



令和元年5月14日

各位

会社名 近鉄グループホールディングス株式会社
代表者名 取締役社長 吉田 昌功
コード番号 9041
上場取引所 東京（第1部）
問合せ先 経営戦略部長 吉村 有仁
(TEL 06-6775-3425)

新「近鉄グループ経営計画」の策定について

当社では、このたび、当社グループの15年後（2033年度）の目指す姿を定めた長期目標と、その長期目標に基づく最初の5カ年（2019～2023年度）の具体的な事業計画を定めた中期計画を取りまとめて、新「近鉄グループ経営計画」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

I. 新「近鉄グループ経営計画」

今後の当社グループを取り巻く事業環境は、テクノロジーの進化、人口減少・高齢化、グローバル化等により激変することが予想されます。一方、大阪・関西万博の開催、大阪・夢洲への統合型リゾート（IR）の誘致などは、当社グループにとって大きなビジネスチャンスになります。このような状況のもと、当社グループの持続的な成長を目指すために、長期目標と今後5年間の中期計画からなる新「近鉄グループ経営計画」を策定いたしました。

具体的な取り組みとしては、重点戦略として、新3大プロジェクト（万博・IR関連事業、上本町ターミナル事業、伊勢志摩地域の活性化事業）を推進するとともに、「沿線強化」「新規事業・事業分野の拡大」「事業エリアの拡大」の3つの基本戦略に基づき、成長戦略を積極的に展開してまいります。

これにより当社グループは、財務健全性を確保したうえで、将来を見据えた成長戦略の推進のため、新たに戦略投資枠を設定して、事業基盤の拡充、収益力の拡大へと舵を切ります。

その結果、5年後（2023年度）には営業利益730億円、有利子負債9,800億円、有利子負債／EBITDA倍率7.3倍を目標といたします。

2030年度以降のインバウンド6000万人時代、リニア中央新幹線の名古屋への開通、伊勢神宮の式年遷宮などを見据え、15年後の長期目標に向けて事業を推進してまいります。

II. 長期目標（2033年度 15年後）

1. 基本方針

「ビジネスチャンスを実確にとらえ、変革を進め、持続的に成長する近鉄グループ」
～将来を見据えた成長戦略を積極的に進め、企業価値を高めてさらに飛躍する～

2. 重点戦略

新3大プロジェクトの推進

（万博・IR関連事業、上本町ターミナル事業、伊勢志摩地域の活性化事業）

3. 基本戦略

「沿線強化」

「新規事業・事業分野の拡大」

「事業エリアの拡大」

4. 財務戦略

当初5カ年は新たに戦略投資枠を設定しながら有利子負債を削減し、その後は引き続き財務健全性を確保したうえで、EBITDAの伸長に合わせて、戦略投資枠を活用した積極投資を行い、業績に応じた株主還元にも考慮して、資金を配分してまいります。

Ⅲ. 中期計画（2019～2023年度 5カ年）

1. 基本方針

「成長への礎づくり」～収益力と財務基盤のさらなる強化～

2. 重点施策

（1）新3大プロジェクトの推進

（万博・I R関連事業、上本町ターミナル事業、伊勢志摩地域の活性化事業）

（2）沿線強化

- | | |
|----------------|-----------------|
| ①あべのハルカス周辺の強化 | ④観光エリアの魅力向上 |
| ②インバウンド需要の取り込み | ⑤沿線主要駅および周辺の再開発 |
| ③新型特急、次世代車両の開発 | ⑥沿線生活支援事業 |

（3）新規事業・事業分野の拡大

- ①サービスとテクノロジーが融合した新規事業の創出
- ②テクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構築
- ③既存事業での事業分野の拡大

（4）事業エリアの拡大

海外、首都圏、沖縄など、市場の拡大と成長が期待されるエリアでの事業の展開

3. 財務戦略

有利子負債を9,800億円まで削減するとともに、戦略投資枠800億円を新たに設定し、新3大プロジェクトへの投資を中心に、具体的な事業化の検討を進めてまいります。また、業績に応じた安定的な配当を実施するとともに、収益力と財務基盤のさらなる強化に取り組んでまいります。

4. 目標とする経営指標

連結指標	2018年度 (実績)	2023年度 (計画)
営業利益	677億円	730億円
有利子負債	10,559億円	9,800億円
有利子負債／EBITDA倍率	8.8倍	7.3倍

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

(参考資料)

新「近鉄グループ経営計画」

～長期目標（2033年度）および中期計画（2019-2023年度）～

以上

新「近鉄グループ経営計画」

～長期目標(2033年度)および中期計画(2019-2023年度)～

2019年5月14日

近鉄グループホールディングス株式会社

(証券コード 9041)

<https://www.kintetsu-g-hd.co.jp/ir/index.html>

I. 新「近鉄グループ経営計画」の基本的な考え方

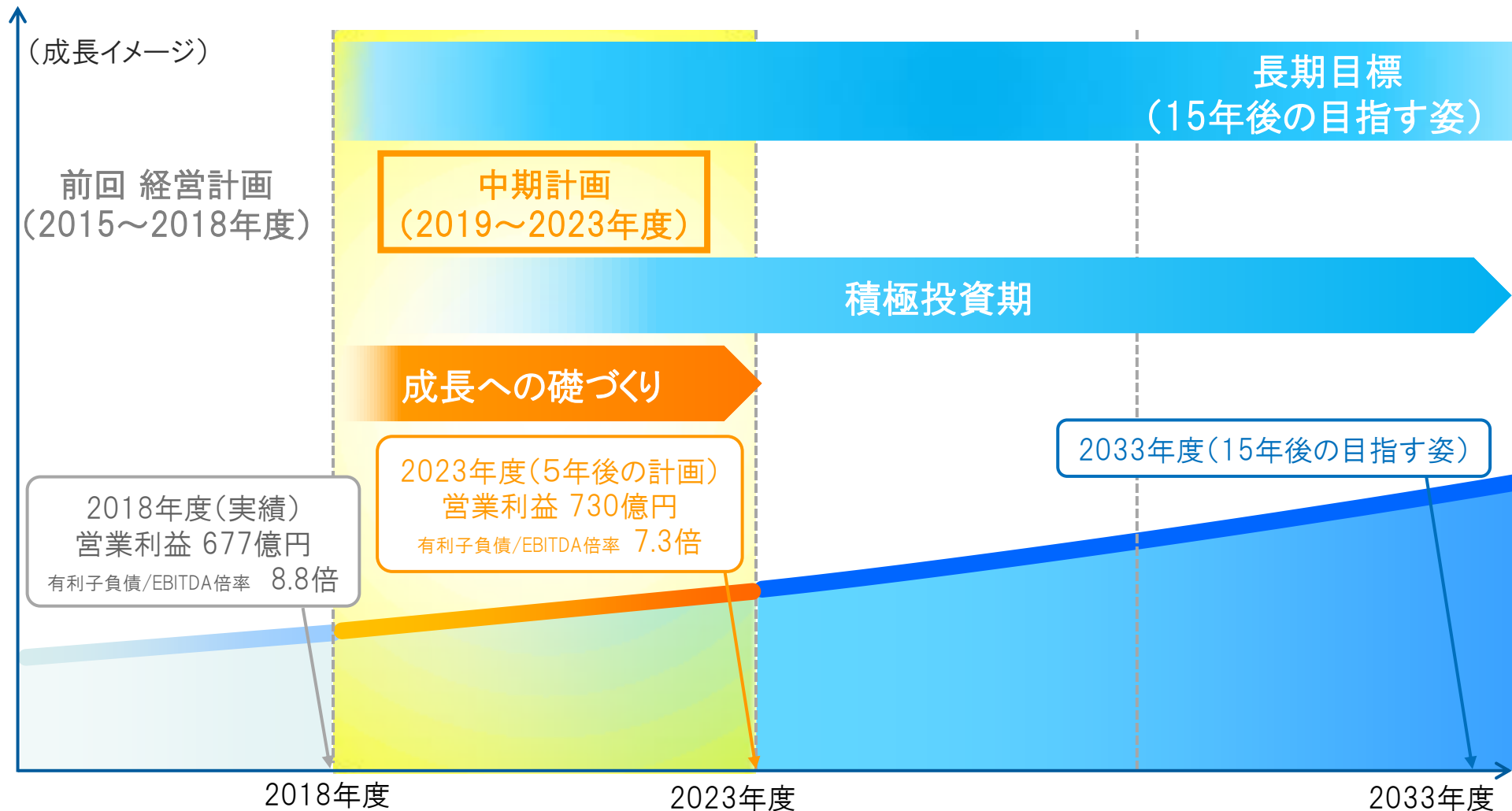
II. 長期目標

III. 中期計画

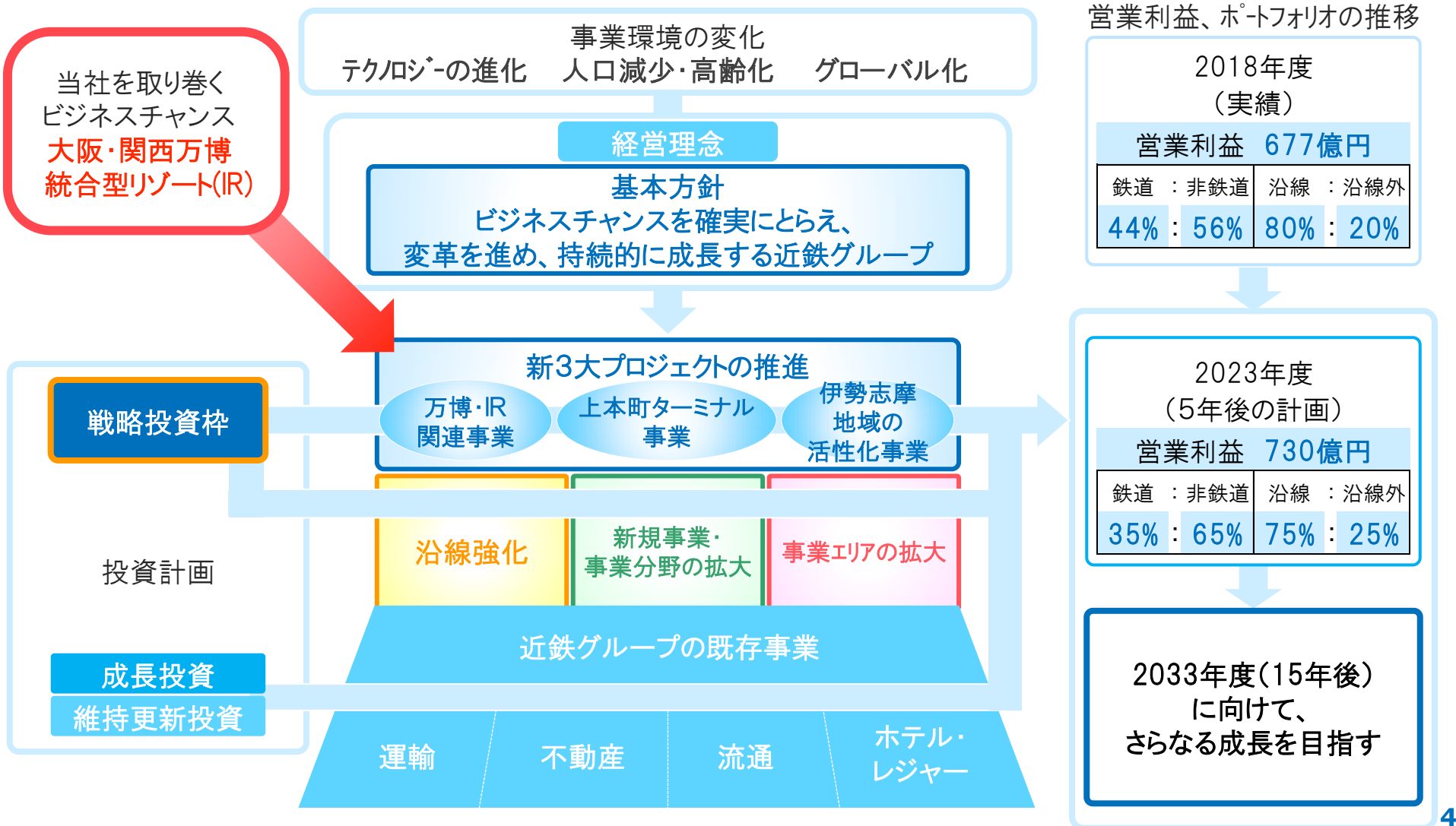
(参考) 前回「近鉄グループ経営計画」の総括

I. 新「近鉄グループ経営計画」の基本的な考え方

- 近鉄グループの持続的成長を目指し、長期目標と今後5年間の中期計画を策定する
- 財務健全性を確保したうえで、新たに設定した戦略投資枠を活用した積極投資による事業基盤の拡充、収益力の拡大へと舵を切る



重点戦略として、新3大プロジェクト(万博・IR関連事業、上本町ターミナル事業、伊勢志摩地域の活性化事業)を推進するとともに、「沿線強化」「新規事業・事業分野の拡大」「事業エリアの拡大」の3つの基本戦略に基づき、成長戦略を積極的に展開する



Ⅱ. 長期目標

基本方針

ビジネスチャンスを実確にとらえ、変革を進め、持続的に成長する近鉄グループ
～将来を見据えた成長戦略を積極的に進め、企業価値を高めてさらに飛躍する～

重点戦略

新3大プロジェクトの推進

今後さらに拡大が期待されるインバウンド需要や、大阪・関西万博の開催、大阪・夢洲への統合型リゾート(IR)誘致によって増加する様々な需要を、近鉄グループの最大のチャンスととらえ、新たな収益基盤として取り込むため、グループ横断的なプロジェクトとして取り組む

①万博・IR関連事業

- 万博・IR会場となる夢洲と近鉄線を結ぶ直通列車による沿線へのアクセス網の整備や、夢洲でのグループ各社の事業参画の検討

②上本町ターミナル事業

- 近鉄グループが集積しているエリアの強みを活かし、万博・IRを契機に、今後増加が見込まれる国内外からのお客様に対応するための交通・観光情報拠点を目指すターミナル再開発の検討
- あべのハルクスを中心としたあべの・天王寺エリアから上本町までを含めた街づくりの推進

③伊勢志摩地域の活性化事業

- 前回大阪万博の際に整備され、また伊勢志摩サミットが開催された同地域の観光戦略を、万博・IRを契機に、志摩スペイン村を核として再構築

沿線強化 ～世界中から「訪れたい」「住みたい」「働きたい」沿線へ～

魅力ある沿線づくりと交流人口の拡大

- 国内外から沿線への玄関口としての主要ターミナルの整備
- 新型特急、次世代車両の開発および鉄道ネットワークの強化
- インバウンド需要の取り込み
- 観光エリアの魅力向上
- 沿線主要駅および周辺の再開発
- グループの総合力を活かした安全・安心で豊かな暮らしの支援

新規事業・事業分野の拡大

近鉄グループの新たな柱となる新規事業の創出

- 様々な仕組み(M&A、CVCなど)やテクノロジー(AI、IoT、ロボットなど)を活用

テクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構築

- テクノロジーを活用した業務の創造性、安全性、効率性の追求

既存事業での事業分野の拡大

- 社会・事業環境に対応した既存事業での新たなビジネス展開と新業態の開発

事業エリアの拡大

事業基盤の拡充とバランスのとれたエリアポートフォリオの構築

- 新市場を目指し、市場が拡大し、成長が期待されるエリアへの経営資源の投入

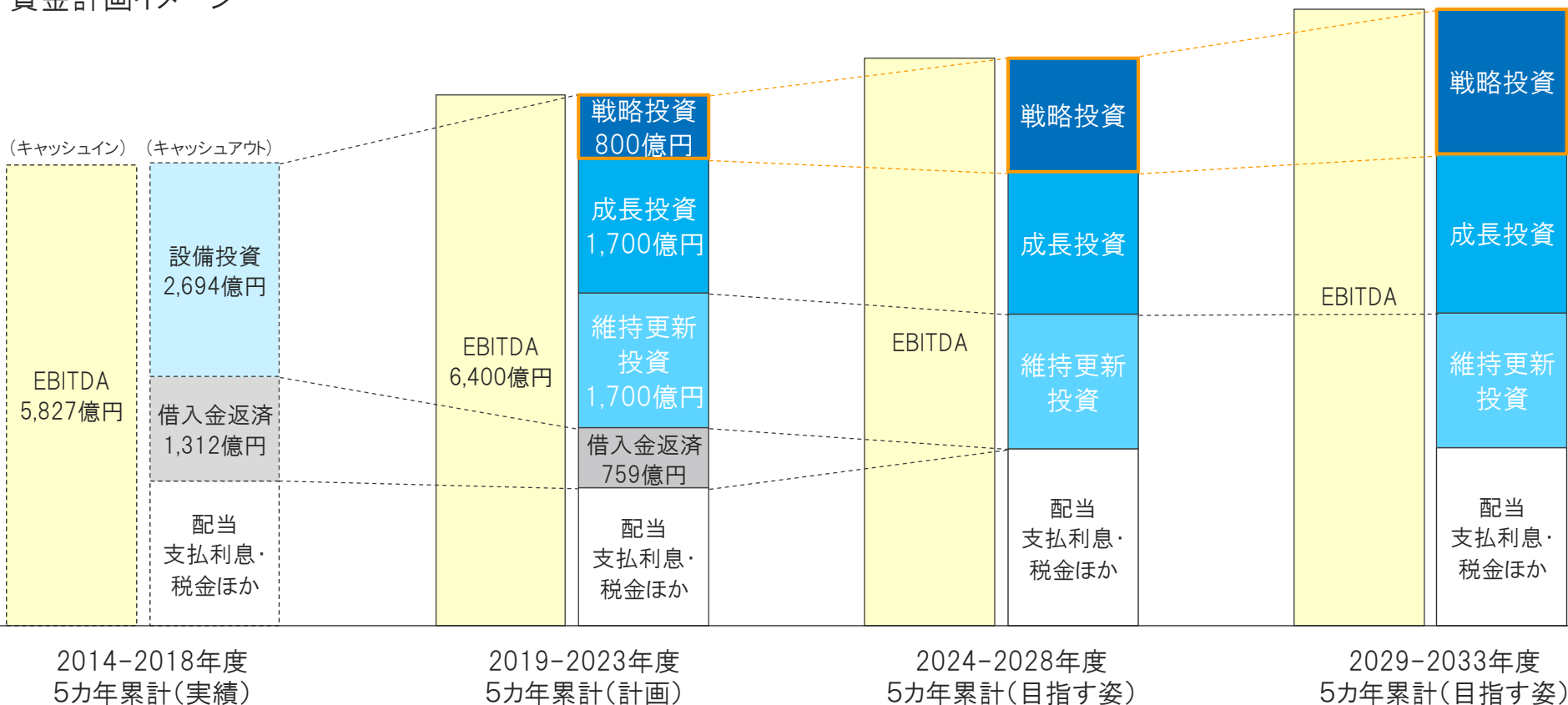
基本戦略

2. 長期目標の財務戦略

財務健全性を確保したうえで、EBITDAの伸長に合わせて、戦略投資枠を活用した積極投資を行い、業績に応じた株主還元にも考慮して、資金を配分する

戦略投資 …長期目標の実行のために新たに設定した投資枠
 成長投資 …グループ各事業の収益力と競争力強化のために行う投資
 維持更新投資… // 事業基盤の維持のために行う投資

資金計画イメージ



3. 事業ポートフォリオ・エリアポートフォリオ

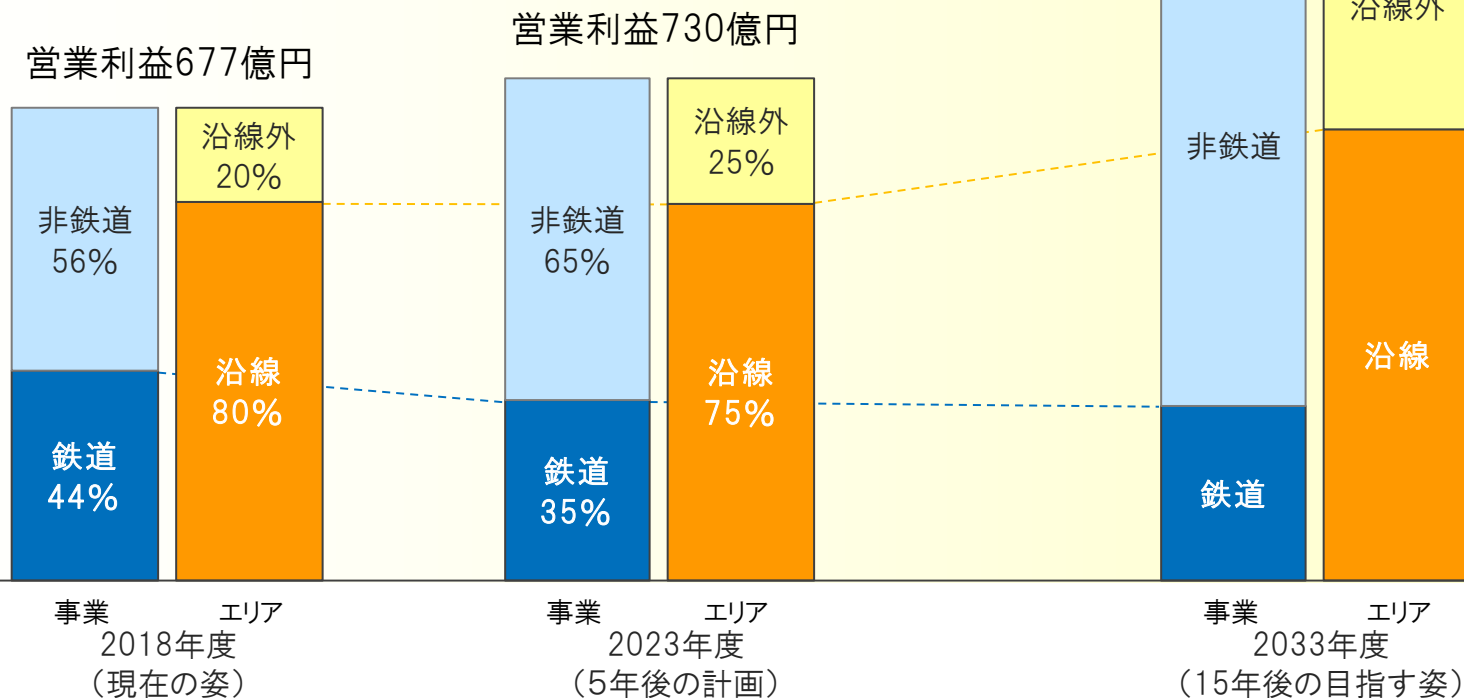
バランスの取れたポートフォリオを目指し、今後の激変する事業環境にも対応可能な強い企業体質の形成を目指す

今後、営業利益が拡大する中で、

事業ポートフォリオは、非鉄道事業の割合を高める

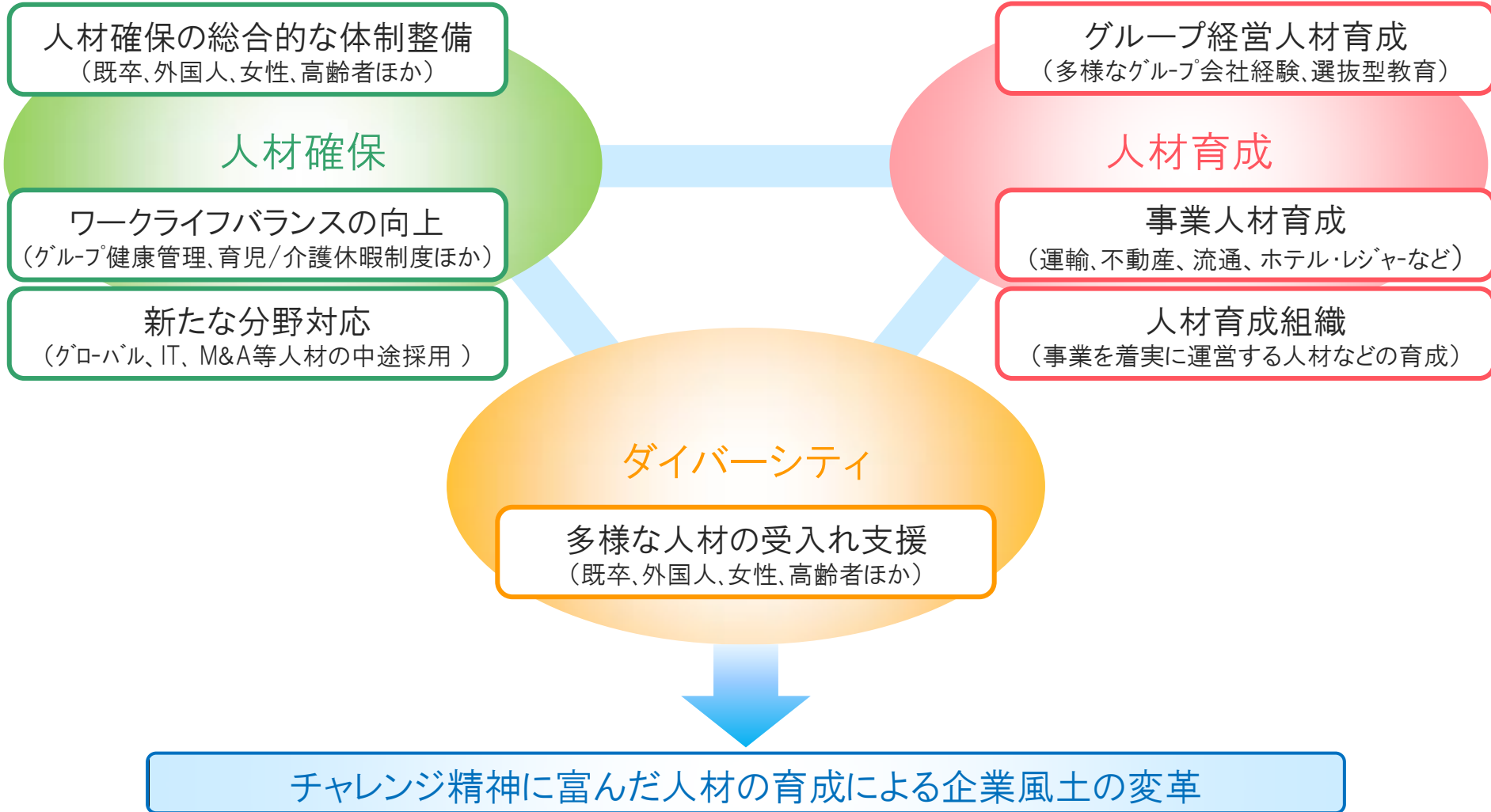
エリアポートフォリオは、沿線外の割合を高める

事業ポートフォリオ、エリアポートフォリオ推移イメージ



4. 人材の育成・確保、企業風土の変革

安全・安心・信頼をモットーとする近鉄ブランドに加えて、チャレンジ精神に富んだ人材を育成し、企業風土の変革に注力する



～ 誇りとやりがいの持てる会社 ～

5. ESGとSDGsへの取り組み

今後とも、近鉄グループはCSR推進のため、近鉄ブランド(安全・安心・信頼)のもとで、ガバナンスを強化し、人と環境に優しく、地域社会に貢献するESG活動を通じて、SDGsに掲げられている諸課題の解決に向けて、既存事業の展開と成長戦略の積極的な推進により企業グループとして取り組み、社会と調和した持続的な成長を目指す



SDGs (世界の目標)

既存事業の展開による
事業基盤を支える取り組み

環境



● 廃棄物削減



- CO₂削減
- 省エネルギー
- 環境に配慮した事業活動

成長戦略の積極的な
推進による取り組み



- AI、IoT、ロボットなどを活用した新規事業・事業分野の拡大
- テクノロジーを活用した既存事業のサービスの自動化、省力化
- インキュベーション施設の展開
- ITを利用したモビリティサービス(MaaS)



- 観光エリアの魅力向上
- 技術革新によるイノベーション
- ダイバーシティの推進
- 多様なライフスタイルに応じたワークライフバランスの向上



- シニアビジネス
- ウェルネスビジネス
- 社員の健康増進

社会



- 良好なまちづくりの展開
- 安全・安心で豊かな暮らしを支える生活支援事業の推進
- 災害と環境に配慮したまちづくり
- バリアフリー対策と安全性が向上したスムーズな交通アクセスの整備
- 沿線の文化遺産と自然遺産の保護・保全



- 女性活躍推進



- 地域社会や産官学との連携
- けいはんな学研都市との連携強化

ESG (テーマ)

ガバナンス



- コーポレートガバナンスの強化
- 透明性の高い経営
- 近鉄ブランド(安全・安心・信頼)を高めるための事業活動の展開

近鉄グループでは、SDGsの17の目標のうち、図中のアイコンが示す9つの目標達成に取り組む

Ⅲ. 中期計画

1. 中期計画の基本方針と重点施策

基本方針

成長への礎づくり ～収益力と財務基盤のさらなる強化～

新3大プロジェクトの推進

- グループ横断的な推進体制を構築し、事業計画の検討
(万博・IR関連事業、上本町ターミナル事業、伊勢志摩地域の活性化事業)

沿線強化 ～世界中から「訪れたい」「住みたい」「働きたい」沿線へ～

あべのハルカス周辺の強化

- あべのハルカス、てんしばエリアの魅力向上

インバウンド需要の取り込み

- 受け入れ環境の整備、営業・サービスの強化

新型特急、次世代車両の開発

- 新型名阪特急の導入
- 夢洲直通列車、フリーゲージトレインの開発

観光エリアの魅力向上

- 伊勢志摩地域、奈良地域などでの地元自治体と協働した観光戦略の展開

沿線主要駅および周辺の再開発

- 人口減少、高齢化にも対応できる新時代のコンパクトシティづくり

沿線生活支援事業

- これからの時代のライフサイクル、ライフスタイルに応じたサービスの展開

重点施策

新規事業・事業分野の拡大

サービスとテクノロジーが融合した新規事業の創出

- M&AやCVCの活用
- スタートアップを支援するインキュベーション施設の展開
- 多様なアライアンスの推進
- けいはんな学研都市の研究開発機関との連携強化

テクノロジーを活用した新たなビジネスモデルの構築

- デジタル地域通貨の活用
- 沿線観光地型MaaSの導入
- ヘルスケアやシェアリングサービスの提供
- 働き手不足に対応する効率的な運営体制の構築

既存事業での事業分野の拡大

- シニアビジネスの新たな展開と推進
- スーパー事業とコンビニ事業を融合させた新業態の開発



重点施策

事業エリアの拡大

市場の拡大と成長が期待されるエリアでの事業の展開

海外

- すでに進出中の事業や拠点を足掛かりに、新たな事業機会の獲得

	進出中の事業・拠点		拡大の方向性
ベトナム	ハノイ分譲住宅開発	→	東南アジアでの 新たな事業機会探索
米国	都ホテル ロサンゼルス 都ハイブリッドホテルトランス・カリフォルニア	→	米国での新たなホテル、 不動産開発検討
台湾	台北支社、飲食店	→	台湾での飲食事業拡大、 ホテル・レジャー事業検討

首都圏

- 都心3区(千代田区、中央区、港区)を中心に今後も継続的に資産規模の拡大
- 大規模開発事業への参画の推進

沖縄

- 宮古島市伊良部島、那覇市内におけるリゾートホテルなど、ホテル・レジャー事業を中心に、沖縄での事業機会の獲得

重点施策

鉄道事業・中期計画の重点施策

インバウンド需要の取り込み

- インバウンド向けマーケティングによる需要喚起
- 外国人観光客向けサービスや駅機能の拡充

交流人口の拡大とネットワークの拡充

- 新型名阪特急(72両)や観光列車の投入など特急サービス網の充実
- 夢洲直通列車やフリーゲージトレインなど次世代車両の開発
- 相互直通運転区間も含めた輸送サービスの充実
- 二次交通との連携(MaaS)

沿線の活性化

- ターミナルの整備
- 沿線主要駅の整備
(大和西大寺駅、生駒駅、桑名駅、近鉄四日市駅)
- 沿線観光施設の再整備(生駒山上遊園地)
- 高架下の有効活用

効率的な運営体制の構築

- 安全性向上投資の実施(ホームドアなど)
- 検査装置更新等によるメンテナンス業務効率化
- テクノロジーを活用したお客様サービスと駅業務集約化

2. 主要事業の取り組み

不動産事業・中期計画の重点施策

既存事業の強化

- ターミナル開発の推進
- マンション事業の強化
- 保有資産のバリューアップ
- 仲介事業・リフォーム事業の強化

事業エリアの拡大

- 首都圏での分譲用地・賃貸物件の取得推進による収益基盤拡大と資産ポートフォリオ分散の両立
- ベトナムでの開発参画を足掛かりに東南アジア、北米を中心とした海外事業の展開

事業分野の拡大

- シニアレジデンスおよび生活支援サービス事業へ本格参入(学研奈良登美ヶ丘エリア)
- 不動産投資マネジメント事業(SPC・REITの活用)への参入
- 宿泊特化型ホテル事業の展開(難波、上本町、奈良等)
- 収益物件(賃貸マンション、ホテル等)の開発
- 物流施設、再開発事業の展開

沿線の活性化

- あべのハルクス、てんしばを中心とした周辺エリアの整備
- 沿線主要駅周辺の再開発の計画的な推進(河内小阪駅前、桑名駅前、大和西大寺駅前)
- けいはんな線沿線での宅地・マンション開発

流通事業(近鉄百貨店)・中期計画の重点施策

将来の発展に向けた事業モデルの構築

- 商圏のニーズに合わせた「百貨店×専門店」への転換
- 郊外店を専門店主体に(生活雑貨・家具・ドラッグストア等)
- FC事業の拡大(食品スーパー、ベーカリー、カフェ、雑貨、シェアオフィス等)

ECビジネスの強化

- [国外]越境Eコマースサイトの拡大
インバウンド買物客のリピート需要の取り込み
- [国内]顧客接点の拡大、利便性の高いシステムの導入

地域商社事業への進出

- 地域製品のブランド化支援
- 生産・加工から販売までを一括プロデュース
- 地域内外への販売促進支援

あべの・天王寺エリアの魅力最大化と街づくり

- 「あべのハルカス近鉄本店」、「Hoop」、「and」3館のリニューアルによる収益力の向上
- 国内屈指の国際観光拠点とすべく「街づくり」を地域と一体となって推進し、インバウンドの取り込みを拡大

流通事業(近鉄リテールホールディングス)・中期計画の重点施策

駅ナカ深耕、新たな店舗形態による出店

- 沿線主要駅の増床による新たな空間の創出
- 駅ナカにおける新たな事業創出
- 都市型小型スーパー
- 食品スーパーを核とした近隣型ショッピングセンター
- コンビニエンスストアとの融合店舗の展開

海外エリアや新たな事業分野への進出

- 台湾など海外における飲食事業の拡大
- 川上(商品製造)への進出(地ビール事業)
- リアル店舗とEコマースの融合

沿線における事業基盤の整備と効率的な運営体制

- 都市部での新物流センター構想
- プロセスセンター、セントラルキッチンを活用した惣菜、食材関連事業の展開
- 事業構造改革、スクラップ&ビルドによる事業基盤の強化
- テクノロジーの活用による省人化、無人化の推進

2. 主要事業の取り組み

ホテル事業・中期計画の重点施策

新ホテルブランドによる事業展開

- ブランド・カテゴリ別でのサービススタイル、新規出店戦略の明確化

チェーンマーケティングの強化

- 海外における都ブランドの浸透
- 営業地域の拡大と、Webを利用した新規顧客開拓

新規ホテル開発と既存ホテル改装による収益拡大

- 販売可能客室数あたり売上高(RevPAR)の向上
- GOP率向上に取り組み、運営効率を高める
- 新規ホテル開発の推進
 - 都シティ 東京高輪開業(2019年2月11日)
 - 都ホテル 博多開業(2019年9月22日)
 - 都シティ 大阪本町開業(2020年春予定)
- 既存ホテル改装による価値向上
 - ウェスティン都ホテル京都大規模リニューアル(2020年春グランドオープン)
- 海外、沖縄ホテル出店計画の推進



2. 主要事業の取り組み

旅行事業(KNT-CTホールディングス)・中期計画の重点施策

組織再編、事業構造改革による効果の最大化

- 各地域事業会社での顧客接点拡大による、旅行関連需要の獲得
- 個人旅行事業の再構築による事業基盤の強化
- 近畿日本ツリスト・クラブツリズムのWebサイトの一体化
- 顧客基盤の再構築
- グローバル事業の強化

IT・AI等、新たなテクノロジーの活用

- IT・AIを活用した顧客サービスの充実、効率的な事業運営の確立
- AIコンシェルジュによる顧客データ解析結果を活用した商品の提案
- お客様・店員の双方が自宅にいたまま会話や商品の購入ができる「バーチャル店舗」

効果的なブランド発信と業容の拡大

- 東京2020オリンピック・パラリンピック、将来の大阪・関西万博等を契機にブランドを国内外に発信・認知向上
- 将来の統合型リゾート(IR)における旅行手配、MICE事業等を通じて、ツリズムを軸にした総合サービスの提供

仲間が広がる、旅が深まる
近畿日本ツリスト 
クラブツリズム

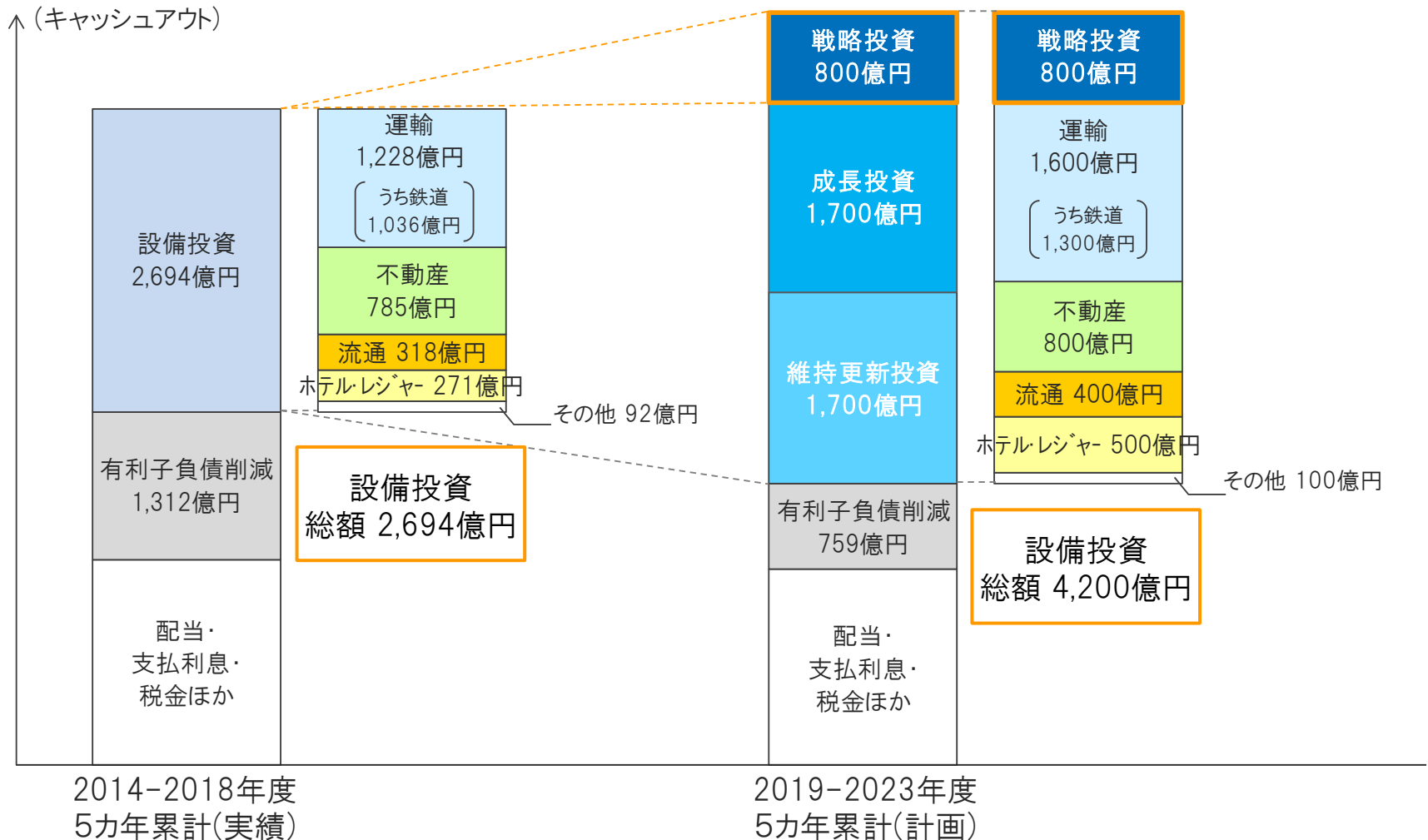
顧客に対する新たなサービス提案

- 新たなテクノロジーを活用した旅行関連サービス商品の提案
- 多様な業界企業、ベンチャー企業や研究機関等とのアライアンスによる多面的ニーズに適應する商品、サービスの拡充

3. 中期計画の財務戦略

- 引き続き有利子負債の削減に努めるとともに、戦略投資枠を新たに設定し、新3大プロジェクトへの投資を中心に、具体的な事業化の検討を進める
- 業績に応じた安定的な配当を実施するとともに、収益力と財務基盤のさらなる強化に取り組む

資金計画と設備投資計画



4. 中期計画で目標とする経営指標

2023年度の目標とする経営指標

連結指標	2018年度		2023年度 (計画)
	(実績)	(前回計画)	
営業利益	677億円	600億円	730億円
有利子負債	10,559億円	—	9,800億円
有利子負債/EBITDA倍率	8.8倍	9倍程度	7.3倍

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

[参考指標]

連結指標	2018年度 (実績)	2023年度 (計画)
ROE	9.6%	8.5%
ROA	3.5%	3.5%
D/ELシオ	2.8倍	1.9倍

※1 ROE(自己資本当期純利益率)＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本

※2 ROA(総資産経常利益率)＝経常利益÷総資産

※3 D/ELシオ＝有利子負債÷自己資本

(参考) 前回「近鉄グループ経営計画」の総括

前回経営計画においては、成長へのシフトと財務健全性の確保の両立を基本方針として、あべのハルカスの収益基盤強化、インバウンド・観光による収益増大、不動産事業の強化に重点的に取り組む

前回事業戦略の重点テーマ

実施施策

あべのハルカスの
収益基盤強化

- あべのハルカス各施設(百貨店、ホテル、展望台、美術館)におけるインバウンド需要の取り込み、オフィスの高稼働等による安定的な収益の確保
- てんしば開業によるあべの・天王寺エリアの魅力向上
- 投資回収年数(当初15年)の早期化も見込める水準に

インバウンド・観光による
収益増大

- グループ各事業でのインバウンド誘客継続に向けた施策の展開
- 2018年度のグループ主要会社の推定インバウンド売上高は約600億円
- 伊勢志摩サミットを契機とした同エリアへの誘客
- ホテル事業の強化とホテルブランドの新たな構築

不動産事業の強化

- 首都圏におけるマンション事業の強化やオフィスビルの取得など事業エリアを拡大
- ベトナム・ハノイにおける海外分譲住宅事業への参画
- グループ資産の有効活用などによるアセット事業の強化

2. 経営指標

安定的な利益水準を確保し、財務体質は目標どおりに改善

連結指標	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
	実績	実績	実績	実績	前回経営計画 目標値
営業収益	1兆2,179億円	1兆2,048億円	1兆2,227億円	1兆2,369億円	—
営業利益	647億円	648億円	646億円	677億円	600億円
経常利益	611億円	566億円	613億円	671億円	550億円
親会社株主に 帰属する 当期純利益	289億円	262億円	296億円	359億円	—
有利子負債 ／ EBITDA 倍率	9.6倍	9.3倍	9.2倍	8.8倍	9倍程度
ROE	9.0%	7.9%	8.4%	9.6%	8%台
D/Eレシオ	3.4倍	3.2倍	2.9倍	2.8倍	3倍未満

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

※2 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本

※3 D/Eレシオ = 有利子負債 ÷ 自己資本

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、計画数値と異なる可能性があることにご留意ください。又、本資料は情報の提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。

お問合せ先

経営戦略部

Tel : 06-6775-3425

Fax : 06-6775-3644