

2022年度（2023年3月期）決算説明会における補足説明（代表取締役社長 嶋田 泰夫）

※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。

【はじめに】

- ・ 当社は、昨年5月に「長期ビジョン－2040年に向けて－」と中期経営計画を発表したが、私は、これらの策定に、グループ経営企画室長として携わってきたので、策定に至った背景や内容は十分に理解している。
- ・ 長期ビジョンの実現に向けて様々な施策を推進する中で、沿線の皆様の豊かな生活を実現するお手伝いをするには、当社グループが安定した資金創出力を確保・維持すること、資本市場で安定した評価をいただくことが最も大切だと考えている。
- ・ 後者に関して一例を挙げると、これまでROEは「7%水準」と申し上げてきたが、一連のプロジェクトの進捗も見据えながら、よりアグレッシブに、「8%以上」を目指すべきではないかというのが課題認識である。
- ・ そのためこれから我々が何をなすべきか、投資家の皆様ともコミュニケーションを取りながら、検討していきたい。

【長期ビジョンの実現に向けて】

- ・ 当社グループの最重要拠点が沿線であることは言うまでもない。沿線の価値をいかに高め、その魅力を上げるかがグループの最重要課題である。
- ・ 沿線には、機会と脅威が併存している。脅威は言うまでもなく少子高齢化だが、機会は、〈33ページ〉に記載のとおり、万博やIRに加え、空・陸の玄関口やこれらを結ぶ鉄道新線などのインフラの整備が急速に進むことや、スーパーシティ型国家戦略特別区域への指定など行政のバックアップ体制が整いつつあることなどである。これから関西は世界に認知され、ヒト・モノ・カネが集まり、大きく飛躍する地域になり得ると考えている。

- ・ こうした中で、取り組むべき方向性を四つの視点からご説明する。

○既存の市場における取組

- ・ 一つ目は、当社グループが最も強い既存の市場、特に沿線において、需要の変化に合わせて既存のサービスの見直しを行うことである。コロナ禍に対応したダイヤ改正や有料座席指定サービスの導入などはこれにあたる。即効性が高く、キャッシュの創出にすぐ結び付けられる取組である。
- ・ 二つ目は、保有資産を十分に活用できていないと判断したときや、沿線のバリューアップにつながると評価できるときに、将来のために先行投資を行う取組である。前者は芝田1丁目計画や千里中央地区の再整備などが、後者はうめきた2期地区開発や新大阪連絡線・なにわ筋連絡線などがこれにあたる。
- ・ 芝田1丁目計画は、行政などの関係者との調整を含めた計画の具体化を進めている段階であり、できるだけ早い時期に、計画の概略をお伝えしたい。
- ・ 新大阪連絡線も、新大阪エリアが都市再生緊急整備地域に指定されたことで色々な動きが出てくると思われ、具体化に向けた取組を積極的に行うつもりである。

○新たな市場の開拓

- ・ 一方で、少子高齢化が進む中では、新たなマーケットを開拓することも重要である。その方向性は二つあり、一つは成長市場の活力を沿線に取り込むこと、もう一つはこちらから成長市場に打って出ることである。
- ・ 一つ目の成長市場の活力を沿線に取り込む上で欠かせないのは、インバウンドの観光需要を確実に取り込むことである。そのために、まずは沿線を繰り返し訪れたいと思ってもらえるような仕掛けづくりを進めるとともに、こちらからお客様に直接アプローチできるスキームを考えていきたい。
- ・ これに加えて、観光客向けの交通機関やSC・ホテルの利用だけでなく、海外の皆様が当社沿線で定住して働きたいと思ってもらえるような場や機能を提供することをもっと考えていく必要がある。「梅田ビジョン」で掲げた、大阪梅田を国際交流拠点にしていく方針は、その最たるものであり、その点で、梅田の開発においては、我々の知恵が問われるものと認識している。
- ・ 二つ目の、こちらから成長市場に打って出る施策で最も明確なのは、〈37ページ〉にも記載がある、海外不動産事業の展開である。特にASEANは、経済成長が著しく、今後も成長が見込めるエリアであり、こうした地域においては、当社のまちづくりのノウハウを十分に活かすことができるだけでなく、当社沿線の既存のSCに海外の新たな知見を取り込むチャンスであると考え

ている。リスクはあるが、適切なコントロールの下で推進しており、むしろ、日本が少子高齢化を迎えるのが明らかな中で、縮小する日本の市場だけにこだわり、全く海外の成長に目を向けない方がリスクは大きい。相応の投資もしながら、できるだけ早いタイミングで 100 億円を超える利益を計上できるようにしていきたい。

- ・ また、海外の成長市場に打って出る施策としては、国際輸送事業が不動産事業と連携して展開する海外でのロジスティクス事業のほか、旅行事業においてインバウンド向けのツアーの販売や、当社グループが保有するコンテンツの海外展開なども検討を進めるメニューの一つである。
- ・ これらのほか、情報・通信事業も、国内優先になるかもしれないが、市場はどんどん大きくなっていくので、有力な成長市場だと考えている。

○デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

- ・ <52 ページ>の DX の推進に関しては、まずは、「デジタル化」により、短期的な成果として、効率性の向上とマーケティングコストの効率化が進むことを期待している。
- ・ その次の段階が「DX」であるが、DXとは本来、デジタル技術を用いた抜本的な収益構造の変革なので、乗り越えるべきハードルが高いことは承知しているが、グループが一体となって、新たな収益機会を積極的に獲得し、世の中に変革を起こすくらいのもりで検討を進めていきたい。
- ・ 以上のような考え方を基に、安定的なキャッシュの創出と利益の向上を実現していく。
- ・ 繰り返しになるが、当社グループの基盤である沿線に投資することが、当面の間は最も効率が良い。しかし、これから少子高齢化を迎えることが明確に見えている中で、沿線の既存事業の資金創出力だけに依存することは、長期的にはあまりにもリスクが大きい。
- ・ こうしたことを踏まえて、当社グループの持続的な成長に向けて、成長市場の活力を取り込む取組をできるだけスピード感を持って実現していきたい。それと同時に、ある程度リスクをコントロールしつつ、成長する市場に打って出て新たな商機を確保し、沿線に投資する原資を安定的に確保していきたい。

【サステナブル経営】

- ・ 当社では、多くの非財務 K P I を設定しているが、中でも、従業員満足度の向上は、お客様の満足度の向上に不可欠と考えている。
- ・ こうした人的資本の重要性を踏まえ、その充実に向け、昨年、長期ビジョンと連動した人材戦略を策定した。これからも、健康経営の推進を含めて、従業員の働きがいの向上や労働環境の整備に努め、一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できる企業としていきたい。
- ・ また、カーボンニュートラルに向けた取組も、新たな成長のチャンスとして前向きに進めていきたい。

【エグゼクティブサマリー（P3～P6）】

○2022 年度決算

- ・ 2022 年度の決算は、コロナからの回復や、旅行事業における自治体向けコロナ関連業務の受注など一時的な需要への対応等により、前年比では大幅な増収・増益となった。
- ・ この一時的な需要への対応の効果が約 200 億円あったとみているが、これを除いても、概ね当初の想定に近い水準で推移しており、業績は順調に推移している。

○中期経営計画のローリング

- ・ 中期経営計画のローリングにおけるポイントは二つある。
- ・ 一つ目は、コロナ収束の目途が立つ中で、前向きな成長投資に着手しやすい環境となってきたと判断し、2022～2025 年度の累計の成長投資を +700 億円増額することである。
- ・ 具体的には、長期ビジョンにおける 2030 年度の利益目標（1,300 億円+a）の達成確度を高めるべく、分譲マンションや、成長が期待できる海外不動産への投資を拡大させる。

- ・ なお、こうした投資に対する利益貢献は 2026 年度以降となるため、2025 年度の財務健全性の各指標が前回計画に比べ一時的に悪化するが、2030 年度の有利子負債/EBITDA 倍率 5 倍台という目標は堅持する。
- ・ 二つ目は、海外不動産の状況を適切に示せるよう、2023 年度から、営業利益に海外事業投資に伴う持分法投資損益を加えた「事業利益」を新たな経営指標として導入することである。これに伴い、長期ビジョンにおける営業利益の目標等も「事業利益」とする。
- ・ これらの結果、中期経営計画の目標年度である 2025 年度の目標は、営業利益 1,150 億円から事業利益 1,180 億円に改める。

○2023 年度業績予想及び株主還元

- ・ 2023 年度は、分譲収入や都市交通事業の旅客数の回復により増収を見込むが、2022 年度の一時的な需要の反動で、利益は 2022 年度並みとした。
- ・ ただ、一時的な需要を除いた実質的な増益額は 200 億円となり、順調に回復軌道にあるとみていただいでよい。
- ・ 一方、株主還元は、総還元性向を 30%とする方針に従って、配当は従来どおり行う一方で、今回、金額は大きくないが、自己株式の取得を再開する。
- ・ なお、今後の株主還元について今の段階で申し上げることはできないが、継続的に検討していきたい。

【社長としての役割・責務】

- ・ 最後に、当社の社長としてどう臨んでいくのかについて少しだけ触れさせていただく。
- ・ 持株会社の社長の役割は、ヒトとカネという経営資源の配分を最終決定することにある。世の中の変化は速いので、積極的に事業会社の社長に権限移譲することで、好機を逃さず、また最善の判断ができるよう支援していきたい。一方、ガバナンスを強化するためにも、十分な情報を迅速に収集し、結果に対するコミットを求めつつもである。
- ・ 従業員には、社外の情報収集を欠かさないこと、グループの横の連携を大切にすること、コミュニケーションは双方向であること、スピードを重視するよう繰り返し言っている。
- ・ 投資家の方々との対話も、双方向のコミュニケーションとスピードが何よりも重要だと認識しているので、皆様にも引き続きご支援をお願いしたい。

以 上