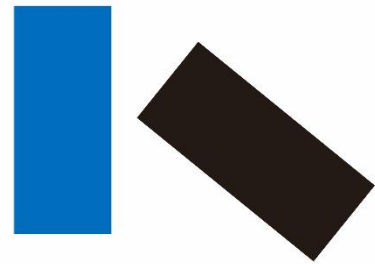


2023年3月期 決算説明会



K I N T E T S U
GROUP HOLDINGS

2023年6月5日

近鉄グループホールディングス株式会社
(東証プライム 証券コード：9041)

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

01 2023年3月期 決算概要

02 2024年3月期 業績予想

03 今後の事業戦略について

2023年3月期 決算概要

連結損益計算書

(単位：百万円,%)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率	増 減 要 因	2023/3期予想 (2月14日公表)	増 減
営業収益	691,512	1,561,002	869,489	125.7	「セグメント別業績」参照	1,600,000	△ 38,997
営業利益	3,864	67,144	63,280	—	「セグメント別業績」参照	56,000	11,144
営業外収益	36,945	19,966	△ 16,979	△ 46.0	雇用調整助成金 △7,198		
うち持分法による投資利益	21,851	8,710	△ 13,140	△ 60.1			
営業外費用	10,152	12,498	2,346	23.1			
うち支払利息	7,386	8,837	1,451	19.7			
経常利益	30,658	74,612	43,953	143.4		60,000	14,612
特別利益	40,952	53,374	12,421	30.3	段階取得利益 47,536 固定資産売却益 △20,030 負ののれん発生益 △10,863		
特別損失	19,472	21,102	1,629	8.4			
親会社株主に帰属する当期純利益	42,755	88,779	46,023	107.6		76,000	12,779

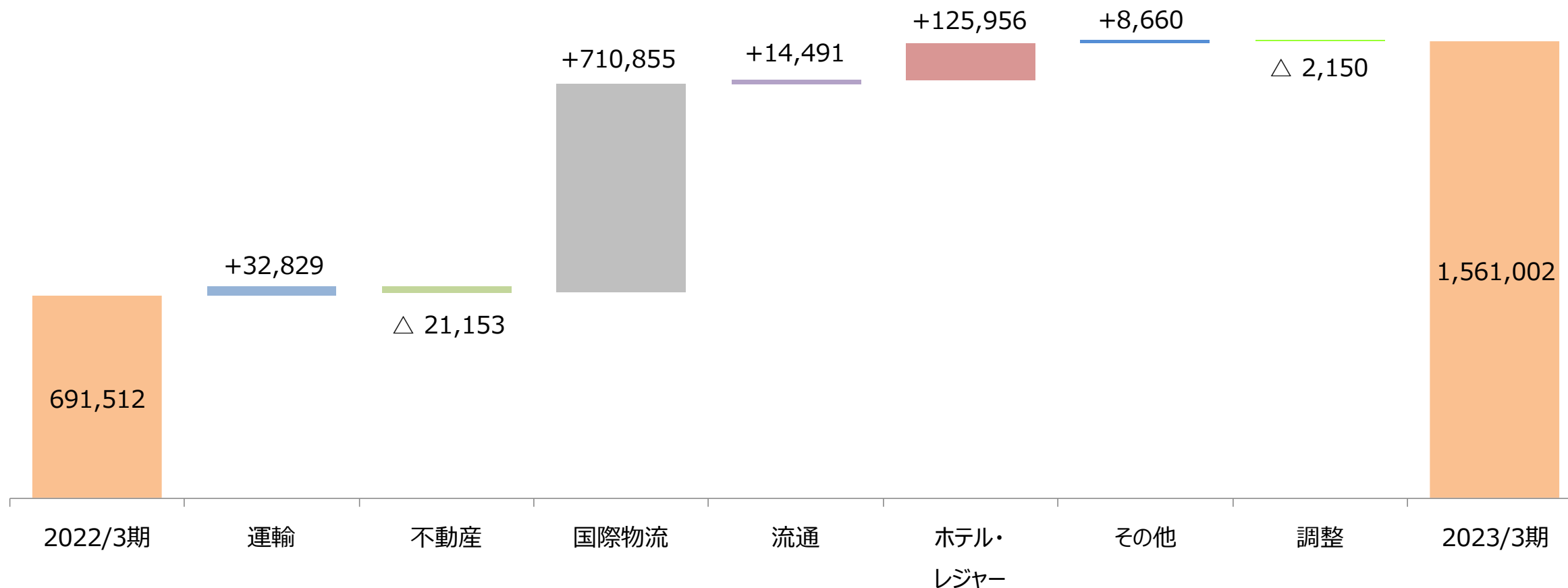
連結子会社数 197社（前期末比126社増）

持分法適用会社数 13社（前期末比7社増）

決算ポイント（営業収益）

前期の緊急事態宣言発出に伴う外出の自粛や店舗休業等の反動増に加えて、経済活動の正常化が進み人流も増加したほか、持分法適用関連会社であった近鉄エキスプレスを株式公開買付けにより連結子会社としたため、連結全体で増収

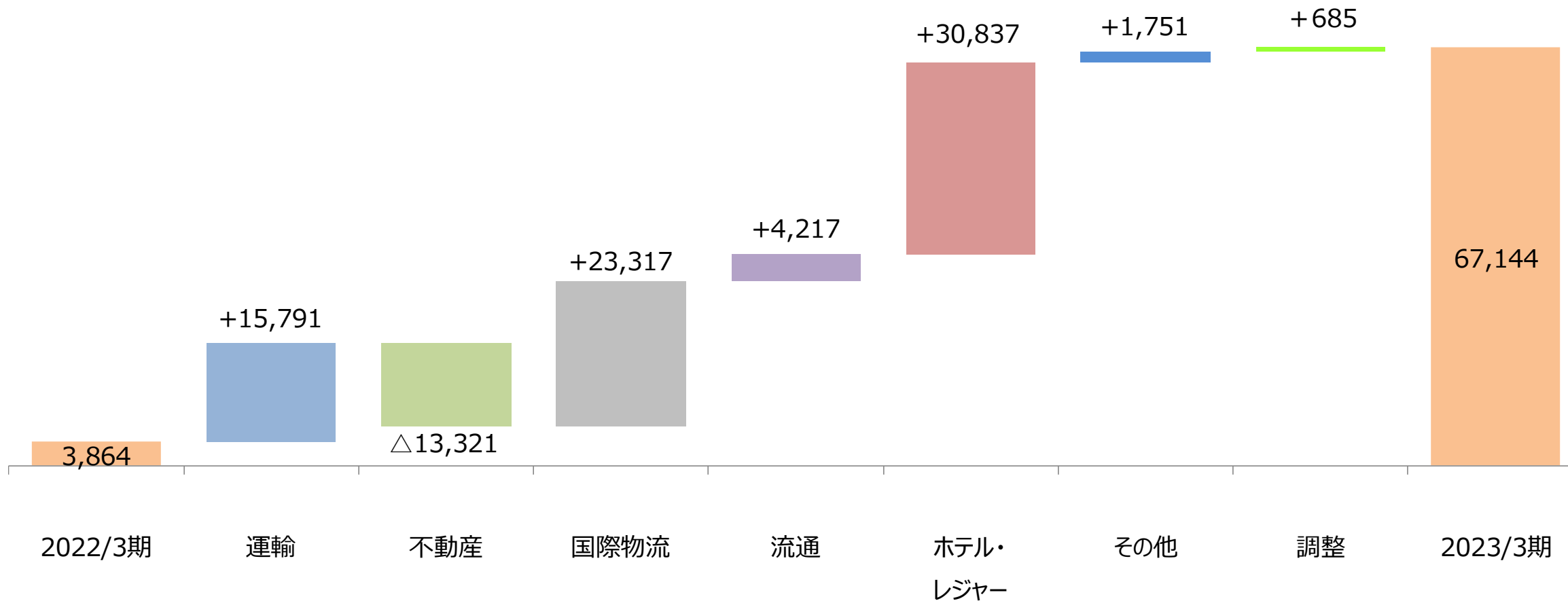
（単位：百万円）



決算ポイント（営業損益）

前期にオフィスビル等の証券化を行った不動産業を除く各セグメントで損益が改善したほか、近鉄エクスプレスの連結子会社化により、連結全体で増益

（単位：百万円）



セグメント別業績

(単位：百万円,%)

		2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率
運 輸	営業収益	158,907	191,736	32,829	20.7
	営業損益	△ 2,721	13,069	15,791	—
不 動 産	営業収益	184,984	163,831	△ 21,153	△ 11.4
	営業損益	29,346	16,024	△ 13,321	△ 45.4
国際物流	営業収益	—	710,855	710,855	—
	営業損益	—	23,317	23,317	—
流 通	営業収益	188,246	202,738	14,491	7.7
	営業損益	△ 1,513	2,704	4,217	—
ホテル・レジャー	営業収益	166,681	292,638	125,956	75.6
	営業損益	△ 21,685	9,152	30,837	—
そ の 他	営業収益	26,884	35,545	8,660	32.2
	営業損益	1,708	3,460	1,751	102.5
調 整	営業収益	△ 34,192	△ 36,343	△ 2,150	
	営業損益	△ 1,269	△ 584	685	
連 結	営業収益	691,512	1,561,002	869,489	125.7
	営業損益	3,864	67,144	63,280	—

(単位：百万円,%)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率
営業収益	158,907	191,736	32,829	20.7
鉄軌道	107,006	128,564	21,558	20.1
バス	25,065	30,087	5,021	20.0
タクシー	7,854	9,264	1,410	18.0
鉄道施設整備	17,110	22,508	5,397	31.5
その他運輸関連	13,910	19,126	5,216	37.5
調整	△ 12,039	△ 17,813	△ 5,774	
営業損益	△ 2,721	13,069	15,791	—
(主な内訳)				
鉄軌道	588	10,901	10,312	—
バス	△ 1,846	333	2,180	—

《鉄軌道》

- 前期は緊急事態宣言発出に伴う出控えがあったが、当期は行動制限の緩和により人流が増加する等、新型コロナウイルス感染症の影響が縮小したため、修繕費や動力費等の費用は増加したが増収増益

近畿日本鉄道(株) 個別業績

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率(%)
〈収支〉				
営業収益 (百万円)	111,196	135,705	24,508	22.0
鉄軌道事業	107,006	128,564	21,558	20.1
旅客収入	101,056	122,027	20,971	20.8
定期外収入	61,001	80,691	19,690	32.3
定期収入	40,054	41,336	1,281	3.2
運輸雑収等	5,949	6,536	586	9.9
その他事業	4,190	7,141	2,950	70.4
営業損益 (百万円)	△ 90	11,362	11,453	—
経常損益 (百万円)	△ 4,735	6,766	11,502	—
〈運輸成績〉				
輸送人員 (千人)	455,831	501,393	45,562	10.0
定期外	159,846	194,027	34,181	21.4
定期	295,985	307,366	11,381	3.8

(単位：百万円,%)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率
営業収益	184,984	163,831	△ 21,153	△ 11.4
不動産販売	70,697	82,494	11,796	16.7
不動産賃貸	79,345	43,200	△ 36,145	△ 45.6
不動産管理	39,414	42,038	2,623	6.7
調整	△ 4,473	△ 3,901	572	
営業損益	29,346	16,024	△ 13,321	△ 45.4
(主な内訳)				
不動産販売	4,640	4,744	104	2.2
不動産賃貸	23,703	10,031	△ 13,671	△ 57.7

《不動産販売》

- ・ マンション分譲戸数が増加したため増収増益

《不動産賃貸》

- ・ 前期に一部のオフィスビル等を証券化したことの反動減や、ホテル資産の売却により賃貸収入が減少したため、減収減益

(単位：百万円,%)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率	【参考】KWE連結決算 (2022.4~2023.3)
営業収益	—	710,855	710,855	—	1,080,949
日本	—	205,213	205,213	—	285,146
米州	—	99,485	99,485	—	137,351
欧州・中近東・アフリカ	—	56,172	56,172	—	78,963
東アジア	—	149,338	149,338	—	218,185
東南アジア・オセアニア	—	110,037	110,037	—	159,366
APLL	—	127,217	127,217	—	254,486
その他	—	4,316	4,316	—	5,827
調整	—	△ 40,925	△ 40,925	—	△ 58,378
営業損益	—	23,317	23,317	—	44,185
日本	—	△ 850	△ 850	—	△ 137
米州	—	14,786	14,786	—	19,960
(主 な 内 訳) 欧州・中近東・アフリカ	—	5,232	5,232	—	7,573
東アジア	—	3,110	3,110	—	8,256
東南アジア・オセアニア	—	3,128	3,128	—	3,874
APLL	—	4,066	4,066	—	4,550
その他	—	△ 385	△ 385	—	102

- 7月より近鉄エクスプレス（KWE）を連結子会社化したことに伴い、国際物流セグメントを新設
- 2023/3期はKWEの2022/7~2023/3(12月決算会社)のAPLLは2022/7~12)の数値。営業損益(23,317)にはのれん償却費を含む

		2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率(%)	【参考】KWE連結決算 (2022.4～2023.3)	
〈収支〉							
(主な内訳)	営業収入	(百万円)	—	710,855	—	—	1,080,949
	航空貨物輸送		—	320,287	—	—	461,835
	海上貨物輸送		—	217,298	—	—	339,281
	ロジスティクス		—	137,279	—	—	231,424
	営業総利益	(百万円)	—	87,024	—	—	136,933
	営業利益	(百万円)	—	23,317	—	—	44,185
〈物量〉							
	航空輸出重量	(千トン)	—	461	—	—	637
	海上輸出物量	(千TEU)	—	508	—	—	698

《国際物流》

- ・ 新規連結による増

(単位：百万円,%)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率
営業収益	188,246	202,738	14,491	7.7
百貨店	97,534	108,009	10,475	10.7
ストア・飲食	90,712	94,728	4,016	4.4
調整	—	—	—	
営業損益	△ 1,513	2,704	4,217	—
（主な内訳）				
百貨店	△ 1,430	1,431	2,861	—
ストア・飲食	△ 83	1,272	1,356	—

《百貨店》

- ・ 前期の緊急事態宣言下における店舗休業の反動増に加え、行動制限緩和等による人流の増加や消費マインドの回復により増収、利益計上

《ストア・飲食》

- ・ 観光需要の増加もあり、駅ナカ店舗やレストランで利用客が増加したため増収、利益計上

(単位：百万円,%)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 率
営業収益	166,681	292,638	125,956	75.6
ホテル	20,216	30,348	10,132	50.1
旅行	139,957	252,152	112,195	80.2
映画	3,001	3,344	343	11.4
水族館	3,506	6,792	3,286	93.7
調整	—	—	—	—
営業損益	△ 21,685	9,152	30,837	—
(主 な 内 訳)				
ホテル	△ 13,463	△ 3,973	9,489	—
旅行	△ 7,686	11,410	19,097	—
水族館	△ 670	1,540	2,211	—

《ホテル》

- 前期に一部の施設につき運営受託方式に移行した影響はあるが、行動制限の緩和により人流が増加したことや、10月より実施された全国旅行支援の効果もあり宿泊等の需要が増加したため増収、損益改善

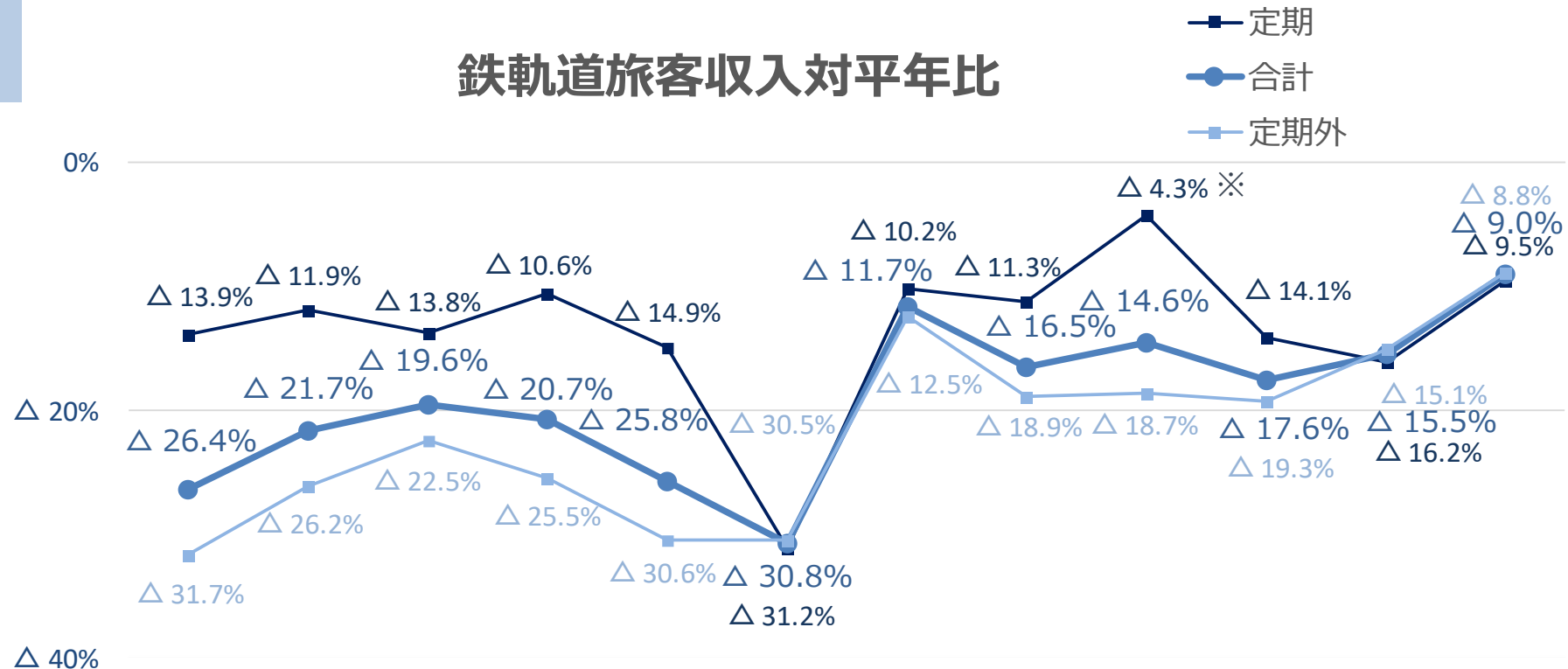
《旅行》

- 全国旅行支援等を活用したツアーの販売に加え、引き続き旅行業以外の業務受託に注力したこと等により増収、利益計上

各事業の月別推移（平年比）

運輸

鉄軌道旅客収入対平年比



		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
定期	2022	△13.9%	△11.9%	△13.8%	△10.6%	△14.9%	△31.2%	△10.2%	△11.3%	△4.3%	△14.1%	△16.2%	△9.5%
	2021	△12.6%	△15.8%	△18.2%	△12.6%	△16.9%	△33.9%	△13.0%	△14.8%	△4.5%	△15.7%	△19.4%	△16.4%
定期外	2022	△31.7%	△26.2%	△22.5%	△25.5%	△30.6%	△30.5%	△12.5%	△18.9%	△18.7%	△19.3%	△15.1%	△8.8%
	2021	△49.3%	△58.7%	△47.3%	△37.1%	△48.0%	△51.1%	△29.8%	△27.2%	△24.9%	△37.4%	△45.4%	△34.4%
合計	2022	△26.4%	△21.7%	△19.6%	△20.7%	△25.8%	△30.8%	△11.7%	△16.5%	△14.6%	△17.6%	△15.5%	△9.0%
	2021	△38.4%	△45.2%	△37.4%	△29.2%	△38.5%	△44.8%	△24.3%	△23.2%	△19.2%	△30.5%	△36.8%	△29.2%

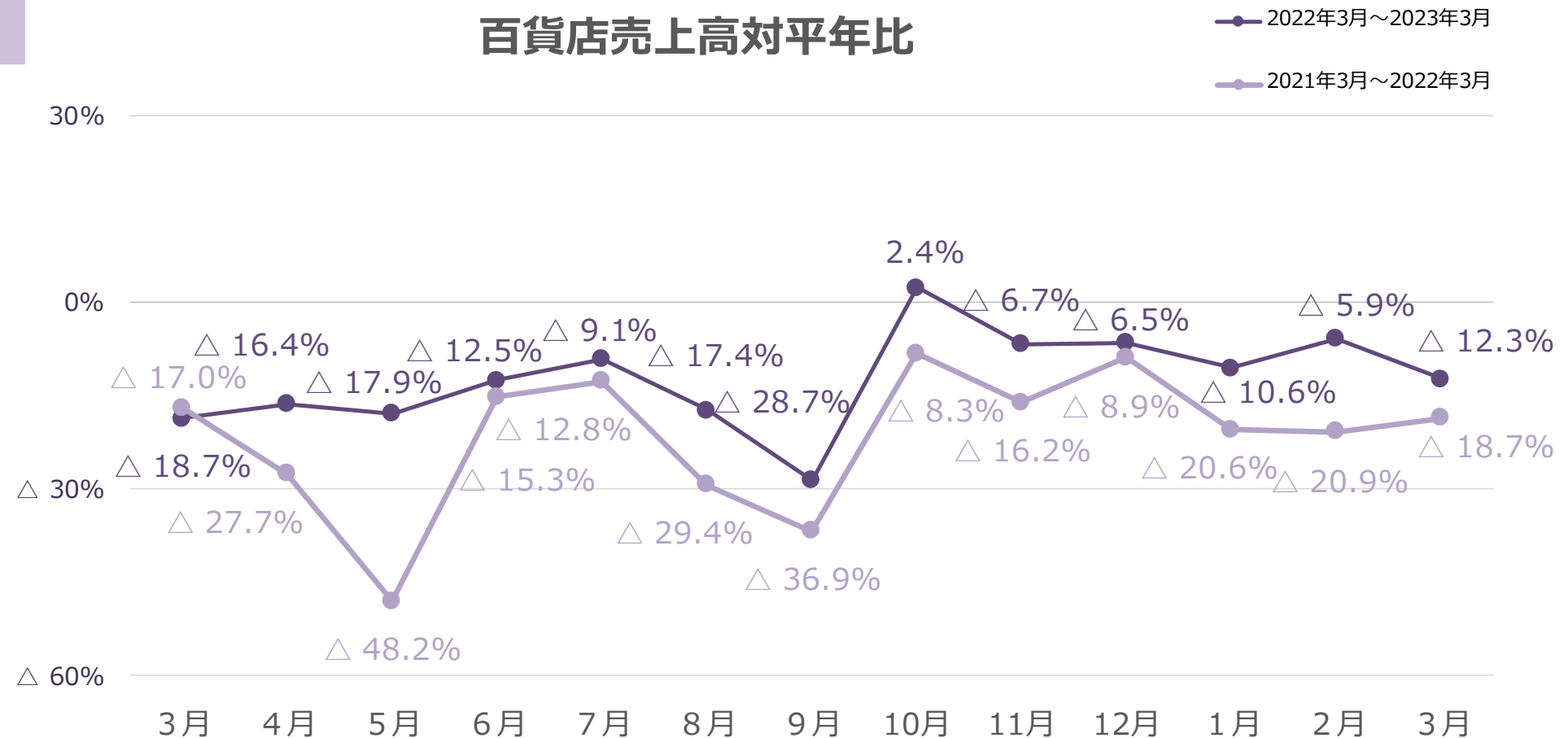
「鉄軌道」

- 比較年度（2019年）の9・10月は消費税増税の影響あり
- 12月の定期（△4.3%）については「収益認識に関する会計基準」等の影響を除くと △15.4%

各事業の月別推移（平年比）

流通

百貨店売上高対平年比

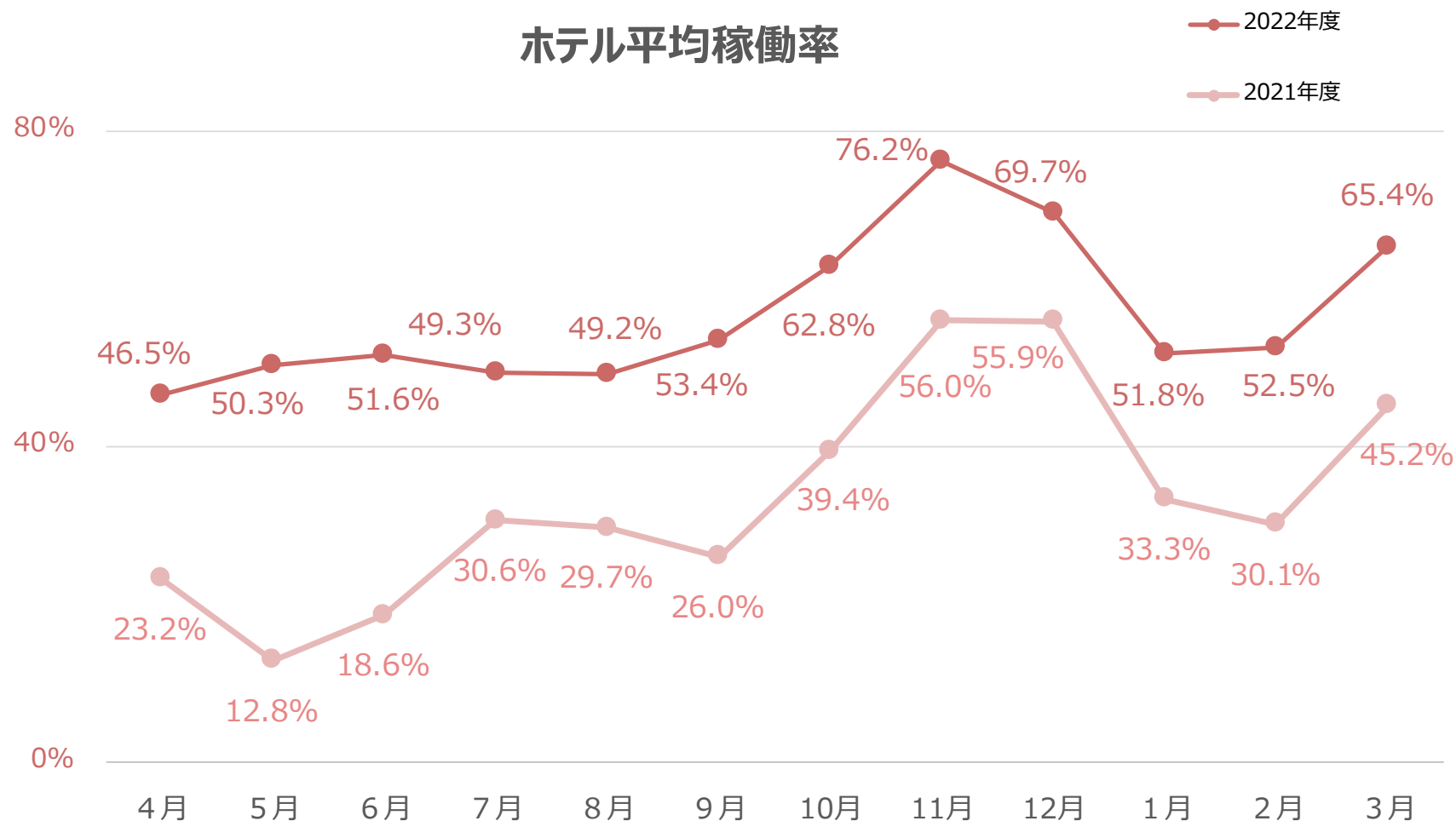


《百貨店》

- 比較年度（2019年）の9・10月は消費税増税の影響あり

ホテル・
レジャー

ホテル平均稼働率



《ホテル》

- 2021年10月1日に売却して受託事業に移行した8館を含む

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 要 因
流動資産	331,569	702,048	370,478	近鉄エクスプレス 328,071
固定資産	1,561,947	1,720,508	158,560	
うちのれん	13	62,517	62,503	近鉄エクスプレス株式取得 62,512
資産合計	1,895,770	2,424,755	528,985	
流動負債	504,045	779,761	275,716	近鉄エクスプレス 152,423
固定負債	969,964	1,144,732	174,767	
負債合計	1,474,009	1,924,493	450,484	
純資産合計	421,760	500,262	78,501	
うち利益剰余金	80,555	161,795	81,239	純利益 88,779 配当金 △4,762
うちその他の包括利益累計額	110,812	99,845	△ 10,967	
負債・純資産合計	1,895,770	2,424,755	528,985	
借入金・社債・リース債務残高	1,094,500	1,312,475	217,974	近鉄エクスプレス株式取得 158,900 近鉄エクスプレス 107,273
借入金	707,144	849,132	141,988	
社債（コマーシャルペーパー含む）	352,944	430,191	77,247	
リース債務（IFRS第16号による計上分を除く）	34,412	33,151	△ 1,261	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	増 減
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,548	133,992	76,444
うち、税金等調整前当期純利益	52,138	106,884	54,746
うち、売上債権及び契約資産の増減額	△ 9,206	62,725	71,932
うち、仕入債務の増減額	4,860	△ 32,939	△ 37,799
うち、棚卸資産の増減額	15,662	△ 23,592	△ 39,254
投資活動によるキャッシュ・フロー	44,264	△ 41,855	△ 86,119
うち、投資有価証券の売却	18,254	7,899	△ 10,355
うち、連結範囲の変更を伴う子会社株式取得による支出	△ 573	△ 19,183	△ 18,610
うち、固定資産の売却による収入	58,709	905	△ 57,804
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 102,918	44,817	147,736
うち、借入金・社債の増減額	△ 121,687	88,099	209,787
現金及び現金同等物の増減額	△ 567	132,444	133,012
現金及び現金同等物の期首残高	76,321	75,765	△ 556
現金及び現金同等物の期末残高	75,765	208,188	132,422

設備投資 純有利子負債残高

(単位：百万円,倍)

	2022/3期	2023/3期	増 減	増 減 要 因
設備投資	26,547	38,274	11,727	
運 輸	12,606	20,109	7,503	
（うち鉄軌道）	(9,430)	(17,938)	(8,507)	
不動産	5,215	4,188	△ 1,026	
国際物流	—	5,894	5,894	
流 通	5,455	4,058	△ 1,396	
ホテル・レジャー	2,271	2,001	△ 269	
その他	1,117	2,121	1,003	
調 整	△ 118	△ 100	17	
借入金・社債残高	1,060,088	1,279,323	219,235	
借入金・社債・リース債務残高	1,094,500	1,312,475	217,974	
純有利子負債残高	1,015,598	1,095,387	79,789	
EBITDA	55,142	125,597	70,454	
借入金・社債 / EBITDA	19.2	10.2	△ 9.0	
純有利子負債 / EBITDA	18.4	8.7	△ 9.7	

- ・ 純有利子負債 = 借入金・社債・リース債務 - 現金及び預金
- ・ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（IFRS第16号による計上分を除く） + のれん償却費
- ・ 2023/3期からEBITDAにのれん償却費を含む(2022/3期にも遡及適用し、同期の流通セグメントおよび連結のEBITDAが8百万円増加)

減価償却費・EBITDA

(単位：百万円)

		2022/3期	2023/3期	増 減
運 輸	減価償却費	27,844	26,436	△ 1,407
	EBITDA	25,122	39,506	14,384
不 動 産	減価償却費	11,560	10,020	△ 1,540
	EBITDA	40,906	26,044	△ 14,862
国際物流	減価償却費	—	8,297	8,297
	EBITDA	—	34,050	34,050
流 通	減価償却費	7,550	7,417	△ 132
	EBITDA	6,045	10,129	4,084
ホテル・レジャー	減価償却費	2,361	1,798	△ 562
	EBITDA	△ 19,324	10,950	30,275
そ の 他	減価償却費	1,717	1,789	72
	EBITDA	3,426	5,249	1,823
調 整	減価償却費	236	248	12
	EBITDA	△ 1,032	△ 335	697
連 結	減価償却費	51,269	56,008	4,739
	EBITDA	55,142	125,597	70,454

- 減価償却費には、IFRS第16号による計上分を含まない

2024年3月期 業績予想

- 2023年度は、コロナ禍による社会経済活動の制限がほぼ解消され、国内経済は本格的な回復基調が継続すると想定
- 一方、世界的な物価上昇の加速および長期金利上昇リスク、円安・ドル高傾向の継続によりコロナ後の消費の回復が抑制されることが懸念される
- インバウンド需要については、水際対策の緩和、円安効果により緩やかに回復に向かうと見込む
- 国際物流は航空機の復便や海上輸送の正常化により輸送キャパシティが回復する一方、貨物輸送需要が減少傾向にあるため、価格競争が激化し、販売価格の正常化が進むと想定

運 輸

- ▶ 鉄軌道
2023年度の輸送人員は対平年ベース約85%（定期外約85%、定期約90%）と想定

国際物流

2023年度の営業収入は対前年ベース約80%と想定
2023年度の為替レートは1USドル = 132.70円と想定

流 通

- ▶ 百貨店
2023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
2023年度の直営ホテル売上高は対平年ベース約90%と想定
- ▶ 旅行
2023年度の売上高は、対平年ベースで国内旅行約75%、海外旅行約35%と想定

連結業績予想

(単位：百万円,%)

	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減	増 減 率
営業収益	1,561,002	1,820,000	258,997	16.6
営業利益	67,144	84,000	16,855	25.1
経常利益	74,612	74,000	△ 612	△ 0.8
親会社株主に帰属する当期純利益	88,779	44,000	△ 44,779	△ 50.4
持分法による投資利益	8,710	1,500	△ 7,210	△ 82.8
支払利息	8,837	11,500	2,662	30.1

【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

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響縮小により需要の回復を見込むほか、近鉄エキスプレスの業績が通年で寄与し、営業増益
- ・ 特別利益は前期に近鉄エキスプレスの連結子会社化に伴い段階取得に係る差益を計上していたため減少

【期末配当予想】

- ・ 1株につき50円

セグメント別業績

(単位：百万円,%)

		2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減	増 減 率
運 輸	営業収益	191,736	220,000	28,263	14.7
	営業損益	13,069	23,500	10,430	79.8
不 動 産	営業収益	163,831	165,000	1,168	0.7
	営業損益	16,024	13,500	△ 2,524	△ 15.8
国際物流	営業収益	710,855	925,000	214,144	30.1
	営業損益	23,317	33,100	9,782	42.0
流 通	営業収益	202,738	208,000	5,261	2.6
	営業損益	2,704	3,900	1,195	44.2
ホテル・レジャー	営業収益	292,638	298,000	5,361	1.8
	営業損益	9,152	6,000	△ 3,152	△ 34.4
そ の 他	営業収益	35,545	40,000	4,454	12.5
	営業損益	3,460	3,600	139	4.0
調 整	営業収益	△ 36,343	△ 36,000	343	
	営業損益	△ 584	400	984	
連 結	営業収益	1,561,002	1,820,000	258,997	16.6
	営業損益	67,144	84,000	16,855	25.1

《運 輸》

- 鉄軌道部門で本年4月に実施した運賃改定の効果に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響縮小によりさらなる人流の増加、観光需要の回復を見込んでおり、営業費用は各費目にわたり増加するものの増収増益を予想

《不動産》

- 不動産販売部門でマンション販売戸数は増加を見込むが、不動産賃貸部門で前期に一部の賃貸物件の証券化による売却収入があったこと等により、増収減益を予想

《国際物流》

- 航空機の復便や海上輸送の正常化により輸送キャパシティが回復する一方、貨物輸送需要が低調に推移していることから、価格競争の激化による販売価格の正常化に伴い減収傾向が予想されるものの、前年7月に連結子会社化した近鉄エキスプレスの業績が当期は通年で寄与するため、増収増益を予想

《流 通》

- 百貨店部門で感染対策の緩和により外出機会が増加し個人消費の持ち直しが見込まれるほか、あべのハルカス近鉄本店をはじめ各店舗の改装効果を見込み、ストア・飲食部門でも観光需要の回復による飲食店舗の利用増等により、増収増益を予想

《ホテル・レジャー》

- 営業収益は、ホテル部門で人流の増加により宿泊や宴会等で需要増を見込むほか、旅行部門でも旅行需要の急速な回復が見込まれることから増収を予想
- 営業利益は、ホテル部門で増収により人件費や水道光熱費等のコスト増を吸収し、損益の改善を見込むも、旅行部門で旅行業以外の業務受託の大幅減により減益を予想

近畿日本鉄道(株) 個別業績

	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減	増減率(%)
〈収支〉				
営業収益 (百万円)	135,705	155,733	20,028	14.8
鉄軌道事業	128,564	148,907	20,343	15.8
旅客収入	122,027	142,246	20,219	16.6
定期外収入	80,691	96,325	15,634	19.4
定期収入	41,336	45,921	4,585	11.1
運輸雑収等	6,536	6,660	124	1.9
その他事業	7,141	6,826	△ 315	△ 4.4
営業損益 (百万円)	11,362	21,603	10,241	90.1
〈運輸成績〉				
輸送人員 (千人)	501,393	502,926	1,533	0.3
定期外	194,027	200,838	6,811	3.5
定期	307,366	302,088	△ 5,278	△ 1.7

		2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減	増減率(%)	【参考】KWE連結決算 (2022.4~2023.3)
〈収支〉						
営業収入	(百万円)	710,855	925,000	214,144	30.1	1,080,949
営業総利益	(百万円)	87,024	136,700	49,675	57.1	136,933
営業利益	(百万円)	23,317	33,100	9,782	42.0	44,185
〈物量〉						
航空輸出重量	(千トン)	461	710	248	54.0	637
海上輸出物量	(千TEU)	508	740	231	45.5	698

- 2022/7よりKWEを連結子会社化
- 2023/3期はKWEの2022/7~2023/3(12月決算会社のAPLLは2022/7~12)の数値

設備投資 純有利子負債残高

(単位：百万円,倍)

	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減
設備投資	38,274	72,000	33,725
運 輸	20,109	31,500	11,390
（うち鉄軌道）	(17,938)	(27,500)	(9,561)
不動産	4,188	11,000	6,811
国際物流	5,894	13,000	7,105
流 通	4,058	7,500	3,441
ホテル・レジャー	2,001	3,500	1,498
その他	2,121	4,000	1,878
調 整	△ 100	1,500	1,600
純有利子負債残高	1,095,387	1,090,000	△ 5,387
EBITDA	125,597	154,000	28,402
純有利子負債 / EBITDA	8.7	7.1	△ 1.6

減価償却費・EBITDA

(単位：百万円)

		2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減
運 輸	減価償却費	26,436	27,000	563
	EBITDA	39,506	50,500	10,993
不 動 産	減価償却費	10,020	10,000	△ 20
	EBITDA	26,044	23,500	△ 2,544
国際物流	減価償却費	8,297	18,000	9,702
	EBITDA	34,050	54,600	20,549
流 通	減価償却費	7,417	7,000	△ 417
	EBITDA	10,129	10,900	762
ホテル・レジャー	減価償却費	1,798	2,000	201
	EBITDA	10,950	8,000	△ 2,950
そ の 他	減価償却費	1,789	2,000	210
	EBITDA	5,249	5,600	350
調 整	減価償却費	248	500	251
	EBITDA	△ 335	900	1,243
連 結	減価償却費	56,008	66,500	10,491
	EBITDA	125,597	154,000	28,402

〔参考〕連結業績予想(第2四半期累計期間)

(単位：百万円,%)

	2023/3期 第2四半期実績	2024/3期 第2四半期予想	増 減	増 減 率
営業収益	623,066	881,000	257,933	41.4
営業利益	13,679	33,000	19,320	141.2
経常利益	25,293	28,000	2,706	10.7
親会社株主に帰属する当期純利益	64,331	15,000	△ 49,331	△ 76.7
持分法による投資利益	7,747	500	△ 7,247	△ 93.5
支払利息	4,014	5,500	1,485	37.0

- 2023/3期第2四半期実績に含まれるのれん償却費等は、近鉄エクスプレス株式の取得原価の配分完了前の暫定的に算定した数値

〔参考〕セグメント別業績(第2四半期累計期間)

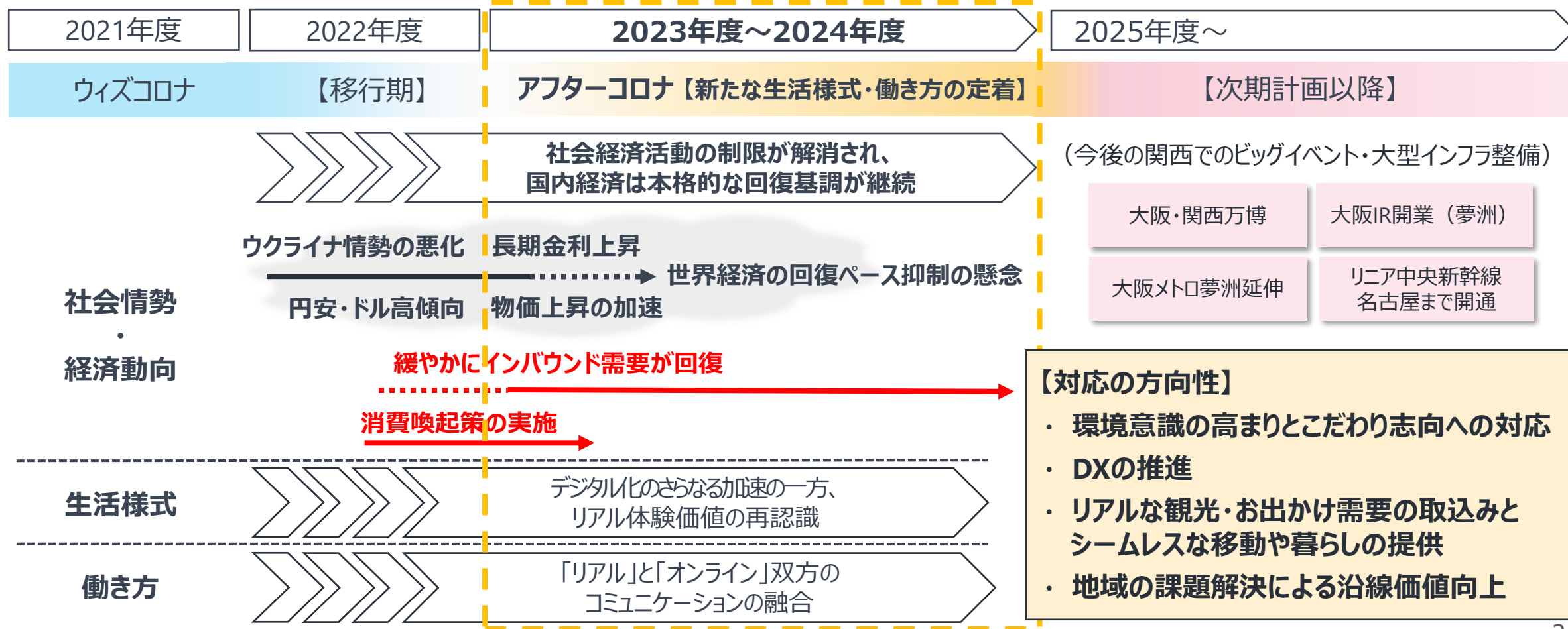
(単位：百万円,%)

		2023/3期 第2四半期実績	2024/3期 第2四半期予想	増 減	増 減 率
運 輸	営業収益	90,906	104,000	13,093	14.4
	営業損益	3,398	8,800	5,401	158.9
不 動 産	営業収益	76,289	78,000	1,710	2.2
	営業損益	7,566	5,900	△ 1,666	△ 22.0
国際物流	営業収益	233,965	447,000	213,034	91.1
	営業損益	2,045	12,800	10,754	525.8
流 通	営業収益	97,817	102,000	4,182	4.3
	営業損益	△ 11	500	511	—
ホテル・レジャー	営業収益	124,055	149,000	24,944	20.1
	営業損益	△ 434	2,900	3,334	—
そ の 他	営業収益	17,987	19,000	1,012	5.6
	営業損益	2,080	2,000	△ 80	△ 3.9
調 整	営業収益	△ 17,954	△ 18,000	△ 45	
	営業損益	△ 964	100	1,064	
連 結	営業収益	623,066	881,000	257,933	41.4
	営業損益	13,679	33,000	19,320	141.2

今後の事業戦略について

- 2023年度は、コロナ禍による社会経済活動の制約がほぼ解消され、国内経済は本格的な回復基調が継続すると想定
- 一方、世界的な物価上昇の加速および長期金利上昇リスク、円安・ドル高傾向の継続によりコロナ後の消費の回復が抑制されることが懸念される
- また、インバウンド需要については、水際対策の緩和、円安効果により緩やかに回復に向かうと見込む

今回アップデート期間



近鉄グループ中期経営計画 2024

～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～

2021年度 ～ 2022年度

コスト構造改革による損益分岐点の引き下げ

（これまでの主な取り組み）

運輸

駅運営の合理化・ダイヤ変更等
抜本的なコスト構造改革

不動産

SPCを活用した保有資産の流動化
による有利子負債削減

国際物流

【新たにグループ中核事業へ取り込み】

流通

（百貨店）ハルカス本店の強化と地域中核店・
郊外店のローコスト運営体制の推進
（駅ナカ）不採算店舗の撤退と運営の合理化

ホテル・レジャー

（ホテル）一部ホテル資産売却による二軸化経営
へ移行
（旅行）大規模な組織再編・人員削減の実施

2023年度 ～ 2024年度

アフターコロナの経営改革 2ndステージへ

（近鉄グループの事業構造の変化）

アフターコロナの
グループ各事業の
回復戦略

鉄道事業の運賃改定

国際物流事業（KWE）
を中核事業に追加

（注力する事項）

- I．事業構造改革の完遂と定着による**事業リスク耐性の強化**
- II．コロナ禍で一時的に悪化した**財務健全性の回復**
- III．将来の成長に向けたデジタル化や沿線活性化などの**事業基盤の基礎固め**

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	これまでの実施・達成事項	各施策の今後 2 年間の実施事項
① コスト構造の抜本的見直し	事業構造改革による構造的なコスト削減により損益分岐点の引き下げを実現	コロナ禍で実施してきた構造的なコスト削減の定着と事業構造改革の更なる深化を図る
② 有利子負債の早期削減	資産売却等による大幅な有利子負債の削減を実現	引き続き財務健全性確保の方針を堅持し、次の飛躍に向けて自己資本の充実を急ぐ
③ 外部パートナーとの連携強化	ホテル事業：ブラックストーンとのSPCへ8ホテルを売却 不動産事業：日本政策投資銀行とのSPCへ保有不動産を組入れ	ホテル事業においてブラックストーンとの協業による所有・直営型と運営受託型の二軸化経営の推進
④ 事業ポートフォリオの変革	TOBにより国際物流事業(KWE)をグループ中核事業へ取り込み	KWEの経営統合プロセス（PMI）により、バランスの取れた事業ポートフォリオの練り上げ （グループ内の融合および企業風土の変革とリスク管理の強化）
⑤ DXによる新規事業・サービスの創出	DX長期戦略の策定、デジタルサービスプラットフォーム構築に向けた施策の検討	「デジタルサービスプラットフォーム」によるグループ共通の顧客データ基盤の早期構築を実現
⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり	鉄道駅を中心に、地域・企業との連携強化	沿線地域との共創を通じて、地域の社会課題解決や観光魅力の向上を図り、地方創生、サステナブルな地域づくりを推進

目標とする経営指標（アップデート計画）

アフターコロナのグループ各事業の回復戦略と、鉄道事業の運賃改定、KWEの子会社化による連結財務への影響を今後の事業の方向性に反映し、中期経営計画の目標指標等をアップデート

連結指標	2018年度実績	2022年度実績
営業利益	677億円	671億円
有利子負債	1兆559億円	1兆2,793億円
純有利子負債	1兆231億円	1兆953億円
有利子負債/EBITDA倍率	8.8倍	10.2倍
純有利子負債/EBITDA倍率	8.5倍	8.7倍
自己資本比率	19.7%	18.2%

※1 有利子負債 = 借入金 + 社債

※2 純有利子負債 = 有利子負債 + リース債務（IFRS第16号による計上分を除く） - 現預金

※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（IFRS第16号による計上分を除く） + のれん償却費

【参考指標】

連結指標	2018年度実績	2022年度実績
ROE	9.6%	21.6%
ROA	3.5%	3.5%

※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

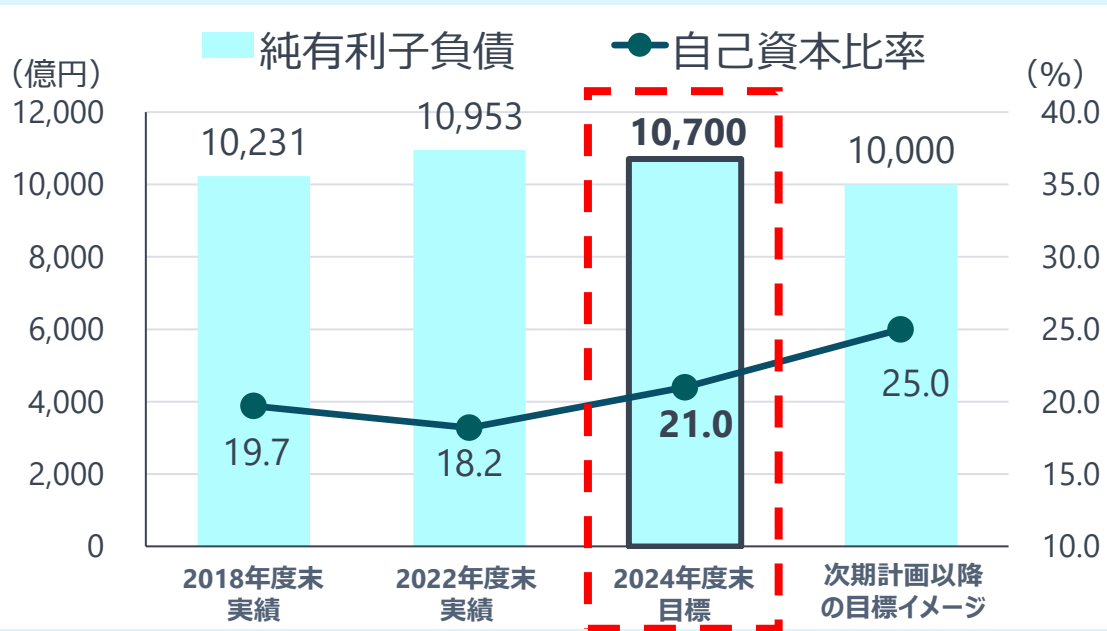
2024年度目標		次期計画以降 の目標イメージ
現在の計画	アップデート計画	
650億円以上	860億円以上	1,000億円以上
1兆円未満	—	—
—	1兆700億円未満	1兆円未満
8倍台	—	—
—	7.0倍程度	6.0倍程度
23%以上	21%以上	25%以上

KWE子会社化による現預金の増加に伴い、より実態を反映するためリース債務を加え、現預金を差し引いた「純有利子負債」、「純有利子負債/EBITDA倍率」を新たに目標指標として設定する。

現在の計画	アップデート計画
10%程度	10%程度
3.5%程度	3.2%以上

財務健全性

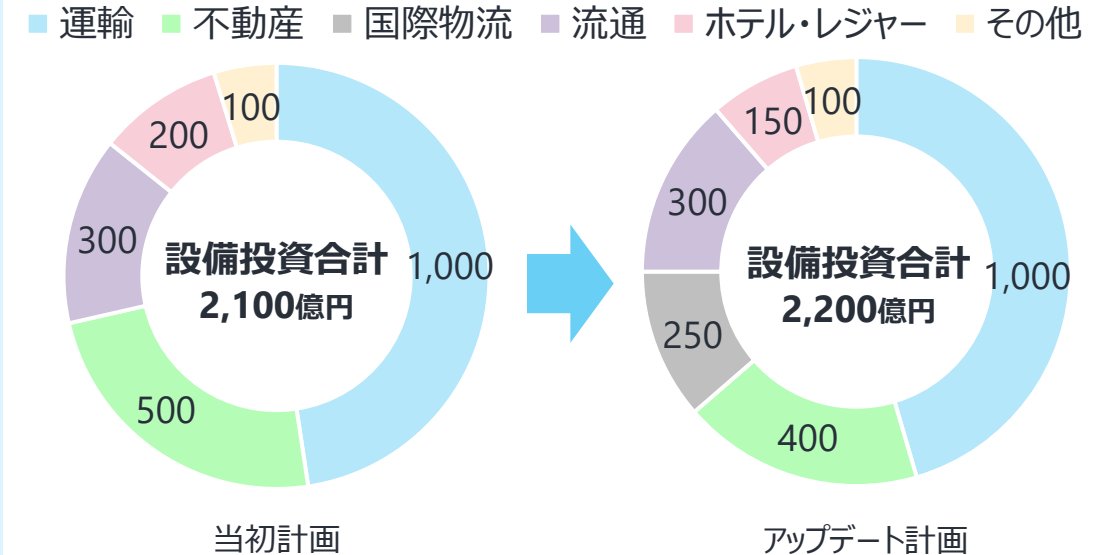
財務健全性確保の方針を堅持し、KWEの高いCF創出力と各事業のコロナ禍からの回復により、今後も継続的な有利子負債の削減を目指す



設備投資

今後のEBITDAの伸長に合わせて、投資効率を重視しながら、事業継続のための投資、将来を見据えた成長戦略に必要な投資を厳選して実施

設備投資計画（2021年～2024年）



株主還元

収益力と財務基盤の強化に取り組みながら、業績に応じた株主還元を安定的に実施

重点施策① コスト構造の抜本的見直し

コロナ禍で実施してきた構造的なコスト削減の定着と事業構造改革の更なる深化を図る

コスト削減額（連結） ※コロナ前比

2021年度 約▲600億円

2022年度 約▲490億円 ※売上に連動する変動費の減を含まない

【2023年度以降のコスト削減額について】

- ・ 一時的削減額は、コロナ禍で抑制・先送りしてきた修繕費等の反動増を見込む
- ・ 一方で、構造的削減額は需要の回復段階においても、恒常的に利益に寄与することを見込む

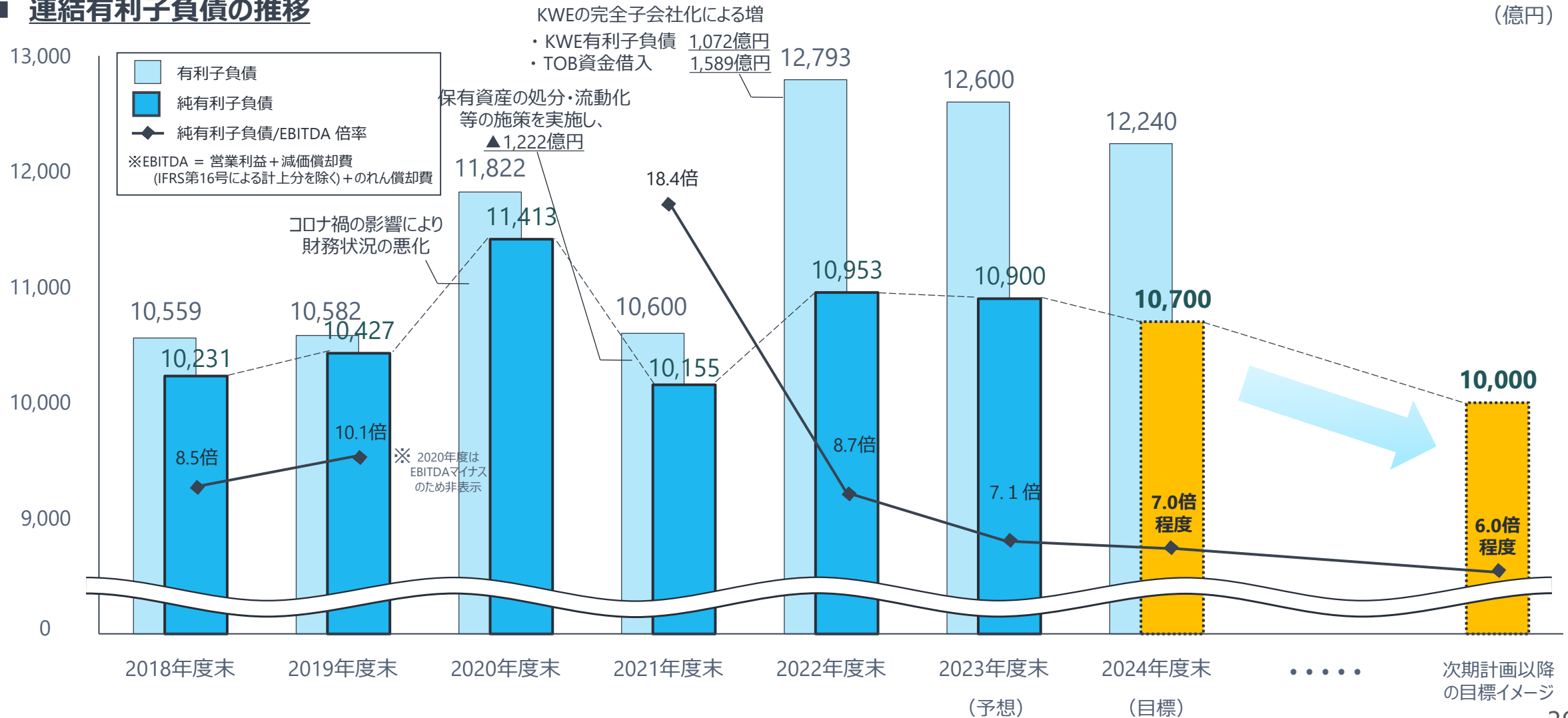
【主要各社の取組み】

各社	目標	主な実施項目 今後の取組み施策	コスト削減額 2022年度実績 (コロナ前比)
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	・ お客様のご利用状況に応じたダイヤ変更 ・ 駅運営等の合理化・デジタル化を進め効率的な事業運営体制を構築	▲111億円
ホテル	固定費の削減により 損益分岐点売上高を20%引下げ	・ 採用抑制や従業員マルチタスク化推進による人件費削減、各ホテル後方部門の集約 ・ ブラックストーンとの協業による受託スキームへの変更に伴う資本費の減少	▲67億円
百貨店	2019年度比で10%以上の 販管費削減を継続	・ 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 ・ 地域中核店・郊外店のローコスト運営体制推進、マルチタスク化推進による人的効率向上	▲53億円
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により、賃借料・人件費の削減	▲26億円
旅行	2022年度以降、2018年度比で 約200億円の経費削減	・ 大規模な人員削減、組織再編による本社事務所の集約および店舗・支店の大幅な削減による人件費、施設費等固定費の削減 ・ WEB販売へのシフト加速、DX化の推進、要員の適切な再配置等による生産性の向上 ・ 2022年度実績（2018年度比）▲263億円（固定費▲143億円 変動費▲120億円）	▲143億円

重点施策② 有利子負債の早期削減

引き続き財務健全性確保の方針を堅持し、次の飛躍に向けて自己資本の充実を急ぐ

■ 連結有利子負債の推移



ホテル事業においてブラックストーンとの協業を推進、都ホテルブランドの魅力向上を図る

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 【近鉄・都ホテルズ】

- ブラックストーンと当社で設立したSPCへ売却したホテルについては、ノンアセット・運営受託型として運営に特化するとともに、ブラックストーン側からハード面の投資をうけて、大規模改装を実施。資産を保有する所有・直営型との二軸化経営により、都ホテルブランドの魅力向上を図る
- 協業により、3 ホテル（京都八条、ユニバーサル・シティ、博多）において、同社が海外ホテルで使用実績のあるレベニューマネジメントサービスの導入を進めており、オペレーションの底上げとマーケティングのグローバル化を図る

所有・直営型

【近鉄・都ホテルズによる改装投資】

都シティ近鉄京都駅（客室改装の第1期工事）
コーナーツインルーム等の改装を実施



▲都シティ近鉄京都駅



▲デラックスツインルーム 改装イメージ



協業による
都ブランド
の魅力向上
を図る

運営受託型

【ブラックストーンによる改装投資】

都ホテル京都八条およびホテル近鉄ユニバーサル・シティの
改装を実施



▲ホテル近鉄ユニバーサル・シティ

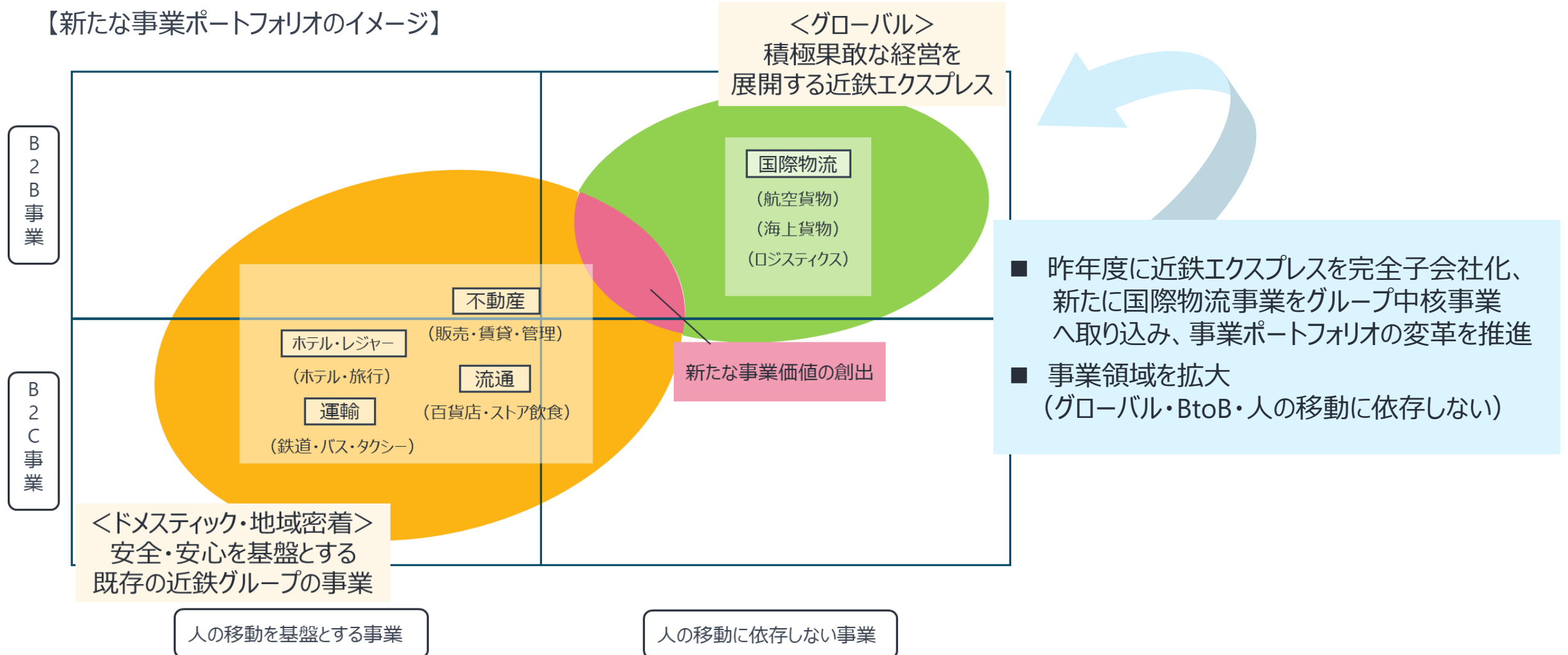


▲ロビーの改装イメージ（先行リニューアル）

重点施策④ 事業ポートフォリオの変革

KWEの経営統合プロセス（PMI）により、バランスの取れた事業ポートフォリオの練り上げ
（グループ内の融合および企業風土の変革とリスク管理の強化を目指す）

【新たな事業ポートフォリオのイメージ】



重点施策④ 事業ポートフォリオの変革

国際物流事業を新たに事業ポートフォリオに加え、
近鉄グループのネットワークの力で共創による豊かな社会を実現する

運輸（鉄道）

グループにおいて
果たしていく役割

地域の移動を支える
鉄道の使命を果たし、
沿線の魅力を向上させる

目指す方向性

魅力あふれる沿線を創出し、
選ばれ親しまれる近鉄
～安全・快適なサービスを提供し、
輝く地域とともに～

注力する対応策

- ・ 成長戦略
〔沿線活性化による増収、
新技術の導入、新規事業の開発〕
- ・ 安全安心を前提とした
持続可能なインフラを維持

不動産

沿線の交流人口、定住人口の拡大に
寄与するとともに、沿線外、海外への
事業展開も強化する

不動産事業の枠にとらわれず、
新しいライフスタイルを提案
～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”～

- ・ 総合デベロッパーとして沿線を中心
に駅前再開発、住宅地開発
- ・ 沿線外においてもマンション・仲介
事業を強化し、収益基盤を確立

国際物流

NEW
近鉄グループの新たな
中核事業へ追加

積極果敢な企業体質で新たな事業
価値をもたらし、グループの成長戦略
の中核的存在として貢献する

Global Top 10 Solution Partner
～日本発祥のグローバルブランドへ～
KWEグループのブランドを確立し、ロジスティクス
を通じてグローバル社会の発展に貢献する

- ・ 成長戦略
〔アジア・欧米間物量拡大、販売活動・
マーケティングの強化、仕入機能の強化〕
- ・ 経営基盤の強化
(コーポレート部門の機能強化)

国際物流事業を新たに事業ポートフォリオに加え、
近鉄グループのネットワークの力で共創による豊かな社会を実現する

流通（百貨店）

ホテル

レジャー（旅行）

グループにおいて 果たしていく役割

主要ターミナルや沿線各地の都市機能の維持・向上に重要な役割を担っており、グループの価値向上に貢献する

内外の賓客をお迎えしてきた都ホテルブランドの価値向上により、近鉄グループのステイタス向上に貢献する

多くの観光資源を有する当社グループにとって、その活性化、収益力向上のための重要な成長ドライバーとして貢献する

目指す方向性

くらしを豊かにする共創型マルチディベロッパーへの変革「百〃貨〃店から百〃価〃店へ」
～新たな価値を創造し提供する事業者となる～

徹底したホスピタリティの追求により、「都ホテル」のブランドイメージを確立する
～時代に呼応し、進化し続ける「おもてなし」を提供する～

少子高齢化社会の中で、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

注力する対応策

- ・ あべの・天王寺エリアの魅力最大化
- ・ 地域中核店・郊外店のタウンセンター化
- ・ F C 事業・外商事業の強化・拡大
- ・ 新規事業の開発

- ・ 二軸化経営の深化により収益ボラティリティの軽減を図つつ、ブランド認知度の向上、出店エリアの拡大を目指す

・ 事業構造改革の推進

利益創出基盤の一層の強化、
クラブツーリズムを軸とした個人旅行の融合、
地域共創事業の強化など非旅行事業の拡充

近鉄グループとしてのDX（デジタルを活用した経営改革）の方向性

1. 近鉄グループを取り巻く課題

- ◆沿線の人口減少や少子高齢化
それによる「需要の減少」と「労働力の減少」
- ◆コロナによる社会変容、行動変容

2. デジタルを活用した課題解決の視点

- ◆**需要減少への対処**：顧客基盤の強化、新規事業・サービスの創出
 - デジタルとリアルの融合による顧客接点の拡大、顧客データの活用
 - スマートライフなど新たな生活様式への対応など
- ◆**労働力不足への対処**：事業運営効率化・生産性向上
 - AI、ロボット、センシング技術などを用いた自動化や運営効率化
 - デジタル基盤拡充による情報連携強化や後方部門業務の効率化

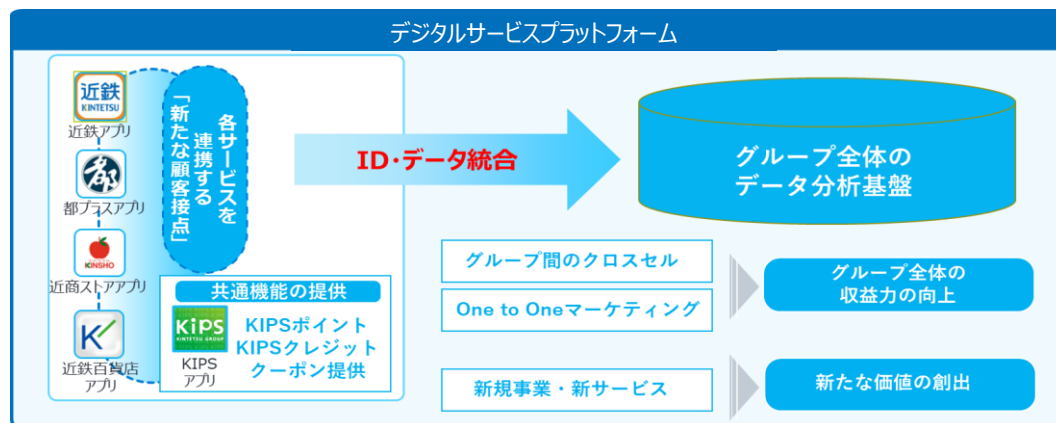
3. DX推進のための体制整備

- ◆グループ全体のDXマネジメント体制の構築
 - ホールディングス組織内に「デジタル推進室」を新設
 - グループ各社のDX施策の支援とグループ共同施策の推進
 - グループ全体としての施策調整、投資の最適化
 - DX人材の確保と育成

「デジタルサービスプラットフォーム」によるグループ共通の顧客データ基盤の構築

1. デジタルサービスプラットフォームの概要

- ◆各社のアプリやWebサイトを相互連携する新たな顧客接点の導入
- ◆相互連携するための媒介として、ポイント・決済のアプリ化やID統合などの仕組みを導入
- ◆統合データを集約し、活用するためのデータ分析基盤を構築



- ◆グループ各社の顧客をグループとして共有しクロスセルを実施
- ◆顧客理解を深めワンツーワンマーケティングによって関係を強化
- ◆データを活用し新規事業、新サービスの創出

2. デジタルサービスプラットフォームの拡張・発展の方向性

- ◆パートナー企業とも連携し、近鉄グループにないサービスを拡充
 - ・健康・医療、教育、子育てなど広範・多様な生活ニーズへの対応
- ◆行政サービスなどとも連携し、顧客基盤をベースに地域の課題解決に寄与
- ◆他の経済圏との連携により、近鉄経済圏のさらなる拡大も企図

3. デジタルサービスプラットフォームの創出価値

- ◆プラットフォームにより提供する顧客価値
 - ・スマホだけで完結する便利で新しいライフスタイルへの対応
 - ・ニーズに合ったお得な情報取得
 - ・近鉄グループ以外のサービスや行政サービスなど、広範・多様な生活ニーズの充足
- ◆事業成長への寄与
 - ・グループ全体としての「顧客との関係強化」「顧客の拡大」の実現
 - ・外部パートナーと連携して地域DX基盤とすることで、沿線価値向上を推進
 - ・当社グループの顧客基盤を資源としたプラットフォームビジネスを展開

重点施策⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり

沿線地域との共創を通じて、地域の社会課題解決や観光魅力の向上を図り、地方創生、サステナブルな地域づくりを推進する

駅周辺再開発

学園前駅

約50,000㎡の土地を取得、マンション 500戸以上、戸建100区画以上の大規模総合開発を推進

河内小阪駅

駅前敷地約13,000㎡で、地域の特性を踏まえた総合開発を推進

大阪難波

大阪
阿部野橋

京都

近鉄奈良

近鉄名古屋

吉野

鳥羽

賢島

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

近鉄四日市駅

国交省「バスタプロジェクト」事業化を踏まえ、地域のランドマークとなる開発計画を推進

【大和西大寺駅周辺のまちづくり】

奈良市事業で駅の南北自由通路、駅前広場整備

近鉄グループが協業して駅と周辺の再開発を推進

- ・駅の改良・先端技術による駅運営、駅ナカ店舗拡充
- ・街と緑が交わる商業施設「Coconimo SAIDAIJI」を開業



▲Coconimo SAIDAIJI

【奈良県立医大病院南側地区への新駅設置とまちづくり】

奈良県・奈良県立医大・橿原市・近鉄で連携協定締結（2022年11月）

⇒持続的発展を目指して、**奈良医大南側地区への新駅設置**、まちづくりに参画

【近鉄郡山駅移設と周辺のまちづくり】

奈良県・大和郡山市・近鉄で基本協定締結（2023年2月）

⇒**近鉄郡山駅を移設**

交通結節機能の強化により歩いて健康に暮らせるまちづくりを目指す事業に参画



▲近鉄郡山駅周辺整備事業イメージ図

【伊勢志摩エリアにおける地元との共創】

- ・鳥羽市・志摩市と連携、エリアの魅力を発信するラッピング列車「とばしまメモリー」運行
- ・観光協会等と連携、サイクルトレイン通年運行
- ・伊勢志摩の魚介類を鮮魚専用車両で大阪へ即日配送、近鉄百貨店で販売



▲とばしまメモリー

トピックス① 大阪・関西万博への取り組み

大阪・関西万博では約2,800万人の来場が見込まれており、近鉄グループの立地の優位性や、事業の多様性を最大限に活かし、需要の取込みを図る。また、その後の大阪IR（統合型リゾート施設）の開業も見据えて、将来の成長につなげる

■ 夢洲と当社線が相互直通運転により接続

- ・大阪メトロ中央線と近鉄けいはんな線が相互直通運転しているため、生駒駅を経由して奈良方面への誘客を図る

■ 夢洲と当社ターミナルがシャトルバスで接続

【上本町】

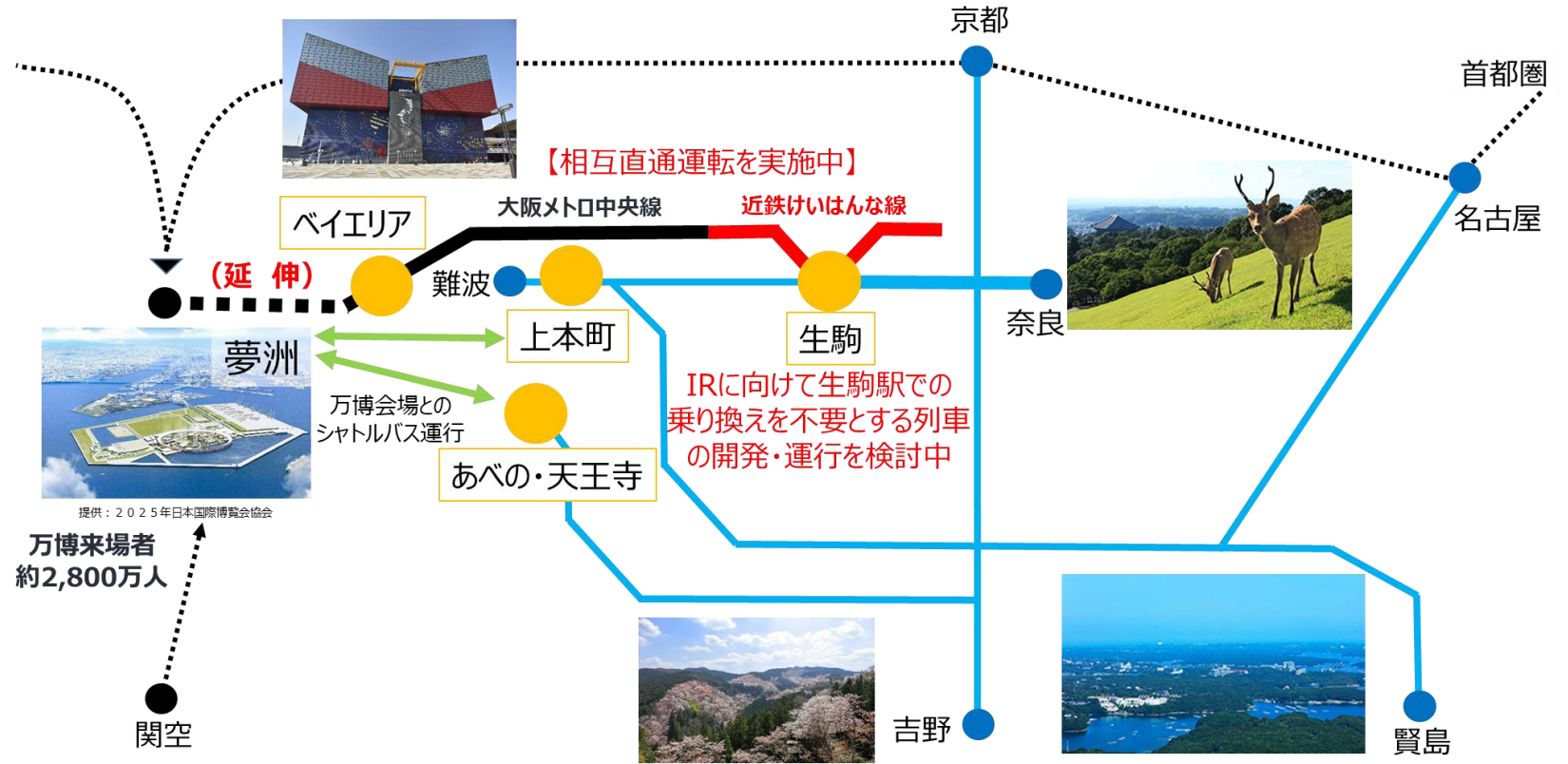
- ・ホテル・百貨店・エンターメント等グループ施設が集積
- ・万博に向けてバスターミナルを整備し、近鉄線との結節点として周遊観光促進に活用
- ・伊勢志摩エリアへ特急を活用した旅客誘致

【あべの・天王寺】

- ・あべのハルカス、てんしばなどグループ施設を有する重要拠点
- ・万博と連動したプロモーションを実施し、エリア内の滞在者・滞在時間の増加につなげる

■ 夢洲周辺ベイエリアの観光・宿泊施設

- ・海遊館、ホテル近鉄ユニバーサル・シティなどグループ施設と、万博会場や各施設間の営業連携を強化



【大阪IR（統合型リゾート施設）2029年秋～冬に開業予定】

（大阪・関西万博後の経済成長の起爆剤となると期待される）

2023年4月14日「大阪IR区域整備計画」が国により認可、年間来場者 2,000万人、経済効果 1兆1,400億円

→ 夢洲（大阪IR予定地）と沿線観光地を乗り換えなしで直通で結ぶ列車の開発・運行を検討中

拠点活用を含め、万博需要取り込みのための施策を実施

①万博への事業参画による収益機会の獲得

百貨店

・会場内公式記念品ショップの公募参画を目指す

バス各社

・上本町、あべの・天王寺からの万博シャトルバス運行を計画
・万博会場と奈良・三重間の直行バス運行を検討

②グループ全体でのハード、ソフト両面の集客力強化

■ グループ各社の施設整備による利便性・魅力向上

バス・不動産

・上本町ターミナルのシャトルバス乗り場リニューアル

ホテル
百貨店

・ホテル客室改装（ユニバーサルシティ、京都八条、大阪マリオットほか）
・百貨店店舗リニューアル（本店、上本町店）

■ グループ連携による特別なイベントの実施、商品の造成

あべの・
天王寺

・あべの・天王寺の万博サテライト会場化
（てんしばにおけるイベント実施、百貨店・ホテル等での連携企画の展開）

上本町
京都
名古屋
ほか

・大阪市内、伊勢志摩、関西各地への周遊観光商品を提供
・沿線各地から万博への移動利便性を訴求した送客商品を提供

③沿線自治体等と連携した誘客強化

■ 沿線自治体等との連携

沿線自治体等と共同で、特別感のある観光商材の開発・組成とプロモーションの実施

■ 「万博プラス関西観光推進事業」との連携

万博から関西各地域への周遊観光を促進する旅行商品造成やPR等の実施

■ 関西MaaSへの参画

関西MaaSに参画し、万博来場者の交通利便性向上、情報発信を強化

■ 「（仮称）けいはんな万博」との連携

「けいはんな学研都市」で万博特別版の技術展示会や情報発信イベント、国際会議などを実施予定。万博会場から大阪メトロ中央線と近鉄けいはんな線の相互直通運転でつながる同エリアへの誘客を促進

④万博レガシーを活用したグループ成長戦略

・「空飛ぶクルマ」関連事業への参画

・(株)SkyDriveへの出資を通じ事業モデル検討

・空飛ぶクルマの離着陸場事業展開のための
知見獲得

・関西MaaSをはじめ、万博を機に形成される
広域周遊の仕掛けを活用し、沿線誘客の継続的な強化



©SkyDrive

▲SkyDrive機体イメージ

本年4月1日～鉄軌道旅客運賃の改定の実施 【近畿日本鉄道】

運賃改定により安定的な収入の確保を見込んでおり、各種の経営努力を続け、将来にわたり健全な鉄道運営を維持するとともに、お客さまにより良いサービスを常に提供する

▶ 改定率一覧

定期外	通勤定期	通学定期	合計
17.2%	18.3%	9.2%	17.0%

※増収率は合計で15.0%を見込んでいる

▶ 設備投資（2023～2025年度 総額 約860億円）

● 新たに取り組む施策

一般車両の更新・車内防犯対策	約180億円
次世代の営業機器導入	約60億円
将来へ向けた技術開発	約30億円



▲2024年秋に導入予定
新型一般車両



▲車内防犯カメラ・乗務員と通話ができる車内通報装置の設置

● 継続して強化する施策

設備の健全性維持	約240億円	バリアフリー整備加速化	約60億円
安全・防災対策	約120億円	DX推進・遠隔化	約40億円
駅の美装化・既存車両の改修	約110億円	沿線の活性化等	約20億円



▲全てのお客様に気持ちよく
駅トイレをご利用いただける
よう美装化、機能向上に努める



▲ドア位置が異なる等、多岐にわたる車種に対応できるロープ型の可動式ホーム柵の設置を進める



▲車いすをご利用の方をはじめ、すべてのお客様がスムーズに移動できるようエレベーターやスロープの設置を進める

本年3月メタバー空間「バーチャルあべのハルカス」オープン

- 「あべのハルカス」の先進性をPRするため、新たな情報発信の形として、誰でも24時間世界中のどこからでも体験できるメタバー空間を構築
- 近鉄グループ4社（不動産、鉄道、百貨店、ホテル）が参加し、それぞれの事業に応じた実証実験を実施
- ゴーカートや空飛ぶクルマのギミックが体感できる「てんしばエリア」、新たなコミュニティの拠点とした「17階ミドルエリア」や360度に広がる夜景が楽しめる「展望台エリア」を再現



▲17階 ミドルエリア



▲展望台エリア



▲てんしばエリア

「近鉄の仲介」のネットワークを拡大

- 「近鉄の仲介」のネットワークを、近畿圏を中心に首都圏・東海圏・広島地区・福岡地区へ拡大中
- 現在、全国で49営業所であるが、今後10年間で100営業所体制を目指す



▲全国49店舗のネットワーク

本年4月「大和西大寺」駅南口駅前広場前に商業施設「Coconimo SAIDAIJI」オープン

- 「人と街と緑が交わる商業施設」をコンセプトに、「個々にも」輝きを放つ多彩なテナントを芝生広場を囲うように配置し賑わいを創出
- SDGsの観点から天然芝の交流スペースや木造建物などの自然素材を採用。地域の交流拠点として新たなランドマークを目指す



KWE「経営計画2027」の目標

KWEの前・「中期経営計画」（2019～2021）期間に整備したミドルガバナンス体制を総仕上げするとともに、同社においてグループ組織横断的に統括するコーポレート部門の機能強化を図り、長期ビジョンの達成をめざす

Global Top 10 Solution Partner ー 日本発祥のグローバルブランドへ ー

- 総力を結集し、品質・競争力・課題解決力をさらに高め、KWEグループとしてのブランドを確立する
- お客様から選ばれる企業となり、欧米競合他社が席巻する市場で確固たる地位を築く
- 従業員が誇りを持てる企業となる

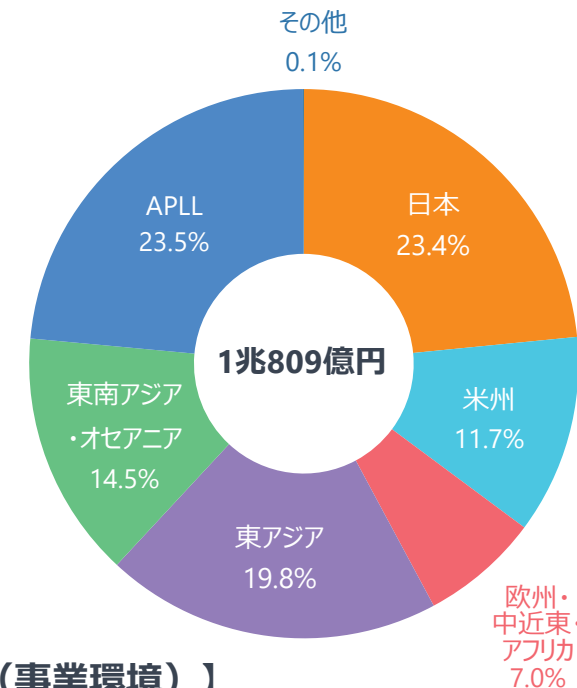
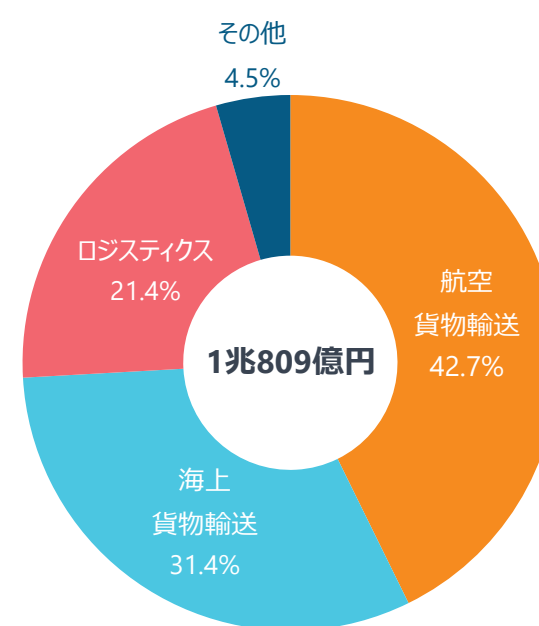
【KWEの経営計画数値目標】

指標	2022年度 (実績)	2023年度 (予想)
営業収入	1兆809億円	9,250億円
営業利益	441億円	340億円
航空貨物物量	63万トン	71万トン
海上貨物物量	69万TEU	74万TEU



2027年度 (目標)
1兆円
500億円
100万トン超
100万TEU超

【事業別・セグメント別の営業収入構成比（2023年3月期）】



【2023年度予想の前提（事業環境）】

スペース	・ 航空旅客便の復便が進行 ・ 海上輸送は混乱期から正常化
単価	・ 仕入運賃はコロナ前の正常化へと下落傾向 ・ 物量確保のために競合他社との競争が激化 ・ 需要緩和、競争激化により販売単価が下落
物量	・ 世界的な景気後退への不透明感が継続 ・ 航空貨物市場はコロナ禍の反動もあり減少 ・ 半導体、自動車関連品は、復調を期待

【成長戦略（物量拡大）への取組み】

- 国際物流市場で欧米のメガフォワードと競っていくために、グローバル物量の拡大を目指す
 ＜長期目標 航空貨物 100万トン超 海上貨物 100万TEU超＞

戦略		主な取組み
グローバル 物量の拡大	アジアー欧米間物量の拡大	ターゲット案件への営業強化 主要な戦略レーン（貿易航路）の設定 ⇒新たな輸送サービスや付加価値の高いサービスの構築
	販売活動／ マーケティング	主要顧客の維持・拡大 顧客の潜在物量、ターゲットレーン、課題の明確化 主要品目の取り扱い拡大 輸送モード別、レーン別、品目別の市場動向を分析 ⇒長期的な視点による販売活動計画の設定 顧客との関係構築、ニーズの発掘、サービスのラインアップを拡充
	グローバル仕入機能の強化	仕入れ体制の強化 環境の変化に即したコアパートナーとなる航空会社、船会社の 見直し、グループの本社・地域本部が連携する購買体制の構築 ⇒集中購買を通じたインセンティブの拡大 コアパートナーとの関係強化による安定的なキャパシティの確保

トピックス② 今後の事業展開（百貨店）

収益事業の確立と新規事業の取組み 【近鉄百貨店】

■ 旗艦店あべのハルカス近鉄本店の魅力最大化

- ・ 国内外の超広域から人が集まる「都心型総合百貨店」への進化を目指し、ハルカス開業以来最大規模となる大型改装を段階的に実施
- ・ 特選ゾーン強化、食品強化、アイテムやブランドの枠を超えた「スクランブルマーチャングダイジング（MD）」推進等に取り組む
- ・ Hoop・andとの三館体制を強化、広域から集客できるエリアを構築



▲スクランブルMD売場第三弾「美sion Terrace」売場（2023年4月27日オープン）

■ 地域中核店・郊外店のタウンセンター化推進

- ・ 食品の強化、スクランブルMDの展開、大型専門店導入等を推進
- ・ ハンズとのコラボショップ「プラグスマーケット」導入等、地域共創の具現化を推進



▲「Plugs Market 近鉄橿原店」
（2023年3月15日オープン）



▲「Plugs Market 近鉄上本町店」
（2023年4月26日オープン）

■ 高収益事業のさらなる拡大

- ・ 収益性の高いフランチャイズ事業は、本年4月に初の本格的なレストラン事業に参入、20業種57店舗まで拡大
- ・ 好調事業の多店舗化と新たな業態開発を推進



▲スイーツ・カフェ事業「フルフルール」
あべのハルカス近鉄本店、奈良店に展開中

■ 新しい事業領域への挑戦

- ・ ESG方針に基づき、事業活動を通じて環境、地域の課題解決への取り組みを推進。いちごの生産から販売までを担う農業ビジネスに参入するほか、陸上養殖ビジネスも検討

前提・基本的な考え方

財務健全性の確保を前提条件とし、将来に向け**「事業基盤の拡充」**と**「収益力の拡大」**を目指す

【次期計画以降（2025年度以降～）】

取り組むべき施策

● 事業エリアの拡大（エリアポートフォリオ）

- ✓ 沿線以外の首都圏・海外へも事業拠点を拡大、安定した成長を追求

● 事業領域の拡大（事業ポートフォリオ）

- ✓ M&A、外部パートナーとの連携、私募ファンド等を活用した資金調達により事業領域を拡大

● DXの推進

- ✓ デジタル化された新たな顧客基盤を構築し、新規事業・新サービスを創出

● 沿線強化

- ✓ 魅力ある沿線づくりを行い、長期的に沿線の交流人口・定住人口の拡大を目指す

● ビッグイベントによる収益機会拡大

- ✓ 大阪・関西万博、大阪IR（統合型リゾート）開業等のビッグイベントを起爆剤とし、グループの収益機会拡大

近鉄グループサステナビリティ方針とサステナビリティの重要テーマのもと、事業活動を通じて、社会課題解決と企業価値向上を目指す

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

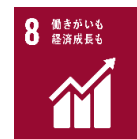
ガバナンスとリスク
マネジメントの強化

多様な人財の
育成と活躍

事業活動を通じた
価値の創出

社会的価値

「共創による豊かな社会」実現への貢献



お客さま

株主・
投資家

近鉄
グループ

地域社会

従業員

取引先

経済的価値

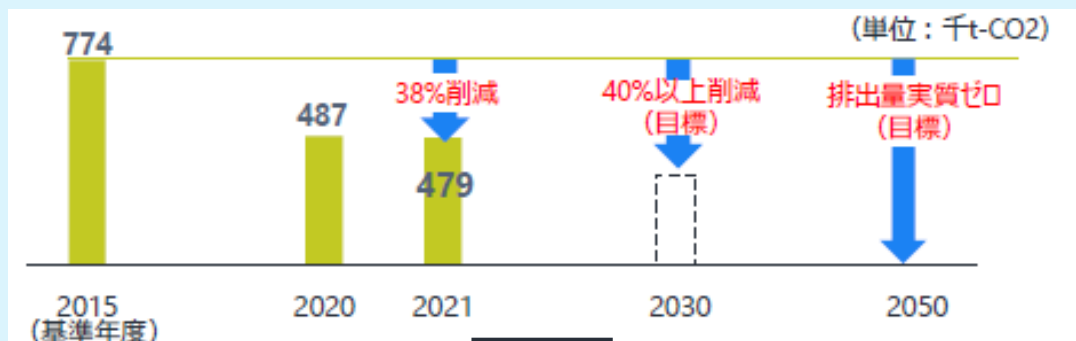
事業の持続的な成長

サステナビリティの重要テーマの取組み（環境）

環境優位性が高い鉄道事業を中心とするグループに、KWEを加え、リスク・機会両面で、脱炭素などグローバルな環境課題に積極的に対応し、サステナブルな社会の実現に貢献する

近鉄グループ CO2排出量削減目標

- ◆現在の目標（対象はScope1+2）
2030年度に2015年度比で▲40%以上
2050年にCO2排出量実質ゼロ



- ◆目標の見直し
対象にKWEを含める
2030年度の目標引き上げを検討

TCFD提言に基づくリスク・機会の分析

- ◆シナリオ分析により、気候変動による将来の各事業におけるリスク・機会を抽出し、鉄道事業について影響額を試算

省エネ・省CO2に向けた施策

- ◆鉄道
 - ・省電力の新型鉄道車両の導入
 - ・自家消費用の太陽光発電の導入推進
 - ・モーダルシフトの推進（鉄道の利用促進、貨客混載）
- ◆国際物流
 - ・SAF（低炭素の航空燃料）の利用拡大
 - ・国内全拠点の電力 実質100%再エネ化
 - ・トラック輸送におけるHVO（水素化植物油）の利用
- ◆バス・タクシー
 - ・EVバス・EVタクシーの導入拡大
- ◆施設
 - ・環境配慮型住居、建物の建設
 - ・省エネ・省CO2設備への更新



特急による貨客混載輸送（近畿日本鉄道）



SAF使用契約締結(KWE)



EVバス（奈良交通）



低炭素建築物認定マンション
（近鉄不動産）

サステナビリティの重要テーマの取組み（人財）

多様な知識・経験・個性を有する従業員が、「いつも」を支え、「いつも以上」を創ることにより、
お客さまへ多様な価値を提供し、グループの持続的な成長を実現する

人財に関する基本的な方針

「多様性の確保」を重要な要素とし、「意欲と能力と人格を備えた人財の採用および育成」
「人財が力を発揮しやすい環境整備」を人財に関する基本的な方針とする。

1 採用

考え方：グループの連携を活かしつつ、グループ各社の経営戦略実現に必要である多様な人財を確保する。
➤新卒・中途を問わず各社の実績に応じて柔軟な採用に取り組む。

2 育成

考え方：従業員一人ひとりの成長が会社の成長を支える。
➤従業員が入社後も持続的に成長できるよう、各種研修・自己啓発施策等による人財育成に取り組む。

3 働きやすい環境づくり

考え方：従業員が生き生きと働くことが会社の活力の源泉である。
➤グループ各社・各職場において従業員の声に耳を傾け、多様な社員の働きやすさ・働きがいの向上に取り組む。

4 健康・安全

考え方：従業員の心身の健康は事業の根幹を支える礎である。
➤産業保健スタッフ等と協力して各社の実情に応じた健康増進策の実施、作業安全の向上に取り組む。

取組み例

- ◆女性採用・キャリア採用の強化
- ◆DX人財の採用・育成強化
- ◆事業会社の特性に応じた研修等による職業能力の開発・向上
- ◆1 on 1 ミーティング等による成長支援
- ◆フレックスタイム制度、育児・介護と仕事の両立支援制度の拡充
- ◆テレワーク、サテライトオフィス勤務導入
- ◆健康経営共通目標の設定、健康経営の推進
⇒近鉄GHD・近畿日本鉄道が「ホワイト500」に4年連続認定

【お問合せ先】

経営戦略部

TEL : 06-6775-3478

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。