

阪急阪神ホールディングスグループ
2018年度（2019年3月期）
第2四半期 決算説明会資料

2018年11月8日

阪急阪神ホールディングス株式会社
9042 <http://www.hankyu-hanshin.co.jp/>

目次

I. 2018年度（2019年3月期）第2四半期決算概要	… 2
II. 2018年度（2019年3月期） 通期業績予想（対5月発表予想）	… 20
III. 2018年度（2019年3月期）第2四半期の主なトピック	… 28
IV. その他	
(1)中期経営計画(2018年5月の決算説明会資料より再掲)	… 32
(2)主な戦略	… 46
V. 参考資料	… 60

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。

I. 2018年度（2019年3月期） 第2四半期決算概要

連結損益比較表 (サマリー)

	2018年度2Q末	2017年度末	比較増減	
連結子会社	94社	92社	+2社	増加: 3社 減少: 1社
持分法適用関連会社	11社	11社	-	
合計	105社	103社	+2社	

(単位: 百万円)

	2018年度 2Q累計	2017年度 2Q累計	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	自然災害の影響 (※) △28億円 374,792	361,906	+12,885	+3.6%	次ページ参照
営業利益	△24億円 56,635	62,661	△6,026	△9.6%	
営業外収益	4,329	6,524	△2,194		持分法による投資利益 △2,783
営業外費用	6,094	6,334	△239		
経常利益	△24億円 54,870	62,852	△7,981	△12.7%	
特別利益	1,116	9,294	△8,178		工事負担金等受入額 △7,973
特別損失	自然災害に伴う損失 5億円 3,065	9,569	△6,503		固定資産圧縮損 △7,801 固定資産除却損 +1,321
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△20億円 33,853	41,649	△7,796	△18.7%	
(参考)					
減価償却費	26,258	25,940	+317		
金融収支 (A) - (B)	△3,930	△4,323	+392		
受取利息及び配当金 (A)	914	792	+122		
支払利息 (B)	4,845	5,115	△269		

※大阪府北部地震、平成30年7月豪雨、台風21号、北海道胆振東部地震（旅行事業のみ）、台風24号による影響

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

マンション分譲戸数が前年同期を上回ったこと等により増収となったものの、多くの事業で自然災害（大阪府北部地震、平成30年7月豪雨、台風21号、北海道胆振東部地震、台風24号）の影響を受けたほか、阪神タイガースの公式戦主催試合が減少したことや前年同期に事業用地の売却があった影響等により減益

	都市交通	不動産	エンターテインメント・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									(単位：百万円)
	自然災害の影響 △12億円			△9億円		△6億円		△28億円	
2018年度2Q累計	118,372	99,635	64,919	18,083	44,163	31,394	16,822	△18,600	374,792
2017年度2Q累計	118,127	89,448	64,960	18,377	40,163	32,338	17,500	△19,009	361,906
比較増減	+244	+10,187	△40	△293	+4,000	△943	△677	+408	+12,885
営業利益									(単位：億円)
	△11億円			△8億円		△4億円		△24億円	
2018年度2Q累計	23,724	17,902	14,132	1,118	828	△11	725	△1,783	56,635
2017年度2Q累計	24,134	19,245	15,781	2,463	1,609	492	522	△1,587	62,661
比較増減	△410	△1,343	△1,649	△1,345	△780	△504	+202	△195	△6,026

自然災害の影響
営業収益 : △12億円
営業利益 : △11億円

都市交通セグメント

【鉄道】

自然災害の影響を受けたこと等により、営業収益は前年同期並み。営業利益は減価償却費の増加等により減益

【自動車】

連結子会社が増加したこと等により増収となったものの、自然災害の影響を受けたことや燃料費が増加したこと等により減益

(単位:百万円)

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	118,372	118,127	+244	+0.2%
営業利益	23,724	24,134	△410	△1.7%

【業態別内訳】

営業収益 前年同期比較

自然災害の影響 △7億円		
鉄道事業	763億円	△0億円
自動車事業	△2億円 248億円	+7億円
流通事業	△3億円 151億円	△3億円
広告事業	43億円	+3億円
都市交通その他事業	25億円	△7億円

※ 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			
	2018年度2Q累計 百万円	2017年度2Q累計 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2018年度2Q累計 千人	2017年度2Q累計 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	31,215	31,532	△316	△1.0	158,429	159,933	△1,503	△0.9
定期	16,987	16,902	+85	+0.5	173,385	172,347	+1,038	+0.6
うち通勤	14,580	14,481	+98	+0.7	119,759	118,620	+1,138	+1.0
うち通学	2,407	2,420	△13	△0.5	53,626	53,726	△100	△0.2
合計	48,203	48,434	△231	△0.5	331,815	332,280	△465	△0.1

自然災害の影響 △6億円

《阪神電気鉄道》

	収入				人員			
	2018年度2Q累計 百万円	2017年度2Q累計 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2018年度2Q累計 千人	2017年度2Q累計 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	11,350	11,186	+164	+1.5	62,200	61,411	+788	+1.3
定期	6,053	5,975	+77	+1.3	62,927	62,036	+891	+1.4
うち通勤	5,410	5,338	+71	+1.3	49,364	48,645	+718	+1.5
うち通学	643	637	+6	+1.0	13,562	13,390	+172	+1.3
合計	17,404	17,161	+242	+1.4	125,127	123,448	+1,679	+1.4

自然災害の影響 △1億円

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

《都市交通》 鉄道運輸成績（増減要因）

《阪急電鉄》

運輸収入（第1種・第2種合計）

（単位：百万円）

定期・定期外合計	1Q	2Q	上半期合計
2018年度実績	24,389	23,814	48,203
2017年度実績	24,533	23,902	48,434
増減	△144	△88	△231
増減率	△0.6	△0.4	△0.5

対前年同期比の増減要因（推定）

- ・当期の地震、台風等の自然災害の影響
- ・その他（沿線人口の増加ほか）

△560百万円
+329百万円

《阪神電気鉄道》

運輸収入（第1種・第2種合計）

（単位：百万円）

定期・定期外合計	1Q	2Q	上半期合計
2018年度実績	8,640	8,764	17,404
2017年度実績	8,474	8,687	17,161
増減	+165	+76	+242
増減率	+2.0	+0.9	+1.4

対前年同期比の増減要因（推定）

- ・当期の地震、台風等の自然災害の影響
- ・その他（沿線人口の増加、阪神なんば線の好調ほか）

△70百万円
+312百万円

《都市交通》 主な営業情報

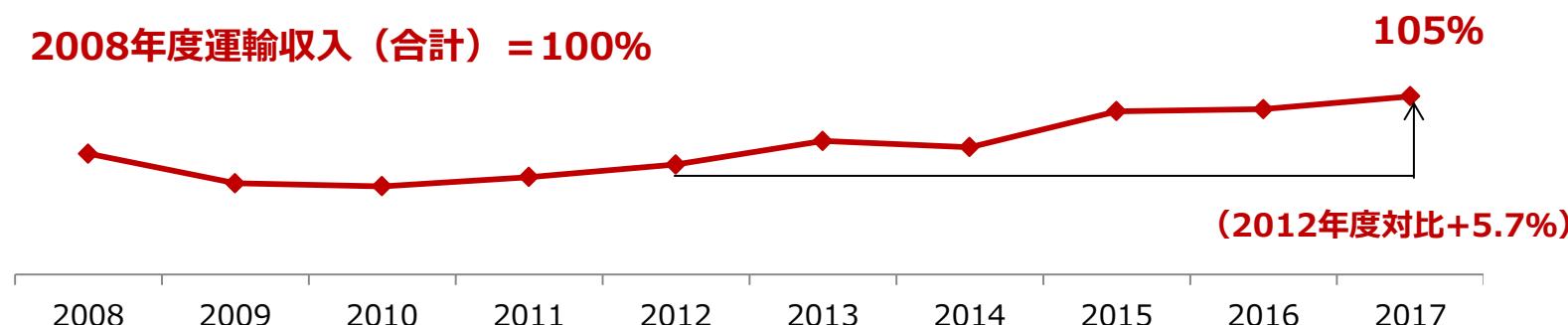
阪急線・運輸収入（1種+2種）

(単位：百万円)

定期外	60,087	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	31,215
定期	31,880	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	16,987
合計	91,967	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	48,203

2008年度運輸収入（合計）=100%

105%



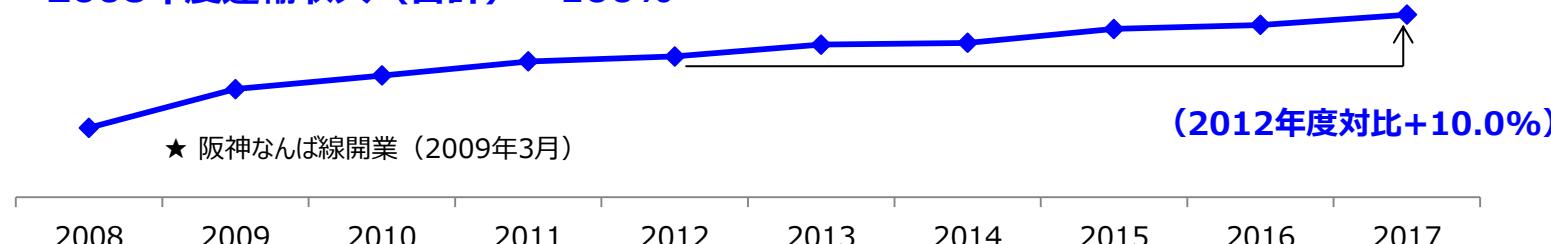
(2012年度対比+5.7%)

阪神線・運輸収入（1種+2種）

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018上期
定期外	16,316	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	11,350
定期	8,913	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	6,053
合計	25,230	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	17,404

2008年度運輸収入（合計）=100%

133%



★ 阪神なんば線開業（2009年3月）

(2012年度対比+10.0%)

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や、梅田1丁目1番地計画のⅠ期棟竣工に伴い、テナント負担の工事代金を收受したこと等により、増収・増益

【分譲・その他】

マンション分譲戸数が前年同期を上回ったこと等により増収となったものの、前年同期に事業用地の売却があった影響等により減益

【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：+149戸（前年同期 183戸 → 当期 332戸）

（単位：百万円）

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	99,635	89,448	+ 10,187	+ 11.4%
営業利益	17,902	19,245	△1,343	△7.0%

【業態別内訳】

営業収益 前年同期比較

賃貸事業

538億円

+ 11億円

分譲・その他事業

545億円

+ 97億円

※ 別途、本社費・調整額あり

インテイメント・コミュニケーションセグメント

【スポーツ】

阪神タイガースの公式戦主催試合が減少したこと等により、減収・減益

【参考】阪神タイガース公式戦主催試合数：△5試合（前年同期 70試合 → 当期 65試合）

【ステージ】

前年同期の歌劇関連商品の販売がトップスター退団により好調であったことの反動減や、演劇事業の公演回数が減少したこと等により、減収・減益

【コミュニケーション メディアその他】

連結子会社が増加したことや、情報サービス事業において取組案件が増加したこと等により、増収・増益

（単位：百万円）

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	64,919	64,960	△40	△0.1%
営業利益	14,132	15,781	△1,649	△10.5%

【業態別内訳】

営業収益 前年同期比較

スポーツ事業

262億円 △3億円

ステージ事業

164億円 △7億円

コミュニケーション メディアその他事業

228億円 +9億円

※ 別途、本社費・調整額あり

旅行セグメント

自然災害の影響
営業収益：△9億円
営業利益：△8億円

海外旅行において中国・香港等のアジア方面が好調に推移したものの、自然災害の影響を受けたことや、宣伝広告費等の諸費用が増加したこと等により、減収・減益

(単位：百万円)

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	18,083	18,377	△293	△1.6%
営業利益	1,118	2,463	△1,345	△54.6%

【旅行セグメント 2018年度第2四半期の概況】

◆海外旅行 業界 第3位 (注)

取扱高 1,133億円 (前年同期比+7.0%)

◆国内旅行 業界 第6位 (注)

取扱高 697億円 (前年同期比△1.0%)

◆総取扱高 業界 第5位 (注)

取扱高 1,848億円 (前年同期比+4.0%)

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

※ (注) 取扱高は、4月-9月までの合計値。業界順位は、4月-8月までの合計値による順位
観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」より

【海外旅行】

自然災害の影響等はあったものの、中国・香港等のアジア方面が好調に推移したことにより、取扱高は前年同期を上回った

【国内旅行】

自然災害の影響等により、北海道方面等が低調となり、取扱高は前年同期をやや下回った

国際輸送セグメント

日本において、航空輸出の取扱が堅調に推移したこと等により増収となったものの、航空運賃等の原価や諸費用の増加等により減益

(単位：百万円)

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	44,163	40,163	+4,000	+10.0%
営業利益	828	1,609	△780	△48.5%

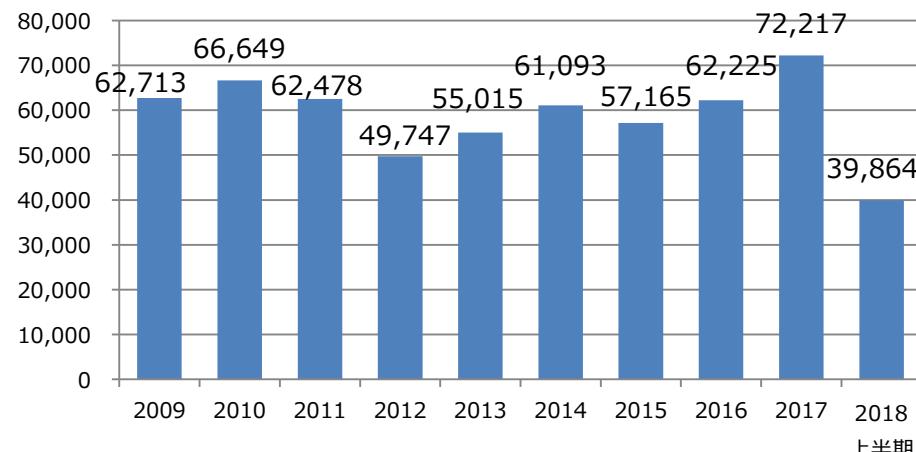
【国際輸送セグメント 2018年度第2四半期の概況】

- 日本は、航空輸送の取扱が増加するとともに、海上輸送・ロジスティクス事業が堅調に推移した
- 米州は、ロジスティクス事業が堅調に推移した
- EMEA※・東アジアは、航空輸送の取扱が減少した
- アセアンはタイやインドネシアを中心に堅調に推移した

※Europe, the Middle East and Africaの略で、ヨーロッパ、中東及びアフリカを指す

(単位：トン)

航空輸出混載重量（日本発）



ホテルセグメント

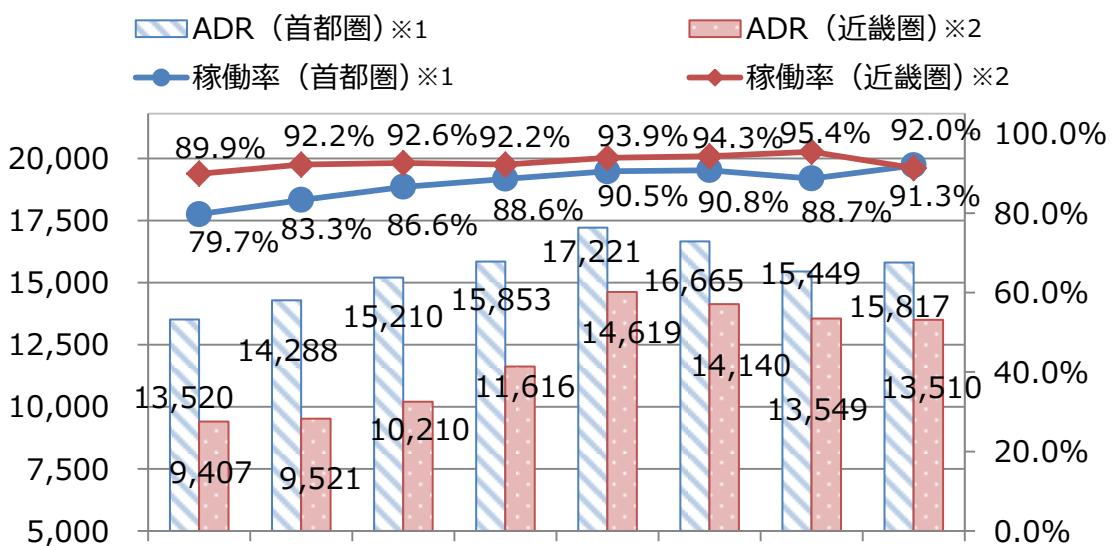
自然災害の影響
営業収益 : △6億円
営業利益 : △4億円

自然災害の影響を受けたことや、2017年12月に六甲山ホテルの運営受託を終了したこと、また改裝に伴う修繕費の増加等により、減収・減益

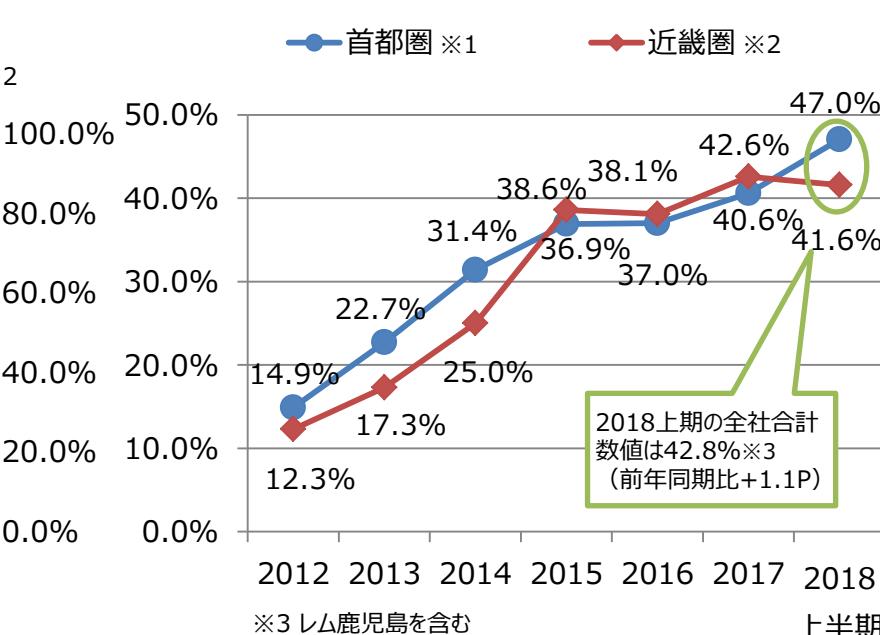
(単位:百万円)

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減	増減率
営業収益	31,394	32,338	△943	△2.9%
営業利益	△ 11	492	△504	—

ホテル平均客室単価 (ADR)・客室稼働率



外国人宿泊比率



※1 阪急阪神ホテルズ直営 首都圏所在のホテル (2017年3月レム六本木開業)

※2 阪急阪神ホテルズ直営 近畿圏所在のホテル (運営受託のホテルは除く)

※3 レム鹿児島を含む

上半期

連結損益比較表（営業外損益）

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	(単位：百万円) 比較増減
営業利益	56,635	62,661	△6,026
営業外収益	4,329	6,524	△2,194
うち持分法による投資利益	2,299	5,082	△2,783
営業外費用	6,094	6,334	△239
うち支払利息	4,845	5,115	△269
経常利益	54,870	62,852	△7,981

連結損益比較表（特別損益）

(単位：百万円)

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	比較増減
特別損益	△ 1,949	△ 274	△1,675
特別利益	1,116	9,294	△8,178
工事負担金等受入額	593	8,567	△7,973
受取和解金	242	–	+242
その他	280	727	△447
特別損失	3,065	9,569	△6,503
固定資産圧縮損	649	8,451	△7,801
固定資産除却損	1,551	230	+ 1,321
その他	864	887	△22

連結損益比較表（親会社株主に帰属する当期純利益）

	2018年度2Q累計	2017年度2Q累計	(単位：百万円) 比較増減
税金等調整前四半期純利益	52,921	62,577	△9,656
法人税等合計	17,971	20,100	△2,129
法人税、住民税及び事業税	19,150	17,958	+1,192
法人税等調整額	△1,179	2,142	△3,322
四半期純利益	34,950	42,476	△7,526
非支配株主に帰属する 四半期純利益	1,096	827	+269
親会社株主に帰属する 四半期純利益	33,853	41,649	△7,796

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2018年度2Q末	2017年度末	比較増減	主な増減要因
資産の部	流動資産	289,971	290,448	△476	受取手形及び売掛金 △17,842 販売土地及び建物 +18,157
	固定資産	2,145,343	2,114,477	+ 30,865	有形・無形固定資産 +24,506 投資有価証券 +4,151
	資産合計	2,435,315	2,404,926	+ 30,389	
負債の部	流動負債	398,572	406,909	△8,337	
	固定負債	1,146,328	1,131,503	+ 14,824	
	負債合計	1,544,900	1,538,413	+ 6,487	
純資産の部	株主資本	826,914	804,764	+ 22,150	親会社株主に帰属する四半期純利益 + 33,853 自己株式 △10,125 支払配当 △4,970
	その他の包括利益累計額	34,390	32,961	+ 1,429	
	非支配株主持分	29,108	28,786	+ 322	
	純資産合計	890,414	866,512	+ 23,901	
	自己資本比率	35.4%	34.8%	+ 0.6 p	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

2018年度2Q累計 2017年度2Q累計

営業活動によるキャッシュ・フロー	27,745	39,168
うち、税金等調整前四半期純利益	52,921	62,577
うち、減価償却費	26,258	25,940
うち、たな卸資産の増減額	△22,765	△23,145
うち、法人税等の支払額	△21,165	△18,332
投資活動によるキャッシュ・フロー	△67,145	△39,930
うち、固定資産の取得による支出	△79,728	△53,682
うち、工事負担金等受入による収入	15,198	16,267
財務活動によるキャッシュ・フロー	36,470	510
うち、自己株式の取得による支出	△10,171	△10,651
うち、配当金の支払額	△4,970	△4,389
[参考] 連結有利子負債の増減額	52,501	16,037
現金及び現金同等物に係る換算差額	△501	△69
現金及び現金同等物の増減額	△3,431	△320
現金及び現金同等物の期首残高	27,501	22,530
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,935	383
現金及び現金同等物の期末残高	26,006	22,592

II. 2018年度（2019年3月期） 通期業績予想（対5月発表予想）

連結損益比較表 (サマリー)

(単位: 億円)

	2018年度 今回予想 ①	2018年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	増減率	主な増減要因	2017年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
営業収益	7,900 <small>自然災害の影響 △36億円</small>	7,900	-	-	国際輸送事業や不動産事業が増収となるもの、自然災害の影響を受けたこと等により当初予想並み	7,603	+297
営業利益	1,070 <small>△29億円</small>	1,100	△30	△2.7%	自然災害の影響を受けたこと等により減益	1,052	+18
経常利益	1,030 <small>△29億円</small>	1,070	△40	△3.7%	上記の営業利益の減益に加えて、持分法による投資利益が減少すること等により減益	1,038	△8
親会社株主に帰属する当期純利益	650 <small>△35億円</small>	700	△50	△7.1%	上記の経常利益の減益に加えて、自然災害に伴う損失が発生すること等により減益 <small>21億円</small>	664	△14
(参考)							
減価償却費	545	558	△13			533	+12
金融収支 (A) - (B)	△84	△87	+3			△87	+3
受取利息及び配当金 (A)	14	13	+1			13	+1
支払利息 (B)	98	100	△2			101	△3
設備投資	1,270	1,087	+183			864	+406

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 今回予想 ①	2018年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	主な増減要因	2017年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
自然災害の影響 △36億円	7,900	7,900	-		7,603	+297
合計	△29億円 1,070	1,100	△30		1,052	+18
[主な内訳]						
都市交通	△13億円 2,398	2,417	△19	自然災害の影響を受けたこと等により、減収・減益	2,360	+38
	△12億円 422	429	△7		416	+6
不動産	2,399	2,362	+37	マンション用地を素地売却したこと等により増収。 営業利益は当初予想並み	2,226	+173
	479	480	△1		410	+69
エンターテイメント・ コミュニケーション	1,254	1,245	+9	コミュニケーションメディア事業の情報サービス事業において取組案件が増加すること等により増収となるものの、スポーツ事業においてプロ野球の入場人員が減少したこと等により減益	1,211	+43
	162	167	△5		178	△16
旅行	△10億円 348	348	-	海外旅行においてアジア方面の集客が増加するものの、自然災害の影響を受けたこと等により営業収益は当初予想並み。営業利益は、宣伝広告費等の諸費用が増加すること等	340	+8
	△8億円 7	13	△6	により減益	21	△14
国際輸送	879	836	+43	日本において、航空輸出の取扱が堅調に推移していること等により増収となるものの、航空運賃等の原価が増加している	837	+42
	19	22	△3	こと等により減益	28	△9
ホテル	△9億円 651	664	△13	自然災害の影響を受けたこと等により、減収・減益	672	△21
	△6億円 13	21	△8		22	△9

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収入				人員			
	2018年度 今回予想 百万円	2017年度 通期実績 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2018年度 今回予想 千人	2017年度 通期実績 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	63,143	63,137	+5	+0.0	320,016	319,939	+76	+0.0
定期	33,556	33,198	+358	+1.1	338,428	335,005	+3,422	+1.0
うち通勤	29,041	28,690	+350	+1.2	237,899	234,816	+3,082	+1.3
うち通学	4,515	4,507	+7	+0.2	100,528	100,189	+339	+0.3
合計	96,700	96,335	+364	+0.4	658,444	654,945	+3,498	+0.5

自然災害の影響 △6億円

《阪神電気鉄道》

	収入				人員			
	2018年度 今回予想 百万円	2017年度 通期実績 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2018年度 今回予想 千人	2017年度 通期実績 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	21,918	21,638	+280	+1.3	121,052	119,567	+1,484	+1.2
定期	11,960	11,797	+162	+1.4	123,785	122,073	+1,711	+1.4
うち通勤	10,726	10,576	+149	+1.4	97,778	96,401	+1,376	+1.4
うち通学	1,233	1,221	+12	+1.1	26,007	25,672	+334	+1.3
合計	33,879	33,436	+443	+1.3	244,837	241,641	+3,195	+1.3

自然災害の影響 △1億円

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

経営指標の見通し（2018年度）

	2017年度 実績	2018年度 5月発表予想	2018年度 11月発表予想
営業利益	1,052億円	1,100億円	1,070億円
EBITDA ※1	1,608億円	1,680億円	1,640億円
有利子負債	8,668億円	9,000億円	9,000億円
有利子負債/ EBITDA倍率	5.4倍	5.4倍	5.5倍
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	650億円
ROE	8.2%	8.1%	7.5%
(参考)			
ネット有利子負債 ※3	8,379億円	8,750億円	8,750億円
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.2倍	5.2倍	5.3倍

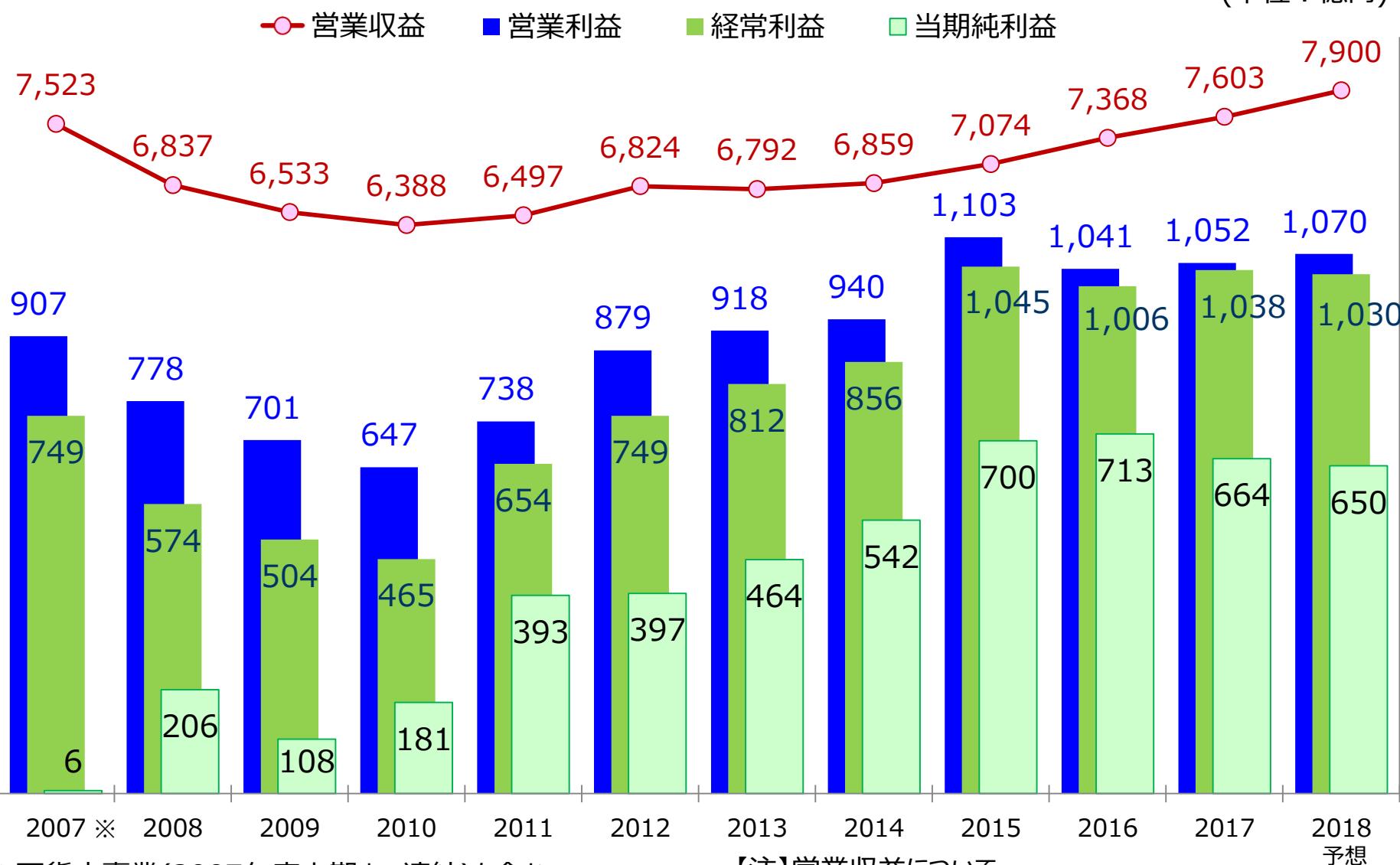
※1 EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額

※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)



※ 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

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

《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2018年度 今回予想 ①	2018年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	2017年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
設備投資 合計	1,270	1,087	+183	864	+406
[主な内訳]					
都市交通	390	393	△3	350	+40
不動産	661	473	+188	399	+262
エンターテイメント・コミュニケーション	108	99	+9	76	+32
旅行	13	12	+1	5	+8
国際輸送	9	15	△6	7	+2
ホテル	25	25	-	23	+2

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2018年度 今回予想 ①	2018年度 5月予想 ②	比較増減 =①-②	2017年度 通期実績 ③	比較増減 =①-③
減価償却費 合計	545	558	△13	533	+12
[主な内訳]					
都市交通	278	285	△7	267	+11
不動産	166	171	△5	165	+1
インテイメント・コミュニケーション	72	73	△1	68	+4
旅行	7	7	—	7	+0
国際輸送	7	6	+1	7	+0
ホテル	22	22	—	21	+1
EBITDA 合計	1,640	1,680	△40	1,608	+32
[主な内訳]					
都市交通	700	714	△14	682	+18
不動産	644	651	△7	575	+69
インテイメント・コミュニケーション	234	240	△6	246	△12
旅行	14	20	△6	27	△13
国際輸送	26	28	△2	34	△8
ホテル	35	43	△8	43	△8

III. 2018年度（2019年3月期） 第2四半期の主なトピック

うめきた2期地区開発計画

【概要】

- ・阪急電鉄を含むJV9社と阪急阪神不動産を含む設計・運営事業者6社はそれぞれコンソーシアムを組成の上、「うめきた2期地区(民間提案街区)の開発事業者募集」に応募し、独立行政法人都市再生機構より開発事業者に選定された。
- ・今後は、「みどりとイノベーションの融合」という街づくりの理念・方針を踏まえ、また先行開発区域での「グランフロント大阪」の開発実績も活かして、関西、そしてアジアをリードする街づくりに取り組む。

【計画概要】(提案時点 (2018年5月) のイメージパースであり、今後変更の可能性がある)

〈民間宅地の計画諸元〉

街区	北街区	南街区
敷地面積	15,726m ²	30,429m ²
延床面積	146,900m ²	374,660m ²
主な施設構成	イノベーション施設、ホテル、分譲住宅ほか	MICE施設、オフィス、ホテル、商業、分譲住宅ほか

〈都市公園の計画諸元〉

敷地面積	45,000m ²
施設延床面積	12,500m ²
施設構成	ミュージアム、体験学習施設、屋根付広場、飲食店、売店ほか

【スケジュール】(予定)

土地引渡	2020年9月以降 (順次)
民間宅地工事着工	2020年10月以降 (順次)
先行街びらき※	2024年夏頃

※民間宅地施設の一部開業、都市公園の一部開園



(仮称)ヨドバシ梅田タワーでのホテル出店

【開発の目的・コンセプト】

- ヨドバシカメラ梅田の北側で、(株)ヨドバシホールディングスが建設している(仮称)ヨドバシ梅田タワーに、阪急阪神ホテルズがホテルを出店することで、梅田エリアにおける当社グループの拠点の面的拡大を推し進めるとともに、梅田エリアでのホテルシェアの拡大を図る。

【外観イメージ】



【ホテル概要】

計画地	大阪市北区大深町1-1
客室数	約1,000室
開業予定	2020年初春

【位置図】



阪急阪神リート投資法人との不動産売買

阪急阪神ホールディングス
グループ

2018年度下期
実施予定

阪急阪神リート
投資法人

阪急電鉄



グラントフロント大阪
(4.9%)※1

阪急阪神不動産



(仮称) バロー
高槻店(敷地)※2

→
グラントフロント大阪(4.9%)
(仮称)バロー高槻店(敷地)

←
ららぽーと甲子園(敷地)



ららぽーと甲子園
(敷地)※3

※1 残余の持分は引き続き
阪急電鉄が保有

※2 所在:大阪府高槻市若松町
地積:7,366m²

※3 所在:西宮市甲子園八番町ほか
地積:126,052m²

■阪急阪神リートとの連携を深め、同リートとWIN-WINの関係を構築

【売買の意義】

- ・長期ビジョンの実現に向けた成長投資(特に不動産事業)を推し進めていく中で、物件を売却して資金を回収
- ・外部から取得した土地を開発(テナントの誘致を含む)し、これをリート等に売却するという短期回収型開発事業に取り組むことにより、不動産分譲事業の事業手法を拡大[上記((仮称)バロー高槻店(敷地))の取組]
- ・当社グループの沿線で重要な拠点である甲子園地区において大規模物件を阪神電気鉄道が取得

IV. その他

(1) 中期経営計画

(2018年5月の決算説明会資料より再掲)

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 拡げるフィールド

持続的な企業価値の向上

生活(顧客)価値の向上

環境変化を好機と捉え、事業を通じて先進性のある商品やサービスを提供する

社会価値の向上

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

経済価値の向上

民鉄トップクラスの収益性と財務健全性の維持・向上を図る

梅田・沿線×ストック型事業
関西で圧倒的No.1の
沿線の実現

戦略①

グループ横断的な取組・
新事業領域等

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

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

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

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

少子高齢化

インフラ老朽化

アジアの経済成長

訪日外国人の増加

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）

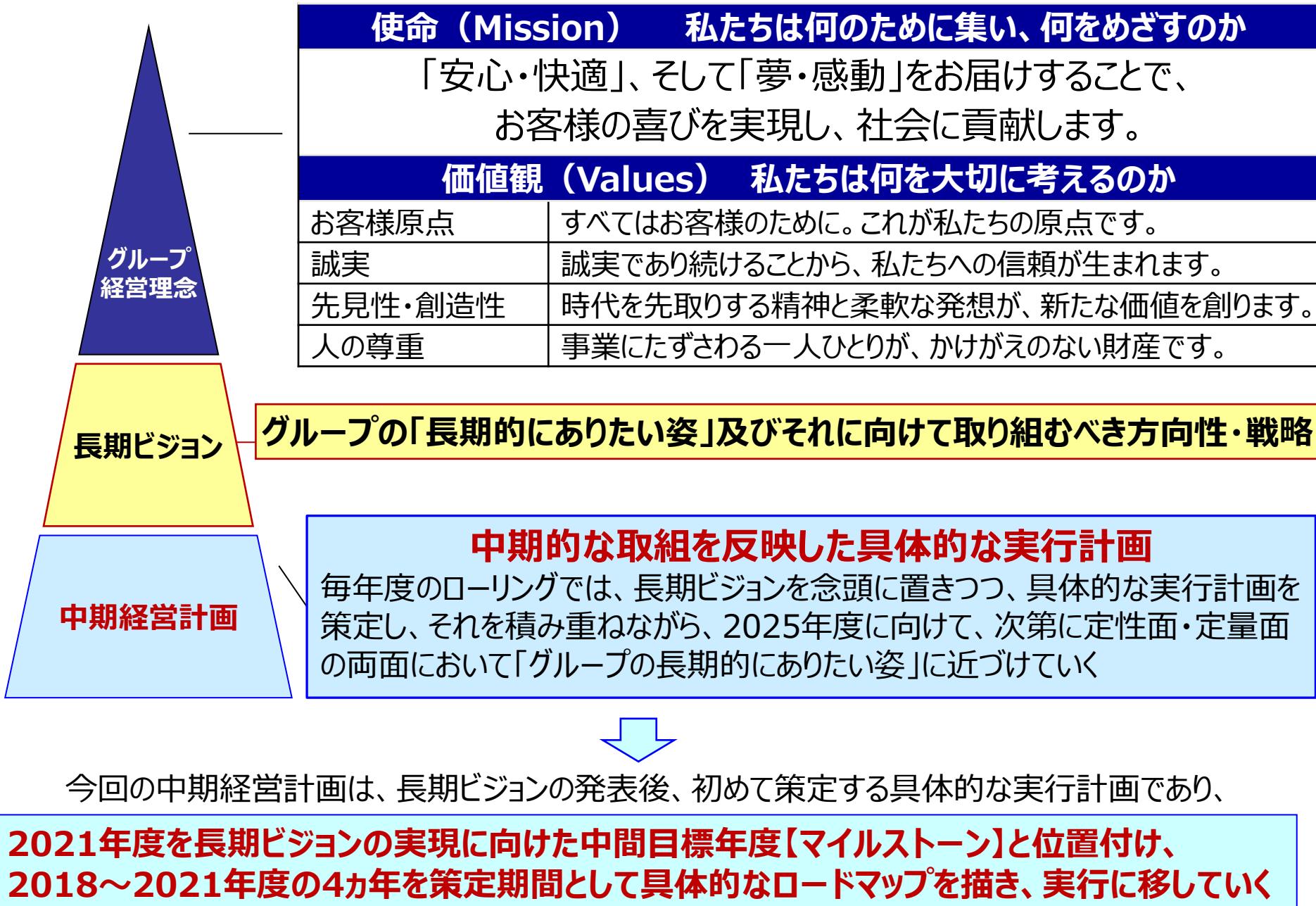
長期ビジョン（経営指標）

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>

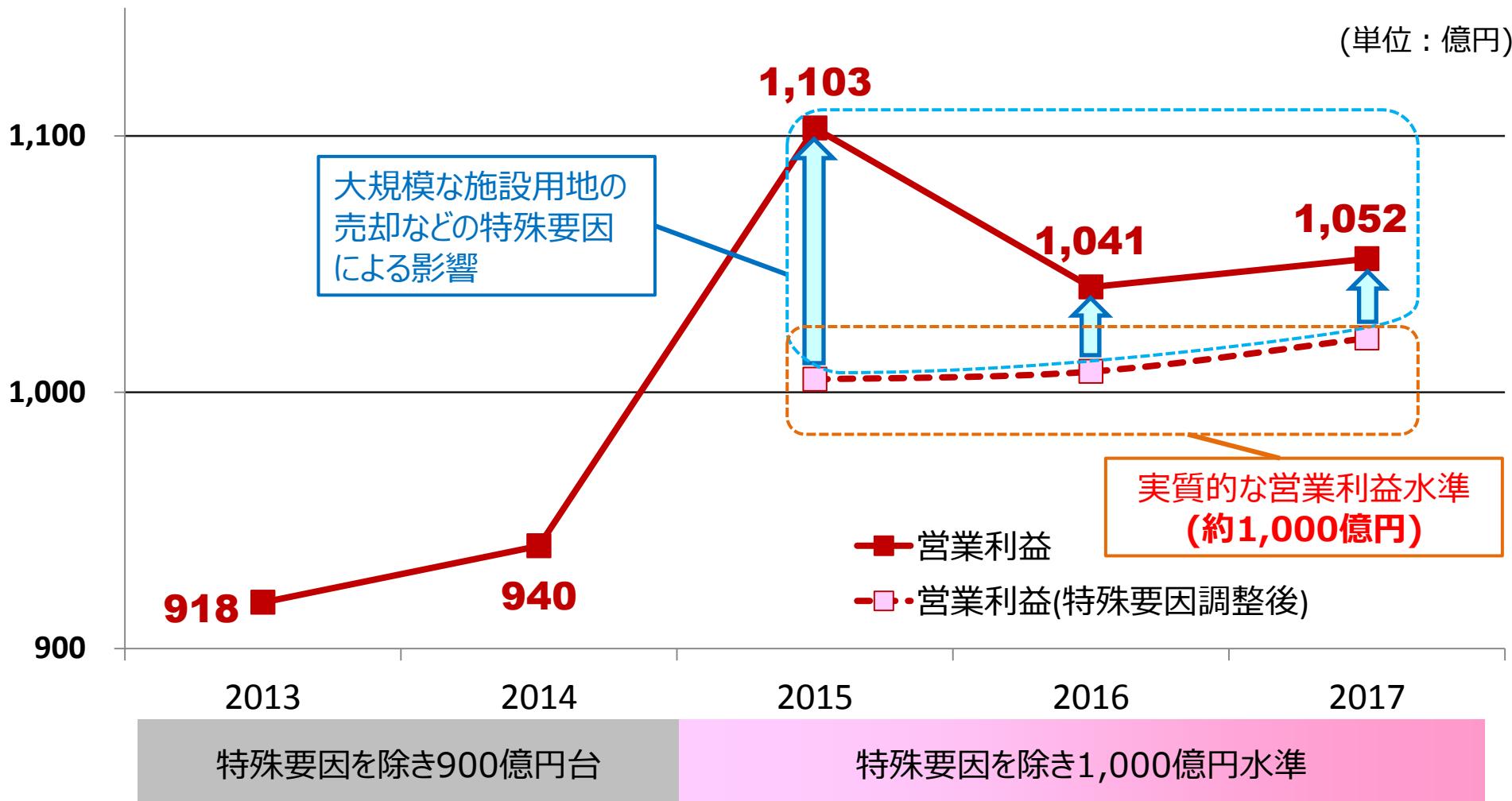
- ・2025年度においても、収益性では大手民鉄の中でトップクラスを確保
- ・財務の健全性は、成長投資を加速する中でも、大手民鉄の中でトップクラスを維持

中期経営計画の位置づけ



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

将来を見据えた投資

財務健全性とのバランスを取りつつ、
戦略①～④に則った成長投資に重点を置く

財務体質の健全性維持

有利子負債/EBITDA倍率を重視

株主還元

総還元性向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

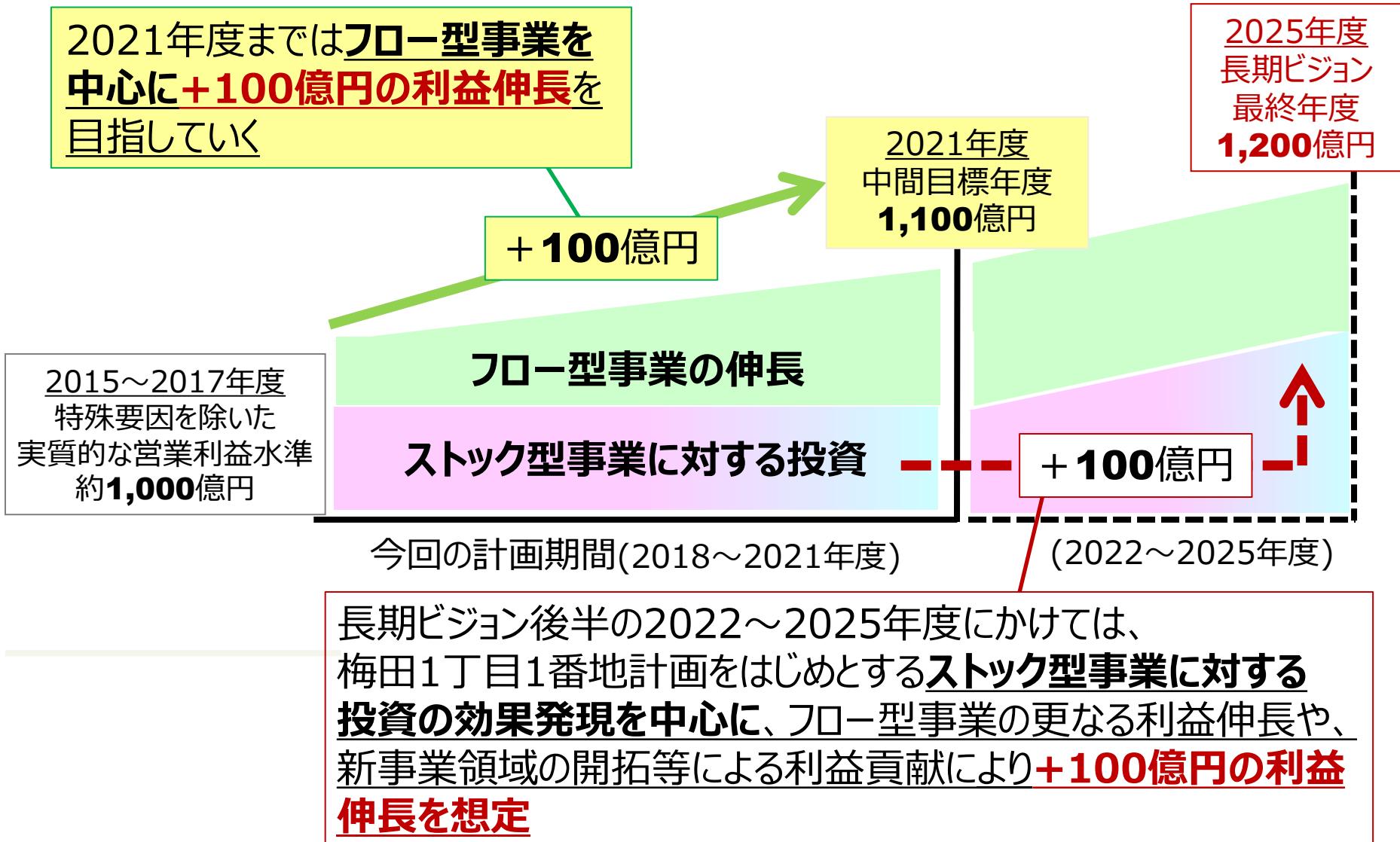
首都圏都心部におけるストックの積み上げ / 首都圏におけるホテルの新規出店
/ 海外ストック(不動産)の取得の検討

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

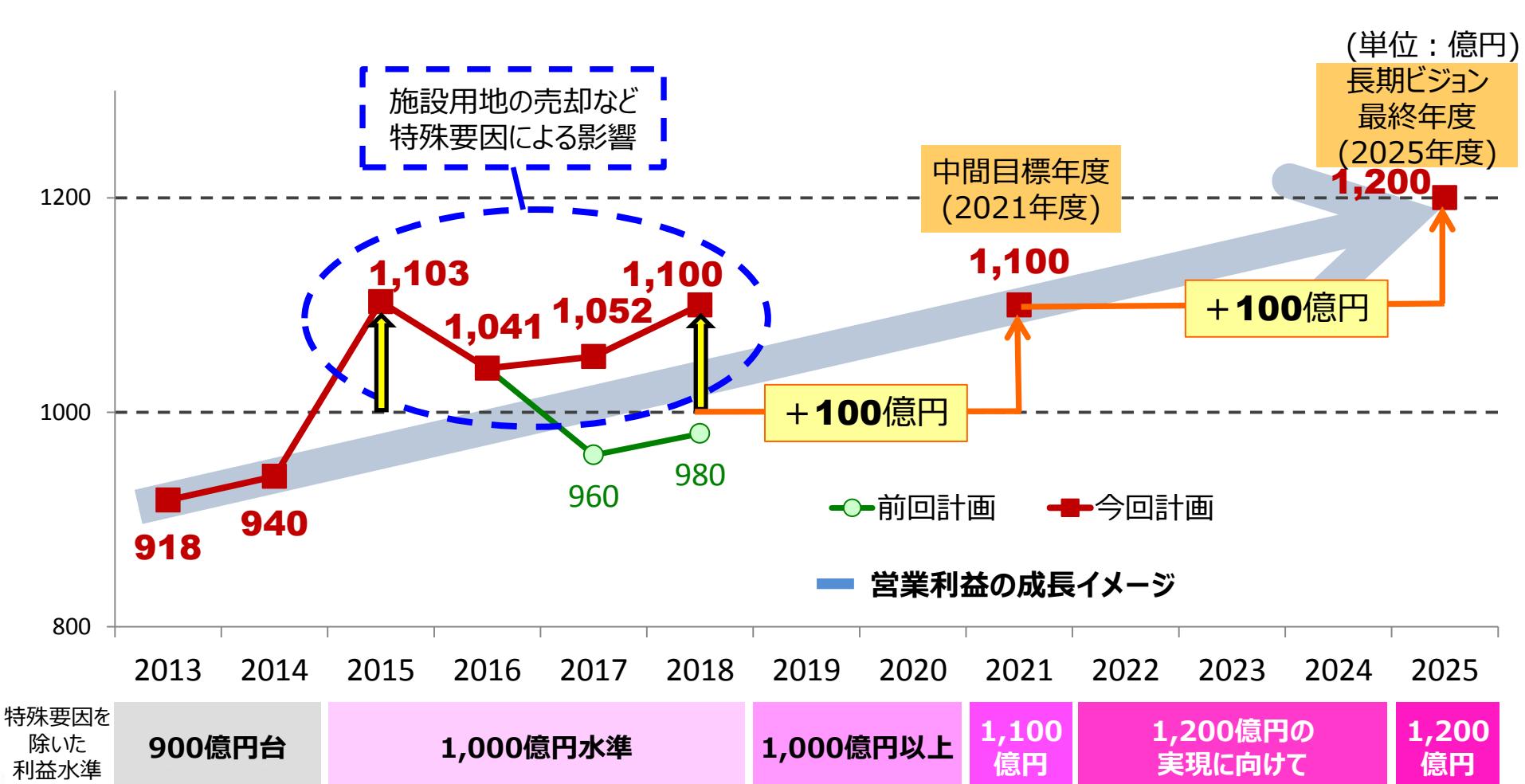
戦略④ グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

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

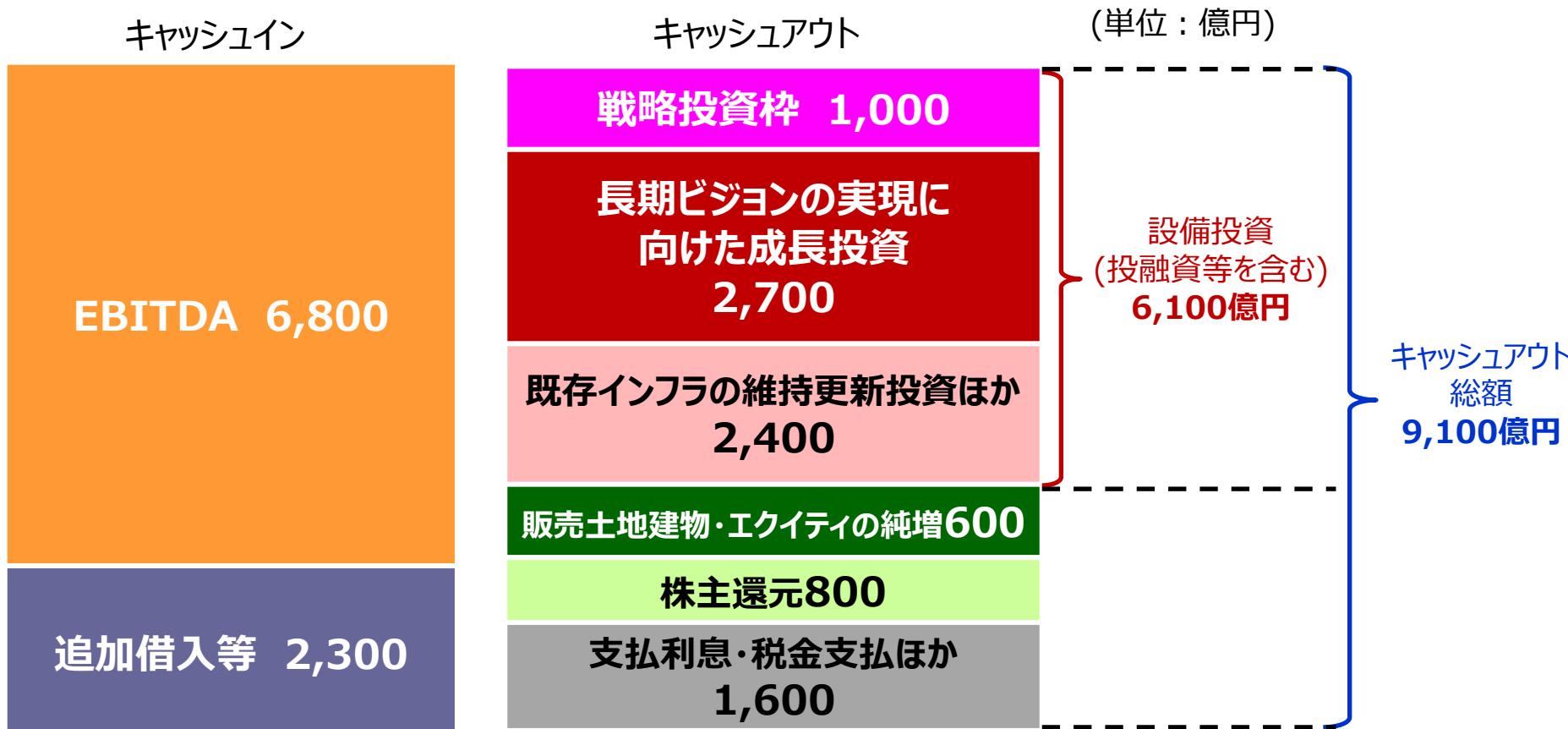
- ・2025年度の「営業利益目標1,200億円」の達成に向けて、中間目標年度(マイルストーン)である**2021年度時点で営業利益1,100億円**を安定的に計上できる企業グループとなることを目指す
- ・なお、2018年度は、大規模な施設用地の売却益などが一時的に生ずるため、**営業利益は1,100億円**となる見通し



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で対応する

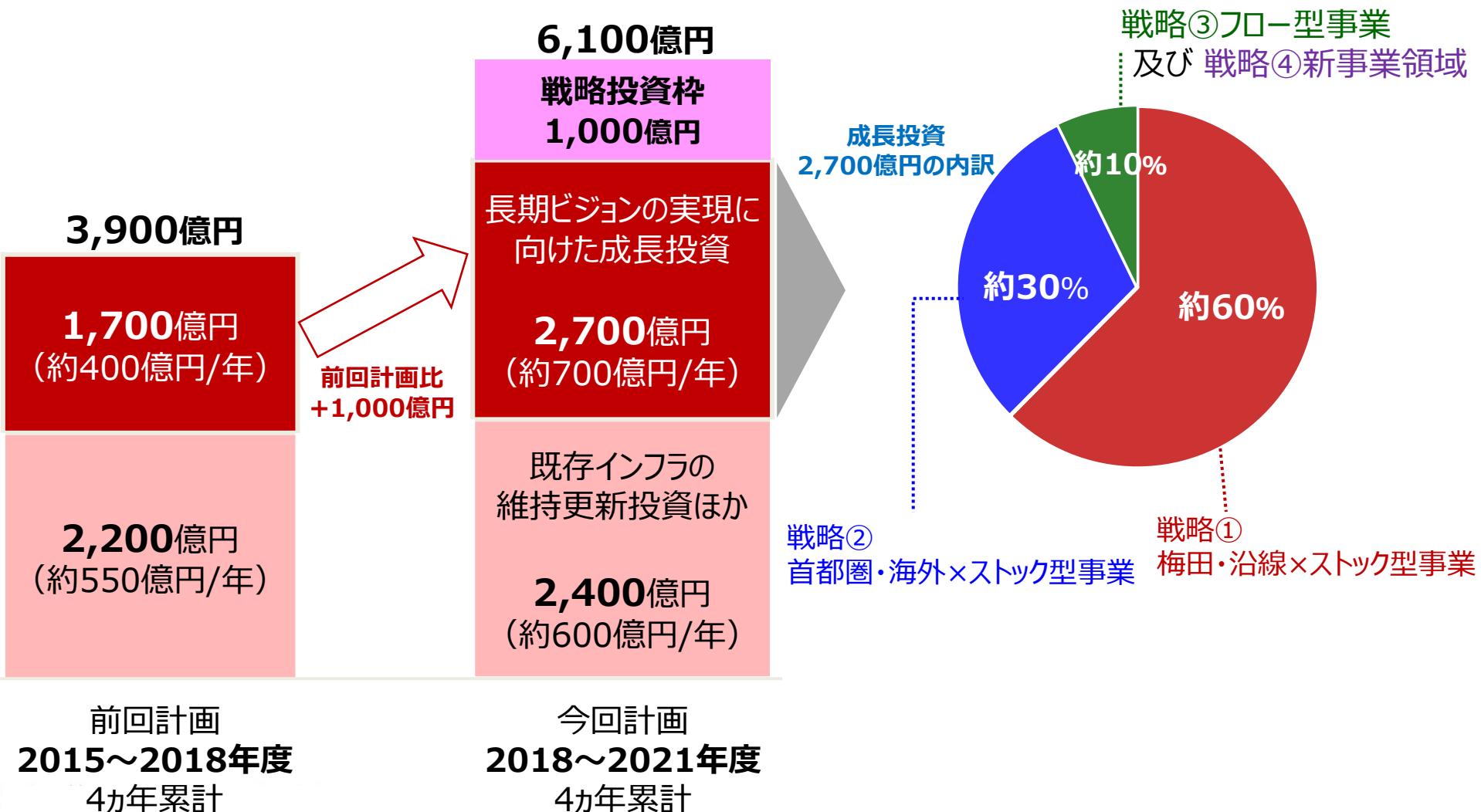
【2018～2021年度 4カ年累計キャッシュフローイメージ】



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

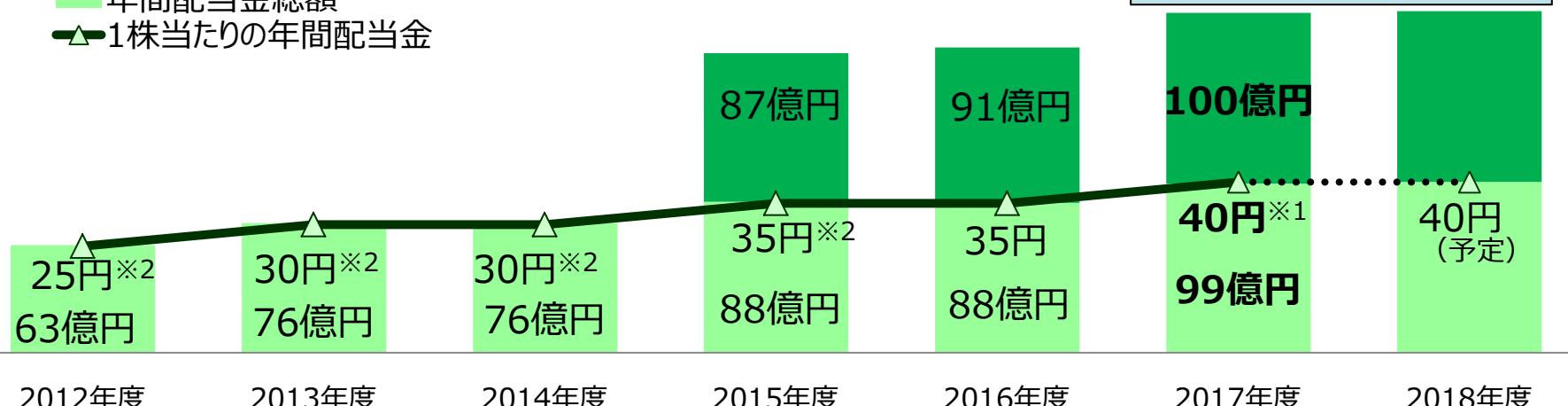
- **2017年度利益の配分については、1株当たりの年間配当金を従来の35円から40円^{※1} [年間配当金総額99億円]に引き上げるとともに、総還元性向も25%から30%に変更し、それに基づき自己株式の取得[総額100億円]を実施する**
- **2018年度利益の配分については、総還元性向を30%とし、1株当たりの年間配当金40円と自己株式の取得を実施する予定である**

(参考) 総還元性向の算出方法

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

■自己株式取得額
■年間配当金総額
▲1株当たりの年間配当金

総還元性向を30%とし
40円配当と自己株式の取得
を実施（予定）



※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

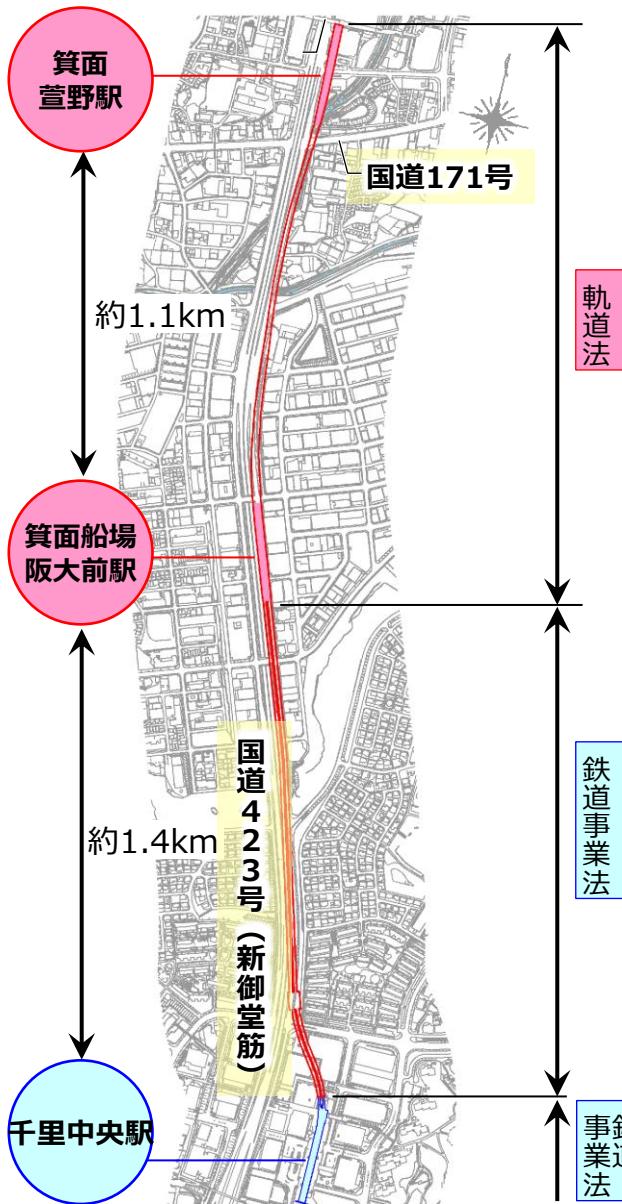
IV. その他 (2) 主な戦略

戦略①②に基づく主なプロジェクトのスケジュール

(年度)		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
戦略①	北大阪急行線延伸事業				→	●開業目標			
	梅田1丁目1番地計画	→	●I期竣工 II期着工		→	●II期竣工予定			
	茶屋町17番地計画	→	●開業						(2022年春頃に全体竣工予定)
	阪神西宮駅商業施設 「エビスタ西宮」増床		→	●開業					
	阪急西宮ガーデンズ ゲート館	→		●開業予定					
	福島5丁目・7丁目 共同開発計画		→	●開業予定					
	海老江1丁目開発計画	→		●(マンション竣工予定)					
	(仮称)ヨドバシ梅田タワー ホテル出店		→	●開業予定					
	宝塚ホテル移転計画	→		●開業予定					
	(仮称)彩都もえぎ 物流施設設計画		→	●B街区物流施設竣工予定					
	神戸阪急ビル東館建替 ・西館リニューアル計画	→		●A街区物流施設竣工予定					
	うめきた2期地区開発計画		→	●竣工予定					
戦略②	レムプラス銀座出店計画		→	●開業予定					先行街びらき予定
	京橋2-6街区 再開発計画	→	●開業予定						
	四谷駅前再開発計画	→		●竣工予定					
	銀座3丁目計画	→		●竣工予定					

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】

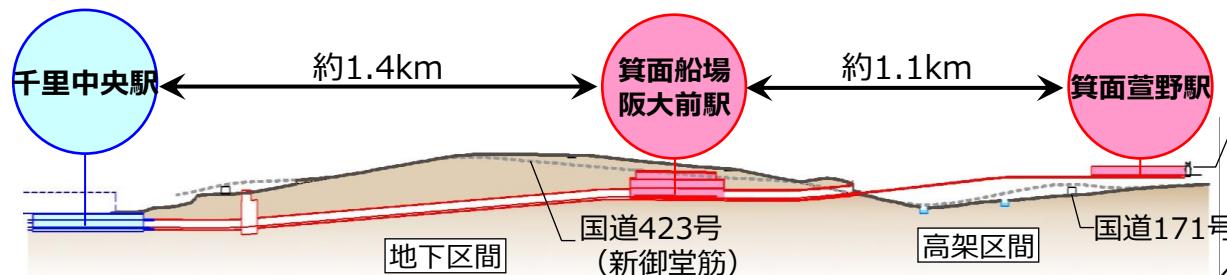
- 延伸距離 千里中央～箕面萱野 2.5km
- 新駅整備 箕面船場阪大前駅、箕面萱野駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.5万人/日

【事業スキーム】

- 整備主体 北大阪急行電鉄 及び
箕面市(箕面船場阪大前～箕面萱野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 12,200m ² ※1
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

※ 1 : 大阪神ビル・新阪急ビル間の道路750m²を含む

【建物外観イメージ】



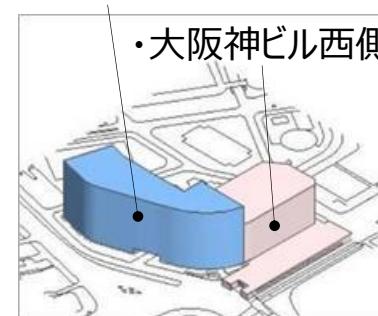
【スケジュール】

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

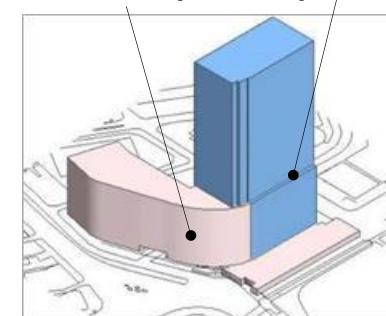
【I期工事】

- ・大阪神ビル東側
- ・新阪急ビル



【II期工事】

- ・大阪神ビル西側(工事中)
- ・I期部分(営業中)



現行の賃貸面積は、I期工事期間中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

※開業時期順	茶屋町17番地計画	阪神西宮駅商業施設 「エビスタ西宮」増床	阪急西宮ガーデンズ ゲート館
	茶屋町17番地計画 	阪神西宮駅商業施設 「エビスタ西宮」増床 	阪急西宮ガーデンズ ゲート館 
所在地	大阪市北区茶屋町 (阪急「梅田」駅 徒歩2分)	西宮市和上町、田中町 (阪神「西宮」駅 直結)	西宮市高松町 (阪急「西宮北口」駅 直結)
敷地面積	約440m ²	約5,700m ² (増床部分)	約3,000m ²
延床面積	約2,800m ²	約10,000m ² (増床部分)	約11,600m ²
建物規模	地上8階・地下1階	地上3階	地上10階・地下1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」)	商業施設	商業施設、 教育・保育等のサービス施設
開業時期	2018年4月	2018年10月	2018年11月

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	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2,600m ² (※)	約27,900m ² (※)	約12,300m ²
延床面積	約11,000m ² (※)	約52,200 m ² (※) (分譲マンション)	約23,000m ²
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 (「ホテル阪神アネックス大阪」出店予定)、 食品スーパー(「阪急オアシス」出店予定)	分譲マンション (ジョ福島野田 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5月 (ホテル開業)	2019年秋頃 マンション竣工	2020年春頃

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	(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
	<p>A街区</p>  <p>B街区</p>	
所在地	大阪府茨木市（彩都東部地区山麓線エリア内）	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51,000m ² (※) B街区：約16,000m ² (※)	約7,100m ²
延床面積	A街区：約125,000m ² (※) B街区：約32,000m ² (※)	約33,300m ²
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）

※：共同事業者の持分を含む総面積を記載

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18m²(既存はシングル15m²) ◆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号 (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8,200m ²
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4月：東京京橋 [P54参照]
- 2019年5月：大阪福島 [P51参照]
- 2021年春頃：神戸三宮 [P52参照]

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
		 (※1)	
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1,450m ² (※2)	約17,900m ² (※2)	約310m ²
延床面積	約17,000m ² (※2)	約139,600m ² (※2)	約2,900m ²
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（「レム東京京橋」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4月（ホテル開業）	2020年初頭（竣工時期）	2020年春頃（竣工時期）

※1：独立行政法人都市再生機構提供(2016年9月)のベース

※2：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
神戸高丸]
(2018年10月下旬引渡)

[ハピアガーデン
玉川学園前]
(2019年1月下旬引渡予定)

【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

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(京都府京都市) 98戸
- ・ジオ宝塚南口(兵庫県宝塚市) 64戸
- ・ジオ新宿若松町(東京都新宿区) 123戸
- ・ジオ千代田大手町(東京都千代田区) 57戸
- ・ジオ元赤坂(東京都港区) 22戸



[ジオ新宿若松町]
(2018年5月引渡)

[ジオ阪急水無瀬
ハートスクエア]
(2018年11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
阪急阪神ホールディングス株式会社

※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 タオプーン インターチェンジ
(マンション：総戸数742戸)
- ・ピティ エカマイ
(マンション：総戸数879戸)
- ・ニッチ モノ メガ スペース バンナー
(マンション：総戸数約790戸)
- ・ニッチ モノ チャルーン ナコーン
(マンション：総戸数537戸)
- ・ピティ バンチャック
(マンション：総戸数約170戸)
- ・ニッチ モノ ラムカムヘン
(マンション：総戸数約1,710戸)

[インドネシア]

- シナルマス社等との共同事業
- ・ザ ゾラ (戸建：総戸数543戸)
(店舗付住宅：総戸数158戸)
- 住友商事、ストゥールシティ社との共同事業
- ・オーパス パーク
(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 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 キキョウ (マンション：総戸数234戸)
- ・ミズキ パーク (マンション：総戸数約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4,600戸)

[フィリピン]

- PA アルバレス プロパティーズ社との共同事業
- ・イデシア ダスマリニヤス
(戸建：総戸数456戸)
(タウンハウス：総戸数463戸)

[マレーシア]

- イレカ社との共同事業
- ・リンブンカシア
(マンション：総戸数約850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て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・保守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

常に変化を求める 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、集荷配達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14,200m ²) 2階：物流倉庫 (約12,400m ²)

※1階を輸出入貨物のクロストック倉庫（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ダー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

V. 參考資料

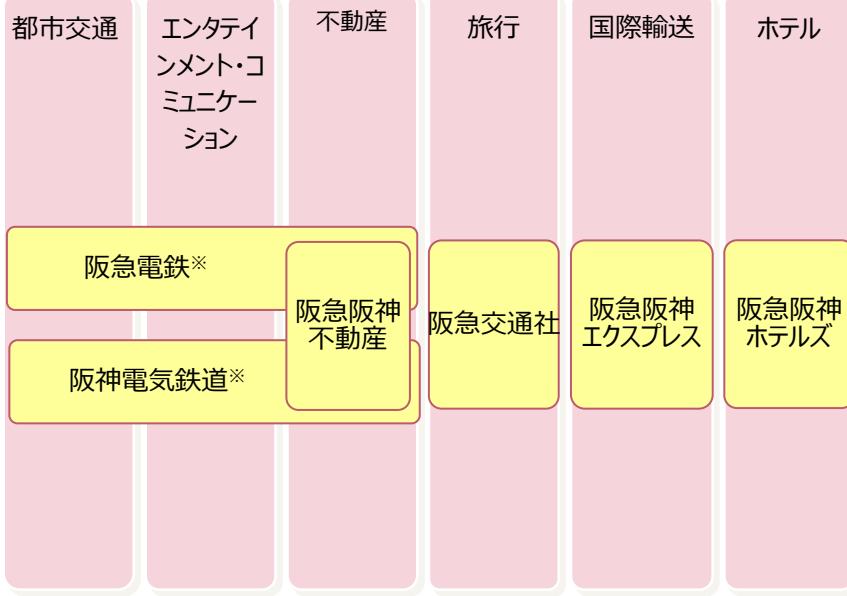
コア事業の構成会社

都市交通事業		不動産事業		旅行事業	
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	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	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
自動車	阪急バス 阪神バス 阪急観光バス 阪急田園バス 阪急コミュニケーションズスマネジメント オムテック 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	その他	阪急阪神ビルマネジメント 阪急阪神ハイセキュリティサービス 阪急阪神クリーンサービス 阪急阪神リート投信 阪急阪神不動産投資顧問 阪急阪神ハウジングサポート キヨクトウ	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)
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	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 吳阪急ホテル
		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 ミマモルメ		
2018年9月30日現在					
【凡例】					
「コア事業」の名称					
「事業別セグメント」		連結子会社の名称（「コア事業」として における業種の名称）			
における業種の名称		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

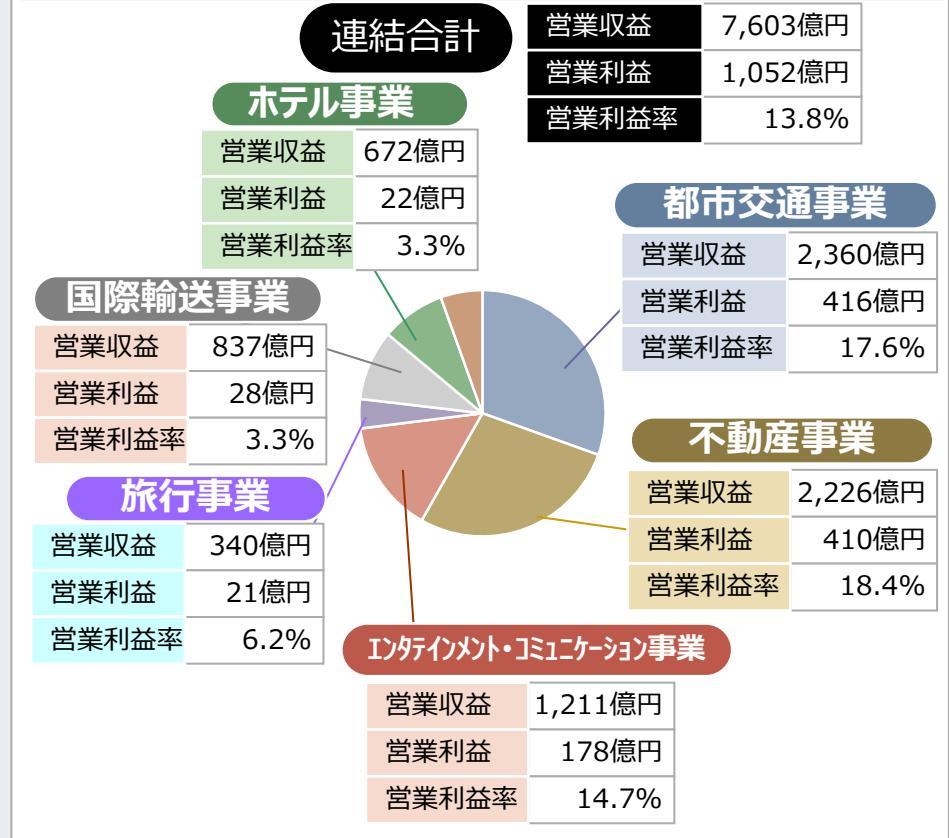


※ 梅田・沿線エリアでは、阪急電鉄及び阪神電気鉄道が賃貸・開発用不動産を保有しながら、阪急阪神不動産と協働して、交通ネットワークや地元自治体等と連携したまちづくりを推進する

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
宝塚本線	梅田～宝塚	24.5
箕面線	石橋～箕面	4.0
計		46.9
宝塚本線	梅田～宝塚	24.5
箕面線	石橋～箕面	4.0
計		28.5
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

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

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

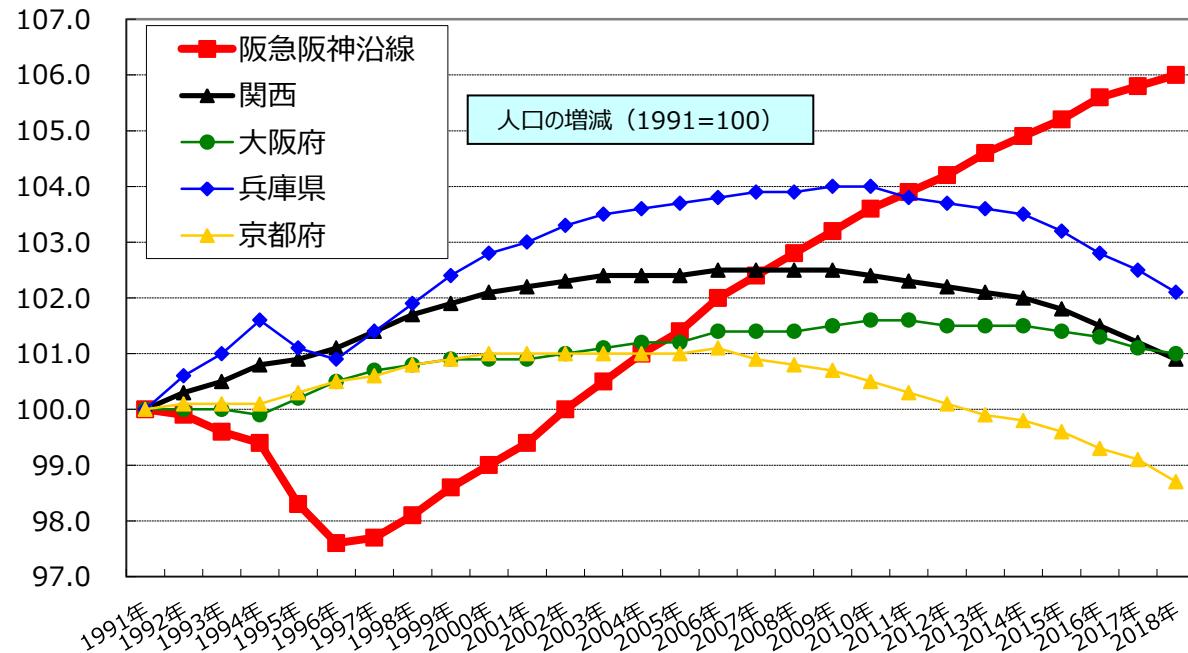


阪急・阪神沿線②

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、2018年1月1日現在

	面積 (km ²)	人口 (千人)
阪急・阪神沿線	1,318	5,609
大阪府(沿線)	449	2,672
兵庫県(沿線)	471	2,269
京都府(沿線)	398	668
阪急・阪神沿線外	26,033	14,737
大阪府(沿線外)	1,456	5,960
兵庫県(沿線外)	7,930	3,217
京都府(沿線外)	4,214	1,838
滋賀県	4,017	1,393
奈良県	3,691	1,360
和歌山県	4,725	969
合計	27,351	20,346



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(2018年9月27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	天王寺駅	(大阪市天王寺区)
3	梅田駅	(大阪市北区)	13	神戸駅	(兵庫県神戸市)
4	岡本駅	(兵庫県神戸市)	14	福島駅	(大阪市福島区)
5	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	15	本町駅	(大阪市中央区)
6	江坂駅	(大阪府吹田市)	16	神戸三宮駅	(兵庫県神戸市)
7	千里中央駅	(大阪府豊中市)	17	豊中駅	(大阪府豊中市)
8	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	17	烏丸御池駅	(京都府京都市)
9	大阪駅	(大阪市北区)	19	苦楽園口駅	(兵庫県西宮市)
10	御影駅	(兵庫県神戸市)	20	淀屋橋駅	(大阪市中央区)

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、12位の天王寺駅、
 15位の本町駅、20位の淀屋橋駅を除き、
 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9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m ²	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m ²	地下5階 地上40階建	1997年 3月
大阪梅田ツインタワーズ・サウス (梅田1丁目1番地計画 I 期部分)	58千m ²	地下3階 地上13階	2018年4月
梅田阪神第2ビルディング (ハービスENT)	55千m ²	地下4階 地上28階建	2004年11月
阪急茶屋町ビル (ちややまちアプローズ)	52千m ²	地下3階 地上34階建	1992年11月
阪急三番街	39千m ²	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m ²	地下3階 地上32階建	1977年 8月
グランフロント大阪	28千m ²	地下3階 地上38階建	2013年 3月
阪急ターミナルビル	27千m ²	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m ²	地下3階 地上10階建	1998年11月
ナビオ阪急 (HEP ナビオ)	16千m ²	地下2階 地上10階建	1980年10月
NU chayamachi	12千m ²	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

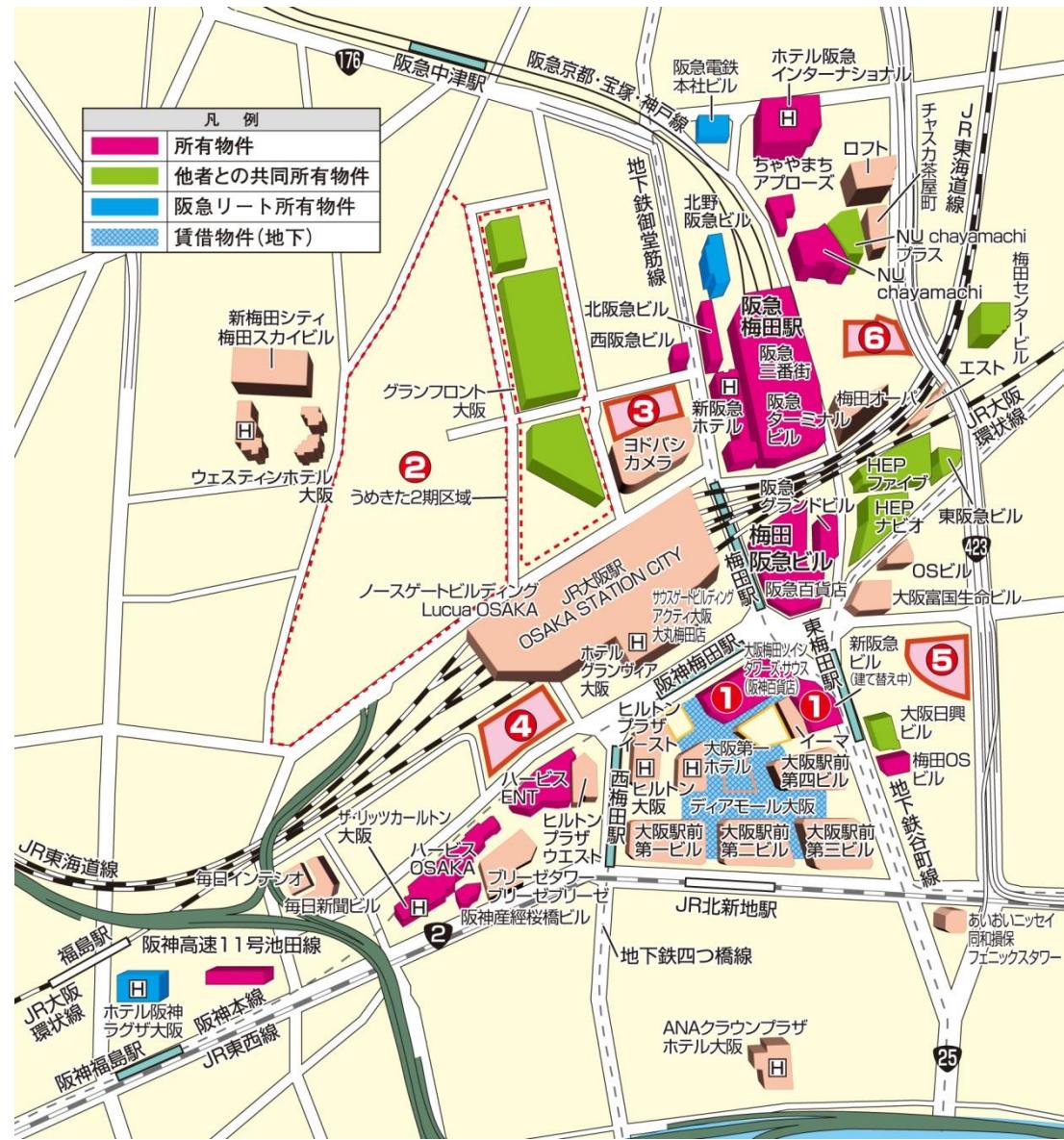
※2：阪急阪神リート投資法人との共同所有物件

梅田地区周辺での開発動向

赤字 = 当社グループが関与

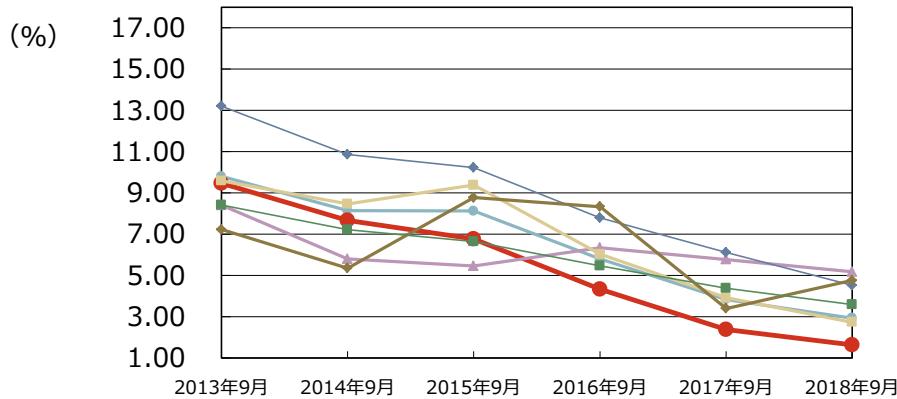
- ① 梅田1丁目1番地計画（大阪梅田ツインタワーズ・サウス）
 - ② うめきた2期地区開発計画
 - ③（仮称）ヨドバシ梅田タワー – (株)ヨドバシカメラ
 - ④ 梅田3丁目計画（仮称） – 日本郵便(株)、大阪ターミナルビル(株)
 - ⑤（仮称）梅田曾根崎計画 – 住友不動産(株)
 - ⑥ 茶屋町B-2地区複合再開発 – 東急不動産(株)

阪急阪神ホールディングス株式会社



梅田地区の概況②

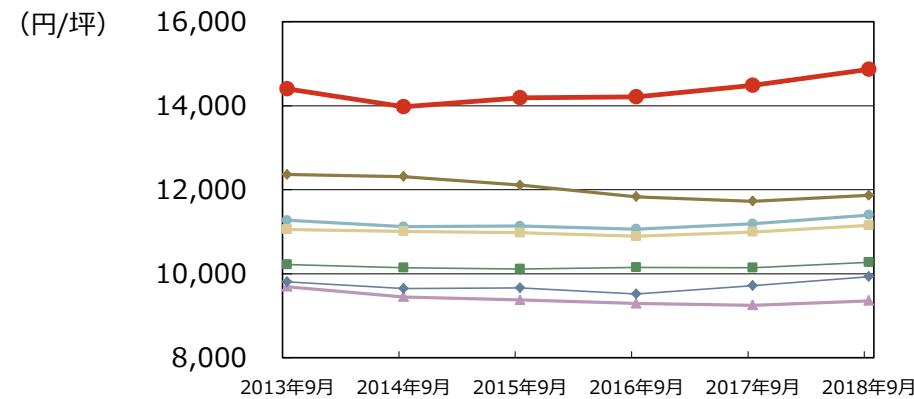
大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均空室率の推移



(ご参考)

東京都心5区平均	7.90	5.65	4.53	3.70	3.17	2.33
----------	------	------	------	------	------	------

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均賃料の推移



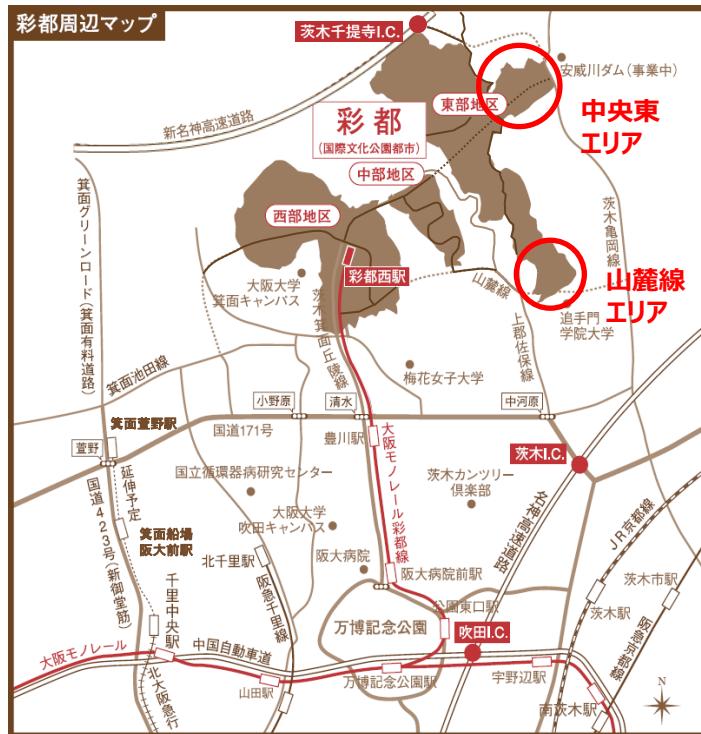
(ご参考)

東京都心5区平均	16,230	16,805	17,594	18,336	18,995	20,438
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

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
(いざれも三鬼商事(株))

彩都開発の進捗について

- ・ 西部地区は、2004年春の街びらき以降、マンション・宅地分譲及び企業誘致が順調に進み、現在、居住人口が約15,000人、施設人口が約3,500人の都市に成長している
 - ・ 中部地区は、2016年春に全域が施設用地として供用を開始した。それ以降、大規模物流施設をはじめとする施設立地が進み、現在の施設人口は約2,500人に増加している
 - ・ 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策定しており、現在は2018年度の一部供用開始に向け、造成工事を推し進めている



西部地区の居住人口 (2018年9月末現在)

	箕面市	茨木市	合計
世帯数	2,124	2,982	5,106
現在人口	6,566	8,906	15,472
人口/世帯	3.09	2.99	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】

- ・グローバルネットワークの拡充
- ・成長市場を中心に自社拠点を更に拡充
- ・アフリカ代理店への出資

・ロジスティクス事業の強化

- ・自社オペレーション倉庫の拡大
- ・既存倉庫の拡張

拠点数： 国内49／海外128（2018年8月1日現在）



◆北米での事業拡大

2017年12月に、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・ニュージャージーに営業所や倉庫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・医薬品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ダーIntraspeed社に出資して、子会社にするとともに、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 4,891室

■ その他（FC等）

26ホテル 5,353室

44ホテル 10,244室

(2018年10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

吳阪急ホテル

ホテル一畠

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

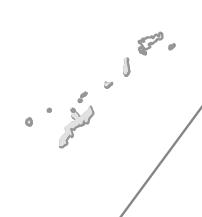
JRホテルクレメント徳島

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

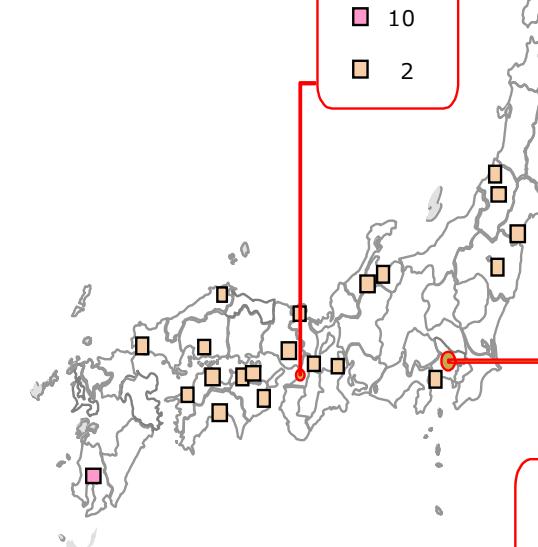
ホテル所在地



京阪神

■ 10

□ 2



東京地区

■ 7

□ 4