

2016年11月

阪急阪神ホールディングス株式会社

2016年度(2017年3月期)第2四半期 決算説明会における主な質疑応答

※本資料については、説明会での質疑応答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。

【会社全体に関するご質問】

Q 阪急阪神ホールディングス発足から10年が経過したが、経営統合の成果をどのように総括されているのか。

A 組織の在り方にベストな形というものはなく、時代に合わせて変えていくべきものだが、現在の体制で取り組んできた10年間については、阪急・阪神の双方が、強みを活かし合うとともに弱みを補完することで、あるいは同種の事業を再編しながら成果を積み重ねることで、2015年度末に有利子負債/EBITDA倍率を5倍台とするなど、課題であった財務体質の改善にも目途をつけることができた。こうした過程を経て、将来に向けて成長投資を推進していく土壌はできてきたとみており、引き続き財務体質の強化という視点は持ちつつ、一定以上の利回りを確保できる案件があれば、積極的に検討していきたいと考えている。

Q 5月の決算説明会で言及されていた、2025年に向けた長期ビジョンの検討状況について教えてほしい。

A 2025年頃に当社がどのようなグループを目指すのかということについて、セグメントごとに将来を担う若手社員を含めた形で議論を重ねているところである。来春にかけて内容を取り纏め、来年5月の決算説明会にてご説明できればと考えている。

【各事業に関するご質問】

〈不動産事業に関して〉

Q 銀座三丁目計画について、当該事業用地の取得価格はかなり高額だが、投資利回りのみを考えた取り組みなのか。あるいは、不動産事業の首都圏戦略の中で、他にも何らかの狙いがあるのか。

A 当社グループでは、いかに好立地にあっても投資対象としては一定以上の利回りが見込める物件とするようにしており、本物件も、賃料収入を安全サイドに見込んだ上で、その基準をクリアできると判断した次第である。

加えて、本事業用地は銀座の中でも注目度の高い物件であり、こうした物件を取得して開発を進めていくと、当社グループが首都圏で不動産開発に前向きに取り組んでいくことを業界内に訴求することができ、また認知度も高まるので、今後の事業展開にもプラスに作用するものと期待している。

Q 今期の設備投資（全社合計）について、当初想定から+119 億円増加しているが、これは主として銀座三丁目計画の用地取得によるものなのか。

A その通りである。なお、今期末の有利子負債残高の見込みも当初想定から+100 億円の増加となっているが、これも同じ理由によるものである。

Q 彩都東部地区の開発について、現在の考え方を教えてほしい。

A 彩都中部地区の当社用地については大半を前年度に外部売却したが、現在当社グループで土地区画整理事業を進めている東部地区・山麓線エリアについては、完成宅地をすべて外部売却するのではなく、自ら物流施設を開発すること等も含めて検討しているところである。

〈エンタテインメント・コミュニケーション事業に関して〉

Q 阪神タイガースや宝塚歌劇について、更なる収益拡大を目指して、コンテンツを積極的に活用するような施策があれば教えてほしい。

A 阪神タイガースについては、自らが野球場を保有しているという強みを活かして、これまでも様々な増収施策を講じてきたが、一方で将来的な人口減少や若者の野球離れ等を考慮すると、さらに新しい手法を加えていくことが必要であり、継続してメジャーリーグ等も参考に研究しているところである。また、中長期的な収益の維持・拡大に向けては、絶えず新たなファンづくりに取り組むことが最も重要であるため、そうした視点でも引き続き努力していきたいと考えている。

宝塚歌劇については、宝塚歌劇 100 周年（2014 年）による話題性向上の効果もあり、「宝塚友の会」の会員数の増加等を背景に、足元の公演稼働率は好調に推移している。また、コンテンツを活用した増収施策の一例を紹介すると、特定日の公演を全国 40 か所以上の映画館で生中継するというライブビューイングを拡大しており、地方のお客様をはじめ、多くのファンから好評を博している。ただ、基本的には、収益の更なる拡大を追求するというよりも、作品の質をより向上させることで満足度を高め、現在の好調を維持していくことに注力する時期だと考えている。

〈ホテル事業に関して〉

Q ホテル業界全体の傾向として、特に東京地区では8～9月の客室稼働率が芳しくなかったと聞かすが、仮にこうした状況が続いた場合、都心部を中心に宿泊主体型ホテルを積極的に出店していくという方針を見直す可能性はあるのか。

A 当社グループのホテルでは、客室稼働率だけでなく、ADR（客室1室当たり単価）も、首都圏のホテルが近畿圏に比べて芳しくなかった。

ADRの伸び悩みについては、インバウンド旅行客のうち、特に中国からの旅行客が、富裕層からアッパーミドル層くらいまで拡大していること、また台湾や韓国を含めてリピーターが多くなり、旅慣れてきた方が宿泊費を節約し、その代わりに様々な体験型の旅行を楽しむ始めたこと等が要因だと思われる。業界全体としては、こうした状況が当面続くものとみられ、前年度のようにADRや客室稼働率が大幅に伸びるような状況に戻ることは考えにくい。当社グループとしては、ラグジュアリーホテルや宴会・レストランが相当規模あるホテルを新たに展開するつもりはなく、来春開業予定のレム六本木をはじめ、宿泊主体型ホテルの出店を進めていく方針に変わりはない。こうした宿泊主体型ホテルは、安定稼働期に入ると相応の営業利益率が期待できるので、引き続き出店を進めることで、ホテル事業全体の営業利益率を引き上げていきたいと考えている。

以上