名鉄グループ中期経営計画

PLAN123

名古屋鉄道株式会社

2015年3月23日

http://top.meitetsu.co.jp/

名古屋鉄道

■ 新中期経営計画の位置付け …… 2

－（参考）2020年のあるべき姿・長期経営戦略（2012年策定）

■ 現中期経営計画の総括と課題 …… 4

－（参考）名鉄 名古屋駅地区再開発基本計画の考え方

■ 名鉄グループ中期経営計画 ～PLAN123～ …… 9

□ 重点テーマ1 名駅再開発の具体化に向けた事業戦略の推進 …… 10

□ 重点テーマ2 事業領域の拡大と成長分野への進出 …… 11

－（参考）「総合生活サービス事業」の展開イメージ

－（参考）昇龍道ルートに位置する主な当社グループ施設等

□ 重点テーマ3 地域との協働による事業展開エリアの活性化 …… 14

－（参考）事業展開エリア活性化への取り組み

□ 重点テーマ4 グループ経営の強化 …… 16

－（参考）MEITETSU μ's Card、μstarポイントを軸としたグループ展開イメージ

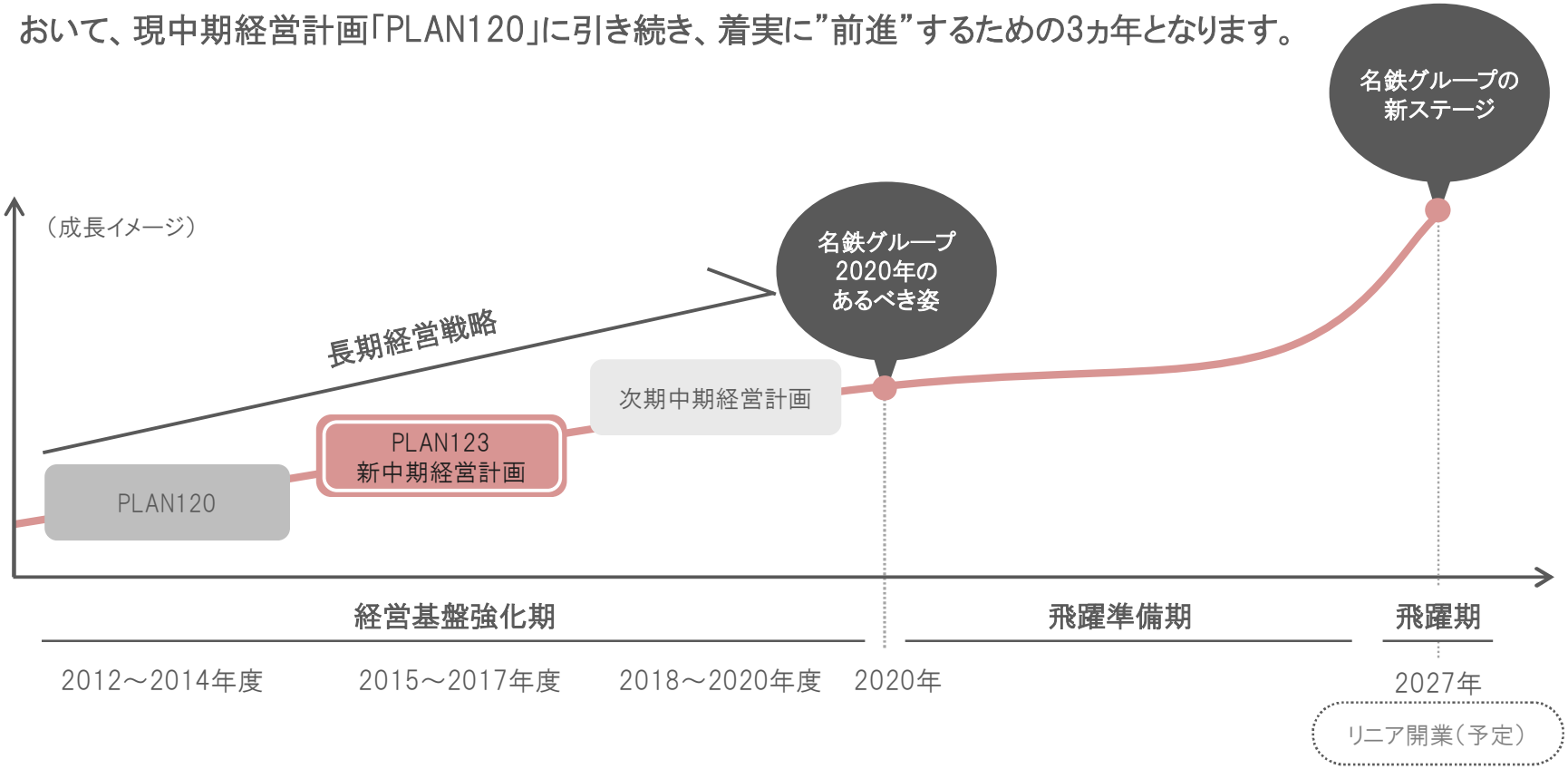
□ セグメント戦略 …… 18

□ 数値目標（連結） …… 19

－（参考）経営目標数値の推移

当社グループでは、2027年のリニア中央新幹線開業（予定）を、新たなステージに飛躍する最大のチャンスと捉え、その需要を確実に取り込み、地域に新たな価値を創出すべく、名鉄名古屋駅地区の再開発（名駅再開発）に取り組んでまいります。

名駅再開発が本格的に動き出していると思われる2020年頃までは、全社競争力や財務体質の強化など、強固な経営基盤の確立に向けて邁進する期間となりますが、新中期経営計画は、この期間において、現中期経営計画「PLAN120」に引き続き、着実に”前進”するための3ヵ年となります。



名鉄グループ「2020年のあるべき姿」

- 中部圏を中心に地域に密着し、豊かな生活を実現するための事業を展開
- 時代の変化を的確に捉え、迅速に対応できる体制を構築
- 名駅再開発など次なるステージに向けて強固な経営基盤を確立
  - ・交通事業・・・安定的な利益を確保
  - ・不動産事業・・・もう一つの収益源として強化
  - ・新たな柱となる事業を創出

名鉄グループ長期経営戦略

- 事業の選択と投資の集中
  - ・事業の選択・・・採算が見込まれる事業の更なる強化、不採算事業からの撤退
  - ・投資の集中・・・安全に関わる施策、名駅再開発に関連する事業、新たな収益の柱となる事業
- 全社競争力の強化
  - ・グループ一体感の醸成とグループ連携の強化
  - ・競争優位に立てる専門的スキルの向上
  - ・長期的な目標に向けた財務体質の強化

現中期経営計画(2012～2014年度)の総括

● 数値目標

	2011年度（実績）	2014年度（見込み）	目標値
ROE	5.7%	6.7%	6.5%
ROA	2.5%	3.1%	3.0%
有利子負債/EBITDA倍率	8.9倍	6.9倍	8.0倍
DOE	0.9%	1.7%	2.0%

● 進捗・達成できたこと

1. 名駅再開発に向けた成長戦略の構築

・「名鉄 名古屋駅地区再開発基本計画の考え方」のとりまとめ
・「μPLAT金山」リニューアルオープン

2. グループの核である交通事業の強化

・鉄道センタービルを核とした鉄道運行管理体制の強化
・列車在線表示システムの導入
・ICカード乗車券「manaca」の全国相互利用開始

3. 沿線を中心とした地域活性化の推進

・「MEITETSU μ's Card」の導入
・インバウンド事業への取り組み

4. グループ経営の強化

・学童保育事業への参入
・不動産管理事業の強化（名鉄コミュニティライフの子会社化）
・グループ会社の整理（150社→138社）

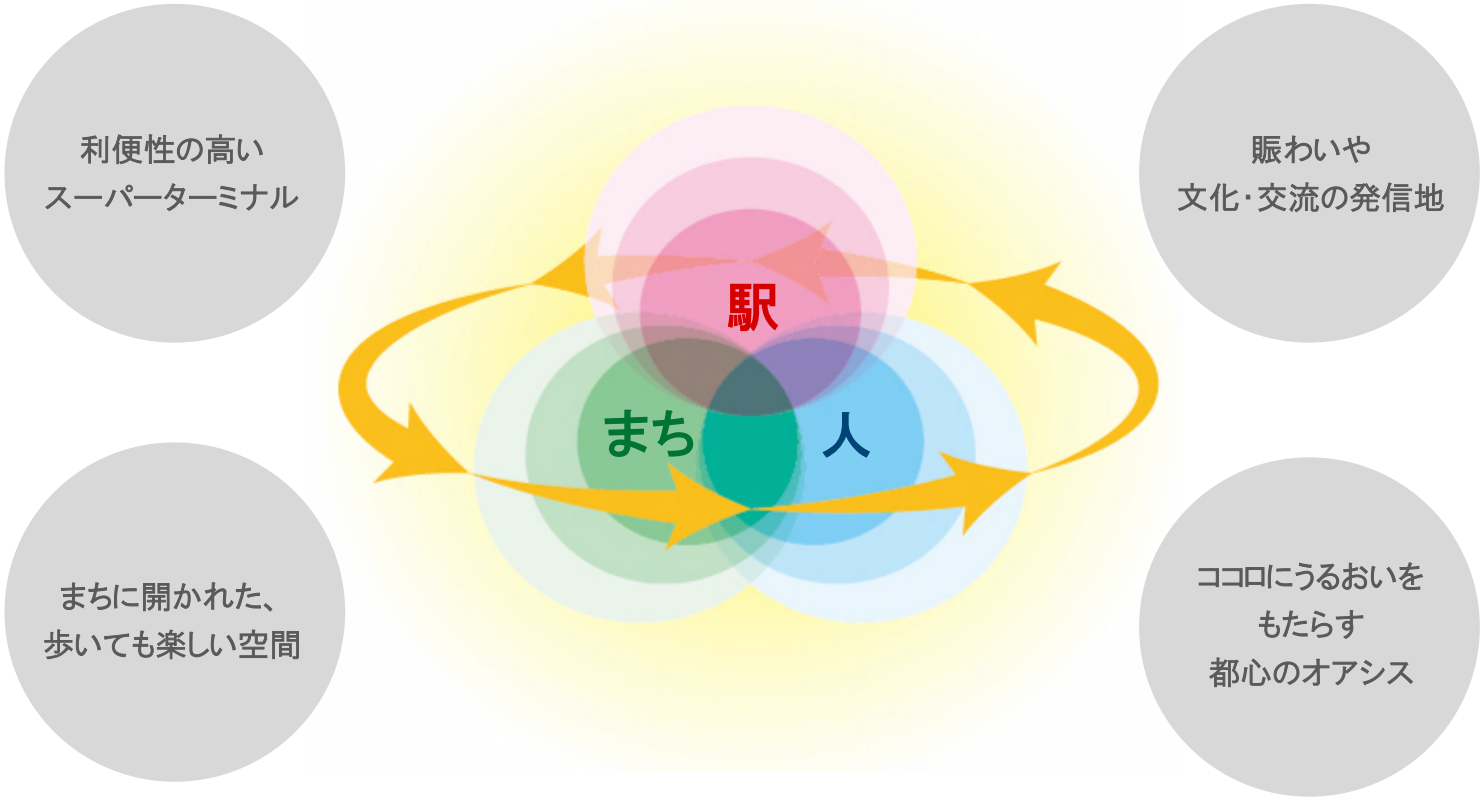
新中期経営計画で取り組むべき課題

- 長期目標に向けた利益体質の確立
- 新しい成長戦略の構築、具現化
- 名駅再開発の具体化
- さらなる財務体質の強化

再開発コンセプト(案)

ココロのつながりを育むまち

私たちは、「駅」と「まち」と「人」が相互につながり合ったまちづくりを進めることで、
名駅地区の発展をもたらすとともに、
その効果を名古屋都心部から中部圏全域へ波及させていきます。



事業戦略(案)

再開発エリアの価値最大化

- 交通機能と各種用途を最適に配置します
- 道路空間を活用し大街区を形成します
- まちへ開かれた重層的な歩行者ネットワークを構築します
- 都心部と連携しながら新たなナゴヤ文化を形成します

鉄道駅・バスセンターの再整備

- 利便性の高い地域交通拠点を形成します
- 空港アクセスの利便性・快適性を向上します

ナゴヤにおけるフラッグシップ構築

- 事業者が持つ資源やノウハウを結集した事業展開を行います
- 沿線地域やインバウンドプロジェクト「昇龍道」と連携します

検討イメージ

1. 基盤整備(案)

ささしま方面に向けた
新たな駅の顔づくり

空港アクセス列車の
わかりやすい乗り場空間
の形成

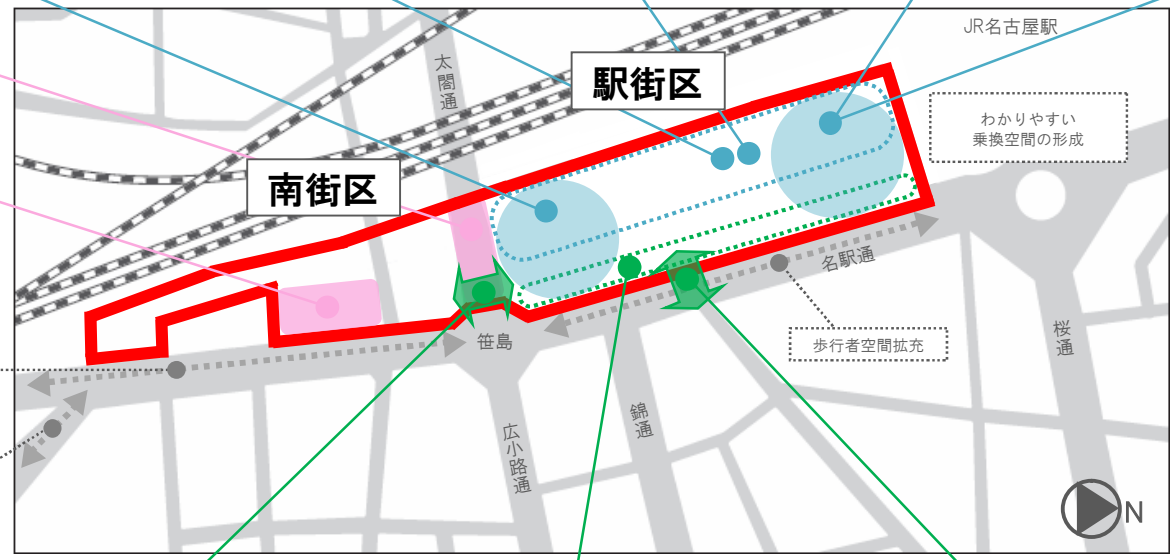
アクセス性に優れた
バスセンターの整備

異なる交通モードを
スムーズにつなぐ
乗換空間の形成

街区の玄関口としての
象徴空間の整備

都市再生特区制度を
活用した太閤通上空の建築

日本生命笹島ビル敷地も
含めた再開発計画



名古屋駅周辺地下公共空間整備
（通路整備）

駅と都市高速道路との
アクセス性の向上

太閤通上空･地下の
歩行者空間整備

名駅通の歩行者空間拡充と連携
した低層部の賑わい空間の創出

賑わいを連続させる
地上や地下との接続

凡例
- 計画策定対象区域（約28,000㎡）
- 大街区の形成
- 交通整備
- 動線強化
- 名古屋駅周辺まちづくり構想で示された取り組み

（注）本資料は現時点での検討段階のイメージを示したものであり、決定したものではありません。
今後周辺地権者･行政等との協議により変更となる場合があります。

検討イメージ

2. 用途構成(案)

目標スケジュール

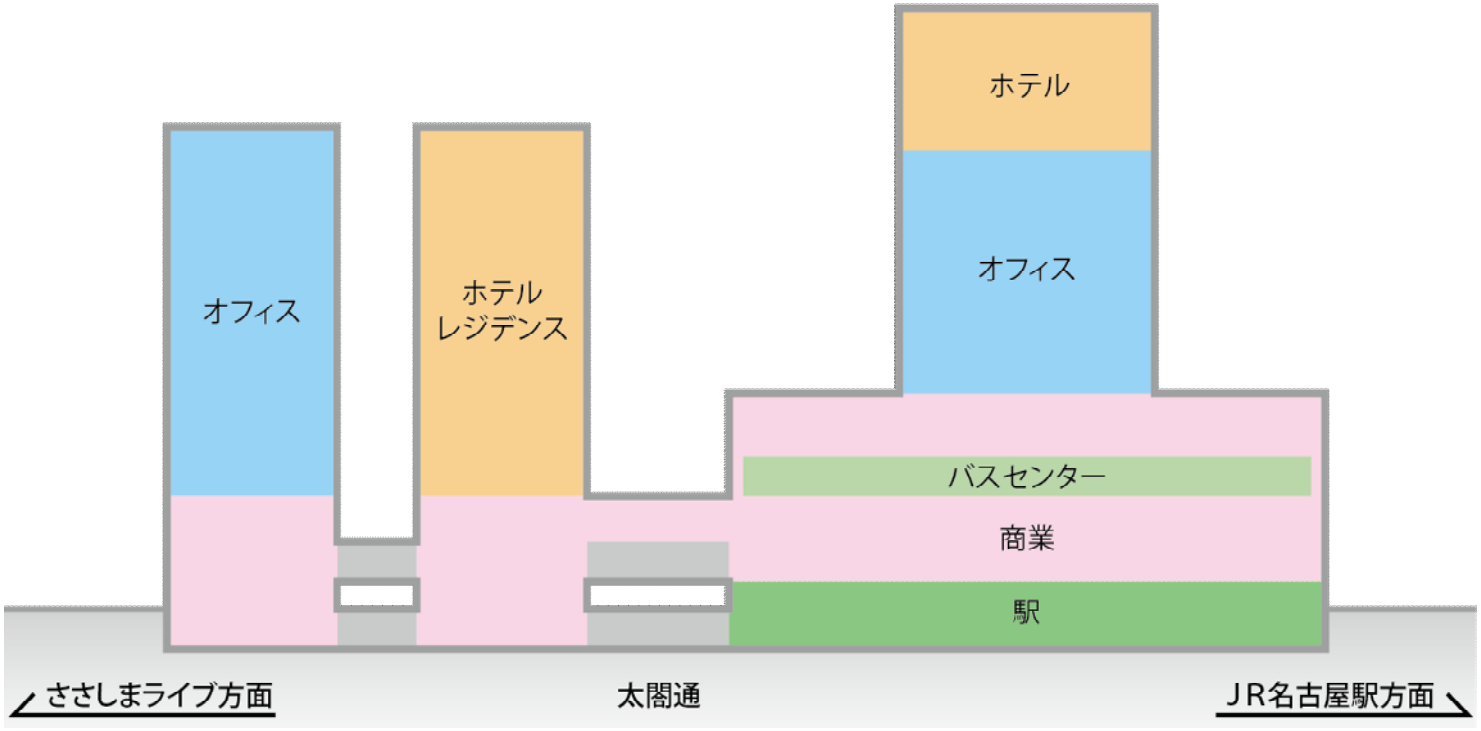
2016年度末迄	再開発全体計画作成 再開発事業合意
2017年度～	都市計画等必要な手続
2027年度	駅機能整備完成

南街区

ビジネス需要に応える
上質な宿泊･居住施設等

駅街区

- 利便性･快適性の高い交通施設
- 賑わいの核となる魅力的な商業施設
- ナゴヤの国際競争力強化に資する宿泊･業務施設等



（注）本資料は現時点での検討段階のイメージを示したものであり、決定したものではありません。
今後周辺地権者･行政等との協議により変更となる場合があります。

基本方針

「積極的な事業展開」と「強固な経営基盤の確立」の両輪で、新たな成長のステージに向けて前進する

PLAN120に続く第2ステップとして、「資産活用や投資による収益性向上」と「財務安全性の確保」という相反する要件をバランスをとって両立させながら、名駅再開発への備えを着実に進めてまいります。

期間

2015年度～2017年度（3ヵ年）

重点テーマ

1. 名駅再開発の具体化に向けた事業戦略の推進
2. 事業領域の拡大と成長分野への進出
3. 地域との協働による事業展開エリアの活性化
4. グループ経営の強化

資産価値を最大化するため、グループの総力を挙げて、名駅再開発の具体化を進めます。

1. 再開発全体計画の作成

- 商業、ホテル、オフィス、レジデンス等の事業方式・形態の検討
- ターミナルスクエアに合わせた地域交通拠点計画の作成
- 空港アクセスの利便性向上等につながる駅計画の作成
- 各方面へのアクセス対応を含めたバスセンター計画の作成

2. 再開発に関連するグループ事業戦略の策定と推進

- 再開発の効果を沿線に波及させるための交通政策の推進
- 再開発に関連するグループ事業強化策の推進
- 名古屋都心部の都市開発などへの参画の検討

3. 行政や隣接地権者などとの協議・調整

- 隣接地権者間での事業合意に向けた協議・調整
- 行政との協議・調整
- 地域（街づくり協議会等）との連携・調整

グループ全体として進むべき方向性を定め、新たな需要創出や成長戦略の実行に取り組みます。

1.「総合生活サービス事業」の展開

- グループ総合力や経営資源を活かせる仕組みの構築
- 日常生活を中心とした商品・サービスの充実
- シニア層のニーズに応える取り組み

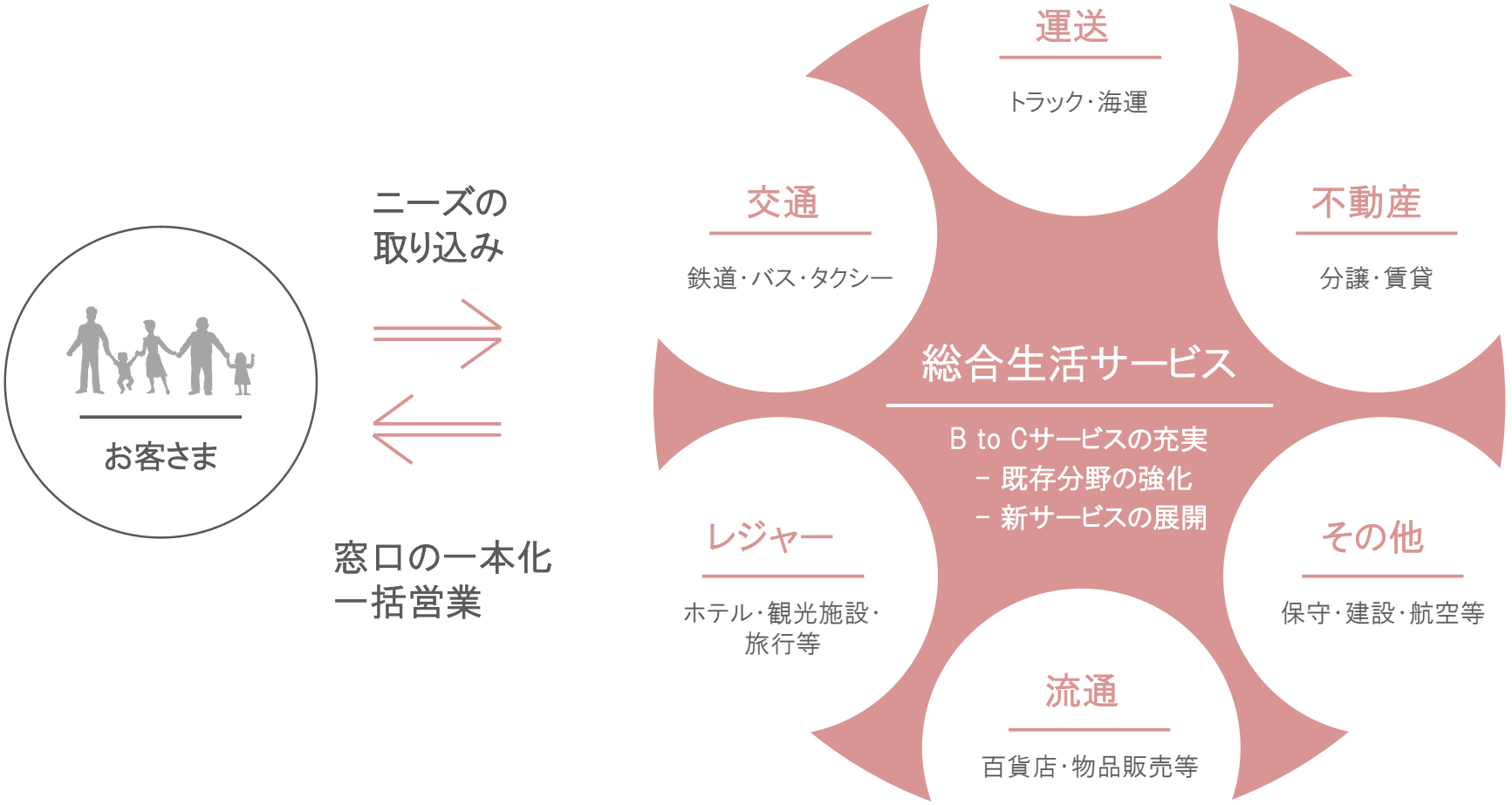
2. 成長分野におけるターゲットの絞込みと進出

- インバウンド対応の強化（受入環境整備、「昇龍道」プロジェクトの推進など）
- 需要増加や新規参入の可能性が期待できる分野への進出

3. M&A、アライアンスの活用

-事業領域の拡大・成長分野への進出を効率的に実現する手段として検討

地域のお客さまの「住まい」「暮らし」におけるニーズを取り込み、グループ各社のサービスを組み合わせて提案することで、より豊かな暮らしの実現に貢献します。



■ （参考）昇龍道ルートに位置する主な当社グループ施設等

昇龍道

インバウンド推進をはかるための、能登半島を龍の頭に見立てた中部北陸9県のエリアの総称
（愛知、岐阜、三重、静岡、長野、石川、富山、福井、滋賀）

レジャー

- 新穂高ロープウェイ
- 駒ヶ根高原スキー場
- リトルワールド
- 二見シーパラダイス
- 長島スポーツランド
- 千羽平ゴルフクラブ
- 駒ヶ岳ロープウェイ
- 恵那峡遊覧船
- 日本モンキーパーク
- 杉本美術館
- 名鉄レジャック
- 伊良湖シーサイドゴルフ倶楽部
- 金華山ロープウェー
- 博物館明治村
- 南知多ビーチランド
- 国宝茶室如庵
- 犬山カンツリー倶楽部

ショッピング

- 名鉄百貨店
- ロフト(名古屋、岐阜)
- めいてつ･エムザ
- 藤が丘effe
- メルサ

ホテル

- ホテル穂高
- 名鉄犬山ホテル
- 岐阜グランドホテル
- 名鉄ニューグランドホテル
- 名鉄トヨタホテル
- ANAホリデイ･イン金沢スカイ
- ANAクラウンプラザホテルグランコート名古屋
- 豊鉄ターミナルホテル
- ホテル千畳敷
- 名鉄小牧ホテル
- 名鉄グランドホテル
- 中部国際空港セントレアホテル
- 名鉄イン

交通

- 名古屋鉄道
- 知多バス
- 名鉄観光バス
- 名鉄交通
- 名鉄岡崎タクシー
- 東鉄タクシー
- 太平洋フェリー
- 豊橋鉄道
- 東鉄バス
- 岐阜バス観光
- 愛電交通
- 豊鉄タクシー
- 濃飛タクシー
- 名鉄海上観光船
- 北陸鉄道
- 北恵那交通
- 豊鉄観光バス
- 名鉄名古屋タクシー
- 三重名鉄タクシー
- 石川交通
- 名鉄バス
- 濃飛バス
- 名鉄西部交通
- 名鉄四日市タクシー
- 岐阜バス
- 小松バス
- 名鉄知多タクシー
- 岐阜名鉄タクシー
- 豊鉄バス
- 北陸鉄道バス
- 名鉄東部交通
- 下呂名鉄タクシー

旅行

- 名鉄観光サービス

安全の徹底と快適なサービスの提供を続けるとともに、地域との連携を通じて交流人口の増加をはかり、展開エリア全体の活性化に貢献します。

1. 安全、安心のさらなる充実

- 自然災害等の異常時対応強化
- 保守・運営体制の強化

2. お客さま満足の追求

- 地域特性等を踏まえたターゲットの明確化・サービスの提供
- 駅の付加価値向上

3. 地域連携の強化・拡大

- 沿線都市観光キャンペーンの強化と新規展開

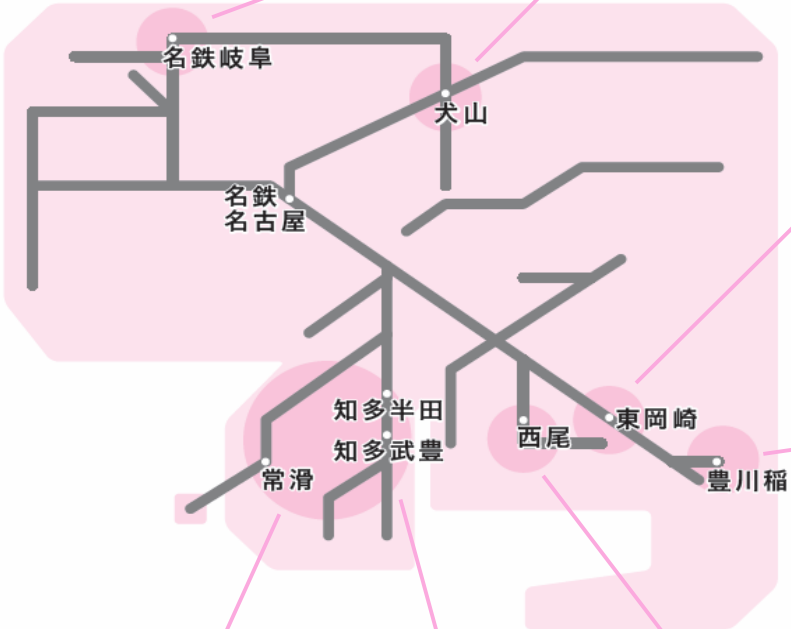
車両新造・リニューアル（イメージ）

2200系（新造）

3150系（新造）

1200系（リニューアル）

沿線都市観光キャンペーン



各社個別の経営力の底上げとともに、グループ全体の統制を通じて、連結ベースでの
企業価値の最大化をめざします。

1. 全社営業力、マーケティング力、スキルの強化

- MEITETSU μ's Card、μstarポイントを軸とした連携商品、サービスの創出
- IT等を利用したマーケティングの強化
- 不動産管理スキルの強化

2. グループ連携、コストコントロール、事業の見直し等による効率化

- 共同仕入れ、共通システム、シェアード化の推進

3. 経営強化につながる人材育成、人材配置の推進

4. 企業価値の向上に資する財務戦略の策定

5. 収益性の向上に資する戦略投資の実施

■ （参考）MEITETSU μ's Card、μstarポイントを軸としたグループ展開イメージ

名鉄グループ

名鉄百貨店 / 名鉄観光サービス / 名鉄インプレス / 名古屋鉄道 / 名鉄タクシーグループ / 名鉄ホテルグループ / その他

オリジナルカード・ポイント制度の統合

μstar

ミュースター
μstarポイント

μstarポイントでグループを繋ぎ、
グループ全体でのサービスを提供する

名鉄百貨店 / 名鉄観光サービス / 名鉄インプレス / 名古屋鉄道 / 名鉄タクシーグループ / 名鉄ホテルグループ / その他

サービスを提供する

ポイントを貯める

お客さま

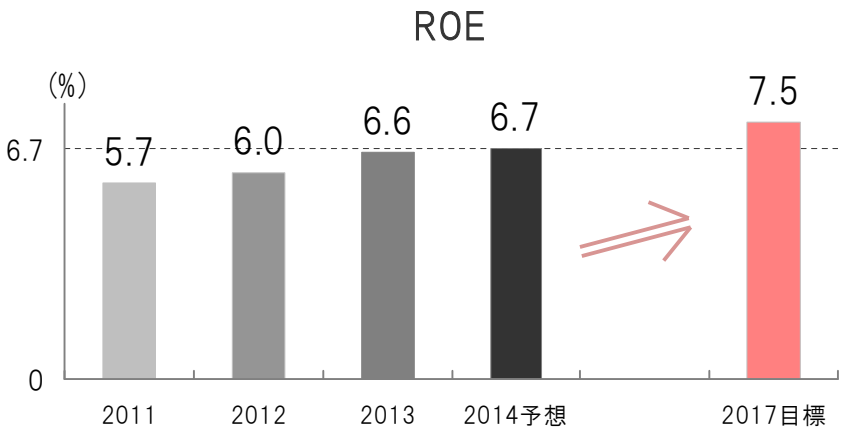
交通	－「安全の徹底」「お客さまサービスの向上」による“質”の向上 － 長期安定的キャッシュフローの確保
運送	－「運送グループの連携」「収益性の追求」などによる利益の最大化
不動産	－ 交通事業に続く収益の柱としての資産効率の向上 － 賃貸、マネジメント事業の強化
流通	－ 事業環境の変化を見据えたあるべき姿の設定と、それに向けた具体的な検討 － 競争優位性の確立（他社との差別化）
レジャー	－ 自社・グループ・地域の特長を活かした商品・サービスの造成 － 事業の選択と投資の集中などによる収益性の向上

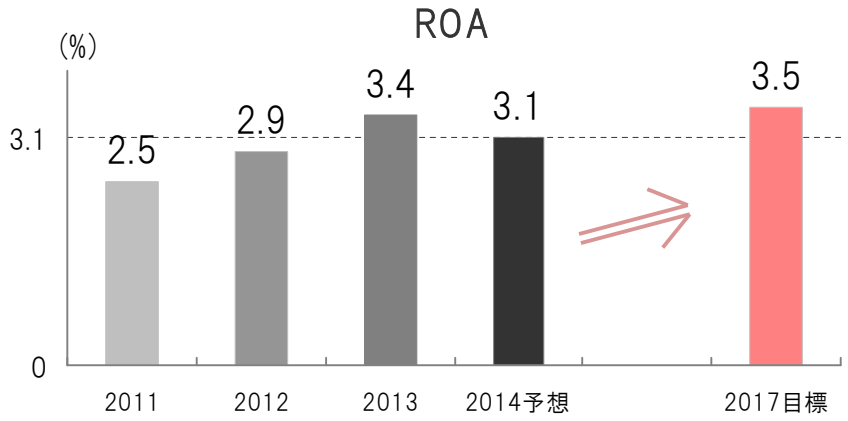
	2014年度 (見込み)	2017年度 (目標)
ROE(純利益／自己資本)	6.7%	7.5%
ROA(営業利益／総資産)	3.1%	3.5%
純有利子負債／EBITDA倍率(※)	6.9倍	6.0倍
株主資本比率	17.0%	20.0%

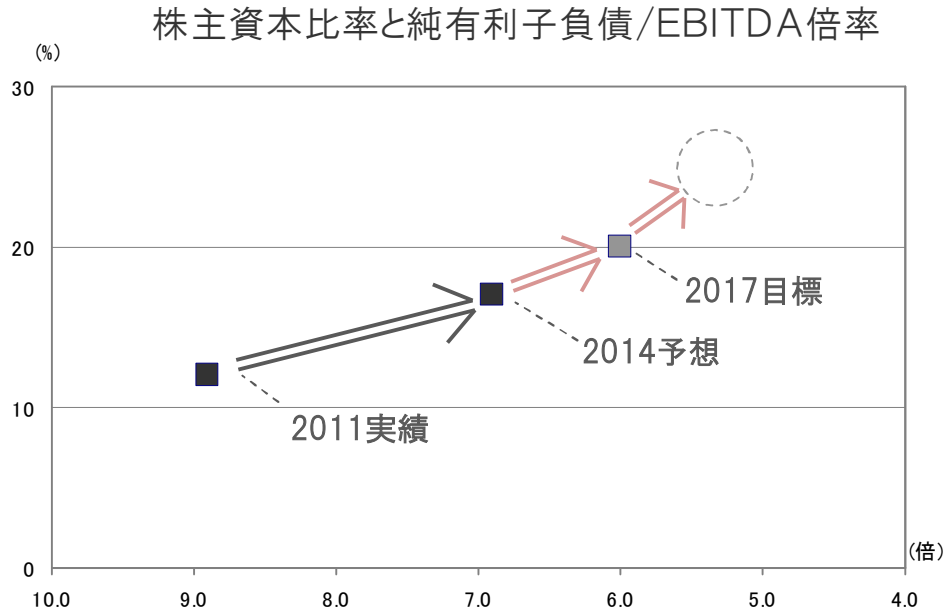
※ 純有利子負債・・・・・・・・・・・・・ 有利子負債 － 現預金・短期有価証券
EBITDA(償却前営業利益) ・・・ 営業利益 ＋ 減価償却費
ただし、2014年度(見込み)では、有利子負債／EBITDA倍率を用いています。

配当政策：長期にわたり安定的な経営に努めるとともに、DOE(純資産配当率)1.5%から2.0%の範囲で、
業績と経営環境を総合的に勘案しつつ、安定した配当を維持することを基本とします。

■ （参考）経営目標数値の推移







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。