

※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。

### ＜足元の状況＞

- ・鉄道事業では、10 月の運輸収入は、阪急線・阪神線とも、コロナの影響がなかった 2018 年度と比べて、定期外・定期の合計で 15%強の減となった（速報値ベース）。9 月の両線の運輸収入は、同じく 2018 年度と比べて、定期外・定期の合計で 30%弱の減であったことから、緊急事態宣言が解除された 10 月以降、着実に回復傾向にあるとみている。
- ・旅行事業では、10 月以降、国内旅行の予約数が大きく増加してきている。現在は自治体による県民割等の需要喚起策などを積極的に活用しながら、集客に努めている。
- ・ホテル事業では、阪急阪神ホテルズの 10 月の客室稼働率が 55%程度（速報値ベース）となるなど、回復傾向にあることから、今後は、ADR を少しずつでもいかに引き上げていくかがポイントになると考えている。

### ＜コストの削減や投資の抑制に向けた取組状況＞

- ・今年度もコロナの影響がまだ大きく残っていることから、昨年度に引き続き、コストの削減と投資の抑制に取り組んでいる。
- ・このうち、コストの削減については、当社グループでは鉄道事業をはじめ安全に関わる事業を行っているので、2020 年度と同程度のコストの削減を継続的に行うことは難しいのが実状である。ただ、そうした中で、今年度も諸経費の削減や先送り等により相応の規模のコスト削減を図っており、第 2 四半期までのところ、進捗は順調である。
- ・一方、投資面では、成長投資は、現在進捗中の大規模プロジェクトについては継続していくが、新規の案件については意義・事業性・リスク等を慎重に検討することとしている。また、維持更新投資を引き続き抑制することとしており、これらにより財務体質の悪化を最小限に留めるよう努めていく。
- ・なお、大規模プロジェクトについて補足すると、この上半期には、4 月に「神戸三宮阪急ビル」が開業したほか、5 月に大型物流施設の「ロジスタ・ロジクロス茨木彩都」が竣工した。また、梅田 1 丁目 1 番地計画については、Ⅱ期棟の百貨店ゾーンが竣工し、10 月から阪神梅田本店がⅠ期棟部分を含め同ゾーン全体で営業を開始している。本計画については、今後も引き続き、来年春の全体竣工に向けて、工事を予定どおり進捗させていくのはもちろんのこと、オフィスリーシング等の営業活動にも注力していく。

### ＜中長期的な取組＞

#### ○長期ビジョンのアップデートに関する補足

- ・当社グループでは、現在、「長期ビジョン 2025」のアップデートに向けて、鋭意検討を進めている。
- ・今回のアップデートでは、「2030 年頃における当社グループの絵姿」を定めることとしているが、2030 年頃であれば、いわゆるニューノーマル時代が相応に定着していると考えられ、また当社グループでは、うめきたⅡ期地区計画など進捗中の開発プロジェクトが完了し、その一方で、計画中の大阪梅田や千里中央エリアにおける新たな大規模プロジェクトのほか、新線計画等もある程度進捗していると想定される。さらには、2050 年のカーボンニュートラルに向けて、2030 年は中間目標年度の一つと位置づけられている。
- ・こうしたことから、2030 年頃をターゲットとして、今般、長期ビジョンのアップデートを行うことにした次第であり、定性面と定量面の双方から 2030 年頃の「ありたい姿」を明確にしなが、今後の変わりゆく社会においても持続的な企業価値の向上を目指していきたいと考えている。

## ○中長期的な対応の方向性

・本日は、中長期的な観点から当社グループが今後対応していかなければならない事項について、4点ほど言及する。

### **1.DXを通じた収益力の向上と業務の効率化**

- ・まず1点目は、「DXを通じた収益力の向上と業務の効率化」への取組である。
- ・このうち、まず「収益力の向上」に向けては、コロナ禍をきっかけとする人々の行動変容やデジタル化の進展などを踏まえて、新しい商品やサービスの提供に取り組むこととする。例えば、鉄道における有料座席指定サービスの導入等の検討（P.61）や、宝塚歌劇におけるデジタル配信での新しい取組（P.62）等を進めているが、こうした取組を積み重ねていくことにより、顧客層の拡大や収益力の向上につなげていきたいと考えている。
- ・また、当社グループでは、各事業において様々な顧客データを保有していることから、P.60に記載のとおり、今後はこうしたデータをグループ全体で活用することとし、その上でデジタルマーケティングの手法を取り入れて、新たな需要を喚起すること等にも注力していく。
- ・一方、「業務の効率化」に向けては、グループ各所でロボットやIoT等のデジタル技術を活用することにより、生産性を高め、生産性を高めることが不可欠であるので、そのための取組を加速していきたいと考えている。

### **2.収支構造の強靱化**

- ・2点目は、「収支構造の強靱化」への取組である。
- ・当社グループでは、都市交通・不動産賃貸・ホテル等のストック型事業を営んでいるが、こうした事業では固定費の割合が相応に高いことから、収支構造の強靱化に向けては、固定費の削減や変動費化を図っていくことが不可欠である。そのため、例えば鉄道の駅業務や保守業務のあり方を抜本的に見直すなど、各事業で効率化や省力化に向けた取組を引き続き推し進めていくこととする。
- ・一方、エンタテインメントや旅行等の事業では、デジタル配信やネットでの広告等をうまく活用すれば、新たな顧客を見出すとともに、収益を高めていくことができると考えられる。
- ・このように、各事業の特性をみながら、営業利益率の向上や損益分岐点の引き下げを図り、事業性の向上につなげていきたいと考えている。

### **3.SDGsへの対応**

- ・3点目は、SDGsへの対応である。
- ・当社グループでは、サステナビリティ宣言に基づいてサステナブル経営を推進しているが、足元では、本年5月にTCFDに賛同し、P.43に記載のとおり、その開示フレームワークに沿って情報開示を進めている。また、梅田1丁目1番地計画に係る資金調達として、今般、当社初のサステナビリティボンドを発行することとした。
- ・今後、社会では、SDGsへの取組がますます重要となることから、当社グループにおいても、カーボンニュートラルへの対応をはじめ、SDGsの実現に向けた投資が相応に必要となってくる。こうした投資についても、（もちろん財務の健全性とのバランスや投資効率はみているが、）基本的には企業の果たすべき社会的使命という観点から前向きに取り組むこととし、SDGsへの対応については、長期ビジョンはもちろんのこと、今後の中期経営計画にもできる限りきちんと組み込んでいきたいと考えている。

### **4.資本効率の向上を意識した経営の推進**

- ・最後に4点目は、財務面についてである。
- ・引き続き「財務の健全性」を維持していくことはもちろんであるが、今後は、これまで以上に「資本効率の向上」に重きを置いて、経営を推し進めていくこととしたい。
- ・上記の4点を念頭に置きながら、今後、グループ全体で長期ビジョンのアップデートに関する検討をさらに深度化させ、来年の春には「2030年頃における当社グループの絵姿」を公表したい。

以 上