

2025年度（2026年3月期）決算説明会における補足説明（代表取締役社長 グループ CEO 嶋田 泰夫）

※記載のページ番号は、決算説明会資料におけるページ番号を示しています。

○2025年度決算（P5）

- ・ 2025年度は、不動産事業のマンション分譲収入が大幅に伸長したことに加え、都市交通事業やホテル事業を中心に大阪・関西万博の開催に伴う需要を取り込んだことや、阪神タイガースがリーグ優勝を遂げるなど、スポーツ事業が好調に推移したこと等により、前期に比べて増収・増益となり、当初の想定を上回って推移した。

○2026年度業績予想（P7）

- ・ 2026年度は、不動産事業の大幅な伸長等により増収となるものの、2025年度の大阪・関西万博の開催や阪神タイガースのリーグ優勝といった特需の剥落や中東情勢の影響等により、事業利益は減益とならざるを得ないが、特別損失の反動に加え、資産売却益の計上等により、親会社株主に帰属する当期純利益は増益を見込む。

○長期経営構想の進捗状況（P36～52）

<2030年度に向けた利益成長の見通し（P37）>

- ・ 昨年3月に長期経営構想を公表したが、初年度にあたる2025年度は、順調なスタートを切ることができた。
- ・ 構想を発表してから、2030年度の事業利益1,600億円の達成に向けた施策の具体化に取り組み、記載のように分譲マンション事業や短期回収型事業の拡大などによる、利益目標の達成に向けた道筋が整えることができた。
- ・ 今後、各戦略の進捗を加速させて早期にROE8%を達成し、さらに伸長を目指せる企業グループにしていきたい。

<キャッシュフローのアップデート（P38）>

- ・ 2030年度に向けて、昨年3月の公表時よりも、国内のマンション事業等を中心に、成長投資を1,200億円拡大する。
- ・ これに対応すべく、資産売却を900億円増加させるとともに、財務規律が堅持できる範囲での借入で対応し、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ながら必要な投資を実施し、中長期的な成長を実現する。

以下、各事業についての取組についてご説明する。

<都市交通事業のキャッシュ創出力の向上と事業再編（P40）>

－ 鉄道運賃の改定

- ・ 物価上昇のトレンドを見据えて、当社沿線では安全性の向上やサービスアップにつながる設備投資を前倒しで進めており、阪急線・阪神線とも、遅くとも2030年度までの運賃改定を視野に入れる。

－ 流通事業の再編

- ・ 駅ナカのPM業務を不動産事業（賃貸事業等）に統合するとともに、小売事業は成長を促すことが期待できる事業者に譲渡した。
- ・ 今後も、事業の選択と集中を行い、当社が中長期的な成長に貢献できない事業は外部化も検討する。

<大阪梅田エリアの価値向上に向けて（P41～42）>

- ・ 大阪梅田エリアでは、昨年3月にグラングリーン大阪南館が開業し、多くの方にお越しいただいているほか、オフィスも順調に稼働している。また12月には、宝塚歌劇111周年イベント「TAKARAZUKA FANTastic Christmas in UMEDA」を開催し、宝塚歌劇というコンテンツを当社グループが大阪梅田エリアに持つアセットを活用して“面”で展開した。
- ・ 今後、同エリアにおいて大阪新阪急ホテル・阪急ターミナルビルの建替、阪急三番街の全面改修と、阪急大阪梅田駅のリニューアルを推進していくが、行政等の関係者と協議を続けており、時期が来れば速やかにアウトラインをお示ししたい。

<不動産事業の持続的な成長（P43～44）>

－ 賃貸不動産の賃料改定

- ・ 収益性をさらに高めるべく賃料改定を積極的に進め、特に、グループ最大の事業拠点である大阪梅田エリアにおいては、プライスリーダーとして同エリアの価値向上を主導する。

－ 賃貸不動産のオフバランス化

- ・ 今般、オープンエンド型の不動産私募ファンドの設立検討を開始した。資産規模は設立後 5 年間で約 2,000 億円超を予定している。当社グループが長年培ってきた事業基盤と不動産に関するノウハウを最大限に活用し、中長期的な視点で安定的なリターンを追求する投資商品として企画・組成を目指す。

－ 海外不動産事業の拡大

- ・ 成長ドライバーである海外不動産事業は、事業規模の拡大と資本効率の向上を目指す。
- ・ 現在は、事業規模の拡大のための投資を先行して進めており、今後、その投資効果を発現させ、利回りを向上させていく。
- ・ 具体的には、2025 年度における海外不動産事業の事業利益は 93 億円、現在の投下資本は約 3,300 億円程度である。投下資本は 2030 年度末に想定している水準の約 8 割に達しており、2030 年度には投資によるリターンが増加することで事業利益が 280 億円水準まで伸長し、それに伴って利回りも相応の水準になる見通しである。

<エンタテインメント事業の持続的な成長（P45）>

- ・ ベースボール事業では、強いチームづくりを通じたファンの育成・定着が重要であり、新ファーム施設「ゼロカーボンベースボールパーク」を活用して選手の育成に努めるとともに、阪神甲子園球場の銀傘拡張等を通じて、お客様にとって価値ある空間を提供することでブランド価値を高め、事業の一層の成長を図っていく。
- ・ 宝塚歌劇は、本年 1 月から座席料金の一部を改定したが、物価高騰が続く中でも引き続き華やかでオリジナリティのある作品をお届けできるように取り組むほか、海外での配信を拡充し、現地でのプロモーション施策も展開する。

<新たな収益源の開拓（P46～47）>

－ 情報サービス事業の M&A

- ・ デジタル関連の市場は今後も高い成長が見込まれることから、その市場の成長力をスピード感をもって取り込むべく、新事業領域への進出の手段の一つとして M&A に戦略的に取り組む方針である。
- ・ 具体的には、情報セキュリティ分野やエンタープライズ分野などについて検討を行っている。

－ 観光・インバウンド分野の強化

- ・ 成長が期待できる観光やインバウンド向けの市場において、新たな収益源の開拓を目指し、当社に「観光・インバウンド推進室」を新設した。
- ・ インバウンド向けの瀬戸内海各地を周遊する「ポナンクルーズ」によるツアーの催行や、スモールラグジュアリーホテル「Azumi Setoda」の取得などを通じて、グループ連携の拡大と新たな収益源の開拓を進め、持続的な成長を目指す。

－ 東宝グループとの連携強化

- ・ また、長期経営構想で掲げる「圧倒的 No1 の沿線の実現」と「コンテンツの魅力の最大化・新コンテンツの開拓」を目指し、コンテンツ・IP 分野に強みを持つ東宝グループとの連携を一層強化する。

<機動的な株主還元 P48~49)>

- ・ また、長期経営構想の中で謳っていたバランスシートのコントロールの一環として、今年度から株主還元方針を変更する。
- ・ 具体的には、2025~2030 年度の 6 年間累計で総還元性向を 50%以上とするとともに、年間配当金の下限を 1 株当たり 100 円とした上で、キャッシュフローの状況や株価の動向等を勘案して、2030 年度末までの間に機動的に自己株式の取得に取り組む。
- ・ 2025~2030 年度の 6 年間累計の総還元額は 2,500 億円以上とし、そのうち 1,000 億円以上の自己株式を 2030 年度までに取得する。なお、今回公表分の自己株式取得は 300 億円とし、今後も機動的に実施する。

<ガバナンスの充実 (P50)>

－ 取締役の報酬制度の改定

- ・ 企業価値の持続的な成長に対する意欲を高めるとともに、株主価値向上に対するインセンティブを働かせるため、長期経営構想との連動性をさらに高める制度体系に改定する。
- ・ また、業績連動報酬の業績指標は、長期経営構想で特に重視する経営指標を採用し、中長期の業績連動型株式報酬には非財務指標を採り入れる。

－ 取締役（独立社外取締役）の増員

- ・ 取締役会構成の多様化を図り、経営環境の変化に迅速に対応した経営体制を構築すべく、女性の独立社外取締役を 1 名増員した。この結果、取締役会の構成員の半数は独立社外取締役となり、女性取締役は 4 名となった。

○おわりに

- ・ 以上のように、今般、2030 年度の目標の達成に向けた道筋を整えることができた。
- ・ とはいえ、今はまだスタートラインに立ったに過ぎない。足元では金利が上昇し、世界情勢は不安定さを増しており、取り巻く事業環境が想定以上に速かつ大きく変化していく中で、当社グループの変革もスピードアップさせなければならない。
- ・ そこでこれからも、既存事業の伸長及び新たな収益源の開拓により収益力を強化するとともに、保有する資産のさらなる有効活用の検討を進める。そして、これらに加えて、毎年のキャッシュフローの状況等をみながら、資産売却や、財務規律を意識した資金調達、機動的な株主還元を行うなど、バランスシート全体のコントロールも進める。
- ・ また、フィービジネスやコンテンツビジネスなどの、アセットに依存しない事業を、パートナー企業とも協力しながら開拓することにより、利回りの向上を通じてキャッシュ創出力を高め、資金を確保しながら成長投資への余力を上げるという好循環を実現する。このように、成長投資の利益スプレッドの拡大と投資の成果の早期化により、収益力の強化と資本効率の向上を両立させるとともに、資金の回転を上げていく。
- ・ 当社グループは、これからも、不断の変革に、スピード感を持って取り組む。周囲の環境変化より早く、機敏に行動を起こし、柔軟に対応することによって、沿線の、そして当社グループの全てのステークホルダーの皆さまの期待に応えていくので、これからも一層のご理解とご支援をよろしく願いたい。

以 上