



KINTETSU
GROUP HOLDINGS

近鉄グループ長期ビジョン2035 中期経営計画2028 (2025～2028年度)

2025年3月25日
近鉄グループホールディングス株式会社
(東証プライム 証券コード: 9041)
<https://www.kintetsu-g-hd.co.jp>



運輸事業



不動産事業

「いつも」を支え、
「いつも以上」を創ります。



国際物流事業



流通事業



ホテル・レジャー事業

目次

1 エグゼクティブサマリー

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1-1) トップメッセージ | 1-3) インベストメントハイライト |
| 1-2) 近鉄グループが目指す方向性 | 1-4) 本資料で示す内容 |

2 近鉄グループ中期経営計画2024の振り返り

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 2-1) 主なトラックレコード | 2-3) 中期経営計画 2024の総括 |
| 2-2) 営業収益/営業利益の推移 | |

3 近鉄グループ長期ビジョン2035

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 3-1) 価値創造プロセス | 3-6) サステナビリティの目指す姿 |
| 3-2) 近鉄グループを取り巻く事業環境 | 3-7) 人的資本の目指す姿 |
| 3-3) 近鉄グループの強み | 3-8) DXの目指す姿 |
| 3-4) 近鉄グループが目指す「10年後のありたい姿」 | 3-9) グループ連携・ブランディングの目指す姿と主要事業の役割 |
| 3-5) 重点戦略 | 3-10) 2035年度における経営目標 |

4 近鉄グループ中期経営計画2028

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 4-1) 中期経営計画2028の位置づけ・基本方針 | 4-6) 株主還元方針 |
| 4-2) 2028年度における計画 | 4-7) 重点戦略の取組み |
| 4-3) 財務戦略 | 4-8) グループ共通基盤の取組み |
| 4-4) ROIC向上に向けた取組み | 4-9) 主要事業の取組み |
| 4-5) キャッシュアロケーション | |

目次

1 エグゼクティブサマリー

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1-1) トップメッセージ | 1-3) インベストメントハイライト |
| 1-2) 近鉄グループが目指す方向性 | 1-4) 本資料で示す内容 |

2 近鉄グループ中期経営計画2024の振り返り

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 2-1) 主なトラックレコード | 2-3) 中期経営計画 2024の総括 |
| 2-2) 営業収益/営業利益の推移 | |

3 近鉄グループ長期ビジョン2035

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 3-1) 価値創造プロセス | 3-6) サステナビリティの目指す姿 |
| 3-2) 近鉄グループを取り巻く事業環境 | 3-7) 人的資本の目指す姿 |
| 3-3) 近鉄グループの強み | 3-8) DXの目指す姿 |
| 3-4) 近鉄グループが目指す「10年後のありたい姿」 | 3-9) グループ連携・ブランディングの目指す姿と主要事業の役割 |
| 3-5) 重点戦略 | 3-10) 2035年度における経営目標 |

4 近鉄グループ中期経営計画2028

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 4-1) 中期経営計画2028の位置づけ・基本方針 | 4-6) 株主還元方針 |
| 4-2) 2028年度における計画 | 4-7) 重点戦略の取組み |
| 4-3) 財務戦略 | 4-8) グループ共通基盤の取組み |
| 4-4) ROIC向上に向けた取組み | 4-9) 主要事業の取組み |
| 4-5) キャッシュアロケーション | |

1) トップメッセージ

2021年度から2024年度までを計画期間とする前中期経営計画では、コロナ禍を乗り越えるため、コスト構造の抜本的見直しや事業ポートフォリオの変革等、掲げていた重点施策を着実に進め、将来の飛躍に向けた経営改革を実行いたしました。

近鉄グループを取り巻く社会・経済等の外部環境は、急速かつ大きく変化しております。将来にわたり顧客・地域社会・株主・取引先・従業員等のマルチステークホルダーの皆さまから信頼され選ばれる存在となるため、近鉄グループが目指す方向性を明示しました。

その上で、10年後の「ありたい姿」を「長期ビジョン2035」としてとりまとめ、その実現に向けてバックキャスト思考で目標・施策を設定した「中期経営計画2028」(以下、「本中期経営計画」という。)を策定いたしました。

「地域社会のパートナー、そして新しい "時代" へ」を将来の近鉄グループの目指す方向性とし、「近鉄グループにしかできないこと」にチャレンジし続け、「幅広いフィールド」で躍動し、「強さ」と「しなやかさ」を両立した、「社会に貢献」し続ける企業グループになっている将来像を描きました。

その方向性への歩みとして、「本中期経営計画」を「長期ビジョン2035」の「種まきと育成期」と位置づけ、本中期経営計画期間では、これまでに培った信頼というブランドや成長余地の大きい事業群等を活かし、長期・中期的に、沿線、沿線外・グローバルでの重点戦略を着実に実行し、あわせて、サステナビリティ、人的資本、DXやグループ連携等、グループ経営強化のための共通基盤の整備も推進いたします。

また、本中期経営計画においては、新たにROIC (投下資本利益率) を経営指標として導入し、更なる資本効率性を意識した経営に取り組んでまいります。あわせて、有利子負債の圧縮と着実な成長投資、株主還元のバランスがとれたキャッシュアローケーションを実現し、マルチステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを一層充実させ、企業価値と株主価値の向上を目指してまいります。

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年3月25日 代表取締役社長 若井 敬

2) 近鉄グループが目指す方向性 ①

地域社会のパートナー、
そして新しい "時代" へ

～ 「近鉄グループにしかできないこと」
にチャレンジし続ける ～

「幅広いフィールド」で躍動

- 国内外の幅広いフィールドで、新たなプレゼンス（存在感）がある企業グループになっている
- それぞれのフィールドで働く全ての従業員が、誇りと自信を持てる企業グループになっている

「強さ」と「しなやかさ」の両立

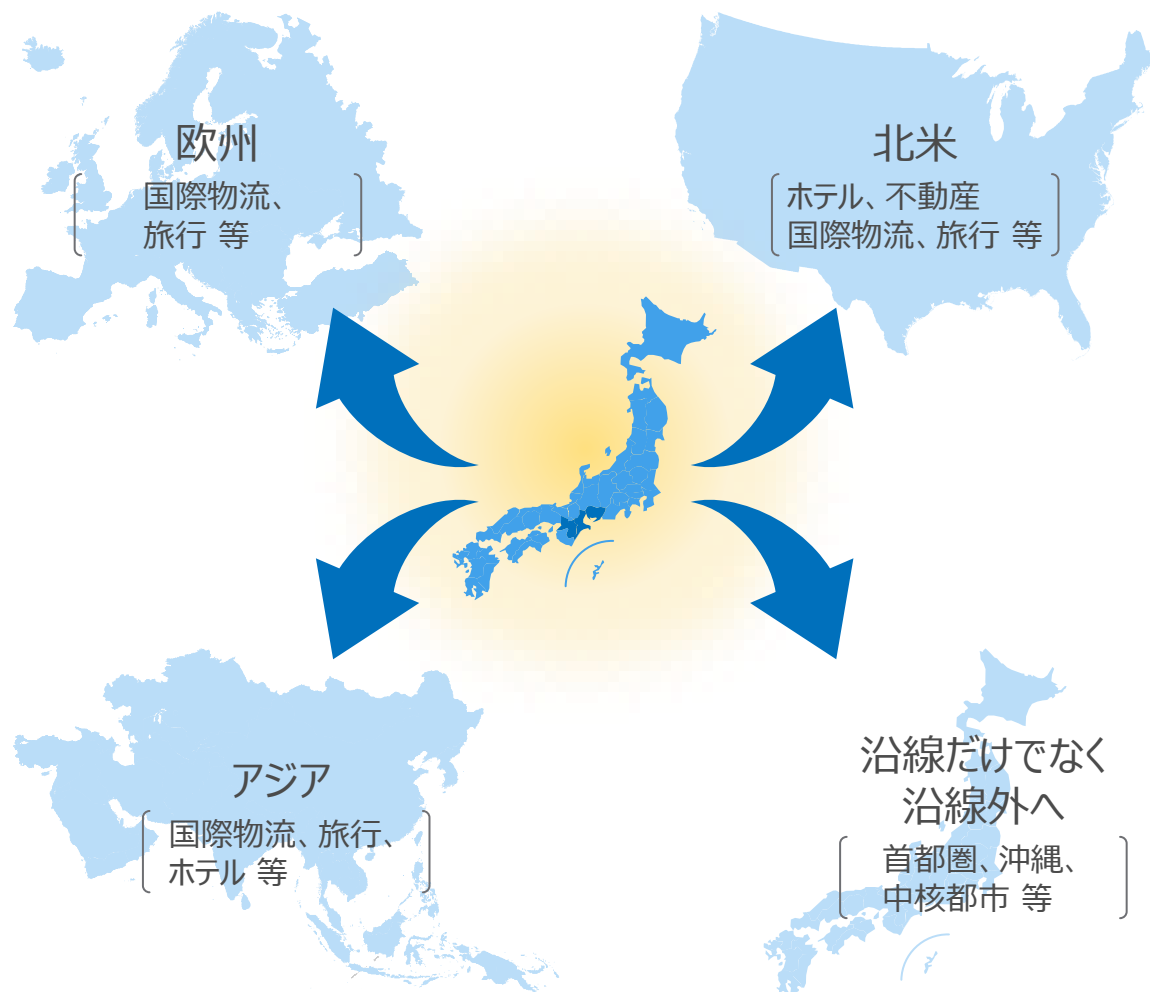
- 信頼・人財・ガバナンス・財務等の強い基盤と、多様性のある事業ポートフォリオを構築し、常に柔軟性をもって環境変化に対応できる企業グループになっている

「社会に貢献」し続ける

- 地域・社会・ビジネス（産業）の変革・創出の牽引者となり、社会に貢献し続ける企業グループになっている

2) 近鉄グループが目指す方向性 ②

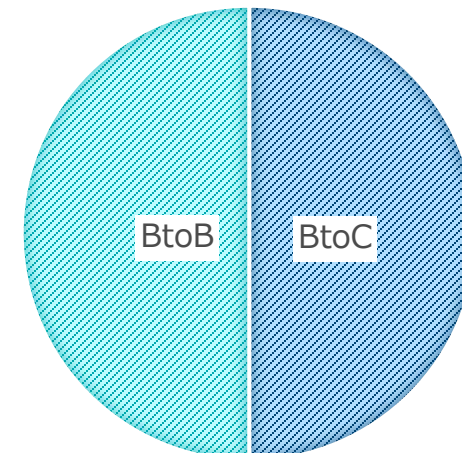
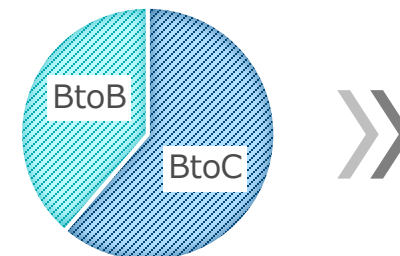
沿線から沿線外へ、更にグローバルへ



営業利益視点からの規模感イメージ
(現在) (将来)

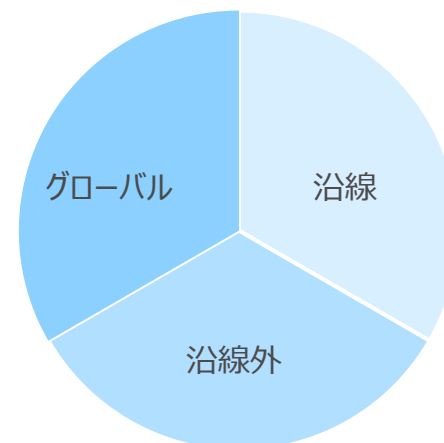
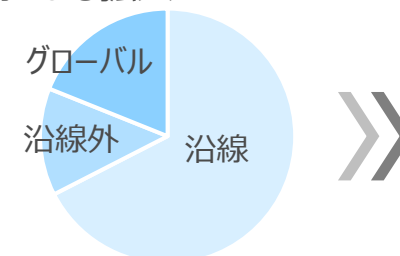
事業

BtoBの拡大による、
BtoBtoC・BtoCの維持・拡充



エリア

沿線事業の維持・拡充に加えて、
沿線外・グローバル事業領域での
躍動による拡大



3) インベストメントハイライト

収益性の伸長/ 規模の拡大

- 本中期経営計画期間にて営業利益1,000億円以上、概ね10年後の2035年度には2024年度の1.5倍程度を創出する企業グループを目指す
- 運輸、流通事業等の既存事業による沿線価値の深化を図りつつ、不動産、国際物流、ホテル・レジャー事業の成長を加速することで、コングロマリット・プレミアムの創出を推し進め、持続的な成長を目指す

資本効率の 向上

- 新たにROIC等の資本収益性に関する経営指標を導入（連結、グループ各社）し、資本コスト・効率をより意識した経営および経営資源のアロケーションの最適化を推進することにより、利益水準の向上を目指す

サステナブル経営 の推進

- サステナビリティ方針のもと重点戦略への取組みをグループ総力をもって推し進め、「価値の創出」と「事業基盤の強化」を重要テーマに設定し、実践することにより、持続的な成長を目指すとともに、共創による豊かな社会の実現に貢献する
- 人的資本を重要な経営資源の一つと捉え、中長期的な視点でエンゲージメントの向上を推進する

株主還元の 拡充

- 株主資本配当率（DOE）2.0%を下限とした累進配当を導入することで、安定的な配当とあわせ、単年度の利益変動に捉われずに中長期の成長に応じた株主還元を実施していく

ガバナンスの 強化

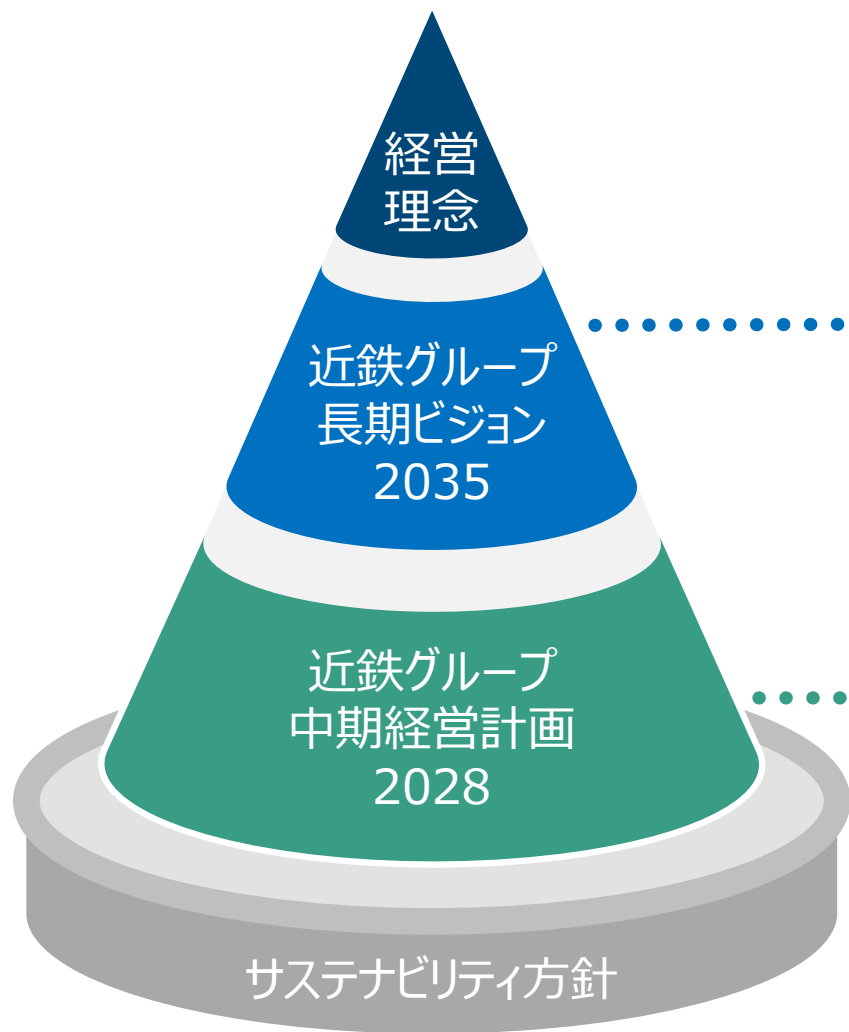
- コーポレートガバナンス強化に向けた取組みを引き続き推進する
- 投資規律および事業の特性を踏まえた事業継続に関する判断基準の明確化を図り、資本効率を重視したポートフォリオマネジメントを推し進める
- リスクマネジメントを強化・実装し、経営リスク・事業リスクを適切にコントロールする

企業/株主価値 の向上

- 上記取組みを推し進めるとともに、各事業の着実な成長と適切なコーポレート・アクションを図り、マルチステークホルダーとのエンゲージメントを一層充実させ、期待に応えることで企業価値と株主価値の向上を目指す

4) 本資料で示す内容

- 近鉄グループが目指す方向性のもと、10年後の「ありたい姿」を定義した『長期ビジョン2035』を策定し、長期ビジョンからバックキャスト思考で目標・施策を設定した『中期経営計画2028』を策定



今回策定した本資料で示す内容

近鉄グループ 長期ビジョン 2035

グループ総力の結集と果敢なチャレンジにより、国内外での暮らし・交流を支えるビジネスを柱に、持続的に価値を創造する企業グループへ進化

近鉄グループ 中期経営計画 2028

【基本方針】
価値を創造する企業グループへの進化に向けた「新たな基盤構築」と「着実な成長」

目次

1 エグゼクティブサマリー

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1-1) トップメッセージ | 1-3) インベストメントハイライト |
| 1-2) 近鉄グループが目指す方向性 | 1-4) 本資料で示す内容 |

2 近鉄グループ中期経営計画2024の振り返り

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 2-1) 主なトラックレコード | 2-3) 中期経営計画 2024の総括 |
| 2-2) 営業収益/営業利益の推移 | |

3 近鉄グループ長期ビジョン2035

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 3-1) 価値創造プロセス | 3-6) サステナビリティの目指す姿 |
| 3-2) 近鉄グループを取り巻く事業環境 | 3-7) 人的資本の目指す姿 |
| 3-3) 近鉄グループの強み | 3-8) DXの目指す姿 |
| 3-4) 近鉄グループが目指す「10年後のありたい姿」 | 3-9) グループ連携・ブランディングの目指す姿と主要事業の役割 |
| 3-5) 重点戦略 | 3-10) 2035年度における経営目標 |

4 近鉄グループ中期経営計画2028

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 4-1) 中期経営計画2028の位置づけ・基本方針 | 4-6) 株主還元方針 |
| 4-2) 2028年度における計画 | 4-7) 重点戦略の取組み |
| 4-3) 財務戦略 | 4-8) グループ共通基盤の取組み |
| 4-4) ROIC向上に向けた取組み | 4-9) 主要事業の取組み |
| 4-5) キャッシュアロケーション | |

1) 主なトラックレコード

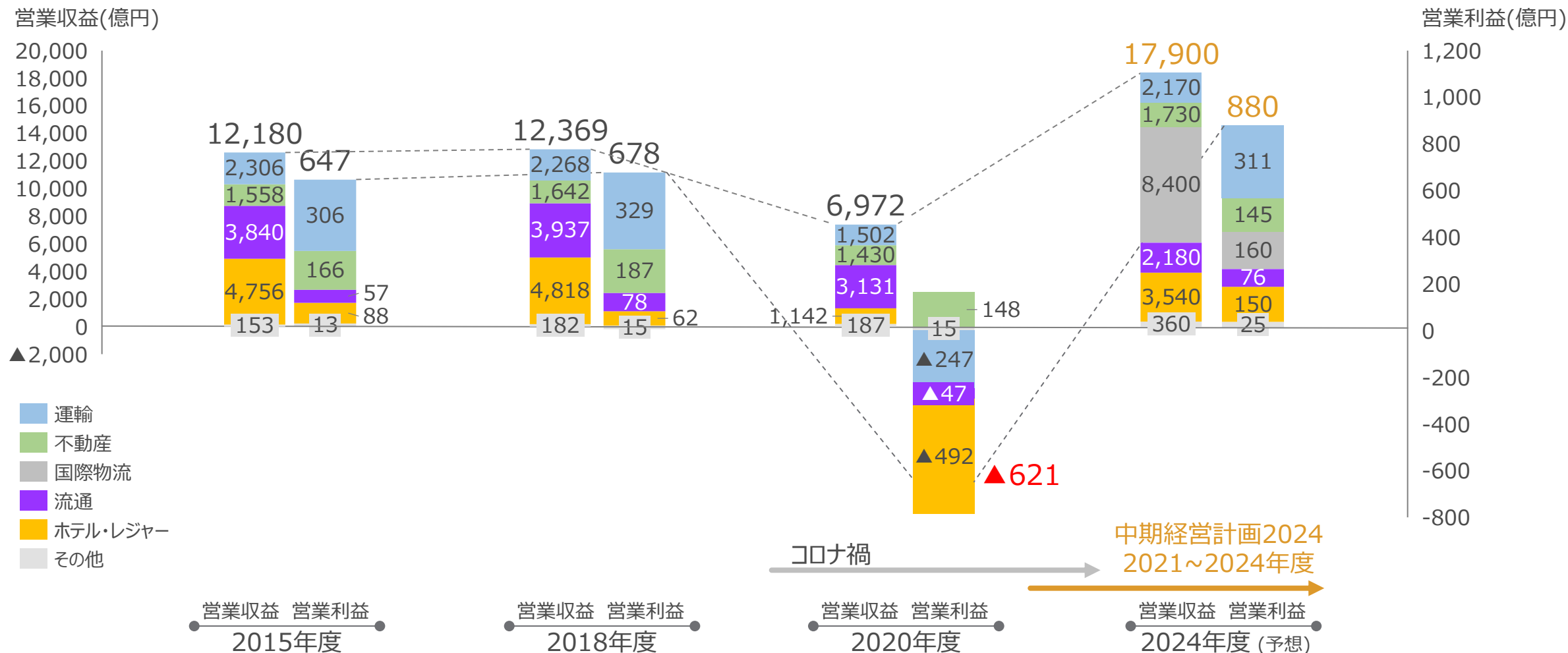
- コロナ禍の厳しい事業環境下、中期経営計画2024（2021～2024年度、前回計画）で掲げた重点施策に取り組んだ結果、事業リスク耐性の強化、財務健全性の回復、事業基盤の底固めを実施

						中期経営計画2024				
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
HD	● 純粋持株会社制に移行			● 近鉄ベンチャーパートナーズ 設立					● 伊勢志摩支社 設置	● オリオンビール(株)と資本業務提携 ● 近鉄HRパートナーズ 組成
運輸		● 観光特急「青の交響曲」運行開始 			● 特急「ひのとり」運行開始 			● 観光特急「あをによし」運行開始 ● 鉄軌道旅客運賃 改定 		● 新型一般車両「8A系」運用開始 
不動産	● てんしばオープン 				● てんしば i:na開業 ● 海外不動産ファンドへの出資参画 開始 ● (株)日本政策投資銀行と協働による不動産私募ファンド 組成				● あべのハルカス10周年 	● 志摩グリーンアドベンチャー 開業 
流通/ ホテル・ レジャー		● 海遊館の子会社化 		● 近鉄リテールホールディングス 設立 ● 都シティ東京高輪 開業	● 都ホテル博多 開業	● 都シティ大阪本町 開業 	● ブラックストーン社とのホテル合併事業 開始 ¹⁾ ● ウェスティン都ホテル京都 グランドリニューアル 		● 志摩スペイン村開業30周年 	● レジャー事業を統括する近鉄レジャークリエイト 組成
国際 物流								● 近鉄エクスプレスの完全子会社化 		

1. 保有ホテル資産の一部（8物件）を譲渡し、近鉄・都ホテルズがホテル運営業務を受託、マネジメントコントラクト方式に転換

2) 営業収益/営業利益の推移

- 事業ポートフォリオの変革 (近鉄エクスプレス (国際物流事業) の完全子会社化 等)やコスト構造の抜本的見直し等の重点施策への取組みにより、営業収益・営業利益ともに拡大



Note: 各年度の営業収益および営業利益は、報告セグメントの合計額とは一致しない。

3) 中期経営計画 2024の総括：経営指標

- 成長と財務健全性のバランスに配慮し、利益水準・CF創出力の向上による純有利子負債の削減および資本の蓄積を進め、経営指標目標値については2023年度で全て達成、2024年度でも全て達成見込み

	中期経営計画2024 2024年度目標 ¹⁾	2023年度実績	2024年度予想	差分 (目標・予想)
営業利益	860億円以上	874億円	880億円	+20億円
純有利子負債 ²⁾	1兆700億円未満	1兆10億円	1兆300億円	▲400億円
純有利子負債/ EBITDA ³⁾ 倍率	7.0倍程度	6.6倍	6.6倍	▲0.4pt
自己資本比率	21%以上	21.3%	22%以上	+1pt

1. 2023年6月2日発表のアップデート計画

2. 純有利子負債 = 有利子負債 (借入金 + 社債) + リース債務 (IFRS第16号による計上分を除く) - 現預金

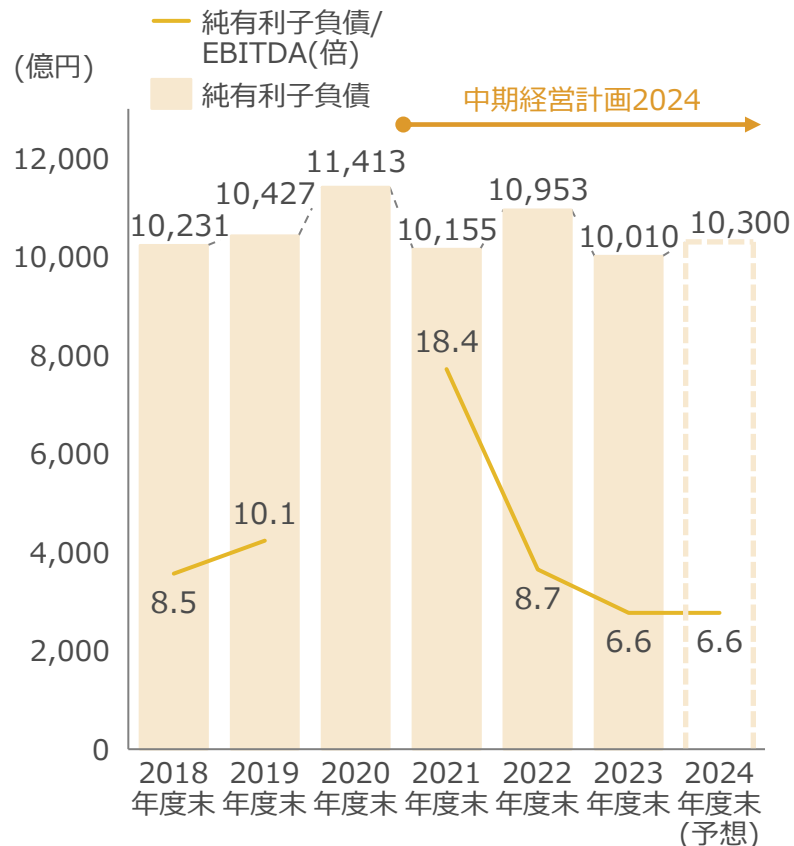
3. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (IFRS第16号による計上分を除く) + のれん償却費

3) 中期経営計画 2024の総括：財務戦略

● 財務健全性と投資のバランスをとりながら、安定的な株主還元を実施

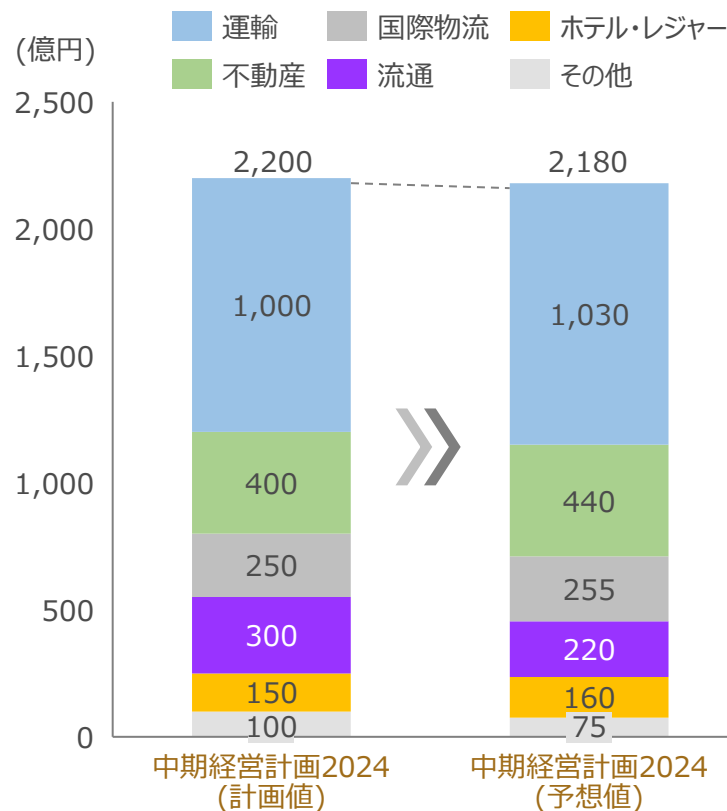
連結純有利子負債の推移

財務健全性確保は堅持し、近鉄エクスプレスのCF創出力と各事業のコロナ禍からの回復により、純有利子負債の削減を実現



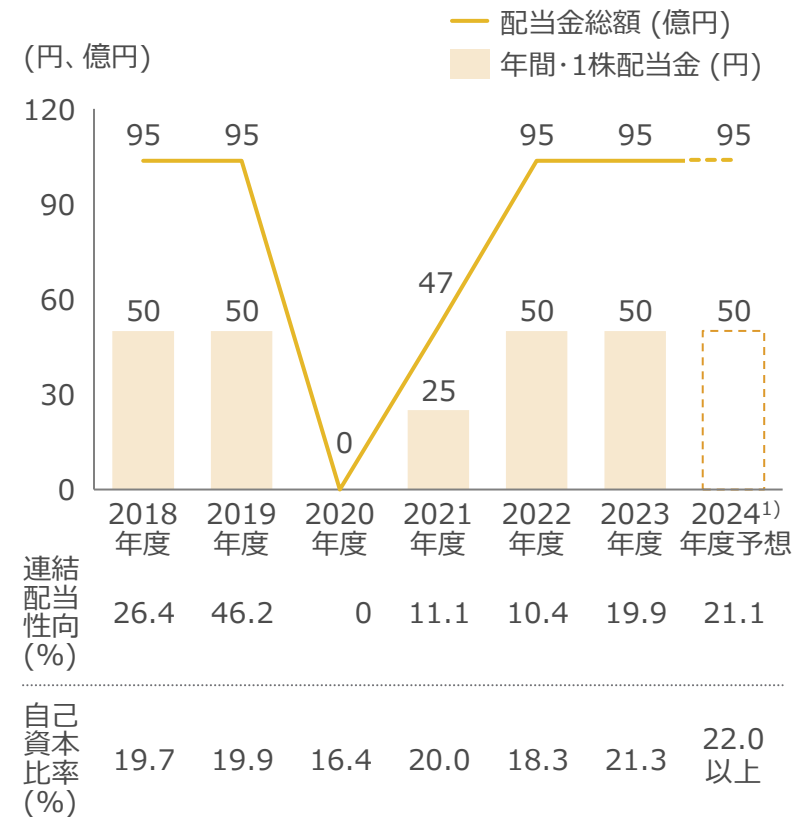
設備投資計画の計画・予想比

投資規律・効率を重視しながら、事業継続に必要な投資、成長に必要な投資を継続的に計画範囲で実施



株主還元の推移

収益力と財務基盤の強化に取組みながら、業績に応じた株主還元を安定的に実施



1. 2024年9月30日を基準日とした中間配当 (1株25円) を実施済み

3) 中期経営計画 2024の総括：重点施策

- 6つの重点施策について概ね達成するなか、引き続き更なる深化を推進
- コスト構造改革、外部パートナーとの連携、事業ポートフォリオ改革を通して、次の成長に向けた足場を構築

中期経営計画2024の 重点施策

これまでの実績・達成事項

進捗 状況

継続深化・傾注に向けた今後の取組み事項

① コスト構造の 抜本的見直し

事業構造改革による構造的なコスト削減により損益分岐点の引き下げを実現

概ね
達成

コロナ禍で実施してきた構造的なコスト削減の定着と事業構造改革の更なる深化

- コスト削減額（連結）※コロナ前比
 - 2023年度実績：約▲430億円
 - 2024年度予想：約▲420億円 ※売上に連動する変動費の減を含まない

② 有利子負債の 早期削減

資産売却等による大幅な有利子負債の削減を実現

概ね
達成

引き続き「成長」と「財務健全性」のバランスに配慮し、純有利子負債のコントロールおよび資本の蓄積を推進

③ 外部パートナーとの 連携強化

ホテル事業： ブラックストーン社とのSPCへ8ホテルを売却
不動産事業： (株) 日本政策投資銀行とのSPCへ保有不動産を組入れ
エリア拡大： オリオンビール (株) との資本業務提携

概ね
達成

ホテル事業での所有・直営型と受託型（マネジメントコントラクト）の二軸化経営の深耕による事業拡大
観光等において成長期待の大きい沖縄での事業推進

④ 事業ポートフォリオの 変革

TOBにより近鉄エクスプレス（国際物流事業）をグループ中核事業へ取り込み

概ね
達成

事業環境の変遷に柔軟性をもって対峙するとともに、近鉄エクスプレスの中長期的な成長による、バランスの取れた事業ポートフォリオへの練り上げ
新たな企業風土の取り込みによるグループ活性化

⑤ DXによる新規事業・ サービスの創出

DX長期戦略の策定、デジタルサービスプラットフォーム構築に向けた施策の推進（KIPSアプリ・Kintetsu-ID（グループ共通ID）の導入）

引続き
注力

デジタルサービスプラットフォームで収集した顧客データの分析により、顧客理解を深め、サービスの向上、需要の創出を実現

⑥ 地域の課題解決を 目指したまちづくり

沿線を中心に、地域・企業との連携強化

引続き
注力

沿線地域との共創を通じて、地域の社会課題解決や観光魅力の向上を図り、地方創生、サステナブルな地域づくりを推進

目次

1 エグゼクティブサマリー

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1-1) トップメッセージ | 1-3) インベストメントハイライト |
| 1-2) 近鉄グループが目指す方向性 | 1-4) 本資料で示す内容 |

2 近鉄グループ中期経営計画2024の振り返り

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 2-1) 主なトラックレコード | 2-3) 中期経営計画 2024の総括 |
| 2-2) 営業収益/営業利益の推移 | |

3 近鉄グループ長期ビジョン2035

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 3-1) 価値創造プロセス | 3-6) サステナビリティの目指す姿 |
| 3-2) 近鉄グループを取り巻く事業環境 | 3-7) 人的資本の目指す姿 |
| 3-3) 近鉄グループの強み | 3-8) DXの目指す姿 |
| 3-4) 近鉄グループが目指す「10年後のありたい姿」 | 3-9) グループ連携・ブランディングの目指す姿と主要事業の役割 |
| 3-5) 重点戦略 | 3-10) 2035年度における経営目標 |

4 近鉄グループ中期経営計画2028

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 4-1) 中期経営計画2028の位置づけ・基本方針 | 4-6) 株主還元方針 |
| 4-2) 2028年度における計画 | 4-7) 重点戦略の取組み |
| 4-3) 財務戦略 | 4-8) グループ共通基盤の取組み |
| 4-4) ROIC向上に向けた取組み | 4-9) 主要事業の取組み |
| 4-5) キャッシュフローケーション | |

1) 価値創造プロセス

外部環境
- 人口減少（少子高齢化・人財不足 等） - インバウンド需要拡大 - 物価・金利上昇 - 地政学リスクの高まり - 地球温暖化/気候変動 - デジタル技術の進展
経営資源
- 人々の生活を支える幅広い事業展開：グループ会社 255社 - 近畿・東海圏を中心とした広域交通ネットワークと、拠点に配した営業施設：鉄道路線 582.2キロ - 全世界に広がる物流ネットワーク：45ヶ国302都市665拠点
知的資本
幅広い事業で培ってきたノウハウ
人的資本
多様な業種にわたる専門性の高い人財：連結従業員数 約4.4万人
財務資本
安定した営業キャッシュフローの創出
社会・関係資本
- 沿線を中心とした幅広い顧客基盤 - マルチステークホルダーとの信頼関係
自然資本
自然・文化の豊富な沿線観光資源：2つの国立公園、5つの世界遺産



価値の循環による資本の充実、持続的な価値創出

Note: 数値は2024年3月時点

2) 近鉄グループを取り巻く事業環境

- 近鉄グループを取り巻くメガトレンドを踏まえて、取り組むべき重要な事業課題を設定

近鉄グループを取り巻くメガトレンド



人口減少
(少子高齢化・
人財不足 等)



インバウンド
需要拡大



物価・金利
上昇



地政学リスクの
高まり



地球温暖化/
気候変動



デジタル技術の
進展

近鉄グループが注力する事業課題



沿線エリアの活性化による沿線価値の深化



沿線外での新たな事業基盤の構築



グローバルでの近鉄グループのプレゼンス向上



インバウンド需要の取込み拡大



サステナブル経営の強化



人的資本への投資と人手不足対応



DXによる効率化・サービスの進化



グループ連携の高度化、ブランド価値の最大化

3) 近鉄グループの強み

- 長年の事業活動により培った信頼というブランド、高い魅力・ポテンシャルを持つ沿線は、事業の深化と領域の拡大において強みとして活かす余地が大きい。また、事業・エリアで高いプレゼンスを持つ事業会社を有する企業グループであり、その有機的な連携と積極的な外部アライアンスも引き続き取り入れることで、コングロマリット・プレミアムの創造の可能性が大きい

1. 創業110年超の歴史から培った信頼のブランド



- 鉄道を中心に、安心・安全により積み上げてきた信頼というブランドを形成している
- 顧客はもちろん、自治体や国内外のパートナー等からも信頼を得ている

- 1910年 奈良軌道（株）設立
- 1970年 大阪万博を契機とした鉄道網整備と観光開発
- 2014年 あべのハルカスグランドオープン
- 2016年 志摩観光ホテルにてG7伊勢志摩サミット開催



(出典：外務省)

2. 広範にある魅力的なコンテンツ



- 日本最大¹⁾の沿線には都市だけでなく世界遺産や国立公園等豊富な観光資源がある
- インバウンドを含めて交流人口の呼び込みポテンシャルは非常に大きい



3. 各業界で高いプレゼンスを有する企業グループ



- 運輸のみならずグループ事業の多くがそれぞれの業界・エリアで高いプレゼンスを示しており、各業界等で重要な役割を担っている

不動産：近鉄不動産

関西圏のマンションデベロッパーとして高いプレゼンス

国際物流：近鉄エクスプレス

日本発祥のフォワーダー大手として、グローバルでも高い存在感

流通：近鉄百貨店

ホテル：近鉄・都ホテルズ

旅行：KNT-CTグループ

国内有数の大手旅行代理店として幅広いニーズに対応

4. 外部パートナーとの協業による成長力



- 沿線の自治体および関係機関と密な連携を長年にわたり形成し相互活性を図っている

自治体

- 沿線の都道府県、市町村

関係機関

- サプライヤー
- 各種団体 等

- 国内だけでなくグローバルプレイヤーとの積極的なアライアンスによる成長を実装している

〔アライアンス一例〕

ホテル
事業



沿線外・
グローバル



1. JRを除く

4) 近鉄グループが目指す「10年後のありたい姿」

長期ビジョン

グループ総力の結集と果敢なチャレンジにより、
国内外での暮らし・交流を支えるビジネスを柱に、持続的に価値を創造する企業グループへ進化

マルチステークホルダー（顧客・地域社会・株主・取引先・従業員 等）とのエンゲージメントを持続的に高め
サービス・情報等により "社会" を支える近鉄グループへ

暮らしを支える

交流を支える

重点戦略

沿線の
価値深化・
活性化

沿線外・
グローバル
での事業
深化・拡張

- グループ総力を結集した有機的なグループ連携、加えて外部とのアライアンスにも積極的に取り組み、近鉄グループであるからこそできる地域との共創等による沿線エリアの魅力・価値の高度化・創造を図り、沿線を支える存在であり続けている
- 沿線の重点エリアは、都市型/観光型の両側面で、地域の特色を活かした、サステナブルなエリアに進化している
- 重要な事業エリアにおいて、グループ総力を結集するとともに、外部とのアライアンスにも積極的に取り組み、新しい事業基盤が確立している
- 既存の枠組みに捉われない果敢なチャレンジにより、沿線外・グローバルでも近鉄グループのプレゼンス(存在感)が大きく伸長している



グループ経営
強化のための
共通基盤

サステナビリティ

 人的資本

 DX (デジタル・トランスフォーメーション)

 グループ連携

 ブランディング

5) 重点戦略

A 沿線の価値深化・活性化

- 近鉄グループであるからこそできる、**心が躍る沿線価値**を創造

① あべの・上本町・なんばの魅力拡充

あべの・上本町・なんばを大阪の「住みたい・行きたい」一大広域エリアへ

- 地域社会の伝統や特色を活かし、定住および交流人口の増加を企図
- あべのハルカス周辺のグループアセットの高度活用、周辺施設・地域社会との連携体制構築

② 伊勢志摩のブランド力強化

伊勢志摩を多様性と上質感に磨きをかけた付加価値の高いエリアへ

- 多くの参拝者が訪れる20年に1度の神宮式年遷宮や将来的な品川ー名古屋間のリニア中央新幹線開業を好機と捉え、伊勢志摩がもつ「多様性」と「上質感」に磨きをかけるブランディングを推進

③ 夢洲周辺ベイエリア開発による事業拡大

夢洲周辺ベイエリアを新たなビジネスチャンス創出の場へ

- ベイエリアと沿線をつなぐ夢洲直通列車の導入による沿線誘客や、大阪IR（株）への出資（予定）を基盤に新たな事業機会の取込み

④ インバウンド需要の取込み拡大

沿線エリアをインバウンド旅行者の憧れの場へ

- 奈良大和路、伊勢志摩等沿線の豊富な観光資源の魅力を訴求し、インバウンドに関わるグループ事業群を掛け合わせて、インバウンド需要の取込みを最大化

B 沿線外・グローバルでの事業深化・拡張

- 果敢なチャレンジにより**新たな近鉄グループのプレゼンス**を構築・伸長

⑤ 首都圏等沿線外での事業基盤強化、事業ドメイン拡大

首都圏等でのグループ連携機能の強化により、**第二のホームエリア**へ

- 首都圏に展開する事業ドメイン（旅行、ホテル、不動産等）およびグローバル展開の連携強化並びに首都圏に保有するアセットの高度利用に向けた、首都圏でのコーポレート機能の強化

観光レジャー事業により**沖縄の発展に貢献する企業グループ**へ

- JUNGLIA OKINAWA（2025年7月開業予定）、オリオンビール（株）との連携を皮切りに、観光、レジャー、ホテル、不動産事業関連ビジネスでの新たな事業ドメインの探求

⑥ グローバルでの事業の深化・拡大、プレゼンスの向上

国際物流事業における**日本発祥のグローバルブランド**へ

- アジア市場を重点エリアとし、「Global Top 10 Solution Partner」のポジションを確立

アジア圏で幅広く事業展開する**グローバル企業グループ**へ

国際物流事業のほか**ホテル・不動産事業でも、米国市場で認められる企業グループ**へ

- 新ホテルをテキサス州プレイノ市で開業（2027年度竣工予定）し、継続的にホテル展開を加速
- 不動産事業では不動産ファンドに加えて実物への投資を実施し、業容を拡大

5) 重点戦略: A 沿線の価値深化・活性化

- 沿線に広がる日本の文化・歴史を感じる豊富な観光資源を活かしながら、重点エリアに経営資源を投入し、沿線に人を呼び込む

京都

京都の魅力に加え
奈良大和路への
アクセスを訴求



大阪・夢洲周辺ベイエリア 詳細あり

大阪・関西万博、
大阪IR等の機会を活かし
事業成長を促進



(大阪IRのイメージ 提供: 大阪IR (株), 転載禁止)

あべの・上本町・なんば 詳細あり

大阪都市部の
広域まちづくりを推進



名古屋

リニア中央新幹線の開業
に伴い伊勢志摩、飛鳥・
吉野へのゲートウェイ化



伊勢志摩 詳細あり

日本有数の観光地化に
向けて、「多様性」と
「上質感」を磨き上げ



奈良

古都の歴史とコンテンツ
を活かした、インバウンド
誘致の拡大



飛鳥・藤原

「世界遺産」
登録を機に
誘致強化



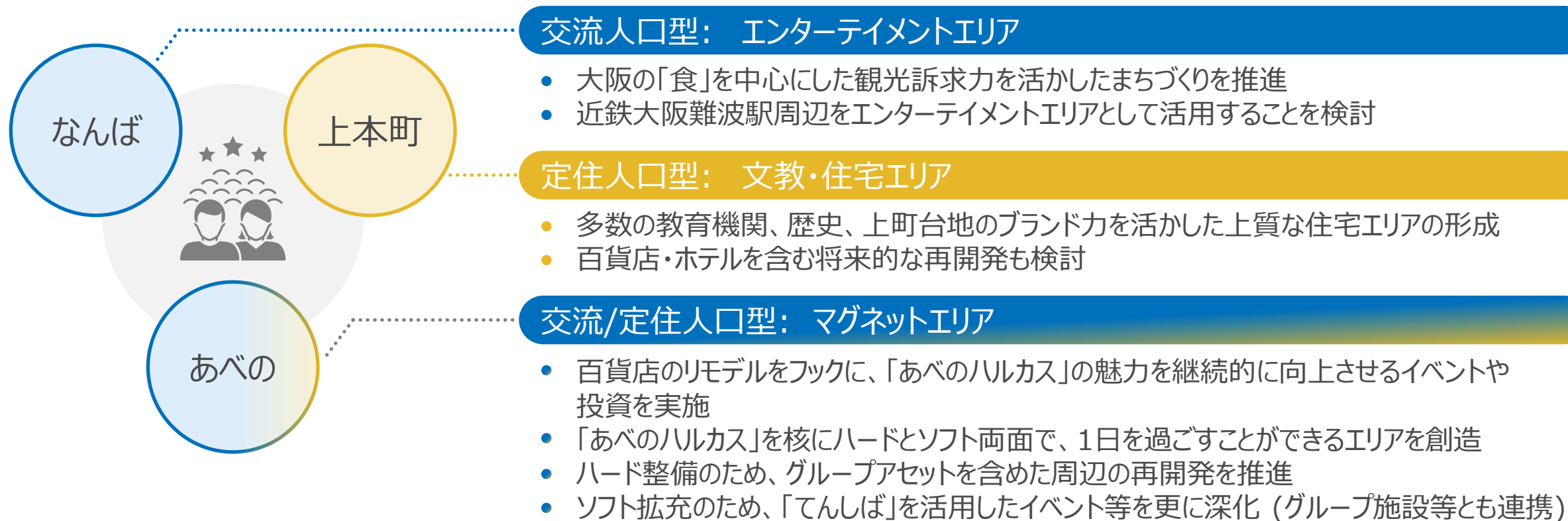
吉野

自然・歴史の
魅力発信



5) 重点戦略: **A** 沿線の価値深化・活性化 (あべの・上本町・なんばエリア)

- あべのを中心としながら、上本町・なんばエリアも含めて、地域社会の伝統や特色を活かしたまちづくりを推進
 - 大阪の「住みたい・行きたい」一大広域エリアを創造することで、定住人口/交流人口両方の増加・活性化を目指す
- 「あべのハルカス」の競争力強化: 百貨店のリモデルや、周辺グループアセットの高度活用
 - 推進体制: 近鉄グループだけでなく、周辺住民、自治体、交通事業者、地元事業者も参画する推進体制の構築



5) 重点戦略: A 沿線の価値深化・活性化 (伊勢志摩エリア)

- 伊勢志摩の大きなポテンシャルを取り込むため、地域がもつ多様性と上質感を高め、それを活かしたブランディングを推進
- 国内有数のディステーションエリアに磨き上げるとともに、紀伊半島を巡る広域周遊ルート等を創出し交流人口の拡大を図る

伊勢志摩のポテンシャル

伊勢神宮 参拝者数

2022年から式年遷宮¹⁾が行われる
2033年までの参拝者数
2,300万人増²⁾(想定)

- 伊勢神宮の参拝者数は、年々増加傾向にあり、伊勢志摩全域に波及していくものと期待



インバウンド 観光客

全宿泊者数に占めるインバウンド比率
2% → 10% へ上昇 (想定)
(現状) (地方部平均)

- 地域一体となったプロモーションの強化によって、インバウンド観光客を呼び込む余地は大きい



リニア中央 新幹線計画

首都圏から伊勢までの移動時間が
約3時間から約2時間に短縮

- リニア中央新幹線が開業した際、名古屋駅をゲートウェイとして首都圏からの来訪者増を期待
- 現行より年100万人増 (想定)



(出典: JR東海 リニア中央新幹線公式サイト)

伊勢志摩の目指す姿、その実践に向けた取組み

「多様性」の強化・訴求
(地域が持つ様々な魅力)

「上質感」の追求
(賢島中心に実装)



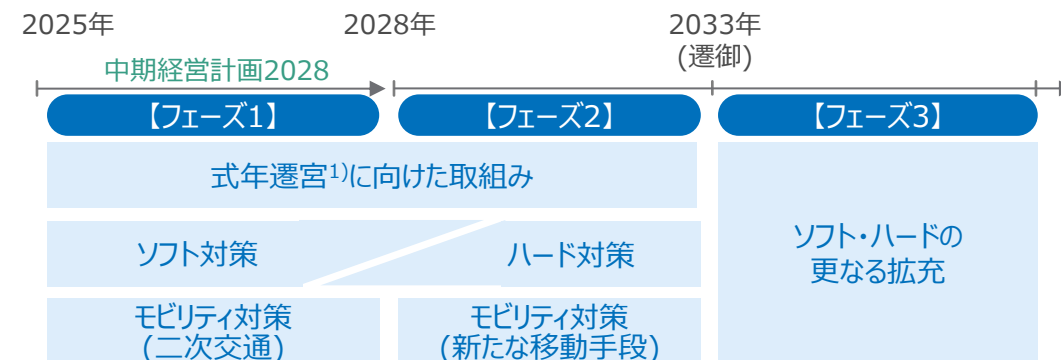
+

首都圏からの来訪者と
インバウンド観光客の取り込み

アッパー層・アッパーミドル層
への誘客ターゲットの引き上げ



伊勢志摩は、「多様性」と「上質感」を磨き上げていくことで、
国内有数の観光地となる



1. 式年遷宮とは、伊勢神宮で20年に1度行われる、社殿や御装束神宝等を新しくする神事。63回目となる今回は、2025~2033年に諸祭行事が行われ、全国から多くの参拝者が来訪する見通し

2. 2022年から2033年までの累計参拝者数 (実績+推計) と20年前の2002年から2013年までの累計参拝者数 (実績) の比較

5) 重点戦略: A 沿線の価値深化・活性化 (夢洲周辺ベイエリア)

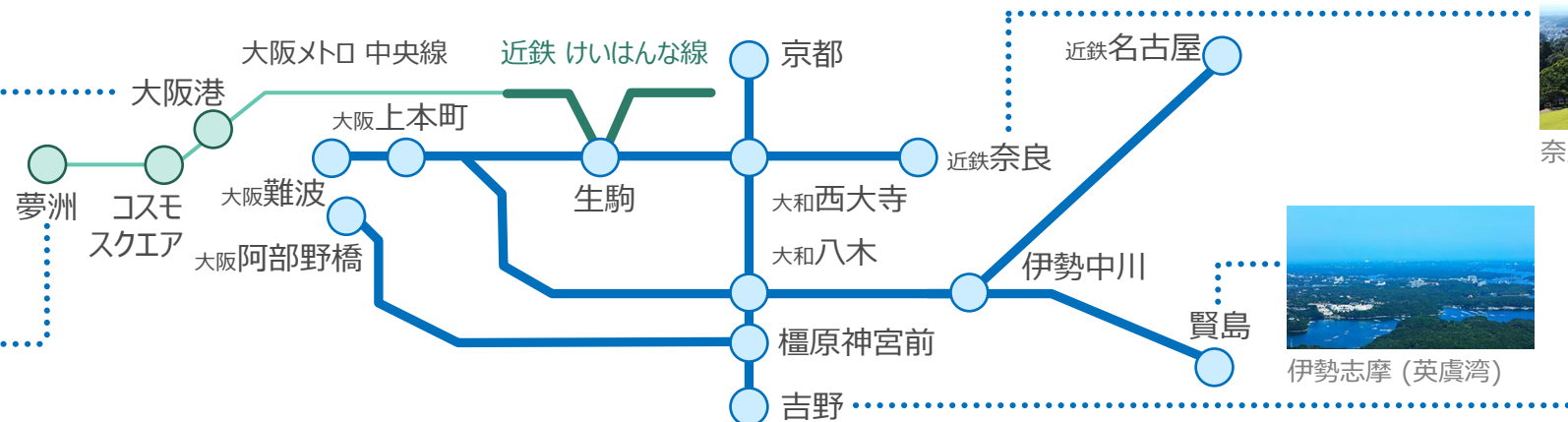
- 大阪の新しい都市核・国際観光拠点機能の形成が見込まれる夢洲等、大きなポテンシャルを持つ大阪ベイエリアにおける開発を将来のグループ成長につなげ、事業領域の拡大を推進する



海遊館



大阪IR (イメージ、提供: 大阪IR (株), 転載禁止)



奈良 (若草山)



伊勢志摩 (英虞湾)



吉野 (吉野山)

夢洲周辺ベイエリアのポテンシャル

大阪IR

- 2030年に開業予定の大阪IRでは、毎年約2,000万人が来場 (見込み)
- 大阪IRにおける近畿圏の経済波及効果は、毎年1兆円超 (見込み)

万博跡地

- 大阪・関西万博の会場跡地である夢洲第2期区域において2025年度後半には開発事業者の募集開始が予定される等、夢洲の国際観光拠点形成の動きが加速

近鉄グループでのビジネスチャンス

大阪IR(株)との連携

- 大阪IR (株) への出資 (予定)を基盤に、IR関連事業と多岐にわたる近鉄グループの事業群を掛け合わせることで、新たな事業機会の取込み

近鉄沿線への誘客

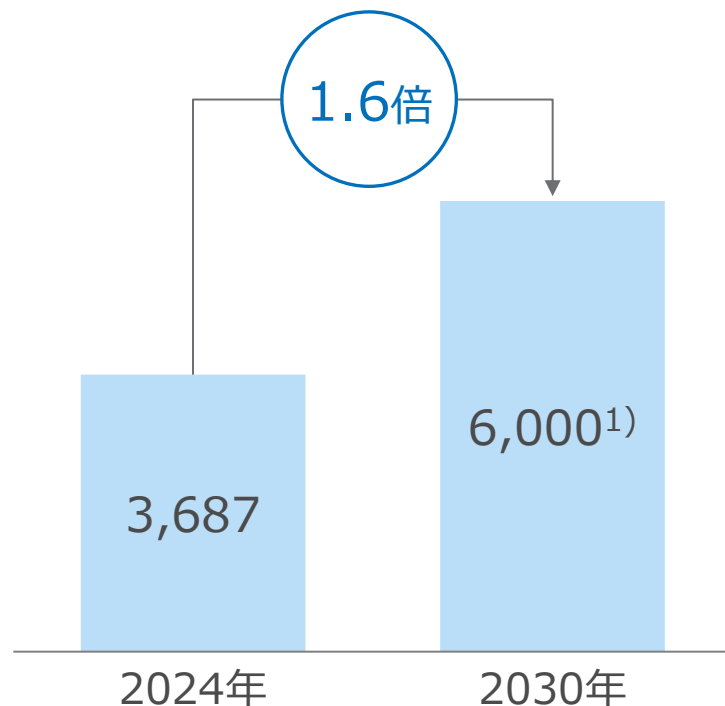
- 大阪IR開業を見据え、夢洲と近鉄沿線 (奈良大和路・伊勢志摩 等) への直通列車の開発・運行を検討
- 夢洲周辺ベイエリアへ来訪する多くの方を、近隣の海遊館や交通利便性を活かし沿線へ誘客

5) 重点戦略: A 沿線の価値深化・活性化 (インバウンド)

- 訪日外国人旅行者数が大きく伸びる中で、沿線の豊富な観光資源を最大限活用することで、インバウンド旅行者の憧れの場へと磨き上げ、更なるインバウンドの集客を実現する

訪日外国人旅行者数

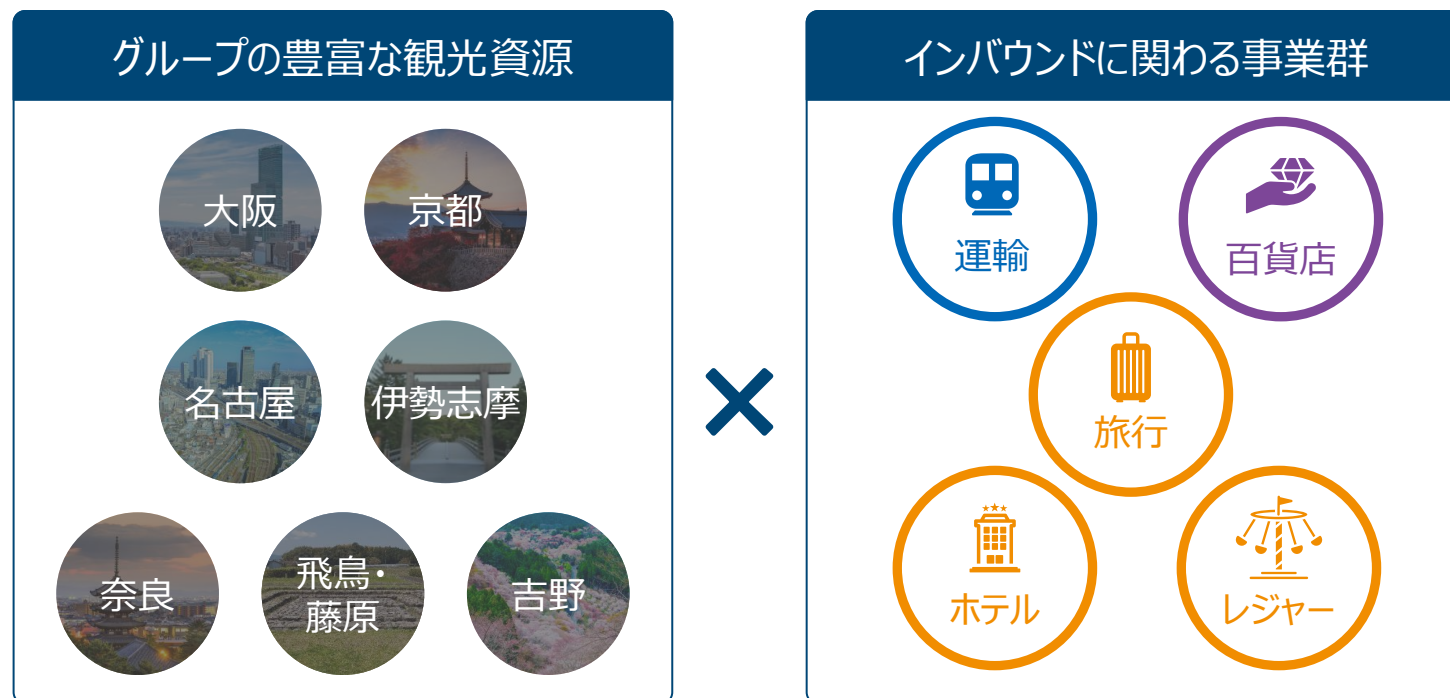
2024年に過去最高の3,600万人を突破する中、2030年には6,000万人を見込む



1. 2030年政府目標

インバウンド需要の取込み最大化

グループの豊富な観光資源とインバウンドに関わる事業群を掛け合わせて、インバウンド需要のビジネスとしての取込みを最大化



5) 重点戦略: **B** 沿線外での事業深化・拡張

- 首都圏での事業基盤の整備・拡充等を通して、「沿線外でも更に拡大し、新たなプレゼンスを創出する近鉄グループ」として進化する

首都圏での本格事業展開

事業基盤 拡充

- 首都圏事業の強化
 - － 首都圏にコーポレート機能拠点を新設
 - － デジタル、新規事業、グローバルでの人財獲得を強化
 - － 首都圏を拠点とする近鉄エクスプレス、KNT-CTを含めたグループ連携を強化
 - － 首都圏においてもプレゼンスを向上

グループで保有 するアセットを 活用した新たな 街並み形成

- 白金台にあるシェラトン都ホテル東京の将来的な高度活用を構想
 - － 白金台は都心の有望エリアであり、外部パートナーとの協業も含め検討
- その他都心のグループアセットの最有効活用を検討



シェラトン都ホテル東京

金沢駅前での総合開発

北陸新幹線の延伸等もあり、国内だけでなく多くのインバウンドでも賑わう金沢での観光需要の取込みに向けて、駅前に保有する土地（旧「金沢都ホテル」跡地）の高度利用を図り、総合開発を実践することで、北陸エリアでの新たな拠点創出



沖縄を重要な事業エリアとして事業拡大

高い成長が見込まれる沖縄の観光需要をチャンスとして捉え、これまでの送客を中心とする沖縄への関わりから一歩踏み込み、既存事業の水平展開により関連する事業ドメインを拡大

JUNGLIA OKINAWA関連

ホテル関連

旅行関連

物販関連

不動産関連

etc

オリオンビール（株）、JUNGLIA OKINAWA、地元企業とも連携し、近鉄グループの観光・不動産等の強みと地元企業の知見・プレゼンスを掛け合わせることで、沖縄での新たなビジネスを創出



5) 重点戦略: **B** グローバルでの事業深化・拡張

- 国際物流事業で、アジア市場の徹底攻略をすることで、グローバルTop 10プレーヤーの確固たるポジションを確立する
- 台北支社を軸に、台湾のみならずアジア圏においてホテルや旅行等グループの事業機会を探索する
- 米国で、外部との連携も視野に、ホテルや不動産ビジネスの拡大と既存ビジネスの深化を図る

国際物流事業 (近鉄エクスプレス) の事業戦略

長期ビジョン (目指す姿)

- Global Top 10 Solution Partner
日本発祥のグローバルブランドへ

長期ビジョンの 具現化に 向けた 基本戦略

- アジア市場の徹底攻略
 - 競争優位性のある日本発着およびイントラアジア内の更なる販売強化による物量の拡大
 - 成長領域であるアジア・欧米間の8トレードレーンの強化によるマーケットシェアの拡大



アジア圏で業界トップクラスの地位を確立

アジア圏における国際物流事業以外の事業の基盤拡大

- 台北支社を設置 (2016年4月) して以来、インバウンドの誘致促進、現地企業・関係機関との協力関係の構築を推進
- 構築したネットワークとアジア圏で展開するグループ拠点を活かして、ホテルや旅行等様々な事業領域での新たなビジネスチャンスの発掘への取組みを強化し、アジア圏における近鉄グループの事業基盤拡大を目指す

米国における事業の基盤拡大

ホテル

- 現状の2拠点 (カリフォルニア州ロサンゼルス市ダウンタウン、トーランス市) に加えて、テキサス州プレイノ市に新たなホテルを開業 (2027年度竣工予定) し、拠点を拡大
- これを皮切りに直営・MC方式 (マネジメントコントラクト) のバランスをとりながら米国主要都市での展開を推進

不動産

- 不動産ファンドへの投資で経験を蓄積し、実物投資へ業容拡大

国際 物流

- 近鉄エクスプレスグループの拠点 (現在43拠点) を、近鉄グループの最大顧客接点として、グループの米国内事業へ情報提供

旅行

- KNT-CTグループの拠点 (現在9拠点) を増やし米国発日本向けMICE事業 (特に日系企業) の強化



米国での、グループ内連携の推進・情報共有・人財育成・新たなビジネス探索のため、米国での事業実績のあるアメリカ近鉄興業*をベースとした戦略拠点 (支社・現地事務所 等) の設置を検討

*アメリカ近鉄興業の概要

1968年からサンフランシスコの日本町にてホテル・ショッピングモール事業を開始し、現在はロサンゼルスにおいて、都ブランドによる2ホテルおよびオフィス施設を運営

6) サステナビリティの目指す姿



長期ビジョン サステナブル経営

近鉄グループらしいサステナブルな地域づくりを通じて持続的な社会を創出するとともに、経営基盤の強化によるグループ成長の実現

サステナビリティの重要テーマ



価値の 創出

価値観の変化を先取りした、くらしの創造

ネットワークの充実による、元気なまちづくり

人と地域を豊かにする観光の提供

脱炭素・循環型社会実現への貢献



事業基盤 の強化

安全の確保と安心の追求

ガバナンスとリスクマネジメントの強化

多様な人財の育成と活躍



サステナブル経営の目指す姿



サステナブルな地域づくり

- 脱炭素、自然資源の維持、地域活性化、オーバーツーリズム緩和、地域交通維持等の環境・社会課題に対処した地域づくりを推進



経営基盤の強化

- 安全への取組みは引き続き追求
- コーポレートガバナンスを強化し、企業倫理の向上はもとより女性役員登用等人財の多様化を推進
- リスクマネジメントを強化し、過去の反省を活かしながら、リスクの事前コントロールと事後対応の体制の高度化

7) 人的資本の目指す姿



長期ビジョン
人的資本経営

ゆるぎない信頼 響きあう個性 果敢な挑戦

高い企業倫理意識 の醸成

- 社会インフラに関わる事業を多数抱える中で、全ての従業員に高い倫理観を醸成する
- 顧客や取引先等のマルチステークホルダーと真摯に向きあい、信頼を得られる人財を育成する



グループ全ての 人財の力の結集

- グループの多様な人財の力を結集し、共創・シナジーを創出する風土を醸成する
- グループ全ての人財が力を最大化できる場を構築する



多様な事業を成長させる 専門人財の獲得・育成

- グループ各社並びにグループ全体の経営をリードできる経営人財層を強化する
- 成長を牽引する領域の人財を強化する
- 個々の能力や専門性を活かし、顧客の満足と信頼を得られる人財を育成する



人が集まり続ける 魅力的な職場づくり

- 事業を営む各業界のトップクラス水準の処遇を実現する
- 更に成長できる環境、意義のある仕事を通して人を惹きつけ続ける風土を醸成する



自ら挑戦する風土の 更なる醸成

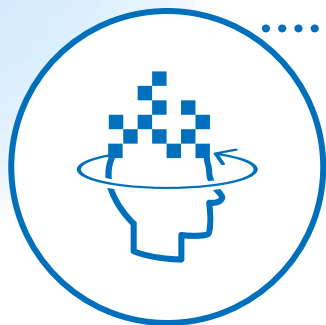
- 守りに入るのではなく、当事者意識をもって果敢に挑戦し、失敗に学べる人が評価される企業風土を醸成する



8) DXの目指す姿

長期ビジョン
DX経営

グループ全体・全従業員でデジタルを活用し新たな価値創造

グループ全体で
デジタルを活用

攻めと守りのDX

- 攻め
 - データによるグループ経済圏を他社や自治体と連携し拡大
 - デジタル技術を活用した優れた顧客体験の実現
 - データやデジタル技術を活用した新規事業、サービスの創出
- 守り
 - 業務を効率化し従業員は能力や個性を活かした創造的な仕事に集中
 - グループ共通化と業種毎の最適化を掛け合わせたDXの推進

DX人財の確保と育成

- グループ全従業員を業務や階層に応じたデジタル人財へ進化

サイバーセキュリティの強化

- 外部環境の変化に対応したグループ全体でのセキュリティレベルの向上

9) グループ連携・ブランディングの目指す姿と主要事業の役割



長期ビジョン
グループ連携
ブランディング

グループ各社がそれぞれの役割を確実に果たすとともに、人財・ノウハウ・情報連携の高度化による有機的なつながりとブランド価値の最大化を図ることで、グループ総力を大幅に強化し選ばれる企業へ更に進化

成長の牽引者

成長への架け橋

成長の源泉 (地域の価値向上)



不動産

- アセット事業/
マンション事業/
ハウジング事業の
3本柱を強化する
- また、沿線外・
グローバルでの業容
の拡大を一層進め、
グループの成長を
牽引する



国際物流

- 持続的な成長に
より、グループの
成長ドライバーとして
収益の向上に貢献
する
- 海外拠点の活用
によりグループの
グローバル展開を
サポートする



旅行

- 訪日事業と地域
共創事業を新たな
収益軸として伸長し
確立する
- 沿線においても
地域活性化および
インバウンドを含む
旅客誘致のコア
機能を担う



ホテル

- 旺盛な宿泊需要の
着実な取り込みによ
る、収益力拡大を
推し進める
- 国内外での運営
施設を拡大し、
近鉄ブランドを訴求
し、「都ホテル」の
存在感を高める



運輸

- 安定的な収益を維
持し、グループ経営
の基盤を支える
- ブランドイメージの
中核として、地域と
グループ各社を
つなぐ



百貨店

- 多様な顧客接点や
地域とのつながりを
活かし、グループ
全体の価値向上を
図る
- あべのハルカス近鉄
本店を軸に、
グループ連携のうえ
あべの・天王寺
エリアの更なる
活性化を進める



リテール

- 沿線地域の住民と
グループをつなぐ
地域振興のコアと
なり、ローカル
デベロッパーとして
地域価値向上に
寄与する

グループ連携の高度化とブランドの活用による、グループ間シナジーの最大化
⇒ コングロマリット・ディスカウントを払拭し、プレミアムの創造

10) 2035年度における経営目標

- 資本コストの視点を適切に反映させた投資および各戦略に基づく施策の着実な遂行によって、持続的な利益水準の向上を図り、営業利益は2024年度予想の880億円に対して、1.5倍程度の1,300億円超を目指す
- それを基盤に純有利子負債のコントロールおよび資本の蓄積を進めるとともに、所要のROIC（投下資本利益率）を達成することで、企業価値の最大化および株主価値の向上を目指し、また中長期的に株主還元の拡充を図る

(単位:億円)

2024年度 (予想)

2035年度 (目標)

1,300億円超

営業利益

880億円

運輸: 311

不動産: 145

国際物流: 160

1.5倍
程度運輸: 270~300¹⁾不動産: 300~350¹⁾国際物流: 300~400¹⁾ROIC²⁾

4.3%

WACC+1.0%以上

1. 2035年度の事業別の数字はイメージ

2. ROIC = 税引後営業利益 ÷ (有利子負債 + 株主資本)

Note: 2024年6月に提出したコーポレート・ガバナンスに関する報告書「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で、資本コスト^{注)}は3%程度と記載 (注) 資本コスト = WACC

目次

1 エグゼクティブサマリー

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1-1) トップメッセージ | 1-3) インベストメントハイライト |
| 1-2) 近鉄グループが目指す方向性 | 1-4) 本資料で示す内容 |

2 近鉄グループ中期経営計画2024の振り返り

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 2-1) 主なトラックレコード | 2-3) 中期経営計画 2024の総括 |
| 2-2) 営業収益/営業利益の推移 | |

3 近鉄グループ長期ビジョン2035

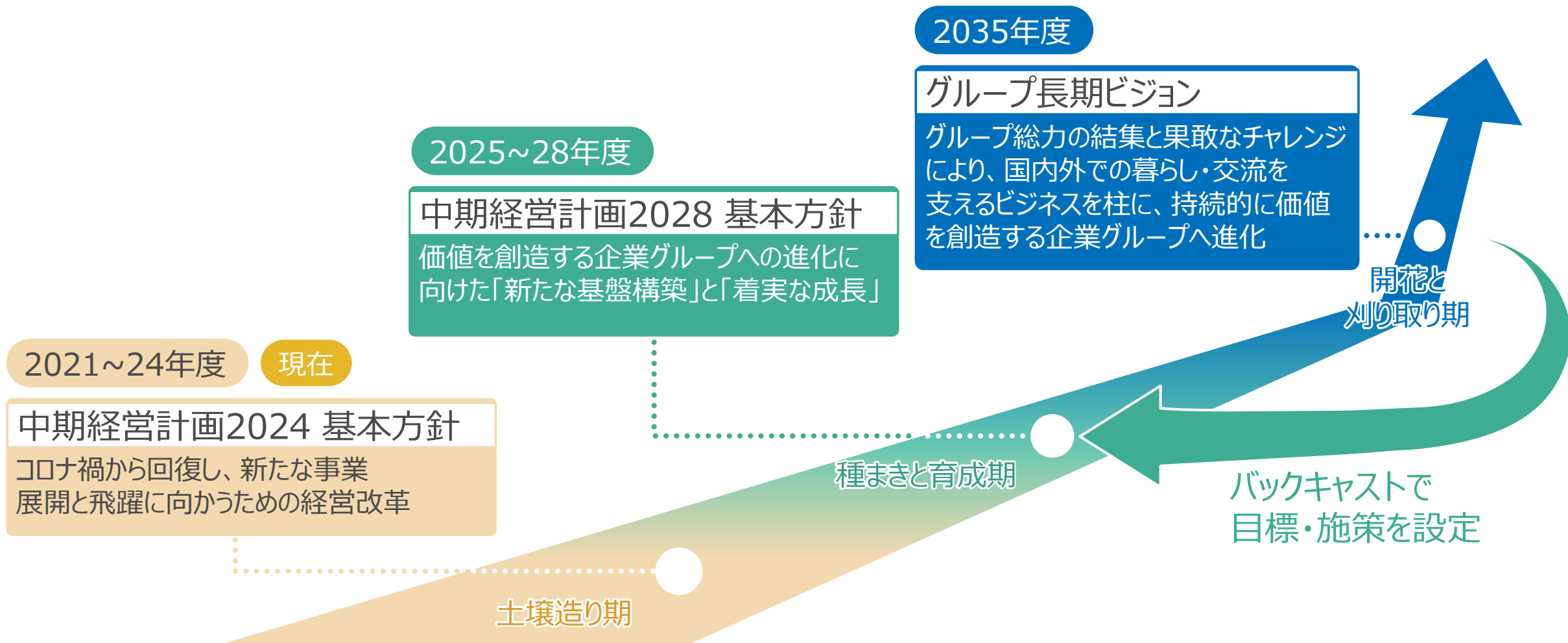
- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 3-1) 価値創造プロセス | 3-6) サステナビリティの目指す姿 |
| 3-2) 近鉄グループを取り巻く事業環境 | 3-7) 人的資本の目指す姿 |
| 3-3) 近鉄グループの強み | 3-8) DXの目指す姿 |
| 3-4) 近鉄グループが目指す「10年後のありたい姿」 | 3-9) グループ連携・ブランディングの目指す姿と主要事業の役割 |
| 3-5) 重点戦略 | 3-10) 2035年度における経営目標 |

4 近鉄グループ中期経営計画2028

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 4-1) 中期経営計画2028の位置づけ・基本方針 | 4-6) 株主還元方針 |
| 4-2) 2028年度における計画 | 4-7) 重点戦略の取組み |
| 4-3) 財務戦略 | 4-8) グループ共通基盤の取組み |
| 4-4) ROIC向上に向けた取組み | 4-9) 主要事業の取組み |
| 4-5) キャッシュアロケーション | |

1) 中期経営計画2028の位置づけ・基本方針

- 中期経営計画2024では、抜本的な経営改革に着手し、事業リスク耐性の強化、財務健全性の回復、事業基盤の底固めを進めることができ、成長に向けた土台を整備
- 本中計期間では、長期ビジョンの実現に向けて「事業成長性と財務健全性の新たな基盤構築」と「着実な成長」を実践



2) 2028年度における計画

- 2035年度営業利益1,300億円超の目標に向けて、ファースト・ステージとして、2028年度では、営業利益1,000億円以上を計画
- ROICを経営指標として導入することで資本効率を高め、企業価値・株主価値の向上を企図

		2024年度通期予想	2028年度計画
収益性	営業利益	880億円	1,000億円以上
資金調達	純有利子負債 ¹⁾	1兆300億円	1兆円未満で コントロール
経営効率	ROE ²⁾	8.4%	更なる向上
	ROIC ³⁾ 新指標	4.3%	4.5%以上
財務規律	自己資本比率	22%以上	25%以上
	純有利子負債/EBITDA ⁴⁾ 倍率	6.6倍	6.0倍程度

〔ROICの導入意図〕

資本コスト・効率性を、より強く意識した経営を実装する

- 各グループ会社のROICを認識・管理し、その向上に向けた資本効率の改善を企図
- グループ全体のポートフォリオ管理に活用し経営資源のアロケーションを最適化



グループ全体の資本効率を高め
企業価値、株主価値の向上につなげる

1. 純有利子負債 = 有利子負債 (借入金 + 社債) + リース債務 (IFRS第16号による計上分を除く) - 現預金

2. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本

3. ROIC = 税引後営業利益 ÷ (有利子負債 + 株主資本)

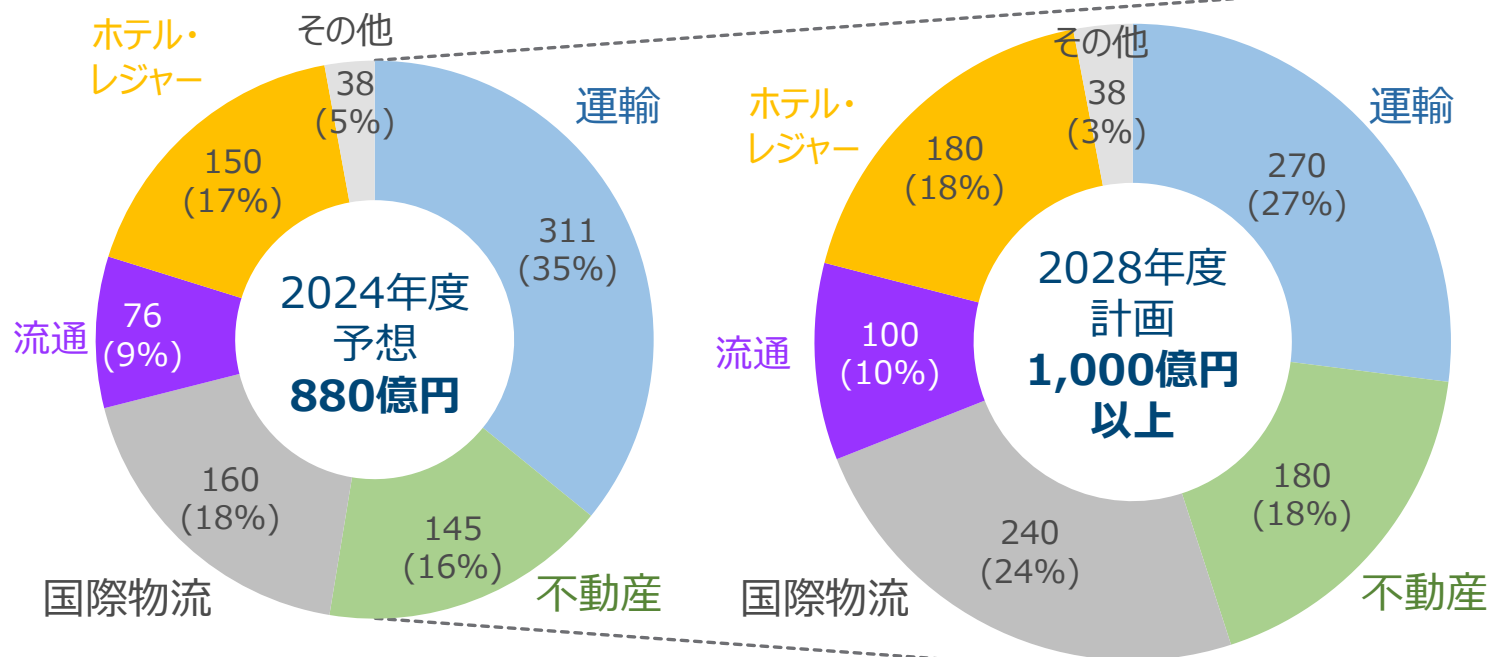
4. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (IFRS第16号による計上分を除く) + のれん償却費

Note: 指標は新リース会計基準の適用前

2) 2028年度における計画（主要セグメント別 営業利益）

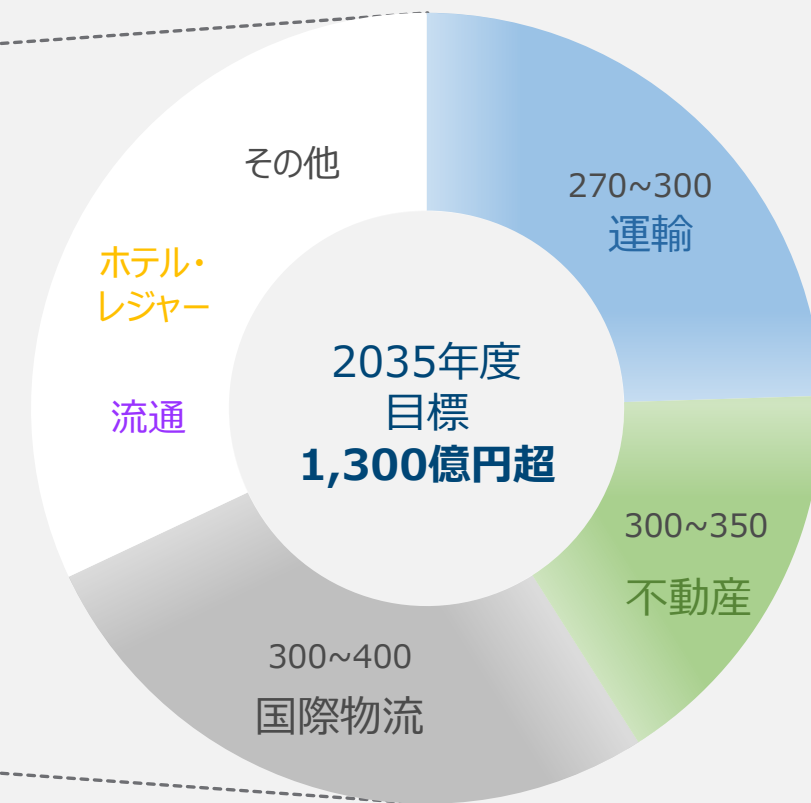
- ポートフォリオのバランスを取りながら、営業利益を積み上げ、1,000億円以上を計画

億円（構成比）



<参考>2035年度（10年後）

※各セグメント数値はイメージ



3) 財務戦略

- 純有利子負債を1兆円未満でコントロールし、財務健全性を確保しつつ、長期ビジョンの実現に向けた成長投資および戦略的出資等を実施

投資

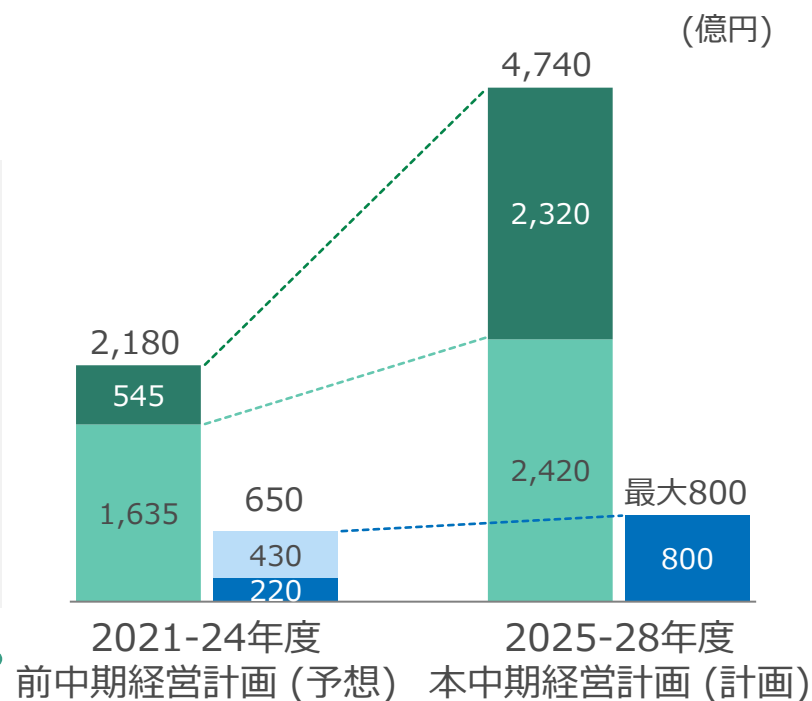
- 前中期経営計画においては、コロナ禍での緊急対応として設備投資を抑制
- 本中期経営計画では、将来の成長に向けて2,300億円程度の成長投資を計画し、また戦略的出資枠も設定

—— 設備投資 —— 戦略的出資枠
■ 成長投資 ■ 更新投資 ■ 出資等 (■ KWE¹完全子会社化)

前中計では、コロナ禍での収益性低下を踏まえ、更新投資に軸を置き取り組み、将来を見据えた成長戦略は厳選して実施

[成長投資] ※主な内容

- 不動産 (新規開発 等)
185億円
- ホテル・流通(改装 等)
180億円
- 国際物流(IT投資 等)
100億円



本中計では、成長投資を大幅に増加

[成長投資] ※主な内容

- 不動産 (新規開発 等)
1,200億円
- ホテル (新規取得・改装 等)
360億円
- 国際物流・旅行 (IT投資 等)
350億円

[更新投資] ※主な内容

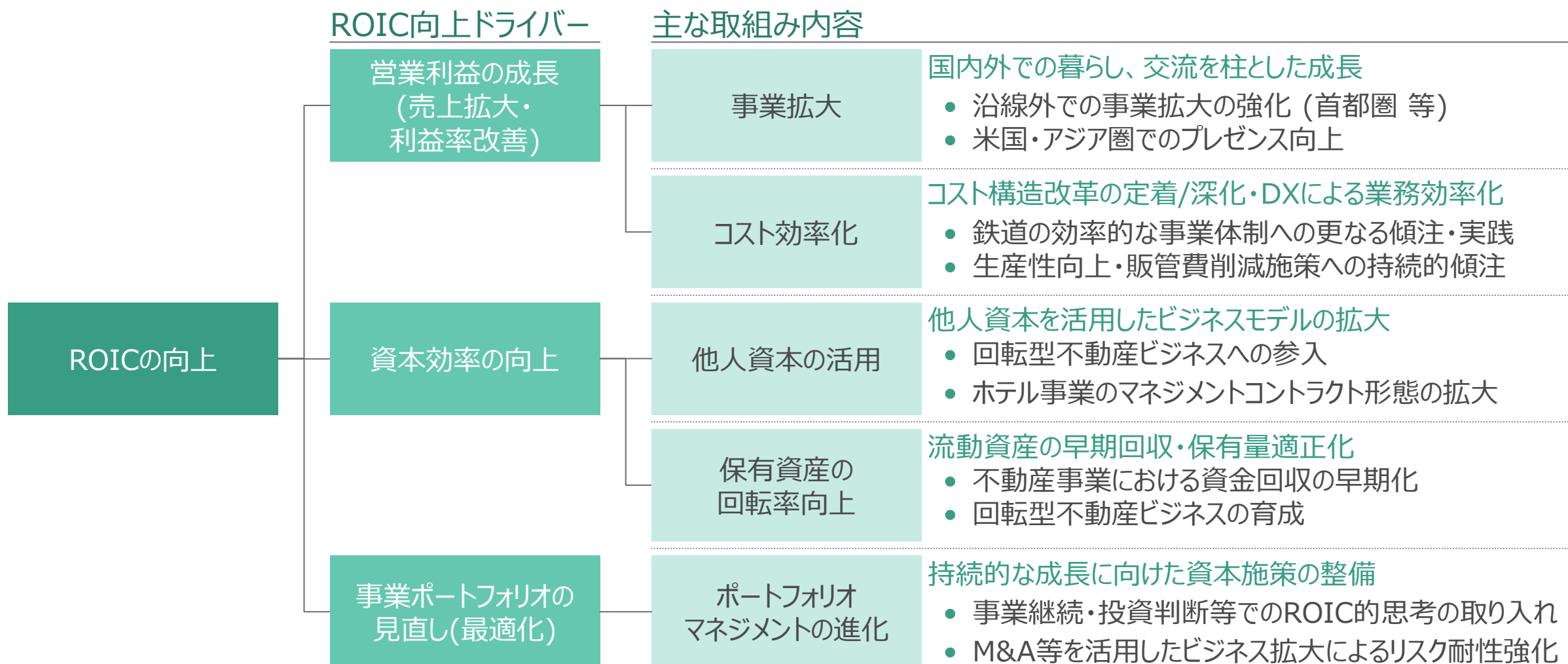
- コロナ禍で抑制した更新投資の実施 等
- 運輸
1,400億円
※うち一般車両の新造
280億円
- 不動産
300億円

「戦略的出資枠」

- 最大800億円程度

4) ROIC向上に向けた取組み

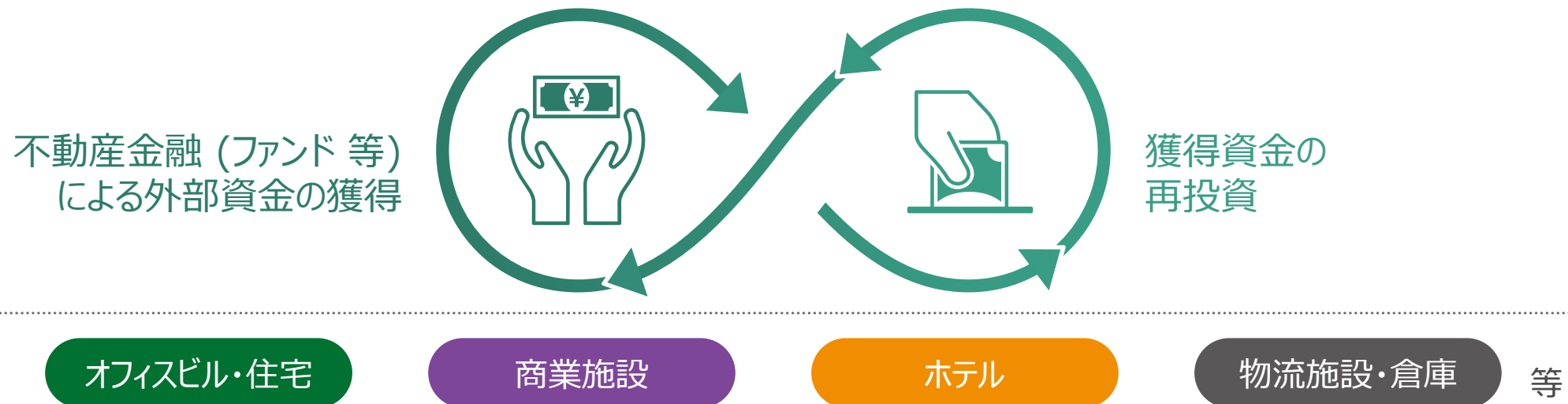
- グループ全体並びにグループ各社において、ROIC向上に資する施策・KPI等を設定し、資本効率の改善を推進



4) ROIC向上に向けた取組み：回転型不動産ビジネスへの参入

- 不動産金融（ファンド等）を活用し、投下資本の回収を進め、獲得資金を成長分野に再投資することで財務健全性の維持と成長を両立
- 各種開発においても、不動産金融（ファンド等）を活用し、リスク分散を図りながら一定の関与を継続し、駅周辺開発等のプロジェクトを推進
- アセットマネジメントを通し、プロパティマネジメント、ビルマネジメント等、幅広い収益を獲得

ファンドスキームを活用した回転型不動産ビジネスモデル



成長エンジンとして、新たに近鉄グループのアセットマネジメント機能を担う
「近鉄インベストメント・パートナーズ」を設立（2025年4月予定）

5) キャッシュアロケーション

- 本中計期間では、営業CF等を活用し、将来に向けた成長投資や戦略的出資を、資本コストと収益性を意識し効率的に実施
- また、回転型不動産ビジネスの導入やバランスシートのスリム化等により、純有利子負債をコントロール
- 中長期の成長に応じた株主還元を実施

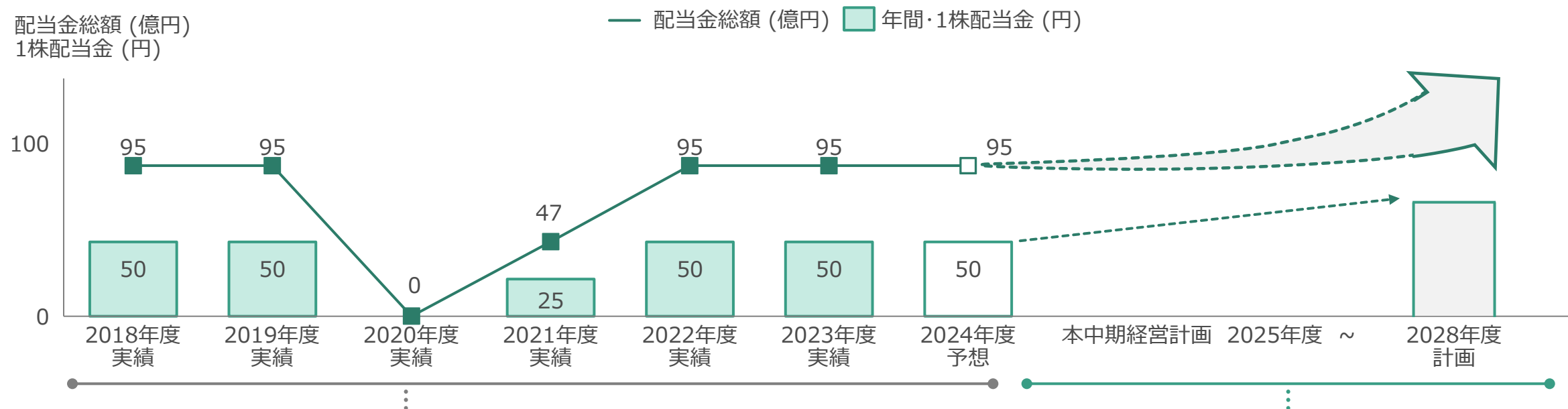
キャッシュアロケーション 2025~28年度 計画累計



6) 株主還元方針

- 株主資本配当率 (DOE) 2.0%を下限とした累進配当を導入¹⁾することで、中長期の成長に応じた株主還元を実施
- これに基づき、配当性向の更なる向上につなげる

配当金総額 (億円)
1株配当金 (円)



これまで (~2024年度)

- 経営基盤と財務体質の強化に努めながら安定的な株主還元 (配当) を行うことを基本方針とする

これから (2025年度~)

- 株主資本配当率 (DOE) 2.0%を下限とした累進配当を導入¹⁾することで、安定的な配当とあわせ、単年度の利益変動に捉われずに、中長期の成長に応じた株主還元を行うことを基本方針とする

1. 業績に多大な負の影響を及ぼす事態が発生した場合は除く

7) 重点戦略の取組み

- 本中計期間においては、本中計期間内で推進する取組みを確実に実践しつつ、長期に向けた準備・仕込みも推進

本中計期間の取組み

長期での実践に向けて、本中計期間に準備/仕込みを行う事項

A 沿線の価値深化・活性化

① あべの・上本町・なんばの魅力拡充

- あべのハルカス近鉄本店の大規模改装（リモデル）推進
- 推進体制の確立・運営によるグループ一体での取組み
- 夢洲へのアクセス整備による事業展開

- あべのエリアの地域（住民、自治体）、交通事業者、地元事業者の協力・連携を得た再開発に向けた座組形成
- 上本町・なんばのグループアセットの高度利用

② 伊勢志摩のブランド力強化

- 首都圏からの来訪者とインバウンド観光客の取込み強化
- ソフト対策や二次交通対策等の観光基盤の再構築

- 神宮式年遷宮の成功に向けた貢献
- 既存施設のハード対策と新たなモビリティの導入
- 志摩（賢島）エリアにおける上質感の醸成

③ 夢洲周辺ベイエリア開発による事業拡大

- 大阪・関西万博での新たなビジネスチャンスの取込み
 - － 会場内オフィシャルショップ出店等の需要獲得
 - － 万博会場と沿線を結ぶ交通サービスの提供および沿線への誘客推進

- 大阪IR（株）への出資（予定）および同社との連携によるグループの新たなビジネスチャンス獲得の準備加速
- 夢洲と近鉄沿線を直接結ぶ列車導入による沿線誘客の促進

④ インバウンド需要の取込み拡大

- グループ連携による包括的なインバウンド需要の取込み
 - － タビマエ、タビナカ、タビアトの取組みの連携

- グループ連携の継続強化と対象エリアの拡大
- 広域周遊（例：紀伊半島全体）ルートの設定・商品造成による他エリアとの差別化

B 沿線外・グローバルでの事業深化・拡張

⑤ 首都圏等沿線外での事業基盤強化、事業ドメイン拡大

- | | |
|-------|---|
| (首都圏) | ● 首都圏に新たなコーポレート機能拠点を設置し、首都圏でのマーケティング、採用、グローバル事業の基盤強化 |
| (沖縄) | ● 出資したJUNGLIA OKINAWAとの協業
● オリオンビール(株)との協業によるホテル事業等の強化 |

- グループアセットの高度活用も含めた再開発・まちづくり
- 金沢駅前での新たなランドマーク創出に向けた行政協議・計画推進
- 観光、レジャー、ホテル、不動産事業の更なる拡大

⑥ グローバルでの事業の深化・拡大、プレゼンスの向上

- | | |
|--------|--|
| | ● 国際物流事業のアジア市場（イントラアジア等）における事業伸長 |
| (米国) | ● テキサス州プレイノ市での新ホテル開業
● 不動産ファンドへの投資を継続し、経験等を蓄積 |
| (アジア圏) | ● 台湾でのグループ連携を活かした新たな事業展開 |

- フォワーディング事業の伸長につながるコントラクト・ロジスティクスの推進
- 米国での運営ホテル数拡大
- 不動産ファンドに加えて実物への投資による不動産事業の業容拡大
- アジア圏において、台北支社を中心にフォワーディング事業以外の領域での新たなビジネス機会の探求

7) 重点戦略の取組み: **A** 沿線の価値深化・活性化 (あべの・上本町・なんば エリア)

- あべのハルカスを軸にしたエリアの魅力向上や大阪上本町駅の機能強化により、ターミナルの更なる活性化を企図

グループアセットの洗練化を通じた
あべの・天王寺エリアの魅力最大化



開業10周年を経たあべのハルカス近鉄本店の「リモデル」を軸にした新たな魅力の創出

- お客さまから常に期待される都市型「価値創造百貨店」への進化を企図
- あべのハルカスと隣接する商業施設「Hoop」等が有機的につながる回遊ゾーンを構築し、キタ・ミナミとは異なる「個性」を持つ「ハルカスタウン」の醸成
- 広域からの集客で顧客層を広げ、また次世代顧客を取り込み、新たな賑わいを創出

エリアの魅力最大化に向けた推進体制の構築

- 中長期的なエリア活性化に向け、近鉄グループだけでなく、周辺事業者・地域社会とも連携する推進体制の構築

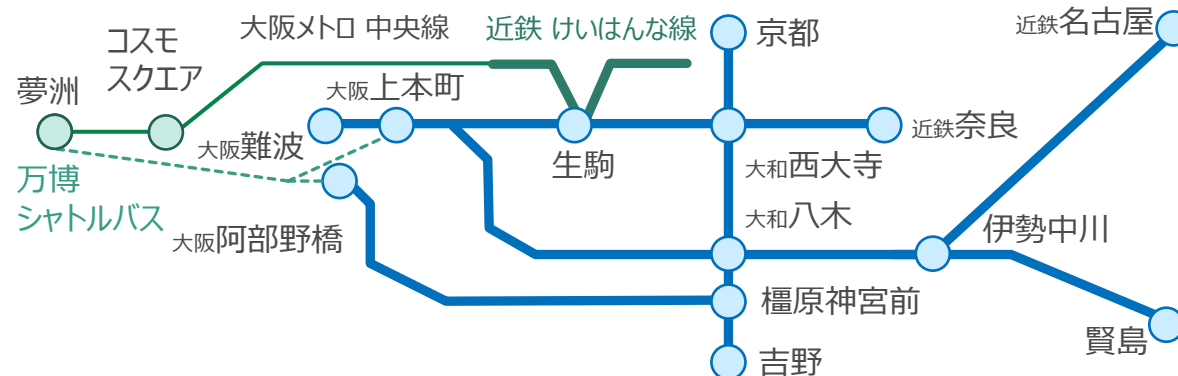
大阪・関西万博の開催、大阪IRの開業予定地である
夢洲へのアクセス整備による事業展開

夢洲と近鉄沿線をつなぐ上本町バスターミナルの再整備をフックに大阪上本町駅のハブ機能強化

- 2025年3月に新たなバスターミナルの運用を開始し、大阪・関西万博会場と近鉄沿線をつなぐ交通拠点として上本町の更なる活性化



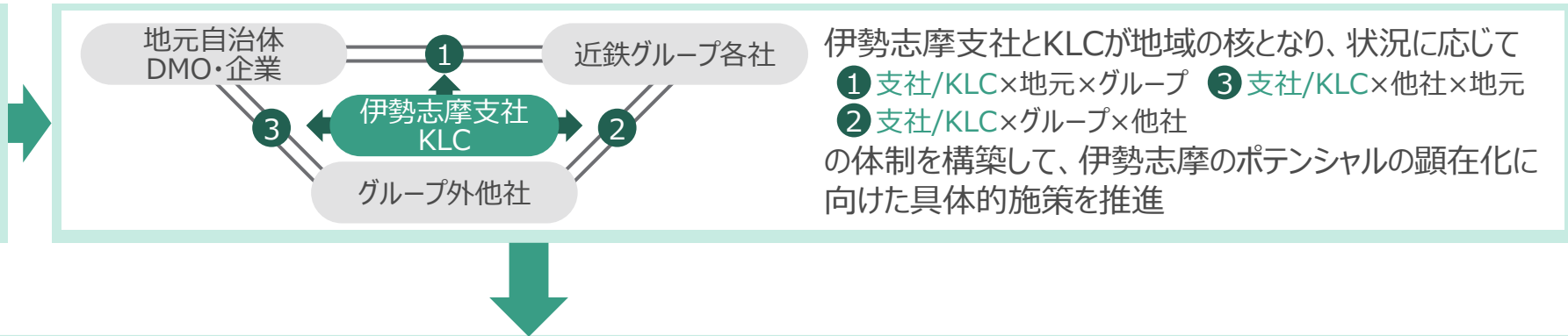
上本町バスターミナル (イメージ)



7) 重点戦略の取組み: **A** 沿線の価値深化・活性化 (伊勢志摩エリア)

- 本中計期間においては、ハード面整備の準備を進めながら、ソフト面を大幅に強化

2023年7月
伊勢志摩事業の強化を目的に
・伊勢志摩支社を設置
・近鉄レジャークリエイト (KLC) を組成



式年遷宮に向けた取組み	近鉄グループとして、式年遷宮に深い関わりを持ちながら、地元の賑わい創出、参拝者や旅行者の受け入れ等の取組みを実施	
首都圏からの 来訪者の 取り込み	プロモーションの強化	2025年から始まる式年遷宮諸祭行事のほか、伊勢志摩が醸し出す多様性や上質感を継続的に発信
	既存の観光コンテンツの磨き上げ	伊勢神宮や英虞湾をはじめ、真珠や海女、美食等、伊勢志摩の魅力を盛り込んだ観光コンテンツをアップデート
インバウンド 観光客の 取り込み	インバウンド向け観光コンテンツの創出	近鉄HRパートナーズと地元事業者との連携により、インバウンド向けツアーガイドの育成を推進するほか、これまで伊勢志摩が育ててきた伝統文化や地場産業を活用し、高付加価値な観光コンテンツを新たに創出
	広域観光ルートの設定と商品の販売	KNT-CTグループと協力して、欧米豪向けの伊勢志摩・奈良県中部を訪れるルートや、アジアのリピーター向けの紀伊半島を巡るルートの旅行商品を造成・販売
事業基盤の 再構築	マーケティングの推進	デジタルデバイスから様々なデータの収集・分析を行い、データドリブンでのPDCAを実践
	二次交通の拡充	既存モビリティの有効活用や新たなモビリティの導入により、観光客が複数の選択肢から移動手段を選択できる環境を整備
	既存アセットの活用検討	旧志摩マリンランドや賢島宝生苑旧雅棟の再開発に加え、現在稼働中のアセットについても、リノベーションやコンバージョン等を検討

7) 重点戦略の取組み: **A** 沿線の価値深化・活性化 (夢洲周辺ベイエリア)

- 2025年開催の大阪・関西万博に加えて、2030年の開業を目指している大阪IR等により、今後発展が見込まれるベイエリア開発をビジネスチャンスと捉えて、事業拡大に向けた取組みを加速



大阪・関西万博会場 (イメージ)
提供: 2025年日本国際博覧会協会

大阪・関西万博に関する事業展開

万博会場内での出店

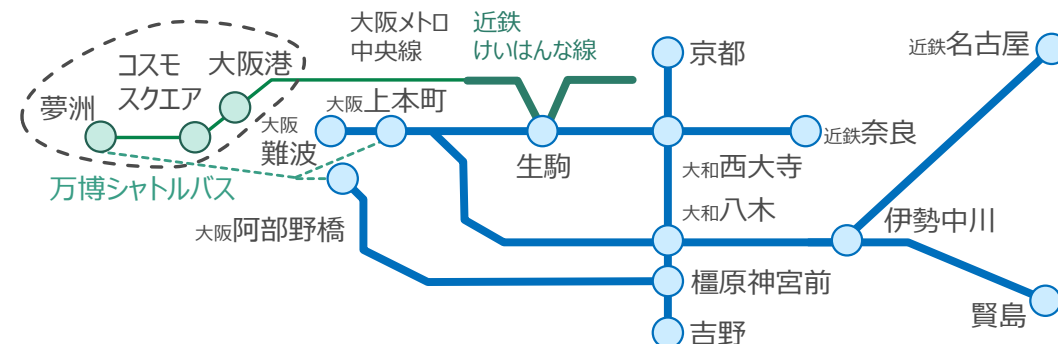
- 会場内にオフィシャルストアを出店する等、賑わい創出に貢献



会場内オフィシャルストア (イメージ)

夢洲への送客および近鉄沿線への誘客強化

- 大阪・関西万博会場と大阪上本町駅、大阪阿部野橋駅を結ぶ万博シャトルバスを運行する等、輸送面で万博運営に貢献
- 上記2駅がハブとなり、万博会場から近鉄沿線（奈良大和路・伊勢志摩 等）への誘客強化



大阪IRに関する事業展開

大阪IRとの連携強化

- 大阪IR (株) への出資 (予定) を通じ、同社と連携することで、MICE・ホテル等、グループでの新たな需要獲得の基盤を構築

夢洲と近鉄沿線を直接結ぶ列車の導入

- 大阪IRの開業を見据え、近鉄・生駒駅を介した沿線への直通列車の開発・運行を検討



運行中のけいはんな線車両

7) 重点戦略の取組み: **A** 沿線の価値深化・活性化 (インバウンド)

- インバウンドのあらゆるビジネス機会をグループで包括的にマネジメント
- 2028年度でのインバウンドによる収益を2024年度比で、1.4倍以上に伸長

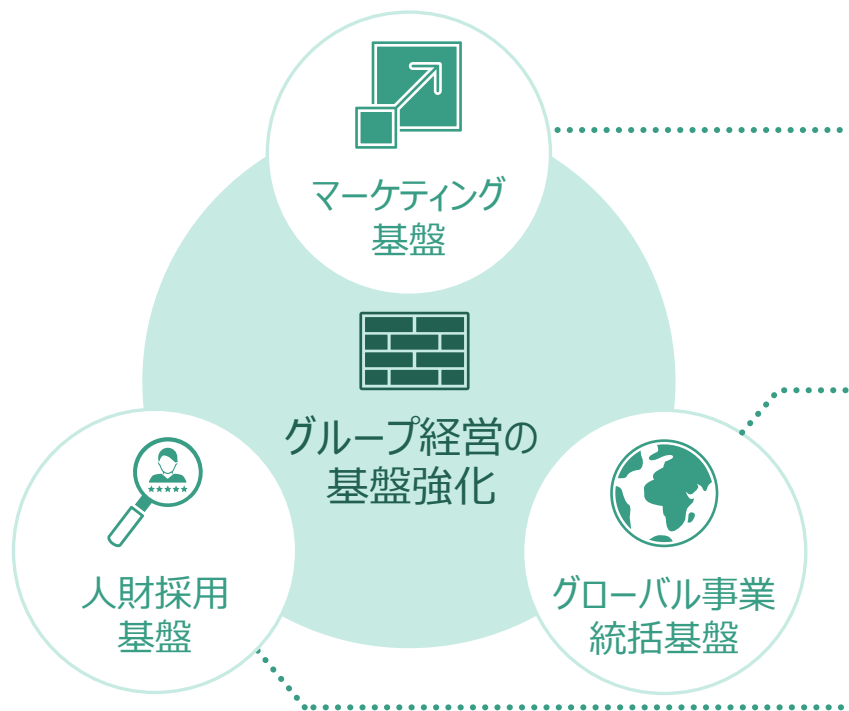
インバウンドの取込み戦略

戦略	グループで包括的にマネジメント				
	タビマエ		タビナカ		タビアト
	誘客・呼び込み	コンテンツ開発・運営	アクセス・宿泊	買物	リピーター獲得
	- 海外販売力を強化し、団体のインバウンドの取込み - 台北支社をフックとしたアジアインバウンドの誘致 	- 自治体と連携し、DMC運営の事業モデル確立 - 着型ツアー/イベントを開発・運営 - インバウンド向けクラブツーリズム事業を拡大 	- 特に2次交通を整備し、インバウンドが訪れやすい環境を構築 - グループ・チェーンホテルも最大限活用 	- 万博を契機とした、地域連携・相互送客 - グループ商品/サービスのパッケージ販売 	- 購買データを活用し再訪問に向け接点の構築 - 利用者分析により効果的な誘客策の実施 
旅行	✓	✓			
運輸		✓	✓		
ホテル			✓		✓
百貨店				✓	✓

7) 重点戦略の取組み: ② 沿線外での事業深化・拡張

- 首都圏のグループ基盤強化、更には沖縄での外部パートナー協業等沿線外での事業拡大に向けて新たな事業基盤を構築

首都圏におけるグループ経営基盤の大幅強化



首都圏におけるマーケティング機能の深化・拡大

- 首都圏で展開する事業ドメイン(旅行・ホテル・不動産等)を窓口として、グループの顧客接点を拡大

グローバル事業の統括機能強化

- グローバル人財を活用し、国際物流やホテル等の事業ドメイン統括を強化

成長事業を牽引する人財の採用機能強化

- 成長事業の専門性を持つ人財を、首都圏で獲得できる基盤を確立・強化

金沢駅前での新たなランドマーク創出に向けた検討・協議推進

- 駅前に保有する土地(旧「金沢都ホテル」跡)の高度利用に向けた行政協議の推進
- 新たな賑わい創出につながる総合開発(商業・オフィス・住居・ホテル等)の検討推進

出資・提携等による沖縄での外部パートナーとの協業推進



出資を通じた協業推進

- 2025年7月に開業(予定)する「JUNGLIA OKINAWA」の運営会社への出資を通じて、テーマパーク事業での協業を推進
- 旅行事業以外にもテーマパーク周辺ビジネスでの事業機会を探索



JUNGLIA OKINAWA(イメージ)
画像提供:
(株) ジャパンエンターテインメント



資本業務提携に基づき、ホテル事業を中心とした協業推進

- リゾートやテーマパーク近隣ホテル等でグループノウハウを活用した事業参画
- 観光レジャー関連での事業機会の探索
- 近鉄グループの店舗におけるオリオンビール製商品の提供

7) 重点戦略の取組み: **B** グローバルでの事業深化・拡張

- 国際物流のアジア市場にて、重点地域における物量・販売の増加等による業容の拡大
- 北米におけるホテル・不動産事業の拡大

国際物流のアジア市場攻略

日本発着、イントラアジアの実績をベースとした更なる販売強化による物量の拡大
ポストチャイナで今後マーケットの拡大が見込まれる東南アジア地域を重点地域と
位置づけ、人的・質的な積極投資による販売の拡大

- 中国から生産拠点の移転が見込まれるベトナム、インドネシア、インド等への
人的・質的なリソース増強による販売の拡大
- シンガポールにおいて、新たな倉庫（延床面積29,180㎡、4階建）を建設
（2027年完成予定）
 - － 欧米系を中心としたヘルスケア関連企業や
半導体装置関連企業等が、シンガポールを
東南アジアのハブ拠点と位置づけた需要に
対応
 - － フォワーディング事業およびロジスティクス事業
の持続的な成長を企図



新倉庫（イメージ）

発着地の連携によるアジア発着北米・欧州路線の物量および業容の拡大

航空会社、船会社との関係強化・集中購買による競争力向上

将来的に、顧客ニーズに対応してサービスを進化させるうえで、必要に応じて、
事業の補完、業容の拡大に資するM&Aを検討

北米での事業拡大

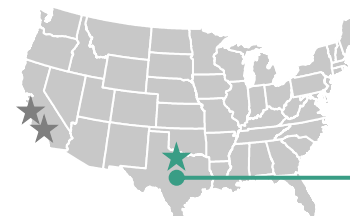
ホテル

テキサス州プレイノ市(ダラス近郊)において、
新たなホテルを開発(2027年度竣工予定)

- 2009年以来となる米国でのホテル事業拡大
- 客室規模は、約220室（想定）
- 日本食レストランや洗い場付き浴室等日本らしいサービスを提供し、
日系駐在員や出張者、現地富裕層の需要取り込み
 - － プレイノ市にはトヨタ自動車現地法人本社 等日系企業が多数あり、
ホテル需要は大きいと想定

長期的な成長分野として、不動産事業と連携しながら自社保有とMC方式
(マネジメントコントラクト) のバランスを取りながら拡大を企図

- ★ 新たに建設するホテル予定地
- ★ 既存ホテル所在地



新ホテル（イメージ）

不動産

米国における不動産開発への参画

- 不動産ファンドに加えて、実物への投資による不動産事業の業容拡大

8) グループ共通基盤の取組み

- グループ共通基盤においても、それぞれの長期の目指す姿を実現する上で必要な取組みを着実に推進



サステナビリティ

サステナブルな地域づくりへの取組みを、伊勢志摩で開始する

経営基盤の強化に向けて、安全、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの仕組みを整備する



人的資本

近鉄GHD・グループ各社の人事部と近鉄HRパートナーズが連携し、グループ全体の人事機能の底上げ・進化を図る

「採用・定着、育成、配置・異動」の3つの戦略で、人的資本経営の長期ビジョンである「ゆるぎない信頼・響きあう個性・果敢な挑戦」を目指すことで、エンゲージメントの向上を推し進める



DX

グループ総力で、データやデジタル技術を活用し、新たな価値の創造に取り組むとともに、徹底した効率化と省力化、システムやインフラの標準化、DX人財の確保と育成、サイバーセキュリティの強化といった前提となる基盤も整備する



グループ連携

グループ全体での連携・協業を推進するプラットフォームや仕組みを近鉄GHDが主導・整備し、グループ力の最大化に向けた施策を実施する



ブランディング

近鉄グループが長年培ってきたブランドを活かし、その価値を最大化するための取組みを推進することで、マルチステークホルダーから選ばれる「近鉄グループ」へ進化する

8) グループ共通基盤の取組み: サステナビリティ (サステナブルな地域づくり)

- 自治体等との共創により、沿線の各エリアで近鉄グループらしい「サステナブルな地域づくり」を推進

⑤ 脱炭素×観光での価値向上

- 新型鉄道一般車両導入や再エネ電力活用による鉄道運行等、脱炭素に寄与する取組みを拡大

④ 自然資源の活用・維持

- 地域の魅力である食を維持するために水産資源の保全にも貢献
- エコツーリズムの拡大
- 取組みを通じてTNFD¹⁾にも対応

③ 歴史・文化資産の活用・維持

- 寺社仏閣や地域の祭等の保全、並びに次世代への継承にも積極的に貢献

① インバウンドによる地域活性化

- 地方の魅力を再耕し、その魅力を海外に発信
- 旅行事業を通じた地域観光の基盤の整備と魅力的な宿泊施設による受入れ
- 都心のオーバーツーリズムの地方分散に貢献
- 上記取組みを機に地方での雇用機会を創出

② 地域交通の再整備

- オンデマンド交通等を活用し、少ない人手で地域交通を再構築
- 駅をハブとして鉄道と地域交通が連携(シームレスな乗り換え、わかりやすい観光案内)



1. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)

8) グループ共通基盤の取組み: サステナビリティ (経営基盤の強化)

- 事業基盤としては、安全への取組みは引き続き追求し続けるとともに、コーポレートガバナンス/リスクマネジメントを強化

① 安全への取組み



- 運輸安全マネジメントシステムの構築と実践の継続
- グループの食の安全性に対する対応強化

② コーポレートガバナンス強化の取組み



- 取締役会の監督機能
 - － 独立取締役による経営監督の充実により、取締役会の監督機能を強化
- 多様性の推進
 - － 女性役員を選任する等、取締役会の多様性を推進
- 報酬
 - － 取締役報酬の決定方法の高度化 (短期・中長期的な企業価値の向上、サステナビリティ評価等に連動)
- 取締役人事
 - － 人事・報酬諮問委員会の充実
 - － スキルマトリックスと経営戦略との連動

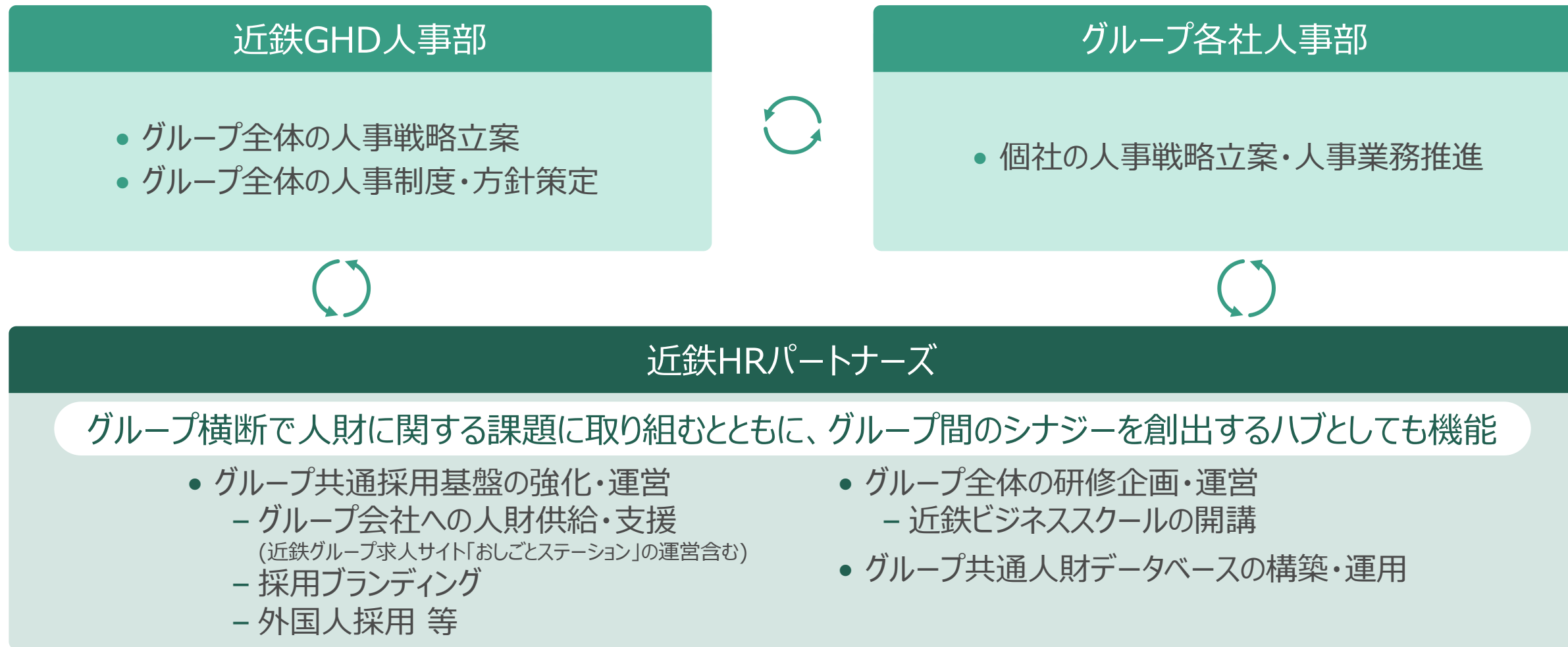
③ リスクマネジメント強化の取組み



- 企業倫理
 - － 腐敗防止・贈収賄に関する方針を設定し、企業倫理の研修・監査等を強化
 - － 税の透明性に関する方針を設定
- リスクマネジメント
 - － 活動の範囲拡大と高度化
 - － グループにおける大規模災害への対策強化
- サプライチェーン
 - － サプライチェーンの人権DD、CO₂排出量削減およびESGへの取組みについても配慮

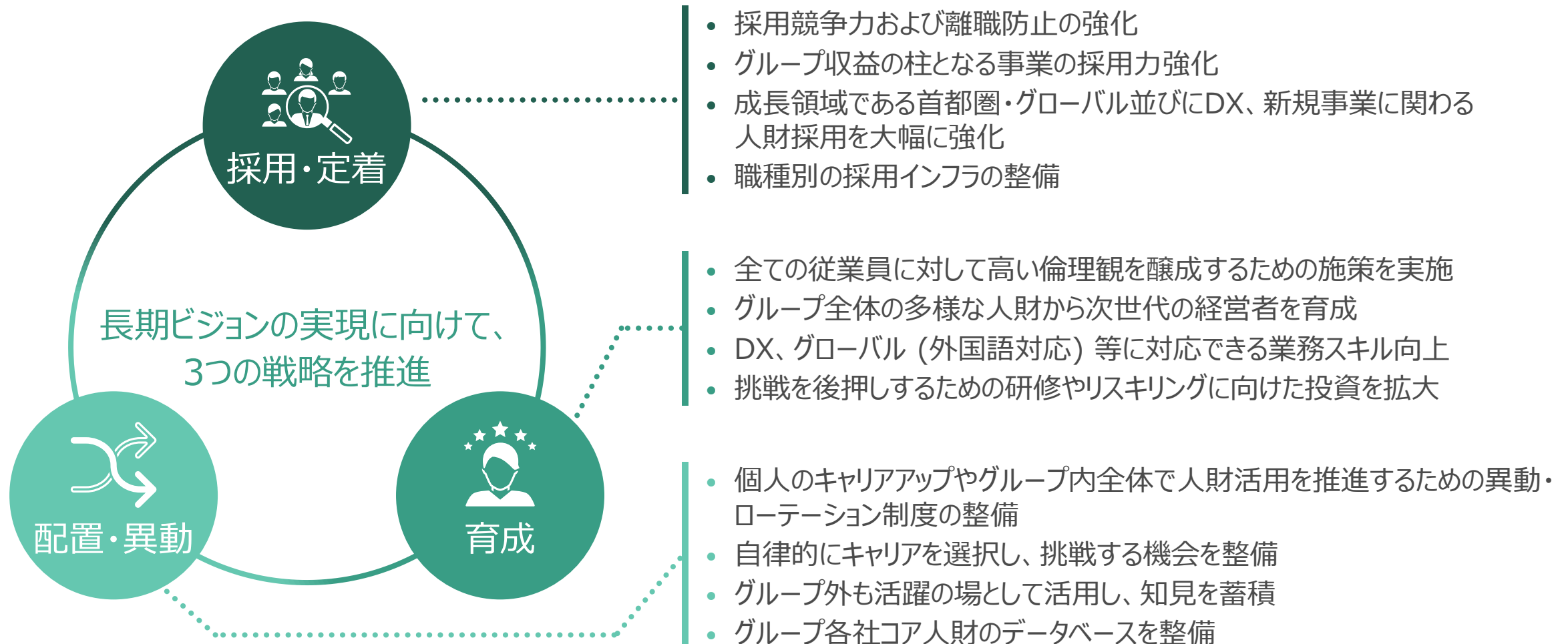
8) グループ共通基盤の取組み: 人的資本 (体制)

- 挑戦を後押しするための研修やリスキングに向けた投資を拡大 (本中計期間での人的資本投資 120億円程度)
- 人財戦略をグループ一体かつ効率的に推進するために2024年10月に「近鉄HRパートナーズ」を組成
- グループ全体の人財に関する業務を集約し、グループ全体の人事機能を底上げ・進化



8) グループ共通基盤の取組み: 人的資本 (人財戦略)

- 「採用・定着、育成、配置・異動」の3つの戦略で、人的資本経営の長期ビジョンである「ゆるぎない信頼 響きあう個性 果敢な挑戦」を目指すことで、エンゲージメントの向上を推進



8) グループ共通基盤の取組み: DX

- グループ全体で攻めと守りの両輪にてDXを推進（本中計期間でのDX関連投資 440億円程度）
- グループのDX推進体制を強化し、取組みを大幅加速

✂ 攻めのDX

1. データやデジタル技術を活用し新たな価値を創造

- 顧客データの活用高度化
 - グループ共通IDとKIPSアプリを活用したデジタルサービスの高度化
 - 近鉄デジタル経済圏の拡大による顧客理解の深化とデジタルサービス拡充
- 顧客接点におけるAI活用
 - 旅行業務のデジタル化を推進するなかでプラン提案にAIを活用 等
- サプライチェーン管理の高度化のためのデジタルソリューションの提供
 - 国際物流システムのプラットフォーム刷新により、システム連携の柔軟性を向上し、サプライチェーンをシームレスに接続 等



★ 守りのDX

2. 徹底した効率化と省力化

- 業務プロセスの抜本的見直し
- デジタル技術を活用した業務効率化
 - 生成AI、RPA、ローコードツールの積極活用
- 働き方改革の更なる促進

3. システムやインフラの標準化

- ITインフラ・アプリケーションの共通化と共同購買の強化
 - グループ内の共通的なコミュニケーションツールの導入
- グループ共通課題に対するソリューション検討
- 基盤共通化による業務の集約化とデータの有効活用
 - 共通バックオフィスシステムの導入

グループ体での
攻めと守りの
DX

 DXの前提

4. DX人財の確保と育成

- グループ全従業員をデジタル人財へ育成
 - デジタルリテラシー教育の実施
 - 役職に応じた階層別教育の実施
 - 組織のDXを主導する人財の育成

5. サイバーセキュリティの強化

- グループCSIRT¹⁾体制の強化
- グループセキュリティ標準に基づく統制
- 継続的なセキュリティ投資

1. Computer Security Incident Response Team (コンピュータセキュリティインシデント対応チーム)

8) グループ共通基盤の取組み：グループ連携

- 事業ガバナンスの一環として、人財並びに投資/事業活動に関する仕組みを整えることで、グループ横断の取組みを加速

人財に関する仕組み



グループ横断でのコミュニケーション活性化

- 情報共有のシームレス化等に向けてデジタルプラットフォームを整備するとともに、グループ横断的なコミュニケーション機会の創出

グループ会社横断人事の加速

- グループ会社間の人財交流を拡大し、複数事業/グループ全体の視点で事業をリード・成長への変革ができる人財の開発

顧客とのエンゲージメント醸成

- 様々な顧客ニーズに真摯に向き合い、適切かつ柔軟に応えることができる顧客視点を持った人財の育成



投資/事業活動に関する仕組み



グループで取り組むプロジェクトの推進

- 重点戦略等複数のグループ会社が関与する事業計画に関して、近鉄GHDを軸に関係するグループ会社が参加する体制（グループ横断的なプロジェクトチーム 等）を構築し、プロジェクトを推進

個社最適かつグループ最適での事業計画の実現

- コングロマリットの強みを活かして、多様なビジネスチャンスグループ総力で追求する仕組み（プロジェクト・インセンティブ設定 等）を構築し、個社・グループ最適での事業展開を実践



グループ横断の取組み加速

9) 主要事業の取組み 1/6

長期ビジョン

魅力あふれる沿線を創出し、選ばれ親しまれる近鉄 ～ 安全・快適なサービスを提供し、輝く地域とともに ～

主な中期戦略

1. 安全輸送を大前提とした効率的な事業体制の強化
2. 沿線活性化と需要喚起の取組みによる収入の拡大

主な取組み①：安全輸送を大前提とした効率的な事業体制の強化

- 大規模災害に対する対策
 - － 高架橋・法面・トンネル等における安全対策の継続実施
- 各種設備の更新による省力化・省人化の徹底
 - － 2025～2028年度 投資額 60～80億円程度
- DX、ITによる業務効率化
 - － 省人効果のある駅巡回対応やワンマン運転化の拡大（主要路線への拡大も検討）
 - － 保線検査業務のシステム化 等
- 省エネ効果の高い新型一般車両の導入拡大
 - － 2025～2028年度 150両程度導入予定
 - － 使用電力量：45%減（従来車比）
 - － 使用総電力量：年間3～4%減（全体比）
- 更なる収支改善への取組み
 - － ダイヤ見直しによる運営コストの削減
 - － 支線エリアにおける賑わい創出に向けた地域と連携した施策の推進



近鉄総合案内センター



新型一般車両「8A系」

主な取組み②：沿線活性化と需要喚起の取組みによる収入の拡大

- 名阪特急増発等、需要に応じたサービス強化
 - － 大阪～名古屋間の特急増発、最終電車の繰り下げ 等
- 沿線での大規模行事・イベントを取り込んだ営業施策の実施
 - － 大阪・関西万博への対応、式年遷宮や大阪IR開業に向けた需要取込み準備 等
- デジタル技術を活用した顧客満足度の高いサービスの拡充
 - － QRによるデジタルきっぷサービス、クレカ等タッチ決済乗車 等
 - － 各サービスID統合によるグループ横断の営業施策の実施
- 沿線の魅力深耕による交流人口の拡大
 - － 沿線地域の観光資源等の掘り起こし、魅力発信の強化
- 連携強化による地域共創を通じた定住人口の維持拡大
 - － 賑わい創出による沿線活性化に向け、グループ各社・沿線自治体等との連携施策を推進
- 沿線外からの旅客誘致の拡大
 - － インバウンドや沿線外から沿線（奈良大和路、伊勢志摩 等）への誘客強化と周遊拡大
- コンセプトやテーマ性の高い列車の導入検討
 - － 夢洲直通列車、新型観光列車、ビスタカー更新等による新たな魅力発信と近鉄ファンの創出



名阪特急「ひのとり」

9) 主要事業の取組み 2/6

長期ビジョン

不動産事業の枠に捉われず、新しいライフスタイルを提案する会社へ

主な中期戦略

1. 沿線・首都圏・名古屋圏における開発プロジェクトの推進
2. アセット事業・マンション事業・ハウジング事業の3本柱の構築と強化
3. 海外事業の展開

主な取組み①：沿線/沿線外の開発プロジェクトの推進

- デベロッパーとしての開発推進
 - － 本中計期間では大阪上本町駅等の沿線主要駅前での再開発や首都圏等沿線外の開発プロジェクトを推進
- 成長に向けた「種まき」
 - － 本中計期間では、将来に向けたアセット事業の基盤強化と収益確保を図るための「種まき」を行い、段階的な「開花と刈り取り」を目指す

<沿線>

大阪上本町、河内小阪、四日市駅等の駅前再開発
 狛田、駒ヶ谷等の大規模保有地の開発

沿線での開発



<沿線外>

首都圏や金沢駅前等での
開発プロジェクト



(仮称) 上本町六丁目ビル

主な取組み②：当社開発住宅地における循環型ビジネスの構築

- 沿線地域の人々とのつながりの創出
 - － 「住まいと暮らしのぷらっとHOME」の展開により沿線住民に様々な情報を発信することで、顧客の囲い込みを促進
 - － 分譲マンション、戸建住宅、ライフサイクルに応じた住替え、リフォーム等のハード面だけでなく、ソフト面も含む不動産総合サービスを提供し、沿線住宅地の維持、再生に取り組む


 住まいと暮らしのぷらっとHOME
 学園前 LaaSサロン

主な取組み③：海外における不動産事業の業容拡大

- 安定収益確保・ネットワークの拡大
 - － 米国、豪州等における多様なアセットタイプの不動産ファンドへの投資により情報ネットワークの拡大を図り、現地法人設立の検討や実物投資の実施により、海外での安定収益を確保

9) 主要事業の取組み 3/6



グループにおける役割
成長の牽引者

長期ビジョン

Global Top 10 Solution Partner ~日本発祥のグローバルブランドへ~
航空貨物物量: Over 100万トン、海上貨物物量: Over 100万TEU

- 品質・競争力・課題解決力を高め、KWEグループブランドを確立する
- 市場における確固たる地位を確立し、顧客から選ばれる企業を目指す
- 従業員が誇りを持てる会社となる

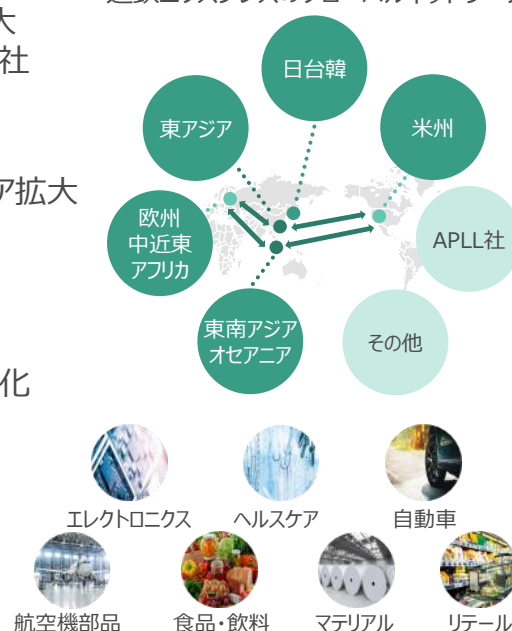
主な中期戦略

- グローバル・アカウント¹⁾を中心とした販売強化による取扱物量の拡大を通じた成長
- コーポレート部門の機能強化を図り、成長を支えるグループ・プラットフォームの構築による経営基盤の強化

主な取組み①: 成長戦略

- 日本およびイントラアジア戦略**
 - 日本発着、イントラアジアの販売強化による更なる物量の拡大
 - 発着地の連携による販売の強化、並びに航空会社、船会社との関係強化・集中購買による競争力強化
- トレードレーン戦略**
 - 市場規模の大きいアジア-欧米間の航空・海上8レーンのシェア拡大
 - 東アジア ⇔ 米州 東アジア ⇔ 欧州
 - 東南アジア ⇔ 米州 東南アジア ⇔ 欧州
 - 本社・本部・法人の連携によるマーケット情報の収集・共有と販売の強化
 - 人的、質的リソースへの投資による販売・業務体制基盤の強化
- 品目戦略**
 - 今後も成長が期待できる7品目を重点品目として販売強化
 - 品目別プロジェクトチームによる優良アカウントへの積極的な販売活動の推進
- コントラクト・ロジスティクス戦略**
 - フォワーディング事業の補完・伸長に資する3PL事業 (コントラクト・ロジスティクス) の推進

近鉄エクスプレスのグローバルネットワーク



主な取組み②: 経営基盤の強化

- グローバルで戦えるコーポレート・ガバナンス戦略**
 - KWEグループ法人のガバナンス強化
 - コンプライアンスの徹底とリスク管理の強化
 - コーポレート・ブランド価値の醸成
 - サステナビリティ活動の推進
- 人事戦略**
 - 人的資本への積極的な投資によるグローバル視点での人財育成の強化
 - グローバル人事マネジメントプラットフォームの構築
- IT戦略**
 - 業務システム・システム間連携プラットフォームの構築による業務効率化・生産性の向上
 - ITセキュリティ対策強化とクラウド化の推進
- 財務・経理戦略**
 - グローバルでの資金の有効活用・高度化等の財務戦略の推進
 - 税務コスト、税務リスクの最小化等のグローバル税務戦略の推進

1. 長期的な視点で近鉄エクスプレスグループの利益に貢献するグローバル企業

9) 主要事業の取組み 4/6



グループにおける役割
成長の源泉 (地域の価値向上)

長期ビジョン

「くらしを豊かにするプラットフォーマー」となる

主な中期戦略

新たな価値創造事業会社＝百 "価" 店 へと生まれ変わることを目指し、以下の戦略を推進

1. 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店の「リモデル」等による、あべの・天王寺エリアの更なる魅力向上
2. 商圈の顧客LTV (顧客生涯価値) を最大化
3. 地域店の更なる進化

主な取組み①：あべのハルカス近鉄本店および周辺施設のリモデルを通じた、あべの・天王寺エリアの魅力向上

- 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
 - － 4年間で全館10万㎡の約3割を改装
 - － 普遍的価値を持つラグジュアリーゾーンを強化
 - － 富裕層へのコンシェルジュ・サロン機能を備えた「プレミアムサロン (仮称)」を新設し、特別かつ快適な体験を提供
 - － 「毎日が楽しい」「何度でも行きたくなる」デパ地下の構築
⇒ 定住人口の多い足元商圈の強みを活かし、広域からの上質な顧客の集客を目指す
- 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や「Hoop」「and」のリモデル等、「ハルカスタウン」の醸成に向けて、あべの・天王寺エリアで4ヶ年総額100億円程度を投資予定



主な取組み②：全社顧客の再定義による新たな顧客政策を推進

- 顧客総合政策の推進
 - － 百貨店の組織別顧客に加え、近鉄グループ各社顧客を含めた顧客戦略を構築
 - － 顧客層別の政策を、外商組織を中心に推進
- 富裕層顧客の開拓
 - － 近鉄グループ顧客も含めVIP顧客化を推進、サービス・商材・外商員の強化による外商売上の拡大 (目標：2024年度→2028年度 約2割増)

主な取組み③：地域店は「近鉄百貨店」として地域の価値向上に貢献

- 駅前立地にある地域のインフラ機能として必要なモノ・コト・サービスを提供し、「なくてはならない」存在として継続
 - － 百貨店機能は低層階に集約し、デパ地下や上質なライフスタイルを提供
 - － 中層階以上には専門店やサービス・コミュニティ機能を導入
 - － あべのハルカス近鉄本店で取り扱う百貨店商材の窓口機能を構築



9) 主要事業の取組み 5/6



グループにおける役割
成長への架け橋

長期ビジョン

世界で通用する、日本有数のホテルチェーン

主な中期戦略

1. 世界水準のサービス提供
2. 人財育成、DXによるオペレーション強化
3. 改装投資による競争力強化
4. 国内外における運営ホテルの拡大

主な取組み①：世界水準のサービス提供

- グローバルで通じる評価獲得
 - － ウェスティン都ホテル京都、志摩観光ホテル等の都ホテルズ&リゾーツを代表するフラグシップホテルを中心に、国際的にも確固たる評価を獲得
- サービスクオリティの更なる向上
 - － 外資ブランドとの協業により積み重ねてきたグローバルスタンダードに準拠した運営ノウハウをもとに、世界水準のサービスクオリティを追及

主な取組み②：人財育成、DXによるオペレーション強化

- 人財の育成
 - － 従業員の待遇改善や労働環境の向上を推し進めることにより、従業員満足度を高め、安定的かつ高いサービスマインドを持つ人財を確保することで、オペレーション力を強化
- DX、ITの積極的活用
 - － 自動チェックイン機や配膳ロボット等、今後も新たなテクノロジーを積極的に活用することで、省人化・労働生産性を向上

主な取組み③：改装投資による競争力強化

- 主要ホテル等での改装投資
 - － シェラトン都ホテル東京、シェラトン都ホテル大阪、大阪マリオット都ホテル等にて、客室改装投資等を順次実施し、収益力アップを企図



シェラトン都ホテル東京 客室改装 シェラトン都ホテル大阪 客室改装

主な取組み④：国内外における運営ホテルの拡大

- 国内外を問わず、直営・MC (マネジメントコントラクト)方式の両軸で、運営ホテルの拡大を図り、収益力とブランド力を向上
- (国内)

 - － 国内主要都市や沖縄でのチェーン拡大を視野
 - － 近鉄グループのアセット・マネジメント機能を担う新会社「近鉄インベストメント・パートナーズ」とも連携し、ファンドスキーム、MC受託、改装提案を組み合わせた新たなビジネススキームも取り入れ展開

(海外)

 - － 台北支社やアメリカ近鉄興業とも連携のうえ、APAC (アジア太平洋)や北米エリアの情報収集を強化
 - － 培った都ブランドと日系ホテルのサービスクオリティを強みに直営・MCの両面から海外で運営するホテルの拡大を企図
 - － 一定の日系需要があり、中長期的に安定した経済成長が見込めるエリアをターゲット化

9) 主要事業の取組み 6/6



グループにおける役割
成長への架け橋

長期ビジョン

「旅行会社」から地域の新たな価値を創造する「サービス総合商社」へ進化

主な中期戦略

1. 地域共創&訪日事業の成長領域化と収益構造の転換、地域への誘客
2. 個人旅行事業におけるクラブツーリズムを軸とした一体的事業運営の深化
3. クラブツーリズムと近畿日本ツーリストの事業運営基盤の共通化（人的資源の最大活用、ITシステムの統合）

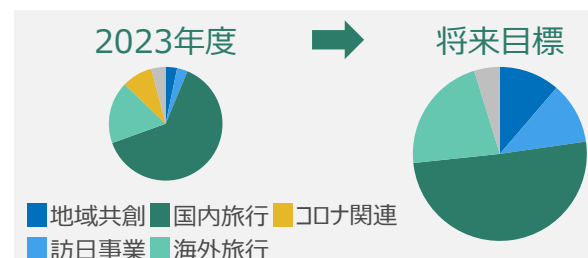
主な取組み①：地域共創・訪日事業の拡大

- 地域共創モデルの構築
 - － クラブツーリズムのテーマ性の高い商品企画力と近畿日本ツーリストが有する観光ソリューションを結集し、地元関係者との連携を通じた観光地づくり/地域誘客（着地型観光）の推進
 - ※ 先行事例として、中部山岳国立公園エリアにてビジネスモデルづくりを推進
 - － 地域の観光振興や課題解決に寄与する独自の地域共創モデルを構築し、全国へ横展開
- 訪日事業の拡大
 - － 拡大を続けるオンライン宿泊販売等、訪日個人市場の取り込みに注力
 - － クラブツーリズムにおける多言語グローバルサイト「YOKOSO JAPAN TOUR」（1万超コース掲載）の海外プロモーション強化、訪日専門商品の投入
 - － 海外拠点の役割転換による訪日シフト（グローバルMICE営業、訪日個人商品の販路開拓）と海外ネットワークの再構築
- 地域共創×訪日での地域誘客
 - － 地域共創エリアへの訪日ツアーの接続により、「地方へ」の大きな旅行者の流れを創出
- 事業運営の一体性強化
 - － 上記の実装をクラブツーリズムと近畿日本ツーリストの一体的事業運営により行い、主軸事業へ育成



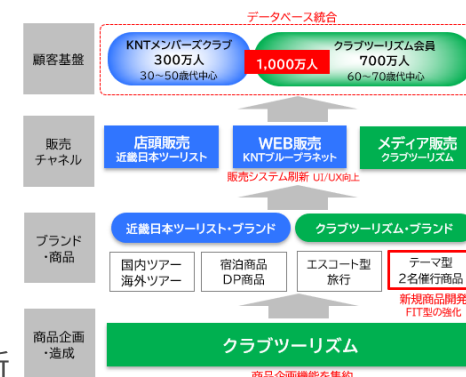
主な取組み②：事業ポートフォリオの転換

- 売上高の拡大とともに、成長領域の構成比率を引き上げ
 - － 地域共創、訪日事業の売上高比率
- （現在）約10%程度
↓
（将来）約20%程度を想定



主な取組み③：個人旅行事業（B to C）の価値向上

- 事業の枠組み整理
 - － B to B、G、S、S&R¹は近畿日本ツーリスト
 - － B to Cはクラブツーリズム
- グループ一体運営強化による販売拡大
 - － 商品提供体制の最適化
- DXによる新たな事業運営モデル
 - － 1,000万人会員のデータベース統合
 - － システム改編、生成AIによる業務プロセスの刷新



1. ビジネス、ガバメント、スクール、スポーツ、リージョン

【お問合せ先】

総合政策部 経営企画室

TEL : 06-6775-3478

Mail : ir-info@rw.kintetsu.co.jp

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、経営環境の変化等により、計画数値と異なる可能性があることにご留意ください。
また、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。



KINTETSU
GROUP HOLDINGS