



平成27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
(旧商号：近畿日本鉄道株式会社)
代 表 者 名 取締役社長 吉 田 昌 功
コ ー ド 番 号 9 0 4 1
上 場 取 引 所 東京・名古屋（第1部）
問 合 せ 先 経営戦略部長 江 藤 健 一
(TEL 06-6775-3425)

「近鉄グループ経営計画（2015年度～2018年度）」の策定について

当社では、このたび、「近鉄グループ経営計画（2015年度～2018年度）」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

前回の2010年度から5カ年の「近鉄グループ経営計画」におきましては、新たな収益基盤の確立をめざし、「あべのハルカス」をはじめとする各種プロジェクトを推進するとともに、財務健全性の向上にも努めてまいりました。

その中、グループ経営管理機能の強化と各事業会社の自立的経営の推進による企業価値増大を目的として、本年4月1日に純粋持株会社制に移行いたしました。

今後は、グループ連携の強化によりグループの総合力を最大限に発揮していくためのグループ経営体制を構築するとともに、各事業会社がそれぞれの特性を活かしながら、既存事業の構造改革継続による収益力の長期安定化と、事業領域・エリアの拡大による新たな収益基盤の育成にも取り組んでまいります。

「近鉄グループ経営計画（2015年度～2018年度）」の概要は以下のとおりです。

「近鉄グループ経営計画（2015年度～2018年度）」の概要

1. 期間

本経営計画の期間は、2015年度から2018年度までの4ヵ年といたします。

2. 基本方針

「成長へのシフト」と「財務健全性の確保」の両立

3. 基本戦略

（1）既存事業の構造改革継続による利益創出力の長期安定化

鉄道事業では、安全の確保を前提に、引き続き構造改革を進め、少子高齢化・人口減少などの市場の変化に対応しうる事業運営体制を確立してまいります。

また、昨年3月に全面開業いたしました「あべのハルカス」を確固たる収益基盤とすべく、近鉄百貨店の収益力強化等を進めてまいります。

さらに、ホテル事業における改装促進など、各事業において利益創出力の強化に取り組みます。

（2）事業機会を最大限に活用した収益増大

インバウンド旅客の増加、リニア新幹線開業や東京オリンピック・パラリンピック開催など各種イベントによる観光需要の増加を好機ととらえ、鉄道、ホテル、旅行、百貨店などグループ全体で収益の増大を図ります。

（3）事業領域・エリアの拡大による新たな収益源の育成

近鉄不動産を筆頭に、関連する事業領域の拡大や、首都圏など沿線外への事業エリア拡大にも積極的に取り組んでまいります。さらに、状況に応じてM&A等により必要機能を獲得し、新たな収益源の育成に注力してまいります。

（4）持株会社の戦略機能の発揮によるグループシナジーの最大化と財務基盤の一層の充実

純粋持株会社制のもと、各事業の競争力強化やグループ連携強化のためのグループ経営体制を確立し、グループ経営資源の有効活用とグループシナジーの最大化を図ります。

また、適切な財務戦略を推進することで資産効率の向上を図り、自己資本を蓄積しつつ自己資本利益率（ROE）を8%台で維持し、有利子負債削減を同時に進めて、有利子負債／EBITDA倍率とD/Eレシオの向上を図ってまいります。なお配当については、引き続き安定配当を維持いたします。

（5）各事業の運営力強化とサービスの質の向上による「ファンづくり」

お客様のご満足を頂いているかを常に問いながら、各事業の運営力を強化するとともに、より質の高いサービスを提供できる各事業に適した人材を育成してまいります。

4. 事業戦略の重点テーマ

以下の3テーマについて、グループシナジーを活用し、着実に実行してまいります。

(1) 「あべのハルカス」の収益基盤強化

近鉄百貨店の店舗力や集客力の向上による収益力強化や、展望台・ホテルの収益力維持、さらにグループ間及び外部との連携の推進と、地域ポテンシャルアップを図り、「あべのハルカス」全体の収益基盤を強化いたします。

(2) インバウンド・観光による収益増大

観光に関わる多様な事業と、世界遺産など貴重な観光資源を沿線に有する近鉄グループの強みに加え、ゴールデンルートからのアクセスの良さを活かして、インバウンド旅客への対応力を強化いたします。

ホテル、旅行業において、インバウンド需要取込みのための営業強化や商品充実を図り、鉄道事業においても、戦略商品である特急サービスをさらに磨き上げることで、グループ全体の収益増大に取り組みます。

(3) 不動産事業の強化

近鉄不動産を中心に、近鉄グループのCRE戦略を推進し、商業リーシングも含めた賃貸事業等の事業領域と、首都圏など事業エリアの拡大を図ってまいります。

また引き続き、「住み替えサイクル構想」に基づく住みよい街づくりの推進など沿線価値向上に取り組み、不動産事業を通じて企業価値の最大化を目指してまいります。

5. 本経営計画の最終年度である2018年度の経営指標目標

連結経営指標	2018年度	(2014年度実績)
営業利益	600億円	(564億円)
経常利益	550億円	(522億円)
有利子負債／EBITDA倍率	9倍程度	(10.6倍)
自己資本利益率(ROE)	8%台	(9.3%)
D/Eレシオ	3倍未満	(3.7倍)

(参考資料)

「近鉄グループ経営計画(2015年度～2018年度)」

以上

近鉄グループ経営計画 (2015年度-2018年度)

2015年5月14日

近鉄グループホールディングス株式会社

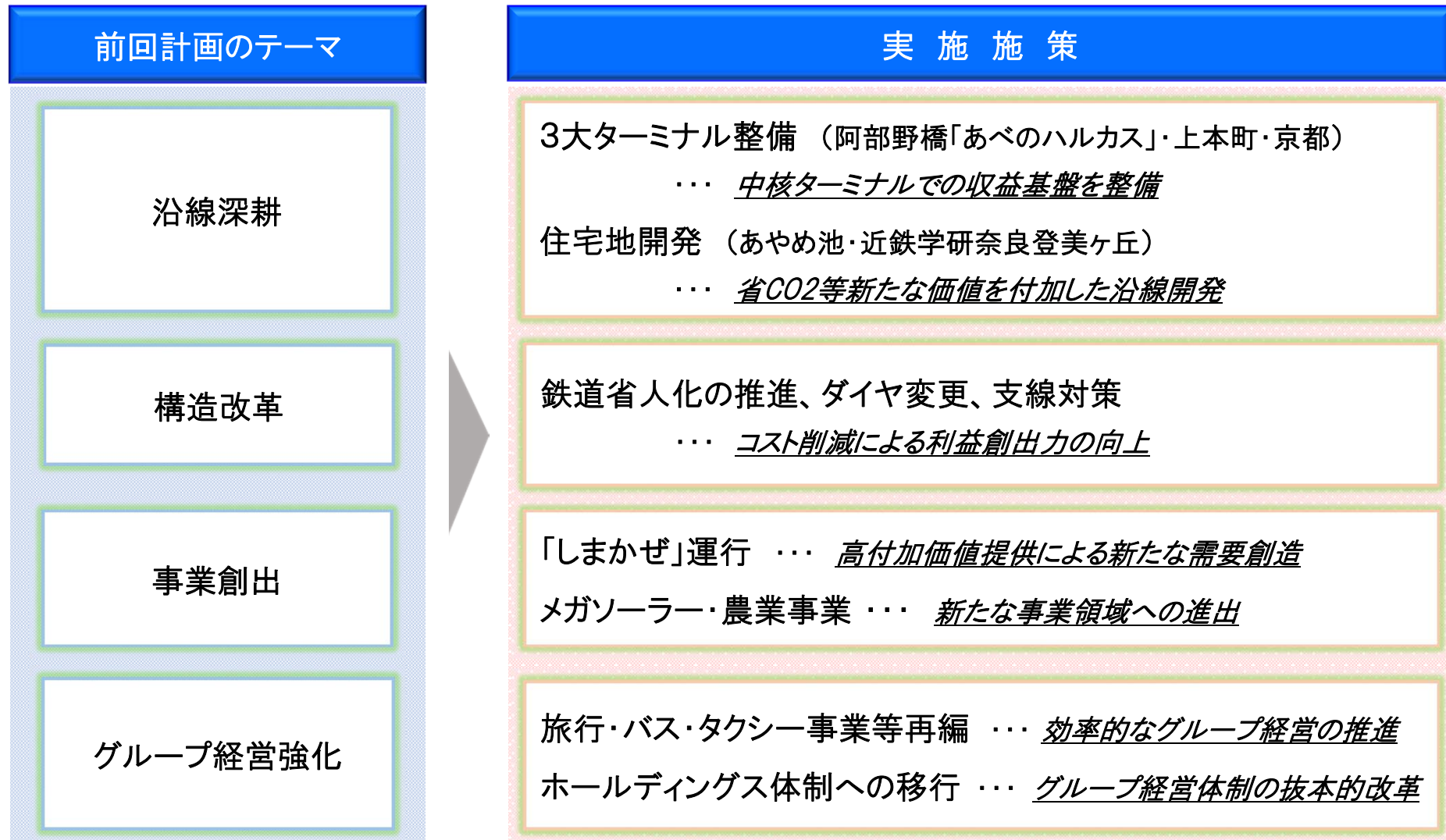
(証券コード 9041)

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

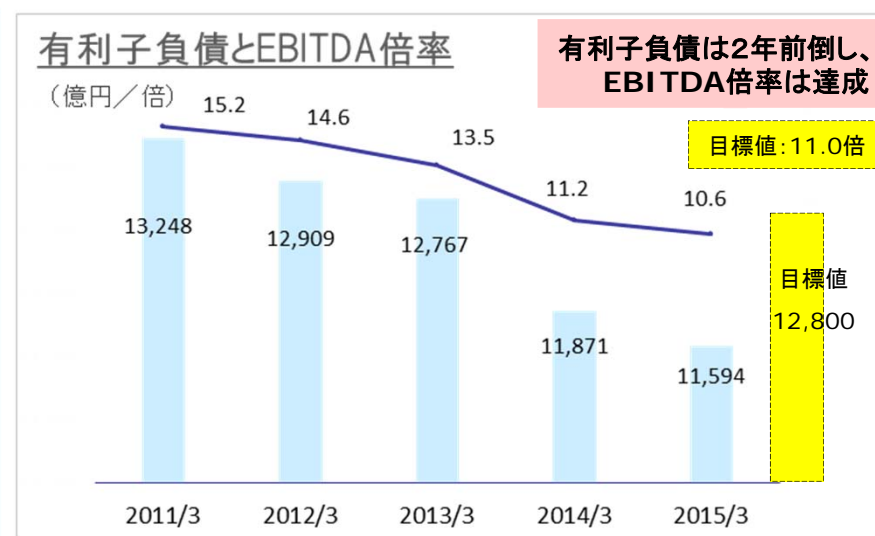
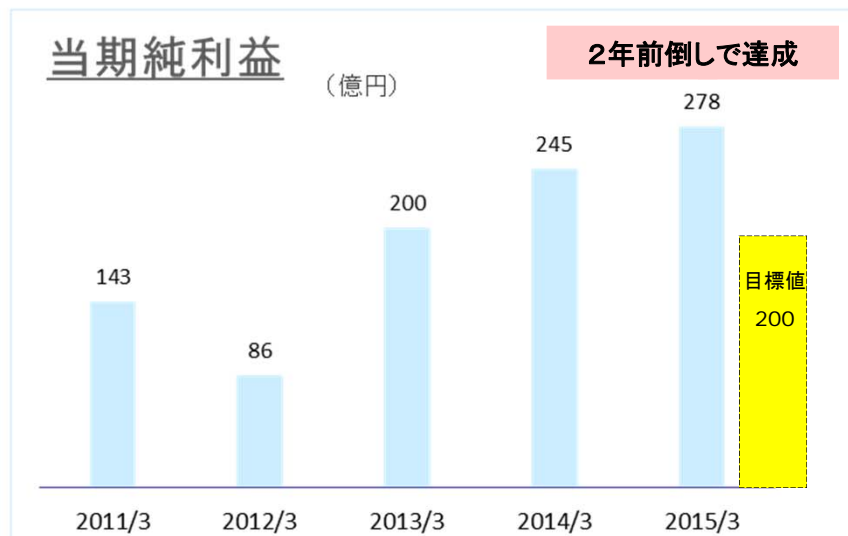
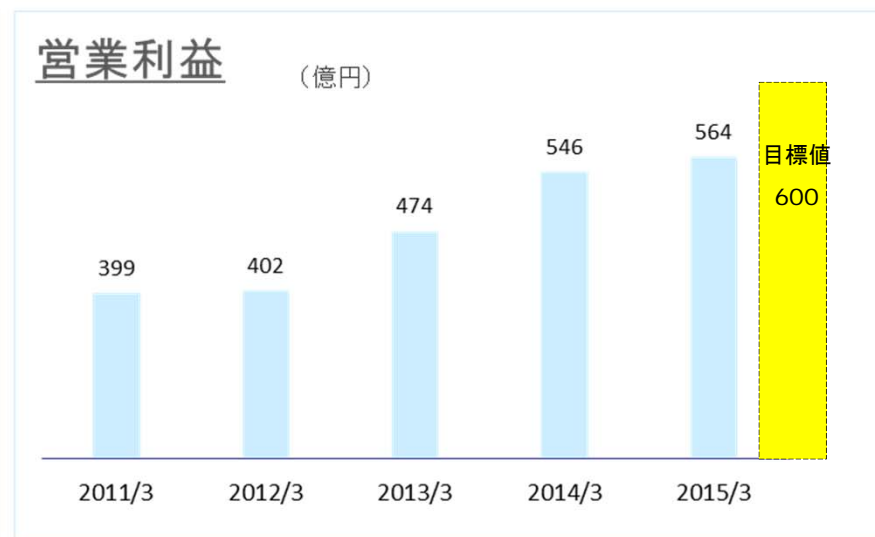
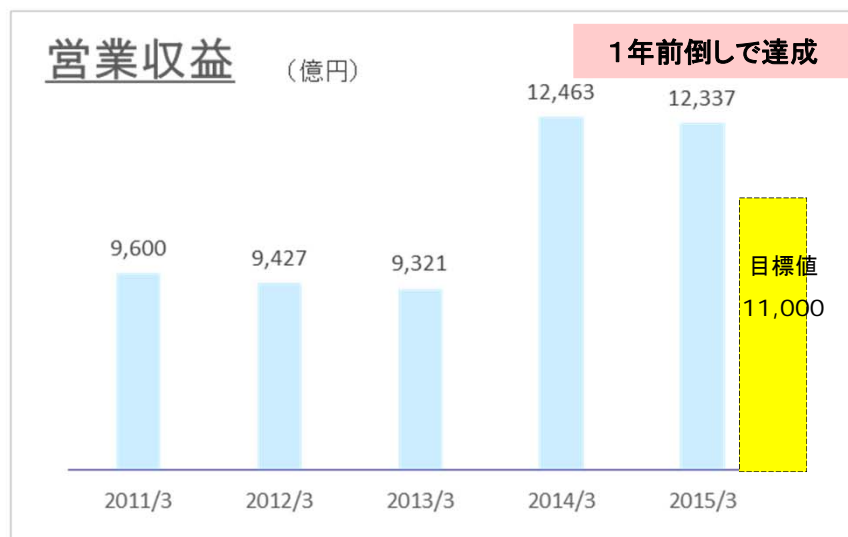
- I. 前回経営計画の総括
- II. 本経営計画の基本方針と基本戦略
- III. 事業戦略の重点テーマ
- IV. 主要事業の施策
- V. 数値目標

I. 前回経営計画の総括

1. 実施施策



2. 財務指標



営業利益目標は電力料金値上げ等の影響があり未達成であったが、重点目標であった有利子負債削減により財務健全性は向上

Ⅱ. 本経営計画の基本方針と基本戦略

基本方針	「成長へのシフト」と「財務健全性の確保」との両立
基本戦略	<ul style="list-style-type: none">(1) 既存事業の構造改革継続による利益創出力の長期安定化(2) 事業機会を最大限に活用した収益増大(3) 事業領域・エリアの拡大による新たな収益源の育成(4) 持株会社の戦略機能の発揮によるグループシナジーの最大化と財務基盤の一層の充実(5) 各事業の運営力強化とサービスの質の向上による「ファンづくり」
事業戦略の重点テーマ	<ul style="list-style-type: none">(1) 「あべのハルカス」の収益基盤強化(2) インバウンド・観光による収益増大(3) 不動産事業の強化
計画期間	2015年度 ～ 2018年度（4ヵ年）

Ⅲ. 事業戦略の重点テーマ

重点テーマ1. 「あべのハルカス」の収益基盤強化

近鉄百貨店の店舗収益力強化とあわせ、各施設の収益力維持と連携の推進、外部との連携による地域ポテンシャルアップなどにより、「あべのハルカス全体」の収益基盤を強化する

あべのハルカス近鉄本店 収益力強化策

インバウンド対応強化

- ・Foreign Customer's Salon
(国際貴賓沙龍) 開設
- ・多言語サービスの拡充
- ・インバウンド営業
専任チームの設置



店舗力・集客力強化

- ・商品力・販売力の強化、顧客固定化施策の推進
- ・館内回遊性の向上と店舗入替の実施
- ・専門店ゾーンの再編



展望台・ホテルの収益力維持

- ・展望台での季節ごとのイベント展開によるリピーターの確保、海外セールスなど新規顧客開拓
- ・ホテルでの各種プラン企画などによる新規顧客・団体顧客の集客

施設内連携

- ・百貨店お買い上げ商品のホテルお届けサービスや、オフィスワーカーに館内施設の割引優待を実施

外部観光施設との提携

展望台ハルカス300
×
あべのハルカス近鉄本店
×
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®
による共同マーケティング・集客

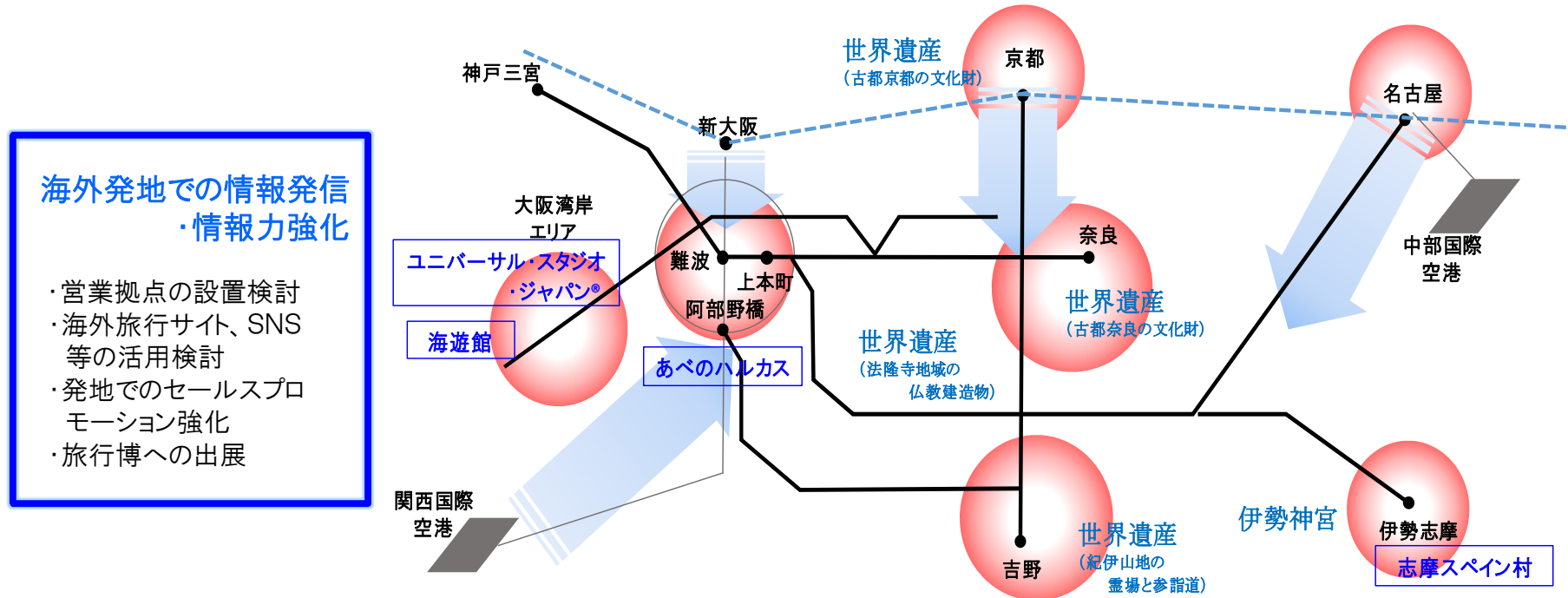
「街」賑わいの創出による 地域ポテンシャル向上

- ・「天王寺公園」管理運営事業に参画し、施設整備でエリアの魅力向上
- ・「あべの・天王寺 & 新世界エリアクーポンMAP」の発行など、周辺施設との共同プロモーション、賑わいイベントを実施



重点テーマ2. インバウンド・観光による収益増大

(1)観光に関わる多様な事業と、世界遺産など貴重な観光資源を沿線に有するグループの強みに加え、ゴールデンルートからのアクセスの良さを活かして、インバウンド旅客への対応力を強化する



海外発地での情報発信・情報力強化

- ・営業拠点の設置検討
- ・海外旅行サイト、SNS等の活用検討
- ・発地でのセールスプロモーション強化
- ・旅行博への出展

鉄道・バス

<近畿日本鉄道>
 ・フリーパス乗車券販売推進
 ・駅・車内での多言語対応拡充
<奈良交通>
 ・定期観光バスでの翻訳ツール

百貨店

<近鉄百貨店・あべのハルカス近鉄本店>
 ・海外顧客向けサロン新設
 ・多言語通訳等サービス拡充
 ・パスポート優待クーポン配布
 ・全館フリーWi-Fi設置

ホテル・旅行

<近鉄・都ホテルズ>
 ・ムスリム対応整備
 ・多言語対応
<KNT-CT>
 ・訪日FITセンター設置
 ・訪日外国人向けポータルサイト強化

行政等との連携

・自治体などとの連携による観光PR実施
 ・地域一体となった誘客事業創出

重点テーマ2. インバウンド・観光による収益増大

(2) ホテル業、旅行業、レジャー施設において、インバウンド需要の取込みを図る

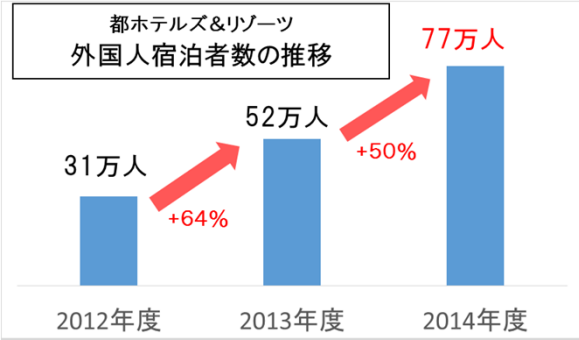
ホテルの取り組み

《アジア・インバウンド(FIT)の取込み》

- ・海外営業拠点の設置検討
(情報収集、マーケティング&セールス)
- ・鉄道、百貨店、あべのハルカス等グループ各社、施設にインバウンド需要を波及させるシャワー機能を担う

《MICE需要の着実な取込み》

- ・MICEセールスの拡充とMICE対応インフラ整備



旅行業の取り組み

《FIT対応商品の充実》

- ・インバウンド向けポータルサイト「YOKOSO Japan tour」の商品の充実
- ・インバウンド専用バスや日本人と混乗する交流ツアーなどを拡充
- ・大手OTAへの商品供給



「YOKOSO Japan tour」
トップページ

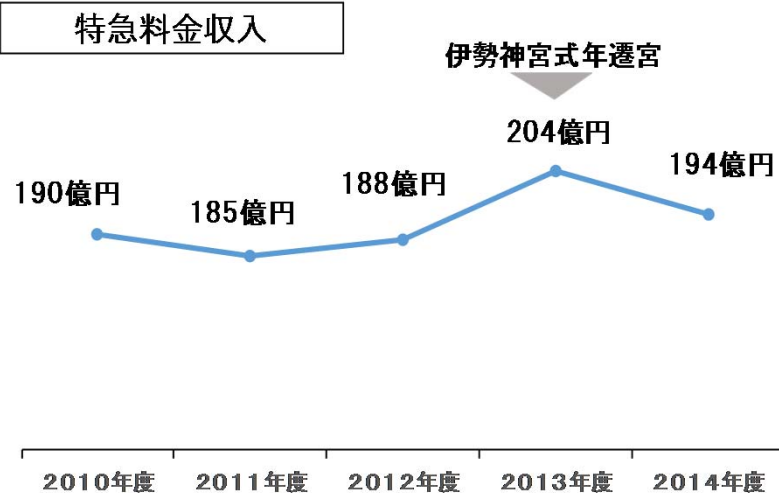
《強みである営業力等を活かしたMICEの拡充》

- ・営業力と海外ネットワークを活用した、スポーツイベント、国際会議など高収益市場に注力
- ・東南アジア各国キーエージェントとの契約推進

重点テーマ2. インバウンド・観光による収益増大

(3)戦略商品である特急サービスをさらに磨き上げることで、新たな需要を創造する

特急料金収入の推移



・特急料金収入は、直近5年毎年190億円前後で推移（特急ご利用に伴う定期外収入を除く）

次世代特急の開発検討

- ・「しまかぜ」に続く次世代特急の開発を検討
- ・上質な空間・サービスの提供により新たな需要を創造

事業機会の取込み

- ソフト・ハード両面の体制を強化し事業機会を取込む
- ・リニア中央新幹線開業（2027年）
 - ・関西・東海圏での大型イベント・施設開業

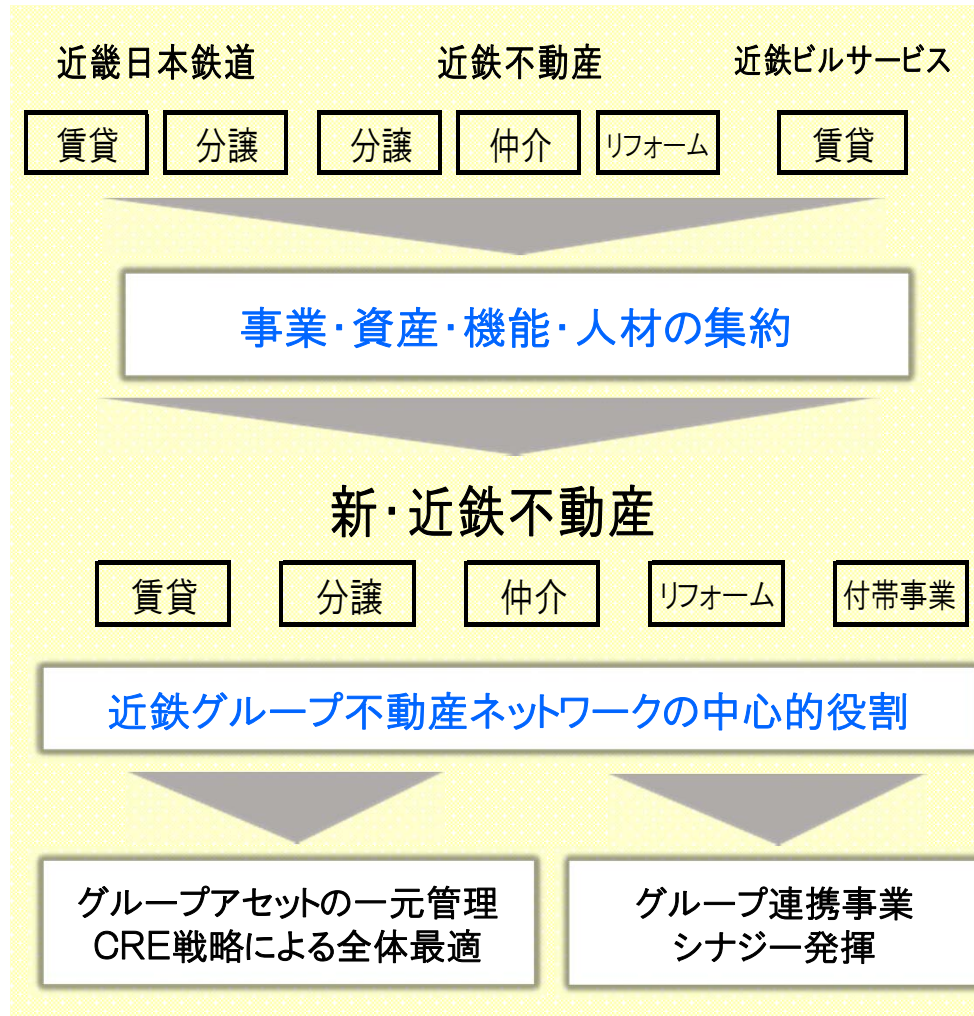
観光事業統括部の設置

沿線観光地への旅客誘致の取り組みを強化するため鉄道会社に専門部署（観光事業統括部）を設置



重点テーマ3. 不動産事業の強化

(1) 総合ディベロッパーとして、近鉄グループのCRE戦略を推進する



近鉄グループのCRE戦略

近鉄不動産の役割

- ・グループ不動産情報の一元管理
- ・外部不動産関連情報の収集
- ・不動産のポテンシャルを最大化する企画立案と実行



各事業会社の役割

- ・同業他社との競争優位性確立
- ・運営施設での事業利益最大化



持株会社の役割

- ・全体最適での資金の供給
- ・事業会社間の調整

不動産を通じた企業価値の最大化

重点テーマ3. 不動産事業の強化

(2) 事業領域と事業エリアの拡大、アセット戦略機能の強化を図るとともに、沿線価値向上に引き続き注力する

首都圏エリアでの事業拡大

《不動産関連情報収集体制の強化》

《他社との共同事業の推進》

《事業機会の拡充》

- ・賃貸優良資産の取得
- ・マンション用地取得拡充

沿線の活性化、ノンアセット事業の収益力拡大

《付加価値の高い住宅地開発》

- ・国土交通省「住宅団地型既存住宅流通促進モデル事業」などを活用して、住み替えサイクル 構想を推進

《近鉄沿線駅周辺での賃貸マンションの供給》

《仲介・リフォーム事業の強化》

賃貸事業等事業領域の拡大

《保有資産の多様化》

《商業リーシング機能の強化》

- ・グループ流通事業と協働して商業リーシング関連の情報を一元化し、ノウハウ蓄積を推進

《プロパティーマネジメント業務の強化》

アセット戦略機能等の強化

《グループシナジーの発揮・CRE戦略》

＝近鉄博多ビル構想＝

- ・近鉄・都ホテルズとの協業によるグループアセットの最有効利用
- ・ホテル・オフィス・商業施設からなる複合開発事業の検討

《私募REITなど外部資金の活用検討》

近鉄博多ビルイメージ図



IV. 主要事業の施策

1. 運輸事業(鉄道)

安全・安心のさらなる強化と地域貢献

《安全の維持・向上のための 設備投資を継続実施》

- ・安全、安定的な列車運行を実現し、非常時の本部ともなる総合指令所の新設
- ・耐震補強工事を中心とした減災対策の実施
- ・踏切道の安全対策の推進、バリアフリー化の一層の取り組みを実施



総合指令所イメージ図

《駅の活用》

- ・駅施設の多様化と生活支援サービスなど、住民ニーズに対応した地域貢献の推進

需要に見合った運営体制の再構築

《沿線人口の減少を前提に、 効率的な運営体制を構築》

- ・業務に見合った勤務形態の多様化の検討
- ・業務支援機器の導入による生産性の向上

《支線対策の推進》

- ・内部八王子線(三重県四日市市)
2015年4月 公有民営方式へ移行
- ・伊賀線(三重県伊賀市)
2017年4月以降 公有民営方式へ移行合意
- ・他の支線についても、交通インフラとしての機能と事業採算性の観点からあるべき姿を検討

2. 流通事業(百貨店、リテーリング、近商ストア)

近鉄百貨店の取り組み

《組織営業力の強化と効率経営の追求》

- ・自主編集売り場の強化
- ・外商事業の強化

《地域中核店における リ・モデルの推進による収益力強化》

- ・大型専門店の導入などによる大型SC等への顧客流出防止
- ・地域コミュニティの核となるサービスの拡充

《将来の新たな収益源の開発に向けた 取り組みの実践》

- ・新たな小売業態への参入
- ・新規商業施設開発へ向けた取り組み
- ・ファッション通販サイト「HARUKASTYLE」など、EC事業の推進
- ・近鉄百貨店グループ会社の外部展開推進


近鉄百貨店

リテーリング・近商ストアの取り組み

《強い事業の育成・拡大》

- ・グループ外施設、沿線外物件への出店強化
- ・近商ストア既存店のリニューアル推進による収益力向上

《事業運営効率の向上》

- ・近鉄リテーリングと近商ストアとの後方部門・システム共有化による小さな本部の実現

《グループ連携強化等による事業機会 の拡大》

- ・小型食品スーパー等新規業態の開発
- ・商業リーシング機能の拡充
- ・M&Aの検討


スーパーマーケット KINSHO Harves

3. ホテル・レジャー事業

ホテルの取り組み

《新規ホテルの開発》

- ・M&Aも視野に、国内外の新規ホテル開発を推進

《投資促進による収益力強化》

- ・客室単価向上のための改装投資等

《旅館事業との一体運営》

- ・旅館事業と一体となったセールス&マーケティングの推進

《チェーンマーケティングの強化》

- ・都ホテルズのファンづくり、顧客への提供価値の創造



KNT-CT ホールディングスの取り組み

《団体旅行事業》

- ・団体旅行コア事業(一般、教育)での収益基盤確保
- ・新規事業への挑戦
- ・成長事業(MICE、スポーツ)の育成
- ・2020年東京オリンピック・パラリンピックへの体制構築

《クラブツーリズム事業》

- ・オリジナル性の高い企画商品、テーマ旅行の提供
- ・新たなバス旅行への挑戦
- ・異業種への挑戦

《個人旅行事業》

- ・商品改革の実行
- ・店舗改革の継続
- ・宿泊予約サイト「e宿(いーやど)」事業の拡大とWebファーストの推進



V. 数值目標

1. 経営指標目標(2018年度)

財務規律を確保しつつ、利益向上を図る

連結指標	2018年度目標	2014年度 (実績)
営業利益	600億円	564億円
経常利益	550億円	522億円
有利子負債 / EBITDA倍率	9倍程度 *1	10.6倍
ROE	8%台	9.3%
D/Eレシオ	3倍未満 *2	3.7倍

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 (のれん償却含む)

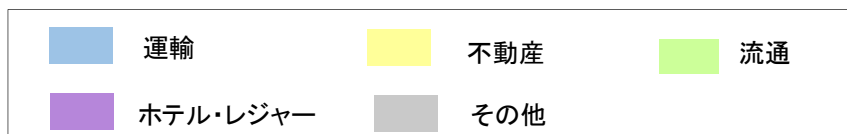
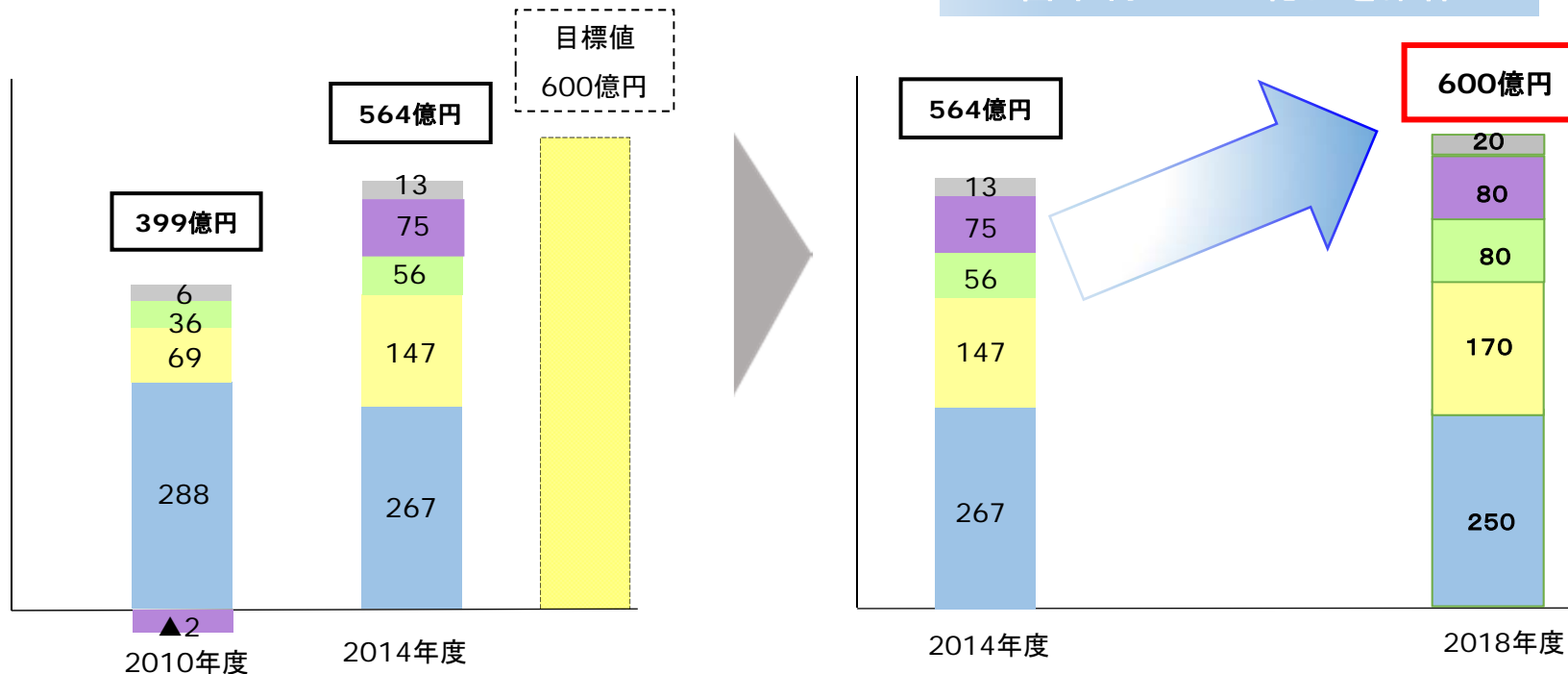
*2 D/Eレシオ = 純有利子負債 ÷ 自己資本

2. 営業利益目標

前回経営計画
(2010年度～2014年度)

本経営計画
(2015年度～2018年度)

各事業分野での積み上げにより
営業利益600億円を確保



2018年度各セグメント営業利益は、会社分割によるスキーム変更後数値であり、2014年度実績と構成要素(例:会社間賃料等)が異なる。

3. 設備投資計画

2011年度～2014年度 実績累計

2,400億円

ハルカス投資
1,000億円
非鉄道投資
650億円
鉄道投資
750億円

2015年度～2018年度 計画累計

2,200億円

非鉄道投資
1,300億円
鉄道投資
900億円

非鉄道投資内訳

運輸(バス等)：150億円 不動産：50億円
流通：200億円 ホテル・レジヤ-等：250億円

運輸(バス等)：200億円 不動産：600億円
流通：300億円 ホテル・レジヤ-等：200億円

本経営計画各セグメント投資額は、会社分割によるスキーム変更後数値であり、2014年度以前実績と構成要素（例：ホテル躯体投資等）が異なる。

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