018年5月23日

阪急阪神ホールディングス株式会社

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

目次

今回のポイント	…	2
I.2017年度（2018年3月期）決算概要	…	3
II.中期経営計画の概要について	…	22
III.具体的な取組について	…	38
IV.2018年度（2019年3月期）業績予想並びに 各事業の見通しについて	…	63
V.参考資料	…	79

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

今回のポイント

- 2017年度
 - エンタテインメント・コミュニケーション事業、旅行事業、国際輸送事業が好調に推移したこと等により増収・増益
 - 営業収益は過去最高、営業利益、経常利益は過去2番目の水準となった
- 中期経営計画（～2021年度）
 - 2017年5月に発表した長期ビジョンを実現するための具体的な実行計画として、2021年までを計画期間とする中期経営計画を策定
 - 2021年度に営業利益1,100億円を安定的に計上できる企業グループになることを目指して、長期ビジョンに掲げている4つの戦略を推し進めていく
 - 計画期間の設備投資（投融資等を含む）は、6,100億円（前回計画比+2,200億円）を想定

I.2017年度（2018年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.具体的な取組について

IV.2018年度（2019年3月期）業績予想並びに 各事業の見通しについて

V.参考資料

連結損益比較表（サマリー）

	2017年度末	2016年度末	比較増減
連結子会社	92社	93社	△1社
持分法適用関連会社	11社	11社	－
合計	103社	104社	△1社

増加：2社
減少：3社

（単位：百万円）

	2017年度	2016年度	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	760,252	736,763	+ 23,489	+ 3.2%	次ページ参照
営業利益	105,211	104,058	+ 1,153	+ 1.1%	
営業外収益	12,791	11,789	+ 1,002		持分法による投資利益 +601
営業外費用	14,228	15,240	△1,012		支払利息 △1,107
経常利益	103,774	100,607	+ 3,167	+ 3.1%	
特別利益	35,168	4,255	+ 30,913		工事負担金等受入額 +30,369
特別損失	37,533	4,057	+ 33,476		固定資産圧縮損 +31,522
親会社株主に帰属する 当期純利益	66,361	71,302	△4,941	△6.9%	税金費用 +5,431
(参考)					
減価償却費	53,276	52,800	+ 476		
金融収支 (A) - (B)	△8,728	△10,074	+ 1,346		
受取利息及び配当金 (A)	1,331	1,092	+ 239		
支払利息 (B)	10,059	11,166	△1,107		

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

エンタテインメント・コミュニケーション事業においてスポーツ事業、ステージ事業及びコミュニケーションメディア事業が揃って好調であったことや、旅行事業においてヨーロッパ方面の集客が増加したこと、また国際輸送事業が航空輸送を中心に好調に推移したこと等により、増収・増益

	(単位：百万円)								
	都市交通	不動産	エンタテインメント・ コミュニケーション	旅行	国際輸送	ホテル	その他	調整額	連結
営業収益									
2017年度	235,967	222,586	121,078	34,022	83,707	67,248	42,811	△47,169	760,252
2016年度	237,136	215,709	115,193	29,938	71,670	65,640	42,646	△41,172	736,763
比較増減	△1,169	+6,876	+5,884	+4,083	+12,037	+1,608	+164	△5,997	+23,489
営業利益									
2017年度	41,586	40,954	17,750	2,055	2,777	2,216	1,929	△4,058	105,211
2016年度	42,237	41,970	15,655	637	1,587	2,795	1,340	△2,167	104,058
比較増減	△651	△1,016	+2,094	+1,418	+1,189	△579	+588	△1,890	+1,153

都市交通セグメント

【鉄道】	阪急線・阪神線が堅調に推移したこと等により増収となったものの、減価償却費や動力費が増加したこと等により減益
【自動車】	2017年3月にニッポンレンタカー阪急株式会社を外部化した影響等により減収。 営業利益は燃料費や減価償却費が増加したこと等により減益

	2017年度	2016年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	235,967	237,136	△1,169	△0.5%
営業利益	41,586	42,237	△651	△1.5%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
鉄道事業	1,522億円	+23億円
自動車事業	480億円	△10億円
流通事業	306億円	△24億円
広告事業	87億円	+2億円
都市交通その他事業	87億円	△4億円

ニッポンレンタカー阪急株式会社の外部化の影響 約△13億円

- 株式会社いいなダイニングの持分法適用関連会社化の影響 約△11億円
- 株式会社阪急スタイルレーベルズの服飾事業を外部化した影響 約△9億円

※ 別途、本社費・調整額あり

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2017年度 百万円	2016年度 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2017年度 千人	2016年度 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	63,137	62,720	+417	+0.7	319,939	318,064	+1,875	+0.6
定期	33,198	32,628	+570	+1.7	335,005	329,305	+5,700	+1.7
うち通勤	28,690	28,138	+552	+2.0	234,816	230,010	+4,806	+2.1
うち通学	4,507	4,489	+18	+0.4	100,189	99,295	+894	+0.9
合計	96,335	95,348	+987	+1.0	654,945	647,369	+7,576	+1.2

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2017年度 百万円	2016年度 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2017年度 千人	2016年度 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	21,638	21,136	+501	+2.4	119,567	116,998	+2,569	+2.2
定期	11,797	11,563	+234	+2.0	122,073	119,768	+2,305	+1.9
うち通勤	10,576	10,356	+220	+2.1	96,401	94,479	+1,922	+2.0
うち通学	1,221	1,206	+14	+1.2	25,672	25,289	+383	+1.5
合計	33,436	32,699	+736	+2.3	241,641	236,766	+4,875	+2.1

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

《都市交通》 鉄道運輸成績 (増減要因)

《阪急電鉄》

運輸収入 (第1種・第2種合計)

(単位:百万円)

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2017年度実績	24,532	23,901	24,313	23,588	96,335
2016年度実績	24,194	23,656	24,097	23,399	95,348
増減	+ 338	+ 244	+215	+188	+987
増減率	+ 1.4%	+ 1.0%	+0.9 %	+0.8 %	+1.0 %

《阪神電気鉄道》

運輸収入 (第1種・第2種合計)

(単位:百万円)

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2017年度実績	8,474	8,687	8,200	8,073	33,436
2016年度実績	8,284	8,440	8,004	7,970	32,699
増減	+ 190	+ 246	+ 195	+ 102	+ 736
増減率	+ 2.3%	+ 2.9%	+ 2.4%	+ 1.3%	+ 2.3%

対前期比の増減要因 (推定)

・桜の見頃 (2017年4月・2018年3月) の影響による増加	+105百万円
・ゴールデンウィークの人出増加	+ 50百万円
・紅葉時期の人出増加	+ 29百万円
・その他 (沿線人口・インバウンド需要の増加ほか)	+804百万円

対前期比の増減要因 (推定)

・甲子園球場 (プロ野球) による増加	+98百万円
・京セラドーム (イベント・プロ野球) による増加	+34百万円
・その他 (阪神なんば線の好調、沿線人口・インバウンド需要の増加ほか)	+604百万円

不動産セグメント

【賃貸】	梅田地区をはじめとした賃貸ビルが堅調に推移したこと等により増収となったものの、修繕費や商業施設のリニューアル・魅力度向上のための費用が増加したこと等により減益
【分譲・その他】	マンション分譲戸数が増加したこと等により増収となったものの、販売経費が増加したこと等により減益 【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：+72戸（前期 1,087戸 → 当期 1,159戸）

	2017年度	2016年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	222,586	215,709	+ 6,876	+ 3.2%
営業利益	40,954	41,970	△1,016	△2.4%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
賃貸事業	1,067億円	+ 27億円
分譲・その他事業	1,335億円	+ 48億円

※ 別途、本社費・調整額あり

エンタテインメント・コミュニケーションセグメント

【スポーツ】	阪神タイガースがクライマックスシリーズに進出したことや、公式戦の入場人員が増加したことに加えて、飲食・物販売上が好調に推移したこと等により、増収・増益
【ステージ】	歌劇事業において、雪組公演「ひかりふる路～革命家、マクシミリアン・ロベスピエール～/SUPER VOYAGER!」や花組公演「ポーの一族」等の各公演が好評を博したこと等により、増収・増益
【コミュニケーションメディアその他】	情報サービス事業においてＥコマース（電子商取引）サイトの構築・保守等が好調に推移したことや、放送・通信事業においてケーブルテレビの加入者数が増加したこと等により、増収・増益

	2017年度	2016年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	121,078	115,193	+ 5,884	+ 5.1%
営業利益	17,750	15,655	+ 2,094	+ 13.4%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
スポーツ事業	368億円	+ 29億円
ステージ事業	340億円	+ 12億円
コミュニケーション メディアその他事業	514億円	+ 21億円

※ 別途、本社費・調整額あり

旅行セグメント

海外旅行においてヨーロッパ方面や中国方面の集客が増加したことや、国内旅行においても集客が堅調に推移したこと等により、増収・増益

	2017年度	2016年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	34,022	29,938	+ 4,083	+ 13.6%
営業利益	2,055	637	+ 1,418	+ 222.5%

【旅行セグメント 2017年度の概況】

- ◆海外旅行 業界 第3位 (注)
取扱高 2,066 億円 (前期比 + 10.5%)
- ◆国内旅行 業界 第6位 (注)
取扱高 1,361 億円 (前期比 + 5.5%)
- ◆総取扱高 業界 第6位 (注)
取扱高 3,455 億円 (前期比 + 8.4%)

【海外旅行】

ヨーロッパ方面がテロ事件等の影響から回復して好調に推移したことや、中国をはじめとしたアジア方面が伸長したこと等により、取扱高が前期を上回った

【国内旅行】

「逆打ちお遍路」により前期好調であった四国方面が反動で落ち込んだが、それ以外の方面は、北海道・関東方面をはじめ好調に推移し、取扱高が前期を上回った

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

※ (注) 取扱高は、4月-3月までの合計値。業界順位は、4月-2月までの合計値による順位
観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」より

国際輸送セグメント

日本・東アジア・欧州において、航空輸送を中心に好調に推移したこと等により、増収・増益

				(単位：百万円)
	2017年度	2016年度	比較増減	増減率
営業収益	83,707	71,670	+ 12,037	+ 16.8%
営業利益	2,777	1,587	+ 1,189	+ 74.9%

【 国際輸送セグメント 2017年度の概況 】

- 日本は、航空輸送、海上輸送ともに堅調に推移した
- 米州は、アジア発の輸入が好調に推移したことに加え、ロジスティクスも堅調に推移した
- 東アジア及び欧州は、自動車関連部品の航空輸送を中心に好調に推移した
- アセアンは、航空輸送、海上輸送ともに堅調に推移したものの、倉庫関連費用の発生等により営業利益は前期を下回った

ホテルセグメント

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

	2017年度	2016年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	67,248	65,640	+ 1,608	+ 2.5%
営業利益	2,216	2,795	△579	△20.7%

【ホテルセグメント(阪急阪神ホテルズ) 2017年度の概況】

◆ホテル客室稼働率

全社 92.7% (前期比+0.1P)
 近畿圏 95.4% (前期比+1.1P)
 首都圏 88.7% (前期比△2.1P)

◆ホテル平均客室単価 (ADR)

全社 13,832円 (前期比△616円)
 近畿圏 13,549円 (前期比 △591円)
 首都圏 15,449円 (前期比△1,216円)

(参考) 2017年3月に開業したレム六本木を除く数値

ホテル客室稼働率

全社 93.5% (前期比+0.9P)
 首都圏 90.2% (前期比△0.6P)

ホテル平均客室単価 (ADR)

全社 13,956円 (前期比△492円)
 首都圏 16,417円 (前期比△254円)

【宿泊部門】

客室稼働率は引き続き高水準を維持したものの、平均客室単価については民泊や新規ホテル開業の影響を受け前期を下回った。なお、首都圏では、レム六本木の通期寄与による影響を除くと、平均客室単価の低下幅は前期よりも縮小している

【宴会部門・レストラン部門】

レストラン部門の収益は、館外レストランを閉鎖したこと等の影響があり、前期を下回った。一方、宴会部門の収益は、法人やイベント利用等の一般宴会部門が好調に推移したことにより前期を上回った

連結損益比較表（営業外損益）

	2017年度	2016年度	(単位：百万円) 比較増減
営業利益	105,211	104,058	+ 1,153
営業外収益	12,791	11,789	+ 1,002
うち持分法による投資利益	9,232	8,630	+ 601
営業外費用	14,228	15,240	△1,012
うち支払利息	10,059	11,166	△1,107
経常利益	103,774	100,607	+ 3,167

連結損益比較表（特別損益）

	2017年度	2016年度	(単位：百万円) 比較増減
特別損益	△ 2,364	197	△2,562
特別利益	35,168	4,255	+ 30,913
工事負担金等受入額	32,483	2,114	+ 30,369
その他	2,685	2,140	+ 544
特別損失	37,533	4,057	+ 33,476
固定資産圧縮損	33,702	2,180	+ 31,522
その他	3,831	1,877	+ 1,953

連結損益比較表（親会社株主に帰属する当期純利益）

（単位：百万円）
比較増減

	2017年度	2016年度	
税金等調整前当期純利益	101,410	100,805	+ 605
法人税等合計	33,362	27,931	+ 5,431
法人税、住民税及び事業税	28,389	26,081	+ 2,308
法人税等調整額	4,972	1,850	+ 3,122
当期純利益	68,047	72,873	△4,825
非支配株主に帰属する 当期純利益	1,685	1,570	+ 115
親会社株主に帰属する 当期純利益	66,361	71,302	△4,941

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2017年度末	2016年度末	比較増減	主な増減要因																								
資 産 の 部	流動資産	296,487	269,992	+ 26,495	受取手形及び売掛金 +9,126 販売土地及び建物 +8,942																								
	固定資産	2,113,617	2,079,839	+ 33,778	投資有価証券 +17,974 有形・無形固定資産 +12,759																								
	資産合計	2,410,105	2,349,831	+ 60,273																									
負 債 の 部	流動負債	406,911	419,291	△12,380	<table><tr><th></th><th>2017年度末</th><th>2016年度末</th><th>比較増減</th></tr><tr><td>借入金</td><td>767,431</td><td>788,931</td><td>△21,499</td></tr><tr><td>社債</td><td>92,000</td><td>102,000</td><td>△10,000</td></tr><tr><td>リース債務</td><td>7,326</td><td>8,591</td><td>△1,264</td></tr><tr><td>連結有利子負債</td><td>866,758</td><td>899,523</td><td>△32,764</td></tr><tr><td colspan="4">未払金 +10,942 前受金 +8,789 支払手形及び買掛金 +6,804</td></tr></table>		2017年度末	2016年度末	比較増減	借入金	767,431	788,931	△21,499	社債	92,000	102,000	△10,000	リース債務	7,326	8,591	△1,264	連結有利子負債	866,758	899,523	△32,764	未払金 +10,942 前受金 +8,789 支払手形及び買掛金 +6,804			
		2017年度末	2016年度末	比較増減																									
	借入金	767,431	788,931	△21,499																									
社債	92,000	102,000	△10,000																										
リース債務	7,326	8,591	△1,264																										
連結有利子負債	866,758	899,523	△32,764																										
未払金 +10,942 前受金 +8,789 支払手形及び買掛金 +6,804																													
固定負債	1,136,681	1,125,879	+ 10,801																										
負債合計	1,543,592	1,545,171	△1,578																										
純 資 産 の 部	株主資本	804,764	759,875	+ 44,888	親会社株主に帰属する当期純利益 + 66,361 自己株式 △10,709 支払配当 △9,360																								
	その他の包括利益累計額	32,961	27,074	+ 5,887	その他有価証券評価差額金 +4,601																								
	新株予約権	—	496	△496																									
	非支配株主持分	28,786	17,213	+ 11,572	連結子会社における新株式申込証拠金の受入による増等																								
	純資産合計	866,512	804,659	+ 61,852																									

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2017年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	135,821	115,633
うち、減価償却費	53,276	52,800
うち、法人税等の支払額	△26,005	△22,714
投資活動によるキャッシュ・フロー	△88,351	△84,845
うち、固定資産の取得による支出	△102,863	△92,767
うち、工事負担金等受入による収入	21,222	13,973
財務活動によるキャッシュ・フロー	△43,242	△30,595
うち、自己株式の取得による支出	△10,689	△5,271
うち、配当金の支払額	△9,360	△8,803
[参考] 連結有利子負債の増減額	△32,764	△17,046
現金及び現金同等物に係る換算差額	360	△673
現金及び現金同等物の増減額	4,588	△480
現金及び現金同等物の期首残高	22,530	22,363
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	383	648
現金及び現金同等物の期末残高	27,501	22,530

《参考》 セグメント別営業収益・営業利益

(単位：億円)

上段：営業収益 下段：営業利益	2017年度 通期実績 ①	2017年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2017年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2016年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
合計	7,603	7,650	△47	7,500	+103	7,368	+235
	1,052	1,040	+12	960	+92	1,041	+12
[主な内訳]							
都市交通	2,360	2,362	△2	2,345	+15	2,371	△12
	416	412	+4	396	+20	422	△7
不動産	2,226	2,327	△101	2,255	△29	2,157	+69
	410	412	△2	381	+29	420	△10
エンタテインメント・ コミュニケーション	1,211	1,186	+25	1,153	+58	1,152	+59
	178	162	+16	145	+33	157	+21
旅行	340	337	+3	323	+17	299	+41
	21	12	+9	5	+16	6	+14
国際輸送	837	783	+54	731	+106	717	+120
	28	20	+8	17	+11	16	+12
ホテル	672	669	+3	679	△7	656	+16
	22	24	△2	26	△4	28	△6

《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2017年度 通期実績 ①	2017年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2017年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2016年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
設備投資 合計	864	940	△76	940	△76	862	+2
[主な内訳]							
都市交通	350	385	△35	385	△35	312	+38
不動産	399	441	△42	441	△42	431	△32
エンタテインメント・ コミュニケーション	76	98	△22	98	△22	74	+2
旅行	5	9	△4	9	△4	5	+0
国際輸送	7	7	+0	7	+0	4	+3
ホテル	23	31	△8	31	△8	32	△9

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2017年度 通期実績 ①	2017年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2017年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2016年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
減価償却費 合計	533	537	△4	539	△6	528	+5
〔主な内訳〕							
都市交通	267	270	△3	269	△2	259	+7
不動産	165	165	+0	167	△2	168	△3
エンタテインメント・コミュニケーション	68	70	△2	72	△4	67	+1
旅行	7	7	△0	7	△0	7	△0
国際輸送	7	7	△0	8	△1	7	△0
ホテル	21	21	△0	21	△0	19	+2
EBITDA (※) 合計	1,608	1,600	+8	1,520	+88	1,593	+15
〔主な内訳〕							
都市交通	682	682	+0	666	+16	682	+1
不動産	575	577	△2	548	+27	588	△13
エンタテインメント・コミュニケーション	246	233	+13	218	+28	226	+21
旅行	27	19	+8	12	+15	14	+14
国際輸送	34	27	+7	25	+9	23	+12
ホテル	43	45	△2	47	△4	47	△4

(※) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

I.2017年度（2018年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.具体的な取組について

**IV.2018年度（2019年3月期）業績予想並びに
各事業の見通しについて**

V.参考資料

長期ビジョン（全体像）

阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025 スローガン

深める沿線 広げるフィールド

持続的な企業価値の向上

生活(顧客)価値の向上

環境変化を好機と捉え、事業を通じて先進性のある商品やサービスを提供する

社会価値の向上

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

経済価値の向上

民鉄トップクラスの収益性と財務健全性の維持・向上を図る

梅田・沿線×ストック型事業
関西で圧倒的No.1の沿線の実現

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)

フロー型事業
ブランド価値の最大化と差別化戦略の徹底追求による競争力強化

戦略①

戦略②

戦略③

グループ横断的な取組・新事業領域等

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④

AIやIoTをはじめとする技術革新の更なる進展

本格的な人口減少社会の到来

アジアの経済成長

少子高齢化

訪日外国人の増加

インフラ老朽化

交通インフラの整備(空港・鉄道・高速道路のネットワーク)

労働市場の逼迫

都心の人口集積

関西がアジアを中心とした世界のゲートウェイとしての地位を築く好機

長期ビジョン（4つの戦略）

梅田・沿線

梅田・沿線×ストック型事業

関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略①

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

首都圏・海外

首都圏・海外×ストック型事業

首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築

(梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散)

戦略②

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

ストック型（アセット活用）

グループ横断的な取組・新事業領域等

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④ 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

フロー型事業

ブランド価値の最大化と差別化戦略の徹底追求による競争力強化

戦略③

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

フロー型（ノン・アセット）

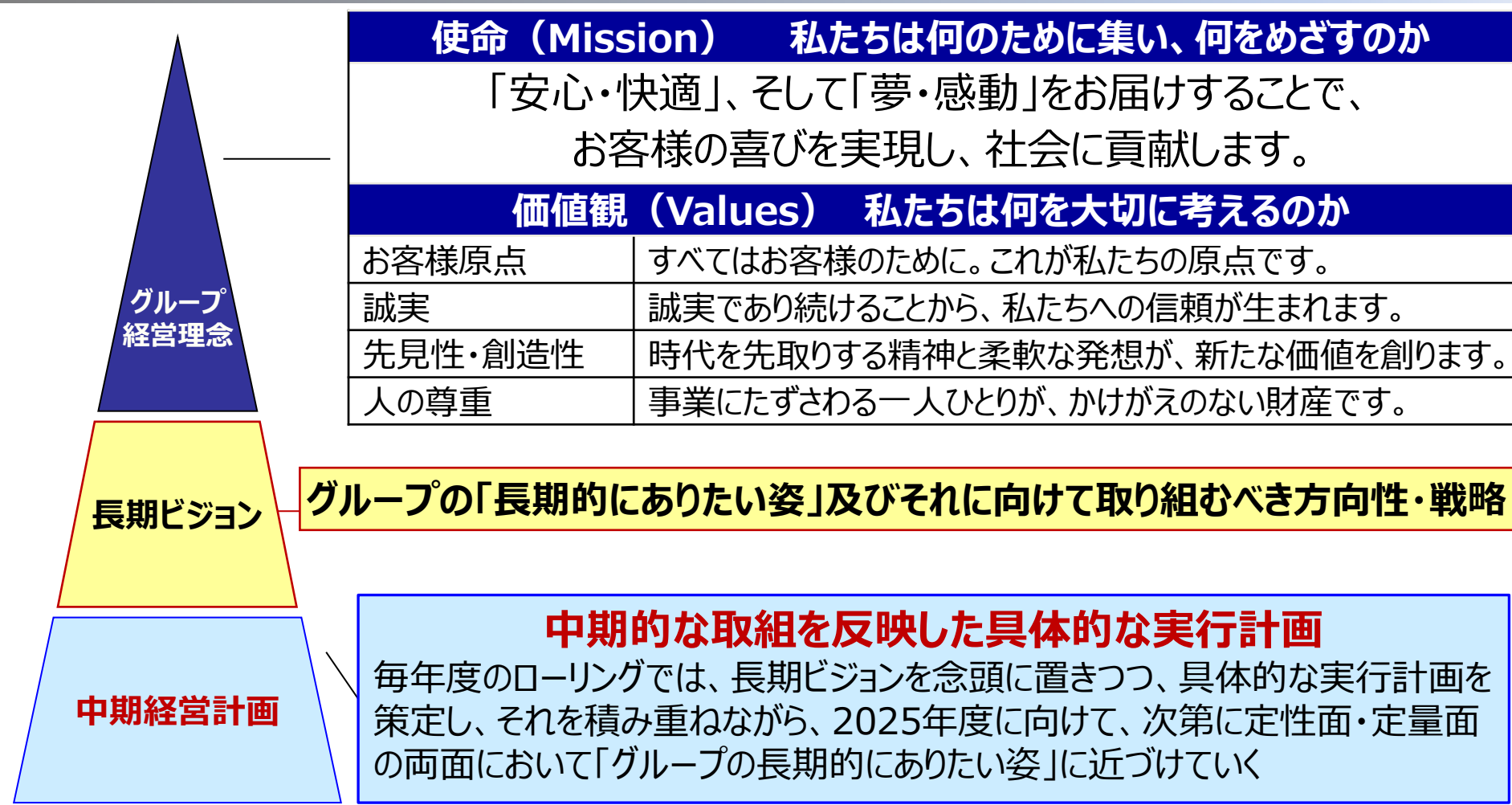
長期ビジョン（経営指標）

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、営業利益が最低でも現行の1,000億円水準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の取組を推し進めることにより、2025年度時点では下表の通りの水準を目指す

	経営指標	2025年度に ありたい姿
収益性	営業利益	<u>1,200億円</u>
	EBITDA	<u>2,000億円</u>
財務の健全性	有利子負債 /EBITDA倍率	<u>5倍台</u>

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

中期経営計画の位置づけ

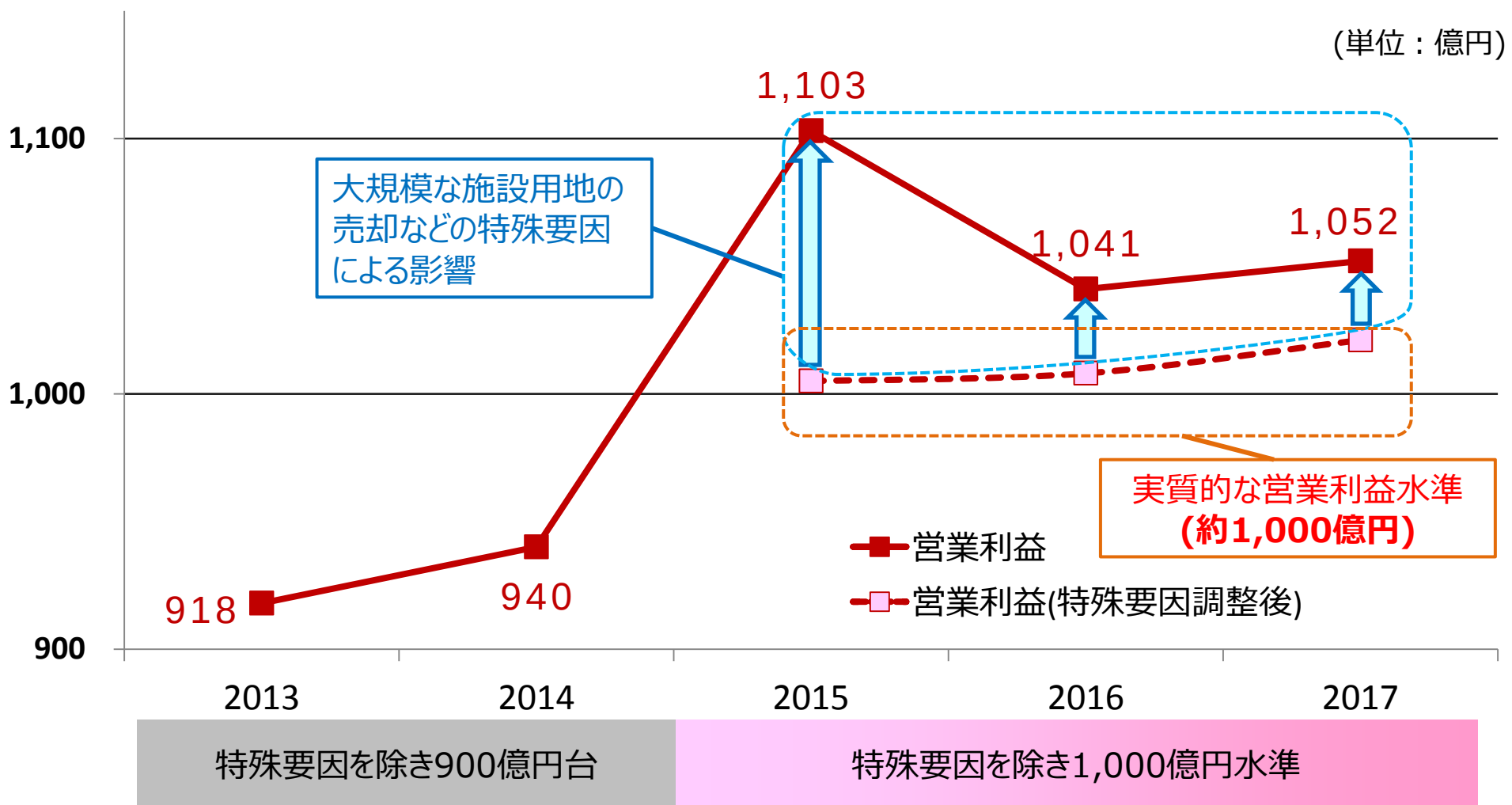


今回の中期経営計画は、長期ビジョンの発表後、初めて策定する具体的な実行計画であり、

2021年度を長期ビジョンの実現に向けた中間目標年度【マイルストーン】と位置付け、2018～2021年度の4カ年を策定期間として具体的なロードマップを描き、実行に移していく

足元の営業利益の水準

・2015～2017年度の営業利益は、大規模な施設用地の売却益などの特殊要因を除くと
実質的には1,000億円水準で推移



中期経営計画の基本的な考え方①

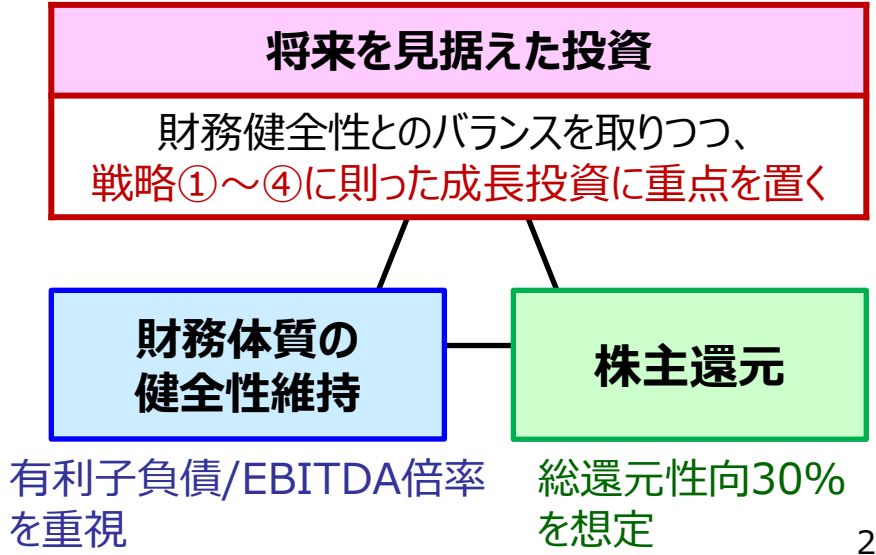
- ・今回計画では、足元の利益水準である1,000億円を2025年度に1,200億円へ伸長させていくために、4つの戦略に基づく施策を推し進めていくこととし、その実現に向け、戦略①～④に則った**成長投資に重点をおいて資金配分を行う**
- ・その上で、中間目標年度である**2021年度の営業利益は、1,000億～1,200億円の中間値にあたる1,100億円を目指す**

4つの戦略 ～長期ビジョンと関連付け

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

財務方針

- ・長期ビジョンの実現に向け、営業利益・EBITDAの更なる伸長を図っていくことを念頭に、**戦略①～④に則った成長投資に重点を置く**
- ・財務体質の健全性は引き続き維持する(重視する指標は有利子負債残高ではなく、有利子負債/EBITDA倍率とする)
- ・株主還元については、1株当たりの年間配当金は40円、総還元性向は30%を想定



中期経営計画の基本的な考え方②

- 4つの戦略のうち、戦略①②(ストック型事業)については、稼働物件の取得を除けば投資の実行から利益貢献までには相応の期間が必要であり、また戦略④(新事業領域の開拓)も同様に、事業として自立するにはかなりの期間を必要とする
⇒戦略①②や④の取組による利益貢献は、主に長期ビジョンの後半(2022～2025年度)に発現することを想定
- したがって、**今回の計画期間(長期ビジョンの前半[2018～2021年度])では、戦略③(フロー型事業)を中心に+100億円の営業利益の伸長を目指していく**

〈4つの戦略〉

戦略① 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化

インバウンド需要の取込 / 梅田エリアのバリューアップ / 沿線主要エリアの活性化
/ 鉄道新線による交通ネットワーク(インフラ)の整備

戦略② 首都圏・海外におけるストックの積み上げ

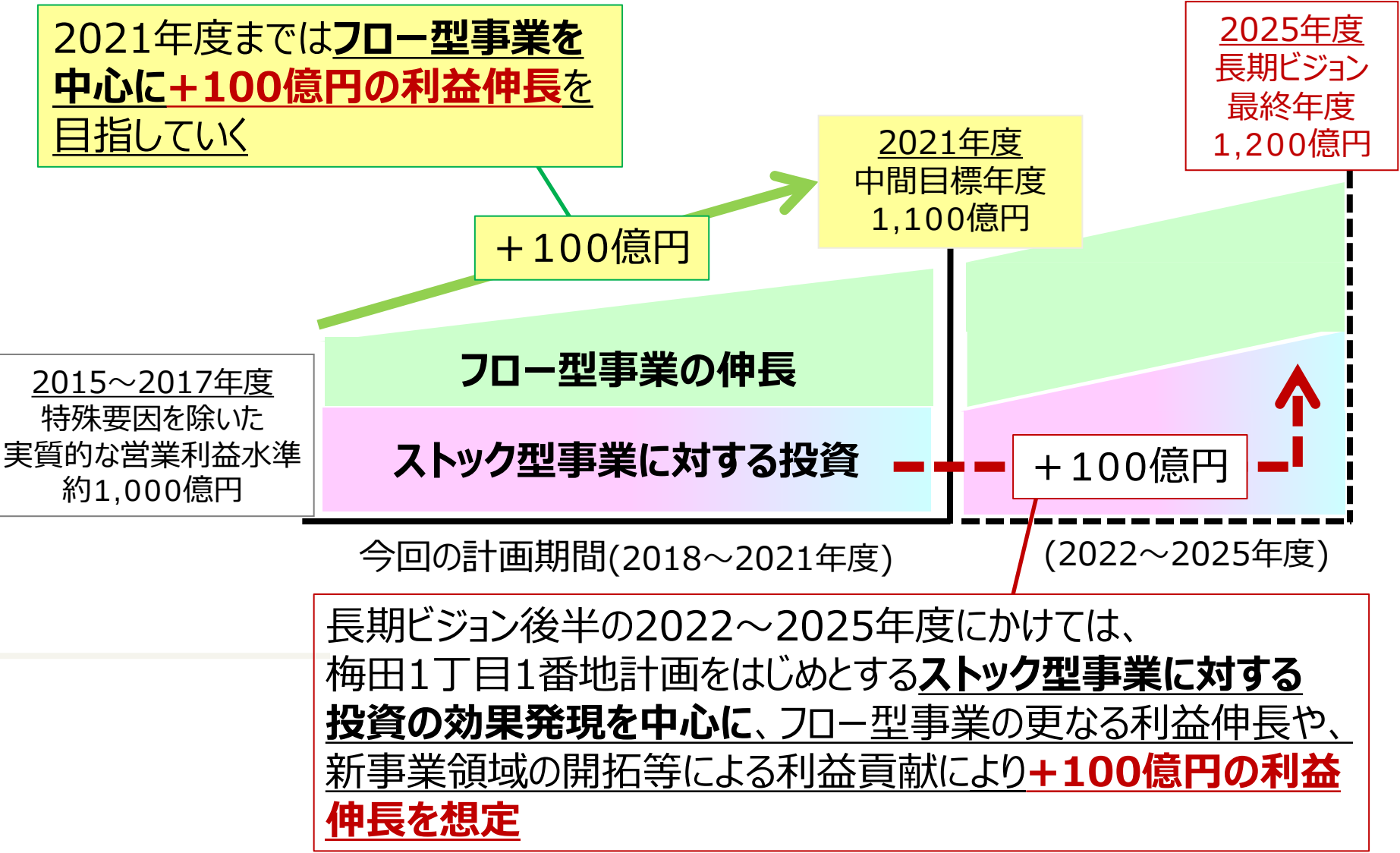
首都圏都心部におけるストックの積み上げ / 首都圏におけるホテルの新規出店
/ 海外ストック(不動産)の取得の検討

戦略③ フロー型事業の競争力の強化

海外を含めたマンション事業の規模拡大 / 情報サービス事業の成長
/ 旅行事業の利益伸長 / 国際輸送事業の取扱物量の拡大

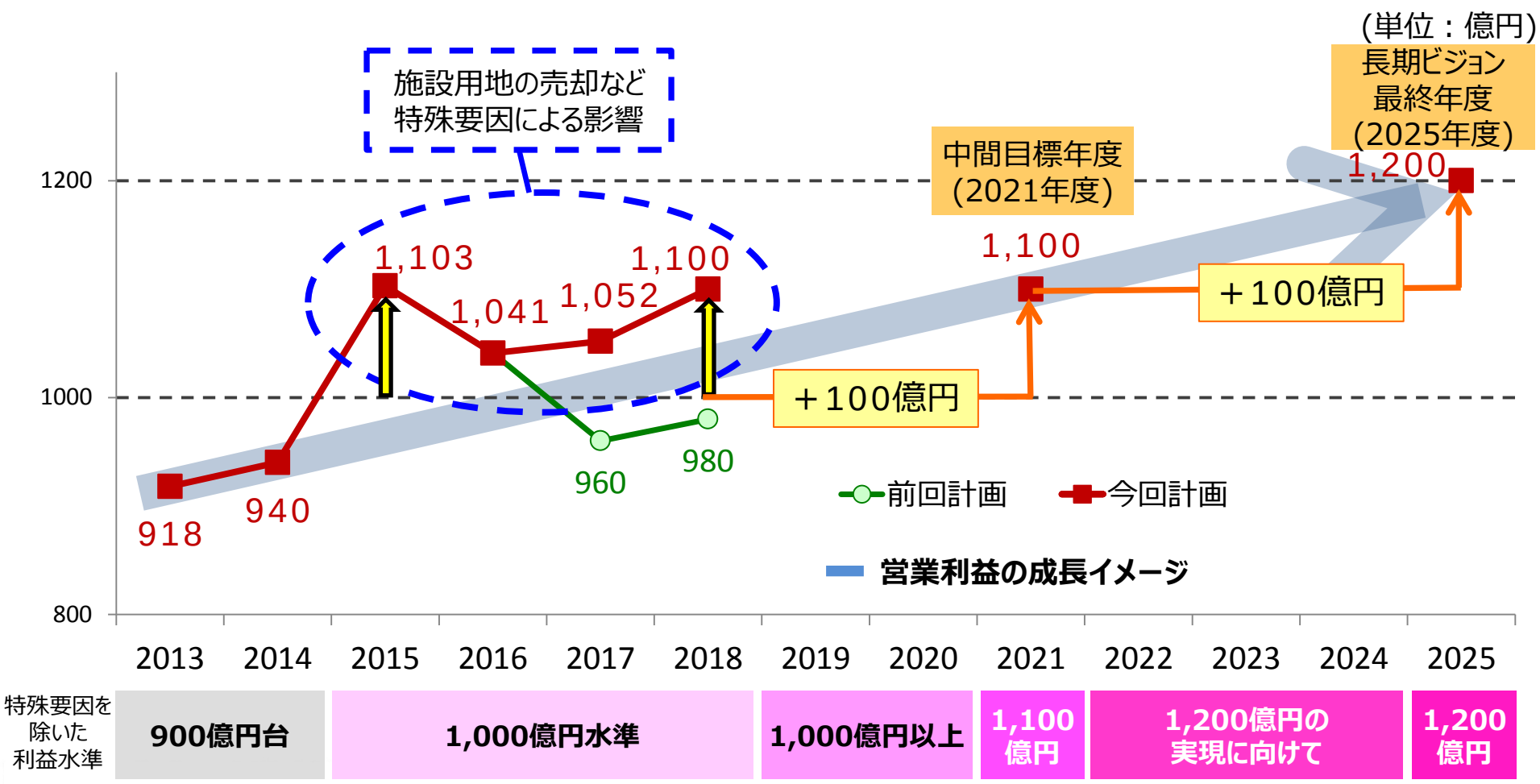
戦略④ グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

2025年度に向けた成長プロセス(イメージ)



今回計画における営業利益の推移

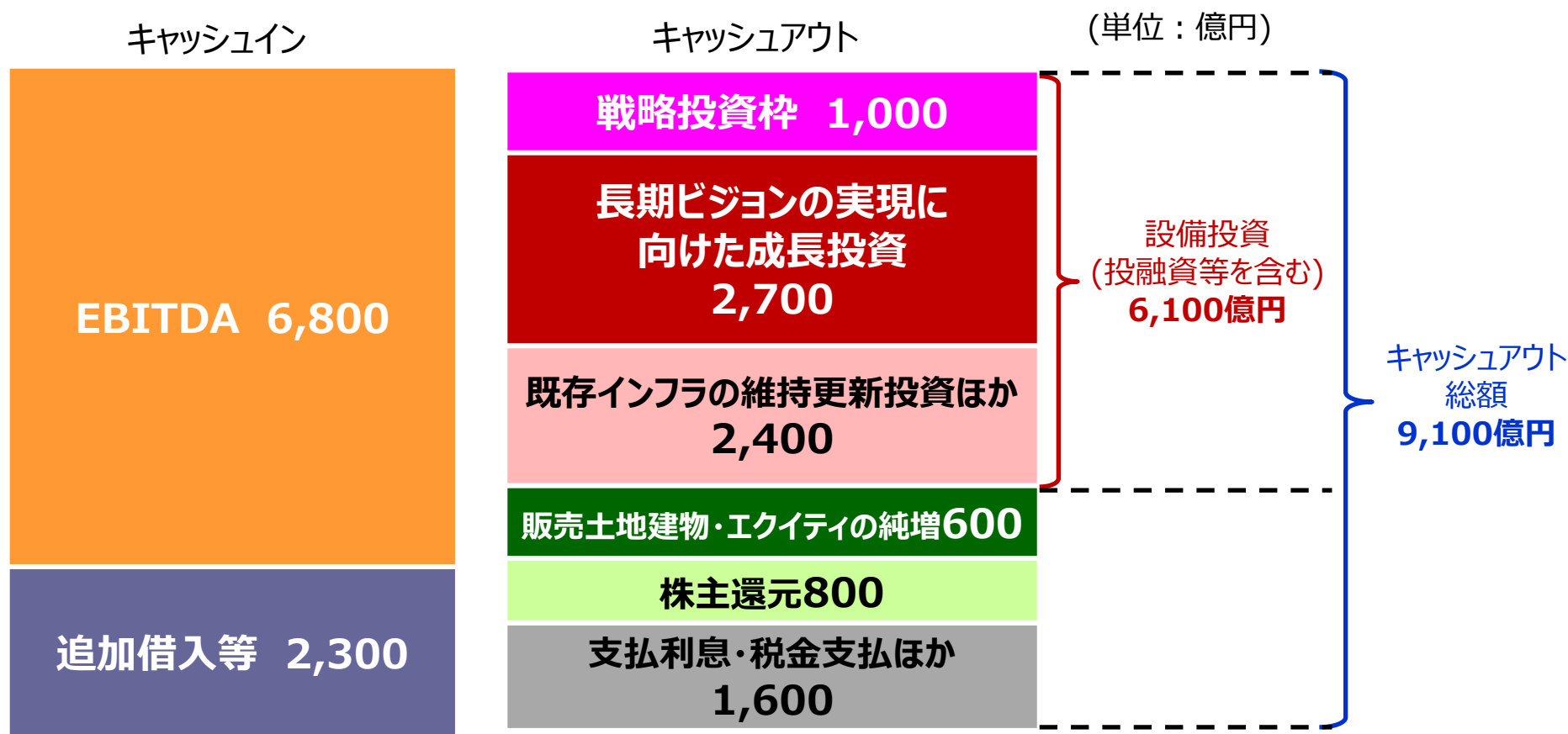
- ・2025年度の「営業利益目標1,200億円」の達成に向けて、中間目標年度(マイルストーン)である **2021年度時点で営業利益1,100億円**を安定的に計上できる企業グループとなることを目指す
- ・なお、2018年度は、大規模な施設用地の売却益などが一時的に生ずるため、**営業利益は1,100億円**となる見通し



今回計画におけるキャッシュフロー(概算イメージ)

今回計画では、EBITDAによるキャッシュインが**6,800億円**と想定される一方で、将来を見据えた投資に資金を積極的に振り向けること等から、キャッシュアウトは**9,100億円**と見込まれる。その結果、**2,300億円**不足することになるが、それについては追加借入等に対応する

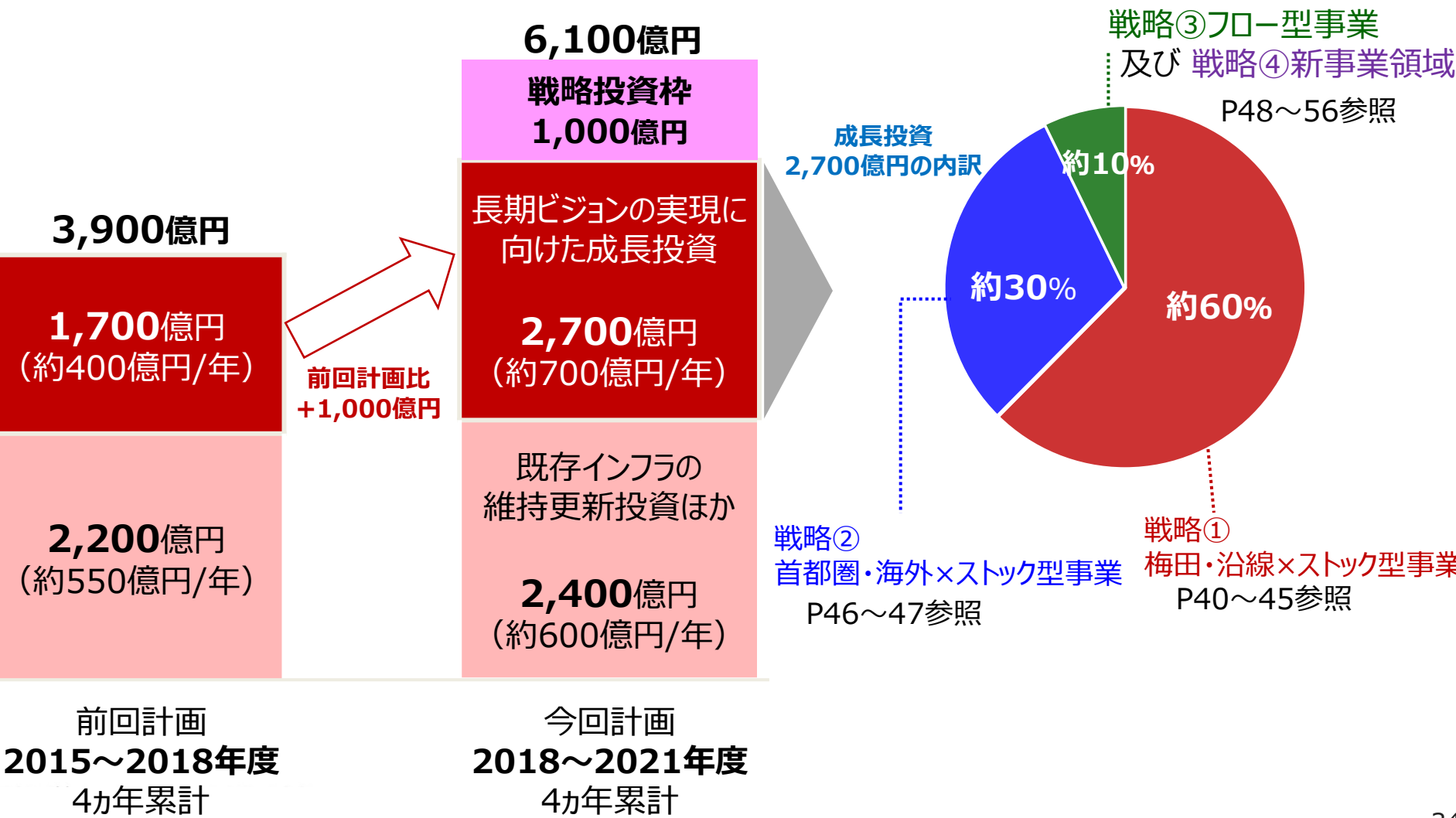
【2018～2021年度 4カ年累計キャッシュフローイメージ】



2018～2021年度 設備投資(投融資等を含む)の内訳

2018～2021年度の設備投資(投融資等を含む)は、**6,100億円**(前回計画比**+2,200億円**)を想定

- ・長期ビジョンの実現に向けた成長投資は、前回計画比**+1,000億円**を見込む
- ・新たに戦略投資枠（大規模プロジェクトやM & A 等を行うための投資）として**1,000億円**を設定
- ・既存インフラの維持更新投資は、安全確保のための投資等に取り組みながら、前回計画の水準を維持



株主還元

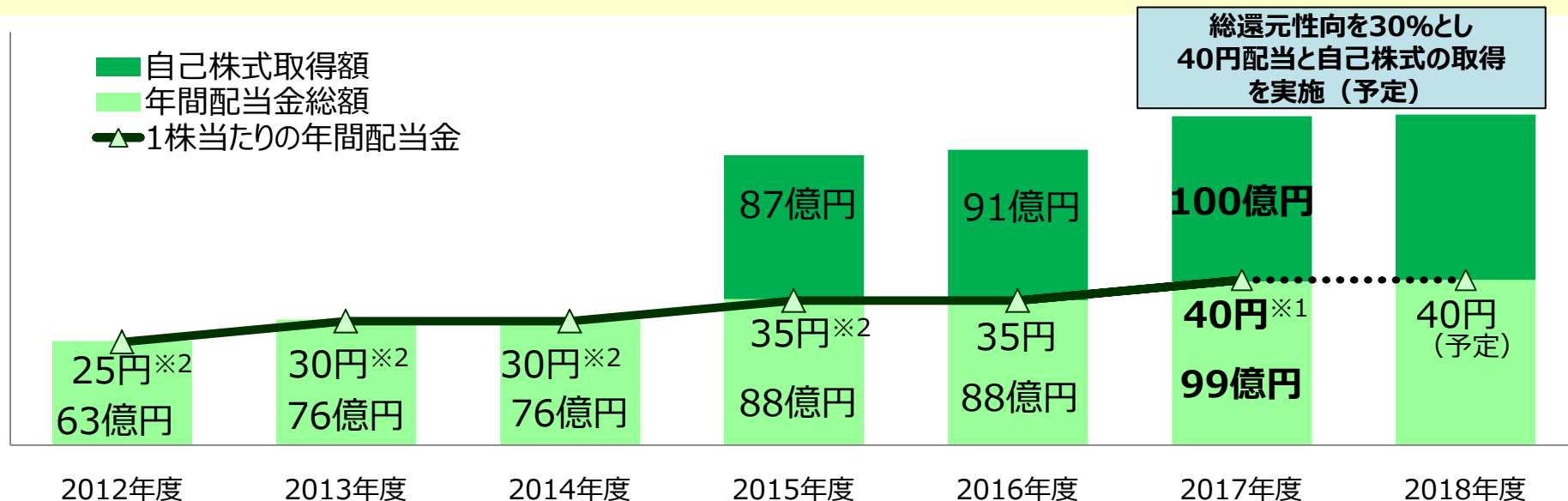
■ 株主還元に関する考え方

安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組む

- 2017年度利益の配分については、1株当たりの年間配当金を従来の35円※1[年間配当金総額99億円]に引き上げるとともに、総還元性向も25%から30%に変更し、それに基づき自己株式の取得[総額100億円]を実施する
- 2018年度利益の配分については、総還元性向を30%とし、1株当たりの年間配当金40円と自己株式の取得を実施する予定である

(参考) 総還元性向の算出方法

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



※1 2018年6月13日の定時株主総会において、剰余金処分に係る議案が承認可決された場合

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

経営指標の見通し（～2025年度）

	2017年度 実績	2018年度 予想	2021年度 計画	2025年度 (ありたい姿)
営業利益	1,052億円	1,100億円	1,100億円	1,200億円
EBITDA ※1	1,608億円	1,680億円	1,800億円	2,000億円
有利子負債	8,668億円	9,000億円	10,700億円	—
有利子負債/ EBITDA倍率	5.4倍	5.4倍	5.9倍	5倍台
D/Eレシオ ※2	1.0倍	1.0倍	1.0倍	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	664億円	700億円	700億円	—
ROE	8.2%	8.1%	7%	—
(参考)				
ネット有利子負債 ※3	8,379億円	8,750億円	10,450億円	—
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.2倍	5.2倍	5.8倍	—

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

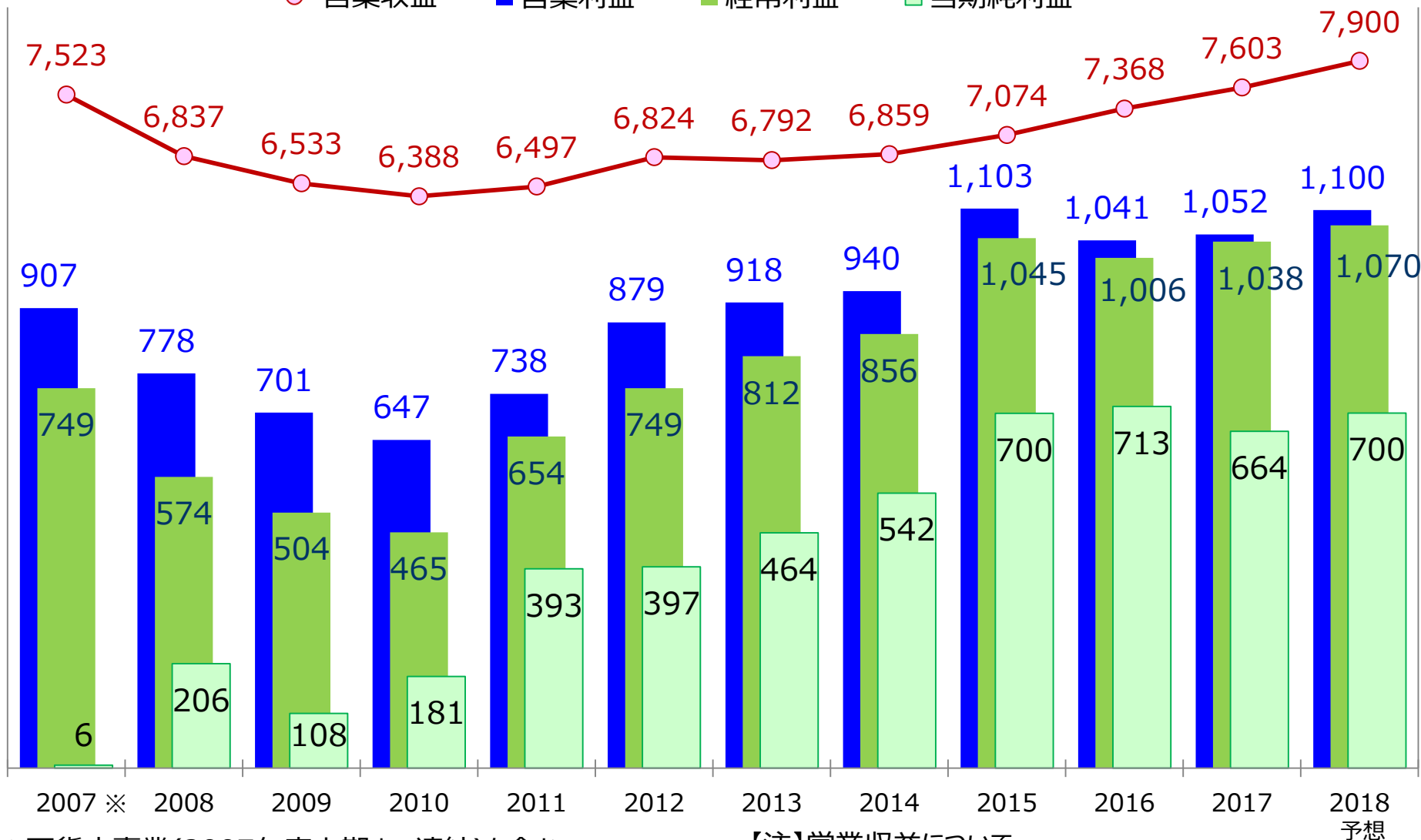
※2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

※3 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

【参考】営業収益と利益の推移

(単位：億円)

● 営業収益 ■ 営業利益 ■ 経常利益 □ 当期純利益



※ 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

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

I.2017年度（2018年3月期）決算概要

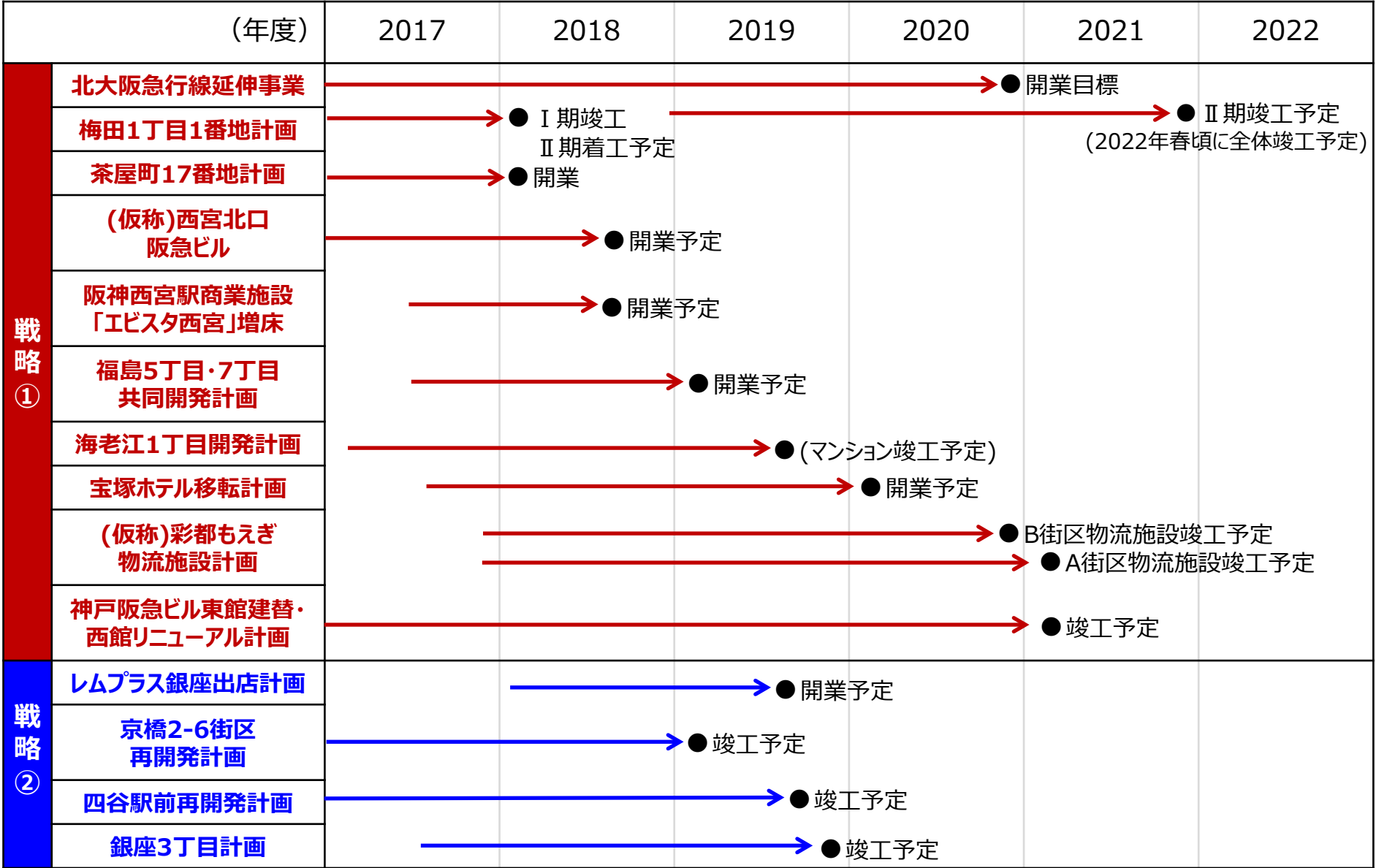
II.中期経営計画の概要について

III.具体的な取組について

IV.2018年度（2019年3月期）業績予想並びに
各事業の見通しについて

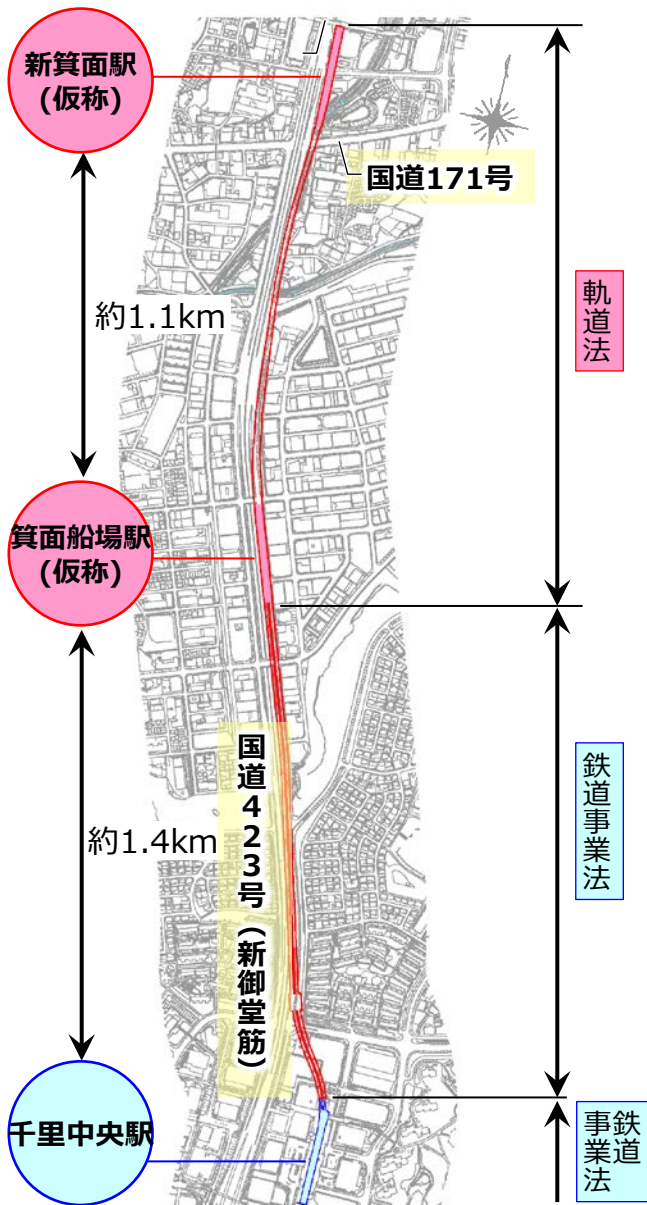
V.参考資料

戦略①②に基づく主なプロジェクトのスケジュール



戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化①

北大阪急行線延伸事業



【整備計画の概要】

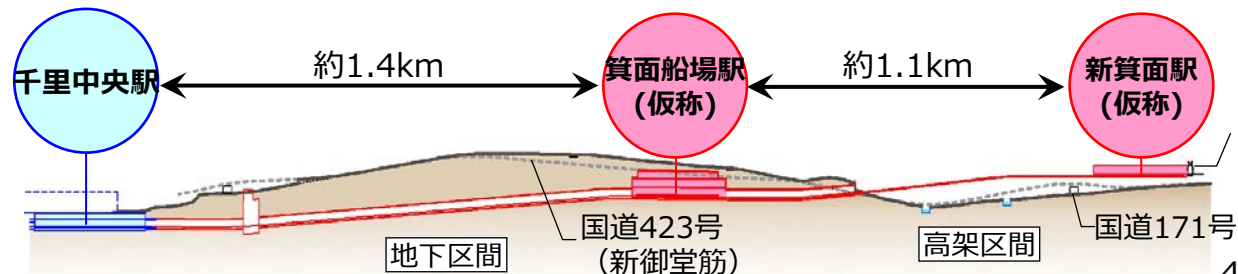
- 延伸距離 千里中央～(仮称)新箕面 2.5km
- 新駅整備 (仮称)箕面船場駅、(仮称)新箕面駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.5万人/日

【事業スキーム】

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

【スケジュール】

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



戦略①:梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化②

梅田1丁目1番地計画(ビル名称:大阪梅田ツインタワーズ・サウス)

【計画概要】

所在地	大阪市北区梅田1丁目1番他
敷地面積	約 12,200㎡※ 1
延床面積	約260,000㎡
規 模	地上38階、地下3階
用 途	百貨店、オフィス、ホール等
投資予定額	総額897億円
竣工時期	2022年春

※ 1 : 大阪神ビル・新阪急ビル間道路750㎡を含む

【スケジュール】

2015年7月	I 期部分の新築工事着手
2018年4月	I 期工事竣工※ 2 (新阪急ビル・大阪神ビル東側部分)
2018年6月	新百貨店の部分開業 II 期部分(大阪神ビル西側部分)の解体工事着手
2019年春	II 期部分の新築工事着手
2021年秋	II 期工事竣工(新百貨店部分) ※新百貨店の全面開業
2022年春	全体竣工、オフィス開業

※ 2 : 本計画が全体竣工を迎える2022年春に、阪急百貨店(阪急うめだ本店)が入居する梅田阪急ビルを「大阪梅田ツインタワーズ・ノース」に改称し、近接する両ビルを「大阪梅田ツインタワーズ」と総称する予定

【建物外観イメージ】

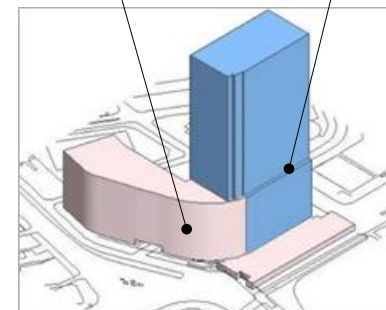
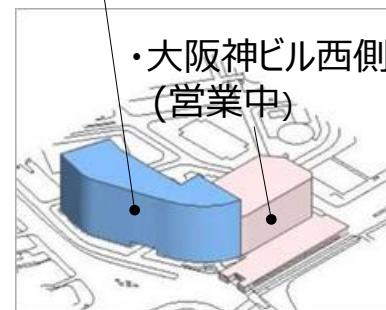


【I 期工事】

- ・大阪神ビル東側(工事中)
- ・新阪急ビル(工事中)

【II 期工事】

- ・大阪神ビル西側(工事中)
- ・I 期部分(営業中)



I 期工事竣工後の賃貸面積は、現行(大阪神ビル西側部分)の賃貸面積より減少する

戦略①:梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化③

梅田・沿線エリアの既存商業施設のリニューアル

【概要】

- ・当社グループでは、商業施設の魅力を維持・向上させるため、計画的にリニューアルに取り組んでおり、2017年度は、梅田エリアの「阪急三番街」「ハービスPLAZA」「ハービスPLAZA ENT」のリニューアルを実施した
- ・今後も、梅田・沿線エリアの活性化に向けて、既存施設の継続的なリニューアルを推進していく

【UMEDA FOOD HALLの誕生】

(阪急三番街 北館地下2階の飲食店ゾーンをリニューアルオープン)

<リニューアルオープン日>

2018年3月28日

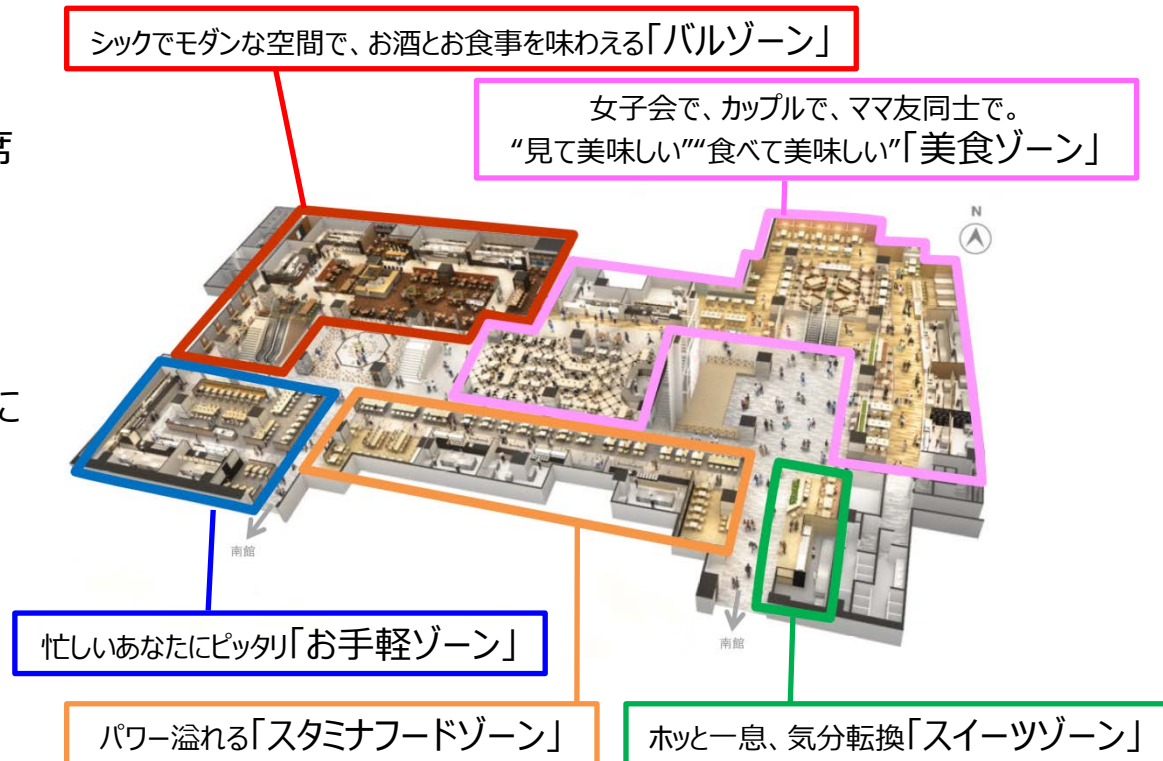
<施設概要>

面積：約2,300㎡ 客席：約1,000席

店舗数：18店舗

<テーマ>

- ・梅田を訪れるお客様の多様な「食」のニーズに応えるため、セルフサービススタイルでありながら、上質で洗練された空間にリニューアル
- ・さまざまな利用シーンに応えるため、「バル」「美食」「お手軽」「スタミナフード」「スイーツ」といった5つのゾーンを設定
- ・お客様の“その日の気分や目的”にあわせて、“好きな食事や飲み物、スイーツ”を“好きなゾーン”でお楽しみいただくことが可能に



戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化④

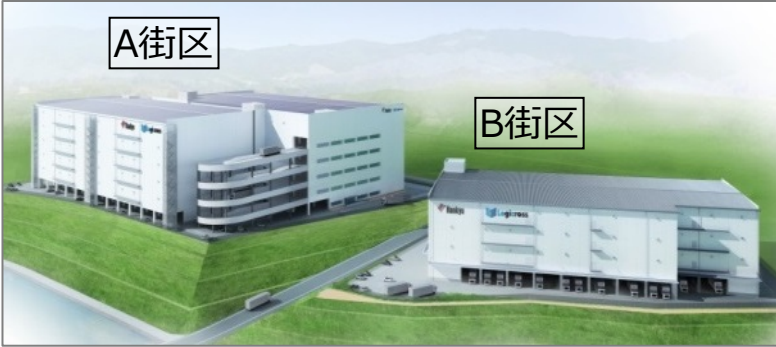
※開業時期順	茶屋町17番地計画	(仮称) 西宮北口阪急ビル	阪神西宮駅商業施設 「エビスタ西宮」増床
			
			※増床部分の完成イメージ
所在地	大阪市北区茶屋町 (阪急「梅田」駅 徒歩2分)	西宮市高松町 (阪急「西宮北口」駅 直結)	西宮市和上町、田中町 (阪神「西宮」駅 直結)
敷地面積	約440㎡	約3,000㎡	約5,700㎡ (増床部分)
延床面積	約2,800㎡	約11,600㎡	約10,000㎡ (増床部分)
建物規模	地上8階・地下1階	地上10階・地下1階	地上3階
建物用途	商業施設 (グローバルフラッグシップストア 「MIZUNO OSAKA CHAYAMACHI」)	関西学院大学ロースクール、 商業施設等	商業施設
開業時期	2018年4月	2018年秋頃	2018年秋頃

戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑤

※開業時期順	福島5丁目・7丁目 共同開発計画	海老江1丁目開発計画	宝塚ホテル移転計画
			
所在地	大阪市福島区福島5丁目 (JR大阪環状線「福島」駅 徒歩3分 阪神「福島」駅 徒歩6分)	大阪市福島区海老江1丁目 (阪神「野田」駅 徒歩4分)	宝塚市栄町1丁目 (阪急「宝塚」駅 徒歩4分)
敷地面積	約2,600㎡ (※)	約27,900㎡ (※)	約12,300㎡
延床面積	約11,000㎡ (※)	約52,200㎡ (※) (分譲マンション)	約23,000㎡
建物規模	地上12階・地下1階	地上20階建 (分譲マンション) 総戸数: 566戸 (※)	地上5階・地下1階
建物用途	ホテル (「阪急阪神ホテルズ」出店予定)、 食品スーパー (「阪急オアシス」入居予定)	分譲マンション (ジオ福島野田 The Marks)、商業施設 (貸地)	客室 (約200室)、 宴会場 (4室)、レストラン (4施設)
開業時期	2019年春頃	2019年秋頃 マンション竣工	2020年春頃

※: 共同事業者の持分を含む総面積・総戸数を記載

戦略①: 梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化⑥

※開業時期順	(仮称) 彩都もえぎ物流施設計画	神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画
		
所在地	茨木市彩都東部地区山麓線エリア内 (P86 地図参照)	神戸市中央区加納町4丁目 (阪急「神戸三宮駅」直結)
敷地面積	A街区: 約51,000㎡ (※) B街区: 約16,000㎡ (※)	約7,100㎡
延床面積	A街区: 約125,000㎡ (※) B街区: 約32,000㎡ (※)	約33,300㎡
建物規模	A街区: 地上6階 B街区: 地上4階	東館: 地上29階、地下3階 西館: 駅高架下1階 (一部2階地下あり)
建物用途	物流施設 (A街区: マルチテナント型 [複数テナント利用が前提の高機能施設]、 B街区: BTS型 [特定顧客向けのオーダーメイド型専用施設])	ホテル (「阪急阪神ホテルズ」出店予定)、 オフィス、商業施設、駅施設
開業時期	A街区: 2021年度 (竣工時期) B街区: 2020年度 (竣工時期)	2021年春頃 (竣工時期)

戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ①

レムプラス銀座 出店計画

【計画概要】

- ・ 2019年冬に、レムの新ブランドとなる「レムプラス」1号店 を、東京・銀座に開業予定

レムプラス (レムプラス) レムのコンセプトは継承しつつ、快適性を向上させたワンランク上のブランド

◆客室の広さ ダブル18㎡(既存はシングル15㎡) ◆ベッド幅1,600mm(既存1,400mm) ◆内装をグレードアップ



外観イメージ

【施設概要】

所在地	東京都中央区銀座8丁目5番4他 (JR・東京メトロ銀座線「新橋」駅 徒歩4分、 東京メトロ銀座線・日比谷線・丸ノ内線「銀座」駅 徒歩7分)
賃借面積	ホテル部分：約8,200㎡
フロア構成	ホテル部分：2階ロビー、3～16階客室
客室数	238室 (ダブル：154室、ツイン：84室)

【位置図】



【宿泊主体型ホテルの出店計画】

- ・ 2019年春頃：東京京橋
[P47参照]
- ・ 2019年春頃：大阪福島
[P44参照]
- ・ 2021年春頃：神戸三宮
[P45参照]

戦略②：首都圏・海外におけるストックの積み上げ②

※開業時期順	京橋2-6街区再開発計画	四谷駅前再開発計画	銀座3丁目計画
			
所在地	中央区京橋2丁目 (東京メトロ銀座線「京橋」駅 近接)	新宿区四谷1丁目 (JR中央・総武線、東京メトロ南北線・丸ノ内線「四ツ谷」駅 徒歩2分)	中央区銀座3丁目 (東京メトロ丸ノ内線「銀座」駅 徒歩1分)
敷地面積	約1,450㎡ (※)	約17,900㎡ (※)	約310㎡
延床面積	約17,000㎡ (※)	約139,600㎡ (※)	約2,900㎡
建物規模	地上14階・地下1階	地上31階・地下3階	地上11階・地下1階
建物用途	ホテル(「阪急阪神ホテルズ」出店予定)、 オフィス、店舗	オフィス、商業施設、住宅、 教育施設、公益施設、駐車場	商業施設
開業時期	2019年春頃(竣工時期)	2020年初頭(竣工時期)	2020年春頃(竣工時期)

※：共同事業者の持分を含む総面積を記載

戦略③：フロー型事業の競争力強化①

国内分譲事業

【宅地・戸建事業】

- ・ 住宅分譲事業の一つとして「都市型戸建事業」の育成・強化を継続していく
- ・ 販売実績を重ね、首都圏での規模拡大を着実に図れるように取り組んでいく
- ・ 長期的な宅地開発は宝塚山手台と彩都に特化し、着実に推進していく



【ハピアガーデン
新宿中落合】

(2017年10月引渡)



【ハピアガーデン
武庫川ソレイル】

(2019年3月引渡予定)

【マンション事業】

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

マンション分譲戸数

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
分譲戸数※1	916戸	1,064戸	680戸	1,210戸	1,548戸	1,356戸	1,374戸	1,302戸	1,087戸	1,159戸	約1,150戸

2017年度 主な引渡物件※2

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

2018年度 主な引渡予定物件※2

- ・ ジオ阪急水無瀬ハートスクエア（大阪府三島郡）315戸
- ・ ジオ京都桂川（京都市南区）98戸
- ・ ジオ新宿若松町（東京都新宿区）123戸



【ジオ天六 ツインタワーズ】
(2018年3月引渡)



【ジオ新宿若松町】
(2018年5月引渡予定)

※1：当社グループの持分戸数（計上戸数ベース）を記載

※2：物件総戸数を記載

戦略③：フロー型事業の競争力強化②

海外分譲事業

- ・海外分譲事業において早期に一定規模の利益を計上できるよう、ASEAN諸国等での住宅分譲事業への取組を加速化させていく

【タイ】

○セナ社との共同事業

- ・ニッチ モノ スクンビット ベアリング
(マンション：総戸数1,275戸)
- ・ニッチ プライド タオープン インターチェンジ
(マンション：総戸数742戸)
- ・(仮称) エカマイ プロジェクト
(マンション：総戸数約870戸)

【マレーシア】

○イレカ社との共同事業

- ・(仮称) リンブンカシア プロジェクト
(マンション：総戸数約850戸)

【インドネシア】

○シナルマス社等との共同事業

- ・BSD地区での分譲住宅開発
(戸建、店舗付住宅：総戸数約700戸)
- 住友商事、スントゥールシティ社との共同事業
- ・(仮称) スントゥール プロジェクト
(マンション：総戸数1,095戸)

【ベトナム】

○ナムロン社、西日本鉄道との共同事業

- ・フローラ アンダオ (マンション：総戸数500戸)
- ・フジ レジデンス (マンション：総戸数789戸)
(戸建：総戸数84戸)
- ・フローラ キョウ (マンション：総戸数234戸)
- ・ミズキ パーク (マンション：総戸数約4,670戸)
(戸建：総戸数約100戸)
(タウンハウス：総戸数約60戸)
- ・アカリ シティ (マンション：総戸数約4,620戸)

【フィリピン】

○OPA アルバレス プロパティーズ社との共同事業

- ・イデシア ダスマリニャス
(戸建：総戸数456戸)
(タウンハウス：総戸数463戸)

戦略③：フロー型事業の競争力強化③

情報サービス事業

・今後も市場拡大が大きく見込まれる情報サービス事業において、これまで培ってきた強みや独自性を最大限に活かして、市場シェアの拡大や新たなビジネスの開拓等に取り組み、同事業の成長を目指していく

①成長期待分野への注力

- 当社グループの強みであるマルチベンダ対応力※1やワンストップでのサービス※2提供力等を最大限に活用して、ビル管理・交通関連システムやインターネット等を中心に成長期待分野において展開を加速し、シェアの拡大を図っていく

※1:様々な企業の製品を組み合わせることで効率の良いシステムを構築する力

※2:システム構築から運用・監視までの一貫したサービス

②関東圏・中部圏における業容拡大

- 関西圏での導入実績を活かしつつ、市場規模の大きい関東圏においてより注力するとともに、中部圏にも進出して、それぞれ業容拡大を図っていく

③先端技術を活用した新規事業の推進

- AI・IoTなど技術革新を機会と捉え、不足している技術についてはベンチャー企業との提携等で外部から積極的に取り込み、新規のソリューションを提供していく

戦略③：フロー型事業の競争力強化④

旅行事業

- ・旅行事業では、これまで「募集型企画旅行」を事業の柱とし、安定的に利益を計上してきた。しかしながら、足元の環境変化(不安定な世界情勢、自然災害の発生、訪日外国人の増加に伴う旅行素材の仕入れ環境の悪化等)が事業に及ぼす影響は大きく、また今後も更なる競争激化が予想される
- ・そのため、募集型企画旅行の競争力をより強化するとともに、募集型企画旅行に次ぐ「事業の柱(第2の柱)」を早期に確立させるべく、2017年度から事業構造改革に取り組んでいる

基本方針 常に変化を求め お客様の声に応える『旅』の創出で、社会に必要とされる企業を目指す。

募集型企画旅行の競争力強化

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

「第2の柱」の確立

- 国際旅行(インバウンド)での取組強化**
- 法人団体・業務渡航の規模拡大と安定収益源化**
 - ・法人団体
：首都圏の強化、営業人員の拡大 等
 - ・業務渡航
：グローバル人材の育成など人財への投資
ITの強化 等

戦略③：フロー型事業の競争力強化⑤

国際輸送事業

【成長に向けた基本的な取組方針】

- バランスのとれた事業ポートフォリオへの変革（海運事業の強化、ロジ事業の拡大等）
- アジアを中心とした事業展開の推進（日本発着中心からの転換）
- 成長市場（アフリカ等）での投資拡大

セイノーホールディングスとの資本・業務提携（2018年4月）

国内外で相互に補完機能を果たし、顧客に新たな物流サービスを提供することを目指す

- ① セイノーホールディングスの日本国内輸送ネットワーク及びロジスティクス機能と、阪急阪神エクスプレスのグローバル輸送ネットワークを組み合わせ、さらにITによる情報の連携を図ること等により、各々の顧客に最適なサプライチェーンマネジメントを提案
- ② 新たな物流サービス(受発注・貿易決済等の顧客代行業務、温度管理輸送等)の開発と各々の顧客への提供

【具体的な取組】

阪急阪神エクスプレスは、西濃運輸が建設する成田空港隣接の新倉庫のうち倉庫棟を賃借し、2019年初夏に現・阪急阪神成田カーゴターミナル（千葉県山武郡芝山町）から移転する予定。これにより、新倉庫は西濃運輸のトラックターミナルに隣接することになるため、集荷配送のリードタイムや利便性等で強みをもつことになり、顧客により良い物流サービスを提供できるようになる。あわせて、2階部分を活用してロジスティクス事業の強化にも努めていく



所在地	千葉県成田市三里塚
倉庫棟仕様 (延床面積)	1階：荷捌場、冷蔵庫、冷凍庫 (約14,200㎡) 2階：物流倉庫 (約12,400㎡)

※1階を輸出入貨物のクロスドック倉庫（積替作業を中心とした倉庫）、2階の一部をロジスティクス・センターとして、それぞれ使用する予定

南アフリカ共和国のフォワードーIntraspeed South Africa (Proprietary) Limited社への出資及び子会社化（2018年4月）

長期的な市場拡大が見込まれるアフリカでのビジネス展開を加速して、強固な事業基盤の確立を目指す

- 本出資を、アフリカ市場への事業展開の橋頭堡とし、以下を目指していく
- ① アフリカにおけるネットワークを拡充
- ② 日系顧客のアフリカでの物流ニーズに応えるとともに、Intraspeed社の主要顧客(非日系企業)への販路拡大にも努め、シナジー効果を創出

【出資先の概要】

会社名	Intraspeed South Africa (Proprietary) Limited
本社所在地	南アフリカ・ヨハネスブルグ
設立	1999年2月

※今回の出資により、同社が保有するケニア共和国・ウガンダ共和国の2社も合わせて子会社化した

戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓①

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

- 当社グループでは、2016年4月からエイチ・ツー・オー リテイリンググループと共同で、関西エリアを対象にした共通ポイント「Sポイント」サービス※1をスタートさせ、「Sポイント」の流通量を増やすべく取り組んでいる。具体的には、「Sポイント」の対象会員を新たに獲得するとともに、グループ内外で利用施設(「Sポイント」加盟店)を順次拡大している

※1 「Sポイント」の対象となる主なカードとしては、クレジットまたはPiTaPa機能付きカードであるSTACIAカードのほか、各種現金ポイントカードがある



現状

ポイント会員数：約750万人



今後の目標

ポイント会員数：約1,000万人

【「Sポイント」サービスを「セブン-イレブン」で導入開始】

※2 関西2府4県とは、大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県を表す

- 2018年5月14日から、コンビニエンスストア「セブン-イレブン」の関西2府4県※2で展開している約2,700店舗において「Sポイント」サービスが導入されることとなった

→これを機に、関西エリアにお住まいの方々にとってなくてはならない「Sポイント」へと進化させていく

【STACIAカードについて】

＜STACIAカードの発展に向けた今後の取組＞

沿線におけるファーストカードへの進化

・会員のカード利用額のファーストカード水準への伸長

インハウスカードとしてのポジションの確立

・グループ内施設における利用率の拡大

戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓②

新事業領域の取組

【あんしん事業（ミマホルメ）】（2018/3/31時点）
安全・安心に対するニーズの高まりや運輸業という公共性の高い企業グループが運営しているという安心感を背景に、サービス開始以来、着実に会員数を伸ばしており、現在会員は約20万人となっている



登下校メール(校門通過情報の自動送信)

受注校数：1,088校 会員：201,479名

登降園ミマホルメ(保育園向け:安全管理、保育時間管理)

導入園数：113園

まちなかミマホルメ(カメラ・センサー及び人のネットワークによる見守りサービス)

伊丹市に続き、長岡京市・大東市・加古川市に導入済。神戸市にて導入予定

【教育事業（プログラボ）】

2016年4月からロボット・プログラミング教育事業(対象:年長～中学生)を開始し、現在は首都圏でフランチャイズ(FC)を展開している

生徒数合計：約2,100名（2018/3/31時点）

直営教室	12校
学校内教室	6校
FC教室	5校



戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓③

沿線価値の創造に向けた具体的な取組

【アフタースクール（民間学童保育）】

「子育てしやすい沿線」を目指して、アフタースクールKippo(民間学童保育)を展開
豊中・西宮北口（2018/12に拡張移転予定）・池田の3店舗を開設
～子どもたちの放課後に、安心・安全で楽しい「もうひとつの居場所」を提供～

- **事業理念** アフタースクールKippoは、「安心・快適」な居場所と「夢・感動」に満ちた出会いを提供し、「一歩」前へ踏み出すこどもと親を応援します
- **事業内容** 小学生を放課後にお預りする民間学童保育
（当社グループのネットワークを活かした多彩な体験アクティビティ等を提供）



【シニアライフ総合サポート】

沿線にお住まいのシニアの方々の健康寿命増進を目指して、
アクティブシニア向けの会員制コミュニティサロンを宝塚・夙川・箕面にて展開

- **事業理念** より楽しく、より元気に、健康で、そして安心してセカンドライフを過ごせる沿線を実現
- **事業内容** シニアの方々が生き生きと集える場所・空間の提供のほか、日常における便利・安心をお届けするワンストップ型のサービス※

※ サロンでのカルチャー教室・イベントの開催や、サロンが窓口となり家事代行や介護等の各種メニューを斡旋するサービス



戦略④：グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓④

沿線価値の創造に向けた具体的な取組

【はんしんいきいきデイサービス】

- **事業内容** (株)いきいきライフ阪急阪神(2017/8設立)が運営する半日タイプのリハビリ特化型デイサービス(2017/11に阪神電気鉄道より事業承継)
- **事業理念** 「からだ」と「こころ」の両面から、皆様が住み慣れた街でいつまでも“いきいきとした生活”を送っていただけるようサポートします
- **店舗数** 阪急阪神沿線に計14店舗を展開(契約者数 約1,000名)
(2018/4/1時点) 2018年度に下記の東淀川区淡路の複合施設に出店する予定



【健康・シニア】

健康意識の啓発・向上、予防サービスの提供

- 健康情報誌「Well TOKK」(季刊・駅置き)
- WEBサイト「阪急阪神沿線Wellness プラス」
沿線3府県21市5町の健康イベント・健診情報等を集約・発信
- リサーチコンプレックス※との連携による「生活習慣病予防・重症化予防支援サービス」の開発・推進



※科学技術振興機構の助成事業(2015/11～2020/3)

構成：理化学研究所 / 神戸市・兵庫県 /
京都大学・神戸大学 /
阪急阪神ホールディングス・三井住友銀行など
約100機関が参画

有料老人ホーム＋地域住民向け施設の複合施設を開発

東淀川区淡路の遊休地を活用・開発し、(株)チャーム・ケア・コーポレーションに一棟貸しを行う。
地域住民向け施設として、はんしんいきいきデイサービス等が入居し、まちの保健室・まちカフェを設けて、



地域住民にコミュニティ活動を促していく
(2018年秋竣工予定)

ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組①

Environment:環境

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

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

環境
マ
ネ
ジ
メ
ン
ト

環境法令の遵守

各種調査等を通じて、法令対応の遺漏リスクを縮減し、グループ全体の環境法令遵守レベルの底上げを図る

- ① 環境法令の遵守状況の調査
→ 環境法令を遵守するようグループ各社に促し、書面による定期調査(年1回)を実施
- ② 個別調査
→ 処理期限が法令で定められているPCB廃棄物の処理計画の進捗状況など、重点課題を抽出して調査を実施

環境負荷の低減

省エネ法に基づき、グループ全体でエネルギー使用量の削減に取り組む

＜グループ全体におけるエネルギー使用量の削減状況＞

2012年度を100%とした割合

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
99.0%	96.4%	94.3%	92.8%

従業員の意識向上

環境保全の推進に必要な知識や環境保全活動の社会的な動向等を従業員に発信し、環境保全に関する理解を深める

→ 環境法令遵守状況のチェックセミナーの開催、環境保全強化月間の実施、グループ広報誌での啓発

社
外
P
R

各社で実施している環境保全活動について、各種媒体を通じて情報発信を行う
→ 車内吊りポスター・ホームページへの掲出、ロハスフェスタへの出展

＜車内吊りポスター＞



ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組②

Environment:環境

【当社グループにおける環境負荷の低減に向けた取組例】

〈都市交通事業〉

○カーボン・ニュートラル・ステーション 摂津市駅

- ・2010年3月14日に、日本初のCO2排出量ゼロの駅「摂津市駅」を阪急京都線に開業
- ・本駅では、太陽光パネルやLED照明など各種環境対策を実施することで、通常の駅の半分程度にCO2排出量を削減し、残りのCO2については、兵庫県の森林により生み出された排出枠の購入によりオフセット



〈不動産事業〉

○商業施設での環境・省エネルギー対策

(梅田阪急ビル)

- ・LED・高効率照明器具の設置や「明るさセンサー」を用いた照度制御により照明負荷の抑制を行うとともに、高効率空調熱源機器やインバーター制御機器の採用により、省エネルギー化を図る
- ・CASBEE大阪（大阪市建築物総合環境評価制度）で最高位のSランクを取得



(梅田1丁目1番地計画)

- ・省エネルギー・省CO2にかかる先導的な技術の普及啓発に寄与するプロジェクトとして、2015年12月に、国土交通省の「サステナブル建築物等先導事業(省CO2 先導型)」に採択される



〈エンタテインメント・コミュニケーション事業〉

○太陽光発電

- ・阪神甲子園球場において、銀傘上に太陽光発電設備を設置し、2010年3月から稼働開始
- ・2017年度の発電量は、同球場のナイトゲームで使用するナイター照明の電力量（1年分）に相当



ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組③

Social:社会

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

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



私たちは、未来へつなぐ
「環境づくり」と「人づくり」に貢献します。

・**長期的なファンづくり**と、**ブランド価値の向上**につなげるために、以下の方針に基づき、グループ各社・市民団体・グループ従業員との協働により3つの施策を運営している

【方針】 阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関係する地域において、

「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指す

【重点領域】 最も重要な事業基盤である沿線のまちの魅力を向上させる**「地域環境づくり」**

将来の顧客となり得る**「次世代の育成」**

<プロジェクトの3つの施策の進捗状況(2017年度の実績)>

① グループ各社との協働 各社の社会貢献活動 の認定・促進制度

阪急阪神ホールディングス(HHHD)の広報・協賛・上乗せ寄付により、各社の活動を促進

■ 2017年度の認定活動は92件

参考：13年度83件、14年度89件、15年度91件、16年度94件

■ 小学生向け「チャレンジ隊」は過去最高の2,628名を招待

■ 2018年度の認定活動は期初90件（期中も追加受付中）

② 市民団体との協働 「阪急阪神 未来の ゆめ・まち基金」

従業員有志の募金とHHHDからの上乗せ寄付により、阪急阪神沿線の市民団体を助成

■ 2017年度は、応募66団体のうち16団体に計880万円を助成

■ 従業員を対象に給与天引き参加促進キャンペーンを行い、研修等で参加を要請

【参加状況】 69社 1,352名（前年比+41名）※2017年12月末
【助成累計】 97団体4,950万円

③ グループ従業員との協働 社会貢献活動 ポイント制度

従業員・OBのボランティア活動にポイントを付与して、各人の活動を促進

■ ポイント付与の実績

【参加状況】 71社 2,253名（前年比+181名）

【付与ポイント】 15,281ポイント ※2017年1～12月分

■ 従業員がボランティア活動を行っている団体への支援金（43団体に計100万円支援）

ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組④

Social:社会

<「第8回キャリア教育アワード」で経済産業大臣賞(大賞)※を受賞>

小学生向け夏休みの体験学習プログラム「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」と、小学生向け出張授業「ゆめ・まち わくわくWORKプログラム」が、経済産業省の主催する「第8回キャリア教育アワード」で「経済産業大臣賞(大賞)」を受賞

※最高位の賞。鉄道関連企業では初



阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊

- ・当社グループの事業や施設、人材を活かし、夏休みの小学生に多彩な仕事体験や学びの機会を提供するプログラム
- ・2010年度にスタートし、2017年度までに累計265のプログラムに1万2,000人を超える小学生を招待

ゆめ・まち わくわくWORKプログラム

- ・キャリア教育の一環として、阪急電鉄の管理職が小学校に出向き、講師として出張授業を行う
- ・創業者の小林一三のまちづくりやまちの様々な仕事について学ぶ授業を2016年度から実施しており、これまでに72校約6,000人のこども達に将来の仕事を考える機会を提供



今後も、未来を担う次世代の育成に努めていく

ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組⑤

Social:社会

【健康経営の推進】

■「阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言」を策定・公表(2018年4月26日)

- ・当社グループでは、経営理念において「人の尊重」を大切な価値観とし、従業員やその家族の健康がグループの豊かな未来の礎であると考えてきた。この健康宣言により、「健康経営」という視点から従業員やその家族の健康に対する認識を明確にし、それにより一人ひとりの健康意識の向上と働きやすい職場の実現を推進することとする
- ・今後は、「阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言」に基づき、従業員やその家族の健康増進のために、グループ会社においても健康経営に取り組んでいく

「阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言」

阪急阪神ホールディングスグループでは、従業員やその家族の心身の「健康」が、幸せの源泉であるとともに、グループの豊かな未来の礎であると考えています。また、お客様に「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けするためには、みんなが健康で多様な個性や能力を最大限に発揮することが何よりも大切です。

これを実現するために、私たちは自らの健康に高い意識を持ち、職場の仲間や家族とともに健康づくりに取り組みます。

ここに阪急阪神ホールディングスグループは、「阪急阪神Wellnessチャレンジ」をスローガンに、一人ひとりの健康づくりを積極的に支援するとともに、生き活きと働くことができる職場環境づくりに努めることを宣言します。

2018年4月

阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役社長 健康経営推進責任者
杉山 健博

ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組⑥

Governance:企業統治

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

【ガバナンスの強化に向けた当社グループの取組】

■企業統治委員会の設置（2015年度～）

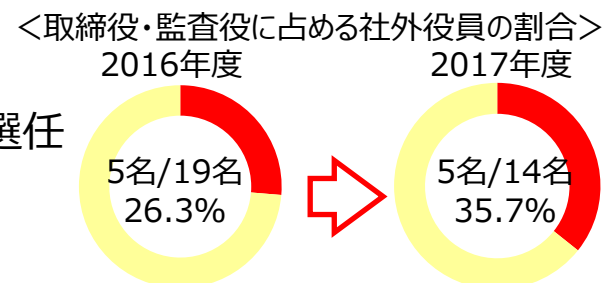
- ・役員の人事・報酬の透明性の確保、社外役員間の連携などを目的として開催(年2回)

■取締役会の実効性評価（2016年度～）

- ・取締役会の運営に関し、説明の十分性や議事進行の妥当性等について、同会にてヒアリングを実施(年1回)
⇒概ね適切に運営されているとの評価を得る一方、ご意見を踏まえて経営課題などについて情報提供の充実を図る

■取締役会構成の見直し（2017年度）

- ・取締役会の監督機能の強化を目的として、取締役の員数を減じ社外取締役の割合を向上させる
 - ✓ 取締役の員数を14名から9名へ減員
 - ✓ 豊富な企業経営の経験を有する社外取締役2名を選任
- ・監査役会(5名)については、高度な専門性を有する社外監査役3名を選任
- ・執行役員制度を新たに導入し、業務執行機能の維持向上を図る



■相談役制度の廃止（2017年度）

- ・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に、また相談役を選定していない現状に鑑み、相談役の選定に関する規定を削除

■買収防衛策の非継続（廃止）を決定（2018年度）

- ・2018年の定時株主総会終結の時をもって有効期限が満了となる買収防衛策について、同施策を巡る近時の動向や当社を取り巻く経営環境の変化等を勘案し、非継続（廃止）を決定

I.2017年度（2018年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.具体的な取組について

**IV.2018年度（2019年3月期）業績予想並びに
各事業の見通しについて**

V.参考資料

連結損益比較表（サマリー）

（単位：億円）

	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	7,900	7,603	+ 297	+ 3.9%	鉄道事業における阪急線・阪神線の運輸収入の増加や、不動産事業における施設用地の売却を見込むこと等により増収・増益
営業利益	1,100	1,052	+ 48	+ 4.6%	
経常利益	1,070	1,038	+ 32	+ 3.1%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	700	664	+ 36	+ 5.5%	
(参考)					
減価償却費	558	533	+ 25		
金融収支 (A) - (B)	△87	△87	+ 0		
受取利息及び配当金 (A)	13	13	△0		
支払利息 (B)	100	101	△1		

セグメント別営業収益・営業利益

(単位：億円)

上段：営業収益 下段：営業利益	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減	営業利益の主な増減要因
合計	7,900	7,603	+ 297	
	1,100	1,052	+ 48	
[主な内訳]				
都市交通	2,417	2,360	+ 57	鉄道車両の新造投資等に伴い、減価償却費が増加するものの、阪急線・阪神線の運輸収入の増加を見込むこと等により増益
	429	416	+ 13	
不動産	2,362	2,226	+ 136	施設用地の売却や、梅田地区をはじめとした賃貸ビルが堅調に推移することを見込むこと等により増益
	480	410	+ 70	
エンタテインメント・コミュニケーション	1,245	1,211	+ 34	コミュニケーションメディア事業において増収を見込むものの、宝塚歌劇が高稼働であった2017年度を下回ること等により減益
	167	178	△ 11	
旅行	348	340	+ 8	海外・国内旅行ともに集客の増加を見込むものの、諸費用が増加すること等により減益
	13	21	△ 8	
国際輸送	836	837	△ 1	海上輸送の取扱物量の増加を見込むものの、航空輸送が好調であった2017年度を下回ることや諸費用が増加すること等により減益
	22	28	△ 6	
ホテル	664	672	△ 8	2017年度に運営受託を終了したホテルや修繕費の増加等の影響があるものの、平均客室単価の上昇を見込むこと等により、利益は2017年度並み
	21	22	△ 1	

都市交通セグメント

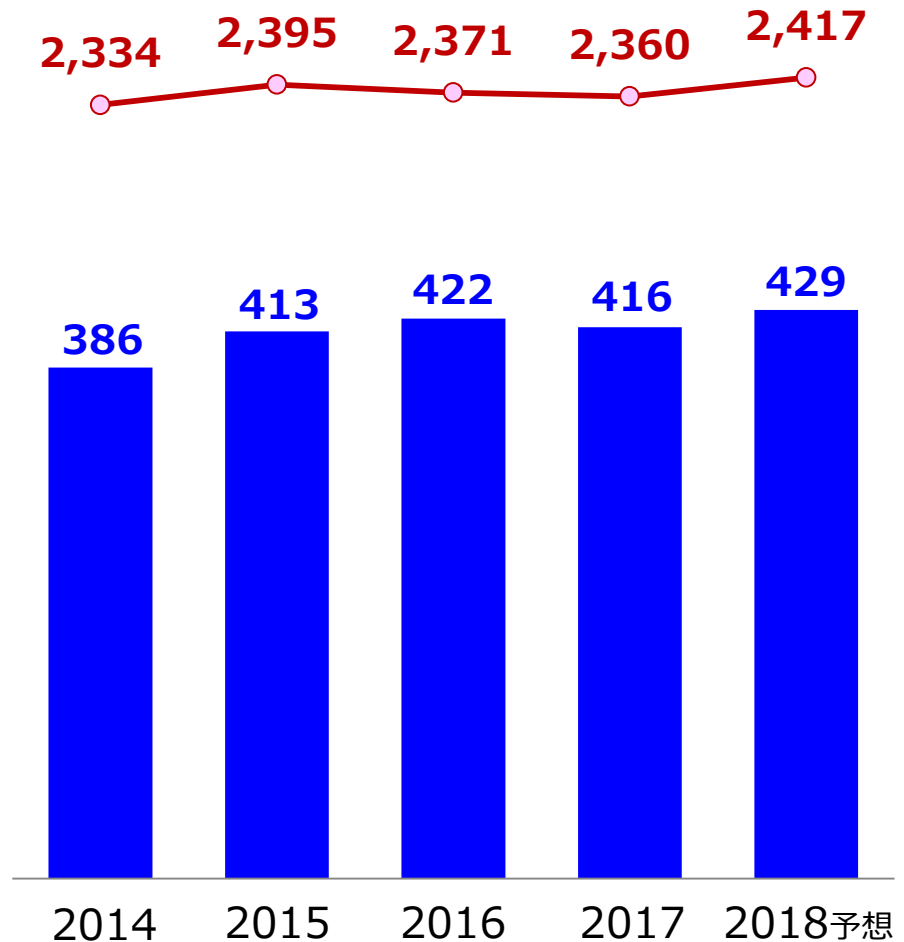
青字：増益要因 赤字：減益要因

(単位：億円)

2017→2018年度 営業利益の主な変動要因

- ・沿線人口の増加等による鉄道運輸収入の増
 - ・動力費の減
 - ・車両新造投資等に伴う減価償却費の増
-
- ・ 鉄道運輸収入については、沿線人口やインバウンド需要の増加等により、増加すると想定
 - ・ 費用面では、動力費が減となる一方で、車両新造投資や駅務機器の更新投資等に伴い減価償却費が増となる見込み
 - ・ これらの結果、2018年度のコア事業全体の営業利益は増益となる見通し
 - ・ なお、2021年度に向けては、減価償却費等の費用が大きく増加するものの、インバウンド需要の増等による鉄道運輸収入の増加もあり、2021年度の営業利益は2017年度の水準を上回ると想定

○ 営業収益 ■ 営業利益



《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減	増減率	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	63,930	63,137	+792	+1.3	324,150	319,939	+4,210	+1.3
定期	33,743	33,198	+545	+1.6	339,360	335,005	+4,355	+1.3
うち通勤	29,230	28,690	+540	+1.9	239,111	234,816	+4,294	+1.8
うち通学	4,512	4,507	+4	+0.1	100,249	100,189	+60	+0.1
合計	97,673	96,335	+1,337	+1.4	663,511	654,945	+8,565	+1.3

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減	増減率	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	22,130	21,638	+492	+2.3	122,369	119,567	+2,801	+2.3
定期	12,041	11,797	+243	+2.1	124,417	122,073	+2,343	+1.9
うち通勤	10,807	10,576	+230	+2.2	98,444	96,401	+2,042	+2.1
うち通学	1,234	1,221	+13	+1.1	25,973	25,672	+300	+1.2
合計	34,172	33,436	+736	+2.2	246,786	241,641	+5,144	+2.1

(注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示しています。□

2. 阪急電鉄の定期外収入・人員には、P i T a P a 区間指定割引運賃適用の収入・人員を含んでいます。

3. 阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計です。

《都市交通》 主な営業情報

阪急線・運輸収入（1種+2種）

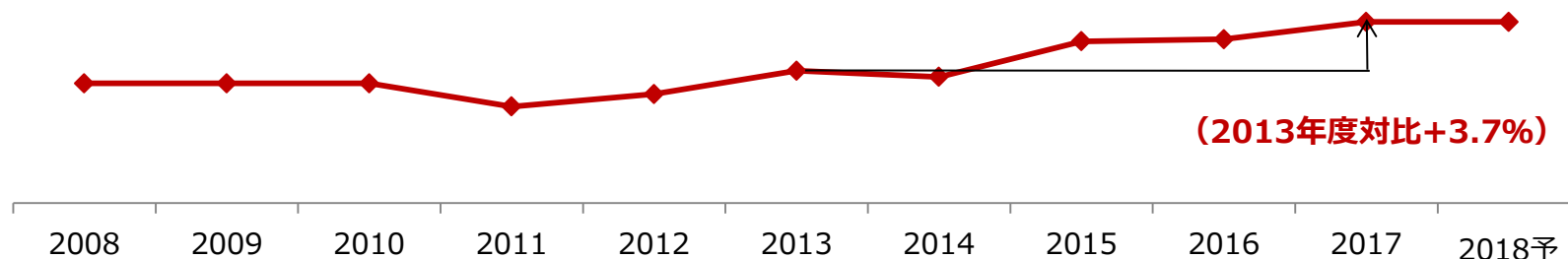
（単位：百万円）

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018予
定期外	60,087	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,930
定期	31,880	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,743
合計	91,967	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	97,673

2008年度運輸収入（合計）= 100%

106%

（2013年度対比+3.7%）



阪神線・運輸収入（1種+2種）

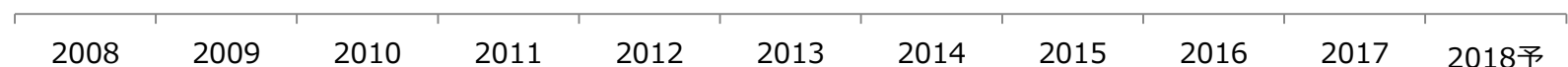
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018予
定期外	16,316	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,130
定期	8,913	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,041
合計	25,230	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,172

2008年度運輸収入（合計）= 100%

135%

（2013年度対比+6.9%）

★ 阪神なんば線開業（2009年3月）

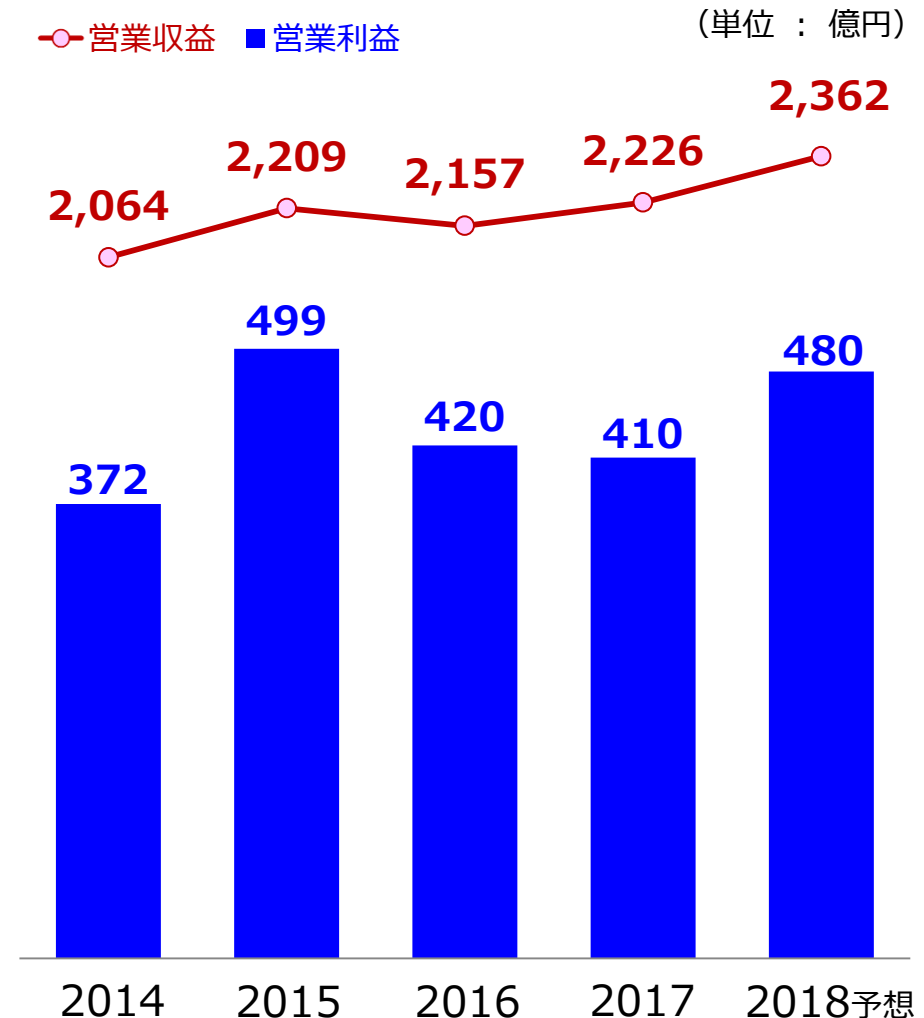


不動産セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2017→2018年度 営業利益の主な変動要因

- ・彩都東部地区の施設用地の売却に伴う増収・増益
- ・マンション事業の粗利減・販売経費の増
- ・賃貸事業では、梅田1丁目1番地計画等の進捗に伴い減価償却費が増加するものの、オフィス収入の増加や高稼働率の維持、また商業施設での店舗入替やリニューアルによる魅力向上を織り込むこと等により、増益となる見込み
- ・分譲事業では、マンション事業の粗利減・販売経費が増加するものの、施設用地の売却等により、増益となる見込み
- ・これらの結果、2018年度のコア事業全体の営業利益は増益となる見通し
- ・なお、2021年度は賃貸・分譲の両事業の利益伸長を織り込むことにより、営業利益は2017年度の水準を上回ると想定



エンタテインメント・コミュニケーションセグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2017→2018年度 営業利益の主な変動要因

・歌劇公演の高水準な稼働からの低下

- ・スポーツ事業では、阪神タイガースが2017年度と同水準の集客を維持する計画とし、安定的に利益を計上すると想定
- ・ステージ事業では、歌劇公演における高水準な稼働からの低下、関連商品の販売の減少等を見込み、2017年度の利益水準からは減益となると想定
- ・コミュニケーションメディア事業では、情報サービス事業の持続的成長や地域BWA事業の推進等に取り組む
- ・これらの結果、2018年度のコア事業全体の営業利益は前期を下回る見通し
- ・なお、2021年度は、スポーツ・ステージ両事業の2017年度の利益が非常に高水準であることを踏まえつつも、情報サービス事業の利益伸長を見込むことにより、コア事業全体では2017年度の営業利益水準を目指していく



旅行セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

(単位：億円)

2017→2018年度 営業利益の主な変動要因

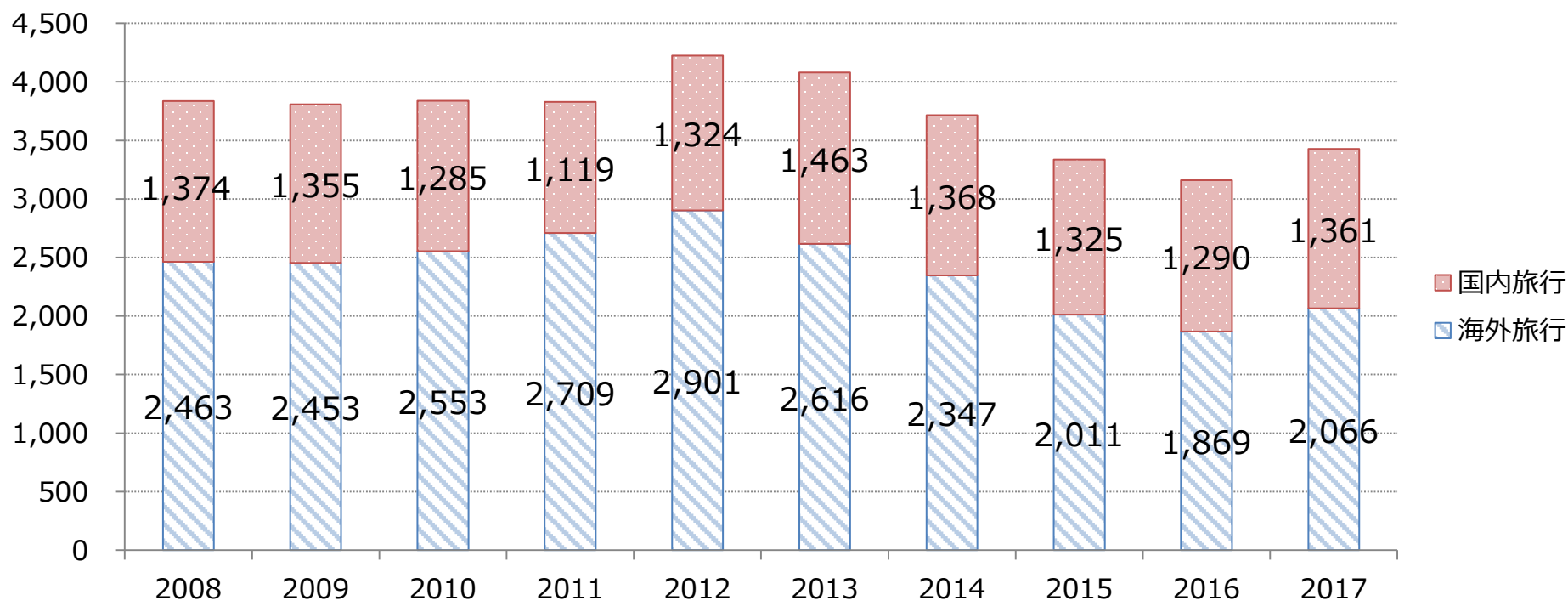
- ・構造改革費用の増加
- ・海外旅行におけるヨーロッパ以外の方面の集客の増加
- ・2018年度は海外旅行におけるヨーロッパ以外の方面の集客の増加を見込むものの、諸費用の増加により減益となる見通し
- ・なお、2021年度に向けては、計画期間を通じて、前述（P51に記載）のように、募集型企画旅行の競争力強化と第2の柱の確立に取り組んでいく
- ・これらの取組により、2021年度の営業利益は2017年度並みに伸長していくと想定



《旅行》 主な営業情報

取扱高

(単位：億円)



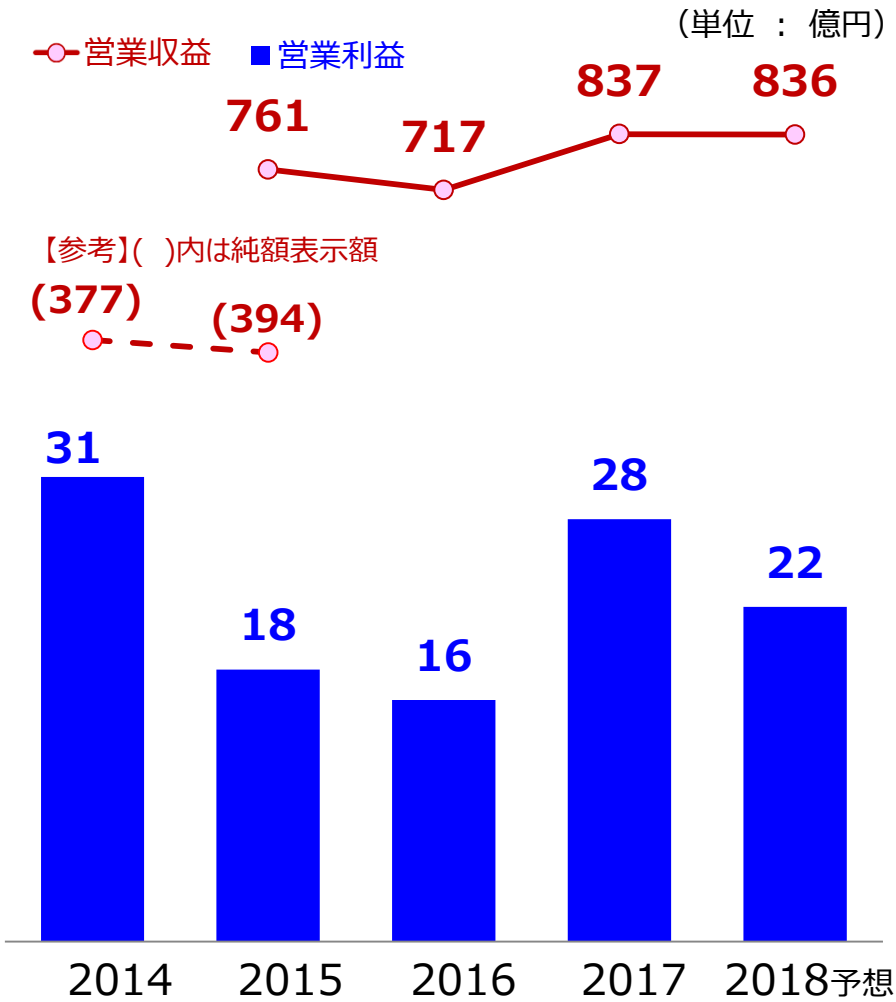
※2008～2014年度は阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル2社の単純合計数値
2015年度以降は上記2社と阪神トラベル・インターナショナルの合計数値（内部取引を相殺）

国際輸送セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2017→2018年度 営業利益の主な変動要因

- ・前年度に大きな取扱のあった航空輸送の減
 - ・海上輸送・ロジスティクスの取扱拡大
-
- ・ 2018年度は、海上輸送・ロジスティクスの取扱拡大を見込むものの、前年度に大きな取扱のあった航空輸送の減少に加えて、諸費用の増加を見込むこと等により減益となる見通し
 - ・ なお、2021年度に向けては、計画期間を通じて、航空・海運・ロジスティクスの各事業をバランス良く伸長させるとともに、セイノーホールディングスとのシナジー効果を発現すること等により、着実な成長を目指していく
 - ・ これらの取組により、2021年度の営業利益は2017年度の水準を上回ると想定

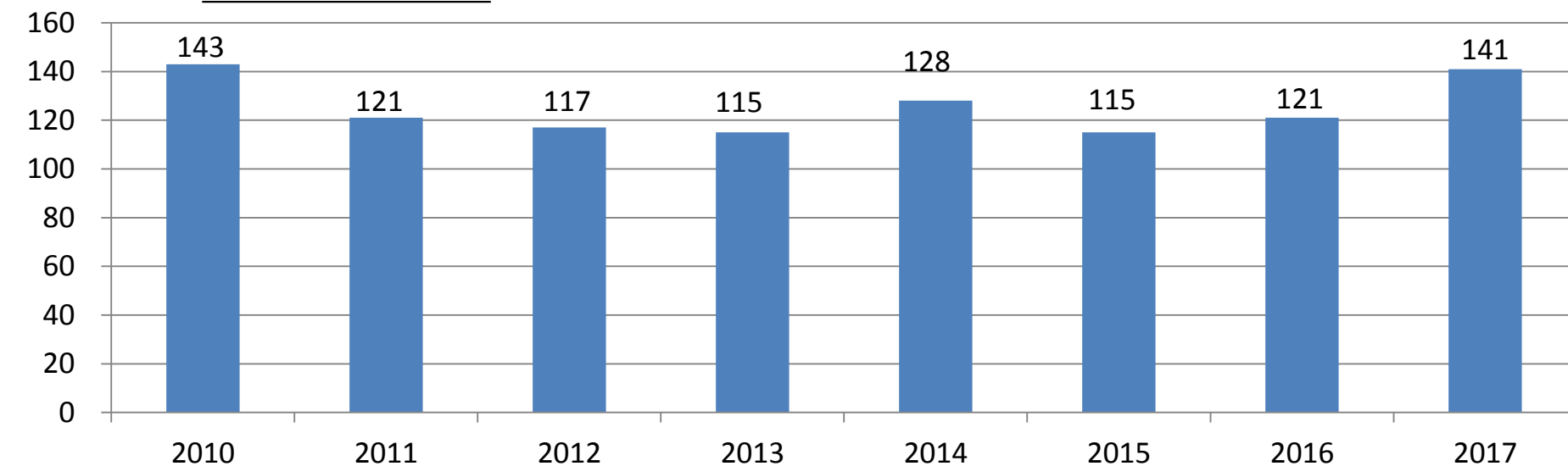


【注】営業収益について
2016年度以降、純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に変更

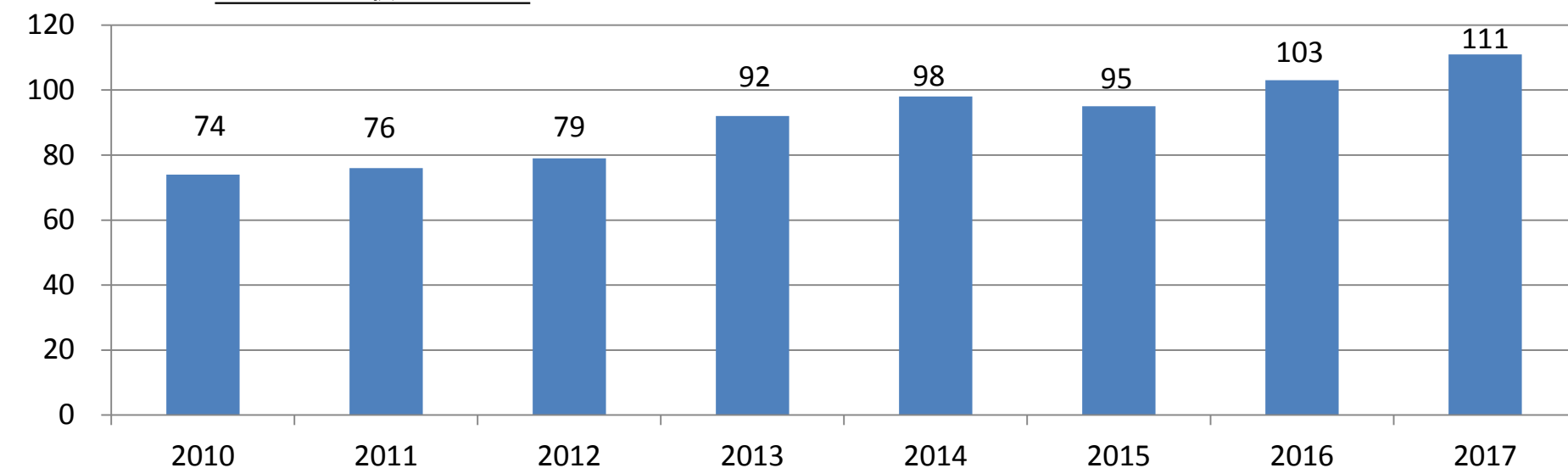
《国際輸送》 主な営業情報

(単位：千トン) 航空輸出取扱重量

(国際輸送事業に属する日本法人・海外法人の取扱合計)



(単位：千TEU) 海上輸出取扱TEU※



ホテルセグメント

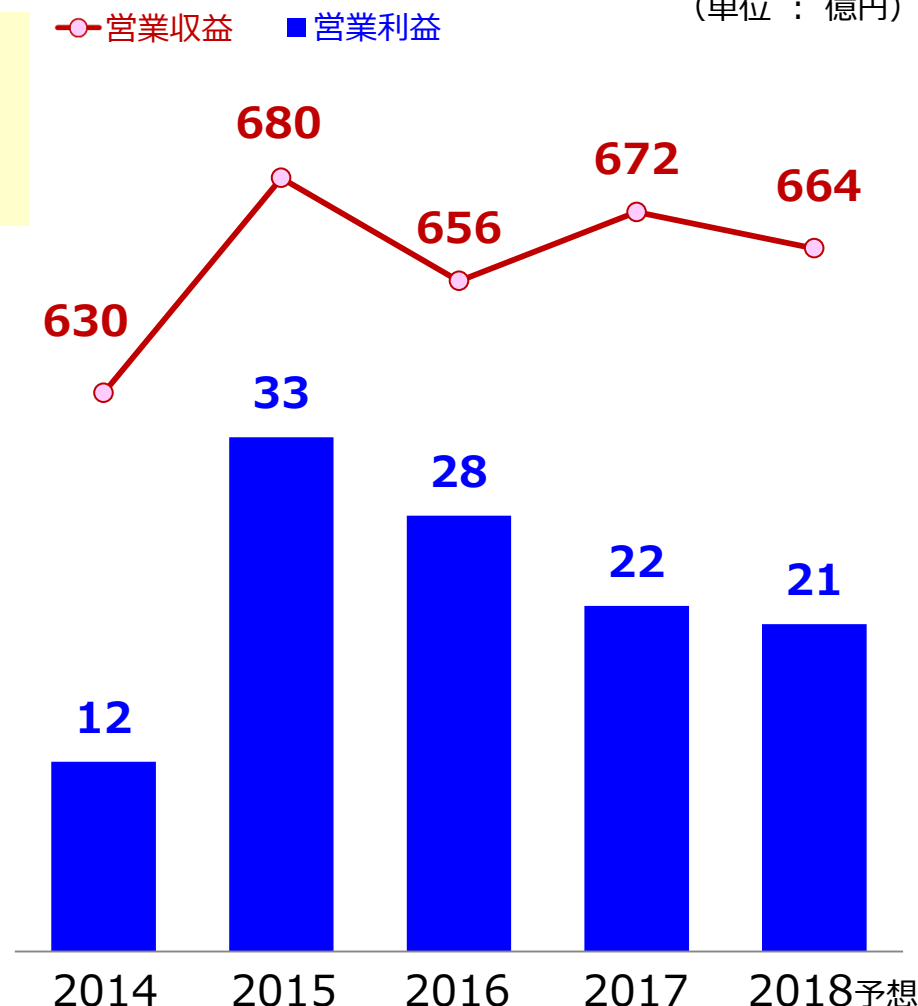
青字：増益要因 赤字：減益要因

(単位：億円)

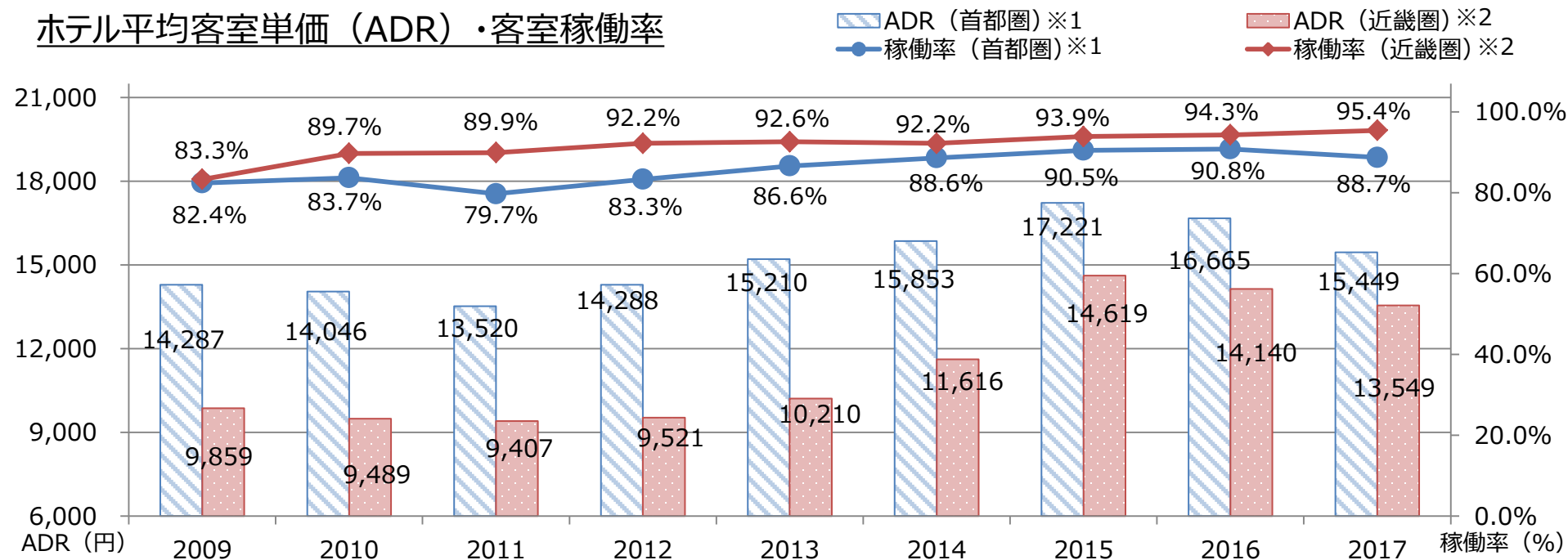
2017→2018年度 営業利益の主な変動要因

- ・宿泊部門を中心に既存ホテルにおける収益の増加
- ・施設の改装等に伴う修繕費の増

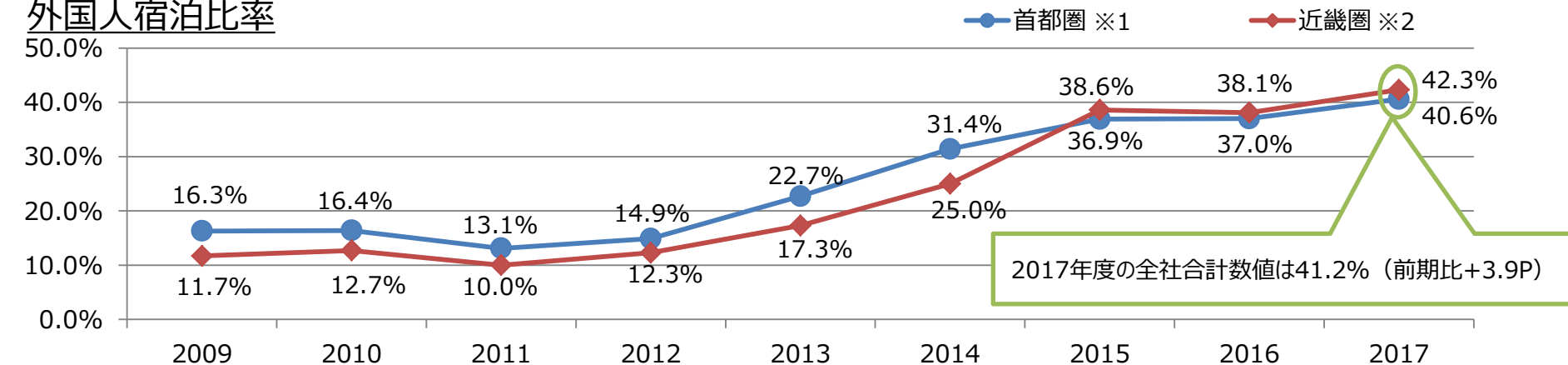
- ・営業収益は、2017年度に六甲山ホテルの運営受託が終了したことや、2018年度に一部ホテルの休館等の影響があること等により、減少すると想定
- ・また、費用面でも、施設の改装等に伴う修繕費のほか、清掃単価の見直しにより業務委託費等が増加する見込み
- ・ただ、既存ホテルにおける平均客室単価の上昇を見込むこと等により、2018年度の営業利益は前期並みとなる見通し
- ・なお、2021年度は、新規ホテルの開業効果や既存ホテルの平均客室単価の上昇等により、2017年度の営業利益を上回ると想定



ホテル平均客室単価（ADR）・客室稼働率



外国人宿泊比率



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

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

《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2018年度 通期予想	主な内容	2017年度 通期実績	主な内容	比較増減
設備投資 合計	1,087		864		+223
[主な内訳]					
都市交通	393	・ 鉄道車両新造及び改造 ・ 駅務機器更新 ・ 阪神梅田駅改良工事 ・ 可動式ホーム柵設置	350	・ 鉄道車両新造及び改造 ・ 阪神梅田駅改良工事 ・ 可動式ホーム柵設置	+43
不動産	473	・ 梅田1丁目1番地計画 ・ 宝塚ホテル移転計画 ・ (仮称) 西宮北口阪急ビル建設 ・ 京橋2-6街区再開発計画 ・ 神戸阪急ビル東館 建替計画	399	・ 梅田1丁目1番地計画 ・ 阪急三番街リニューアル工事 ・ 京橋2-6街区再開発計画 ・ 神戸阪急ビル東館 建替計画	+74
エンタテインメント・ コミュニケーション	99	・ 放送・通信事業 幹線伝送路更新 ・ 地域BWA基地局増設工事	76	・ 放送・通信事業 幹線伝送路更新	+23
旅行	12		5		+7
国際輸送	15		7		+8
ホテル	25		23		+2

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2018年度 通期予想	2017年度 通期実績	比較増減
減価償却費 合計	558	533	+ 25
[主な内訳]			
都市交通	285	267	+ 18
不動産	171	165	+ 6
エンタテインメント・コミュニケーション	73	68	+ 5
旅行	7	7	+ 0
国際輸送	6	7	△ 1
ホテル	22	21	+ 1
EBITDA (※) 合計	1,680	1,608	+ 72
[主な内訳]			
都市交通	714	682	+ 32
不動産	651	575	+ 76
エンタテインメント・コミュニケーション	240	246	△ 6
旅行	20	27	△ 7
国際輸送	28	34	△ 6
ホテル	43	43	△ 0

(※) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

I.2017年度（2018年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.具体的な取組について

IV.2018年度（2019年3月期）業績予想並びに
各事業の見通しについて

V.参考資料

コア事業の構成会社

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

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

旅行事業	
旅行	阪急交通社 阪急阪神ビジネストラベル 阪急トラベルサポート 阪神トラベル・インターナショナル
国際輸送事業	
国際輸送	阪急阪神エクスプレス 阪急阪神ロジパートナーズ HANKYU HANSHIN EXPRESS (USA, UK, NETHERLANDS, SINGAPORE, DEUTSCHLAND, HONG KONG, THAILAND, PHILIPPINES, MALAYSIA, VIETNAM, SHANGHAI, GUANGZHOU, BEIJING, TAIWAN, KOREA, INDIA, INDONESIA, Southeast Asia, HANKYU INTERNATIONAL LOGISTICS SHANGHAI の19社)
ホテル事業	
ホテル	阪急阪神ホテルズ 阪神ホテルシステムズ 阪急阪神レストランズ 有馬ビューホテル 天橋立ホテル 呉阪急ホテル

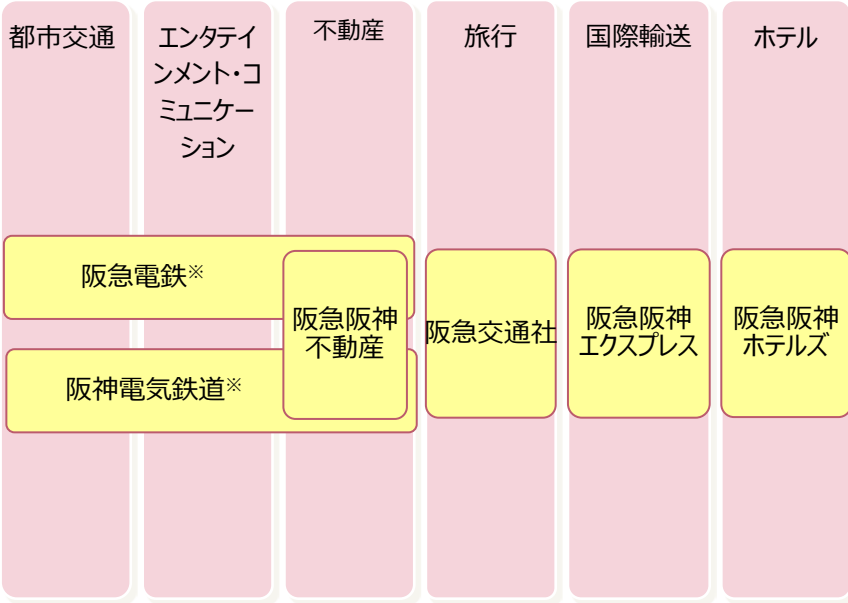
2018年4月1日現在

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

営業収益・営業利益の構成

運営体制

阪急阪神ホールディングス



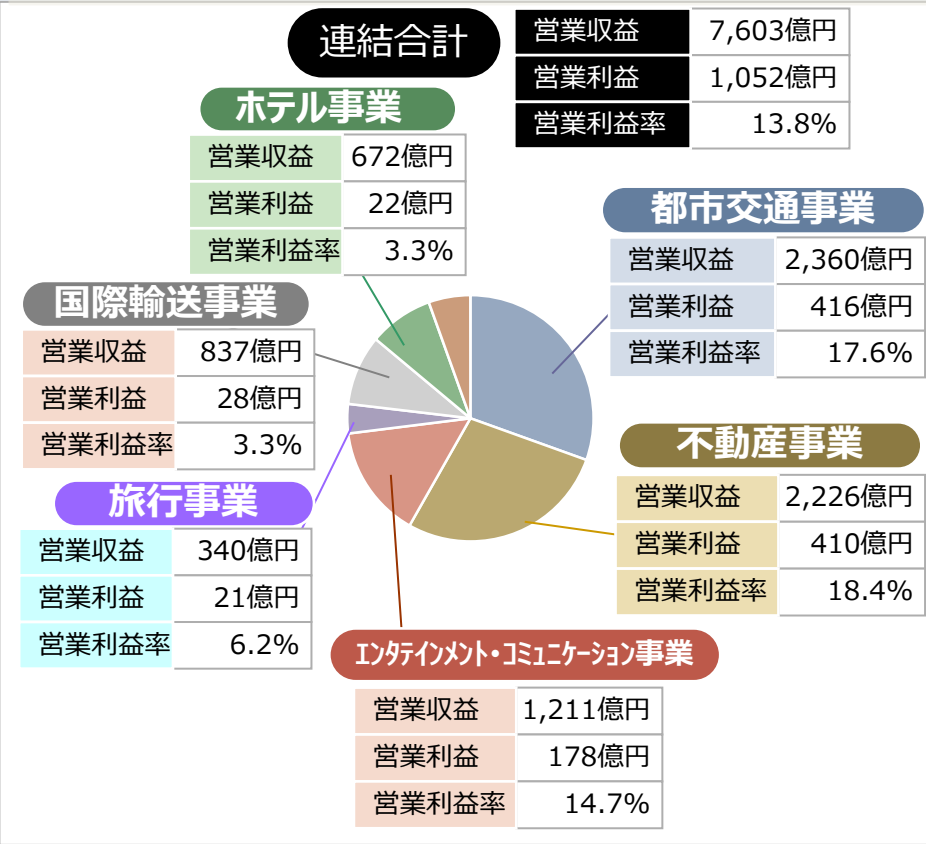
2018年4月1日現在

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

収益構造

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

営業収益構成（2017年度連結ベース）



阪急・阪神沿線①

営業路線

阪急電鉄

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

乗入区間

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

阪神電気鉄道

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

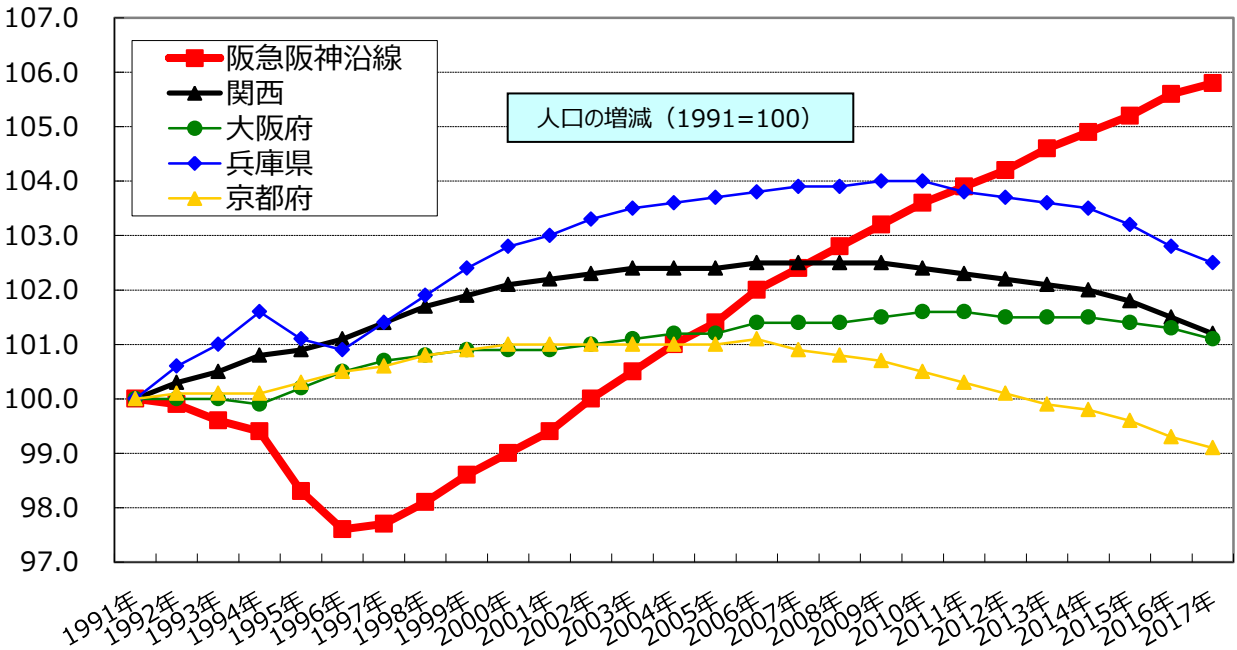


阪急・阪神沿線②

人口推移

出所) 地域経済総覧 (東洋経済) より、
住民基本台帳人口、2017年3月末

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



住んでみたい街アンケート (関西圏)

出所) Major 7 (住友不動産他7社) による調査 (2017年9月28日)

順位	地名	(所在)	順位	地名	(所在)
1	西宮北口駅	(兵庫県西宮市)	11	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)
2	夙川駅	(兵庫県西宮市)	12	豊中駅	(大阪府豊中市)
3	岡本駅	(兵庫県神戸市)	13	苦楽園口駅	(兵庫県西宮市)
4	梅田駅	(大阪市北区)	14	福島駅	(大阪市福島区)
5	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	15	神戸駅	(兵庫県神戸市)
6	御影駅	(兵庫県神戸市)	16	神戸三宮駅	(兵庫県神戸市)
7	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	17	江坂駅	(大阪府吹田市)
8	千里中央駅	(大阪府豊中市)	18	本町駅	(大阪市中央区)
9	大阪駅	(大阪市北区)	19	北浜駅	(大阪市中央区)
10	天王寺駅	(大阪市天王寺区)	20	中津駅	(大阪市北区)

阪急・阪神沿線 : 阪急電鉄、阪神電気鉄道の駅のある次の地域とする (第2種鉄道事業を含む)
大阪府 : 大阪市 (24区のうち福島区、此花区、西区、浪速区、西淀川区、東淀川区、淀川区、北区、中央区)、豊中市、池田市、吹田市、高槻市、茨木市、箕面市、摂津市、島本町
兵庫県 : 神戸市 (9区のうち東灘区、灘区、兵庫区、長田区、中央区)、尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市
京都府 : 京都市 (11区のうち中京区、下京区、右京区、西京区)、向日市、長岡京市、大山崎町

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

梅田地区の概況①

当社グループ主要賃貸施設 (2018年3月末時点)

ビル名	賃貸可能面積 ※1	概要	竣工・完成時期
梅田阪急ビル (阪急百貨店・オフィスタワー)	213千㎡	地下2階 地上41階建	2012年11月
梅田阪神第1ビルディング (ハービスOSAKA)	82千㎡	地下5階 地上40階建	1997年 3月
梅田阪神第2ビルディング (ハービスENT)	55千㎡	地下4階 地上28階建	2004年11月
阪急茶屋町ビル (ちゃやまちアプローズ)	52千㎡	地下3階 地上34階建	1992年11月
阪急三番街	39千㎡	地下2階 地上5階建 (一部地下4階建)	1969年11月
阪急グランドビル	36千㎡	地下3階 地上32階建	1977年 8月
グランフロント大阪	28千㎡	地下3階 地上38階建	2013年 3月
阪急ターミナルビル	27千㎡	地下4階 地上18階建	1972年 3月
阪急ファイブビル ※2 (HEP ファイブ)	20千㎡	地下3階 地上10階建	1998年11月
ナビオ阪急 (HEP ナビオ)	16千㎡	地下2階 地上10階建	1980年10月
NU chayamachi	12千㎡	地下2階 地上9階建	2005年10月

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

梅田地区周辺での開発動向 赤字 = 当社グループが関与

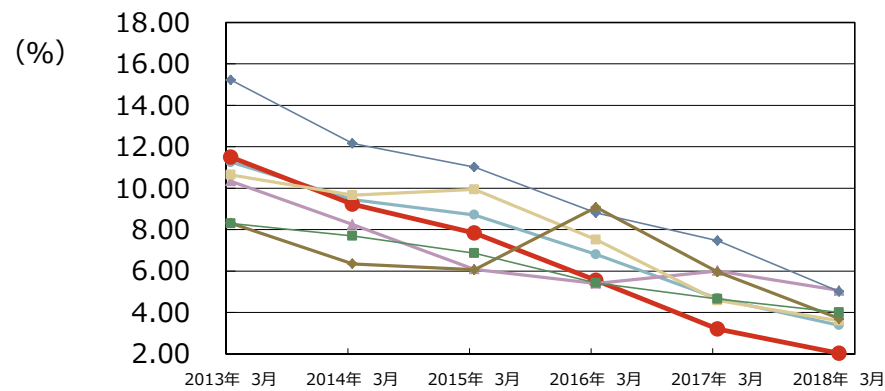
- ① 梅田1丁目1番地計画 (大阪神ビル・新阪急ビルの建替計画)
- ② (仮称) ヨドバシ梅田タワー - (株)ヨドバシカメラ
- ③ 梅田3丁目計画 (仮称) - 日本郵便(株)、大阪ターミナルビル(株)
- ④ (仮称) 梅田曽根崎計画 - 住友不動産(株)
- ⑤ 茶屋町B-2地区複合再開発 - 東急不動産(株)

(2018年3月末時点)



梅田地区の概況②

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均空室率の推移

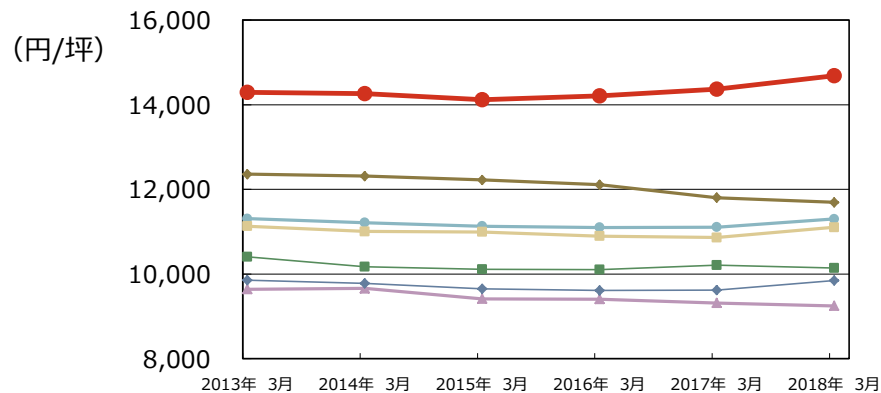


	2013年 3月	2014年 3月	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月
大阪ビジネス地区	11.25	9.45	8.71	6.80	4.68	3.38
梅田地区	11.50	9.22	7.84	5.54	3.20	2.02
南森町地区	10.33	8.24	6.08	5.40	6.01	5.06
淀屋橋・本町地区	10.64	9.66	9.94	7.51	4.58	3.60
船場地区	15.21	12.16	11.02	8.81	7.46	5.00
心斎橋・難波地区	8.31	6.35	6.06	9.07	5.95	3.70
新大阪地区	8.30	7.69	6.86	5.42	4.65	4.01

(参考)

東京都心5区平均	7.34	5.47	5.30	4.34	3.60	2.80
----------	------	------	------	------	------	------

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均賃料の推移



	2013年 3月	2014年 3月	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月
大阪ビジネス地区	11,307	11,213	11,132	11,101	11,107	11,302
梅田地区	14,295	14,262	14,118	14,207	14,366	14,684
南森町地区	9,642	9,658	9,414	9,408	9,314	9,249
淀屋橋・本町地区	11,132	11,005	10,993	10,898	10,861	11,105
船場地区	9,853	9,782	9,652	9,613	9,620	9,845
心斎橋・難波地区	12,361	12,315	12,225	12,110	11,802	11,696
新大阪地区	10,407	10,173	10,114	10,106	10,213	10,142

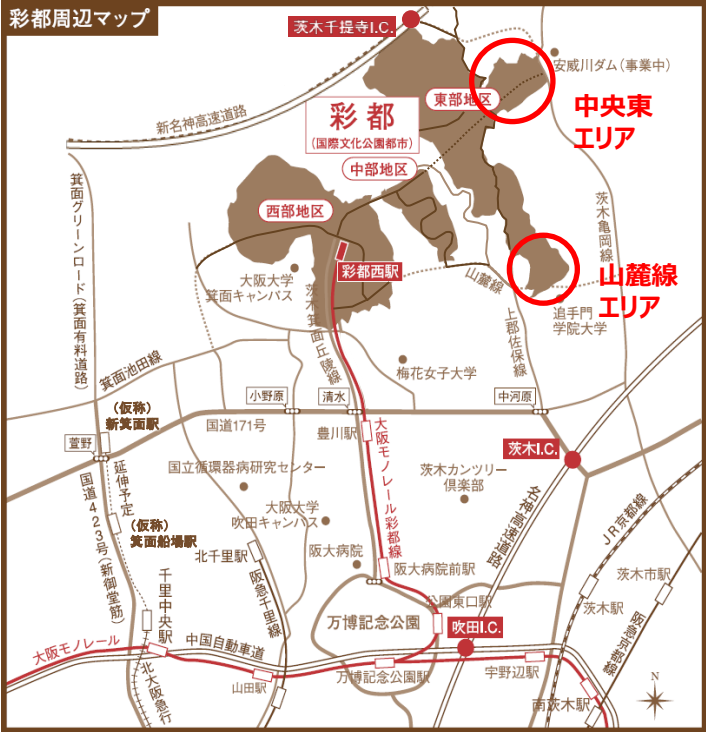
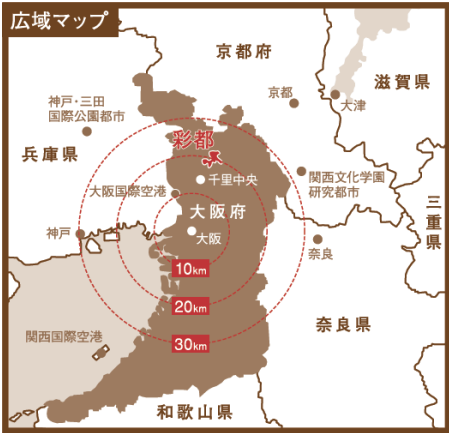
(参考)

東京都心5区平均	16,207	16,953	17,195	17,973	18,730	19,699
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

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

彩都開発の進捗について

- 西部地区は、2004年春の街びらき以降、マンション・宅地分譲及び企業誘致が順調に進み、現在、居住人口約15,000人、施設人口約3,200人の都市に成長している
- 中部地区は、2016年春に全域が施設用地として供用を開始した。現在は、既に複数の大規模物流施設が稼働しており、その他の用地においても順次建設工事が進捗している
- 東部地区は、先行エリア（山麓線エリア及び中央東エリア）において、2015年2月に茨木市によって都市計画変更が行われた。それを受け、当社グループは同年5月に山麓線エリアの土地区画整理事業の認可を取得し、同年11月に着工した。同エリアでは、立地的にみて物流施設や生産・加工施設などの利用が想定されるので、大規模な事業用地に区分した土地利用計画を推し進めており、2018年度の一部供用開始を目指している



西部地区の居住人口
(2018年2月末現在)

	箕面市	茨木市	合計
世帯数	2,093	2,802	4,895
現在人口	6,432	8,420	14,852
人口/世帯	3.07	3.00	3.03



各地区の面積

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

グローバルネットワーク（国際輸送事業）

【国際輸送事業の取組】

・ロジスティクス事業の強化

- ・新倉庫の設置
- ・既存倉庫の拡張

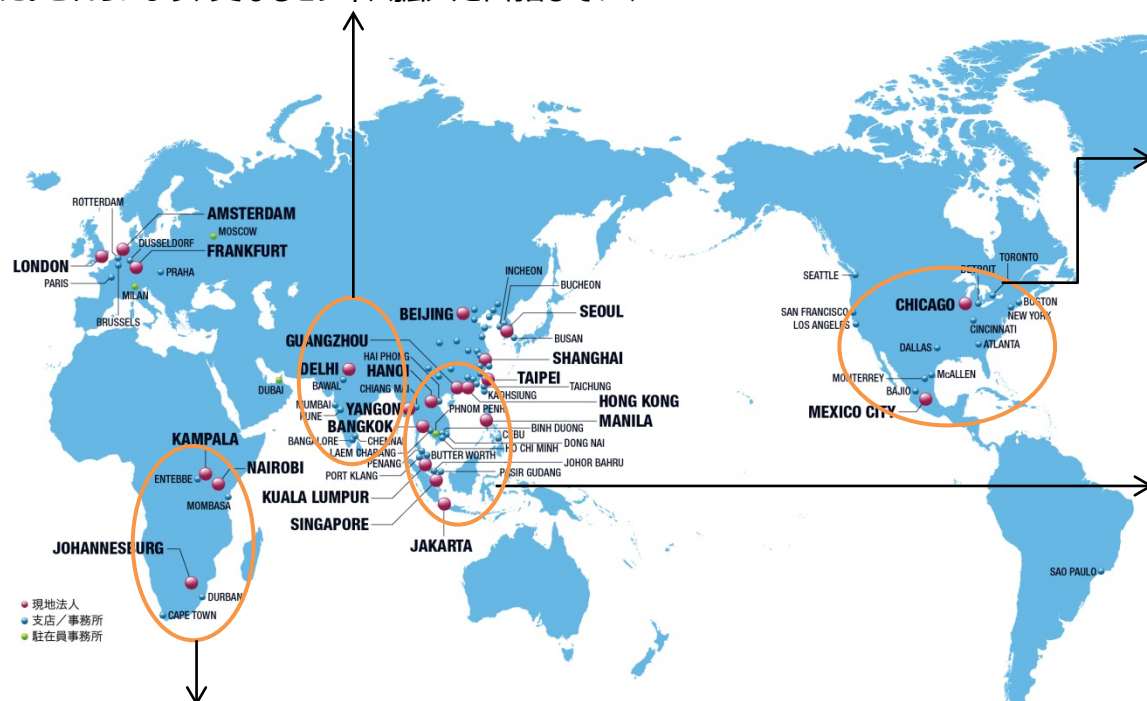
・ネットワークの拡充

- ・アフリカ代理店への出資
- ・新拠点の設置

◆インドに新拠点・物流施設を開設

北インド最大の日系企業進出地域であるニムラナ/バワル地区と、インド西部に位置するインド有数の自動車産業集積地であるアメダバードに営業所を開設した。加えて、既に進出済みであるデリーに空港事務所を、チェンナイに倉庫をそれぞれ新設した。これらにより、更なるビジネス拡大を目指していく

拠 点 数： 国内46／海外124（2018年5月1日現在）



◆北米での事業拡大

メキシコ北部に位置し、自動車産業を中心とした米墨間物流のゲートウェイであるモンテレイに営業所を開設した。米国においては、ボストン・マイアミに営業所を開設するとともに、シカゴ・アトランタ・ダラスの倉庫を拡張し、更なる成長に向けた取組を推進した

◆ASEAN地域で倉庫を新設

2016年のインドネシア倉庫に次いで、2017年5月に、国際物流ネットワークのハブとして高い優位性を持つシンガポールにグループ最大規模の物流倉庫を開業した。同国の重点産業分野である電子部品や医療機器・医薬等を取り扱う付加価値の高い倉庫事業を行っている。また、ベトナムのホーチミンにおいても自社が運営する倉庫を開設した

◆アフリカでの事業展開

2018年4月に南アフリカ共和国のフォワード・Intraspeed社に出資して、子会社にするるとともに、同社が保有するケニア共和国・ウガンダ共和国の2社も合わせて子会社化した。今後、アフリカでの展開を強化していく

阪急阪神第一ホテルグループ一覧

ホテル一覧

・下記のホテル数・客室数には、ザ・リッツ・カールトン大阪（大阪市北区 291室）は含まない

直営ホテル（阪急阪神ホテルズ）	18ホテル	4,890室	} 46ホテル 10,424室
その他（FC等）	28ホテル	5,534室	

（2018年4月1日現在）



阪急阪神第一ホテルグループ

直営

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

※阪急阪神ホテルズが運営を受託

その他

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

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

ホテル所在地

