



平成19年3月26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 取締役社長 角 和 夫
 (コード番号 9042 東証・大証第1部)
 問合せ先 グループ経営企画部部長 (広報担当)
 白木 恵士
 (TEL. 06-6373-5092)

「阪急阪神ホールディングスグループ 2007中期経営計画」の策定について

当社では、この度、2007年度から2012年度を対象とする標記中期経営計画を策定しましたので、その概要をお知らせいたします。

I. 2006年度における経営統合以降の取り組み

当社では、昨年10月1日付の阪急ホールディングス(株)と阪神電気鉄道(株)との経営統合に伴い、経営統合委員会及びその傘下には各部門やテーマごとの分科会を設置し、阪急阪神ホールディングスグループが一体となって各事業を強化・伸長していくための諸施策について検討を重ね、今般、2012年度までの更なる企業価値向上の姿を中期経営計画として取りまとめました。

また、本年度は、こうした中期経営計画の策定に向けた取り組みと並行して、グループ経営機能を担う当社の下、中核会社である阪急電鉄(株)、阪神電気鉄道(株)、(株)阪急交通社及び(株)阪急ホテルマネジメントの4社を中心に、各コア事業の競争力の強化とコア事業間の連携強化に努めました。

その結果、2006年度の当社連結業績は、第2四半期から阪神電気鉄道(株)及びその連結対象会社の業績が加わったこともありましたが、6つのコア事業の業績が好調に推移したことにより、営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも過去最高を達成する見込みとなっております。

(億円)

	2006年度予想 ^{※1} (阪急阪神ホールディングス)	2005年度実績 ^{※2} (阪急ホールディングス)	増減	増減のうち、経営 統合に伴う調整
連結営業収益	7,380	4,862	+2,518	▲14
連結営業利益	820	648	+172	▲36 ^{※3}
連結経常利益	700	541	+159	▲37 ^{※3}
連結当期純利益	350	253	+97	▲73 ^{※3}

※1 2007年3月26日時点の予想。

※2 阪急ホールディングスのみ。

※3 のれん償却額22億円を含む。

【参考】

なお、2006年度期首より阪神電気鉄道(株)と経営統合していたと仮定した場合の2006年度連結業績と、経営統合前の2005年度における阪急ホールディングス(株)と阪神電気鉄道(株)の各連結業績の単純合算額とを比較しましても、経営統合に伴う調整(のれん償却等)を勘案すると、営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれにおいても、相応な増収増益の見込みとなっております。

(億円)

	2006年度予想 ^{※1} (期首から統合を想定)	2005年度実績 ^{※2} (単純合算額)	増減	増減のうち、経営 統合に伴う調整
連結営業収益	8,090	7,994	+96	▲14
連結営業利益	900	901	▲1	▲45 ^{※3}
連結経常利益	770	752	+18	▲50 ^{※3}
連結当期純利益	390	317	+73	▲75 ^{※3}

※1 2007年3月26日時点の予想を元に、期首に経営統合したものと仮定して算出。

※2 阪急ホールディングス・阪神電気鉄道の単純合算。

※3 のれん償却額31億円を含む。

また、2006年度末の連結有利子負債につきましても、経営統合の時点では、TOBに伴う必要資金を含めて1兆3,560億円と想定しておりましたが、低稼働資産等の売却等により約1,300億円削減し、1兆2,300億円の見込みとなっております。

II. 「2007 中期経営計画」について

1. グループ基本戦略

「2007 中期経営計画」では、経営統合時に策定した新たなグループ経営理念の下、「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けすべく、中・長期的にグループ一体となって持続的な成長を図っていくため、以下の3点をグループ基本戦略と位置づけています。

① 各事業の競争力強化・利益水準の向上

■ ファundamentalな競争力強化（事業ごとに）

- i 沿線価値の向上・梅田エリアの活性化・・・「より安心して快適な社会・生活基盤、サービスの提供」
- ii 阪急・阪神ブランドの強化・・・「夢と感動を与えるサービス・コンテンツの創造と拡大」

■ グループ横断的なシナジーの実現（事業の垣根を越えて）

- ・ グループ横断機能の強化（資金一元化、シェアードサービス、カード事業ほか）
- ・ 事業間コラボレーションの促進

② 統合効果の徹底的な追求・発現

- ・ 統合による事業基盤の強化と新たなサービスの提供による需要の創出、利益の維持・拡大
- ・ 事業運営・間接業務の効率化

③ 財務体質の改善・資産利回りの向上

- ・ 低利回り資産の売却等による有利子負債の圧縮
- ・ 遊休資産および開発案件の稼働資産への早期転換・開発コストの圧縮
- ・ 投資案件への投下資本の抑制
- ・ 不採算・赤字事業の早期損益改善ないし撤退

2. 計画期間・目標年度

現在、当社グループでは、梅田阪急ビル建替えや阪神西大阪線延伸等の大規模プロジェクトが進捗中であり、これらプロジェクトが概ね完了する2012年度におけるグループ全体の姿を示すため、今回の中期経営計画では、2012年度を目標年度とする、2007年度から2012年度までの合計6カ年を計画期間としています。

3. 数値計画

① 経営管理指標

経営管理指標としては、財務健全性や資本効率を考慮しつつ、収益力、キャッシュフロー創出力の増強を図るべく、下記のとおり2012年度目標を掲げ、その実現に努めてまいります。

経営管理指標	位置づけ	2012 年度目標
連結営業利益	本業による収益力	1,000 億円
連結 EBITDA	キャッシュフロー創出力	1,500 億円以上
統合効果	経営統合の定量的成果	EBITDA 50 億円以上 (2009 年度以降毎年)
連結有利子負債/EBITDA 倍率	財務健全性	7 倍程度
連結有利子負債総額	TOB 資金の完済	1 兆 1,000 億円以下
連結 D/E レシオ	財務健全性	2 倍未満
連結 ROE	資本効率	6.0%以上

※ 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

※ D/E レシオ＝有利子負債／株主資本

主要な指標のうち、EBITDA については、2009 年度以降、毎年 50 億円以上の統合効果を発揮することを盛り込んだ上で、現在取り組んでいる大規模プロジェクトを着実に実現させることにより、グループ全体で大幅な増加を図り、2012 年度には 1,500 億円以上の水準を達成していきます。(百貨店事業を除いたベースでは、2006 年度予想に対して 200 億円以上の増加を目指します。) また、これにより、2012 年度の営業利益は 1,000 億円を目指します。

有利子負債については、本計画の前半に開発投資が集中することに伴い一旦増加しますが、大規模プロジェクトの稼働による利益の伸長と、低稼働・低利回りの資産を中心とする資産売却等により、2012 年度には 1 兆 1,000 億円以下の水準まで減少を図り、2006 年度の経営統合時点での想定有利子負債額 (TOB 資金を含む) 1 兆 3,560 億円と比べると 2,500 億円以上の削減を目指します。

また、有利子負債/EBITDA 倍率についても、これら「EBITDA の拡大」と「有利子負債の削減」とのバランスを図ることにより、2006 年度末予想の 8.7 倍に対して、2012 年度末には 7.0 倍と大幅な改善を目指してまいります。

(億円)

	2006 年度予想※1	2007 年度目標※2	2009 年度目標	2012 年度目標
連結 EBITDA	1,420 (1,370) ※3	1,350 (1,328) ※3	1,420	1,580
統合効果	—	22	52	54
連結有利子負債/EBITDA 倍率	8.7 倍	9.7 倍	9.2 倍	7.0 倍
連結有利子負債	12,300	13,150	13,000	11,000
連結 D/E レシオ	2.4 倍	2.5 倍	2.3 倍	2 倍未満
連結 ROE	—	6.0%	5.0%	6.0%以上

※1 2007 年 3 月 26 日時点の予想を元に、期首に経営統合したものと仮定して算出。

※2 百貨店業は 2007 年度上期まで連結子会社。

※3 () 内は百貨店業を除いた値。

② 連結業績

(億円)

	2006 年度予想※1	2007 年度目標※2	2009 年度目標	2012 年度目標
連結営業収益	7,380	7,480	7,400	7,700
連結営業利益	820	800	790	1,000
連結経常利益	700	610	550	780
連結当期純利益	350	320	280	420

※1 2007 年 3 月 26 日時点の予想。

※2 百貨店業は 2007 年度上期まで連結子会社。

③ 設備投資

(億円)

	2004～2006 年度 (予想)	2007～2009 年度 (計画)	2010～2012 年度 (計画)
3 ヶ年合計	1,710	3,080	2,000
年平均	570	1,030	670

4. 統合効果

本中期計画策定にあたり、阪急・阪神の統合施策の検討を進めてまいりましたが、現時点で実現可能性が高く、定量的に試算可能なものを売上の拡大とコストダウンの両面から取りまとめ、各コア事業等の数値計画に反映させております。

■ 売上シナジー

- 都市交通事業の連携強化、双方のグループ会社の活用
- マンション事業のコラボレーション
- 戸建住宅事業でのアライアンス
- 両社施設への流通店舗出店
- 店舗・DM・HP を活用した旅行商品の共同販促

■ コストシナジー

- 人材・ノウハウの有効活用
- 各事業における仕入機能の強化
- 重複施設からの撤退、重複事業における運営効率化の推進
- スタッフ部門の効率化、システム統一

■ 2012 年度における統合効果目標

(億円)

	目標	主な内訳
売上シナジー	26	都市交通 1、不動産 22、その他 4
コストシナジー	28	都市交通 18、不動産 1、その他 10
合計	54	

※ 金額は現時点で試算可能なもののみ計上、また、四捨五入の関係で内訳と全体は一致していない

5. 各コア事業の基本戦略と数値目標

■ 都市交通事業

● 基本戦略

沿線人口の減少や競合激化、バリアフリー等の社会的責任遂行の要請などの需要構造・市場構造の変化に対応しつつ、持続的発展を実現するための競争優位を確立し、沿線価値の更なる向上に資するため、以下の点を基本戦略として取り組んでまいります。

- ① お客様にとって価値あるサービスの提供(各種営業施策・ネットワークの整備等)
 - ・ 阪神西大阪線延伸工事の着実な推進 (2009 年春開業予定)
 - ・ 阪急・阪神が連携したバス路線の見直しの検討
- ② ローコストオペレーションの徹底 (技術・ノウハウの共有・向上)
- ③ 社会に信頼される安全・高品質な輸送サービスの提供
 - ・ 大規模工事、高架化工事や駅バリアフリー化工事等の着実な推進

● 数値目標

(億円)

	2006 年度予想	2007 年度目標	2009 年度目標	2012 年度目標
営業収益	1,827	1,801	1,817	1,817
EBITDA	546	542	571	593
営業利益	318	281	274	328

<コア事業別数値目標に関する注記 (以下、各事業とも同様) >

- ※ 「コア事業」は管理会計上の単位で、財務会計における「事業別セグメント」とは異なる
- ※ 2006 年度予想は 2007 年 3 月 26 日時点の予想を元に、期首に経営統合したものと仮定して算出
- ※ 各コア事業の EBITDA は、経営統合に伴うのれん償却額は考慮していない
- ※ 2007 年度以降の営業利益には、償却限度額撤廃に伴う減価償却費の増加を加味している

■ 不動産事業

● 基本戦略

京阪神間での高いブランドイメージ・信頼性や、梅田地区をはじめとする魅力ある商業施設等の企画開発力、多数の良質な住宅・マンションの供給力等を背景とした「沿線価値の創造力」という強みを活かし、以下の基本戦略に取り組んでまいります。

- ① まちづくりのノウハウを活用し、安心して快適な社会生活の基盤とサービスを提供
 - ・ 西宮北口 (スタジアム街区) 開発事業、阪神御影駅前開発事業等の推進
 - ・ 阪急・阪神沿線を中心に、阪急不動産㈱と阪神電気鉄道㈱共同でのマンション供給
- ② 投下資本と利回りのバランスによる事業価値の向上とキャッシュフローの最大化
- ③ 保有資産のリノベーション推進等による梅田エリアのプレゼンス強化
 - ・ 梅田阪急ビル建替事業、茶屋町 (東地区) 開発事業、大阪駅北地区先行開発区域 (北ヤード) 開発事業の推進

● 数値目標

(億円)

	2006 年度予想	2007 年度目標	2009 年度目標	2012 年度目標
営業収益	1,902	1,841	2,103	2,157
EBITDA	544	500	518	604
営業利益	403	363	350	433

■ エンタテインメント・コミュニケーション事業

● 基本戦略

「夢・感動」を提供するグループ独自のコンテンツー「タイガース・甲子園」・「タカラヅカ」ーの魅力を引き出し、それをお届けするメディアの一層の充実と努めることで、収益基盤をさらに強化し、華やかで個性溢れる阪急阪神グループの魅力度・ブランド力・沿線価値の向上に寄与すべく、以下の点を基本戦略として取り組んでまいります。

- ① ライブの魅力度向上 (阪神タイガース、宝塚歌劇、梅田芸術劇場、ビルボードライブ等)
 - ・ 阪神甲子園球場のリニューアル (2009 年 3 月リニューアルオープン予定)
- ② メディアの充実と拡大
 - ・ 取り扱いチャンネルの拡充やネット配信の強化
 - ・ 出版・放送・広告等の魅力拡充とメディアミックスの展開
- ③ レジャー資源の有効活用 (六甲山上施設、宝塚ガーデンフィールズ等)
 - ・ グループ内集客施設間の連携・タイアップ強化

● 数値目標

(億円)

	2006 年度予想	2007 年度目標	2009 年度目標	2012 年度目標
営業収益	902	953	1,014	1,184
EBITDA	149	141	163	181
営業利益	103	90	88	120

■ 旅行・国際輸送事業

《旅行事業》

● 基本戦略

旅行事業では、「特徴ある商品開発による高付加価値商品の拡充」を基本方針に、お客様の支持を確固たるものとし、安定的な利益計上を目指して、以下の基本戦略に基づき事業を展開してまいります。

- ① お客様からの支持獲得に向けた、お客様満足度の向上
 - ・ 品質管理の徹底、CRM の徹底
- ② 安定的利益の確保のための販売力（企画旅行・法人営業）の強化
 - ・ ブランドマネジメントの徹底、企画旅行商品の販売強化、法人顧客への販売強化
- ③ コスト削減による利益拡大のための基盤整備
 - ・ 仕入部門の整備・強化や後方・管理部門の構造改善

《国際輸送事業》

● 基本戦略

国際輸送事業では、高度な物流システム・ネットワークの構築を目指し、中国をはじめとするアジア地域を中心としたグローバルネットワークを構築することにより、事業の持続的成長を図るべく、以下に重点を置いて取り組んでまいります。

- ① 収益基盤の拡充
 - ・ 航空、海上、ロジスティクス各事業の収益基盤強化とサービスの高品質化
- ② 生産性の向上
 - ・ ローコストオペレーションの実現、倉庫・海運事業者とのアライアンスによるシナジー効果の発揮
- ③ グループ総合力の強化
 - ・ 中国を中心としたアジアにおける現地法人ネットワークの拡大
 - ・ 五極体制（日本、東アジア、アセアン、米州、欧州）の確立

● 数値目標（旅行・国際輸送事業）

(億円)

	2006 年度予想	2007 年度目標	2009 年度目標	2012 年度目標
営業収益	913	931	963	1,002
EBITDA	62	63	73	80
営業利益	45	46	55	62

■ ホテル事業

● 基本戦略

阪急阪神第一ホテルグループでは、「確固たるチェーンホテルオペレーターとしての地位確立」を将来ビジョンに掲げ、(株)阪急ホテルマネジメントを中心に、以下の各項目に重点を置いて経営基盤の整備に着実に取り組んでまいります。

- ① チェーンホテルオペレーターとしての体制整備
 - ・ホテルトータルシステムの運用によるチェーン営業力強化
 - ・新規ホテル、フランチャイズ/マネジメントコントラクト（運営委託）ホテルの開拓
- ② 効率的運営体制の確立
 - ・REMM 日比谷（2007年11月開業予定）、REMM 秋葉原（2008年4月開業予定）の着実な立上げ
- ③ ホテル運営各社の営業力強化

● 数値目標

(億円)

	2006年度予想	2007年度目標	2009年度目標	2012年度目標
営業収益	688	688	715	729
EBITDA	37	44	52	54
営業利益	12	13	20	24

■ 流通事業

● 基本戦略

事業基盤（商品力、人材、IT環境、組織、物流等）の整備・強化を通じて、「駅と沿線の深耕による沿線価値向上」に寄与するとともに、「沿線外への事業規模拡大」により持続的成長を実現すべく、以下の点に重点を置いて取り組んでまいります。

- ① お客様との接点である店舗の活性化、従業員の質的向上
 - ・店舗オペレーションの効率化・高度化を目指したIT環境の整備
- ② 持続的な成長を支える組織力の強化
 - ・商品力強化のための物流体制の整備や、沿線外への出店拡大を支える組織体制の整備
- ③ 阪急・阪神間での統合効果発揮に向けた取り組み
 - ・両社駅・不動産物件への相互出店
 - ・コンビニ事業等における仕入れ、商品供給に関する連携強化

● 数値目標

(億円)

	2006年度予想	2007年度目標	2009年度目標	2012年度目標
営業収益	678	677	757	838
EBITDA	26	26	31	34
営業利益	16	13	14	20

※ 各年度とも阪神百貨店及びその関係会社を含まない

6. 事業再編のための主な施策

① 百貨店事業

㈱阪神百貨店を中心とする百貨店業については、2007年10月1日（予定）をもって阪急阪神東宝グループの一員である㈱阪急百貨店と㈱阪神百貨店の経営統合を実施し、当該事業の経営基盤の強化と更なる成長を図ることとなりました。（経営統合の詳細については、当社および㈱阪急百貨店から本日付で別途適時開示しております内容をご覧ください。）

この両百貨店の経営統合では、当社グループの保有する㈱阪神百貨店株式と㈱阪急百貨店株式との株式交換を行うことから、㈱阪神百貨店は当社の連結子会社から外れることとなりますが、一方で両百貨店の共同持株会社（㈱阪急百貨店が会社分割により百貨店事業を新設会社に承継させ、自らは持株会社に移行）は、当社グループの持株比率が約20%強となり、当社の持分法適用関連会社となる予定です。これに伴い、事業面においては両百貨店の統合効果により更なる発展が期待できることに加え、資本面での関係強化を通じて梅田や西宮北口などに代表される当社沿線開発と百貨店事業の連携が一層促進されるものと考えております。

② 旅行・国際輸送事業

旅行・国際輸送事業については、現在、(株)阪急交通社に旅行部門・国際輸送部門を有する一方、阪神電気鉄道(株)では同社航空営業部が旅行事業を営み、子会社の阪神エアカーゴ(株)が国際輸送事業を運営しておりますが、2008年4月を目途に事業再編を行う予定です。

■ 再編の概要（詳細は今後検討）

- ・(株)阪急交通社が、旅行および国際輸送の両事業を統括する中間持株会社へ移行。
- ・新たに設立される、(株)阪急交通社の旅行部門を承継する会社、同社国際輸送部門を承継する会社、阪神電気鉄道(株)の旅行部門を承継する会社および阪神エアカーゴ(株)の4事業会社が、中間持株会社の傘下で並列の関係で事業を営む形態に再編。

■ 再編の目的

- ・各事業部門における迅速な意思決定、事業特性に応じた制度の導入・運用による競争力強化。
- ・グループ間シナジーの促進。

③ 不動産事業

賃貸施設のプロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業（営業・施設管理）については、阪急電鉄(株)では子会社の(株)阪急ファシリティーズが、阪神電気鉄道(株)では同社ビル営業部門と子会社の阪神エンジニアリング(株)が事業を運営しておりますが、2007年度下期に、これら各事業部門を統合する予定です。

■ 再編の概要（詳細は今後検討）

- ・阪急電鉄(株)および阪神電気鉄道(株)が出資する新プロパティマネジメント・ビルメンテナンス会社に、(株)阪急ファシリティーズ、阪神電気鉄道(株)ビル営業部門、阪神エンジニアリング(株)を統合する。

■ 再編の目的

- ・共通する事業部門を統合し、最適な共同事業体制を構築することにより、双方の得意分野・顧客ネットワークの有効活用を通じて、営業力の強化、サービス品質の向上、外部受注の拡大を図る。

④ カード戦略

現在のグループカードには、(株)阪急カードが発行する「ハナプラスカード」と、阪神電気鉄道(株)が発行する「ココネットカード」がありますが、グループ横断的なシナジー実現の一環として、2007年度下期にグループ共通の新グループカードを発行します。

■ 新グループカードの概要（詳細は今後検討）

- ・鉄道・バス乗車や定期券購入時においてポイントを進呈
- ・グループ各事業でのカード利用時におけるポイント特典の充実。
- ・2010年度末の目標として会員数70万人、クレジットによるグループ取扱高170億円を目指す。
（現在の会員数・・・ハナプラスカード：約20万人、ココネットカード：約3万人）

■ 新グループカード発行の目的

- ・グループカードの会員拡大・利用促進を推進し、グループ全体での販売促進と顧客基盤の強化につなげていく。
- ・当社グループをご利用のお客様への更なる利便性向上を図る。

以上