



平成 29 年 5 月 19 日

各 位

会 社 名 阪急阪神ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 角 和夫
(コード番号 9042 東証第一部)
問合せ先 グループ経営企画室 広報部長 中西 達也
(TEL. 06-6373-5092)

「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン 2025」の策定について

当社では、「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン 2025」を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン 2025」の概要

(1) 策定の背景について

当社グループを取り巻く事業環境を中長期的にみますと、少子化等の影響により沿線人口の減少が見込まれるほか、技術革新の進展等に伴いライフスタイルや生活環境も大きく変わっていくことが予想されます。こうした中でも、成長を志向する企業グループとなることを目指して、当社グループでは、今般、長期的にありたい姿とそれに向けて取り組むべき方向性・戦略を示すものとして、「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン 2025」を策定いたしました。

(2) スローガンと事業戦略について

この長期ビジョンでは、阪急・阪神の経営統合から 20 年を迎える平成 37 年度（2025 年度）をターゲットにして、「深める沿線 広げるフィールド」というスローガンのもと、上記の事業環境の変化を見据えながら、事業エリアとビジネスモデル（ストック型事業^{※1} 又はフロー型事業^{※2}）という 2 つの基軸をベースに 4 つの事業戦略を定めています。

まず、梅田・沿線エリアにおけるストック型事業につきましては、「関西で圧倒的 No. 1 の沿線の実現」に向けて、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まいります。

その一方で、梅田・沿線に集中しているポर्टフォリオの分散を図るため、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、首都圏・海外におき

ましても安定的な収益基盤を構築いたします。

さらに、フロー型事業につきましては、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さらなる拡大を図ります。

そして、上記の3つの戦略に加えて、それらを補完及び底上げするため、「グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓」についても、積極的に取り組んでまいります。

(3) 平成37年度(2025年度)にありたい姿(経営指標)

当社グループでは、これらの戦略を通じて持続的な企業価値の向上を図ることとし、平成37年度(2025年度)において、営業利益1,200億円、EBITDA^{※3}2,000億円、有利子負債/EBITDA倍率5倍台を目指して推し進めてまいります。

※1 ストック型事業…土地建物等の固定資産を保有して営業活動を行う事業(鉄道事業、不動産賃貸事業、放送・通信事業、ホテル事業等)

※2 フロー型事業…大規模な固定資産を保有することなく、事業ノウハウ、人的資源及びブランド資産等を活用して営業活動を行う事業(不動産分譲事業、スポーツ事業、ステージ事業、情報サービス事業、旅行事業、国際輸送事業等)

※3 EBITDA…営業利益+減価償却費+のれん償却費

(ご参考) 中期経営計画の見直しの概要

当社グループでは、長期ビジョンの策定と並行して、平成30年度(2018年度)までを計画期間とする中期経営計画の見直しを実施いたしました。

まず、今回の計画では、当該期間を従来からの「中長期的な成長のための基盤整備の時期」に加え、新たに「長期ビジョンの実現に向けた第一歩を踏み出す期間」と位置付け、長期ビジョンに定める4つの事業戦略に着手することとしています。

また、財務面では、長期ビジョンの実現に向けて営業利益及びEBITDAのさらなる伸長を図っていくことを念頭に、上記の4つの戦略に則った成長投資に重点を置いて資金を配分してまいります。なお、財務健全性の指標については、今回からは、成長投資を推し進めていく観点から、有利子負債残高よりも有利子負債/EBITDA倍率を重視してまいります。

以上の方針のもと、平成29年度(2017年度)については、営業利益は960億円、親会社株主に帰属する当期純利益は600億円、有利子負債/EBITDA倍率は6.0倍を見込んでおり、また平成30年度(2018年度)については、営業利益は980億円、親会社株主に帰属する当期純利益は610億円、有利子負債/EBITDA倍率は5.9倍となる見通しです。

一方、株主還元につきましては、当社では、より一層の経営基盤の強化に努めながら、安定的

な配当の実施と自己株式の取得に取り組んでおります。そうした中、近時の業績が安定的に推移していることに加えて、有利子負債/EBITDA 倍率が 2 期連続で 5 倍台を達成するなど財務体質の改善も着実に進捗していることを踏まえて、平成 29 年度（2017 年度）の利益配分から、1 株当たりの年間配当金を 35 円から 40 円（中間配当金 20 円、期末配当金 20 円）に引き上げることを予定しています。同時に、総還元性向[※]も従来の 25%から 30%に変更し、株主還元のさらなる充実を図ってまいります。

※ 総還元性向…親会社株主に帰属する当期純利益に対する年間配当金総額と自己株式取得額の合計額の割合

以 上

※ なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025

2017年5月19日

阪急阪神ホールディングス株式会社

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

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。

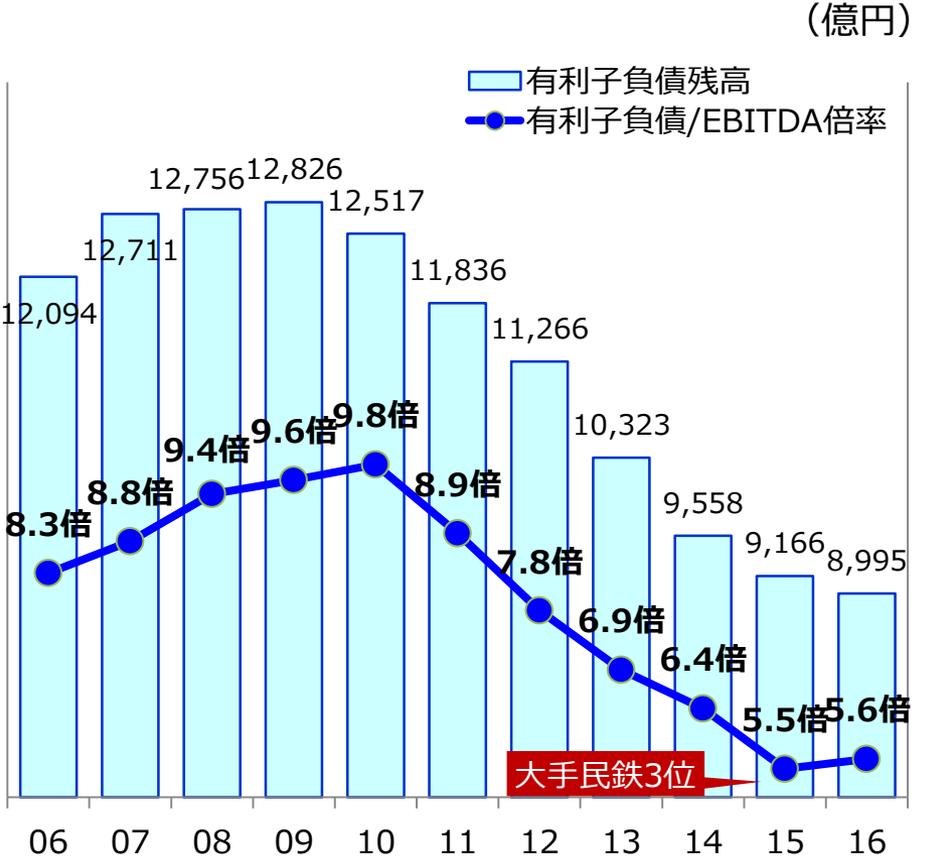
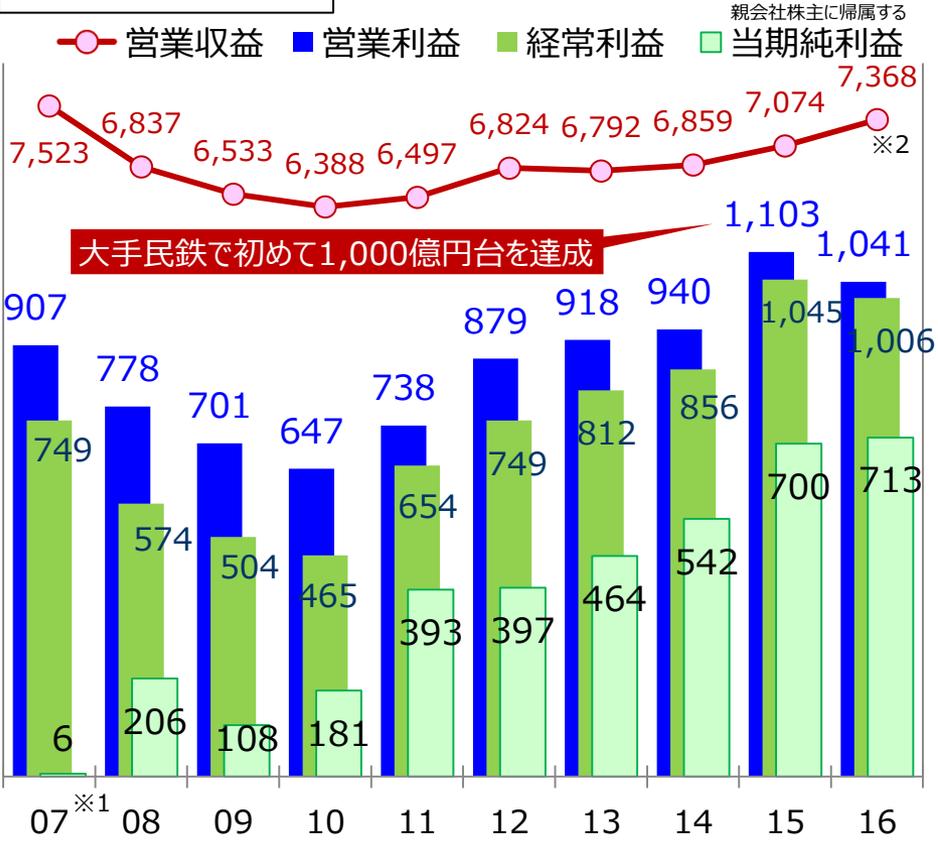
I . 長期ビジョン2025について

阪急阪神ホールディングス発足以来10年間の総括

・阪急阪神ホールディングス発足から10年間に於いては、阪急阪神が力を合わせて各事業の競争力を高めるとともに、それぞれの大規模プロジェクト等に注力したことにより、グループ全体の収益力向上や利益伸長を図ってきた。
 ・また、並行して有利子負債の削減を推し進め、財務体質も着実に改善してきた。

【主な大規模プロジェクト】 阪急西宮ガーデンズ、梅田阪急ビルの建替、阪神なんば線、阪神甲子園球場リニューアル など

経営指標の推移



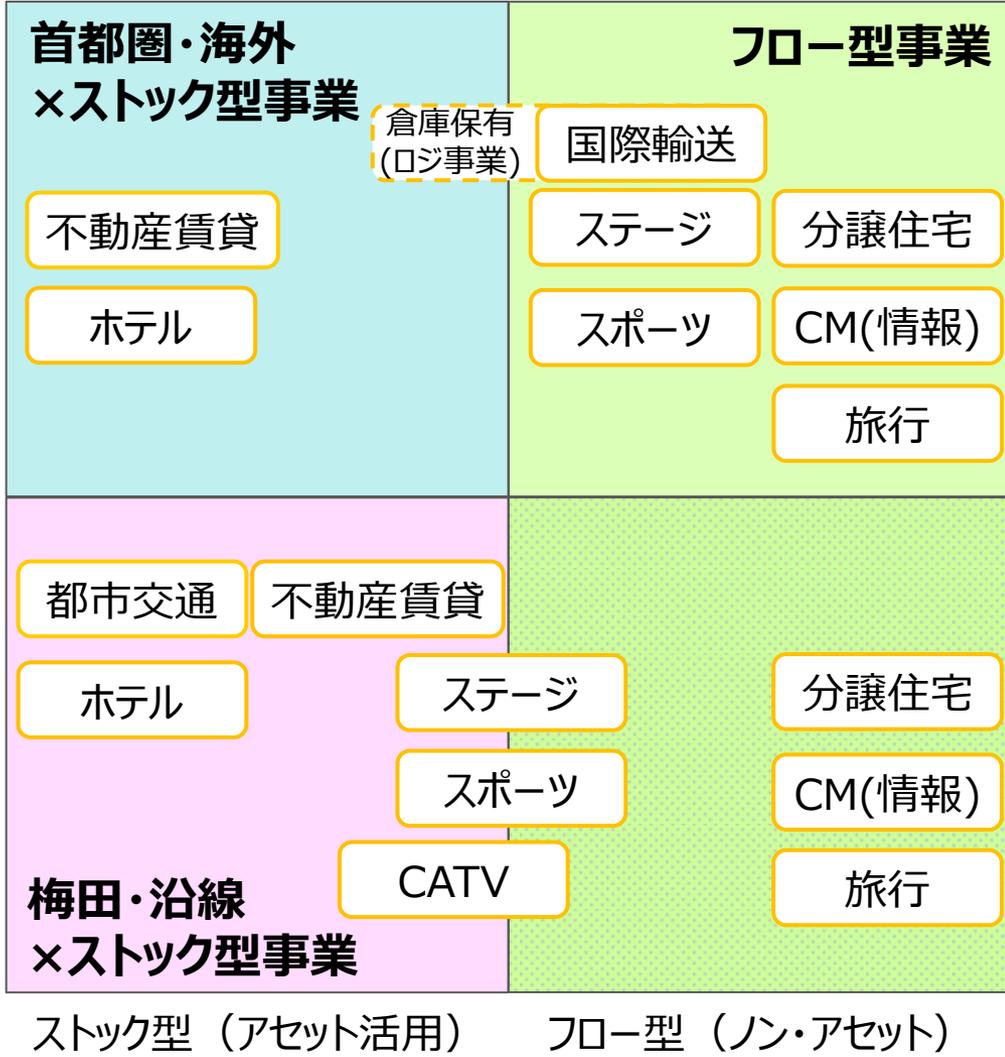
※1 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む
 ※2 2016年度以降、国際輸送事業の営業収益を純額表示(取引総額から運賃原価相当分を控除)から総額表示に変更

現状の事業エリア別・ビジネスモデル別の整理

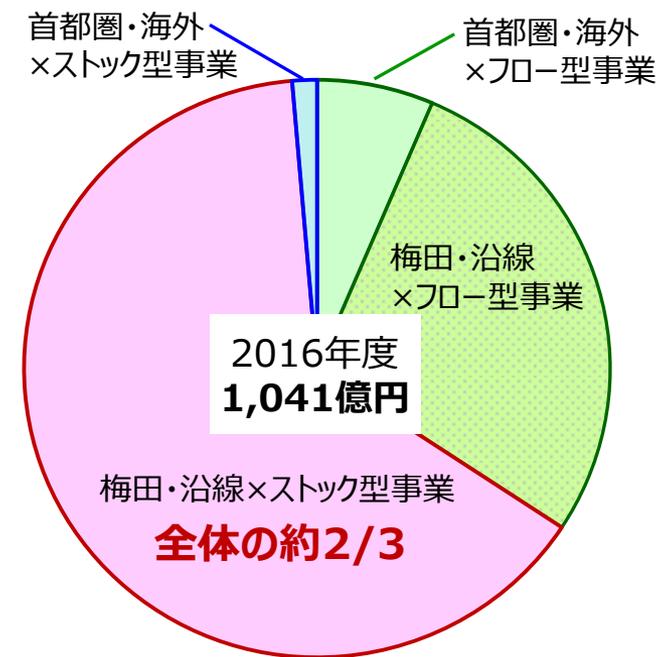
梅田・沿線エリアのストック型事業が、当社グループの営業利益全体の約2/3を占め、フロー型事業も合わせると、9割余りを梅田・沿線エリアに依存しているのが現状

首都圏・海外

梅田・沿線



【事業エリア別・ビジネスモデル別の営業利益の内訳】



【ストック型事業】

ストック(土地建物等の固定資産)を保有・活用して営業活動を行う事業

【フロー型事業】

大規模なストックを保有することなく、事業ノウハウ、人的資源及びブランド資産等を活用して営業活動を行う事業

今後の外部環境の変化（脅威）

人口の減少が特に2025年以降急速に進み、高齢化も今後25年間は上昇の一途である

2025年及び2040年における人口推移（2015年比較）

国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』
（「出生中位(死亡中位)」シナリオ・2012年時点の推計）より

	関西圏※1		首都圏※2		全国	
	2025年	2040年	2025年	2040年	2025年	2040年
総人口	▲5%	▲16%	▲2%	▲10%	▲5%	▲15%
生産年齢人口（15～64歳）	▲7%	▲25%	▲4%	▲21%	▲8%	▲25%
65歳以上人口	+6%	+13%	+10%	+29%	+8%	+14%

※1：大阪府・京都府・兵庫県・奈良県の2府2県
※2：東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県の一都3県

現在1,800万人超の人口が1,500万人程度まで減少

- 当社グループの商品・サービスの消費者が減少（＝市場が縮小）
 - 女性や高齢者の就労拡大により、消費時間(余暇時間)が減少
 - 労働市場の逼迫に伴い、働き手の確保が困難
- 売上の減少
→ コストの増加

当社グループの様々な事業が相応の影響を受けることは避けられない

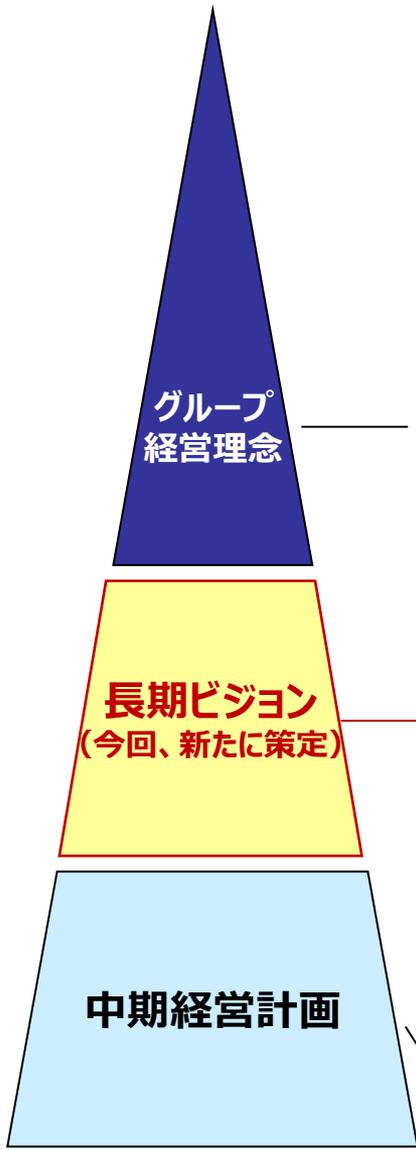
今後の外部環境の変化（機会）

沿線のポテンシャル	新大阪駅や空のゲートウェイ(関西国際空港・大阪国際空港・神戸空港)から比較的近く、鉄道の新線計画や高速道路ネットワークの整備も進捗しつつあることから、関西では相対的にみて優位
インバウンド需要の拡大	政府は、訪日外国人数は2020年に4千万人、2030年には6千万人水準に達することを目標に掲げており、その旅行消費額を2030年に15兆円(2015年の4倍超)にすることを目指している
都心の人口集積	首都圏都心5区(千代田区・中央区・港区・新宿区・渋谷区)では、2040年頃も足元の人口水準を維持する見通し
アジアの成長	ASEANでは、今後も人口増加と高い経済成長が続く見通し
技術革新	AIやIoTなど技術革新の一層の進展が予想されており、社会環境が大きく変わる可能性がある

環境変化を新たな機会(ビジネスチャンス)に

- 沿線、特に梅田については、これまでの「関西の中の梅田」から、ASEANの成長を取り込むことで「アジアの中のUMEDA」に変えていける可能性がある
- 首都圏・海外については、長年沿線で展開してきた事業の強みやノウハウを展開するチャンスがある
- AIやIoTをはじめとする様々な新技術を各事業に積極的に活用・転用できれば、コストの抑制や人手不足の解消、また既存のビジネスモデルの転換等に繋がり、成長のチャンスを得ることが可能となる

長期ビジョンの策定



使命 (Mission) 私たちは何のために集い、何をめざすのか	
「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献します。	
価値観 (Values) 私たちは何を大切に考えるのか	
お客様原点	すべてはお客様のために。これが私たちの原点です。
誠実	誠実であり続けることから、私たちへの信頼が生まれます。
先見性・創造性	時代を先取りする精神と柔軟な発想が、新たな価値を創ります。
人の尊重	事業にたずさわる一人ひとりが、かけがえのない財産です。

グループの「長期的にありたい姿」及びそれに向けて取り組むべき方向性・戦略を示すものとして、
 経営統合の象徴的な取組として推し進めている「梅田1丁目1番地計画」(2022年春頃竣工予定)が安定稼働期に差し掛かる2025年度(10年程度先)をターゲットとし、人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年度頃もある程度視野に入れながら、**2025年度時点のありたい姿**を策定

中期的な取組を反映した具体的な実行計画を示す
 (今回中期計画については、20～27頁を参照)

長期的にありたい姿（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

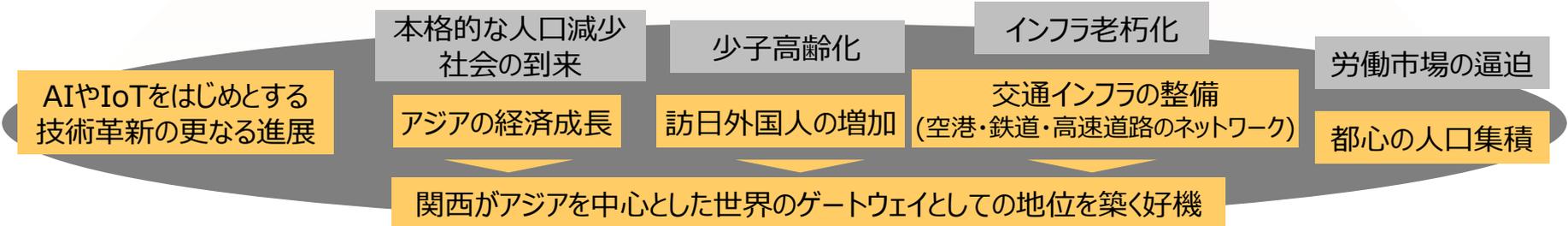
経済価値の向上
民鉄トップクラスの収益性と
財務健全性の維持・向上
を図る

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**



長期的にありたい姿（梅田・沿線×ストック型事業）

ありたい姿 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・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

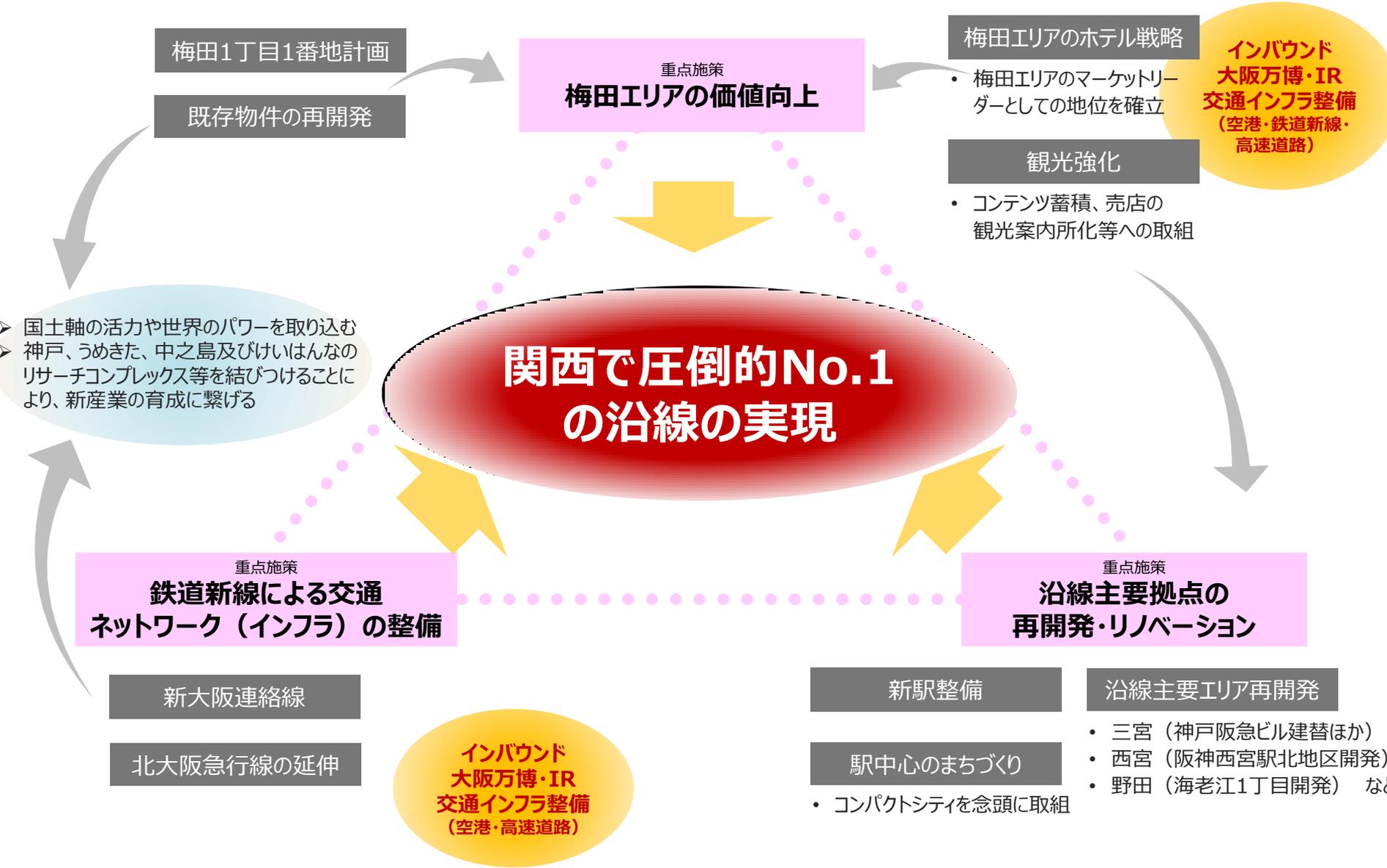
事業環境の分析

- **梅田・沿線エリアが当社グループの最も重要な事業基盤であることは今後も変わらない**
- 訪日外国人の更なる増加を見据えれば、国土軸の活力や世界のパワーを沿線に取り込んでいくことが必要かつ急務である
- 「神戸医療産業都市」「うめきたⅡ期」「中之島(再生医療の国際拠点化)」など、健康・医療分野の産業集積が進む可能性がある

進めていく施策

- 新線計画(新大阪連絡線等)や、「梅田1丁目1番地計画」をはじめとした梅田地区のビルの計画的な建替(バリューアップ)などを進めることにより、ASEANの成長やインバウンド需要を取り込み、また新産業を集積させ、ひいては国土軸や空のゲートウェイとの結節点となるようなまちへと梅田を変貌させていく
- 沿線の各所で、コンパクトシティを念頭に、「住みたい」と思ってもらえるような利便性の高いサービスを、新技術や外部パートナーとの連携を活かしながら導入し、また安全・安心はもちろんのこと、教育や文化等にも十分留意したまちづくりを推し進めるとともに、沿線主要拠点の再開発やリノベーションにも取り組む

長期的にありたい姿（梅田・沿線×ストック型事業）



長期的にありたい姿 (梅田・沿線×ストック型事業)

関西圏



- 阪急神戸線
- 阪急宝塚線
- 阪急京都線
- 阪神線
- 神戸高速線

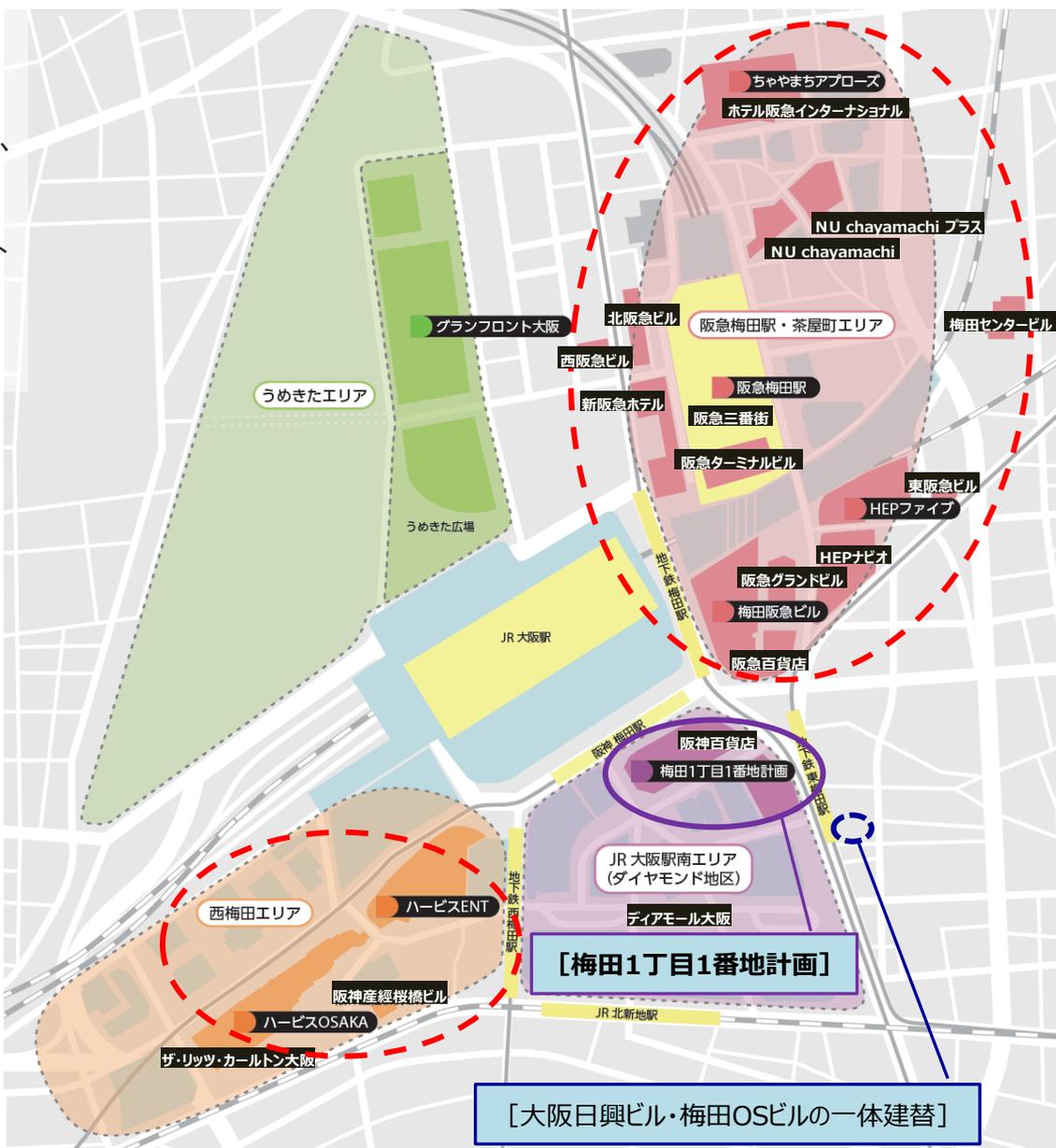
長期的にありたい姿（梅田・沿線×ストック型事業）

- 梅田の価値向上に向けた主な取組
 - ー 大型ビルの経済的耐用年数を考慮しつつ、長期的な視点を踏まえながら建て替えていくことで、保有資産のバリューアップを図る
 - ー 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のほか、産業創出拠点の整備・運営等に取り組む

＜梅田エリアにおける当社グループ物件の賃貸可能面積＞

2016年度末
約80万㎡

2025年度末見込み
約95万㎡



長期的にありたい姿（首都圏・海外×ストック型事業）

ありたい姿 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

事業環境の分析

- 現状は梅田・沿線エリアにストックのほとんどが集中しており、今後の人口動態の変化を踏まえれば、その集中しているリスクには十分注意しておく必要がある
- 首都圏の東京都心5区では、2040年にかけても人口減少の影響が極めて限定的である
- 世界人口はアジア等を中心に今後も著しい増加が見込まれる

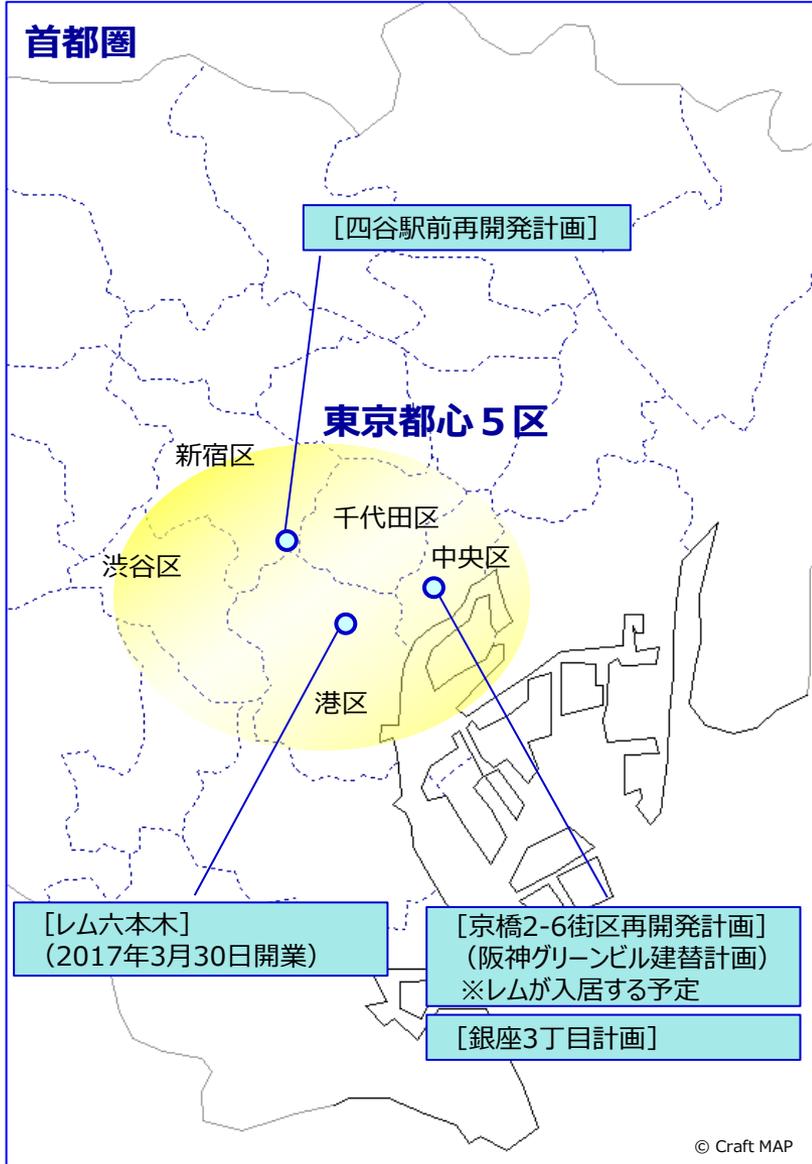
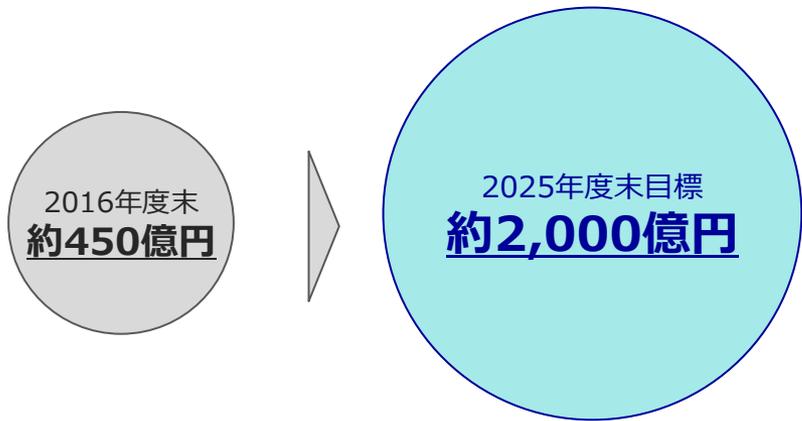
進めていく施策

- 首都圏では、都心部(原則都心5区)において、市況を注視しながら、着実にストックの積み上げを行う(不動産賃貸事業の資産規模約2,000億円を目指す)
- 海外ストック(不動産)については、ASEANの成長の取込みを目指していくという方針のもと、まずは倉庫事業に取り組むほか、商業施設開発についてもトライアルを視野に入れて検討を進めるなど、ストックの積み上げが可能かどうかを見極めていく

長期的にありたい姿（首都圏・海外×ストック型事業）

- 首都圏における事業規模の拡大に向けた取組
 - 首都圏では、東京都心5区を中心に、市況を注視しながら着実にストックの積み上げを行い、不動産賃貸事業の資産規模約2,000億円を目指す

＜首都圏における不動産賃貸事業の資産規模＞



長期的にありたい姿（フロー型事業）

ありたい姿 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

事業環境の分析

- ・ エンタテインメント事業(スポーツ・ステージ)については、グループ独自のコンテンツであり、高いブランド価値を有している
- ・ 不動産分譲、コミュニケーションメディア[情報サービス]、旅行、国際輸送等のフロー型事業については、参入障壁が低く、競合も多い

進めていく施策

- 競争力の高いエンタテインメント事業については、新たな挑戦・取組にも着手しながら、ブランド価値を更に磨き・高めていく
- 不動産分譲事業については、首都圏・海外市場において段階的に事業規模の拡大を図る(首都圏において、近畿圏と同水準であるマンション分譲戸数[年間約800戸水準]と戸建住宅分譲戸数[年間約100戸水準]を目指す)
- コミュニケーションメディア[情報サービス]、旅行、国際輸送等のフロー型事業については、競争力を見極めた上で、オンリーワンになることを目指して各事業の強化(事業規模の拡大、事業ポートフォリオ・ビジネスモデルの見直し等)に取り組む

長期的にありたい姿（フロー型事業）

<p>エンタテインメント事業 [スポーツ・ステージ]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 阪神タイガース・宝塚歌劇のブランド価値の最大化（更に磨き・高めていく）
<p>フロー型不動産事業 [分譲・収益用不動産等]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 分譲事業における首都圏・海外での事業規模の拡大 短期回収型の収益用不動産事業の検討 <p>＜マンション分譲戸数＞</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; width: 100px; height: 100px; margin-right: 20px;"> <p>2016年度 1,087戸</p> </div> <div style="font-size: 2em; color: gray;">➔</div> <div style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; width: 100px; height: 100px;"> <p>2025年度目標 約1,600戸</p> <p>近畿圏 約800戸 首都圏 約800戸</p> </div> </div>
<p>コミュニケーションメディア事業 [情報サービス]</p>	<ul style="list-style-type: none"> ビル管理・交通関連・インターネット等、注力分野でのシェア拡大 技術革新等を機会と捉えた事業領域の拡大
<p>旅行事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 募集型企画旅行の競争力強化 「第2の柱」の確立
<p>国際輸送事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> バランスのとれた事業ポートフォリオへの変革（海運事業の強化、ロジ事業の拡大等） アジアを中心とした事業展開の推進（日本発着中心からの転換） 成長市場（アフリカ等）での投資拡大



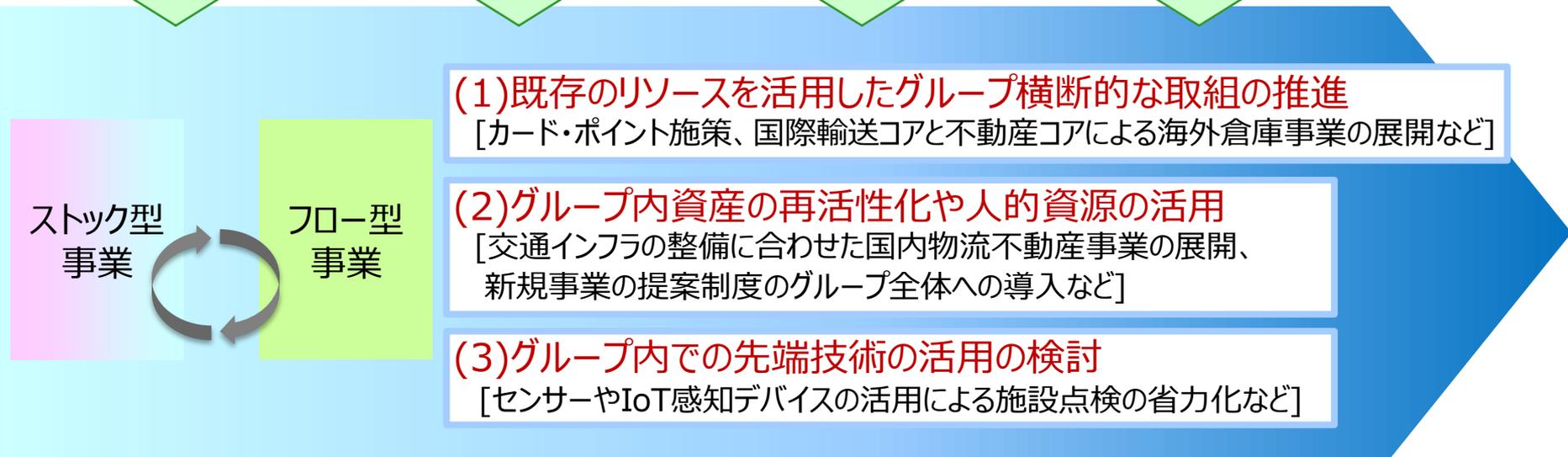
長期的にありたい姿（グループ横断・新事業領域等）

ありたい姿 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

- ・市場競争が厳しくなる中では、グループの総合力を発揮しなければ、競争に勝ち抜き、成長していくことはできない
- ・社会環境の変化が進む中では、その変化を好機として新事業領域を生み出していくことも重要である

社会環境の変化（人口動態の変化、技術革新、ライフスタイルの変化や価値観の多様化 等）



長期的にありたい姿（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、最低でも現行水準の営業利益を生み出せる企業グループとなることができるように、戦略①～④の取組を推し進めることで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	(参考) 実績・今回中期計画		
			2016年度実績	2017年度計画	2018年度計画
収益性	営業利益	<u>1,200億円</u>	1,041億円	960億円	980億円
	EBITDA	<u>2,000億円</u>	1,593億円	1,520億円	1,570億円
財務健全性	有利子負債/EBITDA倍率	<u>5倍台</u>	5.6倍	6.0倍	5.9倍

- ・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

長期ビジョンの実現に向けた体制整備

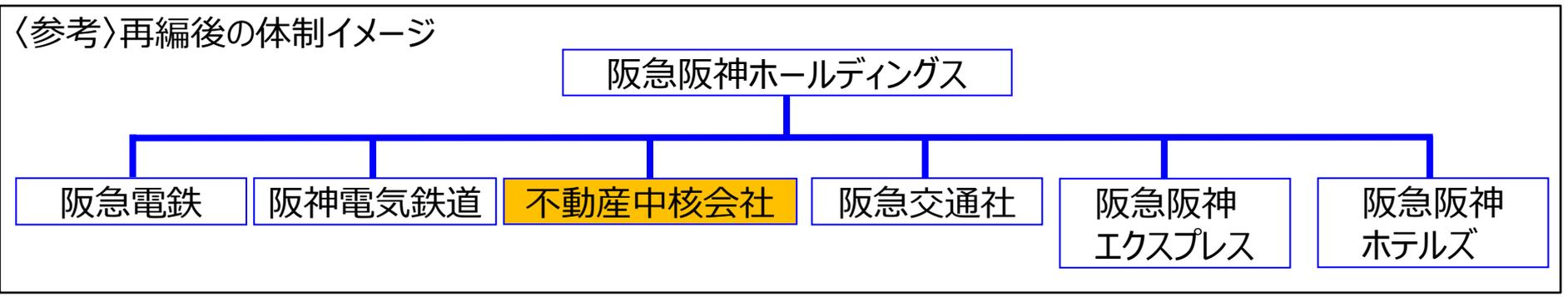
長期ビジョンを実現していくための戦略や施策がより強力に推進されるよう、以下の体制整備を進めていく

① 阪急電鉄・阪神電気鉄道の新規事業部門を阪急阪神ホールディングスに一元化 【2017年4月実施】

➤ 長期ビジョンに掲げる「グループ総合力の発揮と新たな事業領域の開拓」に向けて、新規事業の企画・立案を一元的に推進する体制を構築し、新規事業への取組を加速させる

② 不動産事業の中核会社の設立に向けて、阪急電鉄・阪神電気鉄道の不動産事業本部等の統合・再編を実施 【2018年4月を目途に実施する方向で検討】

➤ 長期ビジョンに掲げる「梅田・沿線／首都圏・海外における不動産賃貸事業の強化・拡大」「不動産分譲事業等の差別化戦略の徹底追求」等の実現に向けて、阪急電鉄・阪神電気鉄道の不動産事業本部をはじめ不動産コア内で再編を行うことにより、「不動産事業の中核会社」を設立し、当社グループの不動産事業の総合力を最大限に発揮できる体制を構築するとともに、同事業の成長に向けた取組を一層進捗・加速させる

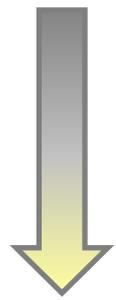


Ⅱ．中期経営計画の見直しについて

中期経営計画の基本的な考え方（事業戦略）

前回計画

2016～2018年度を策定期間とし、「中長期的な成長のための基盤整備の時期」と位置付け



事業戦略

以下の2つの戦略を、短期間での成果を性急に求めるのではなく、10年、20年先を見据えて着実に取り組む

戦略① 梅田地区をはじめとする沿線の価値向上

戦略② 中長期的な成長に向けた新たなマーケットの開拓

戦略①②とあわせて 既存の事業基盤を活かした新たな需要の獲得

今回計画

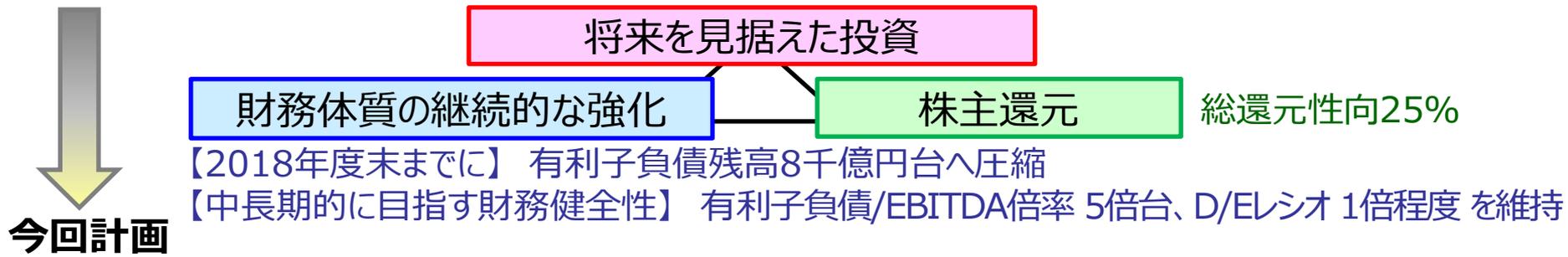
従来からの「中長期的な成長のための基盤整備の時期」に加え、「**長期ビジョンの実現に向けた第一歩を踏み出す期間**」と位置付け

事業戦略 ～長期ビジョンと関連付け～

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

中期経営計画の基本的な考え方（財務方針）

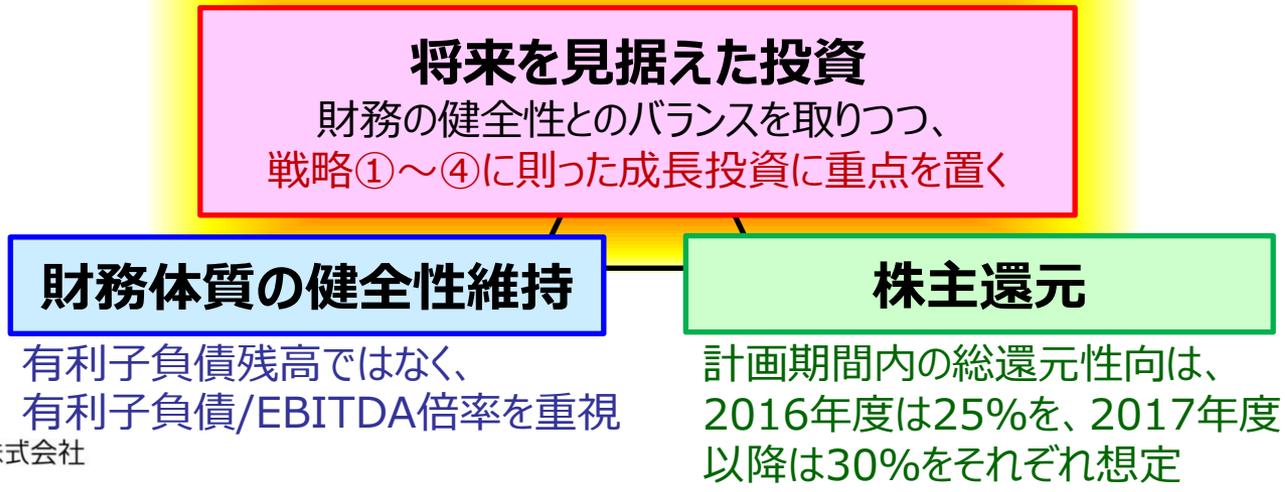
前回計画 将来を見据えた投資、財務体質の継続的な強化、株主還元の3つにバランスよく資金を配分



今回計画

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

- ・ただし、財務体質については、引き続き健全性を維持することとする
- （なお、財務の健全性については、2016年度末に前回計画で示した有利子負債残高の目標(2018年度末までに8千億円台への圧縮を図ること)を前倒しで達成し、今後は、長期ビジョンで定める戦略①～④に則った成長投資を推し進めていく観点から、**有利子負債残高ではなく、有利子負債/EBITDA倍率を重視する**）
- ・また、株主還元については、後述の理由（25頁参照）により、2017年度利益の配分から、1株当たりの年間配当金を35円→40円(予定)に、総還元性向を25%→30%に見直すこととする



今回計画における営業利益の推移

2016年度は前回計画を上回る実績となったものの、先行きは極めて不透明であり、また競争激化等により厳しい状況の事業もあることから、営業利益は、前回計画通り、900億円水準を維持することとし、そうした中で各事業の底上げを図ることで、各年度とも下記グラフの通りの数値を目指すこととする



※百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

時系列比較

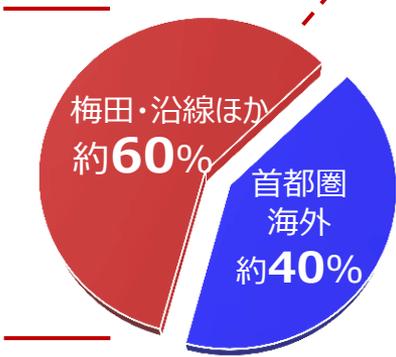
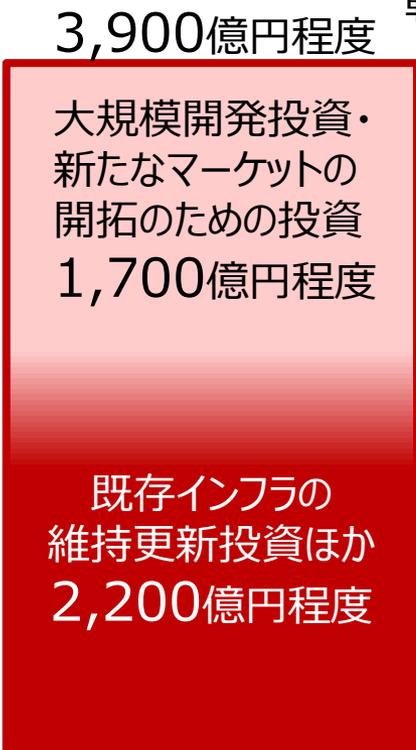
- ・ 2017年度は、マンション事業における販売経費の増加や都市交通事業における減価償却費の増加等により **大幅な減益**を見込む
- ・ 2018年度は、施設用地の一部売却に伴う増収等を織り込むことから、**増益**を見込む

2015～2018年度 設備投資（投融資を含む）の内訳

2015～2018年度の設備投資(投融資を含む)は、**3,900億円程度(前回計画比+400億円)**を想定

- ・「大規模開発投資・新たな市場の開拓のための投資」は、長期ビジョンにおける方向性を踏まえ、首都圏での投資の増加等を新たに計画に織り込むことにより、前回計画比+400億円を見込む
- ・「既存インフラの維持更新投資ほか」は、ホームドアなど安全確保のための投資に取り組みながらも、全体では概ね前回計画水準を維持する

戦略① **梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化**
 戦略③ **フロー型事業の競争力強化**



- ・梅田1丁目1番地計画
- ・神戸阪急ビル建替
- ・(仮称)西宮北口阪急ビル
- ・大阪日興ビル・梅田OSビル[建物]取得
- ・尼崎市営バス事業譲受
- ・海老江1丁目開発計画
- ・地域BWA事業
- ・宝塚ホテル移転計画 (ほか)

- 戦略② **首都圏・海外におけるストックの積み上げ**
- ・四谷駅前再開発計画
 - ・銀座3丁目計画
 - ・京橋2-6街区再開発計画
 - ・海外物流倉庫開発(シンガポール)
 - ・レム六本木 (ほか)

前回計画

今回計画

株主還元

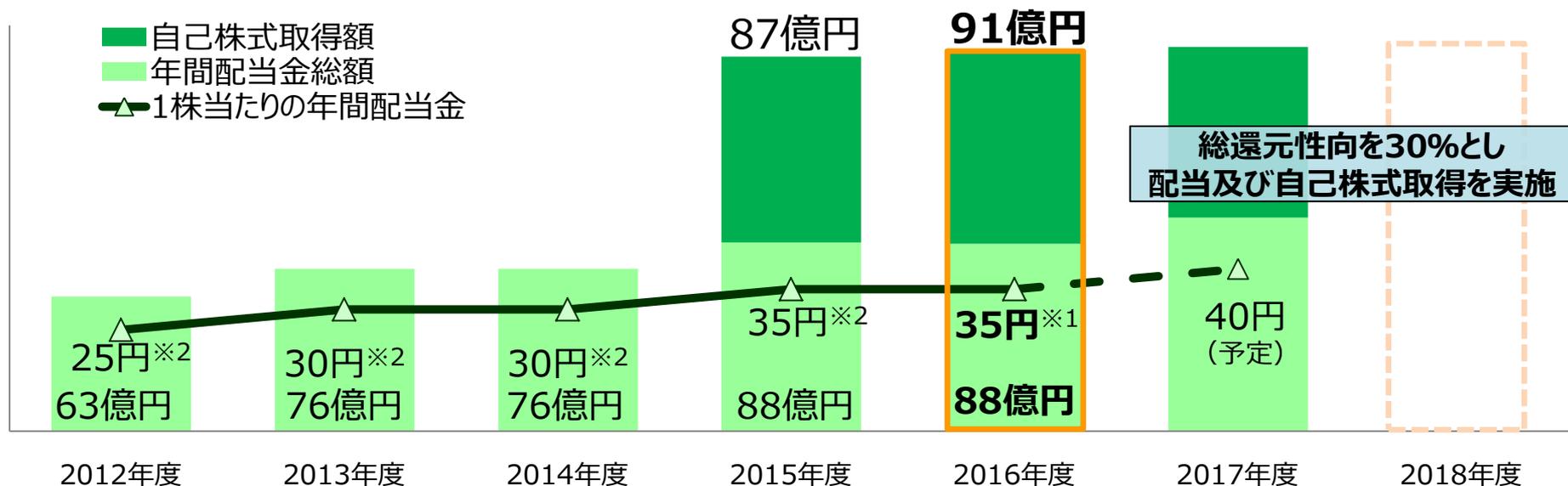
■ 株主還元に関する考え方

安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組む

- **2016年度利益の配分については**、2015年度と同様に、**1株当たりの年間配当金を35円^{※1}[年間配当金総額88億円]**とし、**総還元性向25%に基づき自己株式の取得[総額91億円]**を実施する
- **2017年度利益の配分からは**、近時の業績が安定的に推移していることに加えて、中長期的に目指す財務健全性の経営指標である「**有利子負債/EBITDA倍率 5倍台**」を2期連続で達成するなど**財務体質の改善も着実に進捗している**ことを踏まえ、**1株当たりの年間配当金を35円から40円**に引き上げることを予定している。同時に、**総還元性向も従来の25%から30%**に変更し、株主還元の更なる充実を図ることとする

(参考) 総還元性向の算出方法

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



※1 2017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（～2018年度）

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 予想	2018年度 計画
営業利益	1,103億円	1,041億円	960億円	980億円
EBITDA ※1	1,665億円	1,593億円	1,520億円	1,570億円
有利子負債	9,166億円	8,995億円	9,100億円	9,200億円
有利子負債/ EBITDA倍率	5.5倍	5.6倍	6.0倍	5.9倍
D/Eレシオ ※2	1.3倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍
親会社株主に帰属 する当期純利益	700億円	713億円	600億円	610億円
ROE	10.3%	9.4%	7.5%	7.2%
(参考)				
ネット有利子負債 ※3	8,923億円	8,753億円	8,850億円	8,950億円
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.4倍	5.5倍	5.8倍	5.7倍

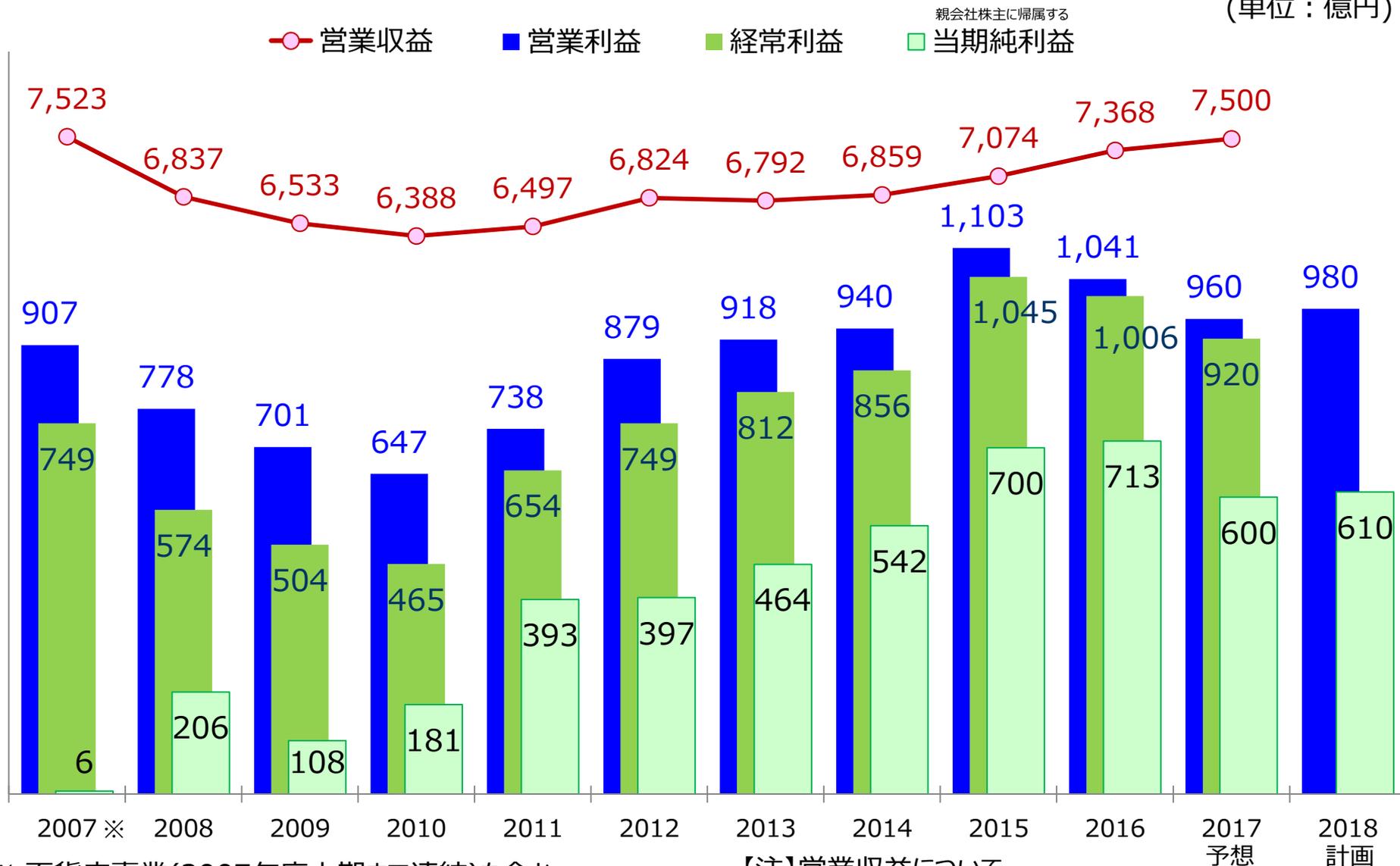
※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※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】営業収益と利益の推移

(単位：億円)



親会社株主に帰属する

● 営業収益 ■ 営業利益 ■ 経常利益 ■ 当期純利益

※ 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

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