

Hankyu Hanshin Holdings

INTEGRATED REPORT 2020

統合報告書

グループ経営理念

使命

私たちは何のために集い、何をめざすのか

「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けすることで、
お客様の喜びを実現し、社会に貢献します。

価値観

私たちは何を大切に考えるのか

お客様原点

すべてはお客様のために。
これが私たちの原点です。

誠実

誠実であり続けることから、
私たちへの信頼が生まれます。

先見性・創造性

時代を先取りする精神と柔軟な発想が、
新たな価値を創ります。

人の尊重

事業にたずさわる一人ひとりが、
かけがえのない財産です。

行動規範

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

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

編集方針

本統合報告書は、阪急阪神ホールディングスの2019年度を振り返るとともに、経営方針やESGへの取組についてご説明しています。株主や投資家の皆様をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただく一助としてご活用ください。

本統合報告書で使用する「阪急・阪神沿線」の定義：
阪急電鉄、阪神電気鉄道の駅のある次の地域（第2種鉄道事業を含む）
大阪府：大阪市（24区のうち、福島区、此花区、西区、浪速区、西淀川区、東淀川区、淀川区、北区、中央区）、豊中市、池田市、吹田市、高槻市、茨木市、箕面市、摂津市、島本町
兵庫県：神戸市（9区のうち、東灘区、灘区、兵庫区、長田区、中央区）、尼崎市、西宮市、芦屋市、伊丹市、宝塚市、川西市
京都府：京都市（11区のうち、中京区、下京区、右京区、西京区）、向日市、長岡京市、大山崎町

報告期間

2019年4月～2020年3月（2019年度）を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

見通しに関する注意事項

本統合報告書における当社の計画や、戦略、業績に関する予想及び見通しに関する記述は、当社が現在入手可能な情報から得られた判断及び2020年9月までに対外発表した予想数値に基づいています。実際の業績等はリスクや不確定な事柄により、当社の見込みとは異なる可能性があります。

本統合報告書の作成と監査の位置付けについて

本統合報告書の財務セクションは、有限責任 あずさ監査法人（KPMG AZSA LLC）の監査を受けた第182期の有価証券報告書に記載されている連結財務諸表を含む財務内容を抜粋し、一部レイアウトを変更して掲載しています。また、内容に関しては、有価証券報告書と相違が生じないように配慮して制作しています。ただし、本統合報告書自体は、あずさ監査法人による監査の対象とはなっていません。

CONTENTS

chapter 01 プロフィール

- 1 グループ経営理念
- 3 事業概要
- 5 事業展開エリア
- 7 財務ハイライト・非財務ハイライト

chapter 02 トップメッセージ

- 9 会長メッセージ
- 11 社長メッセージ

chapter 03 価値創造ストーリー

- 15 成長の軌跡
- 17 価値創造ストーリー「培われた力の源泉」
- 21 価値創造プロセス
- 23 長期ビジョン・中期経営計画の概要
- 25 各プロジェクトの進捗状況
- 27 新型コロナウイルスの影響と対策

chapter 04 事業戦略

- 29 都市交通事業
- 31 不動産事業
- 33 エンタテインメント事業
- 35 情報・通信事業
- 37 旅行事業
- 39 国際輸送事業
- 41 ホテル事業

chapter 05 ESGへの取組



- 43 サステナビリティ宣言
- 47 スペシャル対談「吉高 まり氏 × 会長 角 和夫」
- 56 **G** 重要テーマ6 ガバナンスの充実
役員一覧
- 63 **S** 重要テーマ1 安全・安心の追求
- 69 重要テーマ2 豊かなまちづくり
- 71 重要テーマ3 未来へつなげる暮らしの提案
- 73 重要テーマ4 一人ひとりの活躍
- 76 **E** 重要テーマ5 環境保全の推進

chapter 06 財務・会社情報

- 79 連結財務指標6カ年推移
- 80 財務分析(連結決算)
- 84 事業等のリスク
- 86 連結貸借対照表
- 88 連結損益計算書・連結包括利益計算書
- 89 連結株主資本等変動計算書
- 91 連結キャッシュ・フロー計算書
- 92 セグメント情報
- 93 グループ主要会社一覧
- 94 会社概要／株式情報

参照ガイドライン

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

各刊行物の位置づけ

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

事業概要

事業内容

都市交通事業



鉄道事業

大阪(梅田)と神戸・宝塚・京都を結ぶ阪急電鉄、阪神間を結び、大阪梅田(キタ)と大阪難波(ミナミ)に乗り入れる阪神電気鉄道の両社を中心に、関西圏で鉄道ネットワークを形成。鉄道営業キロはそれぞれ143.6km※、48.9km※。
※第2種鉄道事業に係る路線を含む

自動車事業(バス・タクシー)

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

流通事業

阪急・阪神沿線の駅ナカを中心に、小売りサービスを展開。

不動産事業



賃貸事業

大阪梅田や阪急・阪神沿線を中心に、数多くの商業施設・オフィスビルを保有。近年では首都圏での不動産開発にも注力。

分譲・その他事業

阪急・阪神沿線や首都圏を中心に、マンションや宅地・戸建住宅の分譲を展開し、

近年ではASEAN諸国にも進出。ビルの運営管理等を行うプロパティマネジメント・ビルメンテナンス事業や、私募ファンド及びJ-REITの運用等を行う不動産ファンド・リート事業等も展開。

エンタテインメント事業



スポーツ事業

80余年の歴史を持つプロ野球チーム「阪神タイガース」、同球団のホームグラウンドであり高校野球の舞台である「阪神甲子園球場」の経営及び関連事業の運営。また、音楽事業(ビルボードライブ)も展開。

ステージ事業

100年を超える歴史を持つ「宝塚歌劇」の公演に加え、関連商品の販売や映像・音楽の配信等の関連事業を運営。また、梅田芸術劇場の運営及び公演の主催等を展開。

情報・通信事業



情報・通信事業

システム開発等のITを基盤とした多様なサービスを提供する情報サービス事業、CATV(多チャンネル放送、インターネット、固定電話等)サービスを提供する放

送・通信事業に加え、登下校メール等の見守りサービス「ミマモルメ」やロボットプログラミング教室「プログラボ」を運営するあんしん・教育事業を展開。

旅行事業



旅行事業

国内・海外旅行及びインバウンド旅行の企画・募集・手配・サポート業務等を担う。新聞広告やインターネットなどでパッケージツアーを提供するメディア販売、自由に日程を組み立てる個人旅行、企業・学校

へ視察旅行や教育旅行を提案する団体旅行、店舗でのカウンターセールス、インバウンド旅行、出張の手配を行う業務渡航など、多様な旅行サービスを展開。

国際輸送事業



国際輸送事業

グローバルフォワーダーとして、世界各地のお客様の多様な物流ニーズに対応するため、日本、米州、EMEA※4、東アジア、ASEANの五極体制でリージョンマネジメントを実施。
国内：52拠点／世界：134拠点
(2020年9月1日現在)

航空輸送、海上輸送、陸上輸送、倉庫・ロジスティクス、通関等を組み合わせた総合物流体制により、お客様のあらゆるご要望にワンストップでサービスを提供する物流コンサルタントとして、高度化するグローバルビジネスに最適なソリューションを提供。

ホテル事業

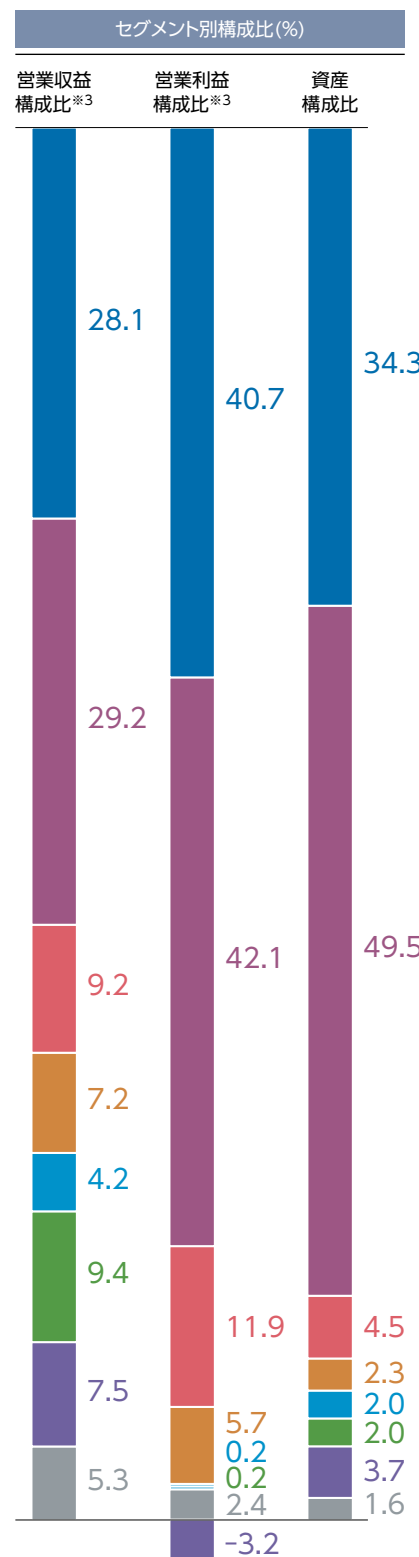


ホテル事業

シティホテルから宿泊主体型ホテルまで幅広い業態のホテルを経営。
直営：21ホテル
チェーン：28ホテル
合計49ホテル(総客室数:12,470室)
(2020年9月1日現在)

また、左記以外にも国際的な高級ホテルチェーンと提携し、「ザ・リッツ・カールトン大阪」を経営。

中核会社		2019年度実績※2
 阪急電鉄  阪神電気鉄道	新型コロナウイルスの影響 △52億円 △47億円	営業収益 2,272 億円 (前年度比△4.8%) 営業利益 401 億円 (前年度比△7.8%) セグメント資産 8,162 億円 (前年度比+2.0%)
 阪急阪神不動産 ※1		営業収益 2,360 億円 (前年度比△0.5%) 営業利益 415 億円 (前年度比△15.7%) セグメント資産 11,782 億円 (前年度比+2.9%)
 阪急電鉄  阪神電気鉄道	△44億円 △30億円	営業収益 740 億円 (前年度比△0.7%) 営業利益 117 億円 (前年度比△13.0%) セグメント資産 1,076 億円 (前年度比+1.3%)
 阪神電気鉄道		営業収益 586 億円 (前年度比+9.4%) 営業利益 56 億円 (前年度比+6.0%) セグメント資産 557 億円 (前年度比+4.0%)
 心に届く旅 阪急交通社 Direct to your heart	△49億円 △31億円	営業収益 338 億円 (前年度比△5.0%) 営業利益 2 億円 (前年度比△86.8%) セグメント資産 473 億円 (前年度比△48.4%)
 HANKYU HANSHIN EXPRESS		営業収益 762 億円 (前年度比△15.3%) 営業利益 2 億円 (前年度比△92.9%) セグメント資産 484 億円 (前年度比△1.0%)
 阪急阪神ホテルズ	△52億円 △33億円	営業収益 603 億円 (前年度比△7.2%) 営業利益 △31 億円 セグメント資産 880 億円 (前年度比+4.7%)



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

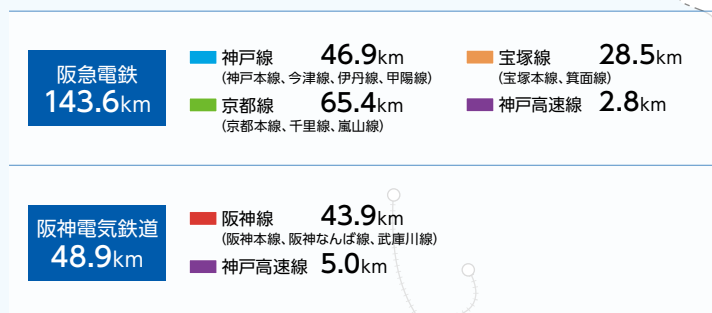
※2 前年度(2018年度)のエンタテインメント事業及び情報・通信事業の実績数値は、セグメント変更後の報告セグメントの区分に基づき作成しています。

※3 営業収益・営業利益構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

※4 Europe、the Middle East and Africaの略で、ヨーロッパ、中東及びアフリカを指します。

事業展開エリア

梅田・沿線を中心に関西から首都圏、そしてアジアへ



(注) 年間輸送人員については、P30を参照

兵庫県

大阪府

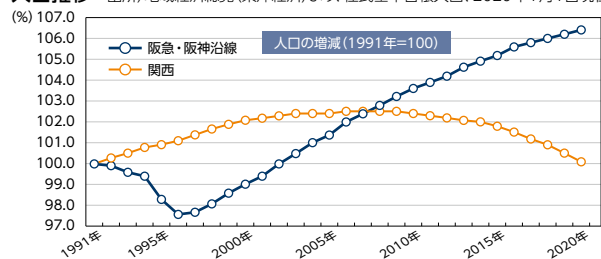


住んでみたい街アンケート(関西圏) 出所) MAJOR7(住友不動産他7社)による調査(2020年9月30日)

順位	地名	所在	順位	地名	所在	順位	地名	所在
1	西宮北口駅	(兵庫県西宮市)	8	神戸三宮駅・三ノ宮駅	(兵庫県神戸市)	15	塚口駅	(兵庫県尼崎市)
2	夙川駅	(兵庫県西宮市)	9	天王寺駅	(大阪市天王寺区)	16	住吉駅	(兵庫県神戸市)
3	大阪梅田駅・大阪駅	(大阪府北区)	10	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	17	神戸駅	(兵庫県神戸市)
4	岡本駅	(兵庫県神戸市)	11	高槻駅・高槻市駅	(大阪府高槻市)	18	本町駅	(大阪市中央区)
5	御影駅	(兵庫県神戸市)	12	江坂駅	(大阪府吹田市)	18	福島駅	(大阪市福島区)
6	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	13	淀屋橋駅	(大阪市中央区)	20	中津駅	(大阪府北区)
7	千里中央駅	(大阪府豊中市)	14	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)			

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

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



■ 関西国際空港



関西国際空港

西日本最大の空港であり、海外に向けた関西圏のゲートウェイ

Asia



●海外貸貸事業展開

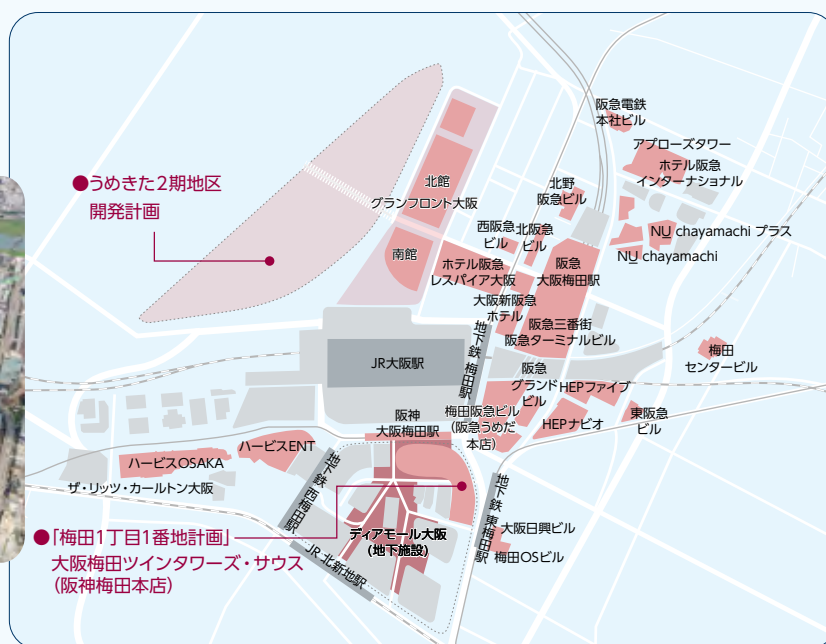
海外住宅分譲 累計参画戸数 約30,500戸
(共同事業者の持分を含む) (2020年9月1日現在)

	プロジェクト数	総戸数
ベトナム	5	約11,020戸
タイ	14	約10,880戸
フィリピン	5	約4,750戸
インドネシア	3	約3,000戸
マレーシア	1	約850戸

Japan



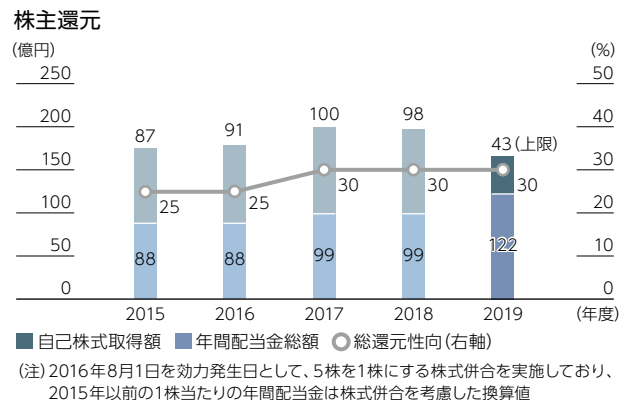
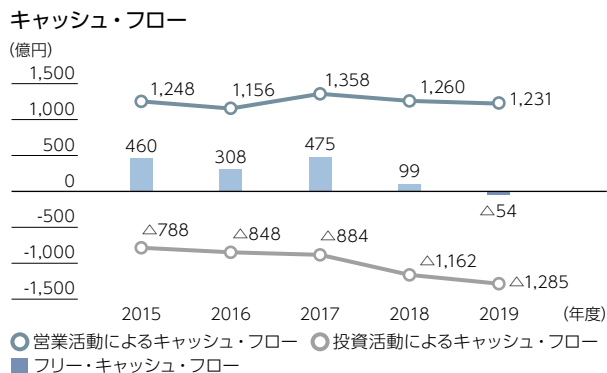
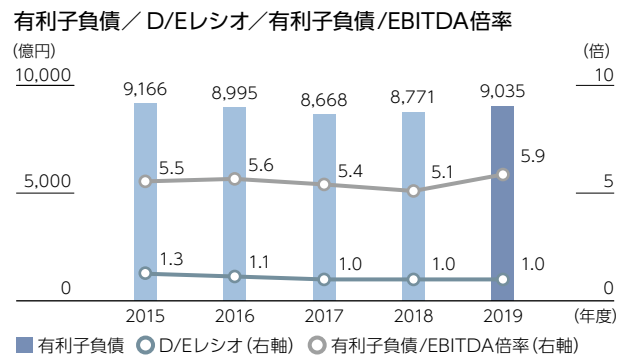
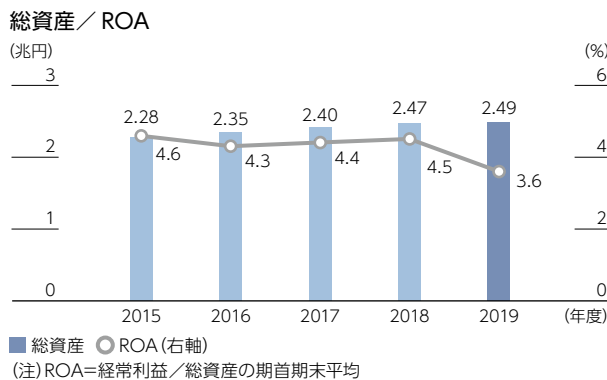
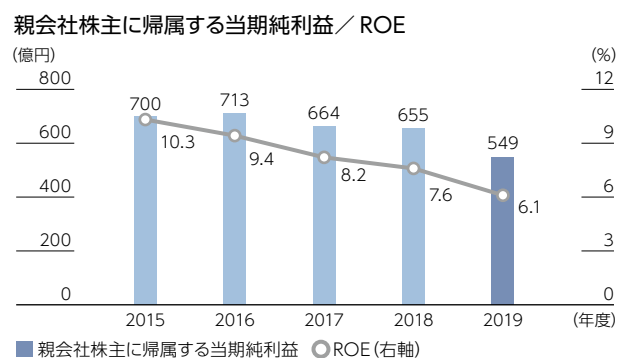
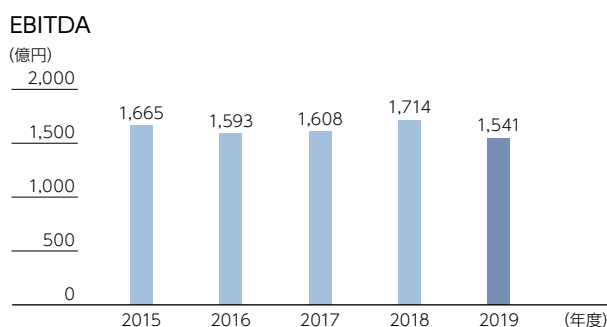
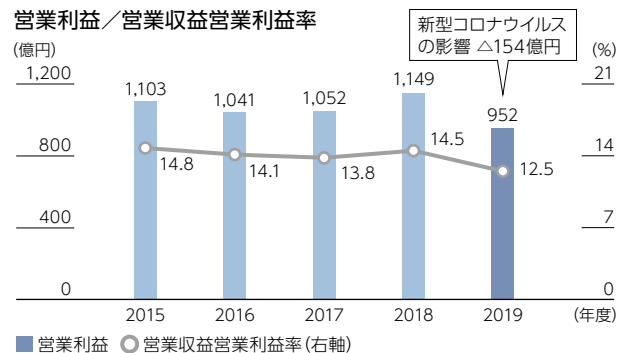
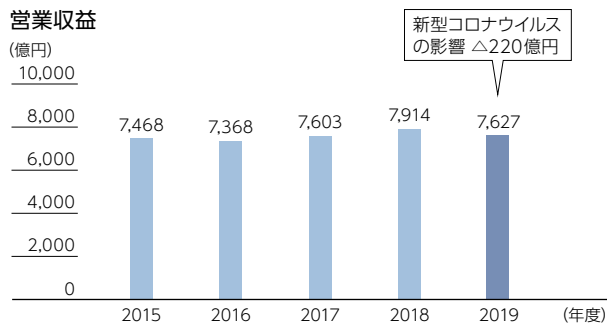
Umeda



■ 当社関与資産

財務ハイライト

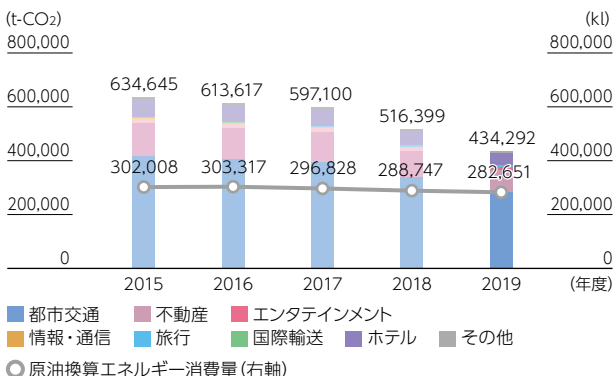
主要財務指標(グラフ)



非財務ハイライト

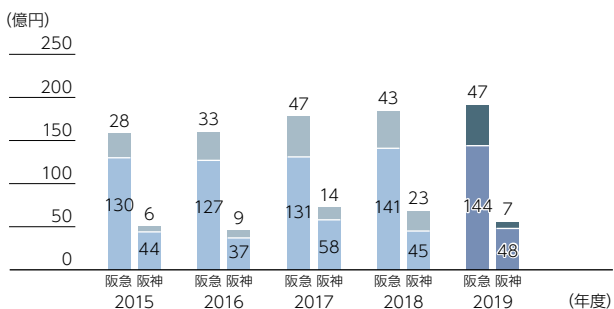
環境 (Environment)

CO₂排出量／原油換算エネルギー消費量



2019年度のCO₂排出量は、前年度比16%減の434,292t-CO₂となりました。また、原油換算ベースのエネルギー消費量は、駅や商業施設、ホテル等におけるLED照明導入や既存車両と比較して省エネルギーとなる新型車両の増備をはじめ、グループ各社が消費エネルギーの削減に取り組んだ結果、減少しました。

鉄道事業の設備投資額

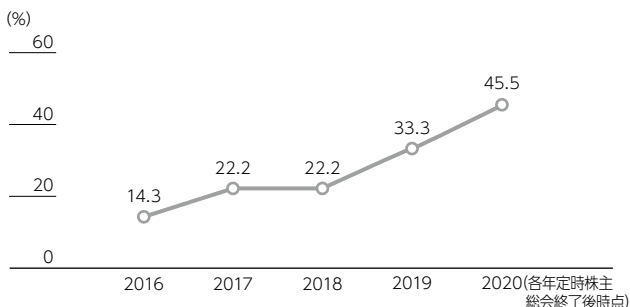


(注) 阪急電鉄 営業キロ数: 143.6km、阪神電気鉄道 営業キロ数: 48.9km

当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。2019年度の安全関連設備投資額は、阪急電鉄が144億円、阪神電気鉄道が48億円となりました。主な内容は、車両の新造・改造、高架化工事や高架橋の耐震補強工事、駅改良工事です。

ガバナンス (Governance)

社外取締役の比率

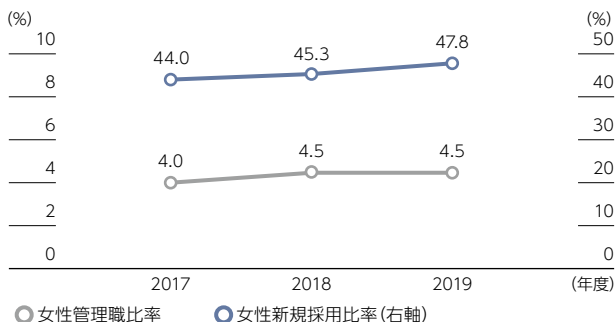


(注) 2020年6月開催の定時株主総会での承認を受け、監査等委員会設置会社に移行しました。

当社は、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、11名の取締役のうち女性2名を含む5名を独立社外取締役として選任しており、社外取締役の比率は45.5%となっています。

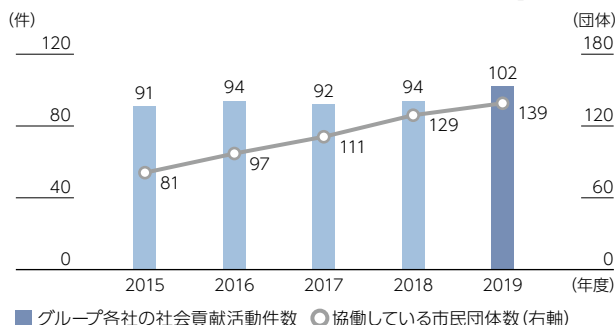
社会 (Social)

女性管理職比率／女性新規採用比率 (対象会社: 当社及び中核会社6社)



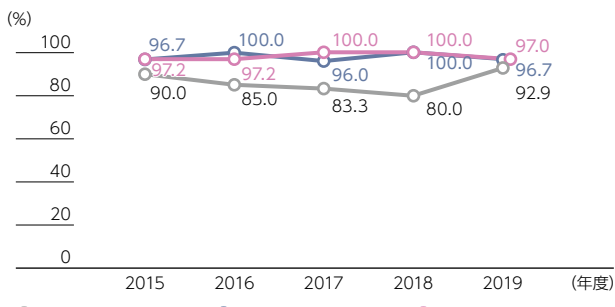
当社及び中核会社6社は、積極的な女性採用を継続的に実施するなど、性別を問わず、従業員がいきいきと活躍できる環境の実現に向け努めています。2019年度は、女性管理職比率は4.5%、新規採用に占める女性比率は47.8%となりました。

社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」活動件数



「未来にわたり住みたいまち」をつくるという基本方針のもと、グループ各社がその実現に向けて毎年100件程の社会貢献活動を行っています。また、まちを良くするパートナーとして、鉄道沿線の市民団体を資金面・広報面から支援し、協働の取組を行っています。2019年度に行った沿線市町でのお客様調査では、同プロジェクトや「SDGsトレイン(→P55)」を認知する層ほど当社グループへの好感度や沿線居住意向が高まるとの結果が出ています。

取締役会・監査役会への社外役員の出席率



(注) 2019年度までは、監査役会設置会社として監査役会を開催いたしました。

当社は、2020年6月開催の定時株主総会での承認を得て、監査等委員会設置会社に移行していますが、社外取締役については取締役会の事務局が、監査等委員である社外取締役については監査等委員会の事務局が、それぞれ補佐を行うこととしており、特に、監査等委員会事務局には専任のスタッフを配置して、情報提供と社内関係部署との連絡に当たっています。さらに、主に企業統治委員会において、当社グループの事業、財務、組織に関する情報を提供するほか、取締役会に付議される議案の内容については、取締役会事務局が、原則として会日の7日前を目途に資料を送付しています。

会長メッセージ



代表取締役会長 グループCEO
角 和夫

中長期的な企業価値の向上に取り組むとともに、 サステナブルな社会の実現に貢献してまいります

まずは、新型コロナウイルスによりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々に心からお見舞いを申し上げます。また、医療の最前線でご対応されている医療関係者の皆様をはじめ、感染拡大防止にご尽力されている多くの方々に、心から感謝申し上げます。

企業価値の向上を目指して、 引き続きグループを挙げて取り組んでいく

当社グループでは、今後の変わりゆく社会においても持続的な成長を志向する企業グループとなることを目指して、2017年に「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョ

ン2025」を発表しました。そして、この長期ビジョンを実現するための具体的な実行計画として、2018～2021年度を計画期間とする中期経営計画を策定し、同計画に基づいた施策を着実に推し進めてまいりました。

しかしながら、2019年度の第4四半期以降、都市交通事業をはじめとする多くの事業において、新型コロナウイル

スの感染拡大の影響を大きく受けております。そのため、今期はグループの各所で感染拡大防止のための取組と事業の継続・再開に努めるとともに、業績のリカバリーに向け、グループを挙げて懸命に取り組んでいるところであります。

その一方で、社会は、今回のコロナウイルスの発生を契機に、人々のライフスタイルやビジネススタイルが急速に変化しています。今後、こうした社会の変化は当社グループの既存のビジネスモデルに影響を及ぼすことになりますので、それを想定した上で、引き続きグループ全体の中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいり所存でございます。

サステナビリティ宣言に基づきグループのESGへの取組をさらに加速していく

当社グループは、創業以来、100年以上にわたる歴史の中で、鉄道事業をベースに、住宅・商業施設の開発から阪神タイガースや宝塚歌劇など魅力あふれるエンタテインメントの提供等に至るまで、多岐にわたる事業を展開し、それらを通じて良質な「まちづくり」に貢献するとともに、人々の求める新しいライフスタイルを提案してきました。そして、グループの使命として、「『安心・快適』、そして『夢・感動』をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献します」というグループ経営理念を掲げ、次の時代を見据えながら、持続的な成長を志向するとともに、その基盤となるESG(環境・社会・企業統治)に関しても積極的に取り組んでまいりました。

一方、いま社会は、気候変動への対応、安全・安心への関心の高まり、価値観の多様化への対応、技術革新の一層の進展など、様々な課題に直面しており、国連加盟国が2030年までに解決を目指す「SDGs(持続可能な開発目標)」においても、企業の果たすべき役割はますます大きくなってきております。そして、それと同時に、企業のESGへの取組に対する社会からの関心も着実に高まってきております。

こうした中で、当社グループでは、今年の5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を発表しました。これからは、同宣言に基づき、グループのESGに関する取組をさらに加速させるとともに、お客様や地域社会などのステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、事業を通じて社会課題の解決に努め、グループ全

体の中長期的な企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現につなげてまいります。

コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図る

上述のESGへの取組の一環として、当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。併せて、役員員数を3名減の11名とし、そのうち女性2名を含む5名の独立社外取締役を選任することにより、独立役員の割合をさらに高めました。独立社外取締役は、経済界・学界・法曹界の第一線で活躍されており、こうした方々の豊富な知見を活かしながら、取締役会等でより活発な議論を行うことにより、経営の透明性のさらなる向上と監視・監督機能の一層の強化を図ってまいります。

関西圏のさらなる発展、そして次世代が夢をもって成長できる社会の実現に貢献する

当社グループの多くの事業の基盤となっている関西圏では、2025年に、「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマとし、SDGs達成への貢献を目指す「大阪・関西万博」の開催が予定されています。また、医療分野において産学連携が進むなど、新たな産業の創出や住みよいまちづくりに向けた様々な取組が行われています。

一方、当社グループでは、現在、グループの最重要拠点である大阪梅田エリアにおいて、「梅田1丁目1番地計画」や「うめきた2期地区開発計画」など、同エリアの魅力あるまちづくりに向けた大型プロジェクトを推進しています。こうした取組を通じ、大阪梅田エリアのポテンシャルアップ、そしてグループの持続的な成長につなげていくとともに、関西圏における様々な取組ともよく連携して、圏域全体のさらなる発展に寄与してまいります。

コロナ禍で先行きを見通すことが非常に難しくなっていますが、社会課題の解決に主体的に関わりながら、グループ一丸となってこの厳しい状況を乗り越え、すべての人々が豊かさ喜びを実感でき、次世代が夢をもって成長できる社会の実現に貢献してまいります。

社長メッセージ



代表取締役社長
杉山 健博

新しい時代に適応しながら、 グループの持続的な成長を実現してまいります

2019年度の概要

当社グループでは、「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」の実現に向け、まずは前半の4か年（2018～2021年度）を計画期間とする中期経営計画を策定し、長期ビジョンの戦略に則った施策を推し進めてまいりました。

その結果、当社グループの業績は概ね計画どおりに伸長し、2019年度におきましても、第3四半期決算の公表時点

では、営業利益は当初計画の1,070億円の達成が見込まれ、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、順調に進捗しておりました。

しかしながら、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を多くの事業で受けたこと等により、2019年度の営業収益・営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益は、右表のとおり、いずれも前期に比べ減少いたしました。

なお、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、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おります。そして、2019年度の利益配分につきましては、1株当たりの年間配当金を、当初の予定どおり前

期から10円増額し、50円(中間配当金25円、期末配当金25円)とするとともに、43億円を上限に自己株式を取得することといたしました。

	2019年度実績	2018年度実績	前年度比	
営業収益	7,627億円	7,914億円	△288億円	△3.6%
営業利益	952億円	1,149億円	△198億円	△17.2%
経常利益	888億円	1,105億円	△217億円	△19.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	549億円	655億円	△106億円	△16.2%

2020年度の見通しと想定される 社会経済活動の回復シナリオ

当社グループを取り巻く状況は、2020年度に入ってから、引き続き多くの事業で新型コロナウイルスの影響を受けており、第1四半期決算は、前年同期に比べ、大幅な減収・減益となりました。

そうした中での2020年度通期の見通しですが、今期の業績は、この新型コロナウイルスの影響が及ぶ期間や程度等によって大きく変動するものと考えられます。もう少し分かりやすく申しますと、当社グループの多くの事業は、移動自粛からの回復ペースやソーシャルディスタンスの影響度合い、またグローバルな人の往来(インバウンドを含む)の回復状況等により、影響を大きく受けますので、現時点では事業の先行きについて見通しが非常に立てにくく、新型コロナウイルスの影響を合理的に算定することは困難であります。そうしたことから、通期の業績予想については未定といたしております。

なお、2020年度の利益配分につきましては、(緊急事態宣言が発令されていた2020年4・5月の状況が年度を通じて継続するような最悪のシナリオは避けられる見込みであることから)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株当たり50円を予定しております。

足元では、上述のとおり、当社のみならず世界全体がいわゆるコロナ禍に直面していますが、当社グループに影響

する社会経済活動は、大別すると次の3つの段階を経て徐々に回復していくとみております。

第1ステップ

まず第1ステップは、日本国内での人の移動が近場から少しずつ再開し、またソーシャルディスタンスが徐々に緩和されていく段階で、当社グループでは、都市交通や不動産、エンタテインメントなど、人々の日常生活との関わりが比較的大きい事業から復してまいります。そして、近場の移動が定着してくれば、次第に遠出が行われるようになり、旅行やホテルも、(そう大きくはないかもしれませんが)ある程度までは復してくるかと考えております。

第2ステップ

第2ステップは、その人の移動が日本国内だけでなく、世界全体でみられるようになります。この段階では、訪日外国人や日本からの海外旅行者をはじめ、人の流れがグローバルに生じますので、旅行やホテルの業績も相応に復してまいります。

第3ステップ

最後の第3ステップは、国内や海外の経済活動が相当な程度まで回復し、新型コロナウイルスによる影響が一応収束したとみられる段階です。ただ、この度の新型コロナウイルスの発生を契機に、Eコマースやテレワークの拡大など、人々のライフスタイルやビジネススタイルが変化しつつあります

ので、今回の影響が仮に収束したとしても、社会経済活動は、決してコロナウイルス発生前の状態に完全に復するわけではないと考えております。したがって、この第3ステップでは、新しい社会経済環境への対応が求められることになります。

以上が当社グループに関わる社会経済活動の回復に向けての見立てであります。今(2020年9月現在)の日本は第1ステップの最中にあると考えられますが、次のステップへ移行するにはおそらくある程度の期間が必要になると思われる。そうした見通しを踏まえ、2020年度の業績は相応に厳しくなるものとみており、当社グループでは、それに対し、できる限りのコストの削減と不急の投資の抑制に努めることにより、損益とキャッシュフローの両面から懸命にリカバリーに取り組んでいるところであります。

長期ビジョンの基本的な方向性は変わらない

当社グループの「長期ビジョン2025」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策定したものであります。現在、社会では、上述のとおり人々のライフスタイルやビジネススタイルが徐々に変わろうとしています。この長期ビジョンでは、こういった変化は必ずやいずれ到来するであろうと考えていましたので、そういう意味で、当社グループが進むべき方向性は、基本的には変わるものではありません。

ただ、今回のコロナウイルスの発生を契機に、こうした変化のスピードはより加速していくものと思料されますので、今後は、社会の変わりゆく状況や推移をよくみながら、長期ビジョンに掲げている戦略の具体的な内容等をアップデートしていくとともに、これまで以上にスピード感をもって、長期ビジョンの実現に向けた取組を推し進めていかなければならないと考えております。

もう少し付言しますと、先ほど当面は投資の抑制に努めていくと申しましたが、このコロナの影響を受けても、当社グループが中長期的に持続的な成長を志向していくことは変わりませんので、現在進捗中の梅田1丁目1番地計画や

神戸阪急ビルの建替計画などの大規模プロジェクトは、引き続き、計画どおり着実に推し進めてまいります。また、今のような状況でなければ市場に出てこないようなM&Aや不動産案件など、有望なものがあれば、もちろん個別の案件ごとに慎重に判断しますが、こうした成長投資についても、これまでの方針どおり重きを置いて、前向きに取り組んでまいりたいと考えております。

「大阪梅田」を国際競争力のある街へ

ここで、当社グループの最も重要な拠点である大阪梅田エリアのまちづくりについて少し言及しますと、同エリアは、古くから商業を中心とした文化の香りがある街として栄えてきました。従前はオフィスが少ないエリアでしたが、近年は、当社グループが手掛けた梅田阪急ビルやグランフロント大阪の開発等により、高機能のオフィスが相当数供給されたこともあって、オフィス街としても一定の地位を占めるようになっていきます。

そして今、当社グループでは、上述したように、阪急・阪神の経営統合の象徴とも言うべきプロジェクトである梅田1丁目1番地計画を強力に推進しております。同プロジェクトは、2022年春に全体竣工を予定しており、新たに「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」が全面開業することとなります。それと同時に「大阪梅田ツインタワーズ・ノース」に改称する梅田阪急ビルと合わせて、双方のタワービルが、大阪のランドマークとして大阪梅田エリア全体の価値向上に寄与するものと考えております。

さらに、2024年に先行まちびらきが予定されている「うめきた2期地区開発計画」では、『『みどり』と『イノベーション』の融合』というまちづくりの理念・方針のもと、国際競争力のある高度な都市機能と中核機能を導入して、関西、そしてアジアをリードするまちづくりに取り組んでまいります。とりわけ、国際競争力の向上に向けては、外国人を含めたビジネスパーソンが広く活動できるための様々な仕掛けを考えており、具体的には、MICEのほか、新産業の創出につながるイノベーション施設などを設置するとともに、宿泊需要に対応できるよう3つのカテゴリーのホテルを新たに設けることになっています。

このように、大阪梅田エリアにおいては、より多くの人々にお越しいただけるよう、魅力溢れるまちづくりや国際競争力を一層向上させるための取組を続けてまいりたいと考えております。

新しい時代に向けて ～変わりゆく社会やお客様のニーズを見据えながら～

最後に、これからの新しい時代に向けた取組について触れたいと思います。

今、人々のライフスタイルやビジネススタイルが変わりつつある背景には、コロナをきっかけに「非接触」という新たな志向が生まれたことがあります。そして、それに「デジタル技術の進展」が相まって、オンラインサービスに対するニーズが高まり、これからは同サービスへの対応がますます重要になってくると考えております。

当社グループは、これまで移動手段の提供やショッピングセンター等での買物・飲食、野球観戦・観劇・旅行といったレジャー、ホテルでの宿泊・宴会など、お客様とリアルな接点を持ちながら商品やサービスを提供する様々な場面において、競争力を発揮してきました。もちろん、これからもそうした強みやリアルならではの価値を引き続き磨いて

いくことは非常に大切ですが、今後は、オンライン上においても、お客様のニーズに応える商品やサービスをより積極的に提案していくことが必要不可欠となります。

こうした中で、当社グループでは、宝塚歌劇の公演を有料でライブ配信しているほか、分譲マンションをオンラインでご案内したり、自宅から気軽に旅行気分を楽しめるオンラインツアーを開催したりするなど、ネット上でお客様のニーズにお応えすべく数々のサービスを提供してまいります。

今後は、リアルとネットがますます併存する社会となりますが、そうした中で、当社グループでは、各事業においてこれからも競争力を維持・強化していくために、リアル社会でもネット社会でもお客様のニーズに相応に応えられるような商品の内容やサービスの在り方を追求してまいりたいと考えております。

当社グループは、鉄道の開業以来100余年にわたり、先例に捉われることなく時代を先取りした柔軟な発想で、社会やお客様のニーズに合った商品・サービスを提供し、そして何度も時代の転換点を乗り越えてまいりました。

今、再び一つの転換点に直面しようとしていますが、これからも、新たな時代に適応した商品やサービスを展開し、それを活かしてグループの持続的な成長につなげてまいりたいと考えておりますので、皆様におかれましては、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



うめきた2期地区の全景(完成イメージ)

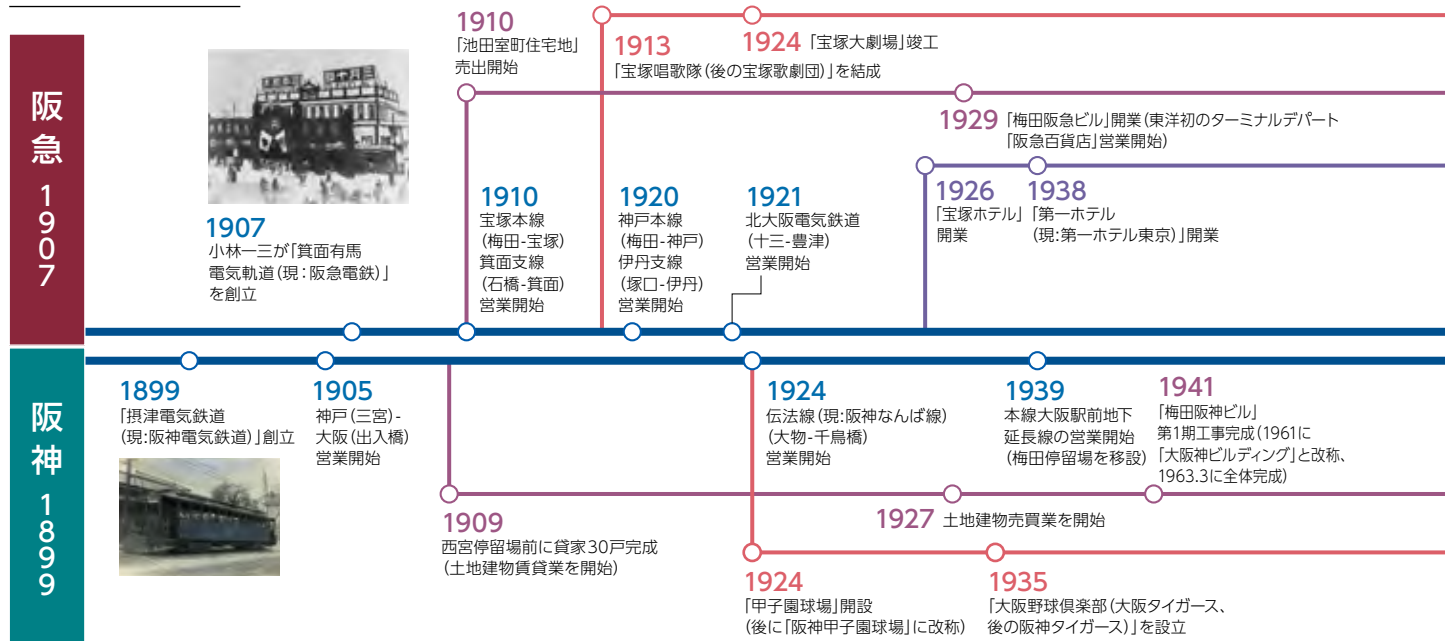
(注)提案時点(2018年5月)のイメージパースであり、
今後変更となる可能性があります

成長の軌跡

経営統合後の軌跡



統合までの軌跡



- 都市交通事業
- 不動産事業
- エンタテインメント事業
- 情報・通信事業
- 旅行事業
- 国際輸送事業
- ホテル事業

2012.9

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



【延床面積】約254,000m²
うち百貨店部分は約151,000m²
(コンコース含む)
【建物規模】地上41階、地下2階
うち百貨店部分は15フロア
(地下2階～13階)

2016.3

不動産事業及び国際輸送事業の
共同プロジェクトとして、
インドネシアで物流倉庫をオープン



2016.4

「Sポイント※」サービスを開始

※エイチ・ツー・オー リテイリング
グループと共同でスタートさせた、
関西エリアを対象にした共通ポイント

2017.5

「阪急阪神ホールディングス
グループ 長期ビジョン2025」を発表

2013.4

「グランフロント大阪」まちびらき



2014

1914年の「宝塚歌劇」
初公演から100周年を迎える



©宝塚歌劇団

2018.4

「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)」1期棟竣工
(2018.6 阪神百貨店「阪神梅田本店」部分開業)



【延床面積】約260,000m²
うち1期棟部分は約76,000m²
【建物規模】地上38階、地下3階
うち1期棟部分は地上13階、地下3階

1948

阪急電鉄航空代理店業を開始
パン・アメリカン航空会社とわが国で初めて
代理店契約を締結

1948

阪神電気鉄道航空代理店業を開始

1960

阪急電鉄より分離、「阪急国際交通社
(現: 阪急交通社)」として設立

1962

「新阪急ビル」竣工

1969

「阪急三番街」開業

1964

「新阪急ホテル」開業

1962

国内旅行を主たる業務としていた阪急交通社を
吸収合併し、「阪急交通社」に商号変更

1973

民鉄最大級のターミナル「梅田駅」誕生
社名を「阪急電鉄」に変更

1967

「ホテル阪神」営業開始

培われた 力の源泉

1907

独創的なビジネスモデルで
電鉄のパイオニアに

阪急電鉄は、1907年に創業者の小林一三（1873-1957）が創立した箕面有馬電気軌道が始まりです。記念すべき最初の運行は、1910年に開業した宝塚本線の梅田-宝塚間でした。ただ電車を走らせるだけではなく、沿線の住宅開発も同時に進めていくという一三の斬新なアイデアが功を奏し、事業は一層勢いを得ました。彼の独創的な発想から生まれたビジネスモデルは、私鉄経営をはじめとする各地の事業者に影響をもたらしました。

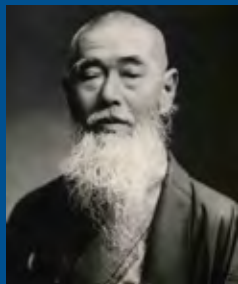


小林一三（創業時）

1899

海外の知見を取り入れ
日本初の広軌高速の
都市間電気鉄道を実現

阪急電鉄創業からさかのぼること8年、1899年に外山脩造（1842-1916）を初代社長とし、後に阪神電気鉄道へと改称する摂津電気鉄道が設立されました。長い準備期間を経て、1905年に最初の都市間電気鉄道として三宮-出入橋間で営業を開始。海外の知見を取り入れた阪神電車は、都市間電気鉄道の先駆けとして時代を駆け抜け、車両増強とスピードアップを繰り返しながら、乗客の増加に対応していきました。



外山脩造（阪神電鉄初代社長）



大阪梅田ツインタワーズ・サウス（2022年春 全体竣工予定）
阪急・阪神が保有する2つのビルを一体的に建て替えた
経営統合の象徴とも言うべきプロジェクト

阪急阪神 ホールディングス として さらなる 発展へ

2006

シナジーを発揮し、新たな価値を創造

阪急電鉄と阪神電気鉄道は、創業以来約100年にわたって、阪神間における都市間輸送を共に担ってきました。2006年10月、両社は経営統合を行い、戦略的な方向性を同じくして持続的な成長と発展の実現を目指すことになりました。二社が統合して阪急阪神ホールディングスとなることによって、両社グループのノウハウ、人材等の総力を結束・統合し、都市交通事業、不動産事業をはじめとする様々な事業分野において連携・協働して事業展開を図ることで、各事業の競争力が更に強化され、ひいては企業価値を向上させることができると考えました。

統合による沿線価値の 相互利用で事業の拡大へ

阪急電鉄は、鉄道事業のみならず、沿線の宅地開発及び観光・文化施設の誘致や創設を行うことによって、沿線定住人口と鉄道利用者の増加を実現してきました。また、梅田を中心にまちづくりに尽力し、人の流れをつくりだしてきました。一方、阪神電気鉄道は、100年を超える長きにわたり地域の輸送を担ってきたほか、梅田エリアをはじめとした沿線の開発や、阪神タイガースなどのレジャー事業にも経営資源を投入してきました。

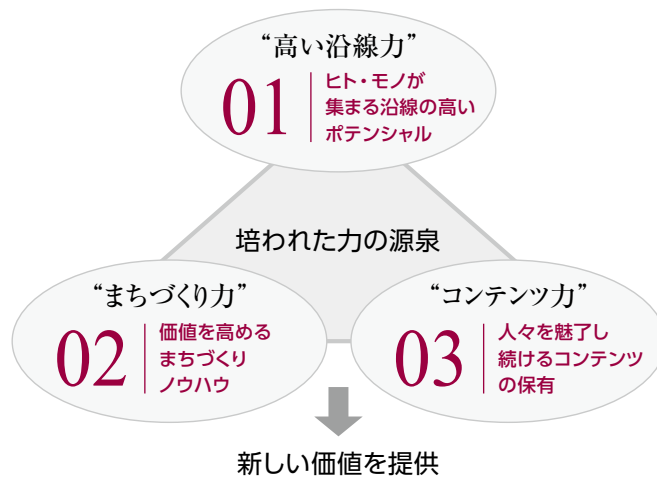
この両社が経営統合することで、様々な分野でのシナジー効果の発揮などを通じ、さらなる企業価値の向上を目指しました。

7つのコア事業の源泉となる“3つの力”

経営統合により、阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急交通社、阪急ホテルマネジメント（現：阪急阪神ホテルズ）の4社を中核とする阪急阪神ホールディングスグループが誕生しました。

現在、阪急阪神ホールディングスグループは、阪急阪神エクスプレスと阪急阪神不動産を含む中核会社6社とグループ約100社で、都市交通事業、不動産事業、エンタテインメント事業、情報・通信事業、旅行事業、国際輸送事業、ホテル事業の7つのコア事業を展開しています。

創業から統合を経て培われた“高い沿線力”“まちづくり力”“コンテンツ力”の「3つの力」が当社グループの源泉です。



01 ヒト・モノが集まる沿線の高いポテンシャル

培った
高い沿線力
で
関西を牽引

大阪梅田を起点に、沿線を形づくる

阪急電鉄、阪神電気鉄道の開業当時は、1900年代初頭の急速な工業化に伴う人口増加で住環境が悪化、こうした状況を背景に快適な住環境のニーズが高まり始めていました。

阪急電鉄創業者の小林一三は、鉄道開業前に池田ー梅田間の沿線を実際に歩きました。その牧歌的な風景を見て、住宅地に適していると考えた彼は、当時人口増加が著しかった大阪市内の狭小な住宅環境を思い浮かべ、輸送需要を増やす方策として、沿線での住宅地経営を構想しました。これが「郊外に住宅地を新たに作り、居住者を市内へ電車で運ぶ」という、後の私鉄経営の基礎となる考えの原点です。

一方、阪神電気鉄道は、1908年に「市外居住のすすめ」を刊行。当時は郊外であった阪神沿線の良さをPRしたもので、沿線を重視するという同社の姿勢は現在まで連綿と受け継がれています。



開業当時の猪名川鉄橋を走る阪急電車（1910年頃）

京阪神全域に“沿線”を拡大

阪急電鉄は、箕面や宝塚以外の地域でもネットワークの拡大を図りました。1920年、神戸本線を梅田―神戸間で、伊丹支線を塚口―伊丹間で営業開始。1931年には、旧 新京阪鉄道が大阪から京都に至る路線を全通させるなど、沿線ネットワークを次々と拡大していきました。

一方、阪神電気鉄道も、1924年に大物―伝法間の伝法線を開業。1930年代には地下線により大阪と神戸の中心部に路線を延伸するなど、路線の充実を図りました。

そして今も、ネットワークの拡大は続いています。2009年には阪神電気鉄道の阪神なんば線が開業、神戸・大阪・奈良を結び広域ネットワークが完成しました。さらに当社グループでは、北大阪急行線の延伸やなにわ筋連絡線など、ネットワークの一層の拡充に向けて、動き続けています。



阪神なんば線10周年記念列車(2019年)

02 | 価値を高める まちづくり ノウハウ

「**まちづくり力**」で
新たな価値を創造

培われた

需要を予測し、価値を届ける

小林一三は、住宅地や娯楽施設など沿線の開発も行い、鉄道の輸送需要を増加させるという私鉄ビジネスモデルの基礎をつくりました。彼は、鉄道開業に先立って沿線の土地約825,000m²を買収。1910年、最初に販売された「池田室町住宅地」は、舗装道路や街路樹、街灯の設置など、当時としては高水準な生活環境を整え、自然に恵まれた郊外で当時最新のライフスタイルを提案するものでした。また、この住宅は当時画期的であった割賦方式で販売され、今日の住宅ローンの先駆けとなるものになりました。さらに、宝塚歌劇団の前身である「宝塚唱歌隊」、宝塚大劇場等の郊外でのレジャー開発、阪急百貨店の開業を手がけ、沿線全体で“まちづくり”を進めていきました。



第1期梅田阪急ビル(1929年竣工)

魅力ある“まちづくり”で新たな価値を提供



梅田阪急ビル

「まちづくり力」は様々な形でそれぞれの沿線にて発揮されていきました。1924年に甲子園球場(後の「阪神甲子園球場」)が開場し、また、1926年には宝塚ホテルが開業、1937年には後の阪急ブレイブスの本拠地となる阪急西宮スタジアムも開場します。1960年代以降は、新阪急ビルや大阪神ビルディング、新阪急ホテルやホテル阪神等、梅田を中心に施設開発が進んでいきました。また、1966年から、阪急梅田駅の移設拡張工事をメインとする梅田駅の総合開発がスタート。新駅の地下に阪急三番街が開業し、その後も新駅に直結する複合ビル・阪急ターミナルビル、阪急グランドビル等、数多くのオフィスビルや商業施設等を開発しました。さらに、2000年代にかけては茶屋町エリアや西梅田エリアの開発を手がけ、梅田のまちづくりを続けてきました。

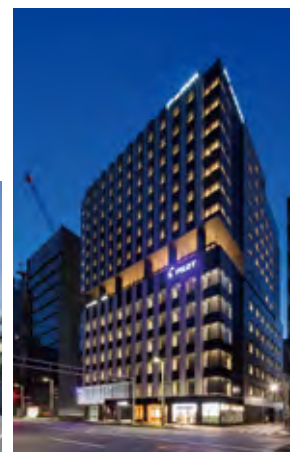
“まちづくり”のノウハウを活かし、さらなる成長へ

経営統合以降、阪急西宮ガーデンズの開業、阪神甲子園球場リニューアル、梅田阪急ビル竣工、グランフロント大阪のまちびらき等、まちづくりの取組はさらなる進化・深化をとげました。

すでに1期棟が完成し、全体竣工が待たれる大阪梅田ツインタワー・サウス(梅田1丁目1番地計画)の開発や、進行中のうめきた2期地区開発等、今なお成長し続ける「まちづくり力」で大阪梅田エリアを中心とした沿線、そして首都圏などを含めた広域において新たな価値を提供し、グループの成長につなげてまいります。



阪急西宮ガーデンズ

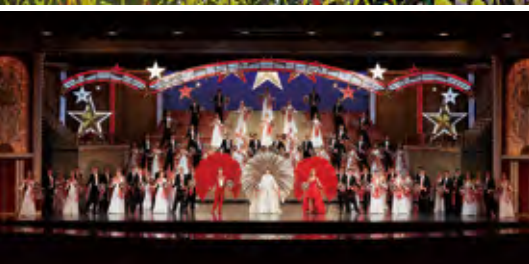


パイロット阪急阪神
グリーンビル

03

人々を魅了し
続けるコンテンツ
の保有

魅力ある
コンテンツで
夢と感動をプロデュース



上：阪神甲子園球場、下：宝塚歌劇(©宝塚歌劇団)

独自の文化・娯楽を通じて多くのファンを獲得

人々に健康で文化的な生活環境を提供するエンタテインメントは、当社グループの価値創造における重要な一翼を担う事業です。

宝塚歌劇は、室内プール施設を転用した劇場を利用して、少女20人で結成した唱歌隊が歌劇を上演したことから始まりました。「清く 正しく 美しく」をモットーにした宝塚歌劇は2014年に100周年を迎え、今も国内外問わず多くの人に愛され続けています。

阪神タイガースは、1935年に設立された「大阪野球倶楽部」(大阪タイガース)を前身とする球団です。以来85年の長い歴史を持ち、本拠地である阪神甲子園球場とともに、幅広いファンに支持されています。



宝塚少女歌劇
第1回公演「ドンブラコ」



大阪タイガースの
ポスター

コンテンツ力やブランド力を活かし、多様な事業を展開

当社グループの旅行事業と国際輸送事業は、1948年阪急電鉄がパン・アメリカン航空の代理店を開設したことから始まります。1960年には、阪急電鉄から航空代理店業務を分離して阪急国際交通社を設立、これが後に現在の旅行事業を担う阪急交通社となりました。その後、経営統合を経て阪神電気鉄道から分離した阪神航空と合併、現在は2019年に30周年を迎えた「トラピックス」の販売を中心に、多様化するニーズに応える「旅」の創出に注力しています。また、阪急交通社の国際輸送部門を承継した阪急エクスプレスと阪神エアカーゴが合併して生まれたのが、現在、国際輸送事業を担う阪急阪神エクスプレスです。グローバルに展開する高品質なサービスと、最適なロジスティクスを提供しています。

また、当社グループでは、IT時代の黎明期である1980年代からシステム開発やケーブルテレビ事業に参入し、時代の変化に対応しながら発展させてきました。2019年度からは「情報・通信事業」として、引き続き情報サービス事業、放送・通信事業、あんしん・教育事業に注力し、グループの成長につなげてまいります。

阪急阪神ホールディングスグループの価値創造プロセス

当社グループは、多様な経営資源を有しており、それらを活用し、価値創造の戦略を推し進めることにより、ステークホルダーへの価値提供を実現してまいります。



社会課題の改善

価値創造の戦略

阪急阪神
ホールディングスグループ
長期ビジョン2025
P23参照

戦略1

関西で圧倒的No.1の
沿線の実現

戦略2

首都圏・海外での
安定的な収益基盤の
構築

戦略3

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4

グループ総合力の
更なる発揮と
新事業領域の開拓

持続的な
企業価値
の向上

生活(顧客)価値の向上

社会価値の向上

経済価値の向上

- ① 基本方針
- ② 重要テーマ(マテリアリティ)と各テーマの取組方針
- ③ 具体的な取組の方向性と主な非財務KPI

ステークホルダーへの提供価値



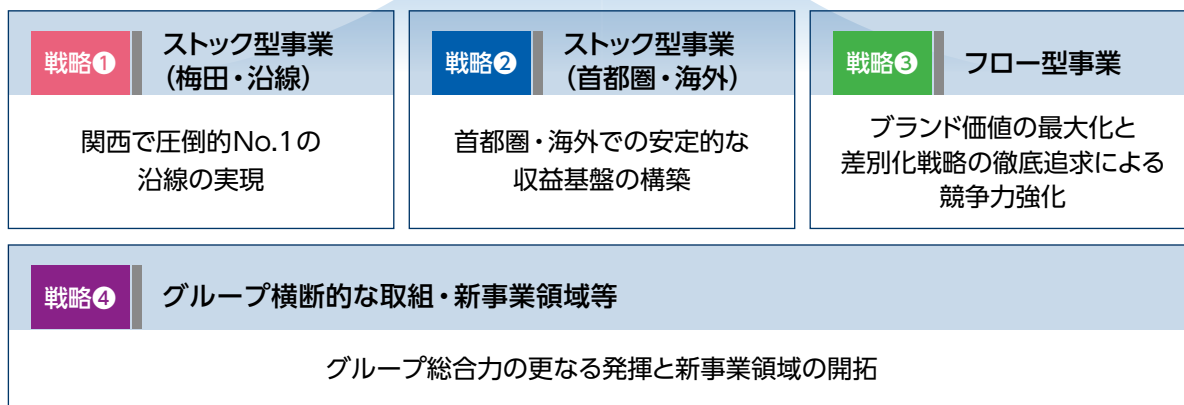
暮らしを支える
「安心・快適」、
暮らしを彩る
「夢・感動」を、未来へ
すべての人々が
豊かさと喜びを実感でき、
次世代が夢を持って成長できる
社会の実現に貢献します。

長期ビジョン・中期経営計画の概要

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



長期ビジョンの全体像

当社グループでは、これからの変わりゆく社会においても成長を志向する企業グループとなることを目指して、2017年に「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」を策定しました。この長期ビジョンでは「深める沿線 広げるフィールド」というスローガンのもと、事業エリアとビジネスモデル(ストック型事業※1又はフロー型事業※2)という2つの基軸をベースに4つの戦略を定めており、これらの戦略を通じて持続的な企業価値の向上を図ることとしています。

具体的には、人口動態の変化の影響等を大きく受ける2040年頃においても、営業利益が最低でも1,000億円水準を生み出せる企業グループになることができるよう戦略①～④の取組を推し進めることとします。

そして、これらを達成することにより、収益性及び財務の健全性を示すいずれの指標も、引き続き大手民鉄の中でトップクラスを維持してまいります。

なお、新型コロナウイルスの影響により、長期ビジョンで想定していた社会変化のスピードがより早まるとみており、今まで以上にスピード感をもって各戦略に基づく取組を推し進めてまいります。

※1 ストック型事業:土地建物等の固定資産を保有して営業活動を行う事業(鉄道事業、不動産賃貸事業、放送・通信事業、ホテル事業など)

※2 フロー型事業:大規模な固定資産を保有することなく、事業ノウハウ、人的資源及びブランド資産等を活用して営業活動を行う事業(不動産分譲事業、スポーツ事業、ステージ事業、情報サービス事業、旅行事業、国際輸送事業など)

長期ビジョンを実現するための中期経営計画

中期経営計画の基本的な考え方

当社グループでは、2018年に長期ビジョンを実現するための具体的な実行計画として、2018～2021年度を計画期間とする中期経営計画を策定しました。

本計画では、長期ビジョンを踏まえた4つの戦略に沿った施策を推し進めていくこととしており、財務面では4つの戦略に則った成長投資に重きを置いて資金を配分していく一

方で、有利子負債/EBITDA倍率を重視することで、財務体質の健全性も引き続き維持する方針としております。

なお、新型コロナウイルスの発生に伴い、今後の経済情勢が2021年度の経営に及ぼす影響を予想することが困難であることから、中期経営計画については、その推移をにらみながら必要に応じて見直してまいります。

■ 長期ビジョンを踏まえた中期経営計画における4つの戦略

戦略①

梅田・沿線のストック型事業の更なる深化

梅田エリアのバリューアップ、沿線主要エリアの活性化、
鉄道新線による交通ネットワーク(インフラ)の整備、インバウンド需要の取込

戦略②

首都圏・海外におけるストックの積み上げ

首都圏都心部におけるストックの積み上げ、首都圏におけるホテルの新規出店、
海外ストック(不動産)の取得の検討

戦略③

フロー型事業の競争力強化

海外を含めたマンション事業の規模拡大、情報サービス事業の成長、
旅行事業の利益伸長、国際輸送事業の取扱物量の拡大

戦略④

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

各プロジェクトの進捗状況

PROJECT

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)

2022年春に全体竣工

本計画では、2014年10月から、大阪神ビルディングと新阪急ビルの一体的な建替を進めており、2018年4月にⅠ期棟が竣工し、6月には阪神百貨店(阪神梅田本店)が部分開業しました。

2019年6月からⅡ期部分の新築工事に着手しており、2021年秋に全面開業する予定の百貨店ゾーンや、1フロア当たりの貸室面積が約3,500m²となるオフィスゾーン(地上11～38階)のほか、大小2つのホールを備えるカンファレンスゾーンを整備し、2022年春に全体開業する予定です。建替と周辺公共施設の整備を一体的に行うこのプロジェクトを通じて、都市機能の高度化や防災機能の強化、公共的空間の創出、良好な景観の形成などを図り、国際競争力の強化に資する快適で質の高いまちづくりを目指していきます。



完成イメージ

■ 計画概要

所在地	大阪市北区梅田1丁目1番ほか	規模	地上38階、地下3階
敷地面積	約12,200m ² ※	用途	百貨店、オフィス、ホール等
延床面積	約260,000m ²	竣工時期	2022年春

※大阪神ビルディング・新阪急ビル間道路を含む。

PROJECT

うめきた2期地区開発計画

2024年夏頃に先行まちびらき



完成イメージ

(注) 提案時点(2018年5月)のイメージパースであり、今後変更となる可能性があります

阪急電鉄を含むJV9社(代表企業:三菱地所株式会社)と阪急阪神不動産を含む設計・運営事業社6社は、それぞれコンソーシアムを組成の上、独立行政法人都市再生機構から「うめきた2期地区(民間提案街区)開発事業者」に選定されました。

今後は、「みどりとイノベーションの融合」というまちづくりの理念・方針を踏まえ、また先行開発区域プロジェクト「グランフロント大阪」の開発実績も活かして、この「うめきた」において、関西、そしてアジアをリードするまちづくりに取り組んでいます。(2024年夏頃 先行まちびらき、2027年度 全体開業)

■ 計画概要

〈民間宅地の計画諸元〉

街区	北街区	南街区
敷地面積	約15,720m ²	約30,430m ²
延床面積	約154,200m ²	約413,000m ²
主な用途	中核機能※、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

※ライフデザイン・イノベーションに資するプラットフォーム施設(約10,000m²)、イノベーション施設(約20,000m²:MICE施設、コワーキングスペース、SOHO等)を整備し、グランフロント大阪の知的創造拠点「ナレッジキャピタル」や各機能との連携を図りながら、ライフデザイン・イノベーションの創出を目指します。

〈都市公園の計画諸元〉

敷地面積	45,000m ²
施設延床面積	12,500m ²
主な用途	ミュージアム、体験学習施設、屋根付広場、飲食店、売店ほか

(注) 民間宅地の計画諸元は都市計画決定(2020年4月)、都市公園の計画諸元は提案時点(2018年5月)の内容です。

PROJECT

神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画

2021年春に竣工

本計画は、神戸市営地下鉄（西神・山手線、北神線）との乗換えの利便性向上や公共的空間の創出を図るなど駅の整備と一体的に行っております。2021年春に竣工予定の新しいビルは、ホテル、オフィス、商業施設等から構成され、このうちホテルは、阪急阪神ホテルズが展開している宿泊主体型ホテル「remm + (レムプラス)」が入居する予定で、神戸を訪れる人々の需要に応えてまいります。

計画概要

所在地	神戸市中央区加納町4丁目（阪急「神戸三宮」駅直結）
敷地面積	約7,100m ²
延床面積	約33,300m ²
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）
用途	ホテル（「レムプラス」2号店出店予定）、オフィス、商業施設、駅施設
竣工時期	2021年春



完成イメージ

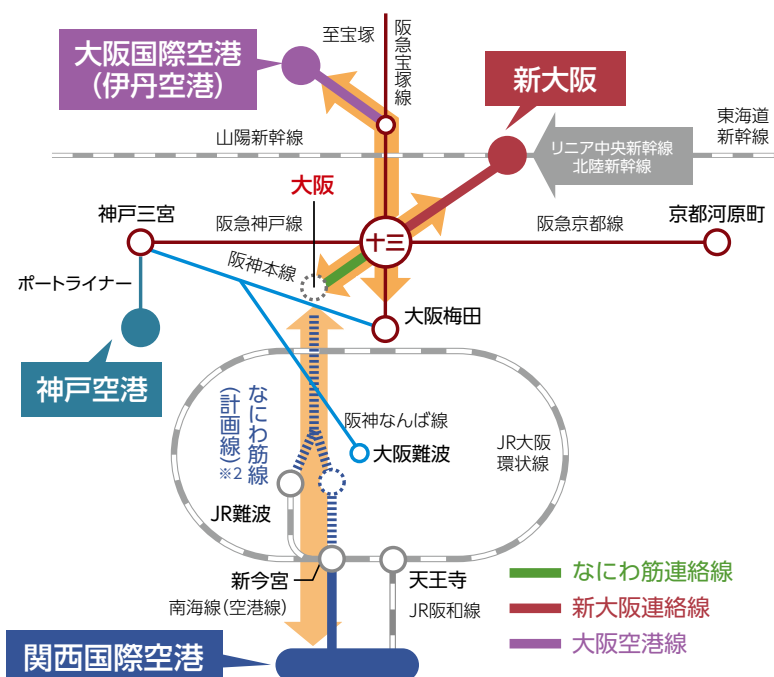
PROJECT

阪急電鉄の新線計画

阪急電鉄では、関西の空のゲートウェイである関西国際空港・大阪国際空港（伊丹空港）や、リニア中央新幹線が計画されている新大阪駅と、梅田を含む沿線との結びつきをより深めるべく、3つの新線計画※1を検討しています。これらの新線整備により、鉄道ネットワークを強化し、将来にわたって多くのお客様に選ばれ続ける沿線を目指していきます。

※1 なにわ筋連絡線：うめきた2期地区内に新設される大阪駅から十三駅を結ぶ路線
新大阪連絡線：十三駅から新大阪駅を結ぶ路線
大阪空港線：宝塚線から分岐し、大阪国際空港（伊丹空港）を結ぶ路線

※2 2019年7月10日付けで事業許可、2031年春開業予定



新型コロナウイルスの影響と対策

各事業における新型コロナウイルスの影響

2020年度第1四半期決算は、都市交通事業をはじめ、エンタテインメント事業、旅行事業、ホテル事業、不動産事業など、多くの事業で新型コロナウイルスの影響を大きく受けたため、大幅に減収・減益となりました(2020年度第1四半期決算の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください)。

こうした状況からも2020年度の業績は厳しくなることが

予想されますが、お客様の安全対策を徹底するとともに、費用の抑制等にも取り組みながら事業を継続してまいります。

2020年度第1四半期決算の概要

	2020年度 1Q	2019年度 1Q	前年同期比	
営業収益	1,113億円	1,872億円	△759億円	△40.5%
営業利益	△132億円	309億円	△441億円	—
経常利益	△154億円	322億円	△476億円	—
親会社株主に帰属 する四半期純利益	△189億円	214億円	△403億円	—

2020年度第1四半期決算のセグメント別営業成績

(億円)

	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 △247億円	△110億円	△201億円		△129億円		△149億円			△875億円
2020年度1Q	315	423	35	125	1	188	21	90	△86	1,113
2019年度1Q	601	487	230	112	110	191	162	67	△90	1,872
比較増減	△286	△64	△195	+12	△109	△3	△141	+23	+3	△759
営業利益	△196億円	△34億円	△107億円		△74億円		△50億円			△465億円
2020年度1Q	△72	79	△26	8	△49	0.1	△52	△2	△18	△132
2019年度1Q	129	81	79	5	21	△2	3	2	△8	309
比較増減	△201	△2	△105	+3	△70	+2	△55	△4	△10	△441

各事業における新型コロナウイルスの損益影響額

(億円)

	連結 合計	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	△875	△247	△110	△201	△129	△149
営業利益	△465	△196	△34	△107	△74	△50
経常利益	△466	△196	△34	△107	△74	△51
特別利益	0	0	—	0	0	—
特別損失*	101	6	22	31	22	26
税金等調整前 四半期純利益	△567	△202	△56	△138	△95	△77

※2020年4月22日に日本公認会計士協会から発表された通達「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を特別損失に計上しています。

各事業における新型コロナウイルス影響の主な内容

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	賃貸施設の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伴う賃貸・分譲事業の減収
エンタテインメント	プロ野球の開幕延期、宝塚歌劇の公演中止等による減収
旅行	海外・国内ツアーの催行中止等による減収
ホテル	インバウンド需要の減少や、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

各事業における新型コロナウイルス感染拡大防止策や新しい時代への対応

都市交通事業

阪急電鉄

阪急電鉄では、新型コロナウイルスの感染拡大防止策として、定期的に車内を消毒し、車窓を開放して換気を行うなど、お客様に安心してご乗車いただける車内環境を提供できるよう様々な取組を進めています。全車両内の座席・つり革・握り棒・窓等への抗ウイルス・抗菌加工を実施したほか、お客様には時差通勤や咳エチケットへのご協力の呼びかけを行っています。

加えて、お客様により安心・快適にご利用いただける駅づくりを目指し、全駅の洋式トイレ及び多機能トイレに、便座除菌フリーナーディスペンサーを設置します。

阪神電気鉄道

阪神電気鉄道では、感染拡大防止策として、券売機や階段等の手すりなど、お客様が頻繁に触れる箇所の定期的な消毒や、改札窓口に飛沫感染防止の透明ビニールカーテンを設置するなど、様々な取組を行っています。また、阪急電鉄と同様に全車両内の座席・つり革・握り棒・窓等への抗ウイルス・抗菌加工を実施したほか、お客様には時差通勤や咳エチケットへのご協力の呼びかけを行っています。



不動産事業

商業施設での感染拡大防止策や新しい時代への対応

商業施設では、お客様に安心してご利用いただけるよう、館内の換気・清掃・除菌の強化、従業員の体調管理の徹底等の感染拡大防止策を講じています。また、「大阪モデル」に合わせた梅田阪急ビルのライトアップやデジタルサイネージでの注意喚起等、感染拡大防止に向けた啓発活動にも取り組みました。さらには、マンション販売をはじめとする住宅事業においてもオンラインを用いた接客ツールを設けるなど、新しい時代への対応を進めています。

エンタテインメント事業

阪神甲子園球場での感染拡大防止策や阪神タイガースの「TV観戦応援チャット」実証実験

阪神甲子園球場では、政府及び自治体等による感染拡大防止のための各種ガイドライン並びにNPB新型コロナウイルス感染予防ガイドラインに基づき、施設内の感染予防対策を徹底することに加え、入場券の販売方法や球場内外のイベントや各種サービス、演出やファンサービス等につきましても、感染拡大防止のための取組をしております。

また、新しい時代におけるスポーツの楽しみ方の開発・提案として、阪神電気鉄道は、スポーツ及びエンタテインメントを新しい切り口で楽しむためのWebコミュニティサービスを提供するスタートアップのJuwwaと協業し、感染拡大防止のため無観客試合となった7月の阪神-巨人戦において「阪神タイガースTV観戦応援チャット」に関する実証実験を実施しました。テレビで観戦しながらウェブ上でコメントを投稿、感想をシェアすることでファンの一体感を味わえるデジタルコミュニケーションです。



宝塚歌劇の公演再開と新たな取組

宝塚歌劇では、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため公演を中止していましたが、政府及び自治体等による各種ガイドラインに基づいた感染予防対策を徹底し、劇場内各所に抗ウイルス・抗菌加工を実施するとともに、専用劇場を保有する強みを活かして公演スケジュールや販売方法を臨機に組み直した上で、公演を再開しています。公演中止期間におけるSNSを通じた宝塚歌劇団出演者によるメッセージ配信や、期間限定での無料動画配信（「うちでタカラヅカ」）などのファンサービスのみならず、公演再開後も映画館でのライブビューイングに加えて公演全編のライブ配信や、「宝塚歌劇オリジナルマスク」の販売を行うなど、宝塚歌劇の新しい楽しみ方を提供しています。



公演中止期間に実施したSNSでのメッセージ配信

©宝塚歌劇団

情報・通信事業

AI 検温ミマモルメ

あんしん・教育事業を営むミマモルメは、体温計測と顔認証に最適な小型端末「AI 検温ミマモルメ」の販売を開始しました。現在、各所で行われている体温計測を対面で行うと、行列が発生し接触感染リスクが高まるという課題があります。一方、「AI 検温ミマモルメ」は、サーモグラフィーと人工知能(AI)による顔認証システムを活用することで、非接触で体温を計測するため、検温行列を回避することができます。「あんしん」がどんな場所にもあたりまえに存在する社会を実現するために、これからも努力を続けていきます。



旅行事業

阪急交通社が販売するオンラインツアー

阪急交通社は、ビデオ会議システム「Zoom」を活用した参加型オンラインツアーを発売しました。感染拡大に伴う外出自粛が続く中、自宅で旅行気分が体験できる新たなコンテンツで、添乗員が旅の臨場感をリアルにお届けします。現地とライブ中継でつながるので参加者はチャットで自由に質問ができ、双方向の会話が楽しめるエンタテインメントです。今後もオンラインを用いたコンテンツを開発し、新たな時代に対応した魅力ある商品を提案してまいります。



国際輸送事業

世界中の拠点で止めない物流に尽力

阪急阪神エクスプレスを中心とする国際輸送事業では、日本はもとより国内52カ所、海外134カ所の拠点において、感染拡大の中でも、同社手配による航空貨物チャーター便を運航するなど、物流インフラストラクチャーを担う、運送業者、通関業者、倉庫業者の役割を果たしています。お客様や消費者の皆様の安全・安心に貢献するべく、従業員の感染予防対策に最善を尽くしながら事業を継続し、物流サービスの提供を続けています。



ホテル事業

宝塚ホテルの移転開業日を延期

宝塚ホテルは、感染拡大防止とお客様・従業員及び関係者の安全性を考慮して当初の移転開業日を延期し、6月21日に移転開業しました。お客様に安心してご利用いただけるよう、感染拡大防止策を徹底したうえで、ホテルのコンセプトである「夢のつづき」のとおり、宝塚歌劇のきらびやかな夢の時間のつづきを感じとれるような上質なおもてなしを提供し、今後も宝塚の街のシンボルとして、この先100年も多くの方に愛されるホテルを目指します。

都市交通事業

安全・安心・快適な交通
サービスの提供を通じて
沿線価値の向上に貢献



阪急電鉄
専務取締役
野村 欣史



阪神電気鉄道
専務取締役
久須 勇介



阪急1000系車両



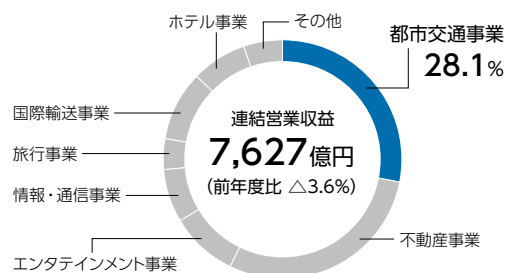
阪神5700系車両

1 基本方針

- ① 質の高い都市交通・関連サービスの提供**
人材育成／グループ内の連携強化／サービス・
利便性の向上／情報発信の拡充／駅の魅力向上
- ② インフラの利便性向上と強靱化、路線網の拡充**
駅・線路の整備／路線網の拡充・ネットワークの強化
- ③ 安心と安全・安定輸送の確立**
保安度の向上／車両整備
- ④ フィーダー交通の拡充、沿線・駅勢圏の拡大**
バス・タクシー事業における沿線施策の推進／
駅駐輪場、レンタサイクルサービスの更なる拡充／
沿線自治体・商工会・企業等との連携

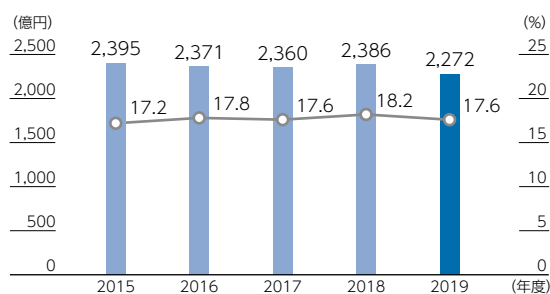
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む
各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)



新型コロナウイルスの影響額
営業収益 △52億円
営業利益 △47億円

3 2019年度の経営概況

営業収益は、コンビニエンスストア事業及び駅売店事業を外部化した影響等により、前期に比べ減少しました。営業利益は、阪急線・阪神線が堅調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたこと等により、前期に比べ減少しました。

鉄道事業

阪急電鉄の京都線西院駅及び神戸高速線花隈駅において、改札口の新設・移転や駅施設の配置の見直し、旅客動線等を確保しながらの工事を行うこと等により、エレベーター等の新たな設置を実施し、駅のバリアフリー化をさらに推し進めました。

阪神電気鉄道では、2020年3月にダイヤ改正を実施し、快速急行の土休日ダイヤにおける8両編成化や運行時間帯の拡大、一部急行の運行区間・列車種別の変更を行うことで、利便性向上と混雑率の平準化を図りました。また、推進中の阪神本線住吉・芦屋間連続立体交差事業で、魚崎駅～芦屋駅間の上り線を高架に切り替え、上下線とも高架化が完了しました。

自動車事業

阪神バス及び大阪空港交通でエレベーター付き車両を導入するなど、バリアフリー化に取り組み、お客様のさらなる利便性向上を図りました。

流通事業

阪急洛西口駅付近の連続立体交差化事業により生み出された高架下に「TauT 阪急洛西口」の第2期エリアをオープンしました。

4 2020年度第1四半期の状況

鉄道事業・自動車事業とも新型コロナウイルスの影響を受け、旅客数が大きく減少したことや、前年8月にコンビニエンスストア事業及び駅売店事業を外部化した影響等により、営業収益・営業利益とも2019年同期に比べ大幅に減少しました。

■ 鉄道運輸成績 対前年比較

		新型コロナウイルスの影響 △22億円		自然災害の影響 △6億円	
		2019年度	2018年度	比較増減	増減率
収入 (百万円)	定期外	61,887	63,059	△1,171	△1.9%
	定期	34,119	33,456	+662	+2.0%
	うち通勤	29,623	28,962	+660	+2.3%
	うち通学	4,496	4,494	+1	+0.0%
	合計	96,007	96,516	△508	△0.5%
人員 (千人)	定期外	310,525	318,158	△7,632	△2.4%
	定期	344,604	337,778	+6,825	+2.0%
	うち通勤	243,854	237,542	+6,311	+2.7%
	うち通学	100,750	100,235	+514	+0.5%
	合計	655,129	655,936	△806	△0.1%

		新型コロナウイルスの影響 △9億円		自然災害の影響 △1億円	
		2019年度	2018年度	比較増減	増減率
収入 (百万円)	定期外	21,665	22,030	△364	△1.7%
	定期	12,327	12,024	+303	+2.5%
	うち通勤	11,080	10,790	+290	+2.7%
	うち通学	1,246	1,233	+12	+1.0%
	合計	33,993	34,054	△61	△0.2%
人員 (千人)	定期外	118,559	121,012	△2,452	△2.0%
	定期	127,652	124,353	+3,298	+2.7%
	うち通勤	101,243	98,310	+2,932	+3.0%
	うち通学	26,409	26,043	+366	+1.4%
	合計	246,212	245,366	+845	+0.3%

(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ます。
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・人員を含んでいます。
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す。

■ 運輸収入の推移

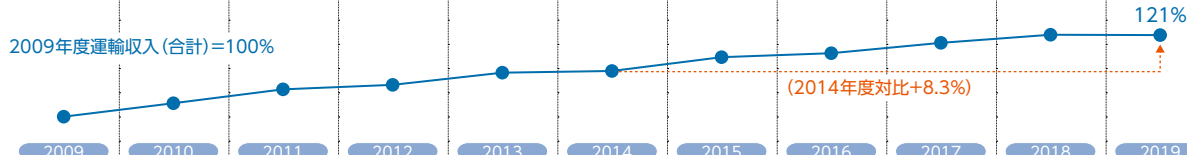
阪急電鉄 運輸収入(1種+2種)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
定期外	58,582	60,000	60,268	60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059	61,887
定期	31,126	29,484	29,922	30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456	34,119
合計	89,708	89,485	90,191	91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516	96,007



阪神電気鉄道 運輸収入(1種+2種)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
定期外	18,396	18,899	19,422	19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030	21,665
定期	9,642	10,126	10,623	10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024	12,327
合計	28,038	29,025	30,045	30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054	33,993



不動産事業

魅力ある街づくりへの
貢献と豊かな
ライフスタイルの提案



阪急阪神不動産
代表取締役社長
諸富 隆一



阪急阪神不動産
代表取締役副社長
西野 暁



大阪梅田ツインタワーズ・サウス



CO-MO-RE YOTSUYA(コモレ四谷)

1 基本方針

【賃貸事業】

① 梅田・沿線エリアでの更なる魅力度向上と活性化

- 梅田エリアにおける計画的な建替の検討・推進
- 長期的な視点に立った沿線主要拠点の開発
- 既存賃貸物件の競争力強化

② 首都圏エリアでの事業基盤等の強化

③ 物流不動産事業の強化

【分譲・その他事業】

④ 分譲事業での安定的な利益確保と事業規模の拡大

- 中長期案件(市街地再開発・建替等)への参画
- 事業メニュー(収益用賃貸マンション等)の拡充
- 事業エリアの拡大に向けた取組の開始
(名古屋圏への進出・主要地方都市での展開)

⑤ 海外事業の規模拡大と更なる加速化

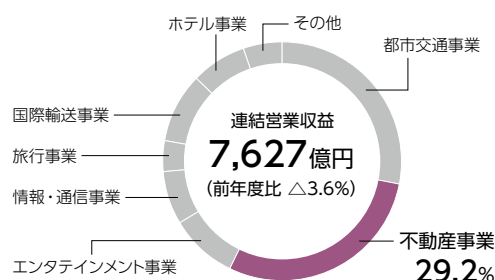
- ASEAN諸国での住宅分譲事業の規模拡大
- 商業施設やオフィスなど住宅以外のアセット取得

⑥ ノンアセット・ビジネスの強化・伸長

- ファンド・リート運用資産規模の拡大

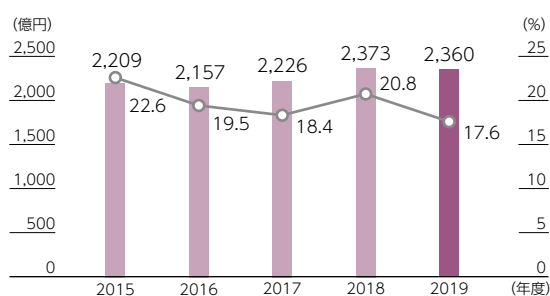
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む
各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)



3 2019年度の経営概況

前期に彩都東部地区(大阪府茨木市)の施設用地を売却した反動があったことや、賃貸事業で諸税や減価償却費等の諸費用が増加したこと等により、営業収益・営業利益とも前期に比べ減少しました。

賃貸事業

他の事業者と共同で推し進めてきた「京橋2-6街区再開発計画」(東京都中央区)、「福島5丁目・7丁目共同開発計画」(大阪市福島区)、「四谷駅前再開発事業(地区名称:CO・MO・RE YOTSUYA)」(東京都新宿区)が開業したほか、首都圏の銀座エリアにおいて当社グループ初の商業施設となる「阪急阪神銀座ビル」(東京都中央区)が竣工しました。また、既存の商業施設やオフィスビルの競争力の強化と稼働率の維持向上等にも取り組みました。

梅田エリアの大規模開発事業として、「梅田1丁目1番地計画」については、2022年春の全体竣工に向けて、予定どおり2019年6月からⅡ期部分の新築工事に着手したほか、「うめきた2期地区開発計画」については、2024年夏頃の先行まちづくりに向けて順調に進捗しています。また、2021年春の竣工を予定している「神戸阪急ビル東側建替・西館リニューアル計画」(神戸市中央区)や「彩都もえぎ物流施設計画」(大阪府茨木市)など、様々な取組も推し進めました。

分譲・その他事業

不動産分譲事業につきましては、マンション分譲では「ジオ福島野田 The Marks」(大阪市福島区)、「ジオ神戸中山手通」(神戸市中央区)、「ジオ新宿百人町」(東京都新宿区)、「ジオ柏の葉キャンパス」(千葉県柏市)等

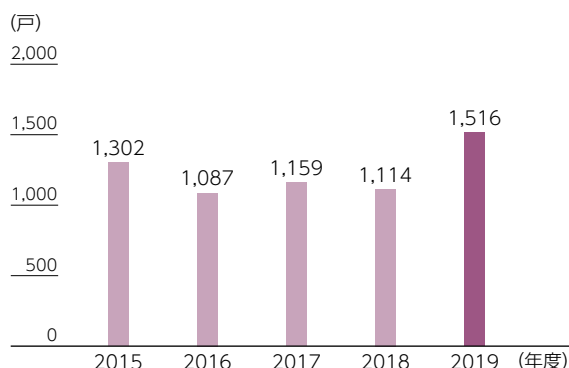
を販売しました。

海外事業では、タイ・ベトナムをはじめ、フィリピン・インドネシア・マレーシアの5ヶ国で住宅分譲事業に参画しており、累計参画戸数は約3万戸(2019年度末現在)と前期から大幅に増加しました。また、インドネシアでは、同国を代表する商業・オフィス・ホテルからなる複合施設「プラザインドネシアコンプレックス」と商業施設「fX スディルマン」を保有・運営・管理する現地事業体に出資して、海外での賃貸事業に本格的に参入しました。

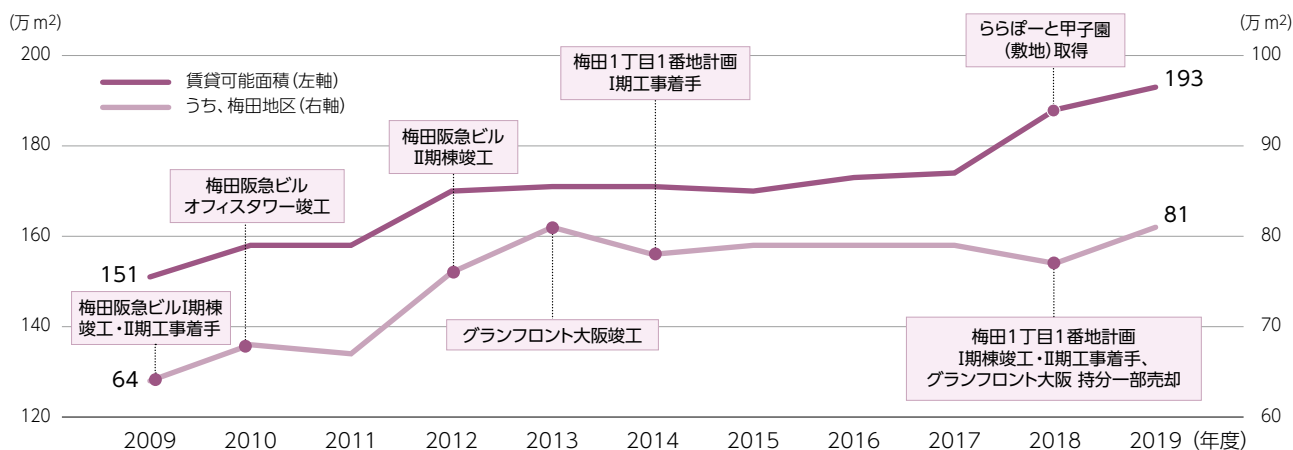
4 2020年度第1四半期の状況

新型コロナウイルスの影響を受け、賃貸事業では梅田地区をはじめとした多くの商業施設で休館や営業時間の短縮を実施したこと等により営業収益は前年同期に比べ減少したものの、マンション事業において、高価格帯の物件を分譲したこと等により営業利益は前年同期に比べ微減にとどまりました。

国内マンション分譲戸数



賃貸可能面積(年度末時点)



エンタテインメント事業

人々を魅了する「夢」と「感動」をプロデュース



阪急電鉄
常務取締役
小川 友次



阪神電気鉄道
常務取締役
百北 幸司



阪神甲子園球場



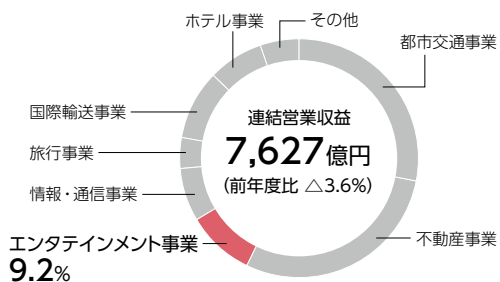
宝塚大劇場(エントランス)

1 基本方針

- ① 「タイガース・甲子園」ブランドの価値最大化
常に優勝争いをするチームづくり／甲子園球場の魅力向上とスタジアムビジネスの拡大
- ② 「タカラヅカ」ブランドの価値最大化
宝塚歌劇公演の高稼働・好業績の維持／コンテンツ事業の拡大と海外展開の強化
- ③ その他エンタテインメント事業、レジャー事業の成長推進
音楽事業、六甲山事業等の拡大

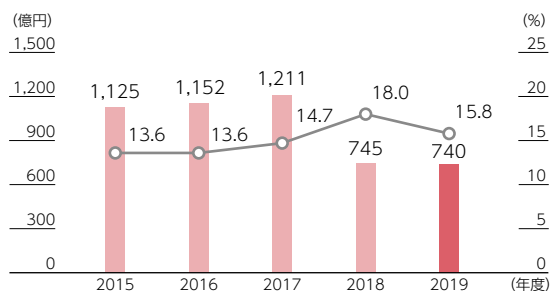
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)



新型コロナウイルスの影響額
営業収益 △44億円
営業利益 △30億円

(注) 「情報・通信コア」の設立に伴い、2018年度以降は同コアを除いた数値を集計しています。

3 2019年度の経営概況

スポーツ事業では、興行収入のほか飲食・物販売上が堅調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、営業収益は前期並み、営業利益は前期に比べ減少しました。

ステージ事業では、歌劇事業において各公演が好評を博し、また関連商品の販売も好調に推移していたものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、営業収益・営業利益とも前期に比べ減少しました。

スポーツ事業

阪神タイガースが、多くのファンの方々のご声援を受けてシーズン終盤まで上位争いを演じ、クライマックスシリーズへの進出を果たしました。

阪神甲子園球場では、飲食・物販店舗で選手関連商品が好評を博したほか、飲食メニューの一層の充実を図るなど、魅力ある施設運営に取り組みました。

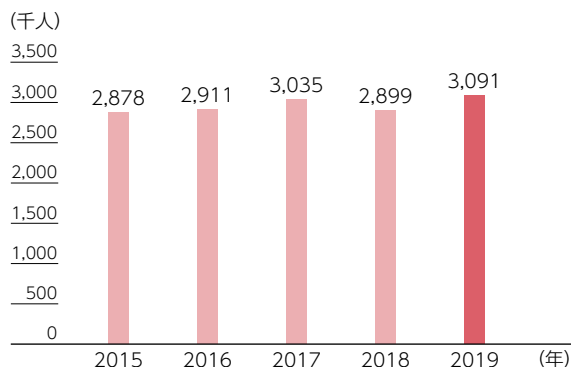
ステージ事業

歌劇事業で、トップスターの退団公演となった星組公演「GOD OF STARS-食聖-J・「Éclair Brillant」、花組公演「A Fairy Tale -青い薔薇の精-J・「シャルム!」等の各公演が好評を博しました。

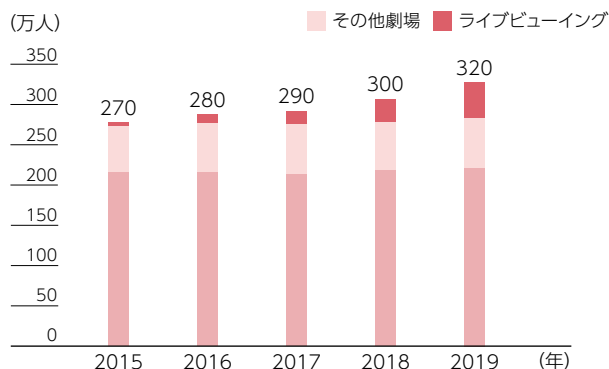
4 2020年度第1四半期の状況

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皆無となったことや、ステージ事業において宝塚歌劇の公演をすべて中止したこと等により、営業収益・営業利益とも前年同期に比べ大幅に減少しました。

■ 阪神タイガース 主催試合入場者数(シーズンベース)



■ 宝塚歌劇 年間観劇総人員



(注) ライブビューイング: 全国各地の映画館での有料ライブ配信



©宝塚歌劇団

情報・通信事業

情報・通信技術の活用を通じて、
社会の発展に貢献



阪神電気鉄道
常務取締役
溝渕 貴



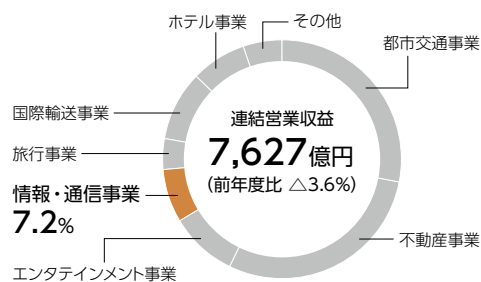
ロボットプログラミング教室「プログラボ」

1 基本方針

- ① 情報サービス事業における、成長する市場を捉えた収益拡大、関東・中部圏を中心としたグループ外への事業展開及び新たなIT市場への対応等による持続的な利益伸長
- ② 放送・通信事業における、地域をベースとした商品・サービスの拡充、通信を中心とした顧客の獲得、生活サービスの導入・展開等による顧客の囲い込み等を通じた安定的な利益の計上
- ③ あんしん・教育事業における、安心・安全に対するニーズの高まりやプログラミング教育の必須化等に対応した更なる事業の拡大

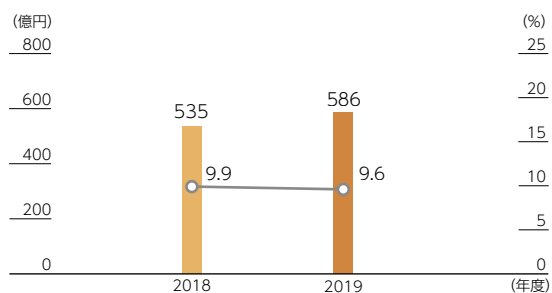
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)



3 2019年度の経営概況

情報サービス事業では、交通システム分野で大型案件を受注したほか、ビル管理システム分野及び今後の成長が期待できるインターネット等の分野においても、事業は順調に推移しました。

放送・通信事業では、集合住宅向けのFTTHサービス（光ファイバーを用いた高速インターネットサービス）を拡大するなど、顧客ニーズに応える様々な商品を提供することにより、事業は着実に伸長しました。

あんしん・教育事業では、安全・安心に対するニーズの高まり等を背景に、児童の登下校情報を保護者にメール送信する「登下校ミマモルメ」の会員数が順調に増加しました。

以上の結果、2019年度につきましては、営業収益・営業利益とも前期に比べ増加しました。

4 2020年度第1四半期の状況

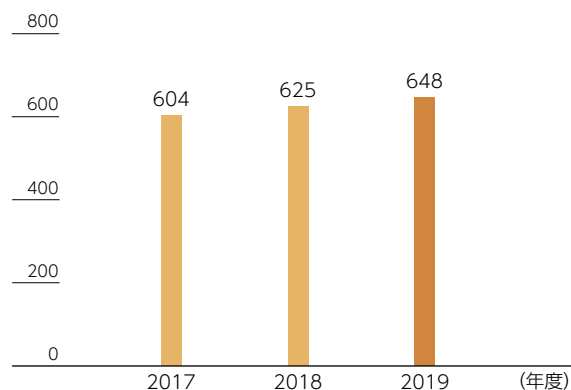
情報サービス事業の交通システム分野の大型案件のほか、放送・通信事業において、インターネットサービスの加入者が増加したこと等により、営業収益・営業利益とも前年同期に比べ増加しました。



車載カメラ(情報サービス事業)

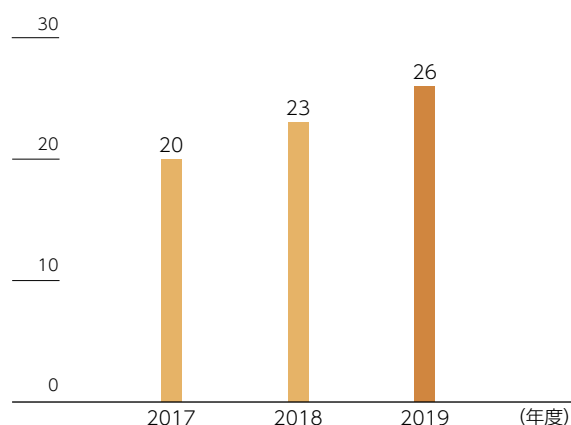
■ ケーブルテレビ 加入世帯数

(千世帯)



■ ミマモルメ(登下校メールサービス) 会員数

(万人)



ベイ・コミュニケーションズ「ケーブルテレビのお店」



ミマモルメ「登下校メールサービス」

旅行事業

お客様の声に応える
「旅」を創出



阪急交通社
代表取締役会長
松田 誠司



阪急交通社
代表取締役社長
酒井 淳



1 基本方針

① 募集型企画旅行の競争力強化

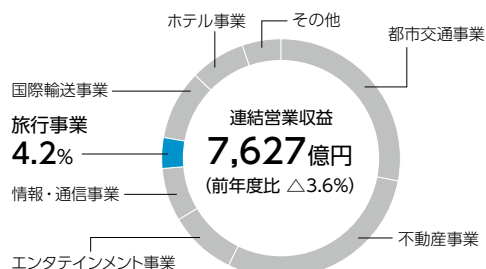
欧州以外の方面強化／お手頃(＝価格訴求型)商品以外の商品強化／新たな顧客層の拡大／募集経費等コスト構造の見直し

② 「第2の柱」の確立

国際旅行(インバウンド)での取組を強化／法人団体・業務渡航の規模拡大と安定収益源化

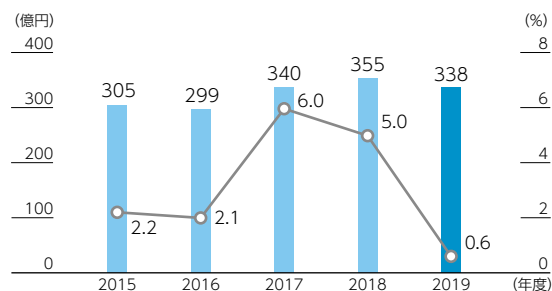
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)



新型コロナウイルスの影響額
営業収益 △49億円
営業利益 △31億円

3 2019年度の経営概況

旅行事業は、ゴールデンウィークが大型連休となったこと等により、海外旅行部門において、欧州方面の集客が好調に推移しました。また、国内旅行部門の集客も堅調に推移しました。

訪日旅行部門では、インバウンド需要が相応に継続する中、積極的な営業活動を展開したことにより、欧州方面からの集客が増加しました。

しかしながら、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、営業収益・営業利益とも前期に比べ減少しました。

4 2020年度第1四半期の状況

新型コロナウイルスの影響を受け、期を通じて海外・国内ツアーの催行を中止したこと等により、営業収益・営業利益とも前年同期に比べ大幅に減少しました。

■ 旅行取扱高 順位

旅行取扱合計額(2019年度)

順位	会社名	億円
1	JTB	15,771
2	エイチ・アイ・エス	4,940
3	KNT-CTホールディングス	4,592
4	日本旅行	4,249
5	阪急交通社	3,356
6	ジャルパック	1,782
7	ANAセールス	1,737
8	東武トップツアーズ	1,225
9	エアトリ	1,185
10	名鉄観光サービス	873

海外旅行取扱額(2019年度)

順位	会社名	億円
1	JTB	5,448
2	エイチ・アイ・エス	4,045
3	阪急交通社	2,033
4	KNT-CTホールディングス	1,537
5	日本旅行	1,096
6	エアトリ	563
7	ジャルパック	448
8	日新航空サービス	412
9	エムオーツーリスト	332
10	旅工房	312

国内旅行取扱額(2019年度)

順位	会社名	億円
1	JTB	9,344
2	KNT-CTホールディングス	2,807
3	日本旅行	2,677
4	ANAセールス	1,499
5	ジャルパック	1,333
6	阪急交通社	1,286
7	東武トップツアーズ	867
8	ジェイアール東海ツアーズ	776
9	名鉄観光サービス	699
10	エアトリ	622

出典：観光庁「令和元年度主要旅行業者の旅行取扱状況年度総計(速報)」及び主要旅行業者の開示数値より、当社にて作成(平成31年4月分～令和2年3月分)
(注)1 合計金額は億円未満を切り捨てています。

2 阪急交通社は阪急阪神ビジネスラベル、阪神トラベル・インターナショナルと3社合算

行きたい旅。見つかる。



旅。あなたにふさわしく



見つけた！私だけの旅



ともに、感動。深まる。



「旅」はあなたの旅。私たちも一緒。



阪急交通社が展開する5つの商品ブランド



国際輸送事業

総合物流企業として、お客様に
創造的な付加価値サービスを
グローバルに提供



阪急阪神エクスプレス
代表取締役会長
岡藤 正策



阪急阪神エクスプレス
代表取締役社長
谷村 和宏



1 基本方針

① バランスの取れた事業ポートフォリオへの変革

- グローバルでの航空輸送事業、海上輸送事業、ロジスティクス事業の強化

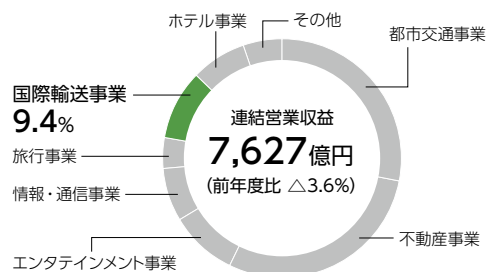
② 最適な利益拡大策の構築・実行

- グローバルでの営業力強化
- グループシナジー効果の最大化

③ 強固なグローバルガバナンス体制への進化

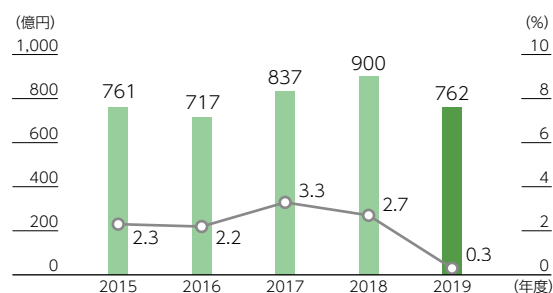
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む
各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)



3 2019年度の経営概況

米中貿易摩擦の影響を受け、日本や東アジアを中心に航空輸送の取扱が減少するなど厳しい事業環境が続く中、営業収益・営業利益とも前期に比べ減少しました。

そうした中でも、セイノーホールディングス株式会社との資本・業務提携を活かして、成田空港の近隣で成田国際ロジスティクスセンターの営業を開始し、併設されている同社グループのトラックターミナルと連携を図ることにより、国際輸送・ロジスティクス・国内輸送を組み合わせた物流サービスが提供できる体制を整えました。また、インドに物流倉庫を開業するなど、グロー

バルネットワークの拡充とロジスティクス事業の競争力強化に努めました。

4 2020年度第1四半期の状況

一昨年から続く米中貿易摩擦の影響に加え、新型コロナウイルスの影響を受け、航空輸送の取扱が減少したこと等により営業収益は前年同期に比べ減少したものの、お客様の事業継続を第一とした止めない物流に努めたことやロジスティクス事業の取扱が増加したこと等により営業利益は前年同期に比べ増加しました。

■ グローバルネットワークの拡充、ロジスティクス事業の強化

● 成田国際ロジスティクスセンターの営業開始

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

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



● アフリカでの事業展開

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

● アジアでのネットワーク拡充、ロジスティクス倉庫の展開

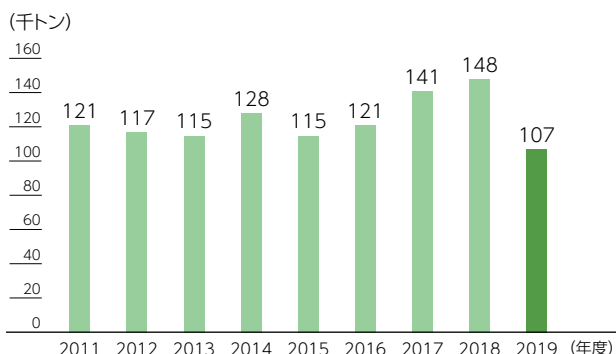
2016年のインドネシア倉庫、2017年のシンガポール倉庫に続き、インド、ベトナム、ミャンマーで倉庫を開設し、ロジスティクス事業を更に強化。拠点の新設も含め、引き続き、成長市場でのグローバルネットワーク拡充を進めていく。

● 北中米での事業強化

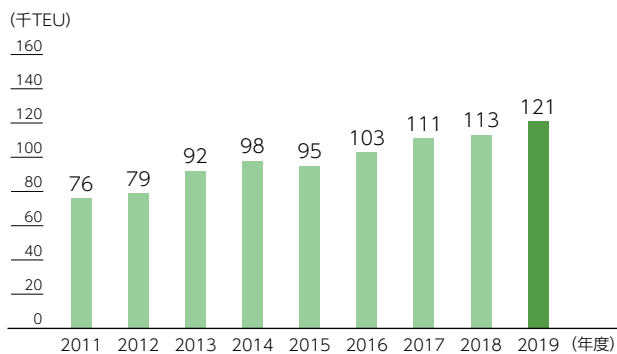
メキシコでの拠点拡大に加え、アメリカでも倉庫を拡充、増設。マイアミを起点に中南米との物流サービス強化のための施策を推進。

■ 航空・海上貨物取扱実績(国際輸送事業に属する日本法人・海外法人の取扱合計)

航空輸取出扱重量



海上輸取出扱 TEU※



※ TEU: 20フィートコンテナで換算した貨物量を表す単位

ホテル事業

日本屈指の
ホテルグループを展開



阪急阪神ホテルズ
代表取締役会長
中川 喜博



阪急阪神ホテルズ
代表取締役社長
藤本 和秀

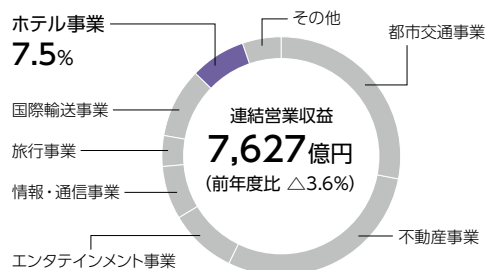


1 基本方針

- ① 既存拠点の収益力向上
適正投資の実行による商品価値の維持・向上
- ② 新規出店による拠点拡大
進行中のホテルの出店計画(宿泊主体型)の着実な推進
- ③ 梅田エリアのマーケットリーダーとしての地位確立
最重要基盤である梅田エリアの長期的な経営方針の明確化

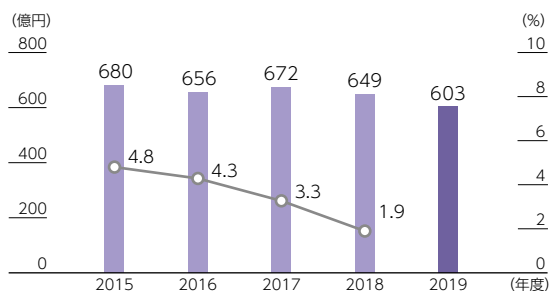
2 収益の状況

■ 2019年度 営業収益構成比



(注) 営業収益構成比はセグメント間取引を含む
各セグメントの単純合算額をもとに算出しています。

■ 営業収益 ○ 営業利益率(右軸)

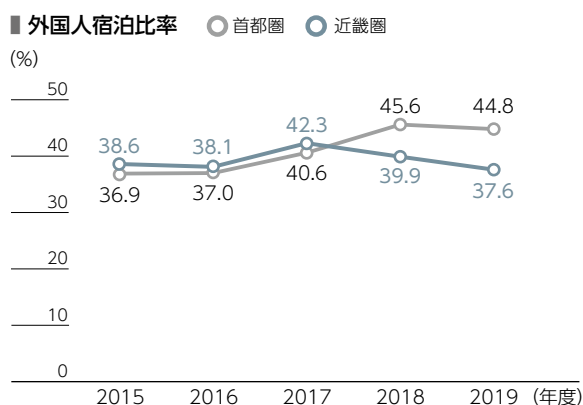


新型コロナウイルスの影響額
営業収益 △52億円
営業利益 △33億円

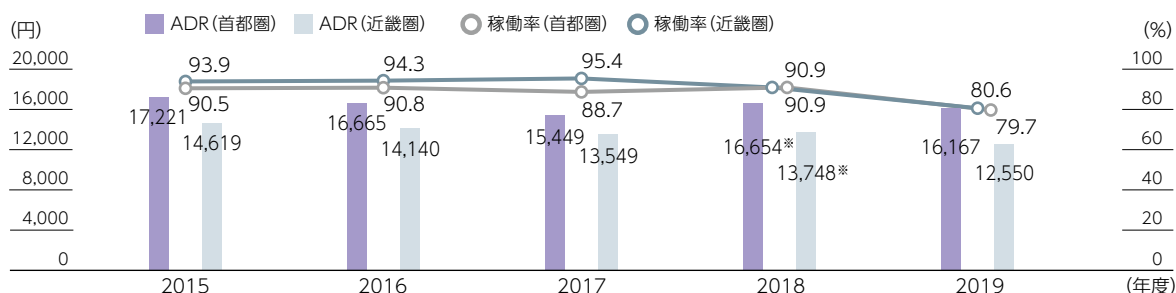
3 2019年度の経営概況

近畿圏のホテル間の競争が激化するなど、厳しい事業環境のもとで推移しましたが、事業規模の拡大とさらなる競争力の強化を図るため、新ブランド「ホテル阪急レスパイア」を大阪梅田に、新ブランド「レムプラス」を銀座に開業し、それに先立ち「レム東京京橋」と「ホテル阪神アネックス大阪」もオープンしました。

こうした新規ホテルの開業による増収はあったものの、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受け、また近畿圏のホテル市況が厳しく、宿泊部門が低調に推移したこと等により、営業収益・営業利益とも前年に比べ減少しました。



■ 阪急阪神ホテルズ 首都圏・近畿圏の平均客室単価(ADR)・稼働率の推移



※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



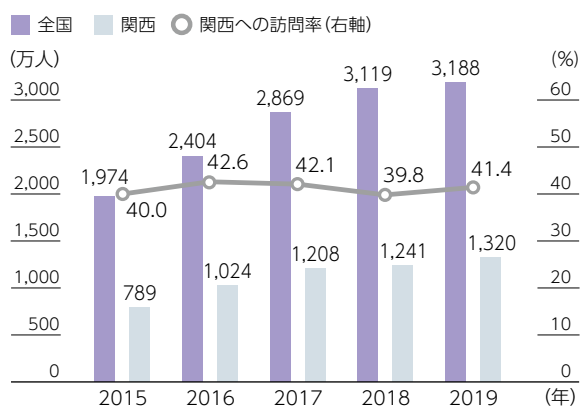
宝塚ホテル外観

4 2020年度第1四半期の状況

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、営業収益・営業利益とも前年同期に比べ大幅に減少しました。

このように厳しい事業環境のもとで推移しましたが、6月には「宝塚ホテル」を移転開業しました。

■ インバウンドの推移



出典：日本政府観光局(JNTO)「年別訪日外客数、出国日本人数の推移」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」



宝塚ホテルロビー

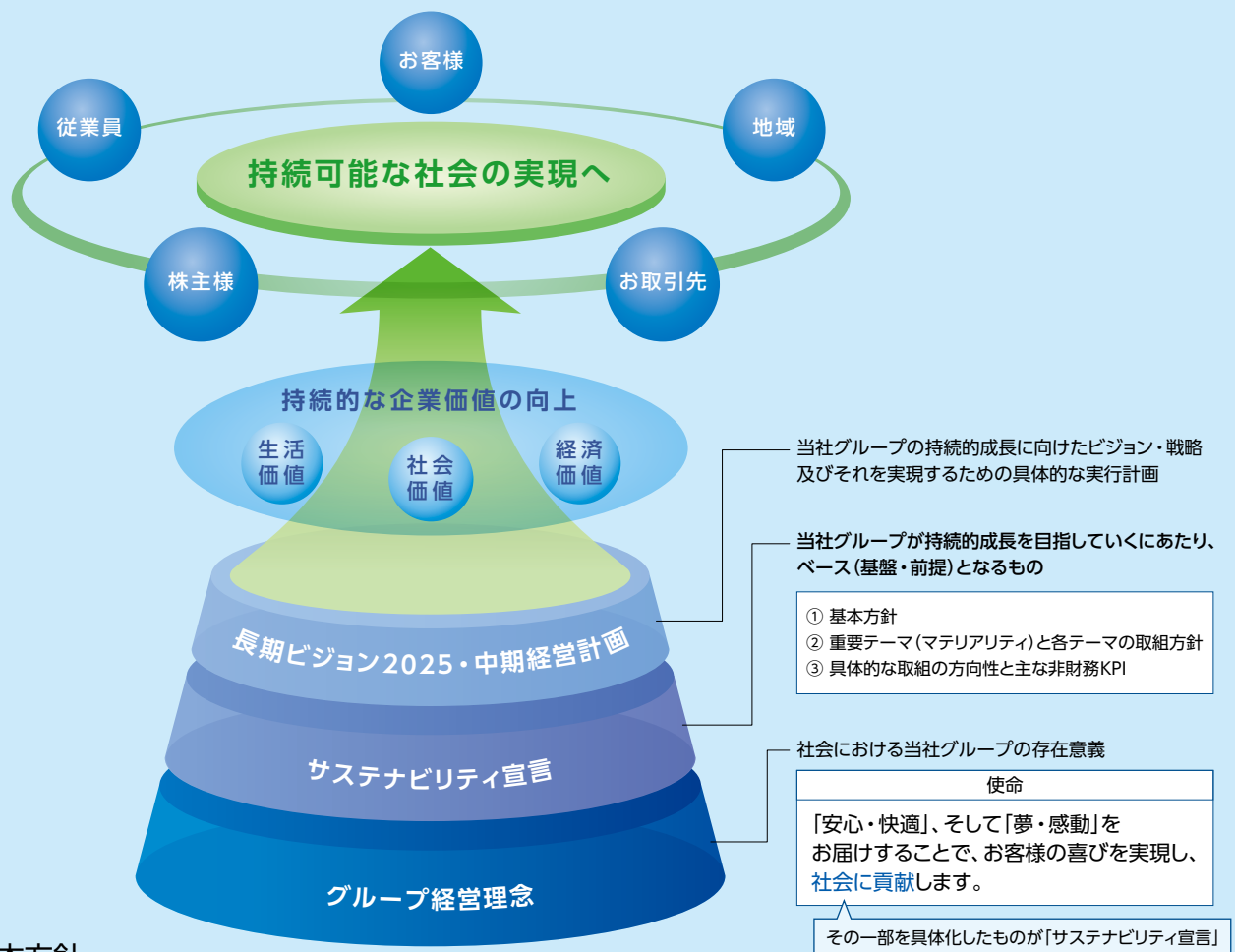
阪急阪神ホールディングスグループ

サステナビリティ宣言 —— 基本方針と重要テーマ(マテリアリティ)

阪急阪神ホールディングスグループでは、「『安心・快適』、そして『夢・感動』をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献します」というグループ経営理念を掲げ、持続的な成長を志向するとともに、その基盤となるESG(環境・社会・企業統治)に関しても様々な取組を推し進めています。

一方、いま社会は、気候変動への対応、安全・安心への関心の高まり、価値観の多様化への対応、技術革新の一層の進展など、様々な課題に直面しており、国連加盟国が2030年までに解決を目指す「SDGs(持続可能な開発目標)」においても、企業が果たすべき役割はますます大きくなってきています。

こうしたことから、当社グループでは、持続可能な社会の実現に向け、今後の取組の方向性を示すものとして「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を策定し、2020年5月に公表しました。

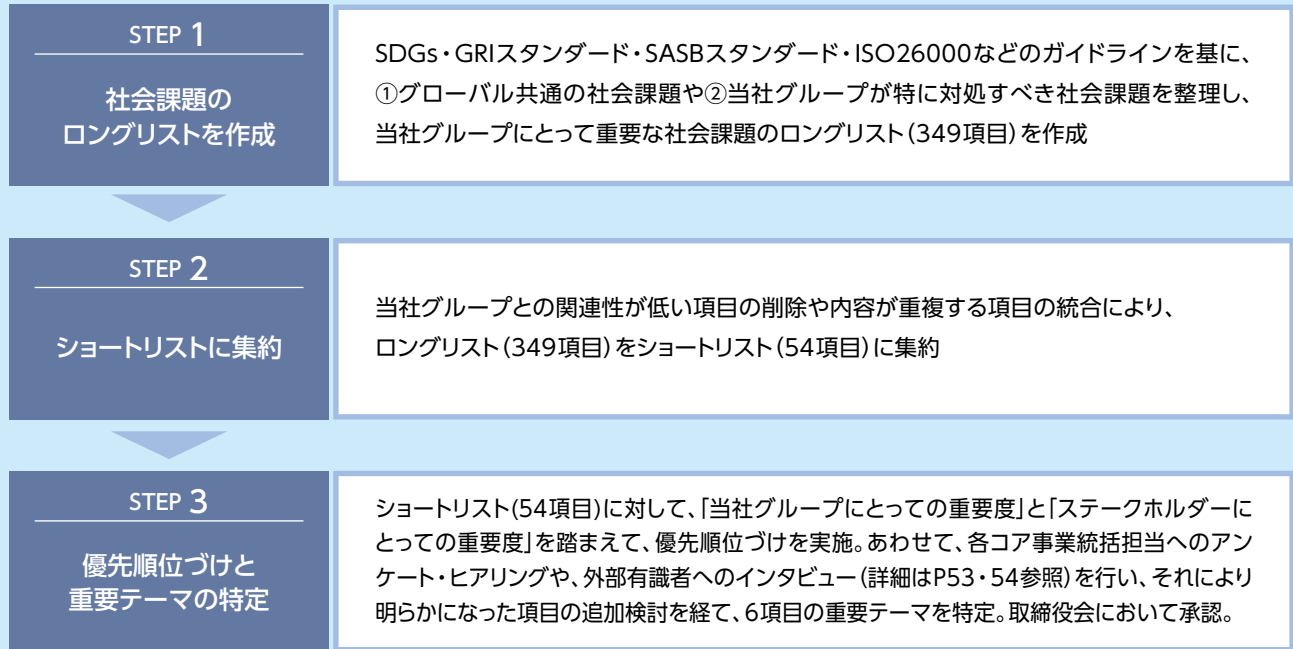


■ 基本方針

～暮らしを支える「安心・快適」、暮らしを彩る「夢・感動」を、未来へ～

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

重要テーマ(マテリアリティ)の特定プロセス



重要テーマ(マテリアリティ)



阪急阪神ホールディングスグループ

サステナビリティ宣言

重要テーマと各テーマの取組方針、
具体的な取組の方向性、主な非財務KPI

当社グループがサステナブル経営を進めるうえで重きを置く6つの「重要テーマ」と「各テーマの取組方針」、「具体的な取組の方向性」、「主な非財務KPI」を、以下のとおり定めました。これからは本宣言に基づき、グループのESGに関する取組をさらに加速させるとともに、事業を通じて社会課題の解決に努め、持続的な企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現につなげていきます。

重要テーマと取組方針



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・住み続けたいくなる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。

主な非財務KPI

- 鉄道事業における有責事故ゼロ
- 従業員満足度：継続的に前回調査※1を上回ること
- 女性管理職比率：2030年度に10%程度まで向上
- 新規採用者に占める女性比率：30%以上を継続

- CO₂排出量の削減率(2030年度目標2013年度比)：
 - ・26%※2 削減(当社及び子会社の国内事業所における排出量)
 - ・40% 削減(阪急電鉄及び阪神電気鉄道の鉄道事業における電力使用に伴う排出量)

※1 2年に一度実施

※2 パリ協定に基づく日本の温室効果ガスの削減目標として、日本政府が掲げる目標値と同水準

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

※SDGsのアイコンは重要テーマに関連が強いものを先頭に掲載。

スペシャル 対 談

この不確かな時代、企業に問われるのは
自社の取組を伝える発信力です。

まちづくりのバトンを次世代につないでいく
それが当社の存在意義です。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
経営企画部副部長
プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科講師 (非常勤)

吉高 まり 氏



阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役会長 グループCEO

角 和夫

「サステナビリティ宣言」に込めた 阪急阪神ホールディングスの思いを語る

2020年5月、当社は「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を発表しました。この宣言の背景にある
関西地域の発展と社会貢献の歴史を振り返るとともに、今後のサステナブル経営についての決意や見通しを発信するため、
ESG 投資の専門家である吉高まり氏と当社代表取締役会長 グループCEOの角が語り合います。

新型コロナウイルスによる影響は 関西経済の未来をどう変えるのか

角 新型コロナウイルスという未曾有の危機に直面した
今日、企業の望ましいあり方やESG への取組方について、

ご意見を伺いたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

吉高 こちらこそよろしくお願いいたします。早速ですが、
角会長はコロナ禍における関西経済の今後をどのようにお
考えですか。

角 私は1970年の大阪万博の後、1973年に阪急電鉄に入社しましたが、長い企業人生の中で、昨今の関西はかつてない活況を呈していました。東京一極集中問題も、関西経済が元気になることで自然と是正されていくと考えていましたし、何より2025年に開催が決定した大阪・関西万博が、今後の関西経済を牽引すると思っていたのです。

吉高 大阪・関西万博の影響力は大きいでしょうね。私の祖父母が当時千里ニュータウンに入居しており、当時の大阪万博にワクワクしながら毎日のように通いました。

角 大阪万博は、一過性のイベントのみで終わらずに、跡地に記念碑や緑を残しながら、千里ニュータウンが開発されました。今回も夢洲という舞台を万博の後にどう生かしていくか、まちづくりにいかにつなげるかが重要です。開催地は島ですから、スマートシティ構想の展開にも恵まれた環境にあると思いますし。2024年には「うめきた2期地区」が整備され、夢洲と呼応する形で関西経済をさらに元気にしていくことができると夢を描いていました。そこに新型コロナウイルスが発生したのです。

吉高 早期の新型コロナウイルス終息が待たれますね。

角 短期間では無理でしょうけれど、うめきた2期の先行まちびらきは4年後、大阪・関西万博は5年後です。それまでには終息してほしいと心から願っています。

「サステナビリティ宣言」に基づき 取り組んできたESG活動をさらに加速させる

角 当社はこれまで鉄道事業を基盤にして、沿線をより良く発展させるためのサービスやまちづくりに尽力してきました。社会貢献においても、環境を守り次世代の育成をサポートする「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」を10年以上続けています。これまで当社が継続的に推進してきたESG活動への取組を集約し、さらに加速させるべく、2020年5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を発表しました。グループが持続的成長を目指すにあたりベースになるものとして、経営理念と長期ビジョンとの間に位置づけた宣言です。

吉高 日本企業は総じて自社の取組をアピールすることに消極的です。サステナビリティ宣言の発表によって、内外に御社の価値を発信できたのではないのでしょうか。

角 当社もしかし、今まではあえて大々的に発信するまで

もないと考えていました。しかし今般、投資家からの関心の高さを受け、これまで取り組んできたものを整理し、宣言という形でまとめました。

吉高 現代は就職活動においてもSDGsの取組で企業を選ぶ学生が増えていたり、ESGへの取組に注目が集まったりしています。投資家サイドでも、業績見通しだけでなく、より本質的な企業価値を見ていかねばならないという機運が高まっており、サステナビリティ宣言はまさにタイムリーな発信だと感じます。今回の宣言にあたって重視されたポイントはありますか？

角 サステナビリティ宣言は「お客様をはじめとするステークホルダーに価値を提供する」という体系に基づいて起案しました。昨今「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」へと移行する動きが強まっていますが、私は以前より様々なステークホルダーとの関係を大事にしてきました。その中でも、すべての起点は従業員だと考えています。従業員の満足度向上が上質なサービスを実現し、顧客満足が上げれば業績アップと株価向上につながります。結果、株主にもリターンが発生します。

吉高 コロナ禍においても雇用を維持するなど、従業員を大切にしている企業の方がESGのパフォーマンスは良好のようです。投資家の視野を広げる意味でも、非財務指標と財務業績が密接な関係にあることをトップ自ら語っていただけるのは、大きな意義があると思います。



角 海外ではほとんどの鉄道会社に公的資金が投入されています。海外の投資家にとって、純粋な民間鉄道会社に投資できるのは日本くらいですから、皆様に会社のことをもっと知ってもらうために、ESGへの取組も含めて積極的に情報発信をしていかねばと肝に銘じています。

吉高 鉄道は環境負荷の少ない輸送機関であることに加え、コロナ禍で航空業界が経営的に厳しい状況になったので、鉄道事業の価値は今後世界的にも上がってくるものと私は考えています。加えて、サステナビリティ宣言によってESGへの取組を標榜されるならば、御社への社会的な期待はますます高まっていくことでしょう。

従業員の幸せと健康を考えると 企業価値の向上につながる

吉高 海外の投資家から「日本は遅れているのでは」と懸念されている要素として、女性活躍や女性管理職の比率があります。

角 当社は男女雇用機会均等法が施行されて間もなく、1988年より女性総合職を採用してきました。女性活躍に積極的に取り組んできたのは、我々が手掛ける様々なサービスが生活のあらゆる局面に密接に関係しているからです。例えばマンション購入にあたって女性が決定権を持っている家庭は多い。商業施設のテナントミックスを考える際にも女性の目線は欠かせません。エンタテインメントや旅行、

ホテル事業も然りです。女性が直接担当することでビジネスがスムーズに運ぶケースは非常に多いと言えるでしょう。女性管理職については少し時間がかかるかもしれませんが、採用数を増やして育成に力を入れるなど、長期的に取り組むべき問題だと早くから認識しています。

吉高 約30年にわたり、女性社員の育成に努められているのですね。

角 女性社員の活躍だけでなく従業員全体の満足度についてもKPIを設定しています。外部との比較で言えば全国的に上位にありますが、私が注目しているのは常に前年度より改善しているか否かということです。また、マネジメント層には詳細なフィードバックを行っています。これを受けてマネジメント層が組織の活性化に向けた意識や行動の改善を進めてくれればという期待を込めたプレッシャーですね。

吉高 マネジメント層へのフィードバックから改善につなげていくアプローチは、特に投資家が評価する情報開示だと思います。ESGの中でも「E」はCO₂排出量や水の使用量など数値を出しやすいのですが、「S」の部分は定量的に示される目標値の設定は容易ではありません。日本企業は「何となく」やってしまうことも多いので、取組がどのようにマネジメントに反映され、どのように変わっていくのかというストーリーは投資家にとって重要な情報です。

角 数値という面では、喫煙率の数値目標も設定しようとしています。私自身がかつて健康の重要性を身をもって実感した経験がありますので。健康であってこそ良い仕事ができるし、明るい人生を送ることができる。病気になると従業員満足度以前の話になってしまいます。

吉高 健康経営は従業員の幸福をもたらすだけでなく、モチベーションや生産性アップなど企業価値の向上にもつながります。このようにトップが従業員に対する思いを語り、エンゲージメントを構築することは、投資家に対しても力強いメッセージとなるでしょうね。

気候変動やコロナウイルス、高齢化社会… 様々なリスクにどう向き合っていくか

吉高 サステナビリティ宣言の重要テーマの1つ目に「安全・安心の追求」があります。やはり鉄道会社としてのこだわりが、そこにはあるのですか？

角 もちろんです。安全と安心の追求は鉄道事業者にとつ



での最重要テーマですから、サステナブル経営を進めていく中での必須ファクターになると考えています。そこで、非財務指標としても「鉄道事業における有責事故ゼロ」を掲げています。

吉高 具体的な対策ポイントなどはあるのでしょうか？

角 人間は100%ミスをする——それを前提に考えることでしょか。ヒューマンエラーはどうしてもなくなりませんから、人間がオペレーションを行う上で避けられない不確実性を補完する保安システムの整備が必要なのです。私は入社して1年間ほど運転士を経験したのですが、そうした経験を踏まえ、「ミスをするな、手を抜くな」といった精神論に終始するのではなく、客観的な視点に基づいたバックアップを用意しておくことで安全が確実に担保され、また同時に従業員を守ることもつながると確信しています。

吉高 昨今の気候変動も、単なる環境問題という以上に鉄道にとっては新たなリスクとなり得ると感じます。何が起るかわからない時代ですので、企業としてどのくらい強靱でフレキシブルな経営を行うのかを示すことも重要です。そのための投資はお考えですか？

角 まさに重要テーマに掲げている「安全で災害に強いインフラ構築」ですね。例えば洪水リスク。おっしゃる通り温暖化で局地的な豪雨が激増していますが、もともとの都市設計はこれまでの雨量を想定していない。しかしインフラ自体を一気に変えるのも無理な話で、鉄道事業者として我々はどう乗り切っていくか、真摯に向き合っていかなければなりません。またコロナの影響もあります。アフターコロナの時代にテレワークが定着すれば、旅客数がコロナ以前に戻らない可能性があるでしょう。加えて、高齢化による人口減少など旅客数については保守的に見ておかざるを得ません。鉄道事業としてこのリスクをどう乗り切るかは、生産性を上げるしかないと思っています。例えば柔軟な働き方を受け入れ、フルタイムからパートタイムまで多様な働き方を促進することも考えています。高齢者や時短勤務で働きたい人などを起用すれば、より効率的な人材活用になるでしょう。

吉高 フルタイムで働くのは難しい事情がある方や高齢者も活躍できる企業であれば、生産性の向上に加えてダイバーシティへの対応も進みますね。自社の強靱性に言及できる経営者の方って日本には多くないのですが、リスクを把握して予測することは新たなビジネスチャンスにもなります。今のようなお話は投資家にとっても有益な情報になると思います。



トップと従業員の風通しの良さが ガバナンスの強化をもたらす

吉高 ESGの「E」と「S」についての取組を、ここまでお話しいただきました。ガバナンスの「G」についてはいかがでしょうか。

角 先ほどの従業員満足度にも関わるのですが、内部通報制度については総務や人事を介さずに、トップへ直接届く仕組みとすることで有効性を確保しています。私が阪急電鉄の社長だった時は新入社員に対して「少しでも気づいたことがあれば、この制度を活用してほしい」と、最初に必ずお願いしていました。

吉高 新入社員がトップに意見を上げることができる。その風土がまさにガバナンスですね。

角 昨年5月より運行している「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」も担当課長が私に直接、情報を上げてくれたことで実現しました。SDGsのメッセージを発信するラッピング列車の運行は鉄道会社の中でも初の試みで、このような取組をボトムアップで実現できたことはトップとしてうれしく思います。



「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」
(写真は2020年9月より運行している車両)



当社グループの最も重要な拠点である大阪梅田エリア

吉高 サステナブル経営を根幹で支えるガバナンスの仕組みが整備されており、それが風通しの良い社風につながっているのですね。縦割りの風土では新しいアイデアやチャレンジはなかなか日の目を見ないものです。SDGsトレインは、経営層がESGの重要性を理解されているからこそ、実現したのでしょうか。

まちづくりのバトンをつなぎ 100年先を見据えたまちづくりを

吉高 日本の企業は律儀すぎるというか、あまり先のことについて明言しません。ましてやコロナ禍の現状では将来について発信しにくいでしょう。しかし、だからこそ投資家が本当に知りたいのは企業のビジョンであり、そのために何をするかというトップの思いです。改めてステークホルダー向けメッセージをいただけないでしょうか。

角 我々のベースが鉄道事業であるという根幹は、揺らぎのないものです。安全で安心な輸送業務を行うこと、より良い沿線のまちづくりに邁進すること。それが当社の使命です。かつて阪急・阪神が経営統合する際にはマスコミが騒然となりました。ライバル同士が一緒になって、どうやって効果を出すのか…と。しかし鉄道には駅勢圏があり、阪急

と阪神は競合しません。本当の競合は「自動車」なのです。阪急と阪神、双方がパートナーとして沿線のまちづくりを深めていきたいと私は思ったのです。

吉高 関西全体を大きな視点でご覧になっていらっしゃるのですね。

角 宝塚歌劇のトップスターは皆、次へとバトンを渡しつつ、常に新たな価値を提供し100年の歴史を守ってきました。企業も同じです。これからは阪急阪神沿線全体で、環境保全やまちづくりのバトンを次世代へとつないでいく。それこそが当社の存在意義だといえるでしょう。

吉高 まちづくりのバトンをつなぐ——良い言葉ですね。

角 かつて、阪急電鉄の創業者である小林一三が初めて池田に鉄道を開業した時、電車の電気だけでなく住宅地の電気も発電し、街灯をつけて犯罪のない安全なまちをつくらうとしました。そんなまちづくりの歴史を受け継ぎつつ、今日まで沿線の安全はもちろん、教育や文化の発展に当社は貢献してきました。安心なまちづくりとは単に犯罪を減らすという対策ではなく、そこに住む人々が自らのまちをどれだけ愛せるかにかかっていると私は思います。「ここがわがまち」と皆が思えば、自然と安全度は上がっていくのです。

吉高 まさにSDGsのゴール11「住み続けられるまちづくりを」そのものですね。SDGsのストーリーと企業ミッションの親和性の高さに改めて気づかされます。

角 安心なまちづくりにおいては、健康という観点も欠かせません。関西エリアでは、最先端医療の分野において、世界のトップランナーとなるべく、研究開発・新産業創出・社会実装に向けた取組が産官学医の連携を通じて進められており、当社もそこに参画しています。

吉高 医療産業も新たなサステナブルビジネスとして脚光を浴びています。非常に興味深い試みです。

角 このような歴史を踏まえ、当社グループでは先々を見据えながら「教育・文化・安心」をキーワードに沿線開発やまちづくりを行ってきました。今回の新型コロナウイルスを

契機に人々のライフスタイルやビジネススタイルが変化しつつありますので、今後はそうした変化を踏まえた長期的な視点でどのようなまちづくりをしていくのか、地域のプレーヤーとしてメッセージを発信していくべきだと思っています。

吉高 創業当時からバトンをつなぎ続ける信念と、時代に応じて臨機応変に変化するしなやかさ——そのバランスこそが御社の魅力ですね。先々の見通しが立たない状況の中で、大局観のある確かな未来を語っていただけたと感じています。長期投資家にとって安心感のあるお話をありがとうございました。

対談を終えて

積み上げてこられた歴史そのものが企業ブランディングなのだと実感しました

私は仕事柄、多くの企業トップの方々とお会いします。角会長は自社だけでなく関西経済全体のことを俯瞰的な視野で考えたご発言が多く、さすがに大局観をお持ちだと感銘を受けました。また、お話を伺う中で伝わってきたのは「サステナビリティ宣言」のバックボーン。長年、沿線のまちづくりに邁進してこられた歴史や企業努力の積み重ねが、今回の宣言にしっかりと反映されていると感じました。もともと事業を通じて取り組んでおられた社会貢献やガバナンスを、今回SDGsというテーマで整理された。そのためか、しっかりと地に足がついた印象を受けました。

最近ESGの世界でよく使われる「パーパス(purpose)」という言葉をご存じでしょうか。ミッションやビジョンとは少し意を異にしており、主語は自社であるものの、現時点も含めて「自社がなぜ社会に存在しているのか」という、企業のあり方そのものを問うワードです。角会長のお話は、このパーパスの概念が明確に認識できるものでした。例えば「市民社会に鉄道はどうあるべきか」「交通というものが市民にとって長期的にどんな意味を持つのか」を熱く語ってくださいましたが、これこそがパーパスであり、非財務情報だといえるでしょう。会長の思いに引き込まれ、楽しくかつ有意義な対談となりました。

吉高 まり氏

IT企業、投資銀行勤務の後、世銀グループ国際金融公社環境技術部、国内初エコファンドの立ち上げに関与。米国ミシガン大学自然資源環境大学院科学修士号取得。博士(学術)。
2000年、東京三菱証券株式会社(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券)クリーン・エネルギー・ファイナンス委員会主任研究員として入社。

その後、機関投資家、政府省庁、事業会社等にESG投資及びSDGsビジネスの領域について調査・アドバイス・講演等を実施。

現在、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経営企画部副部長 プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科講師(非常勤)。
環境省中央環境審議会 地球環境部会 臨時委員。



サステナビリティ宣言に係る

重要テーマ(マテリアリティ)の特定における外部有識者コメント

(所属や肩書は2019年11月時点のものです。)

■ SDGsの取組の大切さを、広く発信してほしい

SDGsの取組は、目標となる未来を定め、そこを起点に今何をすべきか考えるバックキャストで行動することが重要です。目標を策定し、その方向に進んでいることを示すことでグループ内の意識も変わり、グループ内外から様々なアイデアが集まってきます。例えば、気候変動へ対応することが新たなライフスタイルを提案することにつながるように、副次的な効果を生む取組も出てきます。阪急阪神ホールディングスグループには、まちづくりのインフラとともに、発信力のある都市交通事業やエンタテインメント事業があります。SDGsトレインの運行をはじめ、阪神甲子園球場での太陽光発電やプラカップリサイクル、宝塚歌劇団のカーボン・オフセット公演などは、多くの人に訴えるインパクトがあります。SDGsの取組の大切さを広く訴える手段として、ぜひ活用してほしいと思います。次のステップでは、グループ内の価値観とSDGsの調和を図り、阪急阪神ホールディングスグループらしさを持った目標を取り入れれば、さらにステップアップした活動になるでしょう。



慶應義塾大学大学院
政策・メディア
研究科教授

蟹江 憲史 氏



CDPジャパンディレクター
PRI ジャパンヘッド

森澤 充世 氏

■ グループが一体となった持続可能な「まちづくり」を

「鉄道」「不動産」「エンタテインメント」などをコア事業とする阪急阪神ホールディングスグループは、持続可能な「まちづくり」をグループ内で一貫して行えることが強みです。気候変動に対応した先駆的なまちづくりのモデルをつくれれば、外資系企業の誘致や企業の東西拠点の分散など、グローバルな視点で選ばれるまちをつくれます。環境に関する取組は、個々の施策の羅列ではなく全体ストーリーが必要で、例を挙げれば「脱炭素型社会の実現を目指して」(2019年6月政府発表)で語られている2050年のカーボンニュートラルなまちづくりと、阪急阪神ホールディングスグループのまちづくりを組み合わせることができれば高い評価を受けるでしょう。この時代の変化をビジネスチャンスとして活用してほしいと思います。また、電気を動力源とする「鉄道」は、温室効果ガスの削減対応を強くアピールできる事業分野です。電力会社と協働で再生可能エネルギーの普及を検討するなど、積極的に取り組んでもらえることを期待しています。

■ 「ジェンダー平等」の視点で取り組む働き方改革

育児のため、女性が長期の育児休暇や時短勤務などにより仕事の負担を軽減させた場合、男性は仕事中心、女性は家庭中心という役割が固定化してしまいます。男女ともに仕事と家庭を両立できることが「ジェンダー平等」の視点であり、そのために必要なことは「男性の働き方改革」です。長時間労働の是正や、勤務地や時間の自由度をあげる働き方の多様化で、男女間の役割を固定化させないことが大切です。阪急阪神ホールディングスグループの「まちづくり」も働き方改革で重要な役割を果たせます。サテライトオフィスを積極的に設置し、他の企業の柔軟な働き方改革を支援すれば、住みたい・働きたい沿線として価値を高めるでしょう。また、グループで取り組んでいる「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」は、社員がSDGsに関心を持つとともに、地域活性化につながる素晴らしい取組です。自治体や他の企業と連携することで異なる価値観に出会い、働きがいとイノベーションの促進につながる効果も期待できます。



少子化ジャーナリスト・作家
相模女子大学客員教授
内閣官房「働き方改革
実現会議」有識者議員

白河 桃子 氏

■ 阪急阪神らしく先駆的な「未来のゆめ・まちプロジェクト」

企業は自らのありたい姿だけでなく、社会として目指す姿、それにどう貢献していくかを示すことが求められています。阪急阪神ホールディングスグループは鉄道や不動産事業を中心に「地域」をつくっています。まず2030年のあるべき「まち」の姿を描き、そこにどう貢献していくのかを示す必要があります。関西地区は日本の他の地域と比較しても定住外国人の人口比率が高く、インバウンドでの訪日外国人を含めると、「まちづくり」において外国人のニーズに対応するための施策も必要です。また、障がい者雇用の促進やホームドアの設置など、障がい者に配慮したサービスや施設の充実も一層求められます。「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」をはじめとする地域社会と協働での取組は、阪急阪神らしく、とても先駆的です。次の時代には顧客が自ら主体的な役割を果たせる仕組みやサービスが求められます。そのためには地域の課題に取り組むNPOをまちづくりのパートナーとして協業することが重要になってくるでしょう。



大阪ボランティア協会
理事長
日本NPOセンター 理事
大阪大学
人間科学部客員教授
早瀬 昇 氏



ゴールドマン・サックス・
アセット・マネジメント
株式会社
運用本部スチュワードシップ
責任推進部長

小野塚 恵美 氏

■ 経営トップがサステナビリティを語ることが大切

企業の責任としての「CSRの時代」から、企業価値向上と株主価値の関連を重視する「ESGの時代」となり、今後は持続可能な社会の構築に向けた活動を促す「サステナブル金融の時代」に変わっていくと見られます。

ESGの評価は将来財務の視点で行われ、投資家は将来財務につながる非財務情報をより重視しています。サステナビリティに取り組むことで企業のレジリエンス（変化に対する強靱さ）を高め、社会の変化に対して現状のビジネスモデルをどのように継続・変化させていくかという観点から、経営トップ自らがサステナビリティを語ることが求められます。また、取締役会もESGの観点から短期的な利益向上の視点だけでなく、長期的な視点も含めて、経営資源の最適配分を行っているかをモニタリングする役割を求められています。投資家は短期的な企業業績であるEPS（1株当たり利益）と、中長期的な企業への期待値となるPER（株価収益率）で企業を評価しています。サステナビリティの取組はPERを向上させていくために有効で、その観点から投資家に説明することも大切です。



産×官×市民との協働

「SDGsトレイン2020」を運行

～再生可能エネルギー100%の列車で、SDGsの達成に向け多様なメッセージを発信～



当社グループでは、「未来にわたり住みたいまち」づくりを目指して、2009年から社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」(以下、本プロジェクト)に取り組んでいます。本プロジェクトでは、まちの環境を良くする「地域環境づくり(環境づくり)」と、まちの将来を担う「次世代の育成(人づくり)」を重点領域としており、これらはSDGsの達成に向けた取組のひとつです。

そこで、昨年、本プロジェクトが10周年を迎えるのを機に、「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を運行し、国や沿線自治体のほか、SDGsの取組に先進的な企業や市民団体等と連携して、SDGsの啓発メッセージ等を発信しました。さらに、本年は東急グループと協働して「SDGsトレイン2020」を、国や自治体・企業・市民団体等と連携して運行しております。この列車は、阪急電鉄・阪神電気鉄道・東急電鉄の最新の省エネ車両を使用するとともに、走行にかかる電力をすべて(実質的に100%)再生可能エネルギーで賄っています。

また、「SDGsトレイン」の先頭及び最後尾車両はオリジナルイラストでラッピングし、3社共通デザインのヘッドマークを掲出しています。また、車内の広告では、すべての広告スペースを使って、SDGsが掲げる各目標の解説や、当社グループ及び国・沿線自治体・協賛企業などのSDGsに関連した取組等を紹介するポスターを掲出しています。この列車の運行が、より良い地域・社会を考えていくきっかけになればと考えています。

当社グループでは、これからも本プロジェクトを積極的に推し進め、地域の課題解決に貢献していくとともに、長期的なファンづくりとブランド価値の向上につなげてまいります。



阪急電鉄



阪神電車



広告スペースを使ってSDGsの啓発メッセージを発信

「SDGsトレイン2020」3社共通デザインのヘッドマークと車内吊りポスター



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



当社グループは、SDGs(持続可能な開発目標)を支援しています。

重要テーマ6

ガバナンスの充実

取組方針

すべてのステークホルダーの期待に応え、誠実で公正なガバナンスを徹底します。

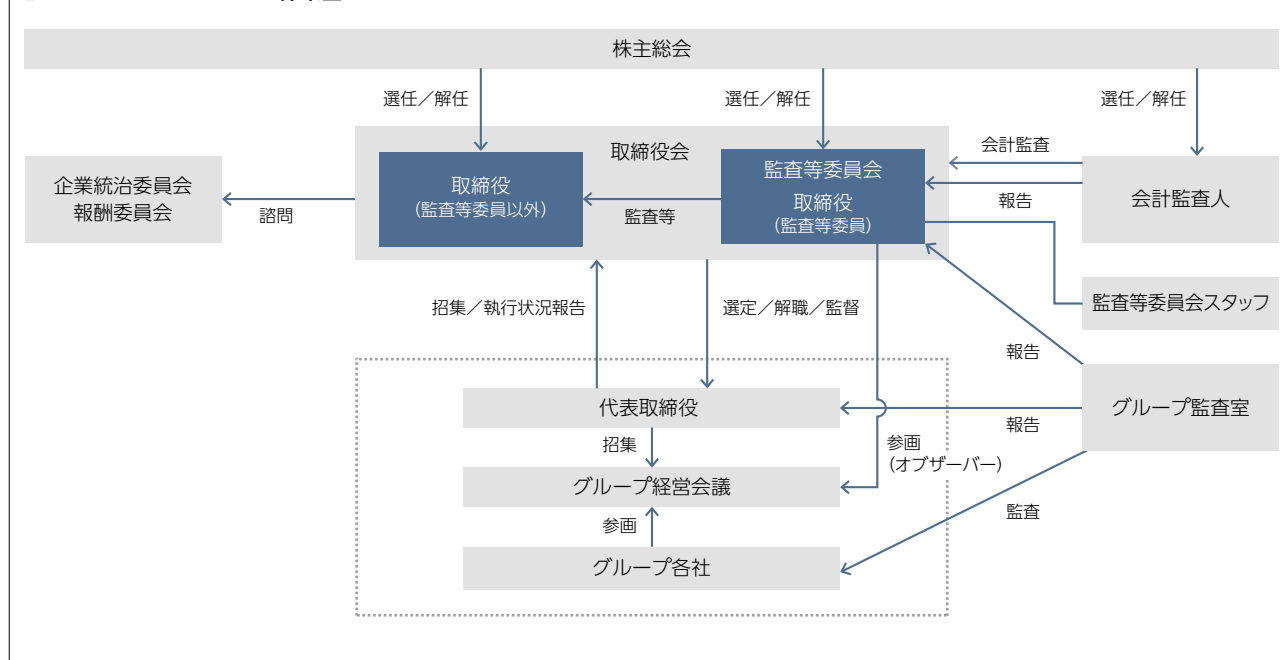
基本的な考え方

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

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

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

■ コーポレート・ガバナンス体系図



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

ガバナンスの充実

ガバナンス体制

■ 当社及び当社グループにおける コーポレート・ガバナンス体制の概要

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

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

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

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

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

■ 企業統治の実効性・透明性の向上に資する取組の変遷

2015年度	企業統治委員会の設置 ・役員の選解任の透明性の確保、社外役員間の連携などを目的として設置（年2回開催。代表取締役、常勤監査役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への意欲を一層高めるとともに、株主価値の向上に対するインセンティブを働かせることを目的として、会長及び社長を対象に、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（6/17） ・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る

企業統治の実効性・透明性の向上

■ 当社の経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織

取締役会・取締役

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

また、当社は、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、11名の取締役ににより取締役会を構成し、うち女性2名を含む5名を独立社外取締役として選任しています。また、11名の取締役のうち3名は監査等委員である取締役であり、監査等委員会を構成しています※1、2。

そして、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、企業価値及び業績の向上に対する意欲を一層高めるとともに、株主価値の向上に対するインセンティブを働かせることができる報酬体系とし、その役位に対して支給される現金報酬と、会長及び社長の職にある者に支給される信託を用いた業績連動型株式報酬から構成しています。

■ 取締役会の構成等

定款上の取締役の員数	員数の上限を定めていない。
定款上の取締役の任期	1年（監査等委員である取締役の任期は2年）
取締役会の議長	会長
取締役の人数	11名
社外取締役の選任状況	選任している。
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

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

※2 取締役の選任の要件：当社では、取締役の選任について、次のとおり定款で定めています。

- ① 取締役は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会において選任すること。
- ② 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこと。
- ③ 取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。

監査等委員・監査等委員会

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

■ 監査等委員会の構成

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

企業統治委員会

役員の選解任の透明性の確保、社外役員間の連携等を目的として、代表取締役3名、常勤の監査等委員1名及び当社から独立した立場にある社外取締役5名で構成する「企業統治委員会」を設置しています。

企業統治委員会は、取締役候補者の選任や取締役（監査等委員である取締役を除く。）の解任についての諮問を行うほか、社外役員に対し、当社グループの財務等に関する情報の提供を行っています。

報酬委員会

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬について、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任の下、客観性及び透明性のある手続によって行うことを目的として、代表取締役会長及び当社から独立した立場にある社外取締役5名で構成する「報酬委員会」を設置しています。

報酬委員会は、報酬制度及び内容についての諮問を行っています。

グループ経営会議

グループ経営会議は、当社の常勤取締役及び執行役員並びに当社グループの各コア事業の代表者等が出席して、取締役会の決議事項のほかに、当社グループの経営戦略、経営計画や、グループ会社における重要な投資案件など、当社のグループ経営に関わる重要事項の審議・承認等を行っています。

■ 取締役会・監査役会の実効性の確保

取締役会・監査役会への出席状況（2019年度）

■ 社外取締役

氏名	取締役会出席状況 (出席回数 / 開催回数)
井上 礼之	8回 / 10回
森 詳介	10回 / 10回
遠藤 典子	8回 / 8回

ガバナンスの充実

■ 社外監査役

氏名	取締役会出席状況 (出席回数 / 開催回数)	監査役会出席状況 (出席回数 / 開催回数)
阪口 春男	10回 / 10回	11回 / 11回
石井 淳蔵	9回 / 10回	10回 / 11回
小見山 道有	10回 / 10回	11回 / 11回

※2019年度は監査役会設置会社として、監査役会を開催

取締役会の実効性評価

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

2019年度に当社が実施した取締役会の実効性評価の過程・項目・結果の概要は、以下のとおりです。

1. 評価過程

2019年度の実効性に関し、取締役会の構成及び運営等の妥当性について全役員にアンケートを実施し、その結果を取締役に報告のうえヒアリングを実施しました。

2. 評価結果

アンケートとヒアリングの結果、2019年度の実効性の構成及び運営は妥当であり、概ね適切に運用され実効性が確保されていると結論づけられました。

一方、中期経営計画をはじめとする付議案件の審議のさらなる活性化について提言がなされました。

■ 現在のコーポレート・ガバナンス体制を採用している理由

当社グループは、57ページの「当社及び当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス体制の概要」に記載のとおり、純粋持株会社体制を採用し、事業執行は基本的に傘下のグループ会社が担当し、当社はグループ全体の監視・監督を主要な職務とすることで、監視・監督機能と執行機能とを分離した体制としています。

これに加え、当社は、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図り、さらなる企業価値向上に取り組むため、2020年6月17日開催の第182回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。

報酬制度

■ 取締役の報酬等方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬につい

ては、企業価値及び業績の向上に対する意欲を一層高めるとともに、株主価値の向上に対するインセンティブを働かせることができる報酬体系とし、その役位に対して支給される現金報酬と、会長及び社長の職にある者に支給される信託を用いた業績連動型株式報酬から構成します。

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

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

手続

上記の方針に基づき、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任のもとで客観性及び透明性のある手続によって行うことを目的として、代表取締役会長（欠員又は事故があるときは、代表取締役社長）及び当社から独立した立場にある社外取締役5名で構成される「報酬委員会」を設置しています。報酬委員会において、あらかじめ報酬制度及び内容について諮問した上で、取締役会において報酬について決議します。

その他ガバナンス強化に向けた取組

政策保有株式に対する考え方

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

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

買収防衛策の非継続（廃止）

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

内部統制システム

■ 内部統制システムに関する基本的な考え方 及びその整備状況

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

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

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

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

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

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

■ 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 及びその整備状況

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

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

具体的な取組として、平時には、弁護士、警察等の外部機関との連携を図るとともに、グループ各社が締結する契

約書において、いわゆる反社会的勢力排除条項を導入することとしています。

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

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

コンプライアンス・腐敗防止の徹底

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

■ コンプライアンスへの制度的取組

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

また、取締役会において、行動規範の遵守状況について、従業員へのアンケートを基に、定期的にレビューを行っております。

1.「コンプライアンスの手引き」の発行

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

「コンプライアンスの手引き」の内容

〈阪急阪神ホールディングスグループ経営理念〉
使命・価値観・行動規範

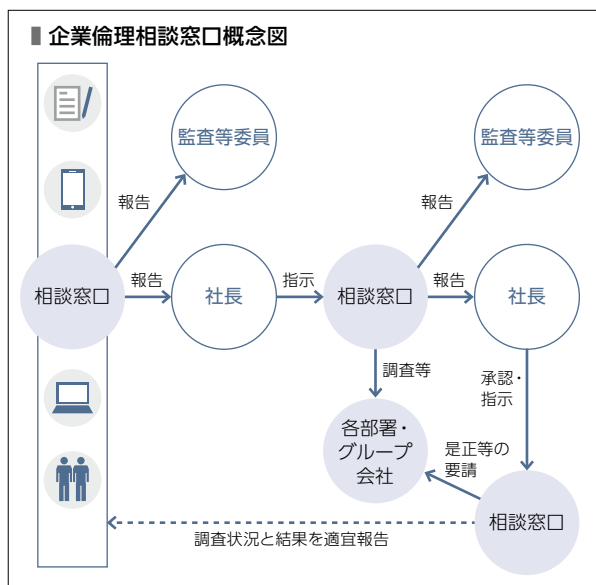
〈お客様に対するコンプライアンス〉	〈株主に対するコンプライアンス〉
・お客様の安全第一	・不正な会計処理の禁止
・お客様への誠実な対応	・インサイダー取引の禁止
・ルールの遵守	〈社会的存在としてのコンプライアンス〉
・個人情報の適切な取扱い	・環境問題への取組
・適切な公表	・社会貢献への取組
・良識ある社会人としての行動	・人権の尊重
・SNSの適切な利用	
〈取引先に対するコンプライアンス〉	〈職場におけるコンプライアンス〉
・誠実な取引	・適正な労働環境の確保
・知的財産の適切な利用	・公私の区別
・反社会的勢力との関わりの禁止	・意思決定手続の遵守
・贈賄・過度な接待の禁止	

ガバナンスの充実

2.「企業倫理相談窓口」(内部通報専用窓口)の設置

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

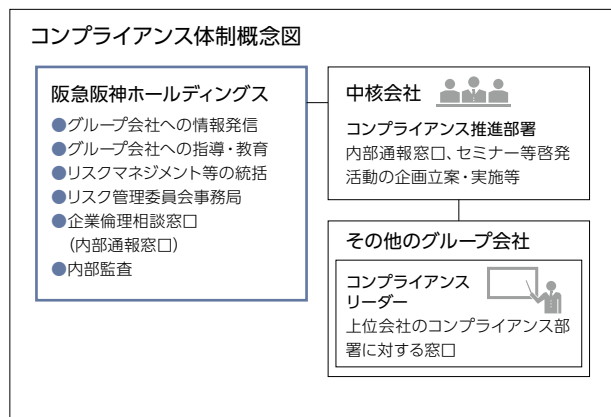
2019年度におけるグループ全体の受付件数は62件でした。



3.その他の取組

企業倫理相談窓口に寄せられた相談案件等により、重要な事象の発生が確認された場合には、対処方法を協議・決定するリスク管理委員会を速やかに設置することとしています。

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



■ 役職員への啓発活動

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

1.研修

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

2.情報発信

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

リスクマネジメント体制の整備

当社グループでは、リスクを未然に防止し、そのリスクが現実化したときに損害を最小化することで、健全なグループ経営に資することを目的に、リスク管理体制を整備しています。グループ各社に対して毎年リスク調査を実施し、自然・公衆衛生上の災害や事故、法令遵守、組織運営上のリスクを洗い出し、事業継続に向けた適切な対応を定めています。

リスク管理体制については、当社グループにおけるリスク管理を統括する担当部署を設け、組織横断的なリスクについてはリスク管理担当部署が、各部門又は各グループ会社の所管業務に関するリスクについては各担当部門又は各グループ会社が、それぞれリスク想定・分析を行うとともに、不測の事態が発生した場合に適切な情報伝達が可能となる体制を整備することとしています。

さらに、重大なリスクが具現化した場合には、社長を対策本部長とする危機対策本部を設置して、損害の拡大を防止し、これを最小限に止める体制を整備することとしています。

上記事項を規定するリスク管理に関する規程を制定するとともに、リスク分析やリスク対応の状況については、原則として毎年7月の取締役会において報告を行っています。

各ステークホルダーの意見を踏まえた事業遂行

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

株主・IRに関する取組状況

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化を図るため、集中日を回避した定時株主総会の日程設定、インターネットによる議決権電子行使プラットフォームへの参加、その他機関投資家の議決権行使環境向上などに取り組んでいます。

IRに関しては、社長が出席するアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を年2回(中間・本決算)開催しているほか、グループ経営企画室に専任の担当者を置き、IRに関するご質問等に対応しております。また、いただいたご意見等につきましては、社内で回覧し、経営に反映させています。

ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況

当社グループでは、『安心・快適』、そして『夢・感動』をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献するというグループ経営理念を掲げ、持続的な成長を志向するとともに、その基盤となるESGに関してもさまざまな取組を推し進めてきました。

そうした中で、2020年5月、持続可能な社会の実現に向け、当社グループの今後の取組の方向性を示すものとして「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」(→P43参照)を策定しました。同宣言では、当社グループのESGに関する取組をさらに加速させるとともに、お客様や地域社会・株主様・お取引先・従業員等のステークホルダーの皆様との信頼関係を構築しながら、事業を通じて社会課題の解決に努めていく旨を定めています。

また、環境保全活動や地域・社会貢献活動については、基本方針を定めたほか、人事総務室に専任部署を置いて、上記「サステナビリティ宣言」に沿った取組を進めております。

なお、詳細な情報は当社ホームページに掲載しております。

お客様からのご意見の反映

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

阪急電鉄では、交通ご案内センターや広報部広聴センターを設置し、お客様のご意見に対応する体制を整備しています。

阪神電気鉄道では、広報担当や各施設でご意見を受け付けているほか、ホームページにご意見フォームを設け、お客様のご意見に対応する体制を整備しています。

寄せられたご意見・ご質問に対しては、担当部署で調査・回答案を作成して、事業運営の改善に活用しています。

有識者からの意見を反映

当社グループのサステナブル経営における重要テーマ(マテリアリティ→P45)の策定にあたっては、大学教授、市民団体、投資家などの有識者の意見をヒアリングし、方針に反映しました(→P53参照)。

役員一覧

2020年6月17日現在

取締役



すみ かずお
角 和夫

取締役会長 グループCEO(代表取締役)

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



すぎやま たけひろ
杉山 健博

取締役社長(代表取締役)

1982 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2006 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役
2007 阪急電鉄株式会社常務取締役
2016 同 代表取締役副社長
2016 当社代表取締役副社長
2016 阪神電気鉄道株式会社取締役(現在)
2016 株式会社阪急交通社取締役(現在)
2016 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役(現在)
2017 阪急電鉄株式会社代表取締役社長(現在)
2017 当社代表取締役社長(現在)
2018 阪急阪神不動産株式会社取締役(現在)
2019 株式会社阪急阪神ホテルズ取締役(現在)



しん ま さ お
秦 雅夫

取締役副社長(代表取締役)

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



いのうえ のりゆき
井上 礼之

取締役(社外取締役*)

1957 ダイキン工業株式会社入社
1994 同 代表取締役社長
2002 同 代表取締役会長兼CEO
2003 阪急電鉄株式会社取締役
2005 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役(現在)
2014 ダイキン工業株式会社取締役会長
兼 グローバルグループ代表執行役員(現在)



えんどう のり こ
遠藤 典子

取締役(社外取締役*)

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



つる ゆ き
鶴 由貴

取締役(社外取締役*)

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



しまたに よししげ
島谷 能成

取締役(非常勤)

1975 東宝株式会社入社
2011 同 代表取締役社長(現在)
2015 当社取締役(現在)



あ ら き な お や
荒木 直也

取締役(非常勤)

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

取締役監査等委員



いしばし まさよし
石橋 正好

取締役監査等委員(常勤)

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



いし い じゅんぞう
石井 淳蔵

取締役監査等委員(社外取締役*)

1986 同志社大学商学部教授
1989 神戸大学経営学部教授
1999 同 大学院経営学研究科教授
2008 流通科学大学学長
2010 当社監査役
2010 阪神電気鉄道株式会社監査役(現在)
2016 流通科学研究所所長
2020 当社取締役監査等委員(現在)



こ み や ま みちあり
小見山 道有

取締役監査等委員(社外取締役*)

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

※ 取締役 井上礼之、遠藤典子、鶴由貴、石井淳蔵、小見山道有は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

当社は、上場証券取引所に対し、井上礼之、遠藤典子、鶴由貴、石井淳蔵、小見山道有を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。

社外取締役の選任理由

氏名	監査等委員	独立役員	選任の理由
井上 礼之		○	ダイキン工業株式会社の代表取締役を長年務められ、また、公益社団法人関西経済連合会の副会長も務めていたことから、豊富な経営経験や財界人の視点からのご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しております。 なお、同氏は、証券取引所が定める独立性の要件を踏まえ当社が定める独立性の判断基準において問題とされる事項はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはありません。
遠藤 典子		○	公共政策研究を通じて培った豊富な経験・知見に基づくご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しております。 なお、同氏は、証券取引所が定める独立性の要件を踏まえ当社が定める独立性の判断基準において問題とされる事項はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはありません。
鶴 由貴		○	現在、弁護士として活躍されていることから、特にコンプライアンス経営の確保の観点からのご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しております。 なお、同氏は、証券取引所が定める独立性の要件を踏まえ当社が定める独立性の判断基準において問題とされる事項はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはありません。
石井 淳蔵	○	○	神戸大学大学院経営学研究科教授や流通科学大学学長等を歴任され、経営学の専門家としての高い見識に基づいたご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しております。 なお、同氏は、証券取引所が定める独立性の要件を踏まえ当社が定める独立性の判断基準において問題とされる事項はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはありません。
小見山 道有	○	○	神戸地方検察庁検事正等の要職を歴任された法曹であり、現在は弁護士として活躍されていることから、特にコンプライアンス経営の確保の観点からのご意見が期待できるため、社外取締役として選任し、かつ、独立役員として指定しております。 なお、同氏は、証券取引所が定める独立性の要件を踏まえ当社が定める独立性の判断基準において問題とされる事項はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれはありません。

安全・安心の追求



取組方針

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。

非財務KPI

鉄道事業における有責事故ゼロ(対象会社:阪急電鉄、阪神電気鉄道、北大阪急行電鉄、能勢電鉄)

安全方針～鉄道事故の撲滅に向けて

鉄道各社は、輸送の安全を守るという使命のもと、安全方針を遵守し、安全目標の達成に向けて注力するとともに、ハード面及びソフト面の両面を通じて、日常の安全性向上対策、そして異常時における安全確保に努めています。

※詳細は各社のホームページに掲載されている安全報告書をご覧ください。

各社の安全方針

阪急電鉄

安全スローガン

「すべてはお客様のために、すべては安全のために」

輸送の安全確保に係る行動規範(要点のみ抜粋)

- ・安全輸送の確保
- ・法令・規程の遵守
- ・運転状況の熟知・設備の安全
- ・確認励行・安全最優先
- ・人命尊重
- ・正確迅速な情報伝達
- ・継続的な改善・変革

阪神電気鉄道

安全の最優先

安全確保の最優先が鉄道事業者の使命であることを深く認識し、社長及び役員・社員一同、安全確保に最善の努力を尽くす。

法令・規程の遵守

輸送の安全に関する法令及び関連する規程を遵守し、厳正かつ忠実に職務を遂行する。

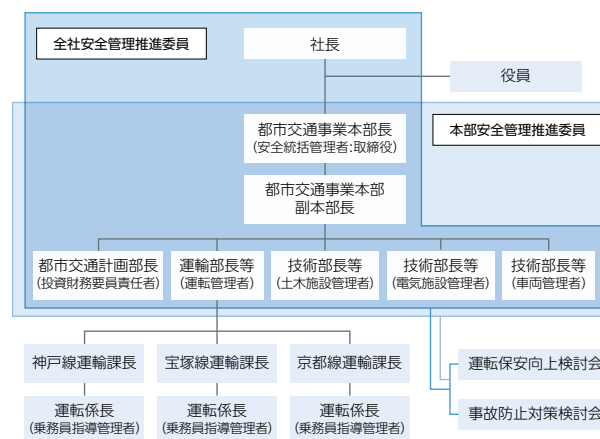
安全管理体制の維持

安全管理体制を適切に維持するために、不断の確認を励行する。

安全管理体制

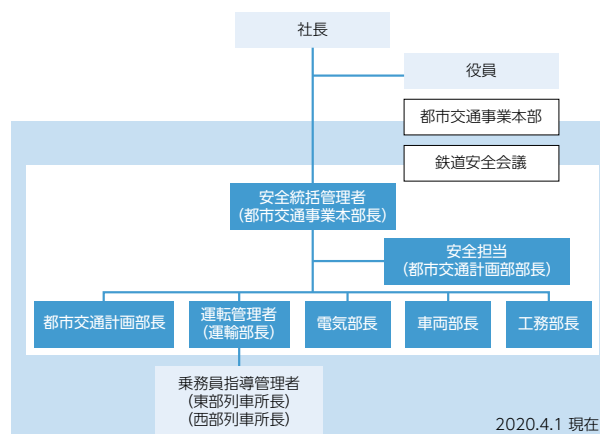
阪急電鉄

安全管理規程を定め、以下の体制により、計画(PLAN)→実行(DO)→確認(CHECK)→改善(ACT)のPDCAサイクルを確実に回し、継続的に改善を行い、輸送の安全確保に努めています。



阪神電気鉄道

安全確保に関する種々の取組をPDCAサイクル(P=Plan[計画]・D=Do[実行]・C=Check[確認]・A=Act[改善])により機能させ、高次元の安全確保を目指して、継続的改善を図っています。



2020.4.1 現在

取組の方向性①

鉄道や営業施設における事故の撲滅と安全性の更なる向上

ホームの安全対策

お客様が軌道内に転落された場合、線路内に敷設した転落検知マットによる検知またはホーム上に設置した非常用ボタンの操作によって運転士に異常を知らせ、ATS(自動列車停止装置)ブレーキを自動的に動作させます。ホームでは警報ランプと警報ブザーで乗務員や駅係員に異常を知らせます。

阪急電鉄

【転落検知マット設置駅】急曲線ホーム4駅

【列車非常停止ボタン設置駅】全駅



列車非常停止ボタン

列車非常停止ボタンの看板

阪神電気鉄道

【転落検知マット設置駅】5駅(杭瀬・御影・西九条・九条・ドーム前)

【非常通報ボタン設置駅】全駅

ホームからの転落防止対策

阪急電鉄は、2018年度にホームドアを十三駅の3・4・5号線に設置し、2021年春頃の全面使用開始(一部ホームは2020年10月に使用開始)に向け、神戸三宮駅で設置工事中です。阪神電気鉄道は、2022年春頃に神戸三宮駅、2023年度末までに大阪梅田駅への設置を計画しています。

また、阪急電鉄及び阪神電気鉄道は、ホームからの転落を防止するため、ホーム終端部側の列車の止まらない箇所転落防止柵の設置を進めています。



阪急十三駅のホームドア



阪神神戸三宮駅の転落防止柵

さらに、両社とも車両の連結部にも外幌を設置し、ホームのお客様が誤って車両の連結間から軌道内に転落する事故を未然に防止しています。

車両・踏切などの安全対策

阪急電鉄

車内のお客様から乗務員に通報できるように、全車両に非常通報装置を設置。1000系及び1300系車両では、急ブレーキ時にお客様の転倒や衝突を防止するため、座席端部の袖仕切りを大型化し、縦手すりを設備しました。



非常通報装置



大型袖仕切り・縦手すり

阪神電気鉄道

運転士の体調の急変等の不測の事態に備え、列車走行中にハンドルのスイッチから手が離れると自動的に非常ブレーキがかかる、運転士異常時列車停止装置を全運転台に設置しています。

踏切では、車が通過するすべての踏切道に踏切障害物検知装置、営業路線のすべての踏切道に踏切支障報知装置をそれぞれ整備し、踏切道に接近する列車に異常や危険を知らせています。



運転士異常時列車停止装置



踏切障害物検知装置・発光器・受光器

安全を大切にする企業風土の醸成

阪急電鉄

運転士や車掌等を育成する教習所に、過去の事故を学ぶ「安全考学室」を設けて安全教育を行っており、2017年11月に有責事故の根絶をテーマとして、全面リニューアルを行っています。

阪神電気鉄道

阪神・淡路大震災から25年を迎えた2020年1月17日午前5時46分に、震災によって大きな被害を受けた石屋川車庫において、安全祈念を実施し、震災で得た経験と教訓を次世代に引き継ぐとともに、鉄道事業者の原点である「安全・安心」を再確認しました。



安全祈念 社長訓示

安全・安心の追求

取組の方向性②

防災・減災に向けた取組の推進と
災害発生時の迅速かつ適切な対応

阪急電鉄

地震への対応

沿線で震度4以上の地震が予想される場合に、自動的に各列車に無線で緊急停止を指示する緊急地震速報システムを導入しています。自社が設置した地震計で震度4以上を観測した場合も同様に、対象区間を走行する列車に対し、緊急停止手配をとります。2019年度に新たに地震計4台を増設(計7台)し、鉄道用地震情報公開システムを導入しました。

暴風雨への対応

台風の接近などによる暴風雨の際には、沿線に設置した雨量計や風速計、水位計等の情報及び気象庁の気象情報をもとに、各列車に徐行や運転停止等の運転に関する指示を行い、運行の安全を確保します。2013年度からは民間の気象情報会社の情報を活用し、非常に狭い範囲で突然発生する大雨にも可能な限り対応できるよう努めています。

激甚化する自然災害への対応—リスクの最小化と
発生後対応の迅速化

自然災害によるリスクをできるだけ最小限にとどめるため、2017～2019年度にかけて8カ所の線路脇の土砂崩れ防止工事、ブロック塀撤去工事、高架橋・駅の耐震補強工事などを実施したほか、台風到来時の計画運休など、災害によるリスクを考慮した運転方法の見直しを行いました。

また、駅間停車列車からの避難誘導の迅速化を図るなど、自然災害発生後の対応の迅速化も図っています。



線路脇の土砂崩れ防止工事

阪神電気鉄道

気象情報システムの活用

阪神・淡路大震災を機に運用を開始した気象情報システムにより、沿線の各種気象観測データを収集し、異常気象時における列車運行の安全確保に活用しています。

運転指令室の気象情報端末には、気象観測値が規制値を超えた場合の運転規制の自動提案機能や、運転規制区間を直感的に理解できる路線図表示機能などを設けることで、運転指令員をサポートしています。



河川監視カメラの映像例

緊急地震速報の活用

「気象情報システム」に併せて、2007年8月から気象庁が配信する緊急地震速報を受信するシステムを構築し、運用しています。緊急地震速報や自社の地震計で震度4以上の地震を検知した場合、地震発生を旨を列車無線にて自動放送することで、即座に列車の停止・減速といった危険回避行動をとることが可能となり、被害を最小限に抑えます。

2018年10月からは従来の手法に加え、精度のより高い新たな地震予測方法であるPLUM法※の受信にも対応しています。

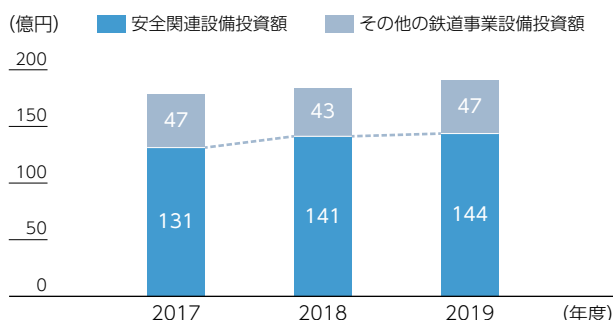
※ Propagation of Local Undamped Motionの略、プラム法



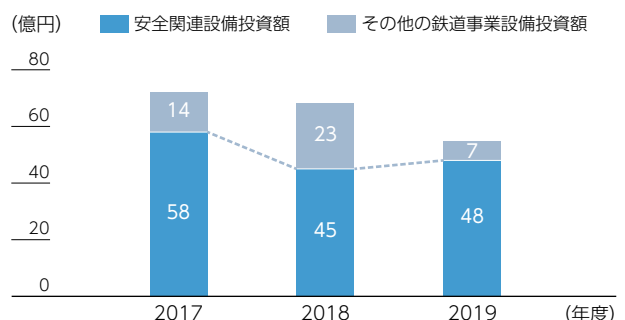
緊急地震速報受信端末

過去3年間の安全関連設備投資

阪急電鉄



阪神電気鉄道



巨大地震・津波対策として、各駅に掲出している駅周辺地図に津波避難場所を明記しています。阪神なんば線の新淀川橋梁上には、地震・津波発生時に橋梁上に停止した列車からお客様の避難を円滑に誘導するために、列車から線路へ降りるための梯子及び避難方向と距離を示す距離標を設置しています。



ESGへの取組



重要テーマ2 |

豊かなまちづくり

取組方針

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。

取組の方向性①

良質な住環境の整備(優良な住宅の供給、緑地や公共スペースの整備、文化・教育施設などの充実)

西宮北口駅周辺のまちづくり

阪急電鉄は、2008年に西宮北口駅前に「阪急西宮ガーデンズ」を開業。同社が誘致した甲南大学、関西学院大学、ロースクールなどの教育施設、同社が敷地を提供する兵庫県立芸術文化センターも近隣に立地し、文化・教育環境が充実しています。

西宮北口は、関西の「住んでみたい街アンケート」※で5年連続1位の評価を受けています。

※ Major7「マンション購入意向者に聞く、住んでみたい街アンケート」(住友不動産株式会社、株式会社大京、東急不動産株式会社、東京建物株式会社、野村不動産株式会社、三井不動産レジデンシャル株式会社、三菱地所レジデンス株式会社)

〈ジオフィット プラス〉を通じた「品と質」のある暮らしの提案

〈ジオフィット プラス〉は、お客様の声を商品開発へ活かすなど、マンションブランド「ジオ」をよりよくなるサイクル型の住宅企画・開発プロジェクトです。〈ジオフィット プラス〉では、ライフステージの変化を見越した住設備をテーマとする〈ステージ〉のほか、住み心地の〈デイズ〉、環境配慮の〈エコ〉、防災の〈ノナエ〉など4つのテーマに取り組んでいます。

阪急阪神不動産がタイのセナ社 (SENA Development Public Company Limited) と共同開発した分譲マンションにおける〈ジオフィット プラス ステージ〉の取組が、一般財団法人国際ユニヴァーサルデザイン協議会 (IAUD) が主催する「IAUD 国際デザイン賞2019」の住宅・建築部門で金賞を受賞しました。

日本での〈ジオフィット プラス〉の仕組みを活用し、現地の生活者の声に向き合って検証した住宅を供給するという、良質な住環境づくりのノウハウが評価されました。



彩都で進化する阪急阪神のまちづくり

彩都(国際文化公園都市)は、大阪府茨木市と箕面市にま

たがる丘陵地に広がる、官民協働の新都市建設プロジェクトであり、当社グループは大規模地権者として開発当初から中心的な役割を担っています。少人数指導体制の小中一貫校をはじめとした充実した教育環境、専任スタッフによる巡回サービスを行うタウンセキュリティ、高水準の防災機能など、安心して暮らせる環境が整っています。

都市計画に基づき、広い歩道、充実した緑地や公園、無電柱化など、景観に配慮して整備されたまちなみも大きな魅力です。2005年に都市再生プロジェクト「地球温暖化対策・ヒートアイランド対策モデル地域」に選定されるなど、様々なモデル事業の採択を受け、環境に配慮したまちづくりを進めてきました。



景観に配慮して整備された彩都のまちなみ

取組の方向性②

人の交流を生み出す商業・ビジネスエリアの整備・拡大

オフィスにおける人の交流を生み出す仕組みづくり

梅田エリアで当社グループが保有・運営するオフィスビルで働く方を対象に、「阪急阪神ワーカーズサービス」を展開し、イベントの実施やSNSアプリ「TUNAGU (ツナグ) for Hankyu Hanshin workers」の開設等によって、オフィスワーカー同士が会社の枠を超えて交流できる機会を提供しています。

現在建設中の「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」にはオフィスワーカー専用フロア「WELLCO」を設ける計画です。



オフィスワーカーの交流イベント

取組の方向性③

女性が働きやすく、 子育てしやすい沿線環境の整備

HANSHIN女性応援プロジェクト

阪神電気鉄道は、「HANSHIN女性応援プロジェクト」を立ち上げて、「Cheer＊full Cafe」というウェブサイトを運営しています。沿線で活躍する素敵な女性のインタビュー、沿線の魅力を伝えるコラム、遊具や駅名で検索できる公園ガイドなど多彩な情報を発信するとともに、子ども連れで参加して交流を深めることができるイベント等も開催し、沿線に暮らす女性の活躍を応援しています。



親子イベント「チアフル親子カフェ」

取組の方向性④

高齢者の健康寿命の増進に向けた 施策の推進

体と心の両面からいきいきとした生活を

いきいきライフ阪急阪神は、半日タイプのリハビリ特化型デイサービス「はんしんいきいきデイサービス」を運営しています。日常生活動作の維持・向上を図るため、技術指導を受けたスタッフが、機器を用いたリハビリ運動等をサポートします。愛着ある地域で豊かなシニアライフを送っていただけるよう、事業を推進しています。



リハビリプログラムの様子

「Well TOKK」、阪急阪神沿線Wellnessプラス による情報発信

阪急・阪神沿線にお住まいの方をはじめ、鉄道を利用される方など一人ひとりに、健康づくりに役立つ情報を届けるため、当社は2016年4月から年4回「Well TOKK」を発行し、阪急電鉄各駅や阪神電車主要駅で無料配布しています。

また、健康づくりを応援するウェブサイト「阪急阪神沿線Wellnessプラス」を運営し、沿線の自治体・医療機関・大学・企業等と連携し、健康づくりに役立つ情報を発信しています。



Well TOKK

取組の方向性⑤

訪日外国人・在住外国人のニーズに 対応したサービスの提供

多言語表示や無料Wi-Fiで外国人へのサービスを向上

都市交通各社では、駅・各種施設における多言語案内により、外国人の方々へのサービス向上に努めています。

阪急電鉄は、翻訳機能を搭載したタブレット端末を全駅に導入し、阪神電気鉄道も、翻訳アプリ搭載のタブレット端末を計11駅に導入し、案内に活用しています。

また、阪急・阪神沿線の駅・施設を中心に訪日外国人向けの公衆無線LANサービス「阪急阪神ウェルカムWi-Fi」を提供しており、他社サービスとの連携を行うなど、さらなる利便性向上を図っています。



翻訳用の端末で案内を行う駅係員の様子



阪急阪神ウェルカムWi-Fi

取組の方向性⑥

大学や研究機関・ベンチャー企業・ 地域コミュニティ等との協業・連携強化

スタートアップ企業を支援

当社グループは、新ビジネスの立ち上げ(スタートアップ)の支援として、阪急大阪梅田駅から徒歩2分の立地に、24時間利用可能なオフィススペースや会議室等を完備する会員制オフィス「GVH #5」を2014年に開設しています。

また、2019年から「Startupbootcamp Scale Osaka」に参画しています。欧州最大級のアクセラレーションプログラム「Startupbootcamp」を、阪急電鉄(業務代行者: 阪急阪神不動産)を含む日本企業7社が日本で初開催しました。



「Startupbootcamp Scale Osaka」の様子

未来へつながる暮らしの提案



取組方針

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。

取組の方向性①

自然と調和するライフスタイルを実現する
商品・サービスの提案

グリーンツーリズムやボランティア旅行ツアー

阪急交通社は2011年から、各地の景勝地で従業員ボランティアによる清掃や環境保全活動を行っています。2018年からは一般のお客様も参加できるツアーとして企画し、参加者の皆様から好評をいただいています。

・**実施例**：静岡県富士山の清掃活動(2015年～)、静岡県三保松原の清掃活動(2019年)、京都府天橋立の清掃活動(2011年、2018年～)、四国八十八箇所第一番霊山寺の清掃活動(2019年)、熊本県南阿蘇鉄道の清掃活動(2017年～)



富士山での活動

分譲マンション〈ジオ〉における環境への配慮

阪急阪神不動産が分譲するマンション〈ジオ〉は、2011年以降、Low-E 複層ガラスやLED照明、電気自動車充電設備の採用や、太陽光による創エネ、エネファーム(家庭用燃料電池)の導入に取り組んできました。また、廃油回収BOXを設置し、入居者のご協力により回収した天ぷら油(植物油)をバイオディーゼル燃料にリサイクルして、阪急バスの路線バスの燃料として利用する取組は、2012年度のグッドデザイン賞を受賞しました。今後も〈ジオ〉の品質向上を目指すとともに、さらなるエコ活動を推進して「これからのエコ」に取り組めます。



バイオディーゼルバスの運行

六甲山の自然を活かした体験プログラム

標高約850mに位置する六甲山上のレジャー施設は、その冷涼な気候を利用して、六甲山カンツリーハウスでは、園

内の体験農園で夏採りイチゴの摘み取り体験等、様々なプログラムを実施しています。

世界遺産等の観光地を守る「環境保全型トイレ」の設置

阪急交通社は、世界自然遺産・文化遺産等の観光地を守るため、おがくず中の微生物の力で排泄物を分解する「環境保全型トイレ」を次の6カ所に寄贈しました(共同設置含む)。

・**設置場所**：屋久島、熊野古道、知床半島、礼文島、小笠原諸島、釧路湿原



環境保全型トイレ

取組の方向性②

地域の活性化や文化振興につながる
商品・サービスの提案

自治体と連携した地域振興ツアーの企画

観光素材を共同で発掘・商品化して地域活性化や観光地整備等につなげるため、阪急交通社は、自治体との連携を進めています。鹿児島県長島町と根室エリアと連携協定を結んだほか、2019年7月には観光に農業を取り入れて交流人口を拡大すべく、山形県鶴岡市と協定を結びました。

また、観光による地域おこしをテーマに大学生のフィールドワークを産官学連携で実施したほか、長期滞在による地域活性化や新しい観光素材の開発にも努めています。



地域おこしフィールドワーク

地域の魅力を再発見する「阪急沿線観光あるき」

「阪急沿線観光あるき」は、沿線自治体等の団体、地元ボランティアガイドと阪急電鉄が協働で実施するウォーキングイベントを通じて、地域の魅力を再発見してもらう企画です。2020年4月からウォーキングアプリを導入し、街歩きを楽しむための2つの参加スタイルを提供しています。

取組の方向性③

多様な価値観に応え、快適さや感動を生む 商品・サービスの提案

寄付つき宿泊プランの販売

阪急阪神ホテルズでは、お客様がホテルをご利用いただくことで困難な状況にある子ども達を支援できる、寄付つき宿泊プランを販売しています。例えば小児がん等の患者をサポートする「チャイルド・ケモ・ハウス応援プラン」は、2019年に直営11ホテルで合計902室の利用がありました。他にも販売する各種寄付プランに、多数の利用がありました。



寄付つき宿泊プランの販売

取組の方向性④

次代を担う若年層のための 商品・サービスの提案

ロボットプログラミング教育「プログラボ」

2020年度からプログラミングの授業が小学校で必修科目となりました。情報・通信事業で展開している「プログラボ」は、オリジナルのカリキュラムを用い、全国各地の教室でロボットプログラミングの授業を行うほか、小中学校で出張授業も実施。海洋ごみを回収するロボット等、SDGsを題材に、社会課題の解決とプログラミングを組み合わせたカリキュラムを作成、次代を担う子ども達が、自分の手で未来をつくり出す力を身に付けることを応援しています。



プログラボの授業の様子

取組の方向性⑤

スポーツやエンタテインメントを通じた 文化の創造と普及

宝塚歌劇を通じた演劇文化の振興

宝塚歌劇団は、宝塚大劇場、東京宝塚劇場での通年公演に加えて毎年およそ20都市で開催する全国ツアー公演や映画館で開催するライブビューイング、さらに海外でも公演を実施しています。

また、150校に及び学校団体や青少年向けの貸切公演・イベントなどを通して、毎年約3万人の青少年が観劇しています。このように宝塚歌劇の公演の普及に取り組むことで、幅広い国や地域、年齢の方々が気軽に舞台芸術に親しむ機会を提供しています。



映画館でのライブビューイング

タイガースアカデミー

阪神タイガースはプロ野球を通じて、お客様に感動と喜びを感じていただくため、健全で優れたエンタテインメントの提供を目指しています。2018年にタイガースアカデミーを設立し、幼児から小学生を対象にしたベースボールスクールとダンススクールを開催して野球やスポーツの素晴らしさを伝えることで、野球振興に取り組んでいます。



ベースボールスクール

取組の方向性⑥

ICTイノベーションを活かした 既存サービスの改善と新規ビジネスの創出

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アプリで知らせるサービスです。充電や操作が不要でランドセルに入れたまま6年間使用できるなどの特長を備え、約1,300の学校・園で導入されています(2020年3月現在)。

利用者アンケートでは94.6%が「安心できる」と回答し、保護者の方々からは、「登下校メールが来ると、安心と同時に、親子のつながりも感じられる」等の声が寄せられています。



ランドセルに入れるICタグ

その他 お客様からの評価

日本最大級の顧客満足度調査で、阪急電鉄が11年連続1位(近郊鉄道部門)、宝塚歌劇団が総合2位(企業・ブランド総合)、阪急交通社が2位(旅行部門)

公益財団法人日本生産性本部が行った2019年度の顧客満足度調査「JCSI(日本版顧客満足度指数:Japanese Customer Satisfaction Index)」*において、阪急電鉄が近郊鉄道の部門で、調査開始以来の11年連続1位となりました。また、宝塚歌劇団が企業・ブランド総合で2位、阪急交通社が旅行部門で2位となるなど、当社グループの各事業がお客様から高い支持を得ています。

*この調査は、公益財団法人日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が実施している日本最大級の顧客満足度調査で、総計13万人以上の利用者からの回答をもとに、統計的な手法により企業・ブランドを評価するものです。2019年度は、年間6回に分けて38業種、458の企業・ブランドが、「顧客期待」「知覚品質」「知覚価値」「顧客満足」「推奨意向」「ロイヤリティ」の6項目から調査されました。

一人ひとりの活躍



取組方針

多様な個性や能力を最大限に発揮できる企業風土を醸成するとともに、広く社会の次世代の育成にも取り組めます。

非財務KPI

従業員満足度：継続的に前回調査※を上回ること(対象会社：当社、阪急電鉄、阪神電気鉄道および阪急阪神不動産)

女性管理職比率：2030年度に10%程度まで向上(対象会社：当社および中核会社6社)

新規採用者に占める女性比率：30%以上を継続(対象会社：当社および中核会社6社)

※2年に一度実施

取組の方向性①

働きがいの向上および労働環境の整備

従業員満足度調査の実施

当社及びグループ会社では、従業員満足度調査(ES調査)を定期的の実施しています。この調査は、従業員が仕事・職場・上司・会社等の現状をどのように認識し、何を重視しているのかについて、率直な意見を聞き、職場環境の改善やより働きやすい職場づくりに向けた施策の検討等に役立てていくためにに行っているものです。

本年5月の「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」において、当社を含む中核会社の従業員満足度調査※に関する指標を、上記のとおり定めました。今後とも継続して従業員満足度の向上に取り組んでいきます。

※当社、阪急電鉄、阪神電気鉄道及び阪急阪神不動産の2019年度実施調査における総合満足度3.72(5段階)

取組事例(阪急電鉄)

阪急電鉄においては、従業員満足度調査を2007年から開始し、職場改善に向けた施策の検討や人事制度の運用検証につなげてきました。

調査後には、事業本部ごとに調査結果及び本部長のメッセージを記したリーフレットを全従業員に配布するとともに、事業本部等の単位で、経営・マネジメント層向けの報告会を開催するなど、組織運営の改善を通じた従業員満足度向上に取り組んでいます。



取組の方向性②

健康経営の推進

「健康宣言」の制定と推進体制の整備

一人ひとりの健康意識の向上と働きやすい職場を実現するために制定された「健康宣言」に基づき、阪急電鉄をはじめとする中核会社では、担当役員を設けて、取組を定期的に経営層へ報告しています。

阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言

阪急阪神ホールディングスグループでは、従業員やその家族の心身の「健康」が、幸せの源泉であるとともに、グループの豊かな未来の礎であると考えています。また、お客様に「安心・快適」、そして「夢・感動」をお届けするためには、みんなが健康で多様な個性や能力を最大限に発揮することが何よりも大切です。

これを実現するために、私たちは自らの健康に高い意識を持ち、職場の仲間や家族とともに健康づくりに取り組みます。

ここに阪急阪神ホールディングスグループは、「阪急阪神 Wellness チャレンジ」をスローガンに、一人ひとりの健康づくりを積極的に支援するとともに、生き生きと働くことができる職場環境づくりに努めることを宣言します。

2018年4月

阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役社長 健康経営推進責任者
杉山 健博

「阪急阪神 Wellness チャレンジ」の取組

当社グループでは、一人ひとりの健康づくりのために、ウォーキングイベント「みんなで歩活」の参加推奨のほか、阪急電鉄及び阪神電気鉄道におけるカウンセリングルームの設置、オンライン禁煙外来の無料化、がん検診の受診促進等に取り組んでいます。

現在は、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策を徹底し、事業継続に支障がないように取り組んでいます。

健康経営優良法人の認定

2020年3月に、「健康経営優良法人2020※」の大規模法人部門で阪神電気鉄道が「ホワイト500」に、阪急電鉄、阪急阪神不動産、阪急交通社、アイテック阪急阪神が「健康経営優良法人」に認定されました。中規模法人部門でも当社グループで5社が「健康経営優良法人」に認定されました。



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

取組の方向性③

ダイバーシティの推進

女性の活躍推進

当社及び中核会社6社は「女性活躍推進法に基づく行動計画」を策定し、積極的な女性採用を継続的に実施するとともに、多様なキャリア経験の付与や仕事と家庭の両立支援施策の充実等により、性別を問わず従業員がいきいきと活躍できる環境の実現に向け努めてきました。

こうした取組が評価され、当社は、本年7月に「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の銘柄に初めて選定されました。同指数は、企業における女性の雇用・昇進等のデータやダイバーシティの取組に関する開示情報をもとに、性別多様性の観点で業界をリードしている日本企業が選定されています。

仕事と育児・介護の両立支援

一人ひとりの従業員がキャリアやライフイベントと向き合いながら、仕事と育児・介護を両立できるよう、当社※は以下の制度を整えています。

- ・両立支援策の拡充(在宅勤務制度／オプションル休暇制度[失効年次有給休暇の積立]／ベビーシッター利用補助制度等)
- ・育児休職取得者向け支援策の拡充(育活メール便／復職支援セミナーの実施等)
- ・本人向け・上司向けハンドブックの配付

※上記は阪急阪神ホールディングスの制度・施策です。グループ各社では、それぞれの事業特性に応じて規程を定めて取り組んでいます。



■ 当社及び中核会社6社の社員に関する情報(2020年3月31日時点)

社員数※1				管理職数※1			
男性	女性	計	女性比率	男性	女性	計	女性比率
8,226	2,204	10,430	21.1%	1,563	73	1,636	4.5%
新規採用者数※2(2019年度)				平均勤続年数※1			
男性	女性	計	女性比率	男性	女性	計	男女差
345(88)	316(91)	661	47.8%	20.4	10.2	18.1	10.2

※1 出向者含む、受入出向者除く。

※2 2019年度入社の新卒採用者及び中途採用者。()内は中途採用者数で内数。

障がい者雇用機会の創出

2005年に特例子会社であるあしすと阪急阪神を設立し、同社がグループ内で受託する業務(清掃、産業マッサージ、グループ内配送等)において、障がい者の雇用機会の創出を図っています。これまでの取組が評価され、2019年9月、同社は大阪府による「ハートフル企業チャレンジ応援賞」を受賞しました。

また、支援機関等に通う障がい者の就労支援として、阪急電鉄本社内に「ふわふわルーム」と称する施設を設置し、2013～2019年度で63人の職場体験を受け入れ、うち18人が、当社グループの企業に就職しています。「ハートフル企業チャレンジ応援賞」表彰式にて



取組の方向性④

人権の尊重およびハラスメントの防止

人権の尊重に関する基本理念と基本方針

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

阪急阪神ホールディングスグループ 人権の尊重に関する基本理念

私たちは、出生、国籍、信条、性別、人種、年齢、障がいの有無などによる差別や人権侵害のない、豊かな社会づくりに貢献します。

今、企業の社会的責任のひとつとして、お客様やお取引先、株主様、地域社会、従業員など、あらゆる人の人権を尊重することが大切です。

そのためには、私たち一人ひとりが、より一層「人権」について正しい知識を持ち、深く理解すること、すなわち「人権感性」を高めていくことが必要です。

人権を自分自身に関わる身近な問題としてとらえ、常日頃から人権について意識し、気づき、考えて行動していきましょう。

人権の尊重に関する基本方針はこちら→<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/human/rights/>

ハラスメント防止のための人権研修の実施

グループ各社の経営トップと、当社の全管理職を対象とした人権研修を、年に一度、実施しています。またグループ各社の新任役員や新任管理者、新入社員等、各階層の昇格者に人権研修を実施することで、人権の尊重やハラスメントの防止について、継続的に啓発しています。

一人ひとりの活躍

取組の方向性⑤

次世代を育成する機会の提供

当社グループは社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の中で小学生向けキャリア教育プログラムを実施しています。次の2つの取組は、2017年度に経済産業省が主催する「第8回キャリア教育アワード」で経済産業大臣賞(大賞)を受賞しました。

「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」



ホテルのパティシエ体験プログラム

鉄道の現場や、ホテル、宝塚歌劇、阪神甲子園球場など当社グループの事業や施設、人材を活かし、夏休み期間中の小学生に多彩で本格的な仕事体験や

学びの機会を提供しています。これまでに累計389のプログラムに約1万7,000人の子ども達を招待しています。

小学生向け出張授業「阪急ゆめ・まち わくわくWORK」

阪急電鉄の管理職が講師となって、同社の創業者「小林一三」のまちづくりの取組やまちを支える様々な仕事について、小学校で出張授業を行っています。創業者のチャレンジ精神やまちづくりの歴史を伝えることで、自分のまちへの愛着や将来の夢を育むことを目的としています。これまでにのべ197校 約1万7,000人の子ども達に、将来の仕事を考える機会を提供しています。



出張授業の様子

TOPICS

グループの社会貢献活動

「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」

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

〈基本方針〉

阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において、「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指します。

〈重点領域〉

未来へつなぐ「環境づくり」と「人づくり」

①環境づくり

地域に密着した事業を行ってきたグループとして、地域コミュニティが安全・安心かつ文化的で、環境に配慮しながら発展する、持続可能なまちづくりに取り組みます。

具体的な取組のテーマ

1. 安心・快適で、環境に配慮した地域コミュニティをつくる活動
2. 自然環境・生物多様性の保全につながる活動
3. 持続可能なライフスタイルの普及活動
4. 地域の歴史・文化的資源の保全・活用・発展につながる活動
5. 地球温暖化防止につながる活動
6. 廃棄物等を低減した循環型社会の実現につながる活動

②人づくり

未来の地域社会を担う人材である子ども達が、夢をもって健やかに成長する機会を創出します。

具体的な取組のテーマ

1. こども達が自然やエコロジーについて体験・学習する活動
2. こども達の豊かな心を育む文化・芸術活動

3. こども達の健全な成長を支援するスポーツ活動

4. こども達が地域や社会についての理解を深める活動

5. こども達が多様性を認めあい、思いやりの気持ちを育む活動

6. こども達へ祖父母・親世代からの知恵を伝承する活動

7. 障がい児、交通・災害遺児、一人親家庭、社会福祉施設等の児童を支援する活動

〈2019年度におけるグループ社会貢献活動〉

グループ各社での協働

広報、協賛、上乗せ寄付を通じ、各社の社会貢献活動を促進したことにより、2019年度の認定活動は102件となっています(18年度:94件)。中でも「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」は過去最高の2,707人を招待しました。

地域社会との協働

従業員有志の募金と当社からの上乗せ寄付により、阪急阪神沿線の市民団体を助成する「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」では、2019年度は、継続助成5団体を含めて15団体に計950万円を助成しました(助成累計:139団体7,979万円)。

従業員との協働

従業員・OBのボランティア活動にポイントを付与する「社会貢献活動ポイント制度」で、各人の活動を促進しています。2019年度のポイント付与実績は、70社2,733人に達しています(前年比255人増)。





重要テーマ5 |

環境保全の推進

取組方針

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。

非財務KPI

CO₂排出量の削減率(2030年度目標2013年度比)

当社及び子会社の国内事業所におけるCO₂排出量を26%削減

阪急電鉄及び阪神電気鉄道の鉄道事業における電力使用に伴うCO₂排出量を40%削減

環境基本理念

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

環境基本方針

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

取組の方向性①

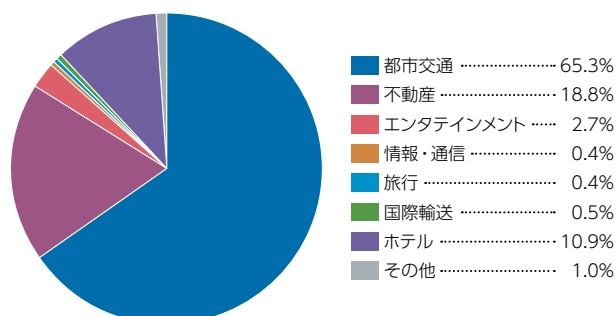
CO₂など温室効果ガスの排出量の削減

CO₂排出量の推移(→ P8参照)

当社グループでは、全体で省エネルギーの取組を進め、CO₂排出量の削減に努めています。2019年度のCO₂排出量は、前年度比16%減の434,292t-CO₂となりました。原油換算ベースのエネルギー消費量は、駅や商業施設、ホテル等のLED照明導入や省エネ性の高い新型車両の増加のほか、グループ各社が消費エネルギーの削減に取り組んだ結果、減少しました。

当社グループ全体のCO₂排出量の内訳は、以下のグラフのとおりです。

■ 2019年度のグループ全体のCO₂排出量(事業別)の内訳



※集計の対象は阪急阪神ホールディングス国内の子会社78社です。エネルギー使用量が困難な一部事業は集計の対象外としています。事業区分は2019年度時点のものを使用しています。

取組の方向性②

エネルギー効率の改善(省エネの推進)

省エネルギー型車両への更新

都市交通各社では、エネルギー消費量で最も大きな割合を占める運転用エネルギーを削減するため、ブレーキ時のモーターの抵抗を発電機の回転力として動作させることによって発生した回生電力を、他の列車の動力として使用する省エネルギータイプの車両を計画的に増備しています。

阪急電鉄では、従来の鋼製車両に比べ約10%軽量化したアルミ車両の導入を進めています。軽い分だけ少ない電力ですむ上、ブレーキ時の負担も軽減できます。阪神電気鉄道の一部の車両では、ステンレス製構体を採用し、車体外板を無塗装化することで環境負荷を低減しています。

消費電力量が少なく長寿命で廃棄物削減にも寄与するLED照明も順次導入しています。

省エネルギー車両導入実績(2020年3月末時点)

阪急電鉄 保有車両数1,299両のうち

- 回生ブレーキ車両: 885両(68%)
- アルミ車両: 788両(61%)
- LED照明導入車両: 620両(48%)

阪神電気鉄道 保有車両数366両のうち

- 回生ブレーキ車両: 326両(89%)
- ステンレス車両: 154両(42%)
- LED照明導入車両: 212両(58%)

導入による効果

2019年度の鉄道事業における電力使用量(2013年度比削減率)

阪急電鉄 8.6%、阪神電気鉄道 7.6%

環境保全の推進

LED照明の導入

グループ各社の施設ではLED照明の導入を順次進めています。阪急電鉄・阪神電気鉄道の駅、車庫やトンネル、踏切等の鉄道施設をはじめとして、宝塚大劇場・東京宝塚劇場、商業施設、ホテル、流通店舗等で広くLED化を図っています。



LED照明を導入した
阪急1300系車両



宝塚大劇場



阪急三番街

阪急阪神エクスプレスの「ISO14001」認証取得

阪急阪神エクスプレスは、2006年から、環境マネジメントの国際規格「ISO14001」の認証を取得しています。登録事業所である阪急阪神大阪カーゴターミナルと成田カーゴセンターでは、定期的に事業所内の全従業員に対し、環境保全に関する講習会を実施したり、電気使用量の監視装置を設置してリアルタイムでモニタリングしたり、分別によって紙廃棄物の資源化に取り組むなど、環境負荷の低減に取り組んでいます。

取組の方向性③

再生可能エネルギー（太陽光発電など）の活用

太陽光発電設備の設置によるCO₂削減

当社グループの各施設に太陽光発電設備を設置し、CO₂削減に取り組んでいます。

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



HEP ファイブ



阪神甲子園球場

グリーン電力や排出枠の活用

当社は、株主総会の当日に会場で使用するエネルギーを、兵庫県の森林整備等のプロジェクトにより生み出された環境省オフセット・クレジット(J-VER)を活用して、オフセットしています(2011年度～)。

また、阪急電鉄は大阪ガスと共同で「宝塚歌劇カーボン・オフセット公演」を開催。期間中に排出されるすべてのCO₂を、政府が運用する温室効果ガス排出削減の認証制度「J-クレジット制度」を活用して、オフセットしています(2014年度～)。

取組の方向性④

環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大

DBJ Green Building 認証

当社グループは、株式会社日本政策投資銀行の「DBJ Green Building 認証」※を受けた「梅田1丁目1番地計画」「阪急西宮ガーデンズ」「HEP ファイブ」をはじめ、環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大に取り組んでいます。



梅田1丁目1番地計画

国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされたビル(5つ星)として認証が付与されました。
認証取得者: 阪神電気鉄道・阪急電鉄

※環境・社会への配慮がなされた不動産の評価を通じ、事業者と金融機関・投資家の架け橋となることを目的に創設された制度。建物の環境性能に加えて、様々なステークホルダーからの社会的要請への配慮を含めて総合評価されるものです。



CASBEE 大阪で最高位のSランクを取得

梅田阪急ビルは、「明るさセンサー」による照明出力制御や最新の高効率空調熱源機器の採用、インバーターによる空調機・ポンプ・エレベーターの制御などにより、省エネルギー化を図る設計です。

2007年、CASBEE 大阪(大阪市建築物総合環境評価制度)で最高位のSランクを取得しました。



梅田阪急ビル

その他、環境に配慮した建物

NU chayamachi プラスは、壁面緑化と屋上緑化を実施し、ヒートアイランド現象の緩和に寄与しています。照明にはLEDを採用してCO₂排出量を削減しています。ハービス OSAKA、ハービス ENT はビル空調システムに、単一建物としては日本最大級(設置時)の氷蓄熱システムを導入して夜間電力を有効に活用しています。

取組の方向性⑤

廃棄物発生を抑止およびリサイクルの推進

阪神甲子園球場のプラカップリサイクル

阪神甲子園球場は、帝人フロンティア株式会社と共同で、生ビールなどの販売に使用するポリエステル製のカップをリサイクルしています。そのリサイクル商品の一つとして、樹脂製のピアカップホルダーを開発し、ノベルティとしてお客様に提供し、好評を得ています。2019年度は4.9トンのカップを回収し、11,000個のカップホルダーを提供しました。



専用回収カート

食品廃棄物リサイクル

第一ホテル東京では生ゴミを堆肥として、大阪新阪急ホテルでは生ゴミを養豚飼料として、それぞれ再利用し、廃棄物の削減と資源の有効活用を図っています。

プラスチック製ストローの素材切り替え

阪急阪神ホテルズは、2019年末から、直営ホテル内の直営レストラン・宴会場で使用するプラスチック製ストローを、とうもろこしなど植物由来の樹脂を原料としたストローに切り替えています。

植物由来の樹脂は、紙と同様に焼却エネルギーが低く、有害物質を含む燃焼ガスが発生しません。

また、お子様やご高齢の方などの使いやすさに配慮して、曲がるストローも用意しています。植物由来の樹脂を用いたストロー



リサイクル材の活用

都市交通各社では、廃ペットボトル等のリサイクル素材を利用した制服を使用しています。また、駅のベンチは再生木材を使用した環境配慮型の「エコベンチ」を使用しています。



エコベンチ

傘シェアリングサービス「アイカサ」の導入

阪神電気鉄道は、2020年2月に神戸市と株式会社Nature Innovation Groupとの間で協定を締結し、2020年6月から、傘シェアリングサービス「アイカサ」を、阪神線の39駅・49か所で導入しています。

「アイカサ」は、1日70円で傘をレンタルでき、また「アイカサ」の傘立てであれば、どの傘立てでも返却が可能なシェアリングサービスで、この取組によってお客様の利便性の向上と傘の廃棄物削減に貢献します。



阪神鳴尾・武庫川女子大前駅

ペットボトルキャップの回収運動

阪急交通社及び阪急阪神エクスプレスは、それぞれの事業部門の全従業員が身近に活動に参加できるペットボトルキャップの回収運動を実施し、回収されたキャップを定期的にリサイクル業者に売却して、その代金をNPO 法人世界の子どもにワクチンを日本委員会(JCV)へ寄付しています。

その他環境配慮の取組

水資源の節約と有効活用

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

また、阪急電鉄の西山天王山駅、阪神甲子園球場では、雨水をタンクに貯水して散水やトイレの洗浄水として利用しているほか、駅や施設に節水型トイレの導入を推進しています。

六甲高山植物園における生物多様性保全事業

六甲高山植物園は、世界の高山植物や寒冷地植物、六甲自生植物その他絶滅危惧植物など約1,500種を野生に近い状態で植栽し、自然保護意識の啓発に努めています。

また、公益社団法人日本植物園協会に1947年の創立当初から加盟し、その地域拠点園として植物多様性を保全する事業に取り組んでいます。



絶滅危惧種ケスハマソウの保全

「日本一の里山」保全の取組

「日本一の里山」といわれる兵庫県川西市黒川地区を沿線に擁する能勢電鉄は、市民団体と連携し、毎年1～3月の従業員ボランティアによる森林整備に加え、里山のPR活動にも努めるなど、里山の再生に注力しています。

連結財務指標6ヵ年推移

年度	2014	2015 (注6)	2016	2017 (注8)	2018	2019 (注9)	2019
経営成績(百万円/千米ドル) (注1)							
営業収益	¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	¥ 760,252	¥ 791,427	¥ 762,650	\$ 6,996,789
営業利益	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	873,119
EBITDA (注2)	150,100	166,500	159,300	160,800	171,400	154,100	1,413,761
経常利益	85,590	104,479	100,607	103,774	110,543	88,795	814,633
税金等調整前当期純利益	77,620	96,087	100,805	101,410	88,562	86,746	795,835
親会社株主に帰属する当期純利益	54,201	69,971	71,302	66,361	65,476	54,859	503,294
包括利益	71,034	63,842	79,288	73,991	66,565	44,292	406,349
設備投資額	68,115	66,639	86,212	86,404	114,368	81,090	743,945
減価償却費	53,143	53,701	52,800	53,276	54,172	56,542	518,734
キャッシュ・フロー(百万円/千米ドル)							
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	¥ 135,821	¥ 126,035	¥ 123,086	\$ 1,129,229
投資活動によるキャッシュ・フロー	△52,529	△78,843	△84,845	△88,351	△116,160	△128,498	△1,178,881
財務活動によるキャッシュ・フロー	△81,746	△47,278	△30,595	△43,242	△11,171	964	8,844
現金及び現金同等物の期中増減額	△1,125	△1,978	△480	4,588	△1,848	△4,454	△40,862
現金及び現金同等物の期末残高	23,497	22,363	22,530	27,501	27,589	23,526	215,835
財政状態(百万円/千米ドル)							
総資産	¥2,279,638	¥2,282,180	¥2,349,831	¥2,404,926	¥2,466,223	¥2,489,081	\$22,835,606
純資産	679,482	724,237	804,659	866,512	915,381	937,672	8,602,495
有利子負債	955,828	916,570	899,523	866,758	877,055	903,480	8,288,807
1株当たり情報(円/米ドル)							
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	¥ 267.91	¥ 266.86	¥ 225.69	\$ 2.07
親会社株主に帰属する当期純利益 希薄化後	42.95	277.67	284.86	267.81	266.86	—	—
純資産	525.56	2,815.96	3,150.67	3,391.35	3,615.52	3,738.56	34.299
年間配当金	6.00	35.00	35.00	40.00	40.00	50.00	0.46
財務指標							
営業収益営業利益率(%)	13.7	14.8	14.1	13.8	14.5	12.5	—
ROA (%) (注3)	3.7	4.6	4.3	4.4	4.5	3.6	—
ROE (%) (注4)	8.6	10.3	9.4	8.2	7.6	6.1	—
有利子負債/EBITDA 倍率(倍)	6.4	5.5	5.6	5.4	5.1	5.9	—
自己資本比率(%)	29.1	31.0	33.5	34.8	35.9	36.4	—
D/E レシオ(倍) (注5)	1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	—
その他の指標							
発行済株式総数(千株)	1,271,406	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	—
従業員数(人)	21,037	21,607	21,860	22,152	22,654	22,800	—

(注)

- 米ドル金額は読者の便宜のため、2020年3月31日現在の東京外国為替市場における円相場、1米ドル=109円で換算しています。
- EBITDA = 営業利益+減価償却費+のれん償却額。なお、EBITDAのみ、億円未満を四捨五入しています。
- ROA = 経常利益/総資産の期首期末平均
- ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本の期首期末平均
- D/E レシオ = 有利子負債/自己資本
- 2016年度より国際輸送事業の輸出混載貨物等に係る取引について、営業収益の計上方法を純額表示から総額表示に変更しています。この変更に伴い、2015年度の営業収益については、遡及適用後の金額(総額表示)となっています。
また、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益、1株当たりの純資産、1株当たりの年間配当金及び発行済株式総数については、2016年8月1日付で実施した株式併合(普通株式5株を1株に併合)を2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定した遡及適用後の金額を記載しています。
- 当社は2019年度より、当社の子会社である阪急阪神不動産(株)は2018年度より、また阪急電鉄(株)及び阪神電気鉄道(株)は2017年度より役員報酬BIP信託を導入し、当該信託が所有する当社株式は連結財務諸表において自己株式として計上しています。
このため、1株当たりの純資産、1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益及び希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益の算定にあたっては、当該株式数を控除対象の自己株式に含めて算定しています。
- 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用し、2017年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
- 2019年度の希薄化後1株当たりの親会社株主に帰属する当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載していません。

財務分析(連結決算)

2019年度の経営成績の分析

不動産事業において前連結会計年度に彩都東部地区(大阪府茨木市)の施設用地を売却した反動があったことに加え、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を多くの事業で受けたため、営業収益は7,626億50百万円となり前連結会計年度に比べて287億76百万円(△3.6%)減少しました。

営業利益については、上記の減収に伴い951億70百万円となり、前連結会計年度に比べて197億67百万円(△17.2%)減少しました。

なお、新型コロナウイルスの影響については営業収益で

△220億円、営業利益で △154億円でした。

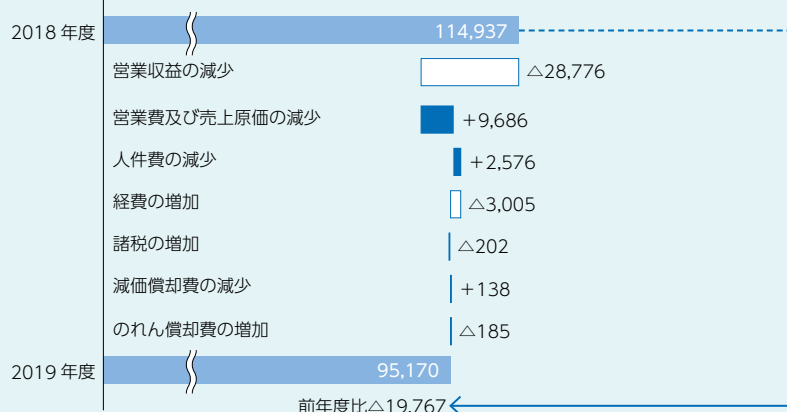
経常利益については、上記減益に加えて持分法による投資利益が減少したこと等により887億95百万円となり、前連結会計年度に比べて217億48百万円(△19.7%)減少しました。

特別損益については、前連結会計年度に北神急行線に係る鉄道資産の譲渡合意に伴う減損損失を計上した反動等により199億32百万円改善しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、548億59百万円となり、前連結会計年度に比べて106億16百万円(△16.2%)減少しました。

営業利益 分析図

(百万円)



*それぞれの営業費用には、退職給付費用が含まれますが、その増減額は、△1,420となります。

セグメント情報

各コア事業の経営成績は以下の表に記載のとおりです。その分析については、表の末尾に記載のページをご参照ください。

(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 △52億円		△44億円		△49億円		△52億円			△220億円
2019年度	227,176	236,046	74,020	58,576	33,766	76,186	60,280	42,486	△45,887	762,650
2018年度	238,562	237,276	74,518	53,533	35,528	89,990	64,923	43,417	△46,322	791,427
比較増減	△11,385	△1,229	△498	+5,042	△1,762	△13,804	△4,643	△930	+434	△28,776
営業利益	△47億円		△30億円		△31億円		△33億円			△154億円
2019年度	40,056	41,510	11,695	5,598	232	170	△3,142	2,381	△3,332	95,170
2018年度	43,455	49,250	13,439	5,279	1,764	2,392	1,214	2,333	△4,191	114,937
比較増減	△3,399	△7,740	△1,744	+318	△1,531	△2,221	△4,356	+47	+859	△19,767
参照ページ	P.29	P.31	P.33	P.35	P.37	P.39	P.41	—	—	—

当連結会計年度より、報告セグメントを従前の「都市交通」、「不動産」、「エンタテインメント・コミュニケーション」、「旅行」、「国際輸送」及び「ホテル」の6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」、「国際輸送」及び「ホテル」の7区分に変更しています。

この変更は、従来「エンタテインメント・コミュニケーション」セグメントに含まれていたコミュニケーションメディア事業を、一層の事業競争力の強化等を目的として、情報・通信事業に改称のうえ、「情報・通信」セグメントに独立させるとともに、従前の「エンタテインメント・コミュニケーション」セグメントの名称を、「エンタテインメント」セグメントに変更したことによるものです。

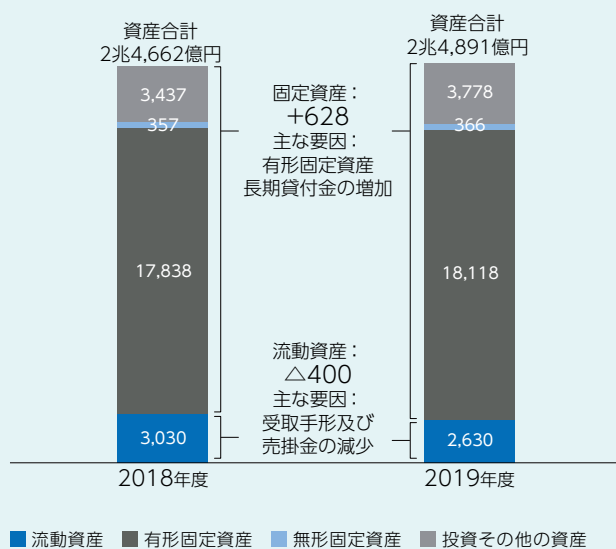
なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しています。

財政状態の分析

1. 資産、負債及び純資産の状況

当連結会計年度末の資産合計は、受取手形及び売掛金が減少したものの、有形固定資産や長期貸付金、投資有価証券が増加したこと等により2兆4,890億81百万円となり、前連結会計年度末に比べ228億58百万円増加しました。

資産
(億円)

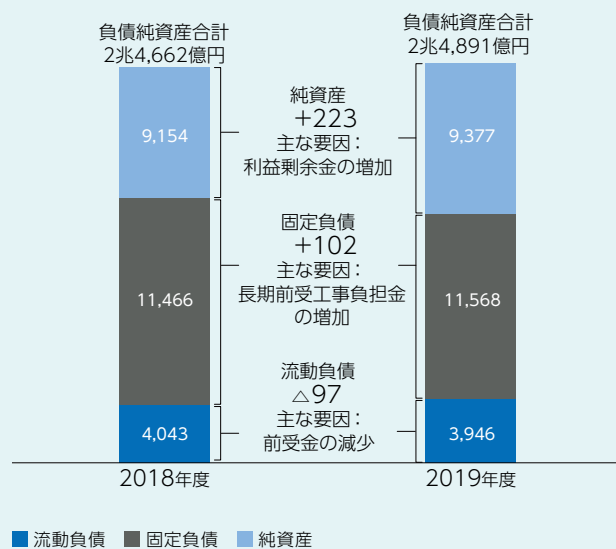


負債合計は、前受金や支払手形及び買掛金が減少したものの、有利子負債や未払金、長期前受工事負担金が増加したこと等により1兆5,514億9百万円となり、前連結会計年度末に比べ5億67百万円増加しました。

純資産合計は、利益剰余金が増加したこと等により9,376億72百万円となり、前連結会計年度末に比べ222億91百万円増加しました。

この結果、自己資本比率は36.4%、ROEは6.1%となりました。

負債及び純資産
(億円)



2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末の現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ40億63百万円減少し、235億26百万円となりました。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益867億46百万円、減価償却費565億42百万円、法人税等の支払額152億95百万円等により、1,230億86百万円の収入(前年度比2.3%減)となりました。

(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

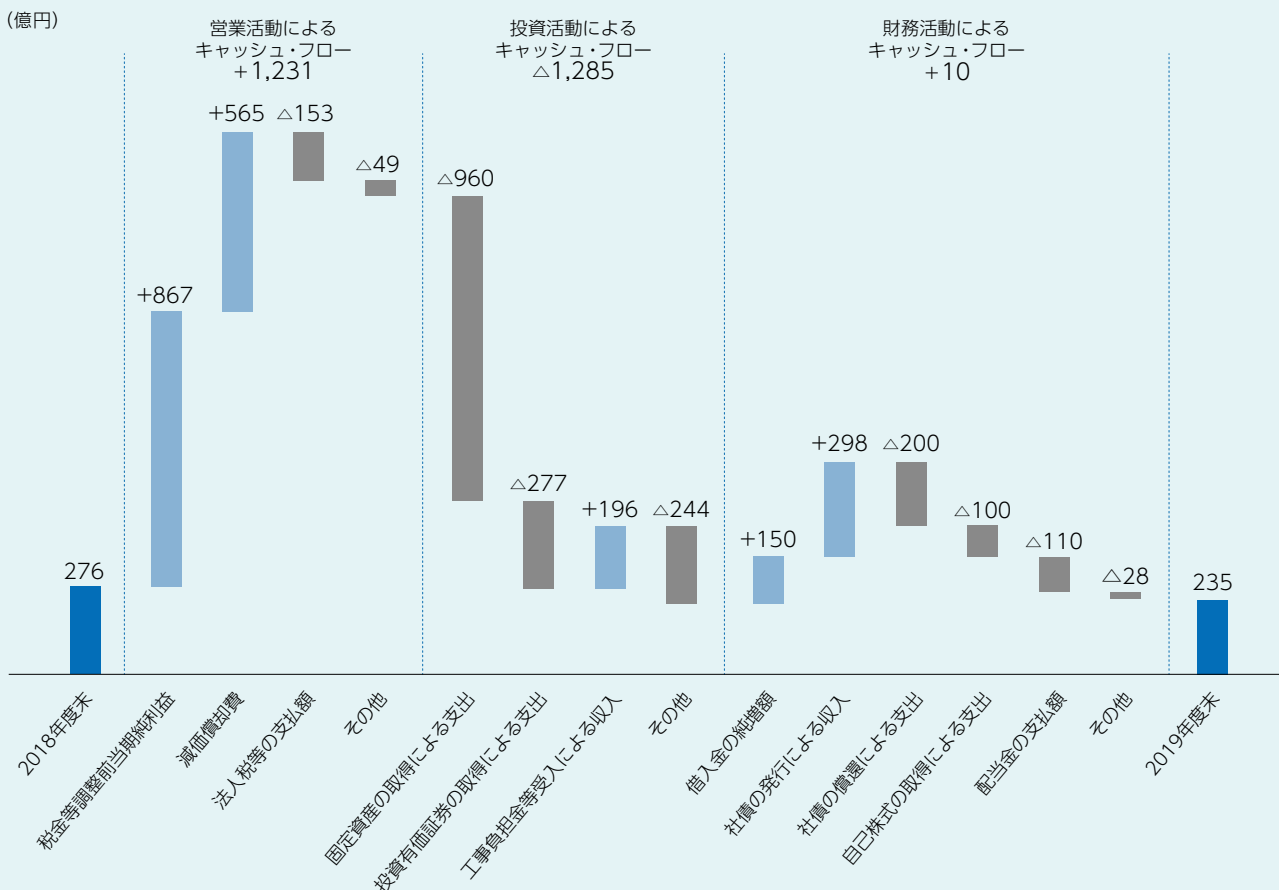
投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出960億28百万円、投資有価証券の取得による支出276億60百万円、工事負担金等受入による収入196億31百万円等により、1,284億98百万円の支出(前年度比10.6%増)となりました。

(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の純増による収入150億3百万円、社債の発行による収入297億66百万円、社債の償還による支出200億円、自己株式の取得による支出99億60百万円、配当金の支払額110億20百万円等により、9億64百万円の収入となりました。

キャッシュ・フローの状況

(億円)



3. 資金調達の状況

当連結会計年度は、梅田1丁目1番地計画等の設備投資や投資有価証券の取得等の支出がEBITDA(償却前営業利益)等の資金収入を上回ったことにより、当連結会計年度末における連結有利子負債残高は9,034億80百万円となり、前連結会計年度末に比べ264億24百万円の増加となりました。

当社グループでは、財務体質の健全性を示す指標として連結有利子負債/EBITDA倍率を採用しており、当連結会計年度においては、同倍率は5.9倍(前連結会計年度は5.1倍)となっています。

設備投資と減価償却費(連結決算)

当連結会計年度の設備投資額(無形固定資産を含む)については、810億90百万円となり、前連結会計年度に比べ332億78百万円(△29.1%)減少しました。

各セグメント別の内訳は次のとおりです。

	2019年度	増減率
都市交通	32,928百万円	△2.6%
不動産	32,212百万円	△48.4%
エンタテインメント	4,161百万円	57.8%
情報・通信	4,865百万円	△8.3%
旅行	1,244百万円	49.7%
国際輸送	1,111百万円	63.9%
ホテル	4,814百万円	145.5%
その他	198百万円	△86.4%
調整額又は全社(共通)	△446百万円	—
合計	81,090百万円	△29.1%

〈都市交通〉

鉄道事業においては、安全対策及びサービス向上のための設備投資や車両の新造及び改造等を行いました。

〈不動産〉

不動産事業においては、宝塚ホテル移転計画や神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画、梅田1丁目1番地計画に係る投資等を行いました。

〈エンタテインメント〉

エンタテインメント事業においては、ビルボード横浜の新規出店や、阪神甲子園球場及び宝塚大劇場・東京宝塚劇場の設備改修等を行いました。

〈情報・通信〉

情報・通信事業においては、ベイ・コミュニケーションズが幹線設備の延長や引込工事等を行いました。

〈旅行〉

旅行事業においては、阪急交通社が、インターネット予約のためのシステム投資等を行いました。

〈国際輸送〉

国際輸送事業においては、阪急阪神エクスプレスが、成田国際ロジスティクスセンター開業に係る投資等を行いました。

〈ホテル〉

ホテル事業においては、阪急阪神ホテルズが、ホテル阪急レスパピア大阪をはじめとする新規ホテル開業に係る投資等を行いました。

また、当連結会計年度の減価償却費については、565億42百万円となり、前連結会計年度に比べ23億70百万円(4.4%)増加しました。

事業等のリスク

当社グループの経営成績、株価及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。ただし、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見しがたいリスクも存在します。

なお、文中における将来に関する事項は、当社グループが当連結会計年度末現在において判断したものです。

感染症の流行について

感染症が広く流行し、往来の制限をはじめ人々の生活が様々な制約を受けることとなった場合、当社グループでは、都市交通事業における鉄道等の旅客人員の減少、不動産事業における賃貸施設の休館・営業時間の短縮、エンタテインメント事業におけるプロ野球の試合中止や宝塚歌劇の公演中止、旅行事業における海外・国内ツアーの催行中止やキャンセルの増加、ホテル事業における渡航禁止によるインバウンド需要の減少や、旅行・出張の取りやめによる国内需要の減少等、各事業において大きな影響を受ける可能性があります。

現在、当社グループでは、新型コロナウイルスの感染拡大により上記のような影響を受けており、当社グループの経営成績及び財政状態等は、こうした影響が及び期間や程度等によって、大きく変動するものと考えられます。

当社グループとしては、このような足元の状況を受け、まずは損益とキャッシュ・フローの両面からリカバリー策に取り組んでいきます。また、同ウイルスの発生を契機に、ライフスタイルやビジネススタイルが変化しつつありますが、こうした社会の変化が、今後、当社グループの既存のビジネスモデルに影響を及ぼす可能性があることを念頭に置き、引き続き「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」の実現を目指すことにより、リスクの低減と持続的な企業価値の向上を図っていきます。

法的規制について

当社グループのうち、鉄道事業者においては、鉄道事業法の定めにより経営しようとする路線及び鉄道事業の種別毎に国土交通大臣の許可を受けなければならない(第3条)、さらに旅客の運賃及び料金の設定・変更は、国土交通大臣の認可を受けなければならない(第16条)こととされています。よって、これらの規制により、当社グループの鉄道事業の活動が制限される可能性があります。なお、これらの国土交通大臣の許可及び認可については、期間の定めはありません。

また、鉄道事業以外でも、当社グループが展開する各事業については、様々な法令、規則等の適用を受けており、こ

れらの法的規制が強化された場合には、規制遵守のための費用が増加する可能性があり、規制に対応できなかった場合は、当社グループの活動が制限される等、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

当社グループとしては、規制の変更、新設に関する情報やその影響等を事前に調査・把握し、当社グループへの影響を最小限にとどめるよう努めています。

有利子負債について

当連結会計年度末における連結有利子負債残高は9,034億80百万円となっています。

今後の金利の上昇や金融市場の変化又は格付け機関による当社格付けの引き下げ等によっては、支払利息が増加したり、返済期限を迎える有利子負債の借換えに必要な資金を含む追加的な資金を望ましい条件で調達することが困難になる可能性があります。

当社グループとしては、引き続き資金調達の多様化を進め流動性を確保し、金利の固定化を行うことで金利変動リスクの回避に努めるとともに、経営指標として、「有利子負債／EBITDA 倍率」を重視することで財務体質の健全性の維持に努めていきます。

保有資産の時価下落について

当社グループが保有するたな卸資産、有形・無形固定資産及び投資有価証券等の時価が、今後著しく下落した場合には、減損損失または評価損等を計上することにより、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

少子化等について

当社グループが基盤とする京阪神エリアにおいて、少子化等に伴う将来的な人口動態の変化から、鉄道、バス、タクシー等に対する旅客輸送需要やその他の各事業における需要が減退することに加え、労働市場の逼迫に伴い働き手の確保が困難になることが想定され、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

当社グループとしては、沿線における定住人口の増加や、インバウンド需要の取込等による交流人口の増加のための取組に加えて、先端技術の導入による生産性の向上に向けた取組をグループ全体で推し進めていきます。

自然災害等について

当社グループは、都市交通事業、不動産事業、エンタテインメント事業、情報・通信事業、旅行事業、国際輸送事業及びホテル事業など多種多様な事業を営んでおり、地震や台風その他気候変動に起因する自然災害、大規模な事故、テロ行為等が発生した場合には、顧客や営業施設への被害及び事業活動の制限等により、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

当社グループとしては、既存設備の維持・更新投資や耐震補強工事を実施しているほか、特に鉄道等の公共輸送に携わるグループ会社については、安全性を最優先にした体制の整備に努めています。

国際情勢について

当社グループのうち、不動産事業、旅行事業、国際輸送事業等については、海外においても事業活動を行っており、各国の政治・経済情勢の大幅な変動、紛争又はテロ行為、感染症の流行など様々なリスク要因があります。これらのリスクについて、弁護士やコンサルタント等、専門家の助言を踏まえたリスク分析を行った上で対応に努めていますが、予期せぬ情勢変化が生じた場合には、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

個人情報管理について

当社グループでは、各事業において顧客データ等の個人情報を含むデータベースを管理しています。このため、リスクマネジメント強化を目的として、個人情報管理基本方針等の社内規程を整備するとともに、従業員に対する教育等に取り組んでいます。しかしながら、不測の事故等により情報が流出した場合には、損害賠償請求や社会的信用の失墜等により、当社グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

連結貸借対照表 2019年及び2020年3月31日現在

	百万円		千米ドル	
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度	
資産の部				
流動資産				
現金及び預金	¥ 28,856	¥ 25,023	\$ 229,569	
受取手形及び売掛金	93,154	68,366	627,211	
販売土地及び建物	119,918	121,813	1,117,550	
商品及び製品	2,568	2,596	23,817	
仕掛品	3,864	4,061	37,257	
原材料及び貯蔵品	4,762	4,862	44,606	
その他	50,095	36,476	334,642	
貸倒引当金	△254	△216	△1,982	
流動資産合計	302,963	262,984	2,412,697	
固定資産				
有形固定資産				
建物及び構築物(純額)	572,410	574,481	5,270,468	
機械装置及び運搬具(純額)	65,672	66,263	607,917	
土地	955,012	950,100	8,716,514	
建設仮勘定	171,336	198,838	1,824,202	
その他(純額)	19,358	22,076	202,532	
有形固定資産合計	1,783,789	1,811,760	16,621,651	
無形固定資産				
のれん	16,214	14,223	130,486	
その他	19,520	22,327	204,835	
無形固定資産合計	35,734	36,550	335,321	
投資その他の資産				
投資有価証券	291,771	302,951	2,779,367	
繰延税金資産	6,965	6,956	63,817	
退職給付に係る資産	14,595	13,636	125,101	
その他	30,610	54,436	499,413	
貸倒引当金	△208	△195	△1,789	
投資その他の資産合計	343,735	377,786	3,465,927	
固定資産合計	2,163,259	2,226,097	20,422,908	
資産合計	2,466,223	2,489,081	22,835,606	

	百万円		千米ドル	
	前連結会計年度	当連結会計年度	前連結会計年度	当連結会計年度
負債の部				
流動負債				
支払手形及び買掛金	¥ 48,054	¥ 29,508	\$ 270,716	
未払費用	21,380	16,727	153,459	
短期借入金	137,036	158,406	1,453,266	
1年内償還予定の社債	20,000	25,000	229,358	
リース債務	1,567	2,404	22,055	
未払法人税等	4,576	13,683	125,532	
賞与引当金	4,345	3,986	36,569	
その他	167,324	144,917	1,329,514	
流動負債合計	404,286	394,634	3,620,495	
固定負債				
長期借入金	621,375	615,058	5,642,734	
社債	92,000	97,000	889,908	
リース債務	5,076	5,609	51,459	
繰延税金負債	183,167	181,590	1,665,963	
再評価に係る繰延税金負債	5,152	5,146	47,211	
退職給付に係る負債	62,209	63,020	578,165	
長期前受工事負担金	63,375	74,657	684,927	
その他	114,198	114,690	1,052,202	
固定負債合計	1,146,555	1,156,774	10,612,606	
負債合計	1,550,842	1,551,409	14,233,110	
純資産の部				
株主資本				
資本金	99,474	99,474	912,606	
資本剰余金	146,591	146,598	1,344,936	
利益剰余金	641,731	685,087	6,285,202	
自己株式	△34,400	△44,224	△405,725	
株主資本合計	853,397	886,935	8,137,018	
その他の包括利益累計額				
その他有価証券評価差額金	24,144	13,792	126,532	
繰延ヘッジ損益	△325	△28	△257	
土地再評価差額金	5,523	5,511	50,560	
為替換算調整勘定	△163	△427	△3,917	
退職給付に係る調整累計額	2,287	△136	△1,248	
その他の包括利益累計額合計	31,465	18,711	171,661	
非支配株主持分	30,517	32,025	293,807	
純資産合計	915,381	937,672	8,602,495	
負債純資産合計	2,466,223	2,489,081	22,835,606	

連結損益計算書 2019年及び2020年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
営業収益	¥ 791,427	¥ 762,650	\$ 6,996,789
営業費			
運輸業等営業費及び売上原価	650,127	640,441	5,875,606
販売費及び一般管理費	26,361	27,039	248,064
営業費合計	676,489	667,480	6,123,670
営業利益	114,937	95,170	873,119
営業外収益			
受取利息	123	149	1,367
受取配当金	1,372	1,399	12,835
持分法による投資利益	4,962	3,389	31,092
雑収入	2,918	2,393	21,954
営業外収益合計	9,377	7,331	67,257
営業外費用			
支払利息	9,615	9,267	85,018
固定資産除却損	1,756	1,487	13,642
雑支出	2,399	2,951	27,073
営業外費用合計	13,771	13,706	125,743
経常利益	110,543	88,795	814,633
特別利益			
工事負担金等受入額	3,657	4,643	42,596
固定資産売却益	2,758	304	2,789
その他	806	1,090	10,000
特別利益合計	7,221	6,038	55,394
特別損失			
固定資産圧縮損	4,042	4,636	42,532
減損損失	19,262	361	3,312
投資有価証券評価損	399	1,356	12,440
その他	5,497	1,732	15,890
特別損失合計	29,202	8,086	74,183
税金等調整前当期純利益	88,562	86,746	795,835
法人税、住民税及び事業税	19,104	28,235	259,037
法人税等調整額	1,420	1,599	14,670
法人税等合計	20,525	29,834	273,706
当期純利益	68,036	56,911	522,119
非支配株主に帰属する当期純利益	2,560	2,051	18,817
親会社株主に帰属する当期純利益	65,476	54,859	503,294

連結包括利益計算書 2019年及び2020年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
当期純利益	¥ 68,036	¥ 56,911	\$ 522,119
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△2,635	△5,122	△46,991
繰延ヘッジ損益	158	314	2,881
為替換算調整勘定	△670	△45	△413
退職給付に係る調整額	2,945	△2,401	△22,028
持分法適用会社に対する持分相当額	△1,268	△5,364	△49,211
その他の包括利益合計	△1,471	△12,618	△115,761
包括利益	66,565	44,292	406,349
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	64,287	42,242	387,541
非支配株主に係る包括利益	2,277	2,049	18,798

連結株主資本等変動計算書

2019年及び2020年3月31日終了年度

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
2018年3月31日残高	¥99,474	¥146,053	¥583,482	¥△24,247	¥804,764
期中変動額					
剰余金の配当			△9,896		△9,896
親会社株主に帰属する当期純利益			65,476		65,476
土地再評価差額金の取崩			2		2
自己株式の取得				△10,199	△10,199
自己株式の処分		0		45	45
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		537			537
連結範囲の変動			2,666		2,666
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)					
期中変動額合計	—	537	58,248	△10,153	48,633
2019年3月31日残高	99,474	146,591	641,731	△34,400	853,397
期中変動額					
剰余金の配当			△11,020		△11,020
親会社株主に帰属する当期純利益			54,859		54,859
土地再評価差額金の取崩			11		11
自己株式の取得				△9,960	△9,960
自己株式の処分		△0	△0	136	136
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0
連結範囲の変動		6	△495		△489
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)					
期中変動額合計	—	6	43,355	△9,824	33,538
2020年3月31日残高	99,474	146,598	685,087	△44,224	886,935

	百万円							
	その他の包括利益累計額							
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分	純資産 合計
2018年3月31日残高	¥27,146	¥△494	¥5,575	¥607	¥125	¥32,961	¥28,786	¥866,512
期中変動額								
剰余金の配当								△9,896
親会社株主に帰属する当期純利益								65,476
土地再評価差額金の取崩								2
自己株式の取得								△10,199
自己株式の処分								45
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								537
連結範囲の変動								2,666
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								0
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	△3,001	168	△52	△771	2,161	△1,496	1,731	235
期中変動額合計	△3,001	168	△52	△771	2,161	△1,496	1,731	48,868
2019年3月31日残高	24,144	△325	5,523	△163	2,287	31,465	30,517	915,381
期中変動額								
剰余金の配当								△11,020
親会社株主に帰属する当期純利益								54,859
土地再評価差額金の取崩								11
自己株式の取得								△9,960
自己株式の処分								136
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								△0
連結範囲の変動								△489
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								0
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	△10,351	296	△11	△263	△2,423	△12,754	1,507	△11,246
期中変動額合計	△10,351	296	△11	△263	△2,423	△12,754	1,507	22,291
2020年3月31日残高	13,792	△28	5,511	△427	△136	18,711	32,025	937,672

	千米ドル				
	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
2019年3月31日残高	\$912,606	\$1,344,872	\$5,887,440	\$△315,596	\$7,829,330
期中変動額					
剰余金の配当			△101,101		△101,101
親会社株主に帰属する当期純利益			503,294		503,294
土地再評価差額金の取崩			101		101
自己株式の取得				△91,376	△91,376
自己株式の処分		△0	△0	1,248	1,248
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0
連結範囲の変動		55	△4,541		△4,486
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)					
期中変動額合計	—	55	397,752	△90,128	307,688
2020年3月31日残高	912,606	1,344,936	6,285,202	△405,725	8,137,018

	千米ドル						
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配株主 持分
2019年3月31日残高	\$221,505	\$△2,982	\$50,670	\$△1,495	\$20,982	\$288,670	\$279,972
期中変動額							
剰余金の配当							△101,101
親会社株主に帰属する当期純利益							503,294
土地再評価差額金の取崩							101
自己株式の取得							△91,376
自己株式の処分							1,248
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△0
連結範囲の変動							△4,486
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							0
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	△94,963	2,716	△101	△2,413	△22,229	△117,009	13,826
期中変動額合計	△94,963	2,716	△101	△2,413	△22,229	△117,009	13,826
2020年3月31日残高	126,532	△257	50,560	△3,917	△1,248	171,661	293,807

連結キャッシュ・フロー計算書

2019年及び2020年3月31日終了年度

	百万円		千米ドル	
	前連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度	
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益	¥ 88,562	¥ 86,746	\$ 795,835	
減価償却費	54,172	56,542	518,734	
減損損失	19,262	361	3,312	
のれん償却額	2,240	2,426	22,257	
持分法による投資損益(△は益)	△4,962	△3,389	△31,092	
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	464	△1,813	△16,633	
貸倒引当金の増減額(△は減少)	9	△49	△450	
受取利息及び受取配当金	△1,496	△1,548	△14,202	
支払利息	9,615	9,267	85,018	
固定資産圧縮損	4,042	4,636	42,532	
固定資産除却損	1,756	1,487	13,642	
固定資産売却損益(△は益)	△2,746	△214	△1,963	
工事負担金等受入額	△3,657	△4,643	△42,596	
投資有価証券評価損益(△は益)	399	1,356	12,440	
売上債権の増減額(△は増加)	△718	25,035	229,679	
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,003	2,803	25,716	
仕入債務の増減額(△は減少)	1,094	△17,884	△164,073	
その他	△2,364	△17,718	△162,550	
小計	161,672	143,400	1,315,596	
利息及び配当金の受取額	4,533	4,362	40,018	
利息の支払額	△9,627	△9,381	△86,064	
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△30,542	△15,295	△140,321	
営業活動によるキャッシュ・フロー	126,035	123,086	1,129,229	
投資活動によるキャッシュ・フロー				
固定資産の取得による支出	△137,809	△96,028	△880,991	
固定資産の売却による収入	16,310	884	8,110	
投資有価証券の取得による支出	△11,744	△27,660	△253,761	
工事負担金等受入による収入	18,252	19,631	180,101	
長期貸付けによる支出	△430	△23,767	△218,046	
その他	△739	△1,557	△14,284	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△116,160	△128,498	△1,178,881	
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,949	21,039	193,018	
長期借入れによる収入	30,450	28,330	259,908	
長期借入金の返済による支出	△41,278	△34,365	△315,275	
社債の発行による収入	19,866	29,766	273,083	
社債の償還による支出	—	△20,000	△183,486	
自己株式の取得による支出	△10,199	△9,960	△91,376	
配当金の支払額	△9,896	△11,020	△101,101	
非支配株主への配当金の支払額	△378	△526	△4,826	
その他	△1,684	△2,298	△21,083	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,171	964	8,844	
現金及び現金同等物に係る換算差額	△551	△7	△64	
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,848	△4,454	△40,862	
現金及び現金同等物の期首残高	27,501	27,589	253,110	
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,935	391	3,587	
現金及び現金同等物の期末残高	27,589	23,526	215,835	

セグメント情報 2019年及び2020年3月31日終了年度

前連結会計年度

	報告セグメント							その他 (注) 1	調整額 (注) 2	連結 財務諸表 計上額 (注) 3
	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			
営業収益										
(ア) 外部顧客への営業収益	¥ 233,622	¥ 219,828	¥ 73,183	¥ 44,632	¥ 35,518	¥ 89,924	¥ 63,707	¥ 30,632	¥ 377	¥ 791,427
(イ) セグメント間の内部 営業収益又は振替高	4,939	17,447	1,334	8,901	9	66	1,216	12,784	△46,700	—
合計	238,562	237,276	74,518	53,533	35,528	89,990	64,923	43,417	△46,322	791,427
セグメント利益又は損失(△)	43,455	49,250	13,439	5,279	1,764	2,392	1,214	2,333	△4,191	114,937
セグメント資産	800,209	1,144,513	106,258	53,537	91,603	48,925	84,071	37,520	99,582	2,466,223
その他の項目										
減価償却費	27,354	16,640	3,684	3,414	653	619	2,140	360	△696	54,172
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	33,791	62,448	2,637	5,307	831	678	1,961	1,452	5,259	114,368

当連結会計年度

	報告セグメント							その他 (注) 1	調整額 (注) 2	連結 財務諸表 計上額 (注) 3
	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			
営業収益										
(ア) 外部顧客への営業収益	¥ 222,478	¥ 216,805	¥ 72,593	¥ 49,904	¥ 33,762	¥ 76,104	¥ 59,136	¥ 31,472	¥ 393	¥ 762,650
(イ) セグメント間の内部 営業収益又は振替高	4,698	19,241	1,427	8,671	3	81	1,143	11,014	△46,281	—
合計	227,176	236,046	74,020	58,576	33,766	76,186	60,280	42,486	△45,887	762,650
セグメント利益又は損失(△)	40,056	41,510	11,695	5,598	232	170	△3,142	2,381	△3,332	95,170
セグメント資産	816,195	1,178,160	107,608	55,658	47,286	48,429	88,030	38,040	109,672	2,489,081
その他の項目										
減価償却費	27,621	17,150	3,751	3,752	761	1,310	2,503	381	△691	56,542
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	32,928	32,212	4,161	4,865	1,244	1,111	4,814	198	△446	81,090

	報告セグメント							その他 (注) 1	調整額 (注) 2	連結 財務諸表 計上額 (注) 3
	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			
営業収益										
(ア) 外部顧客への営業収益	\$ 2,041,083	\$ 1,989,037	\$ 665,991	\$ 457,835	\$ 309,743	\$ 698,202	\$ 542,532	\$ 288,734	\$ 3,606	\$ 6,996,789
(イ) セグメント間の内部 営業収益又は振替高	43,101	176,523	13,092	79,550	28	743	10,486	101,046	△424,596	—
合計	2,084,183	2,165,560	679,083	537,394	309,780	698,954	553,028	389,780	△420,982	6,996,789
セグメント利益又は損失(△)	367,486	380,826	107,294	51,358	2,128	1,560	△28,826	21,844	△30,569	873,119
セグメント資産	7,488,028	10,808,807	987,229	510,624	433,817	444,303	807,615	348,991	1,006,165	22,835,606
その他の項目										
減価償却費	253,404	157,339	34,413	34,422	6,982	12,018	22,963	3,495	△6,339	518,734
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	302,092	295,523	38,174	44,633	11,413	10,193	44,165	1,817	△4,092	743,945

(注)

1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、建設業等を含んでいます。
2. セグメント利益又は損失の調整額の主な内容は、のれんの償却額(前連結会計年度△2,238百万円、当連結会計年度△2,238百万円(△20,532千米ドル)) (主に2006年度の阪神電気鉄道㈱との経営統合により発生したのれんの償却額) です。
セグメント資産の調整額には、のれんの未償却残高(前連結会計年度16,174百万円、当連結会計年度13,987百万円(128,321千米ドル)) (主に2006年度の阪神電気鉄道㈱との経営統合により発生したのれん) のほか、当社、阪急電鉄㈱及び阪神電気鉄道㈱での余資運用資金(現金及び預金)、長期投資資金(投資有価証券)及び土地等の配分していない資産やセグメント間の取引消去が含まれています。
3. セグメント利益又は損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っています。
4. 報告セグメントの変更等に関する事項
当連結会計年度より、報告セグメントを従前の「都市交通」、「不動産」、「エンタテインメント・コミュニケーション」、「旅行」、「国際輸送」及び「ホテル」の6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」、「国際輸送」及び「ホテル」の7区分に変更しています。
この変更は、従来「エンタテインメント・コミュニケーション」セグメントに含まれていたコミュニケーションメディア事業を、一層の事業競争力の強化等を目的として、情報・通信事業に改称のうえ、「情報・通信」セグメントに独立させるとともに、従前の「エンタテインメント・コミュニケーション」セグメントの名称を、「エンタテインメント」セグメントに変更したことによるものです。
なお、前連結会計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たものを開示しています。

グループ主要会社一覧

■ 主要連結子会社 (2020年9月30日現在)

■ 都市交通事業

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

■ 不動産事業

	会社名
賃貸事業	阪急電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 阪急阪神不動産(株)
分譲・その他事業	阪急電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 阪急阪神不動産(株) 阪急阪神ビルマネジメント(株) 阪急阪神ハイセキュリティサービス(株) 阪急阪神グリーンサービス(株) 阪急阪神リート投信(株) (株)阪急阪神ハウジングサポート

■ エンタテインメント事業

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

■ 情報・通信事業

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

■ 旅行事業

	会社名
旅行事業	(株)阪急交通社 (株)阪急トラベルサポート

■ 国際輸送事業

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

■ ホテル事業

	会社名
ホテル事業	(株)阪急阪神ホテルズ (株)阪神ホテルシステムズ (株)有馬ビューホテル

■ その他

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

■ 主要持分法適用関連会社 (2020年9月30日現在)

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

会社概要／株式情報

阪急阪神ホールディングス株式会社 (2020年3月31日現在)

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

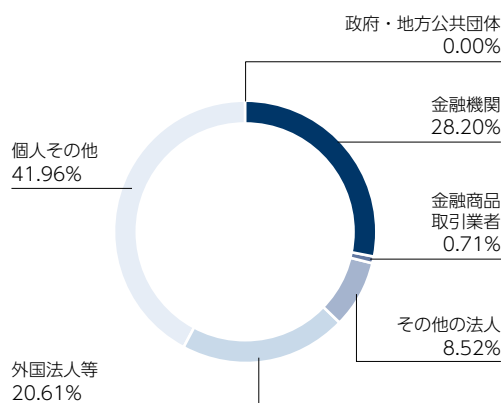
人事総務室東京統括部
〒100-0006
東京都千代田区有楽町一丁目2番2号
東宝日比谷ビル17階
TEL:03-3503-1568
FAX:03-3508-0249

資本金 99,474百万円
決算期 3月31日
従業員数 22,800人(連結ベース)
発行可能株式総数 640,000,000株
発行済株式総数 254,281,385株
株主数 76,471人
単元株式枚数 100株
上場証券取引所 東京
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

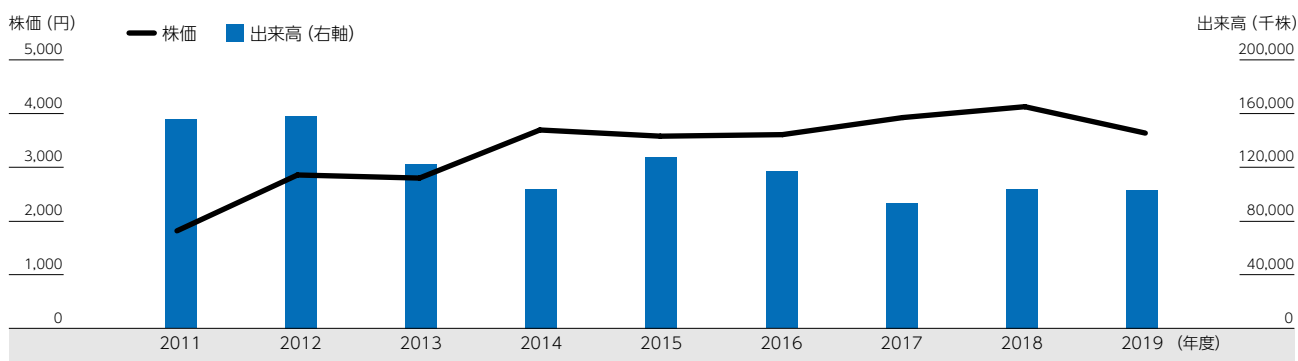
大株主

株主名	所有株式数 (千株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,230	6.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,130	4.98
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,224	2.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,142	2.11
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207	1.73
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,985	1.63
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,911	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,836	1.57
株式会社三井住友銀行	3,581	1.47
GOVERNMENT OF NORWAY	3,172	1.30

所有者別分布状況



株価・年間出来高の推移 (東京証券取引所)



(注)

- 1 株価は各年の3月末時点、年間出来高は各年の3月末までの1年間を対象としています。
- 2 2016年8月1日を効力発生日とする株式併合及び単元株式数の変更を反映した調整後の数値です。

阪急阪神ホールディングス株式会社

〒530-0012 大阪市北区芝田一丁目16番1号

TEL.06-6373-5001 FAX.06-6373-5042

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

阪急阪神東宝グループ