

長期経営構想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、長期経営構想説明会資料におけるページ番号を示しています。

【はじめに】

- ・ 当社グループは、足元の業績は比較的堅調に推移しており、一見大きな課題がないように見える。
- ・ しかしここ数年、取り巻く環境の不確実性はさらに増している。今から5～6年前に、コロナによるパンデミックや世界情勢の変化、AIの進化などは誰も想像できなかったのではないか。これからはますます何が起こってもおかしくない時代になるように思う。
- ・ 当社グループは、沿線を中心に多くの方々の「日常」を支える商品・サービスを提供しているが、これから起こる変化に対応できなければ、この「日常」に大きな影響を与えてしまうことになりかねない。
- ・ お客様に「安心・快適」そして「夢・感動」という価値をベースにした、より良い暮らしのスタイルを提供し続けていくことは、これからも当社グループの最大の責務である。そのためにも、当社グループがこれまで社会へ提供してきた価値や、それを着実にお届けする責任の重さを改めて認識し、環境の変化に合わせて自らを変革していかなければならない。
- ・ 今まで当社グループは、それぞれの事業が自立して強いブランド力を持ち、「強い個々の事業の総和がグループの力である」と考え、収益力の最大化を図ってきた。しかし、少子高齢化をはじめとするさまざまな変化には、そのスタンスで対応するのはかなり難しいのではないかと思うに至った。
- ・ 大阪梅田を中心とした沿線では、今後大規模なプロジェクトを推進する時期を迎える。そうした中でこれからは、「未来のありたい姿」を描き出し、その実現に向けて、グローバルな展開も視野に入れながら、資金や人材といった経営資源を可能な限り最適に配分し、グループ一体での価値創造を一層加速していかなければならない。
- ・ その際に、成長投資の拡大と資本効率の向上との両立、具体的には ROE8%をクリアするという高いハードルが待ち受けているが、これを達成することで、民鉄企業を超えたエクセレントカンパニーへと変革を遂げていく所存である。

【策定の背景】

○価値創造の軌跡とこれから（P6）

- ・ 当社グループは、100年以上、都市交通・不動産・エンタテインメントを中心に沿線価値を高め、沿線外へもフィールドを広げながら、一歩先のより良い暮らしを提案し続けてきた。
- ・ これからも、人々の暮らしを支え、彩ることにより、持続可能で豊かなライフスタイルを提案する企業グループでありたい。

○中期経営計画の振り返り（P7）

- ・ 2022～2025年度を計画期間とする今の中期経営計画は、2025年度の利益目標の達成に向け、着実に進捗している。
- ・ また、数年前から2026年度以降を見据えて成長投資枠を拡大しており、将来に向けた布石は打っている。

○事業環境の変化に対する認識（P8）

- ・ 事業環境の変化は想定以上に加速しており、ステークホルダーからの期待や要請も高まっている。そして、こうした変化は今後もスピードを増すことが想定される。
- ・ 特に資本市場においては、経済のグローバル化が進む中で、最低でも ROE が8%を上回ることが求められている。お客様に新たな喜びや価値を提供し続けるためにも、持続的な成長の実現に向けて、成長投資の拡大と資本効率の向上を両立させる必要がある。

○長期経営構想の策定（P9）

- ・ こうしたことを踏まえて、現行の長期ビジョンをブラッシュアップして長期経営構想を策定した。
- ・ これまで当社の経営計画は、各事業の計画を合算する、いわゆる積上げのフォアキャスト形式で策定してきたが、今回の長期経営構想は発想を転換し、「未来のありたい姿」と現状とのギャップをどう埋めるかという「バックキャスト」思考で策定した。

【全体像と戦略】

○長期経営構想の位置付けと戦略策定の考え方（P11）

- ・ 長期経営構想は、未来のありたい姿の実現に向けた長期的な経営方針であり、当社グループの事業の方向性に則して、限
りある経営資源を再配置すべく、①事業戦略、②財務戦略、③人材戦略を取りまとめている。
- ・ 中期経営計画の最終年度である 2025 年度の計画は 5 月に開示する予定だが、目標としていた事業利益 1,180 億円は
クリアしたいと考えている。

○未来のありたい姿・私たちが描く未来の沿線の姿（P12・13）

- ・ 長期経営構想で描く未来の姿を、「出会いとつながりの総量が増え、幸せと活力で満たされたウェルビーイングな社会の実現」
とし、従業員、当社グループ及びお客様・社会の姿という観点から整理した。
- ・ また、P13 では、こうした未来の沿線の姿を可視化している。

○持続可能な社会の実現に向けて（P14）

- ・ 加えて、サステナブルで良質な商品・サービスを提供し、お客様から選ばれ続けることで、共感・共創の輪を広げることを通じ、
人々が、サステナブルな行動を自然と選択できる社会を形にしていく。

○事業戦略：中長期的な成長を実現するための取組の方向性（P15・16）

- ・ 当社グループは、現在、沿線での圧倒的な競争力とキャッシュ創出力を有しているが、少子高齢化の進展などに伴って沿線の
事業環境が厳しくなることが予想される中で、これからは「沿線を中心とした既存フィールドの深掘り」と「新たな挑戦の継続」を
両立する必要があり、そのためには経営資源の配分がより重要となる。
- ・ そこで、こうした取組を進めるにあたっての四つの方向性と、その方向性に則して経営資源を重点的にどう配分するかという方
針を定めた。
- ・ 具体的には P16 のとおりであり、これらを推進するにあたり、核となる事業や考え方を記載している。
- ・ 沿線における顧客の深掘りやインバウンド等のグローバルな活力を呼び込む取組はもちろん、既存コンテンツの魅力の向上や
新たなコンテンツの開拓、そしてエリアを越えた取組としてのまちづくりのグローバル展開、さらには情報サービスでの M & A も含め
たビジネスソリューションの強化を図る。加えて、グループ総合力を活かした新たなソリューションも開発していきたい。
- ・ こうした取組を通じて、既存のフィールドの深掘りと新たな挑戦を継続しながら、沿線でのノウハウを活かして新たなフィールドへ
進出する一方、その新たなフィールドでの成果を沿線にフィードバックするというサイクルを構築し、相乗効果を高めたい。

○財務戦略：利回りとキャッシュ創出力を踏まえたグループポートフォリオの整理（P17・18）

- ・ 少し見方を変えて、利回りである ROIC を縦軸に、キャッシュ創出力である EBITDA を横軸にして、どのように資金を創出し、
どう再生産していくかを整理している。
- ・ グループの基幹事業である都市交通事業や賃貸・開発事業は、ROIC は大きくないが高いキャッシュ創出力を有している。こ
こから生み出されるキャッシュは、当面、芝田 1 丁目計画など沿線の競争力を高めるプロジェクトに配分する。
- ・ 一方で、ROIC が高いエンタテインメントや旅行などの事業は、そのキャッシュを成長ドライバーである不動産事業（グローバル）
や情報サービス事業の M&A、新たな事業領域の育成などに配分する。
- ・ こうしたグループ全体の状況を俯瞰した戦略的な資金配分により、ROE 8 %を達成していく。
- ・ なお将来的には、P18 のとおり、都市交通事業や賃貸・開発事業に加えて、大規模プロジェクトの完遂により、これらの事業
が生み出すキャッシュを、成長事業や高 ROIC 事業、新たな事業領域の育成に供給する循環を作りたい。

○財務戦略：成長と資本効率の向上に向けた資金配分の方針（P19）

- ・ 「中長期的な成長」と「資本効率の向上」の両立に向けたキャッシュアロケーションを示している。
- ・ 2025～2030 年度のキャッシュアウトの中心は成長投資であり、短期・長期合わせて 7,500 億円としている。具体的には、
2030 年度までに利益寄与する短期成長投資はグローバルの不動産事業などを、長期成長投資は芝田 1 丁目計画や情報
サービス事業における M&A などをそれぞれ念頭に置くほか、減価償却費の範囲で実施する維持更新投資と、駅の機能改善
等の収益基盤維持投資は、合わせて 5,700 億円とする。

- ・また、2025 年度から総還元性向を 50%に引き上げて株主還元を実施する一方で、時期や内容は未定だが、不動産事業を中心に資産効率の向上に向けて 2,400 億円の資産売却を進め、バランスシートをマネジメントする。
- ・キャッシュインについては、EBITDA に加えて、先程の資産売却で不足する資金を借入で調達するが、D/E レシオは 1.3 倍程度に抑えられる見通しである。

○人材戦略：人的資本の確保・充実と有望領域への投入の方針（P20）

- ・当社グループの成長の源泉は人材であり、長期経営構想の実現に向けては、多様かつ有能な人材を確保した上で、成長分野に積極的に投入するとともに、将来を担う人材を計画的に育成していく。
- ・また、従業員の処遇の向上やロイヤリティ向上に向けた施策を実施するなど、人的資本に対する投資も継続する。
- ・特に、「一人ひとりの活躍」において、女性活躍や健康経営の推進に向けた取組は、これからも一層強化する。

○環境保全の推進の取組（P21・22）

- ・持続可能な社会に向けて、ステークホルダーの関心が高い社会課題である「地球環境問題」について、脱炭素の取組に加えて、近年注目されている生物多様性・自然資本の保護や資源循環についても取組の方向性を定め、新たに KPI を設定した上で、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組む。
- ・また、2050 年度の温室効果ガス排出量の実質ゼロに向け、新たな削減目標を、グローバルで求められる水準を踏まえ、「2035 年度▲60%（2019 年度比）」とする。

○ありたい姿の実現に向けた事業利益の成長イメージ（P23）

- ・2030 年度に ROE 8 %を達成できる企業となるための事業利益は、1,600 億円程度と想定している。一方で、財務健全性も引き続き重視し、D/E レシオは 1.3 倍程度、ネット有利子負債/EBITDA 倍率は 6 倍台となる。
- ・事業利益 1,600 億円は、既存事業の延長だけでは難しいチャレンジングな目標である。成長投資の効果を最大化するとともに、グループの総合力を活かした新たな収益源の開拓等を積極的に進め、現状とのギャップを埋めていきたい。
- ・また、2040 年度には、適切な財務健全性を維持しながら、大規模プロジェクトの利益貢献などにより、ROE8%はもちろん、事業利益 2,000 億円以上を目指す。

○経営指標（財務・非財務）（P24）

- ・ROE 8 %を前提とした 2030 年度に想定する財務指標の水準は、表に記載のとおりである。遅くとも 2030 年度までのできるだけ早い時期にはクリアしたいが、当社グループが目指すのは、新たな事業領域の育成を含めた ROE 8 %を持続的に継続できる事業構造への変革であり、相応の時間を要することをご理解いただきたい。
- ・一時的な要因によって単発的に 8 %を超えることがあるかもしれないが、自己株式の取得等によって短期的に対応するつもりはない。
- ・こうした財務指標に加えて、引き続き非財務の指標を設定し、その達成に向けた取組を進める。特に環境保全の推進については、温室効果ガス（GHG）の削減率をアップデートしたほか、電力の再エネ比率等の KPI に加えて、モニタリング指標等を新たに設定した。引き続き、持続可能な社会の実現に貢献していきたい。

○資本政策（株主還元の強化）（P25）

- ・先程申し上げたとおり、株主還元の充実等を通じて、バランスシートのコントロールを行う。
- ・具体的には、年間配当金の下限を 1 株当たり 100 円とする安定配当の実施と、総還元性向 50%を目安に、キャッシュフローの状況を踏まえた弾力的な自己株式の取得に取り組む。

【事業戦略に沿った各取組】

○圧倒的 No.1 の沿線の実現に向けた大規模プロジェクトの推進（P30）

- ・ 当社グループ最大の事業拠点である大阪梅田エリアでは、3月にグラングリーン大阪の南館がグランドオープンし、多くの方にお越しいただいている。芝田1丁目計画の検討をさらに深め、国際交流拠点としての同エリアの魅力を高める努力を継続する。
- ・ また、交通ネットワークをより強固なものとするべく、なにわ筋連絡線や新大阪連絡線等の新線や、武庫川新駅等の計画の検討・協議を進める。

○沿線事業モデルの沿線外への展開の加速（P31）

- ・ 海外不動産事業については、引き続きASEANに注力するとともに、先進国での一層の拡大・深掘りと新たな取組を進める。
- ・ 今後、エリアについては、引き続きASEANを中心とするが、先進国にもポートフォリオを分散させる。また、安定的な収益の計上に向けて、ストック型のシェアも上げるつもりである。
- ・ このほか、フィリピンの鉄道についても、当社グループならではのさまざまな価値を提供することで存在感を高めたい。

○情報サービス事業のM&Aについて（P32）

- ・ 情報サービス事業は、鉄道事業で培った電気・通信技術のノウハウを基盤に、外部への展開に成功した事業であり、交通分野やビル管理システムのほか、インターネット等の多岐にわたる分野でソリューションを提供している。
- ・ 近年、AI・IoT・ロボットなどの新たな技術が急速に進展する中で、情報サービス事業は、今後も需要の拡大と市場の急速な成長が見込まれる。
- ・ こうしたことを背景に、情報サービス事業の事業領域をさらに拡大させるための手段としてM&Aも視野に入れながら、非連続な成長を目指したい。

○阪急阪神 DXプロジェクトが目指すもの（P33）

- ・ DXの基盤となるグループ共通ID（HH cross ID）の会員数は、2024年度末で115万人に達するなど、順調に伸びている。
- ・ これをベースに、デジタルとリアルをうまく組み合わせながら、「実体験」や「人とのふれ合い・コミュニケーション」等の不変のニーズから得られる「夢・感動」の提供を拡大していく。

【ガバナンス面での取組】（P35・36）

- ・ 1月14日に発表したとおり、当社グループのガバナンス体制をさらに強化する。具体的には、主要な中核会社において社外出身の取締役・監査役を選任した上で、各事業の特性に応じた形で適切にリスクを管理する体制を整える。
- ・ また、宝塚歌劇団についても、こうした取組の一環として2025年7月を目途に法人化（株式会社化）した上で、取締役の過半数を社外出身者とするなど、ガバナンス体制をさらに強化する。
- ・ こうしたグループのガバナンス体制の強化を前提に、事業会社への権限移譲を進め、事業戦略の推進スピードを加速させる。

これからも、投資家の皆様をはじめ、ステークホルダーの方々としっかりとコミュニケーションをとりながら、企業価値の一層の向上に向けてグループを挙げて取り組むので、投資家の皆様には、引き続きご理解・ご支援をお願いしたい。

以 上