

**阪急阪神ホールディングスグループ
2020年度（2021年3月期）
決算説明会資料**

2021年5月21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.2020年度（2021年3月期）決算概要	…	2
II.今後の取組方針について		
(1) 中期経営計画と当面の取組方針について	…	34
(2) 長期ビジョンのアップデートについて	…	49
III.2021年度（2022年3月期）業績予想	…	53
IV.サステナブル経営について	…	65
V.参考資料		
(1) 各プロジェクトの進捗状況等について	…	76
(2) その他	…	85

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.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

V.参考資料

(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

連結損益比較表（サマリー）

	2020年度末	2019年度末	比較増減
連結子会社	95社	93社	+2社
持分法適用関連会社	11社	11社	-
合計	106社	104社	+2社

増加：4社
減少：2社

新型コロナウイルスの影響		
	2020年度	2019年度
営業収益	△2,152億円	△220億円
営業利益	△1,042億円	△154億円

（単位：百万円）

	2020年度	2019年度	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	568,900	762,650	△193,750	△25.4%	次ページ参照
営業利益	2,066	95,170	△93,103	△97.8%	
営業外収益	3,572	7,331	△3,759		
営業外費用	13,262	13,706	△443		持分法による投資損益 △5,011
経常利益	△7,623	88,795	△96,418	—	
特別利益	13,167	6,038	+7,129		雇用調整助成金 +8,715
特別損失	46,557	8,086	+38,470		新型コロナウイルス関連損失 +19,382 構造改革損失 +18,618
親会社株主に帰属する 当期純利益	△36,702	54,859	△91,562	—	税金費用 △36,312
(参考)					
減価償却費	55,733	56,542	△808		
金融収支 (A) - (B)	△7,783	△7,718	△64		
受取利息及び配当金 (A)	1,102	1,548	△446		
支払利息 (B)	8,885	9,267	△381		

2020年4月22日に日本公認会計士協会より公表された通達「新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項（その4）」に基づき、政府や地方自治体による要請や声明等により、営業を停止又はイベントの開催を中止した際に、当該営業停止期間中に発生した固定費や、当該イベントの開催準備及び中止のために直接要した費用等は特別損失に計上している。

セグメント別営業成績（サマリー）

【当期業績のポイント】

都市交通事業をはじめ、ホテル事業、エンタテインメント事業、不動産事業、旅行事業など、多くの事業で新型コロナウイルスの影響（6ページ参照）を大きく受けたため、大幅に減収・減益

（単位：百万円）

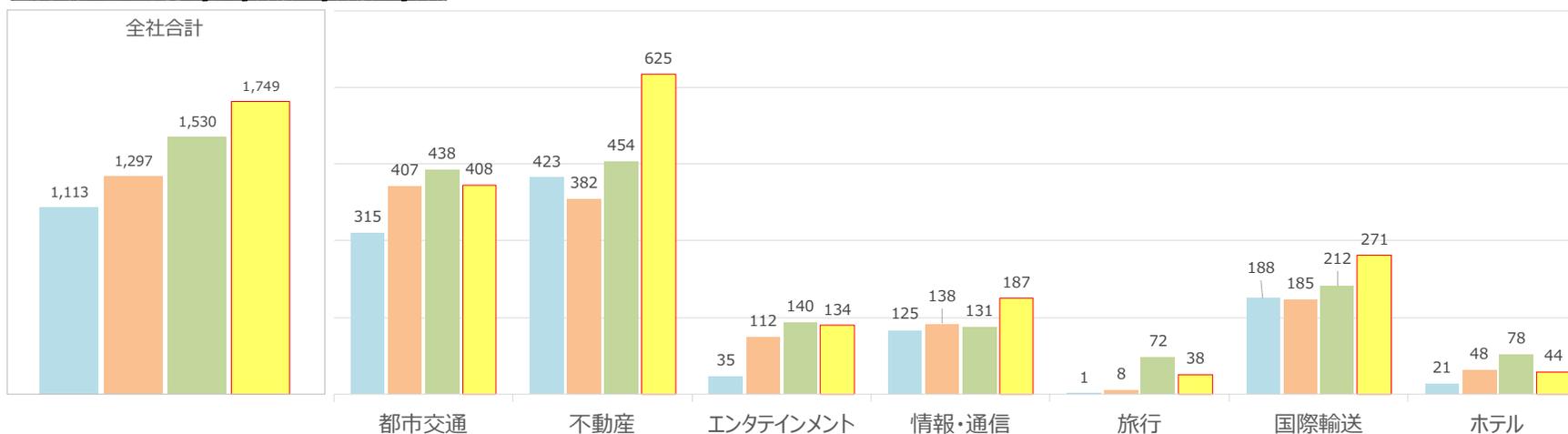
	都市交通	不動産	エンタテインメント	情報・通信	旅行	国際輸送	ホテル	その他	調整額	連結
営業収益	新型コロナウイルスの影響 △653億円	△277億円	△362億円		△287億円		△510億円			△2,152億円
2020年度	156,926	188,360	42,192	58,083	11,960	85,552	19,145	49,840	△43,160	568,900
2019年度	△52億円 227,176	△10億円 236,046	△44億円 74,020	58,576	△49億円 33,766	76,186	△52億円 60,280	42,486	△45,887	762,650
比較増減	△70,250	△47,686	△31,828	△492	△21,805	+9,366	△41,135	+7,353	+2,727	△193,750
営業利益	△495億円	△113億円	△156億円		△100億円		△185億円			△1,042億円
2020年度	△5,108	28,923	△2,258	5,556	△7,397	2,308	△17,927	1,881	△3,911	2,066
2019年度	△47億円 40,056	△9億円 41,510	△30億円 11,695	5,598	△31億円 232	170	△33億円 △3,142	2,381	△3,332	95,170
比較増減	△45,164	△12,586	△13,954	△42	△7,630	+2,137	△14,784	△500	△578	△93,103

セグメント別四半期別営業成績

営業収益

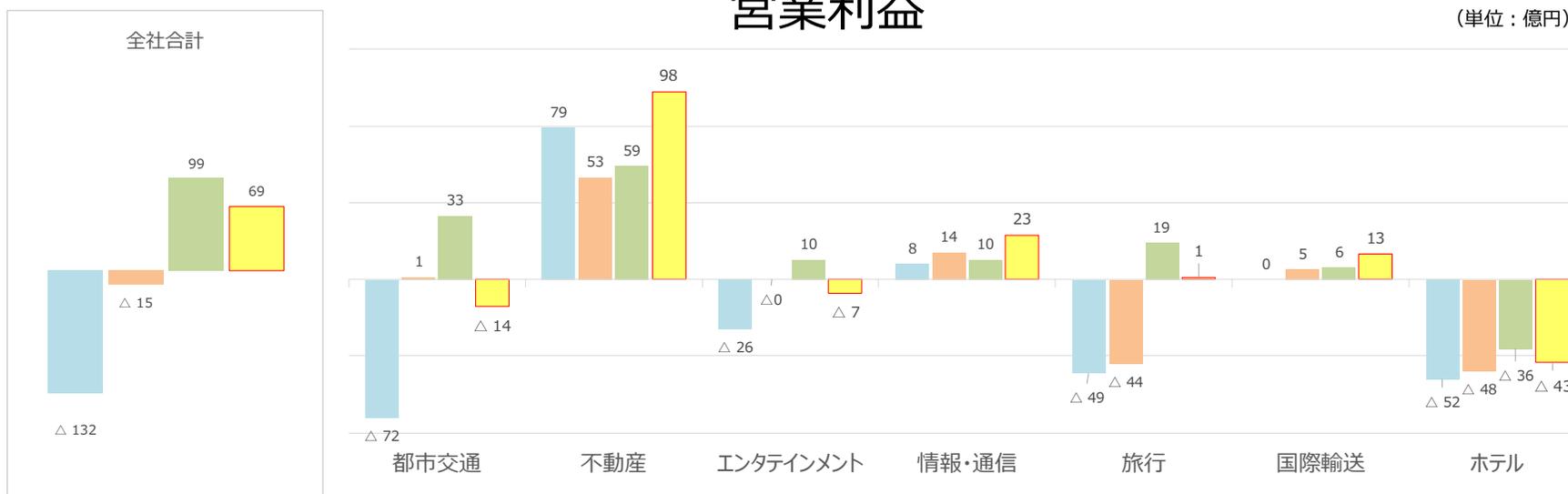
(単位：億円)

左から順に2020年度1Q、2Q単期、3Q単期、4Q単期



営業利益

(単位：億円)



各事業における新型コロナウイルスの影響について（2020年度）

■ 各事業における新型コロナウイルスの損益影響額

(単位：億円)

	連結 合計	[主な内容]				
		都市交通	不動産	エンタテインメント	旅行	ホテル
営業収益	△ 2,152	△ 653	△ 277	△ 362	△ 287	△ 510
営業利益	△ 1,042	△ 495	△ 113	△ 156	△ 100	△ 185
経常利益	△ 1,039	△ 495	△ 109	△ 157	△ 99	△ 187
特別利益 ※1	88	6	5	8	44	26
特別損失 ※2	194	13	29	47	56	51
税金等調整前当期純利益	△ 1,144	△ 502	△ 133	△ 196	△ 110	△ 212

※1 雇用調整助成金等 ※2 新型コロナウイルス関連損失

■ 各事業における主な内容

都市交通	緊急事態宣言の発令等に伴う外出自粛、インバウンド需要の減少等による減収
不動産	商業施設の一時休館や営業時間の短縮、国内マンション事業の販売活動休止等による減収
エンタテインメント	プロ野球の公式戦主催試合の減少、宝塚歌劇の公演中止、イベント開催制限措置の影響等による減収
旅行	海外・国内ツアーの催行中止等による減収
ホテル	一部ホテルの一時休館、インバウンド需要や旅行・出張・宴会の取りやめによる国内需要の減少等による減収

新型コロナウイルスの影響への対応（2020年度）

■ 損益とキャッシュフローの両面からのリカバリーに向けた取組

- 損益面では、収入が大きく減少している事業において、需要の減少に応じて商品やサービスの提供を可能な範囲で減らす※1等により費用の抑制に努めたほか、各事業で（修繕費・広告宣伝費をはじめ）諸経費の徹底した削減・先送りを進めるとともに、固定費の圧縮にも取り組み、各種補助金（雇用調整助成金等）の活用を含めて、当初の想定を上回る損益の改善を図ることができた。

※1 バスの一部減便、一部ホテルの休館など

- キャッシュフロー面では、（維持更新投資を中心に）設備投資の削減や投資時期の見直し（先送り）等を進めた※2ほか、販売土地建物投資・エクイティ投資についても抑制を図った。

※2 設備投資については、**当初の計画（コロナ前に策定した計画）と比べて約△400億円の削減**を図った。ただ、2020年度は「梅田1丁目1番地計画」や「神戸阪急ビルの建替計画」など進捗中の大規模プロジェクトの投資が高んだこと等により、通期で1,085億円（前期比+274億円）となった。

都市交通セグメント

新型コロナウイルスの影響		
	2020年度	2019年度
営業収益	△653億円	△52億円
営業利益	△495億円	△47億円

新型コロナウイルスの影響を受け、鉄道事業・自動車事業とも旅客数が大きく減少したこと等により、大幅に減収・減益

(単位：百万円)

	2020年度	2019年度	比較増減	増減率
営業収益	156,926	227,176	△70,250	△30.9%
営業利益	△5,108 ※ (△5,829)	40,056	△45,164 ※ (△45,885)	— (—)

※ 営業利益の () 内は、特別損益に計上した助成金（新型コロナウイルスの影響によるもの）及び新型コロナウイルス関連損失を戻し入れた数値を表示している（下表も同じ）。

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2020年度	2019年度	比較増減	2020年度	2019年度	比較増減
鉄道事業	1,123億円 新型コロナウイルスの影響 △448億円	1,617億円 △34億円	△495億円	79億円 (79億円) △394億円	435億円 △33億円	△356億円 (△356億円)
自動車事業	327億円 △165億円	479億円 △14億円	△152億円	△68億円 (△75億円) △88億円	19億円 △12億円	△87億円 (△94億円)
流通事業	140億円 △40億円	214億円 △5億円	△75億円	8億円 (7億円) △6億円	13億円 △1億円	△5億円 (△6億円)
都市交通その他事業	88億円	94億円	△6億円	7億円 (7億円)	9億円	△2億円 (△2億円)

うち、コンビニエンスストア事業及び駅売店事業の外部化（2019年8月）による影響 △45億円

(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。

当期より、広告事業の再編に伴い広告代理店事業をその他セグメントに移管しており、都市交通セグメントにおける広告事業の収益・利益については、上記の鉄道事業に含めている。

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収入				人員			
	2020年度	2019年度	比較増減	増減率	2020年度	2019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	40,982	61,887	△20,905	△33.8	208,035	310,525	△102,489	△33.0
定期	28,093	34,119	△6,025	△17.7	277,068	344,604	△67,535	△19.6
うち通勤	25,625	29,623	△3,998	△13.5	216,044	243,854	△27,810	△11.4
うち通学	2,468	4,496	△2,027	△45.1	61,024	100,750	△39,725	△39.4
合計	69,075	96,007	△26,931	△28.1	485,104	655,129	△170,025	△26.0

新型コロナウイルスの影響 △297億円

△22億円

《阪神電気鉄道》

	収入				人員			
	2020年度	2019年度	比較増減	増減率	2020年度	2019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	13,725	21,665	△7,940	△36.6	76,214	118,559	△42,345	△35.7
定期	10,476	12,327	△1,850	△15.0	107,336	127,652	△20,316	△15.9
うち通勤	9,750	11,080	△1,330	△12.0	90,809	101,243	△10,433	△10.3
うち通学	726	1,246	△520	△41.7	16,526	26,409	△9,882	△37.4
合計	24,202	33,993	△9,790	△28.8	183,550	246,212	△62,661	△25.5

新型コロナウイルスの影響 △109億円

△9億円

- (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、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。

《都市交通》 鉄道運輸成績 (増減要因)

《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
2020年度実績	13,885	18,126	19,429	17,635	69,075
2019年度実績	24,988	24,862	24,359	21,796	96,007
増減	△11,103	△6,737	△4,930	△4,160	△26,931
増減率	△44.4	△27.1	△20.2	△19.1	△28.1

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(前期の同影響額との差額) △27,448百万円
- ・前期の自然災害による影響からの回復 +229百万円
- ほか ほか

《阪神電気鉄道》

運輸収入 (第1種・第2種合計)

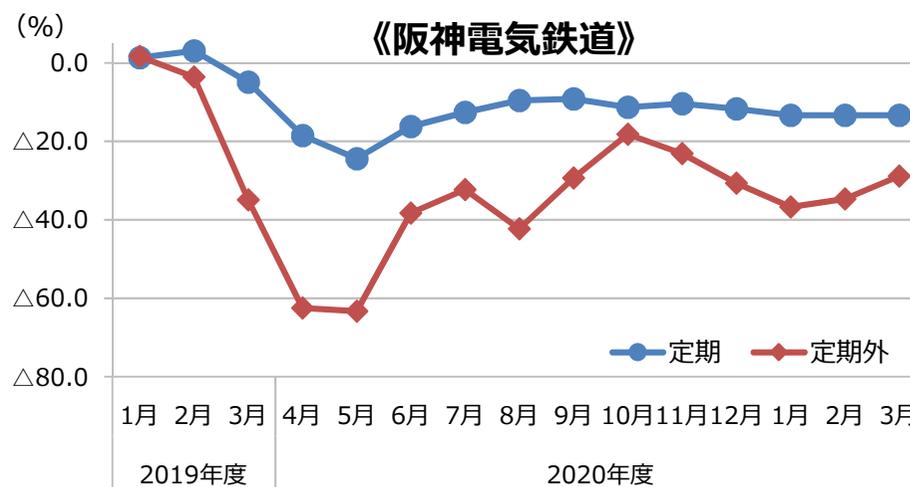
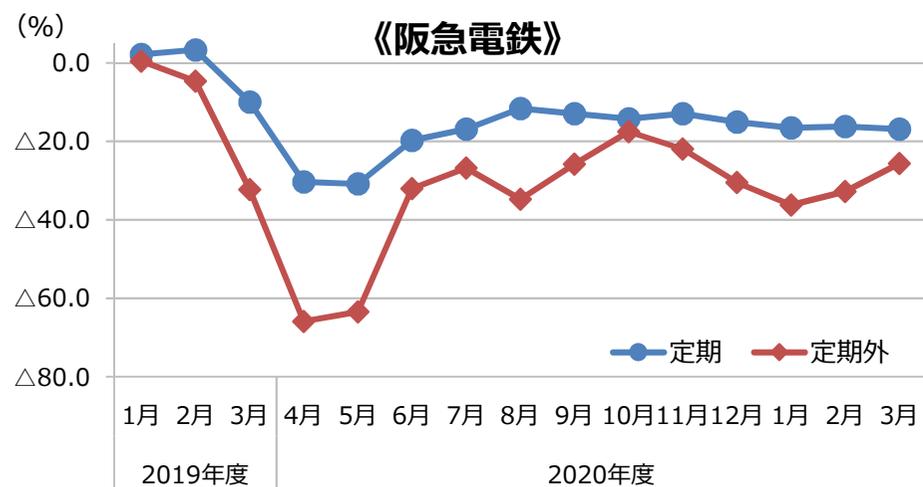
(単位：百万円)

定期・定期外合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2020年度実績	4,968	6,386	6,714	6,132	24,202
2019年度実績	8,895	9,195	8,354	7,547	33,993
増減	△3,927	△2,808	△1,640	△1,414	△9,790
増減率	△44.1	△30.5	△19.6	△18.7	△28.8

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(前期の同影響額との差額) △10,051百万円
- ・前期の自然災害による影響からの回復 +56百万円
- ほか ほか

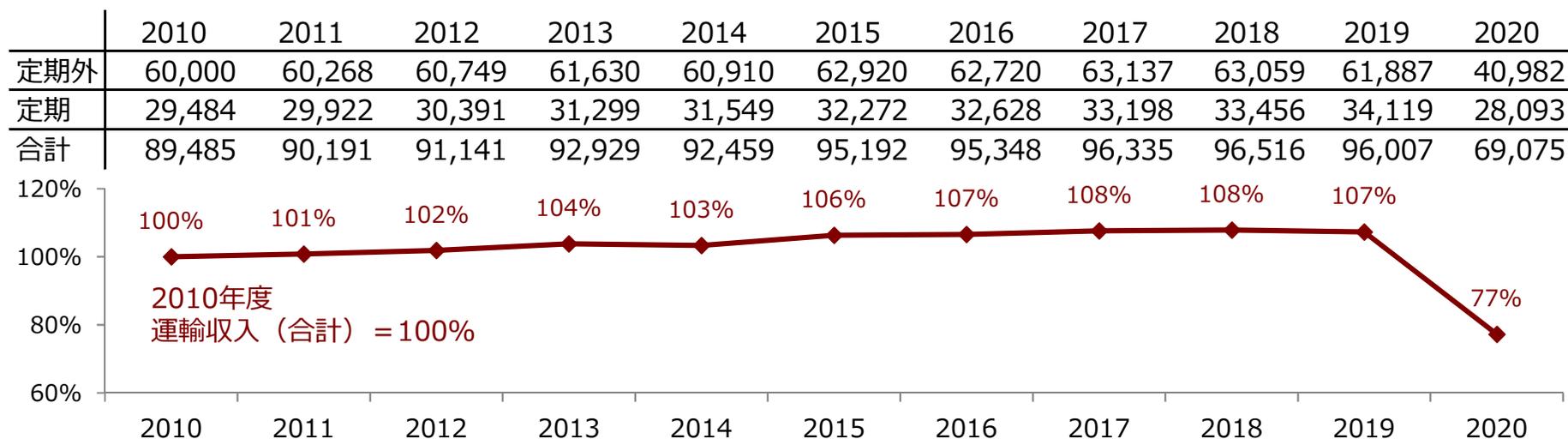
鉄道輸送人員 (2018年度同月との比較)



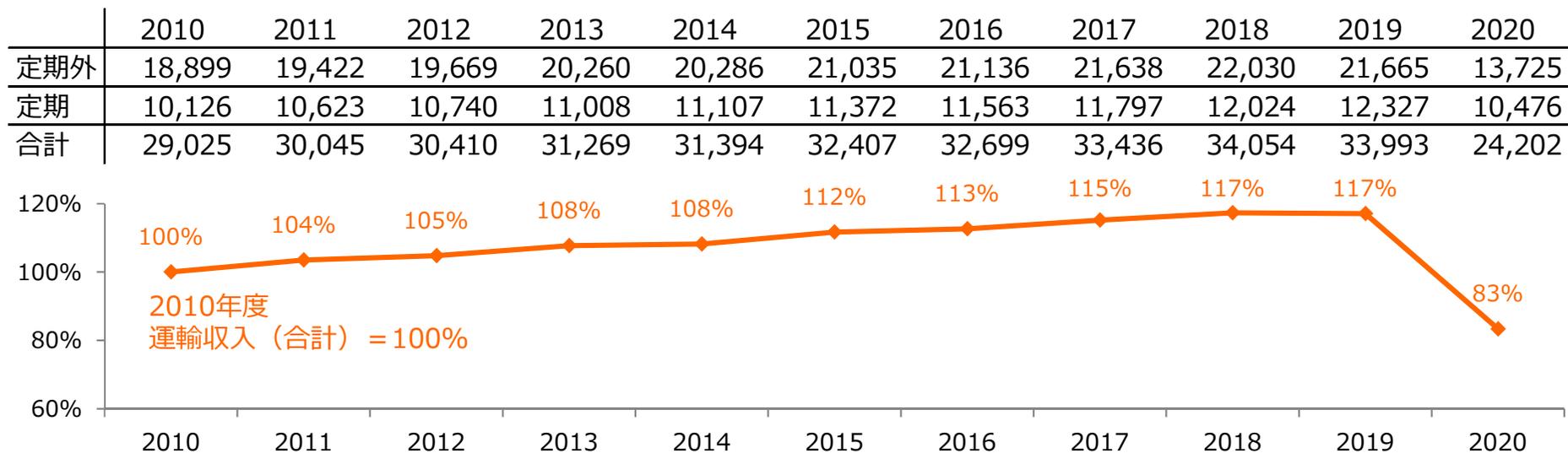
《都市交通》 主な営業情報

阪急線・運輸収入（1種+2種）

（単位：百万円）



阪神線・運輸収入（1種+2種）



不動産セグメント

新型コロナウイルスの影響		
	2020年度	2019年度
営業収益	△277億円	△10億円
営業利益	△113億円	△9億円

マンション分譲において前期に大規模物件の竣工・引渡があったほか、新型コロナウイルスの影響を受け、梅田地区をはじめ多くの商業施設で一時休館や営業時間の短縮を実施したこと等により、大幅に減収・減益
 【参考】マンション分譲戸数[当社グループの持分戸数]：△649戸（前期 1,516戸 → 当期 867戸）

	2020年度	2019年度	比較増減	増減率
営業収益	188,360	236,046	△47,686	△20.2%
営業利益	28,923 ※ (26,539)	41,510	△12,586 ※ (△14,970)	△30.3% (△36.1%)

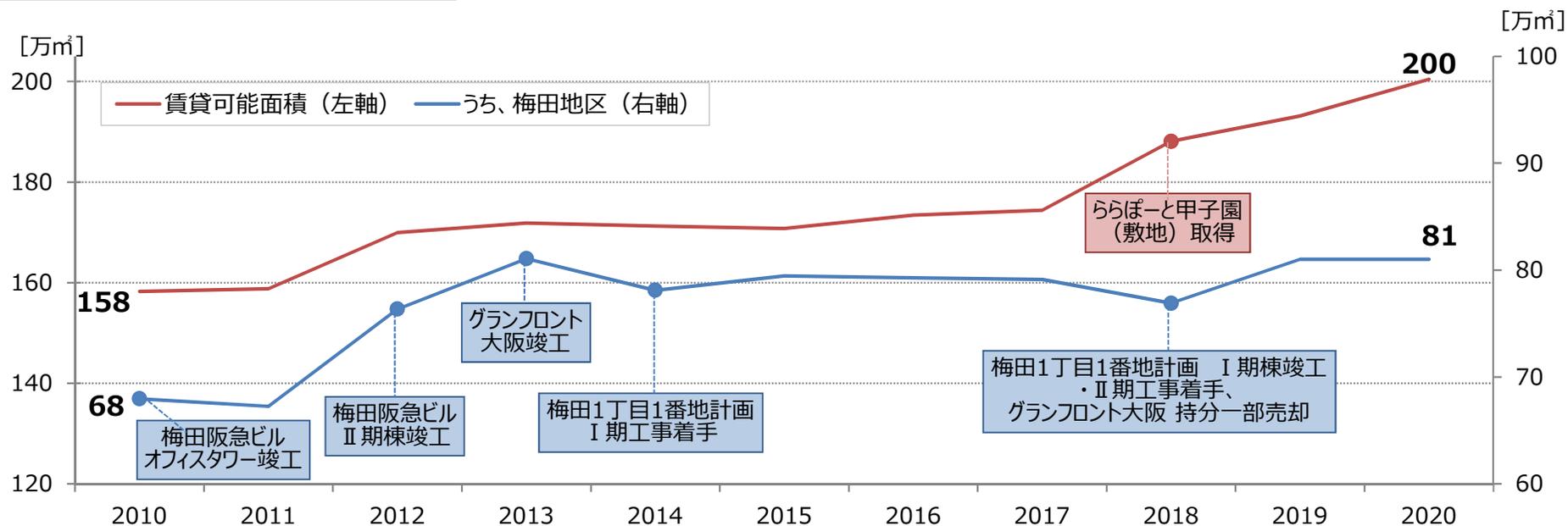
※ 営業利益の（ ）内は、特別損益に計上した助成金（新型コロナウイルスの影響によるもの）及び新型コロナウイルス関連損失を戻し入れた数値を表示している（下表も同じ）。

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2020年度	2019年度	比較増減	2020年度	2019年度	比較増減
賃貸事業	997億円 新型コロナウイルスの影響 △137億円	1,110億円 △9億円	△113億円	292億円 (269億円) △91億円	352億円 △8億円	△60億円 (△83億円)
分譲・その他事業	1,057億円 △151億円	1,432億円 △1億円	△375億円	83億円 (81億円) △24億円	151億円 △1億円	△68億円 (△69億円)

(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）



【阪急西宮ガーデンズ】



【梅田阪急ビル】



【グランフロント大阪】



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		
	2020年度	2019年度
営業収益	△362億円	△44億円
営業利益	△156億円	△30億円

新型コロナウイルスの影響を受け、スポーツ事業において阪神タイガースの公式戦主催試合が減少したことや、ステージ事業において宝塚歌劇の多くの公演を中止したことに加え、両事業とも興行の再開後にイベント開催制限措置の影響を受けたこと等により、大幅に減収・減益

	2020年度	2019年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	42,192	74,020	△31,828	△43.0%
営業利益	△ 2,258 ※ (△ 6,149)	11,695	△13,954 ※ (△17,844)	— (—)

※ 営業利益の（ ）内は、特別損益に計上した助成金（新型コロナウイルスの影響によるもの）及び新型コロナウイルス関連損失を戻し入れた数値を表示している（下表も同じ）。

【業態別内訳】	営業収益			営業利益		
	2020年度	2019年度	比較増減	2020年度	2019年度	比較増減
スポーツ事業	211億円 新型コロナウイルスの影響 △201億円	395億円 △21億円	△183億円	△25億円 △96億円 (△34億円)	65億円 △9億円	△90億円 (△98億円)
ステージ事業	210億円 △161億円	344億円 △23億円	△135億円	17億円 △61億円 (△13億円)	72億円 △21億円	△55億円 (△86億円)

(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

主催試合数： 60試合 (対前期△9試合)
 <内訳> 無観客 : 1試合
 5,000人規模 : 33試合
 10,000人規模 : 5試合
 20,000人規模 : 21試合

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
入場人員	2,898千人	2,728千人	2,772千人	2,690千人	2,878千人	2,911千人	3,035千人	2,899千人	3,091千人	518千人
順位	4位	5位	2位	2位	3位	4位	2位	6位	3位	2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。

宝塚歌劇 観劇人員数

・宝塚大劇場（7/17～）・東京宝塚劇場（7/31～）ともに、収容率50%以下で公演を再開
 ・イベント開催制限措置の緩和に伴い、宝塚大劇場（9/25～）・東京宝塚劇場（10/9～）ともに一部の座席（最前列など）を除き全ての座席を販売
 ・1月の緊急事態宣言の再発令に伴い、3/7までの公演において収容率50%以下で開催
 ・公演回数 宝塚大劇場：240回（対前期△179回）、東京：265回（対前期△172回）

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
合計	2,392千人	2,502千人	2,672千人	2,668千人	2,825千人	2,844千人	2,996千人	3,128千人	2,991千人	1,565千人
宝塚大劇場	925千人	1,014千人	1,074千人	1,179千人	1,149千人	1,169千人	1,191千人	1,207千人	1,106千人	485千人
東京宝塚劇場	948千人	965千人	977千人	969千人	1,000千人	967千人	992千人	990千人	917千人	460千人
その他劇場	519千人	523千人	621千人	520千人	623千人	586千人	619千人	598千人	572千人	200千人
ライブ中継※1	-	-	-	-	53千人	122千人	195千人	333千人	396千人	133千人
ライブ配信※2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	287千人

※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

情報・通信セグメント

情報サービス事業において前期に交通システム分野で大型案件を受注していた影響等により減収となったものの、放送・通信事業においてインターネットサービスの加入者が増加したこと等により、利益は前期並み

	2020年度	2019年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	58,083	58,576	△492	△0.8%
営業利益	5,556	5,598	△42	△0.8%

本ページ余白

旅行セグメント

新型コロナウイルスの影響		
	2020年度	2019年度
営業収益	△287億円	△49億円
営業利益	△100億円	△31億円

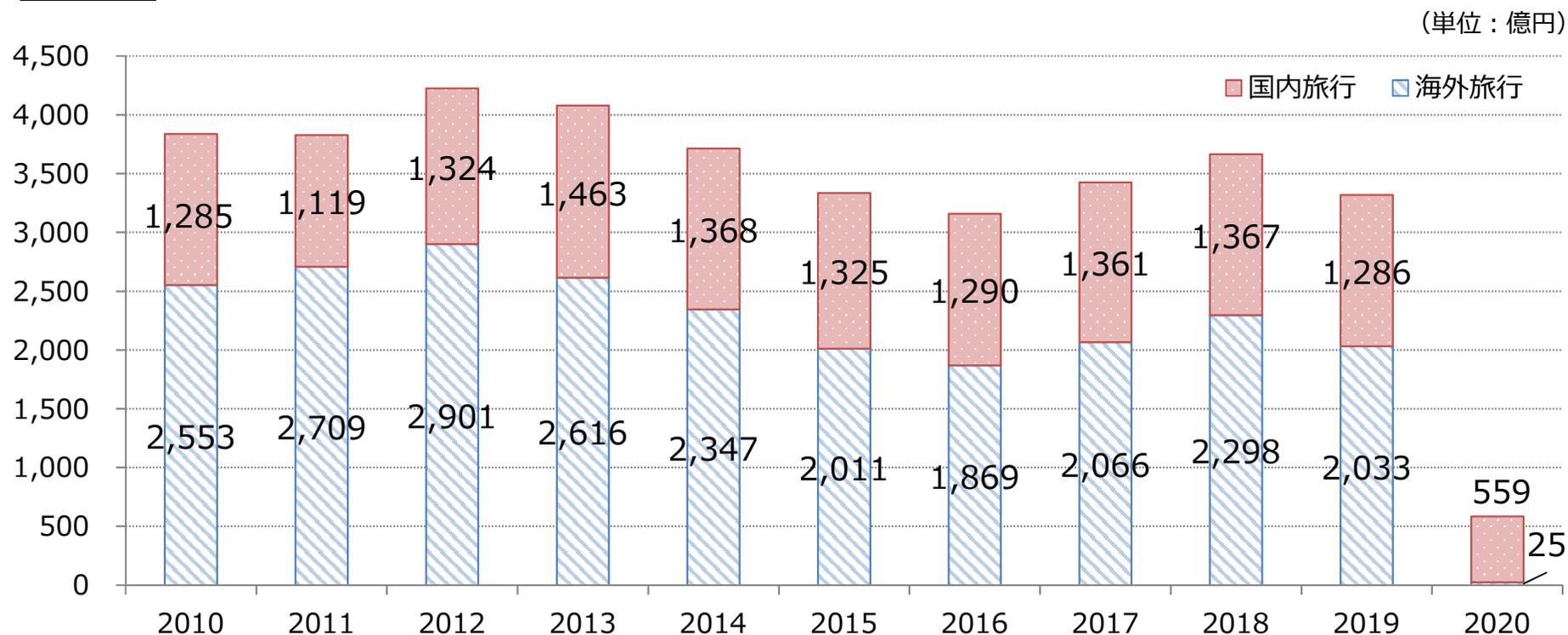
新型コロナウイルスの影響を受け、期を通じて海外ツアーの催行を中止したほか、国内ツアーも一時は好調に推移したものの、前期比では集客が下回ったことにより、大幅に減収・減益

	2020年度	2019年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	11,960	33,766	△21,805	△64.6%
営業利益	△ 7,397 ※ (△ 8,565)	232	△7,630 ※ (△8,797)	— (—)

※ 営業利益の（ ）内は、特別損益に計上した助成金（新型コロナウイルスの影響によるもの）及び新型コロナウイルス関連損失を戻し入れた数値を表示している。

《旅行》 主な営業情報

取扱高



※2010～2014年度は阪急交通社、阪急阪神ビジネスラベル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

新型コロナウイルスの影響を受けたものの、東アジアにおいて緊急輸送の取扱があったことや、航空輸送の需給が逼迫した関係で販売価格が上昇したこと等により、増収・増益

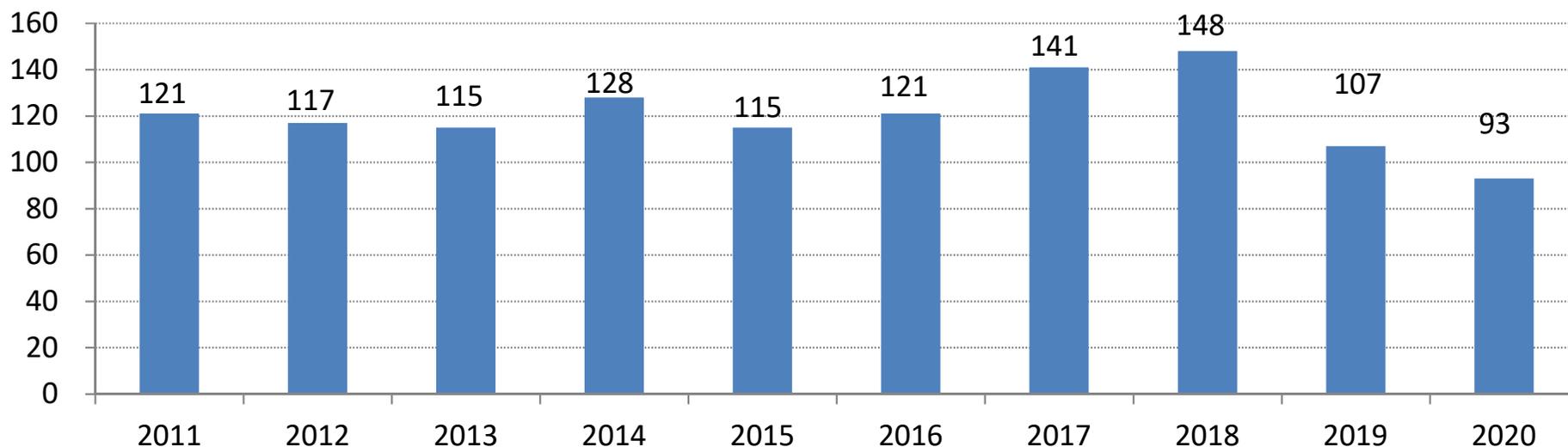
	2020年度	2019年度	比較増減	(単位：百万円) 増減率
営業収益	85,552	76,186	+9,366	+12.3%
営業利益	2,308	170	+2,137	—

《国際輸送》 主な営業情報

(国際輸送事業に属する日本法人・海外法人の取扱合計)

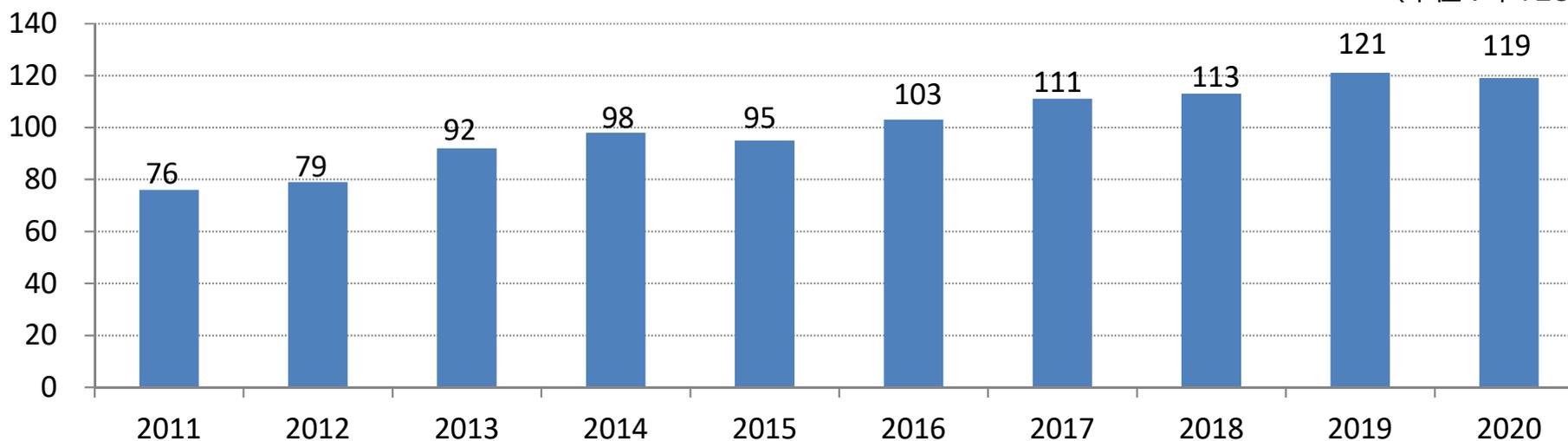
航空輸出取扱重量

(単位：千トン)



海上輸出取扱TEU※

(単位：千TEU)



ホテルセグメント

新型コロナウイルスの影響		
	2020年度	2019年度
営業収益	△510億円	△52億円
営業利益	△185億円	△33億円

新型コロナウイルスの影響を受け、一部ホテルを一時休館したほか、宿泊部門・料飲部門ともに利用者数が大きく減少したことにより、大幅に減収・減益

	2020年度	2019年度	比較増減	増減率
営業収益	19,145	60,280	△41,135	△68.2%
営業利益	△17,927 ※(△20,427)	△3,142	△14,784 ※(△17,284)	— (—)

(単位：百万円)

※ 営業利益の（ ）内は、特別損益に計上した助成金（新型コロナウイルスの影響によるもの）及び新型コロナウイルス関連損失を戻し入れた数値を表示している。

【ホテルセグメント(阪急阪神ホテルズ) 2020年度の概況※1】

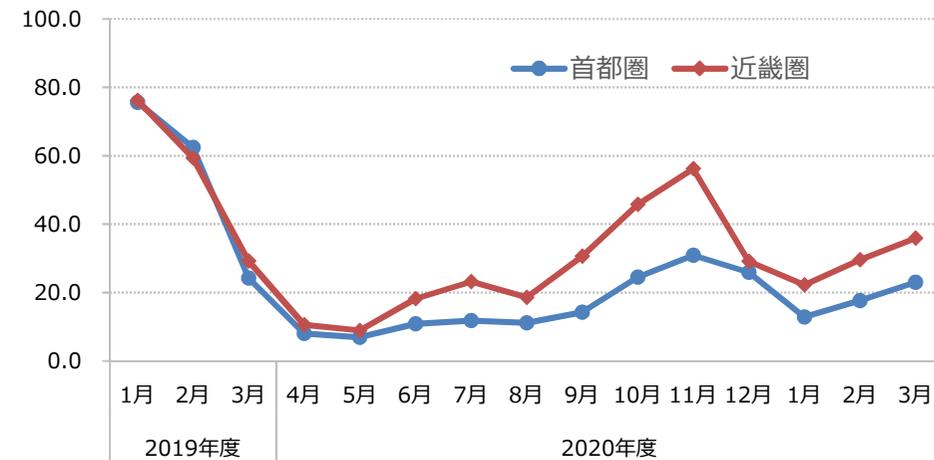
◆ホテル客室稼働率

全社	24.8%※2	(前期比 △55.3P)
近畿圏	28.9%	(前期比 △51.7P)
首都圏	16.8%	(前期比 △62.9P)

◆ホテル平均客室単価 (ADR)

全社	10,455円※2	(前期比 △3,123円)
近畿圏	10,287円	(前期比 △2,263円)
首都圏	11,830円	(前期比 △4,337円)

《阪急阪神ホテルズ》客室稼働率 (2020年1月～)



※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 レム鹿児島を含む数値

阪急阪神ホールディングス株式会社

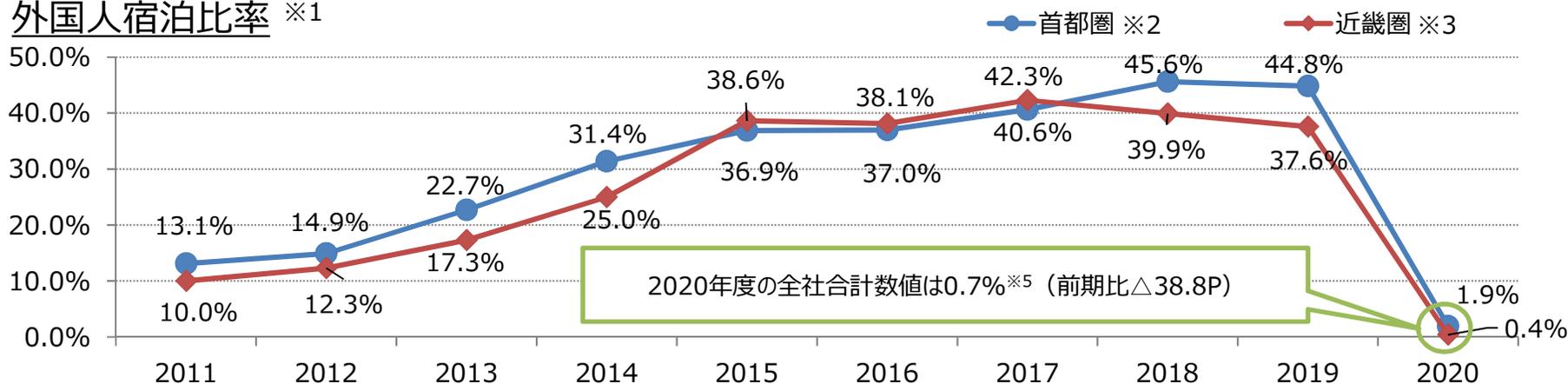
Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

《ホテル》 主な営業情報

ホテル平均客室単価 (ADR) ・客室稼働率 ※1



外国人宿泊比率 ※1



※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 阪急阪神ホテルズ直営 首都圏所在のホテル ※3 阪急阪神ホテルズ直営 近畿圏所在のホテル

※4 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。 ※5 レム鹿児島を含む数値

連結損益比較表（営業外損益）

（単位：百万円）

	2020年度	2019年度	比較増減
営業利益	2,066	95,170	△93,103
営業外収益	3,572	7,331	△3,759
うち持分法による投資利益	－	3,389	△3,389
営業外費用	13,262	13,706	△443
うち支払利息	8,885	9,267	△381
うち持分法による投資損失	1,622	－	+1,622
経常利益	△7,623	88,795	△96,418

連結損益比較表（特別損益）

	2020年度	2019年度	(単位：百万円) 比較増減
特別損益	△33,389	△2,048	△31,341
特別利益	13,167	6,038	+7,129
工事負担金等受入額	3,485	4,643	△1,158
雇用調整助成金	8,715	—	+8,715
その他	966	1,394	△428
特別損失	46,557	8,086	+38,470
固定資産圧縮損	3,568	4,636	△1,068
新型コロナウイルス関連損失	19,382	—	+19,382
構造改革損失 [※]	18,618	—	+18,618
その他	4,989	3,450	+1,538

※ 阪急阪神ホテルズにおける構造改革に伴う損失。同社の構造改革についてはP.39～参照

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

	2020年度	2019年度	比較増減
税金等調整前当期純利益	△ 41,013	86,746	△127,759
法人税等合計	△ 6,478	29,834	△36,312
法人税、住民税及び事業税	4,205	28,235	△24,030
法人税等調整額	△ 10,683	1,599	△12,282
当期純利益	△ 34,535	56,911	△91,447
非支配株主に帰属する 当期純利益	2,166	2,051	+ 115
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 36,702	54,859	△91,562

本ページ余白

連結貸借対照表

(単位：百万円)

		2020年度末	2019年度末	比較増減	主な増減要因																								
資産の部	流動資産	325,307	262,984	+ 62,322	販売土地及び建物 +37,086																								
	固定資産	2,295,721	2,226,097	+ 69,624	有形・無形固定資産 +33,332 投資有価証券 +30,792																								
	資産合計	2,621,028	2,489,081	+ 131,946																									
負債の部	流動負債	380,618	394,634	△14,016	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020年度末</th> <th>2019年度末</th> <th>比較増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>借入金</td> <td>824,622</td> <td>773,465</td> <td>+ 51,156</td> </tr> <tr> <td>社債</td> <td>197,000</td> <td>122,000</td> <td>+ 75,000</td> </tr> <tr> <td>コマ・シャル・A°-バ°-</td> <td>30,000</td> <td>-</td> <td>+ 30,000</td> </tr> <tr> <td>リース債務</td> <td>11,425</td> <td>8,014</td> <td>+ 3,411</td> </tr> <tr> <td>連結有利子負債</td> <td>1,063,048</td> <td>903,480</td> <td>+ 159,568</td> </tr> </tbody> </table>		2020年度末	2019年度末	比較増減	借入金	824,622	773,465	+ 51,156	社債	197,000	122,000	+ 75,000	コマ・シャル・A°-バ°-	30,000	-	+ 30,000	リース債務	11,425	8,014	+ 3,411	連結有利子負債	1,063,048	903,480	+ 159,568
		2020年度末	2019年度末	比較増減																									
	借入金	824,622	773,465	+ 51,156																									
社債	197,000	122,000	+ 75,000																										
コマ・シャル・A°-バ°-	30,000	-	+ 30,000																										
リース債務	11,425	8,014	+ 3,411																										
連結有利子負債	1,063,048	903,480	+ 159,568																										
固定負債	1,330,424	1,156,774	+ 173,649																										
負債合計	1,711,042	1,551,409	+ 159,633																										
純資産の部	株主資本	833,640	886,935	△53,295	親会社株主に帰属する当期純利益 △36,702 支払配当 △12,188 自己株式 △4,477																								
	その他の包括利益累計額	33,511	18,711	+ 14,800																									
	非支配株主持分	42,834	32,025	+ 10,808																									
	純資産合計	909,985	937,672	△27,686																									
自己資本比率		33.1%	36.4%	△ 3.3P																									

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2020年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	△32,501	123,086
うち、税金等調整前当期純利益	△41,013	86,746
うち、減価償却費（※）	57,502	56,542
うち、たな卸資産の増減額	△36,799	2,803
うち、法人税等の支払額	△29,871	△15,295
投資活動によるキャッシュ・フロー	△102,151	△128,498
うち、固定資産の取得による支出	△136,958	△96,028
うち、固定資産の売却による収入	19,911	884
うち、投資有価証券の取得による支出	△14,137	△27,660
うち、工事負担金等受入による収入	29,249	19,631
財務活動によるキャッシュ・フロー	134,631	964
うち、自己株式の取得による支出	△4,660	△9,960
うち、配当金の支払額	△12,188	△11,020
[参考] 連結有利子負債の増減額	159,568	26,424
現金及び現金同等物に係る換算差額	△354	△7
現金及び現金同等物の増減額	△375	△4,454
現金及び現金同等物の期首残高	23,526	27,589
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2,072	391
現金及び現金同等物の期末残高	25,222	23,526

《参考》 3月発表業績予想との比較

(単位：億円)

	2020年度 通期実績	2020年度 通期予想 (3月発表)	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	5,689	5,650	+39	+0.7%	
営業利益	21	△50	+71	—	旅行事業において3月度の国内旅行の販売が想定を上回ったことや、各事業においてコスト削減に取り組んだこと等により増収・増益
経常利益	△76	△150	+74	—	上記の営業利益の増益等により増益
親会社株主に帰属する 当期純利益	△367	△400	+33	—	新型コロナウイルス関連の損失が想定を上回ったものの、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	2020年度 通期実績 ①	2020年度 通期予想 (3月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2020年度 通期予想 (2月発表) ③	比較増減 = ① - ③	2020年度 通期予想 (11月発表) ④	比較増減 = ① - ④	2019年度 通期実績 ⑤	比較増減 = ① - ⑤
合計	5,689	5,650	+39	5,750	△61	5,750	△61	7,627	△1,938
	21	△50	+71	△90	+111	△120	+141	952	△931
[主な内訳]									
都市交通	1,569	1,577	△8			1,619	△50	2,272	△703
	△51	△60	+9			△26	△25	401	△452
不動産	1,884	1,910	△26			1,971	△87	2,360	△477
	289	277	+12			276	+13	415	△126
インテイクメント	422	415	+7			395	+27	740	△318
	△23	△35	+12			△64	+41	117	△140
情報・通信	581	598	△17			598	△17	586	△5
	56	53	+3			55	+1	56	△0
旅行	120	88	+32			114	+6	338	△218
	△74	△100	+26			△126	+52	2	△76
国際輸送	856	840	+16			762	+94	762	+94
	23	20	+3			1	+22	2	+21
ホテル	191	187	+4			216	△25	603	△411
	△179	△184	+5			△211	+32	△31	△148

《参考》セグメント別設備投資

(単位：億円)

	2020年度 通期実績 ①	2020年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2019年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
設備投資 合計	1,085	1,187	△102	811	+274
[主な内訳]					
都市交通	295	344	△49	329	△34
不動産	688	710	△22	322	+366
インターネット	17	25	△8	42	△24
情報・通信	45	55	△10	49	△3
旅行	14	18	△4	12	+1
国際輸送	7	13	△6	11	△4
ホテル	19	21	△2	48	△29

(注) 2021年2月及び3月に発表した業績予想では、設備投資額は開示していない。

《参考》 セグメント別減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2020年度 通期実績 ①	2020年度 通期予想 (11月発表) ②	比較増減 = ① - ②	2019年度 通期実績 ④	比較増減 = ① - ④
減価償却費 合計	557	562	△5	565	△8
[主な内訳]					
都市交通	271	274	△3	276	△6
不動産	173	174	△1	172	+2
インターネット	29	29	+0	38	△8
情報・通信	42	44	△2	38	+5
旅行	9	9	△0	8	+1
国際輸送	13	13	△0	13	△0
ホテル	24	24	△0	25	△1
EBITDA [※] 合計	603	470	+133	1,541	△938
[主な内訳]					
都市交通	219	248	△29	677	△457
不動産	464	452	+12	588	△124
インターネット	7	△35	+42	154	△148
情報・通信	99	100	△1	94	+5
旅行	△65	△117	+52	10	△75
国際輸送	36	14	+22	15	+21
ホテル	△156	△187	+31	△6	△149

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

(注) 2021年2月及び3月に発表した業績予想では、減価償却費及びEBITDAは開示していない。

I.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

V.参考資料

(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

中期経営計画の振り返り

■ 中期経営計画(2018年度～2021年度)の振り返り

- ・ 当社グループでは、今後の変わりゆく社会においても、当社グループが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」を策定した(2017年5月公表)。
- ・ これを実現するために、まずは具体的な実行計画として前半4か年の中期経営計画(計画期間：2018～2021年度)を策定するとともに、中間目標年度である2021年度に営業利益1,100億円を安定的に計上できるよう、長期ビジョンの戦略に則った施策を着実に推し進めてきた(「長期ビジョン2025」についてはP.51～52参照)。



- ・ 当社グループの業績は概ね計画どおりに伸長し、また財務面でも成長に向けた投資を行いながら健全性が維持できる見通しとなるなど、新型コロナウイルスの発生前までは、2021年度の目標の達成に向けて計画は順調に進捗していた。



- ・ ところが、新型コロナウイルスの発生後は、多くの事業でその影響を大きく受け、当社グループの業績は極めて厳しい状況となった。
- ・ また、これまでの中期経営計画の前提となっていた事業環境とは大きく変わってきたことから、同計画において掲げていた2021年度の利益目標(1,100億円)の達成は全く不可能となった。



2021年度については、これまでの長期ビジョンの実現に向けた中間目標年度としての位置づけと、その1,100億円という利益目標を一旦リセット(取下げ)する。

新型コロナウイルスによる影響からの回復想定

■ 新型コロナウイルスによる影響からの回復想定

- ・当社グループに影響する社会経済活動は、大別すると以下の3ステップを経て徐々に回復していくとみている。
- ・また、各ステップの始期は、現時点では、第2ステップは2022年度から、第3ステップは2023年度からと想定しているが、先行きが極めて不透明であるため、具体的な移行時期についてはなかなか見通せないというのが実状である。

2020年度	2021年度	2022年度	2023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。



当社グループを取り巻く事業環境は、
第3ステップに至ったとしても
コロナ前の状態に
完全に復するわけではない。

中期経営計画の見直しに向けての基本的な考え方

- 当社グループでは、コロナ前までは、（都市交通はもとより、ショッピングセンターでの買物、野球観戦や観劇、旅行やホテルなど）多くの事業でお客様が移動されることを前提に、お客様とリアルな接点を持ちながら、B to Cの商品やサービスを提供することで競争力を発揮してきた。
- しかしながら、コロナ後は、前頁のとおり仮に第3ステップに至ったとしても、**社会経済活動は決してコロナ前の状態に完全に復するわけではなく**、例えば、従前よりも移動の機会が減少し、またデジタルの世界が台頭するなど、コロナ禍をきっかけに新しい社会経済環境が生み出されるため、**当社グループの経営に相応な影響が生じる**ものと想定される。

- このように、中期経営計画の前提となっていた事業環境が大きく変化することから、**これまでの同計画については抜本的な見直しが必要**であると考えている。
- ただ、前頁の各ステップへの具体的な移行時期は極めて不透明であり、また第3ステップ以降に到来するニューノーマル時代の事業環境もまだ見通しにくい状況にある。
- 加えて、当社グループでは、これからも（P.42・43に記載の大阪梅田・千里中央エリアにおけるホテル跡地の高度利用・有効活用を含め）新たな大規模プロジェクトや新線計画を推し進めていくことにしているが、そのための検討を深度化させていくためには、まだ一定の時間が必要である。

- 以上のことから、**足元の2021年度においては、次頁の当面の取組方針に基づき、業績をできる限り早期に回復させるとともに、ニューノーマル時代への対応を進めていくこととする。**
- 中長期的な取組に向けた考え方についてはP.50参照

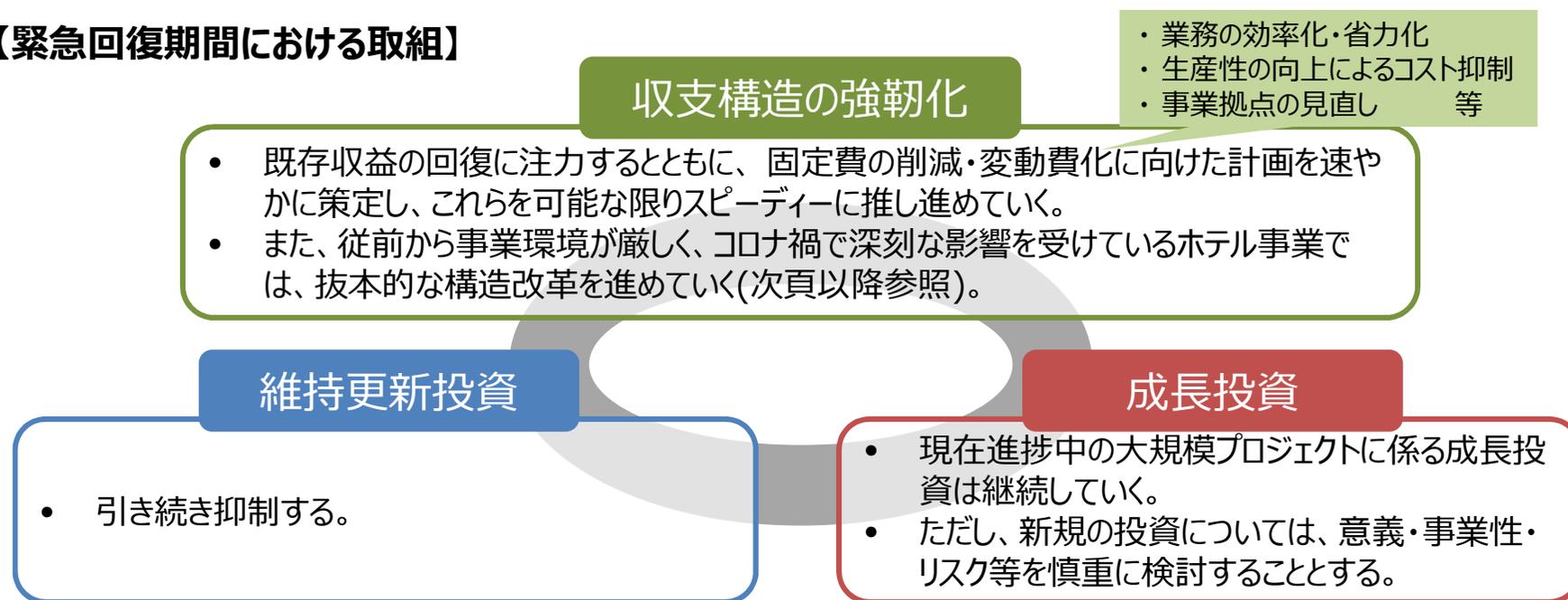
当面（2021年度）の取組方針

■当面（2021年度）の取組方針

<ポイント①>緊急回復期間と位置づける

- ・2021年度は、新型コロナウイルスの影響からできる限り早期に回復すべく、全力を尽くす期間として「**緊急回復期間**」と位置づける。
- ・緊急回復期間においては、以下の取組を通じて、**業績をできる限り早期に回復させる**とともに、**財務体質の悪化を最小限に留める**こととする。

【緊急回復期間における取組】



<ポイント②>ニューノーマル時代への対応を進めていく

- ・コロナ禍をきっかけに加速している**事業環境の変化(ニューノーマル時代)への対応**(P.44～47参照)を着実に進めていく。

阪急阪神ホテルズの構造改革について①

■ 阪急阪神ホテルズの現状と対処すべき課題

- 阪急阪神ホテルズは、近年、特に近畿圏においてホテル間の競争が激化するなど厳しい事業環境にあった。
- こうした状況の中で、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けることとなり、阪急阪神ホテルズでは、二度にわたる緊急事態宣言中に一部のホテルを休業したほか、期を通じて客室稼働率や一般宴会の利用が大幅に低下し、またレストランの利用等も低調に推移したこと等から、2021年3月期において大幅な赤字を計上することとなった。
- さらに、今後についても、インバウンドの回復には相応の期間を要すること等から、当面の間は厳しい事業環境が続くものとみている。
- こうしたことから、業績をできる限り早期に改善し、ホテル事業が自立し続けていくために、今般、「事業面」・「人事面」・「財務面」から構造改革を推進する。

【阪急阪神ホテルズの業績】

(単位：億円)

	2018 実績	2019 実績	2020 実績
営業収益	483	473	129
営業利益	10	▲34	▲179
当期純利益	4	▲36	▲297

阪急阪神ホテルズの立て直しに向けて

宿泊・料飲ともに、マーケットにおける需給バランスの変化(落ち込み)にも相応に耐え得る事業構造に変革すべく、コロナ禍からの売上回復や収支改善に向けた取組に加え、不採算ホテルからの撤退と固定費の削減等を推し進めることにより、(ホテルの撤退に伴い発生する一時的な費用を除き、)2024年度に実質的な営業黒字化を目指していく。

阪急阪神ホテルズの構造改革について②

■ 阪急阪神ホテルズの構造改革の概要

① 事業構造改革

- ・当社グループでは、かねてから、ホテル事業において新たに新店するホテルは宿泊主体型とすることとし、既存の総合型ホテルについては、その立地に相応しい収益性を確保すべく、今後のあり方や資産の活用方について検討を進めてきた。
- ・こうした中で、今後、ホテル事業では、収益性を見込める「宿泊主体型ホテル」と一部の厳選した「総合型ホテル」に経営資源を集中することとし、不採算ホテルや収益性の悪化が懸念されるホテル、また老朽化が著しく進展しているホテルについては営業を順次終了（具体的には、下記の計7ホテルについて以下の時期を目途に営業を終了）する。

2021年度末	第一ホテルアネックス、吉祥寺第一ホテル、レム鹿児島※1、梅田OSホテル※2 ※1 レム鹿児島は、2021年度末で直営ホテルから物件オーナーが運営するチェーンホテルに変更する。 ※2 梅田OSホテルは、阪急阪神ホテルズが運営を受託している。
2022年度末	第一ホテル東京シーフォート
2024年度末頃	大阪新阪急ホテル⇒P.42参照
2025年度末頃	千里阪急ホテル⇒P.43参照

② 人事構造改革

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

③ 財務構造改革

- ・コロナ禍による収益性の低下に伴い、資産の減損を実施する。

【構造改革に伴う2020年度決算への影響】

- ・事業・財務構造改革（上記①③）に伴い、2020年度決算において、構造改革損失(減損損失及び拠点の見直しによって発生する費用)として186億円を特別損失に計上した。

阪急阪神ホテルズの構造改革について③

■ 構造改革により得られる効果

項目	具体的内容
事業構造改革 財務構造改革	<ul style="list-style-type: none">• 不採算ホテルからの撤退により同ホテルの営業赤字が消失• 減損の実施により減価償却費が減少
人事構造改革	<ul style="list-style-type: none">• 在籍人員の減： 約▲800人 (2021年度期首 約2,300人 →2025年度期首 約1,500人)



これらの収支改善への取組が実現できると、売上が仮にコロナ前の90%水準に留まった場合でも営業黒字を計上できるようになり、事業構造の強靱化を図ることができる。
(具体的には、2024年度に実質的な※営業黒字化を目指していく。)

※ 大阪新阪急ホテル及び千里阪急ホテルは、営業終了に伴い償却期間が短くなるため、会計処理上、減価償却費が増加するが、実質ベースではその増分を除いている。

大阪梅田エリアにおけるまちづくりに向けた取組

- P.40に記載のとおり、大阪新阪急ホテル及び千里阪急ホテルについては営業を終了することとするが、両ホテルは当社グループの重要な事業拠点である大阪梅田・千里中央エリアに所在していることから、ホテル跡地の一層の高度利用を行うことで、両拠点の価値を向上させ、より良いまちづくりに貢献すべく検討を進めていく。

■大阪梅田エリアにおける取組

- 大阪新阪急ホテルについては、建物の老朽化が進み、また大阪梅田の一等地にありながら、その立地に相応しい収益が上げられていなかったため、かねてから近いうちに営業を終了することを検討していた。
- そうした中で、隣接地に同規模のホテル阪急レスパイア大阪が開業したので、今般、大阪新阪急ホテルに付属している施設の先行移転の見通しや進捗等を考えて、2024年度末頃に営業を終了することとした。
- 当社グループでは、来春に梅田1丁目1番地計画が竣工することから、同ホテルの跡地開発については、次の大規模プロジェクトとして、さらなる高度利用に向け検討を進めていくこととする。



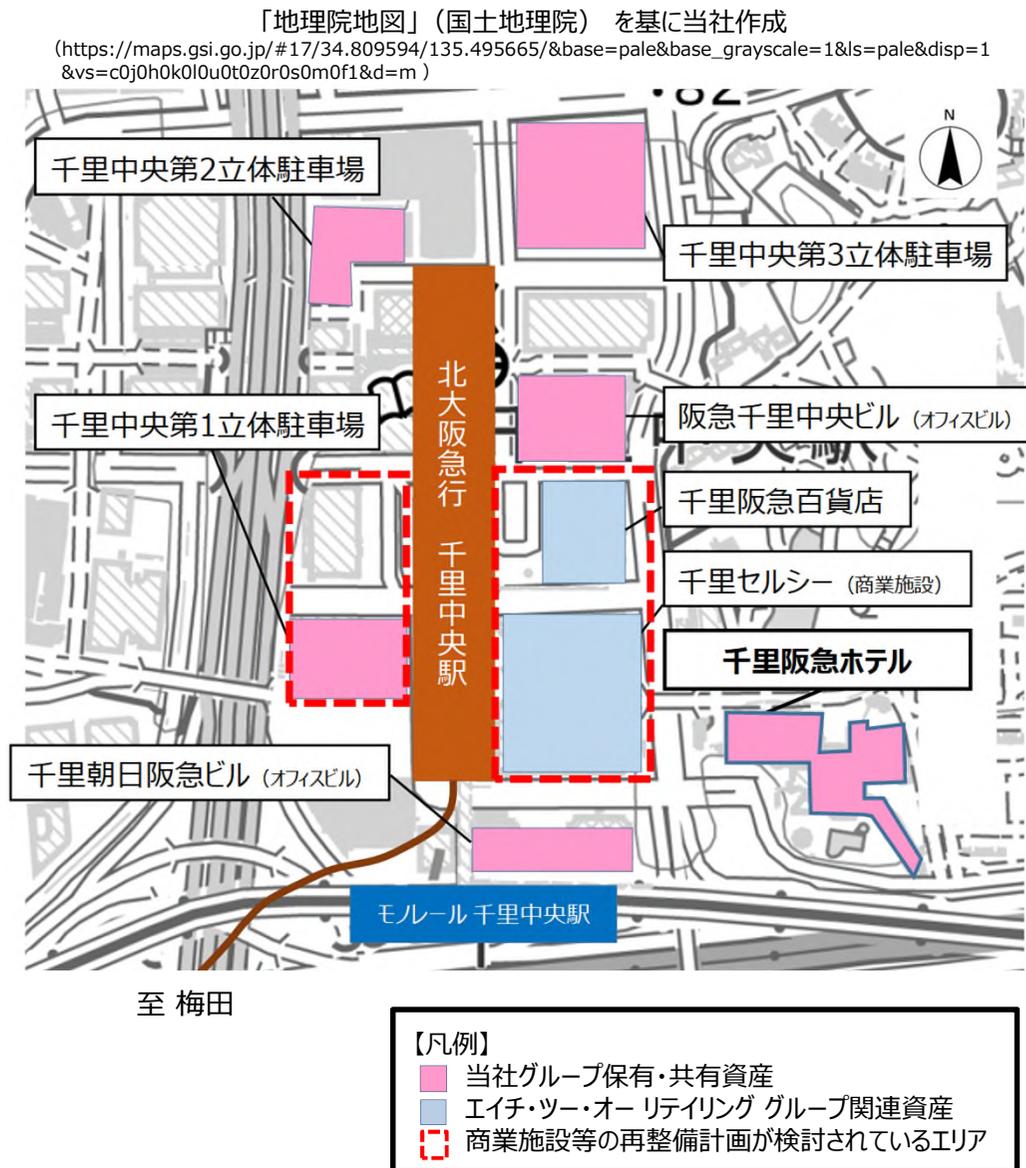
千里中央エリアにおけるまちづくりに向けた取組

■ 千里中央エリアにおける取組

- 千里阪急ホテルは、建物の老朽化が進んでいることから、今般、2025年度末頃に営業を終了することとした。
- また、当社グループの重要な事業拠点である千里中央エリアでは、現在、同ホテルの隣の街区である千里中央駅前地区(千里阪急百貨店・千里セルシー等)において再整備計画が検討されている。
- こうした中で、当社グループでは、千里中央エリアにおいて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くが、駅前・駅周辺の開発は、街の活力や利便性を維持しながら進めていくことが必要であることから、同ホテルの跡地開発の検討については、駅前地区の再整備計画の内容や進捗等をみながら進めていくこととする。

- 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)
 - 新大阪駅まで 約14分
 - 梅田駅まで 約20分

千里中央エリアの概況



ニューノーマル時代への対応①

■ コロナ禍をきっかけとした生活様式・ライフスタイルの変化

コロナ禍をきっかけとした
社会全体の変化トレンド

- ・**非接触**や**密の回避**という新たな志向に基づく人々の行動変容
- ・**デジタル化の進展**（DXへの取組）や**働き方改革の本格化**、**カーボンニュートラルへの対応**をはじめとする**SDGsへの取組**が進んでいく

生活様式・ライフスタイルの変化

行動・生活拠点の変化

不要不急の移動需要の減少

ビジネス/学習拠点の多様化

移動需要の平準化・多様化

居住地の選択肢の拡がり

企業の変化

柔軟な働き方の基盤整備

BCPの更なる推進

QOL※1向上の意識拡大

※1:Quality of Life

安全志向、衛生・健康意識の高まり

自己実現・社会貢献意欲の高まり

オンライン化の反動としてのコミュニケーションニーズの高まり

※2:在宅勤務・モバイルワーク・
サテライトオフィスでのワーク・
ワーケーション等の総称

新たな生活様式のニーズ

テレワーク※2を活用した働き方

企業のデジタル対応の加速

オンライン消費の拡大

SDGsを意識した行動

プライベート空間の確保・充実

安全なリアルへの欲求

ニューノーマル時代への対応②

■ニューノーマル時代への対応の方向性

- ・ニューノーマル時代の到来により、当社グループにおいては既存事業の収益力にマイナスの影響が及ぶと想定されるが、そうした中でも持続的な成長を図ることができるよう、デジタル技術を活用しながら以下の2つの方向性を並行して進めていき、それらを通じて、当社グループ（各事業）の競争力の維持・向上を図っていく。

DXへの取組に向けた2つの方向性

① デジタル技術を活用して 既存事業をより強化

- ・デジタル技術の活用により、リアル空間における既存事業の収益力の向上及び効率化（生産性の向上等）を推進

顧客データの蓄積と分析によりデジタルマーケティングを推進

- ・グループ共通のIDを活用して、各社・各部門で保有している顧客データをグループ全体で統合するとともに、それらをビッグデータとして分析することで、デジタルマーケティングを推進

2021年4月、
東京大学との産学連携により
当社内に「**データ分析ラボ**」を設立

② デジタル空間において 新たな収益事業を創出

- ・リアル空間をデジタル空間上に再現した「デジタルツイン都市」を新たに構築し、それを活用して新たな収益事業を創出

「**阪急阪神DXプロジェクト**」として、
中長期的な戦略に織り込むべく、検討をさらに加速させていく。

ニューノーマル時代への対応③（各事業の取組例）

都市交通事業

- ・鉄道事業では、今後、旅客需要の動向をみながら、必要に応じてダイヤ改正等を臨機に行うとともに、ロボットやIoT等を活用して、駅の運営体制や保守業務等の生産性向上を図っていく。
- ・また、ニューノーマル時代における、密の回避やプライベートな乗車空間の確保といったニーズの高まりを捉えて、有料座席指定サービスの導入等の検討を進めるなど、収益の確保に向けた取組も行っていく。

不動産事業

- ・賃貸事業では、オフィス賃貸事業の新たなメニューとしてサテライトオフィス事業を開始し、2021年4月に、第1号拠点となる「阪急阪神ONS千里中央」を開業した。施設運営を担う株式会社point 0には多くの企業が参画しており、各企業の持つ技術やノウハウを組み合わせることで、本オフィスでは安全・安心な空気環境やハイレベルなセキュリティ、快適な室内環境を提供している。今後は、神戸三宮エリアや京都河原町エリアでも開設を予定している。
- ・また、今後、商業施設においては、リアルな店舗でしか体験できないサービスの検討を深めていき、一方住宅事業では、テレワークなどライフスタイルの変化を念頭に置いた商品の企画等を推進していく。



2021年4月にオープンしたサテライトオフィス
「阪急阪神ONS千里中央」

ニューノーマル時代への対応④（各事業の取組例）

エンタテインメント事業

- ・宝塚歌劇では、2020年7月から、ご自宅のテレビやスマートフォン等で公演を視聴することができるライブ配信を実施し、多くのお客様にご利用いただいている。
- ・また、2021年3月にはデジタル技術を活用して、宝塚歌劇の魅力を伝えるイベント「TO THE NEXT TAKARAZUKA」を、リアルとオンラインで同時に開催した。



「TO THE NEXT TAKARAZUKA」のリアルイベント会場では、8Kのワイド大画面による公演映像の上映のほか、宝塚歌劇の衣装をARで体験できる機会等を提供

旅行事業

- ・阪急交通社では、オンライン会議システム「Zoom」を利用したオンラインツアーを開催した。
- ・今後も、募集広告の媒体比率の見直しやWEB予約率の向上を図るなど、ネットの利用を高めて一層の効率化を進めていく。

オンラインツアーでのスタッフによるガイドの様子



その他

- ・グループ横断的な取組として、2021年3月に、阪神甲子園球場をデジタル空間上に再現した3Dの「デジタル甲子園」で、オンライン展示会「Withコロナ展示会inデジタル甲子園」を開催。様々な業種から約90社が出展した。



展示会にはアバターで参加
双方向の音声通話や
名刺交換機能などを搭載

《参考》 MaaSへの取組

■当社グループ独自のMaaS実証実験の実施

- ・当社グループを含む関西の鉄道7社※は、2025年に開催される大阪・関西万博に向け、MaaSの導入に向けた検討を進めている。

※7社：阪急、阪神、近鉄、京阪、南海、大阪メトロ、JR西日本

- ・当社グループでは、7社共通MaaSでは対応できない情報やサービスを付加した当社グループ独自のMaaSの展開も検討しており、2021年4月より、当社グループの沿線で実証実験を行っている。

【実証実験の概要】

目的

地域内移動や消費活動に対する本アプリの効果や有用性、機能等の検証

アプリの名称

まるごと
maruGOTにしのみや



期間

2021年4月21日～7月20日

対象※

西宮市民 約2,000名
※STACIA・PiTaPaカード会員を中心に募集

提供サービス

- ・ 経路・施設の検索(鉄道・バス・タクシー等、複数の移動手段に対応)
- ・ 各種サービスの予約・決済(タクシー配車や飲食店など、参画企業のアプリ等と連携)
- ・ 実験用デジタルポイントの付与・利用(協力施設や交通機関の利用を促進)

I.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

V.参考資料

(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

中長期的な取組について（長期ビジョンのアップデート）

■長期ビジョン2025のアップデート

- ・今はまだコロナ禍の最中にあるので、現時点でニューノーマル時代の事業環境を見通すことは難しいが、できるだけ早期にそれをきちんと見定めて、将来における当社グループの絵姿を示していくことは非常に重要である。
- ・また、「長期ビジョン2025」は、人々のライフスタイルやビジネススタイルの変化は必ずやいずれ到来するであろうと考えて策定したものであるが、その変化のスピードはコロナ禍をきっかけに従前よりも加速しているため、その事業環境の変化に応じた長期ビジョンのアップデート※を行うことも必要である。

※ 長期ビジョンのアップデートを進めていくにあたっての重点ポイント：
コロナ禍を契機とした人々の行動変容、デジタル化の進展に伴うDXへの取組、働き方改革の本格化、カーボンニュートラルへの対応をはじめとするSDGsの取組推進など

- ・以上から、新型コロナウイルスによる影響からの回復状況や事業環境の推移等をみながらアップデートを行い、2022年春には「2030年頃における当社グループの絵姿」を定め、それを公表していくこととしたい。



阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025 スローガン

深める沿線 広げるフィールド

持続的な企業価値の向上

生活(顧客)価値の向上

環境変化を好機と捉え、
事業を通じて先進性のある
商品やサービスを提供する

社会価値の向上

様々なステークホルダーとの信
頼関係を構築しながら、その期
待に応え、社会に貢献していく

経済価値の向上

民鉄トップクラスの収益性と
財務健全性の維持・向上
を図る

梅田・沿線×ストック型事業
関西で圧倒的No.1の
沿線の実現

戦略①

首都圏・海外×ストック型事業
首都圏・海外での安定的な
収益基盤の構築(梅田・沿線に
集中しているポートフォリオの分散)

戦略②

フロー型事業
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

戦略③

グループ横断的な取組・
新事業領域等

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④

AIやIoTをはじめとする
技術革新の更なる進展

本格的な人口減少
社会の到来

少子高齢化

インフラ老朽化

労働市場の逼迫

アジアの経済成長

訪日外国人の増加

交通インフラの整備
(空港・鉄道・高速道路のネットワーク)

都心の人口集積

関西がアジアを中心とした世界のゲートウェイとしての地位を築く好機

梅田・沿線

梅田・沿線×ストック型事業 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略①

国土軸(東京-名古屋-大阪)の活力やアジアをはじめとする世界のパワーを沿線に取り込むとともに、新産業・先端技術を他社に先がけて沿線に呼び込み、加えて沿線の各所で魅力あるまちづくりを推し進め、定住・交流人口の増加を目指していく

首都圏・海外

首都圏・海外×ストック型事業 首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築 (梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散)

戦略②

関西圏の事業規模の縮小を補完するため、市場規模の大きい首都圏や成長が期待できる海外において賃貸資産等のストック取得を進め、梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散を図っていく

ストック型（アセット活用）

フロー型事業 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

戦略③

阪急・阪神のブランド価値の最大化や、オンリーワンになることを目指して商品・サービスの差別化を徹底的に追求し、それらにより事業競争力の一層の強化と事業の更なる拡大を図っていく

フロー型（ノン・アセット）

グループ横断的な取組・新事業領域等 グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④ グループ横断的な取組の推進に加え、先端技術の既存事業への活用や新たな事業領域の開拓に挑戦し、文化的かつ先進的なライフスタイルを提供していく

I.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

V.参考資料

(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

連結損益比較表（サマリー）

新型コロナウイルスの影響								(単位：億円)
2021年度		2020年度		2021年度 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減	増減率	主な増減要因
営業収益	約△1,400億円	△2,152億円	営業利益					
営業収益	収益認識基準の適用による影響 +約1,120億円		8,000	5,689	+2,311	—	—	収益認識に関する会計基準の適用により一部の会計処理を変更（旅行事業における企画旅行に係る取引等について、収益の計上方法を純額表示から総額表示へ変更等）することや、都市交通事業やエンタテインメント事業をはじめ、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、大幅に増収・増益
営業利益			230	21	+209	—	—	—
経常利益			160	△76	+236	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益			60	△367	+427	—	—	前期に新型コロナウイルス関連の損失及びホテル事業の構造改革に係る損失を計上した反動により特別損益が改善することや、上記の経常利益の増益を見込むこと等により、大幅に増益
(参考)								
設備投資			1,375	1,085	+290			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。
減価償却費			607	557	+50			
金融収支 (A) - (B)			△83	△78	△5			
受取利息及び配当金 (A)			11	11	△0			
支払利息 (B)			94	89	+5			

(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）等を適用するため、上記の連結業績予想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。

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

「収益認識に関する会計基準」の適用について

◆ 「収益認識に関する会計基準」とは

- 企業の売上高(収益)を、「①いつ」「②どのように」計上するかを包括的に定めたルールである。
- 国際的な会計基準をもとにルール化されており、日本においては、2021年4月(2022年3月期)からすべての企業に強制適用される。

◆ 会計基準の要旨

- ① お客様に商品やサービスを提供した(お客様が商品やサービスを受け取った)時点で、収益を計上する。
- ② お客様に商品やサービスを自ら提供する^(解説1)場合は、収益を総額表示^(解説2)で計上する。
一方で、仲介者・代理人として商品やサービスを提供する場合は、収益を純額表示^(解説2)で計上する。

(解説1)

「商品やサービスの提供に主たる責任がある」「価格設定に裁量がある」「在庫リスクを有している」等の指標で判定される。

(解説2)

総額表示：売上高を売上原価と相殺せず、そのまま営業収益に計上する方法

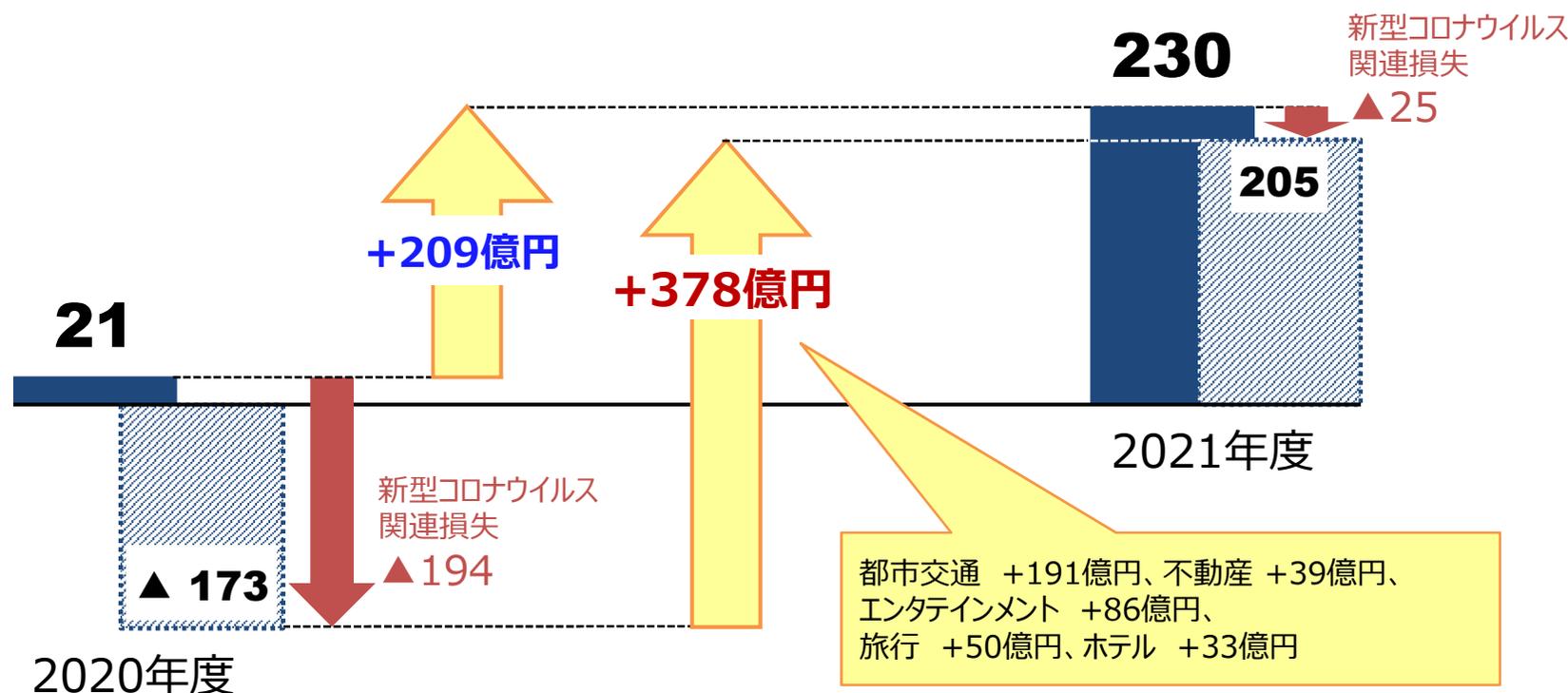
純額表示：売上高を売上原価と相殺し、その差額のみを営業収益に計上する方法

◆ 会計処理方法が変更となる当社グループの取引の例

	コア	取引	現行の取扱	変更後の取扱	2021年度収益、利益への影響
①の例	都市交通	定期券	発売月から 月割で収益計上	通用期間に応じて 月割で収益計上	計上時期のズレのみであるため 収益、利益とも影響は軽微
②の例	旅行	企画旅行※	純額表示で 収益計上	総額表示で 収益計上	収益+約1,250億円 利益影響なし
②の例	都市交通	流通事業における 売上仕入	総額表示で 収益計上	純額表示で 収益計上	収益△40億円 利益影響なし

営業利益の推移（2020→2021年度）

- 2021年度は、多くの事業で新型コロナウイルスの影響から一定の回復を見込むこと等により、2020年度比**+209億円の増益**となる**230億円の営業利益**を見込んでいる。
- 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▲25億円見込んでいることから、2020年度から2021年度にかけての**実質的な増益額は+378億円**となる。



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 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減	主な増減要因
収益認識基準の適用による影響 +約1,120億円	8,000	5,689	+2,311	新型コロナウイルスによる影響（前期からの回復影響） 営業収益+約750億円（都市交通+約230億円、不動産+約150億円、エンタテインメント+約170億円、 旅行+約70億円、ホテル+約100億円） 営業利益+約220億円（都市交通+約180億円、不動産+約20億円、エンタテインメント+約50億円）
合計	230	21	+209	
[主な内訳]				
都市交通	△約40億円 1,763	1,569	+194	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
	127	△51	+178	
不動産	2,456	1,884	+572	マンション分譲戸数の増加や、賃貸事業において新型コロナウイルスの影響から一定の回復（賃料収入の増加）を見込むこと等により、増収・増益
	309	289	+20	
エンタテインメント	564	422	+142	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の公式戦主催試合数及び入場者数の増加や、ステージ事業における公演回数及び観劇人員の増加）を見込むこと等により、増収・増益
	22	△23	+45	
情報・通信	△約30億円 594	581	+13	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
	56	56	+0	
旅行	+約1,250億円 1,440	120	+1,320	収益認識基準の適用による影響を大きく受けることに加え、新型コロナウイルスの影響から一定の回復（国内ツアーの集客の増加）を見込むことにより、営業収益は大幅に増加するものの、前期に特別損失に計上していた人件費等の反動増により、営業損益は悪化する見込み
	△80	△74	△6	
国際輸送	829	856	△27	前期の東アジアにおける緊急需要からの反動減等により、減収・減益
	16	23	△7	
ホテル	288	191	+97	新型コロナウイルスの影響から一定の回復（宿泊部門・料飲部門ともに売上の増加）を見込むこと等により、営業収益は増加するものの、前期に特別損失に計上していた人件費等の反動増により、営業損益は悪化する見込み
	△187	△179	△8	

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)

- ・2021年度第1四半期中は、緊急事態宣言等（緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置）が継続すると想定したうえで、下記の前提に基づき通期業績予想を算定

都市交通	<p>【鉄道】 第1四半期中の緊急事態宣言等の影響(輸送人員の減)を織り込んだうえで、下記のとおり想定 定期外は、同宣言等解除後は徐々に減収率が縮小し、2022年3月時点で2018年度同月比△1割台半ば程度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割程度)が続くと想定 定期(通学)は、期中平均で2018年度比△1割程度と想定</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年度内は回復しないと想定)</p>
不動産	<p>【賃貸】 第1四半期中の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)による賃料収入の減を想定</p>
エンタテインメント	<p>【スポーツ】 プロ野球は、第1四半期中の緊急事態宣言等の影響(無観客での開催等)を織り込んだうえで、同宣言等解除後は主催試合における各試合の販売可能客席数が約20,000席となることを前提に、興行収入を想定</p> <p>【ステージ】 宝塚歌劇は、第1四半期中の緊急事態宣言の影響(公演中止等)を織り込んだうえで、同宣言解除後は一部の座席(最前列など)を除き全ての座席が販売可能となることを前提に、公演収入を想定</p>
旅行	<p>国内ツアーは、第1四半期中の緊急事態宣言等の影響(一部ツアーの催行中止等)を織り込んだうえで、同宣言等解除後は相応に回復すると想定(通期で2018年度比+3割程度) 海外ツアーは、年度内は回復しないと想定</p>
ホテル	<p>第1四半期中の緊急事態宣言等の影響(一部ホテルの休館等)を織り込んだうえで、下記のとおり想定 宿泊は、同宣言等解除後は国内需要については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年度内は回復しないと想定(阪急阪神ホテルズの直営ホテル※における2022年3月時点の想定:国内需要は2018年度同月比△4割程度) 料飲も、同宣言等解除後は徐々に回復していくと想定</p>

※ 2019年度以降に開業したホテルを除く。

《都市交通》 鉄道運輸成績

《阪急電鉄》

	収 入				人 員			
	2021年度 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減	増減率	2021年度 通期予想	2020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	49,299	40,982	+8,317	+20.3	249,631	208,035	+41,595	+20.0
定期	29,854	28,093	+1,760	+6.3	305,345	277,068	+28,277	+10.2
うち通勤	25,841	25,625	+216	+0.8	214,041	216,044	△2,002	△0.9
うち通学	4,013	2,468	+1,544	+62.6	91,304	61,024	+30,280	+49.6
合計	79,153	69,075	+10,078	+14.6	554,977	485,104	+69,872	+14.4

《阪神電気鉄道》

	収 入				人 員			
	2021年度 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減	増減率	2021年度 通期予想	2020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	16,834	13,725	+3,108	+22.6	92,258	76,214	+16,043	+21.1
定期	10,869	10,476	+392	+3.7	112,284	107,336	+4,947	+4.6
うち通勤	9,740	9,750	△9	△0.1	88,567	90,809	△2,242	△2.5
うち通学	1,129	726	+402	+55.4	23,717	16,526	+7,190	+43.5
合計	27,704	24,202	+3,501	+14.5	204,542	183,550	+20,991	+11.4

- (注) 1. 収入は百万円未満、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。

経営指標

■ 経営指標

	2020年度実績	2021年度予想
営業利益	21億円	230億円
EBITDA ※1	603億円	860億円
有利子負債	10,630億円	11,600億円
有利子負債／EBITDA倍率	17.6倍	13.5倍
D／Eレシオ ※2	1.2倍	1.3倍
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 367億円	60億円
ROE	△ 4.1%	0.7%
(参考)		
ネット有利子負債 ※3	10,355億円	11,350億円
ネット有利子負債／EBITDA倍率	17.2倍	13.2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

株主還元

■ 利益配分

- 2020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2019年度と同様に**1株あたり50円**（中間25円・期末25円）とする※。
※ 2021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
- また、2021年度の利益配分については、2020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。

《参考》2019年度の利益配分

- 年間配当金：1株あたり50円（中間25円、期末25円）
- 自己株式の取得：2020年度において、43億円の自己株式を取得

《参考》 主なセグメントの業態別営業収益・営業利益

(単位：億円)

	営業収益			営業利益		
	2021年度 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減	2021年度 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減
都市交通 合計	1,763	1,569	+194	127	△51	+178
[業態別内訳]						
鉄道	1,263	1,123	+140	203	79	+124
自動車	382	327	+55	△31	△68	+37
流通	126	140	△14	9	8	+1
都市交通その他	90	88	+2	6	7	△1
不動産 合計	2,456	1,884	+572	309	289	+20
[業態別内訳]						
賃貸	1,156	997	+159	286	292	△6
分譲・その他	1,473	1,057	+416	100	83	+17
エンタテインメント 合計	564	422	+142	22	△23	+45
[業態別内訳]						
スポーツ	265	211	+54	△1	△25	+24
ステージ	298	210	+88	37	17	+20

(注) 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。

《参考》 設備投資

(単位：億円)

	2021年度 通期予想	主な内容	2020年度 通期実績	主な内容	比較増減
設備投資 合計	1,375		1,085		+ 290
[主な内訳]					
都市交通	448	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鉄道車両の新造及び改造 ・ 駅務機器の更新 ・ 北大阪急行線延伸事業 	295	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鉄道車両の新造及び改造 ・ 駅務機器の更新 ・ 北大阪急行線延伸事業 	+ 153
不動産	732	<ul style="list-style-type: none"> ・ 梅田1丁目1番地計画 ・ うめきた2期地区開発計画 ・ 彩都もえぎ物流施設計画 	688	<ul style="list-style-type: none"> ・ 梅田1丁目1番地計画 ・ うめきた2期地区開発計画 ・ 神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画 	+ 44
エンタテインメント	66	<ul style="list-style-type: none"> ・ 甲子園市営住宅跡地開発 	17		+ 49
情報・通信	69		45		+ 24
旅行	15		14		+ 1
国際輸送	29		7		+ 22
ホテル	12		19		△7

《参考》 減価償却費・EBITDA

(単位：億円)

	2021年度 通期予想	2020年度 通期実績	比較増減
減価償却費 合計	607	557	+ 50
[主な内訳]			
都市交通	278	271	+ 7
不動産	208	173	+ 35
エンタテインメント	36	29	+ 7
情報・通信	51	42	+ 9
旅行	10	9	+ 1
国際輸送	12	13	△1
ホテル	23	24	△1
EBITDA [※] 合計	860	603	+ 257
[主な内訳]			
都市交通	405	219	+ 186
不動産	517	464	+ 53
エンタテインメント	58	7	+ 51
情報・通信	108	99	+ 9
旅行	△70	△65	△5
国際輸送	28	36	△8
ホテル	△164	△156	△8

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

I.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

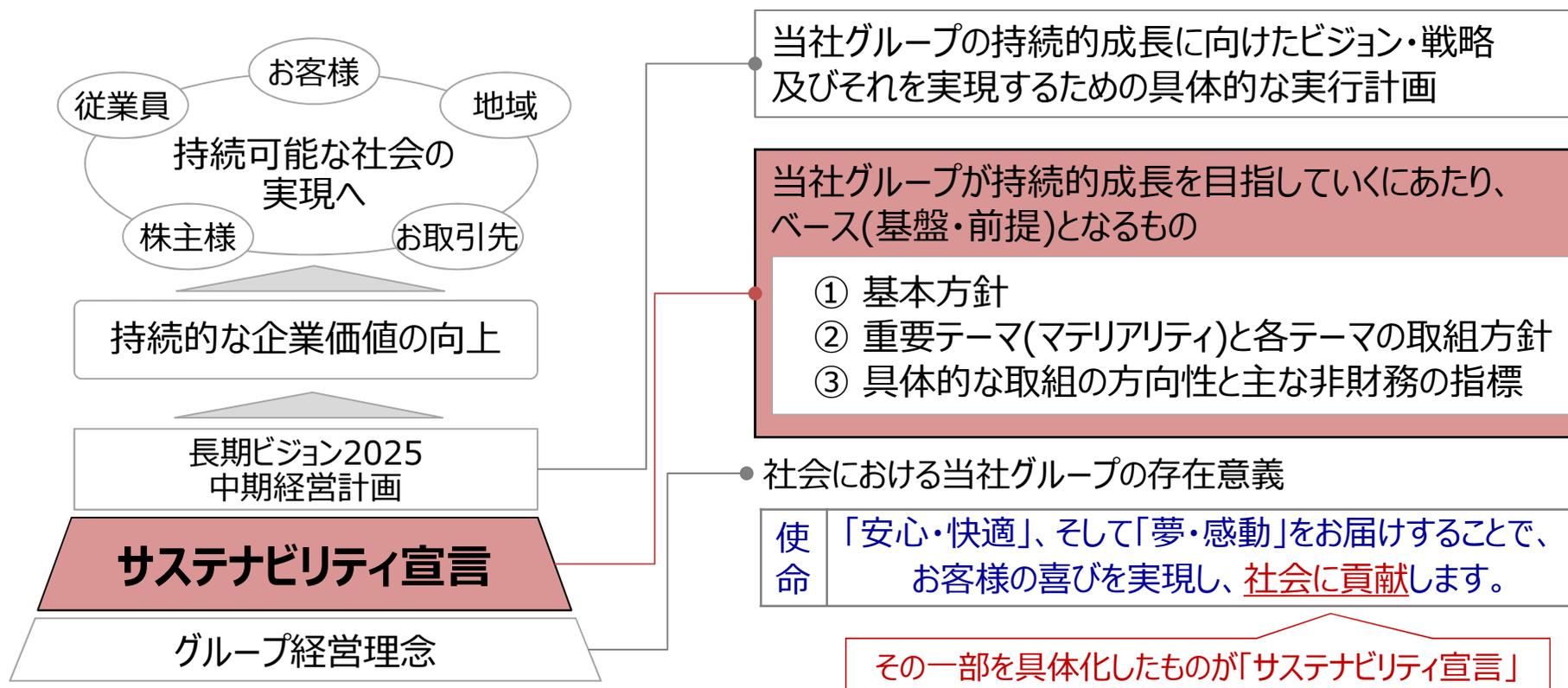
V.参考資料

(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

サステナブル経営の推進

- 当社グループでは、これまでもESG（環境・社会・企業統治）に関して様々な取組を実施してきた。
- そうした中で2020年5月、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向け、今後の取組の方向性を示すものとして「サステナビリティ宣言」を策定し、これをベースにサステナブル経営をさらに推し進めていく。



サステナビリティ宣言の内容

①サステナビリティ宣言（基本方針） 当社グループがサステナブル経営を進める上で、目指す社会を描いた宣言文

～ 暮らしを支える「安心・快適」、暮らしを彩る「夢・感動」を、未来へ ～

私たちは、100年以上積み重ねてきた「まちづくり」・「ひとづくり」を未来へつなぎ、
地球環境をはじめとする社会課題の解決に主体的に関わりながら、
すべての人々が豊かさと喜びを実感でき、
次世代が夢を持って成長できる社会の実現に貢献します。

②重要テーマ(マテリアリティ) 当社グループがサステナブル経営を進める上で、重きを置く6つのテーマ

テーマ	取組方針
 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。
 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。
 未来へつながる暮らしの提案   	未来志向のライフスタイルを提案し、日々の暮らしに快適さと感動を創出します。
 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。
 環境保全の推進   	低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。
 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。

サステナビリティ宣言に基づく非財務指標と取組状況

■ 主な非財務の指標 (赤枠内は新たに設定した非財務の指標)

重要テーマ	主な非財務の指標		
安全・安心の追求	鉄道事業における有責事故ゼロ ※阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄		
一人ひとりの活躍	従業員満足度	女性管理職比率	女性新規採用者比率
	継続的に前回調査を上回る ※当社及び中核6社で2年に一度実施	10%程度 (2030年度) ※当社及び中核6社	30%以上を継続 ※当社及び中核6社
	特定保健指導実施率	喫煙率	男性の育児休業取得率
	60%以上 (2025年度) ※当社及び中核6社	15%以下 (2025年度) ※当社・阪急電鉄・阪神電気鉄道・ 阪急阪神不動産	100% (2025年度) ※当社及び阪急阪神不動産
環境保全の推進	CO2排出量の削減率①		CO2排出量の削減率②
	2013年度比▲26% (2030年度) ※当社及び子会社の国内事業所		2013年度比▲40% (2030年度) ※阪急電鉄・阪神電気鉄道の鉄道事業における電力の使用分

・なお、上記CO2排出量の削減率の目標設定については、2050年のカーボンニュートラル（脱炭素社会）の実現に向けて、今後見直しを行う。

■ サステナブル経営に向けた当社の足元の取組状況

・当社グループでは、サステナブル経営の推進にあたり、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」^{※1}及び「国連グローバル・コンパクト」^{※2}への対応として、本年5月に賛同の意を表明した。

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)：2015年に、G20の要請を受け、金融安定理事会の作業部会として設置されたものであり、投資家等の適切な投資判断に資するよう、企業等に対して、気候変動を想定した中長期的な事業戦略・計画への財務的な影響等を開示することを推奨している。

※2 国連グローバル・コンパクト：1999年の世界経済フォーラムで提唱された企業の行動規範であり、企業等に対し、人権・労働・環境・腐敗防止の4分野において、10原則を遵守し実践するよう要請している。

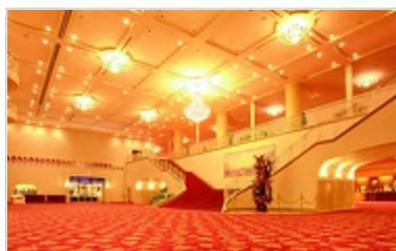
5 重要テーマ「環境保全の推進」



【低炭素社会や循環型社会に資する取組例】

CO2など温室効果ガスの排出量の削減、エネルギー効率の改善 (省エネの推進)

- ・鉄道事業における省エネ車両の導入促進
- ・賃貸ビルにおける省エネ設備の導入促進
- ・駅舎・車内・劇場照明等のLED化の推進 など



宝塚大劇場ロビー

環境配慮型建物 (グリーンビルディング) の拡大

- ・新築するオフィス・商業用途の大型ビルでDBJグリーンビルディングの認証※の取得を推進

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

【5つ星取得ビル】

大阪梅田ツインタワーズ・サウス、
阪急西宮ガーデンズ



大阪梅田ツインタワーズ・サウス

再生可能エネルギー (太陽光発電など) の活用

- ・太陽光発電設備を設置
【設置施設】
阪神甲子園球場、
(阪急) 摂津市駅、
(阪神) 大石駅、
HEPファイブなど



阪神甲子園球場

廃棄物発生を抑止及びリサイクルの推進

- ・阪神甲子園球場内で販売する飲料カップのリサイクルを推進
- ・ホテル事業において使い捨てプラスチックアイテムの削減を推進 (ストローの素材の切替など)



植物由来の樹脂を用いたストロー

① 重要テーマ「安全・安心の追求」



【鉄道における安全性の更なる向上への取組例】

ホームからの転落防止対策

- ・阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、ホームからの転落防止対策として、可動式ホーム柵の設置を進めている。



神戸三宮駅（阪急電鉄）



神戸三宮駅（阪神電気鉄道）

【防災・減災の推進に向けた取組例】

激甚化する自然災害への対応

- ・阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、防災・減災への取組として、水害対策や耐震補強などハード面での対応のほか、計画運休の方針策定やお客様への情報発信の強化などソフト面の取組にも注力している。

【安心で快適な施設・サービスの充実への取組例】

バリアフリーへの取組

- ・グループの鉄道各社では、全てのお客様が駅や電車を快適にご利用できるよう、バリアフリー化を推し進めている。
- ・阪急電鉄では、春日野道駅と中津駅の2駅がバリアフリー化困難駅として残っていたが、このうち春日野道駅については、今般、実施の目途が立ち、2022年度末にバリアフリー化工事が完成する予定である。

駅係員・乗務員のサービス介助士資格の取得促進

- ・設備の充実などハード面での対応に加えて、「サービス介助士」資格の取得を促進するなど、ソフト面での充実にも注力している。
- ・阪神電気鉄道では、2013年から同取組に着手し、現在は、全ての駅係員・乗務員がサービス介助士の資格を取得している。



重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組③

Social:社会

2 重要テーマ「豊かなまちづくり」

【良質な住環境の整備に向けた取組例】

阪急電鉄 西宮北口駅周辺のまちづくり

- ・阪急電鉄では、西宮北口駅周辺のまちづくりとして、2008年に大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ本館」をオープンし、それ以降、同別館、同ゲート館を順次開業したほか、兵庫県立芸術文化センターや大学をはじめとする文化・教育施設を誘致するなど、同駅エリアの魅力度や利便性の向上を図るとともに、数多くの良質な住まいを提供し、エリアの価値向上に継続して取り組んでいる。
- ・こうしたまちづくりが多くの方々から支持されて、西宮北口駅エリアは、関西の「住んでみたい街アンケート※」において5年連続で1位の評価を受けている。
※「住んでみたい街アンケート」についてはP.89に詳細を記載



阪急西宮ガーデンズ

3 重要テーマ「未来へつながる暮らしの提案」

【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の取組例】

阪急阪神のあんしんサービス「ミマモルメ」

- ・情報・通信事業で展開している「ミマモルメ」は、校門に設置したセンサーとICタグが連動して、子ども達の登下校の状況をご家族等にアプリやメールでお知らせするサービスである（2021年3月現在、約1,400の学校・園で導入されている）。
- ・さらに、この仕組みを活用して、自治体などと連携を図ることにより、高齢者を含めたまちの見守りサービス「まちなかミマモルメ」も展開している。



ランドセルに入れるICタグ

重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組④

Social:社会

4 重要テーマ「一人ひとりの活躍」



【働きがいの向上及び労働環境の整備に資する取組例】

- ・従業員満足度調査を定期的実施し、その分析結果を従業員の働きやすさ・働きがいを高めていくための施策等に反映

【健康経営の推進に資する取組例】

- ・「阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言」を策定・公表（2018年4月）
- ・グループ15社が『健康経営優良法人2021』に認定

大規模法人部門 (ホワイト500)	阪急電鉄、阪神電気鉄道、 アイテック阪急阪神 2021 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
大規模法人部門	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、 ペイ・コミュニケーションズ
中小規模法人部門 (ブライツ500)	阪急阪神リート投信
中小規模法人部門	北大阪急行電鉄、中央電設、阪急タクシー、 阪急阪神保険サービス、阪急メディアックス、 阪神ケーブルエンジニアリング

【ダイバーシティの推進に資する取組例】

■女性の活躍推進

- ・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)の構成銘柄に選定（2020年7月）

2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

- ・女性社員の採用促進や、管理職への登用を見据えた育成等により女性活躍を支援

■男性の育児休業取得を推進

- ・育児目的の休暇を拡充（2021年1月：当社及び阪急阪神不動産）

■特例子会社「あしすと阪急阪神」による障がい者雇用の促進

- ・同社が受託する清掃・産業マッサージ・グループ内配送等の業務において障がい者雇用を拡充
- ・障がい者雇用の優良な中小事業主として『もにす認定事業主』に認定される（2020年12月）。

【人権の尊重及びハラスメントの防止に資する取組例】

- ・ハラスメント防止のための人権研修を実施

重要テーマ(マテリアリティ)に関する取組⑤

Social:社会



重要テーマ「一人ひとりの活躍」



【次世代を育成する機会の提供に資する取組例】

・当社グループの社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト※」の中で以下の2つの取組を実施

阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊

- ・当社グループの各事業(鉄道・劇場・球場・ホテルなど)において施設・人材を活用し、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
- ・2019年度末までに累計389のプログラムに1万7,000人超の小学生を招待(2020年度は新型コロナウイルスの影響により実施を見合わせ)



阪急ゆめ・まち わくわくWORKプログラム

- ・阪急電鉄の管理職が、同社の創業者である小林一三が手掛けた「まちづくり」や、まちを支える様々な仕事を紹介する出張授業を小学校で行い、小学生に将来の仕事を考える機会を提供
- ・2020年度末までに延べ235校で約2万人の小学生を対象に実施



・なお、これらの取組は、2017年度に経済産業省主催の『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)を受賞した。

※阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト

2009年から、阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指しており、未来へつなぐ「地域環境づくり」と「次世代の育成」を重点領域として、各ステークホルダー(グループ各社・地域社会・従業員)との協働という観点から様々な活動に取り組んでいる。



私たちは、未来へつなぐ「環境づくり」と「人づくり」に貢献します。

《参考》「SDGsトレイン2020」の運行

Social:社会・
Environment:環境

「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の10周年を機に、以下の取組を実施している。

■「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」の運行(2019年度～)

- SDGsの意義を広く伝えるラッピング列車(阪急3編成・阪神1編成)を運行
 - (1) 当社グループのほか、国連、外務省・環境省、沿線自治体、SDGsの取組に積極的な企業、市民団体等が、全ての車内広告スペースを利用して約200種類のポスターを掲出し、啓発メッセージを発信
 - (2) 実質的に再生可能エネルギー100%で同列車を運行
 - (3) SDGsの機運をより高めるため、大阪・関西万博の開催が予定されている2025年度まで運行を継続する予定
- 2020年9月からは、この取組を東急グループとともに推進しており、両社グループが協働して東西それぞれの路線でラッピング列車「SDGsトレイン 2020」を運行し、SDGsの啓発メッセージを発信している。



運行中の「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」



2020年12月に首相官邸で行われた「ジャパンSDGsアワード」授賞式

- 2019年度に『第17回企業フィランソロピー大賞』の企業フィランソロピー賞《未来への道しるべ賞》を受賞
(主催：公益社団法人日本フィランソロピー協会)
- 2020年度に第4回『ジャパンSDGsアワード』において、特別賞「SDGs パートナシップ賞」を受賞 (主催：日本政府のSDGs推進本部)





重要テーマ「ガバナンスの充実」

(注)コーポレート・ガバナンス報告書は当社ホームページにて開示しております。詳しくはそちらをご覧ください。



企業統治の実効性・透明性の向上に資する取組

2015年度	企業統治委員会の設置 ・役員を選解任の透明性の確保、社外役員間の連携などを目的として設置（年2回開催。代表取締役、常勤監査役（2020年6月からは常勤の監査等委員）及び社外役員で構成）
2016年度	取締役会の実効性評価 ・取締役会の運営に関し、説明の十分性や議事進行の妥当性等について、同会にてヒアリングを実施（2019年度からは、評価の効果をさらに高めるため、ヒアリングにあたり事前アンケートを実施）
2017年度	相談役制度の廃止
2018年度	買収防衛策の非継続（廃止） 報酬委員会の設置 ・具体的な報酬額を含む取締役の報酬の決定について、客観性・透明性のある手続とすることを目的として設置（年1回開催。会長及び社外役員で構成）
2019年度	報酬制度の見直し ・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を目的として、会長及び社長を対象に、信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入
2020年度	監査等委員会設置会社への移行 ・取締役会の監督機能をより強化し、コーポレートガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として、監査等委員会設置会社に移行 ・当該移行と同時に役員数を11名に減じるとともに、独立社外取締役を5名（うち2名は女性）とし、独立役員の割合をさらに高めた

<独立役員の割合>



I.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

V.参考資料

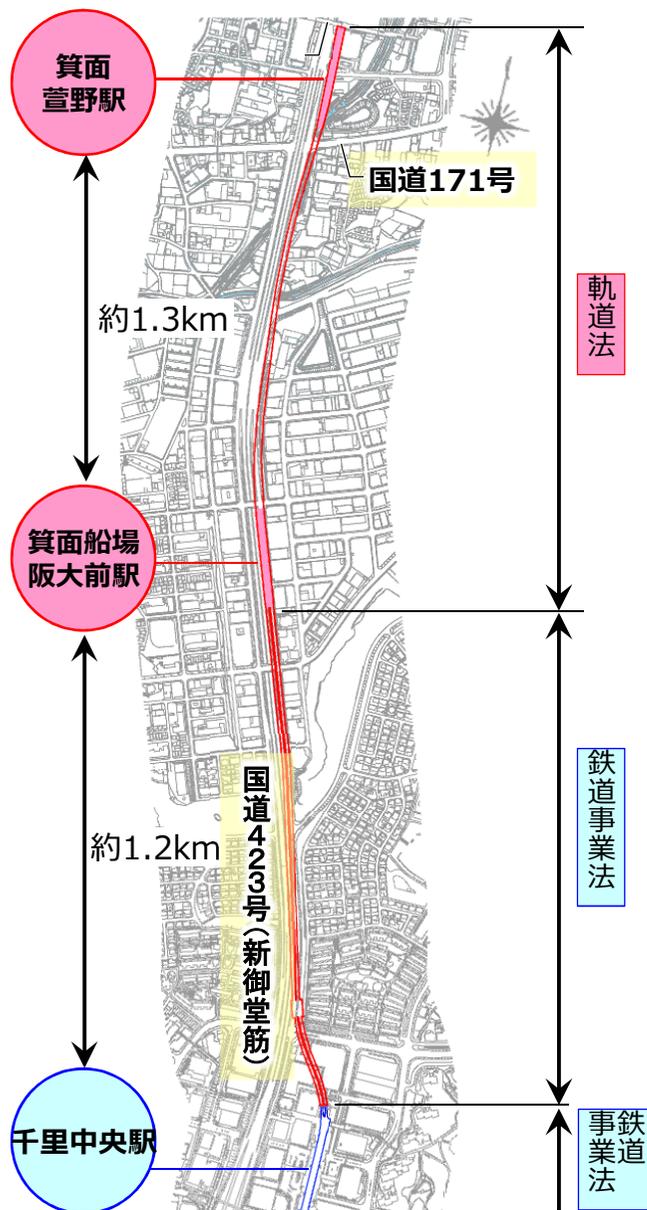
(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

各プロジェクトのスケジュール

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
北大阪急行線延伸事業								●開業目標
梅田1丁目1番地計画	● I期竣工、II期着工			● II期竣工予定	● 全体竣工予定			
うめきた2期地区開発計画			● 着工				● 先行街びらき予定	● 2027年度 全体開業予定
宝塚ホテル移転開業			● 開業					
ロジスタ・ロジクロス茨木彩都 (彩都もえぎ物流施設計画)				● 竣工予定				
神戸阪急ビル東館建替 ・西館リニューアル計画				● 開業				
甲子園市営住宅跡地開発				● 着工	● 開業予定			
阪急西宮ガーデンズ西側土地 開発計画				● 着工予定		● 竣工・開業予定		
コモレ四谷 (四谷駅前再開発計画)			● 順次開業	● 街びらき				
阪急阪神銀座ビル (銀座3丁目計画)			● 開業					

北大阪急行線延伸事業



【整備計画の概要】

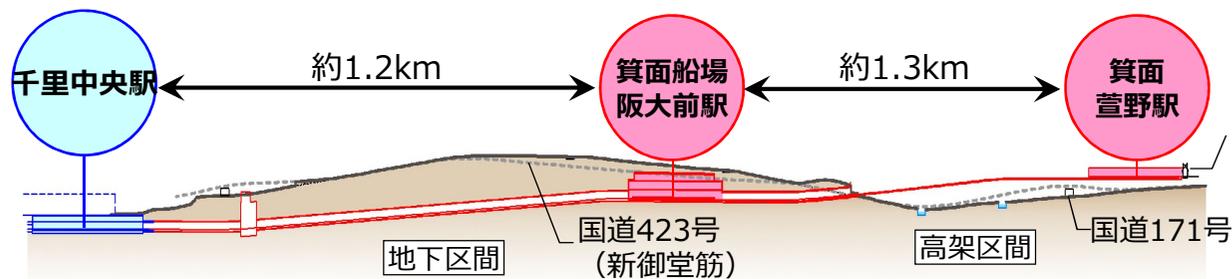
- 延伸距離 千里中央～箕面萱野 2.5km
- 新駅整備 箕面船場阪大前駅、箕面萱野駅
- 概算事業費 874億円
- 需要 4.5万人/日

【事業スキーム】

- 整備主体 北大阪急行電鉄 及び 箕面市(箕面船場阪大前～箕面萱野間のインフラ整備)
- 営業主 北大阪急行電鉄
- 適用制度 社会資本整備総合交付金制度
- 北急負担額 受益相当額 110億円

【スケジュール】

- 2015年12月：鉄道事業許可・軌道事業特許取得済
- 2016年12月：着工
- 2023年度：開業目標



梅田1丁目1番地計画 (ビル名称：大阪梅田ツインタワーズ・サウス)

【計画概要】

所在地	大阪市北区梅田1丁目1番他
敷地面積	約 12,200㎡※1
延床面積	約260,000㎡
規模	地上38階、地下3階
用途	百貨店、オフィス、ホール等
投資予定額	総額897億円
竣工時期	2022年春

※1 大阪神ビル・新阪急ビル間道路を含む。

【スケジュール】

2015年7月	I期部分の新築工事着手
2018年4月	I期工事竣工 (新阪急ビル・大阪神ビル東側部分)
2018年6月	新百貨店の部分開業 II期部分(大阪神ビル西側部分)の解体工事着手
2019年6月	II期部分の新築工事着手
2021年秋	II期工事竣工(新百貨店部分) ※新百貨店の全面開業
2022年春	全体竣工※2、オフィス開業

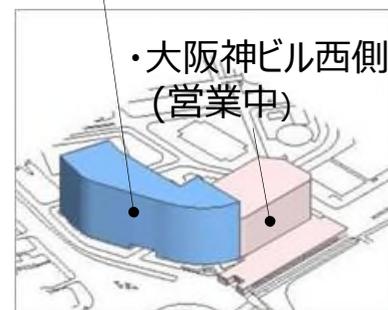
※2 本計画が全体竣工を迎える2022年春には、阪急百貨店（阪急うめだ本店）が入居する梅田阪急ビルも「大阪梅田ツインタワーズ・ノース」に改称し、近接する両ビルを「大阪梅田ツインタワーズ」と総称する予定

【建物外観イメージ】



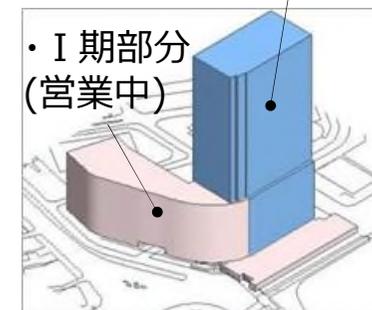
【I期工事】

- ・大阪神ビル東側
- ・新阪急ビル



【II期工事】

- ・大阪神ビル西側



現行の賃貸面積は、I期工事期間中の賃貸面積より減少している。

うめきた2期地区開発計画

【概要】

- ・阪急電鉄を含むJV9社と阪急阪神不動産を含む設計・運営事業者6社はそれぞれコンソーシアムを組成の上、「うめきた2期地区(民間提案街区)の開発事業者募集」に応募し、独立行政法人都市再生機構より開発業者に選定された。
- ・現在は、「みどりとイノベーションの融合」という街づくりの理念・方針を踏まえ、また先行開発区域での「グランフロント大阪」の開発実績も活かして、関西、そしてアジアをリードする街づくりに取り組んでいる。

【計画概要】

〈民間宅地の計画諸元※1〉

街区	北街区	南街区
敷地面積	約 15,720㎡	約 30,430㎡
延床面積	約149,200㎡	約407,250㎡
主な施設構成	イノベーション施設、ホテル、分譲住宅ほか	MICE施設、オフィス、ホテル、商業施設、分譲住宅ほか

〈都市公園の計画諸元※2〉

敷地面積	45,000㎡
施設延床面積	12,500㎡
主な施設構成	ミュージアム、体験学習施設、屋根付広場、飲食店、売店ほか

※2 コンベ提案（2018年5月）時点の計画内容

※1 都市計画決定（2020年4月）及び確認申請に基づく計画内容

【スケジュール】(予定)

2020年12月	民間宅地工事着工
2024年夏頃	先行街びらき※3
2027年度	全体開業

※3 民間宅地施設の一部開業、都市公園の一部開園



2020年12月リリース時のイメージパースであり、今後変更の可能性はある。

その他沿線におけるプロジェクト進捗状況①

開業時期順	宝塚ホテル移転開業	ロジスタ・ロジクロス茨木彩都 (彩都もえぎ物流施設計画)
		 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid blue; padding: 2px 5px;">A棟</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 2px 5px;">B棟</div> </div>
所在地	兵庫県宝塚市栄町1丁目1番33号 (阪急「宝塚」駅 徒歩4分)	茨木市彩都もえぎ1丁目 (彩都東部地区山麓線エリア内)
敷地面積	約12,300㎡	A棟：約 51,000㎡※ B棟：約16,000㎡※
延床面積	約23,000㎡	A棟：約116,000㎡※ B棟：約31,000㎡※
建物規模	地上5階・地下1階	A棟：地上5階 B棟：地上4階
建物用途	客室（200室）、宴会場（4室）、 レストラン（4施設）	物流施設 (A棟：大規模マルチテナント型 [複数テナント利用が前提の高機能施設]、 B棟：マルチテナント型 [1棟貸または2～4テナントへの分割貸が可能なボックスタイプ型施設])
開業時期	2020年6月21日	2021年5月末（竣工時期）

その他沿線におけるプロジェクト進捗状況②

開業時期順	神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画
	
所在地	神戸市中央区加納町4丁目2番1号 (阪急「神戸三宮」駅直結)
敷地面積	約 7,100㎡
延床面積	約34,300㎡
建物規模	東館：地上29階、地下3階 西館：駅高架下1階（一部2階・地下あり）
建物用途	ホテル「レムプラス神戸三宮」、オフィス、 商業施設「EKIZO 神戸三宮」、駅施設
開業時期	2021年4月26日



商業施設「EKIZO 神戸三宮」



ホテル「レムプラス神戸三宮」

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

その他沿線におけるプロジェクト進捗状況③

開業時期順	甲子園市営住宅跡地開発	阪急西宮ガーデンズ西側土地開発計画
	 <p>計画建物</p> <p>甲子園球場</p>	
所在地	兵庫県西宮市甲子園町58番 (阪神甲子園球場南側)	兵庫県西宮市高松町544他 (阪急「西宮北口」駅直結)
敷地面積	約3,200㎡	約 3,000㎡
延床面積	約5,000㎡	約18,300㎡
建物規模	地上3階	地上14階
建物用途	甲子園歴史館、商業施設	商業施設、オフィス、賃貸住宅
開業時期	2022年3月	2023年9月

首都圏におけるプロジェクト進捗状況

開業時期順	コモレ四谷 (四谷駅前再開発計画)	阪急阪神銀座ビル (銀座3丁目計画)
		
所在地	東京都新宿区四谷1丁目 (JR・東京メトロ「四ツ谷」駅 徒歩1分)	東京都中央区銀座3丁目 (東京メトロ「銀座」駅 徒歩1分)
敷地面積	約 17,900㎡※	約 310㎡
延床面積	約139,600㎡※	約2,900㎡
建物規模	地上31階・地下3階	地上11階・地下1階
建物用途	オフィス、商業施設、住宅、 教育施設、公益施設、駐車場	商業施設
開業時期	2020年2月～ 順次入居・開業 9月30日 街びらき	2020年5月

※ 共同事業者の持分を含む総面積を記載

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

I.2020年度（2021年3月期）決算概要

II.今後の取組方針について

(1) 中期経営計画と当面の取組方針について

(2) 長期ビジョンのアップデートについて

III.2021年度（2022年3月期）業績予想

IV.サステナブル経営について

V.参考資料

(1) 各プロジェクトの進捗状況等について

(2) その他

コア事業の構成会社

都市交通事業	
鉄道	阪急電鉄 阪神電気鉄道 能勢電鉄 北大阪急行電鉄 神戸高速鉄道 阪急阪神電気システム レールウェイオペレーション阪急 阪急レールウェイサービス
自動車	阪急バス 阪神バス 阪急観光バス 大阪空港交通 阪急タクシー 阪神タクシー 大阪阪神タクシー 阪急阪神エムテック 阪急ドライビングスクール服部緑地 ハックス阪神 阪急コンピューターバスマネジメント オムテック
流通	エキ・リテール・サービス阪急阪神 阪急スタイルレーベルズ
その他	アルナ車両 阪急設計コンサルタント 阪神ステーションネット 阪神車両メンテナンス

【凡例】

「コア事業」の名称	
「事業別セグメント」における業種の名称	連結子会社の名称（「コア事業」として管理している会社のみ記載）

不動産事業	
不動産賃貸・不動産分譲	阪急阪神不動産 阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神エステート・サービス 大阪ダイヤモンド地下街 キョクトウ アドバンス開発
その他	阪急阪神ビルマネジメント 阪急阪神ハイセキュリティサービス 阪急阪神クリーンサービス 阪急阪神リート投信 阪急阪神不動産投資顧問 阪急阪神ハウジングサポート 阪急阪神不動産ジョイン HANKYU HANSHIN LOGISTICS INDONESIA
エンタテインメント事業	
スポーツ	阪神電気鉄道 阪神タイガース 阪神コンテンツリンク ピーアンドピー浜松 ウエルネス阪神 六甲山観光
ステージ	阪急電鉄 宝塚クリエイティブアーツ 宝塚舞台 梅田芸術劇場
情報・通信事業	
情報・通信	阪神電気鉄道 アイテック阪急阪神 システム技研 ユミルリンク アールワークス 日本プロテック ミマモルメ 姫路ケーブルテレビ ベイ・コミュニケーションズ 阪神ケーブルエンジニアリング

旅行事業	
旅行	阪急交通社 阪急阪神ビジネストラベル 阪急トラベルサポート 阪神トラベル・インターナショナル
国際輸送事業	
国際輸送	阪急阪神エクスプレス 阪急阪神ロジパートナーズ HANKYU HANSHIN EXPRESS (USA, DEUTSCHLAND, UK, NETHERLANDS, BEIJING, SHANGHAI, GUANGZHOU, HK, TAIWAN, KOREA, Southeast Asia, SINGAPORE, THAILAND, MALAYSIA, PHILIPPINES, INDONESIA, VIETNAM, INDIAの18社) HANKYU HANSHIN INTERNATIONAL LOGISTICS SHANGHAI HANKYU HANSHIN LOGISTICS INDONESIA
ホテル事業	
ホテル	阪急阪神ホテルズ 阪神ホテルシステムズ 有馬ビューホテル 天橋立ホテル 呉阪急ホテル

2021年3月31日現在

営業収益・営業利益の構成

運営体制

2021年3月31日現在

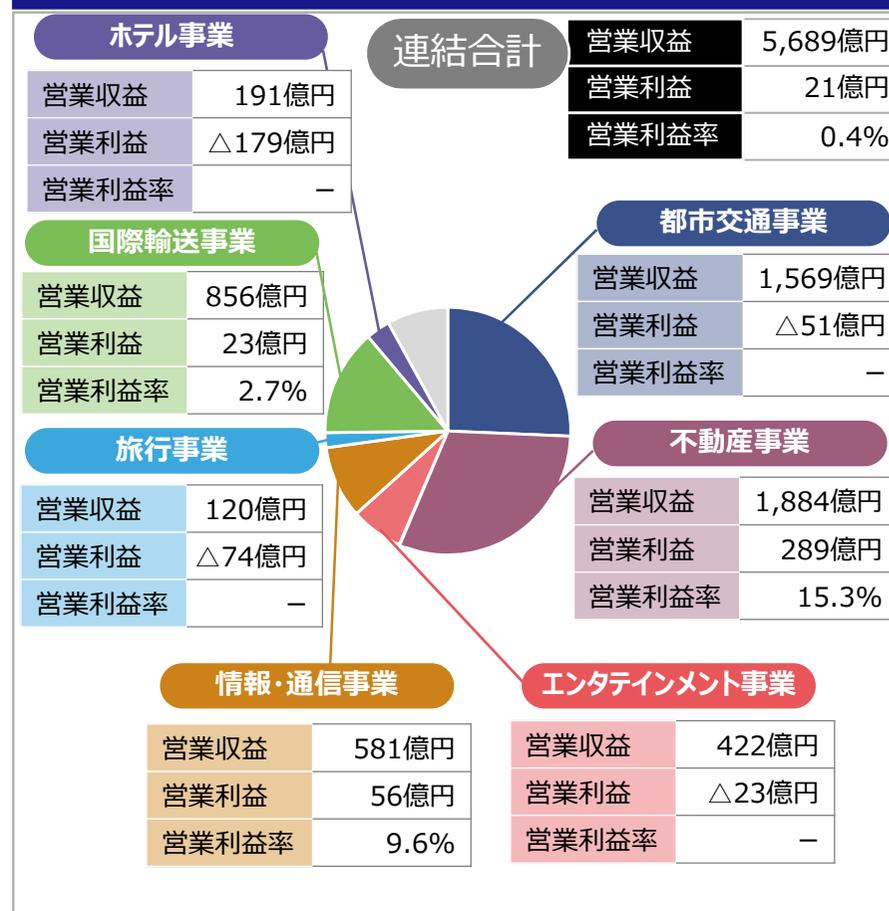


※ 大阪梅田・沿線エリアでは、阪急電鉄及び阪神電気鉄道が賃貸・開発用不動産を保有しながら、阪急阪神不動産と協働して、交通ネットワークや地元自治体等と連携したまちづくりを推進する。

収益構造

- 都市交通事業、不動産事業の2事業で営業収益の約6割を占める
(2018年度実績では営業収益の約6割、営業利益の約8割を占める)

営業収益構成 (2020年度連結ベース)



阪急・阪神沿線①

営業路線

阪急電鉄

線別	区間	営業キロ程
神戸線	神戸本線	大阪梅田～神戸三宮 32.3km
	今津線	今津～宝塚 9.3
	伊丹線	塚口～伊丹 3.1
	甲陽線	夙川～甲陽園 2.2
計		46.9
宝塚線	宝塚本線	大阪梅田～宝塚 24.5
	箕面線	石橋阪大前～箕面 4.0
計		28.5
京都線	京都本線	大阪梅田～京都河原町 47.7
	千里線	北千里～天神橋筋六丁目 13.6
	嵐山線	桂～嵐山 4.1
計		65.4
合計		140.8
神戸高速線	神戸三宮～新開地	2.8
総合計		143.6

阪神電気鉄道

線別	区間	営業キロ程
本線	大阪梅田～元町	32.1km
阪神なんば線	大阪難波～尼崎	10.1
武庫川線	武庫川～武庫川団地前	1.7
計		43.9
神戸高速線	元町～西代	5.0
総合計		48.9

乗入区間

種別	線別	区間	営業キロ程
阪急	能勢電鉄線	川西能勢口～日生中央	10.8km
	大阪メトロ堺筋線	天神橋筋六丁目～天下茶屋	8.1
阪神	山陽電鉄線	西代～山陽姫路	54.7
	近鉄線	大阪難波～近鉄奈良	32.8



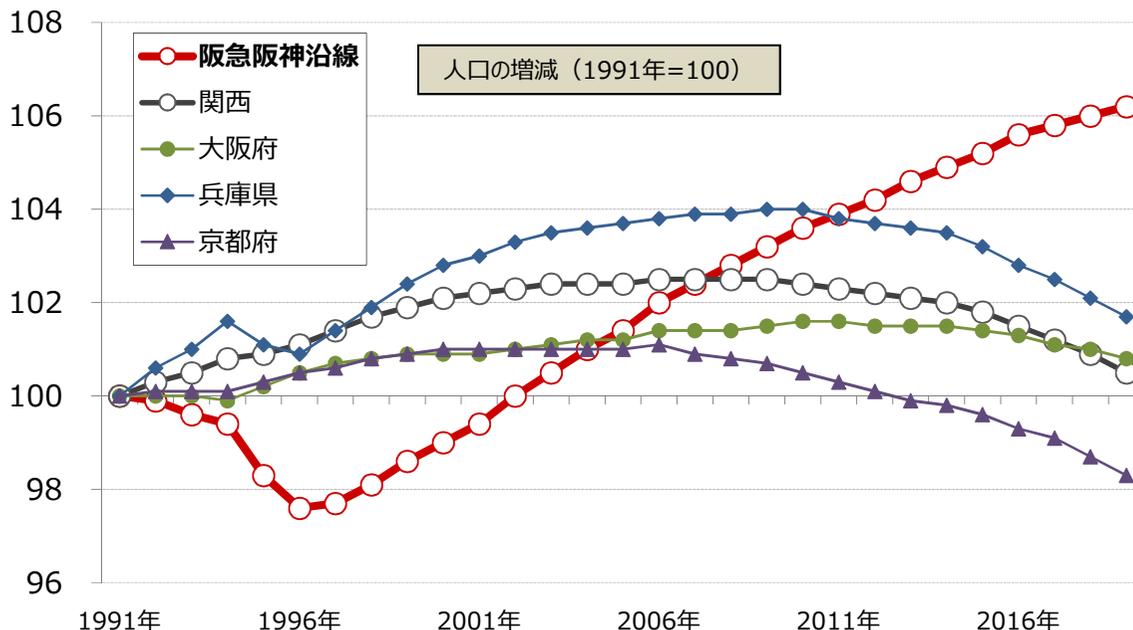
阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

阪急・阪神沿線②

人口推移

出所) 地域経済総覧(東洋経済)より、
住民基本台帳人口、2020年1月1日現在



	面積 (km ²)	人口 (千人)
阪急・阪神沿線	1,318	5,625
大阪府 (沿線)	449	2,694
兵庫県 (沿線)	471	2,265
京都府 (沿線)	398	667
阪急・阪神沿線外	26,033	14,564
大阪府 (沿線外)	1,456	5,903
兵庫県 (沿線外)	7,930	3,170
京都府 (沿線外)	4,214	1,815
滋賀県	4,017	1,388
奈良県	3,691	1,340
和歌山県	4,725	947
合計	27,351	20,189

住んでみたい街アンケート (関西圏)

出所) MAJOR 7 (住友不動産他7社)
による調査 (2020年9月30日)

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	高槻駅・高槻市駅	(大阪府高槻市)
2	夙川駅	(兵庫県西宮市)	12	江坂駅	(大阪府吹田市)
3	大阪梅田駅・大阪駅	(大阪市北区)	13	淀屋橋駅	(大阪市中央区)
4	岡本駅	(兵庫県神戸市)	14	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)
5	御影駅	(兵庫県神戸市)	15	塚口駅	(兵庫県尼崎市)
6	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	16	住吉駅	(兵庫県神戸市)
7	千里中央駅	(大阪府豊中市)	17	神戸駅	(兵庫県神戸市)
8	神戸三宮駅・三ノ宮駅	(兵庫県神戸市)	18	本町駅	(大阪市中央区)
9	天王寺駅	(大阪市天王寺区)	18	福島駅	(大阪市福島区)
10	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	20	中津駅	(大阪市北区)

阪急・阪神沿線 : 阪急電鉄、阪神電気鉄道の駅のある次の地域とする(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

ランキング上位20のうち、9位の天王寺駅、13位の淀屋橋駅、18位の本町駅を除き、全て当社グループの沿線である。

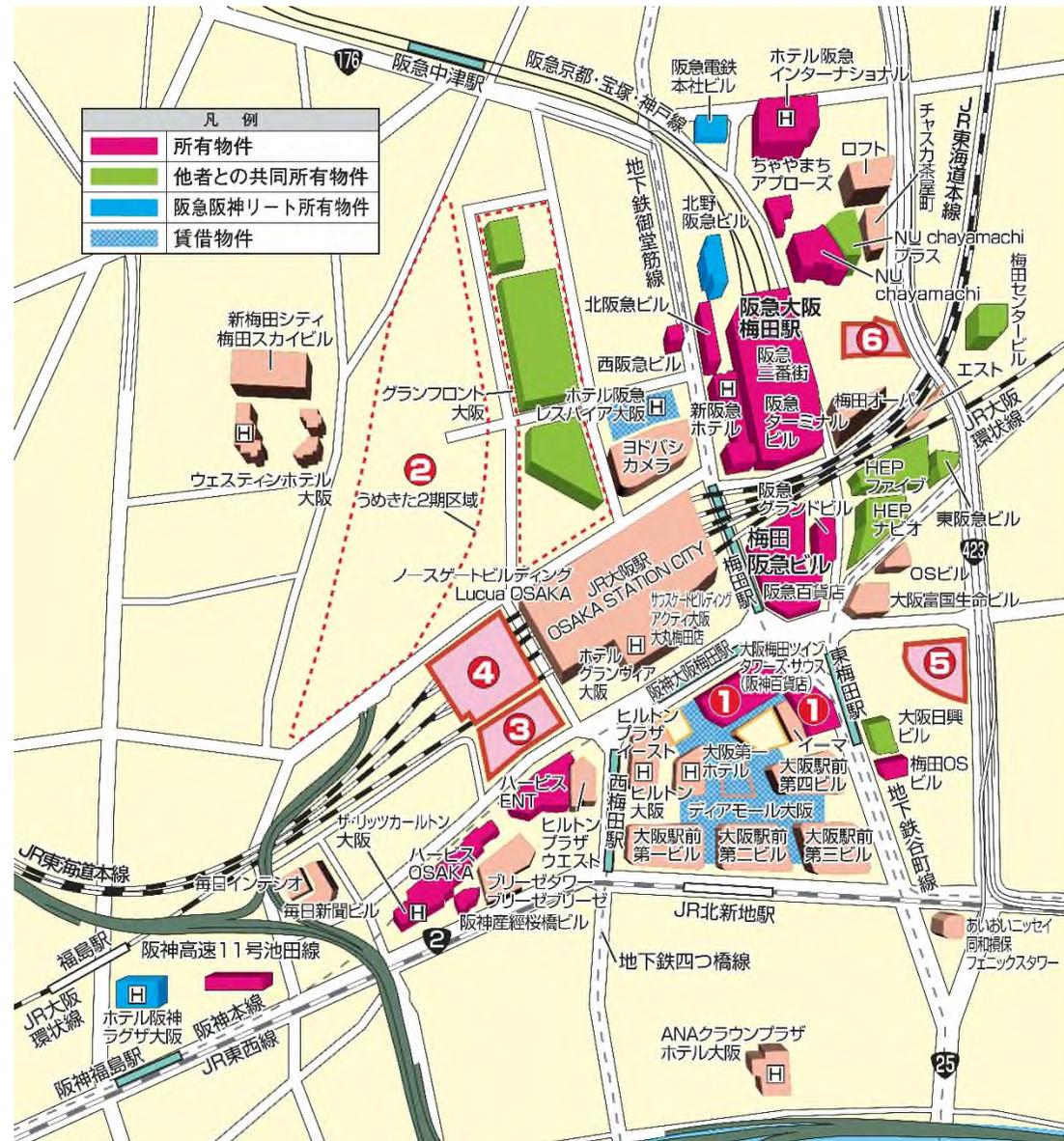
大阪梅田地区の概況①

当社グループの主要賃貸施設 (2021年3月末時点)

ビル名	賃貸可能面積 ※1	概要	竣工・完成時期
梅田阪急ビル (阪急百貨店・オフィスタワー)	213千㎡	地下2階 地上41階建	2012年11月
梅田阪神第1ビルディング (ハービスOSAKA)	82千㎡	地下5階 地上40階建	1997年 3月
大阪梅田ツインタワーズ・サウス (梅田1丁目1番地計画 I 期部分)	58千㎡	地下3階 地上13階	2018年 4月
梅田阪神第2ビルディング (ハービスENT)	54千㎡	地下4階 地上28階建	2004年11月
阪急茶屋町ビル (ちややまちアプローチ)	52千㎡	地下3階 地上34階建	1992年11月
阪急三番街	39千㎡	地下2階 地上5階建 (一部地下4階建)	1969年11月
阪急グランドビル	36千㎡	地下3階 地上32階建	1977年 8月
阪急ターミナルビル	27千㎡	地下4階 地上18階建	1972年 3月
阪急ファイビル ※2 (HEP ファイブ)	20千㎡	地下3階 地上10階建	1998年11月
ナビオ阪急 (HEP ナビオ)	16千㎡	地下2階 地上10階建	1980年10月
グランフロント大阪 ※3	14千㎡	地下3階 地上38階建	2013年 3月
NU chayamachi	12千㎡	地下2階 地上9階建	2005年10月

※1 賃貸可能面積は当社グループ所有分を記載
 ※2 阪急阪神リート投資法人との共同所有物件
 ※3 阪急阪神リート投資法人ほかとの共同所有物件

(2021年3月末時点)

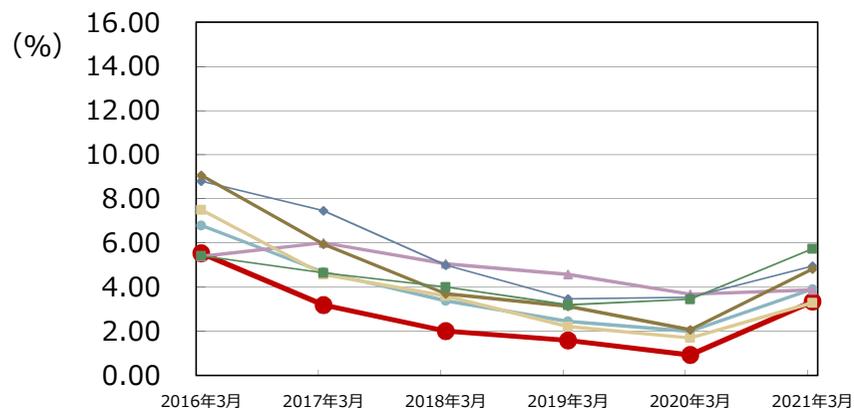


梅田地区周辺での開発動向 赤字 = 当社グループが関与

- ① 梅田1丁目1番地計画 (大阪梅田ツインタワーズ・サウス)
- ② うめきた2期地区開発計画
- ③ 梅田3丁目計画 (仮称) - 日本郵便(株)、大阪ターミナルビル(株)他
- ④ (仮称) 大阪駅西北ビル開発事業 - 西日本旅客鉄道(株) 他
- ⑤ (仮称) 梅田曾根崎計画 (梅田ガーデン) - 住友不動産(株)
- ⑥ 茶屋町B-2地区複合再開発 - 東急不動産(株)

大阪梅田地区の概況②

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均空室率の推移

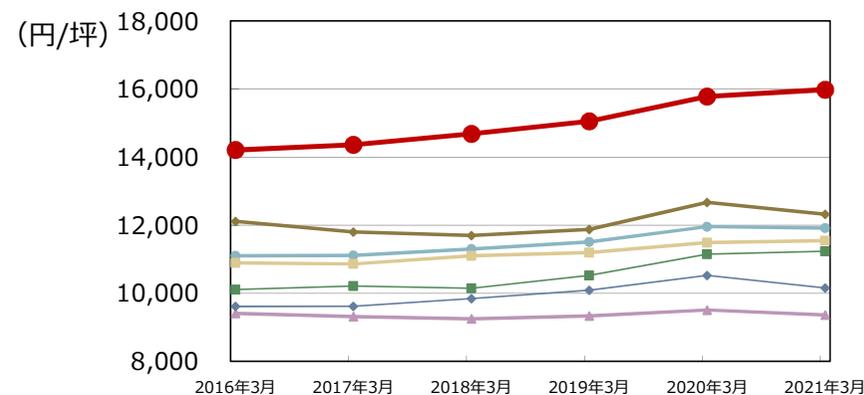


	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月
大阪ビジネス地区	6.80	4.68	3.38	2.45	2.00	3.91
梅田地区	5.54	3.20	2.02	1.59	0.93	3.36
南森町地区	5.40	6.01	5.06	4.58	3.68	3.88
淀屋橋・本町地区	7.51	4.58	3.60	2.22	1.70	3.30
船場地区	8.81	7.46	5.00	3.47	3.54	4.96
心斎橋・難波地区	9.07	5.95	3.70	3.14	2.07	4.83
新大阪地区	5.42	4.65	4.01	3.20	3.46	5.74

(参考)

東京都心5区平均	4.34	3.60	2.80	1.78	1.50	5.42
----------	------	------	------	------	------	------

大阪ビジネス地区 主要6地区別
平均賃料の推移



	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月
大阪ビジネス地区	11,101	11,107	11,302	11,510	11,957	11,917
梅田地区	14,207	14,366	14,684	15,056	15,780	15,984
南森町地区	9,408	9,314	9,249	9,331	9,508	9,364
淀屋橋・本町地区	10,898	10,861	11,105	11,200	11,485	11,548
船場地区	9,613	9,620	9,845	10,093	10,524	10,157
心斎橋・難波地区	12,110	11,802	11,696	11,875	12,671	12,317
新大阪地区	10,106	10,213	10,142	10,523	11,147	11,232

(参考)

東京都心5区平均	17,973	18,730	19,699	21,134	22,594	21,541
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

出所) 調査月報 大阪の最新オフィスビル市況
調査月報 東京(都心5区)の最新オフィスビル市況
(いずれも三鬼商事㈱)

阪急阪神第一ホテルグループ一覽

ホテル一覽

・下記のホテル数・客室数には、ザ・リッツ・カールトン大阪（大阪市北区 291室）は含まない。

直営ホテル（阪急阪神ホテルズ）	22ホテル	6,868室	} 49ホテル 12,655室
その他（FC等）	27ホテル	5,787室	

（2021年4月26日現在）



阪急阪神第一ホテルグループ

直営

第一ホテル東京
第一ホテルアネックス
レムプラス銀座
レム東京京橋
レム日比谷
レム秋葉原
レム六本木
第一ホテル東京シーフォート
吉祥寺第一ホテル
京都新阪急ホテル
レム新大阪
ホテル阪急インターナショナル
大阪新阪急ホテル
新阪急ホテルアネックス
梅田OSホテル ※
ホテル阪急レスパイア大阪
ホテル阪神大阪
ホテル阪神アネックス大阪
千里阪急ホテル
宝塚ホテル
レムプラス神戸三宮
レム鹿児島

※阪急阪神ホテルズが運営を受託

その他

東京第一ホテル岩沼リゾート
東京第一ホテル鶴岡
東京第一ホテル米沢
東京第一ホテル新白河
銀座クレストン
ホテル八重の翠東京
アワズイン阪急
第一ホテル両国
第一イン池袋
第一イン湘南
第一イン新湊
東京第一ホテル錦
ホテルボストンプラザ草津
ホテルロイヤルヒル福知山&SPA
天橋立ホテル
大阪第一ホテル
ホテルバイガルズ
有馬きらり
ロイヤルパークホテル倉敷
ホテル一畑
呉阪急ホテル
高松国際ホテル
JRホテルクレメント高松
JRホテルクレメント徳島
ザ クラウンパレス新阪急高知
東京第一ホテル松山
今治国際ホテル

ホテル所在地

