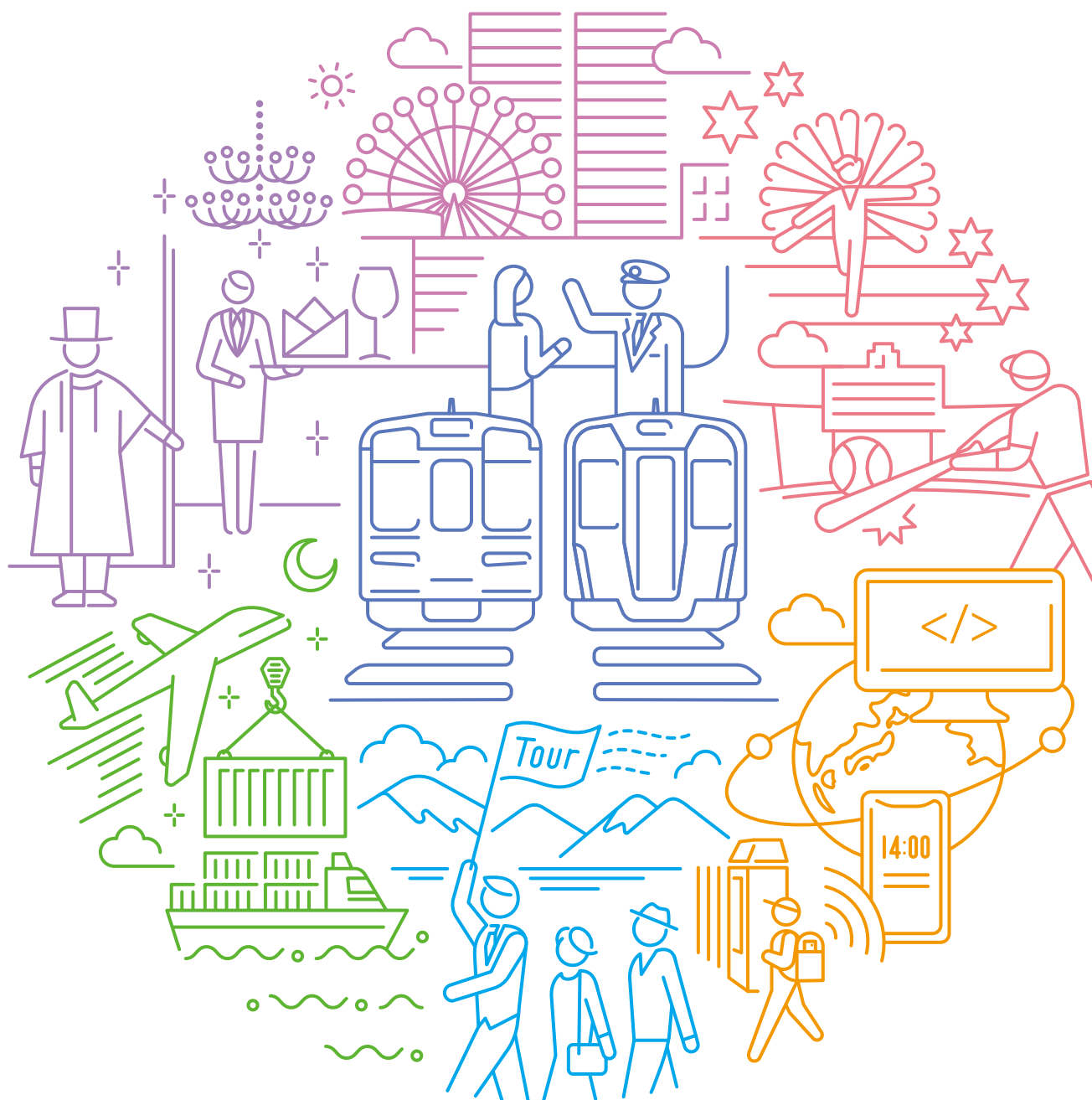


Hankyu Hanshin Holdings

INTEGRATED REPORT 2021

統合報告書



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。

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。

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。

人の尊重

事業にたずさわる一人ひとりが、
かけがえのない財産です。

行 動 規 範

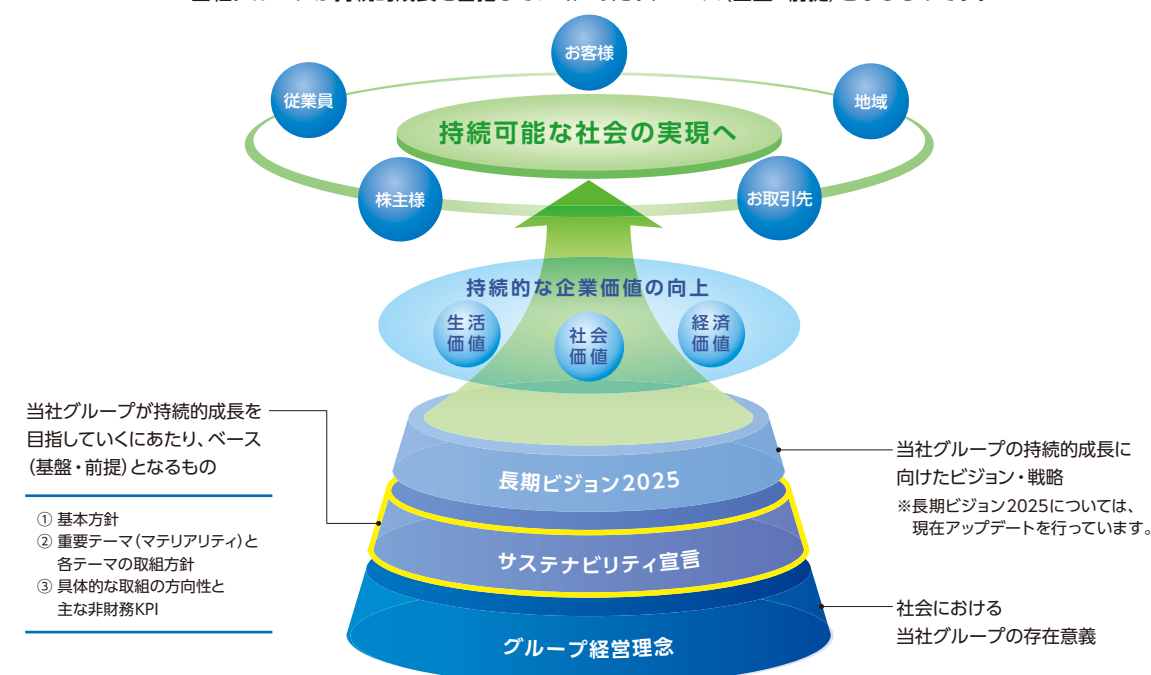
「価値観」を守り、「使命」を果たしていくために、
私たちはどのように行動するのか

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

サステナビリティ宣言 Sustainability Declaration

サステナビリティ宣言の位置づけ

サステナビリティ宣言は「グループ経営理念」の一部を具体化したものであり、
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）となるものです。

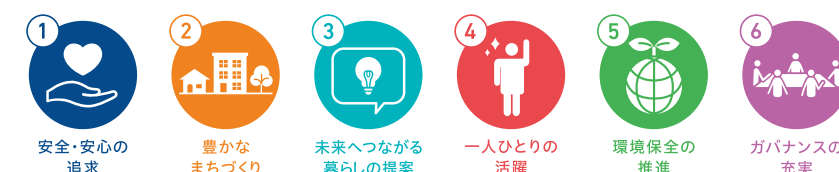


基 本 方 針

～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。

6つの重要テーマ(マテリアリティ)



→詳細は、P31～32参照

目次

01 | プロフィール

- 1 グループ経営理念・サステナビリティ宣言
- 3 目次
- 5 価値創造の軌跡
- 7 事業概要
- 9 事業展開エリア
- 11 財務・非財務ハイライト

02 | トップメッセージ

- 13 会長メッセージ
- 15 社長メッセージ



03 | 価値創造ストーリー

- 19 価値創造プロセス
- 21 ニューノーマル時代への対応
- Pick Up データ分析ラボ
- 23 特集 これまでも、これからも
ー成長を続ける当社グループ沿線



04 | 価値創造の実践

- 31 サステナブル経営の推進
- 33 TCFDへの対応
- 35 特集 事業を通じたサステナビリティ宣言に基づく取組
 - Chapter 1 安全で災害に強いインフラの構築と誰もが安心して利用できる施設・サービスの追求
 - Chapter 2 協業・共創を通じて国際競争力のあるまちづくりに向けたまちの機能強化と魅力ある住環境の実現
 - Chapter 3 未来の技術とイノベーションで、日々の暮らしに安心や感動を創出
- 42 事業戦略
 - 42 都市交通事業
 - 45 不動産事業
 - 48 エンタテインメント事業
 - 51 情報・通信事業
 - 53 旅行事業
 - 55 国際輸送事業
 - 57 ホテル事業

05 | 価値創造の基盤

- 59 G 重要テーマ6 ガバナンスの充実
- 67 役員一覧
- 69 S 重要テーマ4 一人ひとりの活躍
- 72 E 重要テーマ5 環境保全の推進

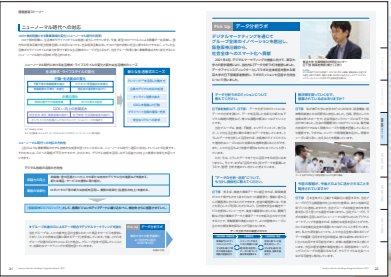
06 | 財務・会社情報

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

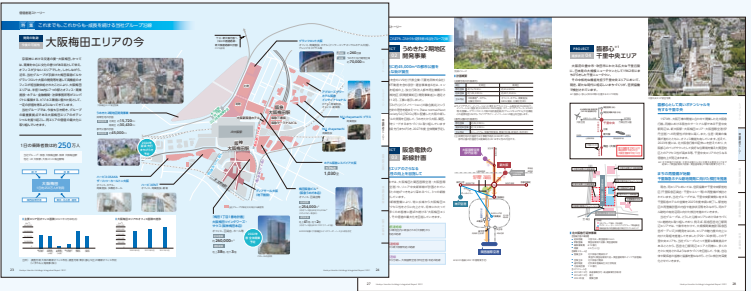
「統合報告書2021」の注目コンテンツ

P22 Pick Up データ分析ラボ 東京大学 日下部准教授へのインタビュー

当社グループでは、DXへの取組の一つとして、デジタルマーケティングの強化に取り組んでいます。2021年4月には、東京大学との産学連携により、当社内に「データ分析ラボ」を設立しました。ラボの全体統括を務める東京大学の日下部准教授に、ラボのミッションや目指す方向性について伺いました。



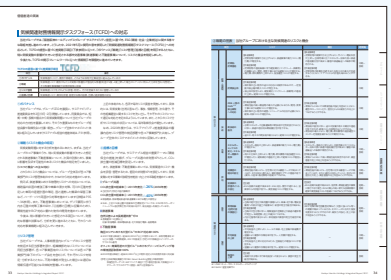
P23～30 特集 これまでも、これからもー成長を続ける当社グループ沿線



当社グループの重要な事業拠点である大阪梅田をはじめとするエリアについて、これまでの開発の軌跡や現状、そして進捗中の大規模プロジェクトなどを詳しく取り上げています。また、当社グループが長年にわたって取り組んできたまちづくりの事例として、西宮北口エリアにおける取組についてもご紹介しています。

P33～34 TCFDへの対応

2021年5月に賛同の意を表明した「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の推奨開示項目に沿って、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を明示するとともに、特に気候変動の影響が大きいと想定される都市交通事業と不動産事業について、そのリスクと機会を特定しました。



編集方針

本統合報告書は、阪急阪神ホールディングスの2020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

2020年4月～2021年3月（2020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2021年8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) の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省「価値協創ガイドナンス」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。

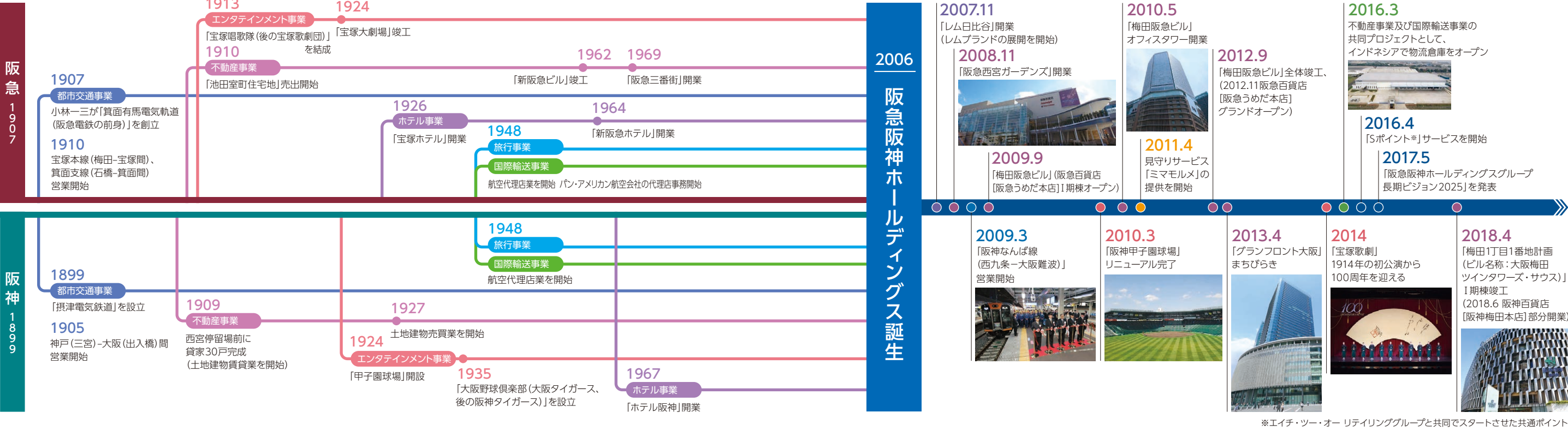
各刊行物の位置づけ

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

価値創造の軌跡

当社グループは、100年を超える歴史の中で、都市間輸送や大阪梅田をはじめとする沿線のまちづくりに取り組むこと等により、様々な価値を創造してきました。

事業の変遷と成長の軌跡



小林一三 (創業時)

外山脩造 (阪神電鉄初代社長)

1907年、小林一三が後の阪急電鉄となる箕面有馬電気軌道を創業し、宅地開発と併せた独創的なビジネスモデルで私鉄経営のパイオニアとなりました。一方、さかのぼること8年、外山脩造が1899年に設立された摂津電気鉄道の初代社長となり、都市間電気鉄道の先駆けとして阪神電気鉄道の基礎を築きました。

開業当時の猪名川鉄橋を走る阪急電車 (1910年頃)

宝塚少女歌劇「吾が巴里よ」(1927年)

大阪タイガースのポスター

阪急電鉄及び阪神電気鉄道は、大阪梅田を起点に、鉄道ネットワークを拡大するとともに、沿線のまちづくりに注力しました。両社では、沿線で住宅を提供し、郊外での新しいライフスタイルを提案するとともに、阪急百貨店・阪神百貨店といったターミナルデパートやホテルなどを開業し、沿線の開発を進めていきました。また、独自のエンタテインメントを通じて、人々に「娯楽」や「文化」という新たな価値を提供しました。宝塚歌劇(1913年結成)、阪神甲子園球場(1924年開場)・阪神タイガース(1935年設立)といったコンテンツは、今なお、多くの人々を魅了し続けています。

阪急グランドビル竣工時の梅田 (1977年)

1960年代以降、新阪急ビルや大阪神ビルディング、新阪急ホテルやホテル阪神等、大阪梅田を中心に施設開発を進めました。また、阪急電鉄では、1966年から、阪急梅田駅の総合開発をスタートさせました。阪急梅田駅は、利用者の増加等を受けて移設・拡張することとし、安全で快適な駅に生まれ変わりました。併せて、新駅の地下に阪急三番街を開業。その後も駅直結の阪急ターミナルビルのほか、阪急グランドビル等の数多くのオフィスビルや商業施設等を開発し、人々が集積する「拠点」として、大阪梅田エリアの価値を飛躍的に向上させました。

阪急9000系車両

阪神8000系車両

2006年、阪急電鉄と阪神電気鉄道が経営統合し、阪急阪神ホールディングスが誕生しました。阪急阪神ホールディングスでは、阪急・阪神両社グループのノウハウ、人材等の総力を結束し、都市交通、不動産をはじめとする様々な事業分野において連携・協働して事業展開を図ることで、各事業の競争力をさらに強化させ、ひいては企業価値の向上につなげていくこととしました。

梅田阪急ビルコンコース

経営統合以降、阪急西宮ガーデンズの開業、阪神甲子園球場のリニューアル、梅田阪急ビルやグランフロント大阪の開発等、阪急阪神ホールディングスグループにおけるまちづくりの取組は、さらなる進化・深化をとげました。また、2009年には阪神なんば線が開業。神戸・大阪・奈良を結び広域ネットワークが完成しました。このように、経営統合によるシナジー効果を発揮しながら、様々な大規模プロジェクトの完遂等を通じて、企業価値をより一層向上させてきました。

うめきた2期地区の完成予想イメージ (2020年12月リリース時のイメージパース)

現在、北大阪急行線の延伸やなにわ筋連絡線・新大阪連絡線などの新線整備に向けた検討を進めており、鉄道ネットワークの一層の拡充を図っています。また、既に1期棟が完成し、全体竣工が待たれる「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」や、うめきた2期地区等の大規模開発を強力に推進しています。阪急阪神ホールディングスグループでは、これまで培ってきた「まちづくり力」を活かし、大阪梅田エリアをはじめとした沿線を中心に、継続的に人々や社会に新たな価値を提供し、持続的な成長につなげていきます。

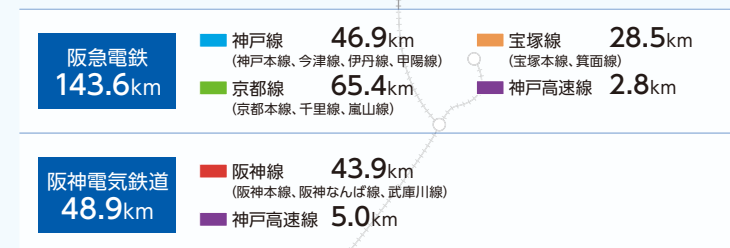
事業展開エリア

大阪梅田・沿線を中心に関西から首都圏、そしてアジアへ

京阪神を中心とした関西圏の大動脈として鉄道ネットワークを形成

大阪梅田と、神戸・宝塚・京都を結び阪急電鉄。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。



青文字で表記した駅は、P10「住んでみたい街アンケート」の20位以内にランクインした駅を示しています。



大阪梅田エリアについての詳細はP23~27をご覧ください。

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

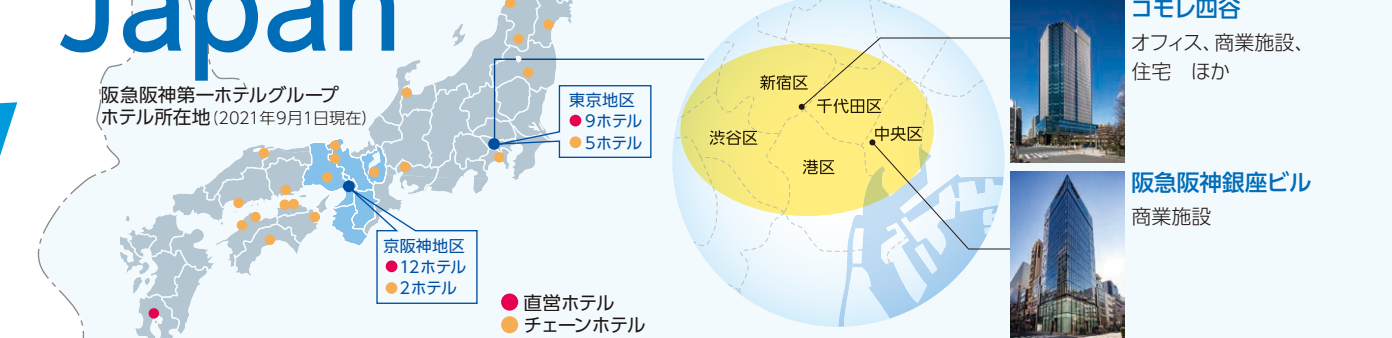
■ 関西国際空港



海外住宅分譲 累計参画戸数 (共同事業者の持分を含む) (2021年9月1日現在)

進出国	プロジェクト数	分譲戸数
タイ	17プロジェクト	約13,160戸
ベトナム	6プロジェクト	約14,150戸
フィリピン	5プロジェクト	約4,330戸
インドネシア	3プロジェクト	約3,010戸
マレーシア	1プロジェクト	約850戸
合計	32プロジェクト	約35,500戸

● 海外分譲事業展開 ● 海外賃貸事業展開



首都圏における不動産賃貸事業の重点エリア

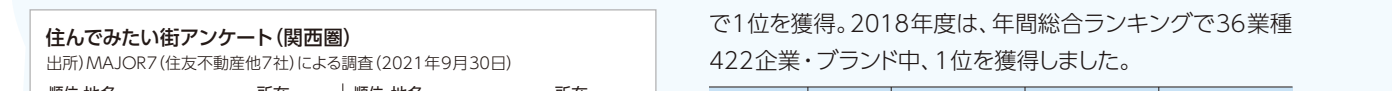
主な不動産賃貸物件

コモレ四谷
オフィス、商業施設、住宅 ほか

阪急阪神銀座ビル
商業施設

東京地区 ● 9ホテル ● 5ホテル
京阪神地区 ● 12ホテル ● 2ホテル
● 直営ホテル ● チェーンホテル

人口推移 出所) 地域経済総覧(東洋経済)より、住民基本台帳人口、2020年1月1日現在



住んでみたい街アンケート(関西圏) 出所) MAJOR7(住友不動産他7社)による調査(2021年9月30日)

順位	地名	所在	順位	地名	所在
1	西宮北口駅	(兵庫県西宮市)	11	御影駅(阪急)	(兵庫県神戸市)
2	大阪梅田駅・大阪駅	(大阪市北区)	12	本町駅	(大阪市中央区)
3	夙川駅	(兵庫県西宮市)	13	天王寺駅	(大阪市天王寺区)
4	千里中央駅	(大阪府豊中市)	14	北千里駅	(大阪府吹田市)
5	岡本駅	(兵庫県神戸市)	15	烏丸御池駅	(京都市中京区)
6	芦屋駅	(兵庫県芦屋市)	16	豊中駅	(大阪府豊中市)
7	芦屋川駅	(兵庫県芦屋市)	17	茨木駅	(大阪府茨木市)
8	神戸三宮駅・三ノ宮駅	(兵庫県神戸市)	18	苦楽園口駅	(兵庫県西宮市)
9	宝塚駅	(兵庫県宝塚市)	19	福島駅	(大阪府福島区)
10	高槻駅・高槻市駅	(大阪府高槻市)	20	江坂駅	(大阪府吹田市)

※ランキング上位20のうち、12位の本町駅、13位の天王寺駅、15位の烏丸御池駅、17位の茨木駅を除き、すべて当社グループの沿線

「沿線価値」を高める「まちづくり」

少子高齢化が進む日本において、当社グループの沿線人口は堅実に増加傾向が続いており、さらには「住んでみたい街アンケート(関西圏)」においても、上位20位のうち16の街に当社グループの沿線がランクインしています。

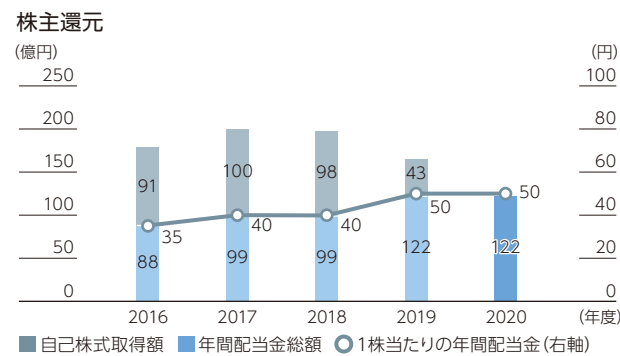
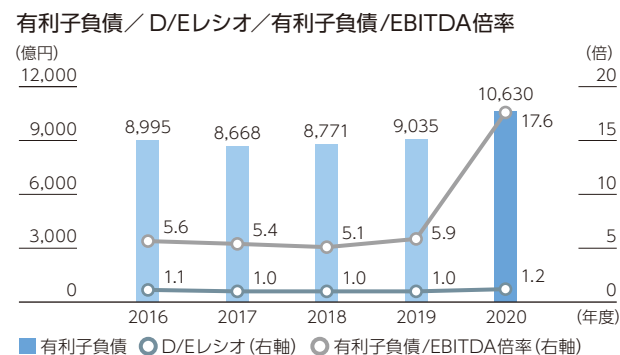
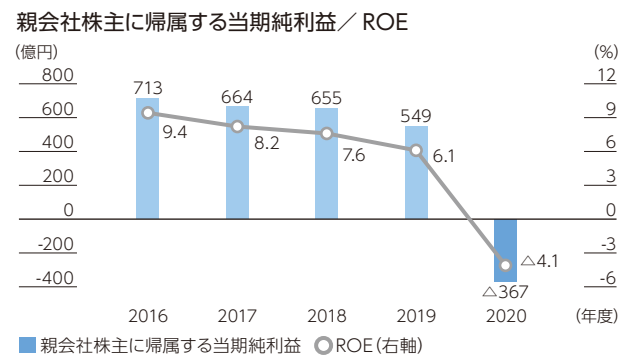
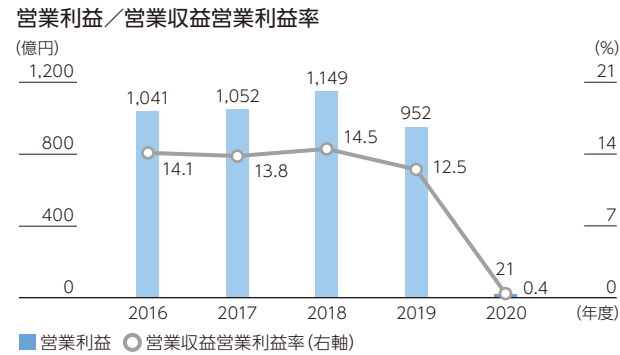
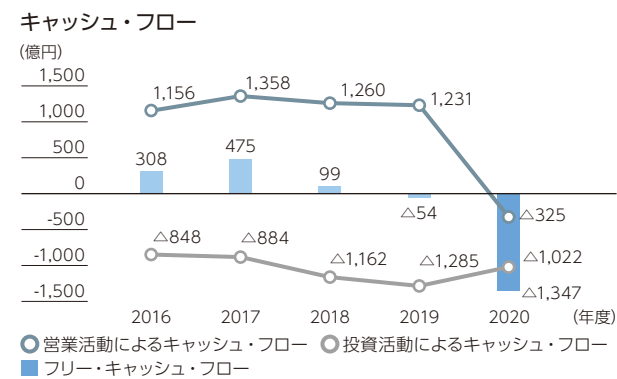
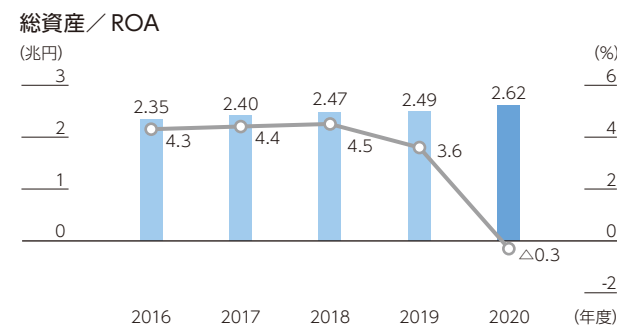
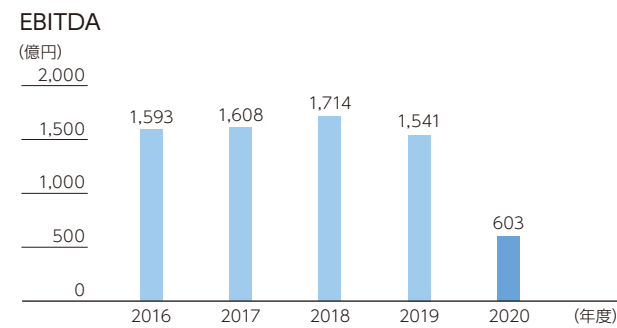
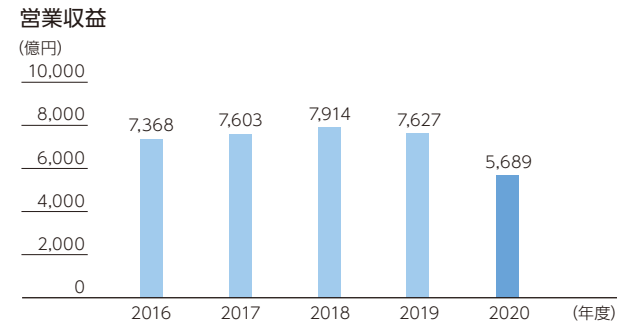
顧客満足度調査「JCSI※」において、阪急電鉄は、近郊鉄道の部門で12年連続で1位を獲得しました。宝塚歌劇団は、エンタテインメントの部門で、2016～2018年度に3年連続で1位を獲得。2018年度は、年間総合ランキングで36業種422企業・ブランド中、1位を獲得しました。

業種	企業・ブランド	2018年度調査	2019年度調査	2020年度調査
近郊鉄道	阪急電鉄	第1位(全23社中)	第1位(全23社中)	第1位(全23社中)
	阪神電車	第6位(同上)	第6位(同上)	第7位(同上)
エンタテインメント	宝塚歌劇団	第1位(全6企業・ブランド中)	第2位(全6企業・ブランド中)	(調査中止)
旅行	阪急交通社	第6位(全12社中)	第2位(全12社中)	(調査中止)

※日本版顧客満足度指数: Japanese Customer Satisfaction Index
この調査は、公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が実施している日本最大級の顧客満足度調査で、総計13万人以上の利用者からの回答をもとに、統計的な手法により企業・ブランドを評価するものです。

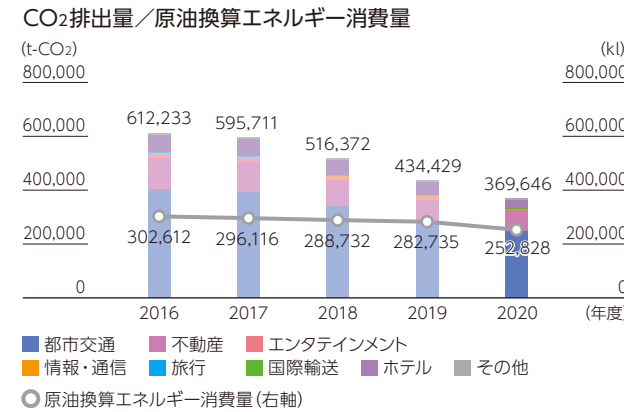
財務ハイライト

主要財務指標 (グラフ)



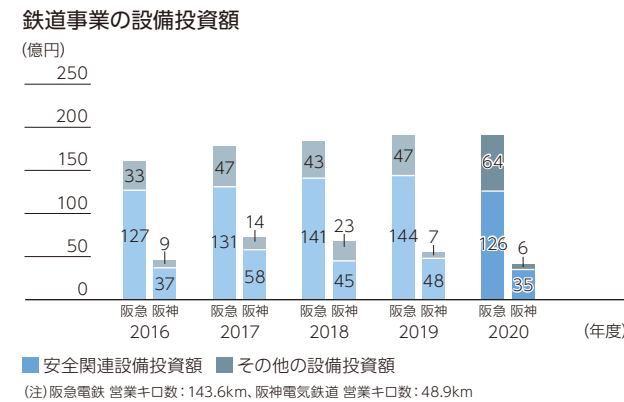
非財務ハイライト

環境 (Environmental)



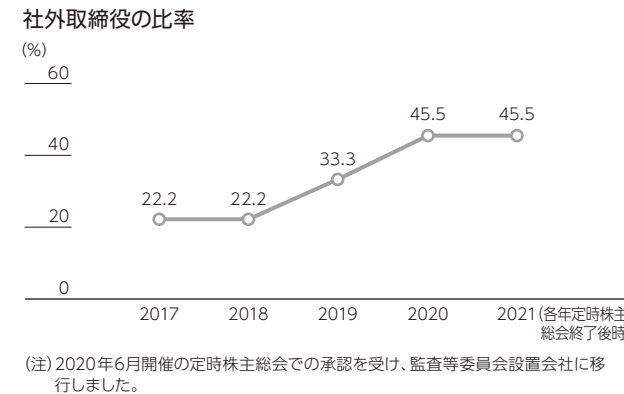
2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大と二度にわたる緊急事態宣言の発令により、社会経済活動が大きく停滞したことから、CO₂排出量は、前年度比15%減の369,646t-CO₂、原油換算ベースのエネルギー消費量は、前年度比11%減の252,828klとなりました。

社会 (Social)

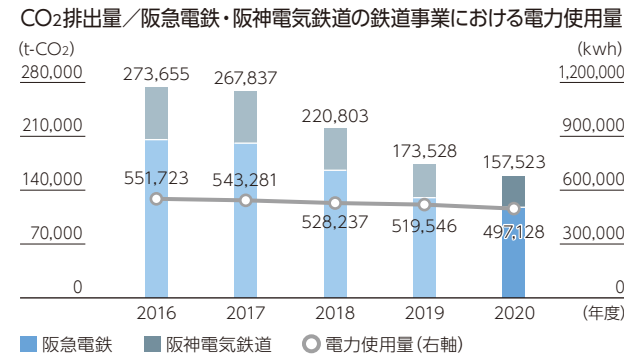


当社グループは、公共インフラである鉄道事業者として、お客様の安全確保を最優先することを経営の基本とし、鉄道事業における安全確保のための投資を継続的に行っています。しかしながら、2020年度は、新型コロナウイルスの影響を大きく受けたことに鑑み、安全に配慮しながら、当初計画から設備投資を削減するとともに、投資時期の見直しも行いました。その結果、安全関連設備投資額は、阪急電鉄が126億円、阪神電気鉄道が35億円となりました。主な内容は、車両の新造・改造、駅改良工事、高架橋の耐震補強工事等です。

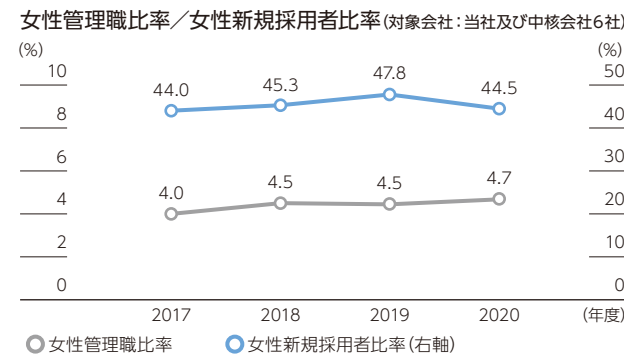
ガバナンス (Governance)



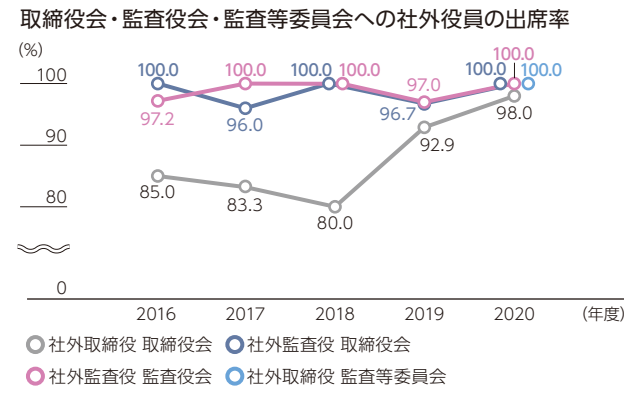
当社は、監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、11名の取締役のうち5名(男性3名・女性2名)を独立社外取締役として選任しており、社外取締役比率は45.5%となっています。



2020年度の阪急電鉄と阪神電気鉄道の鉄道事業における電力使用に伴うCO₂排出量は、前年度比9%減の157,523t-CO₂となりました。また、電力使用量は、阪急電鉄での省エネルギー車両への更新等による効果に加え、両社とも新型コロナウイルス感染拡大に伴う乗客数の減により、平時よりも列車運行時の重量が減少したこと等から、大きく減少しました。



当社及び中核会社6社は、積極的な女性採用を継続的に実施するなど、性別を問わず、従業員がいきいきと活躍できる環境の実現に向け努めています。2020年度は、女性管理職比率は4.7%、女性新規採用者比率は44.5%となりました。



(注) 当社は、2020年6月開催の定時株主総会での承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しています。2020年度は、移行前の監査役会及び移行後の監査等委員会への出席状況を記載しています。

会長メッセージ



代表取締役会長 グループCEO
角 和夫

社会の変化に的確に対応し、持続的な成長を目指すとともに、 サステナブルな社会の実現に貢献してまいります

変わりゆく社会においても、 持続的な企業価値の向上を図っていく

当社グループでは、これからの変わりゆく社会においても成長する企業グループとなることを目指して、2017年に「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」を策定し、その後、同ビジョンの戦略に則った施策を推し進めてまいりました。

しかしながら、新型コロナウイルスの発生を契機に、グループを取り巻く事業環境は急速に変化し、2019年度第4四半期以降、多くの事業で新型コロナウイルスによる影響を大きく受けることとなりました。この影響は2021年度もまだ続いておりますが、各事業の収益に一定の回復がみられること等から、2021年度の通期業績については、前年度よりは相応に上回ると見込んでおります。

こうした状況のもと、まずは業績の回復に注力してまいります。それと並行して、新型コロナウイルスの発生を契機とした社会経済環境の変化にきちんと対応していくことが不可欠であります。そうしたことから、今般、「長期ビジョン2025」のアップデートに着手することといたしま

した。その検討の中では2030年頃の当社グループの絵姿を明確にしながら、今後の変わりゆく社会においても持続的な企業価値の向上を目指してまいりたいと考えております。

持続可能な社会の実現に向け、 サステナブル経営を一層推し進める

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

それ以降、同宣言で定めた重要テーマに沿って非財務の指標を設定し、その達成に向けて具体的な取組を推し進めております。また、本年5月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」及び「国連グローバル・コンパクト」に賛同の意を表明しました。

このうち、TCFDへの対応については、その開示フレームワークに沿って、本統合報告書で「ガバナンス」「リスク管理」「指標と目標」を明示したほか、「戦略」の策定に向け、

当社グループの事業のうち、特に気候変動の影響が大きいと想定される都市交通事業と不動産事業について、まずはリスクと機会を特定いたしました。今後は、これらの項目について、財務的な影響の試算など分析を更に進めるとともに、それらへの対応を事業戦略に組み込んでいくことにより、気候変動問題への取組をより充実させてまいります。

まちづくりのバトンをつなげていく

上記のサステナビリティ宣言では、重要テーマの一つとして「豊かなまちづくり」を掲げておりますが、当社グループでは、創業以来100年余にわたり、当社沿線を中心に良好なまちづくりに注力してまいりました。阪急電鉄の創業者である小林一三は、創業期に、住宅地などの沿線開発を行う中で、鉄道の余剰電力を活用して街灯を設置するなど、「安全・安心」なまちづくりを手掛けましたが、こうした考え方は、時代を経て、「安全・安心」に「教育」や「文化」というキーワードも加わり、当社グループの今のまちづくりに脈々と受け継がれています。

例えば、阪急西宮北口駅(兵庫県西宮市)周辺は、1995年の阪神・淡路大震災により甚大な被害を受け、その後、官民を挙げて復興に向けた取組が進められました。そうした中で、阪急電鉄では、2008年に大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ」をオープンしたほか、教育・文化施設を積極的に誘致し、まちの魅力度や利便性の向上を図りました。また、その周辺には数多くの質の高い住まいを提供し、エリア全体の価値向上に継続的に取り組んできております。それらの結果、同駅周辺エリアは「住んでみたい街アンケート(関西圏)2021年」※でも6年連続で1位となるなど、高い評価を得ております。

また、当社グループの重要な事業拠点である大阪梅田と千里中央エリアにはグループのホテル(大阪新阪急ホテル・千里阪急ホテル)がありますが、この両ホテルについては、今般、ホテル事業で抜本的な構造改革を行うことにより、近いうちに営業を終了することにいたしました。今後は、その跡地の有効活用を行うことで、両拠点の価値を向上させ、それぞれのエリアにおいてより良いまちづくりを目指して検討を進めてまいります。このうち、大阪梅田エリアについては、来春に梅田1丁目1番地計画が全体竣工することを踏まえ、当社グループの次の大規模プロジェクトとして大阪新阪急ホテルの跡地の高度利用を検討いたします。千里中央エリアについても、現在、千里阪急ホテルの隣の街区

である千里中央駅前地区で再整備構想が進められていいますので、その内容や進捗等をみながら、同ホテルの跡地開発を検討してまいります。

このように、当社グループでは、創業以来、良好なまちづくりに継続して取り組んでおりますが、このバトンをさらに次世代へ連綿とつなげていくことは、当社グループの大きな使命であると認識しており、今後とも、沿線を中心に魅力あるまちづくりに尽力することで、地域、そして社会の発展に貢献してまいります。

※「マンション購入意向者に聞く、住んでみたい街アンケート」:
MAJOR7(住友不動産・大京・東急不動産・東京建物・野村不動産・三井不動産レジデンシャル・三菱地所レジデンス)による調査

従業員一人ひとりが活躍できる 企業文化を確立していく

当社グループでは、サステナビリティ宣言の重要テーマにも掲げている「一人ひとりの活躍」が何よりも大切だと考えており、その実現に向けて、「従業員満足度の継続的な向上」を非財務の重要な指標として定めております。この従業員満足度の向上は、当社グループに関係する様々なステークホルダーの期待にお応えしていくためのベースとなるものであり、これにより組織力や従業員のモチベーションが高まれば、お客様のニーズに合った質の高いサービスが提供できるようになります。そして、その積み重ねがお客様の満足度の向上につながり、ひいては業績や企業価値の向上をもたらすものと考えております。

こうしたことを踏まえ、当社グループでは、かねてから従業員がいきいきと働くことができる職場風土の醸成に注力してまいりましたが、これからも、多様な人材の活躍や健康経営の推進等に努めることにより、一人ひとりの従業員の個性や能力が最大限に発揮できる企業文化の確立に取り組んでまいります。

まだしばらくはコロナ禍により厳しい事業環境が続くことが想定されますが、今後も、グループ経営理念を実現すべくグループ一丸となって取り組み、お客様や地域社会等との信頼関係を構築しながら、グループ全体の持続的な成長を図ってまいります。

社長メッセージ



代表取締役社長
杉山 健博

ニューノーマル時代を見据え、
持続的な企業価値の向上を図ってまいります

2020年度の業績

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大により、二度にわたり緊急事態宣言が発令されるなど、人々の外出・往来の自粛をはじめ、社会経済活動が大きく制約を受けたこと等から、期を通じて非常に厳しい状況で推移しました。そうした中で、当社グループでは、感染拡大防止のための取組や事業の継続等に懸命に取り組みましたが、多くの事業

で新型コロナウイルスの影響を大きく受けることとなりました。その結果、各事業においてコストの削減や投資の抑制に努めたこと等により営業利益は黒字を確保しましたが、特別損失において新型コロナウイルス関連の損失及びホテル事業の構造改革に係る損失を計上したこと等から、親会社株主に帰属する当期純利益については、損失を計上することとなりました。

	2020年度実績	2019年度実績	比較増減
営業収益	5,689億円	7,627億円	△1,938億円
営業利益	21億円	952億円	△931億円
経常利益	△76億円	888億円	△964億円
親会社株主に帰属する当期純利益	△367億円	549億円	△916億円

2021年度を取組方針

これまでの中期経営計画について

当社グループでは、2017年に策定した「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025」の実現に向け、まずは2018～2021年度を計画期間とする中期経営計画

を策定するとともに、中間目標年度である2021年度に営業利益1,100億円を安定的に計上できるよう、長期ビジョンの戦略に則った施策を推し進めてまいりました。その結果、コロナ発生前までは概ね計画どおりに進捗していましたが、

感染拡大後は、前提となっていた事業環境が大きく変わったため、同計画において掲げていた上記の利益目標(1,100億円)の達成は全く不可能な状況となりました。このことを踏まえ、2021年度については、これまでの「長期ビジョンの実現に向けた中間目標年度」という位置づけと、1,100億円という利益目標を一旦リセット(取下げ)し、以下の方針に沿った取組を進めることといたしました。

取組方針
1

「緊急回復期間」と位置づける

まず、取組方針の1点目は、2021年度については、新型コロナウイルスの影響からできる限り早期に回復すべく、全力を尽くす期間として「緊急回復期間」と位置づけることといたします。

①事業構造の強靱化に取り組んでいく
この期間においては、各事業で収支構造の強靱化を図っていくことが肝要となりますので、既存事業の収益の回復に注力するとともに、固定費の削減や変動費化※に向けた

計画を速やかに策定し、これらを可能な限りスピーディーに推し進めてまいります。
また、投資のうち成長投資については、現在進捗中の大規模プロジェクトは継続してまいります。新規の案件は意義・事業性・リスク等を慎重に検討することとし、加えて維持更新投資を引き続き抑制することで、財務体質の悪化を最小限に留めることといたします。

※固定費の削減や変動費化：「業務の効率化・省力化」、「生産性の向上によるコスト抑制」、「事業拠点の見直し」等

②ホテル事業において
抜本的な構造改革を推し進めていく
上記①の中でも、ホテル事業については、従前より事業環境が厳しく、また新型コロナウイルスによる影響が極めて大きいことから、「事業面」「人事面」「財務面」のすべての面から抜本的な構造改革を推進することといたしました。具体的には、コロナ禍からの売上回復や収支改善に向けた取組に加え、下図のとおり、不採算ホテルからの撤退や固定費の削減等を推し進め、事業構造の強靱化を図ってまいります。

ホテル事業(阪急阪神ホテルズ)の構造改革の概要

①事業構造改革

- 当社グループでは、かねてから、ホテル事業において新たに出店するホテルは宿泊主体型とすることとし、既存の総合型ホテルについては、その立地に相応しい収益性を確保すべく、今後のあり方や資産の活用方について検討を進めてきた。
- こうした中で、今後、ホテル事業では、収益性を見込める「宿泊主体型ホテル」と一部の厳選した「総合型ホテル」に経営資源を集中することとし、不採算ホテルや収益性の悪化が懸念されるホテル、また老朽化が著しく進展しているホテルについては営業を順次終了(具体的には、下記の計7ホテルについて以下の時期を目途に営業を終了)する。

2021年度末	第一ホテルアネックス、吉祥寺第一ホテル、レム鹿児島※1、梅田OSホテル※2 ※1 レム鹿児島は、2021年度末で直営ホテルから物件オーナーが運営するチェーンホテルに変更する。 ※2 梅田OSホテルは、阪急阪神ホテルズが運営を受託している。
2022年度末	第一ホテル東京シーフォート
2024年度末頃	大阪新阪急ホテル
2025年度末頃	千里阪急ホテル

②人事構造改革

- 上記の事業構造改革(拠点の見直し)に伴う定員の減に加えて、各ホテル・部門の業務の棚卸しにより、さらなる効率化を図り、それらを通じて体制のスリム化を実現する。また、在籍人員については、新規採用の抑制と自然減を通じて徐々に減少させ、定員に収斂させていく。

③財務構造改革

- コロナ禍による収益性の低下に伴い、資産の減損を実施する。

取組方針
2
ニューノーマル時代への対応を進めていく

次に、取組方針の2点目は、コロナ禍をきっかけに加速している事業環境の変化(ニューノーマル時代の到来)を見据え、それに必要な取組を着実に進めていくことといたします。

①コロナ禍を契機とする事業環境の変化

当社グループは、コロナ前までは、(都市交通をはじめ、商業施設での買物、野球観戦や観劇、旅行やホテルなど)多くの事業でお客様が移動されることを前提に、お客様とリアルな接点を持ちながら、商品やサービスを提供することで競争力を発揮してきました。しかしながら、コロナ後は、例えば、従前よりも移動の機会が減少し、また(リアルではない)デジタルの世界が台頭するなど、人々のライフスタイルやビジネススタイルは急速に変わっていくものと思われます。そして、これらの変化は新たな社会経済環境(ニューノーマル時代)として定着していくと見込まれますので、こうしたニューノーマル時代の到来は、当社グループの多くの事業、ひいては経営に相応な影響を及ぼすものと想定されます。

②ニューノーマル時代への対応

これからも当社グループが持続的な成長を図っていくた

めには、上記①のニューノーマル時代にきちんと対応していくことが必要となります。そして、それを実現していくには、DXへの取組が不可欠と考えられますので、今後は、デジタル技術を活用しながら収益力の向上と業務の効率化を図ることとし、その具体的な施策にスピード感をもって取り組んでまいります。

このうち、「収益力の向上」に向けては、非接触・密の回避といった人々の新たな志向やデジタル化の進展などを踏まえて、新たな商品やサービスの提供に取り組むほか、お客様の様々なデータ(顧客データ)を活用し、その上でデジタルマーケティングの手法を取り入れて新たな需要を喚起すること等に注力していくことといたします。特に、顧客データについては、当社グループは、人々の都市生活の全般にわたって商品やサービスを提供していることから、各事業において様々なデータを保有していますので、今後は、こうしたデータをビッグデータとしてグループ全体で活用することとし、それにより一人ひとりのお客様に合ったきめ細やかな対応を行い、効果的なマーケティングを実現してまいりたいと考えております。

また、「業務の効率化」に向けては、グループの各所でロボットやIoT等のデジタル技術を活用することにより、一人ひとりの生産性を高めていくことが大切ですので、そのための取組を加速していくことといたします。

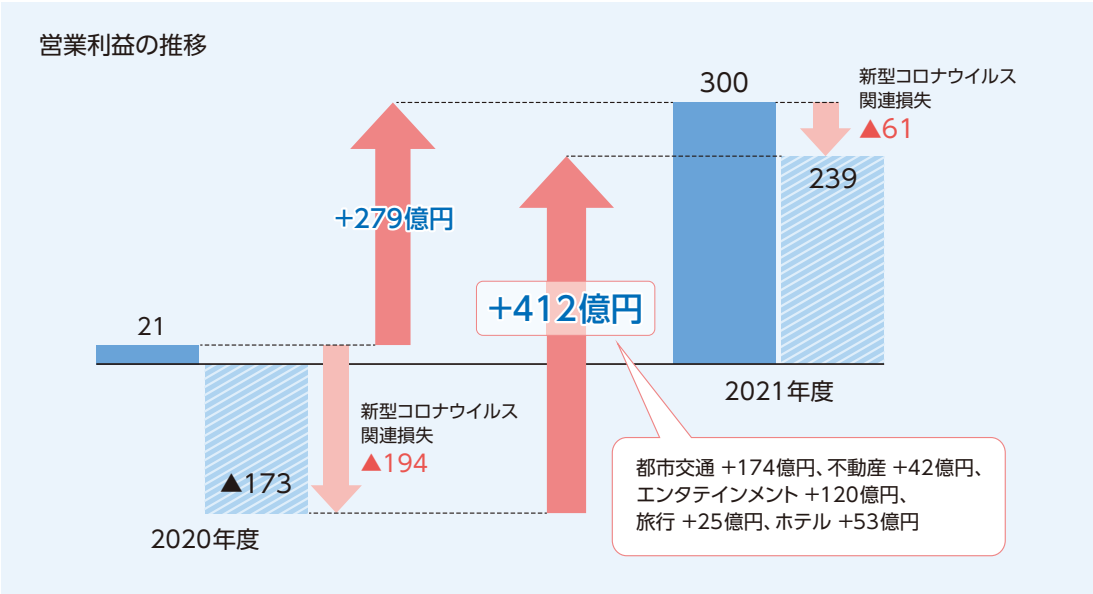
みております。

具体的には、2021年度通期は、2020年度より279億円の増益となる300億円の営業利益を見込んでいますが、右図のとおり、新型コロナウイルス関連の損失(特別損失)の影響を考慮しますと、2020年度から2021年度にかけての実質的な増益額は412億円となり、また親会社株主に帰属する当期純利益も120億円の黒字となる見通しです。

2021年度の第1四半期決算・通期業績予想

2021年度の第1四半期決算は、新型コロナウイルスによる影響がまだ大きく残るものの、同影響をより大きく受けた前年同期と比べると、各事業において一定の回復がみられたこと等から、増収・増益となりました。また、通期の業績予想につきましては、第1四半期の実績を織り込み、さらに第2四半期以降も前年同期からの回復を見込むこと等により、下表のとおり、2020年度に比べ相応に改善すると

	2021年度予想 (2021年7月30日発表時点)	2020年度実績	比較増減
営業収益	7,700億円	5,689億円	+2,011億円
営業利益	300億円	21億円	+279億円
経常利益	230億円	△76億円	+306億円
親会社株主に帰属する当期純利益	120億円	△367億円	+487億円



株主還元

株主還元につきましては、2020年度は、(緊急事態宣言が発令されていた2020年4・5月の状況が年度を通じて継続するような最悪のシナリオは避けられたことから、)安定的な配当を維持することとし、年間配当金は、2019年度と同様、1株当たり50円といたしました。

2021年度においても、業績は一定の回復が見込まれることから、2020年度と同様に、年間配当金は1株当たり50円を予定しております。

事業環境の変化を見据えた長期ビジョンのアップデート

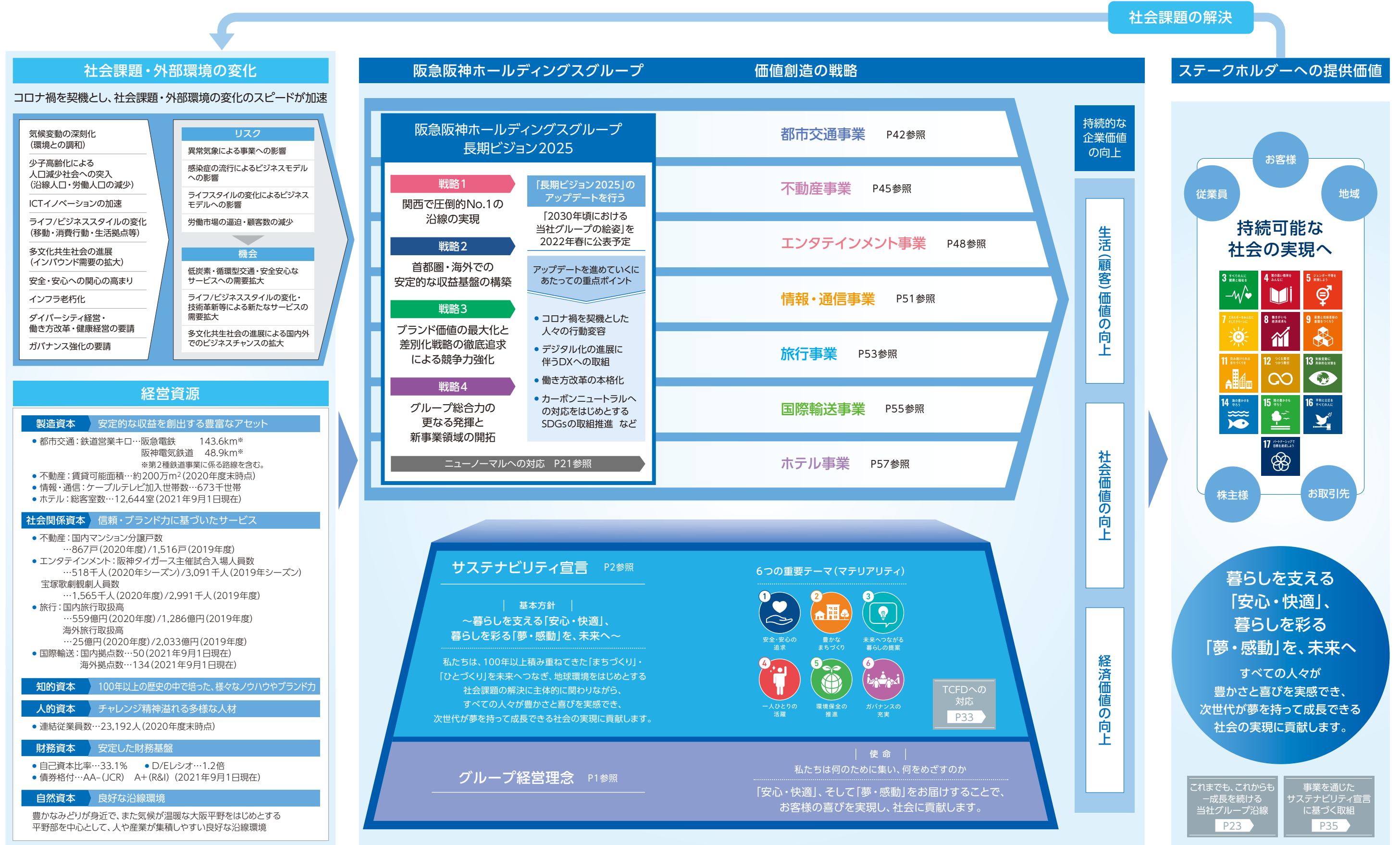
当社グループでは、長期的にありたい姿を示すものとして、2017年に「長期ビジョン2025」を策定いたしました。この長期ビジョン2025でも、人口の減少や技術革新の進展、人々のライフスタイル・ビジネススタイルの変化等を想定していましたので、長期ビジョンにおける目指すべき方向性については、そう大きく見直す必要はないと考えております。ただ、前述したように、その変化のスピードはコロナ禍をきっかけに大きく加速していますので、長期ビジョン2025の策定以降に生じている諸々の事業環境の変化に適切に対応していくために、今般、長期ビジョンのアップデートを行うことといたしました。

これを検討していくにあたっては、オンライン消費の拡大やテレワークの普及など「コロナ禍を契機とした人々の行動変容」にきちんと対応していくことはもちろんのこと、「デジタル化の進展に伴うDXへの取組」を推し進めていくことが不可欠であります。また、「働き方改革の本格化」や「カーボンニュートラルへの対応をはじめとするSDGs(持続可能な開発目標)の取組」もますます進んでいきますので、これらの事柄に重きを置いて対応していくことも必要だと考えております。加えて、財務面では、「財務の健全性」を堅持しながら、これまで以上に資本効率の向上を図っていくことが重要ですので、これらを意識して長期ビジョンのアップデートに向けた検討を進め、2022年の春には、2030年頃における当社グループの絵姿を公表する予定にしております。

当面の間は厳しい事業環境が続くものと思料されますが、まずは新型コロナウイルスの影響からの早期回復に全力を傾注するとともに、ニューノーマル時代を見据えた取組を着実に推し進め、グループの持続的な成長につなげてまいりたいと考えておりますので、皆様方におかれましては、今後ともご理解やご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

阪急阪神ホールディングスグループの価値創造プロセス

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



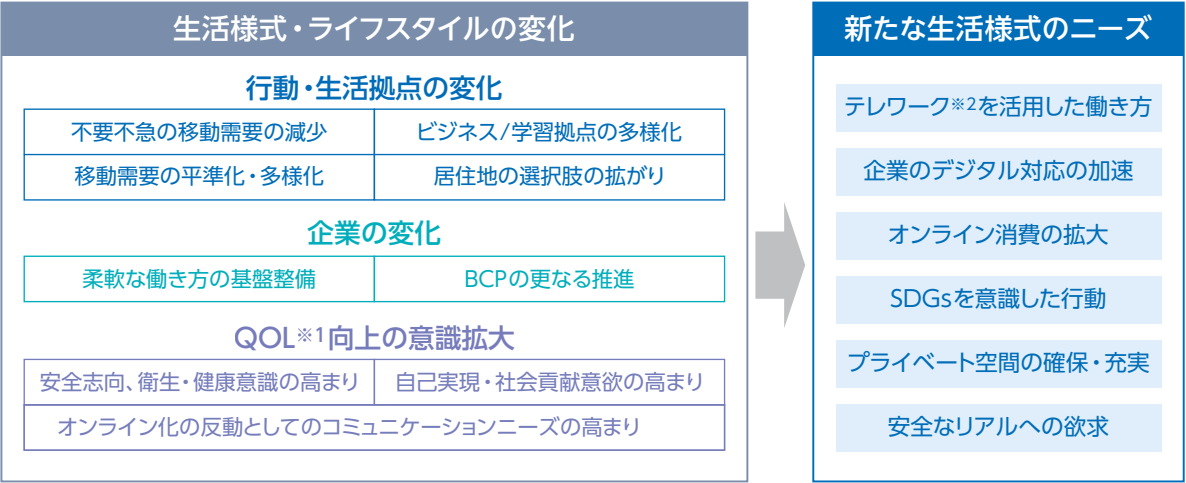
(注) 記載がないものは2020年度の数値

ニューノーマル時代への対応

コロナ禍を契機とする事業環境の変化(ニューノーマル時代の到来)

コロナ禍を契機に、生活様式やライフスタイルは急速に変化してきています。今後、新型コロナウイルスによる影響が一応収束し、国内外の経済活動が相当程度回復した状況になっても、社会経済活動は決してコロナ前の状態に完全に復するわけではなく、こうした生活様式やライフスタイルの変化を受けて新たな生活様式のニーズが生じるなど、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化すること(ニューノーマル時代の到来)が見込まれます。

ニューノーマル時代における生活様式・ライフスタイルの変化と新たな生活様式のニーズ



※1: Quality of Life

※2: 在宅勤務・モバイルワーク・サテライトオフィスでのワーク・ワーケーション等の総称

ニューノーマル時代への対応の方向性

上記のような事業環境の中でも持続的な成長を図っていくためには、ニューノーマル時代へ適切に対応していくことが必要です。そのためには、DXへの取組が不可欠ですので、次のとおり、デジタル技術を活用しながら収益力の向上と業務の効率化を図っていきます。

デジタル技術の活用の方向性

収益力の向上	非接触・密の回避といった人々の新たな志向やデジタル化の進展などを踏まえ、新たな商品・サービスの提供に取り組む。
業務の効率化	ロボットやIoT等の新たな技術を活用し、業務の効率化(生産性の向上)を進める。

「阪急阪神DXプロジェクト」として、長期ビジョンのアップデートに織り込むべく、検討をさらに加速させていく。

▶グループ共通のIDによるデータ統合でデジタルマーケティングを強化

当社グループは、人々の都市生活の全般にわたって商品やサービスを提供しており、「人々の多様な活動に関するデータ」を保有しています。今後、これらをグループ共通のID(HH cross ID)で統合し、グループ全体で活用していくことで、効果的なマーケティングの実現を図っていきます。

Pick Up データ分析ラボ

東京大学との産学連携により当社内に設立(2021年4月)

(詳細は次頁)

Pick Up データ分析ラボ

デジタルマーケティングを通じてグループ全体のイノベーションを創出し、阪急阪神沿線から、社会全体へのスマート化へ貢献

2021年4月、デジタルマーケティングの推進に向けて、東京大学との産学連携により、当社内に「データ分析ラボ」を創設しました。データアナリシスディレクターとしてラボの全体統括を務める東京大学の日下部貴彦准教授に、ラボのミッションや目指す方向性について伺いました。



東京大学 空間情報科学研究センター 日下部 貴彦准教授(博士(工学))

Profile

2010年神戸大学大学院修了、2021年1月から現職。情報技術と交通工学の融合分野での研究・開発に従事。同4月から当社のデータアナリシスディレクターとしてデータ分析ラボの全体統括を務める。

データ分析ラボのミッションについて教えてください。

日下部准教授(以下、日下部) データ分析ラボのミッションは、データの分析を通じて、データを活用した効率化や新たなデジタル戦略の開発など、様々な課題の解決につなげていくことです。

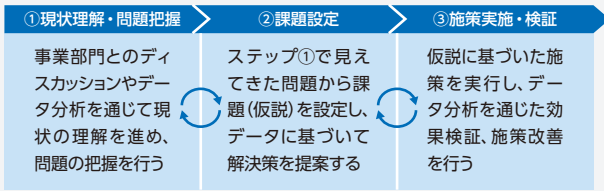
当社グループは、鉄道、不動産、エンタテインメント、旅行など、人々の生活全般に関わる様々なデータを有しています。こうしたデータを分析して活用すれば、お客様のライフスタイルや潜在的なニーズに応じた効果的な施策を講じることができ、また、人々の生活もより快適で便利なものになっていくと思っています。

ただ、今は、こうしたデータを十分に活用できる状況にはありません。そこで、まずは「活用できる」形でデータを蓄積したうえで、整理・分析を進めていきたいと考えています。

“データの分析・活用”について、もう少し具体的に教えてください。

日下部 例えば、鉄道の乗降データに着目すれば、乗降頻度がコロナ禍でも大きく変わらなかった顧客群と、極端に落ち込んだ顧客群に分けることができます。前者の顧客群には、今後とも安心してご利用いただけるよう、引き続き安全な輸送サービスを提供していく一方で、後者の顧客群に対しては、購買行動など他の事業のデータと乗降データとを組み合わせることで、移動需要の喚起に向けて、よりお客様のニーズに合わせた解決策を探ることが可能となります。

データ分析ラボの業務プロセス



解決策を探っていく中で、意識されている点がありますか？

日下部 私が神戸大学に在学中だった2006年、阪急電鉄・阪神電気鉄道との共同研究に参加しました。当時、研究としての成果は得られた一方で、社会実装というフェーズには不十分な点がありました。社会の問題解決につなげていくには、最先端の技術だけではなく現場のニーズや問題を把握していることも重要です。ラボでは、メンバーの現場経験を活かし、現場のニーズに寄り添い、応えることを意識しています。



データ分析ラボは日下部准教授と5人の社員で構成

今回の取組が、今後どのように活かされることを期待されていますか？

日下部 日本全体が人口減少や高齢化に直面する中、当社グループが行う沿線価値の向上に向けた施策は、まさに地域の活気づくりに直結しますので、当社グループは地域全体の未来を創る担い手と言っても過言ではありません。当社グループが、ラボの成果も活用しながらニューノーマル時代に応じたデジタルマーケティングを推進すれば、持続的な成長を図ることができ、ひいては地域社会全体の発展にもつながっていくと考えています。また、私たち研究者にとっても、人々の生活全般に関わるビッグデータを蓄積・活用する今回の取組は、様々な都市におけるスマート化にも応用できる可能性があり、非常に有意義であると感じています。今回の産学連携の取組を通じて、阪急阪神ホールディングスグループの発展のみならず、サステナブルな社会へつなげる可能性に期待しています。

特 集 これまでも、これからも-成長を続ける当社グループ沿線

開発の軌跡
今後の可能性

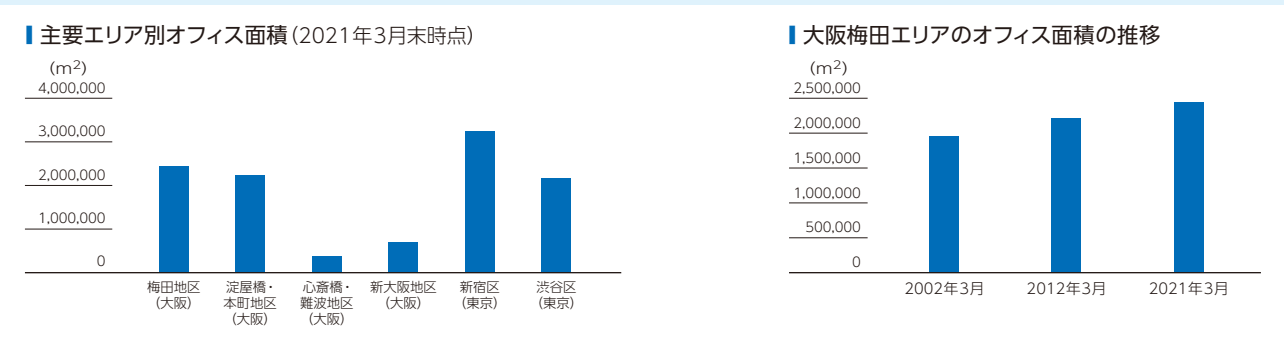
大阪梅田エリアの今

京阪神における交通の要-大阪梅田。かつては、商業を中心に文化の香りがある街として栄え、オフィスが少ないエリアでした。しかしながら、近年、当社グループが手掛けた梅田阪急ビルやグランフロント大阪の開発等を通して高機能のオフィスが相当数供給されたことにより、大阪梅田エリアは、半径1km内に7つの駅とオフィス・商業施設・ホテル・金融機関・法律事務所等がコンパクトに集積する、ビジネス環境に優れた街として、一定の評価を得るようになってきています。

当社グループでは、今後も引き続き、グループの最重要拠点である大阪梅田エリアのポテンシャルを掘り起こし、同エリアの価値の最大化に取り組んでいきます。

1日の乗降者数は約**250**万人

当社グループ：阪急 大阪梅田駅、阪神 大阪梅田駅
他社：JR 大阪駅、大阪メトロ 梅田駅等



出所) 調査月報 大阪の最新オフィス市況、調査月報 東京(都心5区)の最新オフィス市況 (いずれも三鬼商事(株))



大阪梅田エリア航空写真

うめきた2期地区開発事業

民間宅地の計画
敷地面積 北街区 約15,720m²
南街区 約30,430m²
都市公園の計画
敷地面積 約45,000m²



2024年夏頃先行まちびらき予定
P27を参照

ハービスOSAKA
ザ・リッツ・カールトン大阪
オフィス、ホテル、商業施設、多機能ホール



ハービスENT
オフィス、商業施設、劇場



十三・新大阪方面へ
(なにわ筋連絡線・新大阪連絡線の計画)
P27を参照

グランフロント大阪

オフィス、商業施設、ホテル(インターコンチネンタルホテル大阪)、ナレッジキャピタル等



店舗数 約260店舗
規模 うめきた先行開発区域 約70,000m²

アプロースタワー
ホテル阪急
インターナショナル
ホテル、商業施設、オフィス、劇場等



NU chayamachi プラス
商業施設



NU chayamachi
商業施設

ホテル阪急レスパイア大阪

客室総数 1,030室

梅田阪急ビル※
(阪急うめだ本店)

オフィス、百貨店等
延床面積 約254,000m²
うちオフィス部分は約103,000m²
(スカイロビー等含む)

建物規模 地上41階、地下2階
うちオフィス部分は25フロア(17~41階)

※2022年春に「大阪梅田ツインタワーズ・ノース」に改称予定



「梅田1丁目1番地計画」
大阪梅田ツインタワーズ・サウス(阪神梅田本店)

オフィス、百貨店、ホール等

延床面積 約260,000m²

建物規模 地上38階、地下3階

2022年春 全体開業予定



P25~26を参照

当社グループが保有又は共有する資産等

プロフィール

トップメッセージ

価値創造ストーリー

価値創造の実践

価値創造の基盤

財務・会社情報

PROJECT

進捗状況 01

梅田1丁目1番地計画
(ビル名称:大阪梅田ツインタワーズ・サウス)

阪神百貨店(阪神梅田本店)が入居する大阪神ビルディングと道路を挟んで隣接する新阪急ビルを1棟のビルに建て替え、これと併せて周辺公共施設の整備を一体的に行うことにより、都市機能の高度化や防災機能の強化、公共的空間の創出、良好な景観の形成等を通じ、大阪梅田エリアの国際競争力の強化に資する快適で質の高いまちづくりを行うことを目指しています。

■計画概要

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

※大阪神ビルディング・新阪急ビル間道路を含む。

DBJ Green Building
2016 Plan

〇〇〇〇〇

阪急阪神ホールディングスグループの新たなフラッグシップの誕生

大阪神ビルディングと新阪急ビルは、それぞれ築年数が長く経過し機能性の向上が大きな課題でしたが、阪急阪神ホールディングスの誕生を契機として、阪神電気鉄道及び阪急電鉄2社共同で建替計画を推進することになり、2014年10月に着工しました。

I期棟は2018年4月に竣工し、6月には阪神百貨店(阪神梅田本店)が開業しました。続いて、2019年6月からII期棟の新築工事に着手し、百貨店ゾーンのほか、1フロアの賃貸面積が3,500㎡超のオフィスゾーン、ビジネス情報発信の場となるカンファレンスゾーンを整備。2021年9月にはII期棟の百貨店ゾーンが竣工(同年10月に阪神百貨店が開業)し、2022年春に、いよいよ当社グループの新たなフラッグシップビル「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」が全体竣工を迎えます。

規制緩和の活用により、広大な床面積を創出

本計画の特長は、2011年の都市再生特別措置法の改正に伴う規制緩和により認められた特定都市再生緊急整備地域内※での特別措置に基づき、大阪神ビルディングと新阪急ビル間の道路上空を活用して新たなビルを建設したことです。同法改正後、本特別措置の適用による工事着手は本計画が日本初となります。

加えて、指定容積率や壁面後退距離の緩和により、2棟のビルの個別の建替では確保できなかった広大な床面積が生まれ、ビルの価値をさらに高めることができました。

※都市開発事業等の円滑かつ迅速な施行を通じて緊急かつ重点的に市街地の整備を推進することが、都市の国際競争力の強化を図る上で特に有効な地域として、政令で定める地域を指します。

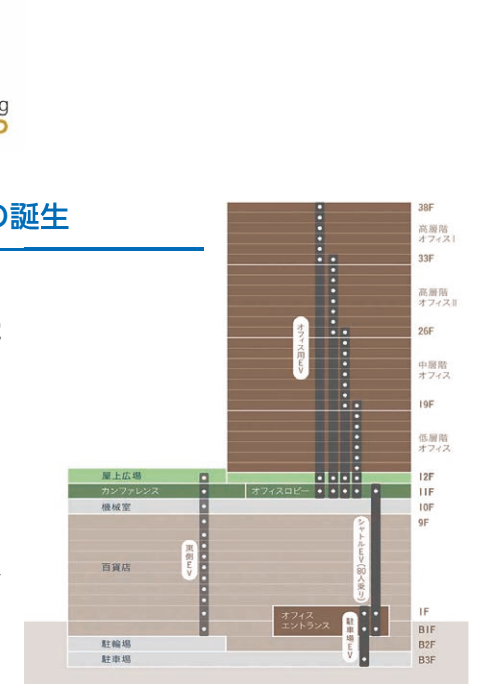
災害に強いまちづくりに貢献

道路上空を活用することで生まれる大空間を活用し、11階のカンファレンスゾーンには収容人数1,000名を超える大小2つの多目的ホール「梅田サウスホール」を、12階には緑地が広がる約1,000㎡の屋上広場を整備します。

これら2つのスペースは、大規模災害時の帰宅困難者の一時滞留スペースとしても活用し、大阪梅田エリアの防災機能の強化にも貢献します。



完成イメージ



用途構成イメージ図



道路上空利用部

本計画で認められた主な規制緩和

- ・道路上空の建築利用(道路占用)
- ・指定容積率の緩和(1,000%→2,000%)
- ・壁面後退距離の緩和(2.0m→0.5m)



梅田サウスホール(大ホール)イメージ

周辺環境の再整備

本計画地の周辺では、大阪駅前地下道等の拡幅整備や維持管理に加え、地下・地上・デッキレベルでのバリアフリー化等、周辺公共施設の整備をビルの建替と一体的に実施しています。これらの取組を通じて、街の回遊性や安全性を高め、快適で質の高いまちづくりを行っています。



地下道(拡幅整備後)



歩道(拡幅整備後)

地下

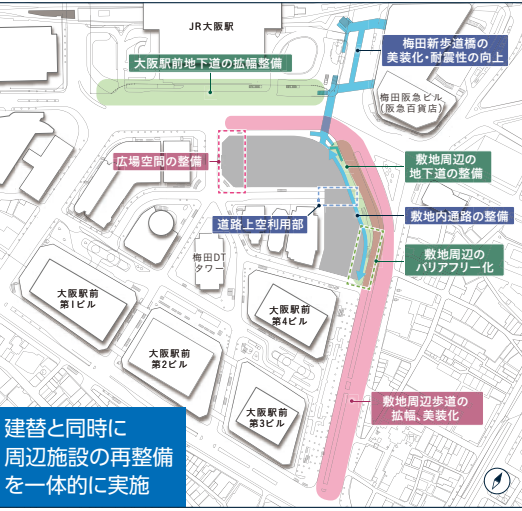
- ・大阪駅前地下道の拡幅整備
- ・敷地周辺のバリアフリー化
- ・敷地周辺の地下道の整備

地上

- ・敷地周辺歩道の拡幅、美装化及び日常維持管理
- ・計画地西側における敷地内広場空間の整備

デッキレベル

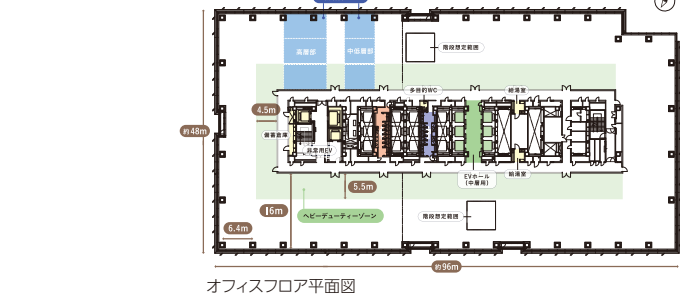
- ・梅田新歩道橋の美装化及び耐震性の向上
- ・敷地内通路(計画建物2Fレベル)の整備



建替と同時に周辺施設の再整備を一体的に実施

オフィスゾーンの概要

高層部分(地上11階～地上38階)には、最新の設備を備えたオフィスゾーンを整備。「つながる梅田の中心」「おもてなしサービスのあふれるビル」「ウェルビーイングを実感」の3つのコンセプトを掲げ、ワーカー一人ひとりに快適なオフィス環境を提供します。また、12階には本ビルで働くオフィスワーカーのための専用フロア「WELLCO(ウェルコ)」を設置。多様な働き方を支援する機能を集約し、ワーカーの創造性・生産性を向上させる場として、新しいワークスタイルをサポートします。



オフィスフロア平面図



オフィスイメージ

■オフィスワーカー専用フロア「WELLCO」

wellco

命名の理由

このフロアで「よく休み、よく働き、よく学ぶ」(=Well)ことで、オフィスワーカーがその力を存分に発揮できるように、さらにオフィスワーカー同士の新たなcommunicationやcollaboration(=co-)が生まれるように、との想いを込めて命名しました。

オフィスコンセプトの実現に向けて、適切な休息やオフィスワーカー同士の交流を通じた学びが心身の調和と活力の向上をもたらし、創造性豊かな仕事につながる好循環を生み出すとの考えの下、「よく休み、よく働き、よく学ぶ」ことができる機能を集約します。

健康的な食事ができる「カフェ」やミーティングから個人ワークまで多様なニーズに応える「ラウンジ&ワークスペース」、リフレッシュや運動不足の解消に使える「ウェルネスゾーン」で構成され、利用者のお困りごとを解決するコンシェルジュも常駐します。



カフェイメージ



ラウンジ&ワークスペースイメージ



ウェルネスゾーンイメージ

本計画が全体竣工を迎える2022年春には、阪急百貨店(阪急うめだ本店)が入居する梅田阪急ビルを「大阪梅田ツインタワーズ・ノース」に改称し、「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」と合わせた両ビルを「大阪梅田ツインタワーズ」と総称する予定です。この名称は、阪急阪神ホールディングスグループの最重要拠点である大阪梅田の中心に位置し、グループを象徴する2棟の高層タワーを、大阪以外の地域や海外の方々からも容易にご認識いただけるように命名するものです。

PROJECT うめきた2期地区
進捗状況 02 開発事業

大阪梅田に約45,000m²の都市公園を
含む新たな街が誕生

阪急電鉄を含むJV9社（代表企業：三菱地所株式会社）と阪急阪神不動産を含む設計・運営事業者6社は、コンソーシアムを組成の上、独立行政法人都市再生機構から「うめきた2期地区（民間提案街区）開発事業者」に選定され、2020年12月、工事に着手しました。

今後は、『「みどり」と『イノベーション』の融合拠点』というまちづくり方針の理念を踏まえつつ、『New normal/Next normal』『Society5.0』『SDGs』等に配慮した大阪の新しい都市モデルの実現を目指して、うめきたから大阪、関西、そして世界をリードするまちづくりに取り組んでいます（2024年夏頃 先行まちびらき、2027年度 全体開業予定）。

PROJECT 阪急電鉄の
進捗状況 03 新線計画

大阪梅田エリアのさらなる
アクセス性の向上を目指して

阪急電鉄では、大阪梅田と関西国際空港・大阪国際空港（伊丹空港）や、リニア中央新幹線が計画されている新大阪駅との結びつきをより深めるべく、3つの新線計画を検討しています。

これらの新線整備により、特に広域から大阪梅田エリアへのアクセス性をさらに向上させ、将来にわたって「国内外の多くのお客様に選ばれ続ける」大阪梅田エリアに向けて、その価値の最大化を目指していきます。

- ① なにわ筋連絡線
うめきた2期地区内に新設される「大阪駅」から十三駅を結ぶ路線
- ② 新大阪連絡線
十三駅から新大阪駅を結ぶ路線
- ③ 大阪空港線
宝塚線から分岐し、大阪国際空港（伊丹空港）を結ぶ路線



完成イメージ

計画概要

〈民間宅地の計画諸元〉

街区	北街区	南街区
敷地面積	約15,720m ²	約30,430m ²
延床面積	約149,200m ²	約407,250m ²
主な用途	中核機能※、ホテル、分譲住宅ほか	オフィス、ホテル、商業施設、MICE施設、分譲住宅ほか

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

〈都市公園の計画諸元〉

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

（注）民間宅地の計画諸元は工事着手時点（2020年12月）、都市公園の計画諸元は提案時点（2018年5月）の内容です。



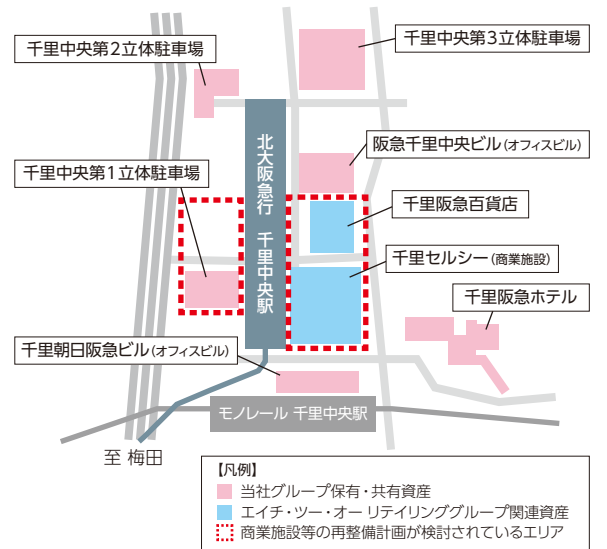
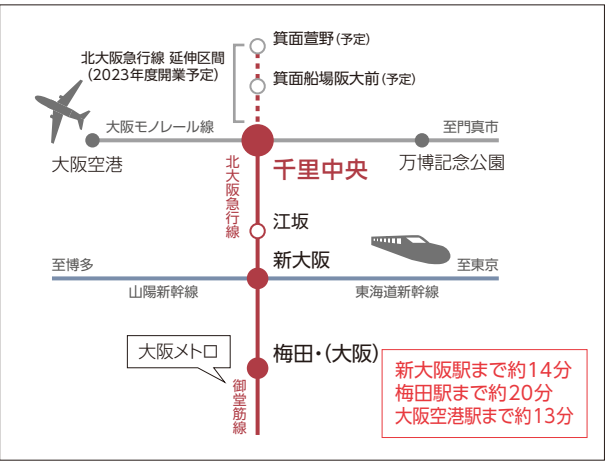
※なにわ筋線（2031年春開業予定）

PROJECT 臨都心^{※1}
進捗状況 04 千里中央エリア

大阪府の豊中市・吹田市にわたる広大な千里丘陵に、日本発の大規模ニュータウンとして1962年にまちびらきした千里ニュータウン。

その中核的な機能を担う千里中央エリアにおいて、現在、新たな時代に相応しいまちづくりが、官民協働で検討されています。

※1 臨都心：都心と郊外の間に位置するエリアの呼称



- 北大阪急行延伸事業
【整備計画の概要】
 - 延伸距離 千里中央～箕面萱野2.5km
 - 新駅整備 箕面船場阪大前駅、箕面萱野駅
 - 概算事業費 874億円
 - 需要 4.5万人/日【事業スキーム】
 - 整備主体 北大阪急行電鉄及び箕面市（箕面船場阪大前～箕面萱野間のインフラ部整備）
 - 営業主体 北大阪急行電鉄
 - 適用制度 社会資本整備総合交付金制度
 - 北急負担額 110億円【スケジュール】
 - 2015年12月 鉄道事業許可・軌道事業特許取得
 - 2016年12月 着工
 - 2023年度 開業目標



千里中央エリア航空写真

臨都心として高いポテンシャルを
有する千里中央

1970年、大阪万博の開催に合わせて開業した北大阪急行線。同線における現在のターミナル駅である千里中央駅周辺は、新大阪駅・大阪梅田エリア・大阪国際空港（伊丹空港）への利便性が非常に高く、また、住居・商業の集積が進むとともに、オフィス機能も有しています。加えて、2023年度には、北大阪急行線の延伸※2を控えており、大阪都心のベッドタウンとして良好な住環境を備えた箕面地区とのアクセス性が高まる等、千里中央エリアのさらなる価値向上が見込まれます。

※2 北大阪急行の延伸：千里中央駅から北に位置する箕面エリアまで延伸し、「箕面船場阪大前駅・箕面萱野駅」の2駅を開業予定です。

まちの再整備が始動
千里阪急ホテル跡地開発に向けた検討を推進

現在、同エリアにおいては、官民協働で千里中央駅前地区（千里阪急百貨店・千里セルシー等）の再整備が検討されています。当社グループでは、千里中央駅東側に有する千里阪急ホテルの営業を2025年度末頃に終了し、駅前地区の再整備計画の内容や進捗状況等をみながら、同ホテル跡地の有効活用に向けた検討を進めていきます。

当社グループは、こうした沿線エリアにおけるまちづくりに継続的に取り組んでおり、例えば、阪急西宮北口駅周辺エリアでは、十数年をかけて、大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ」の開発をはじめ、エリアの魅力度の向上に向けた取組を推進してきました（P29～30参照）。この千里中央エリアも、当社グループにとって重要な事業拠点であることから、西宮北口駅周辺エリアと同様に、多くの方々に支持されるようなまちづくりを目指して、今後、自治体や関係者の皆様と協議を重ねながら、さらに検討を深化化させていきます。

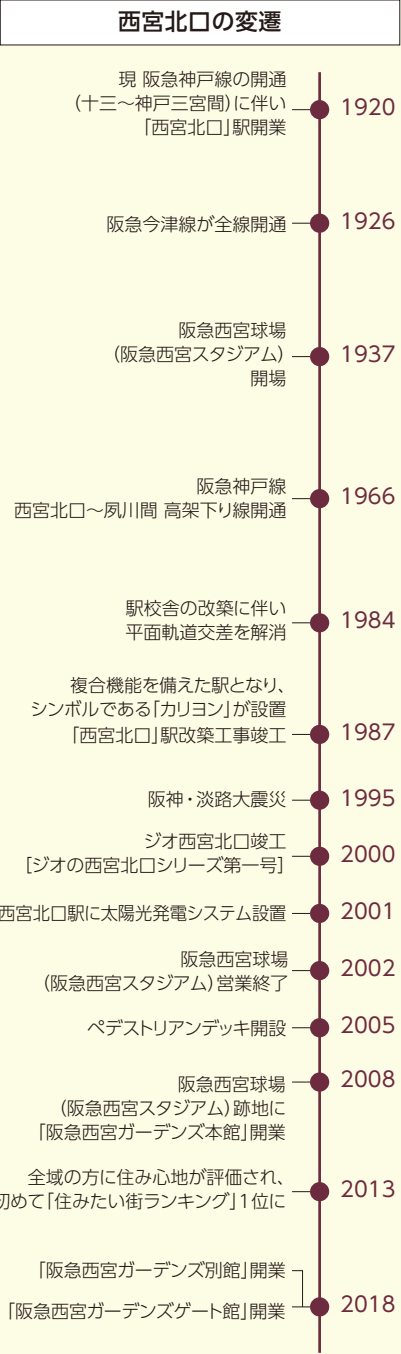
CASE
先行事例 「西宮北口エリア」で魅せた
阪急阪神ホールディングスのまちづくり

関西圏で“住みたいまちNo.1”※に輝き続ける西宮北口エリアは、阪急阪神ホールディングスが長年にわたって取り組んできたまちづくりの象徴的な存在です。その背景には、当社グループのまちづくりの精神「教育・文化・安心」がありました。

※[SUUMO住みたい街ランキング2021 関西版]4年連続1位、MAJOR7(大手マンションデベロッパー7社)による「住んでみたい街ランキング(関西圏)2021年」6年連続1位等



西宮北口エリア航空写真



大阪梅田と神戸三宮の中間点というポテンシャルを活かす

西宮北口駅の誕生は、阪急神戸線の開業と同じ1920年。もともとはのどかな田園地帯だったこの地は、鉄道駅の開業をきっかけに、住宅や商店が並ぶようになり、1937年には阪急電鉄が阪急西宮スタジアムを開業する等、少しずつ“まち”が形成されていきました。

その後、商店街の老朽化等に伴い、まちの高度利用が検討されてくるようになると、1980年代の終わりから90年代にかけて、行政が主体となった大規模な再開発プロジェクトがスタートしました。

そもそも、西宮北口駅は大阪梅田と神戸三宮のほぼ中間に位置する交通の結節点であり、高い利便性を有しています。当社グループでは、こうした西宮北口エリアの高いポテンシャルを活かして、さらなる発展につなげていくため、再開発には計画段階から積極的に関わり、行政や関係者と連携を図りながら計画推進に取り組みました。



震災を乗り越え、にぎわいがあふれる「住みたい」街に

1995年の阪神・淡路大震災で駅周辺が被災し、行政や当社グループが進めていた計画も一時停滞を余儀なくされましたが、復興事業とともに、西宮北口エリアにおける都市の再生に向けて新たなまちづくりが再開しました。

当社グループでは、2000年に西宮北口エリアで初めてのジオシリーズマンションとなる「ジオ西宮北口」を分譲。その後、駅直結の「ジオタワー西宮北口」をはじめ数多くの良質な住まいを提供していきました。また、2008年に大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ本館」をオープン。同施設の業績は好調に推移し、時代に応じた人々のニーズを捉え、新たな需要を創出することができました。

このほか、「甲南大学」や「関西学院大学ロースクール」等、文化・教育施設の誘致に積極的に取り組み、当社グループが敷地を提供する「兵庫県立芸術文化センター」などとともにエリアの魅力向上を図るほか、関係先と連携しながら駅を起点とする歩行者用デッキを整備。ご利用者に「安心」を提供しました。

こうして、西宮北口駅周辺は、震災復興とともに都市再生が推進され、にぎわいあふれる「住みたいまち」へと生まれ変わったのです。



①阪急西宮ガーデンズ本館



②阪急西宮ガーデンズ別館



③阪急西宮ガーデンズゲート館



④阪急西宮ガーデンズ西側土地開発計画 (2023年開業予定)

まちのシンボル 阪急西宮ガーデンズ

阪神間の恵まれた商圈エリア※に立地する西日本最大級のショッピングセンター「阪急西宮ガーデンズ本館」は、2008年に阪急西宮スタジアムの跡地に誕生しました。阪急西宮ガーデンズ本館は、ただ買い物をするだけの施設ではなく、「阪神間の豊かな自然環境との調和」を施設テーマとした生活提案型ショッピングモール。上質な日常を彩る充実の品ぞろえで幅広い世代のお客様の様々なニーズにお応えするとともに、敷地内の緑化に加え噴水の設置による温暖化対策等にも取り組んでいます。

さらには、阪急西宮ガーデンズ別館・同ゲート館の開業や、本館のリニューアル等を通じて、継続的に施設のさらなる魅力向上を図っており、開業後10年を経過した今でも、多くのお客様に足を運んでいただいています。

阪急西宮ガーデンズは、今や、ご利用いただくお客様はもちろん、テナント様も含めて多くの方々に親しまれている、憧れの「住みたいまち」のシンボルです。

※商圈距離別人口(2013年時点)が、3km圏34万人、5km圏78万人と潤沢なボリュームを有していることに加え、芦屋市、西宮市、宝塚市等の地域を含んでおり、購買力の旺盛な優良な商圈を形成しています。



<阪急西宮ガーデンズの主な受賞歴>
・テナントが選んだデベロッパー大賞 第19回(2016年)、第23回(2020年)大賞
・日本SC大賞 第5回(2012年)金賞

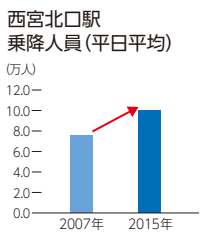
「需要を先読みして価値を提供する」

「教育・文化・安心」という当社グループのまちづくりの精神が結実し、西宮北口エリアは目覚ましい活性化を遂げました。阪急西宮ガーデンズ本館開業前(2007年)は約7万6,000人だった西宮北口駅の乗降人員(平日一日平均)は順調に増え、2015年には約10万人に達しました。

さらに同エリアの利便性や魅力を向上し沿線の活性化に寄与するために、当社グループでは商業、オフィス、賃貸住宅からなる「阪急西宮ガーデンズ西側土地開発計画」(2023年9月開業予定)を進めています。

創業者・小林一三の「需要を先読みして価値を提供する」という精神は、当社グループの事業の根幹や基本理念として今も生き続けています。

これからも当社グループは、ニューノーマル時代を見据えながら新たな価値を創出し、エリアの魅力向上に向けて挑戦し続けます。



サステナブル経営の推進

当社グループでは、2020年5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を公表し、サステナブル経営を推し進めています。同宣言は、「暮らしを支える『安心・快適』、暮らしを彩る『夢・感動』を、未来へ」という基本方針を掲げており（P2参照）、当社グループが持続的成長を目指していくにあたり基盤となるものです。同宣言に基づき、ESG（環境・社会・企業統治）に関する取組をさらに加速させるとともに、事業を通じて社会課題の解決に努め、持続的な企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現につなげていきます。

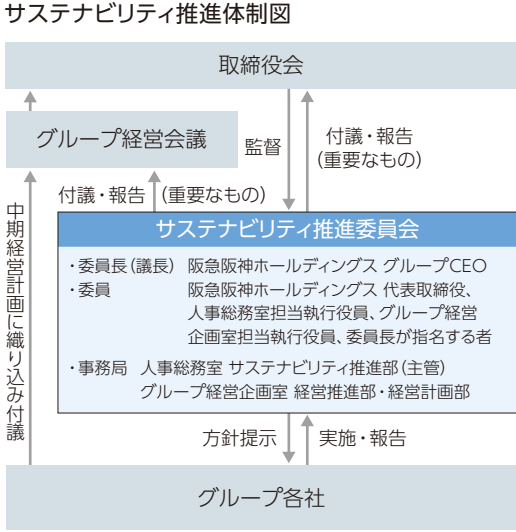
重要テーマ（マテリアリティ）と取組方針		関連する領域※		具体的な取組の方向性	
	安全・安心の追求	           	 Social	① 鉄道や営業施設における事故の撲滅と安全性の更なる向上 ② 防災・減災に向けた取組の推進と災害発生時の迅速かつ適切な対応 ③ さまざまな人々のニーズに配慮した、安心で快適な施設・サービスの充実	
	豊かなまちづくり			① 良質な住環境の整備（優良な住宅の供給、緑地や公共スペースの整備、文化・教育施設などの充実） ② 人の交流を生み出す商業・ビジネスエリアの整備・拡大 ③ 女性が働きやすく、子育てしやすい沿線環境の整備 ④ 高齢者の健康寿命の増進に向けた施策の推進 ⑤ 訪日外国人・在住外国人のニーズに対応したサービスの提供 ⑥ 大学や研究機関・ベンチャー企業・地域コミュニティ等との協業・連携強化	
	未来へつながる暮らしの提案			① 自然と調和するライフスタイルを実現する商品・サービスの提案 ② 地域の活性化や文化振興につながる商品・サービスの提案 ③ 多様な価値観に応え、快適さや感動を生む商品・サービスの提案 ④ 次代を担う若年層のための商品・サービスの提案 ⑤ スポーツやエンタテインメントを通じた文化の創造と普及 ⑥ ICTイノベーションを活かした既存サービスの改善と新規ビジネスの創出	
	一人ひとりの活躍			① 働きがいの向上および労働環境の整備 ② 健康経営の推進 ③ ダイバーシティの推進 ④ 人権の尊重およびハラスメントの防止 ⑤ 次世代を育成する機会の提供	
	環境保全の推進			① CO ₂ など温室効果ガスの排出量の削減 ② エネルギー効率の改善（省エネの推進） ③ 再生可能エネルギー（太陽光発電など）の活用 ④ 環境配慮型建物（グリーンビルディング）の拡大 ⑤ 廃棄物発生の抑止およびリサイクルの推進	
	ガバナンスの充実			① 企業統治の実効性・透明性の向上 ② コンプライアンス・腐敗防止の徹底 ③ 気候変動リスクを含めたリスクマネジメントの強化 ④ 各ステークホルダーの意見を踏まえた事業遂行	

※SDGsのアイコンは重要テーマに関連が強いものを先頭に掲載

サステナブル経営の推進体制

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

また、同委員会における審議内容は、グループ経営会議に付議されるときともに、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。



主な非財務KPI（その他、「一人ひとりの活躍」に関する非財務KPIは、P69参照）

- 鉄道事業における有責事故ゼロ
- 従業員満足度：継続的に前回調査※を上回る
- 女性管理職比率：2030年度に10%程度まで向上
- 女性新規採用者比率：30%以上を継続
- CO₂排出量の削減率（2030年度目標2013年度比）：
① 当社及び子会社の国内事業所：▲26%
② 阪急電鉄・阪神電気鉄道の鉄道事業における電力の使用分：▲40%
なお、CO₂排出量の削減率の目標設定については、2050年のカーボンニュートラル（脱炭素社会）の実現に向けて、現在見直しを検討しています。

※ 2年に一度実施

重要テーマの特定プロセス

重要テーマの特定にあたっては、SDGs（持続可能な開発目標）をはじめとするグローバル共通の社会課題や当社グループが特に対処すべき社会課題を踏まえ、外部有識者の意見も参考にしながら、上記6つに絞り込みました。これらについて、グループ経営会議での審議を経て、取締役会で承認しました。

（注）特定プロセスの詳細及び外部有識者からのご意見は、当社ホームページに掲載しております。
<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/materiality/>


重要テーマに沿ったアクションプランと非財務KPIの設定

サステナブル経営を実践していくため、グループ共通の非財務KPIを上記のとおり設定するとともに、各事業においても、2020年度に各重要テーマに沿ったアクションプラン（戦略や具体的な施策等）を策定し、それらの進捗管理を行うための非財務KPIを設定しました（P42～58参照）。そして、これらを踏まえて、財務・非財務の両面からサステナブル経営のPDCAサイクルを運用しています。

TCFD、国連グローバル・コンパクトへの賛同

持続可能な社会の実現に向け、当社グループがサステナブル経営を推し進める姿勢を明示すべく、2021年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」及び「国連グローバル・コンパクト」へ賛同する署名を行いました。

なお、TCFDへの対応については、次頁に記載しています。



WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

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」に基づき、ESG(環境・社会・企業統治)に関する様々な取組を推し進めています。こうした中、2021年5月に賛同の意を表明した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への対応として、TCFDの提言に基づく推奨開示項目(下表参照)に沿って、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を明示するとともに、特に気候変動の影響が大きいと想定される都市交通事業(鉄道事業)と不動産事業について、リスクと機会を特定しました。

今後とも、TCFDの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きます。

TCFDの提言に基づく推奨開示項目	
項目	備考
①ガバナンス	気候関連のリスク・機会や戦略を、どのような体制で企業経営に組み込んでいるか
②戦略	気候関連リスク・機会がもたらす実際の影響及び潜在的な影響(気温が2度・4度上昇した場合のシナリオに照らした分析を含む)を想定し、その影響を事業戦略や財務計画等に反映
③リスク管理	気候関連リスクをどのように評価・特定し、それを低減するために管理しているか
④指標と目標	気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標・目標と進捗管理の状況

①ガバナンス

当社グループでは、グループCEOを議長に、サステナビリティ推進委員会を年2回(9月・2月)開催しています。同委員会では、短期・中期・長期の観点から気候変動問題について当社グループの対応の方向性を審議しており、そのうち重要なものをグループ経営会議や取締役会に付議・報告し、グループ全体のマネジメント体制に組み込んでいます(サステナブル経営の推進体制は、P31参照)。

②戦略(リスクと機会の特定)

気候変動問題に対する分析を進めるにあたり、まずは、当社グループのコア事業のうち、特に気候変動の影響が大きいと想定される鉄道事業と不動産事業について、次頁の別表とおり、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。(リスクと機会への主な対応)

これらのリスクと機会については、グループ全体及び各コア事業部門のリスク管理体制の中で、かねてから対応を進めています。

例えば、鉄道事業における物理的リスクへの対応については、線路脇の斜面の補強工事や車庫の浸水対策、河川の氾濫を想定した車両の退避計画の策定、国と連携した橋梁の架替工事など、ハード・ソフト両面から対策を進めています(詳細はP35～36参照)。また、不動産事業においては、ゲリラ豪雨に伴う内水氾濫の対策工事のほか、「④指標と目標」に記載のとおり、環境性能やBCP対応に優れた物件の開発を進めています。

今後は、特に影響が大きいと想定される項目について、財務的な影響の試算など、分析を更に進めるとともに、それらへの対応を事業戦略に組み込んでいきます。

③リスク管理

当社グループでは、人事総務室内にグループのリスク管理を統括する担当部署を設け、組織横断的なリスクについては同担当部署が、各コア事業固有のリスクについては各コア事業部門(傘下のグループ会社を含む)が、それぞれリスクを特定・分析するとともに、不測の事態が発生した場合には適切な情報伝達が可能となる体制を整備しています。

上記の体制のもと、各所で毎年リスク調査を実施しており、具体的には、気候変動(自然災害など)、事故、情報管理、法令遵守、その他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適切な対応方を定めるようにしています。また、これらのリスク分析やリスク対応の状況については、毎年取締役会で報告しています。

なお、2020年度からは、サステナビリティ推進委員会の審議内容をリスク管理の統括部署や各コア事業部門と共有し、グループ全体のリスクマネジメントの中に反映しています。

④指標と目標

当社グループでは、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、CO₂排出量の削減目標を設定しています。

また、鉄道事業・不動産事業においては、気候関連のリスク・機会を評価・管理するため、個別の非財務KPIを設定しており、気候変動に対する事業の強靱性を維持・向上させる取組を進めています。

■グループ共通

CO₂排出量の削減率①:2013年度比△**26%**(2030年度)

※当社及び子会社の国内事業所

CO₂排出量の削減率②:2013年度比△**40%**(2030年度)

※阪急電鉄・阪神電気鉄道の鉄道事業における電力の使用分

※なお、上記CO₂排出量の削減率の目標設定については、2050年のカーボンニュートラル(脱炭素社会)の実現に向けて、現在見直しを検討しています。

■鉄道事業

自然災害による長期運休数※ゼロ

※長期運休=2日間以上

対象:阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄

■不動産事業

梅田エリアにおける大型ビル※のBCP対応率100%

※2021年度以降竣工・延床30,000m²以上の物件において、非常用電源を3F以上に設置・72時間確保。2021年度竣工(予定)の大阪梅田ツインタワーズ・サウスから適用

オフィス・商業用途の大型ビル※におけるグリーンビルディング等の環境認証取得率100%

※2020年度以降竣工・延床30,000m²以上の物件(他社との共有物件を除く)を対象

〈参考〉日本政策投資銀行の「DBJ Green Building認証」の取得物件:
阪急西宮ガーデンズ、HEP ファイブ、梅田1丁目1番地計画(現、大阪梅田ツインタワーズ・サウスのプラン認証)、神戸三宮阪急ビル

②戦略の別表 当社グループにおける主な気候関連のリスクと機会

項目			リスク	機会	時間軸
移行リスク	政策・法規制	炭素税・炭素価格	【鉄道事業】 ・炭素税等の賦課や引き上げにより、鉄道事業の動力コスト(電力費)が増加する。 【不動産事業】 ・炭素税等の価格転嫁に伴う建設資材(コンクリート・鉄鋼等)の高騰により、開発・更新工事における建築コストが増加する。 ・電力費・燃料費等の上昇により、施設運営コストが増加する。	【鉄道事業】 ・炭素税等の賦課や引き上げにより、ガソリン・電気料金が上昇し、自家用車に比べ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。 【不動産事業】 ・炭素税等の影響を回避するため再エネの導入が加速することとなり、テナントからの評価を高めることができる。	中期～長期
		炭素排出枠	【不動産事業】 ・築年数の古い物件の省エネ対応には限界があるので、一定程度の排出枠の購入コストが発生する。 ・排出枠の設定により、建設資材(コンクリート・鉄鋼等)の価格が上昇し、建築コストが増加する。	—	中期
		ZEB※ ¹ 等のGHG※ ² 排出規制への対応	【不動産事業】 ・環境性能の高い機器等の導入が必要となるため、開発・更新工事における建築コストが増加する。 ・築年数の古い物件の建替・リニューアルの対応が必要となり、建築・改修コストが増加する。	【不動産事業】 ・新築ビルにおいては環境性能の強化を図ることとなり、運営のローコスト化や、差別化による競争力の向上につなげることができる。	中期
	技術	新技術の普及	【鉄道事業】 ・水素エネルギーや自動運転等の新技術が社会実装されることに伴い、鉄道の相対的な環境優位性が低下する。 【不動産事業】 ・省エネ・再エネの新技術の導入により、建築コストが増加する。	【不動産事業】 ・新技術の普及に伴い、省エネ設備や再エネ資材の価格が低下すれば、建築コストを抑制することができる。 ・新技術の導入により、電力費・燃料費等の施設運営コストが一定程度低減することが期待される。	中期
		エネルギーミックスの変化・エネルギー需要の推移	【鉄道事業】 ・エネルギー価格の上昇により、鉄道事業の動力コスト(電力費)が増加する。 【不動産事業】 ・再エネ比率の上昇により、電力費・燃料費等の施設運営コストが増加したり、建築資材の価格が上昇して建築コストが増加したりする。	【鉄道事業】 ・エネルギー価格の上昇により、自家用車に比べ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。 【不動産事業】 ・新築ビルにおいて高い環境性能を保持できれば、資産価値や売上の向上を図ることができる。	中期～長期
	評判	消費者の嗜好の変化	【不動産事業】 ・環境性能の高いビル・住宅等に対する顧客ニーズが高まっていくが、その対応に遅れると、資産価値やブランド価値の低下(賃料・入居率・販売数等の低減)につながる。	【不動産事業】 ・環境性能の高いビル・住宅等に対する顧客ニーズが高まっていくが、それに適切に対応していくと、他社との差別化や売上・資産価値の向上を図ることができる。	中期～長期
		投資家の評価ポイントの変化	【全般】 ・ESG投資の気運が高まる中、ESG対応・開示が遅れると、投資家からの評価が低下し、資金調達コストが増加する。	【全般】 ・ESG投資の気運が高まる中、低炭素・環境配慮型の事業に移行できた場合、ESGに関心の高い新たな投資家層の確保や資金調達コストの低減につなげることができる。	短期～長期
物理的リスク	急性	異常気象(自然災害の激甚化)	【鉄道事業】 ・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など、被害の発生可能性が高まる。 【不動産事業】 ・台風の大型化等に伴い、商業施設の営業停止や鉄道の運休等が発生し、来館者数・売上の減少につながる。 ・内水氾濫等の浸水により、保有施設の損害の発生可能性が高まる。	【不動産事業】 ・BCP対策や帰宅困難者対策など、災害に強いビル等への需要が高まっているため、そのニーズに応えた施設を提供することができれば、競争力の強化・売上の拡大を図ることができる。	短期～長期
		平均気温の上昇	【鉄道事業】 ・平均気温の上昇により、レールや架線・地上設備の修繕費が増加する。 ・猛暑により夏季の作業効率が低下し、人件費が増加する。 【不動産事業】 ・平均気温の上昇に対応するため、空調能力の増強コストが増加する。 ・猛暑により夏季の作業効率が低下し、建築コストが増加する。	—	中期～長期
	慢性	海面の上昇	【全般】 ・高潮や洪水等に伴う保有施設への浸水により、損害の発生可能性が高まる。	—	長期

※1 ZEB=ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング

※2 GHG=温室効果ガス

特集 事業を通じたサステナビリティ宣言に基づく取組

当社グループでは、事業を通じて社会課題の解決に努め、持続的な企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現につなげるため、「阪急阪神ホールディングスグループサステナビリティ宣言」に基づき、ESGに関する様々な取組を推し進めています。

Chapter 1

安全で災害に強いインフラの構築と誰もが安心して利用できる施設・サービスの追求

①

重要テーマ①

安全・安心の追求

11 社会が期待する安全・安心の実現

9 災害・危機管理の推進

重要テーマ①に掲げる「安全・安心の追求」は、当社グループに対する信頼の礎であり、各事業において、日々、安全・安心の追求に向けた様々な取組を行っています。

中でも、近年激甚化する気象災害をはじめとした自然災害に対応するため、防災・減災に向けた取組を推進するとともに、災害発生時の迅速かつ適切な対応に向けた備えを行うことで、安全で災害に強いインフラの構築と、誰もが安心して施設・サービスの提供に努めています。

事例 安全で災害に強い「鉄道」へ 都市交通事業

都市交通事業の鉄道各社では、輸送の安全を守るという使命のもと、安全に関する方針を遵守し、安全目標の達成に向けて注力するとともに、ハード面・ソフト面の両面から、日常の安全性向上対策、そして異常時における安全確保に努めています*。

*詳細は、各社のホームページに掲載されている安全報告書をご覧ください。


阪急電鉄	https://www.hankyu.co.jp/approach/anzen/	北大阪急行電鉄	https://www.kita-kyu.co.jp/company/safety.html
阪神電気鉄道	https://rail.hanshin.co.jp/service/anzen/	能勢電鉄	https://noseden.hankyu.co.jp/company/safety.html

阪急電鉄

土砂崩れ防止や高架橋の耐震補強工事による鉄道施設の強靱化

阪急電鉄では、激甚化する豪雨災害に備えて、鉄道沿線の斜面が崩れないように、コンクリートやネットで補強するなどの保護工事を順次実施しています。2020年度は、今津線小林駅～逆瀬川駅間下り線の斜面など8か所で対策工事を実施しました。

また、高架橋柱の耐震補強も進めており、2020年度は、大阪梅田駅、神戸三宮駅、園田駅、王子公園駅及び宝塚南口駅付近の高架橋柱で耐震補強工事を実施しました。



耐震補強工事後の高架橋柱

地震発生時における迅速な避難誘導・早期の復旧に向けた取組

駅間に停車した列車から迅速に避難誘導するための見直し

これまで、地震発生時に「震度5以上」の揺れが確認された場合は、点検係員により施設の安全が確認されるまで列車を動かさないこととしており、駅間に停車した列車からのお客様の避難誘導に相応の時間を要していました。

そこで今般、円滑にお客様を避難誘導することができるよう、この基準を「震度5弱」と「震度5強以上」に分け、「震度5弱」の揺れを観測した区間に列車が駅間で停車した場合は、乗務員が安全確認を行った上で、最寄駅まで列車を移動することとしました。

*なお、「震度5強以上」の揺れを観測した場合は、従来どおり、乗務員が列車から安全な場所にお客様を避難誘導します。



震度を詳細に把握し、早期の復旧を図るための取組

地震発生時には、揺れの強さに応じて、列車運行を規制する区間を決定していますが、揺れの強さをきめ細かくかつ詳細に把握し、列車運行を規制する区間を限定するため、沿線に地震計を7台設置しています。

また、鉄道総合技術研究所が開発した「地震情報公開システム」を導入しました。このシステムを活用して、構造物ごとの被害状況を想定し、被害が大きいと想定される構造物に優先的に人員や資材を配置するなど、迅速な点検と早期の復旧を目指していきます。

阪神電気鉄道

異常気象や地震など自然災害への対応

阪神電気鉄道でも、異常気象時に迅速に対応できるよう、雨量計を6か所、風向風速計を1か所、風速計を8か所、河川水位計を2か所、河川監視カメラを2か所、橋梁傾斜計を2か所、それぞれ設置しています。

また、地震への備えとして、高架柱の耐震補強を進めているほか、地震計を7か所設置するとともに、気象庁が配信する緊急地震速報を受信するシステムを導入しています。このシステムを用いて、緊急地震速報や自社の地震計で震度4以上の地震を受信・検知した際には、すぐに全列車を停止させることとしています。また、運転再開については、発生した地震の規模に応じてルールを定め、災害発生後も運行を継続できるような基盤の構築に向けて取り組んでいます。



6カ所に設けた雨量計

震度4以上の地震が発生した際の運転再開ルール	●震度5弱以上：徒歩による施設・設備点検を行い、安全確認後に運転を再開 ●震度4：揺れが収まった後、異常がなければ25km/h以下で運転を再開（並行して施設・設備点検を行い、点検結果に基づき速度規制を解除）
------------------------	--



完成イメージ図

阪神なんば線淀川橋梁改築工事が進行中

現在の阪神なんば線淀川橋梁は、両端の線路部分が堤防よりも低く、高潮時等には列車を運休させて防潮鉄扉を閉鎖する必要があります。これを恒久的に解消するため同橋梁を嵩上げするとともに、前後の区間を高架化して工事区間（約2.4km）にある5か所の踏切道を除去する工事を実施しています。この工事は、2018年12月に着工しており、2032年度の完成を予定しています。

河川氾濫による浸水から車両を守る

また、河川が氾濫した場合に浸水被害を受ける可能性がある尼崎車庫において、車両を浸水被害から守るための退避訓練を実施しました。浸水による車両の故障等を未然に防ぎ、運行への影響を最小限にとどめるよう努めています。今後とも、異常時における対応力を高め、より災害に強い鉄道を目指します。

Column 鉄道運行情報の適切な発信に向けた取組

阪急電鉄・阪神電気鉄道とも、異常時の鉄道の運行情報や再開見通しなどの情報を、駅のディスプレイやホームページ、twitter等を通じてタイムリーに分かりやすく発信するとともに、多言語にも対応し、多くのお客様に安心してご利用いただけるような情報発信に努めています。

事例 まちの防災力向上に向けた取組 不動産事業

不動産事業では、オフィスや商業施設等が集積する大阪梅田エリアにおいて、防災啓発活動など、災害に強いまちづくりに向けた取組を行っています。

「みんながみんなを守るまち梅田」を目指して

阪急電鉄、阪神電気鉄道、西日本旅客鉄道、グランフロント大阪TMO、Osaka Metroの5者で構成される「梅田地区エリアマネジメント実践連絡会」では、梅田地区への来訪者を対象とした防災啓発活動「梅田防災スクラム」を展開しています。

これは、防災啓発ポスターやデジタルサイネージ、WEBサイト、SNSなどを通じて情報を発信することで、災害発生時の避難場所などの防災に関する情報を提供するとともに、人々が日常的に防災を考えるきっかけにしておこうとする活動です。

このほか、地区内のオフィスワーカーなどを対象とした防災セミナーを実施するなど、人々に「自助力」を身に付けてもらうとともに、梅田地区の企業や施設をつなぎ、「まち」の防災力を高め、いくことを目指しています。



デジタルサイネージでの情報発信

特集 事業を通じたサステナビリティ宣言に基づく取組

Chapter

2

協業・共創を通じて国際競争力のあるまちづくりに向けたまちの機能強化と魅力ある住環境の実現



当社グループでは、良質な住環境の整備や、人の交流を生み出す商業・ビジネスエリアの整備・拡大など、重要テーマ②に掲げる「豊かなまちづくり」に向けた取組を進めています。

加えて、国際的な都市間競争においても優位性を向上させるべく、スタートアップをはじめとする新しい産業の担い手呼び込み、協業・共創を通じて“まち”の機能を強化する施策にも積極的に取り組んでいます。

事例 沿線を中心とした当社グループのまちづくり

不動産事業

当社グループでは、創業以来、沿線を中心に、社会や時代の変化に対応しながら、様々な形でまちづくりに取り組んできました。

西宮北口エリア（兵庫県西宮市）においては、大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ」をはじめとした駅周辺の開発や良質な住まいの提供などを通じて、同エリアの価値向上に貢献する取組を継続的にを行っています。

また、2021年4月には、阪急神戸三宮駅に直結する駅ビルの建替え等を行い、オフィス・商業・ホテルの機能を備えた新たなランドマークとして、「神戸三宮阪急ビル」が開業しました。

現在、当社グループの重要な事業拠点である大阪梅田エリアや千里中央エリア（大阪府豊中市）において、営業終了予定のホテル跡地の有効活用を行うことで、より良いまちづくりに貢献すべく検討を進めるなど、引き続き、沿線の価値向上に向けたまちづくりに取り組んでいます。

（大阪梅田・千里中央・西宮北口の各エリアのまちづくりについては、P23～30参照）



「品と質、その、頂へ。」をコンセプトとする阪急阪神の住まい「ジオ」



神戸三宮阪急ビル

事例 スタートアップの支援・共創を通じて新たな価値の創造へ

不動産事業

大阪梅田エリアでは、既存ビル等の計画的なバリューアップに取り組むとともに、スタートアップの支援や協業・共創を積極的にを行っています。こうした施策を通じ、新産業創出につながるビジネスの拠点として、国際競争力の向上を図っています。



「GVH#5」のワークスペース

起業家支援オフィス「GVH#5」の開設

阪急阪神不動産は、2014年11月に、会員制の起業家支援オフィス「GVH#5」（ジーブイエイチファイブ）を開設し、「大阪・梅田」の競争力・地域力のさらなる伸長に向けて、新産業創造や地域活力につながる新しいビジネスの立ち上げを目指すスタートアップの支援に取り組んでいます。

GVH#5ではコワーキングスペースやプライベートオフィスといった「空間」だけでなく、専門家や起業家等によるサポート体制、またイベント・セミナーの開催等を通じて、スタートアップが必要とするリソースや、企業・団体等とマッチングできる機会も提供しています。

関西の国際的なスタートアップ交流拠点としての「UMEDA」へ

また、2019年には、阪急電鉄（業務代行者：阪急阪神不動産）を含む日本企業7社が参画するアクセラレーションプログラム「Startupbootcamp Scale Osaka」が日本で初めて開催されました。

「Startupbootcamp」は、英国に拠点を置くベンチャー支援大手、Rainmaking（レインメイキング）グループが運営する欧州最大級のプログラムで、世界の有望なスタートアップを選抜し、育成の支援や実証実験、協業などを通じて、スタートアップの更なる成長を支援するものです。

プログラム期間中には世界中から選抜された海外スタートアップがGVH#5を拠点に日本企業との事業開発に取り組みしました。

こうした取組を積み重ね、海外の有望なスタートアップや世界中のスタートアップ・コミュニティとの結び付きが強まることを通じて、大阪・関西が国際的なスタートアップ・ハブへと成長することに貢献していきます。



「Startupbootcamp Scale Osaka」の様子（2019年）

共同実証事業「Open Network Lab Resi-Tech」に参画

さらに、2019年度からは、「Open Network Lab Resi-Tech（レジテック）」に阪急阪神不動産が参画しています。これは、不動産関連のスタートアップを対象とした育成プログラムで、当社グループの事業と親和性の高いサービスを手がける有望なスタートアップ（不動産サービス、生活サービス、街開発等）の発掘や育成を行うていくものです。

2020年度には、アメリカのLeela AI Inc.とともに、画像診断技術を用いて商業施設内のトラブルや異常を瞬時に検知するAIの実証実験を行いました。この技術を実用化できれば、警備員が防犯カメラの映像を確認している現在の警備業務の効率化や、施設内で発生するトラブルの予防や拡大防止につながります。

このような取組は事業に携わる現場の生の声を知ることができるため、協業先からも好評です。今後も、協業先とともにお互いの特長を活かしながら協業・共創に取り組み、新たな価値の提供につなげていきます。

事例 「魅力あふれる沿線の創造」を目指す、阪神沿線の活性化に向けた取組

都市交通事業

不動産事業

「赤胴車」が地域のコミュニティスペースに

阪神電気鉄道は、独立行政法人都市再生機構（UR）と包括連携協定を締結しており、地域の活性化に向けて共同で取り組んでいます。URは阪神沿線に約2万戸のUR賃貸住宅を保有していますが、この協定を通じて、地域の交流や暮らし、健康等の分野で両者が相互に協力することで、UR賃貸住宅団地を中心とした阪神沿線地域の活性化を目指しています。

こうした取組の一環として、阪神電気鉄道は、阪神武庫川線で使用されていた「赤胴車」をURへ譲渡し、URは、2021年7月、同車両を活用した「地域コミュニティスペース『赤胴車』」をUR武庫川団地内（阪神武庫川団地前駅徒歩約10分）にオープンしました。今後、同スペースは地域のコミュニティ形成の拠点として活用されていく予定です。

阪神電気鉄道では、高齢化や人口減少が進むなど変わりゆく社会においても持続的な成長につながるよう、これからも「魅力あふれる沿線の創造」を目指して地域の活性化を図り、魅力あるまちづくりに取り組んでいきます。



地域コミュニティスペース「赤胴車」（UR武庫川団地内）

特集 事業を通じたサステナビリティ宣言に基づく取組

Chapter

3

未来の技術とイノベーションで、
日々の暮らしに安心や感動を創出

重要テーマ③

未来へつながる
暮らしの提案

時代を超えて新たな価値を創り出すこと。それは、創業以来、当社グループに脈々と流れるDNAです。当社グループでは、ICTイノベーションも積極的に活用しながら、日々の暮らしを豊かにする新たなサービスの提供や、文化の創造と普及に努め、重要テーマ③に掲げる「未来へつながる暮らしの提案」を続けています。

事例 見守りサービス「ミマモルメ」で安心を提供

情報・通信事業

「登下校ミマモルメ」～次世代を担う子どもたちの「あんしん」を創出～

情報・通信事業で展開している「登下校 ミマモルメ」は、ICタグを持った子どもが学校の校門を通過すると、保護者の方へ通知メールが届くサービスです。

このサービスは、2011年に、当社グループの社内ベンチャーとして開始。当時はこうしたサービスの認知が進んでおらず、手探りでサービスを展開していくことになりましたが、ICTを活用しながら、子どもたちをリアルタイムで見守ることでより大きな「あんしん」を提供するこのサービスは、学校や保護者の方々の潜在的なニーズを捉えることに成功しました。

そして今や、約1,600の学校等に導入され、30万人※にご利用いただくまでに「ミマモルメ」の輪が広がっています。

※2021年6月末時点



最先端の技術を活用して、「あんしん」を提供する様々なサービスを展開

「ミマモルメ」が捉えた「あんしん」へのニーズはこれにとどまらず、2016年には、兵庫県伊丹市と協働し、「まちなかミマモルメ」のサービスを開始しました。これは、通学路や学校の校門など市内1,000か所に防犯カメラと一体となった受信器を設置し、子どもや高齢者などを「まち全体」で見守り、犯罪の抑止や事件・事故の早期解決を図るサービスであり、その後、導入自治体も着実に増加しています。

また、2020年には、コロナ禍の中で健康に対する「あんしん」のニーズを踏まえ、顔認証と検温の機能を組み合わせた「AI検温ミマモルメ」の販売をスタート。そして2021年7月には、バイタルデータを遠隔で見守ることができるリストバンド型のデバイス「ミマモルメウォッチ」の実証実験を開始するなど、コロナ禍をきっかけに関心が一層高まっているヘルスケア分野でも、AIをはじめとした最先端の技術を活用しながら、時代のニーズに応じたさらなる新しいサービスを追求しています。

ミマモルメウォッチ



「見守り」に関する社会課題に向き合い、将来にわたってさらなる「あんしん」を

「登下校ミマモルメ」は、当時は学校に直接問い合わせるしかなかった「子どもが安全に学校に到着したことを確認する」という「見守り」のニーズを掘り起こし、誰もが利用しやすい形で解決策を提案することで、「あんしん」を実現する新しいインフラとして広まってきました。こうしたニーズは、時代や社会に応じて次々と変化していきます。ミマモルメでは、これからも常にお客様の声に耳を傾けて、「見守り」に関する社会課題を見出し、その解決に向けて社会やお客様ニーズを先取りしてサービスを展開することにより、将来にわたって、より「あんしん」に暮らせる社会の実現に取り組んでいきます。

事例 デジタル技術を活用した宝塚歌劇の新たな観劇機会の創出

エンタテインメント事業

宝塚歌劇では、遠方にお住まいの方や劇場に足を運べない方などに、より身近に宝塚歌劇を楽しんでいただけるよう、幅広いお客様に観劇機会を提供する取組を進め、エンタテインメントの普及や文化の創造にも貢献しています。

お手持ちのスマホやテレビでもタカラヅカ、ライブ配信を開始

1914年の初公演以来、100年以上の伝統を誇る宝塚歌劇では、宝塚大劇場・東京宝塚劇場での通年公演のみならず、毎年およそ20都市で開催する全国ツアー公演や、これまで18の国と地域で計27回の海外公演を行ってきましたが、より多くの方々に観劇いただけるよう、2007年からは全国の映画館で舞台中継をご覧いただけるライブビューイングを実施しています。日本国内にとどまらず、台湾・香港でも実施し、幅広い地域や年齢層の方々へ舞台芸術に触れる機会を提供してきました。

さらに、2020年7月からは、公演全編をご自宅のテレビやスマートフォン等でリアルタイムに視聴いただけるライブ配信を開始しました。初年度となる2020年度の視聴者数は約29万人にのぼり、多くのお客様にお楽しみいただいています。

このほか、CS放送やケーブルテレビを通じ、舞台映像やオリジナル番組などを放送する宝塚歌劇専門チャンネル「タカラヅカ・スカイ・ステージ」のほか、YouTube等の様々なツールも活用しながら、より多くの方々に「夢と感動」をお届けする機会を提供していきます。



映画館でのライブビューイング

事例 お客様の声をカタチに、より快適・便利な暮らしの提案

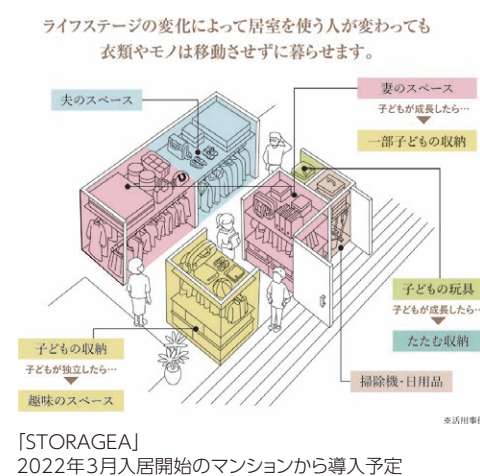
不動産事業

住まう人のライフスタイルに応える新収納空間「STORAGEA」を開発

阪急阪神不動産が提供するマンション(ジオ)では、マンションに入居されたお客様の声を集めて実際に検証し、次の商品企画に活かしていく、サイクル型プロジェクト「ジオフィット プラス」を推進しています。

2020年には、お客様の声を受け新たな収納空間「STORAGEA(ストレージア)」を開発。「掛ける収納」へのニーズ増大や「家族構成や暮らし方の変化」に応える収納とすべく、部屋全体の収納量や間取りを見直し、ハンガーパイプや棚板を柔軟に調整できる仕様などを採り入れ、住まい全体と時間の有効活用を叶える収納としました。ライフスタイルの変化に応じて適用できる柔軟な着想とその具体化が評価され、「IAUD国際デザイン賞2020」(一般財団法人国際ユニヴァーサルデザイン協議会主催)の住宅・建築部門で銅賞を受賞しました。

いつまでもお客様に快適にお住まいいただけるよう、これからも、お客様とともに“快適な暮らし”を追求・提案していきます。





「SDGsトレイン」の運行

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



当社グループでは、「未来にわたり住みたいまち」づくりを目指して、2009年から社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」(以下、本プロジェクト)に取り組んでいます。本プロジェクトでは、まちの環境を良くする「地域環境づくり」と、まちの将来を担う「次世代の育成」を重点領域としており、これらはSDGsの達成に向けた取組の一つです。

2019年5月には、本プロジェクトの10周年を機に、特別企画列車「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」の運行を開始し、国や自治体のほか、SDGsの取組に先進的な企業や市民団体等と連携しながら、SDGsの認知度向上を図るとともに、SDGsの達成に向けた取組に関する情報を発信しました。また、2020年9月からは、この取組を東急グループとともに推進することとし、両社グループが協働して東西それぞれの路線で特別企画列車「SDGsトレイン2020」を運行。なお、この列車の運行期間を1年間延長することとし、2021年度においても、「SDGsトレイン2021」として2022年9月まで運行を継続する予定です。

このSDGsトレインは、上記のとおりSDGsの認知度向上などを目的に東西で連携して運行していますが、沿線のお客様からは「この電車がSDGsを知るきっかけになった」といったお声をいただいております。

また、この列車は、阪急電鉄・阪神電気鉄道・東急電鉄の最新の省エネ車両を使用するとともに、走行に係る電力をすべて(実質的に100%)再生可能エネルギーで賄っています。

社会課題の解決と事業の成長の両立を目指す「サステナブル経営」を掲げるグループとして、「SDGsトレイン2021」の運行をはじめ様々な取組を推し進めることで、持続可能な未来の創造に貢献していきます。



阪急電鉄



阪神電車

第4回「ジャパン SDGs アワード」 特別賞「SDGs パートナシップ賞」を受賞

2020年12月、当社グループの「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」の取組が評価され、政府の「持続可能な開発目標(SDGs)推進本部」が主催する第4回「ジャパンSDGsアワード」において、特別賞「SDGs パートナシップ賞」を受賞しました。この「ジャパンSDGsアワード」は、2015年に国連で採択されたSDGsの達成に向けて、優れた取組を行う企業や団体等を表彰するものです。



首相官邸大ホールで行われた表彰式の様子

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



当社グループは、持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

事業戦略

都市交通事業

安全・安心・快適な
交通サービスの提供を通じて
沿線価値の向上に貢献

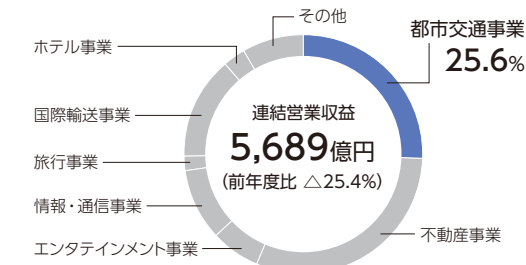


■ 基本方針

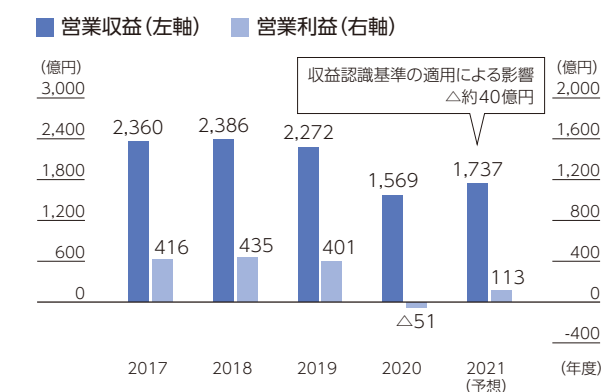
- ① 質の高い都市交通・関連サービスの提供**
人材育成／グループ内の連携強化／サービス・利便性の向上／情報発信の拡充／駅の魅力向上
- ② インフラの利便性向上と強靱化、路線網の拡充、経営基盤の安定化**
駅・線路の整備／路線網の拡充／新たな需要の創出や生産性の向上などによる経営基盤の安定化
- ③ 安全・安定輸送と安心の確立**
保安度の向上／車両整備
- ④ フィーダー交通の拡充、沿線・駅勢圏の拡大**
バス・タクシー事業における沿線施策の推進／駅駐輪場、レンタサイクルサービスの更なる拡充

■ 収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



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



(注) 2021年度の通期業績予想については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

コロナ禍をきっかけに移動需要が変化

関西圏全体の人口は減少傾向にあるものの、大阪梅田を中心とした当社グループ沿線のエリアは引き続き人気が高く、人口も増加傾向で推移しています。

しかしながら、コロナ禍をきっかけとした生活様式・ライフスタイルの変化に伴い、オンラインの併用等による移動機会の減少や移動需要の多様化が進むと考えています。

そうした事業環境では、新たな移動需要を創出する経営努力に加え、旅客需要の動向に応じたダイヤの見直しや新たな技術を活用することによる業務の効率化などのさらなる生産性向上が求められます。

2020年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響を受け 旅客数が大きく減少し減収減益

新型コロナウイルスの感染が広まる中でも、公共交通を担う企業の使命として安定した輸送サービスを継続するため、従業員の感染防止のための対策を徹底するとともに、鉄道やバスの車内等において、適切な換気、定期的な消毒、抗ウイルス・抗菌加工を実施するなど、お客様に安心してご利用いただくための取組を進めました。また、近年のライフスタイルの変化に伴い、深夜時間帯の鉄道のご利用は減少が続いていましたが、今般の新型コロナウイルスの感染拡大を契機に、その傾向が顕著になってきたことから、阪急電鉄及び阪神電気鉄道において、最終列車の時刻の繰上げを実施しました。

その上で、需要の減少を踏まえて、修繕費・広告宣伝費をはじめとした諸経費の削減を行ったほか、自動車事業ではバスの一部減便を行うなど、リカバリーに努めました。

しかしながら、新型コロナウイルスの影響を著しく受け、鉄道事業・自動車事業とも旅客数が大きく減少したことにより、営業収益・営業利益とも前期に比べ大幅に減少しました。

鉄道事業では、新型コロナウイルス関連以外の取組として、より安全にご利用いただくため、阪急神戸三宮駅のすべてのホーム及び阪神神戸三宮駅の一部のホームにホームドアを設置しました。また、阪急神戸三宮駅では、隣接する神戸三宮阪急ビルの建替工事に合わせて、駅のコンコースやトイレをリニューアルし、お客様の利便性及び快適性の向上を図ったほか、阪神武庫川線において、「野球」をテーマにした新デザインの列車の運行を開始し、同線の活性化に努めました。

また、流通事業では、阪急洛西口駅付近の連続立体交差化事業により生み出された高架下に「TauT 阪急洛西口」の第3期エリアをオープンし、これにより同施設は全体開業を迎えることとなりました。

2021年度の見通しと今後の方向性

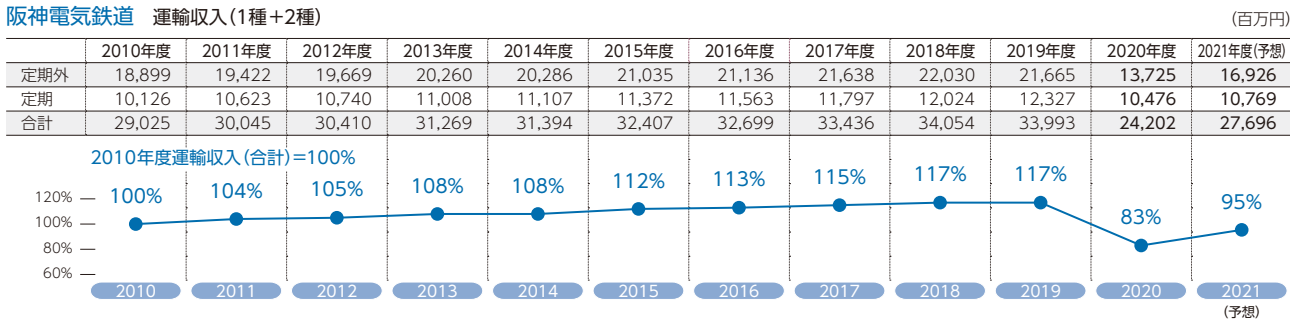
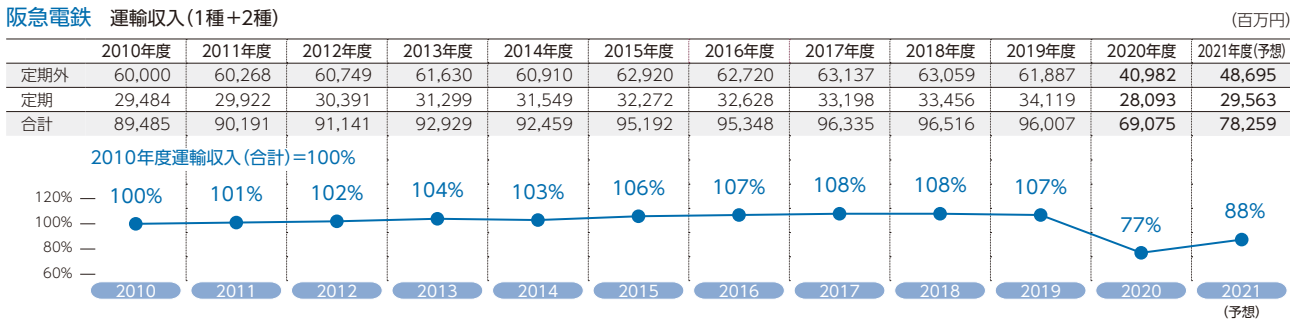
ニューノーマル時代のニーズを捉えた新たなサービスの構築と生産性向上に努め、収益確保を図る

2021年度は、阪急線・阪神線の運輸収入や自動車事業の運送収入の増加など、新型コロナウイルスの影響から一定の回復を見込むこと等により、前期に比べて増収増益となる見通しです。

今後の方向性としては、ニューノーマル時代における、密の回避やプライベートな乗車空間の確保といったニーズの高まりを捉えて、有料座席指定サービスの導入等の検討を進めるなど、収益の確保に向けた取組を行っていきます。

また、今後、旅客需要の動向をみながら、必要に応じてダイヤの見直し等を臨機に行うとともに、新たな技術を活用して、駅の運営体制や保守業務等の生産性向上を図っていきます。

■ 運輸収入の推移



■ 鉄道運輸成績

阪急電鉄

新型コロナウイルスの影響
△297億円 △22億円

		2020年度	2019年度	比較増減	増減率
収入 (百万円)	定期外	40,982	61,887	△20,905	△33.8%
	定期	28,093	34,119	△6,025	△17.7%
	うち通勤	25,625	29,623	△3,998	△13.5%
	うち通学	2,468	4,496	△2,027	△45.1%
	合計	69,075	96,007	△26,931	△28.1%
人員 (千人)	定期外	208,035	310,525	△102,489	△33.0%
	定期	277,068	344,604	△67,535	△19.6%
	うち通勤	216,044	243,854	△27,810	△11.4%
	うち通学	61,024	100,750	△39,725	△39.4%
	合計	485,104	655,129	△170,025	△26.0%

阪神電気鉄道

新型コロナウイルスの影響
△109億円 △9億円

		2020年度	2019年度	比較増減	増減率
収入 (百万円)	定期外	13,725	21,665	△7,940	△36.6%
	定期	10,476	12,327	△1,850	△15.0%
	うち通勤	9,750	11,080	△1,330	△12.0%
	うち通学	726	1,246	△520	△41.7%
	合計	24,202	33,993	△9,790	△28.8%
人員 (千人)	定期外	76,214	118,559	△42,345	△35.7%
	定期	107,336	127,652	△20,316	△15.9%
	うち通勤	90,809	101,243	△10,433	△10.3%
	うち通学	16,526	26,409	△9,882	△37.4%
	合計	183,550	246,212	△62,661	△25.5%

(注) 1. 収入は百万円未満を、人員は千人未満をそれぞれ切り捨てて表示しています。
2. 阪急電鉄の定期外収入・人員には、PiTaPa区間指定割引運賃適用の収入・人員を含んでいます。
3. 阪急電鉄・阪神電気鉄道ともに、第1種鉄道事業及び第2種鉄道事業の合計です。

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(都市交通事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020年度実績
<div>①</div> <div>安全・安心の追求</div>	・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	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(1981年から継続)
		自動車事業における重大事故	死亡事故ゼロ	阪急バス 阪神バス 大阪空港交通 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 大阪空港交通:0件 阪急タクシー:0件 阪神タクシー:1件 (相手方過失による事故) 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
-----------------	---

<div>①</div> <div>安全・安心の追求</div>	・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(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
-----------------	--

<div>①</div> <div>安全・安心の追求</div>	・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:28% 阪神:65% 北急:0% 能勢:7% ・側引戸開閉予告灯設置率 阪急:62% 阪神:64% 北急:86% 能勢:67%
		鉄道駅におけるバリアフリー化率	・段差解消率※1 100%		阪急:98% 阪神:98% 北急:100% 能勢:100%
		人的バリアフリー化率	・鉄道運輸従事員(駅係員・乗務員等)におけるサービス介助士資格保有率 100%		阪急:55% 阪神:100% 北急:99% 能勢:33%

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し進めることで、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
-----------------	--

<div>⑤</div> <div>環境保全の推進</div>	・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:56%(95/169編成) 阪神:64%(49/76編成) 北急:100% 能勢:20%(3/15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)		阪急:52% 阪神:66% 北急:98%

機会とリスクを踏まえた設定理由	・地球温暖化等の環境問題への関心が高まる中、環境面への対応を加速させることにより、社会からの期待に応えていくため ・環境規制の強化に伴う電力料等のコスト上昇リスクに備えるため
-----------------	--

※1 段差解消率:エレベーター又はスロープで段差を解消できている駅の割合(1日あたり平均乗降客数が3千人以上の駅における割合)
※2 VVVF車:従来の車両(モータに必要な電圧を抵抗器で制御するため無駄な熱エネルギーが発生)と異なり、モータの電圧や周波数を無駄なく制御することができる環境効率の高い車両のこと。

事業戦略
不動産事業

魅力あるまちづくりへの
貢献と豊かな
ライフスタイルの提案



■ 基本方針

【賃貸事業】

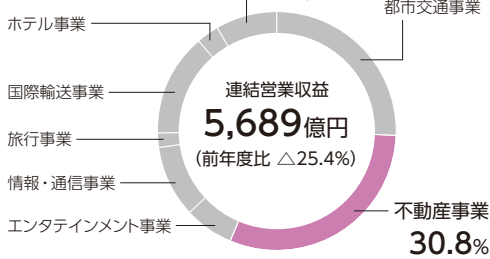
- ① **大阪梅田・沿線エリアの更なる魅力度向上と活性化**
 - 大阪梅田エリアにおける計画的な建替の検討・推進
 - 長期的な視点に立った沿線主要拠点の開発
 - 既存賃貸物件の競争力強化
- ② **首都圏エリアでの事業基盤等の強化**
- ③ **物流不動産事業の強化**

【分譲・その他事業】

- ④ **分譲事業での安定的な利益確保と事業規模の拡大**
 - 中長期案件（市街地再開発・建替等）への参画
 - 事業メニュー（収益用賃貸マンション等）の拡充
 - 事業エリアの拡大（名古屋圏への進出・主要地方都市での展開）に向けた取組の開始
- ⑤ **海外事業の規模拡大と更なる加速化**
 - ASEAN諸国での住宅分譲事業の規模拡大
 - 商業施設やオフィスなど住宅以外のアセット取得
- ⑥ **ノンアセット・ビジネスの強化・伸長**
 - ファンド・リート運用資産規模の拡大

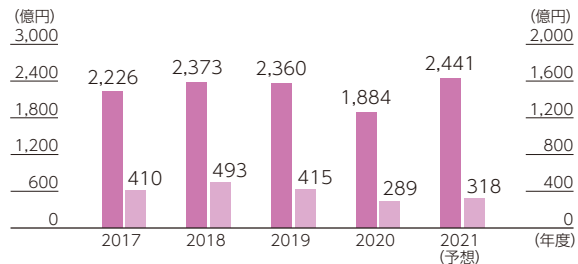
■ 収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



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

■ 営業収益（左軸） ■ 営業利益（右軸）



（注）2021年度の通期業績予想については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

新型コロナウイルスによる影響があるものの、立地優位性の高いオフィスビルや分譲マンションの需要は堅調

賃貸事業では、新型コロナウイルスの拡大による緊急事態宣言の発令等に伴い、大阪梅田エリアをはじめ多くの商業施設で一時休館や営業時間の短縮による影響を受けていますが、今後、徐々に回復していくとみています。一方、オフィスは、マーケット全体で空室率の上昇など賃貸需要の低下傾向はみられるものの、当社グループが保有するオフィスビルは高い立地優位性から需要は底堅く、新型コロナウイルスによる影響は限定的とみています。

また、国内分譲事業では、コロナ禍を契機とした生活様式やライフスタイルの変化により、郊外エリアの物件に対する注目が高まっていますが、当社が注力している利便性の高い都心部（駅近・好立地）の需要も引き続き堅調に推移しています。さらに、海外不動産事業では、ASEAN諸国においても、新型コロナウイルスの影響を相応に受けていますが、中長期的には経済成長が継続することが見込まれ、需要の拡大が期待できます。

2020年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響により商業施設で一時休館や営業時間の短縮を行ったこと等により減収減益

国内分譲事業において、前期に大規模物件の竣工・引渡があったほか、賃貸事業において新型コロナウイルスの影響を受けたこと等により、営業収益・営業利益とも前期に比べ大幅に減少しました。

賃貸事業

新型コロナウイルスの影響を受け、大阪梅田エリアをはじめ多くの商業施設で一時休館や営業時間の短縮を行うこととなりました。そうした中、阪急神戸三宮駅に直結する「神戸三宮阪急ビル」(神戸市中央区)に加え、首都圏において「H-CUBE MINAMIAOYAMA」(東京都港区)が竣工したほか、「野田阪

神ウイステ」(大阪市福島区)、「エミル高槻」(大阪府高槻市)等を取り替えるなど、商業施設やオフィスの競争力の強化と稼働率の維持向上等に取り組めました。また、物流施設については、2020年7月に「ロジスタ京都上鳥羽」(京都市南区)が竣工したことに加え、他の事業者と共同で推し進めておりました「ロジスタ・ロジクロス茨木彩都」(大阪府茨木市)が2021年5月に竣工しました。

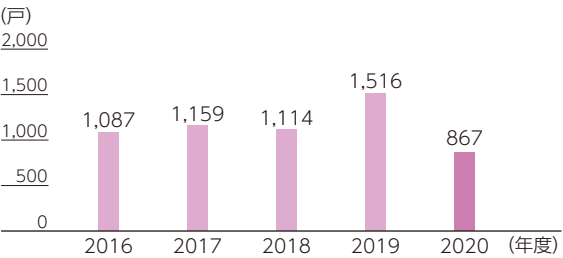
大規模開発事業の「梅田1丁目1番地計画(ビル名称:大阪梅田ツインタワーズ・サウス)」については、2022年春の全体竣工に向けて、Ⅱ期棟の工事を予定どおり推し進めており、「うめきた2期地区開発計画」についても、2024年夏頃の先行まちびらきに向けて工事に着手しました。

分譲・その他事業

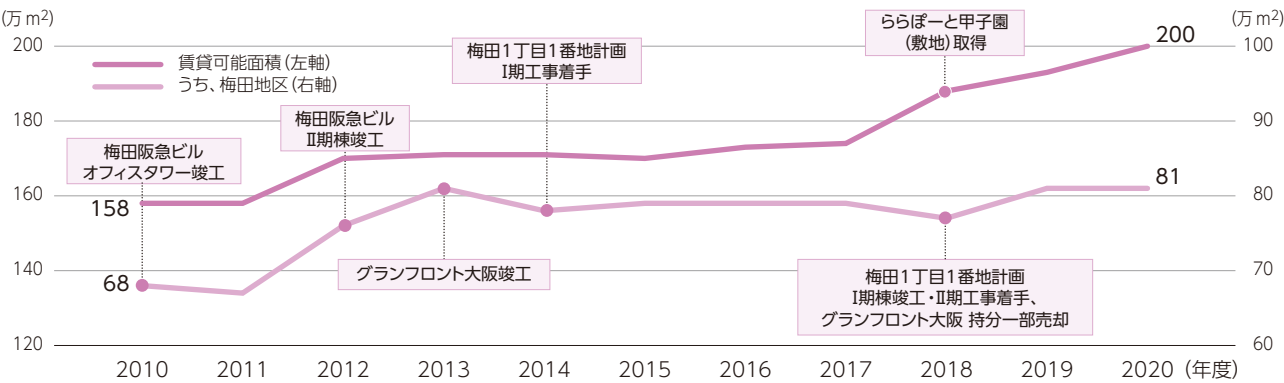
国内分譲事業については、マンション分譲では、「ジオタワー南森町」(大阪市北区)、「ジオ北千里藤白台」(大阪府吹田市)、「ジオ新丸子」(神奈川県川崎市)等を販売しました。また、宅地戸建分譲では、「ジオガーデン彩都箕面」(大阪府箕面市)、「ジオガーデン西宮 浜甲子園」(兵庫県西宮市)、「ジオガーデン杉並井草」(東京都杉並区)等を販売しました。

海外不動産事業については、タイやベトナム等のASEAN諸国でマンション・戸建等の住宅分譲事業を、インドネシアで不動産賃貸事業をそれぞれ推進したほか、ベトナムにおいて物流倉庫の開発・運営に参画し、事業規模の拡大に努めました。

■ 国内マンション分譲戸数



■ 賃貸可能面積(年度末時点)



2021年度の見通しと今後の方向性

ニューノーマル時代への対応を進めながら、より良いまちづくりに取り組んでいく

2021年度は、マンション分譲戸数の増加や、賃貸事業における賃料収入の増加など、新型コロナウイルスの影響から一定の回復を見込むこと等により、前期に比べて増収増益となる見通しです。

今後の方向性としては、賃貸事業では引き続き、大阪梅田エリアを中心とした沿線エリアでの更なる魅力度向上と活性化に取り組んでいきます。

分譲・その他事業では、国内において、マンション分譲に加え、収益用賃貸マンション等の開発・売却といった事業メニューの拡充を通じ、分譲事業の安定的な利益確保と事業規模の拡大を実現していきます。また、海外においても、引き続き成長が続くと期待されるASEAN地域を中心に、分譲事業や賃貸事業を推し進め、事業規模の拡大を目指していきます。

また、今回のコロナ禍を契機としたライフスタイルやワークスタイルの急激な変化に対応して、オフィス賃貸事業ではサテライトオフィス事業を開始し、2021年4月に第1号拠点を千里中央(大阪府豊中市)に開業しました。住宅事業では、今後もライフスタイルの変化を念頭に置いた商品等を企画するなど、引き続き、ニューノーマル時代に対応した取組を推し進めていきます。

なお、当社グループの重要な事業拠点である大阪梅田や千里中央エリアにおいては、既存ホテルの営業終了を契機に、跡地の有効活用を行うことで両エリアの価値を向上させ、より良いまちづくりに貢献すべく検討を進めていきます。

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(不動産事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020年度実績
<div><div>①</div><div></div><div>安全・安心の追求</div></div>	・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	64%
		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	— ※2021年度竣工予定の「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」から適用
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				
<div><div>②</div><div></div><div>豊かなまちづくり</div></div>	・多様なお客様が利用しやすく、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業件数	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	38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				
<div><div>③</div><div></div><div>未来へつながる暮らしの提案</div></div>	・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の推進	「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 ※自社調査(WEB)による近畿圏マンション：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：9位/16ブランド ・入居者満足度 近畿圏マンション：89% 首都圏マンション：89% 近畿圏戸建：100%
		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30,050戸 (ベトナム11、タイ11、フィリピン4、インドネシア3、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				
<div><div>⑤</div><div></div><div>環境保全の推進</div></div>	・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 ₂ 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	オフィス・商業等用途の大型ビル※3におけるグリーンビルディング等の環境認証※4取得率	100%	阪急電鉄 阪神電気鉄道 阪急阪神不動産	— ※2020年度竣工の神戸三宮阪急ビルから適用(2021年度に認証取得済) (参考)DBJ認証の取得物件：阪急西宮ガーデンズ、HEPファイブ、梅田1丁目1番地計画(2022年春に全体竣工予定の大阪梅田ツインタワーズ・サウスのプラン認証※5)
機会とリスクを踏まえた設定理由	脱炭素・温室効果ガス削減等の社会的要請に応えるとともに、省エネ・創エネの推進、ゼロエネルギービルや住宅における先進的な取組の展開、グリーンビルディング等の環境認証取得等により、環境面の先進性を打ち出し、他社との差別化や競争力の強化を図るため				

※1 大阪梅田エリアにおける大型ビル：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、72時間分の電源確保
※3 オフィス・商業等用途の大型ビル：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)
※4 環境認証：DBJ、CASBEE、BELS、LEEDなどの環境認証制度
※5 竣工前の物件について、その開発計画をもとに、DBJ Green Building認証のモデルを使ってスコアリングし、その開発計画である「プラン」について認証する仕組み

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

■ 基本方針

- ① 「タイガース・甲子園」ブランドの価値最大化

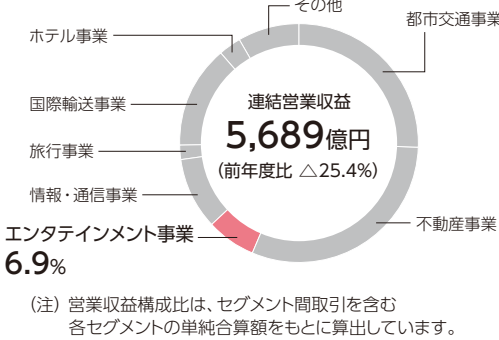
常に優勝争いをするチームづくり／阪神甲子園球場・甲子園エリアの魅力向上とスタジアムビジネスの拡大
- ② 「タカラヅカ」ブランドの価値最大化

宝塚歌劇公演の高稼働・好業績の早期回復／デジタル技術を活用したコンテンツ事業の積極展開／海外展開の強化
- ③ その他エンタテインメント事業、レジャー事業の成長推進

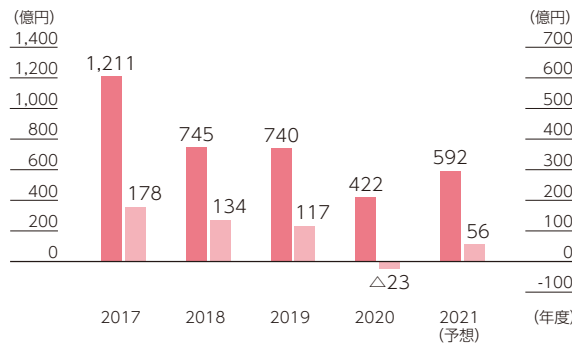
音楽事業、六甲山事業等の拡大

■ 収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



■ 営業収益(左軸) ■ 営業利益(右軸)



(注1) 「情報・通信コア」の設立に伴い、2018年度以降は同コアを除いた数値を集計しています。
(注2) 2021年度の通期業績予想については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

リアルの世界での観戦・観劇ニーズは今後も変わらない

足元では、新型コロナウイルスによるイベント開催制限措置等により、球場や劇場等への入場人員は大きく影響を受けることとなりました。しかしながら、リアルでの観戦・観劇への需要は、今後も変わらないと考えており、制限の緩和とともに早期の回復を見込んでいます。さらには、コロナ禍をきっかけとして、オンライン配信などインターネットを活用した新たなコンテンツの楽しみ方も拡大しており、更なる顧客層の広がりも期待されています。

2020年度の経営概況

新型コロナウイルスによる影響で興行回数や入場人員が減少したことにより減収減益

新型コロナウイルスの影響を受け、非常に厳しい事業環境となりました。そうした中、阪神甲子園球場や宝塚大劇場等の各施設では、お客様に安心してご来場いただけるよう、感染拡大防止のための取組に努めながら、懸命に施設運営に取り組みました。

しかしながら、興行回数の減少や入場人員数の制限等により、営業収益・営業利益とも前期に比べ大幅に減少しました。

スポーツ事業

阪神タイガースが、ファンの方々のご声援を受けてシーズン終盤まで上位争いを演じるとともに、公式の動画配信サービス「虎テレ」等を用いた情報発信に注力するなど、ファンサービスの拡充に努めました。

ステージ事業

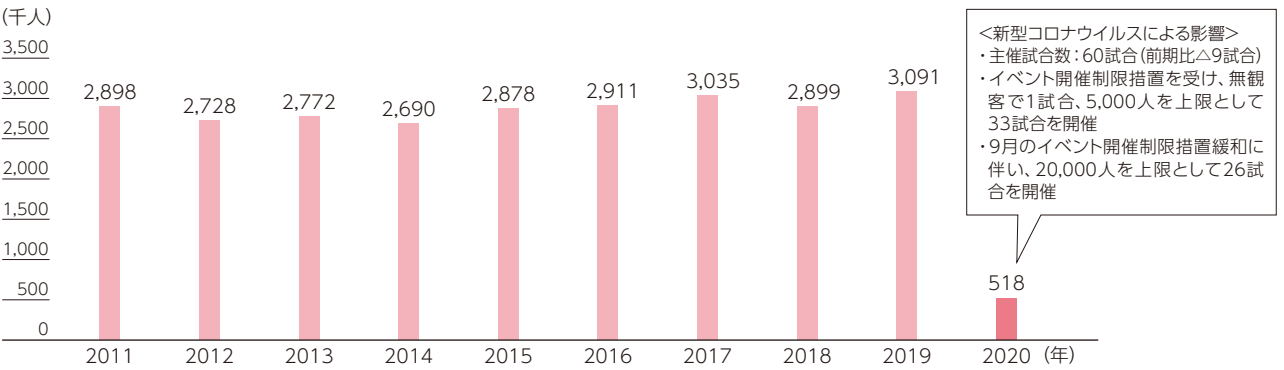
歌劇事業において、トップスターの退団公演となった雪組公演「fff-フォルティッシッシモ-」・「シルクロード〜盗賊と宝石〜」等の各公演が好評を博したほか、宝塚歌劇をご自宅のテレビやスマートフォン等で視聴することができるライブ配信サービスを開始し、多くのお客様にご利用いただきました。

2021年度の見通しと今後の方向性

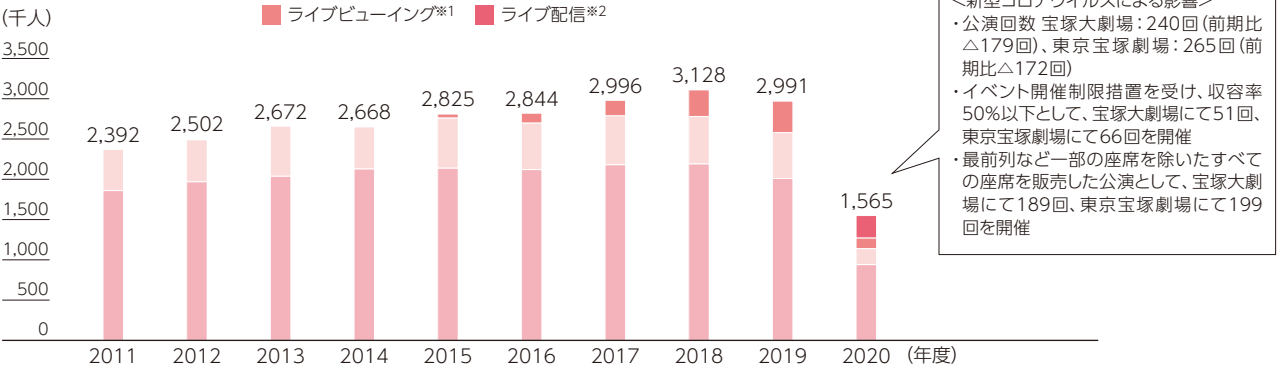
リアルな価値を大切にしながらも、デジタル技術を活用し、新たな顧客層の拡大を目指す

2021年度は、スポーツ事業における阪神タイガースの公式戦主催試合数・入場者数の増加や、ステージ事業における公演回数・観劇人員の増加など、新型コロナウイルスの影響から一定の回復を見込むこと等により、前期に比べて増収増益

■ 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



となる見通しです。
ニューノーマル時代においてもリアルの世界での野球観戦や観劇への需要は高いと考えられるため、両コンテンツのリアルの魅力を磨き続けることで、スポーツ・ステージ両事業のブランド価値の最大化に努めていきます。併せて、デジタルツールを活用した新たな楽しみ方の開発にも注力し、既存顧客の掘り起こしと、新たな顧客層の開拓・拡大につなげていきます。



サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(エンタテインメント事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020年度実績
<div>3</div> <div></div> <div>未来へつながる暮らしの提案</div>	<ul style="list-style-type: none">・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	50クラス以上を将来的に維持	阪神タイガース	38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				
<div>3</div> <div></div> <div>未来へつながる暮らしの提案</div>	<ul style="list-style-type: none">・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モアテネ※2の継続開催	公演及びその関連プログラムを体験する学生・児童数	6万人以上(毎年度)	阪急電鉄 梅田芸術劇場 タカラヅカ・ライブ・ネクスト 宝塚音楽学校	約1万人 (公演・関連プログラム体験者数、宝塚音楽学校受験者数、宝塚コードモアテネ生徒数) ※2020年度は、新型コロナウイルスの影響により減少
機会とリスクを踏まえた設定理由	<ul style="list-style-type: none">・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				
<div>3</div> <div></div> <div>未来へつながる暮らしの提案</div>	<ul style="list-style-type: none">・宝塚歌劇における大阪・東京圏以外での公演の実施・映画館等でのライブビューイングや携帯端末等へのライブ配信の実施など、デジタル技術や配信サービスを活用した取組の推進・「タカラヅカ・スカイ・ステージ」※3による映像の配信・YouTube等を活用した映像の配信	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の合計	90万人以上(2025年度)	阪急電鉄 宝塚クリエイティブアーツ 宝塚舞台 宝塚音楽学校	約64万人
機会とリスクを踏まえた設定理由	<ul style="list-style-type: none">・幅広い地域の方々や劇場に足を運べない方々にも、進化するデジタル技術の活用等を通じて、より身近に宝塚歌劇に親しんでいただくことで、舞台芸術に触れる機会を創出していくため・全国各地に宝塚音楽学校の魅力を発信し、子どもたちに舞台に立つ夢を伝え、夢や希望のある社会づくりに貢献するため				
<div>5</div> <div></div> <div>環境保全の推進</div>	<ul style="list-style-type: none">・阪神甲子園球場におけるナイター照明・場内照明のLED化、銀傘の太陽光発電の運用、カーボンオフセット試合の実施・飲食売店の飲食包材のバイオマス素材への変更、レジ袋削減に向けた取組の実施・プラスチックカップの回収及びリサイクルの推進	飲食包材における脱プラ包材の使用率	プロ野球・高校野球:各70%(2030シーズン)	阪神電気鉄道 阪神タイガース ウエルネス阪神	プロ野球:45% 高校野球:35% (2019シーズン)
		プラスチックカップの回収率	70%(2030シーズン)		18%(2019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、低炭素社会や循環型社会の実現に貢献するため				

※1 タイガースアカデミー:2018年度に設立した、子どもを対象に野球やダンスを指導するスクール事業
※2 宝塚コードモアテネ:小学4年生~中学2年生(毎年40名)を対象に、宝塚音楽学校の教員が声楽・バレエ・日本舞踊を指導するスクール
※3 タカラヅカ・スカイ・ステージ:CS放送・ケーブルテレビを通じて、公演舞台映像や出演者が登場するオリジナル番組等を視聴できるサービス

事業戦略
情報・通信事業

情報・通信技術の
活用を通じて、
社会の発展に貢献



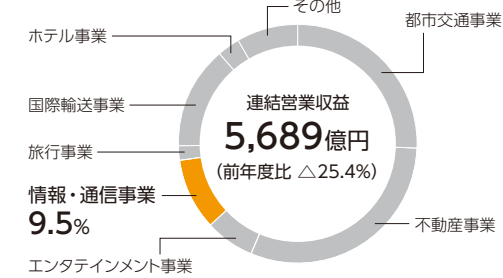
基本方針

- ① 情報サービス事業における、マルチメディアや医療、交通、ファシリティ、そしてエンタープライズ事業※を中心とした既存事業の着実な成長に加え、コロナ禍で加速するDX需要への対応などニューノーマル時代に向けた取組を推進することによる持続的な利益伸長
- ② 放送・通信事業における、地域をベースとした商品・サービスの拡充、通信を中心とした顧客の獲得、生活サービスの導入・展開等による顧客の囲い込み等を通じた安定的な利益の計上
- ③ あんしん・教育事業における、安心・安全に対するニーズの高まりやプログラミング教育の必修化等に対応した更なる事業の拡大

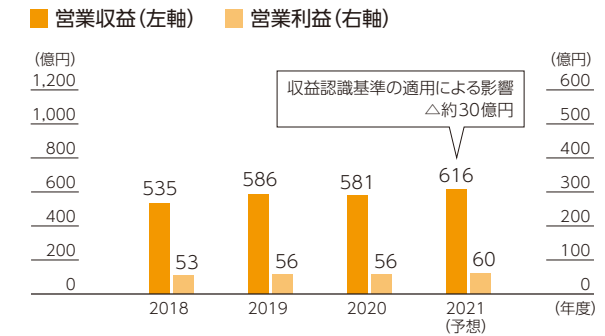
※エンタープライズ事業：情報機器・サービスの販売や公共・産業システムの受託開発等

収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



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



(注) 2021年度の通期業績予想については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

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、ICT(情報通信技術)の飛躍的な進化を背景に、システムソリューションやインターネット通信販売などの市場が拡大する中、コロナ禍をきっかけとする生活様式・ライフスタイルの変化に伴うビジネスモデルの変革を図る企業のDX投資の本格化により、市場の堅調な成長が期待されます。

放送・通信事業は、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の拡大とともに、テレワークの浸透等によりさらに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、2020年度からの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

2020年度の経営概況

大型案件の反動により減収となったものの、インターネット加入者の増加により利益は前期並み

情報サービス事業では、交通システム分野をはじめ、従前の取組に注力したほか、今後、技術革新やデジタル化の進展等に伴って見込まれる新たな需要に対応するサービスの提供に取り組みました。

放送・通信事業では、FTTHサービス(光ファイバーを用いた高速インターネットサービス)の提供に向けた取組を推進したほか、自治体から小・中学校における高速通信ネットワークの整備等の案件を受注するなど、事業は着実に伸長しました。

あんしん・教育事業では、児童の登下校情報を保護者にメール送信する「登下校ミマモルメ」の会員数が順調に増加しました。

以上の結果、情報サービス事業において前期に交通システム分野で大型案件を受注していた影響等により、営業収益は減

少したものの、放送・通信事業においてインターネットの加入者が増加したこと等により、営業利益は前期並みとなりました。

2021年度の見通しと今後の方向性

既存事業のさらなる拡大と新たなニーズへの対応を進め、持続的な成長を目指す

2021年度は、情報サービス事業において、受注の増加等により前期に比べて増収を見込むものの、増収に伴う原価の増加や、事業拡大に伴う人件費の増加等により、利益は前期並みとなる見通しです。

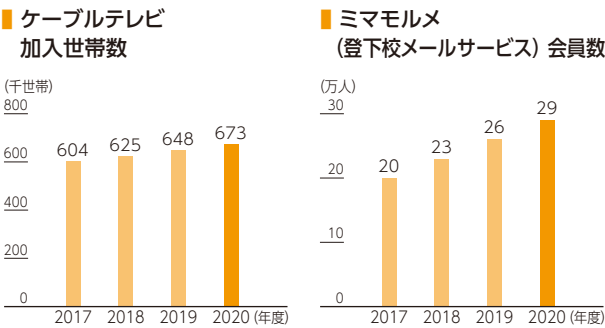
今後の方向性については、情報サービス事業では、強みであるマルチベンダ対応力※1やワンストップでのサービス※2提供力などを最大限に活用し、既存事業をさらに拡大させていくほか、コロナ禍をきっかけに生まれるニーズを着実に捉えることで持続的な利益伸長を目指します。

放送・通信事業では、商品・サービスの拡充や生活サービスの拡充・展開等に加えて、テレワークの浸透による通信需要の

増加にも対応しながら、顧客の獲得・囲い込みを行うことで、安定的な成長と利益伸長を目指していきます。

また、あんしん・教育事業では、「ミマモルメ」の首都圏エリアでの拡大や各種サービスの拡充を図ることで、事業規模のさらなる拡大を目指します。また、「プログラボ」においても、フランチャイズを含めた規模拡大を継続させていくほか、STEAM教育を念頭に置いたカリキュラムの拡充を図っていきます。

※1 様々な企業の製品を組み合わせて効率の良いシステムを構築する力
※2 システム構築から運用・監視・保守までの一貫したサービス



サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(情報・通信事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020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(ベイ・コミュニケーションズは既に営業エリア内における全自治体と協定を締結済)	防災協定締結自治体数	ー(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	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: 14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」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」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	ー(実績をモニタリング)	ミマモルメ	GPS サービスの提供:54自治体 まちなかミマモルメの提供: 5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※2)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	ー(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 ミマモルメ	プライバシーマーク取得: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、ミマモルメ ISMS 取得:アイテック 阪急阪神
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 ISMS:情報セキュリティマネジメントシステム

事業戦略
旅行事業

お客様の声に応える
「旅」を創出

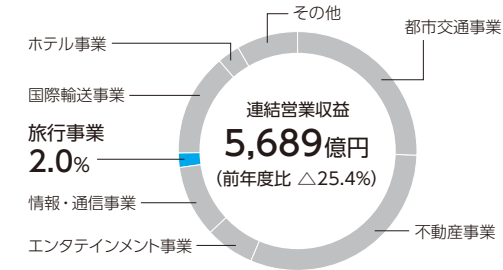


基本方針

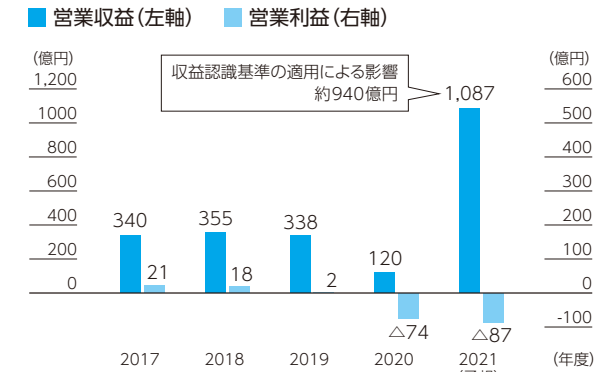
- ① 募集型企画旅行の競争力強化
欧州以外の方面強化／お手頃(＝価格訴求型)商品以外の商品強化／新たな顧客の獲得／地域との連携強化
- ② 経営基盤の強化
WEB 予約率の向上／業務の効率化

収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



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



(注) 2021年度の通期業績予想については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

新型コロナウイルスにより事業環境は大きく悪化するも、潜在的な旅行需要は事業機会に

足元では、新型コロナウイルスにより人々の移動が世界的に制限され、旅行需要は大きく減少しました。また、航空便の大幅な減便や、フィジカル・ディスタンスの確保による交通機関・施設等の定員減での単価上昇など、仕入れ環境の変化も発生しています。一方で、海外旅行から国内旅行へのシフトや密の回避など、コロナ禍における旅行者の新たなニーズも生まれ、これらを事業機会として捉えているほか、新型コロナウイルスの収束に伴い旅行需要は回復することが見込まれています。

事業運営面では、デジタル技術のさらなる活用や、店舗数・人員の削減等による固定費圧縮など、旅行業界全体として事業の再構築に向けた取組が加速しています。

2020年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響を受けて減収減益

新型コロナウイルスの影響を受け、海外旅行部門において、期を通じてツアーの催行を中止するなど、非常に厳しい事業環境が続きました。また、国内旅行部門においては、一時は「GoTo トラベルキャンペーン」の効果によりツアーの集客が好調に推移しましたが、年間全体で見れば、集客は前期を大幅に下回りました。そうした中で、(当事業は主にメディア広告を用いた募集活動を行っており、対面販売を行う店舗の数は少ないものの、)一部店舗を閉店するなどコスト削減に努め、収支の改善に取り組ましました。

しかしながら、上記の通り新型コロナウイルスの影響を受け、営業収益・営業利益とも前期に比べ大幅に減少しました。

2021年度の見通しと今後の方向性

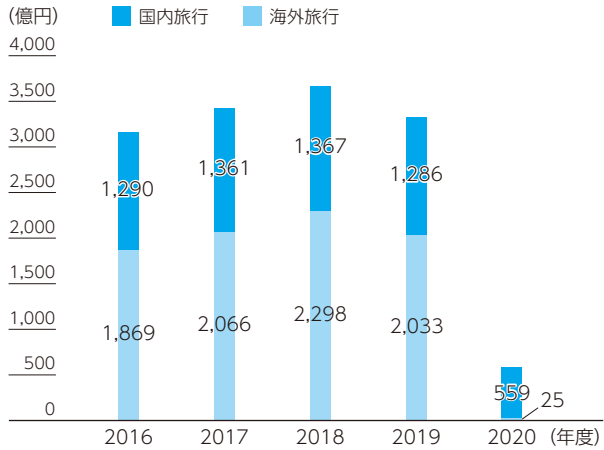
コロナ後を見据え、効率化と事業基盤の再構築を図る

2021年度は、収益認識基準適用による影響を大きく受けることに加え、国内ツアーの集客の増加など、新型コロナウイルスの影響からの一定の回復を見込むことにより、前期に比べて営業収益は大幅に増加するものの、前期に特別損失に計上していた人件費等の反動増により、営業利益は悪化する見通しです。

需要の回復には一定の時間がかかると見込まれることから、募集広告の媒体比率及び経費の見直しやWEB 予約率の向上を図るなど、ネットの利用を高めて一層の効率化を進めるほか、新たな顧客の獲得に取り組むこととしています。

また、コロナ禍では国内旅行を強化するとともに、中長期的には基本方針に基づく取組をさらに推し進めることで、収益力の一層の強化を図っていきます。

国内旅行 / 海外旅行の取扱高推移(2016～2020年度)



(注) 阪急交通社、阪急阪神ビジネストラベル、阪神トラベル・インターナショナルの合計数値(内部取引を相殺)

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(旅行事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020年度実績
① 安全・安心の追求	・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甚化も考慮し、災害発生時の対応を記載したBCPも必要に応じて改訂) ・従業員と取引先に対する安全運行の啓蒙 ・安全運行に関する情報の発信 ・取引先の評価	当方過失による重大(死亡、重症)事故報告件数	ゼロの継続	阪急交通社	0件
機会とリスクを踏まえた設定理由	ツアー運行中における事故や自然災害発生時に、迅速かつ適切に対応することにより、お客様の信頼を得て、当社グループのブランド価値向上を図るため				
③ 未来へつなぐ暮らしの提案	・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) ・「阪急たびコト塾※1」における地域振興・文化振興に関するセミナーの開催 ・一般社団法人地域未来企画による地域振興支援	連携自治体等の数	年間70件(2021年度)その後も同程度の件数を維持	阪急交通社	68件
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	・ツアー参加者へのアンケートの実施 ・お客様相談室・カスタマーセンターの体制の充実 ・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 ・海外安全運行会議の現地での実施 ・コールセンターやWEB等の受付窓口における対応の改善	アンケートの満足度	・顧客満足度(2030年度) 海外/添乗員あり:90% 海外/添乗員なし:90% 国内/宿泊:85% 国内/日帰り:85%	阪急交通社	・顧客満足度 海外/添乗員あり※ 海外/添乗員なし※ 国内/宿泊 85% 国内/日帰り 82% ※新型コロナウイルスの影響により海外ツアーの実績なし
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				

※1 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

総合物流企業として、
お客様に創造的な高付加価値
サービスをグローバルに提供

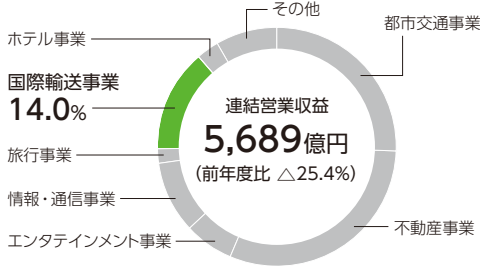


■ 基本方針

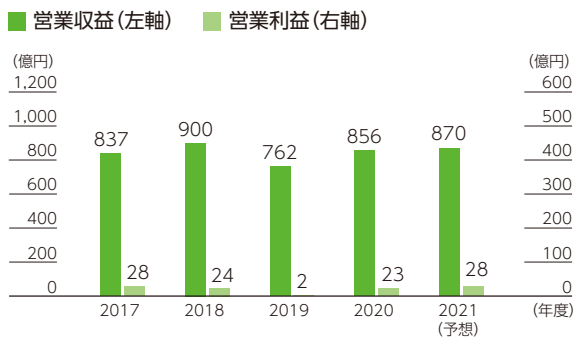
- ① バランスの取れた事業ポートフォリオへの変革
 - ・グローバルでの航空輸送事業、海上輸送事業、ロジスティクス事業の強化
- ② 最適な利益拡大策の構築・実行
 - ・IT等を活用した業務改革、構造改革の推進
 - ・グローバルでの営業力強化
 - ・セイノーホールディングスグループとのシナジー効果の最大化
- ③ 強固なグローバルガバナンス体制への深化

■ 収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



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



(注) 2021年度の通期業績予想については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

グローバルでの物流市場は長期的に増加傾向

世界的には人口の増加傾向が見込まれる一方で、EC市場の拡大や、製造拠点と消費地の更なる分散化、多様化が想定される中、実運送ではなく手配を中心とすることでお客様へ最適な提案が可能となるグローバルフォワーダーの役割はますます拡大していくと見込まれ、特に高品質、高付加価値な総合物流サービスを提供する日系フォワーダーの役割はさらに高まっていくと想定されます。

地域別にみると、日本、北米、欧州では成長の鈍化が見込まれるものの、アジアを中心とした成長地域では物流の拡大傾向が続いていく見込みです。

2020年度の経営概況

エッセンシャル産業として“止めない”物流と収支改善に努め増収増益

2018年秋ごろから続く米中貿易摩擦の影響に加え、新型コロナウイルスの影響を受け、物流需要が減少するとともに、航空輸送や海上輸送の供給が不安定となるなど、厳しい事業環境が続きました。そうした中でも、グローバルな物流を止めないよう、国内外の全拠点で事業を継続するとともに、東アジアにおいて緊急輸送の需要を取り込むこと等により、米中貿易摩擦の影響を大きく受けた2019年度からの収支改善に取り組み、営業収益・営業利益とも前期に比べ増加しました。

また、ASEAN地域で物流倉庫の展開を進めるなど、ロジスティクス事業の強化に努めたほか、グローバルネットワークの更なる拡充を図りました。

2021年度の見通しと今後の方向性

持続的な成長に向けて取扱物量の拡大と構造改革に取り組みでいく

2021年度は、新型コロナウイルスの影響で減少した航空輸

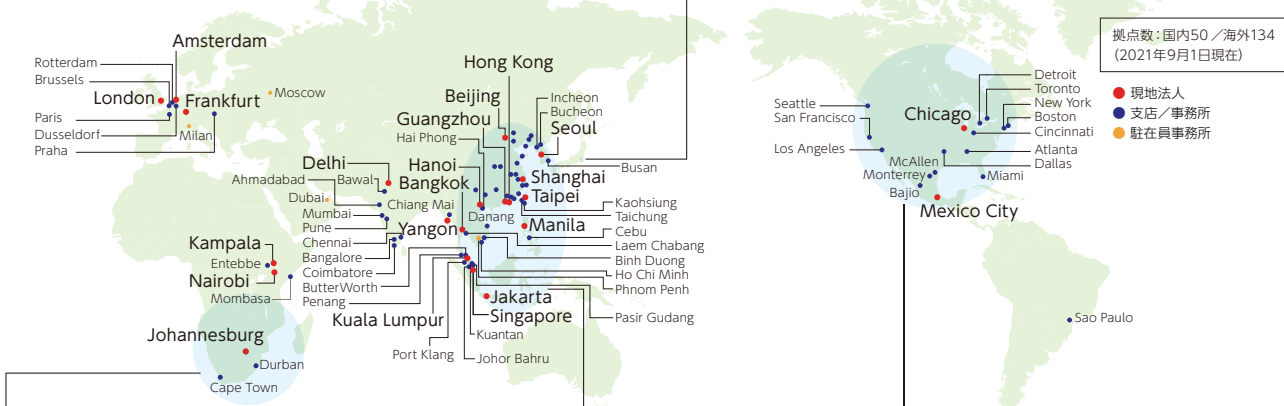
送等の回復により、前期に比べて増収増益となる見通しです。
今後の方向性としては、持続的な成長に向けて、航空輸送・海上輸送・ロジスティクスのそれぞれの取扱規模拡大や、IT等

を活用した業務革新など、基本方針に基づく取組を引き続き推進し構造改革を実現します。

■ グローバルネットワークの拡充、ロジスティクス事業の強化

● 成田国際ロジスティクスセンターの営業開始

西濃運輸*が建設した成田空港隣接の倉庫棟に、旧・阪急阪神成田カーゴターミナルを移転。西濃運輸のトラックターミナルと連携し、国際輸送・ロジスティクス・国内輸配送の三位一体型物流ハブとして、シームレスな一貫輸送サービスを提供。開業後、新規顧客も獲得し、順調に取扱を拡大している。
※2018年に阪急阪神エクスプレスと資本・業務提携したセイノーホールディングスのグループ会社



● アフリカでの事業展開

2018年4月に南アフリカ共和国のフォワーダー 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・ウガンダ共和国の2社も合わせて子会社化。更にアフリカでの展開を強化していく。

● アジアでのネットワーク拡充、ロジスティクス倉庫の展開

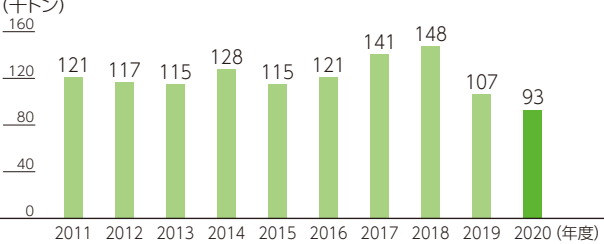
2016年のインドネシア倉庫、2017年のシンガポール倉庫に続き、インド、ベトナム、ミャンマーで倉庫を開設するとともに、マレーシア・クアランタン市に事務所を新設する等、成長市場での、ロジスティクス事業の拡大とグローバルネットワーク拡充を進めていく。

● 北中米での事業強化

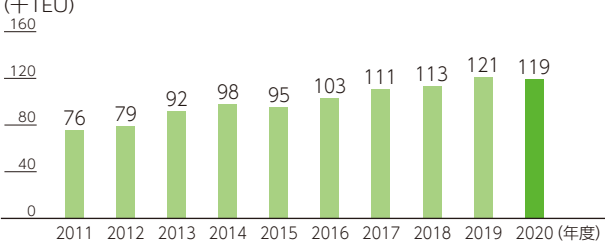
メキシコでの拠点拡大に加え、アメリカでも倉庫を拡充、増設。マイアミを起点に中南米との物流サービス強化のための施策を推進

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

航空輸取出取扱重量



海上輸取出取扱 TEU*



* TEU: 20フィートコンテナで換算した貨物量を表す単位

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(国際輸送事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020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	業界平均(0.3%)を下回る 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				

事業戦略
ホテル事業

日本屈指の
ホテルグループを展開



■ 基本方針

構造改革の推進 (詳しくはP16を参照)

① 事業競争力の強化

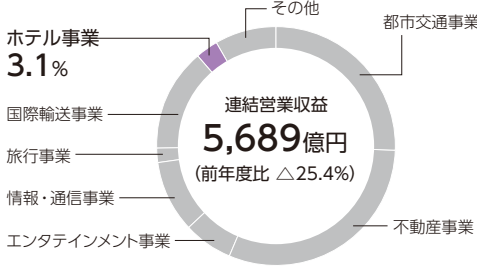
経営資源の集中・特化による事業競争力の強化

② 各ホテルの事業性の向上

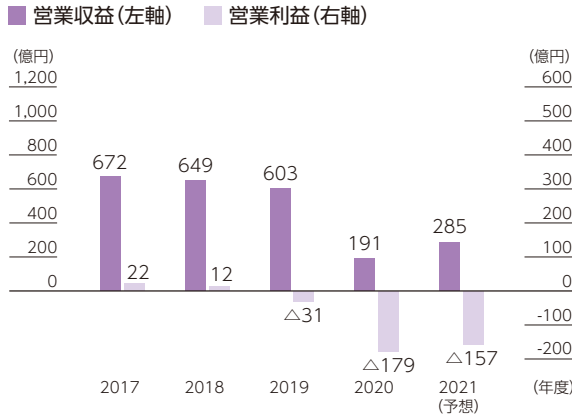
既存ホテルにおけるコスト構造の見直し／既存ホテルにおける事業運営面の効率性の向上

■ 収益・利益の状況

2020年度 営業収益構成比



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



(注) 2021年度の通期業績予測については、2021年7月30日発表の情報に基づいています。

当事業を取り巻く環境

コロナ禍により需要が急減し厳しい事業環境も、収束後の需要回復に期待

国内のホテル市場は、コロナ前より、特に近畿圏において、インバウンドの増加に伴う新規ホテルの開業ラッシュが続き、ホテル間の競争が激化していました。こうした中で、コロナ禍により人の移動が制限されたこと等により、需要が大きく減少するなど、事業環境は大きく悪化しました。

一方、中長期的には、新型コロナウイルスが収束して、グローバルな人の動きが徐々に復活してくることや、2025年に予定されている「大阪・関西万博」等のイベントの開催などにより、宿泊需要の拡大が期待されています。

2020年度の経営概況

新型コロナウイルスの影響を受け利用者数が大きく減少し減収減益

2020年度については、新型コロナウイルスの感染拡大等、非常に厳しい事業環境のもとで推移し、宿泊部門・料飲部門ともに、利用者数が期を通じて大きく減少したほか、一部のホテルを一時休館しました。

そうした中、宝塚大劇場のオフィシャルホテルとして、「夢のつづき」をホテルのコンセプトとする「宝塚ホテル」を6月に移転・開業したほか、「レムプラス」の2号店となる「レムプラス神戸三宮」において、2021年4月開業に向けた取組を進めるなど、競争力の強化に努めました。

しかしながら、上記のとおり新型コロナウイルスの影響を受けたこと等により、営業収益・営業利益とも前期に比べ大幅に減少しました。

2021年度の見通しと今後の方向性

構造改革を着実に推し進め、業績改善と事業競争力の強化を図る

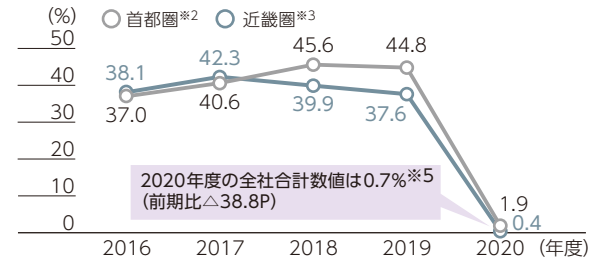
2021年度は、宿泊部門・料飲部門とも、新型コロナウイル

スの影響から一定の回復を見込むこと等により、前期に比べて増収増益となる見通しです。業績予想の前提として、インバウンド需要については年度内は回復しないと想定していますが、宿泊部門、料飲部門とも年度末にかけて需要は徐々に回復していくと想定しています。

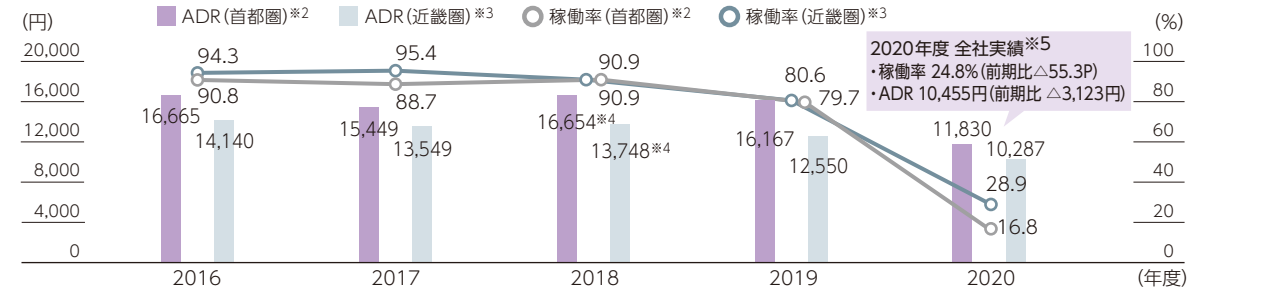
阪急阪神ホテルズでは引き続き、業績の早期改善に向けて構造改革を着実に推し進めていきます。加えて、業務の効率化・生産性向上に向けて、ICT技術を活用する検討や適正人員の見直しを行っています。併せて、レベニューマネジメントの徹底などを通じて収益力の強化を図るほか、ニューノーマル時代にお

ける非接触や密の回避といった新たな志向への対応も行い、事業競争力の強化を図っていきます。

■ 阪急阪神ホテルズ 外国人宿泊比率※1



■ 阪急阪神ホテルズ 首都圏・近畿圏の平均客室単価(ADR)・客室稼働率※1の推移



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

※2 阪急阪神ホテルズ直営首都圏所在のホテル ※3 阪急阪神ホテルズ直営近畿圏所在のホテル

※4 2019年度より海外OTAの計上方法を純額方式から総額方式に変更したことに伴い、2018年度は適及適用後の数値(総額方式)となっている。 ※5 レム鹿兒島を含む数値

サステナブル経営の重要テーマに基づく主な取組(ホテル事業)

重要テーマ	アクションプラン	非財務KPI	目標値	範囲	2020年度実績
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	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	従業員の3日分を確保
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				
⑤ 環境保全の推進	・食品廃棄物の発生抑制(加工時に出る廃材の有効活用、提供方法・盛り付けの工夫) ・廃棄物計量に関する仕組みの整備 ・廃棄物の「減量」及び「リサイクル」の推進 ・削減型生ゴミ処理機の導入	食品廃棄量	2013年度比△50%(2030年度)	阪急阪神ホテルズ	2013年度比 △62% ※2020年度は、新型コロナウイルスの影響による一部休業に伴い減少(参考)2019年度2013年度比 △14%
機会とリスクを踏まえた設定理由	食品廃棄物の増加が問題視されている中、「食」を扱う事業会社として積極的にその削減に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献するため				
⑤ 環境保全の推進	・使い捨てプラスチックアイテム設置廃止の検討 ・代替素材商品の選定	客室の使い捨てプラスチックアイテム数	2019年度比△50%(2030年度)	阪急阪神ホテルズ	2020年度に目標を新たに設定2021年度以降順次実施
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				



重要テーマ⑥

ガバナンスの充実



取組方針

すべてのステークホルダーの期待に応え、誠実で公正なガバナンスを徹底します。

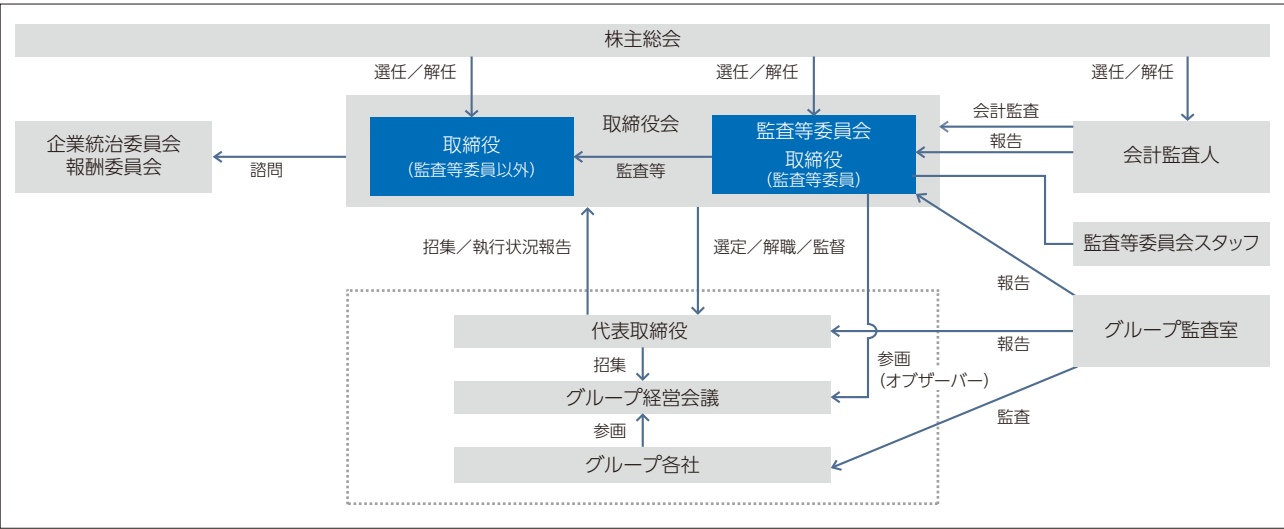
基本的な考え方

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

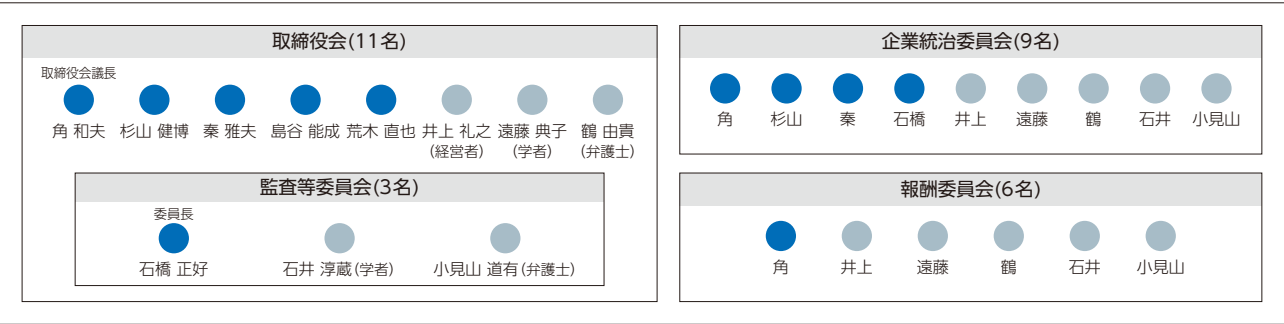
上記の基本的な考え方に基づき、以下の方針を定め、コーポレートガバナンス・コードの各原則に取り組み、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

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

コーポレート・ガバナンス体系図



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



(役員一覧についてはP67～68参照)

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、左記事項については、社外取締役を加えて構成された当社取締役会を承認又は報告の場とするとともに、その前置機関として、当社グループの各コア事業の代表者等もメンバーに加えた「グループ経営会議」を設置しています。また、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、常勤の監査等委員及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成する「企業統治委員会」を設置するとともに、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬について、具体的な報酬額の決定を取締役会の責任の下で、客観性・透明性のある手続によって行うことを目的として、代表取締役会長(欠員又は事故があるときは、代表取締役社長)及び当社から独立した立場にある社外取締役で構成する「報酬委員会」を設置しています。

さらに、当社グループでは、グループとしての総合力強化の一環として、資金調達を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を構築するなど、資金面でのガバナンスの強化にも努めています。

コーポレート・ガバナンスの強化に資する近年の取組

		独立役員の割合
2015年度	企業統治委員会の設置 ・役員の選解任の透明性の確保、社外役員間の連携などを目的として設置(年2回開催。代表取締役、常勤監査役(2020年6月からは常勤の監査等委員)及び社外役員で構成)	5名/18名 27.8%
2016年度	取締役会の実効性評価 ・取締役会の運営に関し、説明の十分性や議事進行の妥当性等について、同会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)	5名/19名 26.3%
2017年度	相談役制度の廃止	5名/14名 35.7%
2018年度	買収防衛策の非継続(廃止)、報酬委員会の設置 ・具体的な報酬額を含む取締役の報酬の決定について、客観性・透明性のある手続とすることを目的として設置(年1回開催。会長及び社外役員で構成)	5名/14名 35.7%
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動かせることを目的として、会長及び社長を対象に、信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入	6名/14名 42.9%
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 ・当該移行と同時に役員数を11名に減じるとともに、独立社外取締役を5名(うち2名は女性)とし、独立役員の割合をさらに高めた。	5名/11名 45.5%

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、執行及び監督等に係る経営管理組織

取締役会・取締役

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

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

取締役会の構成等

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

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

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

①取締役は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会において選任すること。

②取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこと。

③取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。

監査等委員・監査等委員会

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

監査等委員会の構成

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

企業統治委員会(指名委員会に相当する任意の委員会)

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3名、常勤の監査等委員1名及び当社から独立した立場にある社外取締役5名で構成する「企業統治委員会」を設置しています。

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

報酬委員会(任意の委員会)

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

報酬委員会は、報酬制度及び内容についての諮問を行っています。

グループ経営会議

グループ経営会議は、当社の常勤取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員並びに当社グループの各コア事業の代表者等を構成員とし、取締役会の決議事項のほかに、当社グループの経営戦略、経営計画や、グループ会社における重要な投資案件など、当社のグループ経営に関わる重要事項の審議・承認等を行っています。

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・監査役会への出席状況(2020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	監査役会	
井上 礼之	取締役	10回/10回	—	—	主に、豊富な経営経験に基づく企業経営者としての視点から有益な発言を行っております。
遠藤 典子	取締役	10回/10回	—	—	主に、公共政策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おります。
鶴 由貴	取締役	8回/8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おります。
石井 淳蔵	取締役監査等委員	10回/10回	9回/9回	2回/2回	主に、経営学の専門家としての視点から有益な発言を行っております。
小見山 道有	取締役監査等委員	10回/10回	9回/9回	2回/2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おります。

※当社は、2020年6月17日開催の第182回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しております。上表には、移行前の監査役会及び移行後の監査等委員会への出席状況を記載しております。

※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。

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。

2020年度に当社が実施した取締役会の実効性評価の過程・項目・結果の概要は、以下のとおりです。

1. 評価過程

2020年度の実効性に関し、取締役会の構成及び運営等の妥当性について全取締役にアンケートを実施し、その結果を取締役会に報告のうえヒアリングを実施しました。

2. 評価結果

アンケートとヒアリングの結果、2020年度の実効性に関し、取締役会の構成及び運営は妥当であり、概ね適切に運用され実効性が確保されていると結論づけられました。

一方、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。

現在のコーポレート・ガバナンス体制を採用している理由

当社グループは、60ページの「当社及び当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス体制の概要」に記載のとおり、純粋持株会社体制を採用し、事業執行は基本的に傘下のグループ会社が担当し、当社はグループ全体の監視・監督を主要な職務とすることで、監視・監督機能と執行機能とを分離した体制としています。

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

報酬制度

取締役の報酬等方針

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

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

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

手続

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

その他ガバナンス強化に向けた取組

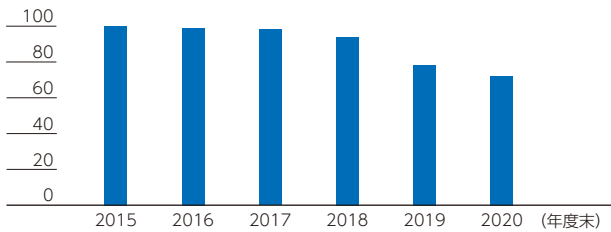
政策保有株式に対する考え方

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

ガバナンスの充実

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

■ 政策保有株式銘柄数の推移 (2015年度末を100とした場合)



買収防衛策の非継続 (廃止)

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

内部統制システム

■ 内部統制システムに関する基本的な考え方 及びその整備状況

当社では、企業活動を行う上で、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・配布や、コンプライアンスに関する研修の実施により、当社及びグループ会社のコンプライアンスに関する意識の高揚を図っています。

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

なお、監査専任スタッフからなる社長直轄の内部監査部門を設置して、規程を整備したうえで、当社及びグループ会社を対象に内部監査を実施しています。具体的には、当社グループでは、グループ経営理念 (行動規範) を前提として、毎年策定するグループの年度監査方針及び監査計画に基づき、「法令・社内規程の遵守」等のグループ全体で重点的に取り組むテーマのほか、各事業における特有のリスクに対応した監査を実施しています。

当社グループにおける業務の適正を確保する体制の構築については、グループ各社の監査役について、監査権限を会計監査に限定せず、業務監査権限まで付与するとともに、内部統制

システムの構築に関する取締役会決議を行うよう、大会社に該当しないグループ各社についても指導しています。

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

■ 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 及びその整備状況

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

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

具体的な取組として、平時には、弁護士、警察等の外部機関との連携を図るとともに、グループ各社が締結する契約書において、いわゆる反社会的勢力排除条項を導入することとしています。

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

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

コンプライアンス・腐敗防止の徹底

当社グループは、すべてのステークホルダーの期待にお応えし、信頼され、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、人事総務室 総務部内にコンプライアンス担当を設置し、グループ全体のコンプライアンス強化に取り組んでおり、現在、次の3つを柱とした施策を実施しています。

また、取締役会において、行動規範の遵守状況について、従業員へのアンケートを基に、2年ごとにレビューを行っております。

1. 「コンプライアンスの手引き」を用いた意識の向上

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

「コンプライアンスの手引き」の内容

〈阪急阪神ホールディングスグループ経営理念〉
使命・価値観・行動規範

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

2. 「企業倫理相談窓口」 (内部通報専用窓口) の設置

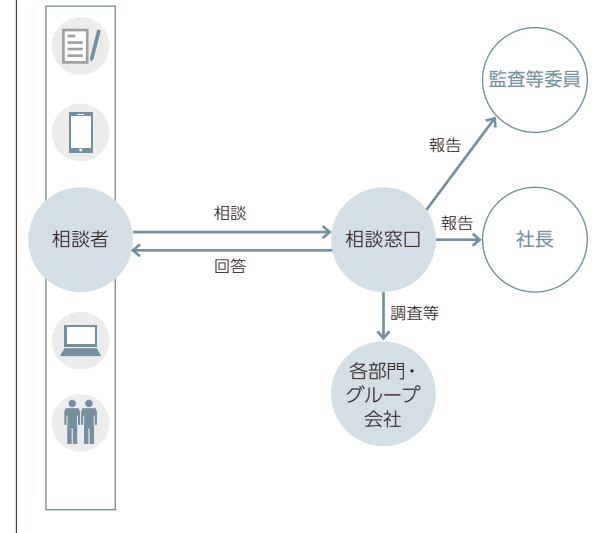
日常業務の中で、法令など違反行為・反倫理的行為が行われていた場合、又は、その恐れがある場合に、当社グループの役職員及び当社グループのお取引先が利用可能な内部通報制度として、内部相談受付窓口及び外部の弁護士を窓口とする外部相談受付窓口からなる「企業倫理相談窓口」 (匿名での相談・通報も可能) を設置しています。

また、企業倫理相談窓口の相談受付の状況について、毎年取締役会に報告しています。

2020年度におけるグループ全体の受付件数は48件でした。

当社では、企業倫理相談窓口設置の取組が評価され、2020年10月に「内部通報制度認証」*を取得しました。

■ 企業倫理相談窓口の概念図



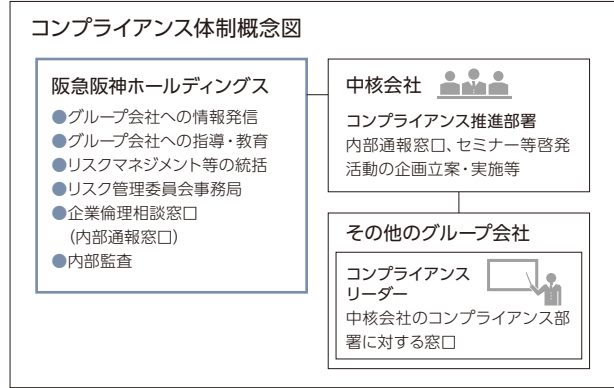
*事業者の内部通報制度の実効性の向上を図るために導入された、消費者庁による認証制度です。



3. その他の取組

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

そのほか、グループの中核会社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。



■ 役職員への啓発活動

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

1. 研修

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

2. 情報発信

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

■ 腐敗防止の徹底

腐敗防止については、公務員に対する贈賄の禁止のほか、過度な接待など疑いを招く行為を行わないよう徹底するとともに、外国においても、当該国の制度を理解し、贈収賄の疑いを招く行為を行わないよう周知徹底を図っています。

また、当社グループでは、腐敗防止の取組の一環として、2021年5月に「国連グローバルコンパクト」に賛同の意を表し、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おります。

ガバナンスの充実

リスクマネジメント体制の整備

当社グループでは、リスクの現実化を未然に防止し、また、そのリスクが現実化したときに損害を最小化することで、健全なグループ経営に資することを目的に、リスク管理体制を整備しています。具体的には、人事総務室内にグループのリスク管理を統括する担当部署を設け、組織横断的なリスクについては同担当部署が、各部門又は各グループ会社の所管事業に関するリスクについては各担当部門又は各グループ会社が、それぞれリスク想定・分析を行うとともに、不測の事態が発生した場合に適切な情報伝達が可能となる体制を整備しています。上記の体制のもと、各グループ会社において毎年リスク調査を実施しており、自然災害(感染症を含む。)、事故、情報管理、法令遵守、その他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適切な対応方を定めることとしています。

さらに、重大なリスクが現実が現実化した場合には、社長を対策本部長とする危機対策本部を設置して、損害の拡大を防止し、これを最小限に止める体制を整備することとしています。上記事項を規定するリスク管理に関する規程を制定するとともに、リスク分析やリスク対応の状況については、毎年取締役会に報告しています。

なお、気候変動問題については、サステナビリティ推進委員会においても審議しており(P31参照)、その審議内容は、リスク管理の統括部署や各担当部門と共有するなど、グループ全体のリスクマネジメントに反映しています。

各ステークホルダーの意見を踏まえた事業遂行

当社グループでは、お客様・地域社会・株主様・お取引先・従業員などのステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、それを踏まえ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・IRに関する取組状況

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化を図るため、集中日を回避した定時株主総会の日程設定、インターネットによる議決権電子行使プラットフォームへの参加、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。

● 株主総会招集通知の早期発送

2021年6月開催の定時株主総会招集通知は、開催日の21日前(2021年5月26日)に発送いたしました。

● 集中日を回避した株主総会の設定

2021年6月開催の定時株主総会は、集中日の13日前(2021年6月16日)に開催いたしました。

● 電磁的方法による議決権の行使

当社が指定する議決権行使サイトにおいて、インターネットによる議決権行使を可能としております。

● 議決権電子行使プラットフォームへの参加

その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組
株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しております。また、招集通知及び決議通知(英訳版を含む。)を当社ホームページに掲載しております。

● 招集通知(要約)の英文での提供

招集通知及び決議通知の英訳版を作成しております。

● IR活動

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

ステークホルダーの立場の尊重に係る取組状況

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

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』(P2参照)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、基本方針を定めているほか、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おります。なお、詳細な情報は当社ホームページに掲載しております(<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も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、担当部署と連携のうえ、必要に応じて調査・回答するとともに、事業運営の改善に活用しています。

有識者からの意見を反映

当社グループのサステナブル経営における重要テーマ(マテリアリティ、P31参照)の策定にあたっては、大学教授、市民団体、投資家などの有識者の意見をヒアリングし、方針に反映しました。

税の透明性(税務ポリシー)

1. 基本方針

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

この基本的な考え方にに基づき、適正な納税を通じて社会に貢献するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

2. 税務コンプライアンス

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

3. 税務プランニング

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

4. 税務ガバナンス

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

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
2018年度	295	6	302
2019年度	140	5	145
2020年度	194	3	198

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

知的財産についての考え方

長年の事業活動を通じて育まれたブランドや商標、著作権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うえ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うえで、内容に応じて許諾を行ってまいります。
- (3) 当社グループが有する知的財産に対して、第三者からの権利侵害の事実又はそのおそれがある事実が確認された場合、厳格に措置を講じてまいります。

役員一覧

2021年6月16日現在

取締役



すみ かずお
角 和夫
取締役会長 グループCEO (代表取締役)
1973 阪急電鉄株式会社入社
2000 同 取締役
2002 同 常務取締役
2003 同 代表取締役社長
2005 阪急ホールディングス株式会社 代表取締役社長
2006 当社代表取締役社長
2014 阪急電鉄株式会社代表取締役会長 (現在)
2017 当社代表取締役会長 グループCEO (現在)
2021 株式会社阪急交通社取締役 (現在)
2021 株式会社阪急阪神ホテルズ取締役 (現在)



すぎやま たけひろ
杉山 健博
取締役社長 (代表取締役)
1982 阪急電鉄株式会社入社
2005 同 取締役
2006 阪急ホールディングス株式会社取締役
2006 当社取締役
2007 阪急電鉄株式会社常務取締役
2016 同 代表取締役副社長
2016 当社代表取締役副社長
2016 阪神電気鉄道株式会社取締役 (現在)
2016 株式会社阪急阪神エクスプレス取締役 (現在)
2017 阪急電鉄株式会社代表取締役社長 (現在)
2017 当社代表取締役社長 (現在)
2021 阪急阪神不動産株式会社代表取締役会長 (現在)



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

取締役監査等委員



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



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



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

※ 取締役 井上礼之、遠藤典子、鶴由貴、石井淳蔵、小見山道有は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
当社は、上場証券取引所に対し、井上礼之、遠藤典子、鶴由貴、石井淳蔵、小見山道有を独立役員とする独立役員届出書を提出しています。



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



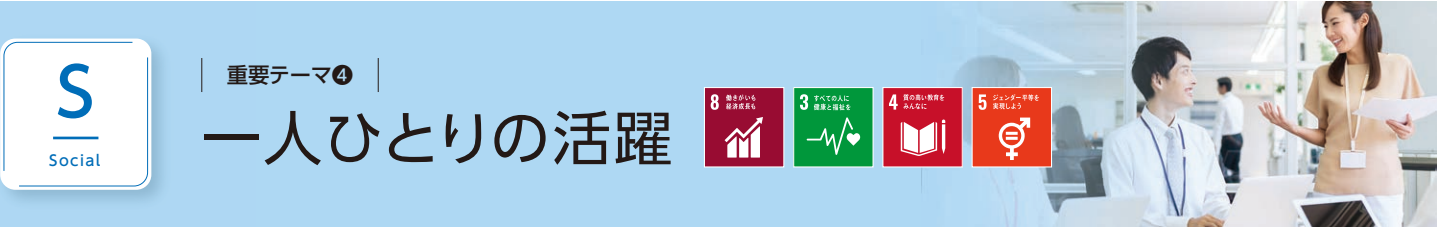
えんどう のり こ
遠藤 典子
取締役 (社外取締役※)
1994 株式会社ダイヤモンド社入社
2013 東京大学政策ビジョン研究センター客員研究員
2015 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特任教授
2019 当社取締役 (現在)
2020 慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート
特任教授 (現在)



つる ゆ き
鶴 由貴
取締役 (社外取締役※)
2000 弁護士 (現在)
2016 一橋大学監事
2020 当社取締役 (現在)

社外取締役の選任理由

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



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	2020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	当社及び中核6社※1	2019年度実績 3.72(5段階)※2
女性管理職比率	2030年度に10%程度まで向上	当社及び中核6社	4.7%
女性新規採用者比率	30%以上を継続	当社及び中核6社	44.5%
(以下、2021年度に新たに設定した非財務KPI)			
特定保健指導実施率	2025年度に60%以上	当社及び中核6社	30.9%
喫煙率	2025年度に15%以下	当社・阪急電鉄・阪神電気鉄道・ 阪急阪神不動産	21.7%
男性の育児休業取得率	2025年度に100%	当社及び阪急阪神不動産	8.6%

※1 中核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 実績は、2019年度に調査を実施した4社(当社・阪急電鉄・阪神電気鉄道・阪急阪神不動産)を集計対象としている。

取組の方向性①
働きがいの向上および労働環境の整備

従業員満足度調査の実施

当社及び中核6社は、当社グループに適した従業員満足度調査を独自に設計し、定期的なモニタリングを通じて、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。調査を通じて、「仕事・職場・上司・会社」の4つの側面について、現状を把握することに加え、それらへの貢献意欲等のエンゲージメントを測ることで、働きがいの向上や職場環境の改善につながる施策の検討に活かしています。

取組の方向性②
健康経営の推進

「健康宣言」の制定と推進体制の整備

一人ひとりの健康意識の向上と働きやすい職場を実現するため、「阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言」を制定しており、阪急電鉄をはじめとする中核会社では、担当役員を設けて、取組を定期的に経営層へ報告するなど、健康経営の推進に向けた体制を整備しています。

阪急阪神ホールディングスグループ 健康宣言

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

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

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

2018年4月
阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役社長 健康経営推進責任者
杉山 健博

「阪急阪神 Wellness チャレンジ」の取組

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

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

健康経営優良法人の認定

当社グループでは、事業を担う中核6社をはじめとするグループ15社において、「健康経営優良法人2021※」の認証を取得しています。



取組の方向性③
ダイバーシティの推進

女性の活躍推進

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

こうした取組の結果、当社は、性別多様性に優れた企業で構成される「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に2020年以降、2年連続で選定されています。

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)
MSCI <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing>

仕事と育児・介護の両立支援

多様な人材が、キャリアやライフイベントと向き合いながら仕事と育児・介護を両立できるよう、当社※は以下の制度により環境を整備しています。

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

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

■ 当社及び中核6社の社員に関する情報 (2021年3月31日時点)

社員数※1		管理職数※1	
総数	女性比率	総数	女性比率
10,527	22.2%	1,645	4.7%

新規採用者数※2(2020年度)		平均勤続年数			
総数	女性比率	男性	女性	計	男女差
604	44.5%	20.1	10.1	17.7	10.0

※1 出向者含む、受入出向者除く。 ※2 新卒採用者及び中途採用者

男性の育児休業取得の促進

当社及び阪急阪神不動産では、育児目的の休暇を拡充するなど、男女がともに仕事と家庭を両立できる環境整備を行っています。

障がい者雇用機会の創出

2005年に特例子会社であるあしすと阪急阪神を設立し、当社がグループ内で受託する業務(清掃、産業マッサージ、グループ内配送等)において、障がい者の雇用機会の創出を図っています。これまでの取組が評価され、2019年9月、同社は大阪府による「ハートフル企業チャレンジ応援賞」を受賞しました。また、2020年12月には、障がい者の雇用の促進及び雇用の安定に関する取組の実施状況などが優良な事業主として、大阪府で初めて「もにす認定事業主」に認定されました。

多様性を高める人材育成

当社は、雇用形態に関わりなく、以下の方針に基づいて、多様な人材を育成しています。

■ 人材育成方針

- ① 主体的なキャリア形成と能力開発を支援する
- 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
- ③ 長期的な視点で、新たな価値の創出を促す

取組の方向性④
人権の尊重およびハラスメントの防止

人権の尊重に関する基本理念と基本方針

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

阪急阪神ホールディングスグループ
人権の尊重に関する基本理念

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

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

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

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

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

ハラスメント防止のための人権研修の実施

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

一人ひとりの活躍

取組の方向性⑤

次世代を育成する機会の提供

当社グループは社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の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。次の2つの取組は、2017年度に経済産業省が主催する「第8回キャリア教育アワード」で経済産業大臣賞（大賞）を受賞したほか、2020年度に文部科学省主催の「青少年の体験活動推進企業表彰」で最優秀賞である文部科学大臣賞を受賞しました。

「阪急阪神 ゆめ・まちチャレンジ隊」

鉄道の現場や、ホテル、宝塚歌劇、阪神甲子園球場など当社グループの事業や施設、人材を活かし、夏休み期間中の小学生に多彩で本格的な仕事体験や学びの機会を提供しています。これまでに累計389のプログラムに1万7,000人超のこども

達を招待しています（2020年度は新型コロナウイルスの影響により実施を見合わせ）。



ホテルのパティシエ体験プログラム

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」

阪急電鉄の管理職が講師となって、同社の創業者「小林一三」のまちづくりの取組やまちを支える様々な仕事について、小学校で出張授業を行っています。創業者のチャレンジ精神やまちづくりの歴史を伝えることで、自分のまちへの愛着や将来の夢を育むことを目的としています。これまでにのべ236校、約2万人のこども達に、将来の仕事を考える機会を提供しています。



出張授業の様子

TOPICS

グループの社会貢献活動

「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」

当社グループでは、「未来にわたり住みたいまち」づくりを目指して、2009年から社会貢献活動「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」に取り組んでいます。本プロジェクトは、「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〉

未来へつなぐ「地域環境づくり」と「次世代の育成」

①地域環境づくり

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

具体的な取組のテーマ

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

②次世代の育成

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

具体的な取組のテーマ

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

3. こども達の健全な成長を支援するスポーツ活動
4. こども達が地域や社会についての理解を深める活動
5. こども達が多様性を認めあい、思いやりの気持ちを育む活動
6. こども達へ祖父母・親世代からの知恵を伝承する活動
7. 障がい児、交通・災害遺児、一人親家庭、社会福祉施設等の児童を支援する活動

〈近年のグループ社会貢献活動〉

グループ各社での協働

広報、協賛、上乗せ寄付を通じ、各社の社会貢献活動を促進しており、2020年度はグループ全体で96件の活動を実施しました（19年度：102件）。このほか、「地域環境づくり」及び「次世代の育成」の分野に関して、市民団体の支援や従業員のボランティア促進も実施しています。

地域社会との協働

従業員有志の募金と当社からの上乗せ寄付により、阪急阪神沿線の市民団体を助成する「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」では、2020年度までに、149団体に8,806万円を助成しました。

従業員との協働

従業員・OBの社会貢献活動への参加・継続を支援するため、グループ広報誌やメールマガジンを通じた情報の配信や社内外でのボランティアの機会提供を行っています。2020年度のボランティア活動の参加人数は4,390人に達しています。



環境保全の推進



取組方針

低炭素社会や循環型社会に資する環境保全活動を推進します。

主な非財務KPI

非財務KPI	目標値	範囲	2020年度実績
CO ₂ 排出量の削減率	2030年度に2013年度比△26%	当社および子会社の国内事業所	△40.0%
	2030年度に2013年度比△40%	阪急電鉄及び阪神電気鉄道の鉄道事業における電力の使用分	△41.5%

なお、上記CO₂排出量の削減率の目標設定については、2050年のカーボンニュートラル（脱炭素社会）の実現に向けて、現在見直しを検討しています。

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。

取組の方向性①

CO₂など温室効果ガスの排出量の削減

CO₂排出量の推移（→P12参照）

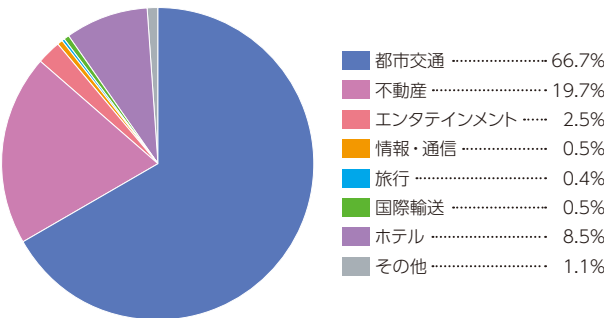
当社グループでは、全体で省エネルギーの取組を進め、CO₂排出量の削減に努めています。

省エネ性の高い新型車両の増加のほか、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、グループ各社のエネルギー消費量は年々減少傾向にあります。

さらに、新型コロナウイルス感染拡大と二度にわたる緊急事態宣言の発令により、社会経済活動が大きく停滞したこともあって、2020年度のCO₂排出量は、前年度比15%減の369,646t-CO₂となりました。

当社グループ全体のCO₂排出量の内訳は、以下のグラフのとおりです。

■ 2020年度のグループ全体のCO₂排出量（事業別）の内訳



※集計の対象は阪急阪神ホールディングス国内の子会社78社です。エネルギー消費量の把握が困難な一部事業は集計の対象外としています。

取組の方向性②

エネルギー効率の改善（省エネの推進）

省エネルギー型車両への更新

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

阪急電鉄では、従来の鋼製車両に比べ約10%軽量化したアルミ車両の導入を進めています。軽い分だけ少ない電力ですむ上、ブレーキ時の負担も軽減できます。

また、阪神電気鉄道では、ステンレス製構体を採用した車両の導入を進めています。車体外板を無塗装化することで環境負荷を低減しています。

なお、阪急電鉄・阪神電気鉄道では、消費電力量が少なく長寿命で廃棄物削減にも寄与するLED照明も順次導入しています。

省エネルギー車両導入実績（2021年3月末時点）

阪急電鉄 保有車両数1,283両のうち

- 回生ブレーキ車両：904両（70%）
- アルミ車両：810両（63%）
- LED照明導入車両：662両（52%）

阪神電気鉄道 保有車両数358両のうち

- 回生ブレーキ車両：326両（91%）
- ステンレス車両：154両（43%）
- LED照明導入車両：212両（59%）

導入による効果

2020年度の鉄道事業における電力使用量（2013年度比）

阪急電鉄 △12.7%、阪神電気鉄道 △10.9%

環境保全の推進

LED照明の導入

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

阪神甲子園球場では、2021年シーズンオフに、スタジアム照明をLED化することとしました。これにより、CO₂排出量を約60%抑制し、エネルギー効率の改善に取り組めます。



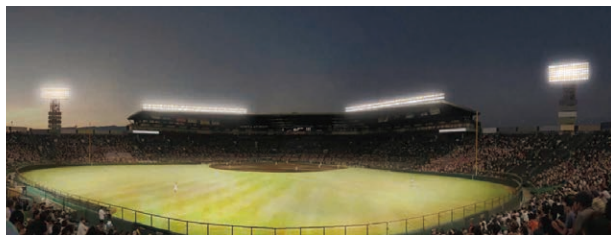
LED照明を導入した
阪急1300系車両



宝塚大劇場



阪急三番街



LED照明を導入する阪神甲子園球場(写真はイメージ)

取組の方向性③

再生可能エネルギー(太陽光発電など)の活用

太陽光発電設備の設置によるCO₂削減

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

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



HEP ファイブ



阪神甲子園球場

グリーン電力や排出枠の活用

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

また、阪急電鉄や阪神電気鉄道・阪神タイガースでも、大阪ガスと共同で「J-クレジット制度※」を活用し、カーボン・オフセットを実施しています。

阪急電鉄：2014年度より「宝塚大劇場カーボン・オフセット公演」において排出されるすべてのCO₂をオフセット(2020年度は新型コロナウイルスの影響により実施を見合わせ)

阪神電気鉄道・阪神タイガース：2021年度より「ウル虎の夏」期間に阪神甲子園球場で開催する主催試合において排出されるすべてのCO₂をオフセット

※ J-クレジット制度：省エネルギー機器の導入や森林経営などの取組による、CO₂などの温室効果ガスの排出削減量や吸収量を、クレジットとして国が認証する制度

取組の方向性④

環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大

DBJ Green Building 認証

当社グループは、新築するオフィス・商業用途の大型ビルでDBJ Green Building 認証※1の取得を推進しています。これまでに、「梅田1丁目1番地計画(2022年春に全体竣工予定の大阪梅田ツインタワーズ・サウスのプラン認証※2)」[阪急西宮ガーデンズ]で5つ星、「HEP ファイブ」で4つ星を取得したほか、2021年8月には「神戸三宮阪急ビル」でも3つ星を取得しました。

※1 環境・社会への配慮が優れた不動産(グリーンビルディング)を対象に、日本政策投資銀行が5段階の評価ランク(1つ星から5つ星)の認証を行うもの
※2 竣工前の物件について、その開発計画をもとに、DBJ Green Building 認証のモデルを使ってスコアリングし、その開発計画である「プラン」について認証する仕組み



DBJ Green Building
2016 Plan
梅田1丁目1番地計画



DBJ Green Building
2021
神戸三宮阪急ビル
(2021年8月取得)

その他、環境に配慮した建物

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

また、分譲マンション「ジオ」においても、2011年7月末以降、販売するすべてのマンション※でLow-E 複層ガラスやLED 照明(共用部・専用部)、電気自動車充電設備等を採用することをはじめとして、率先して環境問題に取り組んできました。また、一部の物件では、太陽光や太陽熱を利用した創エネ設備の導入にも取り組んでいます。

※他社との共同事業物件等においては一部採用できない場合がある。

取組の方向性⑤

廃棄物発生を抑止およびリサイクルの推進

阪神甲子園球場のプラカップリサイクル

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



専用回収カート

ホテル事業における食品廃棄物リサイクル

阪急阪神ホテルズの一部ホテルでは、生ゴミを適切に分別し、再利用可能な生ゴミを堆肥や養豚飼料として再利用し、廃棄物の削減と資源の有効活用を図っています。

プラスチック製ストローの素材切り替え

阪急阪神ホテルズは、2019年7月から、直営ホテル内の直営レストラン・宴会場で使用するプラスチック製ストローを、とうもろこしなど植物由来の樹脂を原料としたストローに切り替えています。

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

また、2021年度からは、プラスチックの使用量を削減するため、直営レストランではストローを必要とされるお客様のみ提供する取組を開始しました。



植物由来の樹脂を用いたストロー

その他環境配慮の取組

環境マネジメントシステムに関する認証の取得

当社グループの一部の事業所では「ISO14001」やグリーン経営認証などの環境マネジメントシステムに関する認証を取得しています。

環境マネジメントシステムに関する国際的な標準規格である「ISO14001」を取得している会社・事業所は次のとおりです。

- 阪急電鉄(正雀工場)
- 阪急阪神エクスプレス(阪急阪神成田カーゴセンター、阪急阪神大阪カーゴターミナル)
- HHE ※(USA)・HHE(HONG KONG)・HHE(NETHERLANDS)・HHE(DEUTSCHLAND)・HHE(MALAYSIA)
- アイテック阪急阪神(全社)

※ HHE: HANKYU HANSHIN EXPRESS

旅行等におけるCO₂削減に向けた提案の開始

阪急交通社では、2021年9月より、企業や団体が実施するMICEや旅行などで排出するCO₂の削減を提案する事業を新たに開始しました。この事業では、CO₂排出量の少ない施設・交通機関等を積極的に活用したプランや、プラスチック利用を制限したプランの提案、また、カーボンオフセットの導入等の提案を行います。加えて、ホテルや商業施設等を所有する企業に対しては、再生可能エネルギーの調達に向けた支援を行います。これらを通じて、カーボンニュートラルに取り組む企業や団体を支援していきます。

水資源の節約と有効活用

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

また、阪急西山天王山駅、阪神甲子園球場では、雨水をタンクに貯水してトイレの洗浄水やグラウンド等への散水用として利用しているほか、駅や施設に節水型トイレの導入を推進しています。

六甲高山植物園における生物多様性保全事業

六甲高山植物園は、公益社団法人日本植物園協会に1947年の創立当初から加盟し、その地域拠点園として、世界の高山植物や寒冷地植物、六甲自生植物、その他絶滅危惧植物など約1,500種を野生に近い状態で植栽するなど、植物多様性を保全する事業に取り組んでいます。



兵庫県で絶滅が危惧されるケスハマソウ

「日本一の里山」保全の取組

「日本一の里山」といわれる兵庫県川西市黒川地区を沿線に擁し、黒川地区の約40haを保有する能勢電鉄は、行政や市民団体と連携し、社有地の里山林としての再生や、里山のPR活動を通じて、里山の生物多様性の保全に注力しています。

連結財務指標11ヵ年推移

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ^(注8)	2016	2017 ^(注9)	2018	2019	2020	2020
経営成績(百万円／千米ドル)^(注1)												
営業収益	¥ 638,770	¥ 649,703	¥ 682,439	¥ 679,157	¥ 685,906	¥ 746,792	¥ 736,763	¥ 760,252	¥ 791,427	¥ 762,650	¥ 568,900	\$ 5,125,225
営業利益	64,743	73,809	87,921	91,828	94,026	110,293	104,058	105,211	114,937	95,170	2,066	18,613
EBITDA ^(注2)	127,100	133,500	145,100	149,200	150,100	166,500	159,300	160,800	171,400	154,100	60,300	543,243
経常利益	46,494	65,393	74,914	81,191	85,590	104,479	100,607	103,774	110,543	88,795	△7,623	△68,676
税金等調整前当期純利益	32,760	43,419	62,192	83,542	77,620	96,087	100,805	101,410	88,562	86,746	△41,013	△369,486
親会社株主に帰属する当期純利益	18,068	39,252	39,702	46,352	54,201	69,971	71,302	66,361	65,476	54,859	△36,702	△330,649
包括利益	14,728	44,992	54,081	55,941	71,034	63,842	79,288	73,991	66,565	44,292	△22,803	△205,432
設備投資額	68,431	55,267	59,512	80,722	68,115	66,639	86,212	86,404	114,368	81,090	108,472	977,225
減価償却費	59,669	56,968	54,540	54,474	53,143	53,701	52,800	53,276	54,172	56,542	55,733	502,099
キャッシュ・フロー(百万円／千米ドル)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 103,252	¥ 124,525	¥ 127,655	¥ 146,991	¥ 131,881	¥ 124,838	¥ 115,633	¥ 135,821	¥ 126,035	¥ 123,086	¥ △32,501	\$ △292,802
投資活動によるキャッシュ・フロー	△62,516	△44,295	△58,923	△45,517	△52,529	△78,843	△84,845	△88,351	△116,160	△128,498	△102,151	△920,279
財務活動によるキャッシュ・フロー	△39,544	△78,978	△69,195	△105,079	△81,746	△47,278	△30,595	△43,242	△11,171	964	134,631	1,212,892
現金及び現金同等物の期中増減額	474	767	817	△1,840	△1,125	△1,978	△480	4,588	△1,848	△4,454	△375	△3,378
現金及び現金同等物の期末残高	22,592	23,572	25,581	24,497	23,497	22,363	22,530	27,501	27,589	23,526	25,222	227,225
財政状態(百万円／千米ドル)												
総資産	¥2,314,669	¥2,274,380	¥2,281,007	¥2,286,928	¥2,279,638	¥2,282,180	¥2,349,831	¥2,404,926	¥2,466,223	¥2,489,081	¥2,621,028	\$23,612,865
純資産	486,947	524,801	573,154	617,598	679,482	724,237	804,659	866,512	915,381	937,672	909,985	8,198,063
有利子負債	1,251,665	1,183,647	1,126,633	1,032,307	955,828	916,570	899,523	866,758	877,055	903,480	1,063,048	9,577,009
1株当たり情報(円／米ドル)^(注3)												
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 14.32	¥ 31.13	¥ 31.48	¥ 36.76	¥ 42.98	¥ 277.88	¥ 285.11	¥ 267.91	¥ 266.86	¥ 225.69	¥ △151.72	\$ △1.37
親会社株主に帰属する当期純利益希薄化後 ^(注4)	14.27	31.13	31.47	36.75	42.95	277.67	284.86	267.81	266.86	—	—	—
純資産	377.17	407.01	443.63	477.69	525.56	2,815.96	3,150.67	3,391.35	3,615.52	3,738.56	3,598.83	32.422
年間配当金	5.00	5.00	5.00	6.00	6.00	35.00	35.00	40.00	40.00	50.00	50.00	0.45
財務指標												
営業収益営業利益率(%)	10.1	11.4	12.9	13.5	13.7	14.8	14.1	13.8	14.5	12.5	0.4	—
ROA(%) ^(注5)	2.0	2.8	3.3	3.6	3.7	4.6	4.3	4.4	4.5	3.6	△0.3	—
ROE(%) ^(注6)	3.8	7.9	7.4	8.0	8.6	10.3	9.4	8.2	7.6	6.1	△4.1	—
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	9.8	8.9	7.8	6.9	6.4	5.5	5.6	5.4	5.1	5.9	17.6	—
自己資本比率(%)	20.6	22.6	24.5	26.3	29.1	31.0	33.5	34.8	35.9	36.4	33.1	—
D/Eレシオ(倍) ^(注7)	2.6	2.3	2.0	1.7	1.4	1.3	1.1	1.0	1.0	1.0	1.2	—
その他の指標												
発行済株式総数(千株)	1,271,406	1,271,406	1,271,406	1,271,406	1,271,406	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	254,281	—
従業員数(人)	21,302	20,811	20,751	20,913	21,037	21,607	21,860	22,152	22,654	22,800	23,192	—

(注)
1. 米ドル金額は読者の便宜のため、2021年3月31日現在の東京外国為替市場における円相場、1米ドル＝111円で換算しています。
2. EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額。なお、EBITDAのみ、億円未満を四捨五入しています。
3. 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つては、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。
4. 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。

5. ROA＝経常利益／総資産の期首期末平均
6. 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
8. 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。
9. 「『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。

グループ主要会社一覧

■ 主要連結子会社(2021年3月31日現在)

都市交通事業

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

不動産事業

	会社名
賃貸事業	阪急電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 阪急阪神不動産(株)
分譲・その他事業	阪急電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 阪急阪神不動産(株) 阪急阪神ビルマネジメント(株) 阪急阪神ハイセキュリティサービス(株) 阪急阪神クリーンサービス(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

エンタテインメント事業

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

情報・通信事業

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

旅行事業

	会社名
旅行事業	(株)阪急交通社 (株)阪急トラベルサポート

国際輸送事業

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

ホテル事業

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

その他

	会社名
建設・環境事業	(株)ハンシン建設 中央電設(株)
広告代理・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・経理代行事業	(株)阪急阪神ビジネスアソシエイト
グループカード事業	(株)阪急阪神カード
グループ金融業	(株)阪急阪神フィナンシャルサポート

■ 主要持分法適用関連会社(2021年3月31日現在)

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

会社概要／株式情報

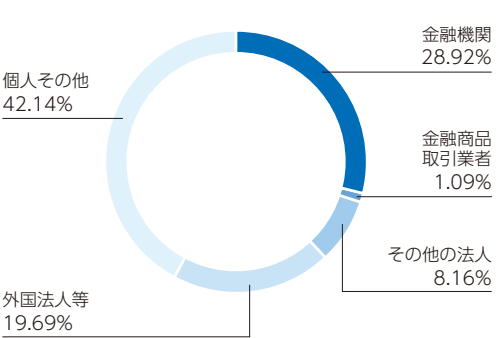
阪急阪神ホールディングス株式会社(2021年3月31日現在)

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	資本金 決算期 従業員数 発行可能株式総数 発行済株式総数 株主数 単元株式数 上場証券取引所 株主名簿管理人	99,474百万円 3月31日 23,192人(連結ベース) 640,000,000株 254,281,385株 77,070人 100株 東京 三菱UFJ信託銀行株式会社
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		

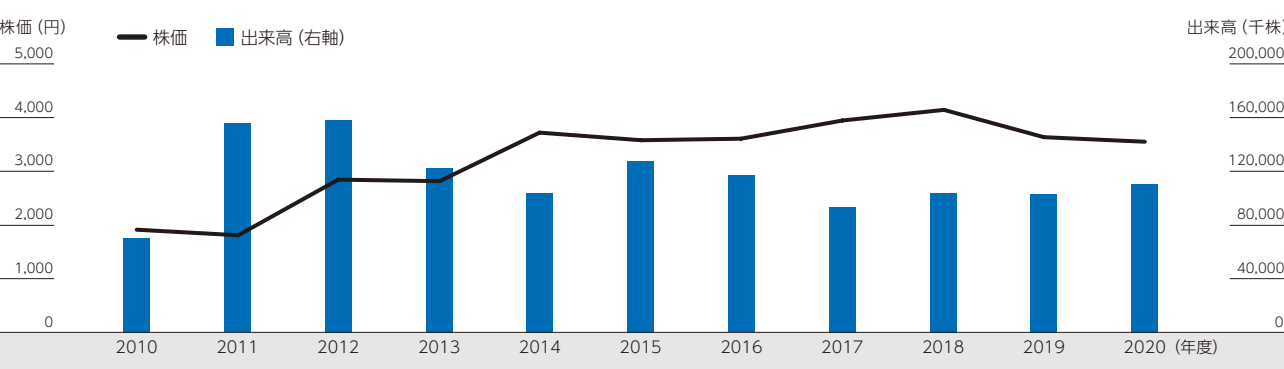
大株主

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)	18,919	7.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,635	4.80
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	5,224	2.15
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207	1.73
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,029	1.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	3,895	1.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	3,872	1.60
株式会社三井住友銀行	3,581	1.48
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	3,433	1.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口1)	3,083	1.27

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