

2022年3月期 第2四半期 決算説明会



K I N T E T S U
GROUP HOLDINGS

2021年11月17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>

01

2022年3月期 第2四半期決算概要

02

2022年3月期 通期業績予想

03

「近鉄グループ中期経営計画2024」の進捗状況

04

近鉄グループサステナビリティ方針

2022年3月期 第2四半期決算概要

四半期連結損益計算書

(単位：百万円,%)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率	増 減 要 因
営業収益	281,964	291,679	9,714	3.4	「セグメント別業績」参照
営業損失（△）	△ 54,018	△ 19,045	34,972	—	「セグメント別業績」参照
営業外収益	15,882	16,935	1,052	6.6	
うち持分法による投資利益	4,219	7,922	3,702	87.8	
営業外費用	5,619	5,282	△ 337	△ 6.0	
うち支払利息	3,953	3,819	△ 133	△ 3.4	
経常損失（△）	△ 43,754	△ 7,391	36,362	—	
特別利益	3,812	19,211	15,399	404.0	負ののれん発生益 10,863 投資有価証券売却益 2,529
特別損失	7,708	6,981	△ 727	△ 9.4	
親会社株主に帰属する四半期純利益又は 親会社株主に帰属する四半期純損失（△）	△ 31,400	12,002	43,403	—	

連結子会社数 81社（前期末比1社増）

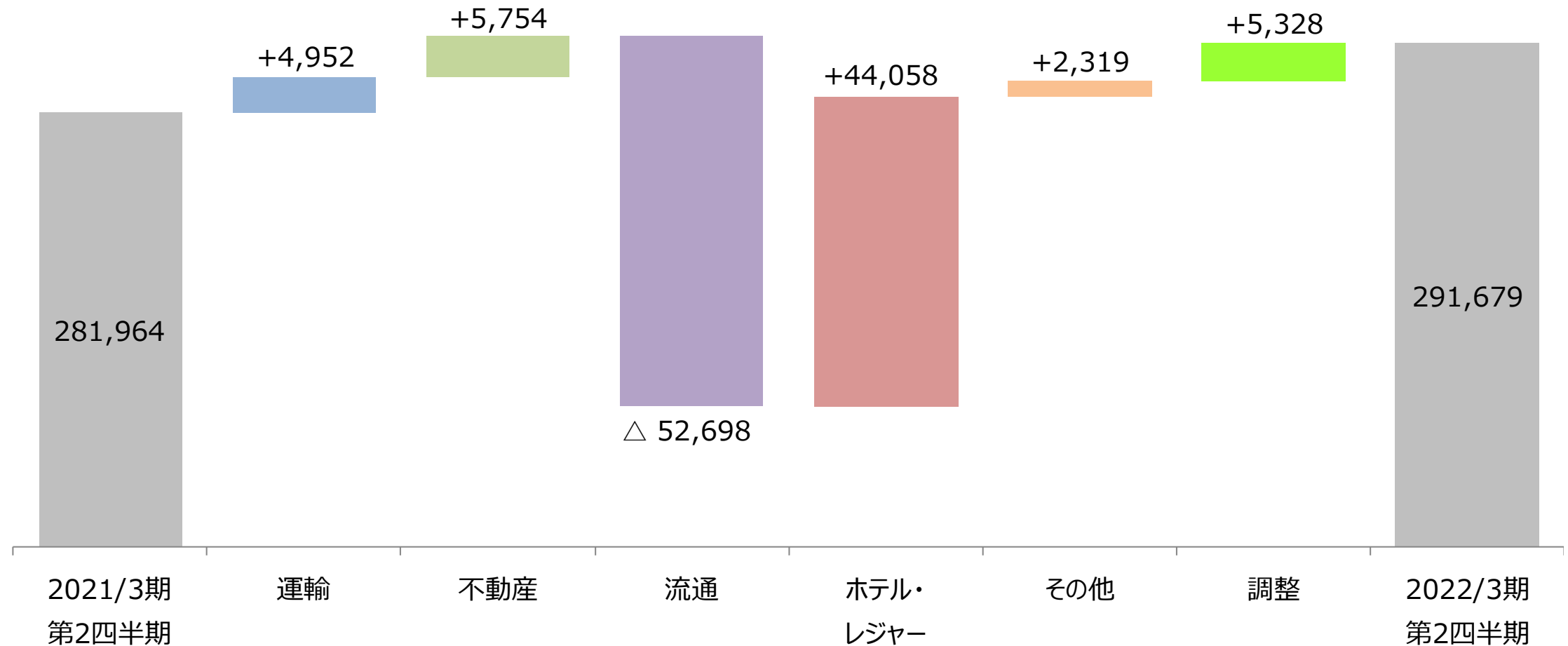
持分法適用会社数 6社（前期末比2社減）

決算ポイント（営業収益）

新型コロナウイルス感染症が依然として収束せず、厳しい事業環境が続いているが、前年同期の緊急事態宣言に伴う外出の自粛や店舗休業等の反動増で、運輸業、不動産業、及びホテル・レジャー業において増収

※「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等の適用により、連結で△54,644百万円の減収

（単位：百万円）

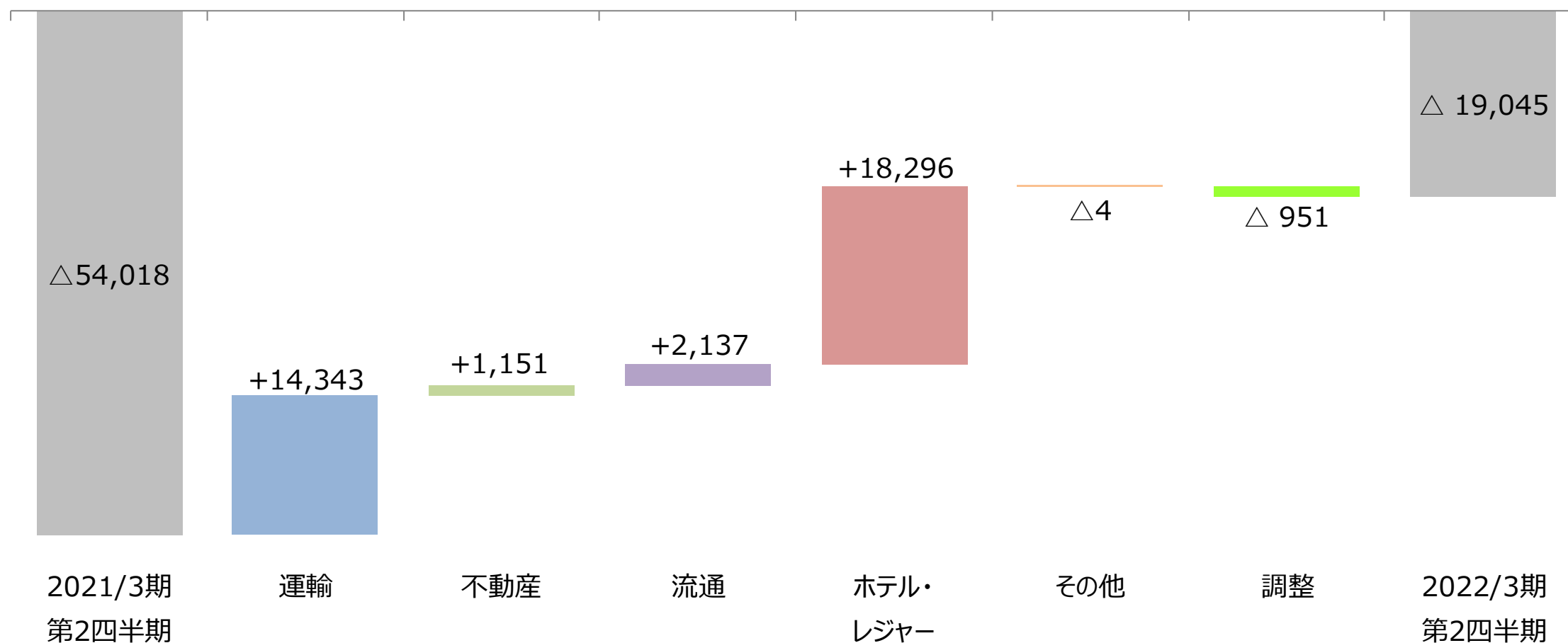


決算ポイント（営業損益）

各主要セグメントで損益は改善したものの、新型コロナウイルス感染症の影響が継続しており、連結では損失計上

※「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等の適用により、連結で1,887百万円の損益改善

（単位：百万円）



セグメント別業績

(単位：百万円,%)

		2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率	※会計基準変更 による影響額
運 輸	営業収益	67,588	72,540	4,952	7.3	△ 526
	営業損益	△ 19,788	△ 5,445	14,343	—	△ 55
不 動 産	営業収益	56,804	62,558	5,754	10.1	△ 1,734
	営業損益	6,241	7,393	1,151	18.4	261
流 通	営業収益	144,581	91,882	△ 52,698	△ 36.4	△ 62,650
	営業損益	△ 4,123	△ 1,985	2,137	—	22
ホテル・レジャー	営業収益	25,466	69,524	44,058	173.0	8,986
	営業損益	△ 36,157	△ 17,860	18,296	—	1,658
そ の 他	営業収益	9,786	12,105	2,319	23.7	—
	営業損益	800	795	△ 4	△ 0.6	—
調 整	営業収益	△ 22,261	△ 16,933	5,328		1,279
	営業損益	△ 991	△ 1,942	△ 951		—
連 結	営業収益	281,964	291,679	9,714	3.4	△ 54,644
	営業損益	△ 54,018	△ 19,045	34,972	—	1,887

※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しております。

(単位：百万円,%)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	67,588	72,540	4,952	7.3
鉄軌道	46,141	49,927	3,785	8.2
バス	9,820	11,573	1,753	17.9
タクシー	3,526	3,647	120	3.4
鉄道施設整備	8,708	5,659	△ 3,049	△ 35.0
その他運輸関連	6,754	6,265	△ 488	△ 7.2
調整	△ 7,362	△ 4,532	2,830	
営業損益	△ 19,788	△ 5,445	14,343	—
(主な内訳) 鉄軌道	△ 14,208	△ 2,715	11,492	—
(主な内訳) バス	△ 3,327	△ 1,110	2,216	—

《鉄軌道》

- 本年4月と8月に緊急事態宣言が発出された影響により、定期、定期外とも需要の回復が遅れているが、前年同期の緊急事態宣言期間中の出控えの反動増もあり増収、損益改善

【会計基準変更による影響額】 営業収益:△526百万円 営業損益:△55百万円

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率(%)
〈収支〉				
営業収益 (百万円)	47,956	51,902	3,945	8.2
鉄軌道事業	46,141	49,927	3,785	8.2
旅客収入	43,171	47,028	3,857	8.9
定期外収入	23,499	26,757	3,257	13.9
定期収入	19,671	20,271	599	3.0
運輸雑収等	2,970	2,898	△ 71	△ 2.4
その他事業	1,814	1,974	159	8.8
営業損益 (百万円)	△ 14,556	△ 2,985	11,570	—
経常損益 (百万円)	△ 17,222	△ 5,337	11,885	—
〈運輸成績〉				
輸送人員 (千人)	206,202	224,105	17,903	8.7
定期外	65,020	73,066	8,046	12.4
定期	141,182	151,039	9,857	7.0

(単位：百万円,%)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	56,804	62,558	5,754	10.1
不動産販売	17,832	24,960	7,127	40.0
不動産賃貸	22,329	21,297	△ 1,031	△ 4.6
不動産管理	19,058	18,472	△ 586	△ 3.1
調整	△ 2,416	△ 2,170	245	
営業損益	6,241	7,393	1,151	18.4
(主 な 内 訳)				
不動産販売	432	1,593	1,160	268.1
不動産賃貸	5,483	5,349	△ 134	△ 2.5

《不動産販売》

- 前年同期は緊急事態宣言下で営業活動が制限されていたが、今期はマンション分譲戸数や仲介手数料収入の増加等により、増収増益

【会計基準変更による影響額】 営業収益：△1,734百万円 営業損益：+261百万円

(単位：百万円,%)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	144,581	91,882	△ 52,698	△ 36.4
百貨店	98,698	47,030	△ 51,667	△ 52.3
ストア・飲食	46,313	45,001	△ 1,312	△ 2.8
調整	△ 430	△ 149	281	
営業損益	△ 4,123	△ 1,985	2,137	—
(主な内訳)				
百貨店	△ 2,153	△ 1,432	720	—
ストア・飲食	△ 1,969	△ 552	1,417	—

《百貨店》

- ・ 本年も緊急事態宣言の発出による影響を受けたが、前年同期とは異なり閉鎖店舗が一部にとどまり、また営業範囲も広がったことから、「収益認識に関する会計基準」等適用前の売上高は増加し、損益改善

【会計基準変更による影響額】 営業収益：△62,650百万円 営業損益：+22百万円

(単位：百万円,%)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	25,466	69,524	44,058	173.0
ホテル	7,116	9,143	2,027	28.5
旅行	15,865	57,546	41,680	262.7
映画	1,203	1,438	235	19.5
水族館	1,280	1,395	114	9.0
調整	—	—	—	—
営業損益	△ 36,157	△ 17,860	18,296	—
(主な内訳)				
ホテル	△ 12,055	△ 8,972	3,082	—
旅行	△ 23,179	△ 8,483	14,695	—
水族館	△ 906	△ 497	408	—

《ホテル》

- 本年も新型コロナウイルス感染症の影響が続き、稼働率は低調に推移したが、緊急事態宣言期間中の営業休止施設が今期は一部にとどまったため増収、損益改善

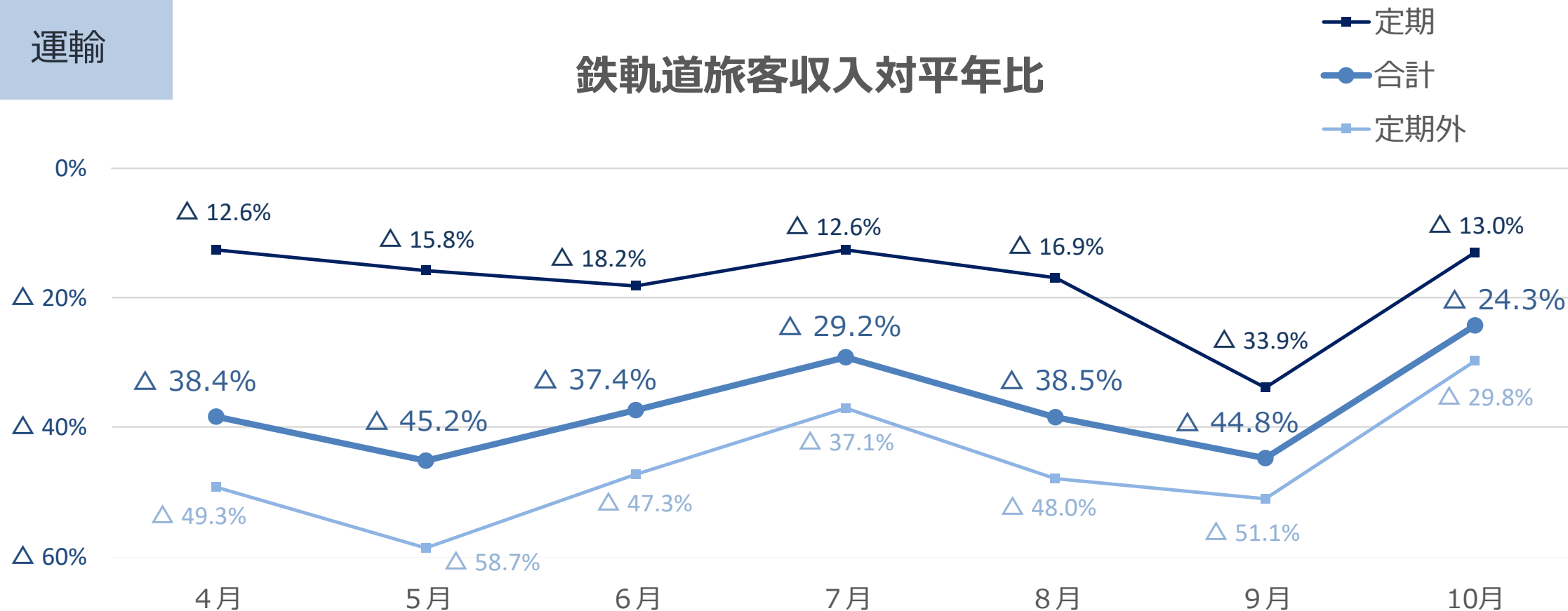
《旅行》

- 海外旅行、国内旅行ともに依然として厳しい状況が続くなか、旅行業以外の業務受託に注力したこと等により増収、損益改善

【会計基準変更による影響額】 営業収益：+8,986百万円 営業損益：+1,658百万円

運輸

鉄軌道旅客収入対平年比



「鉄軌道」

- 4月29日から、大阪線、奈良線、京都線、南大阪線において最終列車の繰り上げを実施。また、7月3日以降は全線において、利用状況に応じたダイヤの見直し。
- 2021年度上半期累計（平年比） 定期：△18.9% 定期外：△48.7% 合計 △39.0%

※ 比較年度（2019年）の9、10月は消費税増税の影響あり

各事業の月別推移（平年比）

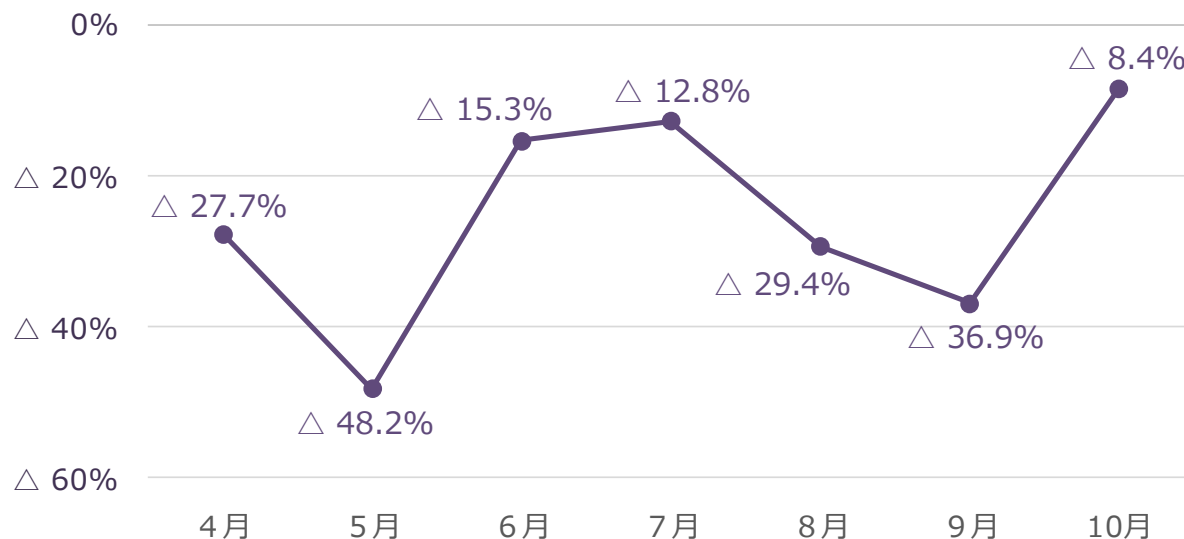
流通

《百貨店》

- 4月25日から一部店舗（あべのハルカス近鉄本店、上本町店、Hoop、and、上本町YUFURA）で、生活必需品を扱う食料品売場等を除き全館臨時休業。6月1日から、生活必需品を扱う売場以外でも営業を再開。

※ 比較年度（2019年）の9、10月は消費税増税の影響あり

百貨店売上高対平年比

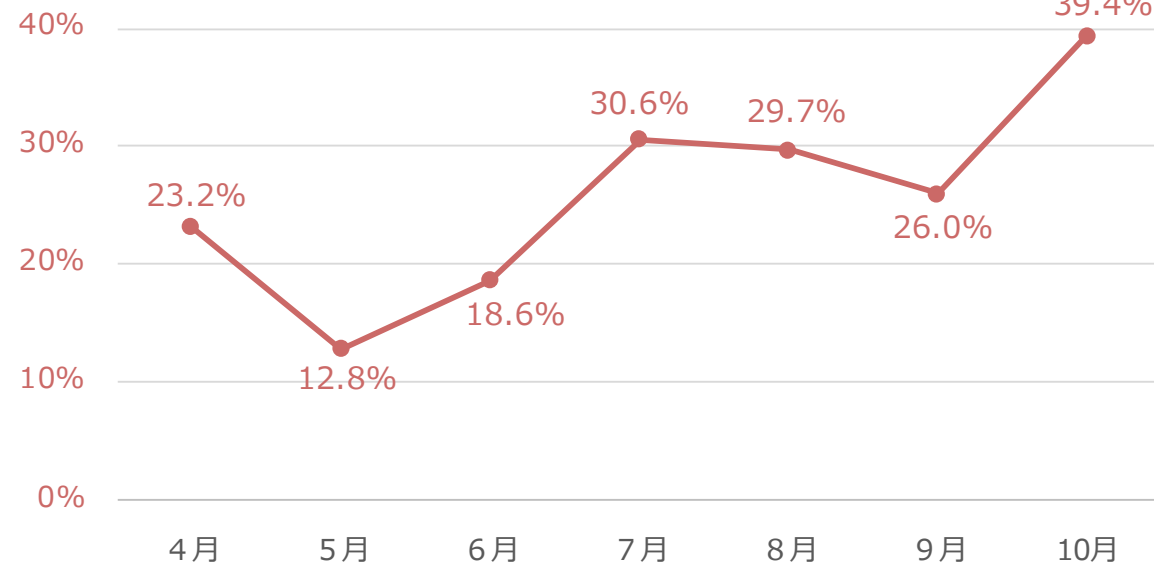


ホテル・レジャー

《ホテル》

- 下記ホテルが一定期間休業。
「大阪マリオット都ホテル」4月25日～6月20日、
「都リゾート奥志摩アクアフォレスト」5月6日～6月30日、
「ホテル近鉄ユニバーサル・シティ」4月26日～5月31日

ホテル平均稼働率



四半期連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 要 因
流動資産	331,123	348,846	17,722	
固定資産	1,621,243	1,591,101	△ 30,142	投資有価証券 △8,498
資産合計	1,955,048	1,942,415	△ 12,632	
流動負債	585,804	565,805	△ 19,999	
固定負債	1,030,748	1,005,500	△ 25,248	
負債合計	1,616,553	1,571,305	△ 45,247	
純資産合計	338,494	371,109	32,614	
うち利益剰余金	40,829	52,387	11,558	
うちその他の包括利益累計額	92,829	88,595	△ 4,233	
負債・純資産合計	1,955,048	1,942,415	△ 12,632	
借入金・社債残高	1,182,219	1,152,984	△ 29,234	
借入金	792,571	779,188	△ 13,382	長期借入金 △14,271
社債（コマーシャルペーパー含む）	389,648	373,796	△ 15,852	1年以内償還社債 △19,667

四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 29,104	1,826	30,930
うち、税金等調整前当期純損益	△ 47,650	4,839	52,489
うち、売上債権の増減額	2,820	△ 2,736	△ 5,557
うち、仕入債務の増減額	△ 7,072	2,629	9,702
うち、棚卸資産の増減額	△ 13,869	△ 8,367	5,502
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 30,311	△ 675	29,636
うち、投資有価証券の売却	25	17,733	17,708
うち、固定資産の取得による支出	△ 34,034	△ 22,171	11,862
財務活動によるキャッシュ・フロー	87,264	△ 7,402	△ 94,667
うち、借入金・社債の増減額	99,793	△ 28,912	△ 128,705
現金及び現金同等物の増減額	27,722	△ 6,120	△ 33,843
現金及び現金同等物の期首残高	39,787	76,321	36,534
現金及び現金同等物の期末残高	67,509	70,200	2,690

(単位：百万円)

	2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減	増 減 要 因
設備投資	24,879	12,406	△ 12,473	新型コロナウイルス感染症拡大に伴う投資の抑制
運 輸	12,858	4,095	△ 8,763	
（うち鉄軌道）	(10,880)	(2,770)	(△ 8,109)	前期 新型名阪特急「ひのとり」新造
不動産	6,937	3,302	△ 3,634	
流 通	1,864	3,548	1,684	
ホテル・レジャー	2,293	868	△ 1,424	
その他	874	507	△ 366	
調 整	52	84	31	

減価償却費・EBITDA

(単位：百万円)

		2021/3期 第2四半期	2022/3期 第2四半期	増 減
運 輸	減価償却費	13,946	13,932	△ 14
	EBITDA	△ 5,841	8,486	14,328
不 動 産	減価償却費	6,333	5,632	△ 700
	EBITDA	12,575	13,026	450
流 通	減価償却費	3,829	3,765	△ 64
	EBITDA	△ 293	1,780	2,073
ホテル・レジャー	減価償却費	2,272	1,543	△ 728
	EBITDA	△ 33,885	△ 16,316	17,568
そ の 他	減価償却費	824	858	34
	EBITDA	1,625	1,654	29
調 整	減価償却費	99	113	14
	EBITDA	△ 892	△ 1,829	△ 936
連 結	減価償却費	27,306	25,846	△ 1,459
	EBITDA	△ 26,711	6,801	33,513

※ EBITDA = 営業損益 + 減価償却費

2022年3月期 通期業績予想

- ・2021年度下半期は、緊急事態宣言が再発出されないことを前提に、国内の経済活動が年度末にかけて段階的に回復するものと想定
- ・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年度下半期の旅客運輸収入は対平年ベース約80%と想定（通期では約70%） 2022年3月末時点では、対平年ベースで定期外収入約80%、定期収入約85%まで回復すると想定
流 通	▶ 百貨店 2021年度下半期の売上高は、「収益認識に関する会計基準」適用前基準で対2019年度の約85%と想定（通期では約80%）
ホ テ ル・ レ ジャー	▶ ホテル 2021年度下半期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50%と想定（通期では約40%） 下半期より外部に資産譲渡したホテルについては、運営受託による収支を計上 ▶ 旅行 2021年度下半期の売上高は、対平年ベースで国内旅行約60%、海外旅行約5%と想定（通期では国内旅行約40%、海外旅行約2%）

(単位：百万円,%)

	2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減	増 減 率	当初予想 (2021年5月公表)	増 減
営業収益	697,203	716,000	18,796	2.7	775,000	△ 59,000
営業利益又は営業損失 (△)	△ 62,115	3,000	65,115	—	10,000	△ 7,000
経常利益又は経常損失 (△)	△ 41,959	18,000	59,959	—	12,500	5,500
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	34,000	94,187	—	28,000	6,000
持分法による投資利益	11,722	16,500	4,777	40.8	10,000	6,500
支払利息	7,864	7,500	△ 364	△ 4.6	8,500	△ 1,000

【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

※ 2022年3月期の期末配当予想は未定としております

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	当初予想 (2021年5月公表)	増 減
運 輸	営業収益	150,218	168,000	17,781	11.8	175,000	△ 7,000
	営業損益	△ 24,670	1,700	26,370	—	5,100	△ 3,400
不 動 産	営業収益	142,965	189,000	46,034	32.2	196,000	△ 7,000
	営業損益	14,833	27,000	12,166	82.0	26,500	500
流 通	営業収益	313,110	192,000	△ 121,110	△ 38.7	205,000	△ 13,000
	営業損益	△ 4,668	500	5,168	—	1,300	△ 800
ホテル・レジャー	営業収益	114,177	173,000	58,822	51.5	215,000	△ 42,000
	営業損益	△ 49,242	△ 28,600	20,642	—	△ 24,400	△ 4,200
そ の 他	営業収益	18,665	26,000	7,334	39.3	25,000	1,000
	営業損益	1,453	1,600	146	10.1	1,500	100
調 整	営業収益	△ 41,934	△ 32,000	9,934		△ 41,000	9,000
	営業損益	178	800	621		0	800
連 結	営業収益	697,203	716,000	18,796	2.7	775,000	△ 59,000
	営業損益	△ 62,115	3,000	65,115	—	10,000	△ 7,000

※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用しております。

《運 輸》

- 営業収益は、鉄軌道部門やバス部門でワクチン接種の普及等もあり、前期の出控えの反動増を見込み、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」等適用前の売上高については増加を見込むが、同会計基準等の適用により、ストア・飲食部門を含めて売上高計上方法の変更が大きく影響するため、減収を予想
- 営業損益は、百貨店部門やストア・飲食部門で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、ホテル部門で本年10月より一部の施設で運営受託方式へ移行したため減収を見込むが、旅行部門で販売拡大施策や業務受託の拡大等により増収を予想
- 営業損益は、ホテル部門で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に加え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

《運 輸》

- 営業収益は、本年8月に今期二度目の緊急事態宣言が発出されたこと等により、鉄軌道部門で定期、定期外とも需要の回復が遅れており、減収を予想
- 営業損益は、鉄軌道部門で引き続き費用削減に努めるものの、減益を予想

《不動産》

- 営業収益は、不動産販売部門でマンション販売戸数が計画を下回っており減収を見込むが、利益率の向上等により営業利益は増益を予想

《流 通》

- 百貨店部門やストア・飲食部門で、緊急事態宣言の発出等、新型コロナウイルス感染症の影響による下振れを見込み、コスト削減を織り込むものの、減収減益を予想

《ホテル・レジャー》

- 営業収益は、ホテル部門で緊急事態宣言の発出による出控え等で稼働率が想定を下回っており減収を見込むほか、旅行部門でも旅行需要の回復が遅れており、旅行業以外の業務受託の拡大に注力するが、減収を予想
- 営業損益は、旅行部門で事業構造改革によるコスト削減で減収を補い当初並みを見込むが、ホテル部門で費用削減を織り込むも減収の影響が大きく、損失が悪化見込み

近畿日本鉄道(株) 個別業績

	2021/3期 通期実績	2022/3期 通期予想	増 減	増減率(%)	当初予想 (2021年5月公表)	増 減
〈収支〉						
営業収益 (百万円)	103,402	116,297	12,895	12.5	125,228	△ 8,930
鉄軌道事業	99,234	111,956	12,722	12.8	120,350	△ 8,393
旅客収入	93,397	106,326	12,929	13.8	114,995	△ 8,668
定期外収入	53,899	66,187	12,288	22.8	75,833	△ 9,645
定期収入	39,498	40,138	640	1.6	39,162	976
運輸雑収等	5,836	5,629	△ 207	△ 3.6	5,355	274
その他事業	4,168	4,341	172	4.1	4,878	△ 536
営業損益 (百万円)	△ 18,739	4,996	23,736	—	7,036	△ 2,039
経常損益 (百万円)	△ 23,201	△ 44	23,157	—	2,051	△ 2,095
〈運輸成績〉						
輸送人員 (千人)	426,231	463,850	37,619	8.8	468,382	△ 4,532
定期外	145,917	171,984	26,067	17.9	187,021	△ 15,037
定期	280,314	291,866	11,552	4.1	281,361	10,505

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	当初予想 (2021年5月公表)	増 減
設備投資	55,207	38,000	△ 17,207	41,000	△ 3,000
運 輸	30,469	19,500	△ 10,969	20,500	△ 1,000
（うち鉄軌道）	(26,705)	(15,120)	(△ 11,585)	(16,550)	(△ 1,430)
不動産	13,949	7,000	△ 6,949	7,000	—
流 通	4,736	5,500	763	7,000	△ 1,500
ホテル・レジャー	3,876	3,500	△ 376	4,000	△ 500
その他	2,049	2,000	△ 49	2,000	—
調 整	124	500	375	500	—
借入金・社債残高	1,182,219	1,080,000	△ 102,219	1,080,000	—
EBITDA	△ 7,336	55,000	62,336	64,000	△ 9,000
借入金・社債 / EBITDA	—	19.6	—	16.9	2.7

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	28,500	79
	EBITDA	3,749	30,200	26,450
不 動 産	減価償却費	12,550	11,000	△ 1,550
	EBITDA	27,383	39,300	11,916
流 通	減価償却費	7,536	7,500	△ 36
	EBITDA	2,867	8,000	5,132
ホテル・レジャー	減価償却費	4,337	2,500	△ 1,837
	EBITDA	△ 44,904	△ 26,100	18,804
そ の 他	減価償却費	1,688	2,000	311
	EBITDA	3,142	3,600	457
調 整	減価償却費	246	500	253
	EBITDA	425	0	△ 425
連 結	減価償却費	54,779	52,000	△ 2,779
	EBITDA	△ 7,336	55,000	62,336

※ EBITDA = 営業損益 + 減価償却費

「近鉄グループ中期経営計画2024」の進捗状況

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

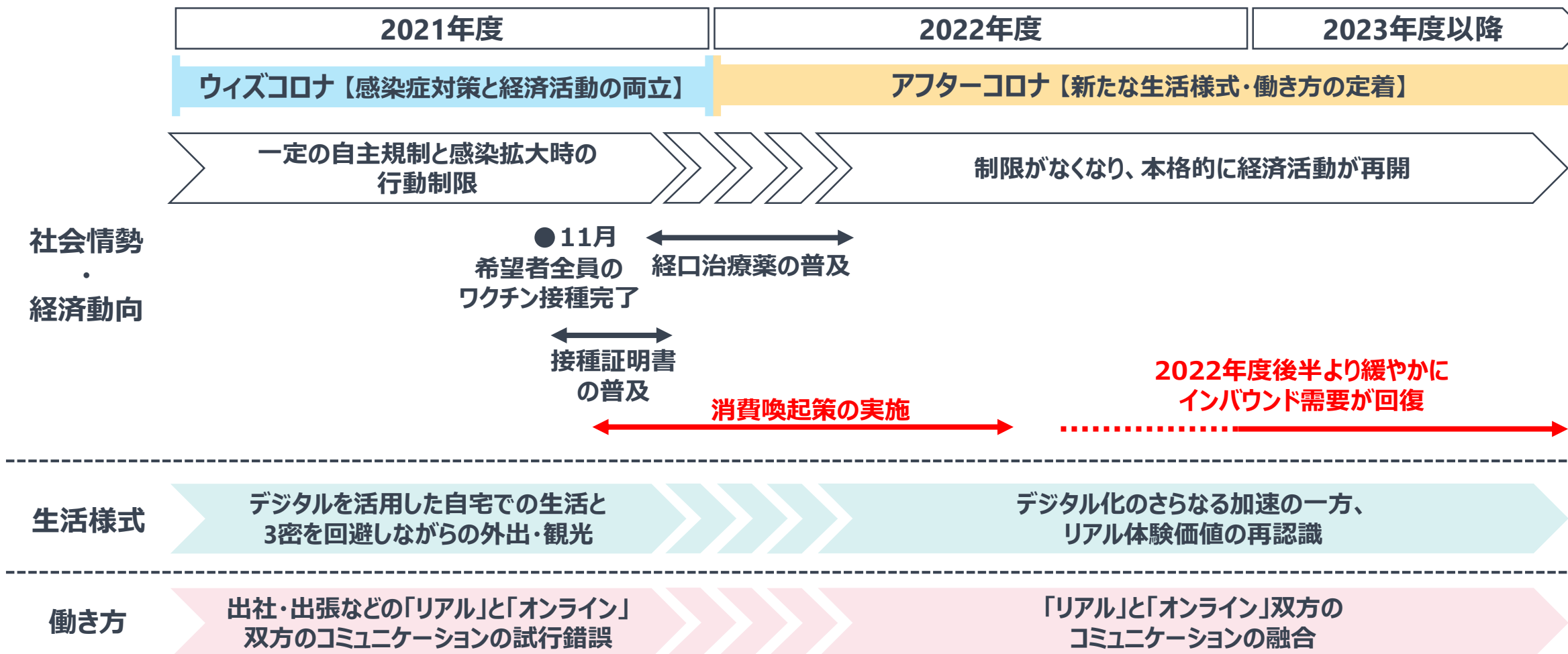
計画期間

2021年度～2024年度（4年間）

- 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り黒字転換を目指すとともに、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と自己資本の修復に集中的に取り組む
- 2022年度以降は、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

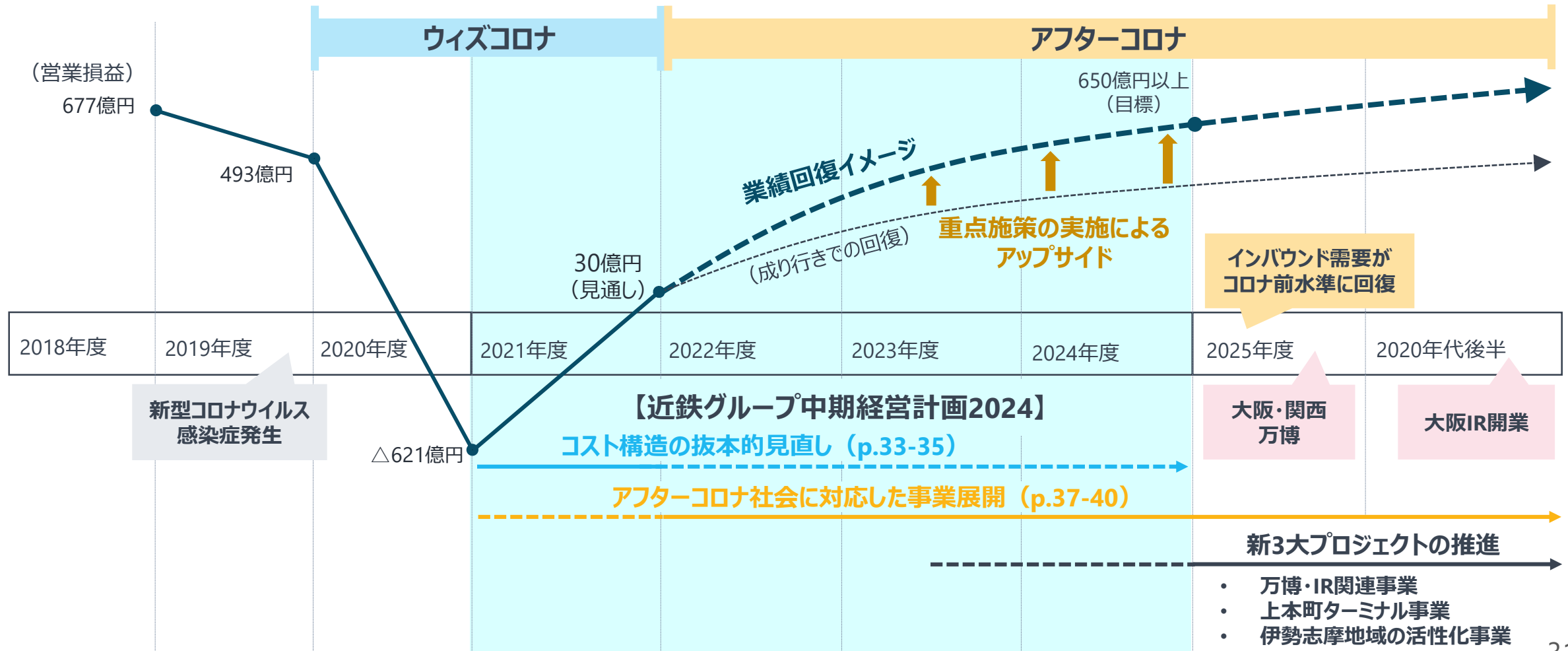
重点施策	主な実施項目		
① コスト構造の抜本的見直し	事業運営体制見直しによる損益分岐点の引き下げ		不採算部門の縮小
② 有利子負債の早期削減	ブラックストーンとの協業による ホテル事業の二軸化経営	SPC等を活用した 不動産事業の拡充	ノンコア資産の処分
③ 外部パートナーとの連携強化			CVCを活用したオープン イノベーションの推進
④ 事業ポートフォリオの変革			
⑤ DXによる新規事業・サービスの創出	「近鉄沿線デジタルサービスプラットフォーム」の構築 MaaSや決済などのサービスをワンストップかつシームレスに 提供する「地域DX基盤」		ECビジネスの拡大
⑥ 地域の課題解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

- 2021年度は国内でのワクチン接種の進捗を受けて、経済活動が段階的に回復し、2022年度は経口治療薬の普及等により、本格的に国内の経済活動の正常化が進むと想定
- ただし、インバウンド需要については、2022年度後半より緩やかに回復すると見込む



今後の業績回復イメージ

- コスト構造の抜本的見直しと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、2024年度には営業利益650億円以上を目指す
- 今後、本格的に回復するインバウンド需要や、2025年の大阪・関西万博、2020年代後半に開業するIRを見据えた事業展開について検討を進める



基本方針

コロナ禍で悪化した財務健全性の早期改善

【投資計画】

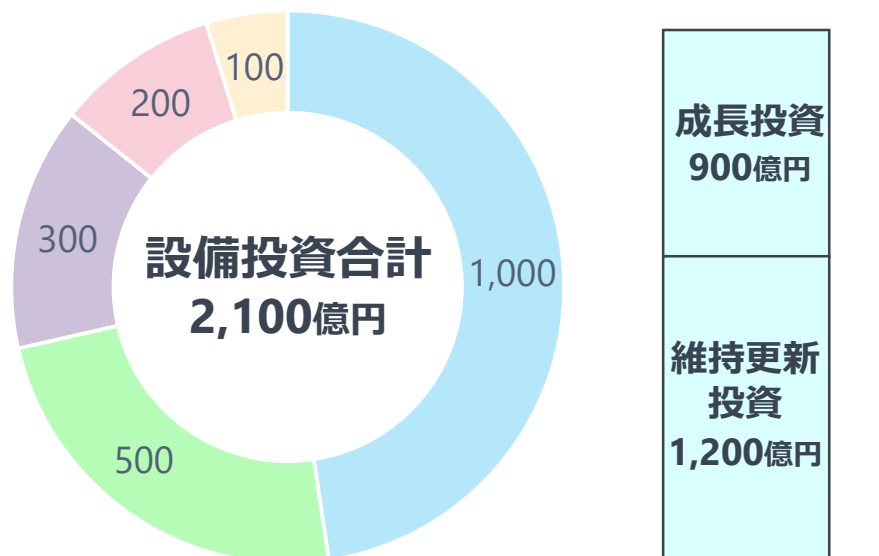
成長投資計画の見直しなどで、可能な限り抑制

【株主還元の考え方】

自己資本の積み上げによる早期の復配を目指す

■ 設備投資計画（2021年～2024年）

■ 運輸 ■ 不動産 ■ 流通 ■ ホテル・レジャー ■ その他



目標とする経営指標

連結指標	2020年度実績	2024年度目標
営業利益	△621億円	650億円以上
有利子負債	1兆1,822億円	1兆円未満
有利子負債/EBITDA倍率	—	8倍台
自己資本比率	16.4%	23%以上

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

【参考指標】

連結指標	2020年度実績	2024年度目標
ROE	△17.3%	10%程度
ROA	△2.2%	3.5%程度

※1 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本

※2 ROA = 経常利益 ÷ 総資産

【近畿日本鉄道】

アフターコロナ期の鉄道需要減少下における 安定的な経営基盤の早期確立

効率的な事業運営体制の構築

- 早期退職優遇制度の実施や採用抑制



- 駅運営等の合理化の加速
- AIを活用したお客さまのご案内などデジタル化の推進

お客さまの利用状況に応じたダイヤ変更

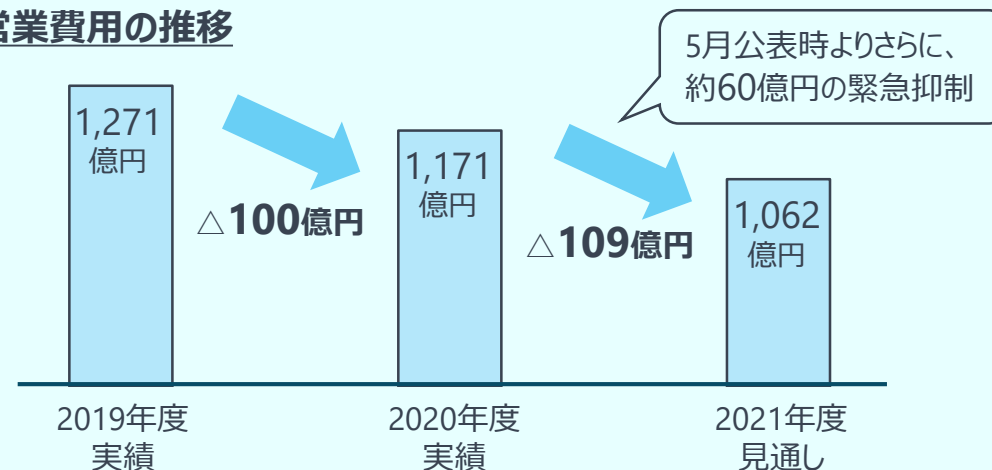
【2021年7月3日 ダイヤ変更】

- 一般列車では、特に利用が減少している夜間時間帯に終電繰り上げを含む運転本数の見直し
- 特急列車では、定期特急の一部を不定期化するなど、利用状況により柔軟に対応できるダイヤに変更

■ 営業費用の緊急抑制について

コロナ禍の影響を大きく受けた昨年度、本年度は、左記の事業構造改革に加え、賞与の削減、安全の確保に支障のない範囲内での修繕費の先送りなど、緊急的な抑制を実施

営業費用の推移



2021年度の費用削減額 約210億円 (2019年度比)

- 人件費・・・賞与の削減、年金制度変更
- 修繕費・・・一部抑制・先送り
- 経費・・・広告宣伝費、管理費等の削減

※将来にわたって安全安心の鉄道事業を継続するため、早期の運賃改定を目指し、認可申請の準備を進める

【近鉄百貨店】

販管費の削減

- 紙媒体からアプリを活用したデジタル化への宣伝手法のシフト
- 外注業務の内製化とマルチタスク化の推進
- 自動化・省人化等による施設管理業務の合理化

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
- 地域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」（＝タウンセンター）へ変革

タウンセンター フロア構成イメージ

上層階	オフィス	シティサービス	レストラン 大型 専門店	会員制 コミュニティ
中層階	くらし・子育て支援 食・雑貨・アパレルのライフスタイル			〈地域共創〉 地域文化 発信スペース 地域産品 編集ショップ
地階	デパ地下（食品・フードホール）			

【近鉄リテリング・近商ストア】

不採算店舗からの撤退

- レストラン・フード

2019年度

102店舗

計画

22店舗閉鎖

進捗

(2021年9月末)

閉鎖 15店舗
業態転換 3店舗

- サービスエリア

2019年度

8エリア

計画

4エリア撤退

進捗

(2021年9月末)

4エリア
撤退完了

デジタル化による生産性の向上

- スーパーマーケット

近商ストアアプリリニューアル

デイリー食品のAI発注、電子棚札導入

セルフレジ導入加速

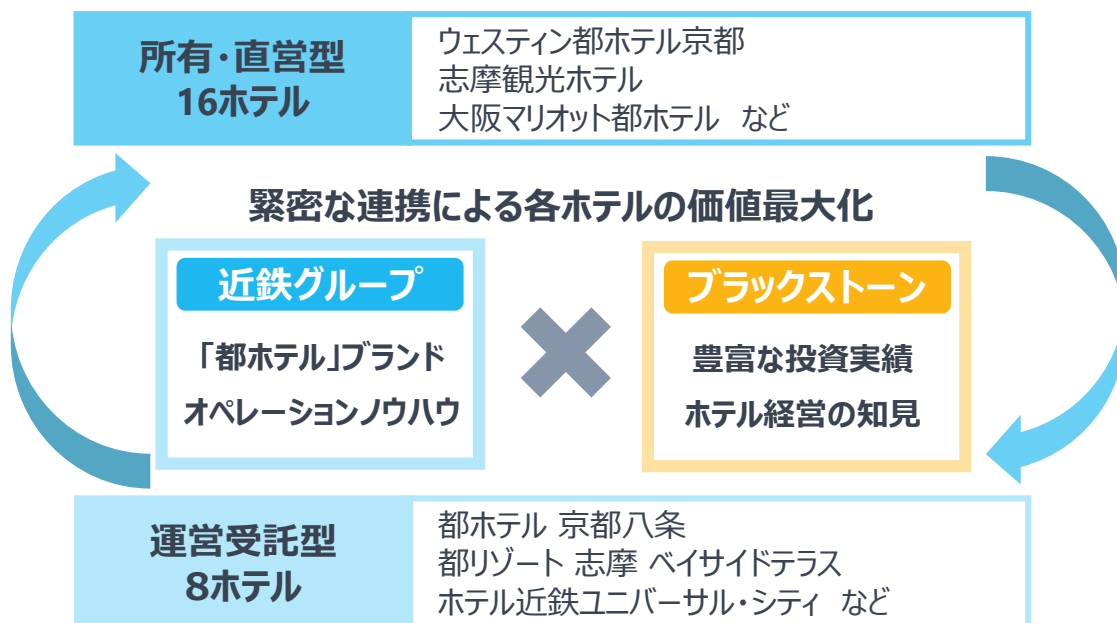


▲「近商ストア アプリ」画面

【近鉄・都ホテルズ】

収益ボラティリティの軽減

- 8ホテルをブラックストーンと当社が出資する特定目的会社に売却し、所有・直営型と運営受託型の二軸でホテル事業を展開



固定費の削減による損益分岐点の引き下げ

- 外注業務の内製化と従業員のマルチタスク化の推進
- 自動チェックイン機の導入など事業運営体制の効率化

【KNT-CTホールディングス】

組織のスリム化

- 個人旅行店舗数の縮小

2020/04	2021/04	2021/10
139店舗	56店舗	40店舗

- 団体旅行支店の集約

2020/04	2021/04	2021/10
95支店	85支店	78支店

- 近畿日本ツーリスト地域会社等9社の合併（2021年10月）
- 希望退職の実施、新規採用の抑制等による人員調整

経費の削減

- 店舗型販売からWEB販売へのシフトによる広告費等の削減
- 旧来のシステムに関するITコストの削減
- 本社事務所の集約など後方部門のコスト圧縮

■ ノンコア資産の処分

- 2021年6月に持分法適用関連会社であった福山通運株式について、グループで保有する株式を売却
- 今後も必要に応じて保有資産の売却を検討

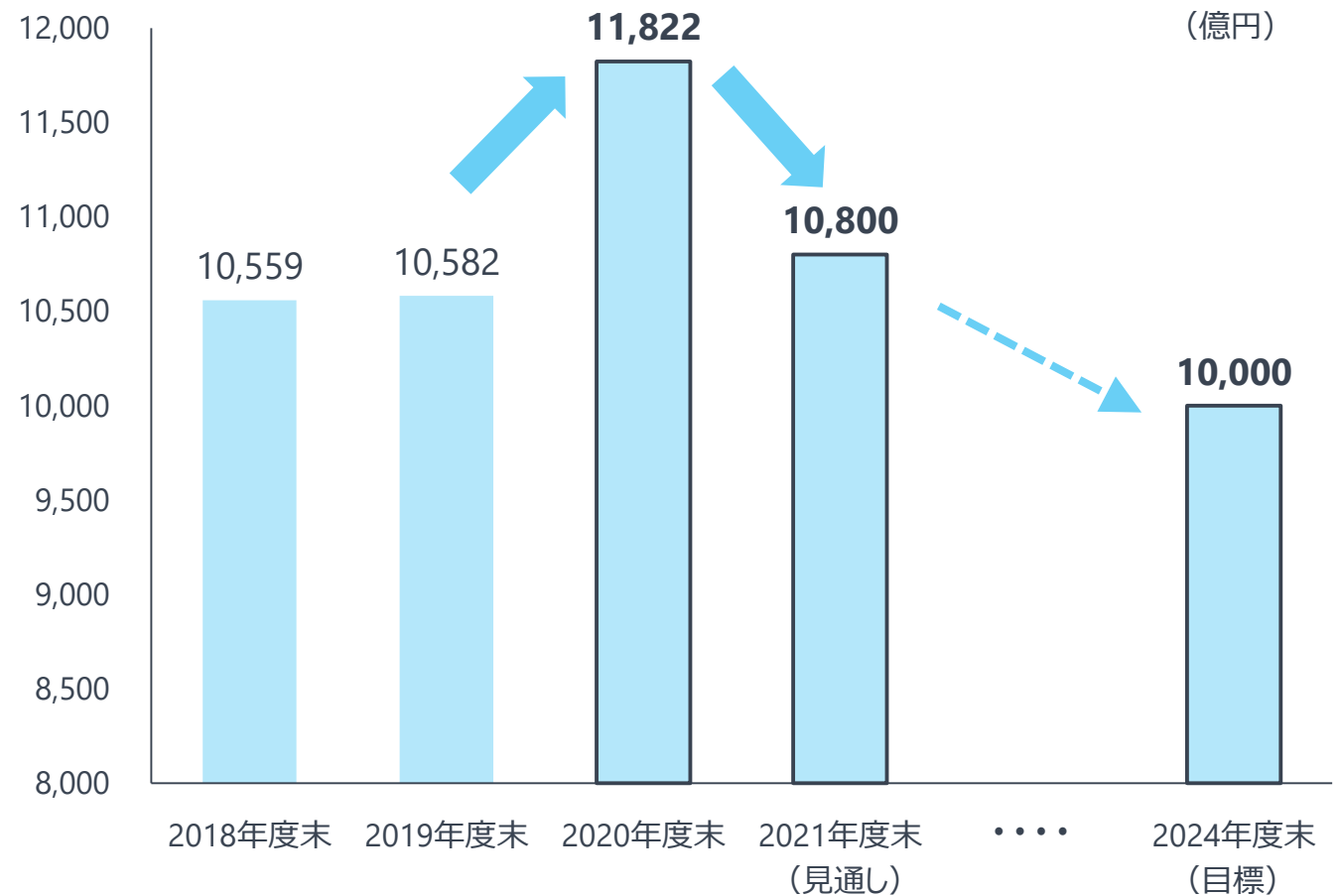
■ 国内8ホテル資産の流動化

- 2021年10月に、国内8ホテルをブラックストーンと当社が出資する特定目的会社に売却

■ 不動産私募ファンドの組成

- 2021年3月に日本政策投資銀行との間で組成し、当社グループ保有資産を組み入れ
- 将来的には、循環型不動産事業の展開を目指す

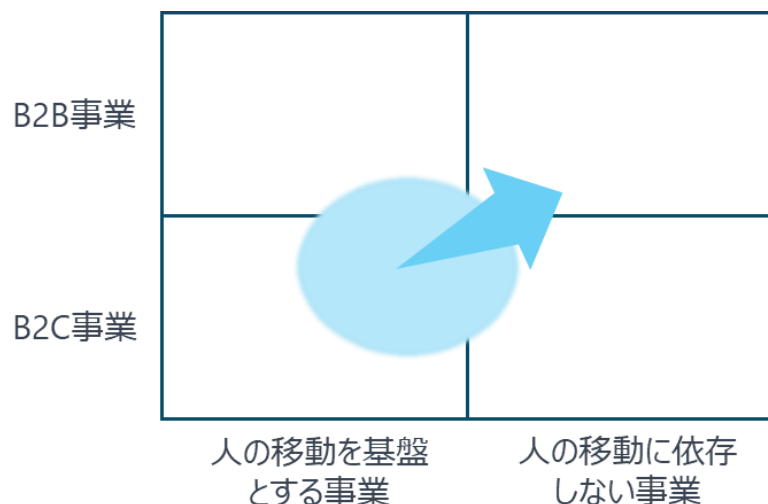
連結有利子負債の推移



➡ 上記の施策等により、2021年度には総額約1,000億円超の削減を見込む

事業ポートフォリオの変革

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

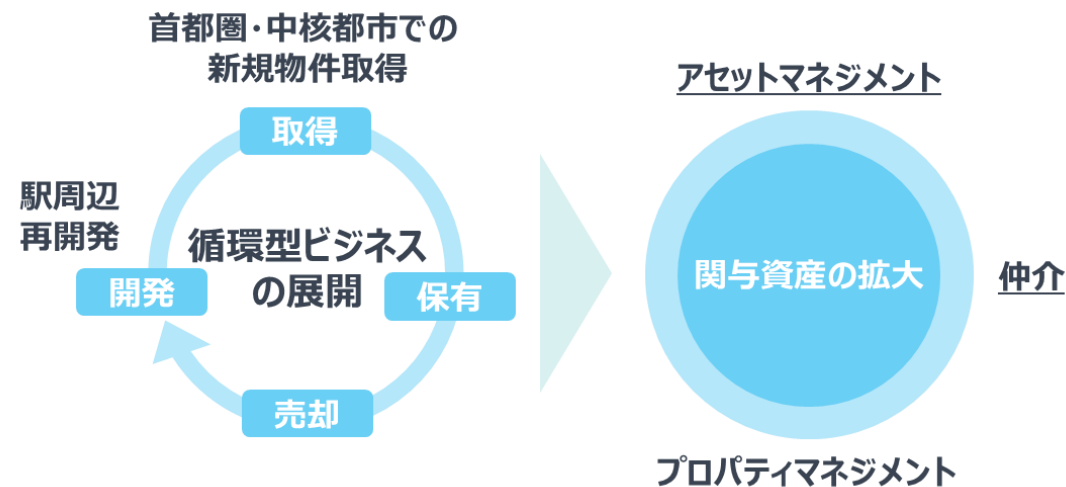


【今後の方針】

- 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

循環型の不動産事業の展開によるエリア・アセットの多様化と
周辺ビジネスの拡大を目指す



■ 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



◀サカイ大阪工場

観光・お出かけ需要の取り込み

- 近鉄グループ「さあ はじめよう、」キャンペーンの展開
(2021年11月6日～2022年3月31日)

グループ24社131施設が総力を挙げて特別なプランを提案



【特別なプラン 主な商品サービス例】

- ・ 最大14日間のうち2泊の宿泊と期間中近鉄線乗り放題や施設入場券をセットにしたプラン
- ・ 「志摩観光ホテル ザ ベイスイート」ロイヤルスイートルームで2泊3日のお二人様100万円の贅沢プラン
- ・ 近鉄電車の定期券利用者に月替わりでお得な割引サービス
 - 生駒ケーブルの片道乗車無料
 - 志摩スペイン村 パスポート半額割引
 - 百貨店やホテルのレストラン割引 ...など



魅力的な車両開発と特急ネットワークのさらなる強化

【近畿日本鉄道】

- 2022年4月29日に観光特急「あをによし」デビュー

日本の歴史や文化、食を誇る大阪、奈良、京都の三都を乗り換えなしの直通で結ぶ

インバウンドを含めたアフターコロナの旅行ニーズを捉える



【主な特徴】

- ・ 古都・奈良をイメージさせる高級感のある内外装
- ・ 専属のアテンダントが乗車し、軽食や飲料等を販売
- ・ 4両1編成 84席



▲サロンシート (イメージ)

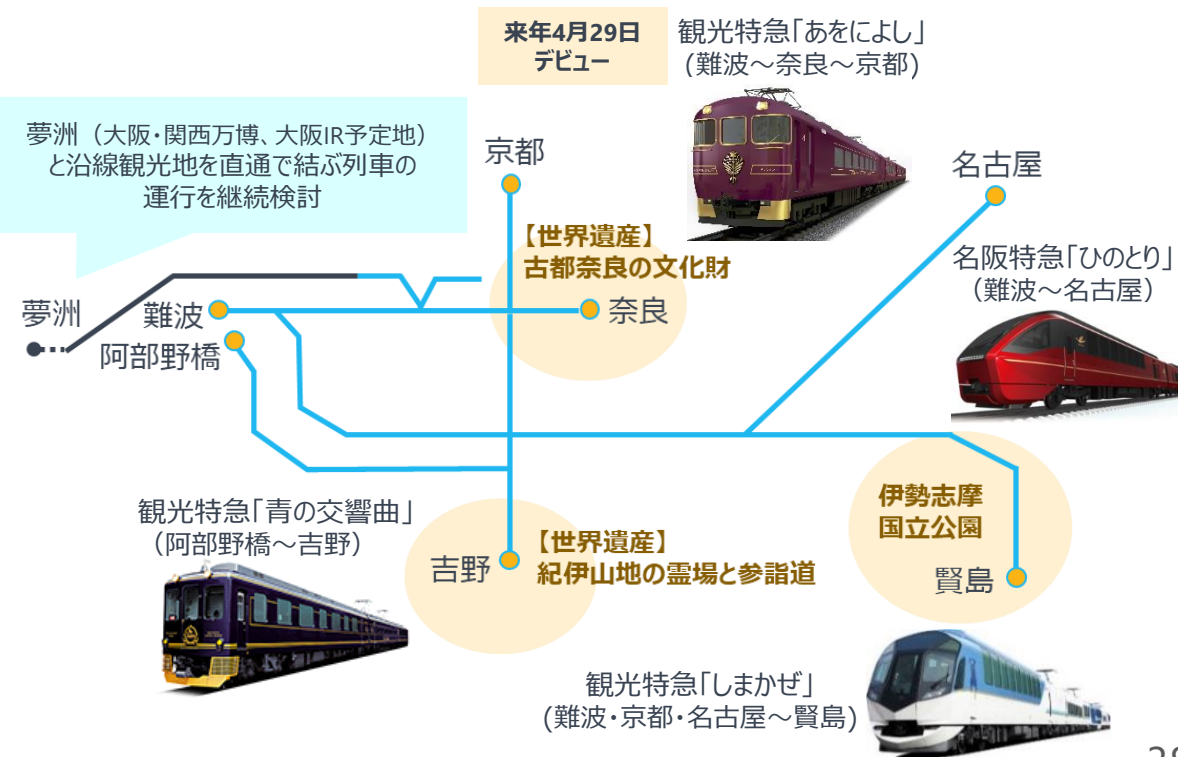


▲ツインシート (イメージ)



▲販売カウンター (イメージ)

近鉄特急ネットワーク



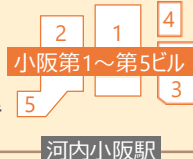
駅周辺再開発の推進

【近鉄不動産】

地域特性や規模に適応した、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

河内小阪駅

駅前保有敷地約13,000㎡において、
地域の特性を踏まえた総合開発を推進
(小阪第1～第5ビル建替え)



大阪上本町駅

夢洲でのIR開業に合わせて、
上本町ターミナルの交通・観光
情報拠点化を継続検討



大和西大寺駅

大和西大寺駅南土地区画整理事業に伴い、駅前
の保有敷地において、地元行政などと連携し、駅
と周辺の一体的な再開発を推進



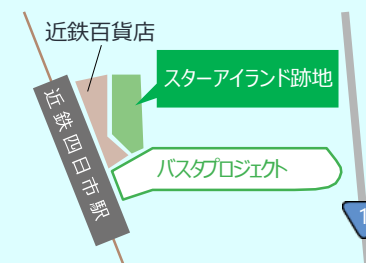
学園前駅

駅から北約1kmの約50,000㎡の
土地を取得し、マンション500戸以上、
戸建100区画以上の大規模住宅
開発計画を始動



近鉄四日市駅

駅前のスターアイランド跡地の開発を検討中、国土交通省の「バスタプロジェクト」の事業化なども踏まえ、地域のランドマークとなる開発計画を推進



多様なライフスタイルの提案

■ コミュニティ共有空間を備えたマンション開発

シェアリビングをイメージしたラウンジやテレワークスペースなどを備えた共用空間を設置

多様な施設のつながりで、多世代の住民が自然に集う場を創出

「ローレルスクエアOSAKA LINK」(総戸数393戸)の共有空間「リンコム」



▲「リンコムラウンジ」完成予想図



▲ 個室型テレワークスペース

あべの・天王寺エリアの魅力最大化

【近鉄百貨店】

■ 旗艦店「あべのハルカス近鉄本店」の大型改装

国内外の超広域から集客できる魅力ある店づくり

特選ゾーンの確立

2021年 4月 「ブルガリ」オープン

2021年10月 「ルイ・ヴィトン」リニューアル



▲1F 特選洋品売場「ブルガリ」

集客機能の再構築・新ゾーンの開発

2021年 4月 台湾で人気の食雑貨セレクトショップ「神農生活」を日本初出店

神農生活

MAJI TREATS



2021年10月 デパ地下「イベントホール」新設、全国初登場含む5つの新ショップをオープン

ファッションプロジェクトの推進

中層階に衣・食・住・サービス混在のスクランブルマーチャンドライジングを構築

■ ハード・ソフト両面にわたる街づくり事業の推進

周辺企業や施設と連携したエリアブランディング

ハルカス周辺の再開発

ハルカス・Hoop・andを含む
エリア全体の面的な開発を推進

地域交流イベントの積極展開

コミュニティデザインプロジェクト「縁活」が
『2021年度グッドデザイン賞』を受賞

DXによる新規事業の創出・外部パートナーとの連携強化

【KNT-CTホールディングス】

■ KDDIとの協業により、オンラインサービス「クラブツーリズムパス」を開始（2021年10月）

日常で自分に合った趣味を見つけ、共通の趣味を持つ仲間と楽しみ、趣味の理解を深めることができるサブスクリプションサービス

趣味でつながる新サービスの提供と、会員に対する旅行での
特典の提供により、旅行事業との相乗効果を目指す

クラブツーリズム

テーマ旅行の
企画運営ノウハウ

協業



KDDI

デジタルマーケティングの
技術・知見

主なコンテンツ

- ・ オンライン講座
- ・ オンライントークライブ
- ・ オフ会イベント

【目標会員数】 100万人

【目標年間取扱高】 60億円
(2024年度)

■ 上質な旅館・ホテルに特化したハイクラスWEBサイト「Blue Planet」を始動（2021年10月）

2022年1月には近畿日本ツーリストが展開する国内ダイナミックパッケージとの連携を予定

富裕層向けWEB販売の強化

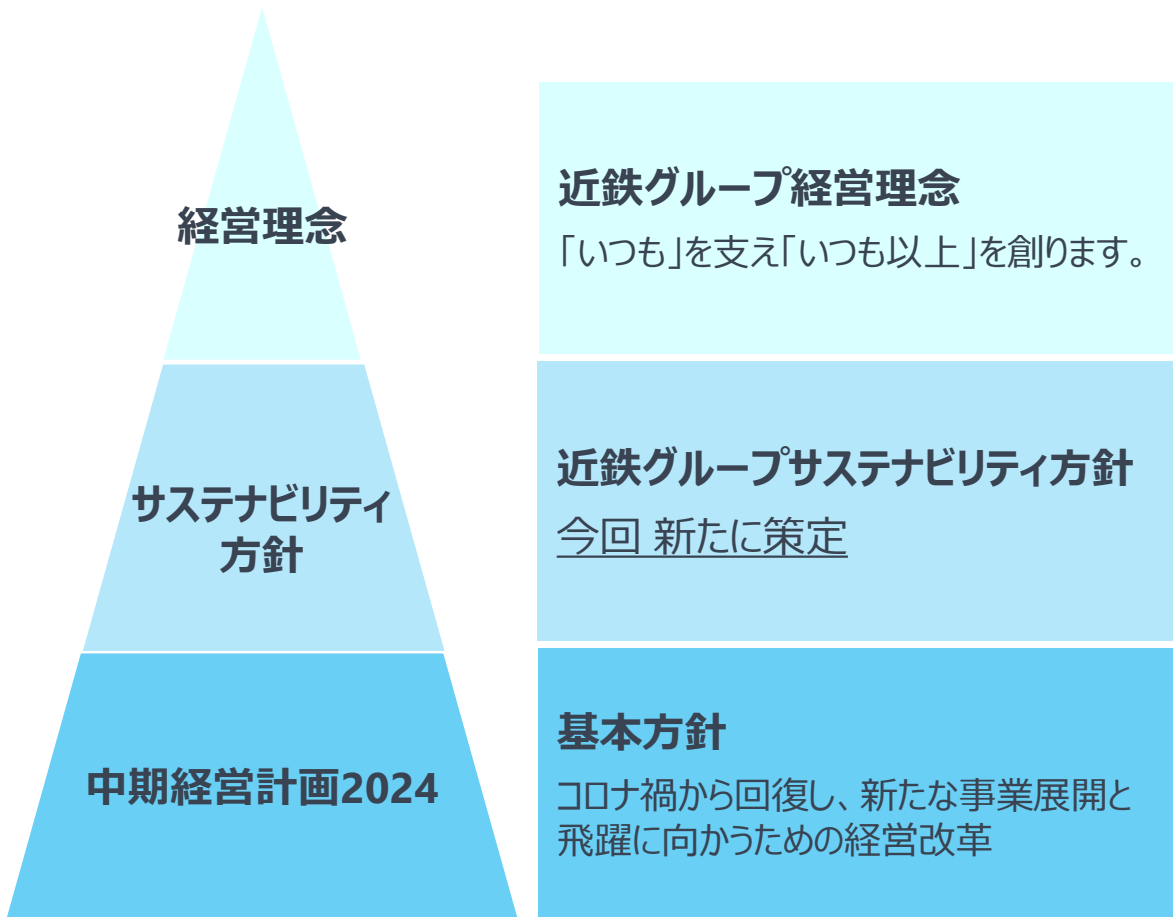


Blue Planet
KNT High Class

近鉄グループサステナビリティ方針

サステナビリティ方針の策定について

近鉄グループの事業活動の意義を改めて明確に定義し、長期的に取り組む7つの重要テーマにもとづく事業活動を通じて、持続的な成長と豊かな社会の実現を目指す



※本年11月、「近鉄グループ統合報告書2021」を発行しました
(https://www.kintetsu-g-hd.co.jp/csr/csr_report.html)

近鉄グループサステナビリティ方針

近鉄グループは、様々な人々との共創を通じて新たな価値を創出し、持続的な成長を目指すとともに、次代につなぐ豊かな社会の実現に貢献します。

< 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

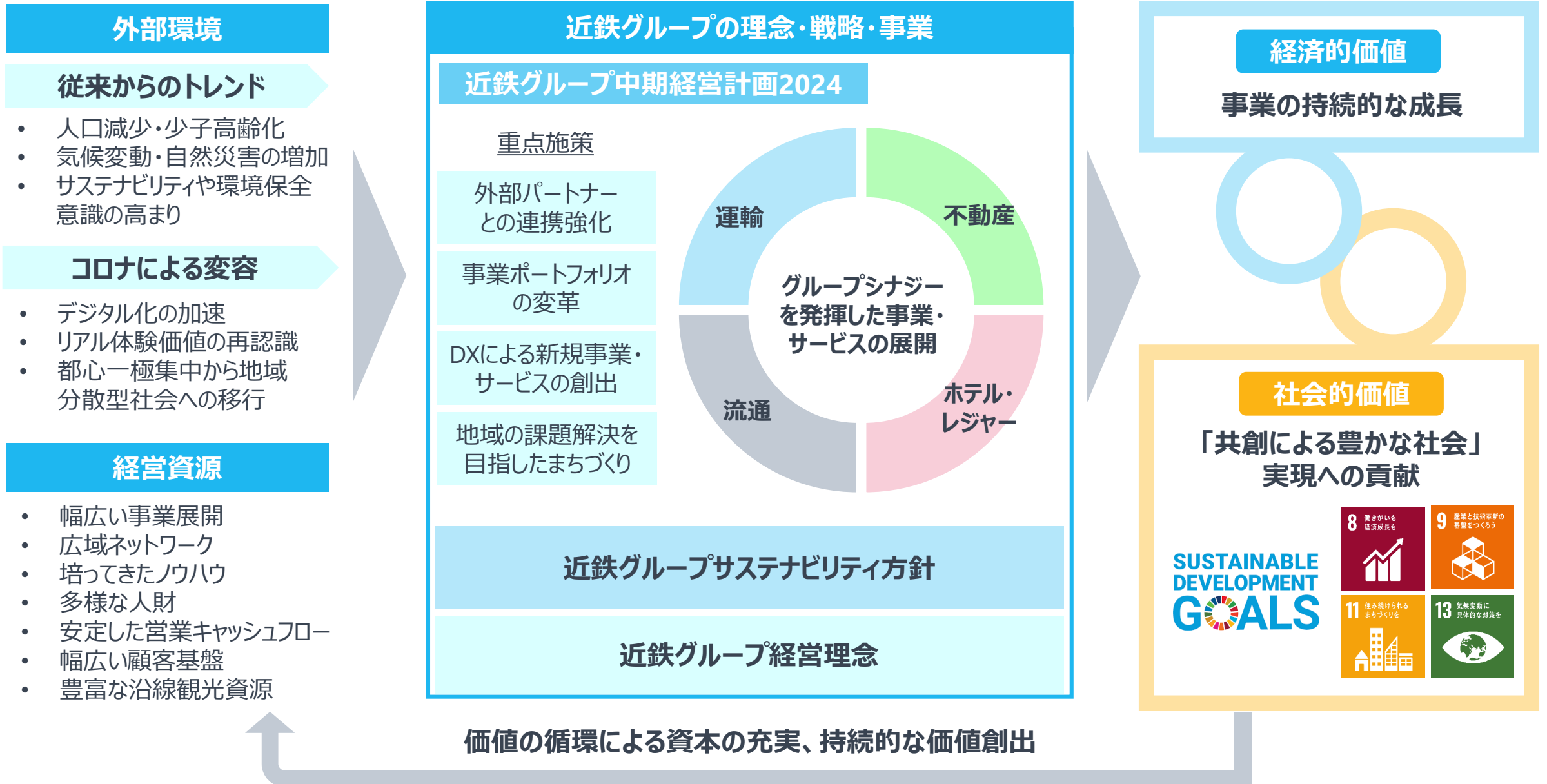
脱炭素・循環型社会
実現への貢献

事業の基盤

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



エネルギー効率が高く環境優位性の高い鉄道の強みを活かすとともに、各事業で省エネルギーに取り組み、脱炭素社会の実現に貢献していく

■ TCFD提言への賛同



気候関連のシナリオ分析や戦略策定を進め、適切な情報開示を行うとともに、グループ全体で長期的に気候変動対策に取り組む

■ 近鉄グループ環境目標の策定

【エネルギー使用量】

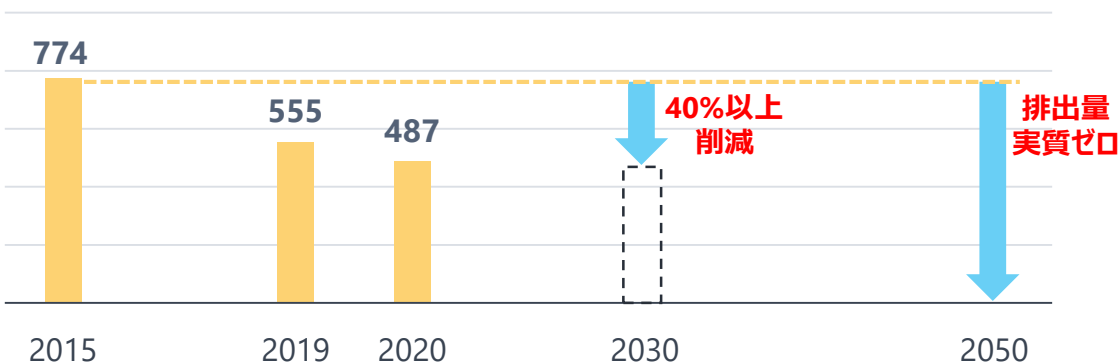
2030年度：20%以上削減
(基準年度：2015年度)

【CO2排出量】

2030年度：40%以上削減
2050年：実質ゼロ
(基準年度：2015年度)

CO2排出量推移の実績と今後の目標

(単位：千t-CO2)



環境性能に配慮した住まいの提供

近鉄不動産が分譲した「ローレルコート桃山台ザ・レジデンス」は、北摂エリアで初めて、ZEH-M Oriented (ゼッチ・マンション・オリエンテッド) 認証を取得



「ZEH-M Oriented」とは・・・

断熱性能などを大幅に向上させるとともに、高効率な設備システムの導入によって室内環境の質を維持しながら大幅な省エネルギーを実現させ、かつ、共用部を含むマンション全体での一次エネルギー消費量を20%以上削減することを目指したマンション

電気バスの導入

近鉄バスでは、国土交通省が支援する地域交通グリーン化事業を活用し、来春より2路線で電気バスを運行開始予定

- 10年間で428トンのCO2削減を見込む
- 災害時には、電気バスの蓄電池を非常用電源へ活用することも可能



【お問合せ先】

経理部

TEL : 06-6775-3465

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。