



2021年3月25日

各 位

会社名 名古屋鉄道株式会社
代表者名 取締役社長 安藤 隆司
(コード：9048、東証・名証各第一部)
問合せ先 広報部長 吉田 輝基
(TEL. 052-588-0813)

名鉄グループ中期経営計画「Turn-Over 2023 ～反転攻勢に向けて～」の策定について

当社は、このたび、2021年度から2023年度までの3ヵ年計画である名鉄グループ中期経営計画を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1 名鉄グループ中期経営計画「Turn-Over 2023 ～反転攻勢に向けて～」の概要

現中期経営計画「BUILD UP 2020」では、積極的な成長投資による事業基盤の拡大・収益力の強化を目指して取組みを進め、計画初年度である2018年度は各段階の利益で過去最高となり、2019年度も数値目標達成に向け順調に進捗してまいりました。しかし、2019年度終盤から新型コロナウイルスの感染拡大による影響を強く受け、最終年度となる2020年度は各段階で損失を計上する見込みであり、今後は、新型コロナウイルスの感染拡大で大きく影響を受けた事業の変革・再生と、次の成長に繋がる基盤の構築を早期に図る必要があると認識しております。

新中期経営計画「Turn-Over 2023 ～反転攻勢に向けて～」では、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした事業環境の変化によって浮き彫りになった当社グループの経営課題を踏まえ、まずは新型コロナウイルスの感染拡大で大きな影響を受けた事業の構造改革に具体的にどのように取り組んでいくのか、という「事業構造改革」の視点と、コロナ後に次の成長に繋がる基盤をどのように構築していくのか、という「成長基盤構築」の視点で計画及び目標を定め、取組みを進めてまいります。

新中期経営計画期間（2021年度～2023年度）は「事業構造改革・成長基盤構築期」と位置付け、次の成長に繋げていくために、ラグビーの「turnover」のように攻守交代して「反転攻勢」を仕掛ける3年間にしたい、という思いを込め、「Turn-Over 2023 ～反転攻勢に向けて～」と命名いたしました。

(1) 基本方針

地域価値の向上に努め、永く社会に貢献し続けるため、コロナ後の新たな社会経済情勢に対応して事業を変革し、強靱な企業グループに再生を図ることにより、次の成長に繋がる基盤を構築する。

(2) 期間

2021年度～2023年度（3ヵ年）

(3) 重点テーマ

<事業構造改革>

- ① 交通事業の構造改革
- ② 旅行事業・観光バス事業・ホテル事業の構造改革

<成長基盤構築>

- ③ グループ一体となった沿線・地域の活性化
- ④ 名駅再開発の事業着手に向けたプロジェクトの推進
- ⑤ 今後成長が見込まれる分野の収益力強化による収益構成の見直し
- ⑥ DXの推進
- ⑦ 経営課題に対応した体制づくり

(4) 目標指標（連結ベース）

	2020年度見込	2023年度目標
営業利益	▲200億円	350億円

(参考指標) 2023年度

ROE（純利益/自己資本） 6%程度

ROA（営業利益/総資産） 3%程度

純有利子負債*/EBITDA倍率 6倍程度

株主資本比率 中長期的に25%程度

※ 純有利子負債…有利子負債－現預金・短期有価証券

(5) 配当方針

業績と経営環境を総合的に勘案しつつ、安定的な配当を維持する。

(6) 投資計画

営業キャッシュ・フローの範囲内という方針をベースとしつつ、安全・コンプライアンス確保のための投資を行った上で、事業構造改革や成長基盤構築に資する戦略投資を行う。

【投資金額】

	BUILD UP 2020見込 (2018年度～2020年度)	Turn-Over 2023 (2021年度～2023年度)
投資総額	1,939億円	1,900億円
戦略投資	674億円	600億円

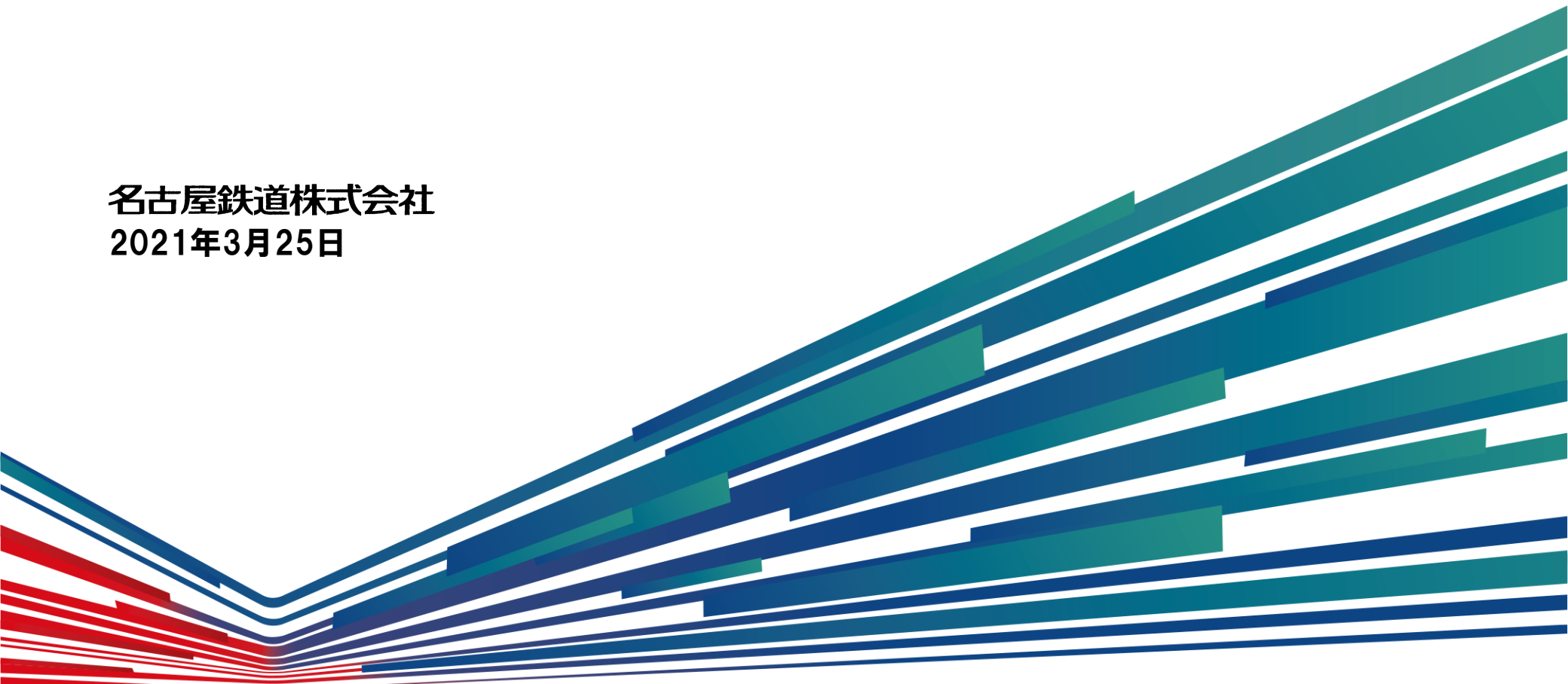
以上

※なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

名鉄グループ中期経営計画

「Turn-Over 2023 ~反転攻勢に向けて~」

名古屋鉄道株式会社
2021年3月25日

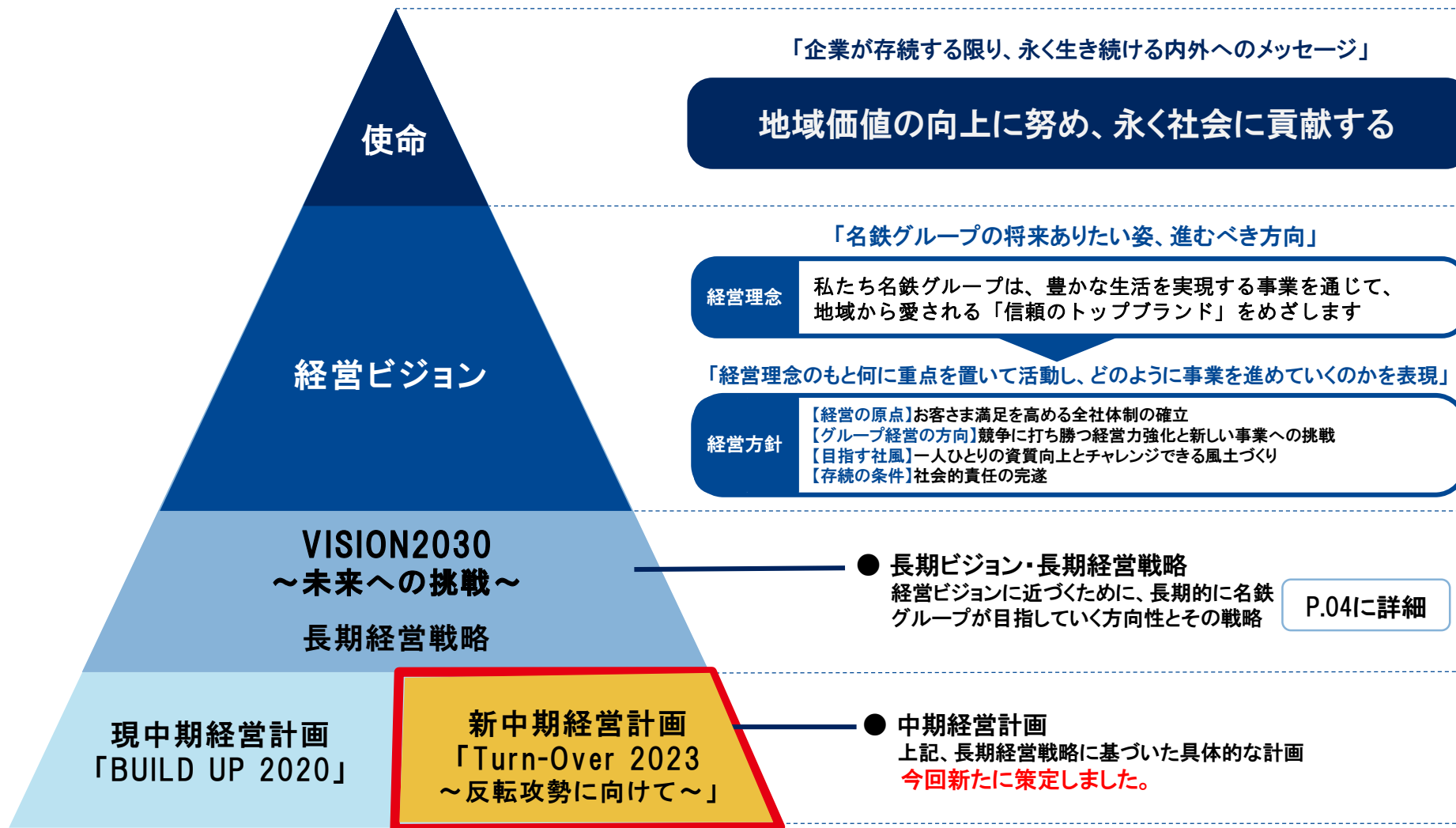


01	名鉄グループ経営ビジョンの体系	02
02	現中期経営計画「BUILD UP 2020」の振り返り	05
03	名鉄グループ中期経営計画「Turn-Over 2023 ～反転攻勢に向けて～」	07
04	重点テーマごとの取組み事項	13
	1 交通事業の構造改革	14
	2 旅行事業・観光バス事業・ホテル事業の構造改革	19
	3 グループ一体となった沿線・地域の活性化	21
	4 名駅再開発の事業着手に向けたプロジェクトの推進	28
	5 今後成長が見込まれる分野の収益力強化による収益構成の見直し	31
	6 DXの推進	36
	7 経営課題に対応した体制づくり	38
05	数値計画	40

01

名鉄グループ経営ビジョンの体系

長期経営戦略に基づき、新たな中期経営計画を策定しました。



VISION2030～未来への挑戦～

- 当社グループは、地域と共に生きる企業として、モビリティの提供やまちづくりを通じて、新たな魅力や価値を創造し続ける企業グループとなります。
- 変化する社会のニーズを積極的に取込み、新たなライフスタイル・豊かな生活の実現をサポートすることにより、持続的な成長を図ります。

長期経営戦略

- 日本一住みやすいまち、訪れたいエリアを創り上げ、定住人口と交流人口の拡大を図ります。
- 積極的な投資や新たなビジネス領域への果敢なチャレンジにより、収益力の向上を図ります。
- 人口減少、少子高齢社会においても持続的に成長するために、先端技術の活用などによる生産性の向上やイノベーションの創出に積極的に取り組みます。

02 現中期経営計画 「BUILD UP 2020」の振り返り

基本方針

2030年に向けて新たな魅力や価値を創造し、持続的に成長していく企業グループとなるため、「積極的な成長投資による事業基盤の拡大・収益力の強化」を図る。

数値目標（連結ベース）

(単位：億円)

●目標指標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 見込※	2020年度 目標
営業利益	494	473	△200	500
EBITDA	897	886	209	930

●参考指標	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 計画※	3年計 実績+計画※	目標
ROE	8.1%	7.2%	—	674	8%程度
ROA	4.4%	4.1%	—	1,265	4%程度
純有利子負債/EBITDA倍率	4.4倍	4.4倍	21.5倍	1,939	5倍程度
株主資本比率	24.4%	26.1%	23.3%	2,000	25%程度

※2021年2月8日時点

(単位：億円)

●投資金額の推移	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 計画※	3年計 実績+計画※	目標
成長・戦略投資	154	280	240	674	700
通常投資	403	472	390	1,265	1,300
投資額計	557	752	630	1,939	2,000

※2020年11月17日時点

総括

2018年度は各段階の利益で過去最高となり、2019年度も数値目標到達に向け順調に進捗したが、年度終盤から新型コロナウイルスの感染拡大による影響を強く受け、業績が悪化。最終年度となる2020年度は各段階で損失計上の見込み。

<重点テーマの主な取組み>

1 名駅再開発の事業着手に向けた計画の推進

⇒計画のスケジュールおよび内容を見直し
(方向性は2024年度を目途に判断)

2 名古屋都心部における積極的な不動産事業の展開

⇒例)「名駅ダイヤメイテツビル」の竣工
伏見駅ナカ事業「ヨリマチFUSHIMI」の開業

3 魅力ある沿線・地域づくりの推進

⇒例)賃貸マンション meLiV「太田川」「大曾根」「岡崎」の竣工
商業施設 μ PLAT「江南」「常滑」「大曾根」の開業・「一宮」の開業

4 成長事業への積極的な投資と収益力の向上

⇒例)名鉄イン「名古屋金山アネックス」「新大阪駅東口」の開業
ドローン・自動運転 実証実験の実施

5 グループ事業のさらなる収益力強化

⇒例)中日本航空 本社第1格納庫の建替え、
メイツ深川住吉の開業・引渡し

6 イノベーションを生み出す組織風土づくりおよび

生産性向上に向けた取組みの推進

⇒例)女性採用比率の向上、業務プロセス改革プロジェクトの推進

03

名鉄グループ中期経営計画

「Turn-Over 2023 ~反転攻勢に向けて~」

新型コロナウイルスの感染拡大による事業環境の激変

移動需要の減少、インバウンド需要の蒸発

都心集中から郊外部への分散の流れ

“新しい生活様式”の定着

デジタル化の進展加速

新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした事業環境の変化によって
浮き彫りになった当社グループの経営課題

経営課題

- ① 事業環境がコロナ前には完全に戻らないことを想定し、固定費率の高い交通事業等における構造改革の実現
- ② 都心集中から郊外部への分散の流れやライフスタイルの変化に合わせた不動産開発の推進
- ③ 交通事業が過半を占めている収益構造から、今後成長が見込まれる事業などの収益力強化による収益構成の見直し
- ④ デジタル化の進展加速に対応したDXの推進

■ 基本方針

当社グループは主に中部圏に根差し、魅力ある地域づくりに対して大きな責任を担っている企業集団であり、新型コロナウイルスの感染拡大による厳しい社会経済情勢を乗り越え、永く地域社会に貢献する企業であり続けるために、この3年間で変革・再生を成し遂げ、次の成長に繋げる。

基本方針

地域価値の向上に努め、永く社会に貢献し続けるため、コロナ後の新たな社会経済情勢に対応して事業を変革し、強靱な企業グループに再生を図ることにより、次の成長に繋がる基盤を構築する。

■ 期間 2021年度～2023年度(3カ年)

まずは新型コロナウイルスの感染拡大で大きな影響を受けた事業の構造改革に具体的にどのように取り組んでいくのか。

事業構造改革

1 交通事業の構造改革

当社グループの基盤である交通事業について、新たな生活様式の定着に伴って需要がコロナ前には完全に戻らないことを想定し、また、人口減少社会の到来を見据え、安全・安心を確保しつつ、公共交通サービスを安定的・持続的に提供するため、事業構造改革を行い、長期的な安定経営を実現する。

2 旅行事業・観光バス事業・ホテル事業の構造改革

新型コロナウイルスの感染拡大により需要が低迷し、大きな影響を受けている旅行・観光バス・ホテル事業について、需要構造等の変化に対応して事業構造改革を行い、いずれ回復する国内レジャー・インバウンド需要に応え収益を生み出すことができるよう再生する。

コロナ後に次の成長に繋がる基盤をどのように構築していくのか。

成長基盤構築

3 グループ一体となった沿線・地域の活性化

グループ一体となって沿線・地域を活性化するため、都心部、沿線拠点駅および駅周辺における開発事業をバランス良く展開するとともに、生活と観光の両面から事業活動を展開し、需要創出と保有資産の価値向上を図る。

4 名駅再開発の事業着手に向けたプロジェクトの推進

名駅再開発の事業着手に向けて、コロナ後の事業環境の変化に対応して交通施設整備計画および再開発施設計画の見直しを行うとともに、再開発エリアの価値最大化に向けた取組みを推進する。

5 今後成長が見込まれる分野の収益力強化による収益構成の見直し

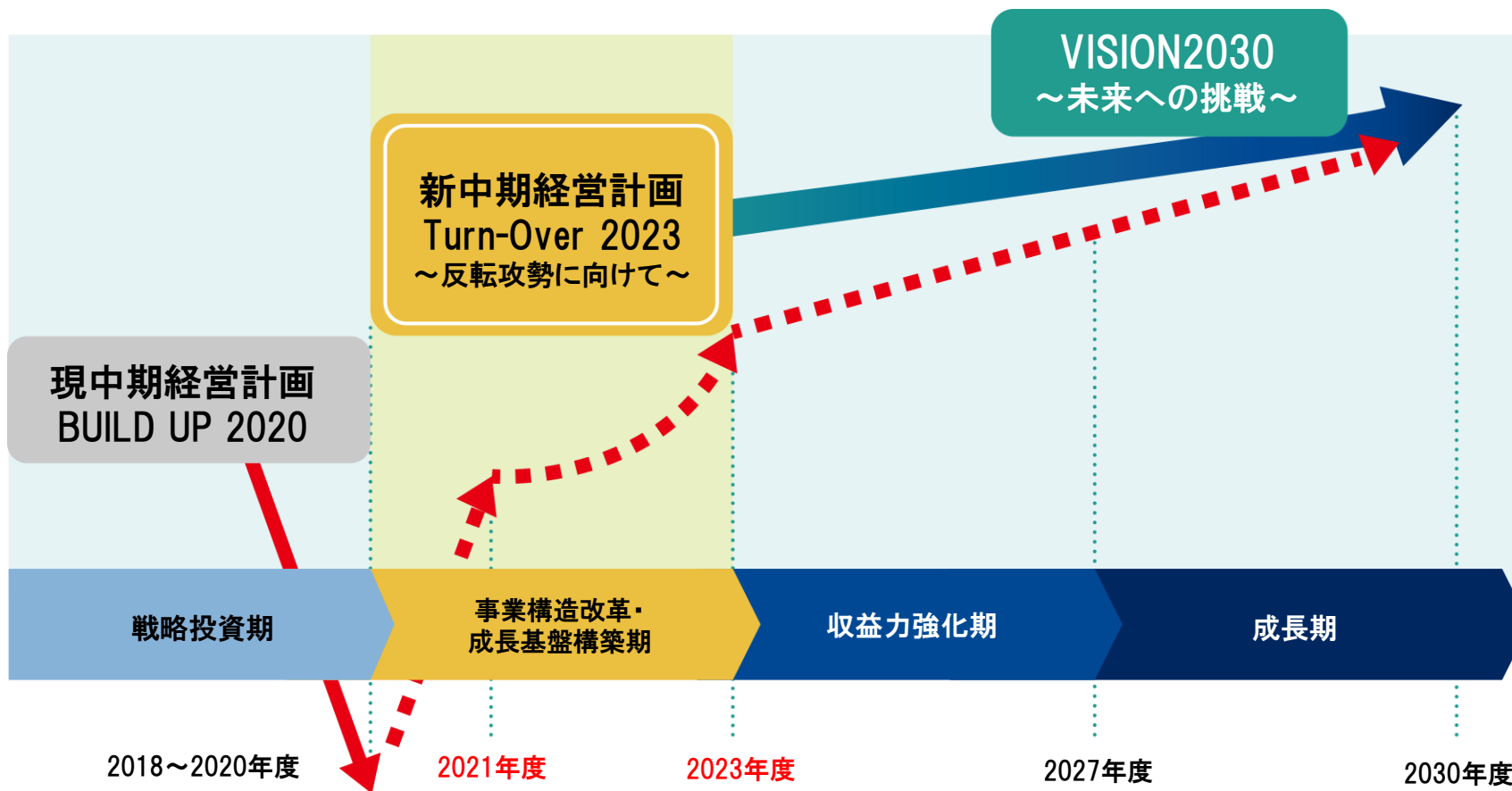
交通事業が過半を占めている収益構造を見直すため、今後グループとして成長が見込まれる分野である不動産事業や運送・航空など競争力のある事業、マーケティングの強化・高付加価値化および新たな事業領域の開拓に重点的に取り組むことにより、鉄道以外の事業の収益力を強化する。

6 DXの推進

DXの推進により、お客さまへ新たなサービスを提供することを目的としたビジネスモデルの変革やコスト削減・業務高度化などを目的としたビジネス環境の変革を目指す。

7 経営課題に対応した体制づくり

経営課題に対応した体制づくりを進めるとともに、様々な社会的要請に対応していくための取組みを行う。



2023年度までの3年間を「事業構造改革・成長基盤構築期」とし、
2030年に向けて次の成長に繋げるための期間と位置付ける。

04 重点テーマごとの取組み事項

1) 鉄道事業

需要に応じたコストの適正化・省力化と収益力の向上

① 需要に応じたコストの適正化・省力化

- 需要に応じたダイヤの効率化
- ワンマン運転化の推進
- 窓口業務など駅業務の効率化
- 新型駅務機器の導入によるキャッシュレス化・多機能化等、駅サービスの高度化
- 新技術の活用等による施設保守の効率化

② 運営体制の見直し

- 組織体制の見直し
- 線区ごとの需要に合わせた運営の在り方の検討

③ 収益力の向上へ向けた取組み

- 駅ナカ空間のさらなる有効活用
- 旅客需要に合わせた特別車両料金体系の検討

2)乗合バス事業

需要に応じたコストの適正化と収益力の向上

- ① 需要に応じたコストの適正化
 - 需要に応じた路線・ダイヤの効率化
 - 車両運用の適正化
- ② 収益力の向上に向けた取組み
 - 全国共通ICカード・QRコード決済・モバイルチケット導入等によるキャッシュレス化の推進
 - 高齢者層の利用促進策の強化(シルバーパス65・ゴールドパス70等)
 - ダイナミックプライシングの導入(高速バス)

3)タクシー事業

需要増減に耐える強靱な収支構造の確立

- ① 需要に応じたコストの適正化
 - グループタクシー会社の配車システム・配車センターの統合等による事業効率化の検討
 - 車両運用の適正化
- ② 収益力の向上に向けた取組み
 - 配車アプリの積極的な活用
 - 宅配タクシー、観光タクシー等新たなサービスへの参入
 - エリア版MaaS<名鉄MaaS>との連携強化(事前確定運賃等の検討)

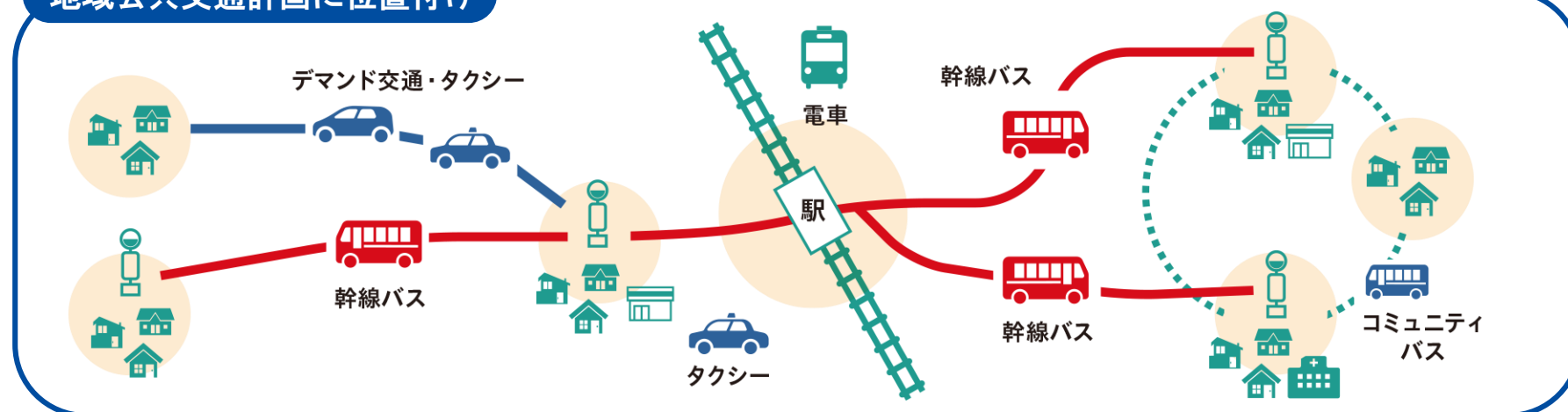
4)地域にとって最適な公共交通の提案・構築

鉄道・バス・タクシーがグループ一体となった総合的な交通サービスの提供

①「名鉄エリアパッケージ(MAP)」の推進

各地域の公共交通に関する課題に対応し、バス、タクシー等の事業の枠を超えて、名鉄グループ一体となって総合的な交通サービスを包括的に提案・構築する。

地域公共交通計画に位置付け



地域ごとに異なる課題に対し、名鉄グループによるオーダーメイドで持続的な公共交通の提案・構築

② エリア版MaaS(名鉄MaaS)の推進

P.36に詳細

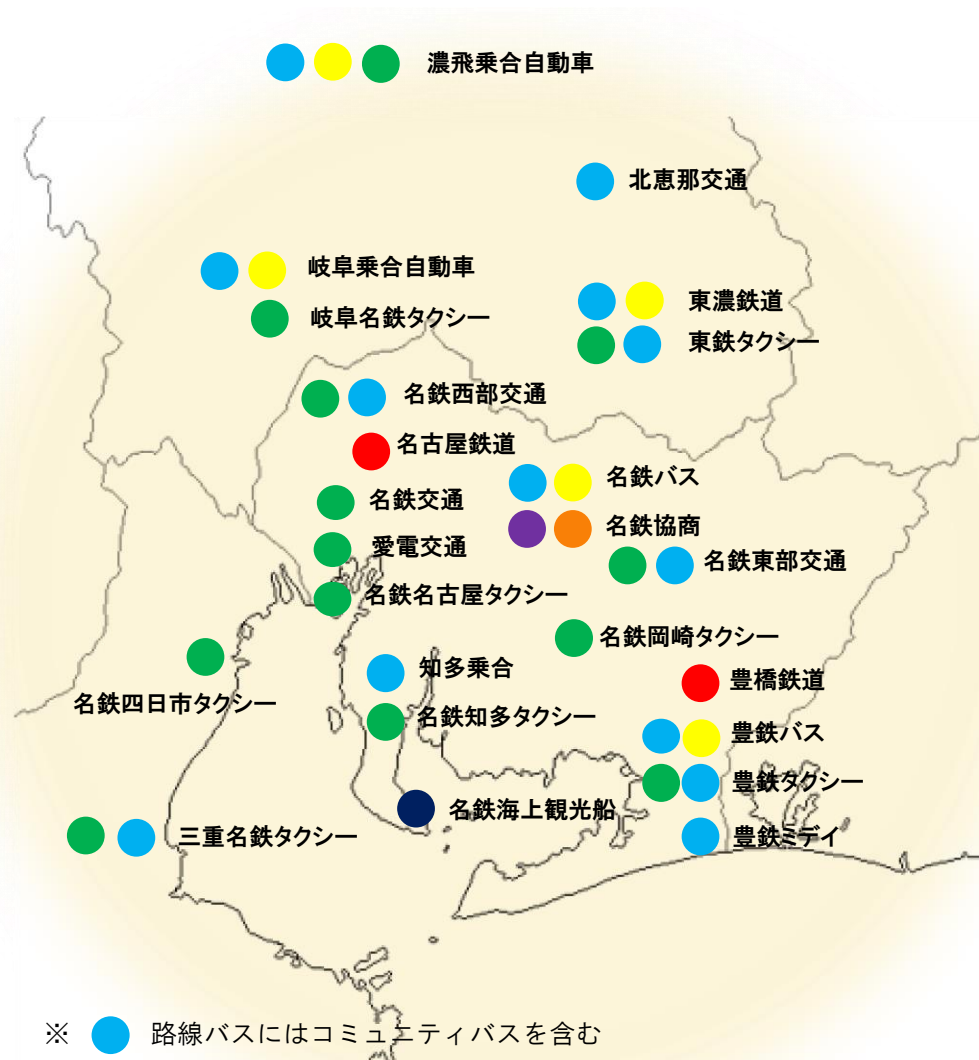
- 名鉄グループ沿線・地域(愛知県・岐阜県中心)で日常的にご利用いただけるお客さまを対象に地域の交通・生活・観光サービスをつなぎ、シームレスでストレスフリーな移動の実現

(参考)名鉄グループの多様な交通モード



MEITETSU Group の多様な交通モード

愛知県・岐阜県を中心に広がる
名鉄グループの交通ネットワーク



5)安全基盤設備や安全管理体制の強化

安全の確保を最優先した輸送サービスの提供

① 安全基盤設備の強化

- 高架化やホーム安全対策などの安全基盤設備のさらなる強化
- 事業用自動車における衝突被害軽減ブレーキ車への代替促進

② 安全管理体制の強化

- 安全意識を高めるための従業員教育の充実・高度化

6)お客さま・従業員の感染防止対策の強化・徹底

各事業の「新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン」に基づく取組み

① お客さまの感染防止対策の徹底

② 従業員の感染防止対策の徹底

1) 旅行事業

事業分野の選択と集中

- ① 支店・カウンターの統廃合および要員の適正化

- ② 需要構造の変化への対応
 - 教育・スポーツ等の専門性の高い分野の強化
 - DX推進による個人旅行商品販売活動の改革
 - 自治体セールス強化・地方創生事業の育成

2) 観光バス事業

事業のダウンサイジングによる効率経営の構築

- ① 需要に応じた車両数の削減、営業所の統廃合および要員の適正化

- ② 需要構造の変化への対応
 - バסטツアー商品の高付加価値化・差別化
 - WEBやSNS、(仮称)新名鉄Touchアプリを中心とした販売への移行・強化

- ③ グループバス会社との更なる連携強化

3)ホテル事業

経営体制の効率化と再編

① グループホテル戦略の構築・推進体制の強化

- ホテル事業全体の中長期的方針・戦略の策定
- 経営と運営の分離による効率的な経営体制の構築
- 管理部門統一による費用削減



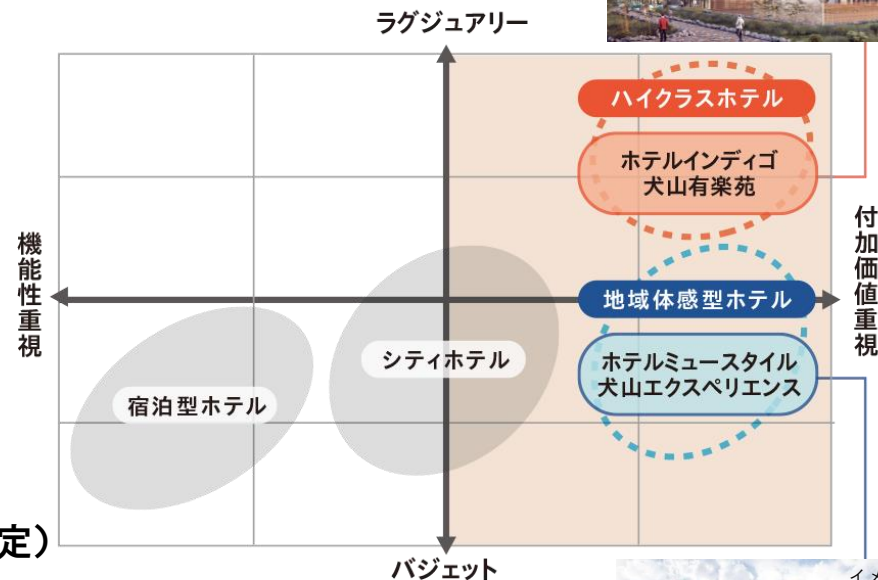
② ホテル戦略に基づくポートフォリオの見直し

シティホテル・宿泊型ホテルの展開



付加価値の高いカテゴリの強化

- ハイクラスホテル(ライフスタイル・ブティックホテル)
ホテルインディゴ 犬山有楽苑(2021年度下期開業予定)
- 地域体感型ホテル
ホテルミュージスタイル 犬山エクスペリエンス
(2021年7月15日開業予定)



※ 2021年3月 (株)金沢スカイホテル 株式譲渡 (ANAホリデイ・イン金沢スカイ)

1) 都心部、沿線拠点駅および駅周辺における開発事業の展開

① 名古屋都心部における開発事業の展開



「μ X MEIEKI」(ミュークスメイエキ)



所在地	名古屋市中村区名駅四丁目
建物規模	鉄骨造地下1階、地上12階建 延床面積：約 2,300㎡
用途	店舗、事務所
開業	2021年9月 (予定)

※商標登録申請中

名駅4丁目オフィス開発計画への出資



所在地	名古屋市中村区名駅四丁目
建物規模	鉄骨造地下2階、地上16階建 延床面積：約20,000㎡
用途	事務所、店舗、駐車場
竣工	2023年3月 (予定)

「NAGOYA the TOWER」 分譲マンション開発計画への参画

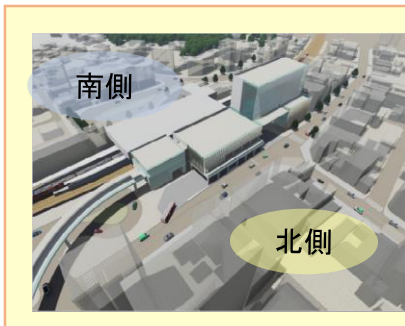
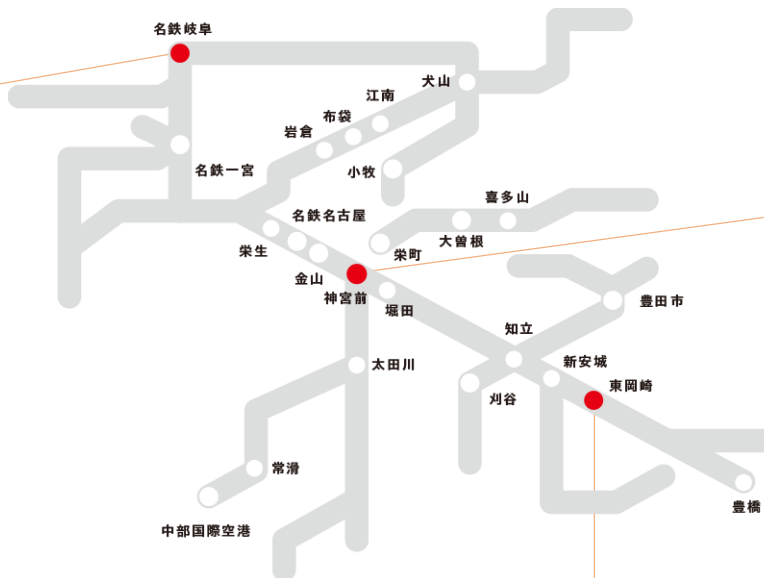
所在地	名古屋市中村区名駅南二丁目
建物規模	RC造地下1階建、地上42階 延床面積：約53,800㎡
用途	住宅：435戸 (予定)
竣工	2023年4月 (予定)



② 沿線拠点駅における再開発計画

名鉄岐阜駅

駅周辺における所有地を連携させる形で有効活用し、都市の玄関口にふさわしい商業施設・住宅等の複合的な開発を検討する。



東岡崎駅

駅北側にて駅直結で利便性が高く、新たな賑わいを創出する商業施設・事務所等の開発検討を岡崎市と連携して進める。また、駅南側においても住宅等の開発を計画することで、駅を中心とした南北一体的な複合開発を進める。

神宮前駅西街区

年間700万人以上が訪れる「熱田神宮」に面する立地を活かし、『おとなの行きたいまち』をコンセプトに開発を進める。

③ 沿線拠点駅および駅周辺における開発事業の展開

商業施設

μ PLAT神宮前

イメージパース

所在地	愛知県名古屋市熱田区三本松町 (名古屋本線 神宮前駅 直結)
建物規模	商業棟：鉄骨造地上4階建
用途	物販店舗、飲食店舗、サービス
開業	2021年7月(予定)

μ PLAT一宮

イメージパース

所在地	愛知県一宮市新生一丁目1番地
建物規模	延床面積：約1,443㎡
用途	物販店舗、飲食店舗
開業	第I期 2021年3月16日 第II期エリアの開業時期は未定



賃貸マンション

meLiV刈谷

イメージパース

所在地	愛知県刈谷市若松町1丁目94
建物規模	延床面積：2,665㎡
用途	集合住宅
竣工	2022年3月(予定)

ワークスペース

サテライトオフィスの展開や個室型ワークブース設置の検討

レンタルスペース
豊田市 小牧(予定)

個室型ワークブース

【設置予定】
名古屋ほか検討中

2)沿線・地域における生活に根差したサービスの展開



駅を中心に飲食・物販・モビリティサービスなどを提供することにより、沿線・地域の活性化に取り組む。

3) 地域との連携強化による観光の活性化

① 犬山エリアの観光活性化

- マイクロツーリズム・国内旅行需要の取込みと将来のインバウンド需要の回復を見据え、新たな2つのホテルの開業を契機に、日帰り型観光地から滞在型観光地となることを目指し、自治体や地域と共に魅力ある観光地づくりおよび受入れ態勢の整備を行う。

犬山は広域観光の拠点として最適な立地



犬山は滞在型観光地として十分な魅力を持つエリア



具体的な取組み
(名鉄グループと自治体・地域が連携)

◎ホテルの開業
◎体験型コンテンツの拡充

◎魅力ある旅行商品の造成
◎地域を挙げたプロモーション

② 沿線・地域の観光活性化

- 名鉄グループが一体となって、地域と共に観光資源の発掘から商品化、誘客まで積極的に取り組み、「観光」に焦点を当てて沿線地域の活性化を図る。
 - 沿線・地域の観光活性化へ向けた名鉄グループの推進体制の整備
 - 既存の素材の商品化に留まらず、3つの切り口による観光施策の実行

発掘・再生・創生	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい観光資源の発掘・創生 ・既存観光地の磨き上げ
商品化・販売	<ul style="list-style-type: none"> ・着地型商品のラインナップの充実 ・国内・海外双方からのインバウンドへ向けた販売の強化
発信・誘客	<ul style="list-style-type: none"> ・SNSの積極活用 ・当社の企業広告「EMOTION！」との連携 ・行政の枠を越えた連携等による誘客拡大

⇒発信量の増加

地域の観光施策

観光資源

発掘

再生

創生

商品化

販売

発信・誘客



(参考)名古屋鉄道沿線観光キャンペーン実施地域:犬山、岐阜、西尾、津島、岡崎、半田、有松、豊川、豊田(2020年度)

自然環境を活かした、長期的な視点によるロープウェイ・ホテルなどの山岳リゾート事業の推進

③ 新穂高エリアの活性化

- 「新穂高GRAND VUE(グラン ビュー)」をコンセプトに、山麓・中間・山頂エリアにおいて、自然を存分に活かした上質な自然体験型施設等の整備を検討する。



新穂高ロープウェイ全体図

④ 中央アルプス駒ヶ岳ロープウェイ ホテル千畳敷のリノベーションの実施

- 千畳敷カールを一望できる展望テラスの整備
- レストランのリニューアル



ホテル千畳敷イメージパース



名古屋鉄道、名鉄観光サービス、濃飛乗合自動車は環境省 国立公園オフィシャルパートナーとして、日本が世界に誇る 国立公園の美しい景観と国立公園に滞在する魅力を世界に向けて発信し、国内外からの国立公園利用者の拡大を図ることで、国内外の人々の自然環境保全への理解を深めるとともに、国立公園の所在する地域の活性化に貢献します。

1) 行政(国・県・市)の計画を踏まえたプロジェクトの推進

リニア中央新幹線の開業を見据え、交通ネットワークの形成に資する計画の検討の継続

スーパー・メガリージョン形成(7,000万人交流圏)

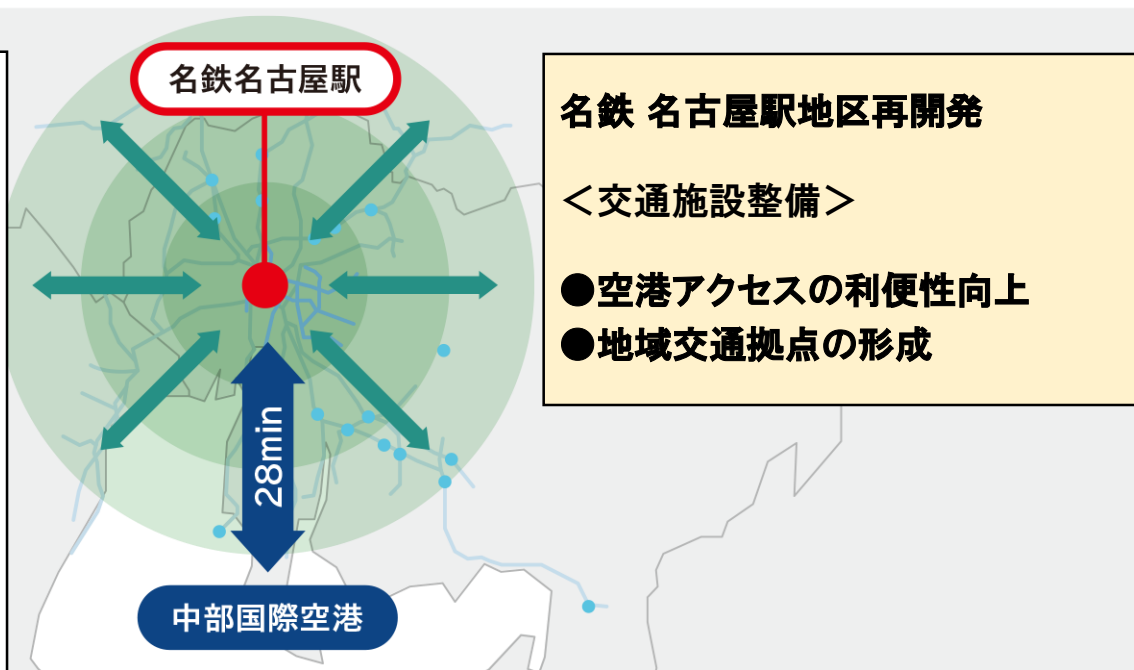


《国・県・市の計画》

名鉄名古屋駅地区再開発計画に
求められていること

- 中部国際空港・名古屋駅間の鉄道の乗り継ぎ
利便性の向上
【国土交通省】(2016年3月策定)
- 名鉄名古屋駅における中部国際空港行き列車の「わかりやすい乗り場」、「乗降しやすい環境」
を確保する取組み
【愛知県】(2015年3月策定)
- 誰にも使いやすい国際レベルのターミナル駅
【名古屋市】(2014年9月策定)

※公表資料より一部抜粋



名鉄名古屋駅地区再開発

＜交通施設整備＞

- 空港アクセスの利便性向上
- 地域交通拠点の形成

2) 駅を拠点としたまちづくりの推進

名古屋駅周辺をはじめ、名駅南やささしまライブ24、栄などの周辺都心部、更には中部圏全域へ賑わいを広げられる施設の検討の継続



3) コロナ後の事業環境の変化への対応

交通施設整備計画および再開発施設計画の見直しの実施と、再開発エリアの価値最大化に向けた取組みの推進

- ① 公共交通の需要変化を踏まえた交通施設整備計画の作成
 - わかりやすく利便性の高い鉄道駅計画の検討
 - 高速路線バスの一元集約化を可能とするバスターミナル計画の検討
- ② 新たな事業環境を踏まえた再開発施設計画の作成
 - スーパー・メガリージョン構想の立地特性を活かし、新たな地域の魅力を創造、発信していくための交流拠点の検討
 - 商業、オフィス、ホテル等の各用途について、新しい生活様式、DXの進展に対応する規模、内容の検討
- ③ 再開発エリアの価値最大化に向けた取組みの推進
 - 名駅再開発を見据えたグループ事業(名鉄百貨店・名鉄グランドホテル)の最適化の検討
 - まちに開かれ、まちと一体となって賑わいを創出する新たな活動の検討

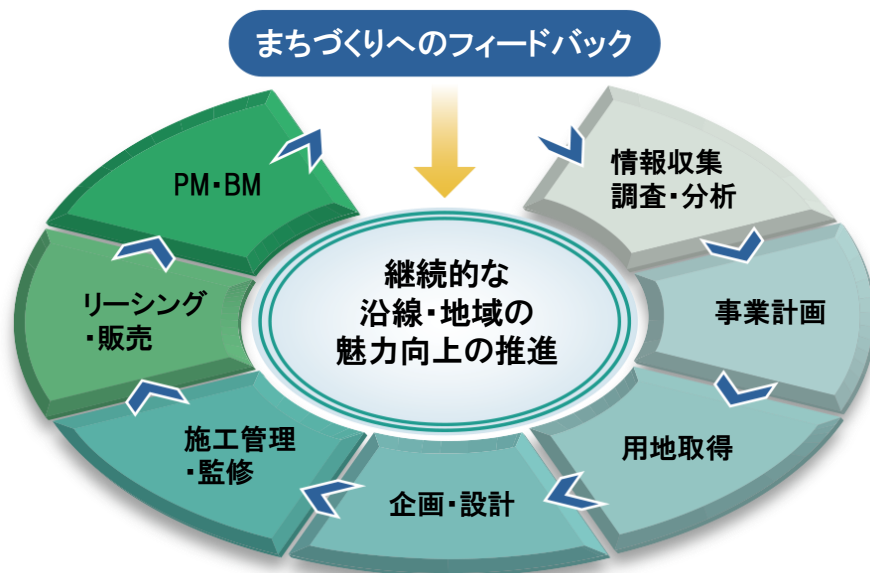


事業の方向性は2024年度を目途に判断

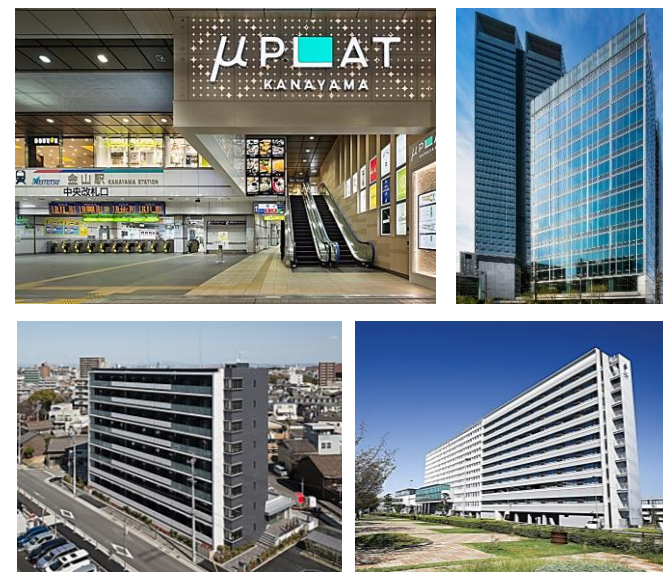
(注)上記のスケジュール・計画内容の具体的な見直しについては、今後、隣接地権者や行政機関など関係者との協議・調整を進める。

1)不動産事業のさらなる強化

- ① エリア全体や長期の価値向上を目指す「まちづくり志向」の開発(行政等と連携)
- ② 多様な用途の不動産(商業・オフィス・住宅・ホテル・物流等)の開発・運営管理
- ③ 企画開発から運営管理まで、グループ内で一貫した機能を保有した組織体制の構築



グループ内で一貫した機能を保有した組織体制の構築



アセットタイプの多様化

2) 運送・航空など競争力のある事業のさらなる強化

① 運送事業の強化

- 大規模な物流拠点整備による収益力の強化
(名鉄運輸小牧支店の移転)
- 特積み事業のキャパシティ(人・車両・場所)を活用した区域・倉庫・3PL等の事業拡大による元請ポジションの確立
- 他社との施設・協業の深化
- フェリーによる小口貨物輸送体制の拡充



名鉄トラックターミナル中部

② 航空事業の強化

- メディカルウィング事業の強化
- 洋上風力発電における調査段階から保守運用までのサービスの構築
- 航空機整備受託事業の拡大
- 調査測量事業の拡大



洋上風力発電のイメージ

3) マーケティングの強化と高付加価値化・差別化による収益力の強化

① ハイグレードマンションの開発

- 名古屋市東区邸宅エリアにおける高級レジデンスの検討
- 名古屋市都心部におけるタワーマンション事業への参画

② 高価格帯・高付加価値商品の造成

- 高価格帯のバスツアーの実施
- 近場で上質なコンテンツを取り入れたタクシーツアーの実施

③ 観光施設での特別な体験コンテンツとサービスの提供

- 博物館明治村
 - 本物の文化財の「ストーリー」や「空間」の体験
 - ・ 建物の歴史的背景をテーマとした有料体験型コンテンツの導入
 - ・ 明治村の「空間」の魅力を伝える動画の配信
- 野外民族博物館リトルワールド
南知多ビーチランド・南知多おもちゃ王国
日本モンキーパーク
 - 体験・体感型コンテンツ、ふれあいコンテンツの充実やイベント・アトラクションの強化



明治村



南知多ビーチランド・
南知多おもちゃ王国



リトルワールド



日本モンキーパーク

4) 新たな事業領域の開拓

グループの経営資源を活用した新分野での収益創出

① 日本食輸出支援事業の拡大

- 名鉄協商がumamill(株)と資本業務提携を実施し、食品メーカーと海外商社、バイヤーに対しプラットフォーム活用に向けた営業を強化
- 酒類取扱いの開始
- 名鉄観光サービス(株)国際貨物カンパニーと輸出業務に関する協業の実施

② ベーカリー事業の新規展開

GONTRAN CHERRIER
ARTISAN BOULANGER - PARIS



- ゴントランシェリエインターナショナル社と日本国内独占マスターFC契約の締結

2021年初夏 東京青山に直営基幹店(1号店)出店予定
 2022年 関東地区に直営店(2、3号店)出店予定
 2023年～ 関東、名古屋、関西を中心にFC展開予定

③ レストラン事業の新規展開

- 中食・内食市場の拡大に対応する業態開発を強化
- 中国料理店名鉄菜館(御殿場市、開業1969年)のノウハウを活かし、点心・粥・中華総菜を中心としたテイクアウト業態の新ブランドを開発

2021年夏 関東地区に直営店(1号店)出店予定
 2022年 関東地区に直営店(2、3号店)出店予定
 2023年～ 関東、名古屋、関西を中心に展開予定



名鉄菜館



新ブランドロゴ
(商標登録出願中)



名物：水晶餃子

- 商業施設μPLATへの出店を想定したカジュアル中華業態の検討

先端技術を活用した取組みの推進

④ ドローン・空間情報事業への取組み

航空局「登録講習機関(仮)」の運営

- 航空法の改正により、2022年度から新設予定の「操縦ライセンス制度」において、現行の名鉄ドローンアカデミーをレベル4を操縦可能なライセンス講習を実施する「登録講習機関(仮)」としての登録を目指す。
※レベル4:ドローンの有人地帯における補助者なし目視外飛行

ドローンを活用した「医療物資配送」や「インフラ点検保守」などのサービス展開

- 災害で孤立した集落や、離島への医療物資配送、過疎地域への買い物弱者支援配送などの事業化を目指す。
- 鉄道関連施設や広域インフラの点検、保守業務へのドローン活用を検討する。

高精度三次元地図データの様々な活用

- 大学、スタートアップと協業しながら高精度三次元地図データの様々な分野での活用を検討する。

⑤ オンラインコンテンツの拡充

例)水族館や博物館などの施設と教育現場を結ぶオンライン授業
校外学習とは異なる新たな教育スタイルの場として活用を目指す。

〈実証実験の様子〉



中学校の授業で、南知多ビーチランドとオンラインで結び、飼育員がバックヤードから生中継で紹介

⑥ 既存会社・事業を活用した新たな事業領域の開拓と推進

⑦ M&A・オープンイノベーションの活用

1) エリア版MaaS(名鉄MaaS)の推進

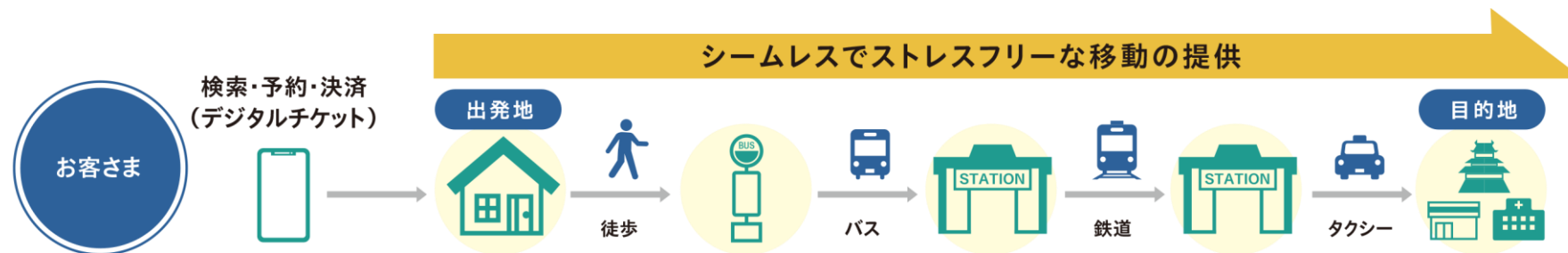
名鉄グループ沿線・地域(愛知県・岐阜県中心)で日常的に利用いただけるお客さまを対象に地域の交通・生活・観光サービスを繋ぎ、シームレスでストレスフリーな移動の実現

① (仮称)新名鉄Touchアプリの展開【2021年度中に初期リリース予定】

- 地域における他の交通機関の検索範囲拡大・地点間検索の導入
- デジタルチケットの導入によるキャッシュレス・ペーパーレス・待ち時間短縮の実現
- リアルタイム情報(運行情報・混雑情報)の提供
- 生活関連サービスや観光との連携

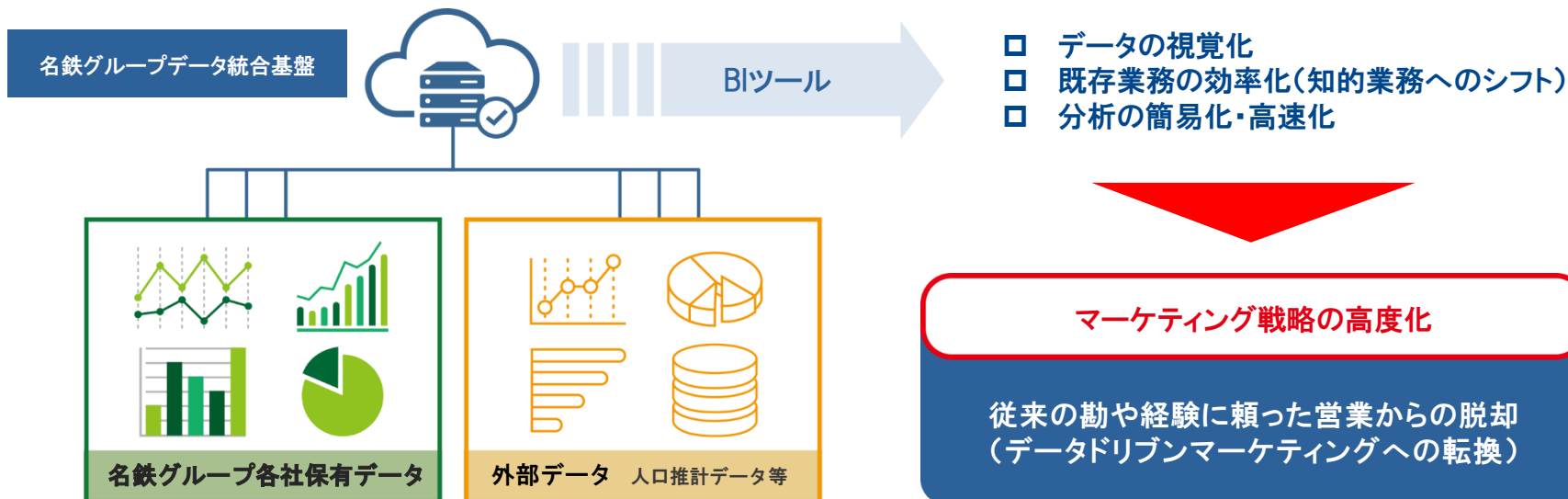


エリアのMaaSプラットフォームとして地域とともに成長するアプリへ



2)ビッグデータの活用によるマーケティング戦略の高度化

① 名鉄グループデータ統合基盤の構築・活用



3)ビジネス環境の変革の推進

① 業務プロセス改革の推進

- AI・RPAの活用等により既存業務の効率化を実現し、生産性の高い業務へシフト

② 業種別統合システムの導入推進

- 業種別統合システムの導入（ホテル、バス、タクシー、プロパティマネジメントなど）

1)事業別戦略の構築・推進

- ① グループホテル戦略の構築・推進体制の強化
- ② 不動産事業の企画開発から運営管理まで、グループ内で一貫した機能を保有した組織体制の構築
- ③ 一体的な商業施設プロパティマネジメント体制の実現

2)多様な人材の活躍の実現

① 多様な働き方の推進

➤ 女性活躍の推進

2021年度～2025年度の5年間の目標（名古屋鉄道）

- ・ 女性採用比率 総合職30%以上、鉄道運輸職10%以上
- ・ 女性管理職相当職（係長職）以上の人数を2倍

➤ 働き方改革の推進

一年次有給休暇の取得促進や労働時間管理の強化

2021年度～2025年度の5年間の目標（名古屋鉄道）

- ・ 年次有給休暇取得率 本社部門80%以上、鉄道現場部門95%以上

（参考）企業主導型保育所の設置
「めいてつ保育ステーションぽっぽ園」
（2021年3月現在：8園）



② 人材の確保・育成

- 特定の事業領域における高度専門人材の確保
- デジタル人材の確保・育成

3)コーポレートガバナンス・コードへの対応、ESG・SDGsへの取組み

① 2022年4月開始の東京証券取引所の新市場に向けた対応

- 市場区分のコンセプトや要求される形式基準、ガバナンス水準を踏まえた最適な新市場の選択
- 上記を見据えた新コーポレートガバナンス・コードへの対応

② ESG・SDGsへの取組み

- 政府が宣言した「2050年のカーボンニュートラル・脱炭素社会の実現」へ向けた名鉄グループとしての長期目標の策定
- 安全・安心・安定輸送と快適なサービスの提供
- 地域の重要な公共交通インフラとして地域社会の継続的な発展に貢献
- エリア全体や長期の価値向上を目指す「まちづくり志向」の開発の推進
- 環境省「国立公園オフィシャルパートナーシップ」の締結
- 博物館明治村の運営や国宝茶室如庵の保存修理による、日本文化・芸術の継承

05

数值計画

➤ 中期経営計画での目標指標(連結ベース)

	2020年度 見込※	2023年度 目標
営業利益	△200億円	350億円

※2021年2月8日時点

(参考指標) 2023年度

ROE(純利益/自己資本)	6%程度
ROA(営業利益/総資産)	3%程度
純有利子負債(※)/EBITDA倍率	6倍程度
株主資本比率	中長期的に25%程度

※ 純有利子負債・・・有利子負債 - 現預金・短期有価証券

➤ 配当方針

業績と経営環境を総合的に勘案しつつ、安定的な配当を維持する。

営業キャッシュ・フローの範囲内という方針をベースとしつつ、安全・コンプライアンス確保のための投資を行った上で、事業構造改革や成長基盤構築に資する戦略投資を行う。

➤ 投資金額

(単位：億円)

	2021年度－2023年度	うち戦略投資
交通事業	660	80
運送事業	260	70
不動産事業	550	430
レジャー・サービス事業	30	8
流通事業	20	2
航空関連サービス事業	170	6
その他の事業	210	4
合計	1,900	600

戦略投資の内訳

- ・ 交通事業の構造改革
 - ・ 不動産取得・開発
 - ・ 大規模な物流拠点整備
 - ・ DX関連
- など

営業キャッシュ・フロー (2021年度－2023年度)	1,800
--------------------------------	-------



本資料の情報のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しであり、リスクや不確実性を含んだものです。実際には、様々な要因により異なる結果となる場合があることをご承知おきください。