

2020年5月

阪急阪神ホールディングス株式会社

## **2019年度(2020年3月期) 決算説明会における補足説明及び質疑応答**

※本資料については、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、本資料については、決算説明会（5/19）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。

### **1.補足説明**

#### **〈2019年度決算・足元の状況〉**

・2019年度第3四半期までは概ね堅調に推移していたが、第4四半期に新型コロナウイルスの影響を受けたため、前期の実績を下回ることとなった。

・新型コロナウイルスの影響が大きい5つのコア事業の足元の状況は以下のとおりである。

#### **【都市交通事業】**

・鉄道の阪急線・阪神線は、人員ベースで、両線とも、2月から定期外が前年比で減少、3月は、定期外が30～40%の減、定期が5～10%の減、合計で20%の減。

・4月は、緊急事態宣言が発令されたこともあり、阪急線では、定期外が70%の減、定期が30%の減、合計で50%の減、阪神線では、定期外が60%の減、定期が20%の減、合計で40%の減。

・ゴールデンウィーク期間中は、両線とも80%の減、ゴールデンウィーク明けは、徐々に人員が増えつつある状況で推移。

#### 【不動産事業】

- ・3月から商業施設の営業時間の短縮等を行い、4月の緊急事態宣言の発令後は、梅田地区などの主要な商業施設について、一部の店舗を除き全館休業とするなど、営業を大幅に縮小。
- ・5月下旬頃から、休業要請の緩和を受け、その内容に応じて徐々に営業を再開していく予定。

#### 【エンタテインメント事業】

- ・スポーツ事業では、プロ野球の開幕が延期。
- ・ステージ事業では、2月末から3月にかけて宝塚歌劇の公演を断続的に休演、2020年度に入ってから、第1四半期の期間中は公演を全て中止。

#### 【旅行事業】

- ・2月からキャンセルが発生、その後3月にかけて、キャンセルの増加はもとより、海外・国内ともツアーの催行を中止。
- ・2020年度に入ってから、その状況は変わらず、足元では、概ね6月いっぱいツアーの催行を中止。

#### 【ホテル事業】

- ・2月からインバウンド需要が減少、3月からは、旅行や出張の取りやめにより国内需要も減少、その結果、主要なホテルの3月の宿泊の稼働率は30%を下回り、2020年度に入ってから10%を下回る状況。
  - ・そのため、阪急阪神ホテルズでは、運営する21ホテルのうち7ホテルを、現在休館。
- ・直近の関西地区は、1か月余の自粛の効果もあって、少しずつではあるが、明るい兆しが見えてきている。

## 〈経済活動の回復シナリオ〉

・大別すると、当社グループに影響する経済活動は、3つの段階に分かれて徐々に回復していくと想定している。

### 【第1ステップ】

・緊急事態宣言が解除あるいは休業要請が緩和されて、日本国内で近場での人の移動が少しずつ再開すると想定。

こうした人の動きに応じて、当社グループでは、都市交通事業や不動産事業、あるいはエンタテインメント事業など、人々の日常生活との関わりが比較的大きい事業から、まずは一定程度まで復してくると想定。

・近場の人の移動がある程度定着してくれば、徐々に遠出が行われるようになり、当社グループで言えば、国内旅行や出張需要が生じてくると考えられるので、この時点で旅行事業やホテル事業も、そう大きくは期待できないかもしれないが、ある程度までは復してくると想定。

### 【第2ステップ】

・この段階では、人の移動が日本国内だけでなく、世界全体でみられるようになると想定。

・訪日外国人や日本からの海外旅行者をはじめ、グローバルに人の流れが生じ、当社グループで言えば、旅行事業やホテル事業の業績も相応に復してくると想定。

### 【第3ステップ】

・国内や海外の経済活動が相当な程度まで回復し、この新型コロナウイルスによる影響が一応収束したとみられる段階を想定。

・今回の新型コロナウイルスでは、この発生を契機に、Eコマースやテレワークの拡大など、人々のライフスタイルやビジネススタイルが変化しつつあり、この新型コロナウイルスによる影響が仮に収束したとしても、社会経済活動は、決して新型コロナウイルスが発生する前の状態に完全に復するわけではないと考えられる。

- ・この第 3 ステップでは、新しい社会経済環境への対応が必要となり、そのハードルを克服しながら新しい時代を切り拓くことが求められることになる。

### 〈2020 年度業績予想〉

- ・今は、当社グループはもとより、日本全体が前述の第 1 ステップの入口に立ちつつある。
- ・ただ、第 1 ステップの人の移動が、都市交通事業や不動産事業においてどのようなピッチで復していくのか、エンタテインメント事業が仮に再開できたとして、フィジカル・ディスタンスの影響はどうみておけばよいのか、といったことは現時点では見通すことが困難である。また、これから第 2 波や第 3 波が到来することも考えられ、さらには第 1 ステップと第 2 ステップが終了するまでにどの程度の期間を要するのかは、治療薬やワクチンの開発にも大きく左右されるものと思われる。
- ・こうしたことから、当社グループの 2020 年度の通期業績予想については未定とし、今後、業績予想の開示が可能となった段階で速やかに公表する。
- ・ただ、4 月・5 月の足元の状況を踏まえると、今期の見通しは相応に厳しくなるとみている。

### 〈設備投資等に対する考え方及び資金調達の現状〉

- ・上記の見通しからみて、損益とキャッシュフローの両面からリカバリー策が必要であると認識しており、これからもできる限りのコストや投資の抑制に取り組んでいく。
- ・ただ、投資のうち、現在進捗中の大規模プロジェクト（梅田 1 丁目 1 番地計画や神戸阪急ビルの建替計画など）については、引き続き計画どおり着実に推し進めていく。
- ・また、今のような厳しい状況でなければ市場に出てこないような M & A あるいは不動産など、有望な案件があれば、個別の案件ごとに慎重に判断した上で、こうした成長投資についても、これまでの方針どおり重きを置いて、前向きに取り組んでいく。
- ・そのため、投資の抑制は、維持更新投資を中心に、必要性や後送りの可能性等をみながら推し進めていく。
- ・なお、当社グループにおける資金調達は、コミットメントライン等のバックアップラインもあるので、当面の資金調達には全く問題

はない状況である。

### 〈中期経営計画の進捗状況等〉

- ・本計画では、2021 年度に営業利益 1,100 億円を安定的に計上できる企業グループとなることを目指して、4 つの戦略に則った施策を推し進めてきたが、その結果、当社グループの業績は概ね計画通りに伸長しており、2019 年度の営業利益も、952 億円にとどまったものの、新型コロナウイルスの影響額 154 億円を除けば、昨年 5 月に発表した予想値 1,070 億円を優に上回ることができたと思料している。加えて、目標年度である 2021 年度に向けても、マンション用地の仕入れが概ね目論見通りに進展するなど、中期計画の目標達成の確度は相応に高まってきたとみていた。
- ・このように、中期経営計画は順調に進捗してきていたが、この度の新型コロナウイルスの発生に伴い、今後の経済情勢の動向が極めて不透明となり、現時点では 2021 年度の経営に及ぼす影響を予測することが困難であるので、中期経営計画については、今後必要に応じて見直しを適宜行っていく。

### 〈長期ビジョン 2025 に向けて〉

- ・足元の状況は非常に厳しくなっているが、当社グループでは、引き続き「長期ビジョン 2025」の実現を目指していきたいと考えている。
- ・先ほど、これからの回復見通しの中で、第 3 ステップではライフスタイルやビジネススタイルが次第に変化していくことが想定されると説明したが、「長期ビジョン 2025」は、こういった変化は必ずやいずれ到来するであろうと考え、そうした中でも、当社グループが持続的な成長を志向する企業グループとなることを目指して策定したビジョンである。今回の新型コロナウイルスの発生を契機に、こうした変化のスピードはより加速していくものと思料されるので、これまで以上にスピード感を持って、長期ビジョンの実現に向けた取組を推し進めていきたいと考えている。

## 2. 質疑応答

### 〈新型コロナウイルスの影響について〉

**Q 御社グループの各事業で、新型コロナウイルスにより大きな影響を受けているが、その対応策として、維持更新投資を中心とした投資の抑制のほか、費用面で、どのように取り組んでいくのか教えてほしい。**

A 当社グループでは、鉄道事業をはじめ、固定費の比率が高い事業が多いため、コストを大幅に削減することは難しい。ただ、そうした中でも、収入が大きく減少している事業では、需要の減少に応じて商品やサービスの提供を可能な範囲で減らすなど費用の抑制に努めており、例えば、バス事業において、路線バスでは平日に土日ダイヤで運行するなどの取組を進めているほか、大きく需要が減少している空港・高速バスでは大幅な減便を実施している。また、ホテル事業でも、一部のホテルを休館とし、近隣にある当社グループのホテルへの集約を図っている。勿論、こうした施策とあわせて、各事業において、不急なコストの一層の削減に取り組むこととしている。

なお、雇用面では、経済活動が再開した後に速やかに対応できるよう、維持することとしているが、人件費についても、国が推し進めている雇用調整助成金の活用や、業務量の減少に伴う基準外賃金の減等により、できる限り抑制を図ってきたいと考えている。

**Q 新型コロナウイルスの影響を受けて、事業ポートフォリオや長期ビジョン等の見直しを考えているのか教えてほしい。**

A 当社グループでは、新型コロナウイルスにより多くの事業で影響を受けているが、長期的にみれば、ライフスタイルやビジネススタイルの変化による影響を除き、大半の影響は一過性であるとみており、現時点では、現行のポートフォリオの見直しが

必要になるとは考えていない。また、「長期ビジョン 2025」は、将来のライフスタイルやビジネススタイルの変化も見据えて策定したビジョンであるが、今回の新型コロナウイルスの発生を契機に、こうした変化のスピードはより加速していくものと思料されるので、これまで以上にスピード感をもって、長期ビジョンの実現に向けた取組を推し進めていきたいと考えている。

以上