

# 中期経営計画 (2025～2028年度)

～2036年 創業100周年に向けて～

2025年4月11日  
株式会社 近鉄百貨店



**I. 前中期経営計画(2021～2024年度)の振り返り**

**II. 長期ビジョン**

**～2036年 創業100周年に向けて～**

**III. 中期経営計画(2025～2028年度)の概要**

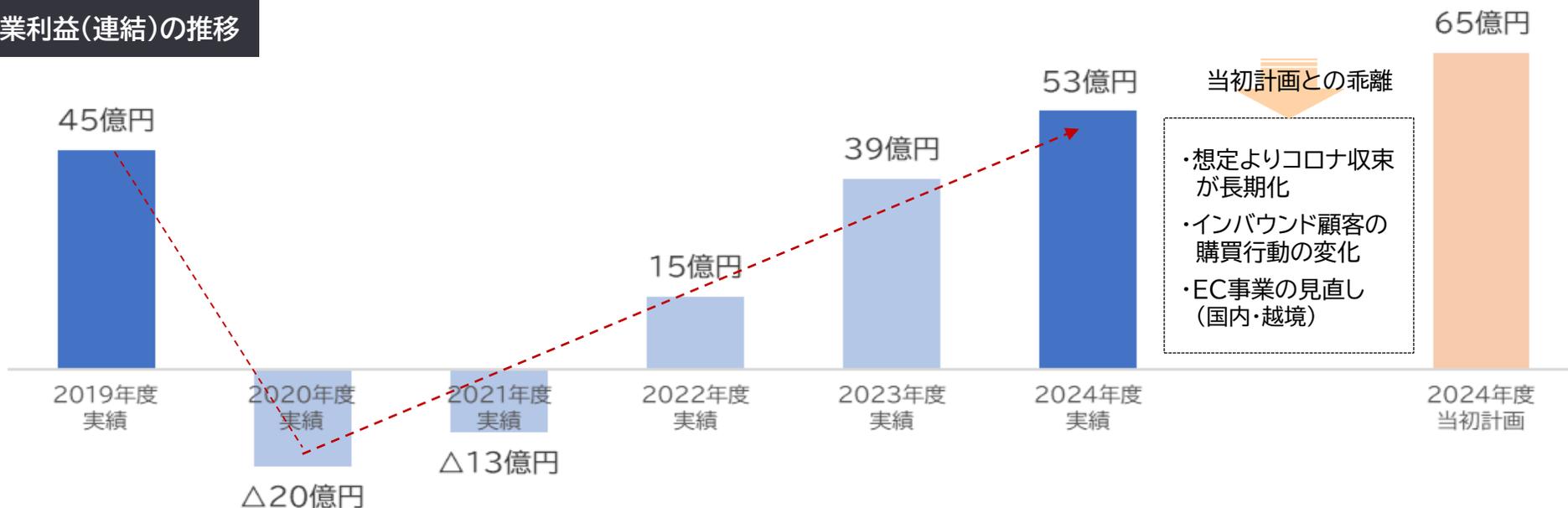
**IV. 重点施策**

# I. 前中期経営計画(2021~2024年度)の振り返り

## 安定した利益を創出する経営体質へ転換

- ・あべのハルカス近鉄本店の改装・外商強化による増収
- ・地域店の構造改革により、全店黒字化を達成
- ・自主事業(フランチャイズを含む)の拡大による利益率向上

### 営業利益(連結)の推移



販管費は内製化・マルチタスク化・宣伝のデジタル化等により、コロナ禍前の2019年度比△83億円、500億円強の水準を維持

### 経営指標(連結)

	当初計画	2024年度実績
ROE	10.0%以上	9.2%
ROA	5.0%以上	4.7%

## 重点施策の成果

※数値はいずれも2025年2月末現在

### I.あべの・天王寺エリア「ハルカスタウン」の魅力最大化

□ハルカス本店

・国内売上高はコロナ禍前を上回る  
 ・改装投資:26億円(4年計) ・特選ゾーン強化 11ブランド(新規導入4ブランド)  
 ・衣食住スクランブルMD構築 ・食品売場改装 全体の約3割

□「あべの・天王寺エリア」魅力向上

・and大規模リフレッシュ(2024年度)  
 ・Hoop南側隣接土地を取得、2025年7月 医療モール開業(予定)

□インバウンド

・2024年度売上高:約168億円 (対当初計画△26億円)

### II.地域中核店・郊外店のタウンセンター化

・店舗構造改革の実行により利益を稼ぐ体質へ転換(全店黒字化)、利益ベースでコロナ禍前を上回る  
 ・各店舗で売場改装を実施 改装投資:約26億円(4年計)  
 ・運営体制のスリム化 ・販管費削減 コロナ禍前(2019年度)に対し、約2割減

### III.百貨店の強みの収益事業化

□自主・フランチャイズ事業

・27業種70店舗に拡大(4年間で新たに+16業種 +34店舗)  
 ・最終年度(2024年度)売上高目標:150億円を、1年前倒しで達成

□外商事業

・外商対応商品部門新設、ラグジュアリー商材アテンド部門設置  
 ・外商売上高はコロナ禍前から約1割増、若年富裕層(30~40歳代)約2倍増

□EC事業

・当初の拡大路線から戦略を見直し  
 ・越境ECは中国の不安定リスクを鑑み、2023年度末をもって事業を撤退

### IV.成長を支える機能と基盤強化

□DX戦略

・近鉄百貨店アプリ 会員数:約88万人 ・KIPSアプリ(2024年8月~)会員数:約7万人  
 ・近鉄グループデジタルサービスプラットフォーム構想への主体的参画  
 (KIPSアプリ ・顧客IDのグループ統合)

□人財戦略

・ワークライフバランスの充実(在宅勤務制度、フレックスタイム、副業の解禁等を実施)

□株主還元

・2024年度 1株当たり配当金 20円

### 関係会社

・人材派遣会社「株式会社Kサポート」は、近鉄グループ人材戦略によりKNT-CTホールディングス株式会社の人材会社と合併、近鉄グループホールディングス株式会社の連結子会社へ再編し、グループの人材不足対策を強化

## Ⅱ. 長期ビジョン

～2036年 創業100周年に向けて～

1. 環境認識
2. 長期ビジョン
3. サステナビリティ  
ESG経営の推進

## Ⅱ. 長期ビジョン

～2036年 創業100周年に向けて～

### 1. 環境認識

### 2. 長期ビジョン

### 3. サステナビリティ

ESG経営の推進

## 非連続で不確実性の高い事業環境

人口減→「生産年齢人口減少」「超高齢化」のフェーズへ  
 人手不足&購買客の減少 = 労働市場・消費市場の縮小

事業環境

インフレ 金利アップ 円安基調	デジタル化を含めた 技術の進化	消費二極化 富裕層世帯増 節約志向継続	大阪・関西万博、IRによる 交流人口の増加 「大阪・関西」認知度 の向上	SDGsを意識した経営 人的資本を重視した経営 資本コストや株価を意識した 経営
-----------------------	--------------------	---------------------------	---	---

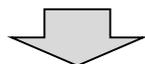
事業機会

【増加する顧客層】	・富裕層 ・シニア ・インバウンド
【強みを活かす】	・経営基盤「あべの・天王寺」エリアのプレゼンスアップ
【コンパクトシティ化への対応】	・地域店は、駅前立地の優位性を活かし、地域のインフラ機能として継続
【デジタル化の推進】	・デジタル化で「店頭だからこそ」「リアルならではの」強みとデジタルツールを融合 お客さまと時間・場所などの制約を超え、よりパーソナライズされた繋がりを構築

当社資産

組織顧客 189万人 ※2025年2月末現在	従業員 グループ計 1,962名 ※2025年2月末現在	お取引先 約5,000社	多彩な販路 店舗(13店舗) 外商員(個人・法人) デジタル(EC)	近鉄百貨店 グループ会社 5社 卸・小売業、内装業、運送業	近鉄ブランド グループカ 250社 ※2024年12月末現在
------------------------------	---------------------------------------	-----------------	---	--	---

地域で培ってきた信頼



「豊かなくらしと価値ある生活文化」を創造・提供し、商圈顧客のLTV最大化を目指す

## Ⅱ. 長期ビジョン

～2036年 創業100周年に向けて～

1. 環境認識

2. 長期ビジョン

3. サステナビリティ

ESG経営の推進

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

ミッション

我々が、常に立ち戻る原点

市民生活の向上と  
地域社会の発展に  
貢献し続ける

中期ビジョン

中期経営計画で目指す姿

新たな価値創造事業会社  
百“**価**”店  
へと生まれ変わる

長期ビジョン

長期に目指す姿

「くらしを豊かにする  
プラットフォーム」  
となる

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

バリュー

我々が大切に  
する  
価値観、行動基準

- ① 価値を**創**る(創造)
- ② 価値を**守**る(継続)
- ③ 価値を**結**ぶ(提供)

我々はお客さまのくらしを豊かにする新たなコンテンツ作りに常にチャレンジします  
(ハルカス本店ならでは、近鉄ならでは、新たな店づくり、新事業、新業態 等)

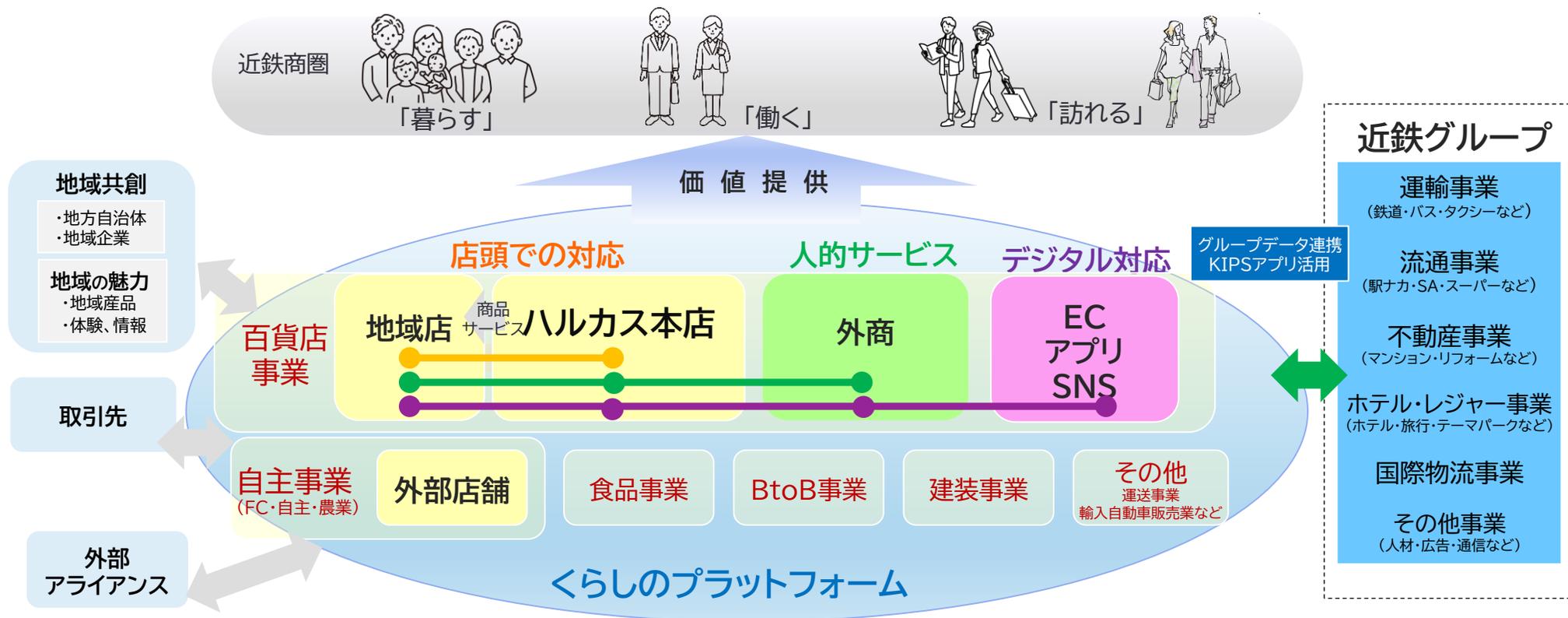
我々はこれから先も大切な価値を守り続けます  
(お客さまのくらし、従業員エンゲージメント、株主、取引先、地域社会、地球環境)

我々は様々な人・モノ・サービスを結び付けることで、新たな価値を創造します  
(近鉄グループ連携、地域共創、外部アライアンス 等)

# 「くらしを豊かにするプラットフォーマー」となる

2036年創業100周年(1936年大軌百貨店開業から100年)、チャレンジをし続けてきた企業として進化

近鉄グループを代表する小売業として「豊かなくらしと価値ある生活文化」を創造・提供することで、商圈顧客のLTV(顧客生涯価値)最大化を目指す



## Ⅱ. 長期ビジョン

～2036年 創業100周年に向けて～

1. 環境認識
2. 長期ビジョン
3. サステナビリティ  
ESG経営の推進

## 近鉄百貨店の強みである「地域共創の実現」への更なる推進

地域とともに成長・発展する地域共創型の百貨店として、地域への社会貢献を推進してまいります

### 【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—

<p>地域共創の実現</p>	<p>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</p>	
<p>地球環境への貢献</p>	<p>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</p>	
<p>個人と企業の相互の絆と成長</p>	<p>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</p>	

### 2021～2024年度 振返り

- ・ESG推進委員会を設置
- ・ESG方針と3つの重要課題を設定
- ・お取引先様行動原則の策定
- ・パートナーシップ構築宣言の公表



### 2025～2028年度 計画

- 重要課題への取組み継続
- 気候変動リスクの情報開示
- 人権デュー・ディリジェンスへの取組み
- サプライチェーンマネジメントの推進

## 地域共創の実現

## 地域の魅力発信「路(みち)シリーズ」の展開

- ・地域店では、地域産品を紹介・販売する「路(みち)シリーズ」を展開、地域産品や魅力を発信し、経済の活性化に寄与している
- ・地元企業と連携し、新たな商品開発にも積極的に取り組んでいる
- ・地域の文化や産業を再発見し、地域の魅力を広める



## 地域共創の実現

農業への取り組み  
自社で生産、地域の価値向上・活性化

- ・大阪府河南町の休耕地を活用した自社農場で、近鉄いちご「はるかすまいる」を社員自ら生産、各店で販売  
持続可能な事業に育て、地域産業の発展、価値向上を図る
- ・2025年1月から規格外いちごを利用したチョコレートを販売  
現在「マンゴー」の生産にも取り組み、規模を拡大
- ・地域の特産品を提供する「ハルチカマルシェ」を運営  
地域の生産者と消費者をつなぎ、地域経済を活性化



## 地域共創の実現

## あべのハルカス近鉄本店「縁活(エンカツ)」

- ・「縁活」は、あべのハルカス近鉄本店を舞台に市民活動団体と地域の皆さまが様々なプログラムを展開するプロジェクト
- 約300の市民活動団体、約150名の個人ボランティアとの連携により、年間約400の市民活動プログラムを実施している

## 【活動の一例】

## ひまわり架け橋プロジェクト

「福島ひまわり里親プロジェクト」から取り寄せた種をハルカス屋上や地域で育て、ひまわりの種を被災地に届け、元気の架け橋をつなぐ被災地応援プログラム

## 縁活ワンワンプロジェクト

盲導犬などの補助犬の育成と引退後の支援を行うプロジェクト



 GOOD DESIGN AWARD  
2021年度受賞

「縁活」プロジェクトが  
2021年度GOOD DESIGN賞を受賞

## 個人と企業の相互の絆と成長

## 柔軟な働き方への環境整備

- ・フレックスタイム制や在宅勤務制度など、柔軟な働き方を推進、健康経営に取り組み、持続的成長と働きがいを感じる環境づくりに注力している
- ・仕事と家庭の両立を支援するための制度を整備し、従業員が生き生きと活躍できる環境を提供することで、従業員のモチベーション向上につなげている
- ・2025年3月 カスタマーハラスメントに対する基本方針を策定  
お取引先様を含むすべての従業員が、安心して働ける職場環境を構築することで、より質の高いサービスにつなげる



経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」として3年連続で認定



2019年3月に、女性活躍推進法に基づく認定制度である「えるぼし」の3つ星を取得

地球環境への貢献

地域共創の実現

個人と企業の相互の絆と成長

## 店舗横断で「サステナブルな取組み」を推進

近鉄百貨店では地球環境への取組みとして、店舗横断プロジェクト「ハピエコ活動」を続けてきました。2025年からは、地球環境だけでなく「地域にいいこと」、「みんなにいいこと」をプラスして活動します。



衣料品を回収してリユース



産学連携商品の販売場所を提供



廃棄物をアップサイクル



フェムケアイベント

### 3つのテーマ

- **地球に「いいこと」**  
リユース、リデュース、リサイクル、アップサイクル
- **地域に「いいこと」**  
地元企業や学校との連携  
地域の魅力発信
- **みんなに「いいこと」**  
フェムケアイベント  
ココロの健康  
多様性

## Ⅲ. 中期経営計画(2025～2028年度)の概要

1. 基本方針・位置づけ・中期ビジョン
2. 経営数値目標

## Ⅲ. 中期経営計画(2025～2028年度)の概要

### 1. 基本方針・位置づけ・中期ビジョン

### 2. 経営数値目標

位置づけ

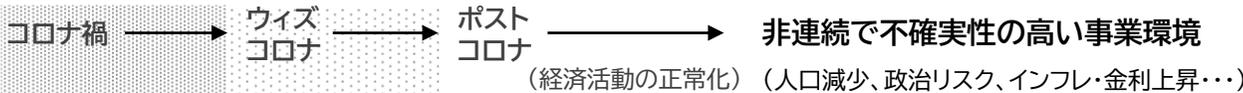
# 価値創造と成長

事業環境の変化に対応し、事業・体制を進化・深耕

基本方針



※創業100周年



中期ビジョン

百貨店から百“価”店へ

新たな価値創造事業会社  
= 百“価”店へと生まれ変わる

長期ビジョン

【成長戦略】



コロナ禍での守りから攻めへ

1.「百“価”店事業」への進化  
(事業の進化・深耕)

「くらしを豊かにする  
プラットフォーム」  
となる

- ・ハルカス本店の強化
- ・FC事業(高収益事業)の拡大
- ・ローコスト店舗運営「タウンセンター」化  
(地域店舗の利益安定)
- ・外商の強化
- ・DX (近鉄百貨店アプリ、KIPSアプリ、顧客ID)

2.新たなポートフォリオ  
への種まき (事業の拡大)

【コストコントロール】



体制整備  
(経費削減)

構造改革の前倒し  
(更なる経費削減)

収益構造改革  
(生産性の向上)

3.将来への基盤整備  
(社会構造変化への対応)

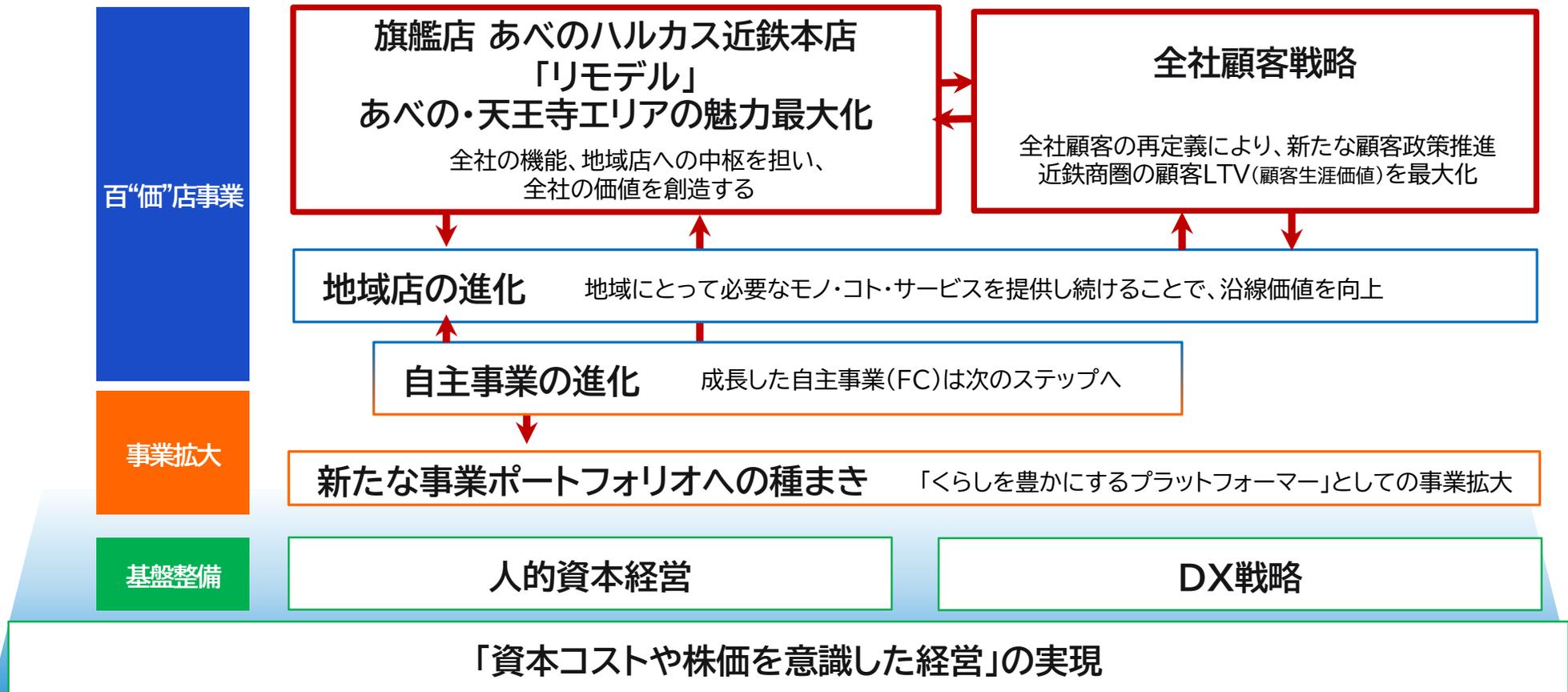
4.「資本コストや株価を意識した経営」の実現

中期ビジョン

# 新たな 価値創造事業会社 = 百“価”店 へと生まれ変わる

あべのハルカス近鉄本店・外商を核に、既存事業をより強固にしながら、事業環境の変化に対応した基盤強化により、さらなる成長へ

重点取組み



## Ⅲ. 中期経営計画(2025～2028年度)の概要

1. 基本方針・位置づけ・中期ビジョン

**2. 経営数値目標**

数値目標

最終年度(2028年度)営業利益は65億円へ

連結 ※収益認識基準適用後	前・中期経営計画	中期経営計画(2025~2028年度)	
	2024年度実績	2025年度計画	2028年度計画
営業利益	53億円	54億円	65億円
ROE	9.2%	8.6%	9.0%以上
(ご参考)			
ROIC	8.6%	8.4%	9.0%以上

※現時点での認識

株主資本コスト… 5.0%~6.0%

※新リース会計基準適用前

設備投資

収益基盤である「あべの・天王寺エリア」への積極投資に加え、将来の成長への基盤整備に対する投資も実施

		前中期経営計画 (2021~2024年度) 実績	中期経営計画 (2025~2028年度) 計画
4力年計		118億円	350億円
内訳	成長投資	64億円	200億円
	更新投資	54億円	150億円

# IV. 重点施策

## 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

## 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

## 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

## 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

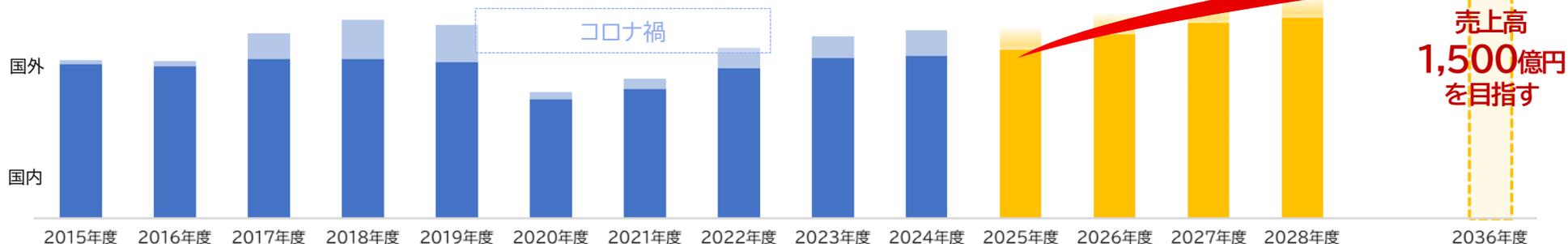
## (1)旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」

## 開業からの軌跡

ハルカス開業直後から、課題に対してスピード感を持って順次対応  
 コロナ禍においても積極的に施策を強化し、2023年度以降は国内売上高はコロナ前を上回る

## 売上高の推移

※収益認識基準適用前



売上高  
1,500億円  
を目指す

ハルカス本店の  
改善と安定的利益  
の確保

「モノ」から「コト」まで、  
暮らしのあらゆる場面で  
役立てていただけるランド  
マークとしての機能強化

【前・中期経営計画】  
都市型百貨店への進化  
国内外の超広域から集客できる  
魅力ある店づくりを推進

【中期経営計画】  
「価値創造百貨店」への進化

## 中期計画での施策

10周年を経たあべのハルカス近鉄本店(全館10万㎡)の3割を「リモデル」し、  
「顧客層の拡大」「次世代顧客獲得」を目指す

➡ 常に期待される「価値創造百貨店」へと進化

## ①都市型「価値創造百貨店」としての魅力を深耕

### ◆ラグジュアリー強化

普遍的な価値を持つラグジュアリーゾーンの面積拡張、ブランド数やカテゴリーを増やす

ラグジュアリーゾーン  
約1.5倍

フレグランス  
ラグジュアリーコスメゾーン  
約6倍

ラグジュアリーウオッチゾーン  
ファッション隣接ゾーンに移設  
約2割増

### ◆富裕層に特別かつ快適な体験の提供

タワー館11階を、富裕層に向けたフロアとして「リモデル」

営業部門と外商部門がより連携を図ることで、顧客の「こだわり」に対応

### 富裕層向けのコンシェルジュ・サロン機能を備えた「プレミアムサロン(仮称)」を新設

- ・保有カード(外商・KIPS・友の会等)に関係なく、当社VIP顧客を対象とした会員限定サロン
- ・お客さまの「こだわり」に対応し、専門知識のあるスタッフによるコーディネート提案、お買物コンシェルジュサービス、アフターサービスの手配等を提供
- ・サロン会員さま限定 特別イベントの開催  
例:先行商品・限定商品商談会、産地等と結んだパーソナルなWeb接客 等
- ・百貨店取扱い商品に加え、VIP顧客の興味関心に対応したサービスを提供  
例:資産運用等のコンサルティング、交流イベント、近鉄グループでタイアップした企画商品提案 等



▲プレミアムサロン(仮称)イメージ

## ②「毎日が楽しい」「何度も行きたくなる」デパ地下の構築

### ◆食品売場の約3割をリニューアル

#### 定住人口の多い足元商圈の強みを活かす + 広域から上質な顧客を集客

#### お客さまの支持が高い「惣菜」「菓子」の強化

- ・足元商圈から近鉄沿線顧客まで、幅広く支持を得ている「惣菜」「菓子」売場を拡大
- ・惣菜は売場内の厨房機能を移設し、面積・ショップ数を拡大。約4割を刷新、人気の菓子についてもショップ数を含め強化
- ・取引先と連携し、「ハルカスならではの」新たなブランドや商品を共同開発

#### 「地域の美味しいが、買える・食せる」地域共創の取組み

- ・自治体とタッグを組んだアンテナショップを展開し、地域の食材や情報を発信
- ・地域ブランディングや認知度アップに貢献

#### フードロス削減等、環境問題への貢献

- ・食品廃棄削減に向け新たなプラットフォームとの連携を模索

#### 来店動機になるバリエーション豊かなレストラン街を構築

- ・日本最大級のグルメレストラン街「あべのハルカスダイニング」で、目的別に提案できるバリエーションを目指す

ママ友  
ランチ

ファミリー  
ご飯

ひとり夕食

ちょい飲み

記念日  
ディナー

歓送迎会

接待

全国初、西日本初等  
話題性のあるブランド  
を定期的に導入

新規フランチャイズ  
事業への  
チャレンジ

情報発信基地と  
なるイベント  
スペースを創出

### ③ライフスタイルや購買行動の変化に対応

#### ◆ファッションゾーンの再構築

- ・感度の高い「セレクトショップゾーン」構築 現状の約2倍規模に拡大
- ・「コンバインファッションゾーン」の構築  
夫婦やカップル・家族と一緒にトータルコーディネートできる「コンバインファッションゾーン」を全館で約1,500㎡規模で構築
- ・フロア全体のテーマに合わせた「スクランブルMDゾーン」を構築  
フロア全体を編集し「スクランブル」化 例:ファッションフロアにコスメや雑貨、カフェ等を展開

#### ◆ファッションコンシェルジュ・サロン「ハルカスクローゼット(仮称)」を新設

- ・ショップ優良顧客を対象に、より上位顧客化を目指して、サロンスペースを新設(ファッションゾーン3箇所)
- ・専門知識を持つスタッフが、ブランドやショップの垣根を超え、よりパーソナライズされたコーディネートを提案
- ・サロン顧客限定に特別イベントやサービスを提供し、来店・購買動機を促進

#### ◆上質なライフスタイル・住空間を提案できる場を構築

- ・ライフスタイル提案の感度とグレードを見直し、シーンが見える売場づくり
- ・「美容」と「健康」をコンセプトにしたスクランブルMD売場「美sion Terrace」を再編集  
コスメから漢方、ハーブ等インナービューティー、美容家電まで取り組んだ「エイジレスゲート(仮称)」を構築、いつまでも健康で美しいライフスタイルを提案
- ・リフォーム・インテリアコンシェルジュを導入し、住空間づくりをサポート

## ④「ハルカスならではの」「近鉄グループならではの」による価値を生み出す

### ◆世代関係なく滞在できる「コミュニティ型」スペースの設置

- ・趣味性の高いホビー・玩具の充実「TOY & HOBBY TOWN」 知育玩具・鉄道模型・なりきり写真館 等
- ・コト・トキ消費への対応 パブリックビューイング、参加型イベントスペース、遊び場、学び場 等

### ◆語りたくなる売場づくり 「POPUP・催事強化」「体験の提供」「近鉄グループ協業」

- ・店の顔として「トレンド」「話題性」のあるモノ・コトを、POPUPで提案
- ・旬を捉えたアミューズメントの集積 キャラクターイベント、推し活イベントの定期開催 等
- ・ハルカス本店ならではの魅力度の高い・集客性の高い催事の開催  
リアルな強みを活かした「ライブ感」「シズル感」「ワクワク感」、催会場だけでなく店内外と連携し拡張
- ・商品を売るだけではない、「体験」を提供する売場の構築 自ら作る、素材に触れる、作り手との会話を楽しむ 等
- ・近鉄グループでの協業体制を構築 鉄道、ホテル、旅行等、近鉄グループ力を活かした相互連携、共同で情報発信強化 等

### ◆インバウンド顧客へのおもてなし推進

- ・インバウンドサロンの機能向上 ・環境整備、リピート顧客対応
- ・ハルカス本店「リモデル」を通じての対応強化 ・ラグジュアリーショップや時計売場の拡大
- ・コト消費(ジャパンメイド/体験)の提案  
・店舗施設を活用し、本格的な日本体験を提案 タワー館9階キッチンスタジオ「和食体験」、近鉄文化サロン「書道」「茶道」「着物着付体験」等

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現



## ◆異なる館の役割・機能により「ハルカスタウン」を醸成 (4館合計 約13万㎡)

あべの・天王寺エリアで、4カ年計 総額100億円の投資を計画

## 都市型「価値創造百貨店」

あべの・天王寺エリアのシンボルである超高層ビル「あべのハルカス」の中核施設であり、定住人口の多い足元商圈から広域まで幅広く集客リモデルにより、常に期待される「価値創造百貨店」へと進化

Kintetsu

あべのハルカス 近鉄本店



## 自分スタイル編集館 Hoop

※2026年度 リモデル完成予定

「ワザワザ」来たくなる趣味性・嗜好性の高いコンテンツ、時間消費型の高いコンテンツを集積し、広域からの集客を図る



- ・アミューズメント
- ・スポーツ
- ・ポップカルチャー
- ・体験型イベント
- ・Hoop Dining Court(フードコート)

## 上質な暮らしのサポーター



※2025年度 リモデル完成

近隣住民の上質な暮らしを生涯を通じて支える商業施設を目指す  
日常生活の中心的店舗として、来店頻度を向上



- ・食ゾーン (ハルチカマルシェ・成城石井)
- ・カインズ
- ・雑貨、カフェ、インテリア
- ・近鉄文化サロンあべの

## あべのウェルビーイングテラス ※2025年7月オープン予定

近隣住民の「ウェルビーイング」な生活をサポートする地上4階建の医療モール  
医療、健康、食に関する情報発信もおこなう

- ・クリニック  
婦人科・乳腺外科、内科・循環器内科  
皮膚科(秋開業予定)
- ・十割蕎麦レストラン
- ・調剤薬局



※画像はイメージ

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

## 全社顧客の再定義により新たな顧客政策を推進、近鉄商圈の顧客LTV(顧客生涯価値)を最大化

### ◆顧客総合政策の推進

#### ①顧客の再定義

- 百貨店の組織別顧客(外商、KIPS、友の会)に加え、近鉄グループ各社の顧客を、当社の顧客(候補)として再定義  
✓近鉄グループ顧客ID統合を活用

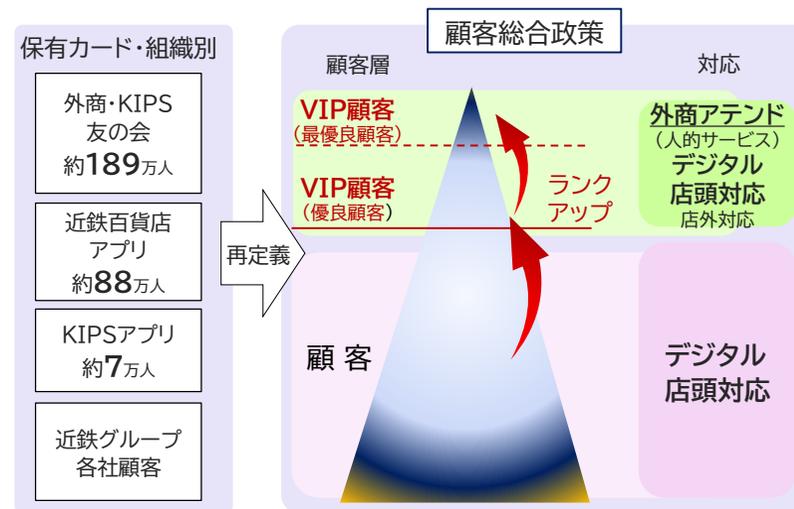
#### ②顧客階層別政策の実施

- 保有カード別・組織別ではない「顧客層別」政策を、外商組織を中心に推進

### ◆富裕層への取組み強化

外商売上高 2028年度目標:約2割増    うちVIP顧客 約3割増

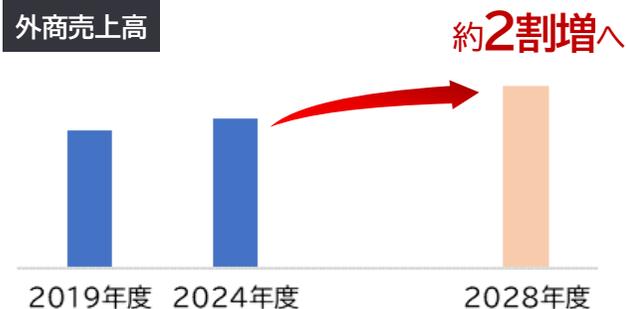
接客サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>会員制プレミアムサロン(ハルカス本店)での特別な接客</li> <li>ブランドやショップの垣根を超えたハルカス本店全館のアテンドサービス提供</li> <li>ライフコンシェルジュサービスの提供 国内外旅行情報の提供、各種チケット手配等</li> </ul>
商材	<ul style="list-style-type: none"> <li>ラグジュアリーゾーンの拡張(ハルカス本店) 店内外ブランド催事へのご招待</li> <li>富裕層向け商材の強化 宝飾品・金製品・高級ウオッチ、インテリア関連、美術品、高級食材 等</li> <li>近鉄グループや外部アライアンスとの連携によるサービス提案 不動産、旅行 等</li> </ul>
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>富裕層の当社VIP顧客化</li> <li>若年富裕層(30代・40代)へのアプローチ強化 売上高 約2倍増(対2024年度)へ</li> </ul>
外商員	<ul style="list-style-type: none"> <li>アテンド外商員 2028年200人体制へ(約2割増)</li> <li>VIP顧客対応専任外商員を育成</li> </ul>



#### ポイント

- ・KIPS優良顧客へのサービス強化
- ・当社顧客候補(近鉄グループ各社顧客)へのアプローチ
- ・当社VIP顧客へのランクアップ推進
- ・若年富裕層へのアプローチ強化

#### 外商売上高



## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

「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」存在であり続ける

前・中期経営計画期間に、営業利益段階での全店黒字化を達成

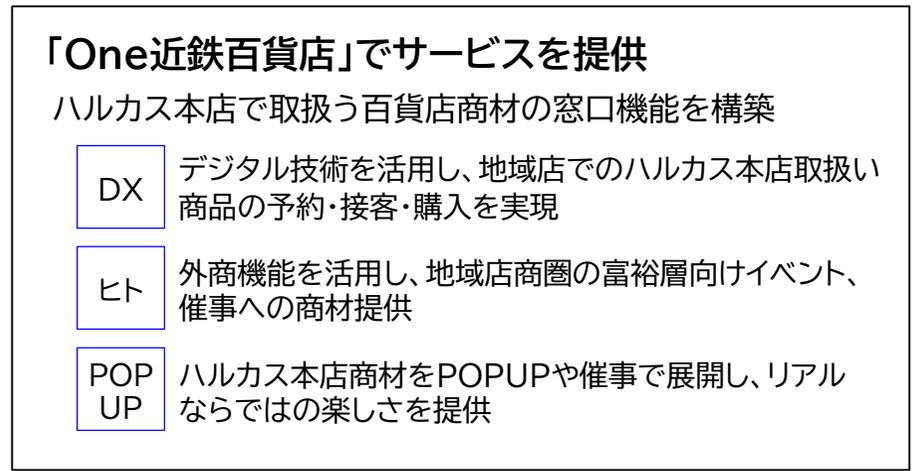
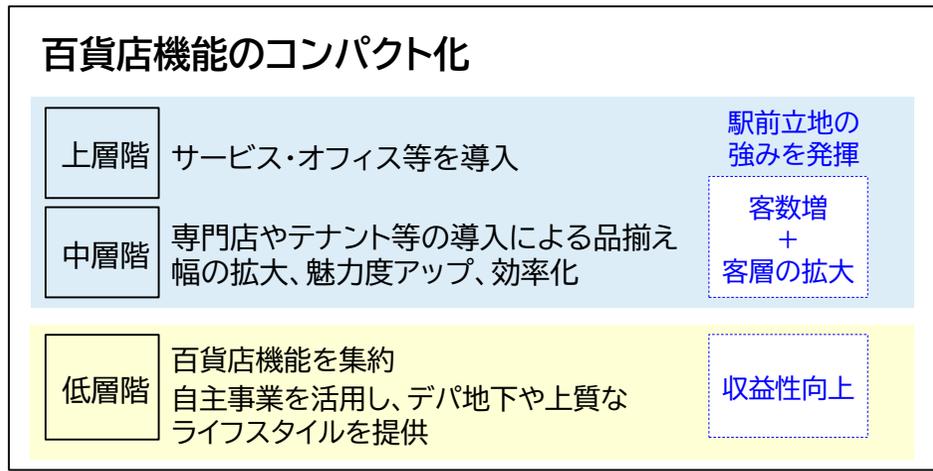
➔ 今後も継続するため、もう一段階の店舗構造改革をすすめる

**地域店の価値を守る**

- ・当社従業員:795名、派遣店員:約7,500名 合計:8,295名
- ・来店客数:年間延べ4,800万人(1日約13万人) (2024年度)
- ・取引先:約3,000社

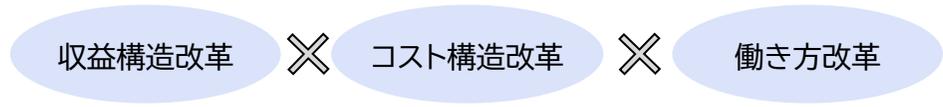
※2025年2月末現在、ハルカス本店を除く

### ◆「価値提供型」店舗へと進化



### ◆店舗構造改革の推進

・3つの改革を徹底



・「地域店こそDX」 デジタル化・システム化による業務効率化推進

◆「価値提供型」店舗への主な取組み

	方向性	低層階	中層階・高層階
<p><b>上本町店</b> <b>上本町YUFURA</b></p> 	<p>足元商圈で支持されている食品ゾーンを、自主事業中心に強化 中層階以上は大型専門店等を導入、隣接する商業施設「上本町YUFURA」と共に地域住民にとってなくてはならない店へ</p>	<p>地階 菓子売場リニューアル (2025年4月下旬オープン予定) ・大阪発ブランドの新規導入 ・人気ショップのリフレッシュ 等  惣菜・グロッサリー売場 リニューアル (2025年秋オープン予定)</p>	<p>大型専門店やサービス施設等の導入を推進</p>
<p><b>和歌山店</b></p> 	<p>県下唯一の百貨店として「ブランドMD」を活かしつつ、低層階・中層階は「食料品」「化粧品」を中心に圧倒的な品揃えの大型専門店と融合し、上質なライフスタイルを提供</p>	<p>地階 「成城石井(FC形式)」導入 (2024年度) ※和歌山県初出店  1階 化粧品売場「SABON(サボン)」導入 (2024年度)  ライフスタイルショップ導入 (2025年オープン予定)</p>	
<p><b>四日市店</b></p> 	<p>低層階に、新たにフランチャイズ形式を含む自主業態のショップを導入、デイリー顧客の増加と高収益化を目指す</p>	<p>1階 化粧品売場「グリーン コスメティック ガーデン(自主運営)」導入 (2025年4月下旬予定) ※三重県初出店  1階 菓子売場リニューアル (2025年秋オープン予定)  ふれあいモール 「コクミン(FC形式)」導入 (2025年3月)</p>	

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

## 当社事業の柱へと成長した「自主事業」は、次のステップに向け進化

### ◆フランチャイズ形態の「量」から「質」への転換

- ・27業種70店舗(2024年度末現在)まで拡大 ➡ 「事業」の生産性向上へ
- 今後新たな取組みを継続しながら、収益の最大化を追求

### ◆フランチャイズ事業で培ったノウハウを、他事業で活かす

- ・「販売力」「マネジメント力」育成機関として役割発揮
- ・フランチャイズ事業と他事業との人財流動化

### ◆店舗MD構築への貢献

#### ハルカス本店

都市型「価値創造百貨店」のための差別化コンテンツの開発・展開  
例:スカイテラス、カフェ オツテ、ペコリシャス

#### 地域店

百貨店機能を維持し、利益を生むためのコンテンツ開発・運営  
例:成城石井、ハンズ、オンデーズ、リンベル 等

### ◆農業事業の高収益化

生産から販売まで自社社員が一气通貫した事業運営をおこなうことで、高収益化を図る

#### ①自社生産：需要の高いフルーツを自社生産し、自社ブランド化

- ・いちご「はるかすまいる」 ※2023年度販売開始
- ・マンゴー「天つ日の菓(あまつひのこのみ)」 「はるかSweet」 ※2025年度販売開始
- ➡ 新たな生産事業の拡大検討

#### ②産直事業：自主産直ショップ「ハルチカマルシェ」強化

- ・取扱店舗の拡大 ※2025年4月現在 3店舗(ハルカス本店、東大阪店、and)
- ・商品調達力の強化

#### 【自主事業 取扱い業種】

- 自主運営事業
  - ・自主編集(スクランブルMD等)
  - ・農業(いちご・マンゴー) ・うなぎ専門店(1店舗)
  - ・コーヒーショップ(2店舗) ・スーベニア(2店舗)
- フランチャイズ事業 (27業種70店舗)
  - ・スーパーマーケット ・料理教室
  - ・コンビニ ・レンタルオフィス
  - ・ベーカリー ・フィットネス
  - ・メガネ ・生活雑貨
  - ・カフェ ・スイーツ
  - ・カタログギフト ・ドラッグストア
  - ・海外ブランドFC ・ライフスタイル雑貨
  - ・靴下、インナーウェア ・ホームセンター
  - ・スイーツカフェ ・カプセルトイ
  - ・レストラン



自主事業のご案内

#### いちご



▲近鉄百貨店いちご農場  
「はるかすまいる」ホームページ

#### マンゴー



天つ日の菓  
AMATSUHI NO KONJIMON

はるかSweet

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

## 関西拠点の百貨店として、2025年日本国際博覧会(以下、大阪・関西万博)の取組みを推進

### ◆大阪・関西万博会場内にオフィシャルストアを出店

百貨店のノウハウを活かし、大阪・関西の人気企業とのコラボ商品や、地元企業とのオリジナル商品を開発・販売し、世界に向けて大阪・関西、日本の魅力を発信



©EXPO 2025

名称:2025大阪・関西万博 会場内オフィシャルストア 西ゲート店 KINTETSU

期間:2025年4月13日(日)~10月13日(月・祝)

場所:2025年大阪・関西万博 夢洲会場 西ゲートマーケットプレイス、504㎡

販売商品:約2,000種類(うち、オフィシャルストアKINTETSUオリジナル商品300種類以上)



### オフィシャルストアKINTETSUオリジナル商品



▲奈良の老舗「中川政七商店」とのコラボレーション商品



▲過去の日本国際博覧会(愛・地球博)や地方博覧会でも商品の企画・製造で豊富な実績をもつ当社のノウハウを活かしたお土産アイテム



▲関西銘菓や百貨店人気ブランドとのコラボスイーツ

## ◆ハルカス本店での大阪・関西万博の取組み

### ①大阪・関西万博オフィシャルストア(オフィシャルストア1号店)

オフィシャルストア最大級の品揃えへ オリジナルの「あべのべあ」コラボグッズ登場



◀2025大阪・関西万博  
オフィシャルストア  
あべのハルカス店  
(オフィシャルストア1号店)

### ②大阪・関西万博会場のイベントをハルカス本店店内でも体験

あべのハルカス開業10年間で育んだ「つながり」を通じ、大使館や自治体、近鉄グループ、取引先との協力で展開

#### ●ナショナルデー … 海外各国の関連・連携イベントを実施

- ・ベルギー(5月) … 全館「ベルギーフェア」 ※大阪・関西万博でのナショナルデーに合わせた展開も検討(9月)
- ・アイルランド … 小泉八雲に関する巡回公演(近鉄アート館)

#### ●地域関連

北海道(北海道どさんこプラザ)、高知(連携取組み強化)、島根県(フェア開催)、豊岡市(フェア開催) 等

### ③あべの・天王寺エリアでの展開

来街者の増える大阪・関西万博を機会に、周辺商業施設や地元企業等とのエリア共闘をさらに推進

- ・「まちごと万博」への「ええやんまちフェス」参画
- ・大阪・関西万博とあべの・天王寺エリアをつなぐスタンプラリーに参加(大阪市エリアマネジメント活性化会議主導)
- ・あべの・天王寺エリアを紹介する「すごろく」を作成配布、巨大すごろくの展開
- ・大阪の街をめぐりながら、アートやデザインに出会うエリア周遊型イベント「大阪アート&デザイン」へ、あべの・天王寺エリアとして周辺企業と連携し参画

### ④インバウンドに向けた告知の強化

- ・訪日前:大阪・関西万博インバウンド顧客向け公式ホームページへの掲載
- ・訪日時:関西国際空港で、インバウンド顧客がレンタルするwifiを利用したクーポン配布 等

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

# IV-2.新たな事業ポートフォリオへの種まき

グループの強みや資産を活用し、ポートフォリオの多角化を推進、将来を見据えた新たな「成長の柱」を生み出す

## 食品事業 (ジャパンフーズ クリエイト)

食料品の製造・販売を行う「ジャパンフーズクリエイト」を核に、  
食品製造・小売事業に参入

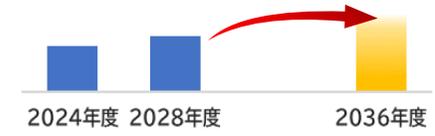
新規事業

- ・惣菜事業(製造・販売)
- ・テイクアウト・飲食事業

既存事業

- ・水産事業
- ・おせち事業
- ・催事事業
- ・ギフト事業
- ・塩干事業
- ・寿司・弁当事業

売上高



## 建装事業 (近創)

建装事業の拡大(あらゆる空間の価値創造事業へと進化)

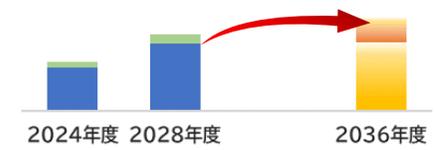
グループ外からの顧客獲得推進

グループ・西日本

首都圏

※特に営業力強化

- ・人財確保による受注体制強化
- ・デザイン提案力・課題解決力を強化
- ・業務提携、M&Aの検討



## BtoB事業

法人外商の商事事業への取組み

法人企業や団体向けの外商機能に加え、企画開発から卸・販売までを手掛ける商社機能を有する事業体を目指し、事業領域を拡大 2028年度 売上高約2割増へ

成長事業

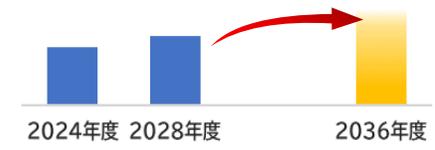
- ・ホテルサプライ事業 (アメニティ、リネンサプライ 等)
- ・防災備蓄品事業

新規事業

- ・環境素材ビジネス (プラスチック代替素材、エコ関連商材 等)

既存事業

- ・SP事業
- ・ユニフォーム事業

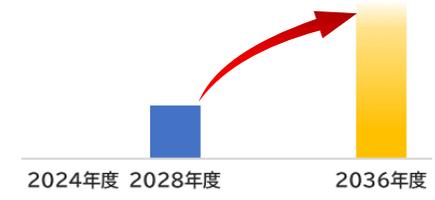


## 自主事業 (外部進出)

「自主事業」で当社以外の外部施設に進出

強みであるフランチャイズを含む自主事業を活かし、デイリー需要を基軸とする業種で、百貨店店舗以外の外部施設に出店、利益を創出する取組みにチャレンジ

業種の一例:「成城石井」ほか食関連事業(スイーツ他)、ドラッグストア、アイウエア 等



## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

事業の成長・拡大の根源は「人」

➔ 人財確保・労働生産性の向上を目指し、人的資本への投資を積極的に推進

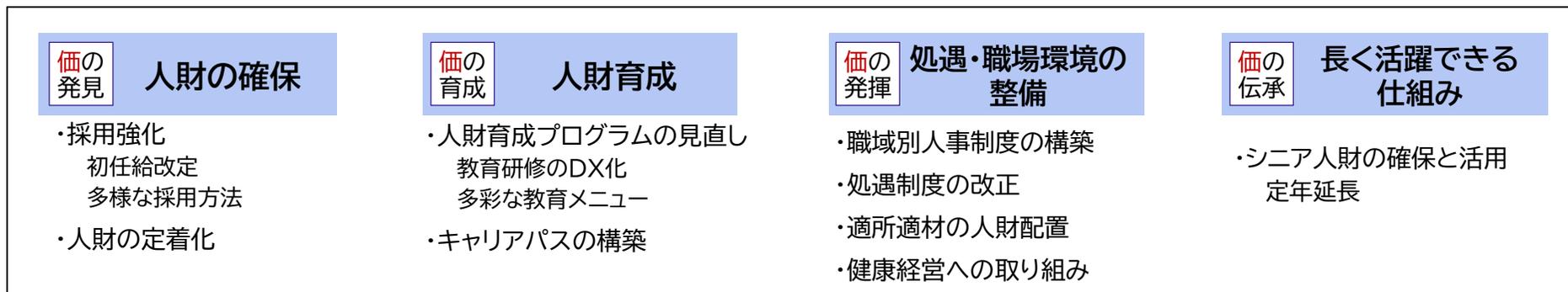
一人ひとりが持つ“**価**”を見出し・育て・最大限の発揮・次代へ繋いでいくための人的資本経営を目指す

人財コンセプト

自律した **百”価“**店人の創出



①事業や職域の特性に対応するため、**人事制度の抜本的な改革**を実施（2027年度スタート）



②従業員が「働きたい」と思える環境整備

新規事業提案制度「近鉄イノベーションラボ」の実施

人財育成(チャレンジ精神、経営マインド)、革新的な組織風土の醸成、既存事業の改善・変革への活用を目指し、2025年度より実施

人的資本投資（2025-2028年度 4ヶ年計）

約40億円

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

すべての事業と実務領域において、DXへの取組みを加速。あわせて、DX推進人財の育成に取り組む

デジタル技術・データ活用によりDXを推進

お客さま、地域への新たな  
価値と体験の提供

少人数化でも  
業務品質の維持・向上

新たなビジネスの創出

### 【DX戦略 3本の柱】

#### 顧客との つながり強化

- ・近鉄グループの顧客戦略に参画し、グループでのID統合、顧客データを一元化
- ・グループの顧客データや、KIPSでの外部利用データを活用した顧客戦略の推進、MD・事業への活用

#### リアル店舗DX

- ・ハルカス本店の取扱い商品を各店店頭で接客・販売・購入ができるシステム構築
- ・デジタルとリアル店舗の組み合わせによる新たなモノ・コト・サービス体験の提供
- ・地域店のローコスト運営を推進「地域店こそDX」

#### ワークスタイル変革 情報のスピード化、コミュニケーションの良化・業務のスピード化

- ・社内業務のグループウェア（コミュニケーションツール）の一元化
- ・社員全員にスマートフォン配布
- ・お客さまの利便性向上、業務の効率化を実現するスマートフォンアプリを現場から発想
- ・生成AIの活用拡大による人時生産性の拡大

### 【システム方針】

#### シンプル化・スピード化 全体最適化

- ・データセンターからクラウド化へ
- ・セキュリティ環境の継続・強化
- ・大型システム更新の最適化
  - ・基幹システム
  - ・会計システム
  - ・POSシステム
  - ・営業システム
  - ・外商システム

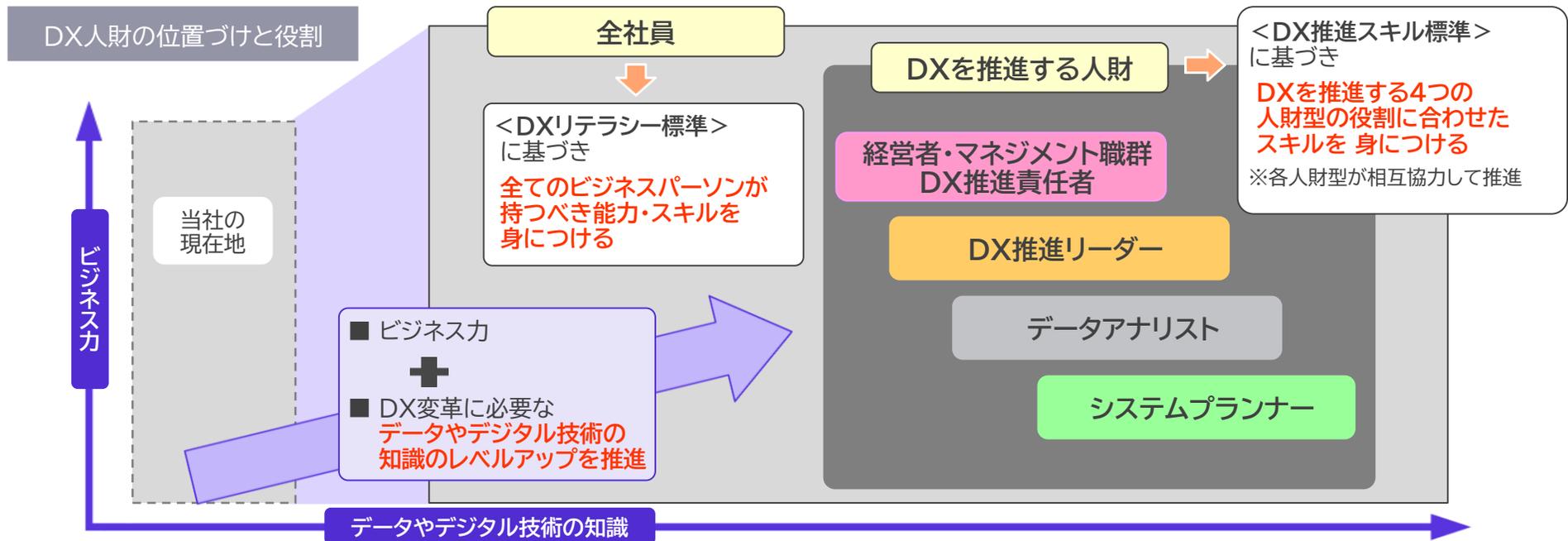
DX投資（2025-2028年度 4ヶ年計）

約20億円～

## DX推進に向けた基盤整備

## DX人材の継続した育成と体制の構築

“新たな仕組みづくり(業務改革、新たな事業の創造等)” 推進のため **全社のデジタルリテラシー向上 + DXを推進する人材** を育成



- ・経営者・マネジメント職群 … 「TOP FIRST(経営者が自ら変わる、先頭に立つ)」
- ・DX推進責任者 … 各部門の部長クラス 約20人(2025年)
- ・DX推進リーダー … 2030年までに150人育成  
2023年~2024年:18人、2025年:21人

## 【システム専門人材の継続した採用と育成】

- ・データアナリスト … 2030年までに2~3人
- ・システムプランナー … 2030年までに10人

## IV. 重点施策

### 1. 「百“価”店事業」への進化

- (1) 旗艦店 あべのハルカス近鉄本店「リモデル」
- (2) あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- (3) 全社顧客戦略
- (4) 地域店の進化
- (5) 自主事業の進化
- (6) 大阪・関西万博の取組み

### 2. 新たな事業ポートフォリオへの種まき

### 3. 将来への基盤整備

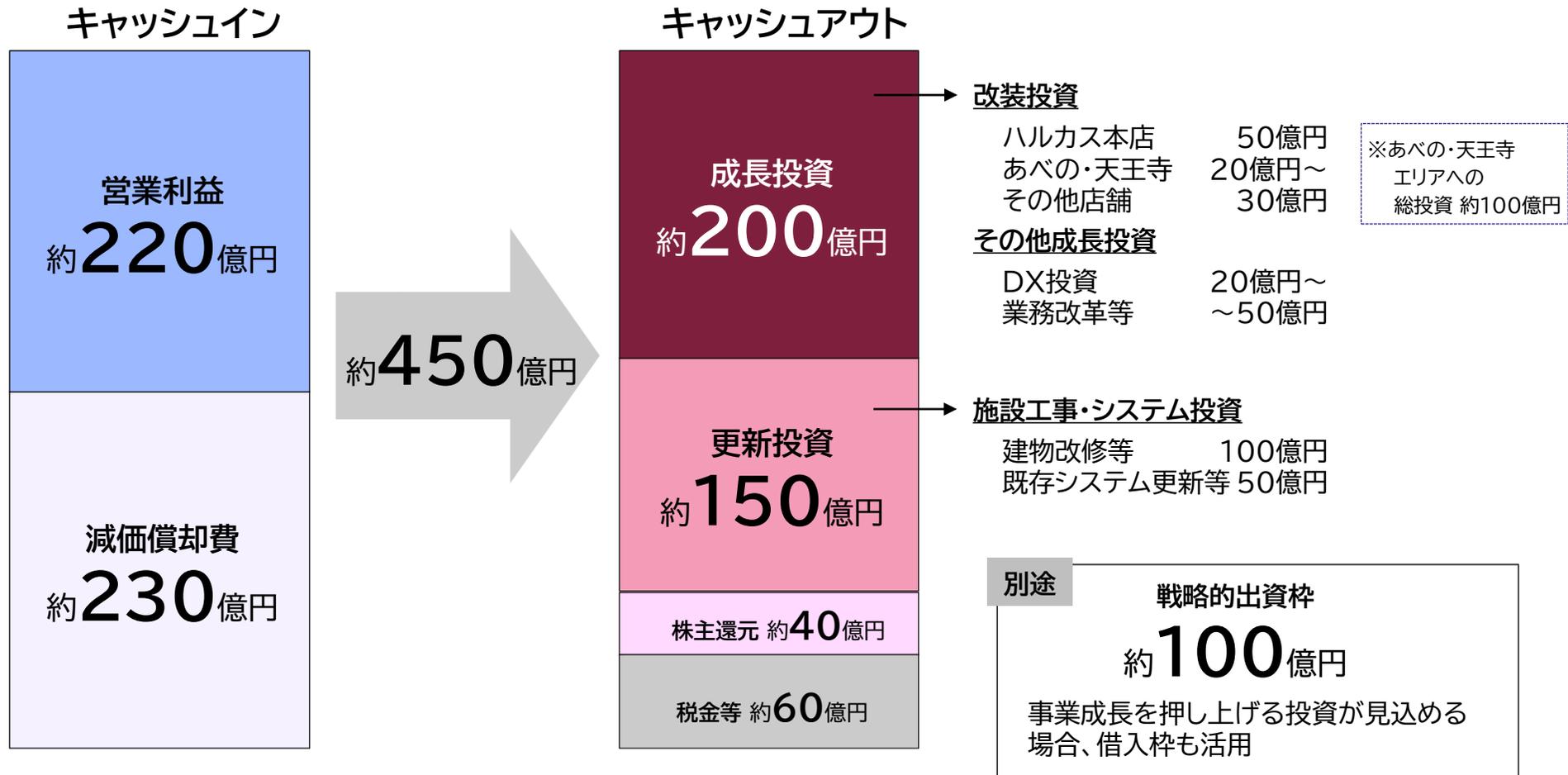
- (1) 人的資本経営
- (2) DX戦略

### 4. 「資本コストや株価を意識した経営」の実現

## キャッシュアロケーション

- ▶ 全体戦略においての投資と還元のバランスを取りながら、更なる企業成長を図る
- ▶ あべの・天王寺を中心に成長投資を行う一方、事業環境の変化に対応した基盤強化への投資も実施

### 中期経営計画(2025~2028年度)4ヶ年累計(連結)



## 現状分析

▶連結ROEは株主資本コストを上回り、連結PBRも2倍を上回って推移している

(参考)2024年度末 連結PBR2.2倍 = ROE9.2% × PER24.9倍

(株主資本コスト 5.0%~6.0%)

今後の  
取り組み

収益性向上と株主還元方針の見直しにより、連結ROE **9.0%以上**を目指す

※新リース会計基準適用前

## ①収益性向上

中期経営計画の着実な実行、特にあべの・天王寺エリアへの集中投資、自主事業を中心に商品力強化、顧客戦略強化などにより、連結売上高営業利益率5%以上を目指す

## ②株主還元方針の見直し

自己資本が着実に蓄積されている状況を踏まえ、将来の事業展開に備え財務体質の強化を図る一方で安定的な配当を継続するこれまでの方針から、2025年度(2026年2月期)より、財務健全性を維持しつつ、業績に応じた株主還元を強化する方針にシフト

配当

2025年度(2026年2月期)より連結配当性向目標【30%目安】を新設

業績に応じた配当を行うとともに、株主・投資家との関係性をより深めるため、市場との積極的な対話推進、株主優待の利便性向上等に取り組み、PBR向上を目指す

### ◆ 市場との積極的な対話を推進

- ・ 投資家向け決算説明会の開催(2026年度～)

### ◆ 株主優待の利便性向上

- ・ 近鉄百貨店ネットショップでの株主優待を利用可能へ  
(2025年度ネットショップ改修に合わせての実施検討)

### ◆ 株主拡大施策の実施

- ・ 株主・投資家向けホームページのリニューアル
- ・ 充実した株主優待制度



2月末権利確定日の株主様に送付



8月末権利確定日の株主様に送付

#### 株主優待の特典

- ・ 近鉄百貨店でのお買物が食品も含めて10%割引
  - ・ 近鉄百貨店レストラン街10%割引、近鉄百貨店全店の無料駐車1時間延長
  - ・ 近鉄グループでもご優待  
あべのハルカス展望台「ハルカス 300」  
志摩グリーンアドベンチャー、志摩スペイン村「パルケエスパーニャ」等
- ※一部対象外売場、商品がございます 詳細はQRコードよりご確認ください



株主優待制度

創業から2036年で100年、  
チャレンジをし続けてきた企業として、  
我々は進化を続けます