

2020年度(2021年3月期)決算説明会における質疑応答

※本資料は、説明会での発言をそのまま書き起こしたのではなく、加筆・修正等を加え、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

※また、本資料は、決算説明会(5/21)時点の情報に基づき作成したものであることをご了承ください。

【会社全体に関するご質問】

〈各事業の方向性について〉

Q 旅行・国際輸送・ホテルの各事業について、以前から構造改革に取り組んでいたが、新型コロナウイルス（以下「コロナ」）による影響を受けて、各々の改革の方向性等に変化はないのか。また、都市交通・エンタテインメントの両事業のビジネスモデルは、リアルの世界での人の移動や集客を前提としてきたが、コロナによる影響を受けて、改革を検討していく必要はないのか。

A まず、旅行事業については、2017年度から構造改革への取組を進めてきており、その結果、2019年度の第3四半期では累計の営業利益が45億円となるなど、その成果が発現しつつあった。そうした中で、コロナによる影響を受けることとなり、当面は厳しい状況が続くとみているが、コロナの収束に伴い需要が回復してくれば、構造改革の成果も相まって業績の伸長を相応に期待できると考えている。また、当社グループの旅行事業については、店舗数が少ないことから同業他社に比べ固定費の割合は相対的に低いと预料しているが、そうした中で、事業性をより高めていくには、今後、サービスのデジタル化（ネット化）をより一層加速させていく必要があると考えており、例えば、従前は新聞等の紙媒体が中心であった募集広告について、ネット媒体の比率をさらに高めること等によりコストの削減を図るとともに、（これまでの主たるターゲットである中高年層に加えて）若年層の取り込みにも注力して収益の拡大につなげていきたいと考えている。

次に、国際輸送事業については、「航空輸送の競争力をさらに高めつつ、海運・ロジスティクスの両事業を大きく伸長させることにより、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築していくこと」、また「エリア別では、アジア発着の取扱物量を増やすことで日本発着中心の現状からシフトさせること」といった方向性に沿って、ここ数年、様々な施策に取り組んでいる。そして、こうした構造改革を成し遂げていくには、取扱物量の拡大が不可欠となるため、それに向けた施策に重点的に取り組んできた。こうした改革の方向性は、今後とも変える必要はないと考えており、多少時間は要するかもしれないが、これからも着実に成果を積み重ねて、収益力の向上を図っていきたい。

次に、ホテル事業についても、コロナ前から構造改革に着手していたが、コロナの影響を受けて、取組を加速させることとし、P40に記載のとおり、「事業面」・「人事面」・「財務面」のすべての面から抜本的な構造改革を推進することとした。このうち、事業構造改革における既存の総合型ホテルの取扱については、冒頭の補足説明でも言及したように、かねてから、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検討を進めていたが、そうした中で、今般、大阪新阪急ホテルや千里阪急ホテルの営業の終了をこのタイミングで発表することとした次第である。

一方、リアルの世界での人の移動や集客を前提とした事業に関して申し上げますと、まず都市交通事業については、これまでどおり沿線の定住人口や交流人口の増加に地道に努め、新たな旅客需要を創出していくことが何よりも大切だと考えているが、そうした取組にはどうしても時間がかかるので、それと並行して、収益の増とコストの削減に向けた施策を推し進めていくこととしている。具体的には、収益の増に向けた取組として、ニューノーマル時代における「密の回避」や「プライベート空間の確保」といったニーズの高まりに対応すべく、有料座席指定サービスの導入等に向けた検討を進めていくほか、当社グループが保有している顧客データを活用しながらデジタルマーケティングを推進していくことによって、移動需要を新たに喚起していくことにも注力していきたいと考えている。また、コスト面では、ロボットやIoT等を活用して駅の運営や保守業務等の生産性をより高め、それらにより損益分岐点をさらに引き下げていくこととしたい。

次に、エンタテインメント事業については、コロナ後も、リアルの世界での野球観戦や観劇の需要は根強いとみており、両コンテンツの魅力をさらに磨いていくことが何よりも重要であると考えている。併せて、デジタル技術を活用した取組にも注力することとしており、例えば宝塚歌劇では、ライブ配信やオンラインショッピング等のネットを通じたビジネスを展開しているが、今後もこうした取組を強力に推し進め、収益力の向上を図っていきたい。

〈コスト構造の見直しについて〉

Q コロナ後を見据えて、今後、各事業におけるコスト構造をどのように見直していくのか。

A 冒頭の補足説明でも言及したように、ニューノーマル時代が到来すれば、例えば都市交通事業で旅客需要が減少するなど、当社グループの経営に相応な影響が生じるおそれがあることは十分に認識している。そうした中でも、利益水準を維持・向上させていくには、損益分岐点を引き下げていくことが不可欠となるため、今後は、グループを挙げて、デジタル技術の活用やDXへの取組等を押し進め、それらにより各所で業務の効率化や生産性の向上（省力化の推進）等を図っていきたいと考えている。

〈株主還元について〉

Q 株主還元について、一株あたりの配当金を維持することとした理由を教えてください。

A 株主還元については、昨年4月の緊急事態宣言発令時点では、先行きが極めて不透明であったため、5月の決算発表時においては、一旦、配当予想を未定とさせていただいた。ただ、その後、昨年4～5月の状況が継続するような、最悪のシナリオは避けられると見込まれたことから、8月の第1四半期決算発表時に、年間配当金を維持（1株あたりの年間配当金：50円）することを公表した。

配当を維持した理由については、コロナによる影響は（完全には元の状態には戻らないものの、相応な水準までは復すると思料されるので、）中長期的にみれば一過性のものと考えられること、また一定の財務基盤を有していること等を踏まえて、これまでの方針に基づき、安定的な配当を維持することとした。

また、2021年度についても、業績は2020年度を上回ると見込んでいること等から、同様の判断をした次第である。

【各事業に関するご質問】

〈都市交通事業〉

Q 鉄道やバスの運賃の改定について、どのように考えているのか。

A 鉄道やバスの運賃の認可は、総括原価方式に基づいて行われることとなっているが、鉄道事業について言えば、阪急線・阪神線の現下の業績や見通し等を踏まえると、現時点では運賃改定（値上げ）は考えにくいと思料している。

また、時間帯別運賃を含め、運賃について様々な議論があることは承知しているが、新たな運賃制度の導入にあたっては、（お客様を含め）社会がそういった制度やその運用をどこまで受け入れてくれるかが最大のポイントだと考えており、今後とも社会の受け止め方等をみながら、より適切な運賃のあり方を研究していきたい。

〈不動産事業〉

Q 千里阪急ホテルの跡地開発について、現時点での方向性があれば教えてください。

A P43に記載のとおり、千里阪急ホテルの隣の街区である千里中央駅前地区では既に再整備計画が検討されており、またその北側にある当社グループのオフィスビル（阪急千里中央ビル）も老朽化が進んでいること等から、同ホテルの跡地開発の検討にあたっては、こうしたことも考慮に入れながら、千里中央エリア全体の魅力が高まるよう、より良いまちづくりを志向していくことが大切だと考えている。

当社グループでは、P71にも記載のとおり、西宮北口エリアで、ここ10数年かけて、大規模商業施設「阪急西宮ガーデンズ」の開発をはじめ、魅力あるまちづくりに取り組んできたが、この千里中央エリアも、当社グループにとって重要な事業拠点であることから、西宮北口と同様、多くの方々から支持されるようなまちづくりを目指して、今後、自治体や関係者の皆様と協議を重ねながら、同ホテルの跡地開発の検討を深度化させていきたいと考えている。

Q 不動産事業のうちの賃貸事業について、2021 年度の見通しを教えてください。また、オフィスの足元の状況を教えてください。

A 2021 年度の賃貸事業の業績予想については、P62 に記載のとおり、2020 年度と比べ、営業収益は増収となっているが、営業利益は減益を見込んでいる。

これは、収入面では、コロナの影響からの回復のほか、梅田 1 丁目 1 番地計画やロジスタ・ロジクロス茨木彩都などの新規竣工物件が寄与すること等により増となるものの、利益面では、2020 年度に特別損失として計上した新型コロナウイルス関連の損失を営業費用として計上することに加え、同竣工物件において減価償却費などの負担が発生すること等により減となるものである（なお、新型コロナウイルス関連損失を営業利益に戻し入れた後の 2020 年度実績と比較した場合は増益となる）。

次に、オフィスの足元の状況については、P91 に記載のとおり、梅田地区全体の空室率は、2020 年 3 月で 0.93%、2021 年 3 月で 3.36%と上昇してきているが、当社グループの空室率は、2020 年 3 月で 0.7%、2021 年 3 月で 1.7%と、若干上昇してきているものの、依然として高い稼働率となっている。

当社グループの大阪梅田エリアにおけるオフィスについては、一部で移転や縮小といった動きはあるものの、引き続き新規の引き合いもあり、需要は堅調であるとみている。

<国際輸送事業>

Q 国際輸送セグメントの業績予想について、足元では運賃の上昇が続いており、また、御社の強みである自動車関連の貨物も堅調に推移しているにもかかわらず、減収・減益を見込んでいる理由を教えてください。

A 足元の状況はご指摘の通りであるが、前期の東アジアにおける緊急需要の反動減等を見込んでいるほか、今の状況がいつまで続くのかは不透明であるため、そうしたことを勘案して今回の業績予想数値としている。

以 上