

**阪急阪神ホールディングスグループ
2019年度（2020年3月期）
決算説明会資料**

2020年5月19日

阪急阪神ホールディングス株式会社

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

目次

I.2019年度（2020年3月期）決算概要	…	2
II.2020年度（2021年3月期）業績予想	…	31
III.サステナブル経営について	…	34
IV.参考資料		
(1) 中期経営計画の概要について (2019年5月の決算説明会資料より再掲)	…	43
(2) 各プロジェクトの進捗状況について	…	51
(3) その他	…	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.2019年度（2020年3月期）決算概要

II.2020年度（2021年3月期）業績予想

III.サステナブル経営について

IV.参考資料

(1) 中期経営計画の概要について

(2019年5月の決算説明会資料より再掲)

(2) 各プロジェクトの進捗状況について

(3) その他

本ページ余白

連結損益比較表 (サマリー)

	2019年度末	2018年度末	比較増減
連結子会社	93社	94社	△1社
持分法適用関連会社	11社	11社	—
合計	104社	105社	△1社

増加：2社
減少：3社

(単位：百万円)

	2019年度	2018年度	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	762,650	791,427	△28,776	△3.6%	
営業利益	95,170	114,937	△19,767	△17.2%	次ページ参照
営業外収益	7,331	9,377	△2,046		持分法による投資利益 △1,573
営業外費用	13,706	13,771	△65		
経常利益	88,795	110,543	△21,748	△19.7%	
特別利益	6,038	7,221	△1,183		
特別損失	8,086	29,202	△21,115		減損損失 △18,901
親会社株主に帰属する 当期純利益	54,859	65,476	△10,616	△16.2%	税金費用 +9,309
(参考)					
減価償却費	56,542	54,172	+2,370		
金融収支 (A) - (B)	△7,718	△8,118	+400		
受取利息及び配当金 (A)	1,548	1,496	+52		
支払利息 (B)	9,267	9,615	△347		

新型コロナウイルスの影響
△220億円

△154億円

前期に北神急行線に係る資産の
譲渡合意に伴う減損損失及び
繰延税金資産の計上があり、
その反動等によるもの

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

不動産事業において前期に彩都東部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却した反動があったことに加え、第4四半期に新型コロナウイルスの影響（※）を多くの事業で受けたため、減収・減益

※ 新型コロナウイルスの影響：営業収益 △220億円、営業利益 △154億円

（単位：百万円）

	都市交通	不動産	エンタテインメント	情報・通信	旅行	国際輸送	ホテル	その他	調整額	連結	
営業収益	新型コロナウイルスの影響 △52億円		△44億円		△49億円		△52億円			△220億円	
2019年度	227,176	236,046	74,020	58,576	33,766	76,186	60,280	42,486	△45,887	762,650	
2018年度	238,562	237,276	74,518	53,533	35,528	89,990	64,923	43,417	△46,322	791,427	
比較増減	△11,385	△1,229	△498	+5,042	△1,762	△13,804	△4,643	△930	+434	△28,776	
営業利益			△30億円		△31億円		△33億円			△154億円	
2019年度	△47億円	40,056	41,510	11,695	5,598	232	170	△3,142	2,381	△3,332	95,170
2018年度		43,455	49,250	13,439	5,279	1,764	2,392	1,214	2,333	△4,191	114,937
比較増減		△3,399	△7,740	△1,744	+318	△1,531	△2,221	△4,356	+47	+859	△19,767

※ 2019年度1Qより、従来「エンタテインメント・コミュニケーション」セグメントに含まれていたコミュニケーションメディア事業を、一層の事業競争力の強化等を目的として、情報・通信事業に改称のうえ、「情報・通信」セグメントに独立させるとともに、従前の「エンタテインメント・コミュニケーション」セグメントの名称を、「エンタテインメント」セグメントに変更しています。

これにより、当社グループの報告セグメントは、従前の「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」及び「ホテル」の6区分から、「都市交通」、「不動産」、「エンタテインメント」、「情報・通信」、「旅行」、「国際輸送」及び「ホテル」の7区分に変更されています。

なお、比較期である2018年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成しています。

各事業における新型コロナウイルスの影響について（2019年度実績）

上段：営業収益 下段：営業利益	2019年度 通期実績	内容
合計	△ 220億円	
	△ 154億円	
[主な内訳]		
都市交通	△ 52億円	鉄道事業、自動車事業：出控え・自粛要請やインバウンド需要の減少等による減収
	△ 47億円	
エンタテインメント	△ 44億円	スポーツ事業：プロ野球の開幕延期（△3試合）等による減収 ステージ事業：宝塚歌劇の公演中止等による減収
	△ 30億円	
旅行	△ 49億円	海外・国内ツアーの催行中止やキャンセルの増加等による減収
	△ 31億円	
ホテル	△ 52億円	渡航禁止によるインバウンド需要の減少や、旅行・出張・宴会の取りやめによる国内需要の減少等による減収
	△ 33億円	

本ページ余白

都市交通セグメント

新型コロナウイルスの影響
 営業収益 △52億円
 営業利益 △47億円

【鉄道】 阪急線・阪神線が堅調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたことや、固定資産除却費等の諸費用が増加したこと等により、減収・減益

【自動車】 第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、減収・減益

	2019年度	2018年度	比較増減	増減率
営業収益	227,176	238,562	△11,385	△4.8%
営業利益	40,056	43,455	△3,399	△7.8%

（単位：百万円）
 うち、コンビニエンスストア事業及び駅売店事業の外部化（2019年8月）による影響 △88億円

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
鉄道事業	1,524億円	△5億円
自動車事業	479億円	△15億円
流通事業	214億円	△89億円
広告事業	94億円	+4億円
都市交通その他事業	94億円	△0億円

新型コロナウイルスの影響
 △33億円

△14億円

△5億円

うち、コンビニエンスストア事業及び駅売店事業の外部化（2019年8月）による影響 △88億円

※ 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			
	2019年度	2018年度	比較増減	増減率	2019年度	2018年度	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	61,887	63,059	△1,171	△1.9	310,525	318,158	△7,632	△2.4
定期	34,119	33,456	+662	+2.0	344,604	337,778	+6,825	+2.0
うち通勤	29,623	28,962	+660	+2.3	243,854	237,542	+6,311	+2.7
うち通学	4,496	4,494	+1	+0.0	100,750	100,235	+514	+0.5
合計	96,007	96,516	△508	△0.5	655,129	655,936	△806	△0.1

新型コロナウイルスの影響 △22億円

自然災害の影響 △6億円

《阪神電気鉄道》

	収入				人員			
	2019年度	2018年度	比較増減	増減率	2019年度	2018年度	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	21,665	22,030	△364	△1.7	118,559	121,012	△2,452	△2.0
定期	12,327	12,024	+303	+2.5	127,652	124,353	+3,298	+2.7
うち通勤	11,080	10,790	+290	+2.7	101,243	98,310	+2,932	+3.0
うち通学	1,246	1,233	+12	+1.0	26,409	26,043	+366	+1.4
合計	33,993	34,054	△61	△0.2	246,212	245,366	+845	+0.3

新型コロナウイルスの影響 △9億円

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
2019年度実績	24,988	24,862	24,359	21,796	96,007
2018年度実績	24,389	23,814	24,349	23,963	96,516
増減	+599	+1,048	+10	△2,167	△508
増減率	+2.5%	+4.4%	+0.0%	△9.0%	△0.5%

対前期比の増減要因 (推定)

・新型コロナウイルスによる影響	△2,220百万円
・前期の自然災害による影響※からの回復	+560百万円
・閏年による増加	+152百万円
・その他 (沿線人口の増加ほか)	+1,000百万円

※大阪府北部地震、平成30年7月豪雨、台風21号、台風24号による影響

《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
2019年度実績	8,895	9,195	8,354	7,547	33,993
2018年度実績	8,640	8,764	8,336	8,314	34,054
増減	+255	+431	+18	△766	△61
増減率	+3.0%	+4.9%	+0.2%	△9.2%	△0.2%

対前期比の増減要因 (推定)

・新型コロナウイルスによる影響	△863百万円
・前期の自然災害による影響※からの回復	+84百万円
・閏年による増加	+55百万円
・その他 (プロ野球、沿線人口の増加、阪神なんば線の好調ほか)	+663百万円

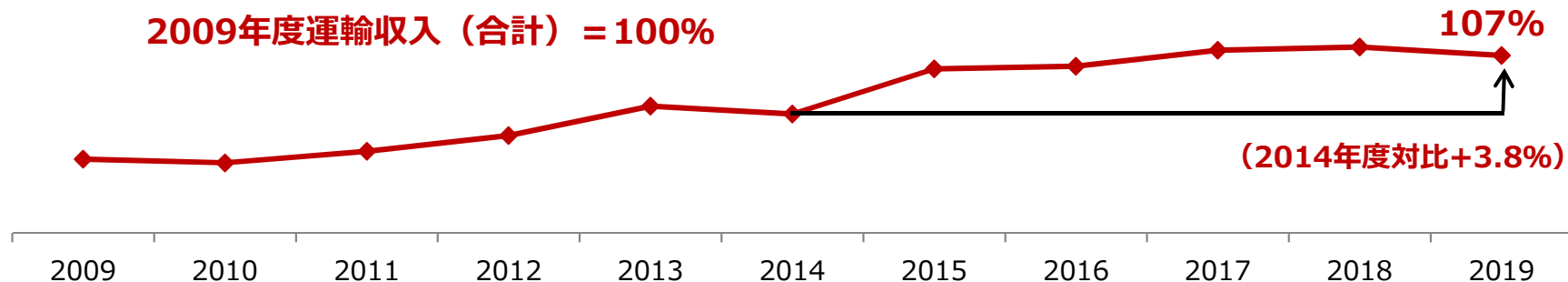
《都市交通》 主な営業情報

阪急線・運輸収入（1種+2種）

（単位：百万円）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
定期外	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059	61,887
定期	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456	34,119
合計	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516	96,007

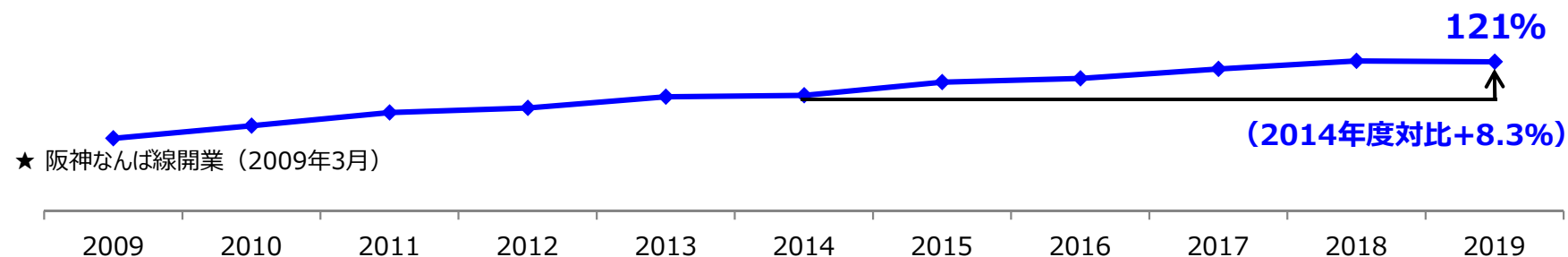
2009年度運輸収入（合計） = 100%



阪神線・運輸収入（1種+2種）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
定期外	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030	21,665
定期	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024	12,327
合計	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054	33,993

2009年度運輸収入（合計） = 100%



不動産セグメント

【賃貸】

新規開業した物件が寄与したこと等による増収はあったものの、諸税や減価償却費等の諸費用が増加したほか、前期に梅田1丁目1番地計画のI期棟の開業に伴いテナント負担の工事代金を収受した、その反動があったこと等により、減収・減益

【分譲・その他】

マンション分譲戸数が前期を上回ったものの、前期に彩都東部地区（大阪府茨木市）の施設用地を売却した反動があったこと等により、減収・減益

【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：+402戸（前期 1,114戸 → 当期 1,516戸）

（単位：百万円）

	2019年度	2018年度	比較増減	増減率
営業収益	236,046	237,276	△1,229	△0.5%
営業利益	41,510	49,250	△7,740	△15.7%

【業態別内訳】

	営業収益	前期比較
賃貸事業	1,110億円	△1億円
分譲・その他事業	1,432億円	△12億円

※ 別途、本社費・調整額あり

エンタテインメントセグメント

新型コロナウイルスの影響
 営業収益 △44億円
 営業利益 △30億円

【スポーツ】 興行収入のほか、飲食・物販売上が堅調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、営業収益は前期並み、営業利益は減益

【ステージ】 歌劇事業において各公演が好評を博し、また関連商品の販売も好調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、減収・減益

	2019年度	2018年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	74,020	74,518	△498	△0.7%
営業利益	11,695	13,439	△1,744	△13.0%

【業態別内訳】	営業収益	前期比較
スポーツ事業	395億円	△0億円
ステージ事業	344億円	△5億円

新型コロナウイルスの影響
 △21億円

△23億円

※ 別途、本社費・調整額あり

情報・通信セグメント

情報サービス事業において交通システム分野で大型案件を受注したこと等により、増収・増益

	2019年度	2018年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	58,576	53,533	+5,042	+9.4%
営業利益	5,598	5,279	+318	+6.0%

本ページ余白

旅行セグメント

新型コロナウイルスの影響

営業収益 △49億円

営業利益 △31億円

当期のゴールデンウィークが大型連休となったこと等もあり、海外旅行においてヨーロッパ方面の集客が好調に推移し、また国内旅行の集客も堅調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、減収・減益

(単位：百万円)

	2019年度	2018年度	比較増減	増減率
営業収益	33,766	35,528	△1,762	△5.0%
営業利益	232	1,764	△1,531	△86.8%

【旅行セグメント 2019年度の概況(取扱高)】

- ◆海外旅行 業界 第3位 (※)
取扱高 2,033 億円 (前期比 △11.5%)
- ◆国内旅行 業界 第6位 (※)
取扱高 1,286 億円 (前期比 △5.9%)
- ◆総取扱高 業界 第5位 (※)
取扱高 3,356 億円 (前期比 △9.3%)

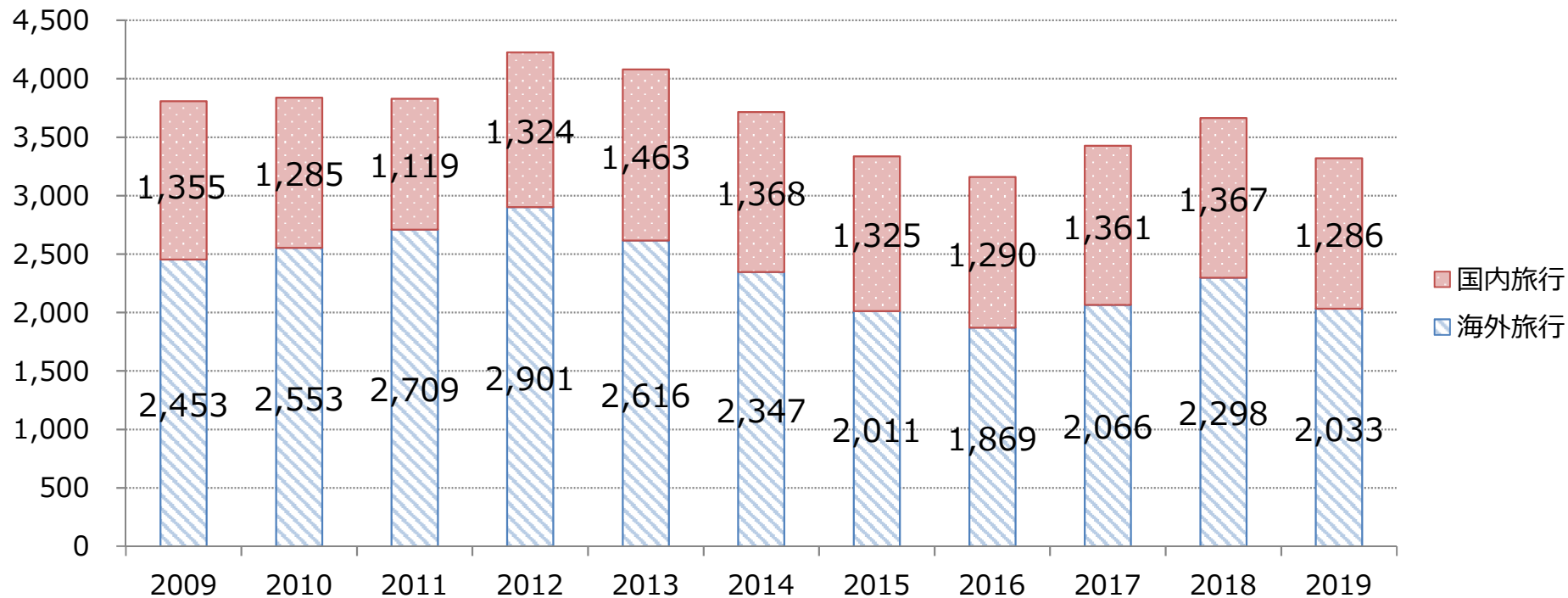
(注) 阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル、阪神トラベル・インターナショナルの3社合計 (内部取引を相殺)

(注) ※取扱高は、4月-3月までの合計値。業界順位は、4月-2月までの合計値による順位
観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」及び主要旅行業者の開示数値より独自に算出

《旅行》 主な営業情報

取扱高

(単位：億円)



※2009～2014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

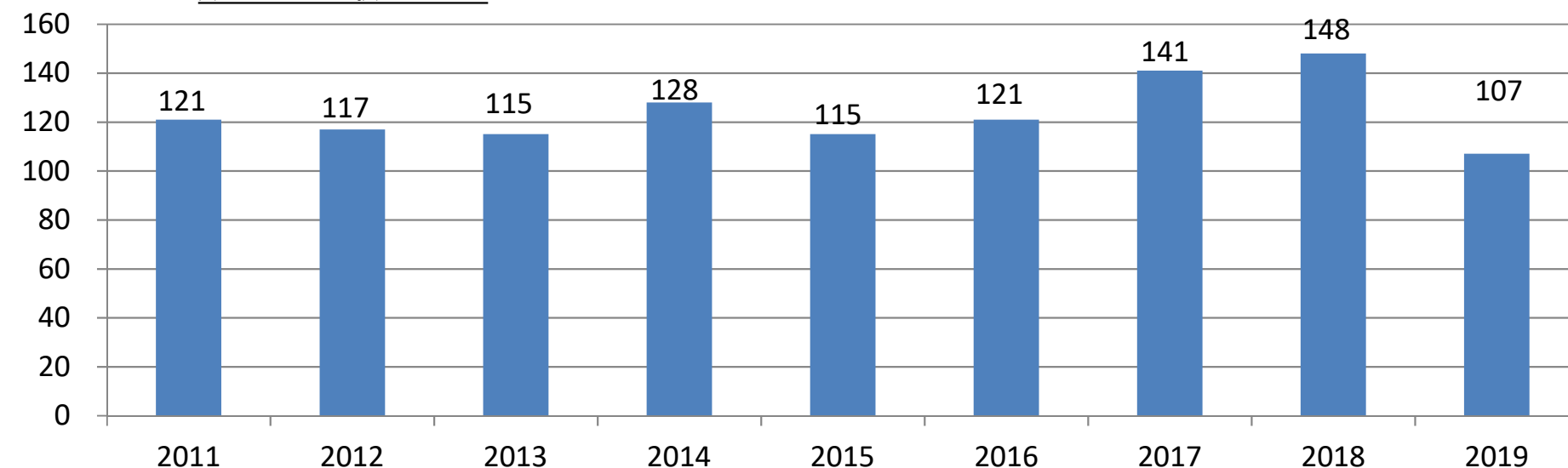
米中貿易摩擦の影響等を受け、日本や東アジアを中心に航空輸送の取扱が減少したこと等により、減収・減益

	2019年度	2018年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	76,186	89,990	△13,804	△15.3%
営業利益	170	2,392	△2,221	△92.9%

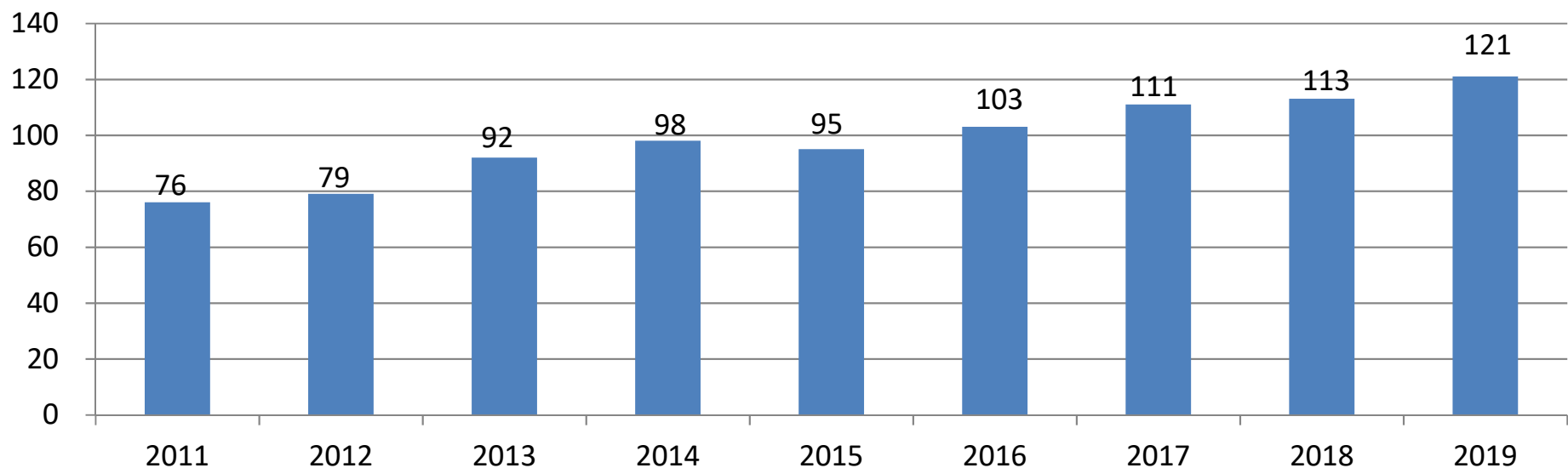
《国際輸送》 主な営業情報

(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

新型コロナウイルスの影響
 営業収益 △52億円
 営業利益 △33億円

レム東京京橋：2019年4月3日開業
 ホテル阪神アネックス大阪：2019年5月15日開業
 ホテル阪急レスパイア大阪：2019年11月27日開業
 レムプラス銀座：2019年12月24日開業

新規ホテルの開業による増収はあったものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受け、また近畿圏のホテル市場が厳しく、宿泊部門が低調に推移したこと等により、減収・減益

(単位：百万円)

	2019年度	2018年度	比較増減	増減率
営業収益	60,280	64,923	△4,643	△7.2%
営業利益	△ 3,142	1,214	△4,356	—

【 ホテルセグメント(阪急阪神ホテルズ) 2019年度の概況 】

◆ホテル客室稼働率

全社 80.1%^{※1・2} (前期比 △10.6P)
 近畿圏 80.6%^{※2} (前期比 △10.3P)
 首都圏 79.7%^{※2} (前期比 △11.2P)

◆ホテル平均客室単価 (ADR)

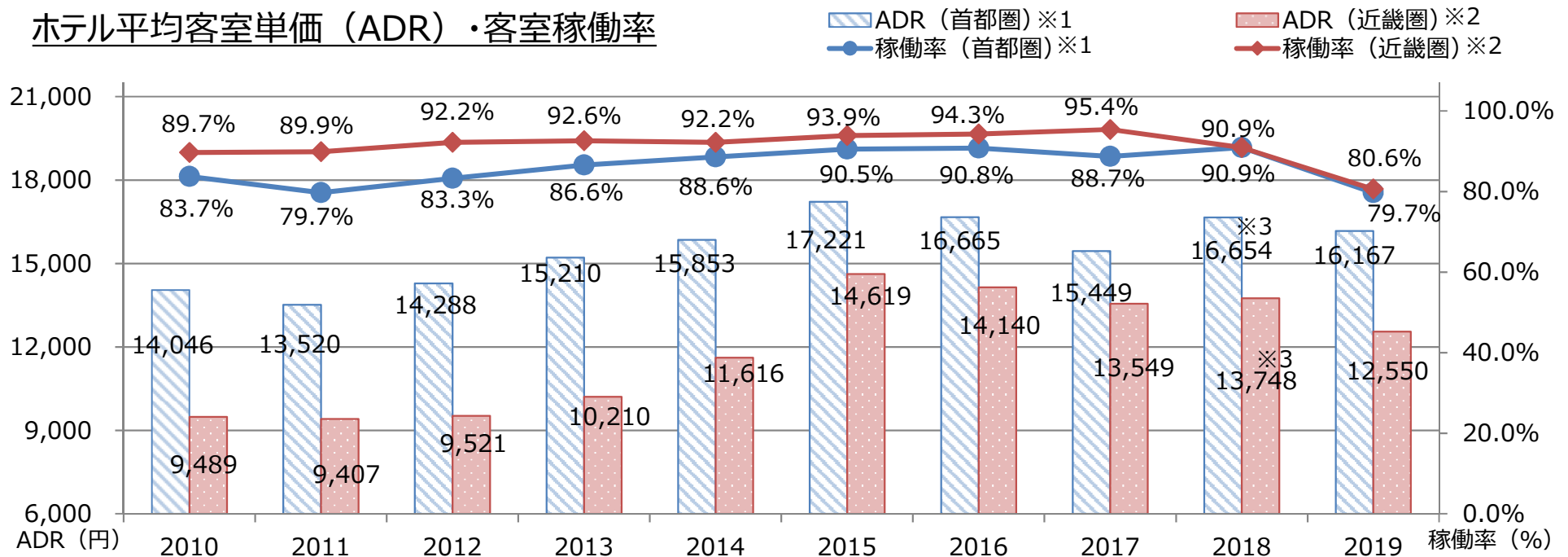
全社 13,578円^{※1・2} (前期比^{※3} △837円)
 近畿圏 12,550円^{※2} (前期比^{※3} △1,198円)
 首都圏 16,167円^{※2} (前期比^{※3} △487円)

※1：レム鹿児島を含む数値 ※2：新規開業ホテル(レム東京京橋・レムプラス銀座・ホテル阪急レスパイア大阪・ホテル阪神アネックス大阪)を含む数値

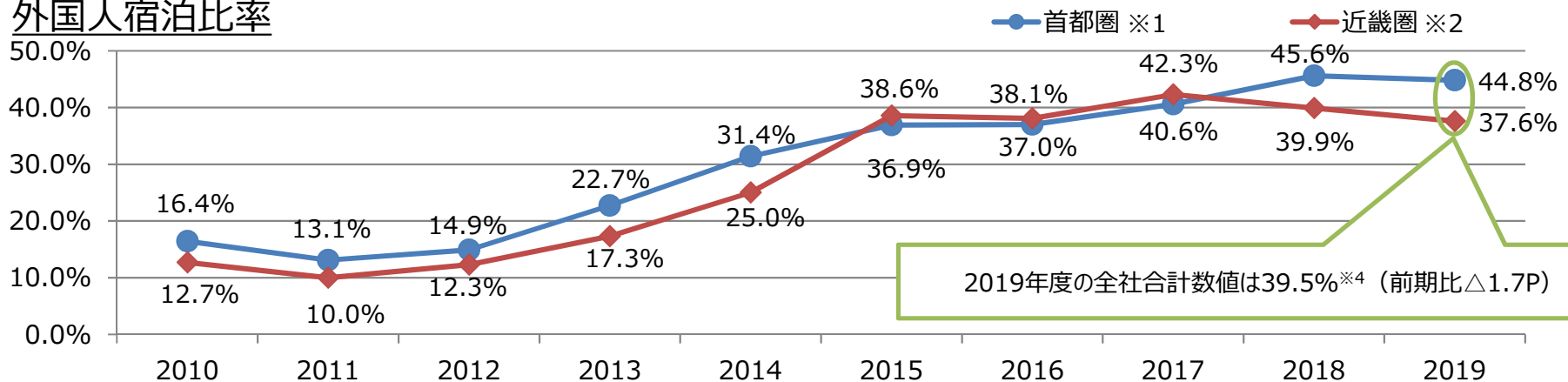
※3：2019年度より海外OTAの計上方法を純額方式から総額方式に変更したことに伴い、2018年度との比較は遡及適用後の数値(総額方式)で行っている

《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 ※2 阪急阪神ホテルズ直営 近畿圏所在のホテル

※3 2019年度より海外OTAの計上方法を純額方式から総額方式に変更したことに伴い、2018年度は遡及適用後の数値 (総額方式) となっている ※4レム鹿児島を含む数値

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

連結損益比較表（営業外損益）

（単位：百万円）
比較増減

	2019年度	2018年度	
営業利益	95,170	114,937	△19,767
営業外収益	7,331	9,377	△2,046
うち持分法による投資利益	3,389	4,962	△1,573
営業外費用	13,706	13,771	△65
うち支払利息	9,267	9,615	△347
経常利益	88,795	110,543	△21,748

連結損益比較表（特別損益）

(単位：百万円)
比較増減

	2019年度	2018年度	
特別損益	△ 2,048	△ 21,981	+ 19,932
特別利益	6,038	7,221	△ 1,183
工事負担金等受入額	4,643	3,657	+ 986
固定資産売却益	304	2,758	△ 2,453
その他	1,090	806	+ 283
特別損失	8,086	29,202	△ 21,115
固定資産圧縮損	4,636	4,042	+ 593
減損損失	361	19,262	△ 18,901
投資有価証券評価損	1,356	399	+ 957
その他	1,732	5,497	△ 3,765

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）

	2019年度	2018年度	比較増減
税金等調整前当期純利益	86,746	88,562	△1,816
法人税等合計	29,834	20,525	+9,309
法人税、住民税及び事業税	28,235	19,104	+9,130
法人税等調整額	1,599	1,420	+178
当期純利益	56,911	68,036	△11,125
非支配株主に帰属する 当期純利益	2,051	2,560	△509
親会社株主に帰属する 当期純利益	54,859	65,476	△10,616

前期に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があり、その反動等によるもの

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2019年度末	2018年度末	比較増減	主な増減要因																																				
資産の部	流動資産	262,984	302,963	△39,978	受取手形及び売掛金 △24,787 旅行事業に係る売上債権の減等																																				
	固定資産	2,226,097	2,163,259	+62,837	有形・無形固定資産 +28,786 長期貸付金 +21,413 投資有価証券 +11,179																																				
	資産合計	2,489,081	2,466,223	+22,858																																					
負債の部	流動負債	394,634	404,286	△9,651																																					
	固定負債	1,156,774	1,146,555	+10,218																																					
	負債合計	1,551,409	1,550,842	+567																																					
					<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019年度末</th> <th>2018年度末</th> <th>比較増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>借入金</td> <td>773,465</td> <td>758,411</td> <td>+15,053</td> </tr> <tr> <td>社債</td> <td>122,000</td> <td>112,000</td> <td>+10,000</td> </tr> <tr> <td>リース債務</td> <td>8,014</td> <td>6,644</td> <td>+1,370</td> </tr> <tr> <td>連結有利子負債</td> <td>903,480</td> <td>877,055</td> <td>+26,424</td> </tr> <tr> <td>未払金</td> <td>+12,457</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>長期前受工事負担金</td> <td>+11,281</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>前受金</td> <td>△32,308</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>支払手形及び買掛金</td> <td>△18,546</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 旅行事業に係る前受金及び仕入債務の減等		2019年度末	2018年度末	比較増減	借入金	773,465	758,411	+15,053	社債	122,000	112,000	+10,000	リース債務	8,014	6,644	+1,370	連結有利子負債	903,480	877,055	+26,424	未払金	+12,457			長期前受工事負担金	+11,281			前受金	△32,308			支払手形及び買掛金	△18,546		
	2019年度末	2018年度末	比較増減																																						
借入金	773,465	758,411	+15,053																																						
社債	122,000	112,000	+10,000																																						
リース債務	8,014	6,644	+1,370																																						
連結有利子負債	903,480	877,055	+26,424																																						
未払金	+12,457																																								
長期前受工事負担金	+11,281																																								
前受金	△32,308																																								
支払手形及び買掛金	△18,546																																								
純資産の部	株主資本	886,935	853,397	+33,538	親会社株主に帰属する当期純利益 +54,859 支払配当 △11,020 自己株式 △9,824																																				
	その他の包括利益累計額	18,711	31,465	△12,754	その他有価証券評価差額金 △10,351																																				
	非支配株主持分	32,025	30,517	+1,507																																					
	純資産合計	937,672	915,381	+22,291																																					
自己資本比率		36.4%	35.9%	+0.5 p																																					

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2019年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	123,086	126,035
うち、税金等調整前当期純利益	86,746	88,562
うち、減価償却費	56,542	54,172
うち、減損損失	361	19,262
うち、法人税等の支払額	△15,295	△30,542
投資活動によるキャッシュ・フロー	△128,498	△116,160
うち、固定資産の取得による支出	△96,028	△137,809
うち、固定資産の売却による収入	884	16,310
うち、投資有価証券の取得による支出	△27,660	△11,744
うち、工事負担金等受入による収入	19,631	18,252
財務活動によるキャッシュ・フロー	964	△11,171
うち、自己株式の取得による支出	△9,960	△10,199
うち、配当金の支払額	△11,020	△9,896
[参考] 連結有利子負債の増減額	26,424	10,297
現金及び現金同等物に係る換算差額	△7	△551
現金及び現金同等物の増減額	△4,454	△1,848
現金及び現金同等物の期首残高	27,589	27,501
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	391	1,935
現金及び現金同等物の期末残高	23,526	27,589

経営指標

	2018年度 実績	2019年度 実績
営業利益	1,149億円	952億円
EBITDA ※1	1,714億円	1,541億円
有利子負債	8,771億円	9,035億円
有利子負債/ EBITDA倍率	5.1倍	5.9倍
D/Eレシオ ※2	1.0倍	1.0倍
親会社株主に帰属 する当期純利益	655億円	549億円
ROE	7.6%	6.1%
(参考)		
ネット有利子負債 ※3	8,482億円	8,785億円
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.0倍	5.7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》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 通期実績	2019年度 通期予想 (11月発表)	比較増減	2019年度 通期予想 (5月発表)	比較増減	2018年度 通期実績	比較増減
	①	②	= ① - ②	③	= ① - ③	④	= ① - ④
合計	7,627	7,950	△323	8,100	△473	7,914	△288
	△220億円						
	952	1,070	△118	1,070	△118	1,149	△198
	△154億円						
[主な内訳]							
都市交通	2,272	2,343	△71	2,428	△156	2,386	△114
	△52億円						
	401	438	△37	438	△37	435	△34
	△47億円						
不動産	2,360	2,462	△102	2,462	△102	2,373	△12
	415	416	△1	416	△1	493	△77
インターネット	740	751	△11	731	+9	745	△5
	△44億円						
	117	135	△18	132	△15	134	△17
	△30億円						
情報・通信	586	592	△6	587	△1	535	+50
	56	55	+1	53	+3	53	+3
旅行	338	389	△51	369	△31	355	△18
	△49億円						
	2	33	△31	19	△17	18	△15
	△31億円						
国際輸送	762	778	△16	887	△125	900	△138
	2	2	△0	18	△16	24	△22
ホテル	603	667	△64	685	△82	649	△46
	△52億円						
	△31	2	△33	17	△48	12	△44
	△33億円						

《参考》セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2019年度 通期実績 ①	2019年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2019年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2018年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
設備投資 合計	811	1,131	△320	1,262	△451	1,144	△333
[主な内訳]							
都市交通	329	394	△65	414	△85	338	△9
不動産	322	520	△198	618	△296	624	△302
インターネット	42	53	△11	46	△4	26	+15
情報・通信	49	61	△12	53	△4	53	△4
旅行	12	17	△5	18	△6	8	+4
国際輸送	11	20	△9	43	△32	7	+4
ホテル	48	70	△22	70	△22	20	+29

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2019年度 通期実績 ①	2019年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2019年度 通期予想 (5月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2018年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
減価償却費 合計	565	570	△5	581	△16	542	+24
[主な内訳]							
都市交通	276	281	△5	286	△10	274	+3
不動産	172	174	△2	175	△3	166	+5
インターネット	38	37	+1	38	△0	37	+1
情報・通信	38	39	△1	40	△2	34	+4
旅行	8	8	△0	8	△0	7	+1
国際輸送	13	10	+3	13	+0	6	+7
ホテル	25	25	+0	25	+0	21	+4
EBITDA (※) 合計	1,541	1,660	△119	1,670	△129	1,714	△172
[主な内訳]							
都市交通	677	719	△42	724	△47	708	△31
不動産	588	592	△4	593	△5	659	△70
インターネット	154	172	△18	170	△16	171	△17
情報・通信	94	94	△0	93	+1	87	+7
旅行	10	41	△31	27	△17	24	△14
国際輸送	15	12	+3	31	△16	30	△15
ホテル	△6	27	△33	42	△48	34	△40

(※) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

I.2019年度（2020年3月期）決算概要

II.2020年度（2021年3月期）業績予想

III.サステナブル経営について

IV.参考資料

(1) 中期経営計画の概要について

(2019年5月の決算説明会資料より再掲)

(2) 各プロジェクトの進捗状況について

(3) その他

2020年度（2021年3月期）業績予想について

■ 2020年度（2021年3月期）業績予想

- 当社グループは、多くの事業で新型コロナウイルスの影響を受けており、2020年度の業績については、その影響が及ぶ時期や程度等によって、大きく変動するものと考えられる
- こうした状況のもと、通期の業績予想については、現時点では新型コロナウイルスの影響を合理的に算定することが困難であることから、未定とする。今後、業績予想の開示が可能となった時点で速やかに公表する

■ 各事業における新型コロナウイルスの主な影響

都市交通	・出控え・自粛要請やインバウンド需要の減少等による減収
不動産	・賃貸施設の休館・営業時間の短縮、国内マンション事業の販売活動休止等に伴う賃貸・分譲事業の減収
エンタテインメント	・プロ野球の開幕延期、宝塚歌劇の公演中止等による減収
旅行	・海外・国内ツアーの催行中止等による減収
ホテル	・インバウンド需要の減少や、旅行・出張・宴会の取りやめによる国内需要の減少等による減収

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
- なお、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

(参考) 総還元性向の算出方法

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

■ 具体的な利益配分について

- **2019年度の利益配分については**、当初の予定どおり、**1株あたりの年間配当金を従来の40円から50円※**に引き上げるとともに、**自己株式の取得は**、上記の算出方法に基づき**43億円を上限に実施**する

※ 2020年6月17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

- 2020年度の利益配分については現時点では未定とし、上記の「株主還元に関する基本的な考え方」に基づき、今後の業績動向を踏まえ、決定次第、速やかに公表する

I.2019年度（2020年3月期）決算概要

II.2020年度（2021年3月期）業績予想

III.サステナブル経営について

IV.参考資料

(1) 中期経営計画の概要について

(2019年5月の決算説明会資料より再掲)

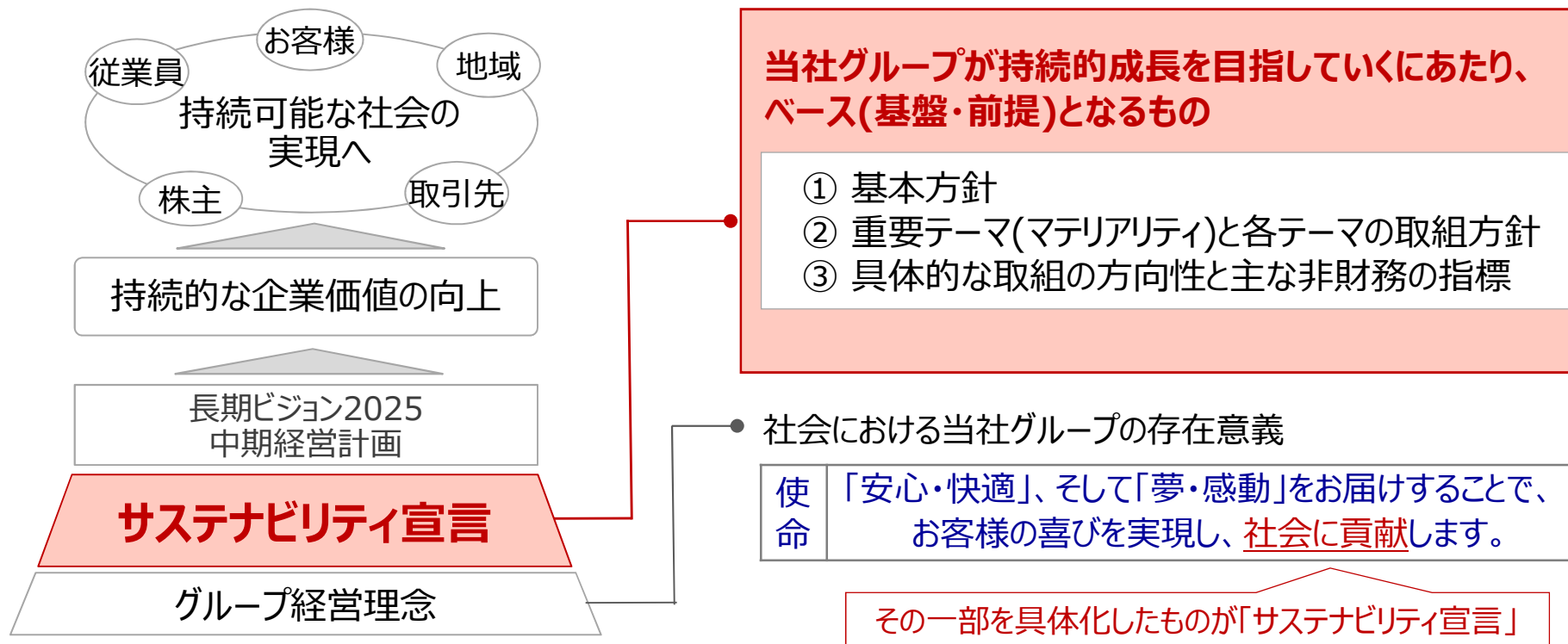
(2) 各プロジェクトの進捗状況について

(3) その他

サステナブル経営の推進

- ・ 当社グループでは、これまでもESG（環境・社会・企業統治）に関して様々な取組を実施してきた
- ・ そうした中で今般、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向けた今後の取組の方向性を示すものとして「サステナビリティ宣言」を策定し、今後は、これをベースにサステナブル経営をさらに推し進めていくこととする

【サステナビリティ宣言の位置づけ】



【当社グループでの推進方】

- ・ グループ全体でサステナビリティに関する取組を推進していくため、以下のとおり体制を整備する
 - 阪急阪神ホールディングスに「サステナビリティ推進部」を設置
 - グループCEOを委員長とした「サステナビリティ推進委員会」を設置
 これらの体制を通じて、各重要テーマに関する取組の進捗管理を行うとともに、サステナビリティに関する中期経営計画の策定方針等を検討する
- ・ 2021年度から、各コア事業のサステナビリティに関する取組を中期経営計画に反映させていく



サステナビリティ宣言の内容①

①サステナビリティ宣言（基本方針） 当社グループがサステナブル経営を進める上で、目指す社会を描いた宣言文

～ 暮らしを支える「安心・快適」、暮らしを彩る「夢・感動」を、未来へ ～

私たちは、100年以上積み重ねてきた「まちづくり」・「ひとづくり」を未来へつなぎ、地球環境をはじめとする社会課題の解決に主体的に関わりながら、すべての人々が豊かさと喜びを実感でき、次世代が夢を持って成長できる社会の実現に貢献します。

②重要テーマ(マテリアリティ) 当社グループがサステナブル経営を進める上で、重きを置く6つのテーマ

テーマ	取組方針
①安全・安心の追求  	鉄道をはじめ、安全で災害に強いインフラの構築を目指すとともに、誰もが安心して利用できる施設・サービスを日々追求していきます。
②豊かなまちづくり    	自然や文化と共に、人々がいきいきと集い・働き・住み続けたいくなるまちづくりを進めます。
③未来へつながる暮らしの提案   	未来志向のライフスタイルを提案し、日々の暮らしに快適さと感動を創出します。
④一人ひとりの活躍    	多様な個性や能力を最大限に発揮できる企業風土を醸成するとともに、広く社会の次世代の育成にも取り組みます。
⑤環境保全の推進   	低炭素社会や循環型社会に資する環境保全活動を推進します。
⑥ガバナンスの充実  	すべてのステークホルダーの期待に応え、誠実で公正なガバナンスを徹底します。

サステナビリティ宣言の内容②

③主な目標（非財務の指標）

当社グループがサステナブル経営を進める上で、設定する主な目標

重要テーマ (マテリアリティ)	取組方針 (一部抜粋)	非財務の指標
①安全・安心の追求	鉄道をはじめ、安全で災害に強いインフラの構築を目指す	鉄道事業における有責事故：ゼロを目標とする
④一人ひとりの活躍	多様な個性や能力を最大限に発揮できる企業風土を醸成する	目標①従業員満足度：継続的に前回調査※を上回る (対象範囲：当社及び阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産) 目標②女性管理職比率：10%程度(2030年度) (対象範囲：当社及び中核6社) 目標③女性新規採用者比率：30%以上を継続する (対象範囲：当社及び中核6社)
⑤環境保全の推進	低炭素社会に資する環境保全活動を推進する	CO2の排出量の削減率： 目標① 2013年度比▲26%(2030年度) (対象範囲：当社及び子会社の国内事業所) 目標② 2013年度比▲40%(2030年度) (対象範囲：阪急電鉄及び阪神電気鉄道の鉄道事業における電力の使用分)





※ 2年に一度実施

重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組①



重要テーマ⑤「環境保全の推進」 【低炭素社会や循環型社会に資する取組例】

Environment: 環境

具体的な取組の方向性	各事業の主な取組例	
CO2など温室効果ガスの排出量の削減、 エネルギー効率の改善 (省エネの推進)	<p>【都市交通事業】 省エネ車両の導入促進 駅舎・車内照明のLED化</p> <p>【不動産事業】 賃貸ビルにおける省エネ設備の導入促進</p> <p>【エンタテインメント事業】 宝塚大劇場の照明のLED化</p>	 <p>宝塚大劇場ロビー</p>
再生可能エネルギー (太陽光発電など)の活用	<p>太陽光発電設備の設置</p> <p>【都市交通事業】 摂津市駅(阪急電鉄)、大石駅(阪神電気鉄道)など</p> <p>【不動産事業】 HEPファイブ(商業施設)、ジオ(分譲マンション)の一部物件など</p> <p>【エンタテインメント事業】 阪神甲子園球場の銀傘</p>	 <p>阪神甲子園球場</p>
環境配慮型建物 (グリーンビルディング)の拡大	<p>【不動産事業】 DBJ Green Building認証の取得 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: 大阪梅田ツインタワーズ・サウス、阪急西宮ガーデンズ) 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)</p>	 <p>大阪梅田ツインタワーズ・サウス</p>
廃棄物発生の抑止および リサイクルの推進	<p>【エンタテインメント事業】 阪神甲子園球場内で販売する飲料カップのリサイクルを推進</p> <p>【ホテル事業】 プラスチックごみの削減に向けた「生分解性ストロー」への切替</p>	<p>生分解性 ストロー</p> 

重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組②



Social: 社会

重要テーマ④「一人ひとりの活躍」

【働きがいの向上および労働環境の整備、ダイバーシティの推進に資する取組例】

■ 働きがいの向上および労働環境の整備

- ・従業員満足度調査を定期的実施し、分析結果を職場環境の整備に反映

■ 女性の活躍推進

- ・仕事と育児・介護との両立を支援する制度を整備(短縮時間勤務等)
- ・女性社員の採用促進や、管理職への登用を見据えた育成等により女性活躍を支援

■ 特例子会社「あしすと阪急阪神」による障がい者雇用の促進

- ・同社が受託する清掃・産業マッサージ・グループ内配送等の業務において障がい者雇用を拡充
- ・2019年9月「ハートフル企業チャレンジ応援賞」を受賞 (主催：大阪府)



【健康経営の推進に資する取組例】

■ 「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)

■ 『健康経営優良法人 2020』としてグループ11社が認定された

大規模法人部門(ホワイト500)	阪神電気鉄道
大規模法人部門	阪急電鉄、阪急阪神不動産、阪急交通社、アイテック阪急阪神
中小規模法人部門	阪急阪神リート投信、阪急阪神不動産投資顧問、中央電設、阪急阪神保険サービス、阪急メディアックス、阪急コンストラクション・マネジメント

■ 今後の取組

- ・グループ各社において、PDCAサイクルを実施し、積極的に健康経営を推し進める

重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組③

重要テーマ④「一人ひとりの活躍」

【次世代を育成する機会の提供に資する取組例】

Social:社会



当社グループの社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト※」の中で以下の取組を実施している

■ 阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊

- ・当社グループの各事業において施設・人材を活用し、夏休み期間中の小学生に、多彩で本格的な仕事体験や学びの機会を提供
- ・2019年度末までに累計389のプログラムに1万7,000人超の小学生を招待
- ・2018年度に「キッズデザイン賞」を受賞（主催：キッズデザイン協議会）



■ 阪急ゆめ・まち わくわくWORKプログラム

- ・阪急電鉄の管理職が、同社の創業者である小林一三が手掛けた「まちづくり」や、まちを支える様々な仕事を紹介する出張授業を小学校で行い、小学生に将来の仕事を考える機会を提供
- ・2019年度末までに延べ197校で約1万7,000人の小学生を対象に実施
- ・上記の2つの取組は、2017年度に「第8回キャリア教育アワード」で経済産業大臣賞（大賞）を受賞（主催：経済産業省）



※阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト

2009年から、阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指しており、未来へつなぐ「地域環境づくり」と「次世代の育成」を重点領域として、各ステークホルダー（グループ各社・地域社会・従業員）との協働という観点から様々な活動に取り組んでいる



私たちは、未来へつなぐ「環境づくり」と「人づくり」に貢献します。

《参考》SDGs トレインの運行

Social:社会・
Environment:環境

当社グループの社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の10周年を記念して以下の取組を実施している

■「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を運行(2019年度～)

- ・SDGsを啓発するラッピング列車(阪急3編成・阪神1編成)を運行
 - (1)当社グループのほか、国連、外務省・環境省、沿線自治体、SDGsの取組に積極的な企業、市民団体等が、全ての車内広告スペースを利用して100種類以上のポスターを掲出し、啓発メッセージを発信
 - (2)SDGsの機運をより高めるため、大阪・関西万博の開催が予定されている2025年度まで運行を継続する予定
- ・2019年度に『第17回企業フィランソロピー大賞』の企業フィランソロピー賞《未来への道しるべ賞》を受賞（主催：公益社団法人日本フィランソロピー協会）



(注)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。

重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組④



重要テーマ⑥「ガバナンスの充実」

【企業統治の実効性・透明性の向上に資する取組】

Governance: 企業統治

(注)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。

■ 企業統治委員会の設置 (2015年度～)

- ・役員を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設置
(年2回開催。代表取締役、常勤監査役及び社外役員で構成)

■ 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
(2019年度からは、評価の効果をさらに高めるため、ヒアリングにあたり事前アンケートを実施)

■ 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～)

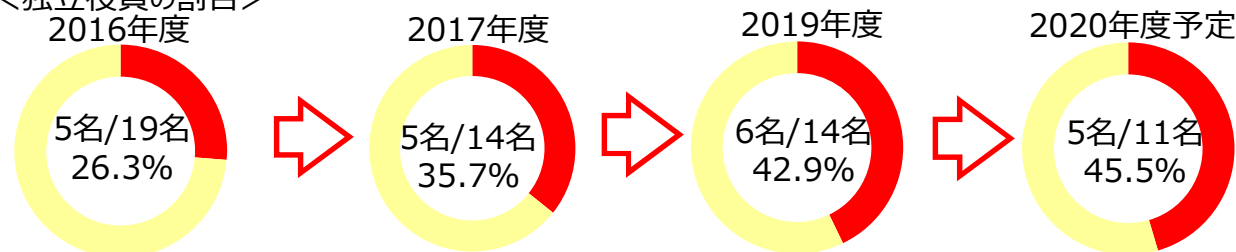
- ・具体的な報酬額を含む取締役の報酬の決定について、客観性・透明性のある手続とすることを目的として設置
(年1回開催。会長及び社外役員で構成)

■ 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

■ 監査等委員会設置会社への移行 (2020年度～) ※

- ・取締役会の監督機能をより強化し、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として、監査等委員会設置会社に移行
- ・当該移行と同時に役員数を11名に減じるとともに、独立社外取締役を5名(うち2名は女性)とし、独立役員の割合をさらに高める
<独立役員の割合>



※ 2020年6月17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.2019年度（2020年3月期）決算概要

II.2020年度（2021年3月期）業績予想

III.サステナブル経営について

IV.参考資料

(1) 中期経営計画の概要について

(2019年5月の決算説明会資料より再掲)

(2) 各プロジェクトの進捗状況について

(3) その他

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

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

労働市場の逼迫

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

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）

2019年5月の決算説明会資料より再掲

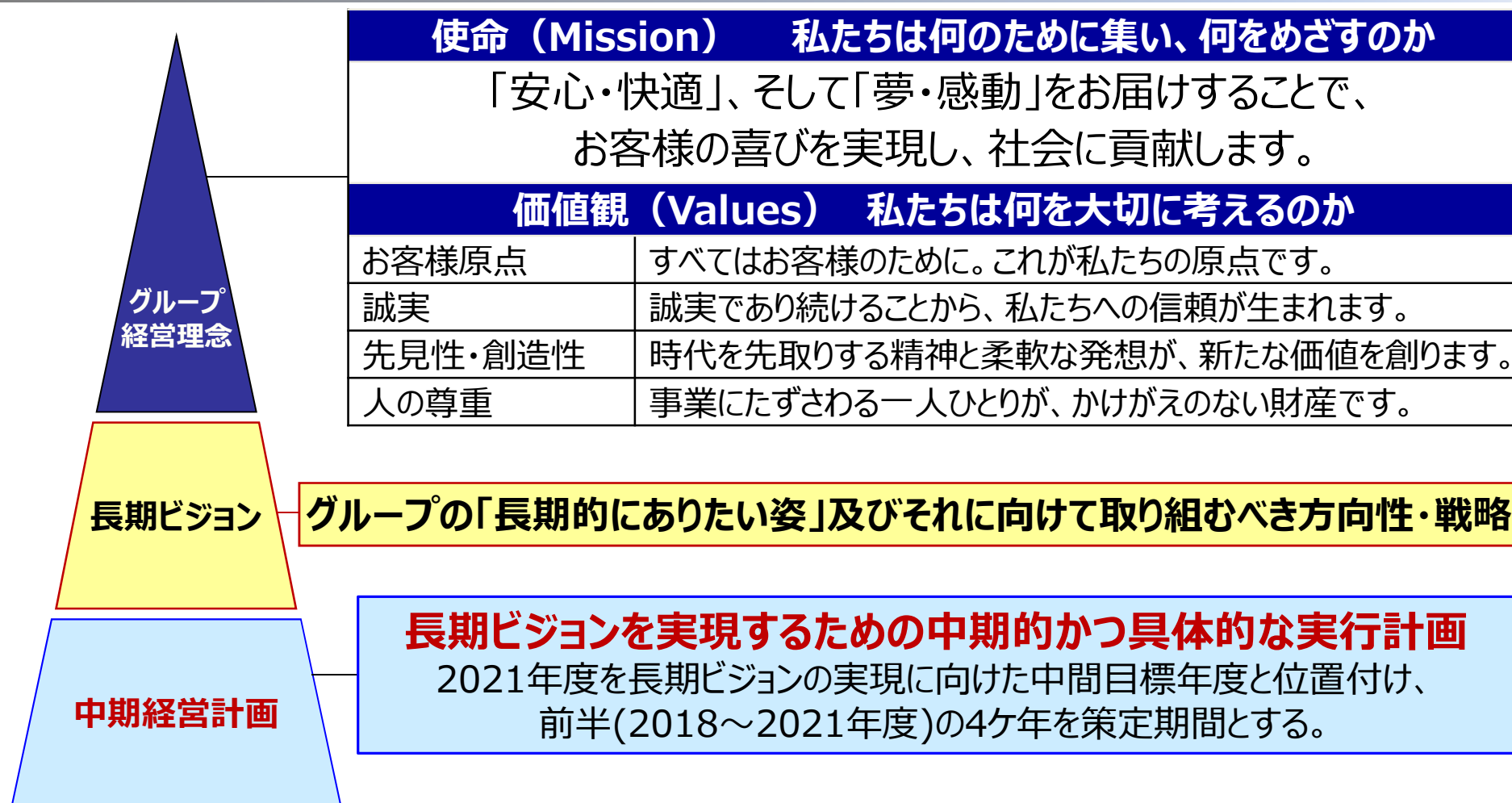
人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年度頃においても、営業利益が最低でも現行の1,000億円水準を生み出せる企業グループになることができるよう、戦略①～④の取組を推し進めることにより、2025年度時点では下表の通りの水準を目指す

	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

2019年5月の決算説明会資料より再掲



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

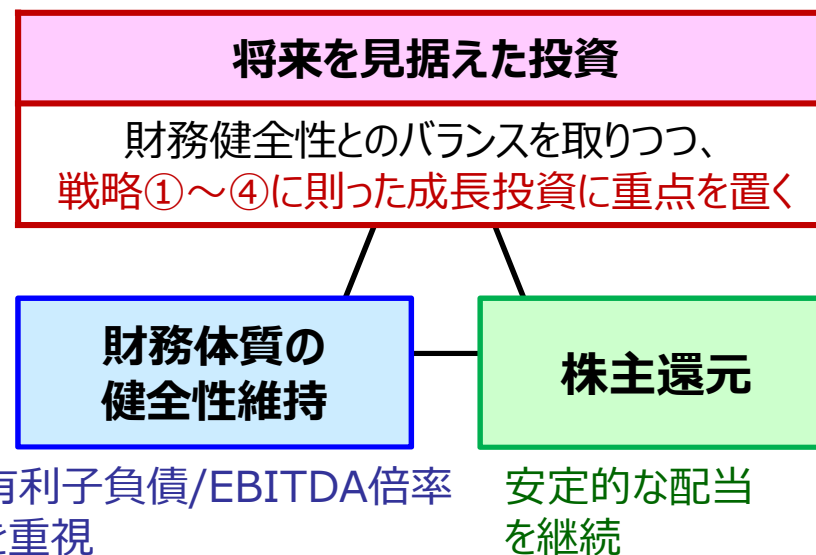
- ・本計画期間では、2025年度の営業利益1,200億円の達成に向け、足元の利益水準である1,000億円から利益を着実に伸長させ、まずは中間目標年度である**2021年度に営業利益1,100億円**を安定的に計上できる企業グループとなることを目指していく
- ・それを実現していくために、戦略①～④に則った**成長投資に重点**を置いて**資金を配分**する

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



戦略①～④における主な取組

2019年5月の決算説明会資料より再掲

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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・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

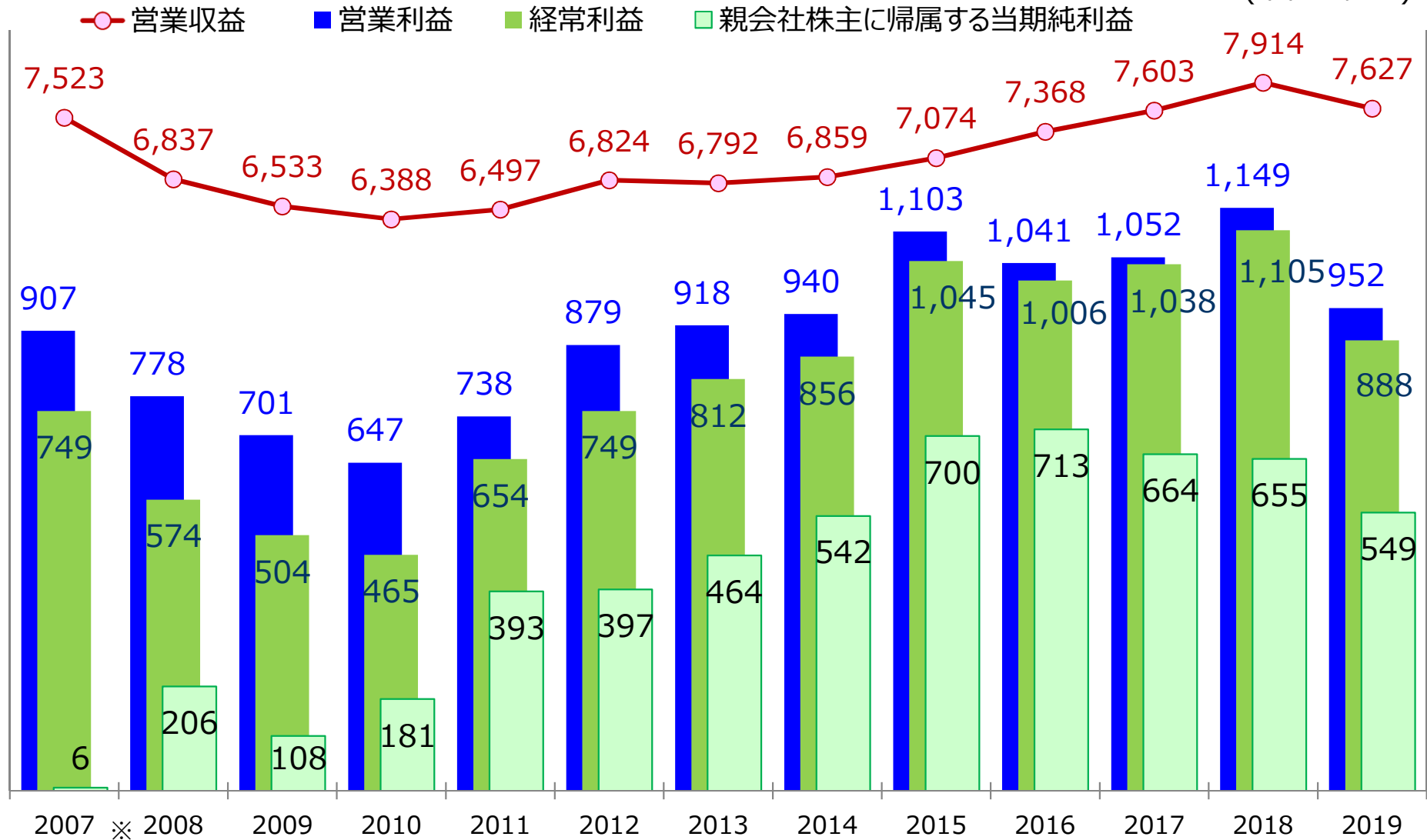
- | |
|---------------------------|
| 海外を含めたマンション事業の規模拡大 |
| 情報サービス事業の成長 |
| 旅行事業の利益伸長 |
| 国際輸送事業の取扱物量の拡大 |

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 |
|--------------------------------|---------------------|

【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

I.2019年度（2020年3月期）決算概要

II.2020年度（2021年3月期）業績予想

III.サステナブル経営について

IV.参考資料

(1) 中期経営計画の概要について

(2019年5月の決算説明会資料より再掲)

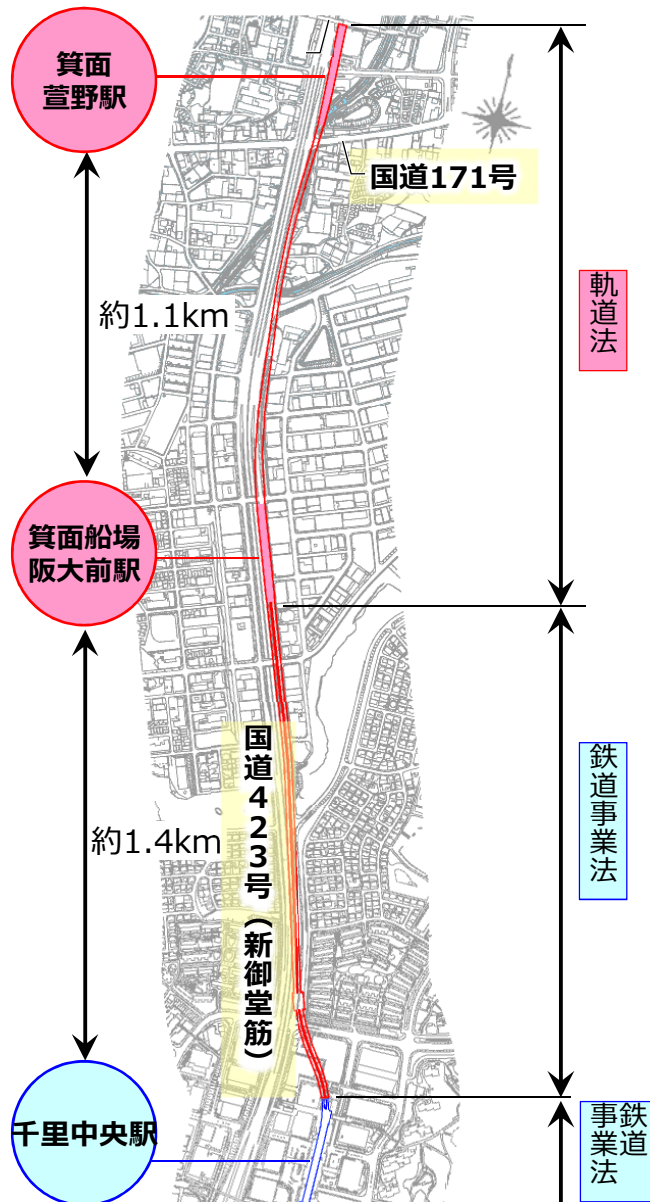
(2) 各プロジェクトの進捗状況について

(3) その他

各プロジェクトのスケジュール

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
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	● 全体竣工予定			
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	→	● 商業施設開業				
宝塚ホテル移転計画	→			● 開業予定					
彩都もえぎ物流施設計画	→				● 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	→						● 先行街びらき予定	● 2027年度 全体開業予定	
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)	→			● 順次開業					
阪急阪神銀座ビル (銀座3丁目計画)	→			● 順次開業					

北大阪急行延伸事業



【整備計画の概要】

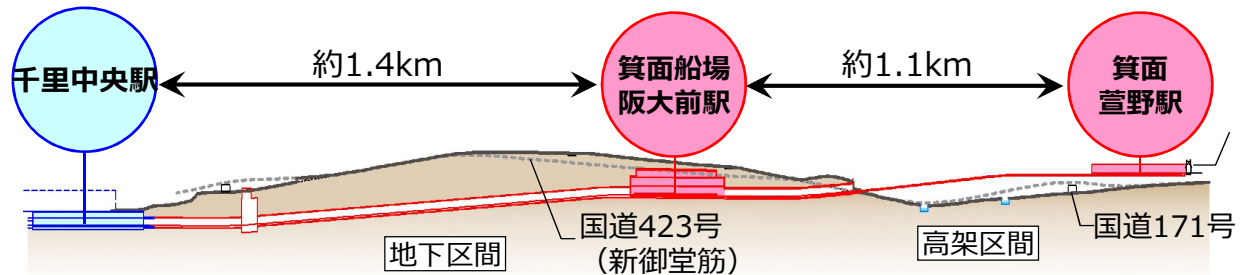
- 延伸距離 千里中央～箕面萱野 2.5km
- 新駅整備 箕面船場阪大前駅、箕面萱野駅
- 概算事業費 650億円
- 需要 4.5万人/日

【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



梅田1丁目1番地計画 (ビル名称：大阪梅田ツインタワーズ・サウス)

【計画概要】

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

※1 大阪神ビル・新阪急ビル間道路を含む

【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】

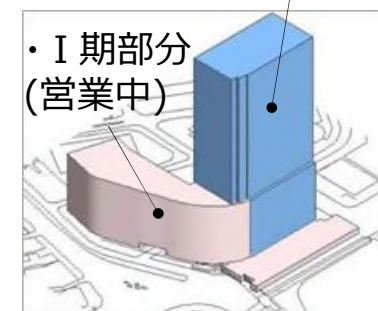
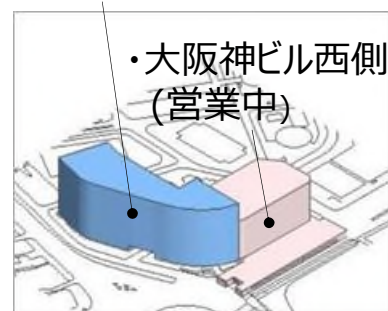


【I期工事】

- ・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

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
- ・ 現在は、「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んでいる

【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	約15,720㎡	約30,430㎡
延床面積	約154,200㎡	約413,000㎡
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)

2020年度下期	民間宅地工事着工
2024年夏頃	先行街びらき※
2027年度	全体開業

※:民間宅地施設の一部開業、都市公園の一部開園



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

その他沿線におけるプロジェクト進捗状況①

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 (阪神「福島」駅 徒歩3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(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 マンション引渡開始 2020年3~4月 商業施設開業	2020年6月21日

※ 共同事業者の持分を含む総面積・総戸数を記載

その他沿線におけるプロジェクト進捗状況②

開業時期順	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	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116,000㎡※ B街区：約31,000㎡※	約33,300㎡
建物規模	A街区：地上5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：大規模マルチテナント型 [複数テナント利用が前提の高機能施設]、 B街区：マルチテナント型 [1棟貸もしくは2～4テナントへの分割貸が可能な ボックスタイプ型施設])	ホテル (「レムプラス」2号店出店予定)、 オフィス、商業施設、駅施設
開業時期	A街区：2021年春頃 (竣工時期) B街区：2021年春頃 (竣工時期)	2021年春頃 (竣工時期)

首都圏におけるプロジェクト進捗状況

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)	コモレ四谷 (四谷駅前再開発計画)	阪急阪神銀座ビル (銀座3丁目計画)
			
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・東京メトロ「四ツ谷」駅 徒歩1分)	東京都中央区銀座3丁目 (東京メトロ「銀座」駅 徒歩1分)
敷地面積	約 1,450㎡※	約 17,900㎡※	約 310㎡
延床面積	約17,000㎡※	約139,600㎡※	約2,900㎡
建物規模	地上14階・地下1階	地上31階・地下3階	地上11階・地下1階
建物用途	ホテル (「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2月～ 順次入居・開業	2020年4月～ 順次入居・開業

※ 共同事業者の持分を含む総面積を記載

インドネシア（ジャカルタ）で賃貸不動産の取得

【概要】

- ・ 阪急阪神不動産は、インドネシアにおいて同国を代表する商業・オフィス・ホテルからなる複合施設「プラザインドネシアコンプレックス」と、JKT48劇場や映画館等が入居する商業施設「fXスティルマン」を保有・運営・管理する現地事業体に出資して、海外での不動産賃貸事業に本格的に参入
- ・ 両施設とも、ジャカルタ市内の中心地区(CBD※¹)にあるメイン通りに面するとともに、2019年4月に開業したインドネシア初の地下鉄「ジャカルタ都市高速鉄道(MRT)」の駅前という好立地に位置しており、特にプラザインドネシアコンプレックスは、現地において非常に知名度・評価の高いビルである

※1 Central Business Districtの略で、市街地の中で官庁・企業・商業施設等が集中する地区のこと

【対象不動産の概要】

〈プラザインドネシアコンプレックス〉



延床面積	約243,000㎡※ ²
主な施設構成	商業施設(高級ブランドを中心に約400のテナントを有する) オフィス(49階建のプレミアムグレードオフィス) ホテル(客室規模427室の5つ星ホテル)

〈fXスティルマン〉



延床面積	約41,000㎡※ ²
主な施設構成	商業施設(テナント数：約140) 大学、劇場、映画館

※² 共同事業者の持分を含む総面積を記載

【位置図】

〈ジャカルタ近郊〉



〈ジャカルタ中心地区〉



I.2019年度（2020年3月期）決算概要

II.2020年度（2021年3月期）業績予想

III.サステナブル経営について

IV.参考資料

(1) 中期経営計画の概要について

(2019年5月の決算説明会資料より再掲)

(2) 各プロジェクトの進捗状況について

(3) その他

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 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

【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）

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 アドバンス開発
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 HANKYU HANSHIN LOGISTICS INDONESIA
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	阪神電気鉄道 アイテック阪急阪神 システム技研 ユミルリンク オールワークス ミマモルメ 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

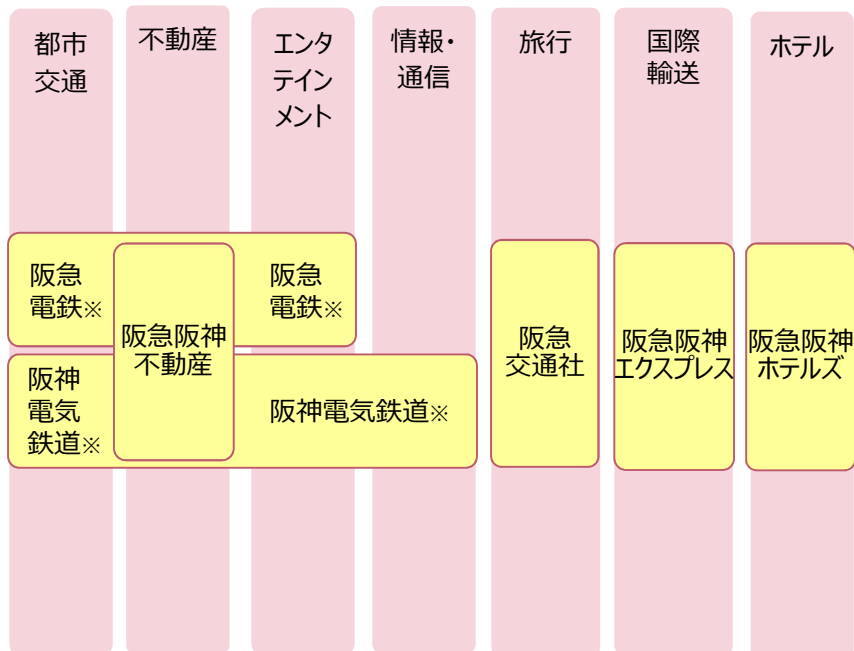
旅行事業	
旅行	阪急交通社 阪急阪神ビジネストラベル 阪急トラベルサポート 阪神トラベル・インターナショナル
国際輸送事業	
国際輸送	阪急阪神エクスプレス 阪急阪神ロジパートナーズ HANKYU HANSHIN EXPRESS (USA, DEUTSCHLAND, UK, NETHERLANDS, BEIJING, SHANGHAI, GUANGZHOU, HK, TAIWAN, KOREA, Southeast Asia, SINGAPORE, THAILAND, MALAYSIA, PHILIPPINES, INDONESIA, VIETNAM, INDIAの18社) HANKYU HANSHIN INTERNATIONAL LOGISTICS SHANGHAI HANKYU HANSHIN LOGISTICS INDONESIA
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 有馬ビューホテル 天橋立ホテル 呉阪急ホテル

2020年3月31日現在

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



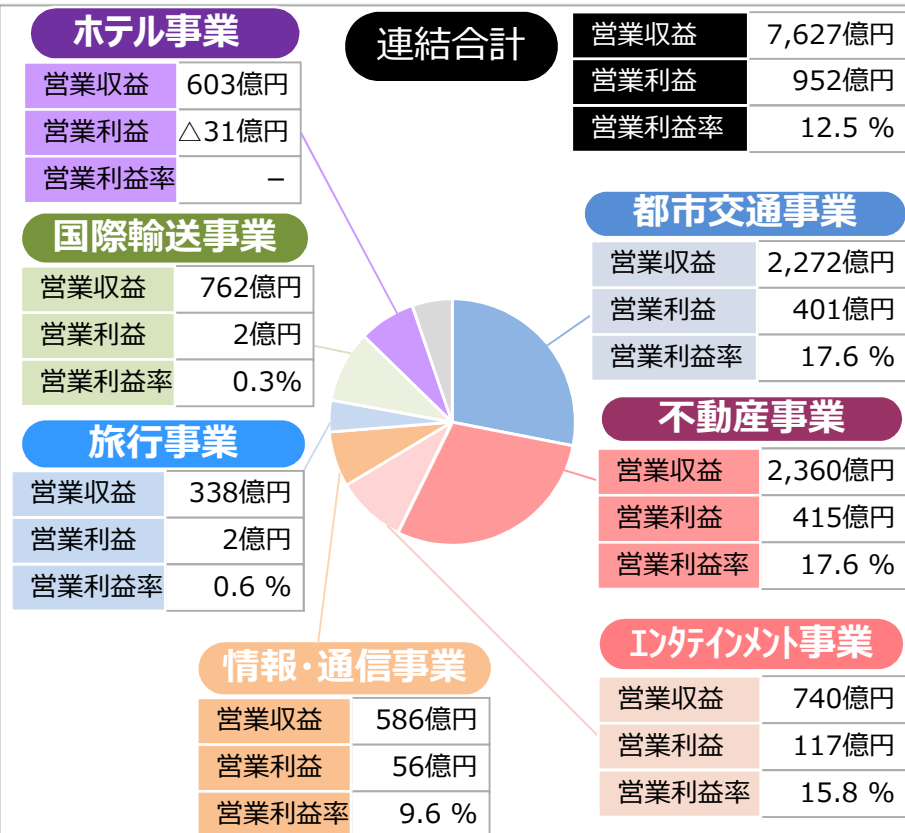
2020年3月31日現在

- ※ 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（2019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	大阪梅田～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	大阪梅田～宝塚 24.5
	箕面線	石橋阪大前～箕面 4.0
計		28.5
京都線	京都本線	大阪梅田～京都河原町 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	
計		140.8
神戸高速線	神戸三宮～新開地	2.8
総合計		143.6

乗入区間

種別	線別	区間	営業キロ程
阪急	能勢電鉄線	川西能勢口～日生中央 10.8km	
	大阪メトロ堺筋線	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	大阪梅田～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	
計		43.9
神戸高速線	元町～西代 5.0	
総合計		48.9

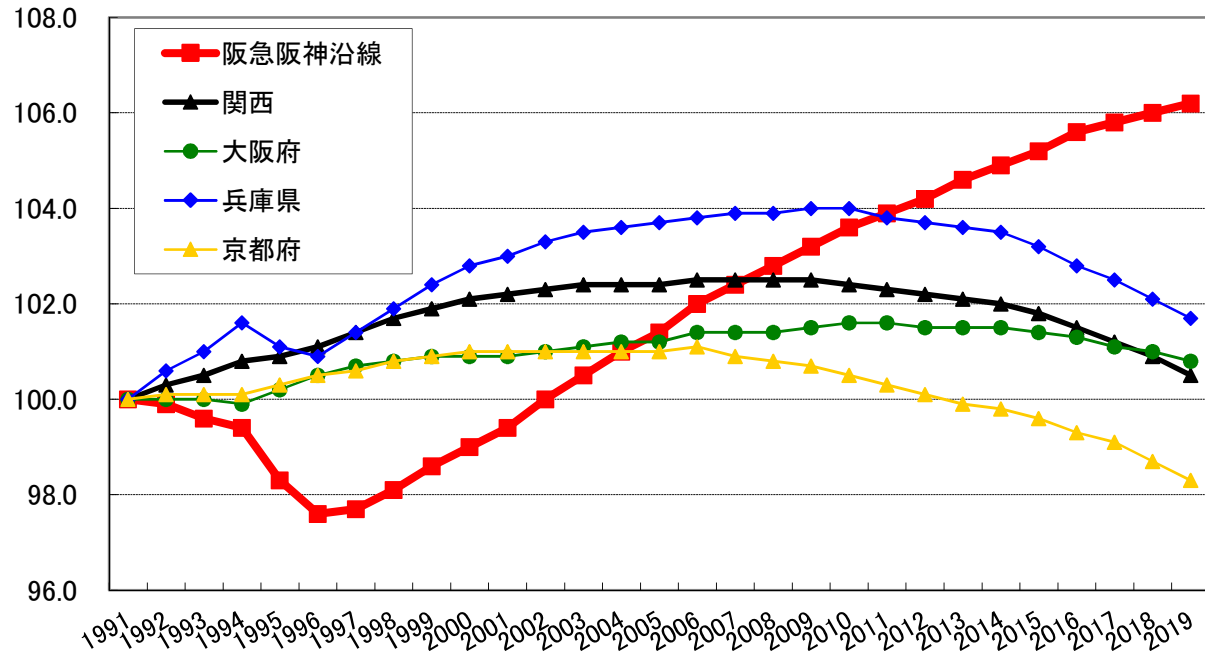


阪急・阪神沿線②

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、2019年1月1日現在

	面積 (kmi)	人口 (千人)
阪急・阪神沿線	1,318	5,618
大阪府 (沿線)	449	2,682
兵庫県 (沿線)	471	2,268
京都府 (沿線)	398	668
阪急・阪神沿線外	26,033	14,652
大阪府 (沿線外)	1,456	5,931
兵庫県 (沿線外)	7,930	3,194
京都府 (沿線外)	4,214	1,827
滋賀県	4,017	1,391
奈良県	3,691	1,350
和歌山県	4,725	958
合計	27,351	20,269



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 (2019年9月26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	高槻駅・高槻市駅	(大阪府高槻市)
2	大阪梅田駅・大阪駅	(大阪市北区)	12	豊中駅	(大阪府豊中市)
3	岡本駅	(兵庫県神戸市)	13	天王寺駅	(大阪市天王寺区)
4	夙川駅	(兵庫県西宮市)	14	江坂駅	(大阪府吹田市)
5	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	15	淀屋橋駅	(大阪市中央区)
6	千里中央駅	(大阪府豊中市)	16	烏丸御池駅	(京都府京都市)
7	御影駅	(兵庫県神戸市)	17	塚口駅	(兵庫県尼崎市)
8	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	18	北千里駅	(大阪府吹田市)
9	神戸三宮駅・三ノ宮駅	(兵庫県神戸市)	19	なんば駅	(大阪府中央区)
10	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	20	住吉駅	(兵庫県神戸市)

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20のうち、13位の天王寺駅、15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 (2020年3月末時点)

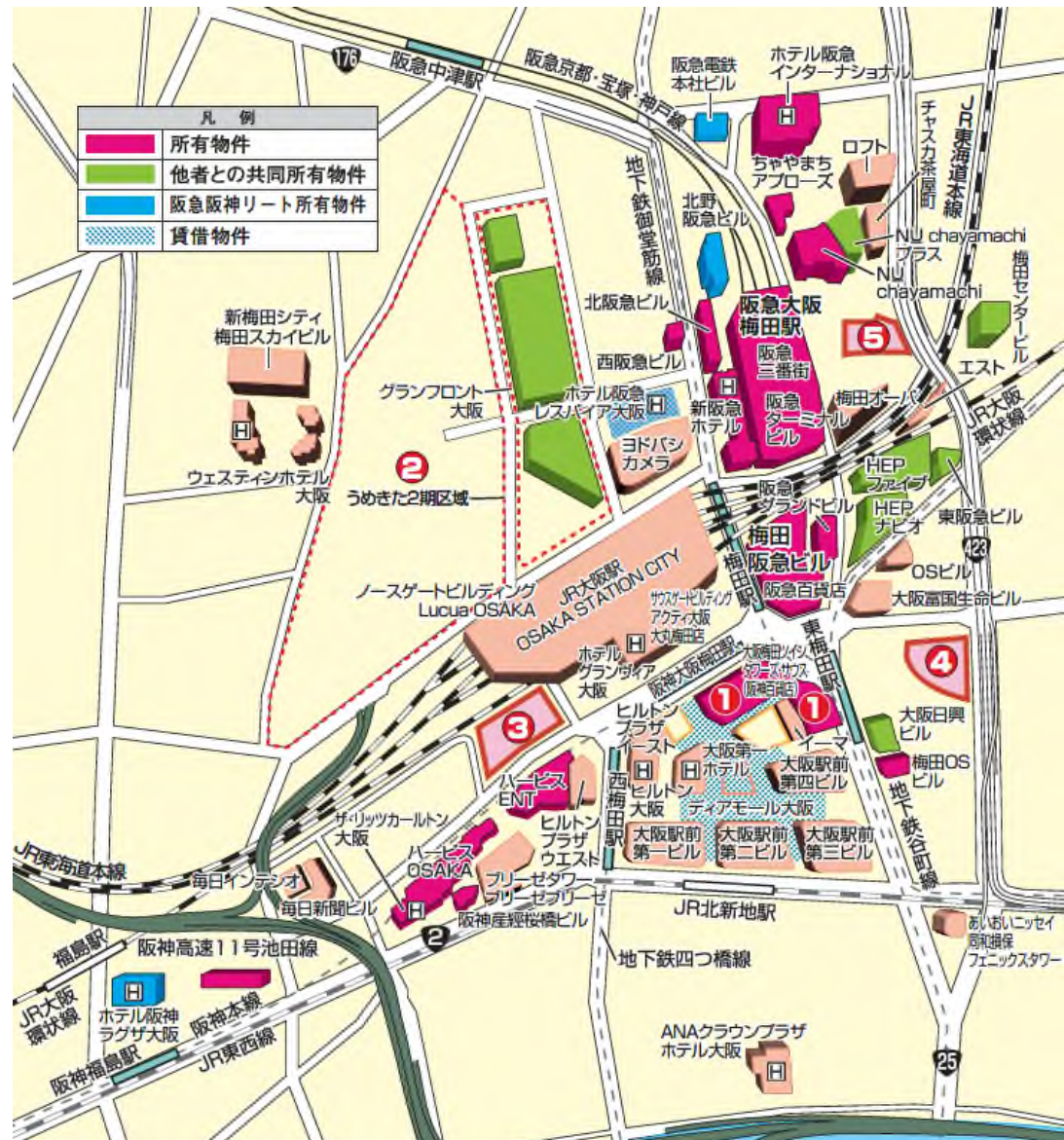
ビル名	賃貸可能面積 ※1	概要	竣工・完成時期
梅田阪急ビル (阪急百貨店・オフィスタワー)	213千㎡	地下2階 地上41階建	2012年11月
梅田阪神第1ビルディング (ハービスOSAKA)	82千㎡	地下5階 地上40階建	1997年 3月
大阪梅田ツインタワーズ・サウス (梅田1丁目1番地計画 I 期部分)	58千㎡	地下3階 地上13階	2018年 4月
梅田阪神第2ビルディング (ハービスENT)	54千㎡	地下4階 地上28階建	2004年11月
阪急茶屋町ビル (ちゃやまちアプローチ)	52千㎡	地下3階 地上34階建	1992年11月
阪急三番街	39千㎡	地下2階 地上5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

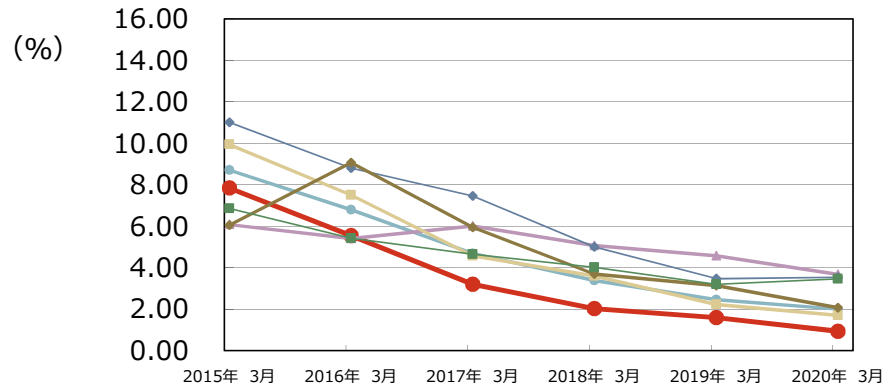
- ① 梅田1丁目1番地計画 (大阪梅田ツインタワーズ・サウス)
- ② うめきた2期地区開発計画
- ③ 梅田3丁目計画 (仮称) - 日本郵便(株)、大阪ターミナルビル(株)
- ④ (仮称) 梅田曽根崎計画 - 住友不動産(株)
- ⑤ 茶屋町B-2地区複合再開発 - 東急不動産(株)

(2020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

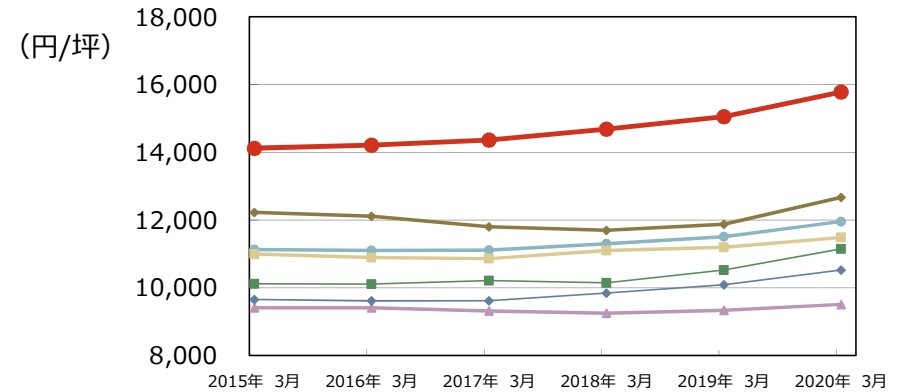


	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月
大阪ビジネス地区	8.71	6.80	4.68	3.38	2.45	2.00
梅田地区	7.84	5.54	3.20	2.02	1.59	0.93
南森町地区	6.08	5.40	6.01	5.06	4.58	3.68
淀屋橋・本町地区	9.94	7.51	4.58	3.60	2.22	1.70
船場地区	11.02	8.81	7.46	5.00	3.47	3.54
心齋橋・難波地区	6.06	9.07	5.95	3.70	3.14	2.07
新大阪地区	6.86	5.42	4.65	4.01	3.20	3.46

(参考)

東京都心5区平均	5.30	4.34	3.60	2.80	1.78	1.50
----------	------	------	------	------	------	------

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均賃料の推移



	2015年 3月	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月
大阪ビジネス地区	11,132	11,101	11,107	11,302	11,510	11,957
梅田地区	14,118	14,207	14,366	14,684	15,056	15,780
南森町地区	9,414	9,408	9,314	9,249	9,331	9,508
淀屋橋・本町地区	10,993	10,898	10,861	11,105	11,200	11,485
船場地区	9,652	9,613	9,620	9,845	10,093	10,524
心齋橋・難波地区	12,225	12,110	11,802	11,696	11,875	12,671
新大阪地区	10,114	10,106	10,213	10,142	10,523	11,147

(参考)

東京都心5区平均	17,195	17,973	18,730	19,699	21,134	22,594
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

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㈱)

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）	21ホテル	6,659室	} 48ホテル 12,252室
その他（FC等）	27ホテル	5,593室	

（2020年6月21日予定）



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
レムプラス銀座
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 ※
ホテル阪急レスパイア大阪
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
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
ホテルベイガルス
有馬さらり
呉阪急ホテル
ホテル一畑
東京第一ホテル下関
高松国際ホテル
JRホテルクレメント高松
JRホテルクレメント徳島
ザ クラウンパレス新阪急高知
東京第一ホテル松山
今治国際ホテル

ホテル所在地

□ 直営 □ チェーン

