



平成 30 年 5 月 23 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 杉山 健博
(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 中期経営計画の策定について

当社では、平成 30 年度（2018 年度）から平成 33 年度（2021 年度）を計画期間とする中期経営計画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

当社グループでは、これからの変わりゆく社会においても成長を志向する企業グループとなることを目指して、昨年「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン 2025」を策定し、平成 29 年 5 月 19 日に公表いたしました。この長期ビジョンでは、「深める沿線 広げるフィールド」というスローガンのもと、下記の 4 つ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、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）において営業利益 1,200 億円、EBITDA※ 2,000 億円、有利子負債/EBITDA 倍率 5 倍台の維持を目指すこととしております。

※ EBITDA…営業利益+減価償却費+のれん償却費

4 つの戦略

- ① 関西で圧倒的 No.1 の沿線の実現
- ② 首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築
- ③ 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
- ④ グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

そうした中、今般、長期ビジョンを実現するための初めての具体的な実行計画として、平成 33 年度（2021 年度）までを計画期間とする中期経営計画を策定いたしました。本計画においては、平成 37 年度（2025 年度）の営業利益目標 1,200 億円の達成に向け、まずは中間目標年度となる平成 33 年度（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、長期ビジョンに定める 4 つの戦略に沿った施策を推し進めてまいります。

また、財務方針としては、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いく一方で、有利子負債/EBITDA 倍率も重視することで、財務体質の健全性を引き続き維持してまいります。

ここ3か年の営業利益は、平成27年度（2015年度）が1,103億円、平成28年度（2016年度）が1,041億円、平成29年度（2017年度）が1,052億円でありましたが、大規模な施設用地の売却益など一時的な利益を除くと、実質的には1,000億円水準で推移しております。それを上記の方針で推し進めることにより、平成33年度（2021年度）には、営業利益1,100億円、EBITDA1,800億円を安定的に計上するとともに、有利子負債/EBITDA倍率5.9倍を目指してまいります。

なお、平成30年度（2018年度）におきましては、大規模な施設用地の売却益などが一時的に生ずるため、営業利益は1,100億円、有利子負債/EBITDA倍率は5.4倍となる見通しです。

以 上

※ 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 中期経営計画

2018年5月23日

阪急阪神ホールディングス株式会社

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

長期ビジョン（全体像）

阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025 スローガン

深める沿線 広げるフィールド

持続的な企業価値の向上

生活(顧客)価値の向上

環境変化を好機と捉え、事業を通じて先進性のある商品やサービスを提供する

社会価値の向上

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

経済価値の向上

民鉄トップクラスの収益性と財務健全性の維持・向上を図る

梅田・沿線×ストック型事業
関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略①

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

戦略②

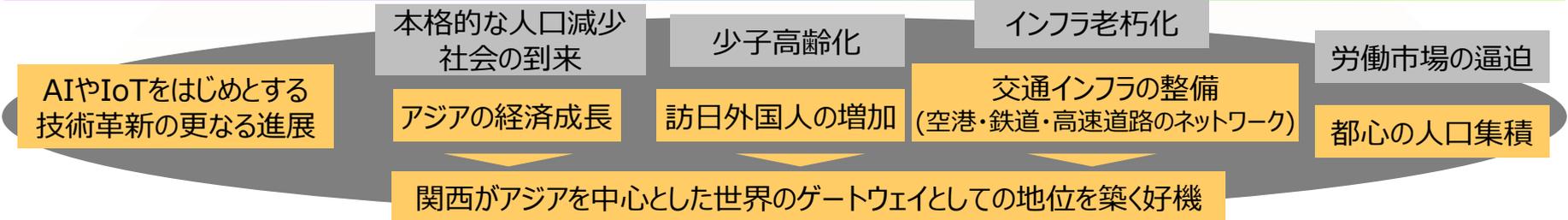
フロー型事業
ブランド価値の最大化と差別化戦略の徹底追求による競争力強化

戦略③

グループ横断的な取組・新事業領域等

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④



長期ビジョン（4つの戦略）

梅田・沿線

梅田・沿線×ストック型事業 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略①
国土軸(東京-名古屋-大阪)の活力やアジアをはじめとする世界のパワーを沿線に取り込むとともに、新産業・先端技術を他社に先がけて沿線に呼び込み、加えて沿線の各所で魅力あるまちづくりを推し進め、定住・交流人口の増加を目指していく

首都圏・海外

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

戦略②
関西圏の事業規模の縮小を補完するため、市場規模の大きい首都圏や成長が期待できる海外において賃貸資産等のストック取得を進め、梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散を図っていく

ストック型（アセット活用）

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

戦略③
阪急・阪神のブランド価値の最大化や、オンリーワンになることを目指して商品・サービスの差別化を徹底的に追求し、それらにより事業競争力の一層の強化と事業の更なる拡大を図っていく

フロー型（ノン・アセット）

グループ横断的な取組・新事業領域等 グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④ グループ横断的な取組の推進に加え、先端技術の既存事業への活用や新たな事業領域の開拓に挑戦し、文化的かつ先進的なライフスタイルを提供していく

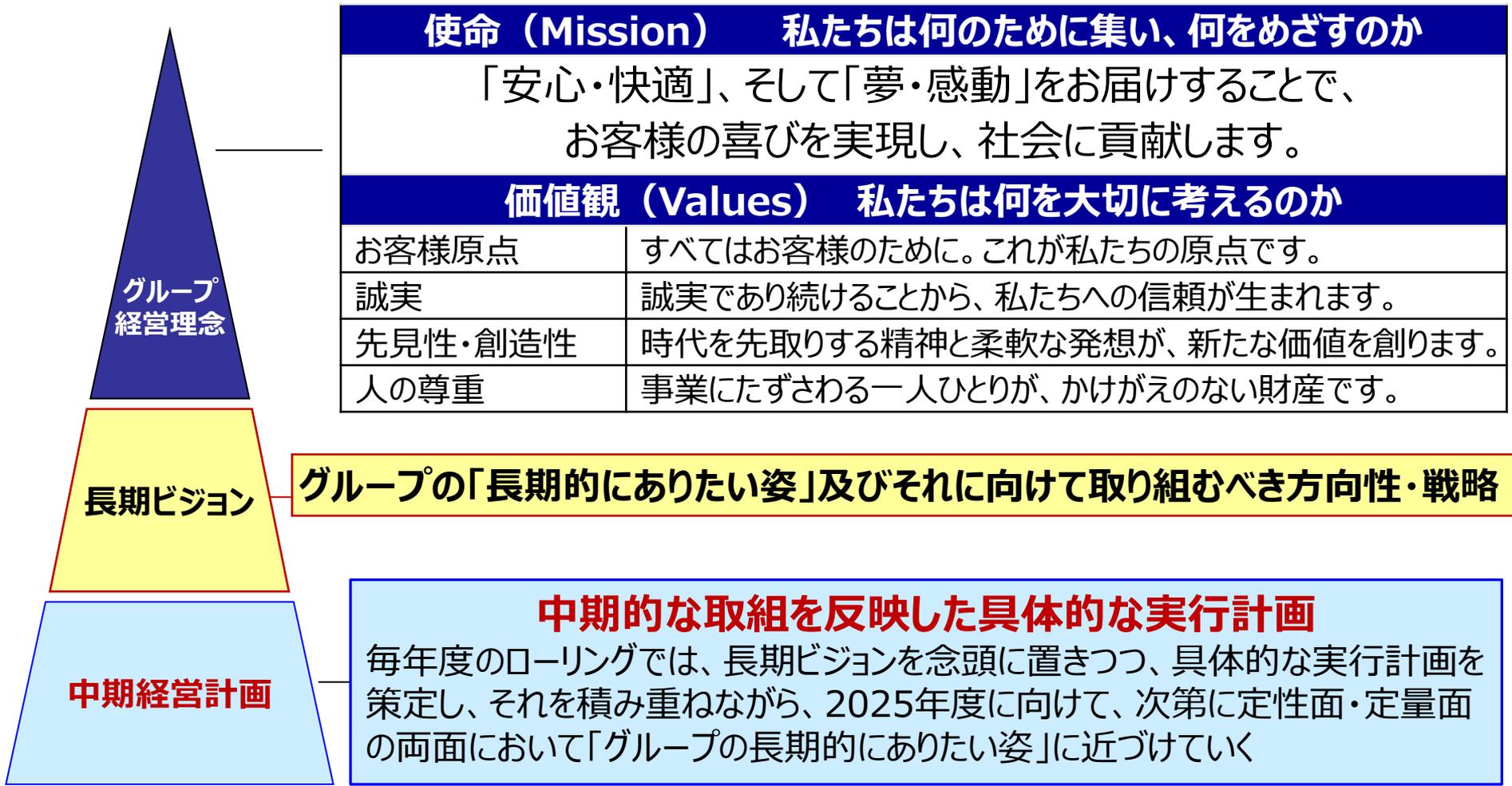
長期ビジョン（経営指標）

人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年頃においても、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

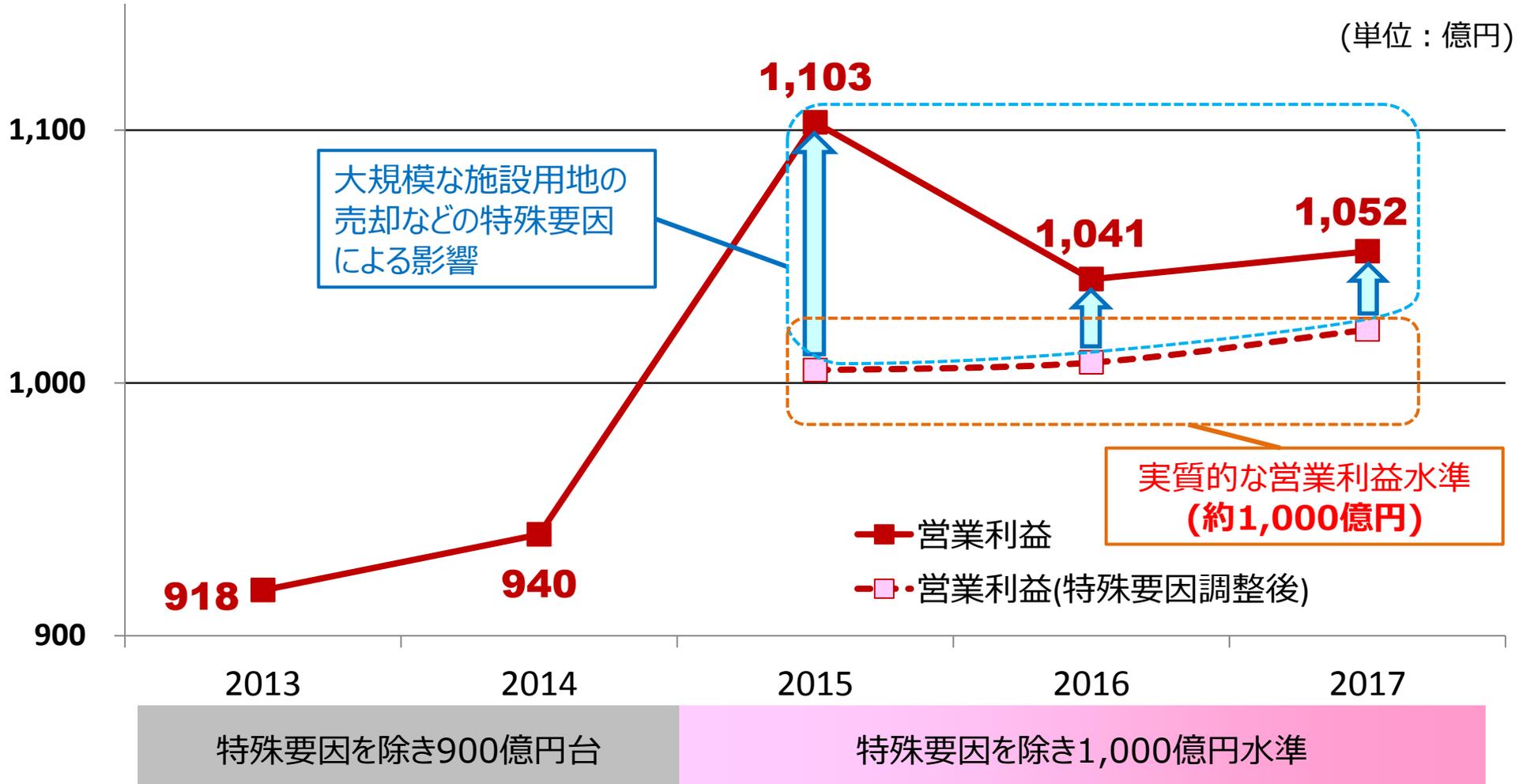


今回の中期経営計画は、長期ビジョンの発表後、初めて策定する具体的な実行計画であり、

2021年度を長期ビジョンの実現に向けた中間目標年度【マイルストーン】と位置付け、2018～2021年度の4カ年を策定期間として具体的なロードマップを描き、実行に移していく

足元の営業利益の水準

・2015～2017年度の営業利益は、大規模な施設用地の売却益などの特殊要因を除くと
実質的には1,000億円水準で推移



中期経営計画の基本的な考え方①

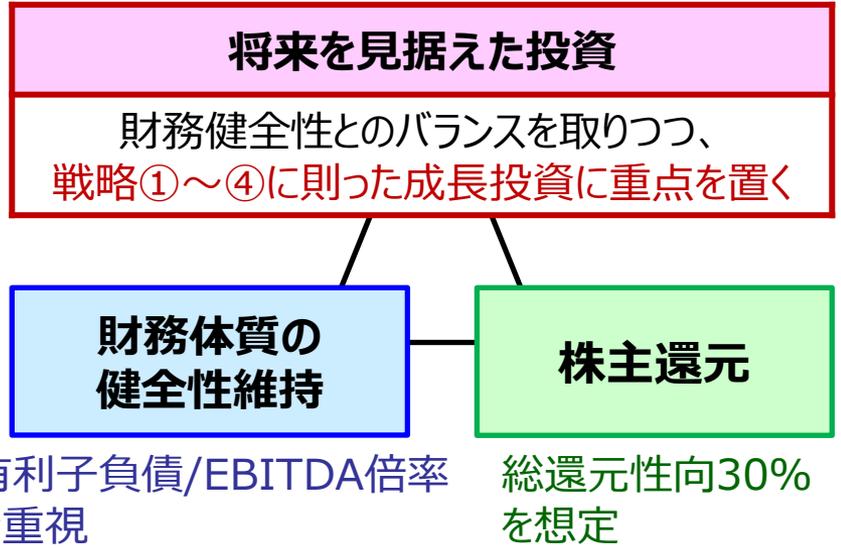
- ・今回計画では、足元の利益水準である1,000億円を2025年度に1,200億円へ伸長させていくために、4つの戦略に基づく施策を推し進めていくこととし、その実現に向け、戦略①～④に則った**成長投資に重点をおいて資金配分を行う**
- ・その上で、中間目標年度である**2021年度の営業利益は、1,000億～1,200億円の中間値にあたる1,100億円を目指す**

4つの戦略 ～長期ビジョンと関連付け

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

財務方針

- ・長期ビジョンの実現に向け、営業利益・EBITDAの更なる伸長を図っていくことを念頭に、**戦略①～④に則った成長投資に重点を置く**
- ・財務体質の健全性は引き続き維持する(重視する指標は有利子負債残高ではなく、有利子負債/EBITDA倍率とする)
- ・株主還元については、1株当たりの年間配当金は40円、総還元性向は30%を想定



中期経営計画の基本的な考え方②

・4つの戦略のうち、戦略①②(ストック型事業)については、稼働物件の取得を除けば投資の実行から利益貢献までには相応の期間が必要であり、また戦略④(新事業領域の開拓)も同様に、事業として自立するにはかなりの期間を必要とする

⇒戦略①②や④の取組による利益貢献は、主に長期ビジョンの後半(2022～2025年度)に発現することを想定

・したがって、**今回の計画期間(長期ビジョンの前半[2018～2021年度])では、戦略③(フロー型事業)を中心に+100億円の営業利益の伸長を目指していく**

〈4つの戦略〉

戦略①	梅田・沿線のストック型の各事業の更なる深化
インバウンド需要の取込 / 梅田エリアのバリューアップ / 沿線主要エリアの活性化 / 鉄道新線による交通ネットワーク(インフラ)の整備	
戦略②	首都圏・海外におけるストックの積み上げ
首都圏都心部におけるストックの積み上げ / 首都圏におけるホテルの新規出店 / 海外ストック(不動産)の取得の検討	
戦略③	フロー型事業の競争力の強化
海外を含めたマンション事業の規模拡大 / 情報サービス事業の成長 / 旅行事業の利益伸長 / 国際輸送事業の取扱物量の拡大	
戦略④	グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

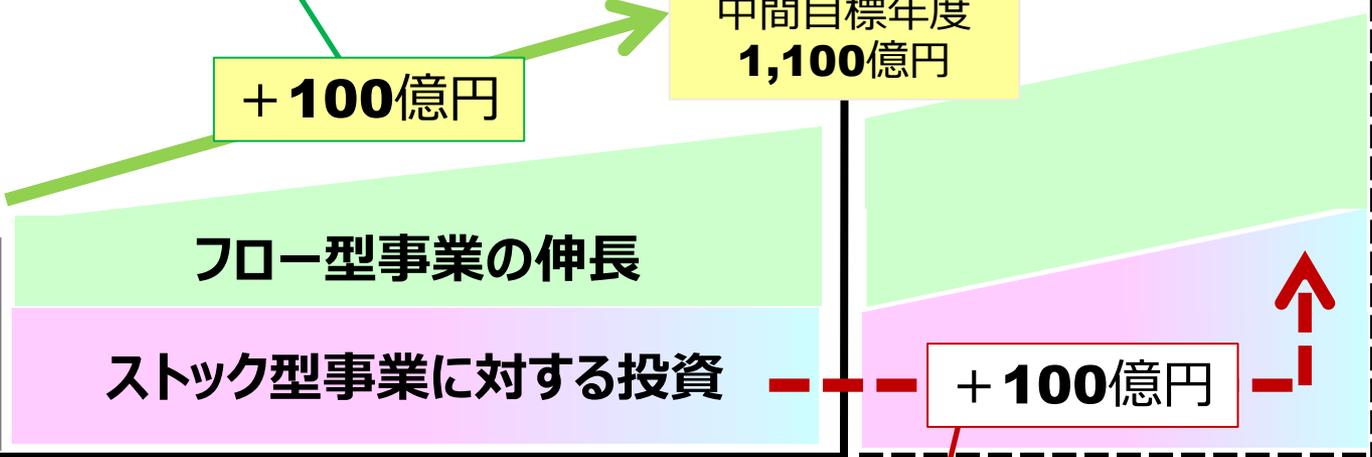
2025年度に向けた成長プロセス(イメージ)

2021年度までは**フロー型事業を中心に+100億円の利益伸長**を目指していく

2025年度
長期ビジョン
最終年度
1,200億円

2021年度
中間目標年度
1,100億円

+100億円



2015~2017年度
特殊要因を除いた
実質的な営業利益水準
約**1,000億円**

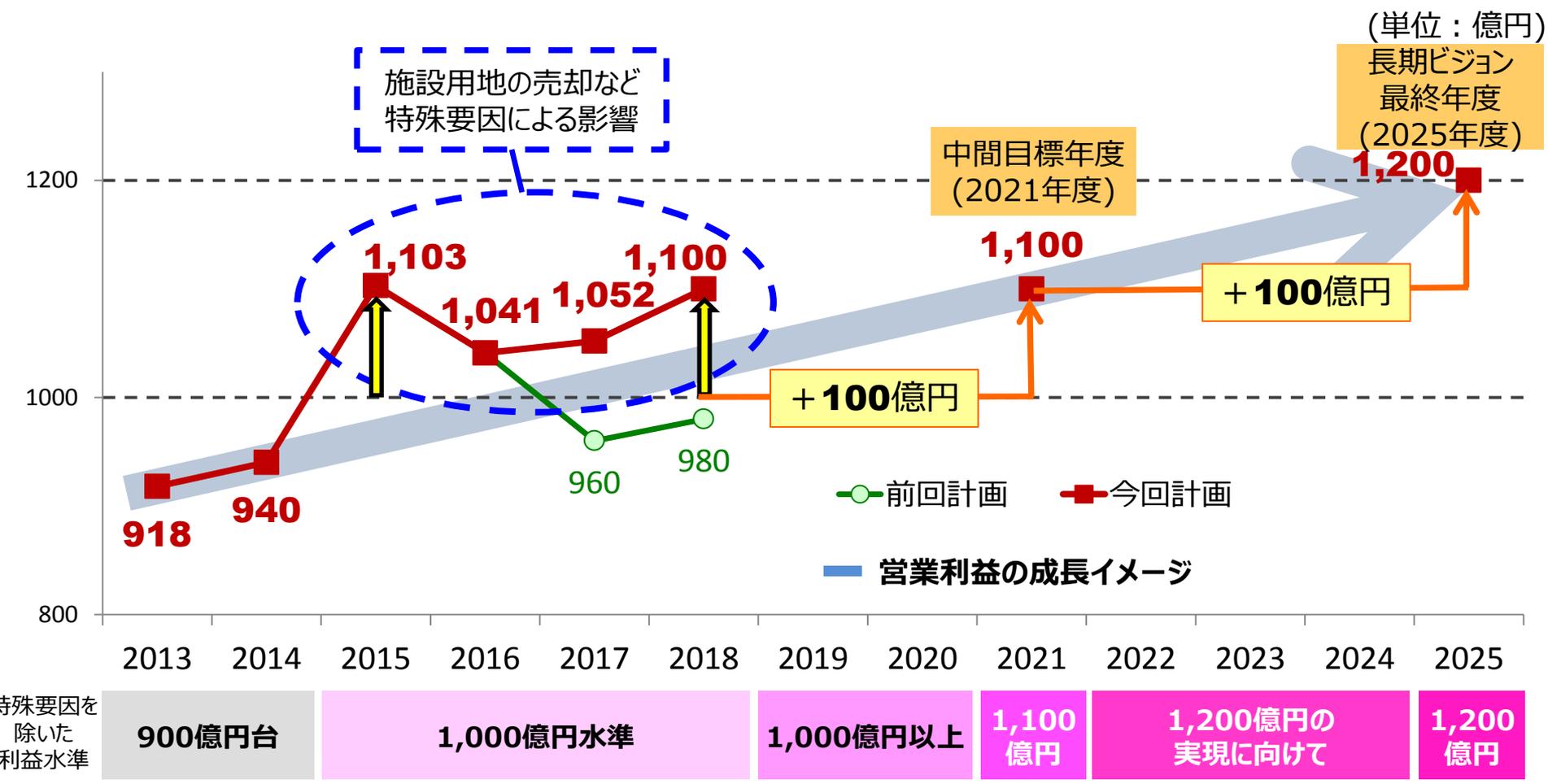
今回の計画期間(2018~2021年度)

(2022~2025年度)

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

今回計画における営業利益の推移

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

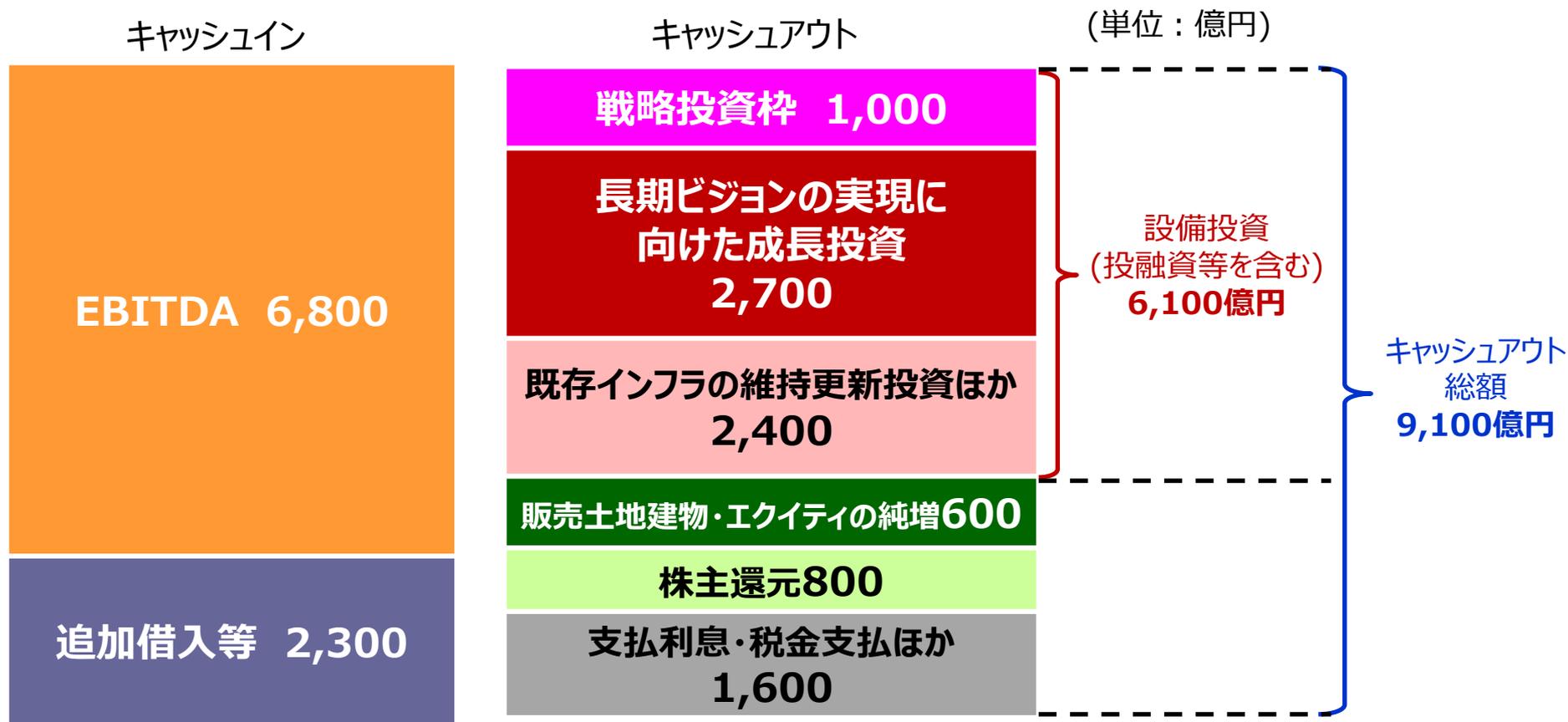


特殊要因を
除いた
利益水準

今回計画におけるキャッシュフロー(概算イメージ)

今回計画では、EBITDAによるキャッシュインが**6,800億円**と想定される一方で、将来を見据えた投資に資金を積極的に振り向けること等から、キャッシュアウトは**9,100億円**と見込まれる。その結果、**2,300億円**不足することになるが、それについては追加借入等に対応する

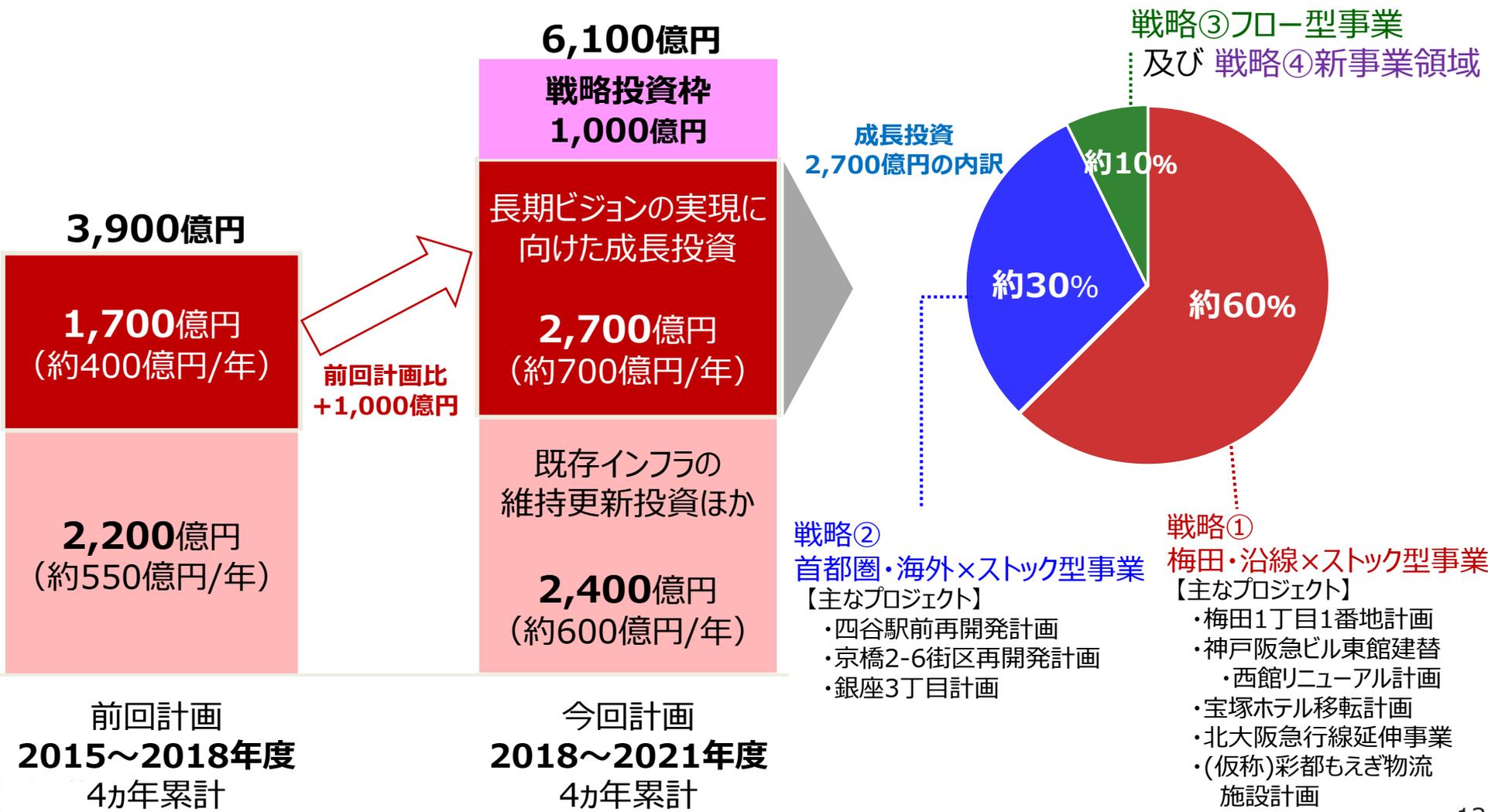
【2018～2021年度 4カ年累計キャッシュフローイメージ】



2018～2021年度 設備投資(投融資等を含む)の内訳

2018～2021年度の設備投資(投融資等を含む)は、**6,100億円**(前回計画比+**2,200億円**)を想定

- ・長期ビジョンの実現に向けた成長投資は、前回計画比+**1,000億円**を見込む
- ・新たに戦略投資枠（大規模プロジェクトやM & A等を行うための投資）として**1,000億円**を設定
- ・既存インフラの維持更新投資は、安全確保のための投資等に取り組みながら、前回計画の水準を維持



株主還元

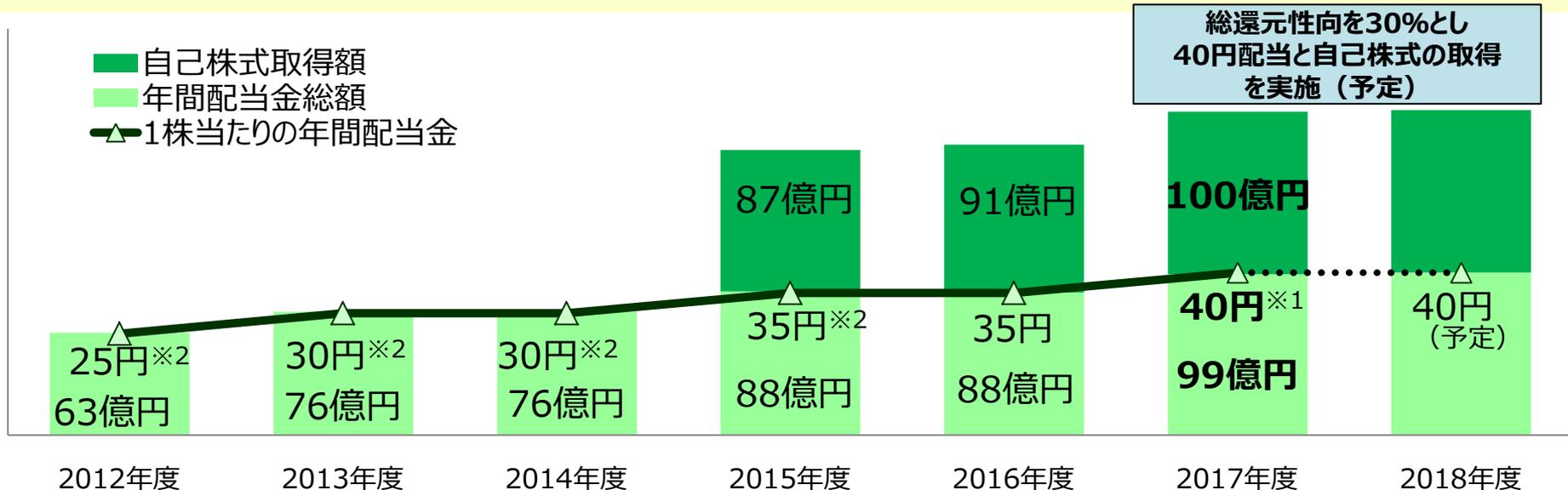
■ 株主還元に関する考え方

安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組む

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

(参考) 総還元性向の算出方法

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



※1 2018年6月13日の定時株主総会において、剰余金処分に係る議案が承認可決された場合

※2 2016年8月1日を効力発生日として5株を1株とする株式併合を実施しており、2015年度以前の1株当たりの年間配当金は、株式併合を考慮した換算値

経営指標の見通し（～2025年度）

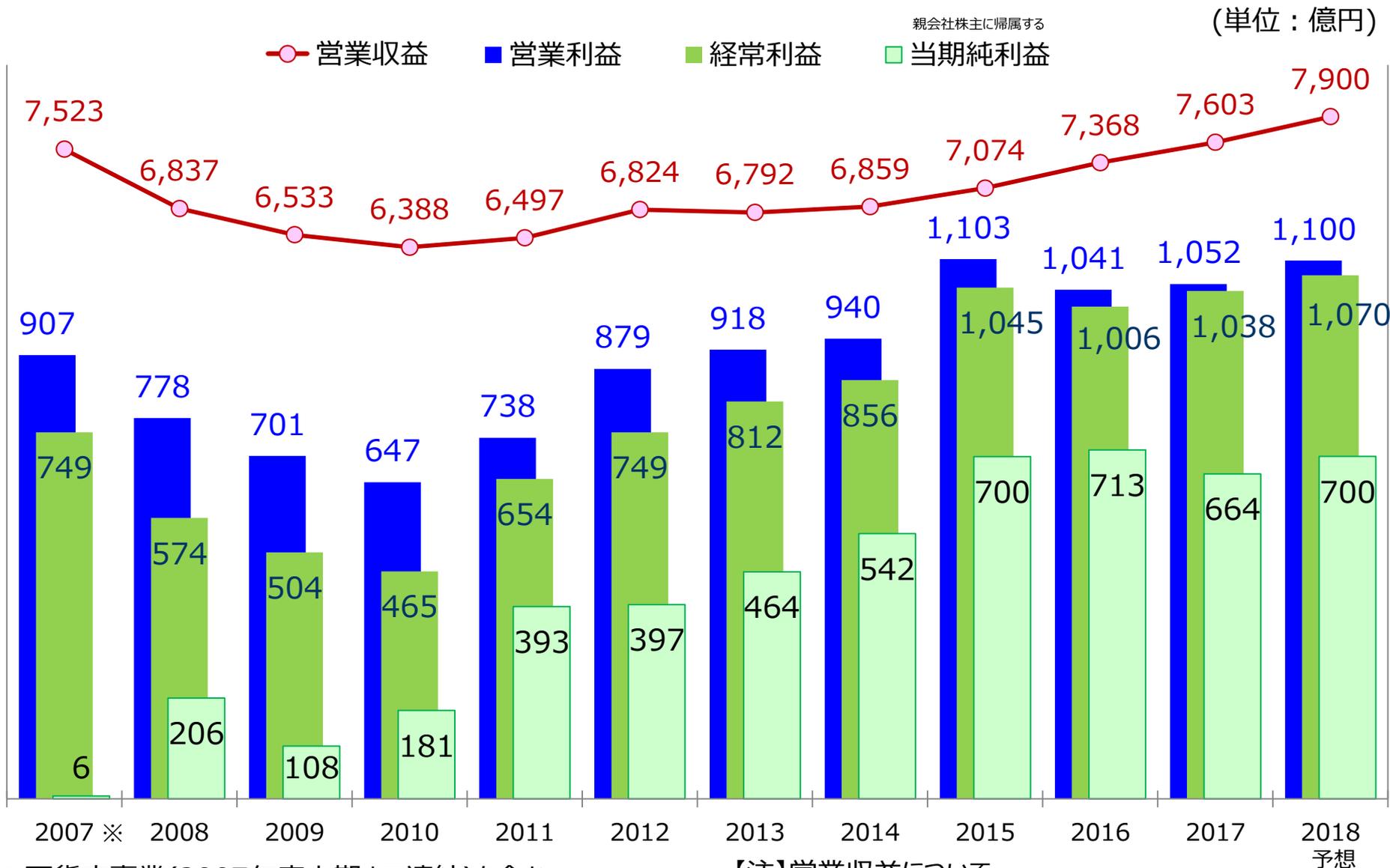
	2017年度 実績	2018年度 予想	2021年度 計画	2025年度 (ありたい姿)
営業利益	1,052億円	1,100億円	1,100億円	1,200億円
EBITDA ※1	1,608億円	1,680億円	1,800億円	2,000億円
有利子負債	8,668億円	9,000億円	10,700億円	—
有利子負債/ EBITDA倍率	5.4倍	5.4倍	5.9倍	5倍台
D/Eレシオ ※2	1.0倍	1.0倍	1.0倍	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	664億円	700億円	700億円	—
ROE	8.2%	8.1%	7%	—
(参考)				
ネット有利子負債 ※3	8,379億円	8,750億円	10,450億円	—
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	5.2倍	5.2倍	5.8倍	—

※1 EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額

※2 D/Eレシオ = 有利子負債/自己資本

※3 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

【参考】営業収益と利益の推移



※ 百貨店事業(2007年度上期まで連結)を含む

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