

# 中期経営計画

## (2021-2024年度)

2021年4月12日

株式会社 近鉄百貨店

# 中期経営計画（2018-2020年度） 振り返り

■ 前回計画

中期経営計画（2018-2020年度）

経営コンセプト

# 「共創型マルチディベロッパー」への変革

～百貨店の枠を超えて、新しいビジネス分野へ進出～

## ■ 基本方針、および計画3年間に実施した主な施策

### I. 新・百貨店事業モデルの構築

- 地域ごとのお客様ニーズに合わせた店舗開発、売場の再編
- 生駒店・草津店で新たな百貨店事業モデルを確立

### II. 将来の発展に向けた様々な事業モデルの構築

- F C 事業の新規業態への進出、既存業態の多店舗展開による拡大
- 越境EC事業への進出
- 近鉄百貨店アプリの導入による販促手法を転換

### III. あべの・天王寺エリアの魅力最大化

- あべのハルカス近鉄本店 2 階化粧品・婦人洋品フロア全面リニューアル、Hoop地階ダイニングコート化、and「成城石井」オープン等
- インバウンドの戦略的取り込み（免税カウンターの拡充、海外エージェントとの提携強化）

### IV. 業務の効率化・高度化、働き方改革の推進

- システムの再構築による業務フローの簡素化
- RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）導入による業務の効率化

## ■ 数値計画

- 基本方針に掲げた施策は、概ね計画通りに実現
- 経営数値も計画どおりに推移も、新型コロナウイルス感染拡大影響により、最終年度は営業損失

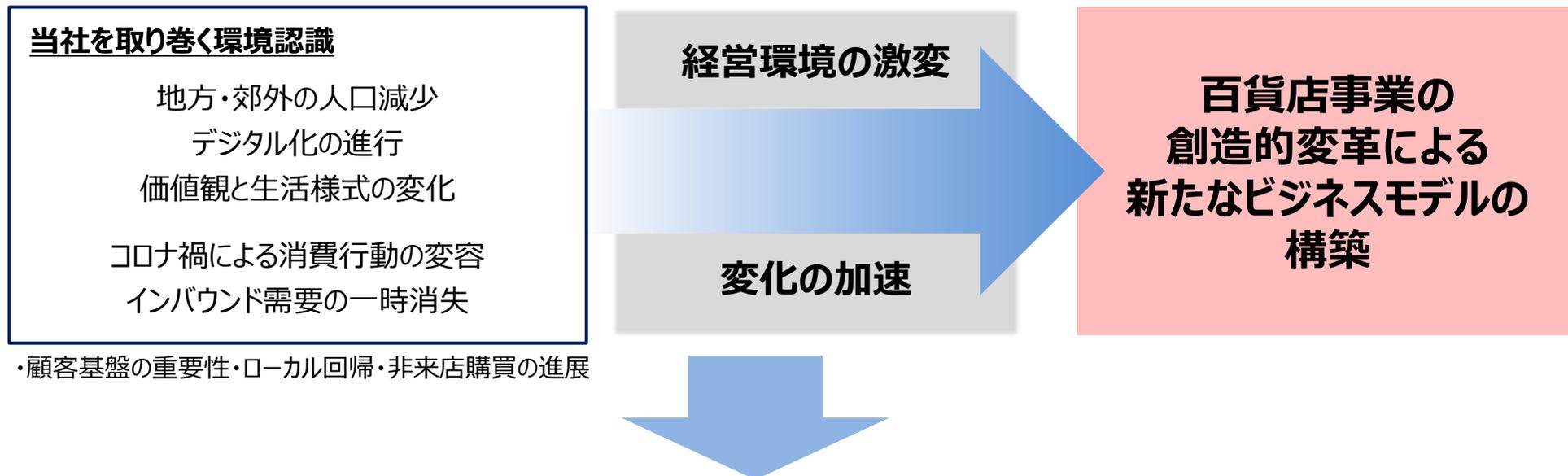
連結

※「収益認識に関する会計基準」等適用前

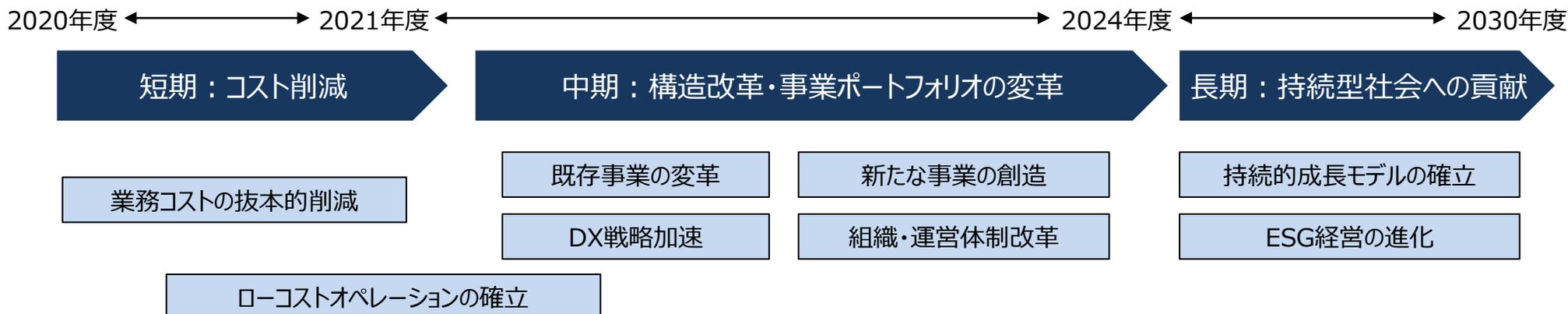
	2017年度 2018年2月期	2018年度 2019年2月期	2019年度 2020年2月期	2020年度 2021年2月期	経営計画目標値 (2018年4月公表)
売上高	2,822億円	2,827億円	2,834億円	2,183億円	2,800億円
営業利益	48億円	58億円	45億円	△20億円	65億円
当期純利益	14億円	48億円	32億円	△49億円	43億円
ROE (自己資本純利益率)	4.6%	14.0%	8.5%	--	10.0%以上
ROA (総資産営業利益率)	3.8%	4.6%	3.5%	--	5.0%以上

長期戦略  
～2030年 新たな飛躍に向けて～

■ 今計画の位置付け



- 2030年長期戦略で当社の目指す姿を設定
- 中期経営計画（2021－2024年度）において、構造改革を推進



■ 長期ビジョン

健康寿命の延伸 デジタル技術の浸透 価値観とライフスタイルの変化

日本が目指すべき未来 “豊かで持続可能な社会”

目指す姿

「くらしを豊かにするプラットフォーム」となる

私たちは、持続可能な社会の実現に向けて“くらしのプラットフォーム”を構築し、生活者のための総合サービスを提供することで、「豊かなくらしと価値ある生活文化」を創造します

重点テーマ

沿線価値向上

沿線の魅力開発  
「くらしたい」・「働きたい」・  
「訪れたい」

地域価値向上

地域コミュニティを  
支援する仕組みづくり

生活価値向上

生活の総合サービス化

業態価値向上

デジタル技術を活用した  
新たなビジネスモデルの構築

■ 「暮らしを豊かにするプラットフォーム」とは

沿線生活経済圏

カード顧客 190万人

足元・沿線商圏 260万世帯・600万人

「暮らす・働く・訪れる」顧客への多様な価値創造

生活にまつわる総合サービスの提供

Kntetsu 暮らしのプラットフォーム  
-「生活者」と「サービス」をつなぐ場-

リアル店舗

コンシェルジュ  
(外商)

EC

アプリ  
SNS

近鉄グループデジタルマーケティング

総合アプリ

KIPS

-顧客データ活用-

近鉄グループ

駅

交通 (電車・バス・タクシー)

ホテル・旅館

旅行

物販・飲食

スーパー

コンビニ

レジャー

介護

住宅・マンション・不動産

取引先

外部アライアンス

金融

商業施設

地域企業

行政

生産者

伝統産業

医療

地域団体

伝統文化

教育

生活インフラ

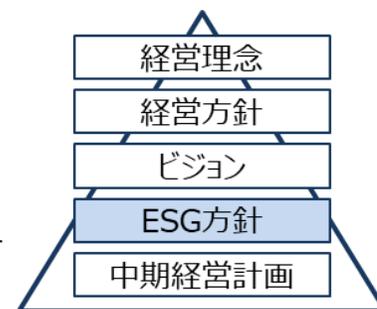
神社・仏閣

## ■ ESG経営の推進

### ESG方針

# 地域に寄り添い、地域と生きる

— 私たちは、地域社会の課題解決に取り組み、人と暮らしにやさしい社会を共創します —



### 経営理念

わが社は百貨店業としての使命を遂行し、**市民生活の向上と地域社会の発展に貢献**し、もって社業の繁栄と成長を期する

### 重要課題

#### ① 地域共創の実現

地域社会の課題解決に取り組み、インクルーシブな店づくり、街づくりを推進します



#### ② 地球環境への貢献

環境に配慮した事業活動とサプライチェーンマネジメントを通じて、地球環境の保全に取り組みます



#### ③ 個人と企業の相互の絆と成長

一人ひとりが働きがいを感じる環境づくりにより、人と企業の成長を目指します



### 主な取り組み内容

- 地域共創事業の推進
- 地域の防災インフラとしての取り組み
- ユニバーサルデザインへの取り組み

- CO2 排出量削減
- サプライチェーン全体のマネジメント
- 食品ロスの削減

- ワーク・ライフ・バランスの実現
- ダイバーシティの推進
- キャリア形成の支援

■ 事業ポートフォリオの変革

- 百貨店事業は商業ディベロッパー事業へと変革
- 百貨店の強みを収益事業化し、店舗間を横軸で展開・拡大



百貨店事業：新たな成長事業

**80 : 20**

商業ディベロッパー事業：新たな成長事業

**50 : 50**

# 中期経営計画 (2021 – 2024年度)

■ 基本方針

事業戦略

くらしを豊かにする「共創型マルチディベロッパー」への変革

# 百“貨”店から百“価”店へ

私たちは、顧客の暮らし方が大きく変わっていく中で  
その変化に寄り添い、新たな価値を創造し提供する事業者となる

基本方針

I. あべの・天王寺エリア「ハルカスタウン」の魅力最大化

II. 地域中核店・郊外店のタウンセンター化

III. 百貨店の強みの収益事業化

IV. 成長を支える機能と基盤強化

## I .あべの・天王寺エリア「ハルカスタウン」の魅力最大化



目指す姿

あべの・天王寺エリアのグローバル化  
– 西日本の国際化の玄関口へ –

### （1）旗艦店 あべのハルカス近鉄本店強化に向けた改革

- 国内外の超広域から集客できる魅力ある店づくりを確立
- 特選ゾーンの確立、集客機能の再構築、ライフスタイルを重視した新ゾーンの開発

### （2）「あべの・天王寺エリア」街づくり事業の推進

- ハード・ソフト両面にわたる街づくり事業を周辺企業や施設と連携して推進
- エリアブランディングを強化
- 上本町エリアと連携

### （3）インバウンド需要の再創出

- 個人旅行客や東南アジア諸国からの訪日客の取り込み
- モノからコト・サービス全般を含めた提案

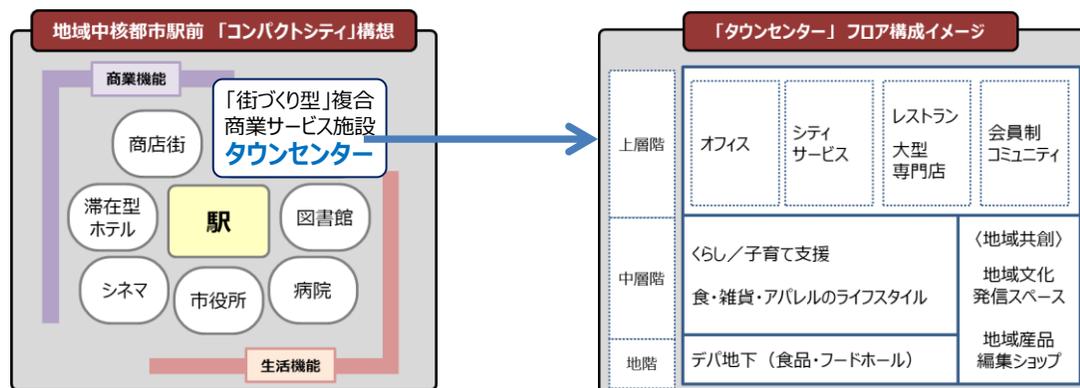


© OpenStreetMap contributors

## Ⅱ. 地域中核店・郊外店のタウンセンター化

目指す姿

駅前立地と顧客基盤を活かした地域生活に「なくてはならない存在」へ



### （1）街づくり型複合商業サービス施設＝「タウンセンター」への変革

- 駅前中心市街地の核となる生活機能・商業機能・コミュニティ機能を融合した、「街づくり型複合商業サービス施設」へ変革

### （2）店舗運営体制の効率化

- 百貨店型からテナント中心の商業ディベロッパー型のローコスト店舗運営へと移行

### （3）地域共創事業の取り組み

- 地域の事業者、生産者、団体、行政と連携し、地域の活性化につながる新たな事業を共創

## Ⅲ.百貨店の強みの収益事業化

### （1）自主（フランチャイズほか）事業の進化

目指す姿

新しい小売フォーマットを開発し、当社施設内での展開および外部へと出店

- フランチャイザーへのチャレンジ  
⇒ 台湾で人気の食雑貨セレクトショップ「神農生活」を日本初出店

## 神農生活

MAJI TREATS

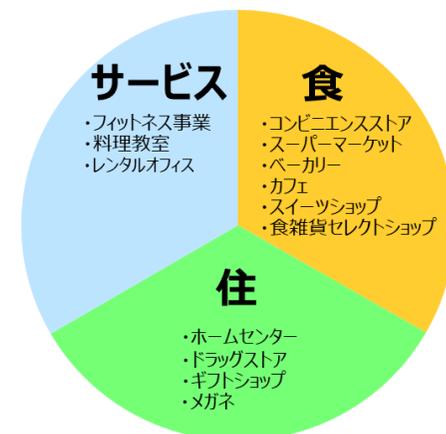
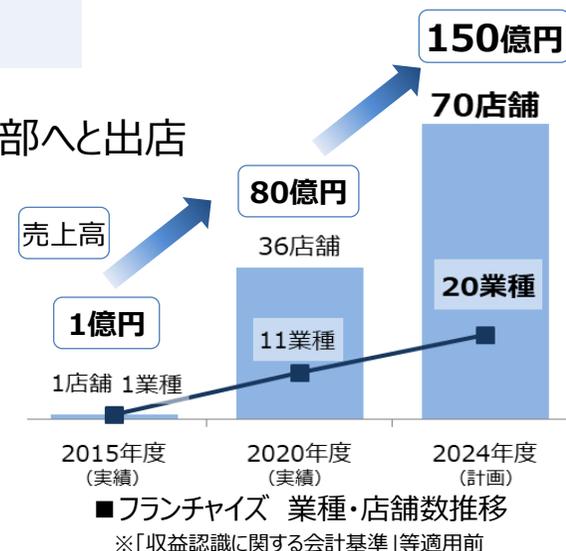
フランチャイズ日本1号店  
2021年4月 あべのハルカス近鉄本店タワー館10階オープン



- フランチャイズ業態を組み合わせた「マルチフランチャイズ」と独自の「食」「住」「サービス」コンテンツを編集し、新しい小売フォーマットを開発



- 既存業態の多店舗化と新たな業態導入による事業拡大



■ マルチフランチャイズ（業態ミックス）の推進

## （2）EC事業の強化

目指す姿

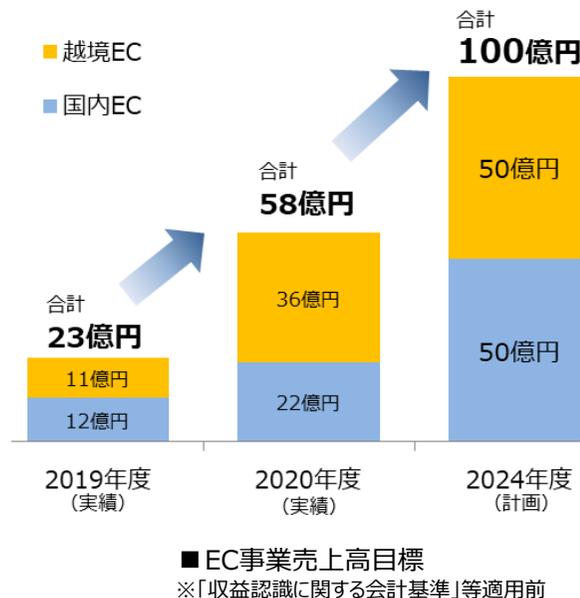
リアル店舗の補完機能から、ポートフォリオの一角を担う事業として成長

### 国内 E C

- 強みであるギフト、食品、化粧品等に加え、くらしの必需品やデイリーな食料品、SDGs対応商品など幅広く提案するサイトを構築
- 外部モールへの出店強化
- B2B領域での新たな卸ビジネス構築

### 越境 E C

- 中国人気ECサイトを始めとした外部モールへの出店強化
- バイヤー向けサイトへの出店など、B2B領域でのビジネス強化



## （3）外商機能の顧客サービス事業への変革

目指す姿

“エリアのコンシェルジュ”として、近鉄グループ内外のあらゆるモノ・コト・サービス・情報を提供する「顧客サービス事業」へと変革

- 外商機能を核に、顧客政策・カード戦略など顧客マネジメントを一元化し、新たな収益事業へ
- キャッシュレス決済・顧客データを活用した新たな収益事業を検討

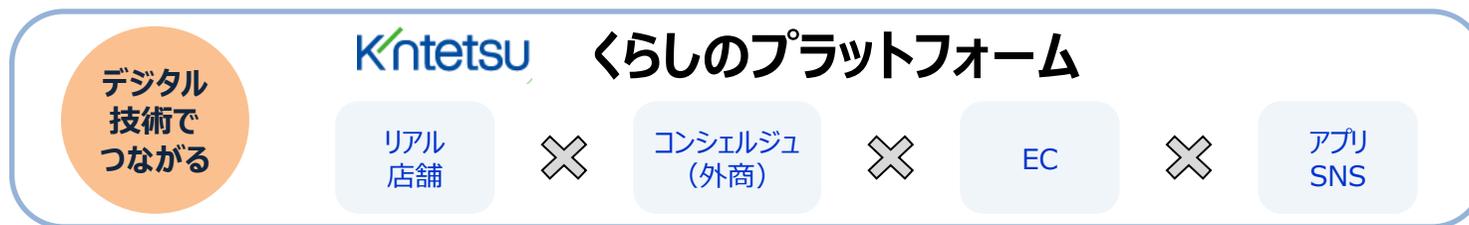
## IV. 成長を支える機能と基盤強化

### （1）デジタル技術の活用による多様な“つながり”と“利便性”の拡充

顧客基盤 ●カード顧客 190万人 ●足元沿線商圏 260万世帯・人口 600万人

「いつでも」  
「どこでも」  
「誰とでも」  
“つながる”  
多様な接点

- 暮らしのプラットフォームを通じて、「いつでも」「どこでも」注文・決済ができるデジタル環境の整備
- あべのハルクス近鉄本店の豊富な商品を全店で購入できる仕組みの構築
- 顧客の行動履歴に基づいたOne to Oneコミュニケーションの実現



多様な  
“つながり”を  
生み出す基盤

- 近鉄グループ全体での顧客データ活用の推進
- グループ総合アプリなどデジタル基盤の強化による利便性の向上
- 地域アプリ活用による、地域社会との相互連携

近鉄グループ

取引先

外部アライアンス

## （2）事業パフォーマンスを最大化する多様な働き方と組織体制

- 「ワークライフバランスの充実」と「生産性の高い働き方」との両立を実現
- 事業ポートフォリオの変革に対応できる組織体制づくり

## （3）財務戦略

- 株主資本の充実、有利子負債の圧縮による財務基盤強化を優先
- 業績に応じた安定的な株主還元を実現
- P/L経営からB/S経営への移行
- 成長に向けた戦略投資枠の計画

## （4）グループ会社の成長戦略

- ジャパンフーズクリエイト … 中食・外食産業分野への取引を強化
- Kサポート … 人材派遣業から「総合人材サービス業」への変革
- 近創 … 内装事業者から「総合開発事業者」への成長
- 近畿配送サービス … 配送ネットワークの再構築による事業構造改革

## V. 数値目標

計画最終年度（2024年度）、営業利益 **65億円**、当期純利益 **40億円**

連結

2019年度、2020年度実績は、「収益認識に関する会計基準」等適用前、2024年度計画は適用後

	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2024年度 (計画)
営業利益	45億円	△20億円	65億円
当期純利益	32億円	△49億円	40億円
ROE (自己資本純利益率)	8.5%	—	10.0%以上
ROA (総資産営業利益率)	3.5%	—	5.0%以上



## VI. 投資計画

4カ年（2021 – 2024年度）で **200億円** の投資を実施

維持更新投資  
90億円

成長・戦略投資  
110億円

以 上