

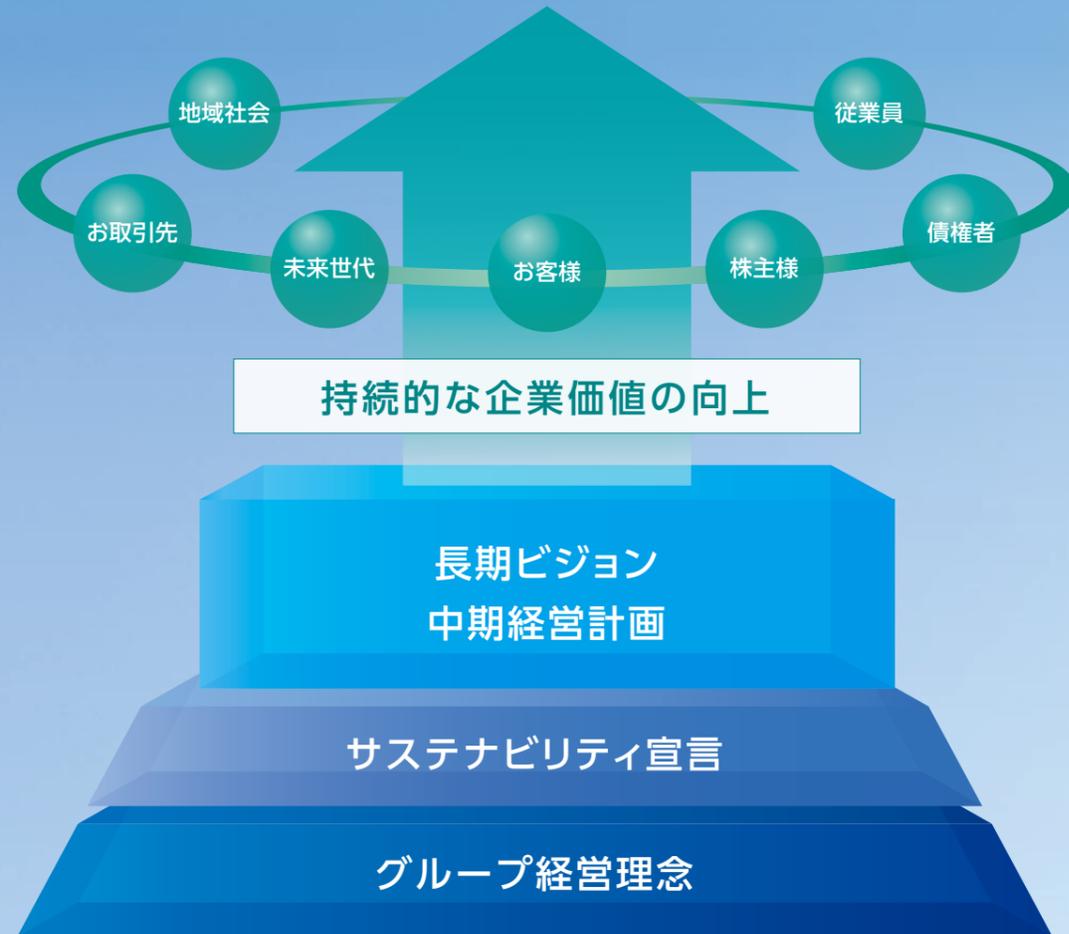
# Hankyu Hanshin Holdings

INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書



## 持続可能な社会の実現へ



### 持続的な企業価値の向上

長期ビジョン  
中期経営計画

サステナビリティ宣言

グループ経営理念

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P49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P27~43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。

# 統合報告書をお届けするにあたって

昨年来、宝塚歌劇に関して、皆様にご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを、心からお詫び申し上げます。

当社グループでは、投資家をはじめステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻すべく、宝塚歌劇の改革とグループ全体のガバナンスの向上に向けて、全力を挙げて取り組んでおります。併せて、新たな成長を目指して、長期的な経営の方向性を鋭意検討しております。

この統合報告書では、こうした当社グループの現状及び将来に向けた方向性等について、財務・非財務の両面を踏まえて詳しくご説明しています。投資家の皆様におかれましては、統合報告書をご一読いただき、当社グループに対するさらなるご理解の一助としていただければ幸いです。

今後とも、当社グループへのご支援を何とぞよろしくお願い申し上げます。

代表取締役会長  
グループCEO  
角 和夫



## 編集方針

本統合報告書は、阪急阪神ホールディングスの2023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

2023年4月～2024年3月(2023年度)を原則としていますが、一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます。

### 見通しに関する注意事項

本統合報告書における当社の計画や、戦略、業績に関する予想及び見通しに関する記述は、当社が現在入手可能な情報から得られた判断及び2024年9月までに对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。

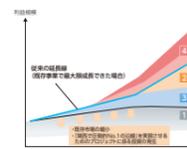
# 目次

## 00 当社グループについて

- 1 グループ経営計画体系
- 2 グループ経営理念
- 3 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
- 15 社長メッセージ
- 19 当社グループにおけるガバナンスのさらなる向上に向けて

## 01 価値創造ストーリー

- 25 価値創造プロセス(長期ビジョンの全体像)
- 27 長期ビジョンー2040年に向けてー
- 29 **特集1** 長期ビジョンの実現に向けて(梅田・沿線)
- 32 **特集2** 長期ビジョンの実現に向けて(都市交通)
- 35 **特集3** 長期ビジョンの実現に向けて(海外)
- 39 長期ビジョン 阪急阪神DXプロジェクトの推進
- 41 中期経営計画(2022～2025年度)の概要
- 44 長期的な経営の方向性について



## 02 価値創造の実践

- 49 サステナブル経営の推進
- 51 人的資本 ～一人ひとりの活躍～
- 57 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応
- 59 **TOPICS** CO<sub>2</sub>排出抑制のポジティブインパクト
- 62 事業戦略
- 62 都市交通事業
- 65 鉄道事業における安全・安心の追求
- 67 不動産事業
- 72 エンタテインメント事業
- 75 情報・通信事業
- 77 旅行事業
- 79 国際輸送事業



## 03 価値創造の基盤

- 83 **G** 重要テーマ6 ガバナンスの充実
- 91 **TOPICS** 「ビジネスと人権」に関する取組
- 93 役員一覧
- 95 社外取締役インタビュー
- 99 **S** 重要テーマ4 一人ひとりの活躍
- 101 **E** 重要テーマ5 環境保全の推進
- 106 イニシアチブへの参加・社外からの評価



## 04 財務・会社情報

- 109 連結財務指標11年推移
- 111 グループ主要会社一覧
- 112 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関連の非財務情報(ESG戦略の具体的な内容・統合報告書の補足情報)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」で紹介しています。

**社会**  
人権の尊重／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

# 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>

## 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。

**路線距離**

阪急電鉄	<b>143.6 km</b>
阪神電気鉄道	<b>48.9 km</b>

---

**鉄道輸送人員** (2023年度実績)

阪急電鉄	約 <b>597,900</b> 千人
阪神電気鉄道	約 <b>235,100</b> 千人

**P9・10参照**

## 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、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。

**賃貸可能面積**  
(2023年度末時点)

**約224**万㎡

---

**「住んでみたい街アンケート(関西圏)」**  
※MAJOR7による調査(2024年9月30日)

**1位:大阪梅田駅・大阪駅**  
**2位:西宮北口駅**  
**3位:夙川駅**

トップ3すべて当社グループの沿線

**P10・67参照**

## 2006 阪急阪神ホールディングス誕生

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

## 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、2024年に110周年を迎えました。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、リアル体験の価値は益々高まっています。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。

**阪神タイガース**  
主催試合入場人員数  
(2023年シーズン)

**約2,920**千人

---

**宝塚歌劇**  
観劇人員数  
(2023年度実績)

**約2,740**千人

**P10参照**

# 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。

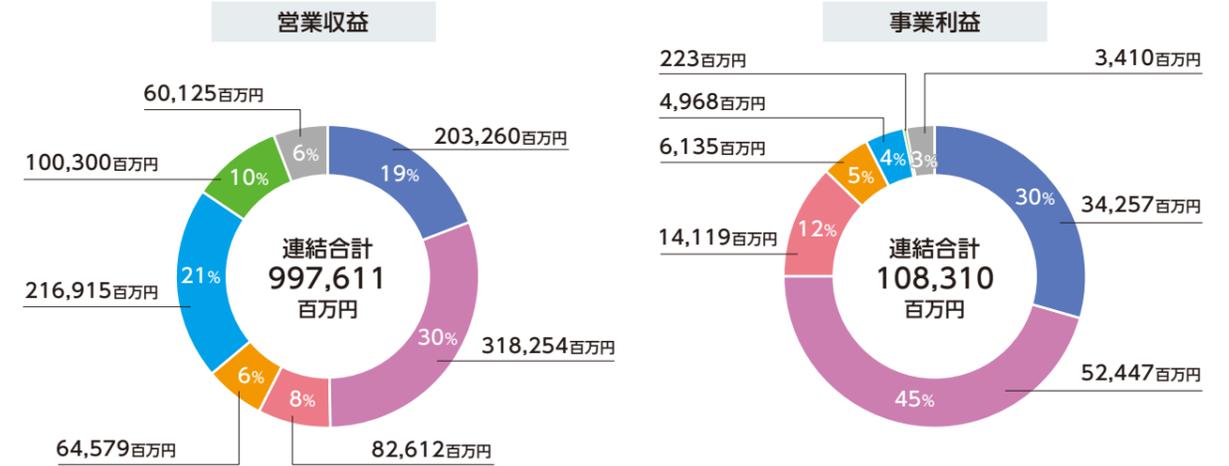
コア事業	中核会社	事業内容
 <b>都市交通事業</b>	 <b>阪急電鉄</b>	<b>鉄道事業</b> 阪急電鉄、阪神電気鉄道の2社を中心に、関西圏で鉄道ネットワークを形成 鉄道営業キロはそれぞれ143.6km*、48.9km* ※第2種鉄道事業に係る路線を含む。 <b>自動車事業(バス・タクシー)</b> バス・タクシーの運営。沿線地域の利便性向上のため、鉄道との連携も強化 <b>流通事業</b> 阪急・阪神沿線の駅ナカを中心に、小売サービスを運営 <small>詳細はP62</small>
 <b>不動産事業</b>	 <b>阪急阪神不動産</b> ※	<b>賃貸事業</b> 大阪梅田エリアや阪急・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 <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 <b>海外不動産事業</b> 国内での実績を活かし、ASEAN諸国のほか、先進国(アメリカ・オーストラリア)において、住宅分譲や賃貸事業を展開 <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P67</small>
 <b>エンタテインメント事業</b>		<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)や、六甲山上で観光事業も展開 <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P72</small>
 <b>情報・通信事業</b>	 <b>阪神電気鉄道</b>	<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「ミマロム」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P75</small>
 <b>旅行事業</b>	 心に届く旅 <b>阪急交通社</b> Direct to your heart	<b>旅行事業</b> 海外・国内旅行及び訪日旅行(インバウンド)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、訪日旅行(インバウンド)、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P77</small>
 <b>国際輸送事業</b>	 <b>HANKYU HANSHIN EXPRESS</b>	<b>国際輸送事業</b> グローバルフォワードとして、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：48拠点/海外：152拠点(2024年9月1日現在) <small>詳細はP79</small>

※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。

## 2023年度業績の概要

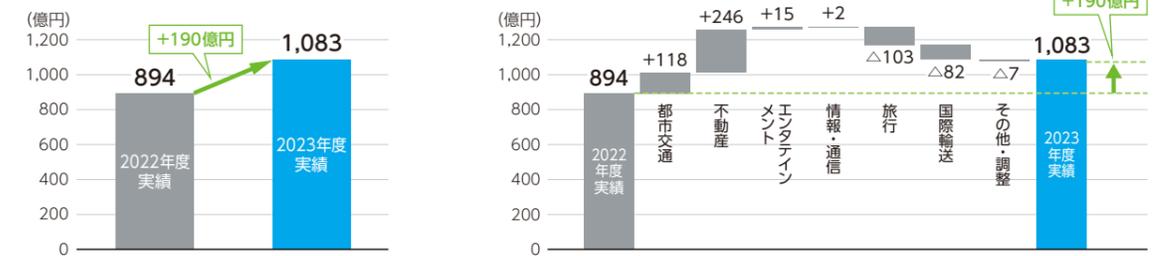
(注) 構成比は、セグメント間取引を含む各セグメントの単純合算額を基に算出しています。

■ 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

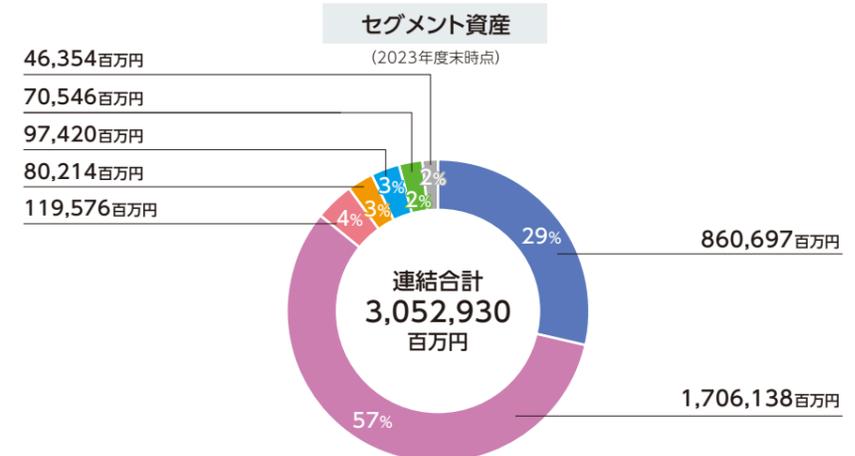


## 事業利益の推移

(注) 事業利益=営業利益+海外事業投資に伴う持分法投資損益



旅行事業・国際輸送事業において前期に一時的な需要に対応したことによる反動があったものの、不動産事業においてホテルの宿泊需要が回復したことや、都市交通事業において旅客数に一定の回復がみられたこと、またエンタテインメント事業において阪神タイガースがリーグ優勝及び日本シリーズ制覇を遂げるなど、スポーツ事業が好調に推移したこと等により、2022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 (P29~31)、特集2 (P32~34) 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(2024年9月30日))



兵庫県



大阪湾

### 大阪梅田



#### 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

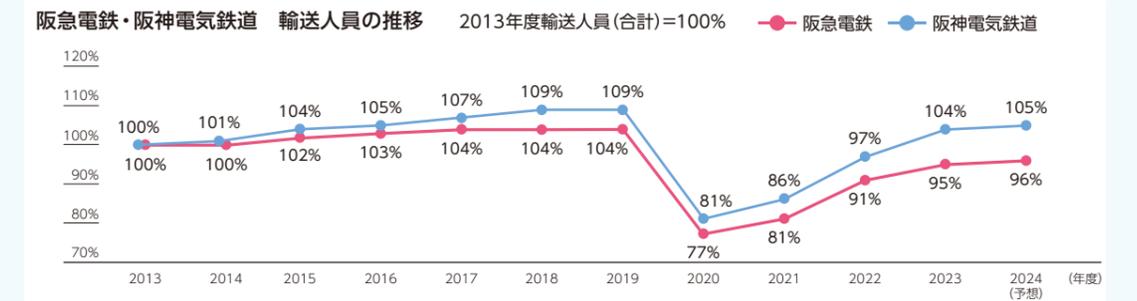
■ 関西国際空港



京都府

### 強固な交通ネットワーク

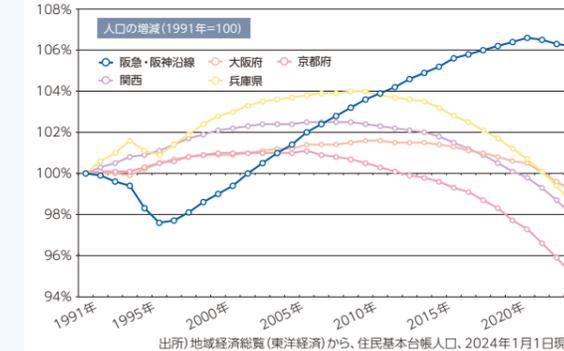
大阪梅田と神戸・宝塚・京都を結び阪急電鉄と、神戸から大阪梅田(キタ)と大阪難波(ミナミ)に乗り入れる阪神電気鉄道。この2社を中心に、社会を支える鉄道インフラとして関西圏で鉄道ネットワークを形成しています。鉄道輸送人員はコロナ禍で大きな影響を受けましたが、一定の回復がみられています。



### 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15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。

#### 人口推移



#### 住んでみたい街アンケート(関西圏)

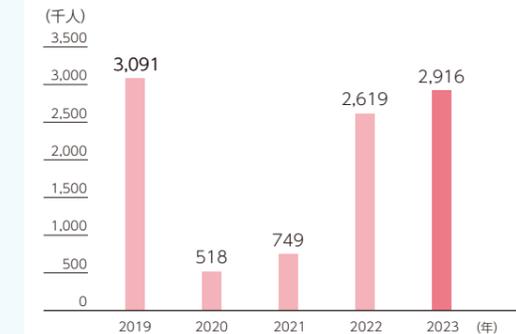
順位	地名	(所在)	順位	地名	(所在)
1	大阪梅田駅・大阪駅	(大阪市北区)	11	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)
2	西宮北口	(兵庫県西宮市)	12	御影駅	(神戸市東灘区)
3	夙川駅	(兵庫県西宮市)	13	江坂駅	(大阪府吹田市)
4	千里中央駅	(大阪府豊中市)	14	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)
5	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	15	高槻駅・高槻駅	(大阪府高槻市)
6	神戸三宮駅・三宮駅	(神戸市中央区)	16	中津駅	(大阪市北区)
7	岡本駅	(神戸市東灘区)	17	塚口駅	(兵庫県尼崎市)
8	本町駅	(大阪市中央区)	18	豊中駅	(大阪府豊中市)
9	天王寺駅	(大阪市天王寺区)	19	北浜駅	(大阪市中央区)
10	烏丸御池駅	(京都市中京区)	20	南森町駅	(大阪市北区)

※ランキング上位20のうち、15が当社グループの沿線  
出所) MAJOR7(住友不動産など7社)による調査(2024年9月30日)

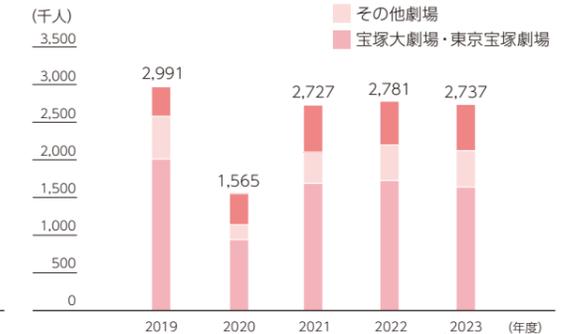
### 幅広いファンに支持される二大コンテンツ

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。

#### 阪神タイガース 主催試合入場人員数(シーズンベース)



#### 宝塚歌劇 観劇人員数



※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: 314回(対前期△54回、中止公演数: 139回)  
東京宝塚劇場: 386回(対前期△4回、中止公演数: 70回)

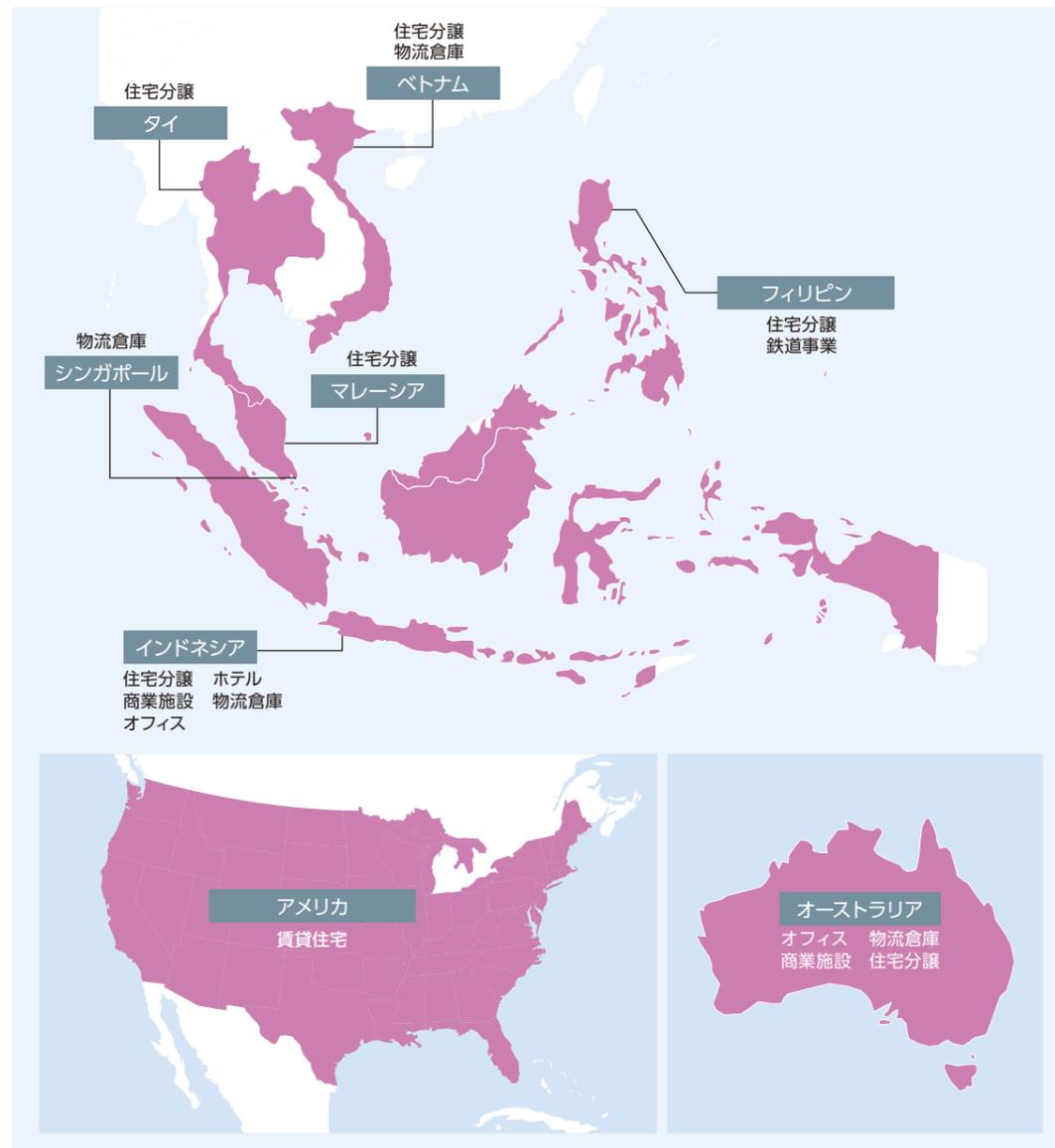
事業展開エリア

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。

海外における事業展開 特集3(P35~38)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を中心としながら、アメリカやオーストラリアといった先進国においても不動産事業の展開を進め、規模の拡大を目指しています。また、2024年5月にはフィリピンで鉄道事業に参画しました。



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・オーストラリアの6か国で59プロジェクト(6万戸超)を展開しています。

(2024年9月24日現在)

進出国	プロジェクト数	分譲戸数
タイ	37プロジェクト	約30,530戸
ベトナム	7プロジェクト	約23,500戸
フィリピン	8プロジェクト	約6,240戸
インドネシア	5プロジェクト	約4,020戸
マレーシア	1プロジェクト	約850戸
オーストラリア	1プロジェクト	約2,000戸
合計	59プロジェクト	約67,140戸

開発・賃貸

ASEAN諸国で注力してきた住宅分譲事業に加え、ストック型事業(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。



オーストラリア(メルボルン)の物流倉庫

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。また、多様な働き方に対応した中規模オフィスの提供や短期回収型事業の取組を加速させながら、再開発や建替案件も展開を拡大します。

中規模オフィスシリーズ「SUITE(スイテ)」



スイテ新御徒町

**SUITE**  
スイテ

首都圏では、「働く場に、おもてなしを。めざすのは永く愛されるオフィス。」をコンセプトに中規模オフィスシリーズ「SUITE(スイテ)」を展開していきます。

賃貸マンションブランド「ジオ エント」



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

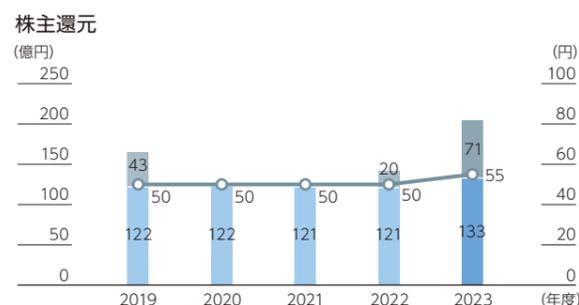
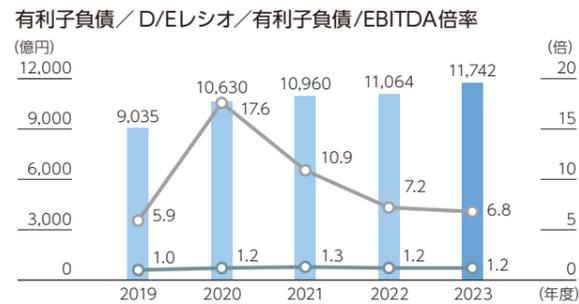
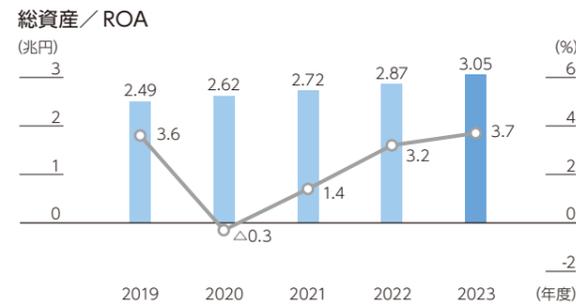
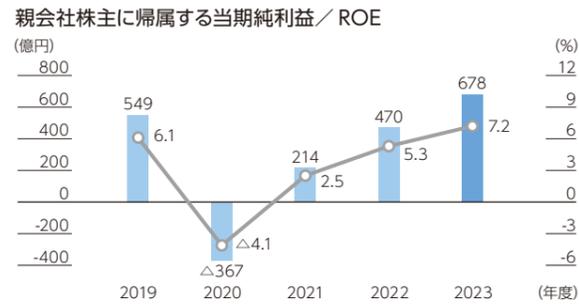
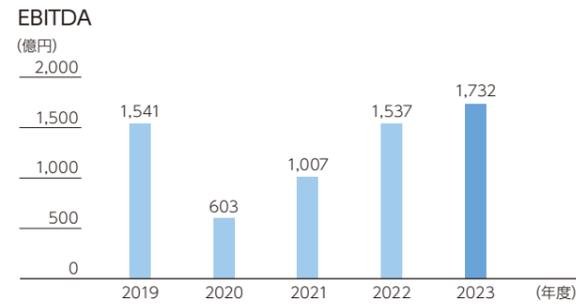
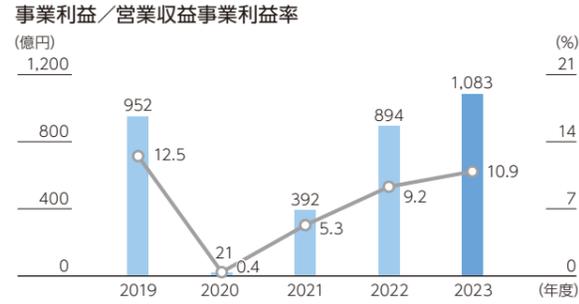
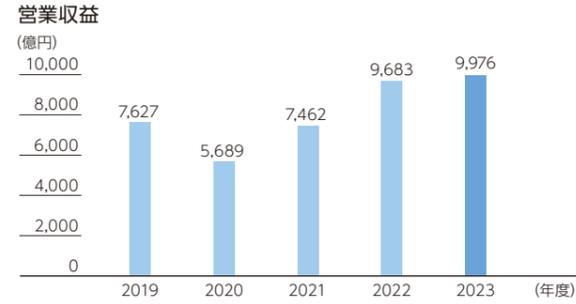
八重洲2丁目中地区第一種市街地再開発事業 (2029年1月竣工予定)

当社グループが参画する本プロジェクトでは、2024年8月に工事が着工しました。

敷地面積	約19,560m <sup>2</sup>
延床面積	約389,290m <sup>2</sup>
規模	地上43階、地下3階
建物用途	オフィス、商業施設、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

# 財務ハイライト

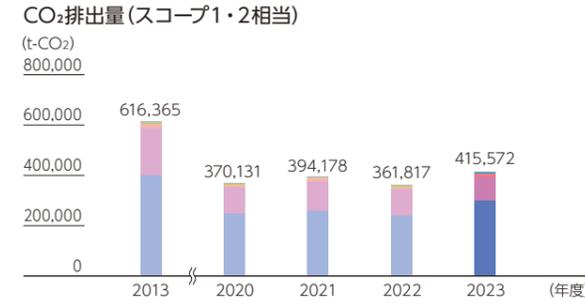
## 主要財務指標(グラフ)



(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

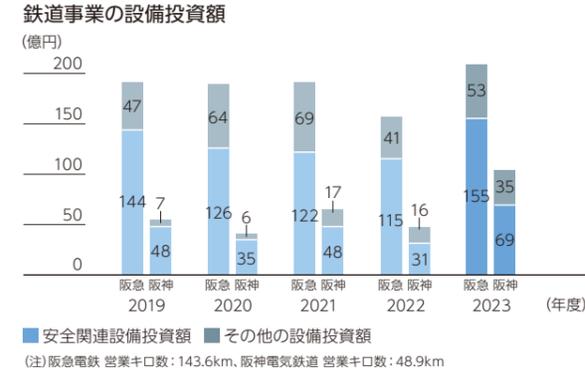
## 環境(Environmental)



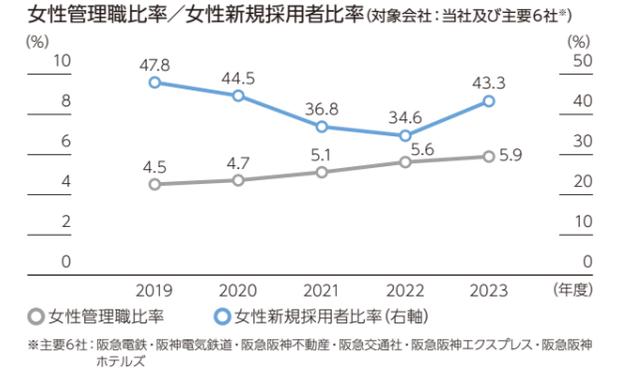
2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は415,572t-CO<sub>2</sub>(2013年度比32.6%減)となりました。前年度比では、排出係数の上昇によりCO<sub>2</sub>排出量は14.9%増加しました。

2023年度のエネルギー使用量(原油換算値)は229,212klで、前年度比では10.6%減、2013年度比では27.6%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。2023年度の安全関連設備投資額は、阪急電鉄が155億円、阪神電気鉄道が69億円となりました。主な内容は、車両の更新・改造、ホーム柵の設置、踏切の安全対策、高架橋の耐震補強等です。



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。2023年度は、女性管理職比率は5.9%、女性新規採用者比率は43.3%となりました。

## ガバナンス(Governance)



(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。

## 社長メッセージ



ガバナンスのさらなる  
向上に取り組むとともに、  
会社の変革を通じて、  
これからも「安心・快適」、  
そして「夢・感動」を  
提供し続けてまいります

代表取締役社長  
嶋田 泰夫

### 宝塚歌劇が将来にわたって “夢”と“感動”を提供し続けるために

昨年来、宝塚歌劇に関して、投資家・株主の皆様をはじめ、多くの方々にご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

宝塚歌劇の魅力の源泉は、劇団員をはじめ、舞台づくりに関わる“人”にあります。それぞれが、心身ともに健全な状態で持てる能力を最大限発揮し、最高のパフォーマンスをお届けすることで、お客様に舞台を通じて“夢”と“感動”を提供することにつながります。

今一度こうした基本に立ち返り、劇団運営のあり方を絶えず適切な形に変えていく姿勢が重要であるということに肝に銘じ、宝塚歌劇に携わる誰もが安心してより良い舞台づくりに専念できるよう、改革に全力で取り組んでまいります。

当社としても、これまで以上に「一人ひとりの活躍」に向けた意識を強く持ちながら、宝塚歌劇団の取組をあらゆる面から支援するとともに、宝塚歌劇団へのモニタリングを継続いたします。

また、昨年より西宮労働基準監督署による調査を受けておりましたが、この度、9月5日に是正勧告書を受領しました。その内容を重く受け止め、監督官庁や専門家の指導も頂戴しながら速やかに改善に取り組むとともに、中長期的な視点に立った施策の検討を進め、将来にわたって宝塚歌劇が夢と感動を提供し続けることができる体制づくりに取り組んでまいります。

### 想定を超える環境変化に対応し 会社を変革していく

コロナ禍を経て様々な環境変化が想定以上に進んでいます。

例えば、鉄道を利用される方も、当初想定していたようには戻っていません。本年8月までの累計では、定期の輸送人員は、阪神線ではコロナ前を上回っていますが、阪急線

はリモートワークが普及した影響等もあり、2018年度比で▲5.5%程度減少しています。また、定期外の輸送人員は阪急線・阪神線ともにコロナ前を下回っている状況です。鉄道をご利用のお客様の数は毎年少しずつ回復してはいますが、両線以外の路線も含めたグループ全体では、元の水準に戻すのはかなり難しいのではないかと考えています。

一方、2003年は112万人だった日本の出生数は、2023年は73万人と、3割以上減少しました。既に一部の産業で労働力の確保が大きな課題になっていますが、AIなどを用いた生産性向上を進めても、全てをカバーするにはハードルが高く、より深刻な問題になると思われます。

こうした人手不足もあって、資材費も含めた建設工事費やエネルギー関連費用など、各種のコストは確実に増加しており、今後もこうしたトレンドに大きな変化はないと見えています。

また、サステナビリティに関する諸課題は、様々なステークホルダーのニーズとも言えますので、よき企業市民として地域の発展に貢献するために、一層解決に向けてコミットしていかなければなりません。以前にも増して、当社グループの商品やサービスを通じて様々な課題解決に取り組み、持続可能な社会を実現していくことが求められるようになってきています。

当社グループのミッションは、このように変化のスピードが加速する中でも、将来にわたって沿線をはじめとした人々の豊かなライフスタイルの実現に貢献していくことです。そのためには、安定的な資金創出力を確保・維持するとともに、資本市場の評価を得ながらグループを着実に成長させていくことが必要不可欠です。

売上はお客様の評価であり、費用は私たちの工夫の形です。その結果である利益が伸長することは、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すので、まずは環境変化に対応しながら売上と利益を着実に伸長させて、事業を通じた資金創出力を確保・維持することが重要です。特に、成長しているマーケットをどう見出して、そこに経営資源をどう投じていくかがポイントです。

一方で、資本市場からの評価という点で、株主の皆様からお預かりした資金を効率よく活用できているかという

視点も欠かせません。ゆえに、利益の伸長や資本効率の向上等を通じて「ROE8%を持続的に達成できる企業グループへの変革」を目指すべきとの課題認識を持っています。ただ、この「ROE8%」は、手段であって目的ではありません。例えば、大規模な自己株式の取得によってROEの分母となる純資産を減少させれば短期的に「ROE8%」は達成できるかもしれませんが、それは目指すべき姿ではありません。これから当社がステークホルダーの皆様の期待に応えていくために、社会・経済環境が急速に変化する中で、グループのありようを時代に合わせてスピード感をもって変革し、社会的価値と経済的価値を高めてグループの持続的な成長を果たした結果、ROEが向上するという形を目指します。

現在グループを挙げて、各事業の責任者ともミーティングを重ねながら、「財務面」「事業面」「人事面」などの様々な観点から「長期的な経営の方向性」の検討を進めています。検討の内容については別稿がありますので(P44参照)、詳細はそちらに譲りますが、特に成長を支える「財務面」のうち、有利子負債/EBITDA倍率については、財務の健全性と資本効率とのバランスをみながら、適切な水準を検討してまいります。

事業環境が刻一刻と変化する中で迅速に戦略を立案・実行する必要がありますので、来春には、考え方をある程度ご説明できればと思っています。

## 新たな需要を喚起する

こうした中で、既に検討している方向性に沿った取組をいくつかご紹介します。

一つは、縮小するマーケットの中でも、新たなニーズを提案して需要を喚起するというものです。

鉄道の需要はコロナ前の水準には完全には戻っていませんが、コスト削減の工夫には限界があります。そうした中で潜在的な需要をいかに発掘するのかがですが、その一つとして、2024年7月に、阪急京都線で、グループで初めて有料の座席指定サービス「PRIVACE(プライベース)」を

スタートしました。阪急ならではの“上質な空間”づくりにこだわったサービスで、運行開始以来、平日朝夕のラッシュ時や休日の昼間を中心に、お客様には大変ご好評をいただいています。

このほか、2024年10月からタッチ決済やQRコード乗車券といったサービスを導入し、インバウンドの皆様の利便性を向上させることで新たな移動需要を喚起しています。加えて、体の不自由な方やご年配の方でもストレスなく移動できるような環境を、バリアフリー料金制度も活用しながら早期に整えることは、社会課題の解決にもつながる重要な取組ですので、さらにスピードアップしていくつもりです。これ以外にも、住宅やオフィス、商業やエンタテインメント施設の整備を含めて、魅力あるまちづくりに注力することは言うまでもありません。

なお、鉄道運賃の改定については、阪急線・阪神線とも、これまでかなり効率的な運営を行ってきたこともあり、現時点では申請しても認可される状況とは言い難いところではありますが、鉄道の輸送サービスを高度化するための課題は山積していますので、今後も情報収集を続けます。

## 産官学が一体となって大阪梅田エリアのポテンシャルを顕在化させ、国際競争力のある街に

グループの最重要拠点である大阪梅田エリアでは、2024年9月にうめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」が先行まちびらきを迎えました。

2022年に策定した「梅田ビジョン」発表の際にご説明したとおり、大阪梅田エリアがこれから国際交流拠点としての価値を高めていくには、観光需要だけではなく「産業インバウンド」を実現し、ビジネス目的の外国人の方が日常的に来訪し、活動するエリアへと変貌させていく必要があります。そのために、大阪梅田エリアが国際競争に勝ち抜くための“独自価値”を創造できるようにしていかなければなりません。

今後、なにわ筋線が開業すれば、関西国際空港から大阪

梅田エリアへのアクセスが格段に向上します。医療産業の集積といった関西の強みを活かしながら、グラングリーン大阪で蓄積されていくイノベーション創出のための取組や、それによる新たな産業の振興、また産官学の連携を強化することにより、国際競争に勝ち抜くための“独自価値”が創造され、大阪梅田エリアだけではなく、関西地域全体の国際的なプレゼンスは必ず向上させられると思います。

大阪梅田エリア全体の活性化は、当社だけでできるものではありません。これから当社グループも、阪急ターミナルビルと大阪新阪急ホテルの建て替え、阪急三番街のリニューアルをはじめとする「芝田1丁目計画」において、大阪梅田エリアという「面」の中で、どのように社会課題を解決し、国際交流拠点に相応しい姿をどう示していくかについての検討を深めますので、どうぞご期待ください。

## 沿線、そして海外でもまちづくりを続けていく

そして沿線においても、2024年3月に、北大阪急行線が延伸開業しました。今も平日・休日問わず多くのお客様にご利用いただいております。新たな地域の活性化に結びつく取組として、非常に有意義だったと考えています。

なお、同線の千里中央駅周辺では、行政を含めた協議会によって「千里中央地区活性化基本計画」が策定され、当社グループも同計画に則り、千里中央地区の再整備に向けた検討を行っています。延伸区間もさることながら、千里中央駅周辺を含めて、北大阪急行線をはじめとする北摂地域においても活力に満ちた沿線づくりを進めていきます。

一方、海外においては、パートナー企業の協力を得てASEAN各国において住宅分譲事業を積極的に展開し、既に6万戸超の住宅を販売しています。また、2023年にインドネシアにおいて取得済みの商業施設「セントラルパークモール」に隣接する「ネオソーホーモール」を取得したほか、アメリカやオーストラリアでも新たなプロジェクトに参画し、事業のフィールドを着実に広げています。

一部の国では、当社グループの品質基準を取り入れた

物件も販売され、今まで私たちが培ってきた上質なライフスタイルの提案を実現しています。さらなる事業拡大を目指して情報収集やネットワークの強化等に努めていますが、海外での「安心・快適」そして「夢・感動」の提供を通じて、早期に海外不動産事業の事業利益100億円を達成すべく、取組を加速していきます。

## 社会の脱炭素化に向けて

2025年4月から、阪急電鉄及び阪神電気鉄道が、関西の鉄道会社として初めて、鉄道全線において、カーボンニュートラル運行を始めます。鉄道はもともと他の輸送手段と比べて環境負荷が低く、当社グループでは、これからも、鉄道を核とした公共交通ネットワークの拡充に努めるとともに、鉄道を利用することが環境を守ることにつながることを訴求していきます。それ以外にも、不動産施設においてグリーンビルディング認証の取得やZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)・ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)の拡大に努めており、脱炭素社会の実現に向けて、さらに地域と一体となった「環境にやさしいまちづくり」に貢献してまいります。

## これからも「安心・快適」、そして「夢・感動」を提供していく

いよいよ2025年には、大阪・関西万博が開催されます。また、IR(統合型リゾート)の準備も進んでおり、海外からの注目度が高まる中で、関西エリアは世界に向けて大きく飛躍できるチャンスを迎えています。

当社グループでは、この好機を確実に捉え、グループの成長を通じて我々の事業基盤である関西の発展に貢献するとともに、これからも沿線、そして世界の皆様に、「『安心・快適』、そして「夢・感動」」をお届けしていく所存です。

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。

## 当社グループにおけるガバナンスのさらなる向上に向けて

当社、阪急電鉄及び宝塚歌劇団では、劇団員をはじめ宝塚歌劇の運営に携わる全ての関係者が、安心してより良い舞台づくりに専念できる環境の整備を進め、宝塚歌劇を新しい時代に相応しい形へと発展させるべく、全力で改革に取り組んでおります。

これらの進捗状況等は、次のとおりです。

### これまでの宝塚歌劇団及び当社の状況並びにそれに至った要因等

#### 宝塚歌劇団

- 近年のエンタテインメント事業の発展と成長に伴う観劇需要の拡大に対応するため、興行数や公演回数の最大化に努めてきましたが、公演スケジュールの過密化や舞台の高度化・複雑化に伴って、組織全体の負担が増大していく中で、そうした負担を軽減する措置やサポートする体制の整備が追いつかず、現場の声に耳を傾け、改善するための環境整備も十分ではありませんでした。
- その結果、出演者やスタッフは時間的にも精神的にも追い詰められた状況となっていました。かかる状態を改善することができておらず、また、ハラスメントに関する教育・研修の機会も十分に設けられていませんでした。

#### 当社

- 独自の伝統・文化に基づく舞台芸術を遂行する劇団の組織特性から、他のグループ各社と同様の管理手法が適さない中で、ガバナンスの面での関与度が低くなり、実効性のあるガバナンス体制が構築できず、劇団への必要な指導や支援ができていませんでした。
- また、当社グループでは、「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を策定し、重要テーマの一つである「一人ひとりの活躍」に向けた取組を進めていましたが、事業の特性に応じた形での取組が不十分でした。

### 今後に向けて

宝塚歌劇団及び阪急電鉄並びに当社では、皆様に“新しい”宝塚歌劇団に生まれ変わったと認めていただけるよう、そして再び皆様にご愛顧いただけるよう、グループが一体となって、次のような取組を進めております。

### 宝塚歌劇団における改革の取組 ※ 進捗状況については、宝塚歌劇団ホームページ(<https://kageki.hankyu.co.jp/kaikaku/index.html>)参照

#### 興行計画の見直し

興行計画を見直し、より安心・安全な環境下で、一層充実した舞台をお届けできる体制を整備します。

1. 年間9興行から8興行体制への変更【2024年1月から実施】
2. 1週間あたりの公演数を10回から9回に変更【2024年1月から実施】

#### 組織的なマネジメントやサポートを強化するための体制・システムの整備

現場のサポートやケアを行う体制・仕組みを強化し、出演者やスタッフが良好なコンディションのもと活動に打ち込める環境を整備します。

1. 稽古スケジュールの見直し
2. 新人公演の実施日程・運営方法の見直し
  - 宝塚大劇場の新人公演の実施日・稽古開始日の見直し【2024年7月雪組宝塚大劇場公演から実施】
  - 出演者が担当していた一部業務(稽古準備等)を各セクションのスタッフに振り分け【2024年1月雪組東京宝塚劇場公演から実施】
3. 活動時間管理の強化【2024年4月から実施】
4. 劇団員の心身の健康管理体制の強化
  - 常設カウンセリングルームの開設【2023年11月から実施】
  - 専門医への相談ルートの拡充【2023年10月から実施】
  - 診療所医師の勤務時間拡大【2024年1月から実施】
  - 常駐医師の増員【2024年6月から実施】
5. 現場の問題を把握し、意見を吸い上げる仕組みの強化
  - 劇団専用の外部相談窓口の開設【2024年2月から実施】
  - 各種相談窓口(既存相談窓口を含む。)の周知徹底【2024年2月から実施】
  - 職場環境(心理的安全性)に関する匿名アンケートの実施【2024年1月～3月に実施】

#### 劇団員及び関係者の意識改革・行動変容を促す取組

常に時代に合わせてルールや指導方法を見直し、不断の意識改革を図りながら、培ってきた舞台上での技術やノウハウ、振る舞いを伝承していきます。

1. 慣習・しきたり・指導方法の見直し【2024年1月以降、順次実施中】
  - 情報伝達の方法やタイミング、備品の使用可否など、時代にそぐわないものや必要以上に制限するルールを廃止・変更しています。今後も効率化できる方法を検討しながら、適宜アップデートしていきます。
2. 匿名で投稿できる意見箱(施設内・WEBフォーム)の設置【2023年12月から実施】
3. 出演者・スタッフの役割分担の見直し
  - 稽古用小道具の準備や段取りに関する役割の見直し【2024年1月以降、順次実施中】
  - ITツールの導入【2024年中に実施予定】
  - 稽古場運営業務の見直しに向けた検討【2024年7月から実施中】
4. 人材育成の強化【2023年12月以降、順次実施中】
  - ハラスメント研修、リスペクト研修、コーチング研修など各種研修の拡充
  - 今後、定期的に出演者やスタッフを対象としたハラスメント研修を実施予定(そのほかの研修やキャリアサポートについても検討していきます。)

上記のほか、劇団員が安心して活動に専念できるよう、さらなる環境の改善や体制の整備を進めてまいります。

## 当社・阪急電鉄における取組

### アドバイザーボードの設置

阪急電鉄において、2024年4月に、外部の専門家で構成されるアドバイザーボードを設置しました。アドバイザーボードからは、全体会合の開催時のほか、随時助言・提言を頂戴しており、それらを踏まえて改革に向けた取組を推進してまいります。

#### 全体会合の開催実績

日程	内容
第1回 (2024年4月25日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>宝塚歌劇における現状の課題及び対策、改革の進捗状況等についての説明の後、今後検討が必要な事項やアドバイザーボードでの議論の方向性等について意見交換</li> <li>今後、主に以下の3点を中心に、個別具体的な課題について客観的・専門的な視点で助言・提言することを確認 [1] 阪急電鉄・当社におけるガバナンス体制の強化 [2] 宝塚歌劇団の体制・ルール・システムの整備 [3] 劇団員の意識改革や行動変容を促す取組</li> </ul>
第2回 (2024年6月5日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>阪急電鉄・当社におけるガバナンス体制の強化に向けて、ガバナンスの仕組みに関する事例考察や現状の組織体制との比較などの現状分析についての説明の後、今後の進め方について意見交換</li> <li>稽古場運営をより円滑にかつ効率的に進めるための見直しに向けた検討について意見交換</li> <li>現在の公演の稽古状況について報告</li> <li>職場環境(心理的安全性)に関するアンケートの内容について、専門家からの説明の後、意見交換</li> </ul>
第3回 (2024年9月30日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>西宮労働基準監督署からの是正勧告への対応方針等についての説明の後、今後の進め方等について助言</li> <li>宝塚歌劇団におけるガバナンス体制の強化に向けた方針等について意見交換</li> <li>稽古場の運営について、外部から見た現状の課題と改善提案等についての報告の後、意見交換</li> <li>劇団員を対象とした福利厚生などの改善案の検討状況についての説明の後、今後の対応等について助言</li> </ul>

### 宝塚歌劇団に対するガバナンス機能の強化

#### 1. 宝塚歌劇団の体制や取組の再整備

- 宝塚歌劇団の特性に則した形で、当社グループのガバナンス強化に向けた体制や取組を整え直します。こうすることにより、宝塚歌劇団についても、当社グループのコンプライアンス体制やリスク管理体制の中で、適切にマネジメントを行ってまいります。

#### 2. 当社及び阪急電鉄からの人材の派遣等【2023年12月以降、順次実施中】

- 当社や阪急電鉄からの人材の派遣等を通じて、宝塚歌劇団のマネジメント体制を拡充します。具体的には、各組のプロデューサー補を増員するなど、相応の人材を当社及び阪急電鉄から派遣することにより、劇団員の負担の軽減と劇団員に寄り添う体制づくりを図っています。

#### 3. 内部監査体制の強化【2024年4月から実施】

- 阪急電鉄の内部監査部に宝塚歌劇団担当を配置し、定期的に業務監査を行う体制を整備しました。

### 一人ひとりの活躍に向けた取組

当社グループでは、一人ひとりの活躍に向けて一定の取組を推進してきましたが、宝塚歌劇団においては、その組織特性を踏まえた形での展開が十分にできておらず、その結果、効果的なリスク防止・軽減の対策やリスクが発現した際の救済が十分には提供できていませんでした。

これを踏まえて、次のとおり、グループ全体において「ビジネスと人権」に関する取組をさらに強化していきます。

#### 1. PDCA サイクルのさらなる推進

- 「ビジネスと人権」の視点をさらに意識し、人権デュー・ディリジェンスを通じて、職種を問わず、人権リスクの洗い出しと優先順位付けをした上で、人権侵害の防止・負の影響の軽減に向けた取組を進めます。取組にあたっては、社外の視点を重視し、大学教授やNGO等の外部の専門家と対話しながら進めていきます。

※人権デュー・ディリジェンスについては、P91参照

- ハラスメントに関しては、これまでどおり研修を継続的に実施するほか、取組の実効性をモニタリングするため、引き続き「職場環境に関するアンケート」を実施し職場の現状を把握するとともに、各社と連携のうえ、今後の対策の検討・実施につなげます。

#### 2. 取締役会による監督及び内部監査部門によるモニタリングの強化

- 当社グループにおける「ビジネスと人権」の枠組みに沿った取組について、改めて定期的にサステナビリティ推進委員会及び取締役会に報告することとし、グループトップの監督のもと、グループ全体でこうした取組を推進します。  
※直近のサステナビリティ推進委員会の開催：2024年2月
- また、内部監査部門の重点監査項目に掲げ、関係部門とグループ会社における上記の取組状況について、内部監査部門によるモニタリングを徹底・強化します。

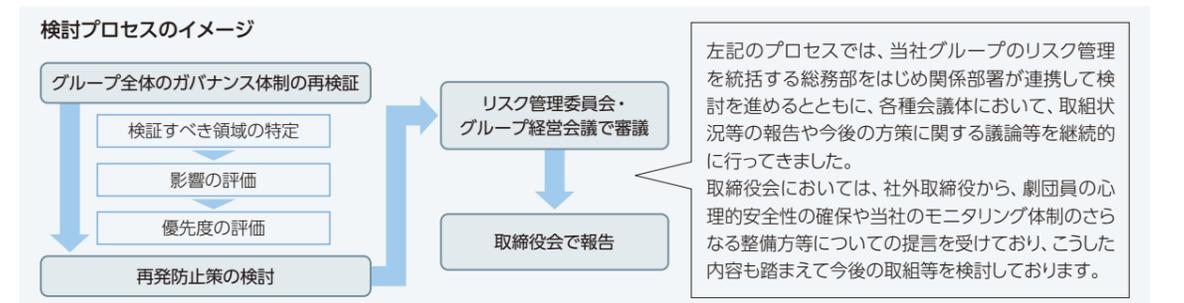
### リスク管理体制の強化【2024年4月から実施】

- 当社グループのリスク管理体制については、リスク管理を担当する部署の統括のもと、各事業部門がリスクの想定・分析を行ってまいりましたが、これらのリスクの網羅性や評価については、十分に検証できていませんでした。
- そこで、潜在的なリスクの有無の確認や、リスクの評価に対する客観的な検証等を通じて、グループ全体のリスク管理の統括機能を強化するため、当社にリスク管理の専門部署(リスクマネジメント推進室)を設置し、当社の主導のもと、グループ全体で想定される経営上のリスクを幅広く適切に管理することとしました。
- なお、こうして選定・評価されたリスクやその対応策の妥当性については、リスク管理委員会で審議のうえ、定期的に当社取締役会において報告・議論を行います。 ※リスク管理体制については、P88参照

今後、劇団員をはじめ宝塚歌劇の運営に携わる全ての関係者が安心してより良い舞台づくりに専念できる環境の整備を進めるとともに、グループ全体としてより実効性の高いガバナンス体制を整えるようにしていくこととし、今年度中を目途に、中長期的な取組を含めて考え方を整理してまいります。

#### ■当社における検討プロセス

当社グループのさらなるガバナンスの向上に向けた検討プロセスは、次のとおりです。



#### ■役員報酬の返上等

責任の所在を明確にするため、次の対応を行いました。

##### 宝塚歌劇団の理事長の退任

- 宝塚歌劇団では、2023年12月1日付で、理事長(当時)が退任しました。

##### 役員報酬の返上

- 宝塚歌劇団理事で当社代表取締役会長・グループCEOの角和夫は役員報酬の25%を、阪急電鉄(株)代表取締役社長の嶋田泰夫は同20%を、宝塚歌劇団理事で阪急電鉄(株)専務取締役創遊事業本部長の大塚順一は同15%を、それぞれ3か月間、自主返上することとしました(肩書は2023年11月時点。角和夫は、2024年2月に宝塚歌劇団理事を退任)。



# 01 価値創造ストーリー

## CONTENTS

- 25 価値創造プロセス(長期ビジョンの全体像)
- 27 長期ビジョン—2040年に向けて—
- 29 **特集1** 長期ビジョンの実現に向けて(梅田・沿線)
- 32 **特集2** 長期ビジョンの実現に向けて(都市交通)
- 35 **特集3** 長期ビジョンの実現に向けて(海外)
- 39 長期ビジョン 阪急阪神DXプロジェクトの推進
- 41 中期経営計画(2022~2025年度)の概要
- 44 長期的な経営の方向性について

# 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。

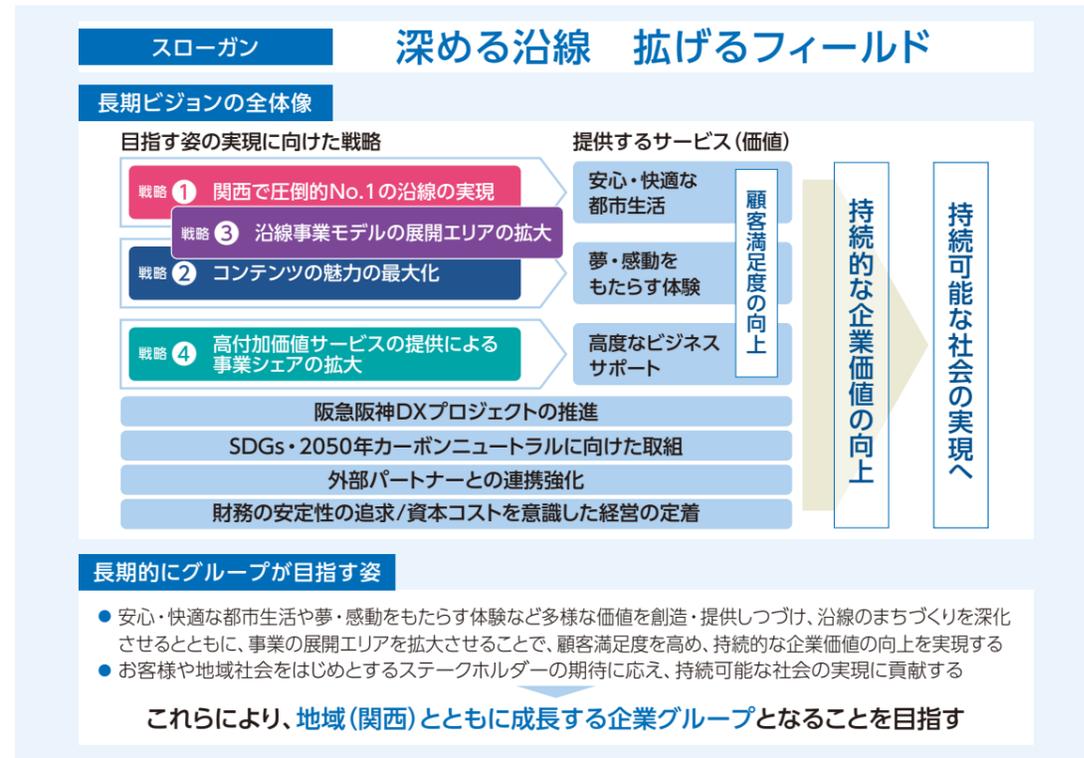


長期ビジョン

長期ビジョン—2040年に向けて—

当社は2022年5月に「長期ビジョン—2040年に向けて—」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、新たな開発を推進しながら、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のほか、安定的な市場を有する先進国(アメリカ・オーストラリア)において、住宅分譲に加え、長期保有型賃貸等の事業で規模拡大を目指す。

**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 経営目標(2022年度策定時における目標)

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、資本コストを意識した経営のさらなる定着に向け、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進し、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比率5倍台を目指す。	有利子負債/ EBITDA比率 <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>

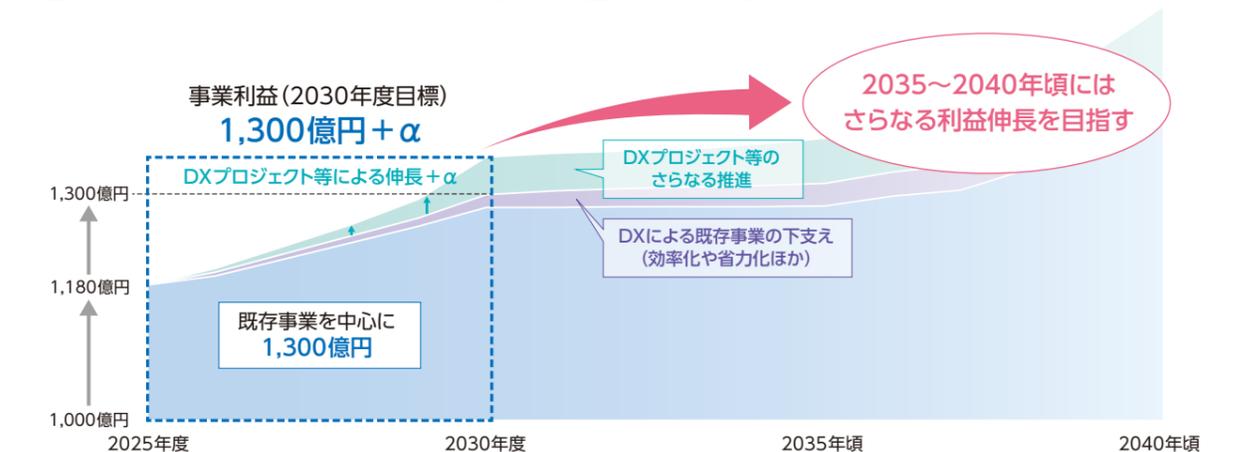
(注) 事業利益=営業利益+海外事業投資(不動産事業等)に伴う持分法投資損益(営業外損益)

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。



長期ビジョン

特集

1

# 長期ビジョンの実現に向けて(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、当社グループの最大の事業拠点である「大阪梅田エリア」の価値最大化を目指す「梅田ビジョン」を策定し、多様な人々の出会いや企業の交流を促すまちづくりを展開しています。

## 大阪梅田エリアのまちづくりの状況

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」となることを目指す「梅田ビジョン」の実現に向けて、うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」をはじめ、当社グループが大阪梅田エリアに保有する資産のリノベーション(ビル等の建替え、改修、導入する機能の見直し等)を連続的に行うことで、都市空間の魅力を相乗的に向上させていきます。



「梅田ビジョン」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
都市の魅力を世界に向けて発信	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/>

## 大阪梅田エリアのポテンシャル

これまでの大阪梅田エリアは、商業を中心に文化の香りがあるまちとして長らく栄えてきました。一方で、ここ数年は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」を代表とする高機能オフィスが数多く供給される等、商業だけでなくビジネス機能が高度に集約されたまちとしての賑わいも見せています。

さらに「グラングリーン大阪」は、9月6日に先行まちびらきを迎え、2025年3月には総貸室面積約34,000坪の大規模オフィスや、当社グループが運営する「レスパイア」ブランドにさらなる居心地の良さや上質さが加わった「ホテル阪急グランレスパイア大阪」などが開業予定です。これからの大阪梅田エリアは、当社グループが計画を進めている大規模再開発計画「芝田1丁目計画」や「曾根崎2丁目計画」も合わせ、西日本最大の交通結節点としての7つの鉄道駅を中心に、オフィス・商業・飲食・ホテル・エンタテインメント・住宅が集積するまちとして、多機能化・高効率化がますます進みます。

当社グループでは、100年以上の長い歴史の中で培ってきた専門性・独自性を活かし「衣・食・住・遊・職」という人々の暮らしをトータルにサポートする様々な事業を展開しています。

そしてこのまちに、企業やスタートアップ、大学や研究機関、あるいはアーティストやクリエイターなど、多様な人々が集い交流できる機会を設けることで、イノベーション、カルチャーなどの新たな価値を創出していきます。そして、現在建設中の「なにわ筋線」などの開通による関西国際空港からのさらなるアクセス向上を通じて、この価値創造に魅了された人々が集うという好循環を形成することで、グローバルな都市間競争を勝ち抜ける都市へと成長させていきます。



## 取組 1 うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」



先行まちびらき範囲(提供:グラングリーン大阪開発事業者)

「グラングリーン大阪」(以下、「本プロジェクト」)は、2018年に当社グループの阪急電鉄を含む9社が共同開発事業者として選定され、開発計画を進めてきました。

本プロジェクトは、「Osaka MIDORI LIFE」の創造」を計画コンセプトとして、西日本最大のターミナル駅「JR大阪駅」前において、これまでにない高質な都市公園を街の中心に配置し、オフィス・商業施設・中核機能施設(イノベーション施設)・ホテル・住宅等を一体的かつシームレスに整備しています。2024年9月6日、「うめきた公園」の一部(サウスパークの全面・ノースパークの一部)及び北館が先行まちびらき\*を迎えました。

\*南館は2025年3月、うめきた公園後行工区(ノースパークの一部)は、2027年春頃に開業予定です。

### うめきた公園

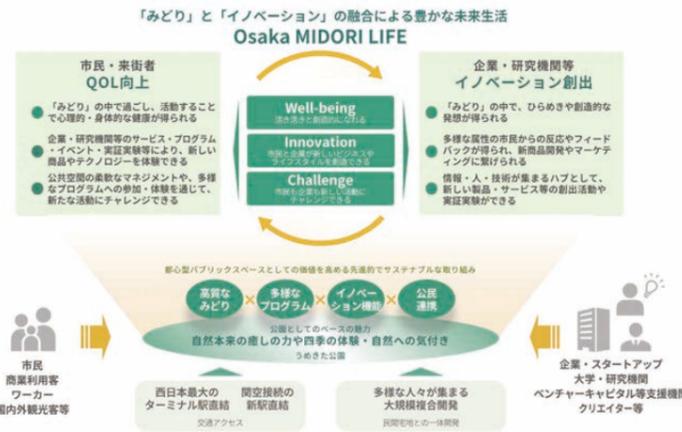
本公園は、大規模ターミナル駅直結の都市公園としては世界最大級となる約45,000m<sup>2</sup>を誇り、多種多様な植栽による「みどり」に包まれた本プロジェクトの柱の一つです。

本公園の管理運営は、「一般社団法人うめきたMMO」\*が、指定管理者として50年にわたり、周辺のエリアマネジメントと一体的に行っています。安全・安心はもとより、自然豊かな公園に集い憩う近隣住民・ワーカー・観光客や買い物客など多様な来街者に対し、公園利活用による日常への彩り、イベントによる非日常体験等、新たな発見や文化的な刺激に出来る機会を提供します。

また、市民や企業の発意によるチャレンジや活動を支援する仕組みを整備し、人々のQOL向上や自己実現の機会創出、企業のサステナブル推進活動やイノベーション創出など、みどりとイノベーションの融合を誘発していきます。  
\*開発事業者9社で組成された、本公園のパークマネジメントと街全体のエリアマネジメントを一体的に運営する組織



うめきた公園(サウスパーク) (提供: グラングリーン大阪開発事業者)



### JAM BASE

「JAM BASE」は、「まざまざとさまざま」がまざるさまをコンセプトに、多様な人々が集い交わることで、アイデアやイノベーションを生み出すグラングリーン大阪の中核機能施設です。

企業、大学・研究機関、スタートアップ、ベンチャーキャピタルなどのプレイヤーが、共に新たなアイデアを形にし、社会実装や事業化への挑戦を行うことを支援します。様々な活動を民間、行政、経済団体が丸となって推進・支援し、イノベーション活動の拠点となることを目指します。

#### ■ まちに点在する「JAM BASE」の施設



(提供: グラングリーン大阪開発事業者)

## 取組 2 イベントスペース「NORIBA10 umeda」

当社グループでは、「阪急大阪梅田駅」2階中央改札口に隣接する好立地に、2024年3月1日「阪急阪神 MEETS」をオープンし、「梅田ビジョン」の一翼を担う施設として、イベントスペース「NORIBA10 umeda」を開設しました。国内外の企業の新規事業担当者、スタートアップ、投資家、学生、アーティスト、クリエイターなどが集い、それぞれが持つ課題と想いを共有するとともにアイデアを試行錯誤し、情報発信します。様々な立場の「創る人々」が、セミナー・ワークショップなどのディスカッションを通じて出会いと交流を重ねることで、新しい変革を生み出す場所として活用するほか、社会実装を目指す新しい技術や商品・サービス等の評価を得る実験場としても利用していきます。



## 長期ビジョン

### 特集

# 2

## 長期ビジョンの実現に向けて(都市交通)

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。このうち、国土からその活力やグローバルな交流を沿線地域に取り込むための(新線計画の推進)に関する取組として、2024年3月23日に北大阪急行電鉄の延伸区間が開業しました。また、〈安全・安心・快適な鉄道サービスの推進〉においても、阪急電鉄における座席指定サービス「PRIVACE(プライベース)」を導入するなど着実に取組を推進しています。

## 取組 1 北大阪急行線の延伸

2024年3月23日、北大阪急行電鉄南北線(以下、「同線」)の延伸区間が開業しました。新駅となる箕面萱野駅・箕面船場阪大前駅周辺でのまちづくりを加速し、住みやすく活力に満ちた沿線づくりに貢献していきます。

#### 整備計画の概要

整備主体: 北大阪急行電鉄 及び 箕面市  
 営業主体: 北大阪急行電鉄  
 総事業費: 874億円  
 延伸距離: 2.5km  
 (千里中央～箕面船場阪大前～箕面萱野)



路線図(提供: 箕面市)

大阪を南北に走る大動脈であるOsaka Metro御堂筋線と相互直通運転を行っている同線の「千里中央駅」から、さらに延伸して「箕面船場阪大前駅」と「箕面萱野駅」の2つの新駅が誕生したことで、主に4つの価値創出を見込んでいます。

### 価値創出①箕面市域住民の鉄道利用への転換

今回、同線が延伸された箕面市は、市街地が東西に細長いにもかかわらず、鉄道は同市西部地域の阪急電鉄箕面線だけだったために、自動車への依存度が高いエリアでした。しかし、市街地の中央を南北に貫く延伸線と2つの新駅「箕面船場阪大前駅」・「箕面萱野駅」の開業により、駅までの徒歩・自転車圏が大幅に拡大しました。また、これまでは「千里中央駅」を発着・経由していた箕面市内を走るバス路線が、「箕面萱野駅」を拠点とする経路に再編されたことに加え、広域からのパーク&ライドの促進などにより、2つの新駅で1日あたり約3万人にご利用いただいています。

#### 延伸後は

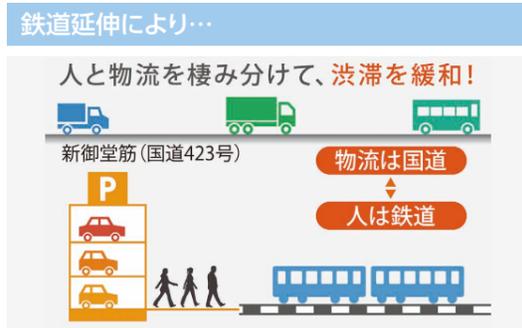


延伸による徒歩・自転車圏の広がりのイメージ(提供: 箕面市)  
 ※歩行速度3.6km/h、自転車速度10.5km/hで計算  
 (国土交通省費用便益分析マニュアルによる。)

## 価値創出②新御堂筋(国道423号)の渋滞緩和

箕面市を含む北大阪地域は、名神高速道路・新名神高速道路が国土軸として東西を走っており、大阪中心部に向かう物流網である新御堂筋(国道423号)は、大阪府で最も交通量が多く、慢性的な渋滞が発生しています。

しかし、同線の延伸により沿線住民の利便性が向上することで鉄道利用への転換が進み、「人は鉄道」「物流は国道」の棲み分けを促進し、新御堂筋の渋滞緩和とCO<sub>2</sub>削減が期待されています。

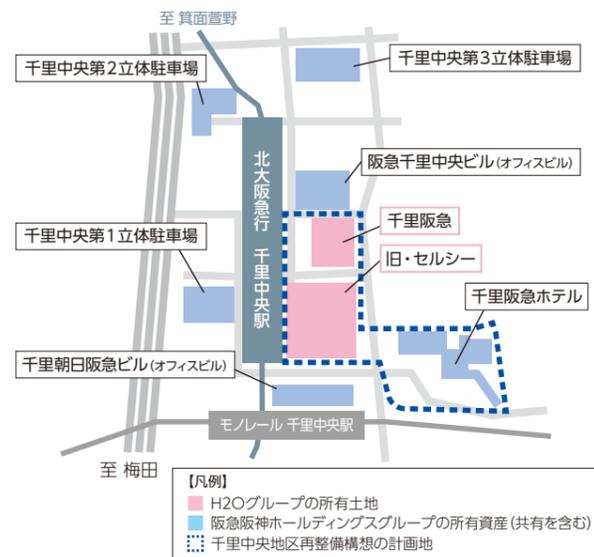


(提供:箕面市)

## 価値創出③沿線価値の拡大

Osaka Metro 御堂筋線と相互直通運転を行っている「千里中央駅」を経て「梅田駅」へと、大阪中心部へのダイレクトなアクセスが可能となった2つの新駅、「箕面船場阪大前駅」と「箕面萱野駅」周辺では、新たなタワーマンションが建設され、箕面萱野駅直結の大型商業施設では、スーパーマーケットや飲食店など約30店舗が入る新棟がオープンするなど、活性化が加速しています。

一方、これまで同線の終点駅であった「千里中央駅」周辺は、新大阪・大阪梅田・大阪国際空港(伊丹空港)へのアクセスが至便で、商業・オフィス・住居といった各機能が集積した北大阪エリアの拠点となっています。延伸線の開業によりさらなる利便性向上が見込まれることから、現在、エイチ・ツー・オー リテイリンググループと当社グループが協力して検討を進めている千里中央地区の再整備構想との相乗効果が期待されます。



## 価値創出④「梅田ビジョン」実現に向けての加速

同線の延伸は、大阪梅田エリアをグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市に成長させることを目指す「梅田ビジョン」において、東西を走る新幹線や名神高速道路・新名神高速道路という国土軸と、世界の玄関口・関西国際空港とを結ぶ大阪の南北軸の強化となって、グローバルな交流を同線沿線エリアにももたらすことが期待できます。



大阪の南北軸の強化(提供:箕面市、一部当社で加工)

## 取組 2 座席指定サービス「PRiVACE(プライベース)」

阪急電鉄では、近年高まっている「プライベート空間を確保したい」「着席してゆったりと移動したい」というお客様のニーズにお応えするサービスとして、「日常の“移動時間”を、プライベートな空間で過ごす“自分時間”へ」をコンセプトとした座席指定サービス「PRiVACE(プライベース)」の運行を、2024年7月21日から京都線の特急系車両(大阪方から4両目)において開始しました。

ご利用料金は、一乗車あたり500円(税込、別途乗車区間の運賃が必要)です。プライベースの車両デザインは、お客様に快適な“自分時間”を過ごしていただけるよう、「自分時間」にこだわる、阪急らしい特別な一両」という考え方に基いて設計しました。特に、内装においては、プライベート感と快適性を兼ね備えた上質な空間づくりを目指しています。また、SDGs に関する様々な取組も行っています。



### ■ ネーミングコンセプト

PRIVATE(プライベート)と PLACE(場所)を掛け合わせ、“自分時間”が過ごせるプライベート感を「PRiVACE」というネーミングで表現しました。



車いすスペースに隣接する座席を、車いすをご利用のお客様の優先席としています。

## SDGsの達成に向けた取組

### ① カーボンニュートラル運行

『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』の重要テーマ「環境保全の推進」の取組として、プライベースを導入する車両は、関西電力「再エネ ECOプラン」※を活用し、走行にかかる電力を全て(実質的に100%)再生可能エネルギーで賄い、カーボンニュートラル運行を実施します。これにより、2025年度に約7,700トンのCO<sub>2</sub>排出量(鉄道運行により排出しているCO<sub>2</sub>の約5.1%)を削減します。

なお、2025年4月からは阪急・阪神全線で実質的に再生可能エネルギー由来の電力100%での運行を実施します(P60参照)。

※ 関西電力が日本卸電力取引所から調達した、太陽光・水力・風力発電などに由来する環境価値を付加した電気を使用するプラン。このプランを利用することにより、実質的に「再生可能エネルギーによる電力」として取り扱うことができます。

### ② 鉄道初となるお子様用ポータブルチェア「IKOU(イコウ)ポータブルチェア」の導入

「IKOUポータブルチェア」は、障がいのあるお子様を含め、体幹が弱く一人で座ることが難しいお子様とその保護者の「外出先で子どもを安全に座らせることで、家族みんなが落ち着いて食事や観戦・鑑賞などを楽しみたい」という思いを実現するために、株式会社Halu(ハル)が開発したもので、「IKOUポータブルチェア」の鉄道での導入は阪急電鉄が初めてとなります。

### ③ 専属アテンダント

プライベースには専属のアテンダントが乗務し、座席への案内などを行います。アテンダントは障がいのある方や高齢の方に適切にご案内するため、ユニバーサルデザインの総合コンサルティングを行う株式会社ミライロが主催するユニバーサルマナー検定を受講しています。



脱炭素社会実現に向けた鉄道の環境優位性の理解促進について  
<https://www.mintetsu.or.jp/association/news/2023/22402.html>



制服のイメージ



長期ビジョン

特集

3

長期ビジョンの実現に向けて(海外)

グループが持続的に成長していくために、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」のもと、不動産事業では、経済成長が見込まれる海外で、リスクの最小化を図りながら、沿線で培った実績やノウハウ等を活かした事業の規模・収益の拡大を進めています。また、都市交通事業においても海外鉄道事業に本格的に参入しています。

取組 1 インドネシアにおける賃貸事業の拡大



信頼できる現地のパートナーと事業を推進

豊富な人口に支えられた旺盛な消費市場の拡大を背景に、高い経済成長を続けているインドネシアにおいて、2022年9月に取得した商業施設「セントラルパークモール」に続いて、2023年9月には隣接する商業施設「ネオソーホーモール」を取得しました。この両施設はインドネシアの大手不動産開発会社である「PT Agung Podomoro Land, Tbk」により開発された大規模複合開発エリア「ポドモロシティ」の中にあります。

同エリアは、東南アジア有数の経済発展が続くジャカルタ都市圏の西部に位置して、スカルノハッタ国際空港とジャカルタ中心部を結ぶ高速道路の出入口至近という好立地にあり、セントラルパークモールを中核としながら大規模な中庭・映画館・大学等に加え、オフィス・高層住宅・ホテル等も備えていることで、周辺の居住者やオフィスワーカー等はもちろんのこと、幅広いお客様を広域から集めることができます。

また、「セントラルパークモール」と「ネオソーホーモール」は、

陸橋や地下道でつながっていること等から、両施設の一体的なプロモーションをはじめとして、当社グループがこれまで培ってきた商業施設の運営管理ノウハウを活かすことでさらなる価値の向上を進めていきます。



両施設を繋ぐ陸橋

ネオソーホーモールの内観

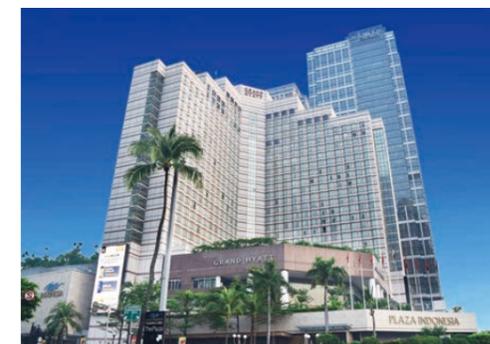
会社名	PT Agung Podomoro Land, Tbk (アグン ポドモロ ランド)
資本金	約2兆2,699億インドネシアルピア (約209億円*)
売上高	約4兆6,767億インドネシアルピア (約430億円*) (2023年12月期)
事業内容	不動産事業
従業員数	約1,400人 (2023年12月31日現在)
	*100インドネシアルピア=0.92円で換算



Luminaryタワー(右)



iXスティルマン



プラザインドネシアコンプレックス

ジャカルタ中心地区(CBD)の一部を拡大



Sinarmas MSIGタワー



Bakrieタワー

一方、官庁・企業・商業施設などが集中するジャカルタ中心地区CBD※1では、2019年7月に投資した商業・オフィス・ホテルの複合施設「プラザインドネシアコンプレックス」及びJKT48劇場や映画館等が入居する商業施設「iXスティルマン」で運営・管理に本格参入していますが、さらに2023年1月にはメイン通りに面する「Sinarmas MSIGタワー」、「Bakrieタワー」、「Luminaryタワー」のそれぞれ一部を取得し運営・管理に参画しています。

3棟とも地下鉄「MRT南北線」や軽量軌道交通「LRT※2」等の駅から非常に近いところに立地し、いずれも高いスペックを有するハイグレードなオフィスビルであり、近年様々な交通インフラの整備が加速していることから、今後もさらなる発展が期待されています。

上記の全ての施設の運営・管理は、インドネシアの不動産開発最大手である「Sinarmas Land」社傘下の「PT. Bumi Serpong Damai Tbk」(以下、「BSD社」)と共同で行っており、これによりリスクを最小化しながら賃貸事業の拡張を図っています。

なお、このBSD社は、ジャカルタ郊外の大規模ニュータウン「プミ スルポン ダマイシティ」の開発も手掛けていますが、当社グループではその開発への参画を通じて同国での住宅分譲事業に参入しています。

賃貸事業を含む海外不動産事業は、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取り組むことで、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」を積極的に推進しています。

※1 Central Business District の略称。市街地の中で官庁・企業・商業施設などが集中する地区を指します。

※2 Light Rail Transit の略称

会社名	PT. Bumi Serpong Damai Tbk (プミ スルポン ダマイ)
資本金	約2兆1,171億インドネシアルピア (約195億円*)
売上高	約11兆5,391億インドネシアルピア (約1,062億円*) (2023年12月期)
事業内容	不動産事業
従業員数	2,146人 (2023年12月31日現在)
	*100インドネシアルピア=0.92円で換算

## 取組 2 アメリカ・オーストラリアにおける事業の拡大

### 先進国における不動産事業の拡大

圧倒的な市場規模を有するアメリカでは、2022年以降、賃貸住宅の取得を進めてきました。いずれの物件も、人口・雇用者数・世帯所得の増加が著しいエリアであり、周辺には大規模な勤務先や商業施設等が数多くあるため、通勤・生活利便性とも非常に高く、今後も安定的な稼働が期待できます。

#### ■ 参画中の物件所在地



シアトル市の賃貸住宅  
[Fox&Finch]

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

オーストラリアでは、2023年11月に、商業とオフィスの複合施設である「60Margaret」を取得して不動産賃貸事業に参画したことに続き、2024年9月に、積水ハウス株式会社がかねてよりシドニー近郊において推進中のマンション分譲事業「メルローズパーク」の南側街区ステージ1~7(約2,000戸)に参画し、共同で事業に着手しました。また、2024年10月にオーストラリアの4都市(シドニー・メルボルン・ブリスベン・パース)に所在する11か所、総賃貸面積約86万㎡の物流不動産(開発中を含む)の持分を取得し、ESR Group Limited\*のオーストラリア現地法人等と共同で賃貸・開発事業を行います。本事業は、阪急阪神不動産株式会社のオーストラリア現地法人



メルローズパーク  
(注)当該パースは今後変更となる可能性がります

シドニーの物流倉庫

であるHankyu Hanshin Properties Australia Pty Ltdが組成するファンドを通じて参画し、本ファンドには、株式会社商船三井、近鉄不動産株式会社の2社が出資しています。

今後も安定的な人口増加と経済成長が見込め、不動産市場の流動性が高いオーストラリアにおいても多角的に事業を展開することで、リスクの最小化を図りながら海外不動産事業の拡大を図ります。

\* 同社グループは、アジア・太平洋地域最大の運用資産残高(約22兆円)を誇り、先進的物流施設とデータセンター等を中心に、不動産の開発、不動産ファンドの投資マネジメント、アセットマネジメント等の事業を展開しています。

## 今後の見通し

海外不動産事業の2024年度の事業利益\*は61億円を見込んでおり、2025年度には事業利益100億円を目指しています。

\* 事業利益 = 営業利益 + 海外事業投資に伴う持分法投資損益

### ■ 海外不動産事業の収益・利益の推移

(単位:億円)

	2023実績	2024予想	増減
営業収益	86	105	+19
事業利益	58	61	+3
営業利益	32	49	+17
海外事業投資に伴う持分法投資損益	26	12	△14

(注) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14日発表の情報に基づいています。

### 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。

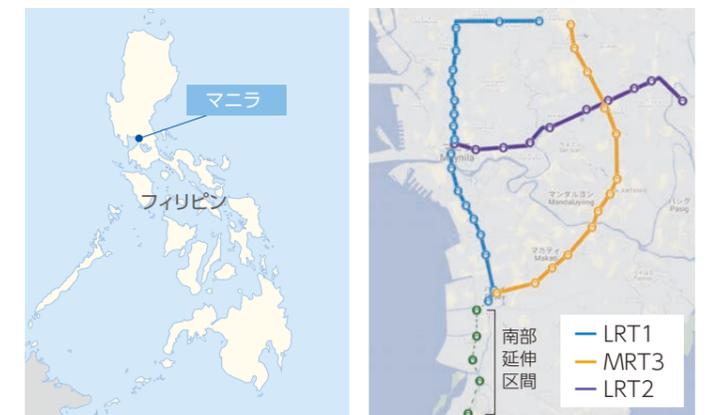
- 経済成長が見込まれるエリア(ASEAN)のほか、不動産の取引量や流通量が多い先進国(アメリカ・オーストラリア)で事業を行う。
- 初進出国では、(長期保有を前提とするストック型事業(不動産賃貸事業)よりも)リスクが相対的に小さいフロー型事業(住宅分譲事業及び回転型事業)から事業を開始する。
- 住宅分譲事業では、景気の変動を受けにくい実需ボリューム層をターゲットにする。
- 事業ポートフォリオの集中を回避するため、初進出国では、小規模な案件からスタートして徐々に物件規模を大きくする。また、複数国で事業を展開する。
- 商慣習や法制度の違い等のカントリーリスクを最小化するため、現地の信頼でき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

## 取組 3 フィリピンにおける鉄道事業への進出

### 日本の大手民鉄で海外鉄道事業に初参入

フィリピンは、ASEAN諸国の中でも高い経済成長を誇り、今後数十年にわたり人口増加が続くと予測されています。一方、マニラ首都圏では交通渋滞が社会問題となっており、公共交通網の整備を喫緊の課題として、鉄道インフラの整備が進められています。鉄道インフラの整備にあたっては、独立行政法人国際協力機構(以下、「JICA」)が円借款の供与及び技術協力を通じて長きにわたり支援を続けています。

今般、阪急電鉄は、同国のマニラ首都圏における鉄道運営・保守に深く関与すべく、マニラ首都圏に約20キロメートルの路線を持つ都市旅客鉄道「Manila Light Rail Transit System Line1」(以下、「LRT1号線」)の運営・保守事業を住友商事株式会社(以下、「住友商事」)、JICAと協同して取り組んでいくことに合意しました。具体的には、2024年5月にLRT1号線の運営・保守事業を行う「Light Rail Manila Corporation」(以下、



路線図



南部延伸区間を試験走行する車両

「LRMC」)の株式の一部を住友商事からJICAと阪急電鉄が譲受する契約を締結しました。

この案件は、阪急電鉄にとって初の海外での鉄道運営・保守事業への投資であり、これまで培ってきた鉄道の運営・保守の実績と経験を活かして、LRT1号線の運営・保守に関する改善の提案や、新技術及びノウハウの導入に必要な情報の提供など、鉄道事業に係る技術支援を展開していくことを企図しています。

今後、阪急電鉄、住友商事及びJICAは、それぞれの強み・知見を活かし、LRMCと共にLRT1号線のさらなる利便性・安全性の向上に取り組み、マニラ首都圏の交通ネットワークの強化に貢献するとともに、交通渋滞の緩和による生活環境の改善と経済的損失の解消の実現により、フィリピンの経済発展に寄与していきます。

長期ビジョン

阪急阪神 DX プロジェクトの推進

当社グループでは、2021年に「阪急阪神 DX プロジェクト」を始動させました。

「阪急阪神 DX プロジェクト」では、①グループ内の様々なサービスの顧客情報をグループ共通 ID「HH cross ID」で一元管理し、②その購買データ等を分析し、③マーケティングに活かす、というサイクルを軸とした各種取組を実行することで、お客様一人ひとりに寄り添いながら、ライフスタイルのデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、お客様にさらに「安心・快適」な生活をお届けするとともに、当社グループが有する多様なコンテンツを活用して、デジタルとリアルをうまく組み合わせながら、「実体験」や「人とのふれ合い・コミュニケーション」等の不変のニーズから得られる「夢・感動」の提供を拡大していきます。



グループ共通ID「HH cross ID」の導入と現在の状況

当社グループでは、グループで提供する様々なサービスの既存の顧客情報に横串を刺す形でグループ共通ID「HH cross ID」を2021年から導入しました。これにより、お客様は、当社グループの様々なサービスを1つのIDでシームレスにご利用いただけるようになります。

現在は、21個のサービスでHH cross IDを導入し、約87万人の会員数となっていますが、今後も連携するサービスを拡大していくことで、2030年度における会員数300万人を目指しています。HH cross IDを通じてグループ横断的に顧客データを統合し、当該データの蓄積・分析を行うことにより、One to Oneマーケティングや各事業間の相互送客を実現し、ロイヤルカスタマーの拡大等を図っていきます。

**HH cross** 会員数 約87万人 (2024年9月末時点) **2030年度目標：300万人**

現在HH crossで提供中のサービス



データ分析ラボによる顧客データの統合・分析



HH cross IDを通じて蓄積される顧客データ(属性・サービス利用実績等)の分析・活用を行うため、2021年に東京大学との産学連携により「データ分析ラボ」を設立しました。同ラボでは、統計解析や最新の機械学習等の様々な手法により、グループの各事業やHH cross IDに関する分析を進めるとともに、データを活用した施策の設計、実施、評価を進めています。

今後も、グループ横断的に統合された顧客データの分析を進め、延べ約1,200万人に上るグループの顧客データの活用を支援していきます。

デジタルサービスの規模拡大

無料Wi-Fiサービス「HH cross Wi-Fi」は、2024年3月に開業した北大阪急行電鉄の新駅2駅、2024年7月にサービスを開始した阪急電鉄・座席指定サービス「PRIVACE(プライベース)」を含む新型車両や2024年9月に先行まちびらきした「グラングリーン大阪」など、利用可能なエリアを拡大し、グループ施設内におけるさらなるデジタルサービスの利用環境向上を目指しています。

同様に、グループの様々なサービスを横断的に利用できる「HH cross TOWNS」アプリにおいても、グループのバスや観光施設とのデジタルチケット販売で連携を進め、提供するサービスの拡大に取り組んでいます。

2024年7月には、HH cross IDをご利用の皆様が、グループの実店舗やWEBサービスにおけるお支払いで、スムーズに決済できるペイメントサービス「HH cross PAY」を開始しました。HH cross PAYでは、今後、HH cross IDを導入している様々な事業で本サービスを開始し、WEB上の取引のみならず、スマートフォンの画面にコードを表示することで店舗や施設の対面決済でも利用できるように機能の向上を図っていく予定です。また、阪急阪神グループで展開するポイントサービス「Sポイント」と連携することで、お買い物の利便性や楽しさをより高めていくほか、お客様の好みに合わせたお得な情報やクーポンなどの配信も計画しています。



他企業とのDXノウハウ共有(DX2.0)

阪急阪神 DX プロジェクトで培ったノウハウ、DX関連のビジネスモデルを他企業と共有する取組を始めています。既に2023年度までに3社とDX基盤を活用するノウハウの共有を進めており、同様の取組を、阪急阪神東宝グループ、他の鉄道事業者、一般企業に対して拡大し、より多くのDX基盤を共有するパートナーの開拓を目指していきます。この取組を拡大することで、パートナー企業とコストをシェアし、効率的なDX基盤を整えていきます。

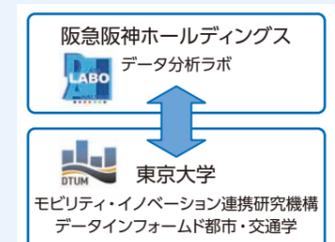
東京大学モビリティ・イノベーション連携研究機構との連携

2024年4月1日に、東京大学と共同で、東京大学内に社会連携研究部門「データインフォームド都市・交通学」を設置しました。当社グループが保有する交通や都市に関わるデータを活用して、データ分析ラボと東京大学の多様な研究者等が共同研究に取り組みほか、データの活用方法に関する知識体系を構築しています。

【連携により期待される成果】

- 沿線利用者の交通行動の特性と都市活動の関係の解明等
- 都市・交通の大規模データや様々な情報を組み合わせることで知見を導き出す手法の確立
- 構築した知識体系の実際の都市計画・開発への適用

研究に関連するワークショップやセミナー等も開催し、社会還元を図ります。



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。

\*2024年5月に一部の内容を更新しました。

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復を目指して様々な工夫を重ねることで、ベースの利益水準である1,000億円への早期回復を実現します。

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等、次の成長に向けた足固めを行います。

現在、長期的な経営の方向性(P44参照)に沿った戦略・施策について検討を進めており、非連続な成長及び将来的なROE8%の達成に向けた成長の基盤を整備する期間として位置付けます。

利益計画

2025年度の利益計画

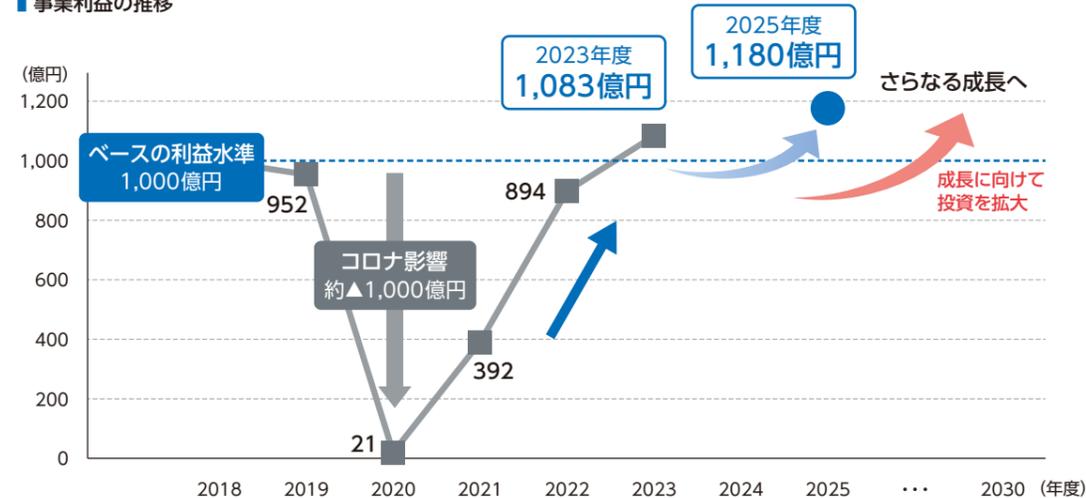
事業利益 1,180億円

2025年度に向けたロードマップ

2023年度までは、既存事業において、コロナ禍で進めた収支構造の強靱化に向けた取組等の成果を活かしながら、着実に利益を回復させてきました。2025年度に向けては、ここ数年で新たに着手・推進した取組(大阪梅田ツインタワーズ・サウス、海外不動産事業等)の成果を発現させて利益成長を図っていきます。

また、並行して、2025年度以降の成長に向けた種まき[国内不動産(分譲事業)や海外不動産事業におけるさらなる投資の拡大、DXプロジェクト等]を着実に進めます。

事業利益の推移



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

2025年度に向けた事業利益の推移



\*1 特殊要因=彩都東部地区(大阪府茨木市)における施設用地の売却益  
\*2 2024年度の予想数値については、2024年5月14日発表の情報に基づいています。

2023年度 → 2024年度 ▲13億円

- 不動産分譲事業(マンション等)の規模拡大/国際輸送事業の下期にかけての航空輸送を中心とした一定程度の市況回復
- プロ野球関連特需の反動による減益/旅行のソリューション事業の利益剥落等
- 都市交通事業における減価償却費や動力費等の諸経費の増加/宝塚歌劇の体制整備に伴う諸費用の増加等

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

2024年度 → 2025年度 +110億円

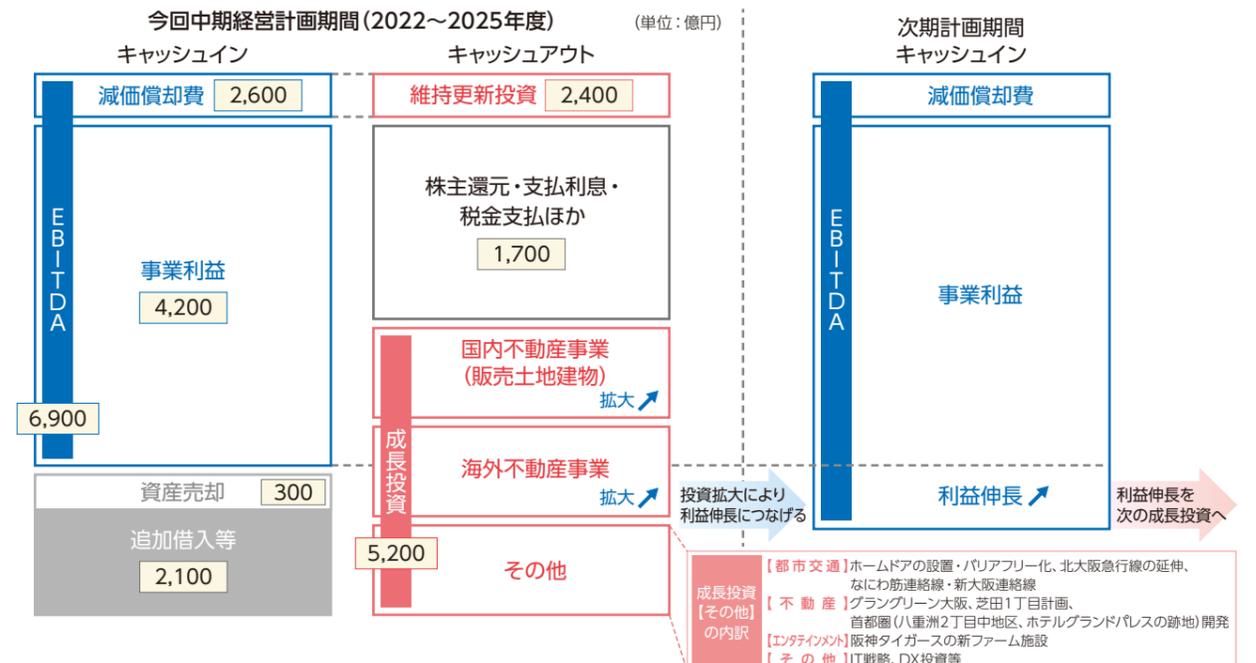
- 需要の回復及び万博の開催等に伴う鉄道運輸収入の増加/海外不動産事業の規模拡大/国際輸送事業の海上輸送・ロジスティクス事業を中心とした規模拡大

コア事業別 事業利益の推移

	(単位: 億円)			
	2018実績	2023実績	2024予想 <sup>2</sup>	2025計画
合計	1,149	1,083	1,070	1,180
主な内訳				
都市交通	435	343	326	348
不動産	505	524	542	608
エンタテインメント	134	141	88	102
情報・通信	53	61	67	80
旅行	18	50	30	30
国際輸送	24	2	12	35

キャッシュアロケーション

2026年度以降の事業規模の拡大を見据え、不動産事業を中心に成長投資を前回計画から+1,300億円増額させることで、計画期間中のキャッシュアウトは約9,300億円を想定しています。投資拡大に向けては、内部留保に加え、追加借入や資産売却等で資金を確保します。



成長投資の内訳  
 【都市交通】ホームドアの設置・バリアフリー化、北大阪急行線の延伸、なにわ筋連絡線・新大阪連絡線  
 【不動産】グラングリーン大阪、芝田1丁目計画、首都圏(八重洲2丁目中地区、ホテルグランドパレスの跡地)開発  
 【エンタテインメント】阪神タイガースの新ファーム施設  
 【その他】IT戦略、DX投資等

経営指標の見通し

	2023年度実績	2024年度予想※1	2025年度計画
事業利益(①+②)	1,083億円	1,070億円	1,180億円
営業利益(①)	1,057億円	1,058億円	1,164億円
海外事業投資に伴う持分法投資損益(②)	26億円	12億円	16億円
EBITDA※2	1,732億円	1,750億円	1,930億円
有利子負債	11,742億円	13,200億円	13,300億円
有利子負債／EBITDA倍率	6.8倍	7.5倍	6.9倍
D/Eレシオ※3	1.2倍	1.3倍	1.2倍
親会社株主に帰属する当期純利益	678億円	700億円	750億円
ROE	7.2%	7.0%	7%水準
(参考)			
ネット有利子負債※4	11,146億円	12,700億円	12,800億円
ネット有利子負債／EBITDA倍率	6.4倍	7.3倍	6.6倍

※1 2024年度の予想数値については、2024年5月14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

2024年度業績予想 / 株主還元

2024年度業績予想

2024年度は、不動産事業におけるマンション分譲戸数の増加等により増収を見込むものの、前期の一時的な要因(スポーツ事業におけるプロ野球関連特需や旅行事業における自治体の支援業務などの受注)の反動等により、利益は2023年度並みとなることを見込んでいます。

■ 事業利益



(注) 2024年度の予想数値については、2024年5月14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。

- 2023年度の利益配分: 1株あたりの年間配当金を従来の50円から55円(中間25円、期末30円)に引き上げ、71億円を上限に自己株式の取得を実施
- 2024年度の利益配分(予定): 近時の業績の推移等を踏まえ、1株あたりの年間配当金を55円から60円(中間30円、期末30円)に引き上げる。

■ (参考) 総還元性向の算出方法

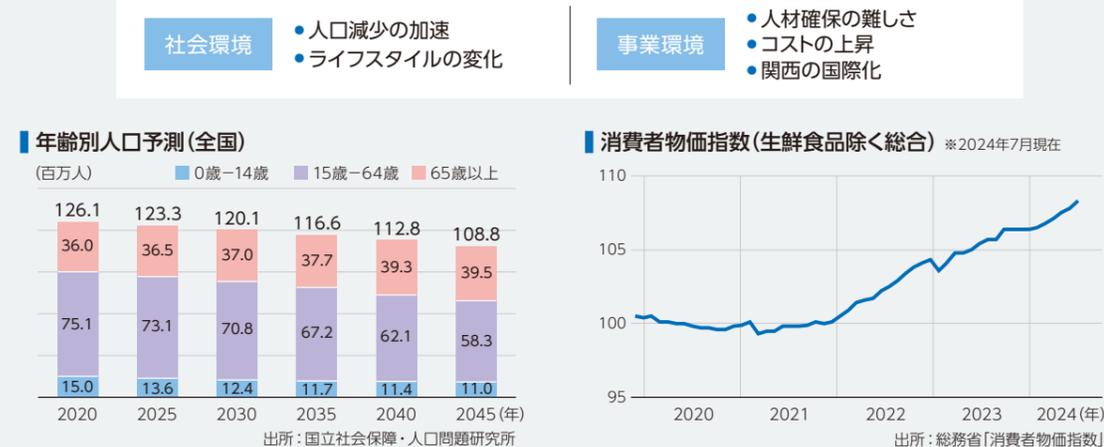
$$n \text{ 年度の総還元性向} (\%) = \frac{(n \text{ 年度の年間配当金総額}) + (n+1 \text{ 年度の自己株式取得額})}{(n \text{ 年度の親会社株主に帰属する当期純利益})} \times 100$$

長期的な経営の方向性について

検討の背景

当社グループでは、2022年に「長期ビジョンー2040年に向けてー」(P27参照)を策定し、「深める沿線 広げるフィールド」のスローガンのもと、各戦略を推し進めてきましたが、これまでの想定以上に環境変化が進んでおり、今後も加速していくと予想されます。

今後想定される環境変化



■ 関西の国際化



当社グループの存在意義(使命)は、「安心・快適」「夢・感動」を提供し、沿線において豊かなライフスタイルを実現していくことにあります。こうした環境変化の中でも、当社グループが成長しつつ地域への貢献を果たしていくには、新たな市場の開拓にも積極的に取り組み、安定的な資金創出力の確保・維持を図るとともに、利益の伸長や資本効率の向上等により、資本市場の安定的な評価を得ることが重要になります。

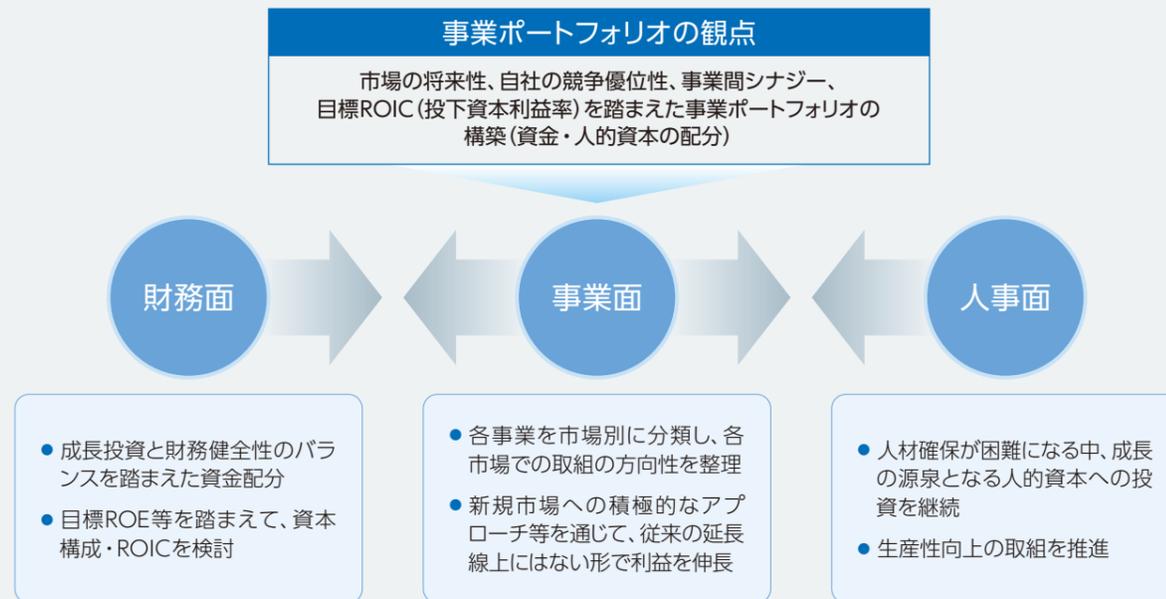
この方向性で進めていくために、その一つの方法として、

**「ROE8%を持続的に達成できる企業グループに変革していくこと」**

を目指します。

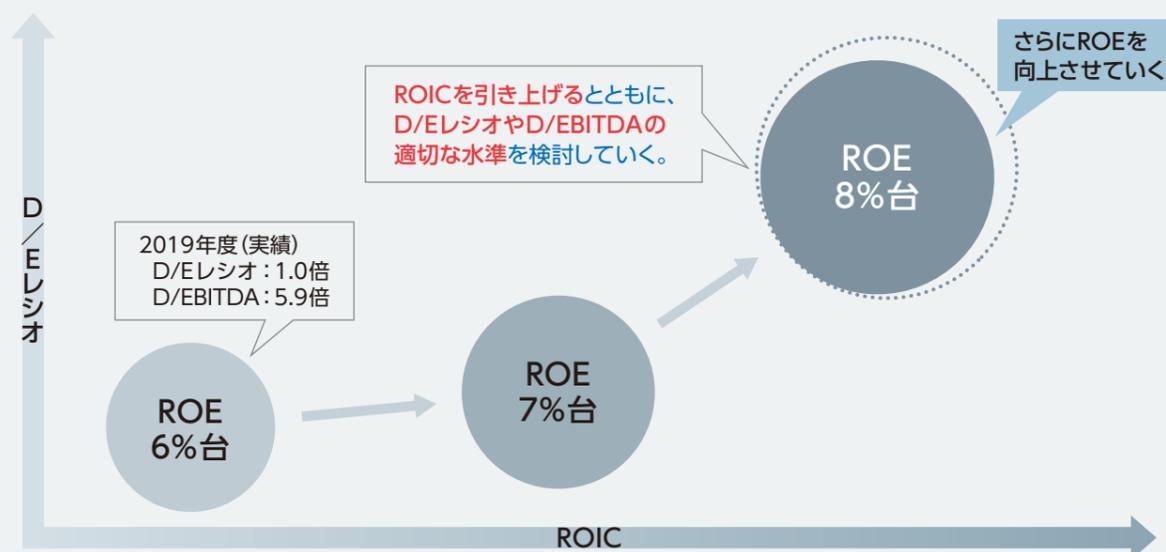
### 変革の実現に向けた検討の方向性

変革を行っていくためには、サステナブル経営を一層推進しながら、資金や人材等の経営資源を、機動的かつメリハリをつけて配分していく必要があります。それに向けては、事業ポートフォリオの観点から、当社グループの長期的な経営の方向性を改めて検討した上で、事業面・財務面・人事面における各課題や今後の方向性に関する議論につなげていきます。



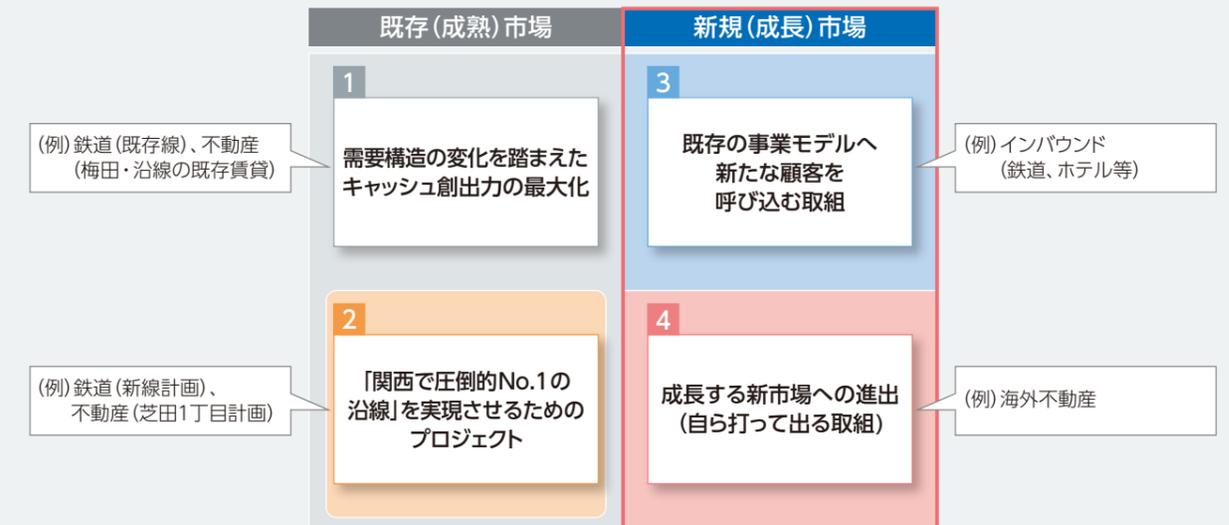
### 財務面からの対応 (将来的にROE8%台を目指していくために)

安定した経営を実現し、沿線に豊かなライフスタイルを継続的に提供するためには、資本市場から高い評価を得ることが必要であり、そのためにもROICの向上を踏まえたレバレッジの活用を検討していきます。ただ、それにあたっては、安定的な資金調達に向け債権者からの信頼の確保が前提となりますので、民鉄トップクラスの財務健全性 (信用格付) を念頭に、今後も有利子負債 / EBITDA 倍率 (以下、「D/EBITDA」) 5倍台を目指します (投資負担が一時的に上昇しても6倍台を維持します)。



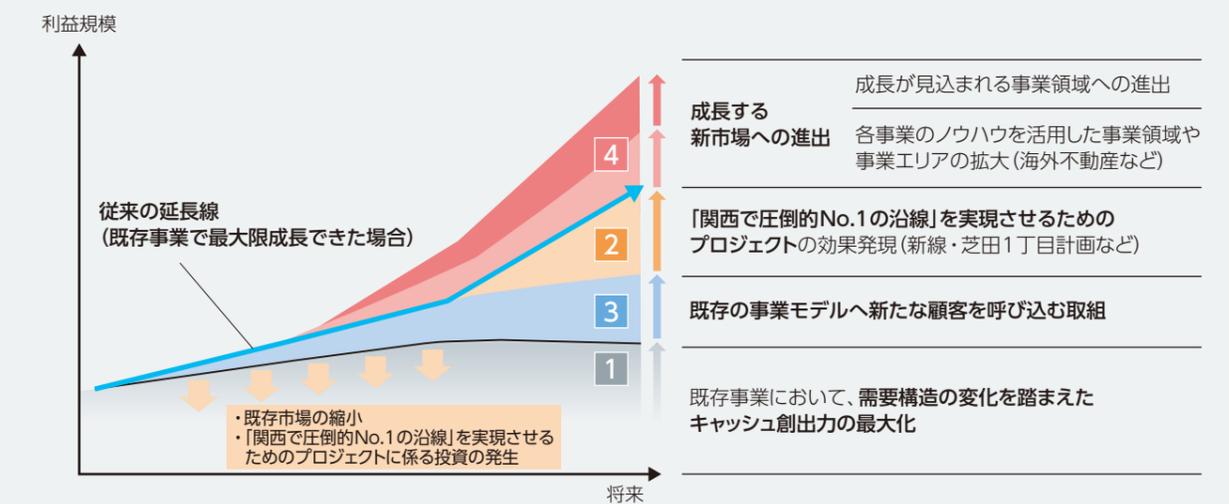
### 事業面からの対応

既存市場が縮小していく中でも、「関西で圧倒的No.1の沿線」を実現していくためには、新線計画 (なにわ筋連絡線・新大阪連絡線) や芝田1丁目計画等の大規模プロジェクトを推進しなければなりません。そして、そのようなプロジェクトを推進しながらも、資本市場の期待に応えていくため、沿線を中心とした既存市場をさらに深掘りする (既存市場でのキャッシュ創出力の最大化) とともに、当社グループの強みや競争力の源泉を踏まえつつ、どこに成長市場があるのかを見極めて、「新規 (成長) 市場」への積極的なアプローチ」を推進することで、従来の延長線上にはない形で利益を伸長させていきます。



### 長期的にみた事業拡大のイメージ

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



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



# 02 価値創造の実践

## CONTENTS

49	サステナブル経営の推進	62	事業戦略
51	人的資本 ～一人ひとりの活躍～	62	都市交通事業
57	気候関連財務情報開示 タスクフォース(TCFD)への対応	65	鉄道事業における安全・安心の追求
59	TOPICS CO <sub>2</sub> 排出抑制の ポジティブインパクト	67	不動産事業
		72	エンタテインメント事業
		75	情報・通信事業
		77	旅行事業
		79	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や喜びを実感でき、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

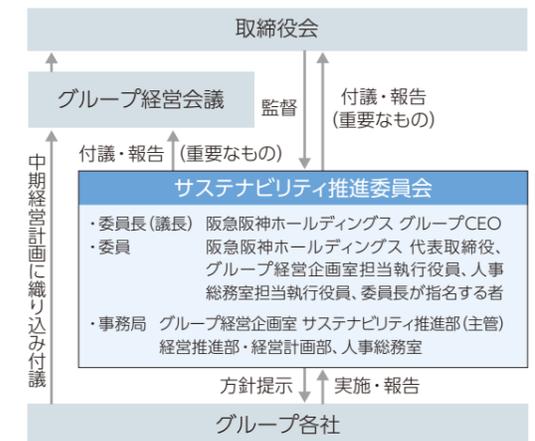
マテリアリティの特定プロセス  
 グローバル共通の社会課題(SDGs・SASB等)と当社グループが特に対処すべき社会課題を基に、事業部門・外部有識者等へヒアリングの上、取締役会にて決議しました。詳細は <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/#theme>

### 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(原則として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し進めています。

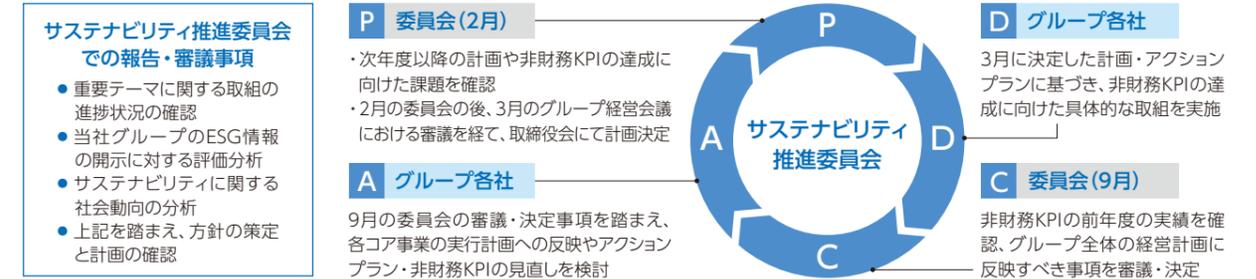
### サステナビリティ推進体制図



※人事総務室担当執行役員は、リスクマネジメント推進室長として、リスクマネジメントを担当しています。

### 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	2023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	P64
	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	3.50	P99
	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	5.9%	
	女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	43.3%	
特定保健指導実施率	60%以上(2025年度)	当社及び主要6社	47.8%		
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	17.4%	P101
	男性育児休業等取得率	100%(2025年度)	当社及び主要6社	99.1%	
	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 △32.6%	

※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、省エネ車両の比率など 詳細は P64	大型ビルのBCP対応率、環境認証取得率、ZEH化率など 詳細は P70～71	野球教室数、児童・学生観劇者数など 詳細は P74	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 P76	ツアー参加者満足度、連携自治体数など 詳細は P78	BCPの整備率、通関誤差率(の改善)など 詳細は P80

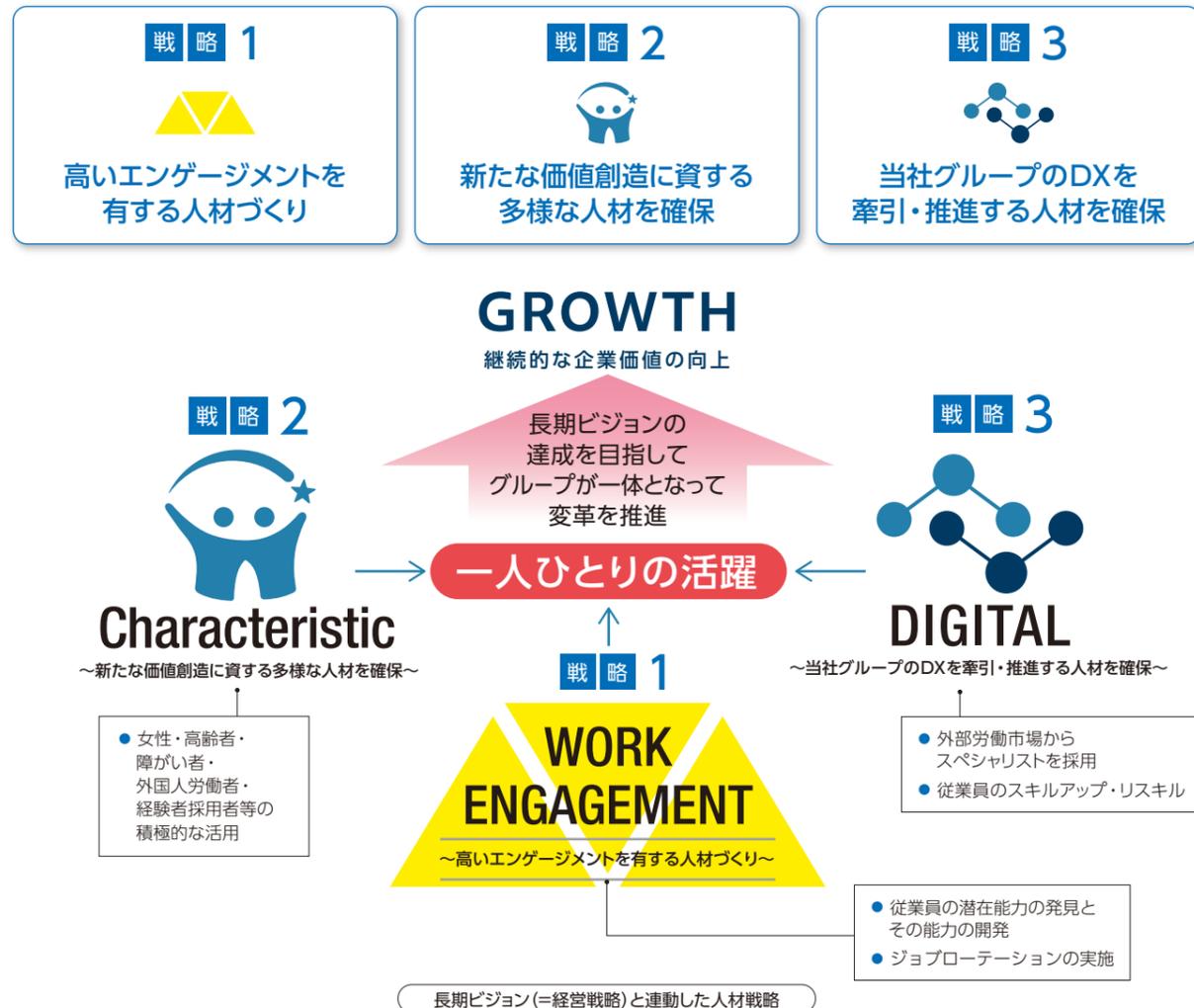
# 人的資本 ～一人ひとりの活躍～

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さをさらに高め、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

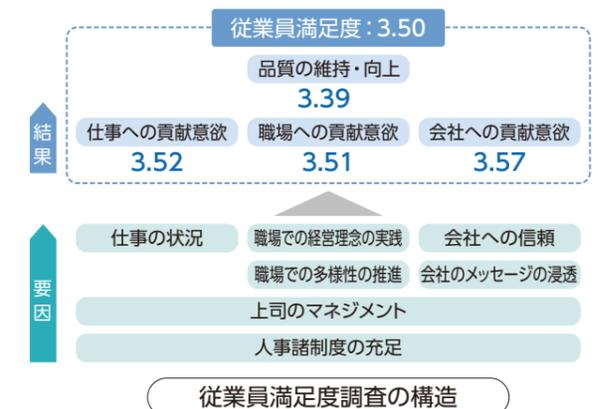
非財務KPI	目標値(2025年度)	2023年度実績(前年差異)	備考
従業員満足度	継続的に前回調査を上回る	3.50/5段階(△0.07)	隔年実施(2022年度は実施していません。)
直近の入社3年以内離職率	—	12.1%(△13.3pt)	
平均勤続年数	—	20.0年(+0.3)	
特定保健指導実施率	60%以上	47.8%(△8.0pt)	対象者は2022年度の健康診断の結果から抽出(特定保健指導を終了した者 / 特定保健指導対象者)
喫煙率	15%以下	17.4%(△1.3pt)	
休業災害度数率	—	1.38(+0.83)	100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業1日以上)。第三者行為災害・通勤災害を除く。
人権研修受講率(当社主催の階層別研修)	100%を継続	97.1%(△2.9pt)	
研修受講者数(延べ)	—	16,307人(△4,946)	
一人あたりの教育時間	—	11.34時間(+0.21)	

※対象範囲は、注釈があるものを除き、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)

## 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社で実施しています。



※2023年度の調査結果(5点満点)

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、全ての従業員が、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**

- リモートワーク制度
- 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フリースペース等)の設置
- 服装の自由化

部門	2021	2022	2023	2024
大規模法人	8	10	11	12
中小規模法人	7	9	14	18
計	15	19	25	30



**2024  
健康経営優良法人  
ホワイト500**

大規模法人部門(ホワイト500)



**2024  
健康経営優良法人**

大規模法人部門



**2024  
健康経営優良法人  
ブライツ500**

中小規模法人部門(ブライツ500)



**2024  
健康経営優良法人**

中小規模法人部門

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」の策定に活用するとともに、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ことに加え、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。

人材育成の取組

《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。

一方、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す。そこで、そうした人材を育成していく観点から、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。なお、人材配置においては「コミュニケーションシート」や昇格時に実施するキャリア面談を通じて、社員自身の意向を人事部がキャッチしています。

《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

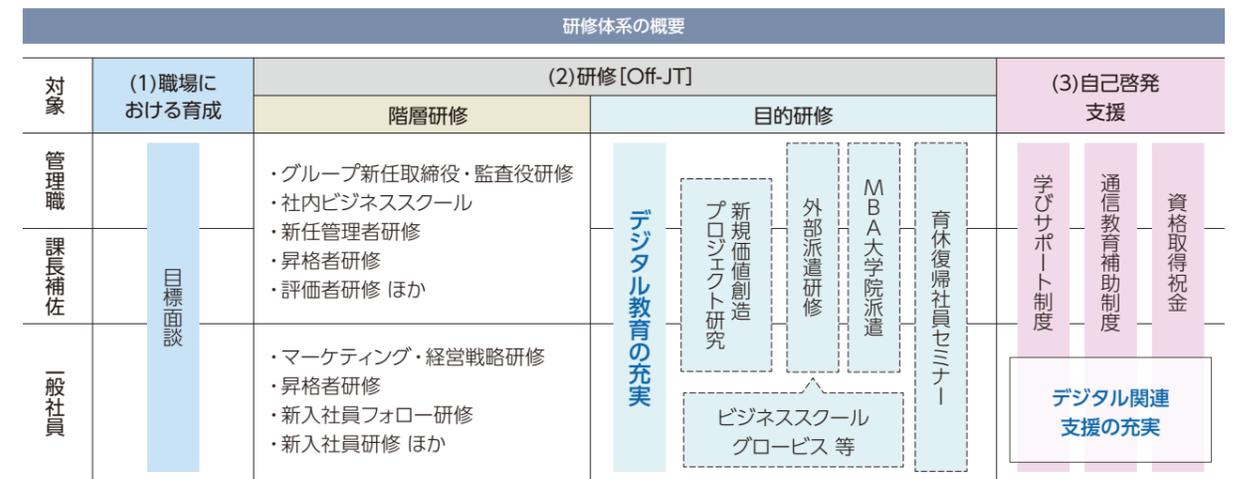
ステップアップを支援しているほか、個々の自律的な学びをサポートするために、自己啓発学習の費用補助などを行っています。さらに、外部研修や国内MBA大学院へ社員を派遣して、知識の習得や人脈の形成に活かしています。

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**

- 多様な人材確保に向けた戦略的な採用活動の実践
- 男性社員の育児参画の推進
- 女性社員等の活躍の推進
- 障がいがある方の雇用の就労支援

非財務KPI	目標値(2025年度)	2023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	43.3%(+9.0pt)	
女性管理職比率	10%程度まで向上(2030年度)	5.9%(+0.3pt)	
男女間賃金格差	—	72.2%(+0.7pt)	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
男性育児休業等取得率	100%	99.1%(+4.3pt)	2023年度の育児休業・育児目的休暇の取得者数/2023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	3.01%(△0.04pt)	対象範囲:特例子会社適用会社
新規採用者における経験者採用比率	—	36.5%(+9.0pt)	2023年度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)	—	0.52%(△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)

- 相対的に賃金水準の高い管理職層において、女性の割合が低くなっています。一方、勤続年数、年代別に比較した男女の賃金の差異はほとんどありません。

多様な人材確保に向けた戦略的な採用活動の実践

《新卒採用》

当社では、「グループ横断的な視点をもって企業価値の向上に取り組める人材」の獲得を目指し、採用活動を推進しています。多様な人材を確保するために、幅広い事業領域の魅力を伝え、具体的な働くイメージを持ってもらうことを重視しています。そのため、人事部の採用担当だけでなく、各事業部門で働く社員がより多くの学生と接点を持つことが不可欠だという考えのもと、インターンシップにおいては各事業部門の社員が積極的に参加するプログラムの構成にしています。

具体的には、「事業理解を促進するオープンカンパニー」に始まり、「職場体験型の5daysインターンシップ」や「技術分野を理解する2days仕事体験」など、参加者のニーズに対応した6種類のコースを提供しています。これにより、各事業部門の社員が学生にありのままの阪急阪神ホールディングスを直接伝える機会を創出しています。

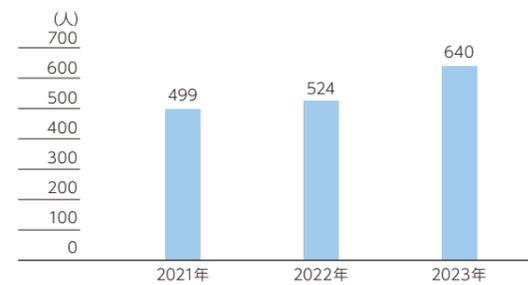
その結果、当社のインターンシップは就職活動中の学生から大変好評を得ており、年間約650人も多くの学生が参加しています。

《経験者採用》

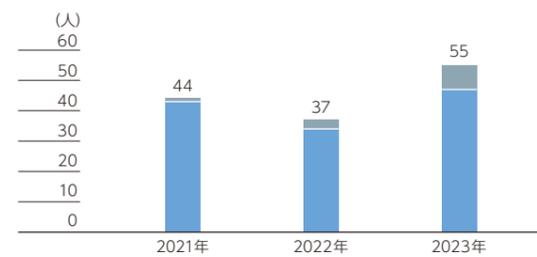
当社では、新卒採用に加えて、経験者採用にも積極的に取り組んでいます。多様なバックグラウンドを持つプロフェッショナル人材を迎えることで、組織の多様性と革新性を高めることを目指しています。特に「阪急阪神DXプロジェクト」を推進するため、2022年から本格化させて、IT業界のみならず、多様な業界の出身者が加わり、各人の様々な専門性を活かして当社のDX推進に貢献しています。

さらに2023年度以降は、DX人材に加えて、新規事業、インバウンド、バックオフィスなど、多岐にわたる分野での経験者採用を進めています。これにより、各分野での専門性と革新性を取り入れ、さらに多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、組織全体の成長と進化を促進しています。

インターンシップ参加者数の推移



採用者数の推移



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、女性リーダー育成に関する社外研修への派遣や、社外メンターを活用した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。

今後も、全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。

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、特別の有給休暇の付与等)を、2023年4月から開始しました。また、全管理職を対象として男性従業員の育児休業取得促進がもたらす効果等に関するセミナーを開催するなど、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。

障がいがある方の就労支援

当社グループでは、障がいがある方が働きやすい環境を整備するとともに、将来にわたり、積極的に障がいがある方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」を中心に障がいがある方の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)	2023年度実績	備考
DX教育費率	15%程度を継続	17.7%	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。同部を中心にグループ共通のプラットフォームの構築などを推し進めるとともに、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始めました。

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、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リング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
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	・DX思考講座 ・新規価値創造プロジェクト研究 ・AIを活用した課題解決型研修 ・DX基礎知識獲得のためのeラーニング
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	・数字を読む力・分析力獲得のためのeラーニング ・[Office]を活用した生産性向上研修への派遣
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	・ITツールを活用した生産性向上・情報セキュリティ研修

DX・IT分野のサポート制度(強化)

当社における基礎的なデジタル教育

**DX人材育成プログラムの達成目標**

- 「エンジニア/プログラマー」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
- 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)」を目指す基礎を習得

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
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
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
エンジニア/プログラマー	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

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。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。

※ TCFD提言に基づく情報開示の詳細は、当社WEBサイト(https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/tcfd/)をご覧ください。

## 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(原則9月・2月)開催しています。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(詳細はP50)。

## 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のほか、取引先企業からのニーズが高い国際輸送事業について、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
	鉄道	台風の超大型化や降雨量の激増により、車庫・地下駅・電気設備等への浸水や盛土の崩壊による鉄道の運休など、被害の発生可能性が高まる。	短期～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	国際輸送	環境意識の高い顧客に対しては、物流サービスにおける環境負荷の低減や関連情報の提供が遅れると、顧客との取引機会が減少するおそれがある。	中期～長期
	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。	中期～長期
国際輸送	環境に配慮したサービスメニューを充実させることや、集約保管、集約輸送を提案することにより取引拡大が期待される。	中期～長期	

### シナリオ分析及び財務的な影響の試算

特に気候変動の影響が大きいと想定される鉄道事業・不動産事業において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。

## 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。当試算では、当社沿線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	-	△30億円 <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	△39億円	△10億円
		車両避難なし(車両避難による被害回避額)	(+34億円)	(+9億円)
	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	△1億円
			△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152円(2024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

## 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。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。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。

	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℃
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	-	△26億円 <sup>※2</sup>
		CO <sub>2</sub> 排出量への炭素税の課税	-	△4億円 <sup>※2</sup>
	ZEB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

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメントを統括するリスク管理委員会を設置するとともに、実務を担う「リスクマネジメント推進室」が毎年リスク調査を実施しています。同調査では、気候変動(自然災害・エネルギーや資材価格の高騰等)を含む組織運営等に関するリスクを洗い出し、発生可能性

と影響度によるアセスメント等を行った上で、適切な対応方を定めることとしています。これらのリスク分析やリスク対応の状況については、随時取締役会に報告するとともに、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(詳細はP88)。

## 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(「2050年度に実質ゼロとする」、その中間目標として「2030年度に2013年度比で46%削減する」)を設定しています。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P102)。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。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(活用事例:「省エネルギー性能の高い鉄道車両の代替新造」「阪急・阪神の鉄道全線のカーボンニュートラル運行」に関する意思決定)。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。

グループ共通	【非財務KPI】CO <sub>2</sub> 排出量の削減目標 2030年度: 46%削減(2013年度比) 2050年度: 実質ゼロ(範囲: 当社及び子会社の国内事業所)(詳細はP102)
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> 【非財務KPI】VVVF車 <sup>※</sup> 化率、LED化率、自然災害による長期運休数ゼロなど(詳細はP64) ※VVVF車: モーター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
不動産	<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> 【非財務KPI】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P70～71)
国際輸送	<ul style="list-style-type: none"> <li>的確なBCPIに基づき、最適な代替輸送策(=止めない物流)を提供して、競争力の維持・強化を図る。</li> </ul> 【非財務KPI】BCPの整備率

## TOPICS

事業を通じた社会の脱炭素化への貢献  
CO<sub>2</sub>排出抑制の  
ポジティブインパクト

当社グループは、「環境保全の推進」をサステナブル経営の重要テーマの一つに掲げています。社会全体の脱炭素化が求められる中、CO<sub>2</sub>排出抑制に寄与する交通ネットワークや不動産施設などを通じて良質なまちづくりを推進することで、社会の脱炭素化への貢献を目指していきます。

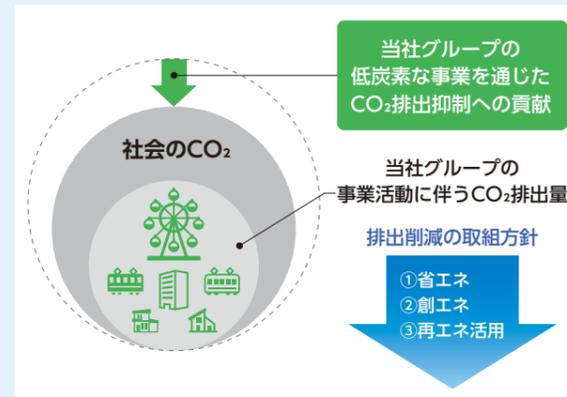


### 事業を通じた社会の脱炭素化へ

当社グループは、鉄道をはじめとする交通ネットワークの構築をベースに、住宅・オフィスビル・商業施設・ホテルの開発・運営から、エンタテインメントの提供などに至るまで多岐にわたる事業を展開しています。そして、沿線住民をはじめとするお客様が日々の生活の中で積み重ねる“移動”や“居住・滞在（住む・働く・過ごすなど）”において「安心・快適」「夢・感動」をお届けし、豊かなライフスタイルを提供することを目指しています。

近年、気候変動問題が喫緊の社会課題となる中、地球温暖化の原因となる二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）などの排出量を削減する脱炭素社会への移行が求められています。当社グループでは、①省エネの着実な推進②創エネの検討③再生可能エネルギー（環境価値）の活用という3つの取組方針を基に、事業活動に伴い排出するCO<sub>2</sub>の削減に努めるとともに、さらに、CO<sub>2</sub>排出抑制に寄与する商品・サービスの提供を通じて“地域の脱炭素化と人々のよこごびにつながる良質なまちづくり”を推進していきたいと考えています。

今般、鉄道事業及び不動産事業が提供を目指す“社会の脱炭素化への貢献”という社会的価値の輪郭をさらに明確にするため、両事業がどの程度CO<sub>2</sub>排出抑制に貢献しているのかを試算しました。試算結果を活用して、当社グループの両事業の商品・サービスがそれぞれの比較対象（後述）よりも環境に配慮した選択肢であることの認知を拡大し、さらなる利用促進を図りたいと考えています。



### (1) 鉄道事業 ～移動手段としての、自動車と比較したCO<sub>2</sub>削減貢献量\*を試算～

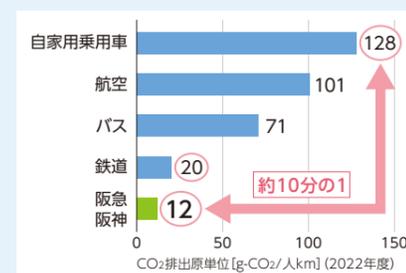
#### 考え方

鉄道は、お客様一人あたりの輸送エネルギーが自動車と比べて低く、環境負荷が低い輸送手段です。特に都市部に路線を持つ阪急・阪神線は、一人あたりの移動に伴うCO<sub>2</sub>排出量が、自動車と比較すると「約1/10」となっており、エネルギー効率が極めて高い状況です。加えて、当社グループは、省エネルギー性能の高い車両への更新や、車両ブレーキ使用時に発生する余剰再生電力を有効活用する駅舎補助電源装置の導入、駅等への太陽光パネルの設置などの省エネ・創エネの取組を通じて、鉄道事業で使用する電力量を約10年で16%削減してきました（2023年度実績2013年度比）（CO<sub>2</sub>排出削減に向けた主な取組の詳細はP102～103参照）。

これらを踏まえ、当社グループが鉄道を核とした安全・安心で利便性の高い公共交通ネットワークを構築し、お客様に鉄道をご利用いただくことにより、同じ距離を自動車で移動した場合と比較してCO<sub>2</sub>排出量を抑制でき、削減貢献量\*を拡大させていくことができると考えています。

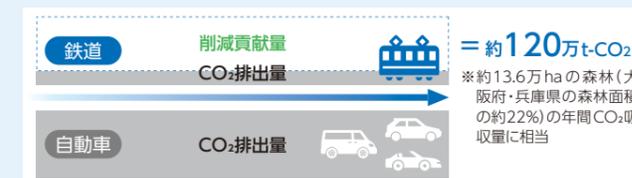
\*削減貢献量：製品・サービスの普及を通じ、企業が社会全体のCO<sub>2</sub>を含む温室効果ガス排出削減にどれだけ貢献したかという“貢献量”を定量的に評価しようという考え方。CO<sub>2</sub>削減抑制の考え方の一つ。

輸送量当たりのCO<sub>2</sub>の排出量(旅客)



(出典) 国土交通省WEBサイト「運輸部門における二酸化炭素排出量」2024年4月26日更新

### 当社グループの鉄道運行を通じたCO<sub>2</sub>削減貢献量(当社試算・2023年度)



#### 【試算の考え方】

阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄の4社の路線(計約216km)を対象に算出。比較対象は、対象路線のお客様の移動距離の全てにおいて、自家用車の利用による移動が行われたと仮定した状況。鉄道脱炭素官民連携プラットフォームの利用促進・見える化WGによる「旅客の鉄道利用に係るCO<sub>2</sub>排出量の算定ガイドライン」(2024年3月)に基づき算定(自家用車利用による輸送人キロあたりのCO<sub>2</sub>排出量は、国土交通省WEBサイト「運輸部門における二酸化炭素排出量」から引用)

#### 今後に向けて

当社グループでは、新大阪連絡線・なにわ筋連絡線などの新線や武庫川新駅の設置を計画しているほか、引き続き、バス・タクシー・レンタサイクル・駐輪場などの利用環境の充実や省エネの取組を通じて、公共交通を軸とした環境負荷の低い交通ネットワークの形成を推進していきます。また、駅や鉄道の安全性・快適性の向上にも継続して取り組むとともに、2025年4月から開始する阪急阪神全線でのカーボンニュートラル運行(CO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロ)を契機に、鉄道の環境優位性をより認知いただきたいと考えています。これらの取組を通じて、公共交通の環境優位性・利便性をさらに高めていき、脱炭素社会に向けたまちづくりの推進を目指していきます。



環境負荷の低い交通ネットワークの形成

#### Column

### 阪急阪神全線カーボンニュートラル運行へ、2025年4月に出発進行!

鉄道は環境優位性の高い移動手段であり、環境省が定める第6次環境基本計画の中でも、都市のインフラストラクチャーである「公共交通」は、気候変動危機への対応に際し、環境負荷の削減や良好な環境の創出に向けた自然と共生する持続可能な経済社会システムの一つとして、位置付けられています。

阪急電鉄・阪神電気鉄道では2025年4月から、鉄道事業(全線の列車運行及び駅施設等)で使用する全ての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力に置き換え、CO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロとなるカーボンニュートラル運行を開始します。これにより、京阪神の主要路線である約193kmの阪急線・阪神線において、“CO<sub>2</sub>を排出しない移動”を実現することになります。お客様が通勤・通学・外出などで利用する公共交通に対して、環境優位性が高く環境に配慮した移動手段としてポジティブな印象を持っていただき、ひいては、利便性のみならず環境配慮という観点でも自家用車から公共交通へのモーダルシフト(行動変容)が促進されることを期待しています。また、お客様に再生可能エネルギーを身近に感じていただくことで、社会における脱炭素化への機運の醸成や再生可能エネルギーの活用の後押しにも貢献していきたいと考えています。

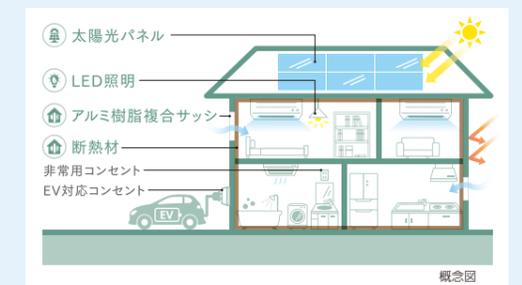


阪急電鉄 都市交通事業本部長 山中直義  
阪神電気鉄道 都市交通事業本部長 原田大

### (2) 不動産事業 ～環境配慮を強化した建築物のCO<sub>2</sub>排出抑制への貢献～

#### 考え方

不動産事業では、環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大や、施設の特性を考慮した省エネ・創エネの導入など、環境への配慮に取り組んでいます。オフィス・商業施設においては、新築の大型ビルについて2021年度から「グリーンビルディング等の環境認証取得率100%」\*を掲げるとともに、建物外皮の熱負荷の抑制や設備システムの高効率化、再生可能エネルギー利用設備の導入などを検討し、適宜採用しています。開業後については、熱源設備の更新やLED照明の導入などによるエネルギー効率の



概念図

改善に努めています。また、分譲住宅においては、高い断熱性能を持つLow-E複層ガラスやLED照明等を先駆的に標準採用しているほか、太陽光発電システム等の再生可能エネルギーの導入による電気の創出に取り組む事例もあり、さらに目標として「2024年度以降に販売するマンションにおけるZEH化率

100%※」を掲げています。(※目標に関する詳細はP70~71参照)  
 このように環境への配慮に取り組む当社グループの住宅やオフィス・商業施設を、お客様が、日々の生活で居住・滞在する場所としてご選択・ご利用いただくことで、社会へのCO<sub>2</sub>排出抑制につながると考えています。

当社グループの建築物のCO<sub>2</sub>排出抑制事例(当社試算・基準建築物と比較した年間CO<sub>2</sub>排出抑制量)



今後に向けて

分譲戸建住宅「ジオガーデン」のZEH化率100%※(2030年度の目標)や、物流施設「ロジスタ」におけるZEB Ready以上の認証取得(2024年度以降の各年度の目標)を目指した取組を進めています。また、オフィス・商業施設の開業後の運営管理において、引き続き設備更新や電力使用の効率化を通じた省エネに努めるとともに、省エネ・創エネでの抑制が困難なCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けては、実

質的に再生可能エネルギー由来の電力の導入を進めています。これらの取組を通じて、不動産施設の環境への配慮をより一層強化していくとともに、利便性・快適性の観点においても、ご利用いただくお客様やテナントの皆様へ、よりご満足いただける不動産施設の開発・運営管理を目指していくことで、環境に配慮した良質なまちづくりを推進していきます。※「ZEH」、Nearly ZEH、ZEH Orientedのいずれか

最後に

当社グループのまちづくりでは、今回試算した鉄道・不動産事業に加え、阪神甲子園球場における環境保全プロジェクトやゼロカーボンベースボールパークの整備、宝塚大劇場・宝塚ホテルでの再生可能エネルギーの活用など、地域の脱炭素化に寄与する取組を次々と進めています。これからも、安全・安心かつ快適な商品・サービス

を提供するとともに、環境に配慮した取組を進め、多くのお客様からの共感を得ることで、都市交通・不動産・エンタテインメントなどを一体的に提供している当社グループだからこそできる、暮らしを支え、暮らしを彩る良質なまちづくりに取り組んでいきます。

社外有識者からのメッセージ



気候変動問題への対応として社会の脱炭素化が喫緊の課題となっている中、事業が社会にもたらすCO<sub>2</sub>排出抑制のポジティブインパクトを試算されたことは、社会課題の解決への貢献を見える化する貴重な第一歩です。ポジティブインパクトの開示は、企業が社会に対してどのような価値を提供したいかという意味が込められたものであり、算出の考え方を明示した上で、価値創造のストーリーをもって開示することに意味があると考えています。環境優位性の高い鉄道と一体となったまちづくりを通じてCO<sub>2</sub>排出抑制に貢献できるのは、阪急阪神ホールディングスグループの強みであり、気候変動に伴う災害リスクの回避という観点からも、さらなる安心・快適、ひいては地域住民の幸せにもつながると考えます。環境に負荷をかけない脱炭素のまちづくりが、地域の活性化につながり、人々の幸福度を高め、住んでよかったと住民が感じられるまちへ発展していく、という好循環を期待しています。

東京大学 未来ビジョン研究センター 教授 **高村 ゆかり** 氏

※今後は、WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)などが発行するガイダンスなどを参照しながら、ポジティブインパクト算出の対象拡大や精緻化に取り組んでいきます。

事業戦略

都市交通事業

安心・快適で環境にやさしい  
 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

移動需要の変化や働き手の減少への対応と  
 高品質な輸送サービスへの期待の高まり

関西圏全体の人口は減少傾向にあるものの、大阪梅田エリア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されています。しかしながら、移動需要の変化、訪日外国人の増加、働き手不足など、これまでの想定以上に事業環境は変化しており、そうした変化に柔軟に対応していくとともに、さらに質の高い輸送サービスの提供を通じて公共交通の利用を促進していく必要があります。

こうした状況下では、多様化するニーズに対応した旅客サービスの提供、需要に応じたダイヤの見直し、新技術の活用による業務効率化を通じた生産性向上が求められます。また、沿線まちづくりの推進等により、新たな移動需要を創出する努力も必要です。さらに、より高度な安全性やSDGs・カーボンニュートラルへの意識の高まりを踏まえ、多様なお客様に安全に鉄道をご利用いただくためのホーム柵の整備や、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながる省エネ車両の導入などの取組も求められます。

加えて、鉄道は一人あたりの移動に係る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、社会の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

	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	2024年度(予想)
定期外	61,630	60,910	62,920	62,720	63,137	63,059	61,887	40,982	45,422	54,908	60,674	62,305
定期	31,299	31,549	32,272	32,628	33,198	33,456	34,119	28,093	28,654	29,900	32,244	32,359
合計	92,929	92,459	95,192	95,348	96,335	96,516	96,007	69,075	74,077	84,809	92,919	94,664

	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	2024年度(予想)
定期外	20,260	20,286	21,035	21,136	21,638	22,030	21,665	13,725	15,397	19,365	22,242	22,449
定期	11,008	11,107	11,372	11,563	11,797	12,024	12,327	10,476	10,628	11,096	12,010	12,109
合計	31,269	31,394	32,407	32,699	33,436	34,054	33,993	24,202	26,026	30,462	34,253	34,558



(注1) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14日発表の情報に基づいています。  
 (注2) 2023年度から「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。

2023年度の経営概況

鉄道駅バリアフリー料金の収受を開始したことに加えて、鉄道事業・自動車事業とも旅客数に一定の回復が見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) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14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 質の高い都市交通サービスの提供

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

#### 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

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/効率的な運営体制の確立

#### ③ 安全・安定輸送と安心の確立

保安度の着実な維持向上/大規模災害対策の推進

#### ④ 脱炭素化への貢献

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/カーボンニュートラル  
運行の実施/公共交通の利用促進

### 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」を掲げています。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としています。

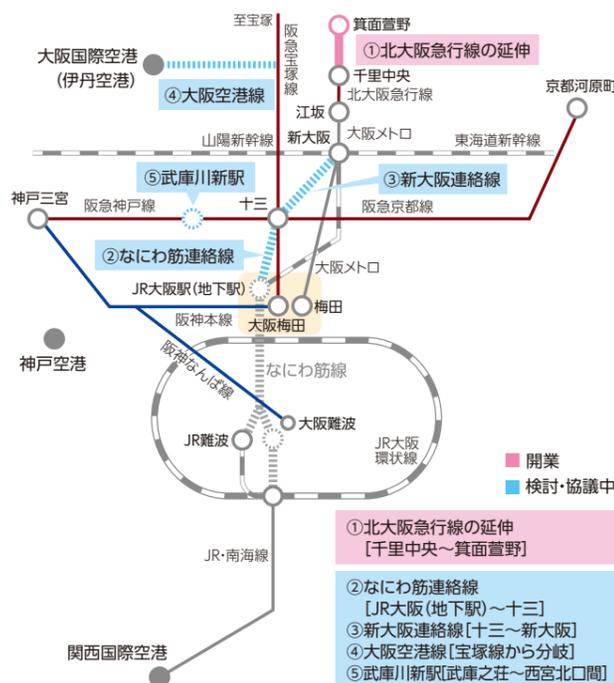
都市交通事業では、これまで以上に交通ネットワークを強固なものとするため、新線・新駅計画の検討・協議を進めています。

2024年3月には北大阪急行電鉄の延伸線が開業し、箕面萱野駅・箕面船場阪大前駅という都心部に直結する2つの新駅が開業しました。これにより交通利便性が大きく向上し、駅周辺の開発も進むことで沿線に新たなライフスタイルを創出するとともに、鉄道へのモーダルシフトにより沿線の環境負荷の低減も実現しています。

また阪急電鉄では神戸線武庫之荘～西宮北口駅間において新駅を設置するほか、将来的には、なにわ筋連絡線・新大阪連絡線を整備し、空と陸の玄関口から大阪梅田へのアクセスを飛躍的に向上させることで、国土軸の活力や世界のパワーを沿線地域に取り込みたいと考えています。なお、新大阪駅周辺は「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としています。

### より質の高い交通サービスの提供を目指して

都市交通事業では、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制度を活用することで、全駅に可動式ホーム柵等を設置するなど、バリアフリー設備の整備を迅速かつ着実に進めます。また、ホーム柵等によって安全性を十分に確保した上で、阪急伊丹線・箕面線・嵐山線においてワンマン運転を計画するなど、鉄道サービス



の持続可能性向上にも取り組みます。

鉄道運輸収入については、コロナ禍前の水準に完全に戻ることは難しいものの、阪急京都線における座席指定サービス「PRIVACE(プライベース)」の開始(2024年7月)、阪急線・阪神線におけるQRコード\*を活用したデジタル乗車券サービスの導入、拡大するインバウンド対応としてクレジットカード等のタッチ決済による乗車サービスの提供、AI通訳機の導入など、変化するニーズに適切に対応したサービス向上施策を推進していきます。

さらに、阪急線・阪神線においては、2025年4月から全線でカーボンニュートラル運行(実質的にCO<sub>2</sub>排出量ゼロ)を実施するなど、環境施策にも積極的に取り組むことで鉄道輸送の環境性能をさらに向上させるとともに、これを効果的にPRすることを通じて、公共交通の利用促進を目指していきます。

\* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

## 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	2023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、気候変動に伴い激甚化する豪雨・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:42% 阪神:76% 北急:70% 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%		・側引戸開閉予告灯設置率 阪急:66% 阪神:76% 北急:90% 能勢:77%
		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:99% 阪神:100% 北急:100% 能勢:100%
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:59%(105/179編成) 阪神:73%(55/75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:70% 阪神:78% 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。

# 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、全てのお客様に安心してご利用いただける環境を整備することで、顧客満足度の向上と利用拡大につなげていきます。特に、阪急電鉄・阪神電気鉄道では、鉄道駅及び列車における以下のような取組を通じて、安全・安心の追求を推し進めています。

## 安全性の向上への取組

### 鉄道全駅へのホーム柵設置に向けて

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。2021年12月に創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用することで、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、それぞれ全駅にホーム柵（可動式又は固定式）を設置する計画です。



阪神尼崎駅2番線ホームドア（2024年2月供用開始）

### ホーム柵（可動式又は固定式）の2023年度の設置実績と今後の設置計画

	阪急電鉄	阪神電気鉄道
2023年度実績	4駅7ホーム（伊丹駅・新伊丹駅・稲野駅・塚口駅）	2駅6ホーム（大阪梅田駅・尼崎駅）
2024年度計画	8駅21ホーム（西宮北口駅・蛍池駅・桂駅など）	1駅2ホーム（甲子園駅）
2025年度計画	8駅21ホーム	1駅1ホーム
全駅への設置時期	2040年度末頃までに	2042年度末頃までを目途に

### 車内の安全性向上に向けた防犯カメラの設置

車内のセキュリティを強化するため、車内防犯カメラの設置を進めています。通信機能を有するカメラシステムであり、車内状況の映像を運転指令所などからリアルタイムで確認できるため、事故トラブルが発生した際に状況に応じた迅速な対応が可能となるほか、犯罪や迷惑行為の抑制にもつながります。

阪神電気鉄道は2025年4月までに、阪急電鉄は2027年度末までに、それぞれ各社が保有する全車両に車内防犯カメラを設置する計画です。



阪神電車で設置した車内防犯カメラ

### 安全運行のための従業員の育成

お客様に安心して鉄道をご利用いただけるよう、安全を大切にしている従業員の育成に取り組んでいます。具体的には、経営トップ層による現業部門の巡視及び従業員との意見交換を通じた安全意識の高揚、過去の事故や災害を学ぶための安全考学室（阪急電鉄）・安全繋心室（阪神電気鉄道）の設置、鉄道施設の保守に関する技術向上のための安全大会の実施、非常事態対応のための総合訓練の実施などを行っています。

### 南海トラフ地震の発生を想定した避難誘導訓練及び施設の復旧訓練

阪急電鉄では、2023年11月、神戸線西宮車庫において、南海トラフ地震の発生に備える訓練を実施しました。列車が駅間の津波浸水予想区域で停止する場面を想定し、お客様を付近の踏切道まで避難誘導する訓練を行った際は、車いすご利用の方にも参加していただき、避難の方法を検証しました。また、地震により脱線した車両や信号機器、大きく変位した軌道の復旧に関する技能習熟訓練を実施しました。



作業車を用いた軌道復旧訓練



車いすご利用の方の避難方法検証

### さらなる安全意識の向上と安全風土の醸成を目指した、安全繋心室の開設

阪神電気鉄道では、過去に発生した重大事故や災害を教訓とした安全確保に係る鉄道のルールや見直し、保安設備が導入された経緯を学び、より強固な安全管理体制を構築・維持することを目的に、2024年4月に安全啓発施設「安全繋心室」を開設しました。



## バリアフリー化の取組

### 駅における段差の解消やエレベーターの整備

各駅では、単に列車に乗り降りいただく場ではなく、全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います。例えば、阪神電気鉄道では、大阪梅田駅の改良工事において、ホームの拡幅、エレベーター及びエスカレーターの整備等を行いました（2024年3月工事完了）。



阪神大阪梅田駅西改札口エレベーター・エスカレーター

### 鉄道車両におけるバリアフリー設備の充実

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。

また、阪急電鉄では、2024年7月に導入した新型車両において、先頭車両の車いすスペースを拡大し、吊り手の高さを下げ、吊革の色を色覚の多様性にも配慮したものに変更しています。

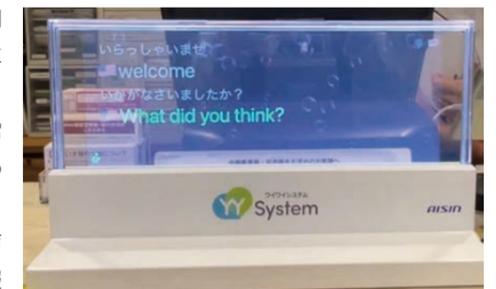


阪急電鉄2000系・2300系のバリアフリー設備

## 案内の多言語化の推進

グローバル化と在住外国人比率の増加に伴う多文化共生社会への対応に加え、災害時などの万が一の事態において、訪日外国人旅客に対しても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、2019年から車内多言語放送装置の設置を進めており、通常時は2か国語（日・英）、異常時は4か国語（日・英・中・韓）で車内案内放送を行っています。併せて、2023年にAI通訳機（ポケットーク）を全駅へ整備したほか、2025年大阪・関西万博に向けて、会話をリアルタイムで文字化・翻訳する音声認識システム（YY System）を大阪梅田駅に導入するなど、円滑かつ的確な情報提供ができる環境の整備に取り組んでいます。



音声認識システム（YY System）

詳細は、各社の安全報告書をご参照ください。 阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄

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、多様化する働き方への対応、防災対策、環境保全等、オフィスビルに期待される役割や機能も変化していくため、それら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、お客様のニーズや変化を踏まえた上で、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、新築分譲マンション、新築戸建ともに高水準を維持しています。ただし、住宅ローン金利の上昇等による購入意欲への影響、建設コストの動向は注視していく必要があります。

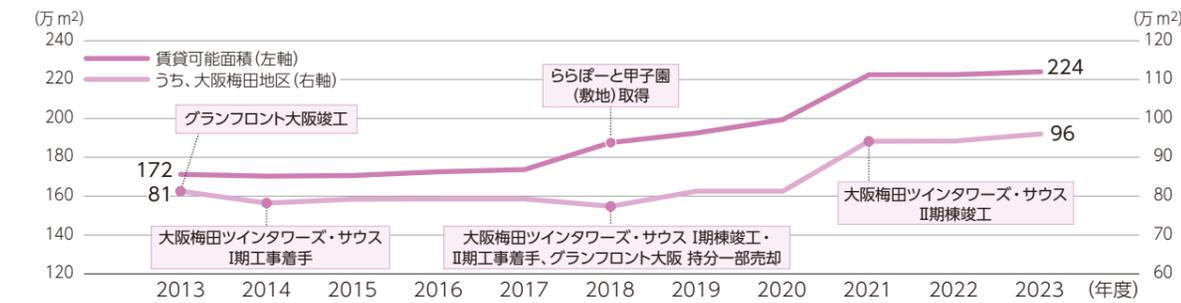
### 海外不動産事業

ASEAN諸国は、経済成長が著しく、今後も需要の拡大や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活かせる新たな知見を得るチャンスがあると考えます。また市場や経済の安定性を指向してアメリカやオーストラリアといった先進国でも事業に取り組んでいます。

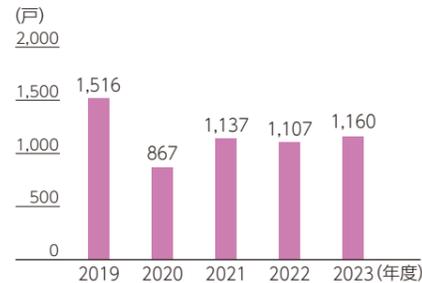
### ホテル事業

コロナ禍からの回復や円安基調の継続によりインバウンドを中心とした需要が増加傾向にあります。また、2025年は大阪・関西万博の開催等により、関西エリアでも宿泊需要のさらなる拡大が期待されています。

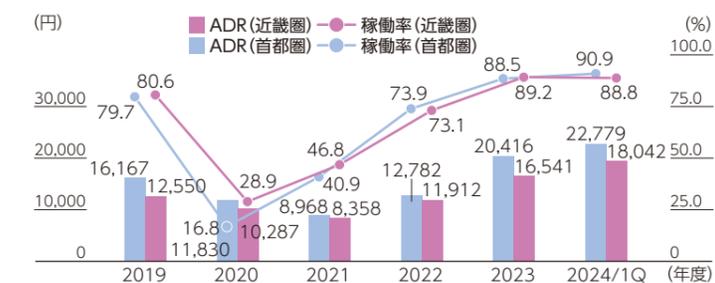
### 賃貸可能面積(年度末時点)



### 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\*



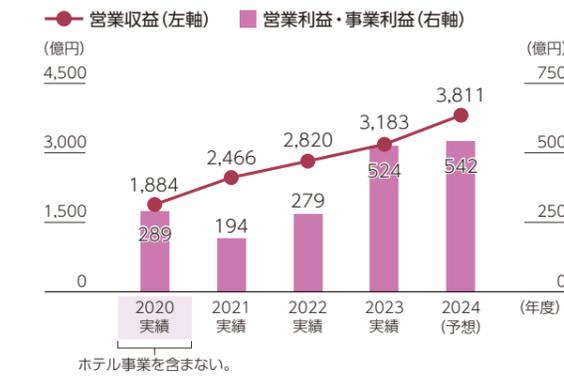
\* 新型コロナウイルスの影響により一時休館したホテルの休館期間中については、上記数値の算出の対象から除外しています。

## 2023年度の経営概況

ホテル事業においてインバウンドを中心に宿泊需要が回復したに加え、分譲事業等において短期回収型の賃貸マンションの売却棟数が増加したことや、賃貸事業において大阪

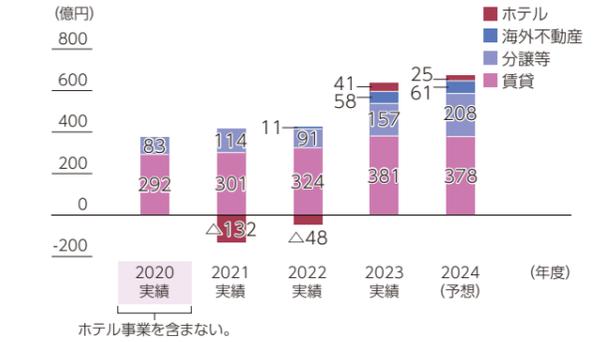
梅田ツインタワーズ・サウスをはじめとする各物件が堅調に推移したこと、また海外不動産事業の規模拡大等もあり、増収・増益となりました。

### 収益・利益の状況



(注1) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14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。

### 業態別事業利益(別途、本社費等あり)



参考	2020実績
営業収益	191
営業利益	△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(P29参照)」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

#### 【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

#### 【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・オーストラリア等)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

#### 【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での効率性の向上

関西で圧倒的No.1の沿線の実現に向けて

特集1 (P29~31) 参照

梅田ビジョンに基づく取組の推進として、大阪梅田エリア全体の価値向上に向け、2024年1月に不動産事業やエンタメ・サービス事業を行うオーエス株式会社を連結子会社化しました。また、2024年9月には、うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」が先行まちづくりをしました。

これからも、「関西で圧倒的No.1の沿線の実現」に向けて、大阪梅田エリア等の主要拠点において開発やバリューアップを推進していきます。



オーエス株式会社が保有するOSビル

グラングリーン大阪 (提供: グラングリーン大阪開発事業者)

分譲事業の規模拡大と事業メニューの拡充

分譲事業等では、国内において、分譲マンション事業を軸としながら、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)を推進するとともに、再開発や建替案件等、事業メニューを拡充しながら事業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」(2024~2025年度引渡開始予定)



「ジオタワー大阪十三」は集合住宅、図書館、保育・学童、商業、学校等の複合開発であること等の高い評価を得て、2023年度下半期の関西圏の新築分譲マンションで成約戸数第1位を獲得※(2026年度引渡開始予定)

※有限会社MRC調べ。関西圏(滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県)の2023年度下半期[2023年10月~2024年3月]の新築分譲マンション成約戸数

海外不動産事業の拡大

特集3 (P35~38) 参照

海外不動産事業では、ASEAN 諸国での住宅分譲事業を中心に、ストック型事業(不動産賃貸事業)や回転型事業(短期回収型事業)にも取り組んでおり、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、インドネシアにおいて、2022年度の「セントラルパークモール」の取得に続き2023年度には、商業施設「ネオソーホーモール」を取得したほか、アメリカで賃貸住宅事業に取り組まれました。また、新たにオーストラリアに進出する等、事業領域・エリアの拡大に努めました。



インドネシアの商業施設「ネオソーホーモール」(2023年9月取得)



オーストラリア・シドニーの商業とオフィスの複合施設「60 Margaret」(2023年11月取得)

拡大する需要の取込み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、拡大するインバウンド需要に対応するとともに、2025年度の大阪・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。

2025年3月には、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(うめきた地下口)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。

また、構造改革を着実に推進しており、2024年4月には、資産保有と経営・運営を分離しました。今後、ホテル事業の収益力や運営力を一層高め、競争力にさらに磨きをかけていきます。



ホテル阪急グランレスパイア大阪(2025年3月開業予定)

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	2023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	84%
		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か国語対応、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	108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/17ブランド ・入居者満足度 近畿圏マンション:93% 首都圏マンション:94% 近畿圏戸建:93%*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54,980戸 (ベトナム14、タイ30、フィリピン6、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 2022年4月~2023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	2023年度実績
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	各年度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%を継続 (2024年度以降) ※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	30%(棟数ベース)
		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] ・大阪梅田ツインタワーズ・サウス[DBJ5つ星]
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				
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 △75%
		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		
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%(2030年度)	阪急阪神ホテルズ	△25%
		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

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

### リアル体験の価値のさらなる高まりに対応していく

エンタテインメント市場では、コロナ影響の緩和が一層進み、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さらに高まるなど、ライブエンタテインメントが活況を呈しています。

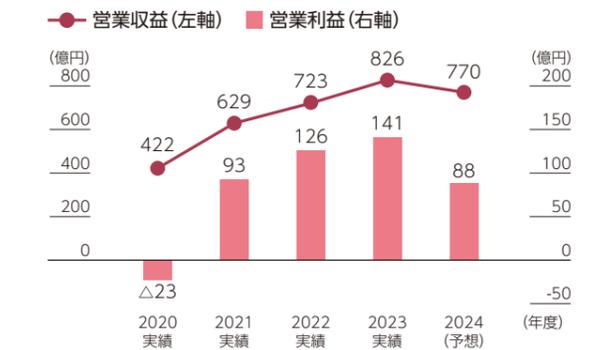
スポーツ事業では、2023年に阪神タイガースが18年振りのリーグ優勝及び38年振りの日本シリーズ制覇を成し遂げ、チームの活躍は本拠地のある関西地方をはじめとして全国的にも大きな話題となり、新旧の多くのファンの皆様と喜びを分かち合うことができました。

ステージ事業では、宝塚歌劇団において、劇団員をはじめその運営に携わる全ての関係者が、安心してより良い舞台づくりに専念できる環境の整備を進め、宝塚歌劇を新しい時代に相応しい形へと発展させるべく、全力で改革に取り組んでいます。

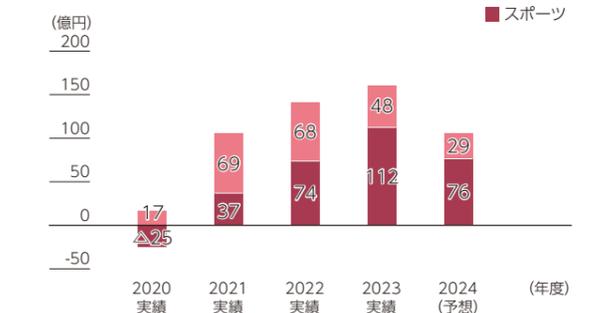
## 2023年度の経営概況

ステージ事業において宝塚歌劇の一部公演の中止や公演スケジュールの見直し等があったものの、阪神タイガースが18年振りのリーグ優勝及び38年振りの日本シリーズ制覇を遂げるなど、スポーツ事業が好調であったこと等により、前期に比べ増収・増益となりました。

### 収益・利益の状況

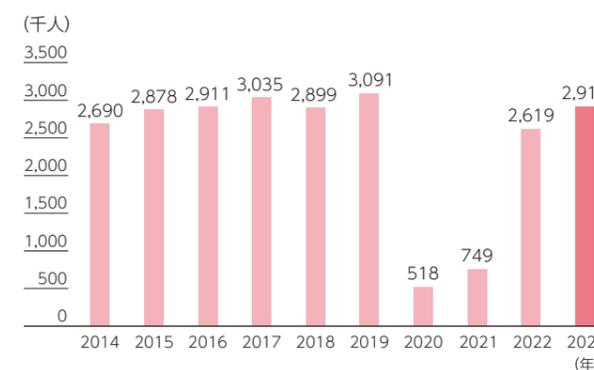


### 業態別営業利益 (別途、本社費等あり)

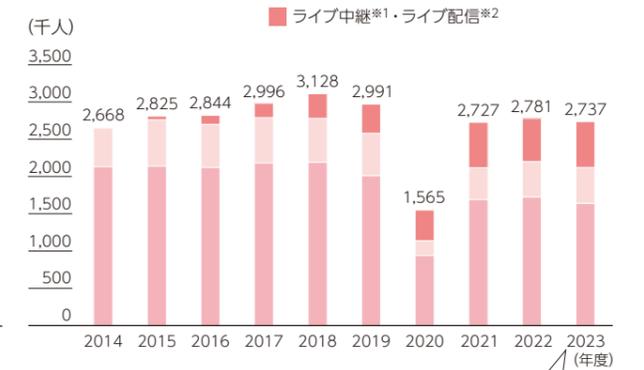


(注) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14日発表の情報に基づいています。

### 阪神タイガース 主催試合入場人員数(シーズンベース)



### 宝塚歌劇 観劇人員数



※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: 314回(対前期△54回、中止公演数: 139回)  
 東京宝塚劇場: 386回(対前期△4回、中止公演数: 70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

サステナブルな事業基盤の整備／安定的な宝塚歌劇公演の実施／デジタル技術を活用したコンテンツ事業の積極展開

#### 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、コンテンツ自体の価値を磨き上げることに加えて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を目指します。

### 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周年を迎えた阪神甲子園球場は、「歴史と伝統の継承」、「サステナビリティ」をコンセプトに、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。同球場では、球場内の通信環境の強化、電子チケットの導入、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っているほか、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計画も推進し、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ファーム施設の移転を予定しています。これにより、選手の育成・練習環境の大幅な改善を図り、さらに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

### 新たなコンテンツの開拓・魅力の最大化

2024年5月、拡大するインバウンド需要を取り込むべく、「THE SUMO HALL 日楽座 OSAKA」を開業しました。日本の国技である「相撲」を観て、体験して、楽しめる体験型の相撲エンタテインメントを提供しています。



日楽座ロゴ

また、「六甲ミーツ・アート芸術散歩」は、神戸市からの支援を得て、2023年度は過去最高の3.3万人のお客様が来場しました。2024年度からは、「神戸六甲ミーツ・アート」と改称し、クオリティを一層向上させるとともに、旅行事業とのさらなる連携等により、インバウンドや広域からも集客できる「関西を代表する芸術祭」への成長を目指しています。

こうした新たなコンテンツの開拓やその魅力の最大化を通して、エンタテインメント事業としての成長を図ります。



神戸六甲ミーツ・アート

## 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	2023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導入の検討	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	58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実施 ・宝塚音楽学校における宝塚コードアテネ*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5.5万人 (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	・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 ・YouTube等を活用した、舞台映像等のコンテンツの配信 ・「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	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	80万人以上(毎年度)	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93万人
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の方々にも、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:57% (2023シーズン)
機会とリスクを踏まえた設定理由	プラスチックカップの回収率	70%(2030シーズン)	42%(2023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、今後も企業や自治体のDX・省エネ・安全などに関連する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、設置が義務化された車内防犯カメラやAI・IoTを活用した駅のホームにおける安全確保といったニーズも期待されます。

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。

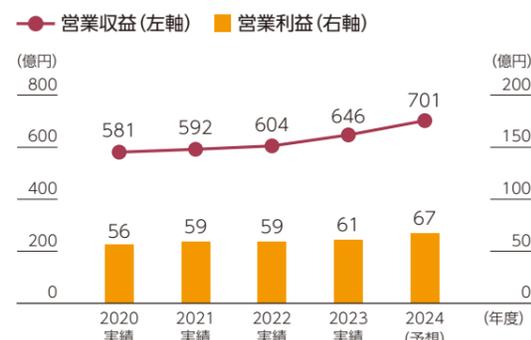
#### ③ あんしん・教育事業

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。

## 2023年度の経営概況

情報サービス事業においてeコマース等のインターネット関連ビジネスの受注が増加したこと等により、増収・増益となりました。

### 収益・利益の状況



(注) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14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。

また、当社グループが持つICTソリューションのサービスを網羅的に紹介した「まちづくりDX」ウェブサイトを開発し、全国の自治体の「まちづくりDX」への貢献にグループを挙げて取り組んでいます。こうした自治体に対する支援の一例として、2023年12月に島根県雲南市でWi-Fi HaLow™とカメラ画像を活用した「鳥獣対策ソリューション」に関する実証実験を行いました。マルチベンダー対応という強みを活かして、自治体の「まちづくりDX」推進に貢献できるよう今後も取り組んでいきます。

加えて、こうしたDX分野の技術は日々更新されていくため、社外の提携先から不足する技術を取り込むこと(M&A含む。)

などを通じて、顧客の様々なDX需要への対応に取り組んでいます。

こうした情報サービス事業における成長のほか、放送・通信事業やあんしん・教育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。

### 次世代を担う子どもたちに対する質の高い教育の提供

あんしん・教育事業では、子ども向けロボットプログラミング教室「プログラボ」において、一人でも多くの子ども達の「夢を実現するチカラ」を育めるよう良質なプログラミング教育を実施し、高い評価を得ています。「プログラボ」で学ぶ生徒が国際大会に日本代表として出場するなど実績を積み重ね、第6回日本オープンイノベーション大賞で「ミマモルメ」と共に経済産業大臣賞を受賞しました。今後もカリキュラムのさらなる充実を通して、次世代を担う子どもたちへより質の高い教育を提供します。

## 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	2023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: 43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

高付加価値旅行で  
非日常の楽しみを届ける



## 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

コロナ禍が収束し経済活動が活発化する中、国内旅行は、需要が好調に推移しています。一方で、海外旅行は、長引く円安や燃油サーチャージの高騰、各地の物価上昇の影響もあり、まだコロナ前の水準には至っていませんが、需要は緩やかに回復してきています。こうした状況のもと、海外旅行の需要の取込みを図りつつ、国内旅行を中心に高付加価値商品の開発・販売に注力することで、事業基盤の強化に取り組んでいます。

一方で、円安を背景に、欧米を中心に訪日旅行(インバウンド)の需要が拡大しています。大阪・関西万博など今後のさらなる需要の増加を見据え、海外現地法人や海外取引先との連携を強め、需要の取込みを図っています。

また、コロナ禍においては、自治体から支援業務を受注するなど、旅行以外の事業にも取り組んできました。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の事業機会を捉えていきます。

## 2023年度の経営概況

国内旅行が引き続き好調に推移したことや、まだ復調途上である海外旅行の取扱いが前期比では増加したこと等により増収となったものの、自治体の支援業務などの受注が減少したこと等により減益となりました。

### ■ 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。2024年度の通期業績予想については、2024年5月14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

国内・海外グループツアーのさらなる強化/  
お手頃(=価格訴求型)商品以外の商品強化/  
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/訪日旅行の強化/  
募集効率の向上/生産性向上

### 中核事業である国内旅行・海外旅行の強化

旅行事業では、国内旅行・海外旅行をこの先も中核事業と位置付け、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に積極的に取り組むこととしています。これに向けては、国内旅行においては、特定のテーマを深掘りした商品を充実させるほか、旅館・ホテルのランクアップや季節限定商品の開発等に取り組み、高付加価値の旅を提供しています。また、海外旅行では、フライトの回復が進むアジア諸国の販売を強化したほか、(燃油サーチャージや物価上昇の影響を受けにくい)日本発着のクルーズの販売を積極的に行いつつ、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を上回るとみています。

### 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、これからシニアになる層など新たな顧客層の獲得に努めるほか、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・強化を図るとともに、高まる訪日旅行(インバウンド)需要の積極的な取込みを図っています。

加えて、デジタル分野の活用では、WEBでの募集活動の強化など業務の生産性の向上に努めるとともに、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や、効果的な宣伝広告を通じた募集効率の向上に取り組んでいます。こうした取組を通じて、生産性の向上と長期にわたる安定的な経営基盤の構築を図り、新たな価値創造に向けて取組を進めています。



## 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	2023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	2件 (2023年4月及び6月に発生。共にトンネル内追突事故・救急搬送1名) ※引き続き、安全対策の徹底とともに、重大事故発生時の適切な対応を推進する。
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	281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催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:91%</li> <li>海外/添乗員なし:82%</li> <li>国内/宿泊:84%</li> <li>国内/日帰り:82%</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

事業戦略

# 国際輸送事業

グローバルに展開する高品質なサービスとともに、お客様に最適なロジスティクスをプロデュース



## 当事業を取り巻く環境

### グローバルフォワーダーが果たす役割は一層重要に

世界的な感染症の発生や、地政学リスク、先進国を中心とする利上げの継続等により、グローバルでの物流市場は依然として不安定に推移しています。製造業の生産拠点の移管やカーボンニュートラルへの対応など、消費傾向や価値観の変化など市場の動向も日々変わりつつあります。

このように多様化するグローバルでの物流課題やニーズに対して、世界中に広がる阪急阪神エクスプレスのグローバルネットワークを活かした高品質、高付加価値の航空輸送、海上輸送、ロジスティクスなどを組み合わせた総合物流サービスで、お客様のサプライチェーン全体を最適化するソリューションを提案して、市場の変化や海外市場の成長を自社の成長に取り込んでいきます。

## 中期経営計画の概要

### ■ 基本方針

<p><b>① バランスの取れた事業ポートフォリオへの変革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロジスティクスを軸にしたグローバル全体での事業規模拡大</li> </ul>	<p><b>③ 強固なグローバルガバナンス体制への深化</b></p>
<p><b>② 事業規模の拡大と競争力の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでの営業力の強化</li> <li>セイノーホールディングスグループとのシナジー効果の拡大</li> </ul>	<p><b>④ 新たな成長領域への挑戦</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>越境EC物流への参入</li> <li>次世代モビリティ物流の確立</li> <li>アフリカ・中東・インドの事業拡大</li> </ul>

### 事業規模の拡大とバランスの取れた事業ポートフォリオへの変革

長期ビジョンの実現に向けて、ロジスティクスと連動した航空・海上輸送の取扱いの拡大を通じて事業規模の拡大と競争力の強化に注力するとともに、海上輸送やロジスティクスの強化に

## 2023年度の経営概況

航空・海上輸送とも、需給の逼迫状況が緩和したことに加えて、顧客企業の在庫調整等によって東アジアを中心に物流需要が伸び悩んだこと等により、減収・減益となりました。

### ■ 収益・利益の状況



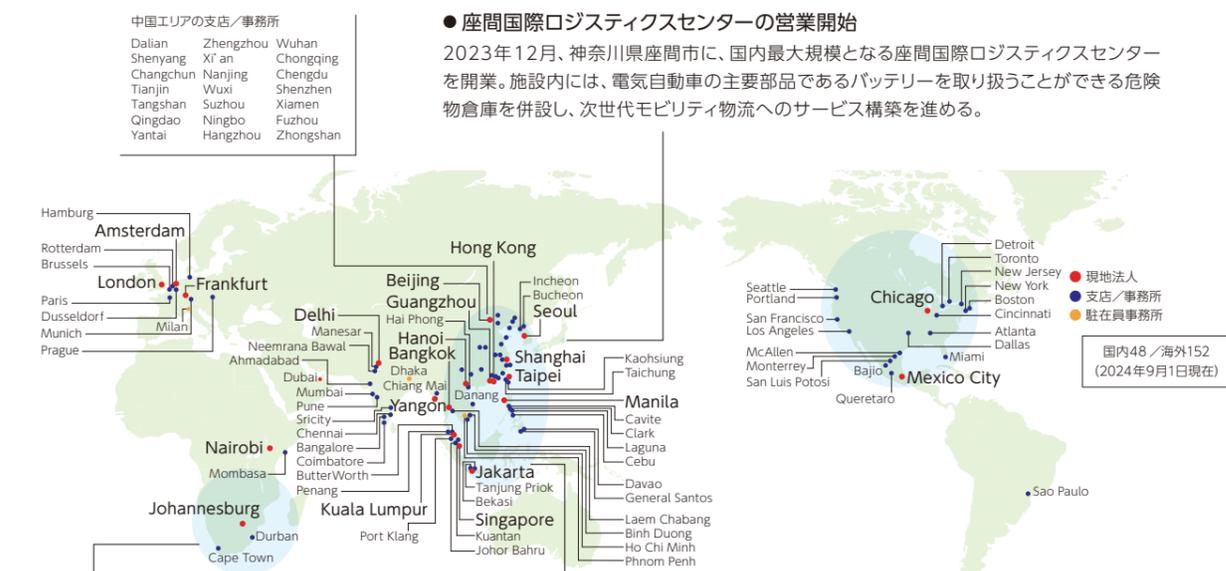
(注) 2024年度の通期業績予想については、2024年5月14日発表の情報に基づいています。

### グローバルネットワークの拡充、新たな成長領域への挑戦

当社グループでは既に世界の主要な都市に進出していますが、直近でもアラブ首長国連邦の現地法人を設立するなど拠点網を拡大するとともに、日本や、ASEAN、アフリカなどでロジスティクス倉庫を新設、拡充するなど、引き続きグローバルネットワークの拡大とサービスの充実を進めています。

さらに、基幹ビジネスでのさらなる伸長を目指すとともに、新たな産業領域に対して必要な物流サービスを提供する物流網の構築や、将来的に人口の大きな増加が見込まれるインド・中東・アフリカでのさらなる事業拡大など、新たな成長領域への挑戦も進めています。

### ■ 国際輸送事業が展開するグローバルネットワーク



#### ● アフリカでの事業展開

2018年4月に南アフリカ共和国のフォワーダー Intraspeed社に出資して、子会社にするとともに、同社が保有するケニア共和国の会社も子会社化。2023年度から南アフリカ・ケニア法人を連結子会社化し、ロジスティクス倉庫を拡張するなど、事業成長への基盤づくりを進めている。

#### ● アジアでのネットワーク拡充、ロジスティクス倉庫の展開、不動産事業との協業

阪急阪神不動産との協業により2016年にインドネシア倉庫、2017年にシンガポール倉庫を開設。アジア各地で新たな拠点を設置するなど、成長市場において、ロジスティクス事業の拡大とグローバルネットワーク拡充を進めている。

## 国際輸送事業の非財務KPI

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2023年度実績
① 安全・安心の追求	・BCPの整備	BCPの整備率	100%	阪急阪神エクスプレス 阪急阪神ロジパートナーズ	両社とも整備済み
機会とリスクを踏まえた設定理由	エッセンシャル産業として、災害発生時にも物流を止めない体制を構築することで、事業への信頼を高め、社会に貢献するため				
① 安全・安心の追求	・通関品質の向上	通関誤謬率	0.1%程度の維持	阪急阪神エクスプレス	0.05%
機会とリスクを踏まえた設定理由	通関業者として水際対策に努め、安心・安全な社会の維持に貢献するため				



# 03 価値創造の基盤

## CONTENTS

- 83 **G** 重要テーマ6 ガバナンスの充実
- 91 **TOPICS** 「ビジネスと人権」に関する取組
- 93 役員一覧
- 95 社外取締役インタビュー
- 99 **S** 重要テーマ4 一人ひとりの活躍
- 101 **E** 重要テーマ5 環境保全の推進
- 106 イニシアチブへの参加・社外からの評価

# Governance

## 6 ガバナンスの充実



### 取組方針

すべてのステークホルダーの期待に応え、誠実で公正なガバナンスを徹底します。

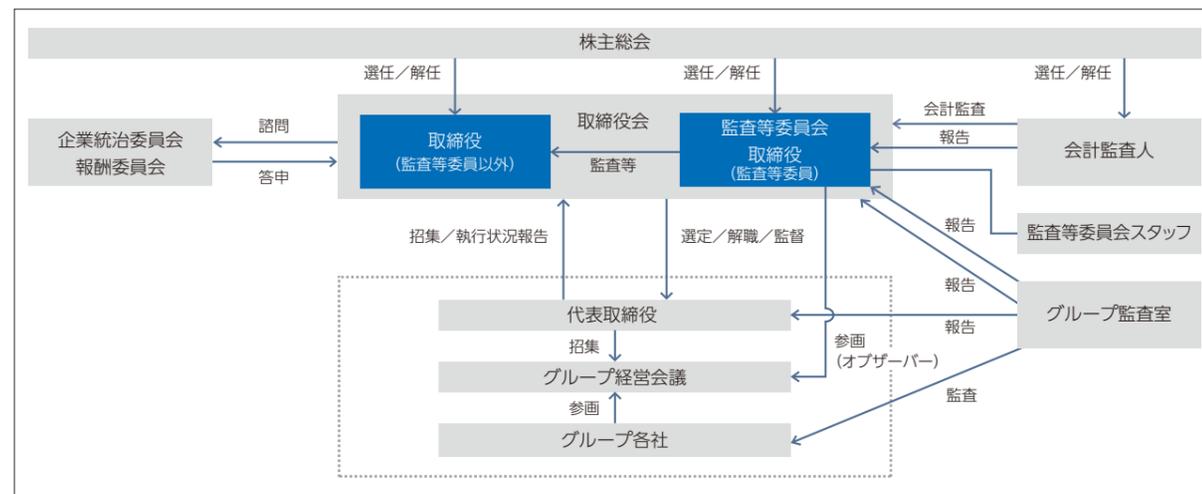
### 基本的な考え方

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

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

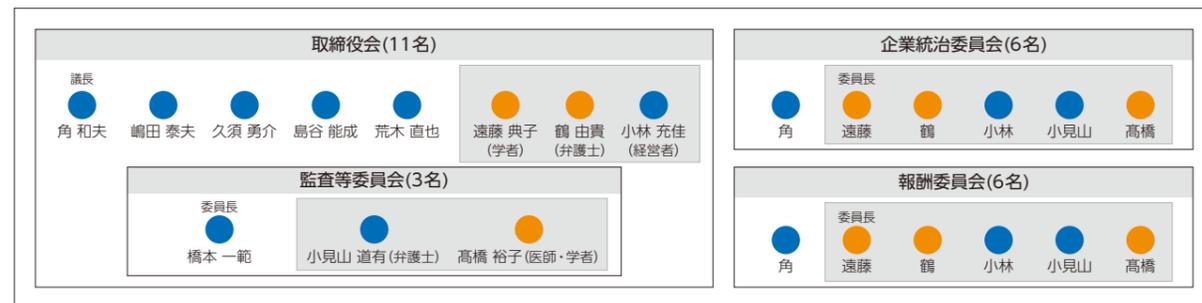
- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保いたします。
- (2) 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働いたします。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保いたします。
- (4) 取締役会の役割・責務を適切に遂行し、高度な監督機能と意思決定機能の確保に努めます。
- (5) 当社の持続的成長や中長期的な企業価値向上の観点から、株主と建設的な対話を行います。

### ■ コーポレート・ガバナンス体系図



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

■ 独立社外取締役 ● 男性 ● 女性



(役員一覧についてはP93~94参照)

### ガバナンス体制

#### ■ 当社及び当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス体制の概要

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

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

そのため、上記事項については、社外取締役を加えて構

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

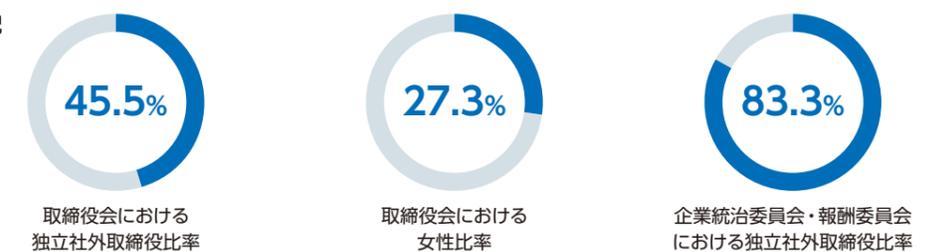
また、取締役の選解任の透明性の確保、社外取締役間の連携等を目的として、代表取締役会長(欠員又は事故があるときは、代表取締役社長)及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める「企業統治委員会」を設置するとともに、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬について、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任の下で、客観性及び透明性のある手続によって行うことを目的として、代表取締役会長(欠員又は事故があるときは、代表取締役社長)及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める「報酬委員会」を設置しています。

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

### ■ コーポレート・ガバナンスの強化に資する近年の取組

2015年度	企業統治委員会の設置 ・役員を選解任の透明性の確保、社外役員間の連携などを目的として設置(年2回開催)
2016年度	取締役会の実効性評価 ・取締役会の運営に関し、説明の十分性及び議事進行の妥当性等について、同会でヒアリングを実施(2020年度からは、評価の効果をさらに高めるため、ヒアリングにあたり事前アンケートを実施)
2017年度	相談役制度の廃止
2018年度	買収防衛策の非継続(廃止)、報酬委員会の設置 ・具体的な報酬額を含む取締役の報酬の決定について、客観性・透明性のある手続とすることを目的として設置(年1回開催)
2019年度	報酬制度の見直し ・企業価値及び業績の向上への意欲を一層高めるとともに、株主価値の向上に対するインセンティブを働かせることを目的として、会長及び社長(2022年度からは代表取締役)を対象に、信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入
2020年度	監査等委員会設置会社への移行 ・取締役会の監督機能をより強化し、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ることを目的として、監査等委員会設置会社に移行
2022年度	社外取締役が企業統治委員会及び報酬委員会の委員長に就任

### ■ 2024年度の状況



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、経営戦略等に関す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。

また、取締役会は、当社グループのESGの取組に関して、ESG課題に関する対応方針・状況について定期的に報告を受け、監督しています。また、利益相反取引・関連当事者間取引の対応として、当社の取締役や主要株主等との取引を行う場合に、法令等の定めや当該取引の重要性等に従い、適宜、取締役会において取引の承認又は報告を通じた監視を実施しています。

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、多様性を高めており、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

#### ■ 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(2023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	11回/11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	12回/12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	11回/11回	12回/12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。

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。

##### 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、2023年度の企業統治委員会の開催回数は、2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、2023年度の報酬委員会の開催回数は、1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する重要事項の審議・承認等を行っています。

なお、2023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、2023年度に行った主な取組

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ていたことから、これらについて対応を行いました。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。

#### 2023年度における分析・評価のプロセス

2023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

2023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、全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

2024年2月	個別にアンケート
2024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、2023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、成長戦略等に関する議論の活発化や取締役会の付議案件に関する事前の情報提供のさらなる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、その役員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、全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、あらかじめ報酬制度及び内容について諮問した上で、取締役会において報酬について決議しています。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)

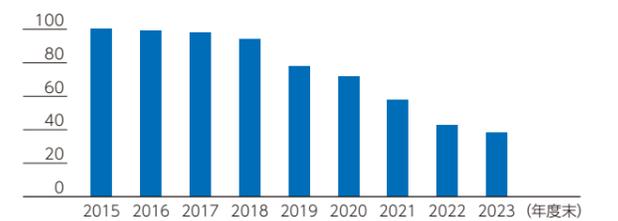
### その他ガバナンス強化に向けた取組

#### 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

### 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、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。

また、当社グループでは、監査専任スタッフから成る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の業務全般を対象に、内部監査を実施しています。具体的には、グループ経営理念(行動規範)のもと、毎年策定するグループの年度監査方針に基づき、グループ全体で重点的に取り組むテーマに加えて、各社・各事業における特有のリスクへの対応も含めた年度監査計画をグループ各社で策定し、適宜監査を実施しています。例えば、「経理処理・資金管理」については定期的に(少なくとも3年に一度)監査テーマに設定し、経理・資金に関するチェック・承認・牽制体制等の基本的な内部統制が有効に機能しているかを監査しています。また、情報セキュリティへの取組状況、労働時間管理の体制整備等を監査し、グループの経営活動全般にわたり内部統制が有効に機能しているかを検証しています。

このほか、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。

また、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

当社グループの全役職員が閲覧可能な「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。

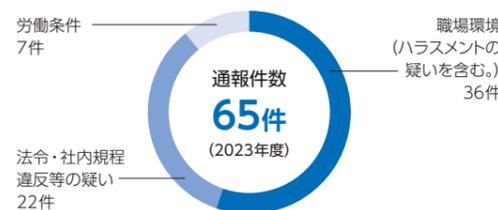
##### 2.「企業倫理相談窓口」(内部通報専用窓口)の設置

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、当社グループの役職員及び当社グループの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、2023年度におけるグループ全体の受付件数は65件でした。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。

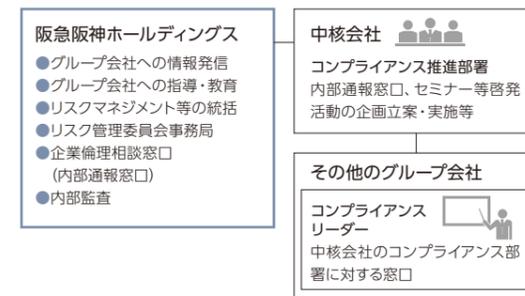
#### 企業倫理相談窓口への通報件数



### 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・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。また、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

当社グループは、「リスク管理規程」を制定し、リスクを「当社グループの組織目標の達成を阻害する事象」と定義した上で、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。

#### リスクマネジメントの責任者・体制

当社グループでは、グループにおけるリスクマネジメントの最高責任者である社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、同委員会が当社グループ全体のリスクマネジメントを統括する体制としています。同委員会は監査等委員会から独立した会議体であり、原則として年2回開催し、当社の執行役員その他委員長が指名する者で構成されます。また、社長直轄の組織として「リスクマネジメント推進室」を設置し、同室が、同委員会の事務局をはじめとした、グループにおけるリスクマネジメント推進の実務を担っています。

リスク管理委員会は、グループ経営上重要かつグループ横断での対応が必要なリスク(以下、「グループ共通重要リスク」)を選定するとともに、当該リスクの管理を統括するリスクオーナーを決定するほか、それらの対応状況・取組をモニタリングしています。また、社会経済情勢等の外部環境の変化により発生するリスクについても、グループ全体での対応状況・取組に関して議論することで、新たなリスクを適時に捉える体制を構築しています。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、随時取締役会に報告しており、取締役会は、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するとともに、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。

なお、特に気候変動問題をはじめとする環境・社会に関する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。また、その内容については、グループ共通重要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。

#### リスクマネジメントの基本的な取組

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、新規事業・既存事業とも、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。なお、グループ共通重要リスクの一つとして、「自然災害リスク」を選定しており、気候変動に関するリスクへの対応強化を図っています。

\* 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

## 価値創造の基盤

| 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を尽くしてもなお、重大なリスクが現実化した場合には、「リスク管理規程」に基づき、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など、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

政治的な主張や国家を背景とする高度で巧妙なサイバー攻撃が安全保障上の懸念の一つとなっている中、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対策の強化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ています。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・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、サステナビリティ推進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130回(2023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、決算説明会資料に長期的な経営の方向性に関する検討状況を記載するなど、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」(P49参照)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、グループ経営企画室及び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。

## 阪急阪神ホールディングスグループ サプライチェーン方針

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、取引先と相互の信頼関係・強固なパートナーシップを構築して、サプライチェーン全体でサステナビリティの取組を推進することが重要であると考えています。このような考えの下、2024年4月に「阪急阪神ホールディングスグループ サプライチェーン方針」を策定し、グループ全体で取引先と共にサステナビリティの取組を推進しています。同方針の内容については、阪急阪神ホールディングスグループ サプライチェーン方針をご参照ください。

[https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/supply-chain\\_jp.pdf](https://www.hankyu-hanshin.co.jp/download/sustainability/materiality/corporate/governance/supply-chain_jp.pdf)

## 税の透明性(税務ポリシー)

当社グループは、経営の透明性・健全性の向上に向け、以下の税務ポリシーを策定しています。また、適用される税務関連法の精神を理解し、事業活動を行う国の税務関連法令を遵守し、適切に税務運営を行うことで、企業の社会的責任を果たします。また、事業活動と整合した納税を実施し、恣意的な租税回避は行いません。

## 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みます。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
2021年度	△111	10	△102
2022年度	96	23	119
2023年度	71	9	80

(注1) 上記金額は億円未満を四捨五入しています。  
(注2) 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。記載金額は「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。

TOPICS

「ビジネスと人権」に関する取組

人権方針の制定

当社グループは「人の尊重」をグループ経営理念の価値観の一つとしており、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しました。

人権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/>

人権デュー・ディリジェンス

当社では、これまでハラスメントや差別等の人権課題に対し、リスク軽減の取組を進めてきましたが、「ビジネスと人権」の視点をより意識し、グループ全体(サプライチェーンを含む。)において、人権リスクの洗い出しと優先順位付け(重要リスクの特定)をした上で、人権侵害の防止・負の影響の軽減の取組を進めています。また、取組にあたっては、社外の視点を重視し、大学教授やNGOの代表者等の外部の有識者と対話しながら進めています。

人権リスクの洗い出し・重要リスクの特定

当社グループの事業(都市交通、不動産、スポーツ、ステージ、情報・通信、旅行、国際輸送、ホテル、流通)に関係する従業員により、人権リスク洗い出しに関するワークショップを開催しました。ワークショップにおいて、各事業のサプライチェーン上の人権リスクを、ステークホルダーごとに抽出した上で、外部の有識者等の助言や各国国際規範・ガイドラインを踏まえ、現時点で想定される各事業の人権リスクを洗い出しました。

洗い出した人権リスクについて、潜在的な人権への負の影響の深刻度(規模・範囲・是正困難度)と負の影響が生じる可

能性の観点から評価を行い、下記のとおり、当社グループにおける重要なリスクを特定しました。

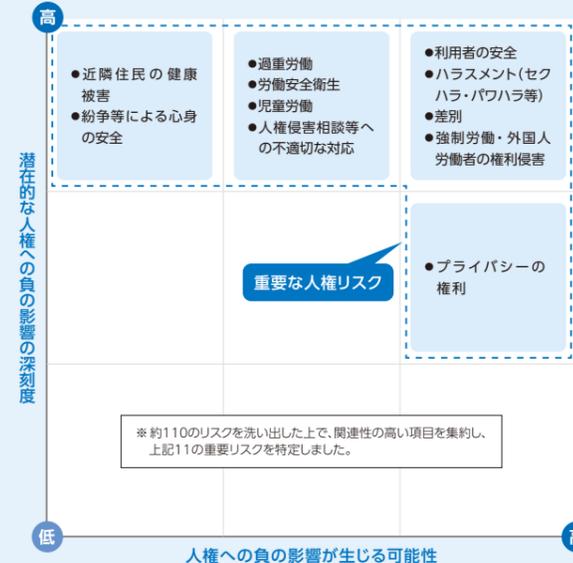
なお、人権リスクの洗い出しや重要リスクの特定にあたっては、当社広聴窓口や企業倫理相談窓口へのご意見・相談内容など、お客様・地域住民・従業員等のステークホルダーの声を考慮しています。

特定した人権リスクについては、今後、予防・低減に向けた取組を順次進めていきます。また、引き続き、従業員向けの教育・啓発に取り組んでいきます。



従業員ワークショップの様子

重要な人権リスク



重要な人権リスク	関係するステークホルダー <sup>※1</sup>					備考
	目	サ	利	求	住	
利用者の安全 <sup>※2</sup>			●			運転ミス・車両の不備等による事故、建物の不備(防火・耐火・耐震等)による被害、販売・提供した商品等による健康被害、利用者への不適切な行為(暴行・性加害等)など
ハラスメント(セクハラ・パワハラ等)	●	●		●		カスタマーハラスメントを含む。
差別	●	●	●	●	●	出生、人種、国籍、宗教、信条、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいの有無などによる差別
強制労働・外国人労働者の権利侵害	●	●				
過重労働	●	●				
労働安全衛生	●	●				業務災害(労災事故・業務上疾病)及び通勤災害による健康被害など
児童労働	●	●				
人権侵害相談等への不適切な対応	●	●	●	●	●	
プライバシーの権利	●	●	●	●	●	個人情報の流出を含む。
近隣住民の安全			●			騒音・振動・粉じん・有害物質(PCB、アスベスト等)による健康被害、運転ミス・車両の不備等による事故など
紛争等による心身の安全 <sup>※2</sup>	●					

※1 目:自社従業員、サ:サプライヤー従業員、利:利用者・消費者、求:求職者、住:地域住民  
 ※2 「利用者の安全」:国際輸送事業を除く8事業が対象、「紛争等による心身の安全」:都市交通・不動産・旅行・国際輸送事業のうち、海外事業従事者が対象。それ以外のリスクは、前述の9事業が対象

教育・啓発

人権教育の実施

当社グループでは、グループ各社の経営トップと当社の全管理職を対象として、外部有識者による人権啓発研修を毎年実施(直近では、2024年7月に、グループ各社の社長等を対象に「経営者に求められる人権リスクへの向き合い方」をテーマに研修を実施)し、マネジメントを担う者が知っておくべき様々な人権問題について、定期的に啓発しています。また、グループ各社の新任取締役・新任監査役・新任管理者・新入社員等、各階層の新任者や各社の人権担当者に対して人権啓発研修を実施し、人権の尊重に関する基本理念・基本方針の浸透やハラスメントの防止について、継続的に啓発しています。

ハラスメント防止に関する教育・啓発等

特に、ハラスメントについては、研修を実施するほか、当社社長及びグループ各社のトップからハラスメント防止メッセージを従業員に発信するとともに、毎年、グループ各社がハラスメント防止対策計画を策定し、それに沿った取組を計画的に実施しています。

また、当社グループの従業員を対象に「職場環境に関するアンケート」を隔年で実施(直近では、2024年6月に実施)し、アンケートを通じてハラスメント防止の啓発やハラスメント相談窓口の周知を図るとともに、アンケート結果を、グループ各社におけるハラスメント防止対策の立案に活用しています。

救済の窓口

当社では、人権侵害行為を含む法令等違反行為・反倫理的行為が行われていた場合又はそのおそれがある場合に、当社グループの役職員及び当社グループのお取引先が利用可能な内部通報制度として、内部相談受付窓口及び外部の弁護士を窓口とする外部相談受付窓口から成る「企業倫理相談窓口」を設置しています(企業倫理相談窓口の詳細は、P87参照)。さらに、当社では、当社グループ

の従業員を対象とした「ハラスメント相談窓口」を設置し、職場におけるハラスメントについての相談を受け付けています。

両窓口については、匿名での利用が可能であり、相談者のプライバシーが保護されることはもちろんのこと、相談したことを理由とする不利益な取扱いがない旨を規程等で明示しています。

社外有識者からのメッセージ



従業員ワークショップ等を通じて、事業に携わる者の意見を吸い上げることで、サプライチェーン全体で詳細に人権リスクの洗い出しができていく印象です。一方で、これに加えて、お客様・地域住民・従業員といったライツホルダーの声を十分に考慮しながら、人権デュー・ディリジェンスを進めていくことを期待します<sup>※</sup>。また、是正・救済の窓口は、人権デュー・ディリジェンスを補完する役割があります。今後は、特定の人権リスクに対し優先的に対応していくことになると思いますが、それ以外の人権リスクについても、ライツホルダーとの対話を重視し、既にある是正・救済の窓口を活用して、しっかり対応してください。  
 ※アドバイスに基づき、前述のとおり、広聴窓口や企業倫理相談窓口に届いたご意見・相談等も、リスクの洗い出しの対象に加えしました。

大阪経済法科大学 教授、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事 菅原 絵美 氏



今回、人権デュー・ディリジェンスの第一ステップとしては、事業特有の人権リスクまで含めて丁寧に洗い出されています。一方、幅広い事業を展開している中、言葉の定義を明確にし、誰もがリスクの内容を理解できるよう気を付けてください。また、時間の経過とともに新たな視点の人権リスクが認識されるので、最新の情報をインプットし、リスクへの感度を高く持つ必要があります。例えば、「マイクロアグレッション<sup>※</sup>」も、起こりやすい人権リスクなので、対応ができていないか注意が必要です。また、現場で弱い立場の方を支援しているNGOなど、様々なライツホルダーとの対話の機会を持ち、人権に配慮した事業活動を期待します。  
 ※差別や攻撃の意図の有無にかかわらず、マイノリティに対して無理解、偏見、軽視を伝える言動

一般社団法人SDGs市民社会ネットワーク 共同代表理事、  
 一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター 所長 三輪 敦子 氏

# 役員一覧

2024年6月14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)  
2022 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



はしもと かずのり  
**橋本 一範**  
取締役監査等委員 (常勤)  
1983 阪神電気鉄道株式会社入社  
2011 同 取締役  
2016 同 常務取締役  
2017 当社執行役員  
2021 阪神電気鉄道株式会社常任監査役 (現在)  
2024 当社取締役監査等委員 (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 株式会社ダイマインド社入社  
2013 東京大学政策ビジョン研究センター客員研究員  
2015 慶應義塾大学特任教授 (現在)  
2019 当社取締役 (現在)  
2024 早稲田大学研究院教授 (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		◎		
橋本 一範	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。

## 社外取締役インタビュー



取締役  
(社外取締役)  
小林 充佳

## 社外取締役からみた ガバナンス体制と長期的な経営の方向性

2022年から当社の社外取締役を務めている小林充佳氏に、当社のガバナンス体制の現状と課題、長期的な経営の方向性やそれに向けた会社の変革について、インタビューを実施しました。

### 慣例等に縛られず マルチステークホルダーの利益のために

#### 当社の社外取締役として期待されている役割をどうお考えでしょうか。

持株会社である当社のミッションは、グループ全体のガバナンス体制を構築し、その体制のもとで、各事業会社が効率的かつ適正に事業を遂行できているかをモニタリングすることだと理解しています。

また、独立社外取締役は、専門的な知見を活用しながら、経営に対して助言や監督をするとともに、経営陣から

独立した立場で、少数株主、従業員、お客様や社会、取引先などのマルチステークホルダーの意見を適切に反映していく役割を期待されています。

私はNTTで長く電気通信業に携わってきましたので、当社での役割の一つは、特にDXを含めた情報通信分野の知見も活かした助言等を通じて、当社の持続的な発展に貢献することです。また、どのような会社でも、これまで積み重ねてきた慣例やしきたり、“会社の論理”とも言いましょうか、そうしたものがあると思います。当社も歴史の長い会社ですので、こうした慣例等が多かれ少なかれあると思いますが、先程の持株会社としての

ミッション及び独立社外取締役の役割を踏まえて、これらに縛られることなく、マルチステークホルダーが長期的なリターンを得られるよう公正な観点を意識しながら、建設的な議論につながる提案や意見を述べていきたいと考えています。

### 取締役会を通じて、 社外取締役の思いをカタチにしてもらいたい

#### 当社の取締役会の実効性をどう評価していますか。

当社の取締役会は、環境や法律、健康経営など各分野の専門家で構成されていますし、また女性の取締役も複数おられます。こうしたダイバーシティに富んだ構成のもとで、多角的な議論ができる体制になっています。

そして、取締役会の資料には事前に目を通すことができ、必要に応じて事前のレクチャーもありますので、当日は議論に集中することができています。こうした事前の十分な情報提供に加えて、取締役会では議長が適切に議事を整理し、議論を促しますので、社外取締役を含めて意見を述べやすい環境が整っています。ですので、毎回、活発な議論が行われています。

このように、当社の取締役会は、有効に機能していると考えています。

#### 企業統治委員会・報酬委員会についてはどうでしょうか。

両委員会とも、独立社外取締役が過半を占める構成となっており、また独立社外取締役が委員長を務めています。もちろん議論の対象となる原案の多くは会社側が作成するのですが、取締役会から独立した立場でそれらを審議しており、公正かつ透明性の高いプロセスで運営できていると思います。

#### 取締役会の運営等に関する課題を教えてください。

当社は多くの事業を展開していますが、社外取締役は、これらの事業に精通しているわけではありません。ですので、各事業の課題や進捗状況について、場合によっては各事業の現場を見せてもらいながら、定期的により丁寧にフォローしてもらえると、もっと理解が深まると思います。社外取締役は、全員、当社をより良くしたいという強い思いを持っています。当社への理解を深めることで、その思いがより具体的な形となって、建設的な意見や提言につながるのではないのでしょうか。



### 各事業の特性に応じた ガバナンス体制の構築を

#### 当社のガバナンス体制に対する評価や課題を教えてください。

冒頭で申し上げたように、当社はグループ全体のガバナンスを統括し、各事業をモニタリングする役割を担っていますが、グループ全体として、ガバナンスの中心となる内部統制システムやリスクマネジメント体制は適切に構築・運営されていると評価しています。

一方で、当社は、100社を超える連結子会社を擁しています。そのうちのひとつにでもガバナンスに不十分な点があるとグループ全体に大きな影響を及ぼし得ることを改めて認識した上で、各社の特性に合わせてガバナンス体制を構築し、またその妥当性について継続的にモニタリングをしていかなければなりません。近年は海外の子会社が増加してきていますが、国内の子会社と比べてスキームが複雑であったり、また文化や慣習が異なったりすることもあります。こうした会社についても、きちんとルールを定めて適切な体制を構築し、ガバナンスが十分に機能するようにマネジメントしていくことが大切だと思います。



**宝塚歌劇団に対するガバナンス機能についてはいかがでしょうか。**

宝塚歌劇団に対するガバナンス機能が十分でなかったことは、モニタリングを担う私達としても大いに反省しなければならぬと思っています。

宝塚歌劇団の事案については、当社の取締役会においても、毎回、状況の報告や今後の取組に関する議論がされてきており、社外取締役も、持てる限りの知見を提供して、様々な意見を述べてきました。例えば、劇団員の心理的安全性の確保に向けたサポート体制の充実や当社のモニタリング体制の整備等に関する議論や、情報発信のあり方についても様々な意見交換が行われました。

グループ全体のガバナンスを有効に機能させるためには、基盤となる共通の仕組みは必要ですが、多くの事業を展開する当社においては、その仕組みをベースとして、それぞれの事業・会社に応じた対応が必要だと思っています。

宝塚歌劇団に対しては、取締役会として、これからも継続して劇団の改革に向けた取組や劇団に対するガバナンス機能の強化についてモニタリングしていかなければなりませんし、また、グループ全体として、劇団に限らず、改めて、各事業に応じたガバナンス体制やリスクマネジメント体制が構築・運用されているかについて再点検する必要があると強く感じています。そして、より大切なことは、社会が変化していく中で、こうした体制を適切かつ継続的に運用していくことであり、取締役会としても、これらをしっかりとフォローしていきたいと思っています。

**従業員が会社の方針に共感し、マイ・パーパスの実現を目指していく土壌づくりを**

**当社では、現在、長期的な経営の方向性(P44参照)の検討を行っています。この方向性についてどう評価していますか。**

VUCAの時代と言われる今、持続的な成長に向けて、改めて長期的な経営の方向性を策定し、それを発信することは、非常に意義深いことだと思います。

特に、日本経済が成熟期である中で、日本企業の重要な経営課題の一つが、会社の資源をいかに効果的に活用していくか、ということです。当社も、そうした課題認識のもとで、ROEの向上を含めて会社の変革に向けた取組を進めていく方針であると理解しています。

鉄道事業は、一定の資産を保有してキャッシュを創出するビジネスモデルですので、ROE8%という目標は、非常にアグレッシブであると思います。これを実現するためには、これまでのやり方の延長線上では難しく、事業を抜本的に改革していくというぐらいの覚悟が必要でしょう。当社は、人材面・事業面・財務面のあらゆる面において、多くの優良な経営資源を有しています。アグレッシブな目標ですが、決して実現できない目標ではありません。総力を挙げて、ROEの向上を通じて、会社の変革に挑戦してもらいたいと思います。

**会社の変革に向けた課題はどのように感じていますか。**

従業員一人ひとりが自分事と捉えて、従業員が目指したいと思う方向性と経営の方向性を一致させることが最も大切だと考えています。

例えば、当社は様々な事業を展開していますので、事業ごとにROICを意識した目標を設定すれば、各事業の従業員が、グループ全体のROEの向上を意識することができると思います。

また、当社グループでは、従業員のやりがいと働きがいの向上に向けて、人事制度の見直しや人材育成の強化、また福利厚生の実施など、継続的に様々な施策を講じてきていますが、こうした取組を従業員に浸透させることが、従業員が会社の考え・方向性を理解するために、まずは必要となる取組です。

そして、従業員と会社との関係をもう一步深めたいと考えたときに、私は、従業員自身がこうなりたいという目標、「マイ・パーパス」を持つことが大切だと考えています。自分がこうなりたい、つまり「マイ・パーパス」を実現した

いという気持ちを明確にした上で、その気持ちと会社がこうありたいというベクトルが一致すれば、その企業は成長に向けた強い力が発揮できるでしょう。

「ワーク・ライフ・バランス」という言葉がありますが、この言葉は、仕事と生活は別物であり、そのバランスをうまく取っていきましょう、という意味で捉えられていることも多いと思います。ただ、私は、それを一歩進めて、「ワーク・イン・ライフ」という捉え方ができればと考えています。人生の中の一部が仕事、仕事で頑張れば、自分がパーパスと思っているところに近づいていく。つまり、仕事を頑張ることが経済的・精神的な充実につながり、豊かな人生につながる。従業員にこのような意識を持ってもらえれば、会社と従業員の方向性がシンクロするのではないかと考えています。

こうした姿勢を社内に浸透させるために重要な要素が、非財務の指標です。会社が、従業員のマイ・パーパスとの関連性が高い非財務の指標を設定してそれを情報開示すれば、従業員自身が、マイ・パーパスが会社の方向性と一致していることを確認できる。また、情報開示によってお客様や社会などに対する対外的な約束となり、会社の姿勢・意思に対する信頼感・安心感が生まれる。そして、社会からの評価も向上する。こうした正のサイクルが回るのではないのでしょうか。

例えば、各事業の使命を明示し、それに応じて各事業への(人的リソースを含めた)経営資源の配分に向けた考え方や目標数字を開示すれば、従業員が、会社の中での自身の位置付けや将来の方向性を確認できます。マイ・パーパスと一致し、従業員のモチベーションのアップにつながれば、より強いグループが形成されていくでしょう。これはあくまで一例ですが、当社では、従業員を価値創造の源泉と考え、非財務情報のうち従業員満足度を最重要視しています。従業員のモチベーションの向上につながるよう、非財務の指標のさらなる検討と開示を期待しています。

**関西エリアの発展とともに、当社も成長していきたい**

**当社に期待することを教えてください。**

当社のグループ経営理念(P2参照)は、当社の目指すべき方向性を体現していると思います。グループの従業員の皆さんには、この言葉を自分自身で消化していただき、失敗を恐れずに果敢にチャレンジすることを通じて、

「マイ・パーパス」の実現を目指してもらいたいと思います。

そして、当社グループが、こうした従業員と共に持続的な成長を遂げ、グループ経営理念を実現することを期待しています。

**最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。**

2024年9月には大阪梅田エリアの「グラングリーン大阪」が先行まちびらきをし、また2025年には大阪・関西万博が開催されます。社会も市場も大きく変わっていく中で、関西エリアは、国際的な競争力の向上に向けて、大きく生まれ変わろうとしています。

当社は、変わりゆく関西エリアにおいて、その発展に向けて中核的な役割を果たす企業の一つです。今後、当社は、変革を通じて持続的な成長を遂げ、それを関西エリアの発展につなげ、そして豊かな社会づくりに貢献してまいりますので、ステークホルダーの皆様には、是非ご期待いただければと思います。

**有り難うございました。**



こばやし みつよし  
**小林 充佳**

1982年、日本電信電話公社入社。主に技術畑を歩み、通信ネットワークの設計やサービス開発などのほか、人材育成等にも携わる。日本電信電話株式会社常務取締役を経て、2018年に西日本電信電話株式会社代表取締役社長に就任。2022年から当社社外取締役(独立役員)。現在、西日本電信電話株式会社相談役のほか、セーレン株式会社社外取締役、住友生命保険相互会社社外取締役を務める。

# 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みます。

### 主な非財務KPI

非財務KPI	目標値	範囲	2023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 <sup>*1</sup>	3.50/5段階
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	5.9%
女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び主要6社	43.3%
特定保健指導実施率	2025年度に60%以上	当社及び主要6社	47.8%
喫煙率	2025年度に15%以下	当社及び主要6社	17.4%
男性育児休業等取得率	2025年度に100%	当社及び主要6社	99.1%
障がい者雇用率	法定雇用率以上を継続	特例子会社適用18社	3.01% <sup>*2</sup>
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	97.1%

※1 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

※2 2023年度実績は、特例子会社適用19社で算出(2024年7月に特例子会社適用の1社が解散)

### 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、P51~をご参照ください。

### 表彰制度

当社グループでは、年度単位で会社を表彰する制度及び従業員を表彰する制度を設けており、業績貢献度の高い会社・事業に加え、成長が期待される会社や長期ビジョンの実現につながる独創的な取組、グループ経営理念の価値観(お客様原点・先見性・創造性など)に基づいた従業員の積極的な取組などを表彰しています。

受賞会社及び受賞者には表彰状と賞品が贈られ、社報やグループ広報誌等を通じてグループ従業員に紹介しています。グループ全体で称えらるとともに、他の取組にも活かしていきます。

#### 【受賞した2023年度の取組例】

- 北大阪急行線延伸事業
- 阪神タイガースの18年振りのリーグ優勝・38年振りの日本一達成による優勝効果の最大化に向けた取組

- 千葉県印西市における鉄道敷のシェアリング用光通信インフラ構築
- タイ倉庫面積の拡大と倉庫活用の効率化への取組
- WELLCO\*におけるフードロス対策(アップサイクルビール開発等)  
\*大規模複合施設「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」内のカフェ・ラウンジ・フィットネス等を備えたオフィスワーカー専用フロア
- 阪神沿線(西宮・尼崎)における公共施設の管理運営及び賑わい創出事業の取組

### 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)を受賞したほか、2020年度に文部科学省主催の「青少年の体験活動推進企業表彰」で文部科学大臣賞(最優秀賞)を受賞しました。

#### 【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。2023年度までに累計508のプログラムに20,334人の子どもたちを招待しています。



商業施設のインフォメーションの仕事体験

## 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」

未来のまちの担い手を育てる  
「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、様々な活動を行っています。

①グループ各社の社会貢献活動の推進  
〈企業での協働〉

②資金や広報協力を通じた市民団体の支援  
〈地域社会との協働〉

③従業員・元社員の社会貢献活動の促進  
〈従業員との協働〉

### 取組例 市民団体への支援・連携

グループ従業員の寄付を基に、会社が同額を上乗せし、重点領域である「地域環境づくり」「次世代の育成」に沿った活動を行う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」を運営しています。第15回となる2023年度は、非営利団体15団体に総額900万円を助成しました。また、過去の助成先団体とは、助成後もまちづくりのパートナーとして様々な協働を進めています。

なお、グループ従業員に向けた取組として、社員食堂や休憩スペースなどに“寄付付き自動販売機”を順次導入するなど、職場で気軽に寄付等の社会貢献活動に参加できる機会の提供を進めています。

### 取組例 「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」「SDGsバス」の運行

阪急電鉄と阪神電気鉄道は、SDGsの達成に向けた啓発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、車内ポスターも全てSDGsに関するものに統一しています。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全て(実質的に100%)再生可能エネルギーで賄っています。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。



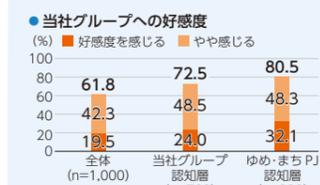
さらに、2024年4月からは、阪急観光バス・阪神バス・東急バスの一部路線で、SDGsトレインと連動したデザインを施した「SDGsバス」の運行を開始することにより、東西での取組を拡大しています。

同取組は、2025年の「大阪・関西万博」まで継続する予定です。

2024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」、同月に運行を開始した「SDGsバス」

#### 活動を通じた成果

本プロジェクトでは、定期的に阪急阪神沿線でお客様調査を行っており、2024年度の調査では、同プロジェクトや「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」を認知する層ほど、当社グループへの好感度や同沿線への居住意向が高まるという結果が出ています。



調査対象: 阪急阪神沿線23市町在住18~69歳男女  
調査方法: アンケートモニターに対するインターネット調査  
回答者数: 1,000人  
調査期間: 2024年7月20日~7月21日

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 / 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



## 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

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℃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。

非財務KPI	目標値	範囲	2023年度実績
CO <sub>2</sub> 排出量*の削減率	2030年度に2013年度比 <b>△46%</b> 2050年度にCO <sub>2</sub> 排出量 <b>実質ゼロ</b>	当社及び子会社の国内事業所	2013年度比 △32.6%

※スコープ1・2相当

### 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)

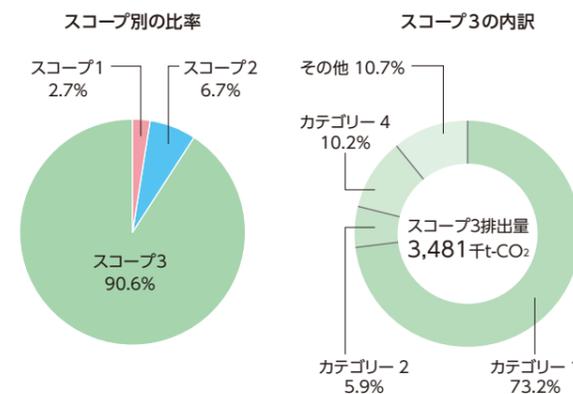
2022年5月に発表した長期ビジョンで、2050年カーボンニュートラルに向けて、2050年度のCO<sub>2</sub>排出量の目標を「実質ゼロ」と定め、当社グループ全体で、省エネルギーの取組を進めるなど、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。鉄道事業における省エネ性の高い新型車両への計画的な更新のほか、駅や商業施設、ホテル等において環境性能の高い設備やLED照明を導入するなど、消費エネルギーの削減に取り組んでおり、2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は41.6万t-CO<sub>2</sub>となり、2013年度比で32.6%減少しています。

#### 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 (2022年度)



#### スコープ3 主要カテゴリー排出量 (千t-CO<sub>2</sub>)

カテゴリー	該当する活動	排出量
1	自社が購入、取得した製品、サービスに係る排出量	2,548
2	購入、取得した資本財の製造等に係る排出量	204
4	他者による製品等の輸送に係る排出量 (カテゴリー1に含まれるものを除く。)	356

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

### カーボンニュートラルの実現に向けて

#### カーボンニュートラルに向けた基本的な取組方針

以下の取組方針に沿って、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。

##### 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。

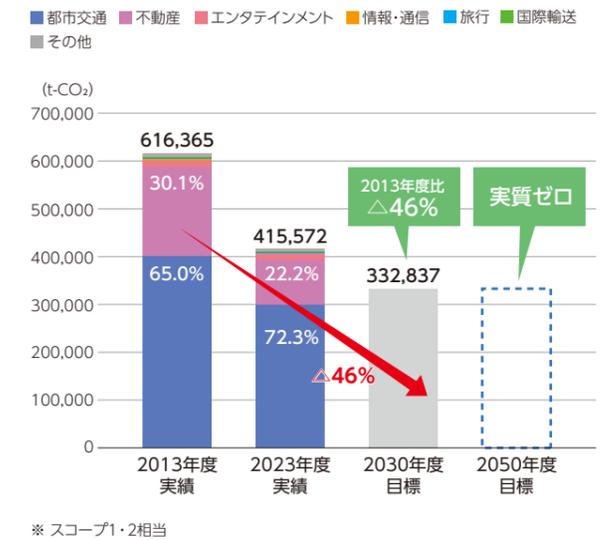
##### ② 創エネの検討

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。

#### 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減目標\*



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**

省エネルギー車両への計画的な更新  
 左: 阪急電車 2300系  
 右: 阪神電車普通5700系

EVバスの導入  
 左: 阪急バス  
 右: 阪神バス

太陽光発電設備の設置  
 阪神甲子園球場 阪神大石駅 阪急西宮北口駅 阪神杭瀬駅

オフサイトコーポレートPPAの活用  
 宝塚大劇場 宝塚ホテル

**② 創エネの検討**

再生可能エネルギー(環境価値)の活用  
 阪急阪神不動産が運営するオフィスビル・商業施設で実質的な再生可能エネルギー由来の電力を導入・拡大  
 阪急京都線における座席指定サービス「PRIVACE」のカーボンニュートラル運行  
 2025年4月から、阪急阪神全線でカーボンニュートラル運行を開始

**③ 再生可能エネルギー(環境価値)の活用**

省エネの着実な推進に取り組むとともに、技術革新の動向をみながら、創エネの検討や再生可能エネルギーの活用も進めていきます。

**お客様や地域との連携による取組**

環境負荷の低い交通ネットワークの形成  
 北大阪急行線の延伸に伴う徒歩・自転車圏の拡大

ゼロカーボンベースボールパーク  
 「ゼロカーボンベースボールパーク整備計画」によるエリア全体の脱炭素化

お客様や地域と連携して持続可能な社会の実現を目指します。

取組 1 省エネの取組例

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、モーターに全閉式高効率主電動機を用いた高効率のVVVFインバータ制御装置のほか、前照灯を含む全ての照明機器に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 (2024年3月末時点)	
<b>阪急電鉄</b>	<b>阪神電気鉄道</b>
● VVVF車化率: 59%(105/179編成)	● VVVF車化率: 73%(55/75編成)
● アルミ車両: 838両 (67%)	● ステンレス車両: 178両 (50%)
● LED照明導入車両: 772両 (62%)	● LED照明導入車両: 236両 (67%)
※保有車両の総数: 1,249両	※保有車両の総数: 354両



2300系 (阪急電鉄)

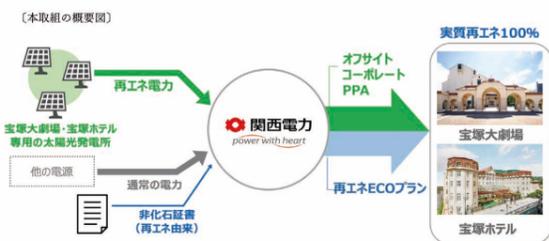


5700系 (阪神電気鉄道)

取組 2 創エネ及び再生可能エネルギー (環境価値) の活用例

宝塚大劇場・宝塚ホテルで使用する電力を実質的に100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替え

2024年7月に、宝塚大劇場・宝塚ホテルで使用する電力を実質的に100%CO<sub>2</sub>排出ゼロの再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。追加性のある電源として、遠隔地の太陽光発電所で発電した電力を使用する「オフサイトコーポレートPPA」等を活用し、年間約4,600トンのCO<sub>2</sub>排出量を削減します。



太陽光パネルを設置

当社グループでは、鉄道駅舎の屋根上のほか、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、阪神大物駅、阪神杭瀬駅、阪急摂津市駅、阪急西宮北口駅
- 不動産事業: HEPファイブ、阪急西宮ガーデンズ、大阪梅田ツインタワーズ・サウス、Hankyu Hanshin Logistics Centre (シンガポール物流倉庫のオンサイトPPA)
- エンタテインメント事業: 阪神甲子園球場

鉄道事業における再生可能エネルギー由来の電力の活用

2024年7月から、阪急電鉄において、座席指定サービス「PRIVACE (プライベート)」を導入した列車 (8両編成) がカーボンニュートラル運行を開始しました。さらに、2025年4月から阪急・阪神全線で使用する全ての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力とし、CO<sub>2</sub>排出量ゼロで運行します (具体的にはP60参照)。

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

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。対象物件は順次拡大しており、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可能エネルギー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。再生可能指定の証書を電力に付加することにより、実質的に再生可能エネルギーとなる。
- ※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等、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。

取組 3 社会全体で取り組む脱炭素化への貢献例

環境負荷の低い交通ネットワークの形成

鉄道は、お客様一人あたりの輸送エネルギーが自動車と比べて低く、都市部に路線を持つ阪急・阪神では自動車と比較すると「約1/10」と極めて効率が低い交通機関です。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ます (詳細はP59参照)。

ゼロカーボンベースボールパーク (2025年3月開業予定)

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、尼崎市内の阪神電車各駅において、徹底した省エネ化、再エネ設備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いきます。

環境配慮型建物 (グリーンビルディング) の拡大

当社グループでは、省エネに加え、再エネの導入、環境認証の取得、ZEB/ZEH水準の環境性能の実現への取組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<sup>※</sup>の取得を推進し、DBJ Green Building



※ 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

その他、環境に配慮した建物

当社グループの分譲マンション (ジオ) においては、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全てのマンション<sup>※1</sup>をZEH-M Oriented<sup>※2</sup>以上とすることとしています。また、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」又は「Nearly ZEH」とし、2030年度には原則全ての分譲戸建をZEH (「ZEH」、Nearly ZEH、ZEH Oriented)<sup>※3</sup>とすることを目標としています。



ジオ初のZEHマンション「ジオ彩都いろどりの丘」

2024年に竣工したマルチテナント型物流施設ロジスタ大阪松原及びロジスタ豊中では、環境や省エネルギーに配慮し、館内LED照明、人感センサーライト、節水型衛生器具等を採用することで、ZEB Ready<sup>※4</sup>の認証を取得しました。近年、企業のサプライチェーン見直しを契機とした物流拠点の再編・統合が加速するとともに、e-コマース市場の継続的な成長により、高機能な物流施設への需要が高まっていることから、こうしたニーズに対応するべく物流施設の開発に取り組んでいきます。

- ※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 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。
- ※4 快適な室内環境を保ちながら高効率設備等により省エネルギーに努めることで、同規模の標準的な設備仕様の建築物と比較し、一次エネルギーの年間消費量が大幅に削減されている建築物。削減量に応じて、「ZEB」、Nearly ZEB、ZEB Ready、ZEB Oriented の4つに定義される。ZEB Readyは、50%以上の一次エネルギー消費量を削減した建築物

廃棄物発生 の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との協働により、ピ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



専用回収カート



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。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年から夏の高校野球選手権大会において実施しています。



### ■ ホテル事業における廃棄物発生抑制

阪急阪神ホテルズでは、プラスチック原料が主成分の使い捨てスリッパを客室に用意していましたが、常設の「ルームスリッパ」に切り替えることで、法令で定める特定プラスチック品目の削減にとどまらず、さらなるプラスチックごみ削減を推進しています。この取組は、同社のプラスチック総排出量の約5777トンのうち、約10.6%にあたる約611トン(約13.3万足分)の削減につながります。

## 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泊目を使用したタオル・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、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。また、2024年5月には、日本経済団体連合会と経団連自然保護協議会が策定した「経団連生物多様性宣言・行動指針」の趣旨に賛同し、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画しました。

### ■ 大阪梅田ツインタワーズ・サウスにおける取組

当社グループでは、阪神園芸が壁面緑化・屋上緑化等の施設を施工・保有している大阪梅田ツインタワーズ・サウスの植栽及びその維持・管理の取組が、都市の中での質の高い緑地空間として認められ、公益財団法人都市緑化機構が実施するSEGES(社会・環境貢献緑地評価システム)の「都市のオアシス」として認定されています。また、同ビルの壁面・屋上・周辺歩道の緑化を、梅田地区の植生である「淀川水系」と「六甲山系」の在来種を主体とした樹種構成により一体的に行っており、ヒートアイランドの抑制や生物多様性の保全及び良質な景観の形成に寄与していること等が評価され、同ビルは「第16回おおさか優良緑化賞」の大阪府知事賞・生物多様性賞、「令和4年度おおさか環境にやさしい建築賞」の大阪市長賞、第22回屋上・壁面緑化技術コンクールにおける国土交通大臣賞を、それぞれ受賞しています。



### ■ 富士山麓における環境保全活動

富士山はその美しい景観に加え、豊かな生物多様性を育む自然環境としても知られています。阪急交通社では、2015年に「富士山麓における環境保全活動」を開始し、「認定NPO法人 富士山クラブ」と協働で、年に一回、東京からバスをチャーターして富士山麓の清掃活動を実施してきました。コロナ禍の影響で2020年～2022年は活動を中断していましたが、2023年11月に同社従業員とその家族による活動を再開し、45リットルの袋で30袋(約180kg)のゴミを回収しました。これまでの活動で回収したゴミの総量は約1.3トンに上ります。本活動は、旅行業界において持続可能な開発目標(SDGs)達成に向けて優れた取組を推進することを目的とした「第2回 JATA SDGs アワード」の地球環境部門で奨励賞を受賞しました。



# 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いるほか、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(2024年7月時点)。

イニシアチブ	
	<b>気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)</b> 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ました。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。
	<b>国連グローバル・コンパクト</b> 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。
	<b>GXリーグ</b> 2024年3月に「GXリーグ」に参画しました(GX:グリーン・トランスフォーメーション)。GXリーグは、日本政府が2022年に公表した「GXリーグ基本構想」をもとに、温室効果ガス排出削減と社会の持続的な成長実現を目指して設置された枠組です。基本構想に基づき、自らの排出削減とともに社会の排出削減にも取り組んでいきます。
	<b>経団連生物多様性宣言イニシアチブ</b> 日本経済団体連合会と経団連自然保護協議会が策定した「経団連生物多様性宣言・行動指針」の趣旨に賛同し、2024年5月に「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画しました。当社グループの事業活動及び社会貢献活動において、周辺環境や生態系に配慮することを原則とし、地域社会の皆様とも協働しながら、生物多様性の保全に取り組んでいきます。

## ESG指数への組み入れ状況

	<b>FTSE 4Good Index<sup>*1</sup></b> 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。
	<b>FTSE Blossom Japan Index<sup>*1</sup></b> 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。
	<b>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index<sup>*1</sup></b> 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。
	<b>MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数<sup>*2</sup></b> 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、2023年の組成当初から選定されています。
	<b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b> 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

	<b>MSCI ESG RATINGS<sup>*2</sup> 最上位ランク AAA を取得</b> 「MSCI日本株 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。
---	--

※1 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。  
 ※2 MSCI注釈 <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/evaluation/>

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

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

# 連結財務指標11カ年推移

年度	2013	2014	2015 <sup>(注8)</sup>	2016	2017 <sup>(注9)</sup>	2018	2019	2020	2021 <sup>(注10)</sup>	2022	2023
<b>経営成績(百万円)</b>											
営業収益	¥ 679,157	¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	¥ 760,252	¥ 791,427	¥ 762,650	¥ 568,900	¥ 746,217	¥ 968,300	¥ 997,611
営業利益	91,828	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	39,212	89,350	105,689
事業利益 <sup>(注1)</sup>	91,828	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	39,212	89,350	108,310
EBITDA <sup>(注2)</sup>	149,200	150,100	166,500	159,300	160,800	171,400	154,100	60,300	100,700	153,700	173,200
経常利益	81,191	85,590	104,479	100,607	103,774	110,543	88,795	△7,623	38,450	88,432	109,413
税金等調整前当期純利益	83,542	77,620	96,087	100,805	101,410	88,562	86,746	△41,013	38,592	75,012	84,246
親会社株主に帰属する当期純利益	46,352	54,201	69,971	71,302	66,361	65,476	54,859	△36,702	21,418	46,952	67,801
包括利益	55,941	71,034	63,842	79,288	73,991	66,565	44,292	△22,803	17,251	51,991	93,121
設備投資額	80,722	68,115	66,639	86,212	86,404	114,368	81,090	108,472	120,302	63,039	101,753
減価償却費	54,474	53,143	53,701	52,800	53,276	54,172	56,542	55,733	59,107	62,037	62,582
<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	¥ 146,991	¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	¥ 135,821	¥ 126,035	¥ 123,086	¥ △32,501	¥ 81,844	¥ 132,091	¥ 123,513
投資活動によるキャッシュ・フロー	△45,517	△52,529	△78,843	△84,845	△88,351	△116,160	△128,498	△102,151	△96,442	△113,216	△141,320
財務活動によるキャッシュ・フロー	△105,079	△81,746	△47,278	△30,595	△43,242	△11,171	964	134,631	15,141	△8,981	28,461
現金及び現金同等物の期中増減額	△1,840	△1,125	△1,978	△480	4,588	△1,848	△4,454	△375	1,983	11,797	11,896
現金及び現金同等物の期末残高	24,497	23,497	22,363	22,530	27,501	27,589	23,526	25,222	29,422	41,375	53,808
<b>財政状態(百万円)</b>											
純資産	¥ 617,598	¥ 679,482	¥ 724,237	¥ 804,659	¥ 866,512	¥ 915,381	¥ 937,672	¥ 909,985	¥ 915,363	¥ 980,940	¥ 1,069,871
総資産	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	3,052,930
有利子負債	1,032,307	955,828	916,570	899,523	866,758	877,055	903,480	1,063,048	1,095,965	1,106,351	1,174,160
<b>1株当たり情報(円)<sup>(注3)</sup></b>											
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 36.76	¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	¥ 267.91	¥ 266.86	¥ 225.69	¥ △151.72	¥ 88.89	¥ 194.88	¥ 281.84
親会社株主に帰属する当期純利益希薄化後 <sup>(注4)</sup>	36.75	42.95	277.67	284.86	267.81	266.86	—	—	88.83	194.78	281.67
純資産	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	4,072.57
年間配当金	6.00	6.00	35.00	35.00	40.00	40.00	50.00	50.00	50.00	50.00	55.00
<b>財務指標</b>											
営業収益事業利益率(%)	13.5	13.7	14.8	14.1	13.8	14.5	12.5	0.4	5.3	9.2	10.9
ROA(%) <sup>(注5)</sup>	3.6	3.7	4.6	4.3	4.4	4.5	3.6	△0.3	1.4	3.2	3.7
ROE(%) <sup>(注6)</sup>	8.0	8.6	10.3	9.4	8.2	7.6	6.1	△4.1	2.5	5.3	7.2
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.9	6.4	5.5	5.6	5.4	5.1	5.9	17.6	10.9	7.2	6.8
自己資本比率(%)	26.3	29.1	31.0	33.5	34.8	35.9	36.4	33.1	32.0	31.6	32.0
D/Eレシオ(倍) <sup>(注7)</sup>	1.7	1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2	1.3	1.2	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	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281
従業員数(人)	20,913	21,037	21,607	21,860	22,152	22,654	22,800	23,192	22,869	22,527	22,811

(注)

- 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関連会社が存在していなかったため、「事業利益 = 営業利益」)
- EBITDA = 事業利益 + 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

7. 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。

当社の詳細な財務情報については、当社HPをご覧ください。  
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/library/factbooks/>

# グループ主要会社一覧

## ■ 主要連結子会社 (2024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)
	阪神タクシー(株)
流通事業	阪急電鉄(株)
	(株)エキ・リテール・サービス阪急阪神 (株)阪急スタイルレーベルズ
都市交通その他事業	アルナ車両(株)
	阪急設計コンサルタント(株)
	(株)阪神ステーションネット

### ■ 不動産事業

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)
	阪急阪神リート投信(株)
(株)阪急阪神ハウジングサポート	
海外不動産事業	阪急阪神不動産(株) PT CPM ASSETS INDONESIA
ホテル事業	(株)阪急阪神ホテルズ
	(株)阪神ホテルシステムズ
	(株)有馬ビューホテル

## ■ 主要持分法適用関連会社 (2024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] PT Duta Cakra Pesona
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)[証券コード:4372]
	(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)
	阪神園芸(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エイト
グループカード事業	(株)阪急阪神カード
グループ金融業	(株)阪急阪神フィナンシャルサポート

# 会社概要 / 株式情報

## 阪急阪神ホールディングス株式会社 (2024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

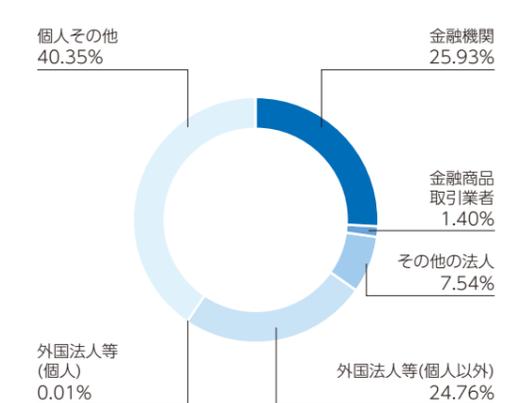
人事総務室東京統括部  
〒100-0006  
東京都千代田区有楽町一丁目2番2号  
東宝日比谷ビル17階  
TEL:03-3503-1568  
FAX:03-3508-0249

資本金 99,474百万円  
決算期 3月31日  
従業員数 22,811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 79,059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

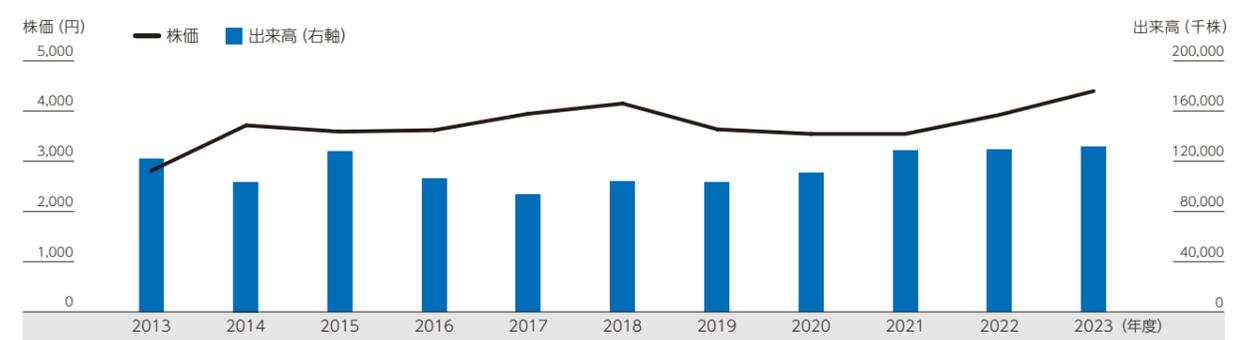
### 大株主

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)	35,646	14.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,196	4.63
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)	5,484	2.27
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	2.16
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)	3,030	1.25
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	2,775	1.15
株式会社三井住友銀行	2,181	0.90
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	2,121	0.88
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)	2,008	0.83

### 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