

阪急阪神ホールディングスグループ 2012年度決算概要 及び

中期経営計画(2013～2015年度)について

〔2012年度(2013年3月期)決算説明会資料〕

2013年5月22日

阪急阪神ホールディングス株式会社

I. 2012年度(2013年3月期)決算概要	2	コア事業別営業利益の推移【コア事業体制見直し後(新区分)】	36
連結決算の範囲	3	2012⇒2013⇒2015年度 営業利益の推移	37
2012年度 連結損益比較表(サマリー)	4	設備投資の推移(～2015年度)	38
セグメント別営業成績(サマリー)	5	2013～2015年度の投資計画の考え方	39
都市交通セグメント(実績)	6	連結有利子負債の推移(～2015年度)	40
《都市交通》鉄道運輸成績	7	経営指標の推移	41
《都市交通》鉄道運輸成績(増減要因)	8	中期的に当グループが目指すべき姿	42
不動産セグメント(実績)	9		
エンタテインメント・コミュニケーションセグメント(実績)	10	III. 2013年度(2014年3月期)業績予想	43
旅行・国際輸送セグメント(実績)	11	2013年度連結業績予想	44
《旅行・国際輸送》営業概況	12	【ご参考】2013年度予想 セグメント別営業収益・営業利益	45
ホテルセグメント(実績)	13	【ご参考】2013年度予想 セグメント別設備投資	46
流通セグメント(実績)	14	【ご参考】2013年度予想 セグメント別減価償却費・EBITDA	47
その他(実績)	15	《都市交通》鉄道運輸成績(通期予想)	48
連結損益比較表(経常利益内訳)	16	【ご参考】経営管理指標と有利子負債	49
連結損益比較表(特別利益内訳)	17		
連結損益比較表(特別損失内訳)	18	IV. 各セグメントの数値計画について	50
連結損益比較表(当期純利益)	19	「都市交通事業」数値計画	51
連結貸借比較表(資産)	20	【ご参考】「流通事業」数値計画	52
連結貸借比較表(負債／純資産)	21	《都市交通》阪急京都線新駅計画・西山天王山駅	53
連結キャッシュ・フロー計算書	22	《都市交通》阪神三宮駅改良工事	54
【ご参考】2012年度実績 コア事業ごとの営業収益・営業利益	23	《都市交通》阪急梅田駅リファイン工事	55
【ご参考】2012年度実績 コア事業ごとの設備投資・減価償却費	24	「不動産事業」数値計画	56
【ご参考】2012年度実績 コア事業ごとのEBITDA	25	《不動産》梅田阪急ビル 竣工	57
	26	《不動産》新大阪阪急ビル 開業	58
II. 中期経営計画の概要(2013～2015年度)		《不動産》グランフロント大阪 まちびらき	59
今回の計画ローリングのポイント①	27	《不動産》梅田1丁目1番地計画(大阪神ビル・新阪急ビル建替計画)	60
今回の計画ローリングのポイント②	28	《不動産》マンション分譲事業	61
営業収益と利益の推移(～2015年度)	29	《不動産》阪急リート投資法人(阪急リート)との資産売買	62
コア事業体制の見直し(2013年4月1日～)①	30	「エンタテインメント・コミュニケーション事業」数値計画	63
コア事業体制の見直し(2013年4月1日～)②	31	「旅行事業」数値計画	64
今回計画における各コア事業(営業利益)の今後の想定	32	「国際輸送事業」数値計画	65
コア事業別営業利益の推移【コア事業体制見直し前(旧区分)】	35	「ホテル事業」数値計画	66
		参考資料	67

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いており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

I . 2012年度(2013年3月期)決算概要

連結決算の範囲

国際輸送 海外現地法人2社

・Hankyu Hanshin International Logistics (SHANGHAI)

・Hankyu Hanshin Express (INDIA)

ユミルリンク

姫路ケーブルテレビ

ブックファースト

クリエイティブ阪急

高知新阪急ホテル

ハイ・セキュリティ・システム

他3社

	2012年度末	2011年度末	増減
連結子会社	100社	101社	増加:5社 減少:6社
持分法適用関連会社	10社	10社	増減なし
計	110社	111社	

2012年度 連結損益比較表(サマリー)

(単位：百万円)

科 目	2012年度	2011年度	比較増減	増減率	摘要
営業収益	682,439	649,703	+ 32,735	+ 5.0%	次ページ参照
営業利益	87,921	73,809	+ 14,111	+ 19.1%	
うち、減価償却費	54,540	56,968	△ 2,428	—	
営業外収益	7,895	14,805	△ 6,909	—	持分法による投資利益△5,721 (前期にエイチ・ツー・オー リテイリング(株)に対する持分比率の増加等に伴う影響があったことや、法人税率引下げ等の税制改正に伴い、持分法適用関連会社に係る繰延税金資産及び繰延税金負債相当を取崩していたこと等によるもの)
うち、受取利息 及び配当金(A)	1,297	1,278	+ 19	—	
営業外費用	20,902	23,221	△ 2,319	—	
うち、支払利息(B)	18,646	20,558	△ 1,912	—	
うち、金融収支(A-B)	△ 17,348	△ 19,280	+ 1,931	—	
経常利益	74,914	65,393	+ 9,520	+ 14.6%	
特別利益	8,193	13,064	△ 4,870	—	工事負担金等受入額△5,174
特別損失	20,915	35,038	△ 14,122	—	減損損失△14,810 固定資産圧縮損△5,245 固定資産撤去損失引当金繰入額+4,391
当期純利益	39,702	39,252	+ 450	+ 1.1%	法人税等調整額が法人税率引下げ等の税制改正の影響を受けていた前期に比べて増加したものの、特別損益が改善したこと等から増益

セグメント別営業成績(サマリー)

(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 (EC)	旅行・ 国際輸送	ホテル	流通	その他	調整額	連結
営業収益									
2012年度	193,631	196,711	108,608	70,840	64,697	53,253	36,045	△ 41,348	682,439
2011年度	192,718	176,114	102,313	67,571	64,090	53,853	31,334	△ 38,293	649,703
差 引	+913	+20,597	+6,294	+3,269	+607	△600	+4,710	△3,055	+32,735
営業利益									
2012年度	34,711	36,994	12,584	4,441	525	1,387	307	△ 3,031	87,921
2011年度	32,342	29,133	10,141	3,171	△ 269	1,333	761	△ 2,804	73,809
差 引	+2,369	+7,861	+2,442	+1,269	+794	+54	△454	△226	+14,111

不動産事業においてマンション分譲戸数が前期を上回ったほか、旅行事業・ホテル事業を中心に前期の東日本大震災の影響からの回復があったこと、また、旅行事業において海外旅行が好調に推移したこと、更には、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テージ事業が堅調に推移するとともに姫路ケーブルテレビ(株)等を新規連結したこと等から、連結全体で大幅な増収となった。

主に左記の増収要因等により、大幅な増益となった。

都市交通セグメント(実績)

(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	193,631	192,718	+913	+0.5%
営業利益	34,711	32,342	+2,369	+7.3%

(鉄道)： 前期間年による営業日数の減少はあったものの、前期の東日本大震災による出控えの影響からの回復のほか、阪急百貨店うめだ本店のグランドオープン効果、沿線人口の増加等により運輸収入が堅調に推移し、増収増益

阪急運輸収入の増収： +950[前年同期比+1.1%(定期・定期外合計)]

阪神運輸収入の増収： +364[前年同期比+1.2%(定期・定期外合計)]

* 以上、全て第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計

鉄道事業における増収や減価償却費の減少等により、都市交通セグメント全体では増益

2012年度実績(業態別内訳)	営業収益	前期比較
鉄道事業	1,459億円	+10億円
自動車事業	470億円	△5億円
都市交通その他事業	94億円	△5億円

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2012年度 百万円	2011年度 百万円	比較増減 百万円	増減率	2012年度 千人	2011年度 千人	比較増減 千人	増減率
定期外	60,749	60,268	+481	+0.8%	308,716	306,349	+2,366	+0.8%
定期	30,391	29,922	+469	+1.6%	306,607	302,282	+4,324	+1.4%
うち通勤	26,076	25,629	+447	+1.7%	212,194	208,689	+3,504	+1.7%
うち通学	4,314	4,292	+21	+0.5%	94,413	93,592	+820	+0.9%
合計	91,141	90,191	+950	+1.1%	615,324	608,632	+6,691	+1.1%

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2012年度 百万円	2011年度 百万円	比較増減 百万円	増減率	2012年度 千人	2011年度 千人	比較増減 千人	増減率
定期外	19,669	19,422	+247	+1.3%	110,385	109,284	+1,100	+1.0%
定期	10,740	10,623	+117	+1.1%	110,748	109,275	+1,472	+1.3%
うち通勤	9,610	9,505	+105	+1.1%	87,519	86,363	+1,156	+1.3%
うち通学	1,130	1,118	+12	+1.1%	23,228	22,912	+315	+1.4%
合計	30,410	30,045	+364	+1.2%	221,133	218,560	+2,573	+1.2%

- (注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示している。
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・人員を含んでいる。
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ある。

《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
2012年度実績	23,141	22,434	23,106	22,458	91,141
2011年度実績	22,941	22,304	22,775	22,169	90,191
増減	+199	+130	+331	+289	+950
増減率	+0.9%	+0.6%	+1.5%	+1.3%	+1.1%

対前期比の増減要因(推定)

・阪急うめだ本店グランドオープンの影響	+300百万円
・台風影響日数の減	+153百万円
・東日本大震災に伴う出控えからの回復	+49百万円
・その他	+444百万円

《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
2012年度実績	7,759	7,820	7,484	7,345	30,410
2011年度実績	7,673	7,734	7,395	7,241	30,045
増減	+86	+86	+89	+104	+364
増減率	+1.1%	+1.1%	+1.2%	+1.4%	+1.2%

対前期比の増減要因(推定)

・京セラドームイベント開催日数増	+72百万円
・台風影響日数の減	+44百万円
・阪急うめだ本店グランドオープンの影響	+34百万円
・USJ来園者数増加の影響	+21百万円
・東日本大震災に伴う出控えからの回復	+17百万円
・その他	+176百万円

旅客人員(第1種・第2種合計)

定期外旅客人員	対前年同期比 +0.8%
定期旅客人員	対前年同期比 +1.4%

旅客人員(第1種・第2種合計)

定期外旅客人員	対前年同期比 +1.0%
定期旅客人員	対前年同期比 +1.3%

不動産セグメント(実績)

(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	196,711	176,114	+20,597	+11.7%
営業利益	36,994	29,133	+7,861	+27.0%

(賃貸)： 賃貸事業については、営業収益・営業利益ともにほぼ前期並み

(分譲)： マンション分譲戸数の増加(+339戸：前年同期1,210戸→当期1,548戸※1)等により増収増益

※1 阪急不動産・阪急電鉄・阪神電気鉄道の持分戸数合計

(不動産その他※2)：梅田阪急ビル オフィスタワーの稼働率向上、百貨店Ⅱ期棟開業等により増収増益

※2「不動産その他」には、梅田阪急ビル建替工事などの開発プロジェクトやプロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業などが含まれる。

2012年度実績(業態別内訳)	営業収益	前期比較
賃貸事業	814億円	△4億円
分譲事業	816億円	+157億円
不動産その他事業	482億円	+59億円

(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	108,608	102,313	+6,294	+6.2%
営業利益	12,584	10,141	+2,442	+24.1%

(スポーツ事業)： 阪神タイガースの公式戦主催試合数の減少(前期74試合→今期70試合)や入場人員の減少等により減収となったものの、減価償却費の減少等により利益はほぼ前年同期並み

(ステージ事業)： 月組公演「ロミオとジュリエット」、「ベルサイユのばら」や宙組・雪組トップスターの退団公演が好評を博すとともに、歌劇関連商品が好調に推移したことなどにより増収増益

(コミュニケーション・メディアその他事業)：
姫路ケーブルテレビ(株)の新規連結などにより増収増益

2012年度実績(業態別内訳)	営業収益	前期比較
スポーツ事業	224億円	△11億円
ステージ事業	282億円	+24億円
コミュニケーション・メディアその他事業	634億円	+51億円

旅行・国際輸送セグメント(実績)

(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	70,840	67,571	+3,269	+4.8%
営業利益	4,441	3,171	+1,269	+40.0%

(旅行)：中国・韓国方面の集客が秋口以降に減少したものの、全体的には、前期の東日本大震災の影響からの回復のほか、積極的な販売活動によりヨーロッパ方面を中心に海外旅行が好調に推移したこと等から、増収増益

(国際輸送)：欧州債務危機の長期化や中国経済の成長鈍化及び日中外交問題の影響により、世界的に貨物需要が弱含みで推移したことから減収減益

2012年度実績(業態別内訳)	営業収益	前期比較
旅行事業	341億円	+43億円
国際輸送事業	367億円	△10億円

【旅行事業 2012年度の概況】

- ◆海外旅行 業界 第 3 位 (注)
取扱高 2,576 億円 (前期比 +8.9%)
- ◆国内旅行 業界 第 6 位 (注)
取扱高 1,294 億円 (前期比 +20.6%)
- ◆総取扱高 業界 第 2 位 (注)
取扱高 3,874 億円 (前期比 +12.6%)
- ※(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

【海外旅行】

中国・韓国方面の集客が秋口以降に減少したものの、魅力ある旅行商品の企画と積極的な販売活動に努めたことによりヨーロッパ方面を中心に好調に推移。

【国内旅行】

前期は東日本大震災の影響を大きく受けたが、東京スカイツリーの開業効果等で関東方面の集客が増加するなど、順調に回復。

【阪急交通社旅行ブランド】

行きたい旅、見つかる。



見つけた! 私だけの旅



旅。あなたにふさわしく



ともに、感動。深まる。



「思いどおりの旅」という贅沢を。



【国際輸送事業 2012年度の概況】

- ◆売上高※1 742億円 (前期比 △9.1%) ※2
日本 391億円 (前期比 △14.1%)
海外 351億円 (前期比 △2.9%) ※3

※1. 輸出運賃原価相当分を含む

※2. 国内法人(2012年4月-2013年3月)と海外法人(2012年1月-12月)の単純合計

※3. 海外法人は12年12月末の為替レートで換算

【概況】

欧州の景気低迷を背景に、アジア発輸出、欧州着輸入の取扱量減少など、厳しい事業環境で推移。

【施策】

ベトナム、中南米など新興国を中心に拠点を増やしグローバルネットワークの拡充を図るなど、お客様により高品質なサービスを提供できる体制の一層の強化。

【阪急阪神エクスプレスのグローバルネットワーク】

拠点数：国内34／海外96



(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	64,697	64,090	+607	+0.9%
営業利益	525	△269	+794	—

前期の東日本大震災の影響(宿泊の減少や宴会の自粛)からの需要回復等により増収となり、
損益も黒字転換

(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	53,253	53,853	△600	△1.1%
営業利益	1,387	1,333	+54	+4.1%

退店及び事業の見直し等により減収となるも、コスト抑制により増益

(単位：百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減	増減率
営業収益	36,045	31,334	+4,710	+15.0%
営業利益	307	761	△454	△59.7%

建設業等において増収となったものの、カード事業において広告宣伝費が増加したこと等から減益

連結損益比較表(経常利益内訳)

(単位：百万円)

科 目	2012年度	2011年度	増 減
営業利益	87,921	73,809	+14,111
営業外収益	7,895	14,805	△6,909
(内、持分法による投資利益)	(4,302)	(10,024)	(△5,721)
営業外費用	20,902	23,221	△2,319
(内、支払利息)	(18,646)	(20,558)	(△1,912)
経常利益	74,914	65,393	+9,520

・負ののれん発生益を計上：

持分法適用関連会社であるH2Oリテイリングにおける自己株式の無償取得、及びその後の自己株式の処分に伴う当社グループの同社に対する持分比率の変動等による影響

・税制改正による影響を計上：

持分法適用関連会社に係る繰延税金資産及び繰延税金負債相当を取崩し

連結損益比較表(特別利益内訳)

(単位：百万円)

科 目	2012年度	2011年度	増 減
特別損益	△12,721	△21,973	+9,251
特別利益	8,193	13,064	△4,870
固定資産売却益	806	619	+186
工事負担金等受入額	5,783	10,957	△5,174
有価証券売却益	1,206	534	+672
その他	397	953	△555

連結損益比較表(特別損失内訳)

(単位：百万円)

科 目	2012年度	2011年度	増 減
特別損失	20,915	35,038	△14,122
固定資産売却損	211	58	+153
固定資産圧縮損	5,717	10,962	△5,245
固定資産除却損	1,730	499	+1,231
減損損失	5,402	20,212	△14,810
固定資産撤去損失引当金繰入額	4,391	—	+4,391
事業整理損	2,161	81	+2,079
その他	1,302	3,223	△1,921

高知新阪急ホテルの譲渡

連結損益比較表(当期純利益)

(単位：百万円)

科 目	2012年度	2011年度	増 減
税金等調整前当期純利益	62,192	43,419	+18,772
法人税等合計	21,234	3,219	+18,015
(内、法人税、住民税及び事業税)	(13,701)	(6,074)	(+7,626)
(内、法人税等調整額)	(7,532)	(△2,855)	(+10,388)
少数株主損益調整前当期純利益	40,957	40,200	+757
少数株主利益	1,254	947	+306
当期純利益	39,702	39,252	+450

連結貸借対照表(資産)

(単位：百万円)

科 目	2012年度末	2011年度末	比較増減	備 考
(資産の部)				
流動資産	274,773	275,286	△512	
固定資産	2,006,234	1,999,093	＋7,140	
資産合計	2,281,007	2,274,380	＋6,627	

連結貸借対照表(負債／純資産)

(単位：百万円)

科 目	2012年度末	2011年度末	比較増減	備 考
(負債の部)				
流動負債	578,140	567,043	+11,097	
固定負債	1,129,712	1,182,535	△52,822	
負債合計	1,707,853	1,749,578	△41,725	
(純資産の部)				
株主資本	552,400	521,421	+30,978	当期純利益39,702－支払配当6,334 など
その他の包括利益累計額	6,999	△8,128	+15,127	その他有価証券評価差額金+10,862 など
新株予約権	112	32	+79	
少数株主持分	13,642	11,476	+2,166	
純資産合計	573,154	524,801	+48,352	
負債純資産合計	2,281,007	2,274,380	+6,627	

	2012年度末	2011年度末	比較増減	(参考)	2012年度末	2011年度末	比較増減
借入金	991,983	1,037,328	△45,344	現金及び現金同等物	25,581	23,572	+2,008
社債	122,000	137,000	△15,000	連結純有利子負債	1,101,051	1,160,074	△59,023
リース債務	12,649	9,319	+3,329				
連結有利子負債	1,126,633	1,183,647	△57,014	営業キャッシュ・フローによる減少 など			

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2012年度	2011年度	比較増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,655	124,525	+3,129
うち、減価償却費	54,540	56,968	△2,428
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,923	△44,295	△14,627
うち、固定資産の取得による支出	△83,506	△76,901	△6,605
うち、固定資産の売却による収入	5,600	6,291	△690
うち、工事負担金等受入による収入	16,134	20,530	△4,396
財務活動によるキャッシュ・フロー	△69,195	△78,978	+9,783
うち、短期借入金の純増減額	△8,924	4,153	△13,077
うち、長期借入れによる収入	100,754	79,960	+20,794
うち、長期借入金の返済による支出	△137,064	△124,695	△12,368
うち、社債の発行による収入	19,882	9,941	+9,940
うち、社債の償還による支出	△35,010	△40,000	+4,990
うち、配当金の支払額	△6,334	△6,334	+0
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,280	△483	+1,764
現金及び現金同等物の増減額	817	767	+50

【ご参考】2012年度実績 コア事業ごとの営業収益・営業利益

	11年度 通期実績 A	12年度 通期予想 (12/10/30発表) B	12年度 通期実績 C	=C-A	=C-B
営業収益	億円 6,497	億円 6,800	億円 6,824	億円 +327	億円 +24
[主な内訳]					
都市交通	1,927	1,923	1,936	+9	+13
不動産	1,761	1,980	1,967	+206	△13
エンタテインメント・コミュニケーション	1,023	1,076	1,086	+63	+10
旅行・国際輸送	676	719	708	+32	△11
ホテル	641	648	647	+6	△1
流通	539	541	533	△6	△8
営業利益	738	830	879	+141	+49
[主な内訳]					
都市交通	323	320	347	+24	+27
不動産	291	355	370	+79	+15
エンタテインメント・コミュニケーション	101	101	126	+25	+25
旅行・国際輸送	32	57	44	+12	△13
ホテル	△3	5	5	+8	0
流通	13	13	14	+1	+1

【ご参考】2012年度実績 コア事業ごとの設備投資・減価償却費

	11年度 通期実績 A	12年度 通期予想 (12/10/30発表) B	12年度 通期実績 C	=C-A	=C-B
設備投資	億円 553	億円 710	億円 595	億円 +42	億円 △115
[主な内訳]					
都市交通	203	270	254	+51	△16
不動産	274	314	252	△22	△62
エンタテインメント・コミュニケーション	44	57	43	△1	△14
旅行・国際輸送	10	17	17	+7	0
ホテル	13	26	19	+6	△7
流通	7	20	7	0	△13
減価償却費	570	553	545	△25	△8
[主な内訳]					
都市交通	280	266	262	△18	△4
不動産	168	165	164	△4	△1
エンタテインメント・コミュニケーション	75	80	77	+2	△3
旅行・国際輸送	15	15	15	0	0
ホテル	25	22	22	△3	0
流通	8	8	8	0	0

【ご参考】2012年度実績 コア事業ごとのEBITDA

	11年度 通期実績 A	12年度 通期予想 (12/10/30発表) B	12年度 通期実績 C	=C-A	=C-B
EBITDA	億円 1,335	億円 1,410	億円 1,451	億円 +116	億円 +41
[主な内訳]					
都市交通	604	586	609	+5	+23
不動産	459	520	534	+75	+14
エンタテインメント・コミュニケーション	177	181	203	+26	+22
旅行・国際輸送	46	72	59	+13	△13
ホテル	23	27	27	+4	0
流通	22	21	22	0	+1

Ⅱ. 中期経営計画の概要(2013～2015年度)

前回ローリングの想定

- 2011年度においては、旅行事業・ホテル事業を中心に東日本大震災による影響(営業利益ベースで△29億円)を受けることとなったが、その後、各事業の業績が順調に回復してきたため、前回ローリング(2012年5月15日発表)では、2012年度の営業利益については、東日本大震災発生以前の2010年5月に公表した計画値並み(780億円)を確保するとともに、その後も持続的な成長を図り、2015年度には830億円に伸長する想定とした。
- 一方で、設備投資の金額・時期等の精査を徹底すること等によって、有利子負債の削減に一層注力し、2012年度の「有利子負債/EBITDA倍率」については、2010年5月に公表した計画よりも改善を加速させて8.5倍を見込むとともに、その後も引き続き財務体質の改善を図り、2015年度には、経営統合以降に掲げてきた経営目標である「7倍程度」の達成を改めて目指していくこととした。



2012年度の推移

- 旅行事業においてヨーロッパ方面を中心に海外旅行が順調に推移したことに加え、鉄道運輸収入の増加やマンション分譲戸数の増加、各事業におけるコスト削減等により、**営業収益・営業利益は2012年5月の予想数値を大幅に上回った。**
(営業収益: 当初予想6,700億円→実績6,824億円、営業利益: 当初予想780億円→実績879億円)
- 有利子負債残高についても、営業キャッシュフローの伸長や設備投資等の見直しを通じて当初予想よりも大幅に圧縮でき、この結果、**有利子負債/EBITDA倍率も、当初予想の8.5倍から7.8倍へと大きく改善した。**
(有利子負債残高: 当初予想1兆1,600億円→実績1兆1,266億円)

今回の計画ローリングのポイント②

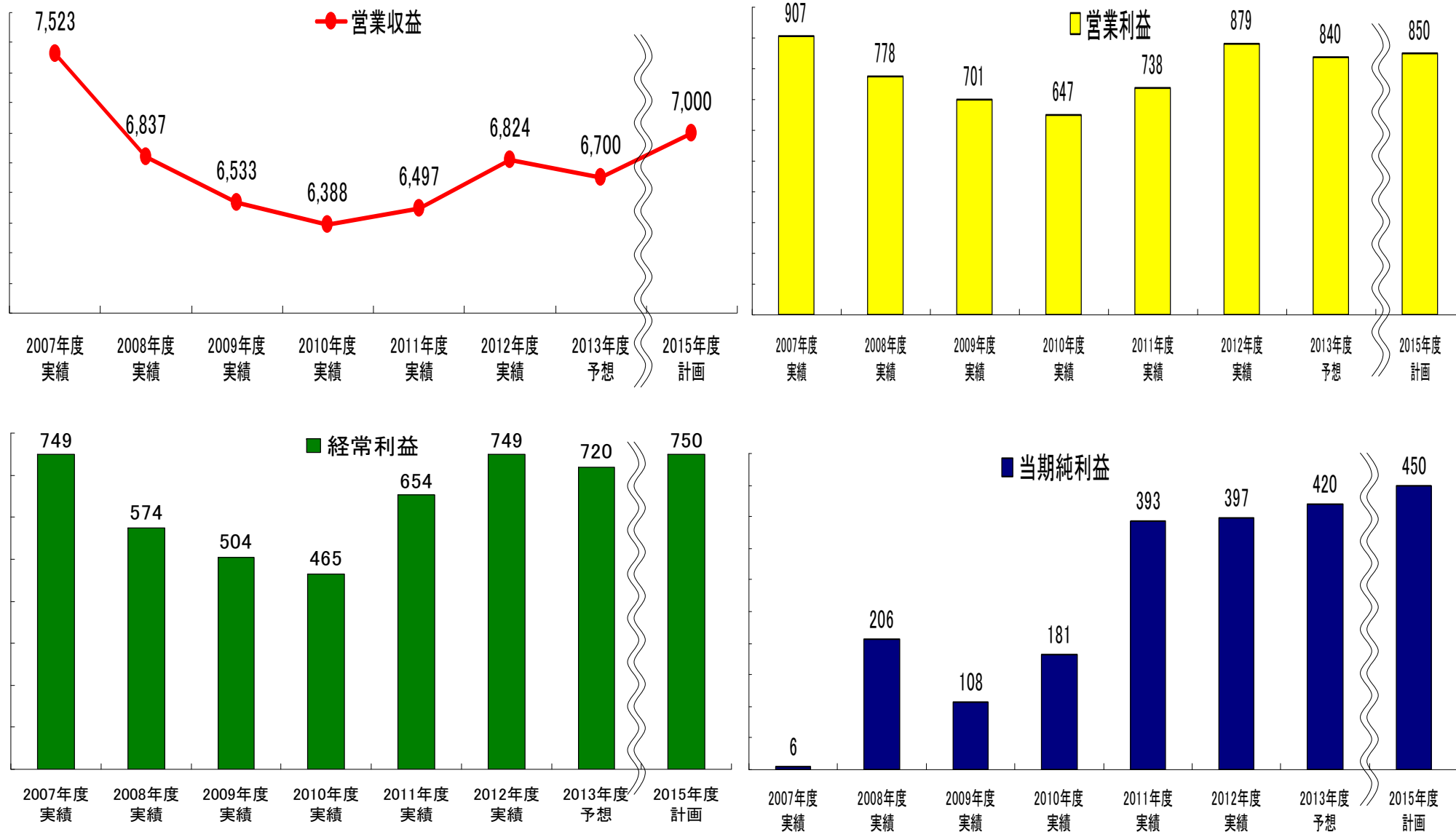


今回計画(2013～2015年度)の想定

- 2013年度以降については、電力料金値上げの影響や消費税率引上げによる消費マインドの悪化等の懸念材料はあるが、足元の状況を踏まえた運輸収入の見直しや梅田阪急ビルにおける賃料収入の増加等を反映することにより、2013年度の営業利益は、2012年度(879億円)と比較して若干の減益となるものの840億円を確保し、また**2015年度についても前回ローリングで公表した計画値(830億円)を20億円上回る850億円水準**を見込んでいる。
- 一方、財務体質の改善に向けては、上記の通り一定水準の営業キャッシュフローを確保し、また特殊要因(40ページ参照)を除いては設備投資を概ね減価償却費の範囲内に抑制するほか、金融収支の改善等を織り込み、余剰資金については有利子負債の削減に充当することとしている。これにより、2013年度の有利子負債残高は1兆1,000億円、**2015年度は前回ローリングで公表した計画値(1兆円)を200億円下回る9,800億円まで削減**を図る想定である。
- この結果、有利子負債/EBITDA倍率は、2013年度には7.7倍、**2015年度には前回ローリングで公表した計画値(7.0倍)を確実にクリアし6.8倍まで改善**する計画としている。

営業収益と利益の推移(～2015年度)

(単位: 億円)



※ 百貨店業は2007年度上期まで連結子会社

- 旅行事業及び国際輸送事業の更なる成長に向けて
 - 「旅行・国際輸送コア」については、旅行事業及び国際輸送事業における阪急・阪神両グループのスムーズな統合を目指して、中間持株会社体制をとっていたが、所期の目的を達したことから、本体制を解消した上で、旅行事業・国際輸送事業をそれぞれ独立したコア事業と位置付け、事業競争力の強化及び利益の伸長を目指す。
- 流通事業における「駅ナカ・駅チカ物販事業」の更なる強化と沿線価値の一層の向上に向けて
 - 都市交通事業と一体的に事業展開を進めることにより、これまでの成果(沿線消費のグループ内への囲い込み、多様な店舗展開による沿線の活性化・魅力度向上等)を引き続き拡大し、また開発が進む梅田エリアはもとより、沿線の駅ナカ・駅チカ施設の魅力度・競争力を一層向上させる。
- 阪急電鉄における広告事業の運営体制強化に向けて
 - 「エンタテインメント・コミュニケーションコア」のうち、阪急電鉄における広告事業については、都市交通事業と一体的に事業展開を進めることにより、交通広告媒体等の効率的な活用・管理を更に推進していく。

【従来】

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	
スポーツ	
ステージ	
コミュニケーションメディアその他	
	阪急電鉄の広告事業
	阪急コミュニケーションズ
	阪神コンテンツリンク
	アイテック阪急阪神やベイ・コミュニケーションズなど
旅行・国際輸送	
ホテル	
流通	
うち	書店事業
その他・グループ調整	

【2013年度以降】

都市交通	
	鉄道
	自動車
	流通
	広告
	その他
不動産	
	賃貸
	分譲
	その他
エンタテインメント・コミュニケーション	
	スポーツ
	ステージ
	コミュニケーションメディアその他
	アイテック阪急阪神やベイ・コミュニケーションズなど
旅行	
国際輸送	
ホテル	
その他・グループ調整	

中間持株会社
体制の解消

外部売却

都市交通事業

- ・ 鉄道事業・バス事業とも運輸収入が2013年度以降ほぼ横這いで推移する見通しである一方、移管を受けた広告事業やその他事業(車両製造業等)において増収を見込むため、コア事業全体の営業収益は、2013年度から2015年度にかけて逡増していく想定。
- ・ 費用面では、2013年度には電力料金の値上げ等に伴う動力費の大幅な増加や修繕費の増加を見込んでおり、また2015年度にかけては、阪急線・北急線の車両投資や阪神線の高架化工事の一部竣工等に伴い減価償却費が増加する想定。
- ・ これらの結果、コア事業全体では、**流通事業・広告事業の移管による影響を除くと、2015年度にかけて減益基調が続く見通し。**

不動産事業

- ・ 不動産賃貸・開発事業については、梅田阪急ビルの増収(百貨店の通期稼働[2012年11月グランドオープン]、オフィス稼働率の向上)等を見込むが、新規のオフィス供給や商業施設開業の影響を受けるなど厳しい事業環境が続き、既存賃貸施設における競争激化の影響等が想定されるため、2013年度は前年度比で減益となる見通し。一方、2015年度にかけては梅田阪急ビル等の開発物件が安定稼働期に入ることに加え、事業推進体制の整備・強化等により既存賃貸施設の利益水準が回復することを想定しており、梅田1丁目1番地計画への着手に伴う減益要因はあるものの、大幅な増益を見込む。
- ・ 不動産分譲事業のうちマンション事業については、リーマンショック以降、市況が順調に回復しており、2013年度は分譲戸数が前年度比で若干減少するものの、概ね同程度の営業利益を確保する見通し。一方、2015年度は消費税率引上げによる影響等を考慮した用地取得・販売計画としており、2013年度からは減益となることを想定。
- ・ これらの結果、コア事業全体では、**2013年度は概ね2012年度並みの営業利益を見込むが、2015年度は不動産分譲事業が2012・2013年度のような高水準を見込めないこともあり、若干の減益となる見通し。**

エンタテインメント・コミュニケーション事業

- 2013年度は、スポーツ事業において、阪神タイガースの主催試合数増に伴うテレビ放送権料収入等の増加を見込むものの、ステージ事業において、2012年度にトップスター退団公演及び関連商品が好調だったことの反動に加え、公演編成上、宝塚・東京公演以外の歌劇興行本数が減少すること、歌劇100周年(2014年)関連の拡大宣伝等を実施することから、一時的に減益となることを想定。
- 2015年度にかけては、ケーブルテレビ事業や情報通信事業の成長を織り込み、ステージ事業においても、100周年関連の拡大宣伝等費用の減少を見込み、コア事業全体で営業利益の着実な伸長を目指す。

旅行事業

- 2013年度は、前年度に引き続き中国・韓国・台湾方面等の集客の落ち込みが続くものの、主軸のヨーロッパ方面に加え、北・南米方面等への集客を伸ばすことでカバーを図ることから、好調であった2012年度の水準を維持する見通し。
- 2015年度にかけては、商品ラインアップの拡充や予約環境の整備等を含めた販路の拡充を進め、営業利益の着実な伸長を目指す。

国際輸送事業

- 2013年度は、欧州経済の低迷など厳しい事業環境が続くとみているものの、アセアン・東アジアの需要回復を想定し、日本法人を中心に2012年度からの緩やかな業績回復を見込む。
- 2015年度にかけては、有望市場への展開や事業ポートフォリオの最適化等を推進し、営業利益の着実な伸長を目指す。

ホテル事業

- 2013年度は、電気料金値上げの影響が見込まれるが、前年度に不採算ホテルから撤退したことに伴う損益改善のほか、レム新大阪の通期寄与や前年度の改装拠点(吉祥寺第一ホテル、ホテル阪急インターナショナル)の効果発現等により増収を図り、コア事業全体では増益を見込む。
- 2015年度にかけては、既存拠点の増収や構造改革を含めたコスト削減等により、営業利益の着実な伸長を目指す。

コア事業別営業利益の推移 【コア事業体制見直し前(旧区分)】

(単位:億円)

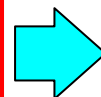
	2007 実績	2008 実績	2009 実績	2010 実績	2011 実績	2012 実績	2013 予想	対12 比較	2015 計画	対13 比較
都市交通	322	323	310	294	323	347	326	△21	317	△9
不動産	417	337	309	240	291	370	360	△10	349	△11
EC	108	107	111	100	101	126	112	△14	127	+15
旅行・国際輸送	31	15	3	30	32	44	45	+1	51	+6
ホテル	16	5	△17	△6	△3	5	9	+4	14	+5
流通	13	14	4	7	13	14	12	△2	12	0
6コア事業合計	907	802	720	664	759	906	864	△42	871	+7
営業利益合計※	894	778	701	647	738	879	840	△39	850	+10

※2007年度の営業利益合計は百貨店事業(上半期まで連結)を除いた数値

コア事業別営業利益の推移 【コア事業体制見直し後(新区分)】

(単位:億円)

コア事業体制見直し前 (旧区分)	2012 実績	2013 予想	対12 比較	2015 計画	対13 比較
都市交通	347	326	△21	317	△9
不動産	370	360	△10	349	△11
EC	126	112	△14	127	+15
旅行・国際輸送	44	45	+1	51	+6
ホテル	5	9	+4	14	+5
流通	14	12	△2	12	0
6コア事業合計	906	864	△42	871	+7
営業利益合計	879	840	△39	850	+10

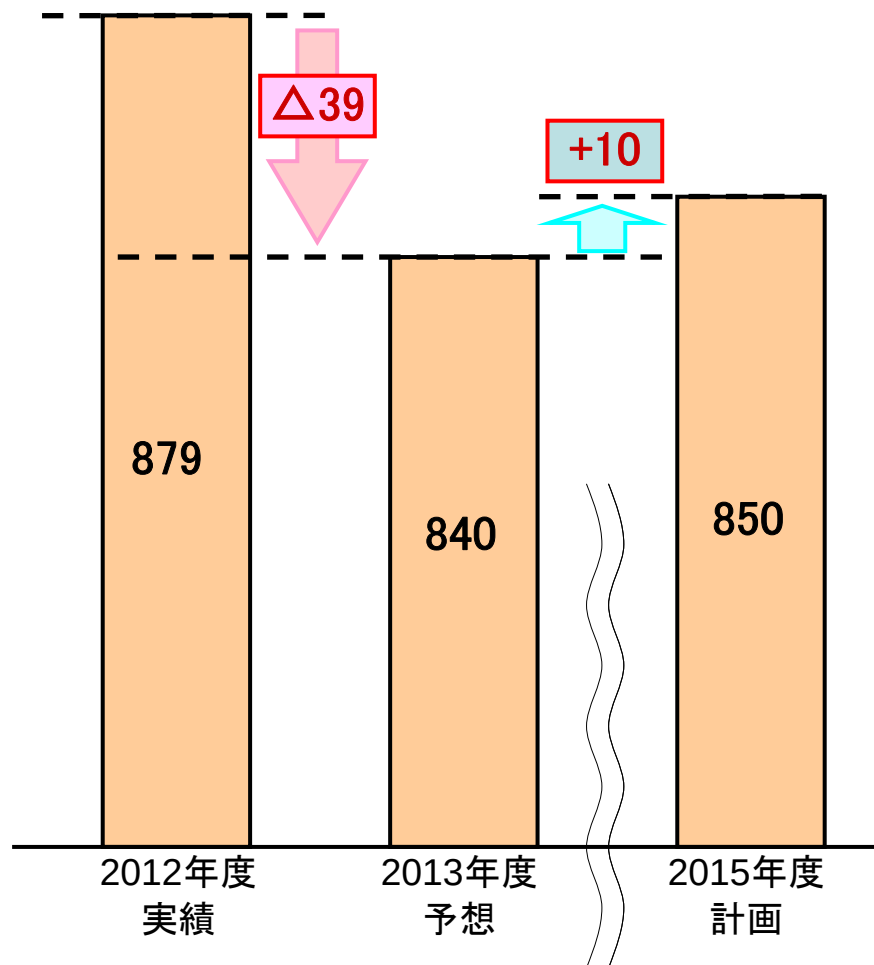


(単位:億円)

コア事業体制見直し後 (新区分)	2013 予想	対 旧区分	2015 計画	対13 比較
都市交通	349	+23※	344	△5
不動産	363	+3	352	△11
EC	99	△13	109	+10
旅行	25	—	26	+1
国際輸送	20		25	+5
ホテル	9	—	14	+5
6コア事業合計	864	—	871	+7
営業利益合計	840	—	850	+10

※都市交通事業の増加額23億円の中には流通事業および広告事業からの移管の影響も含まれている。

(単位:億円)



2012年度(実績)⇒2013年度(予想) $\Delta 39$ 億円

【営業利益の主な変動要因】

- 各事業における電力料金値上げによる費用増
- 鉄道事業における修繕費の増
- 既存賃貸施設における競争激化の影響
- 宝塚・東京劇場以外の歌劇興行本数・回数の減及び100周年関連費用(公演費・広告宣伝費)の増
- 梅田阪急ビルにおけるオフィス稼働率の向上、百貨店の通期稼働

2013年度(予想)⇒2015年度(計画) +10億円

【営業利益の主な増加要因】

- 賃貸事業の運営・管理体制等の強化による収益力の向上、コストの最適化
- 梅田阪急ビル等におけるオフィス稼働率の向上
- ケーブルテレビ事業、情報通信事業の成長
- 鉄道事業における減価償却費の増
- マンション事業における減益(2013年度は高水準を見込むが、2015年度は消費税率引上げ等により収益性の低下を見込む)
- 梅田1丁目1番地計画の着手に伴う賃貸収入の減(賃貸面積の減)

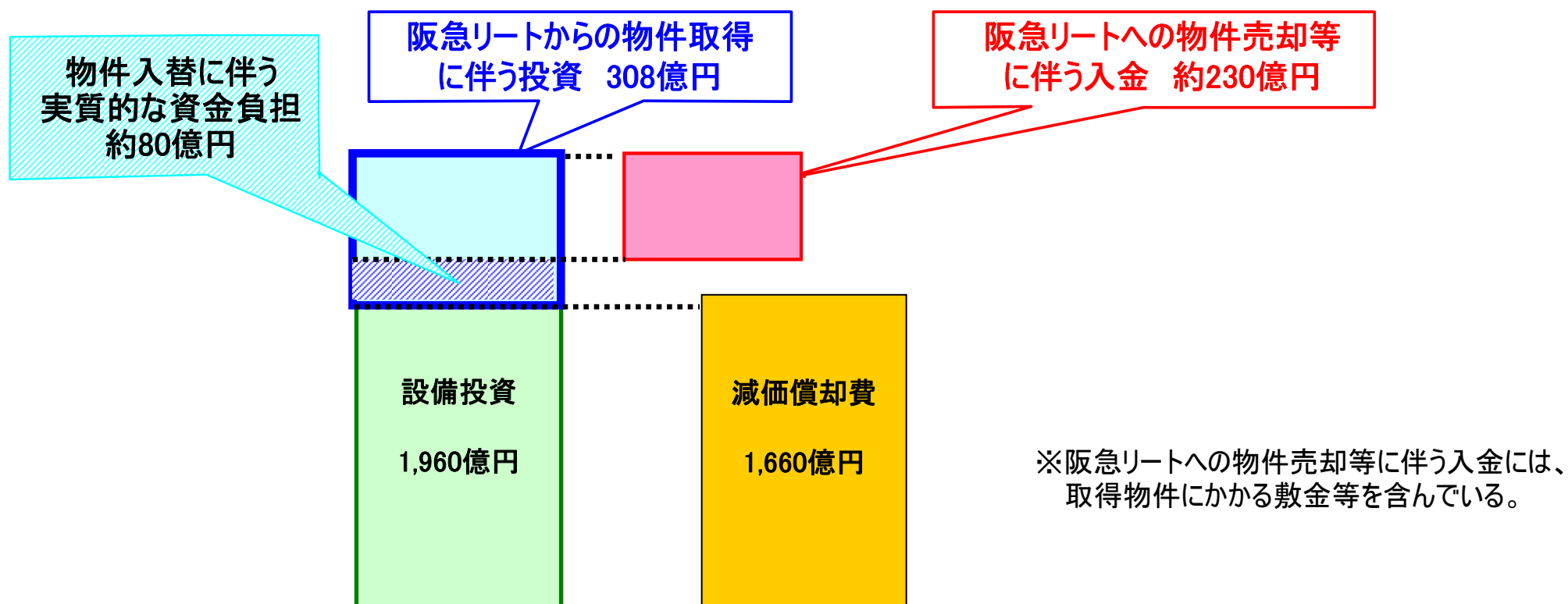
設備投資の推移(～2015年度)

(単位:億円)

	07～09年度(実績)		10～12年度(実績)		13～15年度(計画)			
	3カ年合計	年平均	3カ年合計	年平均	3カ年合計		年平均	
合 計	3, 800	1, 270	1, 830	610	1, 960		650	
[内訳]					旧区分	新区分	旧区分	新区分
都市交通	830	280	750	250	890	920	300	310
不動産	2, 120	710	810	270	720	720	240	240
EC	310	100	140	50	190	180	60	60
旅行	40	10	60	20	30		10	
国際輸送					20		10	
ホテル	390	130	40	10	70		20	
流通	50	20	20	0	30	—	10	—
その他	60	20	20	0	20		0	
減価償却費	1, 670		1, 710		1, 660			

※ 百貨店業を除く(2007年度上期まで連結子会社)

2013～2015年度(3カ年合計)の設備投資額には、阪急リートとの物件入替(63頁参照)に伴う投資を含んでおり、その影響を除いた投資額は約1,650億円と、概ね減価償却費の範囲内となっている。



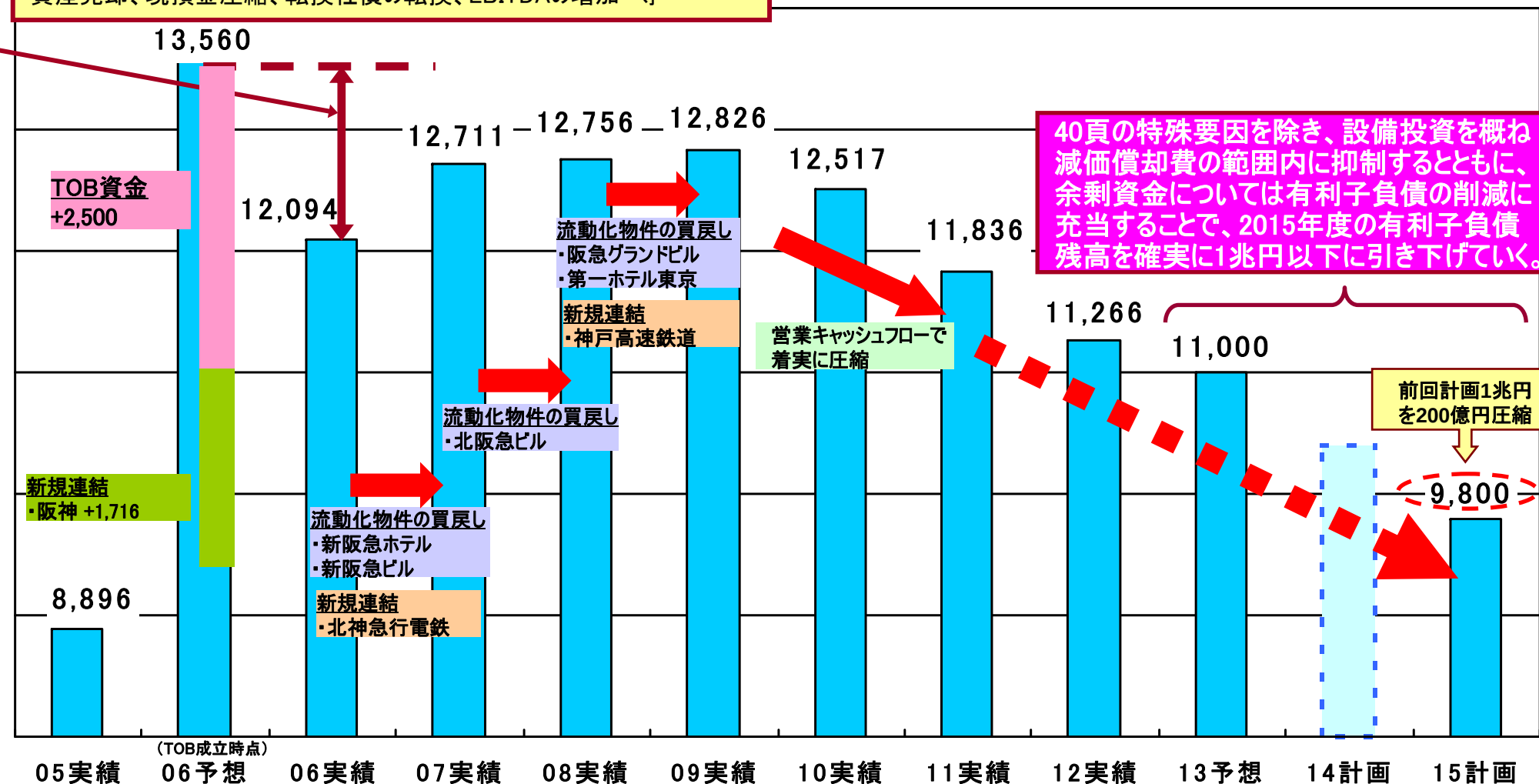
連結有利子負債の推移(～2015年度)

40

【06TOB時点－06実績比較】△1,466億円

資産売却、現預金圧縮、転換社債の転換、EBITDAの増加 等

(単位:億円)



40頁の特殊要因を除き、設備投資を概ね減価償却費の範囲内に抑制するとともに、余剰資金については有利子負債の削減に充当することで、2015年度の有利子負債残高を確実に1兆円以下に引き下げていく。

成長のための開発投資、
新規連結及び流動化物件買戻し等により増加

営業キャッシュフロー、販売土地建物投資の回収、
資産売却等により着実に削減

(億円未満四捨五入)	2007年度 実績	2008年度 実績	2009年度 実績	2010年度 実績	2011年度 実績	2012年度 実績	2013年度 予想	2015年度 計画
連結営業利益	907億円	778億円	701億円	647億円	738億円	879億円 (780億円)	840億円	850億円 (830億円)
連結EBITDA	1,452億円 <1,432億円>	1,353億円	1,332億円	1,271億円	1,335億円	1,451億円 (1,370億円)	1,420億円	1,430億円 (1,420億円)
統合効果 (EBITDAベース)	22億円	46億円	71億円	79億円	88億円	97億円 (97億円)	—	—
連結有利子負債 ／EBITDA倍率	8.8倍	9.4倍	9.6倍	9.8倍	8.9倍	7.8倍 (8.5倍)	7.7倍	6.8倍 (7.0倍)
連結有利子負債総額	12,711億円	12,756億円	12,826億円	12,517億円	11,836億円	11,266億円 (11,600億円)	11,000億円	9,800億円 (10,000億円)
連結D/Eレシオ	2.7倍	2.8倍	2.7倍	2.6倍	2.3倍	2.0倍 (2.2倍)	1.9倍	1.5倍 (1.6倍)
連結ROE	0.1%	4.4%	2.3%	3.8%	7.9%	7.4% (6.0%)	7.5%	7.2% (6.5%)

※ いずれも、百貨店事業(阪神百貨店グループ)を含む(2007年度上半期まで連結子会社)

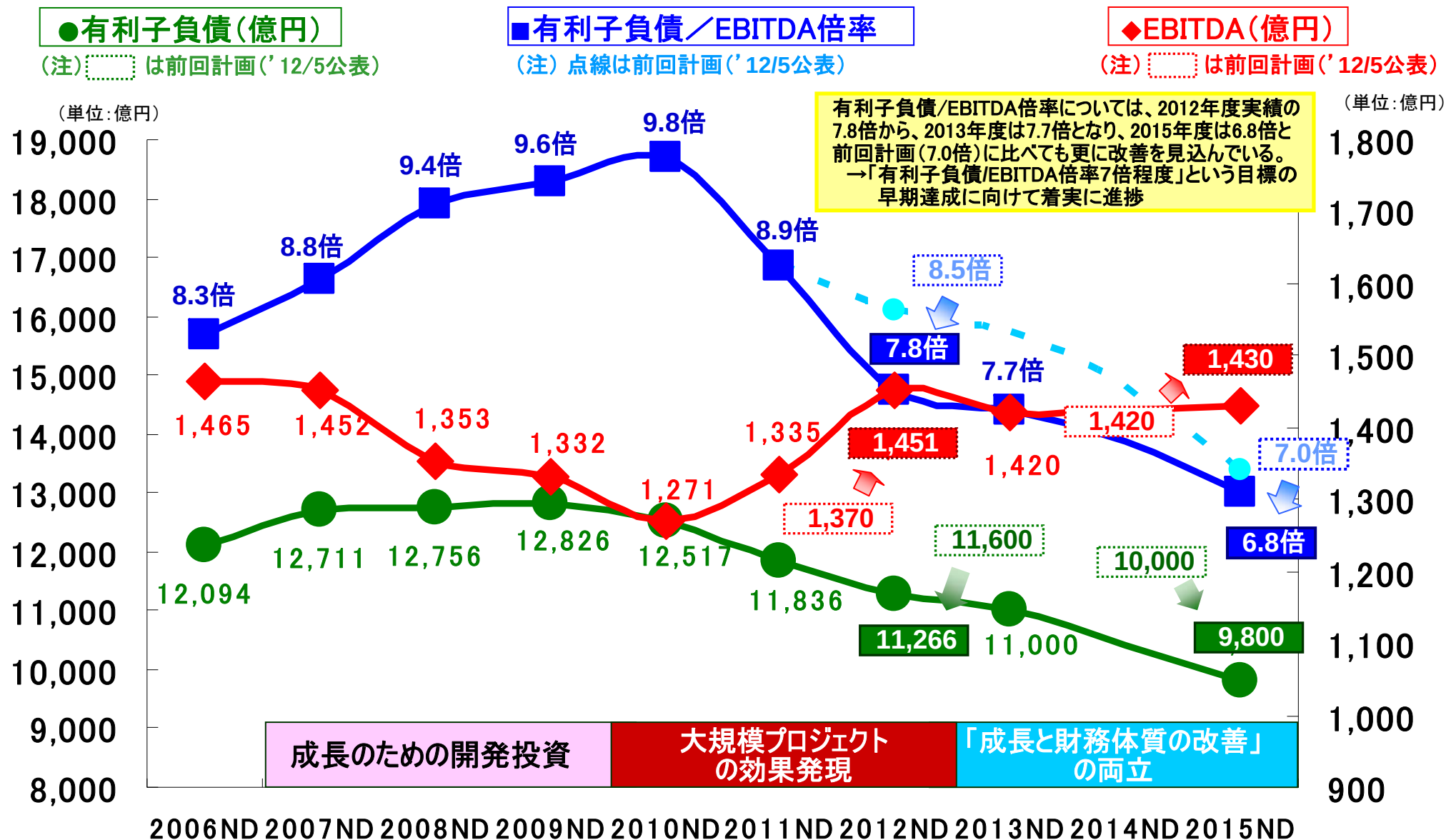
※ < > 内の数値は百貨店事業(阪神百貨店グループ)を除いた値

※ 2008年度以降の連結有利子負債については、会計基準の変更により、リース債務が含まれている。

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋阪急・阪神の経営統合に伴うのれん償却額

※ 統合効果については、統合後一定期間を経過したことから、2012年度までの集計としている。

※ () 内の数値は2012年5月に公表した計画値



※ 2006年度実績は、期首に経営統合したものと仮定して算出

※ 百貨店事業(阪神百貨店グループ)を含む(2007年度上半期まで連結子会社)

Ⅲ. 2013年度(2014年3月期)業績予想

2013年度 連結業績予想

(単位:百万円)

科 目	2013年度 予想	2012年度 実績	比較増減	増減率	摘要
営業収益	670,000	682,439	△12,439	△1.8%	「梅田阪急ビル」で百貨店の通期稼働等があるものの、書店事業の外部売却等により減収の見込み
営業利益	84,000	87,921	△3,921	△4.5%	電力料金値上げの影響等により減益の見込み
うち、減価償却費	55,300	54,540	+760	—	
経常利益	72,000	74,914	△2,914	△3.9%	
うち、受取利息及び配当金(A)	1,000	1,297	△297	—	
うち、支払利息(B)	17,200	18,646	△1,446	—	
うち、金融収支(A－B)	△ 16,200	△ 17,348	+1,148	—	
当期純利益	42,000	39,702	+2,298	+5.8%	特別損益の改善等により増益の見込み

【ご参考】2013年度予想 セグメント別営業収益・営業利益

	12年度 通期実績 【旧区分】 A	13年度 通期予想 【旧区分】 B	=B-A	主な増減要因	13年度 通期予想 【新区分】 C	
営業収益	億円 6,824	億円 6,700	億円 △124		営業収益	億円 6,700
[主な内訳]					[主な内訳]	
都市交通	1,936	1,932	△4		都市交通	2,303
不動産	1,967	2,054	+87	梅田阪急ビルにおける増収(百貨店の 通期稼働、オフィス稼働率の向上) など	不動産	2,070
エンタテインメント・コミュニケーション	1,086	1,117	+31	情報通信事業の伸長(新規連結を含む) など	エンタテインメント・コミュニケーション	1,057
旅行・国際輸送	708	709	+1		旅行	349
ホテル	647	642	△5	高知新阪急ホテル・東京新阪急ホテル築 地撤退による減収 など	国際輸送	360
流通	533	348	△185	書店事業の外部化 など	ホテル	642
営業利益	879	840	△39		営業利益	840
[主な内訳]					[主な内訳]	
都市交通	347	326	△21	動力費・燃料費の増加 など	都市交通	349
不動産	370	360	△10	既存賃貸施設における競争激化の影響 など	不動産	363
エンタテインメント・コミュニケーション	126	112	△14	宝塚・東京公演以外の歌劇興行本数の 減少及び100周年拡大宣伝等の実施 など	エンタテインメント・コミュニケーション	99
旅行・国際輸送	44	45	+1		旅行	25
ホテル	5	9	+4	上記ホテルの撤退による損益改善 など	国際輸送	20
流通	14	12	△2		ホテル	9

【ご参考】2013年度予想 セグメント別設備投資

	12年度 通期実績 【旧区分】 A	主な内容	13年度 通期予想 【旧区分】 B	=B-A	主な内容	13年度 通期予想 【新区分】 C	
設備投資 [主な内訳]	億円 595		億円 912	億円 +317		設備投資 [主な内訳]	億円 912
都市交通	254	【阪急電鉄】 車両新造、自動列車停止装置 駅施設改良ほかサービス向上 【阪神電気鉄道】 住吉～芦屋間高架化工事	302	+48	【阪急電鉄】 車両新造、自動列車停止装置 駅施設改良ほかサービス向上 【阪神電気鉄道】 住吉～芦屋間高架化工事	都市交通	315
不動産	252	【阪急電鉄】 梅田阪急ビル建替、新大阪阪急 ビル新設	464 (注)	+212	【阪急電鉄・阪急不動産】 阪急リートとの物件入替 (NU茶屋町、HEPファイブ)	不動産	464 (注)
エンタテインメント・コミュニケーション	43		72	+29		エンタテインメント・コミュニケーション	71
旅行・国際輸送	17		23	+6		旅行	14
ホテル	19		27	+8		国際輸送	9
流通	7		12	+5		ホテル	27

(注) 阪急リート投資法人との間で資産入替を実施することにより、2013年度において308億円の設備投資(阪急リート保有資産の取得)が発生するが、資産入替に伴い資産売却も実施すること、また取得資産にかかる敷金等を引継ぐこと等から、資産入替による当社の実質的な資金負担額は約80億円にとどまる。

【ご参考】2013年度予想
セグメント別減価償却費・EBITDA

	12年度 通期実績 【旧区分】 A	13年度 通期予想 【旧区分】 B	=B-A	主な内容	13年度 通期予想 【新区分】 C	
	億円	億円	億円			億円
減価償却費	545	553	+8		減価償却費	553
[主な内訳]					[主な内訳]	
都市交通	262	263	+1		都市交通	270
不動産	164	180	+16		不動産	180
エンタテインメント・コミュニケーション	77	72	△5		エンタテインメント・コミュニケーション	72
旅行・国際輸送	15	15	0		旅行	8
ホテル	22	21	△1		国際輸送	7
流通	8	6	△2		ホテル	21
EBITDA	1,451	1,420	△31		EBITDA	1,420
[主な内訳]					[主な内訳]	
都市交通	609	589	△20	動力費・燃料費の増加 など	都市交通	618
不動産	534	540	+6		不動産	543
エンタテインメント・コミュニケーション	203	185	△18	宝塚・東京公演以外の歌劇興行本数の減少及び100周年拡大宣伝等の実施 など	エンタテインメント・コミュニケーション	171
旅行・国際輸送	59	60	+1		旅行	34
ホテル	27	30	+3	高知新阪急ホテル・東京新阪急ホテル築地撤退による損益改善 など	国際輸送	27
流通	22	18	△4		ホテル	30

《都市交通》 鉄道運輸成績(通期予想)

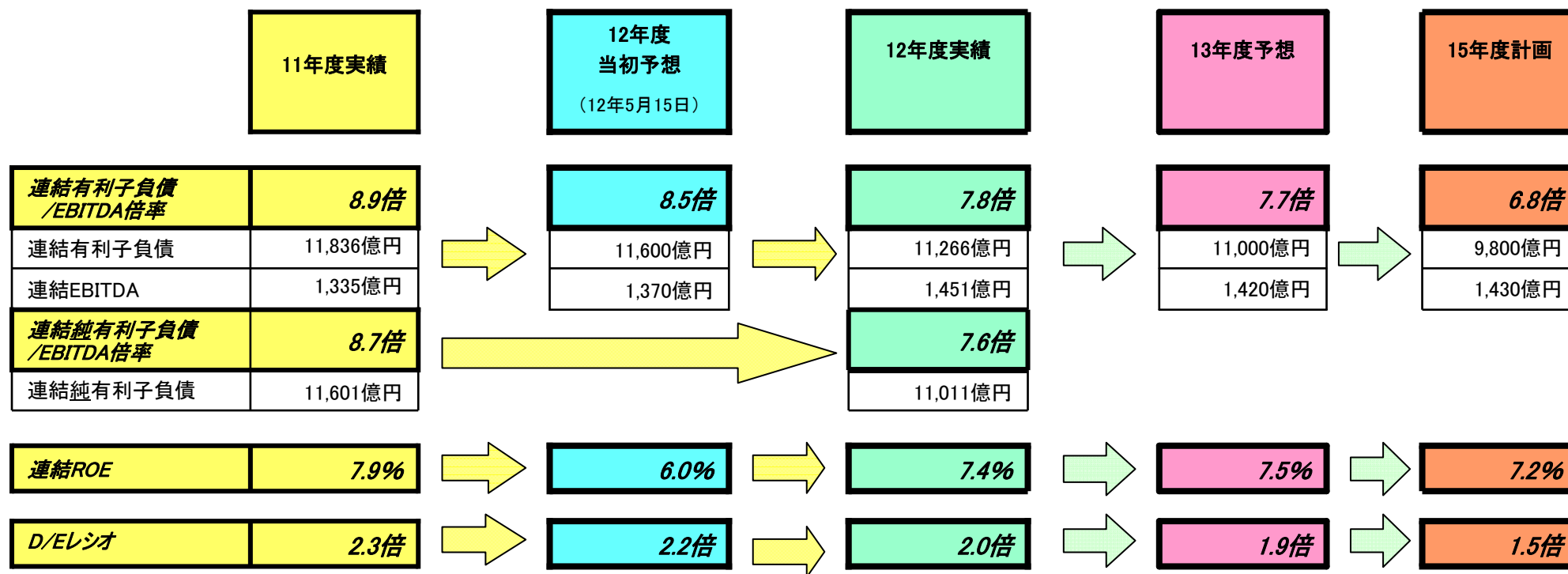
《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2013年度予想 百万円	2012年度実績 百万円	比較増減 百万円	増減率	2013年度予想 千人	2012年度実績 千人	比較増減 千人	増減率
定期外	61,161	60,749	+411	+0.7%	310,957	308,716	+2,240	+0.7%
定期	30,456	30,391	+64	+0.2%	307,182	306,607	+574	+0.2%
うち通勤	26,128	26,076	+52	+0.2%	212,573	212,194	+378	+0.2%
うち通学	4,327	4,314	+12	+0.3%	94,609	94,413	+195	+0.2%
合計	91,617	91,141	+476	+0.5%	618,139	615,324	+2,814	+0.5%

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2013年度予想 百万円	2012年度実績 百万円	比較増減 百万円	増減率	2013年度予想 千人	2012年度実績 千人	比較増減 千人	増減率
定期外	19,374	19,669	△295	△1.5%	109,284	110,385	△1,101	△1.0%
定期	10,813	10,740	+73	+0.7%	111,388	110,748	+639	+0.6%
うち通勤	9,676	9,610	+66	+0.7%	88,055	87,519	+535	+0.6%
うち通学	1,136	1,130	+6	+0.6%	23,333	23,228	+104	+0.5%
合計	30,188	30,410	△221	△0.7%	220,672	221,133	△461	△0.2%

- (注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示している。
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・人員を含んでいる。
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ある。



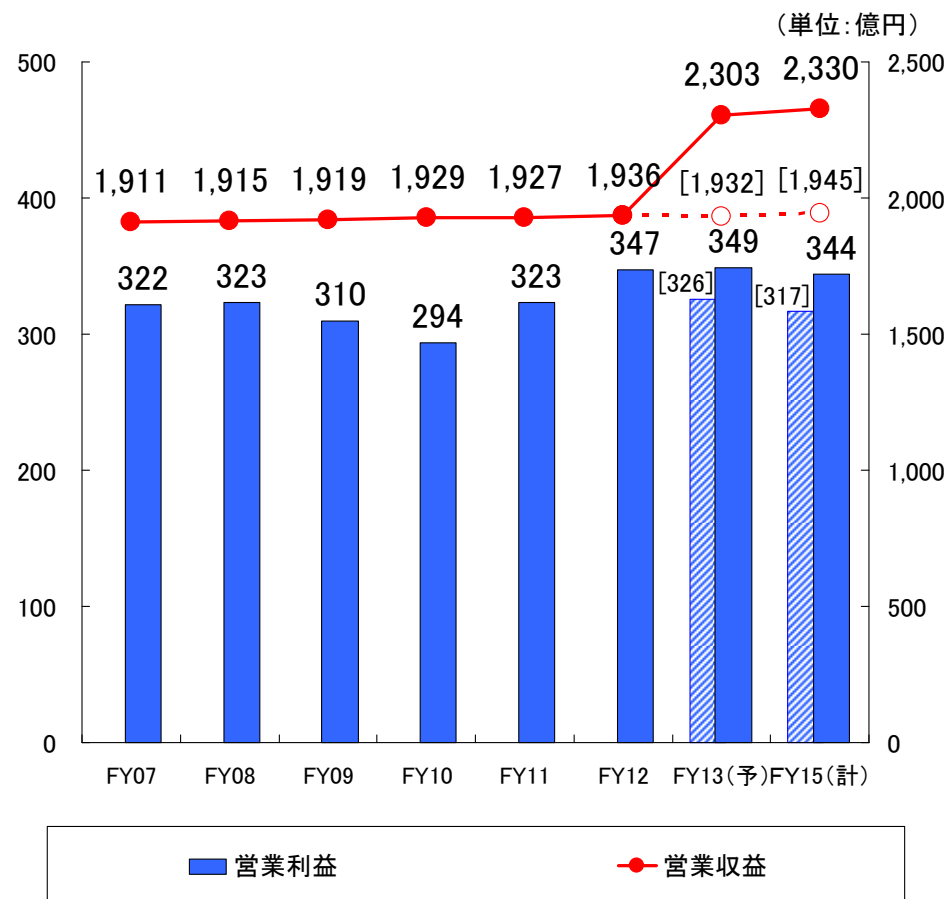
【注】

- ①EBITDAは「営業利益＋減価償却費＋阪急・阪神の経営統合に伴うのれんの償却費」で算出。
- ②連結ROEの算出にあたっては、分母に自己資本の期首期末平均を使用している。

IV. 各セグメントの数値計画について

営業利益

営業収益



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- 流通事業及び広告事業の移管による増益
- 動力費・燃料費の増加
- 修繕費の増加

2015年度の営業利益の主な変動要因(対2013年度予想)

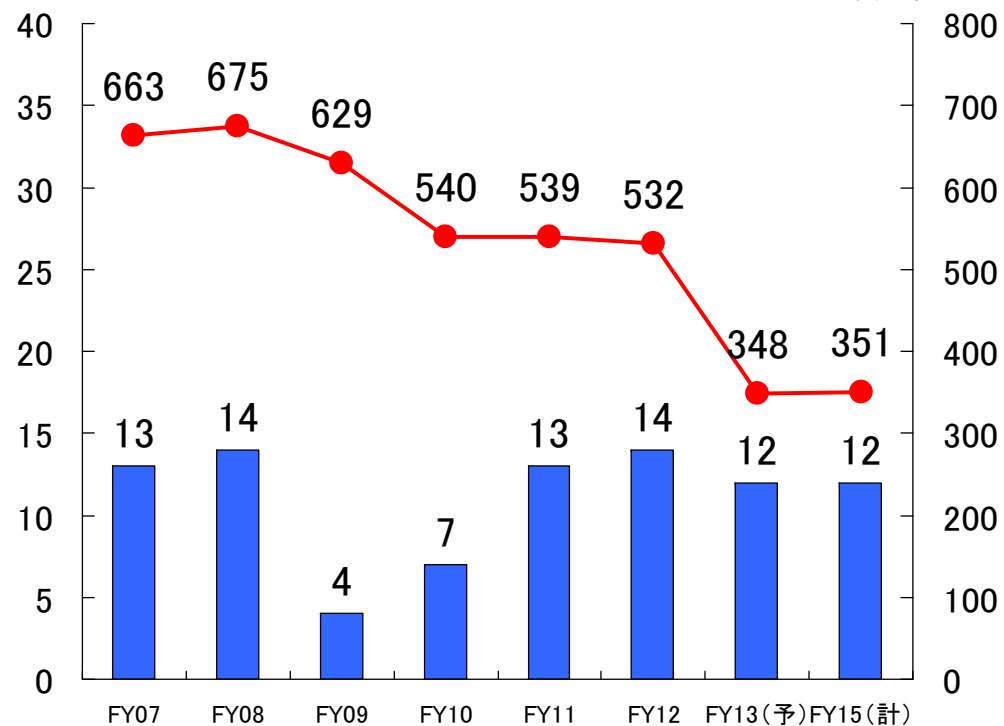
- 減価償却費の増加
- 広告事業における需要回復及び新規媒体の稼働

* 青字: 増益要因、赤字: 減益要因

営業利益

営業収益

(単位: 億円)



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- 書店事業の外部化

赤字: 減益要因

■ 営業利益

● 営業収益

※ 2010年度より、①(株)クリエイティブ阪急等において営んでいた飲食事業がホテルセグメントへ移行するとともに、②同社(造園事業のみ存続)をその他セグメントへ移行するなどした

※ 2013年度より、書店事業(ブックファースト事業)を外部化

《都市交通》 阪急京都線新駅計画・西山天王山駅

【経緯】

2008年8月 長岡京市との間で新駅設置と都市基盤施設整備内容(駅広、駐車・駐輪場等)に関し合意
2010年6月 鉄道事業基本計画変更許可
2011年3月 鉄道施設変更認可
現在工事中

【概要】

場所 大山崎駅～長岡天神駅間
大山崎駅より約2.5km
長岡天神駅より約1.5km
京都第二外環状道路交差部付近
駅設備 地平駅舎 相対式ホーム2面
構内連絡地下通路
改札口2箇所 EV2基 ES4基 等

※ 2013年度下半期中の開業を予定

【駅舎イメージ】



■新駅設置の効果■

沿線自治体等のまちづくりとの連携
高速道路との交通結節機能の活用
⇒乗降人員増加と沿線価値の
更なる向上を期待

2013年3月20日、阪神三宮駅改良工事の全ての工事が完了

【事業の目的】

駅施設の利用円滑化＋交通結節機能高度化

【工事内容】

①東改札口新設(2012年3月)

- ・ポートライナーやJRとの乗り換え利便性向上
- ・2方向避難経路の確保による安全性向上

②下り線と折り返し線の配線変更(2012年6月)

- ・姫路方面から近鉄奈良方面への乗継円滑化

③エレベーター設置(東2012年3月、西2013年1月)

- ・改札階－ホーム階へのバリアフリー化

④西改札口コンコース・改札前通路拡幅(2013年3月)

- ・他社線との乗り継ぎ動線の強化
- ・周辺地下街(商業施設)との回遊動線の強化



【西改札口】



【ホーム階】

○総事業費	130億円
○補助制度	都市鉄道利便増進事業費補助
○阪神負担額	43.3億円(1/3)
○補助額	86.7億円
	(国1/3,兵庫県1/6,神戸市1/6)
○事業期間	2005～2012年度
○事業主体	神戸高速鉄道株式会社

■背景・目的

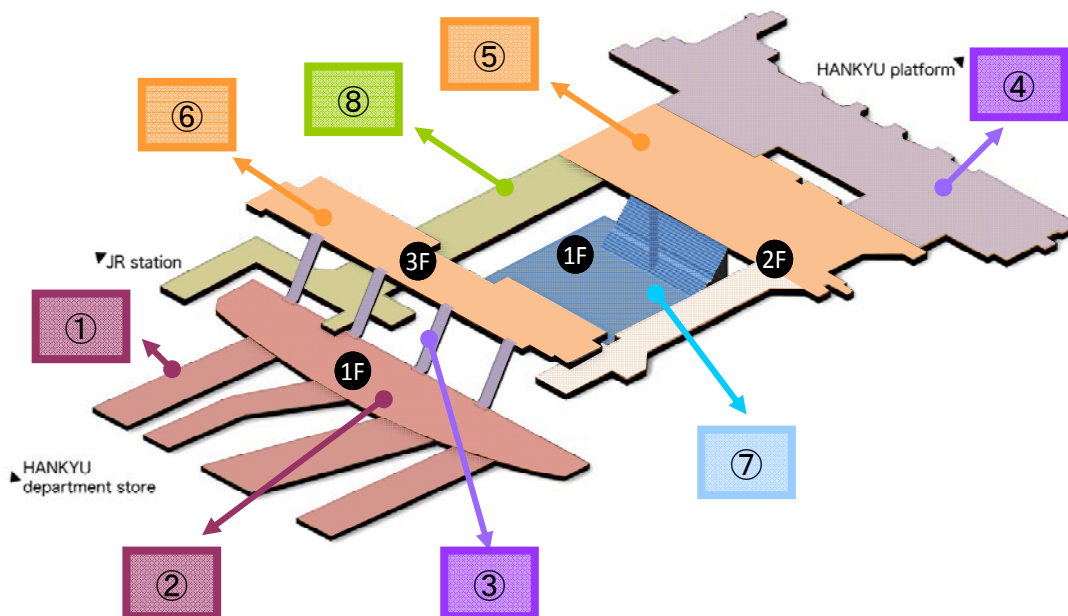
- 現在の阪急梅田駅は、1973年11月の竣工以来、約40年が経過。
- 阪急梅田駅を、梅田阪急ビルの建て替えやうめきた先行開発区域プロジェクト等、再開発が進む大阪梅田地区の「顔」にふさわしい、洗練された統一感溢れるエリアとする。

■工事内容

- 内装の更新(美装化)… 空間デザインコンセプト
“劇場空間 阪急スタイル”
- LED照明による省エネルギー化と温かみのある空間演出
- サイン・広告物の整理によるわかりやすい空間づくり
- 5つのイメージからなる空間に生まれ変わる。



▲1～2階・BIGMAN前広場(STAGE)のイメージ



APPROACH	①JR高架下通路	②1階東西方面通路
GATE	③1階～3階階段、エスカレーター	④2階中央改札内コンコース
LOBBY	⑤2階中央改札外コンコース	⑥3階改札外コンコース
STAGE	⑦1階～2階 BIGMAN前広場	
GALLERIA	⑧2階JR大阪駅方面連絡通路	

■工事期間

- JR高架下通路は2012年秋供用開始済
- 2014年度末(2015年3月)に全面工事竣工(予定)

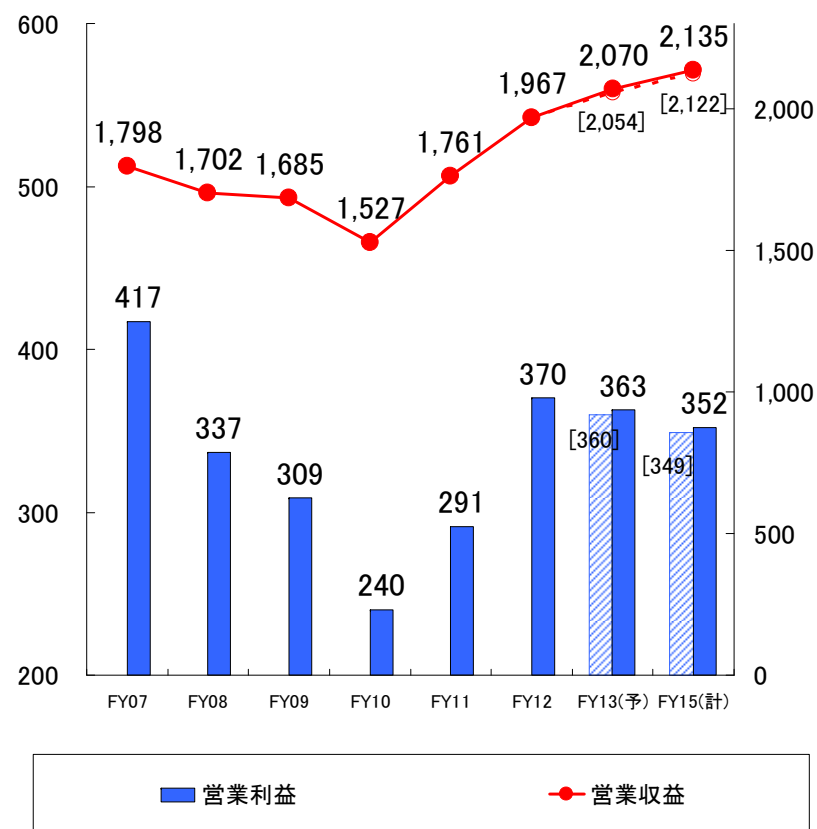
■総事業費

- 約36億円(先行するJR高架下通路を含む)

営業利益

営業収益

(単位: 億円)



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- 既存賃貸施設における競争激化の影響
- 梅田阪急ビルにおける百貨店の通期稼働、オフィス稼働率の向上

2015年度の営業利益の主な変動要因(対2013年度予想)

- マンション事業における減益(2013年度は高水準を見込むが、2015年度は消費税率引上げ等により収益性の低下を見込む)
- 梅田1丁目1番地計画の着手に伴う賃貸収入の減少(賃貸面積の減少)
- 賃貸事業の運営・管理体制等の強化による収益力の向上、コストの最適化
- 梅田阪急ビル等におけるオフィス稼働率の向上

* 青字: 増益要因、赤字: 減益要因

※ []内はコア事業体制見直し前の数値。

■2012年10月コンコース開通、11月阪急うめだ本店グランドオープン

■コンコースの全面開通・百貨店のグランドオープンにより
利便性と回遊性が向上し、梅田エリアの新たな賑わいを創出

【施設概要(百貨店・オフィス)】

- ・ 百貨店 B2～13階
- － 延床面積:約151,000㎡(コンコース等含む)
- － 西日本全域からの集客を図り、圧倒的地域一番店の構築を目指す
- ・ オフィス 17～41階 (25フロア)
- － 延床面積:約103,000㎡(スカイロビー等含む)
- － 1フロア延床面積:約3,700㎡、1フロア賃貸面積:約2,800㎡

【特徴】

- ・ 梅田地区のランドマークにふさわしい大型複合ビル
- ・ 周辺施設とのバリアフリー化ならびに回遊性の向上
- ・ 省エネルギー設計による環境への配慮、耐震性能の向上
- ・ 百貨店の増床に加え、高層オフィスタワーを新設
- － 延床面積:約254,000㎡
- － 容積率:1,800%(都市再生特別措置法に基づき800%の容積緩和)



開通した南北・東西
コンコース(10月20日全面開通)

建物外観



梅田阪急ビル 位置図

■2012年8月、新大阪駅直結の利便性に優れた新大阪阪急ビルが開業、9月「レム新大阪」開業

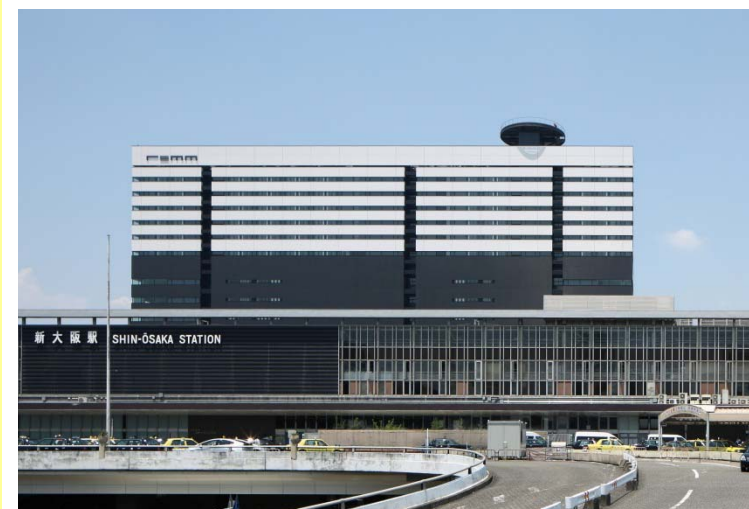
■オフィスは入居及び内定率が順調に伸長し、
商業はテナント売上が堅調に推移。ホテルも好調に稼働。

【特徴】

- ・ JR新大阪駅北側のホテル・オフィス・商業施設等からなる複合ビル
- ・ 新大阪駅（JR・地下鉄御堂筋線）と直結し、高い利便性を確保
- ・ 歩行者動線の整備等により周辺からのアクセス向上や地域のバリアフリー化にも貢献

【フロア構成】

階層	用途	
12～17階	ホテル	レム新大阪（客室数296室）
3～11階	オフィス	賃貸面積：約15,800㎡
2～3階	商業	賃貸面積：約1,000㎡（店舗 8区画）
1階	バスターミナル	



建物外観



3階コンコース
（JR新大阪駅と接続）

■2013年3月末「グランフロント大阪」竣工、4月26日まちびらき・開業

【コンセプト】

- まちの開発ビジョン = 「多様な人々や感動との出会いが新しいアイデアを育むまち」
- ・7haに及ぶ開発区域において、街の中核機能「ナレッジキャピタル」を中心に、オフィス、商業施設、ホテル・サービスレジデンス、分譲住宅などの多様な都市機能を複合
 - ・約1haのうめきた広場を設けるほか、豊富な水景・緑化空間を整備し、風格と界限性を兼ね備えた「空間」を形成

【施設概要】

施設名称	グランフロント大阪「GRAND FRONT OSAKA」				
建物	オーナーズ タワー	北館		南館 (タワーA)	うめきた 広場
		(タワーC)	(タワーB)		
階数	地上48階 地下1階	地上33階 地下3階	地上38階 地下3階	地上38階 地下3階	-
敷地面積	約4,666㎡	約22,680㎡		約10,571㎡	約10,000㎡
延床面積	約73,800㎡	約295,100㎡		約187,800㎡	-
主要用途	分譲住宅 525戸	オフィス、ホテル・ サービスレジデンス	オフィス	オフィス 商業施設	広場 商業施設
		(低層部) 商業施設、ナレッジキャピタル			

【まちびらき(2013年4月26日)以降のスケジュール】

- ・2013年6月5日：
ホテル・サービスレジデンス営業開始
- ・2013年8月上旬：
マンション引渡開始(予定) ※2013年2月完売



建物外観(全体)



位置図

■開発計画に係る都市計画案が「都市再生特別地区」として都市計画決定(2013年4月19日)され、事業実施に向けて大きく前進

■開発計画の概要

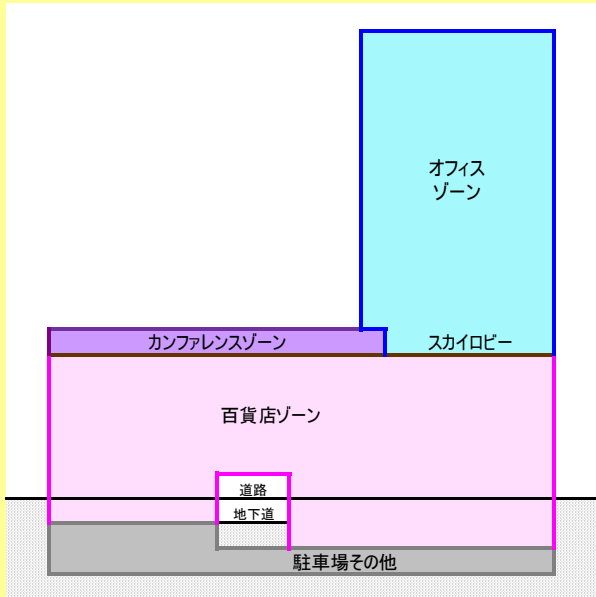
- ・都市再生特別措置法に基づく特定都市再生緊急整備地域における道路上空建築の規制緩和を日本で初めて活用し、2つの敷地を隔てる道路の上空を利用したビルの建替えを行う。併せて、周辺公共施設整備を一体的に行うことで、快適で質の高いまちづくりを進める。
- ・計画ビル内には百貨店ゾーンとオフィスゾーンのほか、梅田地区におけるビジネス活動の活性化に資するカンファレンスゾーンを整備し、災害時には帰宅困難者の一時滞留スペースとしても活用する。
- ・計画ビル周辺では、地下道拡幅をはじめ、地上・デッキレベルを含む3層歩行者ネットワークの強化により、歩行者空間の快適性・利便性向上を図り、周辺地域の活性化や都市の再生に貢献する。

■スケジュール

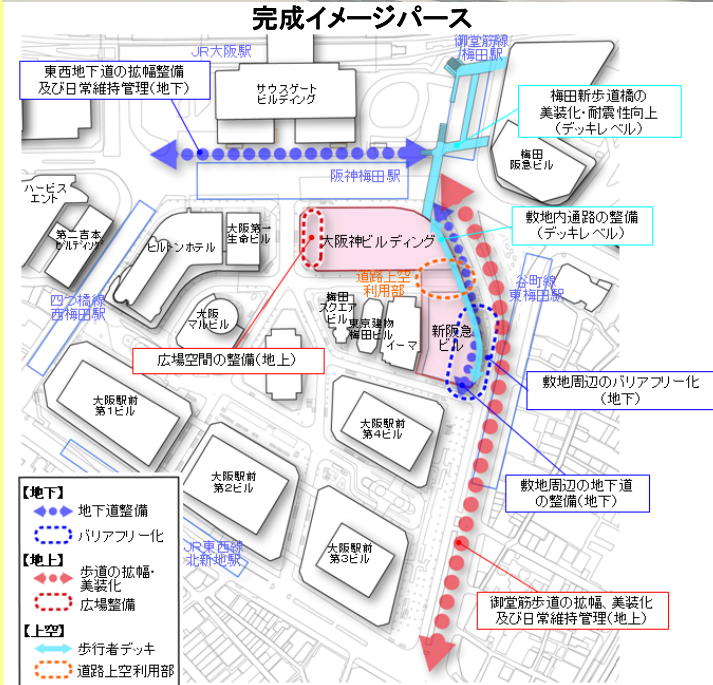
- ・今後も行政及び関係先と引き続き協議を行い、2023年の竣工を目指す。

所在地	大阪市北区梅田1丁目1番 他
敷地面積	約12,100㎡ (両敷地間の道路上空利用部分含む)
容積率	2,000%(国内最高)
延床面積	約257,000㎡
階数	地下4階、地上38階
高さ	約190m
施設構成	百貨店ゾーン(地下2階～地上9階) 延床面積 約100,000㎡ オフィスゾーン(地上11階～38階) 延床面積 約133,000㎡ カンファレンスゾーン(地上11階) 延床面積 約3,000㎡ その他(駐車場、共用通路等) 延床面積 約21,000㎡
竣工	2023年(予定)

計画ビル概要



用途構成イメージ図



計画地周辺公共施設整備イメージ図

■マンション市況の動向を注視しながら、弾力的に供給戸数を設定

■ 事業方針

- ・安定的な利益計上に向け、候補物件を厳選しながら用地取得を推進していく。
- ・顧客ニーズをより重視した商品企画に努め、製・販・管の一貫体制により高品質を維持。

■ 地域戦略

- 【近畿圏】 阪急・阪神沿線及びその周辺。
- 【首都圏】 都心・城南・城西（東急沿線など）及びその周辺。

■ 分譲戸数(持分戸数)

- ・2012年度は1,548戸（実績）、2013年度は約1,400戸の引渡を予定。

2012年度 主な竣工物件（近畿圏・首都圏毎に物件総戸数順）

物件名	物件所在地	物件総戸数
ジオタワー高槻ミュージズフロント ※1	大阪府高槻市	450戸
ジオ池田満寿美町ソシア	大阪府池田市	50戸
ジオ芦屋楠町	兵庫県芦屋市	40戸
ジオグランデ寺町御池	京都府京都市	40戸
ジオグランデ御所西	京都府京都市	38戸
ジオグランデ御影	兵庫県神戸市	※2 31戸
ジオ杉並高井戸	東京都杉並区	137戸
ジオ目黒	東京都目黒区	89戸
ジオ西新宿ツインレジデンス	東京都新宿区	72戸
ジオ市ヶ谷弘方町	東京都新宿区	41戸
ジオ成城学園前	東京都世田谷区	31戸



ジオタワー天六
2013年8月引渡（予定）

「グッドデザイン賞」3年連続受賞 ＜2012年度の受賞2プロジェクト＞

- (1)「ジオ」の入居者を行う
廃油回収活動（ジオフィット プラス エコ）と、
阪急バスによる
バイオディーゼルバスの運行



- (2) ジオ伊丹ザ・レジデンス（兵庫県伊丹市）



（プラウド伊丹ザ・レジデンス[野村不動産(株)]との共同受賞）

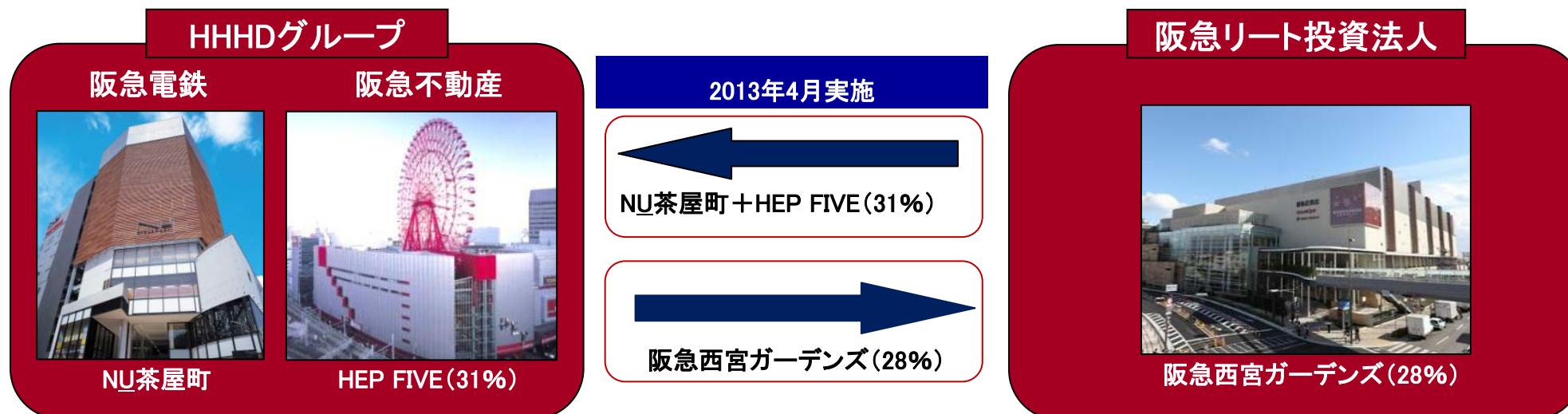
2013年度 主な竣工予定物件（近畿圏・首都圏毎に物件総戸数順）

物件名	物件所在地	物件総戸数
グランフロント大阪オーナーズタワー ※1	大阪府大阪市	525戸
ジオタワー天六	大阪府大阪市	400戸
ジオ西宮北口ガーデンズ（北工区） ※1	兵庫県西宮市	254戸
ジオ高槻ミュージズEX	大阪府高槻市	172戸
ジオグランデ夙川相生町	兵庫県西宮市	43戸
ジオ桜新町クラッシィ ※1	東京都世田谷区	73戸
ジオ四谷坂町	東京都新宿区	46戸

※1: 共同事業物件 ※2: 非分譲住戸3戸含む

■ 阪急リートとの連携を深め、当グループとWIN-WINの関係を構築する

【売買の概要】



【売買の目的・効果】

・梅田エリアの更なる活性化

→NU茶屋町やHEPファイブ(持分)の取得により、当グループが今後、両施設のバリューアップを主導的な立場で推し進めていくことが可能となる。これにより梅田エリアの更なる活性化を目指す。

・阪急リートの成長に伴い、当グループの不動産事業機会が増大していくことでWIN-WINの関係を構築する

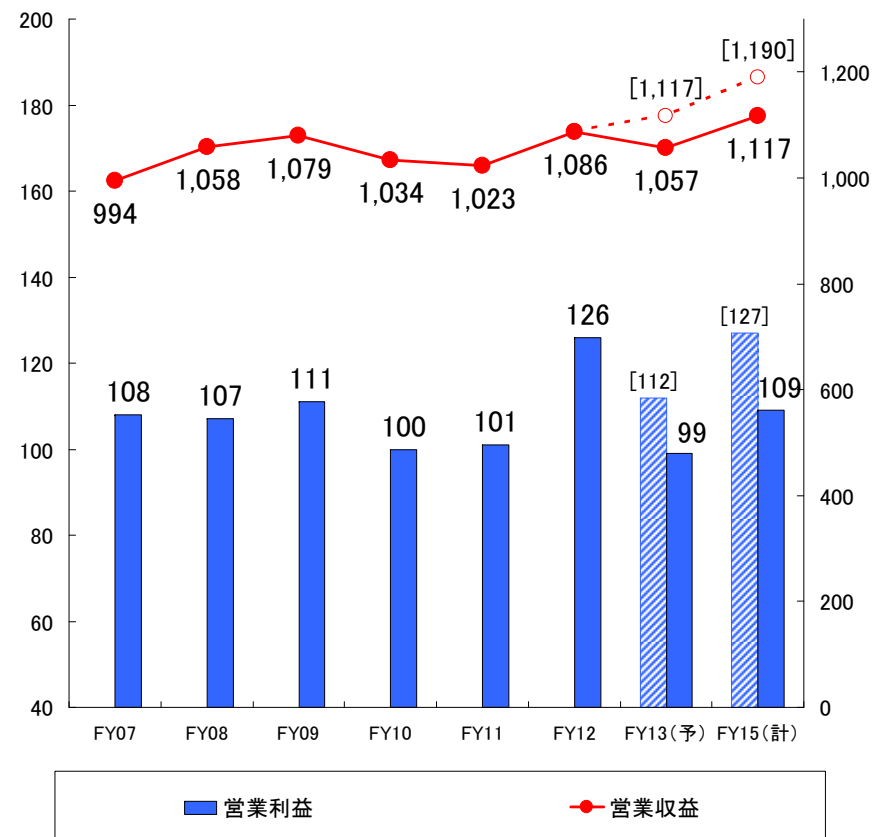
→阪急西宮ガーデンズの持分一部譲渡により、阪急リートは長期安定的な運営を行うことができる。

→阪急リートが外部成長軌道に回帰することで、プロパティマネジメント、ビルメンテナンス等のノンアセットビジネスの機会が増大し、当グループの不動産事業を成長させることができる。

営業利益

営業収益

(単位: 億円)



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- 広告事業の移管による減益
- 公演編成上、宝塚・東京公演以外の歌劇興行本数の減少
- 宝塚歌劇100周年(2014年)に向けた拡大宣伝等の実施
- ベースボール事業における主催試合増に伴うテレビ放送権料収入等の増加

2015年度の営業利益の主な変動要因(対2013年度予想)

- ケーブルテレビ事業、情報通信事業の成長
- 宝塚歌劇100周年関連の拡大宣伝等費用の減少

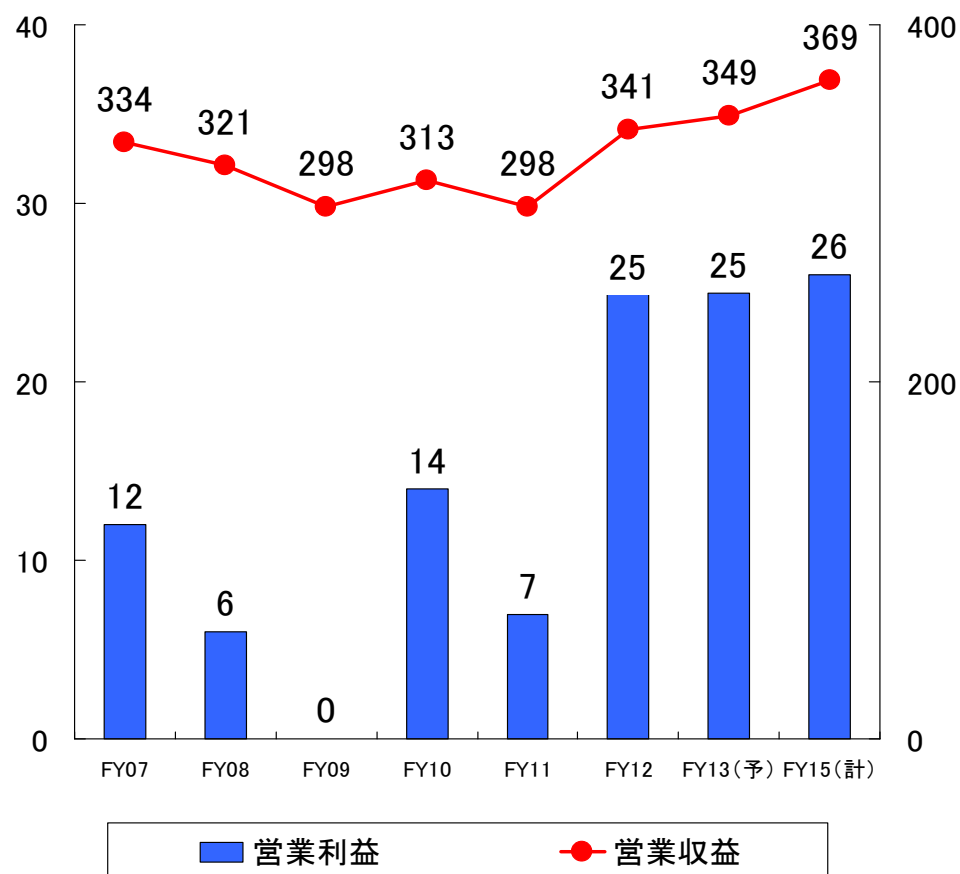
* 青字: 増益要因、赤字: 減益要因

※ []内はコア事業体制見直し前の数値。

営業利益

営業収益

(単位: 億円)



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- 主軸のヨーロッパ方面に加え、北・南米方面等の販売強化
- 中国・韓国・台湾方面等の集客減

2015年度の営業利益の主な変動要因(対2013年度予想)

- 商品ラインアップの拡充や予約環境の整備等を含めた販路の拡充等を通じた持続的成長

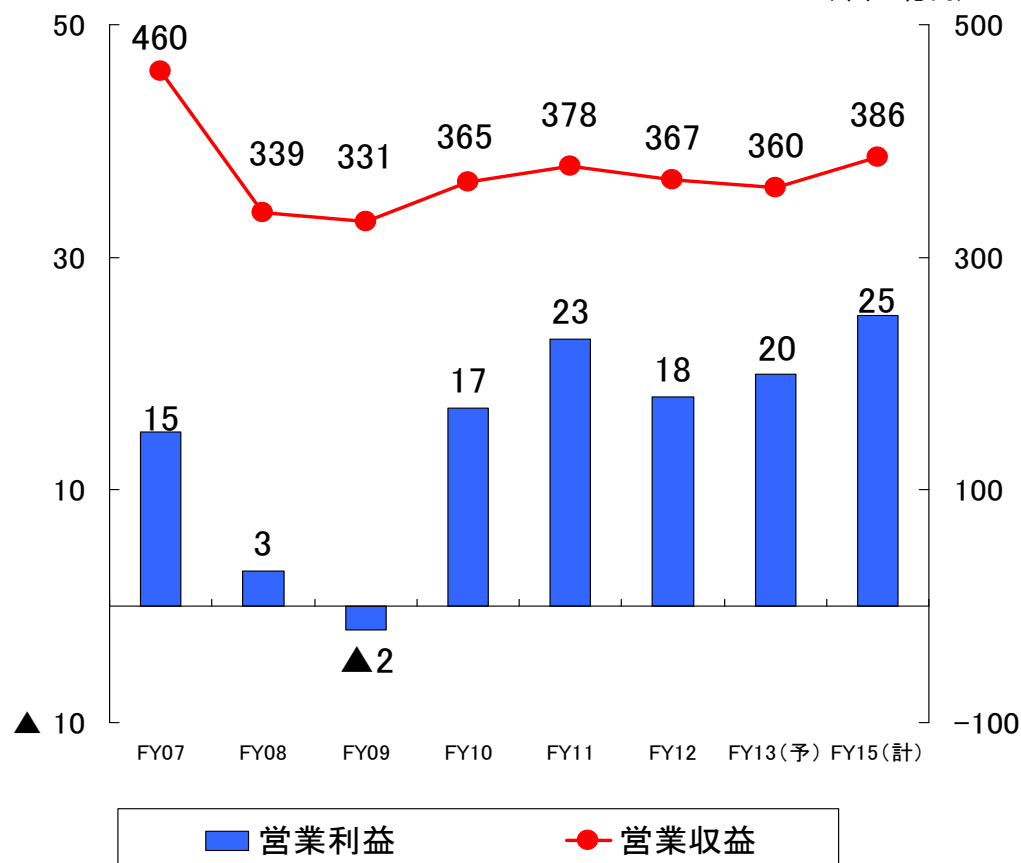
* 青字: 増益要因、赤字: 減益要因

※ コア事業体制の見直しにより、2013年度より旅行事業と国際輸送事業がそれぞれコア事業として独立。したがって、2007～2012年度については、「旅行・国際輸送」コアのうち「旅行」の実績値であり、コア共通の本社費等は考慮していない。

営業利益

営業収益

(単位: 億円)



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- アセアン・東アジアの需要回復を織り込んだ、日本法人を中心とする業績回復

2015年度の営業利益の主な変動要因(対2013年度予想)

- アセアン・東アジアのほか新興国市場における持続的成長

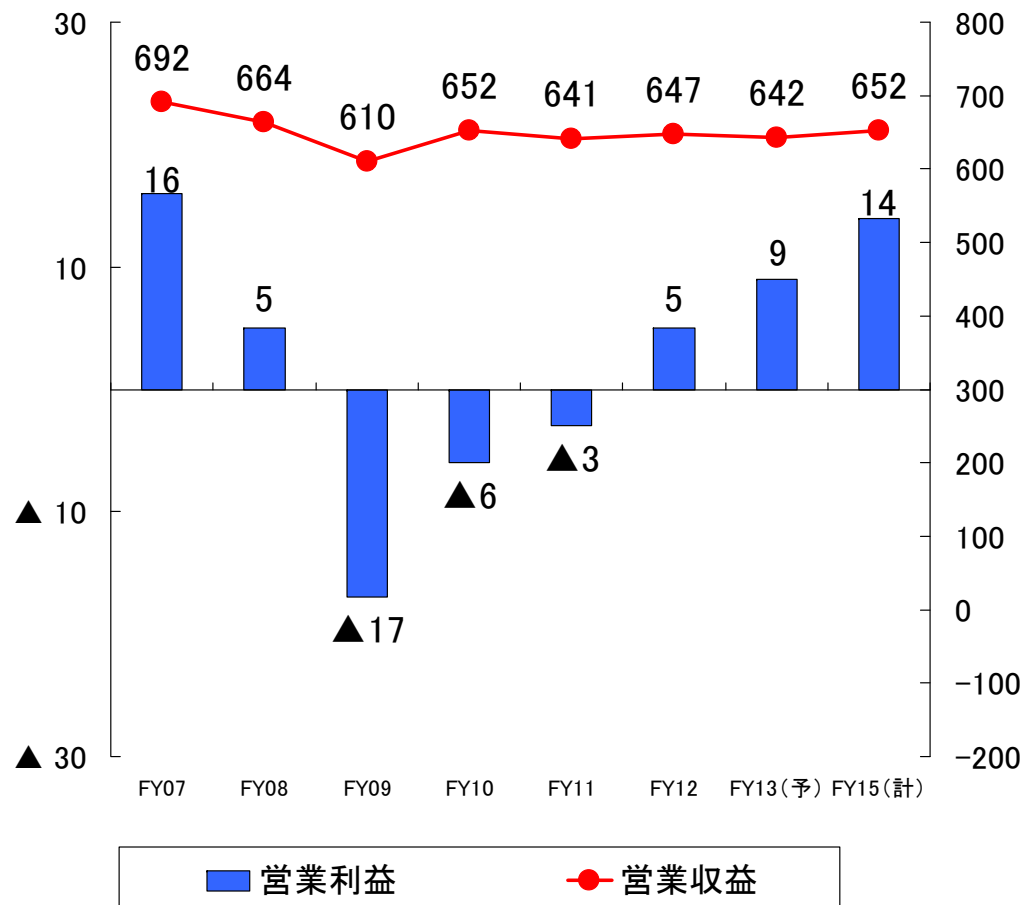
* 青字: 増益要因、赤字: 減益要因

※ コア事業体制の見直しにより、2013年度より旅行事業と国際輸送事業がそれぞれコア事業として独立。したがって、2007～2012年度については、「旅行・国際輸送」コアのうち「国際輸送」の実績値であり、コア共通の本社費等は考慮していない。

営業利益

営業収益

(単位: 億円)



2013年度の営業利益の主な変動要因(対2012年度実績)

- 不採算ホテルからの撤退による損益改善
- レム新大阪の通期寄与
- 改装効果発現等による増収

2015年度の営業利益の主な変動要因(対2013年度予想)

- 既存ホテルの増収や構造改革によるコスト削減

* 青字: 増益要因、赤字: 減益要因

※ 2010年度より、流通セグメントから飲食事業が移行

参考資料

都市交通事業		不動産事業		旅行・国際輸送事業	
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 阪急阪神レールウェイ・テクノロジー 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	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急不動産 阪神不動産 大阪ダイヤモンド地下街	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
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 阪急阪神エムテック ニッポンレンタカー阪急 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 阪急阪神テクノサービス 阪急阪神クリーンサービス 阪急リート投信 阪急インベストメント・パートナーズ	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, DEUTSCHLAND, HONG KONG, SINGAPORE, THAILAND, PHILIPPINES, MALAYSIA, INDONESIA, SHANGHAI, GUANGZHOU BEIJING, TAIWAN, KOREA, INDIAの18社)
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			その他	阪急阪神交通社ホールディングス
		エンタテインメント・コミュニケーション事業		ホテル事業	
		スポーツ	阪神電気鉄道 阪神タイガース ウエルネス阪神	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
		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	流通事業	
		コミュニケーション メディアその他	阪急アドエージェンシー 阪神コンテンツリンク 阪急コミュニケーションズ バイ・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 阪急アミューズメントサービス 阪神総合レジャー 六甲摩耶鉄道 ユミルリンク 姫路ケーブルテレビ	流通	阪急電鉄 阪急リテールズ いいなダイニング ブックファースト

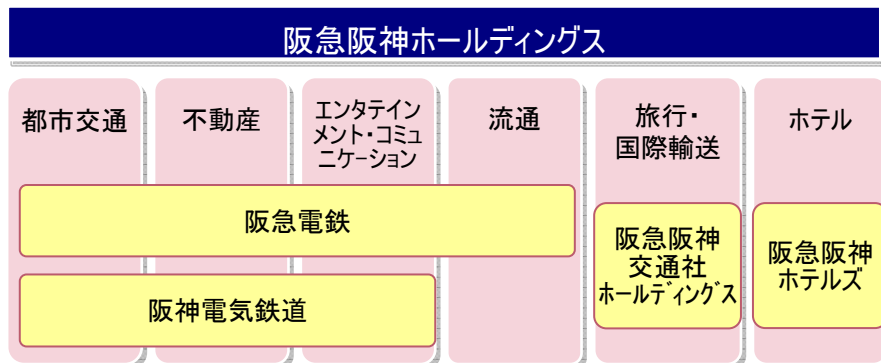
2013年3月31日現在

【凡例】

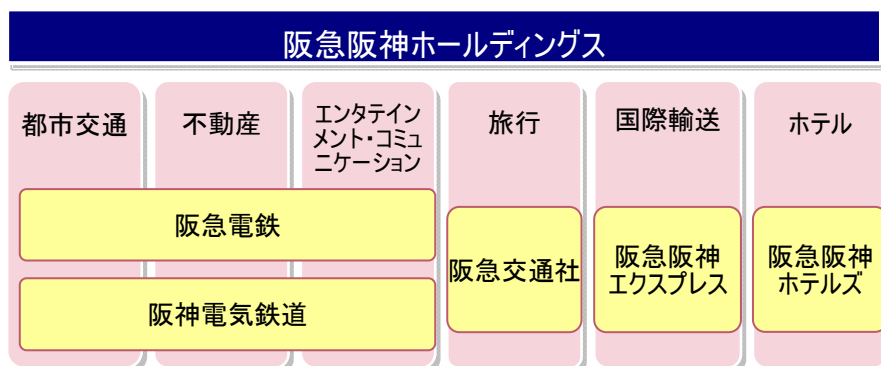
「コア事業」の名称	
「事業別セグメント」における業種の名称	連結子会社の名称(「コア事業」として管理している会社のみ記載)

運営体制

【2013年3月31日まで】・・・6コア事業4中核会社体制



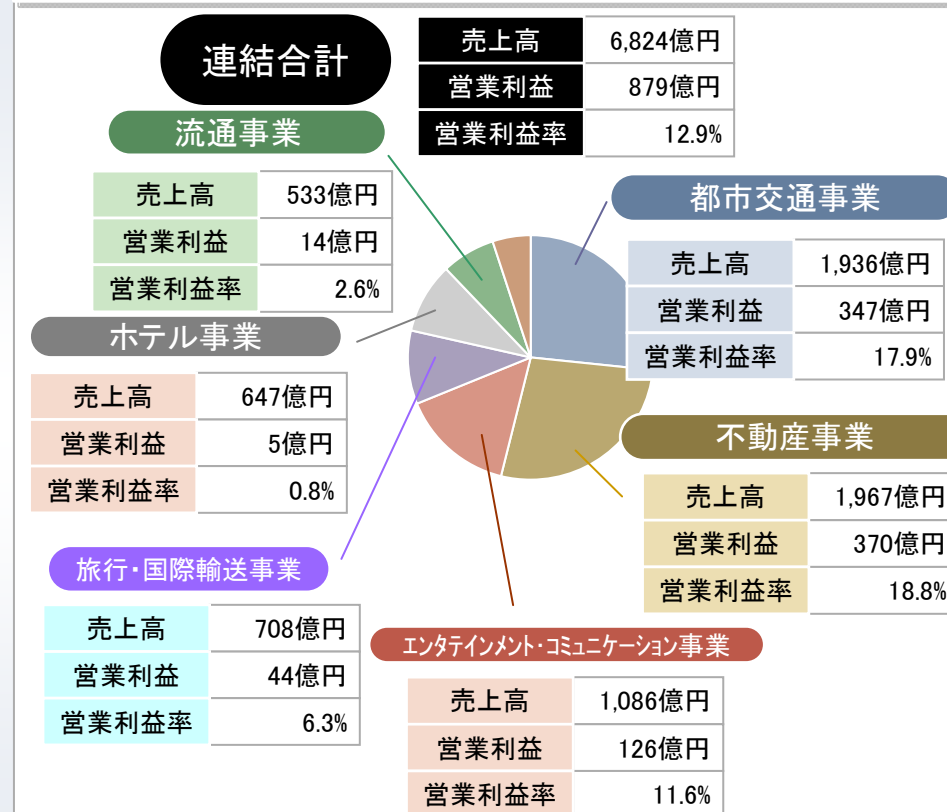
【2013年4月1日以降】・・・6コア事業5中核会社体制



収益構造

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

営業収益構成(2012年度連結ベース)



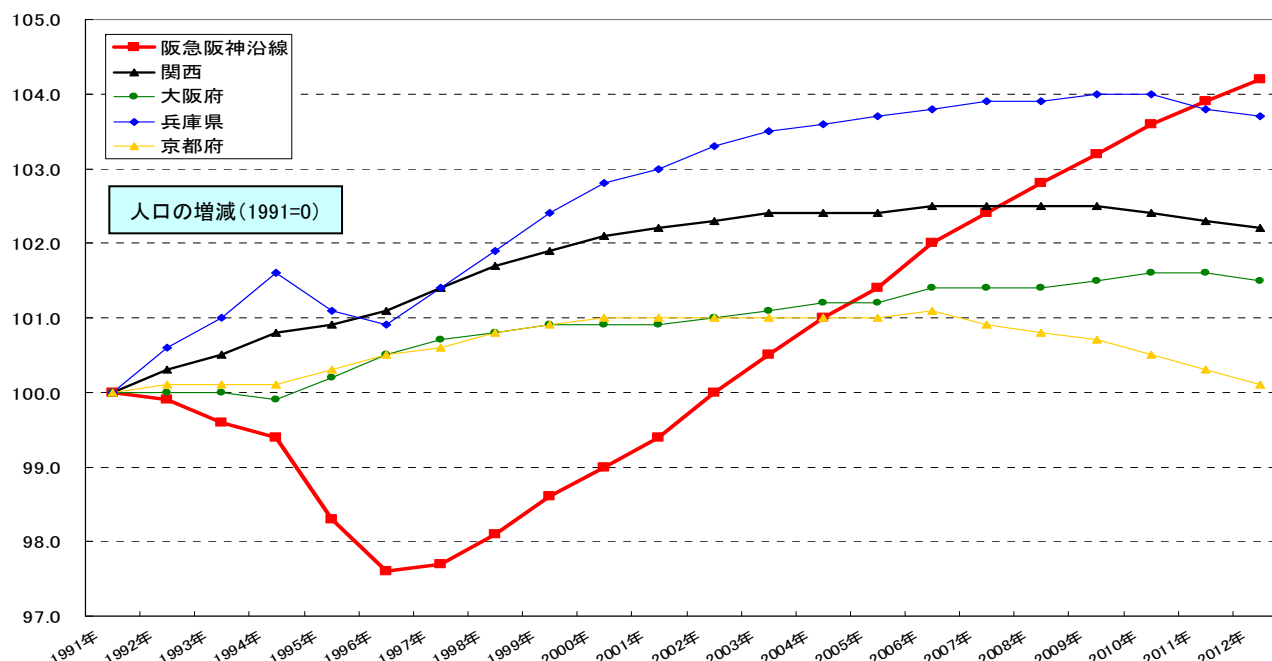
営業路線と主要プロジェクト



人口推移

出所) 地域経済要覧(東洋経済)より、
住民基本台帳人口、2012年3月末

	面積(km ²)	人口(千人)
阪急・阪神沿線	1,310	5,512
大阪府(沿線)	446	2,588
兵庫県(沿線)	466	2,261
京都府(沿線)	398	662
阪急・阪神沿線外	26,033	15,098
大阪府(沿線外)	1,453	6,092
兵庫県(沿線外)	7,930	3,311
京都府(沿線外)	4,215	1,880
滋賀県	4,017	1,394
奈良県	3,691	1,401
和歌山県	4,726	1,019
合 計	27,343	20,632



住んでみたい街アンケート(関西圏)

出所) Major7(住友不動産他7社)による調査(2012年9月27日)

順位	地名	(所在)	順位	地名	(所在)
1	芦屋	(兵庫県芦屋市)	11	御影	(兵庫県神戸市)
2	西宮	(兵庫県西宮市)	12	大阪市内	(大阪府大阪市)
3	夙川	(兵庫県西宮市)	13	神戸市内	(兵庫県神戸市)
4	神戸	(兵庫県神戸市)	14	高槻	(大阪府高槻市)
5	岡本	(兵庫県神戸市)	15	難波	(大阪府大阪市)
6	梅田	(大阪府大阪市)	16	天王寺	(大阪府大阪市)
7	京都	(京都府京都市)	17	茨木	(大阪府茨木市)
8	千里中央	(大阪府豊中市)	18	宝塚	(兵庫県宝塚市)
9	三宮	(兵庫県神戸市)	19	豊中	(大阪府豊中市)
10	大阪	(大阪府大阪市)	19	箕面	(大阪府箕面市)

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

ランキング上位エリアは16位の天王寺を除き
全て阪急・阪神沿線である

関西民鉄各社の概要

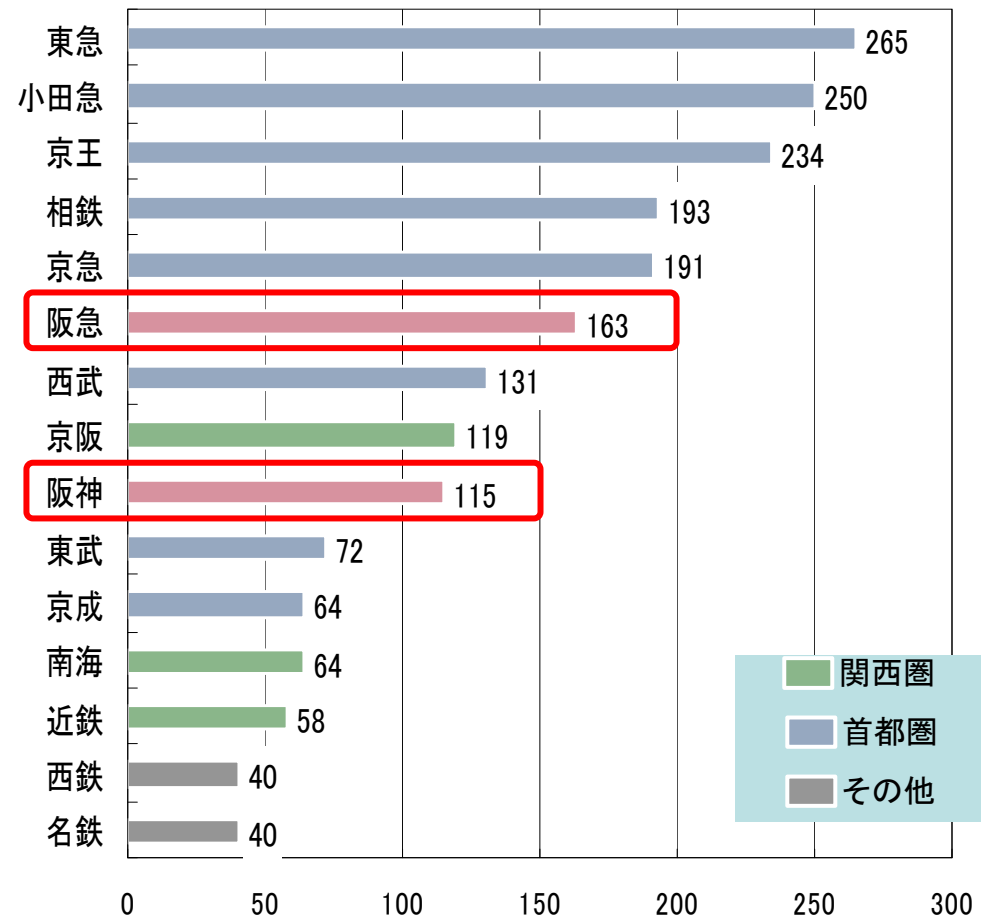
* 相互乗入れによる他社との共同管理駅を除く

	営業 キロ	輸送人員 (1日平均)	総駅数 *	乗降者数 が1日 5,000人 未満の 駅数①*	総駅数に ①が 占める 比率 *
近鉄	508.1km	1,551千人	294駅	175駅	60%
阪急	143.6km	1,667千人	86駅	4駅	5%
南海	154.8km	612千人	99駅	51駅	52%
京阪	91.1km	765千人	89駅	34駅	38%
阪神	48.9km	599千人	51駅	10駅	20%

出所)国土交通省ホームページより 2012年3月末現在、
社団法人日本民営鉄道協会「大手民鉄の素顔」より
2012年3月末現在(第2種鉄道事業を含む)

輸送密度(1日平均旅客輸送人員/営業km)

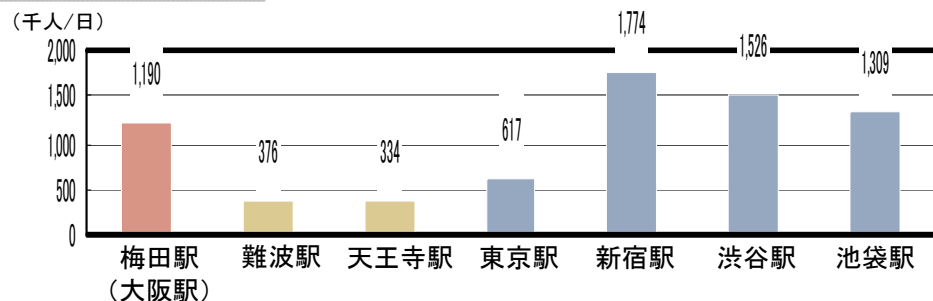
千人/日



出所)社団法人日本民営鉄道協会「大手民鉄の素顔」より
2012年3月末現在(第2種鉄道事業を含む)

駅乗車人員

出所)都市交通年報平成22年版(運輸政策研究機構)を参考



梅田(大阪):大阪市交通局(西梅田・東梅田を含む)、JR西日本、阪急、阪神

難波:近鉄、南海、大阪市交通局

天王寺:JR西日本、近鉄(阿倍野橋)、阪堺、大阪市交通局

東京:JR東日本、東京地下鉄

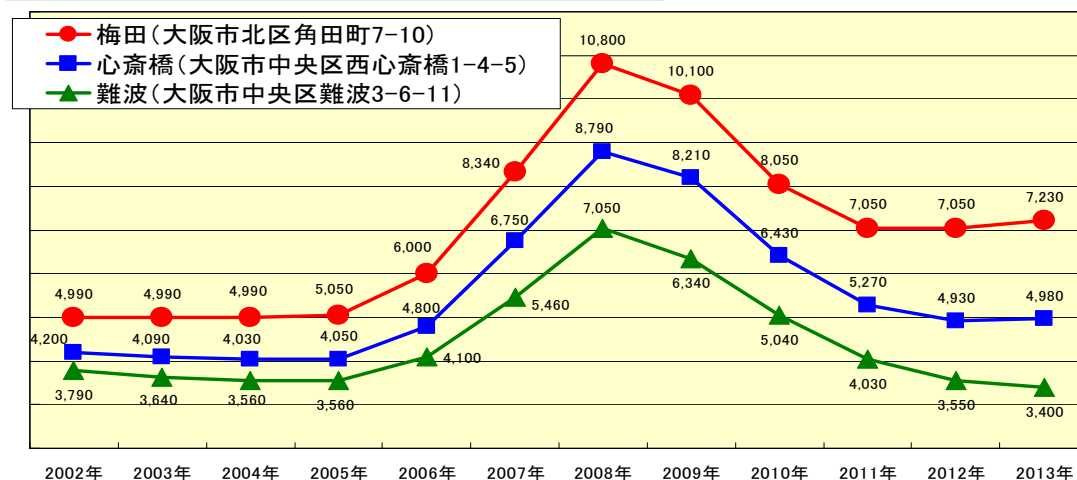
新宿:JR東日本、京王、小田急、東京都交通局、東京地下鉄、西武

渋谷:東急、JR東日本、東京地下鉄、京王

池袋:JR東日本、東武、西武、東京地下鉄

大阪の主要商業エリアの地価の推移

(千円/㎡)(公示地価)



主な商業施設の売場面積

● 当社関連施設

阪急百貨店 (阪急うめだ本店)	約80,000㎡
阪神百貨店	約53,000㎡
グランフロント大阪	約44,000㎡
阪急三番街	約40,000㎡
HEP FIVE	約23,000㎡
HEP NAVIO	約21,000㎡
ハービスPLAZA ENT	約21,000㎡
NU chayamachi	約12,000㎡
ハービスPLAZA	約9,000㎡
ディアモール大阪	約7,200㎡
NU chayamachi プラス	約3,000㎡

● 当社以外の施設

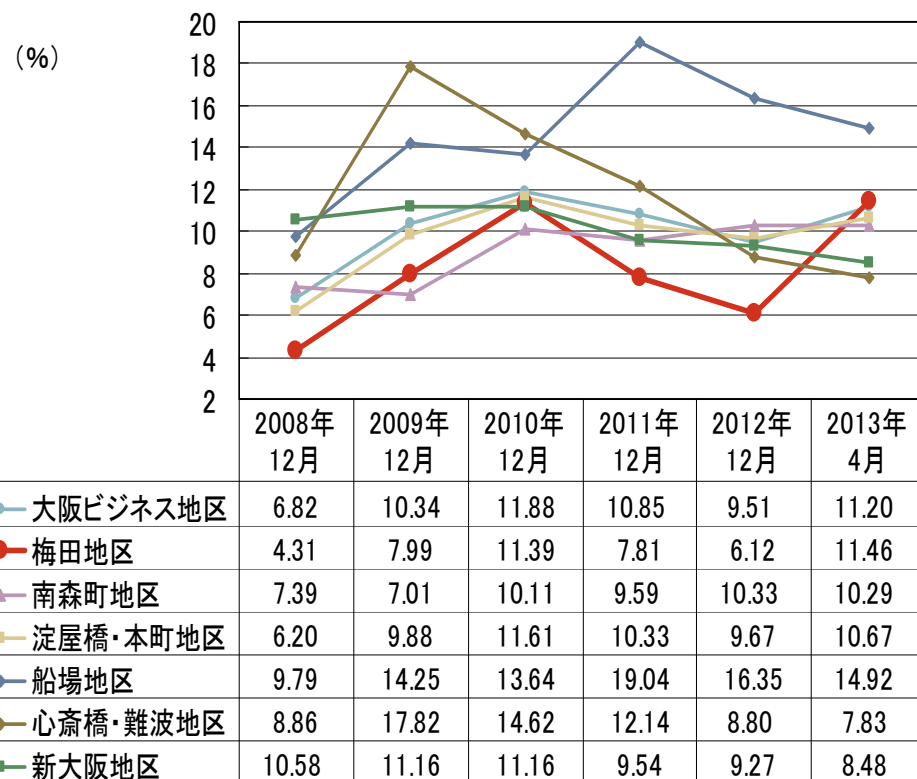
大丸梅田店	約64,000㎡
ヨドバシカメラ [ヨドバシ梅田全館]	約50,000㎡
JR大阪三越伊勢丹	約50,000㎡
LUCUA(ルクア)	約20,000㎡
ヒルトンプラザイースト	約11,000㎡
ヒルトンプラザウエスト	約8,000㎡
ホワイティうめだ	約14,000㎡
イーマ	約8,000㎡
梅田オーパ	約3,200㎡

出所)

当社データ、各社ホームページ、

全国大型小売店総覧(株東洋経済新報社)、日本ショッピングセンター協会資料

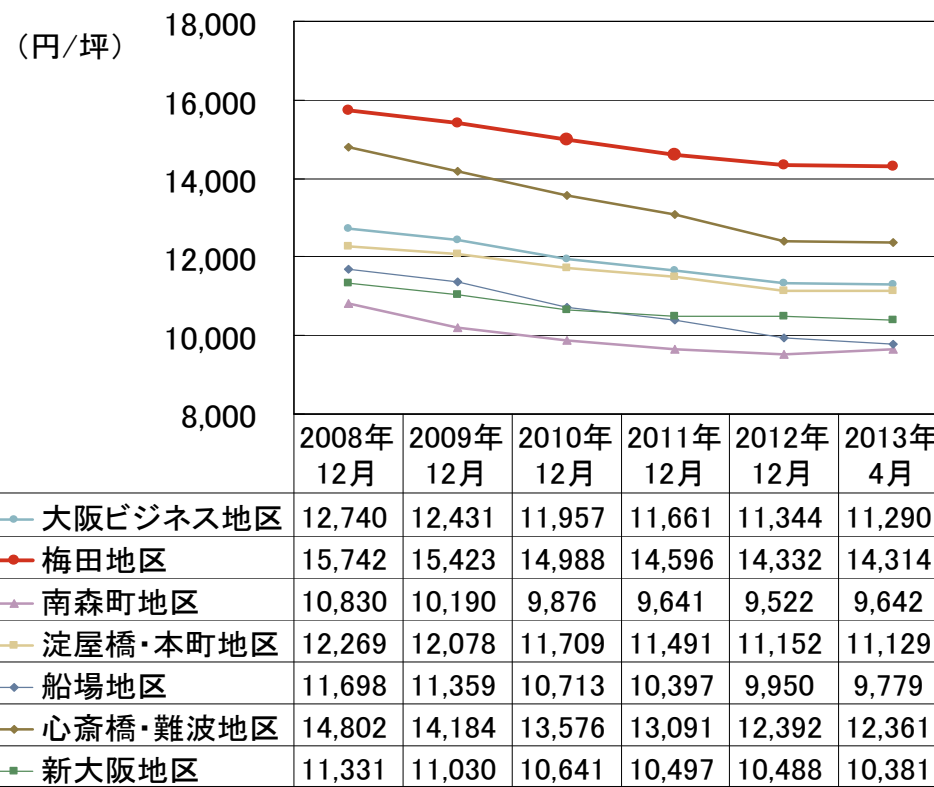
大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均空室率の推移



(ご参考)

東京都心5区平均	4.72	8.09	8.91	9.01	8.67	8.54
----------	------	------	------	------	------	------

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	22,186	18,978	17,585	16,932	16,572	16,487
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

当社主要賃貸施設

(2013年3月現在)

ビル名	賃貸可能面積 (㎡)	概要	竣工・完成時期
大阪神ビル (阪神百貨店)	98,578	地下6階地上11階建	1963年 6月
梅田阪急ビル	212,779	地下2階地上41階建	2012年11月
梅田阪神第1ビル (ハービスOSAKA)	81,635	地下5階地上40階建	1997年 3月
梅田阪神第2ビル (ハービスENT)	54,787	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)	52,074	地下3階地上34階建	1992年11月
阪急三番街	40,982	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	35,649	地下3階地上32階建	1977年 8月
阪急ターミナルビル	26,615	地下4階地上18階建	1972年 3月
ナビオ阪急 ※ (HEP NAVIO)	15,711	地下2階地上10階建	1980年10月
阪急ファイブビル ※ (HEP FIVE)	12,613	地下3階地上10階建	1998年11月
梅田センタービル ※	10,191	地下2階地上32階建	1987年 3月
NU chayamachiプラス	3,021	地下1階地上3階建	2011年 4月

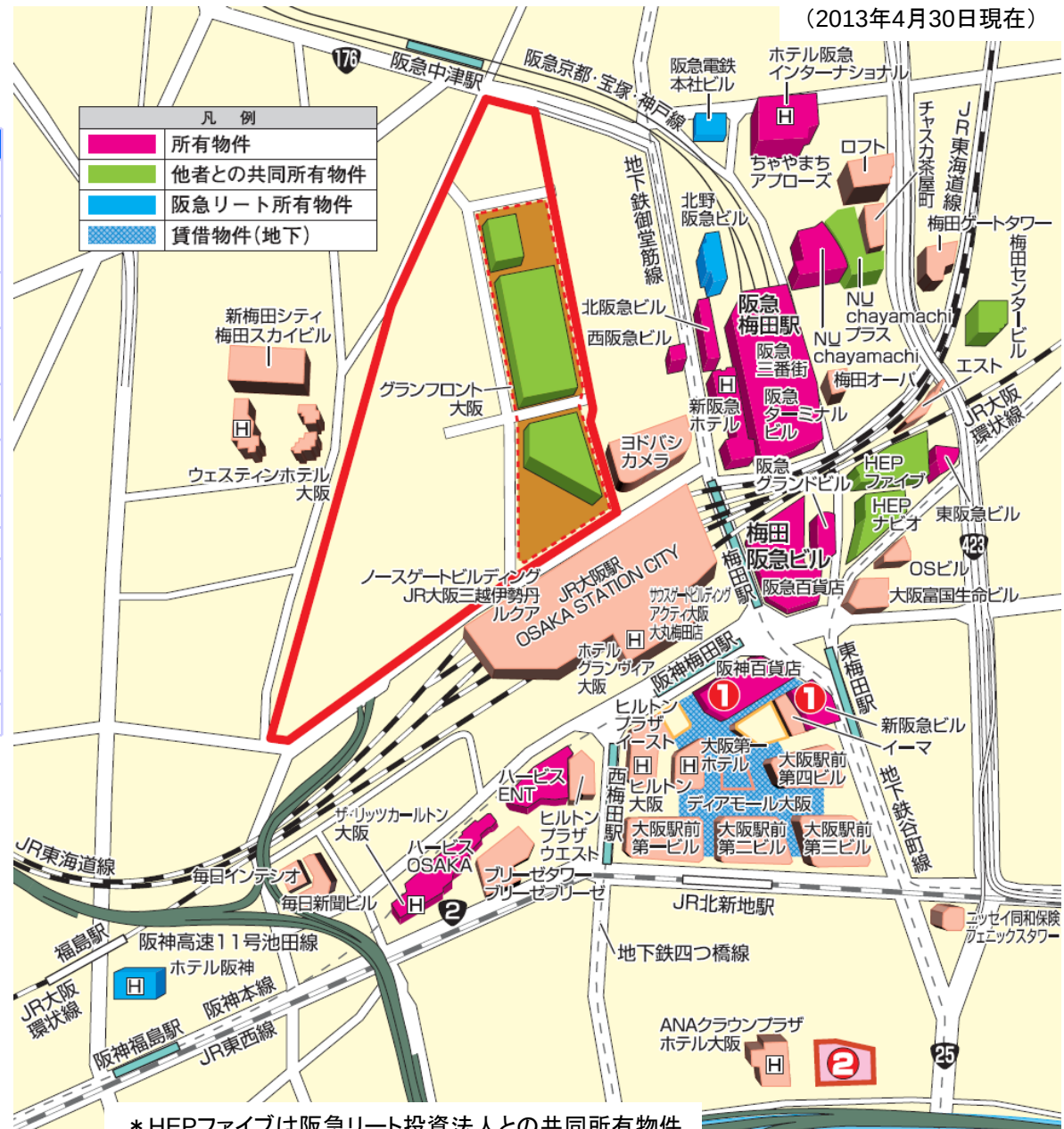
※ 他者との共同所有で、賃貸面積は当社所有分

梅田地区周辺での開発動向

赤字 = 当社が関与

- ① 梅田1丁目1番地計画
- ② 新ダイビル建替 -ダイビル(株)

(2013年4月30日現在)



* HEPファイブは阪急リート投資法人との共同所有物件

ホテル一覽

※ 直営ホテル・・・阪急阪神ホールディングスの連結決算上、宿泊・宴会・飲食の売上を営業収益に計上しているホテル
※ 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 292室)は含まない

直営ホテル(阪急阪神ホテルズ)	17ホテル	4,232室	} 50ホテル 10,445室
その他(FC等)	33ホテル	6,213室	



阪急阪神第一ホテルグループ

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
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
レム新大阪
千里阪急ホテル
ホテル阪急エキスポパーク
宝塚ホテル
六甲山ホテル
京都新阪急ホテル
レム鹿児島

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
万代シルバーホテル
富山第一ホテル
第一イン新湊
ホテルコンコルド浜松
東京第一ホテル錦
ホテルボストンプラザ草津
ホテルロイヤルヒル福知山&スパ
天橋立ホテル
大阪第一ホテル
梅田OSホテル
ノホテル甲子園
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
東京第一ホテル下関
高松国際ホテル
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
東京第一ホテルオキナワ格蘭メルリゾート
東京第一ホテル那覇シティリゾート

ホテル所在地

