



令和3年5月14日

各位

会社名 近鉄グループホールディングス株式会社
代表者名 取締役社長 小倉 敏 秀
コード番号 9041
上場取引所 東京 (第1部)
問合せ先 総合企画部長 増田 充 康
(TEL 06-6775-3427)

「近鉄グループ中期経営計画2024」の策定について

当社では、このたび、「近鉄グループ中期経営計画2024」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 経営計画見直しの方向性

(1) 見直しに至った経緯

当社は2019年5月に、長期目標と2023年度までの中期計画からなる「近鉄グループ経営計画」を策定し、当社グループの持続的成長を目指し、事業を推進してまいりました。

しかしながら、2020年2月以降の新型コロナウイルス感染症の拡大による経済活動の規制、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ております。2020年度の過去最大の赤字計上により財務基盤が悪化し、計画の前提となる事業環境も大きく変化したため、当社グループの事業のあり方そのものの見直しが必要となりました。

当社グループが持続的な成長軌道に戻るために、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する必要があると考え、経営計画の見直しを行いました。

(2) アフターコロナ社会における当社グループの役割

当社鉄道沿線をはじめとする地域社会においては、従前から高齢社会、人口減少等の地域の課題解決が求められていましたが、今般のコロナ禍により、働き方の変化、住まい方の見直し、デジタル化の加速などライフスタイルに大きな変化が生じ、この変化は今後定着していくものと認識しております。

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、当社グループは、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ことにより、地域やそこに暮らす人々と共に、豊かな社会の実現に貢献し、地域の発展と事業利益の拡大の両立を図りたいと考えております。

(3) 見直しの方向性

コロナ禍による事業環境の変化により、当社グループは、移動需要の激減、観光需要の消失など一時的な影響だけでなく、通勤・出張需要の減少、オンラインビジネスの拡大、都心一極集中から地域分散型社会への移行など恒常的な影響を受けるものと認識しております。

今後の事業環境の変化を踏まえ、経営計画の見直しにあたり、3つの方向性を決めました。

- ① 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いたします。
- ② 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、収益力を強化いたします。
- ③ 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、リスク耐性を強化いたします。

2. 「近鉄グループ中期経営計画2024」の概要

(1) 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

(2) 重点施策

計画初年度の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みます。

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てまいります。

① コスト構造の抜本的見直し

各事業において事業のあり方をゼロベースで見直し、大胆な構造改革を実施することで、各事業の損益分岐点の引き下げ、継続的な事業運営効率化を図ります。

② 有利子負債の早期削減

事業構造の再構築による収益力の回復とあわせ、保有資産のオフバランス化やノンコア資産の処分などにより、有利子負債を早期削減いたします。

③ 外部パートナーとの連携強化

地元自治体や外部企業との連携を図り、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を図ります。

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り、事業ポートフォリオのリスク耐性を強化いたします。

⑤ DXによる新規事業・サービスの創出

グループ全体でDXを推進し、各事業のリアルの強みを活かしたオンラインビジネスを拡大いたします。

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應したまちづくりを通じて、地域の課題解決に取り組み、沿線の価値向上を図ります。

(3) 計画期間

2021年度～2024年度（4年間）

(4) 財務戦略

2024年度末に有利子負債1兆円未満、自己資本比率23%以上を目標に、財務健全性を早期に改善してまいります。設備投資については有利子負債の削減に最優先で取り組むことから可能な限り抑制し、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してまいります。

(5) 目標とする経営指標

連結指標	2018年度 (実績)	2020年度 (実績)	2024年度 (目標)
営業利益	677億円	△621億円	650億円以上
有利子負債	1兆559億円	1兆1,822億円	1兆円未満
有利子負債／EBITDA倍率	8.8倍	—	8倍台
自己資本比率	19.7%	16.4%	23%以上

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

(参考資料)

「近鉄グループ中期経営計画2024（2021年度～2024年度）」

以上

近鉄グループ中期経営計画2024 (2021年度～2024年度)



KINTETSU
GROUP HOLDINGS

2021年5月14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 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



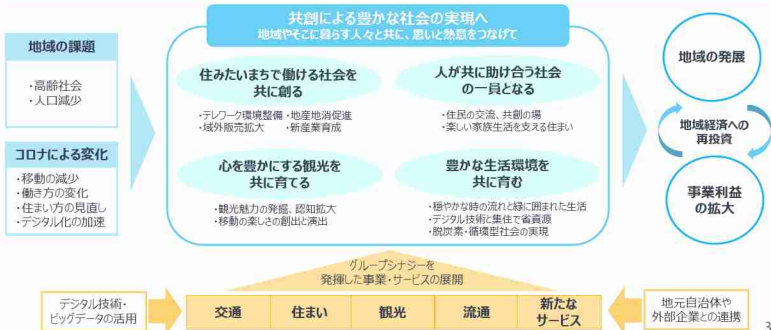
2021年5月 アフターコロナ社会に対応した当社グループの役割を見据えて、『中期計画』を見直し

- 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

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、変わることは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

事業環境		当社グループへの影響	
地域の課題	<ul style="list-style-type: none">・ 高齢社会・ 人口減少	一時的な影響	<ul style="list-style-type: none">・ 移動需要の激減・ 観光需要の消失・ 財務健全性の低下
コロナによる変化	<ul style="list-style-type: none">・ 移動の減少・ 働き方の変化・ 住まい方を見直し・ デジタル化の加速	恒常的な影響	<ul style="list-style-type: none">・ 通勤・出張需要の減少・ オフィスの在り方を見直し・ オンラインビジネスの拡大・ 都心一極集中から地域分散型社会への移行

【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

リアルの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應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
<p>ウィズコロナ 【感染症対策と経済活動の両立】</p> <p>年度末までにワクチンが普及</p>		<p>アフターコロナ 【新たな生活様式・働き方の定着】</p> <p>インバウンド需要が段階的に回復</p>	
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	<p>事業運営体制見直しによる損益分岐点の引き下げ</p>	<p>Topic1 不採算部門の縮小</p>
② 有利子負債の早期削減	<p>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</p>	<p>SPC等を活用した不動産事業の拡充</p>
③ 外部パートナーとの連携強化	<p>Topic3 M&Aによる事業領域の拡大</p>	<p>CVCを活用したオープンイノベーションの推進</p>
④ 事業ポートフォリオの変革	<p>Topic4 「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」</p>	<p>ECビジネスの拡大</p>
⑥ 地域の課題解決を目指したまちづくり	<p>Topic5 駅周辺再開発の推進</p>	<p>Topic5 駅周辺再開発の推進</p>

- ・ 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

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

※収支が十分に改善しない場合に備え、運賃・特急料金改定に向けた制度研究・検討を引き続き進めている



▲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）
- 榎原観光ホテル（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㈱KNT-CTウエ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

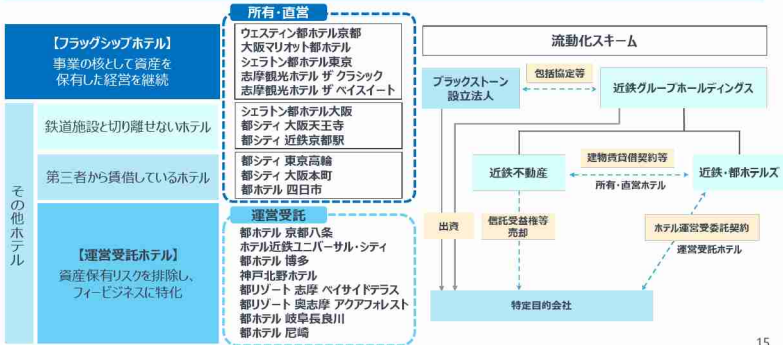
本年1月に実施した希望退職の募集に加え、新規採用の抑制、定年退職等による自然減、グループ会社への出向等を実施し、2024年度末までに現在約7,000名の在籍人員を約3分の2に縮小

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

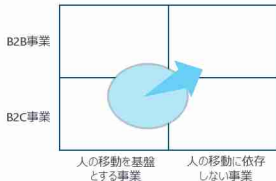
Topic2. ホテル事業の二軸化経営

「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

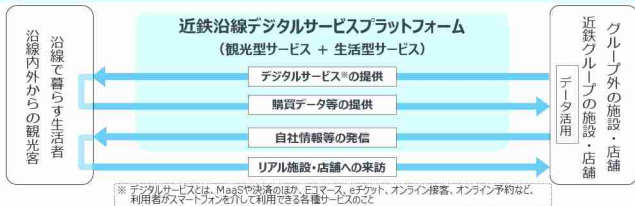
- 製造業向け金属製品の製造・販売を営み、主力製品の作業台やワゴン、工具保管庫等では国内シェアトップクラス
- 内装工事業やビルメンテナンス事業を行うグループ会社との協業により、グループシナジーの最大化を目指す



◀ 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

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られる

【施設・店舗のメリット】

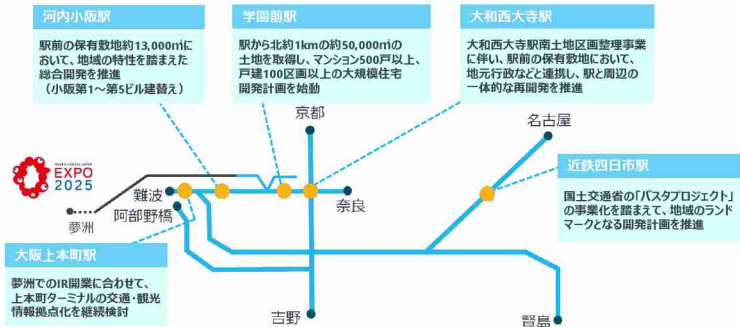
- 消費者との新たな接点を構築することができる
- 最良のタイミングで、消費者に自社情報等を発信することができる

【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



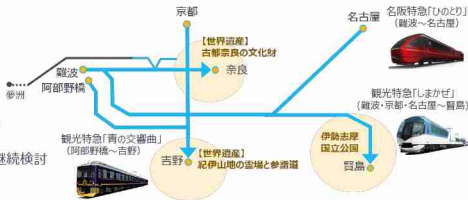
- 01 アフターコロナ社会における近鉄グループの役割
- 02 「中期経営計画2024」の基本的な考え方
- 03 重点施策の主な取り組み
- 04 主要事業の中長期戦略

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

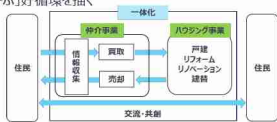
ありたい姿：人々の豊かな生活を支える“住まいと暮らしのプラットフォーム”

～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「住まいと暮らしのぶらっと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



▲「住まいと暮らしのぶらっと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：暮らしを豊かにする「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

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、暮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

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

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

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

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」

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々を繋げる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



釣部



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・フルスバ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

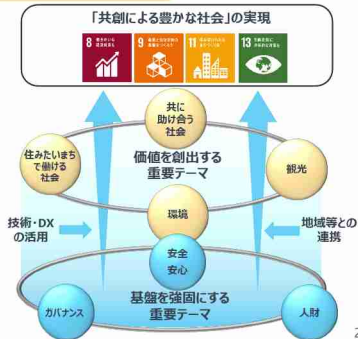
豊かな生活環境を共に育む

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



【お問合せ先】

総合企画部

TEL : 06-6775-3427

FAX : 06-6775-3644

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。