

**2021年度（2022年3月期）決算・長期ビジョン説明会における
長期ビジョン及び中期経営計画に関する説明（代表取締役社長 杉山 健博）**

※記載のページ番号は、決算・長期ビジョン説明会資料におけるページ番号を示しています。

<長期ビジョンー2040年に向けてー>

○「長期ビジョン 2025」の振り返り（P25～）

【P25】

- ・ 当社グループでは、阪急・阪神の統合から約10年が経過した2017年に「長期ビジョン 2025」を公表したが、その後、事業環境が「長期ビジョン 2025」の想定を上回って急速に変化してきたので、今般、長期ビジョンをアップデートすることにした。

【P26】

- ・ 「長期ビジョン 2025」の策定以降、同ビジョンの戦略に則った施策を推進すること等により、コロナの発生前までは、その実現に向けて概ね想定どおりに進捗していた。

【P27】

- ・ 具体的には、「長期ビジョン 2025」の戦略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）の取組、すなわちフロー型事業の利益が着実に伸長し、また同ビジョンの戦略①（関西で圧倒的 No.1 の沿線の実現）では、阪急・阪神の統合の象徴とも言える「梅田1丁目1番地計画」が2022年2月に竣工するなど、相応の成果を上げてきた。
- ・ ただ、コロナの発生後は、前提としていた事業環境が大きく変わったので、掲げていた利益目標の達成は難しくなった。

○事業環境の変化（P28～）

【P28】

- ・ 事業環境の変化の1つ目は、「コロナ禍をきっかけとした（行動や生活拠点の変化などの）急速な社会変化」であり、スライドに記載している内容は、今後も一層進展していくと考えている。

【P29】

- ・ 2つ目は、「SDGs・2050年カーボンニュートラルへの意識の高まり」であり、中でも、政府の温室効果ガスの削減目標が引き上げられたことへの対応や、持続可能な社会の実現に向けてガバナンスを一層強化していくことは、非常に重要であると考えている。

【P30】

- ・ 3つ目は、「中長期的なマーケットの変化」である。具体的には、人口の減少や建設工事費の高騰、あるいは首都圏の地価が高止まりしていることやインバウンドの回復に相応の時間がかかることなど、懸念材料もあるが、いずれもスライドの右側に記載しているような対応をしていけば、課題を克服することができると考えている。

【P31】

- ・ また、次世代 MaaS は、人口が減少していく中で移動需要創出の仕掛けの一つになると考えている。
- ・ さらに、不動産事業で注力している ASEAN 地域では、今後も経済成長が見込まれるなど、マーケットの変化の中にはプラスの要素もあるものと思っている。

【P32】

- ・ 加えて、スライドの中程の少し下に記載のとおり、今後は、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くるので、当社グループがこれからも成長できるチャンスは十分にあると考えており、そうした期待感を持って、今般、長期ビジョンのアップデートを行った次第である。

○長期ビジョンのアップデートの基本的な考え方（P33～）

【P33】

- ・ 当社グループでは、今後、芝田1丁目計画や新線計画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2035～40年頃には、相応の成長が実現できると考えている。
- ・ ただ、この2030年代後半というのは、かなり先の時期になるので、今回のアップデートでは、2035～2040年頃については、成長イメージを示すこととし、具体的な定量目標については、2030年度の経営目標を通過点として掲げ、それらにより、2040年に向け持続的な成長を果たしていくことを明確に打ち出すことにした。

○長期ビジョンの内容（P35～）

【P35】

- ・ 今回アップデートする長期ビジョンのスローガンは、「長期ビジョン 2025」と同じく、「深める沿線 広げるフィールド」である。その内容は、スライドに記載のとおりであり、「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こととする。
- ・ そして、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し、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ことを目指していく。

【P36】

- ・ 長期ビジョンの全体像を概括的に述べると、後程説明する4つの戦略を通じて、「安心・快適な都市生活」、「夢・感動をもたらす体験」、「高度なビジネスサポート」という「価値」を提供することとしており、それと並行して、阪急阪神 DX プロジェクトや、SDGs・カーボンニュートラルに向けた取組を推進することで、持続的な企業価値の向上、ひいては持続的な社会の実現を目指すこととしている。

【P37】

- ・ そして、収益性の指標である営業利益の推移については、コロナ前の営業利益の水準は1,000億円余りであったが、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（プラスα）に挑戦することとする。
- ・ 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が実現できるものと考えている。

○戦略の概要（P39～）

【P40】

<戦略①（関西で圧倒的 No.1 の沿線の実現）>

- ・ 当社グループの主たる事業基盤は沿線であるので、その沿線の価値を向上させていくことは、当社グループの成長にとって不可

欠であるため、この1つ目の戦略は、長期ビジョンの中でも基軸となる戦略と位置づけている。

- ・ 具体的な内容は、スライドに記載のとおりであるが、沿線の中でも、最も重要な事業拠点は大阪梅田であるので、今般、この大阪梅田エリアの価値をより高めるべく、当社グループで「梅田ビジョン」を策定した（説明は後述）。

【P41】

<戦略②（コンテンツの魅力の最大化）>

- ・ 当社グループは、「阪神タイガース」や「宝塚歌劇」など、他社にはない魅力のあるコンテンツを有していることが強みの一つであるが、今後は、これまでコンテンツと捉えていなかった旅行商品などもコンテンツとして発掘し、それらの魅力を一層高めていきたいと考えている。
- ・ そして、デジタル技術の積極的な活用等を通じて、顧客層の拡大も図っていききたいと考えている。

【P42】

<戦略③（沿線事業モデルの展開エリアの拡大）>

- ・ 内容はスライドのとおりであるが、特に不動産事業の海外展開に注力したいと考えており、具体的には、ASEAN など経済成長の見込まれるエリアを中心に、住宅分譲・短期回収型・賃貸等のそれぞれの事業で、規模の拡大を目指し、営業利益が安定的に計上できるように努めていく。

【P43】

<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）>

- ・ スライドに記載している取組により、情報サービス事業や国際輸送事業が着実に成長し、グループの事業ポートフォリオの下支えとなるよう努めていききたいと考えている。

○梅田ビジョン（P47～）

【P47】

- ・ 梅田ビジョン策定の背景は、大別すると4つある。
- ・ 1点目は、関西ひいては大阪が、国際競争力の高い都市へ成長する好機を迎えている、ということである。
- ・ もう少し具体的に申し上げますと、現在、関西は、2025年に開催予定の「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、国内外から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。
- ・ 2点目は、交通ネットワークの強化により、大阪梅田が世界と関西をつなぐ結節点となり、その重要性がより高まっていく、ということである。
- ・ 具体的には、2023年春開業の「JR大阪駅（地下駅）」をはじめ、「なにわ筋線」「なにわ筋連絡線」「新大阪連絡線」などの鉄道新線が開業すれば、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。

【P48】

- ・ 3点目は、大阪梅田が、今後は「社会課題を解決するトップランナー」としての役割を担っていくことになる、ということである。
- ・ 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」が選定されたが、同地区は、産官学

連携のもと、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ている。

- ・ 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、今後、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になると考えている。
- ・ 4 点目は、大阪梅田がオールマイティな街である、ということである。
- ・ 大阪梅田エリアは、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ので、この強みを活かし、また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けば、世界の人々を惹きつける街になれると考えている。
- ・ 以上のように、大阪梅田は、今後、関西の発展を牽引し、そして国際的な都市間競争を勝ち抜いていくのに必要なポテンシャルを十分に有していると考えられるので、将来に向け発展や成長が大いに期待できる都市であり、街であると確信している。

【P49】

- ・ 次に、梅田ビジョンの内容は、大阪梅田が「国際交流拠点」となることを目指す、というものであり、それに向けて、スライドに記載のとおり 6 つの基本方針を設定している。

【P50】

- ・ そして、当社グループでは、梅田ビジョンの実現に向け、その 6 つの基本方針に基づき、様々な取組を進めていくとともに、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 丁目計画に着手するなど、大阪梅田エリアに保有する資産のリノベーション（建替等）を連続的に行うことにより、都市空間の魅力を向上させていきたいと考えている。

○SDGs・2050 年カーボンニュートラルに向けた取組（P45）

【P45】

- ・ CO2 排出量の削減率については、今般、政府目標に合わせて目標値の見直しを行った。
- ・ また、当社グループでは、スライドの下部に記載しているような非財務指標を設定しており、今後も、これらの実現に向け、グループを挙げて取り組んでいく。

○財務方針（P46）

【P46】

- ・ 財務方針については、これまで掲げていた有利子負債/EBITDA 倍率 5 倍台の目標をはじめ、スライドに記載のとおりであるが、このうち、ガバナンスの強化の観点から重要である「資本コストを意識した経営の定着」について補足すると、これからは、市場をはじめとしたステークホルダーの皆様からの期待に応えるべく、資本効率の維持・向上を一層目指すこととし、各事業において、投下資本営業利益率（ROIC）等を活用しながら、これまで以上に資本コストを意識した事業運営を行っていくこととする。
- ・ そして、安定的かつ適正な水準の株主還元の実施等を通じて、適正な資本構成（D/E レシオ）を維持することとし、ROE については、中長期的に 7%水準を目指すこととする。

<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 (P54)

【P54】

- ・ 今般、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、中期経営計画を策定したが、長期ビジョンでは（通過点として）2030年度の経営目標を掲げたので、今回の同計画では、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か年としている。
- ・ そして、この期間は、「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」と位置づけている。

【P55】

- ・ このうち、初年度の2022年度については、2021年度に引き続き、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」とし、同期間は、収支面及び投資面における取組を通じて、業績を早期に回復させるとともに、財務体質を強化させ、成長投資の余力を確保するように努めることとする。

○今回計画の利益水準 (P56)

【P56】

- ・ 2022年度は、コロナ前の水準の2/3程度への回復を見込んでいる。
- ・ その後、2023年度あるいは2024年度になると思われるが、コロナ前のベースの利益水準である営業利益1,000億円にできるだけ早期に復していき、目標年度である2025年度には、長期ビジョンの2030年度の目標である営業利益1,300億円+aが射程圏に入る、1,150億円を目指すこととする。

○今回計画の重点施策 (P57)

【P57】

- ・ 今回の中期経営計画の重点施策は、大別すると4つの施策に分類される。

【P58】

- ・ このうち、1つ目の「収支構造の強靱化への取組」について、一例を挙げると、鉄道運輸収入は、コロナがいずれ収束したとしても、コロナ前の水準にはなかなか戻らないと想定されるので、それなりの手立てを講じていかなければ、減益を強いられるものと考えられる。
- ・ そこで、鉄道では、旅客需要を踏まえた運行ダイヤの見直しや、鉄道運営体制の効率化、あるいは2024年を目途に有料座席サービスを導入していくなど、収支の改善に向けて様々なリカバリー策を検討しているが、今回の中期経営計画では、各事業において、こうした収支構造の強靱化に向けた取組を進めていく。

○営業利益の推移・キャッシュフロー・設備投資 (P63～)

【P63】

- ・ 今回中期における営業利益の推移やその主たる要因は、スライドに記載のとおりである（各事業における利益の見通しは、参考資料の19～24ページを参照）。

【P64】

- ・ 次に、今回の計画期間におけるキャッシュフローについては、EBITDA は累計で約 6,400 億円を見込んでおり、一方で、キャッシュアウトは約 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、それについては追加借入で対応することとする。

【P65】

- ・ なお、キャッシュアウトのうち、設備投資総額は約 5,600 億円を占めているが、投資方針としては、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こととしているので、戦略投資と合わせた成長投資は、約 3,200 億円に及ぶとみている。

○経営指標の見通し（P66）

【P66】

- ・ 以上の結果、2025 年度の経営指標の見通しは、スライドに記載の数値になると想定している。

<コア事業体制の一部見直し（P62）>

【P62】

- ・ 現在、ホテル事業では、構造改革を推進中であり、また不動産事業では、今後営業終了を予定している大阪新阪急ホテルと千里阪急ホテルの跡地を高度利用することで、より良いまちづくりにつながるよう検討を進めている。
- ・ そこで、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、まちづくりや複合開発等において、両事業がこれまで以上に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。

<株主還元（P73）>

【P73】

- ・ 当社グループでは、総還元性向を株主還元の指標と位置づけており、経営基盤の一層の強化に努めながら、総還元性向を 30%とすることで、安定的な配当の実施と自己株式の取得に取り組むことを基本方針としている。
- ・ そして、2021 年度の利益配分については、安定的な配当を維持することとし、年間配当金は、2020 年度と同様に 1 株あたり 50 円としており、また 2022 年度についても、同様に 1 株あたり 50 円を予定している。

（阪急阪神 DXプロジェクトに関する補足説明（グループ経営企画室長 奥田 雅英））

※記載のページ番号は、阪急阪神 DX プロジェクトのリリースの添付資料におけるページ番号を示しています。

<阪急阪神 DXプロジェクトが目指すもの>（P2）

【P2】

- ・ スライドに記載している 4 つの取組方針に基づき、デジタルの利点を活かした取組を推し進め、それにより多くのお客様にさらに「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、デジタルとリアルをうまく組み合わせながら、「夢・感動」の提供を拡大していきたいと考えている。

<4 つの取組方針>

○お客様を「知る」取組（P4～）

【P4】

- ・ 現在、グループ共通 ID である「HH cross ID」の導入を進めているが、これによりお客様が当社グループの様々なサービスを 1 つの ID で、シームレスにご利用いただけることになる。
- ・ また、「HH cross ID」を通じて、グループ横断的に顧客データを統合・蓄積し、分析することが可能となるので、その結果を活用して、既存サービスのレベルアップや新たな商品・サービスの開発等につなげていく。

【P5】

- ・ 「HH cross ID」に係るプラットフォームは、既に構築しているが、今後は、E コマースや決済サービスなど、グループで共通利用できるプラットフォームの整備をさらに進めていく。

【P6】

- ・ 顧客データの分析については、2021 年 4 月に東京大学との産学連携により、当社内に「データ分析ラボ」を設立し、同ラボで取組を推進している。

○お客様に「伝える」取組（P8）

【P8】

- ・ これからは、お客様に効果的な情報発信を行い、お客様とのつながりをさらに強化することが非常に大切になると考えている。
- ・ そのため、まずはデジタルツールを通じてお客様との接点を拡充することとし、その方策の一つとして、グループの様々なサービスの窓口となるアプリ「HH cross TOWNS」をこの 5 月にリリースした。
- ・ 今後は、こうした取組を拡大していき、それらを通じた顧客データを蓄積するとともに、リアルなサービスをご利用いただく機会にもつなげていく。

○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（P9～）

【P9】

- ・ 本取組に関する 1 つ目の施策は、沿線を中心とした無料 Wi-Fi サービスの拡大である。
- ・ 現在、HH cross 会員向けに、一部の鉄道車両や駅・商業施設等でサービスを展開しており、今後もこのエリアを順次拡大していく予定である。

【P10】

- ・ 2 つ目の施策は、メタバースの展開である。
- ・ 2021 年度に、デジタルツイン技術を用いて、「デジタル甲子園」「JM 梅田ミュージックフェス」を開催し、延べ 11 万人のお客様にご来場いただいた。
- ・ これからもグループの「施設」や「街」を活かした取組を拡大し、新たな収益源となるよう、集客力を高めていながら、メタバースの可能性を追求していく。

【P11】

- ・ 3 つ目の施策は、動画配信プラットフォームの整備である。
- ・ 当社グループは沿線の観光や旅行・ショッピングなど様々な「実体験」を提供しているが、こうした「実体験」の魅力をコンテンツとして配信できる独自のプラットフォームを構築することになっている。
- ・ また、この利用データを分析することで、新たなコンテンツの開拓やサービスの改善につなげていき、さらには既存の広告媒体等も活用しながらリアルな顧客接点も強化するなど、リアル・デジタルをうまく組み合わせた取組を進めることにより、双方の集客力を高めていく。

○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（P12～）

【P12】

- ・ 当社グループでは、多様なコンテンツを活用して、今後も、リアルとデジタルの双方で魅力あるコンテンツを提供し続けていく。
- ・ そのため、コンテンツの魅力度の向上に向けて、既存のコンテンツそのものを磨き上げるほか、様々なコンテンツのアーカイブ化などに取り組んでいく。また、外部のパートナーと連携しながら、新たなコンテンツの開拓にも努めていきたいと考えている。

<「DX プロジェクト 2.0」に向けて>（P16～）

【P16】

- ・ 今後の展開について言及すると、まずは沿線において、当社グループが開発する今回の仕組みやプラットフォームをパートナー企業と共同利用することで、コストのシェアを図りながら、顧客データの蓄積を図っていく。
- ・ そして、そうした取組を通じて、特定のエリアでお客様の利便性を向上させ、それにより「リアル・デジタルの双方で、面で囲い込む」というビジネスモデルを確立していきたいと考えている。
- ・ その後、こうした高機能なプラットフォームを低コストで利用できることをインセンティブとして、パートナー企業の利用を一層拡大し、沿線外を含めた関西エリア、さらにはそれ以外の地域での展開も目指していきたい。

以 上