

Hankyu Hanshin Holdings

INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書





グループ経営理念

Group management Philosophy

使命

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

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。

行動規範

「価値観」を守り、「使命」を果たしていくために、
私たちはどのように行動するのか

1. 私たちは、出会いを大切にし、お客様の立場に立って最善を尽くします。
2. 私たちは、法令遵守はもとより、社会的責任を自覚して行動します。
3. 私たちは、仕事に責任と誇りを持ち、迅速にやり遂げます。
4. 私たちは、目先のことのみにとらわれず、中長期的な視点で考えます。
5. 私たちは、現状に満足することなく、時代の先を見据えて取り組みます。
6. 私たちは、思いやりの心を持ち、お互いを認め合います。
7. 私たちは、活発にコミュニケーションを行い、風通しのよい職場をつくります。
8. 私たちは、グループ全体の発展のために力を合わせます。



サステナビリティ宣言

Sustainability Declaration

基本方針

～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。

6つの重要テーマ(マテリアリティ)

→詳細は、P46参照



1
安全・安心の
追求



2
豊かな
まちづくり



3
未来へつなげる
暮らしの提案



4
一人ひとりの
活躍



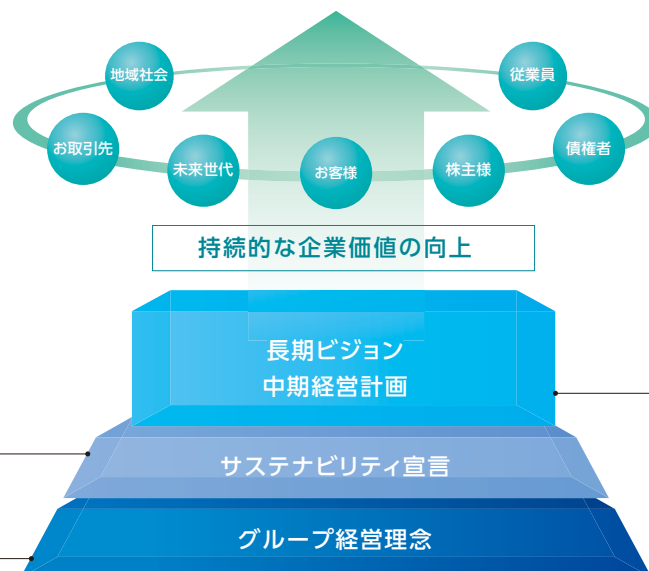
5
環境保全の
推進



6
ガバナンスの
充実

経営計画体系

持続可能な社会の実現へ



当社グループが持続的成長を
目指していくにあたり、ベース
(基盤・前提)となるもの

社会における
当社グループの存在意義

当社グループの持続的な
企業価値の向上に向けた
ビジョン・戦略及び
それを実現するための
具体的な実行計画

目次

00 プロフィール

- 1 グループ経営理念・サステナビリティ宣言
- 3 目次
- 5 価値創造の軌跡
- 7 事業概要
- 9 事業展開エリア
- 11 財務・非財務ハイライト

01 価値創造ストーリー

- 15 価値創造プロセス
- 17 会長メッセージ
- 19 社長メッセージ
- 22 長期ビジョンー2040年に向けてー
 - 25 長期ビジョンの戦略に基づく取組
 - 31 阪急阪神DXプロジェクトの推進
- 33 中期経営計画
- 37 特集① 人的資本ー一人ひとりの活躍ー

02 価値創造の実践

- 45 サステナブル経営の推進
- 47 イニシアチブ・社外からの評価
- 48 TCFDへの対応
- 51 事業戦略
 - 51 都市交通事業
 - 57 不動産事業
 - 63 エンタテインメント事業
 - 67 情報・通信事業
 - 69 旅行事業
 - 71 国際輸送事業

03 価値創造の基盤

- 75 **G** ガバナンスの充実
 - 83 役員一覧
 - 85 監査等委員鼎談
- 89 **S** 一人ひとりの活躍
- 91 **E** 特集② 環境負荷の低いまちづくりへの貢献
 - 94 環境保全の推進

04 財務・会社情報

- 99 連結財務指標11ヵ年推移
- 101 グループ主要会社一覧
- 102 会社概要／株式情報

編集方針

本統合報告書は、阪急阪神ホールディングスの2021年度を振り返るとともに、経営方針やESGへの取組についてご説明しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

本統合報告書で使用する「阪急・阪神沿線」の定義：
 阪急電鉄、阪神電気鉄道の駅のある次の地域（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

報告期間

2021年4月～2022年3月（2021年度）を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

見通しに関する注意事項

本統合報告書における当社の計画や、戦略、業績に関する予想及び見通しに関する記述は、当社が現在入手可能な情報から得られた判断及び2022年8月までに対外発表した予想数値に基づいています。実際の業績等はリスクや不確定な事柄により、当社の見込みとは異なる可能性があります。

参照ガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC）、現IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI（Global Reporting Initiative）の「GRIスタンダード」を参考にしています。

「統合報告書2022」の注目コンテンツ

P22～ 長期ビジョン –2040年に向けて–

当社グループは、コロナ禍を契機とした社会経済環境や事業環境の急速な変化に適切に対応し、さらなる企業価値の向上を図るべく、2017年に策定・公表した「長期ビジョン2025」をアップデートし、2022年5月に新しい「長期ビジョン–2040年に向けて–」を発表しました。

新しい長期ビジョンでは、大規模プロジェクトの利益貢献が期待できる2030年代後半を見据えた長期的な方向性を示すとともに、その通過点として2030年度の経営目標を掲げています。本誌では、長期ビジョンの概要に加え、長期ビジョンの4つの戦略に基づく取組や、阪急阪神DXプロジェクトについてご紹介しています。

また、長期ビジョンの実現に向けた具体的な実行計画として策定した「中期経営計画(2022～2025年度)」についてもP33以降でご紹介しています。



P37～ 人的資本～一人ひとりの活躍～

当社グループでは、長期ビジョンの実現に向けてより一層の人的資本の充実を図っていくべく、同ビジョンと連動した人材戦略を定めています。また、経営戦略上、必要な人材を計画的に採用・育成し、一人ひとりのパフォーマンスの最大化を図るため、非財務KPIを設定しています。

本誌では、人的資本の充実に向けた基本的な考え方と人材戦略に基づく具体的な施策について詳細にご紹介しています。



P85～ 監査等委員鼎談

2020年6月、当社は監査等委員会設置会社へ移行しました。今回、取締役監査等委員である3名での鼎談を実施し、当社のガバナンス体制をはじめ、サステナブル経営などについて議論を行いました。



P48～ TCFDへの対応

TCFDへの対応として、今般、鉄道事業と不動産事業において特定したリスクと機会のうち、特に影響が大きいとされるものについて、事業への影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。シナリオ分析において試算した財務的な影響などについてご紹介しています。



P91～ 環境負荷の低いまちづくりへの貢献

当社グループは、地域とともに発展してきた企業グループとして、自らの事業活動のみならず、まち全体の環境負荷の低減に貢献することで、脱炭素社会の実現に向けた取組を推進しています。

本誌では、鉄道を核とした公共交通ネットワークの拡充により、利便性の向上と環境負荷の低減に向けて取り組んでいる事例や、スポーツ事業を通じてお客様・自治体・企業と一体となって環境負荷の低減に向けて取り組んでいる事例をご紹介します。



各刊行物の位置づけ

刊行物	内容
統合報告書(本冊子)	詳細は目次のとおりです。
グループガイド	当社グループの概要を端的にご理解いただくため、グループの概要や事業内容、グループ会社一覧等を掲載しています。
有価証券報告書	金融商品取引法第24条1項に基づき作成し、関東財務局長への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関する詳細な情報を記載しています。
コーポレート・ガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に従い、東京証券取引所への提出を義務付けられている報告書です。当社のコーポレート・ガバナンス(企業統治)に対する考え方や体制等を記載しています。
サステナビリティデータブック	当社グループのESGへの取組を詳細にまとめています。ESG戦略の具体的な内容を記載しています。
安全報告書	鉄道事業法第19条の4に則り、輸送の安全確保のための取組等を広くご理解いただくために公表している報告書です。鉄道各社(阪急電鉄、阪神電気鉄道、北大阪急行電鉄、能勢電鉄)の安全に関する情報を体系的に記載しています。

サステナビリティデータブック

ESGに関する考え方・目標・取組・データ等については、「サステナビリティデータブック」でより詳しく紹介しています。

社会

人権の尊重／安全・安心への取組／地域・社会への貢献／雇用・労働への取組／労働安全衛生(健康と安全)

環境

環境マネジメント／気候変動／汚染と資源／生物多様性／水資源

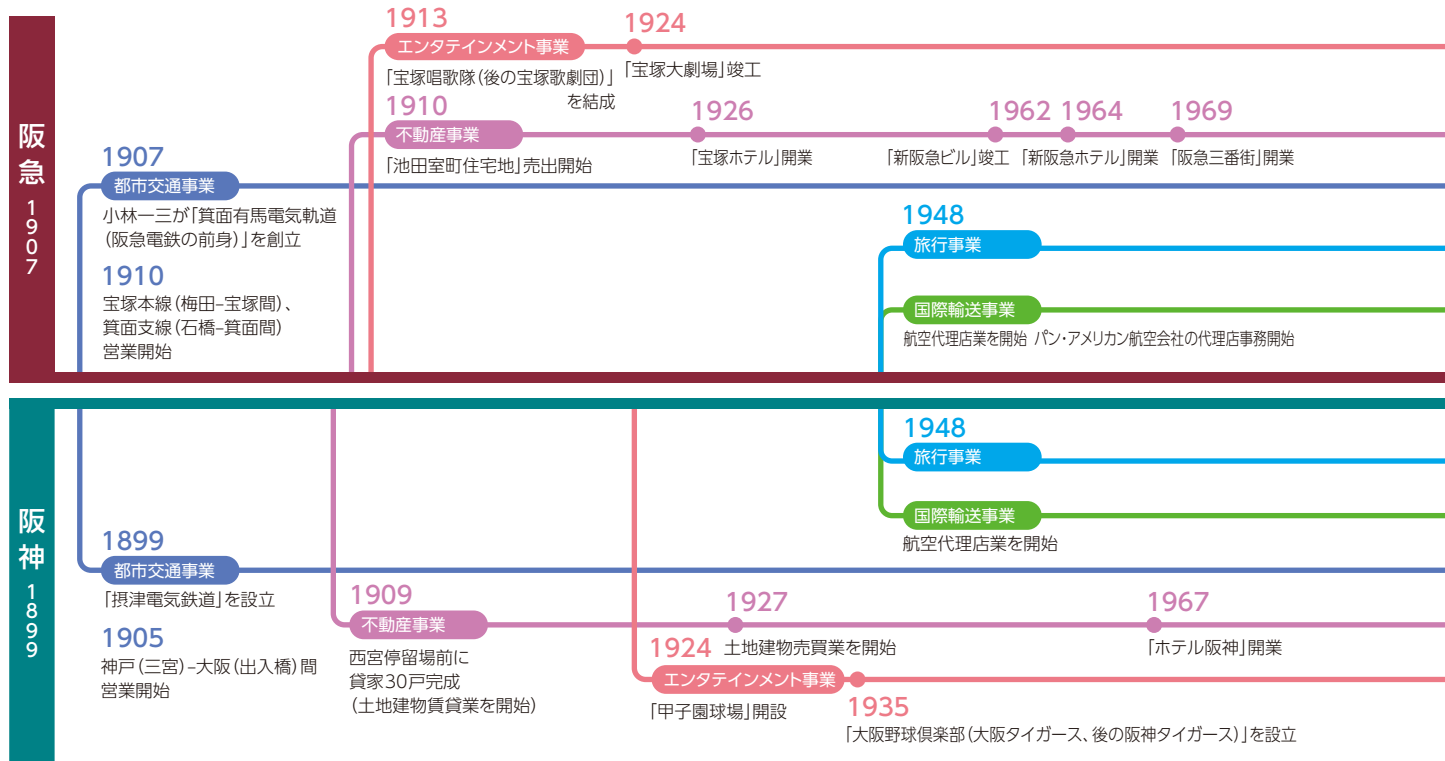
ガバナンス

コーポレート・ガバナンス／コンプライアンス・腐敗防止の徹底／リスクマネジメント／税の透明性

価値創造の軌跡

当社グループは、鉄道事業をベースに、住宅・商業施設等の開発から阪神タイガースや宝塚歌劇など魅力溢れるエンタテインメントの提供に至るまで、多岐にわたる分野において、それまでになかったサービスを次々と提供することにより、沿線をはじめ良質な「まちづくり」に貢献するとともに、社会に新風を吹き込み、100年以上の長い歴史の中で数々の足跡を残してきました。

事業の変遷と成長の軌跡



1900～

大阪梅田を起点に沿線を形づくり、
人々のライフスタイルに関わる様々な価値を創出

1960～

大阪梅田エリアの
“まちづくり”を推進

1907年、小林一三が後の阪急電鉄となる箕面有馬電気軌道を創業し、宅地開発と併せた独創的なビジネスモデルで私鉄経営のパイオニアとなりました。一方、さかのぼること8年、外山脩造が1899年に設立された摂津電気鉄道の初代社長となり、都市間電気鉄道の先駆けとして阪神電気鉄道の基礎を築きました。



小林一三（創業時）



外山脩造（阪神電鉄初代社長）



開業当時の猪名川鉄橋を走る阪急電車（1910年頃）

阪急電鉄及び阪神電気鉄道は、大阪梅田を起点に、鉄道ネットワークを拡大するとともに、沿線のまちづくりに注力しました。

両社では、沿線で住宅を提供し、郊外での新しいライフスタイルを提案するとともに、阪急百貨店・阪神百貨店といったターミナルデパートやホテルなどを開業し、沿線の開発を進めていきました。

また、独自のエンタテインメントを通じて、人々に「娯楽」や「文化」という新たな価値を提供しました。宝塚歌劇（1913年結成）、阪神甲子園球場（1924年開場）・阪神タイガース（1935年設立）といったコンテンツは、今なお、多くの人々を魅了し続けています。



宝塚少女歌劇「吾が巴里よ＜モン・パリ＞」（1927年）



大阪タイガースのポスター

1960年代以降、大阪梅田を中心に、新阪急ビルや大阪神ビルディングなどの建設のほか、新阪急ホテルやホテル阪神等の施設開発を進めました。

また、阪急電鉄では、1966年から、阪急梅田駅の総合開発をスタートさせました。阪急梅田駅は、利用者の増加等を受けて移設・拡張することとし、安全で快適な駅に生まれ変わりました。併せて、新駅の地下に阪急三番街を開業。その後も駅直結の阪急ターミナルビルのほか、阪急グランドビル等、数多くのオフィスビルや商業施設等を開発し、人々が集積する「拠点」として、大阪梅田エリアの価値を飛躍的に向上させました。

大阪梅田の開発を進める一方、沿線各所での“まちづくり”も積極的に行いました。1970年に開催された「大阪万博」に合わせて、北大阪急行線の開業など、千里エリアでの開発を進めたほか、沿線の主要拠点を中心に商業施設等の開発を行いました。1990年以降は、阪急西宮北口駅周辺の開発を行い、多くの方々から評価される「住みたい沿線」に育て上げました。



阪急グランドビル竣工時の梅田（1977年）

2006

阪急阪神ホールディングス誕生

2008.11

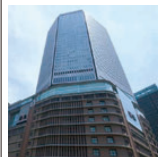
「阪急西宮ガーデンズ」本館開業



2009.9

「梅田阪急ビル」(阪急百貨店
「阪急うめだ本店」)1期棟オープン

2010.5

「梅田阪急ビル」
オフィスタワー開業

2011.4

見守りサービス
「ミマモルメ」の
提供を開始

2012.9

「梅田阪急ビル」全体竣工
(2012.11阪急百貨店
「阪急うめだ本店」
グランドオープン)

2014

「宝塚歌劇」
1914年の初公演から
100周年を迎える

2022.2

2022.2
「大阪梅田ツインタワーズ・
サウス」全体竣工
(2022.4阪神百貨店
「阪神梅田本店」グランド
オープン、梅田阪急ビルを
「大阪梅田ツインタワーズ・
ノース」と改称)

2009.3

「阪神なんば線
(西九条ー大阪難波)」
営業開始

2010.3

「阪神甲子園球場」
リニューアル完了

2013.4

「グランフロント大阪」
まちづくり

2017.5

「阪急阪神ホール
ディングスグループ
長期ビジョン2025」
を発表

2022.5

「長期ビジョンー2040年
に向けてー」発表

2000～

経営統合を通じて
各事業の競争力を強化

2006年、阪急電鉄と阪神電気鉄道が経営統合し、阪急阪神ホールディングスが誕生しました。

阪急阪神ホールディングスでは、阪急・阪神両社グループのノウハウ、人材等の総力を結集し、都市交通、不動産をはじめとする様々な事業分野において連携・協働して事業展開を図ることで、各事業の競争力をさらに強化させ、ひいては企業価値の向上につなげていくこととしました。



阪急9000系車両

阪神8000系車両

2010～

大阪梅田を中心とした
沿線でのさらなる開発を推進

経営統合以降、阪急西宮ガーデンズ本館の開業、阪神甲子園球場のリニューアル、梅田阪急ビルやグランフロント大阪の開発等、阪急阪神ホールディングスグループにおけるまちづくりの取組は、さらなる進化・深化をとげました。

また、2009年には阪神なんば線が開業。神戸・大阪・奈良を結ぶ広域ネットワークが完成しました。

このように、経営統合によるシナジー効果を発揮しながら、様々な大規模プロジェクトの完遂等を通じて、企業価値をより一層向上させてきました。



梅田阪急ビル(現、大阪梅田ツインタワーズ・ノース)コンコース

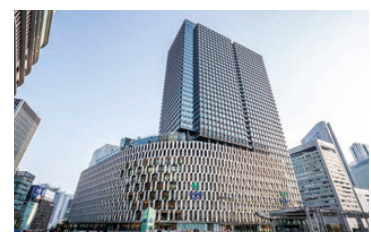
2020～

培われたノウハウを活かしつつ、
持続的な成長へ

現在、北大阪急行線の延伸やなにわ筋連絡線・新大阪連絡線などの新線整備に向けた検討を進めており、鉄道ネットワークの一層の拡充を図っています。

また、2022年2月に全体竣工を迎えた「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」に引き続き、大阪梅田エリアでは、大規模開発計画(うめきた2期地区開発事業や芝田1丁目計画)を推進しています。

阪急阪神ホールディングスグループでは、これまで培ってきた「まちづくり力」を活かし、大阪梅田エリアをはじめとした沿線を中心に、継続的に人々や社会に新たな価値を提供し、持続的な成長につなげていきます。



大阪梅田ツインタワーズ・サウス

事業概要

阪急阪神ホールディングスグループでは「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」の6つの事業領域をコア事業と位置付けています。また、グループ経営機能を担う当社の下、阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急阪神不動産、阪急交通社、阪急阪神エクスプレスの5社を中核会社として、グループ全体の有機的な成長を目指しています。



都市交通事業

鉄道事業

大阪（梅田）と神戸・宝塚・京都を結ぶ阪急電鉄、阪神間を結び、大阪梅田（キタ）と大阪難波（ミナミ）に乗り入れる阪神電気鉄道の両社を中心に、関西圏で鉄道ネットワークを形成。鉄道営業キロはそれぞれ143.6km※、48.9km※。

※第2種鉄道事業に係る路線を含む

自動車事業（バス・タクシー）

バス・タクシーの運営を行う。沿線地域の利便性向上のため、鉄道との連携も強化。

流通事業

阪急・阪神沿線の駅ナカを中心に、小売りサービスを運営。



阪急電鉄



阪神電気鉄道

営業収益

1,616 億円

営業利益

56 億円



不動産事業

賃貸事業

大阪梅田エリアや阪急・阪神沿線を中心に、数多くの商業施設・オフィスビルを保有。近年では首都圏において短期回収型事業を含む不動産開発にも注力。

分譲事業等

阪急・阪神沿線や首都圏を中心に、マンションや宅地・戸建住宅の分譲を展開。国内での実績を活かし、ASEAN諸国を中心として海外にも住宅分譲や賃貸事業を展開。その他、ビルの運営管理等を行うプロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業や、私募ファンド及びJ-REITの運用等を行う不動産ファンド・リート事業等も展開。

ホテル事業

東京、大阪をはじめとして、シティホテルから宿泊主体型ホテルまで幅広いタイプのホテルを展開。その他、国際的な高級ホテルチェーンと提携し、「ザ・リッツ・カールトン大阪」を運営。



阪急阪神不動産 ※1

2,466 億円

194 億円



エンタテインメント事業

スポーツ事業

90年近い歴史を持つプロ野球チーム「阪神タイガース」、同球団のホームグラウンドであり高校野球の舞台である「阪神甲子園球場」の経営及び関連事業の運営。また、音楽事業（ビルボードライブ）も展開。

ステージ事業

100年を超える歴史を持つ「宝塚歌劇」の公演に加え、関連商品の販売や映像・音楽の配信等の関連事業を運営。また、梅田芸術劇場の運営及び演劇の制作・興行等も展開。



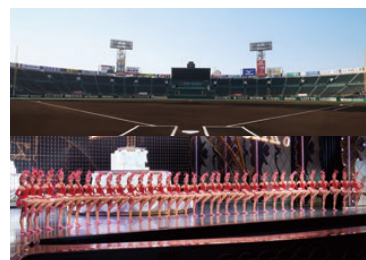
阪急電鉄



阪神電気鉄道

629 億円

93 億円



※1 不動産事業では、大阪梅田・沿線エリアにおいて、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しています。

※2 2022年度からコア事業体制を一部見直し、不動産事業にホテル事業を統合したうえで、ホテル事業を不動産事業の一業態として位置づけています（P36参照）。なお、2021年度実績は、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。



情報・通信事業

情報・通信事業

システム開発等のITを基盤とした多様なサービスを提供する情報サービス事業、CATV(多チャンネル放送、インターネット、固定電話等)サービスを提供する放送・通信事業に加え、登下校メール等の見守りサービス「ミマモルメ」やロボットプログラミング教室「プログラボ」を運営するあんしん・教育事業を展開。



592億円

59億円



旅行事業

旅行事業

国内・海外旅行及びインバウンド旅行の企画・募集・手配・サポート業務等を担う。新聞広告やインターネットなどでパッケージツアーを提供するメディア販売、自由に日程を組み立てる個人旅行、企業・学校へ視察旅行や教育旅行を提案する団体旅行、店舗でのカウンターセールス、インバウンド旅行、出張の手配を行う業務渡航など、多様な旅行サービスを提供。また、コールセンター請負事業のほか、各省庁や自治体からの各種受託業務などのソリューション事業も展開。



604億円

△57億円



国際輸送事業

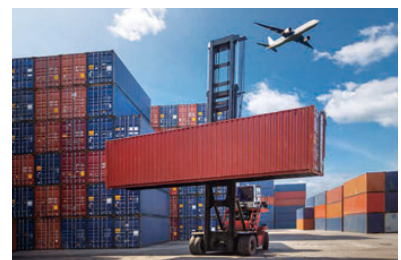
国際輸送事業

グローバルフォワーダーとして、世界各地に拠点を構え、国際総合物流事業を展開。多様化するグローバルビジネスの中、物流コンサルタントとして、航空輸送、海上輸送、ロジスティクスサービスを組み合わせ、ワンストップでお客様の多様なニーズに最適なソリューションを提供。国内：47拠点／世界：144拠点(2022年9月1日現在)



1,433億円

80億円



事業展開エリア

沿線で提供する様々な事業や豊かなまちづくりを深化させるとともに、それを通じて培った事業ノウハウやまちづくりの要素を沿線外(国内外)でも提供することで、持続的な成長を志向していきます。

関西(梅田・沿線)

関西で圧倒的No.1の沿線の実現を目指す

大阪・梅田を核として、安心・快適な都市生活や夢・感動をもたらす体験など多様な価値を創造・提供しつづけ、沿線のまちづくりを深化させていきます。

(注) 青文字で表記した駅は、「住んでみたい街アンケート(関西圏)」の20位以内にランクインした駅を示しています。(出所 MAJOR7(住友不動産他7社)による調査(2022年10月6日))

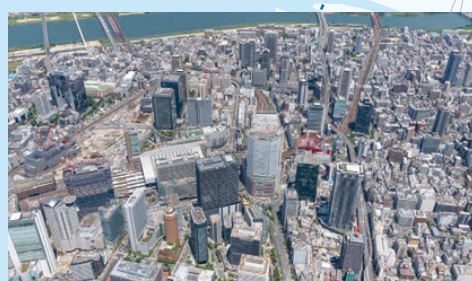


大阪梅田と、神戸・宝塚・京都を結ぶ阪急電鉄。大阪梅田(キタ)と大阪難波(ミナミ)に乗り入れる阪神電気鉄道。

この2社を中心に、社会を支える鉄道インフラとして関西圏で鉄道ネットワークを形成しています。

阪急電鉄 143.6km	神戸線 46.9km (神戸本線、今津線、伊丹線、甲陽線)	宝塚線 28.5km (宝塚本線、箕面線)
	京都線 65.4km (京都本線、千里線、嵐山線)	神戸高速線 2.8km
阪神電気鉄道 48.9km	阪神線 43.9km (阪神本線、阪神なんば線、武庫川線)	神戸高速線 5.0km

(注) 年間輸送人員については、P52を参照



関西国際空港

西日本最大の空港であり、海外に向けた関西圏のゲートウェイ

■ 関西国際空港



沿線外(首都圏・海外)

沿線の豊かなライフスタイルを沿線外(国内外)にも展開

沿線で展開してきた豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを、首都圏やASEANを中心とした海外にも拡げていきます。

首都圏における取組状況

首都圏においては、短期回収型事業や住宅分譲事業等のフロア型事業に注力しています。

また、長期ビジョンの実現に向けては、現在進捗中の不動産開発案件を着実に推進するほか、ホテルやエンタテインメントの機能をまちづくりに活かしていくことも検討していきます。

「ホテルグランドパレス跡地の有効活用計画」

(2021年9月 跡地の有効活用について関係者間で基本協定を締結)

エイチキューブ南青山

(2021年12月売却済)

「八重洲2丁目中地区再開発」

(2028年度竣工予定)



東京宝塚劇場

第一ホテル東京

パイロット阪急阪神グリーンビル

(2019年2月 竣工)



阪急阪神銀座ビル

(2020年3月 竣工)

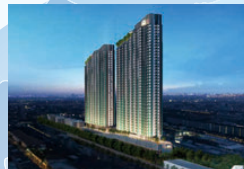


海外における不動産事業の展開

ASEANにおける取組

タイ

(マンション・戸建・タウンハウス※)



フィリピン

(戸建・タウンハウス※)



マレーシア

(マンション)

ベトナム

(マンション・戸建・タウンハウス※、物流倉庫)

インドネシア

(不動産賃貸、戸建・タウンハウス※・マンション、物流倉庫)



シンガポール

(物流倉庫)

※連棟式住宅

当社グループでは、ASEAN諸国を中心に住宅分譲事業に注力してきました。これに加えて、不動産賃貸事業や短期回収型事業にも取り組み、海外での不動産事業の収益・利益規模を早期に拡大・伸長させていきます。

海外住宅分譲 累計参画戸数

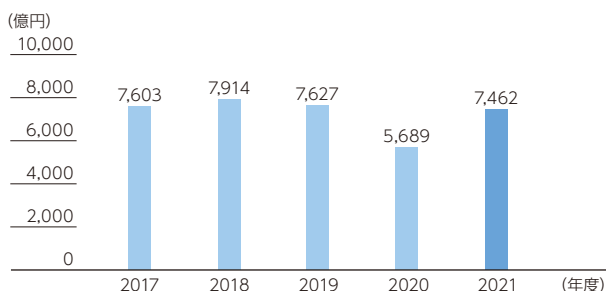
(共同事業者の持分を含む) (2022年9月1日現在)

進出国	プロジェクト数	分譲戸数
タイ	30プロジェクト	約24,820戸
ベトナム	6プロジェクト	約13,990戸
フィリピン	5プロジェクト	約4,340戸
インドネシア	3プロジェクト	約3,020戸
マレーシア	1プロジェクト	約850戸
合計	45プロジェクト	約47,020戸

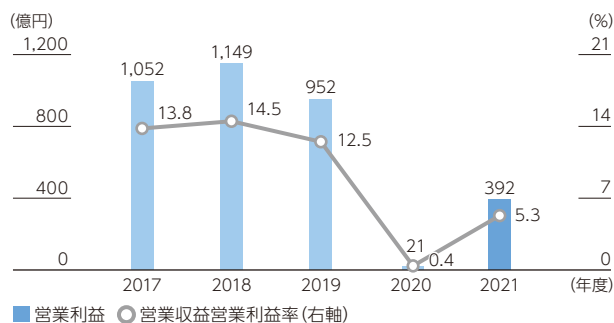
財務ハイライト

主要財務指標(グラフ)

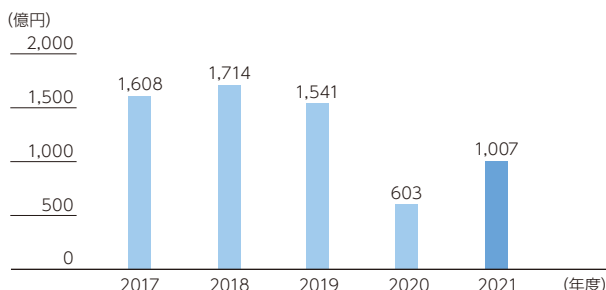
営業収益



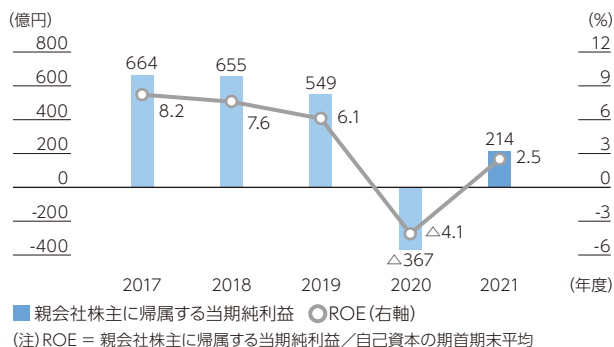
営業利益／営業収益営業利益率



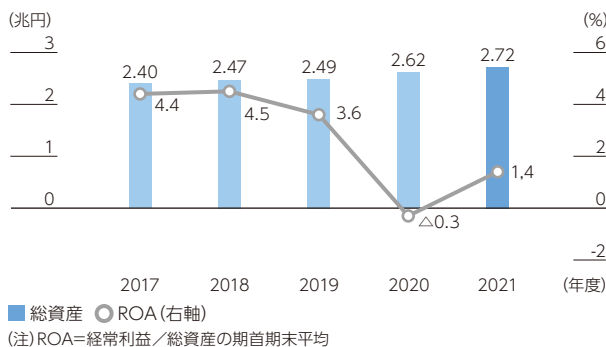
EBITDA



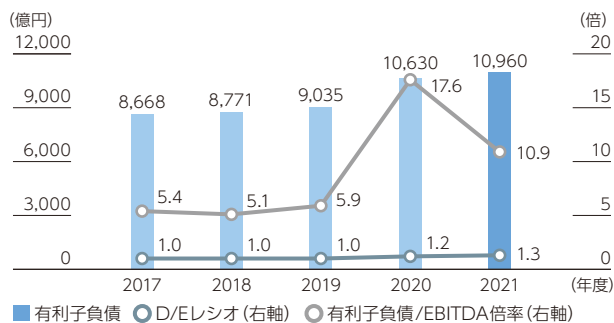
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



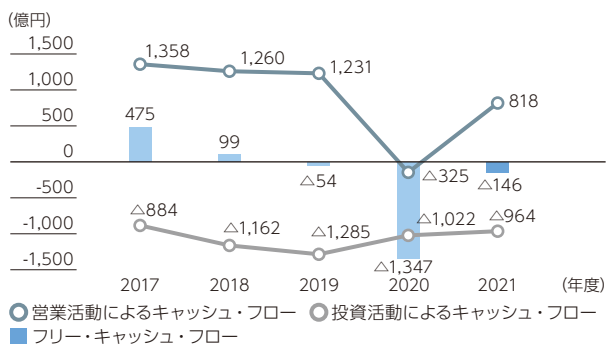
総資産／ROA



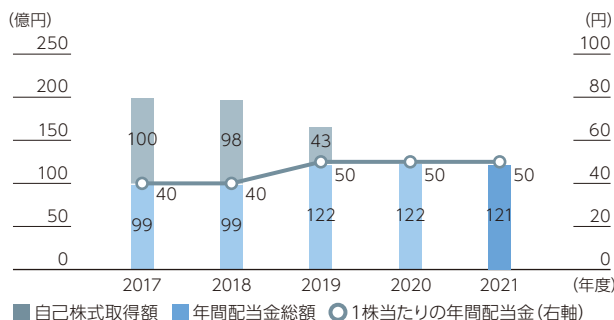
有利子負債／D/Eレシオ／有利子負債／EBITDA倍率



キャッシュ・フロー



株主還元

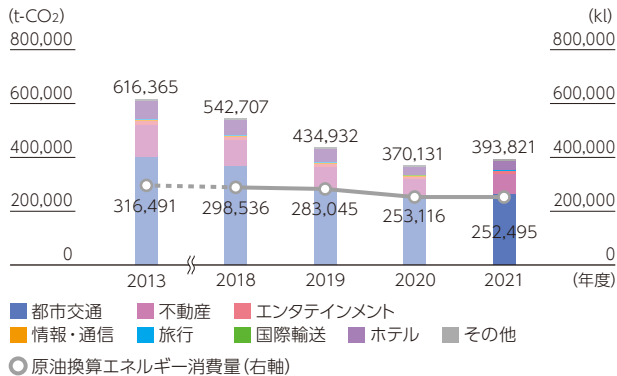


(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用し、2021年度に係る主要な経営指標については、当該会計基準等を適用しています。

非財務ハイライト

環境 (Environmental)

CO₂排出量／原油換算エネルギー消費量

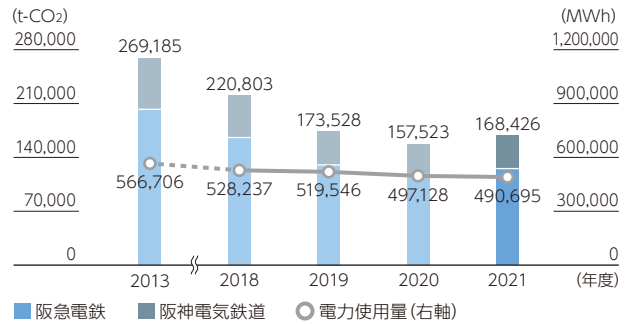


○ 原油換算エネルギー消費量 (右軸)

(注) 事業別の内訳については、2021年度末時点のコア事業体制に基づき算出しています。

2021年度のCO₂排出量は393,821t-CO₂で、前年度比では6.4%増、2013年度比では36.1%減となりました。原油換算ベースのエネルギー消費量は252,495kl(前年度比0.2%減)となりました。

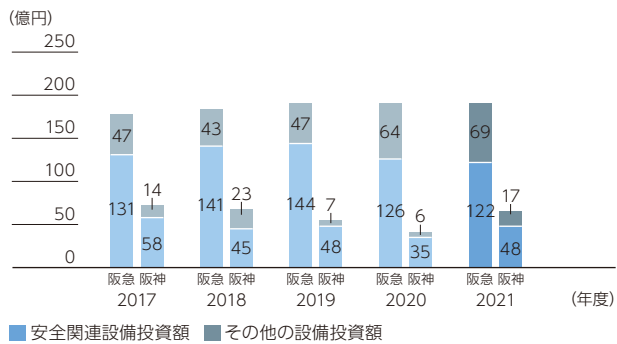
阪急電鉄・阪神電気鉄道の鉄道事業におけるCO₂排出量／電力使用量



2021年度の阪急電鉄と阪神電気鉄道の鉄道事業における電力使用に伴うCO₂排出量は168,426t-CO₂で、前年度比では6.9%増、2013年度比では37.4%減となりました。電力使用量は、490,695MWh(前年度比1.3%減)となりました。

社会 (Social)

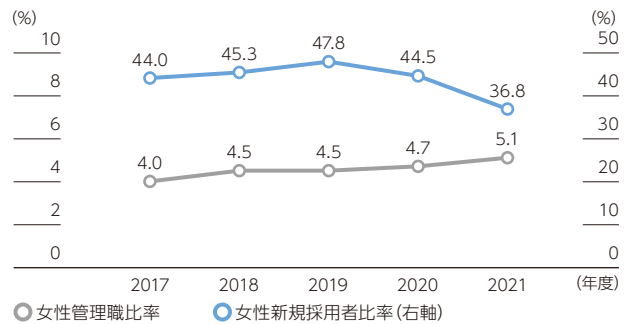
鉄道事業の設備投資額



(注) 阪急電鉄 営業キロ数：143.6km、阪神電気鉄道 営業キロ数：48.9km

当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。2021年度の安全関連設備投資額は、阪急電鉄が122億円、阪神電気鉄道が48億円となりました。主な内容は、車両の新造・改造、ホーム柵の設置、駅改良工事、高架橋の耐震補強工事等です。

女性管理職比率／女性新規採用者比率(対象会社：当社及び主要6社*)

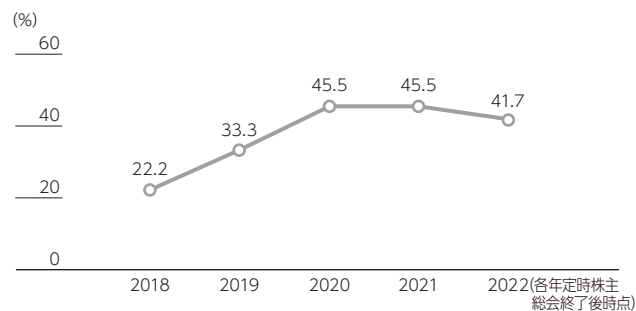


*主要6社：阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ

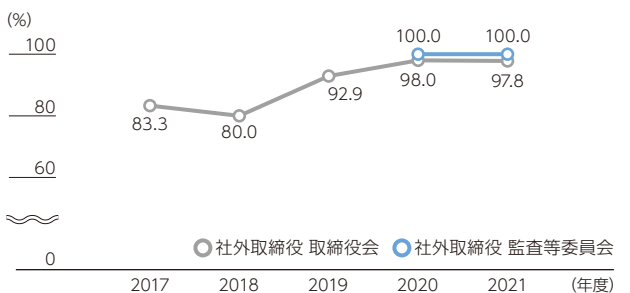
当社及び主要6社は、積極的な女性採用を継続的に実施するとともに、多様なキャリア経験の付与や仕事と家庭の両立支援施策の充実等により、従業員が性別を問わずいきいきと活躍できる環境の整備に努めています。2021年度は、女性管理職比率は5.1%、女性新規採用者比率は36.8%となりました。

ガバナンス (Governance)

社外取締役の比率



取締役会・監査等委員会への社外取締役の出席率



(注) 当社は、2020年6月開催の定時株主総会での承認を受け、監査等委員会設置会社に移行しました。

01

価値創造 ストーリー

CONTENTS

- 15 価値創造プロセス
- 17 会長メッセージ
- 19 社長メッセージ
- 22 長期ビジョン -2040年に向けて-
 - 25 長期ビジョンの戦略に基づく取組
 - 31 阪急阪神DXプロジェクトの推進
- 33 中期経営計画
- 37 特集① 人的資本 ～一人ひとりの活躍～

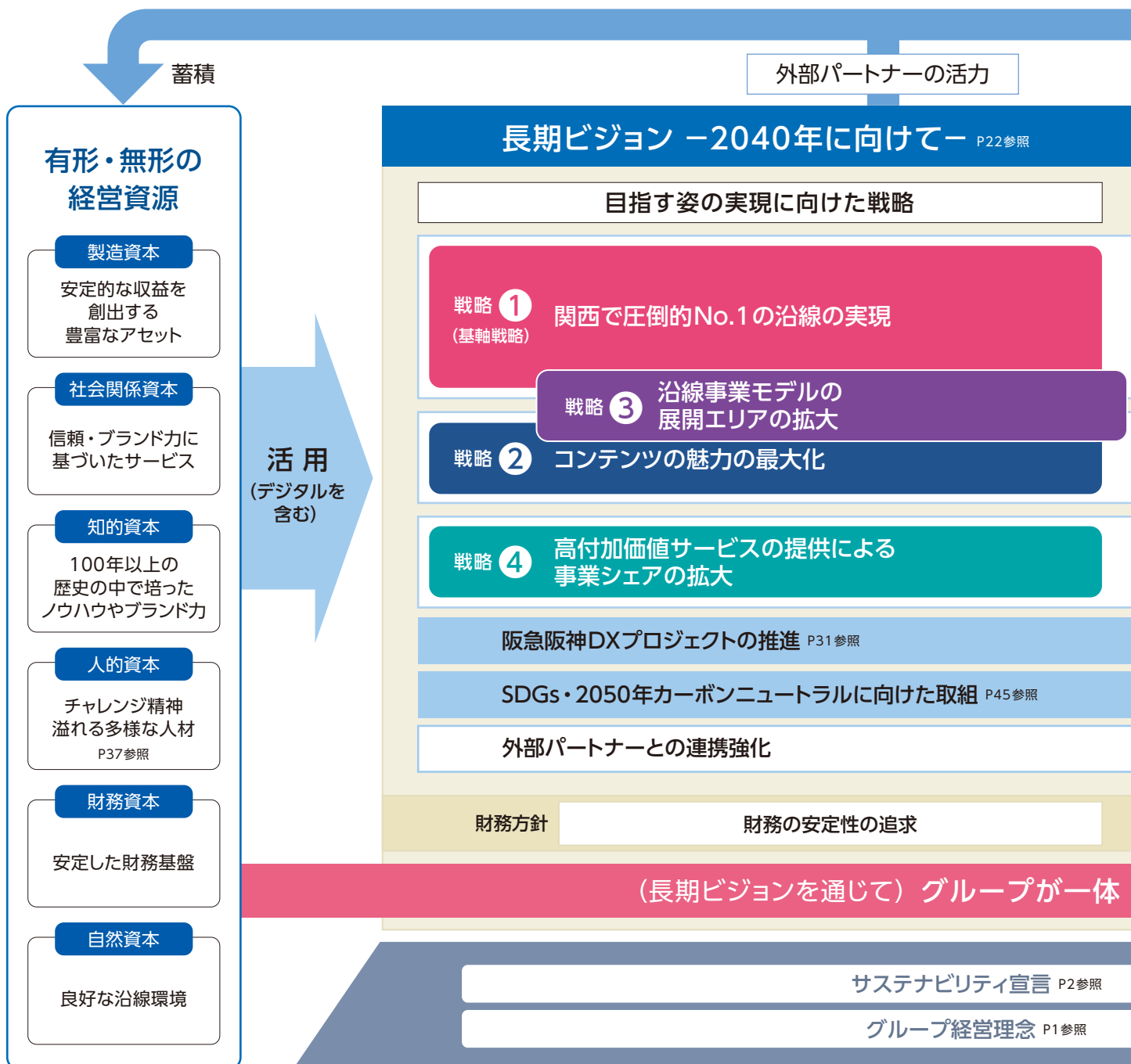




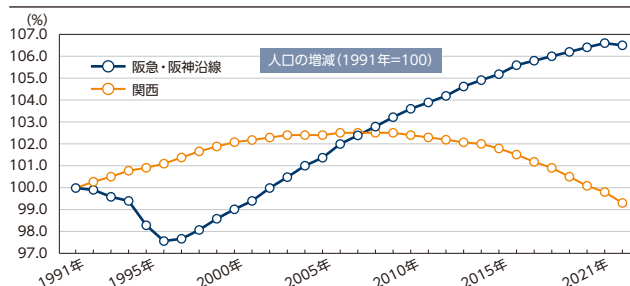
大阪梅田エリア

価値創造プロセス(長期ビジョンの全体像)

長期ビジョンの実現を通じて、グループが一体となって変革を推し進めながら、沿線やコンテンツの魅力をさらに高め、事業フィールドを広げるとともに、財務の安定性を追求し、資本コストを意識した経営の定着を図っていきます。また、こうしたことを通じて地域(関西)とともに成長する企業グループとなることを目指していきます。



人口推移



出所) 地域経済総覧(東洋経済)及び「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」(総務省)を基に当社作成(2022年1月1日現在)

顧客満足度調査「JCSI※」

業種	企業・ブランド	2018年度調査	2019年度調査	2020年度調査	2021年度調査
近郊鉄道	阪急電鉄	第1位 (全23企業・ブランド中)	第1位 (全23企業・ブランド中)	第1位 (全23企業・ブランド中)	第1位 (全18企業・ブランド中)
エンタテインメント	宝塚歌劇団	第1位 (全6企業・ブランド中)	第2位 (全6企業・ブランド中)	(調査中止)	第1位 (全5企業・ブランド中)

※ 日本版顧客満足度指数(Japanese Customer Satisfaction Index) : この調査は、公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が実施している日本最大級の顧客満足度調査で、総計12万人以上の利用者からの回答を基に、統計的な手法により企業・ブランドを評価するものです。

スローガン | 深める沿線 広げるフィールド

提供するサービス(価値)

安心・快適な
都市生活

夢・感動を
もたらす体験

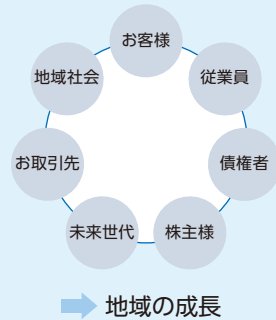
高度なビジネス
サポート

顧客満足度の向上

持続的な企業価値の向上

資本コストを意識した経営の定着 → 安定したリターン

となって変革を推進

持続可能な
社会の実現へステークホルダーへの
貢献・還元SDGs・2050年
カーボンニュートラル
への貢献

2030年度における経営目標(財務指標・非財務指標)

財務指標	収益性	営業利益	1,300億円+α
	財務健全性	有利子負債／EBITDA倍率	5倍台
	資本効率	ROE	中長期的に7%水準

非財務指標	CO ₂ 排出量の削減率 (2013年度比) △46%	従業員満足度の継続的向上
	鉄道事業における 有責事故ゼロ	女性管理職比率10%程度
		女性新規採用者比率 30%以上を継続

会長メッセージ



代表取締役会長 グループCEO
角 和夫

新しい長期ビジョンを通じて、サステナブルな社会の実現に貢献し、 地域(関西)とともに成長していく企業グループを目指します

急速な環境の変化を踏まえて、 長期ビジョンをアップデート

当社グループでは、『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、社会に貢献する』というグループ経営理念のもと、2020年5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を制定し、それ以降、持続的な成長の基盤となるESG(環境・社会・企業統治)に関する取組をより積極的に進めてまいりました。そして、社会経済環境や事業環境の急速な変化に適切に対応し、さらなる企業価値の向上を図るべく、2017年度に策定・公表した「阪急阪神ホールディングス 長期ビジョン2025」のアップデートを行い、本年5月に新しい「長期ビジョン-2040年に向けて-」を発表しました。

地域(関西)とともに成長する企業グループを目指す

新しい長期ビジョンの内容等については別稿で詳しくご紹介しますが、同ビジョンでは、長期的に当社グループが目指す姿の実現に向けて4つの戦略を謳っています。その中で基軸となる戦略は「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」ですが、これを推し進めていく上で肝要なことは、まずは関西全体が元気になっていくことであり、それに向けて、当

社グループの最も重要な事業拠点である大阪梅田エリアがその牽引役を担うことだと考えています。

折しも今、関西・大阪梅田エリアでは、将来の成長に向けてさまざまな好機が到来しています。2025年の大阪・関西万博の開催や2029年の開業を目指している「大阪IR構想」はもちろんです。本年3月に官民が連携して「国際金融都市 OSAKA 戦略」を発表し、また4月には大阪府が国の「スーパーシティ型国家戦略特別区域」に指定されるなど、同エリアは国際都市としての存在感を発揮する大きなチャンスを迎えています。

また、交通インフラの整備では、関西国際空港～大阪梅田～新大阪駅を結ぶ「なにわ筋線」の計画が進められており、当社グループでも「なにわ筋連絡線・新大阪連絡線」計画の検討を進めていますので、これらが実現した折には、大阪梅田エリアは空と陸の玄関口からのアクセスが飛躍的に向上することとなります。

さらに、大阪府・市のスーパーシティ構想では、その重点エリアの一つとしてうめきた2期地区が選定されました。同地区は、産官学連携のもと、例えば豊かに暮らす健康寿命社会を形成していくなど、社会課題の解決につながる新産業の創出拠点となることが想定されていますので、これをきっかけに、大阪梅田エリアは、国内外から英知を集め社会課題を解決していくトップランナーとなることが期待されます。

こうしたことを背景に、大阪梅田はこれから国際都市として成長することを目指していきますので、その中で、当社グループは、これまでのまちづくりの実績やノウハウ等をフルに活かして、国際競争力のある都市・大阪梅田の実現に向け、主導的な役割を果たしていきたいと考えています。

当社グループでは、上記のような取組をはじめ、今般アップデートした長期ビジョンの戦略に則ったさまざまな施策を推し進めることにより、これからも持続的な企業価値の向上を図り、地域(関西)とともに成長する企業グループとなることを目指してまいります。

サステナブル経営をさらに加速し、社会課題の解決を図っていく

冒頭に触れたように、当社グループでは、サステナビリティ宣言の制定以降、ESG関連の取組をより加速させています。そして、長期ビジョンで掲げている経営目標の年度であり、SDGsの目標年度にもあたる2030年度に向け、非財務指標を下表のとおり設定し、それらを実現するため、グループを挙げて取り組んでおります。

CO ₂ 排出量の削減率 (2013年度比) △46%	従業員満足度の 継続的向上
	女性管理職比率 10%程度
鉄道事業における有責事故 ゼロ	女性新規採用者比率 30%以上を継続

環境保全の推進に向けて

上記の指標のうち、CO₂排出量の削減率については、パリ協定の目標である1.5℃シナリオの実現に向け、本年5月に、当社グループの2030年度の削減目標を△26%から△46%へ引き上げるとともに、2050年度に実質ゼロ(カーボンニュートラル)とする目標を新たに掲げました。

この目標の達成に向けては、まずはエネルギー使用量の削減に重きを置いて、財務の健全性と投資効率をみながら、省エネの着実な推進に取り組むこととします。また、技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再エネ発電設備等の導入)の検討も進めてまいります。

このほか、2021年5月に賛同を表明した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への対応については、鉄道事業と不動産事業においてリスクと機会を特定するとともに、シナリオ分析を進め、財務的な影響の試算等を行いました。今後は、これらの結果を踏まえて、財務的な影響の低減に向けた施策を充実させていくなど、気候変動問題への対応を着実に進めてまいります。

一人ひとりの活躍に向けて

当社グループでは、顧客満足度を高めていくには、業務の担い手である従業員の満足度を継続的に向上させていくことが不可欠であるとの認識のもと、サステナビリティ宣言において「一人ひとりの活躍」を重要テーマの一つに掲げ、その実現に向けてさまざまな取組を進めております。

今般アップデートした長期ビジョンでも、非財務の重要な指標(2030年度目標)として、「従業員満足度の継続的向上」、「女性管理職比率10%程度」、「女性新規採用者比率30%以上を継続」を設定しており、ダイバーシティ&インクルージョンを意識しながら、従業員の働きがいの向上や労働環境の整備等に努めることにより、一人ひとりが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していくこととしております。また、健康経営の推進に引き続き積極的に取り組むほか、アップデートした長期ビジョンと整合のとれた人材戦略を推し進めること等により、これからも人的資本の充実を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンスの充実

当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため、2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。また、今般、独立社外取締役が企業統治委員会及び報酬委員会の委員長に就任するとともに、本年6月には、新たに2名の独立社外取締役が選任されました。

現在、当社では、女性3名を含む独立社外取締役5名を選任していますが、これらの方々の豊富な経験や専門的な知見を活かしながら、取締役会でより活発な議論を行うこと等により、経営の透明性のさらなる向上と監視・監督機能の一層の充実を図ってまいります。

以上のように、当社グループではESGに関する取組を積極的に推し進めていますが、これらが評価され、当社は、「MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」*の銘柄に5年連続で選定されるとともに、本指数の銘柄選定のベースとなるMSCI社のESG格付において、最上位ランクである「AAA」を取得しました。

ESG関連の取組を推進することは、企業として果たすべき当然の責務であります。当社グループでは、このことを強く意識して、今後も、サステナブル経営をさらに加速させていくことで、さまざまな社会課題の解決に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※ 業種内でESG関連の取組が相対的に高い企業により構成される指数

社長メッセージ

代表取締役社長
杉山 健博

早期の業績回復と長期ビジョンの実現に向けて グループを挙げて取り組んでまいります

近時は、コロナ禍を契機に急速な社会変化(行動や生活拠点の変化、DXの加速化など)が生じているほか、SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識が高まるなど、グループを取り巻く社会経済環境や事業環境は急速に変化しています。当社グループでは、阪急・阪神の統合から約10年が経過した2017年に「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・公表しましたが、こうした環境の変化に適切に対応し、持続的な企業価値の向上を図っていくために、今般、同ビジョンをアップデートし、「長期ビジョンー2040年に向けてー」を発表しました。

新しい長期ビジョンの内容は22ページ以降のとおりですが、私からは、同ビジョンのアップデートに至った背景や、その実現に向けた戦略のポイント等について言及します。

長期ビジョン2025の振り返り

まず、「長期ビジョン2025」については、新型コロナウイルスの発生前までは、同ビジョンに則った施策を推進すること等により、概ね想定どおりに進捗していました。具体的には、エンタテインメント事業・マンション分譲事業・情報サービス事業などのフロー型事業の利益が着実

に伸長しました。また、阪急・阪神の統合の象徴とも言える「梅田1丁目1番地計画」が本年2月に竣工するなど、沿線の魅力度向上においても、相応の成果を上げることができました。

しかしながら、新型コロナウイルスの発生後は、同ビジョンで前提としていた事業環境が大きく変わりましたので、中間目標として掲げていた2021年度の営業利益目標1,100億円の達成は、残念ながら難しくなりました。

長期ビジョンのアップデート

当社グループは、冒頭で触れた環境変化のほか、中長期的なマーケットの変化(人口の減少、建設工事費の高騰、インバウンドの回復に時間を要すること等)により、これからも相応に影響を受けるものと思料されます。ただ、これらの変化については、各事業の強み等を活かしながら、一つひとつ適切に対応していけば、早期にリカバリーすることができるとみております。また、今後は、「リアル体験」や「コンテンツ」の価値がさらに高まっていくと予想されますので、当社グループがこれからも成長できるチャンスは十分にあると考えており、そうした期待感を持って、今般、長期ビジョンのアップデートを行いました。

長期ビジョンの実現に向けた戦略

戦略① 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略② コンテンツの魅力の最大化

戦略③ 沿線事業モデルの展開エリアの拡大

戦略④ 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

長期ビジョンの4つの戦略のうち、基軸となるのは**戦略①の「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」**です。この戦略は、従前の長期ビジョンでも掲げていますが、それは当社グループの主たる事業基盤が沿線であり、沿線の魅力を高めていくことが当社グループの成長にとって不可欠だからであります。

中でも大切なのは大阪梅田エリアであり、今般策定した「梅田ビジョン」でも謳っているように、今後、同エリアは、新産業創出拠点と国際観光拠点としての機能を創出し、「国際交流拠点」となることを目指していきます。

そして、当社グループでは、それを実現するために、大規模プロジェクト「芝田1丁目計画」に着手するなど、同エリアに保有する資産のリノベーション（建替等）を連続的に行うことにより、都市空間の魅力を向上させていきます。

また、大学やスタートアップなどと呼び込むこと等により、イノベーションの創出を誘発する場や仕組みづくりを促進したり、同エリアの回遊性を高めるべく、心地よい居場所づくりや歩きたくなるまちづくりに注力したりするなどして、大阪梅田の魅力を高めていきます。

こうした取組が進展していけば、同エリアに海外を含め各所から数多くの観光客やビジネス客が訪れるようになり、その結果、当社グループの沿線全体が活性化されますので、今後、人口が減少していく中でも、当社グループの沿線は定住人口や交流人口が増え続ける、ということも可能なのではないかと考えています。

戦略②は「コンテンツの魅力の最大化」です。当社グループは、「阪神タイガース」や「宝塚歌劇」など、他社にはない

魅力のあるコンテンツを有していることが強みの一つですが、これからは、前述したように「リアル体験」や「コンテンツ」の価値が従前以上に高まってきますので、これまでコンテンツとしては捉えていなかった旅行商品などもコンテンツとして発掘し、それらの魅力を一層高めていきたいと考えています。加えて、デジタル技術をうまく活用することにより、既存顧客の満足度をより高めるとともに、新規顧客の開拓にもつなげていきます。

戦略③は「沿線事業モデルの展開エリアの拡大」です。沿線での大規模プロジェクトが利益貢献してくるのは2030年代後半となりますので、それまでの間も着実に成長していくには、各事業でコンスタントに利益伸長を図ることが不可欠であります。そうした中で、当社グループでは、特に不動産事業の海外展開に注力していきたいと考えています。

具体的には、ASEANをはじめ経済成長の見込めるエリアで、まずは住宅分譲事業や収益用不動産の短期回収型事業により一定規模まで事業の拡大を図り、その上で構築した不動産の情報ネットワークをフルに活用して、賃貸事業の規模を拡大させていくことを企図しています。

戦略④の「高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大」は、情報サービス事業や国際輸送事業といった、BtoBの事業を念頭に置いています。これらの事業では、高品質で競争力のある商品やサービスの提供に努め、M&A等も活用しながら規模とシェアを拡大し、グループの事業ポートフォリオの下支えとなるよう取り組んでいきたいと考えています。

長期ビジョンの財務方針

新しい長期ビジョンにおける財務方針は24ページのとおりですが、同ビジョンでは、これまでも唱えていた「財務の安定性の追求」に加え、新たに「資本コストを意識した経営の定着」を掲げており、これからは、市場をはじめとしたステークホルダーの皆様からの期待にさらに応えるべく、資本効率の維持・向上を一層目指すこととします。

具体的には、各事業において、投下資本営業利益率（ROIC）等を活用しながら、これまで以上に資本コストを意識した事業運営を行っていくこととし、そのための施策の一つとして、低利回りの事業や資産については、必要に応じて整理・売却などを行い、バランスシートが肥大化しないように努めていきます。

そして、安定的かつ適正な水準の株主還元の実施等により、適正な資本構成(D/Eレシオ)を維持していくこととし、こうしたことを通じて、中長期的に7%水準のROEを目指していきます。

中期経営計画のポイント

長期ビジョンのアップデートに併せて、当社グループでは、その具体的な実行計画となる中期経営計画(2022～2025年度)も策定しました。

その内容等は33ページ以降のとおりですが、同計画の重点施策の中で、何よりも大切なのは「**収支構造の強靱化**」であり、特にコロナ禍で減収影響の大きい事業(都市交通、ホテル、旅行)において必要かつ急務であると考えています。例えば、鉄道の運輸収入は、新型コロナウイルスがいずれ収束したとしても、コロナ前の水準にはなかなか戻らないと思料されますので、旅客需要を踏まえたダイヤ改正や駅をはじめとする業務の運営体制の効率化、有料座席サービスの導入による増収等に努め、できる限り早期に収支の改善を図っていくこととします。

また、「**DXへの取組**」を加速させることも非常に重要で、グループ全体で「阪急阪神DXプロジェクト」をスピーディー

に推進するとともに、各部門では、事業の特性等を踏まえながら、デジタルマーケティングやロボット・IoT等を活用して、収益の増や生産性の向上等にハイピッチで取り組んでいきます。

株主還元

最後に、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ます。

そして、2021年度の利益配分についても、安定的な配当を行うこととし、年間配当金は、2020年度と同様に1株あたり50円としました。なお、2022年度の年間配当金も同額を予定しております。

当社グループでは、これからも、さまざまなステークホルダーの期待にお応えできるよう、最善を尽くしてまいりますので、皆様方におかれましても、今後ともご理解やご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



長期ビジョン

長期ビジョン

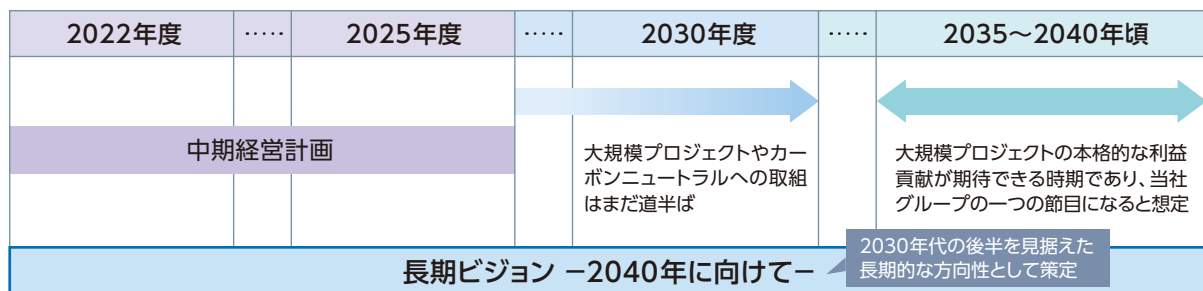
長期ビジョンー2040年に向けてー



アップデートの基本的な考え方

新しい長期ビジョンでは、今後推進していく「芝田1丁目計画」や「なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画」等の大規模プロジェクトの利益貢献が期待できる2035～2040年頃を見据えながら、長期的に当社グループが目指す姿をはじめ、その実現に向けた戦略や財務方針等を定めています。

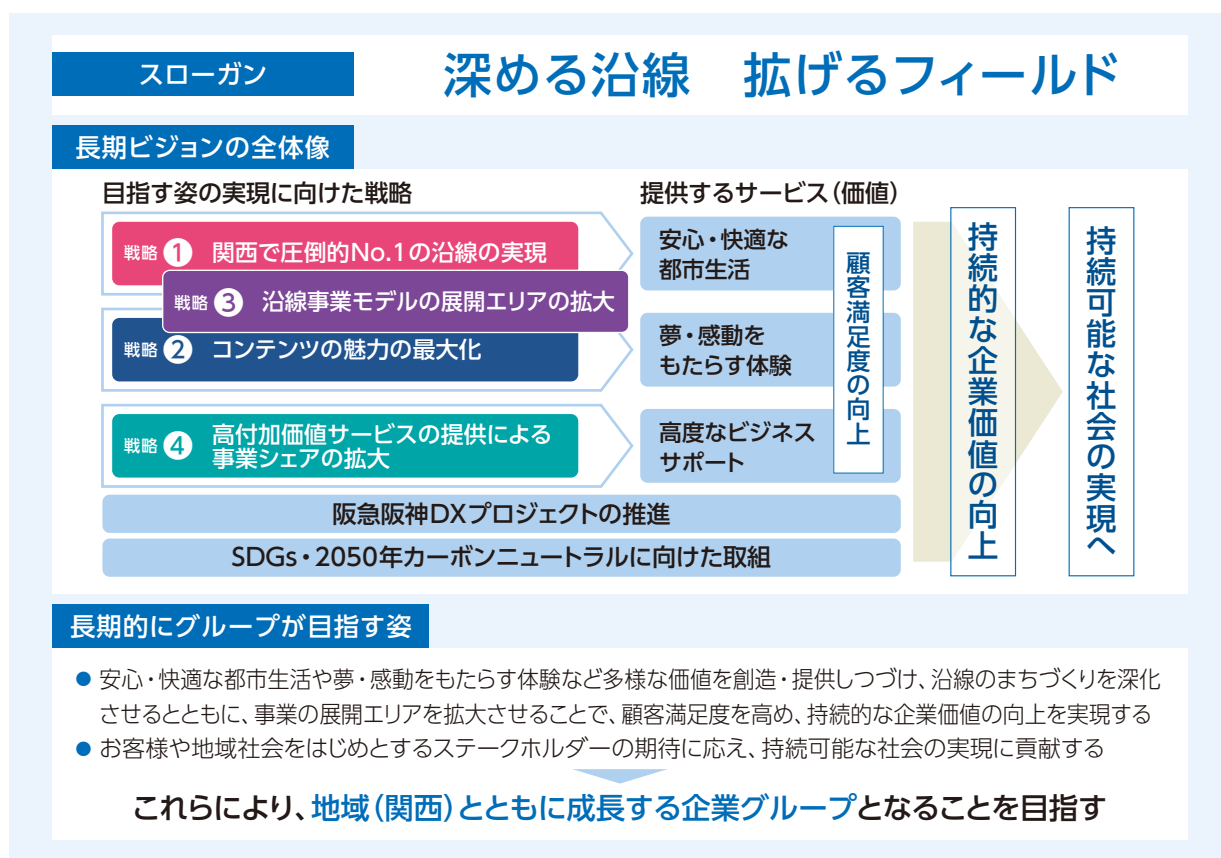
ただ、この利益貢献が期待できる時期はかなり先となりますので、2035～2040年頃の成長イメージとともに、2030年度の経営目標を通過点として掲げることで、2040年に向け持続的な成長を果たしていくことを明確に打ち出すことにしました。



長期ビジョン

長期ビジョンー2040年に向けてー

長期ビジョンの概要



目指す姿の実現に向けた戦略 (詳細はP25～)

戦略① (基軸戦略) 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

- 少子高齢化が進む中でも、沿線各所でのまちづくりやデジタル技術・最新技術の積極的な活用等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていく。
- 「なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画」の推進により国土軸(東京ー名古屋ー大阪)・海外と沿線との結びつきを深めるほか、「梅田ビジョン」(P26参照)に基づき、「芝田1丁目計画」など新たな開発を推し進めながら、大阪・梅田がグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市になれるよう進化させていく。

都市交通事業や不動産事業など

戦略② コンテンツの魅力の最大化

- 顧客層の拡大を図りながら、またデジタル技術の積極的な活用等を通じて、コンテンツの魅力の最大化に努めていく。

エンタテインメント事業や旅行事業

戦略③ 沿線事業モデルの展開エリアの拡大

- 戦略①と戦略②で培ったノウハウや実績等を活かして、豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを沿線外の各所に広げていく。

不動産事業など

戦略④ 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

- 保有する技術やノウハウを活用して、事業の価値提供領域を拡大していく。
- 高品質で競争力のあるサービスの提供に努めることにより、事業の規模とシェアを拡大していく。

情報サービス事業(情報・通信事業)や国際輸送事業

この4つの戦略に加えて、「阪急阪神DXプロジェクト」や、「SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組」を強力に推進していきます。

2030年度における経営目標

将来の成長・飛躍に向けた通過点である2030年度においては、既存事業を中心に利益伸長を実現し、営業利益1,300億円を目指すとともに、阪急阪神DXプロジェクト等での上積み(+α)に挑戦します。2030年度の経営目標(財務指標・非財務指標)については下記のとおりです。

財務指標

持続可能な社会の実現や地域の発展等に向けて、商品やサービスを安定的に提供し続けていくために、財務の安定性を追求するとともに、ステークホルダーからの期待に応えるべく、資本コストを意識した経営の定着を図り、具体的には資本効率の維持・向上を目指していきます。

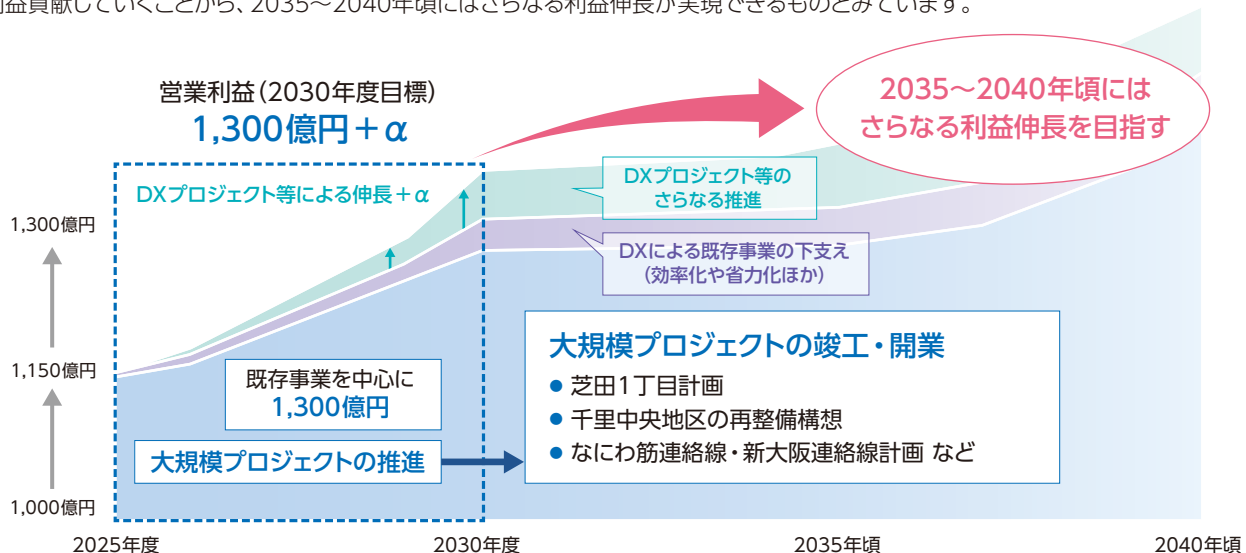
財務の安定性の追求	ベースとなる利益の安定的な計上 - 各事業で収益の拡大や徹底したコスト削減を推し進め、収支構造の強靱化を図るほか、デジタルを活用して収益基盤の拡大や生産性の向上に努めることで、一定水準の利益を計上する。 - また、海外不動産などボラティリティの大きい事業についても、リスク管理を徹底しながら推進する。	(2030年度目標) 営業利益 1,300億円+α[※] ※DXプロジェクト等での上積みを目指していく。
	財務健全性の維持 大規模プロジェクトをはじめ、事業の拡大に向けた取組や成長投資を進めながらも、現状の格付水準の維持を念頭に、有利子負債残高をコントロールし、有利子負債/EBITDA倍率5倍台を目指す。	有利子負債/EBITDA倍率 5倍台
資本コストを意識した経営の定着	資本効率の維持・向上(資本コストを上回るリターンの創出) - 各事業では、資本コストをよく意識して、投下資本営業利益率(ROIC)[※]等を活用しながら、利回りの維持・向上を目指す。 - また、利回りの観点から新規の成長投資を厳選することで、ストックの積み上げを慎重に進めるほか、事業のあり方の見直しや低利回り資産の売却等により、バランスシートの肥大化を防ぐ。 - 安定的かつ適正な水準の株主還元を実施・継続し、適正な資本構成(D/Eレシオ)を維持する。 - こうしたことを通じて、右記のROE水準を目指していく。 ※投下資本営業利益率=営業利益÷投下資本	ROE 中長期的に 7%水準

非財務指標

CO ₂ 排出量の削減(2013年度比) △46%	従業員満足度の 継続的向上
	女性管理職比率 10%程度
鉄道事業における有責事故 ゼロ	女性新規採用者比率 30%以上を継続

2040年に向けた利益の成長イメージ

コロナ前の営業利益の水準は1,000億円余りでしたが、2030年度においては、既存事業を中心に利益伸長を実現し、営業利益1,300億円を目指すとともに、DXプロジェクト等での上積み(プラスα)に挑戦します。その後、大規模プロジェクトが順次竣工・開業し、利益貢献していくことから、2035～2040年頃にはさらなる利益伸長が実現できるものとみています。



長期ビジョン

長期ビジョンの戦略に基づく取組

戦略① 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

梅田ビジョンに基づく取組の推進

大型開発事業の推進や保有資産のリノベーション(建替等)を連続的に行うことで都市空間の魅力を向上させるとともに、「国際交流拠点」の実現に向けた取組を進めていきます。



うめきた2期地区開発事業

「みどりとイノベーションの融合」というまちづくりの理念・方針を踏まえ、オフィス・商業施設・ホテルのほか、都市公園をはじめとした緑の空間や、新産業の創出に向けたイノベーション施設などを整備します。2024年夏頃の先行まちびらき、2027年度の全体開業を予定



完成イメージ



完成イメージ

阪急阪神ホテルズが、南街区の賃貸棟(東棟)5~28階に、アップスケールホテル※を出店します。2024年度下期開業予定

※通常のビジネスホテルとは一線を画したグレード感を持つホテル

芝田1丁目計画

次代を見据えて、大阪新阪急ホテル・阪急ターミナルビルの建替や阪急三番街の全面改修を行うとともに、ターミナル駅としての機能を強化しながら、大阪梅田エリアの玄関口にふさわしい複合機能拠点の開発を目指します。



大阪梅田ツインタワーズ・サウス (梅田1丁目1番地計画)

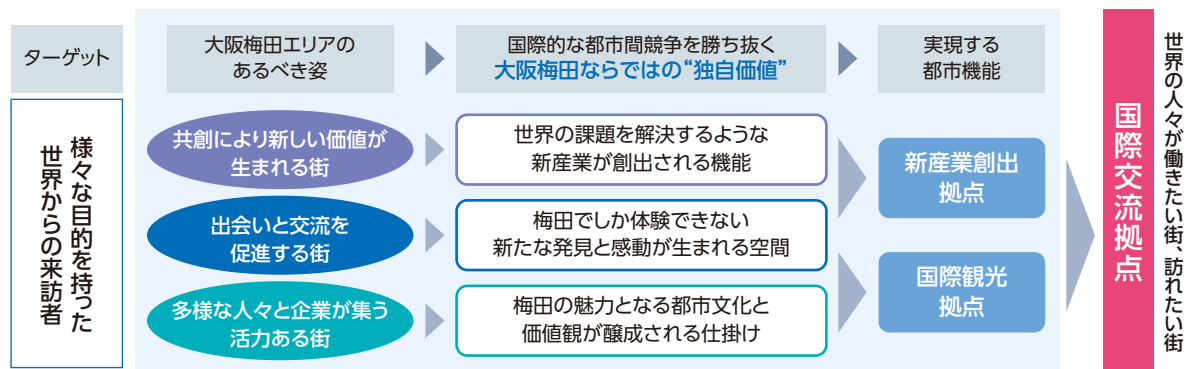
阪神百貨店(阪神梅田本店)が入居する大阪神ビルディングと新阪急ビルを1棟のビルに建て替え、2022年2月に、当社グループの新たなフラッグシップビル「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」として全体竣工を迎えました。



梅田ビジョン

当社グループでは、西日本最大の交通結節点であり、当社グループの最重要拠点である「大阪梅田エリア」の価値向上に向けた構想として「梅田ビジョン」を策定しました。同エリアならではの“独自価値”を高めることにより、「新産業創出拠点」及び「国際観光拠点」としての都市機能を創出し、「国際交流拠点(世界の人々が働きたい街、訪れたい街)」となることを目指します。梅田ビジョンを策定した背景は、次ページのとおりです。

大阪梅田エリアが目指す街の姿



梅田ビジョンに掲げる6つの基本方針

国際的な都市間競争を勝ち抜くための “独自価値”	基本方針① 共創により新しい価値が生まれる街づくり
	基本方針② 出会いと交流を促進する街づくり
	基本方針③ 多様な人々と企業が集う活力ある街づくり
ニューノーマル時代の都市として必要な “基本価値”	基本方針④ 最先端の技術等を活用して新たな価値を提案する街づくり
	基本方針⑤ 持続可能な街づくり
都市の魅力を世界に向けて発信	基本方針⑥ 世界に向けた戦略的な情報発信

長期ビジョン

長期ビジョンの戦略に基づく取組

成長に向けた好機を迎える関西・大阪梅田

国際競争力の高い都市へ

ー 成長の好機を迎える ー

現在、関西では、2025年に開催される「大阪・関西万博」や、2029年の開業を目指している「大阪IR構想」など、日本国内はもちろんのこと、海外からも大きな注目を集めています。

また、今般、大阪市が「スーパーシティ型国家戦略特別区域」に指定されるとともに、大阪府・市を中心に官民が連携して「国際金融都市OSAKA戦略」を発表するなど、大阪府は国際都市としての存在感を発揮する大きなチャンスを迎えています。

「うめきた」から広がる社会課題解決の取組

ー 大阪梅田は社会課題を解決するトップランナー ー

大阪府・市の「スーパーシティ構想」では、その重点エリアの一つとして「うめきた2期地区」が選定されており、同地区は、産官学連携のもと、社会課題の解決につながる新産業創出の場となること、また様々なデータを活用した先進的なDX推進のモデルエリアとなることが想定されます。

加えて、「国際金融都市OSAKA戦略」により、大阪・関西の国際的知名度が高まれば、大阪梅田には、新産業創出の芽となるスタートアップの成長を支援するための人材や投資が、国内外から集まることが期待されます。

このように、大阪梅田は、国内外から英知を集め社会課題を解決していくトップランナーの役割を担うこととなります。

世界の人々を惹きつけるオールマイティな街

ー 全国の大都市の中でも稀有なエリア ー

大阪梅田エリアは、東京や新宿など全国の大都市の中でも、オフィス・商業・エンタテインメントなど、様々な都市機能が徒歩圏内にバランスよく集積しているオールマイティな街です。

同エリアを「世界の人々が働きたい街、訪れたい街」と成長させていくためには、この強みを活かして、ニューノーマル時代の都市として、より多様なニーズに応えていくことが必要となります。

関西の中心として、
世界と関西をつなぐ大阪梅田へ

ー 交通ネットワークの強化(交通インフラの整備) ー

2023年春開業の「JR大阪駅(地下駅)」をはじめ、現在、計画されている鉄道新線計画(「なにわ筋線」「なにわ筋連絡線」「新大阪連絡線」)が実現すれば、空と陸の玄関口から大阪梅田へのアクセスが飛躍的に向上し、大阪梅田は国土軸の活力や世界のパワーを沿線地域に取り込むことが可能となります。



①なにわ筋連絡線

うめきた2期地区内に新設される「大阪駅」から十三駅を結ぶ路線

②新大阪連絡線

十三駅から新大阪駅を結ぶ路線

千里中央地区の再整備構想

当社グループの重要拠点である千里中央エリアでは、豊中市や地区内地権者にて設置された協議会により、将来のまちづくりについて検討が進められています。2019年には協議会から「活性化基本計画」が公表され、また、2022年には豊中市から、駅前地区において土地区画整理事業による再整備を検討している旨が公表されています。

一方、千里阪急ホテルは、建物の老朽化が進んでいることから、2025年度末頃に営業を終了することとし、千里中央エリアでより良いまちづくりを行うべく、同ホテルの跡地の有効活用を検討しています。今後、再整備構想の内容や進捗等をみながら跡地開発を推し進めていきます。



北大阪急行線の延伸

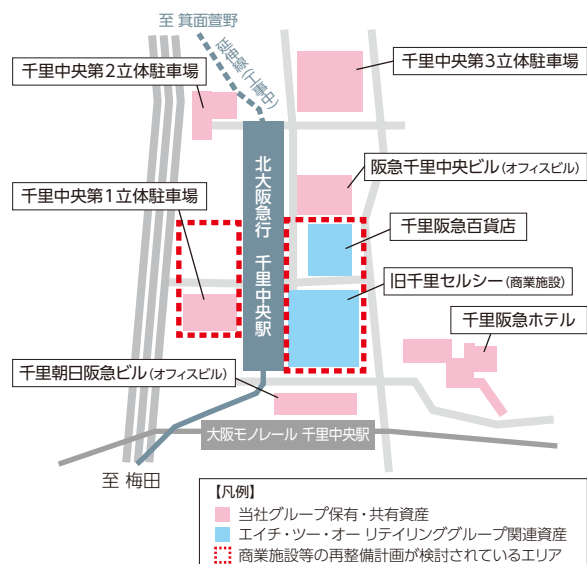
現在の終端駅である千里中央駅から大阪府箕面市に向かって北へ約2.5km延伸し、新たに箕面船場阪大前駅と箕面萱野駅の2つの駅を新設します。2023年度末開業予定



工事中のシールドトンネル内



建設中の箕面萱野駅



バリアフリーの推進

鉄道駅バリアフリー料金制度の活用等を通じて、ホームドア等の整備を進め、さらに安全・安心な移動サービスを提供していきます。



阪神神戸三宮駅



阪神大阪梅田駅



阪急淡路駅 多機能トイレ

デジタル技術・最新技術の積極的な活用

次世代MaaSや無線通信技術の進化等への対応を図ります。MaaSの取組では、「移動の効率化・シームレス化」だけでなく、「移動需要の喚起」を目指します。

長期ビジョン

長期ビジョンの戦略に基づく取組

戦略② コンテンツの魅力の最大化

スポーツ事業

- 阪神タイガース・阪神甲子園球場などの事業において、お客様に選ばれる魅力的なコンテンツをお届けしていきます。
- デジタル技術を活用してサービスやコンテンツの拡充を進めます。



虎テレのライブ配信



シミュレーション野球施設
[BE-STADIUM KOSHIEEN supported by STAND IN]

ステージ事業

- 宝塚歌劇が次の100年も多くのお客様に愛されるよう、良質な作品を安定的に供給できる体制等を確立するとともに、それらを通じてコンテンツの魅力を一層高めていきます。
- デジタル技術を活用してサービスやコンテンツの拡充を進めます。



宝塚歌劇ライブ配信

旅行事業

- 添乗員付きグループツアーで圧倒的No.1の地位を確立します。
- 中長期的な視点で、旅行モデルの多様化(特定のテーマを深掘りした商品の充実等)や新たな顧客層の獲得に努めるほか、自治体向けのサポートサービスなど旅行以外の事業の拡大等に取り組めます。
- ウェブでの募集活動を強化するほか、デジタル技術を活用して業務の生産性向上に努めます。



クリスタルクルーザー「堇」の旅

戦略④ 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

情報サービス事業(情報・通信事業)

- 事業規模の拡大に努めるほか、保有する技術・ノウハウの活用やグループ外のパートナーとの技術面等での連携を図ることで、新たなサービスの創出につなげていきます。
- 加えて、沿線やグループのDXの推進支援を実施し、グループ内外の社会課題の解決に貢献します。



国際輸送事業

- グローバルな事業環境が大きく変動する中で、1) バランスのとれた事業ポートフォリオへの変革、2) 事業規模の拡大と競争力の強化、3) 強固なグローバルガバナンス体制への深化を加速させるとともに、4) 新たな成長領域への挑戦を進めていきます。



戦略③

沿線事業モデルの展開エリアの拡大

沿線外(国内外)での不動産事業の拡大

- 短期回収型事業の取組を加速化するとともに、再開発や建替案件を含め分譲事業の展開を拡大していきます。

短期回収型事業

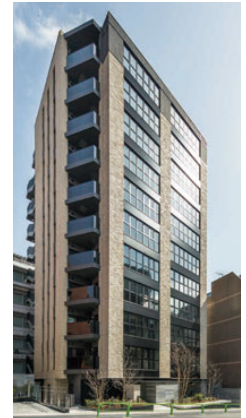
投資家向け賃貸マンションや学生寮等の開発を推進し、首都圏を中心に安定して年間10棟程度の売却を目指します。



その他にも、首都圏を中心に、商業・オフィス・物流施設等の様々なアセットタイプで短期回収型事業を積極的に推進していきます。



エイキューブ南青山
(東京都港区)
2021年12月売却



マンション建替事業/
ジオ一番町(東京都千代田区)
2022年3月竣工

- 国内(首都圏)では、現在進捗中の開発案件を着実に推進するほか、ホテルやエンタテインメントの機能をまちづくりに活かしていくことも検討していきます。

八重洲2丁目中地区再開発

東京駅前の八重洲エリアに位置する約2.0haの敷地に、延床面積約39万m²の超高層大規模複合ビルを建設する再開発事業です。他の事業者と共同で事業を推進しており、2028年度の竣工を予定しています。

外観イメージパース



ホテルグランドパレス跡地の有効活用計画

2021年6月に営業終了したホテルグランドパレスの跡地(東京都千代田区)に、他の事業者と共同で複合ビルを建設する予定です。

- 海外では、沿線で培ったノウハウを活かして、持続的な成長が見込まれるASEANを中心に、外部パートナーと連携を図りながら、分譲・短期回収型・賃貸等のそれぞれの事業で規模の拡大を目指します。

海外不動産事業

これまでASEAN諸国で注力してきた住宅分譲事業に加え、不動産賃貸事業や短期回収型事業にも取り組んでいます。

現在は、タイ・ベトナム・フィリピン・インドネシア・マレーシアの5カ国で、約4万7千戸(2022年9月現在)の住宅分譲プロジェクトに参画しています。

インドネシアにおいては、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」や大規模商業施設「セントラルパークモール」を取得するなど、海外での不動産賃貸事業に本格的に参入しています。

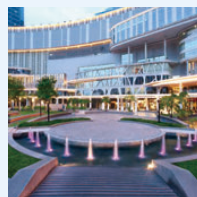
海外住宅分譲
累計参画戸数 約47,020戸

(共同事業者の持分を含む) (2022年9月1日現在)

進出国	プロジェクト数	分譲戸数
タイ	30プロジェクト	約24,820戸
ベトナム	6プロジェクト	約13,990戸
フィリピン	5プロジェクト	約4,340戸
インドネシア	3プロジェクト	約3,020戸
マレーシア	1プロジェクト	約850戸



分譲マンション/
ニッチ モノ
ラムカムベン(タイ)

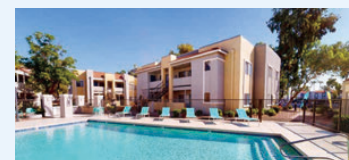


大規模商業施設/
セントラルパークモール
(インドネシア)

アメリカにおいても、現地法人を設立し、同法人を通じて賃貸住宅を取得することにより、同国での不動産事業に参画しています。



シアトル市の
賃貸住宅
[Fox&Finch]



フェニックス市の賃貸住宅
[Park at 33rd]

長期ビジョン

阪急阪神 DX プロジェクトの推進

当社グループでは、「阪急阪神DXプロジェクト」の4つの取組方針を通じて、デジタルの利点を活かし、お客様にさらに「安心・快適」な生活をお届けするとともに、当社グループの多様なコンテンツを活用して、デジタルとリアルをうまく組み合わせながら、「実体験」や「人とのふれ合い・コミュニケーション」等の不変のニーズから得られる「夢・感動」の提供を拡大することを目指していきます。また、これら4つの取組を有機的に結び付けて実行していくことで、お客様の利便性の向上や新商品の開発・サービスの改善を図り、好循環を実現していきます。

阪急阪神DXプロジェクト 4つの取組方針

取組 1 お客様を「知る」取組

- グループ共通ID「HH cross ID」の導入
- 顧客データの統合・分析

取組 3 お客様が「デジタル時代の利便性」を最大限享受できる取組

- 無料Wi-Fiサービスなどのインフラ
- デジタルツイン、メタパス
- 動画配信プラットフォーム

の整備

取組 2 お客様に「伝える」取組

- ライフスタイルの変化に対応した情報発信ツール（「HH cross TOWNS」アプリなど）の拡充
- アプリ等のデジタルツールと既存媒体との連携により情報発信力をさらに向上

取組 4 当社グループの強みであるコンテンツを磨き上げる取組

- 当社グループのコンテンツの再整理・蓄積
- 当社グループが提供する「(旅行・ショッピングなどの)実体験」を新たなコンテンツとして発掘・磨き上げ
- 新たなパートナーとのコンテンツの開発

これら4つの取組を有機的に結び付けて実行していくことで、お客様の利便性の向上や新商品の開発・サービスの改善を図り、好循環を実現

取組 1 お客様を「知る」

グループ共通ID「HH cross ID」でシームレスなサービスとデータの統合を実現

当社グループでは、提供する様々なサービスの既存の顧客情報に横串を刺す形でグループ共通ID「HH cross ID」を導入しました。これにより、お客様は、当社グループの様々なサービスを1つのIDでシームレスにご利用いただけるようになります。

また、HH cross IDを通じてグループ横断的に顧客データを統合し、当該データの蓄積・分析を行うことにより、One to Oneマーケティングや各事業間の相互送客を実現し、ロイヤルカスタマーの拡大等を図っていくとともに、新たな商品・サービスの開発等にも活用し、顧客満足度の一層の向上につなげていきます。引き続きグループの各事業の顧客データとの統合・連携を進め、さらに顧客基盤を広げていきます。



会員数 約26万人
(2022年9月1日現在)

HH cross
ポータルサイト | <https://www.hhcross.hankyu-hanshin.jp/>

最新の分析手法で顧客データを統合・分析

顧客データ(属性、サービス利用実績等)の統合・分析を行うため、2021年4月に、東京大学との産学連携により「データ分析ラボ」を設立しました。同ラボでは、統計解析や最新の機械学習等の様々な手法により分析を進めており、既に延べ約600万人分のデータについて、現状の理解(認識)・問題把握(下図①)のための分析を終え、複数のグループ事業で課題設定(下図②)、施策実施・検証(下図③)を支援しています。

今後も、HH cross IDを活用し、グループ横断的に統合された顧客データの分析を進め、延べ約1,200万人に上るグループの顧客データの活用を支援していきます。

データ分析ラボの業務プロセス

① 現状理解・問題把握	② 課題設定	③ 施策実施・検証
事業部門とのディスカッションやデータ分析を通じて現状の理解を進め、問題の把握を行う	ステップ①で見えてきた問題から課題(仮説)を設定し、データに基づいて解決策を提案する	仮説に基づいた施策を実行し、データ分析を通じた効果検証、施策改善を行う



取組 2 お客様に「伝える」

お客様とのつながりを強化

お客様へのサービスの提供にあたっては、お客様とのつながりを一層強化していく必要があるため、アプリ等のデジタルツールを通じた顧客接点の拡充にも取り組むとともに、交通広告などの(リアル)の既存媒体とも組み合わせながら告知効果の最大化を図ります。

こうした取組を通じて、より多くの顧客データを蓄積・分析することにより、クロスセル*の手法も用いながらお客様にリアルなサービスをご利用いただけるようにするなど、お客様とのつながりのさらなる強化を図っていきます。

※クロスセル：他の商品・サービスの提案などにより、追加の購買・利用を促すこと。

取組 3 デジタル利便性の提供

無料Wi-Fiサービス「HH cross Wi-Fi」の展開

駅や鉄道車両、沿線の各施設に無料Wi-Fiサービスを展開しています。展開エリアを更に拡大することでお客様の利便性の向上を図ります。

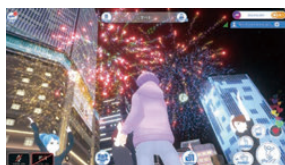
また、Wi-FiサービスをはじめとしたHH cross IDで得られる複数の利用データを組み合わせることで、サービスの利用場所やシーンを分析して新たな商品・サービスの開発につなげていきます。

HH cross Wi-Fi



メタバースの展開

グループの「施設」や「街(沿線)」を活かし、メタバースでのイベント展開等を実施しています。今後は、こうした取組を拡大し、新たな収益源となるよう集客力を高めていきます。



動画配信プラットフォームの整備

グループが保有する豊富なコンテンツを配信できるプラットフォームを自社で構築し、顧客の裾野拡大や動画の配信コストの内部化等を図ることを検討しています。配信にあたっては、旅行などこれまでコンテンツとして捉えていなかったコンテンツも充実させていきます。

事例 JM梅田ミュージックフェス

デジタル化した大阪梅田の街を舞台としたバーチャル音楽イベントを本年3月、7月の2回開催。企業や団体が展示・物販・各種イベントを展開するブースゾーンや、Vtuber等のバーチャルアーティストが音楽ライブを実施するステージゾーンで構成され、ライブ・握手会等に参加できる有料コンテンツも展開しました。

取組 4 コンテンツの磨き上げ

コンテンツの発掘・創出とその魅力度を向上

グループの豊富なコンテンツを磨き上げていくのはもちろん、これまで整理ができていなかったコンテンツについても再整理・蓄積していきます。また、「(旅行・ショッピングなどの)実体験」を新たなコンテンツとして発掘・磨き上げることについても検討を進め、外部パートナーとも連携しながら新たなコンテンツの開拓に挑戦していきます。

「DX認定事業者」に選定されました

DXを推進するための戦略や体制等について優良な取組を行う事業者として、経済産業省の「DX認定制度」の認定事業者を選定されました。



中期経営計画

当社グループでは、アップデートした長期ビジョンの実現に向け、中期的な取組を反映した具体的な実行計画として、2022年度から2025年度までの4か年を「コロナ前の成長軌道に回帰する期間」及び「長期ビジョンの実現に向けて足固めをする期間」と位置づけた中期経営計画を策定しています。

本計画では、目標年度を2025年度に定め、長期ビジョンの方向性に則った施策を着実に推し進めていくことにより、同ビジョンで掲げる2030年度の経営目標が射程圏に入る営業利益の水準を目指していきます。

2022年度	……	2025年度	……	2030年度	……	2035～2040年頃
長期ビジョン – 2040年に向けて –						
中期経営計画			将来の成長・飛躍に向けた通過点		長期的な成長イメージ	
		中期経営計画の目標年度				

中期経営計画の重点施策

長期ビジョンの方向性に則った施策として、次の4つの重点施策を着実に推し進めていきます。

1. 収支構造の強靱化への取組

グループを挙げて収支構造の強靱化への取組（需要構造の変化への対応や生産性の向上）を進めるとともに、(EBITDAの回復を通じて)財務体質の良化・財務健全性の維持に努めていく。

2. 資本コストを意識した経営への転換

中長期的にもステークホルダーの期待に応え続けるグループであるため、長期ビジョンの財務方針に則って、資本コストを意識した経営への転換を図っていく。

3. DXへの取組

各事業においてスピード感をもってDXへの取組を推進していくほか、グループを挙げて「阪急阪神DXプロジェクト」に取り組んでいく。

4. SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

サステナビリティ宣言に基づき、SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた対応を確実に推し進めていく。

1. 収支構造の強靱化への取組

当社グループを取り巻く事業環境はコロナ禍をきっかけに大きく変化しており、コロナ後も生活様式は元には戻らず、既存事業で相応にマイナス影響を受けるおそれがあります。特に、コロナ禍で減収影響の大きい事業（都市交通、ホテル、旅行）では、収支構造の強靱化への取組が必要かつ急務であると考えており、できる限り早期に収支の改善を図っていきます。

このうち、鉄道については、運輸収入は新型コロナウイルスによる影響を受けた状態から徐々に回復するものの、(定期については特に)コロナ前の水準には戻らないと想定されることから、旅客需要を踏まえたダイヤ改正や、駅をはじめとする業務の運営体制の効率化を進めていくとともに、有料座席サービスの導入等の増収策に取り組んでいきます。

鉄道運輸収入の予測 (2018年度比) ※今後の施策等の効果は除く。	(年度)	2022	2025
	定期外	△10%程度	±0%程度
	定期	△10%程度	△10%程度

(注) 2022年度の予想数値については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

また、ホテルについては、現在取り組んでいる構造改革(P59参照)を着実に進めるとともに、宿泊部門ではレベニューマネジメントの徹底やサービスの標準化等を通じて顧客の囲い込みを図っていきます。

2. 資本コストを意識した経営への転換

資本コストを上回るリターンを確保することをよく意識して、投下資本を適正にコントロールしていくために、投資の選別・厳選や、事業・資産のあり方の見直しを進めていきます。

具体的には、ROIC(投下資本営業利益率)を活用して利回りを確認し、新規投資先の選別・厳選をするほか、同指標を事業ごとの経営管理にも活用していきます。また、資本コストを上回る利益を計上できなくなった事業は、早期の経営改善等を徹底して行うほか、低利回り・低稼働資産については、整理・売却を進めていきます。

このような取組を通じて、長期ビジョンに掲げるROE目標の着実な達成を目指していきます。

■ 資本コストを意識した経営への転換に向けた具体的な取組

投資の選別・厳選	●新規投資については、ROIC（投下資本営業利益率）を活用して利回り（投資額に対する営業利益の水準）を確認し、選別・厳選していく。
事業・資産のあり方の見直し	●事業ごとのROICを算出し、経営管理に活用していく。 ●資本コストを上回る利益を計上できなくなった事業については、早期の経営改善を徹底するとともに、改善の見込みが立たない場合は抜本的に見直す。 ●低利回り・低稼働資産については、整理・売却を進めていく。 ●短期回収型事業については、積極的に推進する。 ●必要に応じて、(リート・ファンド等を活用して) 資産の外部化を進めていく。

2025年度に向けた利益計画

2023～2024年度

2023～2024年度においては、新型コロナウイルスの影響からの回復がさらに進むとともに、各事業で収支構造の強靱化への取組（需要構造の変化への対応や生産性の向上）等を着実に推進することで、コロナ前の「ベースの利益水準」である営業利益1,000億円にできる限り早期に復していきます。

2025年度

目標年度である2025年度には、長期ビジョンの2030年度の目標である営業利益1,300億円+αが射程圏に入る、1,150億円を目指します。

具体的には都市交通は、コロナ前の水準には戻らないとみているものの、不動産やエンタテインメント、情報・通信は、(コロナの影響から回復するとともに、) 相応に成長していくとみています。

中でも、不動産は、賃貸における大阪梅田ツインタワーズ・サウス(2022年2月竣工)の稼働向上や、分譲等における海外

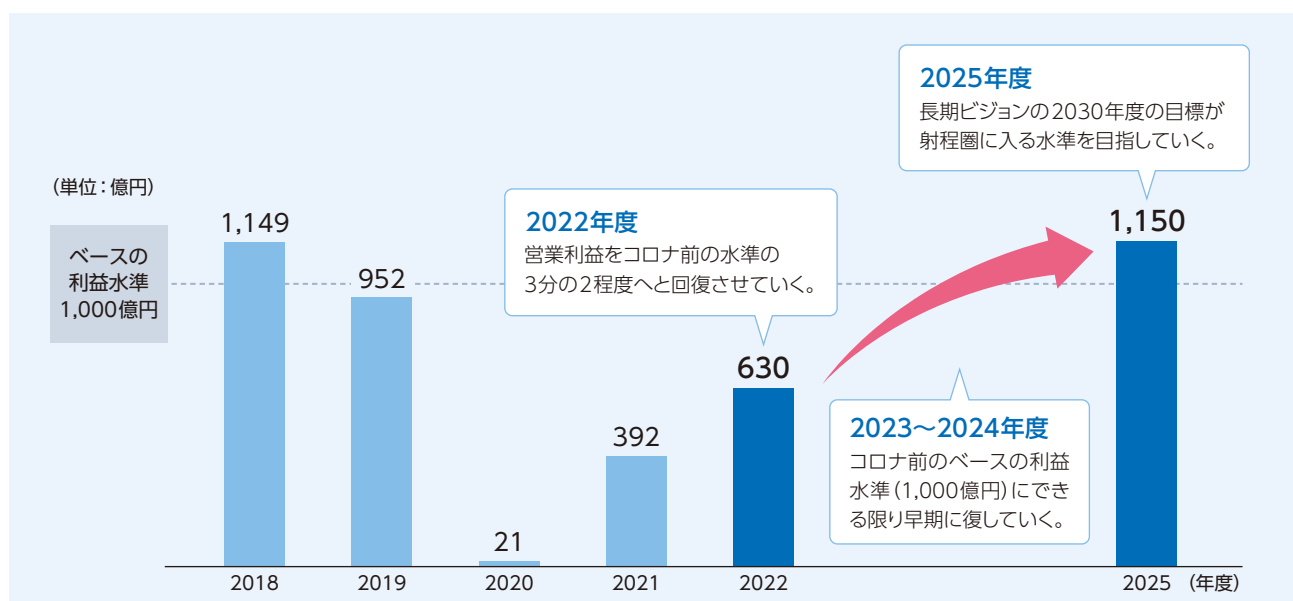
不動産の規模拡大及び国内マンション分譲戸数の増加等によって、それぞれの事業の営業利益が相応に伸長するとみており、不動産全体でもコロナ前の営業利益の水準を上回ることを目指していきます。

■ 2025年度計画への営業利益の増加要因 (2022年度予想との比較)

2022予想 → 2025計画 +520億円

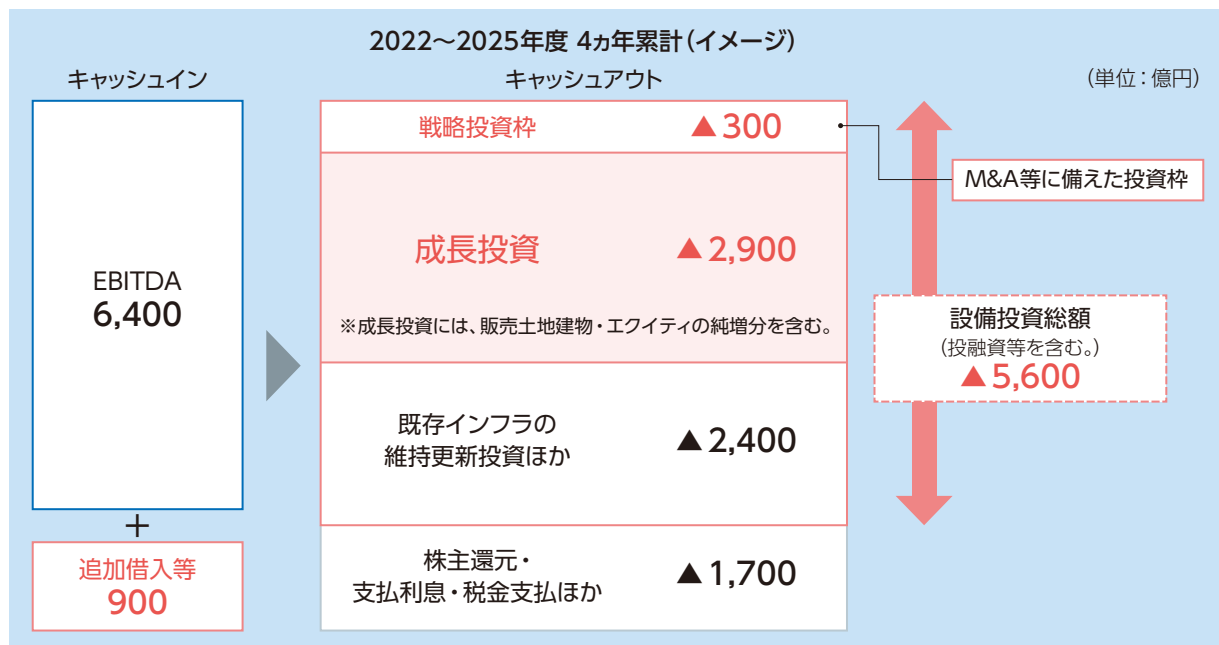
- 新型コロナウイルスの影響からの回復（国内・インバウンド需要）
 - 国内需要の回復による鉄道運輸収入の増
 - 宿泊事業の国内・インバウンド需要の回復による増
 - エンタテインメント事業における入場人員、公演回数等の増
 - 海外旅行の需要回復による増
- 大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上等による賃料収入の増
- 不動産分譲事業（マンション等）の規模拡大による増
- 海外不動産事業の規模拡大による増
- 情報・通信事業の成長

■ 営業利益の推移



(注) 2022年度の予想数値については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

キャッシュフロー



資金配分について、今回計画では、EBITDAは累計で約6,400億円を見込む一方で、キャッシュアウトは約7,300億円(設備投資総額 5,600億円+株主還元・支払利息・税金支払ほか 1,700億円)を想定しています。その結果、約900億円が不足しますが、それについては追加借入で対応することとします。

なお、キャッシュアウトのうち、設備投資は約5,600億円となる見通しですが、維持更新投資を抑制しつつ、将来を見据えた成長投資に資金を積極的に振り向けることとしており、戦略投資と合わせた成長投資は約3,200億円と見込んでいます。

なお、成長投資の主な内容については右表のとおりです。

■ 成長投資の主な内容

都市交通	● 駅ホームドアの設置・バリアフリー化 ● 北大阪急行線の延伸 ● なにわ筋連絡線・新大阪連絡線
不動産	● うめきた2期地区開発事業 ● 芝田1丁目計画 ● 千里中央地区の再整備構想 ● 首都圏(八重洲2丁目中地区、ホテルブランドパレスの跡地)開発 ● 海外不動産事業の拡大 ● 国内マンション事業の拡大 ● 短期回収型事業の拡大
エンタテインメント	● 阪神タイガースのファーム施設の移転
その他	● IT戦略・DX投資等

経営指標の見通し

	2021年度実績	2022年度予想※1	2025年度計画
営業利益	392億円	630億円	1,150億円
EBITDA※2	1,007億円	1,280億円	1,900億円
有利子負債	10,960億円	11,300億円	11,800億円
有利子負債／EBITDA倍率	10.9倍	8.8倍	6.2倍
D/Eレシオ※3	1.3倍	1.3倍	1.1倍
親会社株主に帰属する当期純利益	214億円	350億円	750億円
ROE	2.5%	4.0%	7%水準
(参考)			
ネット有利子負債※4	10,646億円	11,050億円	11,550億円
ネット有利子負債／EBITDA倍率	10.6倍	8.6倍	6.1倍

※1 2022年度の予想数値については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

※3 D/Eレシオ=有利子負債／自己資本

※4 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金

2021年度実績と2022年度業績予想／コア事業体制の一部変更

2021年度 実績

当社グループでは、2021年度を既存事業の回復に全力を尽くすための「緊急回復期間」と位置づけ、収支構造の強化に注力するとともに、コロナ禍をきっかけに加速している事業環境の変化（ニューノーマル時代）に対応すべく懸命に取り組んでまいりました。その結果、2021年度の連結業績につきましては、多くの事業で新型コロナウイルスの影響から一定の回復がみられたこと等により、営業収益、営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも増加しました（P35経営指標の見通しの表を参照）。

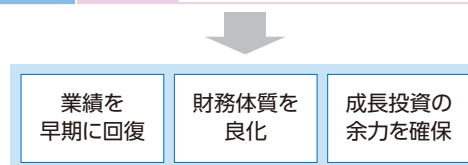
2022年度 業績予想

2022年度においても、新型コロナウイルスが再拡大している状況等を踏まえ、引き続き「緊急回復期間」としての位置づけを延長することとします。収支面及び投資面にお

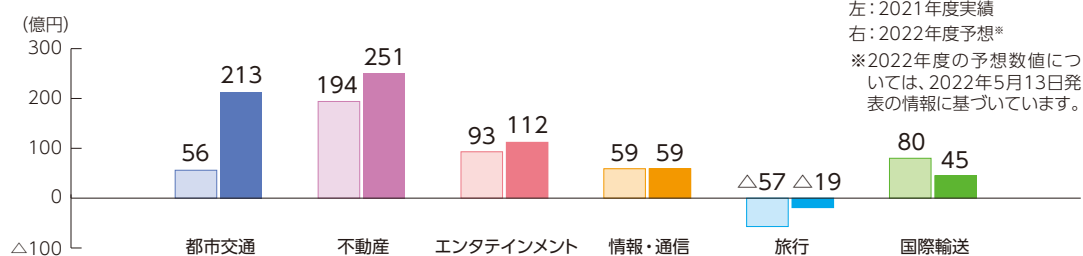
ける対応を通じて、既存事業の業績を早期に回復させるとともに、財務体質を良好させ、成長投資の余力を確保するように努めていきます。こうした取組を通じて、営業利益はコロナ前の水準の2/3程度への回復を見込んでいます。

■ 緊急回復期間における取組

収支面の対応	● 既存収益の回復に注力する。 ● 固定費の削減・変動費化を推し進める。	
	維持更新投資	● 引き続き抑制する。
投資面の対応	成長投資	● 現在進捗中の大規模プロジェクトに係る成長投資は継続していく。 ● 新規の投資については、意義・事業性・リスク等を慎重に検討する。



■ 事業別営業利益の推移予想

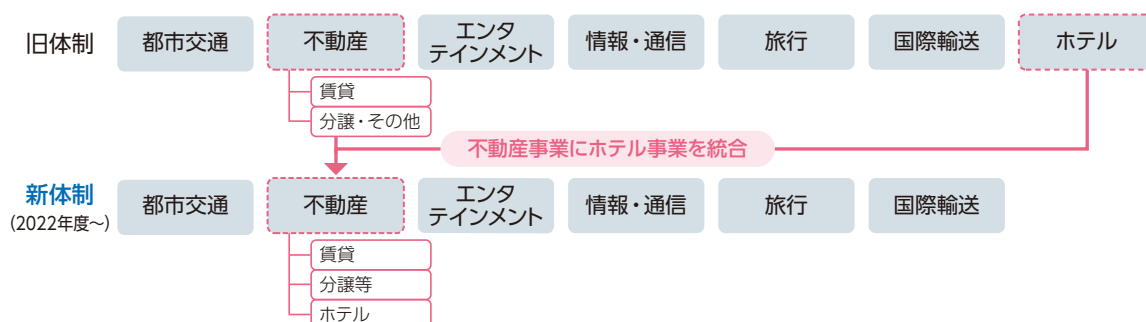


コア事業体制の一部変更

ホテル事業では、2021年3月に発表した構造改革（不採算ホテルからの撤退や固定費の削減等）を推進しています。また、施設の老朽化が著しい大阪新阪急ホテルと千里阪急ホテルは営業終了を予定しており、両ホテルの跡地は一層の高度利用を行うことで、より良いまちづくりにつな

がるよう検討を進めています。

2022年度からは、ホテル事業を不動産事業に統合することとし、前述の2ホテルの跡地をはじめ、まちづくりや複合開発等において、両事業がこれまで以上に一体となって強力に推進できる体制を整えることにしました（ホテル事業は、まちづくりの中で都市の魅力や機能をより高める役割を担うこととなります）。

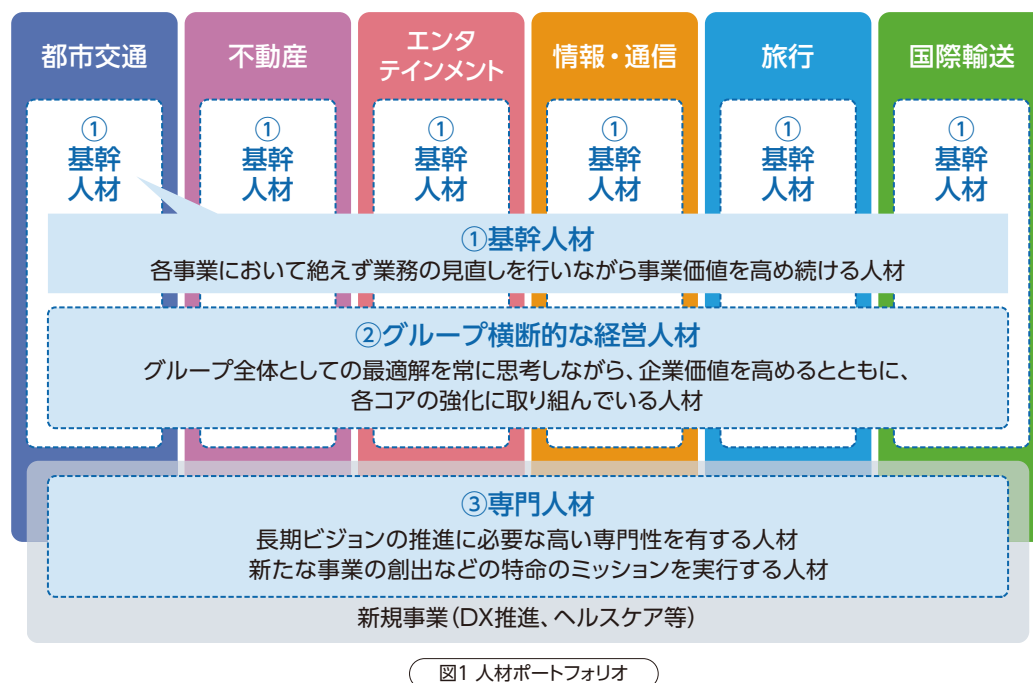


特集

1

人的資本 ～一人ひとりの活躍～

長期ビジョンの実現に向けては、沿線やコンテンツの魅力をさらに高め、事業フィールドをより広げるなど、グループが一体となって変革を推し進めていく必要がありますので、その原動力となる従業員一人ひとりが活躍することは、欠かせない重要なファクターです。こうしたことを踏まえ、当社グループでは、今後とも従業員の働きがいや働きやすさをより高め、多様な人材が個性や持てる能力を最大限に発揮し、活躍できる環境を整備することで、様々な価値観が響きあう躍動感溢れる組織を創っていきます。



1 当社グループの人材の全体像 図1

当社グループでは、現在、グループ経営機能を担う当社のもと、阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急阪神不動産、阪急交通社、阪急阪神エクスプレスの5社を中心に、6つのコア事業を展開しています。

そのような中、各コア事業では、事業競争力の強化に努めるとともに、事業利益の最大化を目指してスピーディーな事業運営を行っており、そのために各事業・各社において絶えず業務の見直しを行いながら事業価値を高め続ける基幹人材（上図①）を採用・育成しています。

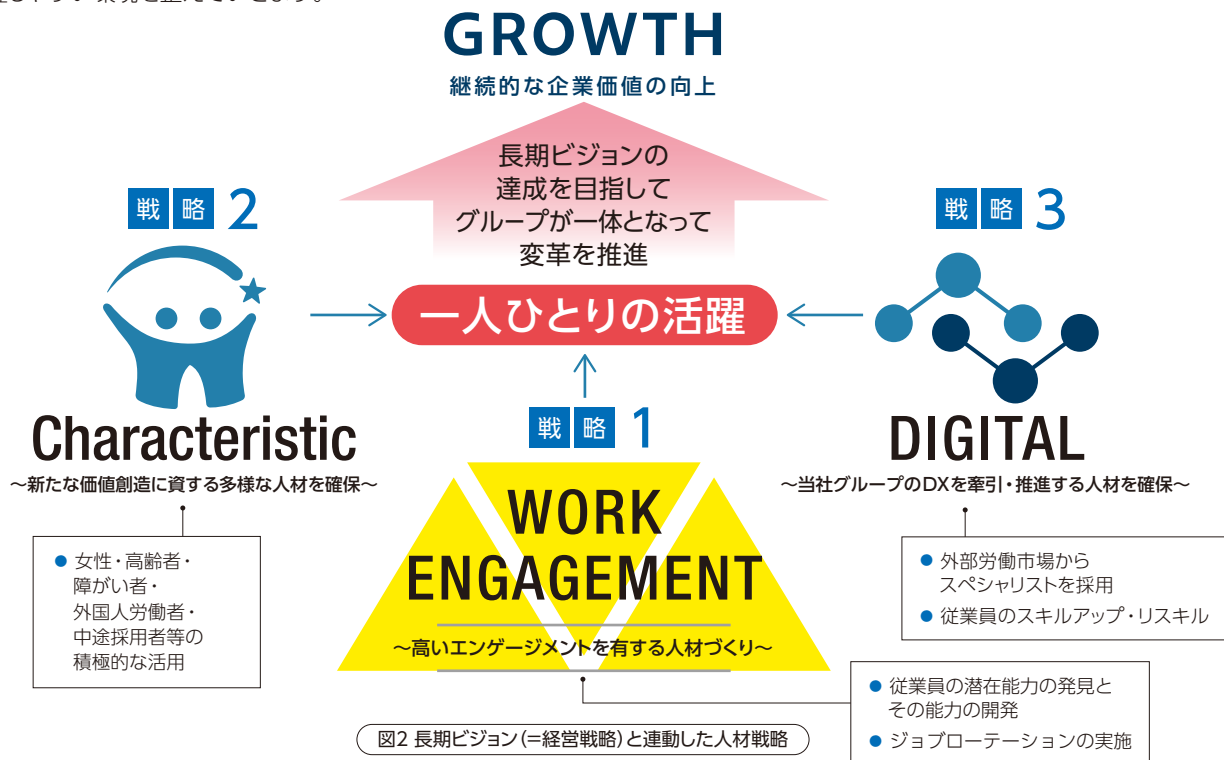
一方で、グループ全体の評価や利益の最大化を目的とする純粋持株会社である当社では、当社から各事業会社に出向することで、グループ全体最適の視点を各組織に浸透させる役割を果たし、そのうえで長期ビジョンの牽引役として各事業を強化する、グループ横断的な経営人材（上図②）の育成を担っております。

また、これからの時代は、DXへの取組の加速化、あるいはSDGsや2050年カーボンニュートラルへの意識の高まり、といったさまざまな要因の影響を受けて、社会経済環境や当社グループを取り巻く事業環境が急速に変わっていくため、それに対応すべく高い専門性を有する人材（上図③）の育成や外部からの積極的な採用にも注力していきます。

当社グループでは、前述のような人材ポートフォリオを形成し、かつ多様な個性や能力を最大限に発揮できる企業風土（＝一人ひとりの活躍）を醸成することで、これからも急速な事業環境の変化に上手く（的確に）対応しながら、グループ全体で持続的な成長を図っていきます。

2 長期ビジョンの実現に向けた人的資本の充実に係る基本的な考え方 図2

長期ビジョンを実現するためには、同ビジョンと連動した人材戦略が必要です。そのために、新卒の同質性の高い人材だけに頼るのではなく、多様な人材を備え、また従業員の潜在能力を新たに見出し、会社と従業員の双方が協力してそれを高めながら、一人ひとりが活躍しやすい環境を整えていきます。



3つの人材戦略

戦略 1

高いエンゲージメントを有する人材づくり

グループが一体となって「変革」を推し進めるためには、コロナ禍を契機とした人々の行動変容など様々な外部環境の変化に柔軟に対応し、一人ひとりが変化を楽しみ、自律的に組織の成長のために行動できる、高いエンゲージメントを有する人材が必要になります。

具体的な施策（詳細はP39）

- 1.1 従業員満足度調査の実施
- 1.2 生産性の高い多様な働き方への転換
- 1.3 仕事と育児・介護・治療との両立支援
- 1.4 健康経営の推進
- 1.5 ハラスメントの撲滅
- 1.6 計画的なジョブローテーション
- 1.7 専門職コースの導入
- 1.8 充実した教育メニュー

戦略 2

新たな価値創造に資する多様な人材を確保

SDGsへの対応に加え、多様な価値を創造・提供し続けるためには、「定められた業務をきちんと遂行することに長けた人材」だけでなく、新たな視点で組織に変化を与えることができる、多様な人材（スキルや行動特性、キャリア・経験、生産性の高い働き方など）が必要になります。

具体的な施策（詳細はP41）

- 2.1 女性の活躍推進
- 2.2 男性育児休職の取得促進
- 2.3 障がい者の就労支援
- 2.4 キャリアトレイン制度の活用

戦略 3

当社グループのDXを牽引・推進する人材を確保

労働力の不足、消費者のニーズや価値観の変化など「急速なビジネス環境の変化」に対して、データとデジタル技術を活用してスピーディーに対応し、トランスフォーメーション（価値創造、生産性向上）を実現することができる、当社グループのDXを牽引・推進する人材が必要になります。

具体的な施策（詳細はP42）

- 3.1 情報・通信事業を持つ強み
- 3.2 DX人材の育成
- 3.3 専門人材の採用

3 適切なKPIの設定

経営戦略上必要な人材を計画的に採用・育成し、一人ひとりのパフォーマンスの最大化を図るため、下表のとおり、KPIを設定しました。

	非財務KPI※1	目標値(2025年度)	2021年度実績
戦略 1	①従業員満足度(エンゲージメント)	①継続的に前回調査を上回る	3.57
	②直近の入社3年以内離職率		27.2%
	③平均勤続年数		18.8年
	④休業災害数率※2		0.37
	⑤当社主催人権研修受講率	②100%を継続	100%
	⑥研修受講者数(延べ)		12,883人
	⑦一人あたりの教育時間		6.53時間
戦略 2	①女性新規採用者比率	①30%以上を継続	36.8%
	②女性管理職比率	②10%程度まで向上(2030年度)	5.1%
	③男女間賃金格差※3	③格差ゼロ(右表の給与差:100%)	69.5%
	④男性育児休業等取得率※4	④100%	57.8%
	⑤障がい者雇用率※5	⑤法定雇用率以上を継続	2.96%
	⑥新規採用者における中途採用比率※6		9.6%
	⑦外国人社員比率 (外国人社員数の対前年増加率)		0.52% (+3.9%)
戦略 3	①DX教育費率※7・8		17.7%
	②DXオンライン教育修了者割合※7		100%

※1 対象範囲は、注釈があるものを除き、当社及び主要6社(阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ)
 ※2 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業1日以上)
 ※3 当社における男性従業員の賃金支払実績に対する女性従業員の賃金支払実績の割合
 ※4 対象範囲:当社及び阪急阪神不動産

※5 対象範囲:特例子会社適用19社
 ※6 2021年度の新規採用者のうち中途採用者の割合
 ※7 対象範囲:当社
 ※8 人材育成費用に占めるDX教育費の割合

男女の労務構成の違い※による格差が大きいため、全社平均では69.5%ですが、年齢階層別にみると下表のとおりです。

※性別ごとの35歳未満の従業員の割合 女性:68%、男性:27%

年齢(歳)	給与差(%)	年齢(歳)	給与差(%)
～24	97.3%	40～44	89.9%*
25～29	97.7%	45～49	89.0%*
30～34	85.2%*	50～54	98.7%
35～39	86.5%*	55～59	94.6%

※ 育児短縮等に伴う賃金の支払実態によるものです。

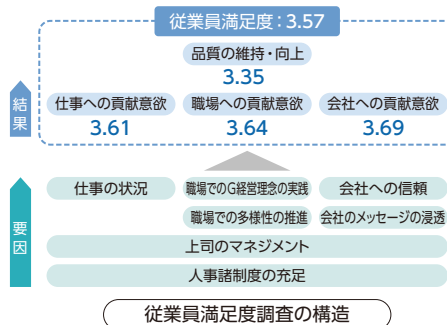
人的資本の充実に向けた具体的な施策

戦略 1 》高いエンゲージメントを有する人材づくり

1.1 従業員満足度調査の実施 HDグループ

当社グループでは、従前から従業員満足度調査を実施しており、定期的なモニタリングを通じて、従業員満足度を継続的に向上させていくことを目指しています。本調査では、行動・成果として現れると考えられる、右図結果欄に記載の4項目の平均値を従業員満足度と定義し、改善策の設定と効果の検証を行えるように、これらの要因となりうる仕事・職場・上司・会社等の現状を把握するための項目を併せて設定しました。2021年度の従業員満足度は、総合満足度3.57※と相応に高い水準となりました。

※当社及び主要6社の加重平均値により算出。各設問は5段階評価。



1.2 生産性の高い多様な働き方への転換 HDグループ

コロナ禍により働き方が急速に変わる中、さらなる生産性の向上を目指し、時間や場所にとらわれず、多様な働き方が可能となる制度・環境を整えています。具体的には、在宅勤務制度の拡充やペーパーレス・ハンコレスの推進等により自宅での就業も可能としているほか、本社内においても、業務に応じて、適切な場を自律的に選択して就業できるよう、フリーアドレスの導入や、集中するためのソロワークスペース、アイデア出し等の打合せに適したミーティングスペースの設置などを行っています。このほか、阪急阪神不動産の本社ビルには、社員がアイデアを出し合ってプロデュースした「ハシゴベース」(コミュニケーションの活性化を目論み、社内にはハシゴをかける意味から命名されたワークスペース)があります。ライブラリースペースや卓球台などがあり、様々な用途・シーンに活用できるようになっています。

1.3 仕事と育児・介護・治療との両立支援 HDグループ

多様な人材が、キャリアやライフイベントと向き合いながら仕事と育児・介護・治療を両立できるように環境を整備しています。

〈当社のグループ会社で導入している主な制度〉

- 両立支援策の拡充(育児・介護・治療のための短時間勤務制度/在宅勤務制度/時間単位・半日単位年休制度/オプション休暇制度[失効年次有給休暇の積立]/ベビーシッター利用補助制度/通院休暇制度/短日数勤務制度等)
- 育児休業取得者向け支援策の拡充(育児メール便/復職支援セミナーの実施等)
- 仕事と育児の両立支援ハンドブック(本人向け・上司向け)の配付など

1.4 健康経営の推進 HDグループ

〈取組方針・体制・KPI〉

当社グループでは、従業員やその家族の心身の「健康」が、幸せの源泉であるとともに、グループの豊かな未来の礎であるという考えのもと、健康経営を推進しています。2018年に「阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言」を制定して以降、当社及び主要6社をはじめとするグループ各社では、健康経営推進責任者を取締役社長として体制を整備し、各種の健康施策に取り組んでいます。特に「特定保健指導実施率」「喫煙率」については、グループ共通の取組としてKPIを設定しています（P89参照）。

中でも、禁煙対策については特に注力しており、阪急阪神ホールディングス、阪急電鉄及び阪急阪神不動産では、従業員の禁煙への支援と合わせて、2024年度からの勤務時間中の禁煙化を宣言するなど、職場環境の整備にも取り組んでいます。

〈健康経営優良法人の認定〉

グループにおける健康経営の取組は年々広がっており、「健康経営優良法人2022※」には、19社（前年比+4社）が認定されました。そのうち、阪急電鉄、阪神電気鉄道、アイテック阪急阪神は、「ホワイト500」を取得しました。

※ 特に優良な健康経営を実践している法人を経済産業省と日本健康会議が共同で選定する制度

部門	2020	2021	2022
大規模法人	5	8	10
中小規模法人	6	7	9
計	11	15	19



1.5 ハラスメントの撲滅～健全な職場環境整備～ HDグループ

当社グループでは、2年に一度、職場環境アンケート調査をグループ全社で実施しており、その結果は、各社が作成する「ハラスメント防止対策計画」の策定に活用するほか、職場環境の改善や教育に活かしています。

また、ハラスメントの相談窓口を、当社と各社の双方に設置し、相談しやすい環境づくりに努めているほか、ハラスメント相談窓口担当者のスキルアップのための研修も実施しています。

加えて、グループ各社の社長を対象に人権啓発研修を毎年実施しているほか、各階層の昇格者や新入社員にもハラスメントをはじめとした人権啓発研修を行っています。

1.6 計画的なジョブローテーション 当社 ※以下、当社 マークは、「図1.人材ポートフォリオ」の②の人材に対する施策を指します。

〈キャリア面談の実施〉

当社社員は、グループ各社（約90社）へ多数出向（当社従業員の約85%）しており、勤務場所も異なるため、様々な工夫をしてコミュニケーションを取るよう努めています。具体的には、本人のキャリア志向を精度高く捉えるために、目標面談シート（MBO）やコミュニケーションシート（会社や業務、キャリアについての意見・要望を直接人事部へ伝えるツール）に加え、2021年度から新たにキャリア面談（入社8年目までに計2回、人事部と面談を行い、本人の意向等を踏まえて「適材適所」につなげていく仕組み）を導入しています。また当社では、タレントマネジメントシステムを導入し、面談等の人事情報をさらに組織的に活用していく予定です。

〈計画的なジョブローテーションの実施（事業競争力の強化に資する面とグループ全体を牽引する面をバランスよく育成）〉

当社グループの6つのコア事業では、業界内において相応な競争力を身につけるため、コア内での人事異動をベースとして、各事業に精通した人材を多数育成することを重視してきました。

ただ、当社グループの経営という観点では、事業に相応に精通しつつ、グループ全体の舵取りを行っていく人材は不可欠であります。そこで、そうした人材を育成していくという観点から、コアを超えた人事異動も含めて、長期的かつグループ全体の視点に立って人材が育成できるよう、計画的なジョブローテーションを徐々に増加させていきます。

1.7 専門職コース（エキスパートコース）の導入 当社

事業環境が急速に変化の中で、これまでのようにマネジメントや経営に長けた人材だけでは、その変化にうまく対応できないことが懸念されることから、当社では、2022年度に、既存の基本コース（マネジメントコース）に加えて、専門職コース（エキスパートコース）を新設することで、事業戦略上必要な専門人材も適切に処遇できるようにしました。

当社では、このように、社員のキャリアに新たな選択肢を設けることにより、社員のパフォーマンスをこれまで以上に引き出し、当社グループの事業の強化・業績の一層の伸長を目指していきます。

1.8 充実した教育メニュー 当社

当社では、「人材育成基本方針」を定め、それに基づき毎年、各種育成施策を実施しています。これにより全社員の着実なステップアップを支援しているほか、個々の自律的な学びをサポートするために自己啓発学習や通信教育の費用補助などを行っています。さらに、外部研修や国内MBA大学院へ社員を派遣して知識の習得や人脈の形成に活かしています。

具体的には、自己啓発メニューとして、グロービス・マネジメント・スクールの受講料を支援しているほか、その他の外部研修についても、費用補助を行っております。また、キャリアアップにつながる通信教育の受講料も全額支援を行っております。

このほか、先見性・創造性を養うための研修として、「新規価値創造プロジェクト研究」を実施しています。これは、各分野の有識者による講座・討議・研究等を通じて、最先端技術を活用した自事業に係る新規価値を構想・提案する研修です。

人材育成基本方針	
1	主体的なキャリア形成と能力開発を支援する
2	「求める人材像」を明確にし、職場における育成を支援する
3	長期的な視点で、新たな価値の創出を促す

求める人材像	
阪急阪神ホールディングス社員のあるべき姿とは	
● グループ全体最適の視点で将来像を描き、実現に向け邁進する ● 「高い志」と「強い信念」をもち、既成概念にとらわれず挑戦し続ける ● 誠実かつ謙虚な姿勢で周囲と関わり、自らも学び続ける	

人材育成基本方針／求める人材像

研修体系の概要				
対象	(1)職場における育成	(2)研修【Off-JT】		(3)自己啓発支援
		階層研修	目的研修	
管理職	目標面談	・グループ新任取締役・監査役研修 ・フォローアップ ・新任管理者研修 ・昇格者研修 ・評価者研修 ほか	デジタル教育の充実 新規価値創造プロジェクト研究 外部派遣研修 MBA大学院派遣 育休復帰社員セミナー ビジネススクール グロービス等	学びサポート制度 通信教育補助制度 資格取得祝い金 デジタル関連支援の充実
課長補佐				
一般社員		・リーダーシップ・経営戦略研修 ・昇格者研修 ・新入社員フォロー研修 ・新入社員研修 ほか		

研修全体体系図

戦略 2 》 新たな価値創造に資する多様な人材を確保

2.1 女性の活躍推進 HDグループ

当社及び主要6社では、「女性活躍推進法に基づく行動計画」を策定し、積極的な女性採用を継続的に実施するとともに、多様なキャリア形成の促進や仕事と家庭の両立支援施策の充実等により、従業員が性別を問わずいきいきと活躍できる環境の整備に努めてきました。こうした取組の結果、当社は、性別多様性に優れた企業で構成される「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に、2020年以降、3年連続で選定されています。

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

<https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>

2.2 男性育児休職の取得促進 HDグループ

当社グループでは、ライフイベントと仕事との両立支援策の一環として男性の育児休職の取得を促進し、取得率100%となることを目指しています。そして、男性が育児に積極的に関わることで、女性の働く時間の制約を緩和し、男女がともに仕事と家庭を両立できる豊かな社会をつくる第一歩になると考えています。なお、2021年度に子が生まれた男性社員の育児休職取得率は95.2%です。

阪急電鉄運輸部の古田さん
約6週間、育児休職を取得しました。



2.3 障がい者の就労支援 HDグループ

2005年に特例子会社であるあしすと阪急阪神を設立し、それ以降、グループ内で受託する業務（清掃、産業マッサージ、グループ内配送等）を通じて障がい者の雇用機会の創出を図ってきました。そうした取組が評価され、2019年9月に、同社は大阪府による「ハートフル企業チャレンジ応援賞」を受賞しました。また、2020年12月には、大阪府で初めて「もにす認定事業主」に認定されました。

現在、当社を含むグループ適用会社の障がい者雇用率（2022年6月時点で3.05%）は、法定雇用率（2.3%）を上回っていますが、さらなる雇用創出に向け懸命に取り組んでいます。例えば、就労移行支援機関等に通う障がい者の就労支援として、グループ内で職場実習を実施しています。これは、障がい者にとって、実際の職場の雰囲気や体験できる機会となるほか、当社グループへの理解が深まり、またグループ会社への就職につながることもあり、就労移行支援機関等からも支持されています。



阪急電鉄本社内に通称「ふわふわルーム」というスペースを設け、これまでに76人の職場実習を受け入れました。

2.4 キャリアトレイン制度の活用 当社

日本が本格的な人口減少局面に突入する中、新卒一括採用に重点を置いて行っていた当社の採用戦略についても転換期を迎えています。そうした中で、当社では、配偶者の転勤等で離職する人材を相互に受け入れるスキーム「民鉄キャリアトレイン（民鉄大手15社）」を活用し、これまでに同業他社から2名を受け入れました。民鉄社員としての経験を活かして、即戦力として活躍しています。

戦略 3 《 当社グループのDXを推進する人材を確保

3.1 情報・通信事業を持つ強み HDグループ

当社グループには、情報・通信事業を持つ強みがあり、同事業においては、IT最前線に挑む専門家人材が育っています。その中心をなすアイテック阪急阪神※では、当社グループの主要事業である鉄道やビルのほか、医療等に関連するシステムを開発しています。また、ECサイトの構築・運営などを通じて、グループの各事業を最新のICTで支えている一方で、後述するDX人材の育成にも貢献しています。

※アイテック阪急阪神（株）情報処理技術者試験合格者数（旧試験区分を含む）：高度情報技術者 152人、応用情報技術者 176人、基本情報技術者 396人（2022年3月末現在）

3.2 DX人材の育成 HDグループ

当社では、2022年4月に、DXプロジェクト推進部を創設しました。グループ共通のプラットフォームの構築などは同部が推し進める一方で、各コア事業では業務に精通した人材がデジタルを意識的に活用する取組を行い、それらを通じてグループ全体でDXを推進しています。

また、2022年度から、当社全社員を対象にデジタルの基礎知識を習得するためのeラーニングをはじめとして、充実したデジタル教育を実施しています。加えて、「DX人材育成プログラム」という新たなローテーションの仕組みを導入しました。具体的には、各コア事業に配属された一定数の若手社員について、入社3年目を目安にアイテック阪急阪神へ出向させ、2年程度後に元の所属に復帰させるというものです。これは、同社への出向期間中にプログラミングやシステム開発などの業務を経験させることで、情報処理技術と事業内容の双方の見識を持つ人材を創り出すことを狙いとしています。

また、このプログラムをベテラン社員のDX分野に絞ったリスキルにも活用していく予定です。

デジタル教育の考え方

各事業の価値創造の推進及びグループ各社の生産性向上に寄与し、各組織を牽引する人材を育成すべく、研修（Off-JT）及び自己啓発支援の両面から教育機会を提供する。

目的		手段	教育メニュー
価値創造	新規価値創出	【DX】 「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革	・DX思考講座 ・新規価値創造プロジェクト研究 ・AIを活用した課題解決型研修 ・DX基礎知識獲得のためのeラーニング
	付加価値向上	【デジタルイゼーション】 個別の業務・製造プロセスのデジタル化	・数字を読む力・分析力獲得のためのeラーニング ・Officeを活用した生産性向上研修への派遣
生産性向上	投入コスト削減	【デジタイゼーション】 アナログ・物理データのデジタルデータ化	・ITツールを活用した生産性向上・情報セキュリティ研修

（DX・IT分野の支援強化）
学習サポート制度

当社における基礎的なデジタル教育

DX人材育成プログラムの達成目標

- ① 「エンジニア/プログラマ」育成研修を実施し、実務で実践可能なテクニカルスキルを習得
- ② 将来的に「アーキテクト（DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材）」を目指す基礎を習得

人材の呼称例	人材の役割
プロデューサー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材（CDO含む）
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材
② アーキテクト	DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材
データサイエンティスト/AIエンジニア	DXに関するデジタル技術（AI・IoT等）やデータ解析に精通した人材
UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
① エンジニア/プログラマ	上記以外にデジタルシステムの実装やインフラ構築等を担う人材

アイテック阪急阪神における専門的なデジタル教育

3.3 専門人材の採用（契約社員特種制度） 当社

当社グループでは、DXへの取組の一つとして、デジタルマーケティングの強化に取り組んでいます。2021年4月には、東京大学との産学連携により、当社内に「データ分析ラボ」を設立し、ラボの全体統括を務める日下部データアナリシスディレクターを本制度により採用しました。

日下部データアナリシスディレクター



02

価値創造の 実践

CONTENTS

45	サステナブル経営の推進
47	イニシアチブ・社外からの評価
48	TCFDへの対応
51	事業戦略
51	都市交通事業
57	不動産事業
63	エンタテインメント事業
67	情報・通信事業
69	旅行事業
71	国際輸送事業



大阪梅田ツインタワーズ・サウス
(2022年2月全体竣工)

サステナブル経営の推進

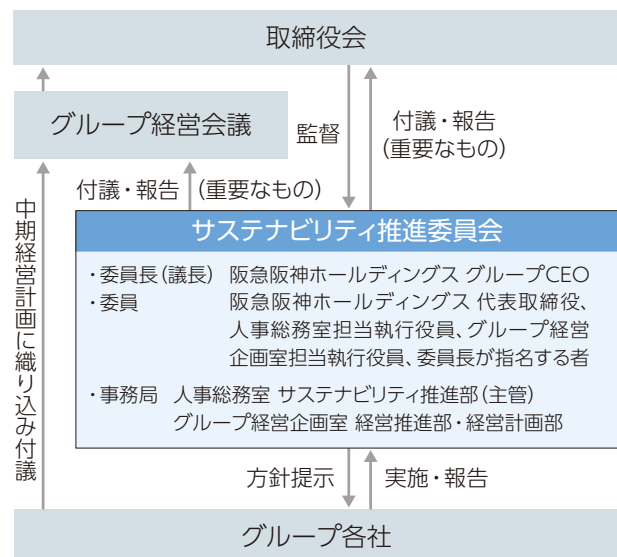
当社グループでは、2020年5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を公表し、サステナブル経営を推し進めています。同宣言は、「暮らしを支える『安心・快適』、暮らしを彩る『夢・感動』を、未来へ」という基本方針を掲げており(P2参照)、当社グループが持続的成長を目指していくにあたり基盤となるものです。同宣言に基づき、ESG(環境・社会・企業統治)に関する取組をさらに加速させるとともに、事業を通じて社会課題の解決に努め、持続的な企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現につなげていきます。

サステナブル経営の推進体制

当社グループでは、2020年度からサステナビリティ推進委員会(委員の構成等は右図のとおり)を、年2回(9月・2月)開催しています。同委員会では、サステナビリティに関する外部環境(行政・投資家・他社の動向等)やESG評価機関の評価状況等を踏まえ、当社グループのサステナブル経営の重要テーマに関する方針を策定したり、取組の進捗状況について確認したりするほか、中期経営計画に反映すべき事項等について審議・決定しています。

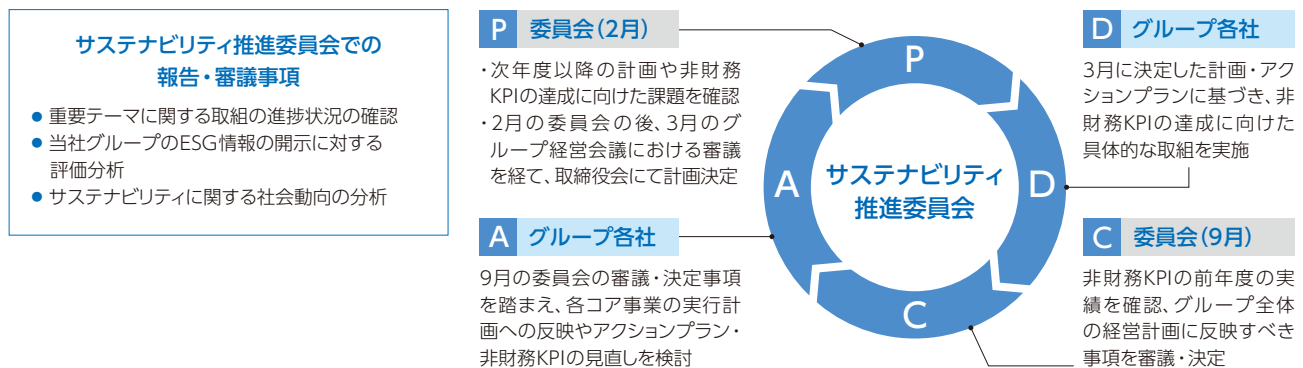
また、同委員会における審議内容は、グループ経営会議に付議されるとともに、取締役会にも報告してその監督を受けています。このように、グループ全体のマネジメント体制に組み込んで、サステナブル経営を推し進めています。

サステナビリティ推進体制図



サステナブル経営のPDCAサイクル

サステナビリティ推進委員会を中心に、事務局(主管)であるサステナビリティ推進部が経営企画部門や各事業部門と連携しながら、サステナブル経営のPDCAサイクルを回しています。



グループ共通の非財務KPI

重要テーマ	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績	対応ページ
① 安全・安心の追求	鉄道事業における有責事故件数	ゼロの継続	阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄	0件	P53
④ 一人ひとりの活躍	従業員満足度	継続的に前回調査を上回る	当社及び主要6社*で2年に一度実施	3.57(5段階)	P89
	女性管理職比率	10%程度まで向上(2030年度)	当社及び主要6社	5.1%	
	女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	36.8%	
	特定保健指導実施率	60%以上(2025年度)	当社及び主要6社	49.3%	
	喫煙率	15%以下(2025年度)	当社・阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産	19.7%	
⑤ 環境保全の推進	男性の育児休業等取得率	100%(2025年度)	当社及び阪急阪神不動産	57.8%	P94
	CO ₂ 排出量の削減率	2013年度比△46%(2030年度) 実質ゼロ(2050年度)	当社及び子会社の国内事業所	2013年度比△36.1%	

*主要6社：阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ

重要テーマ(マテリアリティ)と取組方針	関連する領域※	具体的な取組の方向性
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。	 	 ①鉄道や営業施設における事故の撲滅と安全性の更なる向上 ②防災・減災に向けた取組の推進と災害発生時の迅速かつ適切な対応 ③さまざまな人々のニーズに配慮した、安心で快適な施設・サービスの充実
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・住み続けられるまちづくりを進めます。	   	 ①良質な住環境の整備(優良な住宅の供給、緑地や公共スペースの整備、文化・教育施設などの充実) ②人の交流を生み出す商業・ビジネスエリアの整備・拡大 ③女性が働きやすく、子育てしやすい沿線環境の整備 ④高齢者の健康寿命の増進に向けた施策の推進 ⑤訪日外国人・在住外国人のニーズに対応したサービスの提供 ⑥大学や研究機関・ベンチャー企業・地域コミュニティ等との協業・連携強化
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。	  	 ①自然と調和するライフスタイルを実現する商品・サービスの提案 ②地域の活性化や文化振興につながる商品・サービスの提案 ③多様な価値観に応え、快適さや感動を生む商品・サービスの提案 ④次代を担う若年層のための商品・サービスの提案 ⑤スポーツやエンタテインメントを通じた文化の創造と普及 ⑥ICTイノベーションを活かした既存サービスの改善と新規ビジネスの創出
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。	   	 ①働きがいの向上および労働環境の整備 ②健康経営の推進 ③ダイバーシティの推進 ④人権の尊重およびハラスメントの防止 ⑤次世代を育成する機会の提供
5 環境保全の推進 脱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。	  	 ①CO ₂ など温室効果ガスの排出量の削減 ②エネルギー効率の改善(省エネの推進) ③再生可能エネルギー(太陽光発電などの)活用 ④環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大 ⑤廃棄物発生を抑止およびリサイクルの推進
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。	 	 ①企業統治の実効性・透明性の向上 ②コンプライアンス・腐敗防止の徹底 ③気候変動リスクを含めたリスクマネジメントの強化 ④各ステークホルダーの意見を踏まえた事業遂行

※SDGsのアイコンは重要テーマに関連が強いものを先頭に掲載

各コア事業の非財務KPI

6つの重要テーマ(マテリアリティ)を実現するために、非財務KPIを各コア事業でも設定しています。

 都市交通事業 バリアフリー化率、省エネ車両の比率など 詳細は P53	 不動産事業 大型ビルのBCP対応率、環境認証取得率、ZEH化率など 詳細は P60	 エンタテインメント事業 野球教室数、児童・学生観劇者数など 詳細は P65	 情報・通信事業 防災協定締結自治体数、情報セキュリティ認証状況など 詳細は P68	 旅行事業 ツアー参加者満足度、連携自治体数など 詳細は P70	 国際輸送事業 BCPの整備率、通関誤謬率など 詳細は P72
--	---	---	---	---	--

イニシアチブ・社外からの評価

当社グループは、以下のとおり、国際イニシアチブへ加盟し、ESG関連の取組を加速させており、また、ESGインデックス(社会的責任投資指数)やESGに関する評価・認証を受けています(2022年8月時点)。

イニシアチブ



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

2021年5月、金融安定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明する署名を行いました。以降、TCFDが提言する開示フレームワークに沿った情報開示を積極的に進めています。



国連グローバル・コンパクト

2021年5月、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に賛同を表明する署名を行いました。UNGCが提唱する、「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗の防止」に関わる10原則を遵守するとともに、より一層サステナブル経営の取組を充実させています。

ESG インデックスへの組み入れ状況



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index^{※1}

FTSE Russell社が業種内でESGの評価が高い日本企業を選定して構築するESGインデックスです。当社は、2022年6月から選定を受けています。

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数^{※2}

MSCI社がMSCIジャパンIMIトップ700構成銘柄の中から、ESG評価に優れた企業を業種ごとに選定して構築するESGインデックスです。当社は、組成当初から選定を受けています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と東京証券取引所がTOPIXの構成銘柄の中から、炭素効率性が極端に低い企業やリスク指標が一定以上の企業を除外して選定して構築するESGインデックスです。当社は、組成当初から選定を受けています。

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)^{※2}

MSCI社が、企業における女性の雇用・昇進等のデータやダイバーシティの取組に関する開示情報を基に、性別多様性の観点で業界をリードしている日本企業を選定するESGインデックスです。当社は、2020年6月から選定を受けています。

ESGに関する評価・認証



MSCI ESG RATINGS^{※2} 最上位ランクAAAを取得

「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の銘柄選定の基準となる、MSCI社のESG格付において、2021年9月から継続して最上位ランクのAAAを取得しています。



日経「SDGs経営」調査2021 星4を獲得

企業を対象にSDGs及びESGの推進を評価する、日本経済新聞社主催の日経「SDGs経営」調査2021において、回答企業846社のうち、当社は上位51位～153位に付与された星4(偏差値60以上65未満)の評価を獲得しました。

※1 FTSE Blossom Japan Index Series <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>

※2 MSCI <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>

その他、E(環境)、S(社会)への評価等については、当社WEBサイトをご覧ください。
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/evaluation/>

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社グループは、2021年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」へ賛同の意を表明し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の各項目に沿った情報開示を進めています。また、本年5月に公表した長期ビジョンでは、パリ協定の目標である1.5℃シナリオの実現に向け、当社グループのCO₂排出量の削減目標として、2050年度実質ゼロを新たに掲げ、その中間地点となる2030年度の目標を△46%（2013年度比）にアップデートしました。今後も、気候変動への対応を事業戦略に組み込み、事業の強靱性を高めることで、脱炭素社会への移行を着実に推し進めていきます。

1 ガバナンス

当社グループのサステナブル経営の推進体制についてはP45に記載のとおり、気候変動を含むESG（環境・社会・ガバナンス）への対応をグループ全体で推し進めるため、当社グループでは、グループCEOを議長に、サステナビリティ推進委員会を年2回（9月・2月）開催しています。同委員会では、サステナビリティに関する外部環境（行政・投資家・他社の動向等）やESG評価機関の評価状況等を踏まえ、当社グループのサステナブル経営の重要テーマに関する方針を策定したり、取組

の進捗状況を確認したりするほか、中期経営計画に反映すべき事項等について審議・決定しています。

また、同委員会における審議内容は、全代表取締役及び各コア事業の代表者が出席するグループ経営会議に付議されるとともに、取締役会に報告してその監督を受けています。このように、グループ全体のマネジメント体制に組み込んで、サステナブル経営を推し進めています。

2 戦略

リスク・機会の特定

気候変動への対応を検討するにあたり、当社グループのコア事業のうち、特に気候変動の影響が大きいと想定される鉄道事業と不動産事業について、事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会の特定を行いました。

特定した主な項目			時間軸
リスク	鉄道	炭素税の賦課等により、動力コスト（電力費）が増加する。	中期～長期
		台風の超大型化や降雨量の激増により、車庫・地下駅・電気設備等への浸水、盛土の崩壊、鉄道の運休など、被害の発生可能性が高まる。	短期～長期
	不動産	炭素税の賦課等による建築資材の高騰やZEB・ZEH等の建築物の規制強化により、ビル等の建築・改修コストが増加する。 ※ ZEB：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル ZEH：ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス	短期～中期
機会	鉄道	エネルギー効率の良い鉄道の価格優位性が高まり、顧客の鉄道輸送への転移が期待される。	中期～長期
	不動産	環境性能の高いビル・住宅や災害に強いビル等へのニーズに応えることができれば、競争力の維持・強化を図ることができる。	

→特定したリスクと機会の詳細は、当社WEBサイト(<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/tcfd/>)をご覧ください。

シナリオ分析及び財務的な影響の試算

特定したリスクと機会のうち、特に影響が大きいと想定されるものについて、2030年度における鉄道事業・不動産事業への影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。具体的には、脱炭素政策の強化が見込まれる1.5℃及び2℃シナリオ、物理的リスクの顕在化が見込まれる4℃シナリオにおける事業への財務的な影響の試算を行いました。分析にあたり活用した社内外のデータは、右記のとおりです。

- ①社内データ：CO₂排出量の見通し、自然災害リスクへの対応計画、ZEB・ZEHの施工計画等
- ②外部データ：IEA（国際エネルギー機関）や環境省・気象庁のレポート等※より、炭素税の予測、電力料金の予測、降雨量の予測等

※移行リスク：IEA「World Energy Outlook」Sustainable Development Scenario、IEA「Net Zero by 2050 - A Roadmap for the Global Energy Sector」等

物理的リスク：ICPP「RCP8.5」「RCP2.6」、気象庁「日本の気候変動2020 - 大気と陸・海洋に関する観測・予測評価報告書」等

鉄 道

鉄道事業への影響と今後の対応

1.5℃及び2℃のシナリオでは、政策等により環境関連の規制が強化され、炭素税や電力小売単価の上昇の影響が大きくなることが確認できました。今後の対応として、省エネルギー型車両への更新やLED照明の導入等によるエネルギー使用量の削減、また駅等への太陽光パネルの設置など再生可能エネルギーの活用に取り組むことで、これらの影響を低減していきます。

4℃シナリオでは、自然災害の激甚化（規模・頻度）により、物理的被害の可能性が高まることが確認されました。今回の試算では、当社沿線で被害額が最も大きいと見込まれる武庫川を選定し、被害額を算出しました。一方、武庫川の氾濫発生時に車両避難を実施することにより、被害を大幅に軽減できることを確認しました。今後の対応として、引き続き各種安全投資や車両避難計画の着実な運用等により、長期運休を回避できる強靱な事業運営に努めていきます。

	項目	事業へ影響を与える項目	営業利益への影響額※1	
			4℃	2℃～1.5℃
移行リスク	炭素税・炭素価格	CO ₂ 排出量への炭素税の課税	－	△24億円※2
	エネルギーミックスの変化・エネルギー需要の推移	電力小売単価の変動によるコストの増減	+1億円	△4億円
物理的リスク	異常気象（自然災害の激甚化）	武庫川の洪水被害による資産被災と運輸収入の減	車両避難なし	△38億円
			（車両避難による被害回避額）	(+34億円)
			車両避難あり	△4億円
	降水・気象パターンの変化	大雨による運休の増加※3	△4億円	△2億円

※1 いずれのコストアップも価格転嫁を加味しない場合の試算

※2 IEA（国際エネルギー機関）の1.5℃シナリオ推計値（130\$/t-CO₂）を基に、1ドル122円（2022年3月末の為替レート）で試算

※3 大雨増加率の推計値は2076～2095年平均

事 例 物理的リスクに対するハード・ソフト両面での対応例

ハード面では、線路脇で土砂崩れが発生する危険性の高い箇所について、斜面の崩壊や落石の防止、排水機能の強化などの対策工事や、雨量計の増設等を実施しています。ソフト面では、河川の氾濫による車庫及び車両の浸水被害を回避するため、車両避難計画などの浸水対策を進めています。例えば、今回財務的な影響額を試算した武庫川では、過去100年間、西宮車庫周辺などの下流域で洪水は発生していませんが、実際に発生したときに想定される影響額の大きさに備え、災害レベルの豪雨※が予想される際に、西宮車庫の車両を浸水の影響がないところへ避難させる計画を策定しています。このように、ハード面及びソフト面から気候変動リスクに対する安全対策を進め、被害の低減に努めています。

※市区町村等が作成したハザードマップ上の「計画規模降雨（100年に1度の降雨規模）」を想定

不動産

不動産事業への影響と今後の対応

1.5℃及び2℃のシナリオでは、炭素税の導入に伴う建設資材の価格上昇のほか、ZEB・ZEHをはじめとする建築物への対応や環境規制の強化により、建築コストが増加することが確認できました。このうち、ZEHについては、国等の補助金を活用するとともに、用地仕入れの段階からZEH採用によるコスト増を収支に織り込み、販売価格に転嫁する（ZEH住宅への税制優遇等により、顧客のZEHへの評価も向上している）ことで、営業利益への影響を低減させていきます。一方、ZEBについては、賃料価格への転嫁が難しく、営業利益に減価償却費相当の影響が生じる可能性があります。国等の補助金も活用

しながら、できるだけ影響の低減に努めていきます。

4℃シナリオにおける不動産事業への財務的な影響は、限定的であることを確認しました。物理的リスクとして、梅田地区の水害が想定されますが、内水氾濫については、不動産物件への止水板の設置や災害対応マニュアルの整備など既に対応を完了しており、外水氾濫については、発生確率が非常に低い※と見込まれています。

今後は、新たに開発する大型ビルを中心にBCP対応率やグリーンビルディング認証の取得率、新規マンション開発におけるZEH化率などの指標を掲げ、いずれのシナリオにおいても対応できるよう取組を進めていきます。

※ 淀川の氾濫に伴う梅田地区の浸水は、ハザードマップの想定最大規模の降雨時（1000年に1度程度）にのみ想定されているが、4℃シナリオにおいても発生確率は非常に低いと見込まれている。

	項目	事業へ影響を与える項目	営業利益への影響額※1	
			4℃	2℃～1.5℃
移行リスク	炭素税・炭素価格	炭素税の導入に伴う建設資材の価格上昇	—	△19億円※2
		CO ₂ 排出量への炭素税の課税	—	△10億円※2
	ZEB・ZEH等の温室効果ガス排出規制への対応、新技術の普及	ZEB化に伴う建築コストの上昇(減価償却費相当分)	—	△8億円
	エネルギーミックスの変化・エネルギー需要の推移	電力小売単価の変動による電力コストへの影響(テナント使用部分を含む全館の電力コストを算定)	1億円	△5億円

※1 いずれのコストアップも価格転嫁を加味しない場合の試算

※2 IEAの1.5℃シナリオ推計値を基に試算(鉄道事業と同様)

3 リスク管理

当社は、人事総務室内にグループのリスク管理を統括する担当部署を設け、毎年リスク調査を行っています。同調査では、気候変動(自然災害等)・事故・情報管理・法令順守・その他組織運営等に関するリスクを対象としており、組織横断的なリスクについては同担当部署が、各コア事業固有のリスクについては各事業部門が、それぞれリスクを特定・分析し、適切な対応方を定めるようにしています。また、これらのリスク分析やリスク対応の状況については、毎年取締役会で報告しています。

このうち、気候変動関連のリスクについては、自然災害など

事業運営に直接影響するリスクだけでなく、エネルギーや資材価格の高騰などバリューチェーンで発生するリスクも、項目ごとに分析・検討を行っており、その上で時間軸(短期・中期・長期)をにらみながら、リスク評価を実施しています。そして、年に複数回、その対策状況についてモニタリングを行っています。

また、気候変動関連のリスクやそれらが事業に与える影響等については、サステナビリティ推進委員会でも審議しています。そして、その内容については、リスク調査時の重点リスクの選定に活かすなど、グループ全体のリスクマネジメントに反映するようにしています。

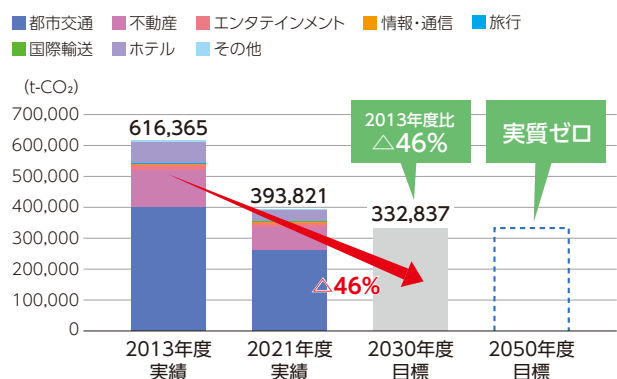
4 指標と目標

当社は、サステナブル経営の重要テーマに「環境保全の推進」を掲げ、グループ共通の非財務KPIとしてCO₂排出量の削減目標を設定しています。2022年5月には、CO₂排出量を2050年度に実質ゼロとする目標を新たに掲げ、その中間目標として、2030年度に2013年度比△46%を目指しています。財務の健全性と投資効果をみながら、省エネの着実な推進に取り組むとともに、技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再エネ発電設備等の導入)の検討も進めています(詳細はP94)。

上記の方針のもと、各事業では、気候変動への対応を含む非財務のアクションプランや進捗管理を適切に行うための指標を設定しています。また、2022年5月公表の長期ビジョン及び中期経営計画においても、SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた具体的な対応方を明示しています。今後も、脱炭素社会に向けた取組を積極的に進めていきます。

トラルに向けた具体的な対応方を明示しています。今後も、脱炭素社会に向けた取組を積極的に進めていきます。

■ 当社グループのCO₂排出量削減目標(2022年5月公表)



鉄道	- 省エネ型の鉄道車両への更新、工場の屋根や駅舎における太陽光発電の設置、回生電力貯蔵装置の導入 - BCP(事業継続計画)を踏まえた自然災害への対応の推進 【非財務KPI】VVVF車※比率、LED化率、自然災害による長期運休数ゼロなど(詳細はP53) ※VVVF車:モータの電圧や周波数を無駄なく制御することができる環境効率の高い鉄道車両
	- 賃貸施設における脱炭素化への取組(省エネ・創エネ及び再生可能エネルギーの調達) - 新規開発ビル・住宅におけるZEBやZEHへの対応の推進 【非財務KPI】大阪梅田エリアにおける大型ビルのBCP対応率、オフィス・商業等用途の大型ビルにおけるグリーンビルディング等の環境認証取得率、国内分譲マンションのZEH化率など(詳細はP60～)

事業戦略

都市交通事業

安全・安心・快適な
交通サービスの提供を通じて
沿線価値の向上に貢献



基本方針

① 質の高い都市交通・関連サービスの提供

人材育成／グループ内の連携強化／
サービス・利便性の向上／情報発信の強化／
駅を中心とした利便・賑わいのさらなる創出

② インフラの利便性向上と強靱化、路線網の拡充、 経営基盤の安定化

駅・路線の整備及び拡充／デジタル技術を活用した
業務運営の効率化や新たな需要の創出

③ 安全・安定輸送と安心の確立

保安度の向上／車両整備

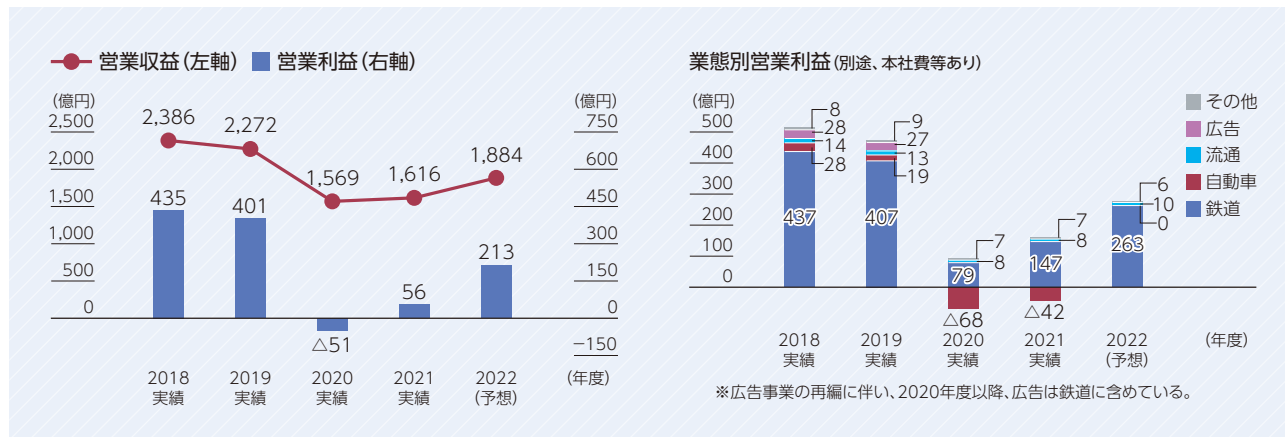
④ フィーダー交通の拡充、沿線・駅勢圏の拡大

バス・タクシー事業における沿線施策の推進／
駅駐輪場、レンタサイクルサービスのさらなる拡充

⑤ SDGs・カーボンニュートラルへの対応

省エネ車両・機器の導入、整備／
バス・タクシーのEV化・ハイブリッド化

収益・利益の状況



(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

コロナ禍をきっかけに移動需要が変化

関西圏全体の人口は減少傾向にあるものの、大阪梅田を中心とした当社グループの沿線は引き続き人気が高いエリアとして評価をいただいております。人口も増加傾向で推移してきました。

しかしながら、コロナ禍をきっかけとしたライフスタイルやビジネススタイルの変化に伴い、移動機会の減少や移動需要の多様化が進みつつあり、そうした変化への対応が必要となります。

具体的には、新たな移動需要を創出する経営努力に加え、旅客需要を踏まえた運行ダイヤの見直しや、新技術の活用による旅客サービスの向上及び保守業務等の効率化など、さらなる生産性向上が必要です。

加えて、安全輸送やSDGs・カーボンニュートラルへの意識の高まりを踏まえて、可動式ホーム柵等の整備やCO₂排出量の削減につながる省エネ車両の導入などが求められています。

2021年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響が大きく残るものの、前期比では旅客数の回復等により増収・増益

新型コロナウイルスの感染が広まる中でも、安定した輸送サービスを継続するため、従業員の感染防止のための対策を徹底するとともに、鉄道やバスの車内等において、適切な換気や定期的な消毒を実施するなど、お客様に安心してご利用いただくための取組を引き続き実施しました。また、阪急バス・阪神バス・阪急タクシーが一部の自治体における新型コロナウイルスのワクチン集団接種会場への輸送を担いました。

新型コロナウイルス関連以外の取組としては、鉄道事業では、阪神電気鉄道において、大阪梅田駅の改良工事の進捗に伴い、可動式ホーム柵を整備した新1番線の供用を開始したほか、神戸三宮駅のすべてのホームで可動式ホーム柵の設置が完了するなど、安全性の向上を図りました。また、阪急電鉄において、人工知能(AI)技術を活用した「チャットボットサービス」等を本格的に導入したほか、「阪急沿線アプリ」のリニューアルを行うなど、アフターコロナを見据えたデジタル対応を推し進めるとともに、大阪梅田駅をはじめ10駅12カ所のトイレのリニューアル工事等を実施することで、お客様の利便性及び快適性の向上を図りました。

これらの結果、鉄道事業・自動車事業ともに旅客数に一定の回復がみられたこと等により、営業収益・営業利益とも前期に比べ増加しました。

中期経営計画の概要・今後の見通し

ニューノーマル時代のニーズを捉えた新たなサービスの構築と生産性の向上に努め、利益の確保を図る

都市交通事業では、安全・安心・快適なサービスを提供することにより、沿線価値の向上に資する取組を推し進めていきます。また、アフターコロナにおける旅客需要を踏まえた運行ダイヤの見直しや需要の創出・獲得に向けた有料座席サービス導入の検討等を推し進めるとともに、新たな技術を活用して、運営体制・保守業務の効率化やサービス・利便性の向上を図っていきます。

併せて、お客様にさらに安全に鉄道をご利用いただくため、BCPを踏まえた自然災害への対応を進めるとともに、鉄道駅バリアフリー料金制度も活用しながら、可動式ホーム柵等の全駅整備を推進していきます。

中期経営計画期間中については、新型コロナウイルスの影響からの回復により、鉄道運輸収入等は増加を見込むものの、今後の施策等の効果を除くと、定期収入は2018年度比で△10%程度の減収が続くと見込んでおり、2025年度の営業利益はコロナ前の水準には戻らない見通しです。

なお、2022年度については、新型コロナウイルスの影響から一定の回復がみられ、鉄道運輸収入や自動車事業の運送収入の増加を見込むことにより、2021年度比で増収・増益となる見通しです。

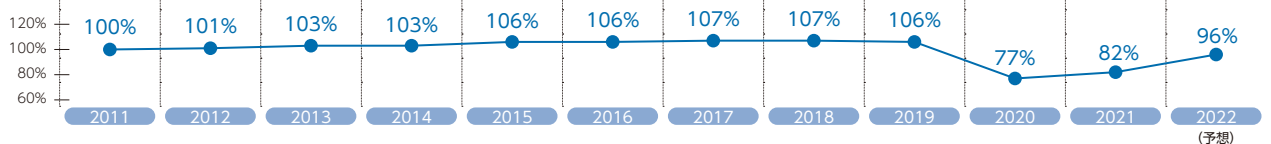
■ 鉄道運輸収入の推移

阪急電鉄 運輸収入(1種+2種)

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(予想)
定期外	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059	61,887	40,982	45,422	56,456
定期	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456	34,119	28,093	28,654	29,700
合計	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516	96,007	69,075	74,077	86,156

2011年度運輸収入(合計)=100%

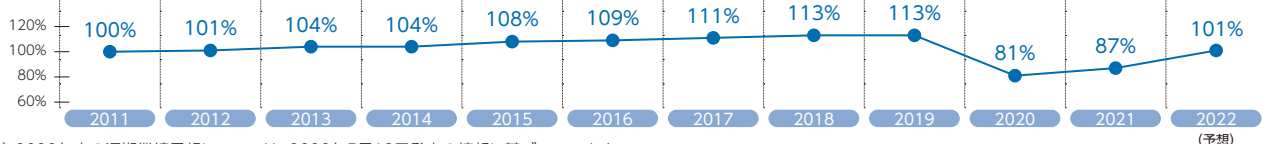


阪神電気鉄道 運輸収入(1種+2種)

(百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度(予想)
定期外	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030	21,665	13,725	15,397	19,356
定期	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024	12,327	10,476	10,628	10,859
合計	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054	33,993	24,202	26,026	30,216

2011年度運輸収入(合計)=100%



(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な非財務KPIと具体的な取組状況(都市交通事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
1 安全・安心の追求	・保安に関する教育の訓練及び運転保安機器の性能の向上	鉄道事業における有責事故件数	ゼロの継続	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	阪急:0件(1979年から継続) 阪神:0件(1986年から継続) 北急:0件(1970年から継続) 能勢:0件(1982年から継続)
		自動車事業における重大事故件数	死亡事故ゼロ	阪急バス 阪神バス 阪急観光バス 阪急タクシー 阪神タクシー 大阪阪神タクシー	阪急バス:0件 阪神バス:0件 阪急観光バス:0件 阪急タクシー:0件 阪神タクシー:0件 大阪阪神タクシー:0件
機会とリスクを踏まえた設定理由	お客様の安全・安心への関心の高まりに応え、安全輸送の確立は当然のものとして、安定輸送をさらに追求することで、お客様に安心を実感していただき、当社グループの信頼・ブランドをより強固なものとするため				
1 安全・安心の追求	・耐震補強(高架橋・駅)の推進 ・法面防護の推進 ・重要な施設の浸水対策の実施(車両避難を含む) ・橋梁の改築による洪水リスクの低減 ・橋梁の健全性の把握	自然災害による長期運休数(長期運休=2日間以上の運休)	ゼロ	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	0件
		地震や、気候変動に伴い激甚化する豪雨・台風等の自然災害に備えた強靱な鉄道インフラを整備し、災害発生後も運行を継続できるような基盤を構築することで、当社グループの信頼・ブランドをより強固なものとするため			
1 安全・安心の追求	・鉄道車両における車椅子スペース、誘導鈴等の対応率の向上 ・鉄道運輸従事員(駅係員・乗務員等)によるサービス介助士資格の取得の推進	鉄道車両におけるバリアフリー化率(編成単位)	着実な増加を目指す	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	・誘導鈴設置率 阪急:37% 阪神:68% 北急:0% 能勢:7% ・側引戸開閉予告灯設置率 阪急:64% 阪神:68% 北急:86% 能勢:60%
		鉄道駅におけるバリアフリー化率	・段差解消率※1 100%		阪急:98% 阪神:100% 北急:100% 能勢:100%
		人的バリアフリー化率	・鉄道運輸従事員(駅係員・乗務員等)におけるサービス介助士資格保有率 100%		阪急:64% 阪神:100% 北急:100% 能勢:29%
		多様化するニーズに配慮した安全・快適・高品質なサービスの提供に向けて、ハード・ソフト両面でのバリアフリー化を推進することで、当社グループの信頼・ブランドをより強固なものとするため			
5 環境保全の推進	・鉄道における新型省エネ車両の導入 ・駅舎等における照明のLED化	VVVF車※2化率	着実な増加を目指す	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	阪急:58%(98/170編成) 阪神:67%(51/76編成) 北急:100% 能勢:20%(3/15編成)
		LED化率	・駅照明(バックヤードを除く) 阪急:100%(2030年度) 阪神:100%(2030年度) 北急:100%(2021年度) 能勢:100%(2026年度)		阪急:57% 阪神:72% 北急:100% 能勢:47%
機会とリスクを踏まえた設定理由	・地球温暖化等の環境問題への関心が高まる中、環境面への対応を加速させることにより、社会からの期待に応えていくため ・環境規制の強化に伴う電力料等のコスト上昇リスクに備えるため				

※1 段差解消率:エレベーター又はスロープで段差を解消できている駅の割合(1日あたり平均乗降客数が3千人以上の駅における割合)

※2 VVVF車:従来の車両(モータに必要な電圧を抵抗器で制御するため無駄な熱エネルギーが発生)と異なり、モータの電圧や周波数を無駄なく制御することができる環境効率の高い車両のこと。

クローズアップ

バリアフリー化を推進し、
誰もが安心して利用できる施設・サービスを提供

グループの鉄道各社では、ご高齢のお客様やお身体の不自由なお客様にも電車や駅を安全・安心・快適にご利用いただけるよう、ハード・ソフト両面にわたりバリアフリー化を進め、安全性の向上に取り組んでいます。



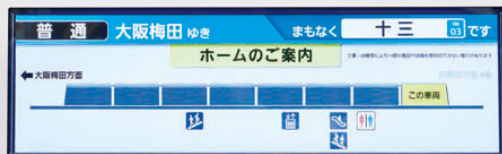
① 鉄道車両におけるバリアフリー化の取組

阪急電鉄では、最新型車両である1000系及び1300系において、扉の開閉予告灯や車内案内表示器を設置するとともに、車いすスペースの拡大を図っています。また、その他の既存車両においても、リニューアル工事の際にこうした設備の導入を進めています。さらに、2020年度からは、視覚に障がいのあるお客様に車両の乗降口の位置をお知らせするため、扉が開いている間、誘導鈴が鳴動する機能を順次導入しています。

阪神電気鉄道でも、保有するすべての車両に車いす・ベビーカースペースと車両間転落防止ほろを整備しており、車両案内表示器についても95%の車両に整備が完了しています。



扉の開閉予告装置 (阪急電鉄)



車内案内表示 (阪急電鉄)

車いす・ベビーカースペース
(阪神電気鉄道)

車両間転落防止ほろ (阪神電気鉄道)



① 鉄道駅におけるバリアフリー化の取組

グループの鉄道各社では、バリアフリー法に基づき、駅における段差の解消を進めるなど、沿線の各自治体が策定する交通バリアフリー基本構想も勘案しながらバリアフリー化に向けて取り組んでおり、これまでも、国や沿線自治体にご協力いただきながら、エレベーターの整備等を進めてきました。

阪急電鉄では、1995年の阪神・淡路大震災で被災した阪急伊丹駅を、当時としては画期的な、目の不自由なお客様をご案内する音声ガイドシステム等を備える駅として再建するなど、早くからバリアフリー化に取り組んできましたが、春日野道駅と中津駅の2駅がバリアフリー化困難駅として残っていました。このうち春日野道駅については、2022年度中にバリアフリー整備の工事が完了する予定です。さらに、

■ 鉄道各社のバリアフリー化の整備状況*

	段差解消率	バリアフリースイール整備率
阪急電鉄	98%	97%
阪神電気鉄道	100%	100%
北大阪急行電鉄	100%	100%
能勢電鉄	100%	71%

※ 1日あたり平均乗降客数が3千人以上の駅における割合

中津駅についても、エレベーターの設置等によりバリアフリールートを確認するとともに、可動式ホーム柵を併せて整備することにより、全駅のバリアフリー化を図ります。

これからも、各駅については、単なる鉄道乗降の場としてだけでなく、地域の交通結節点としてすべてのお客様をお迎えできる施設を目指していきます。

ホーム柵の全駅設置に向けて

阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、ホームの安全性の向上施策として、ホーム柵の設置を進めています。現在、阪急電鉄では、十三駅及び神戸三宮駅の2駅に可動式ホーム柵を設置しており、2022年度末には、バリアフリー化工事に合わせて春日野道駅にも設置予定です。また、阪神電気鉄道では、神戸三宮駅及び大阪梅田駅の2駅に可動式ホーム柵を設置しています。

なお、両社では、こうしたバリアフリー設備の整備をより迅速かつ着実に進めるため、2021年12月に創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用することとしました。この制度を活用し、阪急電鉄では、2040年度末頃までに全駅にホーム柵(可動式又は固定式)を設置することとし、阪神電気鉄道では、2042年度頃を目途に全駅にホーム柵(可動式又は固定式)を設置することとしています。

また、北大阪急行電鉄では、すべての駅で可動式ホーム柵の設置が完了しており、ホームの嵩上げによりホームと車両の段差解消も実施するなど、安全性の向上に取り組んでいます。



阪急神戸三宮駅



阪神神戸三宮駅



阪神大阪梅田駅

■ ホーム柵の設置状況

阪急電鉄	十三駅	2018年度末 宝塚線3号線、 京都線4・5号線に設置
	神戸三宮駅	2021年度末 全ホームに設置
	春日野道駅	2022年度末 設置予定
	2040年度末頃までに全駅へのホーム柵 (可動式又は固定式)の設置を目指す。	
阪神電気 鉄道	神戸三宮駅	2021年度末 全ホームに設置
	大阪梅田駅	2021年10月 新1番ホームに設置 2023年度 全ホームに設置予定
	2042年度頃を目途に全駅へのホーム柵 (可動式又は固定式)の設置を目指す。	

■ 鉄道駅バリアフリー料金制度による徴収額と整備計画

全駅へのホーム柵の設置など、バリアフリー化に向けた整備をより迅速かつ着実に進めるため、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用することとし、2023年4月から、鉄道駅バリアフリー料金を運賃に加算して収受させていただくこととしました。

	阪急電鉄	阪神電気鉄道
年間 徴収額	3,672百万円	1,350百万円
徴収期間	13年間 (2023.4.1～2036.3.31) ※2036年度以降も継続予定	13年間 (2023.4.1～2036.3.31) ※2036年度以降も継続予定
総徴収額	47,780百万円	17,550百万円
総整備費	91,258百万円 〔2021～2025年度の計画 17,222百万円 2026～2035年度の計画 74,036百万円〕 ※2036年度以降も継続予定	32,000百万円 〔2022～2025年度の計画 8,800百万円 2026～2035年度の計画 23,200百万円〕 ※2036年度以降も継続予定



ソフト面におけるバリアフリー化の取組

グループの各鉄道会社では、鉄道車両や駅などのハード面の整備に加え、ソフト面での安全性の向上にも積極的に取り組んでいます。

阪神電気鉄道及び北大阪急行電鉄では、全ての駅係員及び乗務員が「サービス介助士」の資格を取得(2022年3月末時点)しており、阪急電鉄及び能勢電鉄でも取得率の向上に取り組んでいます。

また、阪急電鉄では、沿線の小学校を訪問して、踏切の仕組みや正しい渡り方、ホームで電車を待っている時の注意点、車内でのマナー等に関する安全啓発活動を実施しているほか、阪神電気鉄道では、視覚障がい者の方を対象に、鉄道施設の理解を深めていただくことを目的とした体験会を開催しています。このほか、能勢電鉄では、従業員によるお客様への「声かけ、見守り」に取り組んでおり、沿線の福祉施設などを訪問し、踏切通行時や駅ホームにおける注意点、また緊急時の対処法等に関する安全啓発を行っています。



サービス介助士マーク



沿線小学校での安全啓発活動(阪急電鉄)
※2021年度はコロナ禍のため実施せず



安全啓発チラシ(能勢電鉄)



鉄道施設体験会の様子(阪神電気鉄道)



事業の根幹をなす「安全・安心の追求」に向けて

当社グループは、経営理念に「『安心・快適』、そして『夢・感動』」を掲げており、鉄道事業では、これまでもお客様の安心の最も重要な基盤である「安全」を最優先とした事業運営に重きを置いてきました。また、サステナビリティ宣言では、重要テーマ①に「安全・安心の追求」を掲げ、グループ共通の非財務KPIとして「鉄道事業における有責事故ゼロ」を定め、安全性の向上に取り組んでいます。今後も、お客様に安心してご利用いただけるよう、グループを挙げて安全性の向上に取り組んでいきます。

安全報告書



- ① 阪急電鉄／<https://www.hankyu.co.jp/approach/anzen/>
- ② 阪神電気鉄道／<https://rail.hanshin.co.jp/service/anzen/index.html>
- ③ 北大阪急行／<https://www.kita-kyu.co.jp/company/safety.html>
- ④ 能勢電鉄／<https://noseden.hankyu.co.jp/company/safety.html>

事業戦略

不動産事業

魅力あるまちづくりへの
貢献と
豊かなライフスタイルの提案



■ 基本方針

【賃貸事業】

- ① 関西で圧倒的No.1の沿線の実現に向けた
大阪梅田・沿線エリアでの魅力あるまちづくりの推進
 - ・「梅田ビジョン(P26参照)」に基づく大規模開発計画の推進や
保有資産のバリューアップ・建替を通じた都市機能の高度化
 - ・長期的な視点に立った沿線主要拠点の開発
- ② 首都圏エリアでの事業基盤等の強化
- ③ 短期回収型事業・物流不動産事業の強化

【分譲事業等】

- ④ 分譲事業での安定的な利益確保と事業規模の拡大
 - ・中長期案件(市街地再開発・建替等)への参画
 - ・事業メニュー(収益用賃貸マンション等)の拡充
 - ・事業エリアの拡大
(名古屋圏への進出・主要地方都市での展開)

⑤ 海外事業の規模拡大と安定的な収益基盤の構築

- ・ASEAN諸国での事業規模拡大
- ・安定的な市場を有する先進国(米国等)への進出
- ・商業施設やオフィス等、住宅以外のアセット取得

⑥ ノンアセット・ビジネスの強化・伸長

- ・ファンド・リート運用資産規模の拡大

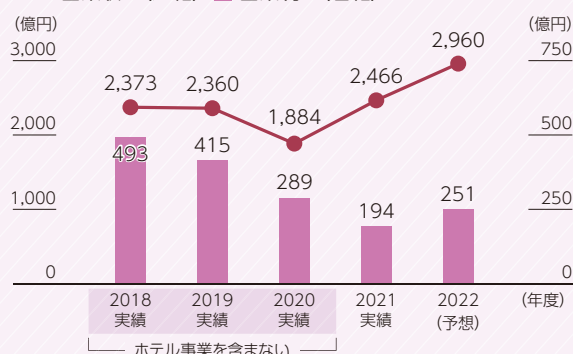
【ホテル事業】

⑦ 構造改革の推進

- ・事業競争力の強化
経営資源の集中・特化による事業競争力の強化
- ・各ホテルの事業性の向上
既存ホテルにおけるコスト構造の見直し/
既存ホテルにおける事業運営面の効率性の向上

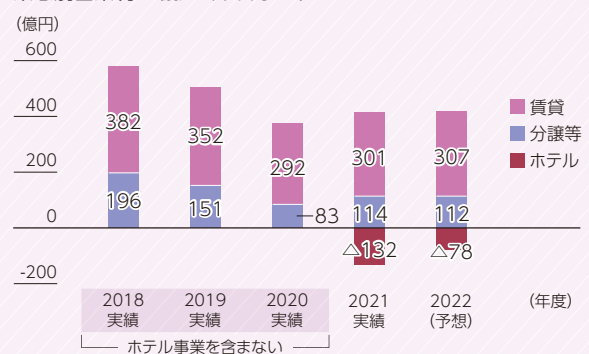
■ 収益・利益の状況

● 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)



※2022年度から不動産事業にホテル事業を統合したことに伴い、2021年度以降の数値は、ホテル事業を含めて記載している。なお、2021年度の数値は、2022年度との比較のために集計したものであり、今後変更の可能性がある。

業態別営業利益(別途、本社費等あり)



【参考】 ホテル事業

	2018実績	2019実績	2020実績
営業収益	649	603	191
営業利益	12	△31	△179

(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

賃貸事業

賃貸事業では、商業施設において新型コロナウイルスの影響

響を相応に受けたものの、徐々に回復がみられています。また、当社グループが保有するオフィスの需要は、高い立地優位性・機能性等により引き続き底堅いものとみています。一方、コロナ禍をきっかけとして、働き方の多様化やオンライン消費

の拡大、リアル体験価値の高まりなど、さまざまな社会変化が生じており、こうした変化に対応した新サービス・技術の導入が求められています。

分譲事業等

国内分譲事業では、当社が注力している利便性の高い都心部(駅近・好立地)の需要は引き続き堅調に推移しています。さらに、海外不動産事業では、新型コロナウイルスの影響を相応に受けていますが、ASEAN諸国をはじめとした海外においては、中長期的には経済成長や需要の拡大が期待できます。

ホテル事業

ホテル事業では、新型コロナウイルスの影響により事業環境が大きく悪化したものの、国内需要は徐々に回復がみられるほか、今後は世界的に人の往来が復してくることで、インバウンド需要も徐々に回復するとみられています。また、2025年に予定されている「大阪・関西万博」等のイベントの開催などにより、関西エリアを中心に宿泊需要の拡大が期待されています。

2021年度の経営概況

2021年度も新型コロナウイルスの影響を受け、賃貸事業では大阪梅田エリアをはじめ多くの商業施設で一時休館や営業時間の短縮を行い、ホテル事業では一部のホテルを一時休館したほか、宿泊部門・料飲部門ともに利用者数がなかなか回復しないなど、厳しい事業環境が続きました。そうした中でも、感染防止とともに需要の獲得に向けた施策等を実施したほか、進捗中の大規模プロジェクトを着実に推し進めました。

賃貸事業

大規模開発プロジェクトの「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)」では、2021年9月に阪神百貨店部分のⅡ期棟が竣工し、2022年2月には全体竣工を迎えました。また、阪急神戸三宮駅に直結する「神戸三宮阪急ビル」(神戸市中央区)、阪神甲子園球場に隣接する「甲子園プラス」(兵庫県西宮市)、首都圏では「阪急阪神上野御徒町ビル」(東京都台東区)がそれぞれ竣工・開業したほか、既存の商業施設やオフィスビルにおいても競争力の強化と稼働率の維持向上等に取り組みました。この

ほか、物流施設については、他の事業者と共同で開発を推し進めた「ロジスタ・ロジクロス茨木彩都」(大阪府茨木市)が竣工しました。

また、「うめきた2期地区開発事業」については、2024年夏頃の先行まちびらきに向けて、工事は着実に進捗しています。

分譲事業等

マンション分譲では、「ジオ西宮今津」(兵庫県西宮市)、「ジオ京都二条」(京都市中京区)、「ジオ馬込」(東京都大田区)等を販売しました。また、宅地戸建分譲では、「ジオガーデン夙川」(兵庫県西宮市)、「ジオガーデン神戸星陵台」(神戸市垂水区)、「ジオガーデン武蔵小金井」(東京都小金井市)等を販売しました。

海外不動産事業については、タイやベトナム等のASEAN諸国でマンション・戸建等の住宅分譲事業を、インドネシアで不動産賃貸事業をそれぞれ推し進めたほか、ベトナムにおいて物流倉庫の開発・運営に取り組み、事業規模の拡大に努めました。

これらの結果、賃貸事業・分譲事業等ともに、営業収益・営業利益とも前期に比べ増加しました。

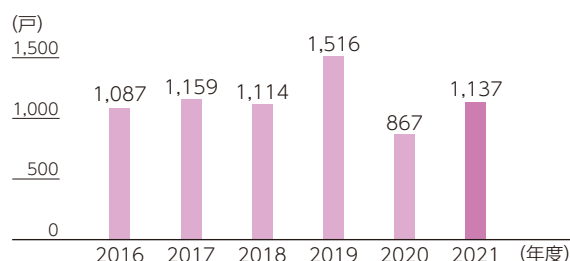
ホテル事業

新型コロナウイルスのワクチンを接種されるお客様を対象とした宿泊プランを販売したほか、お客様に安心してお食事をしていただけるように、フルオーダー式のビュッフェを導入するなど、さまざまな工夫を凝らして需要の取込に努めました。

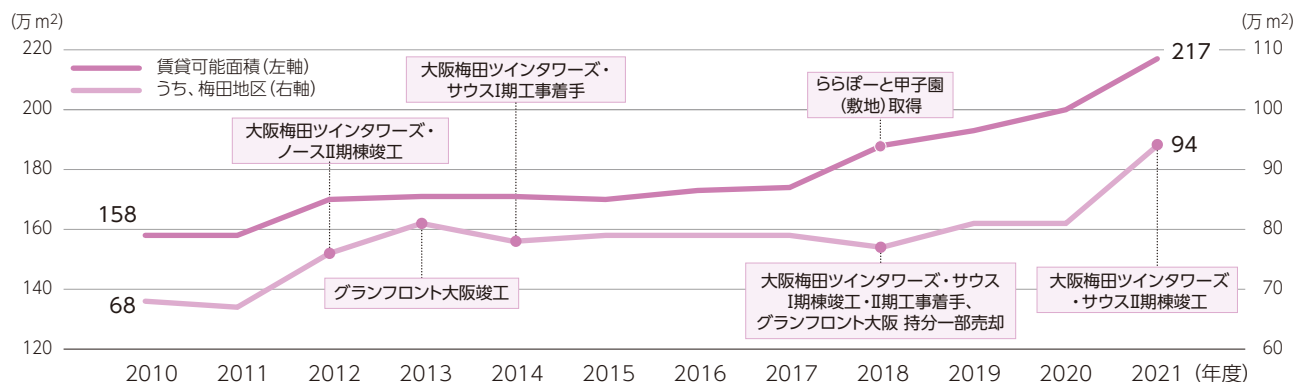
また、不採算ホテルの営業を終了する一方で、2021年4月に「レムプラス神戸三宮」を開業し、順調なスタートを切ったほか、うめきた2期地区において新規ホテルの出店を決定するなど、競争力の強化を図るべく経営資源の選択と集中を進めました。

これらの結果、ホテル事業の営業収益は前期に比べ増加し、営業損益も改善しました。

国内マンション分譲戸数



賃貸可能面積(年度末時点)



中期経営計画の概要・今後の見通し

関西で圧倒的No.1の沿線の実現に向けたまちづくりの推進と、沿線外における不動産事業の拡大

中期経営計画においては、大阪梅田エリアや千里中央エリア等の沿線の主要拠点における開発・バリューアップを推し進めるとともに、阪急阪神の住まいブランド「ジオ」のシェアの維持・拡大とブランドの強化を実現することで、長期ビジョンで策定した「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」を目指していきます。大阪梅田エリアについては、本年5月に策定した「梅田ビジョン」に基づき、大規模開発計画（うめきた2期地区開発事業及び芝田1丁目計画）の推進や保有資産のバリューアップ・建替を通じて都市機能（オフィス・商業・ホテル等）の高度化を実現し、大阪梅田エリアが新産業創出拠点・国際観光拠点として選ばれるまちづくりを実現していきます。

また、沿線外での事業拡大に向けては、国内において、賃貸マンション・商業・オフィス・物流施設等の短期回収型事業を積極的に推進するほか、海外において、ASEANを中心に住宅分譲・短期回収型・賃貸のそれぞれの規模を拡大していきます。

一方、ホテル事業では、構造改革を着実に推し進め、不採算ホテルからの撤退や固定費の削減などを実施していくとともに、レベニューマネジメントの徹底などを通じて、事業競争力の強化を図っていきます。

中期経営計画期間中の見通しについては、賃貸事業では、大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上等による賃料収入の増を見込むこと等により、2025年度にかけて営業利益は大幅に伸長するとみており、分譲事業等でも、海外不動産事業の規模拡大や国内マンション分譲戸数の増加等により、2025年度にかけて営業利益は伸長するとみています。こうしたことから、賃貸事業・分譲事業等とともに、営業利益はコロナ前の水準を上回る見通しです。また、ホテル事業では、新型コロナウイルスの影響からの回復（インバウンド需要の回復を含む）を見込むほか、構造改革を着実に推し進めること等により、2024年度の黒字化を目指します。

2022年度については、ホテル事業における売上の増加など、新型コロナウイルスの影響からの一定の回復を見込むこと等から、2021年度に比べ増収・増益となる見通しです。

■ 阪急阪神ホテルズの構造改革

① 事業構造改革

収益性を見込める「宿泊主体型ホテル」と一部の厳選した「総合型ホテル」に経営資源を集中することとし、不採算ホテルや収益性の悪化が懸念されるホテル、また老朽化が著しく進展しているホテルについては営業を順次終了する。

② 人事構造改革

上記の事業構造改革（拠点の見直し）に伴う定員の減に加えて、各ホテル・部門の業務の棚卸しにより、さらなる効率化を図り、それらを通じて体制のスリム化を実現する。また、在籍人員については、新規採用の抑制と自然減を通じて徐々に減少させ、定員に収斂させていく。

③ 財務構造改革

コロナ禍による収益性の低下に伴い、資産の減損を実施した。

※上記①・③に伴い、2020年度において、構造改革損失（減損損失及び拠点の見直しによって発生する費用）として186億円を特別損失に計上した。

下記の計7ホテルについて以下の時期に営業を終了

2021年度	第一ホテルアネックス、吉祥寺第一ホテル、レム鹿児島※、梅田OSホテル
2022年度末（予定）	第一ホテル東京シーフォート
2024年度末頃（予定）	大阪新阪急ホテル
2025年度末頃（予定）	千里阪急ホテル

※2021年度末に直営ホテルから物件オーナーが運営するチェーンホテルに変更

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な非財務KPIと具体的な取組状況（不動産事業）

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
 安全・安心の追求	・自然災害への対策を含めた、お客様が安心して利用できるようなソフト面・ハード面における各種施策の推進	救急救命講習受講率（不動産賃貸事業に従事する社員対象）	100% (2030年度)	阪急阪神不動産 阪急阪神ビルマネジメント	69%
		大阪梅田エリアにおける大型ビル※1のBCP対応※2率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100% ※対象物件：大阪梅田ツインタワーズ・サウス
機会とリスクを踏まえた設定理由	安全・安心への関心の高まりに応えるとともに、気候変動に伴い頻発化が予想される水害や、地震などの自然災害や事故等に備え、ソフト面・ハード面の両面を整備することで、当社グループの信頼・ブランド価値向上を図るため				
 安全・安心の追求	・メニュー表示における「特定食材」使用の管理 ・メニュー作成・表示における従業員教育 ・定められたチェック体制の遵守	「食」に関する表示における重大な有責事故件数	ゼロの継続	阪急阪神ホテルズ 阪神ホテルシステムズ	0件
		お客様に「安全・安心」な食を提供するため、「食」に関する適切な表示について、積極的かつ継続して取り組むことで、当社グループの信頼・ブランド価値向上を図るため			
 安全・安心の追求	・自治体との連携の強化 ・災害備蓄品や防災備品の管理体制の整備 ・ライフライン遮断時の対応マニュアルの整備 ・避難方法、避難誘導場所等のマニュアルの整備	災害備蓄品の準備	従業員及びお客様の3日分を確保 (2030年度)	阪急阪神ホテルズ	従業員の3日分を確保
		災害等のリスクに対する各種対応策を強化し、お客様に安心してホテルをご利用いただける環境を整備することで、当社グループの信頼・ブランド価値向上を図るため			
 豊かなまちづくり	・多様なお客様が利用しやすい、多様な働き方に対応できる豊かなまちづくりの推進	大阪梅田エリアにおける主要商業施設の多言語案内対応率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100% ※対象施設：阪急三番街、HEP FIVE、ハービスPLAZA/ENT（施設HP・パンフレット4カ国語対応、インフォメーションでの通訳サービス対応）
		多様なライフスタイルに対応した新たな職住遊の形と安心・安全・快適性の向上を実現するサービスの導入に向けたスタートアップ等との協案件数	着実な増加を目指す	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	63件 (2018年度以降)
機会とリスクを踏まえた設定理由	「安心・快適」「夢・感動」をお届けし、外国人を含む多様なお客様が利用しやすい施設やサービスを提供するとともに、働き方改革や多様な働き方のニーズの高まりに先行して対応していくことで、他社との差別化・競争力の強化を図るため				
 未来へつながる暮らしの提案	・お客様の多様な価値観に応え、快適さや感動を提供し、地域の活性化につながる暮らしの提案・まちづくりの推進による顧客満足度の向上を推進	「ジオ（マンション・戸建）」の購入検討意向度及び入居者満足度	・購入検討意向度※3 近畿圏マンション：近畿圏におけるブランドの中で1位維持 首都圏マンション：首都圏におけるブランドの中で7位以内 (2030年度) ・入居者満足度 近畿圏マンション：90%以上の継続 首都圏マンション：90%以上 (2030年度) 近畿圏戸建：90%以上 (2030年度)	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	・購入検討意向度 近畿圏マンション：1位/18ブランド 首都圏マンション：11位※4/16ブランド ・入居者満足度 近畿圏マンション：90% 首都圏マンション：92% 近畿圏戸建：100%※5
		ASEAN諸国における住宅分譲戸数（累計）	着実な増加を目指す	阪急阪神不動産	約45,460戸 （ベトナム14、タイ23、フィリピン4、インドネシア3、マレーシア1（千戸））
機会とリスクを踏まえた設定理由	・多様化するお客様の価値観やニーズに応える暮らしの提案、地域活性化や次世代まちづくりにより、顧客満足度と当社ブランドへのロイヤリティ向上を図るため ・国内で蓄積してきたノウハウをASEAN諸国に展開して現地のまちづくりに貢献することで、海外においても当社グループのブランド価値向上と将来の顧客の開拓につなげていくため				

※1 大型ビル：延床面積30,000㎡以上のビル（2021年度以降竣工）

※2 BCP対応：非常用電源を3階以上へ設置、かつ72時間分の電源を確保

※3 購入検討意向度：阪急阪神マーケティングソリューションズのWEB調査による

※4 調査対象のエリアを拡張したことに伴い、首都圏の順位が昨年度から下降

※5 2020年4月～2021年3月に引き渡したジオガーデンが対象

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
	・社会的課題の解決への貢献と差別化の推進のため、エネルギー効率改善等によるCO ₂ 排出量削減や、グリーンビルディング・環境志向住宅の推進	2024年度以降に販売・賃貸募集を開始するマンションにおけるZEH化率 (ZEH-M oriented※1以上)	100% ※他社との共同事業など一部の物件を除く	阪急阪神不動産	— ※2023年度竣工予定の「ジオ彩都」の丘」から適用
		オフィス・商業等用途の大型ビル※2におけるグリーンビルディング等の環境認証※3取得率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100% ※対象物件：神戸三宮阪急ビル
機会とリスクを踏まえた設定理由	脱炭素社会の実現に向けた取組を積極的に進めることにより、保有不動産の資産価値の維持・向上や、顧客からの評価・ブランド価値の向上を図るため				
	・食品廃棄物の発生抑制(加工時に出る廃材の有効活用、提供方法・盛り付けの工夫) ・廃棄物計量に関する仕組みの整備 ・廃棄物の「減量」及び「リサイクル」の推進 ・削減型生ゴミ処理機の導入	食品廃棄量	2013年度比 △50%(2030年度)	阪急阪神ホテルズ	2013年度比 △77% ※新型コロナウイルスの影響により大幅減少
機会とリスクを踏まえた設定理由	食品廃棄物の増加が問題視されている中、「食」を扱う事業会社として積極的にその削減に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献するため				
	・使い捨てプラスチックアイテム設置廃止の検討 ・代替素材商品の選定	客室の使い捨てプラスチックアイテム数	2019年度比 △50%(2030年度)	阪急阪神ホテルズ	△4.3% ※2022年4月より、一部使い捨てアメニティをフロントロビーでの提供に変更するとともに、環境に配慮された商品に順次切り替え
機会とリスクを踏まえた設定理由	マイクロプラスチックによる環境破壊が問題視され、世界的に脱プラへの関心が高まる中、プラスチックの削減に積極的に取り組むことでお客様からの期待に応え、持続可能な社会づくりに貢献するため				

※1 ZEH-M Oriented(ゼッチ・マンション・オリエンテッド):一次エネルギー消費量(2016年の省エネ基準で定められた「暖房」「冷房」「換気」「照明」「給湯」にかかるエネルギー消費量)において、共用部を含むマンション全体の消費量を20%以上削減するマンションのこと。
 ※2 大型ビル:延床面積30,000㎡以上のビル(2020年度以降竣工・他社共有物件等除く)
 ※3 環境認証:DBJ、CASBEE、BELS、LEEDなどの環境認証制度。これまでにDBJ認証を取得したその他の当社物件については、P95参照。

クローズアップ

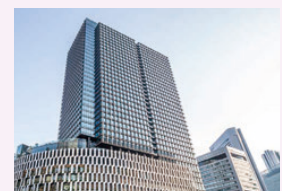
防災機能の強化による安全・安心なまちづくり

当社グループの不動産賃貸事業では、誰もが安心して利用できる施設の開発に向けて、ソフト・ハードの両面で防災機能を高める取組を推し進めています。



「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」を中核とした持続可能なまちづくり

2022年2月に竣工した「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」は、先進的な制振構造や非常用電源(72時間の電源供給が可能)の設置、重要基幹設備や防災センターを2階以上に設置するなど、ハード面での高い防災機能を有しています。加えて、収容人数1,000名を超える大小2つの多目的ホール「梅田サウスホール」や屋上広場は、大規模災害時の帰宅困難者の一時滞留スペースとしても活用できるものです。また、同ビルの建替と合わせて周辺環境の再整備にも取り組んでおり、地下・地上・デッキレベルでのバリアフリー化等を実施しています。



大阪梅田ツインタワーズ・サウス

これらの取組を通じて、利用者や従業員の安全確保と災害時の事業継続の実現により、大阪梅田エリアの防災機能の強化に貢献するとともに、街の回遊性や安全性を高め、快適で質の高いまちづくりにも貢献しています。

DBJ Green Building 認証「5つ星」を取得

同ビルは、こうした防災機能の高さに加え、環境性能の高さも評価され、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として2022年4月に「DBJ Green Building 認証」で最高評価の「5つ星」を取得しました。

2022年4月からは、共用部とオフィス専有部で使用する全ての電力[※]をCO₂フリーの再生可能エネルギー由来の電力に切り替えています。これにより、入居企業の環境対策に資するとともに、建物所有者と入居企業が一体となって脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

※ コージェネレーションシステムによる自家発電分を除く。

当社初のサステナビリティボンドを発行

同物件の建設等の一部に係る資金調達手段として、2021年12月に当社初のサステナビリティボンドを発行しました。同物件は、環境認証の取得など環境に配慮した建物である点や、高い防災機能を有する点、バリアフリー化による歩行者の快適性・利便性の向上に資する点などが評価され、国際資本市場協会(ICMA)などが定めた「環境」と「社会」双方の課題解決に貢献する適格プロジェクトに該当しています。

クローズアップ

環境に寄りそう住まい・ホテルづくりを目指して

阪急阪神の住まいブランド「ジオ」では、お客様のご意見を商品開発に反映し、より快適な住まいづくりに取り組むとともに、環境に配慮した住まいづくりにも積極的に取り組んでいます。また、阪急阪神ホテルズでも、地球環境をはじめとする社会問題への解決に向けて主体的に取り組んでいます。

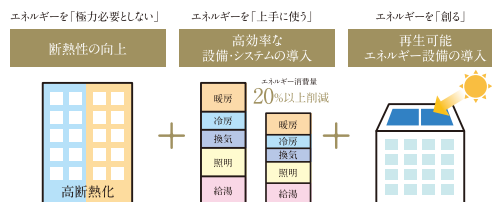


さらに高い環境性能を備えた快適な住まいづくり

「geo fit+ (ジオフィットプラス)」は、ご入居者様をはじめとした多くのお客様の声を集め検証し、より快適な住まいを生み出すPDCA型の商品企画プロジェクトで、2008年より実施してきました。その取組の一環として、LOW-E 複層ガラスやLED 照明をいち早く標準装備化してきたことに加え、入居家庭から出る使用済み天ぷら油をバイオディーゼルバスの燃料として再利用する仕組みを構築するなど、環境に配慮した住まいづくりにも積極的に取り組んでいます。

こうした脱炭素化に向けた取組をさらに推し進めていくため、2024年度以降に販売・賃貸の募集を開始するすべての新築分譲マンション「ジオ」^{※1}・新築賃貸マンション「ジオエント」^{※1}をZEH-M Oriented 以上にするとしています。

ZEH-M概念図



「ジオフィット プラス」
WEB サイト

<https://geo.8984.jp/geofitplus/index.shtml>

「ジオ」初の高層ZEHマンション「ジオ彩都いろどりの丘」

2023年に1工区が竣工する「ジオ彩都いろどりの丘(大阪府箕面市)」は、「ジオ」初の高層ZEHマンションです。「ZEH-M Oriented」の指標となる断熱性能をクリアするため、樹脂アルミ複合サッシ・Low-E 複合ガラスを採用しているほか、壁・床にも厚みを持たせた断熱材を使用しています。住戸内の設備も、環境・健康・経済性の3つの観点から厳選したものを採用しており、省エネ性能を高めています。これらにより、省エネ性能を第三者が評価する「BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)」において、最高ランクの5つ星評価を取得しました^{※2}。

※1 他社との共同事業など一部の物件を除く。

※2 本表示は「住棟全体」の評価であり、各住戸の性能を担保するものではありません。エネルギー削減率は1工区のデータであり、2工区は今後取得予定です。



ホテルでの脱プラスチックに向けた取組

阪急阪神ホテルズでは、環境問題への対策として、使い捨てアメニティの一部について、お客様が必要とする分だけをお取りいただけるよう、フロントロビーでの提供に変更しています。また、アメニティの素材についても、環境に配慮したプラスチック素材へと順次切り替えています。

※第一ホテル東京、ホテル阪急インターナショナルでは、チェックイン時に必要なアメニティをお伺いしています。



事業戦略

エンタテインメント事業

人々を魅了する
「夢」と「感動」をプロデュース



■ 基本方針

① 「タイガース・甲子園」ブランドの価値最大化

常に優勝争いをするチームづくり／阪神甲子園球場・甲子園エリアの魅力向上とスタジアムビジネスの拡大

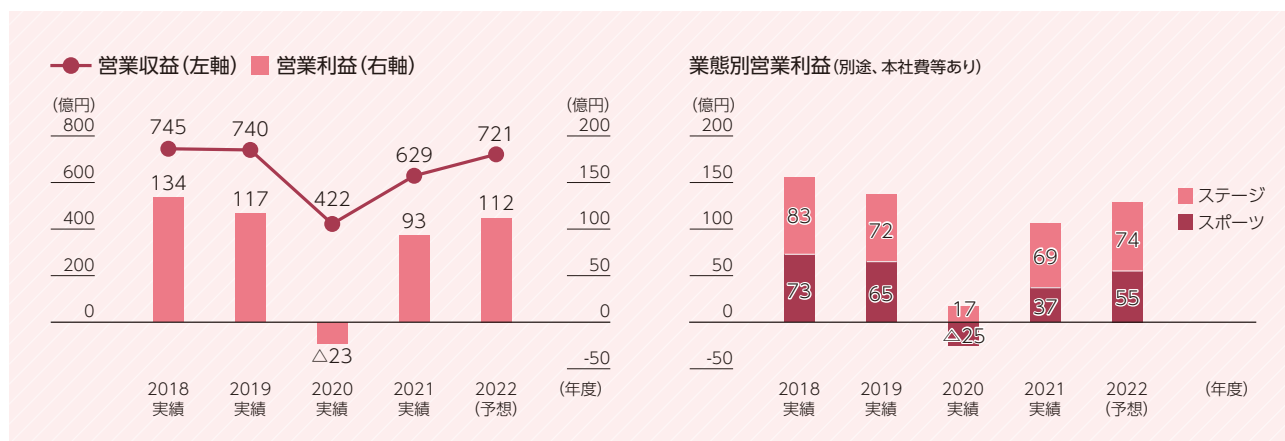
② 「タカラヅカ」ブランドの価値最大化

宝塚歌劇公演の高稼働・好業績の早期回復／デジタル技術を活用したコンテンツ事業の積極展開／海外展開の強化

③ その他エンタテインメント事業、レジャー事業の成長推進

音楽事業、六甲山事業等の拡大

■ 収益・利益の状況



(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

コロナ禍をきっかけとしたリアル体験の価値のさらなる高まりに対応していく

コロナ禍をきっかけに、リアル体験の価値が再認識される一方で、オンラインを活用した消費の拡大は一層進むと考えられます。エンタテインメント事業では、そうしたリアルの観戦・観劇への需要の高まりに引き続き応えていくべく、コンテンツ自体をさらに磨き上げるとともに、デジタル技術などの新技術も活用しながら、サービスやコンテンツを拡充し、コンテンツの魅力の向上と顧客層の拡大を図ることで、さらなる成長を目指していきます。

2021年度の経営概況

新型コロナウイルスによる影響が大きく残るものの、その影響をより大きく受けた前期からは増収増益

2021年度も新型コロナウイルスの影響を受け、球場や劇場の入場者数が制限されるなど、厳しい事業環境が続きました。そうした中、阪神甲子園球場や宝塚大劇場等の各施設では、安心してご来場いただけるよう、引き続き感染予防対策に努めながら、懸命に施設運営に取り組みました。

こうしたことから、多くの興行が延期又は中止となった前期比では、スポーツ事業における阪神タイガースの公式戦主催試合数やステージ事業における宝塚歌劇の公演回数が増加したことにより、営業収益・営業利益とも増加しました。

スポーツ事業

スポーツ事業では、阪神タイガースが、ファンの方々のご声援を受けてシーズン終盤まで優勝争いを演じ、クライマックスシリーズへの進出を果たしました。また、阪神甲子園球場では、甲子園歴史館の一部を移転・拡張するとともにリニューアルを行い、施設の魅力度の向上を図りました。

また、六甲山地区においては、日本最大級のアスレチック施設「六甲山アスレチックパーク GREENIA」を開業し、好評を博しました。

ステージ事業

ステージ事業では、歌劇事業において、新トップスターのお披露目となった雪組公演「CITY HUNTER」・「Fire Fever!」、月組公演「今夜、ロマンス劇場で」・「FULL SWING!」等の各公演が好評を博したほか、宝塚歌劇をご自宅のテレビやスマートフォン等で視聴できるライブ配信サービスの対象公演の拡充等を図り、多くのお客様にご利用いただきました。

中期経営計画の概要・今後の見通し

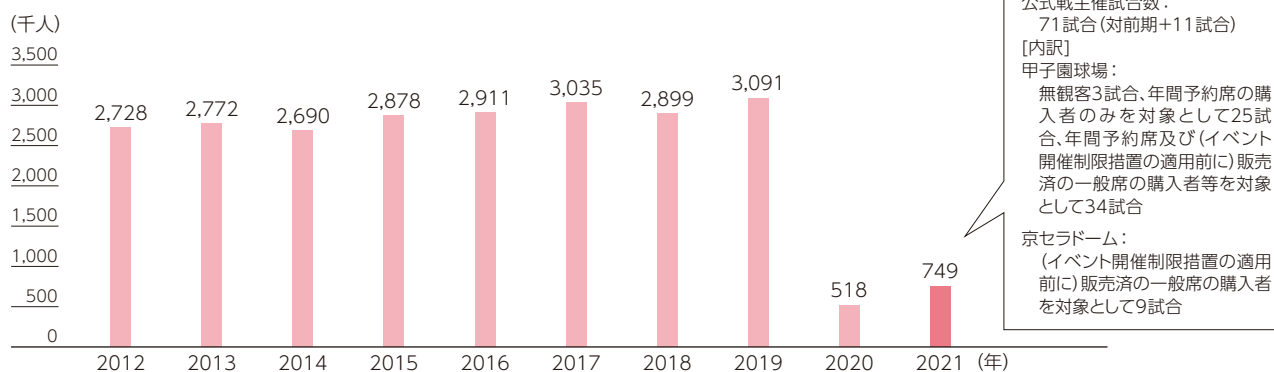
顧客層の拡大に向けて、コンテンツの魅力向上やデジタル技術の積極的な活用を図る

エンタテインメント事業では、コンテンツの魅力を一層高めながら、顧客層の拡大を図り、さらなる成長を目指していきます。具体的には、スポーツ事業では、阪神タイガース、阪神甲子園球場などの事業において、お客様に選ばれる魅力的なコンテンツをお届けするとともに、ステージ事業では、良質な作品を安定的に供給できる体制の確立等に努めます。また、両事業ともにデジタル技術を活用し、サービスやコンテンツの拡充を図ります。

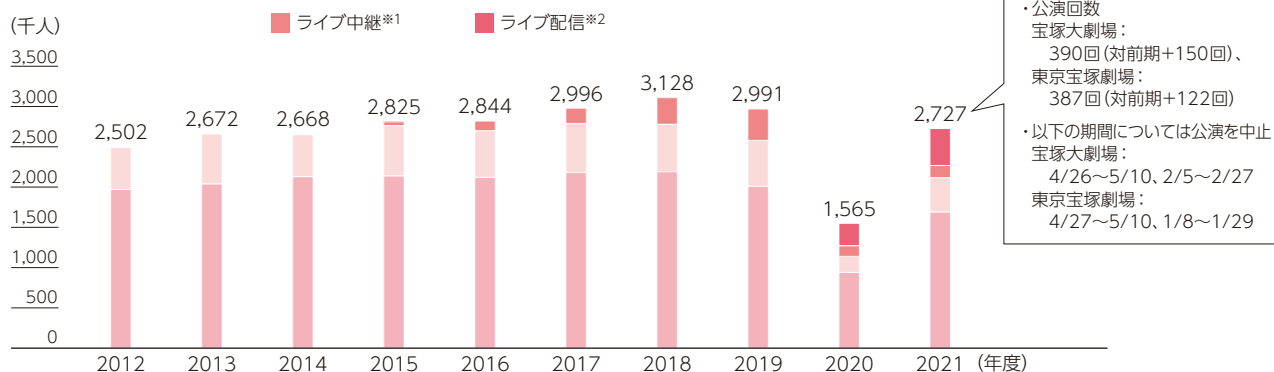
中期経営計画期間中の見通しについて、スポーツ事業では、2024年度以降、阪神タイガースの公式戦の入場人員がコロナ前の水準に回復すると想定しています。また、ステージ事業では、各公演で高稼働を維持しつつ、配信事業やオンラインショッピングをはじめ歌劇関連事業での成長を図っていきます。こうしたことから、2025年度の営業利益はコロナ前の水準を上回る見通しです。

なお、2022年度については、スポーツ事業における入場人員の増加や、ステージ事業における公演回数の増加といった新型コロナウイルスの影響からの一定の回復が見込まれること等から、2021年度に比べ増収・増益となる見通しです。

■ 阪神タイガース 主催試合入場人員数(シーズンベース)



■ 宝塚歌劇 観劇人員数



※1 全国各地の映画館での有料ライブ中継

※2 ネット回線を利用し、ご自宅でテレビやスマートフォン等で視聴することができる有料ライブ配信

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な非財務KPIと具体的な取組状況(エンタテインメント事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
 安全・安心の追求	- 劇場係員の接客スキルの向上を目指した研修の実施 - コミュニケーションツール等を活用した多言語対応(英語・中国語・韓国語の3か国語対応) - 場内施設や案内表示の整備・改修 - 最新技術を活用したサービス導入の検討	ユニバーサルサービスに関する研修の実施回数	各年1回(宝塚大劇場、東京宝塚劇場、梅田芸術劇場)	阪急電鉄 梅田芸術劇場	宝塚大劇場:年2回 東京宝塚劇場:年1回 梅田芸術劇場:年1回
機会とリスクを踏まえた設定理由	障がい等、身体に事情をお持ちのお客様や、外国からお越しのお客様等、様々なニーズに配慮し、誰もが安心・快適に観劇できる劇場を実現するとともに、観劇機会の提供を広げることで、宝塚歌劇をはじめとする演劇の顧客層を拡大するため				
 未来へつながる暮らしの提案	タイガースアカデミー※1を通じ、子どもたちに野球の本格的な魅力に触れてもらう機会を提供	「タイガースアカデミー」におけるベースボールスクールのクラス数	60クラス以上を将来的に維持 ※2021年度目標値[50クラス以上]からアップデート	阪神タイガース	64クラス
機会とリスクを踏まえた設定理由	次代を担う若年層や女子野球の育成などを通じた「野球振興」に取り組み、野球ファンの裾野を拡大するため				
 未来へつながる暮らしの提案	- 学校団体への積極的な宝塚歌劇の観劇機会の提供 - キッズセミナー等の若年層を対象としたイベントの実施 - メディアとの連携も活用した、宝塚歌劇団OGによる講演会やセミナーの実施 - 宝塚音楽学校における宝塚コードモアテネ※2の継続開催	公演及びその関連プログラムを体験する学生・児童数	6万人以上(毎年度)	阪急電鉄 梅田芸術劇場 タカラヅカ・ライブ・ネクスト 宝塚音楽学校	約2.5万人 (公演・関連プログラム体験者数、宝塚音楽学校受験者数、宝塚コードモアテネ生徒数)
機会とリスクを踏まえた設定理由	- 舞台芸術と触れ合える機会を若年層に提供し、豊かな感性や想像力等を育むなど、文化教育に貢献するため - 宝塚音楽学校の魅力を発信することで、多くの子どもたちに夢を提供し、また、入学後の充実したカリキュラムにより、夢を叶える支援を行うとともに、人材育成に貢献するため				
 未来へつながる暮らしの提案	- 宝塚歌劇における大阪・東京圏以外での公演の実施 - 映画館等でのライブビューイングや携帯端末等へのライブ配信の実施など、デジタル技術や配信サービスを活用した取組の推進 「タカラヅカ・スカイ・ステージ」※3による映像の配信 - YouTube等を活用した映像の配信	ライブビューイング、ライブ配信の観劇・視聴者数、タカラヅカ・スカイ・ステージ加入者数(世帯)、YouTubeチャンネル登録者数の合計	120万人以上(2025年度) ※2021年度目標値[90万人以上]からアップデート	阪急電鉄 宝塚クリエイティブアーツ 宝塚舞台 宝塚音楽学校	約112万人
機会とリスクを踏まえた設定理由	- 幅広い地域の方々や劇場に足を運べない方々にも、進化するデジタル技術の活用等を通じて、より身近に宝塚歌劇に親しんでいただくことで、舞台芸術に触れる機会を創出していくため - 全国各地に宝塚音楽学校の魅力を発信し、子どもたちに舞台上に立つ夢を伝え、夢や希望のある社会づくりに貢献するため				
 環境保全の推進	- 阪神甲子園球場におけるナイト照明・場内照明のLED化、銀傘の太陽光発電の運用、カーボンオフセット試合の実施 - 飲食売店の飲食包材のバイオマス素材への変更、レジ袋削減に向けた取組の実施 - プラスチックカップの回収及びリサイクルの推進	飲食包材における脱プラ包材の使用率 プラスチックカップの回収率	プロ野球・高校野球:各70%(2030シーズン) 70%(2030シーズン)	阪神電気鉄道 阪神タイガース ウエルネス阪神	プロ野球:47% 高校野球:56%(2021シーズン) 29%(2021シーズン)
機会とリスクを踏まえた設定理由	阪神甲子園球場において環境面での取組を推進するとともに、それらを包括的に外部に発信することにより、脱炭素社会や循環型社会の実現に貢献するため				

※1 タイガースアカデミー:2018年度に設立した、子どもを対象に野球やダンスを指導するスクール事業

※2 宝塚コードモアテネ:小学4年生〜中学2年生(毎年40名)を対象に、宝塚音楽学校の教員が声楽・バレエ・日本舞踊を指導するスクール

※3 タカラヅカ・スカイ・ステージ:CS放送・ケーブルテレビを通じて、公演舞台映像や出演者が登場するオリジナル番組等を視聴できるサービス

クローズアップ

コンテンツの魅力の最大化を目指して

エンタテインメント事業では、誰もが安心・快適に利用でき、より多くのお客様に夢・感動をもたらす体験を提供できるよう、サービスの改善や次世代の育成につながる取組を継続して行っています。

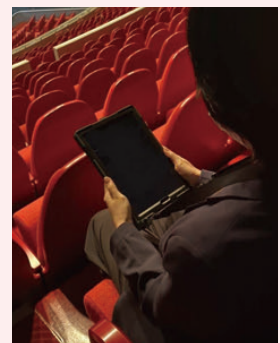


一人でも多くのお客様に夢・感動を届ける

ステージ事業では、従来から、障がいのあるお客様でも安心して観劇ができるよう、宝塚大劇場や梅田芸術劇場メインホールでオストメイト対応の多機能トイレを新たに増設するなど、環境整備を行ってきました。2016年に「障害者差別解消法」が施行され、障がいのあるお客様に対する差別の禁止と合理的配慮が求められるようになり、これらの環境整備をより一層推進する必要があると考え、様々なサービスのブラッシュアップに取り組んできました。

聴覚障がいのお客様の歌劇鑑賞をサポート

その一環として、2021年6月から、各劇場における宝塚歌劇公演において、聴覚障がいのあるお客様を対象とした鑑賞サポートタブレットの貸出を開始しました。セリフ等のデータが入ったタブレット端末を操作しながらご観劇いただく仕組みで、導入以降、リピーターの利用も増えるなど、ご好評をいただいています。



より多くのお客様に安心してご観劇いただくために

このサービスについては、民間劇場で先行して取組を進めてきた事例として文化庁や厚生労働省などの公的機関にも認められています。また、多くのお客様に安心してご観劇いただけるよう、宝塚歌劇公式ホームページ内に、鑑賞サポートタブレットの貸出をはじめ、劇場内のバリアフリー設備等についての紹介ページを新設しました。今後も、一人でも多くのお客様に夢・感動を届けることができるよう、歌劇を鑑賞できる環境の改善につながる新たなサービスの導入に取り組んでまいります。



野球を通じた次世代の育成

スポーツ事業では、2018年から「タイガースアカデミー」を開校し、幼児から小学生を対象にしたベースボールスクールとダンススクールを開催しています。

競技者人口の拡大と子どもたちの健やかな成長を願って

阪神タイガースでは、競技者人口の拡大と野球ファンの裾野の拡大を図るとともに、子どもたちの基礎体力の向上や運動神経の発達を促進し、心身の健全な成長のお手伝いをするを目的として、ベースボールスクールを開催しています。同スクールでは、阪神タイガースの選手OB及び阪神タイガースwomenの現役選手がコーチを務め、野球を身近に楽しく感じてもらえるような練習メニューの開発と指導法の充実に取り組んでいます。



ダンススクールでは、阪神タイガースのオフィシャルファンサービスメンバー「Tigers Girls」の現役・OGが講師を務め、チアダンスの基礎技術から総合的に指導しており、阪神タイガース主催公式戦試合前のグラウンドやホール等での発表会も継続的に開催するなど、本格的な体験の機会も提供し、次世代の育成に取り組んでいます。



事業戦略

情報・通信事業

情報・通信技術の
活用を通じて、
社会の発展に貢献



■ 基本方針

① 情報サービス事業

既存事業の収益力を強化するとともに、社外の提携先から不足する技術を取り込み、自社の商材と融合させ、グループ内外の社会的課題を解決し、新しい未来を共創する。

② 放送・通信事業

放送・通信ネットワークのさらなる拡充と活用方法の多様化により、地域におけるインフラ事業者としてのプレゼンスを高め、長期安定的な通信サービスを提供する。

③ あんしん・教育事業

先進的技術（IoT、AI、ドローン、AR・VR、5G等）と独創的な発想によって人々に様々な「あんしん」を提供するとともに、次世代を担う子どもたちに、社会で必要とされる一歩先を行く質の高い教育を提供する。

放送・通信事業は、インターネットサービスを中心としたケーブルテレビ事業の拡大が期待されるとともに、テレワークの浸透等によりさらに増加が見込まれる通信需要に対応するため、通信技術の進歩やデータセンターのニーズの増加を事業機会と捉えています。

あんしん・教育事業は、見守りサービスにより子どもの安全を確認したいという保護者のニーズの高まりや、小学校でのプログラミング教育必修化、STEAM教育※の推進などにより今後も市場のさらなる拡大が見込まれます。

※ STEAM教育：「Science: 科学」、「Technology: 技術」、「Engineering: 工学」、「Art: 教養・芸術」、「Mathematics: 数学」の頭文字をとった言葉で、これらの各教科での学習を実社会での課題解決に生かしていくための教科横断的な教育

2021年度の経営概況

情報サービス事業において受注が増加したこと等により増収・増益

情報サービス事業では、インターネット関連ビジネスが好調に推移したほか、高速メール配信サービスの契約数が順調に増加しました。また、交通システム分野等における新たな需要に対応すべく、AIやローカル5G等の先端技術を設備の異常検知などに活用する実証実験等にも取り組みました。

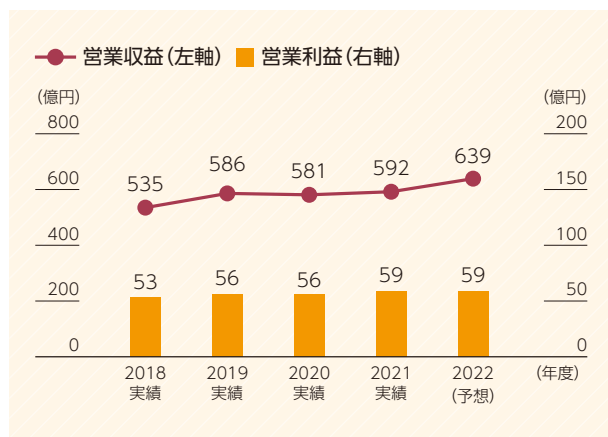
放送・通信事業では、テレワーク等の普及によって通信需要が増大する中、FTTHサービス※の提供を推進するなど、様々なサービスを展開することにより、事業の着実な伸長に努めました。

あんしん・教育事業では、安全・安心に対するニーズの高まり等を背景に、「登下校ミマモルメ」の会員数が順調に増加したことに加え、小学校でのプログラミング教育の必修化もあり、「プログラボ」の生徒数も着実に増加しました。

これらの結果、営業収益・営業利益とも前期に比べ増加しました。

※ FTTHサービス: 光ファイバーを用いた高速インターネットサービス

■ 収益・利益の状況



(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

技術革新とともに各事業の市場は拡大基調

情報サービス事業は、コロナ禍をきっかけとして企業のDXへの投資がより一層高まることが想定されるなど、市場の堅調な成長が期待されます。特に、交通分野においては、鉄道の安全・安心への関心の高まりに伴い、駅のホームの安全確保や車内防犯等へのソリューションといったニーズの高まりも期待されます。

中期経営計画の概要・今後の見通し

既存事業の更なる拡大とDXを含む新たな需要への対応を進め、持続的な成長を目指す

情報サービス事業では、既存事業の着実な成長を図るほか、加速するDX需要への対応など、ニューノーマル時代に向けた取組等を推し進めていきます。

放送・通信事業では、テレワークの浸透による通信需要の増加にも対応しながら、顧客の獲得・囲い込みを行うことで、事業の着実な成長と利益伸長を図っていきます。

あんしん・教育事業では、「ミマモルメ」の首都圏エリアでの拡大や「プログラボ」のフランチャイズ教室の増加を含めた事業拡大を推し進めていきます。

中期経営計画期間中の見通しについては、情報サービス事

業における成長(M&A含む。)や放送・通信事業の規模拡大等により、営業利益は伸長するとみています。

なお、2022年度については、情報サービス事業における受注増等により増収を見込むものの、増収に伴う原価の増や、事業拡大に伴う人件費の増等により、営業利益は2021年度並みとなる見通しです。

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な非財務KPIと具体的な取組状況(情報・通信事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
 安全・安心の追求	京阪神地域及び首都圏において、防災に関する協定を締結する自治体の獲得に向けた取組の強化	防災協定締結自治体数	—(実績をモニタリング)	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	ベイ・コミュニケーションズ: 4自治体(営業エリア内の全自治体と協定締結済み) 阪神ケーブルエンジニアリング: 15自治体
機会とリスクを踏まえた設定理由	- 地域の通信インフラ事業者として、災害発生時に迅速かつ適切に対応し、地域の安全・安心に貢献するため - 地域BWA事業※1の拡大に向けて、自治体のニーズ(防災・減災、防犯など)への対応を強化するため				
 豊かなまちづくり	- あんしん事業の主軸である「登下校ミマモルメ※2」において、競合との差別化を図る上位サービスであるGPSサービスの拡大 - 地域BWA事業の用途の一つとして、機会を捉えた「まちなかミマモルメ※3」サービスの拡大	GPSサービス及び「まちなかミマモルメ」等の見守りサービスの提供自治体数	—(実績をモニタリング)	ミマモルメ	GPSサービスの提供:43自治体 まちなかミマモルメの提供: 6自治体
機会とリスクを踏まえた設定理由	- 安全・安心への関心の高まりに応えることで、沿線価値向上に寄与するため - グループの無線・有線の通信ネットワーク、外部回線及び施工のノウハウ等を活用し、サービスの拡大を図るため				
 ガバナンスの充実	情報セキュリティに関する外部認証(プライバシーマーク、ISMS※4)の取得	情報セキュリティに関する外部認証(プライバシーマーク、ISMS)の取得状況	—(実績をモニタリング)	ベイ・コミュニケーションズ BAN-BANネットワークス 阪神ケーブルエンジニアリング アイテック阪急阪神 ミマモルメ 姫路ケーブルテレビ	プライバシーマーク取得:ベイ・コミュニケーションズ、BAN-BANネットワークス、阪神ケーブルエンジニアリング、アイテック阪急阪神、ミマモルメ、姫路ケーブルテレビ ISMS取得:アイテック阪急阪神
機会とリスクを踏まえた設定理由	情報・通信事業者として、個人情報及び電子情報の取扱いに万全を期し、お客様からの信頼を強化するため				

※1 地域BWA事業:広域域移動無線アクセスのシステム

※2 登下校ミマモルメ:校門に設置したセンサーとランドセルに入れたICタグが連動して、子どもたちの登下校の状況をアプリや携帯へお知らせするサービス

※3 まちなかミマモルメ:発信機(ビーコンタグ)を持った家族が、学校や交差点など、まちなかに設置されたビーコン受信機付近を通過すると、アプリ又はメール通知でお知らせするサービス

※4 ISMS:情報セキュリティマネジメントシステム

クローズアップ

地域BWA事業の拡大により安全・安心なインフラを提供



放送・通信事業では、地域の安全・安心に貢献する通信インフラ事業者として、地域BWA事業の拡大に取り組んでいます。地域BWAの通信網の活用により、高速で快適なインターネットサービスが提供できるとともに、地方自治体による地域の安心を守るサービスの提供にもつながっています。小学校の通学路・公園・道路・河川等に設置した監視カメラと市役所等を結びことにより、まち全体の子どもたちの安全や犯罪の防止、事件・事故の早期解決、大雨等災害発生時の河川監視等の災害対策に役立っています。なお、当社グループの各社で地域BWAの拡大を進めており、京阪神地域においては計24自治体(2022年6月時点)で免許を取得しています。

事業戦略

旅行事業

お客様の声に応える
「旅」を創出



■ 基本方針

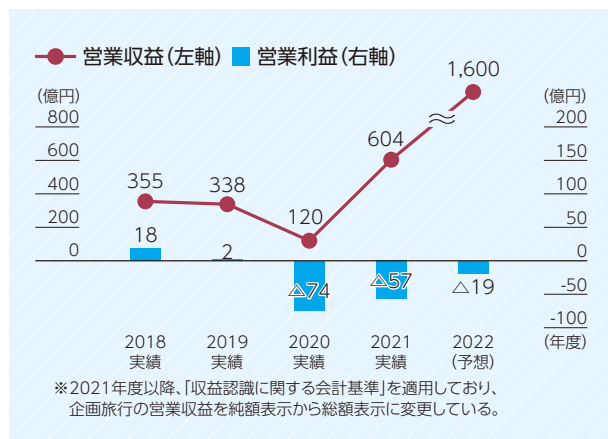
① 募集型企画旅行の競争力強化

国内旅行の強化／お手頃(＝価格訴求型)商品以外の商品強化／新たな顧客の獲得／地域との連携強化

② 経営基盤の強化

旅行以外の事業の強化／募集効率の向上／業務の効率化

■ 収益・利益の状況



(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

新型コロナウイルスの収束とともに回復が見込まれる
旅行需要に期待

コロナ禍により大きく制限されていた人の往来は、近場での移動をはじめとして徐々に再開しています。また、今後さらに収束が進めば、人の往来は日本国内だけでなく、世界全体で起こっていくと見込まれ、それに伴って旅行需要も回復するとみられています。

また、コロナ禍においては、宿泊療養施設の運営管理業務を自治体から受注するなど、旅行以外の事業にも取り組んできましたが、今後、そうした自治体等とのつながりを活かして、新たな課題やニーズに応えるソリューション事業についても、大きな事業機会があると捉えています。

2021年度の経営概況

新型コロナウイルスによる影響を引き続き受けたものの
収支は改善

2020年度に引き続き、2021年度も新型コロナウイルスの影響を受け、海外旅行部門では、期を通じてツアーの催行を中止し、また国内旅行部門でも、集客が長期にわたり低調に推移するなど、非常に厳しい事業環境が続きました。そうした中でも、収支を改善させるため、宿泊療養施設の管理運営業務を受託するなど、旅行以外の事業の受注に懸命に注力し、またその取組を通じて、コロナ禍の中で社会経済活動の維持に一定の役割を果たすこともできました。

これらの取組に加え、2021年度から「収益認識に関する会計基準」等を適用していることもあり、営業収益は前期に比べ増加、営業損益も改善しました。

中期経営計画の概要・今後の見通し

コロナ禍で変化した事業環境への対応と
経営基盤の強化に取り組む

中核事業である添乗員付きグループツアーで「圧倒的なNo.1」の座を確立するとともに、中長期的な視点で、旅行モデルの多様化や新たな顧客の獲得にも積極的に取り組んでいきます。

加えて、収支構造の強靱化に向けては、自治体向けのサポートサービスなど旅行以外の事業の拡大等にも取り組むほか、WEBでの募集活動を強化するなど、デジタル技術を活用して業務の効率性の向上に努めていきます。

中期経営計画期間中の見通しについては、今後、海外旅行の需要が回復すること等に伴い、2025年度の営業利益はコロナ前の水準に復するとみえています。

なお、2022年度については、新型コロナウイルスの影響から一定の回復がみられ、国内旅行の需要の回復が見込まれることから、2021年度に比べ増収となり、営業損益についても改善する見通しです。

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な非財務KPIと具体的な取組状況(旅行事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
 安全・安心の追求	・重大事故対応マニュアルや各種マニュアルの整備(気候変動に伴う自然災害の激甚化も考慮し、災害発生時の対応を記載したBCPも必要に応じて改訂) ・従業員と取引先に対する安全運行の啓蒙 ・安全運行に関する情報の発信 ・取引先の評価	重大事故報告件数	ゼロの継続	阪急交通社	0件
機会とリスクを踏まえた設定理由	ツアー運行中における事故や自然災害発生時に、迅速かつ適切に対応することにより、お客様の信頼を得て、当社グループのブランド価値向上を図るため				
 未来へつなげる暮らしの提案	・自治体と連携した地域振興旅行の企画(国内長期滞在の旅、インフラ見学ツアー、地域密着型で現地集合/解散のツアー等) ・「阪急たびコト塾※1」における地域振興・文化振興に関するセミナーの開催 ・一般社団法人地域未来企画による地域振興支援	連携自治体等の数※2	年間250団体(2023年度) ※2021年度目標値「70団体」からアップデート	阪急交通社	187団体
機会とリスクを踏まえた設定理由	自治体・当方の両者にとって有益な連携を強化し、旅行の重要な要素である地域や文化の魅力を積極的に発信することで、地域活性化に寄与するため				
 ガバナンスの充実	・ツアー参加者へのアンケートの実施 ・お客様相談室・カスタマーセンターの体制の充実 ・従業員によるツアーモニターや新コースの初回催行時のチェックによる品質の改善 ・海外安全運行会議の現地での実施 ・コールセンターやWEB等の受付窓口における対応の改善	アンケートの満足度	・顧客満足度(2030年度) - 海外/添乗員あり:90% - 海外/添乗員なし:90% - 国内/宿泊:85% - 国内/日帰り:85%	阪急交通社	・顧客満足度 - 海外/添乗員あり※ - 海外/添乗員なし※ - 国内/宿泊 84% - 国内/日帰り 82% ※新型コロナウイルスの影響により海外ツアーの実績なし
機会とリスクを踏まえた設定理由	「旅行」という形のない商品に関して、お客様の声に真摯に向き合い、多様化するニーズに応えることで、顧客満足度を向上させ、商品価値のさらなる向上を図るため				

※1 阪急たびコト塾:旅に役立つノウハウや旅を楽しむための情報を発信するため、阪急交通社が東京・大阪をはじめ全国で主催する座学・体験講座

※2 2021年度から、当該年度に連携企画等を実施した自治体等に限らず、地域振興事業のために継続して協議している自治体等も含む。

クローズアップ

自治体と連携し地域課題の解決をともに目指す

旅行事業では、時代に適応した新しい旅のスタイルを地域と連携して創り出し、観光素材の発掘・開発を通じて地域課題の解決を図ることで、持続可能な地域活性化を目指しています。

2021年度は、新型コロナウイルスの影響を受け、オンラインでの実施に留まりましたが、2022年度からは、自治体と連携した集客ツアーの販売も一部再開しており、北陸3県(富山・石川・福井)と連携した取組では、地域の魅力を感じられる特別企画などを盛り込んだツアーを実施するとともに、阪急交通社事務所での観光PRイベントの開催やSNSを活用した送客キャンペーンも同時に開催しています。

今後も、自治体との連携強化により地域の魅力を存分に発見・満喫いただけるツアーの造成や送客、地域活性化につながるプロモーションを通じて、地域活性化に貢献していきます。



オンライン企画の充実	● たびこふれ(離島紹介など) ● オンラインツアー(備中地酒列車など)
店舗を利用したプロモーション	● たびコト塾(日本遺産・歴史街道など) ● 阪急交通社梅田支店でのPR(北陸3県・和歌山・神石高原など)
地域資源の活用	● 地産商品の活用・農泊促進事業・長期滞在(ワーケーションなど)・宝塚歌劇
協働イベントの開催	● 地元鉄道の活用(木次線・やくも号など)・関ヶ原テーマ旅・ランタンフェスティバル(福井・兵庫)・オリジナル花火(輪島・高知)
産官学連携	● 旅行専門学校(千葉)・短期大学(京都)・大学(神戸)
インバウンド	● サステナブル観光コンテンツPR・広域周遊商品PR

事業戦略

国際輸送事業

総合物流企業として、
お客様に創造的な高付加価値
サービスをグローバルに提供



■ 基本方針

① バランスの取れた事業ポートフォリオへの変革

- グローバルでの航空輸送事業、海上輸送事業、ロジスティクス事業の強化

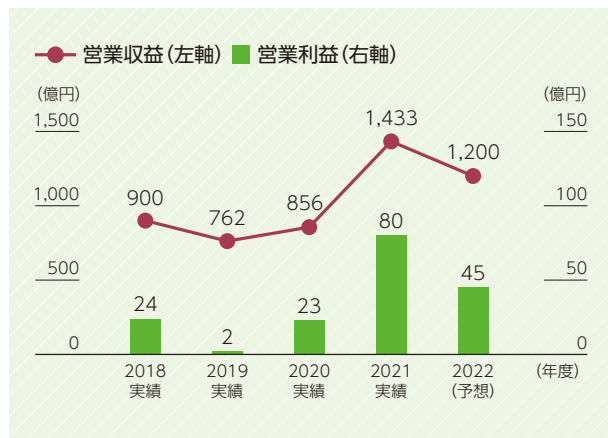
② 事業規模の拡大と競争力の強化

- グローバルでの営業力強化
- セイノーホールディングスグループとのシナジー効果の最大化

③ 強固なグローバルガバナンス体制への深化

④ 新たな成長領域への挑戦

■ 収益・利益の状況



(注) 2022年度の通期業績予想については、2022年5月13日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

グローバルフォワーダーが果たす役割は一層重要に

世界的な新型コロナウイルスの拡大の影響を受け、航空便の減便やコンテナ不足・港湾の混雑等により航空輸送、海上輸送ともに需給バランスが乱れ運賃が高止まりする傾向がみられましたが、今後、これらは徐々に平準化していくものとみられます。

このような一時的な状況に関わらず、今後も世界的に人口

の増加が見込まれるとともに、サプライチェーンの急速な変化も起こりつつある中、中長期的には、実運送ではなく手配を中心とすることで世界中を網羅でき、お客様へ最適な提案が可能となるグローバルフォワーダーの役割はますます拡大していくと見込まれます。その中でも、特に、高品質、高付加価値の総合物流サービスを提供する日系フォワーダーの役割の重要性はさらに高まっていくと想定されます。

2021年度の経営概況

エッセンシャル産業として“止めない”物流に努め増収増益

新型コロナウイルスの影響から徐々に生産・消費活動が回復する中で、航空便の減便、海上輸送市場の乱れにより、需給バランスが乱れた状況が続きました。

そうした中で、チャーター便の手配などで輸送スペースをできる限り確保して、お客様の需要を確実に取り込むことで、取扱規模の拡大に努めたこと等により、前期に比べ増収・増益となりました。

また、ASEAN地域に新たな拠点を開設するなど、グローバルネットワークのさらなる拡充を図ったほか、ロジスティクス事業の強化にも注力しました。

中期経営計画の概要・今後の見通し

持続的な成長に向けて取扱物量の拡大と構造改革に取り組んでいく

長期ビジョンの実現に向けて、引き続き、事業規模の拡大と競争力の強化に注力するとともに、海上輸送やロジスティクスの強化によるポートフォリオのバランス化に取り組めます。

中期経営計画期間中の見通しについては、物流市場の混乱が徐々に収束していく中で、米中貿易摩擦の影響を受ける前の水準に戻ることを想定するものの、2025年度にかけて、取扱物量の拡大等により、営業利益を伸長させる取組を進めます。

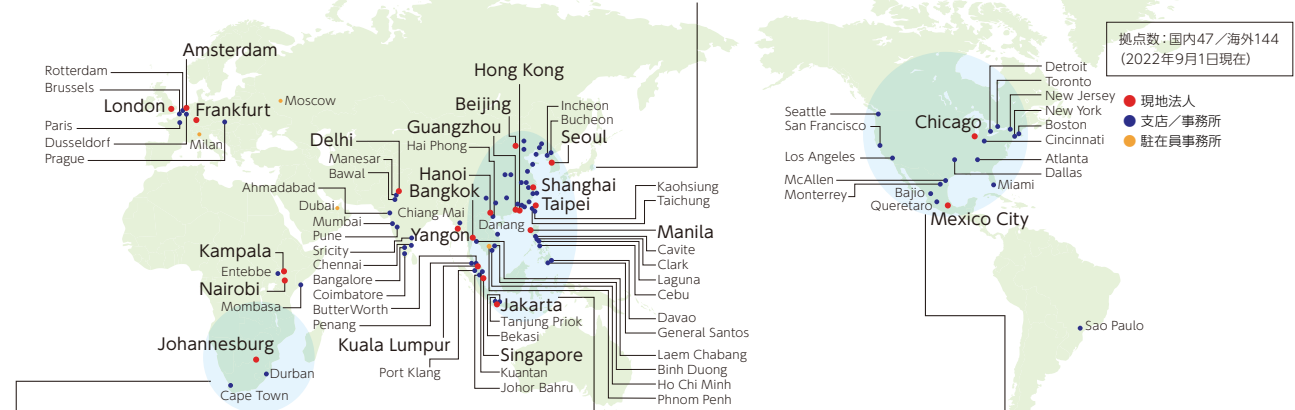
2022年度については、航空・海上輸送ともに需給バランスの乱れによる影響が徐々に収束していくことを想定しており、2021年度に比べ減収・減益となる見通しです。

■ グローバルネットワークの拡充、ロジスティクス事業の強化

●成田国際ロジスティクスセンターの営業開始

西濃運輸*が建設した成田空港隣接の倉庫棟に、旧・阪急阪神成田カーゴターミナルを移転。西濃運輸のトラックターミナルと連携し、国際輸送・ロジスティクス・国内輸配送の三位一体型物流ハブとして、シームレスな一貫輸送サービスを提供。開業後、新規顧客も獲得し、順調に取扱を拡大している。

※2018年に阪急阪神エクスプレスと資本・業務提携したセイノーホールディングスのグループ会社



● アフリカでの事業展開

2018年4月に南アフリカ共和国のフォーダー Intraspeed社に出資して、子会社になるとともに、同社がケニア共和国・ウガンダ共和国において保有する2社も合わせて子会社化。さらにアフリカでの展開を強化していく。

●アジアでのネットワーク拡充、ロジスティクス倉庫の展開

2016年のインドネシア倉庫、2017年のシンガポール倉庫に続き、インド、ベトナム、ミャンマーで倉庫を開設するとともに、フィリピン・ダバオ市に事務所を新設する等、成長市場での、ロジスティクス事業の拡大とグローバルネットワーク拡充を進めていく。

●北中米での事業強化

アメリカでの倉庫を拡充、メキシコでも拠点を拡大を図る等、旺盛な物流需要を取り込む施策を推進

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な非財務KPIと具体的な取組状況(国際輸送事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
①  安全・安心の追求	・BCPの整備	BCPの整備率	100%	阪急阪神エクスプレス 阪急阪神ロジパートナーズ	両社とも整備済み
機会とリスクを踏まえた設定理由	エッセンシャル産業として、災害発生時にも物流を止めない体制を構築することで、事業への信頼を高め、社会に貢献するため				
①  安全・安心の追求	・通関品質の向上	通関誤謬率	業界平均(0.3%)を下回る 0.1%程度の維持	阪急阪神エクスプレス	0.05%
機会とリスクを踏まえた設定理由	通関業者として水際対策に努め、安心・安全な社会の維持に貢献するため				

クローズアップ

通関品質の向上に向けた取組



国際輸送事業では、航空、海運、陸運を中心とした利用運送事業、お客様の貨物をお預かりし物流加工も施す倉庫業に加え、税関官署に対して輸出入の申告を行う通関業にも長く携わってきました。

外国から輸入される貨物については、日本の産業、経済、衛生、公安等に悪影響を及ぼすものがあり、国内法令によって輸入の制限が行われています。輸出される貨物についても同様で、国際的な平和と安全維持、国内需要の確保、国際協定の観点から承認を必要とします。

阪急阪神エクスプレスは、創業後間もない1950年には現在の通関業に相当する免許を取得し、通関士の有資格者を中心に、通関業法、関税法等に基づいてお客様に代わって輸出入申告を行うことを通じて、安全・安心な消費活動の維持に貢献してまいりました。

現在は、Authorized Economic Operator(AEO)認定通関業者、特定保税承認者の認定を受け、セキュリティ管理とコンプライアンス体制を更に強化し、通関品質のより一層の向上に努めてまいります。

03

価値創造の 基盤

CONTENTS

- 75 **G** ガバナンスの充実
- 83 役員一覧
- 85 監査等委員鼎談
- 89 **S** 一人ひとりの活躍
- 91 **E** 特集② 環境負荷の低いまちづくり
への貢献
- 94 環境保全の推進





ガバナンスの充実



取組方針

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。

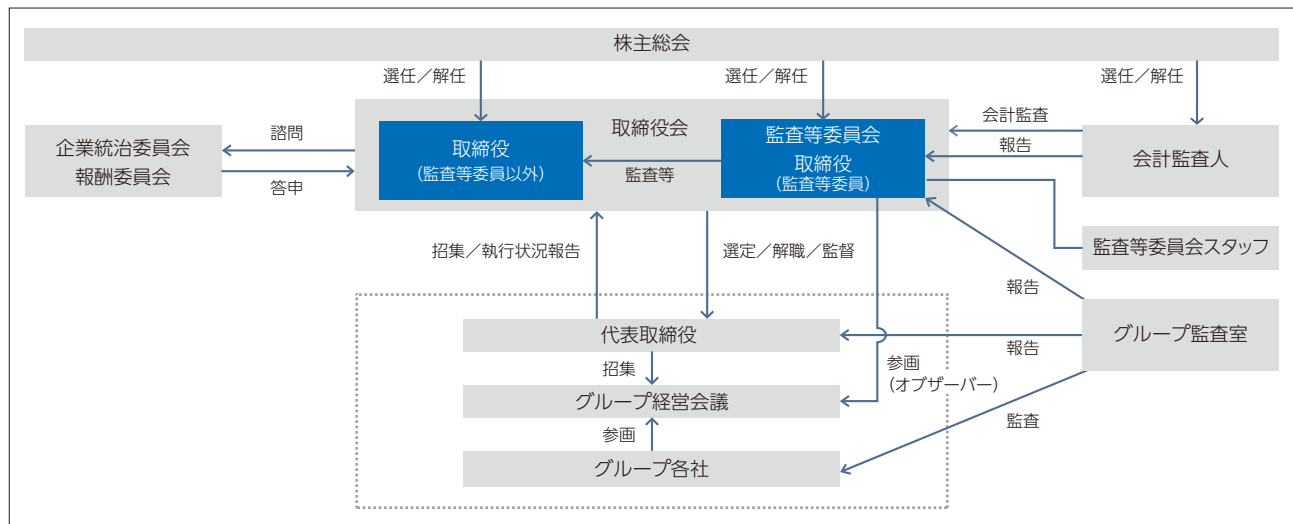
基本的な考え方

「お客様をはじめとする皆様から信頼される企業でありつづける」ために、経営の透明性・健全性を一層高めることや、法令等の遵守、適時適切な情報開示等を通じて、コーポレートガバナンスの強化・充実を図っております。

上記の基本的な考え方に基づき、以下の方針を定め、コーポレートガバナンス・コードの各原則に取り組み、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

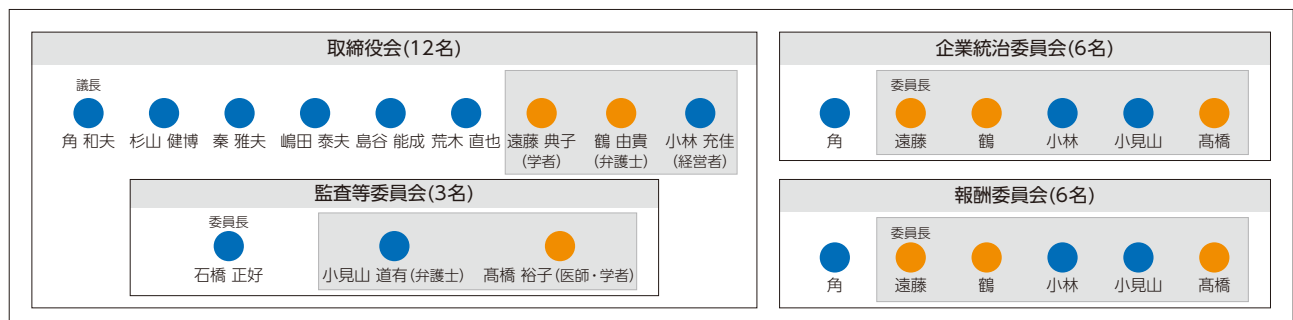
- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保いたします。
- (2) 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働いたします。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保いたします。
- (4) 取締役会の役割・責務を適切に遂行し、高度な監督機能と意思決定機能の確保に努めます。
- (5) 当社の持続的成長や中長期的な企業価値向上の観点から、株主と建設的な対話を行います。

■ コーポレート・ガバナンス体系図



※当社グループではコーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべて実施しています。各原則の実施内容及びその他コーポレート・ガバナンスに関する事項については、当社ホームページのサステナビリティサイト内「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。
https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/info_governance.pdf

■ 独立社外取締役 ■ 男性 ■ 女性



(役員一覧についてはP83～84参照)

ガバナンス体制

当社及び当社グループにおける コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは、純粋持株会社体制を採用しており、事業執行は基本的に傘下のグループ会社が担当し、当社はグループ全体の監視・監督を主要な職務とすることで、監視・監督機能と執行機能とを分離した体制としています。

そのような体制のもと、当社は、当社及び当社グループの経営方針、経営戦略等に関わる事項や各コア事業の中期・年度経営計画につき承認する権限を保持するとともに、事業執行会社に対して適時その進捗状況に関する報告を求めるほか、一定金額以上の投資を行う場合など、グループ会社がグループ経営の観点から重要な事項を実施する場合に、事前に当社の承認を得るか報告することを求めることなどにより、各会社を監視・監督し、グループ全体のガバナンスの向上を図っています。

そのため、上記事項については、社外取締役を加えて構成された当社取締役会を承認又は報告の場とするとともに、そ

の前置機関として、当社グループの各コア事業の代表者等もメンバーに加えた「グループ経営会議」を設置しています。

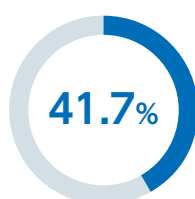
また、取締役の選解任の透明性の確保、社外取締役間の連携等を目的として、代表取締役会長（欠員又は事故があるときは、代表取締役社長）及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める「企業統治委員会」を設置するとともに、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬について、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任の下で、客観性及び透明性のある手続によって行うことを目的として、代表取締役会長（欠員又は事故があるときは、代表取締役社長）及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める「報酬委員会」を設置しています。

さらに、当社グループでは、グループとしての総合力強化の一環として、資金調達を原則として当社に一元化し、事業執行会社には、当社が承認した経営計画の範囲内において必要な資金が配分される仕組みを構築するなど、資金面でのガバナンスの強化にも努めています。

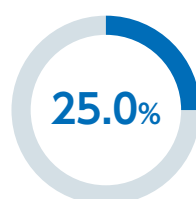
■ コーポレート・ガバナンスの強化に資する近年の取組

2015年度	企業統治委員会の設置 ・役員の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）
2016年度	取締役会の実効性評価 ・取締役会の運営に関し、説明の十分性及び議事進行の妥当性等について、同会でヒアリングを実施（2020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）
2017年度	相談役制度の廃止
2018年度	買収防衛策の非継続（廃止）、報酬委員会の設置 ・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）
2019年度	報酬制度の見直し ・企業価値及び業績の向上への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（2022年度からは代表取締役）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
2020年度	監査等委員会設置会社への移行 ・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
2022年度	社外取締役が企業統治委員会及び報酬委員会の委員長に就任

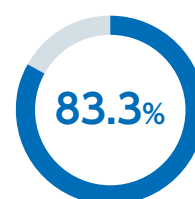
■ 2022年度の状況



取締役会における
独立社外取締役比率



取締役会における
女性比率



企業統治委員会・報酬委員会
における独立社外取締役比率

ガバナンスの充実

経営の透明性・ガバナンスの実効性の向上

当社の経営上の意思決定、
執行及び監督等に係る経営管理組織

取締役会・取締役

取締役会は、当社及び当社グループの経営方針、経営戦略等に関わる事項や各コア事業の経営計画について承認する権限を保持するとともに、グループ会社における重要な投資案件等について適時事業執行会社から報告を求めることで、各会社を監視・監督し、グループ全体のガバナンスの向上を図っています。

また、当社は、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、12名の取締役ににより取締役会を構成し、うち女性3名を含む5名を独立社外取締役として選任しています。また、12名の取締役のうち3名は監査等委員である取締役であり、監査等委員会を構成しています※1、2。

■ 取締役会の構成等

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない。
定款上の取締役の任期	1年(監査等委員である取締役の任期は2年)
取締役会の議長	会長
取締役の人数	12名
社外取締役の選任状況	選任している。
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

※1 取締役会の定数: 当社の取締役は4名以上、監査等委員である取締役は3名以上とする旨を定款で定めています。

※2 取締役の選任の要件: 当社は、取締役の選任決議は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨、また、累積投票によらないものとする旨を定款で定めています。

監査等委員・監査等委員会

監査等委員及び監査等委員会については、3名の監査等委員のうち、当社から独立した立場にあり、かつ高度な専門性を有した社外取締役2名を選任することで、業務執行に係る意思決定の適正性のより一層の確保に努めるとともに、グループ経営会議をはじめとするグループ内の会議体に常勤の監査等委員が出席するなど、監査等委員会による監査・監督の環境整備にも留意しています。

■ 監査等委員会の構成

	監査等委員会
全委員(名)	3
常勤委員(名)	1
社内取締役(名)	1
社外取締役(名)	2
委員長(議長)	社内取締役
監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人	あり(専任スタッフ)

企業統治委員会

(指名委員会に相当する機能を担う任意の委員会)

企業統治委員会は、取締役の選解任の透明性の確保、社外取締役間の連携等を目的として、代表取締役会長(欠員又は事故があるときは、代表取締役社長)及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務めています。取締役候補者の選任や取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の解任等について、取締役会から諮問を受け、答申しているほか、社外取締役に対し、当社グループの財務等に関する情報の提供等を行っています。

報酬委員会(任意の委員会)

報酬委員会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬の決定手続について客観性及び透明性を確保することを目的として、代表取締役会長(欠員又は事故があるときは、代表取締役社長)及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務めています。報酬制度及び内容について、取締役会から諮問を受け、答申しています。

グループ経営会議

グループ経営会議は、当社の常勤取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員並びに当社グループの各コア事業の代表者等を構成員とし、取締役会の決議事項のほかに、当社グループの経営戦略、経営計画や、グループ会社における重要な投資案件など、当社のグループ経営に関わる重要事項の審議・承認等を行っています。

取締役会・監査等委員会の実効性の確保

社外取締役の取締役会・監査等委員会・監査役会への出席状況(2021年度)

氏名	地位	出席状況(出席回数/開催回数)		取締役会等における発言、その他の状況
		取締役会	監査等委員会	
井上 礼之	取締役	8回/9回	—	主に、豊富な経営経験に基づく企業経営者としての視点から有益な発言を行っています。
遠藤 典子	取締役	9回/9回	—	主に、公共政策研究を通じて培った豊富な経験・知見に基づいて有益な発言を行っています。
鶴 由貴	取締役	9回/9回	—	主に、コンプライアンスの視点から有益な発言を行っています。
石井 淳蔵	取締役監査等委員	9回/9回	11回/11回	主に、経営学の専門家としての視点から有益な発言を行っています。
小見山 道有	取締役監査等委員	9回/9回	11回/11回	主に、コンプライアンスの視点から有益な発言を行っています。

※社外取締役については取締役会の事務局が、監査等委員である社外取締役については監査等委員会の事務局が、それぞれ補佐を行うこととしており、特に、監査等委員会事務局には専任のスタッフを配置しています。さらに、取締役会に付議される議案の内容については、取締役会事務局が、原則として会日の7日前を目途に資料を送付するなど、社外取締役の監視・監督機能の向上を図っています。

取締役会の実効性評価

当社は、原則として毎年4月の取締役会において、取締役会の実効性について評価を実施しています。

2021年度の実効性評価の過程・結果の概要は、以下のとおりです。

1. 評価過程

2021年度の実効性に関し、取締役会の構成及び運営等の妥当性について全取締役にアンケートを実施し、その結果を取締役に報告のうえヒアリングを実施しました。

2. 評価結果

アンケートとヒアリングの結果、2021年度の実効性の構成及び運営等は妥当であり、概ね適切に運用され実効性が確保されていると結論づけられました。

一方、各コア事業の課題と現状に関する情報提供の充実等について提言がなされました。

本評価を踏まえ、取締役会のさらなる監督機能及び意思決定機能の向上を図るための検討を進めていきます。

現在のコーポレート・ガバナンス体制を採用している理由

当社グループは、76ページの「当社及び当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス体制の概要」に記載のとおり、純粋持株会社体制を採用し、事業執行は基本的に傘下のグループ会社が担当し、当社はグループ全体の監視・監督を主要な職務とすることで、監視・監督機能と執行機能とを分離した体制としています。これに加え、当社は、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図り、さらなる企業価値向上に取り組むため、2020年6月17日開催の第182回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しています。

報酬制度

取締役の報酬等 基本方針

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬については、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ができる報酬体系とし、その役位及び職責に対して支給される固定報酬である金銭報酬と、代表取締役に支給される信託を用いた業績連動型株式報酬とから構成しています。

※業績連動型株式報酬制度では、株式交付等を受ける権利(受益権)確定前に、本制度対象者が、取締役としての職務に関して重大な違反があった場合その他一定の事由に該当する場合には、受益権を付与しないマルス条項を設定しています。

※取締役の退職慰労金については、より透明性の高い報酬制度を実現するため、2004年4月に廃止しています。

手続

上記の方針に基づき、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任の下で、客観性及び透明性のある手続によって行うことを目的として、代表取締役会長(欠員又は事故があるときは、代表取締役社長)及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める「報酬委員会」を設置しています。報酬委員会において、予め報酬制度及び内容について諮問したうえで、取締役会において報酬について決議しています。また、取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の個人別の報酬等の内容については、報酬委員会が同内容に係る決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っていることから、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、同決定方針については、コーポレート・ガバナンス報告書において掲載しています(https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/info_governance.pdf)。

ガバナンスの充実

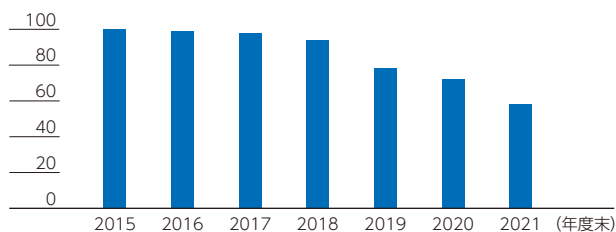
その他ガバナンス強化に向けた取組

政策保有株式に対する考え方

当社は、様々なステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、中長期的な視点で企業価値の向上を図っていくため、相手企業との取引関係維持や連携強化、地域社会との関係維持などを目的として、政策保有株式を取得・保有します。

政策保有株式については、保有目的のほか、配当利回り等の経済合理性を踏まえて、毎年、取締役会において、個別の銘柄ごとに保有の適否を検証します。その結果、保有が適切でないと判断された銘柄については、当社の財務や市場に対する影響等を総合的に考慮のうえ、順次売却を推し進めます。

■ 政策保有株式銘柄数の推移(2015年度末を100とした場合)



買収防衛策の非継続(廃止)

当社では、2018年6月開催の定時株主総会終結の時をもって有効期限が満了となる買収防衛策について、同施策を巡る近時の動向や当社をとりまく経営環境の変化等を勘案し、非継続(廃止)としました。

内部統制システム

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社では、企業活動を行う上で、業務の適正を確保することを重要なものと認識し、グループ全体を対象として内部統制システムを整備し、適宜見直しを行うことが必要であると考えています。

そのうち、特に、コンプライアンス経営に関する体制としては、コンプライアンス担当部署を設置し、コンプライアンス啓発マニュアルの作成・配付や、コンプライアンスに関する研修の実施により、当社及びグループ会社のコンプライアンスに関する意識の高揚を図っています。

さらに、内部通報制度として、「企業倫理相談窓口」を設置して、コンプライアンス経営の確保を脅かす事象を速やかに認識するよう努めるとともに、重大な事象が発生した場合、対処方法等を検討する委員会を速やかに設置することとしています。

なお、監査専任スタッフからなる社長直轄の内部監査部門を設置して、規程を整備したうえで、当社及びグループ会社を対

象に内部監査を実施しています。具体的には、当社グループでは、グループ経営理念(行動規範)を前提として、毎年策定するグループの年度監査方針及び監査計画に基づき、「法令・社内規程の遵守」等のグループ全体で重点的に取り組むテーマのほか、各事業における特有のリスクに対応した監査を実施しています。

当社グループにおける業務の適正を確保する体制の構築については、グループ各社の監査役について、監査権限を会計監査に限定せず、業務監査権限まで付与するとともに、内部統制システムの構築に関する取締役会決議を行うよう、大会社に該当しないグループ各社についても指導しています。

金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度については、規程を整備したうえで、連結ベースで選定した評価対象範囲について経営者評価を実施することで適切に対応しています。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、コンプライアンスや企業防衛の観点から、暴力団、暴力団関係企業、総会屋その他の市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係は一切持たず、不当な要求に対しては毅然とした態度をとることとしており、その関係遮断を徹底することを基本方針としています。

この方針を「内部統制システムの構築の基本方針」において規定するとともに、「阪急阪神ホールディングスグループ コンプライアンスの手引き」においても明確にし、グループ各社の役員や従業員に配付することで浸透を図っています。

具体的な取組として、平時には、弁護士、警察等の外部機関との連携を図るとともに、グループ各社が締結する契約書において、いわゆる反社会的勢力排除条項を導入することとしています。

また、グループ会社間での情報交換、各種社員研修等を通じて意識の向上・啓発に努めるほか、反社会的勢力の排除に関する地域活動や会合にも積極的に参加しています。

なお、有事の場合には、担当部署を中心に組織的な対応をとることとし、外部の専門家と連携しながら対応します。

コンプライアンス・腐敗防止の徹底

当社グループは、すべてのステークホルダーの期待にお応えし、信頼され、称賛される企業集団となることを目指しています。その前提の一つとなるのがコンプライアンスを重視した経営姿勢です。

コンプライアンスへの制度的取組

当社では、人事総務室 総務部内にコンプライアンス担当を設置し、グループ全体のコンプライアンス強化に取り組んでおり、現在、次の3つを柱とした施策を実施しています。

また、取締役会において、行動規範の遵守状況について、従業員へのアンケートを基に、2年ごとにレビューを行っています。

1.「コンプライアンスの手引き」を用いた意識の向上

「コンプライアンスの手引き」では、当社グループの役職員に対し、法令や社会規範に反したり、お客様の信頼を裏切ったりする行動は許されないことを周知するとともに、陥りやすい事例などを紹介し、コンプライアンス意識の向上に努めています。

「コンプライアンスの手引き」の内容

〈阪急阪神ホールディングスグループ経営理念〉
使命・価値観・行動規範

〈お客様に対するコンプライアンス〉 〈株主に対するコンプライアンス〉

- ・お客様の安全第一
- ・お客様への誠実な対応
- ・ルールの遵守
- ・個人情報の適切な取扱い
- ・適切な公表
- ・良識ある社会人としての行動
- ・SNSの適切な利用

- ・不正な会計処理の禁止
- ・インサイダー取引の禁止

〈社会的存在としてのコンプライアンス〉

- ・環境保全への取組
- ・社会貢献への取組
- ・人権の尊重

〈取引先に対するコンプライアンス〉

- ・誠実な取引
- ・知的財産の適切な利用
- ・反社会的勢力との関わりの禁止
- ・贈賄・過度な接待の禁止

〈職場におけるコンプライアンス〉

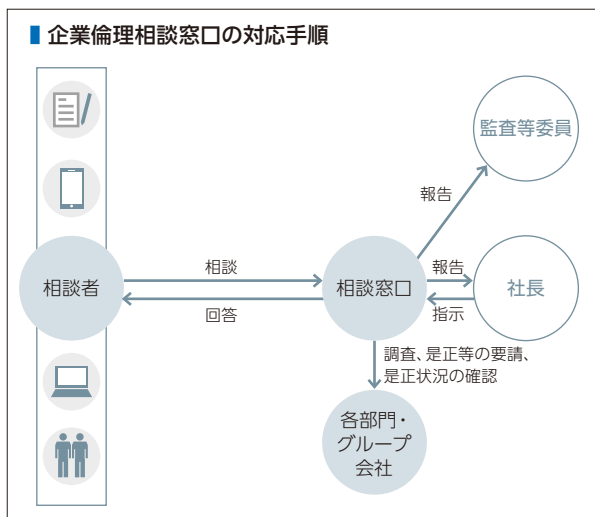
- ・働きがいのある職場環境の構築
- ・公私の区別
- ・意思決定手続の遵守

2.「企業倫理相談窓口」(内部通報専用窓口)の設置

日常業務の中で、法令など違反行為・反倫理的行為が行われていた場合、又はそのおそれがある場合に、当社グループの役職員及び当社グループのお取引先が利用可能な内部通報制度として、内部相談受付窓口及び外部の弁護士を窓口とする外部相談受付窓口から成る「企業倫理相談窓口」(匿名での相談も可能)を設置しています。

また、企業倫理相談窓口の運用の状況について、毎年取締役会に報告しており、2021年度におけるグループ全体の受付件数は53件でした。

企業倫理相談窓口の対応手順

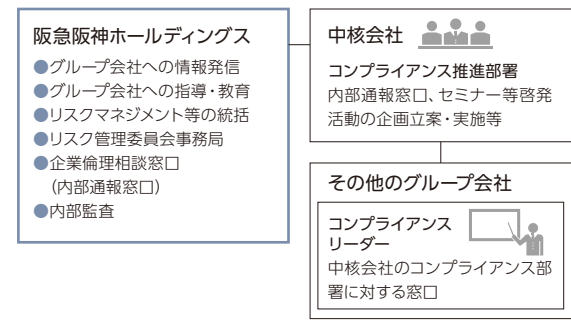


3.その他の取組

企業倫理相談窓口に寄せられた相談案件等について、相談内容に係るリスクを勘案し、重要と判断した場合は、リスク管理委員会を開催し対処方法を協議・決定することとしています。

そのほか、グループの中核会社にはコンプライアンス推進部署を設けるほか、それ以外の会社にもコンプライアンス・リーダーを選任し、グループ全体でコンプライアンスの推進に努めています。

コンプライアンス体制概念図



役職員への啓発活動

次のような研修や情報発信を通じて、当社グループの役職員に対するコンプライアンス意識の向上に努めています。

1.研修

- ・入社時・昇格時の研修
- ・関係会社の取締役・監査役に初めて就任した者に対する研修
- ・グループ会社のコンプライアンス担当者に対する研修
- ・グループ会社に訪問して実施する研修

2.情報発信

- ・グループ広報誌にコンプライアンスに関する記事を連載
- ・コンプライアンス・メールマガジンによる事例・法令改廃などの情報発信
- ・社内イントラネットにおけるコンプライアンス情報の発信

腐敗防止の徹底

腐敗防止の取組の一環として、2021年5月に「国連グローバルコンパクト」に賛同の意を表明し、原則10(強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組)に基づき、腐敗防止活動を推進しているほか、2022年3月には、腐敗行為(贈収賄・不正な取引・インサイダー取引等)の防止を宣言するとともに、その推進体制や事案発生時の対応体制に関して定めた「腐敗行為(贈収賄等)の防止に関する基本方針」を制定しました。



「腐敗行為(贈収賄等)の防止に関する基本方針」はこちら

→ <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/corporate/compliance/>

ガバナンスの充実

リスクマネジメント体制の整備

当社グループでは、リスクの現実化を未然に防止し、また、そのリスクが現実化したときの損害を最小化することで、健全なグループ経営に資することを目的に、リスク管理体制を整備しています。具体的には、人事総務室内にグループのリスク管理を統括する担当部署を設け、組織横断的なリスクについては同担当部署が、各部門又は各グループ会社の所管事業に関するリスクについては各担当部門又は各グループ会社が、それぞれリスク想定・分析を行うとともに、不測の事態が発生した場合に適切な情報伝達が可能となる体制を整備しています。

上記の体制のもと、各グループ会社において毎年リスク調査を実施しており、自然災害(感染症を含む。)、事故、情報管理、法令遵守、その他組織運営に関するリスクを洗い出し、それぞれのリスクについて適切な対応方を定めることとしています。

さらに、重大なリスクが現実化した場合には、社長を対策本部長とする危機対策本部を設置して、損害の拡大を防止し、これを最小限に止める体制を整備することとしています。上記事項を規定するリスク管理に関する規程を制定するとともに、リスク分析やリスク対応の状況については、毎年取締役会に報告しています。

なお、気候変動問題については、サステナビリティ推進委員会においても審議しており(P45参照)、その審議内容は、リスク管理の統括部署や各担当部門と共有するなど、グループ全体のリスクマネジメントに反映しています。

サイバーセキュリティ対策について

当社グループは、重要インフラである鉄道の運行に関わるシステムをはじめ、各事業において様々な情報システムを利用しています。こうした情報システムに関するサイバーセキュリティ対策として、当社の「電子情報セキュリティ基本方針」に基づき、グループ各社において各種規程や体制を整備した上で、役職員に対する教育や情報セキュリティに係る評価、点検及び改善を定期的実施するなど、インシデントの防止に努めています。また、万一、インシデントが発生した場合に、被害の局所化や再発防止を適切に行うため、「グループCSIRT※」を整備しています。

※ CSIRT: Computer Security Incident Response Team の略

各ステークホルダーの意見を踏まえた事業遂行

当社グループでは、お客様・地域社会・株主様・お取引先・従業員などのステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、それを踏まえて事業を遂行していくことが重要であると考えています。

株主・IRに関する取組状況

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化を図るため、集

中日を回避した定時株主総会の日程設定、インターネットによる議決権電子行使プラットフォームへの参加、招集通知及び決議通知(英訳版含む。)の当社ホームページへの掲載、その他機関投資家の議決権行使環境向上などに取り組んでいます。

● 株主総会招集通知の早期発送

2022年6月開催の定時株主総会招集通知は、開催日の21日前(2022年5月25日)に発送しました。

● 集中日を回避した株主総会の設定

2022年6月開催の定時株主総会は、集中日の14日前(2022年6月15日)に開催しました。

● 電磁的方法による議決権の行使

当社が指定する議決権行使サイトにおいて、インターネットによる議決権行使を可能としています。

● 議決権電子行使プラットフォームへの参加

その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組
株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しています。また、招集通知及び決議通知(英訳版を含む。)を当社ホームページに掲載しています。

● 招集通知(要約)の英文での提供

招集通知及び決議通知の英訳版を作成し、和文の招集通知及び決議通知と同時に当社ホームページに掲載しています。

● IR活動

社長が出席するアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を年2回(中間・本決算)開催するなど、積極的なIR活動を実施しているほか、グループ経営企画室に専任の担当者を置き、IRに関するご質問等に対応しています。また、頂いたご意見等は、社内でも共有し、経営に反映させています。

ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況

当社グループでは、『『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、社会に貢献する』というグループ経営理念を掲げ、持続的な成長を志向するとともに、その基盤となるESG に関しても様々な取組を推し進めてきました。

そうした中で、2020年5月、持続可能な社会の実現に向け、当社グループの今後の取組の方向性を示すものとして「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」(P2参照)を策定しました。同宣言では、当社グループのESG に関する取組をさらに加速させるとともに、お客様や地域社会・株主様・お取引先・従業員等のステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、事業を通じて社会課題の解決に努めていく旨を定めています。

また、環境保全活動や地域・社会貢献活動については、基本方

針を定め、人事総務室に専任部署を置いて、上記の「サステナビリティ宣言」に沿った取組を進めています。また、主な活動実績や今後の方針・計画を示すものとして、「サステナビリティデータブック」を発行するとともに、詳細な情報を当社ホームページに掲載しています (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/>)。

お客様からのご意見の反映

当社グループでは、お客様からのご意見を受け付ける広聴センターを設置しているほか、鉄道沿線の市民団体との対話の機会を設けるなど、そのご意見を社内に共有する仕組みを整えています。

阪急電鉄では、交通ご案内センターや広報部広聴センターを設置し、お客様のご意見に対応する体制を整備しています。阪神電気鉄道では、広報担当や各施設でご意見を受け付けているほか、ホームページにご意見フォームを設け、お客様のご意見に対応する体制を整備しています。

寄せられたご意見・ご質問に対しては、担当部署と連携のうえ、必要に応じて調査・回答するとともに、事業運営の改善に活用しています。

有識者からの意見を反映

当社グループのサステナブル経営における重要テーマ（マテリアリティ、P46参照）の策定にあたっては、大学教授、市民団体、投資家などの有識者の意見をヒアリングし、方針に反映しました。

税の透明性（税務ポリシー）

1. 基本方針

当社グループは、「お客様をはじめとする皆様から信頼される企業でありつづける」ために、経営の透明性・健全性を一層高めることや、法令等の遵守、適時適切な情報開示等を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図っています。

この基本的な考え方に基づき、適正な納税を通じて社会に貢献するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

2. 税務コンプライアンス

当社グループは、税務関連法令を遵守するとともに、適時適正な税務申告及び納税を行い、企業の社会的責任を果たします。

3. 税務プランニング

当社グループは、事業の目的や実体に即した範囲で税務プランニングを行い、優遇税制の有効活用等により企業価値の向上に取り組めます。租税回避を目的とした税務プランニングは行いません。

4. 税務ガバナンス

当社グループの税務に関するコーポレート・ガバナンスは、

グループ全体のガバナンス体制に包含されており、税務リスク等に関しては必要に応じて取締役会並びに監査等委員会に報告を実施するなどの監督体制を構築しています。

5. 税務リスク管理

当社グループは、事業活動の中で税務上の解釈が不明確な取引が生じた場合、外部専門家の助言を受けるとともに、必要に応じて税務当局へ事前相談を行うことで税務リスクの低減に努めています。

6. 税務当局との関係

当社グループは、税務当局からの問い合わせに対して正確、誠実、適時に対応し、税務当局と良好な関係維持に努めています。

■ 納付税額

（単位：億円）

	国内	海外	合計
2019年度	140	5	145
2020年度	194	3	198
2021年度	△111	9	△101

※納付税額は所得に対する国税及び地方税の合計額を記載しています。上記金額は「国別報告事項」に基づくものであり、連結財務諸表との直接的な関連はありません。

知的財産についての考え方

長年の事業活動を通じて育まれたブランドや商標、著作物その他ノウハウを含めた営業秘密等の知的財産は、阪急阪神ホールディングスグループの重要な会社財産です。当社グループでは、お客様に安心して当社グループが提供する商品やサービスを選んでいただけるよう、また今後、事業を展開していくうえでも経営資源を適切に配分し、知的財産の創出に努めるとともに、これを適切に管理・活用していくことが、必要不可欠であると認識しています。

このような考え方のもと、当社グループでは、次のとおり知的財産の管理等を図りながら、その価値を一層高めてまいります。

なお、当社グループでは、第三者の知的財産についても最大限に尊重してまいります。

- (1) 当社グループにおいて創出した知的財産は、第三者からの権利侵害等のリスク回避や防衛にとどまらず、当社グループの事業活動の展開に資するよう権利化を図り、これらを積極的かつ戦略的に事業に活用してまいります。
- (2) 取引先を含む第三者が、当社グループが有する知的財産を使用してビジネスを行おうとする場合、当社グループの許諾を要することとし、適正に審査を行ったうえで、内容に応じて許諾を行ってまいります。
- (3) 当社グループが有する知的財産に対して、第三者からの権利侵害の事実又はそのおそれがある事実が確認された場合、厳格に措置を講じてまいります。

役員一覧

2022年7月1日現在

取締役 **社外** …… 社外取締役 **独立** …… 独立役員



すみ かずお
角 和夫 **男性**

取締役会長 グループCEO (代表取締役)

1973 阪急電鉄株式会社入社
2000 同 取締役
2002 同 常務取締役
2003 同 代表取締役社長
2005 阪急ホールディングス株式会社代表取締役社長
2006 当社代表取締役社長
2014 阪急電鉄株式会社代表取締役会長 (現在)
2017 当社代表取締役会長 グループCEO (現在)
2021 株式会社阪急交通社取締役 (現在)



すぎやま たけひろ
杉山 健博 **男性**

取締役社長 (代表取締役)

1982 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2006 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役
2007 阪急電鉄株式会社常務取締役
2016 当社代表取締役副社長
2016 阪急電鉄株式会社代表取締役副社長
2016 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役 (現在)
2017 阪急電鉄株式会社代表取締役社長
2017 当社代表取締役社長 (現在)
2021 阪急阪神不動産株式会社代表取締役会長 (現在)



しん ま さお
秦 雅夫 **男性**

取締役副社長 (代表取締役)

1981 阪神電気鉄道株式会社入社
2006 同 取締役
2006 当社取締役
2008 阪神電気鉄道株式会社常務取締役
2014 同 専務取締役
2016 阪急電鉄株式会社取締役 (現在)
2017 阪神電気鉄道株式会社代表取締役社長 (現在)
2017 当社代表取締役副社長 (現在)
2018 阪急阪神不動産株式会社取締役 (現在)



しまだ やすお
嶋田 泰夫 **男性**

取締役副社長 (代表取締役)

1988 阪急電鉄株式会社入社
2019 同 取締役
2021 同 常務取締役
2022 同 代表取締役社長 (現在)
2022 阪神電気鉄道株式会社取締役 (現在)
2022 株式会社阪急交通社取締役 (現在)
2022 当社代表取締役副社長 (現在)



えんどう のり こ
遠藤 典子 **女性** **社外** **独立**

取締役 (社外取締役*)

1994 株式会社ダイヤモンド社入社
2013 東京大学政策ビジョン研究センター客員研究員
2015 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特任教授
2019 当社取締役 (現在)
2020 慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート
特任教授 (現在)



つる ゆ き
鶴 由貴 **女性** **社外** **独立**

取締役 (社外取締役*)

2000 弁護士 (現在)
2016 一橋大学 監事
2020 当社取締役 (現在)



こばやし みつよし
小林 充佳 **男性** **社外** **独立**

取締役 (社外取締役*)

1982 日本電信電話公社入社
2018 西日本電信電話株式会社代表取締役社長
2021 同 代表取締役社長 社長執行役員
2022 当社取締役 (現在)
2022 西日本電信電話株式会社 相談役 (現在)



しまたに よししげ
島谷 能成 **男性**

取締役 (非常勤)

1975 東宝株式会社入社
2011 同 代表取締役社長
2015 当社取締役 (現在)
2021 東宝株式会社代表取締役社長社長執行役員
2022 同 代表取締役会長 (現在)



あら き なおや
荒木 直也 **男性**

取締役 (非常勤)

1981 株式会社阪急百貨店入社
2012 株式会社阪急阪神百貨店代表取締役社長
2012 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社代表取締役
2017 当社取締役 (現在)
2020 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社
代表取締役社長 (現在)
2020 株式会社阪急阪神百貨店代表取締役会長 (現在)

取締役監査等委員



いしばし まさよし
石橋 正好 男性

取締役監査等委員(常勤)

1979 阪神電気鉄道株式会社入社
2013 同 常任監査役(現在)
2013 当社常任監査役
2020 当社取締役監査等委員(常勤)(現在)



こ み や ま みちあり
小見山 道有 男性 社外 独立

取締役監査等委員(社外取締役*)

1971 検事任官
1999 最高検察庁検事
1999 佐賀地方検察庁検事正
2002 神戸地方検察庁検事正
2003 大阪法務局所属公証人
2013 弁護士(現在)
2017 当社監査役
2017 阪急電鉄株式会社監査役(現在)
2020 当社取締役監査等委員(現在)



たかはし ゆうこ
高橋 裕子 女性 社外 独立

取締役監査等委員(社外取締役*)

1978 京都大学医学部附属病院医員
1986 社会保険大和郡山総合病院内科医長
1994 大和高田市立病院内科医長
2001 京都大学医学部附属病院禁煙外来担当医(現在)
2002 奈良女子大学保健管理センター教授
2003 同 大学院人間文化研究科教授
2007 国立病院機構京都医療センター
臨床研究センター客員室長(現在)
2016 京都大学大学院医学研究科特任教授(現在)
2022 当社取締役監査等委員(現在)

※ 取締役 遠藤典子、鶴由貴、小林充佳、小見山道有、高橋裕子は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

当社は、上場証券取引所に対し、遠藤典子、鶴由貴、小林充佳、小見山道有、高橋裕子を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。

取締役会のスキルマトリックス

		企業経営	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	専門的知見
角 和夫	男性	●	●	●	
杉山 健博	男性	●	●		
秦 雅夫	男性	●	●	●	
嶋田 泰夫	男性	●	●		
遠藤 典子	社外 独立 女性				◎ 公共政策
鶴 由貴	社外 独立 女性			◎	
小林 充佳	社外 独立 男性	◎			◎ DX
島谷 能成	男性	◎			
荒木 直也	男性	◎			
石橋 正好	監査等委員 男性	●	●		
小見山 道有	監査等委員 社外 独立 男性			◎	
高橋 裕子	監査等委員 社外 独立 女性				◎ 社会健康医学

●…当社グループ出身の取締役が有する主な知識・経験・能力

◎…上記以外の取締役に特に期待する知識・経験・能力

※上記一覧表は、各取締役が有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

監査等委員鼎談

取締役監査等委員
(社外取締役)

小見山 道有

取締役監査等委員
(社外取締役)

高橋 裕子

取締役監査等委員
(常勤)

石橋 正好

関西をリードする企業としての責務を果たす

監査等委員会設置会社への移行から2年 三者三様の強みを発揮し、次のステージへ

石橋 2020年6月、当社は監査等委員会設置会社に移行しました。現在の取締役監査等委員はこの3名なのですが、監査役時代から弁護士としてガバナンス強化に尽力くださっている小見山さん、今年新たに就任いただいた医師の高橋さんと共に業務にあたれるのは心強い限りです。

小見山 私の方こそ、当社グループに長く貢献されてきた石橋さんの存在を頼りにしています。

石橋 鼎談に入るにあたり、まずは私から経歴をお話します。1979年に阪神電気鉄道へ入社し、子会社の経理部長や社長を務めた後、2013年に当社の監査役に就任しました。経理畑から経営管理部門へと歩んできて現在に至る、という感じです。

小見山 私は法曹の道を志し、1971年に検事に任官しま

した。最高検察庁検事、神戸地方検察庁検事正を歴任した後、現在は弁護士として活動しております。2017年に当社の社外監査役に就任し、2020年からは取締役監査等委員として、主にコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの面でサポートをしております。

石橋 では最後に高橋さん。今年の6月に当社の社外取締役になられたということで、少し詳しくお聞かせいただけますか。

高橋 どうぞよろしくお願いいたします。私は奈良県出身で、京都大学医学部を卒業後、内科医師として働き、その後、予防医学の専門家として奈良女子大学の教授に招かれました。2016年からは、母校の京都大学に戻りまして、大学院医学研究科特任教授として、研究や大学院生の指導、大学病院での診療にあたっています。1994年には、日本で最初の禁煙外来を創設しましたが、当時は病院の中でも喫煙できた時代でした。

小見山 今から考えると信じられないような光景ですね。

高橋 そのとおりです。ちょうどそのころから、社会的にも喫煙による健康被害がクローズアップされ始め、企業が健康経営の一環として従業員の禁煙に取り組むようになってきましたので、私も多くの企業の健康経営や禁煙推進のお手伝いをさせていただきました。例えば、糖尿病と喫煙の関係性で言うと、喫煙者が糖尿病にかかりやすいことに加え、既に糖尿病を発症している方は喫煙することで合併症を発症する可能性も高まるなど、喫煙の影響は多方面にわたります。

石橋 そして今回、当社とのご縁があったというわけですね。現在も医師として活躍されている高橋さんに当社の健康経営に関わっていただけるのは、頼もしい限りです。しかも結婚や出産を経験されていますので、女性の働き方やキャリアパスについてのご意見も頂けると期待しています。このように、今、三者三様の背景やキャリアから多様な視点で意見が交わされるようになり、当委員会もさらに進化したように感じています。

健康経営は従業員の幸せだけでなく 企業の生産性向上にもつながる

石橋 当社は、2020年に発表した「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」に基づき、健康経営を推進しています。こうした姿勢や取組について、高橋さんはどのようにお考えでしょうか。

高橋 健康経営を推進する中で「禁煙」は喫煙の重要課題です。禁煙は従業員の健康を守る大事な取組の一つですが、健康面だけにとどまらず、集中力の向上や労災の防止、メンタル面の改善、長期休職の減少、さらには作業能率の向上にもプラスであることが分かっています。

石橋 禁煙は従業員の健康を守るための取組だと思っていましたが、仕事のパフォーマンスも向上させるのですね。

高橋 はい、健康経営は従業員のためだけでなく、企業全体にとって有意義なものです。一人ひとりが健康になれば仕事の能率や効率が上がり、組織の生産性向上につながります。多くの企業のお手伝いをさせていただいてきましたが、健康経営や禁煙の推進で従業員が健康になるだ



健康経営は
従業員だけでなく
企業全体にとって
有意義なもの

けでなく、社内の雰囲気が明るくなることを見せていただけてきました。

小見山 阪急阪神ホールディングスという関西を代表するような企業が、率先して健康経営に取り組む姿勢を示すことの意義は大きいと思います。

高橋 はい、当社が健康経営にしっかり取り組んでいる姿勢を示すことは、関西にとどまらず、日本社会全体に良い影響を及ぼします。また、当社のイメージにさらに「健康経営」が加わることは、企業価値の向上にもつながると考えています。

石橋 従業員の方々が健康でいきいきと働いていただけることが、生産性の向上、ひいては企業価値向上に向けた基盤になるということは、全くそのとおりだと思います。

法令遵守やコーポレート・ガバナンスは 会社経営における根幹の一つ

石橋 近年、コーポレート・ガバナンスの重要性がますます高まっていますが、小見山さんが社外取締役として意識されていることをお聞かせください。

小見山 まず、コンプライアンスという観点では、これまでも積極的な取組が行われていると感じています。ただ社外取締役としては、客観的な視点を忘れず、物事を批判的に見ながら問題を提起していくことを常に意識しなければならないと思っています。会社経営の基本は言うまでもなく法令遵守すなわちコンプライアンスですから、これに悖るような法令違背を見過ごすようなことがありますと、それこそ会社の存続を揺るがすような影響を受ける恐れがあります。

石橋 当社グループがこれまで築いてきたお客様をはじめとするステークホルダーとの信頼関係も崩れることとなりますね。

小見山 そのとおりです。社外取締役だからこそ、客観的な立場から、時として毅然とした意見を言うことができるのではないのでしょうか。コンプライアンスの堅持に向けては一切の妥協はなく、これを守り抜くことが、私に課せられた使命だと思っています。

ただ、コンプライアンスの確保に向けて、規則で厳しく監視していくことも重要ですが、それに偏りすぎると、柔軟な対応ができなくなったり、従業員同士の雰囲気が悪くなったりすることもありますので、バランスも重要です。

石橋 検事として長く法令を司ってこられた小見山さんならではのご意見ですね。ガバナンスについてはいかがでしょうか。

小見山 当社のような大会社の舵取りは、巨大な船舶のそれに例えられますが、巨大な船舶の進路をわずかに変更するためにも、船長以下多くの経験者は膨大な情報と的確な判断に基づく舵取りが求められます。これと同様に、企業も、不確実な未来を見据えながら、かなり前のタイミングで大きな決断を下す必要があり、また、一度決めたら果敢に行動に移さなければなりません。企業の経営判断というのは、それだけ重く、難しい舵取りであると思っています。社外取締役である私の重要な役割の一つは、その大切な舵取りを間違わないよう、客観的な立場から様々な質問を行うとともに、時には厳しい意見も述べながら、経営判断を支えていくことだと思っています。

また、こうした決断にあたっては、社内の英知を結集し、様々な分析や検討を行うことで、その確度を上げられると思います。当社の経営判断も、そのようなプロセスを経てなされていると感じています。

風通しの良い風土は 監査の実効性の向上を支える

石橋 今、社外取締役が経営判断をサポートしていくという話がありましたが、監査等委員会としては、監査の実効性を確保・向上していくことも非常に大切だと思っています。



客観的な立場から
時には厳しい意見も
述べながら経営判断
を支えていく

監査の実効性を高めていくための出発点は、会社に関する様々な情報を知っていただくことです。そこで、私は、社内出身者として、良い情報も悪い情報も含めて、できる限り社外の監査等委員の皆様へ情報をお伝えすることを心掛けています。

小見山 その点は、十分に配慮いただいています。例えば、事業担当者からの直接の話は、事業の理解に非常に役立っています。大きな会社では、情報が経営者に上がってこないこともあります。当社では、こうした現場のナマの話も含めて、様々な情報を聞くことができ、グループ全体の風通しのよさを実感しています。

高橋 私も、取締役役に就任した後すぐに、当社グループの状況に関して、丁寧にご説明いただく時間を頂戴しました。色々なことを判断するには、正しく、十分な情報を頂くことが必要ですので、こうした姿勢は、これからも、是非、続けてほしいと思っています。

ダイバーシティを体現する取締役会が 活気ある議論を繰り広げている

石橋 ガバナンスの強化には、取締役会の役割が鍵になってくると思われますが、監査等委員会設置会社に移行後の当社の取締役会をどう評価されていますか。

小見山 監査役にしろ、監査等委員にしろ、私の役割は変わりません。監査役には取締役会において、いざ採決となった時に一票を投じる権限を与えられておりませんが、現在は取締役として議決権を持っています。

加えて、監査等委員会は、取締役の人事や報酬について意見を決定し、必要があればそれを株主総会で述べるこ

とができますので、ガバナンスがより向上してきたように思います。

石橋 私達は取締役ですので、監査に加えて、取締役の職務の執行を監督する立場にもあり、取締役会には、良い意味での緊張感が生まれているのではないのでしょうか。だからこそ、我々も真摯に職務に臨まねばならないと肝に銘じています。

高橋 私は今回、初めて取締役会に参加させていただき、その議論の活発さに驚きました。皆様お一人おひとりの意識の高さに、こちらも身が引き締まる思いです。

石橋 取締役会の議論が活発なのは、その多様性も関係しているかもしれませんね。取締役は現在、我々を含めて12名、そのうちの5名が社外の方であり、かつ女性が3名。企業経営者、学識者、弁護士、医師…と多様性に富んでいます。

小見山 サステナブル経営における方向性の一つ、ダイバーシティがここでも表れていると言えますね。

石橋 はい、このように多様性あふれる取締役の方々が、ご自身のバックグラウンドを基に活発な議論を展開されている。非常にいい形で運営できていると思います。

小見山 ダイバーシティという点では、今後、高橋さんが女性活躍の機運をさらに盛り上げてくださることを期待します。サステナビリティ宣言では女性活躍に関する目標も掲げていますが、当社では、残念ながら女性管理職の割合は低めです。是非、高橋さんをはじめ、女性の取締役の方々にも助言をいただければと思います。

高橋 旅行やホテルなど、今でも女性の割合が多い事業もありますが、鉄道なども含めて、まだまだ女性が活躍できる分野が多いと感じています。誠心誠意、取り組ませていただきます。

築いてきた伝統と、チャレンジ精神。 投資家の皆様の期待に応える企業として

石橋 最後に投資家の皆様へメッセージをいただけますか。小見山さん、いかがでしょうか。

小見山 監査役・監査等委員として関わってきた中で感じるのは、社会インフラを担う企業としての強い責任感や使命感が、最前線のグループ従業員まで息づいていることです。当社グループは、多様な事業を展開していますが、どの事業においても「関西全体の価値の向上がビジネスの発展につながる」という共通認識があり、「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」などの社会貢献活動も、次世代の育成も含めて地域の価値を高めていくという点で、事業活動と無理なく融合していると思います。今はコロナ禍の影響を受けていますが、こうした状況下だからこそ見えてくる新たな観点やニーズもあるでしょう。これからも、自由闊達に意見を交わしながら、この難局を乗り越えていってほしいと思います。投資家の皆様におかれましては、安心感と期待感を持って、一層のご支援をお願いいたします。

石橋 ありがとうございます。当社グループでは、「うめきた2期地区開発事業」をはじめ、様々なビッグプロジェクトを推進しています。チャレンジにはリスクがつきものですが、取締役会では、リスクヘッジについても十分な議論が尽くされる風土が確立しています。リスクを取りながらリターンを得る「攻めのリスクマネジメント」に注目いただきたいですね。続いて、高橋さん、お願いします。

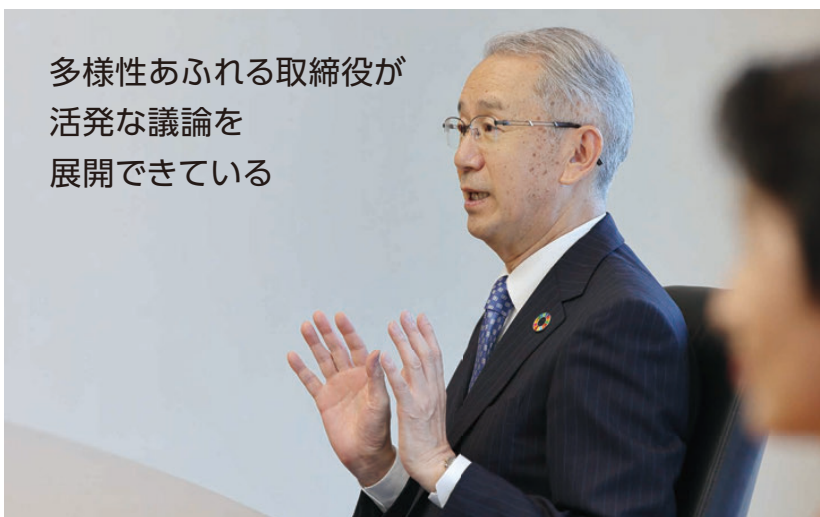
高橋 私は社外取締役に就任してまだ日が浅いのですが、内部統制システムが有効に機能していることに感銘を受けています。「安心・快適」そして「夢・感動」という使命をまさに実現するべく、グループ一丸となって努力している

印象を受けました。豊かなまちづくりに向けて、誠実なビジネスと社会貢献を積み重ねてこられた歴史がベースになっているからでしょうか。「さすが」としか言いようがありません。投資家の皆様には、是非安心なさってください、と申し上げたいですね。

石橋 今後とも、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、我々監査等委員も全力を尽くしてまいりますので、どうかよろしくお願いいたします。

本日は、どうもありがとうございました。

多様性あふれる取締役が
活発な議論を
展開できている





一人ひとりの活躍



取組方針

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めます。

主な非財務KPI

非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
従業員満足度	継続的に前回調査(2年に一度実施)を上回る	当社及び主要6社※	3.57(5段階)
女性管理職比率	2030年度に10%程度まで向上	当社及び主要6社	5.1%
女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	36.8%
特定保健指導実施率	2025年度に60%以上	当社及び主要6社	49.3%
喫煙率	2025年度に15%以下	当社・阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産	19.7%
男性の育児休業等取得率	2025年度に100%	当社及び阪急阪神不動産	57.8%
障がい者雇用率	法定雇用率以上を継続	特例子会社適用19社	2.96%
人権研修受講率 (当社主催の階層別研修)	100%を継続	当社及び主要6社	100%

※主要6社：阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ

人的資本の充実に向けて

長期ビジョンの実現に向けて、より一層の人的資本の充実を図っていくべく、同ビジョンと連動した人材戦略を定めています。

また、経営戦略上、必要な人材を計画的に採用・育成し、一人ひとりのパフォーマンスの最大化を図るため、非財務KPIを設定しています。

人材戦略をはじめとする人的資本についての考え方や、非財務KPIの詳細については、「特集1 人的資本(P37～)」をご参照ください。

3つの人材戦略

- 戦略1 高いエンゲージメントを有する人材づくり
- 戦略2 新たな価値創造に資する多様な人材を確保
- 戦略3 当社グループのDXを牽引・推進する人材を確保

人権の尊重に関する基本理念と基本方針

当社グループは人権の尊重に努めており、すべての従業員がその趣旨を深く理解できるよう、「人権の尊重に関する基本理念」と「人権の尊重に関する基本方針」を明文化しています。

人権の尊重に関する基本理念と基本方針はこちら▼

<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/human/rights/>

次世代を育成する機会の提供

当社グループは社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の一環として小学生向けキャリア教育プログラムを実施しています。「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」及び小学生向け出張授業「阪急ゆめ・まち わくわくWORKプログラム」は、2017年度に経済産業省が主催する「第8回キャリア教育アワード」で経済産業大臣賞(大賞)とともに受賞したほか、2020年度に文部科学省主催の「青少年の体験活動推進企業表彰」で最優秀賞である文部科学大臣賞を受賞しました。

「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」

鉄道の現場や、ホテル、宝塚歌劇、阪神甲子園球場など当社グループの事業や施設・人材を活かし、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しています。2021年度までに累計415のプログラムに1万8,000人超のこども達を招待しています(2021年度は新型コロナウイルスの影響によりオンラインにて開催)。



ホテルのパティシエ体験プログラム

TOPICS

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」

当社グループでは、「未来にわたり住みたいまち」づくりを目指して、2009年から社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」に取り組んでいます。本プロジェクトは、「地域環境づくり」と「次世代の育成」を重点領域としており、2020年5月に発表した「サステナビリティ宣言」に基づく、SDGsの達成に向けた取組の一つです。



〈基本方針〉

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ます。

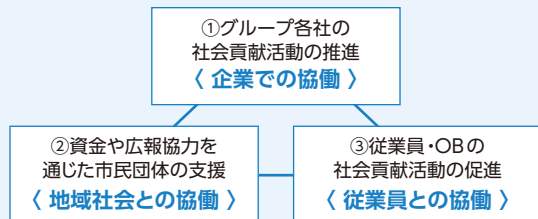
〈重点領域〉

まちを持続可能に発展させる
『地域環境づくり』

未来のまちの担い手を育てる
『次世代の育成』

〈主な活動内容〉

企業・地域社会・従業員の3つの協働を柱とし、さまざまな活動を行っています。



① 企業での協働

広報、協賛、上乗せ寄付を通じ、各社の社会貢献活動を促進しており、2021年度はグループ全体で105件の活動を実施しました(2020年度:96件)。

例) 1,000,000人のキャンドルナイト@OSAKA CITY 西梅田ナイト、阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊(→P89参照)

② 地域社会との協働

従業員有志の募金と当社からの上乗せ寄付により、阪急阪神沿線の市民団体を助成する「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」では、2021年度までに、166団体に9,906万円を助成しました。

③ 従業員との協働

従業員・OBの社会貢献活動への参加・継続を支援するため、グループ広報誌やメールマガジンを通じた情報の配信や社内外でのボランティアの機会提供を行っています。2021年度のボランティア活動の参加人数は4,633人に達しています。

取組例 「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」の運行

同プロジェクトの10周年を機に、2019年5月より、SDGsの達成に向けた多様なメッセージを発信する特別企画列車「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を、国や自治体・企業・市民団体等と連携して運行しています。車体の外観にはSDGsをイメージしたイラストを施し、車内ポスターやステッカーもすべてSDGsに関するものに統一しています。

また、2020年9月からは東急グループと協働運行を行っており、走行にかかる電力をすべて(実質的に100%)再生可能エネルギーで賄うなど、取組の拡充に努めています。

2020年12月には、これら一連の取組が評価され、第4回「ジャパンSDGsアワード(主催:日本政府のSDGs推進本部)」において、特別賞「SDGsパートナーシップ賞」を受賞しました。

同取組は、2025年の「大阪・関西万博」まで継続する予定です。



2022年4月にデザインをリニューアルした「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」

阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト WEBサイト <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/yume-machi/>



ESGに関する考え方・目標・取組・データ等については、「サステナビリティデータブック」でより詳しく紹介しています。
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/report/>

- 社会に関する掲載テーマ … 人権の尊重/安全・安心への取組/地域・社会への貢献/雇用・労働への取組/労働安全衛生(健康と安全)

特集
2

環境負荷の低いまちづくりへの貢献

当社グループは、地域とともに発展してきた企業グループとして、自らの事業活動のみならず、まち全体の環境負荷の低減に貢献することで、脱炭素社会の実現に向けた取組を推し進めています。

取組 1 公共交通ネットワークの拡充と利用促進によるアプローチ

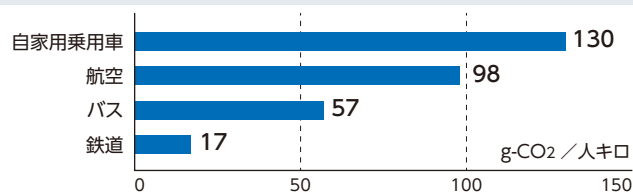
当社グループでは創業以来、公共交通ネットワークの拡大と利便性の向上に努めてきました。鉄道は、お客様一人あたりの輸送エネルギーが自動車の「約1/8」と非常に低いことから、一定の旅客数が見込める都市部においては、鉄道を核とした公共交通ネットワークを構築することで、脱炭素社会に向けたまちづくりに貢献できると考えています。

1. 公共交通ネットワークの拡充と環境負荷の低減に向けたこれまでの取組

当社グループでは、鉄道を中心に、バス・タクシーを含めた公共交通ネットワークの拡充を進め、駅を拠点にしたレンタサイクル事業にも早くから力を入れるなど、利便性の向上と併せて、環境負荷の低減にも注力してきました。

阪神なんば線は、神戸方面と奈良方面を結ぶ直通運転を実現し、公共交通を利用した通勤・通学のエリアが広がることとなりました。2009年の開業以降、多くのお客様にご利用いただいております。1日に約15万人が同線を利用しています。また、阪急摂津市駅は、省エネ・創エネと森林保全によるオフセットを組み合わせることで駅に起因するCO₂排出量を実質的にゼロにする、日本初の「カーボン・ニュートラル・ステーション」として、2010年に開業しました。加えて、2013年に開業した阪急西山天王山駅は、高速道路との結節機能をもち、駅と一体でパーク＆ライドの駐車場や高速バスの停留所を設けるなど、利便性と環境負荷低減の両立を実現しています。

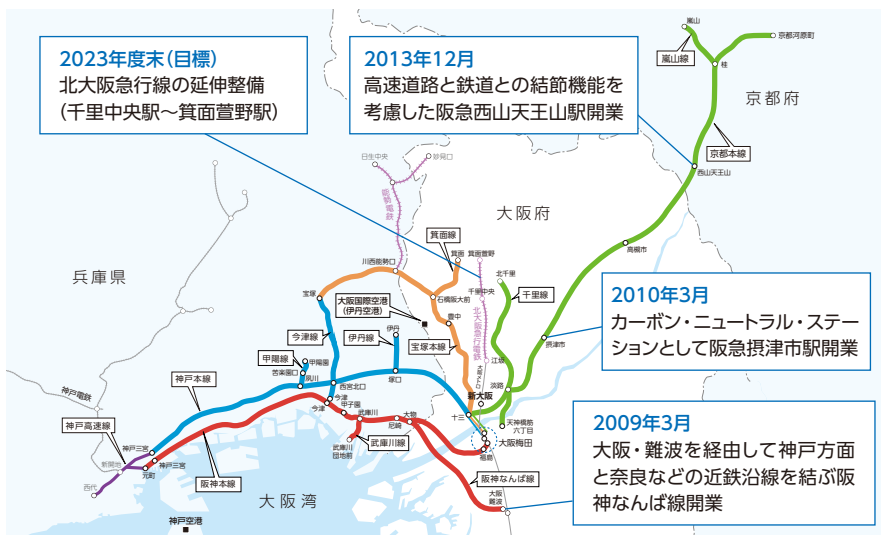
輸送量当たりの二酸化炭素の排出量(2019年度 旅客) ※国土交通省HPより



阪急摂津市駅



阪急西山天王山駅



2. 北大阪急行線の延伸によるCO2削減効果

さらに、北大阪急行では、2023年度末の開業を目指して、大阪北部にある千里中央駅から箕面萱野駅（新駅）までの約2.5kmの延伸を整備しています。北大阪急行線は、大阪メトロ御堂筋線に直接乗り入れているため、新駅からは乗り換えなしで新大阪・梅田・なんば・天王寺駅などの大阪都心にアクセスできるようになります。

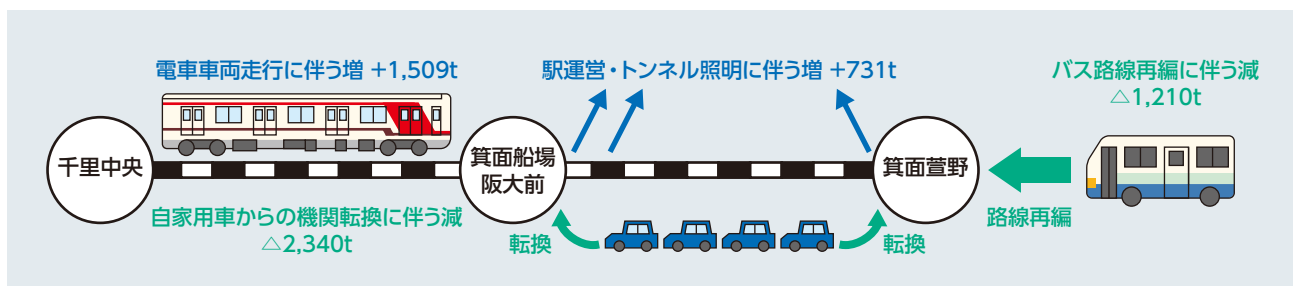
今回鉄道が延伸される箕面市は、市街地が東西に細長いにもかかわらず、これまで鉄道は同市西部地域の阪急箕面線だけだったために、自動車依存度が高いエリアとなっていました。しかし、この延伸計画により、市街地の真ん中に南北を貫く2つの駅を開業することで、駅までの徒歩・自転車圏が大幅に拡大します。また、駅を中心としたバス路線の再編による利便性の向上と、広域からのパーク＆ライドの促進などにより、新たに1日あたり約4万5千人が同線を利用すると見込まれています。

一方、名神高速道路・新名神高速道

路など主要な高速道路が北大阪地域を通っており、箕面市は大阪中心部に向けた物流網の起点になっていますが、幹線道路である新御堂筋(国道423号)は大阪府で最も交通量が多く、慢性的な渋滞が発生しています。大阪北部から市内に向けた鉄道が整備されることで、「人は鉄道」「物流は国道」の棲み分けを促し、新御堂筋の渋滞の緩和にもつながると期待されています。このように、今回の北大阪急行線の延伸を軸にモビリティを再構築することで、地域全体の環境負荷の低減と利便性の向上を図ることができます。

〈北大阪急行線の延伸によるCO2削減貢献量〉

自家用車からのモーダルシフトという社会的便益も加えると、下図のとおり、年間で△1,310t-CO₂、杉の木約15万本が吸収するCO₂の量を削減できる※、という結果になりました(当社試算)。



※林野庁WEBサイトより、スギ人工林1ヘクタール(1,000本)が年間約8.8t-CO₂を吸収するとして試算

3. 脱炭素社会の実現に向けた公共交通の有効性を更にPR

当社グループでは、現在、なにわ筋連絡線や新大阪連絡線などの新線計画を検討しています(詳細はP27)。また、省エネ車両の導入など、鉄道のエネルギー負荷の低減にも努めています。さらに、関西の鉄道事業者と連携した広域MaaSの推進など、お客様が公共交通の利便性を体感できる仕組みを構築するとともに、脱炭素社会における公共交通の有効性を発信していくことで、鉄道利用者の増加促進を図り、まち全体の環境負荷の低減に貢献していきます。

取組 2 お客様や企業等と連携したスポーツ事業によるアプローチ

当社グループではさらに、阪神タイガースとその関連施設の運営を通じて、多くのお客様や地元の自治体・企業と一体となり、周辺地域全体で環境負荷の低減に取り組んでいます。阪神タイガースを「ecoの旗手」とすることで、社会全体へのムーブメントにしていけることを目指しています。

1.KOSHIEEN“eco”Challenge

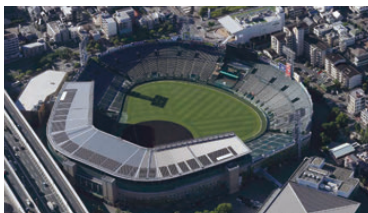
ツタにより緑化された外壁に象徴されるとおり、阪神甲子園球場では、従前より、環境への配慮に注力してきました。

2007～2009年の球場リニューアル工事以降、環境への配慮として、銀傘(内野席の大屋根)への太陽光発電の設置、井戸水・雨水の利用、プラスチックカップのリサイクル推進等に取り組んできました。

これに加えて2022シーズンから、オフィシャルエコアドバイザー/エコパートナーの企業やご来場いただいたお客様との協働をより一層推し進めるべく、「KOSHIEEN“eco”Challenge」を宣言し、新たに3つのテーマを設定して、さらに「環境にやさしい球場」を目指しています。



①廃棄物発生を抑止及びリサイクルの推進	プラスチックカップ・ペットボトルリサイクルの強化(2020シーズン中から取組強化) 甲子園カレー等、飲食包材のバイオマス素材への変更(2020シーズン中から順次実施) 球場スタッフユニフォームへのリサイクル素材の活用(2022シーズンから実施)等
②CO ₂ 排出量の削減	ナイター照明のLED化(2022シーズンから稼働) カーボン・オフセット試合の開催等
③再生可能エネルギー等の活用	銀傘への太陽光発電の設置(2010年3月から稼働) 井戸水・雨水の利用等(井戸水はリニューアル以前から、雨水は2009シーズンから利用)



年間193,000kwhを発電し、球場内で使用する電力のうち約3.6%を賄っています。



銀傘に降った雨水を地下タンクに貯水し、グラウンドへの散水や場内トイレの洗浄水に使用しています。

球場で回収したプラスチックカップを一部に使用したりリサイクルごみ袋を開発し、2022シーズンより同球場で使用しています。



2.ゼロカーボンベースボールパーク整備計画

阪神電気鉄道では、「ゼロカーボンベースボールパーク整備計画」として、阪神タイガースファーム施設(2軍本拠地)の移転先として予定されている兵庫県尼崎市の小田南公園をはじめ、その近隣の大物公園・大物川緑地及びそれらへの移動拠点となる尼崎市内の阪神電車各駅において、徹底した省エネルギー化と再エネ設備の導入、電力の地産地消などに取り組み、エリア全体の脱炭素化を目指しています。

同計画は、尼崎市と阪神電気鉄道による共同提案として、環境省の「第1回脱炭素先行地域※」に選定されました。

選定にあたっては、「阪神タイガース」と連携することにより、まちづくり・観光振興・地域活性化と脱炭素化との両立を目指した提案の実現可能性の高さや、アナウンス効果の大きさが評価されたことに加えて、パークへの動線となる鉄道駅の脱炭素化やEVバスの導入計画も評価されました。



整備後完成イメージ

※脱炭素先行地域:2050年カーボンニュートラルに向けて、民生部門(家庭部門及び業務その他部門)の電力消費に伴うCO₂排出の実質ゼロを実現し、運輸部門や熱利用等も含めてそのほかの温室効果ガス排出削減についても、日本全体の2030年度目標と整合する削減を地域特性に応じて実現する地域。

E

Environment



環境保全の推進



取組方針

脱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。

主な非財務KPI

非財務KPI	目標値	範囲	2021年度実績
CO ₂ 排出量の削減率	2030年度に2013年度比 △46% 2050年度にCO ₂ 排出量 実質ゼロ	当社及び子会社の国内事業所	2013年度比 △36.1%

環境基本理念

阪急阪神ホールディングスグループは、地球環境の保全は人類共通のテーマであるとの認識のもと、よりよい地球・生活環境を次世代に引き継ぐため、環境に配慮した事業活動を推進し、持続的発展が可能な社会づくりに貢献します。

環境基本方針

1. 事業の環境負荷を把握し、その低減を図ります。
2. 環境に関する法令その他の社会的要請を正しく理解し、それを遵守します。
3. 従業員一人ひとりが環境に配慮した行動ができるよう、従業員の意識向上に努めます。



ESGに関する考え方・目標・取組・データ等については、「サステナビリティデータブック」でより詳しく紹介しています。
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/report/>

● 環境に関する掲載テーマ … 環境マネジメント/気候変動/汚染と資源/生物多様性/水資源

CO₂など温室効果ガスの排出量の削減

カーボンニュートラルの実現に向けて

2022年5月に発表した長期ビジョンでは、2050年カーボンニュートラルに向けて、2050年度のCO₂排出量の目標を「実質ゼロ」と定めました。CO₂排出量の削減に向けて、財務の健全性と投資効率をみながら、省エネの着実な推進に取り組むとともに、技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再生可能エネルギー発電設備等の導入)の検討も進めていきます。

カーボンニュートラルに向けた基本的な取組方針

①省エネの着実な推進

まずはベースとなるグループのエネルギー使用量の削減に向けて、財務の健全性と投資効率をみながら、省エネの着実な推進に取り組む。

②創エネの検討

技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再生可能エネルギー発電設備等の導入)の検討を進める。

③再生可能エネルギー(環境価値)の購入

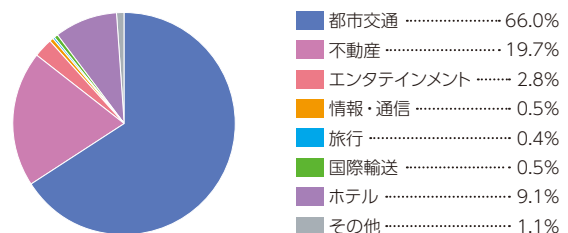
①、②の取組だけで目標を達成することが難しい場合は、再生可能エネルギー電力(環境価値)の購入によりカバーリングすることで対応していく。

CO₂排出量の推移(→ P12参照)

当社グループ全体で、省エネルギーの取組を進め、CO₂排出量の削減に努めています。

鉄道事業における省エネ性の高い新型車両の増加のほか、駅や商業施設、ホテル等において環境性能の高い設備やLED照明を導入するなど、消費エネルギーの削減に取り組んでおり、2021年度のCO₂排出量は、2013年度比で36.1%減少しています(393,821t-CO₂)。ただし、前年度比では、新型コロナウイルスの影響からの反動によるグループホテルの営業日数及び稼働増や、CO₂排出係数の上昇により、CO₂排出量は増加しました(前年度比+6.4%)。

2021年度のグループ全体のCO₂排出量(事業別)の内訳



※集計の対象は阪急阪神ホールディングス国内の子会社87社です。エネルギー消費量の把握が困難な一部事業は集計の対象外としています。
 ※事業別の内訳については、2021年度末時点のコア事業体制に基づき算出しています。

エネルギー効率の改善(省エネの推進)

省エネルギー型車両への更新

当社グループのエネルギー使用において、鉄道事業の運行に係るエネルギーは約40%を占めるため、当社グループでは鉄道運行における省エネルギーの取組を重要視しており、阪急電鉄及び阪神電気鉄道において、車両機器メーカーと開発協議等を行いながら、省エネルギー性能の高い車両の導入や更新に注力しています。

例えば、阪急電鉄の車両においては、高効率のVVVFインバータ制御装置・モーターのほか、前照灯を含むすべての照明機器にLED照明を採用し、省エネ性能の高い車両(従来型と比較して約50%の消費電力削減)の開発を実現しています。また、阪神電気鉄道の最新の普通用車両においては、永久磁石同期電動機を用いたVVVFインバータ制御の主回路システムほか、前照灯を含むすべての照明機器にLED照明を採用し、既存の普通用車両と比較して約60%の消費電力削減を実現しています。

省エネルギー車両導入実績(2022年3月末時点)

阪急電鉄

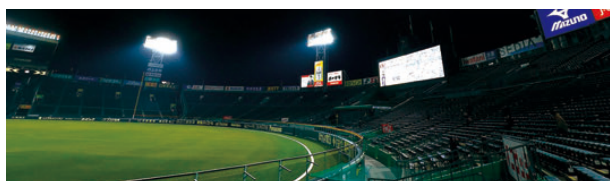
- VVVF車化率: 58% (98/170編成)
- アルミ車両: 826両 (64%)
- LED照明導入車両: 718両 (56%)
- ※保有車両の総数: 1,283両

阪神電気鉄道

- VVVF車化率: 67% (51/76編成)
- ステンレス車両: 162両 (45%)
- LED照明導入車両: 220両 (61%)
- ※保有車両の総数: 358両

LED照明の導入

当社グループの各施設ではLED照明の導入を順次進めています。阪急電鉄・阪神電気鉄道の車両のみならず、駅、車庫、トンネル、踏切等の鉄道施設をはじめとして、阪神甲子園球場、宝塚大劇場・東京宝塚劇場、商業施設、ホテル、流通店舗等で広くLED化を図っています。



阪神甲子園球場では2022年シーズンよりナイター照明をすべてLED化

再生可能エネルギー(太陽光発電など)の活用

太陽光発電設備の設置

当社グループの各施設に太陽光発電設備を設置して、再生エネの拡充に努めています。

設置例: 阪急摂津市駅、阪神大石駅、阪急西宮ガーデンズ、HEPファイブ、阪神甲子園球場等

[SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号]の運行(→P90参照)

阪急電鉄・阪神電気鉄道では、SDGsの達成に向けた多様なメッセージを発信する特別企画列車「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を、2019年5月から運行しています。

最新の省エネ車両を使って、従来型より消費電力を約50%

削減しているほか、走行に係る電力をすべて(実質的に100%)再生可能エネルギーで賄っています。



グリーン電力や排出枠の活用

当社は、2011年度より継続して、株主総会の当日に会場で使用するエネルギー使用に伴うCO₂排出量を、兵庫県の森林整備等のプロジェクトにより生み出された環境省オフセット・クレジットを活用し、実質的にゼロとする取組(カーボン・オフセット)を実施しています。

また、阪神甲子園球場や宝塚大劇場でも、「J-クレジット制度※」を活用し、カーボン・オフセットに取り組んでいます。2021年度は、阪神甲子園球場でカーボンオフセット試合として開催した6試合で、排出されたすべてのCO₂をオフセットしました。

※ J-クレジット制度: 省エネルギー機器の導入や森林経営などの取組による、CO₂などの温室効果ガスの排出削減量や吸収量を、クレジットとして国が認証する制度

環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大

当社グループでは、脱炭素・温室効果ガス削減等の社会的要請に応えるのみならず、環境面の先進性をもとに他社との差別化や競争力の強化を図るため、省エネに加え再生エネの導入、ゼロエネルギービルや住宅における先進的な取組の推進、グリーンビルディング等の環境認証の取得等に注力しています。

DBJ Green Building 認証

当社グループは、新築するオフィス・商業用途の大型ビルでDBJ Green Building 認証※の取得を推進しています。これまでに、「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」「阪急西宮ガーデンズ」で5つ星、「HEPファイブ」で4つ星、「神戸三宮阪急ビル」で3つ星を取得しています。



DBJ Green Building
2021

大阪梅田ツインタワーズ・サウス(5つ星)

※環境・社会への配慮が優れた不動産(グリーンビルディング)を対象に、日本政策投資銀行が5段階の評価ランク(1つ星から5つ星)の認証を行うもの

その他、環境に配慮した建物

2022年4月からは、大阪梅田ツインタワーズ・ノース/サウスの両ビルにおいて、共用部とオフィス専有部で使用するすべての電力※1をCO₂フリーの再生可能エネルギー由来の電力に切り替えています。これにより、建物所有者とともに入居企業も一体となって脱炭素社会の実現に取り組んでいます。

阪急阪神の住まいブランド「ジオ」においても、2011年7月末以降、販売するすべてのマンション※2でLow-E複層ガラスやLED照明（共用部・専用部）、電気自動車充電設備を採用するなど、率先して環境問題に取り組んできました。そして、2021年11月には、現在建設中の物件において住宅性能表示制度における「断熱等性能等級4以上」かつ「一次エネルギー消費量等級4以上」を取得することとし、また2022年10月には、2024年度以降に販売・賃貸の募集を開始するすべてのマンション※2をZEH-M oriented※3以上とすることとしました。

※1 コージェネレーションシステムによる自家発電分を除く。

※2 他社との共同事業など一部の物件を除く。

※3 ZEH-M Oriented（ゼッチ・マンション・オリエンテッド）：一次エネルギー消費量（2016年の省エネ基準で定められた「暖房」「冷房」「換気」「照明」「給湯」にかかるエネルギー消費量）において、共用部を含むマンション全体の消費量を20%以上削減するマンションのこと。

廃棄物発生を抑止およびリサイクルの推進

当社グループでは、循環型社会に資する環境保全活動の推進を取組方針に掲げ、事業活動に伴う環境汚染・廃棄物の発生等による環境負荷の把握・低減を図る※とともに、リサイクルを推進するなど、資源の有効活用に取り組んでいます。

※廃棄物・化学物質・水資源等については、サステナビリティデータブックに実績を開示しています。

阪神甲子園球場のプラカップリサイクル

阪神甲子園球場は、帝人フロンティア株式会社や株式会社シモジマと協働し、生ビールなどの販売に使用するプラスチックカップをリサイクルしています。

回収したプラカップを原料とするノベルティのピアカップホルダーを配布しているほか、2022年からは、再生原料を一部使用した「リサイクルごみ袋」を開発しました。ビール用プラスチックカップをリサイクルしたPET再生原料をごみ袋の原料に使用するの、日本初の実績です。



専用回収カート

ホテル事業における食品廃棄物リサイクル

阪急阪神ホテルズでは、食品廃棄量を非財務KPIとして設定し、(P61参照)食品加工時に出る廃材の有効活用や計量に関する仕組みの整備等を通じて、食品廃棄物の発生抑制に取り組んでいます。

また、一部ホテルでは、生ゴミを適切に分別し、再利用可能な生ゴミを堆肥や養豚飼料として再利用することで、資源の有効活用を図っています。

水資源の節約と有効活用

当社グループでは、環境基本方針に基づき、お客様や不動産事業のテナントなどステークホルダーの皆様にもご協力いただきながら、節水や中水設備の利用等により、上水の使用を極力低減することに取り組んでいます。

ホテル事業における節水の取組

阪急阪神ホテルズでは、連泊のお客様に、タオル・シーツを交換せずに使用いただくことを呼びかけ、節水に努めています。節約された洗濯費用の一部は、各地域の環境保全団体等へ寄付しています。

グループ各施設における水資源の有効活用

一部の商業施設では、雨水や飲食店舗の厨房排水を浄化処理して雑用水（植栽用散水やトイレの洗浄水）として活用する中水設備を採用しているほか、駅や各施設では節水型トイレの導入を推進しています。

阪急摂津市駅、阪急西山天王山駅では、雨水をトイレの洗浄水等に利用しているほか、阪神甲子園球場では、トイレの洗浄水に加えグラウンドへの散水用としても利用しています。

生物多様性の保全

当社グループは、「豊かなまちづくり」を重要テーマの一つとして掲げており、良質な住環境の整備に向けた取組として、自然環境・生物多様性の保全につながる活動をグループ全体で推進しています。

「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」における市民団体の助成

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」では、重点領域に「地域環境づくり」を掲げ、生物多様性の保全に取り組んでいます。その一環として、従業員の募金を基に、当社が同額を上乗せし沿線の市民団体を助成する「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」では、沿線の山や川などで、生物多様性に関する調査や保全活動等を行う市民団体への助成を行っています。



虫生川周辺の自然を守る会

六甲高山植物園における生物多様性保全事業

六甲高山植物園は、公益社団法人日本植物園協会に1947年の創立当初から加盟し、その地域拠点園として、世界の高山植物や寒冷地植物、六甲自生植物、その他絶滅危惧植物等約1,500種を野生に近い状態で植栽するなど、植物多様性を保全する事業に取り組んでいます。

兵庫県川西市エリアの里山整備

「日本一の里山」と称される黒川地区（兵庫県川西市）を沿線に擁する能勢電鉄では、行政や市民団体と連携し、2011年から森林整備活動に取り組んでいます。毎年、従業員ボランティアが下草刈りや間伐作業などを行い、多様な生物が集まる里山の再生・維持に注力しています。

04

財務・ 会社情報

CONTENTS

- 99 連結財務指標11ヵ年推移
- 101 グループ主要会社一覧
- 102 会社概要／株式情報



連結財務指標11ヵ年推移

年度	2011	2012	2013
経営成績(百万円)			
営業収益	¥ 649,703	¥ 682,439	¥ 679,157
営業利益	73,809	87,921	91,828
EBITDA ^(注1)	133,500	145,100	149,200
経常利益	65,393	74,914	81,191
税金等調整前当期純利益	43,419	62,192	83,542
親会社株主に帰属する当期純利益	39,252	39,702	46,352
包括利益	44,992	54,081	55,941
設備投資額	55,267	59,512	80,722
減価償却費	56,968	54,540	54,474
キャッシュ・フロー(百万円)			
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 124,525	¥ 127,655	¥ 146,991
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,295	△58,923	△45,517
財務活動によるキャッシュ・フロー	△78,978	△69,195	△105,079
現金及び現金同等物の期中増減額	767	817	△1,840
現金及び現金同等物の期末残高	23,572	25,581	24,497
財政状態(百万円)			
総資産	¥2,274,380	¥2,281,007	¥2,286,928
純資産	524,801	573,154	617,598
有利子負債	1,183,647	1,126,633	1,032,307
1株当たり情報(円)^(注2)			
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 31.13	¥ 31.48	¥ 36.76
親会社株主に帰属する当期純利益希薄化後 ^(注3)	31.13	31.47	36.75
純資産	407.01	443.63	477.69
年間配当金	5.00	5.00	6.00
財務指標			
営業収益営業利益率(%)	11.4	12.9	13.5
ROA(%) ^(注4)	2.8	3.3	3.6
ROE(%) ^(注5)	7.9	7.4	8.0
有利子負債/EBITDA 倍率(倍)	8.9	7.8	6.9
自己資本比率(%)	22.6	24.5	26.3
D/Eレシオ(倍) ^(注6)	2.3	2.0	1.7
その他の指標			
発行済株式総数(千株)	1,271,406	1,271,406	1,271,406
従業員数(人)	20,811	20,751	20,913

(注)

- EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額。なお、EBITDAのみ、億円未満を四捨五入しています。
- 当社は2019年度より、当社の子会社である阪急阪神不動産(株)は2018年度より、また阪急電鉄(株)及び阪神電気鉄道(株)は2017年度より役員報酬BIP信託を導入し、当該信託が所有する当社株式は連結財務諸表において自己株式として計上しています。
このため、1株当たりの純資産、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益及び希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益の算定にあたっては、当該株式数を控除対象の自己株式に含めて算定しています。
- 2019年度の希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載していません。
また、2020年度の希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。
- ROA = 経常利益 / 総資産の期首期末平均
- ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本の期首期末平均

2014	2015(注7)	2016	2017(注8)	2018	2019	2020	2021(注9)
¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	¥ 760,252	¥ 791,427	¥ 762,650	¥ 568,900	¥ 746,217
94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	39,212
150,100	166,500	159,300	160,800	171,400	154,100	60,300	100,700
85,590	104,479	100,607	103,774	110,543	88,795	△7,623	38,450
77,620	96,087	100,805	101,410	88,562	86,746	△41,013	38,592
54,201	69,971	71,302	66,361	65,476	54,859	△36,702	21,418
71,034	63,842	79,288	73,991	66,565	44,292	△22,803	17,251
68,115	66,639	86,212	86,404	114,368	81,090	108,472	120,302
53,143	53,701	52,800	53,276	54,172	56,542	55,733	59,107
¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	¥ 135,821	¥ 126,035	¥ 123,086	¥ △32,501	¥ 81,844
△52,529	△78,843	△84,845	△88,351	△116,160	△128,498	△102,151	△96,442
△81,746	△47,278	△30,595	△43,242	△11,171	964	134,631	15,141
△1,125	△1,978	△480	4,588	△1,848	△4,454	△375	1,983
23,497	22,363	22,530	27,501	27,589	23,526	25,222	29,422
¥2,279,638	¥2,282,180	¥2,349,831	¥2,404,926	¥2,466,223	¥2,489,081	¥2,621,028	¥2,722,841
679,482	724,237	804,659	866,512	915,381	937,672	909,985	915,363
955,828	916,570	899,523	866,758	877,055	903,480	1,063,048	1,095,965
¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	¥ 267.91	¥ 266.86	¥ 225.69	¥ △151.72	¥ 88.89
42.95	277.67	284.86	267.81	266.86	—	—	88.83
525.56	2,815.96	3,150.67	3,391.35	3,615.52	3,738.56	3,598.83	3,612.17
6.00	35.00	35.00	40.00	40.00	50.00	50.00	50.00
13.7	14.8	14.1	13.8	14.5	12.5	0.4	5.3
3.7	4.6	4.3	4.4	4.5	3.6	△0.3	1.4
8.6	10.3	9.4	8.2	7.6	6.1	△4.1	2.5
6.4	5.5	5.6	5.4	5.1	5.9	17.6	10.9
29.1	31.0	33.5	34.8	35.9	36.4	33.1	32.0
1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3
1,271,406	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281
21,037	21,607	21,860	22,152	22,654	22,800	23,192	22,869

6. D/E レシオ = 有利子負債 / 自己資本

7. 2016年度より国際輸送事業の輸出混載貨物等に係る取引について、営業収益の計上方法を純額表示から総額表示に変更しています。この変更に伴い、2015年度の営業収益については、遡及適用後の金額(総額表示)となっています。

また、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、1株当たりの純資産、1株当たりの年間配当金及び発行済株式総数については、2016年8月1日付で実施した株式併合(普通株式5株を1株に併合)を2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定した遡及適用後の金額を記載しています。

8. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用し、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

9. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用し、2021年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

グループ主要会社一覧

■ 主要連結子会社 (2022年4月1日現在)

都市交通事業

	会社名
鉄道事業	阪急電鉄(株)
	阪神電気鉄道(株)
	能勢電鉄(株)
	北大阪急行電鉄(株)
	神戸高速鉄道(株)
自動車事業	阪急バス(株)
	阪神バス(株)
	阪急タクシー(株)
	阪神タクシー(株)
流通事業	阪急電鉄(株) (株)エキ・リテール・サービス阪急阪神 (株)阪急スタイルレーベルズ
都市交通その他事業	アルナ車両(株)
	阪急設計コンサルタント(株)
	(株)阪神ステーションネット

不動産事業

	会社名
賃貸事業	阪急電鉄(株)
	阪神電気鉄道(株)
	阪急阪神不動産(株)
分譲事業等	阪急電鉄(株)
	阪神電気鉄道(株)
	阪急阪神不動産(株)
	阪急阪神ビルマネジメント(株)
	阪急阪神ハイセキュリティサービス(株)
	阪急阪神クリーンサービス(株)
	阪急阪神リート投信(株)
	(株)阪急阪神ハウジングサポート
ホテル事業	(株)阪急阪神ホテルズ
	(株)阪神ホテルシステムズ
	(株)有馬ビューホテル

エンタテインメント事業

	会社名
スポーツ事業	阪神電気鉄道(株)
	(株)阪神タイガース
	(株)阪神コンテンツリンク
ステージ事業	阪急電鉄(株)
	(株)宝塚クリエイティブアーツ
	(株)梅田芸術劇場

情報・通信事業

	会社名
情報・通信事業	アイテック阪急阪神(株)
	ユミルリンク(株)
	(株)ベイ・コミュニケーションズ

旅行事業

	会社名
旅行事業	(株)阪急交通社

国際輸送事業

	会社名
国際輸送事業	(株)阪急阪神エクスプレス
	(株)阪急阪神ロジパートナーズ
	HHE (USA) INC.
	HHE (DEUTSCHLAND) GMBH
	HHE (HK) LTD.
	HHE SOUTHEAST ASIA PTE. LTD.
	HHE: HANKYU HANSHIN EXPRESS

その他

	会社名
建設・環境事業	(株)ハンシン建設
	中央電設(株)
広告代理・制作事業	阪急阪神マーケティングソリューションズ(株)
人事・経理代行業	(株)阪急阪神ビジネスアソシエイト
グループカード事業	(株)阪急阪神カード
グループ金融業	(株)阪急阪神フィナンシャルサポート

■ 主要持分法適用関連会社 (2022年4月1日現在)

主要な事業の内容	会社名
百貨店事業	エイチ・ツー・オー リテイリング(株) [証券コード:8242]
鉄道事業	西大阪高速鉄道(株) 神戸電鉄(株)[証券コード:9046]
映画の興行	東宝(株)[証券コード:9602]
不動産賃貸事業	(株)東京楽天地[証券コード:8842]
民間放送業	関西テレビ放送(株)

会社概要／株式情報

阪急阪神ホールディングス株式会社 (2022年3月31日現在)

本社
〒530-0012
大阪市北区芝田一丁目16番1号
TEL:06-6373-5001(グループ経営企画室 経営推進部 IR担当)
FAX:06-6373-5042

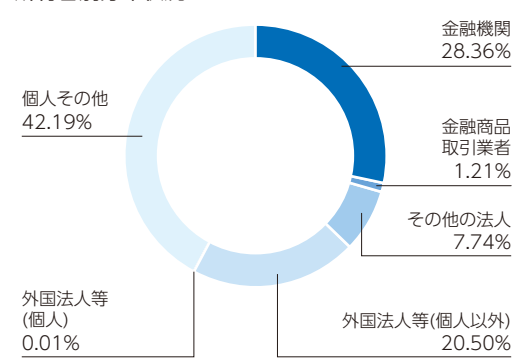
人事総務室東京統括部
〒100-0006
東京都千代田区有楽町一丁目2番2号
東宝日比谷ビル17階
TEL:03-3503-1568
FAX:03-3508-0249

資本金 99,474百万円
決算期 3月31日
従業員数 22,869人(連結ベース)
発行可能株式総数 640,000,000株
発行済株式総数 254,281,385株
株主数 79,492人
単元株式数 100株
上場証券取引所 東京
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

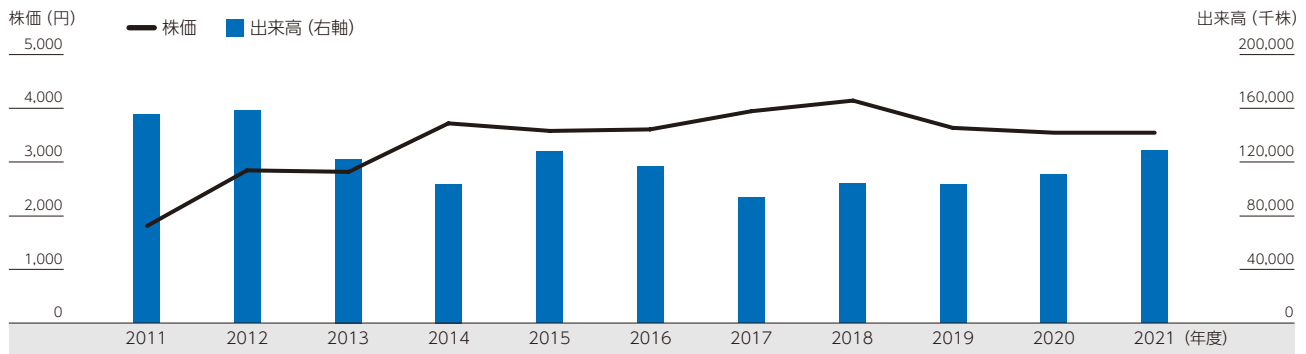
大株主

株主名	所有株式数 (千株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,117	14.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,974	4.94
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,224	2.15
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	4,563	1.88
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207	1.73
株式会社三井住友銀行	3,581	1.48
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	2,830	1.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	2,127	0.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	2,083	0.86
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	1,914	0.79

所有者別分布状況



株価・年間出来高の推移 (東京証券取引所)



(注)

- 1 株価は各年度末(3月末)時点、年間出来高は各年度(4月~3月末)の1年間を対象としています。
- 2 2016年8月1日を効力発生日とする株式併合及び単元株式数の変更を反映した調整後の数値です。

阪急阪神ホールディングス株式会社

〒530-0012 大阪市北区芝田一丁目16番1号

TEL.06-6373-5001 FAX.06-6373-5042

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

阪急阪神東宝グループ