

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

2019年5月22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）決算概要	・・・ 2
II.中期経営計画の概要について	・・・ 28
III.中期経営計画の具体的な取組について	・・・ 46
IV.2019年度（2020年3月期）業績予想並びに 各事業の見通しについて	・・・ 71
V.参考資料	・・・ 84

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）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.中期経営計画の具体的な取組について

IV. 2019年度（2020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

本ページ余白

連結損益比較表（サマリー）

	2018年度末	2017年度末	比較増減
連結子会社	94社	92社	+2社
持分法適用関連会社	11社	11社	—
合計	105社	103社	+2社

増加：3社
減少：1社

（単位：百万円）

	2018年度	2017年度	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	791,427	760,252	+31,174	+4.1%	
営業利益	114,937	105,211	+9,726	+9.2%	次ページ参照
営業外収益	9,377	12,791	△3,414		持分法による投資利益 △4,269
営業外費用	13,771	14,228	△456		
経常利益	110,543	103,774	+6,768	+6.5%	
特別利益	7,221	35,168	△27,947		工事負担金等受入額 △28,826
特別損失	29,202	37,533	△8,330		固定資産圧縮損 △29,660 減損損失 +18,443
親会社株主に帰属する 当期純利益	65,476	66,361	△885	△1.3%	税金費用 △12,837
(参考)					
減価償却費	54,172	53,276	+895		
金融収支 (A) - (B)	△8,118	△8,728	+609		
受取利息及び配当金 (A)	1,496	1,331	+164		
支払利息 (B)	9,615	10,059	△444		

自然災害の影響 (※)
△22億円

過去最高

△20億円

過去最高

△20億円

過去最高

災害による損失
29億円

△34億円

北神急行線に係る資産の
譲渡合意に伴う影響 等

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

自然災害の影響を受けたものの、不動産事業において彩都東部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却したことや、都市交通事業及びエンタテインメント・コミュニケーション事業が堅調に推移したこと等により、増収・増益

（単位：百万円）

	都市交通	不動産	エンタテインメント・ コミュニケーション	旅行	国際輸送	ホテル	その他	調整額	連結
営業収益	自然災害の影響 △12億円					△10億円			△22億円
2018年度	238,562	237,276	126,531	35,528	89,990	64,923	43,417	△44,803	791,427
2017年度	235,967	222,586	121,078	34,022	83,707	67,248	42,811	△47,169	760,252
比較増減	+2,594	+14,689	+5,453	+1,506	+6,283	△2,324	+605	+2,366	+31,174
営業利益	△11億円					△7億円			△20億円
2018年度	43,455	49,250	18,759	1,764	2,392	1,214	2,333	△4,231	114,937
2017年度	41,586	40,954	17,750	2,055	2,777	2,216	1,929	△4,058	105,211
比較増減	+1,869	+8,295	+1,008	△291	△384	△1,001	+404	△173	+9,726

都市交通セグメント

自然災害の影響
営業収益：△12億円
営業利益：△11億円

【鉄道】	自然災害の影響を受けたものの、阪急線・阪神線が堅調に推移したことや動力費が減少したこと等により、増収・増益
【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	2017年度	比較増減	増減率
営業収益	238,562	235,967	+ 2,594	+ 1.1%
営業利益	43,455	41,586	+ 1,869	+ 4.5%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
鉄道事業 自然災害の影響 △7億円	1,528億円	+ 6億円
自動車事業 △2億円	495億円	+ 15億円
流通事業 △3億円	303億円	△3億円
広告事業	90億円	+ 3億円
都市交通その他事業	95億円	+ 8億円

※ 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 百万円	2017年度 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2018年度 千人	2017年度 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	63,059	63,137	△78	△0.1	318,158	319,939	△1,781	△0.6
定期	33,456	33,198	+258	+0.8	337,778	335,005	+2,772	+0.8
うち通勤	28,962	28,690	+271	+0.9	237,542	234,816	+2,726	+1.2
うち通学	4,494	4,507	△13	△0.3	100,235	100,189	+46	+0.0
合計	96,516	96,335	+180	+0.2	655,936	654,945	+991	+0.2

自然災害の影響 △6億円

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2018年度 百万円	2017年度 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2018年度 千人	2017年度 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	22,030	21,638	+392	+1.8	121,012	119,567	+1,444	+1.2
定期	12,024	11,797	+226	+1.9	124,353	122,073	+2,279	+1.9
うち通勤	10,790	10,576	+213	+2.0	98,310	96,401	+1,909	+2.0
うち通学	1,233	1,221	+12	+1.1	26,043	25,672	+370	+1.4
合計	34,054	33,436	+618	+1.9	245,366	241,641	+3,724	+1.5

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	3Q	4Q	合計
2018年度実績	24,389	23,814	24,349	23,963	96,516
2017年度実績	24,532	23,901	24,313	23,588	96,335
増減	△143	△87	+36	+374	+180
増減率	△0.6%	△0.4%	+0.2%	+1.6%	+0.2%

対前期比の増減要因（推定）

- ・当期の台風、豪雨、地震等の自然災害による影響※ △586百万円
- ・その他（沿線人口の増加ほか） +766百万円

《阪神電気鉄道》

運輸収入（第1種・第2種合計）

（単位：百万円）

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2018年度実績	8,640	8,764	8,336	8,314	34,054
2017年度実績	8,474	8,687	8,200	8,073	33,436
増減	+165	+76	+136	+240	+618
増減率	+2.0%	+0.9%	+1.7%	+3.0%	+1.9%

対前期比の増減要因（推定）

- ・当期の台風、豪雨、地震等の自然災害による影響※ △99百万円
- ・その他（沿線人口の増加、阪神なんば線の好調ほか） +717百万円

※大阪府北部地震、平成30年7月豪雨、台風21号、台風24号以外の自然災害による影響も含んでいる

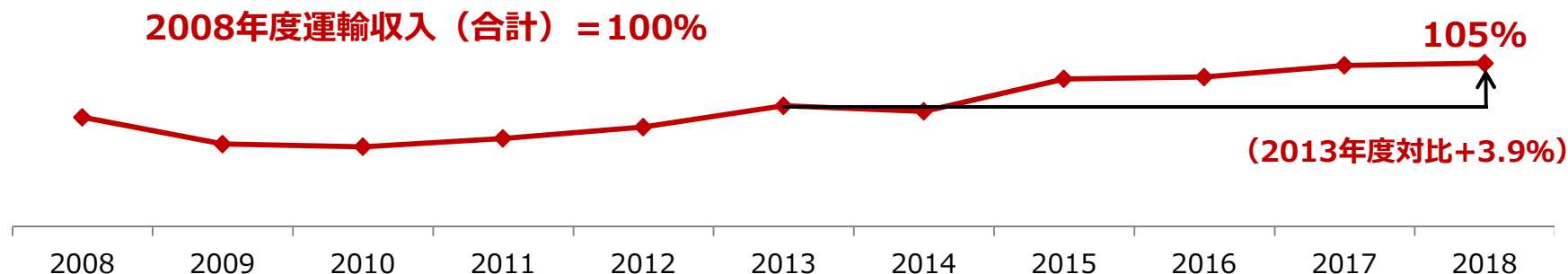
《都市交通》 主な営業情報

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
定期外	60,087	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059
定期	31,880	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456
合計	91,967	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516

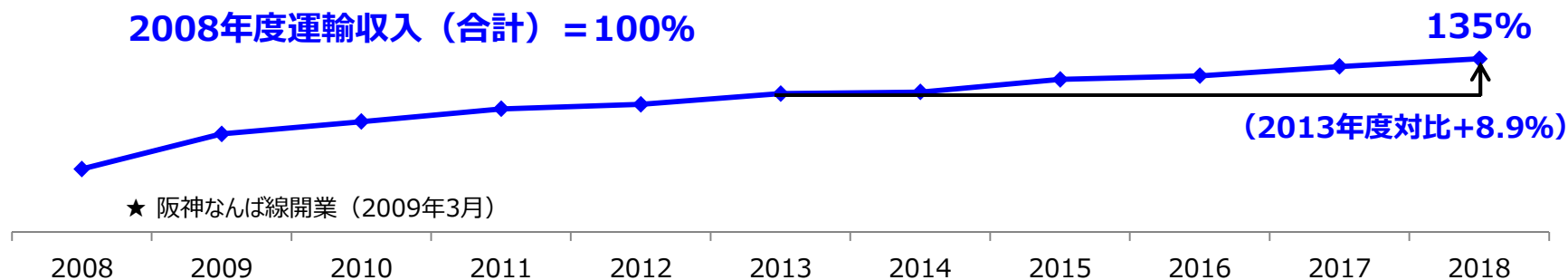
2008年度運輸収入（合計）= 100%



阪神線・運輸収入（1種+2種）

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
定期外	16,316	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030
定期	8,913	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024
合計	25,230	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054

2008年度運輸収入（合計）= 100%



不動産セグメント

【賃貸】

梅田地区をはじめとした賃貸ビルが堅調に推移したことや、梅田1丁目1番地計画のⅠ期棟開業に伴いテナント負担の工事代金を収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減少したものの、彩都東部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却したこと等により、増収・増益

【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：△45戸（前期 1,159戸 → 当期 1,114戸）

（単位：百万円）

	2018年度	2017年度	比較増減	増減率
営業収益	237,276	222,586	+ 14,689	+ 6.6%
営業利益	49,250	40,954	+ 8,295	+ 20.3%

【業態別内訳】

	営業収益	前期比較
賃貸事業	1,111億円	+ 44億円
分譲・その他事業	1,445億円	+ 110億円

※ 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】	ビルボード関連事業※ ¹ の収入が増加したこと等により増収となったものの、阪神タイガースが当期はクライマックスシリーズに進出できなかったこと等により減益
【ステージ】	歌劇事業において、関連商品の販売が好調であったことや海外公演を実施したこと等により増収となったものの、公演に係る費用が増加したこと等により、営業利益は前期並み
【コミュニケーションメディアその他】	情報サービス事業の取組案件が増加したことや、連結子会社が増加したこと等により、増収・増益

※¹ ビルボード関連事業：六本木・梅田でのビルボードライブの運営をはじめとする、ビルボードライセンスを活用した音楽事業

(単位：百万円)

	2018年度	2017年度	比較増減	増減率
営業収益	126,531	121,078	+ 5,453	+ 4.5%
営業利益	18,759	17,750	+ 1,008	+ 5.7%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
スポーツ事業	372億円	+ 3億円
ステージ事業	349億円	+ 9億円
コミュニケーションメディアその他事業	559億円	+ 45億円

※ 別途、本社費・調整額あり

旅行セグメント

国内旅行において自然災害の影響を受けたものの、「ふっこう割」を活用した商品を企画・販売して回復に努めたことに加え、海外旅行においてアジア方面の集客が好調に推移したこと等により増収となったが、営業利益は宣伝広告費等の諸費用の増加等により減益

	2018年度	2017年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	35,528	34,022	+ 1,506	+ 4.4%
営業利益	1,764	2,055	△291	△14.2%

【旅行セグメント 2018年度の概況(取扱高)】

- ◆海外旅行 業界 第3位 (注)
取扱高 2,298 億円 (前期比 + 11.2%)
- ◆国内旅行 業界 第5位 (注)
取扱高 1,367 億円 (前期比 + 0.4%)
- ◆総取扱高 業界 第5位 (注)
取扱高 3,700 億円 (前期比 + 7.1%)

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

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

【海外旅行】

自然災害の影響等があったものの、ヨーロッパ方面及び香港等のアジア方面の集客が伸長したこと等により、前期を上回った

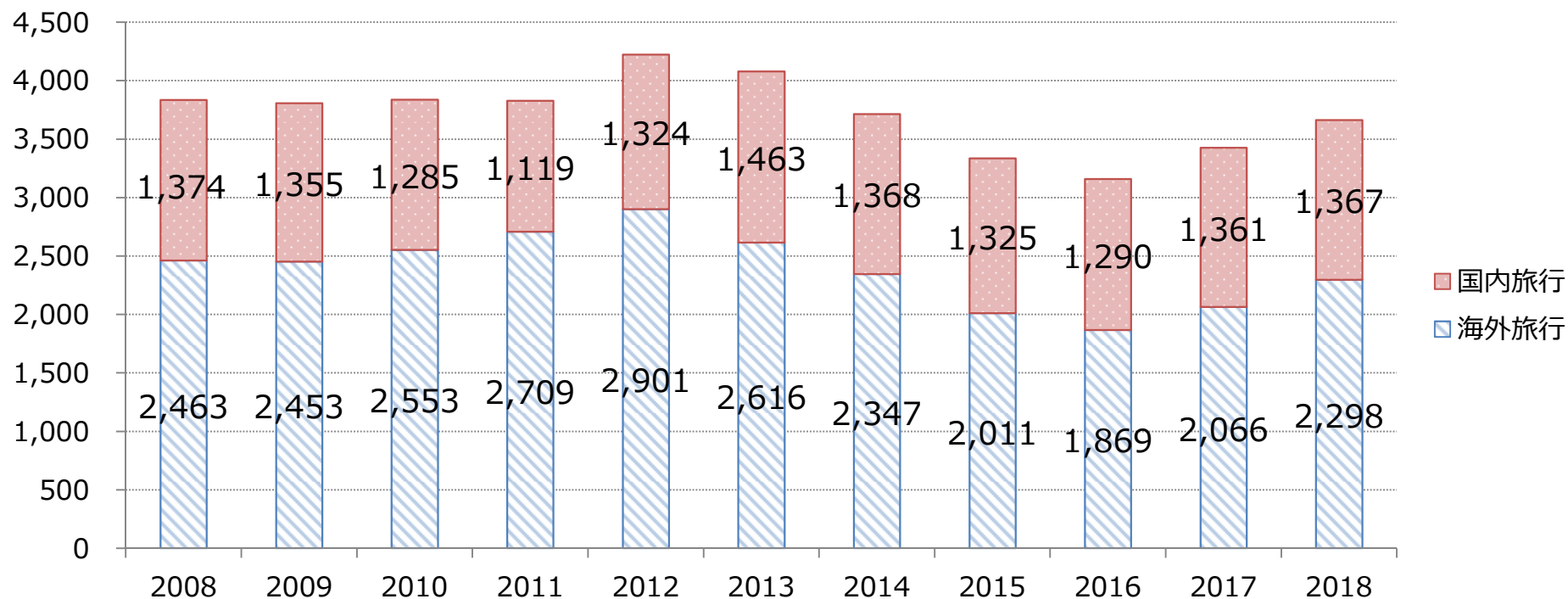
【国内旅行】

自然災害の影響等により、北海道方面等が前期を下回ったが、北陸・甲信越、近畿、九州方面等が好調に推移し、前期をやや上回った

《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

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、営業利益は前期に東アジア及び欧州が好調に推移していたこと等により減益

	2018年度	2017年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	89,990	83,707	+ 6,283	+ 7.5%
営業利益	2,392	2,777	△384	△13.9%

【 国際輸送セグメント 2018年度の概況 】

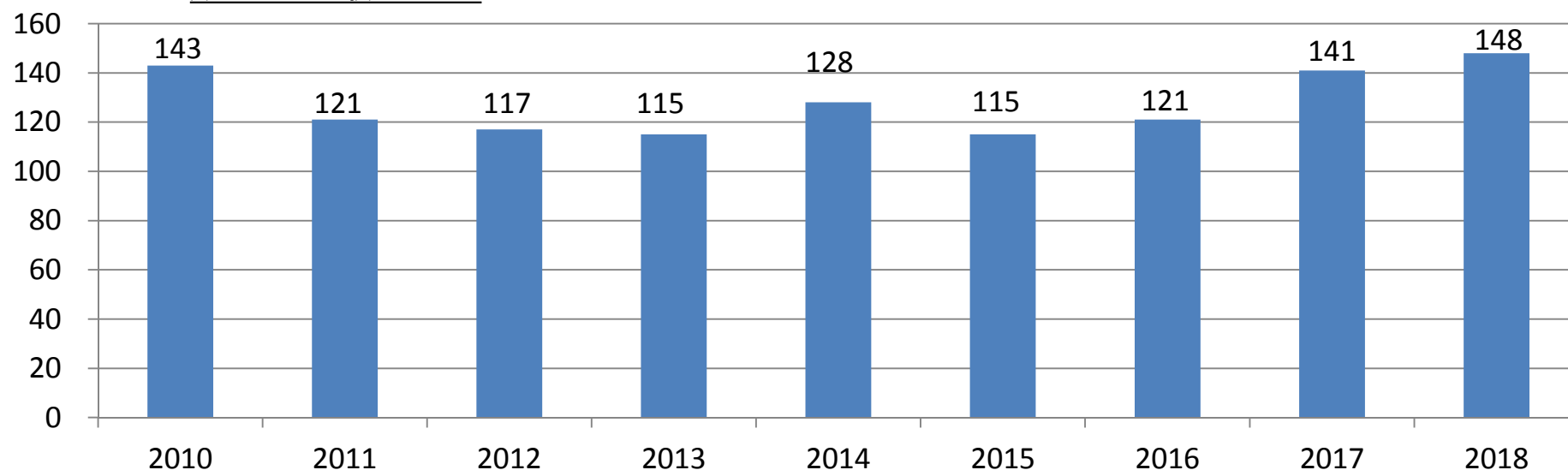
- 日本は、自動車関連部品を中心に航空輸送の取扱が増加するとともに、海上輸送・ロジスティクス事業も堅調に推移した
- 米州は、ロジスティクス事業が堅調に推移したものの、海上輸送が減少し、営業利益は前期を下回った
- EMEA[※]および東アジアは概ね計画どおりに推移したものの、前年の航空輸送好調からの反動により、前期を下回った
- アセアンは、フィリピンやタイを中心に堅調に推移し、営業利益が前期を上回った

※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

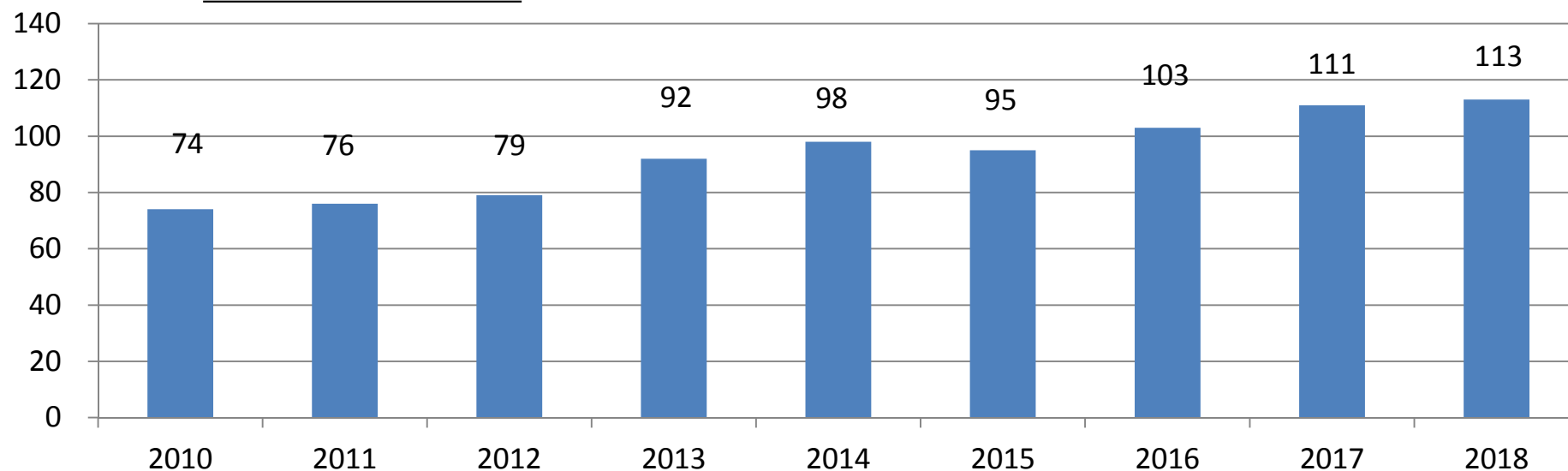
《国際輸送》 主な営業情報

(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

自然災害の影響
営業収益：△10億円
営業利益：△7億円

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等により、減収・減益

	2018年度	2017年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	64,923	67,248	△2,324	△3.5%
営業利益	1,214	2,216	△1,001	△45.2%

【 ホテルセグメント(阪急阪神ホテルズ) 2018年度の概況 】

◆ホテル客室稼働率

全社 90.7%* (前期比 △2.0P)
近畿圏 90.9% (前期比 △4.5P)
首都圏 90.9% (前期比 +2.2P)

◆ホテル平均客室単価 (ADR)

全社 14,009円* (前期比 +177円)
近畿圏 13,406円 (前期比 △143円)
首都圏 16,098円 (前期比 +649円)

※ レム鹿児島を含む数値

【宿泊部門】

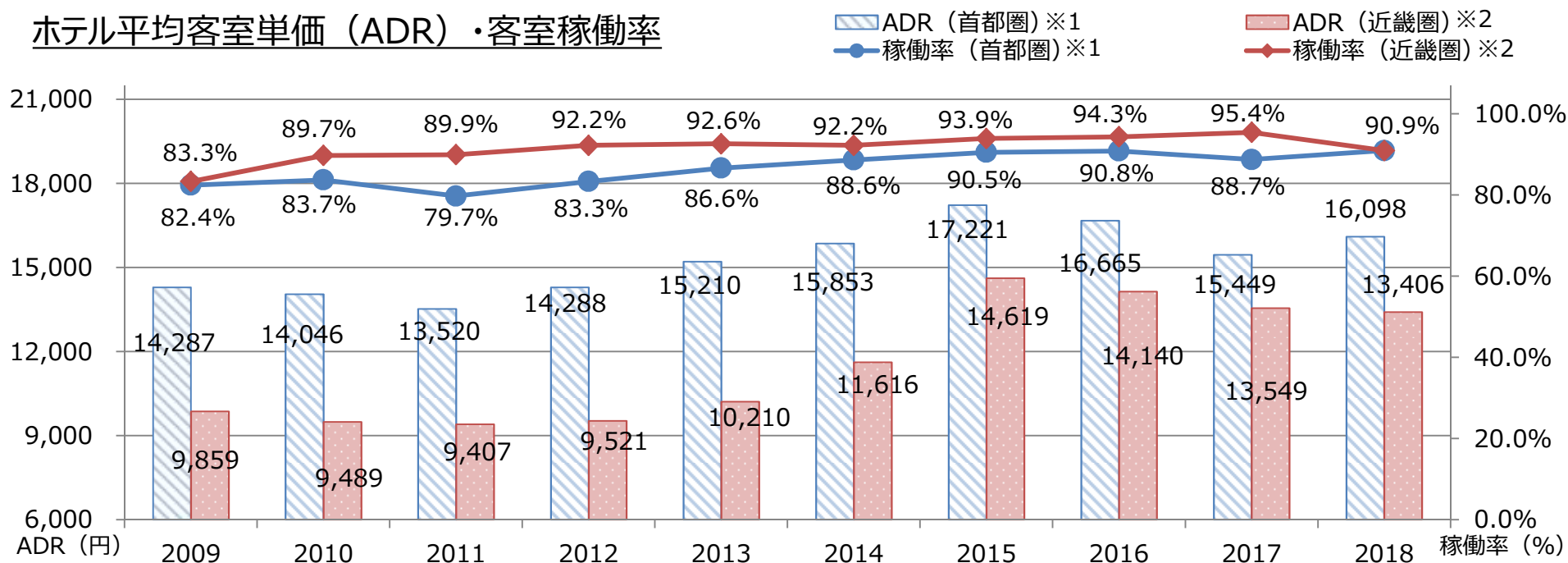
首都圏では、客室を改装した第一ホテル東京や2017年3月に開業したレム六本木などが稼働率・ADRとも好調に推移したものの、近畿圏において、自然災害の影響を受けたこと等により、前期を下回った。

【宴会部門・レストラン部門】

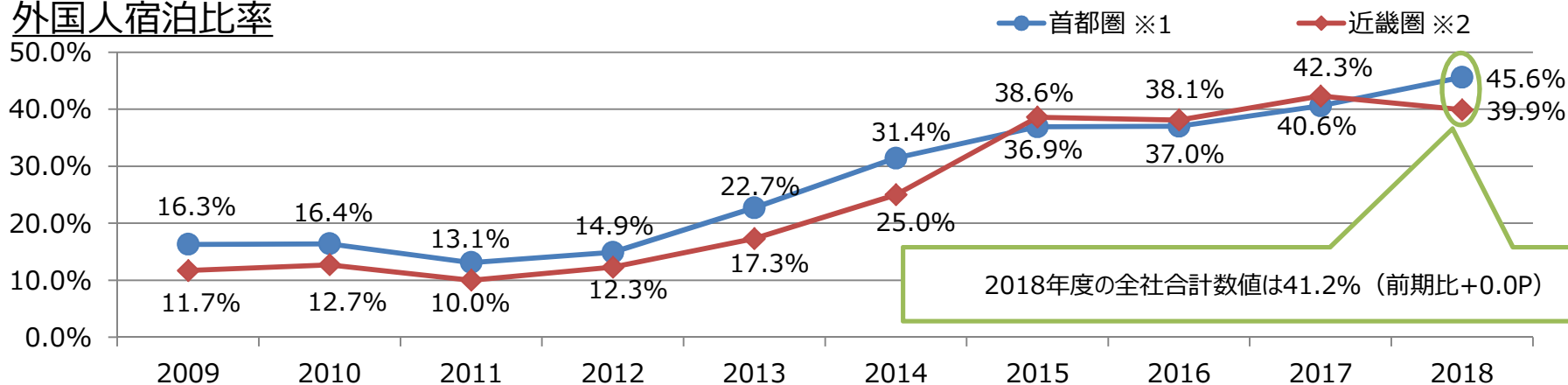
レストラン部門の収益は、館外レストランを閉鎖した影響があったものの、概ね好調に推移したこと等により、ほぼ前期並みとなった。宴会部門の収益は、自然災害の影響等を受け、一般宴会部門が苦戦したことにより、前期を下回った。

《ホテル》 主な営業情報

ホテル平均客室単価（ADR）・客室稼働率



外国人宿泊比率



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

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

連結損益比較表（営業外損益）

（単位：百万円）
比較増減

	2018年度	2017年度	
営業利益	114,937	105,211	+ 9,726
営業外収益	9,377	12,791	△3,414
うち持分法による投資利益	4,962	9,232	△4,269
営業外費用	13,771	14,228	△456
うち支払利息	9,615	10,059	△444
経常利益	110,543	103,774	+ 6,768

連結損益比較表（特別損益）

	2018年度	2017年度	(単位：百万円) 比較増減
特別損益	△ 21,981	△ 2,364	△19,616
特別利益	7,221	35,168	△27,947
工事負担金等受入額	3,657	32,483	△28,826
固定資産売却益	2,758	1,276	+ 1,481
その他	806	1,408	△601
特別損失	29,202	37,533	△8,330
固定資産圧縮損	4,042	33,702	△29,660
減損損失	19,262	819	+ 18,443
その他	5,897	3,011	+ 2,886

北神急行線に係る資産の譲渡合意（対神戸市）について①



【経緯】

1960年代前半以降	神戸市北部～三田地域で多くのニュータウン開発が計画され、それに伴い増加が見込まれる輸送需要への対応が必要となった
1988年以降	1988年に神戸市北区(谷上)と新神戸を結ぶ路線として北神急行線が開業した ただ、以下の理由で、同線の利用者数が想定を大幅に下回ったため、北神急行電鉄は開業当初から赤字が継続し、債務超過状態に陥った ①住宅開発の規模が想定していた40万人から20万人に縮小 ②JR福知山線が複線電化し、お客様の流れが大阪方面へシフト ③北神急行線に並行して新神戸トンネルが開通し、同線より運賃の安い直通バスが恒常的に運行
1992年以降	筆頭株主である阪急電鉄をはじめ関係者（兵庫県・神戸市等）が再建のための支援策を順次実施した
2002年以降	国・兵庫県・神戸市の協力を得て、北神急行電鉄を第2種鉄道事業者、神戸高速鉄道を第3種鉄道事業者とする上下分離スキームを実施した → 北神急行電鉄は安定して当期純利益が確保できるようになり、再建は着実に進展した

【神戸市からの申し出】

現行の上下分離スキームは2021年度に終了することとなっていたが、神戸市より、「北神急行線に係る資産を買い取り、相互直通運転を行っている神戸市営地下鉄の西神・山手線と一体的な運営ができるかどうか、その可能性について協議したい」との申し出があった

北神急行線に係る資産の譲渡合意（対神戸市）について②

【本件申し出に対する当社グループの考え方】

①事業リスクの回避

- この資産の譲渡が実現すれば、**北神急行電鉄が抱える以下の事業リスクを回避することができる**
 - 現行の上下分離スキームを2022年度以降も継続できるかどうかは極めて不透明な状況であり、今後、当社グループの負担が増大していくおそれが十分あると考えられること
 - 今後、神戸市北区の人口は更に減少すると見込まれており、加えて2040年頃には車両の更新投資やトンネル等の老朽化に伴う大規模修繕も想定されること

②三宮の活性化

- 同線と神戸市営地下鉄の西神・山手線を一体運営すること等により、神戸市北部から市中心部(三宮等)への運賃引き下げが実現すれば、**当社グループの主要なターミナルである三宮の活性化に繋がる**



- 以上のことを踏まえて協議した結果、両者は2019年3月29日に「2020年度前半を目途に、**当社グループから198億円で北神急行線に係る資産を神戸市側に譲渡する**」ことで合意するに至った
- これを受けて、**2018年度に、当該資産について約190億円の減損損失を計上した**
- ただ、上記減損損失に対する繰延税金資産のほか、阪急電鉄が既に計上済の北神急行電鉄（当社の連結子会社）への貸付金に対する貸倒引当金についても繰延税金資産を計上することから、税金費用が減少し、**親会社株主に帰属する当期純利益への影響は、大幅に軽減されている**
- また、譲渡に伴うキャッシュインと税金費用の軽減により、**キャッシュフロー**は相応にプラスになると見込んでいる

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）

	2018年度	2017年度	比較増減
税金等調整前当期純利益	88,562	101,410	△12,847
法人税等合計	20,525	33,362	△12,837
法人税、住民税及び事業税	19,104	28,389	△9,285
法人税等調整額	1,420	4,972	△3,552
当期純利益	68,036	68,047	△10
非支配株主に帰属する 当期純利益	2,560	1,685	+875
親会社株主に帰属する 当期純利益	65,476	66,361	△885

北神急行線に係る資産の
譲渡合意に伴う繰延税金資産の計上等

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2018年度末	2017年度末	比較増減	主な増減要因
資産の部	流動資産	302,963	290,448	+ 12,515	販売土地及び建物 +3,740
	固定資産	2,163,259	2,114,477	+ 48,781	有形・無形固定資産 +34,778 投資有価証券 +5,818
	資産合計	2,466,223	2,404,926	+ 61,297	
負債の部	流動負債	404,286	406,909	△2,623	
	固定負債	1,146,555	1,131,503	+ 15,052	
	負債合計	1,550,842	1,538,413	+ 12,429	
純資産の部	株主資本	853,397	804,764	+ 48,633	親会社株主に帰属する当期純利益 +65,476 自己株式 △10,153 支払配当 △9,896
	その他の包括利益累計額	31,465	32,961	△1,496	
	非支配株主持分	30,517	28,786	+ 1,731	
	純資産合計	915,381	866,512	+ 48,868	
自己資本比率		35.9%	34.8%	+ 1.1 p	

	2018年度末	2017年度末	比較増減
借入金	758,411	767,431	△9,020
社債	112,000	92,000	+ 20,000
リース債務	6,644	7,326	△682
連結有利子負債	877,055	866,758	+ 10,297

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2018年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	126,035	135,821
うち、税金等調整前当期純利益	88,562	101,410
うち、減価償却費	54,172	53,276
うち、法人税等の支払額	△30,542	△26,005
投資活動によるキャッシュ・フロー	△116,160	△88,351
うち、固定資産の取得による支出	△137,809	△102,863
うち、工事負担金等受入による収入	18,252	21,222
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,171	△43,242
うち、自己株式の取得による支出	△10,199	△10,689
うち、配当金の支払額	△9,896	△9,360
[参考] 連結有利子負債の増減額	10,297	△32,764
現金及び現金同等物に係る換算差額	△551	360
現金及び現金同等物の増減額	△1,848	4,588
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	27,589	27,501

《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	2018年度 通期実績 ①	2018年度 通期予想 (3月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2018年度 通期予想 (11月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2018年度 通期予想 (5月発表) ④	比較増減 = ① - ④	2017年度 通期実績 ⑤	比較増減 = ① - ⑤
合計	7,914	7,950	△36	7,900	+14	7,900	+14	7,603	+312
	1,149	1,130	+19	1,070	+79	1,100	+49	1,052	+97
[主な内訳]									
都市交通	2,386			2,398	△12	2,417	△31	2,360	+26
	435			422	+13	429	+6	416	+19
不動産	2,373			2,399	△26	2,362	+11	2,226	+147
	493			479	+14	480	+13	410	+83
エンタテインメント・ コミュニケーション	1,265			1,254	+11	1,245	+20	1,211	+55
	188			162	+26	167	+21	178	+10
旅行	355			348	+7	348	+7	340	+15
	18			7	+11	13	+5	21	△3
国際輸送	900			879	+21	836	+64	837	+63
	24			19	+5	22	+2	28	△4
ホテル	649			651	△2	664	△15	672	△23
	12			13	△1	21	△9	22	△10

《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2018年度 通期実績 ①	2018年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2018年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2017年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
設備投資 合計	1,144	1,270	△126	1,087	+57	864	+280
[主な内訳]							
都市交通	338	390	△52	393	△55	350	△12
不動産	624	661	△37	473	+151	399	+225
エンタテインメント・ コミュニケーション	79	108	△29	99	△20	76	+4
旅行	8	13	△5	12	△4	5	+3
国際輸送	7	9	△2	15	△8	7	△1
ホテル	20	25	△5	25	△5	23	△3

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2018年度 通期実績 ①	2018年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2018年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2017年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
減価償却費 合計	542	545	△3	558	△16	533	+9
[主な内訳]							
都市交通	274	278	△4	285	△11	267	+7
不動産	166	166	+0	171	△5	165	+1
エンタテインメント・コミュニケーション	70	72	△2	73	△3	68	+2
旅行	7	7	△0	7	△0	7	△0
国際輸送	6	7	△1	6	+0	7	△0
ホテル	21	22	△1	22	△1	21	+0
EBITDA (※) 合計	1,714	1,640	+74	1,680	+34	1,608	+105
[主な内訳]							
都市交通	708	700	+8	714	△6	682	+26
不動産	659	644	+15	651	+8	575	+84
エンタテインメント・コミュニケーション	258	234	+24	240	+18	246	+12
旅行	24	14	+10	20	+4	27	△3
国際輸送	30	26	+4	28	+2	34	△4
ホテル	34	35	△1	43	△9	43	△10

(※) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

I.2018年度（2019年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.中期経営計画の具体的な取組について

IV. 2019年度（2020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

戦略①

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

戦略②

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

戦略③

グループ横断的な取組・
新事業領域等

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④

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

労働市場の逼迫

AIやIoTをはじめとする
技術革新の更なる進展

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)

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）

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）

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

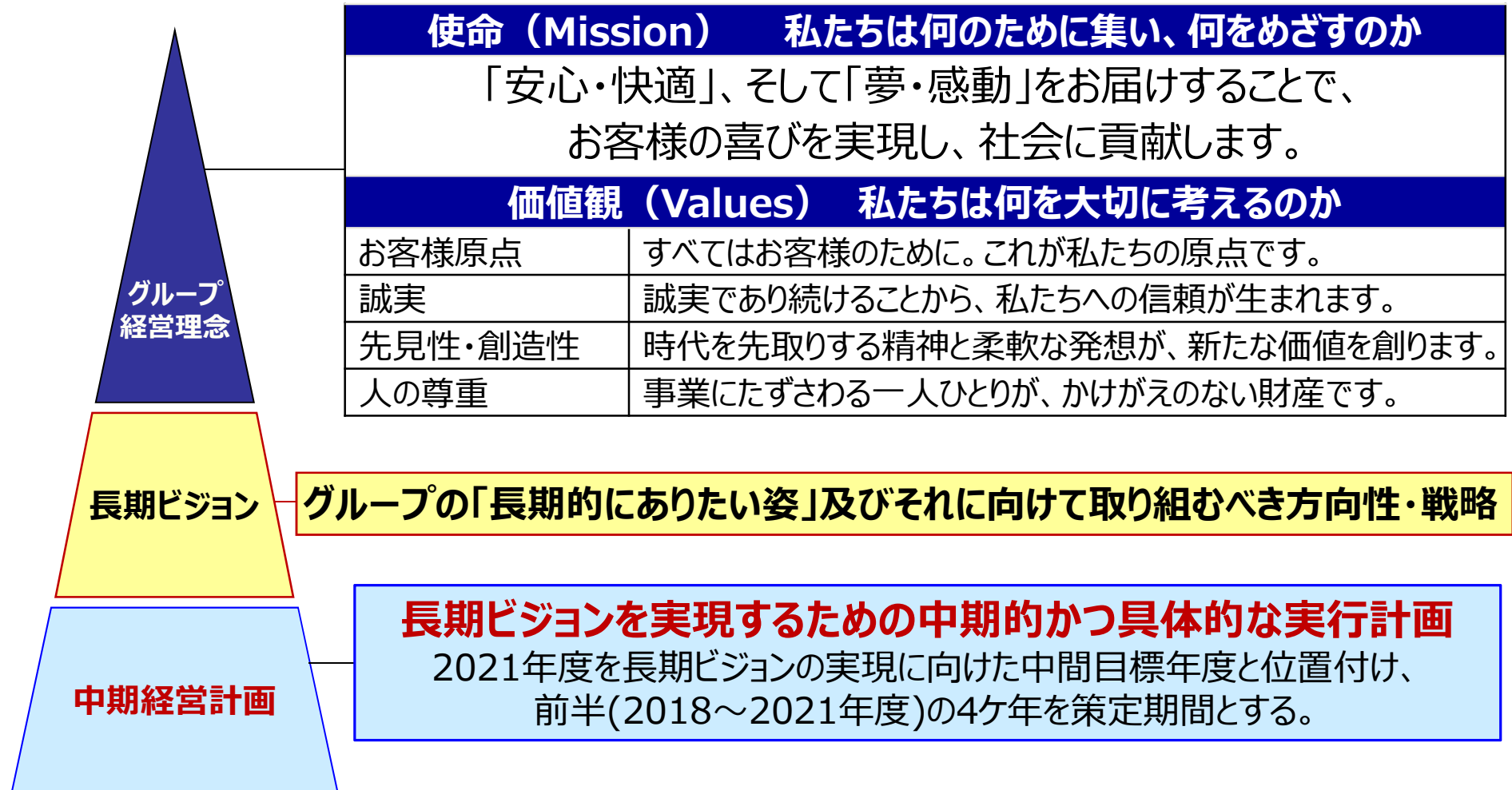
長期ビジョン（経営指標）

人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年度頃においても、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

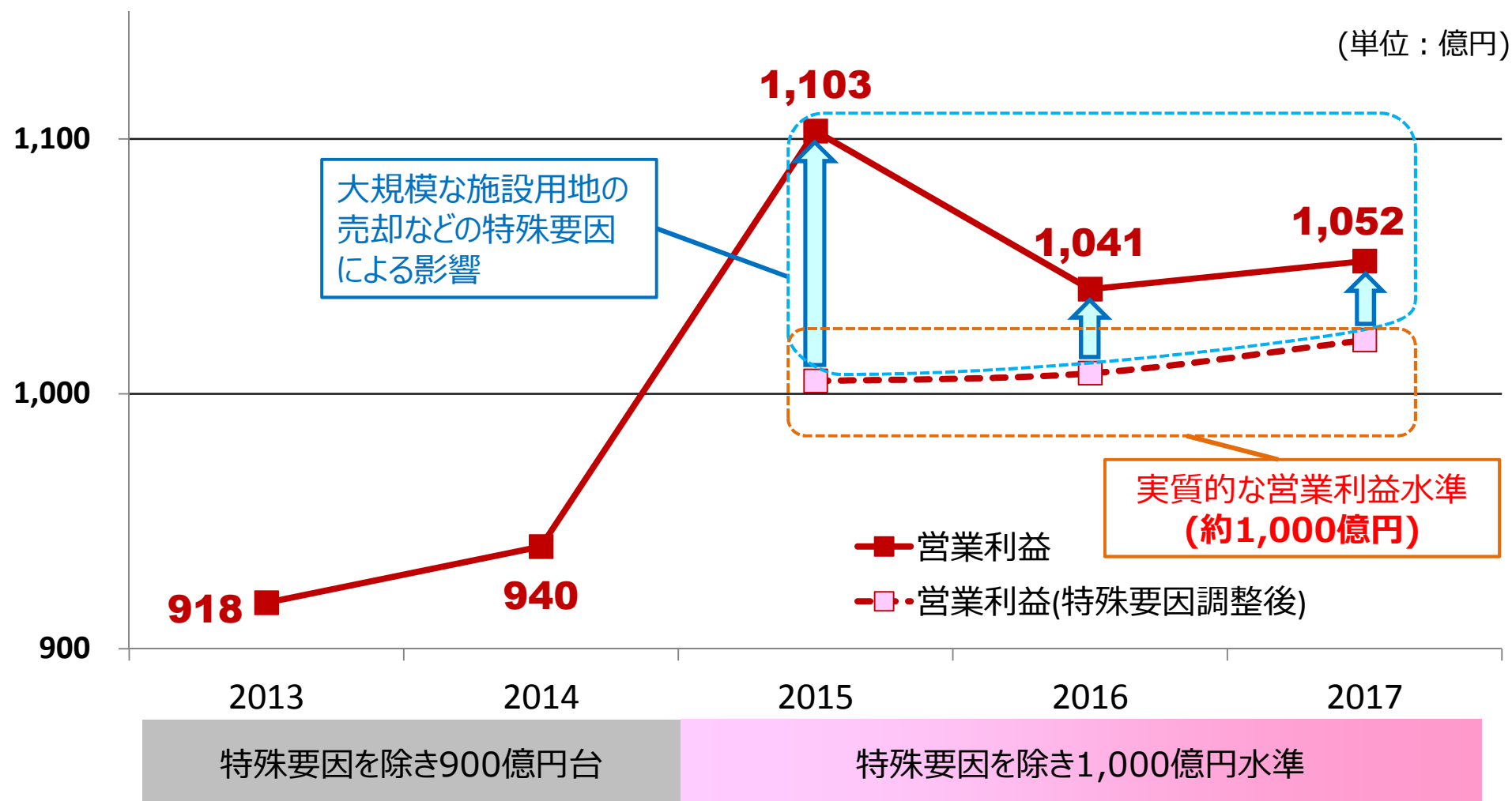
中期経営計画の位置づけ



毎年度のローリングでは、長期ビジョンを念頭に置きつつ、具体的な実行計画を策定し、それを積み重ねながら、2025年度に向けて、次第に定性面・定量面の両面において「グループの長期的にありたい姿」に近づけていく

足元(2015～2017年度)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

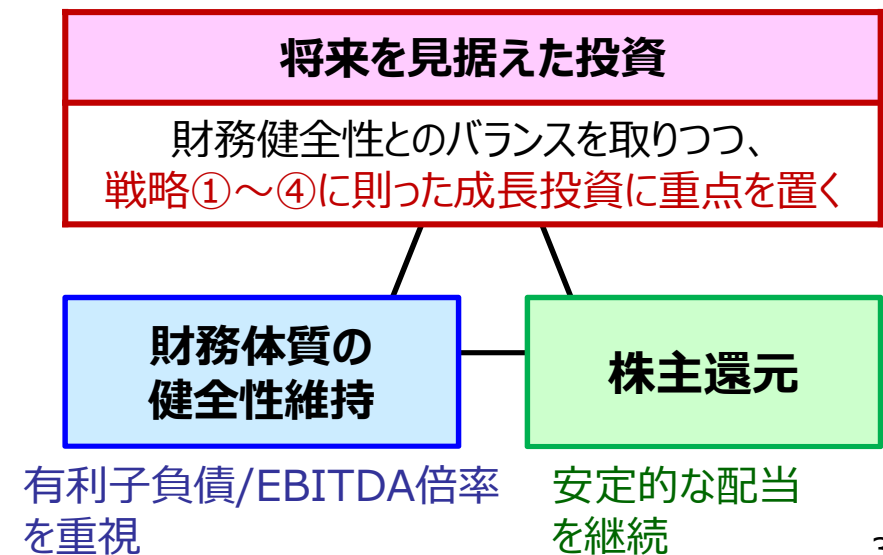
- ・本計画期間では、2025年度の営業利益1,200億円の達成に向け、足元の利益水準である1,000億円から利益を着実に伸長させ、まずは中間目標年度である**2021年度に営業利益1,100億円**を安定的に計上できる企業グループとなることを目指していく
- ・それを実現していくために、戦略①～④に則った**成長投資に重点**を置いて**資金を配分**する

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

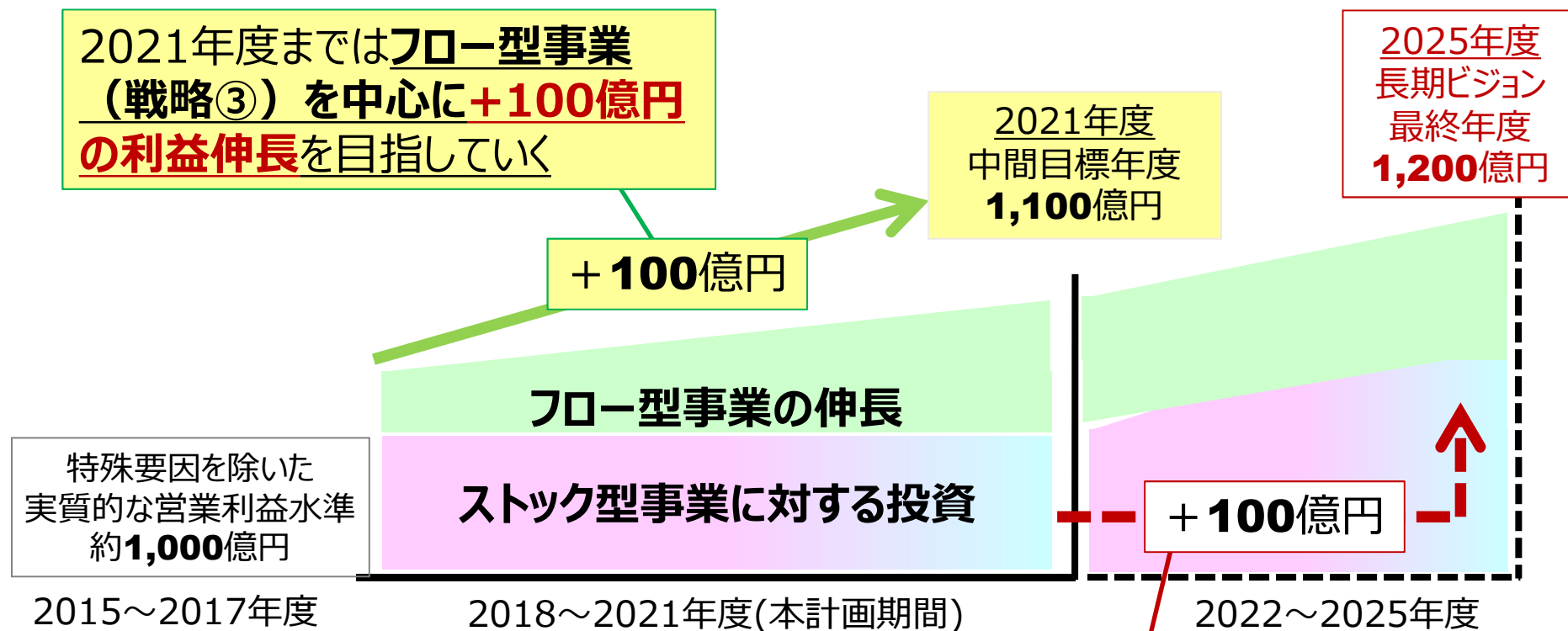
財務方針

- ・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、総還元性向を指標としつつ、安定的な配当を継続する



2025年度に向けた成長プロセス(イメージ)

- ・ストック型事業（戦略①②）については、稼動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る
- ・新事業領域の開拓（戦略④）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



長期ビジョン後半の2022～2025年度にかけては、
梅田1丁目1番地計画をはじめとする**ストック型事業に対する投資の効果発現を中心に**、フロー型事業の更なる利益伸長や、
新事業領域の開拓等による利益貢献により、**+100億円の利益伸長を想定**

戦略①～④における主な取組

戦略① 梅田・沿線のストック型事業の更なる深化

梅田エリアのバリューアップ	・長期的な視点で計画的な建替を実施し、保有資産の価値を高める ・エリア全体の価値向上に向けて、エリアマネジメント活動や都市プロモーション等に取り組むほか、産業創出拠点の整備・運営等も手掛けていく
沿線主要エリアの活性化	・沿線主要拠点における開発案件を推進する ・「えき」を中心とした「まちづくり」を推進することにより、賑わいを創出する
鉄道新線による交通ネットワーク(インフラ)の整備	・新大阪駅や関西国際空港・大阪国際空港と当社グループの沿線を接続させて、移動の利便性・回遊性を高める
インバウンド需要の取込	・梅田や沿線への誘客及び当社グループの利用拡大により、グループの収益最大化を目指す

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
・東京都心5区を中心に、市況を注視しながら、新規開発案件の推進や稼働物件の取得に取り組む
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

エリア共通ポイント「Sポイント」サービスの拡充	新事業領域へのチャレンジ
--------------------------------	---------------------

2018年度の進捗状況

■ 戦略③をはじめ、4つの戦略はいずれも着実に進捗

①	・梅田1丁目1番地計画のⅠ期棟竣工・エビスタ西宮の増床リニューアル・阪急西宮ガーデンズゲート館等の開業
	・うめきた2期地区開発計画への参画・(仮称)ヨドバシ梅田タワーのホテルへの出店
	・インバウンド需要の取込に向けた施策(無料Wi-Fiの整備、観光列車の導入ほか)
②	・パイロット阪急阪神グリーンビル(京橋2-6街区再開発計画)の竣工 ・ASEANでの賃貸不動産の取得を検討中
③	【不動産分譲】 ASEANでの参画案件を急ピッチで拡大(タイ・ベトナムを中心に、累計参画戸数26,000戸超)
	【情報サービス】 交通システム分野で大型案件を受注 / 日本プロテックをM&Aで取得
	【旅行】 構造改革の推進(新聞・Webに次ぐ新規顧客獲得の媒体としてTV通販を拡充、買取バスの増車による日帰りバスツアーの本数増ほか)
	【国際輸送】 ロジの強化(インド・アメリカ等に新倉庫を開設) / 航空輸送の取扱物量の拡大
④	・「Sポイント」サービスを2018年5月から関西地区の「セブン-イレブン」、同年11月から「関西スーパー」で導入開始 ・農業ビジネスへの参入

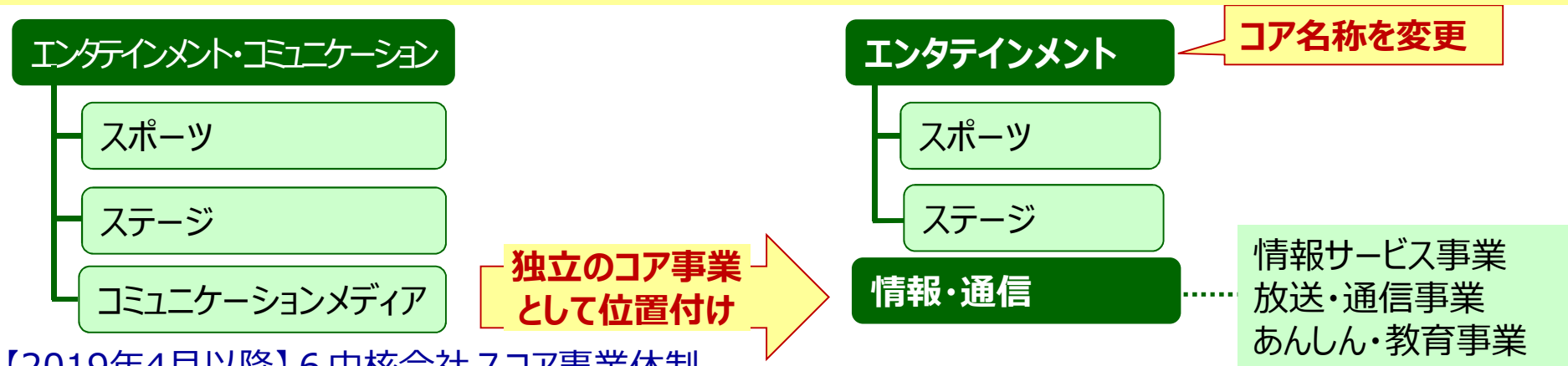


上記の進捗状況や事業環境の変化等を踏まえて、今般、**中期経営計画のローリングを行った（以下、ローリング後の計画を「今回計画」という）**

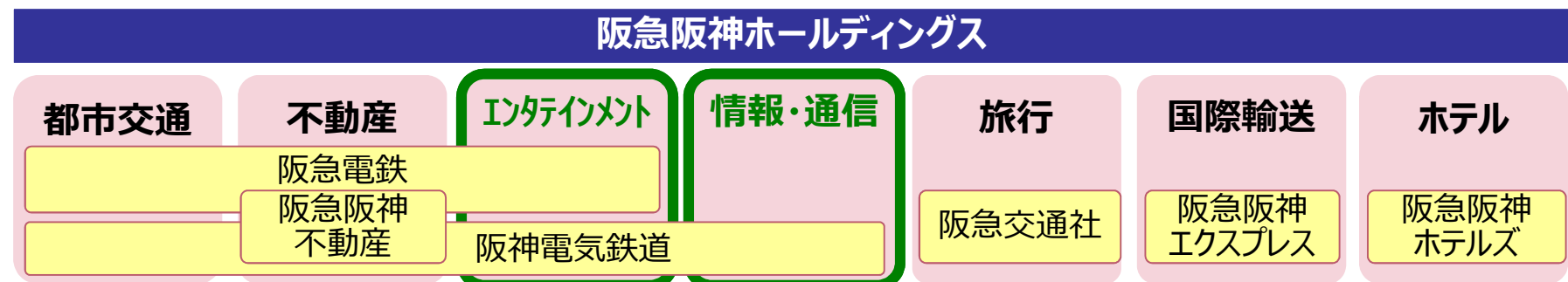
コア事業体制の一部見直し（2019年4月～）

「エンタテインメント・コミュニケーションコア」の事業体制の見直し

- 「エンタテインメント・コミュニケーションコア」内のひとつの事業である**コミュニケーションメディア事業**は、同事業を構成する3つの事業（**情報サービス事業**、**放送・通信事業**、**あんしん・教育事業**）がいずれも競争力を着実に身につけ、それにより2007年度からの12年間で営業利益を大きく伸ばしてきた
- 今回計画では、フロー型事業の伸長を目指す中で、**情報サービス事業**がその一翼を担っているほか、**放送・通信事業**や**あんしん・教育事業**を含め、コミュニケーションメディア事業全体でこれからも収益拡大・利益伸長をより目指していくことから、**2019年度より同事業を独立のコア事業として位置付けることとし、併せて同事業の内容を分かりやすくするため名称を「情報・通信コア」に変更した**



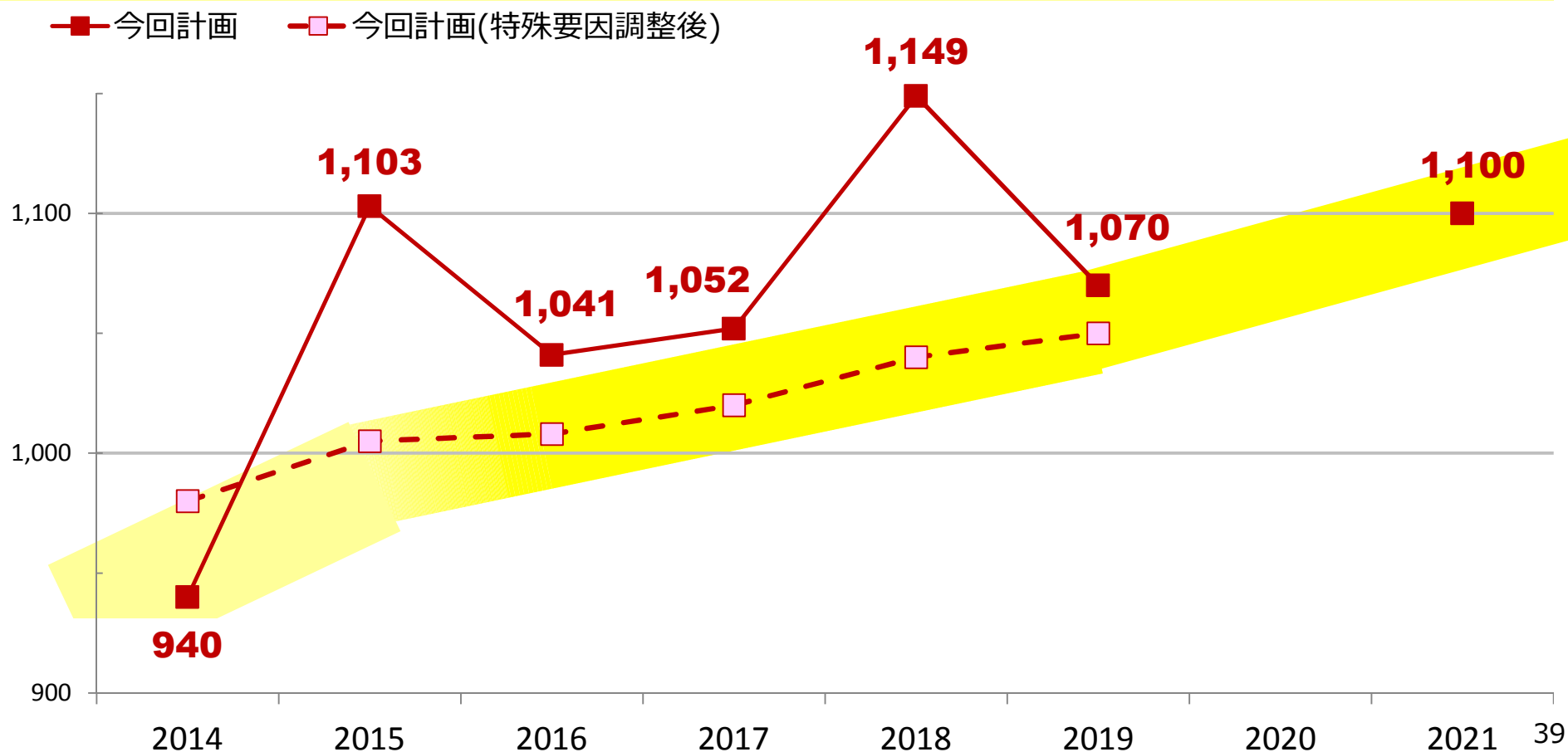
【2019年4月以降】6 中核会社 7 コア事業体制



今回計画における営業利益の推移

(単位：億円)

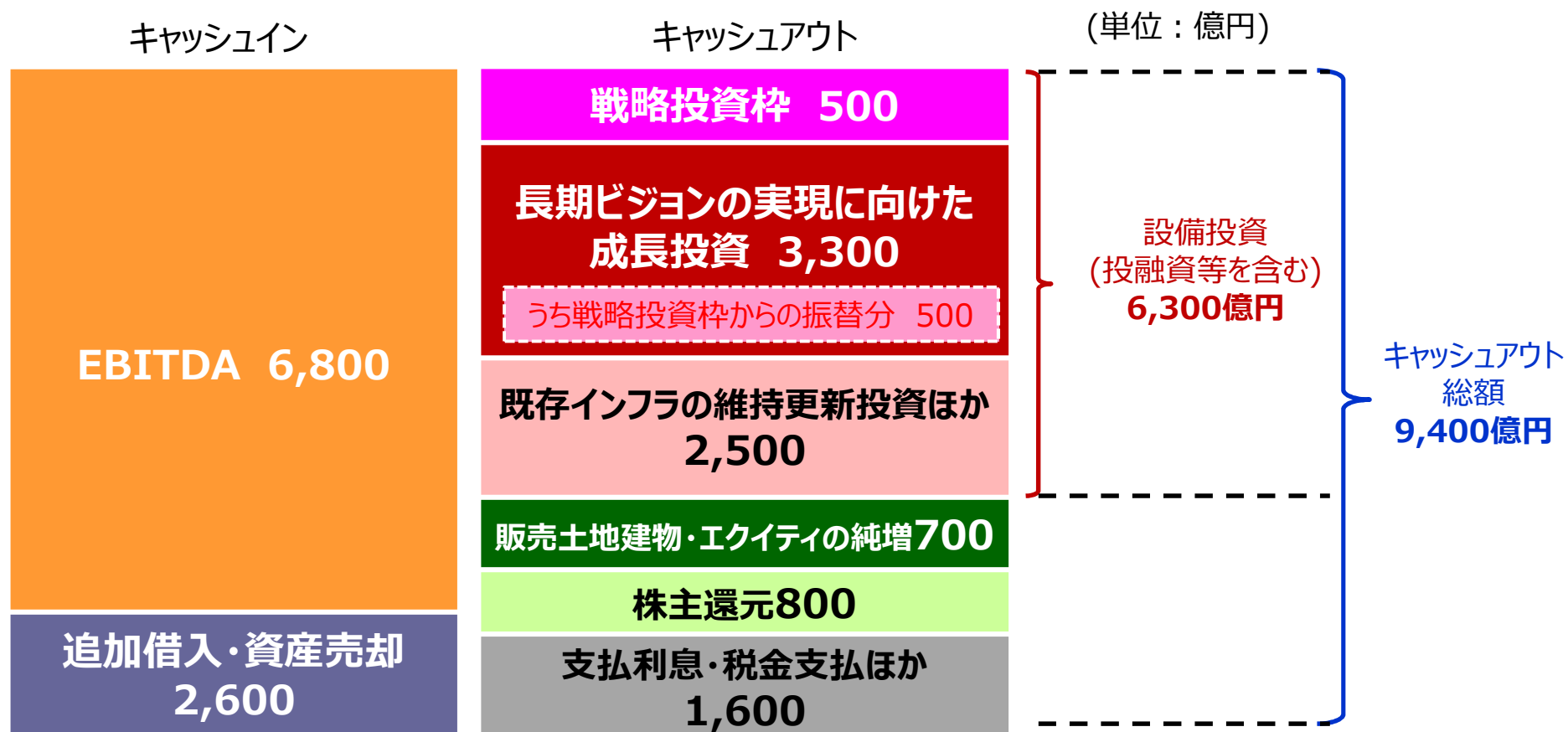
- ・ここ数年の営業利益は下記のグラフの通り上下しているが、大規模な用地売却や自然災害の影響など一時的な要因(特殊要因)を除いた**ベースの利益水準は着実に伸びており、2018年度は1,000億円を相応に上回る程度まで伸長**してきている
- ・2019年度以降もこのベースの利益水準を着実に引き上げていき、(2025年度の営業利益目標1,200億円の達成に向け)2021年度には安定的に**営業利益1,100億円**を計上できる企業グループとなることを目指していく



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、キャッシュアウトの総額は**9,400億円**と見込まれる。その結果、**2,600億円**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】

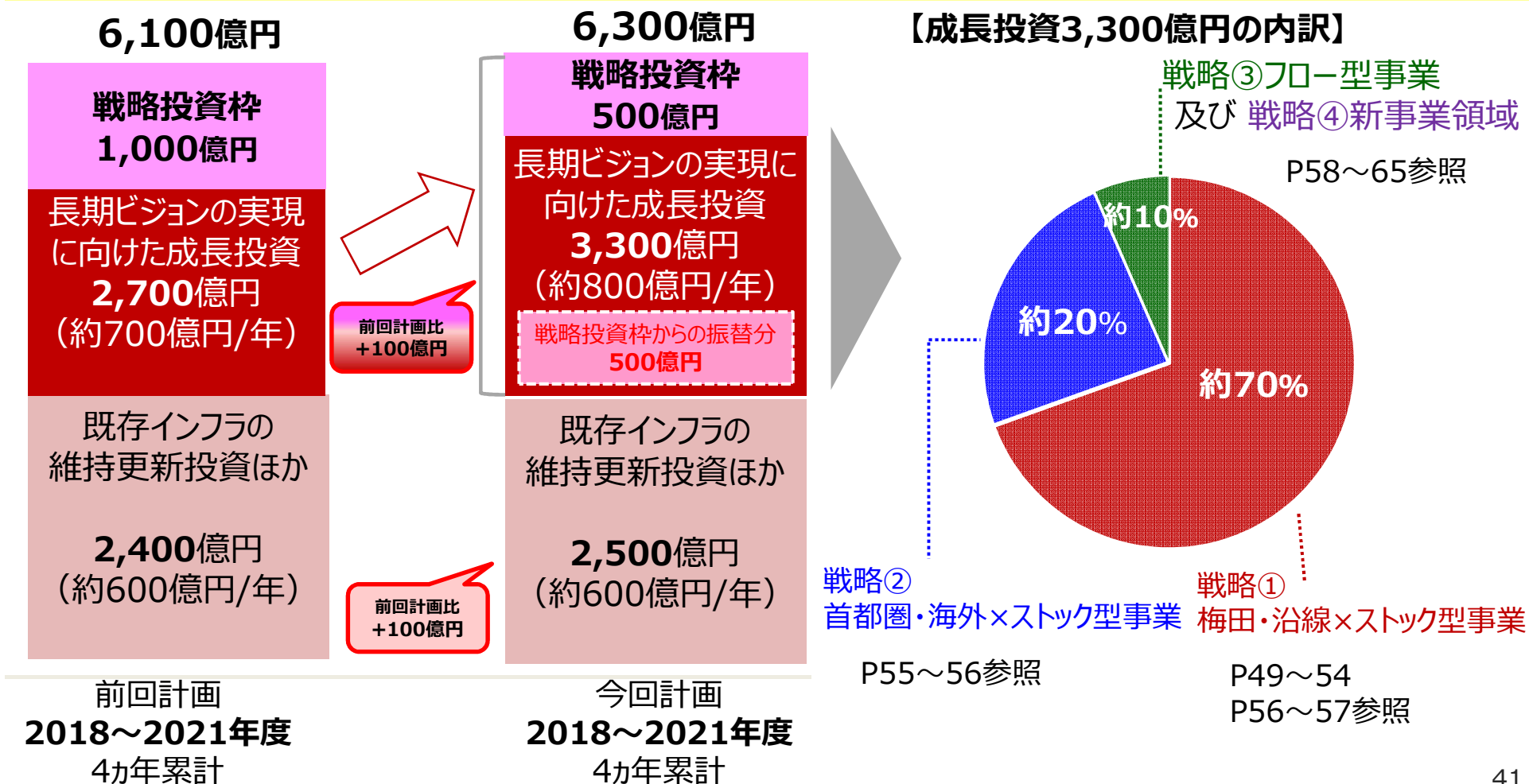


2018～2021年度 設備投資(投融資等を含む)の内訳

2018～2021年度の設備投資(投融資等を含む)は、**6,300億円(前回計画※比+200億円)**を想定

- 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）として設定した**1,000億円**のうち、具体化した**500億円**を長期ビジョンの実現に向けた成長投資に振り替えており、加えて成長投資に前回計画比**+100億円**を織り込んでいる
- 既存インフラの維持更新投資も、安全・安心に対する社会的な要請の高まりを踏まえて、前回計画比**+100億円**を見込んでいる

※2018年5月23日に発表した計画



株主還元

■ 株主還元に関する基本的な考え方

当社グループでは総還元性向を株主還元の指標と位置づけており、経営基盤の一層の強化に努めながら、**総還元性向を30%**とすることで、**安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組むことを基本方針**としている

■ 2018年度の利益配分については、年間配当金を40円※1とし、自己株式の取得は98億円を上限に実施する

■ 今後は、近時の業績が安定的に推移していることや、中期経営計画が着実に進捗していること等を踏まえて、

➢ **2019年度の利益配分から、年間配当金を40円から50円に引き上げることを予定している**

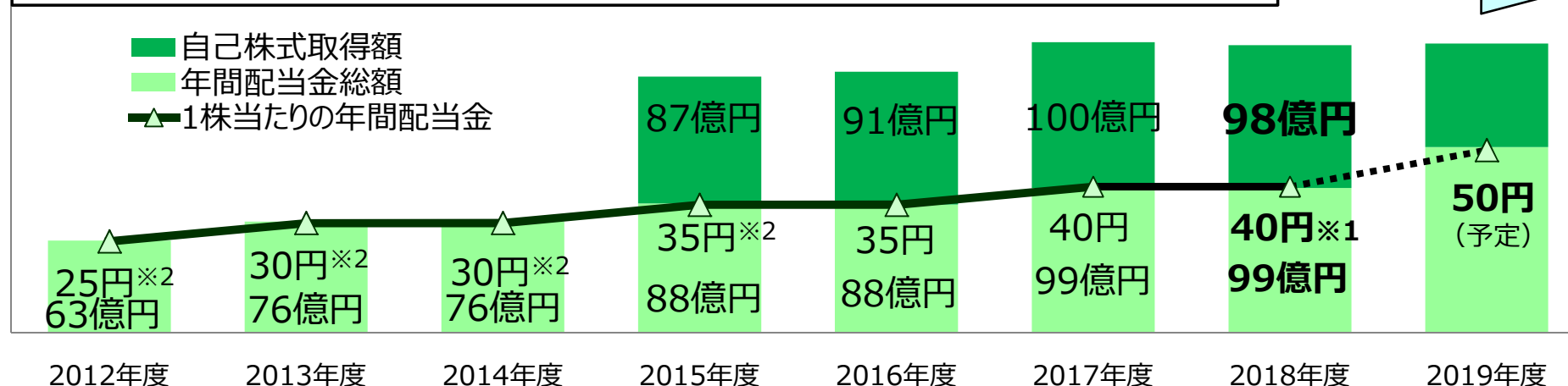
➢ **自己株式については、保有の上限を発行済株式総数の5%とし、上限を超過した場合は消却することとする**

こうした取組により、株主還元のさらなる充実を図っていく

(参考) 総還元性向の算出方法

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

総還元性向を30%とし、**50円配当と自己株式の取得を実施する予定**



※1 2019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）

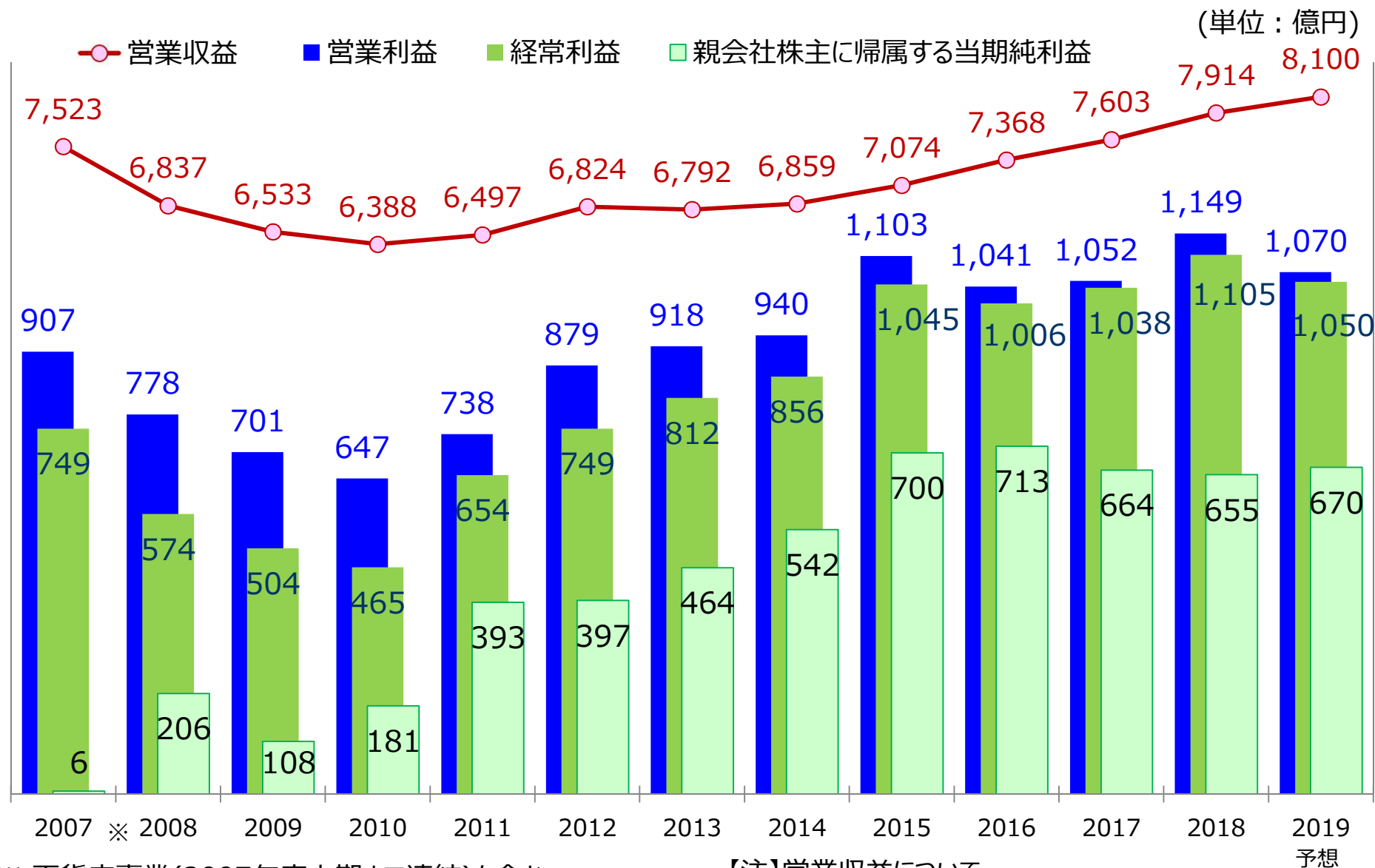
	2018年度 実績	2019年度 予想	2021年度 計画	2025年度 (ありたい姿)
営業利益	1,149億円	1,070億円	1,100億円	1,200億円
EBITDA ※1	1,714億円	1,670億円	1,800億円	2,000億円
有利子負債	8,771億円	9,500億円	10,600億円	—
有利子負債/ EBITDA倍率	5.1倍	5.7倍	5.9倍	5倍台
D/Eレシオ ※2	1.0倍	1.0倍	1.0倍	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	655億円	670億円	700億円	—
ROE	7.6%	7.4%	7%	—
(参考)				
ネット有利子負債 ※3	8,482億円	9,250億円	10,350億円	—
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.0倍	5.5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



※ 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

本ページ余白

I.2018年度（2019年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.中期経営計画の具体的な取組について

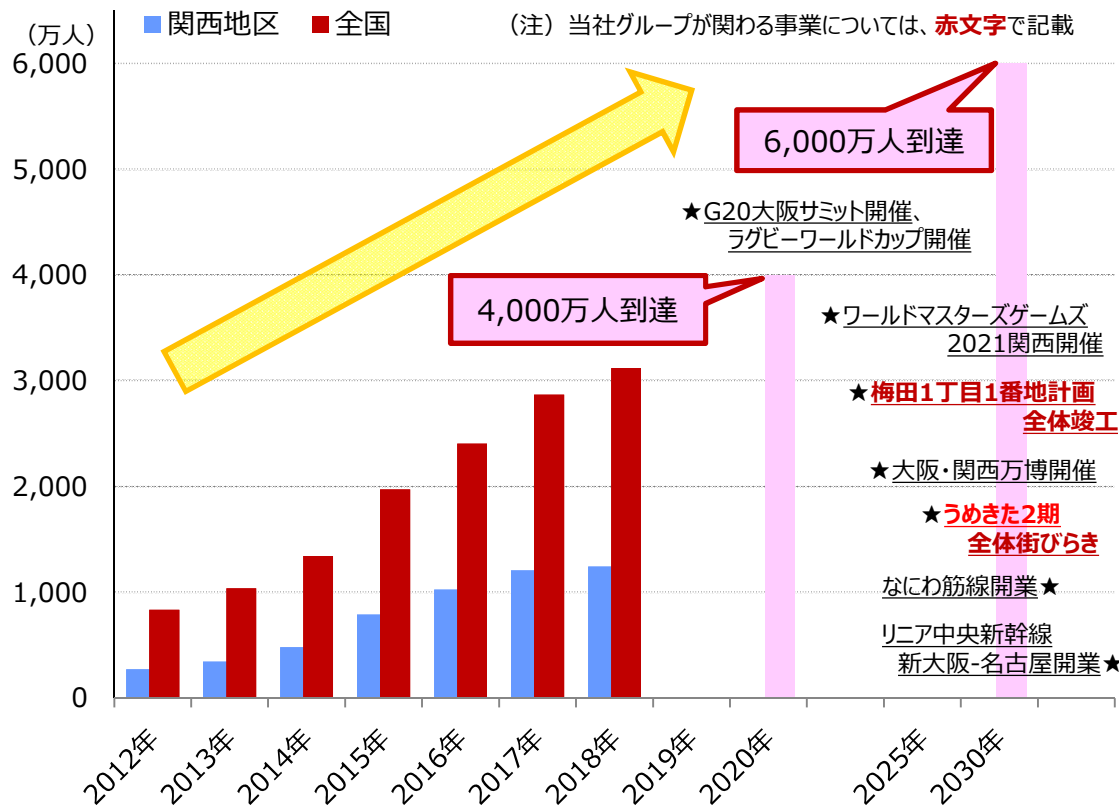
IV. 2019年度（2020年3月期）業績予想並びに
各事業の見通しについて

V.参考資料

今後の関西圏について

- 関西では、今年はG20大阪サミットやラグビーワールドカップが行われ、また2021年にはワールドマスタースゲームズが、そして2025年には大阪・関西万博がそれぞれ開催されるなど、**数々の国際的なイベントが予定されており、インバウンドはますます増えていくものと想定される**
- これらと並行して、新線計画が検討・着手され、その後新線が開通すると関西エリアにおける移動の利便性や回遊性はより高まっていくので、関西圏のポテンシャルは一層向上するものと期待される
当社グループとしては、この**高まるインバウンド需要の取込を、今後より加速化**させていきたいと考えている

【インバウンドの推移】



【当社グループの主な新線計画】

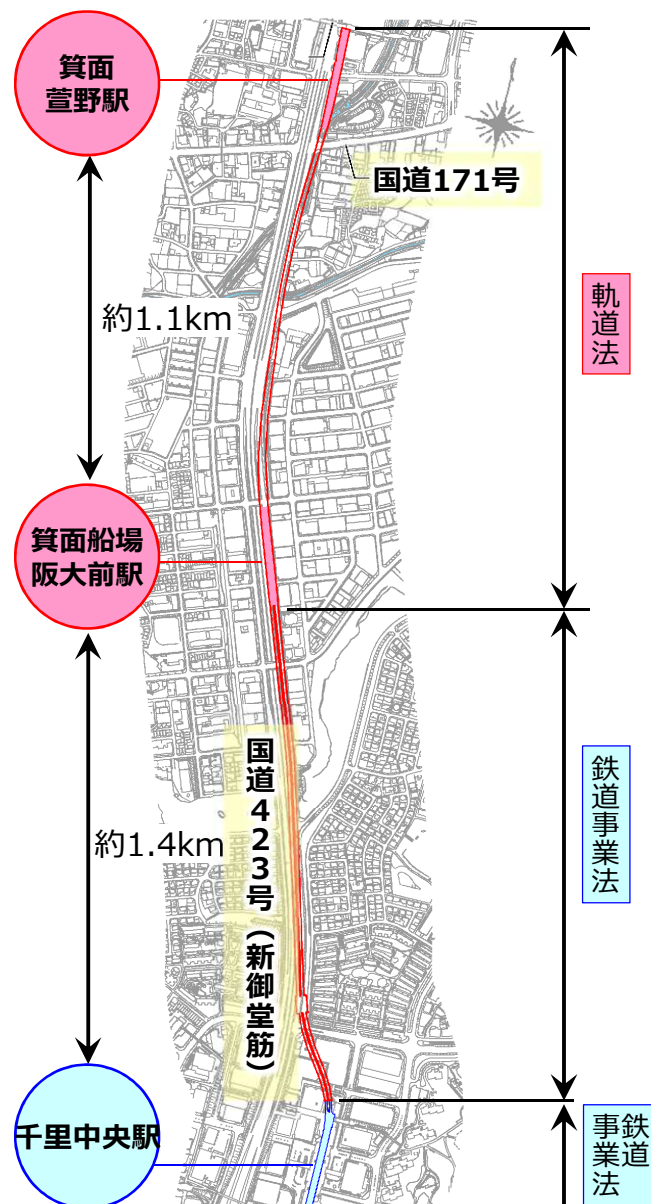


戦略①②に基づく主なプロジェクトのスケジュール

(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			(全体竣工予定は、2022年春頃)			
	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						
	福島5丁目・7丁目 共同開発計画		● 開業						
	海老江1丁目開発計画			● (マンション竣工予定)					
	ホテル阪急レスパイア大阪出店			● 開業予定					
	宝塚ホテル移転計画			● 開業予定					
	(仮称)彩都もえぎ 物流施設計画				● B街区物流施設竣工予定				
					● A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				● 竣工予定				
	うめきた2期地区開発計画								●
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	
	パイロット阪急阪神グリーンビル (京橋2-6街区再開発計画)		● 開業						
	コモレ四谷 (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】

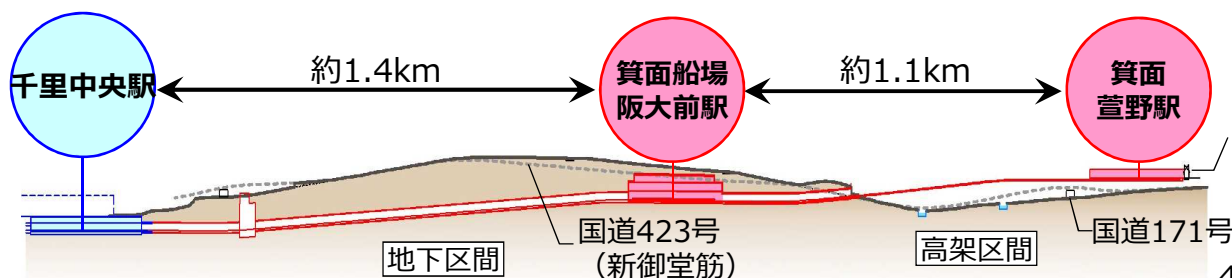
- 延伸距離 千里中央～箕面萱野 2.5km
- 新駅整備 箕面船場阪大前駅、箕面萱野駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.5万人/日

【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 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

【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
- 2023年度：開業目標（2020年度末から延期）



戦略①:梅田・沿線のストック型事業の更なる深化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・新阪急ビル間道路750m²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 (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6月	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※2、オフィス開業

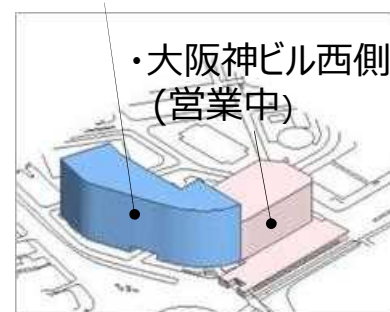
※2 本計画が全体竣工を迎える2022年春には、阪急百貨店(阪急うめだ本店)が入居する梅田阪急ビルも「大阪梅田ツインタワーズ・ノース」に改称し、近接する両ビルを「大阪梅田ツインタワーズ」と総称する予定

【建物外観イメージ】



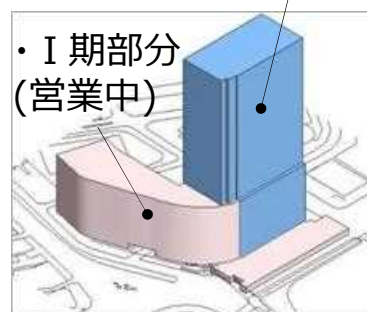
【I期工事】

- ・大阪神ビル東側
- ・新阪急ビル



【II期工事】

- ・大阪神ビル西側



現行の賃貸面積は、I期工事期間中の賃貸面積より減少している

戦略①：梅田・沿線のストック型事業の更なる深化③

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】

〈民間宅地の計画諸元〉

街区	北街区	南街区
敷地面積	15,726㎡	30,429㎡
延床面積	146,900㎡	374,660㎡
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、商業施設、分譲住宅ほか

〈都市公園の計画諸元〉

敷地面積	45,000㎡
施設延床面積	12,500㎡
主な施設構成	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



うめきた2期地区の全景(完成予想イメージ)

戦略①:梅田・沿線のストック型事業の更なる深化④

梅田・沿線の商業施設の魅力度向上

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」 増床リニューアル	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440㎡	約5,700㎡ (増床部分)	約3,000㎡
延床面積	約2,800㎡	約10,000㎡ (増床部分)	約11,600㎡
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
開業日	2018年4月20日	2018年10月29日	2018年11月21日

戦略①:梅田・沿線のストック型事業の更なる深化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 (「ホテル阪神アネックス大阪」出店)、 食品スーパー (「阪急オアシス」)	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5月15日	2019年9月 マンション引渡予定	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 (P91 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

開業時期順	パイロット阪急阪神グリーンビル (京橋2-6街区再開発計画)	CO・MO・RE YOTSUYA (コモレ四谷) (四谷駅前再開発計画)	銀座3丁目計画
		 ※1	
所在地	東京都中央区京橋2丁目 (東京メトロ銀座線「京橋」駅に近接)	東京都新宿区四谷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)	東京都中央区銀座3丁目 (東京メトロ丸ノ内線・日比谷線・銀座線「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)、 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3日(全体開業日)	2020年初頭(竣工時期)	2020年春頃(竣工時期)

戦略①②：2019年度の新規開業予定ホテル①

レム東京京橋

2019年4月3日開業



- ・パイロット阪急阪神グリーンビル(京橋2-6街区再開発計画)に入居
- ・レムブランドとして、首都圏で4店舗目

所在地:東京都中央区京橋2丁目
東京メトロ銀座線「京橋」駅に近接

客室数:272室
(シングル73室、ダブル134室、ツイン65室)

ホテル阪神アネックス大阪

2019年5月15日開業



- ・福島5丁目・7丁目の共同開発ビルに入居
- ・宿泊主体型ホテルとして、近くにあるホテル阪神大阪と一体運営を行う

所在地:大阪市福島区福島5丁目
阪神「福島」駅 徒歩6分

客室数:254室
(ダブル125室、ツイン119室、トリプル10室)

レムプラス銀座

2019年12月24日開業予定



- ・レムのコンセプトを継承しつつ、従来のレムより客室が広く、快適性を向上させたワンランク上のブランド「レムプラス」として出店(1号店)

所在地:東京都中央区銀座8丁目
JR・東京メトロ銀座線「新橋」駅
徒歩4分

客室数:238室
(ダブル154室、ツイン84室)

戦略①②：2019年度の新規開業予定ホテル②

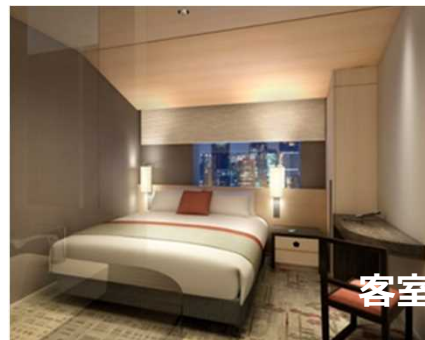
ホテル阪急レスパイア大阪

2019年11月開業予定

- ・ (株)ヨドバシホールディングスが開発する(仮称)ヨドバシ梅田タワーに1,000室超の規模で出店
- ・ インバウンドをメインターゲットとし、客室はツインやトリプルなどの多人数部屋を主体に構成



フロント・ロビー



客室



外観

所在地	大阪市北区大深町 (JR大阪駅北側)
客室数想定 1,032室 (予定)	ダブル 414室 ツイン 399室 トリプル 171室 フォース 48室
建物規模	地上35階・地下4階 12～35階 客室 9階 ロビー・フロント、 宴会場、カフェ&レストラン 2階 エントランス 1階 車寄せ、エントランス

「レスパイア(RESPIRE)」

心身を癒す「rest」と、感性を刺激し活力をもたらす「inspire」の意味が込められている。また、RESPIREには「呼吸する」という意味もある。

訪れたお客様がほっと一息つける癒しの場所であること、そして大きく息を吸い込むように、明日へと旅立つ活力を得られる場所であること。RESPIRE はこのような2つの価値を備えたホテルを目指している。



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

【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)まで段階的に事業を拡大させる
- ・そのために、中長期案件（市街地再開発、建替など）への参画に取り組んでいくほか、収益用賃貸マンションの開発・売却など事業メニューの拡充等も推し進めていく



【ハピアガーデン
神戸高丸】
(2018年11月引渡)



【ハピアガーデン
玉川学園前】
(2019年2月引渡)

マンション分譲戸数

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
分譲戸数※1	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	1,114戸	約1,550戸

2018年度 主な引渡物件※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

2019年度 主な引渡予定物件※2

- ・ジオ福島野田 The Marks（大阪市福島区）566戸
- ・ジオ神戸中山手通（神戸市中央区）256戸
- ・ジオ柏の葉キャンパス（千葉県柏市）226戸



【ジオ新宿若松町】
(2018年5月引渡)



【ジオ福島野田
The Marks】
(2019年9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より加速化させていく

	プロジェクト数	総戸数
ベトナム	5	11,000戸超
タイ	11	9,000戸超
フィリピン	3	3,000戸超
インドネシア	2	約1,800戸
マレーシア	1	約850戸

海外住宅分譲 累計参画戸数
26,000戸超
 (共同事業者の持分を含む)

フィリピン [戸建・タウンハウス※]

・イデシア ダスマリニャス
 (戸建約1,100戸、タウンハウス約700戸)



ほか

タイ [マンション]

・ニッチ モノ ラムカムヘン (約1,700戸)



ほか

ベトナム [マンション・戸建・タウンハウス※]

・アカリシティ (マンション約5,200戸)



ほか

マレーシア [マンション]

インドネシア [戸建・マンション]

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、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・インターネット・医療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・保守までの一貫したサービス

(実績)

『「バスタ新宿」のバス管制システム』

(2016年4月納入)



(商材例)

『車両用防犯カメラシステム』

鉄道車内での犯罪の増加に加え、2020年の東京オリンピック・パラリンピック大会に向けたセキュリティ強化のため、国内の鉄道会社で車両用防犯カメラシステムの導入の機運が高まっている。

(通勤車両向け)



(特急車両向け)



レコーダー部

カメラ部

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

(実績) 『日本プロテックをM&Aで取得』(2018年12月)

関東圏を中心にシステム開発受託分野で多くの実績を有する同社を取得することで、業容拡大を目指していく

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

あんしん・教育事業

【あんしん事業（ミマモルメ）】（2019/3/31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、現在の会員は約24万人（前期比+約4万人）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：約1,250校（前期比+162校）

登降園ミマモルメ(保育園向け:保育時間の管理)

導入園数：約140園（前期比+27園）

まちなかミマモルメ(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・神戸市（一部）で導入済
東京都足立区（一部）で2019年度に導入予定

ミマモルメGPS（児童・高齢者向け）

導入自治体：約50自治体 会員：約10,000人（前期比+約2,000人）



【教育事業（プログラボ）】（2019/3/31時点）

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、現在は関西圏・
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3,500人（前期比+約1,400人）

直営教室	13校
学校内教室	6校
FC教室	17校



※ 専用アプリをインストールしたボランティア市民のスマートフォンを受信機とし、市民全体で見守りを行うネットワーク

戦略③：フロー型事業の競争力強化⑤

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(航空座席の買取)、ベトナム・カンボジア(送客の強化)
国内バスツアー(当社専用のオリジナル豪華バスの導入、買取バスの増車による首都圏日帰りバスツアーの強化)
- 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
TV通販・CMによる新規顧客の獲得
- 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)への取組強化**
- 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、首都圏の強化 等

戦略③：フロー型事業の競争力強化⑥

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・インド等）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すことにより、顧客に新たな物流サービスを提供するとともに、物量の拡大を図る

- 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7月に現・阪急阪神成田カーゴターミナル（千葉県山武郡芝山町）から移転することになっている。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㎡)



阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

ロジスティクス事業の強化・グローバルネットワークの拡大

○北米での事業拡大

南米へのゲートウェイであるマイアミに拠点を開設したほか、ニュージャージーやダラス等で倉庫の新規展開や増床等を図りロジスティクス事業を強化している

○ASEAN地域でのロジスティクス事業の強化等

2016年のインドネシア倉庫、2017年のシンガポール倉庫に続き、インドのチェンナイ、アーメダバード、デリーに倉庫を開設し、ロジスティクス事業の強化に取り組んでいる。
あわせて、インドのコイントバルやベトナムのダナンに拠点を開設する等、グローバルネットワークの拡大にも努めた

○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、子会社化するとともに、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

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」に続き、「関西スーパー」で導入】

- 2018年5月14日から、「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たが、それに続いて同年11月13日から兵庫県下27店舗、2019年4月2日から大阪府下36店舗、奈良県下1店舗の「関西スーパー」全店でも同サービスが利用できるようになった。

これにより加盟店の総店舗数は約5,000店舗となった。

→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」へとさらに進化させていく

※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

【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

新事業領域における取組／沿線価値の創造に向けた具体的な取組

【農業ビジネスへの参入】

生産技術を有する外部企業とパートナーを組み、
高糖度ミニトマトの生産・販売への取組を開始

＜スケジュール＞

2019年7月 生産開始予定

2019年9月 販売開始予定



【シニアライフ総合サポート】

沿線のアクティブシニアの方々を対象に、会員制コミュニティサロン※を展開

※サロン内において楽しく元気に過ごせる充実メニュー（カルチャー教室など）のほか、日常における便利・安心をお届けするサポートメニューを提供

・宝塚・夙川・箕面の3サロン
を開設



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

【アフタースクール】

子育てしやすい沿線の実現を目指して、民間学童保育
「アフタースクールKippo」を展開

・阪急豊中駅・西宮北口駅・
池田駅に計3店舗を開設
（西宮北口店は、2018年12
月に拡張移転）



【はんしんいきいきデイサービス】

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、半日タイプのリハビリ特化型デイサービスを
展開

・阪急阪神沿線に計15店舗
を開設



ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組①

Environment:環境

【当社グループにおける環境に配慮した取組例】

〈都市交通事業〉

○省エネ車両の運行

- ・省エネ車両の導入等により、2018年度の運転用の電力使用量は2014年度と比べて阪急電鉄では6.7%削減され、阪神電気鉄道では2.5%削減された

〈不動産事業〉

○DBJ Green Building 認証

国内トップクラスの卓越した『環境・社会への配慮』がなされたビル(5つ星)

(梅田1丁目1番地計画)



認証取得者：阪神電気鉄道株式会社及び阪急電鉄株式会社

(阪急西宮ガーデンズ)



認証取得者：阪急電鉄株式会社及び阪急阪神リート投資法人



阪急電鉄 (1000系)



阪神電気鉄道 (5700系)

極めて優れた『環境・社会への配慮』がなされたビル(4つ星)

(HEPファイブ)



認証取得者：阪急阪神不動産株式会社及び阪急阪神リート投資法人

〈エンタテインメント事業〉

○太陽光発電

- ・阪神甲子園球場の銀傘上に太陽光発電設備を設置し、2010年3月から稼働を開始している



ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組②



Social: 社会

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

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～)

・**長期的なファンづくり**と**ブランド価値の向上**に繋げるために、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下記の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わる地域において、

「未来にわたり住みたいまち」づくりを目指す

【重点領域】 重要な事業基盤である沿線を活性化させる**「地域環境づくり」**と将来の顧客となりうる**「次世代の育成」**



＜本プロジェクトにおける3つの施策の進捗状況(2018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

- 2018年度の認定活動は94件
参考：14年度89件、15年度91件、16年度94件、17年度92件
- 小学生向け「チャレンジ隊」は過去最高の2,640名を招待
- 2019年度の認定活動は期初100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

- 2018年度は、応募86団体のうち14団体に計900万円を助成
- 従業員を対象に給与天引による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 1,452名（前年比+100名）※2018年12月末
- 【助成累計】 111団体5,850万円

③ グループ従業員との協働 社会貢献活動の 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 2,478名（前年比+225名）
- 【付与ポイント】 15,443ポイント ※2018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（39団体に計117万円支援）

ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組③

Social:社会

「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の10周年にあわせて、行政や市民団体・企業と連携し、SDGsの啓発メッセージや本プロジェクトの取組の意義を発信するラッピング列車
「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を、阪急・阪神共通のデザインで運行する

運行期間	2019年5月27日～2020年5月末
運行列車	4編成 阪急3編成(神戸・宝塚・京都線に各1編成)、阪神1編成 ・先頭及び最後尾車両はオリジナルイラストでラッピングし、本プロジェクトの10周年を記念するヘッドマークを掲出する ・中間車両は各ドアの横にSDGsと本プロジェクト10周年のステッカーを貼付する ・車内の広告は、全てSDGsが掲げる各目標の解説や当社グループ・国・沿線自治体・協賛企業等のSDGsに関する活動を紹介する
主催等	主催：阪急阪神ホールディングス(株) 共催：阪急電鉄(株)、阪神電気鉄道(株)
企画監修	一般社団法人SDGs市民社会ネットワーク
後援・協賛	後援：外務省、環境省 協賛：SDGsの取組を積極的に推進する民間企業

【ドア横ステッカー】



【阪急車両】



【阪神車両】



ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組④



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)

「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

【2018年度の進捗状況】

- (1)グループの中核会社6社でも健康宣言を策定・公表し、健康経営の推進体制を整備した
- (2)大規模法人部門で阪急電鉄、阪神電気鉄道、アイテック阪急阪神が、中小規模法人部門で阪急阪神保険サービスが、それぞれ2019年2月に「健康経営優良法人」に認定※された



2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

※「健康経営優良法人認定制度」とは、経済産業省と日本健康会議が共同で始めたもので、地域の健康課題に即した取組や日本健康会議が進める健康増進の取組をもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度で、毎年日本健康会議が認定している

ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組⑤



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～）

- ・役員の選解任の透明性の確保、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)

■相談役制度の廃止（2017年度）

■買収防衛策の非継続（廃止）（2018年度）

■報酬委員会の設置（2018年度～）

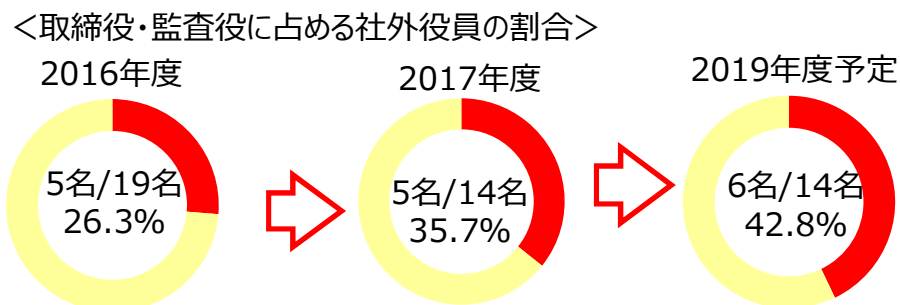
- ・取締役の報酬について、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任の下で客観性・透明性のある手続きによって行うことを目的に、報酬委員会（代表取締役会長並びに当社から独立した立場にある社外取締役及び社外監査役で構成）を設置

■報酬制度の見直し（2019年度～）

- ・企業価値及び業績の向上に対する意欲を一層高めるとともに、株主価値の向上に対するインセンティブを働かせることを目的として、会長及び社長を対象に、信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入※1

■取締役会構成の見直し（2019年度）

- ・取締役会の多様性の確保や監督機能のさらなる強化を目的として、社外取締役（女性）を候補者として選定するとともに、取締役のうち独立社外取締役の割合を3分の1とする※1



※1 2019年6月13日の定時株主総会において、本件に係る議案が承認可決された場合

I.2018年度（2019年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.中期経営計画の具体的な取組について

**IV. 2019年度（2020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）

	2019年度 通期予想	2018年度 通期実績	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	8,100	7,914	+ 186	+ 2.3%	マンション分譲戸数の増加等により増収を見込むものの、2018年度に彩都東部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却した反動等により減益
営業利益	1,070	1,149	△ 79	△ 6.9%	
経常利益	1,050	1,105	△ 55	△ 5.0%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	670	655	+ 15	+ 2.3%	2018年度に北神急行線に係る資産の譲渡合意に伴う特別損失を計上した反動で特別損益が改善すること等により増益
（参考）					
減価償却費	581	542	+ 39		
金融収支（A） - （B）	△ 82	△ 81	△ 1		
受取利息及び配当金（A）	14	15	△ 1		
支払利息（B）	96	96	△ 0		

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	2019年度 通期予想	2018年度 通期実績	比較増減	営業利益の主な増減要因
合計	8,100	7,914	+186	
	1,070	1,149	△79	
[主な内訳]				
都市交通	2,428	2,386	+42	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や、
	438	435	+3	自然災害の影響から回復すること等により増益
不動産	2,462	2,373	+89	マンション分譲戸数の増加等により増収を見込むものの、
	416	493	△77	2018年度に彩都東部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却した反動等により減益
エンタテインメント	731	745	△14	宝塚歌劇が高稼働であった2018年度を下回る見込みであること等により減益
	132	134	△2	
情報・通信	587	535	+52	情報サービス事業の取組案件の増加等により増収を見込むものの、増収に伴う原価の増や、事業拡大に伴う人件費の増等により、利益は2018年度並み
	53	53	+0	
旅行	369	355	+14	諸費用が増加するものの、海外・国内旅行ともに集客の増加を見込むこと等により増益
	19	18	+1	
国際輸送	887	900	△13	海上輸送、ロジスティクス事業の取扱規模の拡大を見込むものの、米中貿易摩擦の影響等により減益
	18	24	△6	
ホテル	685	649	+36	新規ホテルの開業に伴い、開業コストや減価償却費等の諸費用の増加を見込むものの、自然災害の影響から回復すること等により増益
	17	12	+5	

(注) 2018年度のエンタテインメントセグメント及び情報・通信セグメントの実績数値は、対前期比較のために集計したものであり、今後変更の可能性があります。

都市交通セグメント

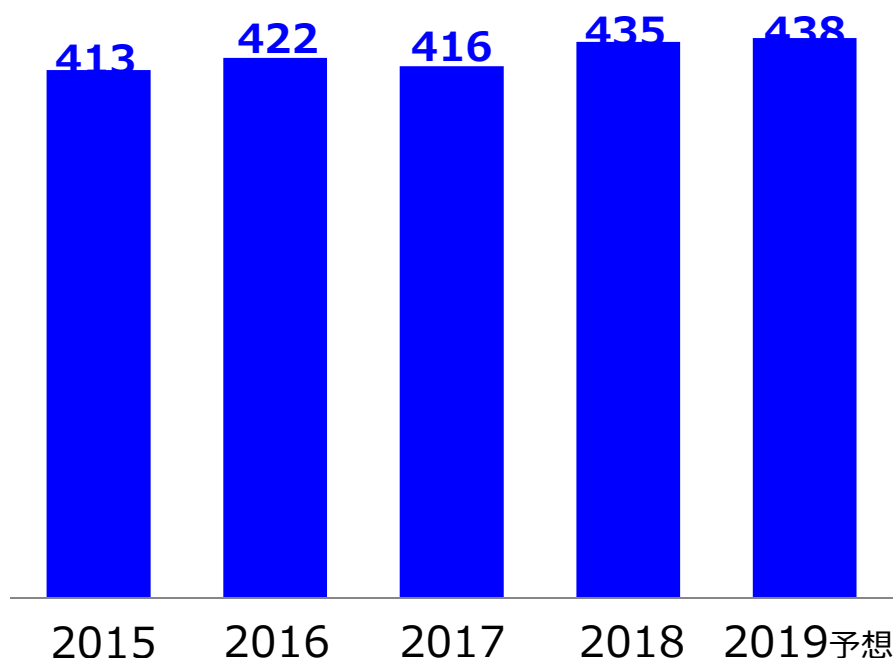
青字：増益要因 赤字：減益要因

(単位：億円)

2018→2019年度 営業利益の主な変動要因

- ・前年度の自然災害の影響からの回復
 - ・沿線人口の増加やインバウンド需要の増加等による鉄道運輸収入の増
 - ・車両の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、2018年度の自然災害の影響からの回復に加えて、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、車両の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、2019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加等による鉄道運輸収入の増もあり、2021年度の営業利益は2019年度並みの水準で推移するものと想定している

○ 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			
	2019年度 通期予想	2018年度 通期実績	比較増減	増減率	2019年度 通期予想	2018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	64,424	63,059	+1,365	+2.2	325,847	318,158	+7,688	+2.4
定期	33,959	33,456	+502	+1.5	342,333	337,778	+4,555	+1.3
うち通勤	29,423	28,962	+461	+1.6	241,226	237,542	+3,683	+1.6
うち通学	4,535	4,494	+40	+0.9	101,107	100,235	+872	+0.9
合計	98,384	96,516	+1,867	+1.9	668,181	655,936	+12,244	+1.9

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2019年度 通期予想	2018年度 通期実績	比較増減	増減率	2019年度 通期予想	2018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	22,475	22,030	+445	+2.0	123,676	121,012	+2,663	+2.2
定期	12,220	12,024	+196	+1.6	126,237	124,353	+1,883	+1.5
うち通勤	10,972	10,790	+181	+1.7	99,900	98,310	+1,589	+1.6
うち通学	1,247	1,233	+14	+1.1	26,337	26,043	+293	+1.1
合計	34,695	34,054	+641	+1.9	249,913	245,366	+4,546	+1.9

- (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。

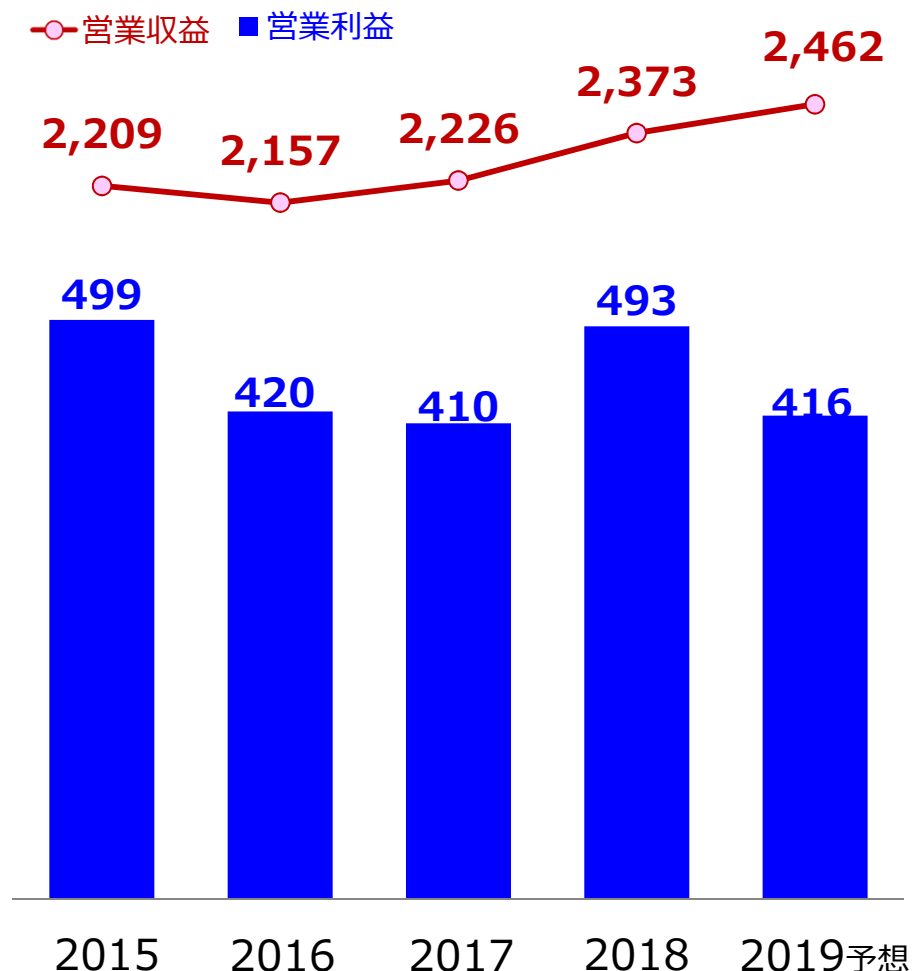
不動産セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2018→2019年度 営業利益の主な変動要因

- ・前年度に彩都東部地区の施設用地を売却した反動による利益減
 - ・梅田1-1計画のⅠ期棟竣工による諸費用の増
 - ・マンション事業の粗利の増
-
- ・賃貸事業では、オフィスにおいて増額改定や高稼働率の維持に努めるとともに、商業施設において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で増収を目指すものの、梅田1-1計画において諸費用が増となること等により、減益となる見込み
 - ・分譲事業では、マンション事業の粗利の増があるものの、前年度に施設用地を売却した反動等により、減益となる見込み
 - ・これらの結果、2019年度のコア事業全体の営業利益は大きく減益となる見通し
 - ・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2019年度の水準を上回ると想定している

(単位：億円)

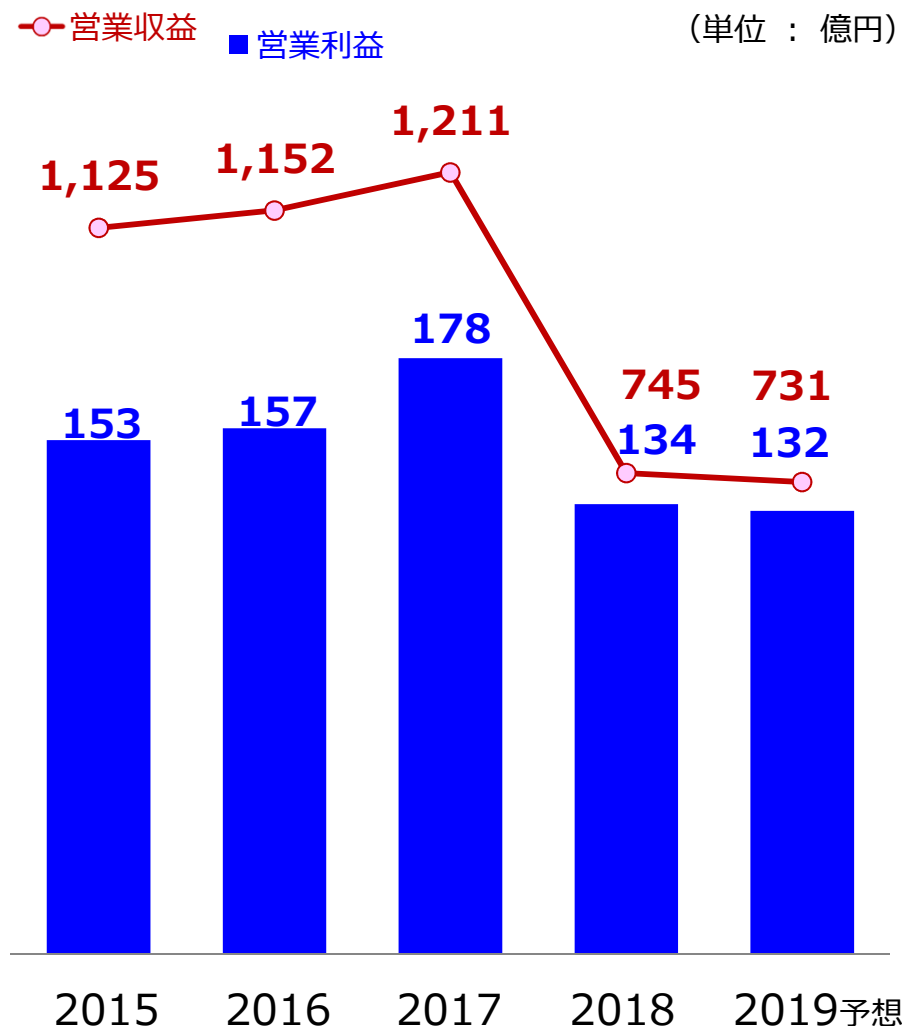


エンタテインメントセグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2018→2019年度 営業利益の主な変動要因

- ・ベースボール事業における興業収入の増
- ・歌劇公演の高水準な稼働からの低下
- ・スポーツ事業では、阪神タイガースが好調であった2017年度と同水準の集客を目指す計画としており、安定的に利益を計上すると想定
- ・ステージ事業では、歌劇公演の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、2018年度の利益水準からは減益となると想定
- ・これらの結果、2019年度のコア事業全体の営業利益は前期をやや下回る見通し
- ・なお、2021年度は、東京宝塚劇場の舞台設備の更新に伴う長期休演の影響で減益となるものの、コア事業全体では安定的に一定の利益を計上するとみている



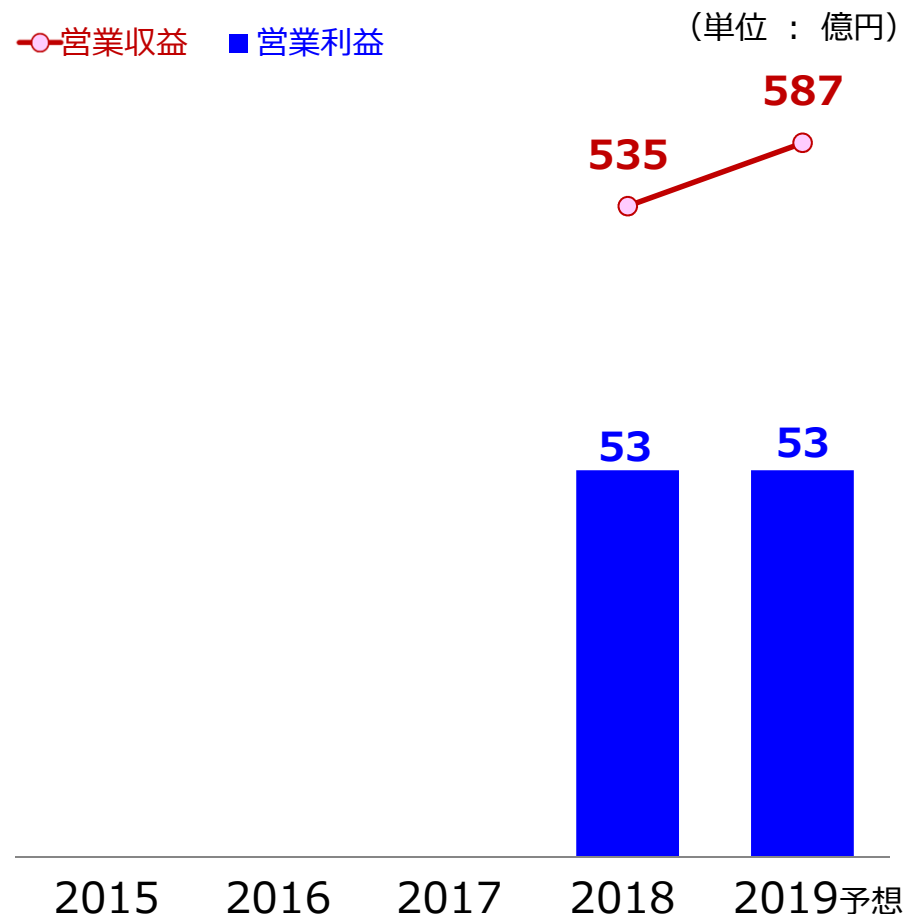
情報・通信セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2018→2019年度 営業利益の主な変動要因

・情報サービス事業における大型案件の受注

- ・ 情報サービス事業では、交通システム分野の大型案件の受注のほか、成長期待分野を中心に事業規模を拡大させること等により、営業収益は増加していくと想定
- ・ 費用面は、事業規模の拡大に伴い、原価や人件費の増を見込む
- ・ 放送・通信事業では、新4K8K衛星放送対応やインターネットの高速化など新たな高品質サービスを提供することにより、新規利用者の獲得と既存利用者の囲い込みを図り、安定的に利益を計上すると想定
- ・ あんしん・教育事業では、ミマモルメをはじめ既存サービスの拡充を図ることにより、着実に成長していくと想定
- ・ これらの結果、2019年度のコア事業全体の営業利益は前期並みとなる見通し
- ・ なお、2021年度にかけては、各事業を成長させることにより、利益伸長を目指していく



旅行セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2018→2019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
- ・2019年度は、前年度の自然災害の影響からの回復や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、構造改革費用の増加により、ほぼ前期並みとなる見通し
- ・なお、2021年度にかけては、計画期間を通じて、前述（P62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2019年度の水準を上回ると想定している

(単位：億円)



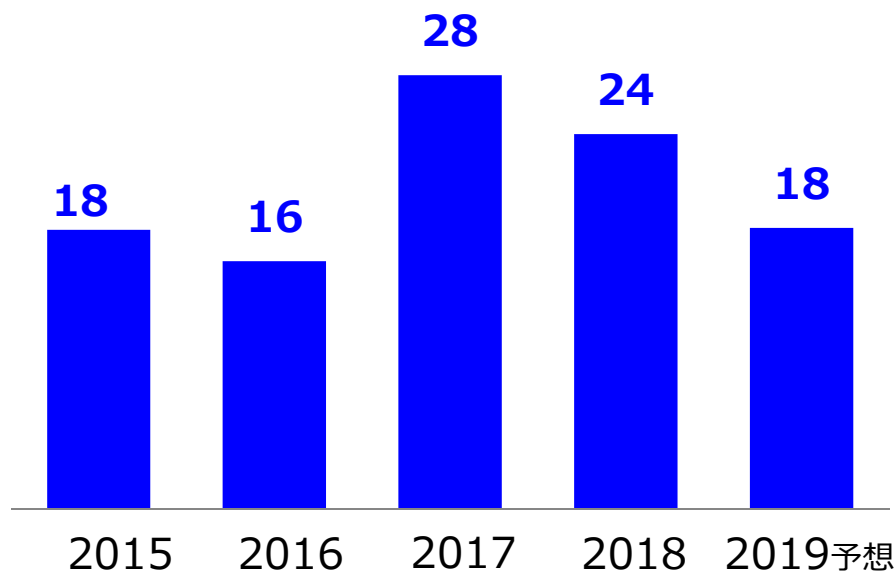
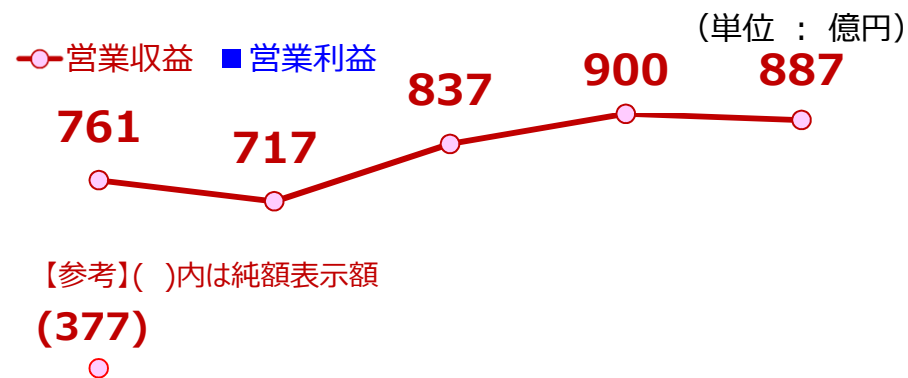
国際輸送セグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2018→2019年度 営業利益の主な変動要因

- ・海上輸送・ロジスティクス事業の取扱規模の拡大
- ・米中貿易摩擦の影響等による利益減

- ・ 2019年度は、海上輸送・ロジスティクス事業の取扱規模の拡大を見込むものの、米中貿易摩擦の影響等により東アジア等の法人が厳しく、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、航空輸送の更なる強化や海上輸送・ロジスティクスの規模拡大に取り組むこととしており、加えてアジアを中心とした成長投資の効果発現やセイノーホールディングスとのシナジー効果の創出等により、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2019年度の水準を大きく上回ると想定している



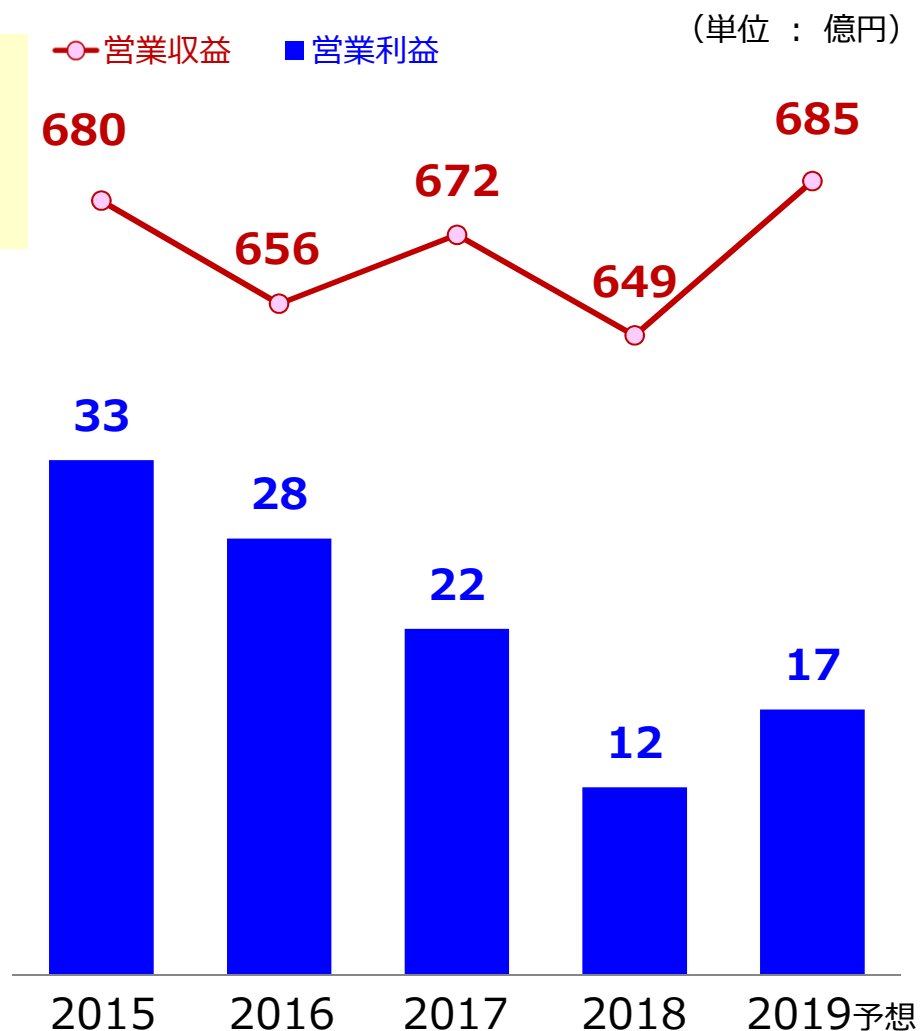
【注】営業収益について
2016年度以降、純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に変更

ホテルセグメント

青字：増益要因 赤字：減益要因

2018→2019年度 営業利益の主な変動要因

- ・前年度の自然災害の影響からの回復
 - ・新規ホテルの開業に伴う減価償却費等の増
- ・営業収益は、4つの新規ホテルの開業に加えて、2018年度の自然災害の影響からの回復等により、増加すると想定
 - ・費用面は、新規4ホテルの開業コストや減価償却費の増等により、増加する見込み
 - ・これらの結果、2019年度の営業利益は増益となる見通し
 - ・なお、2021年度は、新規ホテルの開業効果や東京五輪開催による好影響に加え、今後も増加が見込まれるインバウンド需要を積極的に取り込むこと等により、営業利益は宿泊部門を中心に伸長し、2019年度よりも大きく増益となるとみている



《参考》 セグメント別設備投資

(単位：億円)					
	2019年度 通期予想	主な内容	2018年度 通期実績	主な内容	比較増減
設備投資 合計	1,262		1,144		+118
[主な内訳]					
都市交通	414	・ 鉄道車両の新造及び改造 ・ 北大阪急行線延伸事業 ・ 駅務機器の更新	338	・ 鉄道車両の新造及び改造 ・ 可動式ホーム柵の設置	+76
不動産	618	・ 宝塚ホテル移転計画 ・ 梅田1丁目1番地計画 ・ 神戸阪急ビル 東館建替・西館リニューアル計画	624	・ ららぽーと甲子園（敷地）の取得 ・ うめきた2期地区開発計画 ・ 梅田1丁目1番地計画 ・ 阪急西宮ガーデンズ ゲート館	△6
エンタテインメント	46		26		+20
情報・通信	53		53		+0
旅行	18		8		+10
国際輸送	43		7		+36
ホテル	70	・ ホテル阪急レスパイア大阪の内装	20		+50

(注) 2018年度のエンタテインメントセグメント及び情報・通信セグメントの実績数値は、対前期比較のために集計したものであり、今後変更の可能性があります。

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2019年度 通期予想	2018年度 通期実績	比較増減
減価償却費 合計	581	542	+39
[主な内訳]			
都市交通	286	274	+12
不動産	175	166	+9
エンタテインメント	38	37	+1
情報・通信	40	34	+6
旅行	8	7	+1
国際輸送	13	6	+7
ホテル	25	21	+4
EBITDA (※) 合計	1,670	1,714	△44
[主な内訳]			
都市交通	724	708	+16
不動産	593	659	△66
エンタテインメント	170	171	△1
情報・通信	93	87	+6
旅行	27	24	+3
国際輸送	31	30	+1
ホテル	42	34	+8

(※) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

(注) 2018年度のエンタテインメントセグメント及び情報・通信セグメントの実績数値は、対前期比較のために集計したものであり、今後変更の可能性あります。

I.2018年度（2019年3月期）決算概要

II.中期経営計画の概要について

III.中期経営計画の具体的な取組について

IV. 2019年度（2020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 阪急通勤バス管理 オムテック
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 キョクトウ
その他	阪急阪神ビルマネジメント 阪急阪神ハイセキュリティサービス 阪急阪神クリーンサービス 阪急阪神リート投信 阪急阪神不動産投資顧問 阪急阪神ハウジングサポート
エンタテインメント事業	
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 ピーアンドピー浜松 ウエルネス阪神 六甲山観光
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
情報・通信事業	
情報・通信	アイテック阪急阪神 システム技研 ユミルリンク アールワークス ミマホーム 姫路ケーブルテレビ 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

旅行事業	
旅行	阪急交通社 阪急阪神ビジネスホテル 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, SoutheastAsia, 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

2019年4月1日現在

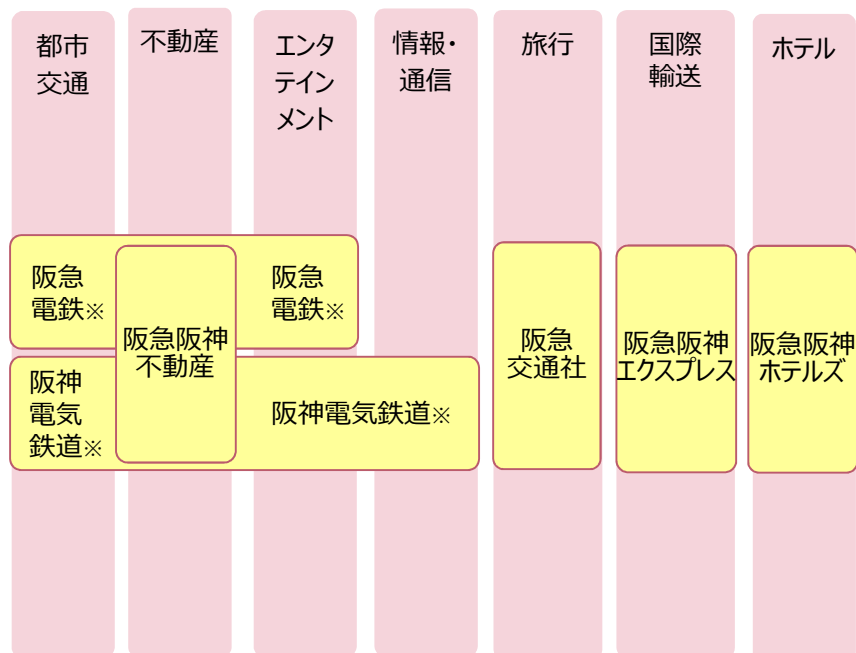
【凡例】

「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



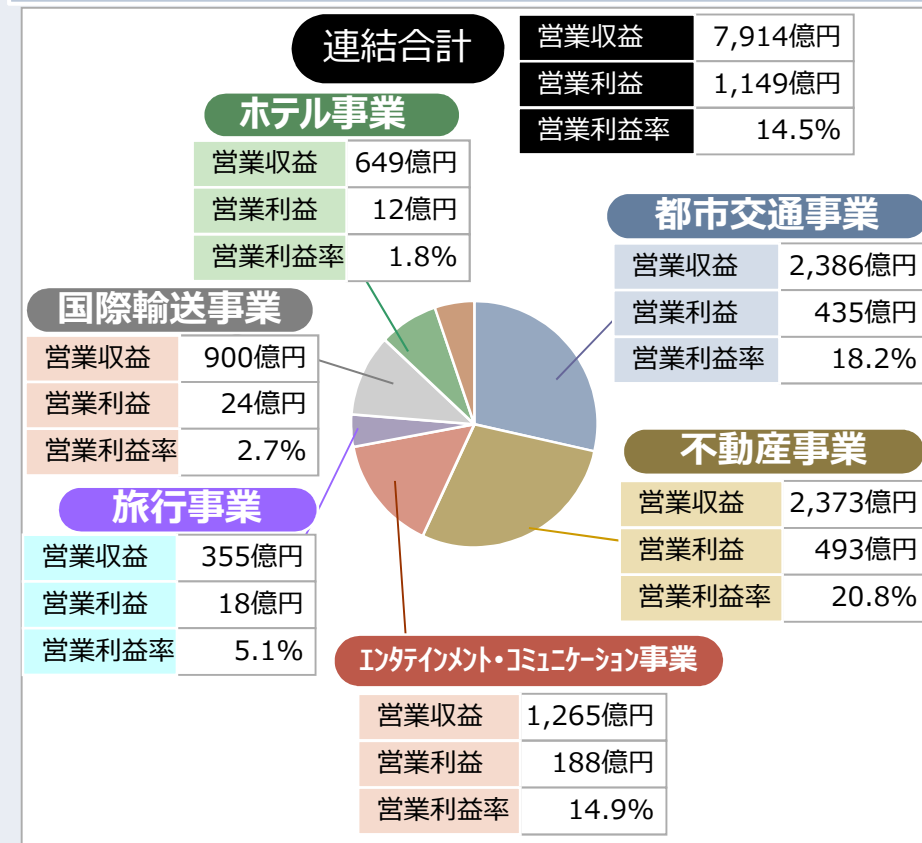
2019年4月1日現在

- ※ 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（2018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

線別	区間	営業キロ程
阪急	能勢電鉄	川西能勢口～日生中央 10.8km
	大阪メトロ堺筋線	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

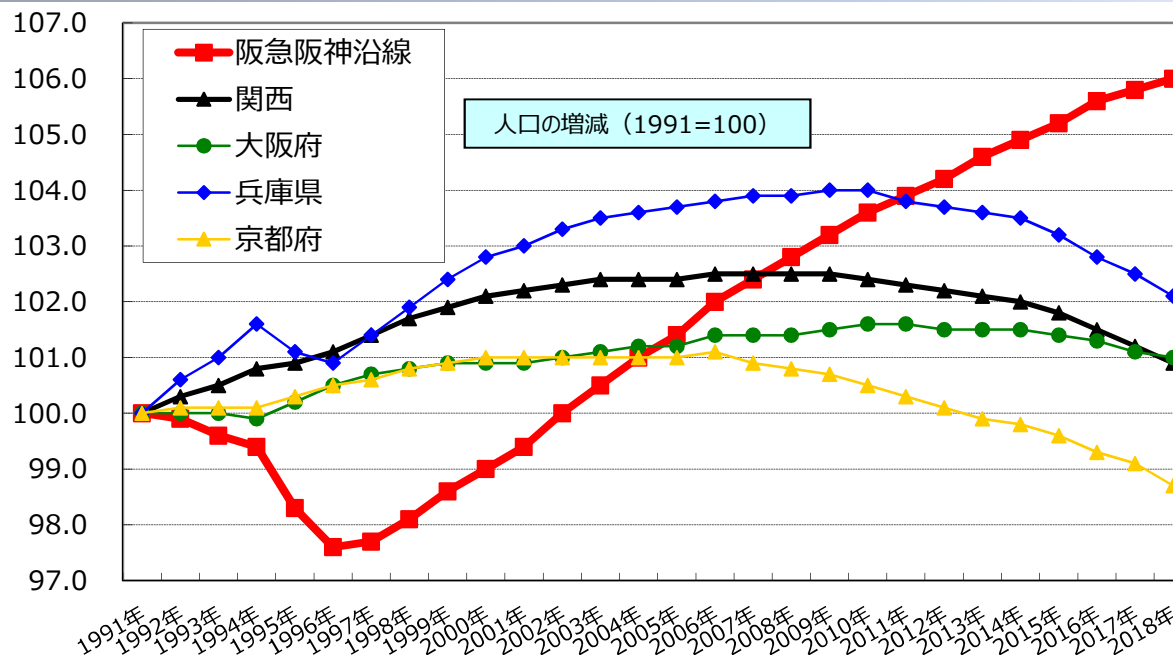


阪急・阪神沿線②

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、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	(大阪府天王寺区)
3	梅田駅	(大阪府北区)	13	神戸駅	(兵庫県神戸市)
4	岡本駅	(兵庫県神戸市)	14	福島駅	(大阪府福島区)
5	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	15	本町駅	(大阪府中央区)
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	(大阪府北区)	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	(大阪府中央区)

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

当社グループの主要賃貸施設

(2019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
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㎡	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㎡	地下4階 地上28階建	2004年11月
阪急茶屋町ビル (ちゃやまちアプローチ)	52千㎡	地下3階 地上34階建	1992年11月
阪急三番街	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
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
グランフロント大阪 ※3	14千㎡	地下3階 地上38階建	2013年 3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

※3 阪急阪神リート投資法人ほかとの共同所有物件

梅田地区周辺での開発動向

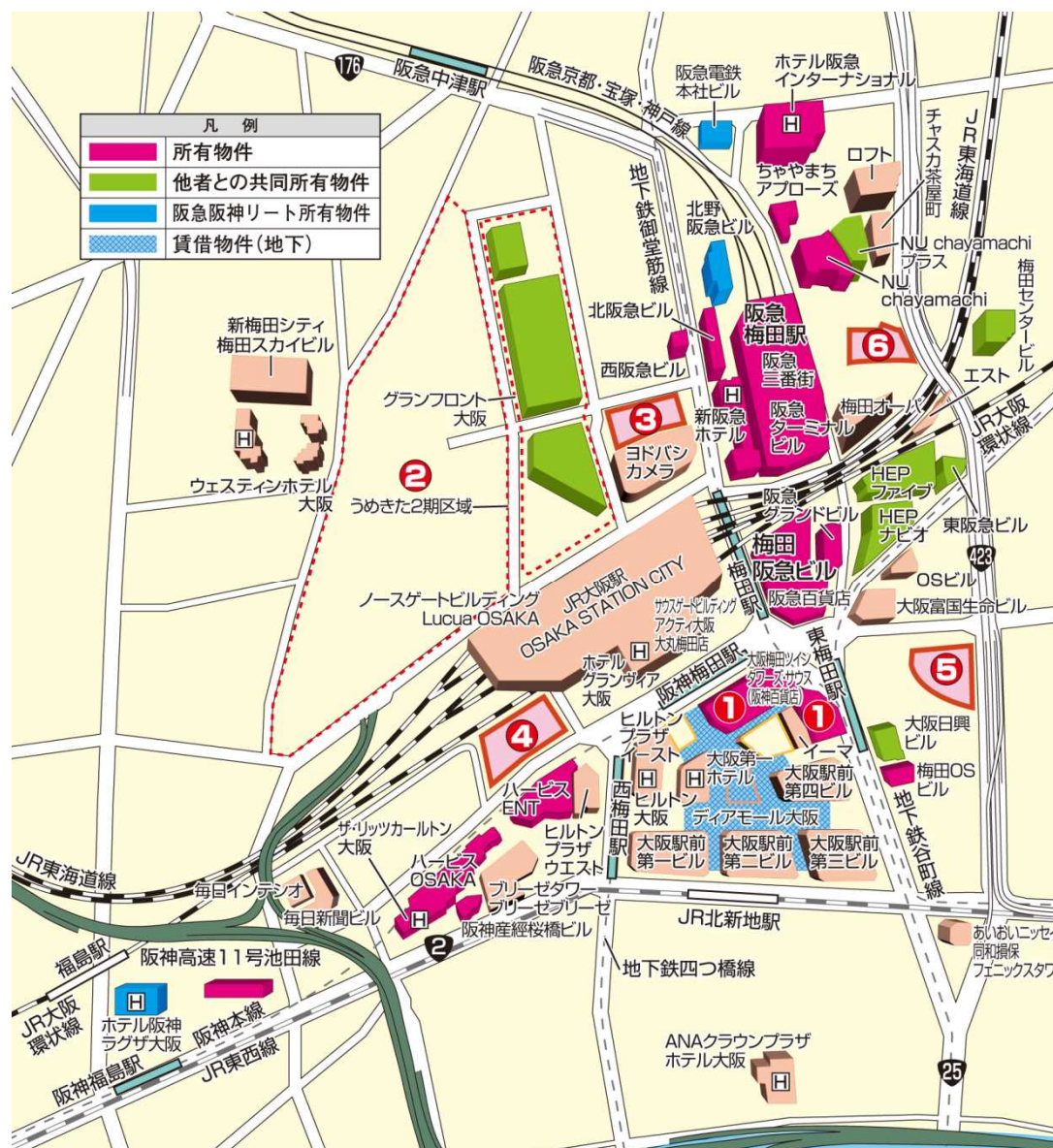
赤字 = 当社グループが関与

- 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)ヨドバシホールディングス
- 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) 梅田曽根崎計画 - 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

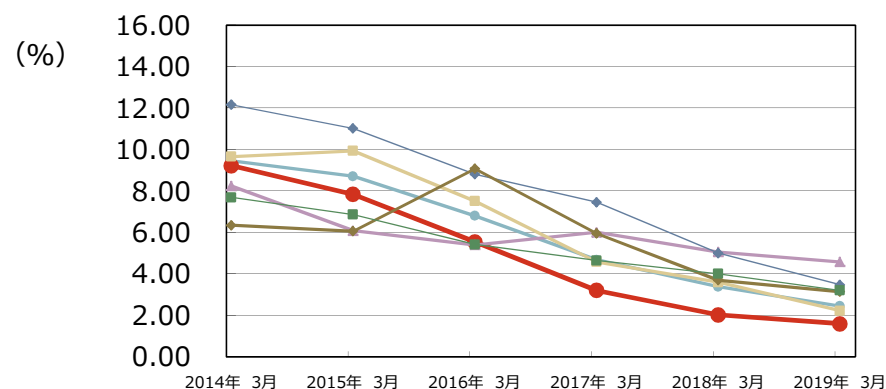
Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

(2019年3月末時点)



梅田地区の概況②

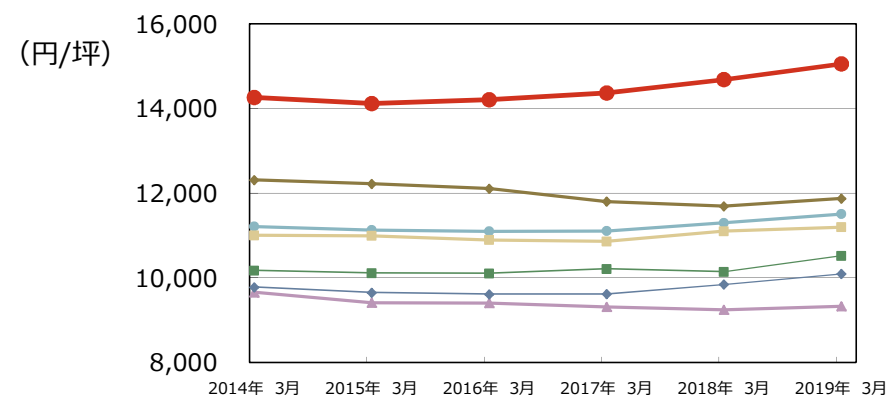
大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均空室率の推移



(参考)

東京都心5区平均	6.70	5.30	4.34	3.60	2.80	1.78
----------	------	------	------	------	------	------

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均賃料の推移



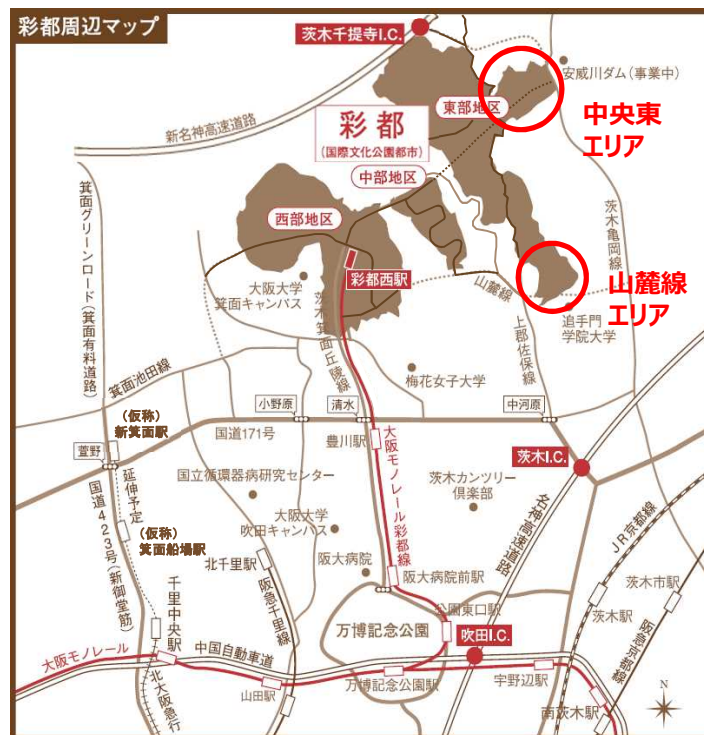
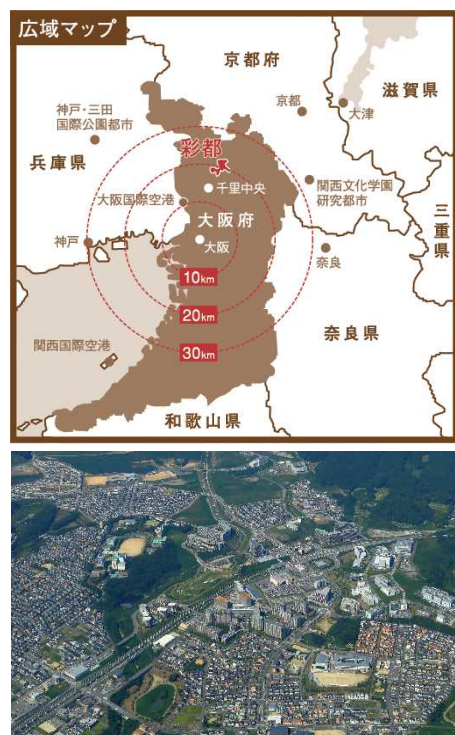
(参考)

東京都心5区平均	16,325	17,195	17,973	18,730	19,699	21,134
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

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、居住人口が約16,000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て、同年11月に着工し、その後造成工事等は順調に進捗している。2018年度は山麓線エリアの施設用地の一部を外部に売却し、残りの大半の用地については、事業化に向けて(仮称)彩都もえぎ物流施設計画を鋭意推し進めている



西部地区の居住人口
(2019年2月末現在)

	箕面市	茨木市	合計
世帯数	2,154	3,005	5,159
現在人口	6,668	8,974	15,642
人口/世帯	3.10	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

阪急阪神第一ホテルグループ一覽

ホテル一覽

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

直営ホテル（阪急阪神ホテルズ）	20ホテル	5,417室	} 47ホテル 11,010室
その他（FC等）	27ホテル	5,593室	

（2019年5月15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
レム東京京橋
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
梅田OSホテル ※
ホテル阪神大阪
ホテル阪神アネックス大阪
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

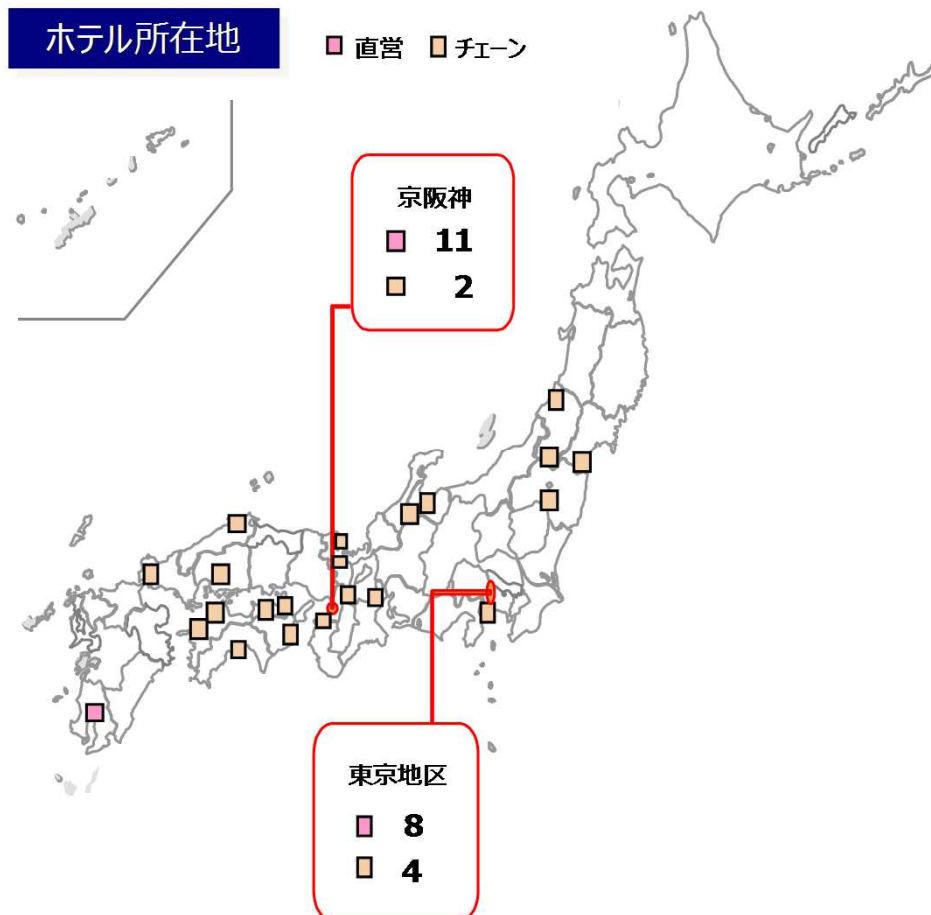
※阪急阪神ホテルズが運営を受託

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
銀座クレストン
アワーズイン阪急
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
ホテルベイガルズ
有馬さり
ホテル一畑
呉阪急ホテル
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

■ 直営 ■ チェーン



北神急行線 広域路線図

