阪急阪神ホールディングスグループ
2022年度（2023年3月期）
決算説明会資料

2023年5月23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. エグゼクティブサマリー ・・・ 2

Ⅱ. 2022年度（2023年3月期）決算の概要 ・・・ 8

Ⅲ. 中期経営計画の概要 ・・・ 31

Ⅳ. 2023年度（2024年3月期）業績予想 ・・・ 54

＜別冊　参考資料＞
（1）各プロジェクトの進捗状況について
（2）サステナブル経営の取組状況について
（3）その他

※　別冊参考資料については、当社HPをご参照ください。
https://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/library/presentations/

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. エグゼクティブサマリー

Ⅱ. 2022年度（2023年3月期）決算の概要

Ⅲ. 中期経営計画の概要

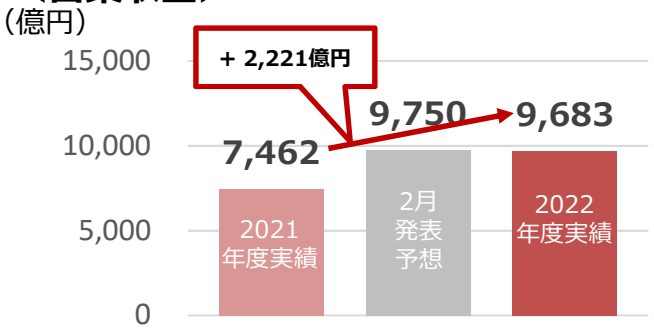
Ⅳ. 2023年度（2024年3月期）業績予想

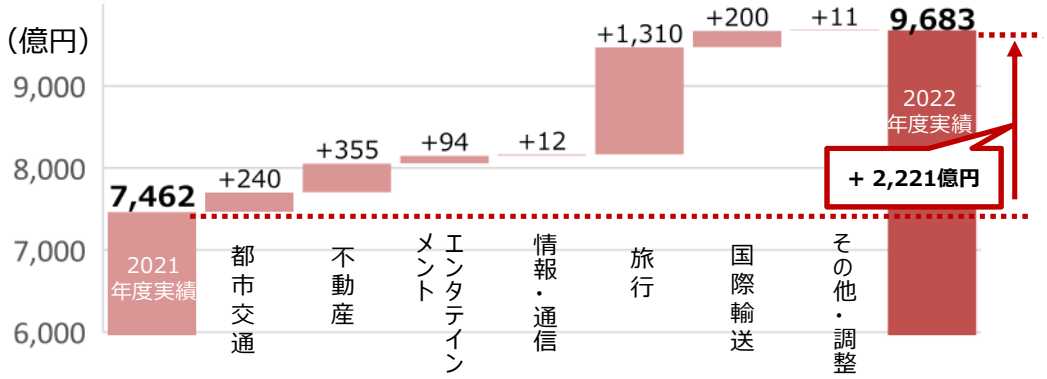
エグゼクティブサマリー①

■2022年度決算のポイント(対前年)

当期も新型コロナウイルスの影響がまだ残るものの、多くの事業において一定の回復がみられたことに加え、旅行事業において自治体からの自宅療養者の支援業務などの受注が大幅に増加したこと等により、増収・増益

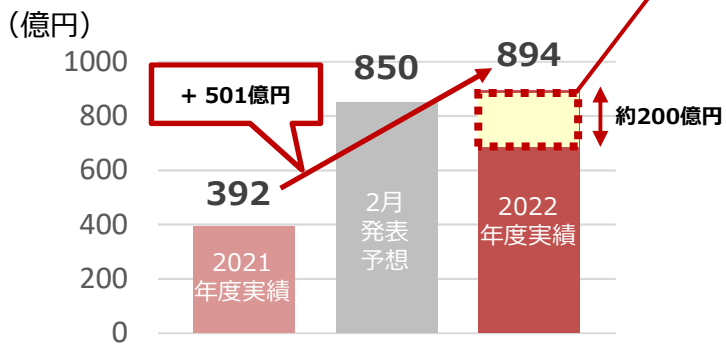
＜営業収益＞

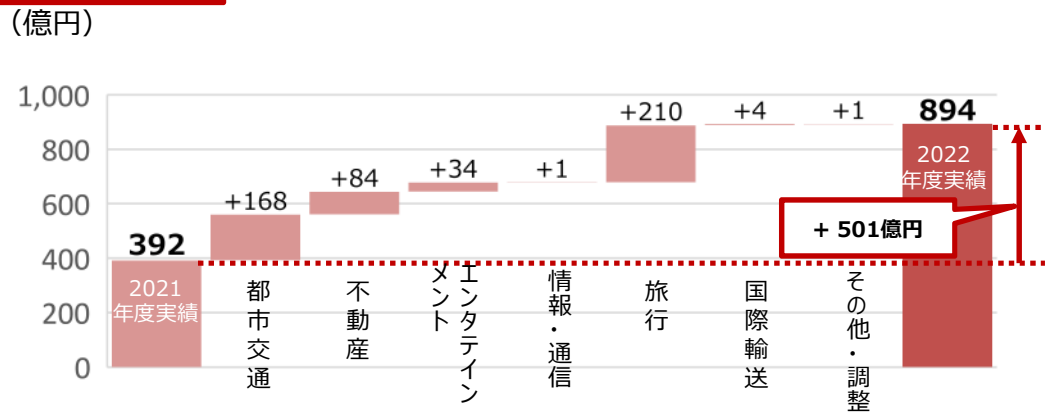




＜営業利益＞

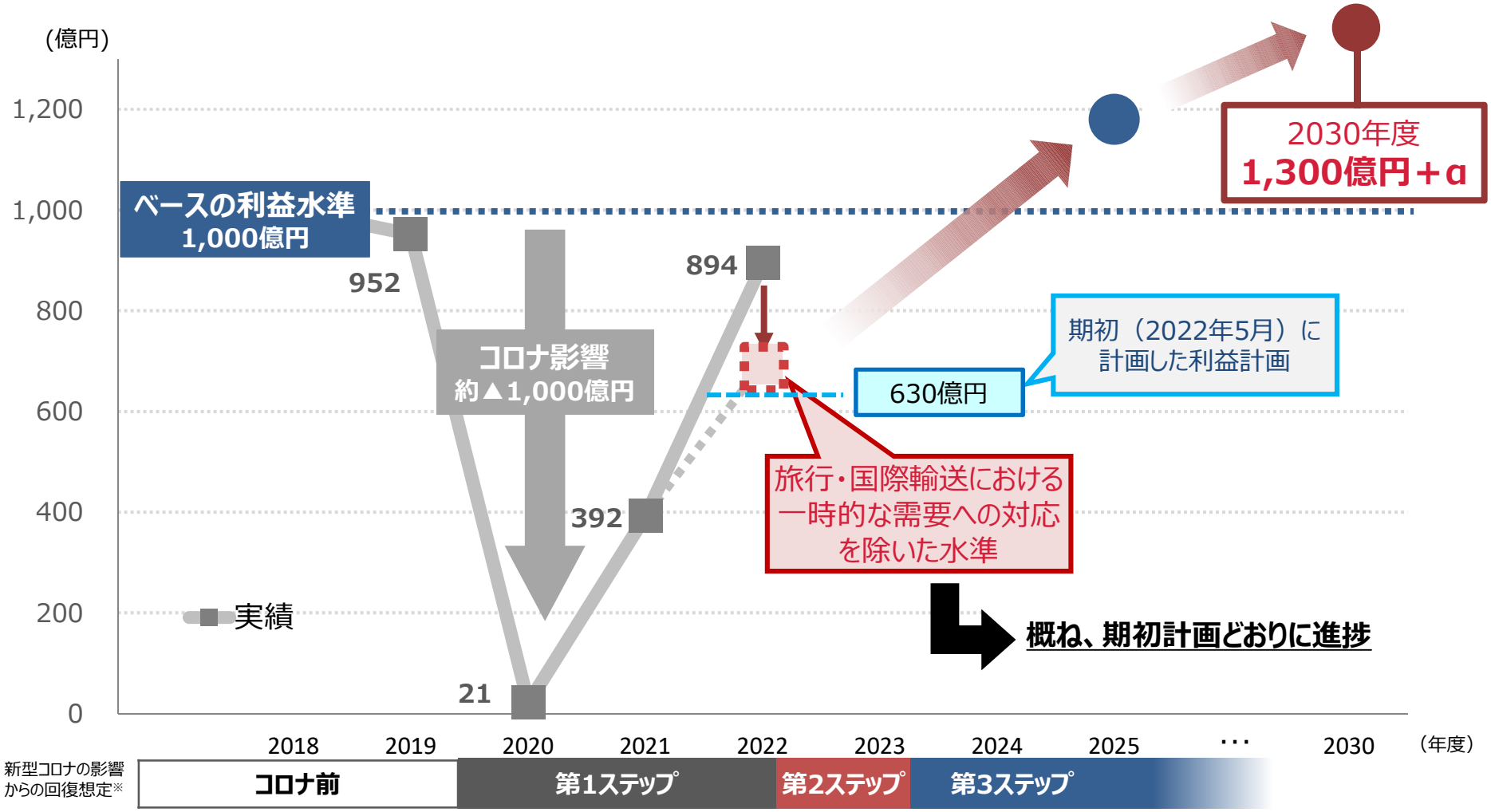
＜一時的な需要への対応＞
・旅行における自治体向けコロナ関連業務
・国際輸送の需給逼迫





中期経営計画の進捗状況（利益水準）

2022年度においては、旅行・国際輸送の一時的な需要への対応を除くと、概ね期初（2022年5月）に開示した利益計画（630億円）どおりに進捗



国内で近場での移動から人の往来が再開し、徐々に遠方へも含め復していくとともに、フィジカル・ディスタンスの影響も次第に緩和されていく。

人の往来が日本国内だけでなく、世界全体で起こり、徐々に復していく。

新型コロナウイルスの影響が一応収束し、国内外の経済活動が相当程度回復するが、コロナ前の状態に完全に復するわけではない。

※ 詳細については、P.35参照

中期経営計画（2022～2025年度）のローリングの概要

■成長投資（2022～2025年度の4か年累計）を＋700億円増額

詳細については、P.37参照

長期ビジョンに掲げる利益水準(2030年度営業利益「1,300億円+α」)の達成確度を高めるべく、**分譲マンションや**、これまでの取組で実績が積み上がりつつあり、今後の成長が期待できる**海外不動産等への投資を拡大**させる。

（単位：億円）

【前回計画（2022年5月発表）】

設備投資総額(投融資等を含む。)
5,600

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

前回計画比
+700億円

【今回計画】

設備投資総額(投融資等を含む。)
6,300

戦略投資枠	300
成長投資	**3,600**
※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

■事業利益を導入

詳細については、P.40参照

- 当社グループの新たな経営指標として、営業利益に海外不動産事業への投資に伴う持分法投資損益を加えた「事業利益」を導入する。
- これにより、同事業の進捗状況を適切に示していく。

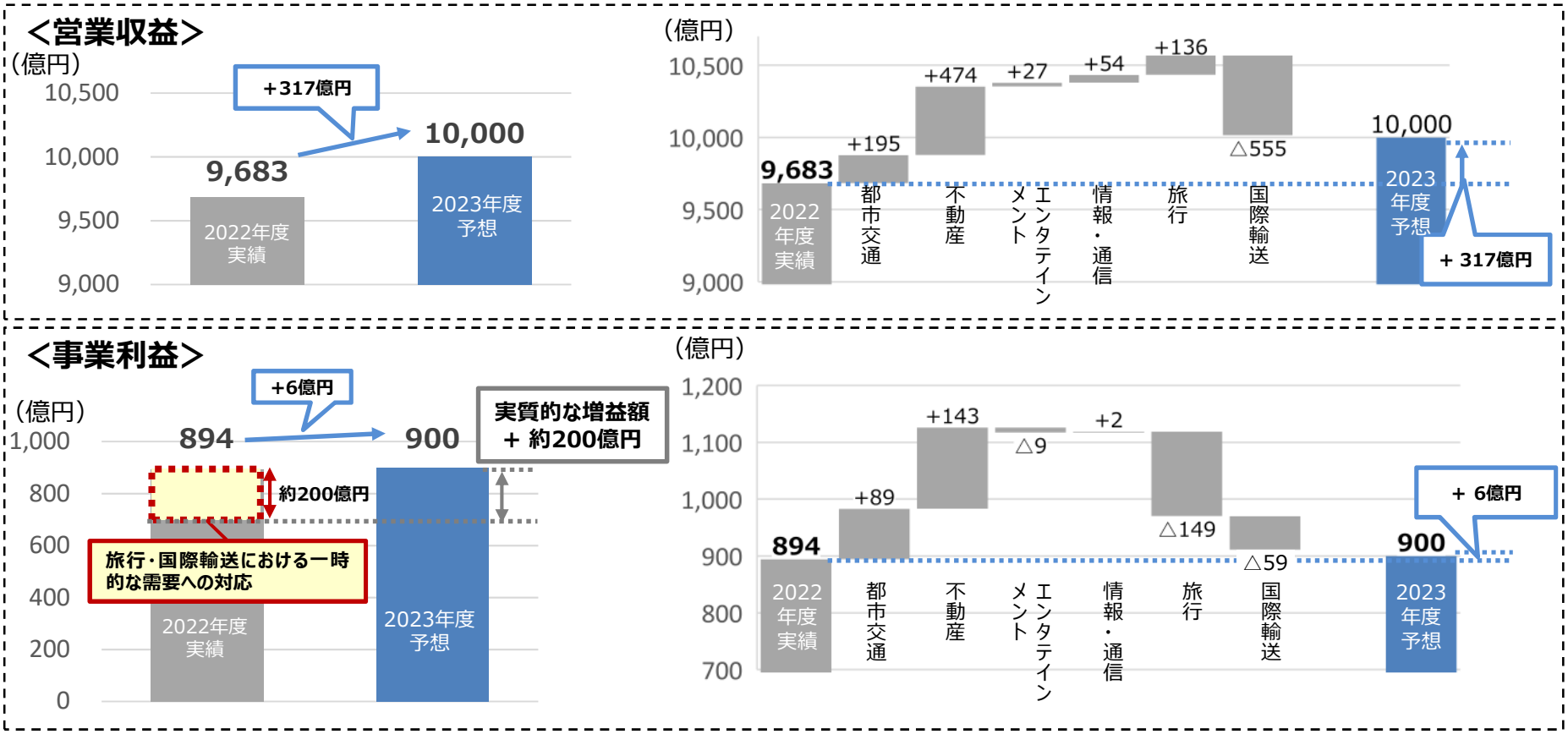
事業利益 ＝ 営業利益 ＋ 海外事業投資(不動産事業等)に伴う持分法投資損益(営業外損益)

中期経営計画における2025年度の利益目標を、**事業利益1,180億円**とする（従前は、営業利益1,150億円）。

エグゼクティブサマリー②

■2023年度通期業績予想のポイント

不動産事業における分譲収入の増加や都市交通事業における旅客数に一定の回復を見込むこと等により増収を見込むものの、旅行事業・国際輸送事業における2022年度の一時的な需要への対応の反動等により、利益は2022年度並み



■株主還元（具体的な利益配分）

詳細については、P.58参照

- 2022年度の利益配分　：1株あたり年間配当金50円、自己株式取得20億円（上限）
- 2023年度の利益配分（予定）：1株あたり年間配当金50円、自己株式取得を実施

長期ビジョン・中期経営計画に基づく取組の進捗状況

■主な取組の進捗状況

その他の進捗状況については、P.47～53参照

戦略①「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」

《うめきた２期地区開発事業 (グラングリーン大阪)》

- 2024年夏の先行街びらきに向けて、工事等は順調に進捗
- 阪急阪神ホテルズがアップスケールホテル「ホテル阪急グランレスパイア大阪」を出店 (2024年度下期開業予定)

Hotel Hankyu GRAN RESPIRE OSAKA

《芝田１丁目計画》

- 「芝田１丁目計画」をグループ一丸となって推進するため、2022年10月に『大阪梅田２０３０プロジェクトチーム』を設置
- 具体的な開発計画の検討を進めて、関係者(行政など)との協議等をより加速し、早期に本格的な開発に着手できるよう注力していく。

大阪梅田2030プロジェクトチーム

建設・技術分科会	駅周辺整備分科会	駅機能分科会	ソフト企画・コンテンツ分科会	まちづくり情報発信分科会

戦略③「沿線事業モデルの展開エリアの拡大」

《海外不動産事業の拡大》

- インドネシア・西ジャカルタエリアを代表する大規模商業施設「セントラルパークモール」等を取得

《短期回収型事業》

- 表参道・神宮前エリアで路面型の低層商業施設「H-CUBE」（エイチキューブ）をこれまで4物件開発・取得し、うち3物件を阪急阪神リート投資法人へ売却

（2022年度は、2物件を阪急阪神リート投資法人へ売却）

Ⅰ. エグゼクティブサマリー

Ⅱ. 2022年度（2023年3月期）決算の概要

Ⅲ. 中期経営計画の概要

Ⅳ. 2023年度（2024年3月期）業績予想

連結損益比較表（サマリー）

	2022年度末	2021年度末	比較増減	
連結子会社	99社	98社	＋1社	増加：2社 減少：1社
持分法適用関連会社	10社	11社	△1社	減少：1社
合計	109社	109社	－	

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	968,300	746,217	＋222,083	＋29.8%	次ページ参照
営業利益	89,350	39,212	＋50,138	＋127.9%	
営業外収益	12,145	10,885	＋1,259		持分法による投資利益 ＋1,157
営業外費用	13,063	11,648	＋1,415		固定資産除却損 ＋750
経常利益	88,432	38,450	＋49,982	＋130.0%	
特別利益	7,927	42,969	△35,041		工事負担金等受入額 △25,709
特別損失	21,348	42,827	△21,478		固定資産圧縮損 △23,315 減損損失 ＋12,040
親会社株主に帰属する当期純利益	46,952	21,418	＋25,534	＋119.2%	
（参考） 減価償却費	62,037	59,107	＋2,929		
金融収支（A）-（B）	△7,495	△7,408	△87		
受取利息及び配当金（A）	1,272	1,108	＋164		
支払利息（B）	8,768	8,516	＋251		

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まだ残るものの、多くの事業において一定の回復がみられたことに加え、旅行事業において自治体からの自宅療養者の支援業務などの受注が大幅に増加したこと等により、増収・増益

（単位：百万円）

	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	調整額	連結
営業収益									
2022年度	185,581	282,049	72,289	60,355	191,400	163,269	55,649	△42,295	968,300
2021年度	161,623	246,584	62,864	59,181	60,419	143,296	51,666	△39,417	746,217
比較増減	＋23,958	＋35,465	＋9,425	＋1,174	＋130,980	＋19,973	＋3,983	△2,877	＋222,083
営業利益									
2022年度	22,435	27,851	12,622	5,917	15,257	8,381	2,752	△5,866	89,350
2021年度	5,629	19,425	9,263	5,867	△5,748	8,019	2,385	△5,628	39,212
比較増減	＋16,805	＋8,426	＋3,358	＋50	＋21,006	＋361	＋366	△237	＋50,138

（注）　2022年度1Qよりコア事業体制を一部見直し、不動産事業にホテル事業を統合したうえで、ホテル事業を不動産事業の一業態として位置づけている。
これにより、当社グループの報告セグメントは、従前の「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」及び「ホテル」の７区分から、「都市交通」、「不動産」、「エンタテインメント」、「情報・通信」、「旅行」及び「国際輸送」の６区分に変更されている。
なお、比較期である2021年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成している。

都市交通セグメント

新型コロナウイルスの影響がまだ残ることに加え、エネルギー価格の高騰の影響により動力費が増加したものの、鉄道事業・自動車事業とも旅客数に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）

	2022年度	2021年度	比較増減	増減率
営業収益	185,581	161,623	＋23,958	＋14.8%
営業利益	22,435	5,629	＋16,805	＋298.5%

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2022年度	2021年度	比較増減	2022年度	2021年度	比較増減
鉄道事業	1,345億円	1,185億円	＋159億円	265億円	147億円	＋118億円
自動車事業	402億円	341億円	＋61億円	7億円	△42億円	＋49億円
流通事業	120億円	109億円	＋10億円	10億円	8億円	＋2億円
都市交通その他事業	89億円	87億円	＋2億円	6億円	7億円	△1億円

（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			
	2022年度	2021年度	比較増減	増減率	2022年度	2021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	54,908	45,422	+9,486	+20.9	272,065	228,028	+44,037	+19.3
定期	29,900	28,654	+1,245	+4.3	299,570	282,633	+16,937	+6.0
うち通勤	25,935	25,223	+712	+2.8	210,671	204,916	+5,755	+2.8
うち通学	3,965	3,431	+533	+15.5	88,898	77,717	+11,181	+14.4
合計	84,809	74,077	+10,732	+14.5	571,636	510,661	+60,974	+11.9

《阪神電気鉄道》

	収　入				人　員			
	2022年度	2021年度	比較増減	増減率	2022年度	2021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	19,365	15,397	+3,967	+25.8	103,696	84,103	+19,593	+23.3
定期	11,096	10,628	+467	+4.4	114,974	110,096	+4,878	+4.4
うち通勤	9,996	9,668	+328	+3.4	91,956	89,400	+2,556	+2.9
うち通学	1,099	960	+139	+14.5	23,017	20,695	+2,322	+11.2
合計	30,462	26,026	+4,435	+17.0	218,671	194,199	+24,472	+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、ＰｉＴａＰａ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。

《都市交通》 主な営業情報

《阪急電鉄》

運輸収入（第1種・第2種合計）

（単位：百万円）

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2022年度実績	21,220	20,271	21,863	21,454	84,809
2021年度実績	17,077	17,919	20,643	18,436	74,077
増減	＋4,142	＋2,351	＋1,219	＋3,018	＋10,732
増減率	＋24.3	＋13.1	＋5.9	＋16.4	＋14.5

主な対前期比の増減要因（推定）

・新型コロナウイルスによる影響(前期の影響額との差額)＋10,556万円

《阪神電気鉄道》

運輸収入（第1種・第2種合計）

（単位：百万円）

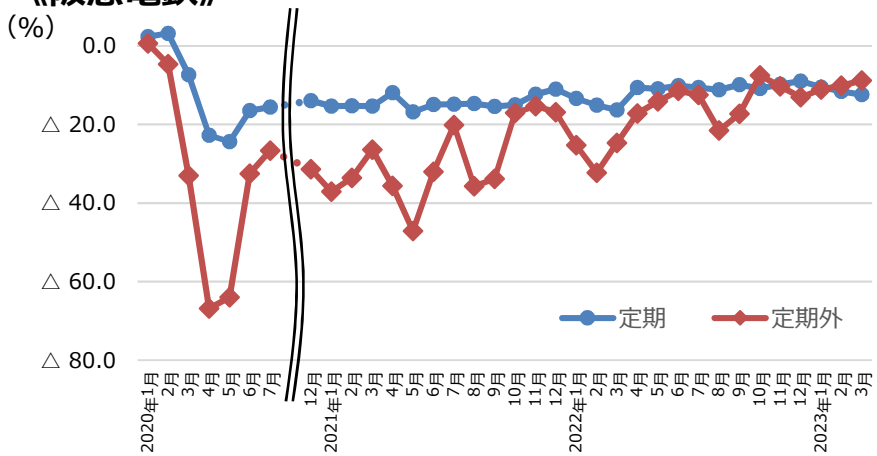
定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2022年度実績	7,597	7,598	7,561	7,704	30,462
2021年度実績	6,001	6,418	7,097	6,509	26,026
増減	＋1,595	1,180	+464	+1,195	+4,435
増減率	＋26.6	＋18.4	+6.5	+18.4	＋17.0

主な対前期比の増減要因（推定）

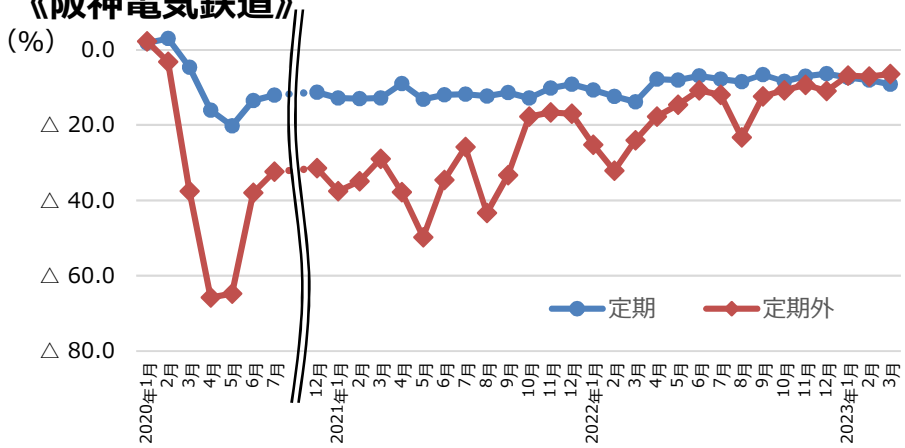
・新型コロナウイルスによる影響(前期の影響額との差額) ＋ 4,302百万円

鉄道運輸収入（2018年度同月との比較）

《阪急電鉄》



《阪神電気鉄道》

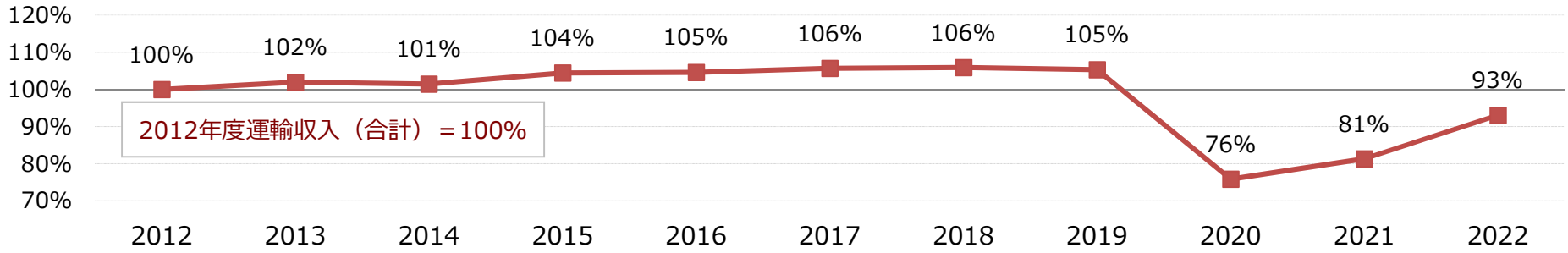


《都市交通》 主な営業情報

阪急線・運輸収入（1種+2種）

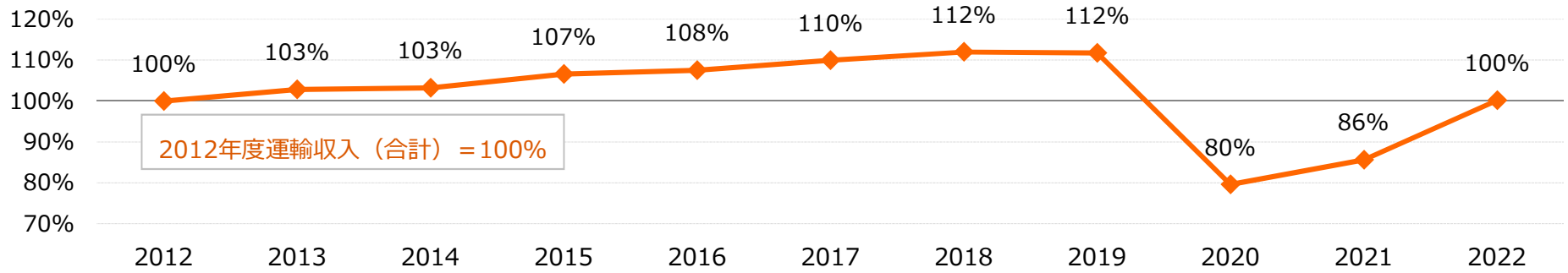
（単位 ： 百万円）

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
定期外	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059	61,887	40,982	45,422	54,908
定期	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456	34,119	28,093	28,654	29,900
合計	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516	96,007	69,075	74,077	84,809



阪神線・運輸収入（1種＋２種）

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
定期外	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030	21,665	13,725	15,397	19,365
定期	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024	12,327	10,476	10,628	11,096
合計	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054	33,993	24,202	26,026	30,462



不動産セグメント

ホテル事業において新型コロナウイルスの影響がまだ残るものの、ホテル事業における宿泊部門・料飲部門の利用者数や賃貸事業における沿線商業施設等の賃料収入に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）

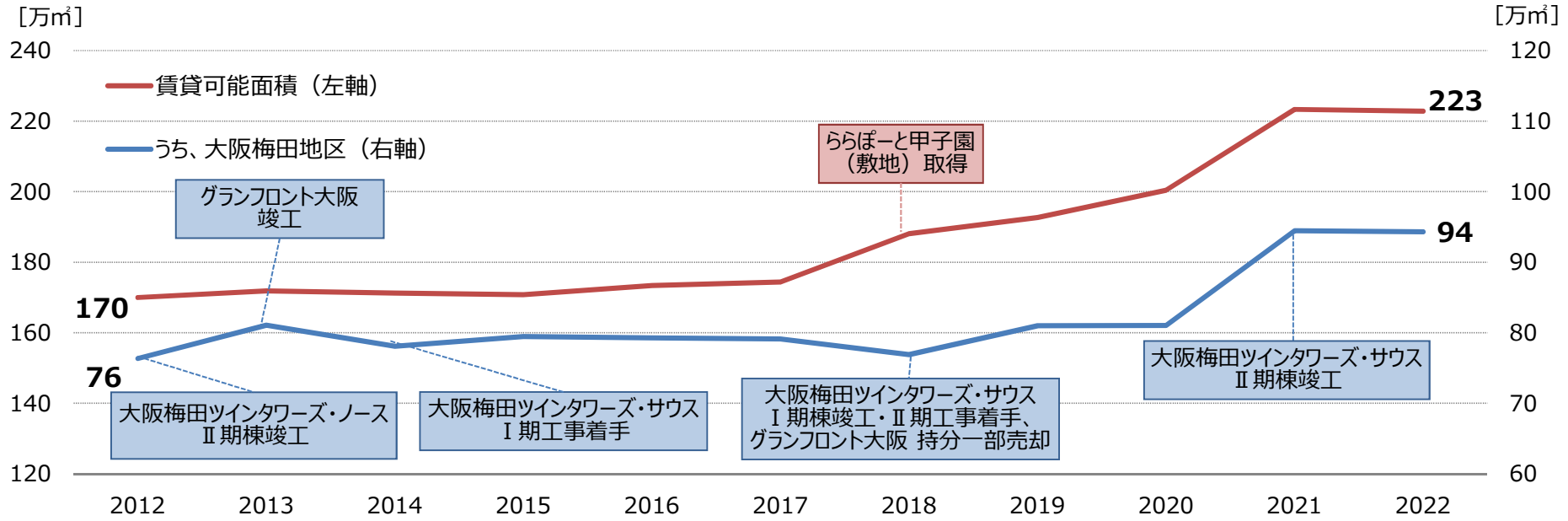
	2022年度	2021年度	比較増減	増減率
営業収益	282,049	246,584	＋35,465	＋14.4%
営業利益	27,851	19,425	＋8,426	＋43.4%

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2022年度	2021年度	比較増減	2022年度	2021年度	比較増減
賃貸事業	1,262億円	1,125億円	＋138億円	324億円	301億円	＋23億円
分譲事業等	1,407億円	1,355億円	＋52億円	102億円	114億円	△12億円
ホテル事業	442億円	256億円	＋186億円	△48億円	△132億円	＋83億円

（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。

《不動産》 主な営業情報

賃貸可能面積（年度末時点）



【大阪梅田ツインタワーズ・ノース】
（旧名：梅田阪急ビル）

【グランフロント大阪】

【大阪梅田ツインタワーズ・サウス】
（2022年2月竣工）

《不動産》 主な営業情報

阪急阪神ホテルズ 2022年度の概況

◆ホテル客室稼働率（前期※比）

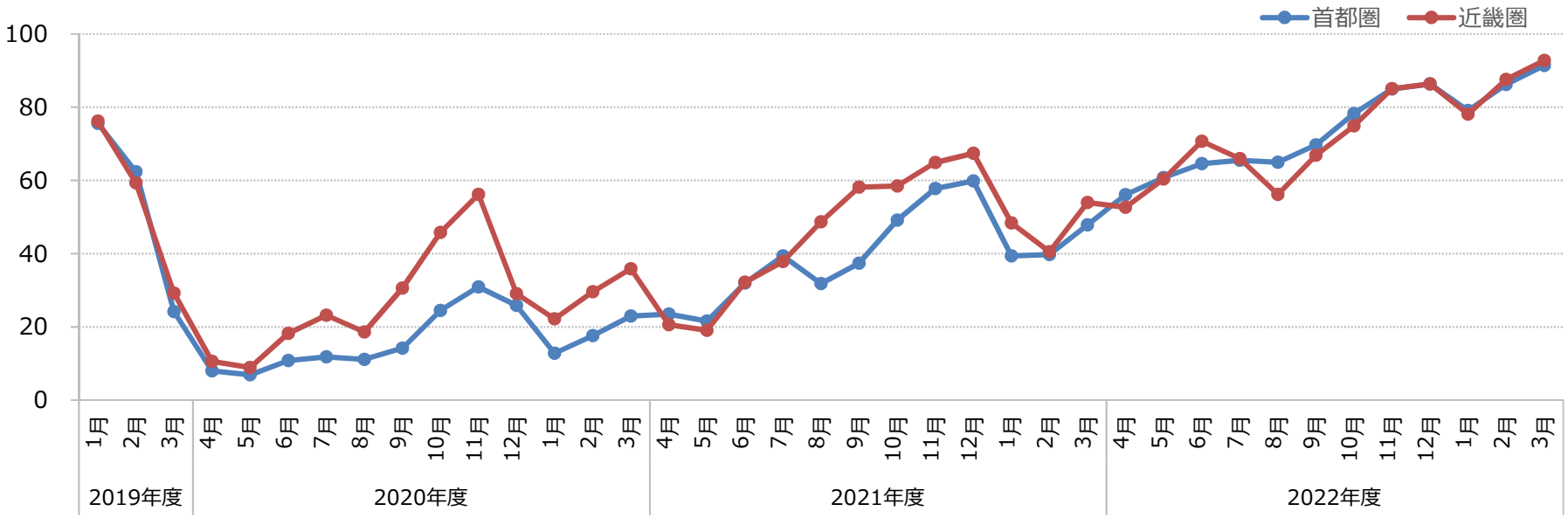
全社	73.3%	（+28.2P）
近畿圏	73.1%	（+26.3P）
首都圏	73.9%	（+33.0P）

◆ホテル平均客室単価/ADR（前期※比）

全社	12,176円	（+3,754円）
近畿圏	11,912円	（+3,554円）
首都圏	12,782円	（+3,814円）

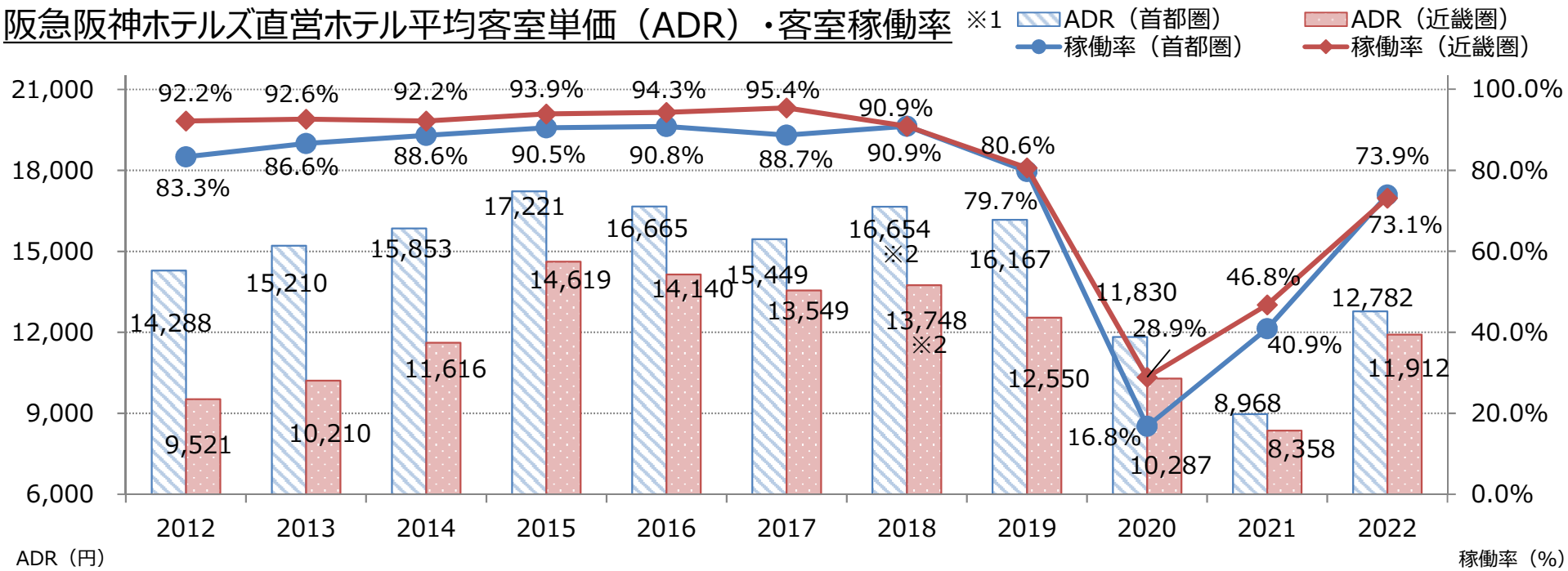
※ 新型コロナウイルスの影響により一時休館したホテルの休館期間中については、上記数値の算出の対象から除外している。

《阪急阪神ホテルズ》 客室稼働率（2020年1月～）

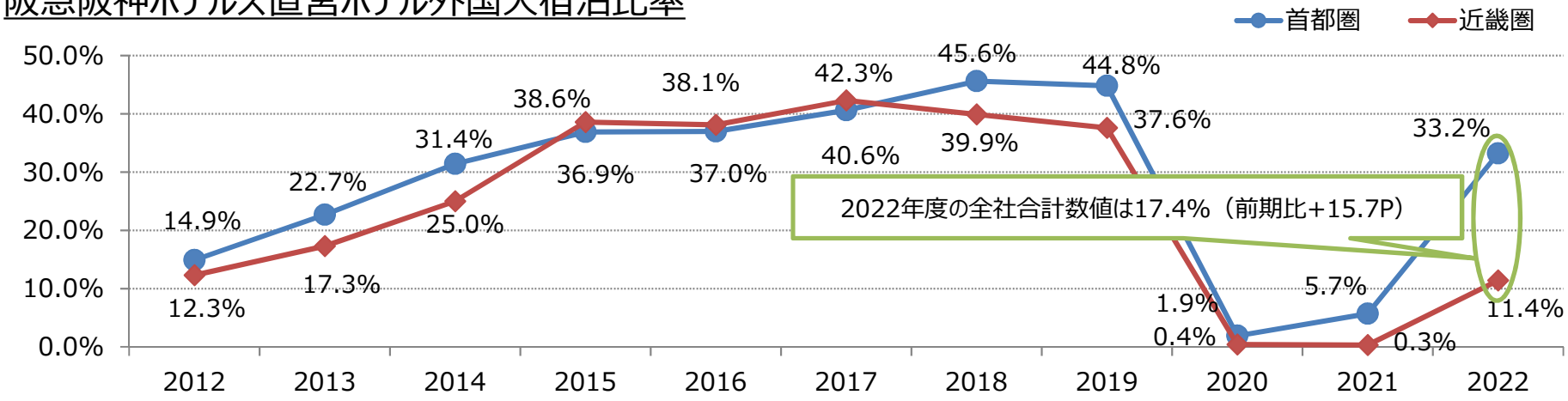


《不動産》 主な営業情報

阪急阪神ホテルズ直営ホテル平均客室単価（ADR）・客室稼働率 ※1



阪急阪神ホテルズ直営ホテル外国人宿泊比率



※1 新型コロナウイルスの影響により一時休館したホテルの休館期間中については、上記数値の算出の対象から除外している。
※2 2019年度より海外OTAの計上方法を純額方式から総額方式に変更したことに伴い、2018年度は遡及適用後の数値（総額方式）となっている。

エンタテインメントセグメント

ステージ事業において宝塚歌劇の一部公演を中止するなど、新型コロナウイルスの影響がまだ残るものの、スポーツ事業において阪神タイガース公式戦主催試合等の入場人員がイベントの開催制限措置の影響等を受けた前期比では増加したこと等により、増収・増益

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減	増減率
営業収益	72,289	62,864	＋9,425	＋15.0%
営業利益	12,622	9,263	＋3,358	＋36.3%

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2022年度	2021年度	比較増減	2022年度	2021年度	比較増減
スポーツ事業	384億円	294億円	＋89億円	74億円	37億円	＋37億円
ステージ事業	339億円	334億円	＋5億円	68億円	69億円	△1億円

（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》主な営業情報

阪神タイガース主催試合　入場人員数

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
入場人員	2,878千人	2,911千人	3,035千人	2,899千人	3,091千人	518千人	749千人	2,619千人
順位	3位	4位	2位	6位	3位	2位	2位	3位

(注)入場人員は実数であり、シーズンベース（暦年）で記載している。

・公演回数　宝塚大劇場：368回（対前期△22回）、東京宝塚劇場：390回（対前期＋3回）
・以下の期間については公演を中止
　宝塚大劇場　：4/30～5/19,7/16～7/21,7/29～8/18,1/10～1/17（中止した公演回数：78回）
　東京宝塚劇場：5/7～5/10,7/30～8/14 11時公演,8/20～9/3,1/4～1/13（中止した公演回数：64回）

宝塚歌劇　観劇人員数

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
合計	2,825千人	2,844千人	2,996千人	3,128千人	2,991千人	1,565千人	2,727千人	2,781千人
宝塚大劇場	1,149千人	1,169千人	1,191千人	1,207千人	1,106千人	485千人	904千人	925千人
東京宝塚劇場	1,000千人	967千人	992千人	990千人	917千人	460千人	785千人	801千人
その他劇場	623千人	586千人	619千人	598千人	572千人	200千人	428千人	474千人
ライブ中継※1・ライブ配信※2	53千人	122千人	195千人	333千人	396千人	420千人	610千人	581千人

※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）

情報・通信セグメント

情報サービス事業において着実に受注増を図ったこと等により増収となったものの、放送・通信事業において前期に受注した大型案件の反動や諸費用が増加したこと等により、利益は前期並み

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減	増減率
営業収益	60,355	59,181	＋1,174	＋2.0%
営業利益	5,917	5,867	＋50	＋0.9%

旅行セグメント

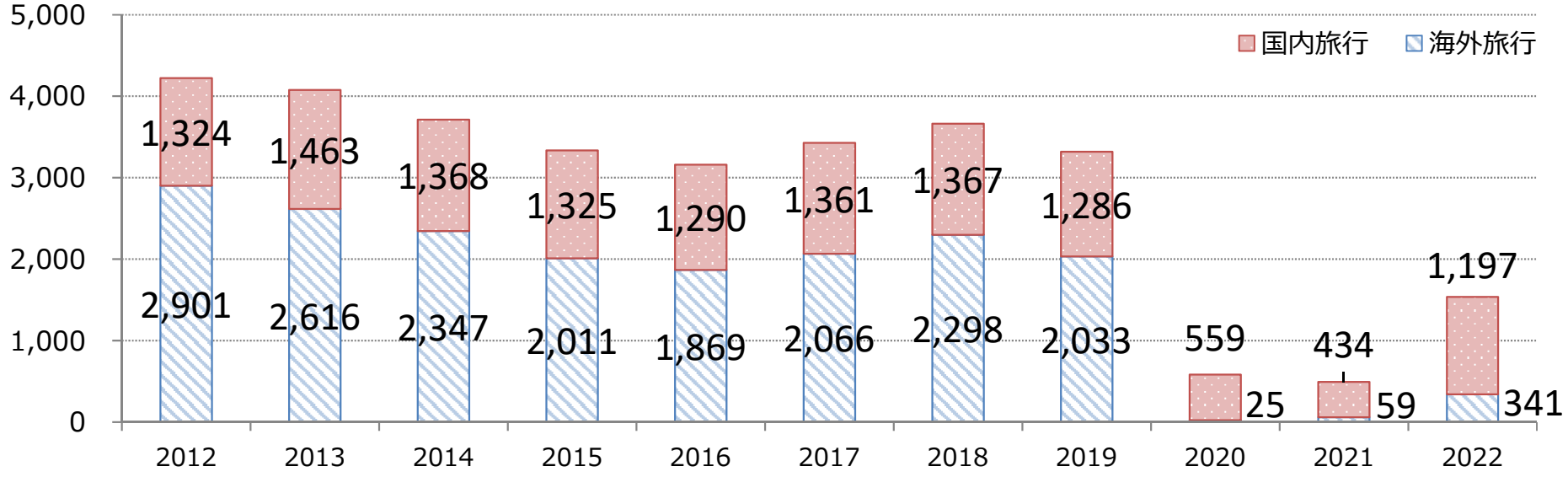
海外旅行をはじめ新型コロナウイルスの影響がまだ残るものの、自治体からの自宅療養者の支援業務など旅行以外の事業において受注が大幅に増加したほか、国内旅行において「県民割支援」「全国旅行支援」等を活用したツアーの販売が堅調に推移したこと等により、増収・増益

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減	増減率
営業収益	191,400	60,419	＋130,980	＋216.8%
営業利益	15,257	△ 5,748	＋21,006	―

取扱高

（単位：億円）



※2013～2014年度は阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル2社の単純合計数値
2015年度以降は上記2社と阪神トラベル・インターナショナルの合計数値（内部取引を相殺）

国際輸送セグメント

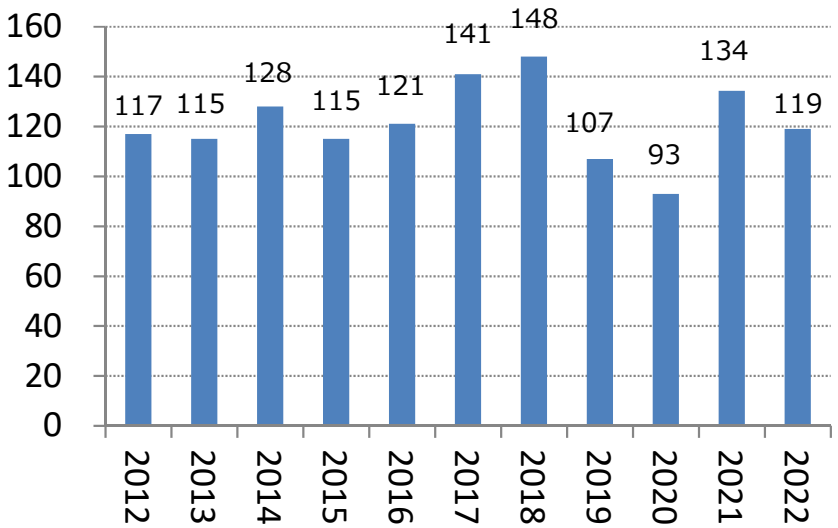
航空・海上輸送とも、上期を中心に需給の逼迫状況が続いたこと等により、前期に比べ増収・増益

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減	増減率
営業収益	163,269	143,296	＋19,973	＋13.9%
営業利益	8,381	8,019	＋361	＋4.5%

航空輸出取扱重量

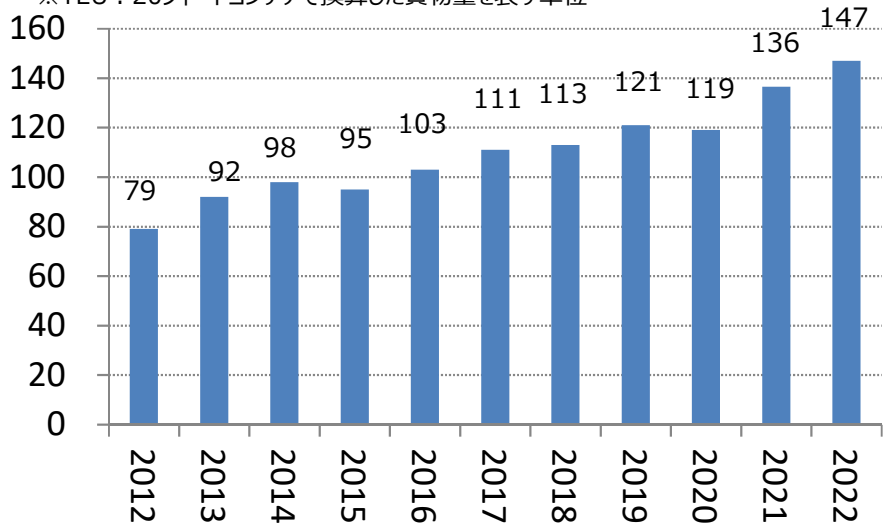
（単位：千トン）



海上輸出取扱TEU※

※TEU：20フィートコンテナで換算した貨物量を表す単位

（単位：千TEU）



（国際輸送事業に属する日本法人・海外法人の取扱合計）

連結損益比較表（営業外損益）

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減
営業利益	89,350	39,212	＋50,138
営業外収益	12,145	10,885	＋1,259
うち持分法による投資利益	8,325	7,167	＋1,157
営業外費用	13,063	11,648	＋1,415
うち支払利息	8,768	8,516	＋251
経常利益	88,432	38,450	＋49,982

連結損益比較表（特別損益）

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度	比較増減
特別損益	△13,420	142	△13,562
特別利益	7,927	42,969	△35,041
固定資産売却益	1,394	366	＋1,028
工事負担金等受入額	2,530	28,239	△25,709
投資有価証券売却益	1,942	3,702	△1,760
その他	2,060	10,661	△8,600
特別損失	21,348	42,827	△21,478
固定資産圧縮損	4,986	28,302	△23,315
減損損失	12,672	631	＋12,040
その他	3,689	13,892	△10,203

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）

	2022年度	2021年度	比較増減
税金等調整前当期純利益	75,012	38,592	＋36,420
法人税等合計	23,422	13,256	＋10,166
法人税、住民税及び事業税	18,249	9,963	＋8,285
法人税等調整額	5,173	3,292	＋1,880
当期純利益	51,589	25,335	＋26,253
非支配株主に帰属する当期純利益	4,636	3,916	＋719
親会社株主に帰属する当期純利益	46,952	21,418	＋25,534

連結貸借対照表

（単位：百万円）

		2022年度末	2021年度末	比較増減	主な増減要因
資産の部	流動資産	428,082	365,811	＋62,271	販売土地及び建物　+27,275
	固定資産	2,437,328	2,357,030	＋80,297	有形・無形固定資産　＋55,994
	資産合計	2,865,410	2,722,841	＋142,568	
負債の部	流動負債	499,684	426,659	＋73,025	
	固定負債	1,384,785	1,380,818	＋3,966	
	負債合計	1,884,470	1,807,477	＋76,992	
純資産の部	株主資本	878,110	843,332	＋34,777	親会社株主に帰属する当期純利益　＋46,952 支払配当　△12,125
	その他の包括利益累計額	28,692	27,016	＋1,676	
	非支配株主持分	74,137	45,014	＋29,122	
	純資産合計	980,940	915,363	＋65,576	
	自己資本比率	31.6%	32.0%	△0.4ｐ	

	2022年度末	2021年度末	比較増減
借入金	822,595	795,213	＋27,382
社債	260,000	237,000	＋22,999
ｺﾏｰｼｬﾙ・ﾍﾟｰﾊﾟｰ	10,000	50,000	△40,000
リース債務	13,755	13,750	＋4
連結有利子負債	1,106,351	1,095,965	＋10,386

前受金、長期前受工事負担金の増加

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2022年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	132,091	81,844
うち、税金等調整前当期純利益	75,012	38,592
うち、減価償却費（※1）	62,223	59,945
うち、減損損失	12,672	631
うち、棚卸資産の増減額	△29,286	△2,560
投資活動によるキャッシュ・フロー	△113,216	△96,442
うち、固定資産の取得による支出	△92,775	△131,491
うち、投資有価証券の取得による支出（※2）	△50,308	△5,142
うち、投資有価証券の売却による収入	4,733	9,187
うち、工事負担金等受入による収入	22,680	31,242
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,981	15,141
うち、借入金・社債等による収入及び支出［純増減］（※3）	△6,104	30,303
うち、配当金の支払額	△12,125	△12,126
うち、連結子会社設立に伴う非支配株主からの払込みによる収入	14,756	－
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,904	1,441
現金及び現金同等物の増減額	11,797	1,983
現金及び現金同等物の期首残高	29,422	25,222
新規連結等に伴う現金及び現金同等物の増加額（※4）	155	2,215
現金及び現金同等物の期末残高	41,375	29,422

＜注釈＞

※1
新型コロナウイルス関連損失（特別損失の「その他」）として計上している償却費（2022年度：186百万円、2021年度：837百万円）を含めている。

※2
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出（2022年度：△28,636百万円、2021年度：なし）を含めている。

※3
借入金、社債による収入及び支出のほか、コマーシャル・ペーパーの純増減額を含めている。

※4
新規連結のほか、非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額（2022年度：155百万円、2021年度：なし）を含めている。

《参考》 設備投資

（単位：億円）

	2022年度 通期実績 ①	2022年度 通期予想 （2月発表） ②	比較増減 ＝①－②	2022年度 通期予想 （10月発表） ③	比較増減 ＝①－③	2022年度 通期予想 （5月発表） ④	比較増減 ＝①－④	2021年度 通期実績 ⑤	比較増減 ＝①－⑤
設備投資　合計	630	816	△186	816	△186	890	△260	1,203	△573
［主な内訳］									
都市交通	274			349	△75	382	△108	303	△29
不動産	245			301	△56	340	△95	775	△530
ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄ	24			40	△16	43	△19	51	△27
情報・通信	56			67	△11	61	△5	51	＋5
旅行	7			9	△2	11	△4	7	△0
国際輸送	24			32	△8	33	△9	25	△1

（注）１.2023年2月に発表した業績予想では、セグメント別の設備投資額は開示していない。
２.2021年度通期実績については、現行のセグメント区分に基づき作成している。

《参考》 減価償却費・EBITDA

（単位：億円）

	2022年度 通期実績 ①	2022年度 通期予想 （2月発表） ②	比較増減 ＝ ① - ②	2022年度 通期予想 （10月発表） ③	比較増減 ＝ ① - ③	2022年度 通期予想 （5月発表） ④	比較増減 ＝ ① - ④	2021年度 通期実績 ⑤	比較増減 ＝ ① - ⑤
減価償却費　合計	620	627	△7	627	△7	627	△7	591	＋29
［主な内訳］									
都市交通	262			267	△5	270	△8	272	△10
不動産	249			249	△0	249	△0	218	＋31
ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄ	37			37	＋0	39	△2	35	＋2
情報・通信	51			52	△1	56	△5	48	＋3
旅行	9			9	＋0	10	△1	9	＋0
国際輸送	18			17	＋1	18	△0	16	＋2
EBITDA※　合計	1,537	1,500	＋37	1,350	＋187	1,280	＋257	1,007	＋530
［主な内訳］									
都市交通	487			473	＋14	483	＋4	329	＋158
不動産	527			504	＋23	500	＋27	413	＋114
ｴﾝﾀﾃｲﾝﾒﾝﾄ	163			147	＋16	151	＋12	128	＋36
情報・通信	111			112	△1	116	△5	107	＋4
旅行	162			54	＋108	△9	＋171	△48	＋210
国際輸送	101			77	＋24	63	＋38	96	＋5

（※）EBITDA ＝ 営業利益 ＋ 減価償却費 ＋ のれん償却額

（注）１.2023年2月に発表した業績予想では、セグメント別の減価償却費・EBITDAは開示していない。
２.2021年度通期実績については、現行のセグメント区分に基づき作成している。

Ⅰ. エグゼクティブサマリー

Ⅱ. 2022年度（2023年3月期）決算の概要

Ⅲ. 中期経営計画の概要

Ⅳ. 2023年度（2024年3月期）業績予想

長期ビジョン－2040年に向けて－

長期ビジョンのもとで、グループが一体となって変革を推し進め、目指す姿の実現に取り組んでいく

スローガン：**深める沿線 拡げるフィールド**

- 戦略① **関西で圧倒的No.1の沿線の実現**
- 戦略② コンテンツの魅力の最大化
- 戦略③ 沿線事業モデルの展開エリアの拡大
- 戦略④ 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

→ 安心・快適な都市生活 / 夢・感動をもたらす体験 / 高度なビジネスサポート → 顧客満足度の向上 → 持続的な企業価値の向上 → **持続可能な社会の実現に貢献し、地域(関西)とともに成長する企業グループへ**

阪急阪神DXプロジェクトの推進

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

財務の安定性の追求　／　資本コストを意識した経営の定着

2030年度　経営目標

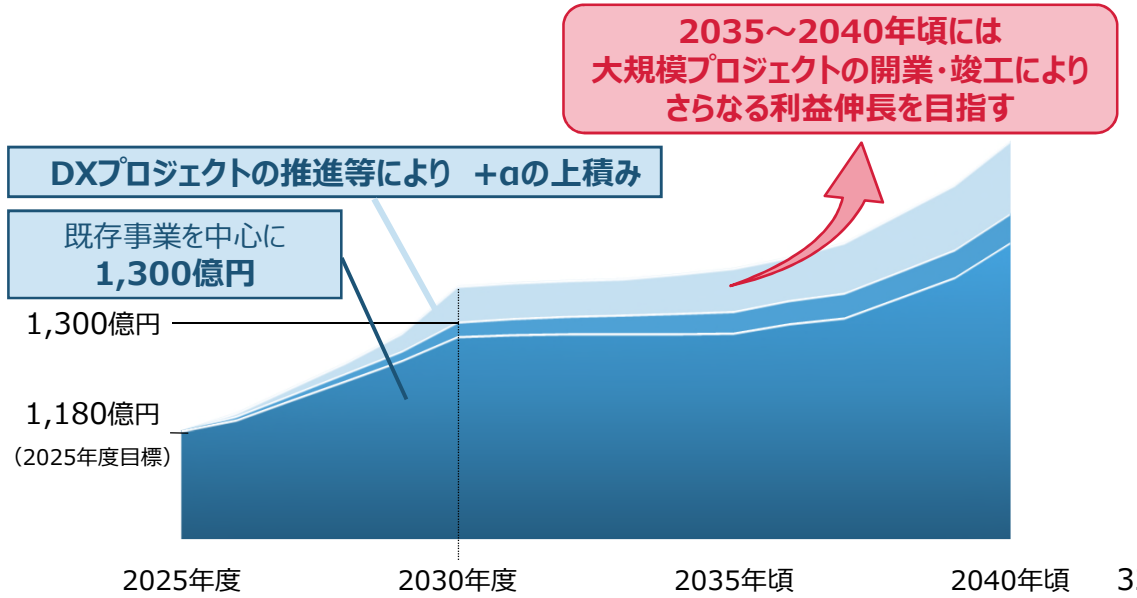
＜財務指標＞

事業利益※	**1,300億円＋α**
有利子負債/EBITDA倍率	**5倍台**
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%**
鉄道事業における有責事故	**ゼロ**
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**

※事業利益＝営業利益＋海外事業投資(不動産事業等)に伴う持分法投資損益
詳細はp.40 参照



関西に訪れている成長の好機

関西は成長の種が増えており、大きなチャンスが訪れている

スーパーシティ型国家戦略特別区域
「うめきた2期地区」と「夢洲地区」を対象に、
先端的サービス等の先行実現に向けた取組を推進

国際金融都市OSAKA戦略
アジア・世界の活力を呼び込み「金融をテコに発展するグローバル都市」を目指す。

新大阪駅周辺開発
「都市再生緊急整備地域」に指定。国土軸と関空からの南北の都市軸の結節点としての都市開発が期待される。

鉄道新線計画
「なにわ筋線」「なにわ筋連絡線」
「新大阪連絡線」の実現により、
大阪は、空と陸の玄関口からの
アクセスが飛躍的に向上し、
国際都市としての
ポテンシャルも向上

万博開催地
IRリゾート候補地

神戸空港
2025年の万博開催時から国際チャーター便を、また2030年前後を目途に国際線定期便を、それぞれ受け入れる方針

関西国際空港
2030年代前半を目途に
年間発着回数30万回の実現を目指す。

関西MaaS（デジタル技術の活用）
デジタル技術を活用して、関西における観光やエンタテインメントの豊富なコンテンツを効果的に情報発信することで、インバウンド客等が関西で長く滞在するきっかけをつくり、海外の活力を地域の成長に取り込んでいく。

長期ビジョンにおける財務方針

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

中期経営計画の計画期間と位置づけ

計画期間

- 2022～2025年度の4か年

計画の位置づけ

- 急激な環境の変化に対応し、コロナ前の成長軌道への着実な回帰を目指して様々な工夫を重ねることで、ベースの利益水準1,000億円への早期回復を図る。
- 長期ビジョンに基づく戦略の具体化を推し進めて持続的な利益伸長につなげるとともに、海外不動産事業や分譲マンション事業における投資の拡大など、次の成長に向けた足固めを行う。

＜新型コロナウイルスの影響からの回復想定＞

緊急回復期間は2022年度で終了

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度以降
第1ステップ			第2ステップ	第3ステップ
国内で近場での移動から人の往来が再開し、徐々に遠方へも含め復していくとともに、フィジカル・ディスタンスの影響も次第に緩和されていく。			人の往来が日本国内だけでなく、世界全体で起こり、徐々に復していく。	新型コロナウイルスの影響が一応収束し、国内外の経済活動が相当程度回復するが、コロナ前の状態に完全に復するわけではない。

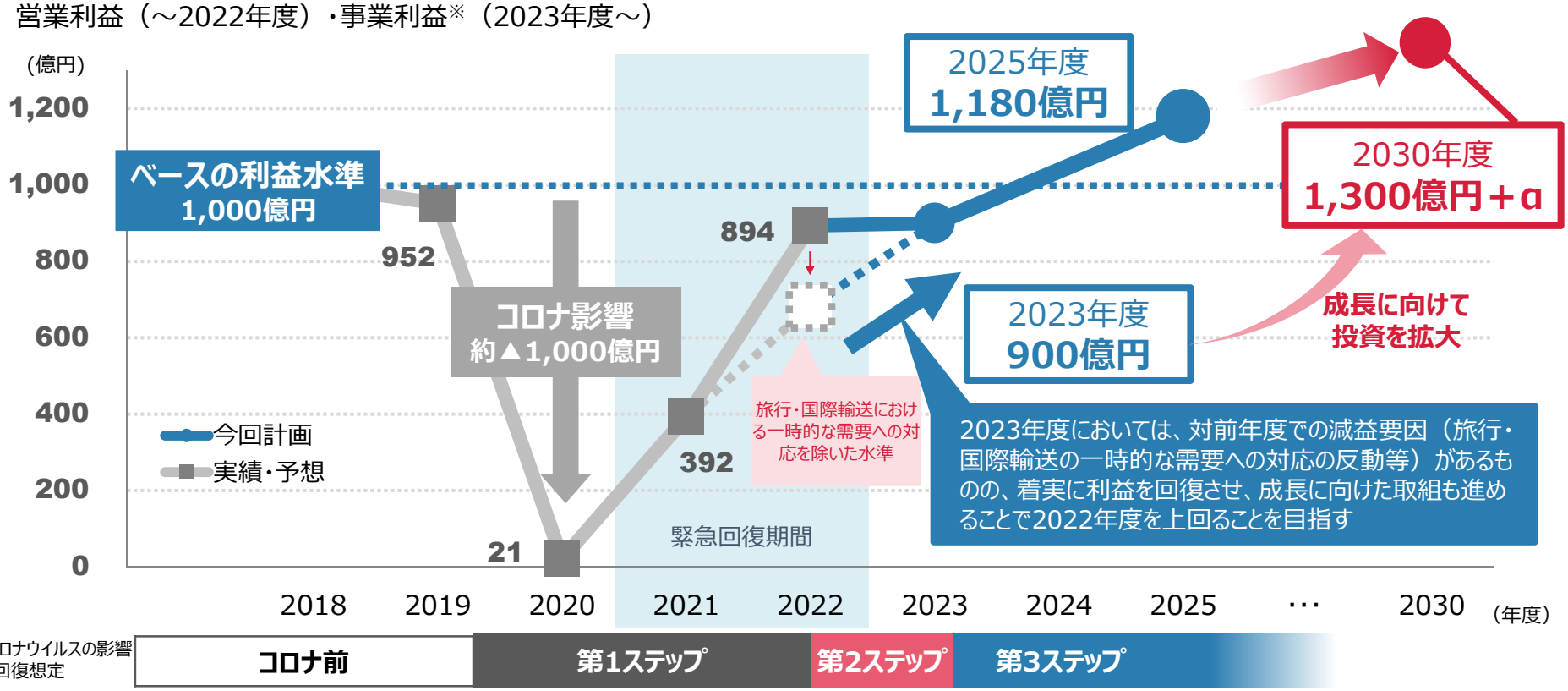
2025年度に向けたロードマップ（目指す利益水準）

2023年度は、既存事業において、コロナ禍で進めた取組（収支構造の強靭化に向けた取組等）の成果を活かしながら、着実に利益を回復させ、目標の達成を目指す。

その上で、2025年度（目標年度）に向けて、ここ数年で新たに着手・推進した取組（大阪梅田ツインタワーズ・サウス、エンタテインメントにおける配信事業、海外不動産事業、DXプロジェクト等）の成果を発現させて成長を図っていく。

並行して、計画期間中における、2025年度やそれ以降の成長に向けた種まき（海外不動産事業や分譲マンション事業における投資拡大、DXプロジェクト等）を着実に進める。

営業利益（～2022年度）・事業利益※（2023年度～）



※事業利益＝営業利益＋海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益　詳細はp.40 参照
（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、営業利益＝事業利益）

成長投資の拡大について

今回計画においては、以下の考え方に基づき、2025年度以降も見据えた成長投資を拡大

- 足元では、コロナ収束の目途が立ち、**前向きな成長投資に着手しやすい環境**となってきている。
- こうした環境認識を踏まえ、長期ビジョンにおける2030年度の利益目標（1,300億円+α）の達成確度を高めるべく、**分譲マンションや**、長期ビジョンの戦略③「沿線事業モデルの展開エリアの拡大」に則り、これまでの取組で実績が積み上がりつつあり、今後の成長が期待できる**海外不動産等への投資を拡大**させる。
- ただし、投資拡大による利益貢献は2026年度以降となるため、財務健全性の各指標が前回計画に比べ一時的に悪化するものの、2026年度以降のEBITDAの伸長を見込むことから、長期ビジョンで掲げた2030年度の**有利子負債/EBITDA倍率　5倍台**という経営目標は変更しない。

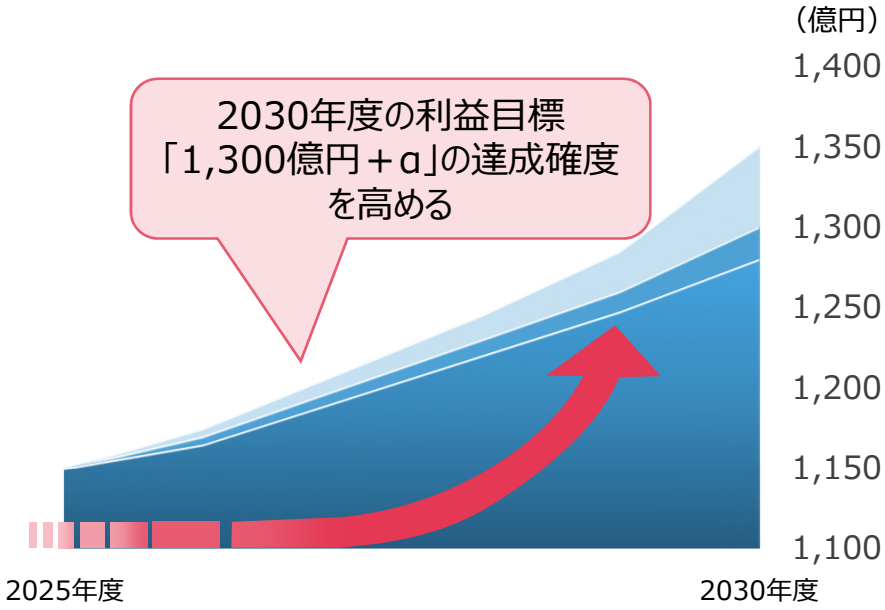
海外不動産投資の拡大について

✓ **成長市場において適切なリスクコントロールの下で推進**

- ASEAN等の複数の国で事業を展開する。
- フロー型事業における小規模案件（住宅等）を中心に取り組み、徐々に物件規模を拡大していく。
- 現地の信頼できるパートナーと共同で事業を行う。（当社グループの意向を理解するパートナーと提携）

✓ **目指す事業規模**

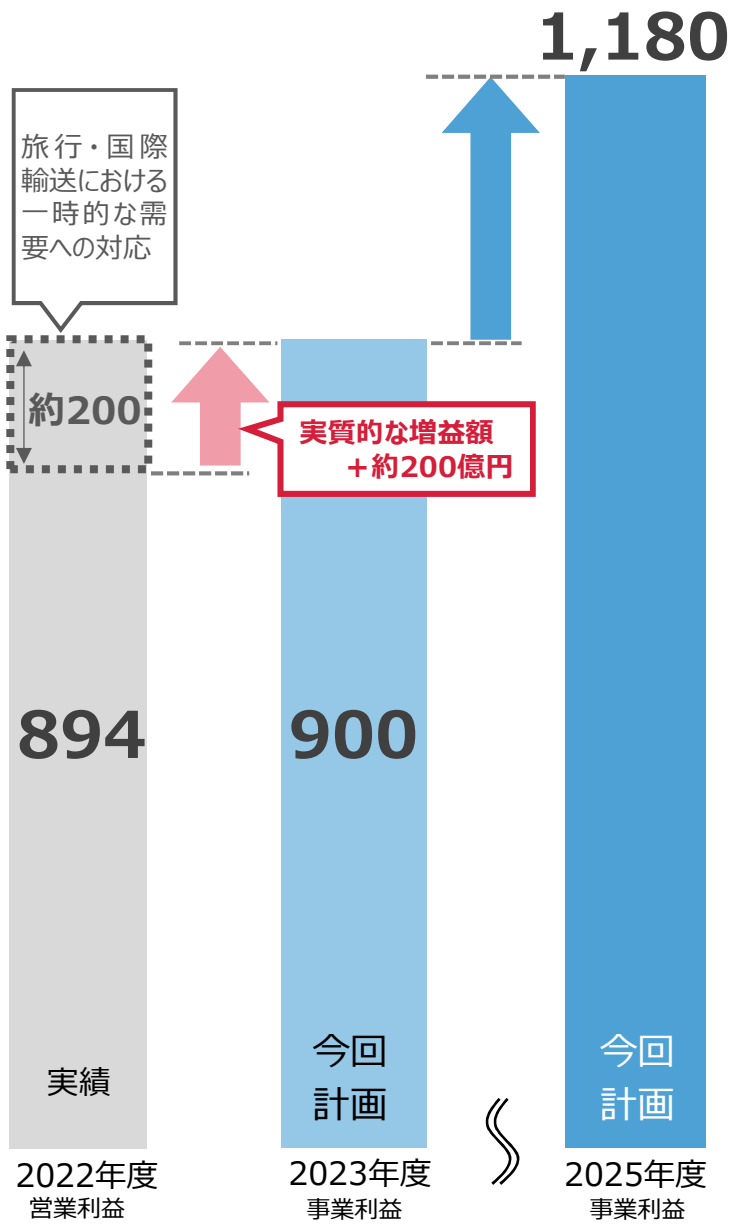
- まずは、早期に100億円程度の利益規模を目指す。



営業利益・事業利益※の推移

(単位：億円)

【2022⇒2023⇒2025年度】



2022実績⇒2023計画　＋6億円

実質的な増益額
＋約200億円

- ↗ 鉄道運輸収入・自動車事業収入の増
- ↗ 不動産分譲事業（マンション等）の規模拡大
- ↗ ホテル事業における宿泊需要の回復及び構造改革の効果発現
- ↘ 旅行におけるソリューション事業の利益の大幅減
- ↘ 国際輸送の仕入・競争環境が従来の水準に近づくことを想定し減益

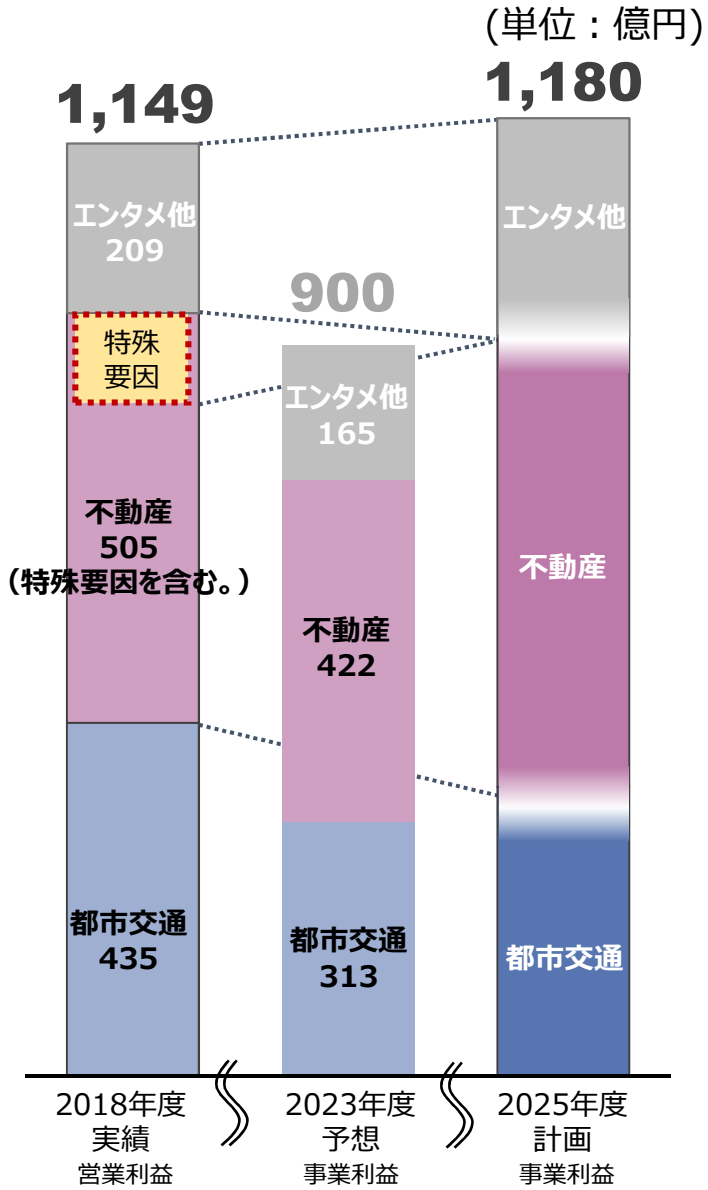
2023計画⇒2025計画　＋280億円

- ↗ 国内・インバウンド需要の回復による鉄道運輸収入の増
- ↗ 大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上による賃料収入の増
- ↗ 海外不動産事業の規模拡大
- ↗ ホテル事業における宿泊需要の回復及び構造改革の効果発現
- ↗ エンタテインメントにおける入場人員・公演回数の増及び配信事業の成長
- ↗ 情報・通信事業の成長
- ↗ 海外旅行の需要回復
- ↗ 新たな収益源の開拓（DXの取組など）

※事業利益＝営業利益＋海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益　詳細はp.40参照

2025年度に向けた営業利益・事業利益※の推移

【2025年度の利益計画とコロナ前の実績（2018年度）との比較】



エンタテインメント、情報・通信、旅行、国際輸送

その他・調整を含む。

全てのコア事業においてコロナ前を超える水準を目指す。

- エンタテインメント：デジタル技術の活用等による顧客層の拡大や配信事業等の新たな収益源の伸長
- 情報・通信：DX関連の需要の取込み
- 旅行：回復する旅行需要の着実な取込みや自治体向けソリューション事業の成長
- 国際輸送：航空・海運・ロジスティクス事業での規模の拡大

不動産

2025年度には、2021年度に竣工した「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」がⅡ期部分も含めて利益寄与するほか、「海外不動産事業」や「国内分譲事業」において大幅な伸長を果たし、コロナ前の水準(特殊要因※を除く。)を大きく上回ることを目指す。

※　特殊要因＝彩都東部地区（大阪府茨木市）における施設用地の売却益

都市交通

鉄道駅バリアフリー料金制度の活用や、座席指定サービスの導入等に加えて、コスト削減等にも取り組み、利益規模の最大化を図る(ただし、コロナ前の利益水準に復することは困難な見込み)。

※　事業利益＝営業利益＋海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益　詳細はp.40参照

事業利益の導入について

2023年度より、当社グループの新たな経営指標として「事業利益」を導入

事業利益導入の背景

- 当社グループでは、長期ビジョンの戦略③に則り、海外不動産事業を拡大しているが、現地デベロッパー等と合弁で事業を展開しているため、その利益規模が拡大すると、一部のマイノリティ出資案件に係る利益については、「持分法による投資損益（営業外損益）」として計上することとなる。

- こうした中で、海外不動産事業の利益拡大の状況を適切に示せるよう、営業利益に海外事業投資に伴う持分法投資損益を加えた「事業利益」を新たな経営指標として2023年度より導入し、長期ビジョンにおける営業利益の目標等も「事業利益」に置き換えることとする。

事業利益
＝ 営業利益　＋　海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益（営業外損益）

営業利益と事業利益のイメージ

営業利益：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

＋

営業外損益：海外不動産事業投資に伴う持分法による投資損益

＝

事業利益

資本効率の維持・向上に向けた取組

内部管理指標としてROICを活用し　利益と投下資本のバランスを図っていく

取組の方向性

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

投資の選別・厳選

- 新規投資は、ROICを活用して利回りを確認し、選別・厳選

事業・資産のあり方の見直し

- 資本コストを上回る利益の計上が期待できない事業については、抜本的に見直す。
- 低利回り・低稼働資産を整理・売却
- 短期回収型事業は積極的に推進
- 必要に応じて、外部化（リート・ファンド等の活用）により資産を入替え

ROICの活用方法

- 長期ビジョンにおいて2030年度には「ROE：中長期的に7%水準」を目標として掲げており、この達成に向けてROICをグループの重要な内部管理指標として活用し、利益と投下資本のバランスを図っていく。
- 具体的には、中長期的な観点での事業分析や事業方針の検討に活かしていくほか、経営管理サイクルや投資判断にもつなげる。
- 特に、グループ全体の投下資本の多くを占める不動産では、投下資本を管理する重要性が極めて高いため、ROICを重要な指標として活用していく。
- また、投下資本の小さい事業は、（新規投資を行う際は精査が必要であるが）基本的には事業規模の拡大がグループ全体のROICの向上につながることを意識して取り組む。

具体的な取組《2022年度に売却した主な物件（短期回収型事業）》

※阪急阪神リートに売却

「H-CUBE南青山Ⅱ」※（商業施設）

「H-CUBE北青山」※（商業施設）

キャッシュフロー

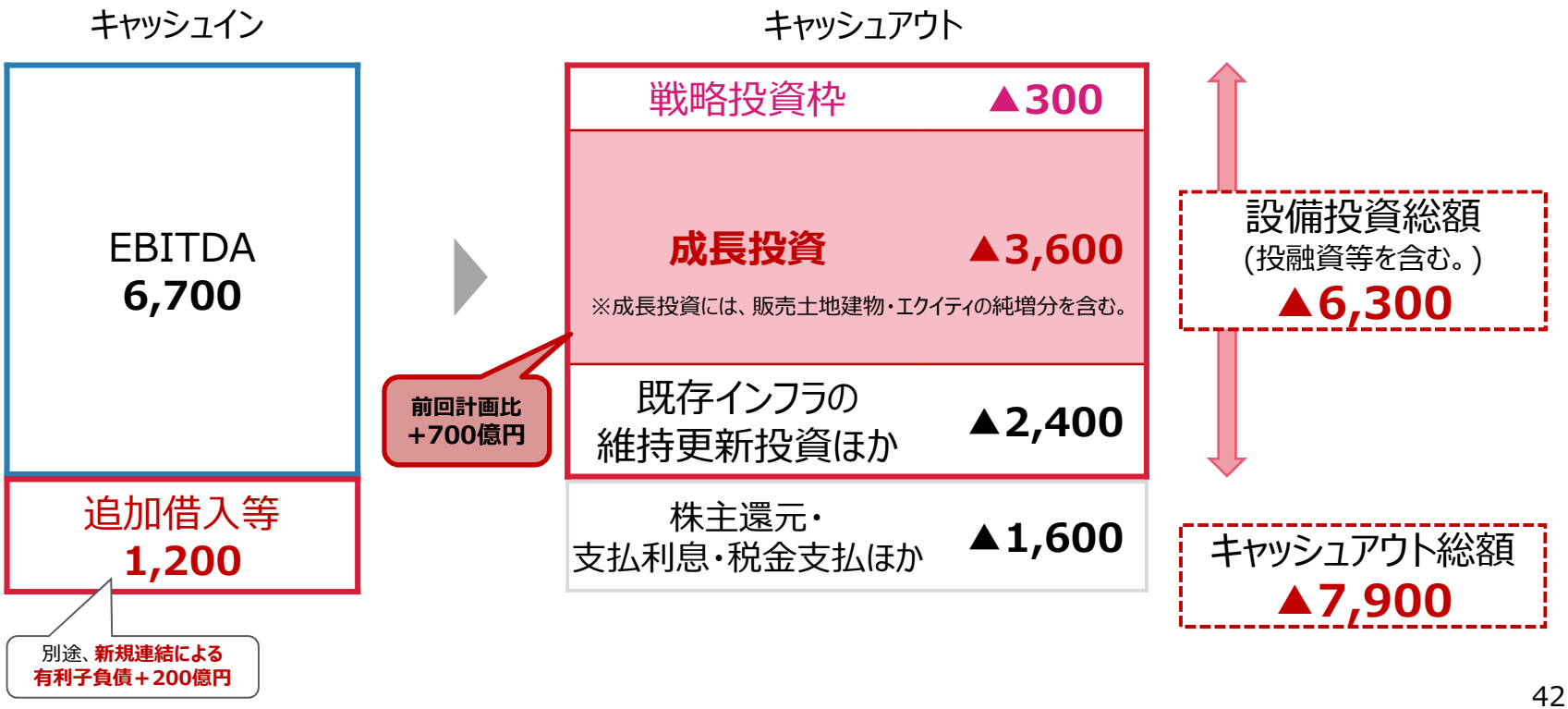
■資金配分方針

・P.37の方針を踏まえて、前回計画から成長投資（2022～2025年度の4か年累計）を＋700億円増額させることから、計画期間中のキャッシュアウトは約**7,900億円**を想定している。

・今回計画期間のEBITDAが約6,700億円となり、約**1,200億円**資金が不足するため、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。

【2022～2025年度　4か年累計（イメージ）】

（単位：億円）



設備投資(投融資等を含む。)

(単位：億円)

【2022～2025年度 4か年累計(イメージ)】

(単位：億円)

設備投資総額(投融資等を含む。)
6,300

戦略投資枠	**300**
成長投資 ※成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。	**3,600**
既存インフラの維持更新投資ほか	**2,400**

成長投資の主な内容	
都市交通	・駅ホームドアの設置・バリアフリー化 ・北大阪急行線の延伸 ・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線
不動産	・うめきた2期地区開発計画 ・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	・阪神タイガースのファーム施設の移転
その他	・IT戦略・DX投資等

経営指標の見通し（～2025年度）

ご参考

	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 計画	2025年度 前回計画
事業利益（①＋②）	894億円	900億円	1,180億円	1,150億円
営業利益（①）	894億円	877億円	1,150億円	1,150億円
海外事業投資に伴う持分法投資損益（②）	－	23億円	30億円	－
EBITDA ※1	1,537億円	1,560億円	1,930億円	1,900億円
有利子負債	11,064億円	11,900億円	12,300億円	11,800億円
有利子負債／ EBITDA倍率	7.2倍	7.6倍	6.4倍	6.2倍
Ｄ／Ｅレシオ ※2	1.2倍	1.3倍	1.2倍	1.1倍
親会社株主に帰属する当期純利益	470億円	520億円	750億円	750億円
ＲＯＥ	5.3%	5.6%	7%水準	7%水準
（参考）				
ネット有利子負債 ※3	10,635億円	11,650億円	12,050億円	11,550億円
ネット有利子負債／ EBITDA倍率	6.9倍	7.5倍	6.2倍	6.1倍

※1　EBITDA＝事業利益（営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益）+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

本ページ余白

長期ビジョンの戦略

長期ビジョン

関西（梅田・沿線）

沿線外（海外・首都圏）

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やデジタル技術・最新技術の積極的な活用等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていく
- 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

戦略③
沿線事業モデルの展開エリアの拡大

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

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、またデジタル技術の積極的な活用等を通じて、コンテンツの魅力の最大化に努めていく

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

顧客満足度の向上

- 安心・快適な都市生活
- 夢・感動をもたらす体験
- 高度なビジネスサポート

阪急阪神DXプロジェクトの推進（HH cross ID等）

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組（サステナブル経営の重要テーマに沿った取組）

外部パートナーとの連携強化

活用（デジタルを含む）

蓄積

（長期ビジョンを通じて）**グループが一体となって変革を推進**

製造資本　社会関係資本　知的資本　有形・無形の経営資源の活用・蓄積　人的資本　財務資本　自然資本

戦略①の進捗状況

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）

＜安全・安心・快適な鉄道サービスの推進＞

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

- 阪急電鉄・阪神電気鉄道では、4月から本制度により収受した料金を活用して、全駅にホーム柵を設置

- 阪急電鉄では、座席指定サービスを2024年度に導入予定
  阪神電気鉄道でも実証実験を実施し、今後の導入を検討

＜新線計画の推進＞

なにわ筋連絡線・新大阪連絡線等の新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。

＜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等)や、新駅の設置、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。

- 2022年11月に、阪急電鉄と尼崎市・西宮市が、阪急神戸線　武庫之荘～西宮北口駅間の新駅(武庫川橋梁上)の設置等に関する基本合意書を交換

- 子どもの帰宅等を、アプリやメールで外出先から確認できるサービス「まちなかミマモルメ　おうちプラス」を2022年9月から伊丹市で開始

戦略①の進捗状況

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）

＜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・梅田を国際交流拠点として選ばれる都市に進化させていく。

《うめきた２期地区開発事業 (グラングリーン大阪)》

- 「うめきた２期地区開発事業」のプロジェクト名称が「グラングリーン大阪」に決定
- 2024年夏に先行街びらき、2027年度に全体街びらき
- 阪急阪神ホテルズがアップスケールホテル「ホテル阪急グランレスパイア大阪」を出店 (2024年度下期開業予定)

GRAND GREEN OSAKA
グラングリーン大阪

Hotel Hankyu
GRAN RESPIRE
OSAKA

《芝田１丁目計画》

- 大阪梅田エリアの玄関口にある阪急大阪梅田駅の機能向上や魅力創造に向けた検討を進めるなど、対象区域の再開発について、幅広い視点から計画の熟度を高めていく。

- 梅田ビジョンとの整合を取りつつ、「芝田１丁目計画」をグループ一丸となって推進するため、2022年10月に『大阪梅田２０３０プロジェクトチーム』を設置

大阪梅田2030プロジェクトチーム

建設・技術分科会	駅周辺整備分科会	駅機能分科会	ソフト企画・コンテンツ分科会	まちづくり情報発信分科会

- 具体的な開発計画の検討を進めて、関係者(行政など)との協議等をより加速し、早期に本格的な開発に着手できるよう注力していく。

戦略②の進捗状況

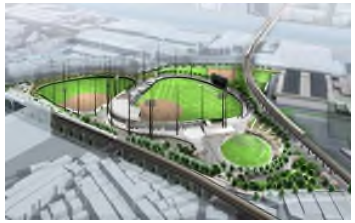
戦略②

コンテンツの魅力の最大化（新たなコンテンツの開拓）

＜スポーツ＞

阪神タイガースのチーム力の向上や、阪神甲子園球場などのサービス・利便性の向上により、価値ある空間の提供に努め、コンテンツの価値を高める。

- 2024年の阪神甲子園球場開場100周年に向けた記念事業をスタート
- 球場の利便性向上を目的に、球場内の通信環境の改善や電子チケット対応の推進、新POSシステムによる決済の多様化等を実施
- 2025年2月に阪神タイガースのファーム施設を尼崎市小田南公園に移転予定。練習環境を大幅に改善し、選手の育成、強いチーム作りを図る。



＜ステージ＞

コンテンツの魅力を一層高めるとともに、デジタル技術を活用してサービスのレベルアップやコンテンツの拡充を進め、ファンの裾野の拡大とロイヤリティの向上を図る。

- 宝塚歌劇共通IDの普及及びライトファン層の囲込み強化等を企図し、2022年9月に公式アプリ「宝塚歌劇Pocket」をリリース
- 2022年8月から、グループの動画配信プラットフォームを活用し、宝塚友の会会員向けの動画配信を開始
- 2024年に迎える宝塚歌劇110周年に向けて特別イベントの開催などを企画中

＜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。
- ポストシニアなど新たな顧客層の獲得に努めるほか、ウェブでの募集活動の強化等デジタル技術を活用し、生産性の向上を推進していく。
- インバウンドの取込みにもチャレンジしていく。

- 2022年4月にアプリを本格導入
お薦め情報を配信するほか、デジタルカタログやポイントプログラムなど、コンテンツの充実によりダウンロード数の増加を図る。

戦略③の進捗状況

戦略③

沿線事業モデルの展開エリアの拡大

＜沿線外(海外・首都圏)での不動産事業の拡大＞

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、住宅分譲に加え、長期保有型賃貸・回転型等のそれぞれの事業で規模の拡大を目指す。

※海外不動産事業の利益規模拡大に伴い、2023年度から事業利益を導入

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。短期回収型事業の取組も加速させながら、再開発や建替案件の展開を拡大する。

- インドネシア・西ジャカルタエリアを代表する大規模商業施設「セントラルパークモール」を取得
- アメリカのフェニックス市及びシアトル市の賃貸住宅に係る回転型事業に参画

＜セントラルパークモール＞

＜シアトル市の賃貸住宅＞

- 表参道・神宮前エリアで路面型の低層商業施設「H-CUBE」（エイチキューブ）をこれまで4物件開発・取得し、うち3物件を阪急阪神リート投資法人へ売却

- 当社グループが参画している「八重洲2丁目中地区再開発」が、2023年3月末で権利変換認可を受け、今後解体工事に着手予定

戦略④の進捗状況

戦略④

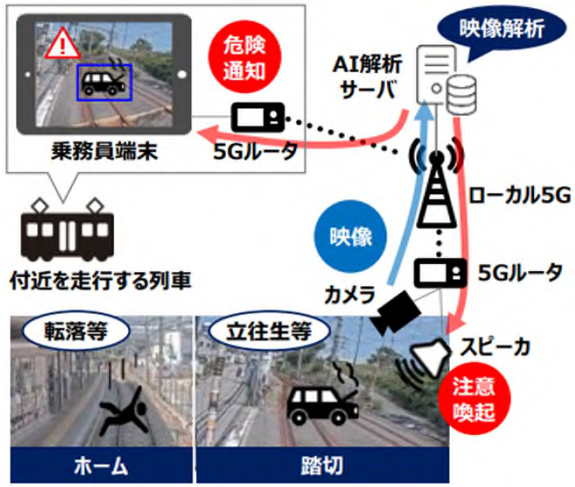
高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

＜サービスの付加価値を高める取組の推進＞

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。

《情報・通信》

- 鉄道事業のより安全・安心かつ効率的な運営の実現を目指し、阪神武庫川線に続き、阪神本線においてもローカル5G及びAI画像認識技術等を活用する実証実験を実施



《旅行》

- コロナ罹患者の健康観察や発熱相談のコールセンター業務、宿泊療養施設の運営など、コロナ関連の自治体向けのソリューション事業を拡大
- 上記取組の中で構築した各自治体との繋がりを活かし、コロナ関連以外の案件の獲得に取り組む。
  ※情報・通信事業においても、同様に自治体向け事業を推進

《国際輸送》

- 事業規模の拡大のほか、海運・ロジスティクス事業の強化によるポートフォリオの変革を進めており、アジアを中心にグローバルネットワークのさらなる充実を図るとともに、アフリカでの展開など、新たな成長領域への挑戦も進めている。

阪急阪神DXプロジェクトの推進

DX

DX基盤のプラットフォームをグループ内外で活用を進める

DX基盤整備
- 各事業への浸透と事業での活用を促進
- DX基盤を活用したデジタルサービスをステージ事業やホテル事業で構築

デジタルサービス
- HH cross IDで10のサービスを提供中（2023年1月にはホテルズアプリをリリース）
- 複数のプロジェクトがリリースに向け進行中

データ分析・マーケティング
- 10事業部門840万人の顧客データを分析中
- **阪急西宮ガーデンズ**や**阪急交通社**では分析結果を基にテストマーケティングを実施

DX関連のビジネスモデルを他企業へ展開

DX2.0
- ①阪急阪神東宝グループ　②他の鉄道事業者　③一般企業　④沿線の企業からDX基盤を共用するパートナーを募り、より多くのパートナーとの共用を目指す。
- すでに1社と基盤の共用を進めており、他の事業者においても、2023年度中に複数社が参画する見込み

パートナー企業とコストをシェアし、効率的な体制を整え、取り扱うデータの規模の拡大を目指す。

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

SDGs・2050年
カーボンニュートラル

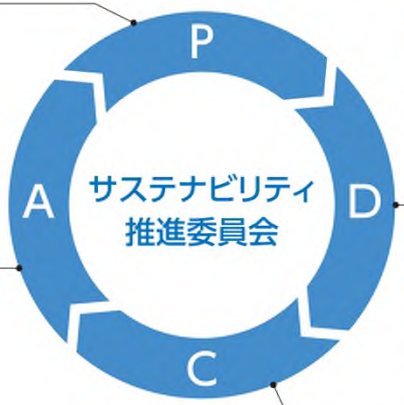
PDCAサイクルを意識して、グループのサステナブル経営を推進

P 委員会(2月)

・次年度以降の計画や非財務KPIの達成に向けた課題を確認
・2月の委員会の後、3月のグループ経営会議における審議を経て、取締役会にて計画決定

D グループ各社

3月に決定した計画・アクションプランに基づき、非財務KPIの達成に向けた具体的な取組を実施



A グループ各社

9月の委員会の審議・決定事項を踏まえ、各コア事業の実行計画への反映やアクションプラン・非財務KPIの見直しを検討

C 委員会(9月)

非財務KPIの前年度の実績を確認、グループ全体の経営計画に反映すべき事項を審議・決定

【サステナビリティ推進委員会での報告・審議事項】

- 重要テーマに関する取組の進捗状況の確認
- 当社グループのESG情報の開示に対する評価分析
- サステナビリティに関する社会動向の分析

＜当社グループのESGの取組に対する評価＞

- 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に**初めて選定**（2022年6月）
- MSCI社のESG格付において、前回に引き続き**最上位ランク「AAA」を取得**
- MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に6年連続で選定
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）に継続選定
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数に継続選定

※ FTSE Blossom Japan Index Series
https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good
※ MSCI https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS AAA
CCC B BB BBB A AA AAA

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

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

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

Ⅰ. エグゼクティブサマリー

Ⅱ. 2022年度（2023年3月期）決算の概要

Ⅲ. 中期経営計画の概要

Ⅳ. 2023年度（2024年3月期）業績予想

連結損益比較表（サマリー）

(単位：億円)

	2023年度 通期予想	2022年度 通期実績	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	10,000	9,683	＋317	＋3.3%	不動産事業における分譲収入の増加や都市交通事業における旅客数に一定の回復を見込むこと等により増収を見込むものの、旅行事業・国際輸送事業における2022年度の一時的な需要への対応の反動等により、利益は2022年度並み
営業利益 (事業利益)	877 (900)	894 (894)	△17 (＋6)	△1.8% (＋0.7%)	
経常利益	870	884	△14	△1.6%	
親会社株主に帰属する当期純利益	520	470	＋50	＋10.7%	2022年度に一部資産に係る減損損失を計上した影響等により特別損益が改善し、増益
（参考）					
設備投資	1,204	630	＋574		
減価償却費	637	620	＋17		
金融収支（A）-（B）	△102	△75	△27		
受取利息及び配当金（A）	9	13	△4		
支払利息（B）	111	88	＋23		

（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」）

セグメント別営業収益・営業利益（事業利益）

（単位：億円）

上段：営業収益 下段：営業利益 （事業利益）	2023年度 通期予想	2022年度 通期実績	比較増減	主な増減要因
合計	10,000	9,683	＋317	
	877 (900)	894 (894)	△17 (＋6)	
［主な内訳］				
都市交通	2,051	1,856	＋195	2023年度より鉄道駅バリアフリー料金を収受（同料金は将来にわたり全てバリアフリー設備の整備費等に充当）するほか、鉄道事業・自動車事業とも旅客数に一定の回復を見込むこと等により、増収・増益
	313	224	＋89	
不動産	3,294	2,820	＋474	分譲収入の増加に加え、ホテル事業における宿泊需要の回復を見込むこと等により、増収・増益
	399 (422)	279 (279)	＋120 (＋143)	
エンタテインメント	750	723	＋27	阪神タイガース公式戦の入場人員及び宝塚歌劇の観劇人員の増加等により増収を見込むものの、スポーツ事業において広告宣伝費等の諸費用が増加すること等により減益
	117	126	△9	
情報・通信	658	604	＋54	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2022年度並み
	61	59	＋2	
旅行	2,050	1,914	＋136	海外旅行において一定の回復（通期で2018年度比5割弱）を想定すること等により増収を見込むものの、自治体からの自宅療養者の支援業務など旅行以外の事業において受注が減少すること等により減益
	4	153	△149	
国際輸送	1,078	1,633	△555	航空・海上輸送とも、需給の緩和が進み、仕入・競争環境が従来の水準に近づくと想定すること等により、減収・減益
	25	84	△59	

（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（2023年度の不動産事業以外は「事業利益＝営業利益」）

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2023年度 通期予想 百万円	2022年度 通期実績 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2023年度 通期予想 千人	2022年度 通期実績 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	62,926	54,908	+8,018	+14.6	299,460	272,065	+27,395	+10.1
定期	31,653	29,900	+1,752	+5.9	308,035	299,570	+8,465	+2.8
うち通勤	27,407	25,935	+1,471	+5.7	213,677	210,671	+3,005	+1.4
うち通学	4,246	3,965	+281	+7.1	94,357	88,898	+5,459	+6.1
合計	94,580	84,809	+9,770	+11.5	607,496	571,636	+35,860	+6.3

うち鉄道駅バリアフリー料金 約36億円

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2023年度 通期予想 百万円	2022年度 通期実績 百万円	比較増減 百万円	増減率 %	2023年度 通期予想 千人	2022年度 通期実績 千人	比較増減 千人	増減率 %
定期外	22,311	19,365	+2,946	+15.2	116,020	103,696	+12,323	+11.9
定期	11,698	11,096	+602	+5.4	117,340	114,974	+2,365	+2.1
うち通勤	10,490	9,996	+493	+4.9	91,949	91,956	△7	△0.0
うち通学	1,207	1,099	+108	+9.8	25,391	23,017	+2,373	+10.3
合計	34,010	30,462	+3,548	+11.6	233,360	218,671	+14,688	+6.7

うち鉄道駅バリアフリー料金 約13億円

（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、ＰｉＴａＰａ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．阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、2023年度より「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

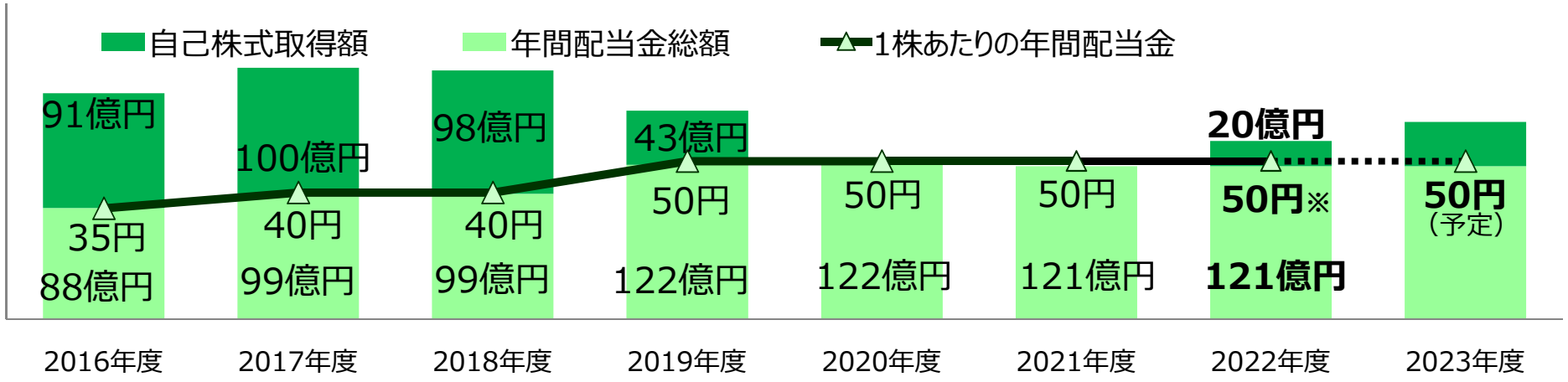
- 当社グループでは、総還元性向を株主還元の指標と位置づけており、経営基盤の一層の強化に努めながら、**総還元性向を30%**とすることで、**安定的な配当の実施**と**自己株式の取得**に取り組むことを基本方針としている。
- なお、自己株式については、保有の上限を発行済株式総数の5%とし、上限を超過した場合は消却することとする。

（参考）総還元性向の算出方法

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

■具体的な利益配分について

- 2022年度の利益配分:年間配当金は**1株あたり50円**（中間25円・期末25円）、**自己株式の取得は20億円を上限**に実施※
- 2023年度の利益配分:年間配当金は**1株あたり50円**（中間25円・期末25円）、**自己株式の取得**を実施予定



※ 2023年6月16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

《参考》 設備投資

（単位：億円）

	2023年度 通期予想	主な内容	2022年度 通期実績	主な内容	比較増減
設備投資　合計	1,204		630		＋574
［主な内訳］					
都市交通	463	・北大阪急行線延伸事業 ・鉄道車両の新造及び改造 ・バリアフリー設備の整備	274	・北大阪急行線延伸事業 ・鉄道車両の新造及び改造	＋189
不動産	497	・うめきた2期地区開発事業 ・阪急西宮ガーデンズ西側土地開発計画 ・芝田1丁目計画 ・八重洲2丁目中地区再開発	245	・うめきた2期地区開発事業 ・阪急西宮ガーデンズ西側土地開発計画	＋252
エンタテインメント	106	・阪神タイガースファーム施設移転計画	24		＋82
情報・通信	62		56		＋6
旅行	13		7		＋6
国際輸送	32		24		＋8

《参考》 減価償却費・EBITDA

（単位：億円）

	2023年度 通期予想	2022年度 通期実績	比較増減
減価償却費　合計	637	620	＋17
［主な内訳］			
都市交通	271	262	＋9
不動産	250	249	＋1
エンタテインメント	39	37	＋2
情報・通信	57	51	＋6
旅行	10	9	＋1
国際輸送	19	18	＋1
EBITDA（※）合計	1,560	1,537	＋23
［主な内訳］			
都市交通	584	487	＋97
不動産	672	527	＋145
エンタテインメント	156	163	△7
情報・通信	119	111	＋8
旅行	14	162	△148
国際輸送	44	101	△57

（※）EBITDA ＝ 事業利益（営業利益＋海外事業投資に伴う持分法投資損益） ＋ 減価償却費 ＋ のれん償却額

《参考》 主なセグメントの業態別営業収益・営業利益（事業利益）

（単位：億円）

	営業収益			営業利益（事業利益）		
	2023年度 通期予想	2022年度 通期実績	比較増減	2023年度 通期予想	2022年度 通期実績	比較増減
都市交通　合計	2,051	1,856	＋195	313	224	＋89
［業態別内訳］						
鉄道	1,478	1,345	＋133	357	265	＋92
自動車	435	402	＋33	15	7	＋8
流通	140	120	＋20	10	10	△0
都市交通その他	98	89	＋9	7	6	＋1
不動産　合計	3,294	2,820	＋474	399 (422)	279 (279)	＋120 (＋143)
［業態別内訳］						
賃貸	1,235	1,262	△27	319	324	△5
分譲等	1,759	1,374	＋385	157	91	＋66
海外不動産	68	32	＋36	28 (51)	11 (11)	＋17 (＋40)
ホテル	534	442	＋92	2	△48	＋50
エンタテインメント　合計	750	723	＋27	117	126	△9
［業態別内訳］						
スポーツ	394	384	＋10	64	74	△10
ステージ	355	339	＋16	70	68	＋2

（注）１．各セグメントにおいて、別途、本社費・調整額があるため、業態別内訳の合算値と各セグメント数値は一致しない。
２．不動産セグメントにおいて、2023年度から、「海外不動産事業」を独立した業態（サブセグメント）として表示することとしており、比較期である2022年度の実績数値も組み替えて表示している。
３．事業利益 ＝ 営業利益＋海外事業投資に伴う持分法投資損益（2023年度の海外不動産事業以外は「事業利益＝営業利益」）