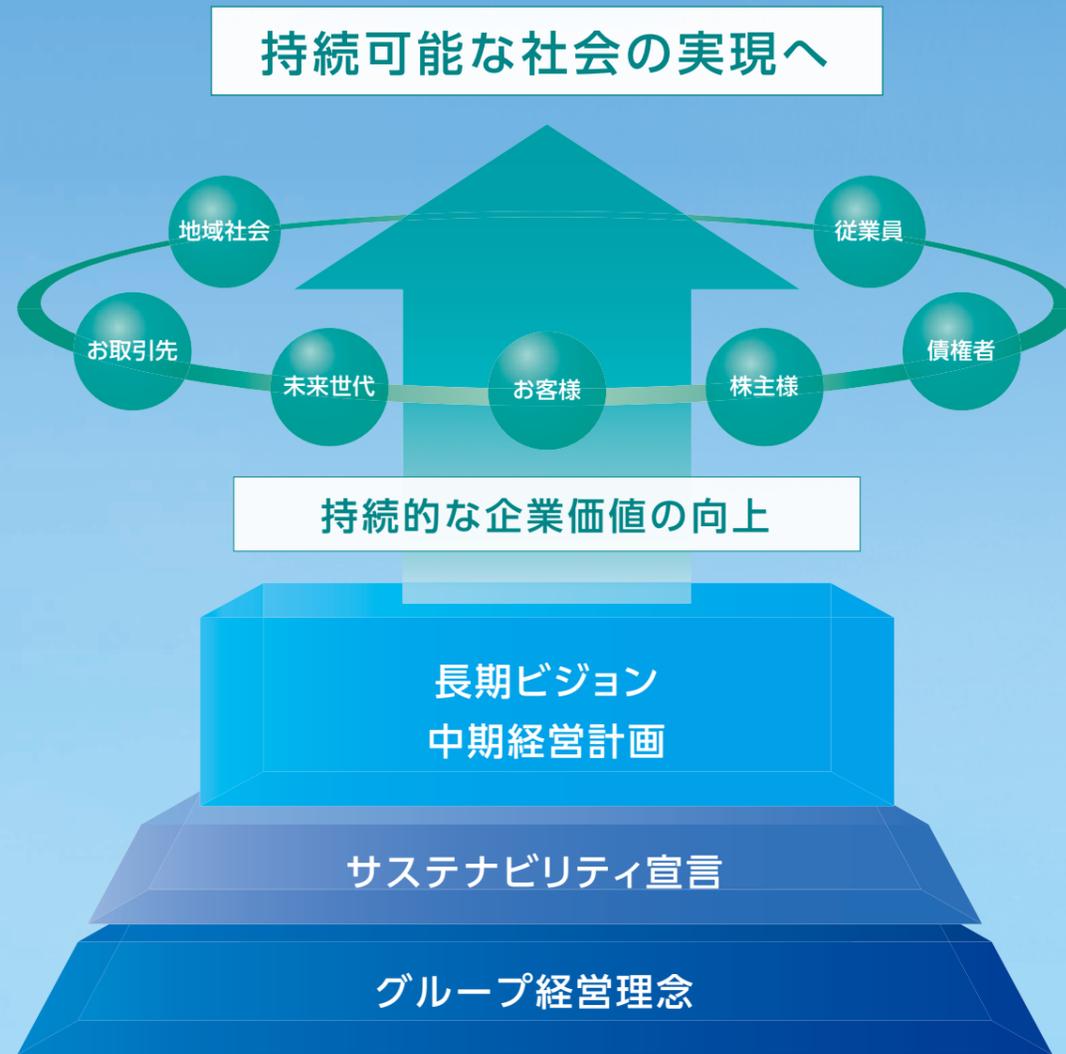


# Hankyu Hanshin Holdings

INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書





グループ経営理念	社会における当社グループの存在意義
サステナビリティ宣言 詳細はP45をご覧ください。	当社グループが持続的成長を目指していくにあたり、ベース(基盤・前提)となるもの
長期ビジョン・中期経営計画 詳細はP25~30をご覧ください。	当社グループの持続的な企業価値の向上に向けたビジョン・戦略及びそれを実現するための具体的な実行計画

## グループ経営理念

Group management Philosophy

### 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。

# ごあいさつ



代表取締役会長  
グループCEO  
角 和夫

## 統合報告書をお届けするにあたって

阪急阪神ホールディングスグループは、「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のもと、「サステナビリティ宣言」に沿ったサステナブル経営を土台にしながら、2022年に策定した「長期ビジョン-2040年に向けて-」を実現すべく、様々な戦略を推進しています。

統合報告書では、ステークホルダーの皆様に対して、中長期的な企業価値の向上に向けた方針・戦略などについて分かりやすくお伝えするため、財務・非財務の情報を統合させながら、また深く掘り下げてご説明しています。

2019年度に初めて統合報告書を発行して以来、5回目となる本報告書では、CO<sub>2</sub>排出量に関し、サプライチェーンを含めた削減の取組の重要性に鑑み、新たに「スコープ3」の開示(P91参照)を行ったほか、当社のサステナブル経営の現状や課題をテーマとした社外取締役との座談会(P85参照)を実施するなど、市場の関心が高い事項を取り入れながら、内容をさらに充実させました。

皆様におかれましては、本報告書をご一読いただき、当社グループへのご理解を深めるための一助となれば幸いです。

今後とも、当社グループへのご支援を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

2023年10月

## 編集方針

本統合報告書は、阪急阪神ホールディングスの2022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なれば幸いです。

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

2022年4月～2023年3月(2022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。

## 見直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直しに関する記述は、当社が現在入手可能な情報から得られた判断及び2023年8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。

## 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)、現IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省「価値協創ガイダンス」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。

# 目次

## 00 プロフィール

- 1 グループ経営計画体系
- 2 グループ経営理念
- 3 ごあいさつ 統合報告書をお届けするにあたって
- 5 価値創造の軌跡
- 7 事業概要
- 9 事業展開エリア
- 13 財務・非財務ハイライト

## 01 価値創造ストーリー

- 17 価値創造プロセス
- 19 社長メッセージ



- 25 長期ビジョン-2040年に向けて-
- 27 中期経営計画(2022~2025年度)の概要
- 31 **特集 1**

長期ビジョンの実現に向けた成長ドライバー(梅田・沿線)

- 35 **特集 2**
- 長期ビジョンの実現に向けた成長ドライバー(海外不動産)

- 37 **特集 3**
- 鉄道事業における安全・安心の追求

- 40 **特集 4**
- カーボンニュートラルの実現に向けて



## 02 価値創造の実践

- 45 サステナブル経営の推進
- 47 人的資本 ~一人ひとりの活躍~
- 53 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応
- 56 事業戦略
- 56 都市交通事業
- 59 不動産事業
- 64 エンタテインメント事業
- 67 情報・通信事業
- 69 旅行事業
- 71 国際輸送事業

## 03 価値創造の基盤

- 75 **G** 重要テーマ6 ガバナンスの充実
- 83 役員一覧
- 85 社外取締役・代表取締役会長 グループCEO座談会



- 89 **S** 重要テーマ4 一人ひとりの活躍
- 91 **E** 重要テーマ5 環境保全の推進
- 94 イニシアチブへの参加・社外からの評価

## 04 財務・会社情報

- 97 連結財務指標11年推移
- 99 グループ主要会社一覧
- 100 会社概要/株式情報

## 各刊行物の位置付け

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、グループの概要や事業内容、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を記載しています。
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を記載しています。
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を記載しています。
安全報告書	鉄道事業法第19条の4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。鉄道各社(阪急電鉄、阪神電気鉄道、北大阪急行電鉄、能勢電鉄)の安全に関する情報を体系的に記載しています。

## サステナビリティデータブック

ESGに関する考え方・目標・取組・データ等については、「サステナビリティデータブック」でより詳しく紹介しています。

**社会**  
人権の尊重/安全・安心への取組/地域社会への貢献/雇用・労働への取組/労働安全衛生(健康と安全)

**環境**  
環境マネジメント/気候変動/汚染と資源/生物多様性/水資源

**ガバナンス**  
コーポレート・ガバナンス/コンプライアンス・腐敗防止の徹底/リスクマネジメント/税の透明性

# 価値創造の軌跡

当社グループは、鉄道事業をベースに住宅・商業施設等の開発から阪神タイガースや宝塚歌劇など魅力溢れるエンタテインメントの提供に至るまで、多岐に渡る分野において、それまでになかったサービスを次々と提供することにより、沿線をはじめ良質な「まちづくり」に貢献するとともに、社会に新風を吹き込み、100年以上の長い歴史の中で数々の足跡を残してきました。

<p><b>1907</b> 箕面有馬電気軌道(現 阪急電鉄)を創立</p> 	<p><b>1899</b> 摂津電気鉄道(現 阪神電気鉄道)を創立</p> <p><b>1905</b> 鉄道の営業を開始 (神戸[三宮]-大阪[出入橋])</p> 
<p><b>1910</b> 鉄道の営業を開始 (宝塚本線[梅田-宝塚]、箕面線[石橋-箕面]) 土地建物分譲事業を開始 (「池田室町住宅地」売出開始)</p>	<p><b>1909</b> 土地建物賃貸事業を開始 (西宮停留場前に貸家30戸完成)</p>
<p><b>1913</b> 宝塚唱歌隊(後の宝塚歌劇団)を結成</p> 	<p><b>1924</b> 甲子園球場を開設 (後に阪神甲子園球場と改称)</p> <p><b>1935</b> 大阪野球倶楽部(大阪タイガース、後の阪神タイガース)を設立</p> 
<p><b>1926</b> 宝塚ホテルが開業</p>	<p><b>1948</b> 航空代理店業を開始 (パン・アメリカン航空会社と日本で初めて代理店契約を締結)が国初のIATA航空貨物取扱代理店の認可を取得</p> <p><b>1952</b> 阪急不動産(現 阪急阪神不動産)を設立</p> <p><b>1960</b> 阪急国際交通社(現 阪急交通社)を設立</p>
<p><b>1948</b> 航空代理店業を開始</p>	<p><b>1950</b> IATA航空貨物取扱代理店の認可を取得</p> <p><b>1967</b> ホテル阪神(現 ホテル阪神大阪)の営業を開始</p>

## 2006 阪急阪神ホールディングス誕生

- 2008** 阪急西宮ガーデンズ 本館が開業
- 2009** 阪神なんば線(西九条-大阪難波)の営業を開始
- 2012** 梅田阪急ビル(現 大阪梅田ツインタワーズ・ノース)が全体竣工
- 2022** 大阪梅田ツインタワーズ・サウスが全体竣工

### 強固な交通ネットワーク

#### 世紀をまたいで築き上げてきた、魅力ある沿線



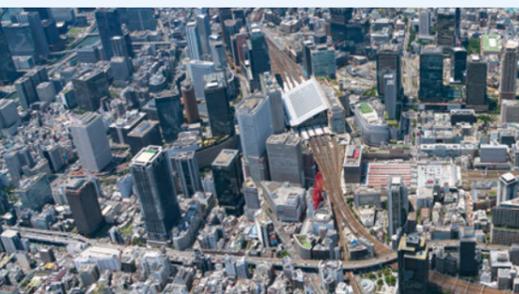
阪急電鉄・阪神電気鉄道の営業開始は、1900年代初頭。住宅地開発などを通じて沿線に人を呼び込み、鉄道利用者を増加させるというビジネスモデルのもと、100年以上にわたって鉄道ネットワークを広げてきました。現在は、バス・タクシー等と連携して、京阪神を中心とした関西圏における一大ネットワークを形成しており、社会を支えるインフラとして、安全・安心・快適に利用しやすい交通サービスを提供しています。

そして、当社グループは、この鉄道事業をベースに、不動産開発からエンタテインメントに至るまで、多岐にわたる分野において、お客様満足度の高いサービスや、それまでになかった新たなサービスを次々と提供し、100年超にわたり一貫して沿線価値の向上に努めてきました。こうして交通ネットワークをベースに築き上げてきた信頼と実績は、当社グループの基盤となる沿線を形づくっています。

<b>路線距離</b>	
阪急電鉄	<b>143.6 km</b>
阪神電気鉄道	<b>48.9 km</b>
<hr/>	
<b>鉄道輸送人員</b> (2022年度実績)	
阪急電鉄	約 <b>571,600</b> 千人
阪神電気鉄道	約 <b>218,700</b> 千人
	<b>P9・10参照</b>

### 良質なまちづくり

#### 一朝一夕では得られない、競争力の源泉



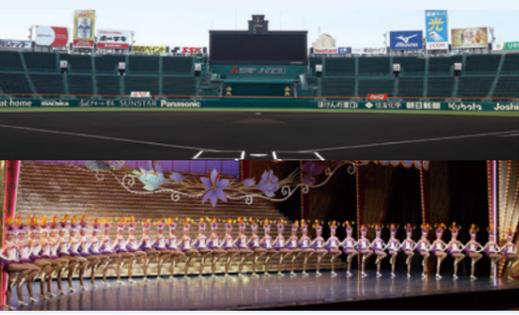
阪急電鉄創業者の小林一三は、住宅地開発に加えて、鉄道利用者の増加を図るため、現在でも多くのお客様にご愛顧を頂いている宝塚大劇場や、世界初のターミナルデパートである阪急百貨店など、沿線の開発を積極的に進めました。グループ最大の事業拠点である大阪梅田エリアにおいては、その後も駅直結のオフィスビルや商業施設等の開発を進め、同エリアは関西最大のターミナルとしての地位を確立しています。そして、阪急阪神ホールディングスの設立後は、グループの総合力を発揮して、より魅力的な拠点に進化させるべく、開発をさらに加速させています。

長年にわたり地域に根差して、未来志向の豊かなライフスタイルを提案し続け、沿線が「住みたい街」「訪れたい街」として魅力的になるように取り組んできたまちづくりの力は、まさに当社が長い歴史の中で培ってきた競争力の源泉です。

<b>賃貸可能面積</b> (2022年度末時点)	約 <b>223</b> 万㎡
<hr/>	
<b>「住んでみたい街アンケート(関西圏)」</b> ※MAJOR7による調査(2022年10月6日)	
<b>1位: 大阪梅田駅・大阪駅</b>	
<b>2位: 西宮北口駅</b>	
<b>3位: 夙川駅</b>	
トップ3すべて当社グループの沿線	
	<b>P10・59参照</b>

### 魅力的なコンテンツ

#### リアルな価値を提供し、夢と感動をプロデュース



当社グループ固有の強みであるエンタテインメント。中でも「宝塚歌劇」と「阪神タイガース」は、当社が誇る二大コンテンツです。

宝塚歌劇は、屋内プール施設を転用した劇場で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、国内外を問わず多くの人に愛され続け、2024年に110周年を迎えます。また、1935年に創立された「大阪野球倶楽部」を前身とする阪神タイガースは、創立以来約90年にわたり、本拠地である阪神甲子園球場と共に、幅広いファンに支持されています。

これらのほか、旅行事業では、「トラピックス」を中心に、多様化するニーズに応える「旅」の演出に注力しています。

コロナ禍を経て、今、リアルな価値が見直されつつあります。これからも、多様な「コンテンツ力」をさらに磨き上げ、「夢」と「感動」をプロデュースし続けます。

<b>阪神タイガース</b> 主催試合入場人員数 (2022年シーズン)	約 <b>2,620</b> 千人
<hr/>	
<b>宝塚歌劇</b> 観劇人員数 (2022年度実績)	約 <b>2,780</b> 千人
	<b>P10 参照</b>

# 事業概要

阪急阪神ホールディングスグループでは「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」の6つの事業領域をコア事業と位置付けています。また、グループ経営機能を担う当社の下、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の5社を中核会社として、グループ全体の有機的な成長を目指しています。

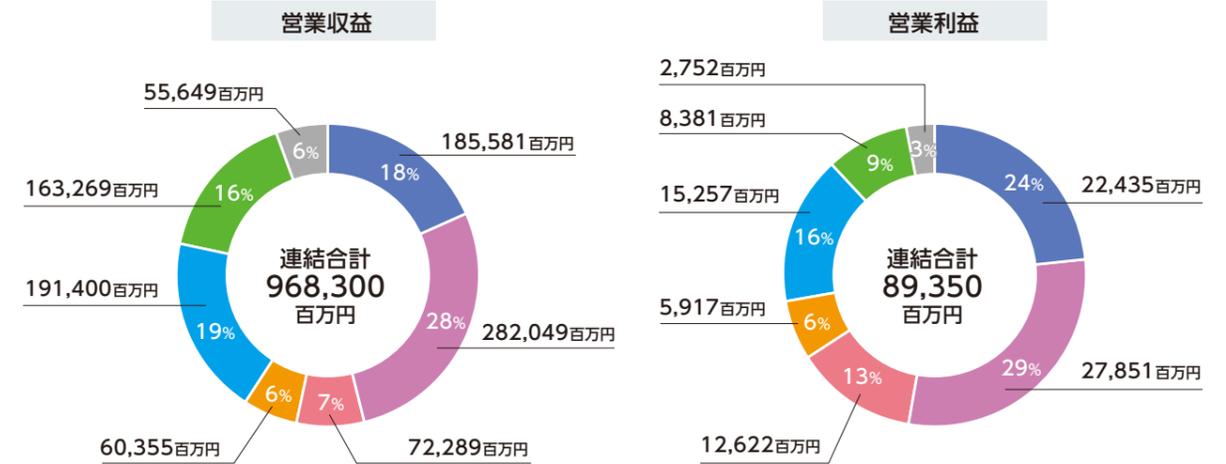
コア事業	中核会社	事業内容
 <p><b>都市交通事業</b></p>	 <p><b>阪急電鉄</b></p>	<p><b>鉄道事業</b> 阪急電鉄、阪神電気鉄道の2社を中心に、関西圏で鉄道ネットワークを形成 鉄道営業キロはそれぞれ143.6km*、48.9km* *第2種鉄道事業に係る路線を含む。</p> <p><b>自動車事業(バス・タクシー)</b> バス・タクシーの運営。沿線地域の利便性向上のため、鉄道との連携も強化 <b>流通事業</b> 阪急・阪神沿線の駅ナカを中心に、小売サービスを運営 <small>詳細はP56</small></p>
 <p><b>不動産事業</b></p>	 <p><b>阪急阪神不動産</b> ※</p>	<p><b>賃貸事業</b> 大阪梅田エリアや阪急・阪神沿線を中心に、商業施設・オフィスビルを保有。短期回収型事業を含む不動産開発にも注力</p> <p><b>分譲事業等</b> マンションや宅地・戸建住宅の分譲を、沿線や首都圏を中心に展開。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</p> <p><b>海外不動産事業</b> 国内での実績を活かし、ASEAN諸国を中心に住宅分譲や賃貸事業を展開</p> <p><b>ホテル事業</b> 東京、大阪をはじめとする各地で、幅広いタイプのホテルを展開 <small>詳細はP59</small></p>
 <p><b>エンタテインメント事業</b></p>		<p><b>スポーツ事業</b> プロ野球チーム「阪神タイガース」及び同球団のホームグラウンドであり高校野球の舞台でもある「阪神甲子園球場」の経営及び関連事業の運営。音楽事業(ビルボードライブ)も展開</p> <p><b>ステージ事業</b> 「宝塚歌劇」の公演に加え、オリジナルグッズの販売や映像・音楽の配信等の歌劇関連事業を運営。また、梅田芸術劇場の運営及び演劇の制作・興行等を展開 <small>詳細はP64</small></p>
 <p><b>情報・通信事業</b></p>	 <p><b>阪神電気鉄道</b></p>	<p><b>情報・通信事業</b> 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 <small>詳細はP67</small></p>
 <p><b>旅行事業</b></p>	 <p>心に届く旅 <b>阪急交通社</b> Direct to your heart</p>	<p><b>旅行事業</b> 海外・国内旅行及びインバウンド旅行の企画・募集・手配・サポート業務等を行う。パッケージツアーを提供するメディア販売、個人旅行、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提供。コールセンター請負事業のほか、各省庁や自治体からの各種受託業務などのソリューション事業も展開 <small>詳細はP69</small></p>
 <p><b>国際輸送事業</b></p>	 <p><b>HANKYU HANSHIN EXPRESS</b></p>	<p><b>国際輸送事業</b> グローバルフォワードラーとして、世界各地に拠点を構え、国際総合物流事業を展開。多様化するグローバルビジネスの中、物流コンサルタントとして、航空輸送、海上輸送、ロジスティクスサービスを組み合わせ、ワンストップでお客様の多様なニーズに最適なソリューションを提供 国内：47拠点/海外：148拠点(2023年9月1日現在) <small>詳細はP71</small></p>

※不動産事業では、大阪梅田・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。

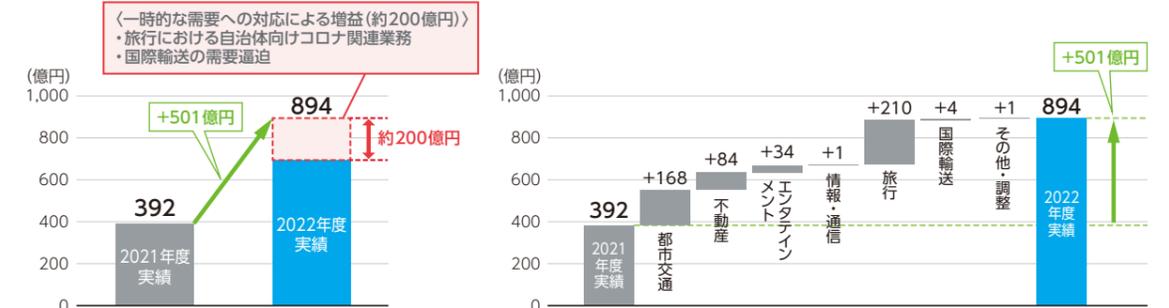
## 2022年度業績の概要

(注)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基に算出しています。

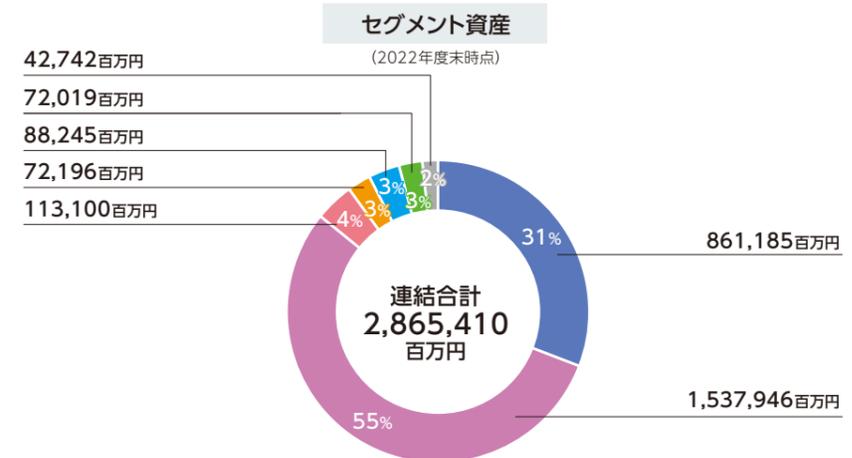
■ 都市交通事業 ■ 不動産事業 ■ エンタテインメント事業 ■ 情報・通信事業 ■ 旅行事業 ■ 国際輸送事業 ■ その他



### 営業利益の推移



2022年度も新型コロナウイルスの影響がまだ残るものの、多くの事業において一定の回復が見られたことに加え、旅行事業において自治体からの自宅療養者の支援業務などの受注が大幅に増加したこと等により、2021年度に比べて増収・増益となりました。



# 事業展開エリア

## 関西で圧倒的No.1の沿線の実現を目指す 特集1 (P31~34) 参照

大阪・梅田を核として、安心・快適な都市生活や夢・感動をもたらす体験など多様な価値を創造・提供しつづけて、沿線のまちづくりを深化させていきます。

(注) 青文字で表記した駅は、「住んでみたい街アンケート(関西圏)」の20位以内にランクインした駅を示しています。(出所 MAJOR7(住友不動産など7社)による調査(2022年10月6日))

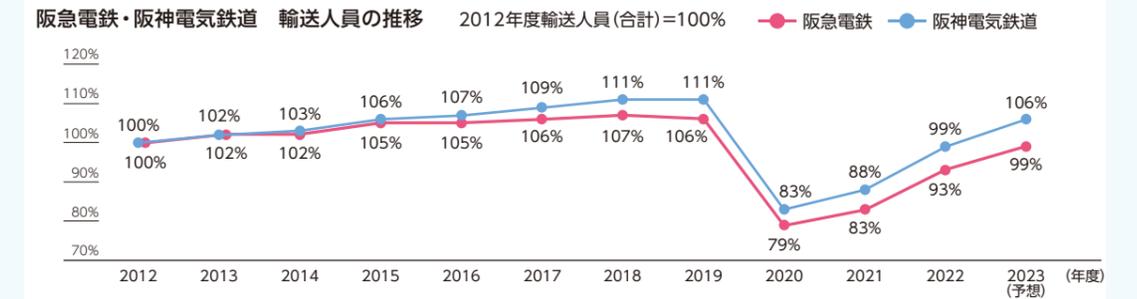


**関西国際空港**  
西日本最大の空港であり、海外に向けた関西圏のゲートウェイ

関西国際空港

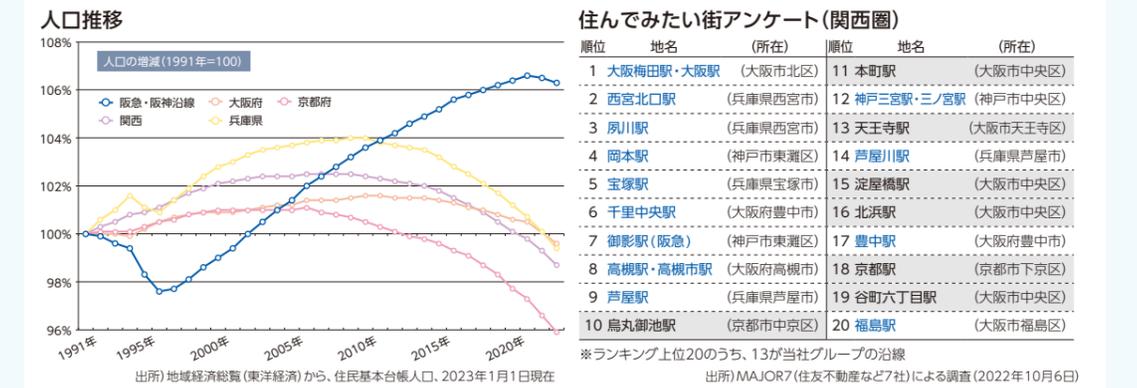
### 強固な交通ネットワーク

大阪梅田と神戸・宝塚・京都を結び阪急電鉄と、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。この2社を中心に、社会を支える鉄道インフラとして関西圏で鉄道ネットワークを形成しています。鉄道輸送人員はコロナ禍で大きな影響を受けましたが、一定の回復がみられています。



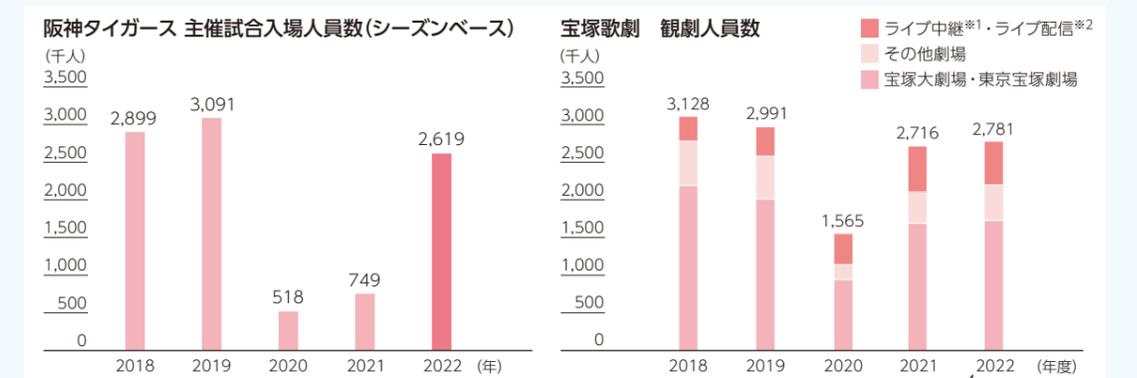
### 沿線の魅力を高めてきたまちづくりの成果

創業当初から沿線各所でのまちづくりを続けてきた当社グループの沿線人口は、少子高齢化が進む中でも堅調に推移してきました。また、「住んでみたい街アンケート(関西圏)」でも、上位20位のうち13の街に当社グループの沿線が選ばれるなど、高い評価をいただいています。



### 幅広いファンに支持される二大コンテンツ

エンタテインメント事業で展開する「阪神タイガース」と「宝塚歌劇」は、幅広いファンに支持され、長年の歴史を通じて多くの人々に夢・感動をお届けしています。



※1 全国各地の映画館での有料ライブ中継  
 ※2 ネット回線を利用し、ご自宅でテレビやスマートフォン等で視聴することができる有料ライブ配信(2020年度から開始)

・公演回数  
 宝塚大劇場: 368回(対前期△22回、中止公演数:78回)  
 東京宝塚劇場: 390回(対前期+3回、中止公演数:64回)

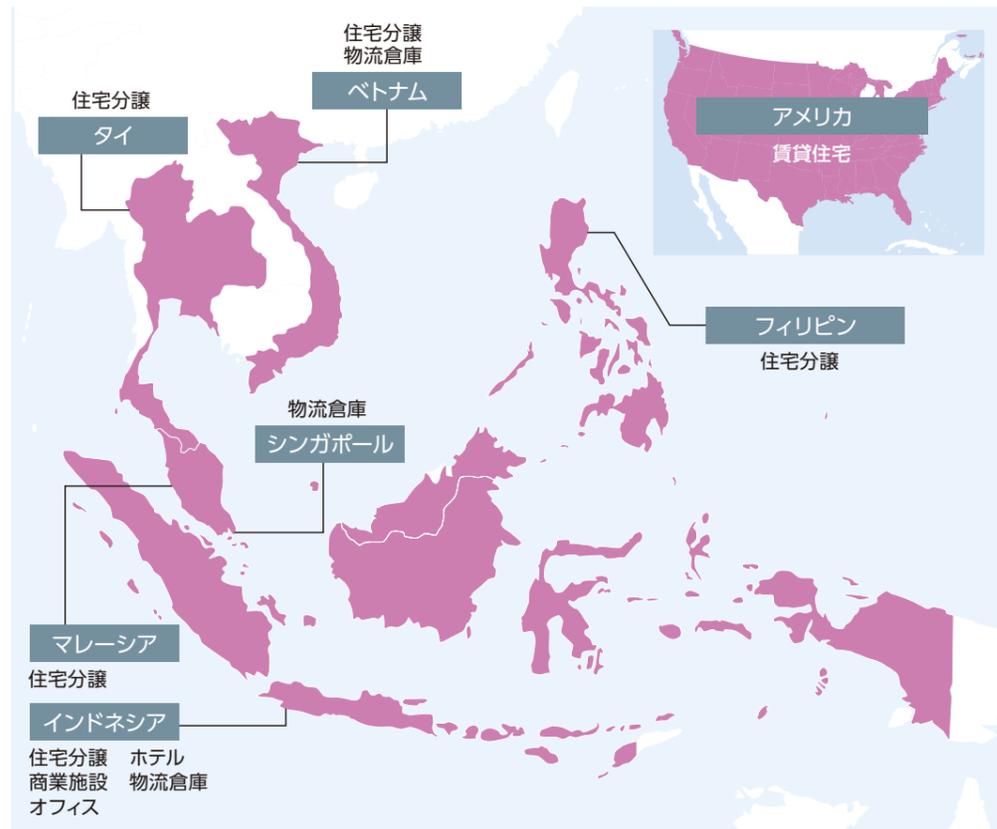
事業展開エリア

沿線の豊かなライフスタイルを沿線外(国内外)にも展開

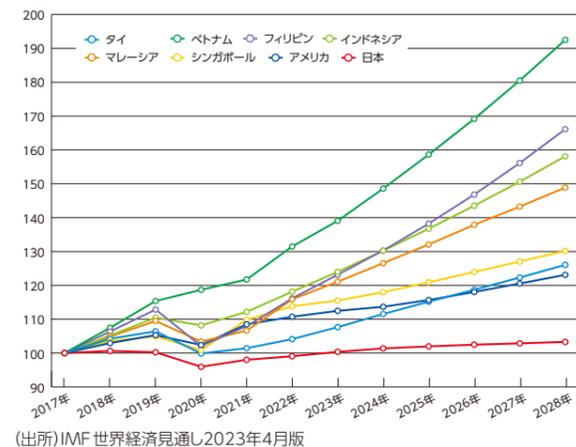
沿線で展開してきた豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを、ASEANを中心とした海外や首都圏にも拡げています。

海外における不動産事業の展開 特集2(P35~36)参照

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しています。



各国 GDP の見通し(2017年=100とした場合)



(出所)IMF 世界経済見通し2023年4月版

住宅分譲

2015年にベトナムのホーチミン市でマンション分譲事業を開始し、これまでにタイ・ベトナム・フィリピン・インドネシア・マレーシアの5か国で52プロジェクト(5万戸超)を展開しています。

(2023年9月1日現在)

進出国	プロジェクト数	分譲戸数
タイ	36プロジェクト	約29,870戸
ベトナム	6プロジェクト	約13,990戸
フィリピン	5プロジェクト	約4,220戸
インドネシア	4プロジェクト	約3,980戸
マレーシア	1プロジェクト	約850戸
合計	52プロジェクト	約52,910戸

開発・賃貸

ASEAN諸国で注力してきた住宅分譲事業に加え、長期保有型事業(不動産賃貸事業)や回転型事業(短期回収型事業)にも取り組み、海外での不動産事業の収益・利益規模を早期に拡大・伸長させていきます。



「プラザインドネシアコンプレックス」



アメリカ アリゾナ州「Park at 33rd」

インドネシア「セントラルパークモール」(2022年度取得)

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」を取得しました。同施設は、インドネシアの経済成長に合わせて、中長期的に大幅に増加すると予想される中間層以上をメインターゲットとしており、今後も利用者の増加が期待できます。

延床面積	約188,000m <sup>2</sup> (共同事業者の持分を含む。)
規模	地上10階、地下2階他
建物用途	商業施設(約300テナント)



首都圏における不動産事業の展開

首都圏では、現在進行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きます。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します。



エイチキューブ南青山(東京都港区)

表参道・神宮前エリアで路面型の低層商業施設「H-CUBE」をこれまで4物件を開発・取得し、うち3物件を阪急阪神リート投資法人へ売却しました。



賃貸マンションブランド「ジオ エント」

短期回収型事業として、投資家向けの収益用賃貸マンションや学生寮等の開発を首都圏を中心に推進しています。



外観イメージパース

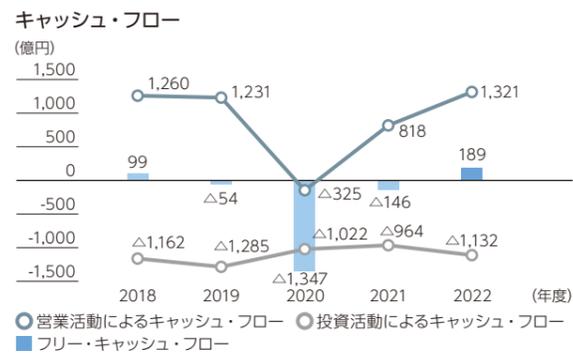
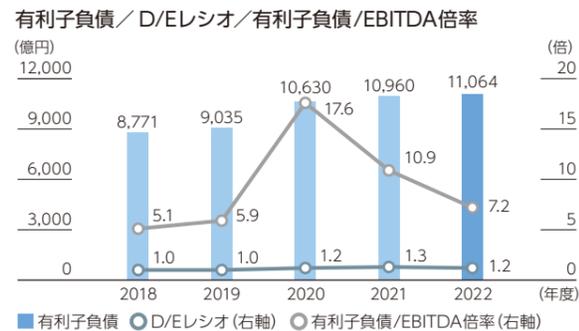
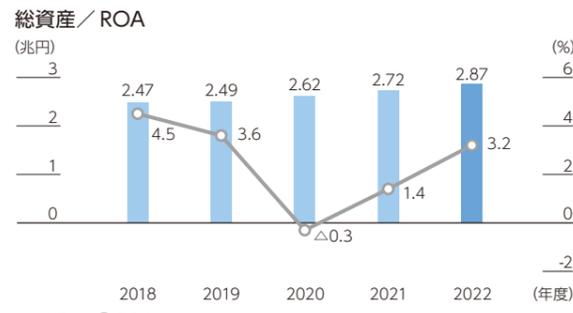
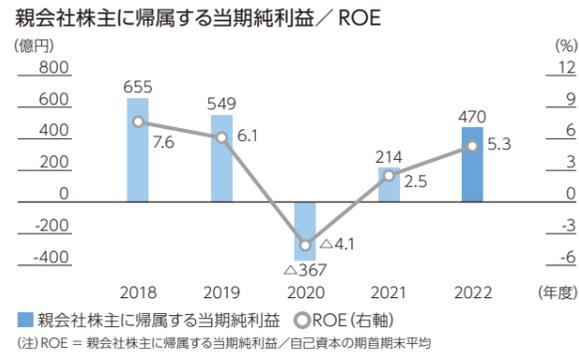
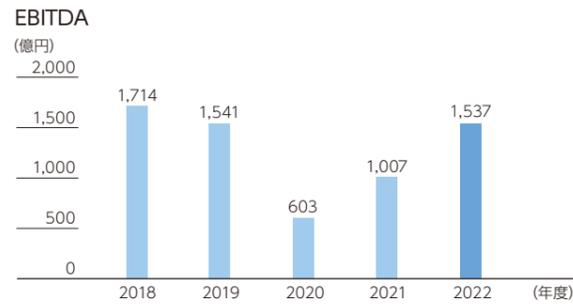
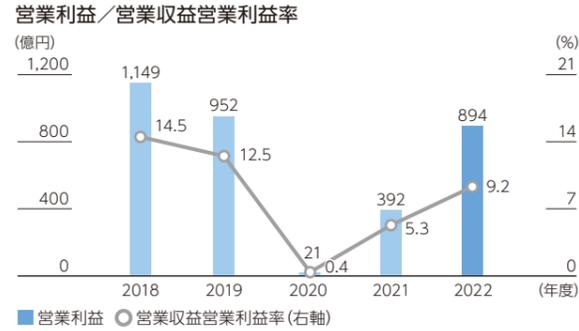
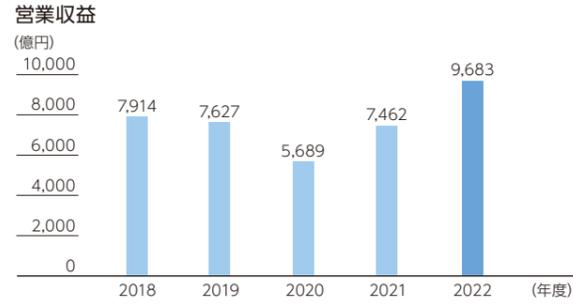
八重洲2丁目中地区再開発(2028年度竣工予定)

当社グループが参画する本プロジェクトでは、2023年3月末に権利変換認可を受け、解体工事に着手しています。

敷地面積	約19,600m <sup>2</sup> (共同事業者の持分を含む。)
延床面積	約388,700m <sup>2</sup> (共同事業者の持分を含む。)
規模	地上43階、地下3階
建物用途	オフィス、店舗、劇場、サービスアパートメント、インターナショナルスクール、バスターミナル、駐車場等

# 財務ハイライト

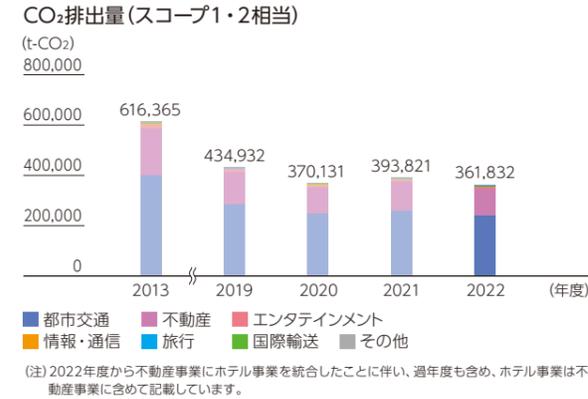
## 主要財務指標(グラフ)



(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用し、2021年度以降に係る主要な経営指標については、当該会計基準等を適用しています。

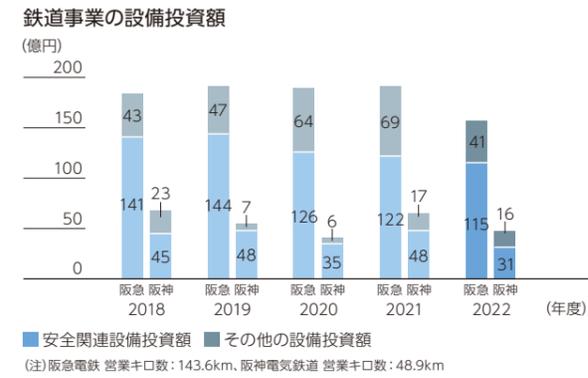
# 非財務ハイライト

## 環境(Environmental)



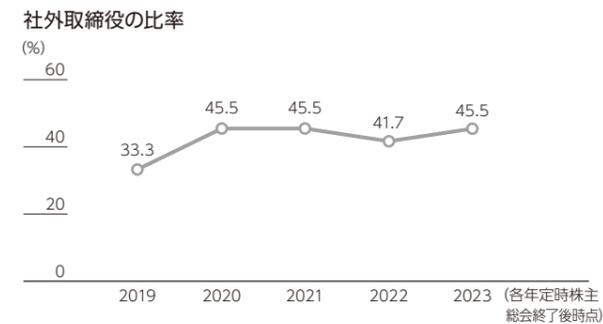
2022年度のCO<sub>2</sub>排出量は361,832t-CO<sub>2</sub>で、前年度比では8.1%減、2013年度比では41.3%減となりました。

## 社会(Social)

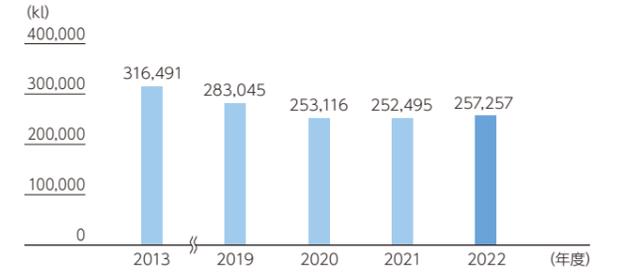


当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。2022年度の安全関連設備投資額は、阪急電鉄が115億円、阪神電気鉄道が31億円となりました。主な内容は、車両の新造・改造、ホーム柵の設置、駅改良工事、高架橋の耐震補強工事等です。

## ガバナンス(Governance)

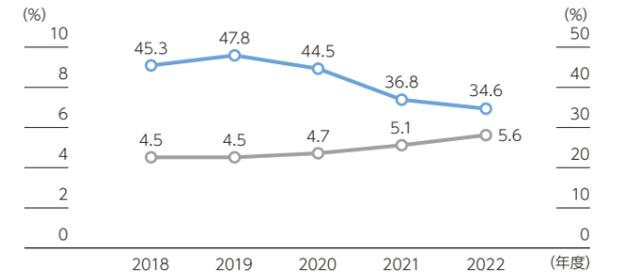


## エネルギー使用量(原油換算値)



2022年度のエネルギー使用量(原油換算値)は257,257kl(2013年度比18.7%減)となりました。前年度比では、新型コロナウイルスの感染拡大からの回復によりエネルギー使用量は増加しました。

## 女性管理職比率/女性新規採用者比率(対象会社:当社及び主要6社\*)



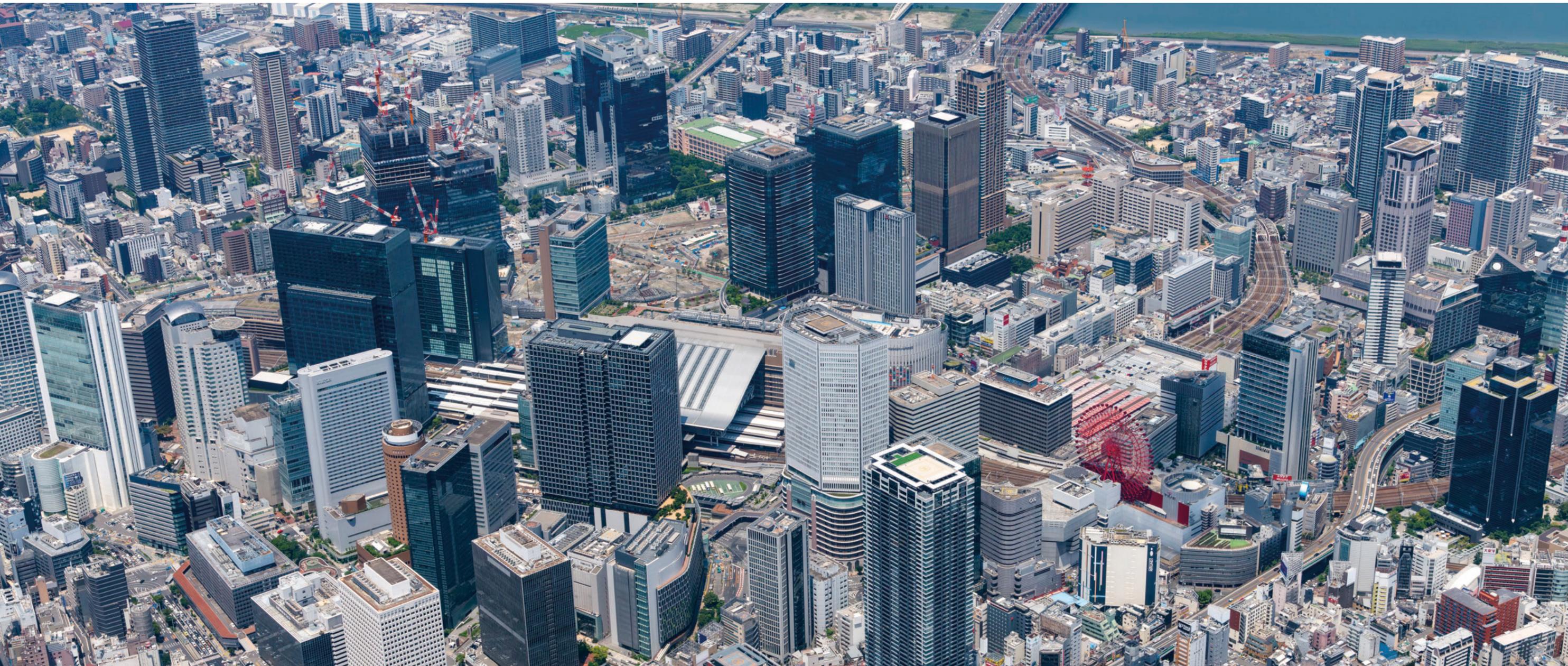
\*主要6社: 阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪神阪神不動産・阪急交通社・阪急阪神エクスプレス・阪急阪神ホテルズ

当社及び主要6社は、積極的な女性採用を継続的に実施するとともに、多様なキャリアの促進や、仕事と家庭の両立支援施策の充実等により、従業員が性別を問わずいきいきと活躍できる環境の整備に努めています。2022年度は、女性管理職比率は5.6%、女性新規採用者比率は34.6%となりました。

## 取締役会・監査等委員会への社外取締役の出席率



(注)当社は、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。



大阪梅田エリア

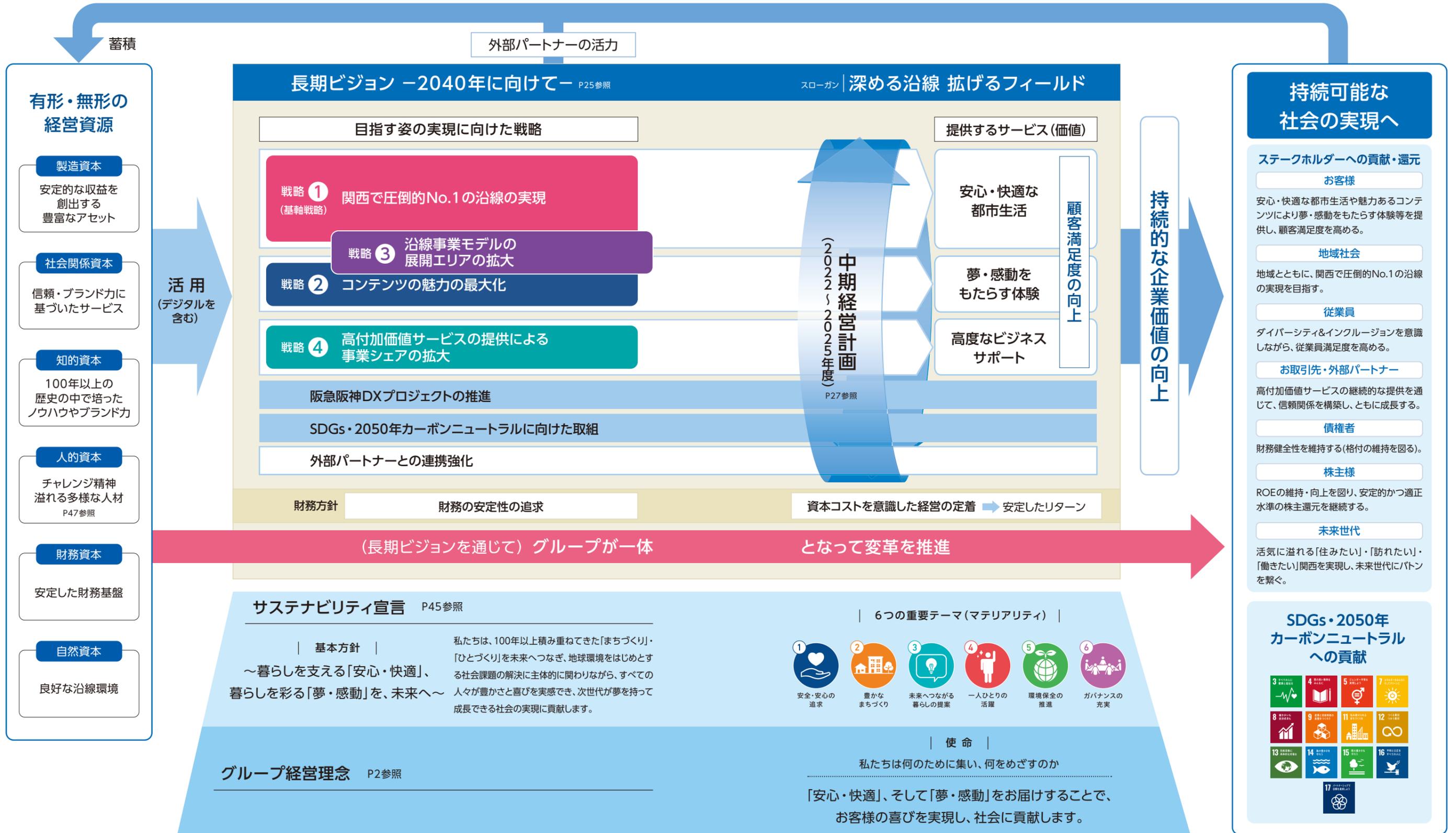
# 01 価値創造ストーリー

## CONTENTS

- 17 価値創造プロセス
- 19 社長メッセージ
- 25 長期ビジョン—2040年に向けて—
- 27 中期経営計画(2022～2025年度)の概要
- 31 **特集1** 長期ビジョンの実現に向けた成長ドライバー(梅田・沿線)
- 35 **特集2** 長期ビジョンの実現に向けた成長ドライバー(海外不動産)
- 37 **特集3** 鉄道事業における安全・安心の追求
- 40 **特集4** カーボンニュートラルの実現に向けて

# 価値創造プロセス(長期ビジョンの全体像)

長期ビジョンの実現を通じて、グループが一体となって変革を推し進めながら、沿線やコンテンツの魅力さをさらに高め、事業フィールドを広げるとともに、財務の安定性を追求し、資本コストを意識した経営の定着を図っていきます。また、こうしたことを通じて地域(関西)とともに成長する企業グループとなることを目指していきます。



## 社長メッセージ

# “変革”を実行し、 未来を切り拓く

代表取締役社長  
嶋田 泰夫

### 街を歩き、リアルの良さを感じた

— 足元の状況はいかがですか。 聞き手:統合報告書 編集チーム

3月に社長に就任する前から、できるだけ時間を見つけて、スマホアプリをモチベーションにしながら家の近所や沿線を歩いています。実際に自分の目で周りを見てみると、特に2023年に入ってからは、人の動きが随分と戻ってきたと実感していますし、鉄道などのご利用者数の報告を受けても、その感覚に近い状況になっています。ただ、ご高齢の皆様は動きは少し慎重かもしれません。

— 歩くことが趣味なのですね。

本当はスキーに行って温泉に入る方がいいのですが、怪我をすると各方面に多大なご迷惑をお掛けしますので、社長就任を機に、一旦封印しています(笑)。

コロナ禍で「デジタル技術を使えば移動しなくても色々なことができる」と考えた方も多かったと思いますが、その一方で、「やはりリアルな人との交流はいいものだ」ということが再認識されつつあることも、色々な場所を歩く中で改めて感じています。実際、街を歩いていると、明るく談笑している方が多くなり、それを見て私も楽しい気分になることが増えましたね。

— ただ、一部にはコロナ禍の影響が残っています。

そのとおりです。テレワーク等が一定程度定着したこともあり、鉄道の定期旅客は回復していませんし、深夜時間帯の飲食店や鉄道の利用者も減少したままで、コロナ前に戻ってはいません。おそらく、この傾向が回復することはないと思います。

コロナ禍を経て、人々の生活様式は確実に変わりました。夜遅くまで飲んで、翌日辛い思いをしながら働く、というようなライフスタイルに戻ることはないでしょう。

### 最大の危機は、コロナ禍を経て加速する人口減少

— 生活様式の変化への対応は、当社グループにとって重要な課題です。

生活様式の変化は、当社グループが商品・サービスをどう変えていくべきか考えるための大きなヒントになりますので、今後、お客様のニーズを汲み取り、様々な創意工夫を重ねて対応していきたいと思っています。

ただ、日本の人口減少は、大きな環境変化だと感じています。

2022年の出生者数は80万人を切り、20年前(2002年・約115万人)から、実に30%以上減少しました。20年後には、20歳の人口が30%以上減少することが確定したわけです。

当社グループは、鉄道や不動産、エンタテインメントなど、多くの人々が移動することを前提に事業を展開してきました。ただ、人口がここまで減少すれば、さらに様々な工夫をしていくことが求められるようになります。

2022年の出生者数は減ると思っていましたが、いざ具体的な数字を聞いたときは、これまでの延長線上の発想のままでは当社グループの将来は厳しいと感じました。

— こうした状況下で、グループとしてどのように対応していくべきでしょうか。

当社では、2022年5月に「長期ビジョン2040年に向けて」(P25参照)を策定し、4つの戦略や2030年度における経営目標を掲げていますが、何よりも①安定したキャッシュ創出力を確保し、次の成長や新たな変革・提案の原資とすること、②資本市場から評価を得て、安定的な経営を実現していくことに取り組んでいかなければならないと思っています。

今までお約束したことはもちろん、さらに高いレベルの経営目標を掲げてそれを達成していくことが求められると感じています。

## 今後の経営戦略

### 沿線のバリューアップは当社の“使命”

— 「①安定的なキャッシュ創出力の確保」について、もう少し具体的に教えてください。

安定的なキャッシュ創出力を確保するために、まずは諸先輩方の努力の積み重ねのおかげもあって比較的競争優位なポジションにある、「沿線」で頑張りたいと思います。

この市場では、需要の変化に合わせて既存のサービスを見直していきます。ダイヤ改正や有料座席指定サービスの導入などはその一例ですが、これらの取組は、短期的にはキャッシュ創出力の向上につながると考えています。

— 沿線でも様々なプロジェクトが進捗しています。

明らかに保有資産を十分に活用できていないときや、新たな投資が沿線のバリューアップにつながると判断したときには、金額が大きくても、将来のために先行投資を行い



## 沿線のバリューアップはグループの“使命” 成長市場の開拓も進め、 持続的成長が可能な企業グループへ

ます。前者は芝田1丁目計画や千里中央地区再整備などが、後者はうめきた2期地区開発や鉄道の新線計画(新大阪連絡線・なにわ筋連絡線)などが該当すると思います。

当社グループは、沿線に多くの商業施設やオフィスを保有していますが、こうした不動産は、時間の経過とともに定期的なバリューアップが不可欠です。財務面で一時的にマイナスの影響を受けますが、これらの物件に再投資してその価値を再生するというサイクルを繰り返すことは、地域とともに成長してきた当社グループの“使命”です。

### 成長市場の活力を取り込む

— 既存市場以外における取組は、いかがでしょうか。

これから日本の人口が減少する中では、新たな市場を開拓することは不可欠です。そのためには、「成長市場の活力を沿線に取り込む」「成長市場に打って出る」という二つの観点があります。

— 「成長市場の活力を沿線に取り込む」ための方策は何でしょうか。

一つは、インバウンド需要を確実に取り込むことです。そのために、既存の商品・サービスを強化するだけでなく、沿線を繰り返し訪れたいと思ってもらえる仕掛けづくりや、こちらからお客様に直接アプローチできるスキームの構築を検討していきます。

— 沿線の中では、大阪梅田エリアが非常に重要です。

関西では、今後、万博やIR(統合型リゾート)に加え、空・陸の玄関口の整備や、これらをつなぐ鉄道新線などのインフラ整備が急速に進みます。また、スーパーシティ型国家戦略特別区域への指定など、行政のバックアップ体制が整い、これから関西は世界に認知され、ヒト・モノ・カネが集まり、大きく飛躍する地域になると考えています。

その中心となる大阪梅田エリアは、グループ最大の事業拠点です。2022年に策定した「梅田ビジョン」に基づいて、中長期的には、国際交流拠点としての価値を高め、大阪梅田ならではの独自価値を産み出すことによって、「新産業創出拠点」「国際観光拠点」としての機能を創出し、外国人の交流人口・定住人口も増加させ、沿線に新たな活力をみなぎらせたいと思います。

— もう一つの方向性、「成長市場に打って出る」とはどういうことでしょうか。

一つは、海外不動産事業です。

まずは成長市場であるASEANにおいて、リスクが相対的に小さい住宅事業から着手し、その後、共同事業者の持分も含めて参画戸数の累計が5万戸を超えるなど、相応の実績を残してきました。

こうして海外で商取引を重ねた結果、当社グループの“本気度”が現地にも伝わり、様々な情報が入るようになりました。さらにこれらの「情報ネットワーク」の広がりとともに、2022年には、インドネシアで大規模商業施設「セントラルパーク

モール」をメジャー出資で取得する機会を得るなど、順調に成長を続けています。

— 海外不動産事業の今後の目標を教えてください。  
できるだけ早く、事業利益\*100億円の達成を目指したいと考えています。

加えて、例えば、海外での運営ノウハウを沿線の商業施設にも取り入れ、当社グループならではのシナジー効果も発揮できればと思っています。

\*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)→P27参照

— 他の事業ではいかがでしょうか。

国際輸送事業では、2018年にこれから成長が期待できるアフリカの会社をM&Aで傘下に入れましたが、業績も堅調です。事業規模と、グローバルなネットワークの拡大が何よりも重要ですので、そのための取組を今後も進めます。

また、エンタテインメントや旅行などのコンテンツやIP\*\*には国境がないので、「成長市場の活力を取り込む」「成長市場に打って出る」といういずれの方向性においてもキーになり得ますし、デジタル化が進む中で、情報サービス事業は、国内でも成長が見込めます。

\*\*IP: Intellectual Property、知的財産

### 目指さなければならない「ROE8%」

— 「②資本市場からの評価」について、課題に感じていることを教えてください。

海外の投資家も大勢いらっしゃる中で、資本市場から安定的な評価を得るためには、成長戦略はもちろんですが、資本効率を意識することが非常に重要です。

当社では、2022年にアップデートした長期ビジョンにおいて、初めて資本効率の指標として「ROE7%水準」を目標に掲げました。ただ、昨今の市場の動向を踏まえると、一連のプロジェクトの進捗を見据えながら、よりアグレッシブに「ROE8%」超を目指さなければならないのでは、というのが私の課題認識です。

### “変革”への強い決意

— 「ROE8%」は、当社にとって高い目標であり、鉄道を安定的に経営する当社に必要なのか、と言われることもあります。

当社グループでは、これまで鉄道や不動産などで安定的

に得られるキャッシュを沿線のバリューアップに充ててきました。その基本はこれからも変わりません。今まではこれらの事業が急速に縮小することは考えにくかったので、ここ10年や15年は大丈夫かもしれませんが、20年後の人口動態に大きな変化が見えつつある中で、「非連続な成長」を遂げていかなければ、将来のバリューアップに向けたキャッシュすら創出できなくなる可能性があります。海外の機関投資家の皆様からもより評価されるべく、SDGsへの対応も含めて、グローバルな水準の資本効率を念頭に置かなければ、と思います。

こうしたことから、少し時間がかかっても、「ROE8%」を目指すべきと思うようになりました。達成するには、既存事業のキャッシュ創出力が十分維持できるうちに、グループを大きく“変革”していくべきと考えます。そのために、成長市場の活力を取り込むことは不可欠ですし、グループ全体で、変革に向けて様々な検討を進めます。

— ROE8%を目指していくための課題は何でしょうか。

まず「考え方を根本的に変える必要がある」という危機意識を、グループ全体で持つことが第一歩だと思います。

当社グループでは、従業員一人ひとりが目の前のお客様をととても大切にしていますが、それゆえに、目の前のことに意識が集中しがちな面もあると思っています。安全・安心に関わること以外は、もっとチャレンジングな姿勢が出てきてほしいと思います。

### DXを通じて、グループを変えていく

— DXの推進も、変革に向けた取組の一つです。

どのように進めていきますか。

デジタルとリアルは、ゼロサムで語られることが多いですが、決してそうではないと思います。確かに、デジタル技術の発達によって人々の生活や働き方の選択肢は増えていますが、だからといって移動需要がなくなるわけではありません。一方で、遠隔地に赴かなくても普通に会話ができる技術が普及して、とても便利になったのも事実です。当社としては、デジタルを使った新たなサービスを開拓する一方で、いかにデジタル技術を用いてリアルの世界での移動需要を喚起するか、もっと考えていく必要があります。

今、グループ全体で「阪急阪神DXプロジェクト」を推進していますが、短期的には、デジタル技術を活用することで、生産性の向上とマーケティングの効率化を進めます。今後、グループ共通のIDである「HH Cross ID」が普及していくにつれて、お客様のデータがグループの各事業に横串を刺

す形で蓄積されていきますので、中長期的には、リアルとデジタルの良さを活かした、新たな提案をしたいと思えます。

これらを実現するためのハードルは非常に高いですが、グループが一体となって新たな収益機会を開拓するとともに、その取組を通じてグループの変革にもつなげるつもりです。

## サステナブルな成長に向けて

### 地域とともに成長する企業グループに

— 資本市場から評価を受けるためには、ESGへの取組も重要です。当社は、多くのESGインデックスに組み入れられる(P94参照)など、おかげさまで高い評価を受けていますが、サステナブル経営についての考えを教えてください。

サステナビリティ宣言を制定したのは2020年ですが、当社グループでは、「サステナブル経営」という言葉が普及する以前から、持続可能な社会の実現に貢献してきたという自負があります。

今回の統合報告書には、社外取締役の座談会(P85参照)が掲載されていますので、詳細はそちらに譲りますが、鉄道のCO<sub>2</sub>排出量は他の輸送手段よりも圧倒的に少なく、環境にやさしい移動手段ですし、私たちが100年超にわたって続けてきたまちづくりは、S(社会)そのものだと思います。

私たちが沿線の皆様の生活が豊かになるような商品・サービスを提供し、地域がサステナブルに発展する。その結果、当社グループがサステナブルに成長する。当社グループが何より大切にしているのはこのサイクルを続けていくことであり、これが本来あるべきサステナブル経営そのものだと思います。これからも、地域とともに成長する企業グループとして、持続可能な社会の実現につながる取組を積極的に進めていきたいと思えます。

## 当社の社長に就任して

### 十分な情報を収集し、スピーディーに変革を実行する

— 3月の社長就任後、大きく変わったことはありますか。

これまでもグループ経営企画室長として長期ビジョンや

中期経営計画の策定に携わってきましたし、中核会社の役員も務めていましたので、グループの現状と向かうべき道筋はある程度理解しているつもりです。その点で、今は自然体で臨んでいます。

長期ビジョンに掲げた目標の実現に向けて、変革すべきことを果敢かつスピーディーに実行していきます。

— 持株会社の社長の役割をどう考えていますか。

事業運営に関することは、基本的に事業会社の社長に権限を委譲しています。その代わりに、事業会社の社長とは十分なコミュニケーションを取りながら、結果に対するコミットを求めています。

本来、持株会社の社長の役割は、ヒトとカネという経営資源の配分を最終決定することに尽きます。内外から様々な情報を収集し、スピード感を持って大きな方針を示すとともに、必要な場合は素早く決断を下すことで、事業部門が好機を逃さず最善の判断ができるようにしていきます。

### 売上はお客様の評価

— 嶋田社長にとっての「経営の基本」を教えてください。

まだ偉そうに言えるほどの実績があるわけではありませんのでご容赦いただきたいのですが、従業員には、常々、「売上はお客様の評価であり、費用は私たちの工夫の形である。利益が伸長するということは、私たちの提供するサービスに対する努力が正しいことの表れである」と言っています。

売上を取るために小手先の施策を講じたとしても、お客様の評価は決して長続きしません。私は、以前、新規事業の立上げや流通事業に従事していたことがありますが、その際に実感したことであります。

「自分たちがこれだ、と思えるような良質な商品・サービスを、お客様にご納得いただける付加価値をつけて提供し続けること」。創業以来、当社が長年にわたって事業を続けてきたベースは、これに尽きると思えます。

### 双方向のコミュニケーションが大切

— グループをまとめる立場として、嶋田社長が大切にしていることを教えてください。

私が最も大切にしているのは、双方向のコミュニケーションです。私は、事業再編や経営状況が厳しい会社の再建にも関わりましたが、その際には、経営者や従業員の皆さんにかなり厳しい内容を伝えないといけないこともありました。しかし、

膝と膝を突き合わせて話すことで相互に理解し、何とか良い方向に進めることができました。

こうした姿勢は、お客様に対しても同様で、お客様の声をきちんと聞き、それを真摯に受け止めて次の改善につなげていくことが重要だと思います。

— 嶋田社長と仕事をしていると、スピード感と双方向のコミュニケーションをすごく大事にしていると感じます。是非、投資家の皆様とも、双方向のコミュニケーションを行っていただければ、と…。

市場における理解・評価につなげていくためには、投資家の皆様とも相互にコミュニケーションをとることが重要だと思っていますし、就任以来そうした機会があれば、できるだけ足を運ぶようにしています。投資家の皆様には、忌憚のないご意見を賜ることができれば幸いです。

— 最後に、投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

当社は、これまで100年超にわたって、人の移動をベースとしたビジネスモデルで事業を展開してきました。今後もそれは変わりませんが、人口減少などの環境変化が進む中でも、中長期的に成長していくため、これまでの事業を着実に成長させていくことはもちろん、従来のビジネスモデルをさらにブラッシュアップさせるとともに、新たな事業モデルが提案できるよう、グループ従業員と力を合わせて変革を進めます。厳しい事業環境ではありますが、これからも地道な努力を積み重ね、今まで以上に信頼が得られる企業グループに成長することを目指してまいりますので、皆様方にも、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

— 有り難うございました。



### 社長・嶋田泰夫はこんな人

#### 座右の銘

「人間万事塞翁が馬」

辛いことや苦しいことがあっても何事も前向きに捉える性分なので、そういうところから。

#### 休日の過ごし方

何も無い日は、朝イチで往復1時間以上歩いてゴルフの練習に行っています。目標は、1日1万歩！練習場との往復では歩数が足りないので、帰宅してから追加で歩きに行きます。自宅にじっと籠っているのは苦手です。

#### 自身の強み

表も裏もないところでしょうか。

#### これだけは他の社長に負けないこと

何があっても前向きに捉える姿勢だけは負けないように頑張りたいと思います。

#### 宝物

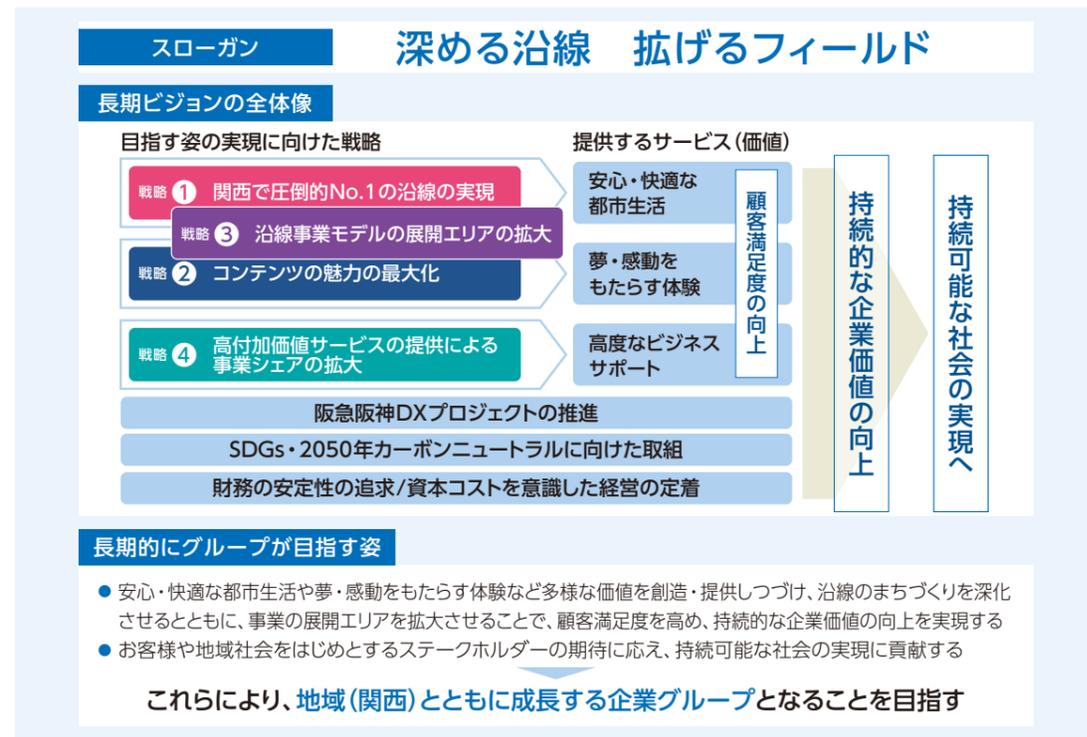
家族はもちろんですが、今まで出会ったすべての人とのつながりです。

長期ビジョン

長期ビジョンー2040年に向けてー

当社は2022年5月に「長期ビジョンー2040年に向けてー」を策定しました。この長期ビジョンでは、今後推進していく大規模プロジェクトの利益貢献が期待できる2035～2040年頃を見据えながら、長期的に当社グループが目指す姿をはじめ、その実現に向けた戦略や財務方針等を定めています。ただ、この利益貢献が期待できる時期はかなり先となりますので、2030年度の経営目標を通過点として掲げ、2040年に向け持続的な成長を果たしていくことを打ち出しました。

長期ビジョンの概要



目指す姿の実現に向けた戦略

**戦略① (基軸戦略) 関西で圧倒的No.1の沿線の実現** (都市交通事業や不動産事業など)

- 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。
- 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ほか、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** (エンタテインメント事業や旅行事業)

- 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③ 沿線事業モデルの展開エリアの拡大** (不動産事業など)

- 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広げていく。
- 海外においては、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。

**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** (情報サービス事業(情報・通信事業)や国際輸送事業)

- 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していく。
- 高品質で競争力のあるサービスの提供に努めることにより、事業の規模とシェアを拡大していく。

この4つの戦略に加えて、「阪急阪神DXプロジェクト」や、「SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組」を強力に推進していきます。

2030年度における経営目標

将来の成長・飛躍に向けた通過点である2030年度においては、既存事業を中心に利益伸長を実現し、事業利益1,300億円を目指すとともに、阪急阪神DXプロジェクト等での上積み(+α)に挑戦します。2030年度の経営目標(財務指標・非財務指標)については下記のとおりです。

財務指標

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続けていくために、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・向上を目指していきます。

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

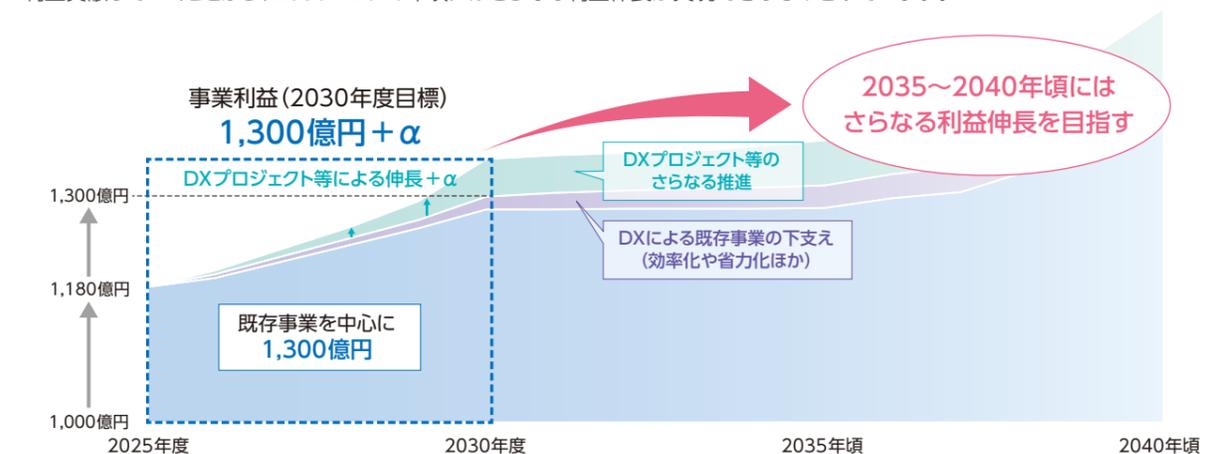
(注) 事業利益=営業利益+海外事業投資(不動産事業等)に伴う持分法投資損益(営業外損益)(詳細はP27参照)

非財務指標

CO <sub>2</sub> 排出量の削減(2013年度比) <b>△46%</b>	従業員満足度の <b>継続的向上</b>
鉄道事業における有責事故 <b>ゼロ</b>	女性管理職比率 <b>10%程度</b>
	女性新規採用者比率 <b>30%以上を継続</b>

2040年に向けた利益の成長イメージ

コロナ前の営業利益の水準は1,000億円余りでしたが、2030年度においては、既存事業を中心に利益伸長を実現し、事業利益1,300億円を目指すとともに、DXプロジェクト等での上積み(プラスα)に挑戦します。その後、大規模プロジェクトが順次竣工・開業し、利益貢献していくことから、2035～2040年頃にはさらなる利益伸長が実現できるものとみています。



中期経営計画

中期経営計画(2022~2025年度)の概要

当社グループでは、長期ビジョンの実現に向け、中期的な取組を反映した具体的な実行計画として、2022年度から2025年度までの4か年を計画期間とした中期経営計画\*を策定しています。

\*2023年5月に一部の内容のローリングについて公表しました。

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進し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。

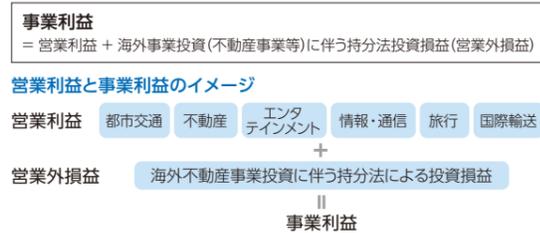
利益計画



事業利益の導入

2023年度から、当社グループの新たな経営指標として、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」を導入しました。これにより、海外事業(不動産事業等)の成長に向けた取組の進捗状況を適切に示していくこととします。

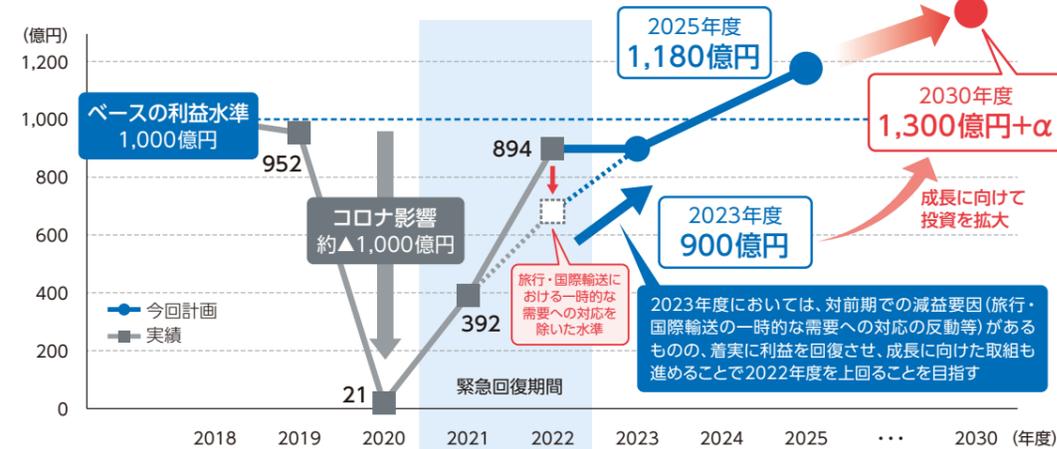
なお、2023年5月に、利益目標を営業利益1,150億円から事業利益1,180億円に変更することを公表しました。



2025年度に向けたロードマップ

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)の成果を発現させることで成長を図り、計画の達成を目指します。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)を着実に進めていきます。

■ 営業利益(～2022年度)・事業利益(2023年度～)の推移



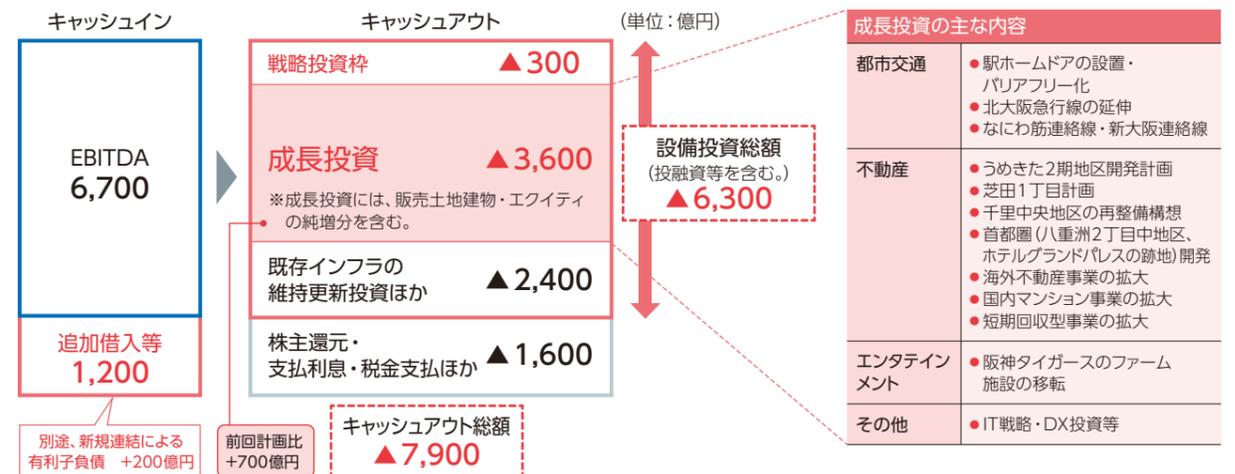
(注1) 2023年度の予想数値については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。  
 (注2) 旅行・国際輸送における一時的な需要への対応: 旅行事業における新型コロナウイルス感染症による自宅療養者への支援業務等や、国際輸送事業における需給逼迫に伴う需要の取込みなど

キャッシュフロー

成長投資約3,600億円(2023年5月に公表したローリングで前回計画から700億円増額)を含め、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ます。

また、今回計画期間のEBITDAは約6,700億円となり、約1,200億円資金が不足することから、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)で対応します。

■ 2022~2025年度 4か年累計(イメージ)



長期ビジョンの達成確度を高めるべく、成長投資を増額

今回の中期経営計画のローリングでは、成長投資を700億円増額しました。その背景について、ご説明します。

まず、2022年度においては、長期ビジョンの財務方針で掲げる「資本効率の維持・向上」を意識しつつ、概ね計画どおり投資を推進しました。その結果、例えば、国内における分譲マンションの用地仕入は2025年度まで目途が立つなど、中期経営計画の達成の確度を高めることができている。

こうした中で、足元では、コロナの収束に向けた目途が立ち、前向きな成長投資に着手しやすい環境となってきたことを踏まえ、長期ビジョンにおける2030年度の利益目標(1,300億円+α)の達成確度を高めるべく、分譲マンションや、長期ビジョンの戦略③「沿線事業モデルの展開エリアの拡大」に則って、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こととしました。

一方で、こうした投資拡大による利益貢献は2026年度以降となるため、2025年度における財務健全性の各指標は、前回計画に比べ一時的に悪化します。ただ、2026年度以降に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据え置いています。



執行役員  
グループ経営企画室担当  
**大塚 順一**

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。

経営指標の見通し

	2022年度実績	2023年度予想 <sup>※1</sup>	2025年度計画
事業利益(①+②)	894億円	900億円	1,180億円
営業利益(①)	894億円	877億円	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 <sup>※2</sup>	1,537億円	1,560億円	1,930億円
有利子負債	11,064億円	11,900億円	12,300億円
有利子負債／EBITDA倍率	7.2倍	7.6倍	6.4倍
D/Eレシオ <sup>※3</sup>	1.2倍	1.3倍	1.2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
ROE	5.3%	5.6%	7%水準

(参考)

ネット有利子負債 <sup>※4</sup>	10,635億円	11,650億円	12,050億円
ネット有利子負債／EBITDA倍率	6.9倍	7.5倍	6.2倍

※1 2023年度の予想数値については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。  
 ※2 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  
 ※3 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本  
 ※4 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金

(参考) 2025年度の利益イメージ -コロナ前の実績(2018年度)との比較-



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等について

当社では、資本コストを意識した経営の定着に向け、長期ビジョンにおいてROEを指標として定めており、これを含めて長期ビジョンの実現を通じて中長期的な成長を図っていくことが、市場の評価の向上につながると考えています。

ROEの向上に向けては、投下資本利益率(ROIC)をグループの重要な内部管理指標として活用して、利益と投下資本のバランスを図ります。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ていきます。

特に、グループ全体の投下資本の多くを占める不動産事業では、投下資本を管理する重要性が高いため、ROICを重要な指標として活用します。例えば、ROICの向上に寄与する短期回収型事業にも取り組んでおり、2022年度に一定数の物件を売却したことに続き、2023年度にも相応の数の売却を見込んでいます。これからも、こうした取組も活用しながら、資本効率の維持・向上を図ります。

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すが、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、事業を推進していきます。



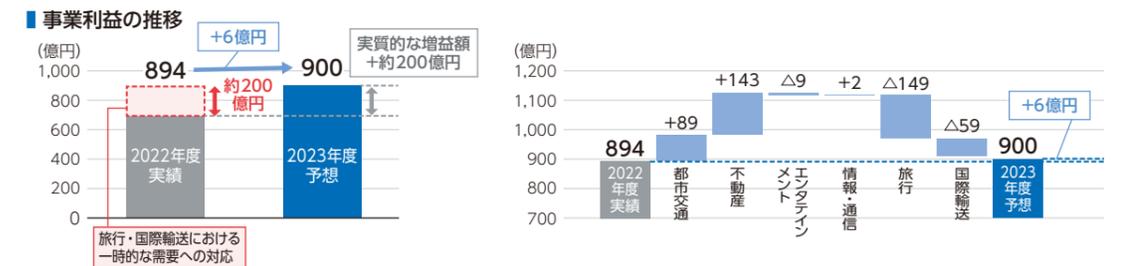
執行役員  
グループ経営企画室担当  
上戸 健司

2023年度業績予想/株主還元

2023年度業績予想

2023年度は、不動産事業における分譲収入の増加や都市交通事業における旅客数の一定の回復を見込むこと等により、増収を見込むものの、旅行事業・国際輸送事業における2022年度の一時的な需要への対応<sup>※</sup>の反動などにより、利益は2022年度を上回ることを見込んでいます。

※旅行事業における新型コロナウイルス感染症による自宅療養者への支援業務等や、国際輸送事業における需給逼迫に伴う需要の取込みなど



(注) 2023年度の予想数値については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。

株主還元(具体的な利益配分)

(株主還元に関する基本的な考え方)

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

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

(参考) 総還元性向の算出方法

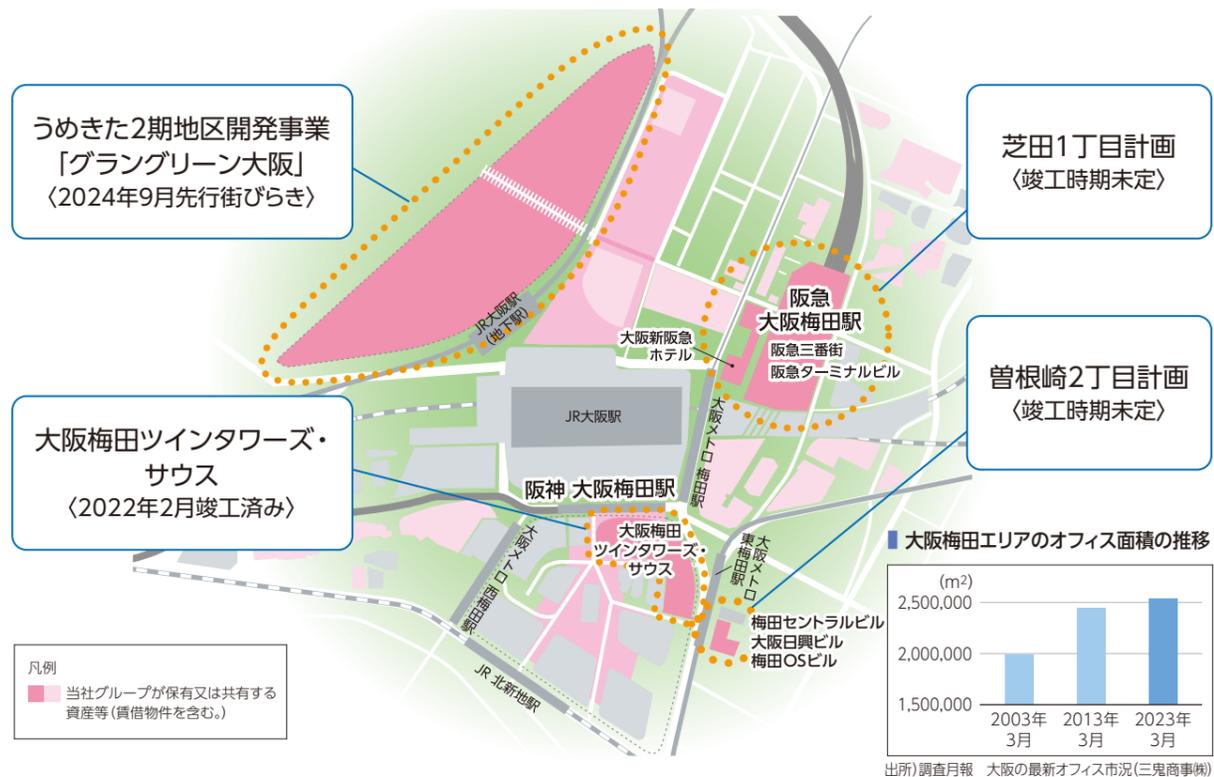
$$n \text{ 年度の総還元性向}(\%) = \frac{(n \text{ 年度の年間配当金総額}) + (n+1 \text{ 年度の自己株式取得額})}{(n \text{ 年度の親会社株主に帰属する当期純利益})} \times 100$$

# 長期ビジョンの実現に向けた成長ドライバー (梅田・沿線)

長期ビジョンの戦略①では、「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」を基軸戦略として掲げています。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こととしています。

## 取組 1 大阪梅田エリアでのまちづくりの状況

当社グループの最も重要な事業基盤である大阪梅田エリアでは、「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・梅田が国際的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きます。



### 大阪梅田エリアの特徴

京阪神における交通の要一大阪梅田。かつては、商業を中心に文化の香りがある街として栄え、オフィスが少ないエリアでした。しかしながら、当社グループが手掛けた「大阪梅田ツインタワーズ・ノース/サウス」の開発等を通じて、近年、高機能のオフィスが相当数供給され、また今後も大規模なオフィスビルの開業が見込まれています。こうして、大阪梅田は、半径1km内に7つの駅とオフィス・商業施設・ホテル・金融機関・法律事務所等がコンパクトに集積する、ビジネス環境に優れた街としても、一定の評価を得るようになってきています。

## 「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」(梅田1丁目1番地計画)

2006年の阪急と阪神の経営統合を象徴する一大プロジェクトとして、2014年10月から、新阪急ビルと大阪神ビルディングの建替え・一体開発事業を推進。指定容積率の緩和(1,000%→2,000%)などにより、2棟のビルの個別の建替えでは確保できなかった広大な床面積が生まれ、施設の価値とまちの魅力を高めることができました。

2022年2月に全体竣工を迎え、3月にオフィス部分が開業し、4月には阪神梅田本店(百貨店)が全館で営業を開始しました。同物件は、不動産賃貸事業の利益伸長に大きく寄与する事業です。

用途	オフィス、百貨店、ホール等
延床面積	約260,000m <sup>2</sup>
規模	地上38階、地下3階
竣工・完成時期	2022年2月



## うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」

当社グループでは、阪急電鉄を含むJV9社と阪急阪神不動産を含む設計・運営事業者6社がそれぞれコンソーシアム等を組成の上、開発事業者として選定されています。

「みどりとイノベーションの融合」をコンセプトに、オフィス・ホテル・商業施設・住宅に加え、約45,000㎡の都市公園やイノベーション施設などを一体で開発します。2024年9月に先行街びらき、2027年春頃に全体開業を予定しています。



	南街区	都市公園	北街区	
用途	オフィス、ホテル、商業施設、MICE施設、分譲住宅等	ミュージアム、大屋根施設、飲食機能等	イノベーション施設、ホテル、商業施設、分譲住宅等	2023年3月 JR大阪駅(うめきたエリア)開業
延床面積	約407,250m <sup>2</sup>	約11,000m <sup>2</sup>	約136,800m <sup>2</sup>	2024年9月 先行街びらき※1
				2025年春頃 賃貸棟全体開業※2
				2027年春頃 全体街びらき

※1 北街区賃貸棟、一部都市公園  
 ※2 南街区賃貸棟

### 芝田1丁目計画

次代を見据えて、大阪新阪急ホテルと阪急ターミナルビルの建替えや阪急三番街の全面改修を行うとともに、ターミナル駅としての機能を強化しながら、大阪梅田エリアの玄関口にふさわしい複合機能拠点の開発を目指します。

この計画をグループ一丸となって推進するため、2022年10月には、グループ全体から横断的にメンバーを招集し、「大阪梅田2030プロジェクトチーム」を設置しました。今後、グループの総力を結集して、計画内容の具体化を多角的に深めていく体制を整えています。

### 曽根崎2丁目計画

当社グループは、平成ビルディング株式会社との間で、梅田OSビル・大阪日興ビル・梅田セントラルビルの共同建替への検討を推進していくため、基本協定を締結しています。3棟のビルを一体で建て替えることで、概ね3,000㎡の敷地を確保することができ、大阪のメインストリートである御堂筋沿いに、シンボリックで視認性の高いビルを開発することが可能となります。今後、こうした立地の良さ等を活かして、オフィス機能の導入をはじめ具体的な活用方について検討していきます。

### 西宮北口エリア

阪急電鉄では、西宮北口駅周辺のまちづくりとして、2008年に大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ 本館」を開業するとともに、教育施設等を誘致したほか、数多くの良質な住まいを提供するなど、エリアの魅力度や利便性の向上に継続して取り組んできました。

2023年9月には、西宮北口南東エリアにおける大規模開発の集大成となる「阪急西宮ガーデンズ プラス館」が開業。こうしたまちづくりが多くの方々から支持されて、西宮北口エリアは、関西の「住んでみたい街アンケート」で常時トップクラスを保持しており、「住みたいまち」としての地位を確立しています。



2023年9月開業の「阪急西宮ガーデンズプラス館」商業・オフィス・賃貸マンション「ジオエント西宮北口」が一体となった複合施設



「ジオタワー大阪十三」集合住宅のほか、図書館、保育・学童、商業、学校等の複合施設として開発し、まちのにぎわい創出に貢献

### 十三エリア

阪急十三駅は阪急神戸本線・宝塚本線・京都本線の主要3路線が乗り入れる大規模な結節駅であり、さらに将来には、新線「なにわ筋連絡線」「新大阪連絡線」も乗り入れる計画になっています。同駅周辺エリアは、新線により新大阪や関西国際空港への交通利便性が高まるほか、「都市再生緊急整備地域」に指定された新大阪駅周辺地域等と一体となってまちづくりを進めていくことで、エリアの価値を大きく向上させるポテンシャルを有しています。

阪急十三駅から徒歩3分の淀川区役所跡地では、再開発事業者として阪急阪神不動産が選定され、分譲マンション「ジオタワー大阪十三」を含む複合施設を開発予定。同エリアのポテンシャルを最大限に生かし、「住みたいまち」に発展させていくための契機となるプロジェクトと位置付け、開発に取り組んでいます。

### 梅田ビジョン

当社グループでは、西日本最大の交通結節点であり、当社グループの最大の事業拠点である「大阪梅田エリア」が、国際的な競争力を高め、世界と関西をつなぐ「国際交流拠点」となることを目指して、同エリアの価値向上に向けた構想「梅田ビジョン」を2022年5月に策定しました。

#### 6つの基本方針

国際的な都市間競争を勝ち抜くための “独自価値”	1 共創で新しい価値を生み出すまちづくり
ニューノーマル時代の都市として必要な “基本価値”	2 出会いと交流を促すまちづくり
都市の魅力の世界に向けて発信	3 多様な人々と企業が集うまちづくり
	4 最先端技術で快適に過ごせるまちづくり
	5 持続可能なまちづくり
	6 世界に向けた戦略的な情報発信

梅田ビジョンについて詳しくはHPをご覧ください。 <https://umeda-vision.hhp.co.jp/>

## 取組 2 沿線各エリアでのまちづくりの状況

当社グループは、沿線各所においても、長年にわたり、まちの魅力度や利便性の向上に向けて、「住みたい街」「訪れたい街」づくりに取り組んできました。今後も、当社グループが持つ資産を効果的に活用し、沿線の価値向上につなげていきます。



### 千里中央エリア

千里中央エリアは、新大阪・大阪梅田・大阪国際空港(伊丹空港)へのアクセス性が高く、商業・オフィス・住居といった各機能が集積しています。また、2024年3月23日には、北大阪急行線の延伸が予定されており、さらなる利便性向上が見込まれます。

当社グループは、同エリアに、千里阪急ホテル(2025年度末頃に営業終了予定)やオフィスビルなど複数の資産を保有しています。現在、豊中市や周辺地権者により構成された協議会に参加し、将来のまちづくりについて官民連携して検討を進めています。



千里中央エリア



北大阪急行線延伸部分 路線図 (2024年3月23日開業予定)

# 長期ビジョンの実現に向けた成長ドライバー（海外不動産）

長期ビジョンの戦略③では、「沿線事業モデルの展開エリアの拡大」を掲げています。国内の人口減少が確実となる中でも、グループが持続的に成長していくために、成長市場の活力を取り込むべく、沿線で培った実績やノウハウ等を活かして、海外不動産事業を展開しています。

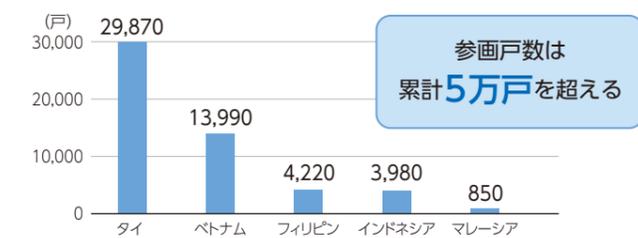
## 取組 1 ASEANエリアにおける取組



### 住宅分譲事業の展開

まずは、相対的にリスクが小さいフロー型事業（住宅分譲事業）から海外不動産事業に本格的に進出。実需層のボリュームゾーンをメインターゲットとして、マンションや戸建住宅などの住宅分譲事業を展開しています。

ASEANでの住宅分譲参画戸数(共同事業者の持分を含む。) 2023年9月1日時点



タイ「ニッチ モノ チェーン ワッタナ」



フィリピン「イデア サンホセデルモンテ」

## 開発・賃貸事業への進出

住宅分譲事業で実績を積み重ね、徐々に海外での不動産事業に関するノウハウを蓄積するとともに、情報ネットワークを構築しています。

こうした状況のもと、2015年にインドネシアで物流倉庫の開発・運営に参入したほか、2019年のインドネシアの複合施設「プラザインドネシアコンプレックス」を皮切りに、賃貸物件の保有・管理への参画も進めてきました。特に、同国では、リスクが小さく、早期に収益計上が可能な稼働中の物件を取得するという方針のもと、2022年には大規模商業施設「セントラルパークモール」を初めてメジャー出資で取得したほか、2023年9月には同施設に隣接した商業施設「ネオソーホーモール」を取得しました。こうした取組を通じて、ASEANにおける賃貸事業の基盤構築を進めていきます。



セントラルパークモール(2022年9月取得)  
ネオソーホーモール(2023年9月取得)

	セントラルパークモール	ネオソーホーモール
敷地面積	約85,700㎡(複合施設の敷地)	約21,700㎡
延床面積	約188,000㎡(モール部分)	約63,500㎡
規模	地上10階、地下2階他	地上7階、地下2階他
建物用途	商業施設(約300テナント)	商業施設(約70テナント)

(注)敷地面積・延床面積には共同事業者の持分を含む。

### リスクの最小化に向けた取組

海外不動産事業の展開に当たっては、次のような取組を通じて、リスクの最小化を図っています。

- 経済成長が見込まれるエリア(ASEAN)のほか、不動産の取引量や流通量が多い先進国(アメリカ)で事業を行う。
- 初進出国では、(長期保有を前提とするストック事業(賃貸事業)よりも)リスクが相対的に小さいフロー型事業(住宅分譲事業)又は回転型事業から事業を開始する。
- 住宅分譲事業では、景気の変動を受けにくい実需ボリューム層をターゲットにする。
- 事業ポートフォリオの集中を回避するため、初進出国では、小規模な案件からスタートして徐々に物件規模を大きくする。また、複数国で事業を展開する。
- 商慣習や法制度の違い等のカントリーリスクを最小化するため、現地の信頼できるパートナーと共同で事業を行う。

## 取組 2 アメリカにおける取組

海外不動産事業をより加速させるため、2022年以降、圧倒的な市場規模を有するアメリカにおいて、流通量が多く、賃料上昇等による成長が見込める賃貸住宅の取得を進めています。今後、リノベーション等を通じ、さらなるバリューアップを図っていきます。



シアトル市の賃貸住宅 [Fox & inch]



レントン市の賃貸住宅 [Westview Village Apartments]



フェニックス市の賃貸住宅 [park at 33rd]

## 今後の見通し

2023年度の事業利益<sup>※</sup>は、51億円を見込んでいます。今後、できるだけ早い段階で、事業利益100億円を目指していきます。

海外不動産事業の収益・利益の推移 (単位:億円)

	2022実績	2023予想	増減
営業収益	32	68	+36
事業利益 <sup>※</sup>	11	51	+40
営業利益	11	28	+17
海外事業投資に伴う持分法投資損益	—	23	+23

※事業利益 = 営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益  
(注)2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。

特集 3

# 鉄道事業における安全・安心の追求

当社グループの鉄道各社では、公共交通機関として、安全を最優先とした安定的な輸送サービスを提供するとともに、すべてのお客様に安心してご利用いただけるよう、安全性の向上に取り組んでいます。近年では、高齢のお客様やお身体の不自由なお客様にも電車や駅を安心してご利用いただけるよう、バリアフリー対策を進めるとともに、鉄道車内での犯罪等の異常時における対応にも取り組み、ハード・ソフト両面で強化しています。



春日野道駅(阪急電鉄)

## 取組 1 安全性の向上・バリアフリー化の取組

### 1. 全駅へのホーム柵設置に向けた取組

阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、ホームの安全性の向上施策として、ホーム柵の設置を進めています。両電鉄では、バリアフリー設備の整備をより迅速かつ着実に進めるため、2021年12月に創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、阪急電鉄では2040年度末頃までに、阪神電気鉄道では2042年度頃を目途に全駅にホーム柵(可動式又は固定式)を設置する計画です。

阪急電鉄では、既に可動式ホーム柵を設置している十三駅及び神戸三宮駅の2駅に加え、2022年度末に春日野道駅に設置しました。さらに2025年春頃までに西宮北口駅・桂駅・蛍池駅において可動式ホーム柵の設置を予定しています。

阪神電気鉄道では、神戸三宮駅及び大阪梅田駅の2駅に可動式ホーム柵を設置しており、さらに2023年度末には尼崎駅の1番線・2番線ホームに設置予定です。

また、北大阪急行電鉄では、すべての駅で可動式ホーム柵の設置が完了しており、ホームの嵩上げによりホームと車両の段差解消も実施するなど、安全性の向上に取り組んでいます。



春日野道駅ホーム(阪急電鉄)



可動式ホーム柵非常用ボタン

万が一、お客様がホーム柵と車両の間に取り残されるなどの状況となった場合、非常用ボタンを押すと、ホーム柵を手で開けることができます。

#### ホーム柵の設置状況

鉄道会社	設置状況	
	駅名	設置時期
阪急電鉄	十三駅	2018年度末 宝塚線3・4号線、京都線5号線に設置
	神戸三宮駅	2021年度末 全ホームに設置
	春日野道駅	2022年度末 設置
	西宮北口駅	2025年春頃までに設置
	桂駅	
蛍池駅		
2040年度末頃までに全駅へのホーム柵(可動式又は固定式)の設置を目指す。		
阪神電気鉄道	神戸三宮駅	2021年度末 全ホームに設置
	大阪梅田駅	2021年10月 新1番線ホームに設置 2023年度 全ホームに設置予定
	尼崎駅	2023年度末 1番線・2番線ホームに設置予定
	2042年度頃を目途に全駅へのホーム柵(可動式又は固定式)の設置を目指す。	

#### 鉄道駅バリアフリー料金制度による徴収額と整備計画

阪急電鉄・阪神電気鉄道では、2023年4月から、鉄道駅バリアフリー料金を運賃に加算して収受させていただいています。

	阪急電鉄	阪神電気鉄道
年間徴収額	3,672百万円	1,350百万円
徴収期間	13年間 (2023.4.1~2036.3.31) ※2036年度以降も継続予定	13年間 (2023.4.1~2036.3.31) ※2036年度以降も継続予定
総徴収額	47,780百万円	17,550百万円
総整備費	91,258百万円 [2021~2025年度の計画 17,222百万円 2026~2035年度の計画 74,036百万円 ※2036年度以降も継続予定]	32,000百万円 [2022~2025年度の計画 8,800百万円 2026~2035年度の計画 23,200百万円 ※2036年度以降も継続予定]

## 2. 鉄道駅におけるバリアフリー化の取組

当社グループの鉄道各社では、より快適で安心してお客様にご利用いただけるよう、駅における段差の解消やエレベーターの整備を進めています。

阪急電鉄では、バリアフリー化が困難とされていた春日野道駅において、エレベーター、バリアフリートイレ及び車いす対応型券売機(車いすのフットサポートが支障しないよう、カウンター下部に蹴込みスペースを設けた券売機)の設置を進め、2023年3月から供用を開始しました。阪神電気鉄道では、大阪梅田駅において、ホームの拡幅、エレベーター・エスカレーターの設置を進めています(2024年春頃に駅改良工事を完了予定)。

各駅では、単に列車に乗り降りいただく場ではなく、すべてのお客様に快適にご利用いただけるインクルーシブな施設を目指してまいります。



春日野道駅(阪急電鉄) 左:エレベーター 右:バリアフリートイレ



大阪梅田駅西改札口(阪神電気鉄道)

#### 鉄道各社のバリアフリー化の整備状況\*

	段差解消率	バリアフリートイレ整備率
阪急電鉄	99%	98%
阪神電気鉄道	100%	100%
北大阪急行電鉄	100%	100%
能勢電鉄	100%	71%

\* 1日あたり平均乗降客数が3千人以上の駅における割合

## 3. 鉄道車両における安全性の向上・バリアフリー化の取組

阪急電鉄では、最も新しい形式の車両である1000系及び1300系において、扉の開閉予告灯や車内案内表示器を設置するとともに、車いすスペースの拡大を図っており、2022年度は京都線に1300系を2編成導入しました。新造車両は、車体強度を高めるために、車体に「アルミダブルスキン」と呼ばれる構造を採用しているほか、急ブレーキ時のお客様の転倒や衝突を防止するために、座席端部の袖仕切りを大型に改良するとともに、縦手すりを設置し、安全性向上に取り組んでいます。また、その他の既存車両においても、リニューアル工事の際にこのような設備の導入を進めています。さらに、2020年度からは、視覚に障がいのあるお客様に車両の乗降口の位置をお知らせするため、扉が開いている間、誘導鈴が鳴動する機能を順次、導入しています。

阪神電気鉄道では、保有するすべての車両に車いす・ベビーカースペースと車両間の転落を防止するほろを整備しており、車内案内表示器についても95%の車両に整備が完了しています。また、つり革の高さを3段階とすることで、車両の揺れに対してお客様が適切に体を保持できるようにしています。



車いすスペースの拡大(阪急電鉄)



大型袖仕切りや縦手すりを設置(阪急電鉄)



車内案内表示器(阪神電気鉄道)



高さを選べる吊り革(阪神電気鉄道)

#### 安全に関する設備投資

2022年度は、阪急電鉄及び阪神電気鉄道において、高架橋の耐震補強、ホームの拡幅やバリアフリー化等を主目的とした駅改良工事、ホームドア設置、車両の新造及び改良などを実施しました。また、阪急電鉄では線路脇で土砂崩れが発生する危険性の高い箇所について、斜面の崩壊や落石の防止、排水機能の強化、過剰な雨水流入線路脇での土砂崩れに対する防止工事を実施しました。

阪神電気鉄道では、福駅から新淀川橋梁までの一部区間において線路切替を実施するなど、阪神なんば線淀川橋梁改築工事(2032年度完成予定)を確実に進捗させています。

#### 鉄道事業の設備投資額



取組 2 異常時における対応力の強化に向けた取組

1. 列車内における粗暴行為等への対応力強化

他社線において列車内での傷害事件が発生したことを受け、従来の自然災害に係る異常時の対応に加え、鉄道テロ等の発生を想定した対応力の強化に取り組んでいます。

阪急電鉄では、不審者が刃物でお客様に怪我をさせた状況から警察が到着するまでの間を想定し、駅係員と列車の乗務員とが協力してお客様の避難を誘導する訓練を警察と合同で実施しています。また、緊急事態時にご利用いただける非常通報装置等の設備位置を明示するとともに、その使用方法や注意事項をポスター等で周知しています。さらに、列車内のセキュリティを強化するため、営業列車の一部に防犯カメラを設置し、その運用等に関する試験を実施しています。設置している防犯カメラでは、車内の様子を運転台や指令所で確認することができ、異常事態発生時の対応の迅速化を目指しています。

阪神電気鉄道でも、各駅管区での粗暴行為を想定した訓練を行っています。近畿日本鉄道と相互直通運転を行っている桜川駅では、2022年4月に同社との合同訓練を実施したほか、お客様の安全が確保できるよう緊密な連携体制を構築しています。さらには、実際に走行する電車内でJアラート発令を想定した旅客救護・避難誘導訓練も実施しました。



非常通報装置に加えて、車内でトラブルが発生した場合に、通報とともに乗務員と通話ができる非常通話設備の設置を進めています。(阪急電鉄)



粗暴行為対応訓練(左:阪急電鉄、右:阪神電気鉄道)

さらなる安全性向上に向けた取組

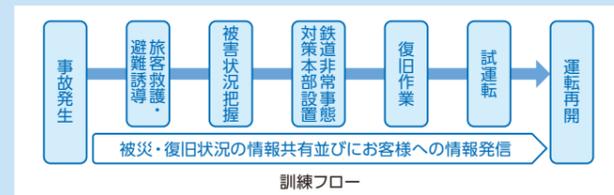
【阪急電鉄】

テロ等によって、社会的影響が極めて大きく、重大な事態が予想される場合や、その予告があり継続した警戒が必要と認められた場合、又は不審物・不審者の発見や被害が発生した場合には、巡回点検の強化や警察との連携強化など、そのレベルに応じた対応を行います。また、全駅のホーム、コンコースには約1,200台の防犯カメラを設置し、さらなる犯罪の防止に努めています。



【阪神電気鉄道】

列車事故総合対応訓練:踏切道に侵入してきた自動車に列車が接触し脱線したという想定で、社長、安全統括管理者をはじめ100名以上が参加して訓練を行いました。お客様の安全確保を最優先とした迅速かつ的確な避難誘導に係る判断力・対応力の向上を図るとともに、早期の被災状況の確認と復旧作業、運転再開へ向けた情報の収集及び伝達方法、お客様への運行状況等に関する情報発信方法を検証しました。



2. 災害等の異常時における訪日外国人への情報発信の強化

台風・大雨等の自然現象や、人身事故等の異常時において、列車の遅延・運休が発生した場合には、訪日外国人旅客に対しても、現在の状況について速やかに情報提供を行うことで、不安を取り除くことが重要です。

阪急電鉄では、2020年3月から多言語音声翻訳アプリを搭載したタブレット端末を全駅に配備し、主要駅ではこの端末を活用して、通常時及びダイヤ乱れ時における多言語での駅放送案内を開始しています。併せて、車掌の携帯情報端末でも同アプリを活用し、車内放送による運行情報のご案内(運転見合せ時)を、多言語で行っています。



特集 4

カーボンニュートラルの実現に向けて

当社グループでは、2022年5月に策定した長期ビジョンで、パリ協定の目標である1.5°Cシナリオの実現に向け、2050年度のCO<sub>2</sub>排出量の目標を「実質ゼロ」と定め、2030年度の中間目標として、2013年度比△46%を掲げています。「カーボンニュートラルに向けた基本的な取組方針」に沿って、様々な取組を推進しながら、お客様や地域との連携も強化することでCO<sub>2</sub>排出量の削減を着実に進めています。

カーボンニュートラルに向けた基本的な取組方針

①省エネの着実な推進

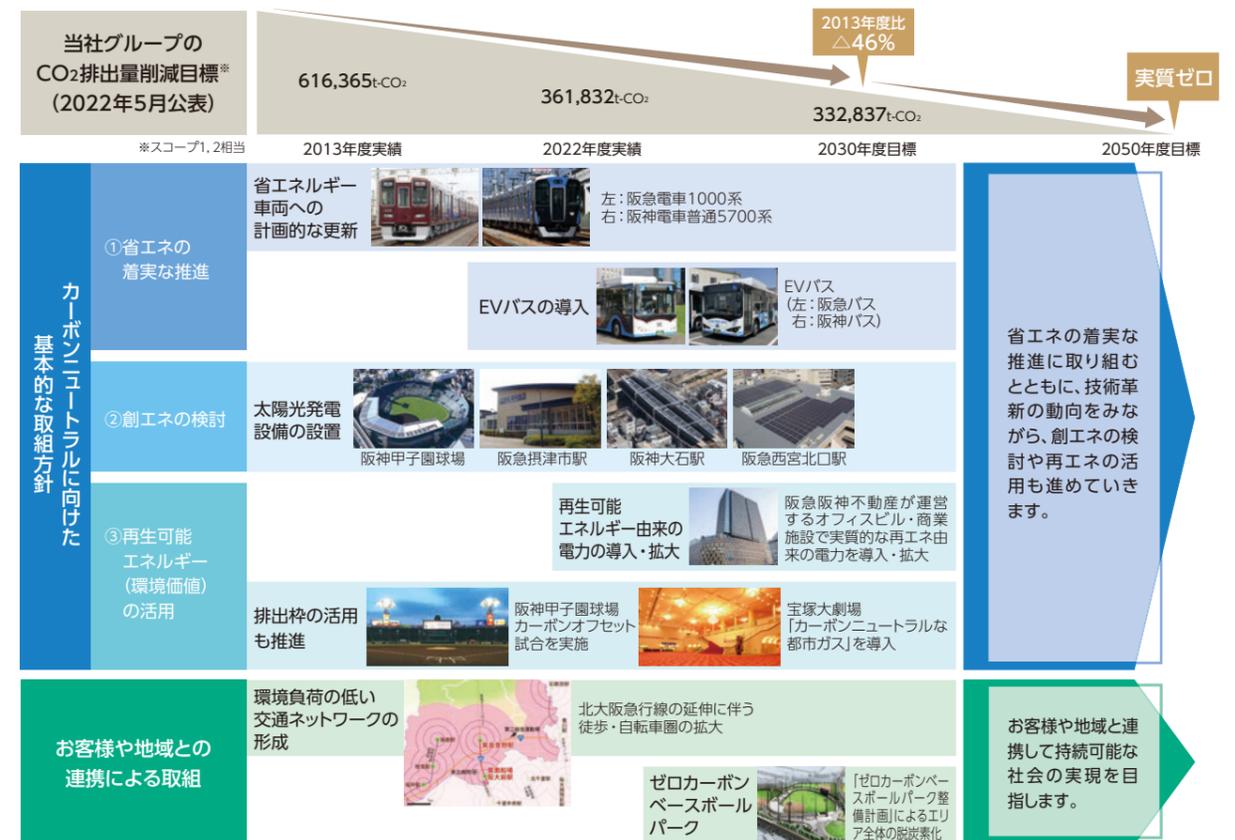
まずはベースとなるグループのエネルギー使用量の削減に向けて、財務の健全性と投資効率をみながら、省エネの着実な推進に取り組む。

②創エネの検討

技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再生可能エネルギー発電設備等の導入)の検討を進める。

③再生可能エネルギー(環境価値)の活用

①、②の取組だけで目標を達成することが難しい場合は、再生可能エネルギー電力(環境価値)の購入によりカバーリングすることで対応していく。



## 取組 1 省エネの取組

### 省エネ車両への更新

当社グループでは、鉄道運行がエネルギー使用の40%を占めています。このため、鉄道運行に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減を最重要視し、車両機器メーカーと開発協議等を行いながら、省エネ性能の高い車両の導入や更新に注力しています。例えば、阪急電鉄及び阪神電気鉄道における最新の省エネ性能が最も高い車両においては、モーターに永久磁石同期電動機を用いた高効率のVVVFインバータ制御装置のほか、前照灯を含むすべての照明機器にLED照明を採用し、従来型車両と比較して約50%~60%の消費電力削減を実現しています。また、阪急電鉄及び阪神電気鉄道では、従来の鋼製車両に比べ軽量化を図ったアルミ車両やステンレス車両を用いて、車体重量が軽い分、少ない電力で動かすことができる車両の導入を進めています。

#### 省エネルギー車両導入実績(2023年3月末時点)

阪急電鉄	阪神電気鉄道
● VVVF車化率:63%(105/168編成)	● VVVF車化率:70%(53/76編成)
● アルミ車両:842両(65%)	● ステンレス車両:162両(47%)
● LED照明導入車両:772両(60%)	● LED照明導入車両:220両(67%)
※保有車両の総数:1,291両	※保有車両の総数:358両



1000系(阪急電鉄)



5700系(阪神電気鉄道)



EVバス(阪急バス)



EVバス(阪神バス)

### 環境負荷の低いEVバスの導入

阪急バスでは、走行時にCO<sub>2</sub>を排出せず環境負荷が低いEVバスを、2021年10月から大阪大学学内連絡バスとして2両導入しており、現在では千里営業所管轄路線で2両、茨木営業所管轄路線で4両運行しています。

阪神バスでも、2023年5月からEVバス2両の運行を開始しました。これは兵庫県内の乗合路線バスとしては初の事例となります。

## 取組 2 創エネ及び再生可能エネルギー(環境価値)の活用

### 太陽光パネルを設置

当社グループでは、鉄道駅舎屋根上のほか、各施設で、太陽光発電設備の設置によるCO<sub>2</sub>削減を進めています。

- 都市交通事業: 阪神大石駅、阪急摂津市駅、阪急西宮北口駅
- 不動産事業: HEPファイブ
- エンタテインメント事業: 阪神甲子園球場

#### 導入事例



阪神甲子園球場



阪急西宮北口駅

### [SDGsトレイン未来のゆめ・まち号]の運行

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10周年を機に、2019年5月から、国や自治体、企業、市民団体等と連携し、SDGsの達成に向けた多様なメッセージを発信する「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」(阪急3編成・阪神1編成)を運行しています。最新の省エネ車両を使って、従来型より消費電力を約50%削減しているほか、2020年9月からは、東急グループと連携し、東西での協働運行を行うとともに、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。



## オフィスビル・商業施設等への再生可能エネルギー由来の電力の導入



大阪梅田ツインタワーズ・ノース(左):サウス(右)

2022年4月に大阪梅田ツインタワーズ・ノース/サウスの両ビルにおいて、「トラッキング付非化石証書<sup>※1</sup>」を活用した実質的な再生可能エネルギー由来の電力を導入<sup>※2</sup>しました。さらに、対象物件を順次拡大しており、2025年度には大阪梅田地区及び阪急阪神沿線で運営するオフィスビル・商業施設等<sup>※3</sup>における電力使用量<sup>※4</sup>の大部分を実質的な再生電力に置き換える予定です。これにより、建物所有者と入居企業が一体となって脱炭素社会の実現に取り組んでいきます。

- ※1 非化石電源(再生可能エネルギー等)由来の電気が有する「環境価値」が証書化され、加えて発電所の所在地等の属性情報(トラッキング情報)が付与されたもの。再生指定の証書を電力に付加することにより、実質的に再生電力となる。
- ※2 共用部とオフィス専用部の双方に導入
- ※3 建替・再開発予定の物件、使用電力が極めて小さい物件、当社グループがエネルギー管理権原を有しない物件など、一部の物件を除く。
- ※4 ガスコージェネレーションシステムによる自家発電分を除く。

### 排出枠の活用も推進

阪神甲子園球場では、2022年度に株式会社オカムラによる賛同・支援の下、「J-クレジット制度<sup>※1</sup>」を活用したカーボンオフセット試合(6試合)で排出されたCO<sub>2</sub>(約200t-CO<sub>2</sub>)をオフセットしました。また、宝塚大劇場では、2023年8月から、劇場で使用される都市ガスを「カーボンニュートラルな都市ガス<sup>※2</sup>」に切り替えました。これにより、年間約1,300t-CO<sub>2</sub>(一般家庭の1,300世帯分)のCO<sub>2</sub>排出量削減を見込んでいます。

- ※1 J-クレジット制度:省エネルギー機器の導入や森林経営などの取組による、CO<sub>2</sub>などの温室効果ガスの排出削減量や吸収量を、クレジットとして国が認証する制度
- ※2 天然ガスの採掘から燃焼に至るまでの工程で発生する温室効果ガスをクレジットで相殺した「カーボンニュートラルLNG」を活用した都市ガス

## 取組 3 社会全体で取り組む脱炭素化への貢献

### 環境負荷の低い交通ネットワークの形成

鉄道は、自家用乗用車に比べ、輸送量あたりのCO<sub>2</sub>排出量が約1/8と、環境負荷の低い交通機関です。社会全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減する有効な手立てとして、環境負荷の低い鉄道の利便性を向上することで過度な自動車利用を抑制することが有効だと考えられています。

当社グループでは、阪神なんば線に代表されるような鉄道ネットワークの充実に努めるとともに、バス網の再整備やレンタサイクル・駐輪場など自転車の利用環境の充実も併せて、鉄道駅を軸とした環境負荷の低い交通ネットワーク形成に取り組んでいます。2024年3月開業予定の北大阪急行線の延伸により、市街地の真ん中に南北を貫く二つの駅を開業することで、新駅までの徒歩・自転車圏が大幅に拡大します。また、新駅を中心としたバス路線の再編による利便性の向上により、自動車から公共交通へのモーダルシフトによる環境負荷低減効果<sup>※</sup>が見込まれます。今後も、行政や自治体と連携しながら、公共交通の利用促進に取り組んでいきます。

※北大阪急行線の延伸によるCO<sub>2</sub>削減貢献量は、年間で△1,310t-CO<sub>2</sub>

### ゼロカーボンベースボールパーク

阪神電気鉄道では、「ゼロカーボンベースボールパーク整備計画」として、阪神タイガースファーム施設(2軍本拠地)の移転先として予定されている兵庫県尼崎市の小田南公園をはじめ、公園への動線となる尼崎市内の阪神電車各駅において、徹底した省エネ化、再生電力の導入などに取り組み、エリア全体の脱炭素化を目指しています。



同計画は、尼崎市と阪神電気鉄道による共同提案として、2022年4月に環境省の「第1回脱炭素先行地域<sup>※</sup>」に選定されました。選定にあたっては、「阪神タイガース」と連携することにより、まちづくり・観光振興・地域活性化と脱炭素化との両立を目指した提案の実現可能性の高さや、アナウンス効果の大きさが評価されたことに加えて、公園への動線となる鉄道駅の脱炭素化やEVバスの導入計画も評価されました。

※脱炭素先行地域:2050年カーボンニュートラルに向け、先行的な取組により、家庭や店舗・ビル等(民生部門)での電力消費に伴うCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにすることなどを実現する地域として、環境省が選定するもの

### 太陽光パネル等の導入・運用の提案・施工

ハンシン建設及び中央電設では、官公庁、民間企業への豊富な施工経験を基に、当社グループ内外の施設における太陽光パネル等の導入・運用を提案・施工しており、当社グループの脱炭素化に向けた取組を強化するとともに、社会の再生可能エネルギーの拡大に貢献してまいります。



大阪梅田ツインタワーズ・サウス(左)、大阪梅田ツインタワーズ・ノース(右)

# 02 価値創造の実践

## CONTENTS

45	サステナブル経営の推進	56	事業戦略
47	人的資本 ～一人ひとりの活躍～	56	都市交通事業
53	気候関連財務情報開示 タスクフォース(TCFD)への対応	59	不動産事業
		64	エンタテインメント事業
		67	情報・通信事業
		69	旅行事業
		71	国際輸送事業

# サステナブル経営の推進

当社グループは、持続的な成長を目指していくためのベースとして2020年に策定した「サステナビリティ宣言」に基づき、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を目指します。

## サステナビリティ宣言

### 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)と取組方針	関連する領域※	具体的な取組の方向性
<b>1 安全・安心の追求</b> 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。		<b>S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>2 豊かなまちづくり</b> 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。		<b>S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>②人の交流を生み出す商業・ビジネスエリアの整備・拡大</li> <li>③女性が働きやすく、子育てしやすい沿線環境の整備</li> <li>④高齢者の健康寿命の増進に向けた施策の推進</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>3 未来へつながる暮らしの提案</b> 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や感動を創出します。		<b>S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>④次代を担う若年層のための商品・サービスの提案</li> <li>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</li> <li>⑥ICT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</li> </ul>
<b>4 一人ひとりの活躍</b> 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。		<b>S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>①働きがいの向上および労働環境の整備</li> <li>②健康経営の推進</li> <li>③ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>④人権の尊重およびハラスメントの防止</li> <li>⑤次世代を育成する機会の提供</li> </ul>
<b>5 環境保全の推進</b> 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。		<b>E</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>①CO2など温室効果ガスの排出量の削減</li> <li>②エネルギー効率の改善(省エネの推進)</li> <li>③再生可能エネルギー(太陽光発電など)の活用</li> <li>④環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大</li> <li>⑤廃棄物発生抑制およびリサイクルの推進</li> </ul>
<b>6 ガバナンスの充実</b> 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。		<b>G</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>①企業統治の実効性・透明性の向上</li> <li>②コンプライアンス・腐敗防止の徹底</li> <li>③気候変動リスクを含めたリスクマネジメントの強化</li> <li>④各ステークホルダーの意見を踏まえた事業遂行</li> </ul>

※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

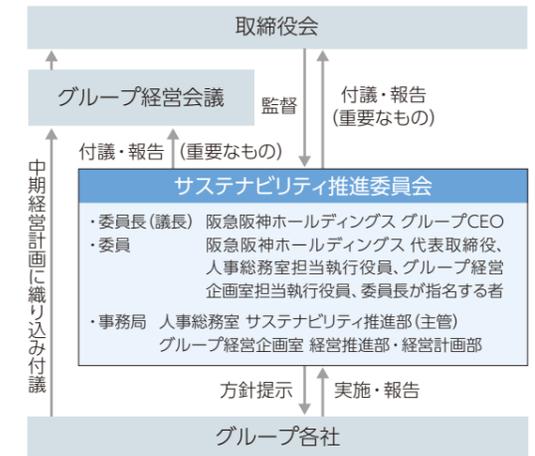
マテリアリティの特定プロセス  
 グローバル共通の社会課題(SDGs・SASB等)と当社グループが特に対処すべき社会課題を基に、事業部門・外部有識者等へヒアリングの上、取締役会にて決議しました。詳細は <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/#theme>

### サステナブル経営の推進体制

当社グループでは、2020年度からサステナビリティ推進委員会(委員の構成等は右図のとおり)を、年2回(9月・2月)開催しています。同委員会では、サステナビリティに関する外部環境(行政・投資家・他社の動向等)やESG評価機関の評価状況等を踏まえ、当社グループのサステナブル経営の重要テーマに関する方針を策定したり、取組の進捗状況について確認したりするほか、中期経営計画に反映すべき事項等について審議・決定しています。

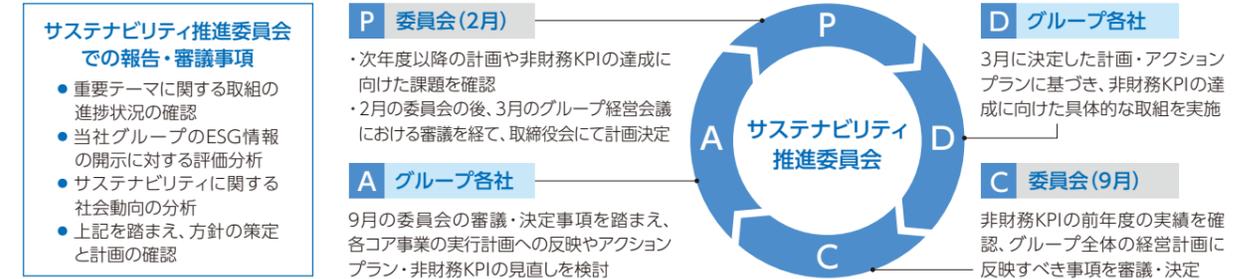
また、同委員会における審議内容は、グループ経営会議に付議されるとともに、取締役会にも報告してその監督を受けています。このように、グループ全体のマネジメント体制に組み込んで、サステナブル経営を推進しています。

### サステナビリティ推進体制図



### サステナブル経営のPDCAサイクル

サステナビリティ推進委員会を中心に、事務局(主管)であるサステナビリティ推進部が経営企画部門や各事業部門と連携しながら、サステナブル経営のPDCAサイクルを回しています。



### グループ共通の非財務KPI

重要テーマ	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績	対応ページ
1 安全・安心の追求	鉄道事業における有責事故件数	ゼロの継続	阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄	0件	P58
	従業員満足度	継続的に前回調査を上回る	当社及び主要6社*で2年に一度実施	3.57(2021年度実績)	P89
	女性管理職比率	10%程度まで向上(2030年度)	当社及び主要6社	5.6%	
女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	34.6%		
特定保健指導実施率	60%以上(2025年度)	当社及び主要6社	55.8%		
4 一人ひとりの活躍	喫煙率	15%以下(2025年度)	当社及び主要6社	18.7%	P91
	男性育児休業等取得率	100%(2025年度)	当社及び主要6社	94.8%	
	5 環境保全の推進	CO2排出量の削減率(スコープ1、2相当)	2013年度比△46%(2030年度) 実質ゼロ(2050年度)	当社及び子会社の国内事業所	2013年度比△41.3%

※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

### 各コア事業の非財務KPI

6つの重要テーマ(マテリアリティ)を実現するために、非財務KPIを各コア事業でも設定し、改善の取組を進めています。

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
バリアフリー化率、省エネ車向の比率など 詳細は P58	大型ビルのBCP対応率、環境認証取得率、ZEH化率など 詳細は P62～63	野球教室数、児童・学生観劇者数など 詳細は P66	防災協定締結自治体数、情報セキュリティ認証状況など 詳細は P68	ツアー参加者満足度、連携自治体数など 詳細は P70	BCPの整備率、通関誤謬率(の改善)など 詳細は P72

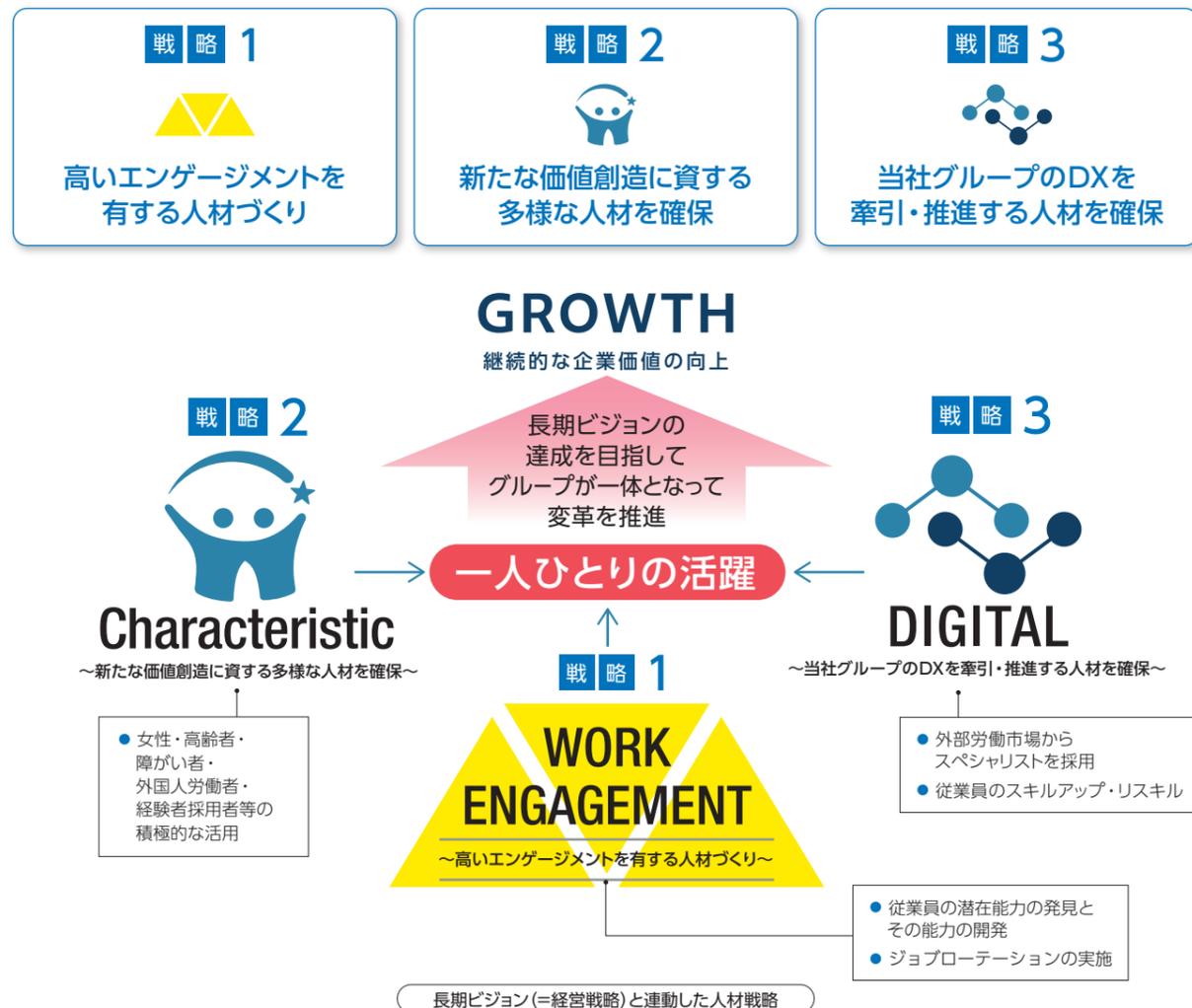
# 人的資本 ～一人ひとりの活躍～

長期ビジョンの実現に向けては、沿線やコンテンツの魅力をさらに高め、事業フィールドをより広げるなど、グループが一体となって変革を推し進めていく必要がありますので、その原動力となる従業員一人ひとりが活躍することは、欠かせない重要なファクターです。こうしたことを踏まえ、当社グループでは、今後とも従業員の働きがいや働きやすさをより高め、多様な人材が個性や持てる能力を最大限に発揮し、活躍できる環境を整備することで、様々な価値観が響きあう躍動感溢れる組織を創っていきます。

## 考え方

長期ビジョンを実現するためには、同ビジョンと連動した人材戦略が必要です。そのために、新卒の同質性の高い人材だけに頼るのではなく、多様な人材を備え、また従業員の潜在能力を新たに見出し、会社と従業員の双方が協力してそれを高めながら、一人ひとりが活躍しやすい環境を整えていきます。

## 人材戦略



## 各戦略に基づいた取組

**戦略 1**

高いエンゲージメントを有する人材づくり

グループが一体となって「変革」を推し進めるためには、コロナ禍を契機とした人々の行動変容など様々な外部環境の変化に柔軟に対応し、一人ひとりが変化を楽しみ、自律的に組織の成長のために行動できる、高いエンゲージメントを有する人材が必要になります。

### 具体的な施策

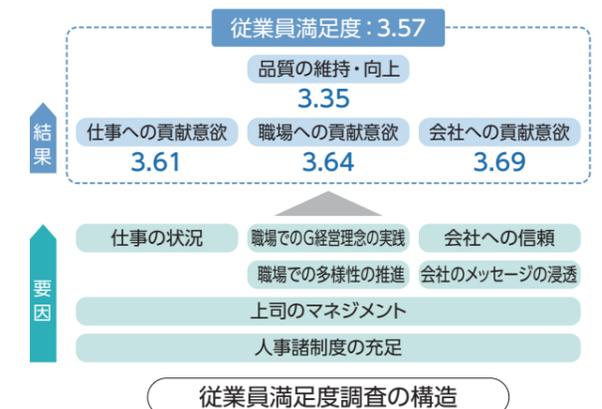
- 従業員満足度調査
- 多様な働き方・職場環境の整備
- 健康経営の推進
- ハラスメントの撲滅
- 人材育成の取組

非財務KPI	目標値(2025年度)	2022年度実績(前年差異)	備考
従業員満足度	継続的に前回調査を上回る	3.57/5段階(2021年度実績)	隔年実施(2022年度は実施していません。)
直近の入社3年以内離職率	—	25.4%	
平均勤続年数	—	19.6年	
特定保健指導実施率	60%以上	55.8% (+6.5pt)	対象者は2021年度の健康診断の結果から抽出(特定保健指導を終了した者 / 特定保健指導対象者)
喫煙率	15%以下	18.7% (△1.6pt)	
休業災害度数率	—	0.55	100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業1日以上)。第三者行為災害・通勤災害を除く。
当社主催人権研修受講率	100%を継続	100%	
研修受講者数(延べ)	—	21,253人	
一人あたりの教育時間	—	11.13時間	

※対象範囲は当社及び主要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)

## 従業員満足度調査

当社グループでは、従前から従業員満足度調査を実施しており、定期的なモニタリング(PDCAサイクルの循環)を通じて、従業員満足度を継続的に向上させていくことを目指しています。本調査では、行動・成果として現れると考えられる、右図結果欄に記載の4項目の平均値を従業員満足度と定義し、改善策の設定と効果の検証を行えるように、これらの要因となりうる仕事・職場・上司・会社等の現状を把握するための項目を併せて設定しました。2023年度から、グループ全体の従業員エンゲージメントを把握することの重要性に鑑み、連結子会社及び一部の非連結子会社・関連会社を含む94社で実施することになりました。



※前回(2021年度)の調査結果(5段階)。対象範囲は当社及び主要6社

多様な働き方・職場環境の整備

当社グループでは、時間や場所にとらわれない多様な働き方を可能とする制度や、自由闊達で働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます\*。今後も、すべての従業員が、それぞれのライフイベント等に応じて柔軟に、安心して働き続けられる環境を整備するとともに、生産性が高く、価値創出に資する活発なコミュニケーションが行われる職場風土の醸成に努めていきます。

\*内容は、会社・部署等によって異なります。

**時間や場所にとらわれない多様な働き方を可能とする制度**

- 在宅勤務制度
- フレックスタイム制度
- 時差出勤制度
- 半日単位、時間単位の年次有給休暇の取得制度
- 育児、介護、治療と職業生活を両立する社員を対象とした短時間勤務制度及び短日数勤務制度 等

**自由闊達で働きやすい職場環境の整備**

- フリーアドレス
- ABWエリア(一人での集中作業やWEB会議に適した個室スペース、少人数でのミーティングに適したリースペース等)の設置
- 服装の自由化

\* 特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度。各部門の上位500社が「ホワイト500」「ブライツ500」に認定される。

部門	2020	2021	2022	2023
大規模法人	5	8	10	11
中小規模法人	6	7	9	14
計	11	15	19	25



ハラスメントの撲滅

当社グループでは、2年に一度、職場環境アンケート調査をグループ全社で実施しており、その結果は、各社が作成する「ハラスメント防止対策計画」の策定に活用するほか、職場環境の改善や教育に活かしています。また、ハラスメントの相談窓口を、当社と各社の双方に設置し、相談しやすい環境づくりに努めているほか、ハラスメント相談窓口担当者のスキルアップのための研修も実施しています。加えて、グループ各社の社長を対象に人権啓発研修を毎年実施しているほか、各階層の昇格者や新入社員にもハラスメントをはじめとした人権啓発研修を行っています。

人材育成

《 計画的なジョブローテーション 》

当社グループの6つのコア事業では、業界内において相応な競争力を身につけるため、コア内での人事異動をベースとして、各事業に精通した人材を多数育成することを重視してきました。

ただ、当社グループの経営という観点では、事業に相応に精通しつつ、グループ全体の舵取りを行っていく人材は不可欠であります。そこで、そうした人材を育成していくという観点から、コアを超えた人事異動も含めて、長期的かつグループ全体の視点に立って人材が育成できるよう、計画的なジョブローテーションを徐々に増加させていきます。

《 専門職コース 》

当社では、2022年度に、既存の基本コース(マネジメントコース)に加えて、専門職コース(エキスパートコース)を新設することで、事業戦略上必要な専門人材も適切に処遇できるようにしました。

当社では、このように、社員のキャリアに新たな選択肢を設けることにより、社員のパフォーマンスをこれまで以上に引き出し、当社グループの事業の強化・業績の一層の伸長を目指していきます。

《 教育メニュー 》

当社では、「人材育成基本方針」を定め、それに基づき毎年、各種育成施策を実施しています。これにより全社員の着実な

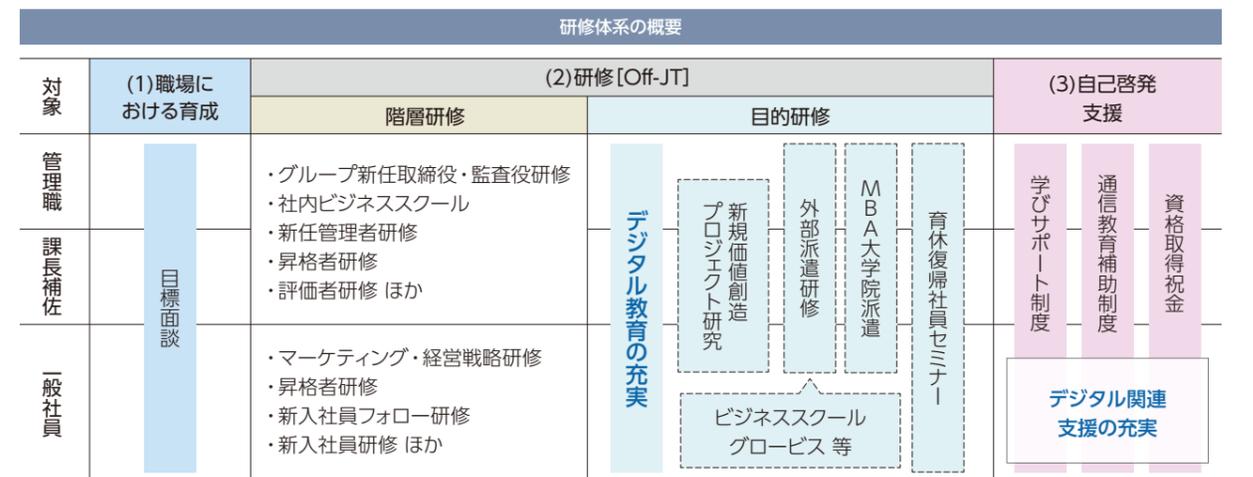
ステップアップを支援しているほか、個々の自律的な学びをサポートするために自己啓発学習の費用補助などを行っています。さらに、外部研修や国内MBA大学院へ社員を派遣して知識の習得や人脈の形成に活かしています。

具体的には、自己啓発メニューとして、グロービス・マネジメント・スクールや、DX関連のeラーニング、その他、キャリアアップにつながる外部研修の受講料を全額支援しています(支給上限あり)。

このほか、先見性・創造性を養うための研修として、「新規価値創造プロジェクト研究」を実施しています。これは、各分野の有識者による講座・討議・研究等を通じて、自事業等に係る新規価値を構想・提案する研修です。

人材育成基本方針	求める人材像
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 主体的なキャリア形成と能力開発を支援する</li> <li>2 「求める人材像」を明確にし、職場における育成を支援する</li> <li>3 長期的な視点で、新たな価値の創出を促す</li> </ol>	<p><b>阪急阪神ホールディングス社員のあるべき姿とは</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体最適の視点で将来像を描き、実現に向け邁進する</li> <li>● 「高い志」と「強い信念」をもち、既成概念にとらわれず挑戦し続ける</li> <li>● 誠実かつ謙虚な姿勢で周囲と関わり、自らも学び続ける</li> </ul>

当社における人材育成基本方針／求める人材像



当社における研修全体体系図

戦略 2



新たな価値創造に資する  
多様な人材を確保

SDGsへの対応に加え、多様な価値を創造・提供し続けるためには、「定められた業務をきちんと遂行することに長けた人材」だけでなく、新たな視点で組織に変化を与えることができる、多様な人材(スキルや行動特性、キャリア・経験、生産性の高い働き方など)が必要になります。

具体的な施策

- 女性社員等の活躍の推進
- 男性社員の育児参画の推進
- 障がい者雇用の創出と支援

非財務KPI	目標値(2025年度)	2022年度実績(前年差異)	備考
女性新規採用者比率	30%以上を継続	34.6%(△2.2pt)	
女性管理職比率	10%程度まで向上(2030年度)	5.6%(+0.5pt)	
男女間賃金格差	—	71.5%	当社における男性従業員の賃金支払実績に対する女性従業員の賃金支払実績の割合(対象範囲:当社)
男性育児休業等取得率	100%	94.8%(+7.2pt)	2022年度の育児休業・育児目的休暇の取得者数/2022年度に配偶者が出産した従業員数
障がい者雇用率	法定雇用率以上を継続	3.05%(+0.09pt)	対象範囲:特例子会社適用19社
新規採用者における経験者採用比率	—	27.5%(+17.9pt)	2022年度の新規採用者のうち経験者採用者の割合
外国人社員比率(外国人社員数の対前年増加率)	—	0.53%(+0.01pt)	

※対象範囲は、備考に記載があるものを除き、当社及び主要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)

- 全社員(他社への出向者を含む)1,300人のうち男性社員が約85.5%と、男性の構成比率が高い状態にあります。
- 昇格要件に男女の差異はありませんが、管理職に相当する年齢層において、女性の割合が低いことが差異の要因であると考えられます。

女性社員等の活躍の推進

当社及び主要6社では、「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、多様なキャリア形成の促進や、仕事と家庭の両立支援施策の充実等により、従業員が性別を問わずいきいきと活躍できる環境の整備に努めてきました。

こうした取組の結果、当社は、性別多様性に優れた企業で構成される「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に、2020年以降、4年連続で選定されています。今後も、すべての従業員がその個性や能力を十分に発揮できるよう、①ライフイベントとの両立支援、②キャリア形成支援、③周囲の理解促進を柱として、各種施策の推進に取り組んでいきます。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

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

男性社員の育児参画の推進

当社では、男性従業員の育児休業等取得率は既に高い水準にあることから、育児参画の効果をさらに高めるため、育児休業等の取得日数向上を目的とした施策(長期休業取得に対するインセンティブの設定、特別な有給休暇の付与等)を、2023年4月から開始しました。また、当社の育児支援制度を一覧できるリーフレットを作成し、各種制度の利用を促すこと等により、男性従業員が育児に参画しやすい職場風土の醸成を推進しています。

障がい者雇用の創出と支援

当社グループでは、障がい者が働きやすい環境を整備するとともに、将来にわたり、積極的に障がい者の雇用機会の創出を図るため、特例子会社である「あしすと阪急阪神」を中心に障がい者雇用に取り組んでいます。

戦略 3



当社グループのDXを  
牽引・推進する人材を確保

労働力の不足、消費者のニーズや価値観の変化など「急速なビジネス環境の変化」に対して、データとデジタル技術を活用してスピーディーに対応しトランスフォーメーション(価値創造、生産性向上)を実現することができる、当社グループのDXを牽引・推進する人材が必要になります。

具体的な施策

- DX推進体制の構築
- DX人材の採用・育成

非財務KPI	目標値(2025年度)	2022年度実績	備考
DX教育費率	15%程度を継続	19%	対象範囲:当社
DXオンライン教育修了者割合	100%を継続	100%	人材育成費用に占めるDX教育費の割合(対象範囲:当社)

DX推進体制の構築

当社では、2022年4月に、DXプロジェクト推進部を創設しました。グループ共通のプラットフォームの構築などは同部が推進する一方で、各コア事業では業務に精通した人材がデジタルを意識的に活用する取組を行い、それらを通じてグループ全体でDXを推進しています。

DX人材の採用・育成

当社グループには、情報・通信事業を持つ強みがあり、同事業においては、IT最前線に挑む専門家人材が育っています。それらの人材に加えて、当社では、新たな知識や視点を吸収しながらグループ全体でDXを推進していくために、2022年度から新たに経験者の採用をはじめました。

また、2022年度から、当社全社員を対象にデジタルの基礎知識を習得するためのeラーニングをはじめとして、充実したデジタル教育を実施しています。加えて、「DX人材育成プログラム」という新たなローテーションの仕組みを導入しました。具体的には、各コア事業に配属された一定数の若手社員について、入社3年目を目安にアイテック阪急阪神へ出向させ、2年程度後に元の所属に復帰させるというものです。これは、同社への出向期間中にプログラミングやシステム開発などの業務を経験させることで、情報処理技術と事業内容の双方の見識を持つ人材を創り出すことを狙いとしています。また、このプログラムをベテラン社員のDX分野に絞ったリスキルにも活用していく予定です。

デジタル教育の考え方

各事業の価値創造の推進及びグループ各社の生産性向上に寄与し、各組織を牽引する人材を育成すべく、研修(Off-JT)及び自己啓発支援の両面から教育機会を提供する。

目的	手段	教育メニュー
価値創造	新規価値創出	[DX]「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革
生産性向上	付加価値向上	[デジタルイノベーション]個別の業務・製造プロセスのデジタル化
	投入コスト削減	[デジタルイノベーション]アナログ・物理データのデジタルデータ化

DX・IT分野のサポート制度(学びサポート制度)

DX人材育成プログラムの達成目標

- ① 「エンジニア/プログラマ」育成研修を実施し、実務で実践可能なテクニカルスキルを習得
- ② 将来的に「アーキテクト(DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材)」を目指せる基礎を習得

人材の呼称例	人材の役割
プロデューサー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材(CDO含む)
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材
② アーキテクト	DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材
データサイエンティスト/AIエンジニア	DXに関するデジタル技術(AI・IoT等)やデータ解析に精通した人材
UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
① エンジニア/プログラマ	上記以外にデジタルシステムの実装やインフラ構築等を担う人材

当社における基礎的なデジタル教育

アイテック阪急阪神における専門的なデジタル教育

# 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社グループは、2021年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」へ賛同の意を表明し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の各項目に沿った情報開示を進めています。また、2022年5月に策定した長期ビジョンでは、パリ協定の目標である1.5℃シナリオの実現に向け、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の削減目標として、2050年度実質ゼロを新たに掲げ、その中間地点となる2030年度の目標を△46%（2013年度比）にアップデートしました。今後も、気候変動への対応を事業戦略に組み込み、事業の強靭性を高めることで、脱炭素社会への移行を着実に推し進めていきます。

## 1 ガバナンス

当社グループでは、気候変動を含むESG（環境・社会・ガバナンス）への対応をグループ全体で推し進めるため、グループCEOを議長に、サステナビリティ推進委員会を年2回（9月・2月）開催しています。同委員会では、サステナビリティに関する外部環境（行政・投資家・他社の動向等）やESG評価機関の評価状況等を踏まえ、当社グループのサステナブル経営の重要テーマに関する方針を策定したり、取組の進捗状況を確認したりするほか、中期経営計画に反映すべき事項等について審議・

決定しています。

また、同委員会における審議内容は、全代表取締役及び各コア事業の代表者が出席するグループ経営会議に付議されるとともに、取締役会に報告してその監督を受けています。このように、グループ全体のマネジメント体制に組み込んで、サステナブル経営を推し進めています（詳細はP46）。

## 2 戦略

### リスク・機会の特定

気候変動への対応を検討するにあたり、当社グループのコア事業のうち、特に気候変動の影響が大きいと想定される鉄道事業と不動産事業について、事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会の特定を行いました。

特定した主な項目		時間軸	
リスク	鉄道	炭素税の賦課やエネルギーミックスの変化等により、動力コストが増加する。	中期～長期
	不動産	炭素税の賦課等による建築資材の高騰やZEB・ZEH等の建築物の規制強化により、ビル等の建築・改修コストが増加する。 ※ ZEB：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル ZEH：ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス	短期～中期
機会	鉄道	エネルギー効率の良い鉄道の価格優位性が高まり、顧客の鉄道輸送への転移が期待される。	中期～長期
	不動産	環境性能の高いビル・住宅や災害に強いビル等へのニーズに応えることができれば、競争力の維持・強化を図ることができる。	

→特定したリスクと機会の詳細は、当社WEBサイト (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/tcfd/>) をご覧ください。

### シナリオ分析及び財務的な影響の試算

特定したリスクと機会のうち、特に影響が大きいと想定されるものについて、2030年度における鉄道事業・不動産事業への影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。具体的には、脱炭素政策の強化が見込まれる1.5℃シナリオ、物理的リスクの顕在化が見込まれる4℃シナリオにおける事業への財務的な影響の試算を行いました。分析にあたり活用した社内外のデータは、右記のとおりです。

- ①社内データ：CO<sub>2</sub>排出量の見通し、自然災害リスクへの対応計画、ZEB・ZEHの施工計画等
- ②外部データ：IEA（国際エネルギー機関）や環境省・気象庁のレポート等※より、炭素税の予測、降雨量の予測等

※移行リスク：IEA「World Energy Outlook 2022」（p465, Appendix B.2 CO<sub>2</sub> Prices）等

物理的リスク：IPCC「RCP8.5」「RCP2.6」、気象庁「日本の気候変動2020—大気と陸・海洋に関する観測・予測評価報告書—」等

## 鉄道

### 鉄道事業への影響と今後の対応

1.5℃のシナリオでは、政策等により環境関連の規制が強化され、炭素税の上昇等の影響が大きくなることが確認できました。引き続き、省エネルギー型車両への更新やLED照明の導入等によるエネルギー使用量の削減、また駅等への太陽光パネルの設置など再生可能エネルギーの活用に取り組むことで、これらの影響を低減していきます。

4℃シナリオでは、自然災害の激甚化（規模・頻度）により、

物理的被害の可能性が高まることが確認されました。今回の試算では、当社沿線で被害額が最も大きいと見込まれる武庫川を選定し、被害額を算出しました。一方、武庫川の氾濫発生時に車両避難を実施することにより、被害を大幅に軽減できることを確認しました。引き続き、各種安全投資や車両避難計画の着実な運用等により、長期運休を回避できる強靭な事業運営に努めていきます。

	項目	事業へ影響を与える項目	営業利益への影響額 <sup>※1</sup>		
			4℃	1.5℃ <sup>※2</sup>	
移行リスク	炭素税・炭素価格	CO <sub>2</sub> 排出量への炭素税の課税	—	△27億円 <sup>※3</sup>	
物理的リスク	異常気象（自然災害の激甚化）	武庫川の洪水被害による資産被災と運輸収入の減	車両避難なし	△39億円	△10億円
			（車両避難による被害回避額）	（+34億円）	（+9億円）
	車両避難あり	△4億円	△1億円		
	降水・気象パターンの変化	大雨による運休の増加 <sup>※4</sup>	△4億円	△2億円	

※1 いずれのコストアップも価格転嫁を加味しない場合の試算

※2 物理的リスクは、1.5℃シナリオのパラメータがないため、2℃シナリオと同様の影響を想定

※3 IEA（国際エネルギー機関）の1.5℃シナリオ推計値（140\$/t-CO<sub>2</sub>）を基に、1ドル134円（2023年3月末の為替レート）で試算

※4 大雨増加率の推計値は2076～2095年平均

### 事例 物理的リスクに対するハード・ソフト両面での対応例

ハード面では、線路脇で土砂崩れが発生する危険性の高い箇所について、斜面の崩壊や落石の防止、排水機能の強化等の対策工事や、雨量計の増設等を実施しています。ソフト面では、河川の氾濫による車庫及び車両の浸水被害を回避するため、車両避難計画等の浸水対策を進めています。例えば、今回財務的な影響額を試算した武庫川では、過去100年間、西宮車庫周辺を含む下流域で洪水は発生していませんが、実際に発生したときに想定される影響額の大きさに備え、災害レベルの豪雨<sup>※</sup>が予想される際に、阪急電鉄の西宮車庫の車両を浸水の影響がないところへ避難させる計画を策定しています。このように、ハード面及びソフト面から気候変動リスクに対する安全対策を進め、被害の低減に努めています。

※ 市区町村等が作成したハザードマップ上の「計画規模降雨（100年に1度の降雨規模）」を想定

## 不動産

### 不動産事業への影響と今後の対応

1.5℃のシナリオでは、炭素税の導入に伴う建設資材の価格上昇のほか、ZEB・ZEHをはじめとする建築物への対応や環境規制の強化により、建築コストが増加することが確認できました。このうち、ZEHについては、国等の補助金を活用するとともに、用地仕入れの段階からZEH採用によるコスト増を収支に織り込み、適正な販売価格を設定する（ZEH住宅への税制優遇等により、顧客のZEHへの評価も向上している）ことで、営業利益への影響を低減させます。一方、ZEBについては、賃料価格への転嫁が難しく、営業利益に減価償却費相当の影響が生じる可能性があります。国等の補助金も活用しながら、

できるだけ影響の低減に努めていきます。

4℃シナリオにおける不動産事業への財務的な影響は、限定的であることを確認しました。物理的リスクとして、梅田地区の水害が想定されますが、内水氾濫については、不動産物件への止水板の設置や災害対応マニュアルの整備など既に対応を完了しており、外水氾濫については、発生確率が非常に低い<sup>※</sup>と見込まれています。

今後も、新たに開発する大型ビルを中心にBCP対応率やグリーンビルディング認証の取得率、新規マンション開発におけるZEH化率などの指標を掲げ、いずれのシナリオにおいても対応できるよう取組を進めていきます。

※ 淀川の氾濫に伴う梅田地区の浸水は、ハザードマップの想定最大規模の降雨時（1000年に1度程度）にのみ想定されているが、4℃シナリオにおいても発生確率は非常に低いと見込まれている。

	項目	事業へ影響を与える項目	営業利益への影響額*1	
			4℃	1.5℃
移行リスク	炭素税・炭素価格	炭素税の導入に伴う建設資材の価格上昇	-	△23億円*2
		CO <sub>2</sub> 排出量への炭素税の課税	-	△4億円*2
	ZEB・ZEH等の温室効果ガス排出規制への対応、新技術の普及	ZEB化に伴う建築コストの上昇(減価償却費相当分)	-	△5億円

\*1 いずれのコストアップも価格転嫁を加味しない場合の試算  
\*2 IEAの1.5℃シナリオ推計値を基に試算(鉄道事業と同様)

### 3 リスク管理

当社では、人事総務室内にグループのリスク管理を統括する担当部署を設け、毎年リスク調査を行っています。同調査では、気候変動(自然災害等)・事故・情報管理・法令順守・その他組織運営等に関するリスクを対象としており、組織横断的なリスクについては同担当部署が、各コア事業固有のリスクについては各事業部門が、それぞれリスクを特定・分析し、適切な対応方を定めるようにしています。また、これらのリスク分析やリスク対応の状況については、毎年取締役会へ報告しています。

このうち、気候変動関連のリスクについては、自然災害など

事業運営に直接影響するリスクだけでなく、エネルギーや資材価格の高騰などバリューチェーンで発生するリスクも、項目ごとに分析・検討を行っており、その上で時間軸(短期・中期・長期)をにらみながら、リスク評価を実施しています。そして、年に複数回、その対策状況についてモニタリングを行っています。

また、気候変動関連のリスクやそれらが事業に与える影響等については、サステナビリティ推進委員会でも審議しています。そして、その内容については、リスク調査時の重点リスクの選定に活かすなど、グループ全体のリスクマネジメントに反映するようにしています。

### 4 指標と目標

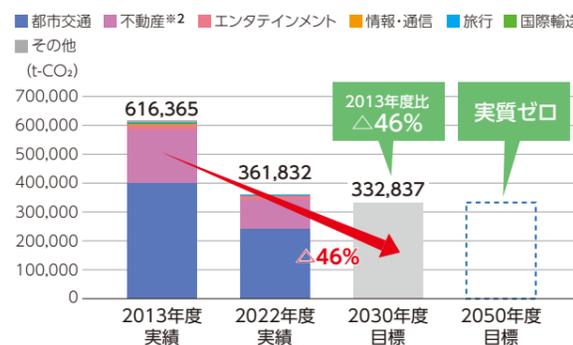
当社では、サステナブル経営の重要テーマに「環境保全の推進」を掲げ、グループ共通の非財務KPIとしてCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定しています。2022年5月には、CO<sub>2</sub>排出量を2050年度に実質ゼロとする目標を新たに掲げ、その中間目標として、2030年度に2013年度比△46%を目指しています。財務の健全性と投資効果をみながら、省エネの着実な推進に取り組むとともに、技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、創エネ(再エネ発電設備等の導入)の検討も進めていきます(詳細はP40)。

上記の方針のもと、各事業では、気候変動への対応を含む非財務のアクションプランや進捗管理を適切に行うための指標を設定しています。また、長期ビジョン及び中期経営計画においても、SDGs、2050年カーボンニュートラルに向けた具体的な対応方を明示しています。さらに、CO<sub>2</sub>削減に向けた投資の促進等を目的に、2023年度から、インターナルカーボンプライシング\*を導入(5,000円/t-CO<sub>2</sub>)しました。今後も、脱炭素社

会に向けた取組を積極的に進めていきます。

\* 企業が独自に炭素価格を設定し、将来のCO<sub>2</sub>排出量削減や炭素税の導入による経済的な影響の把握、投資判断の意思決定、省エネ推進へのインセンティブ等に活用する手法

#### ■ 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減目標\*1



\*1 スcope1、2相当  
\*2 2022年度から不動産事業にホテル事業を統合したことに伴い、過年度も含め、ホテル事業は不動産事業に含めて記載しています。

鉄道	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ型の鉄道車両への更新、工場の屋根や駅舎における太陽光発電の設置、回生電力貯蔵装置の導入</li> <li>BCP(事業継続計画)を踏まえた自然災害への対応の推進</li> </ul> <p><b>【非財務KPI】</b>VVVF車*比率、LED化率、自然災害による長期運休数ゼロなど(詳細はP58) * VVVF車:モータの電圧や周波数を無駄なく制御することができる環境効率の高い鉄道車両</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃貸施設における脱炭素化への取組(省エネ・創エネ及び再生可能エネルギーの調達)</li> <li>新規開発ビル・住宅におけるZEBやZEHへの対応の推進</li> </ul> <p><b>【非財務KPI】</b>大阪梅田エリアにおける大型ビルのBCP対応率、オフィス・商業等用途の大型ビルにおけるグリーンビルディング等の環境認証取得率、国内新築の分譲及び賃貸マンションにおけるZEH化率など(詳細はP62~63)</p>

## 事業戦略

# 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



### 当事業を取り巻く環境

#### 移動需要の変化への対応と

#### 安全・安心・快適なサービス提供への期待の高まり

関西圏全体の人口は減少傾向にあるものの、大阪梅田を中心とした当社グループの沿線は引き続き人気が高いエリアとして評価をいただいております。人口も増加傾向で推移してきました。

しかしながら、コロナ禍をきっかけとして需要は変化しており、そうした変化への柔軟な対応が必要となります。具体的には、新たな移動需要を創出する努力に加え、多様化するニーズに対応した旅客サービスの向上や、需要を踏まえた運行ダイヤの見直し、新技術の活用による運営効率化等のさらなる生産性向上が必要です。

加えて、安全やSDGs・カーボンニュートラルに対するお客様の意識や期待はますます高まっています。これに応えるべく、輸送の安全性や防災性能の一層の向上、省エネ車両の導入等を通じたCO<sub>2</sub>排出量の削減が必要となります。また、鉄道は、お客様一人あたりの輸送エネルギーが非常に低い輸送モードであることから、一定の旅客数が見込める都市部においては、鉄道を核とした公共交通の利用促進により、社会全体の省エネ・脱炭素化に大きく貢献することができます。

### ■ 鉄道運輸収入(1種+2種)の推移

阪急電鉄		(百万円)											
		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(予想)
定期外		60,749	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059	61,887	40,982	45,422	54,908	62,926
定期		30,391	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456	34,119	28,093	28,654	29,900	31,653
合計		91,141	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516	96,007	69,075	74,077	84,809	94,580

阪神電気鉄道		(百万円)											
		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(予想)
定期外		19,669	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030	21,665	13,725	15,397	19,365	22,311
定期		10,740	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024	12,327	10,476	10,628	11,096	11,698
合計		30,410	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054	33,993	24,202	26,026	30,462	34,010

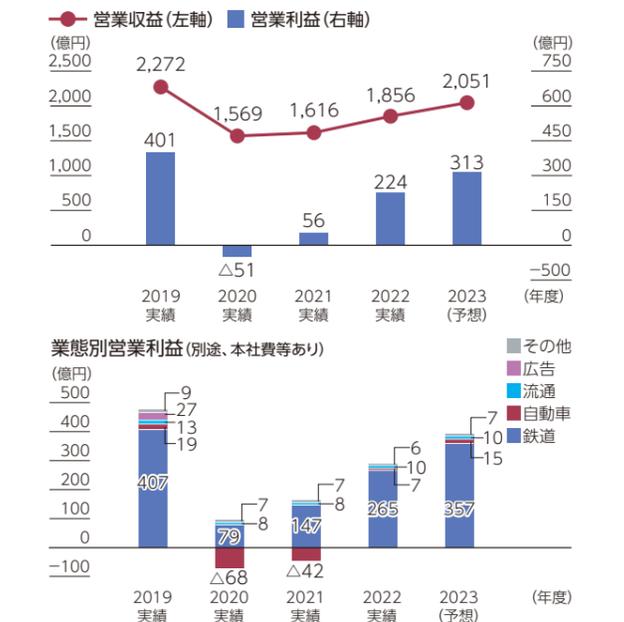


(注1) 2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。  
(注2) 2023年度より「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、運賃に同料金を加算して収受しており、定期外収入・定期収入(通学除く。)には同料金を含んでいます。

### 2022年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響がまだ残ることに加え、エネルギー価格の高騰の影響により動力費が増加したものの、鉄道事業・自動車事業とも旅客数に一定の回復がみられたこと等により、前期に比べ増収・増益となりました。

#### ■ 収益・利益の状況



(注1) 2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。  
(注2) 広告事業の再編に伴い、2020年度以降、広告は鉄道に含めています。

## 中期経営計画の概要

### ■ 基本方針

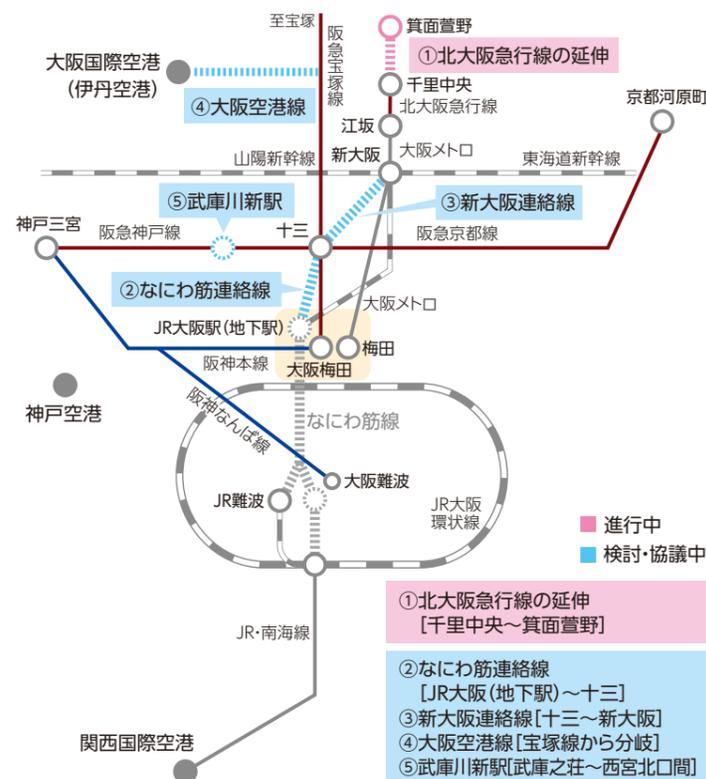
<p><b>① 質の高い都市交通サービスの提供</b> 多様化するニーズに対応したサービスの向上／グループ内の連携強化</p>	<p><b>③ 安全・安定輸送と安心の確立</b> 運転保安度の着実な維持向上／大規模災害対策の推進</p>
<p><b>② 交通インフラの利便性向上と強靱化、経営基盤の安定化</b> 駅・交通ネットワークの整備及び拡充／駅を中心とした賑わいのさらなる創出・沿線まちづくりの推進／効率的な業務運営体制の確立</p>	<p><b>④ 脱炭素化への貢献</b> 省エネ車両・機器の導入推進／EVバスの導入推進／太陽光発電等の創エネへの取組／公共交通の利用促進に向けた働きかけ</p>

### 交通ネットワークの拡充による沿線価値向上を目指して

長期ビジョンでは、基軸戦略である戦略①「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」を掲げ、少子高齢化が進む中でも、自治体等のパートナーと連携した沿線各所でのまちづくりや、新技術の積極的な活用による利便性・サービスレベル向上等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていくことを目指しています。

その中で、都市交通事業では、交通ネットワークをより強固なものとするべく、右図の新線・新駅計画等について検討・協議しています。

中でも、なにわ筋連絡線・新大阪連絡線の整備により、空と陸の玄関口から大阪梅田へのアクセスの飛躍的な向上につながり、国土軸の活力や世界のパワーを沿線地域に取り込むことができると考えています。なお、新大阪周辺は「都市再生緊急整備地域」に指定されており、広域交通の一大ハブ拠点として大きくポテンシャルが向上する新大阪駅を中心に、近接する阪急十三駅や阪急淡路駅の周辺を含めた一体のエリアで、新しいまちづくりを官民一体で進めていくことを目指しています。



### 中長期的な需要の変化への対応と見通し

都市交通事業では、コロナ禍を契機として需要やニーズが変化していく中であっても、安全・安心・快適なサービスの提供を引き続き追求していきます。その中で、阪急電鉄・阪神電気鉄道では、2023年4月1日から収受を開始した鉄道駅バリアフリー料金を活用することで、全駅へのホーム柵の設置など、バリアフリー設備の整備をより迅速かつ着実に進め、運転保安度を向上させていきます。

鉄道運輸収入については、足元では新型コロナウイルスの影響から着実に回復しており、引き続きこの回復傾向は続くも

のと見込む一方、コロナ前の水準に完全に戻ることは難しいとみています。こうした見通しのもと、需要の変化に合わせて運行ダイヤを適切に見直していくなど既存のサービスの最適化を行いながら、座席指定サービスの導入などの新たなニーズに対応する施策を推進していくとともに、新技術の活用等を通じた生産性の向上に努め、利益の確保を図っていきます。

## 都市交通事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
① 安全・安心の追求	・保安に関する教育の訓練及び運転保安機器の性能の向上	鉄道事業における有責事故件数	ゼロの継続	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	阪急:0件(1979年から継続) 阪神:0件(1986年から継続) 北急:0件(1970年から継続) 能勢:0件(1982年から継続)
		自動車事業における重大事故件数	死亡事故ゼロ	阪急バス 阪神バス 阪急観光バス 阪急タクシー 阪神タクシー 大阪阪神タクシー	阪急バス:0件 阪神バス:0件 阪急観光バス:0件 阪急タクシー:0件 阪神タクシー:0件 大阪阪神タクシー:0件
機会とリスクを踏まえた設定理由	お客様の安全・安心への関心の高まりに応え、安全輸送の確立は当然のものとして、安定輸送をさらに追求することで、お客様に安心を実感していただき、当社グループの信頼・ブランドをより強固なものとするため				
① 安全・安心の追求	・耐震補強(高架橋・駅)の推進 ・法面防護の推進 ・重要な施設の浸水対策の実施(車両避難を含む) ・橋梁の改築による洪水リスクの低減 ・橋梁の健全性の把握	自然災害による長期運休数(長期運休=2日間以上の運休)	ゼロ	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	0件
		機会とリスクを踏まえた設定理由	地震や、気候変動に伴い激化する豪雨・台風等の自然災害に備えた強靱な鉄道インフラを整備し、災害発生後も運行を継続できるような基盤を構築することで、当社グループの信頼・ブランドをより強固なものとするため		
① 安全・安心の追求	・鉄道車両における車椅子スペース、誘導鈴等の対応率の向上 ・鉄道運輸従事員(駅係員・乗務員等)によるサービス介助士資格の取得の推進	鉄道車両におけるバリアフリー化率(編成単位)	着実な増加を目指す	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	・誘導鈴設置率 阪急:41% 阪神:72% 北急:0% 能勢:8%
		鉄道駅におけるバリアフリー化率	・段差解消率※1 100%		阪急:99% 阪神:100% 北急:100% 能勢:100%
		人的バリアフリー化率	・鉄道運輸従事員(駅係員・乗務員等)におけるサービス介助士資格保有率 100%		阪急:71% 阪神:100% 北急:100% 能勢:29%
機会とリスクを踏まえた設定理由	多様化するニーズに配慮した安全・快適・高品質なサービスの提供に向けて、ハード・ソフト両面でのバリアフリー化を推進することで、当社グループの信頼・ブランドをより強固なものとするため				
⑤ 環境保全の推進	・鉄道における新型省エネ車両の導入 ・駅舎等における照明のLED化	VVVF車※2化率	着実な増加を目指す	阪急電鉄 阪神電気鉄道 北大阪急行電鉄 能勢電鉄	阪急:63%(105/168編成) 阪神:70%(53/76編成) 北急:100% 能勢:23%(3/13編成)
		LED化率	・駅照明(バックヤードを除く) 阪急:100%(2030年度) 阪神:100%(2030年度) 北急:100%(2021年度) 能勢:100%(2026年度)		阪急:60% 阪神:75% 北急:100% 能勢:47%
機会とリスクを踏まえた設定理由	・地球温暖化等の環境問題への関心が高まる中、環境面への対応を加速させることにより、社会からの期待に応えていくため ・環境規制の強化に伴う電力料等のコスト上昇リスクに備えるため				

※1 段差解消率:エレベーター又はスロープで段差を解消できている駅の割合(1日あたり平均乗降客数が3千人以上の駅における割合)

※2 VVVF車:従来の車両(モータに必要な電圧を抵抗器で制御するため無駄な熱エネルギーが発生)と異なり、モータの電圧や周波数を無駄なく制御することができる環境効率の高い車両のこと。

事業戦略

# 不動産事業

## 魅力あるまちづくりへの貢献と豊かなライフスタイルの提案



### 当事業を取り巻く環境

#### 賃貸事業

当社グループが保有するオフィスビルの需要は、高い立地優位性・機能性等により、引き続き底堅いものとみています。一方で、コロナ禍をきっかけとした働き方の多様化が進むにつれ、オフィスビルに期待される役割や機能等も変化していくため、こうした変化に対応していくことが求められています。また、商業施設については、周辺施設との差別化を図るべく、リニューアルやテナント入替え等による継続的なバリューアップを行う必要があります。

#### 分譲事業等

当社グループが注力している利便性の高い都心部(駅近・好立地)の需要は、引き続き堅調に推移しており、販売価格も高水準を維持しています。ただ、住宅ローン金利の動向や税

制度の見直し等による購入意欲への影響、建設コストの動向は、引き続き注視していく必要があります。

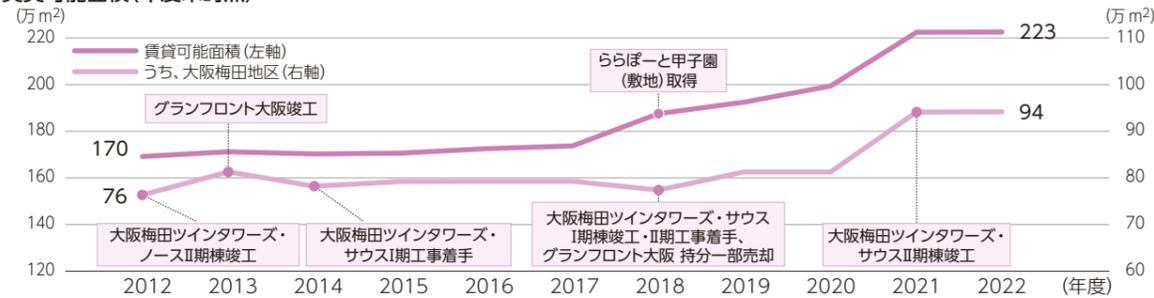
#### 海外不動産事業

海外、中でもASEAN諸国は、経済成長が著しく、持続的な成長が見込まれています。こうした地域で事業を推進することは、当社グループが国内で築き上げてきたまちづくりのノウハウを十分に活かすことができるだけでなく、沿線等のまちづくりに海外の新たな知見を取り込むチャンスがあると考えます。

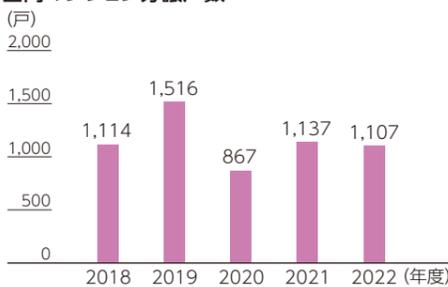
#### ホテル事業

2022年10月に、政府が水際対策を緩和したことをきっかけに、インバウンド需要が回復基調にあります。また、2025年に予定されている「大阪・関西万博」の開催等により、今後は、関西エリアでの宿泊需要の拡大が期待されています。

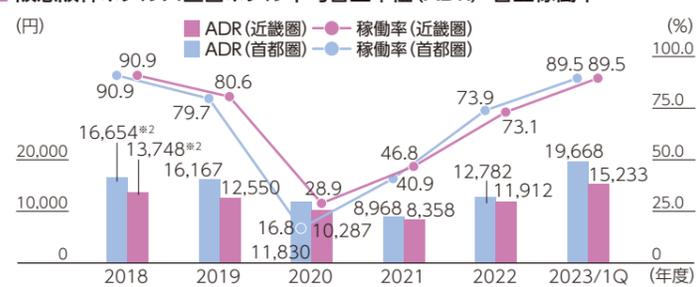
### 賃貸可能面積(年度末時点)



### 国内マンション分譲戸数



### 阪急阪神ホテルズ直営ホテル平均客室単価(ADR)・客室稼働率<sup>\*1</sup>



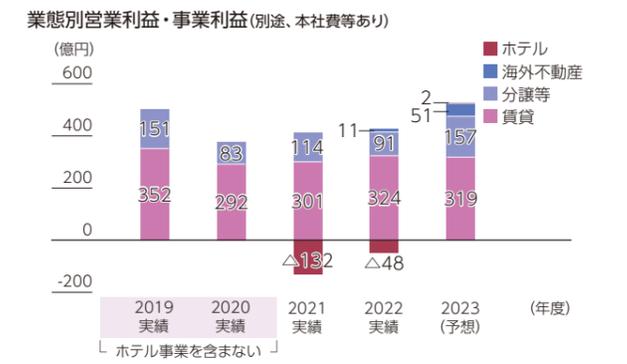
<sup>\*1</sup> 新型コロナウイルスの影響により一時休館したホテルの休館期間中については、上記数値の算出の対象から除外している。  
<sup>\*2</sup> 2019年度から海外OTAの計上方法を純額方式から総額方式に変更したことに伴い、2018年度は遡及適用後の数値(総額方式)となっている。

### 2022年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響は残るものの、社会活動の制限が次第に緩和されたこと等から、ホテル事業における宿泊・料飲部門の利用者数や、賃貸事業における沿線商業施設等

の賃料収入に一定の回復が見られ、前期に比べ、増収・増益となりました。

#### 収益・利益の状況



(注1) 2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。  
(注2) 事業利益=営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益(2022年度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、「事業利益=営業利益」)  
(注3) 2022年度から不動産事業にホテル事業を統合したことに伴い、2021年度以降の数値は、ホテル事業を含めて記載しています。  
(注4) 2023年度から分譲事業等に含まれていた海外不動産事業を独立した業態として表示することとしており、2022年度の実績は組替後の数値を表示しています。

参考	業態別営業利益・事業利益(別途、本社費等あり)		
	(年度)	2019実績	2020実績
ホテル事業	営業収益	603	191
	営業利益	△31	△179

### 中期経営計画の概要

#### 基本方針

- 【賃貸事業】**
  - 関西で圧倒的No.1の沿線の実現に向けた大阪梅田・沿線エリアでの魅力あるまちづくりの推進
    - 「梅田ビジョン(P33参照)」に基づく大規模開発計画の推進や保有資産のバリューアップ・建替を通じた都市機能の高度化
    - 長期的な視点に立った沿線主要拠点の開発
  - 首都圏エリアでの事業基盤等の強化
  - 短期回収型事業・物流不動産事業の強化
- 【海外不動産事業】**
  - 海外事業の規模拡大と安定的な収益基盤の構築
    - ASEAN諸国での事業規模拡大
    - 安定的な市場を有する先進国(米国等)への進出
    - 商業施設やオフィス等、住宅以外のアセット取得
- 【分譲事業等】**
  - 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(名古屋圏への進出・主要地方都市での展開)
  - 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
- 【ホテル事業】**
  - 構造改革の推進
    - 事業競争力の強化
    - 経営資源の集中・特化による事業競争力の強化
    - 各ホテルの事業性の向上
    - 既存ホテルにおけるコスト構造の見直し/既存ホテルにおける事業運営面の効率性の向上

関西で圧倒的No.1の沿線の実現に向けて

特集1 (P31~34) 参照

賃貸事業では、大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上等による賃料収入の増を見込むこと等により、2025年度にかけて利益の伸長を見込んでいるほか、長期ビジョンの戦略①「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」に向けて大阪梅田エリアなどの主要拠点における開発・バリューアップを推し進めていきます。



大阪梅田ツインタワーズ・サウス (2022年2月全体竣工)

分譲事業の規模拡大と事業メニューの拡充

国内において、短期回収型事業 (収益用賃貸マンション等の投資家向け売却事業) とともに、再開発や建替案件を含め分譲事業を展開していくことで、2025年度にかけて利益の伸長を見込んでいます。



宝塚ホテルの跡地における大規模開発「ジオタワー宝塚グランレジス」

「住・商・官」複合開発により多世代が集まりにぎわう「ジオタワー大阪十三」(2026年度引渡開始予定)



ASEAN 諸国を中心とした海外不動産事業の拡大

特集2 (P35~36) 参照

海外不動産事業では、これまでASEAN 諸国で注力してきた住宅分譲事業に加え、長期保有型事業 (不動産賃貸事業) や回転型事業 (短期回収型事業) にも取り組み、収益・利益規模を早期に拡大・伸長させていきます。

こうした方針のもと、2022年度には、インドネシアにおいて、大規模商業施設「セントラルパークモール」を取得しました。



インドネシアの大規模商業施設「セントラルパークモール」(2022年9月取得)

ホテル事業におけるコロナ禍からの着実な回復と構造改革の推進を通じた事業構造の強靱化

ホテル事業では、引き続き、宿泊・料飲部門における段階的な売上回復に取り組むとともに、2025年度には大阪・関西万博の開催に伴う需要の取込みにも注力していきます。

また、構造改革を着実に推し進めており、2022年度末までに5ホテルの営業を終了しました。今後、2024年度末頃に大阪新阪急ホテルの営業を、2025年度末頃に千里阪急ホテルの営業を、それぞれ終了する予定です。

一方で、2024年度下期には、うめきた2期地区開発計画「グラングリーン大阪」において、「ホテル阪急グランレスパイア大阪」の開業を予定しています。関西国際空港へのアクセス拠点となるJR大阪駅(地下駅)に非常に近い立地を活かし、観光・レジャー目的の旅慣れた大人のインバウンドツーリストをメインターゲットとして設定しています。



ホテル阪急グランレスパイア大阪 (2024年度下期開業予定)

不動産事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
① 安全・安心の追求	・自然災害への対策を含めた、お客様が安心して利用できるようなソフト面・ハード面における各種施策の推進	救急救命講習受講率 (不動産賃貸事業に従事する社員対象)	100% (2030年度)	阪急阪神不動産 阪急阪神ビルマネジメント	79%
		大阪梅田エリアにおける大型ビル*1のBCP対応*2率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100% ※対象物件: 大阪梅田ツインタワーズ・サウス
機会とリスクを踏まえた設定理由	安全・安心への関心の高まりに応えるとともに、気候変動に伴い頻発化が予想される水害や、地震などの自然災害や事故等に備え、ソフト面・ハード面の両面を整備することで、当社グループの信頼・ブランド価値向上を図るため				
① 安全・安心の追求	・メニュー表示における「特定食材」使用の管理 ・メニュー作成・表示における従業員教育 ・定められたチェック体制の遵守	「食」に関する表示における重大な有責事故件数	ゼロの継続	阪急阪神ホテルズ 阪神ホテルシステムズ	0件
		機会とリスクを踏まえた設定理由	お客様に「安全・安心」な食を提供するため、「食」に関する適切な表示について、積極的かつ継続して取り組むことで、当社グループの信頼・ブランド価値向上を図るため		
① 安全・安心の追求	・自治体との連携の強化 ・災害備蓄品や防災備品の管理体制の整備 ・ライフライン遮断時の対応マニュアルの整備 ・避難方法、避難誘導場所等のマニュアルの整備	災害備蓄品の準備	従業員及びお客様の3日分を確保 (2030年度)	阪急阪神ホテルズ	従業員3日分 + 100%稼働率での宿泊客1日分
		機会とリスクを踏まえた設定理由	災害等のリスクに対する各種対応策を強化し、お客様に安心してホテルをご利用いただける環境を整備することで、当社グループの信頼・ブランド価値向上を図るため		
② 豊かなまちづくり	・多様なお客様が利用しやすい、多様な働き方に対応できる豊かなまちづくりの推進	大阪梅田エリアにおける主要商業施設の多言語案内対応率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100% ※対象施設: 阪急三番街、HEP FIVE、ハービスPLAZA/ENT (施設HP・パンフレット4カ国語対応、インフォメーションでの通訳サービス対応)
		多様なライフスタイルに対応した新たな職住遊の形と安心・安全・快適性の向上を実現するサービスの導入に向けたスタートアップ等との協案件数	着実な増加を目指す	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	88件 (2018年度以降)
機会とリスクを踏まえた設定理由	「安心・快適」「夢・感動」をお届けし、外国人を含む多様なお客様が利用しやすい施設やサービスを提供するとともに、働き方改革や多様な働き方のニーズの高まりに先行して対応していくことで、他社との差別化・競争力の強化を図るため				
③ 未来へつなげる暮らしの提案	・お客様の多様な価値観に応え、快適さや感動を提供し、地域の活性化につながる暮らしの提案・まちづくりの推進による顧客満足度の向上を推進	「ジオ(マンション・戸建)」の購入検討意向度及び入居者満足度	・購入検討意向度*3 近畿圏マンション: 近畿圏におけるブランドの中で1位維持 首都圏マンション: 首都圏におけるブランドの中で7位以内 (2030年度) ・入居者満足度 近畿圏マンション: 90%以上の継続 首都圏マンション: 90%以上 (2030年度) 近畿圏戸建: 90%以上 (2030年度)	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	・購入検討意向度 近畿圏マンション: 1位/18ブランド 首都圏マンション: 10位/16ブランド ・入居者満足度 近畿圏マンション: 91% 首都圏マンション: 96% 近畿圏戸建: 95%*4
		ASEAN 諸国における住宅分譲戸数(累計)	着実な増加を目指す	阪急阪神不動産	約51,120戸 (ベトナム14、タイ28、フィリピン4、インドネシア4、マレーシア1(千戸))
機会とリスクを踏まえた設定理由	・多様化するお客様の価値観やニーズに応える暮らしの提案、地域活性化や次世代まちづくりにより、顧客満足度と当社ブランドへのロイヤリティ向上を図るため ・国内で蓄積してきたノウハウをASEAN 諸国に展開して現地のまちづくりに貢献することで、海外においても当社グループのブランド価値向上と将来の顧客の開拓につなげていくため				

\*1 大型ビル: 2021年度以降竣工・延床面積30,000㎡以上のビル  
\*2 BCP対応: 非常用電源を3階以上へ設置、かつ72時間分の電源を確保

\*3 購入検討意向度: 阪急阪神マーケティングソリューションズのWEB調査による。  
\*4 2021年4月~2022年3月に引き渡したジオガーデンが対象

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
5 環境保全の推進	・社会的課題の解決への貢献と差別化の推進のため、エネルギー効率改善等によるCO <sub>2</sub> 排出量削減や、グリーンビルディング・環境志向住宅の推進	2024年度以降に販売するすべての新築分譲マンション及び賃貸の募集を開始する新築賃貸マンションにおけるZEH化率 (ZEH-M oriented *1以上)	100% ※他社との共同事業など一部の物件を除く。	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	— ※2023年度竣工予定の「ジオ彩都いづりの丘」から適用
		オフィス・商業等用途の大型ビル*2におけるグリーンビルディング等の環境認証*3取得率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	100% ※対象物件 ・神戸三宮阪急ビル [DBJ3つ星 (2021年度取得)] ・大阪梅田ツインタワーズ・サウス [DBJ5つ星 (2022年度取得)]
機会とリスクを踏まえた設定理由	脱炭素社会の実現に向けた取組を積極的に進めることにより、保有不動産の資産価値の維持・向上や、顧客からの評価・ブランド価値の向上を図るため				
5 環境保全の推進	・食品廃棄物の発生抑制 (加工時に出る廃材の有効活用、提供方法・盛り付けの工夫) ・廃棄物計量に関する仕組みの整備 ・廃棄物の「減量」及び「リサイクル」の推進 ・削減型生ゴミ処理機の導入	食品廃棄量	2013年度比 △50% (2030年度)	阪急阪神 ホテルズ	2013年度比 △66% ※新型コロナウイルスの影響により大幅減少
		機会とリスクを踏まえた設定理由	食品廃棄物の増加が問題視されている中、「食」を扱う事業会社として積極的にその削減に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献するため		
5 環境保全の推進	・使い捨てプラスチックアイテム設置廃止の検討 ・代替素材商品の選定	客室の使い捨てプラスチックアイテム数*4	2019年度比 △50% (2030年度)	阪急阪神 ホテルズ	△14.8% (196アイテム)
		機会とリスクを踏まえた設定理由	マイクロプラスチックによる環境破壊が問題視され、世界的に脱プラへの関心が高まる中、プラスチックの削減に積極的に取り組むことでお客様からの期待に応え、持続可能な社会づくりに貢献するため		

※1 ZEH-M Oriented (ゼッチ・マンション・オリエンテッド): 一次エネルギー消費量 (2016年の省エネ基準で定められた「暖房」「冷房」「換気」「照明」「給湯」に係るエネルギー消費量) において、共用部を含むマンション全体の消費量を20%以上削減するマンションのこと。  
 ※2 大型ビル: 2020年度以降竣工・延床面積30,000㎡以上のビル (他社共有物件等除く。)  
 ※3 環境認証: DBJ、CASBEE、BELS、LEEDなどの環境認証制度  
 ※4 2023年度から非財務KPI及び目標値を変更: 客室における特定20品目のプラスチック使用製品の一人当たりの提供量 2021年度比 △70.0% (2030年度)

事業戦略

# 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



### 当事業を取り巻く環境

#### コロナ禍をきっかけとしたリアル体験の価値のさらなる高まりに対応していく

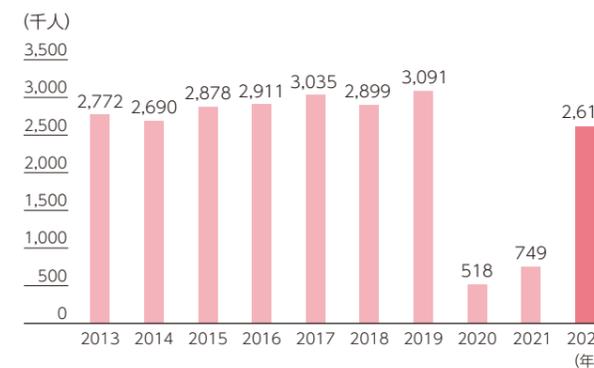
コロナ禍をきっかけとして、ライブ配信が様々なコンテンツで実施されるようになったほか、そうした配信においてXR等のデジタル技術が活用されるなど、エンタテインメント市場における消費スタイルの多様化が進みました。その一方で、コロナ禍での様々な制約を経て、リアルでしか味わえない「臨場感」や「一体感」といったリアル体験の価値が再認識されています。

エンタテインメント事業では、入場・観劇人員数の制限などコロナ禍の影響を大きく受けましたが、足元では制限の緩和が進み、コロナ前の状況に戻りつつあります。こうした状況の中、リアル体験の価値の高まりに対応すべく、コンテンツ自体をさらに磨き上げるとともに、デジタルなどの新技術も活用しながら、サービスやコンテンツを拡充し、コンテンツの魅力の向上と顧客層の拡大を図ることで、さらなる成長を目指していきます。

### 2022年度の経営概況

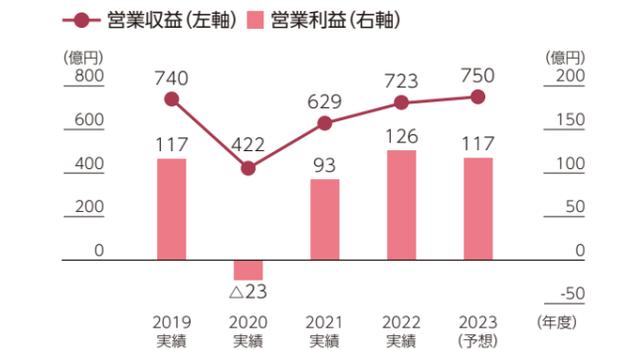
ステージ事業において宝塚歌劇の一部公演を中止するなど、新型コロナウイルスの影響がまだ残るものの、スポーツ事業において阪神タイガース公式戦主催試合等の入場人員がイベントの開催制限措置の影響等を受けた前期比では増加したこと等により、前期に比べ増収・増益となりました。

#### ■ 阪神タイガース 主催試合入場人員数 (シーズンベース)

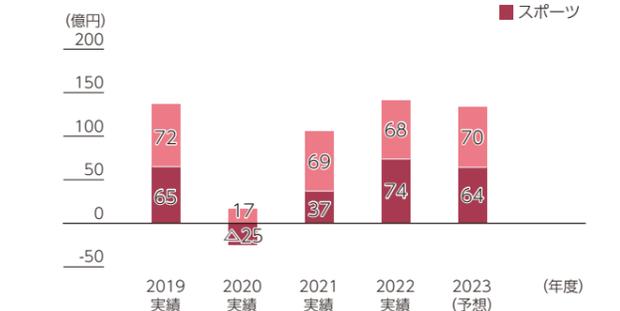


※1 全国各地の映画館での有料ライブ中継  
 ※2 ネット回線を利用し、ご自宅でテレビやスマートフォン等で視聴することができる有料ライブ配信 (2020年度から開始)

#### ■ 収益・利益の状況

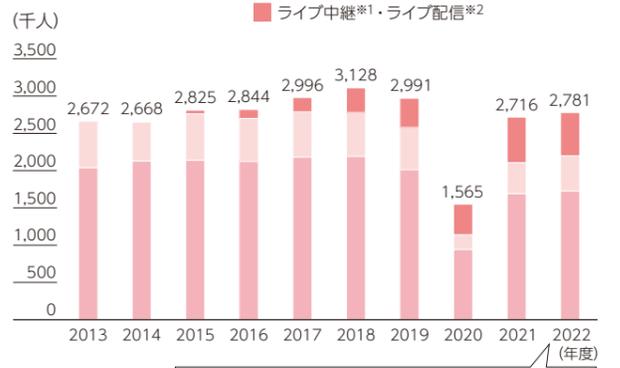


#### 業態別営業利益 (別途、本社費等あり)



(注) 2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。

#### ■ 宝塚歌劇 観劇人員数



・公演回数  
 宝塚大劇場: 368回 (対前期△22回、中止公演数: 78回)  
 東京宝塚劇場: 390回 (対前期+3回、中止公演数: 64回)

## 中期経営計画の概要

### ■ 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／阪神甲子園球場・甲子園エリア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・好業績の早期回復／デジタル技術を活用したコンテンツ事業の積極展開／海外展開のトライアル

#### 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

エンタテインメント事業では、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により、2025年度にかけてコロナ前を上回る利益水準を目指していきます。

### 阪神タイガース・阪神甲子園球場など魅力あふれるコンテンツの提供

2024年に開場100周年を迎える阪神甲子園球場は、新たな100年に向けて、日本中の方々に親しまれ、愛される球場、世界の人々を魅了し、訪れたいスタジアムを目指しています。球場内の通信環境の強化・充実、電子チケット導入、多様な決済手段を持つPOSシステム導入などのデジタル対応により利便性向上を図るほか、銀傘(内野の一部座席を覆う屋根)をアルプススタンドまで拡張する構想も推進するなど、さらなる安全・快適な観戦環境の提供に努めています。

また、阪神タイガースは、2025年3月に、尼崎市の小田南公園への阪神タイガースファーム施設の移転を予定しているなど、選手の育成・練習環境の大幅な改善を図り、強いチーム作りを目指します。



阪神甲子園球場100周年記念ロゴ

### ステージ事業におけるデジタル技術を活用したサービスの拡充とコンテンツの魅力の向上

宝塚歌劇では、コロナ禍で開始したライブ配信をはじめとして、デジタル技術を積極的に活用し、ファンの裾野の拡大とロイヤリティの向上を図っています。

2021年12月に複数のサービスを横断的に利用できる「宝塚歌劇共通ID」を導入し、2022年8月からは、グループの動画配信プラットフォームを活用した会員向けの動画配信サービスを開始したほか、同年9月には公式アプリ「宝塚歌劇Pocket」をリリースし、宝塚歌劇共通IDの普及やライトファン層の囲込みの強化に取り組んでいます。また、2023年6月には、宝塚歌劇初の試みである海外のお客様に向けたライブ配信をトライアルとして実施しました。

宝塚歌劇が110周年を迎える2024年には、特別イベントの開催など様々な企画を予定しており、コンテンツの魅力をより一層向上させていきます。

公式アプリ「宝塚歌劇Pocket」



宝塚歌劇110周年ロゴ TAKARAZUKA REVUE

## エンタテインメント事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
 安全・安心の追求	・劇場係員の接客スキルの向上を目指した研修の実施 ・コミュニケーションツール等を活用した多言語対応(英語・中国語・韓国語の3か国語対応) ・場内施設や案内表示の整備・改修 ・最新技術を活用したサービスの導入	ユニバーサルサービスに関する研修の実施回数	各年1回(宝塚大劇場、東京宝塚劇場、梅田芸術劇場)	阪急電鉄 梅田芸術劇場	宝塚大劇場:年1回 東京宝塚劇場:年1回 梅田芸術劇場:年1回
機会とリスクを踏まえた設定理由	障がい等、身体に事情をお持ちのお客様や、外国からお越しのお客様等、様々なニーズに配慮し、誰もが安心・快適に観劇できる劇場を実現するとともに、観劇機会の提供を広げることで、宝塚歌劇をはじめとする演劇の顧客層を拡大するため				
 未来へつながる暮らしの提案	・タイガースアカデミー*1を通じ、子どもたちに野球の本格的な魅力に触れてもらう機会を提供	「タイガースアカデミー」におけるベースボールスクールのクラス数	60クラス以上を将来的に維持	阪神タイガース	62クラス
機会とリスクを踏まえた設定理由	次代を担う若年層や女子野球の育成などを通じた「野球振興」に取り組み、野球ファンの裾野を拡大するため				
 未来へつながる暮らしの提案	・学校団体への積極的な宝塚歌劇の観劇機会の提供 ・キッズセミナー等の若年層を対象としたイベントの実施 ・メディアとの連携も活用した、宝塚歌劇団OGによる講演会やセミナーの検討 ・宝塚音楽学校における宝塚コードモアテネ*2の継続開催	公演及びその関連プログラムを体験する学生・児童数	6万人以上(毎年度)	阪急電鉄 梅田芸術劇場 タカラヅカ・ライブ・ネクスト 宝塚音楽学校	約6.8万人 (公演・関連プログラム体験者数、宝塚音楽学校受験者数、宝塚コードモアテネ生徒数)
機会とリスクを踏まえた設定理由	・舞台芸術と触れ合える機会を若年層に提供し、豊かな感性や想像力等を育むなど、文化教育に貢献するため ・宝塚音楽学校の魅力を発信することで、多くの子どもたちに夢を提供し、また、入学後の充実したカリキュラムにより、夢を叶える支援を行うとともに、人材育成に貢献するため				
 未来へつながる暮らしの提案	・宝塚歌劇における大阪・東京圏以外での公演の実施 ・映画館等でのライブビューイングや携帯端末等へのライブ配信の実施など、デジタル技術や配信サービスを活用した取組の推進 ・「タカラヅカ・スカイ・ステージ」*3による映像の配信 ・YouTube等を活用した映像の配信	大阪、東京圏以外での公演やライブビューイング、ライブ配信の観劇・視聴者数、タカラヅカ・スカイ・ステージ加入者数(世帯)、YouTubeチャンネル登録者数等の合計	120万人以上(2025年度)	阪急電鉄 宝塚クリエイティブアーツ 宝塚舞台 宝塚音楽学校	約107万人
機会とリスクを踏まえた設定理由	・幅広い地域の方々や劇場に足を運べない方々にも、進化するデジタル技術の活用等を通じて、より身近に宝塚歌劇に親しんでいただくことで、舞台芸術に触れる機会を創出していくため ・全国各地に宝塚音楽学校の魅力を発信し、子どもたちに舞台上立つ夢を伝え、夢や希望のある社会づくりに貢献するため				
 環境保全の推進	・阪神甲子園球場におけるナイター照明・場内照明のLED化、銀傘の太陽光発電の運用、カーボンオフセット試合の実施 ・飲食売店の飲食包材のバイオマス素材への変更、レジ袋削減に向けた取組の実施 ・プラスチックカップの回収及びリサイクルの推進	飲食包材における脱プラ包材の使用率	プロ野球・高校野球:各70%(2030シーズン)	阪神電気鉄道 阪神タイガース ウエルネス阪神	プロ野球:51% 高校野球:47% (2022シーズン)
プラスチックカップの回収率	70%(2030シーズン)	35%(2022シーズン)			
機会とリスクを踏まえた設定理由	阪神甲子園球場において環境面での取組を推進するとともに、それらを包括的に外部に発信することにより、脱炭素社会や循環型社会の実現に貢献するため				

\*1 タイガースアカデミー:2018年度に設立した、子どもを対象に野球やダンスを指導するスクール事業

\*2 宝塚コードモアテネ:小学4年生~中学2年生(毎年40名)を対象に、宝塚音楽学校の教員が声楽・バレエ・日本舞踊を指導するスクール

\*3 タカラヅカ・スカイ・ステージ:CS放送・ケーブルテレビを通じて、公演舞台映像や出演者が登場するオリジナル番組等を視聴できるサービス

事業戦略

# 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



### 当事業を取り巻く環境

#### 技術革新とともに各事業の市場は拡大基調

情報サービス事業は、新たなIT需要の創出につながる、企業のDX・省エネ・安全などへの投資がより一層高まることが想定され、市場の堅調な成長が期待されます。特に、交通分野においては、鉄道の安全・安心への関心の高まりに伴い、車内防犯カメラの設置が義務化されるなど、車内防犯や駅のホームの安全確保等へのソリューションといったニーズの高まりも期待されます。

放送・通信事業は、テレワークの浸透等によりインターネットサービスを中心としたケーブルテレビ事業は引き続き堅調な推移が見込まれるとともに、今後も増加が見込まれる通信需要に対応するため、通信技術の進歩やデータセンターのニーズの増加を事業機会と捉えています。

あんしん・教育事業は、見守りサービスにより子どもの安全を確認したいという保護者のニーズの高まりや、小学校でのプログラミング教育必修化、STEAM教育\*の推進などにより今後も市場のさらなる拡大が見込まれます。

\*STEAM教育: [Science: 科学]、[Technology: 技術]、[Engineering: 工学]、[Art: 教養・芸術]、[Mathematics: 数学]の頭文字をとった言葉で、これらの各教科での学習を実社会での課題解決に生かしていくための教科横断的な教育

### 中期経営計画の概要

#### 基本方針

##### 1 情報サービス事業

既存事業の収益力を強化するとともに、社外の提携先から不足する技術を取り込み、自社の商材と融合させ、グループ内外の社会的課題を解決し、新しい未来を共創する。

##### 2 放送・通信事業

放送・通信ネットワークのさらなる拡充と活用方法の多様化により、地域におけるインフラ事業者としてのプレゼンスを高め、長期安定的な通信サービスを提供する。

##### 3 あんしん・教育事業

先進的技術(IoT、AI、ドローン、AR・VR、5G等)と独創的な発想によって人々に様々な「あんしん」を提供するとともに、次世代を担う子どもたちに、社会で必要とされる一歩先を行く質の高い教育を提供する。

### 2022年度の経営概況

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

#### 収益・利益の状況



(注) 2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。

### 加速するDX需要の取込みによりさらなる利益の伸長を実現

情報サービス事業では、鉄道各社において整備が進む車内防犯カメラやホームドア関連システムの需要を積極的に取り込むとともに、デジタル技術の活用により、生産性・効率性の向上に貢献するソリューションの開発・展開にも注力しています。2023年1月～2月には、阪神本線の一部区間において、ローカル5G及びAI画像認識技術等を活用し、設備や車内の異常等の早期発見に向けた実証実験を実施するなど、デジタル技術の活用により鉄道の安全性を高めるソリューションを提供すべく取り組んでいます。

このように、加速するDX需要の積極的な取込み等による情報サービス事業における成長(M&A含む。)や、放送・通信事業の規模拡大等により、2025年度にかけて、情報・通信事業の営業利益は伸長すると見込んでいます。

### グループの力を集結し、ワンストップで「まちづくりDX」に貢献

2023年6月に、全国の自治体の「まちづくりDX」に貢献するため、これまで各グループ会社でお応えしてきたICTソリューションのサービスをまとめた「まちづくりDX」WEBサイトをオープンしました。

このWEBサイトでは、アイテック阪急阪神株式会社、株式会社ミマモルメ、阪神ケーブルエンジニアリング株式会社をはじめとした、各グループ会社が持つICTソリューションのサービスを網羅的に紹介しています。今後、これらの技術を、各自治体のニーズに応じて柔軟に組み合わせ、またカスタマイズすることによりワンストップで提供するとともに、政府が目標とする「2030年までにすべての地方自治体がデジタル実装に取り組む」ことも視野に、人に優しく寄り添えるサービスの実現を目指します。

「まちづくりDX」WEBサイト <https://www.machidx-hh.jp/>

### 情報・通信事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
1 安全・安心の追求	・京阪神地域及び首都圏において、防災に関する協定を締結する自治体の獲得に向けた取組の強化	防災協定締結自治体数	—(実績をモニタリング)	ベイ・コミュニケーションズ 阪神ケーブルエンジニアリング アイテック阪急阪神	ベイ・コミュニケーションズ: 4自治体 阪神ケーブルエンジニアリング: 16自治体 アイテック阪急阪神: 7自治体
機会とリスクを踏まえた設定理由	・地域の通信インフラ事業者として、災害発生時に迅速かつ適切に対応し、地域の安全・安心に貢献するため ・地域BWA事業*1の拡大に向けて、自治体のニーズ(防災・減災、防犯など)への対応を強化するため				
2 豊かなまちづくり	・あんしん事業の主軸である「登下校ミマモルメ*2」において、競合との差別化を図る上位サービスであるGPSサービスの拡大 ・地域BWA事業の用途の一つとして、機会を捉えた「まちなかミマモルメ*3」サービスの拡大	GPSサービス及び「まちなかミマモルメ」等の見守りサービスの提供自治体数	—(実績をモニタリング)	ミマモルメ	GPSサービスの提供: 39自治体 まちなかミマモルメの提供: 7自治体
機会とリスクを踏まえた設定理由	・安全・安心への関心の高まりに応えることで、沿線価値向上に寄与するため ・グループの無線・有線の通信ネットワーク、外部回線及び施工のノウハウ等を活用し、サービスの拡大を図るため				
6 ガバナンスの充実	・情報セキュリティに関する外部認証(プライバシーマーク、ISMS*4)の取得	情報セキュリティに関する外部認証(プライバシーマーク、ISMS)の取得状況	—(実績をモニタリング)	アイテック 阪急阪神、コムリンク、アールワークス、日本プロテック、ベイ・コミュニケーションズ、姫路ケーブルテレビ、BAN-BANネットワークス、阪神ケーブルエンジニアリング、ミマモルメ	アイテック 阪急阪神、コムリンク、アールワークス、日本プロテックはプライバシーマーク・ISMSとも、ベイ・コミュニケーションズ、姫路ケーブルテレビ、BAN-BANネットワークス、阪神ケーブルエンジニアリング、ミマモルメはプライバシーマークのみ
機会とリスクを踏まえた設定理由	情報・通信事業者として、個人情報及び電子情報の取扱いに万全を期し、お客様からの信頼を強化するため				

\*1 地域BWA事業: 広帯域移動無線アクセスのシステム  
\*2 登下校ミマモルメ: 校門に設置したセンサーとランドセルに入れたICタグが連動して、子どもたちの登下校の状況をアプリや携帯電話へお知らせするサービス  
\*3 まちなかミマモルメ: 発信機(ビーコンタグ)を持った家族が、学校や交差点など、まちなかに設置されたビーコン受信機付近を通過すると、アプリ又はメール通知でお知らせするサービス  
\*4 ISMS: 情報セキュリティマネジメントシステム

事業戦略

# 旅行事業

## お客様の声に応える「旅」を創出



### 当事業を取り巻く環境

#### リオープンによる旅行需要の高まりに期待

コロナ禍で制限されていた人の往来は、移動制限や入国規制の緩和により徐々にコロナ前の状態へ回復しつつあります。こうした状況の下では、国内旅行をはじめとして、コロナ禍からのリオープン(経済再開)を契機とした旅行需要の高まりを積極的に取り込んでいくことが重要となります。一方で、海外旅行への影響が懸念される円安や燃油サーチャージの高騰など、完全にコロナ前の状態に復するにはまだ時間を要する見込みです。

コロナ禍においては、自宅療養者の支援業務や宿泊療養施設の運営管理業務を自治体から受注するなど、旅行以外の事業にも取り組んできましたが、今後、そうした自治体等とのつながりを活かして、新たな課題やニーズに応えるソリューション事業についても、大きな事業機会があると捉えています。

### 2022年度の経営概況

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

#### 収益・利益の状況



(注) 2021年度以降、「収益認識に関する会計基準」を適用しており、企画旅行の営業収益を純額表示から総額表示に変更しています。2023年度の通期業績予想については、2023年5月15日発表の情報に基づいています。

### 中期経営計画の概要

#### 基本方針

##### ① 企画旅行の競争力強化

海外・国内グループツアーのさらなる強化/  
特定テーマを深掘した高付加価値商品等の強化/  
新たな顧客の獲得/地域との連携強化

##### ② 経営基盤の強化

ソリューション事業の強化/国際旅行の強化/  
募集効率の向上/業務の効率化

#### 中核事業である海外旅行・国内旅行の強化

旅行事業では、海外旅行・国内旅行をこの先も中核事業と位置付け、中でも添乗員付きグループツアーで圧倒的No.1の地位を確立するとともに、中長期的な視点で、旅行モデルの多様化や新たな顧客層の獲得にも積極的に取り組むこととしています。旅行モデルの多様化においては、特定のテーマを深掘した商品を充実させるほか、国内旅行で旅館・ホテルのランクアップや多品種化の取組を実施しており、海外旅行では新たな観光資源の開拓や新たな国・地域の商品造成に取り組んでいます。

中期経営計画期間中の見通しについては、今後、海外旅行の需要が回復すること等に伴い、2025年度の営業利益はコロナ前の水準に復するとみえています。

#### 中長期的な成長に向けた経営基盤の強化

旅行事業では、経営基盤の強化に向けて、コロナ禍で構築した各自治体とのつながりを活かし、自治体向けのサポートサービスなどソリューション事業の拡大・強化のほか、高まる国際旅行(インバウンド)需要の積極的な取組みに向けて取り組んでいます。

加えて、WEBでの募集活動の強化など、デジタル技術を活用した業務の生産性の向上に努めています。また、阪急阪神DXプロジェクトと協働して顧客データの分析・活用を行い、きめ細やかな商品の企画と効果的な宣伝広告の実施を通じた募集効率の向上を図っています。



### 旅行事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
① 安全・安心の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大事故対応マニュアルや各種マニュアルの整備(気候変動に伴う自然災害の激化も考慮し、災害発生時の対応を記載したBCPも必要に応じて改訂)</li> <li>従業員と取引先に対する安全運行の啓蒙</li> <li>安全運行に関する情報の発信</li> <li>取引先の評価</li> </ul>	重大事故報告件数	ゼロの継続	阪急交通社	0件
機会とリスクを踏まえた設定理由	ツアー運行中における事故や自然災害発生時に、迅速かつ適切に対応することにより、お客様の信頼を得て、当社グループのブランド価値向上を図るため				
③ 未来へつながる暮らしの提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体と連携した地域振興旅行の企画(国内長期滞在の旅、インフラ見学ツアー、地域密着型で現地集合・解散のツアー等)</li> <li>「阪急たびコト塾」における地域振興・文化振興に関するセミナーの開催</li> <li>一般社団法人地域未来企画による地域振興支援</li> </ul>	連携自治体等の数	年間250団体(2023年度)	阪急交通社	224団体
機会とリスクを踏まえた設定理由	自治体・当方の両者にとって有益な連携を強化し、旅行の重要な要素である地域や文化の魅力を積極的に発信することで、地域活性化に寄与するため				
⑥ ガバナンスの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>ツアー参加者へのアンケートの実施</li> <li>お客様相談室・カスタマーセンターの体制の充実</li> <li>従業員によるツアーモニターや新コースの初回運行時のチェックによる品質の改善</li> <li>海外安全運行会議の現地での実施</li> <li>コールセンターやWEB等の受付窓口における対応の改善</li> </ul>	アンケートの満足度	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度(2030年度)</li> <li>海外/添乗員あり:90%</li> <li>海外/添乗員なし:90%</li> <li>国内/宿泊:85%</li> <li>国内/日帰り:85%</li> </ul>	阪急交通社	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度</li> <li>海外/添乗員あり:92%</li> <li>海外/添乗員なし:87%</li> <li>国内/宿泊:85%</li> <li>国内/日帰り:83%</li> </ul>
機会とリスクを踏まえた設定理由	「旅行」という形のない商品に関して、お客様の声に真摯に向き合い、多様化するニーズに応えることで、顧客満足度を向上させ、商品価値のさらなる向上を図るため				

※ 阪急たびコト塾:旅に役立つノウハウや旅を楽しむための情報を発信するため、阪急交通社が東京・大阪をはじめ全国で主催する座学・体験講座





# 03 価値創造の基盤

## CONTENTS

- 75 **G** 重要テーマ6 ガバナンスの充実
- 83 役員一覧
- 85 社外取締役・代表取締役会長 グループCEO座談会
- 89 **S** 重要テーマ4 一人ひとりの活躍
- 91 **E** 重要テーマ5 環境保全の推進
- 94 イニシアチブへの参加・社外からの評価



重要テーマ

## ガバナンスの充実

### 経営の透明性・ガバナンスの実効性の向上

#### ■ 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ることで、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。

取締役会は、11名の取締役により構成され、そのうち5名の独立社外取締役には、女性取締役や、法務・リスクマネジメントに係る知識・経験・能力を有する取締役、社会・環境を含む専門的な知識・経験・能力を有する取締役等も選任することで、多様性を高め、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っています。また、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。

##### 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常勤の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。

#### ■ 取締役会・監査等委員会の実効性の確保

##### 社外取締役の取締役会・監査等委員会への出席状況(2022年度)

氏名	地位	出席状況(出席回数/開催回数)		取締役会等における発言、その他の状況
		取締役会	監査等委員会	
遠藤 典子	取締役	11回/11回	—	主に、公共政策や環境・エネルギー分野の研究を通じて培った豊富な経験・知見に基づいて有益な発言を行っています。
鶴 由貴	取締役	11回/11回	—	主に、コンプライアンスの視点から有益な発言を行っています。
小林 充佳	取締役	9回/9回	—	主に、経営者としての豊富な経験・視点と実績に基づいて有益な発言を行っています。
小見山 道有	取締役監査等委員	11回/11回	13回/13回	主に、コンプライアンスの視点から有益な発言を行っています。
高橋 裕子	取締役監査等委員	9回/9回	10回/10回	主に、社会健康医学や健康経営の研究・臨床を通じて培った豊富な経験・知見に基づいて有益な発言を行っています。

※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います。さらに、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するなど、社外取締役の監視・監督機能の向上を図っています。

##### 企業統治委員会

###### (指名委員会に相当する機能を担う任意の委員会)

企業統治委員会は、取締役の選解任の透明性の確保、社外取締役間の連携等を目的として、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され、社外取締役が委員長を務めています。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きます。)の解任等について、取締役会から諮問を受け、答申しているほか、社外取締役に対し、当社グループの財務等に関する情報の提供等を行っています。

なお、2022年度の企業統治委員会の開催回数は、3回です。

##### 報酬委員会(任意の委員会)

報酬委員会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬の決定手続について客観性及び透明性を確保することを目的として、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され、社外取締役が委員長を務めています。報酬制度及び内容について、取締役会から諮問を受け、答申しています。なお、2022年度の報酬委員会の開催回数は、2回です。

##### 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(監査等委員である取締役を除く。)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を構成員とし、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。

なお、2022年度のグループ経営会議の開催回数は、17回です。

##### 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。

#### 過年度の分析・評価結果を踏まえ、2022年度に行った主な取組

各コア事業の課題と現状に関する情報提供の充実等について提言がなされていたことから、各取締役に対し期中の業績や決算の報告における情報を充実させたほか、付議議案について理解が深まるよう案件の背景等の説明を丁寧に行うなどしました。また、当社グループの各事業への理解が深まるよう取締役会による現地視察等を行いました。

#### 2022年度における分析・評価のプロセス

2022年度の実効性評価の過程・結果の概要は、以下のとおりです。

##### 1. 評価過程

2022年度の実効性評価として、「取締役会の構成及び運営等の妥当性」について、すべての取締役による実効性評価を実施しました。

##### ■ スケジュール

2023年2月	個別にアンケート
2023年4月	取締役会において上記アンケート結果について報告の上、ヒアリング

##### ■ 評価項目

取締役会の構成	取締役会の人数及び構成
取締役会の運営	スケジュール、議案・報告事項の選定、事前の情報提供、説明、資料の内容、審議時間、議論(特に中期経営計画の議論)及び議事進行
企業統治委員会・報酬委員会	両委員会の構成及び運営

##### 2. 評価結果

アンケートとヒアリングの結果、2022年度の実効性評価の構成及び運営等は妥当であり、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、当社グループにおける投資案件の進捗・結果等に関する定期的なフォローアップや各コア事業の現状を示す指標に関する情報提供の充実等について提言がなされました。

本評価を踏まえ、取締役会のさらなる監督機能及び意思決定機能の向上を図るための検討を進めていきます。

### 報酬制度

#### ■ 取締役の報酬等

##### 基本方針

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、その役位及び職責に対して支給される固定報酬である金銭報酬と、代表取締役に支給される信託を用いた業績連動型株式報酬とから構成しています。

※業績連動型株式報酬制度は、グループCEOを含むすべての代表取締役(3名)を対象としています。なお、すべての対象者に対して、株式交付等を受ける権利(受益権)確定前に、支給対象となる対象者が、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下で、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で構成され、社外取締役が委員長を務める「報酬委員会」を設置しています。報酬委員会において、予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ています。また、取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の個人別の報酬等の内容については、報酬委員会が同内容に係る決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っていることから、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、同決定方針については、コーポレート・ガバナンス報告書において掲載しています。

コーポレート・ガバナンス報告書  
[https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/info\\_governance.pdf](https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/info_governance.pdf)

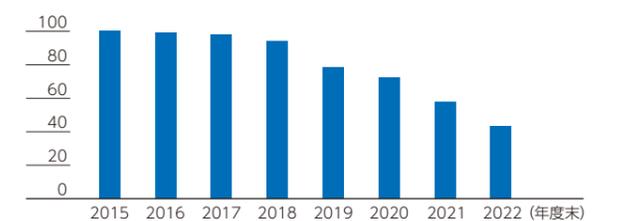
### その他ガバナンス強化に向けた取組

#### 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上、順次売却を推し進めます。

#### ■ 政策保有株式銘柄数の推移(2015年度末を100とした場合)



## ガバナンスの充実

### 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最終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、企業活動を行う上で、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、後述のとおり、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・配付や、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代表取締役社長直轄の内部監査部門を設置して、規程を整備した上で、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。

また、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、いわゆる「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、規程を整備した上で、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。

さらに、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、称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、経営理念(使命・価値観・行動規範)及び各種の基本方針や規程を整備し、その徹底を図っています。

このうち、行動規範については、取締役会においてその遵守状況について、従業員へのアンケートを基に、2年ごとにレビューを行っているほか、適宜、行動規範の有効性を定期的に評価、検証し、明文化されたルールだけでなく、常にお客様をはじめとしたステークホルダーの視点に立ちながら、内容をアップデートすることとしています。

また、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、コンプライアンスへの取組として、次の3つを柱とした施策を実施しています。

#### 1.「コンプライアンスの手引き」を用いた意識の向上

当社グループの全従業員に配付する「コンプライアンスの手引き」において、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、陥りやすい事例等を紹介し、コンプライアンス意識の向上に努めています。

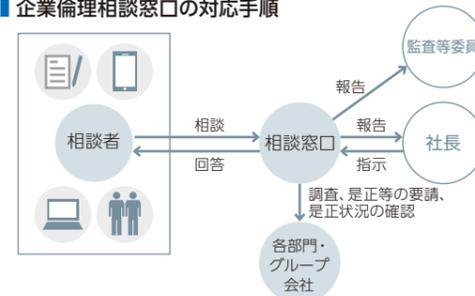
#### 2.「企業倫理相談窓口」(内部通報専用窓口)の設置

日常業務の中で、法令等違反行為・反倫理的行為(コンプライアンスの手引きに含まれるあらゆる腐敗行為や人権侵害行為を含む)が行われていた場合、又はそのおそれがある場合に、当社グループの役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成る「企業倫理相談窓口」(匿名での相談も可能)を設置しています。相談は、専用メールアドレス(24時間365日受付可能)・封書・電話等を通じて行うことができます。

なお、企業倫理相談窓口の運用の状況について、毎年取締役会及び監査等委員会に報告しており、2022年度におけるグループ全体の受付件数は69件でした。

企業倫理相談窓口に寄せられた相談案件等について、相談内容に係るリスクを勘案し、重要と判断した場合は、リスク管理委員会を開催し対処方法を協議・決定することとしています。

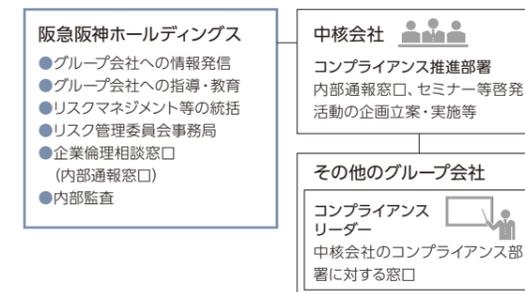
#### 企業倫理相談窓口の対応手順



#### 3. その他の取組

グループの中核会社に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。

#### コンプライアンス体制概念図



#### 役職員への研修・啓発活動

当社グループでは、役職員に対するコンプライアンス意識の向上を図るため、様々な研修や情報発信を実施しています。特にコンプライアンスに関する研修においては、ステークホルダー(お客様・お取引先・株主等)や場面(職場・プライベート等)ごとに留意すべきコンプライアンスを整理し、より実践的な啓発に取り組んでいます。

#### 腐敗防止の徹底

当社グループは、規程類に基づき、役職員の腐敗行為(役職員が有している地位や立場を利用した不正、違法又は非倫理的な行為)を禁止しています。具体的には、「腐敗行為(贈収賄等)の防止に関する基本方針」を定めるとともに、内部者取引防止規程や贈収賄防止規程・ガイドライン等の腐敗行為防止を目的とした規程・ガイドラインを整備しています。そして、2021年5月に「国連グローバル・コンパクト」に



賛同の意を表明し、原則10(強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組)に基づき、腐敗防止活動を推進しています。

「腐敗行為(贈収賄等)の防止に関する基本方針」はこちら  
→ <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/corporate/compliance/>

### リスクマネジメント体制の整備

当社グループでは、リスクの現実化を未然に防止し、また、そのリスクが現実化したときの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、リスクマネジメント体制を整備しています。なお、ISO31000を参考にして、当リスクマネジメント体制を構築しています。

#### リスクの評価

当社グループでは、グループ全体で毎年リスク調査を実施しており、自然災害(感染症を含む。)、事故、情報管理、法令遵守、その他ESG関連リスク\*を含む組織運営に関するリスクを洗い出し、それぞれのリスクについて発生可能性と影響度によるアセスメントや発生シナリオの想定を行った上で、適切な対応方を定めることとしています。

\* ESG関連リスクとして認識する項目  
環境: 気候変動リスク、廃棄物・汚染リスクと生物多様性への影響 等  
社会: 従業員の労働環境整備や労働安全衛生に関するリスク、人権侵害・ハラスメントリスク 等  
ガバナンス: 不公正な取引・インサイダー取引・贈収賄等の包括的な腐敗リスク 等

#### リスク管理委員会とグループマネジメント体制

当社グループでは、リスクマネジメントの責任者として、リスクマネジメント担当の執行役員を置いています。また、リスクマネジメントの実効性を強化することを目的として、リスク管理委員会を年2回開催しています。同委員会は当社社長が委員長であり、リスクマネジメント担当執行役員を含む当社の常勤取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員並びに各コア事業の代表者が出席します。同委員会を通じて、上記のリスク評価を基に選定した各コア事業横断的に取り組む「グループ共通重点リスク」及びグループ各社の「個別重点リスク」並びに社会経済情勢等の外部環境の変化により顕在化した新たな重要リスクへの対応状況・取組をグループ全体で確認するとともに、グループ経営上重要なリスクについて議論を行い、認識を深めています。

リスク管理委員会で議論したESG関連リスクを含むリスク分析やリスク対応の運用状況については、毎年取締役会に報告しています。すなわち、取締役会がESG関連リスクを含むグループ経営上重要なリスクの管理状況を監督し、リスク管理プロセスの有効性についても適宜レビューしています。

| 重要テーマ⑥ |

## ガバナンスの充実

### 危機対応に関する体制の整備

リスク評価と適切なリスク対策に尽力してもなお、重大なリスクが現実化した場合には、社長を対策本部長とする危機対策本部を設置して迅速かつ適切に対応する等、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。

### ■ サイバーセキュリティ対策について

当社グループは、重要インフラである鉄道の運行に関わるシステムをはじめ、各事業において様々な情報システムを利用しており、サイバーセキュリティの確保をリスク管理の重要な要素と位置付けています。

こうした情報システムに関するサイバーセキュリティ対策として、当社の「電子情報セキュリティ基本方針」に基づき、グループ各社において各種規程や体制を整備した上で、役員員に対する教育や情報セキュリティに係る評価、点検及び改善を定期的を実施するとともに、行政等の関係機関とも積極的に連携して情報収集に努めるなど、継続的にインシデントの防止に努めています。

また、万一、インシデントが発生した場合に、速やかに連絡・対処して被害の局所化を図るとともに、適切な再発防止を講じるため、「グループCSIRT\*」を整備しています。

\* CSIRT: Computer Security Incident Response Team の略

### 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、それを踏まえて事業を遂行していくことが重要であると考えています。

### 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組状況

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、招集通知及び決議通知(英訳版含む。)の当社ホームページへの掲載、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に関する活動状況

#### IR活動の方針

株主との対話については、グループ経営企画室が担当し、同室を管掌する執行役員がIR活動全般を統括します。

グループ経営企画室には専任のIR担当者を置き、財務・経理部門、総務・法務部門、広報部門と定期的に情報共有を行うこと等を通じて、連携してIR活動を推進します。

株主に対しては、ホームページによる情報開示や定期的な機関投資家向け説明会の開催等、当社の事業戦略や財務方針

等に関する理解を深めていただくような活動を実施します。また、株主との対話(面談)についてはIR担当者が行いますが、株主の所有株式数や関心事項等を勘案し、必要に応じて担当執行役員等が面談します。

株主や機関投資家等から寄せられた意見や質疑応答の内容については、適宜、IR担当者が報告書を作成し、経営陣へのフィードバックを図ります。

株主との対話にあたっては、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上に関する内容を主要テーマとするほか、決算発表前にサイレント期間を設けて対話を制限する等により、インサイダー情報の管理に留意します。

### 株主との対話の実施状況等

上記に記載の方針に則り、代表取締役社長又はグループ経営企画室を管掌する執行役員が出席する決算説明会を四半期ごとに開催しているほか、IR担当者が、国内外の機関投資家・アナリストとの間で、年間延べ約110回(2022年度)の個別面談を実施しました。

株主との対話においては、決算や業績予想の概要に加え、中長期的な成長戦略や資本効率を意識した経営状況等が主なテーマとなっており、これらの内容は、四半期ごとに経営陣にフィードバックしています。また、こうした対話を踏まえて、決算説明会資料にエグゼクティブサマリーや上記のテーマに沿った内容を追記し、同資料の充実を図るなどの改善を行い、株主のさらなる理解に努めています。

### 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 に関しても様々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」(P45参照)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、人事総務室に専任部署を置いて、上記の「サステナビリティ宣言」に沿った取組を進めています。また、主な活動実績や今後の方針・計画を示すものとして、「サステナビリティデータブック」を発行するとともに、詳細な情報を当社ホームページに掲載しています。

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

### 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、担当部署と連携の上、必要に応じて調査・回答するとともに、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、P45参照)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。

## 税の透明性(税務ポリシー)

### 1. 基本方針

当社グループは、「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・充実を図っています。

この基本的な考え方にに基づき、適正な納税を通じて社会に貢献するとともに、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。

### 2. 税務コンプライアンス

当社グループは、税務関連法令を遵守するとともに、適時適正な税務申告及び納税を行い、企業の社会的責任を果たします。

### 3. 税務プランニング

当社グループは、事業の目的や実体に即した範囲で税務プランニングを行い、優遇税制の有効活用等により企業価値の向上に取り組めます。租税回避を目的とした税務プランニングは行いません。

### 4. 税務ガバナンス

当社グループの税務に関するコーポレート・ガバナンスは、グループ全体のガバナンス体制に包含されており、税務リスク等に関しては必要に応じて取締役会並びに監査等委員会に報告を実施するなどの監督体制を構築しています。

### 5. 税務リスク管理

当社グループは、事業活動の中で税務上の解釈が不明確な取引が生じた場合、外部専門家の助言を受けるとともに、必要に応じて税務当局へ事前相談を行うことで税務リスクの低減に努めています。

### 6. 税務当局との関係

当社グループは、税務当局からの問い合わせに対して正確、誠実、適時に対応し、税務当局と良好な関係維持に努めています。

納付税額	(単位: 億円)		
	国内	海外	合計
2020年度	194	3	198
2021年度	△111	9	△101
2022年度	96	23	119

※納付税額は所得に対する国税及び地方税の合計額を記載しています。上記金額は「国別報告事項」に基づくものであり、連結財務諸表との直接的な関連はありません。

## 知的財産についての考え方

長年の事業活動を通じて育まれたブランドや商標、著作物その他ノウハウを含めた営業秘密等の知的財産は、阪急阪神ホールディングスグループの重要な会社財産です。当社グループでは、お客様に安心して当社グループが提供する商品やサービスを選んでいただけるよう、また今後、事業を展開していく上でも経営資源を適切に配分し、知的財産の創出に努めるとともに、これを適切に管理・活用していくことが、必要不可欠であると認識しています。

このような考え方のもと、当社グループでは、次のとおり知的財産の管理等を図りながら、その価値を一層高めてまいります。

なお、当社グループでは、第三者の知的財産についても最大限に尊重してまいります。

(1) 当社グループにおいて創出した知的財産は、第三者からの権利侵害等のリスク回避や防衛にとどまらず、当社グループの事業活動の展開に資するよう権利化を図り、これらを積極的かつ戦略的に事業に活用してまいります。

(2) 取引先を含む第三者が、当社グループが有する知的財産を使用してビジネスを行おうとする場合、当社グループの許諾を要することとし、適正に審査を行った上で、内容に応じて許諾を行ってまいります。

(3) 当社グループが有する知的財産に対して、第三者からの権利侵害の事実又はそのおそれがある事実が確認された場合、厳格に措置を講じてまいります。

# 役員一覧

2023年6月16日現在

取締役 **社外** …… 社外取締役 **独立** …… 独立役員



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  
2017 当社代表取締役会長 グループCEO (現在)  
2021 株式会社阪急交通社取締役 (現在)



しまだ やすお  
**嶋田 泰夫**  
取締役社長 (代表取締役)  
1988 阪急電鉄株式会社入社  
2019 同 取締役  
2021 同 常務取締役  
2022 同 代表取締役社長 (現在)  
2022 阪神電気鉄道株式会社取締役 (現在)  
株式会社阪急交通社取締役 (現在)  
2022 当社代表取締役副社長  
2023 同 代表取締役社長 (現在)  
2023 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役 (現在)  
2023 阪急阪神不動産株式会社取締役 (現在)



くす ゆうすけ  
**久須 勇介**  
取締役副社長 (代表取締役)  
1984 阪神電気鉄道株式会社入社  
2013 同 取締役  
2017 同 常務取締役  
2020 同 専務取締役  
2023 同 代表取締役社長 (現在)  
2023 阪急電鉄株式会社取締役 (現在)  
2023 当社代表取締役副社長 (現在)  
2023 阪急阪神不動産株式会社取締役 (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 同 取締役監査等委員 (常勤) (現在)



こみやま みちあり  
**小見山 道有** **社外** **独立**  
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)



たかはし ゆうこ  
**高橋 裕子** **社外** **独立**  
取締役監査等委員 (社外取締役\*)  
1978 京都大学医学部附属病院医員  
1986 社会保険大和郡山総合病院内科医長  
1994 大和高田市立病院内科医長  
2001 京都大学医学部附属病院禁煙外来担当医 (現在)  
2002 奈良女子大学保健管理センター教授  
2003 同 大学院人間文化研究科教授  
2007 国立病院機構京都医療センター  
臨床研究センター客員室長 (現在)  
2016 京都大学大学院医学研究科特任教授 (現在)  
2022 当社取締役監査等委員 (現在)

※ 取締役 遠藤典子、鶴由貴、小林充佳、小見山道有、高橋裕子は会社法第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、遠藤典子、鶴由貴、小林充佳、小見山道有、高橋裕子を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。



えんどう のりこ  
**遠藤 典子** **社外** **独立**  
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インスティテュート  
特任教授 (現在)



つる ゆき  
**鶴 由貴** **社外** **独立**  
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)



こばやし みつよし  
**小林 充佳** **社外** **独立**  
取締役 (社外取締役\*)  
1982 日本電信電話公社入社  
2018 西日本電信電話株式会社代表取締役社長  
2021 同 代表取締役社長 社長執行役員  
2022 当社取締役 (現在)  
2022 西日本電信電話株式会社相談役 (現在)

## 取締役会のスキルマトリックス

	企業経営	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	専門的知見 (「社会・環境」を含む。)
角 和夫	●	●	●	
嶋田 泰夫	●	●		
久須 勇介	●	●		
遠藤 典子	<b>社外</b> <b>独立</b>			◎ 公共政策 環境・エネルギー [E]
鶴 由貴	<b>社外</b> <b>独立</b>		◎	
小林 充佳	<b>社外</b> <b>独立</b>	◎		◎ DX
島谷 能成		◎		
荒木 直也		◎		
石橋 正好	監査等委員	●	●	
小見山 道有	監査等委員 <b>社外</b> <b>独立</b>			◎
高橋 裕子	監査等委員 <b>社外</b> <b>独立</b>			◎ 社会健康医学 健康経営 [S]

●…当社グループ出身の取締役が有する主な知識・経験・能力  
◎…上記以外の取締役に特に期待する知識・経験・能力 ([S]・[E]はそれぞれ、社会・環境の専門性を表します。)  
※上記一覧表は、各取締役が有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

社外取締役・  
代表取締役会長 グループCEO  
座談会

取締役会長 グループCEO  
(代表取締役)  
角 和夫

取締役  
(社外取締役)  
鶴 由貴

取締役  
(社外取締役)  
遠藤 典子

## 社外取締役からみた サステナブル経営の現状とこれから

当社では、サステナビリティ宣言のもと、サステナブル経営を推進していますが、今回、二人の社外取締役と当社代表取締役会長 グループCEOの角との間で、社外取締役からみた当社のサステナブル経営についての現状や課題をテーマに、意見交換を行いました。

### カーボンニュートラルな社会に向けた 企業としての責務

**角** この夏の猛暑を振り返っても、地球温暖化の影響はとどまるところを知りません。まずは、こうした気候変動に関して企業はどのように対応すべきか、環境・エネルギー政策の専門家である遠藤さんにお伺いしたいと思います。

**遠藤** 温室効果ガス排出量の削減は、特に先進国の環境政策において主要な課題と位置付けられています。当社では、パリ協定の達成に向けた日本政府の目標を踏まえ、CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、積極的な取組を進めています。

**角** 昨年5月にアップデートした長期ビジョンでは、パリ協定の目標である1.5℃シナリオの実現に向け、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の削減目標として、2050年度実質ゼロを新たに掲げ、その中間地点となる2030年度の目標を△46%(2013年度比)にアップデートしました。

**遠藤** 地域に根差し、全国的にみても知名度が高いと言える当社がこうした取組を推進していくことは、社会的にも意義があると言えるでしょう。

一方で、企業にとっては、利益を上げることで持続的に企業価値を向上させていくことも重要な使命です。かつては、企業におけるカーボンニュートラルへの取組は社会的

責任という観点が強調されることが多く、どちらかといえばコストという認識でした。しかしながら、これからの時代は、カーボンニュートラルに向けて歩みを進めつつも、それを事業機会として捉え、イノベーションなどを促し、利益につなげていくという視点が必要です。また、そうした取組を投資家や社会に向けて積極的に発信して欲しいと思います。今、カーボンニュートラルな社会と企業との関係は、単なるコスト負担から新たな事業機会へと移行するターニングポイントにあるのです。

**角** 投資家に加えて金融機関もカーボンニュートラルへの取組を厳格に評価し始めており、一気に加速してきた気がします。

**遠藤** そうですね。確かに、投資家や資金提供者の評価・要求は、エクイティ(株式)とデット(負債)のいずれにおいても、厳しくなっているのは事実です。ただ、責務だからと消極的に受け止めるのではなく、カーボンニュートラルを成長のバネにしていく姿勢が必要でしょうね。

**鶴** おっしゃるとおりですね。当社は、2023年から国際カーボンプライシング(ICP)を導入しました。「コストの見える化」を通じて業績の向上を目指すICPも、企業価値の向上につながる取組の一つですね。

**遠藤** はい。ICPは、将来導入される可能性のある炭素税も含めてコスト等の数値化を図ることができます。また、各事業に対して、CO<sub>2</sub>の削減に向けた投資をさらに促進しようという動機付けにも有効だと思います。当社は、こうした新しい手法の取入れやスコープ3の開示などを積極的に行っており、カーボンニュートラルへの貢献という意味では、業界をリードしていると言えるでしょう。また、ガバナンスの観点では、取締役会において、カーボンニュートラルへの対応を含めサステナブル経営の取組状況が定期的に報告されており、私たちも、ディスカッションなどを通じて、当社の方向性を共有できていると感じています。

### グローバル企業になるために 乗り越えるべき課題

**角** ガバナンスと言えば、リスクマネジメントは重要な課題だと考えています。例えば、人権に関するリスクに関しては、



カーボンニュートラルを  
成長のバネにして  
企業価値を創造してほしい

日本企業でも人権デュー・ディリジェンスに積極的に取り組む事例がみられるなど、社会の関心が非常に高いテーマだと思います。

**鶴** そうですね。欧州では、企業における人権問題への取組がかなり強化されており、契約段階からサプライチェーン全体での人権侵害や児童労働の有無などを厳しくチェックされています。こうした動きは、今後、世界に広がる可能性があります。ですので、今回、当社が基本方針を見直したことは、時代の流れを的確に捉えた取組であると評価できます。

**角** 「人権の尊重に関する基本理念および基本方針」(P89参照)ですね。これは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、2023年4月に内容を改定したものです。

**鶴** 国内では、まだまだドメスティックな目線で人権問題を捉える企業が多いですが、グローバルな観点からこうした取組を進めることは、大きな一歩ではないかと思っています。

**遠藤** 当社は、国際輸送事業を営んでいますし、また、海外不動産事業の拡大を目指しています。ですので、当社にとって、グローバルな視点は避けられないと考えます。これまで、当社は地域に根差した企業であり、あまりグローバル経営を標榜する機会は少なかったと思います。この点は当社が乗り越えなければならない課題だと思いますので、グローバル企業として、取組をさらに推進していくことを期待しています。

**角** 様々なリスクを想定し、その中で人権侵害というリスクを未然に防いでいくには、これからも多くの取組を進める必要があると思います。実務面も含めて、一歩ずつ着実に進め、できるだけグローバルなレベルに近づけていきたいと思っています。

**鶴** そのとおりですね。現場での対応や意識の醸成も含めて、一朝一夕で実現できるテーマではありません。当社に

おける重要なリスクや課題を特定し、それに対して一つずつ実直に対応することが重要だと私も考えています。

**角** 人権問題以外のリスクとしては、腐敗防止への取組も重要と考えています。当社では、2022年3月に「腐敗行為（贈収賄等）の防止に関する基本方針」を制定し、今年9月には贈収賄防止に関する規程や運用ガイドラインも整備するなど、これまで取り組んできた内容をさらに強化しています。

**鶴** 贈収賄の禁止については日本の法律で明確に定められていますが、私個人

としては、法律違反に留まらず、もっと広い視点から「腐敗防止」としての対策も必要だと考えています。形式的に法律違反ではなかったとしても、倫理的に問題のある企業は、ビジネスの世界では生き残れません。欧米では、既に多くの契約書に腐敗防止に関する条項が定められています。当社でも、先程触れた基本方針で「腐敗行為」を対象にしており、こうした課題を十分に認識できていると思います。今後、グローバルな観点から、より実効性のある取組を期待しています。

**角** 腐敗防止の実効性を向上させるためには、どういったことが必要だとお考えでしょうか。

**鶴** 従業員の啓発に加え、取引先と十分なコミュニケーションをとることだと思います。対話を通じて信頼関係を築くことができれば、例えばサプライヤーへ一方的な要求をすることもなくなると思います。さらに、対話の重要性は、腐敗防止に限ったことではありません。様々な場面において、コミュニケーションを積極的かつ丁寧に行い、信頼関係を構築していけば、不適切な行為が防止され、ガバナンスの充実につながると思います。

### 持続可能な成長のバネになるのは「人的資本」というエネルギー

**遠藤** 当社では、サステナブル経営の推進にあたっては、多様な事業を展開する当社の特性に合わせて、各事業でも独自に非財務KPIを設定し、中期経営計画と連動させるなど、きちんと事業や従業員を巻き込んだ上で取組を進められていますね。

**角** 様々なKPIの中で、私が最も重要視しているのは、従業員満足度です。従業員の満足度が向上すれば、お客様に



ご満足いただける商品やサービスの提供につながります。従業員のエネルギーが企業価値の源泉であり、我々経営陣の責任は、従業員のエンゲージメントをいかに高めるか、ということであると考えています。

2023年度から、阪急阪神ホールディングスでは、従業員が毎年の目標を掲げる目標面談シートに「サステナビリティ目標」を新設しました。一人ひとりがサステナブル経営とは何か、そのために自分は何をするべきかを考え、言語化することで、サステナブル経営に対する意識や姿勢を明確にするきっかけになっていると思います。

**鶴** 会社に与えられた方針としてではなく、「自分ごと」として捉える良い機会になりそうです。

**角** いきなり自分ごととし込む前に、まずは日本の置かれている状況をきちんと認識してほしいという思いもあります。例えば、我が国の少子高齢化は確実に加速します。労働力が圧倒的に足りなくなるという危機感を共有し、企業がそうした社会課題にどう向き合えばならないかをグループ全体の従業員と一緒に考えていきたいのです。その解決策となるのは、当然ながら女性活躍であり、また生産性の向上だと思います。

**遠藤** 当社の経営陣は、単に株価の上昇や利益の向上を追い求めるのではなく、もっと本質的な、社会課題にしっかりと向き合い、自らがなすべきことは何かを真剣に考え行動している印象があります。そこが、歴史を背負っている当社の重みなのだと実感しています。

**鶴** 実際に、当社では多くの女性管理職が活躍されていますよね。昔からダイバーシティに取り組みされてきた歴史を感じます。ただ、まだまだ伸ばす余地はあると思いますので、これからも、女性が活躍できるフィールドや環境の整備を続けてほしいですね。

**遠藤** 「HeForShe」という言葉があります。男性がジェンダー平等や女性のエンパワメントに積極的な役割を果たすことですが、当社の女性活躍に関する考え方は、これに近いと思います。企業がHeForSheの原則を取り入れることで、ジェンダー平等の推進者として企業価値を高めることができ、同時に従業員の満足度やモチベーションも向上すると思います。

**角** 性別を問わず誰もが能力を発揮できる環境を整えることは企業としての使命でもありますし、エンゲージメントや企業価値につながる持続可能な成長へのカギです。実際、取締役会でも、お二人をはじめ女性が活躍してくださっていますね。

### 透明性と公平性の担保に向けた取締役会等の運営

**遠藤** 当社の取締役会は、私たち女性も含めて、自由に発言できる空気を作ってもらっています。

**鶴** 私もそう思います。もちろん、闊達なディスカッションが行われ、良い意味での緊張感も漂っています。ただ、その内容はいつも興味深く新鮮で、私も様々な意見を言うことができ、充実した時間を過ごせています。また、毎回、資料が分かりやすくまとめられていて、効率的な議論を行っていると思います。

**角** 企業統治委員会や報酬委員会の運営において、委員長である遠藤さんが心がけておられることは何でしょうか。

**遠藤** 両委員会は、当社の人事や報酬の透明性を高める役割を担っていますが、2022年度からは、企業統治委員会や報酬委員会の委員長を社外取締役の私に任せていただき、これにより透明性・公平性がより向上したと思います。ガバナンスの充実には、情報の共有と透明性の確保が大事だと確信していますので、委員長として、これからも、予断を抱かず、客観的な観点を大切にしながら委員会を運営していきたいと思っていますね。

**角** では最後に、お二人から、取締役として、投資家の皆様にメッセージをいただけますか。

**遠藤** 当社は、伝統を積み重ね、守り続けているブランド価値の高い企業です。また歴史を大事にしながらも、人口減少

など社会課題に果敢に挑み、グローバルに展開しようとするアグレッシブな面もあります。伝統という重みと革新というエネルギーが融合することで、当社はさらに飛躍できるでしょう。日本だけでなく世界を代表する企業に成長できるよう、持てる限りの知見を提供することが、取締役としての責務だと思っています。

**鶴** 私の司法修習地は大阪でした。当時の私にとって、阪急百貨店やホテル阪急インターナショナルは憧れの存在でしたし、京都に行く際には阪急電鉄をよく利用していました。ですから、取締役としてのオファーをいただいた際、こうした企業に携われることを、とても光栄に思いました。

取締役となって、宝塚歌劇の感動や阪神甲子園球場の熱気にも触れることができ、当社グループの魅力を改めて知ることができました。それはエンタテインメントのプロであり、鉄道から買い物、さらにホテルや不動産まで人々の暮らしを豊かにする企業であること。特にエンタテインメント事業は今まで国内を中心に展開してきましたが、海外でも十分に通用するコンテンツですし、これから需要が大きくなるでしょう。

当社には、将来、世界に向けて夢と感動を発信する企業になってほしいと思います。真にグローバル企業になっていくためには多くの課題があると思いますが、私も、取締役として、専門的な知見を活かし、リスクの最小化やコンプライアンスの堅持に向けて、ディスカッションをリードしていきたいと思っています。

**角** 非常に頼もしい限りです。お二人の活躍にますます期待しています。



Social

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。

主な非財務KPI

非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
従業員満足度	継続的に前回調査(2年に一度実施)を上回る	当社及び主要6社*	3.57/5段階(2021年度実績)
女性管理職比率	2030年度に10%程度まで向上	当社及び主要6社	5.6%
女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	34.6%
特定保健指導実施率	2025年度に60%以上	当社及び主要6社	55.8%
喫煙率	2025年度に15%以下	当社及び主要6社	18.7%
男性育児休業等取得率	2025年度に100%	当社及び主要6社	94.8%
障がい者雇用率	法定雇用率以上を継続	特例子会社適用19社	3.05%
人権研修受講率(当社主催の階層別研修)	100%を継続	当社及び主要6社	100%

\*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

人的資本の充実に向けて

長期ビジョンの実現に向けて、より一層の人的資本の充実を図っていくべく、同ビジョンと連動した人材戦略を定めています。

また、経営戦略上、必要な人材を計画的に採用・育成し、一人ひとりのパフォーマンスの最大化を図るため、非財務KPIを設定しています。

人材戦略をはじめとする人的資本についての考え方や、非財務KPIの詳細については、P47~をご参照ください。

3つの人材戦略

- 戦略1 高いエンゲージメントを有する人材づくり
- 戦略2 新たな価値創造に資する多様な人材を確保
- 戦略3 当社グループのDXを牽引・推進する人材を確保

人権の尊重に関する基本理念と基本方針の改定

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。

2023年4月には、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、基本理念と基本方針を改定するとともに、人権デュー・ディリジェンスにも取り組むなど負の影響の回避・低減に努めています。

人権の尊重に関する基本理念と基本方針はこちら▼

<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/human/rights/>

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」の一環として小学生向けキャリア教育プログラムを実施しています。「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」及び小学生向け出張授業「阪急ゆめ・まち わくわくWORKプログラム」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)をともに受賞したほか、2020年度に文部科学省主催の「青少年の体験活動推進企業表彰」で最優秀賞である文部科学大臣賞を受賞しました。

「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」

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。2022年度までに累計459のプログラムに1万9千人超の子どもたちを招待しています。



ケーブルテレビ番組制作

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「地域環境づくり」と「次世代の育成」を重点領域としており、2020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一つです。



〈基本方針〉

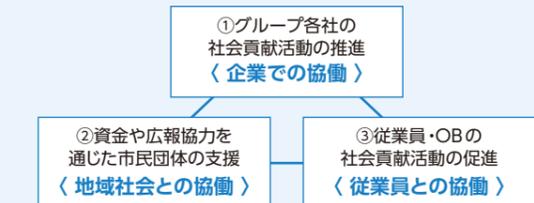
阪急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指します。

〈重点領域〉

- まちを持続可能に発展させる「地域環境づくり」
- 未来のまちの担手を育てる「次世代の育成」

〈主な活動内容〉

企業・地域社会・従業員の3つの協働を柱とし、さまざまな活動を行っています。



① 企業での協働

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ており、2022年度はグループ全体で107件の活動を実施しました(2021年度:105件)。

例) 1,000,000人のキャンドルナイト@OSAKA CITY 西梅田ナイト、阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊(→ P89参照)

② 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、2022年度までに、183団体に1億906万円を助成しました。また、本助成をきっかけに、まちづくりのパートナーとして市民団体とともに様々な施策を推進しています。

③ 従業員との協働

従業員・OB の社会貢献活動への参加・継続を支援するため、グループ広報誌やメールマガジンを通じた情報の配信や社内外でのボランティアの機会提供を行っています。2022年度のボランティア活動の参加人数は、5,861人に達しています。

取組例 「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」の運行

同プロジェクトの10周年を機に、2019年5月より、SDGsの達成に向けた多様なメッセージを発信する特別企画列車「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を、国や自治体・企業・市民団体等と連携して運行しています。車体の外観にはSDGsをイメージしたイラストを施し、車内ポスターやステッカーもすべてSDGsに関するものに統一しています。

また、2020年9月からは東急グループと協働運行を行っており、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うなど、取組の拡充に努めています。

2020年12月には、これら一連の取組が評価され、第4回「ジャパンSDGsアワード(主催: 日本政府のSDGs推進本部)」において、特別賞「SDGs/パートナーシップ賞」を受賞しました。

同取組は、2025年の「大阪・関西万博」まで継続する予定です。



2022年4月にデザインをリニューアルした「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」

阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト WEBサイト <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/yume-machi/>

ESGに関する考え方・目標・取組・データ等については、「サステナビリティデータブック」でより詳しく紹介しています。  
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/report/>

- 社会に関する掲載テーマ … 人権の尊重/安全・安心への取組/地域社会への貢献/雇用・労働への取組/労働安全衛生(健康と安全)

Environmental

5 環境保全の推進



取組方針

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。

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。

主な非財務KPI

非財務KPI	目標値	範囲	2022年度実績
CO <sub>2</sub> 排出量*の削減率	2030年度に2013年度比 △46% 2050年度にCO <sub>2</sub> 排出量 実質ゼロ	当社及び子会社の国内事業所	2013年度比 △41.3%

※スコープ1、2相当



ESGに関する考え方・目標・取組・データ等については、「サステナビリティデータブック」でより詳しく紹介しています。

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

- 環境に関する掲載テーマ … 環境マネジメント / 気候変動 / 汚染と資源 / 生物多様性 / 水資源

CO<sub>2</sub>など温室効果ガスの排出量の削減

CO<sub>2</sub>排出量の推移 (P14参照)

2022年5月に発表した長期ビジョンで、2050年カーボンニュートラルに向けて、2050年度のCO<sub>2</sub>排出量\*の目標を「実質ゼロ」と定め、当社グループ全体で、省エネルギーの取組を進めるなど、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。

鉄道事業における省エネ性の高い新型車両への計画的な更新のほか、駅や商業施設、ホテル等において環境性能の高い設備やLED照明を導入するなど、消費エネルギーの削減に取り組んでおり、2022年度のCO<sub>2</sub>排出量\*は36.2万t-CO<sub>2</sub>となり、2013年度比で△41.3%減少しています。

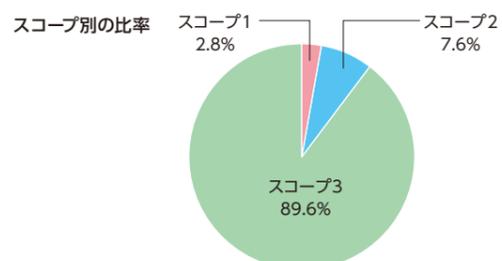
※スコープ1、2相当

サプライチェーンにおける排出量

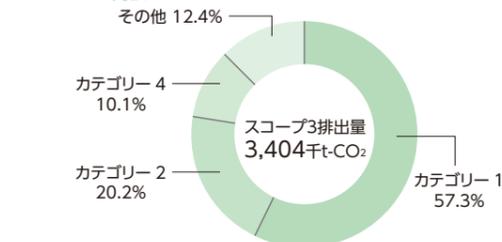
2021年度の排出量から、「スコープ1」「スコープ2」に加えて、「スコープ3」\*についても算定しています。

- \* スコープ1: 燃料の燃焼等、自らによる温室効果ガスの直接排出
- ・スコープ2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
- ・スコープ3: 自らの活動に関連する自社以外での間接排出

CO<sub>2</sub>排出量のスコープ別の状況 (2021年度)



スコープ3の内訳



スコープ3 主要カテゴリ排出量	(千t-CO <sub>2</sub> )
カテゴリ1	1,950
カテゴリ2	689
カテゴリ4	344

環境配慮型建物の拡大

当社グループでは、省エネに加え、再エネの導入、ZEB/ZEH水準の環境性能の実現への取組、環境認証の取得等を推進しています。

環境認証の取得

当社グループは、新築するオフィス・商業用途等の大型ビルで、環境への配慮がなされた不動産に対して付与される認証\*の取得を推進しています。

※ DBJ、CASBEE、BELS等の環境認証制度

[DBJ Green Building 認証]取得物件

- 「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」及び「阪急西宮ガーデンズ」: 5つ星
- 「HEP ファイブ」: 4つ星
- 「神戸三宮阪急ビル」: 3つ星



環境に配慮した住まい

当社グループの分譲マンション(ジオ)においては、従来から、販売するすべてのマンション\*1で、Low-E 複層ガラスやLED照明(共用部・専用部)、電気自動車充電設備を採用するなど、環境に配慮した住まいづくりに積極的に取り組んできました。さらに環境性能の向上を推し進め、2024年度以降に販売・賃貸の募集を開始するすべてのマンション\*1をZEH-M Oriented\*2以上とすることとしています。

また、共用部の化粧材等に国産木材(原則、地産地消)を活用することで、森林が持つ水源かん養機能\*3や二酸化炭素吸収機能\*4の向上、生物多様性の保全の効果が期待できるほか、地域の森林環境保全に寄与していきます。

当社グループが分譲する戸建(ジオガーデン)においても、2025年度には分譲戸建の50%以上を『ZEH』及びNearly ZEHとし、2030年度には原則すべての分譲戸建をZEH(『ZEH』、Nearly ZEH、ZEH Oriented)\*5とすることを目標としています。

- ※1 他社との共同事業など一部の物件を除く。
- ※2 一次エネルギー消費量(冷暖房・換気・照明・給湯に係るエネルギー消費量)において、現行の省エネ基準値から共用部を含むマンション全体の消費量の20%以上を削減するマンションのこと。
- ※3 地表植物が豊富になることで、雨水がそれらの葉で受け止められるとともに、増えた植物の根によって土壌がスポンジ状になり、雨水が一気に流れ出ず、森林土壌の中で保水されるという水源環境の向上が期待できます。
- ※4 間伐によって、木と木の空間が広がり、木が成長することでCO<sub>2</sub>の吸収量が増すことが期待できます。
- ※5 設計一次エネルギー消費量(冷暖房・換気・照明・給湯に係るエネルギー消費量)において、現行の省エネ基準値からの削減率が100%以上の戸建住宅を『ZEH』、75%以上をNearly ZEH、20%以上をZEH Orientedといいます。

廃棄物発生を抑止及びリサイクルの推進

当社グループでは、循環型社会に資する環境保全活動の推進を取組方針に掲げ、事業活動に伴う環境汚染・廃棄物の発生等による環境負荷の把握・低減を図る\*とともに、リサイクルを推進するなど、資源の有効活用に取り組んでいます。

※ 廃棄物・化学物質・水資源等については、サステナビリティデータブックに実績を開示しています。

阪神甲子園球場のプラカップ・PETボトルのリサイクル

阪神甲子園球場は、他社・行政との協働によりリサイクルを推進することで、資源利用の削減及びリサイクル率の向上に取り組んでいます。

阪神甲子園球場での生ビール等の販売に使用し、お客様のご協力により回収したプラスチックカップを、帝人フロンティア株式会社や株式会社シモジマの協働により、ビアカップホルダー等のノベルティ・ごみ袋・球場ラバーフェンス(クッション材)の原材料の一部としてリサイクルし、同球場で使用するという循環型の取組を実施しています。



2022年度には、行政指定のごみ袋としての使用を認められたことで、同球場外に使用を拡大するなど、行政との連携により資源利用の削減を推進しています。

また、アサヒ飲料株式会社と協働し、阪神甲子園球場内でお客様のご協力により回収したPETボトルを、PET樹脂原料として再資源化し、再びPETボトルとして再生利用するボトルtoボトル(PETボトルの水平リサイクル)の取組を、2023年夏の高校野球選手権大会において実施しました。

### ■ ホテル事業における食品廃棄物リサイクル

阪急阪神ホテルズでは、食品廃棄量を非財務KPIとして設定し(P63参照)、食品加工時に出る廃材の有効活用や計量に関する仕組みの整備等を通じて、食品廃棄物の発生抑制に取り組んでいます。また、一部ホテルでは、生ゴミを適切に分別し、その一部を堆肥や養豚飼料として再利用することで、資源の有効活用を図っています。

### 水資源の節約と有効活用

当社グループでは、お客様や不動産事業のテナントなどステークホルダーの皆様にもご協力いただきながら、節水や中水設備の利用等により、上水の使用を極力低減することに取り組んでいます。

### ■ グループ各施設における水資源の有効活用

一部の商業施設では、雨水や飲食店舗の厨房排水を浄化処理して雑用水(植栽用散水やトイレの洗浄水)として活用する中水設備を採用しているほか、駅や各施設では節水型トイレの導入を推進しています。

阪急摂津市駅、阪急西山天王山駅では、雨水をトイレの洗浄水等に利用しているほか、阪神甲子園球場では、トイレの洗浄水に加えグラウンドへの散水用としても利用しています。



### ■ ホテル事業における節水の取組

阪急阪神ホテルズでは、連泊のお客様に、1泊目に使用したタオル・シーツを交換せずにそのままご使用いただくことを呼びかけ、洗濯における節水に努めています。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。

### 生物多様性の保全

当社グループは、「豊かなまちづくり」を重要テーマの一つとして掲げており、良質な住環境の整備に向けた取組として、自然環境・生物多様性の保全につながる活動をグループ全体で推進しています。

### ■ 「阪急阪神未来のゆめ・まち基金」における市民団体の助成

当社グループの社会貢献活動「阪急阪神未来のゆめ・まちプロジェクト」では、重点領域に「地域環境づくり」を掲げ、生物多様性の保全に取り組んでいます。その一環として、従業員の募金を基に、当社が同額を上乗せし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、沿線の山や川などで、生物多様性に関する調査や保全活動等を行う市民団体への助成を行っています。



虫生川周辺の自然を守る会

### ■ 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、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、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等約1,500種を野生に近い状態で植栽するなど、植物多様性を保全する事業に取り組んでいます。

また、2021年からは、環境省のレッドリストで絶滅危惧種に指定されている昆虫「フサヒゲリカミキリ」の保全をしている伊丹市昆虫館に、同幼虫の餌として同園で栽培しているニッコウキスゲを提供しています(同館は2022年に国内施設で初めて飼育下での同昆虫の繁殖に成功しています)。



ニッコウキスゲ

## イニシアチブへの参加・社外からの評価

当社グループは、以下のとおり、国際イニシアチブに加盟し、ESG関連の取組を加速させており、また、ESG指数(社会的責任投資指数)やESGに関する評価・認証を受けています(2023年7月時点)。

2023年6月には、ESGの評価が高い企業により構成される投資指数「FTSE 4Good Index Series」[FTSE Blossom Japan Index]の構成銘柄に初めて選定されました。このうち「FTSE Blossom Japan Index」は、世界最大規模の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG指数の一つとして採用しています。

「FTSE Blossom Japan Index」への選定により、当社はGPIFが採用する国内株のESG指数(6種<sup>\*1</sup>)のすべてに選定されました。なお、すべての指数に選定されているのは、日本の鉄道会社及び鉄道会社を傘下に持つ会社の中では、当社が唯一です(2023年7月時点)。

### イニシアチブ



#### 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

2021年5月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明する署名を行い、気候変動問題をはじめとする社会課題の解決に向けて、TCFDが提言する開示フレームワークに沿った情報開示を積極的に進めています。



#### 国連グローバル・コンパクト

国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(以下、UNGC)」に賛同を表明する署名を行い、2021年5月に参加企業として登録されました。UNGCが提唱する10原則を遵守することで、持続可能な社会の実現につなげていきます。

### ESG指数への組み入れ状況



#### FTSE 4Good Index<sup>\*2</sup>

FTSE Russell社が、世界の主要な企業の中からESGの観点で優れた企業を選定して構築する指数です。当社は、2023年から選定されています。



#### FTSE Blossom Japan Index<sup>\*2</sup>

FTSE Russell社がESGの評価が特に高い日本企業を選定して構築する指数です。当社は、2023年から選定されています。



#### FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<sup>\*2</sup>

FTSE Russell社が業種内でESGの評価が高い日本企業を選定して構築するESG指数です。当社は、2022年から選定されています。



#### MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数<sup>\*3</sup>

MSCI社が、同社のESG格付(最上位ランクのAAAから最下位ランクのCCCまでの7段階)に基づいて、業種ごとにESGの評価が優れた日本企業を選定して構築する指数です。当社は、2017年の組成当初から選定されています。



#### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)<sup>\*3</sup>

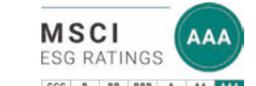
MSCI社が、女性の雇用・昇進等のデータやダイバーシティの取組に関する開示情報をもとに、性別多様性の観点で業界をリードしている日本企業を選定する指数です。当社は、2020年から選定されています。



#### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社と東京証券取引所が、TOPIXの構成銘柄の中から、炭素効率性が極端に低い企業やリスク指標が一定以上の企業を除外して構築する指数です。当社は、2018年の組成当初から選定されています。

### ESGに関する評価・認証



#### MSCI ESG RATINGS<sup>\*3</sup> 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」の銘柄選定の基準となる、MSCI社のESG格付において、2021年9月から継続して最上位ランクのAAAを取得しています。

<sup>\*1</sup> GPIFが採用する国内株のESG指数(6種):FTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数、Morningstar日本株式(除くREIT)ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数  
<sup>\*2</sup> FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)は、第三者調査の結果、当社が、同指数への組み入れの要件を満たし、構成銘柄となったことを証します。グローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが策定した同指数は、ESG(環境・社会・企業統治)に関して優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資を行うファンド等、様々な金融商品の開発・評価に広く利用されています。  
<sup>\*3</sup> MSCI <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>

その他、E(環境)、S(社会)への評価等については、当社WEBサイトをご覧ください。  
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/evaluation/>



# 04 財務・会社情報

## CONTENTS

- 97 連結財務指標11ヵ年推移
- 99 グループ主要会社一覧
- 100 会社概要／株式情報

# 連結財務指標11カ年推移

年度	2012	2013	2014	2015(注7)	2016	2017(注8)	2018	2019	2020	2021(注9)	2022
<b>経営成績(百万円)</b>											
営業収益	¥ 682,439	¥ 679,157	¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	¥ 760,252	¥ 791,427	¥ 762,650	¥ 568,900	¥ 746,217	¥ 968,300
営業利益	87,921	91,828	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	39,212	89,350
EBITDA(注1)	145,100	149,200	150,100	166,500	159,300	160,800	171,400	154,100	60,300	100,700	153,700
経常利益	74,914	81,191	85,590	104,479	100,607	103,774	110,543	88,795	△7,623	38,450	88,432
税金等調整前当期純利益	62,192	83,542	77,620	96,087	100,805	101,410	88,562	86,746	△41,013	38,592	75,012
親会社株主に帰属する当期純利益	39,702	46,352	54,201	69,971	71,302	66,361	65,476	54,859	△36,702	21,418	46,952
包括利益	54,081	55,941	71,034	63,842	79,288	73,991	66,565	44,292	△22,803	17,251	51,991
設備投資額	59,512	80,722	68,115	66,639	86,212	86,404	114,368	81,090	108,472	120,302	63,039
減価償却費	54,540	54,474	53,143	53,701	52,800	53,276	54,172	56,542	55,733	59,107	62,037
<b>キャッシュ・フロー(百万円)</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 127,655	¥ 146,991	¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	¥ 135,821	¥ 126,035	¥ 123,086	¥ △32,501	¥ 81,844	¥ 132,091
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,923	△45,517	△52,529	△78,843	△84,845	△88,351	△116,160	△128,498	△102,151	△96,442	△113,216
財務活動によるキャッシュ・フロー	△69,195	△105,079	△81,746	△47,278	△30,595	△43,242	△11,171	964	134,631	15,141	△8,981
現金及び現金同等物の期中増減額	817	△1,840	△1,125	△1,978	△480	4,588	△1,848	△4,454	△375	1,983	11,797
現金及び現金同等物の期末残高	25,581	24,497	23,497	22,363	22,530	27,501	27,589	23,526	25,222	29,422	41,375
<b>財政状態(百万円)</b>											
総資産	¥2,281,007	¥2,286,928	¥2,279,638	¥2,282,180	¥2,349,831	¥2,404,926	¥2,466,223	¥2,489,081	¥2,621,028	¥2,722,841	¥2,865,410
純資産	573,154	617,598	679,482	724,237	804,659	866,512	915,381	937,672	909,985	915,363	980,940
有利子負債	1,126,633	1,032,307	955,828	916,570	899,523	866,758	877,055	903,480	1,063,048	1,095,965	1,106,351
<b>1株当たり情報(円)(注2)</b>											
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 31.48	¥ 36.76	¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	¥ 267.91	¥ 266.86	¥ 225.69	¥ △151.72	¥ 88.89	¥ 194.88
親会社株主に帰属する当期純利益希薄化後(注3)	31.47	36.75	42.95	277.67	284.86	267.81	266.86	—	—	88.83	194.78
純資産	443.63	477.69	525.56	2,815.96	3,150.67	3,391.35	3,615.52	3,738.56	3,598.83	3,612.17	3,764.17
年間配当金	5.00	6.00	6.00	35.00	35.00	40.00	40.00	50.00	50.00	50.00	50.00
<b>財務指標</b>											
営業収益営業利益率(%)	12.9	13.5	13.7	14.8	14.1	13.8	14.5	12.5	0.4	5.3	9.2
ROA(注4)	3.3	3.6	3.7	4.6	4.3	4.4	4.5	3.6	△0.3	1.4	3.2
ROE(注5)	7.4	8.0	8.6	10.3	9.4	8.2	7.6	6.1	△4.1	2.5	5.3
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	7.8	6.9	6.4	5.5	5.6	5.4	5.1	5.9	17.6	10.9	7.2
自己資本比率(%)	24.5	26.3	29.1	31.0	33.5	34.8	35.9	36.4	33.1	32.0	31.6
D/Eレシオ(注6)	2.0	1.7	1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3	1.2
<b>その他の指標</b>											
発行済株式総数(千株)	1,271,406	1,271,406	1,271,406	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281
従業員数(人)	20,751	20,913	21,037	21,607	21,860	22,152	22,654	22,800	23,192	22,869	22,527

(注)

- 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。
- 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。
- 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。また、2020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、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。
- 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

6. 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。
- 「『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。
- 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用し、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

# グループ主要会社一覧

## ■ 主要連結子会社 (2023年3月31日現在)

### ■ 都市交通事業

事業内容	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)
流通事業	阪神タクシー(株)
	阪急電鉄(株)
都市交通その他事業	(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
不動産事業	アルナ車両(株)
	阪急設計コンサルタント(株)
賃貸事業	(株)阪神ステーションネット

### ■ 不動産事業

事業内容	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)
分譲事業等	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)
	阪急阪神クリーンサービス(株)
ホテル事業	阪急阪神リート投信(株)
	(株)阪急阪神ハウジングサポート
	PT CPM ASSETS INDONESIA
建設・環境事業	(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

## ■ 主要持分法適用関連会社 (2023年3月31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)

### ■ エンタテインメント事業

事業内容	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

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

### ■ 旅行事業

事業内容	会社名
旅行事業	(株)阪急交通社

### ■ 国際輸送事業

事業内容	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

### ■ その他

事業内容	会社名
建設・環境事業	(株)ハンシン建設
	中央電設(株)
広告代理・制作事業	阪急阪神マーケティングソリューションズ(株)
人事・経理代行業	(株)阪急阪神ビジネスアシスト
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

# 会社概要 / 株式情報

## 阪急阪神ホールディングス株式会社 (2023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

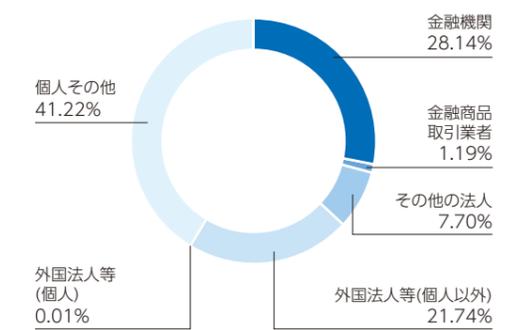
人事総務室東京統括部  
〒100-0006  
東京都千代田区有楽町一丁目2番2号  
東宝日比谷ビル17階  
TEL:03-3503-1568  
FAX:03-3508-0249

資本金 99,474百万円  
決算期 3月31日  
従業員数 22,527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 78,317人  
単元株式数 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

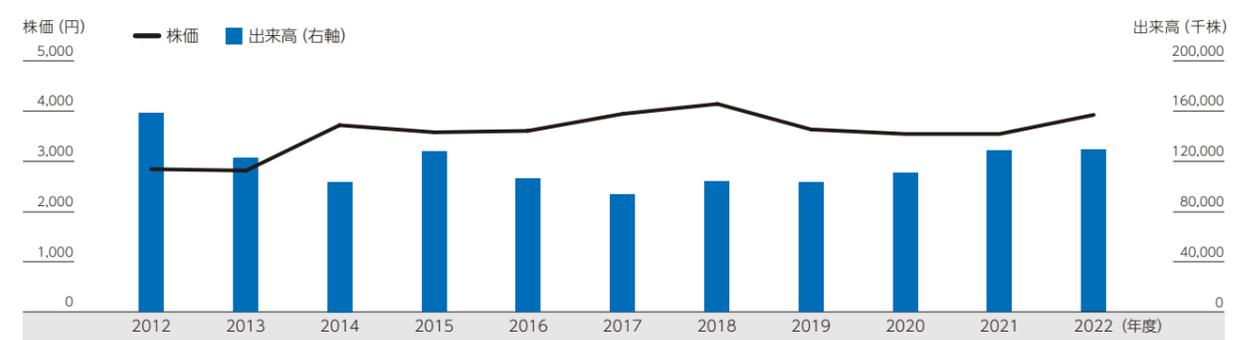
### 大株主

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)	37,076	15.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,393	5.52
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	2.15
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)	4,683	1.93
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207	1.74
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	2,913	1.20
株式会社三井住友銀行	2,181	0.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	2,105	0.87
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,989	0.82
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,977	0.82

### 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 株価は各年度末(3月末)時点、年間出来高は各年度(4月~3月末)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