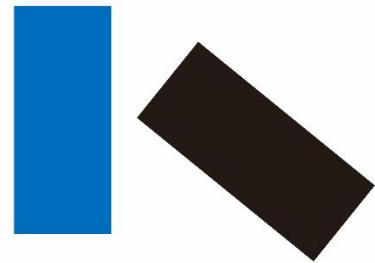


2024年3月期 第2四半期 決算説明会



K I N T E T S U
GROUP HOLDINGS

2023年11月16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 2024年3月期 第2四半期決算概要

02 2024年3月期 通期業績予想

03 今後の事業戦略について

2024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,%)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率	増 減 要 因
営業収益	623,066	803,623	180,557	29.0	「セグメント別業績」参照
営業利益	13,076	43,060	29,983	229.3	「セグメント別業績」参照
営業外収益	15,139	5,476	△ 9,663	△ 63.8	
うち持分法による投資利益	7,747	982	△ 6,764	△ 87.3	
営業外費用	6,296	8,027	1,730	27.5	
うち支払利息	4,014	4,874	859	21.4	
経常利益	21,920	40,509	18,589	84.8	
特別利益	50,565	1,733	△ 48,832	△ 96.6	
特別損失	3,517	3,202	△ 314	△ 9.0	
親会社株主に帰属する四半期純利益	61,321	23,858	△ 37,462	△ 61.1	

連結子会社数 198社（前期末比1社増）

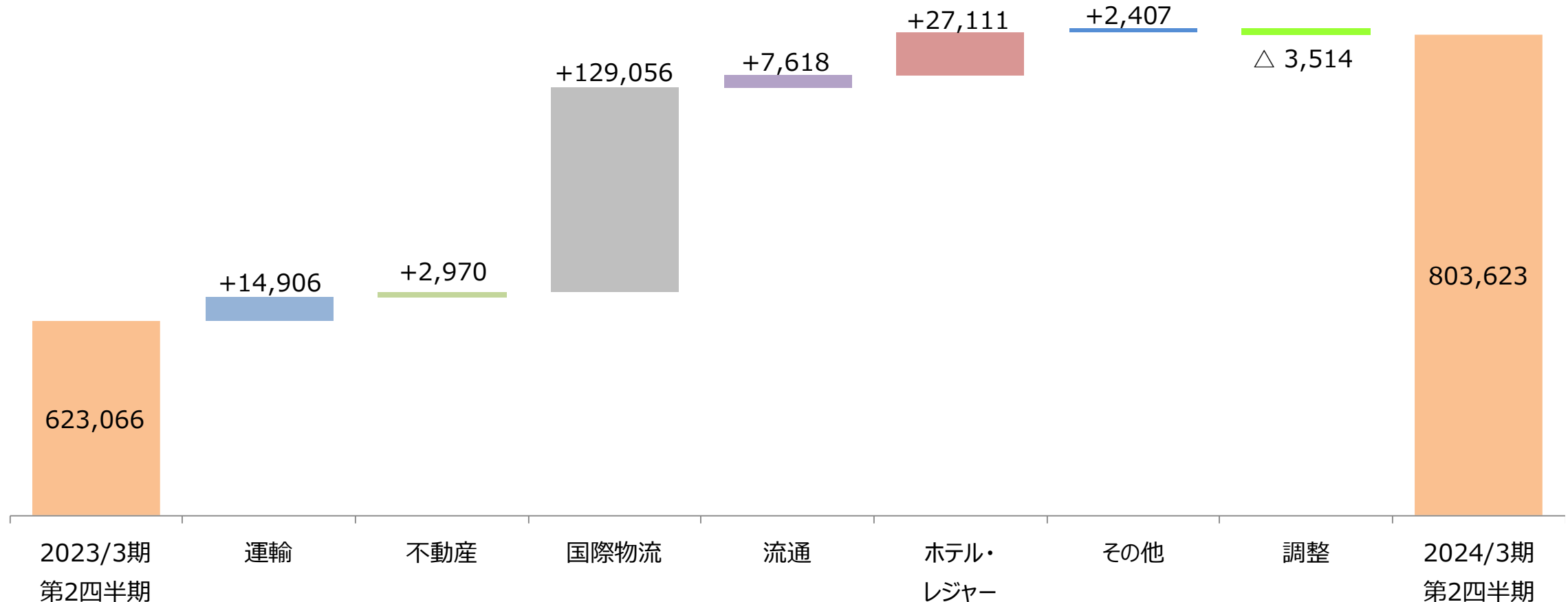
持分法適用会社数 12社（前期末比1社減）

- 2023/3期末において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023/3期第2四半期実績につきましては、暫定的な会計処理の確定による見直し後の数値を記載しております。

決算ポイント（営業収益）

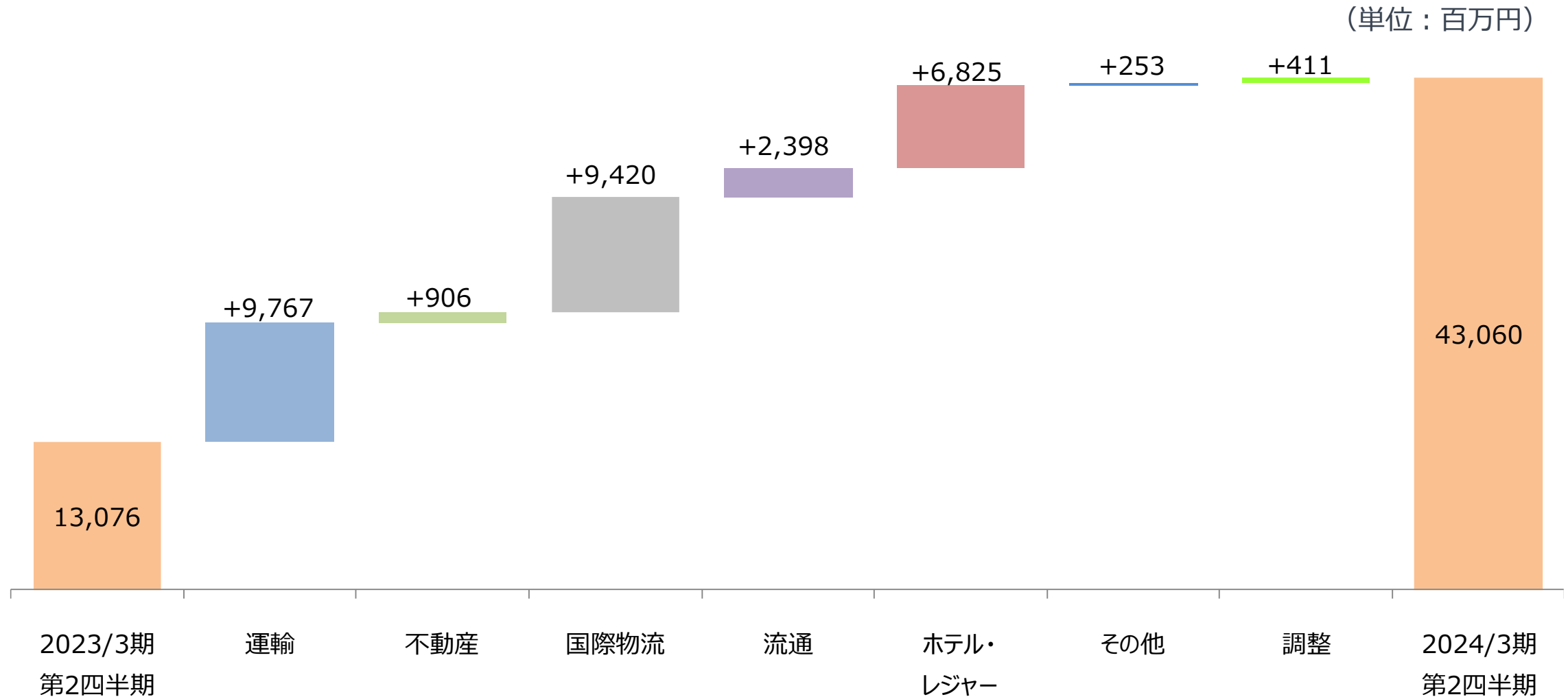
前年7月に連結子会社化した近鉄エクスプレスの業績が期を通じて寄与するほか、新型コロナウイルス感染症の影響が縮小して需要が回復傾向にあること等により、連結全体で増収

（単位：百万円）



決算ポイント（営業損益）

各セグメントで増収により増益（流通とホテル・レジャーは利益計上）となったほか、近鉄エキспレスの連結子会社化により、連結全体で増益



セグメント別業績

(単位：百万円,%)

		2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
運 輸	営業収益	87,531	102,437	14,906	17.0
	営業損益	3,032	12,799	9,767	322.1
不 動 産	営業収益	76,289	79,259	2,970	3.9
	営業損益	7,566	8,473	906	12.0
国際物流	営業収益	233,965	363,021	129,056	55.2
	営業損益	1,441	10,862	9,420	653.3
流 通	営業収益	97,817	105,436	7,618	7.8
	営業損益	△ 11	2,387	2,398	—
ホテル・レジャー	営業収益	127,804	154,916	27,111	21.2
	営業損益	△ 68	6,756	6,825	—
そ の 他	営業収益	17,987	20,395	2,407	13.4
	営業損益	2,080	2,333	253	12.2
調 整	営業収益	△ 18,328	△ 21,842	△ 3,514	
	営業損益	△ 964	△ 552	411	
連 結	営業収益	623,066	803,623	180,557	29.0
	営業損益	13,076	43,060	29,983	229.3

- 2024/3期第2四半期より、レジャー事業の再編に伴い、「運輸」業に含まれていた志摩スペイン村事業等の観光施設事業を、「ホテル・レジャー」業に変更しております。なお、2023/3期第2四半期のセグメント別業績については、変更後の報告セグメントの区分に基づき記載しております。

(単位：百万円,%)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	87,531	102,437	14,906	17.0
鉄軌道	61,456	74,739	13,282	21.6
バス	14,711	16,063	1,352	9.2
タクシー	4,554	4,856	301	6.6
鉄道施設整備	7,465	7,600	135	1.8
その他運輸関連	5,466	6,096	629	11.5
調整	△ 6,123	△ 6,919	△ 795	
営業損益	3,032	12,799	9,767	322.1
(主な内訳) 鉄軌道	2,797	11,251	8,454	302.2
バス	375	831	456	121.3

《鉄軌道》

- 新型コロナウイルス感染症の影響が縮小して人流が増加し、定期、定期外とも回復傾向にあることに加え、本年4月に実施した運賃改定の効果もあり、営業費用が人件費をはじめ各費目にわたり増加したものの増収増益

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率(%)
〈収支〉				
営業収益 (百万円)	65,121	76,948	11,826	18.2
鉄軌道事業	61,456	74,739	13,282	21.6
旅客収入	58,438	71,673	13,234	22.6
定期外収入	37,591	48,010	10,418	27.7
定期収入	20,846	23,662	2,815	13.5
運輸雑収等	3,017	3,065	48	1.6
その他事業	3,665	2,208	△ 1,456	△ 39.7
営業損益 (百万円)	3,310	11,266	7,956	240.3
〈運輸成績〉				
輸送人員 (千人)	249,679	265,140	15,461	6.2
定期外	92,571	98,790	6,219	6.7
定期	157,108	166,350	9,242	5.9

(単位：百万円,%)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	76,289	79,259	2,970	3.9
不動産販売	39,189	41,289	2,100	5.4
不動産賃貸	19,542	19,726	184	0.9
不動産管理	19,355	19,984	628	3.2
調整	△ 1,798	△ 1,741	57	
営業損益	7,566	8,473	906	12.0
（主な内訳） 不動産販売	2,660	3,385	725	27.3
不動産賃貸	4,452	4,581	129	2.9

«不動産販売»

- ・ マンション分譲戸数が増加したこと等により増収増益

(単位：百万円,%)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	233,965	363,021	129,056	55.2
日台韓	91,653	99,127	7,473	8.2
米州	38,307	47,310	9,003	23.5
欧州・中近東・アフリカ	20,648	27,253	6,604	32.0
東アジア	51,853	48,962	△ 2,890	△ 5.6
東南アジア・オセアニア	45,815	42,897	△ 2,918	△ 6.4
APLL	—	106,108	106,108	—
その他	1,474	3,003	1,529	103.8
調整	△ 15,787	△ 11,641	4,145	
営業損益	1,441	10,862	9,420	653.3
（主な内訳）				
日台韓	△ 636	3,847	4,483	—
米州	5,950	4,088	△ 1,862	△ 31.3
欧州・中近東・アフリカ	2,125	1,927	△ 197	△ 9.3
東アジア	△ 3,586	916	4,502	—
東南アジア・オセアニア	△ 611	1,442	2,054	—
APLL	—	2,187	2,187	—
その他	122	298	175	143.3

- ・ コロナ禍で高騰していた運賃の正常化に伴い販売価格の低下が進む中、輸送需要が低調に推移し航空貨物の取扱物量が減少したが、近鉄エクスプレスの業績が期首より寄与することから増収増益

		2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率(%)	【参考】KWE連結決算 (2022.4~2022.9)
〈収支〉						
営業収入	(百万円)	233,965	363,021	129,056	55.2	604,059
(主な内訳)	航空貨物輸送	130,002	127,328	△ 2,674	△ 2.1	271,550
	海上貨物輸送	72,643	101,442	28,799	39.6	194,626
	ロジスティクス	18,248	112,102	93,854	514.3	112,393
営業総利益	(百万円)	16,652	58,891	42,239	253.7	66,560
営業利益	(百万円)	1,441	10,862	9,420	653.3	22,056
〈物量〉						
航空輸出重量	(千トン)	171	242	71	41.5	348
海上輸出物量	(千TEU)	163	365	202	123.9	353

(単位：百万円,%)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	97,817	105,436	7,618	7.8
百貨店	51,412	56,067	4,655	9.1
ストア・飲食	46,405	49,368	2,963	6.4
調整	—	—	—	
営業損益	△ 11	2,387	2,398	—
（主 な 内 訳） 百貨店	△ 144	1,349	1,493	—
ストア・飲食	132	1,038	905	683.0

《百貨店》

- 新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類に移行したことによる外出機会の増加に加え、あべのハルカス近鉄本店の改装効果や外商売上が高額品を中心に伸長したため増収、利益計上

《ストア・飲食》

- 観光需要の回復により駅ナカ店舗やレストラン等で利用客が増加したため増収増益

(単位：百万円,%)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 率
営業収益	127,804	154,916	27,111	21.2
ホテル	12,561	19,229	6,667	53.1
旅行	106,731	124,516	17,784	16.7
映画	1,624	1,833	209	12.9
水族館	3,137	5,166	2,029	64.7
観光施設	3,748	4,170	421	11.2
調整	—	—	—	
営業損益	△ 68	6,756	6,825	—
（主な内訳） ホテル	△ 3,255	781	4,036	—
旅行	2,025	3,306	1,280	63.2
水族館	693	2,238	1,545	222.9

《ホテル》

- ・ インバウンド需要の急速な回復等により宿泊利用が大きく増加したため増収、利益計上

《旅行》

- ・ 国内旅行や海外旅行で需要が回復傾向にあること等により、旅行業以外の業務受託は減少したものの、増収増益

四半期連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2023/3期	2024/3期 第2四半期	増 減	増 減 要 因
流動資産	702,048	679,937	△ 22,110	
固定資産	1,720,508	1,723,161	2,653	
うちのれん	62,517	60,889	△ 1,627	
資産合計	2,424,755	2,405,229	△ 19,526	
流動負債	779,761	687,349	△ 92,411	
固定負債	1,144,732	1,180,828	36,096	
負債合計	1,924,493	1,868,178	△ 56,315	
純資産合計	500,262	537,051	36,789	
うち利益剰余金	161,795	176,085	14,289	純利益 23,858、配当金 △9,524
うちその他の包括利益累計額	99,845	121,261	21,416	
負債・純資産合計	2,424,755	2,405,229	△ 19,526	
純有利子負債残高	1,095,387	1,025,241	△ 70,145	
借入金	849,132	845,671	△ 3,461	
社債（コマーシャルペーパー含む）	430,191	383,622	△ 46,568	
リース債務（IFRS第16号による計上分を除く）	33,151	31,311	△ 1,839	
現金及び預金(△)	△ 217,087	△ 235,363	△ 18,276	

四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,586	97,622	20,035
うち、税金等調整前四半期純利益	68,968	39,039	△ 29,928
うち、売上債権及び契約資産の増減額	13,042	50,406	37,363
うち、仕入債務の増減額	△ 6,000	△ 11,185	△ 5,184
うち、棚卸資産の増減額	△ 925	△ 8,560	△ 7,635
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 30,414	△ 21,312	9,102
うち、投資有価証券の売却	421	11,196	10,774
うち、連結範囲の変更を伴う子会社株式取得による支出	△ 19,183	—	19,183
うち、固定資産の取得による支出	△ 15,626	△ 28,367	△ 12,741
財務活動によるキャッシュ・フロー	95,938	△ 71,132	△ 167,071
うち、借入金・社債の増減額	107,510	△ 50,458	△ 157,968
現金及び現金同等物の増減額	144,580	15,798	△ 128,782
現金及び現金同等物の期首残高	75,765	208,188	132,422
現金及び現金同等物の四半期末残高	220,324	223,992	3,667

(単位：百万円)

	2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減	増減要因
設備投資	11,201	19,986	8,785	
運 輸	5,616	7,564	1,948	
（うち鉄軌道）	(5,247)	(6,689)	(1,441)	
不動産	1,329	1,782	453	
国際物流	757	5,293	4,536	
流 通	1,859	2,535	675	
ホテル・レジャー	729	1,272	542	
その他	868	1,325	456	
調 整	40	211	171	

減価償却費・EBITDA

(単位：百万円)

		2023/3期 第2四半期	2024/3期 第2四半期	増 減
運 輸	減価償却費	13,013	12,702	△ 311
	EBITDA	16,046	25,502	9,456
不 動 産	減価償却費	5,004	4,800	△ 203
	EBITDA	12,570	13,273	703
国際物流	減価償却費	2,265	6,080	3,815
	EBITDA	4,519	18,566	14,047
流 通	減価償却費	3,716	3,570	△ 146
	EBITDA	3,709	5,962	2,252
ホテル・レジャー	減価償却費	984	1,124	139
	EBITDA	915	7,880	6,964
そ の 他	減価償却費	876	931	54
	EBITDA	2,957	3,264	307
調 整	減価償却費	123	109	△ 14
	EBITDA	△ 840	△ 443	397
連 結	減価償却費	25,985	29,318	3,333
	EBITDA	39,877	74,006	34,129

- ・ 減価償却費には、IFRS第16号による計上分を含まない
- ・ 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

2024年3月期 通期業績予想

- 2023年度以降、コロナ禍の収束により、国内経済は回復基調が継続すると想定
- 一方、地政学リスクの拡大、物価や長期金利の上昇および円安・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
- また、インバウンド需要は本格的に回復しており、今後さらなる拡大傾向が続くと予想
- 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で、貨物輸送需要は低調に推移し、価格競争も厳しく、販売価格の上昇は見込んでいない

運 輸

▶ 鉄軌道

2023年度下半期の輸送人員は対平年ベース約90%（定期外約85%、定期約95%）と想定
（通期でも約90%（定期外約85%、定期約95%））

国際物流

2023年度の営業収入は対前年ベース約70%と想定
2023年度の為替レートは1USドル＝141.00円と想定

流 通

▶ 百貨店

2023年度下半期の売上高は「収益認識に関する会計基準」適用前基準比で対2019年度の約90%と想定（通期でも約90%）

ホテル・ レジャー

▶ ホテル

2023年度下半期の直営ホテル売上高は対平年ベース約90%と想定（通期でも約90%）

▶ 旅行

2023年度下半期の売上高は、対平年ベースで国内旅行約80%（通期では約75%）、海外旅行約30%（通期でも約30%）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	当初予想 (2023年6月公表)	増 減
営業収益	1,561,002	1,643,000	81,997	5.3	1,820,000	△ 177,000
営業利益	67,144	80,000	12,855	19.1	84,000	△ 4,000
経常利益	74,612	74,000	△ 612	△ 0.8	74,000	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	88,779	44,000	△ 44,779	△ 50.4	44,000	—
持分法による投資利益	8,710	1,500	△ 7,210	△ 82.8	1,500	—
支払利息	8,837	10,500	1,662	18.8	11,500	△ 1,000

【主な増減要因】 ※営業収益・営業損益の詳細は次ページ以降を参照ください

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響が縮小して人流の増加を見込むほか、近鉄エキスプレスの業績が通年で反映されるため、増収
- ・ 親会社株主に帰属する当期純利益は、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

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	当初予想 (2023年6月公表)	増 減
運 輸	営業収益	184,727	217,000	32,272	17.5	213,000	4,000
	営業損益	12,545	26,800	14,254	113.6	23,500	3,300
不 動 産	営業収益	163,831	162,000	△ 1,831	△ 1.1	165,000	△ 3,000
	営業損益	16,024	14,800	△ 1,224	△ 7.6	13,500	1,300
国際物流	営業収益	710,855	741,000	30,144	4.2	925,000	△ 184,000
	営業損益	23,317	20,300	△ 3,017	△ 12.9	33,100	△ 12,800
流 通	営業収益	202,738	212,000	9,261	4.6	208,000	4,000
	営業損益	2,704	6,200	3,495	129.3	3,900	2,300
ホテル・レジャー	営業収益	300,459	310,000	9,540	3.2	305,000	5,000
	営業損益	9,676	7,600	△ 2,076	△ 21.5	6,000	1,600
そ の 他	営業収益	35,545	38,000	2,454	6.9	40,000	△ 2,000
	営業損益	3,460	3,400	△ 60	△ 1.7	3,600	△ 200
調 整	営業収益	△ 37,154	△ 37,000	154		△ 36,000	△ 1,000
	営業損益	△ 584	900	1,484		400	500
連 結	営業収益	1,561,002	1,643,000	81,997	5.3	1,820,000	△ 177,000
	営業損益	67,144	80,000	12,855	19.1	84,000	△ 4,000

- 2024/3期第2四半期より、レジャー事業の再編に伴い、「運輸」業に含まれていた志摩スペイン村事業等の観光施設事業を、「ホテル・レジャー」業に変更しております。なお、2023/3期通期実績および当初予想のセグメント別業績については、変更後の報告セグメントの区分に基づき記載しております。

《運 輸》

- 鉄軌道部門で新型コロナウイルス感染症の影響が縮小して定期、定期外とも需要の回復を見込んでいるほか、本年4月に実施した運賃改定の効果もあり、営業費用で人件費や修繕費等が増加するものの、増収増益を予想

《不動産》

- 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、減収減益を予想

《国際物流》

- 営業収益は、前年7月に連結子会社化した近鉄エクスプレスの業績が通年で反映されるため、増収を予想
- 営業利益は、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、貨物輸送需要は低調に推移し、価格競争も厳しく販売価格の上昇が見込めないことから、近鉄エクスプレスの業績が通年で反映されるものの減益を予想

《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が回復傾向にあるほか、あべのハルカス近鉄本店等の改装効果や外商の強化を見込み、ストア・飲食部門でも観光需要の回復による駅ナカ店舗やレストランの利用増等により、増収増益を予想

《ホテル・レジャー》

- 営業収益は、ホテル部門で行動制限の撤廃により宿泊利用を中心に需要の回復を見込んでおり、旅行部門で旅行業以外の業務受託につき大幅減を見込むも、増収を予想
- 営業利益は、ホテル部門で増収により人件費をはじめ運営コストの増を吸収し損益の改善を見込むが、旅行部門で業務受託の大幅減が影響し、減益を予想

《運 輸》

- 営業収益は、鉄軌道部門で新型コロナウイルス感染症の影響縮小により定期収入が着実に回復しており、営業費用も動力費で電力単価の下落を反映し減少を見込んでいるため、増収増益を予想

《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増益を予想

《国際物流》

- 航空貨物の荷動きが低調に推移しており、販売価格の上昇も見込めないことから、減収減益を予想

《流 通》

- 百貨店部門で外出機会の増加により業績が好調に推移しているほか、ストア・飲食部門でも駅ナカ店舗やレストラン等の利用が順調に回復していることから、増収増益を予想

《ホテル・レジャー》

- ホテル部門で宿泊需要が好調を維持しているほか、水族館部門でインバウンドの回復による入館者の増等を見込み、増収増益を予想

	2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減	増減率(%)	当初予想 (2023年6月公表)	増 減
〈収支〉						
営業収益 (百万円)	135,705	154,348	18,642	13.7	155,733	△ 1,384
鉄軌道事業	128,564	151,423	22,859	17.8	148,907	2,516
旅客収入	122,027	144,704	22,676	18.6	142,246	2,457
定期外収入	80,691	96,234	15,543	19.3	96,325	△ 90
定期収入	41,336	48,469	7,133	17.3	45,921	2,548
運輸雑収等	6,536	6,719	183	2.8	6,660	59
その他事業	7,141	2,924	△ 4,216	△ 59.0	6,826	△ 3,901
営業損益 (百万円)	11,362	24,358	12,995	114.4	21,603	2,754
〈運輸成績〉						
輸送人員 (千人)	501,393	523,706	22,313	4.5	502,926	20,780
定期外	194,027	198,550	4,523	2.3	200,838	△ 2,288
定期	307,366	325,156	17,790	5.8	302,088	23,068

		2023/3期 通期実績	2024/3期 通期予想	増 減	増減率(%)	当初予想 (2023年6月公表)	増 減	【参考】KWE連結決算 (2022.4～2023.3)
〈収支〉								
営業収入	(百万円)	710,855	741,000	30,144	4.2	925,000	△ 184,000	1,080,949
営業総利益	(百万円)	87,024	119,100	32,075	36.9	136,700	△ 17,600	136,933
営業利益	(百万円)	23,317	20,300	△ 3,017	△ 12.9	33,100	△ 12,800	44,185
〈物量〉								
航空輸出重量	(千トン)	461	508	47	10.3	710	△ 201	637
海上輸出物量	(千TEU)	508	737	228	45.0	740	△ 2	698

- 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	当初予想 (2023年6月公表)	増 減
設備投資	38,274	73,000	34,725	72,000	1,000
運 輸	19,854	32,500	12,645	31,500	1,000
（うち鉄軌道）	(17,938)	(27,500)	(9,561)	(27,500)	(－)
不動産	4,188	11,000	6,811	11,000	－
国際物流	5,894	12,000	6,105	13,000	△ 1,000
流 通	4,058	6,500	2,441	7,500	△ 1,000
ホテル・レジャー	2,256	5,500	3,243	3,500	2,000
その他	2,121	4,000	1,878	4,000	－
調 整	△ 100	1,500	1,600	1,500	－
純有利子負債残高	1,095,387	1,050,000	△ 45,387	1,090,000	△ 40,000
EBITDA	125,597	144,000	18,402	154,000	△ 10,000
純有利子負債 / EBITDA	8.7	7.3	△ 1.4	7.1	0.2

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	26,217	26,500	282
	EBITDA	38,763	53,300	14,536
不 動 産	減価償却費	10,020	10,000	△ 20
	EBITDA	26,044	24,800	△ 1,244
国際物流	減価償却費	8,297	12,000	3,702
	EBITDA	34,050	35,800	1,749
流 通	減価償却費	7,417	7,000	△ 417
	EBITDA	10,129	13,200	3,070
ホテル・レジャー	減価償却費	2,017	2,500	482
	EBITDA	11,693	10,100	△ 1,593
そ の 他	減価償却費	1,789	2,000	210
	EBITDA	5,249	5,400	150
調 整	減価償却費	248	500	251
	EBITDA	△ 335	1,400	1,735
連 結	減価償却費	56,008	60,500	4,491
	EBITDA	125,597	144,000	18,402

- ・ 減価償却費には、IFRS第16号による計上分を含まない
- ・ 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

今後の事業戦略について

「事業環境の認識」と「経営計画の重点取組み事項」

- 2023年度以降、コロナ禍の収束により、国内経済は回復基調が継続すると想定
- 一方、地政学リスクの拡大、物価や長期金利の上昇および円安・ドル高傾向の継続等によりコロナ後の消費の回復が抑制されることが懸念
- また、インバウンド需要は本格的に回復しており、今後さらなる拡大傾向が続くと予想

近鉄グループ中期経営計画2024 計画期間

2021年度

2022年度

2023年度～2024年度

2025年度～

ウィズコロナ

【移行期】

アフターコロナ

【次期計画以降】



社会経済活動の制限が解消され、
国内経済は回復基調が継続

社会情勢

経済動向

・国際情勢の悪化など地政学リスクの拡大

・物価や長期金利の上昇・円安・ドル高傾向

・働き手不足

世界経済の回復
ペース抑制の懸念

緩やかにインバウンド需要が回復.....→

コロナ禍からの回復施策を実施
～1stステージ～

- コスト構造改革による損益分岐点の引き下げ
- 事業ポートフォリオの変革(BtoB事業、グローバル事業の拡大)

運輸

不動産

ホテル・レジャー

流通

+

KWE

国際物流



NEW 国際物流事業を中核事業へ取り込み

アフターコロナ期の経営改革
～2ndステージ～

(重点取組み事項)

- 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**
- コロナ禍で一時的に悪化した**財務健全性の回復**
- 将来の成長に向けたデジタル戦略や沿線活性化などの
事業基盤の基礎固め

(今後の関西でのビッグイベント・大型インフラ整備計画)

2025 大阪・関西万博

2027
以降予定 リニア中央新幹線
名古屋まで開通

2025 大阪メトロ夢洲延伸

2030
予定 大阪IR開業
(夢洲)

～近鉄グループの飛躍に向けて～
「事業基盤の拡充」と「収益力の拡大」を目指す

(取り組むべき施策・方向性)

- 事業エリアの拡大 (エリアポートフォリオ)
- 事業領域の拡大 (事業ポートフォリオ)
- DXの推進
- 沿線強化
- ビッグイベントによる収益機会拡大
- 人的資本経営の推進
- サステナビリティへの取組み強化

事業環境の認識

重点取組み事項

近鉄グループ中期経営計画2024（目標とする経営指標）

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、2023年6月に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	2023年度予想	2024年度目標	次期計画以降の目標イメージ
営業利益	677億円	671億円	800億円	860億円以上	1,000億円以上
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	1兆500億円	1兆700億円未満	1兆円未満
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	7.3倍	7.0倍程度	6.0倍程度
自己資本比率	19.7%	18.2%	—	21%以上	25%以上

※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

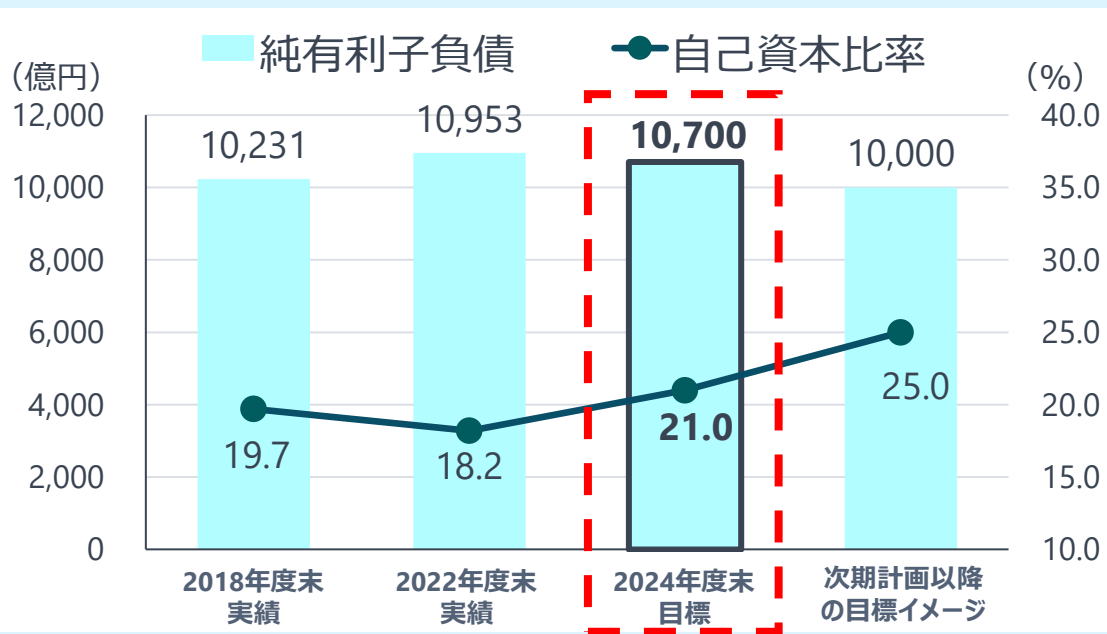
※2 ROA（総資産経常利益率） = 経常利益 ÷ 総資産

KWE子会社化による現預金の増加等を反映しリース債務を加え、現預金を差し引いた「純有利子負債」、「純有利子負債/EBITDA倍率」を新たな目標指標に設定

2024年度目標
10%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年度～2024年度）

■ 運輸 ■ 不動産 ■ 国際物流 ■ 流通 ■ ホテル・レジャー ■ その他



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

基本方針

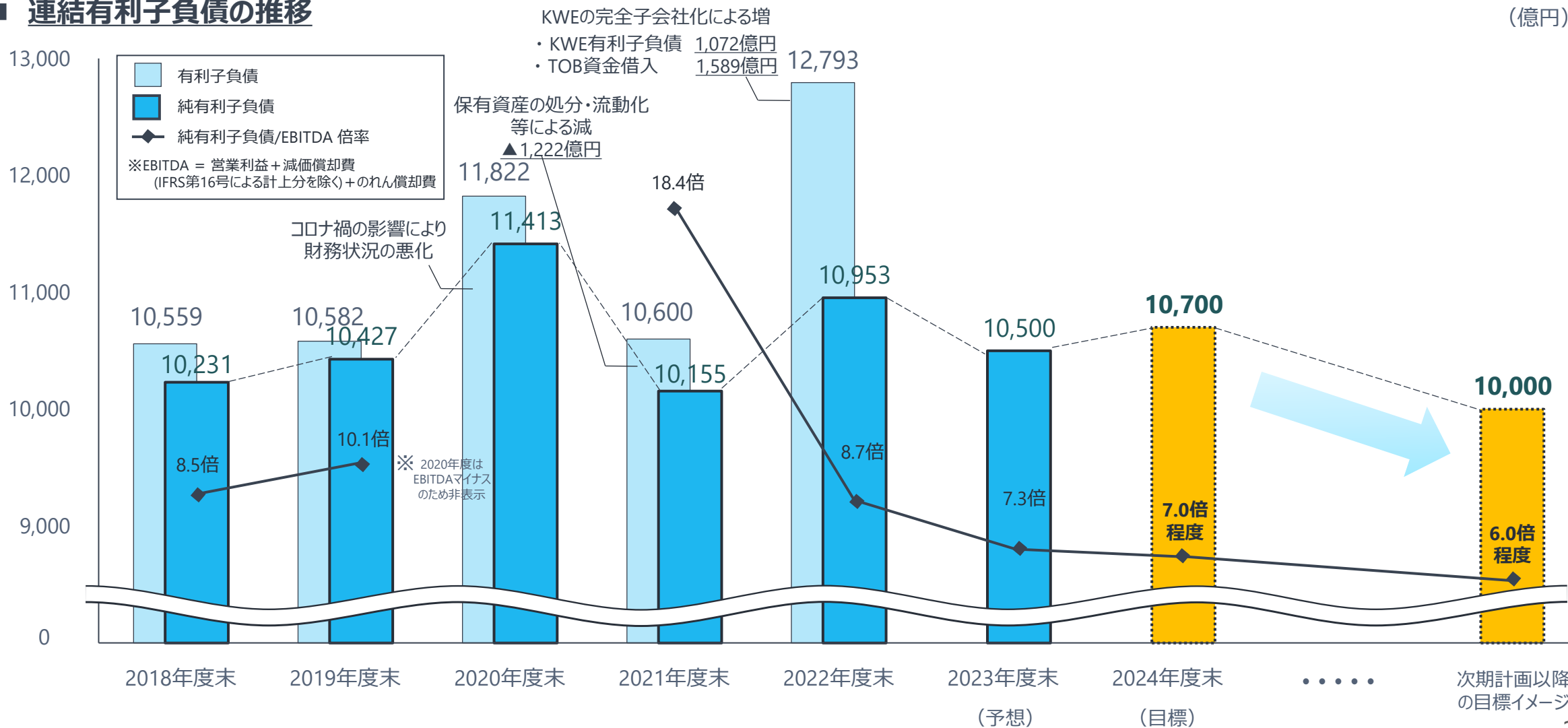
コロナ禍から回復し、新たな事業展開と飛躍に向かうための経営改革

重点施策	これまでの実施・達成事項	今後の実施事項	進捗状況と今後の展開
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	概ね達成 更に継続深化
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	引き続き注力 (33p掲載)
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	概ね達成 更に継続深化
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）	概ね達成 更に継続深化
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	引き続き注力 (34～35p掲載)
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	引き続き注力 (36～38p掲載)

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



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. グループDX施策

攻めのDX：事業競争力の強化

各事業会社が保有するデータや顧客接点の統合と活用を通じ、
事業会社個別およびグループ全体としての需要を維持創出

- デジタルとリアルの顧客接点を組み合わせたマーケティング
- グループのデータ活用による顧客理解と収益機会の追求

守りのDX：事業運営効率化・生産性向上

事業会社個別の事業特性・事業戦略との整合を踏まえた上で、
それぞれに適した技術を導入

- 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

基盤となるDX：グループ内でDXを推進するための人材の育成

- 新卒採用、外部人材の登用、社内人材の公募などにより今後3年でグループのDXを戦略的にリードできる「デジタルコア人材」の50%増を目指す。
- 全社員のDXリテラシーを底上げするため、階層別教育に加え、職場のDX推進をリードする「DX推進リーダー」を育成。

2. 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

「デジタル推進室の役割」

- グループのデジタルビジョンの策定
- グループ横断的なDX施策の企画・推進
- グループ各社のDX施策の支援
- 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、グループ各社への配置

「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と方向性

Phase1(現在): グループ間連携の強化

- ◆ 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、KIPSポイントサービスのアプリ化やグループ共通ID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

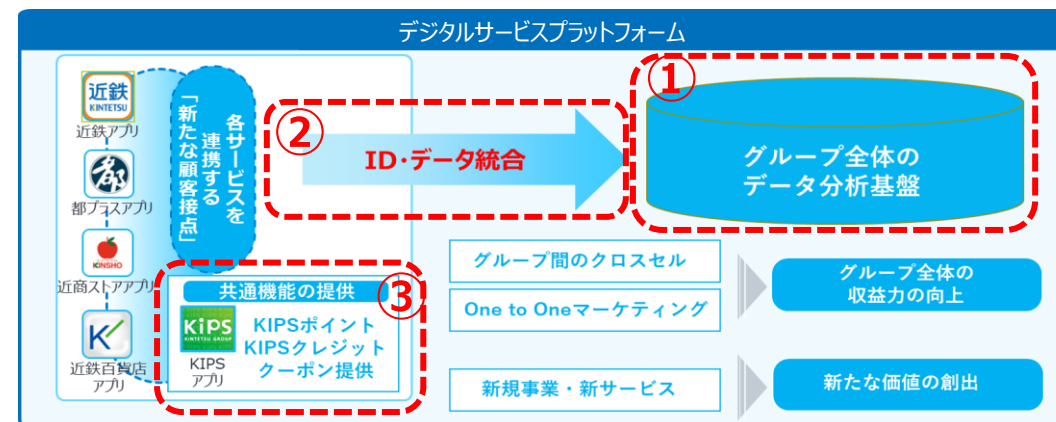
Phase2: パートナー企業との連携

- ◆ 健康・医療、教育、子育てなど広範・多様な生活ニーズへ対応し近鉄グループにないサービスを拡充

Phase3: 他の経済圏や行政サービスとの連携

- ◆ 近鉄経済圏のさらなる拡大も企図
- ◆ 顧客基盤をベースに地域の課題解決に寄与

2. 現在の進捗と今後の予定



① データ分析基盤

2024年春の稼働開始に向け、グループ内のデータを収集・分析

② ID・データ統合

グループ各社の顧客を紐づける共通IDを展開

2024年春に伊勢地域のデジタルチケットサイトから供用開始

③ 顧客接点のデジタル化

近鉄グループ共通ポイントサービス（KIPS）のアプリ化（2024年夏リリース予定）

重点施策⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり

沿線再開発

人口減少・高齢化社会における再開発戦略として、沿線主要駅および駅前を「拠点」と位置づけ、特性に合わせて「コンパクトシティ」「スマートシティ」「エコシティ」の機能を導入し、交流人口・定住人口を増加させる

自治体との連携強化

沿線自治体と連携し、サイクルトレインの通年運行、駅での賑わいイベントや地域資源をデザイン化した駅装飾など、電車・駅を活用した地域の魅力発信を行うことで、沿線活性化に取り組む

大阪上本町駅

夢洲での大阪・関西万博を見据えたバスターミナル・駅等の整備および上本町エリアの機能向上に向けた検討

河内小阪駅

駅前敷地約13,000㎡で、地域の特性を踏まえた複合開発を推進

学園前駅

約50,000㎡の土地を取得、マンション500戸、戸建100区画程度の大規模総合開発を推進

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

近鉄名古屋

近鉄奈良

大和西大寺

大和西大寺駅周辺再開発

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

生駒市との連携協定

生駒市・東大阪市と連携して、「レトロ」をテーマにエリアブランディングを行い、HP制作やフォトコンテストを実施。



大阪
阿部野橋

アートのあるまち、南大阪プロジェクト

南大阪線、長野線において、アート文化を通してまちの魅力を広める「アートのあるまち、南大阪プロジェクト」を実施。

針中野駅に、学生や地域で芸術に関わる人の作品を展示するギャラリーやミューラル（壁画）を設置。



吉野

【近鉄郡山駅移設と周辺のまちづくり】

⇒交通結節機能強化により歩いて健康に暮らせるまちづくりを推進
事業化に向けた測量等に対応するとともに市主体の駅周辺地区整備検討委員会に参加

【奈良県立医大病院南側地区への新駅設置とまちづくり】

⇒医大病院南側への新駅設置と周辺まちづくりを推進
事業化に向けた協議を行うとともに、奈良県・奈良県立医大・橿原市・近鉄で駅・周辺まちづくり会議を実施



▲近鉄郡山駅周辺整備事業イメージ図

KINTETSU
GROUP HOLDINGS

当地域には志摩スペイン村等の多岐にわたるレジャー関連事業を中心に当社グループの施設が集積

地域間競争を勝ち抜くために、地域事業者・自治体・グループ各社と連携して、伊勢志摩エリアを活性化する

(伊勢志摩エリアでのグループ施設・事業)

【凡例】

輸送

テーマパーク等

ホテル・旅館

舟運

ゴルフ場

浜島アウトドア体験型複合施設(2024年開業予定)

伊勢志摩

至 大阪・京都
・名古屋

伊勢市

宇治山田

近鉄鳥羽線

鳥羽湾めぐりとイルカ島

伊勢神宮

伊勢志摩スカイライン

都リゾート 志摩
ハイサイトテラス

鵠方

賢島

近鉄賢島カンツリークラブ

近鉄志摩線

志摩スペイン村/テーマパーク 同/ホテル

志摩観光ホテル/サ`クラシック 同/サ`ベイスイート

賢島エスパ-ニャクルース”

賢島宝生苑

アフオレスト

賢島エスパ-ニャクルース”

賢島宝生苑

近鉄レジャークリエイトの組成と伊勢志摩支社の設置

レジャー事業を統括する「近鉄レジャークリエイト(株)」を中間持株会社として組成し、伊勢志摩エリアにおけるグループ内レジャー施設・事業の強化、事業間連携を推進。

また、近鉄グループホールディングス内に「伊勢志摩支社」を設置し、伊勢志摩エリアにおける自治体等地域社会との連携を強化、事業情報の収集を通じたビジネス機会の探求を実施。

レジャー事業の強化

各レジャー施設の収益性の底上げ

事業間連携の推進

レジャー事業間だけでなく、エリアの鉄道・不動産・ホテル事業とも連携を強化

地域社会との連携の強化

自治体をはじめ、地域の事業者との連携を推進

ビジネス機会の探求

地域内外から活性化に資する情報を収集し、協業機会も検討

観光地としての地域間競争に勝ち残れる「伊勢志摩」に向け、
エリア全体の活性化、エリアブランド力の向上をはかる

伊勢志摩エリア活性化への取り組み方針

■ グループ内レジャー施設の資産所有・経営・運営の一体化

新体制スタート時（2023年7月）にあわせてグループ内再編を実施

■ 今後の成長のためのエリア戦略と個別事業の成長戦略を策定

【検討事例】

- ・ 浜島アウトドア体験型複合施設（2024年開業予定）
- ・ 賢島 志摩マリンランド跡地の活用
- ・ 賢島宝生苑旧雅棟の活用
- ・ 海上2次交通を含む舟運事業
- ・ 志摩スペイン村の集客力向上



▲ 浜島アウトドア体験型複合施設
（近鉄不動産）

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（検討中を含む）

- ◆女性採用・キャリア採用の強化
- ◆DX人財の採用・育成強化
- ◆外国人人財、グローバル人財の活用・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
- ◆グループ全体での人財確保のため、グループ内人材会社の活用・強化

「各事業の目指すところ」(鉄道)

目指す方向性 (将来のありたい姿)

成長戦略

- ◆新技術の導入
 - ・デジタルきっぷの拡大
- ◆沿線活性化による増収
 - ・地域との連携による地方創生
- ◆新規事業の開発拡大
 - ・貨客混載、物流事業の拡大

安全・安心で持続可能なインフラ

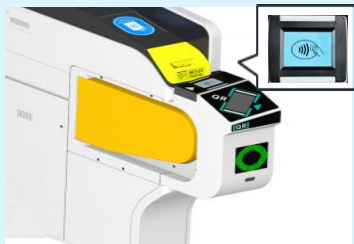
- ◆安全・快適なサービスの提供
 - ・バリアフリー化の推進
 - ・可動式ホーム柵の設置
 - ・防災対策
- ◆ESG経営の実践
 - ・省エネの更なる推進
- ◆人財活用・人財育成
 - ・多様な人財の採用、育成
- ◆事業運営の合理化
 - ・保守、検査業務の合理化

重点注力事項

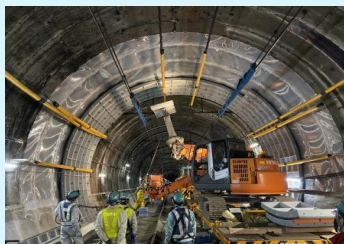
安全の確保・快適な輸送サービスの提供

運賃改定による増収を原資に、最優先事項であるお客様の安全を、技術の進展・環境の変化に遅れることなく確保するとともに、より快適な輸送サービスを提供する。

▶設備投資計画 (2023~2025年度 総額 約 8 6 0 億円)



▲タッチ決済対応の改札機(イメージ)



▲難波トンネル耐震補強工事

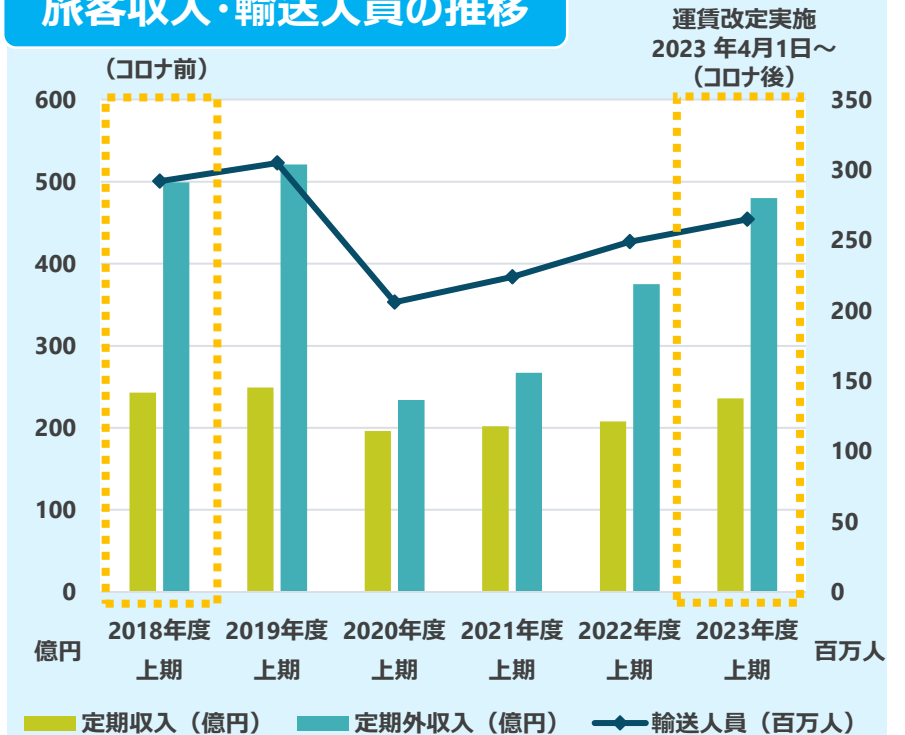


▲可動式ホーム柵



▲車内防犯カメラ・乗務員と通話できる車内通報装置の設置

旅客収入・輸送人員の推移



【コロナ禍からの回復状況 (2023年度上期実績)】

※ () は、運賃改定前ベース比較

(輸送人員)

⇒2018年度上期比較 **90.5%まで回復**

(定期収入)

⇒2018年度上期比較 **97.3%まで回復 (89.1%)**

(定期外収入)

⇒2018年度上期比較 **96.1%まで回復 (84.4%)**

目指す方向性(将来のありたい姿)

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”～

- ◆ 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”を、時代のニーズ・変化をとらえながら提供
- ◆ 基幹事業であるアセット事業・マンション事業に加え、ハウジング事業(仲介・リフォーム)を強化し、3本柱とする事業ポートフォリオを構築
- ◆ 沿線を中心とした再開発による賑わい創出

「主な取り組み事項」

メタバース・ガレージハウス・ドッグスパ・アウトドアレジャー事業、
沿線会員制コミュニティサービス「LaaS(ラース)」等



▲メタバース空間
「バーチャルあべのハルカス」



▲賃貸ガレージハウス「K・BLOC」



▲浜島アウトドア体験型複合施設
(2024年開業予定)



▲ローレルタワー堺筋本町
(2024年1月竣工予定)

重点注力事項

各事業の戦略(アセット・マンション・ハウジング)

◆アセット事業

- ・優良アセットの取得(三大都市圏)
- ・ハルカス開業10周年(2024年)にむけた機能強化
(①メタバース ②多目的新施設「soranosu」(ソラノス) ③積極的なPR)
- ・物件特性に沿ったバリューアップ、メンテナンス投資による、商品価値・収益の向上

◆マンション事業

- ・既存エリア(三大都市圏)の強化と新規エリア(地方中核都市)への進出
- ・事業手法の多様化(建替事業、一棟売却事業、リノベーション販売事業)

◆ハウジング事業

- ・仲介事業: 情報産業への転換の推進、店舗網拡大、買取再販事業の拡大
- ・リフォーム事業: 仲介事業と買取再販事業との連携による受注強化
- ・戸建事業: 仲介事業との販売連携による収益向上

「ハウジング事業の強化」

仲介事業、買取再販事業、リフォーム事業などを一元化した営業所の出店強化による情報収集から建て替え・販売までを含めた「住み替えサイクル」構想の推進

【「近鉄の仲介」のネットワーク: 2023年9月末時点】

近畿圏31営業所・首都圏4営業所・東海圏9営業所・
広島地区6営業所・福岡地区2営業所の全国計52営業所
今後は、全国100営業所体制を目指す



▲メタバース空間上でのご案内

「各事業の目指すところ」(国際物流)

目指す方向性 (将来のありたい姿)

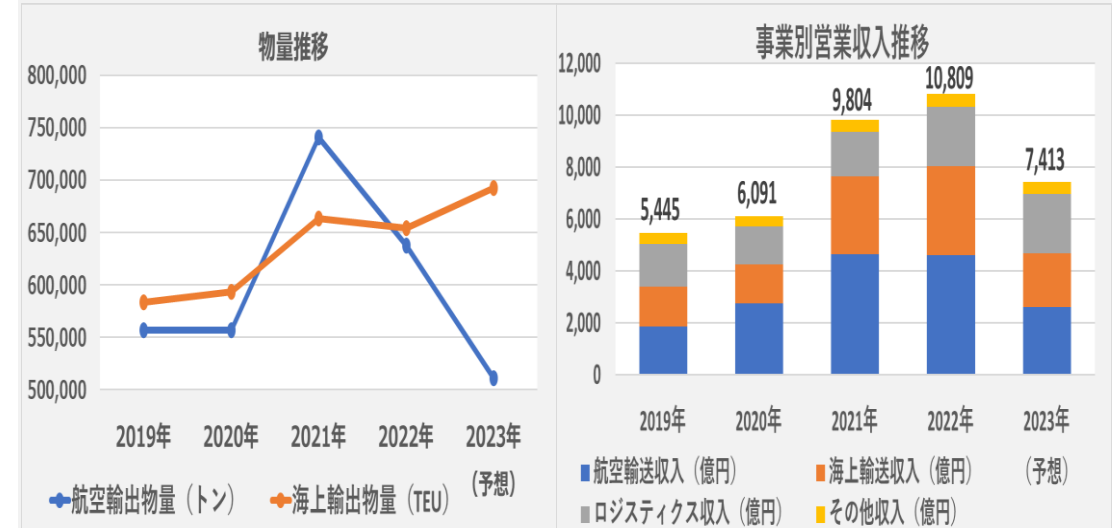
Global Top 10 Solution Partner ～日本発祥のグローバルブランドへ～
ロジスティクスを通じて新たな価値と最良の環境を創造し、グローバル社会の発展に貢献する

- ◆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

	成長戦略		経営基盤の強化	
目標	グローバル物量の拡大 航空100万トン超・海上100万TEU超		成長を支えるグループ・プラットフォームの確立	
戦略	グローバル物量の拡大	アジア-欧米間物量の拡大	コーポレート部門の機能強化	グループガバナンス
		販売活動/マーケティング		IT
		グローバル仕入機能の強化		人事
	◆プレミアムオーダーマネジメントプロバイダ (APLL) ◆ユニークなプロダクトの開発 (APLL)		財務・経理	

- 航空100万トン超、海上100万TEU超を達成するために戦略トレードレーンを設定して、マーケットシェアを拡大する。
- 成長を支える経営基盤として、グループ・プラットフォーム（グループガバナンス・IT・人事）を確立する。

物量・事業別営業収入の推移



	コロナ禍の状況	足もとの状況
需要 (物量)	各国のロックダウン中に滞留していた貨物の輸送需要が、航空・海上ともに大幅に増加	- 在庫水準が高まったため、その反動で輸送需要が低下 - 荷主の物流費用削減の影響で、航空輸送より安価な海上輸送にシフト
供給 (スペース)	- 航空輸送では、旅客便の減便により、スペース供給が不足 - 海上輸送では、港湾オペレーションが遅延し、海上コンテナのスペース供給が不足	- 航空輸送では、旅客便の復便によるスペース供給が過剰 - 海上輸送では、海上コンテナ不足の解消によるスペース供給が正常化
収支 (運賃)	需給のひっ迫により、輸送運賃が大幅に高騰	輸送需要の低下とスペース供給の増加により、輸送運賃はコロナ前の状況に戻つつある

重点注力事項

物量拡大

ターゲット案件への営業強化。主要な戦略レーンの設定を行い、新たな輸送サービスや付加価値の高いサービスを構築

⇒日本発祥のフォワーダーとして、日本発着レーンおよびアジア域内は強みがあるものの、グローバルマーケットで最大の物量を有するアジア北米レーンやアジア欧州レーンでのシェアは低く、いかに改善していくかが課題

「取組み内容」

- ◆アジア・北米発着、アジア・欧州発着の航空・海上を含めた8レーンのシェア拡大を成長戦略の柱とし目標を設定し、販売活動の強化を推進する

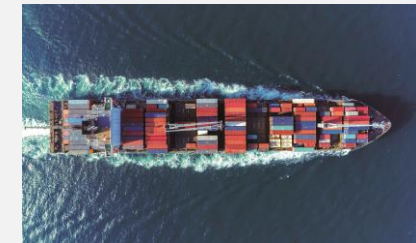


次世代ITの導入

グループ共通のITプラットフォーム構築

「取組み内容」

- ◆グループ全体を対象として、業務基幹システムを含めたすべてのITアプリケーション・ITガバナンス・ITセキュリティの外部アセスメントを実施し、グループ共通のITプラットフォーム構築に向けて必要となるIT投資を推進する。



人材開発、多様性の推進

事業規模拡大を支えるために、グローバルな視点で活躍できる社員の育成を図る

「取組み内容」

- ◆ビジネス環境の変化が激しい時代においても、その変化に柔軟且つプロアクティブに対応し、事業の発展に寄与、会社の持続的な発展を担うことができる人材の育成・教育の実施
- ◆多様性を尊重した人材を採用・登用し、ライフスタイルに対応できる様々な働き方（制度）の導入の検討・整備



目指す方向性 (将来のありたい姿)



くらしを豊かにする共創型マルチディベロッパーへの変革

「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事業者となる
- ◆あべの・天王寺エリアのグローバル化を図るため、旗艦店「あべのハルカス近鉄本店」の強化、あべの・天王寺エリア街づくり事業の推進、インバウンド需要の再創出に取り組む
- ◆フランチャイズ事業はさらなる収益事業へと成長を図るとともに、フランチャイズ事業をミックスした売場や近鉄百貨店独自の「食・住・サービス」を組み合わせた新しい小売フォーマットを開発
- ◆外商部門では、百貨店の枠を超えた商品・お取引先の開拓に取り組み、お客さまの豊かな暮らしを充実させるモノ・コトの提供を目指す
- ◆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するため、新たな事業領域に挑戦

重点注力事項

旗艦店あべのハルカス本店の魅力最大化

国内外の超広域から人が集まる「都市型百貨店」への進化を目指し、大型改装を段階的に実施し、魅力あるコンテンツを集積する

▶店舗の強化策

特選ゾーンの確立、食品強化、スクランブルマーチャндаイジング (MD) の開発を進め、集客機能の再構築と客層の拡大を図る



▲特選ゾーン 新ショップ「バーバリー」



▲期間限定アンテナショップ
「まるごと高知 in あべのハルカス」



▲スクランブルMDの構築 (美sion Terrace)

フランチャイズ事業の強化

収益性の高いF C事業は、好調事業の
多店舗化と新たな業態開発を推進



▲株式会社不二家と共同開発した新ブランド
「Pekolicious (ベコリシャス)」 (ハルカス本店)



地域中核店・郊外店の タウンセンター化

食品の強化、スクランブルMDの展開、大型
専門店やシティサービスの導入等、地域生活に
「なくてはならない存在」を目指す



▲ハNZとのコラボショップ
「プラグスマーケット」 (橿原店)



▲百貨店内の出店では全国初
「ケーズデンキ」 (奈良店)

目指す方向性 (将来のありたい姿)

「都」ブランドの魅力を向上させ 所有・直営型と運営受託型の二軸化経営を推進

◆【運営受託型スキームの積極的な新規展開】

- ・伝統に培われたオペレーション力の発信
- ・アセットライト戦略により、財務負担の軽減と
景気変動リスクを回避



▲都シティ近鉄京都駅 客室

◆【都ブランドの魅力・信頼の向上】

- ・適正な投資による営業施設の品質向上
- ・時代に応じたサービス提供により顧客満足度を引き上げ

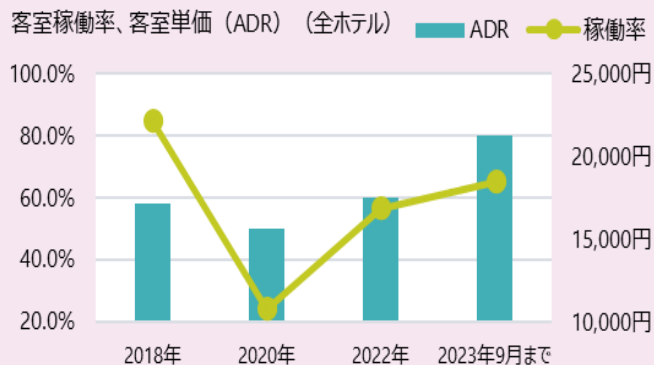


▲都ホテル博多

◆【国内未出店エリア、海外への展開】

- ・出店エリアの拡大によるチェーンの魅力度向上
- ・アメリカ近鉄興業との連携強化による海外展開

客室稼働率・客室単価の推移



- ・稼働率は、インバウンドの回復もあり、徐々に回復傾向。
- ・客室単価 (ADR) は、コロナ前を上回る高い水準。

重点注力事項

「都」ブランドの価値強化・発信強化

「会員制度「都プラス」のリニューアルによる魅力度向上」

- ◆ 会員のロイヤリティ向上を目指し、利便性の高いアプリと会員ステータスに応じたサービスの提供で、顧客の利用を促進、2023年9月には会員数が12万人を突破し、収益向上に寄与する会員組織へと成長を図る。



▲都プラス アプリ

「新規事業推進による魅力度向上」

- ◆ 都シティ大阪本町で大阪市内初となる「産前産後ケアホテル」の営業を開始。産後のサポートを必要とする潜在的なニーズとホテル施設の特長を活かした商品で新たなビジネスチャンスに繋げていく。
- ◆ シェラトン都ホテル東京では、サービスオフィス「グランオフィス白金」を開業。アッパービジネス向けに、オフィスサービスとホテルサービスを融合し、新たなワークスタイルを提供する。



▲産前産後ケアホテル(イメージ)

自動化・機械化による業務効率化の推進

「自動チェックイン機の導入促進」

- ◆ パスポートが読み取れる機能を備えるなど、海外のお客様にスマートなチェックインを提供する。「都シティ」ブランドの全ホテルに導入し、「都ホテル」ブランドの一部ホテルにも導入を検討。



▲ 自動チェックイン機
(都シティ近鉄京都駅)

目指す方向性 (将来のありたい姿)



近畿日本
ツーリスト



『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・イベントなどの非日常の楽しさに加え、ライフサ
ポートなどの日常的な楽しさを提供する

- ◆近畿日本ツーリストにおける過大請求事案を受け、策定した再発防止策を着実に実行し、旅行業をはじめとするKNT-CTグループのあらゆる事業活動において企業風土改革を進め、再び皆様から信頼される企業グループへ再生。
- ◆既存の旅行業（団体・ECC・教育・企画旅行・クラブツーリズム等）における新たな価値創出のほか、旅行関連サービスや近接領域において新規事業を創出し、**事業ポートフォリオの多様化を図る。**

重点注力事項

コンプライアンスとガバナンスの両面から企業風土改革を推進

- ◆近畿日本ツーリストにおける過大請求事案で失った信頼の回復に向け、3つの再発防止策に取り組む。

「人（意識）の改革」

経営陣と現場社員との直接対話や、社員の学びの場となる「コーポレートアカデミー」を設置のうえ、人間学教育などを実施する。

「業務の改革」

各種ガイドラインの整備やITシステムも活用し、不正を起こさない仕組みづくりを進める。

「組織の改革」

KNT-CTホールディングスにコンプライアンス委員会および改革本部を設置し、近畿日本ツーリストとクラブツーリズムには法令倫理管理センターを新設。

既存の旅行業における新たな価値創出

- ◆地域共創事業において、自治体や地元の観光事業者と共に、着地型旅行の開発や観光施設の運営を行っていくことで、地域社会の発展に貢献する。



▲地域共創事業（誘客商品造成・地域イベント事業）

旅行業以外の新規事業創出

- ◆教育旅行にとどまらず、様々なシーンで学校を支援する「探求学習プログラム」を展開。地球の歩き方社と共同し、総合的な学習の時間に対応したプログラムを共同開発。



▲教育事業（PTA業務アウトソーシングサービス）

◆当社グループにおけるインバウンド回復予想（概算）

（ ）は2019年度比

		2019年度 (コロナ前)	2021年度 (コロナ期)	2023年度予想 (現在)
鉄道	インバウンド売上高	2 1 億円	0 億円	1 7 億円 (▲ 1 9 %)
百貨店	あべのハルカス近鉄本店 免税売上高 ※収益認識会計基準適用前売上高	2 0 9 億円	6 3 億円 (▲ 7 0 %)	1 0 0 億円 (▲ 5 2 %)
ホテル	関西主要3ホテル（※） 外国人比率	6 3 %	1 %	6 1 % (▲ 2 P)
水族館	海遊館 外国人入館者数	8 4 万人	0 万人	8 1 万人 (▲ 4 %)

（※） シェラトン都ホテル大阪・大阪マリオット都ホテル・ウェスティン都ホテル京都

◆各セグメント別の受入れ対応状況

運輸（鉄道事業等）

- ・QRコードを活用したデジタルきっぷ
- ・クレジットカード等のタッチ決済の導入（予定）
- ・駅コンシェルジュの配置
- ・インターネット特急券英語対応
- ・多言語対応のデジタルサイネージ



▲OR対応改札機

百貨店

- ・多言語フロアガイドの設置
- ・フォーリンカスタマーズサロン
- ・ラグジュアリーブランドの強化
- ・チャイナプラス（東南アジア）への働きかけ強化
- ・翻訳機の設置



▲フォーリンカスタマーズサロン

ホテル

- ・多言語対応の自動チェックイン機の導入
- ・多言語対応のAIチャットボット（自動会話プログラム）の導入

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】

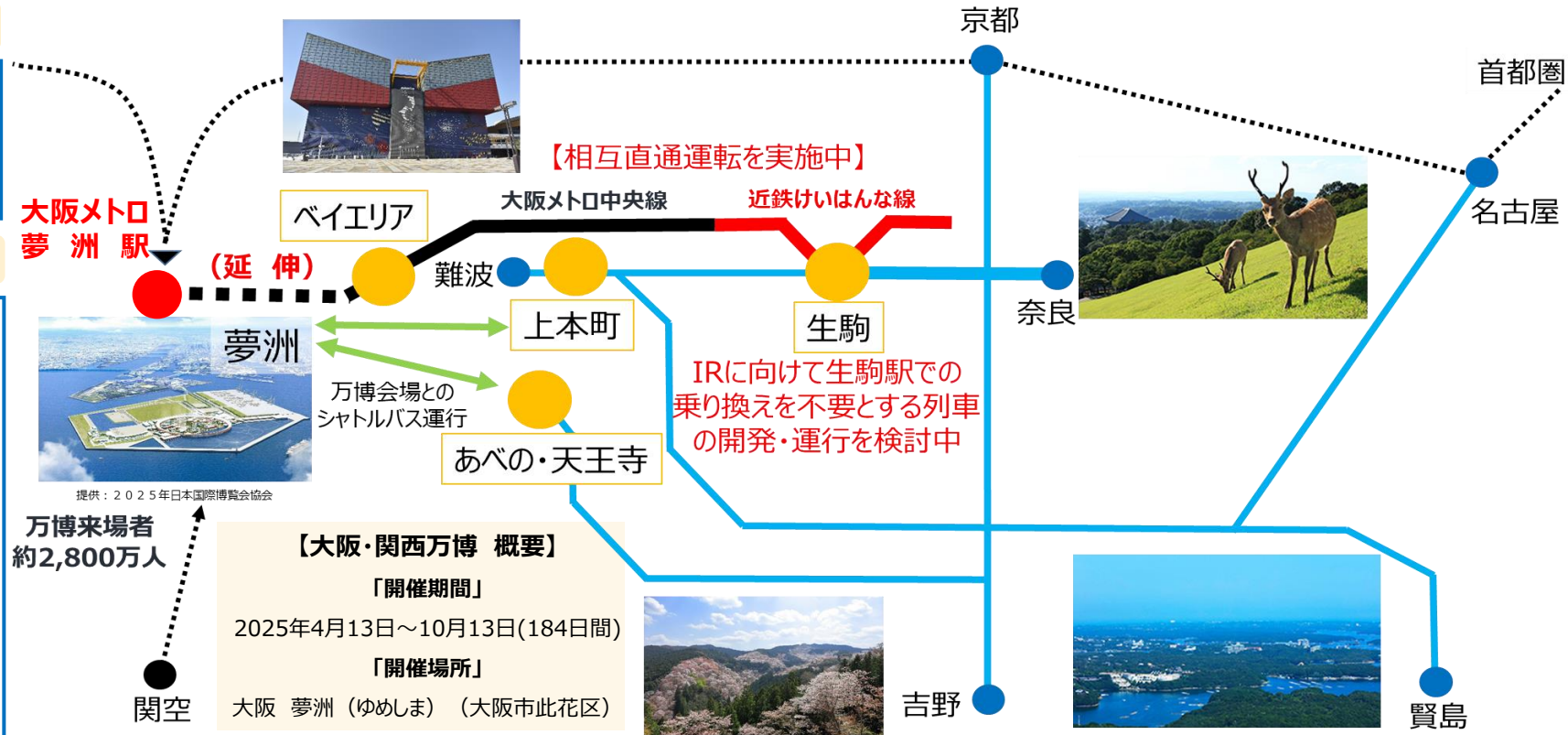
- ホテル・百貨店・エンターメント等グループ施設が集積
- 万博に向けてバスターミナルを整備し、近鉄線との結節点として周遊観光促進に活用
- 伊勢志摩エリアへ特急を活用した旅客誘致

【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・関西万博 概要】

「開催期間」

2025年4月13日～10月13日(184日間)

「開催場所」

大阪 夢洲 (ゆめしま) (大阪市此花区)

【大阪IR（統合型リゾート施設）2030年後半に開業予定】

(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結ぶ直通列車の開発・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

- ・オフィシャルストアの第1号店となる
「2025大阪・関西万博オフィシャルストア あべのハルカス店」のオープン
- ・大阪・関西万博のキャラクター・ロゴなどを使用できる関係団体・法人
などへの景品、頒布品提案販売（法人外商）



ホテル

ホテル客室改装（ユニバーサル・シティ、京都八条、大阪マリオット都ほか）

▼ホテル近鉄ユニバーサル・シティ（2023年7月全面リニューアル）



▼都ホテル京都八条（2023年9月客室リニューアル）



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

上本町駅のバスターミナル・駅等のリニューアル



▲2階バスターミナルイメージ



▲1階新設通路イメージ

- ・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

■ 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
（イベント実施、不動産・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高める送客商品を提供

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

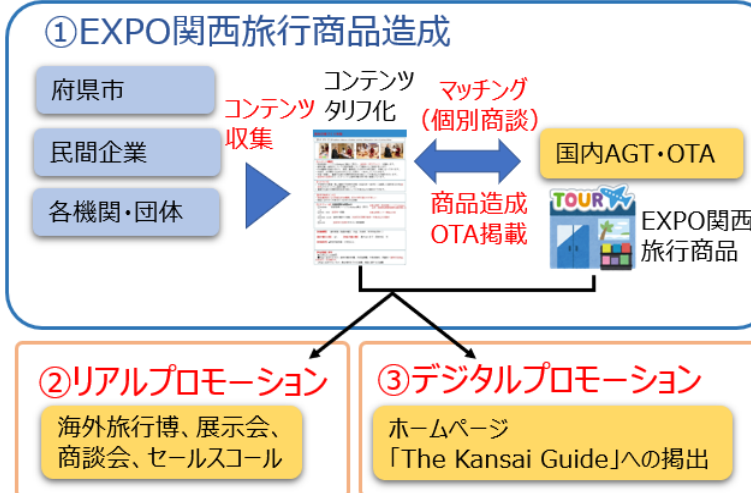
- 沿線自治体（奈良・三重等）と大阪・関西万博の機運醸成や、沿線への誘客に向けた商材開発・イベント組成で連携し、プロモーションを実施
- 沿線自治体（奈良・三重等）が万博会場内で展開予定の催事やブース展示等のプロモーションで連携を図る



▲三重県ブース
美し国みえ体験ひろば イメージ

■ 「万博プラス関西観光推進事業」（事務局：関西観光本部）との連携

- 万博から関西の周遊観光を促進するため、インバウンド向けの旅行商品や観光商材を開発し、海外旅行博や国内外の商談会・展示会、ポータルサイトでの情報発信など、リアル・デジタルの両面からプロモーションを実施



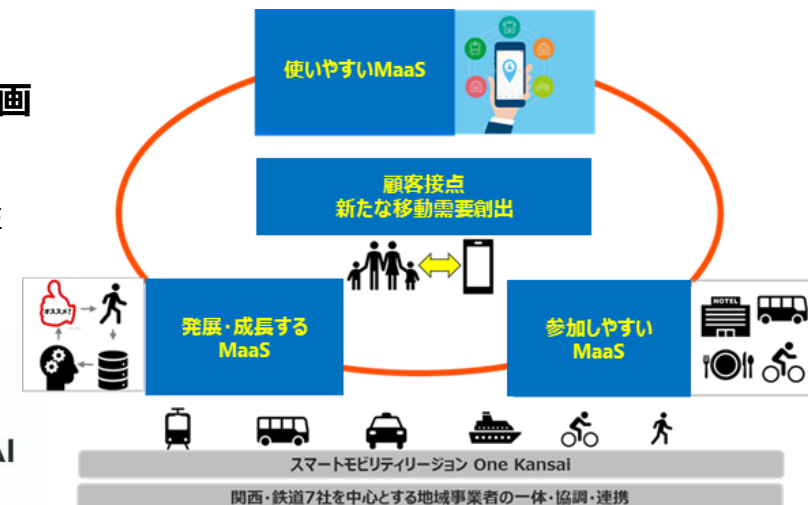
▲万博プラス関西観光推進事業概要

■ 関西MaaSへの参画

- 関西MaaSへの参画による万博来場者の交通利便性向上と情報発信の強化（2023年9月5日よりアプリ配信開始）



▲関西MaaSのロゴ



▲関西MaaSのコンセプト

■ 「けいはんな万博2025」との連携

- 2024年度より開催予定の「プレけいはんな万博」からプロモーション等で連携し、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、事業モデルを検討
- 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機体イメージ ©SkyDrive

米国テキサス州 新規ホテル計画

米国カリフォルニア州でホテル2館を保有・経営しているアメリカ近鉄興業では、テキサス州ダラス近郊のプレイノ市において米国3拠点目となるホテル建設を検討中。

事業主 アメリカ近鉄興業（Kintetsu Enterprises Co. of America）

所在地 アメリカ合衆国テキサス州プレイノ市

土地面積 約12,500㎡
（用地取得済）



▲完成予想（イメージ）

【アメリカ近鉄興業保有・経営のホテル】

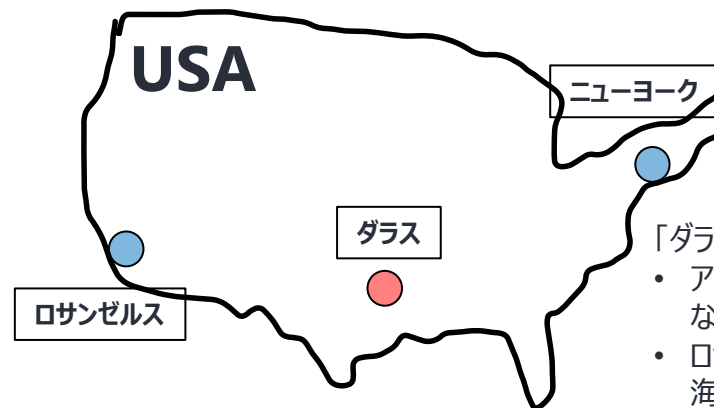
「都ホテル ロサンゼルス」



「都ハイブリッドホテル トーランス・カリフォルニア」



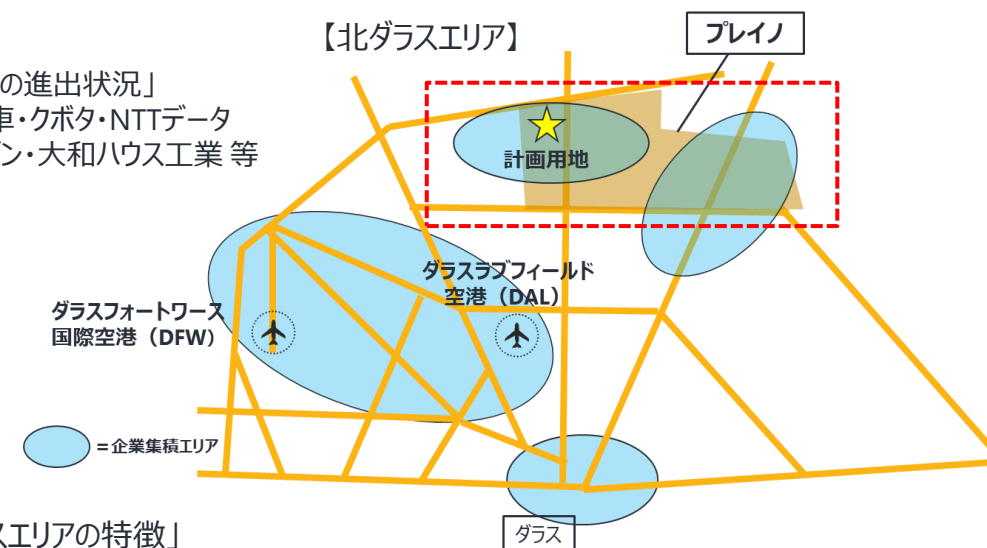
【計画用地周辺（ダラス）の特徴】



「ダラスの特徴」

- ・アメリカ合衆国のテキサス州では3番目に大きな都市で、金融・経済の中心都市である
- ・ロサンゼルス等の西海岸やニューヨーク等の東海岸へも3～4時間のフライトで移動できる

「日本企業の進出状況」
トヨタ自動車・クボタ・NTTデータ
セブンイレブン・大和ハウス工業 等



「北ダラスエリアの特徴」

- ・国際空港へ車で30分圏内のアクセス
- ・近隣に日系企業をはじめ、米国有数の企業が集積し、人口が増加している

サステナビリティ方針に基づく事業展開

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

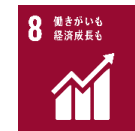
ガバナンスとリスク
マネジメントの強化

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



経済的価値

事業の持続的な成長

国連グローバル・コンパクトへ署名

- ▶ 「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名し、2023年10月3日付で参加企業として登録
- ▶ UNGC の定める人権、労働、環境、腐敗防止に関わる10原則を支持し、サステナブル経営を推進

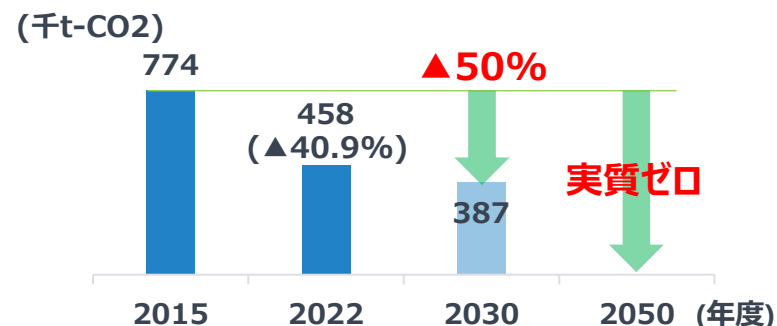
WE SUPPORT



近鉄グループのCO2削減目標（対象：Scope1+2）引き上げ

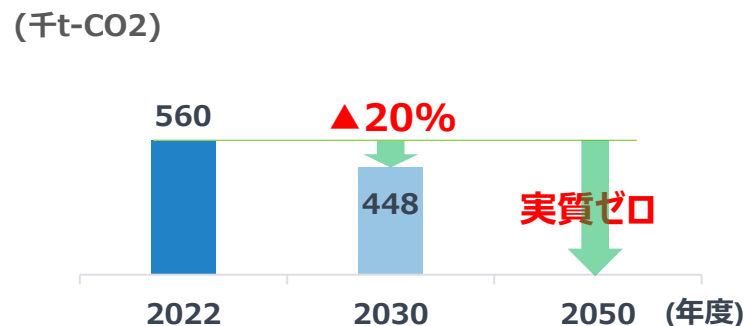
● CO2削減目標（国内）

2030年度目標を、▲40%以上から▲50%に上方修正



● CO2削減目標（国内+海外）

KWEグループを含め、国内+海外の目標を新設



(施策例)

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
- ・省エネ・省CO2設備への更新
- ・モーダルシフトの推進



鉄道の環境優位性の共同PR

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



「ZEH-M Oriented」認証取得マンション

国際物流

- ・SBTi (Science Based Targets initiative) 参画
- ・国内拠点の使用電力の实质100%再生エネルギー化
- ・SAF (持続可能な航空燃料) プログラムへの参加拡大
- ・トラック輸送におけるHVO (水素化植物油) の利用



HVOを利用したトラック輸送

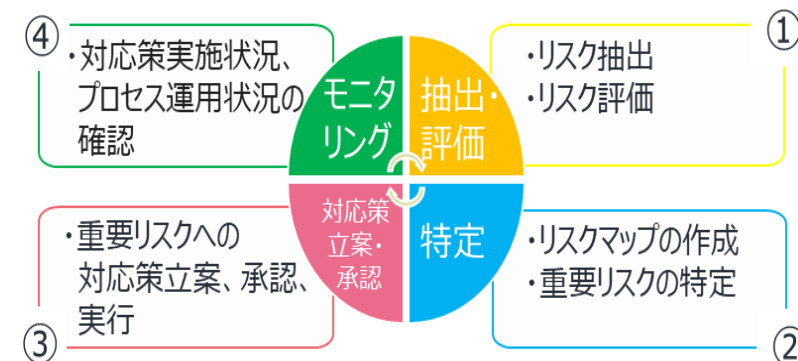
リスク管理高度化に向けた取組み

背景

- ◆ 感染症、自然災害激甚化、サイバー攻撃等、リスク環境が変化
- ◆ グループ再編に伴う対象リスクの多様化
- ◆ 近畿日本ツーリストにおける受託業務の過大請求

検討中の施策

- ◆ グループ横断的なリスク管理体制の整備
- ◆ リスク管理プロセスの確立



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

● 人的資本経営の推進

- ✓ 事業継続および拡大に必要である多様な人材を確保する

● サステナビリティの取組み強化

- ✓ 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

【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。