



2022年5月20日

各 位

会 社 名 阪急阪神ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 杉山 健博
(コード番号 9042 東証プライム)
問合せ先 グループ経営企画室 広報部長 辰馬 秀彦
(TEL. 06-6373-5092)

「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョンー2040年に向けてー」
及び中期経営計画の策定について

当社では、今般、「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョンー2040年に向けてー」及び2022年度から2025年度までを計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 「長期ビジョンー2040年に向けてー」の策定について

(1) 長期ビジョンのアップデートの背景

当社グループでは、「阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン 2025」の策定以降、同ビジョンに掲げる戦略に則った施策を推進するとともに、2021年度を中間目標年度とする中期経営計画を策定・実行するなど、グループを挙げてその実現に向けた取組を進めてまいりました。その結果、新型コロナウイルスの発生前までは、こうした取組は概ね想定どおりに進捗しておりましたが、感染拡大後は、多くの事業でその影響を大きく受けることとなり、上記の計画は未達となりました。また、近時は、コロナ禍をきっかけとした急速な社会変化が生じているほか、SDGs（持続可能な開発目標）・2050年カーボンニュートラル（脱炭素社会）への意識が高まるなど、社会経済環境や事業環境は急速に変化しております。そこで、これらの変化に対応し、持続的な企業価値の向上を実現していくために、今般、長期ビジョンのアップデートを実施しました。

(2) 戦略と財務方針

新しい「長期ビジョンー2040年に向けてー」では、今後推進していく「芝田1丁目計画」^{※1}や「なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画」等の大規模プロジェクトの利益貢献が期待できる2035～2040年頃を見据えながら、長期的に当社グループが目指す姿をはじめ、その実現に向けた戦略や財務方針等を定めております。

具体的には、スローガンとしては引き続き「深める沿線 広げるフィールド」を掲げ、それを実現するために、現状の当社グループの事業ポートフォリオを踏まえ、「提供するサービス(価値)」と「事業エリア」をもとに、下記の4つの戦略を謳っております。

4つの戦略

戦略① 関西で圧倒的 No. 1 の沿線の実現
戦略② コンテンツの魅力の最大化
戦略③ 沿線事業モデルの展開エリアの拡大
戦略④ 高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

戦略①（都市交通事業や不動産事業等）では、少子高齢化が進む中でも、沿線各所でのまちづくりやデジタル技術・最新技術の積極的な活用等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていきます。また、「なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画」の推進により国土軸（東京一名古屋一大阪）・海外と沿線との結びつきを深めるほか、「梅田ビジョン」^{※2}に基づき、大阪・梅田がグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市になれるよう、関西で圧倒的 No. 1 の沿線の実現を目指してまいります。

戦略②（エンタテインメント事業や旅行事業）では、顧客層の拡大を図りながら、またデジタル技術の積極的な活用等を通じて、コンテンツの魅力の最大化に努めてまいります。

戦略③では、戦略①と戦略②で培ったノウハウや実績等を活かして、豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを沿線外の各所に広げてまいります。

戦略④（情報サービス事業や国際輸送事業）では、保有する技術やノウハウを活用して事業の価値提供領域を拡大するとともに、高品質で競争力のあるサービスの提供に努めることにより、事業の規模とシェアの拡大を図ってまいります。

また、この4つの戦略に加えて、「阪急阪神 DX プロジェクト」^{※3}やSDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組を強力に推進するほか、この新しい長期ビジョンを実現するために、グループが一体となって変革を進めてまいります。

一方、財務方針については、財務健全性の維持を図りながら、ベースとなる利益を安定的に計上するとともに、これまで以上に資本効率の維持・向上を目指す取組を推し進めることにより、資本コストを意識した経営の定着を図ってまいります。

(3) 今後の経営目標

今後の経営目標については、上記の大規模プロジェクトの竣工・開業等により相応な利益伸長が期待される2035～2040年頃の成長イメージに加え、その通過点として2030年度の経営目標（財務指標・非財務指標）を下記のとおり掲げております。

2030 年度における経営目標（財務指標・非財務指標）

<財務指標>

収益性	営業利益	1,300 億円 + α ^{※4}
財務健全性	有利子負債/EBITDA 倍率 ※EBITDA…営業利益+減価償却費+のれん償却額	5 倍台
資本効率	ROE ※ROE…親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本	中長期的に 7%水準

<非財務指標>

<ul style="list-style-type: none"> ・ CO₂ 排出量の削減率^{※5} (2013 年度比) △46% ・ 鉄道事業における有責事故ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員満足度の継続的向上 ・ 女性管理職比率 10%程度 ・ 女性新規採用者比率 30%以上を継続
--	---

2035～2040 年頃の成長イメージ

大規模プロジェクトの竣工・開業による利益貢献に加え、阪急阪神 DX プロジェクトの一層の推進等により、2030 年度の営業利益（1,300 億円 + α ）からさらなる利益伸長を目指す

当社グループでは、この新しい長期ビジョンの戦略に則った施策等を推し進めることにより、持続的な企業価値の向上を図るとともに、お客様や地域社会をはじめとするステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献することで、地域（関西）とともに成長する企業グループとなることを目指してまいります。

※1 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等

※2 大阪・梅田が「国際交流拠点（世界の人々が働きたい街、訪れたい街）」となることを目指している中で、それを実現するために、当社グループの取組の方向性をとりまとめたもの

※3 当社グループが DX（デジタル・トランスフォーメーション）に関して新たに取り組む施策（デジタル領域での新サービスの提供やグループ共通 ID の導入など）の総称

※4 既存事業を中心に利益伸長を実現し、営業利益 1,300 億円を目指すとともに、阪急阪神 DX プロジェクト等での上積み（+ α ）に挑戦します。

※5 2050 年カーボンニュートラルに向けて、政府の温室効果ガスの削減目標が引き上げられたことから、当社グループの CO₂ 排出量の削減目標についても政府目標と整合した目標値に見直しました。

2030 年度： △26% → △46%

2050 年度： （目標設定せず）→ 実質ゼロ

2. 中期経営計画の策定について

当社グループでは、アップデートした長期ビジョンの実現に向け、中期的な取組を反映した具体的な実行計画として、2022年度から2025年度までの4か年を計画期間とし、同期間を「コロナ前の成長軌道に回帰する期間」及び「長期ビジョンの実現に向けて足固めをする期間」と位置付ける中期経営計画を策定しました。

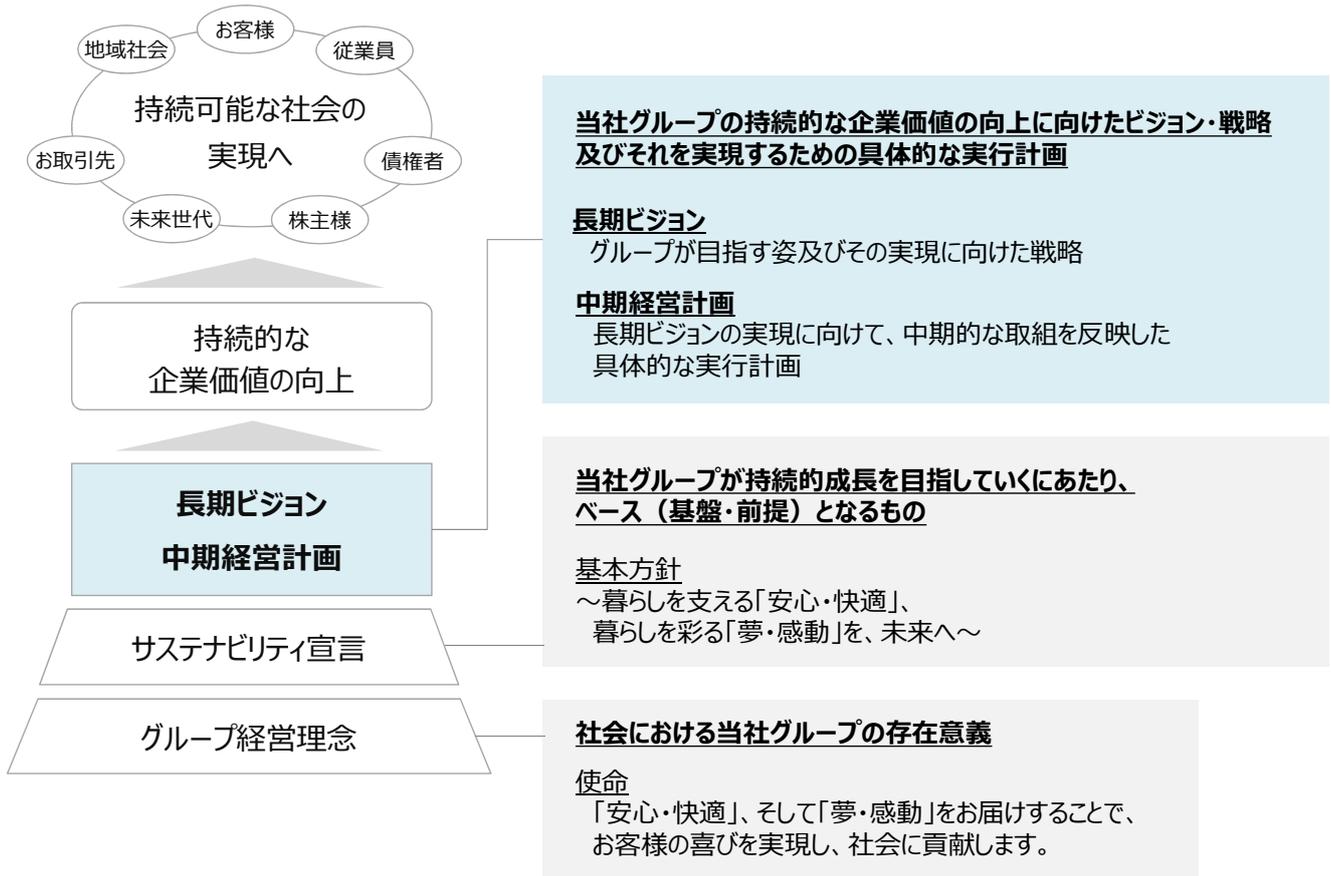
本計画では、2022年度については、2021年度に続いて既存事業の回復に全力を尽くすための「緊急回復期間」として、収益力の回復や固定費の削減・変動費化、また財務体質の良化等に向けた取組に注力しながら、営業利益をコロナ前の水準の3分の2程度へと回復させてまいります。さらに、長期ビジョンの実現に向けた最初のマイルストーンとなる2025年度については、長期ビジョンの方向性に則った施策を着実に推し進めていくことにより、2030年度の目標が射程圏に入る営業利益の水準を目指してまいります。

以上の方針のもと、2022年度は、多くの事業で利益の回復を見込み、営業利益は630億円、親会社株主に帰属する当期純利益は350億円と予想しております。そして、2025年度については、営業利益は1,150億円、親会社株主に帰属する当期純利益は750億円、「有利子負債/EBITDA倍率」は6.2倍、ROEは7%水準となる見通しです。

以 上

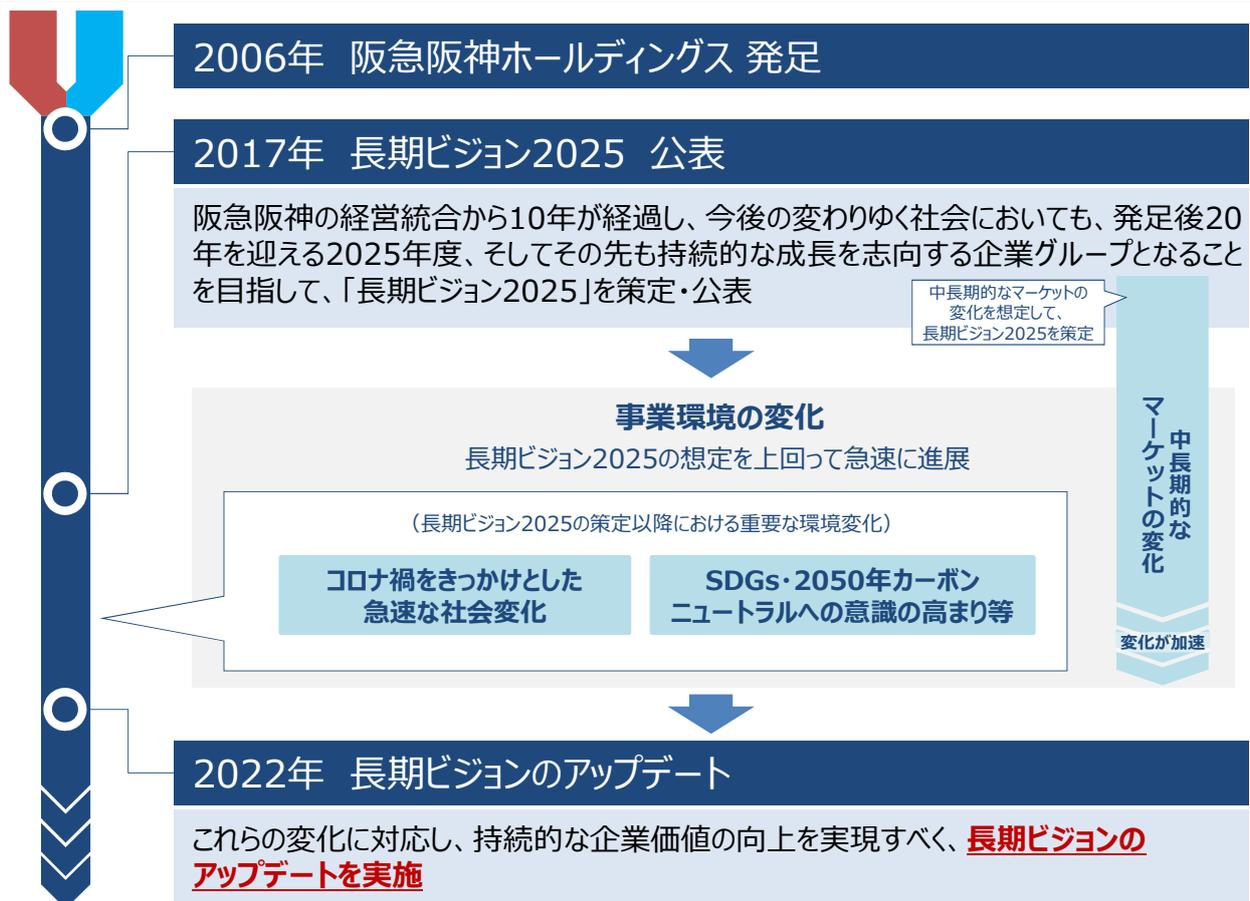
※ なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

経営計画体系



2

はじめに



3

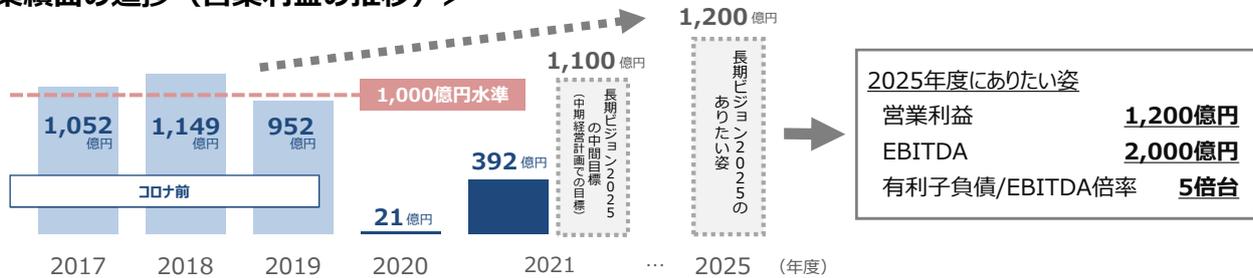
長期ビジョン2025の振り返り

- 長期ビジョン2025の策定以降、戦略に則った施策を推進するとともに、2021年度を中間目標年度とする中期経営計画を策定・実行するなど、その実現を目指した取組を進めてきた。
- 新型コロナウイルスの発生前までは、こうした取組は概ね想定どおり進捗していたものの、発生後、前提としていた事業環境が大きく変わったことで、上記の計画が未達となったほか、2025年度やその先に向けて、そうした環境変化への対応を改めて整理することが必要となっている。

<戦略に則った施策を推進>

戦略① 関西で圧倒的No.1の 沿線の実現	戦略② 首都圏・海外での安定的な 収益基盤の構築	戦略③ ブランド価値の最大化と 差別化戦略の徹底追求 による競争力強化	戦略④ グループ総合力の更なる発揮と 新事業領域の開拓

<業績面の進捗（営業利益の推移）>



長期ビジョン2025の振り返り

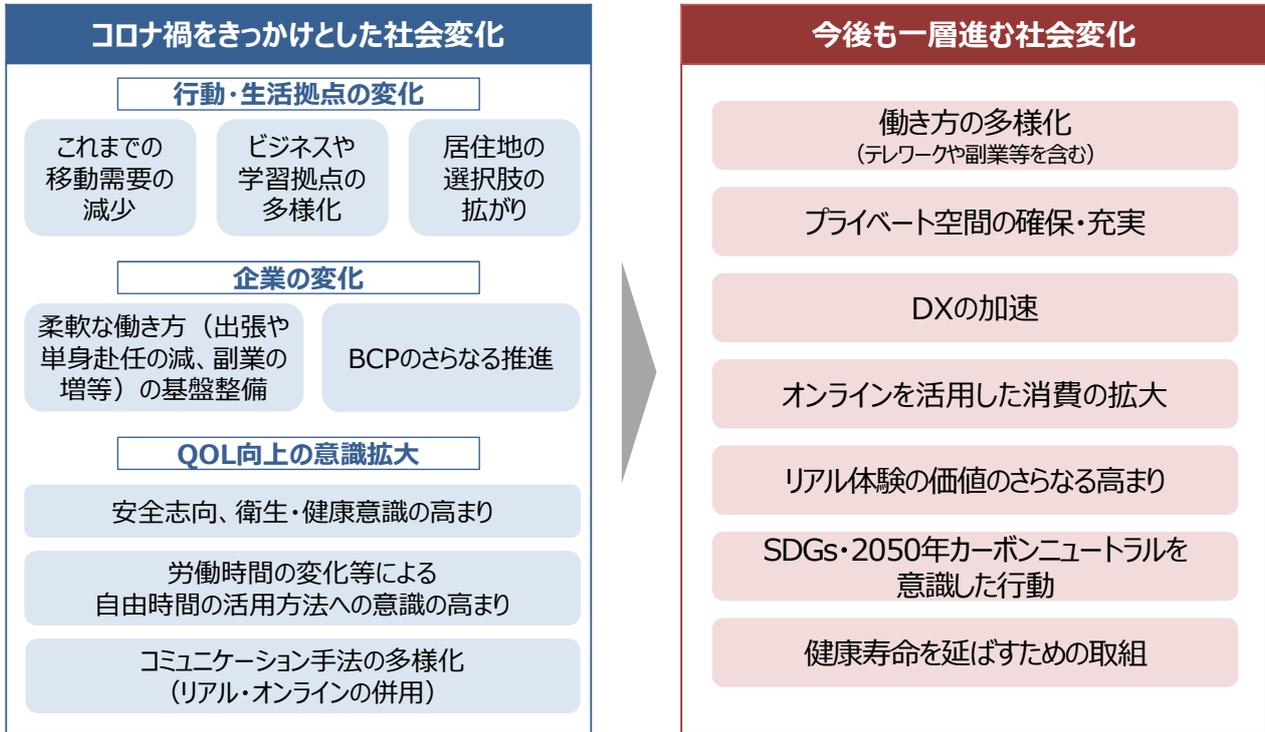
<主な取組の進捗状況>

主な取組		進捗状況	完了時期	
戦略①	梅田エリアのバリューアップ	梅田1丁目1番地計画	竣工・開業済	2022年2月
		うめきた2期地区開発事業	開発中	2027年度（予定）
		芝田1丁目計画※p.28参照	計画中	未定
	沿線主要エリアの活性化	千里中央地区の再整備構想※p.29参照	計画中	未定
戦略②	首都圏都心部における ストックの積み上げ	なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画	計画中	未定
		北大阪急行線延伸事業	工事中	2023年度（予定）
		阪急阪神銀座ビル	竣工・開業済	2020年3月
戦略③	海外ストック（不動産）の取得	八重洲2丁目中地区再開発	計画中	2028年度（予定）
		ホテルグランドパレスの跡地開発	計画中	未定
戦略④	インドネシアでの賃貸不動産の取得 (プラザインドネシアコンプレックスほか)	取得済	2019年7月	
戦略③	● 海外を含めたマンション事業の規模拡大（ASEANでの事業拡大） ● 短期回収型不動産事業の伸長 ● 宝塚歌劇のライブ配信によるマーケットの拡大 ● 情報サービス事業の成長 ● （コロナ前までの）旅行事業の構造改革の進展			
戦略④	● 新たな事業領域へのチャレンジ			

事業環境の変化：コロナ禍をきっかけとした急速な社会変化

コロナ禍をきっかけに、行動・生活拠点の変化や、QOL※向上の意識拡大がみられるなど、様々な社会変化が加速しており、これらは、今後も一層進むと認識

※Quality of Life



6

事業環境の変化：SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識の高まり

SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識が高まる中、それらへの対応は企業の社会的責任として必須であるため、グループを挙げて取り組んでいく

<当社グループのサステナビリティ宣言>

サステナビリティ宣言（2020年5月公表）

～ 暮らしを支える「安心・快適」、暮らしを彩る「夢・感動」を、未来へ ～

1

2

3

4

5

6

安全・安心の追求
豊かなまちづくり
未来へつながる暮らしの提案
一人ひとりの活躍
環境保全の推進
ガバナンスの充実

<2050年カーボンニュートラルへの対応>

政府の温室効果ガス削減目標（2030年度）が引き上げられる

2030年度 目 標	(2013年度比)
△26%	➡ △46%

✓ SDGs・2050年カーボンニュートラルへの対応にあたっては、相応の投資・追加コストが発生

<ガバナンスの強化・充実への要請>

✓ SDGsへの意識が高まる中、持続可能な社会の実現に向けて、ガバナンスを一層強化することが強く求められている（その一つとして、資本コストをよく意識しながら、資本効率の維持・向上を図っていくことは非常に重要である）。

7

事業環境の変化：中長期的なマーケットの変化①

マイナス要素

プラス要素や対応

<p>日本の人口動態</p>	<p>➤ 急速な人口減と高齢化がセットで進んでいるが、コロナ禍で出生率が低下しているため、それがさらに加速するおそれ</p>	<p>✓ 沿線の競争力をより高めていけば、一定程度人口減少を抑制できる可能性は高い</p>
<p>建設工事費の高騰</p>	<p>➤ 建設工事費は、過去10年にわたり上昇しており、足元でも高騰が続いている（長期保有を前提とするストックの投資利回りが低くなる）</p>	<p>✓ 長期保有にこだわらずに、低利回り資産を売却すること等により、(事業全体でみて)一定の利回りを確保していく</p>
<p>首都圏の不動産市況</p>	<p>➤ 首都圏（東京都）の地価はこれまで大幅な上昇基調が継続 ➤ コロナ禍においても需要は底堅く、価格は高止まり</p>	<p>✓ 物件の厳選により、短期回収型不動産の事業性は確保できる</p>
<p>インバウンドの回復</p>	<p>➤ 訪日外国人がコロナ前の水準に復するには相応の時間がかかる（今後の動向を注視していく必要がある）</p>	<p>✓ 今のうちにインフラの整備や情報発信等を進めれば、梅田・沿線の競争力を高めることができ、需要回復後の集客を期待できる</p>

8

事業環境の変化：中長期的なマーケットの変化②

マイナス要素

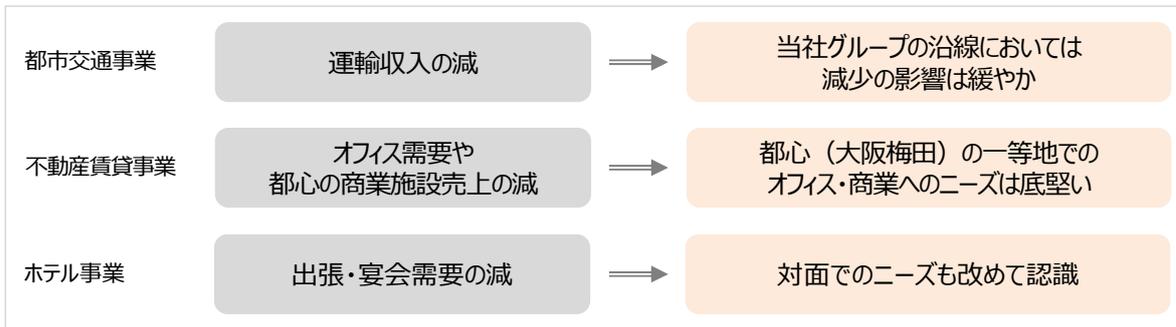
プラス要素や対応

<p>無線通信技術の飛躍的進化</p>	<p>➤ 2030年頃には、現行の5Gの次世代技術としてBeyond5G（6G）が登場し、人間の知覚限界を大きく超える性能が実現される見込み</p>	<p>✓ 6Gの登場・普及によるインパクトをあらかじめ想定して、交通サービス分野への影響や6Gの利活用を通じたサービスの高度化の可能性等を模索していく</p>
<p>次世代MaaSへの進化</p>	<p>➤ MaaSの役割が、「移動の効率化やシームレス化」から、「移動を生み出す本源需要※1に基づく行動（イベント）の最適化」に進化</p> <p>※1 仕事、買物、習い事など移動の目的そのものの需要</p> <p>（参考）現在は、2025年に開催される大阪・関西万博に向け、当社グループを含む関西の鉄道7社※2が、関西MaaSを導入すべく検討を進めている。 ※2 大阪メトロ、JR西日本、近鉄、京阪、南海、阪急、阪神</p>	<p>✓ 次世代MaaSは、グループ及び外部パートナーが提供する多様なサービス・コンテンツと上手く組み合わせることにより、「移動の喚起」を実現し、人口が減少していく中で移動需要創出の仕掛けの一つとして利用されるようになる</p>
<p>ASEANの経済成長</p>	<p>➤ 将来の人口増加が見込まれるASEANでは、潜在成長力に陰りはなく、今後も高い経済成長が続く見通し</p>	

9

事業環境の変化により、当社グループでは以下の影響が生じるとみている。

- 人々の行動変容により、人々の移動を前提に、お客様とリアルな接点を持ちながら事業を展開してきた多くの既存事業で、その影響を受けるものの、当社グループの強み等を活かしていけば、相応にリカバリーすることが可能である。



- 一方で、コロナ禍をきっかけに、「リアル体験」や「コンテンツ」の価値がさらに高まっている。
- 「デジタル化への対応」や「SDGs・2050年カーボンニュートラルへの対応」が必須（前提条件）となっている。
- 中長期的なマーケットの変化が加速しており、マイナス要素も相応にみられるものの、的確に対応していけば、まだまだ成長の余地はある。

以上のような変化・影響が生じるが、それぞれの課題を克服するとともに、**自らを変革するチャンスが到来**したと認識

10

アップデートの基本的な考え方

以上の環境変化の中でも、持続的な企業価値の向上を実現していくために

2030年代の後半を見据え、長期ビジョンをアップデートし、その実現を目指して、グループが一体となって変革を推し進めていく

<経営目標の設定の考え方>

- 今後、芝田1丁目計画やなにわ筋連絡線・新大阪連絡線等の大規模プロジェクトを推進していくが、それらの本格的な利益貢献が期待できる**2035～2040年頃には、（人口減少が加速する中でも）相応の成長を実現できると**考えており、現時点では、**2035～2040年頃が当社グループの一つの節目になると**想定している。
- ただ、現在は、これまでになく「不確実性の高い時代」となっており、**今後も経営環境や事業環境が大きく変化していくと考えられる中では、2035～2040年頃というかなり先の見通しは立てづらい。**
- 一方で、持続的な企業価値の向上の観点から、**将来の成長・飛躍に向けた通過点**（例えば、SDGsの目標年である2030年度）を設定し、その時点の目標を掲げて、達成を目指していくことは非常に重要である。

以上を踏まえ、相応の成長を実現できると目論んでいる**2035～2040年頃の成長イメージ**に加え、**その通過点として2030年度の経営目標（財務・非財務指標）を掲げる**ことにより、**持続的な成長に向けた考え方を示していく**こととしたい。



11

(参考) 梅田・沿線での主なプロジェクト一覧

2030年度の時点では、梅田・沿線での大規模プロジェクトはまだ道半ばである

	2021	2022	2023	2024	2025	2026~2030	2031年度以降
梅田	梅田1丁目1番地計画 (大阪梅田ツインタワーズ・サウス) ●21年9月Ⅱ期棟竣工 ●22年2月全体竣工 併せて阪神大阪梅田駅の改良工事を実施(24年度完了予定)			うめきた2期地区開発事業 ●24年夏頃先行街びらき予定 ●27年度全体街びらき予定		芝田1丁目計画 検討・協議中(着工・竣工時期未定)	
沿線	ロジスタ・ロジクロス茨木彩都 ●21年5月末竣工		北大阪急行線の延伸 ●23年度開業目標		千里中央地区の再整備構想 検討・協議中(着工・竣工時期未定)		
	神戸阪急ビル東館建替・西館リニューアル計画 (神戸三宮阪急ビル・レムプラス神戸三宮) ●21年4月開業		甲子園市営住宅の跡地開発 (甲子園プラス) ●22年3月開業		阪急西宮ガーデンズの西側土地の開発計画 ●23年9月開業予定		なにわ筋連絡線・新大阪連絡線 検討・協議中(着工・竣工時期未定)

12

長期的にグループが目指す姿

長期ビジョン スローガン

深める沿線 広げるフィールド

世の中がこれまで以上に大きく変化していく中で、グループが一体となって変革を推し進めながら、沿線やコンテンツの魅力をさらに高め、事業フィールドを広げるとともに、財務の安定性を追求し、資本コストを意識した経営の定着を図っていく。

こうしたことを通じて

- 安心・快適な都市生活や夢・感動をもたらす体験など多様な価値を創造・提供しつつ、沿線のまちづくりを深化させるとともに、事業の展開エリアを拡大させることで、顧客満足度を高め、持続的な企業価値の向上を実現する。
- お客様や地域社会をはじめとするステークホルダーの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献する。
- これらにより、バランスに秀でた品格のある、地域（関西）とともに成長する企業グループとなる。

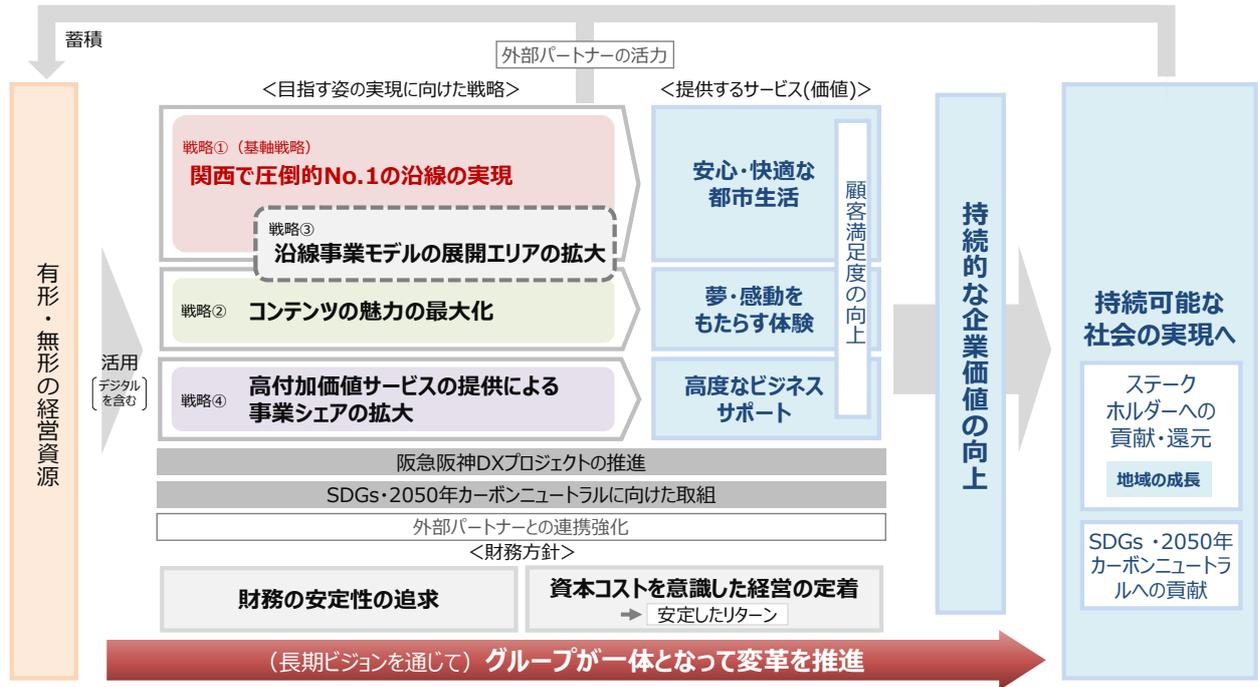
<ステークホルダーへの貢献・還元>

お客様	安心・快適な都市生活や魅力あるコンテンツにより夢・感動をもたらす体験等を提供し、顧客満足度を高める。
地域社会	地域とともに、関西で圧倒的No.1の沿線の実現を目指す。
従業員	ダイバーシティ&インクルージョン※を意識しながら、従業員満足度を高める。 ※性別・年齢・障がい・国籍などの外面の属性や、ライフスタイル・職歴・価値観などの内面の属性に関係なく、それぞれの個を尊重し、認め合い、良いところを活かすこと。
お取引先・外部パートナー	高付加価値サービスの継続的な提供を通じて、信頼関係を構築し、ともに成長する。
債権者	財務健全性を維持する（格付の維持を図る）。
株主	ROEの維持・向上を図り、安定的かつ適正水準の株主還元を継続する。
未来世代	活気に溢れる「住みたい」「訪れたい」「働きたい」関西を実現し、未来世代にバトンを繋ぐ。

13

長期ビジョンの全体像

価値創造プロセス



2030年度における経営目標 (財務指標・非財務指標)

<財務指標>

収益性	営業利益	1,300億円+α
財務健全性	有利子負債/EBITDA倍率	5倍台
資本効率	ROE	中長期的に7%水準

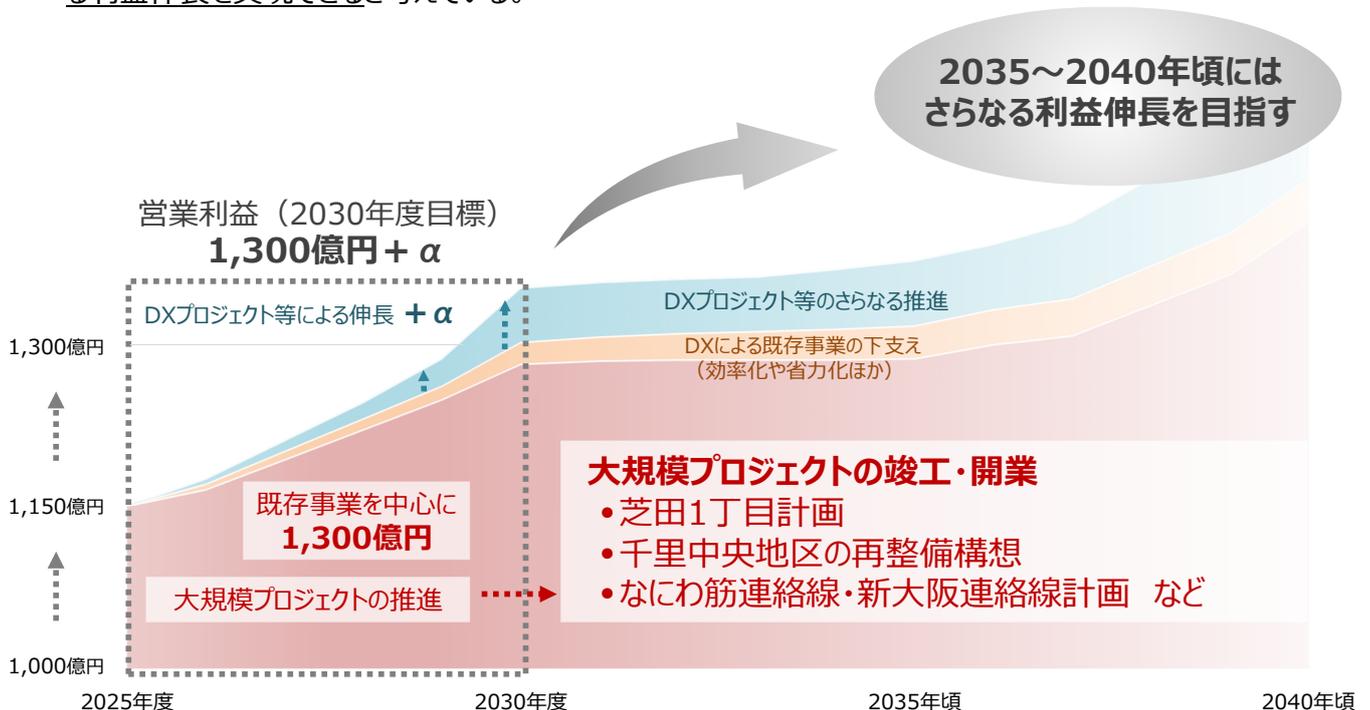
<非財務指標>

CO2排出量の削減率 (2013年度比) △46%	従業員満足度の継続的向上
鉄道事業における有責事故ゼロ	女性管理職比率 10%程度
	女性新規採用者比率 30%以上を継続

14

2035～2040年頃に向けた長期的な成長イメージ

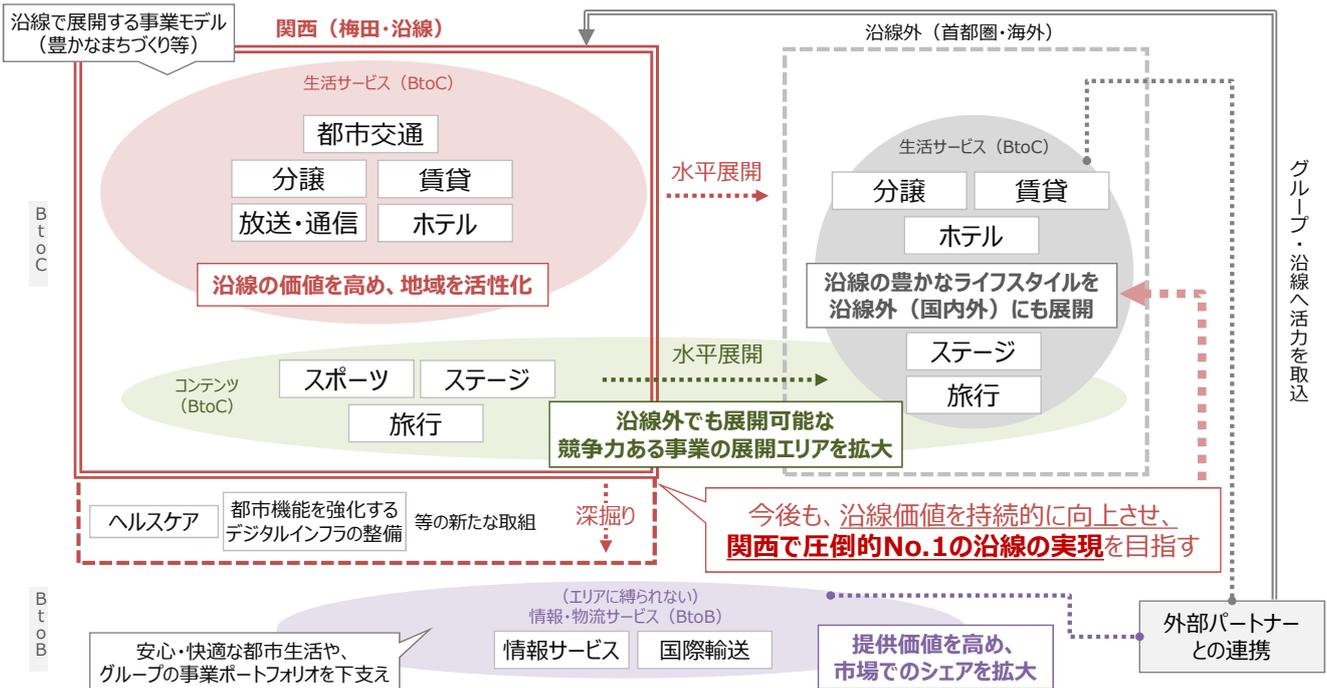
- 将来の成長・飛躍に向けた通過点である2030年度においては、既存事業を中心に利益伸長を実現し、営業利益1,300億円を目指すとともに、DXプロジェクト等での上積み (+α) に挑戦する。
- その後、大規模プロジェクトが順次竣工・開業し、利益貢献していくことから、2035～2040年頃にはさらなる利益伸長を実現できると考えている。



15

現状の事業ポートフォリオと今後の方向性

＜現状の当社グループの事業ポートフォリオ（「提供サービス」と「事業エリア」で切り分け）＞

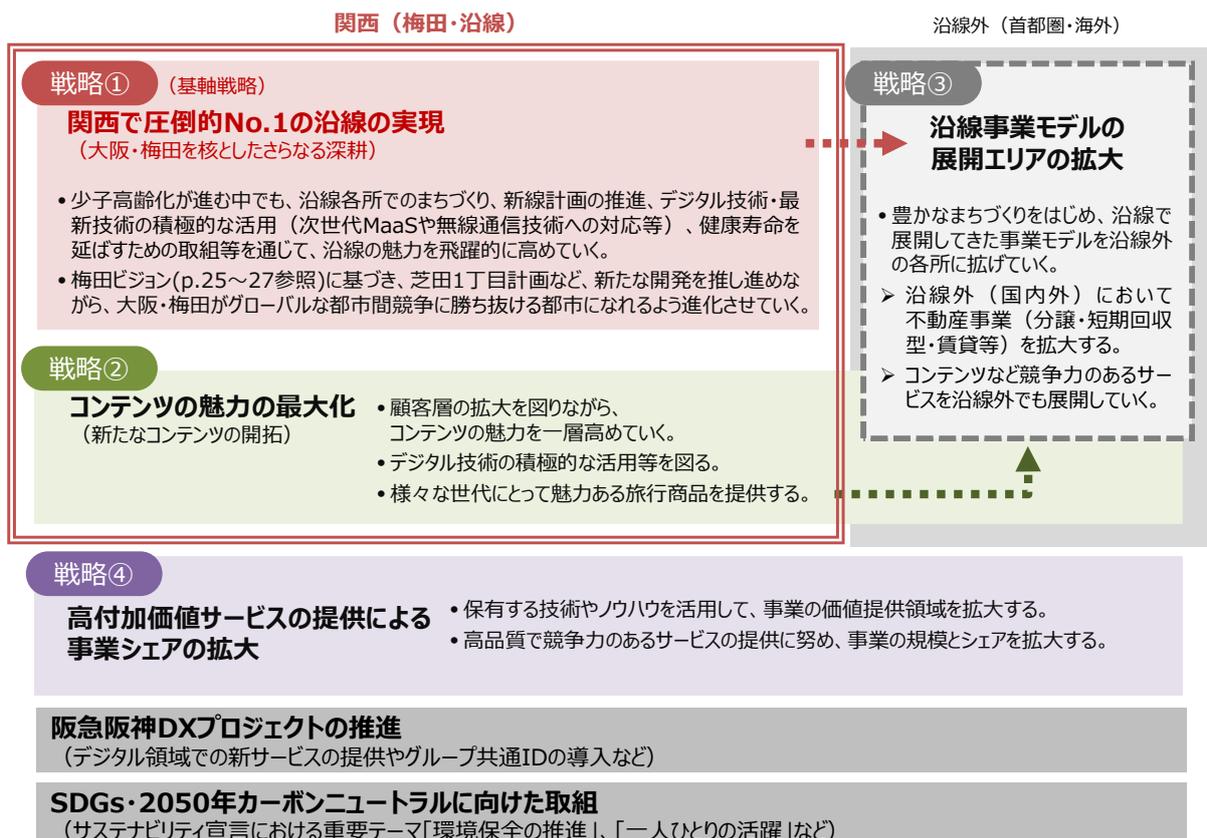


＜今後の方向性＞

沿線で提供する様々な事業や豊かなまちづくりを深化させるとともに、それを通じて培った事業ノウハウやまちづくりの要素を沿線外（国内外）でも提供することで、持続的な成長を志向するという方向性をさらに加速していく。（それに向けては、**事業環境の変化を機敏に捉え、グループが一体となって変革に取り組んでいく**必要がある。）

16

目指す姿の実現に向けた戦略



17

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略①>

戦略① (基軸戦略)

関西で圧倒的No.1の沿線の実現 (大阪・梅田を核としたさらなる深耕)

- 少子高齢化が進む中でも、沿線各所でのまちづくり、新線計画の推進、デジタル技術・最新技術の積極的な活用（次世代MaaSや無線通信技術への対応等）、健康寿命を延ばすための取組等を通じて、沿線の魅力を飛躍的に高めていく。
- 梅田ビジョンに基づき、芝田1丁目計画など、新たな開発を押し進めながら、大阪・梅田がグローバルな都市間競争に勝ち抜ける都市になれるよう進化させていく。

<梅田ビジョンに基づく取組の推進>

- 梅田ビジョンに基づき、大規模開発計画（うめきた2期及び芝田1丁目計画）の推進や保有資産のバリューアップ・建替を通じて都市機能（オフィス・商業・ホテル等）の高度化を実現し、大阪・梅田を新産業創出拠点・国際観光拠点として選ばれる都市に進化させていく。

<新線計画の推進>

- 関西3空港の一体運営等により空のゲートウェイの重要性が高まることや、リニア計画等の進展により国土軸が一層強化されること等を踏まえて、なにわ筋連絡線・新大阪連絡線計画を着実に推進することで、国土軸の活力や世界のパワーを沿線地域に取り込むことを目指す。

<デジタル技術・最新技術の積極的な活用>

- 次世代MaaSや無線通信技術の進化等への対応を図る。
- 鉄道事業において、最新技術も活用し、省力化を推進する。

<沿線各所でのまちづくり>

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

[千里中央地区の再整備構想]

- ▶ 千里中央駅直近の千里阪急・千里セルシー・千里阪急ホテル等を対象とする再整備構想（p.29参照）

[阪急神戸線武庫川新駅]

- ▶ 西宮北口駅－武庫之荘駅間に新駅の設置を検討（駅位置は武庫川橋梁上を想定）

<健康寿命を延ばすための取組>

- ヘルスケア事業をはじめ沿線住民の健康寿命を延ばすための取組を推進する。

<バリアフリーの推進>

- ホームドア等の整備を進め、さらに安全・安心な移動サービスを提供していく。

18

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略②>

戦略②

コンテンツの魅力の最大化 (新たなコンテンツの開拓)

- 顧客層の拡大を図りながら、コンテンツの魅力を一層高めていく。
- デジタル技術の積極的な活用等を図る。
- 様々な世代にとって魅力ある旅行商品を提供する。

<スポーツ>

- 阪神タイガース、阪神甲子園球場などの事業において、お客様に選ばれる魅力的なコンテンツをお届けしていく。
- デジタル技術を活用してサービスやコンテンツの拡充を進める。

<ステージ>

- 宝塚歌劇が次の100年も多くのお客様に愛されるよう、良質な作品を安定的に供給できる体制等を確立するとともに、それらを通じてコンテンツの魅力を一層高めていく。
- デジタル技術を活用してサービスやコンテンツの拡充を進める。

<旅行>

- 添乗員付きグループツアーで圧倒的No.1の地位を確立する。
- 中長期的な視点で、旅行モデルの多様化（特定のテーマを深掘りした商品の充実等）や新たな顧客層の獲得に努めるほか、自治体向けのサポートサービスなど旅行以外の事業の拡大等に取り組む。
- WEBでの募集活動を強化するほか、デジタル技術を活用して業務の生産性向上に努める。

<新たなコンテンツの開拓>

- 外部パートナーと連携を図りながら、新たなコンテンツの開拓に挑戦する。

19

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略③>

戦略③

沿線事業モデルの展開エリアの拡大

- 豊かなまちづくりをはじめ、沿線で展開してきた事業モデルを沿線外の各所に広げていく。
 - 沿線外（国内外）において不動産事業（分譲・短期回収型・賃貸等）を拡大する。
 - コンテンツなど競争力のあるサービスを沿線外でも展開していく。

<沿線外（国内外）での不動産事業の拡大>

- 短期回収型事業の取組を加速化するとともに、再開発や建替案件を含め分譲事業の展開を拡大していく。
- 国内（首都圏）では、現在進捗中の開発案件を着実に推進するほか、ホテルやエンタテインメントの機能をまちづくりに活かしていくことも検討していく。
- 海外では、沿線で培ったノウハウを活かして、持続的な成長が見込まれるASEANを中心に、外部パートナーと連携を図りながら、分譲・短期回収型・賃貸等のそれぞれの事業で規模の拡大を目指す。

<コンテンツの沿線外への展開>

- 宝塚歌劇において幅広いエリア（国内外）での事業展開を図るなど、沿線外に領域を広げていく。

20

目指す姿の実現に向けた戦略 <戦略④>

戦略④

高付加価値サービスの提供による事業シェアの拡大

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

<サービスの付加価値を高める取組>

- 情報サービス事業では、事業規模の拡大に努めるほか、保有する技術・ノウハウの活用やグループ外のパートナーとの技術面等での連携を図ることで、新たなサービスの創出に繋げていく。
加えて、沿線やグループのDXの推進支援を実施し、グループ内外の社会課題の解決に貢献する。
- 国際輸送事業では、グローバルな事業環境が激変する中で、事業規模の拡大（グローバルでの取扱量の拡大）、事業ポートフォリオの変革（海運・ロジスティクス事業の強化）、アジアを中心とした事業成長を加速させるとともに、新たな成長領域への挑戦を進めていく。

<外部パートナーの活力の取込>

- 外部パートナーとの連携を強化し、その活力を沿線やグループに取り込んでいく。

21

阪急阪神DXプロジェクトの推進

■ 阪急阪神DXプロジェクトが目指すもの

本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、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。

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。

阪急阪神DXプロジェクト 4つの取組方針

1. お客様を「知る」取組

- グループ共通ID「HH cross ID」の導入
- 顧客データの統合・分析



2. お客様に「伝える」取組

- ライフスタイルの変化に対応した情報発信ツール（「HH cross TOWNS」アプリなど）の拡充
- アプリ等のデジタルツールと既存媒体との連携により情報発信力をさらに向上

3. お客様が「デジタル時代の利便性」を最大限享受できる取組

- 無料Wi-Fiサービスなどのインフラ
- デジタルツイン、メタバース
- 動画配信プラットフォーム



の整備

4. 当社グループの強みであるコンテンツを磨き上げる取組

- 当社グループのコンテンツの再整理・蓄積
- 当社グループが提供する「(旅行・ショッピングなどの)実体験」を新たなコンテンツとして発掘・磨き上げ
- 新たなパートナーとのコンテンツの開発

これら4つの取組を有機的に結び付けて実行していくことで、お客様の利便性の向上や新商品の開発・サービスの改善を図り、好循環を実現

22

SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた取組

<環境保全の推進（2050年カーボンニュートラルに向けた目標の見直し及び基本的な取組方針）>



- 2050年のカーボンニュートラルに向けて、**政府の2030年度温室効果ガスの削減目標が、2013年度比△26%から△46%まで引き上げられたことから、当社グループのCO2排出量の削減目標を政府目標と整合した目標値に見直す。**

CO2排出量の削減率（対象範囲：当社及び子会社の国内事業所）

2030年度 2013年度比 2050年度
目 標 △46% 目 標 **実質ゼロ**

- エネルギー使用量の削減に向けて、財務の健全性と投資効率をみながら、省エネの着実な推進に取り組むとともに、技術革新の動向をみながら、事業採算性が合うのであれば、創エネ（再エネ発電設備等の導入）の検討も進めていく。

<一人ひとりの活躍（働きがいの向上やダイバーシティの推進に向けた取組の方向性）>



- 当社グループが持続的に企業価値を向上させていくには、その源泉である人材を最大限に活かすことが不可欠であり、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を醸成していく必要がある。
- 当社グループでは、その醸成に向けて、ダイバーシティ&インクルージョンを意識しながら、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の推進に取り組んでいく。
- そして、こうした取組を通じ2030年度に向けて、**従業員満足度の継続的向上、女性管理職比率10%程度、女性新規採用者比率30%以上を継続、をそれぞれ目指していく。**

<非財務指標（2030年度目標）>

CO2排出量の削減率（2013年度比） △46%	従業員満足度の 継続的向上
	女性管理職比率 10%程度
鉄道事業における有責事故 ゼロ	女性新規採用者比率 30%以上を継続

23

財務方針

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

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

(参考) 梅田ビジョン策定の背景① —今後の関西・大阪梅田の動向—

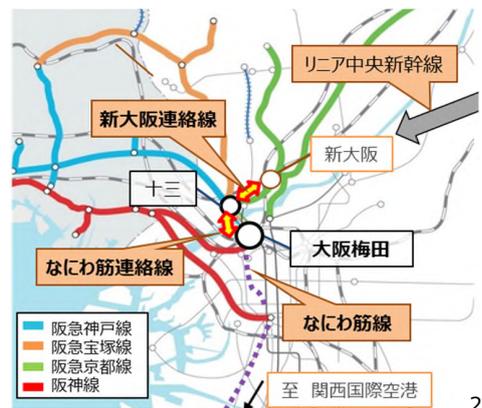
国際競争力の高い都市へ— 成長の好機を迎える

- ・現在、関西では、2025年に開催される「大阪・関西万博」や、2029年の開業を目指している「大阪IR構想」など、日本国内はもちろんのこと、海外からも大きな注目を集めている。
- ・また、今般、大阪市が「スーパーシティ型国家戦略特別区域」に指定されるとともに、大阪府・市を中心に官民が連携して「国際金融都市OSAKA戦略」を発表するなど、大阪市は国際都市としての存在感を発揮する大きなチャンスを迎えている。

大阪府・市のスーパーシティ構想 「データで広げる“健康といのち”」をテーマに2エリアで展開 【大阪・関西万博（夢洲）】 いのち輝く未来社会のデザイン 【うめきた2期】 ライブデザイン・イノベーション		国際金融都市OSAKA戦略 目指す国際金融都市像 アジア・世界の活力を呼び込む 「金融をテコに発展するグローバル都市」 先駆けた取組で世界に挑戦する 「金融のフロントランナー都市」
---	---	--

関西の中心として、世界と関西をつなぐ大阪梅田へ— 交通ネットワークの強化（交通インフラの整備）

- ・2023年春開業の「JR大阪駅（地下駅）」をはじめ、現在、計画されている鉄道新線計画（「なにわ筋線」「なにわ筋連絡線」「新大阪連絡線」）が実現すれば、空と陸の玄関口から大阪梅田へのアクセスが飛躍的に向上し、大阪梅田は国土軸の活力や世界のパワーを取り込むことが可能となる。



(参考) 梅田ビジョン策定の背景② ー大阪梅田の役割・強みー

「うめきた」から広がる社会課題解決の取組

ー「大阪梅田は社会課題を解決するトップランナー」

- ・大阪府・市の「スーパーシティ構想」では、その重点エリアの一つとして「うめきた2期地区」が選定されており、同地区は、産官学連携のもと、下記のような社会課題の解決につながる新産業創出の場となること、また様々なデータを活用した先進的なDX推進のモデルエリアとなることが想定される。
- ・加えて、「国際金融都市OSAKA戦略」により、大阪・関西の国際的知名度が高まれば、大阪梅田には、新産業創出の芽となるスタートアップの成長を支援するための人材や投資が、国内外から集まることが期待される。
- ・このように、大阪梅田は、国内外から英知を集め社会課題を解決していくトップランナーの役割を担うこととなる。

関西が目指す社会課題の解決

- ・豊かに暮らす健康寿命社会（臨床医療データの活用など）
- ・スタートアップ、イノベーションが創出される社会
- ・ストレスフリーな最適移動社会
- ・地域の災害対応力の強化 ……など
- ・新たな働き方等を通じた多様な人材が活躍できる社会

大阪梅田の役割

“社会課題解決のトップランナー”

世界の人々を惹きつけるオールマイティな街ー 全国の大都市の中でも稀有なエリア

- ・大阪梅田エリアは、東京や新宿など全国の大都市の中でも、オフィス・商業・エンタテインメントなど、様々な都市機能が徒歩圏内にバランスよく集積しているオールマイティな街である。
- ・同エリアを「世界の人々が働きたい街、訪れたい街」へと成長させていくためには、この強みを活かして、ニューノーマル時代の都市として、より多様なニーズに応えていくことが必要となる。

26

(参考) 梅田ビジョン

戦略①

- ・P.25～26に記載の背景から、今般、当社グループでは「梅田ビジョン」を策定することとした。
- ・その内容は、大阪梅田が「国際交流拠点」となることを目指すものであり、そのためには、大阪梅田ならではの「独自価値」によって「新産業創出拠点」「国際観光拠点」としての機能を創出すること、更には、ニューノーマル時代の都市として必要な「基本価値」を強化すること、都市の魅力を世界に向けて発信することが必要であると考えられることから、以下の通り6つの基本方針を設定している。



27

(参考) 芝田1丁目計画

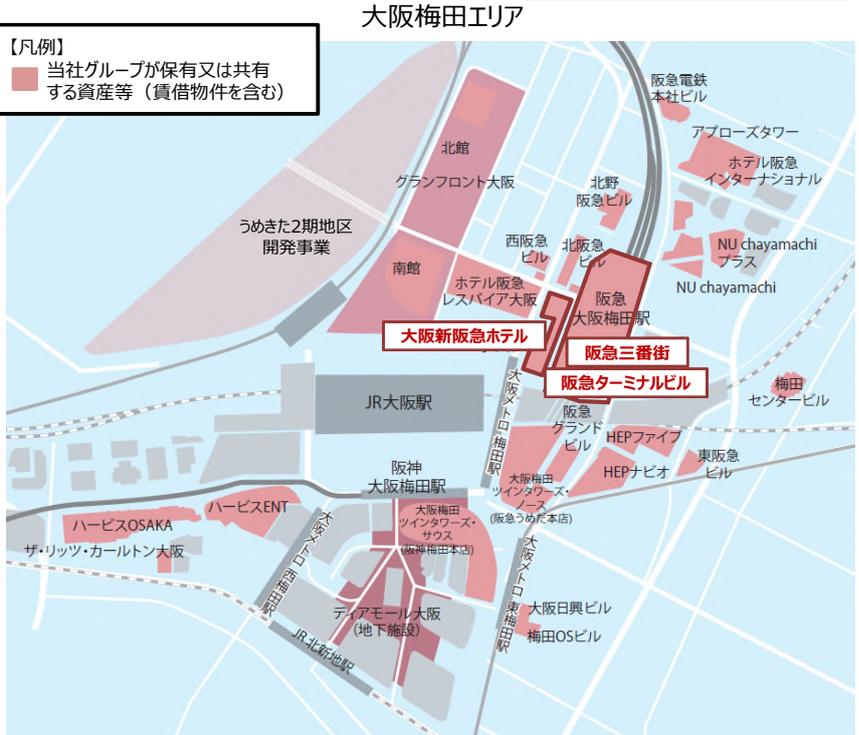
- 梅田1丁目1番地計画・うめきた2期地区開発事業に続く大規模プロジェクトとして芝田1丁目計画に着手し、大阪梅田エリアのバリューアップをさらに進めていく。



- 梅田ビジョンの実現に向けた取組の一つとして、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)を策定することとし、次代を見据えて、ターミナル駅の特徴を活かしながら、大阪梅田の玄関口に相応しい複合機能拠点の開発を目指していく。

-大阪新阪急ホテルは、老朽化が著しく進展していることに加え、隣接街区に同規模のホテル阪急レスパイア大阪が開業したこと等から、2024年度末頃に営業を終了することとしている。

- 今後は、具体的な開発計画の検討や、関係者(行政など)との協議等をより加速し、本開発の立ち上げが早期にできるよう、注力していく。



(参考) 千里中央地区の再整備構想

- 千里中央エリアは、当社グループの重要な事業拠点であるが、その駅前地区(右図の赤色の点線部分)では、2019年に豊中市が新しいまちづくりを企図して、活性化基本計画を策定・公表している。

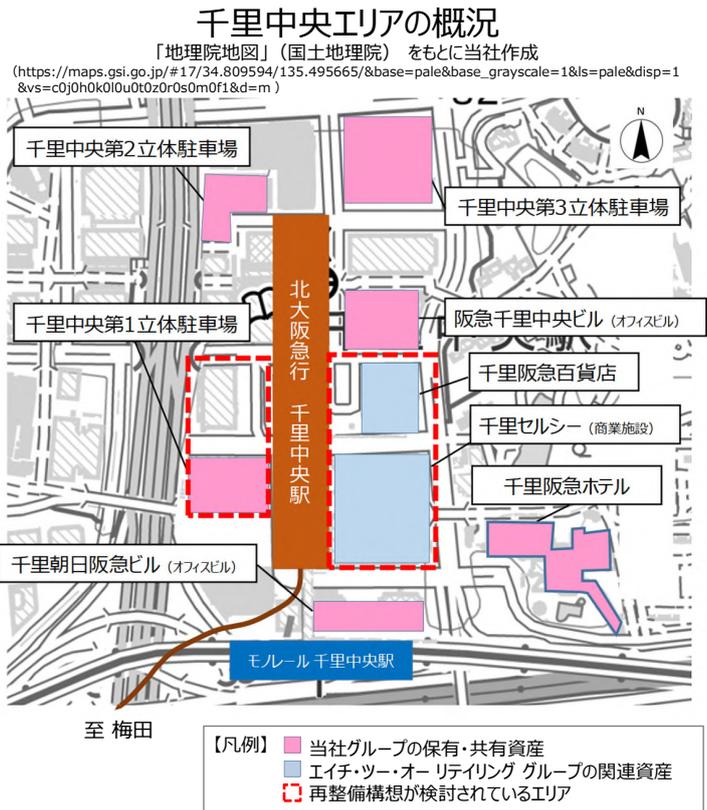
現在は、それに基づいて、土地区画整理事業が進捗しており、同地区の再整備構想の実現に向けて検討が進められている。

- 一方、千里阪急ホテルは、建物の老朽化が進んでいることから2025年度末頃に営業を終了することとし、現在、当社グループでは、千里中央エリアでより良いまちづくりを行うべく、同ホテルの跡地の有効活用を検討している。

ただ、駅前・駅周辺の開発は、まちの活力や利便性を維持しながら進めていく必要があることから、同ホテルの跡地開発については、駅前地区の再整備構想の内容や進捗等を見ながら、推し進めていく。



千里中央駅周辺エリア



至 梅田

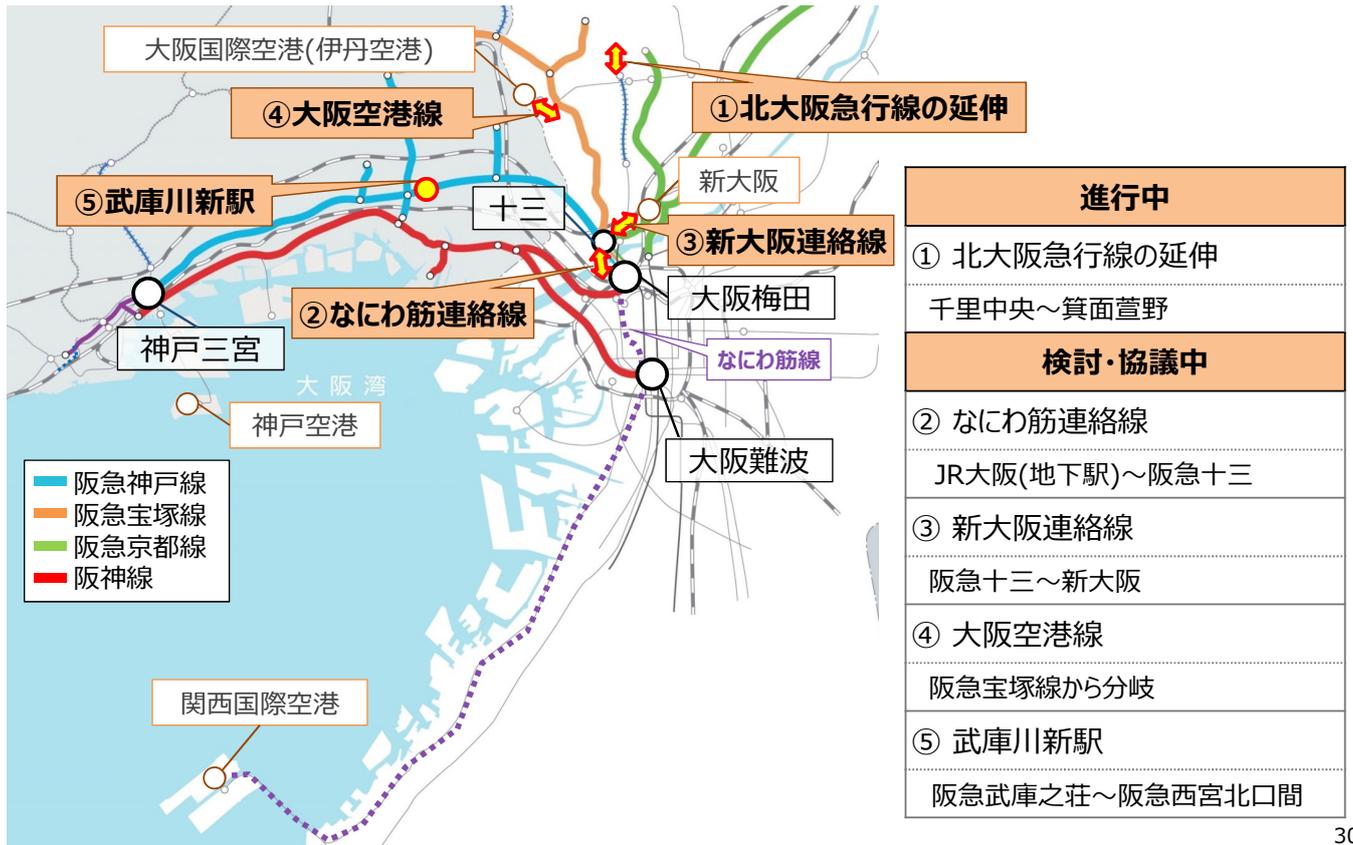
- 千里中央駅から大阪の主要ターミナルまでの所要時間
(北大阪急行線は大阪メトロ御堂筋線へ乗入をしており、千里中央駅から御堂筋線各駅までの所要時間を記載)
・新大阪駅まで 約14分
・梅田駅まで 約20分

※北大阪急行線では、現在の終端駅である千里中央駅から北へ約2.5km延伸する事業を進めており、2023年度の開業を目指している。

(参考) 強固な交通ネットワークの構築を目指して

戦略①

- 交通ネットワークをより強固なものとするべく、以下の新線・新駅計画等について検討・協議している。



30

II. 中期経営計画の概要

中期経営計画の計画期間と位置づけ

■ 計画期間

- この中期経営計画は、アップデートした長期ビジョンの実現に向け、**中期的な取組**を反映した**具体的な実行計画**であり、**長期ビジョンの戦略・財務方針**に則って推し進めていくこととなる。
- 長期ビジョンでは、その通過点として2030年度の経営目標を掲げているので、それを念頭に置いて、今回計画では**目標年度を2025年度**とし、**計画期間は2022年度から2025年度までの4カ年**としている。

■ 位置づけ

- 今回計画の期間は、「**コロナ前の成長軌道に回帰する期間**」及び「**長期ビジョンの実現に向けた足固めをする期間**」と位置づけ、目標年度である2025年度を**長期ビジョンの実現に向けた最初のマイルストーン**としている。

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	...	2030年度	...	2035～ 2040年頃
長期ビジョン－2040年に向けて－							
中期経営計画					将来の成長・飛躍 に向けた通過点		長期的な 成長イメージ
			中期経営計画の 目標年度				

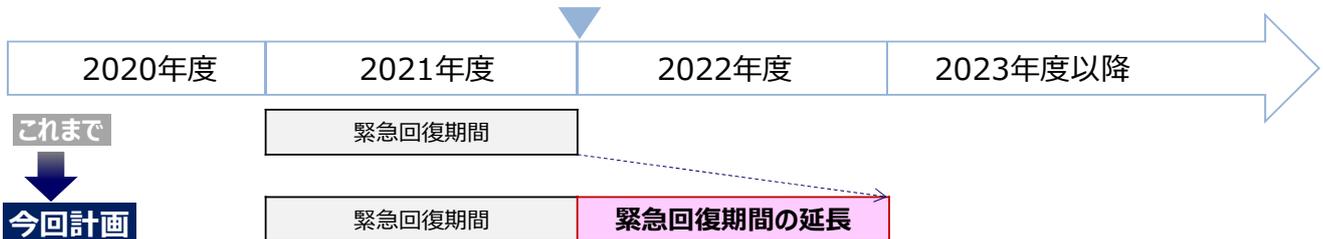
新型コロナウイルスの影響からの回復ステップとその時期の想定

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

32

緊急回復期間の延長

- 新型コロナウイルスの影響については、2021年度上半期に3・4回目の緊急事態宣言が発令され、その後、第3四半期は一旦沈静化したものの、2022年に入り再び感染が拡大することとなった。
- こうした状況を受け、回復がこれまでの想定どおりには進んでいないことから、2022年度についても既存事業の回復に全力を尽くすための期間として、「**緊急回復期間**」を**延長**することとする。



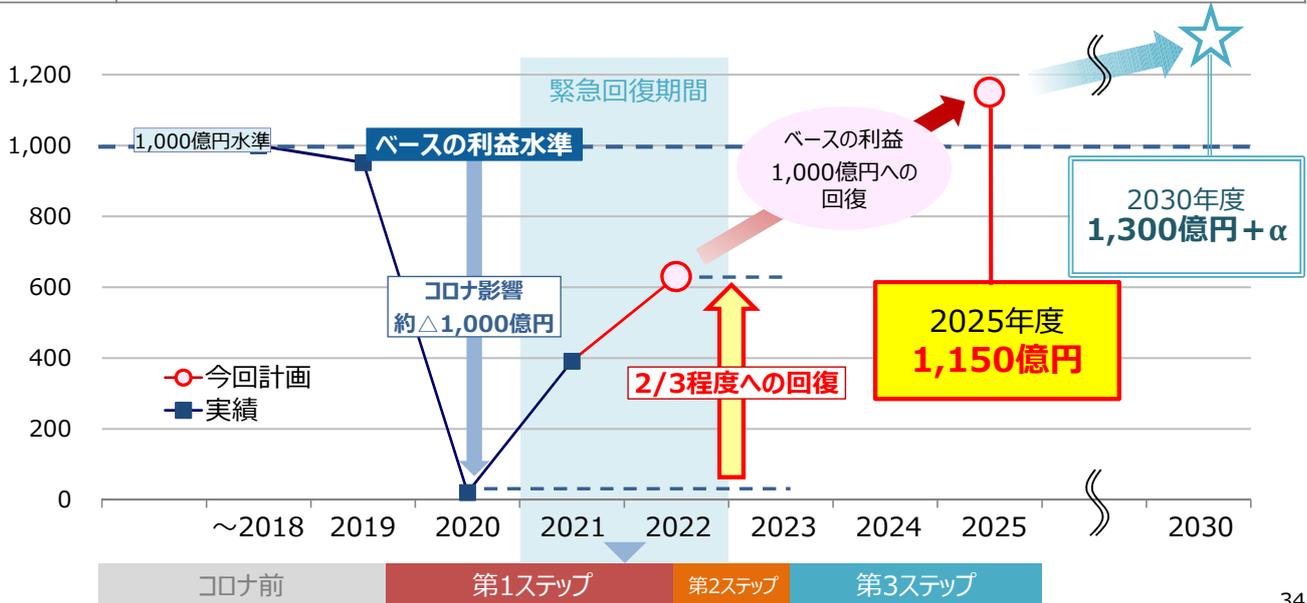
緊急回復期間における取組

収支面の 対応	<ul style="list-style-type: none"> 既存収益の回復に注力する。 固定費の削減・変動費化を推し進める。 	<ul style="list-style-type: none"> 業績を早期に回復 財務体質を良化 成長投資の余力を確保 	
投資面の 対応	維持更新 投資		<ul style="list-style-type: none"> 引き続き抑制する。
	成長 投資		<ul style="list-style-type: none"> 現在進捗中の大規模プロジェクトに係る成長投資は継続していく。 新規の投資については、意義・事業性・リスク等を慎重に検討する。

33

今回計画の利益水準

2022年度	多くの事業でコロナ禍からの回復を見込むとともに、緊急回復期間の取組を踏まえて、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた2020年度から、 2年間でコロナ前の利益水準の2/3程度への回復を見込む。
2023年度 ～ 2024年度	新型コロナウイルスの影響からの回復がさらに進むとともに、各事業で 収支構造の強靱化への取組(需要構造の変化への対応や生産性の向上) 等を着実に推進することで、コロナ前の「 ベースの利益水準 」である 営業利益1,000億円にできる限り早期に復していく。
2025年度	上記の収支構造の強靱化への取組をさらに推し進めること等により、ベースの利益水準を超えて、 長期ビジョンの2030年度の目標(1,300億円+α)が射程圏に入る、営業利益1,150億円を目指す。



34

今回計画の重点施策

長期ビジョンの方向性に則った施策（4つの重点施策）

1. 収支構造の強靱化への取組(需要構造の変化への対応や生産性の向上)

コロナ後も生活様式等は完全には元に戻らず、しかるべき手立てを講じなければ既存事業で相応にマイナスの影響が生じるおそれがあるため、**グループを挙げて収支構造の強靱化への取組を進めるとともに、(EBITDAの回復を通じて)財務体質の良化・財務健全性の維持に努めていく。**

緊急回復期間の取組を活かして加速

2. 資本コストを意識した経営への転換

中長期的にもステークホルダーの期待に応え続けるグループであるため、**長期ビジョンの財務方針に則って、資本コストを意識した経営への転換を図っていく。**

3. DXへの取組

長期ビジョンの実現に向けて不可欠となる**DXへの取組は、各事業でスピード感を持って推し進めていく。**また、**阪急阪神DXプロジェクトを通じて、グループ内での連携を深め、より大きな効果の創出を目指していく。**

4. SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた対応

サステナビリティ宣言に基づき、**SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた対応を確実に推し進めていく。**

35

重点施策1 収支構造の強靱化への取組

(需要構造の変化への対応や生産性の向上)

当社グループに及ぼす主なマイナスの影響

運輸収入の減
(都市交通事業)

オフィス需要や都心の商業施設売上上の減
(不動産賃貸事業)

出張・宴会需要の減
(ホテル事業)

【鉄道運輸収入の大まかな見立て】

新型コロナウイルスの影響からは徐々に回復するものの、
鉄道運輸収入(特に定期)はコロナ前の水準には戻らないとみている。

鉄道運輸収入の予測(2018年度比)
※今後の施策等の効果は除く。

	2022	2025
定期外	△10%程度	±0%程度
定期	△10%程度	△10%程度

収支構造の強靱化に向けた主な取組

都市交通	<ul style="list-style-type: none"> 旅客需要を踏まえた運行ダイヤの見直し(通勤時間帯等) 鉄道運営体制の効率化(駅業務等) ホームドア等の整備の推進 鉄道の有料座席サービスの導入 	事業運営の効率化 安全・安心や 旅客サービスの向上	長期ビジョン の戦略 戦略①
不動産	<ul style="list-style-type: none"> 梅田エリア・沿線の主要拠点(千里中央等)における開発・バリューアップの推進 国内分譲マンションにおけるシェアの維持・拡大とブランドの強化(近畿圏では圧倒的1位を確立) 国内において短期回収型事業(賃貸マンション・商業・オフィス・物流施設等)を積極的に推進 海外において(ASEANを中心に)住宅分譲・短期回収型・賃貸のそれぞれの事業で規模を拡大 ホテル事業において構造改革(不採算ホテルからの撤退や固定費の削減など)を着実に推進 		戦略① 戦略③
エンタテインメント	<ul style="list-style-type: none"> プロ野球の入場人員の早期回復、球場等においてデジタル技術を活用しながら新たなサービスを導入・効率化を推進 宝塚歌劇公演の稼働の早期回復、配信事業など歌劇関連事業を拡大・強化 		戦略②
情報・通信	<ul style="list-style-type: none"> 情報サービス事業の規模拡大(DX需要への対応等) 		戦略④
旅行	<ul style="list-style-type: none"> WEBでの募集活動を強化(経費の効率化) 自治体向けのサポートサービスなど旅行以外の事業を拡大 		戦略②
国際輸送	<ul style="list-style-type: none"> 事業規模の拡大(グローバルでの取扱量の拡大) 事業ポートフォリオの変革(海運・ロジスティクス事業の強化) 		戦略④

36

重点施策2 資本コストを意識した経営への転換

具体的な取組

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

投資の選別・厳選

- 新規投資については、ROIC(投下資本営業利益率)を活用して利回り(投資額に対する営業利益の水準)を確認し、選別・厳選していく。

事業・資産のあり方の見直し

- 事業ごとのROICを算出し、経営管理に活用していく。
- 資本コストを上回る利益を計上できなくなった事業については、早期の経営改善を徹底するとともに、改善の見込みが立たない場合は抜本的に見直す。
- 低利回り・低稼働資産については、整理・売却を進めていく。
- 短期回収型事業については、積極的に推進する。
- 必要に応じて、(リート・ファンド等を活用して)資産の外部化を進めていく。

これらの取組を通じて、長期ビジョンに掲げるROE目標の達成を目指していく。

長期ビジョンに掲げる財務指標
(2030年度目標)

ROE
中長期的に7%水準

37

重点施策3 DXへの取組

グループ全体での主な取組

- 「阪急阪神DXプロジェクト」を推進
- 各事業で蓄積された顧客データを統合のうえ、「データ分析ラボ」で分析し、マーケティングや新たな商品・サービスの開発等に活用



【データ分析ラボ】

各事業の顧客データ（属性やサービス利用実績等）を統合し、その分析を行うため、2021年4月に、東京大学との産学連携により当社内に設立した。

各事業での主な取組

- 都市交通** • 新技術を活用して、旅客サービスや保守業務を効率化
- 不動産** • AIやロボットを活用して施設管理・清掃・警備等の業務を効率化
• 新技術を活用して、新たなユーザー（来街者）体験の提供に向け、実証実験等を実施
- エンタテインメント** • デジタル媒体（ポータルサイト、アプリ等）での独自コンテンツの充実や情報発信力の強化
• VR・AR等を活用した、新たな顧客体験の提供に向けた検討
- 旅行** • 顧客データの分析に基づきCRMを推進
• スマホアプリを活用したたび前・中・後でのサービスの提供により顧客接点を強化



映像技術を用いて野球を体験できる施設（甲子園プラス）



「8Kウルトラズーム」等の最新技術を使った高機能なライブ配信（宝塚歌劇）



見たいところが鮮明に見える

38

重点施策4 SDGs・2050年カーボンニュートラルに向けた対応

足元の取組・成果

- ESGへの取組・開示を積極的に進めた結果、ESG評価機関から以下の評価を受けている。

- MSCI社のESG格付※1において、最上位ランク「AAA」を初めて取得（2021年9月時点で陸運セクター32社中2位（日本企業ではトップ））
- MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数※2の構成銘柄に5年連続で選定
- 日経SDGs経営調査では、4つ星を取得（鉄道会社の中でトップの水準）

※1 米国の大手金融サービス企業であるMSCI社が行うもので、7段階で企業を評価

※2 業種内でESGの評価が相対的に高い企業を選別して構成される指数で、世界最大規模の年金基金であるGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資を行う際に、ベンチマークの一つとして採用されている。

各事業での今後の主な取組

- 都市交通** • 鉄道車両の代替新造（省エネ車両）の推進やバス・タクシーの電動化・ハイブリッド化
• 工場の屋根や駅舎における太陽光発電の設置や、回生電力貯蔵装置の導入
• BCP（事業継続計画）を踏まえた自然災害への対応の推進
• 鉄道車内防犯カメラ※の早期導入を検討 ※2021年12月に国交省が新造車両への設置義務化方針を公表
- 不動産** • 賃貸施設における脱炭素化への取組（省エネ・創エネ及び再生可能エネルギーの調達）
• 新規開発ビル・住宅におけるZEB※1やZEH※2への対応の推進 ※1 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル
※2 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス
- エンタテインメント** • 「KOSHIEN “eco” Challenge」の推進
• 児童・学校団体への積極的なスポーツや舞台芸術の体験機会の提供
- 情報・通信** • 鉄道車内・ホーム等での保安度向上施策において技術面で貢献
- 全事業** • 「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」を通じ、社会貢献活動の推進・啓発を継続

39

コア事業体制の一部見直し（2022年4月～）

- 現在、ホテル事業では、構造改革(不採算ホテルからの撤退や固定費の削減等)を推進中である。また、施設の老朽化が著しい大阪新阪急ホテルと千里阪急ホテルでは営業終了を予定しており、両ホテルの跡地は一層の高度利用を行うことで、より良いまちづくりにつながるよう検討を進めている。
- このような状況の中で、2022年度から、ホテル事業を不動産事業に統合することとし、上記2ホテルの跡地をはじめ、まちづくりや複合開発等において、両事業が一体となって強力に推進できる体制を整えることにした(ホテル事業は、まちづくりの中で都市の魅力や機能をより高める役割を担うこととなる)。

【これまで】6中核会社7コア事業体制（太字は中核会社）



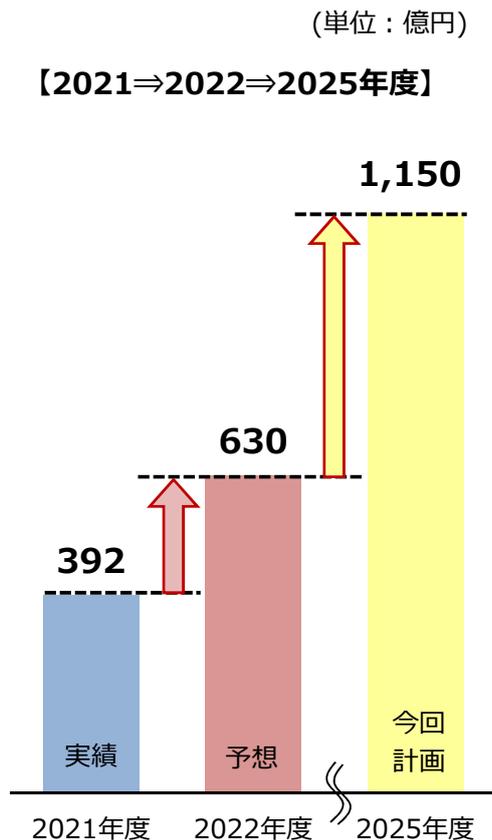
【2022年4月以降】5中核会社6コア事業体制（太字は中核会社）



40

営業利益の推移

青字：増加要因 赤字：減少要因



2021実績⇒2022予想 +238億円

新型コロナウイルスの影響からの回復（国内需要）

- ・鉄道運輸収入や自動車事業の収入の増
- ・宿泊事業を中心に、ホテルの国内需要の回復による増
- ・エンタテインメント事業における入場人員、公演回数等の増
- ・国内旅行の需要回復による増

国際輸送の需給逼迫の影響が徐々に収束していくことによる減

2022予想⇒2025計画 +520億円

新型コロナウイルスの影響からの回復（国内・インバウンド需要）

- ・国内需要の回復による鉄道運輸収入の増
- ・宿泊事業の国内・インバウンド需要の回復による増
- ・エンタテインメント事業における入場人員、公演回数等の増
- ・海外旅行の需要回復による増

大阪梅田ツインタワーズ・サウスの稼働向上等による賃料収入の増
 不動産分譲事業(マンション等)の規模拡大による増
 海外不動産事業の規模拡大による増
 情報・通信事業の成長

41

キャッシュフロー

■資金配分方針

- ・EBITDAは、今回計画の期間累計で約**6,400億円**を見込んでいる。
- ・一方、キャッシュアウトは、維持更新投資を抑制しつつ、**将来を見据えた成長投資に資金を積極的に振り向ける**とともに、株主還元について、総還元性向を指標として安定的な配当の継続と自己株式の取得を行うこと等により、期間累計で約**7,300億円**を想定している。
- ・その結果、約**900億円**が不足するが、それについては、有利子負債/EBITDA倍率を意識しながら、追加借入等 (=有利子負債の増加)で対応することとする。



42

設備投資(投融資等を含む)

(単位：億円) 【2022～2025年度 4か年累計(イメージ)】

設備投資総額(投融資等を含む)
5,600

<成長投資の主な内容>

戦略投資枠 300	
成長投資 2,900 <small>※成長投資には、販売土地建物・エクイティの純増分を含む。</small>	
既存インフラの 維持更新投資 ほか 2,400	

都市交通	・駅ホームドアの設置・バリアフリー化 ・北大阪急行線の延伸 ・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線
不動産	・うめきた2期地区開発事業 ・芝田1丁目計画 ・千里中央地区の再整備構想 ・首都圏(八重洲2丁目中地区、 ホテルグランドパレスの跡地)開発 ・海外不動産事業の拡大 ・国内マンション事業の拡大 ・短期回収型事業の拡大
エンタテインメント	・阪神タイガースのファーム施設の移転
その他	・IT戦略・DX投資等

43

経営指標の見通し（～2025年度）

	2021年度 実績	2022年度 予想	2025年度 計画
営業利益	392億円	630億円	1,150億円
EBITDA※1	1,007億円	1,280億円	1,900億円
有利子負債	10,960億円	11,300億円	11,800億円
有利子負債／EBITDA倍率	10.9倍	8.8倍	6.2倍
D/Eレシオ※2	1.3倍	1.3倍	1.1倍
親会社株主に帰属する 当期純利益	214億円	350億円	750億円
ROE	2.5%	4.0%	7%水準
(参考)			
ネット有利子負債※3	10,646億円	11,050億円	11,550億円
ネット有利子負債／EBITDA倍率	10.6倍	8.6倍	6.1倍

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※2 D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

※3 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金