

阪急阪神ホールディングスグループ

# 長期経営構想

深める沿線 広げるフィールド ～未来へ、そして世界へ～

2025年4月8日

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

## トップコミットメント

当社グループは、創業以来100年以上にわたって、「安全・安心・快適な移動を実現する」「まちの魅力を高める」「エンタテインメントで彩る」ことを通じて沿線価値を高め、沿線外へもフィールドを拡げるとともに、先見性・創造性を持ち、時代を先取りする精神と柔軟な発想で、一歩先のより良い暮らしを提案し続けてきました。その結果、さまざまな分野で当社グループの取組はお客様からの支持を得て、業績面でも着実に結果を残してきました。

しかしながら、ここ数年、取り巻く環境の不確実性はさらに増しています。今から5～6年前に、コロナによるパンデミックが起こり、世界情勢がかくも変化し、あるいは、AIがここまで進化することを誰が想像していたでしょうか。これからは、ますます何が起こってもおかしくない、どんな技術が出てきても驚かない時代になるように思います。

当社グループは、沿線にお住まいの方を中心に、多くの方々の「日常」を支える商品・サービスを提供していますが、これから起こる変化に対応できなければ、この「日常」に大きな影響を与えてしまうことになります。

お客様に「安心・快適」そして「夢・感動」という価値をベースにした、より良い暮らしのスタイルを提供し続けていくことは、これからも当社グループの最大の責務です。そのためにも、当社グループがこれまで社会へ提供してきた価値や、それを着実にお届けする責任の重さを改めて認識し、環境の変化に合わせて自らを変革していかなければなりません。

今まで当社グループは、それぞれの事業が自立して強いブランド力を持ち、「強い個々の事業の総和がグループの力である」と考え、収益力の最大化を図ってきました。しかしながら、少子高齢化をはじめとするさまざまな変化には、そのスタンスで対応するのはかなり難しいと考えています。

大阪梅田を中心とした沿線では、今後大規模なプロジェクトを推進する時期を迎えます。そうした中でこれからは、「未来のありたい姿」を描き出し、その実現に向けて、グローバルな展開も視野に入れながら、資金や人材といった経営資源を可能な限り最適に配分し、グループ一体での価値創造を一層加速していかなければなりません。

その際に、成長投資の拡大と資本効率の向上との両立、具体的にはROE8%をクリアするという高いハードルが待ち受けていますが、これを達成することで、民鉄企業を超えたエクセレントカンパニーへと変革を遂げていく所存です。

長期経営構想は、こうした課題認識のもとで策定いたしました。これからも、投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様としっかりコミュニケーションを取りながら、企業価値の向上を目指してまいりますので、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

阪急阪神ホールディングス株式会社

代表取締役社長 グループCEO

嶋田泰夫 2

長期経営構想 ー 策定の背景 ー	p.5
長期経営構想 ー 全体像と戦略 ー	p.10
【参考資料】	p.28
事業戦略に沿った各取組	p.29
ガバナンス面での取組	p.34

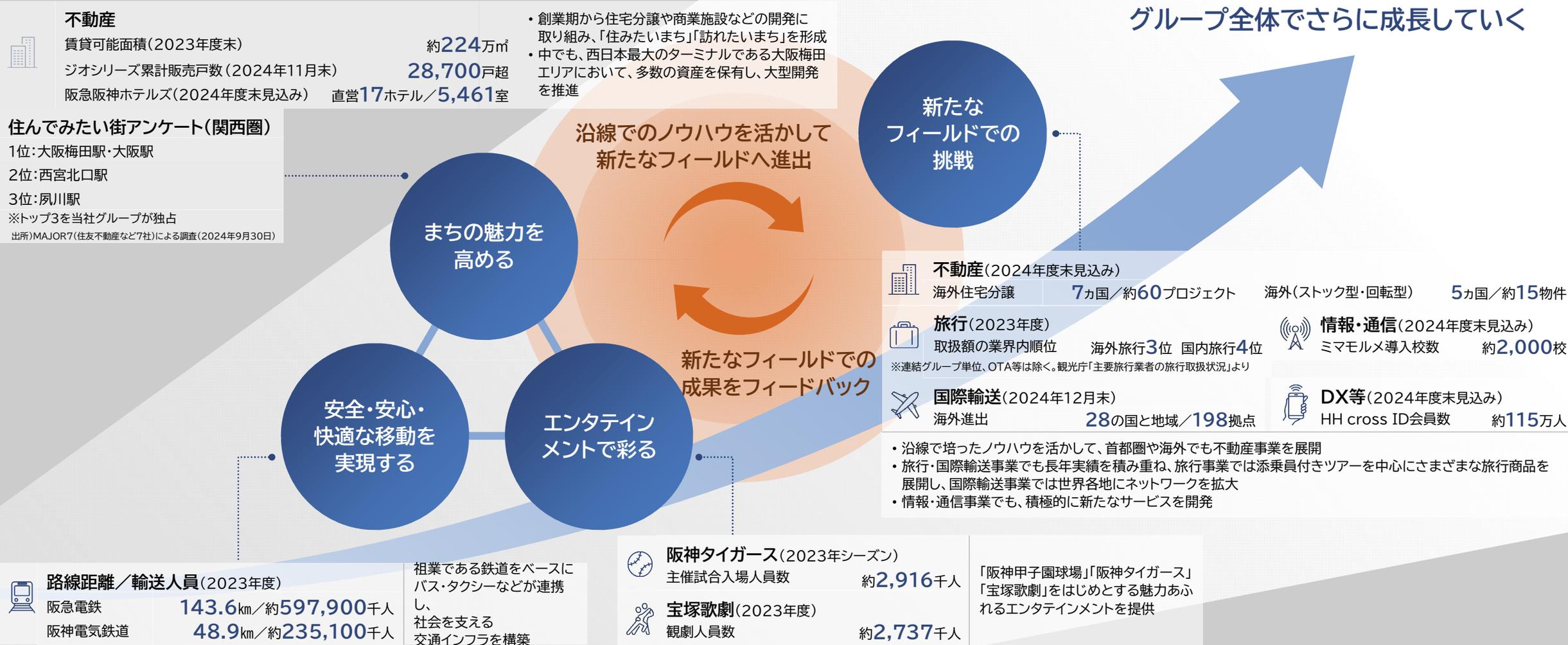
本ページ余白

# 長期経営構想 — 策定の背景 —

# 価値創造の軌跡とこれから

当社グループは、100年以上にわたって**都市交通×不動産×エンタテインメント**を中心に沿線価値を高め、沿線外へもフィールドを広げるとともに、先見性・創造性を持ち、時代を先取りする精神と柔軟な発想で、一歩先のより良い暮らしを提案し続けてきた。

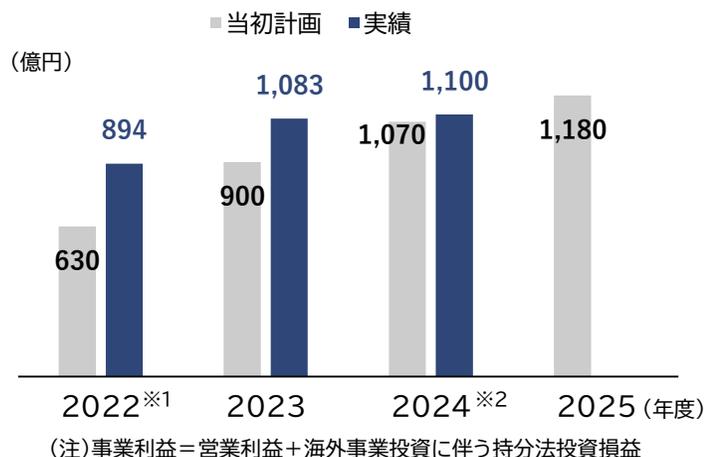
グループ全体でさらに成長していく



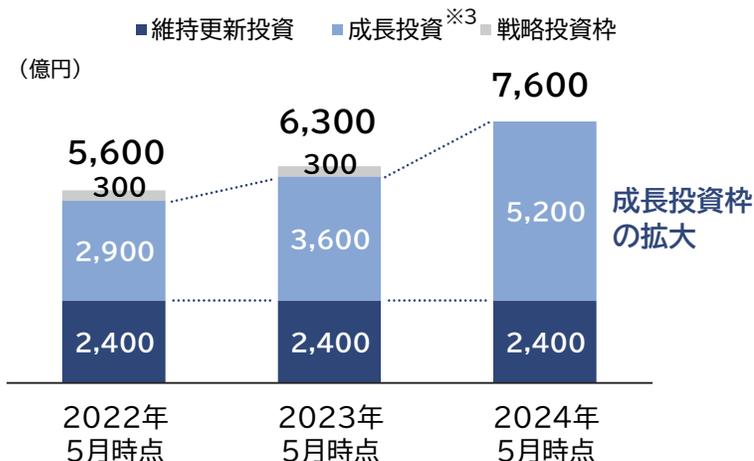
# 中期経営計画の振り返り

- 当社グループは、2022～2025年度を計画期間とする中期経営計画を策定し、さまざまな取組を押し進めてきた。
- 業績は当初計画を上回る形で推移しており、計画最終年度である2025年度の利益目標の達成に向けて、着実に進捗している。
- 投資については、2026年度以降の成長を見据えて、本計画期間中から拡大を進めている。

### 事業利益の推移



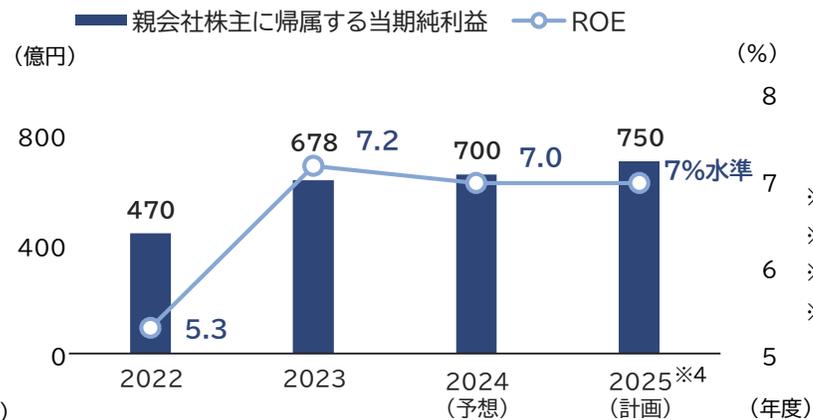
### 投資額(2022-2025年度累計)の拡大



### 財務レバレッジ指標の推移



### 当期純利益とROEの推移



※1 2022年度は営業利益=事業利益  
 ※2 2024年度実績は2025年2月開示の数値  
 ※3 成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。  
 ※4 2025年度(計画)は2024年5月開示の数値

## 事業環境の変化に対する認識

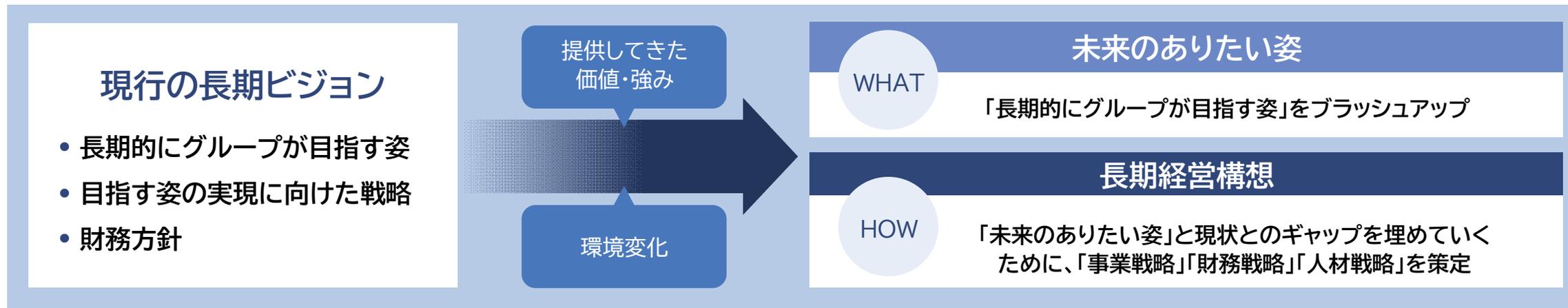
中期経営計画における各取組は順調に推移しているが、当社グループを取り巻く環境の変化はこれまでの想定以上に加速しており、ステークホルダーからの期待・要請もさまざまな形で高まってきている。こうした変化は今後もスピードを増していくことが想定される。

### 当社グループに大きな影響を与える環境変化の要素

<b>人口減少</b> (少子高齢化の進展、労働人口の減少)	出生数が20年前の約2/3まで減少(約111万人→72万人)するなど、足元で人口減少がさらに進み、沿線人口の減少も加速する。 労働市場の需給が逼迫し、賃金は上昇傾向にある。	<b>持続可能な社会への貢献</b>	ガバナンスを充実させて自らを律することや、事業活動を通じて社会課題の解決へ貢献することがさらに求められる。
<b>仕事に対する価値観の変化</b>	人的資本拡充の重視、ワークライフバランスへの意識の高まり、転職に対するハードルの低下、金銭面だけでなく働きがいをより求める動きなどがみられる。	<b>資本市場からの要請</b>	経済のグローバル化が進む中で、投資家からは一定程度以上(最低でもROE8%)の資本効率をクリアすることが求められている。今後も当社グループが沿線の競争力を高め、お客様に新たな喜びや価値を提供し続けるためにも、持続的な成長を実現させながら資本効率を向上させていくことが求められる。
<b>コストの上昇</b>	建築工事費等の高騰をはじめ、今後もさまざまな領域でインフレが進行していく可能性が高い。	<b>インバウンドの増加</b>	2024年に過去最高となる約3,700万人を記録し、政府目標の「2030年6,000万人」に向けて、今後も継続的な増加が見込まれる。一方、オーバーツーリズムの問題が顕在化している。
<b>技術の進展</b>	自動運転技術の発展やAI・ロボットの活用が、さらに進むことが見込まれる。	<b>新興国の成長</b>	ASEANをはじめとする新興国では、今後も人口の増加や高い経済成長が続く。
<b>気候変動による自然災害の増加</b>	地球温暖化への対応として、脱炭素に向けた温室効果ガスの削減への取組がより加速する可能性がある。	<b>関西の国際化</b>	大阪・関西万博の開催やIRの開業に向け、神戸空港の国際チャーター便就航などを含むインフラ整備が進んでおり、関西の国際化が一層進展することが期待される。

## 長期経営構想の策定

当社グループがこれまで提供してきた価値や強みをベースに、グループを取り巻く環境の変化を踏まえて、現行の長期ビジョンをブラッシュアップし、「未来のありたい姿」と現状とのギャップを埋めていくために、「長期経営構想」を策定する。



### 長期経営構想を通じて私たちがなすべきこと

お客様のニーズに寄り添った商品・サービスを提供し続けること

事業活動を通じて社会課題を解決し持続可能な社会に貢献すること

### 企業価値の向上

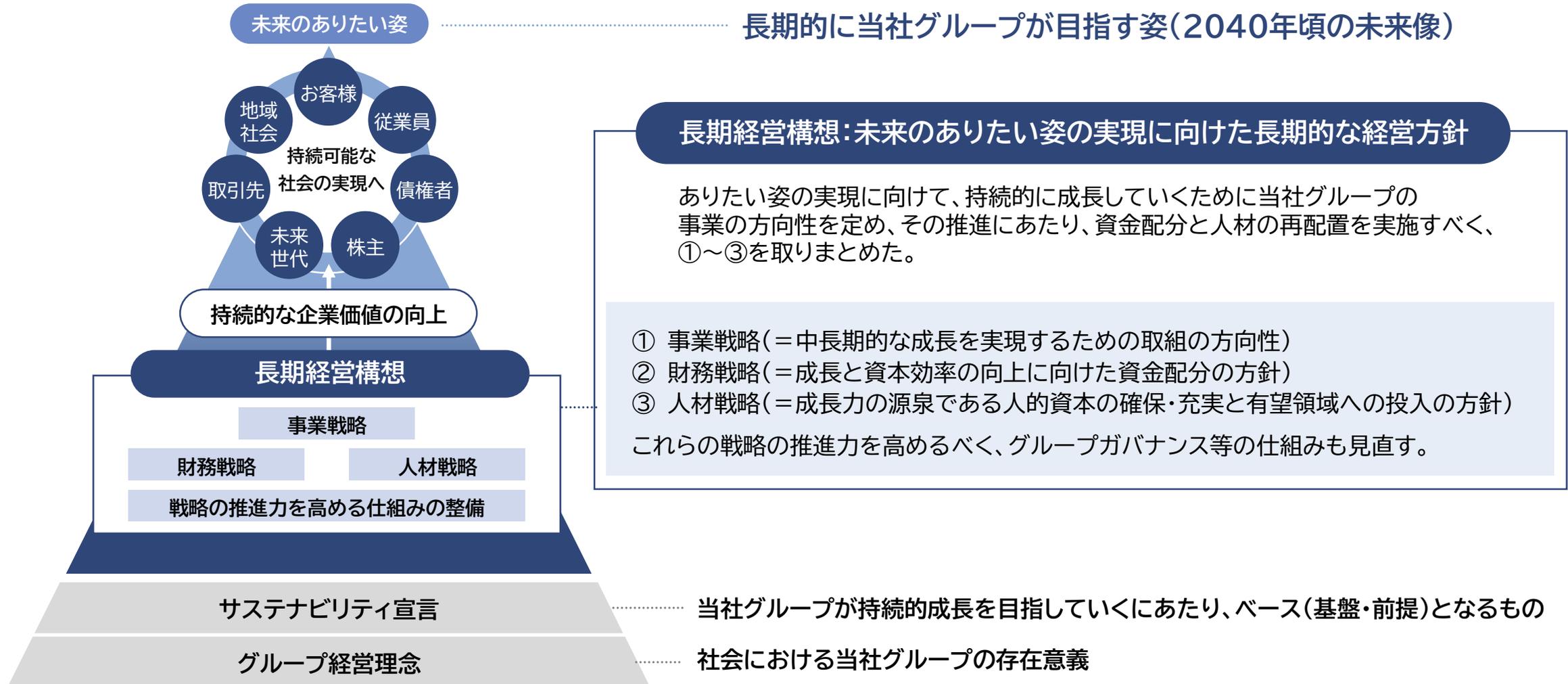
- 売上はお客様の評価、費用は私たちの工夫の形である。利益が伸びるということは、私たちの商品・サービスが世の中に必要とされており、日々重ねた努力が正しいことの表れである。
- 世の中に必要とされていることに喜び・やりがいを感じながら、お客様からの期待を超える、より良いサービスの提供を通じて社会に貢献する。

これから厳しい環境や逆境が待ち受けているが、それを乗り越える中で、従業員一人ひとりが成長を遂げながら、お客様に新たな喜びと価値を提供していきたい

# 長期経営構想 ー全体像と戦略ー

# 長期経営構想の位置付けと戦略策定の考え方

- 「未来のありたい姿」の実現に向けた取組を「長期経営構想」として位置付け、構想においては、事業・財務・人材の各戦略を策定
- 併せて、戦略の推進力を高めるための仕組みの整備に取り組んでいく。



## 未来のありたい姿

- これから環境変化はより進むが、私たちが「一步先のより良い暮らしのスタイル」を提案してきた企業グループであることを改めて認識し、これまで積み重ねてきた提供価値を土台に、「グループ一体で新たな価値を創造していく」ことに取り組むことで、次々と新しい「お客様の喜び」を実現していく。
- その結果、当社グループが関わるあらゆるフィールドにおいて、「出会いとつながりの総量が増え、幸せと活力で満たされたウェルビーイングな社会」が実現していることを目指す。

### 未来のありたい姿（が実現しているさま）

#### 従業員の姿

- 少子高齢化の時代にあっても、当社グループの沿線が、定住人口・交流人口の増加や魅力の向上によりさらに活性化しており、また「阪急電車」「阪神電車」「阪神タイガース」「宝塚歌劇団」といった、人々に愛されるブランド・文化を担っていることに対し、従業員が責任感と誇りを持っている（従業員がグループの成長を通じて自己実現を果たしている）。
- 多様性を持つ従業員のつながりが、グループの成長力の源泉となっている。
- グループ内だけでなく、他の企業ともつながり、変革・イノベーションを起こしている。
- 従業員の誰もが、心身ともに健康でいきいきと活躍している。

#### 当社グループの姿

- 地域性や歴史を大切にし、多様な価値観を理解し、リソースを掛け合わせて、新たな価値を実現している。
- 多様性を力に、人と人がより良くつながる都市や事業を、地球視点(グローバル&SDGs)で展開している。
- 社会に多様な選択肢を提供しており、お客様が自分好みにサービスを選んでいる。
- 誰もが参画しやすく共感できる、さまざまな活動を共創していく基盤を提供している。
- AIをはじめとする新たな技術を活用することで、高い生産性が実現できている。

#### お客様・社会の姿

- お客様が当社グループに対し、強い安心感や絶対的な信頼感を抱いている。
- 当社グループのサービスを利用するお客様が、日常で非日常を味わい、暮らしに彩りを感じている。
- 当社グループの成長が関西の成長、ひいては日本の成長を支えている（グループの成長が社会が豊かになることにつながっている）。

# 私たちが描く未来の沿線の姿

- 当社グループの沿線エリアが、「住んでいて幸せ」「住んでみたい」と思える快適で魅力的な都市であり、「国内外から仕事や観光で訪れたいくなる、また住みたい、働きたい」ようなグローバルな国際都市でもあり、環境の観点でもウェルビーイングの観点でも優れた持続性のある都市になっている。また、その「まちづくり」がグローバルに展開されている。

駅を中心とした、利便性の高いまち  
住むにも訪れるにも魅力的なまち  
多様な人や産業が交わる活力のあるまち

拡げる

地域に根差した理想の沿線をグローバルに  
デジタル技術の活用により空間さえも越える

● …お客様が感じる価値

● …当社グループが提供する価値

“良い”もの

新たな技術も取り入れながら、もっと  
快適で豊かな暮らしや、持続可能な  
社会の実現に向けたサービスを届ける

交わる

共創できる仕組み  
自然との融合

深める

国際交流拠点化を通じた  
住むにも訪れるにも  
魅力的な都市を作る

ワクワク

日常で非日常を  
さらに大きな夢・感動を

新しく

これまでにない驚きを

学ぶ・働く

暮らす

暮らしに上質な  
ひとときを

訪れる・遊ぶ

つなぐ

駅を中心とした利便性  
の高い空間(都市)をつくる

生み出す

新しいアイデアが生まれる  
空間を演出する  
未来志向のライフスタイルを提案する

守る

安心して暮らせる  
仕組みを作る

安らぐ

心地よい暮らしを

私らしく

今も未来も自分らしく  
自分のための特別な瞬間を

# 持続可能な社会の実現に向けて

- さまざまなステークホルダーのニーズに寄り添い、社会全体に価値を提供し、信頼を獲得していくことが、結果的に利益の創出にもつながる。
- 新たな技術も取り入れながらサステナブルで良質な商品・サービスを提供し、お客様に選ばれ続けることで、当社グループの取組に共感するステークホルダーや共創パートナーが増え、ひいては、人々がサステナブルな行動を自然と選択できる社会を当社グループが実現していく。

## 取組の考え方

サステナブルで良質な商品・サービスを提供し、お客様から選ばれ続けることで、共感・共創の輪を広げていく

### サステナブル経営の 6つの重要テーマ



お客様の  
ベネフィット



当社グループの  
提供価値

#### 安心感

社会・自然環境が変化する中でも、日々の暮らしの選択肢が狭まることを心配しなくて良い

#### 私好みに選べる

多様な選択肢の中から一番満足できる自分らしいものを選べる

#### 未来への貢献実感

共感し合える仲間と一緒に取り組むからこそ、より強く未来への貢献を実感できる

#### 一歩先の先進性

お客様のニーズに寄り添い、先進的でサステナブルな商品・サービスを提供する

#### 選択肢の多様性

「安心・快適」「夢・感動」につながる、当社グループらしい多様な選択肢を提供する

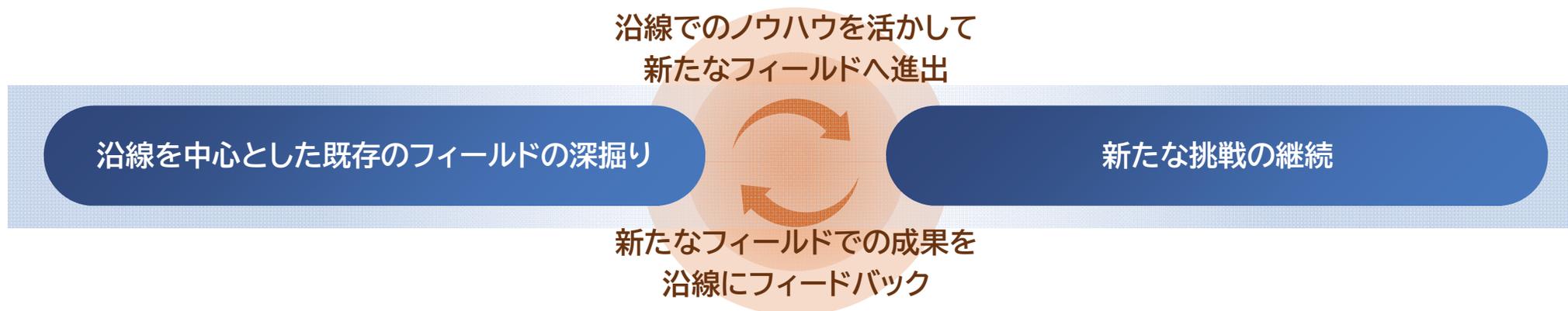
#### 共感・共創の機会

誰もが参画しやすく共感でき、さまざまな人々・コミュニティが共創できる基盤をつくる

今も未来も誰もが自分らしい生活を送れるように、  
サステナブルな行動を **自然と選択できる社会** を当社グループが実現していく

## 事業戦略:中長期的な成長を実現するための取組の方向性

- これまで当社グループは、先人たちの努力の積み重ねと沿線への集中的な投資により、沿線での圧倒的な競争優位の確立とキャッシュの創出を両立していた。
- ただここ数年は、今後進む少子高齢化に伴う沿線からのキャッシュ創出力の低下を見据えて、海外不動産をはじめとする投資先の多様化を図っている。また、沿線にも相応の投資を行い、競争力の向上にも努めてきた。
- さらに沿線の事業環境が厳しくなることが予想される中、「沿線の価値を高め、沿線での競争優位性をさらに高める取組」と、「成長市場を開拓し、そこに投資を振り向けてキャッシュ創出力をより高める取組」を同時に進めることが求められるなど、これからは経営資源の配分が非常に重要になる。



- 沿線への再投資は、競争優位の一層の向上とキャッシュ創出力を維持拡大するためにこれからも着実に行う。
- 大規模プロジェクトへの投資を通じて、特に沿線の価値や沿線のグローバルな競争力をさらに高める。
- 海外など成長する市場へもキャッシュを振り向け、**新たな活躍のフィールドを創出**していく。
- 新たなフィールドでの成果は、沿線を中心とした**既存のフィールドにもフィードバック**し、さらなる沿線価値の向上と当社グループの競争優位の確立につなげる。

### 4つの方向性

圧倒的No.1の沿線の  
実現

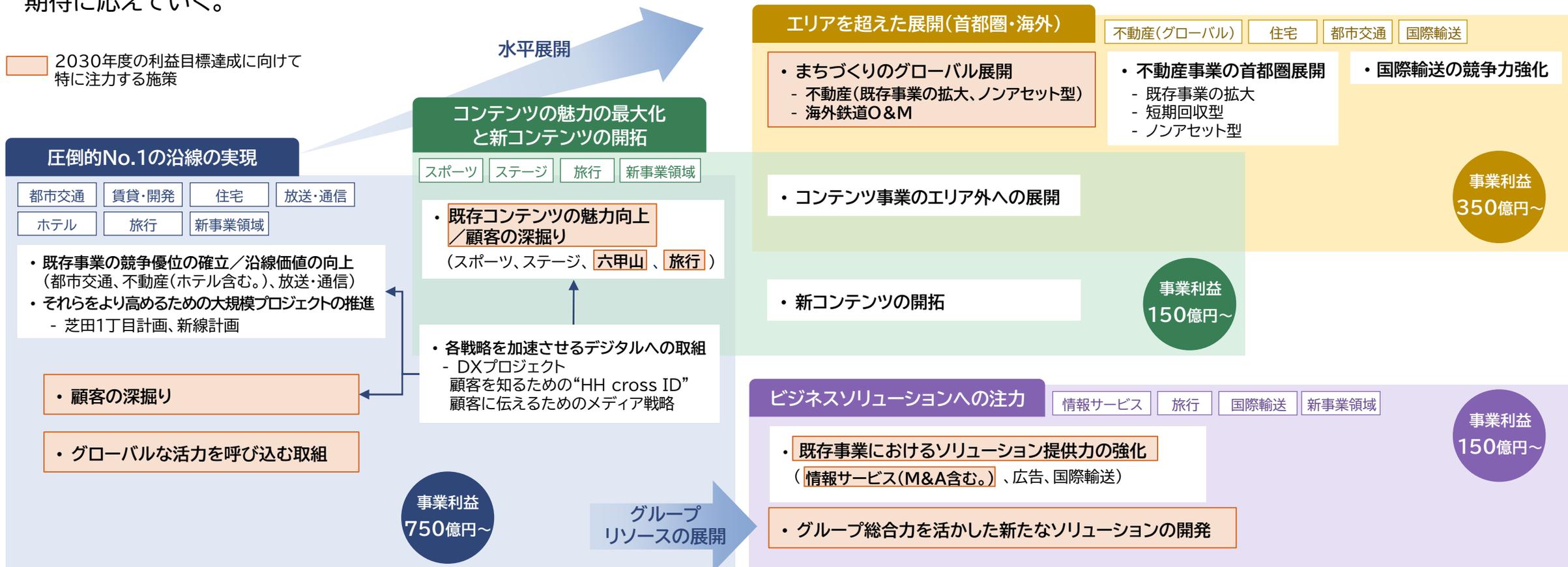
コンテンツの魅力の最大化  
と新コンテンツの開拓

エリアを超えた展開  
(首都圏・海外)

ビジネスソリューション  
への注力

# 事業戦略: 中長期的な成長を実現するための取組の方向性

- 当社グループが強みを持つ沿線では競争優位を確立しつつ、既存顧客の深掘りと沿線にグローバルな活力を呼び込む取組により、圧倒的No.1の沿線を実現する。
- 沿線で培ったノウハウの活用や、リソースの最適配置、個の力とチーム力の向上を実現しながら、成長市場に打って出ることにより、お客様・世の中の期待に応えていく。



沿線でのノウハウを活かして新たなフィールドへ進出

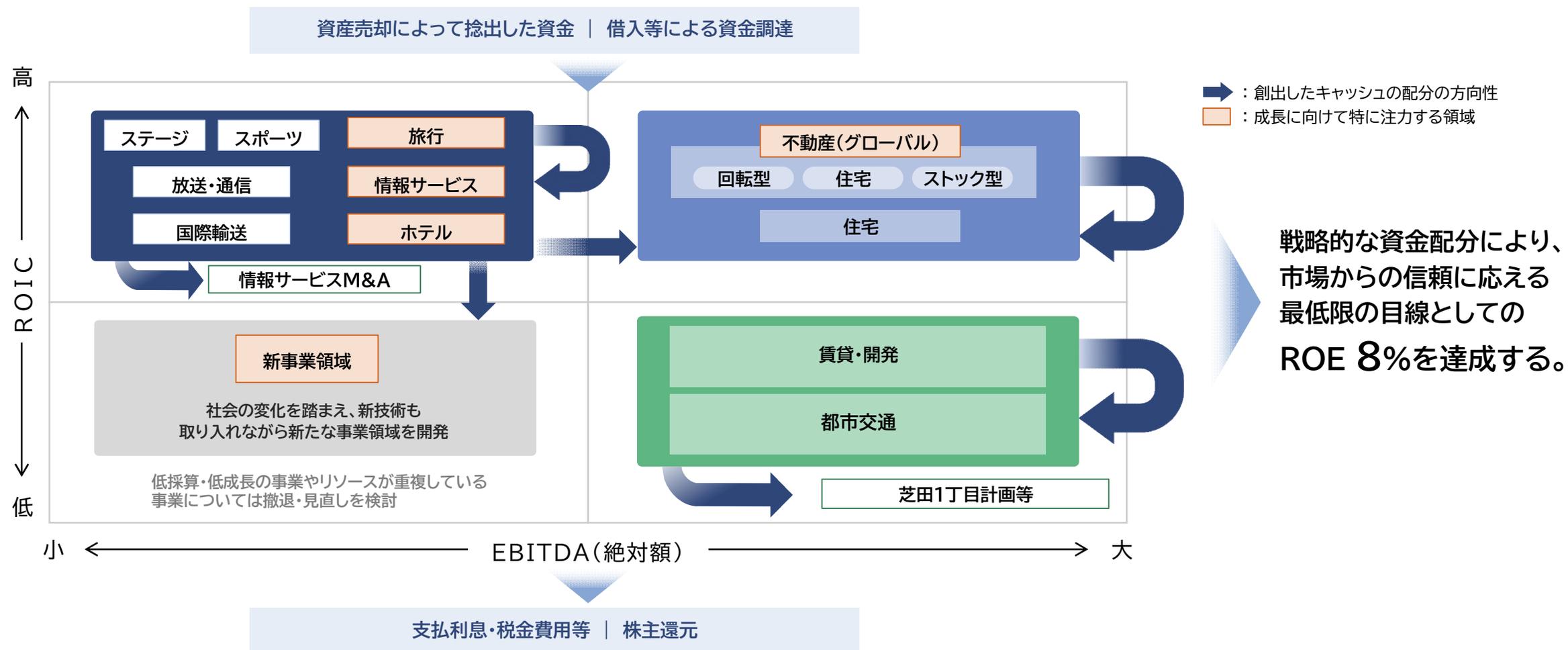
沿線を中心とした既存のフィールドの深掘り

新たな挑戦の継続

新たなフィールドでの成果を沿線にフィードバック

## 財務戦略:利回りとキャッシュ創出力を踏まえたグループポートフォリオの整理(2030年度まで)

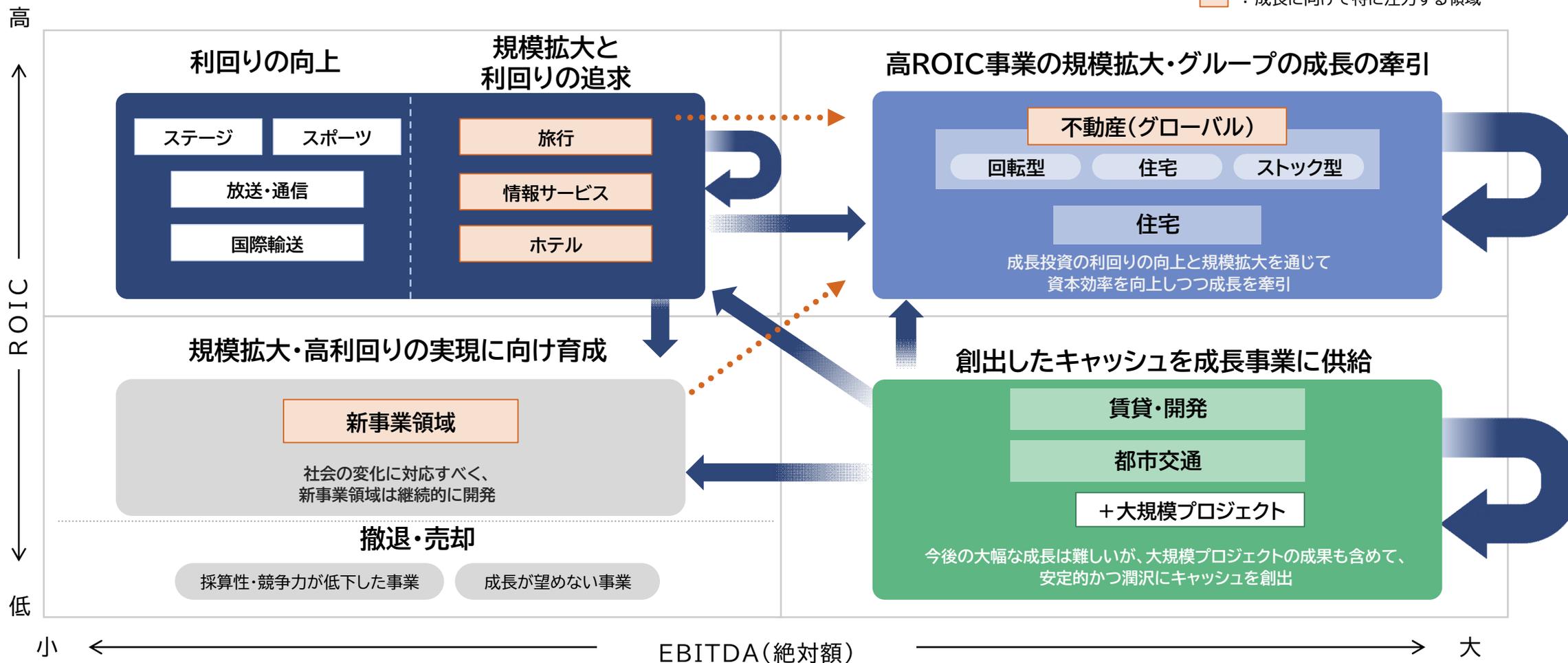
- 都市交通、賃貸・開発は、低利回りながら、大きなキャッシュ創出力を有しているので、その創出したキャッシュを収益基盤維持投資や成長投資(芝田1丁目計画等)に配分する。
- 不動産(グローバル)と住宅は、事業規模の一層の拡大と利回りの向上を追求する。
- 高ROIC・EBITDA小の領域に該当する事業は、規模の拡大を志向するとともに、利回りの一層の向上に努める。情報サービス分野では、大規模なM&Aも検討する。



# 財務戦略: 利回りとキャッシュ創出力を踏まえたグループポートフォリオの整理(将来的にありたい姿)

- 都市交通、賃貸・開発は、大幅な成長は難しいが、大規模プロジェクトの成果も含めて安定的に資金を創出し、新事業領域を含む将来の高ROICが期待される事業に資金を供給する。
- 成長性と規模の拡張性が見込まれる不動産(グローバル)、住宅、旅行、情報サービス、ホテルについては、規模の拡大と利回りを追求する。
- 新事業領域は、規模の拡大と高利回りの実現に貢献できるように育成して、グループの成長へとつなげていく。
- スポーツ、ステージ、放送・通信、国際輸送は、グループ全体の利回りの向上に貢献していく。

➡ : 創出したキャッシュの配分の方向性  
 □ : 成長に向けて特に注力する領域



# 財務戦略: 成長と資本効率の向上に向けた資金配分の方針

- 前述の事業戦略を推進し、中長期的な成長を実現するとともに、資本効率の向上に向けて、バランスシートをコントロールしつつ必要な投資を実施する。
- 投資効果の最大化に向けて持株会社である阪急阪神ホールディングスが全社視点で投資資金の配分と人材の再配置を実施し、リソースの適切な投下により長期経営構想を形にしていく。

## 2025-2030年度のキャッシュアロケーション (イメージ)



## 事業継続投資

事業から創出したキャッシュを基に事業・収益基盤の維持に必要な投資を実施

- 維持更新投資: 事業継続のため恒常的に必要な投資
  - インフレ下においても減価償却費の範囲内で対応
- 収益基盤維持投資: 駅の機能改善等、付加価値向上に必要な投資
  - 事業利益からの創出資金を充当

## 成長投資

短期: 2030年度までに利益寄与する案件への投資により成長を推進

- 不動産(グローバル)をはじめとする成長が期待できる事業の拡大

長期: 長期視点で資金回収を図るプロジェクトへの投資に加え、従来の延長線上にはない成長の実現に向けた大規模な投資機会も模索

- 芝田1丁目計画などの大規模開発案件、情報サービスでのM&A等

## バランスシートマネジメント・資本政策

低利回り資産の売却によって資産の圧縮を進め、効率を向上

- 不動産ポートフォリオの見直し等

資本政策面では、財務規律を意識した資金調達の実施と、株主還元を強化

- 成長投資機会には外部借入を活用  
2030年度において、D/Eレシオは1.3倍を想定
- 業績推移や投資機会を見極めつつ、総還元性向50%を目安に株主還元を強化

# 人材戦略: 人的資本の確保・充実と有望領域への投入の方針

- 当社グループの成長の源泉は人材であり、「長期経営構想」の実現に向けて、多様かつ有能な人材を確保した上で、こうした限りある経営資源を成長分野をはじめとした有望領域に積極的に投入し、当社グループの成長を図るとともに、これらの人材をグループの将来を担う人材として計画的に育成する。
- また、従業員の処遇の向上を図るほか、従業員のロイヤリティの向上に向けた施策を実施するなど、人的資本に対する投資を続ける。
- 併せて、従業員一人ひとりが多様な個性や能力を発揮できる企業風土の醸成に向けて、働きがいの向上や労働環境の整備を図っていくとともに、健康経営やダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組む。

## ■成長に向けた人的資本の配分と人材育成

- ・「長期経営構想」実現に向けて、意欲の高い人材を「新事業領域の開拓を含むコアの垣根を超えた取組」などに積極的に投入することで、会社と人材双方の成長を実現しつつ、将来の当社グループの経営者を計画的に育成する。

## ■人的資本に対する投資の継続

- ・資本効率の向上を図る中で生み出された利益を、成長投資や株主還元に加えて、従業員の処遇の向上にも振り向ける。
- ・併せて、計画的な人材育成や従業員のロイヤリティの向上に向けた施策を実施するなど、人的資本への投資を継続し、長期経営構想を実現できる人材を確保する。

## ■「一人ひとりの活躍」に向けた基本的な考え方



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

## ■女性活躍の推進

- ・積極的な女性採用を継続的に実施するとともに、女性管理職比率の向上に向けて、女性リーダー育成に関する社外研修への派遣や、仕事と家庭の両立支援施策の充実等により、女性のキャリア形成を後押ししていく。

## ■健康経営の推進

- ・グループ30社が「健康経営優良法人2025」に認定され、うち阪急電鉄・阪神電気鉄道・アイテック阪急阪神がホワイト500、阪急阪神リート投信がブライト500、オーエスがネクストブライト1000を取得
- ・これまで着実に健康経営優良法人の認定を増加させており、グループ全体として、健康経営を推進している。これをグループの資産と捉えて、今後もさらに従業員がいきいきと働ける職場を整備していく。

## <健康経営優良法人 認定数の推移>

部門	2020	2021	2022	2023	2024	2025
大規模法人	5	8	10	11	12	12
中小規模法人	6	7	9	14	18	18
計	11	15	19	25	30	30

## 環境分野における取組の推進

- ステークホルダーの関心が高い社会課題である「地球環境問題」について、脱炭素に向けた取組に加え、近年注目されている生物多様性・自然資本の保護や資源循環についても取組の方向性を明示し、新たにKPIを設定した上で、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組む。

### 脱炭素 サプライチェーンを超えた「社会全体の脱炭素化の推進」

ライフスタイルや価値観に合わせた環境配慮型の商品・サービスを提供することで、社会全体の温室効果ガス排出量を削減し、カーボンニュートラルに貢献する。

### 生物多様性 緑化・自然保護による「地域の魅力向上」

健康や心の豊かさ・地域の価値向上などウェルビーイングの充実につながる緑化・自然保護・生物多様性の保全を推進する。

### 資源循環 廃棄物の削減・リサイクルの促進を通じた「環境負荷低減と付加価値向上の両立」

廃棄物の削減に加え、資源の有効活用・循環を目指すリサイクル（水平リサイクル・アップサイクルを含む。）を促進するとともに、より質の高いリサイクルに努めていく。

### 全般 環境貢献活動への「参加機会の提供とコミュニティ形成の促進」

環境負荷の見える化による環境貢献行動の促進や、お客様参加型の環境貢献活動メニューの整備、活動を通じたコミュニティ形成を促進することで、共感・共創の輪を広げていく。

## KPI

- ①当社グループにおける温室効果ガス排出量の削減率
- ②電力の再エネ比率
- ③サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量（スコープ3）
- ④鉄道事業（阪急・阪神）の温室効果ガス排出削減貢献量

- ⑤自然の豊かさによる地域の魅力度
- ⑥特定地域の植物種数／生物種数

- ⑦産業廃棄物排出量（建設受注工事を除く）の連結売上高比率
- ⑧水平リサイクルやアップサイクル（PETボトル、廃油等）のプロジェクト数

⑨「阪急阪神未来のゆめ・まちプロジェクト」等を通じた環境貢献活動への参加者数／市民団体助成数（累計）

温室効果ガス排出量の削減率については、2035年度目標を新たに設定（2035年度目標の内容は、P22参照）

## 温室効果ガス排出削減目標の見直し

- GHG(温室効果ガス)排出量の削減目標については、当社グループにおいてもグローバルで求められる水準を踏まえ、2035年度の削減目標を新たに設定する。

目標年度	2030年度	新規設定 2035年度	2050年度
目標値	CO2排出量 2013年度比▲46%	GHG排出量(※1) 2019年度比▲60%(※2)	GHG排出量 実質ゼロ (現行どおり)
対象範囲	当社及び子会社の国内事業所	当社及び連結子会社(海外事業所含む。)(※3)	

### <2050年カーボンニュートラルに向けた取組例>

#### 鉄道事業における カーボンニュートラル運行

2025年4月から阪急・阪神全線の列車運行及び駅施設等で使用する全ての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力とし、CO2排出量ゼロで運行開始。なお、阪急電鉄ではコーポレートPPA(※4)を活用して、追加性のある再生可能エネルギー電力を導入



#### オフィスビル・商業施設等への 再生可能エネルギー由来の電力の導入

2022年4月に大阪梅田ツインタワーズ・ノース/サウスの両ビルにおいて、「トラッキング付非化石証書」を活用した実質的に再生可能エネルギー由来の電力を導入。対象物件を順次拡大しており、2025年度には大阪梅田地区及び阪急阪神沿線で運営するオフィスビル・商業施設等における電力使用量の大部分を実質的な再生可能電力に置き換え予定



#### 宝塚大劇場・阪神甲子園球場での再生可能エネルギー 由来の電力の導入/ゼロカーボンベースボールパーク

2024年7月に宝塚大劇場・宝塚ホテル、2025年3月に阪神甲子園球場で使用する電力について、コーポレートPPA(※4)を活用して、追加性のある再生可能エネルギー電力を導入。また、2025年3月に開業した阪神タイガース新ファーム施設「ゼロカーボンベースボールパーク」では、太陽光発電・蓄電池の導入や廃棄物発電の活用、省エネの徹底により「脱炭素化」を推進



※1 現在の目標では、CO2のみを対象としているが、国際基準に合わせ、CO2やフロン等を含めた「GHG(温室効果ガス)」に変更する。

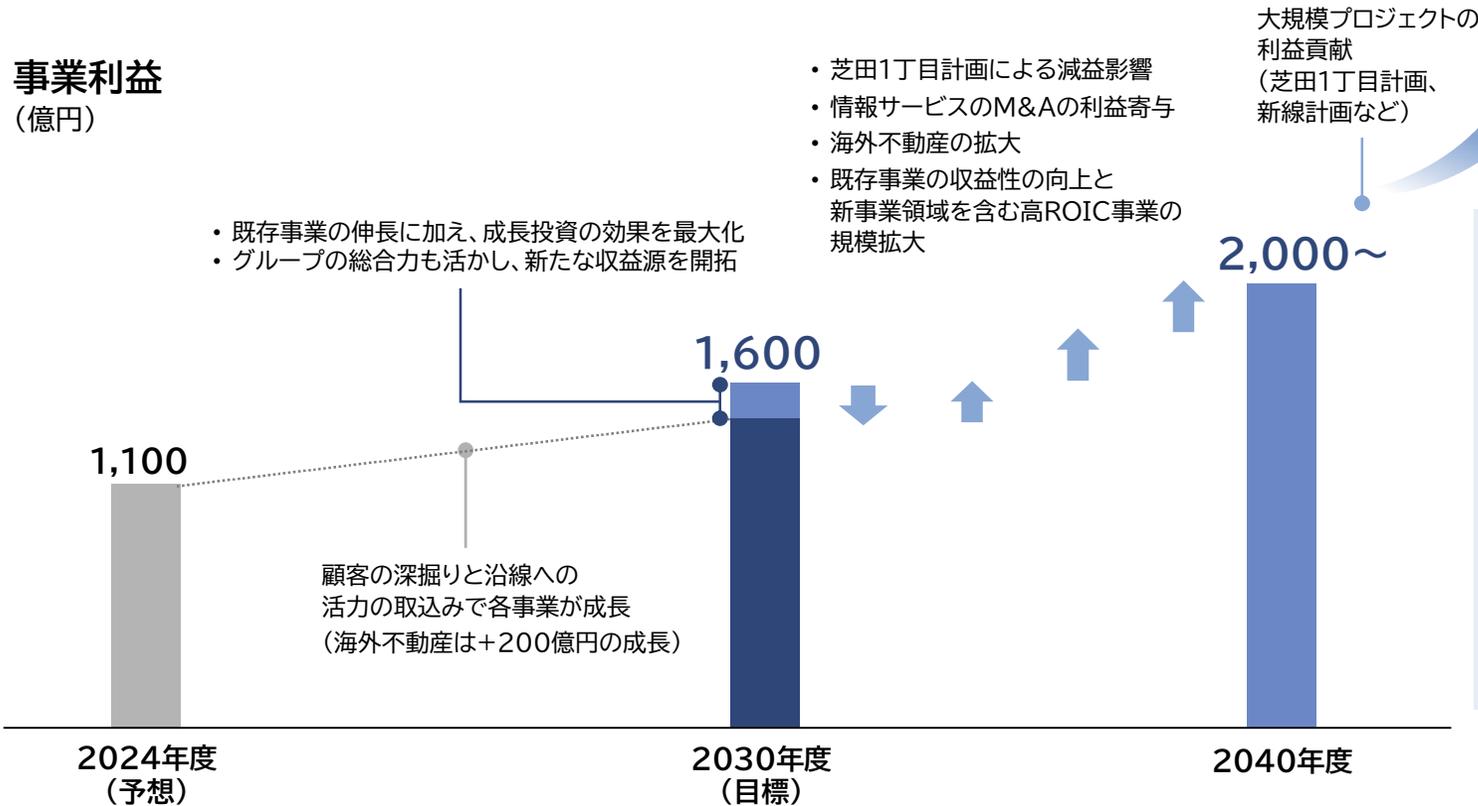
※2 2013年度比に換算すると▲72%

※3 2028年3月期から、日本版のサステナビリティ開示基準(SSBJ基準)に基づき、有価証券報告書において、連結ベースでGHG排出量等の開示が求められるため、目標の対象範囲を「当社及び当社子会社の国内事業所」から変更する。

※4 「Power Purchase Agreement」(電力購入契約)の略

# ありたい姿の実現に向けた事業利益の成長イメージ

- 沿線のさまざまな事業の深掘りと新たなフィールドへの挑戦を続け、着実な成長を実現し、お客様・従業員・投資家の期待に応えていく。



## 民鉄企業を超えた エクセレントカンパニーを 目指し、成長を継続

- 既存の事業モデルに捉われず、従来の延長線上にはない成長を遂げていく。
- お客様から評価され、従業員も誇れる会社であり続ける。
- 持続的な価値創造の好循環を創出し、投資家の期待にも応えていく。

資本効率	ROE	7.0%	...	8%~	...	8%~
キャッシュ創出力	EBITDA (億円)	1,780	...	2,600規模	...	3,000~
財務健全性	D/Eレシオ	1.3倍	...	1.3倍程度	...	適切な財務健全性を維持
	ネット有利子負債/EBITDA倍率	7.2倍	...	6倍台	...	

# 経営指標(財務・非財務)

財務指標(2030年度)	ROE8%達成を前提に2030年度に想定する主な財務指標の水準			
<b>資本効率</b>	収益性	キャッシュ創出力	財務健全性	
ROE:8%~	事業利益: 1,600億円規模	EBITDA: 2,600億円規模	D/Eレシオ: 1.3倍程度	ネット有利子負債/EBITDA倍率: 6倍台

重要テーマ	主な非財務の指標	現行通り
-------	----------	------

安全・安心の追求	鉄道事業における有責事故ゼロ ※阪急電鉄・阪神電気鉄道・北大阪急行電鉄・能勢電鉄		
----------	--	--	--

一人ひとりの活躍	従業員満足度	女性管理職比率	女性新規採用者比率	男性育児休業等取得率
	継続的に前回調査を上回る ※当社及び主要6社	10%程度(2030年度) ※当社及び主要6社	30%以上を継続 ※当社及び主要6社	100%(2025年度) ※当社及び主要6社
	特定保健指導実施率	喫煙率	障がい者雇用率	人権研修受講率
	60%以上(2025年度) ※当社及び主要6社	15%以下(2025年度) ※当社及び主要6社	法定雇用率以上を継続 ※特例子会社適用18社	100%を継続 ※当社及び主要6社

環境保全の推進	目標を設定する指標	温室効果ガス(GHG)排出量の削減率(対象範囲:当社及び連結子会社) ※スコープ1・2		アップデート	
		2019年度比△60%(2035年度)/実質ゼロ(2050年度)			
	モニタリング指標等 (将来的な目標設定も視野に)	電力の再エネ比率	産業廃棄物排出量(建設受注工事を除く。)の連結売上高比率		新規設定
		2035年度90%以上 ※国内のみ	2030年度△10%(2023年度比)		

環境保全の推進	モニタリング指標等 (将来的な目標設定も視野に)	サプライチェーン上のGHG排出量(スコープ3)	鉄道事業(阪急・阪神)のGHG排出削減貢献量	水平リサイクルやアップサイクル(PETボトル・廃油等)のプロジェクト数
		算出を継続し、取引先と共に削減を検討	モニタリングを実施	着実な増加及びプロジェクトの質の向上
		沿線住民へのアンケートを通じた、自然の豊かさによる地域の魅力度	特定地域(梅田・六甲山等)の植物種数/生物種数	「未来のゆめ・まちプロジェクト」等を通じた環境貢献活動への参加者数/市民団体助成数(累計)
		モニタリングを実施	モニタリングを実施	モニタリングを実施

## 資本政策(株主還元強化)

- 当社は、中長期的な利益成長を実現するとともに、株主還元の充実等を通じて、資本効率の向上に向けたバランスシートのコントロールを行っていく。
- 具体的には、株主還元について、2025年度より、年間配当金の下限を1株当たり100円とする安定的な配当の実施と、総還元性向50%を目安にキャッシュフローの状況を踏まえた弾力的な自己株式の取得に取り組む方針とする。

### 株主還元方針の変更

変更前

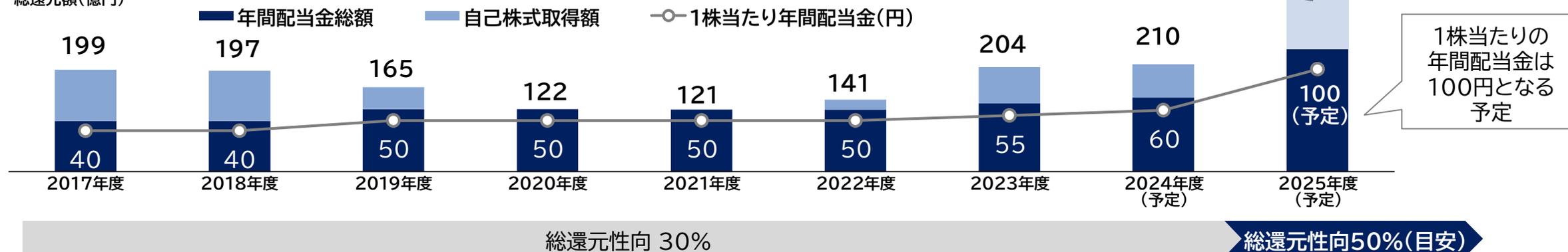
- 経営基盤の一層の強化に努めながら、総還元性向を30%とすることで、安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組む。
- 自己株式については、保有の上限を発行済株式総数の5%とし、上限を超過した場合は消却する。

変更後

- 財務の健全性を踏まえた上で、中長期的な成長を目指した成長投資と、資本効率の向上を意識した株主還元を努めていく。
- 年間配当金の下限を1株当たり100円とする安定的な配当の実施と、総還元性向50%を目安にキャッシュフローの状況を踏まえた弾力的な自己株式の取得に取り組む。
- 自己株式については、保有の上限を発行済株式総数の5%とし、上限を超過した場合は消却する。

### 株主還元の推移

総還元額(億円)



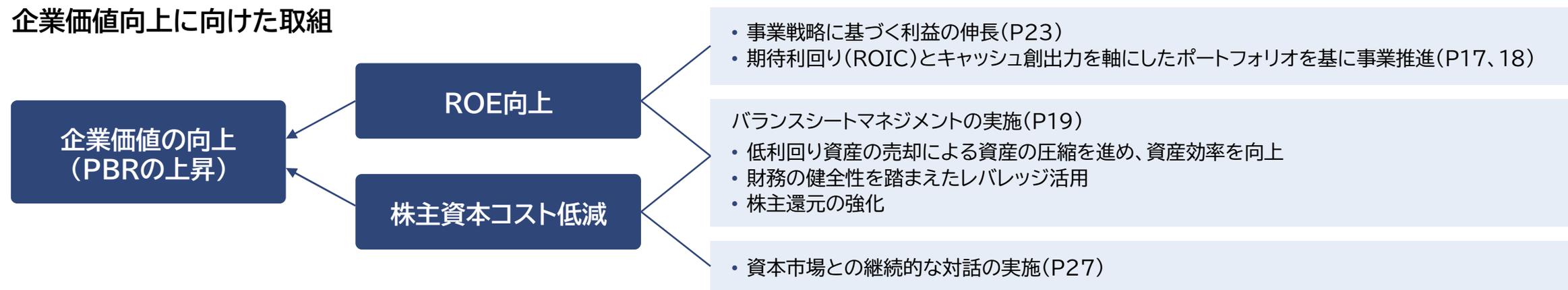
(参考) 総還元性向の算出方法

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

## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

- 2013年度と比較すると、当社の株価は上昇しているが、一方で、財務体質の改善に向けて純資産の蓄積を進めた結果、PBRは1倍程度の水準で推移してきており、足元では1倍未満となっている。
- 企業価値向上に向けては、ROEの向上と株主資本コストの低減に向けた取組を進める必要がある。

### 企業価値向上に向けた取組



### 株価の推移



(注)各年度末(3月末)時点

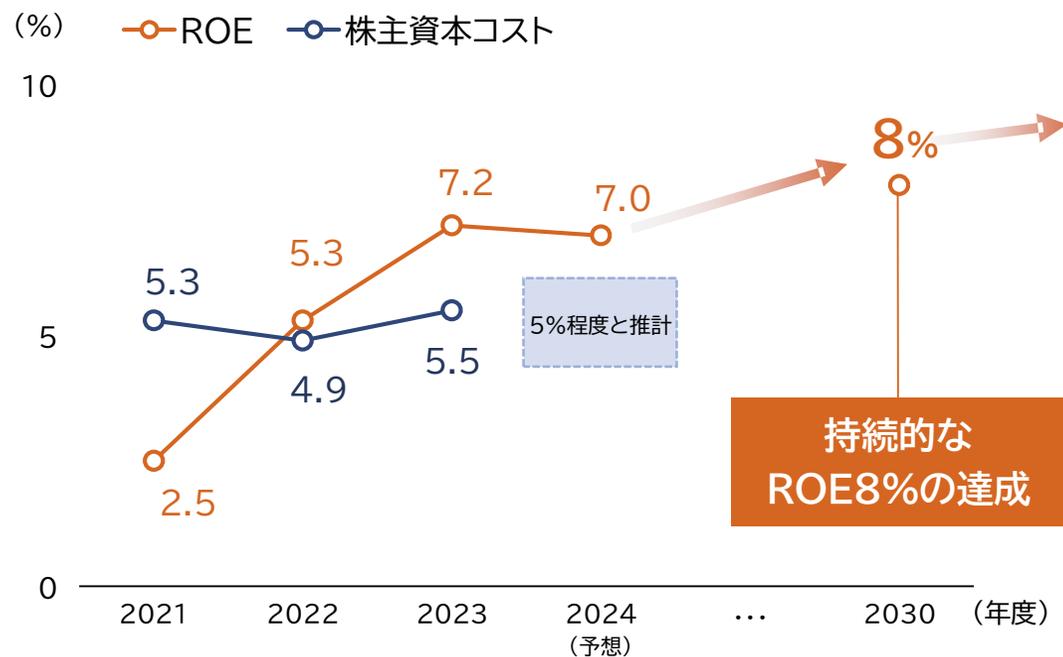
### PBRと純資産の推移



## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

- 当社の株主資本コストは、CAPMからは5%程度と算出される。一方、株主・投資家との対話を通じて、株主資本コストの把握に努めるとともに、エクイティ・スプレッドを確保していくため、ROEの向上と株主資本コストの低減を図る。
- 株主資本コストの低減に向けて、IR活動の充実を図る。

### 株主資本コストとROEの推移



### IR活動の充実

#### 市場との対話

- 市場の期待に対するボラティリティを抑制し株主資本コストを低減するため、業績予想を精緻化した上で開示を行う。
- マネジメント層を含む会社と資本市場とのコミュニケーションを充実させ、事業戦略や財務方針等に関する理解の促進を図る。

#### 情報開示

- 投資家との対話によって得られた意見を踏まえ、さらに情報開示を拡充していく。
- 定期的に機関投資家向け説明会を開催し、事業戦略や財務方針等に関して積極的に情報発信を行う。

## 參考資料

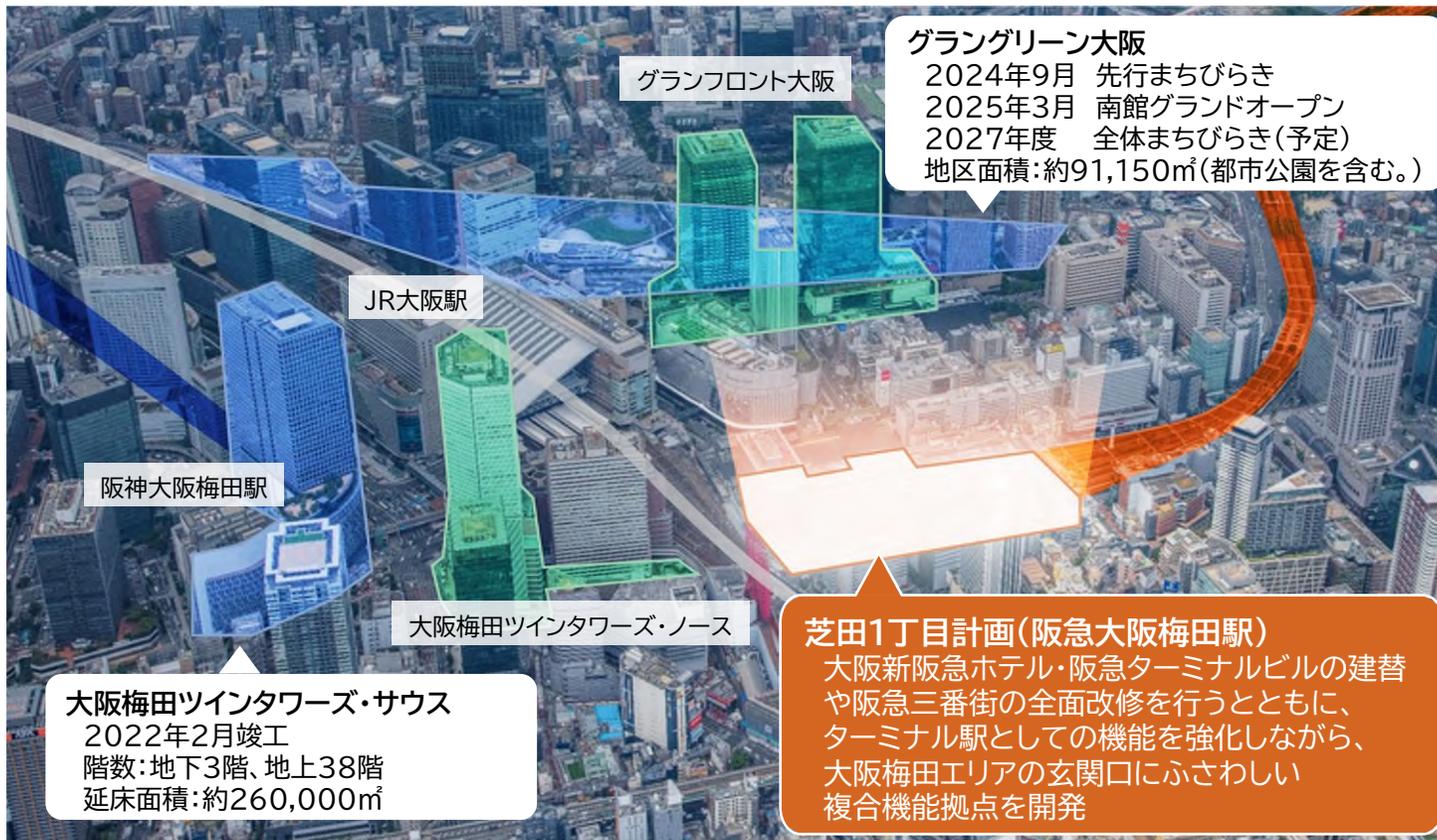
## 事業戦略に沿った各取組

## 圧倒的No.1の沿線の実現に向けた大規模プロジェクトの推進

- 当社グループの最大の事業拠点である「大阪梅田エリア」が、国際的な競争力を高め、世界と関西をつなぐ「国際交流拠点」となることを目指して、2022年に策定した「梅田ビジョン」を念頭に、「芝田1丁目計画」や「新線・新駅計画」等の大規模プロジェクトを推進していく。

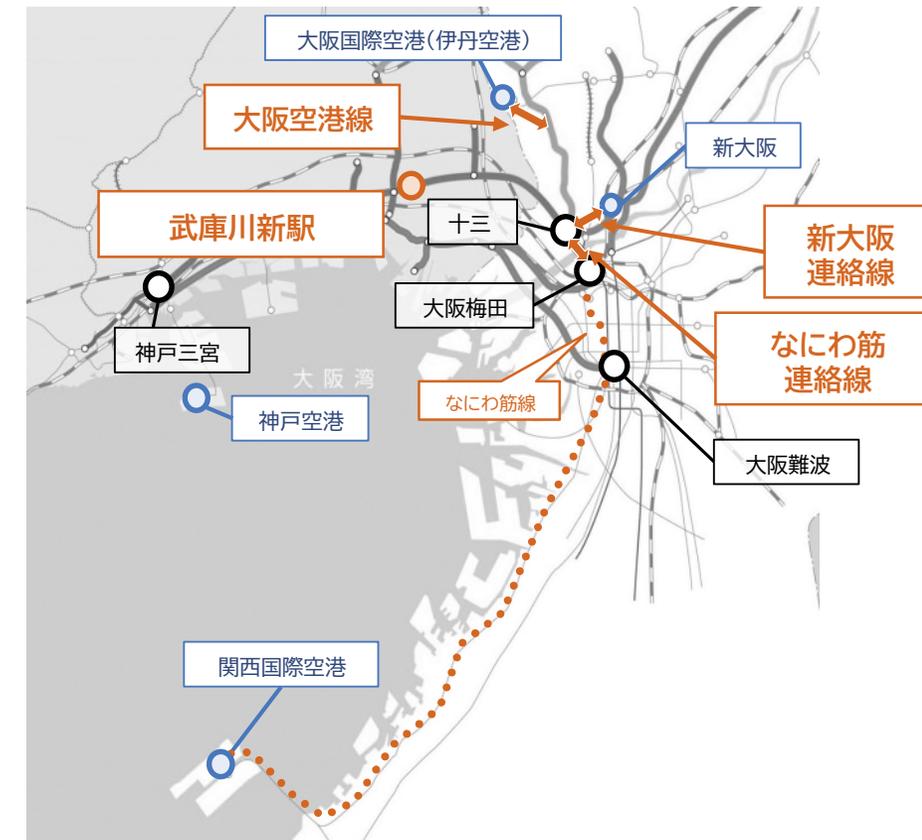
### 大阪梅田エリアのバリューアップ(芝田1丁目計画)

これまで、「大阪梅田ツインタワーズ・サウス」や「グラングリーン大阪」をはじめ、大阪梅田エリアの都市空間の魅力を向上させてきたが、今後も、芝田1丁目計画(大阪新阪急ホテル・阪急ターミナルビルの建替、阪急三番街の全面改修など)の推進により、次代を見据えた複合機能拠点として開発し、同エリアのバリューアップをさらに進めていく。



### 新線・新駅計画

交通ネットワークをより強固なものとするべく、なにわ筋連絡線や新大阪連絡線等の新線や武庫川新駅の計画について検討・協議を進める。



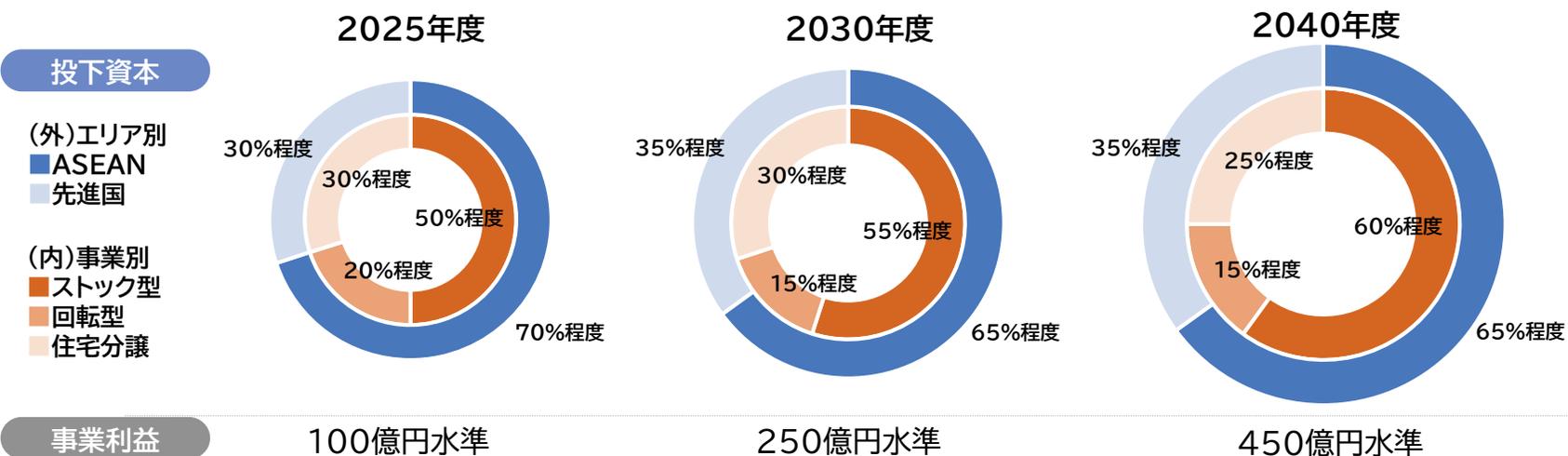
## 沿線事業モデルの沿線外への展開の加速

- これまで、不動産を中心に沿線事業モデルを首都圏・海外等の沿線外に展開してきたが、今後はその展開スピードをさらに加速させる。
- また、鉄道においても、沿線で培ってきた当社グループならではの提供価値を沿線外へ展開していく。

### ●海外への展開

#### 海外不動産事業

これまで、ASEANの住宅分譲事業を中心に事業拡大を図ってきたが、2040年に向けては、引き続きASEANに注力するとともに、先進国での一層の拡大・深掘りと新たな取組(新規の国・アセット・顧客セグメントの開拓、開発事業への参画、M&A等)を進めることにより、海外不動産事業を不動産コアにおける収益の柱の一つとして確立させる。



#### 鉄道事業

阪急電鉄がフィリピンにおいて、マニラLRT1号線事業へ参画。運営・保守等の技術支援を行う。  
 (日本の大手民鉄として初めて海外鉄道事業に本格参入)



マニラLRT1号線(フィリピン)

### ●首都圏への展開

関西で培ったマンションのノウハウ・ブランドを首都圏でも展開し、2024年度の事業利益は、分譲マンションで約40億円程度、賃貸マンションで約20億円程度まで成長している。また、阪急阪神不動産の発足(2018年度)から本格的に取組を開始した短期回収型事業(賃貸不動産)は、2024年度末までに計12物件を手掛けており、2025年度以降に大きな利益貢献が期待できる。  
 また、東京の八重洲二丁目中地区再開発事業では、オフィスを取得し、首都圏における当社グループのプレゼンスを向上させていく。

## 情報サービス事業のM&Aについて

- 当社グループの情報サービス事業は、鉄道事業で培った電気・通信技術のノウハウを基盤に、外部への展開に成功した事業であり、交通分野やビル管理分野のシステムをはじめインターネットサービスなど多岐にわたる分野で、ITの活用を通じたソリューションを提供できる強みを持っている。
- その強みを活かして、アイテック阪急阪神を中心にさまざまな分野で高度情報化社会のビジネスをサポートすることで、社会に安心と快適をお届けし、事業を拡大させてきた。
- AIやIoTをはじめとする新たな技術の進展に伴い、社会環境の変化に対応した複合的かつ高度なサービスの提供が求められており、情報サービス市場は今後も急速な成長が予測されている。
- この事業機会をスピード感を持って捉え、先進的な技術やノウハウ、人材といった経営資源に加え、市場の成長力を取り込み、事業領域を拡大させるための手段として、M&Aに戦略的に取り組む。
- これにより、情報サービス事業の非連続な成長を実現するとともに、社会の変化によって生まれる新たなニーズに応え、社会的課題の解決に貢献していく。

### 背景と前提

#### 情報サービス事業の拡大

鉄道事業で培った電気・通信技術を基盤として、外部へ展開  
当社グループが展開する事業を中心に多岐にわたる分野で強みを持つ。  
(交通、ビル管理など)

アイテック阪急阪神を中心に高い成長率で着実に事業を拡大  
情報サービス事業のCAGR(2015-2024年度):8.0%

#### 市場の急速な成長

AI・IoT・ロボットなどの新たな技術が急速に進展  
DX、クラウド移行など複合的かつ高度なサービスに対する需要の高まり

国内ITサービス市場は今後も急速な成長が見込まれる。  
国内ITサービス市場のCAGR予測(2023-2028年度):6.2%※

アイテック阪急阪神を中心に高い成長率で引き続き事業を拡大させるとともに  
技術の進展と需要の高まりを背景とした市場の成長力をスピード感を持って取り込み  
事業領域を拡大させるための手段としてM&Aに戦略的に取り組む

デジタル技術を活用して社会的課題の解決に向けた新たなニーズに応えていく

情報サービス事業の非連続な成長を実現

## 阪急阪神DXプロジェクトが目指すもの

- 阪急阪神DXプロジェクトを通じて、お客様との接点の多様化を進め、お客様一人ひとりに寄り添いながら、お客様のライフスタイルのデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進する。
- 具体的には、デジタルの利点を活かした取組を進め、沿線にお住まいの方をはじめとする多くのお客様に対して、さらに「安心・快適」な生活をお届けするとともに、当社グループが有する多様なコンテンツを活用して、デジタルとリアルをうまく組み合わせながら、「実体験」や「人とのふれ合い・コミュニケーション」等の不変のニーズから得られる「夢・感動」の提供を拡大していく。
- この目指す姿を実現するために、当社グループはリアルサービスとデジタル技術を組み合わせ、各事業を変革(トランスフォーム)していく。

【高度デジタル化】  
各事業サービスの  
さらなる高度デジタル化  
(クロス分析・AI・データサイエンス)

【データアナリティクス】  
データ分析、各事業のマーケ  
ティング・商品開発の高度化

【アプリ(デジタルによる顧客接点の構築)】  
各事業のサービスのデジタル化・高度化

【クラウド(DXインフラ)】  
各事業システムの共通化・統合

DXの基盤として、グループ共通IDである  
HH cross IDを導入:会員数約115万人  
(2024年度末見込み)

**HH cross**  
HANKYU HANSHIN

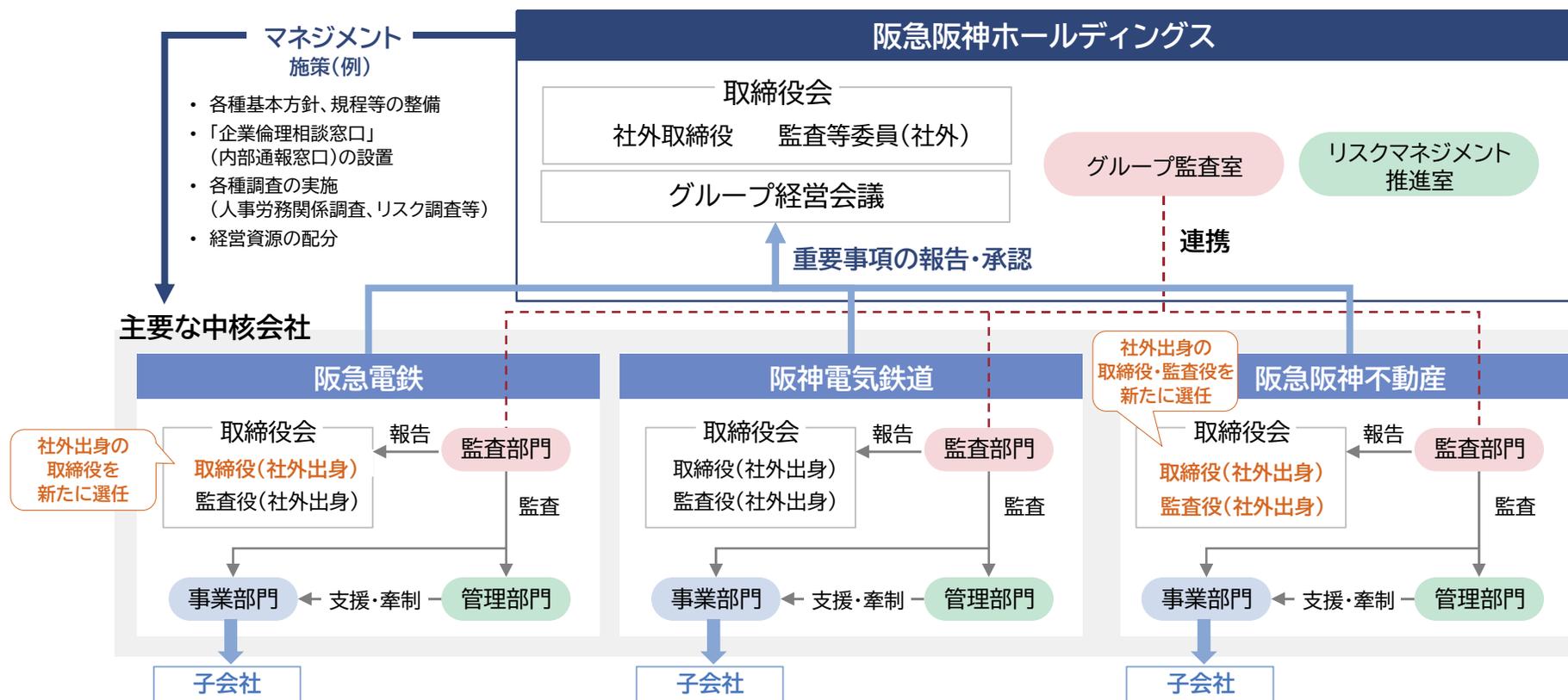
デジタル技術要素を組み  
合わせることでグループ  
の各事業を変革し、  
お客様のライフスタイルの  
デジタルトランスフォー  
メーションを推進する。

## ガバナンス面での取組

# 当社グループのガバナンスの再構築

- 近年、事業環境が急速に変化する中で、海外不動産をはじめ積極的に成長市場に進出するなど、各事業の業容が拡大するとともに、専門性も高度化している。
- こうした中、経営の透明性を確保しながら、より適切かつ効果的に事業を運営していくためには、持株会社である阪急阪神ホールディングスのみではなく、より現場に近い事業会社において、社外や専門家の視点からの気付きや助言を踏まえ、各事業の特性に応じて、適切にリスク管理を行いながら経営を行っていくことが必要である。
- そこで、主要な中核会社において、社外出身の取締役・監査役を選任し、グループ全体のガバナンス体制を強化する。
- また、事業の進捗等をグループ経営会議等で定期的にモニタリングすることにより、グループ全体でリスクを適切に管理する。
- 上記のようなグループのガバナンス体制の強化を前提に、事業会社への権限委譲を進め、事業戦略の推進スピードを加速させていく。

## 当社グループのガバナンス体制（主要な中核会社における社外出身の取締役・監査役の選任）



# 宝塚歌劇団におけるガバナンス体制の強化及び改革の取組

## 宝塚歌劇団の法人化(株式会社化)

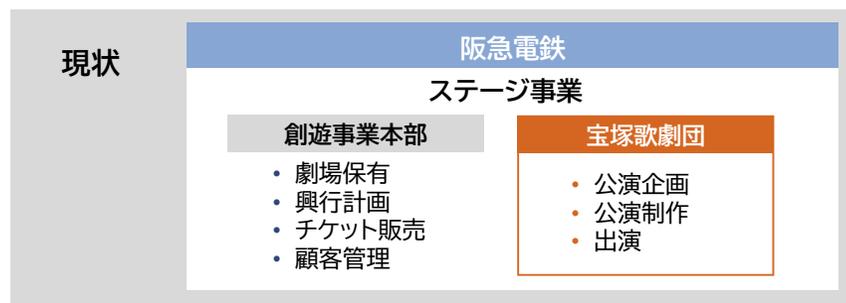
- 宝塚歌劇団の改革の実効性をさらに高めるべく、2025年7月を目処に宝塚歌劇団を法人化(株式会社化)する。
- 法人化にあたり、事業部門(第1線)・管理部門(第2線)・内部監査部門(第3線)による複層的なリスク管理体制のもとでの組織運営を通じてガバナンス体制を強化するとともに、3線モデル全体を監督すべく、法人化後の宝塚歌劇団の取締役は、過半数を社外出身者とする。

## 宝塚歌劇団における人事制度・雇用制度の見直し

- すべての劇団員が心身とも健全な状態で最大限に力を発揮しながら、持続的に成長し活躍できる環境を構築すべく、宝塚歌劇団の特性も踏まえて、演技者との契約を雇用契約に移行し、労働時間の管理方法を変更するとともに、演出助手等に適用する労働時間管理を見直す。

## 宝塚歌劇団の法人化(株式会社化)

### 法人化後の位置付けのイメージ



### 新会社の概要(予定)

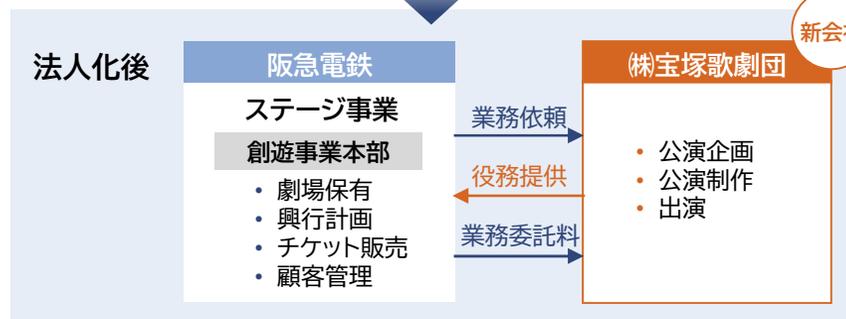
商号	株式会社宝塚歌劇団
本店所在地	兵庫県宝塚市栄町1-1-57
資本金	100百万円
株主構成	阪急電鉄100%
事業内容	宝塚歌劇公演の企画制作、出演に関する業務など
設立日	2025年4月1日 ※2025年7月を目処に会社分割により阪急電鉄から宝塚歌劇団の業務を承継する予定

## 宝塚歌劇団における人事制度・雇用制度の見直し

- 演技者の雇用契約への移行
- 演出助手・プロデューサー補の労働時間管理の見直し
- 労働時間の解釈及び管理方法の変更

※宝塚歌劇における改革の取組の進捗状況は、宝塚歌劇公式ホームページを参照  
< <https://kageki.hankyu.co.jp/kaikaku/index.html> >

## 法人化後



### 法人化後のガバナンス体制のイメージ

