

企業名： 阪急阪神ホールディングス株式会社

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

統合報告書 2024 からは、同社が目指す将来の姿の全体像を理解することができる。統合報告書では長期経営方針の「長期ビジョン—2040 年に向けて—」のページに、将来目指す姿、その達成のための戦略の全体像、スローガン「深める沿線 広げるフィールド」等が紹介されている。これらから、競争優位性を築いてきた都市交通・不動産事業への更なる投資と利益の拡大を基軸としながらも、これまでの努力を土台に新たな事業エリア・事業領域にも注力するというイメージが明確に伝わってきた。この将来像は、鉄道事業をベースに新しいサービスを提供することで価値を創造してきたグループの歴史（5 ページ）や経営理念「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。」（2 ページ）とも整合性がとれており、説得力があるように感じる。

一方で、目指す将来の姿の実現可能性については、理解の難しい点があった。長期ビジョンの実現に向けての「価値創造ストーリー」の部分を見ると、海外不動産事業や環境保全の取り組みについて数値目標が明記されており、実現可能性や成長性に自信がありそうであると感じさせられる。しかし、基軸戦略である「関西で圧倒的 No.1 の沿線の実現」については、あいまいな表現が多い。まず、同社沿線の現状の立ち位置が分からない。また、数値目標以前に、どの分野で何をもって No.1 と言えるのかという目標が定義されていない。こうした基軸戦略達成のストーリーのあいまいさから、長期ビジョンの実現可能性が低いように感じられ、将来の姿の説得力が弱まっているように感じられた。

以上より、統合報告書 2024 からは同社が目指す将来の姿の全体像を理解することができたものの、その実現可能性を十分に理解することはできなかった。基軸戦略についての同社の現状分析と今後の市場の動向、KPI を記述することで、説得力が増すと考えた。また、人口減少の加速という環境変化を考慮すると、投資家の中には基軸戦略「関西で圧倒的 No.1 の沿線の実現」の収益性や成長性に関して不安を抱く方もいるのではないかと考えた。その点に関する同社の見解を記述することで、その不安を払拭し、長期ビジョンの説得力をさらに増すことができると考えた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

統合報告書 2024 からは、同社の現在の競争優位性を理解することができる。しかし、具体的な内容や数値が少ないために十分なアピールにはつながっていないと感じる。統合報告書を開いて最初に同社の競争優位性について言及している部分は、5, 6 ページの「価値創造の軌跡」だ。ここでは同社の競争優位性として「強固な交通ネットワーク」、「良質なま

ちづくり」、「魅力的なコンテンツ」の三点が紹介されている。まず、「強固な交通ネットワーク」は、関西圏に保有する交通網を土台にして、長年にわたり安全・安心・快適な交通サービスの提供と沿線価値の向上に努めてきた信頼を指すという。また、「良質なまちづくり」は、長年にわたり未来志向の豊かなライフスタイルを提案し続け、沿線が魅力的になるように取り組んできた企画力、開発力を指すという。さらに、「魅力的なコンテンツ」は、同社が誇る宝塚歌劇と阪神タイガースのコンテンツ力を指すという。以上より競争優位性の全体像を把握できる一方、それぞれを裏付ける具体的事例や数値は少ないため、説得力がやや弱いように感じられる。

統合報告書を読み込むと、「価値創造の実践」パートでも競争優位性への言及がある。例えば、事業戦略ごとの非財務 KPI を紹介するページにおける、目標値の「機会とリスクを踏まえた設定理由」コーナーである。ここでは、鉄道輸送事業や不動産事業、ホテル事業での安全さや自然災害に備えた強靱さが、同社のブランドや信頼となっていることが分かる。また、マンション事業では、地域活性化や暮らしの提案がブランドロイヤリティの向上につながっていることが分かる。さらに、まちづくり、商業施設の運営管理に関するノウハウが海外不動産事業での強みになっていることが分かる。一方、これらの記述は「価値創造の軌跡」と同様に具体性が乏しいため、説得力がやや弱いように感じられる。

以上より、序盤の「価値創造の軌跡」ページと後半の事業戦略非財務 KPI のページを通し、同社の競争優位性の全体像や概要について理解することができた。同社の競争優位性は「交通事業を土台とした『安心安全・災害に強い』という信頼」、「未来志向でのライフスタイルの提案に基づく、交通・不動産・サービス一体型の、選ばれるまちづくりのノウハウとブランド力」、「タイガース・甲子園」「タカラヅカ」のブランド力」の三点にある。一方で、それを裏付ける事例や数値実績の記載は少なく、説得力がやや弱いようにも感じられた。競争優位性に割くページを増やし、同社の競争優位性を示すような事例や数値を具体的に掲載することで、説得力が増すと考えた。また、数値を掲載する際には、6 ページのようにただ羅列するのではなく、他社や平均との比較、全体に占める割合等も併記することでその数値の卓越性をアピールすると、説得力が増すと考えた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

統合報告書 2024 からは、同社の競争優位性に持続性があることを理解することができる。「価値創造の実践」や「価値創造ストーリー」パートから、同社が既存の強みを強化させつつも、外的要因の将来変化や競合他社のフリーライドに対応してすでに施策を打っていることが伝わるためだ。一つ目に、「交通事業を土台とした『安心安全・災害に強い』という信頼」の持続性についてだ。まず、鉄道事業での安心・安全性を持続的に高めるための多数の取り組みが紹介されている。例えば安全啓発施設の開設、車内の防犯カメラの設置、駅や車両のバリアフリー化等に取り組んでいる。また、自然災害の激甚化という外的変化に対応する取り組みも紹介されている。南海トラフ地震発生を想定した避難誘導・施設復旧訓練を

実施したり、自然災害の中で最大の被害が予想される武庫川の氾濫を想定し長期運休を避けるためのシミュレーションを実施したりしている。さらに、人口減少により働き手が不足しワンマン運転が一般化するかもしれないという外的変化にも対応し、取り組みを行っている。ワンマン運転を導入しても安全性を確保できるよう、ホーム柵の設置等の施策を打っている。

二つ目に、「未来志向でのライフスタイルの提案に基づく、交通・不動産・サービス一体型の、選ばれるまちづくりのノウハウとブランド力」の持続性についてだ。まず、沿線価値の持続的向上のための取り組みが紹介されている。例えば、大阪梅田エリアでの複数大規模開発や、既存線延伸（北大阪急行電鉄南北線）・新線開業（なにわ筋線・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線）に取り組んでいる。また、関西圏の人口減少による市場縮小という外的変化に対応する取り組みも紹介されている。例えば、経済成長が見込まれる ASEAN 諸国を中心とした海外不動産事業・海外鉄道事業に積極的に進出している。さらに、顧客ニーズの変化という外的変化に対応し、取り組みを行っている。ライフスタイルの DX を推進できるよう、外部機関をも巻き込んだ購買データ分析プロジェクト「阪急阪神DXプロジェクト」を開始している。

三つ目に、「『タイガース・甲子園』『タカラヅカ』のブランド力」の持続性についてだ。まず、ファン数の持続的な増加を目指す取り組みが紹介されている。例えば、子供に野球を教えるタイガース・アカデミーの開催や、学校団体への宝塚歌劇観劇機会の提供に取り組んでいる。また、これらのブランドに競合他社がフリーライドすることを防ぐ取り組みも明記されている。「知的財産についての考え方」（90 ページ）より、同社が商標権等の知的財産管理を重視し、ブランドを適切に保護していることが分かる。

以上のように、統合報告書 2024 に同社の競争優位性を守り、磨き、外的要因の変化を予見して補強する取り組みが明記されていたため、同社の競争優位性に持続性があることを理解することができた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合報告書 2024 からは、同社が経営戦略と連動させて人的資本戦略を策定していることが理解できる。統合報告書「価値創造の実践」パートの「人的資本～一人ひとりの活躍～」のページからは、まず、研修とジョブローテーションを通し、事業に精通した経営人材を事業部ごとに育成してきたことが分かる。研修内容は、職階に合わせた振舞いを学ぶ階層研修と、デジタル・経営・事業価値向上等に関する目的研修の二種類である。それに加えて自主学習を支援する自己啓発支援制度もあり、研修体系が充実している印象を受ける。また、近年はグループ横断の経営改革のため、事業部を横断したジョブローテーションも行っている。さらに、近年は DX プロジェクト推進のため、DX 人材の採用・育成に取り組んでいる。DX 人材育成プログラムでは、二年間アイテック阪急阪神に出向して実務で実践できるレベルのプログラムの技術を習得することができる。

しかし、この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うことはできなかった。全社戦略の立場から見た人的資本の説明は充実している一方で、社員個人の求めているようなスキルアップについては言及が少ないように感じたためだ。社員個人の目線から見て、人的資本の価値向上には、ハードスキルの向上、ソフトスキルの向上の二つが必要だと考える。ハードスキルはプログラミングや経営知識等、研修や実務で身につける技術的知識のこと、ソフトスキルはリーダーシップや論理的思考力等、他の人と仕事をする際のベースとなる個人の特性のことを指している。以降、統合報告書 2024 の内容をこの三点に照らし合わせて、人的資本の価値向上を達成できないと思った理由について述べる。

まずハードスキルについてである。統合報告書では、MBA 大学院派遣や DX 人材育成プログラムを除き、専門的な技術・知識の獲得可能性については書かれていない。そのため、「この会社だから身につくハードスキル」があるとは判断できなかった。一方で、同社の Recruiting SITE「仕事紹介」ページ (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/jinji/job/senior/>) を閲覧すると、多様な事業部を有している同社で身につけられるスキルがユニークかつ多様であることが分かる。例えば、ブランディング、鉄道事業に関わる技術的知見、鉄道運転技能等、そのそれぞれが「この会社だから身につく」というようなユニークさを持つものだと感じられた。そうした点が統合報告書 2024 から十分に伝わらないことが、残念に思われる。

次に、ソフトスキルについては「人的資本～一人ひとりの活躍～」のページ等に言及がない。そのため、「この会社だから身につくソフトスキル」があるとは判断できなかった。一方で、多様な現場でのジョブローテーションを経験させる同社の教育は、個人のソフトスキルの向上にまさに寄与するものだと考えられる。現場経験を通して様々な立場を学ぶことで、対人的なビジネススキルをバランスよく身につけることができると考えられるためだ。Recruiting SITE「仕事紹介ページ」でもそうした社員の声が見られた。ハードスキルと同様に、こうした同社の強みが読者に伝わらないことが残念に思われる。

以上より、統合報告書 2024 では社員個人の求めているようなスキルアップに関して言及が少なかったため、「この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できる」とは感じられなかった。各事業部で身につくハードスキル一覧をつけたり、業務の中でソフトスキルを獲得した社員の声を掲載したりすることで、同社の魅力を読者に伝えることができると考えた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書 2024 のよかった点は三点ある。一つ目は、将来の姿や競争優位性の概要と全体像が、統合報告書序盤に分かりやすくまとまっている点だ。読者が同社の今後の姿を想像しやすいようまとめられていると感じた。二つ目は、非財務 KPI の開示が充実している点だ。統合報告書では、全社的な人的資本や環境保全に関わる非財務 KPI が各事業の KPI にまで落とし込まれて明記されていたり、事業戦略に関わる非財務 KPI と目標値、前年度実績等が開示されていたりしている。こうした記述からは、同社の目標達成に対する真摯な姿勢が

伝わってきた。また、これらの KPI が経営理念の「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。」(2 ページ) と整合していることから、同社が信頼できそうな会社であると感じることができた。三点目に、紙面が整然としているうえにイラスト等のビジュアルが効果的に使われていたため、読みやすかった点だ。特に、地理的關係が図示されていたり、具体的なサービスのイメージが写真で示されていたりしたところが分かりやすかった。

一方、改善の余地がありそうな点は三点ある。一つ目は、会社の将来の姿や競争優位性の根拠となる分析が少ない点だ。投資家の中には、統合報告書に記載された将来像や成長性に十分な裏付けがあるかを重視する方もいると考えられる。シェア率等の現状分析や今後の市場の動向等を明記することで、計画に更なる説得力を持たせることができると考えた。特に、長期ビジョンの基軸戦略に関する記述にはあいまいさが見られたため、改善の余地があると思われた。二つ目は、数値を効果的に使えていないと思われる点だ。数値を交えて会社の優位性をアピールする際に、数値をただ羅列するのではなく、他社や業界平均との比較、全体に占める割合等も併記することで、その数値の卓越性がより伝わるようになると思う。三つ目に、人的資本について社員個人視点からの情報が少ない点だ。経営戦略と人的資本戦略の結びつきは明快である一方、社員個人の求めているスキルアップに関しては言及が少ないように感じた。また、人的資本のページから社内の風土を読み取ることも難しかった。Recruiting SITE にあるような社員の声を統合報告書にも掲載することで、こうした点が読者に伝わると考えた。