

名古屋駅地区再開発計画・ 中長期経営戦略 説明会

名古屋鉄道株式会社
2025年6月5日

01 ▶ 名古屋駅地区再開発計画について

02 ▶ 名鉄名古屋駅再整備計画について

03 ▶ 中長期経営戦略について

当社グループの使命

「地域価値の向上に努め、永く社会に貢献する」

名鉄グループは、長期スパンで地域価値の向上につながる取り組みを継続して行い、沿線・地域の発展とともに130年の歴史を積み重ねてきた

成長機会

リニア中央新幹線開業
中部国際空港（以下「セントレア」）
のさらなる整備
インバウンドの拡大
名古屋駅周辺の整備計画 etc...

沿線・地域のポテンシャル

特色ある歴史・文化
豊かな自然資源
モノづくり産業の集積地
etc...

中部5県への経済波及効果：約1.8兆円※1

将来にわたって当社グループの使命を果たし続けるためには、
「成長機会」「沿線・地域のポテンシャル」を着実に活かし、持続的な成長と企業価値の向上を実現することにより、沿線・地域の発展と地域価値の向上をリードしていくことが必要

名古屋駅地区再開発計画

- エリアの魅力、価値向上に資する賑わい・交流機能の創出
- 移動利便性、快適性の向上とスーパーモビリティハブ機能の確立
- 名鉄グループのポテンシャルの発揮および名鉄ブランドの価値向上

持続的な成長と
企業価値向上の起爆剤

中部5県への経済波及効果：約2,800億円/年※1

リニア中央新幹線開業・名古屋駅地区再開発計画が当地域にもたらす経済波及効果を当社グループが最大限取り込むことで中長期的な成長を実現

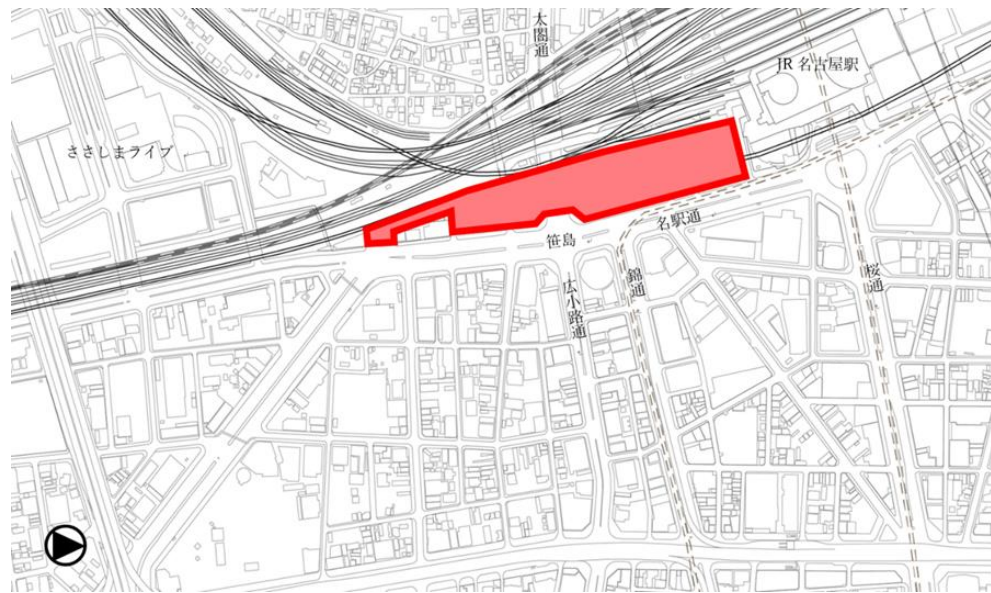
01 名古屋駅地区再開発計画について

「名古屋駅地区再開発計画」の事業化決定について

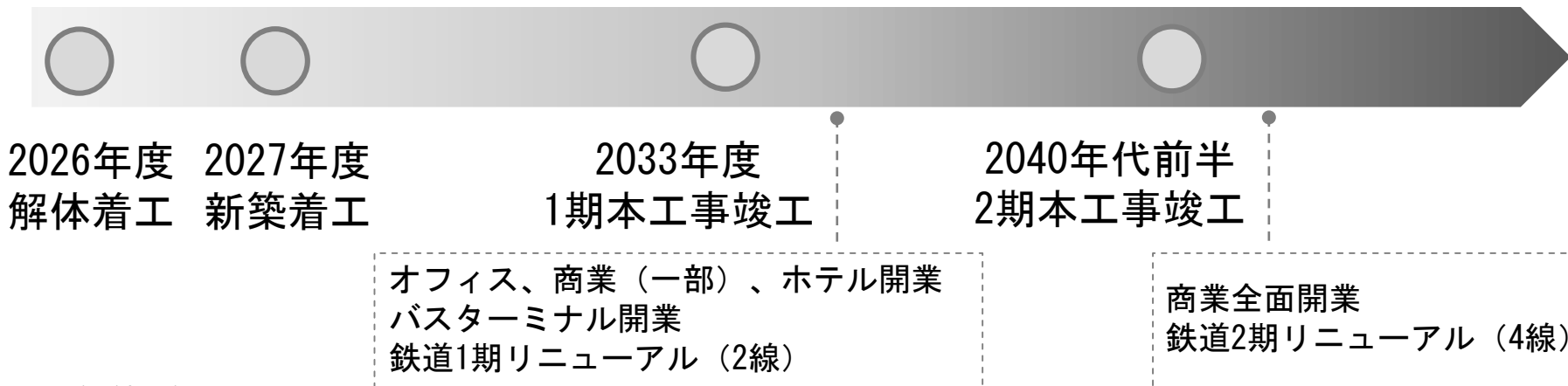
名古屋鉄道株式会社、名鉄都市開発株式会社、日本生命保険相互会社、近畿日本鉄道株式会社及び近鉄不動産株式会社は、共同で検討を進めている「名古屋駅地区再開発計画」について、事業者間にて事業化を決定

概要

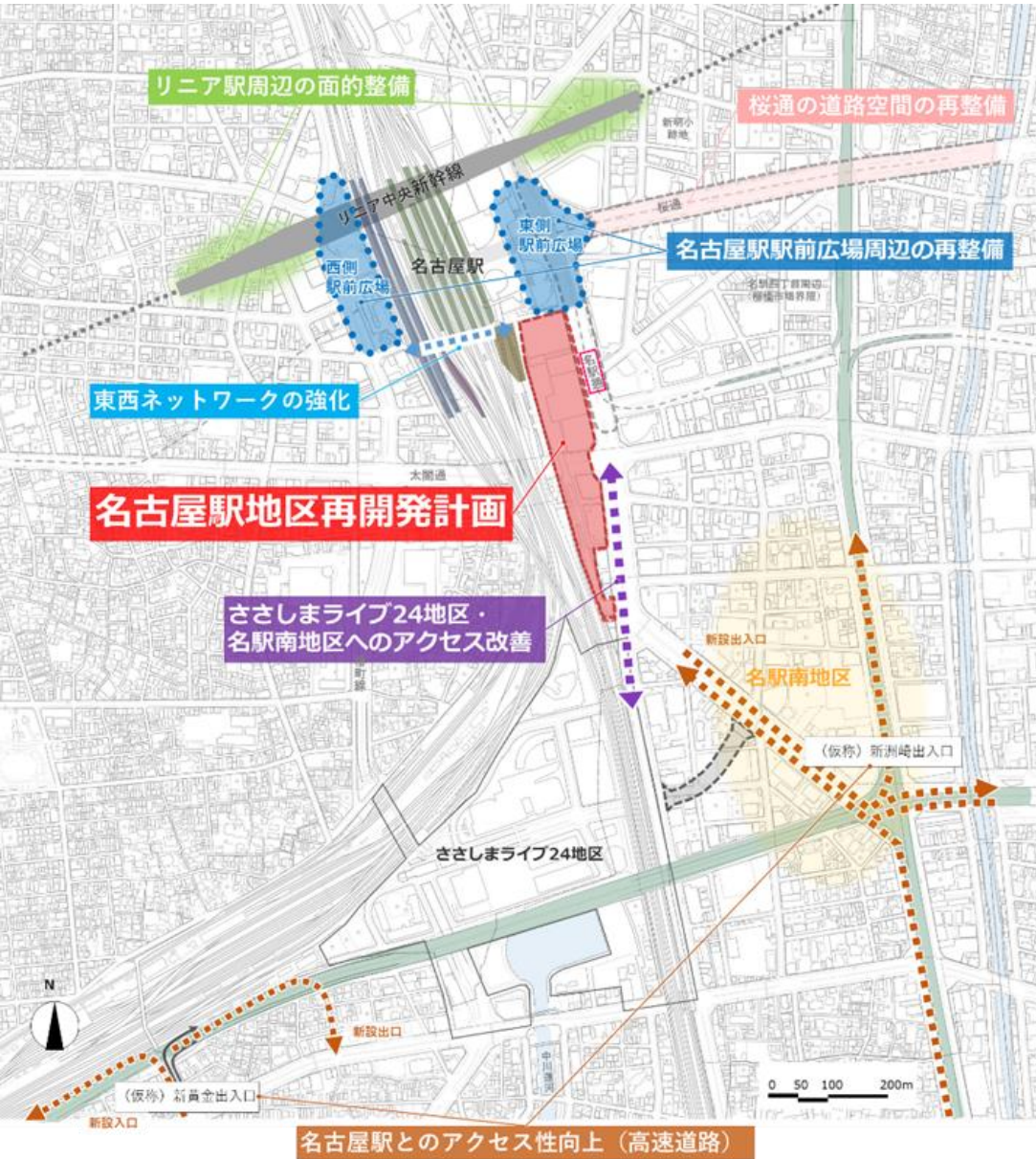
- 敷地面積：約32,700m²
- 延床面積：約520,000m²
- 用途：商業、オフィス、ホテル、
鉄道駅、バスターミナル
- 階数：地上31階、地下2階
- 最高高さ：約172m
- 設計：株式会社日建設計
- 投資額：約5,400億円（当社開発事業投資額）



開発スケジュール



名古屋駅地区再開発計画の考え方



- ① 行政が主体となって進める
リニア関連プロジェクトとの整合
- ② 社会的要請にも対応した
空港アクセス利便向上に資する
名鉄名古屋駅の拡張（4線化）を
含めた地域交通拠点の形成
- ③ 名駅南地区やささしまライブ、
栄をはじめとする都心部に賑わいを
広げる周辺地権者との共同開発

(名古屋市「名古屋駅周辺まちづくりの現在の状況 (令和7年4月)」を基に一部加筆)

世界に冠たる「スーパーターミナル・ナゴヤ」を目指す名古屋駅前に、個性と感性にあふれる多彩な人々や発想が交差し、あらたな価値観と文化を創発する唯一無二のランドマークをつくり上げる



※イメージであり、関係者との協議が必要です（デザイナー・アーキテクト：株式会社日建設計・SKIDMORE, OWINGS & MERRILL LLP）

あらたな価値、魅力の集積

- 感動とワクワク、癒しにあふれ、時代のトレンドに応じた可変性と当地ならではの地域性を兼ね備えた、歩いて楽しい商業施設の開発
- コトトキ体験型のエンターテインメント性に富んだ集客施設の導入
- 全国最大級の1フロア貸室面積で、多様な働き方やテナントニーズに対応したハイグレードSクラスオフィスの供給
- 世界中から選ばれ、都市魅力の向上に資する新たなラグジュアリーホテルの創出

人中心でウォーカブルなまちづくりへの取り組み

- 3層（地下1階、地上1階、2階）の南北歩行者ネットワークの整備
- 屋上広場や屋外テラス、建物内各所に快適なシーティングスペースを配置する等、多彩な滞留空間を創出
- まちにひらかれた再開発建物を中心に、賑わい、彩りやうるおいを育む名駅通の活性化と周辺エリアへの波及

スーパーターミナル・ナゴヤの実現

- 空飛ぶクルマなどの次世代エアモビリティにも対応したスーパーモビリティハブ機能の整備
- 名古屋市等が進める高速路線バスの一元的な集約に対応するバスターミナルの再整備



※イメージであり、関係者との協議が必要です（デザイナー・アーキテクト：株式会社日建設計・SKIDMORE, OWINGS & MERRILL LLP）



まさに開かれた名駅通沿いのテラス空間と建物内外の人々のアクティビティが感じられる駅前広場側ファサード
(現ミッドランドスクエア側より施設北東角を望む)



名駅南方面への回遊性向上に寄与する3層の南北歩行者ネットワークと空中回廊、道路上空を生かしたゲート性のあるシンボリックなデザイン
(笹島交差点の北東角より太閤通を望む)



多彩な滞留空間を創出し、賑わい、彩りやうおいを育む名駅通側のプロムナード
(中央の広場、地上1・2階の通路を望む)



←ささしまライブ方面

JR名古屋駅方面 →

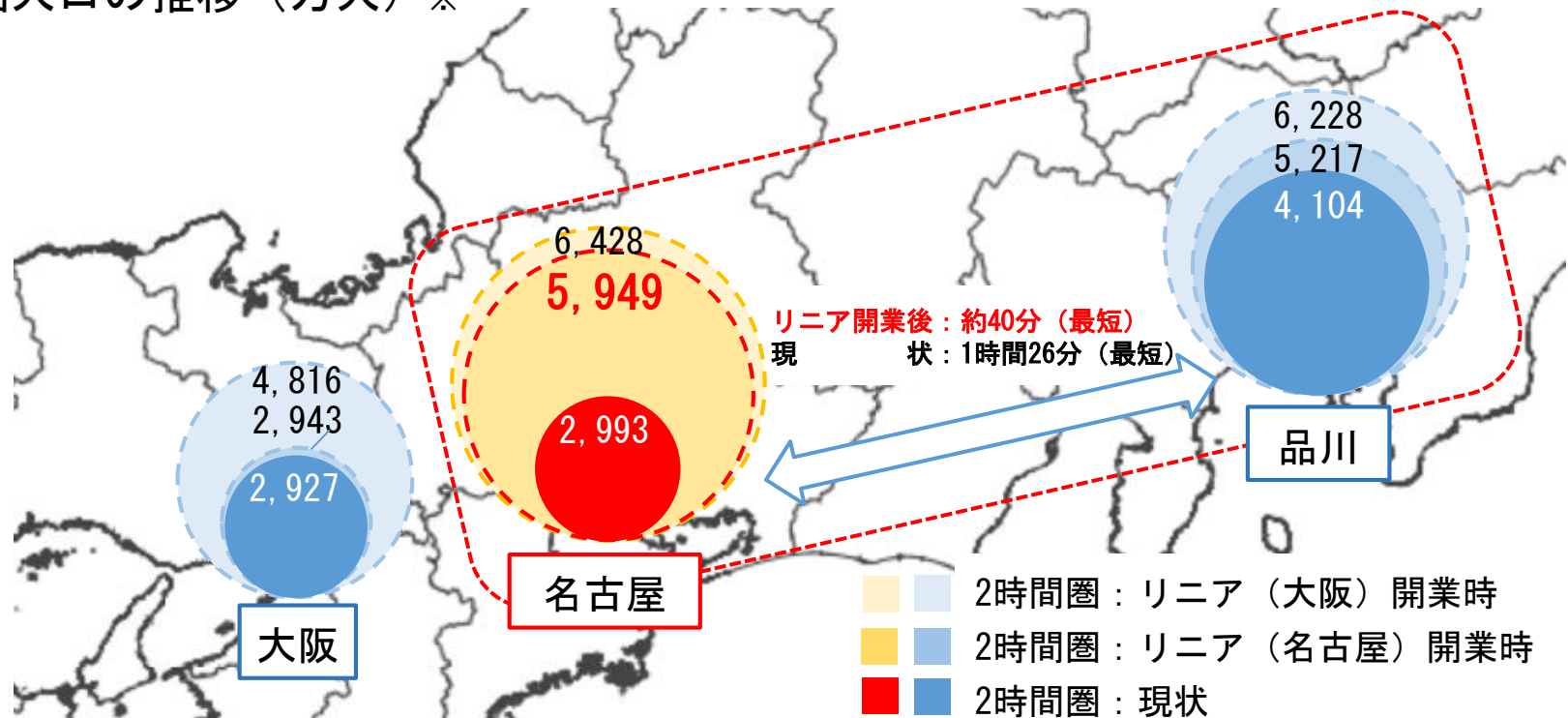
	南街区			北街区		
	ホテル	オフィス	バスターミナル	オフィス	商業	鉄道駅
延床面積 (貸室面積)	約27,000㎡	約51,000㎡ (基準階3,300㎡)	約15,000㎡	約149,000㎡ (基準階6,000㎡)	約95,000㎡	約25,000㎡
事業者	名古屋鉄道			名古屋鉄道 名鉄都市開発 日本生命 近畿日本鉄道 近鉄不動産	名古屋鉄道	名古屋鉄道 近畿日本鉄道

※計画の概要は今後の状況などにより変更となる可能性があります。

※共同駅ではありません。

参考) リニア中央新幹線開業の波及効果

2時間圏人口の推移 (万人) ※



リニア中央新幹線名古屋開業時点で、**名古屋起点の2時間圏域人口は約6,000万人となり、品川を抜いて国内最大に**

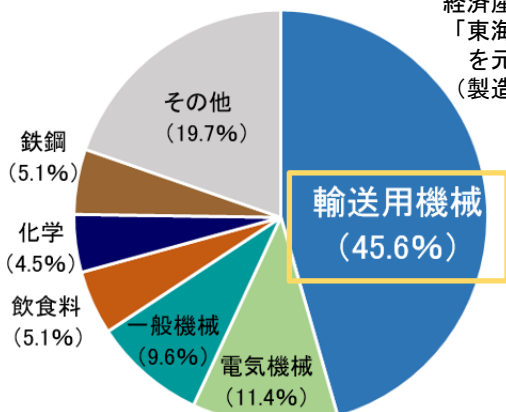
広域首都圏の一角として、また西日本の玄関口として、拠点性を強く意識した開発を行っていく

※ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の作成資料をもとに当社作成

参考) 東海地方の産業基盤と愛知県の住みやすさ

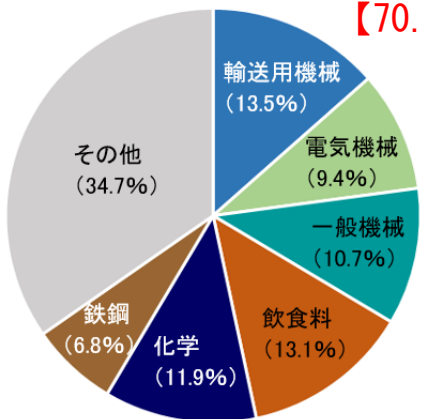
◆ 製造品出荷額

経済産業省中部経済産業局
「東海経済のポイント2024」
を元に作成
(製造品出荷額は2022年実績)



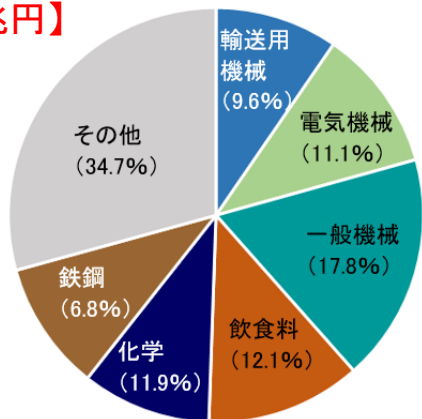
東海 (愛知・岐阜・三重)

【70.8兆円】



首都圏 (東京・神奈川・千葉・埼玉)

【57.2兆円】



近畿圏 (大阪・京都・兵庫・奈良)

【46.8兆円】

東海地方は、モノづくりを中心とした
強い産業経済基盤をもつ

◆ 消費者物価指数

家賃を除く総合、全国=100



総務省「小売物価統計調査(構造編)結果」(2023年)

◆ 民間賃貸住宅の家賃

50㎡の賃貸住宅の1ヵ月家賃



総務省「小売物価統計調査(動向編)結果」(2023年)

◆ 通勤時間

家計を主に支える者(片道)



総務省「令和5年住宅・土地統計調査結果」

◆ 人口密度

可住面積あたり



総務省刊行「統計でみる都道府県のすがた2024」

＜愛知県は住みやすい＞
経済的：物価指数が低い
時間的：通勤時間が短い
空間的：適度な人口密度

強い産業経済基盤に支えられ、立地に恵まれるオフィスについては、
再開発の収益の柱と位置づけ、国内外の優良企業誘致に向けた活動を開始

オフィス開発の方向性

- ・全国的にも最大級の1フロア面積（6,000㎡）を擁するSクラスオフィスとし、名古屋圏外からも本社機能を誘致
- ・駅直結という最高立地を活かし、最先端オフィス仕様（BCP、セキュリティ対策、環境配慮等）を兼ね備えたハイグレードオフィスとすることで、国内外の優良企業を誘致
- ・当地の特色ある「モノづくり」文化を基盤に、企業の集積を図り、新たな価値創造の拠点に
- ・LEED認証やWELL認証の取得を目指し、環境およびウェルビーイング意識の高い企業に訴求

再開発のビジョン

世界に冠たる「スーパーターミナル・ナゴヤ」を目指す名古屋駅前に、個性と感性にあふれる多彩な人々や発想が交差し、あらたな価値観と文化を創発する**唯一無二のランドマーク**を造り上げる

ブランド決定の背景

高品質かつ、多様性を受け入れるラグジュアリーホテルが必要と考え、“その土地へ行かなければ得られない体験を提供し、新しい賑わいや価値を創出する” **ハイアットの最高級ライフスタイルブランド「アンダーズ」**に決定



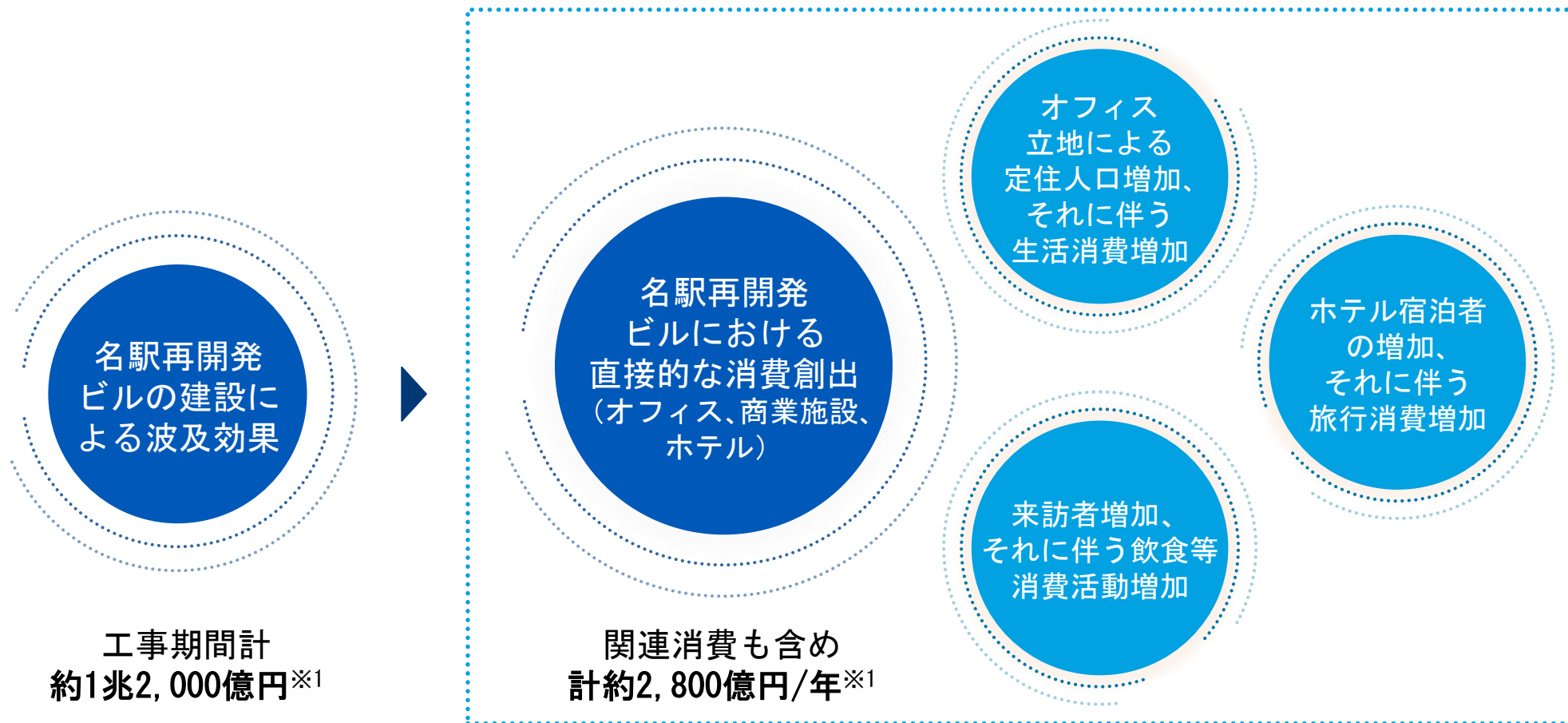
オレンジ色の破線部がホテル部分

ホテル概要

面積：約27,000㎡
 施設：レストラン、ルーフトップバー、ラウンジ、宴会場、会議室、フィットネス、屋内プール、スパ
 階数：1階、11階～12階、25階～29階
 客室数：約150室 全室50㎡以上
 開業時期：2034年度（予定） ※記載の情報は現時点の計画案であり、今後の詳細検討により変更の可能性があります。

参考) 再開発に伴う経済波及効果について

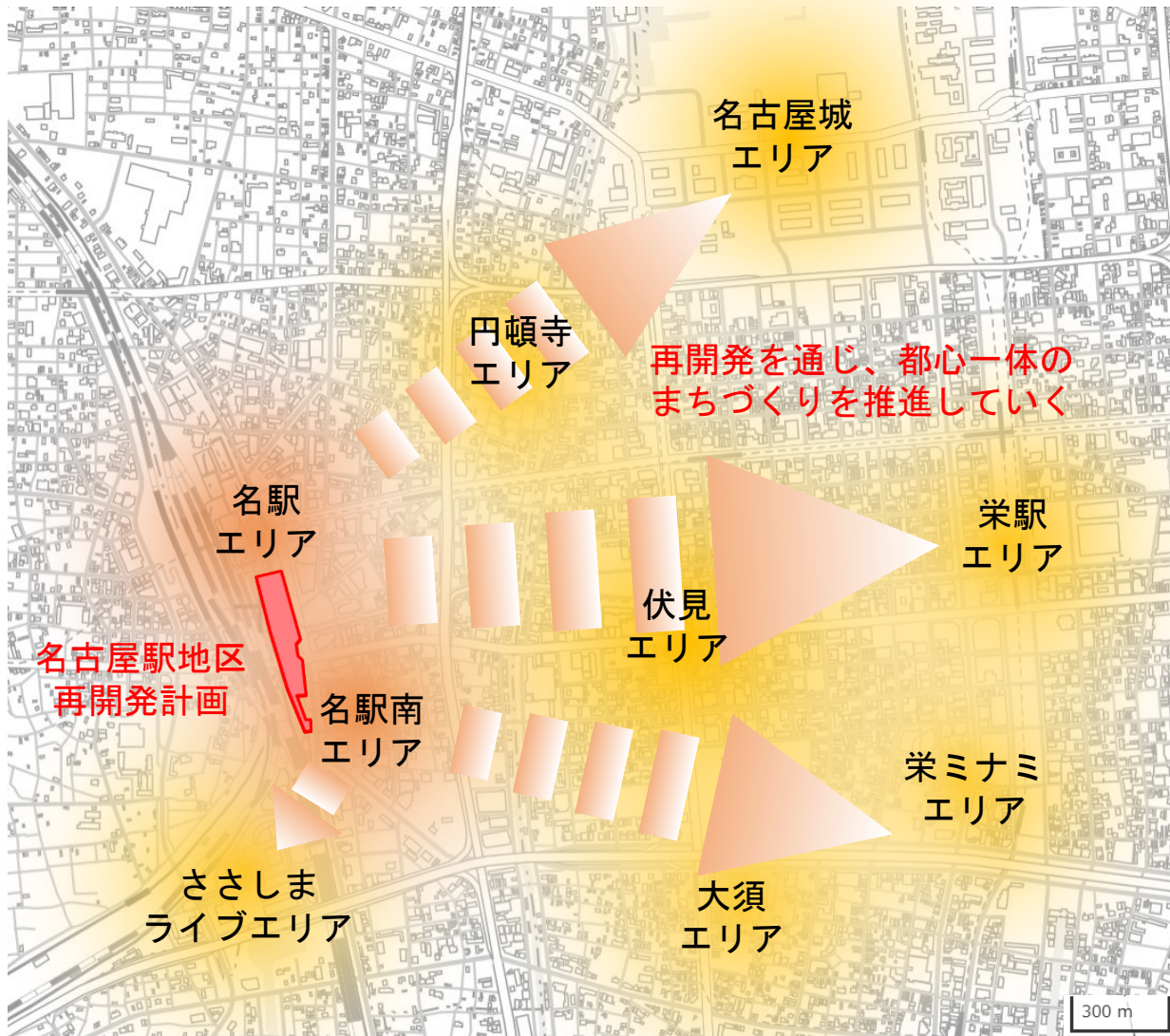
名駅再開発ビルにおける直接的な消費活動（オフィス・商業施設・ホテル）に加え、
周辺での関連消費を誘発



当地域での新たな消費需要をグループ全体で最大限取り込む

※1 中部5県への経済波及効果（直接効果、第1次間接波及効果、第2次間接波及効果の合計値）。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 試算

参考) 都市としての名古屋の魅力向上に資する都心一体のまちづくり



- ▶人口減少・少子高齢化の進展
- ▶ますます激化する地域間・都市間競争



都市としての名古屋の魅力を高めていく
必要あり



名古屋駅地区再開発を起爆剤として
面としての拡がりを意識した
都心一体のまちづくりを地域とともに推進



人財や企業を惹きつけ呼び込むまちへ

02 名鉄名古屋駅再整備計画について

戦時下の開業以来、まちのにぎわいを創出し、地域価値を向上させてきた

1941年 新名古屋駅（現：名鉄名古屋駅）開業

- ・ 2面3線方式の駅として開業
- ・ 3年後に新名古屋～神宮前駅間が開通して現在の名古屋本線が完成

1954年 名鉄ビル完成・新名古屋駅改装

- ・ 地上4階/地下3階建ての名鉄ビルが完成し、名鉄百貨店が開業
- ・ ビル建築に合わせて新名古屋駅の改装を実施、旅客の乗降を分離した現在の3面2線方式となった

1957年 名鉄ビル増築完了

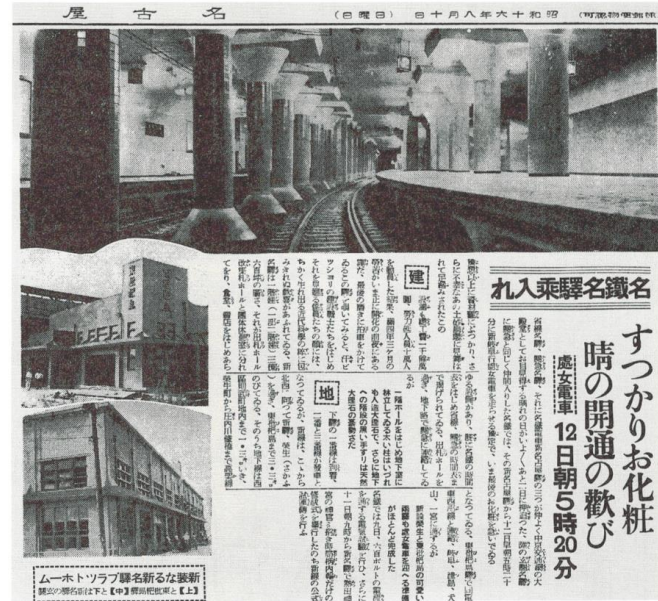
- ・ 地上10階/地下3階/塔屋3階建てへ増築し全面開業
- ・ ビル全体の延床面積は、当時日本最大であった

1967年 名鉄バスターミナルビル完成

- ・ 当時東洋一の規模と呼ばれた、地上20階/地下2階建てで日本初のビル型一体バスターミナルとして開業
- ・ 他にも商業、オフィス、ホテルなどが入る多目的ビルとして運用

1975年 新名古屋駅拡張工事

- ・ 混雑緩和を図るためにホーム拡張工事を実施



新名古屋駅乗入れ記事（名古屋新聞 1941年8月10日）



名鉄バスターミナルビル完成

各方面の列車が集中する、当社最大のターミナル駅でありながら、現状多くの課題を抱えている

課題

- 施設の老朽化
- ホームやコンコースが狭隘
- 段差が多い構造
- 改札口が多数分散
- 同一ホームに複数方面の列車が発着するためわかりにくい
- 2線での運用による停車時分の短さ
- ホームドア未整備



行先・種別ごとに乗車位置を色分け

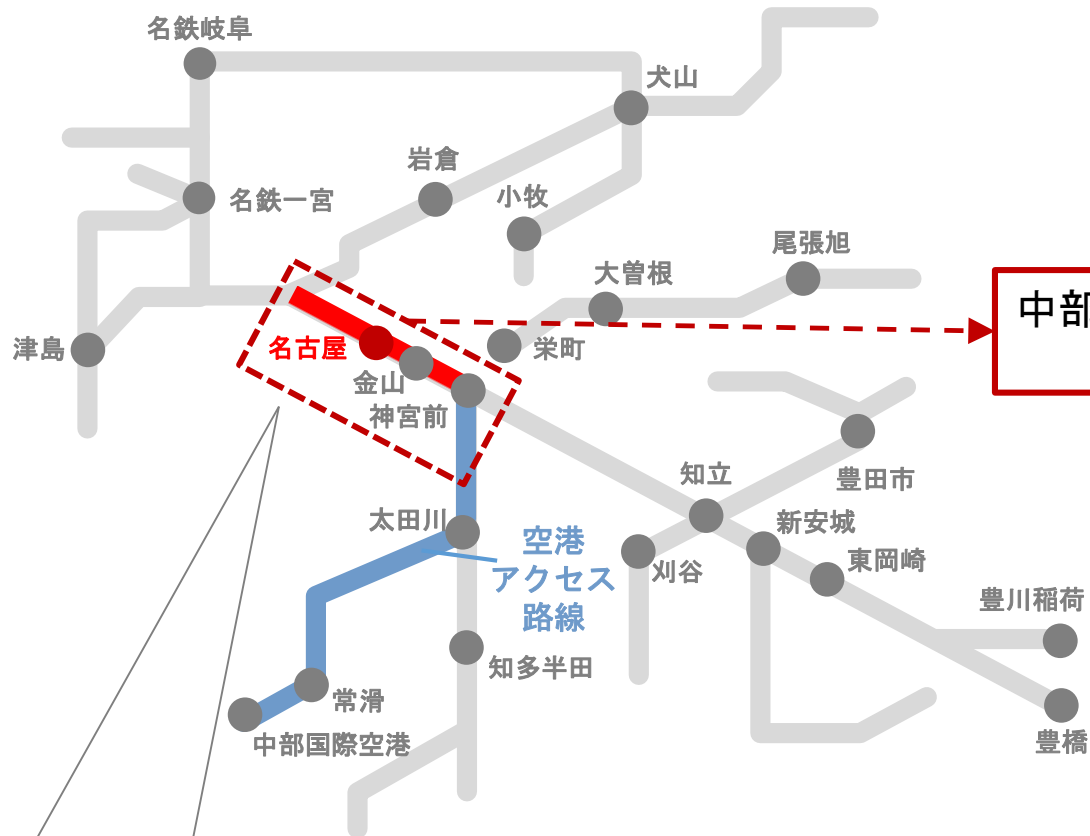


ラッシュ時のホーム混雑状況

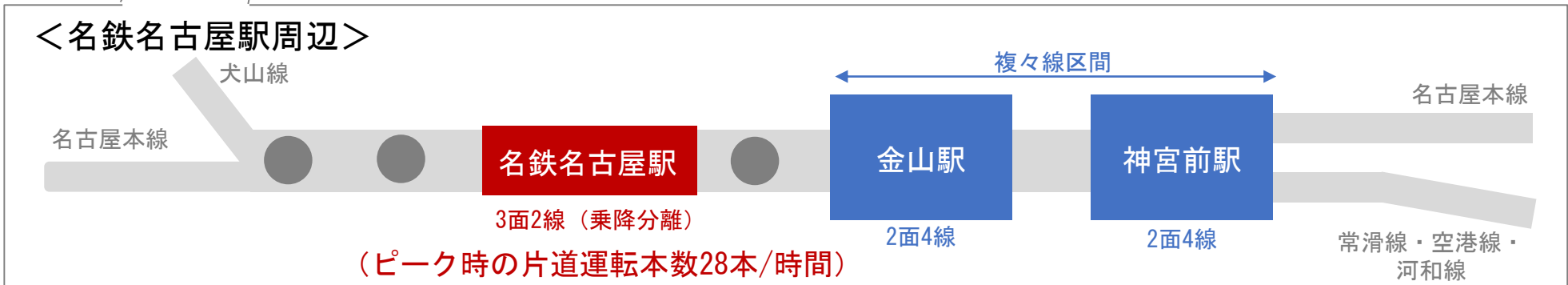


当駅は地下駅であり、かつ他の地権者の用地に囲まれていることから1941年の開業以来、大規模な更新を実施することが困難であったが周辺地権者と一体的に行う再開発に併せて、大規模更新を実施

参考) 現状の当社路線イメージ



中部国際空港をはじめ各方面からの列車がこの区間に集中する構造



地域交通拠点の中核として生まれ変わる名鉄名古屋駅

意義

リニア中央新幹線開業と、これを契機に名古屋市等が進めるスーパーターミナル化を千載一遇の機会ととらえ、4線化をはじめとする再整備を実施

- 鉄道ネットワークの機能強化による公共交通分担率の向上
- 中部国際空港アクセスを担う唯一の鉄道事業者として「空港アクセス強化」およびリニア開業効果を広域的に波及させる「地域交通拠点の形成」等の社会的要請にも対応

整備内容

案内設備・駅務機器・内装等に最新技術を取り入れ、国際レベルのターミナル駅としての機能・装いを備える形で再整備することで、当社最大のターミナル駅としてふさわしいデザイン性に優れた先進的な駅を目指す

① 中部国際空港とのアクセス強化

- 4線化により「空港アクセスホーム」を設置し、空港アクセスのわかりやすさと利便性を向上
- ゆとりをもった駅空間の整備、段差の解消、案内の充実、空港アクセス列車の停車時分の増大

② 他の交通モードやまちとのつながりの強化

- 名古屋市が整備する広場空間「ターミナルスクエア」を介し、リニアをはじめ各交通機関とのわかりやすくスムーズな乗換の実現
- 複数の旅客動線のバリアフリー化による、人にやさしい交通拠点の実現
- 笹島交差点付近への新たな改札口設置による、名駅南地区へのアクセス性向上
- 4線化により「行先方面別」などにホームを分けることで、誰にもわかりやすい駅の実現

③ 安全性のさらなる向上

- ホームドアの整備による、安全性の向上
- ホームやコンコースの拡張等による、大規模災害発生時の対応力向上

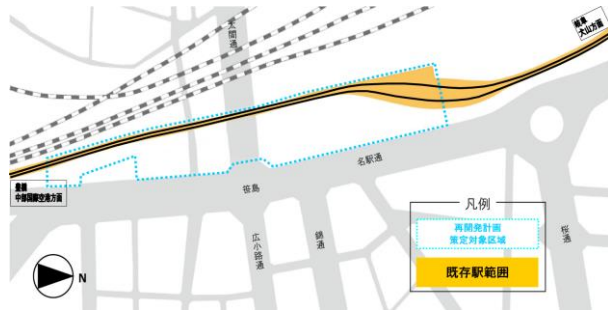
投資額

約3,200億円

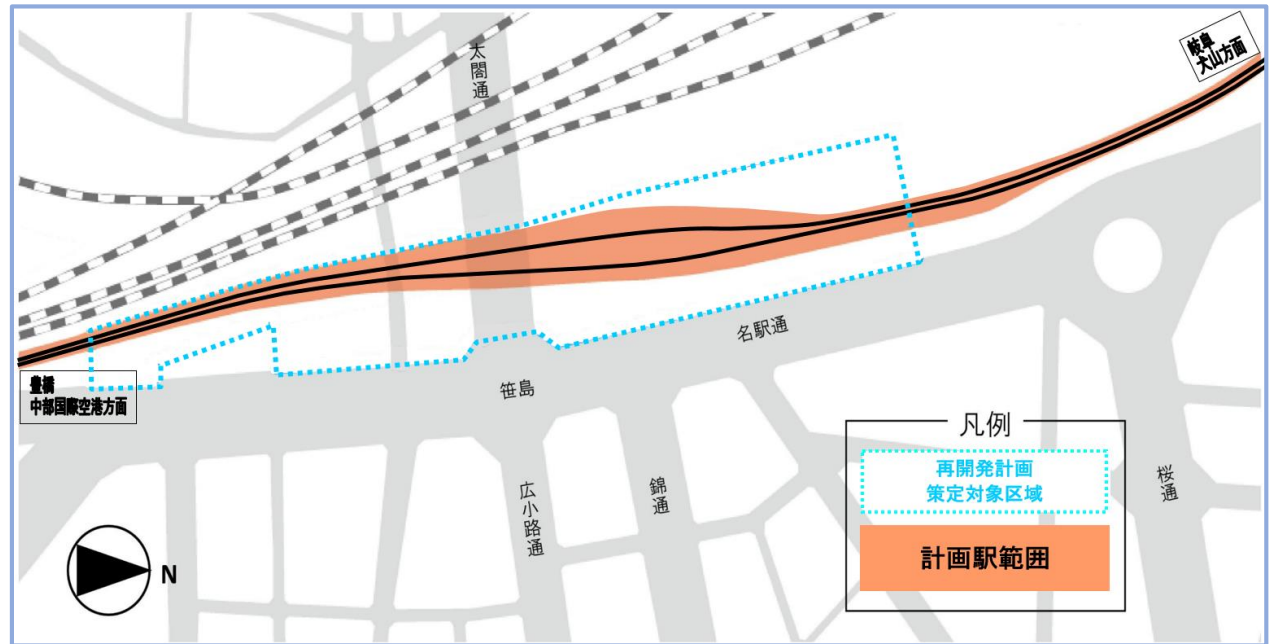
名鉄名古屋駅再整備計画について①

施工ステップ

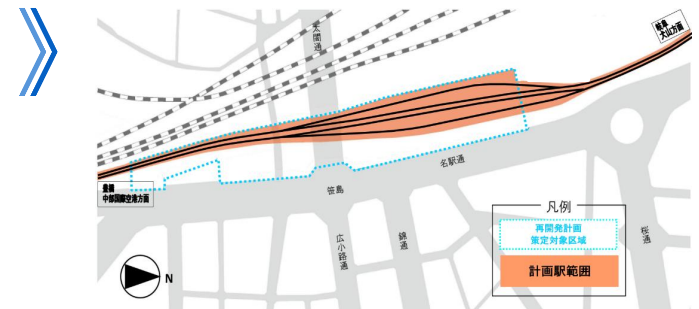
現況



1期リニューアル（2線）



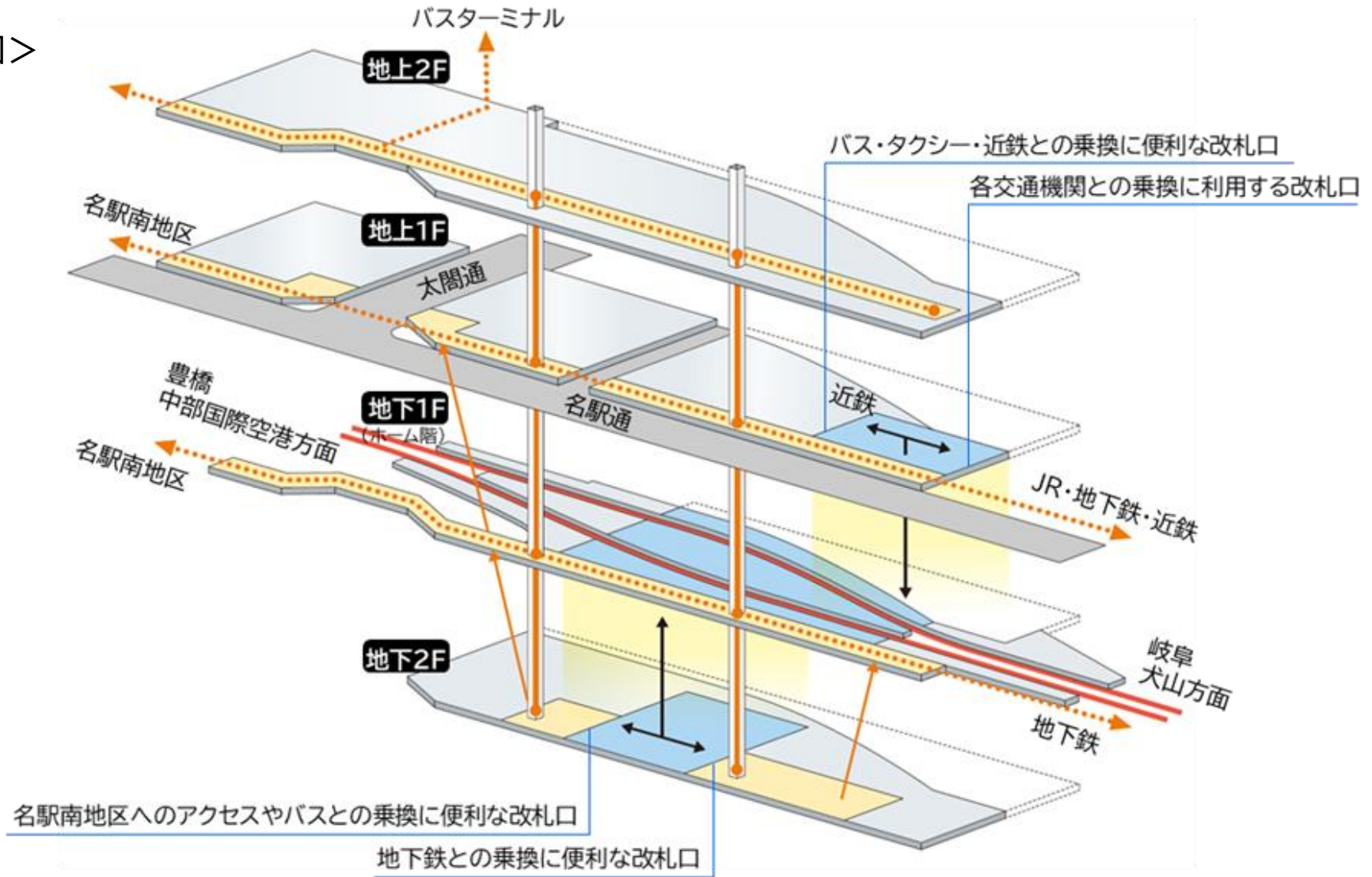
現在の鉄道施設の範囲外で、
新たに2線を敷設し、駅機能を移設・拡張



名鉄名古屋駅再整備計画について②

1期リニューアル（2線）

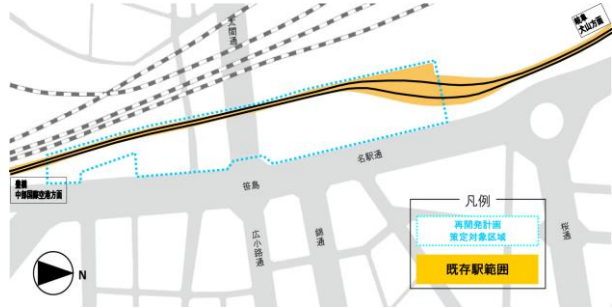
< 駅概要図 >



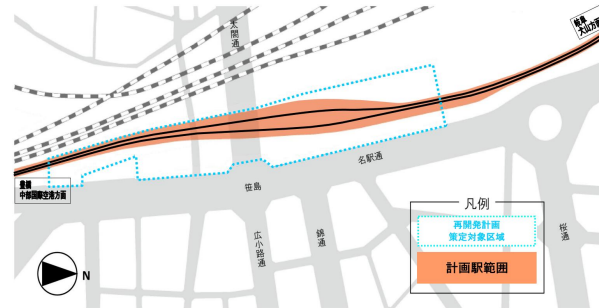
名鉄名古屋駅再整備計画について③

施工ステップ

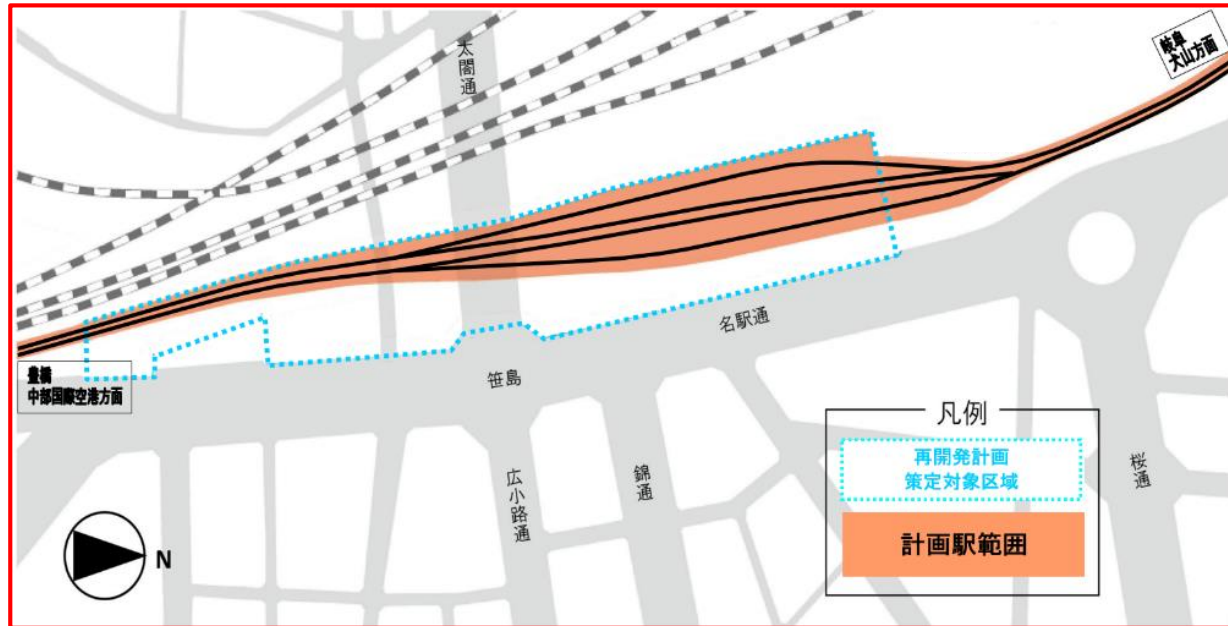
現況



1期リニューアル (2線)



2期リニューアル (4線)

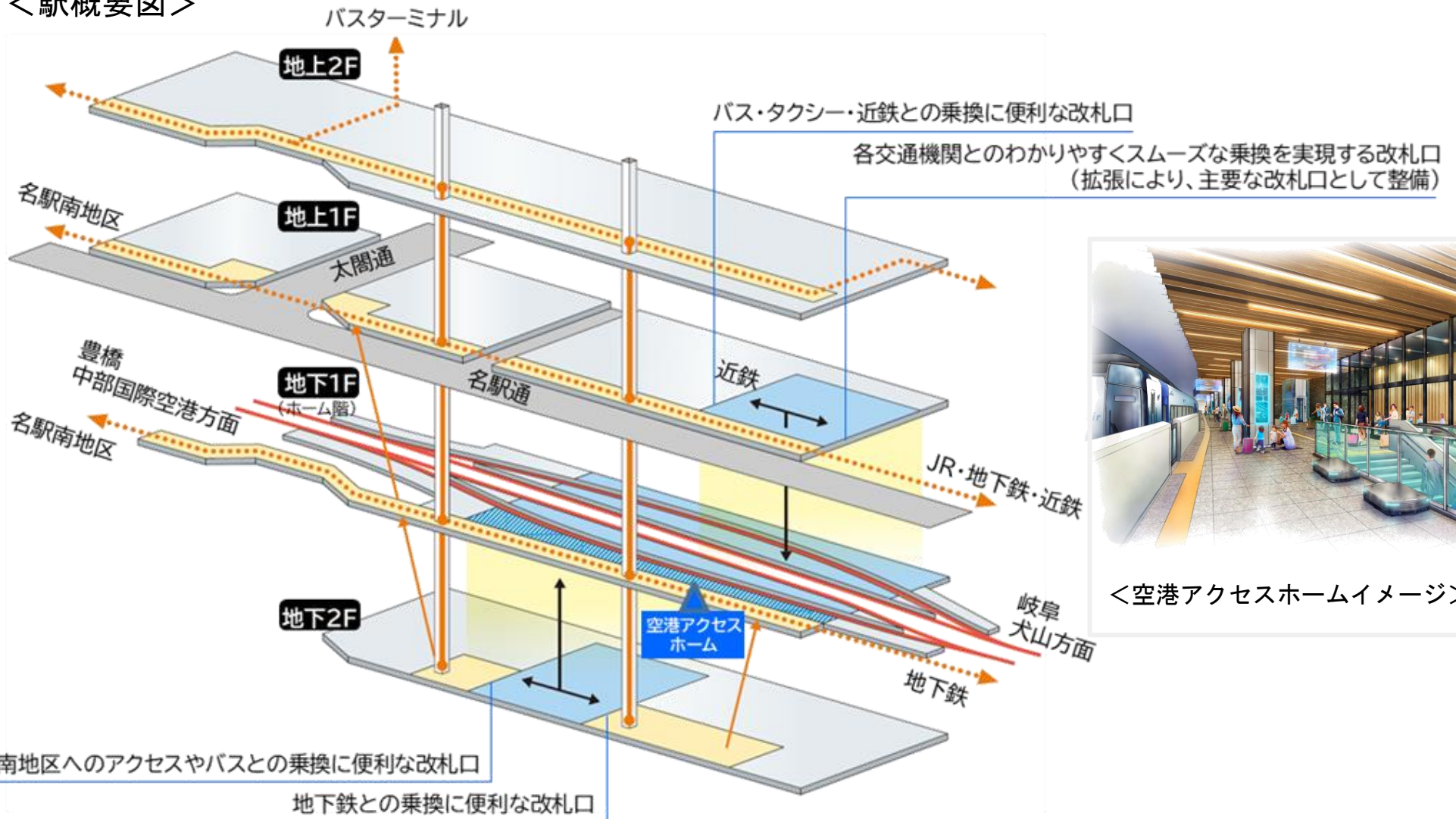


現在の鉄道施設を撤去、
2線を追加敷設し、
4線化と駅のさらなる拡張を実現

名鉄名古屋駅再整備計画について④

2期リニューアル（4線）

< 駅概要図 >



< 空港アクセスホームイメージ >

03 中長期経営戦略について

国内人口動態

生産年齢人口減少・高齢者人口のピーク (2040年頃)

人の流動
(観光・ビジネス・定住)

ますます活発化し、地域間・都市間競争が激化

労働市場

人財獲得競争の激化・雇用形態の変化拡大

リニア中央新幹線開業効果
(名古屋発2時間圏人口)

3,000万人から5,900万人へ⇒三大都市圏中最大に

デジタル技術

高度利活用によるイノベーションの実現
例：生成AIや自動運転技術などの普及・実装

公共交通の役割
(中京都市圏)

公共交通の役割増大 / パーソナルモビリティの普及

個人の消費行動

価値観・嗜好に応じた消費のさらなる多様化

企業行動

社会課題解決と企業成長が直結

名鉄グループ中長期経営戦略

- ◆ 魅力ある地域づくり・まちづくり
- ◆ 公共交通を中心とするモビリティネットワークの実現
- ◆ 稼ぐ力の強化・構造改革の推進
- ◆ 攻守両立による経営の強靱化
- ◆ 人的資本の充実

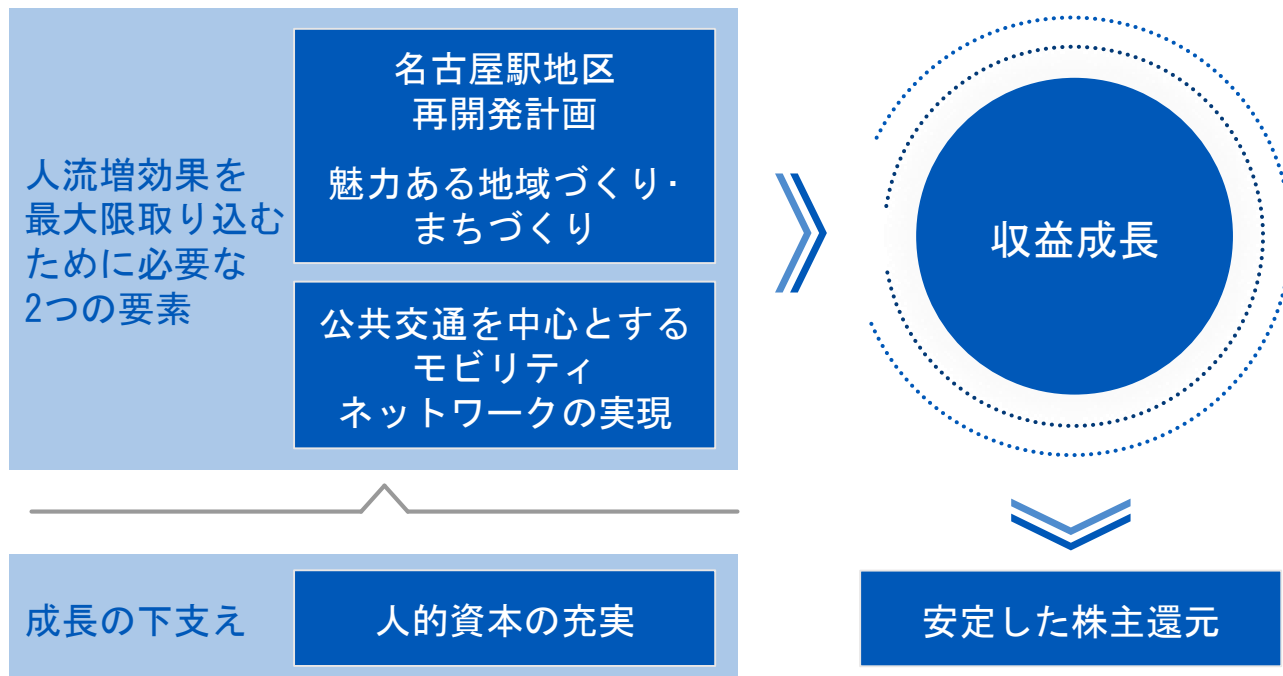
長期のキャッシュアロケーション方針

- 安全・安心に関わる投資を最優先に、名駅再開発をはじめ、観光活性化や定住促進につながる魅力ある地域づくり・まちづくり、公共交通を中心としたモビリティネットワークの実現に向けた投資により人流増効果を取り込み、成長の下支えに必要な人財への投資も継続して行うことで、収益成長を実現したうえで、その結果として安定した株主還元を実施
- 上記については、営業キャッシュフローと借入に加え、保有資産（名駅再開発含む）のさらなる売却・流動化等による資金調達をあわせて行うことで、成長投資と財務健全性の両立を図る

4つの成長のトリガー



3つの要素への投資配分



当社グループの使命

「地域価値の向上に努め、永く社会に貢献する」

名鉄グループは、長期スパンで地域価値の向上につながる取り組みを継続して行い、沿線・地域の発展とともに130年の歴史を積み重ねてきた

成長機会

リニア中央新幹線開業
中部国際空港（以下「セントレア」）
のさらなる整備
インバウンドの拡大
名古屋駅周辺の整備計画 etc...

沿線・地域のポテンシャル

特色ある歴史・文化
豊かな自然資源
モノづくり産業の集積地
etc...

中部5県への経済波及効果：約1.8兆円※1

将来にわたって**当社グループの使命**を果たし続けるためには、
「**成長機会**」「**沿線・地域のポテンシャル**」を着実に活かし、持続的な成長と企業価値の向上を実現することにより、沿線・地域の発展と地域価値の向上をリードしていくことが必要

名古屋駅地区再開発計画

- ・ エリアの魅力、価値向上に資する賑わい・交流機能の創出
- ・ 移動利便性、快適性の向上とスーパーモビリティハブ機能の確立
- ・ 名鉄グループのポテンシャルの発揮および名鉄ブランドの価値向上

持続的な成長と
企業価値向上の起爆剤

中部5県への経済波及効果：約2,800億円/年※1

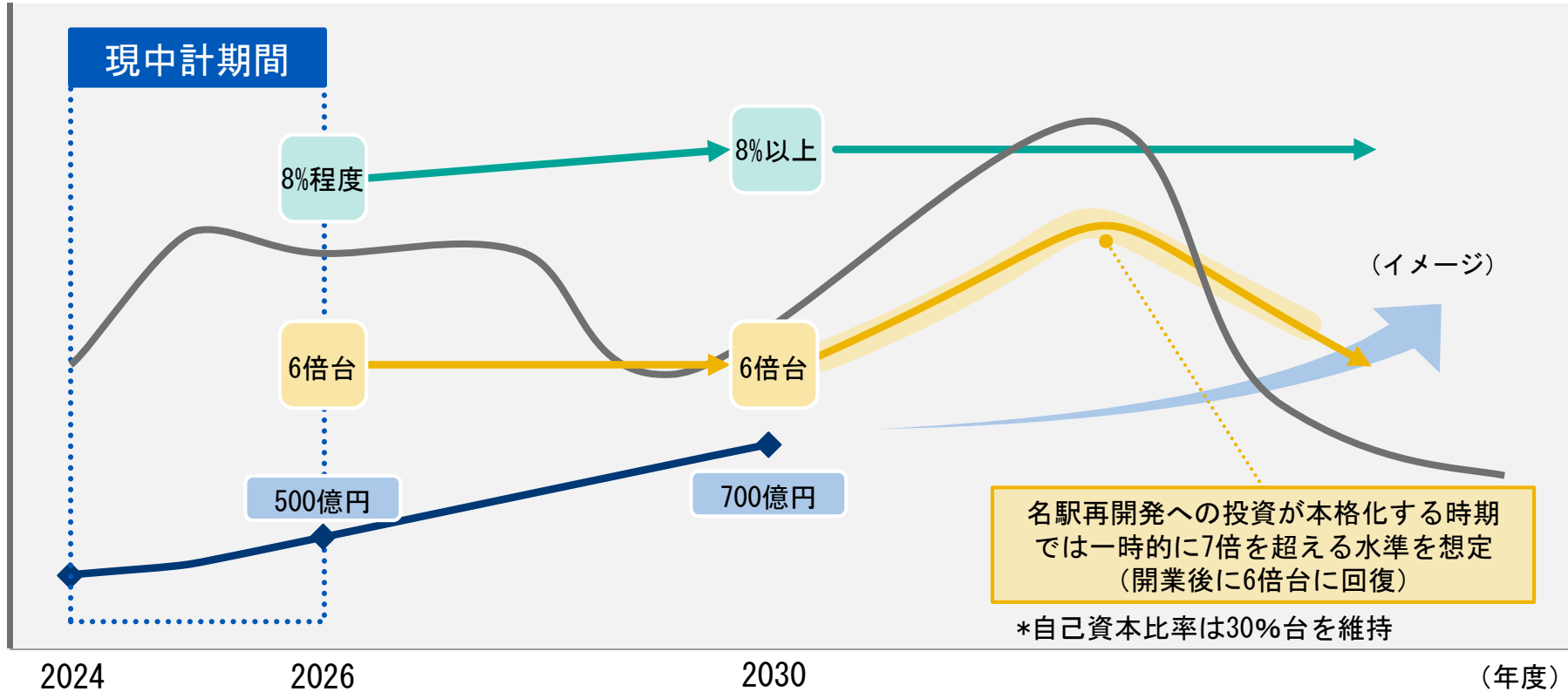
リニア中央新幹線開業・名古屋駅地区再開発計画が当地域にもたらす経済波及効果を当社グループが最大限取り込むことで中長期的な成長を実現

中長期の数値目標・株主還元方針のイメージ

中長期では名駅再開発を含めた投資増により「純有利子負債/EBITDA倍率」は一時的に7倍を超えるものの、収益成長の結果として安定した株主還元を実施

中長期数値
目標推移
(イメージ)

- ◆ : 営業利益
- : ROE
- : 純有利子負債/EBITDA倍率
- : 投資額



配当政策

安定した配当を維持することを基本とする

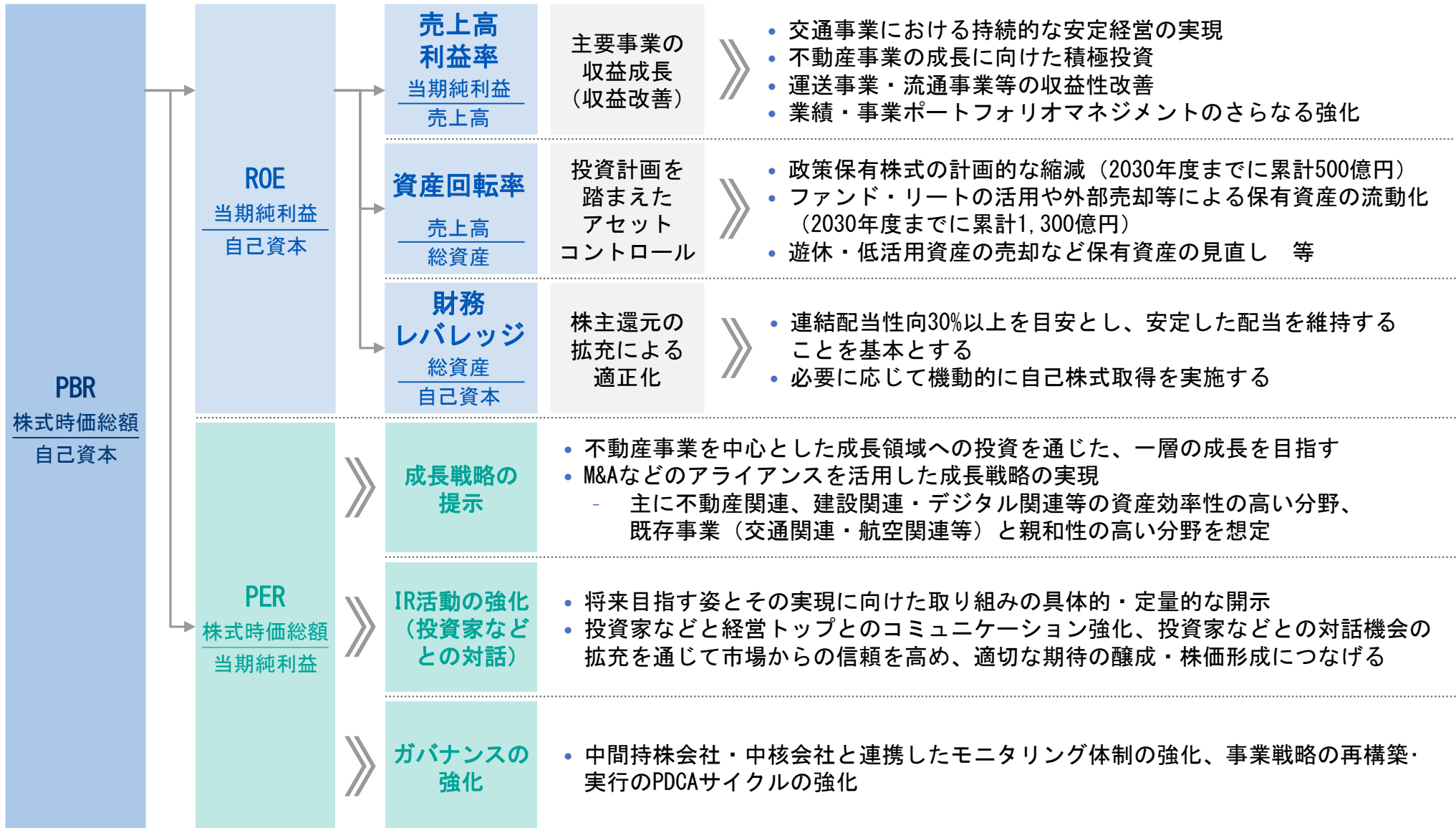
連結配当性向30%以上を目安とし、安定した配当を維持することを基本とする

自己株式取得

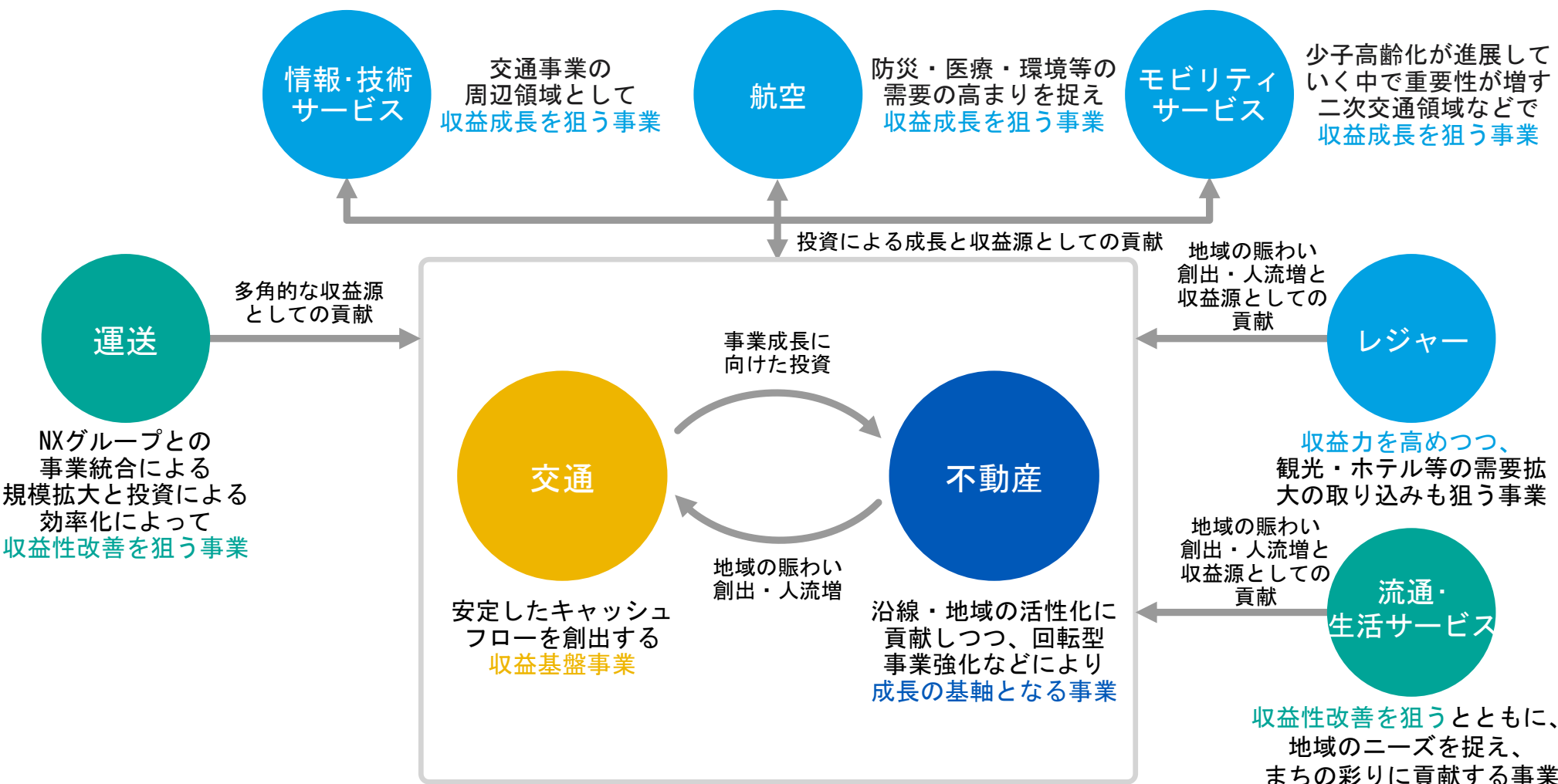
必要に応じて機動的に自己株式取得を実施する

PBR向上に向けた取り組みの整理

PBR1倍割れの現状を踏まえ、改善に向けて下記の取り組みを実施

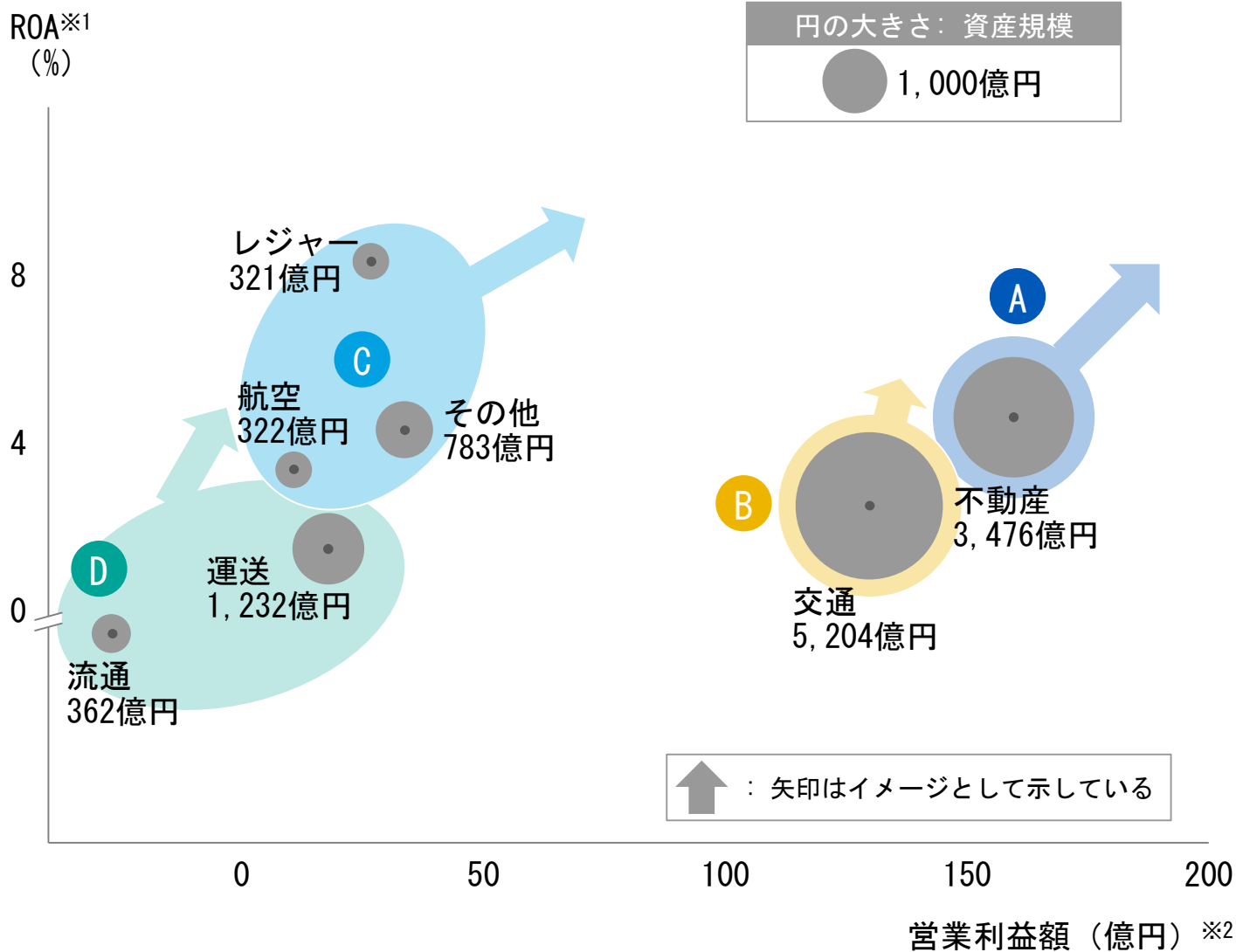


交通事業を基盤としつつ、不動産事業を中心として成長
 情報・技術サービス、航空、モビリティサービスの領域でさらなる成長を狙う



参考) 事業ポートフォリオのプロット分析 | ROA・営業利益額

ROAと営業利益額でのプロット分析を踏まえ、事業の位置付けを4つに整理



凡例 事業の位置付け

- A**
 - 成長の基軸であり、今後さらなる収益拡大を狙う事業
- B**
 - グループの収益基盤であり、持続可能な成長を狙う事業
 - 一方、アセットが重く、資産効率性を上げていく必要あり
- C**
 - 相対的にアセットライトで、今後より収益力を高めていきたい事業
- D**
 - 収益性が低く、アセットの持ち方やビジネスモデルの改善等、抜本的な改善が必要な事業

※1. 営業利益÷総資産（期首期末平均）、2023年度実績

※2. 2023年度実績

業績・事業ポートフォリオマネジメントのさらなる強化

これまでの取り組み

各中間持株会社や中核会社を設置・再編し、事業内の情報共有・連携の緊密化を行うとともに、経営管理機能を強化することで、経営の効率化や競争力強化につなげる

近年の主な再編など

- 2021年6月 ホテル事業「名鉄ホテルホールディングス」設立
- 2022年4月 「名鉄都市開発」を中心とした不動産事業の再編
- 2022年7月 バス事業「名鉄グループバスホールディングス」設立
- 2024年7月 流通事業「名鉄リテールホールディングス」設立
- 2025年4月 「グループ執行役員」制度導入

さらなる強化に向けて

【全社】事業の位置付けの明確化

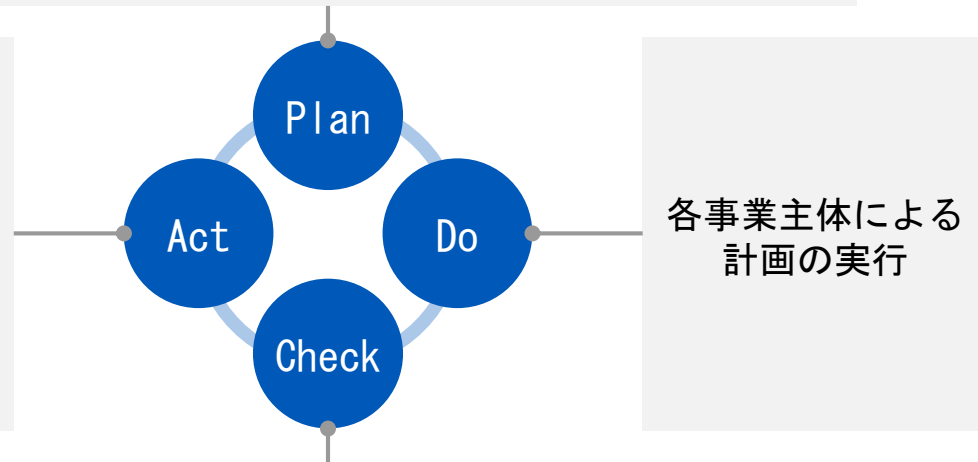
各事業の位置付けに従って、人財・資本の経営資源配分をグループ全体最適の目線で意思決定

各事業のパフォーマンスを確認し、グループ全体の経営資源配分方針の見直し余地を議論
(事業の撤退を含めて検討)

【各事業】事業戦略の再構築・実行のPDCAサイクルを強化

どのKPIでどこまでコミットするのか、各事業主体が計画策定
改善が必要な事業は具体的な改善策も策定

一定期間改善が見込めない場合は今後の方向性を検討
また、計画進捗に応じさらなる投資も含めて翌期計画にフィードバック



定期的に進捗をレビュー
進捗が悪い事業は改善の打ち手を検討

さらなる成長に向けた取り組み

持続的な成長と企業価値の向上に向けて、既存事業の収益成長（収益改善）に加え、M&Aなども検討・推進

M&Aなどのアライアンスを活用した成長

<主な想定分野>

- 不動産関連
- 建設関連・デジタル関連等の資産効率性の高い分野
- 既存事業（交通関連・航空関連等）と親和性の高い分野

事業ポートフォリオマネジメントによる事業の撤退の検討・実施

- 事業ごとの業績管理のPDCAサイクルをまわし、改善が見られない事業については撤退を検討
- 事業の位置付けに従い、グループ全体の経営資源を計画的に配分

重視する経営指標・株主還元方針

2026年度目標では、営業利益500億円・ROE8%程度を目指すとともに、収益成長の結果として株主還元の強化を図る

		2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標	(参考) 2030年度目標
重視する 経営指標	営業利益	420億円	440億円	500億円	700億円
	ROE	8.4%	5.6%	8%程度	8%以上
	純有利子負債(※) /EBITDA倍率	6.3倍	6.8倍	6倍台	6倍台

※純有利子負債＝有利子負債－現預金・短期有価証券

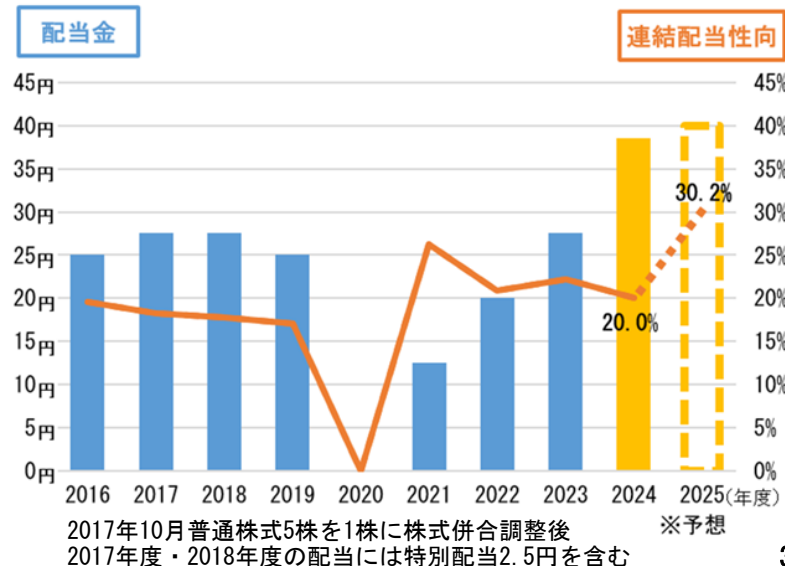
株主還元方針（2026年3月期から適用）

- 連結配当性向30%以上を目安とし、安定した配当を維持することを基本とする
- 必要に応じて機動的に自己株式取得を実施する

（参考）2025年3月期：連結配当性向20%以上を目安として利益配分
 一株当たり配当金：38.5円（予想より1.0円・前期から11.0円増配）

2026年3月期配当予想

- 2025年3月期から1.5円増配 ⇒ 一株当たり配当金：40.0円（過去最高）



中期経営計画期間（2024年度～2026年度）のセグメント別実績・予想・目標



（単位：百万円）

営業利益	2024年度予想* (A)	2024年度実績 (B)	増減額 (=B-A)	2025年度予想 (C)	増減額 (=C-B)	2026年度目標 (D)	増減額 (=D-C)
交通事業	18,900	19,602	702	18,200	△ 1,402	18,500	300
運送事業	800	△ 3,721	△ 4,521	4,100	7,821	5,000	900
不動産事業	17,900	18,947	1,047	13,900	△ 5,047	16,000	2,100
レジャー・サービス事業	2,700	2,546	△ 153	2,800	254	3,500	700
流通事業	△ 1,500	△ 1,292	297	△ 1,200	92	200	1,400
航空関連サービス事業	1,700	2,266	566	2,300	34	2,500	200
その他の事業	3,900	4,622	722	4,700	78	5,000	300
調整額	△ 400	△ 895	△ 495	△ 800	95	△ 700	100
合計	44,000	42,076	△ 1,923	44,000	1,924	50,000	6,000
R O E (純利益/自己資本)	2024年度予想*	2024年度実績	—	2025年度予想	—	2026年度目標	—
合計	7.7%	8.4%	—	5.6%	—	8%程度	—
純有利子負債 / EBITDA 倍率	2024年度予想*	2024年度実績	—	2025年度予想	—	2026年度目標	—
合計	6.2倍	6.3倍	—	6.8倍	—	6倍台	—

* 2024年度予想は、2025年2月公表値

中期経営計画期間（2024年度～2026年度）のセグメント別設備投資計画

（単位：億円）

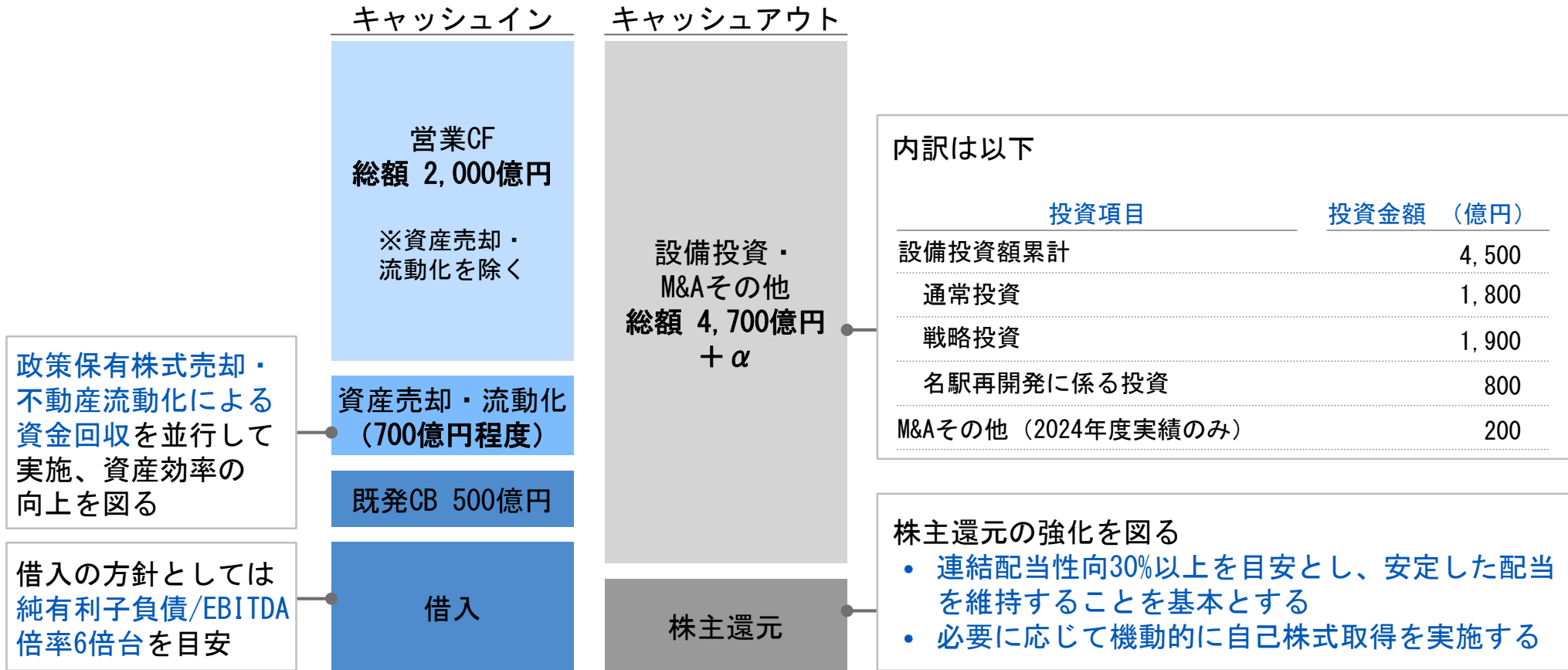
	Turn-Over 2023		現中期経営計画						2024年度～ 2026年度 合計	
	2021年度～2023年度		2024年度		2025年度		2026年度			
	実績	うち 戦略投資	実績	うち 戦略投資	予想	うち 戦略投資	計画	うち 戦略投資		
交通事業	647	81	355	54	412	40	526	50	1,293	144
運送事業	307	133	101	12	134	61	98	41	333	114
不動産事業	680	597	609	581	※1,036	485	※702	388	2,347	1,454
レジャー・サービス事業	52	22	23	4	30	13	32	19	85	36
流通事業	83	56	18	1	7	1	7	3	32	5
航空関連サービス事業	139	11	51	0	112	66	90	45	253	111
その他の事業	168	51	55	8	51	7	55	17	161	32
合計 (連結間調整後)	2,080	955	1,214	663	1,782	675	1,514	566	4,510	1,904

※名駅再開発に係る設備投資額は不動産事業に含む

中期経営計画期間（2024年度～2026年度）のキャッシュフロー配分方針

安全・安心に関わる投資を最優先に、不動産事業をはじめとする成長投資や構造改革に向けた投資、事業の基盤となる人財への投資も行うことで、営業キャッシュフローの最大化を図ったうえで、その結果としての株主還元についても強化を図る

<キャッシュアロケーションのイメージ>

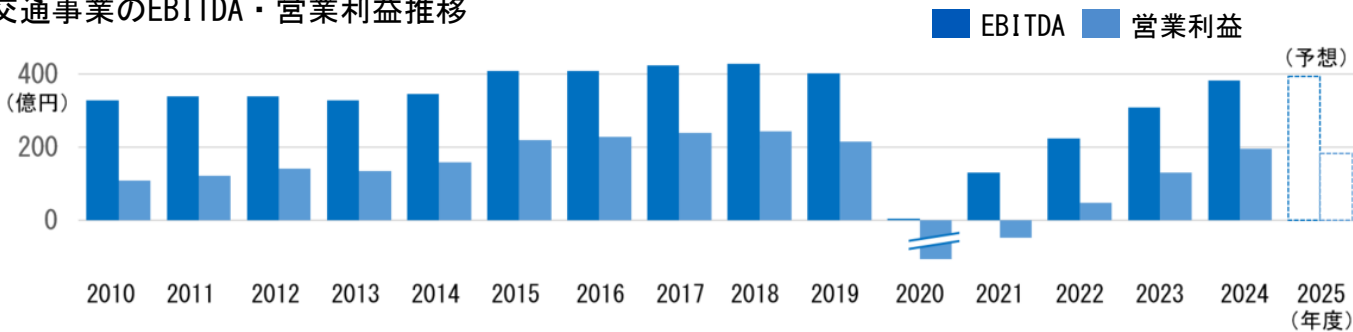


※名駅再開発に係る投資が本格化する2030年代前半においては、保有資産（名駅再開発関連を含む）のさらなる売却・流動化等による資金調達も並行して行うことで成長投資と財務健全性の両立を図る

収益基盤事業としての交通事業の取り組み

基幹事業・収益基盤事業として人口減少下においても持続的な安定経営を実現

交通事業のEBITDA・営業利益推移



コロナ禍以降の運賃改定の主な取り組み

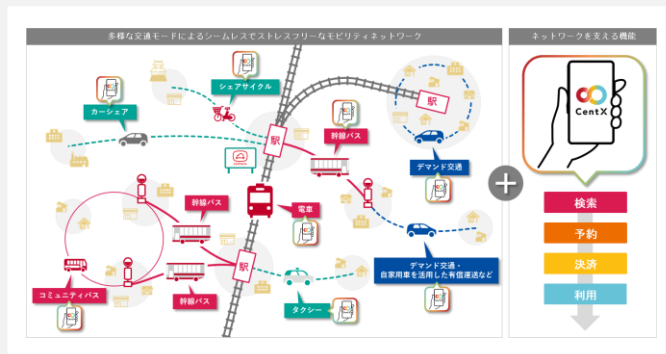
- 名古屋鉄道・豊橋鉄道: 2024年3月
- 名鉄バス・岐阜乗合: 2023年10月
- 名鉄タクシー各社: 2023年12月より順次



交通事業全体で**100億円程度**の収入増

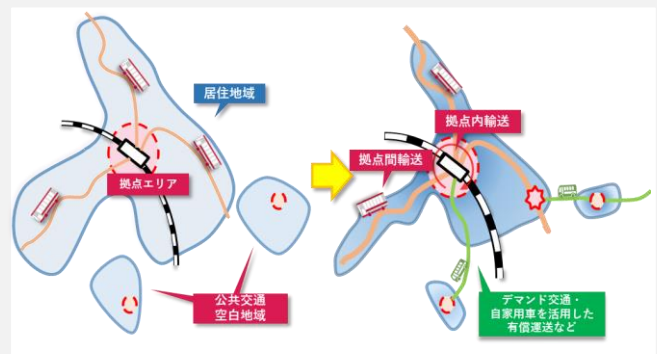
合理化・効率化の推進と収益の拡大 コロナ アfterコロナの取り組み推進

最適なモビリティネットワークの実現



多様な交通モードを提供する国内最大級の総合交通事業者としての優位性を発揮し、シームレスでストレスフリーなモビリティネットワークを実現することで、人口減少下にあっても移動需要を永続的に取り込み、**公共交通分担率の向上**を図る

自治体などとの連携による公共交通ネットワークの構築



国が提唱するコンパクト・プラス・ネットワークのイメージ
※国土交通省資料を基に当社作成

- 駅整備などとの連携による、公共交通を軸としたまちづくりの推進
- 自治体などとの連携による、**持続可能な公共交通に向けた仕組みの検討**

効率化や事業フィールド拡大に向けた取り組み

当社鉄軌道事業は、キロ当たり営業収入が大手私鉄の中で低位にあるものの、ローコスト運営の実践によりキロ当たり営業費用も大手私鉄の中で最も低い水準にあり、一定の利益率を確保

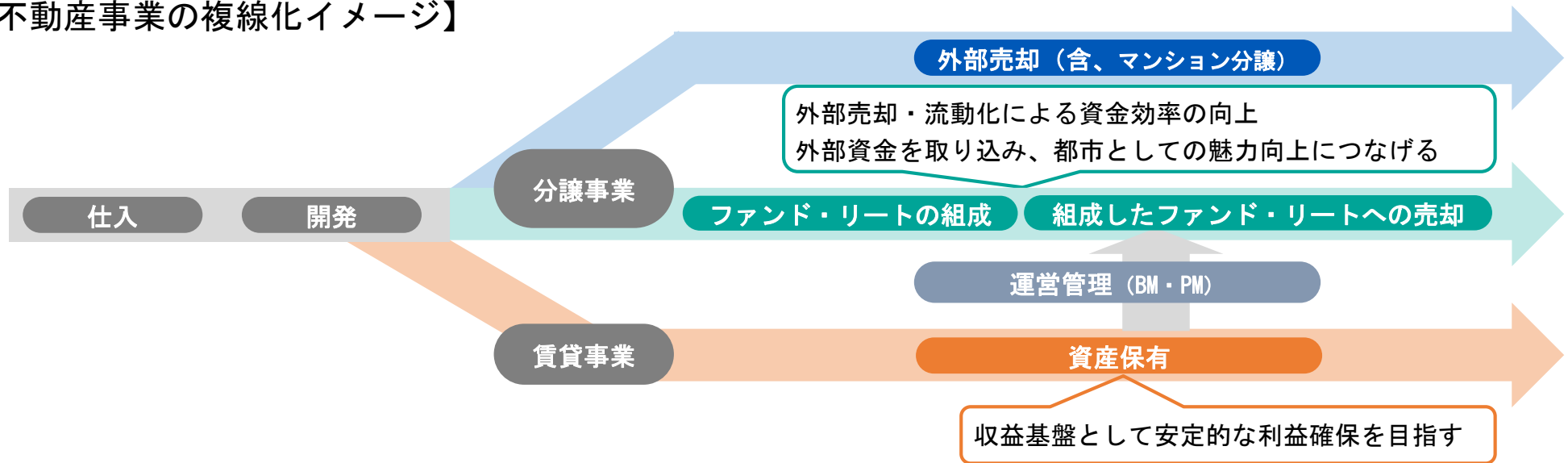
コスト高に対応した効率化や事業フィールド拡大に向けた取り組みを一層推進することで、働き手不足のなかにおいても、**安定的に収益を計上**していく

- <今後の取り組み例>
- 駅業務および列車運行管理業務の集約・効率化
 - ワンマン運転の拡大
 - ITの活用や点検周期の見直しによる保守業務の省力化
 - 業務受託の拡大（名古屋市営地下鉄駅業務、SRT※1運行業務等）

※1 Smart Roadway Transit : 名古屋市が導入する新たな路面公共システム

不動産事業の収益成長に向けた取り組み

【不動産事業の複線化イメージ】



今後について

本年1月に組成した私募ファンドに加え、**早期のリート事業への参入**により、名鉄グループの既存資産だけでなく、外部から取得する資産や新規開発資産を含めた「不動産事業の複線化」を推進
 (当社グループからの目標拠出額: 2030年度までに500億円程度)

- 自社保有にこだわらない関与資産の大胆な拡大
- 事業の成長と財務規律の維持を両立
- 積極的な開発による開発利益の享受



本資料の情報のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しであり、リスクや不確実性を含んだものです。実際には、様々な要因により異なる結果となる場合があることをご承知おきください。