

2020 年度（2021 年 3 月期）決算説明会における補足説明（代表取締役社長 杉山 健博）

※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。

<2020 年度決算に関する補足>

○2020 年度におけるリカバリー策（P7）

- ・2020 年度は、新型コロナウイルスの影響を受けて非常に厳しい事業環境で推移したことから、それへの対応として、損益とキャッシュフローの両面からリカバリーに取り組んできた。
- ・その結果、損益面では、通期で約 230 億円のコストの圧縮を図ることができ、これに補助金の活用等を含めるとグループ全体で約 330 億円のリカバリーとなり、当初の想定を上回る損益の改善を図ることができた。
- ・また、キャッシュフロー面では、設備投資について、予定どおり、コロナ前に策定した当初の計画と比べ約 400 億円の削減を図った。

○阪急阪神ホテルズの事業構造改革（P40）

- ・当社グループでは、かねてから、新たに出店するホテルは宿泊主体型とすることとし、既存の総合型ホテルについては、その立地に相応しい収益性を確保すべく、今後のあり方や資産の活用方について社内で検討を進めていた。
- ・そうした中で、今般、拠点の選別を行うこととし、総計 7 つのホテルの営業を順次終了することにした次第である。
- ・このうち、大阪新阪急ホテルと千里阪急ホテルについては、次のとおり、当社グループの重要な事業拠点である大阪梅田や千里中央エリアに所在していることから、ホテル跡地の高度利用を行うことで、両拠点の価値を向上させ、より良いまちづくりを行うべく検討を進めていく。

【大阪新阪急ホテル】（P42）

- ・大阪新阪急ホテルについては、建物の老朽化が著しく進み、また大阪梅田の一等地にありながら、その立地に相応しい収益が上げられていなかったため、かねてから近いうちに営業を終了することを検討していた。
- ・そうした中で、隣接地に同規模のホテル阪急レスパイア大阪が開業したことから、今般、大阪新阪急ホテルに付属している施設（他社様の基幹設備）の先行移転の見通しや進捗等を考えて、2024 年度末頃に営業を終了することにした。
- ・当社グループでは、来春に梅田 1 丁目 1 番地計画が竣工するので、この大阪新阪急ホテルの跡地開発については、次の大規模プロジェクトとして、グループを挙げて推し進めていくことにしている。
- ・ただ、この計画概要については、社内での検討、あるいは行政協議等にもう少し時間が必要となる。

【千里阪急ホテル】（P43）

- ・千里阪急ホテルも、大阪新阪急ホテルと同様に建物の老朽化が進んでいることから、今般、2025 年度末頃に営業を終了することとした。
- ・折しも、この千里中央エリアでは、千里阪急ホテルの隣の街区である千里中央駅前地区（千里阪急百貨店などが所在）において、現在、再整備計画が検討されている。
- ・こうした中で、当社グループでは、今後、千里阪急ホテルの跡地の有効活用を検討していくこととなるが、駅前や駅周辺の開発というのは、街の活力や利便性を維持しながら進めていくことが必要となるので、この跡地開発の検討については、駅前地区の再整備計画の内容や進捗等をみながら進めていく。

＜今後の取組方針＞

○中期経営計画の見直し（P35）

- ・当社グループでは、2017年5月に「長期ビジョン2025」を公表し、これを実現するために、まずは前半4カ年の中期経営計画を策定し、順調に進捗させてきた。
- ・しかしながら、新型コロナウイルスの影響を受け、この中期経営計画の前提となっていた事業環境が大きく変わってしまったため、同計画で掲げていた2021年度の利益目標の達成は全く不可能となった。
- ・そのため、2021年度については、これまでの中間目標年度という位置づけとその利益目標を一旦リセットすることとする。

○中期経営計画の見直しに向けての基本的な考え方（P37）

- ・当社グループでは、コロナ前までは、多くの事業でお客様が移動されることを前提に、お客様とリアルな接点を持ちながら、B to Cの商品やサービスを提供してきた。
- ・しかしながら、コロナ後は、仮に36ページに記載の第3ステップに至ったとしても、当社グループを取り巻く事業環境は決してコロナ前の状態に完全に復するわけではないので、当社グループの経営に相応な影響が生じるものと想定される。
- ・こうしたことから、中期経営計画については抜本的な見直しが必要であると考えている。
- ・ただ、今は、新型コロナウイルスの影響からの回復時期がまだ不透明であり、またニューノーマル時代の事業環境も見通しにくい状況にある。
- ・加えて、当社グループでは、これからも新たな大規模プロジェクトや新線計画を推し進めていくが、そのための検討を深度化させていくためには、まだ一定の時間が必要であり、抜本的な見直しを直ちに行うことは極めて困難である。
- ・以上のことから、足元の2021年度においては、38ページに記載の当面の方針に則って推し進めていく。

○当面（2021年度）の取組方針（P38）

- ・標題の取組方針には、以下のとおり2つのポイントがある。
 - ①2021年度は、新型コロナウイルスの影響からできる限り早期に回復すべく、全力を尽くす期間として「緊急回復期間」と位置づける。

具体的には、収支面では、既存収益の回復に注力するとともに、固定費の削減・変動費化に向けた計画を速やかに策定し、これらを可能な限りスピーディーに推し進めていく。

また、投資面では、現在進捗中の大規模プロジェクトは継続していくが、維持更新投資を引き続き抑制することで、財務体質の悪化を最小限に留めることとする。
 - ②ニューノーマル時代に向けて、コロナ禍をきっかけに加速している事業環境の変化への対応を着実に進めていく。

○ニューノーマル時代への対応（P44・45）

- ・当社グループでは、今回のコロナ禍を契機に、44ページに記載のような変化が生じてくると想定しているため、それらを見据えて、45ページに掲げている2つの方向性を並行して進めていきたいと考えている。
- ・その方向性の1つは、デジタル技術を活用して、既存事業の収益力を高めたり、効率化を図ったりして、リアル空間における既存事業を強化することである。そのための施策として、デジタルマーケティングを推進していくことは不可欠と考えられるので、今般、東京大学と連携して社内に「データ分析ラボ」を設立した。
- ・もう1つの方向性は、デジタル空間において新たな収益事業を創出することである。例えば、リアル空間をデジタル空間上に再現した「デジタルツイン都市」を新たに構築し、それを活用すること等が考えられるが、これからも試行的に様々な取組を進めていきたい。
- ・そして、今後は、こうした取組を「阪急阪神DXプロジェクト」としてさらに推し進め、当社グループ（ないしは各事業）の競争力の維持・向上を目指していく。

○中長期的な取組（P50）

- ・現時点では、まだニューノーマル時代の事業環境を見通すことは難しい状況であるが、当社グループが持続的な成長を遂げていくには、それをできるだけ早期に見定めて、将来における当社グループの絵姿を示していくことは非常に重要であり、また事業環境の変化に応じて、長期ビジョンを見直していくことも必要であることから、長期ビジョンのアップデートを進めていくこととする。
- ・このアップデートにあたっては、「コロナ禍を契機とした人々の行動変容」や「デジタル化の進展に伴う DX への取組」、「働き方改革の本格化」、「カーボンニュートラルへの対応をはじめとする SDGs の取組推進」などに重きを置いて検討を進めていくこととし、2022 年の春には「2030 年頃における当社グループの絵姿」を定めて、公表することとする。

<株主還元（P61）>

- ・利益配分については、2020 年度・2021 年度とも、安定的な配当を維持することとし、年間配当金は、1 株あたり 50 円を予定している。

<サステナブル経営（P66～）>

- ・当社グループでは、昨年 5 月にサステナビリティ宣言を公表し、重要テーマに沿って、様々な取組を進めてきた。
- ・また、68 ページに記載しているような指標を設定するとともに、足元では、TCFD 及び国連グローバル・コンパクトへの対応として、賛同の意を表明した。
- ・これからも、お客様や株主様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、持続的な企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の実現につなげていく。

<鉄道の足元の状況>

- ・4 月の運輸収入は、阪急・阪神の両線とも、新型コロナウイルスの影響がなかった 2018 年度と比べて、定期外が 35～40%の減、定期が 10%の減、合計で 30%弱の減となった。
- ・昨年 4 月の両線の運輸収入は、同じく 2018 年度と比べて、定期外・定期の合計で 50%の減であったので、今期も厳しい状況ではあるが、昨年 4 月との比較では状況は改善している。
- ・また、ゴールデンウィーク期間中は、両線とも定期外が 60%の減となり、厳しい状況ではあるが、これも昨年の同期間と比較すると、状況は改善している。

以 上