

「2021年3月期決算」および 「近鉄グループ中期経営計画2024」



K I N T E T S U
GROUP HOLDINGS

2021年5月19日

近鉄グループホールディングス株式会社
(東証1部 証券コード：9041)

<https://www.kintetsu-g-hd.co.jp>

I	2021年3月期 決算概要	p.2
II	2022年3月期 業績予想	p.20
III	近鉄グループ中期経営計画2024	p.28

I 2021年3月期 決算概要

連結損益計算書

(単位：百万円,%)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率	増 減 要 因	2021/3期予想 (2021年2月公表)	増 減
営業収益	1,194,244	697,203	△ 497,041	△ 41.6	「セグメント別業績」参照	685,000	12,203
営業利益又は営業損失（△）	49,380	△ 62,115	△ 111,495	—	「セグメント別業績」参照	△ 80,000	17,884
営業外収益	9,065	31,374	22,309	246.1	雇用調整助成金 14,933	27,000	4,374
うち持分法による投資利益	4,848	11,722	6,873	141.8		9,000	2,722
営業外費用	11,220	11,218	△ 2	△ 0.0		11,000	218
うち支払利息	7,992	7,864	△ 127	△ 1.6		8,500	△ 635
経常利益又は経常損失（△）	47,224	△ 41,959	△ 89,184	—		△ 64,000	22,040
特別利益	6,962	7,055	92	1.3		7,000	55
特別損失	18,112	48,601	30,489	168.3	減損損失 20,645 事業構造改革費用 8,394	42,000	6,601
親会社株主に帰属する当期 純利益又は親会社株主に 帰属する当期純損失（△）	20,561	△ 60,187	△ 80,749	—		△ 78,000	17,812

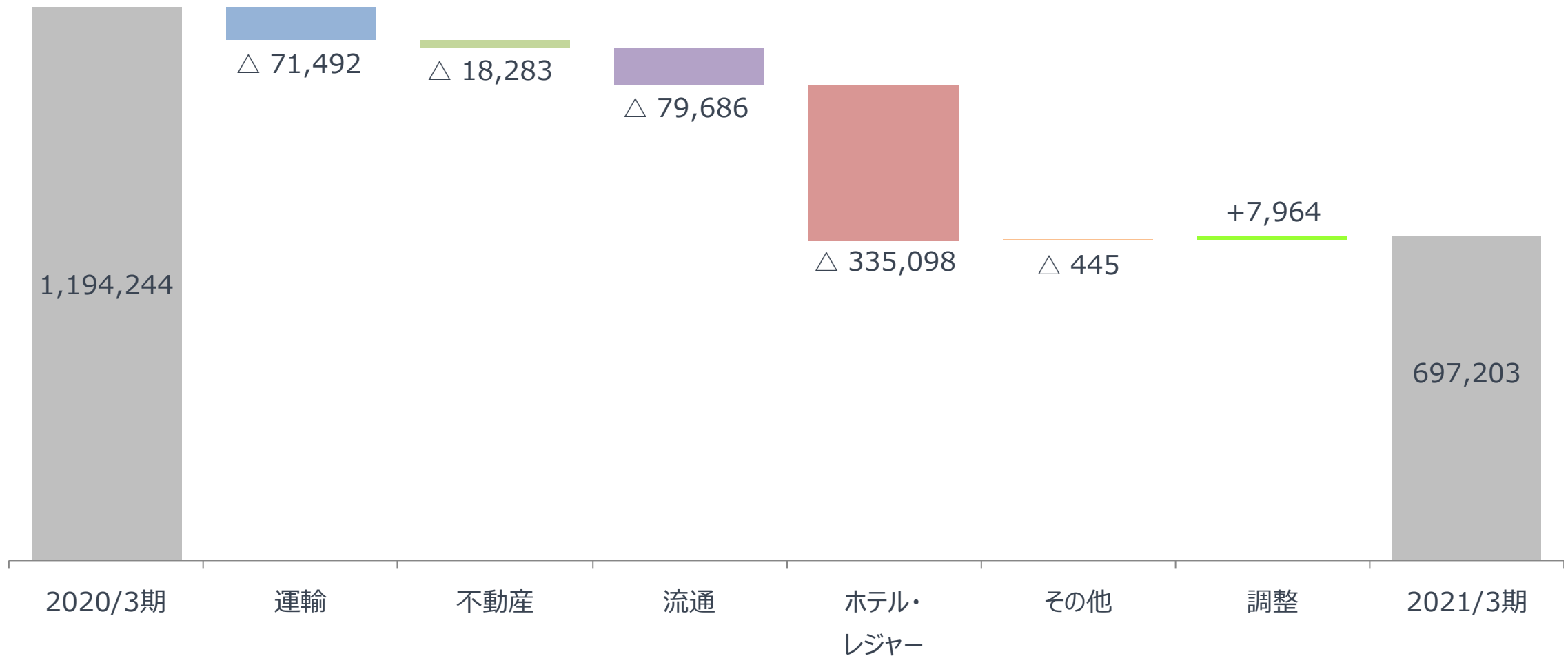
連結子会社数 80社（前期末比1社減）

持分法適用会社数 8社（前期末比増減なし）

決算ポイント（営業収益）

新型コロナウイルス感染症の影響で消費需要が年間を通じて大幅に減少したほか、緊急事態宣言期間中に店舗やホテル等の臨時休業もあり、運輸業、流通業、ホテル・レジャー業で大幅な減収

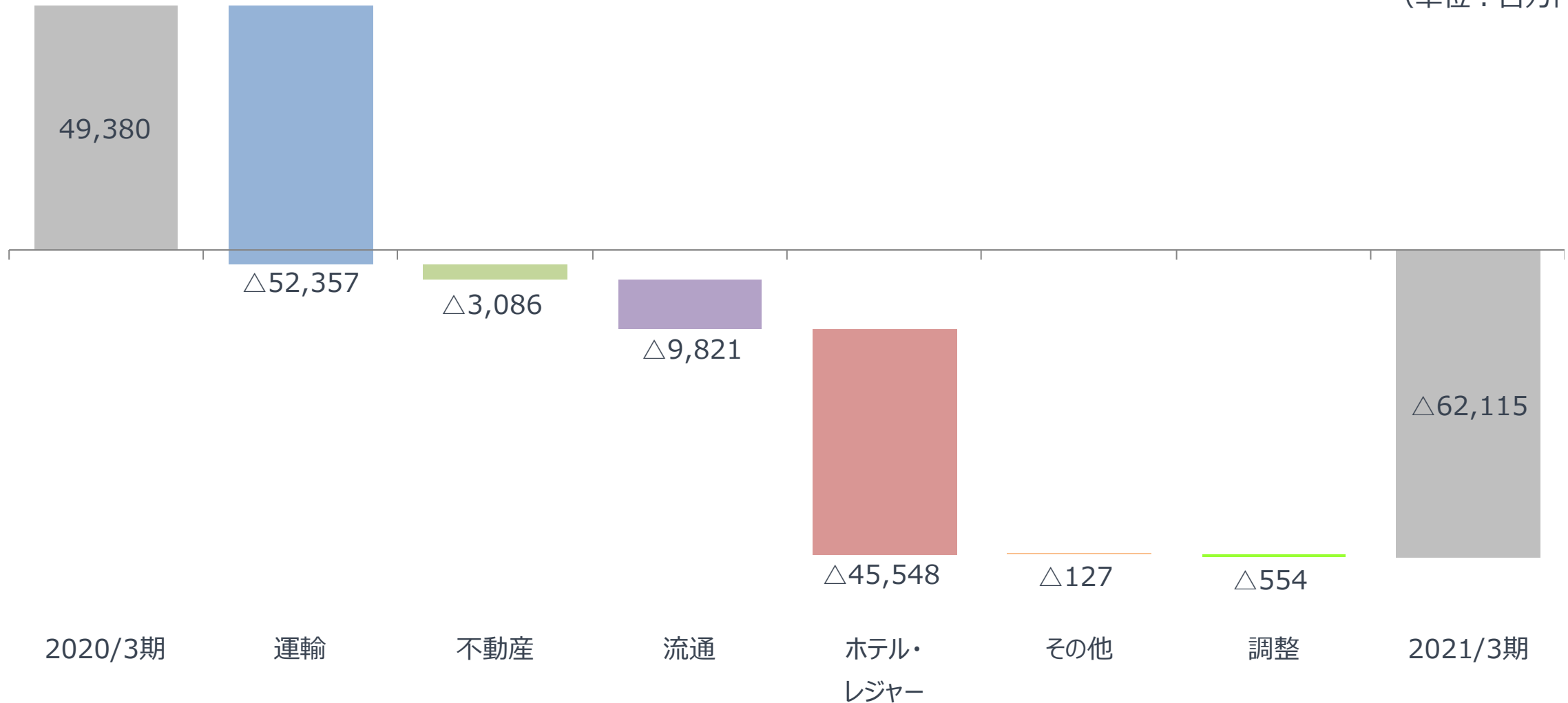
（単位：百万円）



決算ポイント（営業損益）

各部門での新型コロナウイルス感染症拡大による減収により損失計上

（単位：百万円）



セグメント別業績

(単位：百万円,%)

		2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率	2021/3期予想 (2021年2月公表)	増 減
運 輸	営業収益	221,711	150,218	△ 71,492	△ 32.2	148,000	2,218
	営業損益	27,686	△ 24,670	△ 52,357	—	△ 30,700	6,029
不 動 産	営業収益	161,248	142,965	△ 18,283	△ 11.3	143,000	△ 34
	営業損益	17,919	14,833	△ 3,086	△ 17.2	14,600	233
流 通	営業収益	392,796	313,110	△ 79,686	△ 20.3	307,000	6,110
	営業損益	5,152	△ 4,668	△ 9,821	—	△ 5,800	1,131
ホテル・レジャー	営業収益	449,276	114,177	△ 335,098	△ 74.6	114,000	177
	営業損益	△ 3,693	△ 49,242	△ 45,548	—	△ 60,100	10,857
そ の 他	営業収益	19,110	18,665	△ 445	△ 2.3	18,000	665
	営業損益	1,581	1,453	△ 127	△ 8.1	1,400	53
調 整	営業収益	△ 49,898	△ 41,934	7,964		△ 45,000	3,065
	営業損益	733	178	△ 554		600	△ 421
連 結	営業収益	1,194,244	697,203	△ 497,041	△ 41.6	685,000	12,203
	営業損益	49,380	△ 62,115	△ 111,495	—	△ 80,000	17,884

(単位：百万円,%)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率
営業収益	221,711	150,218	△ 71,492	△ 32.2
鉄軌道	152,724	99,234	△ 53,490	△ 35.0
バス	33,721	22,605	△ 11,115	△ 33.0
タクシー	11,089	7,520	△ 3,569	△ 32.2
鉄道施設整備	26,710	22,640	△ 4,070	△ 15.2
その他運輸関連	22,226	14,975	△ 7,251	△ 32.6
調整	△ 24,760	△ 16,756	8,004	
営業損益	27,686	△ 24,670	△ 52,357	—
(主 な 内 訳)				
鉄軌道	25,610	△ 17,930	△ 43,540	—
バス	385	△ 4,057	△ 4,442	—

《鉄軌道》

- 昨年4月から5月にかけて発令された緊急事態宣言により定期、定期外とも出控えが生じ大幅に利用客が減少した。
 その後、経済活動の再開に伴い輸送人員は徐々に回復していたが、第3四半期後半から新型コロナウイルス感染症が再流行した
 影響により減収、損失計上

近畿日本鉄道 運輸成績

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率(%)
輸送人員 (千人)	571,971	426,231	△ 145,740	△ 25.5
定期外	230,086	145,917	△ 84,169	△ 36.6
定期	341,885	280,314	△ 61,571	△ 18.0
営業収益 (百万円)	152,724	99,234	△ 53,490	△ 35.0
旅客収入	146,029	93,397	△ 52,632	△ 36.0
定期外収入	98,658	53,899	△ 44,758	△ 45.4
定期収入	47,371	39,498	△ 7,873	△ 16.6
運輸雑収等	6,694	5,836	△ 857	△ 12.8
営業損益 (百万円)	25,610	△ 17,930	△ 43,540	—

(単位：百万円,%)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率
営業収益	161,248	142,965	△ 18,283	△ 11.3
不動産販売	75,597	60,134	△ 15,462	△ 20.5
不動産賃貸	47,713	47,404	△ 309	△ 0.6
不動産管理	43,583	40,299	△ 3,283	△ 7.5
調整	△ 5,646	△ 4,874	772	
営業損益	17,919	14,833	△ 3,086	△ 17.2
(主な内訳) 不動産販売	4,265	3,145	△ 1,119	△ 26.2
(主な内訳) 不動産賃貸	12,063	10,806	△ 1,256	△ 10.4

《不動産販売》

- ・ マンション竣工物件が減少したことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響による営業活動の制限もあり、リフォーム売上高や仲介手数料収入が減少したため減収減益

《不動産賃貸》

- ・ ホテルの新規開業等により賃貸収入は増加したが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、あべのハルカス展望台やゴルフ場が一時休業したこともあり減収減益

(単位：百万円,%)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率
営業収益	392,796	313,110	△ 79,686	△ 20.3
百貨店	283,047	218,149	△ 64,898	△ 22.9
ストア・飲食	111,039	95,673	△ 15,366	△ 13.8
調整	△ 1,291	△ 712	578	
営業損益	5,152	△ 4,668	△ 9,821	—
(主な内訳) 百貨店	4,423	△ 2,016	△ 6,440	—
(主な内訳) ストア・飲食	728	△ 2,651	△ 3,380	—

《百貨店》

- 昨年の緊急事態宣言に伴う自治体からの休業要請等を受け、店舗の臨時休業や営業時間の短縮を実施したほか、入国制限によるインバウンド需要の急減もあり、越境・国内EC事業の拡大や諸経費の圧縮に努めたが減収、損失計上

《ストア・飲食》

- 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外食機会の減少によりスーパーマーケットの売上は増加したが、駅ナカ店舗や飲食店舗の利用客が減少し、また、店舗の休業も行ったため減収、損失計上

(単位：百万円,%)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 率
営業収益	449,276	114,177	△ 335,098	△ 74.6
ホテル	51,559	20,698	△ 30,860	△ 59.9
旅行	385,362	87,889	△ 297,473	△ 77.2
映画	3,882	2,857	△ 1,024	△ 26.4
水族館	8,626	2,732	△ 5,893	△ 68.3
調整	△ 153	0	153	
営業損益	△ 3,693	△ 49,242	△ 45,548	—
(主 な 内 訳)				
ホテル	△ 3,749	△ 20,435	△ 16,685	—
旅行	△ 1,608	△ 27,082	△ 25,473	—
水族館	1,443	△ 1,817	△ 3,260	—

《ホテル》

- 新型コロナウイルス感染症の影響で宿泊需要が急減したことに加え、二度にわたる緊急事態宣言期間中に営業を一時休止したことも影響し、「Go To キャンペーン」効果で一時は改善の兆しが見られたものの、減収、損失計上

《旅行》

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、海外旅行、訪日旅行の催行を中止していること等により、国内旅行では「Go To キャンペーン」の効果で一時期需要の回復が見られたものの、減収、損失計上

【参考】新型コロナウイルス感染症拡大の影響

2021年3月期連結収支実績における新型コロナウイルス感染症拡大に伴うセグメント別の営業収益及び営業利益の影響額は以下の通りです。

(単位：億円)

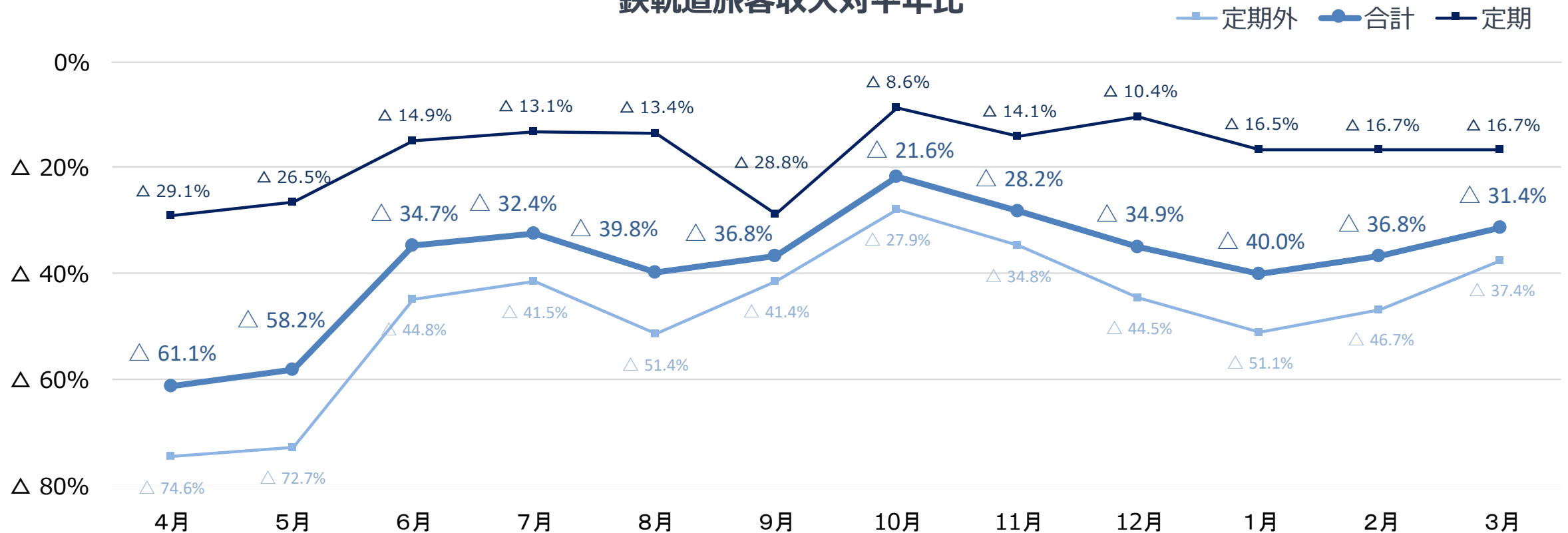
	営業収益		営業利益	
	影響額	主な内訳	※影響額	主な内訳
運 輸	△ 860	鉄軌道 △ 577	△ 562	鉄軌道 △ 451
不 動 産	△ 252		△ 23	
流 通	△ 808	百貨店 △ 654 ストア・飲食 △ 154	△ 139	百貨店 △ 100 ストア・飲食 △ 39
ホテル・レジャー	△ 3,650	旅行 △ 3,160 ホテル △ 423	△ 532	旅行 △ 290 ホテル △ 209
そ の 他	△ 2		△ 0	
連 結	△ 5,574		△ 1,257	

※コスト削減の取り組みを織り込んだ影響額

運輸

※4～1月は前年比、2・3月は前々年比

鉄軌道旅客収入対平年比



【参考】各事業の月別推移

流通

▶ 百貨店

- 4～5月の緊急事態宣言下は食料品売場等を除き全店休業
※5月18日（一部店舗除く）より営業再開

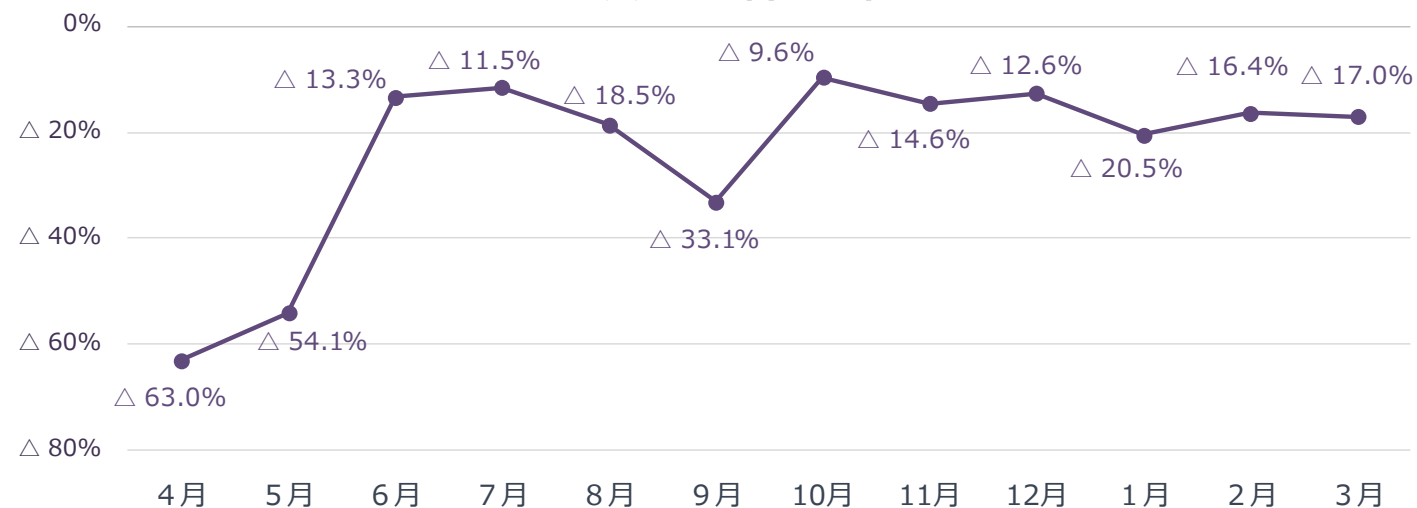
ホテル・レジャー

▶ ホテル

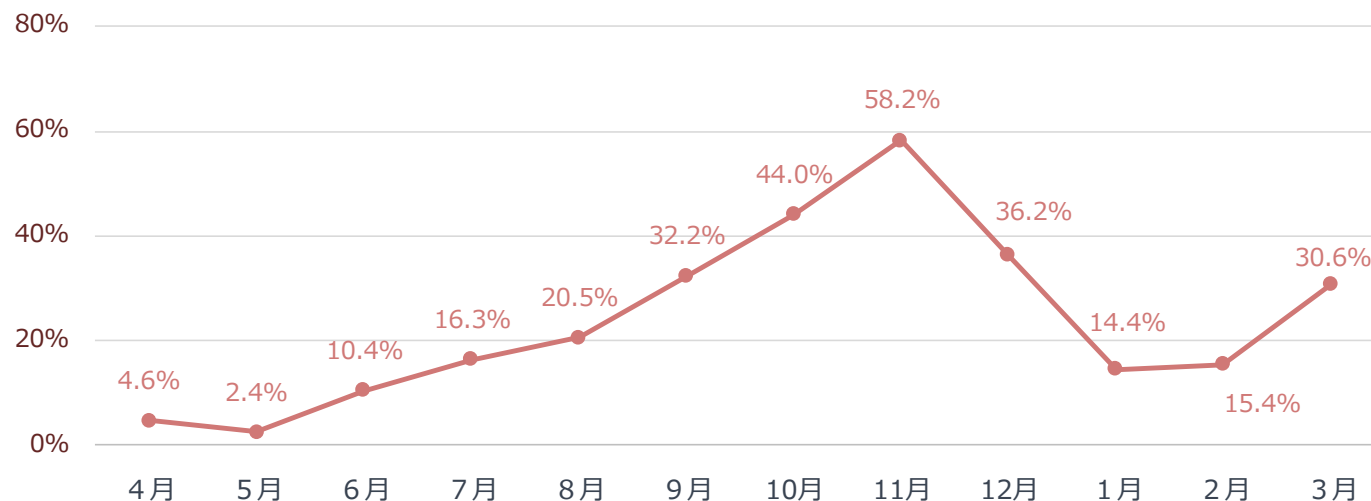
- 4月下旬から約1か月間「シェラトン都ホテル大阪」「都ホテル京都八条」「シェラトン都ホテル東京」のみ営業
- 「GoToトラベルキャンペーン」実施中、伊勢志摩エリアのリゾート系ホテルは堅調
- 1月下旬から約1か月間「都シティ近鉄京都駅」「都シティ大阪天王寺」「都シティ大阪本町」が休業

※4～1月は前年比、2・3月は前々年比

百貨店売上高対前年比



ホテル平均稼働率



コスト削減の取り組み

- ・ 運輸、不動産、流通、ホテル・レジャーの各事業において、徹底した費用の見直しを行い、
2021年3月期通期で約420億円のコスト削減を実施（2021年2月公表時より約30億円増）

運 輸	▶ 鉄軌道 人件費、鉄道修繕費、広告宣伝費の削減 ▶ バス 人件費や車両修繕費等の削減	➡	合計 約 182 億円	2月公表時 約 140 億円
不動産	▶ 不動産販売・賃貸 施設修繕外注費や広告宣伝費等の削減	➡	合計 約 37 億円	2月公表時 約 30 億円
流 通	▶ 百貨店 広告宣伝費等の販管費の削減 ▶ ストア・飲食 運営体制見直しによる人件費や本社経費の削減	➡	合計 約 38 億円	2月公表時 約 35 億円
ホテル ・ レジャー	▶ ホテル 人件費、販促費や本部費の削減 ▶ 旅行 人件費や宣伝費等の削減	➡	合計 約 149 億円	2月公表時 約 155 億円

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 要 因
流動資産	257,302	331,123	73,821	販売土地建物 36,882 現金及び預金 36,077
固定資産	1,631,014	1,621,243	△ 9,771	
資産合計	1,891,300	1,955,048	63,747	
流動負債	516,707	585,804	69,096	
固定負債	969,296	1,030,748	61,452	
負債合計	1,486,004	1,616,553	130,548	
純資産合計	405,295	338,494	△ 66,801	
うち利益剰余金	110,288	40,829	△ 69,459	純損失 △60,187 配当金 △9,524
うちその他の包括利益累計額	79,737	92,829	13,091	
負債・純資産合計	1,891,300	1,955,048	63,747	
借入金・社債残高	1,058,274	1,182,219	123,944	
借入金	713,774	792,571	78,796	長期借入金 59,716
社債（コマーシャルペーパー含む）	344,500	389,648	45,148	コマーシャルペーパー 41,000

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2020/3期	2021/3期	増 減
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,266	△ 25,470	△ 83,736
うち、税金等調整前当期純損益	36,075	△ 83,505	△ 119,580
うち、売上債権の増減額	19,650	△ 6,217	△ 25,868
うち、仕入債務の増減額	△ 14,111	△ 3,901	10,210
うち、たな卸資産の増減額	△ 4,329	△ 16,780	△ 12,451
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 57,440	△ 46,013	11,427
うち、投資有価証券の売却	28	167	138
うち、固定資産の取得による支出	△ 64,591	△ 54,649	9,942
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,952	107,897	120,849
うち、借入金・社債の増減額	1,732	123,308	121,576
現金及び現金同等物の増減額	△ 12,302	36,534	48,836
現金及び現金同等物の期首残高	52,089	39,787	△ 12,302
現金及び現金同等物の期末残高	39,787	76,321	36,534

設備投資 借入金・社債残高

(単位：百万円,倍)

	2020/3期	2021/3期	増 減	増 減 要 因
設備投資	68,907	55,207	△ 13,699	新型コロナウイルス感染症拡大に伴う投資の抑制
運 輸	28,915	30,469	1,553	
（うち鉄軌道）	(24,455)	(26,705)	(2,250)	新型名阪特急「ひのとり」新造
不動産	19,912	13,949	△ 5,963	
流 通	9,699	4,736	△ 4,962	
ホテル・レジャー	8,792	3,876	△ 4,915	
その他	1,230	2,049	819	
調 整	356	124	△ 231	
借入金・社債残高	1,058,274	1,182,219	123,944	
EBITDA	103,304	△ 7,336	△ 110,640	
借入金・社債 / EBITDA	10.2	—	—	

減価償却費・EBITDA

(単位：百万円)

		2020/3期	2021/3期	増 減
運 輸	減価償却費	27,741	28,420	678
	EBITDA	55,428	3,749	△ 51,678
不 動 産	減価償却費	12,146	12,550	403
	EBITDA	30,065	27,383	△ 2,682
流 通	減価償却費	7,606	7,536	△ 69
	EBITDA	12,758	2,867	△ 9,891
ホテル・レジャー	減価償却費	4,478	4,337	△ 141
	EBITDA	785	△ 44,904	△ 45,689
そ の 他	減価償却費	1,630	1,688	57
	EBITDA	3,212	3,142	△ 70
調 整	減価償却費	320	246	△ 73
	EBITDA	1,053	425	△ 628
連 結	減価償却費	53,924	54,779	855
	EBITDA	103,304	△ 7,336	△ 110,640

※ EBITDA = 営業損益 + 減価償却費

Ⅱ 2022年3月期 業績予想

- ・4月下旬からの緊急事態宣言の再発出などにより、感染症対策と経済活動の両立を求められる厳しい事業環境は当面続くものと想定
- ・国内の経済活動は、引き続き3密回避や入場制限など一定の自主規制が継続するものの、年度末までにワクチンが普及し、緩やかに需要が回復すると想定
- ・海外の渡航制限等は段階的に緩和されるが、インバウンド旅客の入国制限は継続すると想定

運 輸	▶ 鉄軌道 2021年度の旅客運輸収入は対平年ベース約75%と想定 2022年3月末時点では、対平年ベースで定期外収入約85%、定期収入約85%まで回復すると想定
流 通	▶ 百貨店 2021年度の売上高は、「収益認識に関する会計基準」適用前基準比で対2019年度の約90%と想定
ホテル・ レジャー	▶ ホテル 2021年度の売上高はインバウンド需要を見込まず、対平年ベース約55%と想定 下半期に外部に資産譲渡するホテルについては、運営受託による収支を計上 ▶ 旅行 2021年度の売上高は、対平年ベースで国内旅行約50%、海外旅行約5%と想定

連結業績予想

(単位：百万円,%)

	2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減	増 減 率
営業収益	697,203	775,000	77,796	11.2
(収益認識基準適用前)	(697,203)	(925,000)	(227,796)	(32.7)
営業利益又は営業損失 (△)	△ 62,115	10,000	72,115	—
経常利益又は経常損失 (△)	△ 41,959	12,500	54,459	—
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△ 60,187	28,000	88,187	—
持分法による投資利益	11,722	10,000	△ 1,722	△ 14.7
支払利息	7,864	8,500	635	8.1

【主な増減要因】 ※営業収益・営業損益は次ページ以降をご参照ください

- ・ 特別利益で、ホテル事業再編によるホテル資産の売却益を見込むことや、前期に特別損失で多額の減損損失や事業構造改革費用を計上していたため

セグメント別業績

(単位：百万円,%)

		2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減	増 減 率
運 輸	営業収益	150,218	175,000	24,781	16.5
	営業損益	△ 24,670	5,100	29,770	—
不 動 産	営業収益	142,965	196,000	53,034	37.1
	営業損益	14,833	26,500	11,666	78.7
流 通	営業収益	313,110	205,000	△ 108,110	△ 34.5
	営業損益	△ 4,668	1,300	5,968	—
ホテル・レジャー	営業収益	114,177	215,000	100,822	88.3
	営業損益	△ 49,242	△ 24,400	24,842	—
そ の 他	営業収益	18,665	25,000	6,334	33.9
	営業損益	1,453	1,500	46	3.2
調 整	営業収益	△ 41,934	△ 41,000	934	
	営業損益	178	0	△ 178	
連 結	営業収益	697,203	775,000	77,796	11.2
	営業損益	△ 62,115	10,000	72,115	—

《運 輸》

- 営業収益は、鉄軌道部門やバス部門等でコロナウィルスの影響からの需要回復を見込み、増収を予想
- 営業損益は、鉄軌道部門の費用削減効果も加わり、営業利益を回復見込み

《不動産》

- 不動産販売部門でマンション販売戸数の増加を見込むほか、不動産賃貸部門で賃貸物件の証券化による売却収入もあり、増収増益予想

《流 通》

- 営業収益は、百貨店部門で「収益認識に関する会計基準」の適用により、消化仕入等の代理人取引に該当する売上高の計上を総額から純額に変更することにより、減収を予想
- 営業損益は、百貨店部門やストア・飲食部門で構造改革によるコスト削減に取り組み、営業利益を回復見込み

《ホテル・レジャー》

- 営業収益は、ホテル部門で事業再編後は一部の施設で運営受託方式による手数料収入の計上となるも、宿泊や食堂等で需要の回復を見込むほか、旅行部門でも段階的な旅行需要の回復を想定し増収を予想
- 営業損益は、ホテル部門で一部の施設につき運営受託方式への移行等による費用減を見込むほか、旅行部門で売上総利益の増や事業構造改革によるコスト削減により、損失が改善見込み

近畿日本鉄道 運輸成績

	2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減	増減率(%)
輸送人員 (千人)	426,231	468,382	42,151	9.9
定期外	145,917	187,021	41,104	28.2
定期	280,314	281,361	1,047	0.4
営業収益 (百万円)	99,234	120,350	21,116	21.3
旅客収入	93,397	114,995	21,598	23.1
定期外収入	53,899	75,833	21,934	40.7
定期収入	39,498	39,162	△ 335	△ 0.9
運輸雑収等	5,836	5,355	△ 481	△ 8.3
営業利益 (百万円)	△ 17,930	7,721	25,652	—

設備投資 借入金・社債残高

(単位：百万円,倍)

	2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減
設備投資	55,207	41,000	△ 14,207
運 輸	30,469	20,500	△ 9,969
（うち鉄軌道）	(26,705)	(16,550)	(△ 10,155)
不動産	13,949	7,000	△ 6,949
流 通	4,736	7,000	2,263
ホテル・レジャー	3,876	4,000	123
その他	2,049	2,000	△ 49
調 整	124	500	375
借入金・社債残高	1,182,219	1,080,000	△ 102,219
EBITDA	△ 7,336	64,000	71,336
借入金・社債 / EBITDA	—	16.9	—

減価償却費・EBITDA

(単位：百万円)

		2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減
運 輸	減価償却費	28,420	30,000	1,579
	EBITDA	3,749	35,100	31,350
不 動 産	減価償却費	12,550	12,000	△ 550
	EBITDA	27,383	38,500	11,116
流 通	減価償却費	7,536	7,500	△ 36
	EBITDA	2,867	8,800	5,932
ホテル・レジャー	減価償却費	4,337	2,500	△ 1,837
	EBITDA	△ 44,904	△ 21,900	23,004
そ の 他	減価償却費	1,688	1,500	△ 188
	EBITDA	3,142	3,000	△ 142
調 整	減価償却費	246	500	253
	EBITDA	425	500	74
連 結	減価償却費	54,779	54,000	△ 779
	EBITDA	△ 7,336	64,000	71,336

※ EBITDA = 営業損益 + 減価償却費

Ⅲ 近鉄グループ中期経営計画2024 (2021年度～2024年度)

01 アフターコロナ社会における近鉄グループの役割

02 「中期経営計画2024」の基本的な考え方

03 重点施策の主な取り組み

04 主要事業の中長期戦略

【見直しに至った経緯】

2019年5月 「近鉄グループ経営計画」の策定

- 当社グループの15年後（2033年度）の目指す姿を定めた『長期目標』
- 長期目標に基づく最初の5カ年（2019～2023年度）の具体的な事業計画を定めた『中期計画』



2020年2月以降 新型コロナウイルス感染症の拡大

- 経済活動の規制、人の移動の制限により、当社グループは甚大な影響を受ける
- 2020年度に過去最大の赤字を計上し、財務基盤が悪化
- 計画の前提となるグループの事業環境は大きく変化し、事業のあり方そのものの見直しが必要
- 2020年11月に「今後の経営方針」を示し、経営計画の見直しに着手



2021年5月 アフターコロナ社会に対応した当社グループの役割を見据えて、『中期計画』を見直し

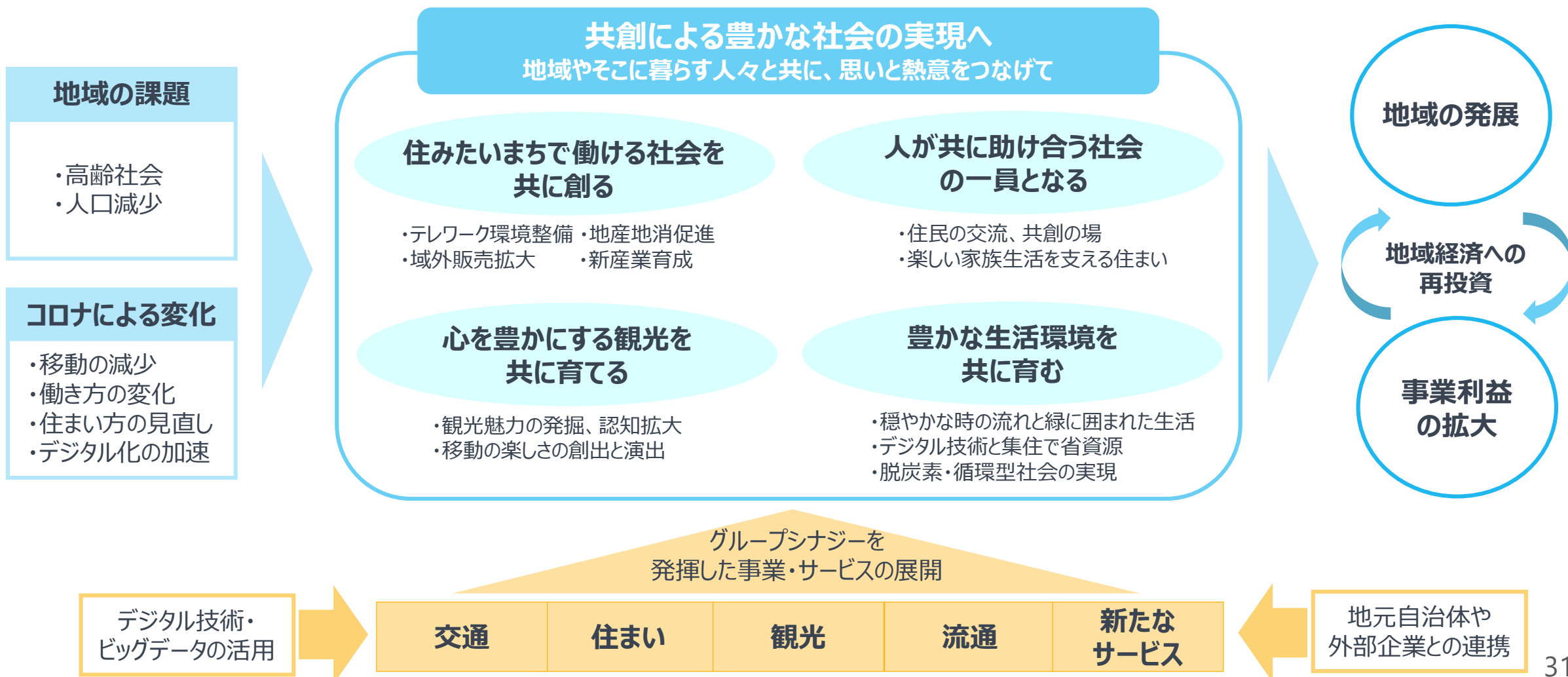
- 2024年度までを「コロナ禍からの回復期」と位置づけ
- 新たな事業展開と飛躍に向けて、経営基盤を再構築

アフターコロナ社会における近鉄グループの役割

広い視野と思いを一つにする心、安全にこだわる頑なさと垣根を作らない多角性、近鉄グループは異なる価値をネットワークし、人と人、時と時、場と場を100年以上にわたってつなぎ続けてきました。

ネットワークをいかし、人々と一緒になって豊かな社会づくりに貢献する

新しい価値観が必要とされるアフターコロナ社会においても、変わることのない私たちの使命です。



01 アフターコロナ社会における近鉄グループの役割

02 「中期経営計画2024」の基本的な考え方

03 重点施策の主な取り組み

04 主要事業の中長期戦略



【見直しの方向性】

コスト構造の抜本的見直しと保有資産の入れ替えにより、財務健全性の改善に努め、成長のための基盤を再構築

グループシナジーを最大限発揮しながら、アフターコロナ社会に対応した新たな事業展開により、収益力を強化

個人の消費動向の影響を受けやすい事業ポートフォリオの見直しにより、リスク耐性を強化

基本方針

コロナ禍から回復し、新たな事業展開と飛躍に向かうための経営改革

重点施策

① コスト構造の抜本的見直し

構造改革の実施による損益分岐点の引き下げ

② 有利子負債の早期削減

保有資産のオフバランス化およびノンコア資産の処分

③ 外部パートナーとの連携強化

新たな知見を導入した既存事業の競争力強化と新規事業の創出

④ 事業ポートフォリオの変革

M&Aなどを活用したビジネス拡大による事業ポートフォリオのリスク耐性強化

⑤ DXによる新規事業・サービスの創出

リアルな強みを活かしたオンラインビジネスの拡大

⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり

都市・郊外・観光地など地域特性や規模に適応したまちづくりを通じた沿線価値の向上

計画期間

2021年度～2024年度（4年間）

重点施策 取り組みの方向性

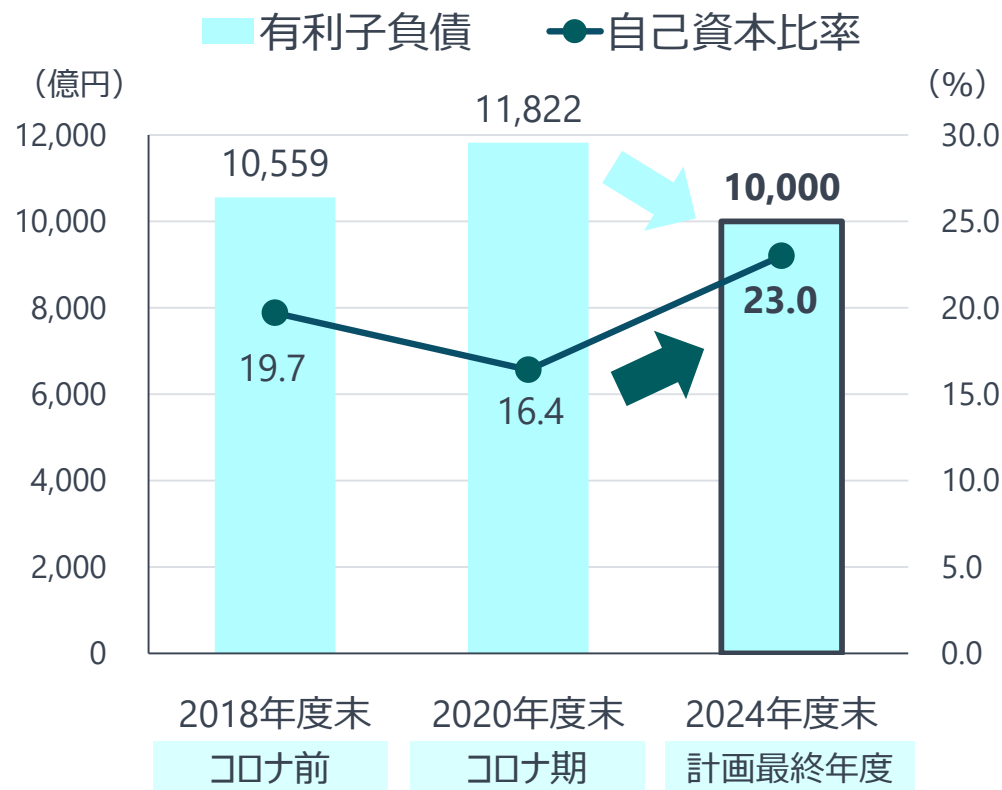
- 2021年度は、徹底的なコスト削減や事業運営体制見直しによる黒字転換、保有資産のオフバランス化などによる有利子負債の削減、自己資本の修復に集中的に取り組む
- 2022年度以降は、継続的な事業運営効率化による損益分岐点の引き下げとともに、アフターコロナ社会に対応した新たな事業展開の加速により収益力を強化し、次の飛躍へとつなげる

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ウィズコロナ 【感染症対策と経済活動の両立】	アフターコロナ 【新たな生活様式・働き方の定着】		
年度末までにワクチンが普及	インバウンド需要が段階的に回復		
① コスト構造の抜本的見直し	【継続的な事業運営効率化による損益分岐点の引き下げ】		
② 有利子負債の早期削減			
③ 外部パートナーとの連携強化			
④ 事業ポートフォリオの変革			
⑤ DXによる新規事業・サービスの創出			
⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり			

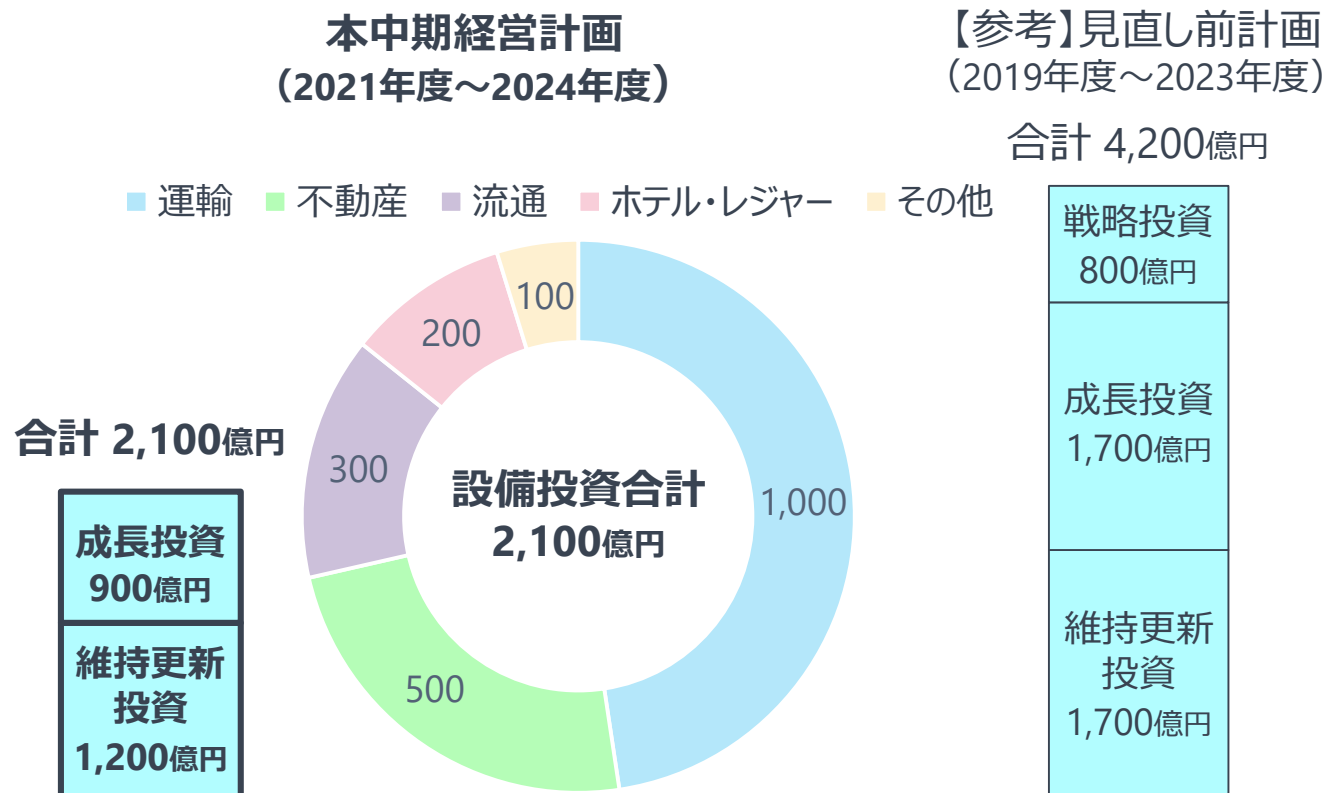
重点施策	主な実施項目		
① コスト構造の抜本的見直し	Topic1 事業運営体制見直しによる損益分岐点の引き下げ 不採算部門の縮小		
② 有利子負債の早期削減	Topic2 ブラックストーン社との協業によるホテル事業の二軸化経営 SPC等を活用した不動産事業の拡充 ハンコア資産の処分		
③ 外部パートナーとの連携強化	SPC等を活用した不動産事業の拡充 CVCを活用したオープンイノベーションの推進		
④ 事業ポートフォリオの変革	Topic3 M&Aによる事業領域の拡大 CVCを活用したオープンイノベーションの推進		
⑤ DXによる新規事業・サービスの創出	Topic4 「近鉄沿線デジタルサービスプラットフォーム」の構築 ECビジネスの拡大		
⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり	「近鉄沿線デジタルサービスプラットフォーム」の構築 MaaSや決済などのサービスをワンストップかつシームレスに提供する「地域DX基盤」 Topic5 駅周辺再開発の推進		

- コロナ禍で増加した有利子負債の削減に最優先で取り組み、2024年度末に有利子負債1兆円未満、自己資本比率23%以上を目指す
- 設備投資については、本中期経営計画期間の戦略投資枠の凍結、成長投資のゼロベースでの見直し、安全の確保を最優先としたうえでの維持更新投資の削減で、可能な限り抑制する
- 株主還元については、自己資本の積み上げによる早期の復配を目指す

▶ 有利子負債と自己資本比率の推移



▶ 設備投資計画



連結指標	2018年度実績	2020年度実績
営業利益	677億円	△621億円
有利子負債	1兆559億円	1兆1,822億円
有利子負債/EBITDA倍率	8.8倍	—
自己資本比率	19.7%	16.4%



2021年度予想	2024年度目標
100億円	650億円以上
1兆800億円	1兆円未満
16.9倍	8倍台
18.3%	23%以上

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

【参考指標】

連結指標	2018年度実績	2020年度実績
ROE	9.6%	△17.3%
ROA	3.5%	△2.2%



2021年度予想	2024年度目標
8.5%	10%程度
0.7%	3.5%程度

※1 ROE（自己資本当期純利益率）＝ 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本

※2 ROA（総資産経常利益率）＝ 経常利益 ÷ 総資産

01 アフターコロナ社会における近鉄グループの役割

02 「中期経営計画2024」の基本的な考え方

03 重点施策の主な取り組み

04 主要事業の中長期戦略

Topic1. 損益分岐点の引き下げ

鉄道

アフターコロナの収入減少下でも安定的に利益を確保できる経営基盤の早期確立

効率的な事業運営体制の構築

- デジタル技術の活用により、コスト削減と安全・安定・安心レベル向上の両立を図る
- 駅運営等の合理化の加速のほか、早期退職優遇制度や採用計画の見直し等による人員調整で、人件費の構造的な削減を推進
2019年度末 7,200人 ⇒ 2024年度末 6,600人
- その他の費用も徹底的に削減し、2021年度については、営業費用全体で150億円程度を削減（2019年度比）
- 2022年度以降についても合理化施策の推進で継続的に費用を抑制
- 支線については、一層のコスト削減に加え、今後の運営体制を抜本的に検討

お客さまの利用状況に対応したダイヤ変更

- 今後の需要を見据えたダイヤのあり方を検討
- まず2021年度に一部列車の不定期化・区間短縮・取消し等を行い、輸送の効率化とコスト削減を図る

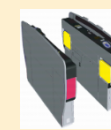
駅務機器等 遠隔監視対応

近鉄総合案内センター
(総合監視装置)



遠隔対応機器

自動改札機 自動券売機 定期券特急券
自動発売機 自動精算機 券面確認台



監視カメラ



情報配信ディスプレイ



エレベーター
・インターホン
・監視カメラ



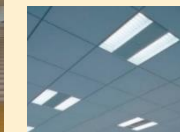
多機能トイレ
・インターホン



エスカレーター
・遠隔停止対応
・インターホン
・監視カメラ



照明制御



▲近鉄総合案内センターにおける遠隔対応

設備投資計画の大幅な見直し

- 安全の確保を最優先としたうえで、設備投資を極力抑制
【2021年度～2024年度設備投資計画】
コロナ前計画 1,292億円 ⇒ 見直し後 714億円 (△577億円)

百貨店

コスト構造改革・事業ポートフォリオの変革により、新たなビジネスモデルを創造

2021年度以降、2019年度比で約60億円（△10%）の販管費の削減

- 外注業務の内製化とマルチタスク化の推進により人的効率を向上
2019年度末 1,700人 ⇒ 2024年度末 1,400人
- 業務改革、デジタル化による時間外手当、臨時雇の削減
- 宣伝手法の見直し（宣伝費を2019年度比で△40%に）
 - ▶ アナログからデジタルへシフト
 - ▶ 事業ポートフォリオの変革を踏まえ、販促費の見直し
- 施設管理業務の合理化
 - ▶ 警備や設備管理の自動化、省人化等

地域中核店・郊外店のローコスト運営体制の確立

- 百貨店型から、テナント中心の商業ディベロッパー型の店舗運営へと移行し、ローコスト運営体制を確立
- まちづくり型複合商業サービス施設＝「タウンセンター」へ変革

駅ナカ・飲食

不採算店舗からの撤退とデジタル化による合理化推進

不採算店舗からの撤退

- レストランフード事業
102店舗（2019年度）のうち、22店舗を閉鎖
- サービスエリア事業
8エリア（2019年度）のうち、4エリアから撤退

人員調整等による人件費の適正化

- 店舗の閉鎖や撤退に伴う人員調整
2019年度末 930人 ⇒ 2024年度末 740人
- 業務見直しやデジタル化等により、業務効率化を推進

ホテル

固定費の削減により損益分岐点売上高を20%引き下げ

人員調整等による人件費の適正化

- 新規採用の抑制・自然減等により、2022年度にかけて段階的に社員および契約社員の人員規模を縮小
2020年度期首 2,400人 ⇒ 2022年度中 2,080人
- 人件費を2022年度までに25億円削減（コロナ前水準比）

経費削減と運営体制の見直し

- 広告宣伝費等の固定費用の見直し
- 外注業務の内製化とマルチタスク化の推進

不採算ホテルからの撤退

- 都シティ 津（2021年2月末日営業終了）
- 橿原観光ホテル（2021年7月末日営業終了予定）

旅行

2022年度以降、2018年度比で約200億円の経費削減

事業の選択と組織の改編

- 個人旅行店舗数の縮小
- 団体旅行支店の集約
- 2021年10月までに近畿日本ツーリスト地域会社各社および(株)KNT-CTウェブトラベルを合併し、本社部門等の後方部門を統合

人員調整

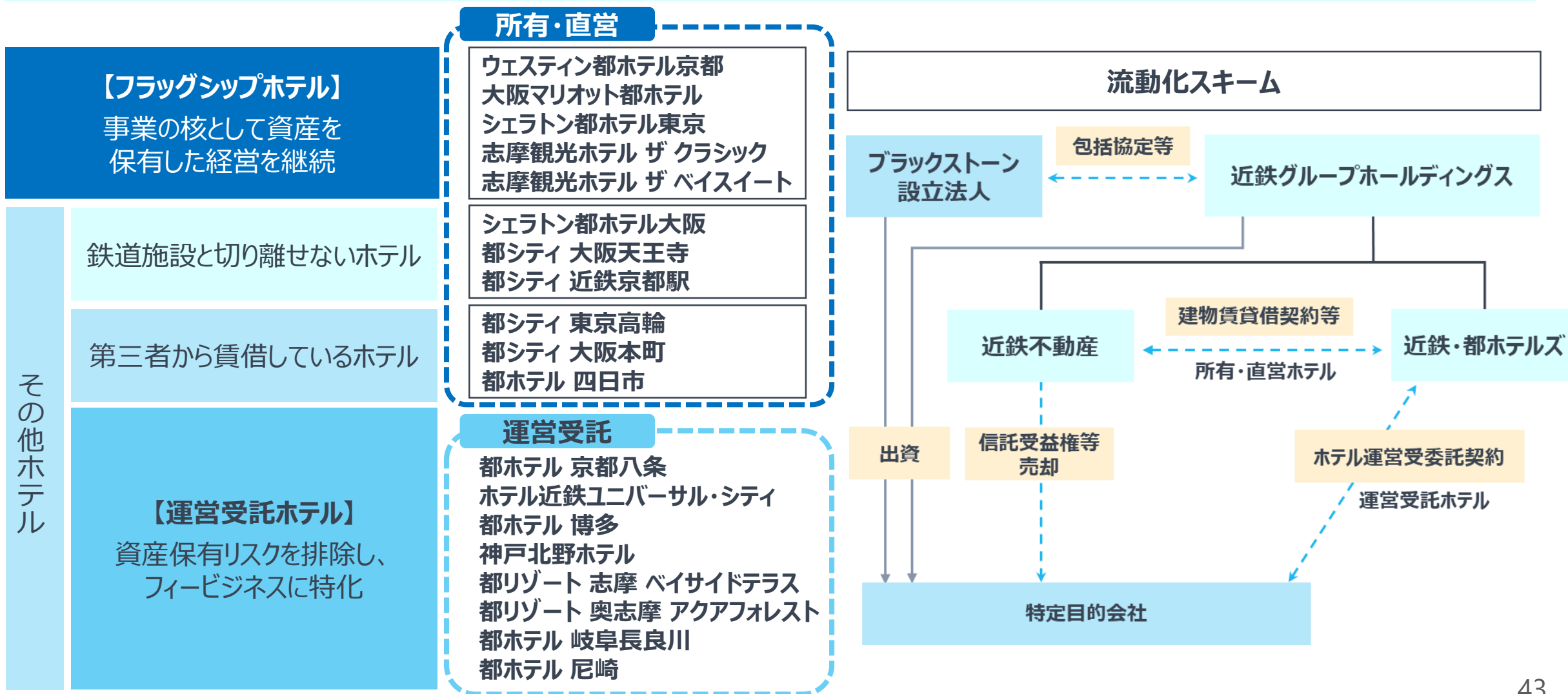
本年1月に実施した希望退職の募集に加え、新規採用の抑制、定年退職等による自然減、グループ会社への出向等を実施し、2024年度末までに現在約7,000名の在籍人員を約3分の2に縮小

その他のコスト削減

旧来のシステムに関わるITコストを削減するほか、組織の見直し、働き方改革の推進等により事務所経費をはじめ諸経費をさらに圧縮

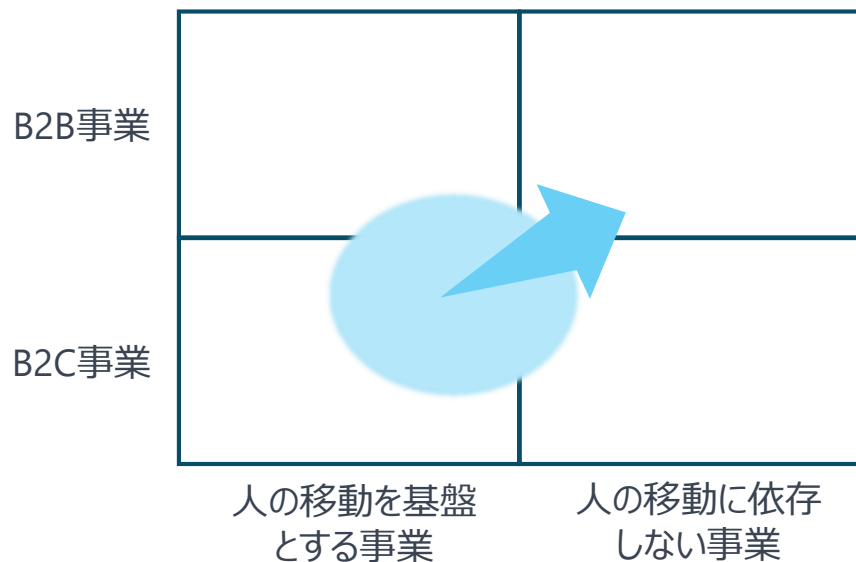
Topic2. ホテル事業の二軸化経営

「アセットを保有する経営」から、ブランド力と現場オペレーション力を最大活用し、「今後もグループ事業経営に”不可欠なアセットを持つ経営”」と「運営に特化した”ノンアセット経営”」との両輪で事業を推進するとともに、一部のホテルについては合併事業として、ブラックストーン社の外部知見を最大限活用し、業績の向上を図る



▶ 事業ポートフォリオ変革の方向性

事業構造改革により、人の移動に依存しない事業やB2B事業を育成・強化し、リスク耐性を強化



【今後の方針】

- 既存事業においては、構造改革により、人の移動に過度に依存することのないビジネスモデルへのシフトを図る
- B2B事業を強化するためにM&Aを推進し、グループシナジーを創出
- 新規事業の創出を加速するため、CVCを活用したオープンイノベーションを推進

SPC等を活用した不動産事業の拡充

- SPC等を活用した循環型の不動産事業（開発・取得・保有・売却）の展開により、駅周辺再開発のほか、首都圏、中核都市での新規物件取得など、エリアとアセットの多様化を目指す
- 関与資産の拡大によりアセットマネジメント、プロパティマネジメント、仲介など周辺ビジネスを拡大

M&Aによる事業領域の拡大

2021年4月1日付で株式会社サカエがグループ入り

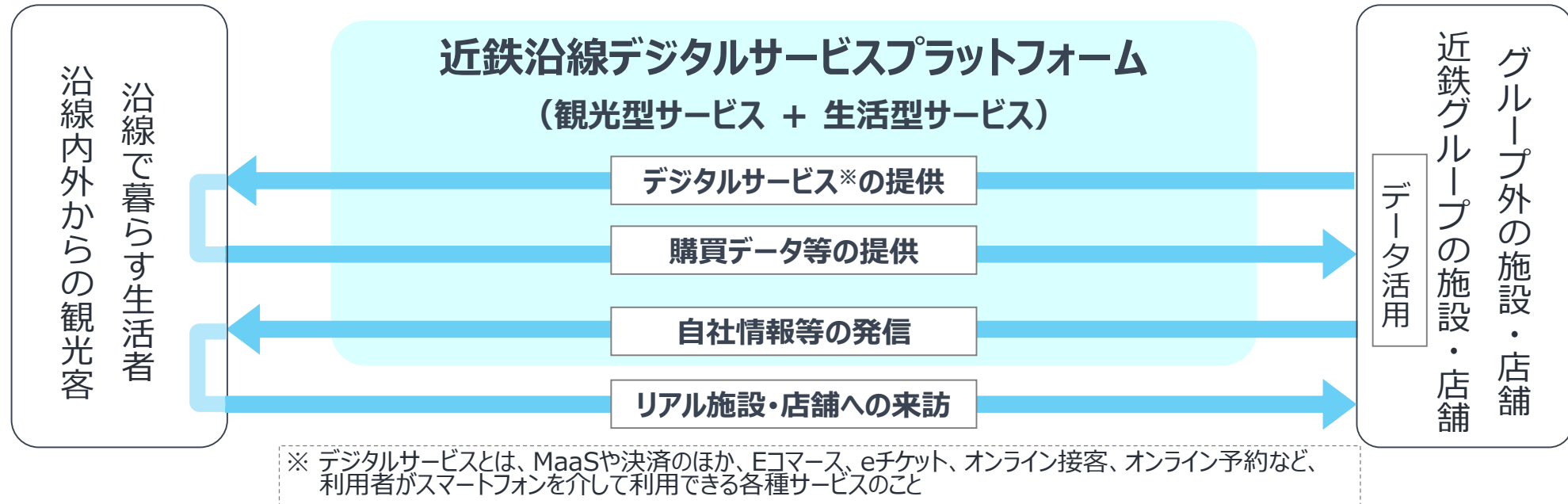
- 製造業向け金属製品の製造・販売を営み、主力製品の作業台やワゴン、工具保管庫等では国内シェアトップクラス
- 内装工事業やビルメンテナンス事業を行うグループ会社との協業により、グループシナジーの最大化を目指す



◀ サカエ大阪工場

Topic4.「近鉄沿線デジタルサービスプラットフォーム」の構築 KINTETSU GROUP HOLDINGS

デジタル技術を用いて、消費者と施設・店舗をつなぎ、MaaSや決済などのサービスをワンストップかつシームレスに提供する「地域DX基盤」として、新たに「近鉄沿線デジタルサービスプラットフォーム」を構築する



【消費者のメリット】

- 様々なデジタルサービスを一元的に利用することができる
- 暮らしに役立つ商品やイベント等の情報のほか、旅行中の安心に関するサポートを適切に受けることができる

【施設・店舗のメリット】

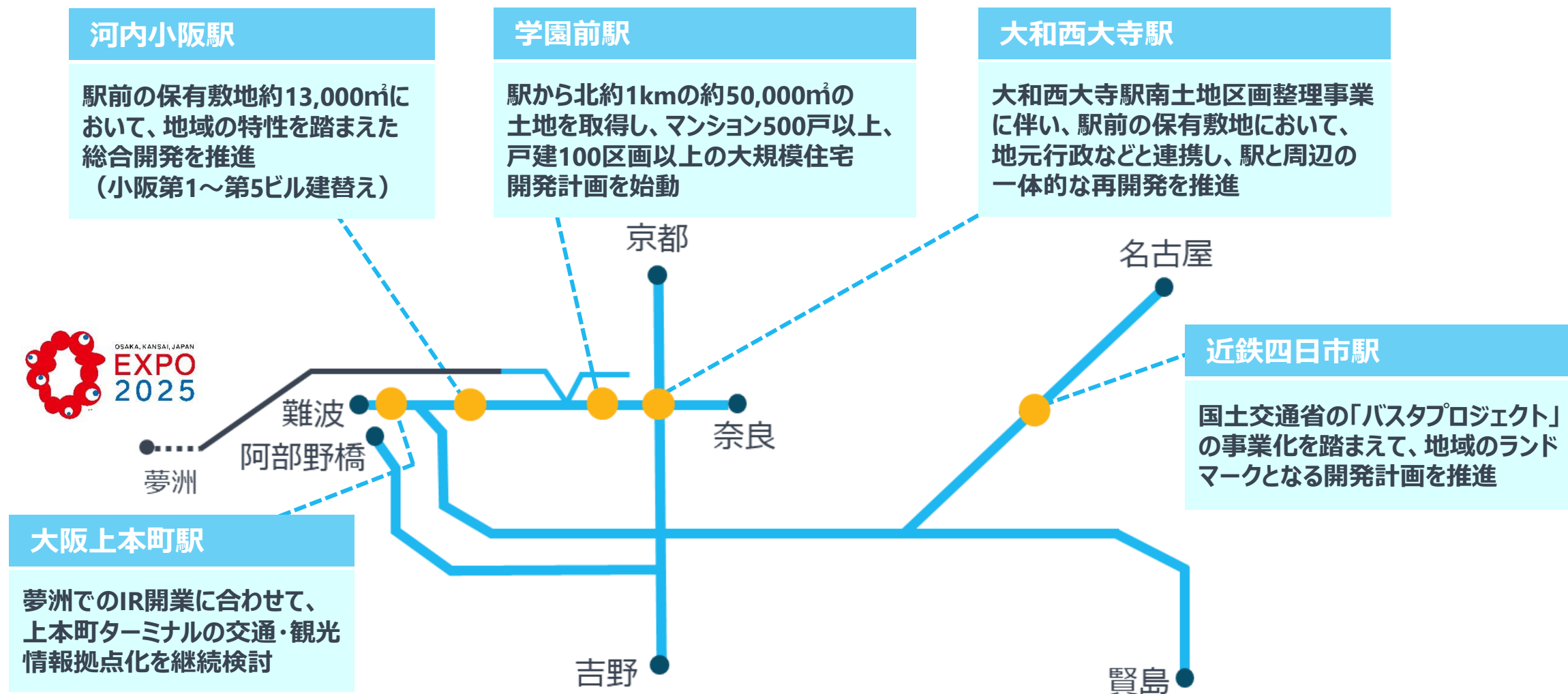
- 消費者との新たな接点を構築することができる
- 最良のタイミングで、消費者に自社情報等を発信することができる

【デジタルサービスプラットフォームがもたらす効果】

- グループ各社のデジタルサービスを統合することで、グループ横断的に、商品・サービスの利用を促進
- 情報発信機能を用いて、沿線施設・店舗の売上アップを支援し、地域経済活性化に貢献
- 収集したデータを、グループ内でのOne to Oneマーケティングや既存サービスの再構築に活用
- デジタルサービスプラットフォームで構築した独自のサービスモデルを外部に提供

Topic5. 駅周辺再開発の推進

沿線主要駅周辺での計画的な再開発により、地域特性や規模に適應した、スマートシティやコンパクトシティなど、生活・社会インフラの効率的な提供を目指したまちづくりを推進する



01 アフターコロナ社会における近鉄グループの役割

02 「中期経営計画2024」の基本的な考え方

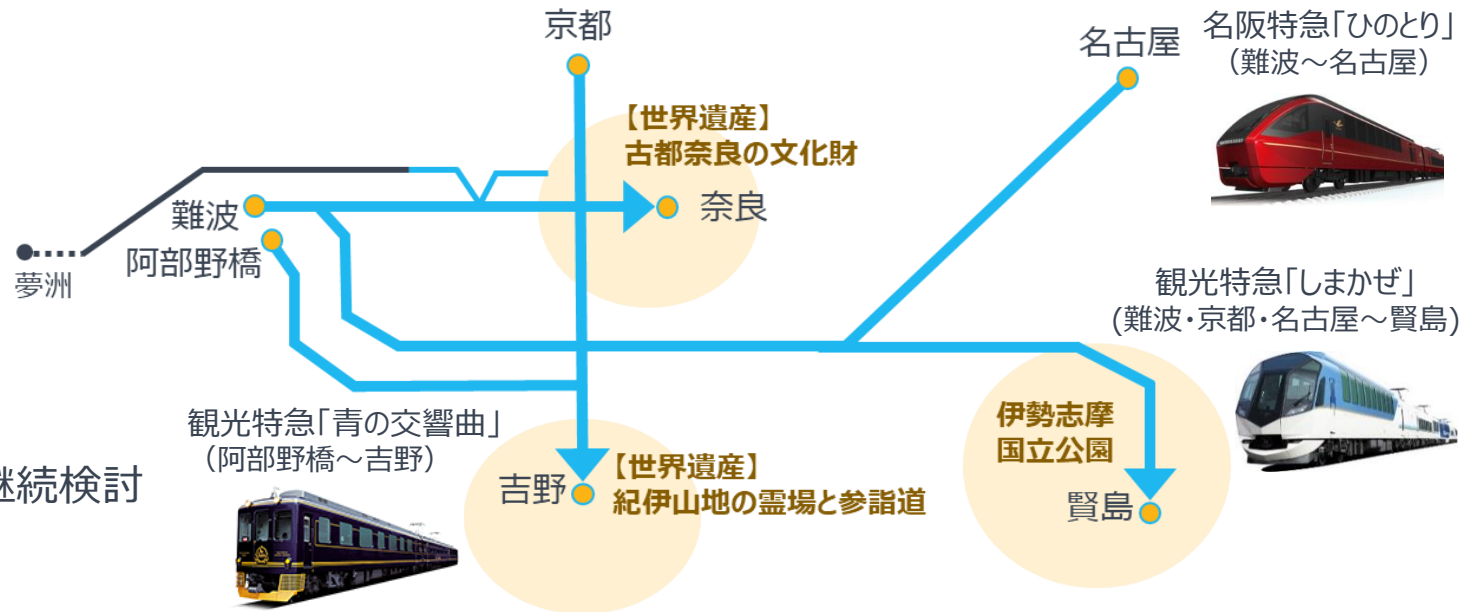
03 重点施策の主な取り組み

04 主要事業の中長期戦略

ありたい姿：地域の移動と交流を支えるサステナブルなインフラとしてグループの基幹を担う
～社会の変化（人口減少、高齢化、分散型社会への移行）に柔軟に対応し、安全・安心な輸送サービスを持続的に提供する～

魅力的な車両開発による観光需要の創出

- 名阪特急「ひのとり」デビュー1周年
 - 2021年2月で全72両（11編成）を投入完了
 - ゆったりした移動空間による安心感を訴求し、更なる需要を喚起
- 2022年以降、新たな観光特急の運行を計画中
- 夢洲と沿線観光地を直通で結ぶ列車の運行を継続検討



観光・お出かけ需要の取り込み

- 当面はマイクロツーリズムも含めた国内需要の取り込みに注力併せてインバウンド回復期を見据えた準備を進める
- MaaS推進による二次交通との連携強化
- ダイナミックプライシング導入の検討や、グループの顧客データを活用した情報発信強化

DXによる事業運営の変革

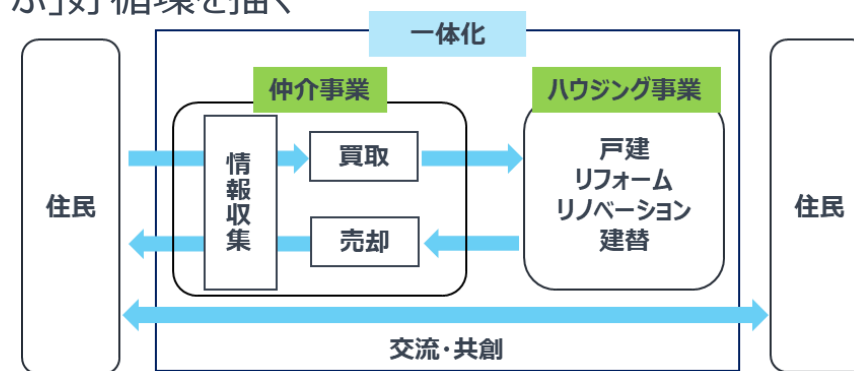
- AI・ロボット等を活用した駅オペレーションの推進
- センシング技術を活用した施設・車両の状態監視とメンテナンス
- ビッグデータを活用した営業戦略の策定
- 自動運転の研究推進

ありたい姿：人々の豊かな生活を支える“住まいと暮らしのプラットフォーム” ～人々に多様なライフスタイルを提案し、新たな「暮らし」、「働き」、「遊び」のプラットフォームを創る～

沿線の「磁力」の強化

沿線主要駅および駅前を戦略拠点として整備し、主要駅同士のつながりを高めることで沿線全体の「磁力」を最大化
住民・店舗・オフィスを引き寄せ、人々が豊かに生活できる沿線として、「賑わいが賑わいを呼ぶ」好循環を描く

- グループの総合力を活かし、地域の特性・規模・課題に応じた開発を推進
 - ▶ スマートシティ、エコシティ、コンパクトシティ等、相応しい手法も用いて「磁場」を創出
- 総合営業拠点「住まいと暮らしのぷらっとHOME」を展開（沿線27か所）
 - ▶ 仲介・ハウジング事業を一体化した拠点で、新しい「住み方」、「暮らし方」を提案
 - ▶ 沿線住民の交流・共創の場をリアル・オンラインで提供し、地域コミュニティをサポート（会員制コミュニティ「LaaS（ラース）」を発足）
- 課題解決型事業への発展
 - ▶ 沿線でのまちづくりを通じ都市および郊外での課題解決ノウハウを蓄積し、全国の課題をソリューションするコンサル事業への発展を目指す
 - ▶ 高齢社会への対応としてライフケア事業を展開



▲「住まいと暮らしのぷらっとHOME」イメージ

新たな事業領域への挑戦

- SPCを活用した首都圏や中核都市の優良アセットへの投資
⇒関与資産を増やして、アセットマネジメント業やプロパティマネジメント業などのフィービジネスを中心とした収益機会の拡大を図る
- 伊勢志摩地域でのワーケーション事業の推進

ありたい姿：くらしを豊かにする「共創型マルチディベロッパー」 百“貨**”店から百“**価**”店へ
～顧客の暮らし方が大きく変わっていく中でその変化に寄り添い、新たな価値を創造し提供する～**

あべの・天王寺エリア「ハルカスタウン」の魅力最大化

- **旗艦店 あべのハルカス近鉄本店強化に向けた改革**
国内外の超広域から集客できる魅力ある店づくりを確立
- **「あべの・天王寺エリア」まちづくり事業の推進**
ハード・ソフト両面にわたるまちづくり事業を周辺企業や施設と連携して推進
- **インバウンド需要の再創出**
個人旅行客や東南アジア諸国からの訪日客の取り込み

地域中核店・郊外店のタウンセンター化

- **まちづくり型複合商業サービス施設＝「タウンセンター」への変革**
駅前中心市街地の核となる生活機能・商業機能・コミュニティ機能を融合した、「まちづくり型複合商業サービス施設」へ変革
- **店舗運営体制の効率化**
百貨店型からテナント中心の商業ディベロッパー型の店舗運営へと移行
- **地域共創事業の取り組み**
地域の事業者、生産者、団体、行政と連携し、地域の活性化につながる新たな事業を共創

百貨店の強みの収益事業化

- **自主事業の進化**
 - ▶ フランチャイザーへのチャレンジ
⇒台湾で人気のセレクトショップ「神農生活」を日本初出店
 - ▶ フランチャイズ業態を組み合わせた「マルチフランチャイズ」と独自の「食」「住」「サービス」コンテンツを編集し、新しい小売フォーマットを開発
 - ▶ 既存業態の多店舗化と新たな業態導入による事業拡大
- **EC事業の強化**
 - ▶ 国内EC
強みであるギフト、食品、化粧品等に加え、くらしの必需品など幅広く提案するサイトを構築
 - ▶ 越境EC
中国人気ECサイトへの出店強化と、バイヤー向けサイトへの出店などB2B領域でのビジネス強化

成長を支える機能と基盤強化

**デジタル技術の活用による多様な
“つながり”と“利便性”の拡充**

- 「いつでも」「どこでも」注文・決済ができるデジタル環境の整備
- あべのハルカス近鉄本店の豊富な商品を全店で購入できる仕組みの構築
- グループ全体での顧客データ活用の推進

ありたい姿：（駅ナカ・飲食）駅ナカと駅チカのローカルディベロッパー
～駅ナカ・駅周辺を楽しく魅力的な場所に変え、賑わいを生み出す～

沿線・駅ナカ店舗の再活性化

- 魅力ある地域商材の発掘・加工・販売による地域活性化
- 駅ナカのリアル店舗販売とECサイトとの相互送客の仕組みを構築
- 西大寺駅・宇治山田駅等の駅ナカ、駅チカの出店地の拡大
- 駅ナカコンビニスタッフによる駅業務代行の展開

新規事業拡大、コックレス業態へのシフトチェンジ

- クラフトビール事業では、省人型店舗・EC等への販路拡大
- 飲食店舗では、メニュー特化型専門店の新規出店やカフェ事業のフランチャイズ化等による収益性の高いコックレス業態へのシフトチェンジ



▲「はじまりの音」シリーズ



▲「大和醸造」

ありたい姿：（スーパーマーケット）豊かな食卓を提案する暮らしのパートナー
～暮らしを豊かに、便利にする商品、サービス、情報、メニューを提案する～

価格訴求より価値訴求



- これまでの価格やポイント付与に比重をおいたお客さまへの訴求から、プライベートブランド「ハーベスクオリティ」などの商品開発、メニュー提案などにより、価値に比重をおいたお客さまへの訴求を高める
- 顧客情報の収集・分析に基づくOne to Oneマーケティングの実施

お客さまに選んでいただける「マイストア」づくり

- 提案型販売活動の強化
（毎日の献立作りなどのお客さまのお困りごとに対応）
- ネットスーパーや移動スーパーなどお買い物支援サービスの強化
- スマホアプリ導入による新たな顧客接点づくり

**ありたい姿：「都」ブランドの魅力をさらに向上させ、ホテル運営会社としてのステータスを確立
～130年の伝統に磨かれた、時代に呼応し、進化し続ける「おもてなし」を提供する～**

オペレーション力の強化



- 運営力の底上げによる都ブランドイメージの更なる向上
- ニューノーマル対応商品の販売強化
 - ▶ ワークーションやステイケーションに対応した長期滞在型宿泊プランの販売
 - ▶ テイクアウト商品やオンライン商品の拡充
 - ▶ 宴会エリアのコワーキングスペース転用
- アウトバウンド代替需要・マイクロツーリズムの取り込み強化
 - ▶ 地元限定プラン・アフタヌーンティー等の販売
 - ▶ スイートルーム宿泊プラン等の富裕層に訴求した商品造成

リニューアルオープンした「ウェスティン都ホテル京都」



▲天然温泉を利用したスパ施設SPA「華頂」

マーケティング力・事業展開力の強化

- 世界最大のホテルチェーンであるマリオット社とのブランド提携により、同社や同社の会員組織を活用した販売力の強化

Wブランド展開する都ホテル一覧

- | | |
|----------------|---------------|
| ▶ ウェスティン都ホテル京都 | ▶ シェラトン都ホテル東京 |
| ▶ 大阪マリオット都ホテル | ▶ シェラトン都ホテル大阪 |
- 海外でのホテル経営実績を持つブラックストーン社との提携で、アフターコロナを見据えたグローバルな競争力を蓄積し、ノウハウを全ホテルへ展開することにより、チェーン全体のマーケティング力の底上げを図る
 - アフターコロナの成長期における、運営に特化した“ノンアセット経営”による施設の新規展開

ありたい姿：非日常に加え日常生活を含めた様々なシーンで“楽しさ”を提供する企業
～旅行事業で培った提案力、ノウハウやネットワークを活かして教育、ライフサポートなど日常生活に楽しさを提供する～

クラブツーリズム事業の拡大

- 約700万人の会員組織と商品企画力を生かし、幅広い年齢層のお客さまを取り込むことで旅行事業を伸長
- 様々なアライアンスを通じて新たなライフスタイルを提案するオンライン上のプラットフォームを構築し、リアルとオンラインを繋ぎ合わせる「新・クラブ1000事業」を開始
- 共通の趣味を持つ人たちを繋げる1,000個のコミュニティ構築と2024年度に有料会員100万人を目指す



自転車部



▲「新・クラブ1000事業」コミュニティ例

法人旅行事業の拡大

- 組織再編により訪日法人旅行の需要獲得を強化
- ワーケーションなどの新しい旅行形態、ハイブリッド型MICEなどの新しいMICE運営等を開発

個人旅行事業の改革

- 募集型企画旅行において、紙パンフレットを主媒体とする「メイト」「ホリデイ」ブランドでの販売を終了し、「近畿日本ツーリスト ダイナミック・パッケージ」等の商品拡充を図り、Web販売にシフト
- 旅の案内やサポートをアバターエージェントが対応する新たなオンライン接客「新・旅のコンシェルジュ」を展開し、店舗型システムからの脱却とDXの推進を図る



▲「新・旅のコンシェルジュ」による一気通貫の顧客体験サポート

団体旅行事業の改革

- これまでのフルライン・フルスペックの営業展開から、地域毎の特性を踏まえた教育旅行、地域交流事業等、専門性・優位性の高い事業に集中

長期的に取り組む重要テーマ

長期的に取り組む重要テーマを設定し、事業活動を通じて「共創による豊かな社会」の実現に貢献する

思いを一つに、豊かな社会の実現に向けて
共に支え、共に創る

価値を創出する
重要テーマ

住みたいまちで働ける社会を共に創る

人が共に助け合う社会の一員となる

心を豊かにする観光を共に育てる

豊かな生活環境を共に育む

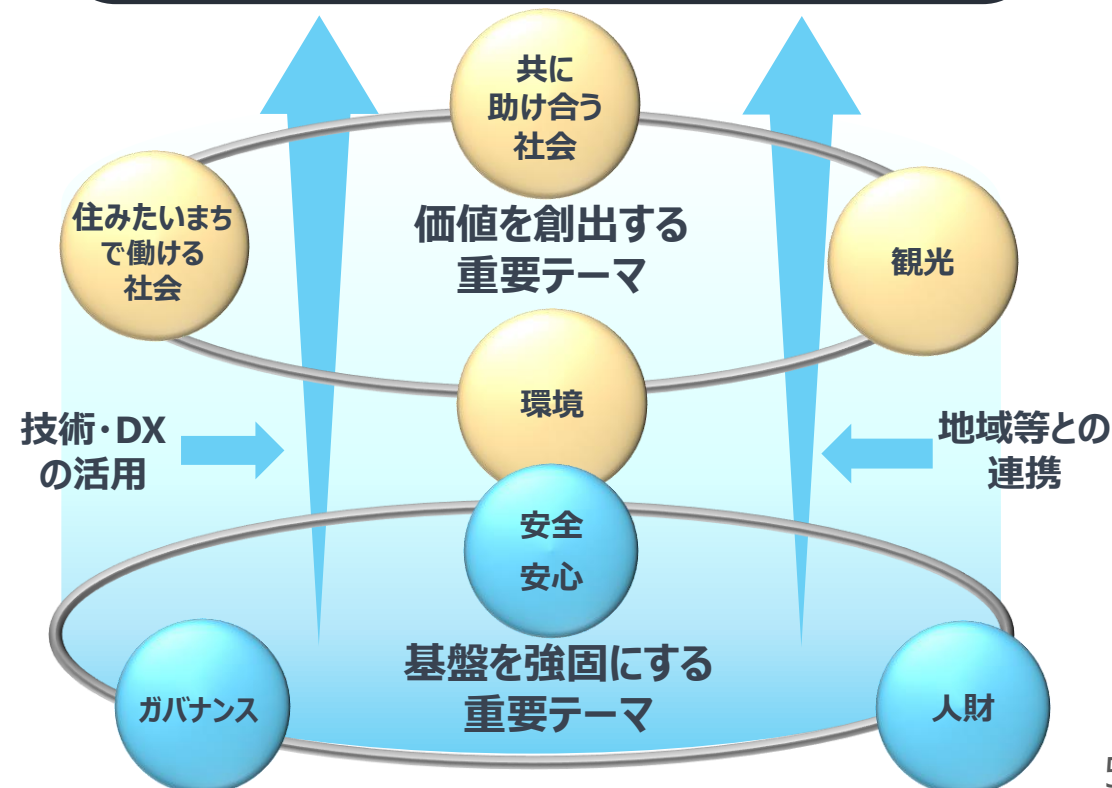
基盤を強固にする
重要テーマ

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

多様な人財の活躍と育成

「共創による豊かな社会」の実現



【お問合せ先】

経理部

TEL : 06-6775-3465

FAX : 06-6775-3691

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。
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。