



阪急阪神ホールディングス株式会社

阪急阪神東宝グループ

〒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>



タイトル・本文には見やすい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

統合報告書

Hankyu Hanshin Holdings

証券コード：9042

編集方針

本統合報告書は、阪急阪神ホールディングスの2024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

2024年4月～2025年3月(2024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。

各刊行物の位置付け

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関連の非財務情報(ESG戦略の具体的な内容・統合報告書の補足情報)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。 ▶阪急電鉄 ▶阪神電気鉄道 ▶北大阪急行電鉄 ▶能勢電鉄

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」で紹介しています。

社会 人権の尊重/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/企業倫理・コンプライアンス・腐敗防止の徹底/リスクマネジメント



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2025年9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

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。



CONTENTS

目次

Chapter 01 価値創造ストーリー

- グループ経営理念/グループのあゆみ 3
- 価値創造の軌跡 5
- 価値創造プロセス 7
 - ・未来のありたい姿 9
- 財務・非財務ハイライト 11
- 事業概要 13
 - ・各事業を変革させる取組：阪急阪神 DXプロジェクト 14
- 事業展開エリア 15

Chapter 02 価値創造に向けた成長戦略

- トップメッセージ 21
- 長期経営構想 26
 - ・事業戦略 27
 - ・財務戦略 29
 - ・人材戦略 31
 - ・財務責任者メッセージ 32
 - ・特集 - 事業戦略の実践 - 33
- グループガバナンスの強化について/宝塚歌劇における改革の取組について 39
- セグメント別戦略 43
 - ・2024年度業績の概要 43
 - ・都市交通事業 44
 - ・鉄道事業における安全・安心の追求 47
 - ・不動産事業 49
 - ・エンタテインメント事業 54
 - ・情報・通信事業 57
 - ・旅行事業 59
 - ・国際輸送事業 61

Chapter 03 価値創造を支える経営基盤

- サステナブル経営の推進 65
- 環境 67
 - ・持続可能な社会に向けた環境分野の取組の推進 67
 - ・脱炭素 69
 - ・TCFD提言に基づく情報開示 73
 - ・生物多様性 75
 - ・TNFD提言に基づく情報開示 75
 - ・資源循環 81
- 社会 82
 - ・人的資本～一人ひとりの活躍～ 82
 - ・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」 88
 - ・「ビジネスと人権」に関する取組 89
- ガバナンス 91
 - ・ガバナンスの充実に向けて 91
 - ・役員一覧 99
 - ・社外取締役メッセージ 101
- 社外からの評価・イニシアチブへの参画 105

Chapter 04 財務・会社情報

- 連結財務指標11年推移 107
- グループ主要会社一覧/会社概要/株式情報 109

Chapter) 1

価値創造ストーリー

民鉄企業の枠を超えたエクセレントカンパニーへの変革

社会変化と次世代の暮らしを見据えて
「安心・快適」、そして「夢・感動」の提供を追求

阪急阪神ホールディングスの歴史の始まりは明治時代。

以来、100年以上にわたり、祖業である鉄道事業の発展はもとより、
市場の開拓と事業フィールドの拡大を進め、着実な成長を実現してきました。

そして、現在。変化し続ける事業環境を踏まえ「長期経営構想」を策定。

「未来のありたい姿」を描き出し、グループ一体となった成長戦略を推進しています。

変わらないのは「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けするという使命。

社会変化と次世代の暮らしを見据えて、価値創造と成長スピードを加速させ、
民鉄企業の枠を超えたエクセレントカンパニーを目指します。

HISTORY グループのあゆみ

1907

箕面有馬電気軌道
(現 阪急電鉄)を創立



1910

鉄道の営業を開始
(宝塚本線[梅田-宝塚]、
箕面線[石橋-箕面])
土地建物分譲事業を開始
(「池田室町住宅地」売出開始)

1913

宝塚唱歌隊
(後の宝塚歌劇団)を結成

1926

宝塚ホテルが開業

1948

航空代理店業を開始
(パン・アメリカン航空と
日本で初めて代理店契約を締結)
わが国初のIATA 航空貨物
取扱代理店の認可を取得

1952

阪急不動産 (現 阪急阪神不動産)を設立

1960

阪急国際交通社 (現 阪急交通社)を設立

2006

阪急阪神ホールディングス誕生

2008 阪急西宮ガーデンズ 本館が開業

2009 阪神なんば線 (西九条-大阪難波)の営業を開始

2012 梅田阪急ビル
(現 大阪梅田ツインタワーズ・ノース)が全体竣工

2022 大阪梅田ツインタワーズ・サウスが全体竣工

1899

摂津電気鉄道
(現 阪神電気鉄道)を創立



1909

土地建物賃貸事業を開始
(西宮停留場前に
貸家30戸完成)

1924

甲子園球場を開設
(後に阪神甲子園球場と改称)

1935

大阪野球倶楽部 (大阪タイガース、
後の阪神タイガース)を設立

1948

航空代理店業を開始

1950

IATA 航空貨物取扱代理店の認可を取得

1967

ホテル阪神 (現 ホテル阪神大阪)の営業を開始

グループ経営理念

— 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、出合いを大切にし、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。

Towards the
next 100 years

次の100年に
向けて

積み重ねてきた約120年の歴史、 そして培ってきた「3つの力」を原動力に、提供価値を拡大

100年以上の歴史を持つ阪急電鉄と阪神電気鉄道。1900年代初頭から住宅分譲やエンタテインメント・商業施設等の開発に取り組み、沿線に人を呼び込みながら、鉄道ネットワークを広げました。現在は、鉄道・バス・タクシー等が連携し、京阪神を中心とした関西圏に一大ネットワークを形成しています。当社グループの最大の事業拠点「大阪梅田エリア」においては、エリアで一体となって、エリアマネジメントを推進。同エリアの魅力向上に向けた地域一体の取組を進めています。

▶ P.44 ▶ P.49

経営資本の効果的な投入・配分



暮らしをつなぐ
ネットワーク力

新たな
フィールドでの
挑戦

成長スパイラルを
生み出す
価値創造の
原動力

暮らしを彩る
コンテンツ力

暮らしを支える
まちづくり力

▶ P.35 ▶ P.54 ▶ P.59

当社グループが誇る二大コンテンツ「阪神タイガース」と「宝塚歌劇」。阪神タイガースは2025年に創設90周年を迎え、本拠地の阪神甲子園球場とともに、幅広いファンから支持されています。一方、宝塚歌劇の第一回公演は1914年。110年を超える歴史を継承し、現在は、劇場公演に加え、ライブ配信等を実施し、多くのお客様を魅了し続けています。また、旅行の総合ブランド「トラビックス」を中心とする多彩な旅行商品や様々なタイプのホテルを展開し、非日常を演出。グループの強みである「コンテンツ力」に磨きをかけながら、夢と感動をお届けしています。

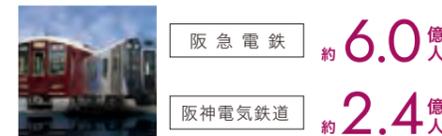
▶ P.33 ▶ P.37 ▶ P.44 ▶ P.49

創業者の小林一三は、住宅開発に加えて、宝塚大劇場や阪急百貨店など、沿線価値の向上に力を注ぎました。そして現在、グループの最大の事業拠点「大阪梅田エリア」においては、駅を中心とした安全・安心・快適な移動の実現とともに、駅直結のオフィスビルや複合施設等の大型開発を進め、西日本最大のターミナルへと成長しています。また、マンション及び戸建・宅地などの沿線で培った実績を活かし、沿線外や首都圏・海外でも不動産事業を展開。長い歴史の中で積み重ねてきた「まちづくり力」のもと、将来にわたり「住みたいまち」「訪れたいまち」のブランドを形づくっています。

暮らしを「つなぐ」「支える」「彩る」。こうした視点から新しい価値を次々と創造し、ステークホルダーからの信頼を獲得してきた約120年の歴史。その中で培ってきた独自の「ネットワーク力」「まちづくり力」「コンテンツ力」から成る「価値創造の原動力」を土台に、新たなフィールドでの挑戦を続け、持続可能で豊かなライフスタイルを提案する企業グループへと成長してきました。蓄積してきた経営資本を最大限に活かしながら、グループ一体となって提供価値の拡大に結び付けています。

2024年度実績

鉄道輸送人員



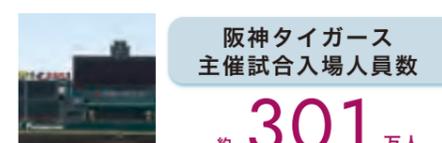
住んでみたい街アンケート(関西圏)



賃貸可能面積



阪神タイガース 主催試合入場人員数



宝塚歌劇 観劇人員数



※ 出所:MAJOR7(住友不動産など7社)による調査(2025年9月30日)

経営資本の蓄積・強化



長い歴史の中で培ってきた経営資本は価値創造の源泉。効果的な投入・配分により、提供価値の進化・拡大を図り、着実な成長につなげています。

+120年

価値創造力を高める6つの資本

人的資本 ▶ P.82

チャレンジ精神あふれる多様な人材

知的資本

時代の要請に応えるノウハウやブランド力

製造資本

安定的な収益を創出する豊富なアセット

財務資本

安定した財務基盤

社会関係資本

信頼・ブランド力に基づいたサービス

自然資本

良好な沿線環境

6つのコア事業を通じたグループ総合力の発揮 「長期経営構想」のもと、価値創造と成長スピードを加速

国内はもとより、海外も視野に入れ、「都市交通」「不動産」「エンタテインメント」をはじめとする6つのコア事業を展開。総合力を活かして、事業環境の変化を機敏に捉え、時代を先取りしながら、持続可能で豊かなライフスタイルを支える商品・サービスを提供しています。その目指すべき方向性を示すものが「長期経営構想」。事業・財務・人材から成る3つの戦略を推進し、グループ一体で価値創造に取り組み、成長スピードを加速させていきます。



- 当社グループに大きな影響を与える環境変化の要素**
- 人口減少(少子高齢化の進展、労働人口の減少)
 - 仕事に対する価値観の変化
 - コストの上昇
 - 技術の進展
 - 気候変動による自然災害の増加
 - 持続可能な社会への貢献
 - 資本市場からの要請
 - インバウンドの増加
 - 新興国の成長
 - 関西の国際化

未来のありたい姿 ▶ P.9
 出会いとつながりの総量が増え、
 幸せと活力で満たされたウェルビーイングな社会



長期経営構想 ▶ P.26
 - スローガン -
 深める沿線 広げるフィールド ~未来へ、そして世界へ~

① 事業戦略 ▶ P.27

② 財務戦略 ▶ P.29 ③ 人材戦略 ▶ P.31

戦略の推進力を高める仕組みの整備

サステナビリティ宣言 ▶ P.65
 - 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

6つの重要テーマ(マテリアリティ)

- ① 安全・安心の追求
- ② 豊かなまちづくり
- ③ 未来へつながる暮らしの提案
- 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

グループ経営理念 ▶ P.4

未来のありたい姿(が実現しているさま)

出会いとつながりの総量が増え、幸せと活力で満たされたウェルビーイングな社会

持続可能な社会の実現に向けて

— 長期経営構想を通じて私たちがなすべきこと —

お客様のニーズに寄り添った商品・サービスを提供し続ける

事業活動を通じて社会課題を解決し持続可能な社会に貢献する

サステナブルで良質な商品・サービスを提供し、お客様から選ばれ続けることで、共感・共創の輪を広げていく

お客様のベネフィット

安心感

私好みに選べる

未来への貢献実感

当社グループの提供価値

一歩先の先進性

選択肢の多様性

共感・共創の機会

今も未来も
誰もが自分らしい生活を送れるように、
**サステナブルな行動を
自然と選択できる社会へ**

私たちが描く未来の沿線の姿

当社グループの沿線エリアが、「住んでいて幸せ」「住んでみたい」と思える快適で魅力的な都市であり、「国内外から仕事や観光で訪れたい、また住みたい、働きたい」というグローバルな国際都市でもあり、環境の観点でもウェルビーイングの観点でも優れた持続性のある都市になっている。また、その「まちづくり」がグローバルに展開されている。

“良い”もの

新たな技術も取り入れながら、もっと快適で豊かな暮らしや、持続可能な社会の実現に向けたサービスを届ける

深める

国際交流拠点化を通じた住むにも訪れるにも魅力的な都市を作る

広げる

地域に根差した理想の沿線をグローバルにデジタル技術の活用により空間さえも越える

ワクワク

日常で非日常をさらに大きな夢・感動を

暮らす

暮らしに上質なひとときを

学ぶ・働く

交わる

共創できる仕組み 自然との融合

新しく

これまでにない驚きを

訪れる・遊ぶ

守る

安心して暮らせる仕組みを作る

生み出す

新しいアイデアが生まれる空間を演出する 未来志向のライフスタイルを提案する

● …お客様が感じる価値
● …当社グループが提供する価値

お客様・社会の姿

- お客様が当社グループに対し、強い安心感や絶対的な信頼感を抱いている。
- 当社グループのサービスを利用するお客様が、日常で非日常を味わい、暮らしに彩りを感じている。
- 当社グループの成長が関西の成長、ひいては日本の成長を支えている(グループの成長が社会が豊かになることにつながっている)。

従業員の姿

- 少子高齢化の時代にあっても、当社グループの沿線が、定住人口・交流人口の増加や魅力の向上によりさらに活性化しており、また「阪急電車」「阪神電車」「阪神タイガース」「宝塚歌劇団」といった、人々に愛されるブランド・文化を担っていることに対し、従業員が責任感と誇りを持っている(従業員がグループの成長を通じて自己実現を果たしている)。
- 多様性を持つ従業員のつながりが、グループの成長力の源泉となっている。
- グループ内だけでなく、他の企業ともつながり、変革・イノベーションを起こしている。
- 従業員の誰もが、心身ともに健康でいきいきと活躍している。

当社グループの姿

- 地域性や歴史を大切にし、多様な価値観を理解し、リソースを掛け合わせて、新たな価値を実現している。
- 多様性を力に、人と人がより良くつながる都市や事業を、地球視点(グローバル&SDGs)で展開している。
- 社会に多様な選択肢を提供しており、お客様が自分好みにサービスを選んでいる。
- 誰もが参画しやすく共感できる、さまざまな活動を共創していく基盤を提供している。
- AIをはじめとする新たな技術を活用することで、高い生産性が実現できている。

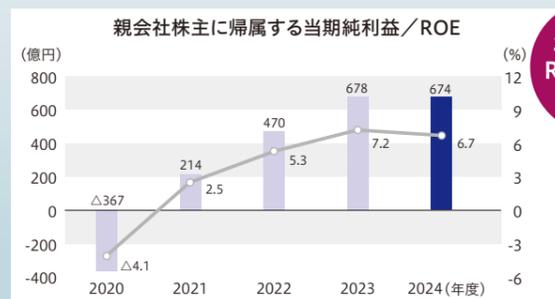
駅を中心とした「利便性の高いまち」「住むにも訪れるにも魅力的なまち」「多様な人や産業が交わる活力のあるまち」

財務ハイライト

主要財務指標(グラフ)

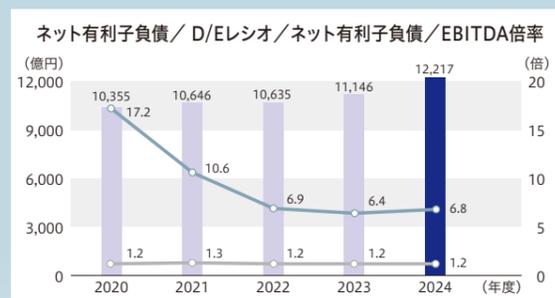
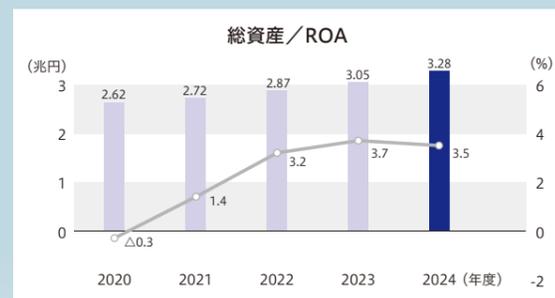


■ 事業利益 ○ 営業収益事業利益率(右軸)
 (注) 事業利益 = 営業利益 + 海外事業投資に伴う持分法投資損益(2022年度以前は海外事業に係る持分法適用関連会社が存在していなかったため、「事業利益 = 営業利益」)

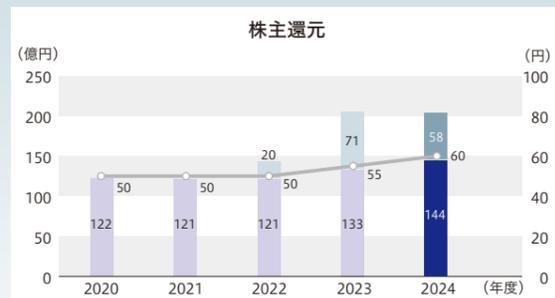
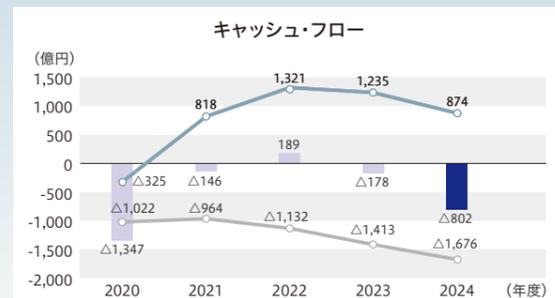


2030年度
ROE8%~
達成へ

■ 親会社株主に帰属する当期純利益 ○ ROE(右軸)
 (注) 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



■ ネット有利子負債 ○ D/Eレシオ(右軸) ○ ネット有利子負債/EBITDA倍率(右軸)

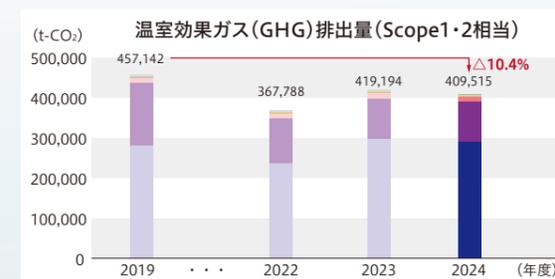


■ 年間配当金総額 ■ 自己株式取得額 ○ 1株当たりの年間配当金(右軸)

(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年度以降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

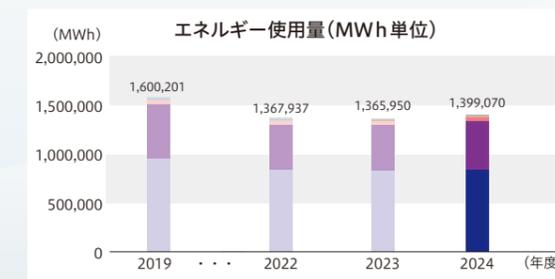
環境(Environmental)



■ 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 ■ その他

当社グループでは、2025年3月に策定した長期経営構想において、GHG排出量の削減目標を見直し、2035年度の間目標として2019年度比60%削減を新たに定めました。

2024年度のGHG排出量は409,515t-CO₂(2019年度比10.4%減)となりました。前年度比では、再生可能エネルギーの導入促進等により2.3%減少しました。



■ 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 ■ その他

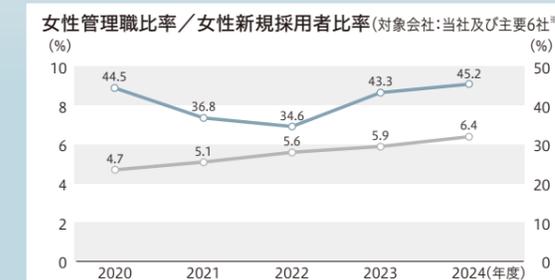
2024年度のエネルギー使用量は1,399,070MWhで、前年度比では2.4%増、2019年度比では12.6%減となりました。

社会(Social)



■ 安全関連設備投資額 ■ その他の設備投資額
 (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

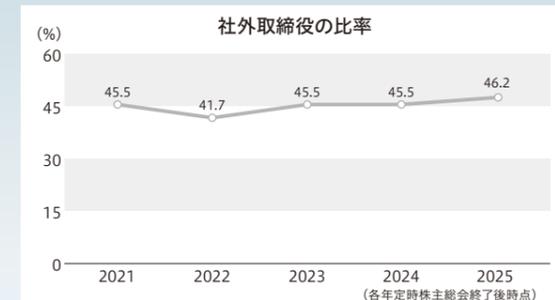
当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。2024年度の安全関連設備投資額は、車両の更新・改造等から前年度比で増加しており、阪急電鉄が279億円、阪神電気鉄道が68億円となりました。主な内容は、車両の更新・改造、ホーム柵の設置、高架橋の耐震補強、踏切の安全対策等です。



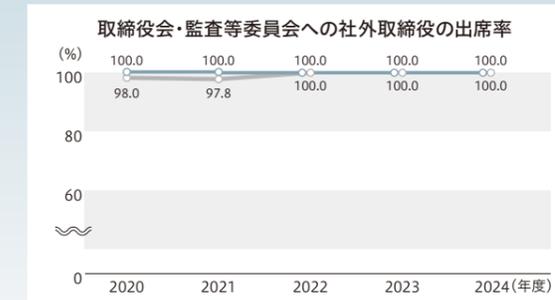
○ 女性管理職比率 ○ 女性新規採用者比率(右軸)
 ※主要6社: 阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ

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います。2024年度は、女性管理職比率は6.4%、女性新規採用者比率は45.2%となりました。

ガバナンス(Governance)



(各年定時株主総会終了後時点)



○ 社外取締役 取締役会 ○ 社外取締役 監査等委員会
 (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。

事業概要

コア事業の有機的な融合から広がるグループ一体となった成長

当社グループでは「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阪急阪神ホールディングスのもと、「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。

コア事業	中核会社	事業内容
都市交通事業	阪急電鉄	鉄道事業 阪急電鉄、阪神電気鉄道の2社を中心に、関西圏で鉄道ネットワークを形成 自動車事業 バス・タクシーの運営。沿線地域の利便性向上のため、鉄道との連携も強化 ▶ P.44 流通事業 阪急・阪神沿線の駅ナカを中心に、小売サービスを運営
不動産事業	阪急阪神不動産※	賃貸事業等 大阪梅田エリアや阪急・阪神沿線を中心に、商業施設・オフィスビルを保有。不動産開発にも注力。プロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業や、不動産ファンド・リート事業等も展開 住宅事業 マンションや宅地・戸建住宅の分譲を、沿線や首都圏を中心に展開 ▶ P.49 海外不動産事業 ASEAN諸国や先進国（アメリカ・オーストラリア等）において、住宅分譲や賃貸事業を展開 ホテル事業 東京、大阪をはじめとする各地で、幅広いタイプのホテルを展開
エンタテインメント事業		スポーツ事業 プロ野球チーム「阪神タイガース」及び同球団のホームグラウンドであり高校野球の舞台でもある「阪神甲子園球場」の経営及び関連事業の運営。音楽事業（ビルボードライブ）や、六甲山上で観光事業も展開 ▶ P.54 ステージ事業 「宝塚歌劇」の公演に加え、オリジナルグッズの販売や映像・音楽の配信等の歌劇関連事業を運営。また、梅田芸術劇場の運営及び演劇の制作・興行等を展開
情報・通信事業	阪神電気鉄道	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 ▶ P.57
旅行事業	心に届く旅 阪急交通社 Direct to your heart	旅行事業 海外・国内旅行及び訪日旅行（インバウンド）の企画・募集・手配・サポート業務、出張手配等を行う業務渡航等を実施。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 ▶ P.59
国際輸送事業	HANKYU HANSHIN EXPRESS	国際輸送事業 グローバルフォワードとして、世界各地に拠点を構え、国際総合物流事業を展開。倉庫・ロジスティクスを軸に、航空輸送、海上輸送、通関業と合わせて、お客様のサプライチェーン全体の課題を解決する物流サービスを提供 ▶ P.61

※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。

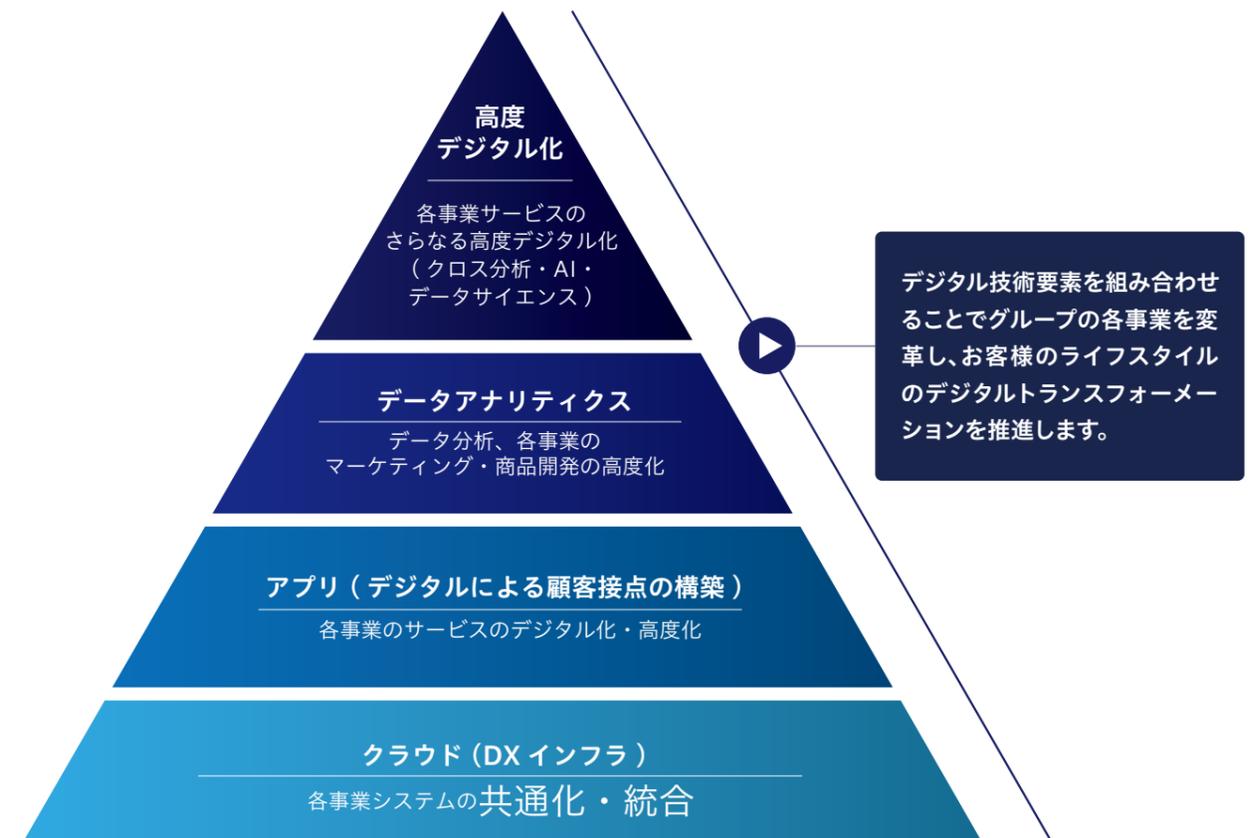
各事業を変革させる取組：阪急阪神DXプロジェクト

当社グループでは、2021年に「阪急阪神DXプロジェクト」を始動させました。

阪急阪神DXプロジェクトを通じて、お客様との接点の多様化を進め、お客様一人ひとりに寄り添いながら、お客様のライフスタイルのデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進します。

具体的には、デジタルの利点を活かした取組を進め、沿線にお住まいの方をはじめとする多くのお客様に対して、さらに「安心・快適」な生活をお届けするとともに、当社グループが有する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」の提供を拡大します。

この目指す姿を実現するために、当社グループはリアルなサービスとデジタル技術を組み合わせ、各事業を変革(トランスフォーム)していきます。



DXの基盤となるグループ共通ID「HH cross ID」の現在の状況

当社グループでは、グループで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2021年から導入しました。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。

現在は、22個のサービスでHH cross IDを導入しており、約145万人の会員数となっていますが、今後も連携するサービスを拡大していくことで、2030年度には300万人の会員数を目標に掲げています。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きます。



事業展開エリア

圧倒的No.1の沿線の実現を目指して (参考 特集①) ▶ P.33

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・提供し続け、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 (住友不動産など7社)による調査(2025年9月30日))



兵庫県

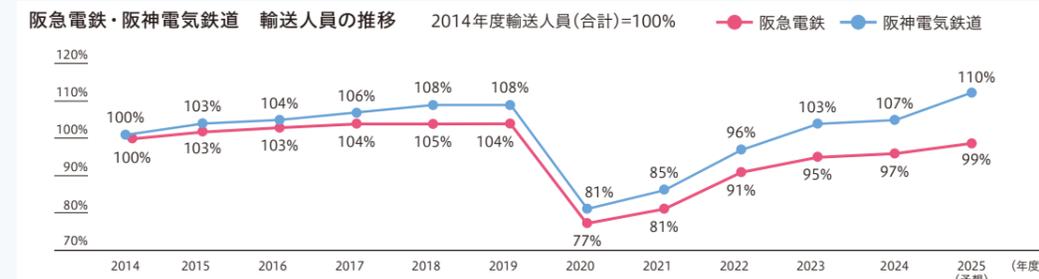
大阪府

京都府

京都本線

強固な交通ネットワーク

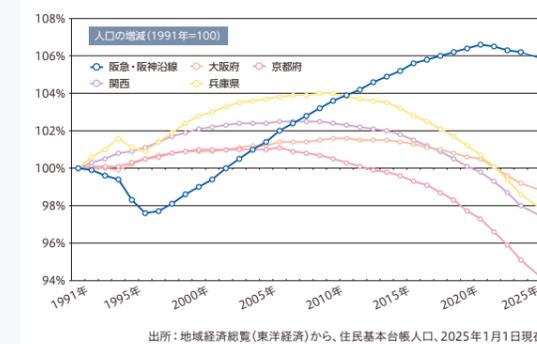
大阪梅田と神戸・宝塚・京都を結ぶ阪急電鉄と、神戸から大阪梅田(キタ)と大阪難波(ミナミ)に乗り入れる阪神電気鉄道。この2社を中心に、社会を支える鉄道インフラとして関西圏で鉄道ネットワークを形成しています。鉄道輸送人員はコロナ禍で大きな影響を受けましたが、回復がみられています。



沿線の魅力を高めてきたまちづくりの成果

創業当初から沿線各所でのまちづくりを続けてきた当社グループの沿線人口は、少子高齢化が進む中でも堅調に推移してきました。また、「住んでみたい街アンケート (関西圏)」でも、上位20位のうち16の街に当社グループの沿線が選ばれるなど、高い評価をいただいています。

人口推移



住んでみたい街アンケート(関西圏)

順位	地名	(所在)	順位	地名	(所在)
1	西宮北口駅	(兵庫県西宮市)	11	天王寺駅	(大阪府天王寺区)
2	大阪梅田駅・大阪駅	(大阪府北区)	12	千里中央駅	(大阪府豊中市)
3	夙川駅	(兵庫県西宮市)	13	福島駅	(大阪府福島区)
4	岡本駅	(神戸市東灘区)	14	本町駅	(大阪府中央区)
5	西宮駅	(兵庫県西宮市)	15	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)
6	高槻駅・高槻市駅	(大阪府高槻市)	16	中津駅	(大阪府北区)
7	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	17	江坂駅	(大阪府吹田市)
8	神戸三宮駅・三ノ宮駅	(神戸市中央区)	18	甲子園駅	(兵庫県西宮市)
9	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	19	神戸駅	(神戸市中央区)
10	御影駅	(神戸市東灘区)	20	垂水駅	(神戸市垂水区)

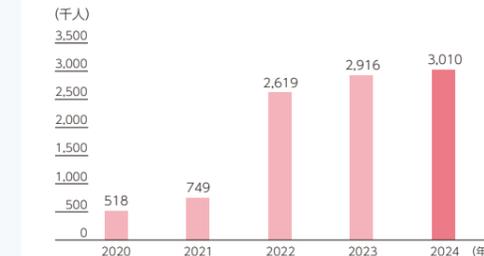
※ランキング上位20のうち、16が当社グループの沿線

出所: MAJOR7 (住友不動産など7社)による調査(2025年9月30日)

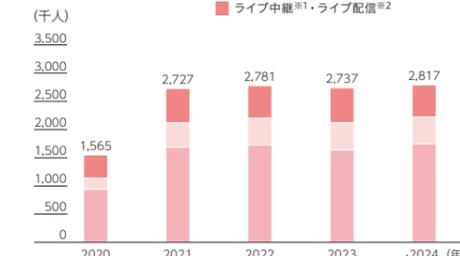
幅広いファンに支持される二大コンテンツ (参考 特集②) ▶ P.35

エンタテインメント事業で展開する「阪神タイガース」と「宝塚歌劇」は、幅広いファンに支持され、長年の歴史を通じて多くの人々に夢・感動をお届けしています。

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(2020年度から開始)



■ 関西国際空港

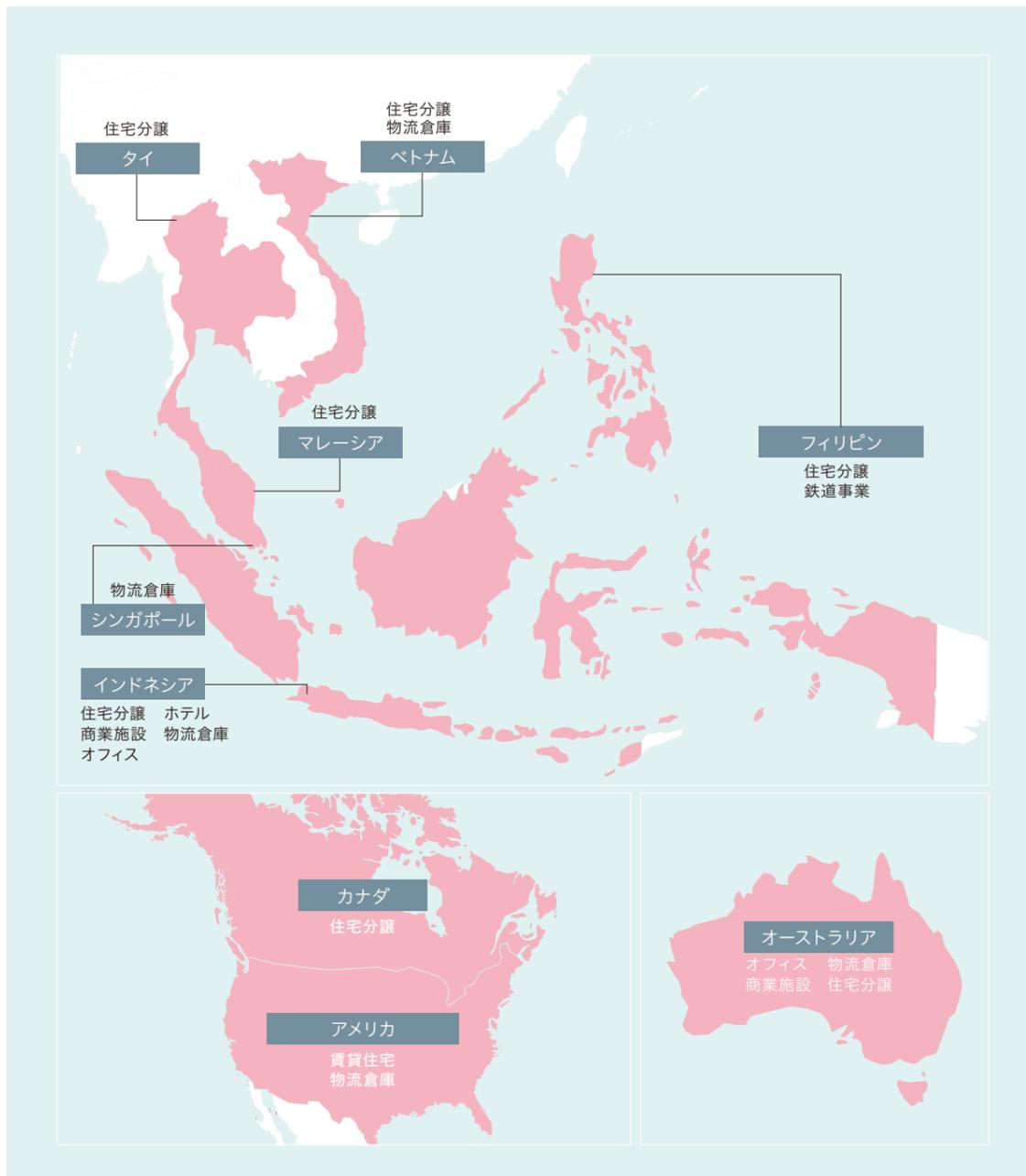
事業展開エリア

関西圏での実績を活かし、エリアを超えた展開へ (参考 特集③) ▶ P.37

沿線で展開してきた豊かなまちづくりをASEANを中心とした海外や首都圏にも拡げています。

海外における事業展開

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を中心としながら、アメリカ、カナダ、オーストラリアといった先進国においても不動産事業の展開を進め、規模の拡大を目指しています。また、2024年5月にはフィリピンで鉄道事業に参画しました。



■住宅分譲

2015年にベトナムのホーチミン市でマンション分譲事業を開始し、これまでにタイ・ベトナム・インドネシア・フィリピン・オーストラリア・マレーシア・カナダの7か国で61プロジェクト(7万戸超)を展開しています。

(2025年3月31日時点)

進出国	プロジェクト数	分譲戸数
タイ	37 プロジェクト	約 30,530 戸
ベトナム	7 プロジェクト	約 23,220 戸
インドネシア	6 プロジェクト	約 7,110 戸
フィリピン	8 プロジェクト	約 6,210 戸
オーストラリア	1 プロジェクト	約 2,000 戸
マレーシア	1 プロジェクト	約 850 戸
カナダ	1 プロジェクト	約 140 戸
合計	61 プロジェクト	約 70,060 戸

■開発・賃貸

ASEAN諸国で注力してきた住宅分譲事業に加え、ストック型事業(不動産賃貸事業)や回転型事業(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。



オーストラリア(メルボルン)の物流倉庫

首都圏における不動産事業の展開

首都圏では、現在進行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きます。また、多様な働き方に対応した中規模オフィスの提供や短期回収型事業の取組を加速させながら、再開発や建替案件も展開を拡大します。

■中規模オフィスシリーズ「SUITE (スイテ)」

「働く場にも、おもてなしを。めざすのは永く愛されるオフィス。」をコンセプトに中規模オフィスシリーズ「SUITE (スイテ)」を首都圏で積極的に展開していきます。



スイテ日本橋人形町

SUITE
スイテ

■賃貸マンションブランド「ジオ エント」

短期回収型事業として、投資家向けの収益用賃貸マンションや学生寮等の開発を首都圏を中心に推進しています。



賃貸マンションブランド「ジオ エント」



外観イメージパース

八重洲2丁目中地区第一種市街地再開発事業(2029年1月末竣工予定)

当社グループが参画する本プロジェクトでは、阪急阪神不動産が事務所床の区分所有権を取得。また、阪急電鉄が劇場床の区分所有権を取得し、最新の設備を備えた約1,300席の劇場を新設します。

敷地面積	約 19,560m ²
延床面積	約 389,290m ²
規模	地上 43 階、地下 3 階
建物用途	事務所、店舗、劇場、サービスアパートメント、 インターナショナルスクール、バスターミナル、駐車場

価値創造に向けた成長戦略

Contents

21 トップメッセージ

26 長期経営構想

- ・事業戦略
- ・財務戦略
- ・人材戦略
- ・財務責任者メッセージ

33 特集 - 事業戦略の実践 -

- ・特集1 圧倒的No.1の沿線の実現
- ・特集2 コンテンツの魅力の最大化
- ・特集3 エリアを超えた展開(海外)

39 グループガバナンスの強化について / 宝塚歌劇における改革の取組について

43 セグメント別戦略

- ・2024年度業績の概要
- ・都市交通事業
鉄道事業における安全・安心の追求
- ・不動産事業
- ・エンタテインメント事業
- ・情報・通信事業
- ・旅行事業
- ・国際輸送事業

Key points

民鉄企業の枠を超えたエクセレントカンパニーへの変革を加速させる「長期経営構想」の策定

- バックカスティングによる「長期経営構想」の策定。
「未来のありたい姿」の実現に向けて、「事業」「財務」「人材」から成る3つの成長戦略を推進しています。
- 「事業戦略」においては「圧倒的No.1の沿線の実現」「コンテンツの魅力の最大化と新コンテンツの開拓」「エリアを超えた展開(首都圏・海外)」「ビジネスソリューションへの注力」の4つの方向性を設定。
沿線を中心とした既存のフィールドの深掘りと同時に、新たなフィールドでの挑戦を継続しています。
- 「長期経営構想」に基づく各事業の取組を設定。
6つのコア事業における着実な実行とともに、事業間シナジーを高め、グループ全体での継続的な成長を目指しています。

Message from CEO



「Kansai」、そして世界へ。
人々が豊かになる未来を創り出してまいります。

阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役社長 グループCEO

嶋田 泰夫

関西の飛躍に向けて

2025年は、関西で多くの大きな出来事がありました。

まず何と言っても「大阪・関西万博」の開催です。開幕まではネガティブな報道が多かったものの、日を追うごとに多くの方々がお来場するようになり、大変な賑わいとなりました。入場の予約すら取れないという状況になることを、誰が想像していたでしょうか。大屋根リングからの景色は、これからも皆さんの心の中にいつまでも残っていきと思います。万博が始まる前から、関西にはインバウンドのお客さまを中心に多くの皆さんが訪れていましたが、鉄道の定期外収入の動きなどを拝見していると、この万博をきっかけに、沿線にお住まいの、特にコロナ禍以降外出を控えておられたご高齢の方などが「お出かけの楽しさ」を思い出していただいたように思います。「皆さんのマインドを切り替えた」という点では、万博開催の意義は非常に大きく、私たちもこの流れを一層加速していきたいと思えます。

二つ目は、今年3月の「グラングリーン大阪 南館」の開業です。旧梅田貨物駅跡地「うめきた地区」の再開発は、1期の先行開発区域の都市計画決定から約20年の歳月を経て、いよいよ最終段階を迎えようとしています。「みどり」とイノベーションの融合」という街づくりのコンセプトに沿って、大きな芝生広場が誕生し、その周囲を豊かな「みどり」が彩っています。ご家族連れの方をはじめとする多くの皆さんが、休日を中心にこの街を訪れていますが、平日には周辺のオフィスワーカーもここでリフレッシュして、新たなイノベーションを起こしていくことでしょう。特に、世界をリードするイノベーションの拠点である「JAM BASE」に加えて、関西を代表する企業の最先端のオフィスが、このグラングリーン大阪に集積しますので、さまざまな交流が起こす化学反応が今から楽しみです。また、既にバラエティに富んだお店の顔ぶれが並ぶ商業施設やホテルも多くのお客さまをお迎えしていますが、今後レジデンスの整備も加速されますので、大阪梅田エリアの表情がさらに変わっていくことでしょう。

将来にわたって真に関西が世界に飛躍していくためには、まず、万博をきっかけに大きく知名度が上がったこの「Kansai」

を核として、西日本全体を含めた広域観光を強化していくことが非常に重要です。加えて、これらをベースにした観光産業の育成はもちろんですが、万博のビジネスマッチングなどをきっかけとした、イノベーションによる新産業の創出などを起爆剤としていかなければなりません。その中で、大阪梅田エリアを中心とした当社沿線に、人材や情報が自然に集まるような持続的なエコシステムを構築し、それを通じて地域の発展に貢献していきたいと考えています。これからまさに当社グループの力量が問われますが、すばらしい未来を形にすべく、グループ丸となって全力を尽くしてまいります。

長期経営構想～民鉄企業の枠を超えたエクセレントカンパニーへ

当社では、2025年3月に長期経営構想を発表いたしました。コロナによるパンデミックの厳しい時期を乗り越えて収益構造の強靱化を進め、おかげさまで順調に回復基調に乗せることができている。海外不動産事業をはじめとする新たな収益源の開拓にも取り組み、足元の業績は堅調に推移しています。しかしここ数年、取り巻く環境の不確実性はさらに増えています。コロナ禍は言うまでもありませんが、その後の現下の国際情勢の変化、AIをはじめとする技術の発展などは、10年はおろか、5年前でさえ誰も想像できなかったのではないのでしょうか。これからは、ますます何が起ってもおかしくない時代になると思います。一方で、2024年には出生数が70万人を割り込み、9年連続で過去最少を更新するなど、少子高齢化という現実には想定以上のスピードで加速しています。

今、当社グループは、沿線を中心に多くの方々の日常を支える商品・サービスを提供していますが、万が一、これから起こるさまざまな変化に私たちが対応できなければ、皆さんの「日常」に大きな影響を与えてしまうことになりかねません。

お客様に「安心・快適」そして「夢・感動」という価値をベースとした、より良い暮らしのスタイルを提供し続けていくことは、これからも当社グループの最大の責務です。そのためにも、当社グループがこれまで社会に提供してきた価値や、それを着実

にお届けする責任の重さを改めて認識し、環境の変化に合わせて自らを変革していかなければなりません。

今まで当社グループは、それぞれの事業が自立して強いブランド力を持ち、「強い個々の事業の総和がグループの力である」と考え、収益力の最大化を図ってきました。しかし、少子高齢化をはじめとするさまざまな変化には、そのスタンスで対応するだけではかなり難しいのではないかと思うに至りました。

長期経営構想の詳細は、本書26ページから32ページに記載のとおりですが、当社グループが関わるあらゆるフィールドにおいて、「出会いとつながりの総量が増え、幸せと活力で満たされたウェルビーイングな社会」の実現を目指して、「未来の姿」を描き出し、グローバルな展開も視野に入れながら、グループ一体での価値創造を一層加速してまいります。特に、沿線を中心とした既存のフィールドの深掘りと新たな挑戦を継続するとともに、資金や人材といった経営資源を可能な限り最適に配分することによって成長投資の拡大と資本効率の向上を両立させ、まずはROE8%以上の達成を目指します。

そしてまさしくこれから、大阪梅田エリアを中心とした沿線では、大規模なプロジェクトを推進する時期を迎えます。これらのプロジェクトを完遂させることにより、民鉄企業の枠を超えたエクセレントカンパニーへと変貌を遂げ、持続的な成長を継続していく所存です。

投資家の皆さまとの対話を経て

この長期経営構想を発表後、多くの投資家やアナリストの皆さまとコミュニケーションを取らせていただきました。成長戦略と資本効率の両立を図りながら、将来にわたってお客様に新たな喜びと価値を提供するという長期経営構想が目指す方向性は、概ねご理解いただいたと思っています。

その中で一部の方から、2030年度に想定する指標の実現に向けた戦略の具体性についてご意見を頂戴しましたが、今回の長期経営構想では、2030年度の「あるべき姿」を最初に設定しています。海外不動産事業や情報サービス事業の成長など、一部に関して進むべき方向感は見えているものの、今回

の目標は、従来の事業の延長線上の発想だけでは達成が難しいと考えており、ストーリーをどう具体化していくか、どこに資金と人材を投入するかという方針に関してはまさしく議論を進めているところです。そして私自身としては、この議論のプロセスにおいて、グループの中で、これから迎える大きな環境変化に対して、機動的かつアグレッシブに立ち向かっていかなければならないという意識変革が加速しつつあるという手応えを感じています。適切な時期が来れば、その道筋についてお話させていただければと思います。

また、目標とするROE8%の水準についてもご意見をいただきましたが、この数字は最低限の水準であり、ゴールだとは全く思っていません。当社グループのありようが変わっていけば、必ずこの水準はクリアできると思っていますし、逆にそうしなければならぬと考えています。

大阪梅田エリアの未来に向けて、心躍るプランを打ち出したい

当社グループは、沿線の皆様に、将来にわたって、いつまでも沿線に住み続けたいと思われるような、豊かな暮らしを提供する責務があります。そしてこれからの少子高齢化の時代にあっても、教育・文化の豊かなまちづくりを着実に進めてまいります。

そうした中で現在、大阪新阪急ホテル・阪急ターミナルビルの建替、阪急三番街の全面改修と、阪急大阪梅田駅の大規模リニューアルに同時に取り組む「芝田1丁目計画」の詳細を検討しており、大阪梅田エリアを「国際交流拠点」とすべく、最後の一等地とも言えるこの地で、地域の玄関口にふさわしい開発を進めてまいります。少し息の長い開発になりますが、本計画を通じて大阪梅田エリアや当社グループ沿線の価値を高めると同時に、変わりゆく大阪梅田の、そして発展する関西のシンボルとなるようなプロジェクトにできればと考えています。これだけの大きなプロジェクトは、当社単独で実現できるものではありませんので、関係各所と鋭意協議を進めています。現時点では詳細を申し上げられませんが、皆さんが将来に向けて明るい未来が感じられるようなプランを打ち出したいと思っています。



成長を続ける海外不動産事業

海外不動産事業については、スタートしてほぼ10年が経過しようとしています。当初はリスクを低減するために住宅分譲事業からスタートしましたが、海外展開を進めるにつれてさまざまな情報が入るようになり、2024年度にはオーストラリアにおいて物流不動産事業や住宅事業に参画するなど、着実に成長しています。私たちは、現地の信頼できるパートナーと協働し、事業の成長はもちろんのこと、今まで長く国内で培ってきた知見やノウハウを活かし、海外におけるまちづくりに貢献できることに何よりの喜びを感じています。特に一部の国においては、今まで日本で展開してきた規格を取り入れた商品が地域の皆さんに高く評価され、その提供を通じて豊かな暮らしのご提案ができてい実感しています。もちろん、ントリーリスクをはじめとした各種のリスクはありますが、それを着実にコントロールしながら事業展開を進め、2030年度には250億円水準の事業利益を目指します。

グループガバナンスの強化～将来にわたって“夢”と“感動”をお届けするために

近年、グループの業容が拡大し、また、各事業分野における専門性も高まっています。そこで当社グループでは、本年度から、経営の透明性を確保しながら、より適切かつ効果的に事業を運営していくために、一部の中核事業会社において新たに社

外出身の取締役・監査役を選任し、グループ全体のガバナンス体制を強化することと併せて、事業会社への権限移譲を進め、意思決定を迅速化いたしました。そして当社の取締役会も、事業会社のモニタリングと、中長期的視点に立った議論がさらに進められるよう、機能の強化を加速しております。

また、宝塚歌劇団においても、その改革の実効性をさらに高めるべく、2025年7月に法人化(株式会社化)し、取締役会の構成員のうち、過半を社外出身者としました。併せて、演技者との契約を雇用契約に移行し、労働時間の管理方法を変更するとともに、演出助手等に適用する労働時間管理も見直しました。これらの取組を通じて、全ての劇団員が心身とも健全な状態で最大限に力を発揮しながら、持続的に成長し活躍できる環境を構築すべく、さまざまな取組を進めます。これからも宝塚歌劇を新しい時代に相応しい形へと絶えず進化させ、将来にわたって“夢”と“感動”を提供し続けられるよう、全力で改革に取り組んでまいります。



サステナブル経営の推進は、持続的な成長の前提

当社は、2020年に「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、持続的な成長の基盤となるサステナブル経営に取り組んでまいりました。環境分野は、「脱炭素」「生物多様性」「資源循環」に関する方向性を改めて示すとともに、温室効果ガス排出量の削減率を2035年度目標にアップデート

トし、新たな非財務KPIも設定して取組をさらに加速しています。

特に、脱炭素に向けた取組については、2025年3月に阪神タイガース新ファーム施設「ゼロカーボンベースボールパーク」を開業したほか、4月からは、阪急・阪神の鉄道全線でカーボンニュートラル運行を始めています。

さらに、「生物多様性」についても、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに則り、当社グループの自然への依存・影響や自然関連のリスク・機会のほか、当社グループの事業拠点と、その周辺の自然の状態や当社の生物多様性に関する取組の効果について分析し、本統合報告書で開示しています。引き続き分析を進め、開示内容の拡充を図るとともに、みどりの豊かな沿線の実現を目指して、緑化や自然保護を進めてまいります。

また、「ビジネスと人権」に向けた取組として、2024年度に特定した重要な人権リスクについて、予防・低減に向けた対策を順次実行しています。

サステナブル経営の推進は、当社グループの持続的な成長のためには欠かすことができません。これからも積極的に取組を進め、社会課題の解決に努めてまいります。

これからも時代を先取りし、需要を創出していく

当社グループの創業者である小林一三は、今から約120年前に当時の田園地帯に線路を敷き、住宅や商業・エンタテインメント施設等を開発することで新たな需要を創出しました。どんなに環境が変わっても、私たちはこの精神を受け継ぎ、一步先のニーズを先取りした魅力ある商品・サービスを開発・提供することにより、沿線の皆さま、そして海外を含めた沿線外の皆さまに、「安心・快適」そして「夢・感動」をお届けしてまいります。当社グループの目指す方向性が正しければ、成長と資本効率の向上の両立という形で、株式市場からの期待にも応えられると考えています。

皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

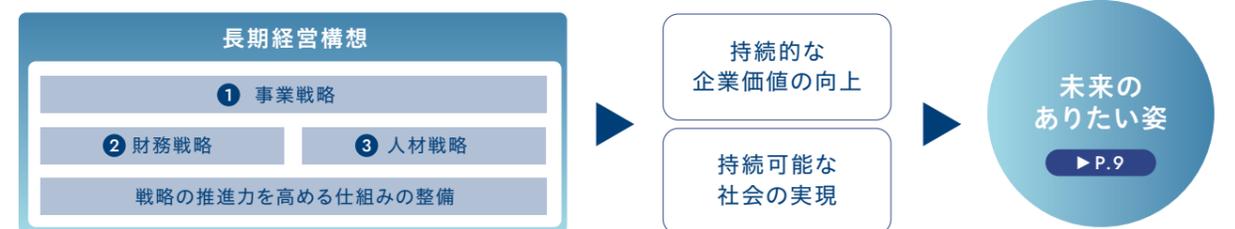


「未来のありたい姿」の実現に向けて「事業」「財務」「人材」の側面から成長戦略を推進

積み重ねてきた強みや提供価値をベースに、事業環境の変化などを踏まえ、「未来のありたい姿」の実現に向けた「長期経営構想」を策定。2030年度までにROE8%を持続的に達成できる企業になることはもちろん、グループ一体となって価値創造の好循環を生み出し、あらゆるフィールドにおいて、新しい「お客様の喜び」を次々と形にしていきます。その推進力となるのが「事業」「財務」「人材」から成る3つの成長戦略。従来の延長線上にはない変革と成長を目指します。

「未来のありたい姿」の実現に向けた長期的な経営方針

「未来のありたい姿」の実現に向けて、持続的に成長していくために当社グループの進むべき方向性を定め、その推進にあたり、資金配分と人材の再配置を実施すべく、①から③の戦略を取りまとめました。



- ① 事業戦略：中長期的な成長を実現するための取組の方向性
 - ② 財務戦略：成長と資本効率の向上に向けた資金配分の方針
 - ③ 人材戦略：成長力の源泉である人的資本の確保・充実と有望領域への投入の方針
- これらの戦略の推進力を高めるべく、グループガバナンス等の仕組みも見直す。

1 事業戦略

4つの方向性のもと、グループ全体での成長を促進

先人たちの努力の積み重ねと沿線への集中的な投資のもと、沿線での圧倒的な競争優位の確立とキャッシュの創出を両立してきた当社グループ。ただ、少子高齢化による、沿線からのキャッシュの創出力の低下を見据え、ここ数年は海外不動産をはじめとする投資先の多様化を図るとともに、沿線にも相応の投資を行い、その競争力の向上に努めてきました。今後、さらに事業環境が厳しくなることが予想される中で、先手を打つ事業戦略として、「圧倒的No.1の沿線の実現」「コンテンツの魅力の最大化と新コンテンツの開拓」「エリアを超えた展開(首都圏・海外)」「ビジネスソリューションへの注力」の4つの取組の方向性を設定。グループ全体で成長を促進し、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

中長期的な成長を実現するための取組の方向性

4つの方向性



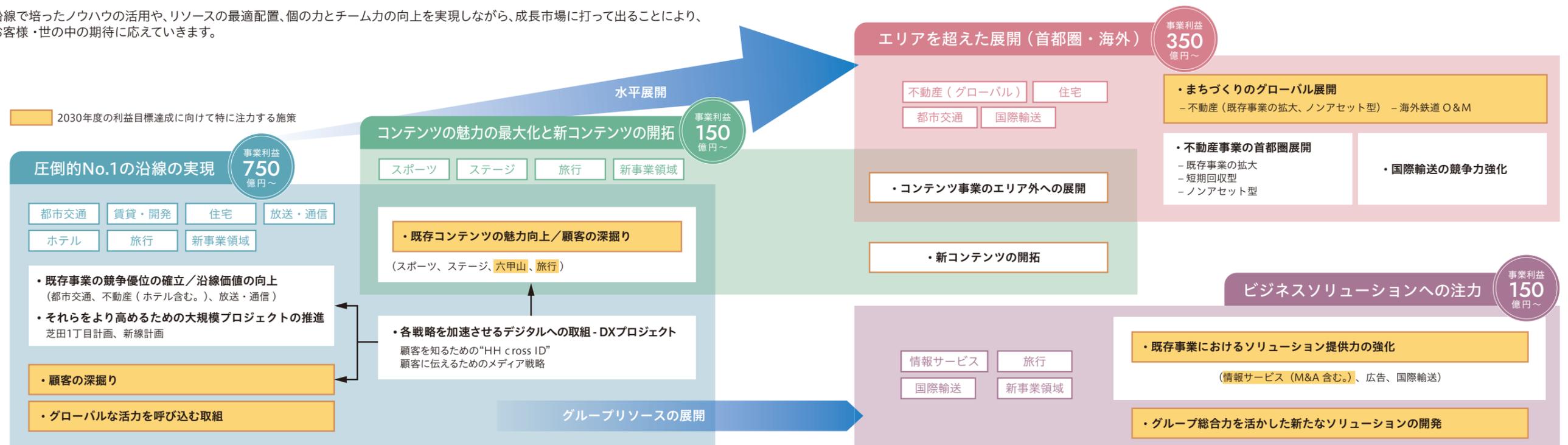
考え方と方針

事業戦略を貫く考え方は、「沿線の価値を高め、沿線での競争優位性をさらに高める取組」と「成長市場を開拓し、投資を重点的に配分することによりキャッシュ創出力をより高める取組」を同時に進めること。経営資源を効果的に配分し、沿線を中心とした既存のフィールドの深掘りと、成長が見込まれる新たなフィールドでの挑戦を続けることで、グループ全体での中長期的な成長を実現します。



事業戦略の全体像

- 当社グループが強みを持つ沿線では競争優位を確立しつつ、既存顧客の深掘りと沿線にグローバルな活力を呼び込む取組により、圧倒的No.1の沿線を実現します。
- 沿線で培ったノウハウの活用や、リソースの最適配置、個の力とチーム力の向上を実現しながら、成長市場に打って出ることにより、お客様・世の中の期待に応えていきます。



2 財務戦略

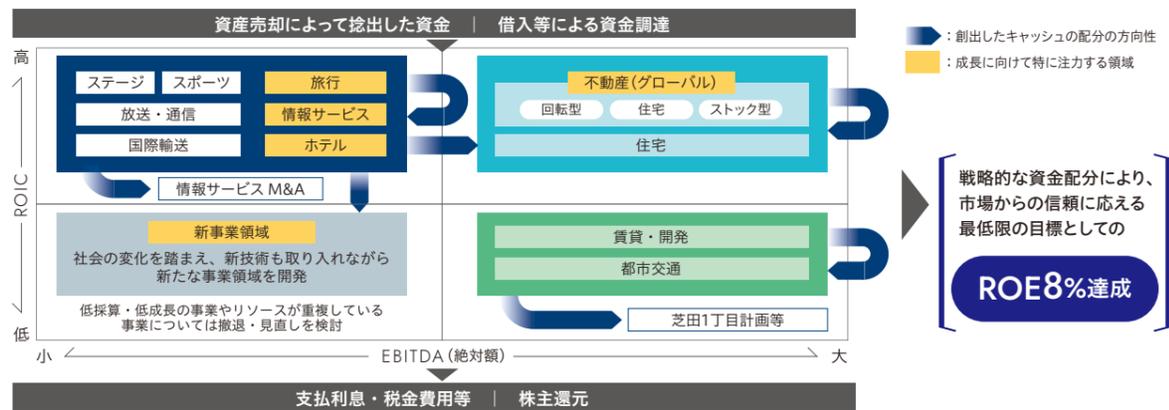
資本効率の向上に向け、全社視点の財務戦略を展開

前述の事業戦略(P27-28)を推進し、中長期的な成長の実現と資本効率の向上に向けて、全社視点で資金を配分します。そのために改めてグループポートフォリオを整理した上で、必要な投資とバランスシートのコントロールを両立させていきます。

利回りとキャッシュ創出力を踏まえたグループポートフォリオの整理

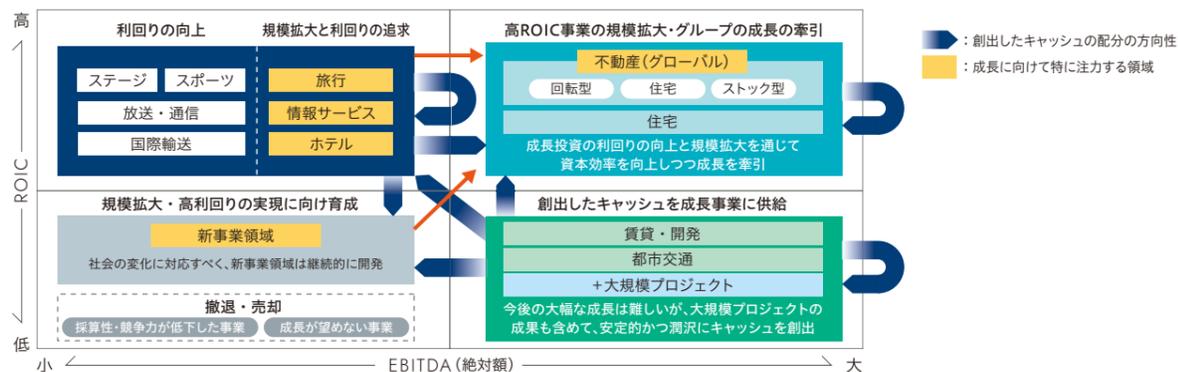
2030年度まで

- 都市交通、賃貸・開発は、低利回りながら、大きなキャッシュ創出力を有しているため、その創出したキャッシュを収益基盤維持投資や成長投資(芝田1丁目計画等)に配分
- 不動産(グローバル)と住宅は、事業規模の一層の拡大と利回りの向上を追求
- 高ROIC・EBITDA小の領域に該当する事業は、規模の拡大を志向するとともに、利回りの一層の向上を追求
情報サービス分野では、大規模なM&Aも検討



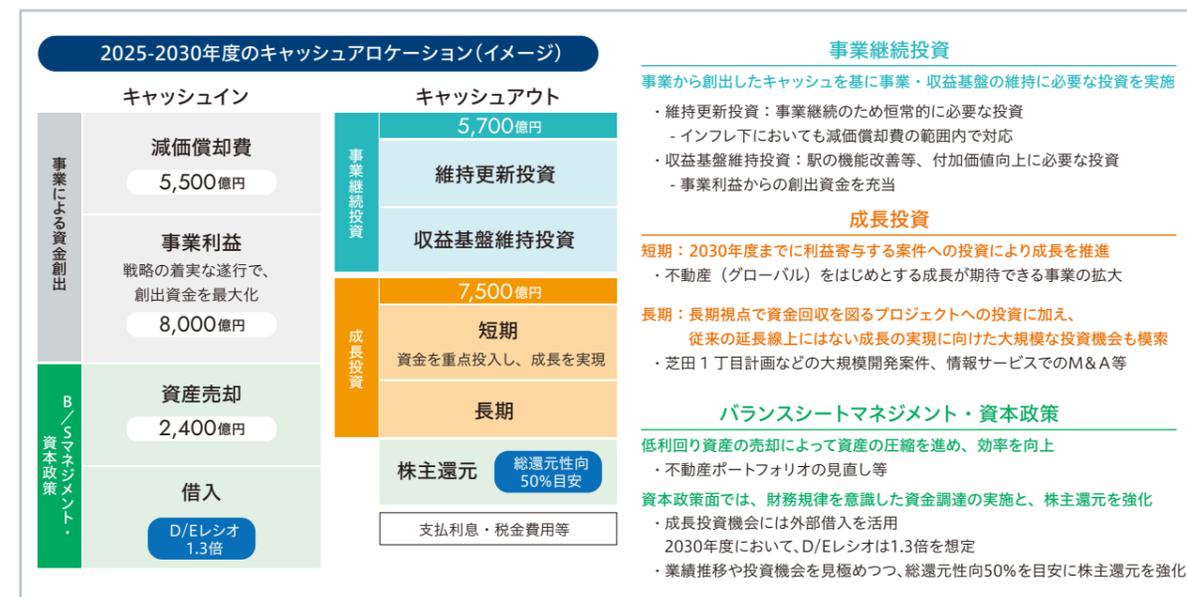
将来的にありたい姿

- 都市交通、賃貸・開発は、大幅な成長は難しいが、大規模プロジェクトの成果も含めて安定的に資金を創出し、新事業領域を含む将来の高ROICが期待される事業に資金を供給
- 成長性と規模の拡張性が見込まれる不動産(グローバル)、住宅、旅行、情報サービス、ホテルについては、規模の拡大と利回りを追求
- 新事業領域は、規模の拡大と高利回りの実現に貢献できるよう育成して、グループの成長を促進
- スポーツ、ステージ、放送・通信、国際輸送は、グループ全体の利回りの向上に貢献



成長と資本効率の向上に向けた資金配分の方針

投資効果の最大化に向けて、持株会社である阪急阪神ホールディングスが全社視点で投資資金の配分と人材の再配置を実施し、リソースの適切な投下により長期経営構想を形にしていきます。



資本政策(株主還元強化)

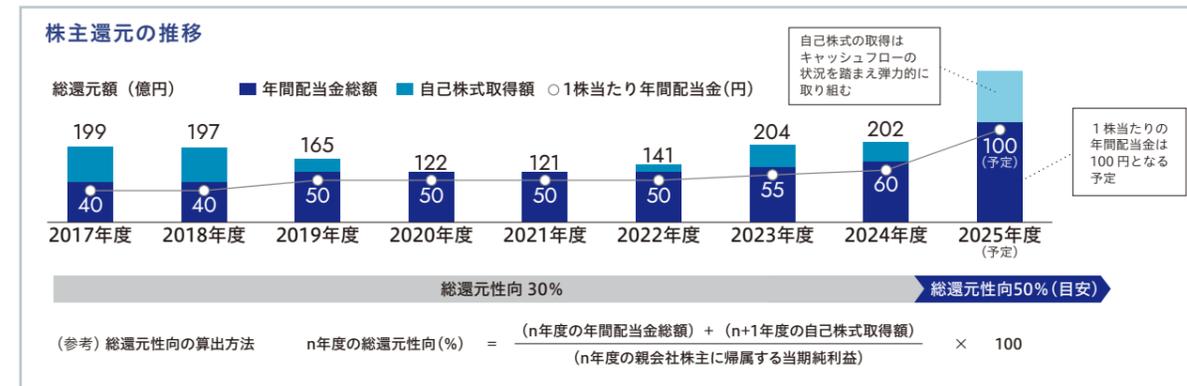
株主還元は、2025年度から、年間配当金の下限を1株あたり100円とする安定的な配当の実施と、総還元性向50%を目安にキャッシュフローの状況を踏まえた弾力的な自己株式の取得に取り組む方針とします。

株主還元方針/変更前

- 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。
- 自己株式については、保有の上限を発行済株式総数の5%とし、上限を超過した場合は消却する。

株主還元方針/変更後

- 財務の健全性を踏まえた上で、中長期的な成長を目指した成長投資と、資本効率の向上を意識した株主還元を努めていく。
- 年間配当金の下限を1株当たり100円とする安定的な配当の実施と、総還元性向50%を目安にキャッシュフローの状況を踏まえた弾力的な自己株式の取得に取り組む。
- 自己株式については、保有の上限を発行済株式総数の5%とし、上限を超過した場合は消却する。



3 人材戦略

成長力の源泉である人的資本の確保・充実と有望領域への投入

長期経営構想の実現に向けて、人的資本を確保・充実させ、多様な人材を育成し、成長分野をはじめとした有望領域に積極的に投入するとともに、従業員が能力を十分に発揮できる環境を整備します。

長期経営構想における人材戦略のポイント

■成長に向けた人的資本の配分と人材育成

・意欲の高い人材を「新事業領域の開拓を含むコアの垣根を超えた取組」などに積極的に投入することで、会社と人材双方の成長を実現しつつ、将来の当社グループの経営者を計画的に育成します。

■人的資本に対する投資の継続

・資本効率の向上を図る中で生み出された利益を、成長投資や株主還元に加えて、従業員の処遇の向上にも振り向けます。
 ・併せて、計画的な人材育成や従業員のロイヤリティの向上に向けた施策を実施するなど、人的資本への投資を継続し、長期経営構想を実現できる人材を確保します。

人材戦略の実現に向けた「一人ひとりの活躍」の基本的な考え方

人材戦略の実現に向けて、以下3つの戦略を通じて、一人ひとりが活躍しやすい環境を整えます。詳しくは「人的資本(▶P.82～)」をご覧ください。



長期経営構想の実現を目指してグループが一体となって変革を推進

一人ひとりの活躍

戦略 1

エンゲージメントを高める組織づくり



従業員一人ひとりがやりがいと安心感を持っていきいきと働ける組織環境づくりのため、組織への信頼感・帰属意識や働きやすさの向上に資する制度の導入・環境の整備を行っています。

具体的な施策

- 1.1 人事制度の見直し
- 1.2 エンゲージメント向上施策の導入
- 1.3 多様な働き方・職場環境の整備
- 1.4 育児・介護・治療の両立
- 1.5 健康経営の推進
- 1.6 ハラスメントへの対応

戦略 2

新たな価値創造に資する多様な人材の確保・育成



当社グループの将来を担う、多様な価値観・知識・スキル・経験を有する人材を確保・育成するため、戦略的な採用活動(新卒・キャリアの両軸)や育成施策の実施、自律的なキャリア形成を支援する制度の導入・整備を行っています。

具体的な施策

- 2.1 戦略的な採用活動の実践
- 2.2 計画的なジョブローテーション
- 2.3 教育メニューの拡充
- 2.4 キャリア支援施策の拡充
- 2.5 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

戦略 3

当社グループのDXを牽引・推進する人材の育成



当社グループとして、急速なビジネス環境の変化に対応し、データとデジタル技術を活用して新たな価値創造や生産性向上の実現を牽引する人材(DX専門部署)・推進する人材(全社員)を育成するため、当社グループ社員に対するDX研修の実施等を通じた教育を行っています。

具体的な施策

- 3.1 DX推進基盤の強化
- 3.2 DX人材の採用・育成

財務責任者メッセージ 長期経営構想の全体像について

成長と資本効率を両立しながら成長戦略を実行し、長期経営構想を実現する。

取締役

上田 靖



グループ丸となって長期経営構想を実現する

今回発表した長期経営構想は、フォアキャストで策定してきた従来とは発想を転換し、バックキャストで策定しており、財務指標についても、2030年度以降ROE8%以上を継続していくために、事業利益1,600億円規模の達成を目指しています。ただ、この水準は、既存事業の延長、すなわち現時点の状況に将来予測を積み上げていくだけで達成できる水準ではなく、そこにはギャップが存在します。当社としては、とてもチャレンジングな目標ではありますが、グループの総合力を生かして、このギャップを埋めるべく、成長戦略を実行していきます。

成長と資本効率の両立を目指す

当社グループの持続的な企業価値向上を目指す長期経営構想では、中長期的な成長と資本効率の向上の両立を重視し、限りある経営資源を有効に配分するべく、2025年度から2030年度までのキャッシュアロケーションを定めています。

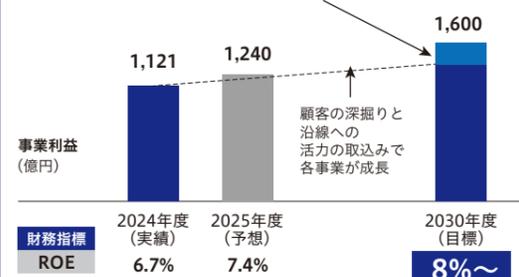
キャッシュアロケーションでは、必要となるキャッシュアウト、中でも成長投資を中心に据えています。成長投資には、2030年度までに利益貢献するものだけでなく、長期的視点で資金回収を図るプロジェクトへの投資や、従来の延長線上にはない非連続な成長の実現に向けた投資も織り込んでいますが、いずれも当社グループの企業価値を持続的に向上させていくためには不可欠なものです。このほか、キャッシュアウトでは、減価償却費の範囲内で対応する維持更新投資に加え、戦略的に収益基盤を維持するために必要な投資、そして拡充した株主還元等が含まれています。

一方、これに対応するキャッシュインでは、EBITDAのほか、財務健全性を維持する範囲内でのレバレッジの活用を企図するとともに、資産効率の向上も見据えて低利回り資産の売却なども計画しており、BSマネジメントも意識して取り組んでいきます。

なお、現時点では、具体的な内容を検討中のものもありますが、上記のように、成長と資本効率の向上を両立させるべく、長期経営構想の実現に向けて検討を加速させてブラッシュアップし、固まったものから速やかに着手してまいります。

ありたい姿の実現に向けた事業利益の成長イメージ

- ・既存事業の伸長に加え、成長投資の効果を最大化
- ・グループの総合力が活かし、新たな収益源を開拓



2025年度通期業績予想

2025年度の通期業績予想については、大阪・関西万博の影響等により各事業が非常に堅調に推移したことを踏まえて、第1四半期決算発表時に、通期業績予想を上方修正しました。

コア事業別 事業利益

(単位: 億円)

	2024実績	2025計画
合計	1,121	1,240
都市交通	351	333
不動産	589	700
エンタテインメント	114	107
情報・通信	69	78
旅行	53	53
国際輸送	△13	8



長期経営構想：事業戦略の実践

特集 1

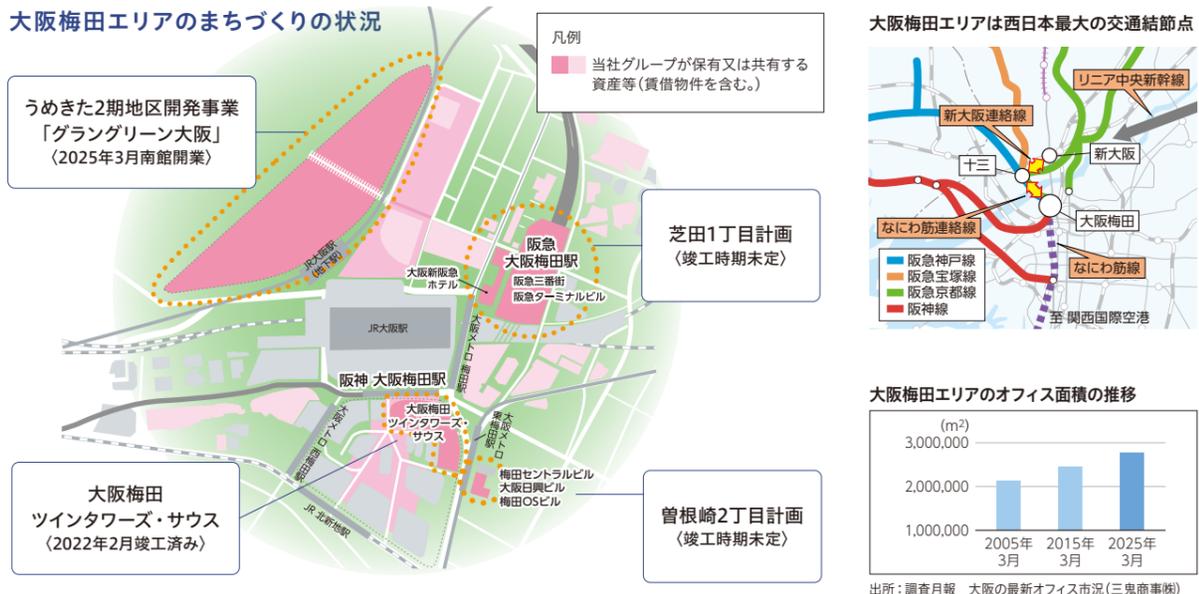
圧倒的No.1の沿線の実現

西日本最大の交通結節点であり、当社グループの最大の事業拠点である「大阪梅田エリア」。同エリアの価値向上に向けた「梅田ビジョン」のもと、大型開発等を進め、長期経営構想の事業戦略で掲げた、圧倒的No.1の沿線を実現していきます。

当社グループの最大の事業拠点「大阪梅田エリア」

大阪梅田エリアが、国際的な競争力を高め、世界と関西をつなぐ「国際交流拠点」となることを目指して策定した「梅田ビジョン」。その実現に向けて、うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」をはじめ、当社グループが同エリアに保有する資産のリノベーション(ビル等の建替、改修、導入する機能の見直し等)を連続的に行うことで、都市空間の魅力を相乗的に向上させていきます。

大阪梅田エリアのまちづくりの状況



「梅田ビジョン」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”	1. 共創で新しい価値を生み出すまちづくり 2. 出会いと交流を促すまちづくり 3. 多様な人々と企業が集うまちづくり
	ニューノーマル時代の都市として必要な“基本価値”	4. 最先端技術で快適に過ごせるまちづくり 5. 持続可能なまちづくり
	都市の魅力を世界に向けて発信	6. 世界に向けた戦略的な情報発信

梅田ビジョンの詳細はウェブサイトをご覧ください：<https://umeda-vision.hhp.co.jp/>

大阪市北区に位置する大阪梅田は、西日本最大のターミナルです。近年、当社グループが手掛けた「大阪梅田ツインタワーズ・ノース/サウス」などの高機能オフィスが数多く建設され、ビジネス拠点として大きく成長しています。同エリアは、7つの鉄道駅を中心に、オフィス・商業施設・ホテル・エンタテインメント・住宅等がコンパクトに集積。こうした利便性の高いまちの中で、2025年3月に「グラングリーン大阪 南館」が開業したほか、「芝田1丁目計画」や「曾根崎2丁目計画」の検討が進んでおり、まちとしての賑わいの向上と多機能化・高効率化がさらに期待されます。

大阪梅田エリアにおける当社グループの確かなプレゼンス

当社グループは、同エリアにおいて、多数のビル・施設を保有しており、その総賃貸可能面積は約1,020千㎡に及びます。これからも大規模プロジェクトをはじめまちの魅力を高める活動を推進し、確かなプレゼンスを発揮し続けます。

当社グループの主要賃貸施設「大阪梅田ツインタワーズ・ノース/サウス」の概要及び賃貸可能面積

概要	竣工時期
大阪梅田ツインタワーズ・ノース(阪急百貨店・オフィス)	地下2階 地上41階建 213千㎡ 2012年11月
大阪梅田ツインタワーズ・サウス(阪神百貨店・オフィス)	地下3階 地上38階建 193千㎡ 2022年2月

大阪梅田エリア周辺での開発動向(右地図参照)

- ① 曾根崎2丁目計画
- ② 茶屋町B-2・B-3地区第一種市街地再開発事業

うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」

当社グループの阪急電鉄を含む9社が共同開発事業者として選定され、2027年の全体まちびらきに向けて開発を進める「グラングリーン大阪」。約45,000㎡の都市公園「うめきた公園」を中心に、ホテルやオフィス、商業施設など、様々な施設で構成されており、2024年9月の先行まちびらき以降、来訪者数は1,000万人を超えています。

2025年3月には「グラングリーン大阪 南館」がグランドオープン。関西国際空港や新大阪駅にもつながる西日本最大のターミナル駅「JR大阪駅」に直結するほか、55店舗のショップ&レストランをはじめ、ホテルやオフィス、ウェルネス施設、MICE施設などの多彩な機能を兼ね備えた複合施設です。

今後も、「Osaka MIDORI LIFE”の創造～「みどり」と「イノベーション」の融合～のコンセプトのもと、訪れる人々やパートナー企業等との価値共創を図るとともに、世界をリードする高度な都市空間を創出していきます。

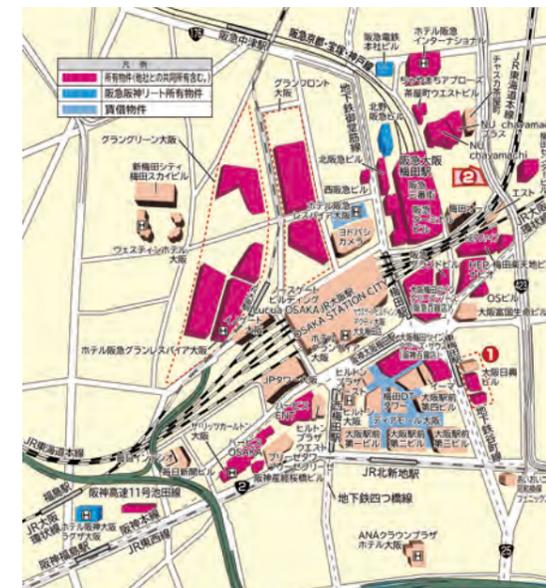


今後の開発

「芝田1丁目計画」の推進

次代を見据え、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ていきます。

これらを通じて、大阪梅田エリアの玄関口にふさわしい複合機能拠点を開発し、大阪梅田エリアのさらなるバリューアップを目指します。



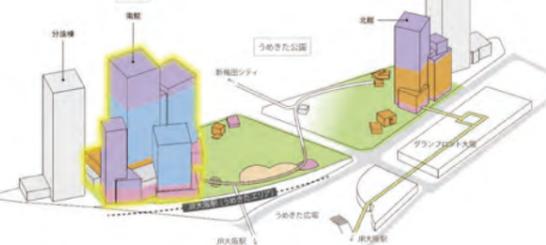
大阪梅田エリア周辺



南館 オープニングセレモニーの様子

南館開業範囲

- ショップ&レストラン
- ホテル
- JAM BASE
- オフィス





長期経営構想：事業戦略の実践

特集 2

コンテンツの魅力の最大化

エンタテインメント事業を構成するスポーツ事業とステージ事業。当社グループの二大コンテンツ「阪神タイガース」と「宝塚歌劇」を中心に、新たな「お客様の喜び」を追求し、“夢”と“感動”を提供する。高品質なコンテンツの創造・提供と、幅広いファン層の獲得を図ります。

長い歴史の中で培ってきた固有のコンテンツ力

1935年創立の大阪野球倶楽部（大阪タイガース）を前身とする「阪神タイガース」は、2025年に創設90周年を迎え、歴史と伝統を誇る人気球団へと成長しています。阪神タイガースの本拠地であり、高校野球文化を継承する野球の聖地として100年以上の歴史を持つ「阪神甲子園球場」を含め、日本における野球文化の発展に貢献してきました。また、「宝塚歌劇」の第一回公演は今から111年前の1914年。宝塚新温泉の余興として、歌劇を上演したことから歴史が始まりました。1956年創業の梅田コマ劇場を源流とする「梅田芸術劇場」は、大阪の中心地・梅田での劇場運営・自主制作に加え、2029年にはJR東京駅前オープンする新劇場の運営を担うなど、芸術文化の発展において存在感を高めています。これら、当社グループが長い歴史の中で培ってきた固有のコンテンツには、他にはない独自の魅力と備え、競争力の源泉になっています。



阪神タイガース



阪神甲子園球場



宝塚歌劇



梅田芸術劇場

スポーツ事業における取組

強いタイガースの実現に向けて

2025年に創設90周年を迎えた阪神タイガース。多くのファンの皆様にご声援を頂戴しながら成長し、今ではプロ野球12球団屈指の人気を誇っています。

ファンの皆様からの応援に応えるべく、球団一丸となって強いチーム作りに邁進した結果、2025年シーズンは、2年振りにJERAセントラル・リーグで優勝を遂げました。これから、「日本一」というさらなる高みを目指して、最後まで全力で戦います。



JERA セ・リーグ公式戦2025優勝

「ゼロカーボンベースボールパーク」誕生！

強いチーム作りには、選手の育成が不可欠であるという方針のもと、2025年3月、尼崎市に「ゼロカーボンベースボールパーク」が開業しました。

「ゼロカーボンベースボールパーク」では、メインとなる「日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎」のほか、室内練習場やクラブハウス、サブグラウンドなどを設置。中でも「日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎」は、大きさ（両翼95m・中堅118m）・方角とも、阪神甲子園球場と同じ仕様で作られ、グラウンドも同球場と同じコンディションで整備されています。また、室内練習場も12球団屈指の広さを誇り、最新鋭の機器も導入。ファームの選手が練習に打ち込める環境が整備され、強いタイガースを支え続ける拠点が誕生しました。

さらに、選手が練習するサブグラウンドの周囲に遊歩道を設置。ファンの方々や選手の練習を間近に見ることができ、お子様も含めて多くの皆様にお越しいただいています。このように、「ゼロカーボンベースボールパーク」は野球文化のさらなる浸透とファンの裾野の拡大に向けても、大きな役割を果たします。



日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎

環境に配慮し、サステナブルな球場運営を目指す

「ゼロカーボンベースボールパーク」は、2022年に環境省から第1回「脱炭素先行地域」に選定。脱炭素社会や循環型社会の実現を目指した取組を進めています。

「日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎」は、環境との共生に向けた創エネ・省エネを徹底する施設設計により、野球施設として初めてZEB Oriented認証[※]を取得しました。LED等を活かした照明計画により、照明用エネルギー消費量を大幅に削減すると同時に、高効率型の空調・換気機器を採用し、空調換気用の消費エネルギーも大きく削減しています。

また、プラスチックカップやペットボトル等の回収率・リサイクル率の向上に向けた取組を推進するほか、クリーンセンター（ごみ焼却施設）で発電されたクリーンエネルギーを活用。太陽光発電・蓄電池の導入と合わせて、すべての事業活動を実質CO₂排出量ゼロで行うことが可能になりました。今後は、こうした取組を積極的に発信し、地域の方々やお客様にも共感いただけるような取組を目指します。

※ ZEB Oriented 認証：延べ面積が10,000㎡以上の建物で、基準一次エネルギー消費量から40%又は30%（建物用途による。）以上のエネルギー消費量削減に適合した建築物に与えられる認証

阪神甲子園球場—感謝を、伝統を、次の100年へ

阪神甲子園球場は、1924年に「甲子園大運動場」として開場。同年に開催された「第10回全国中等学校優勝野球大会」以来、高校野球の聖地として高校球児の憧れの存在であり続けています。また、阪神タイガースの本拠地としても、数々のドラマを生んできました。2024年8月に開場100周年を迎え、今なお多くの人々に愛されている阪神甲子園球場は、当社グループが誇る一大ブランド。多くのお客様によるご愛顧に感謝し、次の100年に向けて、伝統を紡ぎながらも、新たな挑戦を続けていきます。

TOPIC 銀傘を拡張

阪神甲子園球場では、銀傘をアルプスタンドまで拡張することを決定。観戦環境の改善とともに、太陽光パネルの設置や外壁におけるリサイクル素材の活用等、サステナビリティの観点から環境負荷の低減を追求します。

なお、戦前にアルプスタンドまで覆っていた「大鉄傘」は、太平洋戦争に伴う金属供出ですべて取り外されました。戦後「銀傘」として復活し、その後徐々に拡張を進めてきましたが、本計画により「平和の象徴」として完全復活します。



完成イメージ

ステージ事業における取組

宝塚大劇場内の「ショップ&レストランゾーン」リニューアル

宝塚大劇場では、2024年11月から着手していた館内リニューアルが完了し、2025年3月から営業を開始。対象エリアの内装デザインは、宝塚歌劇のモットー「清く正しく美しく」をイメージした白を基調とする空間に、優美な曲線やアーチ型のフレームを配したデザインで統一。すみれの花や5組のシンボルカラーをアクセントとして散りばめるなど、細部にまでこだわっています。また、分散していた店舗やサービス機能の再配置により利便性を向上させるとともに、カフェテリア「フルール」の内装・メニューを一新、ギフトショップ「レビューショップ」を統合・拡張するなど、長く愛される劇場でありたいという想いのもと、宝塚歌劇の世界観や非日常感を味わえる空間づくりを目指しています。



カフェテリア「フルール」外観

宝塚歌劇110-111周年の取組

宝塚歌劇は、2024年の110周年から2025年の111周年に続く記念事業を展開。公式サイト内に「宝塚歌劇110-111周年特設ページ」を開設したほか、2025年9月1日には宝塚大劇場で宝塚歌劇111周年記念式典「One and only きら

めきの、その先へ——。」を開催。111周年のビジュアルの公開やグッズの販売、宝塚歌劇公式アプリ「宝塚歌劇 Pocket」と連動したキャンペーンの実施等、ファンやOGとのつながりを育む多彩な取組を推進しています。



111周年ビジュアル

JR東京駅前に劇場を新設

JR東京駅前の八重洲エリアで再開発が進められている大規模複合ビルにおいて、阪急電鉄が最新の設備を備えた約1,300席の劇場を新設し、梅田芸術劇場（阪急電鉄の100%子会社）が本劇場の運営を担うことになりました。宝塚歌劇や梅田芸術劇場で培った劇場運営と作品制作のノウハウやネットワーク等をベースに、ミュージカルや演劇、宝塚歌劇、コンサート等、多彩なコンテンツを発信するとともに、JR東京駅前という最高の立地を活かして、国内外の多くのお客様に夢と感動をお届けし、世界と日本を結ぶ新たなエンタテインメントの拠点となることを目指します。



「劇場ホワイエ（外堀通り側）」イメージパース
開業時期：2029年度（予定）



注力エリア「ASEAN」における取組



インドネシアにおける不動産事業の拡大

豊富な人口に支えられた消費市場の拡大を背景に、経済成長を続けているインドネシアにおいて、新たに戸建分譲事業「ヴィレヤプロジェクト」に参画。同国における最大手デベロッパー・Sinarmas Land 社の子会社である Bumi Serpong Damai 社（以下「BSD」）と共同で取り組みます。

本プロジェクトは、ジャカルタ中心部から南西約15kmのところには位置しており、BSD社がマスターデベロッパーとして約6,000haの大規模タウンシップ開発を進めているBSD地区内タウンハウスとショップハウス合わせて約3,000戸を供給する計画です。BSD地区のタウンシップ開発はインドネシア最大の規模であり、住宅をはじめ、大型商業施設・オフィス・教育施設等の都市機能が順次開発・整備されていることから、住宅需要が十分に見込まれるエリアです。

一方で、賃貸事業にも注力し、ジャカルタ都市圏において

は、2022年に取得した商業施設「セントラルパークモール」に続き、2023年には隣接する商業施設「ネオソーホーモール」（2025年11月に「セントラルパークモール2」に改称予定）を取得し、海外不動産事業における収益のベースの一つとなっています。こうした取組を続け、収益の拡大につなげていきます。

現地パートナーの概要

会社名	: PT. Bumi Serpong Damai Tbk
資本金	: 約2兆インドネシアルピア(約190億円※)
売上高	: 約12兆インドネシアルピア(約1,140億円※) (2023年実績)
事業内容	: 戸建・タウンハウスなどの分譲及び管理、オフィス・商業開発及び所有・管理
※100インドネシアルピア=0.95円で換算	

インドネシア・ジャカルタ周辺



© OpenStreetMap contributors (opendatacommons.org) (一部加工)

プロジェクト名称:

- ① ザゾラ
- ② オーパスパーク
- ③ スプリングヒルユメ ラグーン
- ④ スプリングヒル ユメ グリーン
- ⑤ ケマン エミネンス フェーズ2
- ⑥ ヴィレヤ

- は当社グループの住宅分譲プロジェクト
- が今回販売開始するプロジェクト



セントラルパークモールとネオソーホーモール

インドネシア・バリでの初の不動産事業。商業・ホテルの複合施設の一部を取得

インドネシアを代表する観光地・バリは、同国のほか、ASEAN諸国やオーストラリアからの来訪者数が継続して増加しており、これからさらなる成長が見込まれる同地において、商業・ホテルの複合施設「ビーチウォークコンプレックス」の一部を取得しました。本施設は、ングラ・ライ国際空港から車で約15分、バリの代表的な観光地であるクタに位置しており、夕陽の美しさなどで世界的に有名なクタビーチに面しています。

本施設内の「ビーチウォークショッピングセンター」は、ファッションや飲食店など約180店舗が入居する商業施設で、

© OpenStreetMap contributors (opendatacommons.org) (一部加工)



バリの広域図



本施設の周辺図

世界中から多くの人々が訪れます。また、併設するホテルは、「シェラトン・バリ・クタ・リゾート」などの4ホテルで構成されており、幅広い顧客需要にえています。一方、本施設の運営・管理にも参画し、インドネシアの大手不動産開発会社・PT Indonesian Paradise Property Tbkと共同で行っています。



ビーチウォークコンプレックス(赤枠部分)

現地パートナーの概要

会社名	: PT Indonesian Paradise Property Tbk
資本金	: 約3.1兆インドネシアルピア(約304億円※)
売上高	: 約1.1兆インドネシアルピア(約108億円※) (2023年12月期)
事業内容	: 不動産事業
従業員数	: 約1,040名(2024年6月現在)(子会社等含む。)
※100インドネシアルピア=0.98円で換算	

先進国における取組

初めてカナダにマンション分譲事業に参画

初めての進出となるカナダにおいて、マンション分譲事業「クレイストーンプロジェクト」に参画。本プロジェクトは、トロントの中心部から南西へ約40kmのところ(トロント都市圏のオンタリオ州オークビル市)に位置しています。周辺は商業施設・教育施設等が複数立地する生活利便性の高い場所であると同時に、オンタリオ湖をはじめとする豊かな自然を満喫できる住環境の良さから、トロント中心部や周辺施設の勤務者等の住宅需要が見込まれます。

阪急阪神不動産では、現地法人“Hankyu Hanshin Properties Canada Corp.”を設立し、同国の不動産デベロッパー・Graywood Developments LPと共同で事業を推進します。カナダでのプロジェクトが加わり、海外の不動産事業は計9カ国となります。現地の信頼できるパートナーとの連携強化を図りながら、エリアを超えた展開を加速させていきます。



オークビル市の分譲住宅(マンション)「クレイストーンプロジェクト」イメージパース

現地パートナーの概要

会社名	: Graywood Developments LP
事業内容	: マンション・戸建などの分譲、ホテル・商業施設の開発

アメリカにおける事業拡大

圧倒的な市場規模を有するアメリカでは、現地法人“Hankyu Hanshin Properties USA LLC”を通じて、2024年12月にテキサス州アービング市の賃貸住宅「801 LasCo」を取得したことに加えて、2025年6月にはジョージア州ビュフォード市において物流不動産開発事業に参画しました。同国では、2022年以降、賃貸住宅の取得を進めてきましたが、物流不動産開発事業に参画するのは初めてです。今後も、多角的に事業を展開することで、海外不動産事業の拡大を図ります。



アトランタ都市圏の物流不動産物件外観(イメージ)



アービング市の賃貸住宅「801 LasCo」

グループガバナンスの強化について

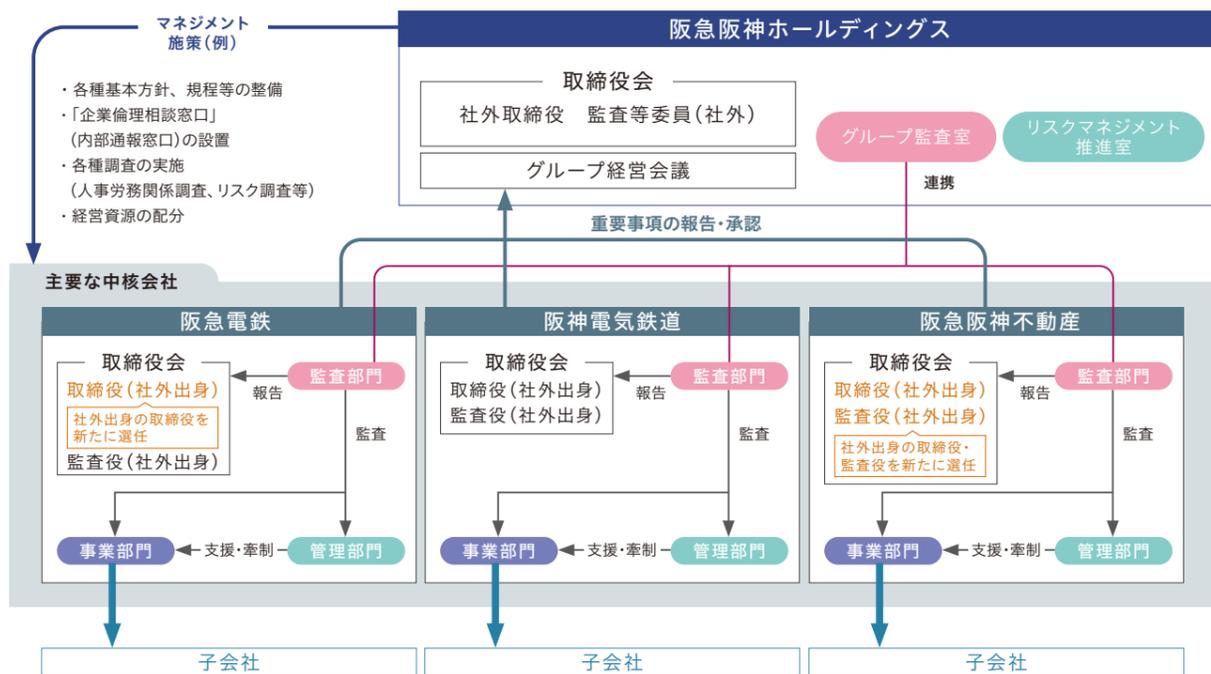
当社グループでは、近年、事業環境が急速に変化する中で、海外不動産をはじめ積極的に成長市場に進出するなど、各事業の業容が拡大するとともに、専門性も高度化しています。

こうした中、経営の透明性を確保しながら、より適切かつ効果的に事業を運営していくためには、持株会社である阪急阪神ホールディングスのみではなく、より現場に近い事業会社において、社外や専門家の視点からの気付きや助言を踏まえ、各事業の特性に応じて、適切にリスク管理を行いながら経営を行っていくことが必要となります。

そこで、主要な中核会社において、社外出身の取締役・監査役を選任し、グループ全体のガバナンス体制を強化しました。具体的には、既に計3名の社外出身の取締役・監査役を選任している阪神電気鉄道株式会社はもとより、阪急電鉄株式会社では、社外出身の監査役2名のほか、新たに社外出身の取締役を2名選任するとともに、阪急阪神不動産株式会社においても、社外出身の取締役3名、監査役1名を新たに選任しました。

併せて、事業の進捗等をグループ経営会議等で定期的にモニタリングすることにより、グループ全体でリスクを適切に管理します。こうしたグループのガバナンス体制の強化を前提に、事業会社への権限委譲を進め、事業戦略の推進スピードを加速させていきます。

当社グループのガバナンス体制



宝塚歌劇における改革の取組について

当社、阪急電鉄及び宝塚歌劇団では、宝塚歌劇を新しい時代に相応しい形へ絶えず進化させ、将来にわたって“夢”と“感動”を提供し続けられるよう、全力で改革に取り組んでおります。改革の概要は、次のとおりです。

※詳細は、宝塚歌劇団ホームページをご覧ください。 https://kageki.hankyu.co.jp/news/20250327_002.html

改革の方針	理念	小林一三が掲げた「朗らかに、清く正しく美しく」の理念に立ち返り、お客様に夢・感動をお届けするとともに、事業を通じて関係者の人間的成長と社会への貢献を目指していく。
	目的	全ての劇団員が、健やかに安心してより良い舞台づくりに精進できる環境を整える。
	手段	宝塚歌劇の大切な精神や魅力の源泉(文化・伝統、様式美等)は受け継ぎながらも、時代の変化に合わせて変えるべきところは変えていく。

取組の全体像			
1 劇団員の負担軽減	興行計画の見直し	稽古運営の見直し	業務効率化
	(年)9興行→8興行 (週)10公演→9公演	過密なスケジュールの緩和 より良い舞台づくりのための稽古環境の整備	演技者が芸事に集中できる業務分担 業務の円滑化・効率化のためのITツールの導入
2 安心感のある組織体制・透明性の高い運営体制	法人化の推進	人事制度・雇用関係の見直し	サポート体制の強化
	株式会社への移行等 ガバナンスの高度化	演技者の雇用契約への移行 安心して活動に打ち込める環境の整備	心身ともに健やかに活動するためのケアやサポート体制の拡充
3 継続的な意識改革・サポート体制	心理的安全性の確保	時代に合わせた組織文化の醸成	持続的な成長に向けた体制強化
	すべての関係者が安心して力を発揮できる環境を整備	独自の舞台芸術の伝承と時代に合わせたルール・指導方法の見直し	より良い舞台をお届けし続けるための体制整備や人材育成強化

▶ 全ての関係者が安心して事業に携わり、事業を通じて持続的に成長し活躍することができる体制を構築

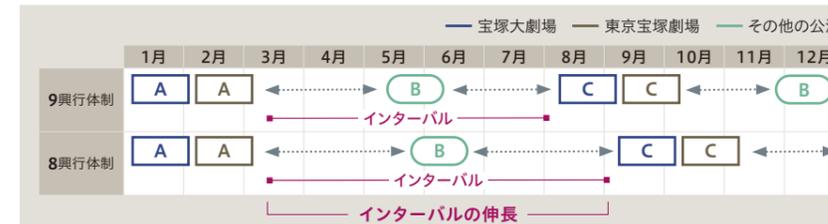
改革の概要

1 興行計画の見直し

興行計画を見直し、より安心・安全な環境下で、一層充実した舞台をお届けできる体制を整備

- ・年間9興行から8興行体制へ変更(公演間の休暇や休養に充てられる日数が増加)
- ・1週間あたりの公演数を10回から9回に変更

興行体制の変更イメージ



公演回数のイメージ



2 稽古運営の見直し

演技者やスタッフが良好なコンディションのもと、活動に打ち込める環境を整備

- 稽古スケジュール、新人公演の実施日程の見直し
 - ・興行計画の見直しと併せて稽古期間を延長するとともに、本公演の準備に集中できるよう新人公演の実施日及び稽古開始日を変更
- 入退館時間の変更
 - ・入退館時間の管理を強化するとともに、入館時間を遅らせ退館時間を早めることで在館可能時間を短縮

3 業務効率化

役割分担の見直しやITツールの導入により、演技者やスタッフの負担を軽減し、芸技や創作活動に集中できる環境を整備

- 演技者・スタッフの役割分担(業務分担)の見直し
 - ・稽古用小道具の準備や段取りに関する役割を見直すとともに、稽古場運営業務の効率化に向けて継続的に見直しを実施中
- ITツールの導入
 - ・タブレット端末を演技者とスタッフ全員に貸与し、情報・データ共有を円滑化

4 法人化の推進

グループ全体のガバナンス強化の一環として、宝塚歌劇団を法人化(株式会社化)し、経営の透明性と改革の実効性をさらに向上

●株式会社への移行(2025年7月に「株式会社宝塚歌劇団」として株式会社化)

●3線モデルの整備、社外出身の取締役の選任

- ・公演企画、制作などの実務を担う「事業部門(第1線)」、総務・人事・経理などを担う「管理部門(第2線)」、
「内部監査部門(第3線)」をそれぞれ設置
- ・3線モデル全体を監督すべく、取締役の過半数を社外出身者で構成

5 人事制度・雇用関係の見直し

劇団員が健やかに安心してより良い舞台づくりに精進できる環境を整備

●雇用関係の見直し、労働時間管理の強化

- ・従来は入団6年目以降はタレント(業務委託)契約としていたが、6年目以降の演技者についても雇用契約を締結(専科所属者は除く。)
- ・演出助手・プロデューサー補への裁量労働制の適用を見直し ・タイムレコーダーにより、労働時間管理を強化

●処遇・福利厚生拡充

- ・公演の制作や出演に関する一部手当の増額やベースアップ、二次商品への出演料の増額を実施
- ・主に若年層への支援施策の一環として住宅補助手当を導入

6 サポート体制の強化

劇団員が良好なコンディションで舞台づくりに集中できるよう、心身をサポートするための体制を整備

●診療所等におけるサポート体制の拡充

- ・常設カウンセリングルームを開設 ・専門医への相談ルートを拡充 ・診療所医師の勤務時間を拡大、常勤医師を増員

●演技者用食堂のリニューアル

- ・管理栄養士監修のもとで健康志向の食材を用いたメニューを提供 ・演技者の利用を無償化

7 心理的安全性の確保

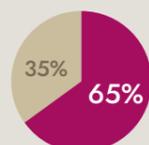
各種相談窓口やアンケート等を通じて心理的安全性・柔軟性の高い職場環境を実現

●劇団専用の外部相談窓口の開設、各種相談窓口の周知徹底

●職場環境(心理的安全性)に関する匿名アンケートを実施 ※2024年1月～3月(第1回)、同年11月～12月(第2回)実施

匿名アンケートの結果(演技者)

「所属する組内のコミュニケーションや人間関係などに関する現在の雰囲気」が第1回実施時と比較してどのような変化があったか?



ポジティブな変化があったと回答

- ▶舞台づくりにも良い影響を及ぼしている
- ・芸事に集中できる環境が整ってきており、最高の舞台をつくらうという雰囲気がある
- ・舞台に直接関係のない習慣や作法にエネルギーを取られることが減った

コメントで寄せられた意見

- ・互いに尊重し、相手を思いやる姿勢が大切
- ・良い舞台を作るために切磋琢磨するべく、一定の緊張感が必要

8 時代に合わせた組織文化の醸成

●慣習・しきたり・指導方法の見直し

- ・演技者の中でルール化していた慣習やしきたりのうち、時代にそぐわないものや過剰なルールを廃止・変更
- ・一方で、より良い舞台づくりや芸技の伝承のため、適切な指導を行う/受けるためのスキルアップやコミュニケーションの向上についても継続して取り組んでいく。

●匿名で投稿できる意見箱の設置

- ・劇団員(演技者)による匿名の意見箱を施設内(2か所)に設置するとともに、専用WEBフォームを設け、要望事項に対して演技者や関係者と協議の上、順次改善を実施
- ・寄せられた意見に対して協議・対応を重ね、結果をフィードバック(これまでに計9回実施)

●出演者向けチケットの取扱方法の変更

- ・2025年9月から、出演者向けチケットの取扱方法について、組ごとに取りまとめた一括での申込みから出演者ごとの申込みに変更

9 持続的な成長に向けた体制強化

より良い舞台をお届けし続けるために、一人ひとりが活躍し、成長できる体制を構築

●劇団スタッフやプロデューサー補の増員、組織体制の変更

●人材育成の強化

- ・演技者やスタッフを対象としたハラスメント研修、ハラスメント相談窓口研修など各種研修を拡充
- ・多様化する社会に適応した働き方が実現できる組織風土の醸成や体制整備に継続的に取り組む。

改革の取組の一覧とスケジュール

	2023年		2024年										2025年											
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1 興行計画の見直し			★																					
2 稽古運営の見直し			★							★														
3 業務効率化			★														★							
4 法人化の推進																								
5 人事制度・雇用関係の見直し(●:手当増額等)																								
6 サポート体制の強化																								
7 心理的安全性の確保(●:匿名アンケート実施)																								
8 時代に合わせた組織文化の醸成(●:意見箱に関する内容の報告)																								
9 持続的な成長に向けた体制強化(■:スタッフ増員、●:研修実施)																								
全 社外知見の活用 体 (アドバイザーボード)																								

アドバイザーボードについて

阪急電鉄では、2024年4月に外部の専門家で構成されるアドバイザーボードを設置し、2025年3月まで、計5回の全体会合を開催。そのほか、各分野の専門家の観点から、様々な助言・提言を頂戴し、改革に活かしています。

ボードメンバー・専門分野		会議日程	
加藤 治彦/座長	ガバナンス・内部統制	第1回	2024年4月25日(木)
稲野 和利	ガバナンス・内部統制	第2回	2024年6月5日(水)
佐貫 葉子	法律関係	第3回	2024年9月30日(月)
奥山 緑	演劇制作	第4回	2024年12月6日(金)
石井 遼介	組織風土改革・心理的安全性	第5回	2025年3月17日(月)
大久保 奈美	組織風土改革・心理的安全性		

※上記の全体会議のほか、随時助言・提言を頂戴した。

アドバイザーボードからの主なご助言並びに改革への反映状況

- これまでの劇団は組織的な位置付けや責任の所在が曖昧であり、ガバナンスの高度化を図るべき守るべき競争力の源泉は維持する必要があるが、閉鎖的・同質的な組織は様々な問題を抱えやすいため、外部の目を入れることで、経営の透明性・客観性を高めることが重要
▶劇団を株式会社化するとともに、劇団内部にも3線モデルを構築し、また取締役の過半数を社外出身とした。
- 演劇の世界、特に宝塚歌劇の特殊性に見合った管理体制の確保と、労基法上の対応をバランスできるように進めるべき
▶専科を除く全ての演技者を雇用契約へ移行するとともに、スタッフについても裁量労働制の適用を見直し、勤務実態に即した労働時間管理を行うこととした。
- サステナブルな劇団運営体制を構築するには、演技者やスタッフの声を拾い、状況を継続的に把握する必要がある。また、健康管理やパフォーマンス向上のために、食事面のケアも重要である。
▶匿名で投稿できる意見箱(目安箱)を設け定期的に回答するとともに、「心理的安全性サーベイ」を実施
また、食堂をリニューアルするとともに演技者の利用を無償化した。
- 稽古時間(労働時間)管理の強化と併せて、演出助手の負担軽減など稽古場運営を見直す必要がある。
▶稽古日数の確保及び稽古時間管理の強化、外部スタッフの活用、演出スタッフの増員や意識改革等、継続的に見直しを実施中

セグメント別戦略

強い個から、強いグループへの変革

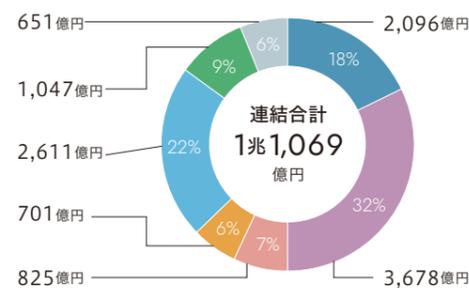
それぞれの事業が確かなブランド力を持ち、着実な成長を実現してきた当社グループ。しかし、これからは、少子高齢化をはじめとする事業環境の変化に伴い、企業価値の継続的な向上と収益力の最大化を両立していくためには、これまでのような個々の事業の総和のみならず、グループ一体での価値創造をより一層加速させていく必要があります。長期経営構想では、強い個を確保しながらも、有機的につながる強いグループへの変革を進め、民鉄企業を超えたエクセレントカンパニーを目指します。

2024年度業績の概要

(注)構成比は、セグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額を基に算出しています。

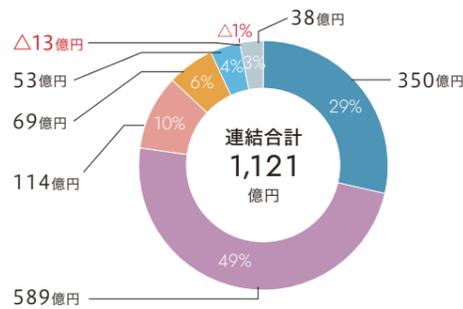
■ 都市交通事業 ■ 不動産事業 ■ エンタテインメント事業 ■ 情報・通信事業 ■ 旅行事業 ■ 国際輸送事業 ■ その他

営業収益

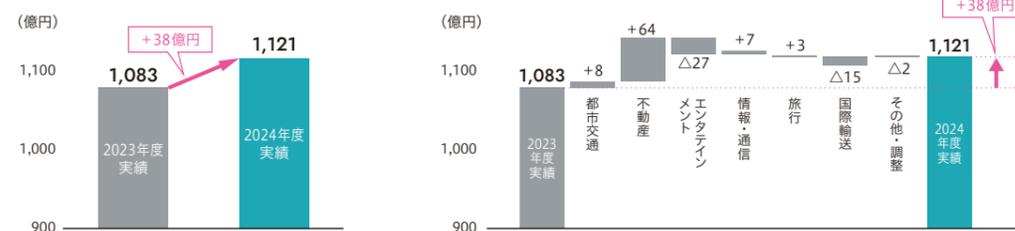


事業利益

(注)事業利益=営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益

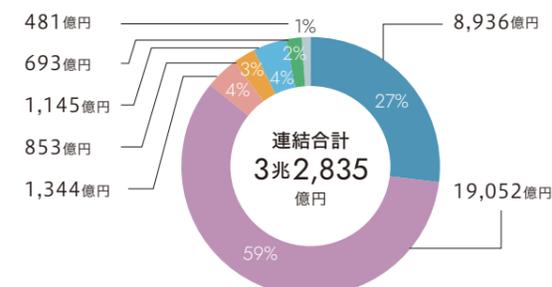


事業利益の推移



2024年度は、2023年度のスポーツ事業におけるプロ野球関連特需や旅行事業における自治体の支援業務受注等の一時的な要因の反動があったことに加えて、国際輸送事業において貨物の取扱いが低迷したものの、不動産事業においてマンション分譲戸数が増加したことや、都市交通事業や海外旅行の需要回復等により、2023年度に比べて増収・増益となりました。

セグメント資産 (2024年度末時点)



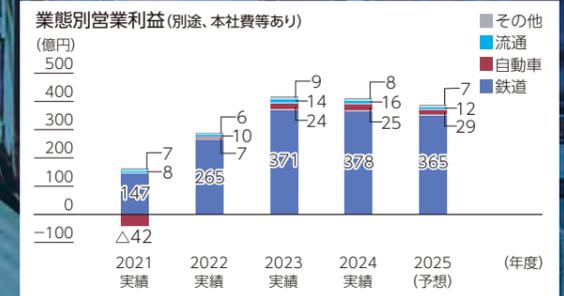
Contents

都市交通事業	▶ P.44
不動産事業	▶ P.49
エンタテインメント事業	▶ P.54
情報・通信事業	▶ P.57
旅行事業	▶ P.59
国際輸送事業	▶ P.61



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



(注1) 2025年度の通期業績予想については、2025年7月31日発表の情報に基づいています。
 (注2) 都市交通セグメントにおける流通事業の一部子会社の収益及び費用について、2025年度よりその他セグメントに含めて表示しており、比較期である2024年度の実績数値も組み替えて表示しています。

当事業を取り巻く環境

■ 需要構造の変化や働き手の減少への対応と高品質な輸送サービスへの期待の高まり

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されています。しかしながら、コロナ禍を契機とした移動需要の変化や訪日外国人の増加、働き手不足など、事業環境の変化は一段と加速しており、そうした変化に柔軟に対応していくとともに、さらに質の高い輸送サービスの提供を通じて公共交通の利用を促進していく必要があります。

こうした状況下では、多様化するニーズに対応した旅客サービスの提供、需要に応じたダイヤの見直し、新技術の活用による業務効率化を通じた生産性向上が求められます。ま

た、沿線まちづくりの推進等により、新たな移動需要を創出する努力も必要です。さらに、より高度な安全性やSDGs・カーボンニュートラルへの意識の高まりを踏まえ、多様なお客様に安全に鉄道をご利用いただくためのホーム柵の整備や、CO₂排出量の削減につながる省エネ車両の導入などの取組も求められます。加えて、鉄道は一人あたりの移動に係るエネルギーが非常に低い輸送モードであることから、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の利用促進により、社会の脱炭素化に大きく貢献することができます。



(注1) 2025年度の予想については、2025年7月31日発表の情報に基づいています。
 (注2) 2023年度から「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、運賃に同料金を加算して収受しており、定期外収入・定期収入(通学除く。)には同料金を含んでいます。

長期経営構想に基づく都市交通事業の戦略

1. 鉄道・バス・タクシーにおいて、安全性の強化やサービスの深度化など、環境変化に対応できる強靱で持続可能な事業に変革する。
2. 駅・交通ネットワークの拡大やモーダルシフトによって新規需要を創造し、顧客を拡大する。
3. 既存事業で獲得したノウハウやブランド力を活かし、まちづくりやより高い付加価値サービスを生み出す。
4. グループ内の連携を深め、事業間シナジーを高めるとともに、広い領域で外部パートナーとの協働を推進する。併せて、ノウハウを活かし海外などの成長市場への進出について継続的に取り組む。

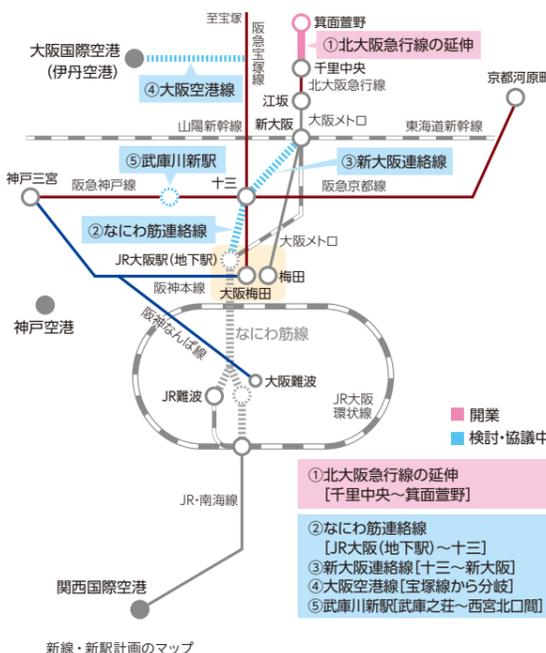
長期経営構想に基づく都市交通事業の取組

■交通ネットワークの拡充による沿線価値向上を目指して

長期経営構想では、事業戦略における取組の方向性の一つとして「圧倒的No.1の沿線の実現」を掲げ、少子高齢化が進む中でも、自治体等のパートナーと連携した沿線各所でのまちづくりや、新技術の積極的な活用による利便性・サービスレベル向上等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていくこととしています。

都市交通事業では、これまで以上に交通ネットワークを強固なものとするべく、新線・新駅計画等の検討・協議を進めています。

こうした状況の中で、2024年3月には北大阪急行電鉄の



新線・新駅計画のマップ

■より質の高い交通サービスの提供を目指して

都市交通事業では、需要やニーズが変化していく中であっても、安全・安心・快適なサービスの提供を引き続き追求していきます。その中で、阪急電鉄・阪神電気鉄道では、2023年4月1日から収受を開始した鉄道駅バリアフリー料金制度を活用することで、全駅に可動式ホーム柵等を設置するなど、バリアフリー設備の整備を迅速かつ着実に進めます。また、ホーム柵等によって安全性を十分に確保した上で、阪急箕面線・嵐山線においてワンマン運転を計画するなど、鉄道サービスの持続可能性向上にも取り組みます。

鉄道運輸収入の増加に向けては、座席指定サービスや、

延伸線が開業しました。また、なにわ筋連絡線・新大阪連絡線の整備に向けた検討を進めており、これらが実現すれば、空と陸の玄関口から大阪梅田へのアクセスの飛躍的な向上につながり、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できると考えています。なお、新大阪駅周辺は「都市再生緊急整備地域」に指定されており、広域交通の一大ハブ拠点として大きくポテンシャルが向上する新大阪駅を中心に、近接する阪急十三駅や阪急淡路駅の周辺を含めた一体のエリアで、新しいまちづくりを官民一体で進めていくこととしています。

また、阪急神戸線「武庫之荘駅~西宮北口駅」間においては、2031年度末を開業目標として、新駅設置事業に着手しました。尼崎市及び西宮市と相互に協力しながら、新駅周辺において公共交通ネットワークを整備するなど、住みやすく活力に満ちたまちづくりに貢献していきます。

さらに、阪急バス・阪急観光バス・阪神バスでは、大阪・関西万博の開催に合わせて、新大阪駅や大阪国際空港など関西の主要な拠点からのバス輸送を行いました。これからも、適切に需要を捉えて収益につなげる取組を進めていきます。



武庫川新駅設置場所(着色部分)

クレジットカード等のタッチ決済による乗車サービスの提供、阪急線での駅係員によるサポートを事前にWEBでご予約いただけるサービスの導入など、多様化するニーズに適切に対応したサービス向上施策を推進していきます。

さらに、2025年4月から阪急・阪神全線でカーボンニュートラル運行(実質的にCO₂排出量ゼロ)を実施するなど、環境施策にも積極的に取り組むことで、鉄道輸送の環境性能をさらに向上させるとともに、これらを効果的にPRすることを通じて、公共交通の利用促進を目指していきます。

都市交通事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
① 安全・安心の追求	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			
	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 神戸六甲鉄道	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) 六甲ケーブル：0件(2001年から継続)
① 安全・安心の追求	機会とリスクを踏まえた設定理由	地震や、気候変動に伴い激化する豪雨・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			
	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
① 安全・安心の追求	機会とリスクを踏まえた設定理由	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			
	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：49% 阪神：77% 北急：70% 能勢：20% ・側引戸開閉予告灯設置率 阪急：70% 阪神：77% 北急：90% 能勢：80%
	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	鉄道駅におけるバリアフリー化率	段差解消率 ^{※1} 100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	阪急：99% 阪神：100% 北急：100% 能勢：100%
⑤ 環境保全の推進	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			
	鉄道における新型省エネ車両の導入	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：61%(109/179編成) 阪神：75%(56/75編成) 北急：100% 能勢：33%(5/15編成)
⑤ 環境保全の推進	駅舎等における照明のLED化	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)	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	阪急：72% 阪神：84% 北急：100% 能勢：86%

※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

TOPICS

鉄道事業における安全・安心の追求

当社グループの鉄道各社では、公共交通機関として、安全・安心の追求を最重要テーマであると認識し、安定的な輸送サービスの提供に注力しています。鉄道の安全性を確実に担保するためには、従業員の意識高揚や育成と並行して、“ヒューマンエラーはどうしても避けられない”ことを前提に、それを補完するための保安システム整備を着実に進めることが重要です。また、すべてのお客様に安心して快適にご利用いただける環境を整備することで、顧客満足度の向上と利用拡大にもつなげていきます。特に、阪急電鉄・阪神電気鉄道では、鉄道駅及び列車における以下のような取組を通じて、安全・安心の追求を推し進めています。

安全性の向上への取組

■鉄道全駅へのホーム柵設置に向けて

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。2021年12月に創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用することで、阪急電鉄では2040年度末頃までに、阪神電気鉄道では2042年度頃を目途に、それぞれ全駅にホーム柵(可動式又は固定式)を設置する計画です。



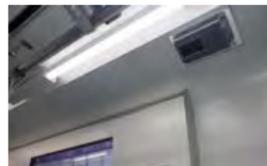
阪急西宮北口駅可動式ホーム柵

ホーム柵(可動式又は固定式)の2024年度の設置実績と今後の設置計画

	阪急電鉄	阪神電気鉄道
2024年度実績	8駅21ホーム(西宮北口駅・蛸池駅・桂駅など)	1駅2ホーム(甲子園駅)
2025年度計画	9駅21ホーム (塚口駅・石橋阪大前駅・京都河原町駅など)	4駅9ホーム (元町駅・住吉駅・甲子園駅・鳴尾駅)
全駅への設置時期	2040年度末頃までに	2042年度末頃までを目途に

■車内の安全性向上に向けた防犯カメラの設置

車内のセキュリティを強化するため、車内防犯カメラの設置を進めています。通信機能を有するカメラシステムであり、車内状況の映像を運転指令所などからリアルタイムで確認できるため、事故トラブルが発生した際に状況に応じた迅速な対応が可能となるほか、犯罪や迷惑行為の抑制にもつながります。阪神電気鉄道では2025年4月に保有する全車両(近年中に代替更新する車両を除く。)への車内防犯カメラの設置が完了しました。阪急電鉄は2027年度末までに設置する計画です。



阪神電車に設置した車内防犯カメラ

■安定輸送に向けたハード面の強化

現在の阪神なんば線淀川橋梁は、線路部分が堤防の高さより低く、台風接近等により高潮が想定されるときには河川の氾濫を防ぐため列車を運休させて防潮鉄扉を閉鎖する必要があります。これを恒久的に解消するために新たな橋梁を建設するとともに、前後の区間を高架化し、工事区間(約2.4km)にある5か所の踏切道を廃止します。これにより阪神なんば線のすべての踏切道がなくなります。



完成イメージ



高架構造物の構築



河川内の施工状況

■安全運行のための従業員の育成

お客様に安心して鉄道をご利用いただけるよう、安全を大切にすることを従業員の育成に取り組んでいます。具体的には、経営トップ層による現業部門の巡視及び従業員との意見交換を通じた安全意識の高揚、過去の事故や災害を学び、“鉄道会社の従業員としてどう行動すべきか”を考えるための社員研修施設、安全考学室(阪急電鉄)・安全繋心室(阪神電気鉄道)の設置、鉄道施設の保守に関する技術向上のための安全大会の実施、非常事態の対応のための総合訓練の実施などを行っています。



安全考学室(阪急電鉄)



安全繋心室(阪神電気鉄道)

■南海トラフ地震の発生を想定した避難誘導訓練及び施設の復旧訓練

阪急電鉄では、2024年11月、宝塚線平井車庫において、南海トラフ地震の発生に備える訓練を実施しました。列車が駅間の津波浸水予想区域で停止する事態を想定し、お客様を付近の踏切道まで避難誘導する訓練を行った際は、車いすご利用の方や近隣の小学生にも参加していただき、避難の方法を検証しました。また、地震により傾斜した架線柱や大きく変位した軌道の復旧に関する技能習熟訓練を実施しました。



避難誘導訓練の様子

バリアフリー化の取組

■鉄道車両における安全性の向上・バリアフリー化の取組

阪急電鉄では、車内で急病人や非常事態が発生した場合に、お客様から乗務員に通報できるよう、全車両に非常通報装置を設置しています。また、万が一の急ブレーキ時に、お客様の転倒や衝突を防止するため、1000系及び1300系以降の車両では座席端部の袖仕切りを大型に改良するとともに、縦手すりを設置しています。最も新しい形式の車両である2000系及び2300系においては、車いすスペースの拡大を図っており、車いす固定具を設置したり、車いすスペース・優先座席付近の吊り手の高さ、色を変更したりするなど、安全性向上に取り組んでいます。阪神電気鉄道では、乗務員と通話可能な非常通報装置、車内案内表示器、車両連結間の転落を防止するものを全車両に設置しています。また、普通車両の5700系及び5500系は、吊革の高さを3段階とすることや縦手すりを増やすことで、車両の揺れに対してお客様が適切に体を保持できるようにし、安全性向上に取り組んでいます。



非常通報装置・大型袖仕切り・縦手すり(阪急電鉄)



車内案内表示器(阪神電気鉄道)



高さを選べる吊革(阪神電気鉄道)



2000系・2300系のバリアフリー設備(阪急電鉄)

■バリアフリーに向けた乗降時のサポート業務の強化

駅係員による乗降時のサポートについてウェブで事前に予約できるサービスを2025年4月から開始しました。阪急電鉄線内の87駅での乗降時が対象で、予約の際、ウェブ上で乗車予定の電車やサポート内容を入力することで、その情報が駅係員専用のアプリに自動的に連携されます。駅係員の派遣やサポートの準備等を円滑に行えることから、お客様により安心してご乗車いただけるようになりました。



車いすをご利用のお客様をサポートする様子

詳細は、各社の安全報告書をご参照ください。

阪急電鉄：<https://www.hankyu.co.jp/company/approach/anzen/index.html>

阪神電気鉄道：<https://www.hanshin.co.jp/safety/report/>

北大阪急行電鉄：<https://www.kita-kyu.co.jp/company/attempt/safety/>

能勢電鉄：<https://noseden.hankyu.co.jp/company/safety.html>



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



(注1)2025年度の通期業績予想については、2025年7月31日発表の情報に基づいています。
 (注2)事業利益＝営業利益＋海外事業投資に伴う持分法投資損益(2022年度以前は海外事業に係る持分法適用会社が存在していなかったため、「事業利益＝営業利益」)
 (注3)2023年度から分譲事業等に含まれていた海外不動産事業を独立した業態として表示することとしており、2022年度の実績は組替後の数値を表示しています。
 (注4)2025年度から、「賃貸事業」を「賃貸事業等」に、「分譲事業等」を「住宅事業」へ変更しています。また、従来「分譲事業等」に含めていたプロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業と不動産ファンド・リート事業の収益及び費用を、「賃貸事業等」に含めて表示することとしており、2024年度の実績数値も組み替えて表示しています。

当事業を取り巻く環境

賃貸事業等

当社グループが保有するオフィスビルは、高い立地優位性・機能性等を有していることから、新規供給が増加する中でも、引き続き底堅い需要があるものとみています。一方で、多様化する働き方への対応、防災対策、環境保全等、オフィスビルに期待される役割や機能も変化していくため、それらに対応していくことが求められています。また、商業施設については、お客様のニーズや変化を踏まえた上で、周辺施設との差別化を図るべく、リニューアルやテナント入替え等により、継続的なバリューアップを行う必要があります。



大阪梅田ツインタワーズ・サウス

海外不動産事業

ASEAN諸国は、経済成長が著しく、今後も需要やマーケットが拡大していく見込みです。また、アメリカ・カナダ・オーストラリアといった先進国では、市場の透明性や流動性が確保されており、安定的な事業展開が可能と見込まれます。これら海外での事業推進は、当社グループが国内で築き上げてきたまちづくりのノウハウを十分に活かすことができるだけでなく、沿線等のまちづくりに活かせる新たな知見を得るチャンスでもあります。



インドネシアの商業施設「セントラルパークモール」

住宅事業

当社グループ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おり、新築分譲マンション・新築戸建共に販売価格は高水準を維持しています。一方で、住宅ローン金利の上昇などによる購入意欲への影響や建設コストの動向は継続して注視する必要があるほか、今後、人口減少による市場の縮小が見込まれることから、デザイン力の向上や高付加価値商品の開発等を通じて、ブランド力をさらに強化していく必要があります。

ホテル事業

インバウンドの増加もあり、近年、宿泊需要が増加している中、2025年は大阪・関西万博の開催により、特に関西エリアでの需要は高まっています。

長期経営構想に基づく不動産事業の戦略

賃貸事業等

1. エリアや物件の特性に応じた賃貸物件のバリューアップ
2. インバウンド消費の着実な取込み
3. 短期回収型事業におけるアセットタイプの多様化や情報ネットワークの拡大

住宅事業

4. ブランドの強化と利益率の向上
5. 首都圏エリアでのビジネス拡大や事業メニューの拡充
6. 再開発やマンション建替への取組の強化・拡大
7. 収益用不動産開発事業の拡大

海外不動産事業

8. 事業規模の一層の拡大と安定的な事業基盤の構築
 - ・(長期保有型事業)ASEAN諸国を中心とした収益物件の取得と安定的な収益基盤の構築
 - ・(回転型事業)米国を中心に収益物件を取得しバリューアップ後に売却することによる継続的な利益の創出
 - ・(住宅分譲事業)ASEAN諸国に加えてオーストラリアや北米における事業の拡大

ホテル事業

9. 事業競争力の強化
 - ・インバウンド需要の積極的な取込み
 - ・高水準のADRに応じた設備の更新・サービスの向上

長期経営構想に基づく不動産事業の取組

■圧倒的No.1の沿線の実現に向けて(参考 特集①) ▶ P.33

グループ最大の事業拠点である大阪梅田エリアでは、2025年3月21日に、多彩な機能を兼ね備えた複合施設であるグラングリーン大阪(南館)がグランドオープンしました。グラングリーン大阪では、「みどりとイノベーションの融合」との理念・方針を踏まえ、関西、そしてアジアをリードするまちづくりに取り組んでいます。

これからも、「圧倒的No.1の沿線の実現」に向けて、大阪梅田エリアをはじめとした沿線の主要拠点において開発や施設のバリューアップを推し進め、沿線価値の向上を図っていきます。



グラングリーン大阪(2025年3月南館オープン) ©Akira Ito.aifoto

■住宅事業の規模拡大と事業メニューの拡充

住宅事業では、国内において、分譲マンション事業を軸としながら、短期回収型事業（収益用賃貸マンション等の投資家向け売却事業）を推進するとともに、再開発や建替案件等、事業メニューを拡充しながら事業展開していきます。



宝塚ホテルの跡地における大規模開発「ジオタワー宝塚グランレジス」（2024年度～引渡開始）



「ジオタワー大阪十三」2024年の関西圏の新築分譲マンションで成約戸数第1位[※]となった(2026年度引渡開始予定)
※ 有限会社MRC調べ。関西圏（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）における2024年[2024年1月～2024年12月]の新築分譲マンション成約戸数

■海外不動産事業の拡大（参考 特集③）▶ P.37

海外不動産事業では、ASEAN諸国での住宅分譲事業を中心に、商業施設やオフィス、物流倉庫等の長期保有型事業（不動産賃貸事業）や回転型事業（短期回収型事業）に取り組み、収益・利益規模を拡大・伸長させていきます。2024年度には、オーストラリアにおいて物流倉庫等の長期保有型事業や住宅分譲事業に新たに取り組んだほか、インドネシアではバリを代表する商業・ホテルの複合施設「ビーチウォークコンプレックス」の一部を取得しました。



オーストラリア 物流倉庫



インドネシア ビーチウォークコンプレックス

■拡大する需要の取込み

ホテル事業では、増加するインバウンド需要の取込みを図るとともに、事業競争力の強化を推進しています。

2025年3月には、グラングリーン大阪において「ホテル阪急グランレスパイア大阪」を開業。関西国際空港へのアクセス拠点となるJR大阪駅にほど近い立地を生かし、観光・レジャー目的の旅慣れた大人のインバウンドツーリストをメインターゲットとしており、多くの旅行者にご利用いただいています。



ホテル阪急グランレスパイア大阪(2025年3月21日開業)



ホテル阪急グランレスパイア大阪 客室

不動産事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
1 安全・安心の追求	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			
	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	94%
1 安全・安心の追求	機会とリスクを踏まえた設定理由	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			
	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
1 安全・安心の追求	機会とリスクを踏まえた設定理由	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			
	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3日分＋100%稼働率での宿泊客1日分
2 豊かなまちづくり	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			
	多様なお客様が利用しやすく、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か国語対応、インフォメーションでの通訳サービス対応)
2 豊かなまちづくり	機会とリスクを踏まえた設定理由	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業件数			
	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業件数	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	134件(2018年度以降)

※1 大型ビル：2021年度以降竣工・延床面積30,000㎡以上のビル

※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

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
3 未来へつながる暮らしの提案	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			
	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※1 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：9位/17ブランド ・入居者満足度 近畿圏マンション：94% 首都圏マンション：97% 近畿圏戸建：95%※2
		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67,920戸 (タイ31、ベトナム23、インドネシア7、フィリピン6、マレーシア1(千戸))

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
5 環境保全の推進	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			
	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	各年度に販売するすべての新築分譲マンション及び賃貸の募集を開始する新築賃貸マンションにおけるZEH化率(ZEH-M Oriented※3以上)	100%を継続(2024年度以降) ※他社との共同事業など一部の物件を除く。	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100%
		オフィス・商業等用途の大型ビル※4におけるグリーンビルディング等の環境認証※5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[DBJ3つ星] ・大阪梅田ツインタワーズ・サウス[DBJ5つ星]

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
5 環境保全の推進	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			
	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 △76%

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
5 環境保全の推進	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			
	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	客室の特定20品目のプラスチック使用製品の一人当たりの提供量	2021年度比 △70%(2030年度)	阪急阪神ホテルズ	2021年度比△46%

※1 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ウェブ調査による。
 ※2 2023年4月～2024年3月に引き渡したジオガーデンが対象
 ※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」に係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
 ※4 大型ビル：2020年度以降竣工・延床面積30,000㎡以上のビル(他社共有物件等除く)。
 ※5 環境認証：DBJ、CASBEE、BELS、LEED等の環境認証制度

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

● 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)

年度	営業収益(億円)	営業利益(億円)
2021 実績	629	93
2022 実績	723	126
2023 実績	826	141
2024 実績	825	114
2025 (予想)	840	107

業態別営業利益(別途、本社費等あり)

年度	ステージ(億円)	スポーツ(億円)
2021 実績	69	37
2022 実績	68	74
2023 実績	48	112
2024 実績	32	101
2025 (予想)	27	100

(注) 2025年度の通期業績予想については、2025年7月31日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

リアル体験の価値のさらなる高まりに対応していく

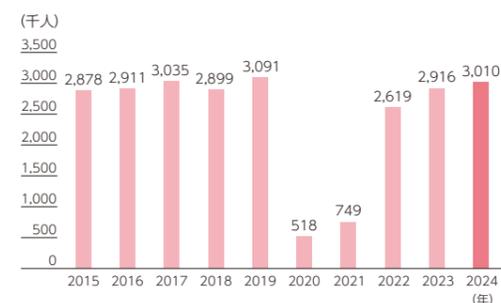
エンタテインメント市場では、リアルでしか味わえない「五感で感じる臨場感や高揚感」や「顧客同士の一体感」といった体験の価値がさらに高まるなど、ライブエンタテインメントが活況を呈しています。

スポーツ事業では、2024年シーズン終盤まで首位争いを演じた阪神タイガースが、2025年シーズンには2年振りのリーグ優勝を果たし、本拠地である阪神甲子園球場を中心

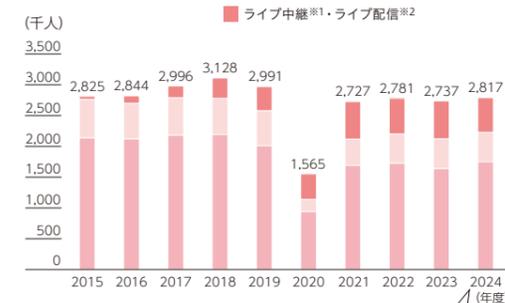
に、多くのファンの皆様にご来場・応援いただいています。

ステージ事業では、2025年7月に宝塚歌劇団を法人化し、サステナブルな事業基盤を構築するとともに、良質な作品を安定的に供給できる体制の強化に努めています。宝塚歌劇は2025年に111周年を迎えました。今後も、新しい時代に相応しい形へと絶えず進化させ、将来にわたって「夢」と「感動」を提供し続けます。

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(2020年度から開始)

・公演回数
 宝塚大劇場：343回(対前期+29回)
 東京宝塚劇場：398回(対前期+12回)

長期経営構想に基づくエンタテインメント事業の戦略

1. 「阪神タイガース・阪神甲子園球場」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
 - ・サステナブルな事業基盤の構築、劇場公演の品質や魅力の維持・向上並びに劇場サービスの向上
 - デジタル技術を活用したコンテンツ事業の積極展開、新規顧客獲得を見据えた顧客接点の強化
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、演劇事業等の拡大

長期経営構想に基づくエンタテインメント事業の取組 (参考 特集②) ▶ P.35

長期経営構想では、事業戦略における取組の方向性の一つとして「コンテンツの魅力の最大化と新コンテンツの開拓」を掲げており、エンタテインメント事業においては、コンテンツ自体の価値を磨き上げるとともに、デジタル技術の活用等による顧客層の拡大や配信・関連商品など、新たな収益源の拡大を目指します。

■ 阪神タイガース・阪神甲子園球場など魅力あふれるコンテンツの提供

2025年に創設90周年を迎えた阪神タイガースは、「鼓動を鳴らせ。虎道を進め。」をキャッチコピーとして、記念事業を展開するなど、アニバーサリーイヤーを盛り上げています。また、3月には、新たなファーム施設「ゼロカーボンベースボールパーク」が開業。練習環境を大幅に充実させ、さらなる強いチームづくりを目指していきます。

一方、阪神甲子園球場においては、球場内の通信環境の強化、電子チケットの導入などのデジタル対応により利便性の向上を図るほか、銀傘(内野の一部座席を覆う屋根)をアルプススタンドまで拡張する計画も推進し、さらなる安心・快適な観戦環境の提供に努めています。



阪神タイガース90周年ロゴ

また、拡大するインバウンド需要を取り込むべく開業した「THE SUMO HALL 日楽座 OSAKA」は、相撲の魅力を気軽に楽しめる体験型施設としてご好評いただいていることから、2026年1月、東京・銀座に2号店「THE SUMO LIVE RESTAURANT 日楽座 GINZA TOKYO」を開業することを決定しました。粋な相撲エンタテインメントを軸に、和食や灘の銘酒を融合させた唯一無二の体験を創出し、東京滞在中にいつでも相撲文化に触れられる、新たなランドマークを目指します。



日楽座ロゴ

■ 劇場ビジネスの魅力の最大化

宝塚大劇場では、2025年3月に劇場館内の「ショップ&レストランゾーン」のリニューアルを実施しました。対象エリアの内装デザインを統一するとともに、分散していた店舗・サービス機能を再配置し、ご観劇前後の時間をより楽しく快適にお過ごしいただける空間を提供します。

また、2029年度に開業予定である「八重洲2丁目中地区第一種市街地再開発事業」の再開発ビルにおいては、最新の設備を備えた約1,300席の劇場を新設。高い交通利便性を有する本劇場において、これまでの劇場経営・運営で培ったノウハウやネットワークを最大限活用し、ミュージカルや演劇・宝塚歌劇・コンサートなど、世界にも発信できる様々な演目の上演を通じて、より多くのお客様に夢と感動をお届けします。



リニューアルした宝塚大劇場のロビー



新劇場イメージ(外観)

エンタテインメント事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
① 安全・安心の追求	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				
	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カ国語対応) 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1回 東京宝塚劇場:年1回 梅田芸術劇場:年1回
③ 未来へつながる暮らしの提案	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				
	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	阪神タイガース	68クラス
③ 未来へつながる暮らしの提案	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				
	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OGI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4.4万人(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)
③ 未来へつながる暮らしの提案	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				
	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 YouTube等を活用した、舞台映像等のコンテンツの配信 「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等の合計	80万人以上(毎年度)	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89万人
⑤ 環境保全の推進	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				
	阪神甲子園球場におけるナイター照明・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スチックの使用率 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:50% 高校野球:52%(2024シーズン) 46%(2024シーズン)

※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



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



(注) 2025年度の通期業績予想については、2025年7月31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、AIやIoTをはじめとする新たな技術の進展に伴い、社会環境の変化に対応した複合的かつ高度なサービスの提供が求められており、情報サービスの市場は今後も成長が見込まれています。また、企業や自治体のDX・省エネ・安全などに関連する投資がより一層高まることが想定されます。交通分野における鉄道の安全・安心に対する関心の高まりに応じたニーズなど、さらなる成長に向けて、今後も社会の変化によって生じる新たなニーズを捉えて需要につなげていくことが重要です。

放送・通信事業は、インターネットサービスを中心に引き

続き堅調な推移が見込まれるとともに、今後も増加が予想さ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

長期経営構想に基づく情報・通信事業の戦略

1. 情報サービス事業

- ・社会の変化による新たなニーズを的確に捉え、DXにより社会的課題を解決することで、事業に関わる「すべてのひとを笑顔にします」を実現する。

2. 放送・通信事業

- ・放送・通信ネットワークのさらなる拡充により、地域の情報インフラを支え、ニーズに応じたきめ細かな通信サービスを長期安定的に提供するとともに、地域メディアとして地域の活性化やブランド価値向上に寄与する。

3. あんしん・教育事業

- ・豊富な実績を有する安心・安全ソリューションの開発・展開や、ロボットプログラミングを通じて培った質の高い教育の提供により、地域社会への貢献を果たしていく。

長期経営構想に基づく情報・通信事業の取組

加速するDX需要の取込みやM&Aによりさらなる利益の伸長を実現

情報サービス事業では、EコマースやWeb制作などのインターネットビジネスに加え、当社グループの一員として長年培ってきた鉄道やスマートビルなどの社会インフラに関するシステム開発を幅広く行い、社会に安心と快適をお届けするとともに、先進的なデジタル技術を活用することでお客様のDXをさらに推進しています。2024年9月にはグラングリーン大阪の北館において、携帯電話事業者向け4G/5Gインフラシェアリングサービスの提供を開始しました。これにより建物内における省スペース化、省電力化に貢献するとともに、屋内の通信環境の効率的な整備を実現しています。

このように、鉄道事業で培った電気・通信技術のノウハウを基盤に、ITの活用を通じたソリューションを提供できる強みを活かすとともに、先進的な技術やノウハウ、人材といった経営資源に加え、市場の成長力を取り込み、事業領域を拡大させるため、M&Aに戦略的に取り組んでいきます。これにより、

情報サービス事業の非連続な成長を実現するとともに、社会の変化によって生まれる新たなニーズに応え、社会的課題の解決に貢献していきます。

これらに加え、放送・通信事業やあんしん・教育の規模拡大等により、今後も情報・通信事業の営業利益は着実に伸長すると見込んでいます。

次世代を担う子どもたちに対する質の高い教育の提供

あんしん・教育事業では、子ども向けロボットプログラミング教室「プログラボ」において、一人でも多くの子どもたちの「夢を実現するチカラ」を育めるよう良質なプログラミング教育を実施しています。その結果、2025年にはオリコン顧客満足度調査の「子どもプログラミング教室」部門で2年連続総合第1位を受賞するなど、外部からも高い評価を得ています。今後も教育プログラムをより一層向上させ、次世代を担う子どもたちにより質の高い教育を提供します。

情報・通信事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
1 安全・安心の追求	<p>機会とリスクを踏まえた設定理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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^{※1}事業の拡大に向けて、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 <p>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</p>	防災協定締結自治体数	— (実績をモニタリング)	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベイ・コミュニケーションズ: 4自治体 ・BAN-BANネットワークス: 4自治体 ・阪神ケーブルエンジニアリング: 17自治体 ・アイテック阪急阪神: 7自治体
2 豊かなまちづくり	<p>機会とリスクを踏まえた設定理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>あんしん事業の軸である「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</p> <p>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</p>	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	<ul style="list-style-type: none"> ・GPSサービスの提供: 45自治体 ・まちなかミマモルメの提供: 7自治体
6 ガバナンスの充実	<p>機会とリスクを踏まえた設定理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>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</p>	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)	<ul style="list-style-type: none"> ・アイテック阪急阪神、コムリンク、アールワークス、日本プロテック、ベイ・コミュニケーションズ、姫路ケーブルテレビ、BAN-BANネットワークス、阪神ケーブルエンジニアリング、ミマモルメ 	<ul style="list-style-type: none"> ・アイテック阪急阪神、コムリンク、アールワークス、日本プロテックはプライバシーマーク・ISMSとも、ベイ・コミュニケーションズ、姫路ケーブルテレビ、BAN-BANネットワークス、阪神ケーブルエンジニアリング、ミマモルメはプライバシーマークのみ

※1 地域 BWA: 広帯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電話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



旅行事業

高付加価値旅行で非日常の楽しみを届ける



(注) 2025年度の通期業績予想については、2025年7月31日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

旅行需要の多様化とソリューション事業の強化

旅行市場においては、訪日外国人の加速的な増加により、観光産業や地域経済の活性化が進みました。一方、日本人の旅行動向については、国内旅行は概ね堅調だったものの、物価上昇に伴う消費者の節約志向、円安、燃油の高止まりなどから、当社の2024年度の海外旅行の売上高は、コロナ禍前の7割程度の回復となりました。

こうした状況の中で、阪急交通社では、スピードを重視した商品企画と販売を通じて市場の変化に対応し、顧客のニーズに応じた商品の開発・提供を進め、新規顧客を獲得するだけでなく、顧客との関係性を深化させることで市場の拡大に取

り組みました。また、企画性の高い周遊型商品の販売を国内外で強化するとともに、国内旅行を中心に高付加価値商品の開発・販売に注力することで、事業基盤の強化に取り組んでいます。

また、コロナ禍における自治体からの支援業務の受注を契機とした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の事業機会を捉え、行政や自治体との連携強化を図っています。

長期経営構想に基づく旅行事業の戦略

1. 募集型企画旅行の競争力強化

- ・国内・海外グループツアーのさらなる強化／特化型(テーマ型)の商品強化／媒体の拡大(デジタル分野の活用)／顧客接点の強化

2. 経営基盤の強化

- ・インバウンド需要を取り込む訪日旅行の強化／ソリューション事業の強化

長期経営構想に基づく旅行事業の取組

中核事業である国内旅行・海外旅行の強化

旅行事業では、国内旅行・海外旅行をこの先も中核事業と位置付け、添乗員付きグループツアーにおいて「市場での圧倒的No.1」の地位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に積極的に取り組むこととしています。これに向けては、四季折々の祭りやイベントを組み込んだ付

加価値の高い商品の開発を進めるほか、日本各地の旬の食材を活用したグルメツアーやオールインクルーシブのリゾートホテルに宿泊するツアーなど、消費者の需要を喚起する商品の開発に努めています。また、海外旅行では、需要回復が進むアジアや、円安の影響が比較的軽微なトルコ・エジプトの販売を強化したほか、周遊型旅行の需要が高い欧州や北

米についても募集告知を継続的に行うなど、魅力的な商品の企画に取り組んでいます。

2025年度においては、大阪・関西万博を組み込んだ全国発旅行商品によって、日本在住者のみならず、訪日外国人に向けても、大阪・関西万博に加えて日本各地の歴史や文化、各地の郷土料理を楽しんでいただけるツアーの販売に注力しています。

中長期的な成長に向けた経営基盤の強化

旅行事業では、経営基盤の強化に向けて、ポストシニアなど新たな顧客層の獲得に努めるほか、顧客ニーズに応じた商品の提供によって顧客との関係性を深化させることで、市場の拡大に取り組みます。また、長期経営構想の事業戦略における取組の方向性の一つ「ビジネスソリューションへの注力」のとおり、コロナ禍で構築した各自治体とのつながりを活かし、各自治体との災害時における連携協定を結ぶなど、自治体が

持つ課題の解決を事業につなげるソリューション事業を着実に進めています。そのほか、大阪・関西万博の見学ツアーなど、高まる訪日旅行(インバウンド)需要の積極的な取組みを図っています。

加えて、DX化を推進し、デジタル技術を活用することで業務体制の効率化と顧客データ分析による募集効率の向上を図り、競争力をさらに強化していきます。

こうした取組を通じて、生産性の向上を図りながら新たな価値を創造し、長期にわたる安定的な経営基盤の構築を図ります。



旅行事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
① 安全・安心の追求	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	重大事故報告件数	ゼロの継続	阪急交通社	0件
	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				
③ 未来へつながる暮らしの提案	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	連携自治体等の数	年間300団体(2030年度)	阪急交通社	380団体
	自治体と連携した地域振興につながる旅行の企画(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 [®] 」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				
⑥ ガバナンスの充実	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	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:92% 海外/添乗員なし:85% 国内/宿泊:84% 国内/日帰り:83%
	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開催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 コールセンターやウェブ等の受付窓口における対応の改善				

※ 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



国際輸送事業

深化と成長で、選ばれるLogistics Partnerへ



(注) 2025年度の通期業績予想については、2025年7月31日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

お客様のグローバルでのサプライチェーンマネジメント(SCM)の課題を解決

アメリカの通商政策の不確実性や地政学リスク等により、グローバルでのサプライチェーンの動向は見通しの難しい状況が続いています。

このような状況のもと、阪急阪神ホールディングスの長期経営構想の実現に向けて国際輸送事業は「お客様のサプライ

チェーンマネジメント全体の課題解決により、グローバルに高品質な価値を提供するロジスティクスパートナーへ成長する」を目指すべき姿に掲げ、世界中に広がる阪急阪神エクスプレスのグローバルネットワークを活かして、強化する産業と拠点での成長を自社の成長に取り込んでいきます。

長期経営構想に基づく国際輸送事業の戦略

1. 「ロジスティクス(ロジ)×フォワーディング」の相乗効果による顧客のSCM全体でのシェア拡大
2. 「産業」×「拠点」を軸にした選択と集中

長期経営構想に基づく国際輸送事業の取組

「ロジ×フォワーディング」の相乗効果による顧客のSCM全体でのシェア拡大

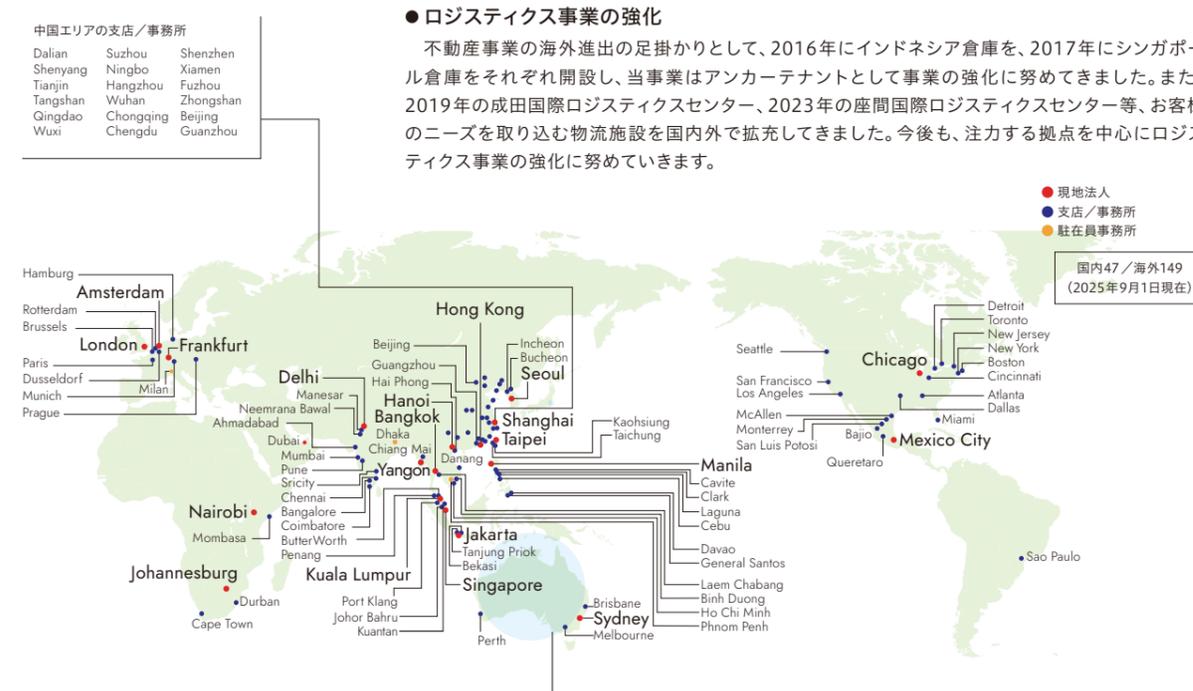
これまで幅広いお客様にご支持いただくことに注力していましたが、その中でも特に集中すべき領域について、お客様のSCM全体に物流サービスを提供できるように、危険品や保冷品、非居住者在庫等、取扱いの難しい商材へのノウハウを他社との差別化のツールとして高め、これを突破口として事業規模を拡大させます。足元で進めているグループ全社でのシステム統合は、お客様への迅速な情報提供や、注力するビジネスの明確化等に効力を発揮すると期待しており、併せて業務フローの統一による労働生産性の向上も進めます。

「産業」と「拠点」を軸にした選択と集中

フォワーディング業界では、コロナ禍においてSCMの混乱に対処するため高収益であった一方、その間のお客様の在庫の積み上げにより、足元では厳しい競争環境が続いています。そのような中、速やかに業績を回復させるため、改めて当社グループの主要なお客様で相応の規模が見込まれる自動車産業や機械・建機のSCM全体でのシェア拡大に注力します。併せて、今後も成長が期待される半導体や次世代モビリティへの取組も加速します。

拠点については貨物の集約による混載効果を拡充するため、現在でも相応の取扱のあるアメリカ、シンガポール、タイでのシェア拡大を図るとともに、成長地域として、アフリカ・インド・中東、メキシコでのSCM全体での深化を進めます。そのためには、現地でのロジ倉庫の充実も重要であるため、不動産事業とも連携して拡充に取り組みます。

国際輸送事業が展開するグローバルネットワーク



●ロジスティクス事業の強化

不動産事業の海外進出の足掛かりとして、2016年にインドネシア倉庫を、2017年にシンガポール倉庫をそれぞれ開設し、当事業はアンカーテナントとして事業の強化に努めてきました。また、2019年の成田国際ロジスティクスセンター、2023年の座間国際ロジスティクスセンター等、お客様のニーズを取り込む物流施設を国内外で拡充してきました。今後も、注力する拠点を中心にロジスティクス事業の強化に努めていきます。

●アフリカ・インド・中東での事業強化

INTRASPEED南アフリカ・ケニアの子会社化以降の事業成長により、当社のアフリカビジネスは多くのお客様のご支持をいただいています。成長余力を有するインド、中東の中継貿易拠点であるアラブ首長国連邦の現地法人と併せて、当社の事業成長の強みとできるよう育成していきます。

●オーストラリア連邦のフォワーダー買収

2025年6月にオーストラリアのINTERNATIONAL CARGO EXPRESS PTY LTD.の全株式を取得し子会社としました。2018年に取得した南アフリカ・ケニアのINTRASPEEDと合わせ、当社グループでは世界の主要な地域へのグローバルネットワークの構築が完了し、世界を面として捉えた物流サービスをお客様に提供できるようになりました。今後は、拠点や機能を深化させる取組を進めていきます。

国際輸送事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績
① 安全・安心の追求	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			
	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
① 安全・安心の追求	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			
	通関品質の向上	通関誤謬率	0.1%程度の維持	阪急阪神エクスプレス	0.05%

Chapter
13

価値創造を支える経営基盤

Contents

65 サステナブル経営の推進

67 **E** 環境

持続可能な社会に向けた環境分野の取組の推進

- ・脱炭素
- ・TCFD提言に基づく情報開示
- ・生物多様性
- ・TNFD提言に基づく情報開示
- ・資源循環

82 **S** 社会

- ・人的資本～一人ひとりの活躍～
- ・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」
- ・「ビジネスと人権」に関する取組

91 **G** ガバナンス

- ・ガバナンスの充実に向けて
- ・役員一覧
- ・社外取締役メッセージ

105 社外からの評価・イニシアチブへの参画

Key points

6つの重要テーマ(マテリアリティ)に基づく、グループ一体となったサステナブル経営の推進

- 「長期経営構想」における環境分野の取組の方向性を明示し、新たにKPIを設定。事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。
- 当社グループの成長の源泉であり、「長期経営構想」の実現に欠かせない従業員の活躍。3つの人材戦略のもと、人的資本の確保・充実に向けた幅広い施策を展開しています。
- 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。今回、社外取締役6名全員のメッセージを掲載しました。

サステナブル経営の推進

当社グループは、持続的な成長を目指していくためのベースとして2020年に策定した「サステナビリティ宣言」に基づき、ESG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を目指します。

サステナビリティ宣言

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や喜びを実感でき、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。

重要テーマ(マテリアリティ)と取組方針	SDGs 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。	11 持続可能な都市とコミュニティ、9 産業・インフラの持続可能な開発	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、安心して快適な施設・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・住み続けたいまちづくりを進めます。	11 持続可能な都市とコミュニティ、9 産業・インフラの持続可能な開発、14 海洋資源の持続可能な開発、15 陸域生態系の持続可能な開発	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 未来へつなげる暮らしの提案 未来志向のライフスタイルを提案し、日々の暮らしに快適さと感動を創出します。	4 質の高い教育をみんなに、9 産業・インフラの持続可能な開発、12 持続可能な消費の推進	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 ⑥ ICT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。	8 豊かになりつつある人や国々、3 気候変動に具体的な対策を、4 質の高い教育をみんなに、5 ジェンダー平等を実現しよう	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&インクルージョンの推進 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。	13 気候変動に具体的な対策を、7 持続可能なエネルギーをみんなに、12 持続可能な消費の推進	① CO 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 廃棄物発生抑制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。	16 平和と公正な社会を築こう、17 パートナーシップを世界に	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

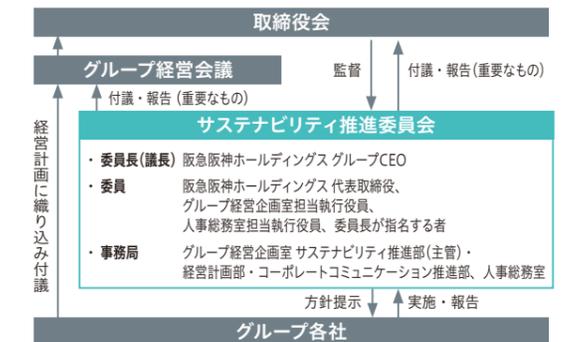
「重要テーマ(マテリアリティ)の特定プロセス」グローバル共通の社会課題(SDGs・SASB等)と当社グループが特に対処すべき社会課題を基に、事業部門・外部有識者等へヒアリングの上、取締役会で決議しました。
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/#theme>

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(原則として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、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。

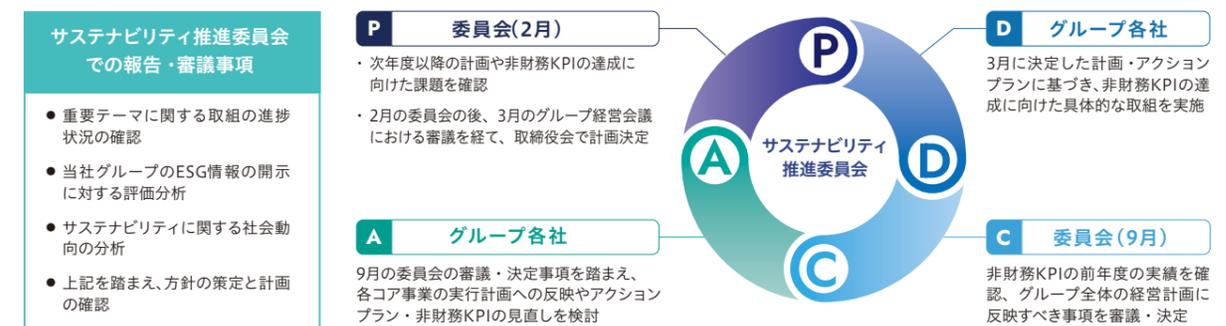
また、同委員会における審議内容は、グループ経営会議に付議されるとともに、取締役会に報告してその監督を受けています。このように、グループ全体のマネジメント体制に組み込んで、サステナブル経営を推し進めています。

■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・人事総務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。



■非財務KPIの設定

6つの重要テーマ(マテリアリティ)を実現するために、グループ共通のほか、各コア事業でも非財務KPIを設定し、改善の取組を進めています。

グループ共通の主な非財務KPI

重要テーマ	非財務KPI	目標値	範囲	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	▶ P.46
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	▶ P.87
	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	
	女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	
⑤環境保全の推進	温室効果ガス(GHG)排出量の削減率(Scope 1・2)	2035年度 2019年度比▲60% 2050年度 実質ゼロ	当社及び連結子会社	▶ P.68
	電力の再エネ比率	2035年度 90%以上	国内のみ	
	産業廃棄物排出量(建設受注工事を除く。)の連結売上高比率	2030年度 2023年度比▲10%	当社及び連結子会社	

*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

各コア事業の非財務KPI





重要テーマ
(マテリアリティ)



関連する領域

環境基本理念

阪急阪神ホールディングスグループは、よりよい地球・生活環境を次世代に引き継ぐため、事業活動による環境負荷を継続的に低減するとともに、良質な商品・サービスを提供し、お客様に選ばれ続けることで、人々がサステナブルな行動を自然と選択できる社会の実現を目指します。

環境基本方針

- ・ エネルギーを効率的に利用するとともに、社会全体の脱炭素化を推進し、カーボンニュートラルに貢献します。
 - ・ 地域の魅力向上につながる緑化、自然保護及び生物多様性の保全を推進します。
 - ・ 省資源、廃棄物削減及びリサイクルを促進するとともに、より質の高いリサイクルに努めます。
 - ・ お客様による環境貢献活動への参加機会の提供や、コミュニティ形成の促進に貢献します。
 - ・ ステークホルダーとのエンゲージメントを通じ、社会の環境負荷低減に努めます。
 - ・ 事業の環境に対する影響及び環境負荷*を把握し、開示するとともに、重要な項目については削減目標を設定のうえ、低減に努めます。
 - ・ 環境法令及び国内・国際社会の環境に対する要請を正しく理解し、それを遵守します。
 - ・ 従業員が、事業活動による環境負荷を理解し、環境基本理念及び環境基本方針に沿って行動するよう、意識向上に努めます。
- ※エネルギー、廃棄物、水使用量、大気汚染・水質汚染、化学物質・有害物質、騒音・振動等

(2025年10月改定)

持続可能な社会に向けた環境分野の取組の推進

長期経営構想において、ステークホルダーの関心が高い社会課題である「地球環境問題」について、脱炭素に向けた取組に加え、近年注目されている生物多様性・自然資本の保護や資源循環についても取組の方向性を明示しました。こうした方向性のもと、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。

長期経営構想における環境分野の取組

脱炭素 ▶ P.69 サプライチェーンを超えた「社会全体の脱炭素化の推進」 ライフスタイルや価値観に合わせた環境配慮型の商品・サービスを提供することで、社会全体の温室効果ガス排出量を削減し、カーボンニュートラルに貢献する。	生物多様性 ▶ P.75 緑化・自然保護による「地域の魅力向上」 健康や心の豊かさ・地域の価値向上などウェルビーイングの充実につながる緑化・自然保護・生物多様性の保全を推進する。	資源循環 ▶ P.81 廃棄物の削減・リサイクルの促進を通じた「環境負荷低減と付加価値向上の両立」 廃棄物の削減に加え、資源の有効活用・循環を目指すリサイクル（水平リサイクル・アップサイクルを含む。）を促進するとともに、より質の高いリサイクルに努めていく。
全般 環境貢献活動への「参加機会の提供とコミュニティ形成の促進」 環境負荷の見える化による環境貢献行動の促進や、お客様参加型の環境貢献活動メニューの整備、活動を通じたコミュニティ形成を促進することで、共感・共創の輪を広げていく。		

KPIと目標(グループ共通)

非財務KPI	目標値	範囲	2024年度実績	
脱炭素	温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope 1・2)	2019年度比60%削減(2035年度) 実質ゼロ(2050年度) (2025年3月公表)	当社及び連結子会社	2019年度比 10.4%削減
	電力の再エネ比率	90%以上(2035年度)	国内のみ	22.3%
	サプライチェーン上のGHG排出量 (Scope 3)	算出を継続し、取引先と共に削減を検討	当社及び連結子会社	4,164,386t-CO ₂
	鉄道事業(阪急・阪神)のGHG排出削減貢献量*	モニタリングを実施	阪急電鉄 阪神電気鉄道	1,207,445t-CO ₂
生物多様性	沿線住民へのアンケートを通じた、自然の豊かさによる地域の魅力度	モニタリングを実施	—	—
	特定地域(大阪梅田・六甲山など)の植物種数/生物種数	モニタリングを実施	—	—
資源循環	産業廃棄物排出量(建設受注工事を除く。)の連結売上高比率	2023年度比10%削減(2030年度)	当社及び連結子会社	2023年度比 5.9%削減
	水平リサイクルやアップサイクル(PETボトル・廃油等)のプロジェクト数	着実な増加及びプロジェクトの質の向上	当社グループ	11件
全般	「未来のゆめ・まちプロジェクト」等を通じた環境貢献活動への参加者数/市民団体助成数(累計)	モニタリングを実施	当社グループ	延べ604,298人/48団体

※鉄道事業(阪急・阪神)のGHG排出削減貢献量:削減貢献量とは、製品・サービスの普及を通じ、企業が社会全体のCO₂を含む温室効果ガス排出削減にどれだけ貢献したかという“貢献量”を定量的に評価しようという考え方。温室効果ガス排出抑制の考え方の一つ。阪急電鉄・阪神電気鉄道の2社の路線(計約193km)を対象に算出。比較対象は、対象路線のお客様の移動距離のすべてにおいて、自家用車の利用による移動が行われたと仮定した状況。鉄道脱炭素官民連携プラットフォームの利用促進・見える化WGによる「旅客の鉄道利用に係るCO₂排出量の算定ガイドライン」(2024年3月)に基づき算定(自家用車利用による輸送人キロあたりのCO₂排出量は、国土交通省ウェブサイト「運輸部門における二酸化炭素排出量」から引用)

・2030年度を目標年度とする指標は以下のとおりです。

当社及び子会社の国内事業所におけるCO₂排出量(Scope 1・2) 目標:2013年度比46%削減(2030年度) 2024年度実績:2013年度比37.6%削減

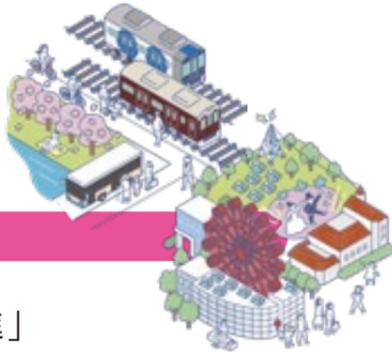
環境分野の取組で実現したいこと(実現イメージ)



ともに創ろう。澄みわたる未来と、心はずむ暮らしを

各取組方針のありたい姿や各事業における取組など、長期経営構想における環境分野の取組方針についてはウェブサイトでご紹介しています。

長期経営構想における環境分野の取組方針：
https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/environment/long-term_future_concept.pdf



脱炭素

サプライチェーンを超えた「社会全体の脱炭素化の推進」

2025年3月に策定した長期経営構想において、2050年カーボンニュートラルに向け、2050年度の温室効果ガス（Scope1・2）排出量の目標を「実質ゼロ」と定めています。また、2035年度へ向けには、2019年度比60%削減を目標に掲げ、引き続き省エネ・創エネの推進、再エネの活用に取り組んでいくほか、サプライチェーンを含めた取組による社会全体の脱炭素化を推進し、カーボンニュートラルに貢献していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けた基本的な取組方針

①省エネの推進

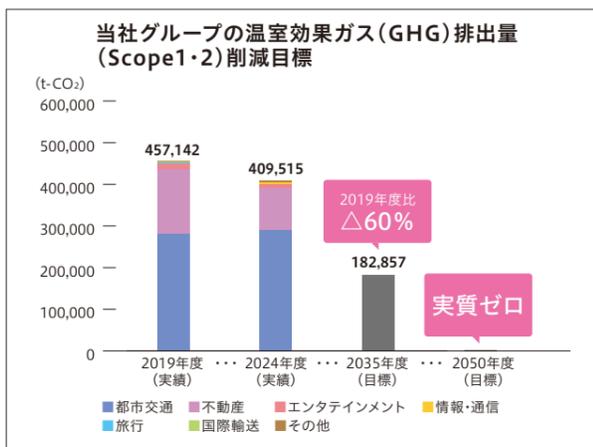
まずはベースとなるグループのエネルギー使用量の削減に向けて、財務の健全性と投資効率をみながら、省エネの着実な推進に取り組む。

②創エネの検討

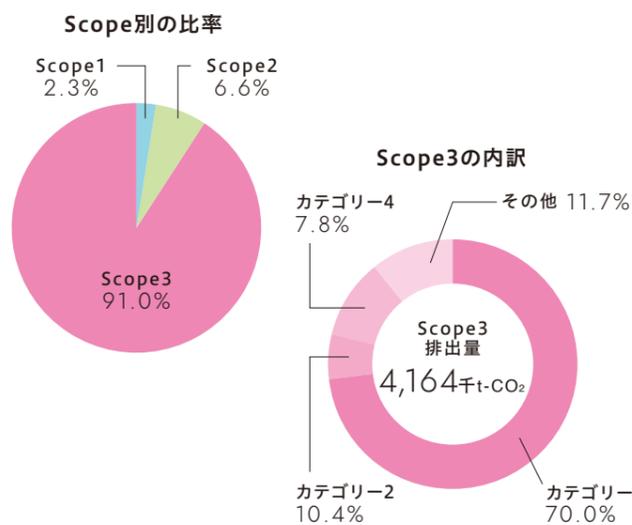
技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再エネ発電設備等の導入)の検討を進める。

③再エネの活用

①、②の取組だけで目標を達成することが難しい場合は、再エネ電力(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。



温室効果ガス(GHG)排出量のScope別の状況(2024年度)



- Scope1: 燃料の燃焼等、自らによる温室効果ガスの直接排出
- Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
- Scope3: 自らの活動に関連する自社以外での間接排出

カテゴリー	該当する活動	排出量
1	自社が購入、取得した製品、サービスに係る排出量	2,915
2	購入、取得した資本財の製造などに係る排出量	435
4	他社による製品等の輸送に係る排出量 (カテゴリー1に含まれるものを除く。)	326

各コア別の排出量など、より詳しいデータを「サステナビリティデータブック」にて公開しております。
▶https://www.hankyu-hanshin.co.jp/docs/databook2025_j.pdf

省エネの着実な推進

鉄道・駅における省エネの取組

当社グループでは、エネルギー使用において、鉄道の運行に係るエネルギーが約40%を占めるため、鉄道の運行における省エネの取組を重要視しています。例えば、阪急電鉄・阪神電気鉄道では、車両機器メーカーとの開発協議などを行いながら、省エネ性能の高い車両の導入や更新に注力しており、最新の省エネ性能が最も高い車両において、モーターに全閉

式高効率主電動機を用いた高効率のVVVFインバータ制御装置のほか、前照灯を含むすべての照明機器にLED照明を採用し、従来型車両と比較して約60%の消費電力削減を実現しています。また、車体重量を軽くし、より少ない電力で運行できるように、従来の鋼製車両に比べて軽量化を図ったアルミ車両やステンレス車両の導入を進めています。

項目	阪急	阪神
VVVF車化率	61%	68%
LED照明導入率	71%	68%
軽量化車両導入率	69%	51%

EVバスの導入・エコドライブの推進

阪急バスでは、2021年10月から大阪大学学内連絡バスとして2両のEVバスを導入しました。現在では千里営業所管轄路線で2両、茨木営業所管轄路線で12両、猪名川営業所管轄で4両運行しています。阪神バスでも、2023年5月からEVバス2両の運行を開始し、現在では合計6台運行しています。これは兵庫県内の乗合路線バスとしては初の事例となります。これは兵庫県内の乗合路線バスとしては初の事例となります。阪急バス・阪神バスをはじめとしたグループ各社では、従業員への教育をはじめ、アイドリングストップ装置のついた車両の導入やエコドライブコンテストの開催など、様々な取組を通じて、エコドライブを推進しています。

創エネ・再エネの活用

太陽光パネルの設置

当社グループの各施設では、再エネの活用として、太陽光発電設備の設置を進めています。

都市交通事業	阪神大石駅、阪神大物駅、阪神杭瀬駅、阪神尼崎センタープール前駅、阪急摂津市駅、阪急西宮北口駅、阪急正雀車庫
不動産事業	HEPファイブ、阪急西宮ガーデンズ、大阪梅田ツインタワーズ・サウス、Hankyu Hanshin Logistics Centre (シンガポール物流倉庫のオンサイトPPA)
エンタテインメント事業	阪神甲子園球場、ゼロカーボンベースボールパーク(日鉄鋼板 SGL スタジアム 尼崎、室内練習場、選手寮兼クラブハウス「虎風荘」)

また、阪急電鉄では、お客様と一緒に環境に配慮したまちづくりを目指し、駅舎への太陽光パネルの設置をお客様に応援いただくプロジェクト「阪急ソラエル」を2025年6月から開始しました。お客様に応援グッズをご購入いただき、その売上を太陽光パネルの設置費用の一部に活用させていただく取組です。

阪急ソラエル: <https://www.hankyu.co.jp/story/solaelu/index.html>

宝塚大劇場・阪神甲子園球場等でのコーポレートPPAの導入

2024年7月に宝塚大劇場・宝塚ホテル、2025年3月に阪神甲子園球場で使用する電力について、コーポレートPPAを

活用して、追加性のある再エネ電力に切り替えました。追加性のある電源として遠隔地の太陽光発電所で発電した電力を使用する「オフサイトコーポレートPPA」や、「再エネECOプラン」を活用し、実質的に100% CO₂排出ゼロの再エネ電力を導入しています。

この取組により、宝塚大劇場・宝塚ホテルでは年間約4,600t、阪神甲子園球場では年間約3,000tのCO₂排出量削減を見込んでいます。

鉄道事業におけるカーボンニュートラル運行

2025年4月から、阪急・阪神全線の列車運行及び駅施設等で使用するすべての電力を実質的に再エネ由来の電力とし、CO₂排出量ゼロで運行しています。この取組により、年間約20万tのCO₂排出量削減を見込んでいます(2023年度実績換算)。さらに、阪急電鉄では、コーポレートPPAを活用して追加性のある再エネ電力を導入しており、阪神電気鉄道でも、2026年度から導入予定です。



カーボンニュートラル運行を記念するラッピング列車 (左: 阪急電鉄、右: 阪神電気鉄道)

オフィスビル・商業施設等への再エネ由来の電力の導入

2022年4月に、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、実質的に再エネ由来の電力を導入^{※1}しました。対象物件を拡大し、2025年度には大阪梅田地区及び阪急阪神沿線で運営するオフィスビル・商業施設等^{※2}における電力使用量^{※3}の大部分を実質的に再エネ電力に置き換えました。

※1 共用部とオフィス専用部の双方に導入

※2 建替・再開発予定の物件、使用電力が極めて小さい物件、当社グループがエネルギー管理権原を有しない物件等、一部の物件を除く。

※3 ガス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。

BEMS等の活用

大阪梅田ツインタワーズ・サウスでは、BEMS（ビルエネルギーマネジメントシステム）によりエネルギー使用量・効率を「見える化」してビル設備の省エネ運転・制御に役立てているとともに、発電効率の高い「コージェネレーションシステム」、建物の外部に近いゾーンから執務室にかけて段階的な温度設定を自動的に行う「シークエンス空調」、デシカント（乾燥剤）で空気中の湿度をコントロールすることにより空気環境を整える「デシカント空調」等により、快適性を維持しながら省エネを促進しています。

また、同ビルではテナントも貸室内の日ごと・時間ごとのエネルギー使用量をウェブ上で確認でき、トレンドや前年比較等のグラフ化も可能な、「見える化」システムを実現しています。これにより、テナントの省エネ意識の向上を助け、日々の省エネ活動が行える仕組みを構築しています。

太陽光発電での余剰電力買取プログラム「阪急エネトス」



阪急電鉄では、ご家庭での太陽光発電の余剰電力（卒FIT再エネ電力[※]）を同社が買い取るプログラム「阪急エネトス」を2025年7月から開始しました。

※卒FIT再エネ電力：FIT（再エネ固定価格買取制度）適用期間を終えた太陽光発電システムで発電された余剰電力

阪急エネトス：<https://www.hankyu.co.jp/story/enethos/index.html>

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、環境・社会への配慮がなされた不動産に対して付与される認証の取得を推進し、環境へ配慮した建物の拡大に取り組んでいます。

環境認証の取得

当社グループは、新築するオフィス・商業用途等の大型ビルで、環境への配慮がなされた不動産に対して付与される認証^{※1}の取得を推進しています。

「DBJ Green Building認証」取得物件

5つ星：大阪梅田ツインタワーズ・サウス、阪急西宮ガーデンズ、HEP ファイブ

3つ星：神戸三宮阪急ビル

その他の環境に配慮した建物

当社グループの分譲マンション（ジオ）においては、環境性能の向上を推し進め、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ています。また、当社グループが分譲する戸建（ジオガーデン）においても、2025年度には分譲戸建の50%以上を『ZEH』又はNearly ZEHとし、2030年度には原則すべての分譲戸建をZEH^{※4}（『ZEH』、Nearly ZEH、ZEH Oriented）とすることを目標としています。

サプライチェーンを含めた取組による社会全体の脱炭素化の推進

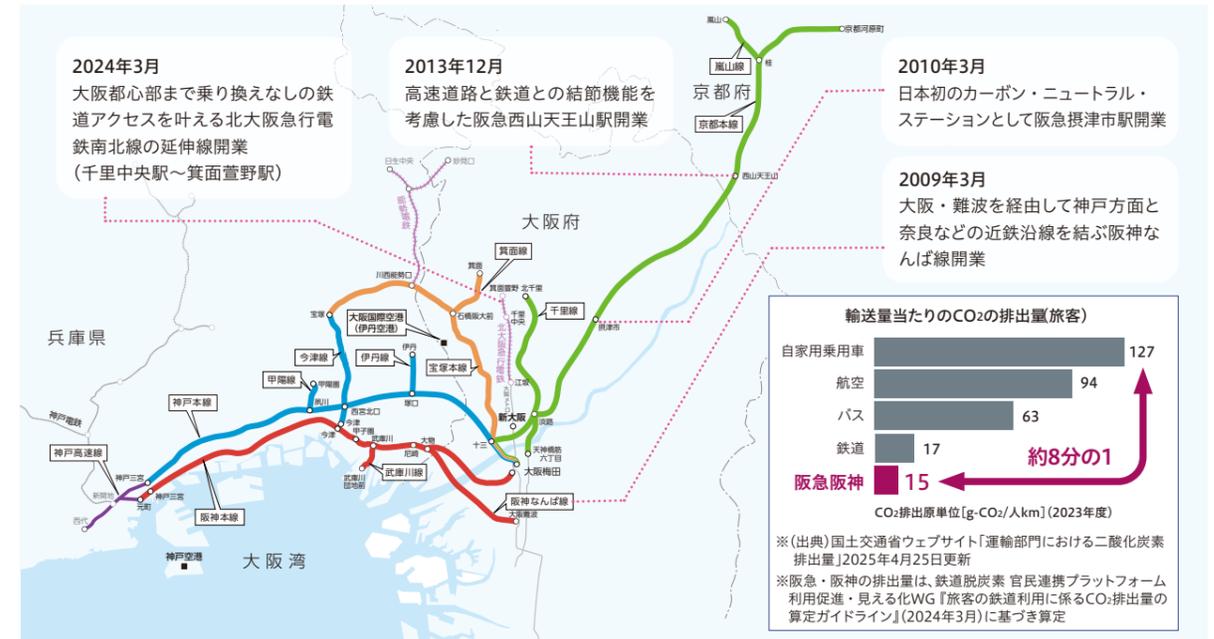
環境負荷の低い交通ネットワークの形成

鉄道は、自家用乗用車に比べ、輸送量あたりのCO₂排出量が約1/7と、環境負荷の低い交通機関です（特に、阪急電鉄・阪神電気鉄道は、都市部を走っているため約1/8）。

公共交通の利便性が向上することで、自家用乗用車の利

用が抑制されれば、我が国における運輸部門のCO₂排出量が削減されます。当社グループでは、阪神なんば線や北大阪急行電鉄の延伸に代表されるような鉄道ネットワークの拡充に今後も努めるとともに、バス・タクシーはもちろんのこと、レンタサイクル・駐輪場などの自転車の利用環境の充実を通

環境負荷の低い交通ネットワークの形成



じて、「駅まで」や「駅から」の交通手段をより便利にし、公共交通を軸とした環境負荷の低い交通ネットワークの形成に取り組んでいます。

鉄道を核とした安全・安心で利便性の高い公共交通ネットワークを構築し、お客様に鉄道をご利用いただくことにより、同じ距離を自動車で移動した場合と比較してCO₂排出量を抑制でき、削減貢献量[※]を拡大させていくことができると考えており、「鉄道事業(阪急・阪神)の温室効果ガス排出削減貢献量」をモニタリングKPIとして設定しています。

※削減貢献量：製品・サービスの普及を通じ、企業が社会全体のCO₂を含む温室効果ガス排出削減にどれだけ貢献したかという“貢献量”を定量的に評価しようという考え方。温室効果ガス排出抑制の考え方の一つ

貨物輸送時に発生する温室効果ガス排出量の削減

企業活動における脱炭素化が求められる中、製品輸送等のサプライチェーン（Scope3）を含めた温室効果ガスの排出量削減が重要となっています。そのサプライチェーンの一端を担う国際輸送事業では、取引先企業に対し、貨物の軽量化、輸送ルート最適化、航空会社や東京都と連携したSAF[※]を利用した航空輸送など、様々な温室効果ガス排出量の削減提案を行い、取引先企業とともにScope3の温室効果ガス削減に取り組んでいます。

また、阪急阪神エクスプレスは東京都が実施する「令和7年度 企業のScope3対応に向けた航空貨物輸送でのSAF活用促進事業」に参画しています。トラック輸送、鉄道輸送、船舶輸送等に比べて温室効果ガス排出量が大きいとされている航空輸送において、排出量の削減が期待されるSAFを活用した航空貨物輸送にも取り組んでいます。

※SAF：持続可能な航空燃料(Sustainable Aviation Fuel)であり、廃食油、サトウキビ等のバイオマスや都市ごみ、廃プラスチック等を用いて生産される燃料

ゼロカーボンベースボールパーク

2025年3月、阪神タイガースのファーム施設を尼崎市・小田南公園へ移転し、「ゼロカーボンベースボールパーク」として開業。「日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎」、タイガース練習場、室内練習場、選手寮兼クラブハウス「虎風荘」を新設しました。

「ゼロカーボンベースボールパーク」では、太陽光発電・蓄電池の導入や廃棄物発電の活用、省エネ徹底による「脱炭素化」、ペットボトル・プラスチックカップの回収・リサイクルや雨水・井水の活用といった環境に配慮した取組を行っています。

なお、「日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎」はZEB Oriented^{※1}認証を、「室内練習場・虎風荘(1階部分)」はNearly ZEB^{※2}認証を、野球施設としては初めて取得。また、「ゼロカーボンベースボールパーク」は、環境省の「第1回脱炭素先行地域^{※3}」に選定されています。

※1 延べ面積が10,000㎡以上の建物で、基準一次エネルギー消費量から40%又は30%（建物用途による）以上のエネルギー消費量削減に適合した建築物に与えられる認証

※2 基準一次エネルギー消費量から75%以上のエネルギー消費量削減に適合した建築物に与えられる認証

※3 2050年カーボンニュートラルに向け、先行的な取組により、家庭や店舗・ビル等(民生部門)での電力消費に伴うCO₂排出量を実質ゼロにすることなどを実現する地域として、環境省が選定するもの

沿線のお客様や自治体と連携した地域の脱炭素化

阪急電鉄は、西日本旅客鉄道株式会社（JR西日本）、大阪市高速電気軌道株式会社（Osaka Metro）と「地域脱炭素推進コンソーシアム 関西まちWe'll」を組成し、沿線自治体と連携した地域の脱炭素化の推進に取り組んでいます。自治体との連携協定に基づくプロジェクトとして、2025年9月からJ-クレジット創出プロジェクト「関西エネワ」を開始しました。沿線地域のご家庭や事業者にも、太陽光パネルで発電された電力のうち自家消費電力に含まれる環境価値を提供いただき、J-クレジットを創出するもので、創出したJ-クレジットは公共交通のCO₂排出量のオフセットに充て、環境負荷のさらなる低減を図るなど、各社で脱炭素施策に活用します。

関西まちwe'll：<https://kansai-machiwell.jp/>

太陽光パネル等の導入・運用の提案・施工

ハンシン建設及び中央電設では、官公庁、民間企業への豊富な施工経験を基に、当社グループ内外の施設における太陽光パネル等の導入・運用を提案・施工しています。当社グループの脱炭素化に向けた取組を強化するとともに、社会の再生可能エネルギーの拡大に貢献していきます。

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づく情報開示



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。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。

TCFD提言に基づく情報開示について、より詳しい情報を当社ウェブサイト上で公開しております。
 ▶ <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/tcfd/>

ガバナンス

当社グループでは、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、グループCEOを委員長に、サステナビリティ推進委員会を年2回(原則9月・2月)開催しています。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(詳細はP.66)。

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のほか、取引先企業からのニーズが高い国際輸送事業について、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	炭素税等の賦課やエネルギーミックスの変化等により、動力コストが増加する。	中期～長期
	鉄道	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や盛土の崩壊による鉄道の運休など、被害の発生可能性が高まる。	短期～長期
	不動産	炭素税等の価格転嫁に伴う建設資材の高騰等により、ビル等の建設・改修コストが増加するほか、電力費・燃料費等の上昇により、施設運営コストが増加する。	中期～長期
	国際輸送	環境意識の高い顧客に対しては、物流サービスにおける環境負荷の低減や関連情報の提供が遅れると、顧客との取引機会が減少するおそれがある。	中期～長期
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。	中期～長期
	国際輸送	環境に配慮したサービスメニューを充実させることや、集約保管、集約輸送を提案することにより取引拡大が期待される。	中期～長期

シナリオ分析及び財務的な影響の試算

鉄道事業、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想定されるものについて、2035年度における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°Cシナリオ、物理的リスクの顕在化が見込まれる4°C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。

鉄道

■鉄道事業への影響と今後の対応

1.5°C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、炭素税の上昇等の影響が大きくなることが確認できました。引き続き、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°C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。当試算では、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。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°C	1.5°C ^{※2}
移行リスク	炭素価格(炭素税・炭素排出枠)	CO ₂ 排出量への炭素税の課税	-	△19億円 ^{※3}
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少	車両避難なし (車両避難による被害回避額)	△44億円 (+40億円)
			車両避難あり	△11億円 (+10億円)
	降水・気象パターンの変化	大雨による運休の増加 ^{※4}		△4億円 △1億円
			△3億円	△1億円

※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 物理的リスクは、1.5°Cシナリオのパラメータがないため、2°Cシナリオと同様の影響を想定
 ※3 IEA(国際エネルギー機関)の1.5°Cシナリオ推計値(180\$/t-CO₂)を基に、1ドル150円(2025年3月末の為替レート)で試算
 ※4 大雨増加率の推計値は2076~2095年平均

不動産

■不動産事業への影響と今後の対応

1.5°Cのシナリオでは、炭素税等の価格転嫁に伴い、建設資材の高騰等による建設コストの増加のほか、電力費・燃料費等の上昇による施設運営コストの増加の影響があることが確認できました。適正な価格設定や、継続的な省エネの取組を含むコスト抑制の徹底等により、できるだけ影響の低減に努めていきます。また、4°C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。

今後も、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。

	項目	事業へ影響を与える項目	営業利益への影響額 ^{※1}	
			4°C	1.5°C
移行リスク	炭素価格(炭素税・炭素排出枠)	炭素税の導入に伴う建設資材の価格上昇 CO ₂ 排出量への炭素税の課税	-	△26億円 ^{※2} △12億円 ^{※2}

※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°Cシナリオ推計値を基に試算(鉄道事業と同様)

リスク管理

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメントを統括するリスク管理委員会を設置するとともに、実務を担う「リスクマネジメント推進部」が毎年リスク調査を実施しています。同調査では、気候変動(自然災害・エネルギーや資材価格の高騰等)を含む組織運営等に関するリスクを洗い出し、発生可能性と影響度によるアセスメント等を行った上で、適切な対応策を定めることとしています。これらのリスク分析やリスク対応の状況については、毎年取締役会に報告するとともに、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(詳細はP.96)。

指標と目標

当社では、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として温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標(「2050年度に実質ゼロとする」、その中間目標として「2035年度に2019年度比で60%削減する」)を設定しています。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(再生可能エネルギー等の導入)の検討も進めていきます(詳細はP.69)。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。さらに、CO₂削減に向けた投資の促進等を目的に、2023年度から、インターナルカーボンプライシングを導入(5,000円/t-CO₂)しています(活用事例:「省エネルギー性能の高い鉄道車両の代替新造」、「阪急・阪神の鉄道全線のカーボンニュートラル運行」に関する意思決定)。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。

グループ共通	【非財務KPI】 ▶ P.68	温室効果ガス(GHG)排出量(Scope 1・2)の削減目標: 2035年度60%削減(2019年度比) 2050年度実質ゼロ (範囲:当社及び連結子会社) CO ₂ 排出量(Scope 1・2)の削減目標: 2030年度46%削減(2013年度比) (範囲:当社及び子会社の国内事業所)
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】 ▶ P.46	VVVF車 [※] 比率、LED化率、自然災害による長期運休数ゼロなど ※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
不動産	・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】 ▶ P.52	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、国内新築の分譲及び賃貸マンションにおけるZEH化率など
国際輸送	【非財務KPI】 ▶ P.52	・的確なBCPに基づき、最適な代替輸送策(=止めない物流)を提供して、競争力の維持・強化を図る。 BCPの整備率



生物多様性

緑化・自然保護による「地域の魅力向上」

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に基づく情報開示



当社グループは、自然や文化と共に、人々がいきいきと集い・働き・住み続けたい「豊かなまちづくり」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し進めてきました。また、2025年3月に公表した「長期経営構想」において環境分野の取組の方向性の一つとして「緑化や自然保護による地域の魅力向上」を掲げています。

今回、当社グループの事業における自然資本・生物多様性への依存・影響、リスク・機会を適切に把握するため、「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」のフレームワークに沿って、ダブルマテリアリティの考え方で分析・評価を実施しました。

当社では、TNFDが推奨している「LEAPアプローチ」に沿って、自然資本・生物多様性に関するリスク及び機会の分析・

評価を実施しています。

以下では、TNFDの推奨開示項目（ガバナンス・戦略・リスクと影響の管理・指標と目標）のうち、戦略及び指標と目標について開示します。また、ガバナンス及びリスクと影響の管理については、気候変動と同様の体制・仕組みを構築しています（▶P.73・74）。

なお、TNFDでは、自然資本と人権が密接に関係することから、地域住民を含む幅広いステークホルダーの人権尊重が求められています。当社グループでは、「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」を策定し、お客様やお取引先、株主様、地域の皆様、そして事業活動を担う役員など、ステークホルダーの人権を尊重して事業活動を行うとともに、「阪急阪神ホールディングスグループ サプライチェーン方針」(▶P.98) を策定し、サプライチェーン全体で人権を含むサステナビリティの取組を推進しています。

具体的な当社における分析ステップ



戦略

評価対象の設定(各コア事業の依存・影響の評価及び事業の絞り込み)

ENCORE[※]ツールにより、当社グループのコア事業について、自然への依存や影響を評価しました。その結果に加え、事業規模や直接操業拠点での自然との接点を踏まえ、都市交通事業・不動産事業・エンタテインメント事業(以下、当該3事業を「対象事業」といいます。)を対象に、さらなる分析を進めました。

※ENCORE: 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCMC) 等により開発された、事業活動の自然への依存や影響の大きさを把握するためのツール

当社グループの自然への依存・影響の内容

セクター	自然への依存																	
	レクリエーション	視覚的アメニティ	教育・調査	精神的、芸術的、象徴的サービス	水供給	気候調整	降雨調整	地域気候調整	空気清浄	土壌・堆積物保持サービス	固形廃棄物修復	水質調性	水流調節	洪水防止	暴風緩和	騒音抑制	生態的コントロール	その他の調整・維持サービス
都市交通		VH			VL	M	M	L	VL	H			L	M	M	VL	VL	
不動産	VH	VH	VH	VH	M	M	VH	L	VL	H	M	VH	M	M	M	M	VL	M
エンタメ	VH	VH		VH	M	M	M	L	L	VL	M	VH	M	M	M	VL	VL	VL
情報・通信					VL	VL	VL	L	L	L	VL		VL	VL	VL	VL	VL	
旅行	VH	VH	VH	VH	VL	M	M	L	H	M		M	VL	VL	L	VL	M	VL
国際輸送					L	M	VH	L	VL	L		M	M	H	H	VL	VL	VL

セクター	自然への影響									
	生態系の攪乱	淡水生態利用	GHG排出	海域利用	大気汚染	固形廃棄物	陸域生態系利用	水質・土壌汚染	水利用	外来種
都市交通	M		M		M	L	M	L	M	VH
不動産	VH	M	H		L	M	L	H	L	M
エンタメ	M	VL	L		VL	M	M	L	L	VL
情報・通信	M	VL	VL		VL	L	M	L	L	
旅行	M	VL	M	M	L	L	M	L	L	M
国際輸送	VH	L	H	M	H	M	M	L	M	VH

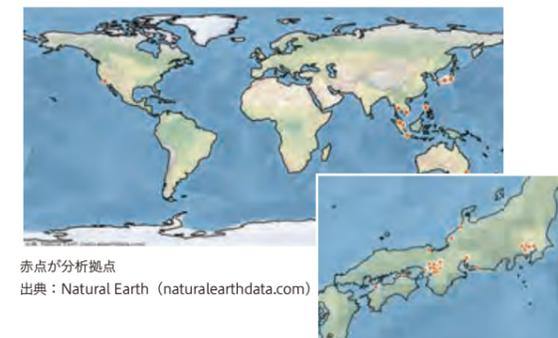
VH:Very High (非常に高い) H:High (高い) M:Medium (中程度) L:Low (低い) VL:Very Low (非常に低い)

自然との接点の洗い出し(対象事業の拠点の評価)

対象事業について、株式会社・ネイチャーのデータベース[※]等により、国内及び海外の事業拠点(約500拠点)の位置情報に基づき、その周辺にある自然の状態等を生物多様性の重要度(保全優先度)及び生態系の完全性(自然度)の観点から評価しました。その結果、多くの事業拠点が集中する京阪神地域において、同地域で運行する阪急電鉄や阪神電気鉄道の沿線や不動産施設の周辺は、都市部にあり自然度は低いものの、保全上の重要性が高いエリアが多いことが分かりました。また、エンタテインメント事業の拠点がある六甲山や、能勢電鉄の沿線周辺は、自然度が高いことが分かりました。

※グローバルで公開されている文献等の生物多様性・自然資本データと、それらを用いた機械学習により予測した空間データからなる独自のデータベース

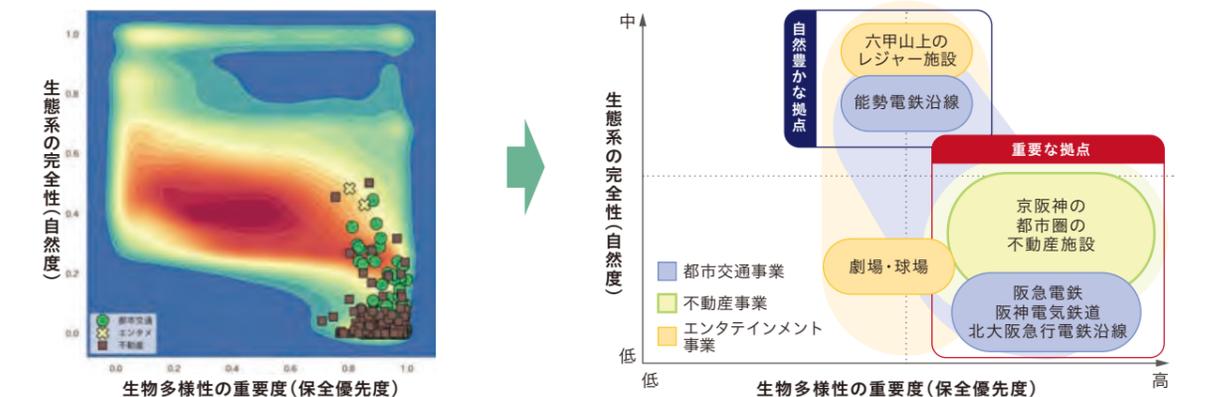
分析拠点のマップ



赤点が分析拠点
出典: Natural Earth (natureearthdata.com)



保全優先度と生態系の完全性の傾向



(注)カラーマップは、日本国内における「保全優先度」と「生態系の完全性」の組み合わせの集中度(分布密度)を示しています。

保全優先度: 国内で1万種以上の陸上生物の分布に基づく生物多様性の重要度を示す指標
自然度: 原生自然の状態にどれだけ近いを示す指標(高いほうが原生自然に近い。)

自然への依存・影響及びリスク・機会の特定・評価

ENCOREツールで特定した対象事業と関係の深い生態系サービスや自然への影響要因について、これらの空間データ（地図情報）を事業拠点と重ね合わせて分析し、拠点周辺の生態系サービスの健全性・豊かさ及び人間活動が自然に与える影響の深刻さを定量的に評価しました。その結果、自然災害を緩和する生態系サービス（降雨調整や洪水緩和など）への依存度が高い各事業の拠点の一部が、これらの機能が十分ではない地域に位置していることがわかりました。また、生態系の攪乱や外来種の侵入について自然環境への影響度が高いことがわかりました。

さらに、依存・影響の評価結果を踏まえ、TNFDのフレームワークで例示されている分類に従って、科学研究論文や報告書、報道等による事例を考慮のうえ、対象事業ごとに想定される主な事業リスク・機会を整理しました。

リスク区分	リスク概要	対象事業			主な影響	
		都市交通	不動産	エンタメ		
物理的リスク	急性	水害や土砂災害による事業運営の中断及び設備・施設の毀損	○	○	○	休業による収入の減少 設備更新・修繕費等の増加 資産価値の低下
	慢性	水供給の不安定化		○		水の調達・処理コストの増加
移行リスク	評判・法的責任	開発や事業運営による生態系への影響	○	○	○	ブランド価値・評判の低下 賠償費用の負担
	政策	各種規制（土地開発・水質・廃棄物等）の強化	○	○	○	対応費用の増加

機会区分	機会概要	対象事業			主な影響
		都市交通	不動産	エンタメ	
製品とサービス	緑豊かなまちや施設へのニーズの高まり 保全生態系を活用した体験価値（イベントやエコツーリズム等）の創出	○	○	○	収入の増加 地域連携強化 ブランド価値向上
	水資源の有効活用 廃棄物の削減 防災機能の強化	○	○	○	運営コストの削減 ブランド価値の向上 事業継続性の強化

【リスク・機会への主な対応】

物理的リスクについては、鉄道事業において、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、排水機能の強化等の対策工事や、雨量計の増設等を実施しているほか、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、車両避難計画等の浸水対策を進めています。また、移行リスクについては、都市交通事業及び不動産事業の新規開発を行うにあたって、開発敷地内に保存・保全すべき樹木・樹林等の自然環境の有無を確認し、必要に応じて保存・保全等を行っています。また、植栽の配置及び樹種の選定については、開発地区の自然と調和するように工夫しています。なお、廃棄物削減や水資源の有効活用の取組については、「資源循環」(▶P.81)をご参照ください。

機会については、エンタテインメント事業において、六甲山の自然や眺望等の魅力をお客様に訴求することで、同山上のレジャー施設の集客拡大を目指しています。また、不動産事業において、後述のとおり、大阪梅田ツインタワーズ・サウスやグラングリーン大阪の開発により、都市の中に自然を感じられる空間をつくりだし、施設の魅力や快適性を向上させるとともに、多くの人が集う賑わいの創出にもつなげています。さらに、分譲マンションブランド〈ジオ〉では、都市の中に自然を積極的に取り込み、人と生き物が共生できる豊かな環境を創出することで、物件の付加価値の向上に取り組んでいます。

優先地域における詳細な分析・現状の取組

自然との接点の洗出しの結果や、京阪神地域の当社グループの主な拠点における緑量の変化の分析などを踏まえ、自然度の高い六甲山の所在する神戸から、当社の重要拠点が集積し、保全優先度が高い大阪梅田にかけての阪神エリアを、当社グループの優先地域として設定しました。さらに、

重要拠点となる六甲山及び大阪梅田については、植生状況や植栽の生態系に与える効果等を詳細に分析しました。六甲山及び大阪梅田における分析結果は、次のとおりです。

六甲山地区

（分析結果・特徴）

六甲山地区における当社グループの所有地について、1990年から現在までの衛星画像等を用いて、機械学習モデ

ルにより緑量の経年変化や植生状況を評価しました。その結果、1990年以降、所有地全体において緑地が増加傾向にあり、特に人工林エリアでは増加傾向が顕著に現れてい

ました。また、植生としては、アカマツのほか、広葉樹を中心とした多様な植生が形成されていることがわかりました。緑地の増加は、野生動植物の生息地を増やして生物多様性の保全に寄与するとともに、植生によるCO₂吸収をはじめ、土壌流出防止や局所的な気候調整等による自然災害緩和機能など、多様な生態系サービスの向上にもつながっていると考えられます。さらに、当該地域で広い面積を占めるアカマツ

六甲山(当社グループ所有地・人工林エリア)の緑量の変化



（現在の主な取組）

六甲山地区で運営する六甲高山植物園では、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を含む山野草等を約1,500種栽培しています。約50,000㎡の園内にそれぞれの植物を環境に合わせて野生に近い状態で植栽し、自然体験プログラムの開催等を通じて、自然保護意識の啓発に努めています。

また、同園は、1947年の創立当初から公益社団法人日本植物園協会に加盟し、その地域拠点園として、日本の絶滅危惧植物を生息域外で保全する事業にも取り組んでいます。

大阪梅田地区

（分析結果・特徴）

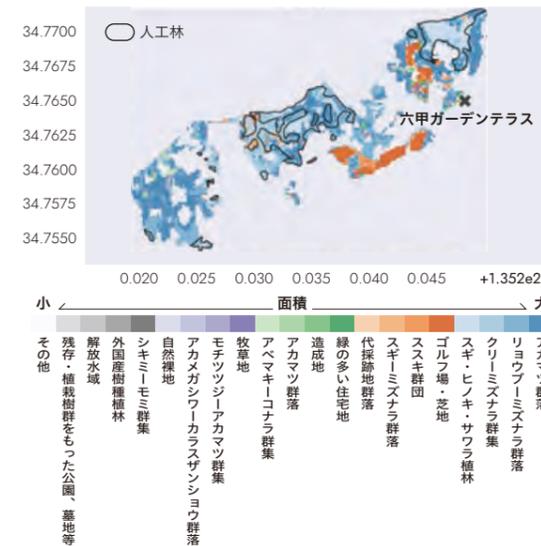
大阪梅田地区の不動産物件のうち、大阪梅田ツインタワーズ・サウス及び当社グループが事業者JVとして参画した「グラングリーン大阪」について、植栽情報に基づき周辺の生物に与える効果として、鳥類やチョウ類の種の平均捕捉率^{※1}や個体増加率^{※2}を推計・分析しました。

その結果、種の平均捕捉率は、鳥類・チョウ類共に高く、地域の在来種を呼び込む効果があると評価されました。また、個体増加率については、チョウ類が大幅に増加していると評価されました。両施設では、後述のとおり在来種を中心に植栽を行っており、その取組が周辺の生態系にポジティブな効果をもたらしていることを確認しました。

※1 平均捕捉率：物件周辺5km圏内に生息する鳥類・チョウ類のうち、物件に植栽した樹種を利用する種の割合
 ※2 個体増加率：物件周辺1km圏内に生息する鳥類・チョウ類の個体数が、植栽によってどの程度増加したかを示す指標

林は、野生生物にとっての重要な生息地とされ、各地でオオタカなどの希少生物の利用が確認されています。

六甲山(当社グループの所有地)の植生状況



2025年には、「六甲高山植物園植栽管理計画」が既に生物多様性が豊かな場所を維持する活動として認められ、環境省の「自然共生サイト」に認定されました。



園内にある絶滅危惧植物「ケスハマソウ」

大阪梅田ツインタワーズ・サウス		
	平均捕捉率	個体増加率
鳥類	37.0%	0.1%
チョウ類	81.3%	56.9%

グラングリーン大阪		
	平均捕捉率	個体増加率
鳥類	43.5%	0.4%
チョウ類	95.8%	108.3%

(注) 鳥類は、餌資源や利用する環境の幅が大きいため、種数・個体数に対する植栽の効果がチョウ類よりも限定的であった可能性があります。

（現在の主な取組）

大阪梅田ツインタワーズ・サウスでは、壁面緑化として、低層部の外壁バルコニー全体へ大規模にプランターを設置し、六甲山系や淀川水系に自生する樹種等を配置しています。また、12階の屋上庭園にも同様の樹種を選び、ケヤキをシンボルツリーとして景観と調和させ、オフィスワーカーや訪れる人々にくつろぎや憩いの空間を提供しています。これらの取組が評価され、2024年には同物件が環境省の「自然共生サイト」に認定されました。

また、当社グループが事業者JVとして参画した「グラングリーン大阪」では、約4.5haのうめきた公園を中心に、約320種（在来種約270種を含む）、1,500本以上の樹木で多様な緑地を形成し、生物多様性に配慮したまちづくりを進めています。淀川や大阪城公園における生態調査から誘致目標種を掲げ、これら生物の生息に配慮した環境を計画（光環境への配慮、水辺から後背の樹林へと連続していく多様性の高い環境創出等）することで、大阪都心を取り巻く生態系ネットワーク形成への貢献を目指しています。

さらに、本公園の管理運営は、「一般社団法人うめきたMMO」*が、指定管理者として50年にわたり、周辺のエリアマネジメントと一体的に行っています。安全・安心はもと

より、自然豊かな公園に集い憩う近隣住民・ワーカー・観光客や買い物客など多様な来街者に対し、公園利活用による日常への彩り、イベントによる非日常体験等、新たな発見や文化的な刺激に出会える機会を提供しています。

※開発事業者9社で組成された、本公園のパークマネジメントと街全体のエリアマネジメントを一体的に運営する組織



大阪梅田ツインタワーズ・サウス 屋上広場



グラングリーン大阪 うめきた公園(サウスパーク) ©Akira Ito.aifoto

その他当社グループの取組

生物多様性保全へのビジョン「Minna ikimono Action」に基づく取組

阪急阪神不動産は、分譲マンション(ジオ)において、生物多様性保全のビジョン「Minna ikimono Action(みんな いきもの アクション)」を策定しています。本ビジョンは、人と鳥・虫・植物など多様な生き物が共に暮らす未来を目指し、都市の中に自然を積極的に取り込み、生物多様性を育むランドスケープづくりを進めるもので、景観・気候・色彩・動線・生息環境の5つの計画方針を相互に連携させることにより、人と生き物が共生できる豊かな環境を創出します。まず東京都杉並区で建設中の「ジオ荻窪」の4つのガーデンに本ビジョンを採り入れ、他の(ジオ)シリーズにも展開予定です。なお、「ジオ荻窪」は、(ジオ)で初めて、「いきもの共生事業所認証(ABINC認証*)」を取得しています。

※ABINC 認証とは、生物多様性保全と自然と共生する世界の実現を目的とする「一般社団法人いきもの共生事業推進協議会」が設定した人といきもの共生を実現できる環境づくりや維持管理の基準を満たし、同協議会の審査を経て認証を受けた物件に与えられる認証です。



ジオ荻窪 アクティブガーデン



ABINC認証

神戸市「キーナの森」で取り組む森林保全活動

阪急阪神不動産は、分譲マンション(ジオ)において、共用部の化粧材等に国産木材を活用し、木質化を推進しています。国産木材を積極的に活用することで、森林が持つ水源かん養機能の向上*1や二酸化炭素吸収機能の向上*2、生物多様性の保全*3の効果が期待できます。また、共用部の化粧材に使用する木材について、原則として地産地消とすることで、地域の森林環境保全に寄与しています。さらに、神戸市の「キーナの森」の一部を「阪急阪神不動産の森」と名付け、下層植生の育成を阻害している常緑樹等の除伐や、作業に必要な歩道の整備等の森林保全活動を実施しています。また、伐採木を用いたワークショップや森林ボランティア体験の研修などを開催することで、森林資源の活用や森林環境教育を推進しています。

※1 地表植物が豊富になることで、雨水がそれらの葉で受け止められるとともに、増えた植物の根によって土壌がスポンジ状になり、雨水が一気に流れ出ず、森林土壌の中で保水されるという水源かん養機能の高まりが期待できます。
 ※2 間伐によって、木と木の空間が広がり、木が太ることで二酸化炭素の吸収量が増すことが期待できます。
 ※3 光環境の改善により多様な植物の出現が期待できるとともに、動植物にとって良好な環境になるなど、生物多様性の保全が期待できます。



森林ボランティア体験の様子

市民団体への助成を通じた生物多様性の保全活動支援

グループの社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」を通じて、阪急阪神の沿線地域で植樹・育林等の森林保全活動や里山保全・絶滅危惧種の保護活動を推進する市民団体を助成しています。活動支援や定期的な対話を通じて、「未来にわたり住みたいまち」のために生物多様性の保全に向けて連携しています。



助成先例：虫生川周辺の自然を守る会

富士山麓における環境保全活動

富士山はその美しい景観に加え、豊かな生物多様性を育む自然環境としても知られています。阪急交通社では、2015年に「富士山麓における環境保全活動」を開始し、「認定NPO法人 富士山クラブ」と協働で、年に1回、東京からバスをチャーターして富士山麓の清掃活動を実施しています。

2024年10月に同社グループ従業員とその家族が活動に参加しており、空き缶やペットボトル、廃タイヤなど約80kgのゴミを回収しました。これまでの活動で回収したゴミは約1.3トンに上ります。

本活動は、「第2回」ATA SDGsアワード」の地球環境部門で奨励賞を受賞しています。



富士山麓における環境保全活動の様子

指標と目標

当社グループでは、生物多様性の向上への取組が事業に与えるプラスの効果を把握するため、緑化・自然保護・生物多様性の保全の推進が、人の健康や心の豊かさ・地域の価値向上につながることをモニタリングする、以下の指標を掲げています。なお、TNFDで開示が推奨されている指標のうち、温室効果ガス排出量 (Scope1・2・3)、廃棄物の指標と目標については、P.68 をご参照ください。また、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。

指標	目標
沿線住民へのアンケートを通じた、自然の豊かさによる地域の魅力度	モニタリングを実施
特定地域(大阪梅田・六甲山など)の植物種数/生物種数	モニタリングを実施

今後に向けて

TNFDの枠組みに基づき、当社グループの事業活動と自然環境との関わりを分析することで、自然資本の充実につながる取組を進めることが当社グループの事業にとってもプラスの影響を与えることが分かりました。今後も自然環境の状況・変化をモニタリングしながら、当社グループの事業基盤となる地域の価値向上につながる取組を進め、ネイチャーポジティブに貢献してまいります。



資源循環

廃棄物の削減・リサイクルの促進を通じた「環境負荷低減と付加価値向上の両立」

廃棄物削減の推進

阪神甲子園球場における他社・行政との協働によるリサイクル

阪神甲子園球場では、2021年から実施している「KOSHIEN “eco” Challenge」の一環として、「廃棄物発生抑制とリサイクルの推進」を掲げ、様々な取組を推し進めています。

生ビールなどの販売に使用し、お客様のご協力により回収したプラスチックカップを、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、ピアカップホルダーなどのノベルティ・ごみ袋・球場ラバーフェンス（クッション材）の原材料の一部としてリサイクルし、同球場で使用するという循環型の取組を導入しています。さらに、行政指定のごみ袋としての使用を認められたことで、同球場外に使用を拡大するなど、行政との連携により資源利用の削減を推進しています。

ホテル事業におけるプラスチック削減の取組

阪急阪神ホテルズでは、「プラスチック資源循環促進法」に基づき、客室内にご用意している一部使い捨てアメニティをフロ

ントロピーでの提供*に変更しています。お客様が必要とする分だけをお取りいただくことによる「ごみの排出量の削減」のほか、「環境に害のある物質をなるべく削減」するために、プラスチック素材のアメニティアイテムの軽量化や環境に配慮した商品に順次切り替えています。

また、直営レストラン・宴会場で使用するプラスチック製ストローの素材を環境に配慮したものに切り替え、ストローを必要とするお客様にのみ提供する取組を行っています。

※第一ホテル東京及びホテル阪急インターナショナルは客室内に設置しています。

食品廃棄物の削減

阪急阪神ホテルズでは、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）や計量に関する仕組みの整備、再利用可能な生ごみの有効活用等により、食品の廃棄量削減と資源の有効活用を図っています。

水平リサイクル、アップサイクルによる社会の環境負荷低減

PETボトルの水平リサイクル

当社グループでは、株式会社サーキュラーペットやアサヒ飲料株式会社等と協働し、使用済みPETボトルから再生PET樹脂を製造し、PETボトルにリサイクルする水平リサイクルプロジェクト「ボトルtoボトル」の取組を行っています。実施拠点は、阪急電鉄駅施設（主に飲料自動販売機のリサイクルボックス）、HEPファイブ、アプローチタワー（ホテル阪急インターナショナルを含む）、宝塚大劇場、阪神甲子園球場（夏の高校野球選手権大会）等、多岐にわたります。

この取組により、リサイクルされない場合と比較してCO₂排出量を約40%削減することができるため、資源の有効活用及び環境負荷の低減が期待できます。今後も取組拠点の拡大を図り、資源の活用をより一層推進していきます。

廃食油のSAF製造原料としての提供

当社グループの各施設では、使用済み食用油を、国産の持続可能な航空燃料SAF (Sustainable Aviation Fuel) 製造の原料として供給することで、資源の有効活用に取り組んでいます。

<p>不動産事業 マンションブランド(ジオ)*、ホテル阪急インターナショナル、千里阪急ホテル、宝塚ホテル、京都新阪急ホテル、大阪梅田ツインタワーズ・サウス(オフィス部分) ※マンションの共用部に回収ボックスを設置</p> <p>エンタテインメント事業 阪神甲子園球場、日鉄鋼板 SGLスタジアム 尼崎</p>
--

水資源の取水量削減と有効活用

商業施設、駅舎等における中水・雨水の活用

大阪梅田ツインタワーズ・サウスやハービスOSAKA、ハービスENTでは、飲食店舗の厨房排水や井水・雨水を浄化処理して雑用水（緑化用散水やトイレの洗浄水）として活用する中水道施設を採用し、水のリサイクルによる上水の取水量低減に寄与しています。厨房排水の処理では、脂質・でんぷん・たんぱく質等の分解能力が高い微生物を添加することで、厨房排水特有

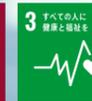
の有機排水の処理を可能にしています。阪急電鉄の摂津市駅と西山天王山駅では、ホームの上屋に降った雨を集めて貯蔵するタンクをホーム下に設置し、駅の植栽への散水やトイレの洗浄水に活用しています。阪神甲子園球場でも、銀傘に降った雨水を地下タンクに貯水し、グラウンドへの散水やトイレの洗浄水に利用しています。



Social
社会



重要テーマ
(マテリアリティ)



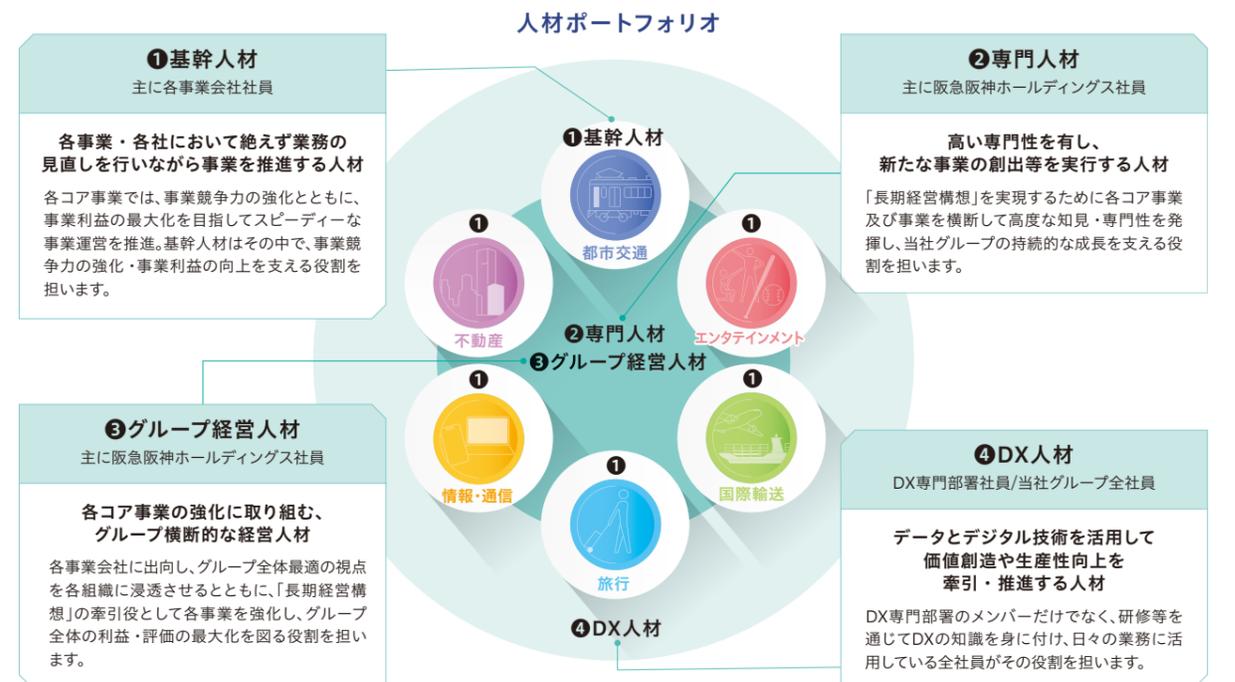
関連する領域

人的資本 ～一人ひとりの活躍～

長期経営構想の実現に向けては、沿線やコンテンツの魅力さをさらに高め、事業フィールドをより広げる等、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、多様な人材が自身の持つ能力を最大限に発揮し、活躍できる環境整備を通じて、従業員一人ひとりがやりがいと安心感を持っていきいきと働ける組織環境を創っていきます。

当社グループの人材の全体像

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、6つのコア事業を展開しています。4つの人材から成る人材ポートフォリオを形成し、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素早く対応しながら、各コア事業、ひいてはグループ全体において継続的な価値向上を図っていきます。



人材戦略の実現に向けた「一人ひとりの活躍」の基本的な考え方



各戦略に基づいた取組

戦略 1

エンゲージメントを高める組織づくり

従業員一人ひとりがやりがいと安心感を持っていきいきと働ける組織環境づくりのため、組織への信頼感・帰属意識や働きやすさの向上に資する制度の導入・環境の整備を行っています。

具体的な施策

- 1.1 人事制度の見直し
- 1.2 エンゲージメント向上施策の導入
- 1.3 多様な働き方・職場環境の整備
- 1.4 育児・介護・治療の両立
- 1.5 健康経営の推進
- 1.6 ハラスメントへの対応

1.1 人事制度の見直し(阪急阪神ホールディングス)

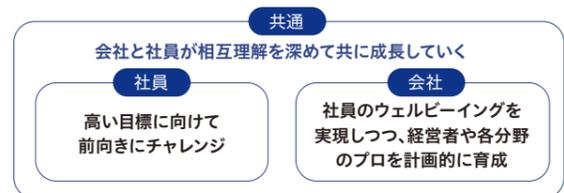
当社グループでは、従前から従業員満足度調査を実施しており、その結果に基づいた組織改善、より良い職場づくり等を通じて、従業員満足度を継続的に向上させていくことを目指しています。

2023年度に実施した従業員満足度調査では、当社の結果において、現行の人事制度に対する社員の納得感・満足感に課題感が見られました。その要因と考えられる問題点や課題を解消するとともに、長期経営構想の実現に向けて、当社社員が働きがいと安心感を持って、より積極的に様々な取組にチャレンジしていけるよう、2025年7月に人事制度改定を行いました。

従業員満足度調査等に基づく人事制度の実態	
強み	弱み(課題)
<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい環境 仕事のやりがい 安定した処遇 	<ul style="list-style-type: none"> 制度の不透明感 制度の浸透不足 過度に一律な処遇によるチャレンジ意欲の低下

新人事制度

制度変更ビジョン



新人事制度の概要

資格制度	<ul style="list-style-type: none"> 求める人材像の実現に向けた役割定義を体系的に再構築 人材育成と連動した適切なタイミングでの役割変更
人事考課制度	<ul style="list-style-type: none"> 「行動・能力」と「成果」に分けた評価体系へ 本人へのフィードバック強化による考課の透明性を向上 「チャレンジ目標」を新設し「チャレンジを褒める」「失敗からも学ぶ」組織風土を醸成
賃金制度	<ul style="list-style-type: none"> 業績・貢献度を反映したメリハリのある賃金体系へ 会社業績と個人評価の賃金への反映部分を明確化 全社貢献利益の一部を原資とするプロフィットシェア導入

浸透施策

社員の理解度・納得度を高めるための制度説明会(対面・ウェブ併用)を、階層別に内容をチューニングしながら、20回にわたって実施しました。また、制度の趣旨・内容について認識の相違が生じないように、事後アンケートや質問対応によるフォローアップを行いました。

1.2 エンゲージメント向上施策の導入

従業員持株会奨励金の引上げ

当社グループでは、当社及び主要6社を含む40社を超えるグループ各社に従業員持株会制度を導入し、従業員に対する財産形成の支援と長期的なインセンティブの付与を図っています。

なお、当社においては、2025年9月から、持株会奨励金率を5%から20%に引き上げました。従業員のロイヤリティ向上を目指すほか、自社株の保有を通じて、グループ全体の業績や経営に関心と責任を持ってもらうことを企図しています。

インナーコミュニケーションの強化

当社グループでは、環境変化に柔軟に対応し、グループ体となって価値を共創できる体制の構築を目指して、組織風土の変革に取り組んでいます。その実現に向けて、「横(他事業・他部署)を見る」「外(グループ外)を見る」機会を増やすことでインナーコミュニケーションを活性化させ、従業員一人ひとりの意識・行動変容を促します。

具体的には、社内交流イベントを企画運営する「変革を起こす土壌づくりプロジェクト」の立上げや従業員エンゲージメント調査による現状把握と改善策の検討、経営層とのタウンホールミーティングの実施など、多様な施策を推進しています。



経営層とのタウンホールミーティングの様子

表彰制度

当社グループでは、年度単位で会社・従業員を表彰する制度を設けており、業績貢献度の高い会社・事業に加え、成長が期待される会社や長期経営構想の実現につながる独創的な取組、グループ経営理念の価値観(お客様原点・先見性・創造性など)に基づいた従業員の積極的な取組などを表彰しています。

受賞会社及び受賞者には表彰状と賞品が贈られ、社報やグループ広報誌等を通じてグループ従業員に紹介しています。グループ全体で称えらるとともに、他の取組にも活かしていきます。

1.3 多様な働き方・職場環境の整備

当社グループでは、事業・業務の特性に応じて、時間や場所にとらわれない多様な働き方を可能とする制度や、自由闊達で働きやすい職場環境づくり等、能力や成果を最大限に発揮できる環境整備に取り組んでいます(内容は、会社・部署等によって異なります)。

主な施策

時間や場所にとらわれない働き方を可能とする制度	<ul style="list-style-type: none"> リモートワーク制度 フレックスタイム制度・時差出勤制度 半日単位、時間単位の年次有給休暇の取得制度
自由闊達で働きやすい職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> フリーアドレス ABW[※]エリアの設置(一人での集中作業やウェブ会議に適した個室スペース、少人数でのミーティングに適したフリースペース等) 服装の自由化

※ABW(Activity-Based Working):業務内容や気分に応じて働く場所や時間を柔軟に選べるワークスタイル



フリーアドレス オフィス



立ち会議スペース



ミーティングスペース



集中スペース

1.4 育児・介護・治療の両立

当社グループでは、すべての従業員が安心して働き続けられるよう、一人ひとりのライフステージや状況に寄り添い、仕事と育児・介護・治療を両立するための各種制度を整えています。

当社における主な施策(2024年度)

育児	<ul style="list-style-type: none"> 法定以上の育児休暇制度(子が3歳に達するまで) 男性従業員に対する特別有給休暇(15日)の付与
介護	<ul style="list-style-type: none"> 法定以上の介護休暇制度(通算3年まで)
治療	<ul style="list-style-type: none"> 通院休暇の付与

1.5 健康経営の推進

健康経営推進体制

当社グループは、従業員やその家族の健康がグループの豊かな未来の礎であると考え、一人ひとりの健康意識の向上と働きがいのある職場を実現するため、健康経営を推進しています。グループとして健康経営を戦略的に推進するため、グループCEOを委員長とする「健康経営推進委員会」を設置し、主要6社の代表取締役や人事部門担当取締役が健康経営の推進、実施計画、推進体制に関してグループ横断的に協議しています。また、社会健康医学・健康経営に専門的知見のある社外取締役監査等委員がオブザーバーとして出席することで、その実効性を高めています。

健康経営優良法人認定

このような推進体制のもと、グループの健康経営の裾野が広がってきており、グループ30社が「健康経営優良法人2025」に認定され、うち阪急電鉄・阪神電気鉄道・アイテック阪急阪神がホワイト500、阪急阪神リート投信がブライツ500を取得しています。

健康優良法人 認定数の推移

部門	2020	2021	2022	2023	2024	2025
大規模法人	5	8	10	11	12	12
中小規模法人	6	7	10	14	18	18
計	11	15	20	25	30	30

当社における主な施策(2024年度)

1.カラダの健康	<ul style="list-style-type: none"> 若年層の生活習慣病リスク者への保健指導 ウォーキングイベント 	<ul style="list-style-type: none"> 女性がん検診(定期健診と同時) 女性の健康セミナー
2.ココロの健康	<ul style="list-style-type: none"> 社内カウンセリングルーム セルフケア・ラインケア研修 	<ul style="list-style-type: none"> 呼吸法セミナー マインドフルネスアプリ
3.職場の健康	<ul style="list-style-type: none"> 勤務時間中の禁煙化 禁煙外来・薬剤費用補助 	<ul style="list-style-type: none"> 禁煙啓発セミナー

1.6 ハラスメントへの対応

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国内の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」の策定に活用するとともに、職場環境の改善や教育に活かしています。

主な施策(2024年度)	
推進体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ハラスメント相談窓口の設置及び相談員の育成(当社及びグループ各社) 採用活動時の面会ルールの策定 カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定
浸透施策の一例	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社社長対象の人権啓発研修 各階層の昇格者・新入社員向け研修 カスタマーハラスメントに関する教育研修

2.5 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性活躍推進

当社及び主要6社では、積極的な女性採用を継続的に実施するとともに、
 ①ライフイベントとの両立支援
 ②キャリア形成支援
 ③周囲の理解促進
 を柱として各種施策を推進しており、女性リーダー育成に関

する社外研修への派遣や、社外メンターを活用した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。

障がいのある方の就労支援

当社グループでは、障がいがある方が働きやすい環境を整備するとともに、将来にわたり、積極的に障がいがある方の雇用機会の創出を図るため、特例子会社である「あしすと阪急阪神」を中心に障がいがある方の雇用を促進しています。

戦略 2



Characteristics

新たな価値創造に資する多様な人材の確保・育成

当社グループの将来を担う、多様な価値観・知識・スキル・経験を有する人材を確保・育成するため、戦略的な採用活動(新卒・キャリアの両軸)や育成施策の実施、自律的なキャリア形成を支援する制度の導入・整備を行っています。

具体的な施策

2.1 戦略的な採用活動の実践

2.2 計画的なジョブローテーション

2.3 教育メニューの拡充

2.4 キャリア支援施策の拡充

2.5 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

2.1 戦略的な採用活動の実践(阪急阪神ホールディングス)

当社では、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、多様な人材を確保するため、新卒・キャリア採用活動を戦略的に推進しています。

新卒採用

近年の学生の価値観やキャリア志向の多様化を受け、学生一人ひとりの考え方や志向を丁寧に把握することを重視し、エントリーから選考、内定に至る各段階で個別面談やフィードバックを実施しています。

また、入社後のミスマッチを防ぐため、事業理解を深めるための各種イベントや現場社員との交流の場を設けるなど、入社後のイメージをより具体的にってもらえるような取組を行っています。

さらに、将来の労働人口減少を見据えた若年層アプローチとして、中高生向け職場体験に加え、大学のキャリアセンターと連携したキャリア教育も実施する等、早期から当社グループの事業・働き方の魅力を伝え、次代を担う人材との関係構築を強化しています。

キャリア採用

ダイバーシティ&インクルージョンの観点を重視し、各事業の競争力強化を図るため、2025年度以降は経験者採用の枠組みを一層拡充しています。業界経験者のみならず、異業種出身者やDX・IT分野のプロフェッショナルなど、多様な価値観・知識・スキル・経験を有する人材を積極的に受け入れることで、組織の活性化を図っています。

また、転職潜在層へのアプローチ強化にも取り組んでおり、採用ホームページのキャリア登録(タレントプール)窓口の機能拡充や、SNSを活用した情報発信を強化し、タイミングを問わず幅広い方々と接点を持てる体制としています。

2.2 計画的なジョブローテーション

当社グループは、各事業に精通した人材育成を重視しつつ、グループ全体を担う人材も必要と考え、コアを超えた人

事異動や計画的なジョブローテーションを推進しています。人材配置においては、コミュニケーションシートや面談を通じて、社員の意向もキャッチしています。

2.3 教育メニューの拡充(阪急阪神ホールディングス)

当社社員の経営力や人材力の強化を目的として、階層別研修において経営戦略やマネジメント、財務・会計、グローバルトレンドなどを学び、実践する機会を設けています。

また、外部派遣として国内MBAや産学連携プロジェクトなどへの参加も推進しています。さらに、グループ全体で新入社員、新任管理職、新任取締役などの階層別研修を実施し、メンタルヘルス、サステナビリティ、コンプライアンス、ビジネスと人権を含む各種の人権に関する話題など多岐にわたるテーマを取り上げています。

2.4 キャリア支援施策の拡充(阪急阪神ホールディングス)

キャリアデザイン研修

内発的な動機付けを重視したキャリア形成を支援するため、階層別研修としてキャリアデザイン研修を導入しています。管理職には希望制でキャリアコーチングやカウンセリングも提供しています。

メンター・メンティー制度の導入

若手社員のキャリア形成や挑戦を後押しするため、メンター・メンティー制度を導入し、部門や階層を越えた「ナナメの関係」構築を推進しています。メンティーの参加は募集制としています。

自己啓発支援制度・資格取得祝金

社員自身によるキャリアアップや職場での実践を支援するため、自己啓発支援制度を設けています。重点分野とする資格を定め、取得した社員には祝金を支給する仕組みとしています。

戦略 3



DX

当社グループのDXを牽引・推進する人材の育成

当社グループとして、急速なビジネス環境の変化に対応し、データとデジタル技術を活用して新たな価値創造や生産性向上の実現を牽引する人材(DX専門部署)・推進する人材(全社員)を育成するため、当社グループ社員に対するDX研修の実施等を通じた教育を行っています。

具体的な施策

3.1 DX推進基盤の強化

3.2 DX人材の採用・育成

3.1 DX推進基盤の強化

2022年にDXプロジェクト推進部を創設し、同部を中心にグループ共通のプラットフォームの構築などを推し進めるとともに、「HH cross ID」の導入や、当該IDに紐づいた顧客データの分析等の取組を積極的に推し進めています。

3.2 DX人材の採用・育成(阪急阪神ホールディングス)

当社グループ全体でDXを推進していくために、DX高度専門人材の採用に加え、デザイン思考、デジタルマーケティング、DX・AI関連の研修の実施等を通じてDX人材の育成を行っています。

人材育成方針・求める人材像(阪急阪神ホールディングス)

人材育成基本方針	<ol style="list-style-type: none"> 主体的なキャリア形成と能力開発を支援する 「求める人材像」を明瞭にし、職場における育成を支援する 長期的な視点で、新たな価値の創造を促す 	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、実現に邁進する ・「高い志」と「強い信念」をもち、既成概念に囚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
----------	--	--------	---

研修体系(阪急阪神ホールディングス及びグループ合同)

当社社員向け研修					グループ合同研修		
経営力・人材強化			キャリア支援		職責別	目的別	
職責別	経営知識・人脈形成	デジタル教育	キャリア形成支援	自己研鑽支援			
管理職	昇格研修 フォロー研修 管理職研修	新価値創造力・構想力の養成 MBA大学院派遣 外部派遣研修	デジタル教育	キャリアデザイン支援 カウンセリング・コーチング 評価者研修	自己啓発支援制度 資格取得祝金 ライフイベントとの両立支援 (育休復帰セミナーなど)	新任取締役研修 新任監査役研修 新任管理者研修	コンプライアンス メンタルヘルス 人権啓発 ハラスメント相談窓口対応 労働法
一般社員	昇格研修 フォロー研修 新入社員研修	マーケティング基礎 経営戦略基礎 労働法基礎 財務実務基礎	デジタル教育	キャリアデザイン研修 メンター制度		新入社員研修	

非財務KPI一覧

	非財務KPI	目標値(2025年度)	2024年度実績 (前年差異)	備考
戦略1	従業員満足度	継続的に前回調査を上回る	3.50/5段階(△0.07)	隔年実施(2024年度は実施していません。)実績は2023年度実績、()内は2021年度実績との差異
	直近の入社3年以内離職率	—	13.4%(+1.3pt)	
	平均勤続年数	—	20.1年(+0.1年)	
	特定保健指導実施率	60%以上	54.1%(+6.3pt)	対象者は2023年度の健康診断の結果から抽出(特定保健指導を終了した者/特定保健指導対象者)
	喫煙率	15%以下	16.6%(△0.8pt)	
	休業災害度数率	—	0.60(△0.79)	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)第三者行為災害・通勤災害を除く。
	人権研修受講率(当社主催の階層別研修)	100%を継続	100%(+2.9pt)	
戦略2	女性新規採用者比率	30%以上を継続	45.2%(+1.9pt)	
	女性管理職比率	10%程度まで向上(2030年度)	6.4%(+0.5pt)	
	男女間賃金格差	—	73.2%(+1.0pt)*	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
	男性育児休業等取得率	100%	98.1%(△1.0pt)	2024年度の育児休業・育児目的休暇の取得者数/2024年度に配偶者が出産した男性従業員数
	障がい者雇用率	法定雇用率以上を継続	3.07%(+0.06pt)	対象範囲:特例子会社適用会社
	新規採用者におけるキャリア採用比率	—	40.9%(+5.1pt)	2024年度新規採用者のうちキャリア採用者の割合
	外国人社員比率(外国人社員数の対前年増加率)	—	0.71%(+0.19pt)	
	各種研修受講者数(延べ)	—	20,462人(+4,155人)	
戦略3	一人あたりの教育時間	—	9.34時間(△2.0時間)	
	DX教育費率	15%程度を継続	17.0%(△0.7pt)	人材育成費用に占めるDX教育費の割合(対象範囲:当社)
	DXオンライン教育修了者割合	100%を継続	100%	

対象範囲は、備考に記載があるものを除き、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) ※ 相対的に賃金水準の高い管理職層において、女性の割合が低くなっています。一方、勤続年数、年代別に比較した男女の賃金の差異はほとんどありません。

その他 社会へ向けた取組

持続可能な社会の実現に向けた自治体との連携強化

当社グループでは、地域の活性化や安全・安心で環境に配慮したまちづくりなどを目指して、沿線の市や町との包括連携協定を締結しています。協定の締結により、それぞれの市や町とこれまで以上に緊密に連携・協力しながら、引き続き沿線の価値向上やSDGsが目指す持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

〈包括連携協定の事例〉
豊中市(2022年2月)、箕面市(2022年4月)、宝塚市(2022年9月)、高槻市(2024年10月)、島本町(2025年3月)、池田市(2025年5月)

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)を受賞したほか、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」で文部科学大臣賞(最優秀賞)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。2024年度までに累計555のプログラムに21,317人の子どもたちを招待しました。

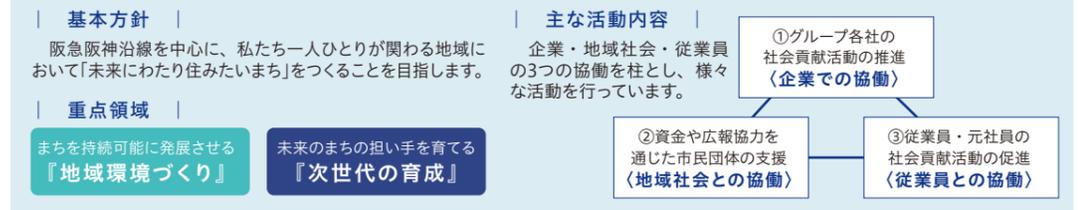


鉄道の保線作業の仕事体験

TOPICS グループの社会貢献活動 01

「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。



取組例 市民団体への支援・連携

グループ従業員の寄付を基に、会社が同額を上乗せし、重点領域である「地域環境づくり」「次世代の育成」に沿った活動を行う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」を運営しています。第16回となる2024年度は、非営利団体15団体に総額900万円を助成しました。また、新たな試みとして、これまで同基金からの助成を通じて関係を築いた市民団体のうち10団体を対象に、『資金調達』を応援する寄付型クラウドファンディング「ゆめ・まちクラウドファンディング」を実施しました。本取組は、市民団体への継続的な寄付の

きっかけとなり、これらの団体が将来にわたり活動を維持できるようにすることを目的するとともに、「未来にわたり住みたいまち」をつくりたいという想いに共感する、まちに関わる様々な人々との協働につながると考えています。2024年12月から2025年2月に募集し、合計492名から約480万円を支援いただきました。今後も、「未来にわたり住みたいまちづくり」への共感や機運を高めることを目指し、従業員や沿線地域の皆様との協働に取り組んでいきます。

取組例 「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」「SDGsバス」の運行

阪急電鉄と阪神電気鉄道は、SDGsの達成に向けた啓発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、車内ポスターもすべてSDGsに関するものに統一しています。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っています。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。さらに、2024年4月からは、阪急観光バス・阪神バス・東急バスの一部路線で、SDGsトレインと連動したデザインを施した「SDGsバス」の運行を開始することにより、東西での取組を拡大しています。同取組は、2025年度末まで継続する予定です。



「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」(上段)と「SDGsバス」(下段)

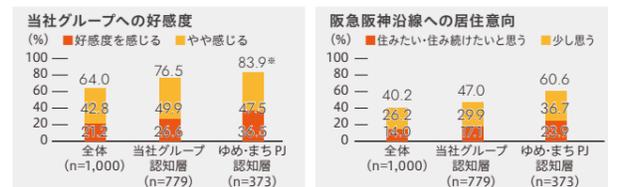
2025年5月に、国連事務次長(グローバル・コミュニケーション担当)のメリッサ・フレミング氏が「SDGsトレイン未来のゆめ・まち号」を視察されました。そして、「地域に根差した民間企業が、自治体や様々なセクターを巻き込みながら、コミュニティや子どもたちの未来のために取組を進めていることは大変意義が大きいと思います。」との感想をいただきました。



国連事務次長メリッサ・フレミング氏のSDGsトレイン視察の様子

活動を通じた成果

本プロジェクトでは、定期的に阪急阪神沿線でお客様調査を行っており、2025年度の調査では、同プロジェクトや「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を認知する層ほど、当社グループへの好感度や同沿線への居住意向が高まるという結果が出ています。



調査対象: 阪急阪神沿線23市町在住18~69歳男女 調査方法: アンケートモニターに対するインターネット調査
回答者数: 1,000人 調査期間: 2025年7月31日~8月5日
※端数処理により、合計が一致しない場合があります。

TOPICS 02

「ビジネスと人権」に関する取組

当社グループは「人の尊重」をグループ経営理念の価値観の一つとしており、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。2023年4月には、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、基本理念と基本方針を改定しました。

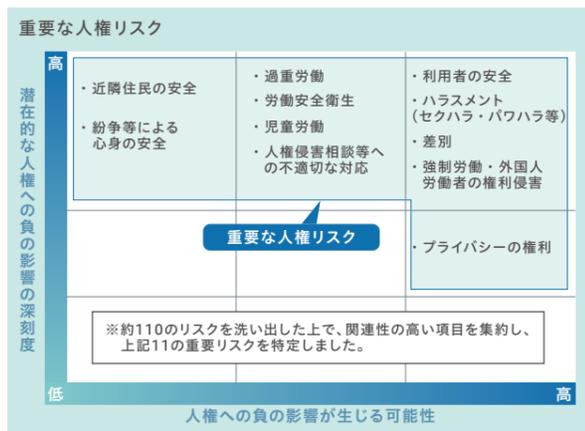
人権尊重に関する基本理念と基本方針：
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/human/rights/>

人権デュー・ディリジェンス

当社では、「ビジネスと人権」の視点をより意識し、グループ全体(サプライチェーンを含む。)において、人権リスクの洗い出しと優先順位付け(重要リスクの特定)をした上で、人権侵害の防止・負の影響の軽減の取組を進めています。また、取組にあたっては、社外の視点を重視し、大学教授やNGOの代表者等の外部の有識者と対話しながら進めています。

人権リスクの洗い出し・重要リスクの特定

当社グループのコア事業に関係する従業員により、人権リスクの洗い出しに関するワークショップを開催し、各事業の人権リスクを洗い出しました。また、洗い出した人権リスクについて、潜在的な人権への負の影響の深刻度(規模・範囲・是正困難度)と負の影響が生じる可能性の



重要な人権リスク	関係するステークホルダー ^{※1}					対応の主な方向性
	自	サ	利	求	住	
利用者の安全 ^{※2}			●			・安全施策(施設・設備の安全対策、従業員教育等)の継続・強化
ハラスメント(カスタマーハラスメントを含む。)	●	●		●		・ハラスメント防止施策(教育・啓発、アンケート調査等による実態把握・改善等)の継続・強化 【採用活動時のハラスメント対策】 ・応募者への相談窓口の周知 ・従業員への継続的な教育の実施 【カスタマーハラスメント対策】 ・カスタマーハラスメント防止体制の構築、対応マニュアルの整備 ・従業員への継続的な教育の実施
差別	●	●	●	●	●	・従業員への継続的な教育の実施
強制労働・外国人労働者の権利侵害	●	●				・外国人労働者の現状把握(アンケート・ヒアリング等)及び状況改善 ・雇用管理上の留意点等の継続的な周知
過重労働	●	●				・労働時間対策(労働時間管理・36協定の遵守状況の確認等)の継続・強化
労働安全衛生	●	●				・法令等に基づいた、従業員の健康・安全管理対策の徹底
児童労働	●	●				・児童労働の現状把握(アンケート・ヒアリング等)及び状況改善 ・雇用管理上の留意点等の継続的な周知
人権侵害相談等への不適切な対応	●	●	●	●	●	・外国語対応を含めた相談窓口のあり方の検討 ・相談窓口担当者への継続的な教育の実施
プライバシーの権利	●	●	●	●	●	・個人情報保護や情報セキュリティを中心とした対策の継続的な実施(情報セキュリティ対策の一層の強化等)
近隣住民の安全					●	・安全施策(近隣との協議、従業員教育等)の継続・強化
紛争等による心身の安全 ^{※2}	●					・グループ横断的なカンントリーリスク情報の収集、発信体制の整備・強化 ・インシデント対応力の強化

※1 自：自社従業員、サ：サプライヤー従業員、利：利用者・消費者、求：求職者、住：地域住民
 ※2 「利用者の安全」:国際輸送事業を除くコア事業が対象、「紛争等による心身の安全」:都市交通・不動産・旅行・国際輸送の各事業のうち、海外事業従事者が対象。それ以外のリスクは、全コア事業が対象

観点から評価を行い、当社グループにおける重要な人権リスクを特定しました。

なお、人権リスクの洗い出しや重要な人権リスクの特定にあたっては、当社広聴センターや企業倫理相談窓口等へのご意見・相談内容など、お客様・地域住民・従業員等

のステークホルダーの声を考慮しています。

重要な人権リスクについては、今後の対応の方向性(左記表参照)に基づき、予防・低減に向けた取組を順次進めていきます。

ハラスメント防止に向けた取組

重要な人権リスクのうち、「ハラスメント」について、引き続き、当社及びグループ各社において役職員向けの研修を実施するほか、当社社長及びグループ各社のトップからハラスメント防止メッセージを従業員に発信するとともに、毎年、グループ各社がハラスメント防止対策計画を策定し、それに沿った取組を計画的に実施しています。また、当社グループの従業員を対象に「職場環境に関するアンケート」を隔年で実施(直近では、2024年6月に実施)し、アンケートを通じてハラスメント防止の啓発やハラスメント相談窓口の周知を図るとともに、アンケート結果を、グループ各社におけるハラスメント防止対策の立案に活用しています。

採用活動時のハラスメント防止対策

採用活動時のハラスメント防止対策として、当社及び中核会社では、応募者と面会する採用担当者やその他の社員に対し、公正採用選考に関する啓発を実施しています。その中で、応募者に対するハラスメント行為を明確に禁止するとともに、面会場所・時間や連絡手段など社員と応募者の面会ルールを策定しています。また、採用サイト等で応募者向けにハラスメント相談窓口を案内し、安心して選考に臨んでいただける環境の整備に努めています。

定め、従業員に必要な教育研修を実施するとともに、従業員がカスタマーハラスメントを受けた場合は、そのケアに努めます。また、従業員自らが取引先等に対しカスタマーハラスメントを行うことのないよう、啓発を行っています。

2025年5月には、当社グループの従業員を対象に、カスタマーハラスメントへの対応をテーマにした弁護士によるセミナーを開催しました。



カスタマーハラスメントへの対応セミナー

カスタマーハラスメントに対する基本方針：
https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/#customer_harassment

カスタマーハラスメント防止対策

当社グループでは、お客様に良質なサービスを安定して提供し続けていくために、従業員の人権が守られ、心身ともに健康で安心して働くことができる職場環境を整えることが大切であるとの考えのもと、2024年11月に「阪急阪神ホールディングスグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。具体的には、カスタマーハラスメントには組織として毅然と対応することを明確にしたうえで、カスタマーハラスメントへの対応方法・手順を

教育・啓発

人権教育の実施

当社グループでは、グループ各社の経営トップと当社の全管理職を対象として、外部有識者による人権啓発研修を毎年実施(直近では、2025年3月に、グループ各社の社長等を対象に研修を実施)し、マネジメントを担う者が知っておくべき様々な人権課題について、定期的に啓発しています。また、グループ各社の新任取締役・新任監査役・新任管理者・新入社員等、各階層の新任者や各社の人権担当者に対して人権啓発研修を実施し、人権の尊重に関する基本理念・基本方針の浸透やハラスメントの防止について、継続的に啓発しています。

救済の窓口

相談窓口の設置

当社では、人権侵害行為を含む法令等違反行為・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、当社グループ及び取引先の役職員とその家族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」を設置しています(企業倫理相談窓口の詳細は、P.96参照)。

さらに、当社グループでは、当社グループの従業員を対象とした「ハラスメント相談窓口」を設置し、職場におけるハラスメントについての相談を受け付けています。また、グループ各社のハラスメント相談窓口の担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できる知識とスキルの取得のため、ロールプレイを取り入れた研修を実施すること等を通じて、グループ従業員が安心して相談できる体制づくりに努めています。

両窓口については、匿名での利用が可能であり、相談者のプライバシーが保護されることはもちろんのこと、相談したことを理由とする不利益な取扱いがない旨を規程等で明示しています。



ガバナンスの充実に向けて

「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。そうした基本的な考え方にに基づき、以下の5つの方針を定め、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。

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。

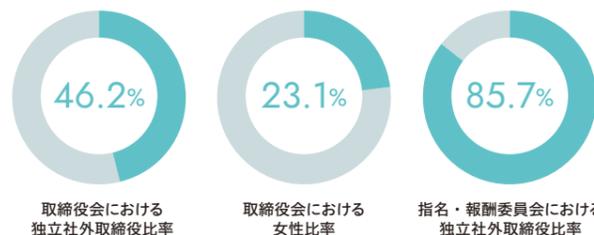
そのため、上記事項については、社外取締役を加えて構成された当社取締役会を承認又は報告の場とするとともに、その前置機関として、当社グループの各コア事業の代表者等もメンバーに加えた「グループ経営会議」を設置しています。

このほか、事業執行会社においても、より実質的な議論や意見交換等を行うことを通じて各事業へのリスク管理の実効性を高めるため、主要な中核会社において、社外出身の取締役・監査役を選任しています。

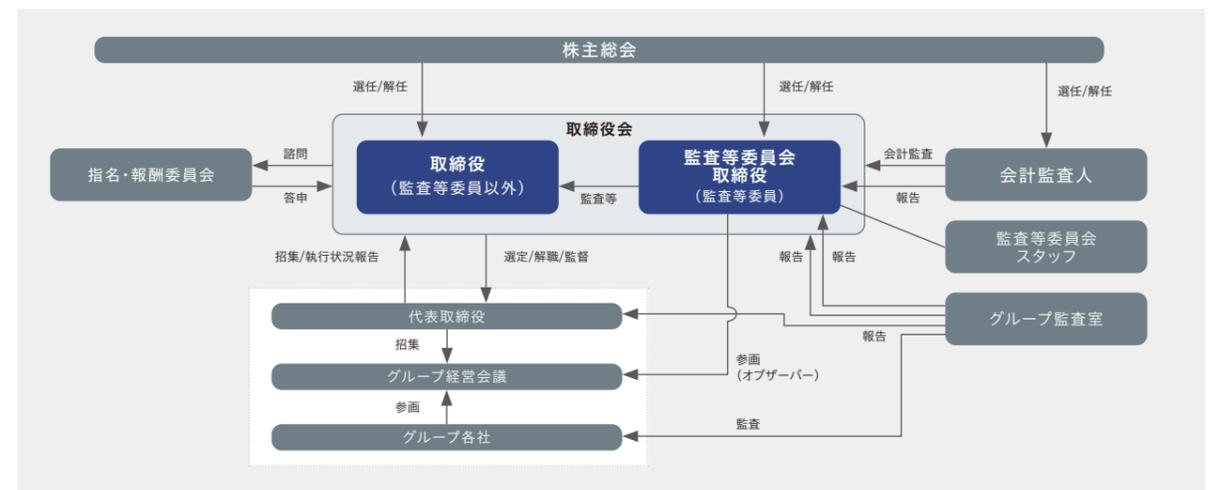
また、取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役

を除く。）の報酬の透明性及び客観性を確保するため、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全員を構成員とし、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する事項について、取締役会からの諮問を受け、審議・決議の上、答申しています。

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の整備を推進するなど、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（プライム市場向けの内容を含む。）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、「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

役員一覧 ▶ P.99

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き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、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、13名の取締役により取締役会を構成し、うち女性3名を含む6名を独立社外取締役として選任しています。また、13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。

[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。

[指名・報酬委員会]

指名・報酬委員会は、取締役の選解任やグループCEOの後継者計画の策定・運用等の取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の透明性及び客観性を確保するため、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全員を構成員とし、社外取締役を委員長として、取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する事項について、取締役会からの諮問を受け、審議・決議の上、答申しています。

[グループ経営会議]

グループ経営会議は、グループCEOを議長とし、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て、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等、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・監査等委員会への出席状況(2024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	
遠藤 典子	取締役	11回/11回	—	主に、公共政策や環境・エネルギー分野の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	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。
小林 充佳	取締役	11回/11回	—	主に、経営者としての豊富な経験・視点と実績に基づいて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	11回/11回	12回/12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。
高橋 裕子	取締役監査等委員	11回/11回	12回/12回	主に、社会健康医学や健康経営の研究・臨床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。

(注) 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]

当社は毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる監督機能及び意思決定機能の向上に努めています。

評価手法	全取締役に個別に事前アンケートを実施した上で、取締役会において当該アンケート結果について報告の上協議
評価項目	<p>①取締役会の役割・構成(取締役会の人数や構成、期待された役割の評価)</p> <p>②取締役会の運営・議論(スケジュール、議案・報告事項の選定、事前の情報提供、説明、資料の内容、審議時間)</p> <p>③取締役会の議論の内容(中期的な経営方針、株式市場からの評価を踏まえた資本コスト経営の推進・事業ポートフォリオの見直し、サステナブル経営の推進、リスク管理体制の推進等)</p> <p>④企業統治委員会・報酬委員会(両委員会の構成及び運営、グループCEOの後継者計画の議論)</p> <p>⑤宝塚歌劇団のガバナンス改善への取組</p> <p>※下線は、2024年度評価から新設された項目</p>

■2023年度の評価結果を踏まえた2024年度の主な改善の取組

2023年度取締役会の実効性評価において、2024年度の取締役会の課題として挙げられた次の事項に対して、改善の取組を行いました。

[2024年度取締役会の課題と改善取組の例]

課題	改善取組の例
1. ガバナンス体制の高度化	
a.宝塚歌劇団改革を含めた当社グループのガバナンスの再構築 ・事業環境が急速に変化する中で、適切にリスク管理を行いながら経営を行うことについて ・宝塚歌劇団の改革を、実効性を持ち推進することについて	<ul style="list-style-type: none"> 取組の内容については、2025年1月14日に公表(https://www.hankyu-hanshin.co.jp/release/docs/c9574fe9404bc5ce615c2ded05a3e6d3d12eeb79.pdf) なお、宝塚歌劇団の改革について、社外取締役からは、次の評価を得ています。 <ul style="list-style-type: none"> ▶必要と考えられる改善は実施されており、宝塚歌劇団の今後の発展につながる取組と言える。 ▶一方で、宝塚歌劇団における取組の見直しや当社取締役会における成果の確認を引き続き実施するなどしてPDCAサイクルを回し、改善を続けていくことが必要である。
b.取締役の構成等 ・企業経営や国際性に関する経験及びスキルを持つ取締役を選任することについて ・グループCEOの後継者計画の見直しの議論を行うことについて	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度以降の取締役会の体制を整えるべく、次の方針について議論 <ul style="list-style-type: none"> ▶当社取締役として企業経営経験者を増員すること ▶中核会社の一つで海外不動産事業を強化する阪急阪神不動産株式会社に国際性に関するスキルを備えた社外出身の取締役を選任すること グループCEOの後継者計画の見直し及び後継者選定手続きの実施

課題	改善取組の例
2. 成長戦略に関する議論の充実等	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ポートフォリオ等を踏まえた成長戦略の策定に向けて充実した議論を行うことについて ・グループ従業員等へ浸透させることの重要性及びその方法について
3. 取締役報酬の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役報酬制度を、長期経営構想を実現するためのインセンティブとして機能させるため、業績連動報酬において非財務指標を導入することを含め報酬制度を改定する方向性について議論 ・制度改定を視野に、議論の深化に向けた環境整備の一環として、取締役人事と取締役報酬を一体的に審議するため、企業統治委員会及び報酬委員会を統合し、指名・報酬委員会として新設
4. 取締役会における議論の一層の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会付議事項の見直しにより業務執行者への権限委譲を進め、さらに充実した議論を実施するための時間を確保 ・取締役会において、決議前に継続的に審議し、内容を精査すべき事項について十分に議論する時間を確保するため、既存の決議事項、報告事項に加えて、協議事項を新設 ・クラウドストレージサービスの活用等による資料配付の早期化

■2024年度の評価結果と2025年度の取組方針

2024年度の実効性評価は、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ています。一方、取締役会の実効性評価に関する協議を経て、次の課題を認識したため、2025年度取締役会において、継続的に改善に取り組むこととしています。

[2025年度取締役会の課題]

1. ガバナンス体制の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・宝塚歌劇団改革の継続的なモニタリング ・指名・報酬委員会による議論の活性化 ・社外取締役による課題認識の共有
2. 取締役報酬の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬制度の改定に向けた議論の深化(業績連動報酬の業績指標として非財務指標を導入することの検討を含む)
3. 取締役会における議論の一層の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・長期経営構想の実現に向けた取組のモニタリング ・取締役会の議論の前提となる各コア事業の課題・取組説明の充実 ・投資家や株主の関心事を把握するためのIR活動に関する報告の強化 ・リスクマネジメントやサステナブル経営に関する報告の拡充 ・取締役会の付議基準の見直し

なお、取締役会における実効性評価については、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。
コーポレート・ガバナンス報告書：https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/info_governance.pdf

報酬制度

取締役の報酬等

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の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。具体的な報酬額の決定手続については、取締役会の責任のもとで、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、指名・報酬委員会においてあらかじめ報酬制度及び内容について諮問した上で、取締役会において決議し

ています。また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容については、指名・報酬委員会が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、報酬制度の詳細については、「取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」において掲載しています。
※業績連動型株式報酬制度は、グループ CEOを含むすべての代表取締役(2名)を対象としています。なお、すべての対象者に対して、株式交付等を受ける権利(受益権)確定前に、支給対象となる対象者が、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リス条項を設定しています。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針：
https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/reward_policy.pdf

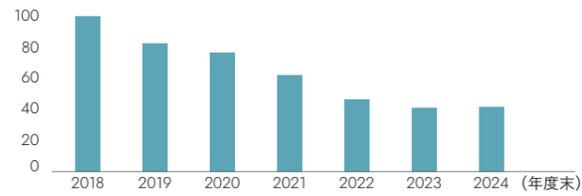
その他ガバナンス強化に向けた取組

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上、順次売却を推し進めます。

政策保有株式銘柄数の推移 (2018年度末を100とした場合)



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。

また、当社グループでは、監査専任スタッフから成る社長直轄の内部監査部門を設置して、規程を整備した上で、当社及びグループ会社の業務全般を対象に、内部監査を実施しています。

このほか、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、いわゆる「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。

また、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、規程を整備した上で、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。

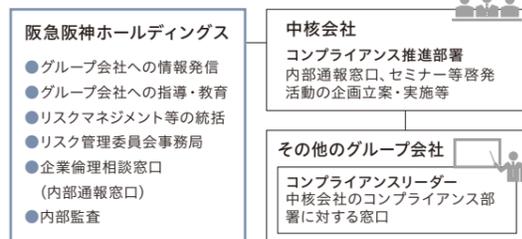
コンプライアンス・腐敗防止の徹底

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。

当社では、経営理念(使命・価値観・行動規範)及び各種の基本方針や規程を整備し、その徹底を図っています。このうち、行動規範については、取締役会においてそ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るほか、適宜、行動規範の有効性を定期的に評価、検証しています。また、コンプライアンス経営に関する体制としては、当社にコンプライアンス担当部署を設置するとともに、グループの中核会社に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

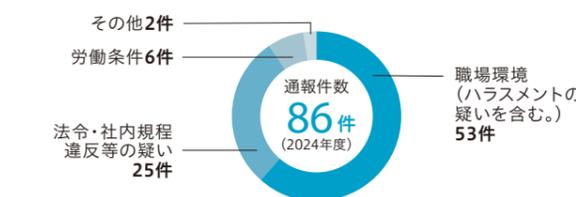


「企業倫理相談窓口」(内部通報専用窓口)の設置

当社では、日常業務の中で、法令等違反行為・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、当社グループ及び取引先の役職員とその家族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(匿名の相談も可能)」を設置しています。

なお、2024年度におけるグループ全体の受付件数は86件でした。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。

企業倫理相談窓口への通報件数



リスクマネジメント

当社グループでは、リスクマネジメントを重要な経営課題と位置付け、「リスク管理規程」に基づき、リスクを「グループにおける組織目標の達成を阻害する事象」と定義した上で、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、リスクマネジメント体制を整備しています。

リスクマネジメント体制の整備

当社では、専任部署であるリスクマネジメント推進室を設置するとともに、グループ全体のリスクマネジメントを統括する、社長を委員長とするリスク管理委員会を定期的に開催し、リスク管理に関する事項を審議しています。また、当社グループの事業戦略やサステナブル経営の観点を踏まえて、グループ経営上重要かつグループ横断での対応が必要なリスクとして、自然災害をはじめとするリスクを選定するとともに、当

役職員への研修・啓発活動

当社グループでは、役職員に対するコンプライアンス意識の向上を図るため、様々な研修や情報発信を実施しています。特にコンプライアンスに関する研修においては、ステークホルダー(お客様・取引先・株主等)や場面(職場・プライベート等)ごとに留意すべきコンプライアンスを整理し、より実践的な啓発に取り組んでいます。

腐敗防止の徹底

当社グループは、規程類に基づき、役職員の腐敗行為(役職員が有している地位や立場を利用した不正、違法又は非倫理的な行為)を禁止しています。具体的には、「腐敗行為(贈収賄等)の防止に関する基本方針」を定めるとともに、内部者取引防止規程や贈収賄防止規程・ガイドライン等の腐敗行為防止を目的とした規程・ガイドラインを整備しています。

腐敗行為(贈収賄等)の防止に関する基本方針：
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/corporate/compliance/>

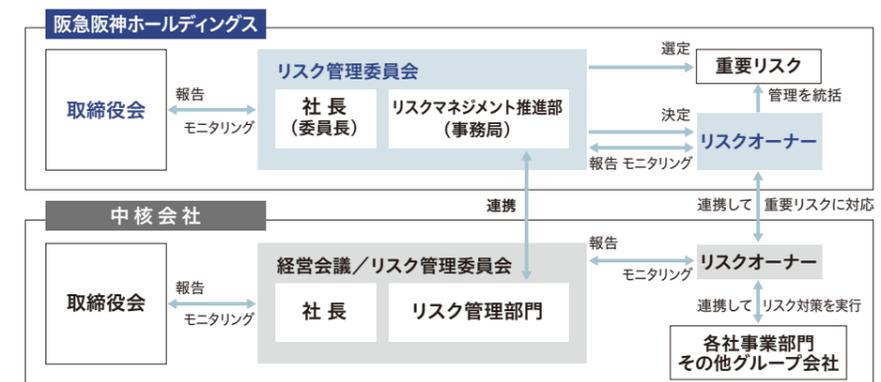
該リスクの管理を統括するリスクオーナーを決定し、これらのリスクにグループを挙げて対応するようにしています。そして、リスクオーナーが立案及び実施する対策の進捗状況をモニタリングし、適時取締役会に報告しています。

なお、特に気候変動問題をはじめとする環境・社会に関する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。

リスクマネジメントの基本的な取組

当社グループでは、グループ全体で毎年リスク調査を実施しており、気候変動(自然災害等)・事故・情報管理・法令遵守・その他組織運営等に関するリスクを洗い出し、リスクを特定・分析し、適切な対応策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。

当社グループのリスクマネジメント体制図



危機対応に関する体制の整備

リスク評価と適切なリスク対策を尽くしてもなお、重大なリスクが現実化した場合には、「リスク管理規程」に基づき、社長を対策本部長とする危機対策本部を設置して迅速かつ適切に対応するなど、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。

サイバーセキュリティ対策について

政治的な主張や国家を背景とする高度で巧妙なサイバー攻撃が安全保障上の懸念の一つとなっている中、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おり、サイバーセキュリティ対策の強化をリスク管理の重要な要素と位置付けています。

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ています。役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とともに、行政等の関係機関とも積極的に連携して情報収集に努めるなど、継続的に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、速やかに連絡・対処して被害の局所化を図るとともに、適切な再発防止を講じるため「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・取引先・従業員等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。

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組状況

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。

IRに関する活動状況

【IR活動の方針】

株主との対話については、グループ経営企画室が担当し、同室を管掌する執行役員がIR活動全般を統括します。

グループ経営企画室には専任のIR担当者を置き、財務・経理部門、総務・法務部門、広報部門、サステナビリティ推進部門と定期的に情報共有を行うこと等を通じて、連携してIR活動を推進します。

株主に対しては、ホームページによる情報開示や定期的な機関投資家向け説明会の開催等、当社の事業戦略や財務方針等に関する理解を深めていただくような活動を実施します。また、株主との対話（面談）についてはIR担当者が行いますが、株主の所有株式数や関心事項等を勘案し、必要に応じて担当執行役員等が面談します。

株主や機関投資家等から寄せられた意見や質疑応答の内容、その他IR活動の状況については、定期的に取締役会で報告します。

株主との対話にあたっては、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上に関する内容を主要テーマとするほか、決算発表前にサイレント期間を設けて対話を制限する等により、インサイダー情報の管理に留意します。

【株主との対話の実施状況等】

上記に記載の方針に則り、代表取締役社長又はグループ経営企画室を管掌する執行役員が出席する決算説明会を四半期ごとに開催しているほか、IR担当者が、国内外の機関投資家・アナリストとの間で、年間延べ約150回（2024年度）の個別面談を実施しました。

株主との対話においては、決算や業績予想の概要に加え、中長期的な成長戦略や資本効率を意識した経営状況、ガバナンスの充実等が主なテーマとなっており、これらの内容は、四半期ごとに経営陣にフィードバックしています。また、こうした対話も踏まえて長期経営構想を策定するなど、必要に応じて株主の意見を経営やIR活動に採り入れています。

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、持続可能な社会の実現に向け、「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」（P65参照）に基づき、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、グループ経営企画室及び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。

サステナビリティデータブック：
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/report/>

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、担当部署と連携の上、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。

税の透明性（税務ポリシー）

当社グループは、経営の透明性・健全性の向上に向け、税務ポリシーを策定しています。また、適用される税務関連法の精神を理解し、事業活動を行う国の税務関連法令を遵守し、適切に税務運営を行うことで、企業の社会的責任を果たします。また、事業活動と整合した納税を実施し、恣意的な租税回避は行いません。

なお、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。

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上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います。

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いきます。

阪急阪神ホールディングスグループ サプライチェーン方針

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、取引先と相互の信頼関係・強固なパートナーシップを構築して、サプライチェーン全体でサステナビリティの取組を推進することが重要であると考えています。このような考えのもと、2024年4月にサプライチェーン方針を策定し、グループ全体で取引先と共にサステナビリティの取組を推進しています。

なお、サプライチェーン方針の遵守の実効性をより高めるため、継続的な取引関係にある取引先に対してサプライチェーン方針を周知するとともに、同取引先との契約書における「サプライチェーン方針の遵守」条項の明記を順次進めています。

阪急阪神ホールディングスグループ サプライチェーン方針：
https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/supply-chain_jp.pdf

納付税額	（単位：億円）		
	国内	海外	合計
2022年度	96	23	119
2023年度	71	9	80
2024年度	151	5	156

（注1）上記金額は億円未満を四捨五入しています。
（注2）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。記載金額は「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。

税務ポリシー：
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/corporate/governance/>

（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いきます。

（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上で、内容に応じて許諾を行っていきます。

（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いきます。



社外取締役メッセージ



Outside Director

社外取締役として、グローバルなブランドへの成長を後押しし、企業価値の向上につなげていく

取締役（社外取締役）
遠藤 典子

Profile
東京大学政策ビジョン研究センター客員研究員、慶應義塾大学特任教授を経て、現在、早稲田大学研究院教授
2019年から当社取締役



当社の取締役会をどう評価されていますか。また、その中でどういった点を意識して取締役会に臨まれていますか。

当社の取締役会は質問者と回答者という形ではなく、各取締役がそれぞれの専門分野に基づいて多様な視点から意見を述べるなど、フラットに行われています。取締役は活発に議論する中でも厳しい目線を持っており、充実した取締役会が運営されています。私は中でも、当社が中長期的に成長していくため、事業におけるリスクだけでなく、新たなチャンスにつながる視点を提供できればと考えています。適切にリスクをモニタリングしながらも、当社の中長期的な価値向上につながるよう議論を深めたいと思います。

当社の長期経営構想についての期待を教えてください。

長期経営構想では、鉄道事業をはじめ当社が培ってきた伝統的な事業の深化に加え、不動産事業を中心としたまちづくりをグローバルに展開する姿が示されており、大いに期待しています。また、海外展開にあたっては、十分なリスク評価・検証を重ね、着実に進める方針であり、その方向性にも賛同しています。「阪急阪神」ブランドは関西にとどまらず、日本全体で通用するブランドです。当社のブランドがグローバルにも浸透し、さらなる成長が実現する未来を共に描いていきたいと思っています。

時代や環境の変化に応じたガバナンス体制の構築を

取締役（社外取締役）
鶴 由貴

Profile
2000年弁護士登録
2020年から当社取締役



宝塚歌劇におけるガバナンス体制の強化についてどのように評価しますか。

宝塚歌劇には、長い歴史の中で受け継がれてきた伝統があります。一方、宝塚歌劇に限ったことではありませんが、これまで形成された風土や慣習の中で常識だったことが、時代や環境の変化に伴って非常識になることがあります。したがって、常に変化している価値観を敏感に捉え、迅速かつ適切に対応することが必要となりますが、残念ながら、宝塚歌劇では伝統に重きを置いていたため、これらが十分ではなかった部分があったと思います。

ただ、宝塚歌劇では、スピード感を持って改革に取り組んできたほか、劇団を株式会社化し、透明性が向上するとともに、環境の変化にも組織的に対応できる体制が整備されました。

今後は適切な運用が重要となりますので、持株会社の社外取締役としても、継続的にモニタリングしていきます。

当社のリスク管理に対する考えを教えてください。

適切なリスク管理のためには当社が取り組む各事業についての十分な情報が必要ですが、当社では、海外不動産事業など業容が拡大し専門性も高まる中で、社外取締役への説明機会も十分確保してもらっています。今後は、こうした情報を基に社外取締役間の意見交換や議論をより充実させ、社外取締役としても適切なリスク管理に取り組んでいきたいと考えています。

従業員のマイ・パーパスへの思いを成長の推進力に

取締役（社外取締役）
小林 充佳

Profile
1982年日本電信電話公社入社、西日本電信電話株式会社 代表取締役社長 社長執行役員を経て、2022年から当社取締役



当社の長期経営構想についての評価と、今後取組を進めていく上でのポイントをお聞かせください。

長期経営構想については、若手・中堅社員を中心にシナリオプランニングを行い、未来のありたい姿を明確にした上で、そこからバックキャストで策定したという点を評価しています。こうした策定過程を経ることにより、長期経営構想を従業員が自分事として捉えることができるようになると思います。

また、従業員のマイ・パーパスと会社の経営方針がシンクロすれば、事業を進める推進力は大きなものになります。経営層が従業員に向けて経営方針を継続的に伝えていくとともに、従業員のマイ・パーパスと関連する適切な非財務の指標を設定し、その進捗状況を開示していくことが大切と考えます。

当社には、長期経営構想を通じてグループ経営理念を実現し、マルチステークホルダーに対して、価値を提供し続けていただくことを期待しています。

当社のガバナンス強化の取組についての考えをお聞かせください。

長期経営構想の実現に向けては、各事業会社に任せる点とフォローする点を明確にし、事業会社が主体的に動けるようなグループマネジメントを行う必要があります。

今回のガバナンスの強化では、中核となる事業会社に各分野で専門的な知見のある社外出身の取締役を選任しています。そういった方々の知見を活かしていくことで、事業会社として、主体性を持って取り組めるようになるのではないのでしょうか。

十分なモニタリングを通じて、ガバナンス体制・リスク管理体制を実効的に運用していく

取締役（社外取締役）
小見山 道有

Profile

1971年検事任官。佐賀地方検察庁検事正、神戸地方検察庁検事正を歴任し、2013年弁護士登録
2020年から当社取締役監査等委員

当社のガバナンス体制の強化についてどのように評価しますか。

強く意識しなければならないことは、会社で問題が発生した場合、たとえそれが子会社の一つで起こったものであっても、グループ全体に大きな影響を及ぼし得るということです。当社グループでも、残念ながら宝塚歌劇で問題が発生し、グループ全体が影響を受けました。こうした観点からも、主要な中核会社で社外出身の取締役が選任されるなど、グループ全体のガバナンス体制が強化されています。ただ、大切になるのは今後の運用です。社外取締役として、法律の専門家の立場から、様々な施策の実効性の検証・改善の提言等を含めたモニタリングを通じて、中長期的な企業価値向上に貢献することが私の使命です。



長期経営構想に向けたリスクマネジメントに対する考えを教えてください。

当社を念頭に置いて、企業におけるガバナンスとは何かと考えると、企業の社会的・経済的存在価値を高める重要性を認識した上で、そのために健全な企業経営を目指す企業自身による管理体制を意味するものと言えます。これは、一般にコーポレートガバナンスあるいは企業統治と呼ばれ、多くの企業で健全に経営されるよう監督・評価される仕組みが構築されています。

当社は既に100年を超える歴史を有し、我が国を代表する大会社として成長していますが、今後の成長を支える分野の一つが海外不動産事業です。海外での取引では、国内とは異なる様々なルール・手続・商習慣があり、こうした多方面にわたる情報を確実に把握し、今後起こり得る問題や社会的変化を先読みして対応しなければなりません。リスクは”不確実性”とも言われますが、こうした対応の繰返しにより、リスクの回避・低減が可能になると思います。現地の最新情報を積極的に把握し、適切な対応を期待しています。

人的資本の充実が企業価値向上の源泉 従業員がいきいきと働ける環境が「未来のありたい姿」につながっていく

取締役（社外取締役）
高橋 裕子

Profile

京都大学医学部附属病院呼吸器内科禁煙外来担当医、京都大学大学院医学研究科特任教授
2022年から当社取締役監査等委員

これは、まさに長期経営構想で描く未来のありたい姿ではないでしょうか。

人的資本の充実に向けてのポイントをお聞かせください。

これまで当社は様々な取組を実行してきていますが、今後も全ての従業員に寄り添ってみたいと思います。そのためには、緻密な制度設計を行い、各部門が一体となる必要があるでしょう。

また、トップによる継続した情報発信も重要です。情報発信を通じて阪急阪神グループの価値を高めることを通じて、沿線地域の価値向上にも貢献してほしいと思います。



長期経営構想の実現に向けて、社外取締役として重要と考えていることをお聞かせください。

私は社会健康医学が専門ですので、従業員の健康の維持・促進を中心に健康経営に関して様々な意見を申し上げています。

長期経営構想の実現に向けて重要なことは、人的資本の充実、特に従業員の「一人ひとりの活躍」です。当社は、長年にわたり安心・快適に働ける環境を提供してきました。2023年には「健康経営推進委員会」を立ち上げるなど、組織的に、かつ本気で健康経営の推進に取り組んでいます。こうした状況を通じて、従業員が、夢や感動、そして誇りを持って、いきいきと働くことができていると思います。これらの積重ねは、阪急阪神沿線、ひいては関西を豊かにすることにつながります。

新任社外取締役

投資家の視点を踏まえながら、ベストプラクティスの実現に向けた役割を果たしたい



取締役（社外取締役）
宮原 幸一郎

Profile

株式会社東京証券取引所代表取締役社長、株式会社日本取引所グループ取締役兼代表執行役グループCo-CEO、株式会社JPX総研代表取締役社長を歴任し、現在、株式会社JPX総研参与
2025年から当社取締役

社外取締役に就任して感じた当社の課題や期待を教えてください。

当社は鉄道や不動産などのインフラを運営していますので、安全性の確保が最も重要です。それを前提として、今後、長期経営構想の実現に向けては、首都圏や海外などにも事業フィールドを上げていくことになるでしょう。その際に、当社が持つ歴史やブランド・ノウハウなどは、必ずやプラスに働くと思います。また、M&Aも含めて外部にあるリソースを積極的に活用することも重要です。

こうした成長戦略を推進するにあたって大切なことの一つは、効果的な経営資源の配分です。財務・人材などの経営資源は有限です。持株会社である当社が中心となって、適切な配分を実現しなければなりません。

また、グループ内での事業シナジー・財務シナジーの実現も非常に大切であり、シナジーを最大限発揮するためには、適切な事業ポートフォリオの構築が肝要です。そうした観点からは、事業ポートフォリオが最適かどうかを継続的に検証する必要があります。当社の創業者である小林一三翁が築いた鉄道のビジネスモデルの要諦は、沿線で需要を創出して鉄道とのシナジーを生み出したことにあります。当社には、創業以来のDNAが受け継がれています。新たなビジネスモデルを構築し、グループ全体で成長していくことを大いに期待しています。

投資家との対話の促進に向けて期待することを教えてください。

2024年の東証プライム市場の売買高において海外投資家が7割弱に達するなど、我が国において海外の投資家の存在感はますます高まってきています。そうした中で、当社にもこれまで以上に海外投資家との対話を積極的に行ってほしいと思っています。

併せて、これは海外の投資家に限ったことではありませんが、長期経営構想のターゲットは2030年度以降であることから、年度ごとの進捗状況やKPIなどを開示することや、今回発表した内容に固執するのではなく、環境変化に応じて内容をプ

ラッシュアップすることを通じて、長期経営構想実現に対する投資家の信頼を高めることも大切だと思います。

成長戦略を進めていく際に留意しなければならないことは何でしょうか。

ここ数年でも、これまで想像もしなかった出来事が次々と起こっています。そうした中で持続的に企業活動を行っていくためには、リスクモニタリングがますます重要になります。特に、当社は鉄道という重要インフラを営んでいますので、サイバーセキュリティ対策が必須です。また、海外事業をさらに拡大するのであれば、カントリーリスクも高まることでしょう。リスクについては、発生の防止はもちろんのこと、実際に発生した場合のレジリエンスも極めて重要です。当社は多くのグループ会社を擁していますが、主要な中核会社に社外出身の取締役を選任しています。事業会社での適切なリスク管理を前提として、持株会社である当社においても、社外取締役がそれぞれの役割を果たしながら、適切なモニタリングを実施していかなければならないと思います。

ご自身が社外取締役として果たしたい役割についての考えを教えてください。

私は金融・資本市場に長らく携わってきましたので、その経験を活かして、投資家の視点も踏まえたベストプラクティスに向けた色々なお手伝いができると思っています。また、私は株式会社宝塚歌劇団の取締役会議長も拝命しています。宝塚歌劇の改革を推進するとともに、当社は多くのグループ会社を有していることもあり、持株会社の社外取締役としても、内部統制システムが適切に運用されているかどうかをモニタリングしていきます。企業の成長のためには、一定のリスクテイクをしながらそのリスクを適切に管理・運用することが大切です。こうした視点を意識して、リスクテイクに向けた判断を後押しできるような役割を担っていければと思っています。

社外からの評価・イニシアチブへの参画

社外からの評価

当社は、次のとおり、ESGに関する評価・認定をいただいています。2025年9月には、株式会社ジャパントイムズ主催の「Sustainable Japan Award 2025」ESG部門において最優秀賞を受賞しました。

◆Sustainable Japan Award 2025 ESG部門 最優秀賞



◆MSCI ESG RATINGS AAA(最上位)^{※1}



◆日経サステナブル総合調査 SDGs 経営編 2024 星4 (偏差値60以上65未満)



ESG指数への組み入れ状況

当社は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用している国内株のESG投資指数(6種)のすべてに選定されています。

◆FTSE Blossom Japan Index^{※2}



◆FTSE Blossom Japan Sector Relative Index^{※2}



◆MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数^{※1}

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

◆MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)^{※1}

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

◆Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除く REIT)

5段階評価の2番目である「グループ2」評価

◆S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

十分位数分類で「第3位」評価



イニシアチブへの参画

当社グループは、サステナブル経営の積極的な推進の姿勢を明示すべく、以下のイニシアチブに参画しています。

◆国連グローバル・コンパクトへの賛同



◆気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)への準拠



◆GXリーグへの参画



◆自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)への準拠



◆30by30アライアンスへの参画



◆経団連 生物多様性宣言 イニシアチブへの参画



※1 The use by Hankyu Hanshin Holdings, Inc. of any MSCI ESG Research LLC or its affiliates ("MSCI") data, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement, recommendation, or promotion of Hankyu Hanshin Holdings, Inc. by MSCI. MSCI services and data are the property of MSCI or its information providers, and are provided 'as-is' and without warranty. MSCI names and logos are trademarks or service marks of MSCI.

※2 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) は、第三者調査の結果、阪急阪神ホールディングス株式会社が、同指数への組み入れの要件を満たし、構成銘柄となったことを証します。グローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が策定した同指数は、ESG (環境・社会・企業統治) に関して優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資を行うファンド等、様々な金融商品の開発・評価に広く利用されています。

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

Chapter

4

財務・会社情報

Contents

107 連結財務指標11ヵ年推移

109 グループ主要会社一覧 / 会社概要 / 株式情報

連結財務指標11カ年推移

年度	2014	2015 ^(注9)	2016	2017 ^(注10)	2018	2019	2020	2021 ^(注11)	2022	2023 ^(注12)	2024
経営成績(百万円)											
営業収益	¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	¥ 760,252	¥ 791,427	¥ 762,650	¥ 568,900	¥ 746,217	¥ 968,300	¥ 997,611	¥ 1,106,854
営業利益	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	39,212	89,350	105,689	110,879
事業利益 ^(注1)	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	39,212	89,350	108,310	112,124
EBITDA ^(注2)	150,100	166,500	159,300	160,800	171,400	154,100	60,300	100,700	153,700	173,200	179,200
経常利益	85,590	104,479	100,607	103,774	110,543	88,795	△7,623	38,450	88,432	109,413	111,242
税金等調整前当期純利益	77,620	96,087	100,805	101,410	88,562	86,746	△41,013	38,592	75,012	84,246	102,795
親会社株主に帰属する当期純利益	54,201	69,971	71,302	66,361	65,476	54,859	△36,702	21,418	46,952	67,774	67,386
包括利益	71,034	63,842	79,288	73,991	66,565	44,292	△22,803	17,251	51,991	93,094	84,938
設備投資額	68,115	66,639	86,212	86,404	114,368	81,090	108,472	120,302	63,039	101,753	116,875
減価償却費	53,143	53,701	52,800	53,276	54,172	56,542	55,733	59,107	62,037	62,582	64,475
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	¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	¥ 135,821	¥ 126,035	¥ 123,086	¥ △32,501	¥ 81,844	¥ 132,091	¥ 123,513	¥ 87,417
投資活動によるキャッシュ・フロー	△52,529	△78,843	△84,845	△88,351	△116,160	△128,498	△102,151	△96,442	△113,216	△141,320	△167,637
財務活動によるキャッシュ・フロー	△81,746	△47,278	△30,595	△43,242	△11,171	964	134,631	15,141	△8,981	28,461	79,471
現金及び現金同等物の期中増減額	△1,125	△1,978	△480	4,588	△1,848	△4,454	△375	1,983	11,797	11,896	934
現金及び現金同等物の期末残高	23,497	22,363	22,530	27,501	27,589	23,526	25,222	29,422	41,375	53,808	56,014
財政状態(百万円)											
純資産	¥ 679,482	¥ 724,237	¥ 804,659	¥ 866,512	¥ 915,381	¥ 937,672	¥ 909,985	¥ 915,363	¥ 980,940	¥ 1,070,432	¥ 1,132,460
総資産	2,279,638	2,282,180	2,349,831	2,404,926	2,466,223	2,489,081	2,621,028	2,722,841	2,865,410	3,052,930	3,283,453
有利子負債	955,828	916,570	899,523	866,758	877,055	903,480	1,063,048	1,095,965	1,106,351	1,174,160	1,282,775
ネット有利子負債 ^(注3)	930,213	892,344	875,267	837,921	848,199	878,456	1,035,502	1,064,633	1,063,474	1,114,550	1,221,723
1株当たり情報(円)^(注4)											
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	¥ 267.91	¥ 266.86	¥ 225.69	¥ △151.72	¥ 88.89	¥ 194.88	¥ 281.73	¥ 281.77
親会社株主に帰属する当期純利益希薄化後 ^(注5)	42.95	277.67	284.86	267.81	266.86	—	—	88.83	194.78	281.57	281.45
純資産	525.56	2,815.96	3,150.67	3,391.35	3,615.52	3,738.56	3,598.83	3,612.17	3,764.17	4,074.91	4,340.23
年間配当金	6.00	35.00	35.00	40.00	40.00	50.00	50.00	50.00	50.00	55.00	60.00
財務指標											
営業収益事業利益率(%)	13.7	14.8	14.1	13.8	14.5	12.5	0.4	5.3	9.2	10.9	10.1
ROA(%) ^(注6)	3.7	4.6	4.3	4.4	4.5	3.6	△0.3	1.4	3.2	3.7	3.5
ROE(%) ^(注7)	8.6	10.3	9.4	8.2	7.6	6.1	△4.1	2.5	5.3	7.2	6.7
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.4	5.5	5.6	5.4	5.1	5.9	17.6	10.9	7.2	6.8	7.2
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.2	5.4	5.5	5.2	5.0	5.7	17.2	10.6	6.9	6.4	6.8
自己資本比率(%)	29.1	31.0	33.5	34.8	35.9	36.4	33.1	32.0	31.6	32.1	31.5
D/Eレシオ(倍) ^(注8)	1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2
その他の指標											
発行済株式総数(千株)	1,271,406	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	253,008
従業員数(人)	21,037	21,607	21,860	22,152	22,654	22,800	23,192	22,869	22,527	22,811	23,033

(注)
 1. 事業利益=営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益(2022年度以前は海外事業に係る持分法適用関連会社が存在していなかったため、「事業利益=営業利益」)
 2. EBITDA=事業利益+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。
 3. ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金
 4. 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。
 5. 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。
 6. ROA=経常利益/総資産の期首期末平均
 7. 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
 8. D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

9. 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。
 10. 「『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。
 11. 「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年度以降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。
 12. 「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号。以下「2022年改正会計基準」という。)等を2024年度の期首から適用し、2023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。なお、2022年改正会計基準については第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱いを適用し、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号)については第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いを適用しています。この結果、2024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 (2025年3月31日現在)

事業内容	会社名	
都市交通事業	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) 阪急観光バス(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	賃貸事業
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	
	海外不動産事業	阪急阪神不動産(株) PT CPM ASSETS INDONESIA
	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

■ 主要持分法適用関連会社 (2025年3月31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	PT Duta Cakra Pesona

事業内容	会社名	
エンタテインメント事業	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	

事業内容	会社名	
情報・通信事業	情報・通信事業	アイテック阪急阪神(株) ユミルリンク(株) [証券コード: 4372] (株)ベイ・コミュニケーションズ

事業内容	会社名	
旅行事業	旅行事業	(株)阪急交通社

事業内容	会社名	
国際輸送事業	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

事業内容	会社名
建設・環境事業	(株)ハンシン建設 中央電設(株) 阪神園芸(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

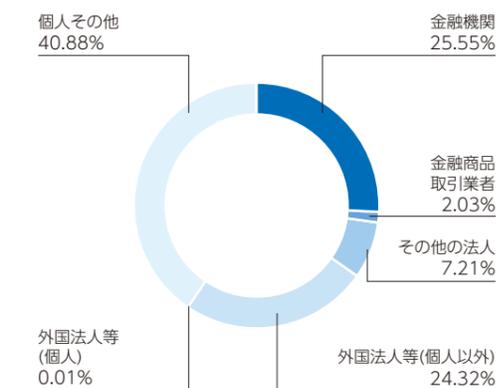
会社概要 / 株式情報

阪急阪神ホールディングス株式会社 (2025年3月31日現在)

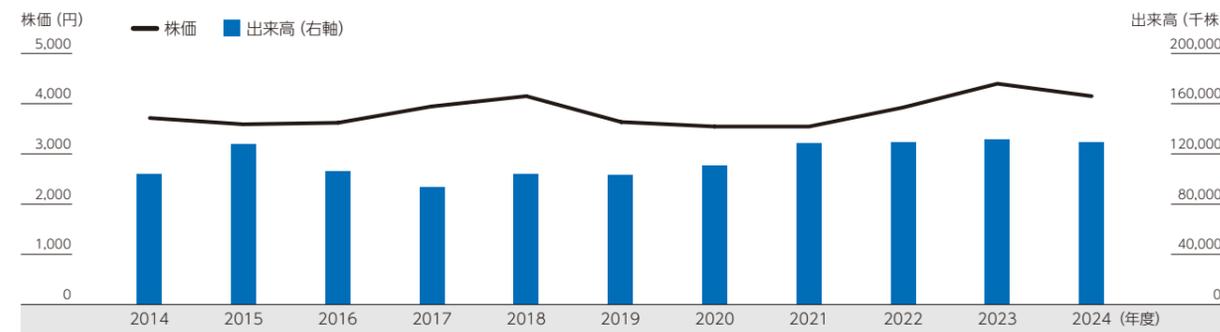
本社	〒530-0012 大阪市北区芝田一丁目16番1号 TEL:06-6373-5001 (グループ経営企画室 コーポレートコミュニケーション推進部 IR担当) FAX:06-6373-5042	資本金	99,474百万円
秘書室東京統括部	〒100-0006 東京都千代田区有楽町一丁目2番2号 東宝日比谷ビル17階 TEL:03-3503-1568 FAX:03-3508-0249	決算期	3月31日
大株主		従業員数	23,033人(連結ベース)
		発行可能株式総数	640,000,000株
		発行済株式総数	253,008,756株
		株主数	81,902人
		単元株式数	100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

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)	37,707	15.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,118	4.21
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)	5,707	2.37
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)	4,810	2.00
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207	1.75
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	3,109	1.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	2,899	1.21
JPモルガン証券株式会社	2,881	1.20
株式会社竹中工務店	1,858	0.77
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)	1,847	0.77

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。