

# 中期経営計画の概要

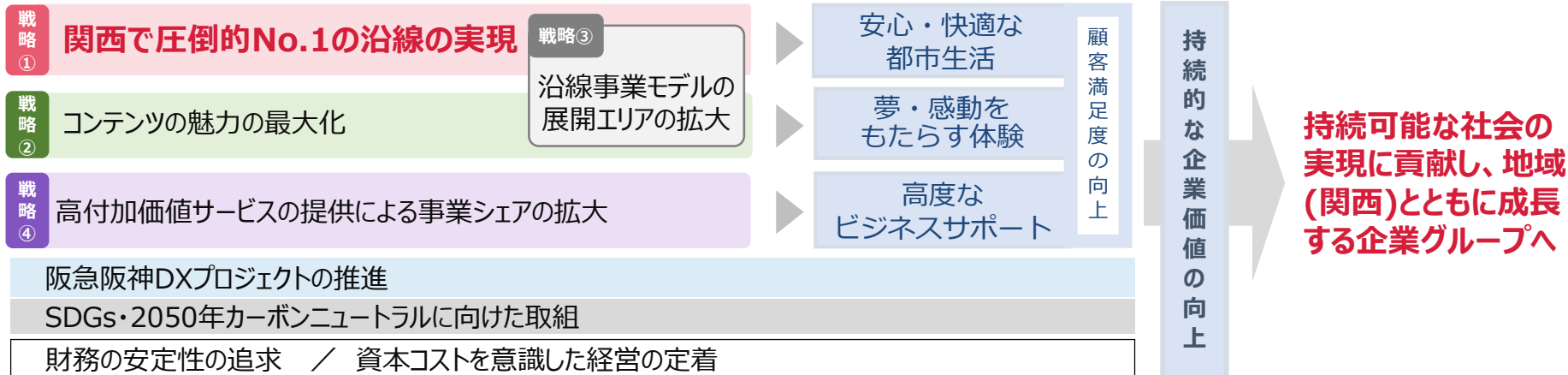
2022年度（2023年3月期）決算説明会資料  
より抜粋（2023年5月23日）

# 長期ビジョン－2040年に向けて－

長期ビジョン

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 広げるフィールド**



## 2030年度 経営目標

### <財務指標>

事業利益※ **1,300億円+a**

有利子負債/EBITDA倍率 **5倍台**

ROE **中長期的に7%水準**

### <非財務指標>

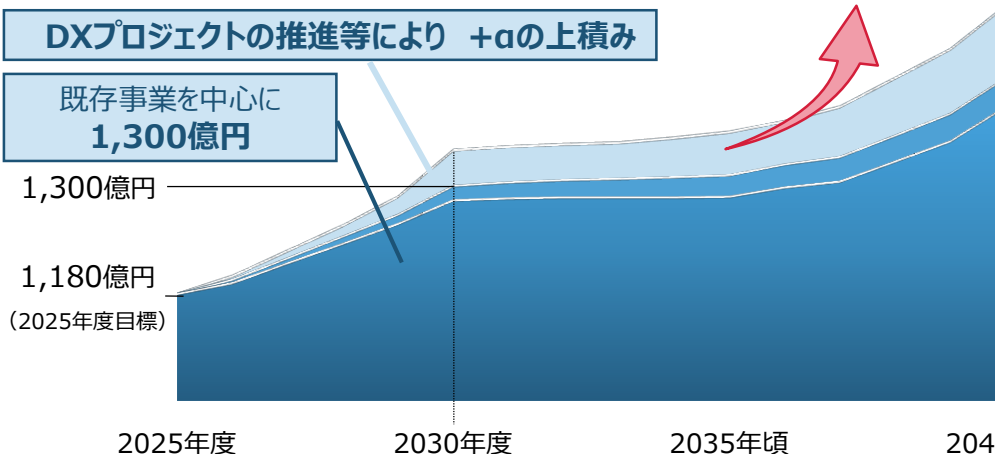
CO2排出量の削減率(2013年度比) **▲46%**

鉄道事業における有責事故**ゼロ**

従業員満足度の**継続的向上**

女性管理職比率 **10%程度**

女性新規採用者比率 **30%以上を継続**



※事業利益 = 営業利益 + 海外事業投資(不動産事業等)に伴う持分法投資損益  
詳細はp.9 参照

# 関西を訪れている成長の好機

関西は成長の種が増えており、大きなチャンスが訪れている

## スーパーシティ型国家戦略特別区域

「うめきた2期地区」と「夢洲地区」を対象に、  
先端的サービス等の先行実現に向けた取組を推進



## 国際金融都市OSAKA戦略

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

## 新大阪駅周辺開発

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

## 鉄道新線計画

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



万博開催地  
IRリゾート候補地

## 神戸空港

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

## 関西国際空港

2030年代前半を目途に  
年間発着回数30万回の実現を目指す。



## 関西MaaS（デジタル技術の活用）

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



# 長期ビジョンにおける財務方針

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

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

# 中期経営計画の計画期間と位置づけ

## 計画期間

- 2022～2025年度の4か年

## 計画の位置づけ

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

### <新型コロナウイルスの影響からの回復想定>

緊急回復期間は2022年度で終了

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

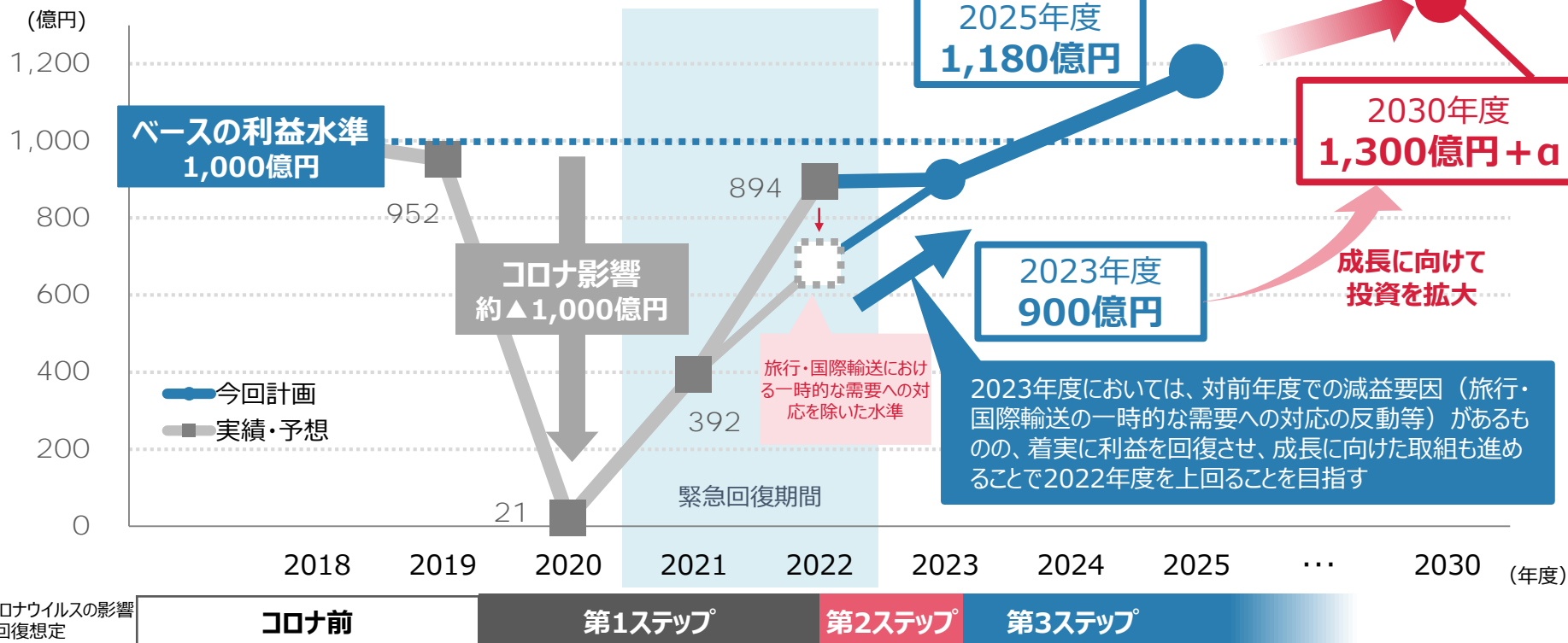
# 2025年度に向けたロードマップ（目指す利益水準）

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

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

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

営業利益（～2022年度）・事業利益※（2023年度～）



※事業利益 = 営業利益 + 海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益 詳細はp.9 参照  
（2022年度以前は、海外事業に係る持分法適用会社が存在していなかったため、営業利益 = 事業利益）

# 成長投資の拡大について

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

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

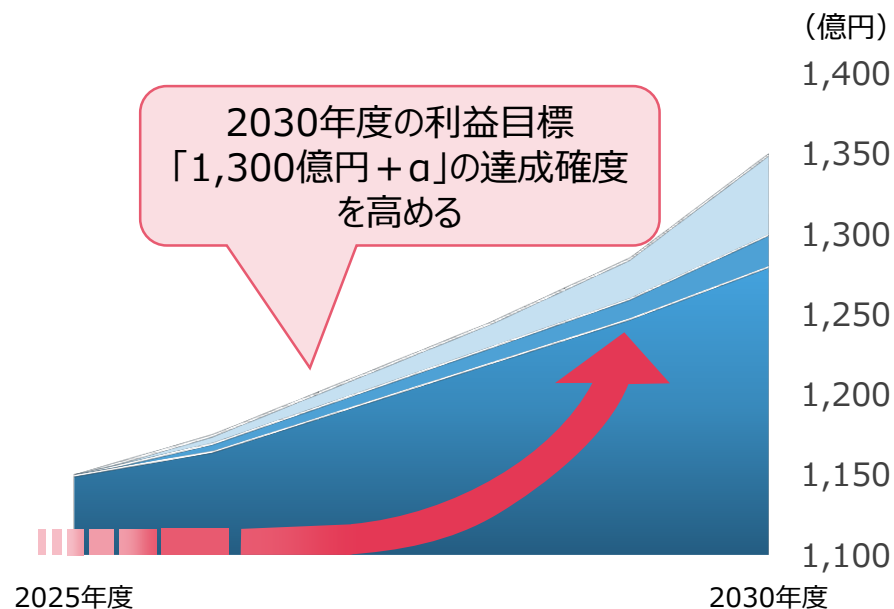
### 海外不動産投資の拡大について

#### ✓ 成長市場において適切なリスクコントロールの下で推進

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

#### ✓ 目指す事業規模

- まずは、早期に100億円程度の利益規模を目指す。



# 営業利益・事業利益※の推移

(単位：億円)

【2022⇒2023⇒2025年度】

1,180

2022実績⇒2023計画 +6億円

実質的な増益額  
+約200億円

旅行・国際  
輸送における  
一時的な需  
要への対応

約200

実質的な増益額  
+約200億円

894

900

実績

今回  
計画

2022年度  
営業利益

2023年度  
事業利益

今回  
計画

2025年度  
事業利益

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

2023計画⇒2025計画 +280億円

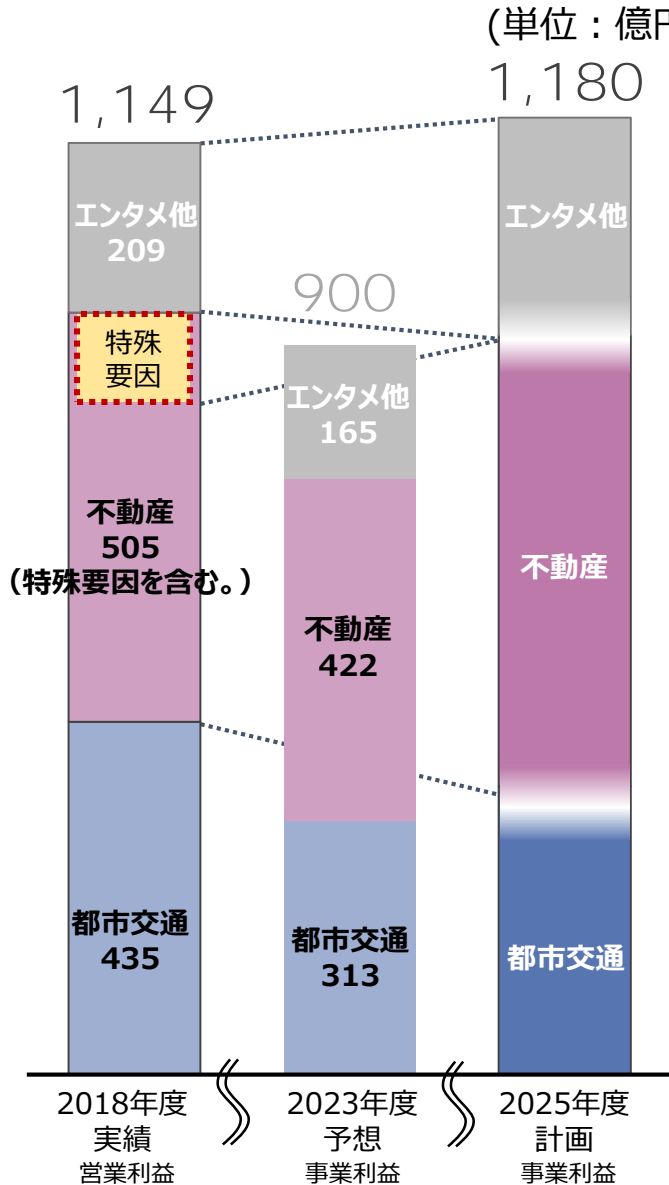
- 国内・インバウンド需要の回復による鉄道運輸収入の増
- 大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上による賃料収入の増
- 海外不動産事業の規模拡大
- ホテル事業における宿泊需要の回復及び構造改革の効果発現
- エンタテインメントにおける入場人員・公演回数が増及び配信事業の成長
- 情報・通信事業の成長
- 海外旅行の需要回復
- 新たな収益源の開拓（DXの取組など）

※事業利益 = 営業利益 + 海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益 詳細はp.9参照



# 2025年度に向けた営業利益・事業利益※の推移

## 【2025年度の利益計画とコロナ前の実績（2018年度）との比較】



### エンタテインメント、情報・通信、旅行、国際輸送

その他・調整を含む。

全てのコア事業においてコロナ前を超える水準を目指す。

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

### 不動産

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

※ 特殊要因 = 彩都東部地区（大阪府茨木市）における施設用地の売却益

### 都市交通

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

※ 事業利益 = 営業利益 + 海外事業投資（不動産事業等）に伴う持分法投資損益 詳細はp.9参照

# 事業利益の導入について

## 2023年度より、当社グループの新たな経営指標として「事業利益」を導入

### 事業利益導入の背景

- 当社グループでは、長期ビジョンの戦略③に則り、海外不動産事業を拡大しているが、現地デベロッパー等と合併で事業を展開しているため、その利益規模が拡大すると、一部のマイノリティ出資案件に係る利益については、「持分法による投資損益（営業外損益）」として計上することとなる。
- こうした中で、海外不動産事業の利益拡大の状況を適切に示せるよう、営業利益に海外事業投資に伴う持分法投資損益を加えた「事業利益」を新たな経営指標として2023年度より導入し、長期ビジョンにおける営業利益の目標等も「事業利益」に置き換えることとする。

### 事業利益

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

### 営業利益と事業利益のイメージ

営業利益

都市交通

不動産

エンタ  
テインメント

情報・通信

旅行

国際輸送

+

営業外損益

海外不動産事業投資に伴う持分法による投資損益

||

事業利益

# 資本効率の維持・向上に向けた取組

内部管理指標としてROICを活用し 利益と投下資本のバランスを図っていく

## 取組の方向性

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

### 投資の選別・厳選

- ・ 新規投資は、ROICを活用して利回りを確認し、選別・厳選

### 事業・資産のあり方の見直し

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

## ROICの活用方法

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

**具体的な取組** 《2022年度に売却した主な物件（短期回収型事業）》 ※阪急阪神リートに売却



「H-CUBE南青山II」※（商業施設）



「H-CUBE北青山」※（商業施設）

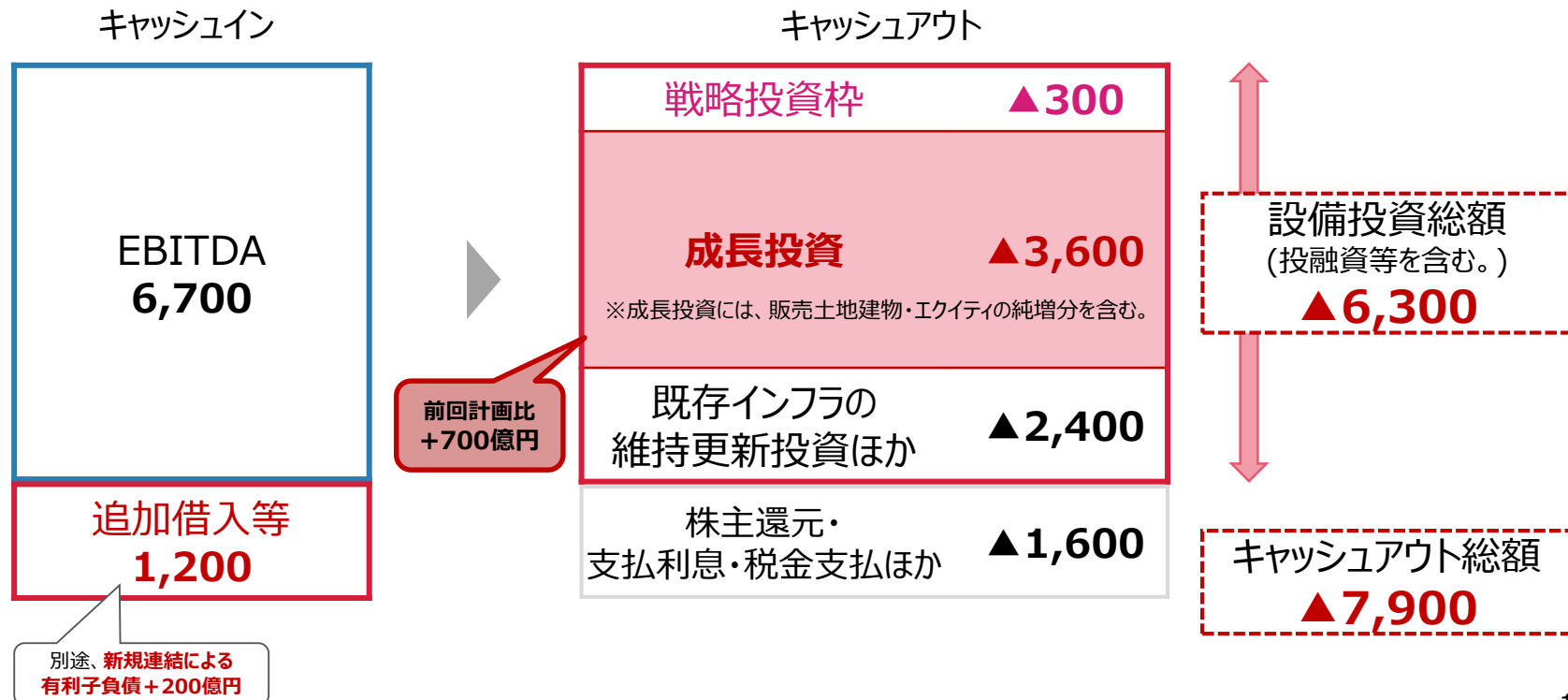
# キャッシュフロー

## ■ 資金配分方針

- ・P.6の方針を踏まえて、前回計画から成長投資（2022～2025年度の4か年累計）を+700億円増額させることから、計画期間中のキャッシュアウトは約**7,900億円**を想定している。
- ・今回計画期間のEBITDAが約6,700億円となり、約**1,200億円**資金が不足するため、有利子負債/EBITDA倍率を意識しながら、追加借入等（=有利子負債の増加）で対応する。

【2022～2025年度 4か年累計（イメージ）】

（単位：億円）



# 設備投資(投融資等を含む。)

(単位：億円)

【2022～2025年度 4か年累計(イメージ)】

(単位：億円)

設備投資総額(投融資等を含む。)

**6,300**

戦略投資枠

**300**

成長投資

**3,600**

※成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。

既存インフラの  
維持更新投資  
ほか

**2,400**

## 成長投資の主な内容

都市交通

- ・駅ホームドアの設置・バリアフリー化
- ・北大阪急行線の延伸
- ・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線

不動産

- ・うめきた2期地区開発計画
- ・芝田1丁目計画
- ・千里中央地区の再整備構想
- ・首都圏(八重洲2丁目中地区、ホテルグランドパレスの跡地)開発
- ・海外不動産事業の拡大
- ・国内マンション事業の拡大
- ・短期回収型事業の拡大

エンタテインメント

- ・阪神タイガースのファーム施設の移転

その他

- ・IT戦略・DX投資等

# 経営指標の見通し（～2025年度）

ご参考

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

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

※2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本    ※3 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

# 長期ビジョンの戦略

長期ビジョン

## 関西（梅田・沿線）

### 戦略①（基軸戦略）

#### 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

（大阪・梅田を核としたさらなる深耕）

- 少子高齢化が進む中でも、沿線各所でのまちづくりやデジタル技術・最新技術の積極的な活用等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていく
- 梅田ビジョンに基づき、芝田1丁目計画など、新たな開発を推し進めながら、大阪・梅田がグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市になれるよう進化させていく

### 戦略②

#### コンテンツの魅力の最大化

（新たなコンテンツの開拓）

- 顧客層の拡大を図りながら、またデジタル技術の積極的な活用等を通じて、コンテンツの魅力の最大化に努めていく

### 戦略④

#### 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

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

## 沿線外（海外・首都圏）

### 戦略③

#### 沿線事業モデルの展開エリアの拡大

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

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

## 阪急阪神DXプロジェクトの推進（HH cross ID等）

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

外部パートナーとの連携強化

（長期ビジョンを通じて）グループが一体となって変革を推進

活用

（デジタルを含む）

蓄積

製造資本 社会関係資本 知的資本

有形・無形の経営資源の活用・蓄積

人的資本 財務資本 自然資本

# 戦略①の進捗状況

## 戦略① (基軸戦略)

### 関西で圧倒的No.1の沿線の実現 (大阪・梅田を核としたさらなる深耕)

#### <安全・安心・快適な鉄道サービスの推進>

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

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



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

#### <新線計画の推進>

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



#### <沿線各所でのまちづくり>

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

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



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





# 戦略①の進捗状況

## 戦略① (基軸戦略)

### 関西で圧倒的No.1の沿線の実現 (大阪・梅田を核としたさらなる深耕)

#### <梅田ビジョンに基づく取組の推進>

梅田ビジョンに基づき、大規模開発計画の推進や保有資産のバリューアップ・建替を通じて都市機能(オフィス・商業・ホテル等)の高度化を実現し、大阪・梅田を国際交流拠点として選ばれる都市に進化させていく。

#### 《うめきた2期地区開発事業 (グラングリーン大阪)》

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



#### 《芝田1丁目計画》

- 大阪梅田エリアの玄関口にある阪急大阪梅田駅の機能向上や魅力創造に向けた検討を進めるなど、対象区域の再開発について、幅広い視点から計画の熟度を高めていく。
- 梅田ビジョンとの整合を取りつつ、「芝田1丁目計画」をグループ丸となって推進するため、2022年10月に『大阪梅田2030プロジェクトチーム』を設置



#### 大阪梅田2030プロジェクトチーム

建設・技術 分科会	駅周辺整備 分科会	駅機能 分科会	ソフト企画・ コンテンツ 分科会	まちづくり 情報発信 分科会
--------------	--------------	------------	------------------------	----------------------

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

# 戦略②の進捗状況

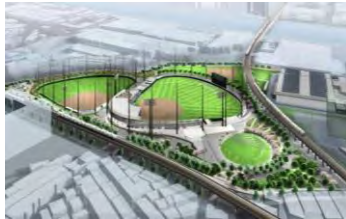
## 戦略②

### コンテンツの魅力の最大化（新たなコンテンツの開拓）

#### <スポーツ>

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

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



#### <ステージ>

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

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



#### <旅行>

- 添乗員付きグループツアーで圧倒的No.1の地位を確立する。
- ポストシニアなど新たな顧客層の獲得に努めるほか、ウェブでの募集活動の強化等デジタル技術を活用し、生産性の向上を推進していく。
- インバウンドの取込みにもチャレンジしていく。

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



# 戦略③の進捗状況

## 戦略③

### 沿線事業モデルの展開エリアの拡大

#### <沿線外(海外・首都圏)での不動産事業の拡大>

**海外**では、沿線で培ったノウハウを活かして、持続的な成長が見込まれるASEANを中心に、住宅分譲に加え、長期保有型賃貸・回転型等のそれぞれの事業で規模の拡大を目指す。

※海外不動産事業の利益規模拡大に伴い、2023年度から事業利益を導入

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



<セントラルパークモール>



<シアトル市の賃貸住宅>

**国内(首都圏)**では、現在進捗中の開発案件を着実に推進するほか、ホテルやエンタテインメントの機能をまちづくりに活かしていく。短期回収型事業の取組も加速させながら、再開発や建替案件の展開を拡大する。

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



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



# 戦略④の進捗状況

## 戦略④

### 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

#### <サービスの付加価値を高める取組の推進>

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

#### 《情報・通信》

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



#### 《旅行》

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



#### 《国際輸送》

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



## DX基盤のプラットフォームをグループ内外で活用を進める

### DX基盤整備

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

### デジタルサービス

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

### データ分析・マーケティング

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



### DX2.0

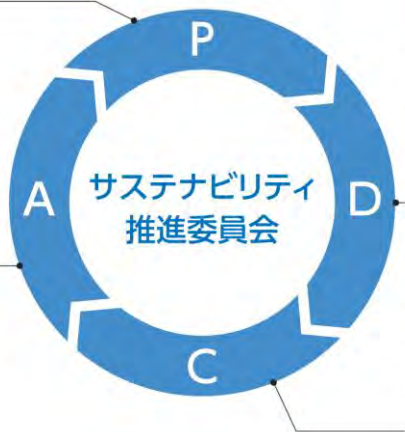
- ① 阪急阪神東宝グループ ② 他の鉄道事業者 ③ 一般企業 ④ 沿線の企業からDX基盤を共用するパートナーを募り、より多くのパートナーとの共用を目指す。
- すでに1社と基盤の共用を進めており、他の事業者においても、2023年度中に複数社が参画する見込み

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

## PDCAサイクルを意識して、グループのサステナブル経営を推進

### P 委員会(2月)

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



### D グループ各社

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

### A グループ各社

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

### C 委員会(9月)

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

### 【サステナビリティ推進委員会での報告・審議事項】

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



## <当社グループのESGの取組に対する評価>

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



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数  
2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

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