中期経営計画の概要

2023年度（2024年3月期）決算説明会資料
より抜粋（2024年5月21日）

長期ビジョン－2040年に向けて－

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

スローガン：**深める沿線 拡げるフィールド**

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

戦略③ 沿線事業モデルの展開エリアの拡大

→ 安心・快適な都市生活 / 夢・感動をもたらす体験 / 高度なビジネスサポート → 顧客満足度の向上

→ 持続的な企業価値の向上 → **持続可能な社会の実現に貢献し、地域(関西)とともに成長する企業グループへ**

阪急阪神DXプロジェクトの推進

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

財務の安定性の追求　／　資本コストを意識した経営の定着

2030年度　経営目標（2022年策定時における目標）

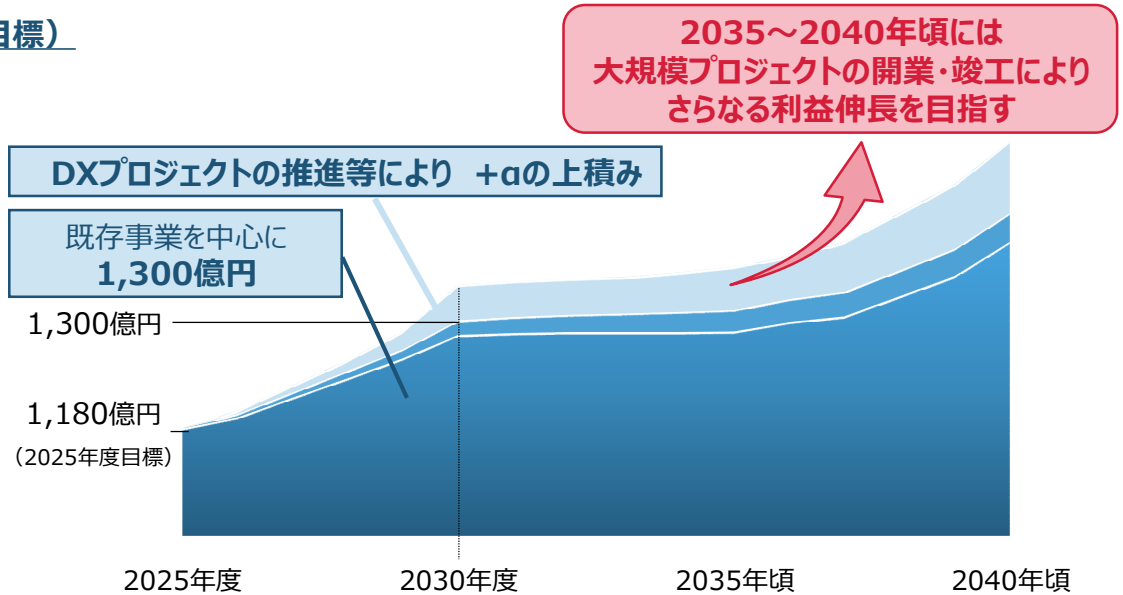
＜財務指標＞

事業利益※	**1,300億円＋α**
有利子負債/EBITDA倍率	**5倍台**
ROE	**中長期的に7%水準**

＜非財務指標＞

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

※事業利益＝営業利益＋海外事業投資(不動産事業等)に伴う持分法投資損益



長期的な経営の方向性について（検討の背景）

・当社グループでは、2022年に「長期ビジョンー2040年に向けてー」を策定し、『深める沿線　広げるフィールド』とのスローガンのもと、各戦略を推し進めてきたが、**これまでの想定以上に環境変化が進んでおり、今後も加速していく**と予想される。

【今後想定される環境変化】　**《社会環境》・人口減少の加速　・ライフスタイルの変化**

《事業環境》・人材確保の難しさ　・コストの上昇　・関西の国際化

・当社グループの存在意義（使命）は、**「安心・快適」「夢・感動」を提供し、沿線において豊かなライフスタイルを実現していく**ことにある。

・上記の環境変化の中、当社グループが成長しつつ地域への貢献を果たしていくには、新たな市場の開拓にも積極的に取り組み、**安定的な資金創出力の確保・維持**を図るとともに、利益の伸長や資本効率の向上等により、**資本市場の安定的な評価を得る**ことが重要となる。

この方向性で進めていくために（その一つの方法として）

「ROE8%を持続的に達成できる企業グループに変革していく」　ことを目指したい。

変革の実現に向けた検討の方向性

・前頁に記載のような変革を行っていくためには、資金や人材等の経営資源を、機動的かつメリハリをつけて配分していく必要がある。
・それに向けては、事業ポートフォリオの観点から、当社グループの長期的な経営の方向性を改めて検討した上で、事業面・財務面・人事面における各課題や今後の方向性に関する議論につなげていく。

事業ポートフォリオの観点	市場の将来性、自社の競争優位性、事業間シナジー、目標ROICを踏まえた事業ポートフォリオの構築（資金・人的資本の配分）

財務面

- ✓ 成長投資と財務健全性のバランスを踏まえた資金配分
- ✓ 目標ROE等を踏まえて、資本構成・ROICを検討

事業面

- ✓ 各事業を市場別に分類し、各市場での取組の方向性を整理
- ✓ 新規市場への積極的なアプローチ等を通じて、従来の延長線上にはない形で利益を伸長

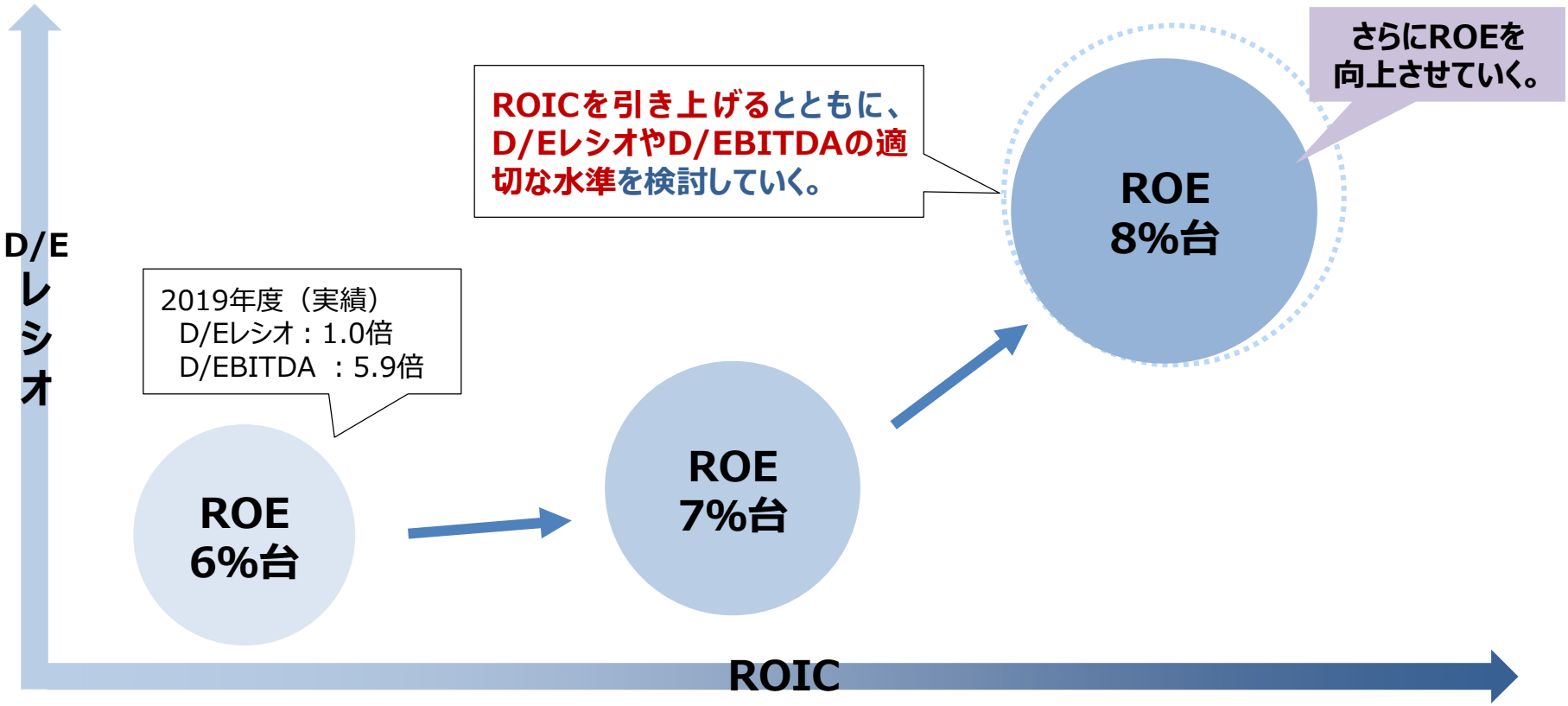
人事面

- ✓ 人材確保が困難になる中、成長の源泉となる人的資本への投資を継続
- ✓ 生産性向上の取組を推進

財務面からの対応（将来的にROE8%台を目指していくために）

・安定した経営を実現し、沿線に豊かなライフスタイルを継続的に提供するためには、資本市場から高い評価を得ることが必要であり、そのためにもROICの向上を踏まえたレバレッジの活用を検討していく。

・ただそれにあたっては、安定的な資金調達に向け債権者からの信頼の確保が前提となるので、民鉄トップクラスの財務健全性（信用格付）を念頭に、今後も有利子負債/EBITDA倍率（以下、D/EBITDA）5倍台を目指す（投資負担が一時的に上昇しても6倍台を維持する）。



事業面での検討（今後の方向性）

・既存市場が縮小していく中でも、「関西で圧倒的No.1の沿線」の実現していくためには、新線計画（なにわ筋連絡線・新大阪連絡線）や芝田1丁目計画等の大規模プロジェクトを推進しなければならない。

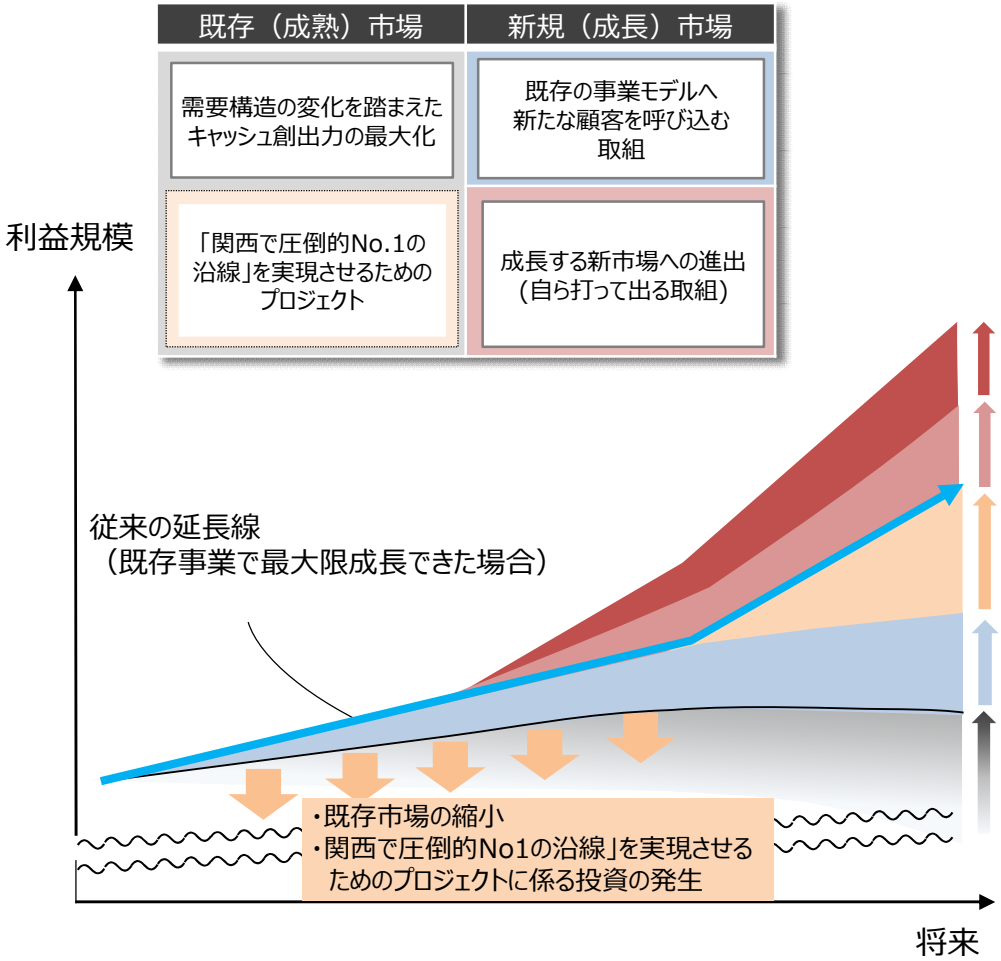
・そして、そのようなプロジェクトを推進しながらも、資本市場の期待に応えていくため、沿線を中心とした既存市場をさらに深掘りする（**既存市場でのキャッシュ創出力の最大化**）とともに、当社グループの強みや競争力の源泉を踏まえつつ、どこに成長市場があるのかを見極めて、「**新たな成長市場への積極的なアプローチ**」を推進することで、従来の延長線上にはない形で利益を伸長させていきたい。

	既存（成熟）市場	新規（成長）市場	
（例）鉄道（既存線）、不動産（梅田・沿線の既存賃貸）	① 需要構造の変化を踏まえたキャッシュ創出力の最大化	③ 既存の事業モデルへ新たな顧客を呼び込む取組	（例）インバウンド（鉄道、ホテル等）
（例）鉄道（新線計画）、不動産（芝田１丁目計画）	② 「関西で圧倒的No.1の沿線」を実現させるためのプロジェクト	④ 成長する新市場への進出（自ら打って出る取組）	（例）海外不動産

長期的にみた事業拡大のイメージ

以下のようなイメージで、利益伸長を目指し、**安定的な資金創出力を確保・維持**していく。

「今までの努力」を土台に「変革を加速」し、
従来の延長線上にはない成長（非連続な成長）の実現を目指す



成長する新市場への進出	成長が見込まれる事業領域への進出
	各事業のノウハウを活用した事業領域や事業エリアの拡大（海外不動産など）
「関西で圧倒的No.1の沿線」を実現させるためのプロジェクトの効果発現（新線・芝田1丁目計画など）	
既存の事業モデルへ新たな顧客を呼び込む取組	
既存事業において、**需要構造の変化を踏まえたキャッシュ創出力の最大化**	

中期経営計画の計画期間と位置付け

計画期間

- 2022～2025年度の4か年

位置付け

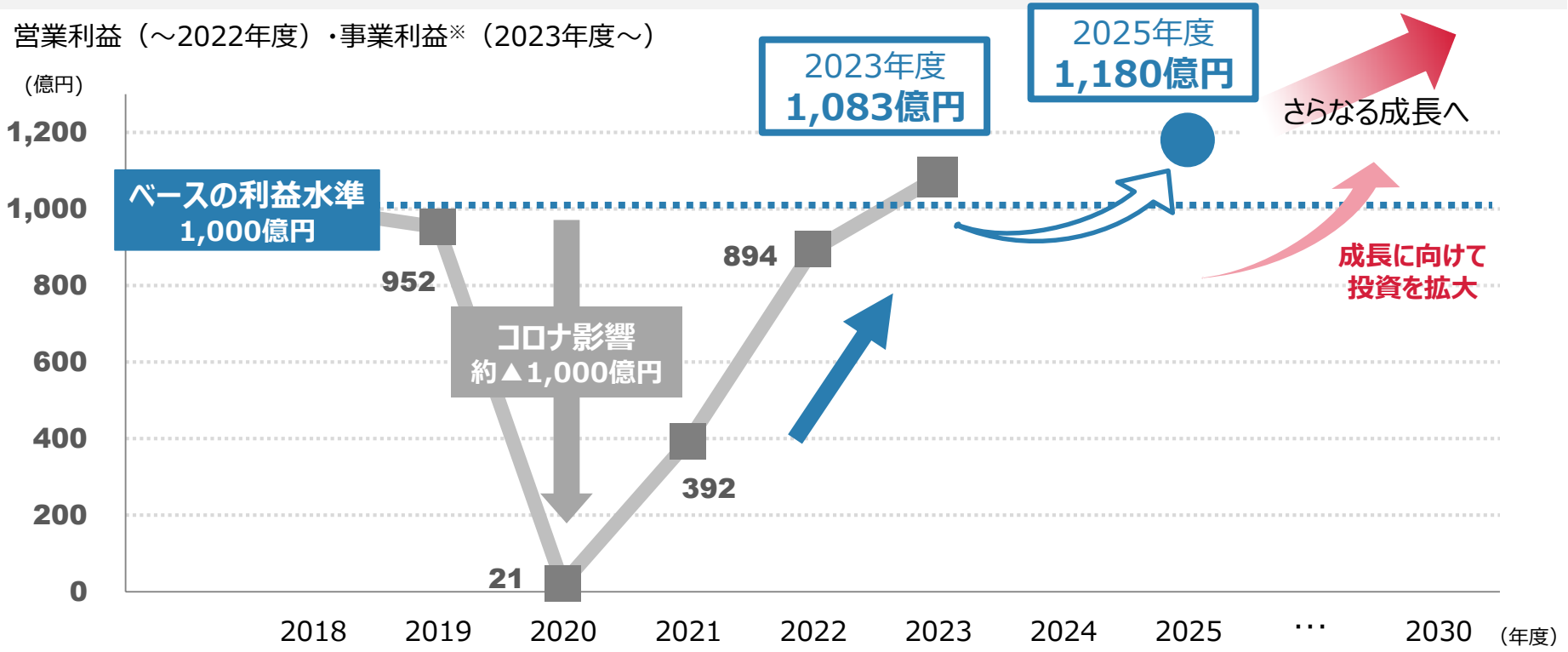
- 急激な環境の変化に対応し、コロナ前の成長軌道への着実な回帰を目指して様々な工夫を重ねることで、ベースの利益水準である1,000億円への早期回復を実現する。
- 長期ビジョンに基づく戦略の具体化を推し進めて持続的な利益伸長につなげるとともに、海外不動産事業や分譲マンション事業における投資の拡大等、次の成長に向けた足固めを行う。
- また、現在検討を進めている長期的な経営の方向性に沿った戦略・施策について、**非連続な成長**及び**将来的なROE8%の達成**に向けた**成長の基盤を整備する期間**として位置付ける。

2025年度に向けたロードマップ

2023年度までは、既存事業において、コロナ禍で進めた収支構造の強靭化に向けた取組等の成果を活かしながら、着実に利益を回復させてきた。

2025年度（目標年度）に向けては、ここ数年で新たに着手・推進した取組（大阪梅田ツインタワーズ・サウス、海外不動産事業等）の成果を発現させて成長を図っていく。

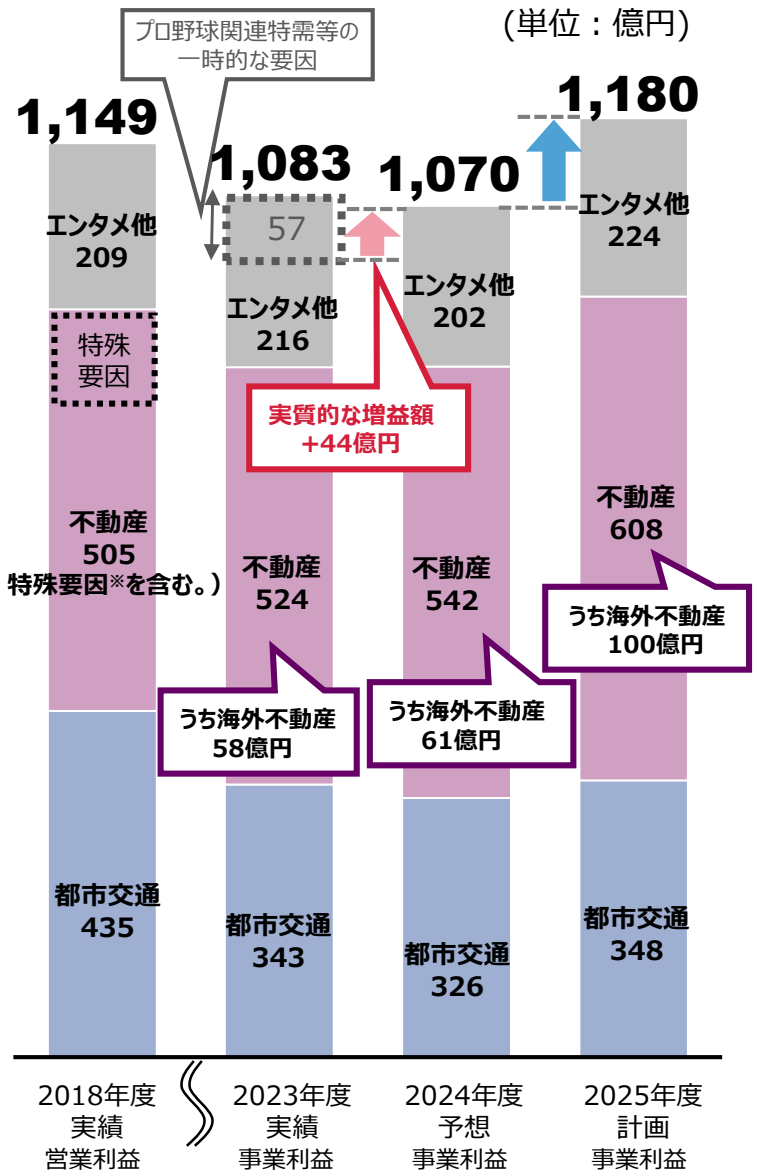
並行して、2025年度やそれ以降の成長に向けた種まき［国内不動産事業（販売土地建物）や海外不動産事業におけるさらなる投資の拡大、DXプロジェクト等］を着実に進める。



※事業利益＝営業利益＋海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益
（2022年度以前は、海外事業に係る持分法適用会社が存在していなかったため、営業利益＝事業利益）

2025年度に向けた事業利益の推移

【2025年度の利益計画とコロナ前の実績（2018年度）との比較】



※特殊要因＝彩都東部地区（大阪府茨木市）における施設用地の売却益

2023年度⇒2024年度　▲13億円

実質的な増益額 **＋44億円**

↗ 不動産分譲事業（マンション等）の規模拡大／
国際輸送事業の下期にかけての航空輸送を中心とした一定程度の市況回復

↘ プロ野球関連特需の反動による減益／旅行のソリューション事業の利益剥落等
都市交通事業における減価償却費や動力費等の諸経費の増加／
宝塚歌劇の体制整備に伴う諸費用の増加等

一時的な要因（プロ野球関連特需の反動▲37・旅行のソリューション事業の利益剥落等▲20）を除くと、実質的には増益である。

2024年度⇒2025年度　＋110億円

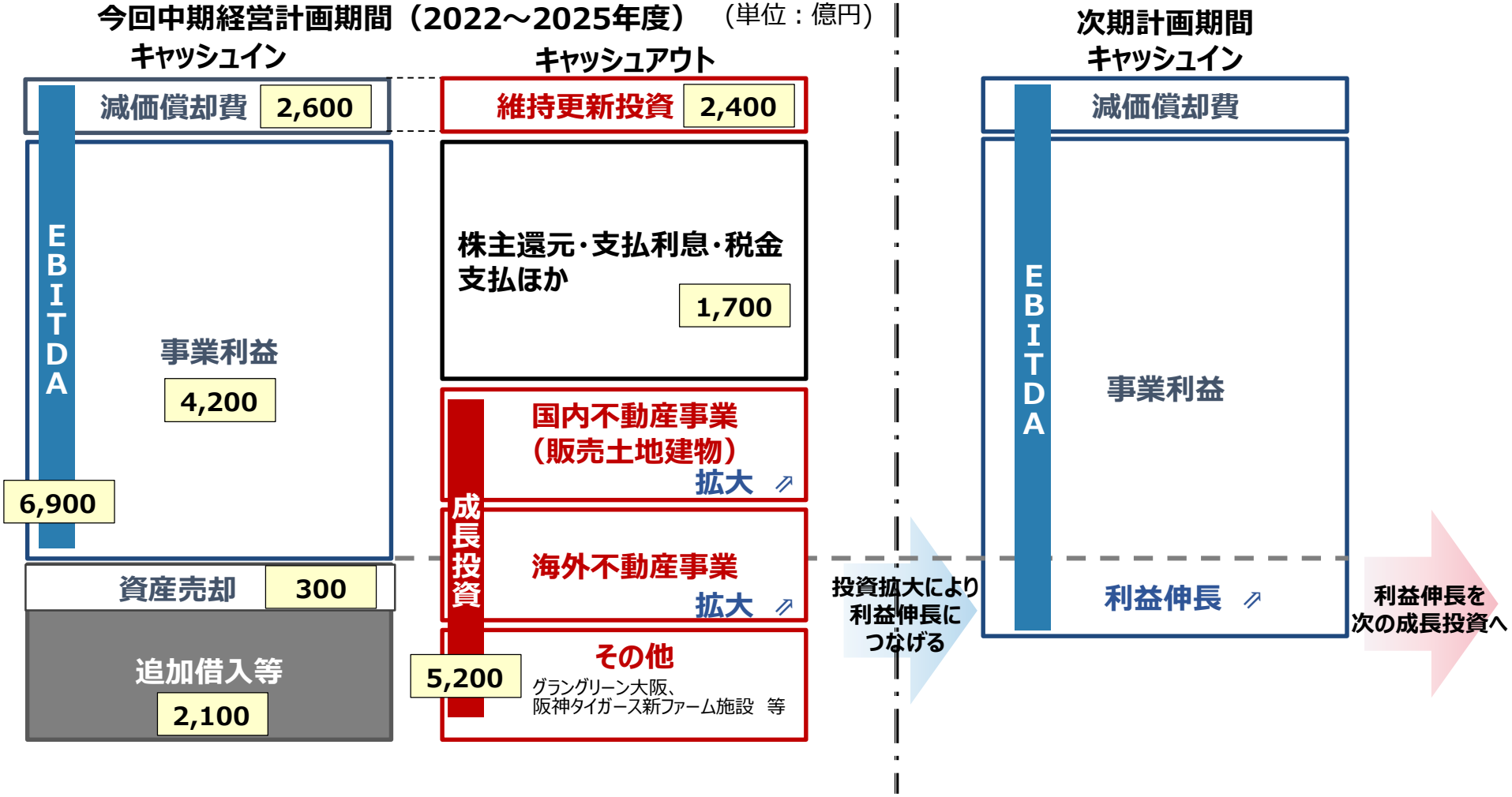
↗ 需要の回復及び万博の開催等に伴う鉄道運輸収入の増加／海外不動産事業の規模拡大／
国際輸送事業の海上輸送・ロジスティクス事業を中心とした規模拡大

【コア事業別　事業利益の推移】

	2018	2023	2024	2025
	実績	実績	予想	計画
合計	1,149	1,083	1,070	1,180
主な内訳				
都市交通	435	343	326	348
不動産	505	524	542	608
エンタテインメント	134	141	88	102
情報・通信	53	61	67	80
旅行	18	50	30	30
国際輸送	24	2	12	35

キャッシュアロケーションのイメージ

今回計画におけるキャッシュアロケーションの考え方は、次のとおりである。
・維持更新投資は、減価償却費の範囲内で実施する。
・2026年度以降の事業規模の拡大を見据え、不動産事業を中心に成長投資を拡大させる。
・上記の投資拡大に向けては、内部留保に加え、追加借入や資産売却等で資金を確保する。



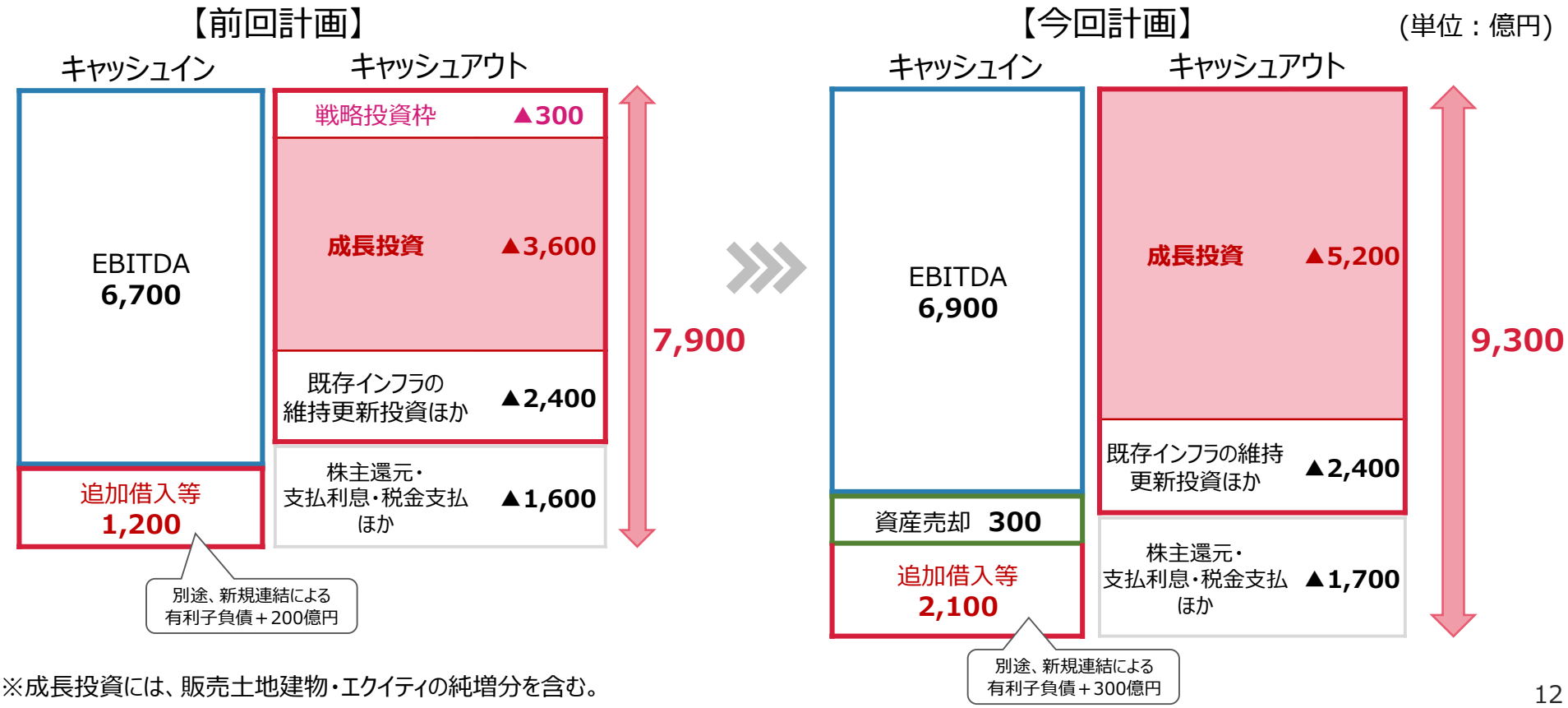
《参考》キャッシュフロー

■資金配分方針

・前頁に記載のとおり、2026年度以降の事業規模の拡大を見据え、不動産事業を中心に成長投資を＋1,300億円増額する。
・これにより、計画期間中のキャッシュアウト全体では約**9,300億円**を想定している。
・今回計画期間のEBITDAが＋200億円の約6,900億円となるものの、結果として、資金が約**2,400億円**不足するが、追加借入や資産売却等で対応する。

【2022～2025年度 4か年累計（イメージ）】

(単位：億円)



※成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。

《参考》設備投資（投融資等を含む。）

(単位：億円)

【2022～2025年度 4か年累計（イメージ）】

設備投資総額（投融資等を含む。）
7,600

成長投資	**5,200**
既存インフラの維持更新投資ほか	**2,400**

※成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。

＜成長投資の主な内容＞

都市交通	・ホームドアの設置・バリアフリー化 ・北大阪急行線の延伸 ・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線
不動産	・うめきた2期地区開発計画 ・芝田1丁目計画 ・首都圏（八重洲2丁目中地区、ホテルグランドパレスの跡地）開発 ・海外不動産事業の拡大 ・国内マンション事業の拡大 ・短期回収型事業の拡大
エンタテインメント	・タイガースの新ファーム施設
その他	・IT戦略・DX投資等

経営指標の見通し（～2025年度）

	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 計画	ご参考 2025年度 前回計画
事業利益（①＋②）	1,083億円	1,070億円	1,180億円	1,180億円
営業利益（①）	1,057億円	1,058億円	1,164億円	1,150億円
海外事業投資に伴う持分法投資損益（②）	26億円	12億円	16億円	30億円
EBITDA ※1	1,732億円	1,750億円	1,930億円	1,930億円
有利子負債	11,742億円	13,200億円	13,300億円	12,300億円
有利子負債／ EBITDA倍率	6.8倍	7.5倍	6.9倍	6.4倍
Ｄ／Ｅレシオ ※2	1.2倍	1.3倍	1.2倍	1.2倍
親会社株主に帰属する当期純利益	678億円	700億円	750億円	750億円
ＲＯＥ	7.2%	7.0%	7%水準	7%水準
（参考）				
ネット有利子負債 ※3	11,146億円	12,700億円	12,800億円	12,050億円
ネット有利子負債／ EBITDA倍率	6.4倍	7.3倍	6.6倍	6.2倍

※1 EBITDA＝事業利益（営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益）+減価償却費+のれん償却額
※2 D/Eレシオ＝有利子負債/自己資本　※3 ネット有利子負債＝有利子負債－現金及び預金

関西に訪れている成長の好機

関西は成長の種が増えており、大きなチャンスが訪れている

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

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

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

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

万博開催地
IRリゾート候補地

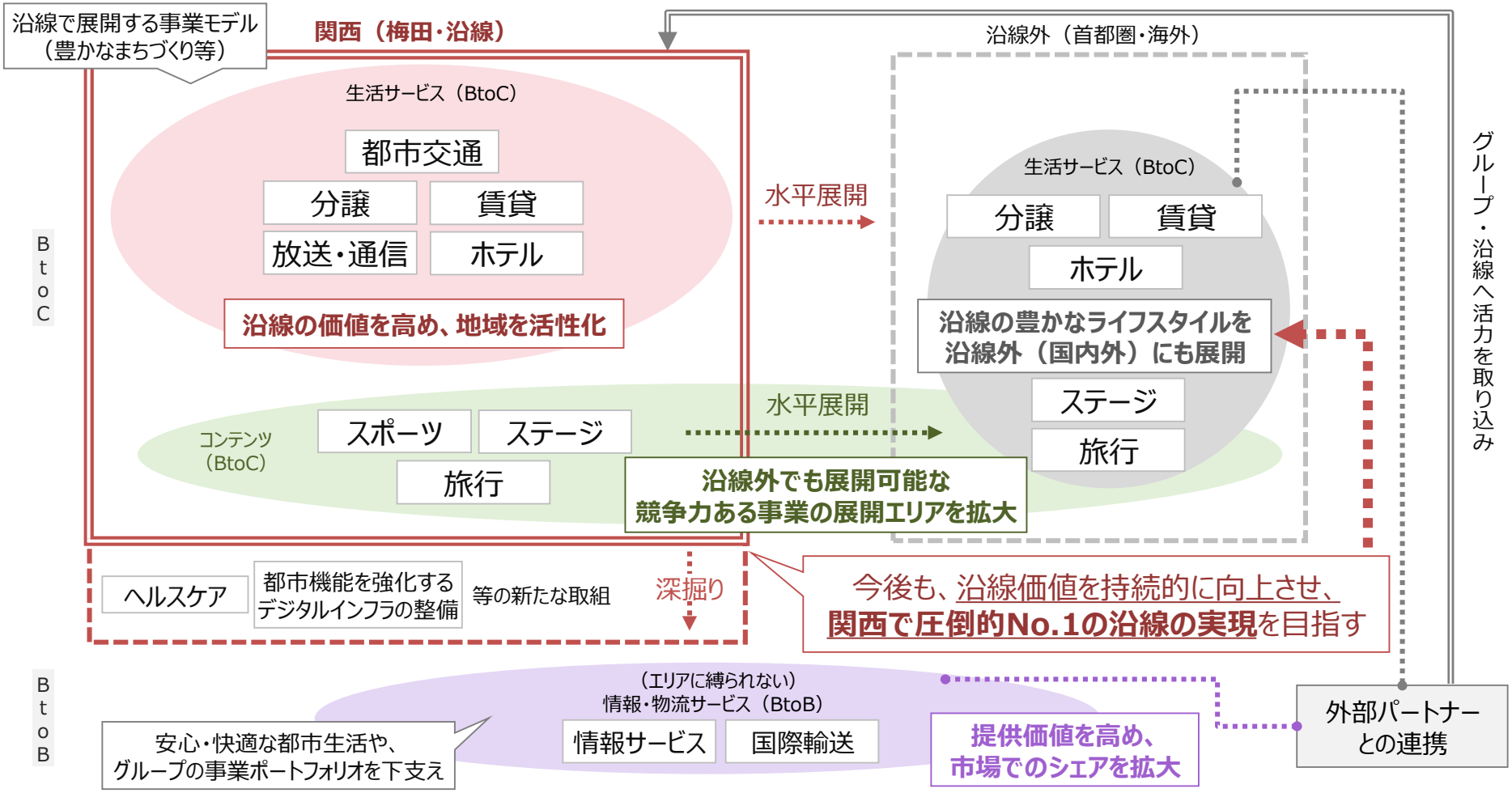
神戸空港
2025年の万博開催時から国際チャーター便を、また2030年前後を目途に国際線定期便を、それぞれ受け入れる方針

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

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

当社グループの事業ポートフォリオと今後の方向性

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



■ 今後の方向性

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

戦略①の進捗状況

戦略①　（基軸戦略）

関西で圧倒的No.1の沿線の実現（大阪・梅田を核としたさらなる深耕）

＜安全・安心・快適な鉄道サービスの推進＞

- 阪急電鉄において、座席指定サービス「PRiVACE（プライベース）」を2024年7月に導入

- 阪神大阪梅田駅の改良工事が完了
- 同駅では、ホームの拡幅、全ホームへの可動式ホーム柵を設置。また、西改札口側には、エレベーター・エスカレーターを新設

- 2024年3月から、阪急伊丹線において、センサ付き固定柵の設置等により、安全性を確保のうえ、ワンマン運転を開始

- 阪急電鉄及び阪神電気鉄道において、車内のセキュリティ強化に向けて、防犯カメラを順次設置

＜新線計画の推進＞

- 2024年3月に北大阪急行電鉄の延伸線が開業
- 新駅となる箕面萱野駅・箕面船場阪大前駅周辺でのまちづくりを加速

- なにわ筋連絡線・新大阪連絡線等の新線計画を着実に推進することで、国土軸の活力や世界のパワーを沿線地域に取り込む。

（新大阪駅周辺のまちづくりの進捗と歩調を合わせて整備（開業時期は検討中））

戦略①の進捗状況

戦略①　（基軸戦略）

関西で圧倒的No.1の沿線の実現（大阪・梅田を核としたさらなる深耕）

＜梅田ビジョンに基づく取組の推進＞

《うめきた２期地区開発事業（グラングリーン大阪）》

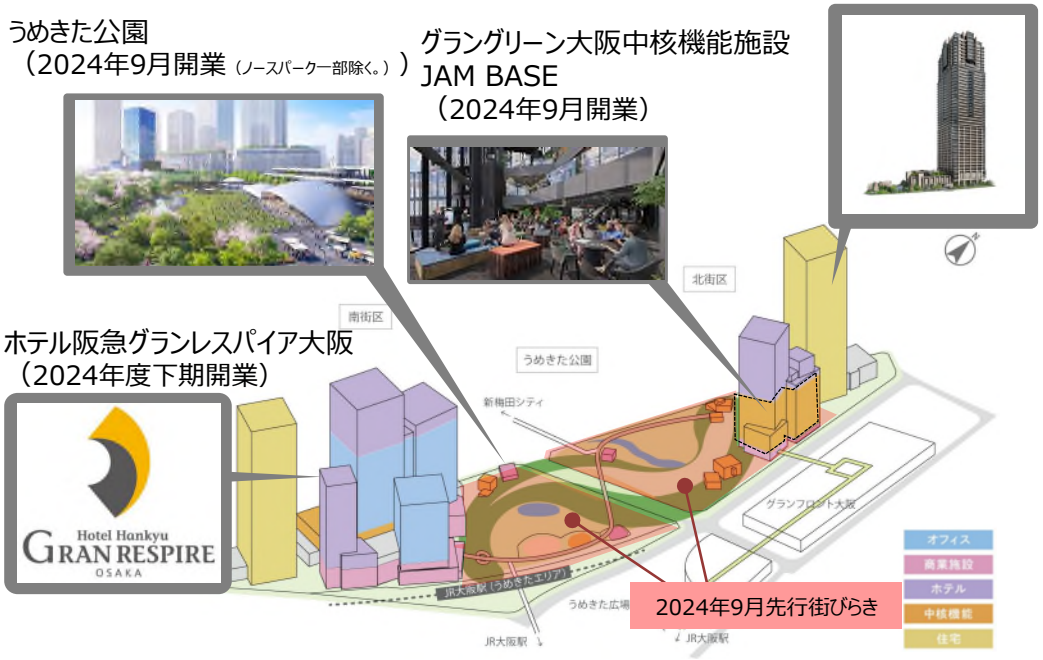
- 2024年9月の先行街びらき、また2027年度の全体街びらきに向けて、各施設の開業準備を着々と進行中

グラングリーン大阪
THE NORTH RESIDENCE
（2025年12月下旬竣工予定）

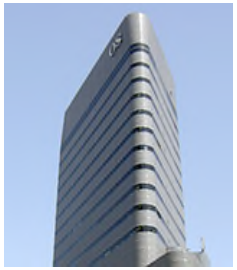
うめきた公園
（2024年9月開業（ノースパーク一部除く。））

グラングリーン大阪中核機能施設
JAM BASE
（2024年9月開業）

ホテル阪急グランレスパイア大阪
（2024年度下期開業）



《オーエスの子会社化》



- 大阪梅田エリア全体の価値向上に向け、不動産事業やエンタメ・サービス事業を行うオーエス㈱を連結子会社化
- グループとして不動産事業に係る戦略の一本化を図るなど、一体となって同エリア全体のさらなる発展を目指していく。

＜沿線各所でのまちづくり＞

- 阪急西宮ガーデンズプラス館が2023年9月に開業し、西宮北口駅周辺における一連の大規模開発が完了

戦略②の進捗状況

戦略②

コンテンツの魅力の最大化（新たなコンテンツの開拓）

＜エンタテインメント＞

- 昨シーズンは阪神タイガースが38年ぶりの日本一を達成
- これを契機に、さらなるファンの獲得・定着に努めるとともに、阪神甲子園球場100周年記念事業や、2025年3月に予定している新ファーム施設開業等によって強いチームづくりを行うことで、ベースボール事業の一層の成長を図っていく。

- 2024年5月にインバウンド向け相撲ショーホール「THE SUMO HALL HIRAKUZA OSAKA」を開業。OB力士による相撲ショー及び日本食を軸にした体験型のエンタテインメントを提供

- 「六甲ミーツ・アート芸術散歩」は、神戸市からの支援を得て、2023年度は過去最高の3.3万人が来場
- 2024年度から「神戸六甲ミーツ・アート」と改称し、クオリティの一層の向上、旅行事業とのさらなる連携等により、インバウンドや広域からも集客できる「関西を代表する芸術祭」への成長を目指す。

《旅行》

- 特定のテーマを深掘りした商品（クルーズ、長期滞在、ひとり旅等）の充実のほか、国内旅行では、旅館・ホテルのランクアップや多品種化の取組を実施するとともに、海外旅行では、観光資源の開拓や新たな国・地域に係る商品の造成を推進

戦略③の進捗状況

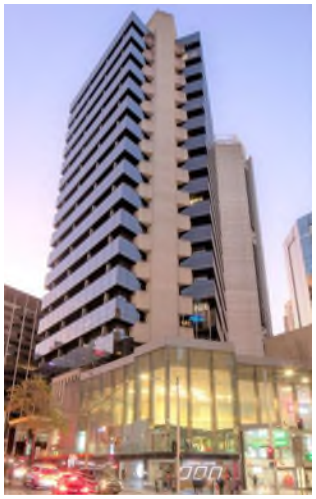
戦略③

沿線事業モデルの展開エリアの拡大

＜海外不動産事業の拡大＞

- 東南アジアを中心に、住宅事業に加えて、不動産賃貸事業、物流倉庫の開発事業等に参画するなど事業領域を拡大
- 2022年度に進出したアメリカでは、2023年度も2件の賃貸住宅事業に取り組んだほか、オーストラリアにおいて、商業とオフィスの複合施設を取得し、不動産賃貸事業に参画

ネオソーホーモール（商業施設）
（インドネシア/西ジャカルタ）



60 Margaret（商業・オフィス）
（オーストラリア/シドニー）

物流倉庫の開発事業
（シンガポール/トゥアス地区）

＜首都圏での不動産事業の展開＞

- エントランス・屋上空間などの共用部にも機能性・快適性を追求した高いスペックを持つ中規模オフィスのブランド「SUITE（スイテ）」を立上げ
- 2025年の竣工を目指す「スイテ新御徒町」や「スイテ新横浜」等のプロジェクトを推進中

スイテ新御徒町

スイテ新横浜

戦略④の進捗状況

戦略④

高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

＜サービスの付加価値を高める取組の推進＞

《情報・通信》

- 子ども向けロボットプログラミング教室「プログラボ」が、全国に校数を拡大

- プログラボで学ぶ生徒が国際大会に日本代表として出場するなど実績を積み重ね、第６回日本オープンイノベーション大賞で「ミマモルメ」と共に経済産業大臣賞を受賞

《不動産》

- 物流拠点の再編・統合が加速する中、高機能な物流施設への需要に対応すべく開発を推進

ロジスタ大阪松原

ロジスタ豊中

《国際輸送》

- 国内最大規模となる座間国際ロジスティクスセンターを開業
- 施設内に危険物倉庫を併設。電気自動車の主要部品であるバッテリーの取扱いにより、次世代モビリティ物流のサービス構築を進める。

三菱地所提供

（参考）サステナビリティ宣言

サステナビリティ宣言（基本方針）

当社グループがサステナブル経営を進める上で、目指す社会を描いた宣言文

～　暮らしを支える「安心・快適」、暮らしを彩る「夢・感動」を、未来へ　～

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

重要テーマ(マテリアリティ)

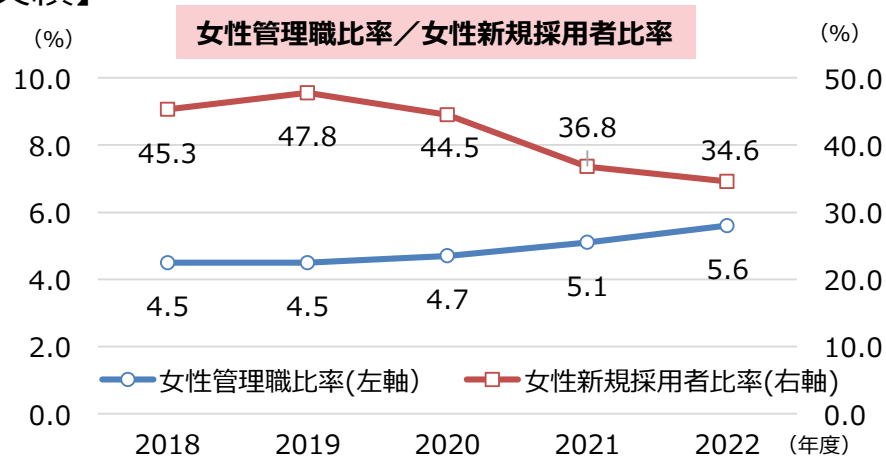
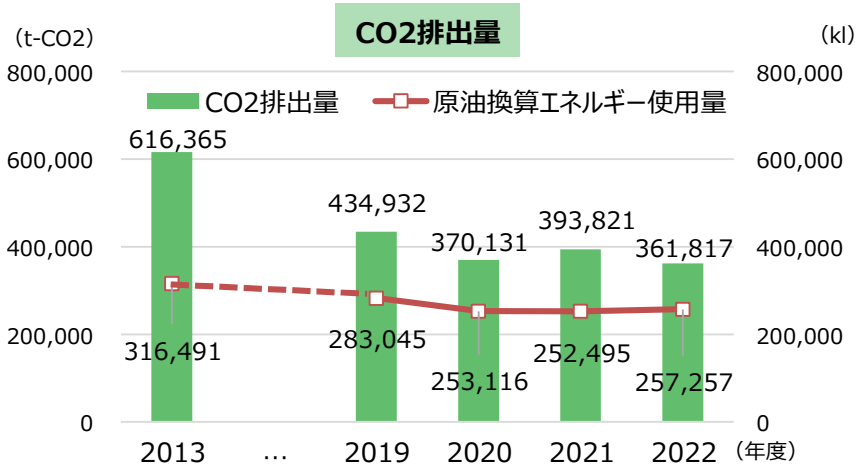
当社グループがサステナブル経営を進める上で、重きを置く６つのテーマ

テーマ	取組方針
1 安全・安心の追求	鉄道をはじめ、安全で災害に強いインフラの構築を目指すとともに、誰もが安心して利用できる施設・サービスを日々追求していきます。
2 豊かなまちづくり	自然や文化と共に、人々がいきいきと集い・働き・住み続けたくなるまちづくりを進めます。
3 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。
4 一人ひとりの活躍	多様な個性や能力を最大限に発揮できる企業風土を醸成するとともに、広く社会の次世代の育成にも取り組みます。
5 環境保全の推進	脱炭素社会や循環型社会に資する環境保全活動を推進します。
6 ガバナンスの充実	すべてのステークホルダーの期待に応え、誠実で公正なガバナンスを徹底します。

主な非財務の指標（目標と実績）

【目標】グループ共通の非財務の指標として設定している主な指標は下記のとおり。赤枠の項目については、2023年度から算定対象範囲を拡大した。このほか、各コア事業でも非財務KPIを別途設定している。

重要テーマ	主な非財務の指標			
安全・安心の追求	**鉄道事業における有責事故ゼロ** ※阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄			
一人ひとりの活躍	**従業員満足度**	**女性管理職比率**	**女性新規採用者比率**	**特定保健指導実施率**
	継続的に前回調査を上回る ※当社及び主要６社	**10%程度**（2030年度） ※当社及び主要６社	**30%以上を継続** ※当社及び主要６社	**60%以上**（2025年度） ※当社及び主要６社
	喫煙率	**男性育児休業等取得率**	**障がい者雇用率**	**人権研修の受講率**
	15%以下（2025年度） ※当社及び主要６社	**100%**（2025年度） ※当社及び主要６社	**法定雇用率以上を継続** ※特例子会社適用19社	**100%**を継続 ※当社及び主要６社
環境保全の推進	**CO2排出量の削減率（対象範囲：当社及び子会社の国内事業所）** ※スコープ１、２相当			
	2013年度比△**46%**（2030年度） **実質ゼロ**（2050年度）			

（注）主要6社：阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ

【実績】