

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 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) 当社の持続的な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・コードの各原則を実施しない理由】

コーポレートガバナンス・コード（プライム市場向けの内容を含む。）の各原則について、すべて実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

更新

【原則1－4】

＜方針＞

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等を目的として、政策保有株式を取得・保有いたします。

政策保有株式については、保有目的のほか、配当利回り等の経済合理性の観点を踏まえて、毎年の取締役会において、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。

＜議決権行使基準＞

政策保有株式の議決権行使にあたっては、議案の内容を検討し、投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するか否かという観点から、議案への賛否を総合的に判断し、行使いたします。

投資先企業の企業価値に悪影響を及ぼす場合や、投資先企業においてコーポレートガバナンス上の懸念事項が生じている場合等には、特に慎重な判断を行うこととします。

【原則1－7】

当社の取締役や主要株主等と取引を行う場合には、法令等の定めや当該取引の重要性等に従い、適宜、取締役会において取引の承認又は報告を通じた監視を実施いたします。

【補充原則2－4①】

当社は、多様な人材が自身の持つ能力を最大限に発揮し、活躍できる環境整備を通じて、従業員一人ひとりがやりがいと安心感を持っていきいきと働ける組織環境を創ることが重要であると考えております。

女性の活躍促進に向けては、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のため、女性の積極的な採用を継続するとともに、仕事と家庭の両立支援のための施策を推し進めております。これらの取組を通して、当社及び主要6社において、女性新規採用者比率30%以上を継続するとともに、2026年3月時点で7.5%の女性管理職比率を2030年度に10%程度まで向上させることを目指しております。

なお、当社では新卒・経験者（キャリア採用）といった採用区分や国籍を問わず、事業に必要な経験・能力を基に管理職への登用を行っていることから、現時点で経験者（キャリア採用）及び外国人に特化した管理職登用の目標は設定しておりません。

また、多様性の確保に向けた人材育成方針及び社内環境整備方針並びにその実施状況については、統合報告書 (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/library/integratedreports/>) に人的資本に関連する記載として開示しております。

【原則2－6】

当社は、従業員への年金給付を将来にわたり確実に行うため、リスク全般の管理に重点を置きつつ、必要とされる総合収益を確保することを目的に企業年金を運用しており、運用機関から意見を聴取したうえで、中長期的な観点から年金資産の構成割合を策定しております。

また、運用機関に対しては、資産の運用に関する基本方針及び運用指針を交付し、その方針等に従った運用を行っているか否かを定期的にモニタリングしております。

これらの活動を適切に実施することができるように、運用担当部署では、年金運用セミナーへの出席等を通じて専門性を高めることに努めております。

【原則3－1】

(1) 会社の目指すところ (経営理念等) や経営戦略、経営計画

当社ホームページにおいて、当社の経営理念 (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/corporate/vision.html>) や経営計画 (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/management/managementplan.html>) 等を公表しております。

(2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

本報告書のⅠ1.「基本的な考え方」に記載のとおりです。

(3) 取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の個人別の報酬等の内容に係る決定方針 (手続きも含む。)

本報告書末尾の「取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」のとおりです。

(4) 取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の選解任及び監査等委員である取締役の選任を行うにあたっての方針と手続

＜取締役 (監査等委員である取締役を除く。以下、本方針において同じ。) の選解任方針＞

当社グループの事業に精通した適切な人材を取締役として選任するとともに、阪急阪神東宝グループの連携強化のため、エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社及び東宝株式会社からも取締役を選任いたします。さらに、グループ経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図るため、当社から独立した立場にあり、かつ、豊富な経験と知見を有する複数の社外取締役を選任いたします。

また、取締役の職務執行に不正又は重大な法令違反若しくは定款違反等があった場合は、解任いたします。

＜監査等委員である取締役の選任方針＞

監査等委員会の監査の実効性及び効率性を確保するため、常勤の監査等委員である社内取締役と複数の監査等委員である社外取締役を選任いたします。監査等委員である社内取締役については、財務・会計・法令等に関する適切な知見や事業分野における豊富な経験を有する者等適切な人材を、監査等委員である社外取締役については、当社から独立した立場にあり、かつ、豊富な経験と専門的知見を有する者を、それぞれ選任いたします。

＜取締役会が備えるべきスキル等と各取締役の有するスキル等の組合せ＞

各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキルマトリックスを株主総会参考書類において開示しております。

＜手続＞

上記方針に基づき、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全員で構成され、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会において、予め上記の選解任について、取締役会からの諮問を受け、審議・決議し、答申したうえで、取締役会・株主総会において決議いたします。なお、監査等委員である取締役候補者については、予め監査等委員会において決議いたします。

(5) 個々の選解任・指名についての説明

株主総会参考書類に個人別の経歴や選任理由等を示しております。

〔補充原則3-1③〕

当社のサステナビリティに関する取組については、統合報告書及びサステナビリティデータブック (<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/sustainability/report/>) において開示しております。人的資本及び知的財産への投資等については、統合報告書において、それぞれ人的資本に関する記載及び知的財産についての考え方に関する記載として開示しております。

また、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響については、統合報告書においてTCFDの枠組みに沿って開示しております。

〔補充原則4-1①〕

取締役会は、取締役会が定める規則及び基準に基づき、法令、定款に定められた事項の承認のほか、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き承認いたします。そのほか、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おります。

〔原則4-9〕

社外取締役の独立性の判断基準は以下のとおりです。

＜独立性の判断基準＞

当社の社外取締役が独立性を有すると判断するためには、以下のいずれの項目にも該当しないことを要件とする。

- 1 当社の主要な株主 (総議決権の10%以上の議決権を保有するもの) の業務執行者 (注1)
- 2 当社を主要な取引先とする者の業務執行者又は当社の主要な取引先の業務執行者 (注2)
- 3 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産 (注3) を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家 (当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- 4 最近において1、2又は3に掲げる者に該当していた者 (注4)
- 5 就任の前10年以内のいずれかの時において次の(1)又は(2)に該当していた者
 - (1) 当社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
 - (2) 当社の兄弟会社の業務執行者
- 6 次の(1)から(5)までのいずれかに掲げる者 (重要でない者を除く。) の近親者 (二親等以内)
 - (1) 1から5までに掲げる者
 - (2) 当社の子会社の業務執行者
 - (3) 当社の親会社の業務執行者又は業務執行者でない取締役
 - (4) 当社の兄弟会社の業務執行者
 - (5) 最近において前(2)又は当社の業務執行者に該当していた者
- 7 阪急阪神東宝グループの業務執行者

(注1) 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人をいう。

(注2) 主要な取引先とは、以下のいずれかに該当する者をいう。

- ① 当社又は中核会社 (阪急電鉄株式会社、阪神電気鉄道株式会社、阪急阪神不動産株式会社、株式会社阪急交通社、株式会社阪急阪神エクスプレス) から当該取引先の直近事業年度における年間連結総売上上の2%以上の支払を受けていた者
- ② 当社又は当社の中核会社に対して、当社の直近事業年度における年間連結総売上上の2%以上の支払を行っていた者
- ③ ①・②にかかわらず、当社が借入を行っている金融機関については、当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性のない程度に依存している者

(注3) 多額の金銭その他の財産とは、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産をいう。

(注4) 「最近において1、2又は3に掲げる者に該当していた」場合とは、実質的に現在、1、2又は3に掲げる者と同視できるような場合をいい、例えば、当該独立役員を社外取締役として選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において、1、2又は3に掲げる者に該当していた場合等が含まれる。

[補充原則4－10①]
本報告書のII 1.「機関構成・組織運営に係る事項」[任意の委員会]における補足説明に記載のとおりです。

[補充原則4－11①]
原則3－1(4)に記載のとおりです。

[補充原則4－11②]
取締役の兼任状況は、株主総会参考書類及び有価証券報告書において開示しております。

[補充原則4－11③]
当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っております。2025年度の評価方法とその結果及び同結果を踏まえた2026年度の取組方針は、本報告書末尾の「2025年度 取締役会における実効性評価について」のとおりです。

[補充原則4－14②]
社外取締役を除く取締役については、取締役が求められる役割を適切に果たすために必要な研修を実施するほか、各種研修、セミナー等を案内し費用負担することでトレーニングの機会を提供いたします。また、社外取締役に対しては、当社グループの各事業への理解が深まるよう取締役会による現地視察等を実施するほか、経営会議の資料や議事録等を共有するなど、当社グループの事業、財務、組織等に関する情報の提供を行います。

[原則5－1]
株主との対話については、グループ経営企画室が担当し、同室を管掌する執行役員がIR活動全般を統括いたします。
グループ経営企画室には専任のIR担当者を置き、財務・経理部門、総務・法務部門、広報部門、サステナビリティ推進部門と定期的に情報共有を行うこと等を通じて、連携してIR活動を推進いたします。
株主に対しては、当社ホームページによる情報開示や定期的な機関投資家向け説明会の開催等、当社の事業戦略や財務方針等に関する理解を深めていただくような活動を実施いたします。また、株主との対話(面談)についてはIR担当者が行いますが、株主の所有株式数や関心事項等を勘案し、必要に応じて担当執行役員等が面談いたします。
株主や機関投資家等から寄せられた意見や質疑応答の内容については、適宜、IR担当者が報告書を作成し、経営陣へのフィードバックを図るとともに、定期的に取締役会に報告いたします。
株主との対話にあたっては、当社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上に関する内容を主要テーマとするほか、決算発表前にサイレント期間を設けて対話を制限する等により、インサイダー情報の管理に留意いたします。

[株主との対話の実施状況等]
[原則5－1]に記載の方針に則り、代表取締役社長又はグループ経営企画室を管掌する執行役員が出席する決算説明会を四半期ごとに開催しているほか、IR担当者が、国内外の機関投資家・アナリストとの間で、年間延べ約180回の個別面談を実施しております。
株主との対話においては、決算や業績予想の概要に加え、中長期的な成長戦略や資本効率を意識した経営状況、ガバナンスの充実等が主なテーマとなっており、これらの内容は、四半期ごとに経営陣にフィードバックしております。また、これらを踏まえながら必要に応じて経営戦略を見直すこととしており、2026年5月には、長期経営構想をアップデートしました。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年5月21日

該当項目に関する説明 更新

当社では、資本コストを意識した経営の定着に向け、長期経営構想においてROEを財務指標として定めるとともに、資本市場との継続的な対話及びIR活動を通じて、ROEの向上と株主資本コストの低減を図っております。
なお、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた考え方については、2025年度(2026年3月期)決算説明会資料(<https://www.hankyu-han-shin.co.jp/2026/06/19e3c1c57e1d37998af25b944ab1dd2836475e4b.pdf#page=53>) P52～53において開示しております。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,065,900	14.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,338,200	3.91
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	4,207,473	1.76
日本生命保険相互会社	3,656,991	1.53

JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,358,018	1.41
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,047,470	1.28
JPモルガン証券株式会社	3,026,712	1.27
株式会社嶋村吉洋映画企画	2,201,200	0.92
JP MORGAN CHASE BANK 385642	2,069,721	0.87
JP MORGAN CHASE BANK 385771	1,886,085	0.79

支配株主（親会社を除く）の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

・大株主の状況は、2026年3月31日現在の株主名簿に基づき記載しております。

・当社は、2026年3月31日時点において、自己株式12,582,815株を保有しておりますが、上記の大株主の状況から除いております。

・2022年10月3日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行及びその共同保有者2名が2022年9月26日現在で10,094千株（株券等保有割合3.97%）を保有している旨の記載がされているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。

・2025年6月4日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及びその共同保有者7名が2025年5月30日現在で20,501千株（株券等保有割合8.10%）を保有している旨の記載がされているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。

・2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者2名が2025年9月15日現在で12,872千株（株券等保有割合5.09%）を保有している旨の記載がされているものの、当社として2026年3月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	陸運業
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情 更新

当社は、以下の上場子会社及び上場関連会社を有しております。

<ユミルリンク株式会社>

当社グループは、長期経営構想の実現に向けて、都市交通や不動産のほか、エンタテインメント、情報・通信、旅行及び国際輸送の6つの事業をコア事業と位置付け、これらの事業ポートフォリオにより、持続的な成長を図っております。

当社グループでは、子会社については、基本的に完全子会社とし、原則として上場させない方針ですが、他者との合併や資本提携、ベンチャー企業への出資等による場合は、少数株主を有することがあります。

こうした方針を踏まえ、情報・通信事業において、上場子会社としてユミルリンク株式会社を有しております。

急速に技術革新が進む情報・通信事業は、当社グループの成長のエンジンの一つと位置付けておりますが、有能な技術を持ち、かつ、グループの事業分野を補完し、又は相乗効果を発揮できるベンチャー企業等をグループへ取り込み、当社グループの資金力や信用力を背景に、これらの企業の成長を支えていくことは、有効な手段の一つであると考えております。

ユミルリンク株式会社は、こうした考えのもと、2011年に当社の子会社となり、その後順調に業績を伸ばしてきましたが、上場が知名度や信用力の向上等につながり、それらにより取引先の拡大や優秀な人材の確保、サービス開発力の強化等を図ることができることから、2021年から上場し

ております。また、当社グループとしても、上場を通じ同社の事業規模をさらに拡大させていくことは、当社グループの持続的な企業価値の向上に資することになると考えております。

当社は、ユミルリンク株式会社に対し、当社グループの一員として、グループの持続的な企業価値の向上に向けて、グループ経営理念に即した事業運営を求めるものの、上場会社である同社の自主性を尊重しております。具体的には、同社の経営の独立性を確保するため、法令等に基づく開示に必要な情報を除き、事前の承認や報告等を求めないこととし、その旨の確認書を締結しております。また、資金管理体制について、ユミルリンク株式会社は、当社のキャッシュ・マネジメント・システムの対象とはしておりません。

ユミルリンク株式会社のガバナンス体制の実効性の確保に向けては、同社が独立社外役員の選任を通じて主体的に対応しております。同社に指名委員会は設置されておきませんが、役員の選解任に係る議案については、同社の意向や同社の社外役員の意見等も踏まえて、必要に応じて同社と協議しながら、議決権を行使しております。また、特に社外役員に係る選解任議案については、各候補者の当社からの独立性も検討のうえ議決権を行使しております。

<エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社>

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社は、当社の関連会社であり、東京証券取引所・プライム市場に上場していますが、同社が営む百貨店業等は当社グループの主要な事業ではなく、当社のグループ経営の対象には含まれておりません。

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社は、当社グループにとって最も重要な事業拠点である大阪梅田エリアをはじめ沿線で百貨店やスーパーマーケット等を多数展開し、当社グループの商業施設にも多く入居しているほか、Sポイントサービスの共同運営等を通じた効果的なマーケティング施策の検討など、様々な分野で協働しております。

当社は、長期経営構想の事業戦略における取組の方向性の1つとして、「圧倒的No.1の沿線の実現」を掲げておりますが、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社と共に、集客機能を有する小売店の適切な配置等を通じて沿線のまちづくりを効果的に行っていくことや、ポイントサービスの共同運営等を通じて顧客により良いサービスを提供することは、将来にわたり、沿線の魅力を向上させ、ひいては当社グループの企業価値を向上させていくためには不可欠であると考えております。

こうしたことを踏まえ、当社としては、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社との連携を継続的に図るべく、引き続き同社株式を保有いたします。

なお、直近の有価証券報告書提出日時点において、エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社の取締役9名のうちの1名が当社グループ出身者であり、また、同社の議決権の20.1%を当社グループが所有しておりますが、いずれも当社と同社の少数株主との間で利益相反が生じるリスクが小さい状況であり、また、同社では独立社外取締役の選任等を通じて事業運営の独立性を確保していることから、少数株主保護の観点からの特段の対応は行っておりません。

<東宝株式会社>

東宝株式会社は、当社の関連会社であり、東京証券取引所・プライム市場に上場していますが、同社が営む映画の企画・製作等は当社グループの主要な事業ではなく、当社のグループ経営の対象には含まれておりません。

東宝株式会社の事業拠点は首都圏であり、同社とは、これまでも「東京宝塚劇場」の賃借等を通じ、当社グループの首都圏等における事業展開の重要なパートナーとして、関係を深めてきました。当社は、長期経営構想の事業戦略における取組の方向性の1つとして、「エリアを超えた展開（首都圏・海外）」を掲げておりますが、特に首都圏においては、同社との密接な連携が、同戦略を推進するにあたって非常に重要であると考えております。また、同方向性で掲げる「圧倒的No.1の沿線の実現」と「コンテンツの魅力の最大化と新コンテンツの開拓」を目指し、コンテンツ・IP分野に強みを持つ同社グループとの連携を一層強化し、今後、大阪梅田エリアをはじめとする当社グループの資産を活用したコンテンツの展開、双方のデータ連携による顧客開拓などの取組を通じ、新たな価値の創造を目指すことができると考えております。

こうしたことを踏まえ、当社としては、東宝株式会社との連携を継続的に図るべく、引き続き同社株式を保有いたします。

なお、直近の有価証券報告書提出日時点において、東宝株式会社の取締役9名のうちの1名が当社グループ出身者であり、また、同社の議決権の22.6%を当社グループが所有しておりますが、いずれも当社と同社の少数株主との間で利益相反が生じるリスクが小さい状況であり、また、同社では独立社外取締役の選任等を通じて事業運営の独立性を確保していることから、少数株主保護の観点からの特段の対応は行っておりません。

<神戸電鉄株式会社>

神戸電鉄株式会社は、当社の関連会社であり、東京証券取引所・スタンダード市場に上場し、鉄道事業等を営んでいますが、当社グループの鉄道沿線とは地域、沿線環境等が異なっており、当社のグループ経営の対象には含まれておりません。

神戸電鉄株式会社は、当社子会社の神戸高速鉄道株式会社が保有する湊川駅－新開地駅間において第二種鉄道事業を営んでいるほか、神戸電鉄線は新開地駅で阪急線・阪神線と接続しており、連絡運輸の実施や有馬温泉への企画乗車券の発行等を通じて、鉄道利用者の利便性の向上やより良いサービスの提供を図ることができ、ひいては阪急線・阪神線においても交流人口の増加等を見込むことができます。また、当社が、神戸電鉄株式会社に対して、人員の派遣等を通じて鉄道や不動産等の当社グループの事業運営のノウハウを提供することで、同社の収益力や沿線価値の向上を図ることができ、これらの相乗効果をさらに高めることができると考えております。

こうしたことを踏まえ、当社としては、神戸電鉄株式会社との関係維持に向けて、引き続き同社株式を保有いたします。

なお、直近の有価証券報告書提出日時点において、神戸電鉄株式会社の取締役10名のうちの3名が当社グループ出身者であり、また、同社の議決権の29.0%を当社グループが所有しておりますが、いずれも当社と同社の少数株主との間で利益相反が生じるリスクが小さい状況であり、また、同社では独立社外取締役の選任等を通じて事業運営の独立性を確保していることから、少数株主保護の観点からの特段の対応は行っておりません。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

[取締役関係]

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
取締役会の議長	社長
取締役の人数 更新	14 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 更新	7 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	7 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
遠藤 典子	学者											
鶴 由貴	弁護士											
小林 充佳	他の会社の出身者											
宮原 幸一郎	他の会社の出身者								△			
増田 睦子	他の会社の出身者											
高橋 裕子	学者											
甲斐 行夫	弁護士											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

k その他

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
遠藤 典子		○	----	公共政策や環境・エネルギー分野の研究を通じて培った豊富な経験・知見を有しており、当社グループの経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っていただくことが期待できるため、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おり、特にコンプライアンスの観点から当社グループの経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っていただくことが期待できるため、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。
小林 充佳		○	----	西日本電信電話株式会社(現NTT西日本株式会社)の代表取締役を務められ、経営者としての豊富な経験・視点と実績を有しており、DX(デジタル・トランスフォーメーション)を推進する当社グループの経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っていただくことが期待できるため、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。
宮原 幸一郎		○	宮原幸一郎氏が、過去に代表取締役を務めていた株式会社東京証券取引所と当社との間には取引関係がありますが、直近事業年度におけるその額は、双方の年間連結総売上上の1%未満であります。	株式会社日本取引所グループの取締役 兼 代表執行役グループ Co-CEOや株式会社JPX 総研の代表取締役社長を務められ、経営者としての豊富な経験と実績に加え、金融・資本市場に関する高い知見を有しており、当社グループの経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っていただくことが期待できるため、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。
増田 睦子		○	----	デジタル庁等におけるデジタル政策やデザインマネジメントの研究や海外に向けた政策動向の広報活動を通じて培った豊富な経験・知見を有しており、当社グループの経営に対する監視・監督機能の強化と意思決定の質の向上を図っていただくことが期待できるため、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。
高橋 裕子		○	----	社会健康医学の研究や臨床を通じて培った豊富な経験・知見を有しており、特に健康経営の推進の観点から監査等委員会監査の実効性及び効率性を確保していただくことが期待できるため、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。

甲斐 行夫		○	---	検事総長等の要職を歴任された後、現在は弁護士として活躍されており、特にコンプライアンスの観点から監査等委員会監査の実効性及び効率性を確保していただくことが期待できるため、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。
-------	--	---	-----	---

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
監査等委員会	3	1	1	2	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の有無	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務を補助する体制として専任スタッフを配置するとともに、当該専任スタッフの独立性を確保するため、その異動、評価等に関しては、監査等委員と事前に協議を行うこととしております。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員は、内部監査部門であるグループ監査室の監査計画・監査結果を適時閲覧するほか、同室から当社及び子会社を対象とした内部監査活動（内部通報制度の運用状況を含む。）について定期的にかつ適時に報告を受けております。また、会計監査人から監査状況について定期的に報告を受けるとともに、適宜、当社及び子会社を対象とした会計監査人の往査に立ち会っております。

内部監査部門は、上記の監査等委員に対する報告を行うほか、会計監査人と定期的な会合等を行い、情報共有・意見交換を行っております。

さらに、監査等委員及び内部監査部門は、リスク管理担当部署から、当社及び子会社における、内部統制の構築・運用状況（リスク管理の実施状況及びコンプライアンス経営の推進状況を含む。）について定期的に報告を受けるなど、内部統制部門との連携を深め、その機能強化を図っております。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性 更新

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	8	0	1	7	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	8	0	1	7	0	0	社外取締役

補足説明

指名・報酬委員会は、任意の委員会として、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っております。

取締役の選解任やグループCEOの後継者計画等の取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の透明性及び客観性を確保するため、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全員を構成員とし、社外取締役を委員長として、取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する事項について、取締役会からの諮問を受け、審議・決議のうえ、答申しております。

※ ガバナンス向上の観点から、取締役人事及び報酬に関する事項を審議する体制を整えるため、2025年4月1日付で、「企業統治委員会」及び「報酬委員会」を統合し、新たに「指名・報酬委員会」を設置いたしました。

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	7名
---------------------------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外取締役を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

該当項目に関する補足説明

業績連動報酬制度の内容は、本報告書のⅠ1.「基本的な考え方」[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示][原則3-1](3)「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（手続きも含む。）」に記載のとおりです。

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

当社の前事業年度に係る取締役の報酬は、事業報告及び有価証券報告書において開示しております。

なお、総額が1億円以上である者について、その者の報酬等の総額及び内訳を、有価証券報告書において個別開示をしております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「決定方針」といいます。）について、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全員で構成され、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会において、取締役会からの諮問を受け、審議・決議し、答申したうえで、取締役会において決議しております。

また、取締役（監査等委員である取締役を除きます。）の個人別の報酬等の内容については、指名・報酬委員会が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っていることから、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

決定方針の内容は、本報告書の「1. 「基本的な考え方」[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示][原則3-1] (3) 「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（手続きも含む。）」に記載のとおりです。

【社外取締役のサポート体制】

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おります。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おります。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
-----	-----	-----	-----	-----	-----

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数

一名

その他の事項

当社は、2017年6月13日開催の定時株主総会において、相談役制度に関する定款規定を削除し、同制度を廃止しております。また、相談役以外の役職について、顧問規程を定めておりますが、当社の代表取締役経験者は就任できないこととしております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

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おります。

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おります。

そのため、上記事項については、社外取締役を加えて構成された当社取締役会を承認又は報告の場とするとともに、その前置機関として、当社グループの各コア事業の代表者等もメンバーに加えたグループ経営会議を設置しております。

このほか、事業執行会社においても、より実質的な議論や意見交換等を行うことを通じて各事業へのリスク管理の実効性を高めるため、主要な中核会社において、社外出身の取締役・監査役を選任しております。

また、取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の透明性及び客観性を確保するため、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全員を構成員とし、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しております。指名・報酬委員会は、取締役人事及び取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する事項について、取締役会からの諮問を受け、審議・決議のうえ、答申しております。

なお、当社は、会社法第427条第1項及び当社定款第27条の規定に基づき、取締役 遠藤典子、鶴由貴、小林充佳、宮原幸一郎、増田睦子、島谷能成、荒木直也、高橋裕子及び甲斐行夫との間で、会社法第423条第1項に規定する損害賠償責任を法令が規定する額に限定する契約を締結しております。

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

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社グループは、「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・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おります。

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ております。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2026年6月開催の定時株主総会招集通知は、開催日の21日前（2026年5月28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	2026年6月開催の定時株主総会は、集中日の8日前（2026年6月18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み	株式会社「C」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、和文の招集通知及び決議通知と同時に当社ホームページに掲載しております。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	オンライン形式で説明会を開催し、事業・業績の概要及び経営計画等を説明しております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会を年2回（中間・本決算）開催。社長をはじめとする役員が概要を説明しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書・半期報告書、株主通信、統合報告書、サステナビリティデータブック、月次データ、株主総会招集通知等を、当社ホームページ（ https://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/ ）に掲載しております。 英文の各種IR資料は、当社英語版ホームページ（ https://www.hankyu-hanshin.co.jp/en/ir/ ）に掲載しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	グループ経営企画室に専任の担当者を置き、ご質問等に対応しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	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（環境・社会・企業統治）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」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・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おります。 また、当社グループは「人の尊重」をグループ経営理念の価値観の一つとしており、すべての従業員がその趣旨を深く理解できるよう、「人権の尊重に関する基本理念」と「人権の尊重に関する基本方針」を明文化し開示しています。

環境保全活動、CSR活動等の実施	環境保全活動や地域・社会貢献活動については、基本方針を定め、グループ経営企画室及び人事総務室に専任部署を置いて、上記「サステナビリティ宣言」に沿った取組を進めております。また、主な活動実績や今後の方針・計画を示すものとして、「サステナビリティデータブック」を発行するとともに、詳細な情報を当社ホームページにも掲載しております。 なお、サステナブル経営の推進にあたり、2021年5月に「国連グローバル・コンパクト」及び「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同の意を表明し、それ以降、気候変動に伴う財務的な影響を開示するなど、TCFDのフレームワークに沿った取組の検討や開示を進めております。また、2025年10月には「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の提言に賛同の意を表明し、自然資本・生物多様性への依存・影響等の分析及び情報開示の充実に取り組んでおります。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方において、会社情報を適切に開示する旨を明記しており、当社ホームページや統合報告書等を通じて、ステークホルダーに対して幅広く情報提供を行っております。

V 内部統制システム等に関する事項

1. 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、企業活動を行ううえで、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おります。

そのうち、特に、コンプライアンス経営に関する体制としては、コンプライアンス担当部署を設置し、コンプライアンス啓発マニュアルの作成・配付や、コンプライアンスに関する研修の実施により、当社及びグループ会社のコンプライアンスに関する意識の高揚を図っております。

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おります。

なお、監査専任スタッフからなる代表取締役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おります。

また、リスク管理体制については、リスク管理に関する規程を制定し、適時適切にリスクを把握・アセスメントして対策を講じる体制を整備しております。このため、当社では、専門部署であるリスクマネジメント推進室を設置するとともに、社長を委員長とするリスク管理委員会において、リスク管理に関する事項を審議し、適時取締役会に報告しております。さらに、重大なリスクが具現化した場合には、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とともに、これを機能させるため、適切な情報伝達が可能となる体制を整備しております。

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、いわゆる「内部統制システム」の構築に関する取締役会決議を行うよう、大会社に該当しないグループ各社についても指導しております。

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おります。

2. 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おります。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おります。

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

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おります。

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いたします。

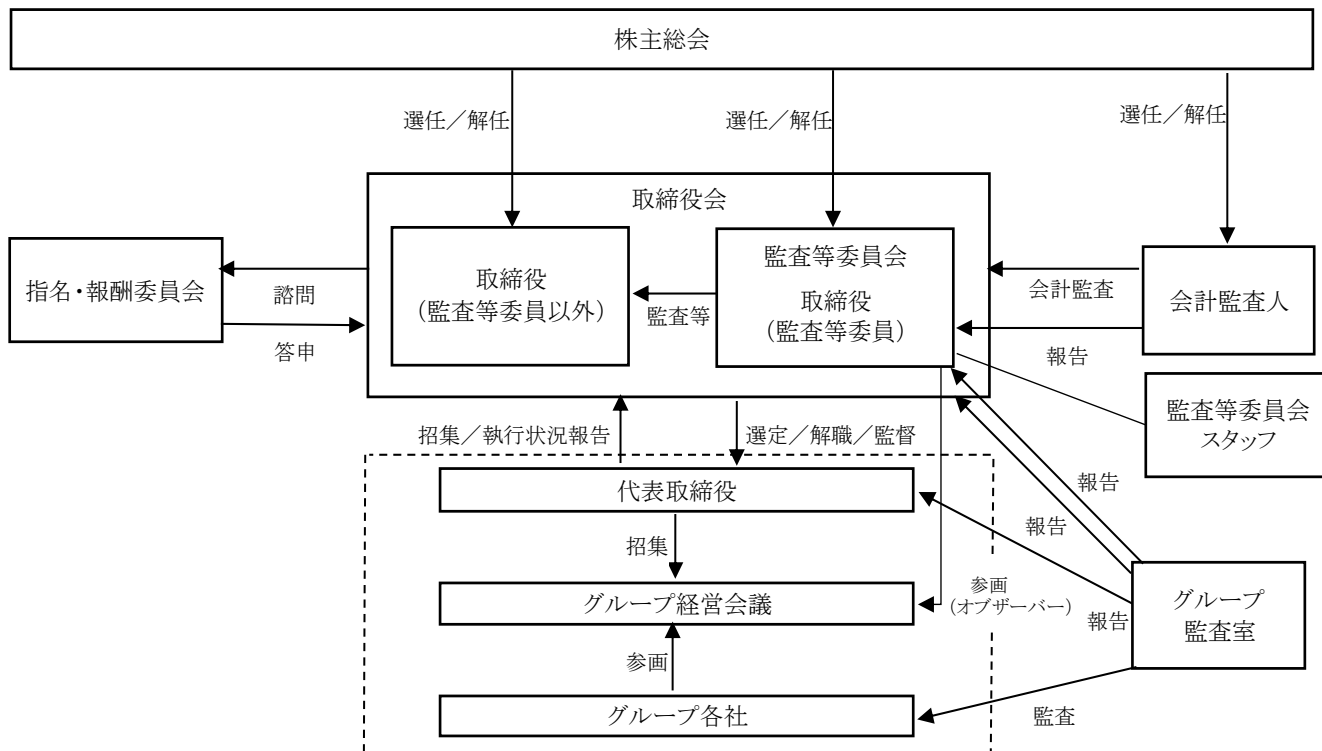
V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

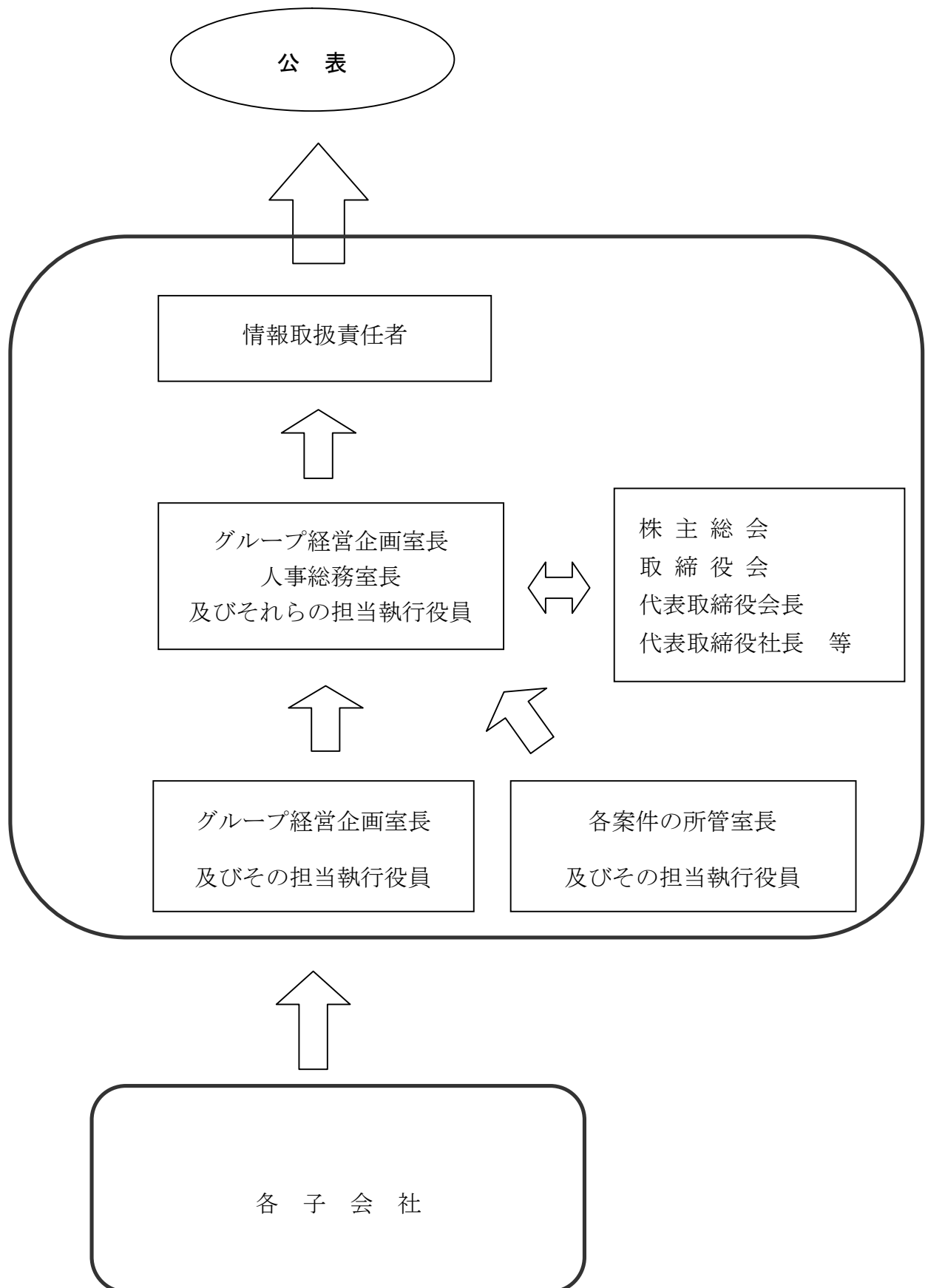
買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新



【会社情報の適時開示に関する社内体制】



取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

1. 基本方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ。）の報酬については、企業価値の持続的な成長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体系とします。

2. 報酬構成

業務執行取締役の報酬等は、基礎報酬としての「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「業績連動賞与」及び中長期インセンティブとしての「業績連動型株式報酬」から構成されます。

また、業務執行を行わない取締役の報酬等は、その職務内容を勘案し、「基本報酬」のみで構成されます。

<基本報酬>

基礎報酬としての位置づけであり、各取締役の役位及び職責に応じて決定し、毎月支給する金銭報酬です。

<業績連動賞与>

- 短期インセンティブ報酬としての位置づけであり、毎年1回、一定の時期に支給する金銭報酬です。
- 業績連動賞与に係る業績指標は、事業年度ごとの業績達成への意欲を高めるため、当社の長期経営構想において重視する経営指標等のうち、下表の財務指標を採用します。なお、採用する業績指標については、指名・報酬委員会において毎年度検討を行うこととします。
- 財務指標の目標達成度等及びその評価ウェイトに基づき決定する達成度係数を、役位ごとに定められた業績連動賞与額の標準額に乗じて報酬額を算定します。
- 業績連動賞与には上限及び下限を設け、0～150%の範囲内で変動します。

<業績連動型株式報酬>

- 中長期インセンティブ報酬としての位置づけであり、当社が委託者として設定する信託の仕組みを活用して、退任後に当社株式等を交付等する株式報酬です。
- 業績連動型株式報酬に係る業績指標は、持続的な企業価値向上に対するインセンティブが機能するよう、当社の長期経営構想において重視する経営指標等のうち、下表の財務指標及び非財務指標を採用します。なお、採用する業績指標については、指名・報酬委員会において毎年度検討を行うこととします。
- 財務指標及び非財務指標の目標達成度等及びその評価ウェイトに基づき決定する達成度係数を、役位ごとに定められた業績連動型株式報酬額の標準額に乗じて得られる報酬額から基準株価(注)で除することにより算定したポイントを毎年一定の時期に付与するものとします。
- 付与ポイントは毎年累積され、累積された付与ポイント数は、1ポイントにつき当社普通株式1株として換算して、当該取締役に交付等されるものとします。
- 業績連動型株式報酬額には上限・下限を設け、75～125%の間の範囲内で変動します。

(注) 当該信託の信託期間を延長した日が属する事業年度の前事業年度の東京証券取引所最終営業日における当社の普通株式の終値

業績指標		評価ウェイト	
		業績連動賞与	業績連動型株式報酬
財務指標	R O E（実績値）	30%	30%
	事業利益（目標比）	20%	20%
	事業利益（前年比）	10%	10%
	親会社株主に帰属する当期純利益（目標比）	20%	15%
	親会社株主に帰属する当期純利益（前年比）	20%	10%
非財務指標	サステナビリティ指標 ・従業員エンゲージメントのスコア ・女性管理職比率 ・女性新規採用者比率 ・温室効果ガス（GHG）排出量の削減率	—	15%

3. 報酬水準と構成比率

取締役の報酬水準は、外部の専門機関による報酬調査データ等を参考に、当社の業績規模等を踏まえ、適切な水準となるよう設定します。

業務執行取締役の報酬等の割合は、業績連動賞与及び業績連動型株式報酬に係る各業績指標の目標達成度等が100%のときに、代表取締役については、基本報酬・業績連動賞与・業績連動型株式報酬の割合が概ね3：1：2、それ以外の業務執行取締役については概ね4：1：1となるように設定します。

4. マルス条項・クローバック条項

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、当該取締役に対し、業績連動型株式報酬の交付等を受ける権利を付与しないマルス条項及び交付等した株式等相当の金銭の返還を請求できるクローバック条項を設定します。

5. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容については、透明性及び客観性を確保するため、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全員で構成され、社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会において、予め報酬制度及び報酬等の内容について、取締役会からの諮問を受け、審議・決議を行います。

同委員会は、その結果を取締役に答申し、取締役会において、具体的な報酬配分の決定を代表取締役会長（欠員又は事故があるときは、代表取締役社長）に委任することとします。

2025年度

取締役会における実効性評価について

阪急阪神ホールディングス株式会社

Hankyu Hanshin Holdings, Inc.

取締役会の実効性評価の方法

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会のさらなる監督機能及び意思決定機能の向上に努めております。

手法

全取締役に個別に事前アンケートを実施したうえで、取締役会において上記アンケート結果について報告のうえ協議

評価項目

- ① 取締役会の役割・構成
 - ・ 取締役会の人数、構成、期待された役割の評価
- ② 取締役会の運営・議論
 - ・ スケジュール、議案・報告事項の選定、事前の情報提供、説明、資料の内容、審議時間
- ③ 取締役会の議論の内容
 - ・ 中期的な経営方針
 - ・ 株式市場からの評価を踏まえた資本コスト経営の推進・事業ポートフォリオの見直し
 - ・ サステナブル経営の推進
 - ・ リスク管理体制の推進
 - ・ 投資家とのコミュニケーションの確保…等
- ④ 指名・報酬委員会
 - ・ 指名・報酬委員会の構成及び運営
 - ・ グループCEOの後継者計画・報酬制度の議論
- ⑤ 宝塚歌劇団のガバナンス改善への取組

朱字：事前アンケートにおいて2025年度評価から新設された項目

2025年度取締役会の課題

2024年度取締役会については、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ておりました。一方で、取締役会の実効性評価に関する協議や、2024年度取締役会の審議における意見・提言等から課題を認識したため、2025年度取締役会において改善の取組を行っております。

2025年度取締役会の課題

- 1 ガバナンス体制の高度化 P4
- 2 取締役報酬の見直し P5
- 3 取締役会における議論の一層の充実 P5

2025年度の課題

改善取組の例

1 ガバナンス体制の高度化

a. 宝塚歌劇団改革の継続的なモニタリング

- 宝塚歌劇団の改革を、実効性を持ち推進することについて

- 宝塚歌劇団の改革について、モニタリングを実施
 - 取締役会において改革の取組内容及び進捗状況の定期報告を実施
 - 社外取締役による宝塚歌劇団の従業員に対するヒアリング及び稽古場等の職場環境視察の実施
- なお、宝塚歌劇団の改革について、社外取締役からは、次の評価を得ております。
 - 改革の取組・進捗状況についての報告を通じて、当社取締役会でもよく把握できている。
 - 宝塚歌劇団の社外取締役の問題意識や演技者の意見も取り入れながら、改革は着実に進められていると感じる。

b. 指名・報酬委員会による議論の活性化

- 取締役会のガバナンス全般に関する議論を行うことについて
- 特に、取締役の構成、役員報酬等について重点的に議論することについて

- 指名・報酬委員会において、以下のテーマについて議論等を実施
 - 取締役報酬制度の抜本的な見直しを実施
 - 取締役の構成について議論を実施
 - デジタル・グローバルに関する知見を備えることや、年齢面を含む多様性を確保することについて、ご意見を得たため、取締役候補者の選定に反映
 - CEOのサクセッションプラン
 - 特に、人材要件のアップデートについての議論を実施
 - 会計監査人による監査報告を実施

c. 社外取締役による課題認識の共有

- 社外取締役間で課題認識と重要論点を共有し、取締役会での実質的な審議につなげることにについて

- 独立した視点からの率直な意見交換により、社外取締役間の信頼関係を醸成し、議論の質を向上させ、取締役会の実効性を確保することを目的として、社外取締役のみを構成員とする「社外取締役協議会」を新設
- 以下のテーマについて議論等を実施
 - 取締役会の運営（付議基準の変更・新たに取締役会で協議すべき事項等）・取締役構成等
 - 自由闊達な意見交換

改善の取組②

2025年度の課題

改善取組の例

2 取締役報酬の見直し

- 報酬制度の改定に向けた議論の深化
（業績連動報酬の業績指標として非財務指標を導入することの検討を含む）

- 制度改定に向け、指名・報酬委員会において、以下のテーマについて議論等を実施
 - ▶ 現状制度の課題整理
 - ▶ 報酬の内容及び構成
 - ▶ 業績連動報酬における非財務指標を含めたKPIの導入
 - ▶ 報酬水準・報酬制度全般等

3 取締役会における議論の一層の充実

- 取締役会の付議基準の見直しについて
- 長期経営構想の実現に向けた取組のモニタリングについて
- 取締役会の議論の前提となる各コア事業の課題・取組説明の充実について
- 投資家や株主の関心事を把握するためのIR活動に関する報告の強化について
- リスクマネジメントやサステナブル経営に関する報告の拡充

- 一層充実した議論を行う時間を確保するため、取締役会付議基準の大幅な見直しを実施
- 長期経営構想の実現に向けた全社・各コア事業における取組に関する報告を実施
- 取締役会の前置会議であるグループ経営会議資料・議事録の配付を実施
- IR活動の状況を定期的に報告することに加え、リスクマネジメント・サステナブル経営の定期報告において、さらに充実した報告を実施

2025年度取締役会の評価及び2026年度取締役会の課題

2025年度取締役会についても、概ね適切に運営されており、実効性は確保されているとの評価を得ておりますが、取締役会の実効性評価に関する協議を経て、次の課題を認識したため、2026年度取締役会において、継続的に改善に取り組むこととしております。

2025年度取締役会の評価

概ね適切に運営されており、実効性は確保されている

2026年度取締役会の課題

1 取締役会運営の高度化

- ・事前の情報提供の充実
- ・審議時間配分の最適化
- ・説明資料・説明方法の改善

2 取締役会討議の深化

- ・中長期的な成長戦略に関する議論の充実
- ・外部専門家の知見の活用
- ・リスクマネジメントに関する報告の充実
- ・宝塚歌劇団改革の継続的なモニタリング

3 指名・報酬委員会の議論の充実

- ・取締役構成(スキル・属性等)の継続的な検証
- ・グループ会社役員人事に関する監督の充実
- ・CEOのサクセッションプランの着実な運用