

2024年度（2025年3月期）第2四半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（11/7）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】

Q 第2四半期決算発表以降、これまでよりも株価が低い水準となっているが、会社としてどう受け止めているのか。

A 当社では、ROE 8%を持続的に達成すべく、会社の変革に向けて様々な議論を行っているところであり、適正な株価形成のためには、マーケットに対してこれらの議論の具体的な内容を発信すること等が大切であると理解しているが、検討の途上での情報発信は、かえって誤解を招きかねないことから、もうしばらくお時間をいただきたい。

また、当社の通期業績予想が保守的であることをご指摘も受けており、これについては真摯に受け止める。ただ、当社は、費用の執行が下半期に集中する事業が多く、また、上半期から下半期に期ずれしたコストや、来期以降に向けて先行して取り組む施策に係るコストを見込んでいることなどから、現時点の見立てではお示した業績予想の通りと考えているので、ご理解いただきたい。

Q 事業ポートフォリオの見直しについての考え方を教えてほしい。

A 当社では、長期的な経営の方向性の検討を進める中で、各事業において成長戦略を検討・策定しており、現在、それらを取りまとめているところである。今後、これらを踏まえて、事業ポートフォリオも含めグループ全体としての成長戦略についての議論をさらに深めていくため、申し訳ないが今の段階で具体的にご説明できることはない。できるだけ早い段階で、これからの経営の方向性を皆様にもお示ししたい。

【各事業に関するご質問】**<都市交通事業>**

Q 座席指定サービス「PRIVACE（プライベース）」の現況を教えてほしい。

A 朝夕の通勤や休日のお出掛けにご利用いただくお客様が多いことを想定していたが、7月の運行開始以来、そうした方々を含めて多くのお客様にご利用いただいております。（速度が遅い台風10号などの影響はあったものの）想定どおりに推移している。

<不動産事業>

Q 賃貸事業の足元の状況を教えてほしい。

A 賃貸事業については、2022年に竣工した大阪梅田ツインタワーズ・サウスなど各物件が堅調に推移したこともあって、前年同期に比べて増益となっている。一部の有力な物件については賃料改定も可能な状況になってきているが、賃料よりも建築コストが上昇するペースの方が若干早い状況であり、首都圏では、当面の間、当社の取組の中心は回転型事業になると考えている。また、近畿圏では、市況を注視しながら、引き続き計画的なテナントの入替えやリニューアルなどの取組を推進し、賃貸事業全体の底上げを図っていきたい。

Q 分譲事業の現況と今後の見通しを教えてほしい。

A 将来は少子化というリスク要因はあるものの、足元では、当社沿線においては都心回帰の状況が続いているので、こうした需要を取り込むべく、積極的にマンション用地を仕入れている。この先少子化が本格化する中で、改めて戦略を整理する必要があると認識しているが、少なくとも関西エリアでは、当社グループの競争力はまだ高いと考えているので、今後もその優位性を活かしながら展開を考えていきたい。

Q 海外不動産に投資する際の考え方を教えてほしい。

A 海外不動産に投資をする際には、国ごとのリスクを勘案し、国内よりも高いハードルレートを地域別に設定している。これを基に、住宅分譲など投資対象とするアセットタイプを踏まえつつ、個別の物件ごとに採算性をみながら意思決定を行っている。

<エンタテインメント事業>

Q プロ野球は、以前はグループの広告宣伝目的で保有する例も散見されたが、当社のスポーツ事業は相応の利益を計上できていると考えている。スポーツ事業の今後の見通しと成長戦略を教えてください。

A 当期は、前期に日本一になったこともあってお客様の関心が高く、シーズンの初めから多くのお客様に阪神甲子園球場にご来場いただき、この上半期は前年同期並みの業績となったが、下半期は、その日本一の達成に伴って生じた特需の反動により、前年同期に比べて減益となる見込みである。

今後については、まずは強いタイガースを創り上げることが最も大切なので、兵庫県尼崎市に新設するファーム施設をはじめ、チーム力の強化に向けた投資を行っていく。併せて、ファンクラブの拡大を図るとともに、球場にはキャパシティがある中で、例えば E コマースを通じて様々なグッズを積極的に販売したり、データ配信により球場にお越しいただけない方々にも試合を楽しんでいただくための施策を実施したりすることで、増収を図っていく。併せて、広告料金や座席料金についても、提供する価値に相応しい形で設定することによって、さらなる成長を図っていくのではないかと考えている。

阪神甲子園球場は、本年、開業 100 年を迎えたが、次の 100 年に向けて、さらにブランド価値を向上させていきたい。

なお、当社においては、グループの広告宣伝目的ではなく、スポーツ事業として独立して事業運営を行っている。

Q 宝塚歌劇の改革等に関する取組の効果は、どのようにみているのか。また、当社グループにおけるガバナンスの向上に向けた取組の進捗状況や、これらの対外開示の方針を教えてください。

A 着手できる課題は可能な限りスピード感をもって対応してきたつもりであり、劇団員が過度の負担を感じることなく公演を実施できるかどうか大きなポイントだと考えている。これからも定期的なアンケートなどを通じて継続的に状況をチェックしていく。なお、ヒアリングベースでは、劇団員からは以前よりは身体的な負担が軽減したという声も聞こえてきているようであり、これまで取り組んできている改革等の方向性は間違っていないのではないかと考えている。一方で、労働基準監督署から受けた是正勧告への対応に加え、劇団の組織形態や体制のありようなどを含めた解決に時間の掛かる課題については、現在、検討を進めているところである。劇団員と真摯に向き合いながら、その声をできるだけ拾いつつ、引き続き全力で取り組んでいきたい。

また、当社グループのガバナンス体制についても、より強化していかなければならないとの認識を持っており、劇団の改革と同時並行で議論を加速している。双方とも、投資家をはじめとした皆様からのご意見も踏まえて、できるだけ早い段階でご説明できるようにしたい。

<国際輸送事業>

Q 今後、国際輸送事業をどのように回復させていくのか。

A 足元では厳しい状況が続いているが、特に厳しかった東アジアにおいて、コスト構造の抜本的な見直しを含めた対応を行っており、着実に業績は回復している。ただ、先行きの見通しは依然として不透明であり、国際輸送事業の戦略の見直しを加速しているところである。なお、国際輸送は事業規模が重要であるものの、今の状況では上位の競合に伍していくのは難しいので、まずは当社の強みを見出した上で、どうポジショニングしていくのか、という観点も含めて議論している。併せて、例えば不動産事業との物流不動産での協業や、不動産以外で海外展開する事業との連携など、グループ力を活かした展開の可能性についても検討を進めている。

Q 当社の国際輸送事業は自動車関連の輸送に強みを持っていると理解しているが、足元では自動車の生産台数が過剰になっているとの指摘もある中で、今後、生産台数の回復に応じた輸送需要の取込みを図るのか、それとも新たな品目の輸送の獲得を図るのか、どちらの方針なのか。

A 自動車関連の輸送は当社の強みの一つなので、その需要はしっかりと取り込んでいきたいと考えているが、いわゆるゼロサムのような考え方ではなく、自動車をベースに、新たな品目の受注はもちろん、高付加価値の輸送サービスの提供を図るなど、バランスを取りながら対応していきたい。

以上