

**阪急阪神ホールディングスグループ
2021年度（2022年3月期）
決算・長期ビジョン説明会資料**

2022年5月20日

阪急阪神ホールディングス株式会社

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

目次

I. 2021年度（2022年3月期）決算の概要	… 2
II. 長期ビジョン－2040年に向けて－	… 22
III. 中期経営計画の概要	… 53
IV. 2022年度（2023年3月期）業績予想	… 67

<別冊 参考資料>

- (1) 2021年度決算・2022年度業績予想に関する補足
- (2) 各事業における利益の見通し
- (3) 各プロジェクトの進捗状況等について
- (4) サステナブル経営の取組状況について
- (5) その他

本資料に掲載されている業績の見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき作成したものであり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は、今後様々な要因により予想と大きく異なる場合があります。

I. 2021年度（2022年3月期）決算の概要

II. 長期ビジョン－2040年に向けて－

III. 中期経営計画の概要

IV. 2022年度（2023年3月期）業績予想

本ページ余白

連結損益比較表（サマリー）

	2021年度末	2020年度末	比較増減
連結子会社	98社	95社	+ 3社
持分法適用関連会社	11社	11社	-
合計	109社	106社	+ 3社

増加：3社

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	746,217	568,900	+ 177,317	—	次ページ参照
営業利益	39,212	2,066	+ 37,145	—	
営業外収益	10,885	3,572	+ 7,313		持分法による投資利益 + 7,167
営業外費用	11,648	13,262	△ 1,614		持分法による投資損失 △ 1,622
経常利益	38,450	△ 7,623	+ 46,073	—	
特別利益	42,969	13,167	+ 29,801		工事負担金等受入額 + 24,754 投資有価証券売却益 + 3,479
特別損失	42,827	46,557	△ 3,730		構造改革損失 △ 18,618 新型コロナウイルス関連損失 △ 9,863 固定資産圧縮損 + 24,734
親会社株主に帰属する 当期純利益	21,418	△ 36,702	+ 58,121	—	
(参考)					
減価償却費	59,107	55,733	+ 3,374		
金融収支 (A) - (B)	△ 7,408	△ 7,783	+ 374		
受取利息及び配当金 (A)	1,108	1,102	+ 5		
支払利息 (B)	8,516	8,885	△ 368		

収益認識基準の適用による影響
354億円

収益認識に関する会計基準の適用により、営業収益に与える主な影響は以下の通りである（営業利益に与える影響は軽微である）。
① 旅行事業における企画旅行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へ変更している。
② 流通事業における売上仕入取引や、情報・通信事業における電力小売等の代理人取引について、営業収益の計上方法を総額表示から純額表示へ変更している。

(注) 2022年3月期の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しており、2022年3月期に係る各数値は当該会計基準等を適用した後の金額となっていることから、増減率は記載していない。

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

当期も新型コロナウイルスの影響が大きく残るものの、同影響をより大きく受けた前期比では、多くの事業において一定の回復がみられたこと等により、増収・増益

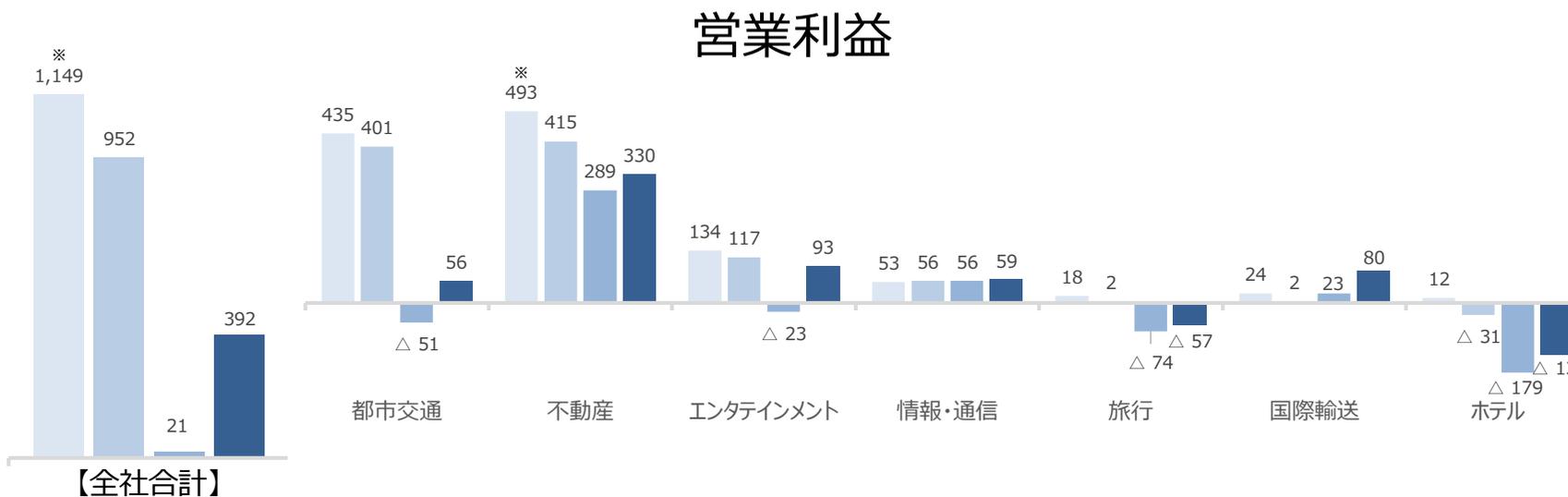
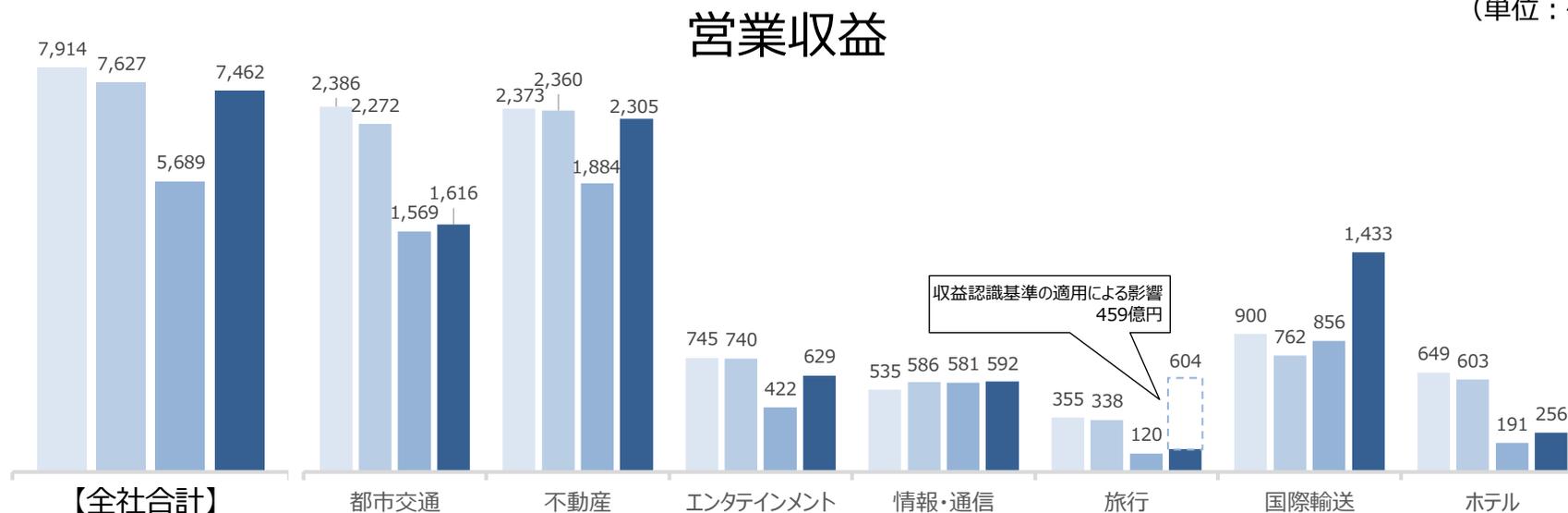
（単位：百万円）

	都市交通	不動産	インテイク	情報・通信	旅行	国際輸送	ホテル	その他	調整額	連結
営業収益	収益認識基準の適用による影響 △38億円			△35億円	459億円					354億円
2021年度	161,623	230,526	62,864	59,181	60,419	143,296	25,554	51,666	△48,914	746,217
2020年度	156,926	188,360	42,192	58,083	11,960	85,552	19,145	49,840	△43,160	568,900
比較増減	+4,696	+42,166	+20,672	+1,097	+48,459	+57,743	+6,409	+1,826	△5,754	+177,317
営業利益										
2021年度	5,629	32,952	9,263	5,867	△5,748	8,019	△13,176	2,385	△5,979	39,212
2020年度	△5,108	28,923	△2,258	5,556	△7,397	2,308	△17,927	1,881	△3,911	2,066
比較増減	+10,737	+4,029	+11,522	+311	+1,648	+5,711	+4,750	+503	△2,068	+37,145

セグメント別営業成績（時系列推移）

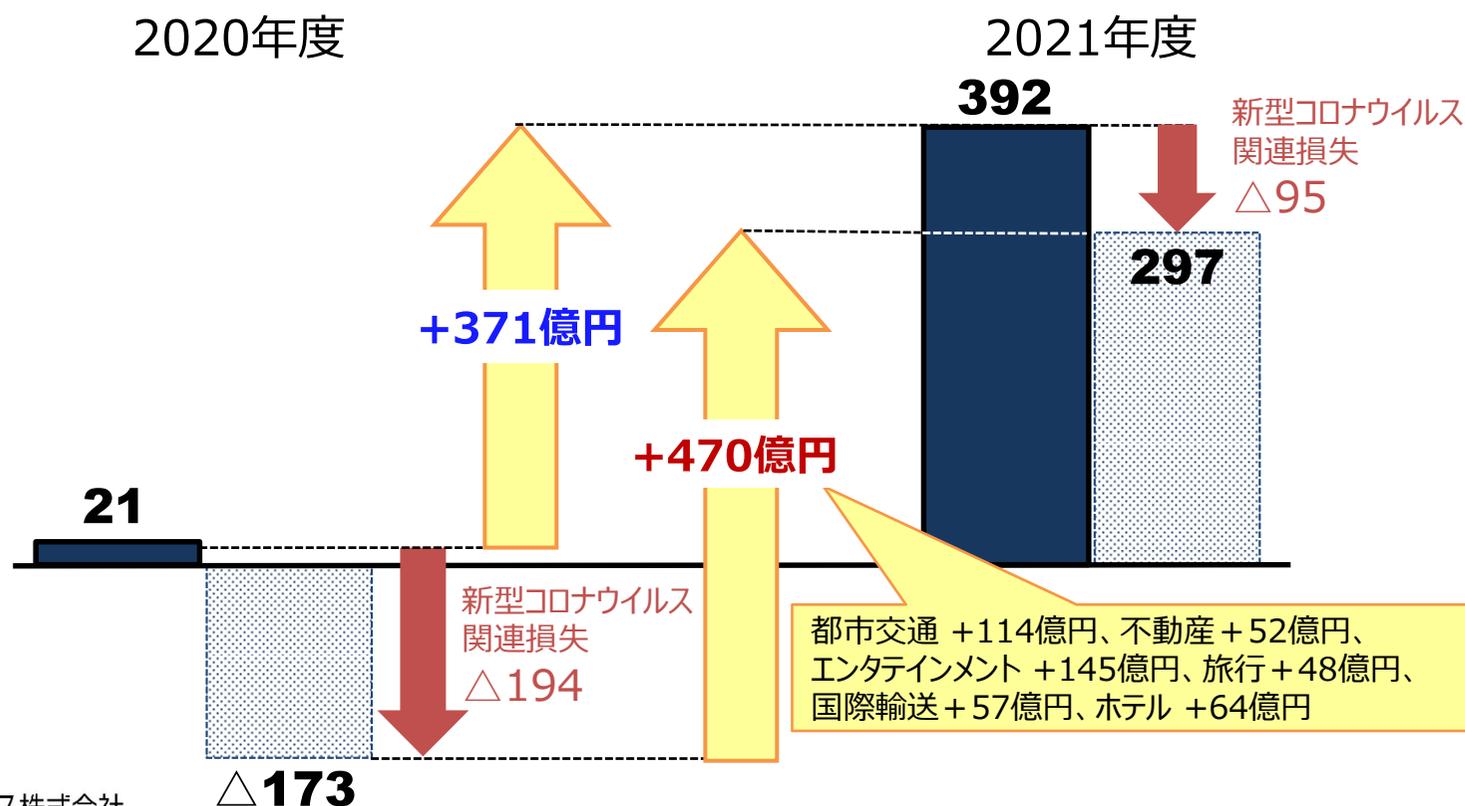
左から順に2018年度、2019年度、2020年度、2021年度

（単位：億円）



営業利益の推移（2020年度→2021年度）

- 2021年度も新型コロナウイルスの影響が大きく残るものの、同影響をより大きく受けた前期比では、多くの事業において一定の回復がみられたことから、**+371億円の増益**となった。
- ただ、2020年度においては、新型コロナウイルス関連の損失（営業停止期間中の固定費や、イベントの開催中止に伴う費用等）として△194億円を特別損失に計上しており、また2021年度においても同損失を△95億円計上していることから、2020年度から2021年度にかけての**実質的な増益額は+470億円**となる。



都市交通セグメント

新型コロナウイルスの影響（緊急事態宣言等の発令に伴う外出自粛等）が大きく残るものの、同影響をより大きく受けた前期比では、鉄道事業・自動車事業ともに旅客数に一定の回復がみられたこと等により、増収・増益

	2021年度	2020年度	比較増減	増減率 (単位：百万円)
営業収益	161,623	156,926	+4,696	+3.0%
営業利益	5,629	△5,108	+10,737	—

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2021年度	2020年度	比較増減	2021年度	2020年度	比較増減
鉄道事業	1,185億円	1,123億円	+62億円	147億円	79億円	+68億円
自動車事業	341億円	327億円	+14億円	△42億円	△68億円	+26億円
流通事業	109億円	140億円	△30億円	8億円	8億円	+0億円
都市交通その他事業	87億円	88億円	△1億円	7億円	7億円	△1億円

収益認識基準の適用による影響
△38億円

(注) 別途、本社費・調整額があるため、上表の合算値とセグメント数値は一致しない。

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2021年度	2020年度	比較増減	増減率	2021年度	2020年度	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	45,422	40,982	+4,440	+10.8	228,028	208,035	+19,992	+9.6
定期	28,654	28,093	+561	+2.0	282,633	277,068	+5,564	+2.0
うち通勤	25,223	25,625	△401	△1.6	204,916	216,044	△11,127	△5.2
うち通学	3,431	2,468	+963	+39.0	77,717	61,024	+16,692	+27.4
合計	74,077	69,075	+5,001	+7.2	510,661	485,104	+25,557	+5.3

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2021年度	2020年度	比較増減	増減率	2021年度	2020年度	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	15,397	13,725	+1,671	+12.2	84,103	76,214	+7,888	+10.4
定期	10,628	10,476	+151	+1.4	110,096	107,336	+2,759	+2.6
うち通勤	9,668	9,750	△82	△0.8	89,400	90,809	△1,409	△1.6
うち通学	960	726	+234	+32.2	20,695	16,526	+4,168	+25.2
合計	26,026	24,202	+1,823	+7.5	194,199	183,550	+10,648	+5.8

- (注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示している。
 2. 阪急電鉄の定期外収入・人員には、P i T a P a 区間指定割引運賃適用の収入・人員を含んでいる。
 3. 阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計である。
 4. 定期乗車券による旅客運輸収入及び人員について、2021年度より発売日を基準とする方法から有効開始日を基準とする方法へ変更している。

不動産セグメント

分譲事業においてマンション分譲戸数が前期を上回ったことに加え、賃貸事業において短期回収型の開発物件を売却したことや、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた前期比では賃料収入が増加したこと等により、増収・増益

【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：+270戸（前期 867戸 → 当期 1,137戸）

	2021年度	2020年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	230,526	188,360	+42,166	+22.4%
営業利益	32,952	28,923	+4,029	+13.9%

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2021年度	2020年度	比較増減	2021年度	2020年度	比較増減
賃貸事業	1,125億円	997億円	+128億円	301億円	292億円	+9億円
分譲・その他事業	1,355億円	1,057億円	+297億円	114億円	83億円	+31億円

(注) 別途、本社費・調整額があるため、上表の合算値とセグメント数値は一致しない。

エンタテインメントセグメント

新型コロナウイルスの影響（緊急事態宣言の発令に伴うイベントの開催制限措置等）が残るものの、多くの興行が延期もしくは中止となった前期比では、スポーツ事業における阪神タイガースの公式戦主催試合数やステージ事業における宝塚歌劇の公演回数が増加したこと等により、増収・増益

	2021年度	2020年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	62,864	42,192	+ 20,672	+ 49.0%
営業利益	9,263	△ 2,258	+ 11,522	—

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2021年度	2020年度	比較増減	2021年度	2020年度	比較増減
スポーツ事業	294億円	211億円	+ 83億円	37億円	△ 25億円	+ 62億円
ステージ事業	334億円	210億円	+ 124億円	69億円	17億円	+ 52億円

(注) 別途、本社費・調整額があるため、上表の合算値とセグメント数値は一致しない。

情報・通信セグメント

放送・通信事業において連結子会社が増加したことや、情報サービス事業において受注が増加したこと等により、増収・増益

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度	比較増減	増減率
営業収益	59,181	58,083	+ 1,097	+ 1.9%
営業利益	5,867	5,556	+ 311	+ 5.6%

収益認識基準の適用による影響
△35億円

旅行セグメント

新型コロナウイルスの影響（海外ツアーの催行中止等）が大きく残るものの、収益認識基準の適用により収益増となったほか、宿泊療養施設の管理運営業務など旅行以外の事業において受注が増加したこと等により、増収・増益

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度	比較増減	増減率
営業収益	60,419	11,960	+ 48,459	+ 405.2%
営業利益	△ 5,748	△ 7,397	+ 1,648	—

収益認識基準の適用による影響
459億円

国際輸送セグメント

新型コロナウイルスの影響からの回復により、貨物の取扱が増加したことに加え、航空・海上輸送とも需給が逼迫していること等により、増収・増益

	2021年度	2020年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	143,296	85,552	+57,743	+67.5%
営業利益	8,019	2,308	+5,711	+247.4%

ホテルセグメント

新型コロナウイルスの影響（緊急事態宣言の発令に伴う一部ホテルの一時休館等）が大きく残るものの、同影響をより大きく受けた前期比では、宿泊部門・料飲部門ともに利用者数に一定の回復がみられたこと等により、増収・増益

	2021年度	2020年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	25,554	19,145	+6,409	+33.5%
営業利益	△ 13,176	△ 17,927	+4,750	—

連結損益比較表（営業外損益）

（単位：百万円）

	2021年度	2020年度	比較増減
営業利益	39,212	2,066	+ 37,145
営業外収益	10,885	3,572	+ 7,313
うち持分法による投資利益	7,167	—	+ 7,167
営業外費用	11,648	13,262	△ 1,614
うち支払利息	8,516	8,885	△ 368
うち持分法による投資損失	—	1,622	△ 1,622
経常利益	38,450	△ 7,623	+ 46,073

連結損益比較表（特別損益）

	2021年度	2020年度	(単位：百万円) 比較増減
特別損益	142	△ 33,389	+ 33,532
特別利益	42,969	13,167	+ 29,801
工事負担金等受入額	28,239	3,485	+ 24,754
投資有価証券売却益	3,702	222	+ 3,479
雇用調整助成金	9,234	8,715	+ 518
その他	1,792	743	+ 1,049
特別損失	42,827	46,557	△ 3,730
固定資産圧縮損	28,302	3,568	+ 24,734
新型コロナウイルス関連損失	9,518	19,382	△ 9,863
構造改革損失 [※]	—	18,618	△ 18,618
その他	5,006	4,989	+ 17

※ 阪急阪神ホテルズにおける構造改革に伴う損失

連結損益比較表（親会社株主に帰属する当期純利益）

(単位：百万円)
比較増減

	2021年度	2020年度	
税金等調整前当期純利益	38,592	△ 41,013	+ 79,606
法人税等合計	13,256	△ 6,478	+ 19,734
法人税、住民税及び事業税	9,963	4,205	+ 5,758
法人税等調整額	3,292	△10,683	+ 13,976
当期純利益	25,335	△ 34,535	+ 59,871
非支配株主に帰属する 当期純利益	3,916	2,166	+ 1,750
親会社株主に帰属する 当期純利益	21,418	△ 36,702	+ 58,121

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2021年度末	2020年度末	比較増減	主な増減要因																																
資産の部	流動資産	365,811	325,307	+ 40,503	受取手形及び売掛金 + 39,576																																
	固定資産	2,357,030	2,295,721	+ 61,309	有形・無形固定資産 + 78,842																																
	資産合計	2,722,841	2,621,028	+ 101,812																																	
負債の部	流動負債	426,659	380,618	+ 46,040																																	
	固定負債	1,380,818	1,330,424	+ 50,394																																	
	負債合計	1,807,477	1,711,042	+ 96,435																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021年度末</th> <th>2020年度末</th> <th>比較増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>借入金</td> <td>795,213</td> <td>824,622</td> <td>△29,408</td> </tr> <tr> <td>社債</td> <td>237,000</td> <td>197,000</td> <td>+ 40,000</td> </tr> <tr> <td>三菱・シヤル・ハ°-ハ°-</td> <td>50,000</td> <td>30,000</td> <td>+ 20,000</td> </tr> <tr> <td>リース債務</td> <td>13,750</td> <td>11,425</td> <td>+ 2,325</td> </tr> <tr> <td>連結有利子負債</td> <td>1,095,965</td> <td>1,063,048</td> <td>+ 32,916</td> </tr> <tr> <td>長期前受工事負担金</td> <td></td> <td></td> <td>+ 25,768</td> </tr> <tr> <td>支払手形及び買掛金</td> <td></td> <td></td> <td>+ 11,561</td> </tr> </tbody> </table>							2021年度末	2020年度末	比較増減	借入金	795,213	824,622	△29,408	社債	237,000	197,000	+ 40,000	三菱・シヤル・ハ°-ハ°-	50,000	30,000	+ 20,000	リース債務	13,750	11,425	+ 2,325	連結有利子負債	1,095,965	1,063,048	+ 32,916	長期前受工事負担金			+ 25,768	支払手形及び買掛金			+ 11,561
	2021年度末	2020年度末	比較増減																																		
借入金	795,213	824,622	△29,408																																		
社債	237,000	197,000	+ 40,000																																		
三菱・シヤル・ハ°-ハ°-	50,000	30,000	+ 20,000																																		
リース債務	13,750	11,425	+ 2,325																																		
連結有利子負債	1,095,965	1,063,048	+ 32,916																																		
長期前受工事負担金			+ 25,768																																		
支払手形及び買掛金			+ 11,561																																		
純資産の部	株主資本	843,332	833,640	+ 9,691	親会社株主に帰属する当期純利益 + 21,418 支払配当 △12,126																																
	その他の包括利益累計額	27,016	33,511	△6,494	その他有価証券評価差額金 △5,843																																
	非支配株主持分	45,014	42,834	+ 2,180																																	
	純資産合計	915,363	909,985	+ 5,377																																	
自己資本比率		32.0%	33.1%	△1.1P																																	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	81,844	△32,501
うち、税金等調整前当期純利益	38,592	△41,013
うち、減価償却費（※）	59,945	57,502
うち、棚卸資産の増減額	△2,560	△36,799
うち、法人税等の支払額又は還付額	6,934	△29,871
投資活動によるキャッシュ・フロー	△96,442	△102,151
うち、固定資産の取得による支出	△131,491	△136,958
うち、固定資産の売却による収入	681	19,911
うち、投資有価証券の売却による収入	9,187	1,664
うち、工事負担金等受入による収入	31,242	29,249
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,141	134,631
うち、配当金の支払額	△12,126	△12,188
[参考] 連結有利子負債の増減額	32,916	159,568
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,441	△354
現金及び現金同等物の増減額	1,983	△375
現金及び現金同等物の期首残高	25,222	23,526
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,215	2,072
現金及び現金同等物の期末残高	29,422	25,222

(※) 減価償却費には、新型コロナウイルス関連損失として特別損失に計上している償却費が含まれている。

《参考》 1月発表業績予想との比較

(単位：億円)

	2021年度 通期実績	2021年度 通期予想 (1月発表)	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	7,462	7,500	△38	△0.5%	旅行事業において宿泊療養施設の管理運営業務など旅行以外の事業で受注が想定を上回ったことや、グループ全体でコストの削減に取り組んだこと等により増益
営業利益	392	360	+32	+8.9%	
経常利益	385	310	+75	+24.0%	上記の営業利益の増益に加え、持分法による投資利益が増加したこと等により増益
親会社株主に帰属する 当期純利益	214	150	+64	+42.8%	上記の経常利益の増益等により増益

《参考》セグメント別営業収益・営業利益

(単位：億円)

上段：営業収益 下段：営業利益	2021年度 通期実績 ①	2021年度 通期予想 (1月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2021年度 通期予想 (10月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2021年度 通期予想 (7月発表) ④	比較増減 = ① - ④	2021年度 通期予想 (5月発表) ⑤	比較増減 = ① - ⑤	2020年度 通期実績 ⑥	比較増減 = ① - ⑥
合計	7,462	7,500	△38	7,400	+62	7,700	△238	8,000	△538	5,689	+1,773
	392	360	+32	300	+92	300	+92	230	+162	21	+371
[主な内訳]											
都市交通	1,616	1,644	△28	1,662	△46	1,737	△121	1,763	△147	1,569	+47
	56	84	△28	87	△31	113	△57	127	△71	△51	+107
不動産	2,305	2,353	△48	2,363	△58	2,441	△136	2,456	△151	1,884	+422
	330	319	+11	305	+25	318	+12	309	+21	289	+40
インターネット	629	625	+4	624	+5	592	+37	564	+65	422	+207
	93	81	+12	73	+20	56	+37	22	+71	△23	+115
情報・通信	592	626	△34	626	△34	616	△24	594	△2	581	+11
	59	60	△1	60	△1	60	△1	56	+3	56	+3
旅行	604	570	+34	600	+4	1,087	△483	1,440	△836	120	+485
	△57	△102	+45	△110	+53	△87	+30	△80	+23	△74	+16
国際輸送	1,433	1,350	+83	1,200	+233	870	+563	829	+604	856	+577
	80	70	+10	50	+30	28	+52	16	+64	23	+57
ホテル	256	269	△13	263	△7	285	△29	288	△32	191	+64
	△132	△132	+0	△138	+6	△157	+25	△187	+55	△179	+48

本ページ余白

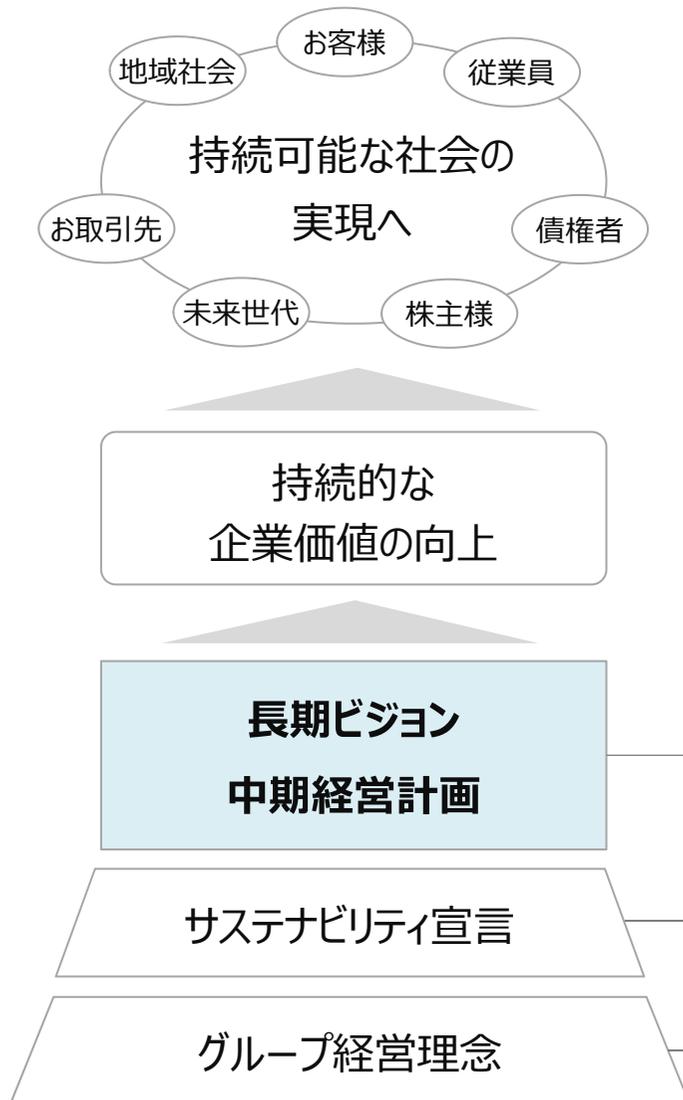
I. 2021年度（2022年3月期）決算の概要

II. 長期ビジョン－2040年に向けて－

III. 中期経営計画の概要

IV. 2022年度（2023年3月期）業績予想

経営計画体系



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

長期ビジョン

グループが目指す姿及びその実現に向けた戦略

中期経営計画

長期ビジョンの実現に向けて、中期的な取組を反映した具体的な実行計画

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

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～

社会における当社グループの存在意義

使命

「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。

はじめに

2006年 阪急阪神ホールディングス 発足

2017年 長期ビジョン2025 公表

阪急阪神の経営統合から10年が経過し、今後の変わりゆく社会においても、発足後20年を迎える2025年度、そしてその先も持続的な成長を志向する企業グループとなることを目指して、「長期ビジョン2025」を策定・公表

中長期的なマーケットの変化を想定して、長期ビジョン2025を策定

事業環境の変化

長期ビジョン2025の想定を上回って急速に進展

(長期ビジョン2025の策定以降における重要な環境変化)

コロナ禍をきっかけとした急速な社会変化

SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識の高まり等

中長期的な
マーケットの変化

変化が加速

2022年 長期ビジョンのアップデート

これらの変化に対応し、持続的な企業価値の向上を実現すべく、**長期ビジョンのアップデートを実施**

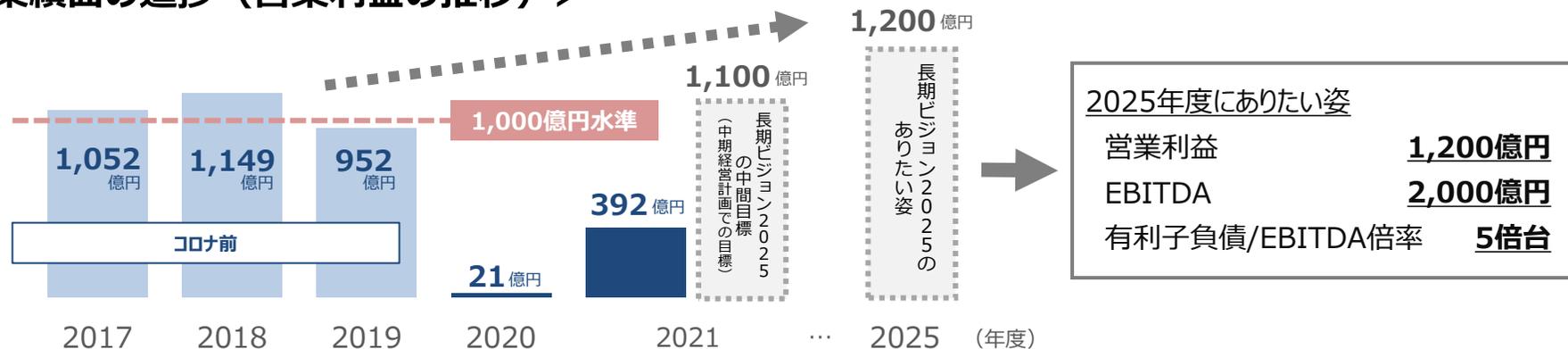
長期ビジョン2025の振り返り

- 長期ビジョン2025の策定以降、戦略に則った施策を推進するとともに、2021年度を中間目標年度とする中期経営計画を策定・実行するなど、その実現を目指した取組を進めてきた。
- 新型コロナウイルスの発生前までは、こうした取組は概ね想定どおり進捗していたものの、発生後、前提としていた事業環境が大きく変わったことで、上記の計画が未達となったほか、2025年度やその先に向けて、そうした環境変化への対応を改めて整理することが必要となっている。

＜戦略に則った施策を推進＞

戦略①	戦略②	戦略③	戦略④
関西で圧倒的No.1の沿線の実現	首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築	ブランド価値の最大化と差別化戦略の徹底追求による競争力強化	グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓
			

＜業績面の進捗（営業利益の推移）＞



長期ビジョン2025の振り返り

＜主な取組の進捗状況＞

主な取組		進捗状況	完了時期	
戦略①	梅田エリアのバリューアップ	梅田1丁目1番地計画	竣工・開業済	2022年2月
		うめきた2期地区開発事業	開発中	2027年度（予定）
		芝田1丁目計画※p.50参照	計画中	未定
	沿線主要エリアの活性化	千里中央地区の再整備構想※p.51参照	計画中	未定
	鉄道新線等による交通ネットワーク（インフラ）の整備	なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画	計画中	未定
北大阪急行線延伸事業		工事中	2023年度（予定）	
戦略②	首都圏都心部におけるストックの積み上げ	阪急阪神銀座ビル	竣工・開業済	2020年3月
		八重洲2丁目中地区再開発	計画中	2028年度（予定）
		ホテルグランドパレスの跡地開発	計画中	未定
海外ストック（不動産）の取得	インドネシアでの賃貸不動産の取得（プラザインドネシアコンプレックスほか）	取得済	2019年7月	
戦略③	<ul style="list-style-type: none"> 海外を含めたマンション事業の規模拡大（ASEANでの事業拡大） 短期回収型不動産事業の伸長 宝塚歌劇のライブ配信によるマーケットの拡大 情報サービス事業の成長 （コロナ前までの）旅行事業の構造改革の進展 			
戦略④	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業領域へのチャレンジ 			

事業環境の変化：コロナ禍をきっかけとした急速な社会変化

コロナ禍をきっかけに、行動・生活拠点の変化や、QOL※向上の意識拡大がみられるなど、様々な社会変化が加速しており、これらは、今後も一層進むと認識

※Quality of Life

コロナ禍をきっかけとした社会変化

行動・生活拠点の変化

これまでの
移動需要の
減少

ビジネスや
学習拠点の
多様化

居住地の
選択肢の
拡がり

企業の変化

柔軟な働き方（出張や
単身赴任の減、副業の
増等）の基盤整備

BCPのさらなる推進

QOL向上の意識拡大

安全志向、衛生・健康意識の高まり

労働時間の変化等による
自由時間の活用方法への意識の高まり

コミュニケーション手法の多様化
（リアル・オンラインの併用）

今後も一層進む社会変化

働き方の多様化
（テレワークや副業等を含む）

プライベート空間の確保・充実

DXの加速

オンラインを活用した消費の拡大

リアル体験の価値のさらなる高まり

SDGs・2050年カーボンニュートラルを
意識した行動

健康寿命を延ばすための取組

事業環境の変化：SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識の高まり

SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識が高まる中、それらへの対応は企業の社会的責任として必須であるため、グループを挙げて取り組んでいく

<当社グループのサステナビリティ宣言>

サステナビリティ宣言 (2020年5月公表)

～ 暮らしを支える「安心・快適」、暮らしを彩る「夢・感動」を、未来へ ～



<2050年カーボンニュートラルへの対応>

政府の温室効果ガス削減目標
(2030年度) が引き上げられる

2030年度
目 標

(2013年度比)

△26% → △46%



✓ SDGs・2050年カーボンニュートラルへの対応にあたっては、相応の投資・追加コストが発生

<ガバナンスの強化・充実への要請>

✓ SDGsへの意識が高まる中、持続可能な社会の実現に向けて、ガバナンスを一層強化することが強く求められている（その一つとして、資本コストをよく意識しながら、資本効率の維持・向上を図っていくことは非常に重要である）。



事業環境の変化：中長期的なマーケットの変化①

マイナス要素

プラス要素や対応

日本の人口動態

- 急速な人口減と高齢化がセットで進んでいるが、コロナ禍で出生率が低下しているため、それがさらに加速するおそれ

✓ 沿線の競争力をより高めていけば、一定程度人口減少を抑制できる可能性は高い

建設工事費の高騰

- 建設工事費は、過去10年にわたり上昇しており、足元でも高騰が続いている（長期保有を前提とするストックの投資利回りが低くなる）

✓ 長期保有にこだわらずに、低利回り資産を売却すること等により、（事業全体でみて）一定の利回りを確保していく

首都圏の不動産市況

- 首都圏（東京都）の地価はこれまで大幅な上昇基調が継続
- コロナ禍においても需要は底堅く、価格は高止まり

✓ 物件の厳選により、短期回収型不動産の事業性は確保できる

インバウンドの回復

- 訪日外国人がコロナ前の水準に復するには相応の時間がかかる（今後の動向を注視していく必要がある）

✓ 今のうちにインフラの整備や情報発信等を進めれば、梅田・沿線の競争力を高めることができ、需要回復後の集客を期待できる

事業環境の変化：中長期的なマーケットの変化②

マイナス要素

プラス要素や対応

無線通信技術の 飛躍的進化

- 2030年頃には、現行の5Gの次世代技術としてBeyond5G（6G）が登場し、人間の知覚限界を大きく超える性能が実現される見込み

✓6Gの登場・普及によるインパクトをあらかじめ想定して、交通サービス分野への影響や6Gの利活用を通じたサービスの高度化の可能性等を模索していく

次世代MaaSへの進化

- MaaSの役割が、「移動の効率化やシームレス化」から、「移動を生み出す本源需要※1に基づく行動（イベント）の最適化」に進化

✓次世代MaaSは、グループ及び外部パートナーが提供する多様なサービス・コンテンツと上手く組み合わせることにより、「移動の喚起」を実現し、人口が減少していく中で移動需要創出の仕掛けの一つとして利用されるようになる

※1 仕事、買物、習い事など移動の目的そのものの需要

（参考）現在は、2025年に開催される大阪・関西万博に向け、当社グループを含む関西の鉄道7社※2が、関西MaaSを導入すべく検討を進めている。

※2 大阪メトロ、JR西日本、近鉄、京阪、南海、阪急、阪神

ASEANの経済成長

- 将来の人口増加が見込まれるASEANでは、潜在成長力に陰りはなく、今後も高い経済成長が続く見通し

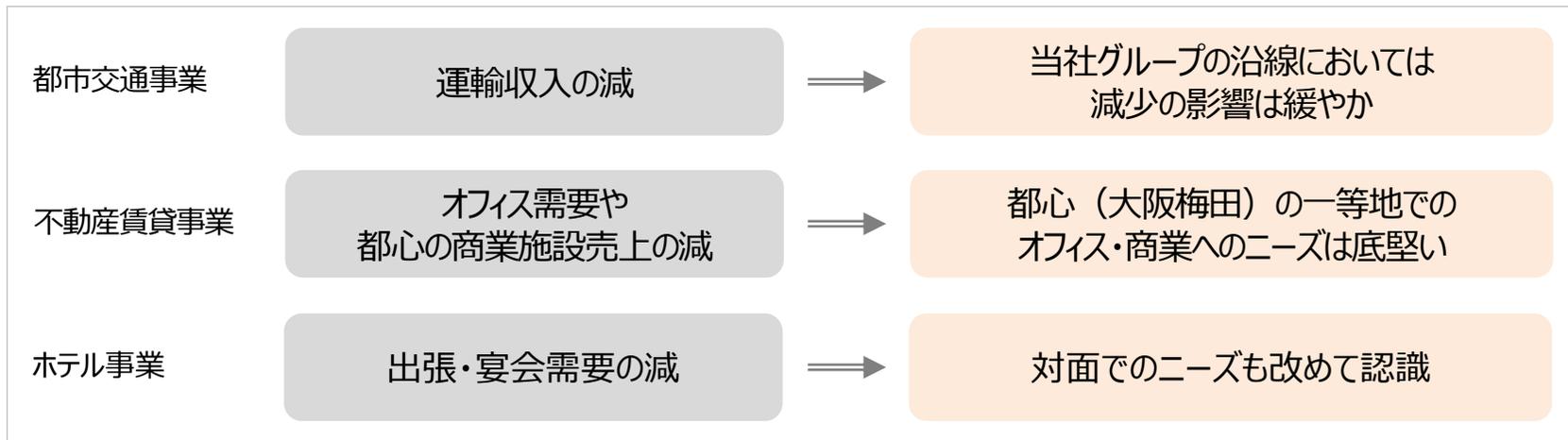
事業環境の変化による当社グループへの影響

マイナス要素

プラス要素や対応

事業環境の変化により、当社グループでは以下の影響が生じるとみている。

- 人々の行動変容により、人々の移動を前提に、お客様とリアルな接点を持ちながら事業を展開してきた多くの既存事業で、その影響を受けるものの、当社グループの強み等を活かしていけば、相応にリカバリーすることが可能である。



- 一方で、コロナ禍をきっかけに、「リアル体験」や「コンテンツ」の価値がさらに高まっている。
- 「デジタル化への対応」や「SDGs・2050年カーボンニュートラルへの対応」が必須（前提条件）となっている。
- 中長期的なマーケットの変化が加速しており、マイナス要素も相応にみられるものの、的確に対応していけば、まだまだ成長の余地はある。

以上のような変化・影響が生じるが、それぞれの課題を克服するとともに、
自らを変革するチャンスが到来したと認識

アップデートの基本的な考え方

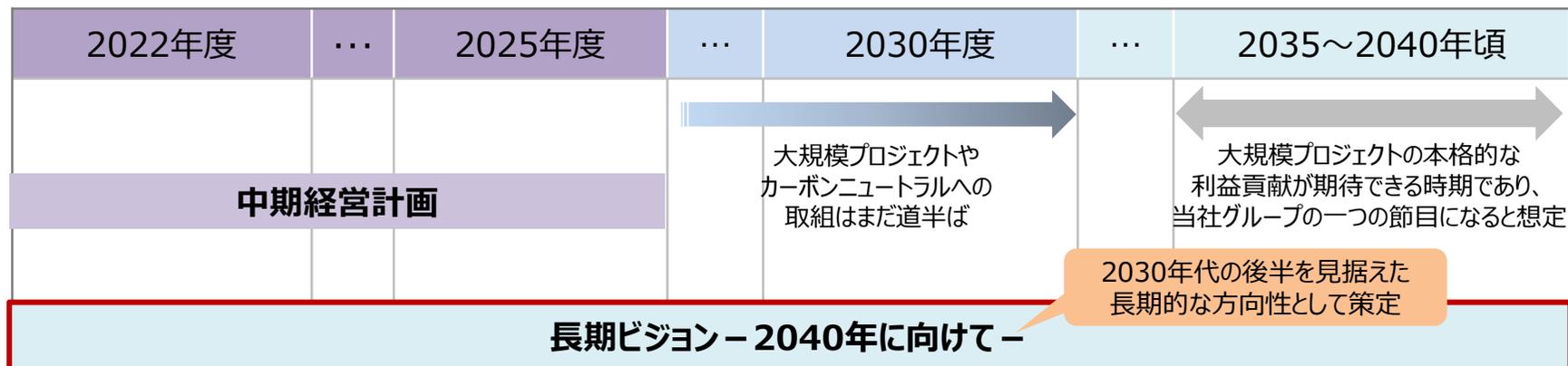
以上の環境変化の中でも、持続的な企業価値の向上を実現していくために

2030年代の後半を見据え、長期ビジョンをアップデートし、その実現を目指して、グループが一体となって変革を押し進めていく

＜経営目標の設定の考え方＞

- 今後、芝田1丁目計画やなにわ筋連絡線・新大阪連絡線等の大規模プロジェクトを推進していくが、それらの本格的な利益貢献が期待できる**2035～2040年頃には、（人口減少が加速する中でも）相応の成長を実現できると**考えており、現時点では、**2035～2040年頃が当社グループの一つの節目になると**想定している。
- ただ、現在は、これまでになく「不確実性の高い時代」となっており、**今後も経営環境や事業環境が大きく変化していくと考えられる中では、2035～2040年頃というかなり先の見通しは立てづらい。**
- 一方で、持続的な企業価値の向上の観点から、**将来の成長・飛躍に向けた通過点**（例えば、SDGsの目標年である2030年度）**を設定し**、その時点の目標を掲げて、達成を目指していくことは非常に重要である。

以上を踏まえ、相応の成長を実現できると目論んでいる**2035～2040年頃の成長イメージ**に加え、**その通過点として2030年度の経営目標（財務・非財務指標）を掲げる**ことにより、**持続的な成長に向けた考え方を示していく**こととしたい。



(参考) 梅田・沿線での主なプロジェクト一覧

2030年度の時点では、梅田・沿線での大規模プロジェクトはまだ道半ばである

	2021	2022	2023	2024	2025	2026~2030	2031年度以降
梅田	梅田1丁目1番地計画 (大阪梅田ツインタワーズ・サウス) ●21年9月Ⅱ期棟竣工 ●22年2月全体竣工		うめきた2期地区開発事業 ●24年夏頃先行街びらき予定 ●27年度全体街びらき予定		芝田1丁目計画 検討・協議中(着工・竣工時期未定)		
	併せて阪神大阪梅田駅の改良工事を実施(24年度完了予定)						
沿線	ロジスタ・ロジクロス茨木彩都 ●21年5月末竣工		北大阪急行線の延伸 ●23年度開業目標		千里中央地区の再整備構想 検討・協議中(着工・竣工時期未定)		
	神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画 (神戸三宮阪急ビル・レムプラス神戸三宮) ●21年4月開業						
	甲子園市営住宅の跡地開発 (甲子園プラス) ●22年3月開業		阪急西宮ガーデンズの西側土地の開発計画 ●23年9月開業予定		なにわ筋連絡線・新大阪連絡線 検討・協議中(着工・竣工時期未定)		

長期的にグループが目指す姿

長期ビジョン スローガン

深める沿線 広げるフィールド

世の中がこれまで以上に大きく変化していく中で、グループが一体となって変革を推し進めながら、沿線やコンテンツの魅力をもっと高め、事業フィールドを広げるとともに、財務の安定性を追求し、資本コストを意識した経営の定着を図っていく。

こうしたことを通じて

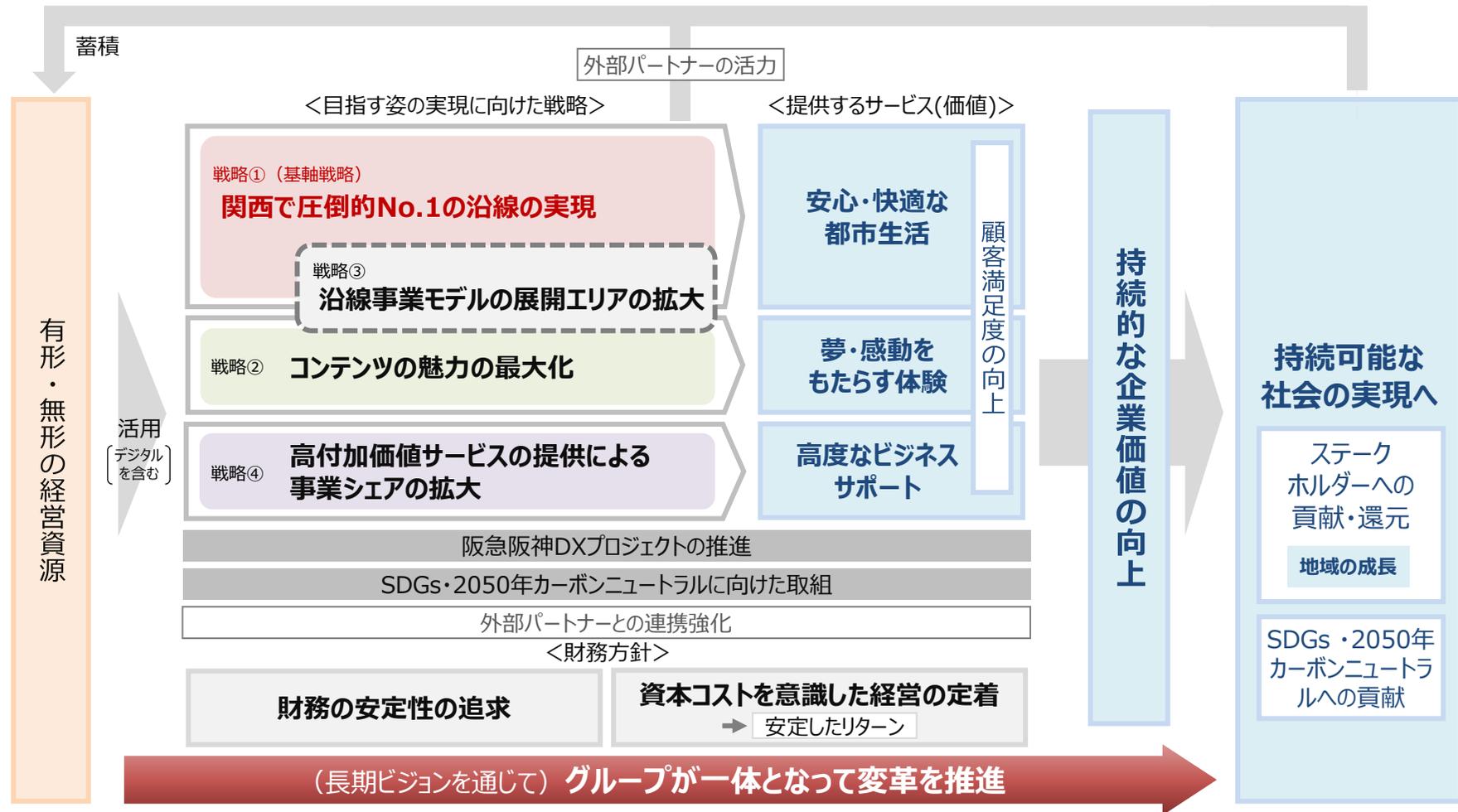
- 安心・快適な都市生活や夢・感動をもたらす体験など多様な価値を創造・提供しつづけ、沿線のまちづくりを深化させるとともに、事業の展開エリアを拡大させることで、顧客満足度を高め、持続的な企業価値の向上を実現する。
- お客様や地域社会をはじめとするステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献する。
- これらにより、バランスに秀でた品格のある、地域（関西）とともに成長する企業グループとなる。

<ステークホルダーへの貢献・還元>

お客様	安心・快適な都市生活や魅力あるコンテンツにより夢・感動をもたらす体験等を提供し、顧客満足度を高める。
地域社会	地域とともに、関西で圧倒的No.1の沿線の実現を目指す。
従業員	ダイバーシティ&インクルージョン※を意識しながら、従業員満足度を高める。 ※性別・年齢・障がい・国籍などの外面の属性や、ライフスタイル・職歴・価値観などの内面の属性に関係なく、それぞれの個を尊重し、認め合い、良いところを活かすこと。
お取引先・外部パートナー	高付加価値サービスの継続的な提供を通じて、信頼関係を構築し、ともに成長する。
債権者	財務健全性を維持する（格付の維持を図る）。
株主	ROEの維持・向上を図り、安定的かつ適正水準の株主還元を継続する。
未来世代	活気に溢れる「住みたい」「訪れたい」「働きたい」関西を実現し、未来世代にバトンを繋ぐ。

長期ビジョンの全体像

価値創造プロセス



2030年度における経営目標（財務指標・非財務指標）

<財務指標>

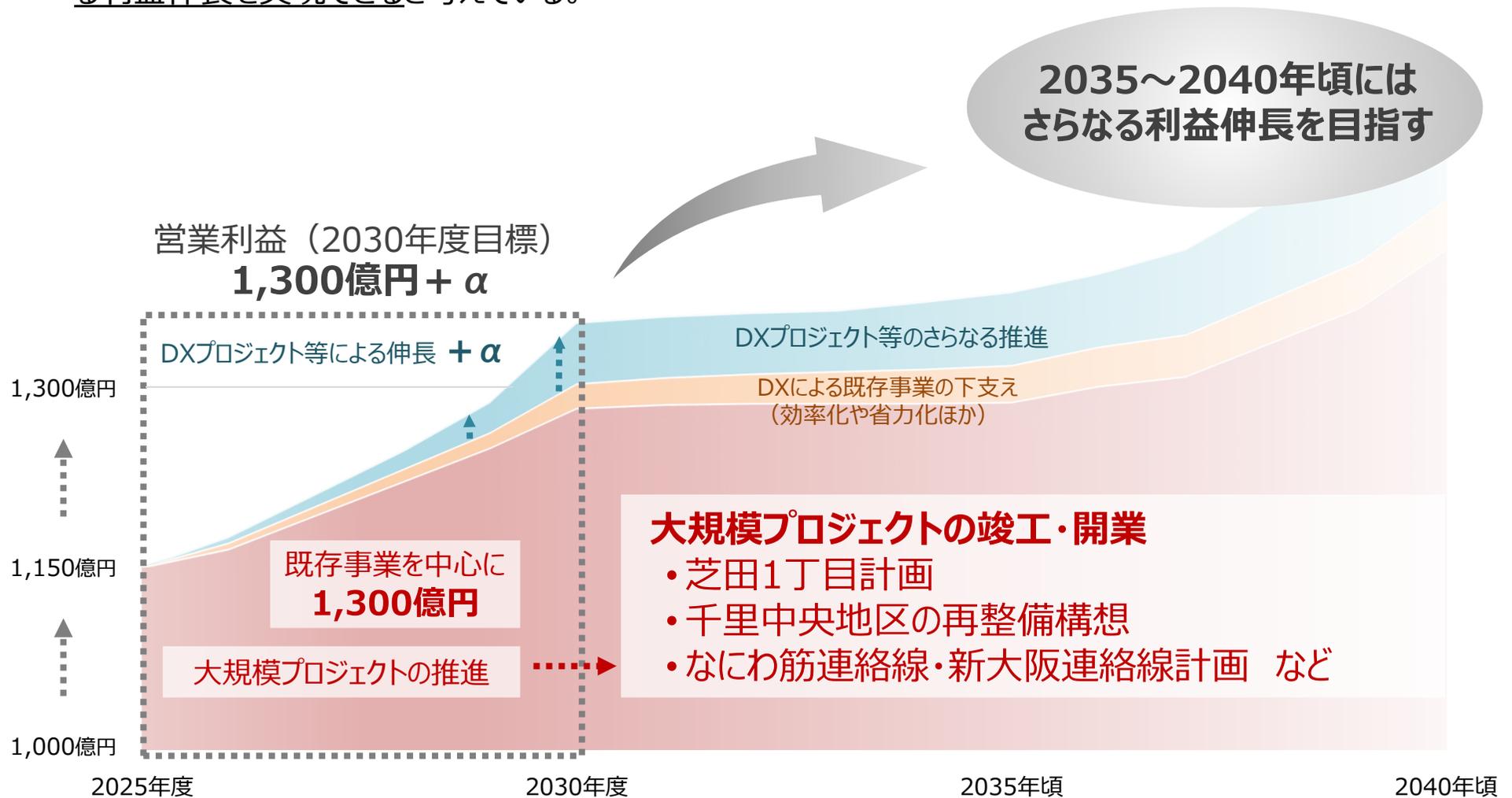
収益性	営業利益	1,300億円 + α
財務健全性	有利子負債/EBITDA倍率	5倍台
資本効率	ROE	中長期的に7%水準

<非財務指標>

CO2排出量の削減率 (2013年度比) △46%	従業員満足度の 継続的向上
鉄道事業における有責事故 ゼロ	女性管理職比率 10%程度
	女性新規採用者比率 30%以上を継続

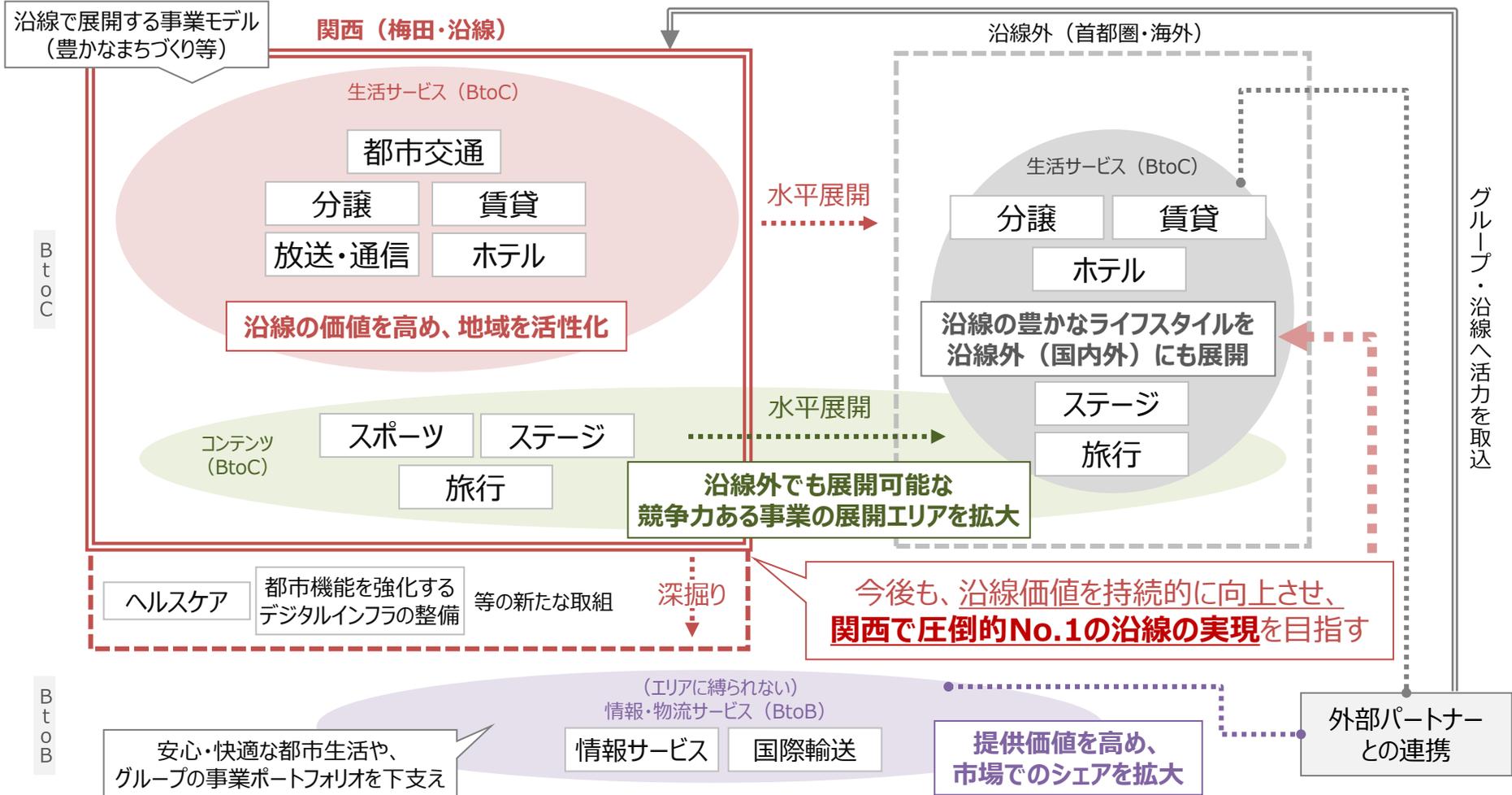
2035～2040年頃に向けた長期的な成長イメージ

- 将来の成長・飛躍に向けた通過点である2030年度においては、既存事業を中心に利益伸長を実現し、営業利益1,300億円を目指すとともに、DXプロジェクト等での上積み (+ α) に挑戦する。
- その後、大規模プロジェクトが順次竣工・開業し、利益貢献していくことから、2035～2040年頃にはさらなる利益伸長を実現できると考えている。



現状の事業ポートフォリオと今後の方向性

<現状の当社グループの事業ポートフォリオ（「提供サービス」と「事業エリア」で切り分け）>



<今後の方向性>

沿線で提供する様々な事業や豊かなまちづくりを深化させるとともに、それを通じて培った事業ノウハウやまちづくりの要素を沿線外（国内外）でも提供することで、持続的な成長を志向するという方向性をさらに加速していく。（それに向けては、**事業環境の変化を機敏に捉え、グループが一体となって変革に取り組んでいく**必要がある。）

目指す姿の実現に向けた戦略

関西（梅田・沿線）

沿線外（首都圏・海外）

戦略①（基軸戦略）

関西で圧倒的No.1の沿線の実現

（大阪・梅田を核としたさらなる深耕）

- 少子高齢化が進む中でも、沿線各所でのまちづくり、新線計画の推進、デジタル技術・最新技術の積極的な活用（次世代MaaSや無線通信技術への対応等）、健康寿命を延ばすための取組等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていく。
- 梅田ビジョン(p.47～49参照)に基づき、芝田1丁目計画など、新たな開発を推し進めながら、大阪・梅田がグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市になれるよう進化させていく。

戦略②

コンテンツの魅力の最大化

（新たなコンテンツの開拓）

- 顧客層の拡大を図りながら、コンテンツの魅力を一層高めていく。
- デジタル技術の積極的な活用等を図る。
- 様々な世代にとって魅力ある旅行商品を提供する。

戦略③

沿線事業モデルの 展開エリアの拡大

- 豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを沿線外の各所に広げていく。
- 沿線外（国内外）において不動産事業（分譲・短期回収型・賃貸等）を拡大する。
- コンテンツなど競争力のあるサービスを沿線外でも展開していく。

戦略④

高付加価値サービスの提供による 事業シェアの拡大

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

阪急阪神DXプロジェクトの推進

（デジタル領域での新サービスの提供やグループ共通IDの導入など）

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

（サステナビリティ宣言における重要テーマ「環境保全の推進」、「一人ひとりの活躍」など）

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略①>

戦略①

(基軸戦略)

関西で圧倒的No.1の沿線の実現 (大阪・梅田を核としたさらなる深耕)

- 少子高齢化が進む中でも、沿線各所でのまちづくり、新線計画の推進、デジタル技術・最新技術の積極的な活用（次世代MaaSや無線通信技術への対応等）、健康寿命を延ばすための取組等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていく。
- 梅田ビジョンに基づき、芝田1丁目計画など、新たな開発を推し進めながら、大阪・梅田がグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市になれるよう進化させていく。

<梅田ビジョンに基づく取組の推進>

- 梅田ビジョンに基づき、大規模開発計画（うめきた2期及び芝田1丁目計画）の推進や保有資産のバリューアップ・建替を通じて都市機能（オフィス・商業・ホテル等）の高度化を実現し、大阪・梅田を新産業創出拠点・国際観光拠点として選ばれる都市に進化させていく。

<新線計画の推進>

- 関西3空港の一体運営等により空のゲートウェイの重要性が高まることや、リニア計画等の進展により国土軸が一層強化されること等を踏まえて、なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画を着実に推進することで、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を目指す。

<デジタル技術・最新技術の積極的な活用>

- 次世代MaaSや無線通信技術の進化等への対応を図る。
- 鉄道事業において、最新技術も活用し、省力化を推進する。

<沿線各所でのまちづくり>

- 沿線主要拠点の開発・バリューアップ（千里中央地区の再整備構想など）や、新駅の設置（阪急神戸線武庫川新駅）、沿線での住宅開発の推進等により、定住人口・交流人口の増加を目指す。

[千里中央地区の再整備構想]

- ▶ 千里中央駅直近の千里阪急・千里セルシー・千里阪急ホテル等を対象とする再整備構想（p.51参照）

[阪急神戸線武庫川新駅]

- ▶ 西宮北口駅－武庫之荘駅間に新駅の設置を検討（駅位置は武庫川橋梁上を想定）

<健康寿命を延ばすための取組>

- ヘルスケア事業をはじめ沿線住民の健康寿命を延ばすための取組を推進する。

<バリアフリーの推進>

- ホームドア等の整備を進め、さらに安全・安心な移動サービスを提供していく。

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略②>

戦略②

コンテンツの魅力の最大化（新たなコンテンツの開拓）

- 顧客層の拡大を図りながら、コンテンツの魅力を一層高めていく。
- デジタル技術の積極的な活用等を図る。
- 様々な世代にとって魅力ある旅行商品を提供する。

<スポーツ>

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

<ステージ>

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

<旅行>

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

<新たなコンテンツの開拓>

- 外部パートナーと連携を図りながら、新たなコンテンツの開拓に挑戦する。

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略③>

戦略③

沿線事業モデルの展開エリアの拡大

- 豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを沿線外の各所に広げていく。
 - 沿線外（国内外）において不動産事業（分譲・短期回収型・賃貸等）を拡大する。
 - コンテンツなど競争力のあるサービスを沿線外でも展開していく。

<沿線外（国内外）での不動産事業の拡大>

- 短期回収型事業の取組を加速化するとともに、再開発や建替案件を含め分譲事業の展開を拡大していく。
- 国内（首都圏）では、現在進捗中の開発案件を着実に推進するほか、ホテルやエンタテインメントの機能をまちづくりに活かしていくことも検討していく。
- 海外では、沿線で培ったノウハウを活かして、持続的な成長が見込まれるASEANを中心に、外部パートナーと連携を図りながら、分譲・短期回収型・賃貸等のそれぞれの事業で規模の拡大を目指す。

<コンテンツの沿線外への展開>

- 宝塚歌劇において幅広いエリア（国内外）での事業展開を図るなど、沿線外に領域を広げていく。

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略④>

戦略④

高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

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

<サービスの付加価値を高める取組>

- 情報サービス事業では、事業規模の拡大に努めるほか、保有する技術・ノウハウの活用やグループ外のパートナーとの技術面等での連携を図ることで、新たなサービスの創出に繋げていく。
加えて、沿線やグループのDXの推進支援を実施し、グループ内外の社会課題の解決に貢献する。
- 国際輸送事業では、グローバルな事業環境が激変する中で、事業規模の拡大（グローバルでの取扱量の拡大）、事業ポートフォリオの変革（海運・ロジスティクス事業の強化）、アジアを中心とした事業成長を加速させるとともに、新たな成長領域への挑戦を進めていく。

<外部パートナーの活力の取込>

- 外部パートナーとの連携を強化し、その活力を沿線やグループに取り込んでいく。

阪急阪神DXプロジェクトの推進

■ 阪急阪神DXプロジェクトが目指すもの

本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、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）を推進する。

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**していく。

阪急阪神DXプロジェクト 4つの取組方針

1. お客様を「知る」取組

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

HH cross



3. お客様が「デジタル時代の利便性」を最大限享受できる取組

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



の整備

2. お客様に「伝える」取組

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

4. 当社グループの強みであるコンテンツを磨き上げる取組

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

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

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

<環境保全の推進（2050年カーボンニュートラルに向けた目標の見直し及び基本的な取組方針）>



- 2050年のカーボンニュートラルに向けて、**政府の2030年度温室効果ガスの削減目標が、2013年度比△26%から△46%まで引き上げられたことから、当社グループのCO2排出量の削減目標を政府目標と整合した目標値に見直す。**

CO2排出量の削減率（対象範囲：当社及び子会社の国内事業所）

2030年度
目 標

2013年度比
△46%

2050年度
目 標

実質ゼロ

- 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とともに、技術革新の動向をみながら、事業採算性が合うのであれば、創エネ（再エネ発電設備等の導入）の検討も進めていく。

<一人ひとりの活躍（働きがいの向上やダイバーシティの推進に向けた取組の方向性）>



- 当社グループが持続的に企業価値を向上させていくには、その源泉である人材を最大限に活かすことが不可欠であり、従業員一人ひとりが多様な個性や能力を発揮できる企業風土を醸成していく必要がある。
- 当社グループでは、その醸成に向けて、ダイバーシティ&インクルージョンを意識しながら、働きがいの向上や労働環境の整備を図っていくとともに、健康経営やダイバーシティの推進に取り組んでいく。
- そして、こうした取組を通じ2030年度に向けて、**従業員満足度の継続的向上、女性管理職比率10%程度、女性新規採用者比率30%以上を継続**、をそれぞれ目指していく。

<非財務指標（2030年度目標）>

CO2排出量の削減率（2013年度比） △46%	従業員満足度の 継続的向上
	女性管理職比率 10%程度
鉄道事業における有責事故 ゼロ	女性新規採用者比率 30%以上を継続

財務方針

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

財務の安定性の追求	<p>ベースとなる利益の安定的な計上</p> <ul style="list-style-type: none"> 各事業で収益の拡大や徹底したコスト削減を推し進め、<u>収支構造の強靱化を図るほか、デジタルを活用して収益基盤の拡大や生産性の向上に努める</u>ことで、一定水準の利益を計上する。 また、海外不動産などボラティリティの大きい事業についても、リスク管理を徹底しながら推進する。 	<p>(2030年度目標)</p> <p>営業利益 1,300億円 + α[※]</p> <p><small>※DXプロジェクト等での上積みを目指していく。</small></p>
	<p>財務健全性の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>大規模プロジェクトをはじめ、事業の拡大に向けた取組や成長投資を進めながらも、現状の格付水準の維持を念頭に、有利子負債残高をコントロールし、有利子負債/EBITDA倍率5倍台</u>を目指す。 	<p>有利子負債/ EBITDA倍率</p> <p>5倍台</p>
資本コストを意識した経営の定着	<p>資本効率の維持・向上（資本コストを上回るリターン創出）</p> <ul style="list-style-type: none"> 各事業では、<u>資本コストをよく意識して、投下資本営業利益率(ROIC)[※]等を活用しながら、利回りの維持・向上</u>を目指す。 また、利回りの観点から新規の成長投資を厳選することで、<u>ストックの積み上げを慎重に進めるほか、事業のあり方の見直しや低利回り資産の売却等により、バランスシートの肥大化を防ぐ</u>。 安定的かつ適正な水準の株主還元を実施・継続し、適正な資本構成（D/Eレシオ）を維持する。 こうしたことを通じて、右記のROE水準を目指していく。 <p><small>※投下資本営業利益率 = 営業利益 ÷ 投下資本</small></p>	<p>ROE</p> <p>中長期的に 7%水準</p>

(参考) 梅田ビジョン策定の背景① —今後の関西・大阪梅田の動向—

国際競争力の高い都市へ— 成長の好機を迎える

- ・現在、関西では、2025年に開催される「大阪・関西万博」や、2029年の開業を目指している「大阪IR構想」など、日本国内はもちろんのこと、海外からも大きな注目を集めている。
- ・また、今後、大阪市が「スーパーシティ型国家戦略特別区域」に指定されるとともに、大阪府・市を中心に官民が連携して「国際金融都市OSAKA戦略」を発表するなど、大阪は国際都市としての存在感を発揮する大きなチャンスを迎えている。

大阪府・市のスーパーシティ構想

「データで広げる“健康といのち”」をテーマに2エリアで展開

【大阪・関西万博（夢洲）】
いのち輝く未来社会のデザイン

【うめきた2期】
ライフデザイン・イノベーション



国際金融都市OSAKA戦略

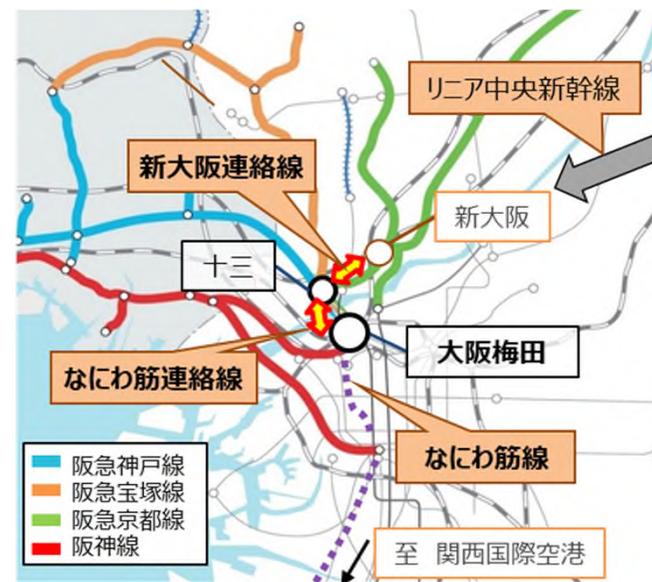
目指す国際金融都市像

アジア・世界の活力を呼び込む
「金融をテコに発展するグローバル都市」

先駆けた取組で世界に挑戦する
「金融のフロントランナー都市」

関西の中心として、世界と関西をつなぐ大阪梅田へ— 交通ネットワークの強化（交通インフラの整備）

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



(参考) 梅田ビジョン策定の背景② ー大阪梅田の役割・強みー

「うめきた」から広がる社会課題解決の取組

ー「大阪梅田は社会課題を解決するトッランナー」

- ・大阪府・市の「スーパーシティ構想」では、その重点エリアの一つとして「うめきた 2 期地区」が選定されており、同地区は、産官学連携のもと、下記のような社会課題の解決につながる新産業創出の場となること、また様々なデータを活用した先進的なDX推進のモデルエリアとなることが想定される。
- ・加えて、「国際金融都市OSAKA戦略」により、大阪・関西の国際的知名度が高まれば、大阪梅田には、新産業創出の芽となるスタートアップの成長を支援するための人材や投資が、国内外から集まることが期待される。
- ・このように、大阪梅田は、国内外から英知を集め社会課題を解決していくトッランナーの役割を担うこととなる。

関西が目指す社会課題の解決

- ・豊かに暮らす健康寿命社会（臨床医療データの活用など）
- ・スタートアップ、イノベーションが創出される社会
- ・ストレスフリーな最適移動社会
- ・地域の災害対応力の強化 ……など
- ・新たな働き方等を通じた多様な人材が活躍できる社会

大阪梅田の役割

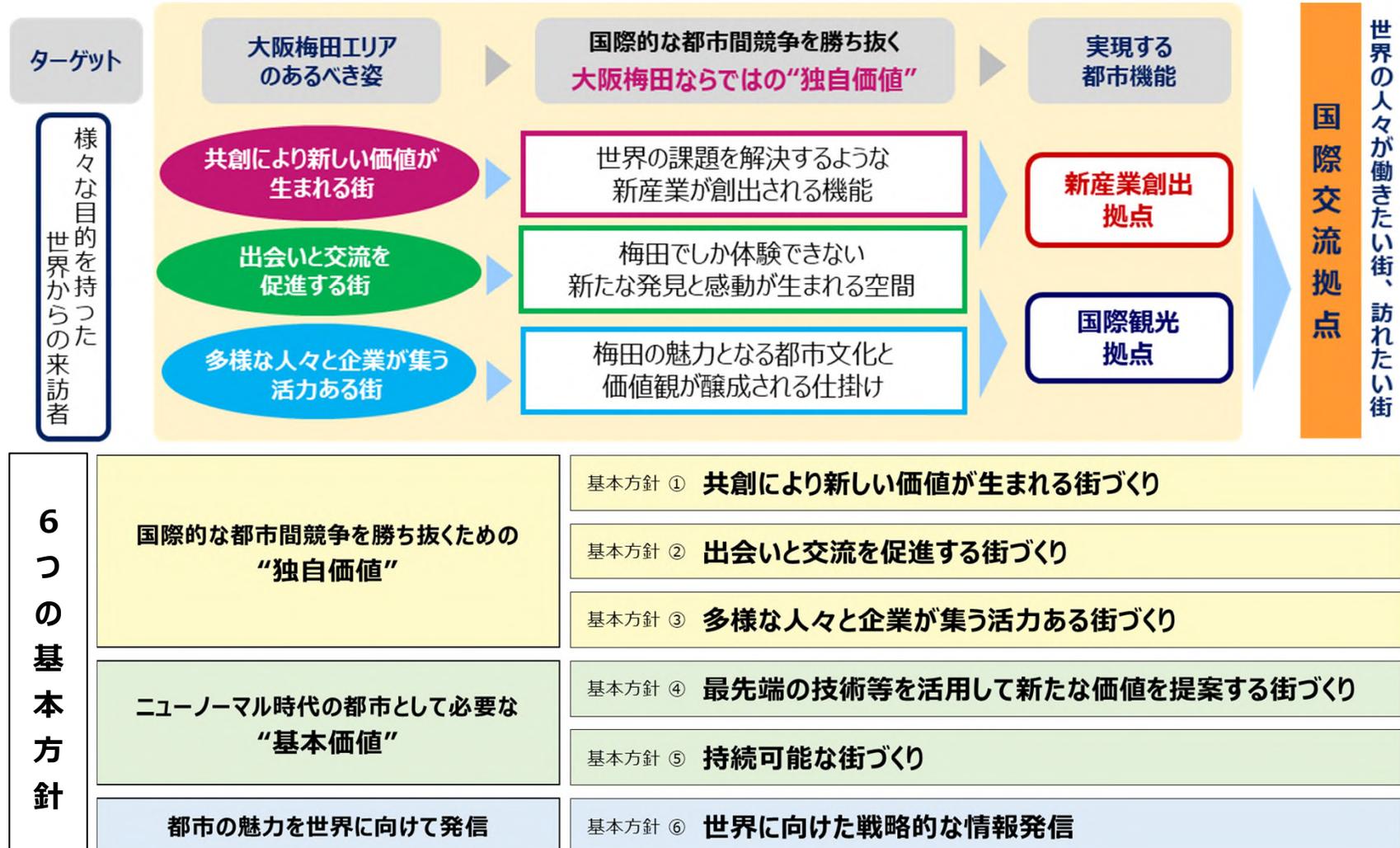
“社会課題解決のトッランナー”

世界の人々を惹きつけるオールマイティな街ー 全国の大都市の中でも稀有なエリア

- ・大阪梅田エリアは、東京や新宿など全国の大都市の中でも、オフィス・商業・エンタテインメントなど、様々な都市機能が徒歩圏内にバランスよく集積しているオールマイティな街である。
- ・同エリアを「世界の人々が働きたい街、訪れたい街」へと成長させていくためには、この強みを活かして、ニューノーマル時代の都市として、より多様なニーズに応えていくことが必要となる。

(参考) 梅田ビジョン

- ・P.47～48に記載の背景から、今般、当社グループでは「梅田ビジョン」を策定することとした。
- ・その内容は、大阪梅田が「国際交流拠点」となることを目指すものであり、そのためには、大阪梅田ならではの「独自価値」によって「新産業創出拠点」「国際観光拠点」としての機能を創出すること、更には、ニューノーマル時代の都市として必要な「基本価値」を強化することと、都市の魅力を世界に向けて発信することが必要であると考えられることから、以下の通り**6つの基本方針**を設定している。



(参考) 芝田1丁目計画

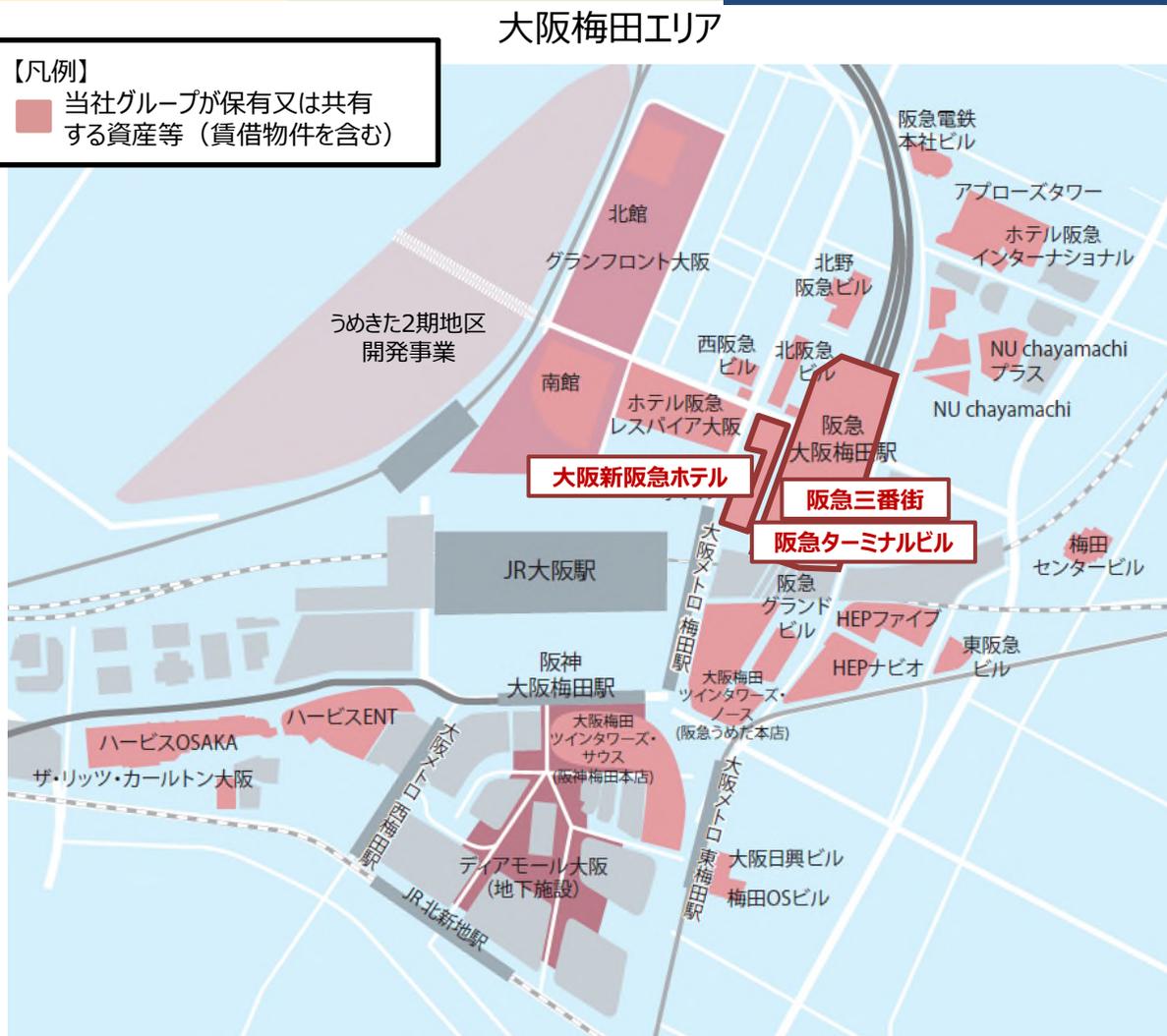
- 梅田1丁目1番地計画・うめきた2期地区開発事業に続く大規模プロジェクトとして芝田1丁目計画に着手し、大阪梅田エリアのバリューアップをさらに進めていく。



- 梅田ビジョンの実現に向けた取組の一つとして、芝田1丁目計画(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など)を策定することとし、次代を見据えて、ターミナル駅の特徴を活かしながら、大阪梅田の玄関口に相応しい複合機能拠点の開発を目指していく。

-大阪新阪急ホテルは、老朽化が著しく進展していることに加え、隣接街区に同規模のホテル阪急レスパイア大阪が開業したこと等から、2024年度末頃に営業を終了することとしている。

- 今後は、具体的な開発計画の検討や、関係者(行政など)との協議等をより加速し、本開発の立ち上げが早期にできるよう、注力していく。



(参考) 千里中央地区の再整備構想

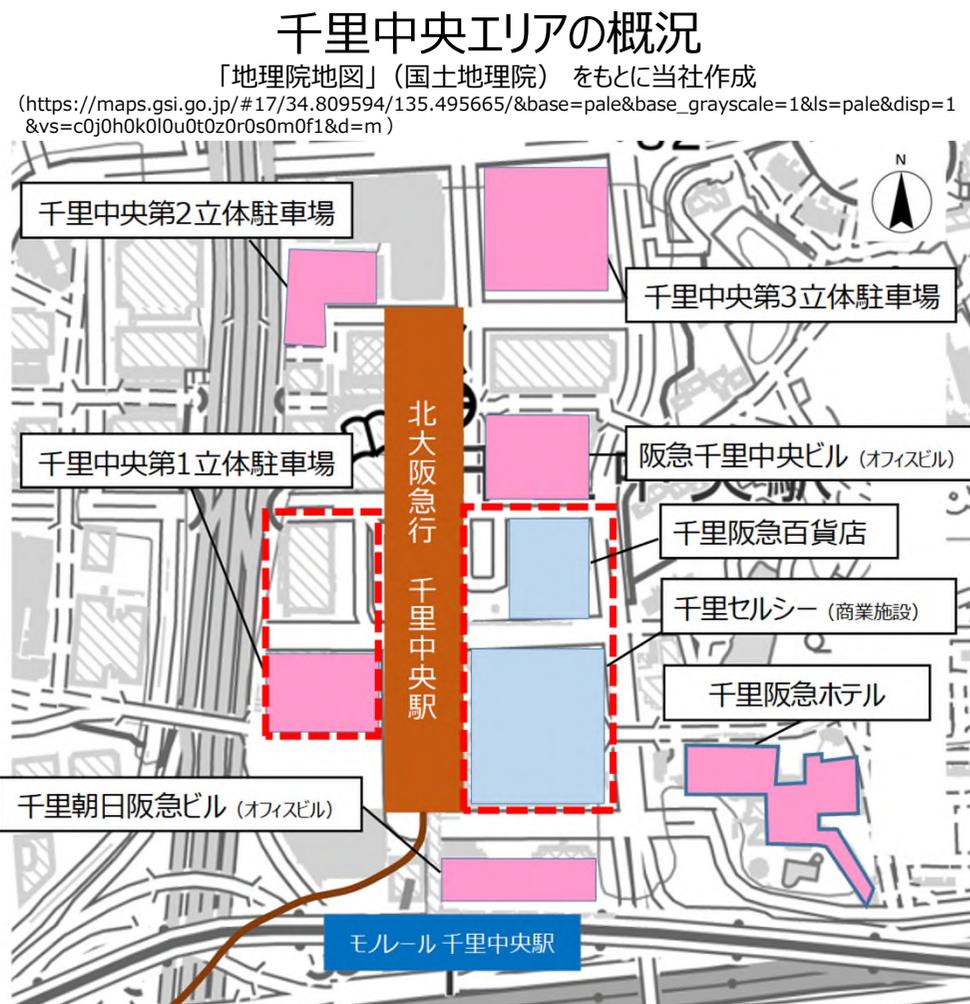
・千里中央エリアは、当社グループの重要な事業拠点であるが、その駅前地区(右図の赤色の点線部分)では、2019年に豊中市が新しいまちづくりを企図して、活性化基本計画を策定・公表している。
 現在は、それに基づいて、土地区画整理事業が進捗しており、同地区の再整備構想の実現に向けて検討が進められている。

・一方、千里阪急ホテルは、建物の老朽化が進んでいることから2025年度末頃に営業を終了することとし、現在、当社グループでは、千里中央エリアでより良いまちづくりを行うべく、同ホテルの跡地の有効活用を検討している。

ただ、駅前・駅周辺の開発は、まちの活力や利便性を維持しながら進めていく必要があることから、同ホテルの跡地開発については、駅前地区の再整備構想の内容や進捗等を見ながら、推し進めていく。



千里中央駅周辺エリア



至 梅田

- 千里中央駅から大阪の主要ターミナルまでの所要時間
 (北大阪急行線は大阪メトロ御堂筋線へ乗入をしており、千里中央駅から御堂筋線各駅までの所要時間を記載)
- ・新大阪駅まで 約14分
- ・梅田駅まで 約20分

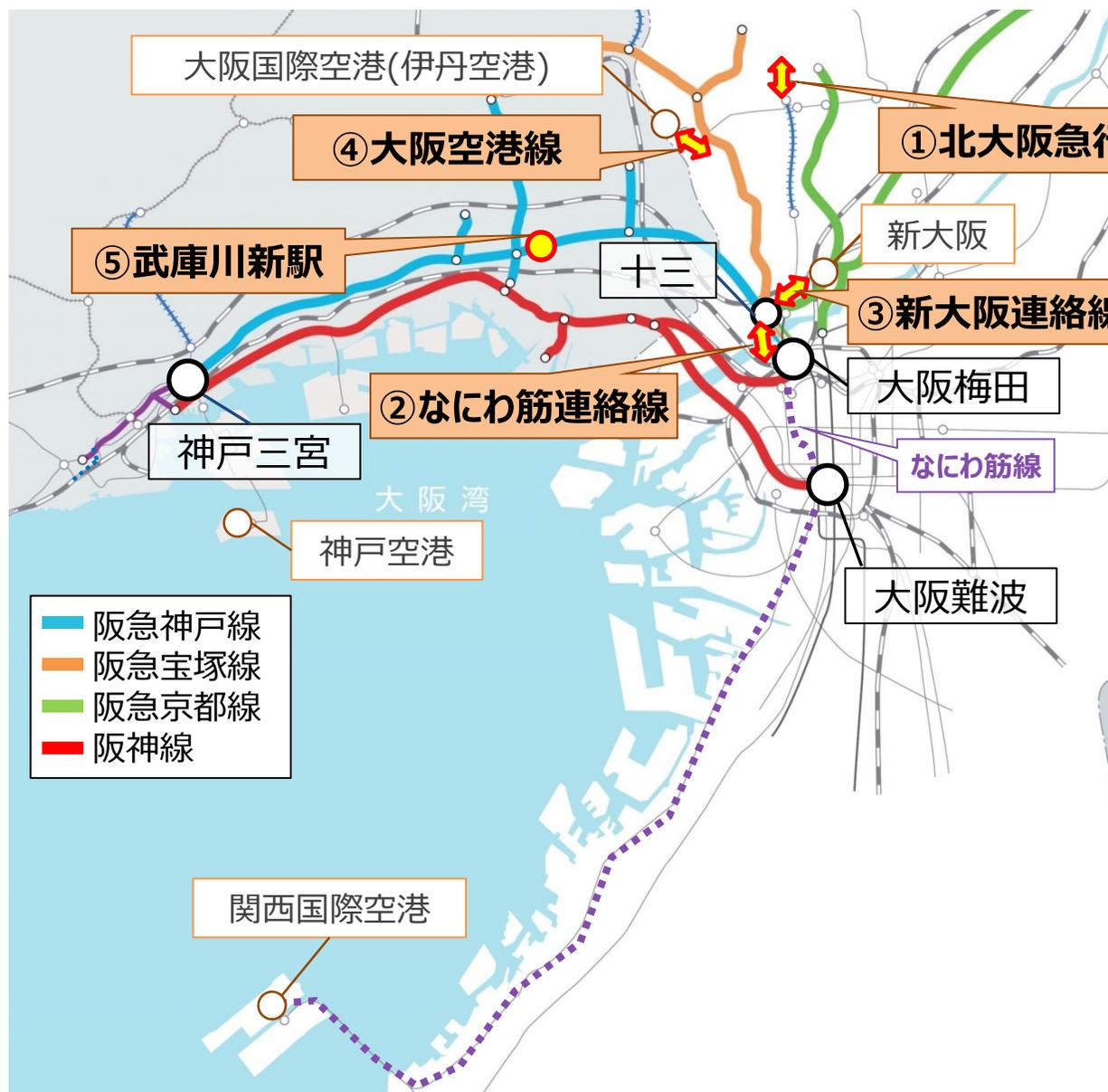
【凡例】
 ■ 当社グループの保有・共有資産
 ■ イチ・ツー・オー リテイリング グループの関連資産
 ■ 再整備構想が検討されているエリア

※北大阪急行線では、現在の終端駅である千里中央駅から北へ約2.5km延伸する事業を進めており、2023年度の開業を目指している。

(参考) 強固な交通ネットワークの構築を目指して

戦略①

- 交通ネットワークをより強固なものとするべく、以下の新線・新駅計画等について検討・協議している。



進行中	
① 北大阪急行線の延伸	千里中央～箕面萱野
検討・協議中	
② なにわ筋連絡線	JR大阪(地下駅)～阪急十三
③ 新大阪連絡線	阪急十三～新大阪
④ 大阪空港線	阪急宝塚線から分岐
⑤ 武庫川新駅	阪急武庫之荘～阪急西宮北口間

I. 2021年度（2022年3月期）決算の概要

II. 長期ビジョン－2040年に向けて－

III. 中期経営計画の概要

IV. 2022年度（2023年3月期）業績予想

中期経営計画の計画期間と位置づけ

■ 計画期間

- この中期経営計画は、アップデートした長期ビジョンの実現に向け、**中期的な取組**を反映した**具体的な実行計画**であり、**長期ビジョンの戦略・財務方針に則って**推し進めていくこととなる。
- 長期ビジョンでは、その通過点として2030年度の経営目標を掲げているので、それを念頭に置いて、今回計画では**目標年度を2025年度**とし、**計画期間は2022年度から2025年度までの4カ年**としている。

■ 位置づけ

- 今回計画の期間は、「**コロナ前の成長軌道に回帰する期間**」及び「**長期ビジョンの実現に向けた足固めをする期間**」と位置づけ、目標年度である2025年度を**長期ビジョンの実現に向けた最初のマイルストーン**としている。

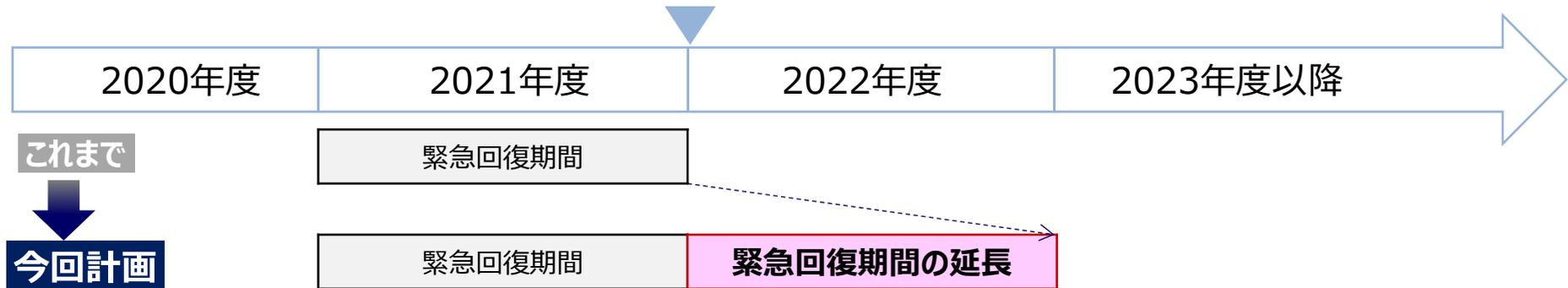
2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	...	2030年度	...	2035～ 2040年頃
長期ビジョン－2040年に向けて－							
中期経営計画					将来の成長・飛躍 に向けた通過点		長期的な 成長イメージ
			中期経営計画の 目標年度				

新型コロナウイルスの影響からの回復ステップとその時期の想定



緊急回復期間の延長

- 新型コロナウイルスの影響については、2021年度上半期に3・4回目の緊急事態宣言が発令され、その後、第3四半期は一旦沈静化したものの、2022年に入り再び感染が拡大することとなった。
- こうした状況を受け、回復がこれまでの想定どおりには進んでいないことから、2022年度についても既存事業の回復に全力を尽くすための期間として、「緊急回復期間」を**延長**することとする。

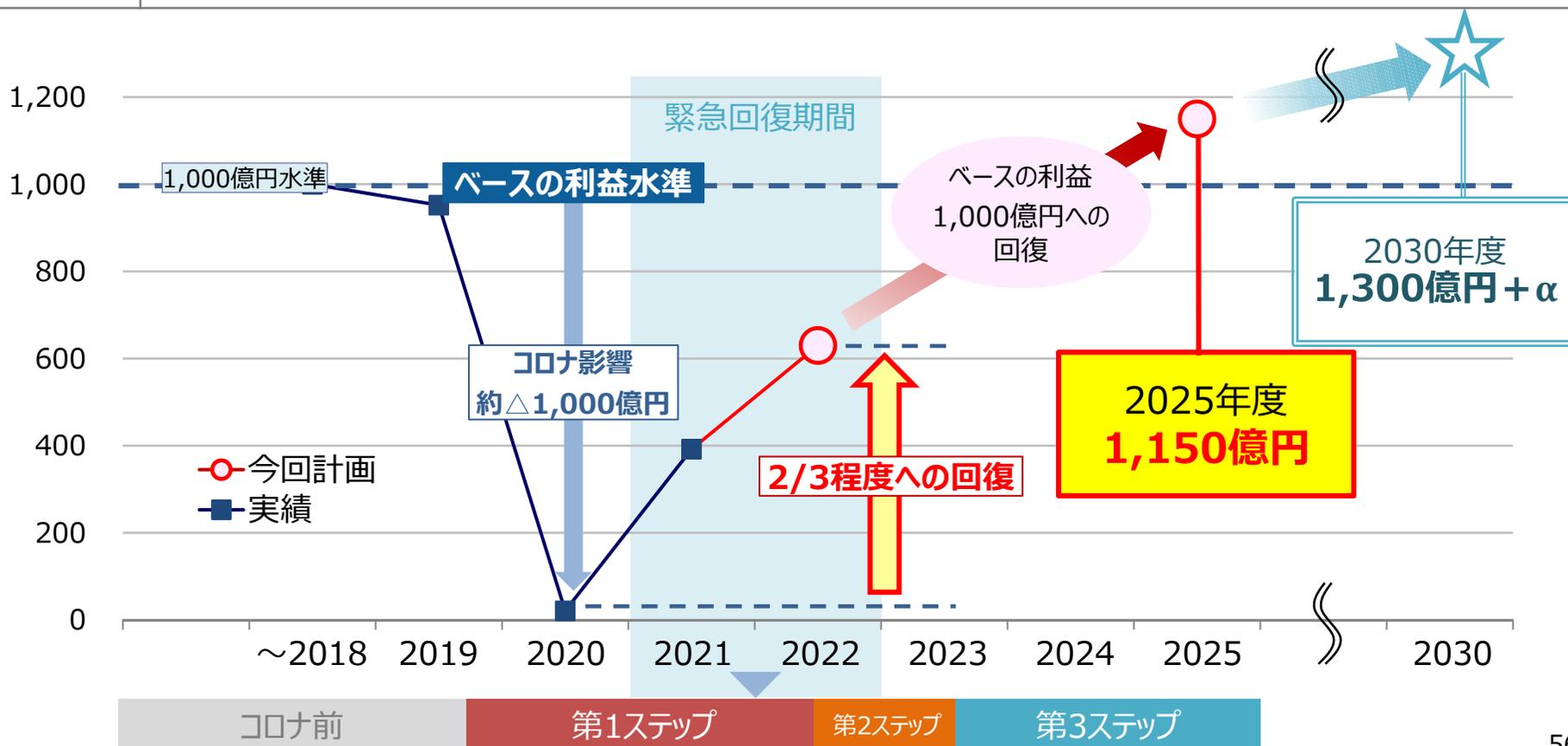


緊急回復期間における取組

投資面の 対応	維持更新 投資	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き抑制する。 	<ul style="list-style-type: none"> 業績を早期に回復 財務体質を良化 成長投資の余力を確保
	成長 投資	<ul style="list-style-type: none"> ・現在進捗中の大規模プロジェクトに係る成長投資は継続していく。 ・新規の投資については、意義・事業性・リスク等を慎重に検討する。 	
収支面の 対応		<ul style="list-style-type: none"> ・既存収益の回復に注力する。 ・固定費の削減・変動費化を推し進める。 	

今回計画の利益水準

2022年度	多くの事業でコロナ禍からの回復を見込むとともに、緊急回復期間の取組を踏まえて、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた2020年度から、 2年間でコロナ前の利益水準の2/3程度への回復を見込む。
2023年度 ↳ 2024年度	新型コロナウイルスの影響からの回復がさらに進むとともに、各事業で 収支構造の強靱化への取組(需要構造の変化への対応や生産性の向上) 等を着実に推進することで、コロナ前の「 ベースの利益水準 」である 営業利益1,000億円にできる限り早期に復していく。
2025年度	上記の収支構造の強靱化への取組をさらに推し進めること等により、ベースの利益水準を超えて、 長期ビジョンの2030年度の目標(1,300億円+α)が射程圏に入る、営業利益1,150億円を目指す。



今回計画の重点施策

長期ビジョンの方向性に則った施策（4つの重点施策）

1. 収支構造の強靱化への取組(需要構造の変化への対応や生産性の向上)

コロナ後も生活様式等は完全には元に戻らず、しかるべき手立てを講じなければ既存事業で相応にマイナスの影響が生じるおそれがあるため、**グループを挙げて収支構造の強靱化への取組を進めるとともに、（EBITDAの回復を通じて）財務体質の良化・財務健全性の維持に努めていく。**

緊急回復期間の取組を活かして加速

2. 資本コストを意識した経営への転換

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

3. DXへの取組

長期ビジョンの実現に向けて不可欠となる**DXへの取組は、各事業でスピード感を持って推し進めていく。**
また、**阪急阪神DXプロジェクトを通じて、グループ内での連携を深め、より大きな効果の創出を目指していく。**

4. SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた対応

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

重点施策1 収支構造の強靱化への取組

(需要構造の変化への対応や生産性の向上)

当社グループに及ぼす主なマイナスの影響

運輸収入の減
(都市交通事業)

オフィス需要や都心の商業施設売上の減
(不動産賃貸事業)

出張・宴会需要の減
(ホテル事業)

【鉄道運輸収入の大まかな見立て】

新型コロナウイルスの影響からは徐々に回復するものの、
鉄道運輸収入(特に定期)はコロナ前の水準には戻らないとみている。

鉄道運輸収入の予測(2018年度比)
※今後の施策等の効果は除く。

	2022	2025
定期外	△10%程度	±0程度
定期	△10%程度	△10%程度

収支構造の強靱化に向けた主な取組

都市交通	<ul style="list-style-type: none"> 旅客需要を踏まえた運行ダイヤの見直し(通勤時間帯等) 鉄道運営体制の効率化(駅業務等) ホームドア等の整備の推進 鉄道の有料座席サービスの導入 	2024年を目途	事業運営の効率化 安全・安心や 旅客サービスの向上	長期ビジョン の戦略 戦略①
不動産	<ul style="list-style-type: none"> 梅田エリア・沿線の主要拠点(千里中央等)における開発・バリューアップの推進 国内分譲マンションにおけるシェアの維持・拡大とブランドの強化(近畿圏では圧倒的1位を確立) 国内において短期回収型事業(賃貸マンション・商業・オフィス・物流施設等)を積極的に推進 海外において(ASEANを中心に)住宅分譲・短期回収型・賃貸のそれぞれの事業で規模を拡大 ホテル事業において構造改革(不採算ホテルからの撤退や固定費の削減など)を着実に推進 			戦略① 戦略③
エンタテインメント	<ul style="list-style-type: none"> プロ野球の入場人員の早期回復、球場等においてデジタル技術を活用しながら新たなサービスを導入・効率化を推進 宝塚歌劇公演の稼働の早期回復、配信事業など歌劇関連事業を拡大・強化 			戦略②
情報・通信	<ul style="list-style-type: none"> 情報サービス事業の規模拡大(DX需要への対応等) 			戦略④
旅行	<ul style="list-style-type: none"> WEBでの募集活動を強化(経費の効率化) 自治体向けのサポートサービスなど旅行以外の事業を拡大 			戦略②
国際輸送	<ul style="list-style-type: none"> 事業規模の拡大(グローバルでの取扱量の拡大) 事業ポートフォリオの変革(海運・ロジスティクス事業の強化) 			戦略④

重点施策2 資本コストを意識した経営への転換

具体的な取組

資本コストを上回るリターンを確保することをよく意識して、投下資本を適正にコントロールする。

投資の選別・厳選

- 新規投資については、ROIC（投下資本営業利益率）を活用して利回り（投資額に対する営業利益の水準）を確認し、選別・厳選していく。

事業・資産のあり方の見直し

- 事業ごとのROICを算出し、経営管理に活用していく。
- 資本コストを上回る利益を計上できなくなった事業については、早期の経営改善を徹底するとともに、改善の見込みが立たない場合は抜本的に見直す。
- 低利回り・低稼働資産については、整理・売却を進めていく。
- 短期回収型事業については、積極的に推進する。
- 必要に応じて、（リート・ファンド等を活用して）資産の外部化を進めていく。

これらの取組を通じて、長期ビジョンに掲げるROE目標の達成を目指していく。

長期ビジョンに掲げる財務指標
（2030年度目標）

ROE

中長期的に7%水準

重点施策3 DXへの取組

グループ全体での主な取組

- 「阪急阪神DXプロジェクト」を推進
- 各事業で蓄積された顧客データを統合のうえ、「データ分析ラボ」で分析し、マーケティングや新たな商品・サービスの開発等に活用



【データ分析ラボ】

各事業の顧客データ（属性やサービス利用実績等）を統合し、その分析を行うため、2021年4月に、東京大学との産学連携により当社内に設立した。

各事業での主な取組

都市交通

- 新技術を活用して、旅客サービスや保守業務を効率化

不動産

- AIやロボットを活用して施設管理・清掃・警備等の業務を効率化
- 新技術を活用して、新たなユーザー(来街者)体験の提供に向け、実証実験等を実施

エンタテインメント

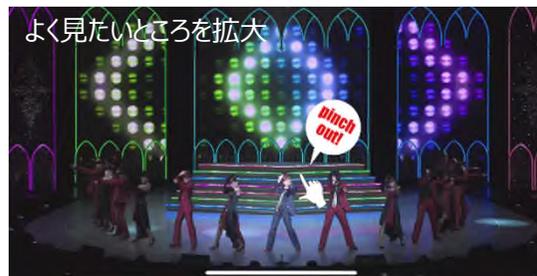
- デジタル媒体(ポータルサイト、アプリ等)での独自コンテンツの充実や情報発信力の強化
- VR・AR等を活用した、新たな顧客体験の提供に向けた検討

旅行

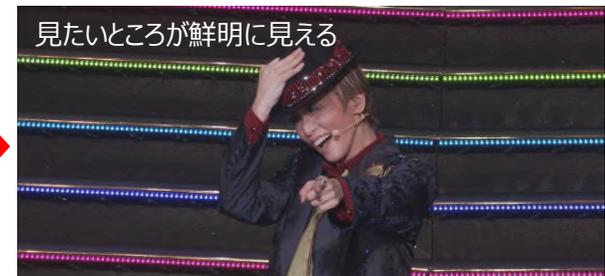
- 顧客データの分析に基づきCRMを推進
- スマホアプリを活用したたび前・中・後でのサービスの提供により顧客接点を強化



映像技術を用いて野球を体験できる施設
(甲子園プラス)



「8Kウルトラズーム」等の最新技術を使った高機能なライブ配信
(宝塚歌劇)



見たいところが鮮明に見える

重点施策4 SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた対応

足元の取組・成果

- ESGへの取組・開示を積極的に進めた結果、ESG評価機関から以下の評価を受けている。
 - **MSCI社のESG格付※¹において、最上位ランク「AAA」を初めて取得**
(2021年9月時点で陸運セクター32社中2位(日本企業ではトップ))
 - **MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数※²の構成銘柄に5年連続で選定**
 - **日経SDGs経営調査では、4つ星を取得 (鉄道会社の中でトップの水準)**

※1 米国の大手金融サービス企業であるMSCI社が行うもので、7段階で企業を評価

※2 業種内でESGの評価が相対的に高い企業を選別して構成される指数で、世界最大規模の年金基金であるGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)がESG投資を行う際に、ベンチマークの一つとして採用されている。

各事業での今後の主な取組

都市交通

- 鉄道車両の代替新造(省エネ車両)の推進やバス・タクシーの電動化・ハイブリッド化
- 工場の屋根や駅舎における太陽光発電の設置や、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
- 鉄道車内防犯カメラ※の早期導入を検討

※2021年12月に国交省が新造車両への設置義務化方針を公表

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※¹やZEH※²への対応の推進

※1 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル
※2 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス

エンタテインメント

- 「KOSHIEN “eco” Challenge」の推進
- 児童・学校団体への積極的なスポーツや舞台芸術の体験機会の提供

情報・通信

- 鉄道車内・ホーム等での保安度向上施策において技術面で貢献

全事業

- 「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」を通じ、社会貢献活動の推進・啓発を継続

コア事業体制の一部見直し（2022年4月～）

- 現在、ホテル事業では、構造改革(不採算ホテルからの撤退や固定費の削減等)を推進中である。また、施設の老朽化が著しい大阪新阪急ホテルと千里阪急ホテルでは営業終了を予定しており、両ホテルの跡地は一層の高度利用を行うことで、より良いまちづくりにつながるよう検討を進めている。
- このような状況の中で、2022年度から、ホテル事業を不動産事業に統合することとし、上記2ホテルの跡地をはじめ、まちづくりや複合開発等において、両事業が一体となって強力に推進できる体制を整えることにした(ホテル事業は、まちづくりの中で都市の魅力や機能をより高める役割を担うこととなる)。

【これまで】6中核会社7コア事業体制（太字は中核会社）



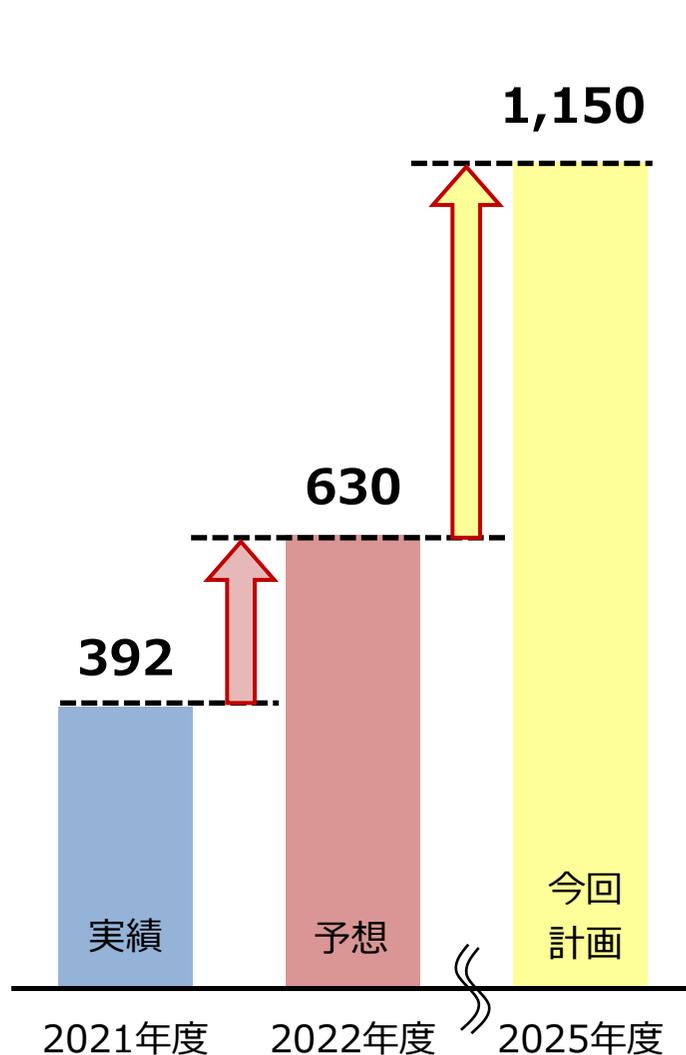
【2022年4月以降】5中核会社6コア事業体制（太字は中核会社）



営業利益の推移

青字：増加要因 赤字：減少要因

(単位：億円)
【2021⇒2022⇒2025年度】



2021実績⇒2022予想 +238億円

新型コロナウイルスの影響からの回復（国内需要）

- ・鉄道運輸収入や自動車事業の収入の増
- ・宿泊事業を中心に、ホテルの国内需要の回復による増
- ・エンタテインメント事業における入場人員、公演回数等の増
- ・国内旅行の需要回復による増

国際輸送の需給逼迫の影響が徐々に収束していくことによる減

2022予想⇒2025計画 +520億円

新型コロナウイルスの影響からの回復（国内・インバウンド需要）

- ・国内需要の回復による鉄道運輸収入の増
- ・宿泊事業の国内・インバウンド需要の回復による増
- ・エンタテインメント事業における入場人員、公演回数等の増
- ・海外旅行の需要回復による増

大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上等による賃料収入の増

不動産分譲事業(マンション等)の規模拡大による増

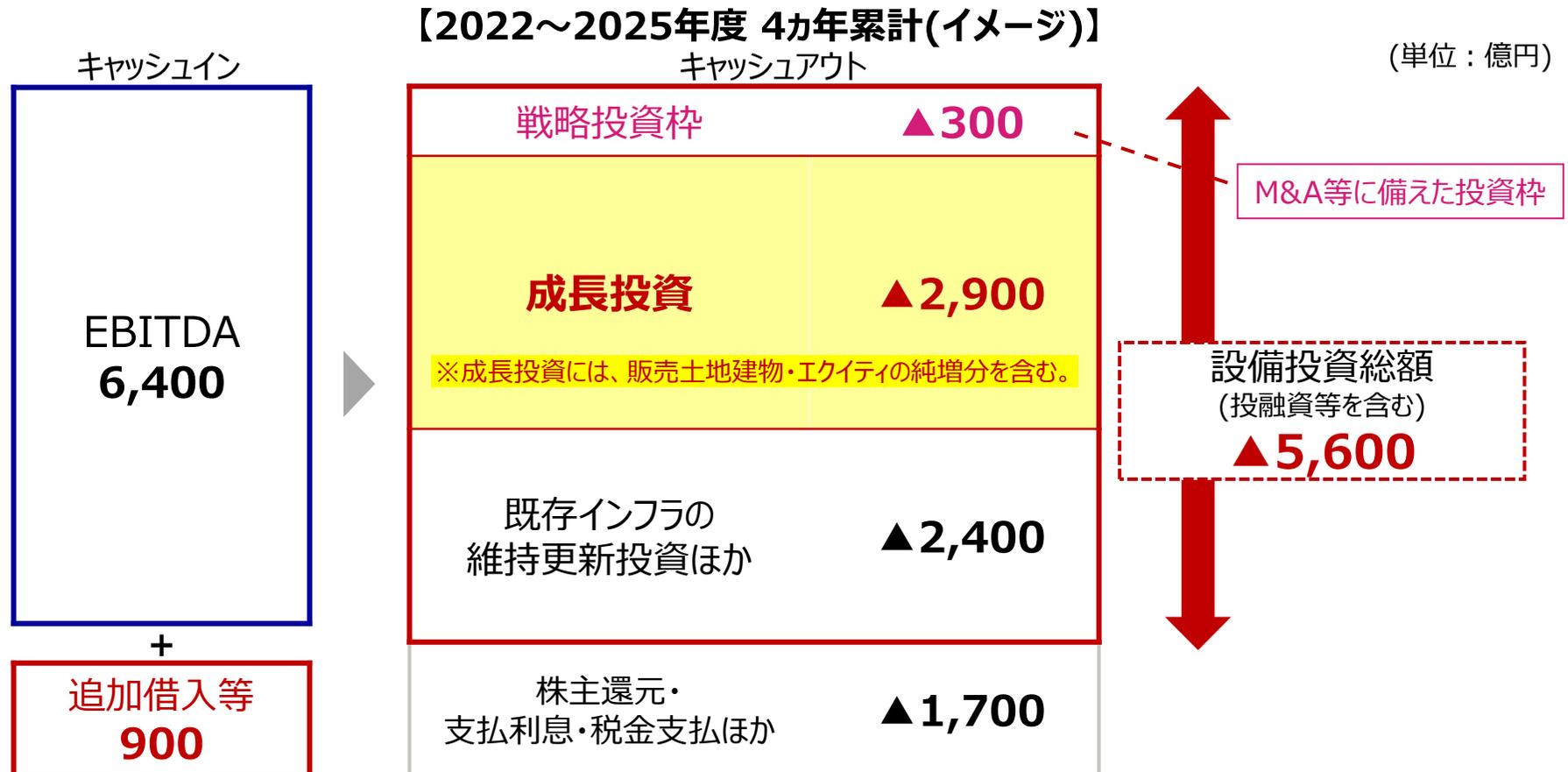
海外不動産事業の規模拡大による増

情報・通信事業の成長

キャッシュフロー

■ 資金配分方針

- ・ EBITDAは、今回計画の期間累計で約**6,400億円**を見込んでいる。
- ・ 一方、キャッシュアウトは、維持更新投資を抑制しつつ、**将来を見据えた成長投資に資金を積極的に振り向ける**とともに、株主還元について、総還元性向を指標として安定的な配当の継続と自己株式の取得を行うこと等により、期間累計で約**7,300億円**を想定している。
- ・ その結果、約**900億円**が不足するが、それについては、有利子負債/EBITDA倍率を意識しながら、追加借入等 (=有利子負債の増加)で対応することとする。



設備投資(投融資等を含む)

【2022~2025年度 4カ年累計(イメージ)】

(単位：億円)

設備投資総額(投融資等を含む)

5,600

＜成長投資の主な内容＞

戦略投資枠	300
成長投資	2,900
※成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。	
既存インフラの 維持更新投資 ほか	2,400

都市交通	<ul style="list-style-type: none"> ・駅ホームドアの設置・バリアフリー化 ・北大阪急行線の延伸 ・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ・うめきた2期地区開発事業 ・芝田1丁目計画 ・千里中央地区の再整備構想 ・首都圏(八重洲2丁目中地区、ホテルグランドパレスの跡地)開発 ・海外不動産事業の拡大 ・国内マンション事業の拡大 ・短期回収型事業の拡大
エンタテインメント	<ul style="list-style-type: none"> ・阪神タイガースのファーム施設の移転
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・IT戦略・DX投資等

経営指標の見通し（～2025年度）

	2021年度 実績	2022年度 予想	2025年度 計画
営業利益	392億円	630億円	1,150億円
EBITDA※1	1,007億円	1,280億円	1,900億円
有利子負債	10,960億円	11,300億円	11,800億円
有利子負債／EBITDA倍率	10.9倍	8.8倍	6.2倍
D/Eレシオ※2	1.3倍	1.3倍	1.1倍
親会社株主に帰属する 当期純利益	214億円	350億円	750億円
ROE	2.5%	4.0%	7%水準

（参考）

ネット有利子負債※3	10,646億円	11,050億円	11,550億円
ネット有利子負債／EBITDA倍率	10.6倍	8.6倍	6.1倍

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

※3 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

I. 2021年度（2022年3月期）決算の概要

II. 長期ビジョン－2040年に向けて－

III. 中期経営計画の概要

IV. 2022年度（2023年3月期）業績予想

連結損益比較表（サマリー）

（単位：億円）

	2022年度 通期予想	2021年度 通期実績	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	9,150	7,462	+ 1,688	+ 22.6%	都市交通事業をはじめ、多くの事業で前期の新型コロナウイルスの影響から一定の回復を見込むこと等により、増収・増益
営業利益	630	392	+ 238	+ 60.7%	
経常利益	620	385	+ 235	+ 61.2%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	350	214	+ 136	+ 63.4%	
(参考)					
設備投資	890	1,203	△313		
減価償却費	627	591	+ 36		
金融収支 (A) - (B)	△76	△74	△2		
受取利息及び配当金 (A)	10	11	△1		
支払利息 (B)	86	85	+ 1		

セグメント別営業収益・営業利益

(単位：億円)

上段：営業収益 下段：営業利益	2022年度 通期予想	2021年度 通期実績	比較増減	主な増減要因
合計	9,150	7,462	+1,688	
	630	392	+238	
[主な内訳]				
都市交通	1,884	1,616	+268	新型コロナウイルスの影響から一定の回復（阪急線・阪神線の運輸収入や自動車事業の運送収入の増加）を見込むこと等により、増収・増益
	213	56	+157	
不動産	2,960	2,466	+494	新型コロナウイルスの影響から一定の回復（ホテル事業における宿泊部門・料飲部門の売上の増加）を見込むことや、分譲収入の増加等により、増収・増益
	251	194	+57	
エンタテインメント	721	629	+92	新型コロナウイルスの影響から一定の回復（スポーツ事業における阪神タイガース公式戦主催試合の入場人員の増加や、ステージ事業における宝塚歌劇の観劇人員の増加）を見込むこと等により、増収・増益
	112	93	+19	
情報・通信	639	592	+47	情報サービス事業において受注の増加等により増収を見込むものの、増収に伴う原価の増や、事業拡大に伴う人件費の増等により、利益は前期並み
	59	59	+0	
旅行	1,600	604	+996	宿泊療養施設の管理運営業務など旅行以外の事業において受注の減少を見込むものの、新型コロナウイルスの影響から一定の回復（国内旅行の需要回復）を見込むこと等により、増収・増益
	△19	△57	+38	
国際輸送	1,200	1,433	△233	航空・海上輸送とも需給の逼迫の影響が徐々に収束していくことを想定し、減収・減益
	45	80	△35	

(注) 2021年度の不動産セグメントの実績数値は、2022年度との比較のために集計したものであり、今後変更の可能性がある。

各事業における新型コロナウイルスの影響見通しについて(通期業績予想の前提)

・下記の前提に基づき通期業績予想を算定している。

都市交通	<p>【鉄道】 定期外は、年度末にかけて徐々に回復し、2023年1月以降は2018年度同月比△1割を切る水準まで回復すると想定 定期(通勤)は、期を通じて一定の影響(2018年度比△1割台前半)が続くと想定 定期(通学)は、期中平均で2018年度とほぼ同水準になると想定</p> <p>【自動車】 路線バスは、概ね鉄道と同様の推移を想定 空港バスは、航空便の運航見通しに基づき算定（関西国際空港の国際線については、下期から徐々に回復していくと想定）</p>
不動産	<p>【賃貸】 緊急事態宣言等の影響(商業施設の休館・営業時間の短縮等)を受けた前期の水準からは相応に回復すると想定</p> <p>【ホテル】 宿泊は、国内需要については期初から徐々に回復していくと想定、インバウンド需要については下期から徐々に回復していくと想定 (阪急阪神ホテルズの直営ホテル※における2023年3月時点の想定:国内需要は2018年度同月比△1割程度、インバウンド需要は同△8割程度) ※ 2019年度以降に開業したホテルは除く。 料飲も、期初から徐々に回復していくと想定</p>
エンタテインメント	<p>【スポーツ】 プロ野球は、主催試合において全ての座席を販売できることを前提としており、前期の水準からは相応に回復すると想定</p> <p>【ステージ】 宝塚歌劇は、全公演が一部の座席(最前列など)を除き全ての座席を販売できることを前提としており、一部の公演が中止となった前期の水準からは回復すると想定</p>
旅行	<p>国内ツアーは、期初から相応に回復し、通期で2018年度と同水準になると想定 海外ツアーは、下期から催行を再開し、年度末にかけて徐々に回復していくと想定（通期では2018年度比△8割台半ば程度）</p>

営業利益の推移（2020～2022年度）

- 新型コロナウイルスの影響が次第に小さくなると見込まれることから、営業利益は、2020年度から2022年度にかけて下表のとおり推移するとみている。
- ただ、2020年度及び2021年度においては、新型コロナウイルス関連の損失（営業停止期間中の固定費や、イベントの開催中止に伴う費用等）を特別損失に計上していることから、各年度における**実質的な増益額は、2020年度から2021年度にかけては+470億円となり、2021年度から2022年度にかけては+330億円超**となる見込みである。

(単位：億円)

	2020年度 実績	→	2021年度 実績	→	2022年度 予想
営業利益(①)	21	+371	392	+238	630
新型コロナウイルス関連損失(②)	△194		△95		—
実質的な営業利益水準(①+②)	△173	+470	297	+333	630

<主な内訳> ※ホテルを含むコア事業体制での比較増減
 都市交通 +114億円、不動産 +52億円、
 エンタテインメント +145億円、旅行 +48億円、
 国際輸送 +57億円、ホテル +64億円

2020年度からの2年間で、コロナ
 前の利益水準(1,000億円)の
 2/3程度への回復を見込む

<主な内訳> ※6コア事業体制での比較増減
 都市交通 +163億円、
 不動産 +104億円(うちホテル+88億円)、
 エンタテインメント +36億円、旅行 +62億円

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2022年度 通期予想	2021年度 通期実績	比較増減	増減率	2022年度 通期予想	2021年度 通期実績	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	56,456	45,422	+11,033	+24.3	284,040	228,028	+56,011	+24.6
定期	29,700	28,654	+1,045	+3.6	303,765	282,633	+21,132	+7.5
うち通勤	25,366	25,223	+143	+0.6	205,919	204,916	+1,003	+0.5
うち通学	4,334	3,431	+902	+26.3	97,846	77,717	+20,129	+25.9
合計	86,156	74,077	+12,079	+16.3	587,805	510,661	+77,144	+15.1

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2022年度 通期予想	2021年度 通期実績	比較増減	増減率	2022年度 通期予想	2021年度 通期実績	比較増減	増減率
	百万円	百万円	百万円	%	千人	千人	千人	%
定期外	19,356	15,397	+3,959	+25.7	105,587	84,103	+21,483	+25.5
定期	10,859	10,628	+230	+2.2	113,136	110,096	+3,039	+2.8
うち通勤	9,651	9,668	△16	△0.2	87,754	89,400	△1,646	△1.8
うち通学	1,207	960	+247	+25.7	25,382	20,695	+4,686	+22.6
合計	30,216	26,026	+4,189	+16.1	218,723	194,199	+24,523	+12.6

- (注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示している。
 2. 阪急電鉄の定期外収入・人員には、P i T a P a 区間指定割引運賃適用の収入・人員を含んでいる。
 3. 阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計である。

株主還元

■ 株主還元に関する基本的な考え方

- 当社グループでは、総還元性向を株主還元の指標と位置づけており、経営基盤の一層の強化に努めながら、総還元性向を30%とすることで、安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組むことを基本方針としている。
- なお、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こととする。

(参考) 総還元性向の算出方法

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

■ 具体的な利益配分について

- 2021年度の利益配分については、安定的な配当を維持することとし、年間配当金は2020年度と同様に1株あたり50円（中間25円・期末25円）とする※。
- ※ 2022年6月15日の定時株主総会において、剰余金処分に係る議案が承認可決された場合
- また、2022年度の利益配分については、2021年度と同様の内容（年間配当金は1株あたり50円（中間25円・期末25円））を予定している。