



平成30年3月26日

各 位

会 社 名 名古屋鉄道株式会社
代表者名 取締役社長 安藤 隆司
(コード：9048、東証・名証各第一部)
問合せ先 取締役秘書室長兼
広報部長 二神 一
(TEL. 052-588-0813)

名鉄グループ長期ビジョン「VISION2030～未来への挑戦～」および
名鉄グループ中期経営計画「BUILD UP 2020」の策定について

当社は、このたび、2030年に向けた長期ビジョンを策定するとともに、2018年度から2020年度までの3ヵ年計画である名鉄グループ中期経営計画を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1 名鉄グループ長期ビジョン「VISION2030～未来への挑戦～」および長期経営戦略

(1) 策定の背景

当社グループは、2012年3月に名鉄グループの長期的な方向性を示した「2020年のあるべき姿」および「長期経営戦略」を策定し、名駅再開発が本格的に動き出していると思われる2020年頃までを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位置づけ、経営を推進してまいりました。

中期経営計画「PLAN120」（2012年度～2014年度）および「PLAN123」（2015年度～2017年度）期間中では、業績の向上や財務健全性の大幅な改善により、名駅再開発に向けた「強固な経営基盤の確立」は計画通り達成できる見込みである一方、「新たな柱となる事業の創出」などについては、進展はあったものの、今後の継続課題であると認識しております。

今後、当社グループを取り巻く事業環境は、人口減少・少子高齢化の加速、技術革新の進展、インバウンドの更なる増加など、大きく変化することが予想されます。このような環境下においても、当社グループが持続的な成長を目指すためには、事業基盤の拡大や収益力の強化を図ることが不可欠と考え、今回、新たな長期ビジョンおよび長期経営戦略を策定することといたしました。

(2) 名鉄グループ長期ビジョン「VISION2030～未来への挑戦～」の内容

- －当社グループは、地域と共に生きる企業として、モビリティの提供やまちづくりを通じて、新たな魅力や価値を創造し続ける企業グループとなります。
- －変化する社会のニーズを積極的に取込み、新たなライフスタイル・豊かな生活の実現をサポートすることにより、持続的な成長を図ります。

「VISION2030～未来への挑戦～」で目指したい利益水準（連結ベース）

	2030年度
営業利益	700億円

（3）長期経営戦略の内容

- －日本一住みやすいまち、訪れたいエリアを創り上げ、定住人口と交流人口の拡大を図ります。
- －積極的な投資や新たなビジネス領域への果敢なチャレンジにより、収益力の向上を図ります。
- －人口減少、少子高齢社会においても持続的に成長するために、先端技術の活用などによる生産性の向上やイノベーションの創出に積極的に取り組みます。

2 名鉄グループ中期経営計画「BUILD UP 2020」の概要

新中期経営計画「BUILD UP 2020」は「VISION2030～未来への挑戦～」および長期経営戦略の実現に向けた最初の3ヵ年計画となります。

現中期経営計画「PLAN123」では、「収益性向上」と「財務安全性の確保」の両立を目指してまいりましたが、この間、財務体質は大きく改善したことから、新中期経営計画では、「積極的な成長投資による事業基盤の拡大・収益力の強化」を図る方向へと経営の軸足を移します。

新中期経営計画期間（2018年度～2020年度）は「戦略投資期」と位置づけ、人口減少、少子高齢社会においても持続的に成長するための積極的な投資を行い、収益に寄与する事業を「BUILD UP」（築き上げる）という意志を込め、「BUILD UP 2020」と命名いたしました。

（1）基本方針

2030年に向けて新たな魅力や価値を創造し、持続的に成長していく企業グループとなるため、「積極的な成長投資による事業基盤の拡大・収益力の強化」を図る。

（2）期間

2018年度～2020年度（3ヵ年）

（3）重点テーマ

- ① 名駅再開発の事業着手に向けた計画の推進
- ② 名古屋都心部における積極的な不動産事業の展開
- ③ 魅力ある沿線・地域づくりの推進
- ④ 成長事業への積極的な投資と収益力の向上
- ⑤ グループ事業のさらなる収益力強化
- ⑥ イノベーションを生み出す組織風土づくりおよび生産性向上に向けた取組みの推進

(4) 目標指標 (連結ベース)

	2017年度見込	2020年度目標
営業利益	455億円	500億円
EBITDA ^{※1}	850億円	930億円

(参考指標) 2020年度

ROE (純利益/自己資本) 8%程度

ROA (営業利益/総資産) 4%程度

純有利子負債^{※2}/EBITDA倍率 5倍程度

株主資本比率 25%程度

※1 EBITDA…営業利益+減価償却費

※2 純有利子負債…有利子負債-現金・短期有価証券

(5) 配当方針

業績と経営環境を総合的に勘案しつつ、安定的な配当を維持する。

(6) 投資計画

今後加速していく人口減少、少子高齢化時代においても、持続的な成長を目指すために、成長事業の拡張、新たなビジネス領域の開拓、生産性の向上などに向けた積極的な投資を実施いたします。

特に、収益力向上に資する「成長・戦略投資」枠については、現中期経営計画「PLAN123」の346億円(見込)から新中期経営計画「BUILD UP 2020」では、700億円へ拡大いたします。

投資金額

	PLAN123見込 (2015年度~2017年度)	BUILD UP 2020 (2018年度~2020年度)
投資総額	1,505億円	2,000億円
成長・戦略投資	346億円	700億円

以上

※なお、詳細につきましては、添付資料をご参照ください。



名鉄グループ長期ビジョン 「VISION2030 ~未来への挑戦~」

名鉄グループ中期経営計画 「BUILD UP 2020」



名古屋鉄道株式会社

2018年3月26日



01	現中期経営計画および「2020年のあるべき姿」の振返り	02
02	名鉄グループ長期ビジョン「VISION2030～未来への挑戦～」・長期経営戦略	05
03	名鉄グループ中期経営計画「BUILD UP 2020」	10
04	重点テーマごとの取組み事項	13
	1 名駅再開発の事業着手に向けた計画の推進	14
	2 名古屋都心部における積極的な不動産事業の展開	15
	3 魅力ある沿線・地域づくりの推進	19
	4 成長事業への積極的な投資と収益力の向上	26
	5 グループ事業のさらなる収益力強化	32
	6 イノベーションを生み出す組織風土づくりおよび生産性向上に向けた取組みの推進	33
05	数値計画	34
	補足資料	37

01**現中期経営計画および
「2020年のあるべき姿」の振り返り**

現中期経営計画(2015年度～2017年度)の振返り

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

数値目標

	2014年度 実績	2017年度 見込※1	目標値※2 (当初計画)
ROE	7.0%	8.2%	8.0% (7.5%)
ROA	3.6%	4.2%	3.8% (3.5%)
純有利子負債/ EBITDA倍率	6.2倍	5.2倍	5.5倍 (6.0倍)
株主資本比率	16.4%	20.8%	20.0% (20.0%)

※1：2017年11月時点

※2：2016年11月に目標値の見直しを実施

現中期経営計画の進捗・達成事項

1. 名駅再開発の具体化に向けた事業戦略の推進

- ・「名鉄 名古屋駅地区再開発 全体計画」のとりまとめ・公表
- ・行政や隣接地権者などとの協議・調整の推進

2. 事業領域の拡大と成長分野への進出

- ・リハビリ型デイサービス事業、子育て世帯サポート事業への参入
- ・インバウンド受入環境整備の推進
- ・名鉄運輸(株)が日本通運(株)と資本業務提携
- ・不動産事業を強化するために、リノベーション事業を手掛ける会社と資本業務提携

3. 地域との協働による事業展開エリアの活性化

- ・高架化、耐震補強などの鉄道基盤の強化
- ・SNSを用いたキャンペーン情報やエリア情報の発信

4. グループ経営の強化

- ・グループ連携による総合営業の実施
- ・グループファイナンスの効率化
- ・優良賃貸資産の取得・開発による収益事業基盤の拡大

現中期経営計画の評価

(達成できた点)

業績の向上や財務健全性の大幅改善により、「**強固な経営基盤の確立**」は計画通りに達成(全数値目標を達成の見込み)

(未達に終わった点)

「**積極的な事業展開**」については、いくつかの新規事業に着手するなど進展はしたものの、道半ばであり、**今後の継続課題として残る**

名鉄グループ「2020年のあるべき姿」(2012年策定)

- 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



外部環境

- ・ 人口減少、少子高齢化の加速
- ・ IoT、AI、自動運転などの技術革新
- ・ インバウンドの大幅増加
- ・ 2027年リニア開通(東京⇄名古屋間)

業績の向上や財務健全性の大幅改善により、「強固な経営基盤を確立」することは達成できたが、「不動産事業の強化」や「新たな柱となる事業の創出」といった課題については道半ばであり、今後の継続課題

今後、人口減少・少子高齢化が加速していくほか、「2020年のあるべき姿」策定時には想定できなかった技術革新が相次ぐなど事業環境が大きく変化

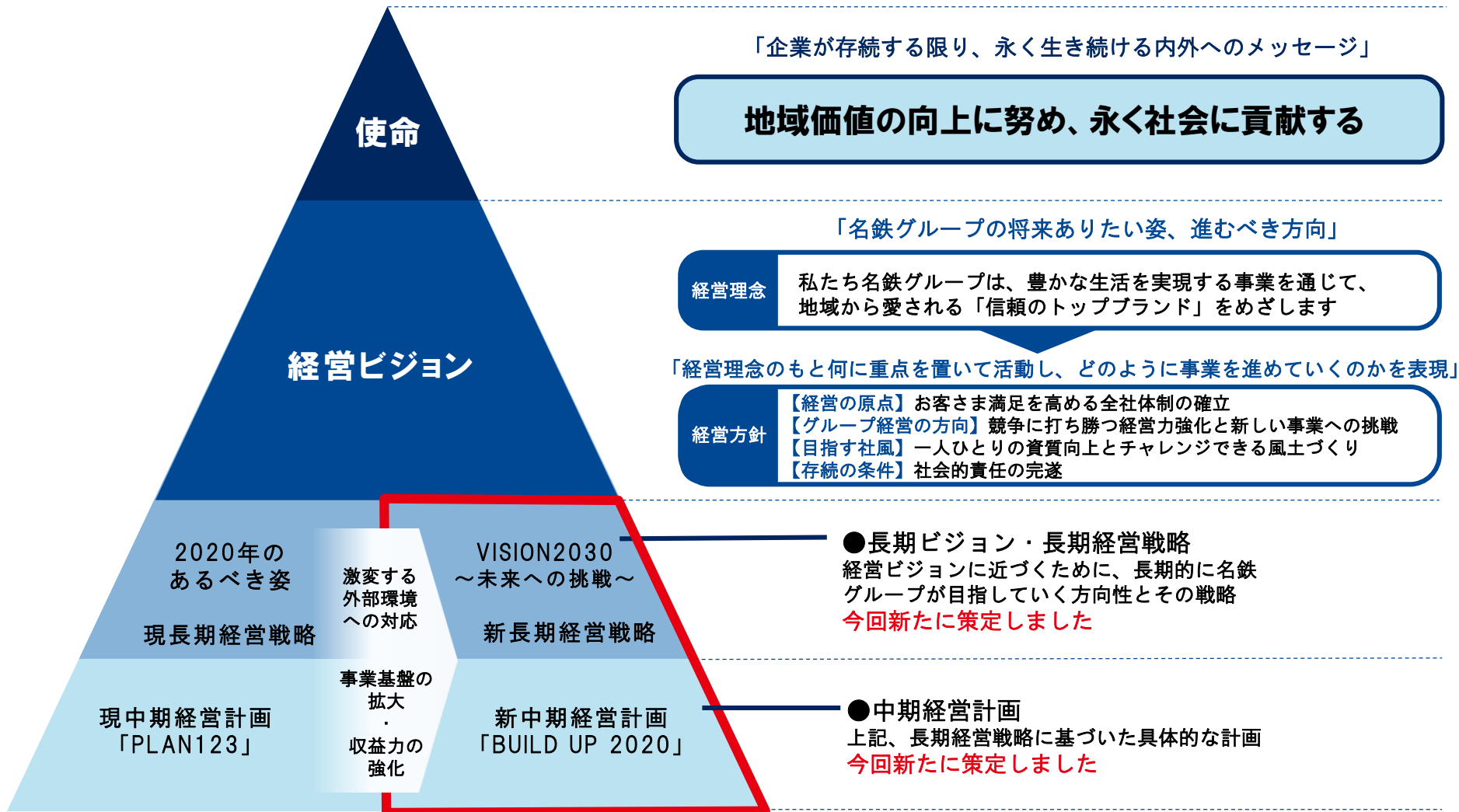
今後加速していく人口減少、少子高齢化時代においても持続的な成長を目指すために事業基盤の拡大や収益力強化を図ることが不可欠

新たな長期経営戦略を策定するとともに、これに基づいて次期中期経営計画を策定

02

**名鉄グループ長期ビジョン
「VISION2030～未来への挑戦～」
・長期経営戦略**

今後加速していく人口減少、少子高齢化時代においても持続的な成長を目指すために、
新たな長期経営戦略とこれに基づく中期経営計画を策定しました。



今後予想される事業環境の変化

1 沿線エリアにおける人口動態の変化

—他地域に比べてテンポはややマイルドながら、総人口減少、生産年齢人口減少、高齢化の進行は徐々に加速

2 リニア中央新幹線開業による交流人口の拡大

—名古屋都心部におけるオフィス・商業・ホテル・レジデンス需要などの増加

3 名鉄 名古屋駅地区再開発の完成

—名鉄名古屋駅の拡張と地域交通拠点化により、空港アクセスなどの利便性が向上

4 インバウンド需要の拡大

—中部国際空港の旅客人員の増加
—中部圏における観光需要の増加

5 先端技術の進展

—生産性向上やマーケティング力向上への活用
—モビリティ体系の変化を招来

6 ライフスタイルの変化や多様化の進展

—「所有からシェアリングへ」、「現実空間から仮想空間へ」といったライフスタイルの変化や多様化が進展

※ 詳細は補足資料（P.39～P.43）参照

当社グループ事業において今後期待される主な成長ドライバー

	2018年～ 2020年	2021年～ 2026年	2027年～
(1) インバウンドの増加	(2020年) 訪日外国人4,000万人/年 (2030年) 訪日外国人6,000万人/年 ゴールデンルート中心の観光から地方への分散化が進むほか、羽田・成田空港の発着枠が2020年度には飽和状態に近づくこととみられることから、その余剰需要の受け皿として、LCCの増便を伴いつつ、中部国際空港を利用するインバウンドが継続的に増加していく可能性 ①空港線やセントレアリムジンなどのバス利用の増加 ②ホテル需要の増加 ③インバウンド消費の増加		
(2) 名古屋都心部における再開発の進展と人口集積	名古屋都心部の利便性の向上やライフスタイルの変化に伴い、名古屋都心部に居住する傾向が徐々に広がっていくにつれて、再開発の動きが段階的に進展していく可能性 ①タワーマンションの建設 ②商業施設の新設 ③飲食事業の活性化 ④カーシェア需要の増加		
(3) リニア中央新幹線の開業と名駅再開発の完成	(2027年) リニア中央新幹線(東京⇄名古屋間)開業予定 名鉄名古屋駅地区再開発 駅機能整備完成目標 リニア中央新幹線の開業により、名古屋からの2時間移動圏内人口が、東京を逆転し日本一となることから、名古屋がビジネスや観光の拠点としての地位を高める可能性 ①交流人口の増加 ②東京を含めた他地域からの移住による定住人口の増加 ③オフィス、商業、ホテル、レジデンス需要などの増加 名鉄名古屋駅の拡張と地域交通拠点化により、空港アクセスなどの利便性が向上		

VISION2030～未来への挑戦～

- 当社グループは、地域と共に生きる企業として、モビリティの提供やまちづくりを通じて、新たな魅力や価値を創造し続ける企業グループとなります。
- 変化する社会のニーズを積極的に取込み、新たなライフスタイル・豊かな生活の実現をサポートすることにより、持続的な成長を図ります。

長期経営戦略

- 日本一住みやすいまち、訪れたいエリアを創り上げ、定住人口と交流人口の拡大を図ります。
- 積極的な投資や新たなビジネス領域への果敢なチャレンジにより、収益力の向上を図ります。
- 人口減少、少子高齢社会においても持続的に成長するために、先端技術の活用などによる生産性の向上やイノベーションの創出に積極的に取り組みます。

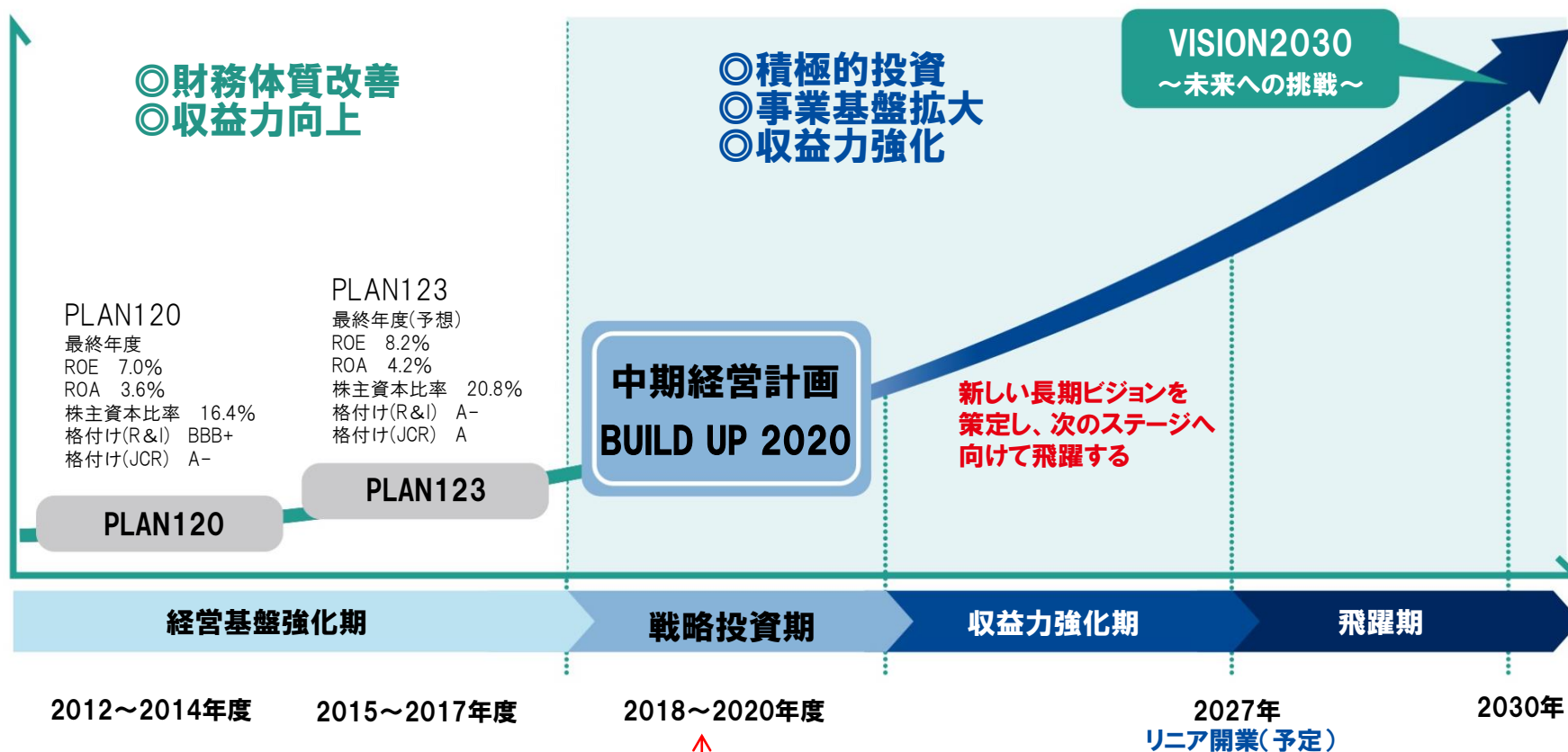
03

名鉄グループ中期経営計画 「BUILD UP 2020」

新中期経営計画「BUILD UP 2020」は「VISION2030～未来への挑戦～」・長期経営戦略の実現に向けた最初の3カ年計画です。

現中期経営計画「PLAN123」では、「収益性向上」と「財務安全性の確保」の両立を目指してきましたが、この間、財務体質は大きく改善したことから、新中期経営計画では、「積極的な成長投資による事業基盤の拡大・収益力の強化」を図る方向へと経営の軸足を移します。

(成長イメージ)



「経営基盤強化期」を前倒して終了し、事業基盤拡大・収益力強化に向けた「戦略投資期」へ移行する。

基本方針

2030年に向けて新たな魅力や価値を創造し、持続的に成長していく企業グループとなるため、「積極的な成長投資による事業基盤の拡大・収益力の強化」を図る。

期間

2018年度～2020年度(3カ年)

重点テーマ

- 1 名駅再開発の事業着手に向けた計画の推進
- 2 名古屋都心部における積極的な不動産事業の展開
- 3 魅力ある沿線・地域づくりの推進
- 4 成長事業への積極的な投資と収益力の向上
- 5 グループ事業のさらなる収益力強化
- 6 イノベーションを生み出す組織風土づくりおよび生産性向上に向けた取組みの推進

04

重点テーマごとの取組み事項

重点テーマ1

名駅再開発の事業着手に向けた計画の推進

周辺地権者および行政等との協議・調整を行うほか、再開発ビルの事業計画、交通結節点としての交通施設整備計画の検討に引き続き取り組む。

1) 再開発事業計画の作成

2) 交通施設整備計画の作成

名鉄 名古屋駅地区再開発 全体計画(2017年3月公表)

再開発施設の概要(案)

利便性の高いターミナル機能の形成を図るとともに、南北に長い敷地特性を活かし、まちに開かれ、まちと一体となって賑わいを創出することにより、再開発エリアの価値最大化を目指します。



建物イメージ(案)

商業、オフィス、ホテル、レジデンスを中心とした用途を、適正規模で効率的に配置します。

目標スケジュール

2017年度～ 周辺地権者・行政等との協議・調整
都市計画等の必要な手続き

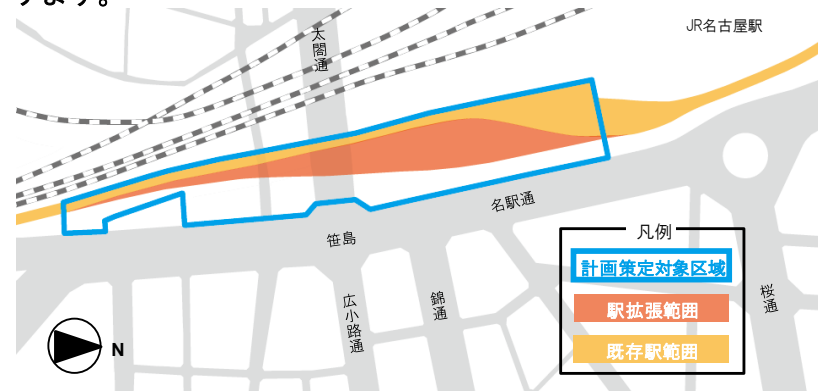
2022年度 工事着手

駅機能の整備については、リニア中央新幹線開業時を目標に進めます。

(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。

交通整備の概要(案)

名鉄名古屋駅は、面的にも機能的にも拡張し、利便性の向上を図ります。



駅拡張範囲イメージ(案)

名鉄バスセンターは、高速路線バスの集約化も可能とする機能・規模を確保し、利便性の向上を図ります。

重点テーマ2

名古屋都心部における積極的な不動産事業の展開

リニア中央新幹線の開業やライフスタイルの変化に伴う都心居住者の増加を視野に入れ、名古屋都心部での不動産事業の展開に取り組む。

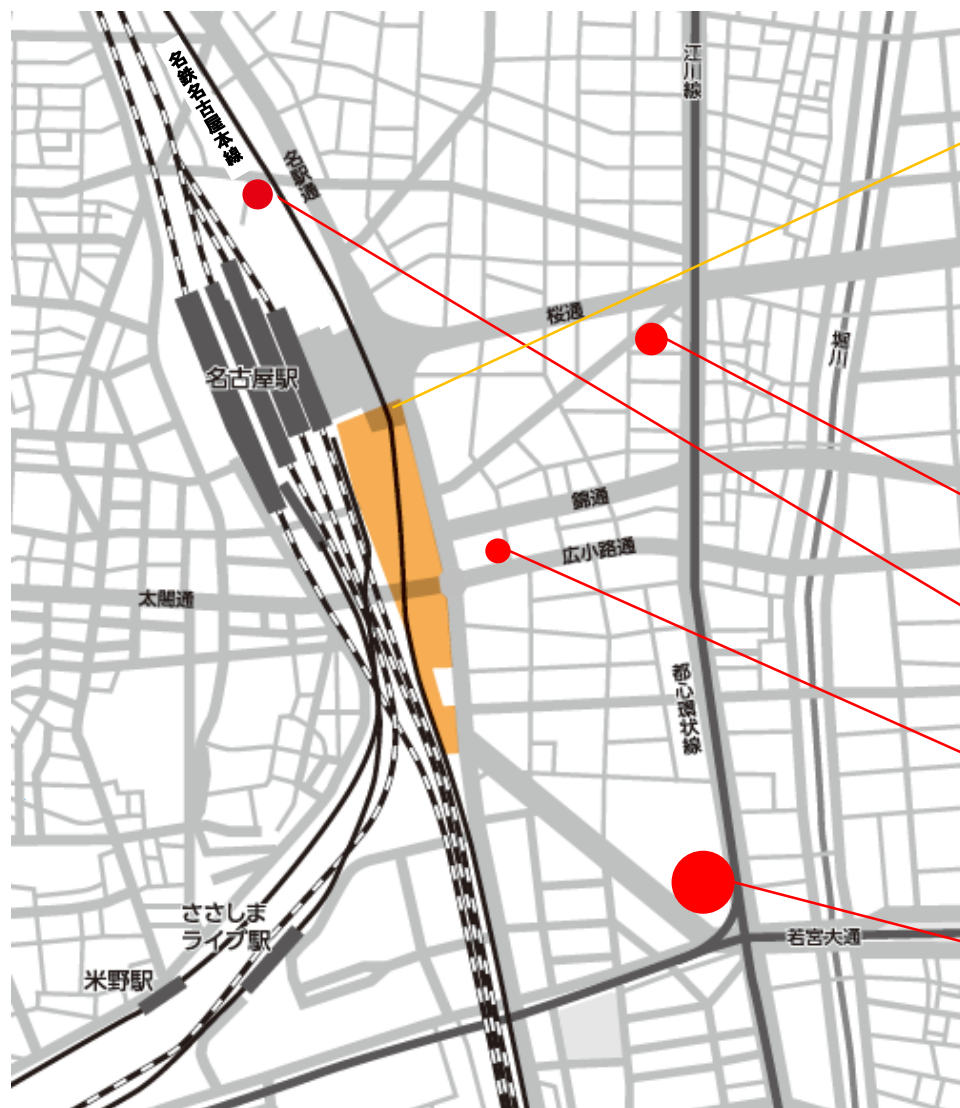
1) 不動産開発の推進

- ① 名古屋駅周辺の資産活用
- ② 開発・収益物件への投資

2) 関連事業の推進

- ① 不動産マネジメント事業の強化

① 名古屋駅周辺の資産活用



・名鉄名古屋駅地区再開発 (P.14参照)

- 開発検討中の物件
- ・中村区名駅四丁目 (泥江町)
敷地面積 733㎡
 - ・西区名駅一丁目
敷地面積 751㎡
 - ・中村区名駅四丁目 (広小路通)
敷地面積 300㎡
※2017年1月取得
 - ・中村区名駅南二丁目 (下広井)
敷地面積 6,419㎡

② 開発・収益物件への投資

「PLAN123」期間中において推進した名古屋市内の賃貸物件（住宅・オフィス）の取得を引き続き実施することに加え、都心部の開発案件への参画も検討する。

想定エリア

- 再開発による発展可能性の高い「名古屋都心部」
～不動産証券化手法の活用も検討～
- 優良住宅エリアである「名古屋市東部」

各エリアの想定用途

	収益物件取得	開発
名古屋都心部 (中区・中村区等)	オフィス 商業 住宅	オフィス 商業・ホテル 住宅
名古屋市東部 (東区・千種区・瑞穂区 昭和区・名東区等)	住宅	-



(エリアイメージ)

① 不動産マネジメント事業の強化

➤ プロパティマネジメント事業 (商業施設、住宅、オフィスなど)

テナントリーシング、運営管理、建物保守などのマネジメント
機会の創出や業務効率化をグループ全体で行い、収益力の強化
を図る

(事例)

地下鉄伏見駅での「駅ナカ」事業の運営

- ・当社と(株)ザイマックスの共同事業体による運営受注
- ・名鉄グループの商業施設の開発・運営ノウハウを活用

事業対象場所：地下1階コンコース

オープン時期：2019年度中

延床面積：約900㎡



イメージパース

(展開イメージ)

不動産マネジメント事業の強化

プロパティマネジメント事業

開発・収益物件への投資

関連サービス事業の推進

主にBtoC サービス

重点テーマ3

魅力ある沿線・地域づくりの推進

日本一住みやすいまち、訪れたいエリア創りに取り組む。

1) 安全・安心、利便性および快適性のさらなる向上

2) 駅および駅周辺開発の推進

- ① 地域と連携した拠点駅の整備促進
- ② 商業施設の開発・再生
- ③ 賃貸・分譲マンションの開発
- ④ リノベーションや資産バリューアップの推進

3) 沿線・地域の価値創造に向けた取り組みの推進

- ① 地域と連携した沿線観光資源の発掘・発信
- ② 予防介護・保育事業の展開
- ③ 健康・レジャー事業の展開

名鉄グループが交通事業をはじめとして展開する各事業の原点である「安全・安心」に加え、旅客サービスの「利便性および快適性」のさらなる向上を図る。

➤ 安全基盤設備や安全管理体制の強化

- 耐震補強工事やホーム安全対策などの安全基盤設備のさらなる強化
- 衝突軽減ブレーキ車への代替促進（バス車両やトラック車両など）
- 安全意識を高めるための従業員教育の充実・高度化

➤ 旅客サービスの利便性および快適性のさらなる向上

- 駅施設の改良や新型通勤車両の新造
- 異常時におけるお客さま対応力の強化
- 特別車両券のインターネット予約の導入

➤ 安心なまちづくりの推進

- 建物の耐震化の推進
- 大規模災害等が発生した際の各事業の事業継続・早期復旧を図るための取組みを推進
- 事業を通じ、地域の防災力向上に貢献・参画

① 地域と連携した拠点駅の整備促進

➤ 駅整備・複合開発

神宮前駅、東岡崎駅、豊田市駅、新安城駅

神宮前駅前の開発計画

交通利便性の高い駅前であり、歴史ある「熱田神宮」に近い立地を活かし、神宮前駅周辺を新しいブランドエリアに導く再開発を計画する。

東街区は、生活利便性の高い施設の開発を計画するほか、「熱田神宮」に面する西街区の開発についても今後検討していく。

[位置図]

新築分譲マンション開発
「エムシティ神宮前」計画



東街区 開発概要 (2020年度内開業予定)

～地域住民や駅利用者の
生活拠点となる施設を開発～



イメージパース

所在地：名古屋市熱田区三本松町
敷地面積：約6,700㎡
延床面積：約13,500㎡
用途：商業施設、賃貸住宅

➤ 高架化事業の推進

知立駅付近高架化工事
喜多山駅付近高架化工事
布袋駅付近高架化工事



知立駅高架化イメージ

➤ バリアフリー整備の推進

② 商業施設の開発・再生

- 常滑駅 (2018年度予定)
- 江南駅 (2018年度予定)
- 大曽根駅 (2020年度予定)
- 名鉄一宮駅 (検討中)

大曽根駅商業施設開発計画

(2020年春開業予定)

- 所在地：名古屋市東区
- 延床面積：約2,217㎡
- 区画数：15区画 (予定)
- 用途：物販、飲食、サービス



イメージパース

③ 賃貸・分譲マンションの開発

- 賃貸マンション「meLiV」の開発促進
～沿線を中心に高品質な住環境を提供～

〔実績〕

- 岩倉 (2015年度・43戸) 栄生 (2016年度・72戸)
- 堀田 (2017年度・56戸)

〔計画〕

- 太田川 (2019年2月竣工予定・49戸)
- 大曽根 (2019年3月竣工予定・36戸)

- 分譲マンション開発

エムズシティ知立 ザ・タワー

(2018年10月竣工予定・100戸)
知立駅北地区第一種市街地再開発事業の住居部分として名鉄不動産が分譲マンションを販売中



イメージパース

エムズシティ神宮前 (P.21参照)

(2019年8月竣工予定・186戸予定)
神宮前駅前の開発により、生活利便性のさらなる向上が期待されるエリアで計画

④ リノベーションや資産バリューアップの推進

デザイン性の向上や地域との協働による地域資源の活用などを通じて、まちに新たな魅力や価値を創造する取組みを推進

第一弾：「SUMU INUYAMA」 (2017年度)

犬山駅西ビル (エスタシオン犬山) のリノベーション



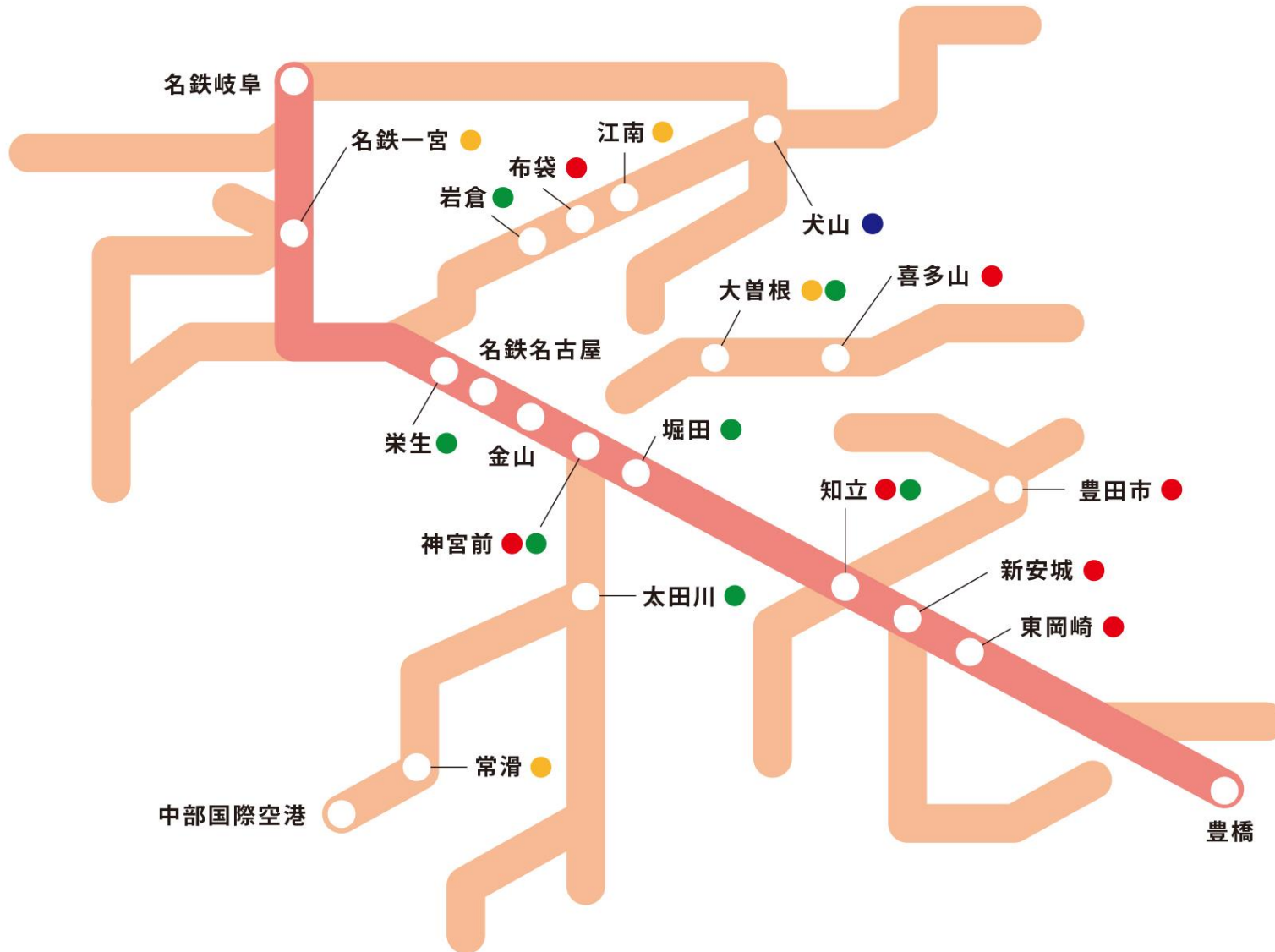
- ・デザイナーズ賃貸マンション (女性向け・子育て世帯向け)
- ・親子カフェ
- ・焼き菓子専門店

- エイトデザインとの協働

デザイン力を活かした事業を展開するエイトデザイン(2017年10月資本業務提携)と名鉄沿線の既存物件のリノベーションや新たな業態展開における企画検討などで協働

エイトデザイン(株)の概要

所在地：愛知県名古屋市昭和区
設立：2010年1月
事業内容：住宅・賃貸物件のリノベーション
既存建築のコンバージョン
店舗・オフィスのデザイン



- …① 地域と連携した拠点駅の整備促進
- …② 商業施設の開発・再生
- …③ 賃貸・分譲マンションの開発
- …④ リノベーションや資産バリューアップの推進

① 地域と連携した沿線観光資源の発掘・発信

➤ 沿線の観光資源（寺社仏閣、山車、産業など）の掘り起こしや魅力付け、情報発信の強化

➤ 沿線観光キャンペーンの発展・進化

— 新たな自治体への展開や地域連携の枠組み構築



(2017年度の展開状況)

② 予防介護・保育事業の展開

名鉄のブランド力を活かし、健康・子育て等の生活をサポートする事業を推進する。

➤ リハビリ型デイサービス事業

(株)名鉄ライフサポート (2017年6月設立)



リハビリ型デイサービス事業のノウハウを持つ
(株)インターネットインフィニティと業務提携

2017年度
3店舗



2018年度～2020年度の
3年間で30店舗を展開(目標)

➤ 子育て世帯サポート事業

(株)名鉄スマイルプラス (2017年11月設立)



- ・アフタースクール事業
- ・小規模保育事業(企業主導型保育所を含む)

将来的にはアフタースクール事業20店舗、
小規模保育事業20店舗を展開(目標)

③ 健康・レジャー事業の展開

日常型レジャーを提供することで、コミュニティの場を創出し、魅力ある沿線・地域づくりを推進する。

➤ 温浴事業

2019年夏頃 1号店開業予定

所在地：愛知県豊橋市飯村
敷地面積：約5,917㎡



イメージパース

重点テーマ4

成長事業への積極的な投資と収益力の向上

積極的な投資や新たなビジネス領域への果敢なチャレンジにより、収益力の向上に取り組む。

1) 観光・インバウンド事業の展開強化

- ① ホテル・観光施設への積極的な投資
- ② インバウンド需要取込みのための営業・サービス強化

2) 生活サポート事業の展開強化

- ① シニア向けビジネスの積極的な展開
- ② 子育てサポート事業の積極的な展開

3) シェアリングエコノミーへの積極的な対応

- ① 駐車場事業を活用したシェアリングビジネスの積極的な展開
- ② 新たなシェアリングビジネスへの積極的な進出

4) 新たなビジネス領域の開拓

- ① 新規事業への積極的な進出
- ② 先端技術の積極的な活用

① ホテル・観光施設への積極的な投資

➤ ホテル事業戦略

ー既存ホテルの建替、リニューアル

- ・名鉄犬山ホテル（検討中）
- ・岐阜グランドホテル（検討中）

ー昇龍道エリアでの新規出店

セントレアホテル新棟

（2018年秋開業予定）



イメージパース

建物規模：地上11階
総客室数：160室

重点エリアでの更なる
新規出店を検討

ー宿泊特化型ホテルの展開強化

名鉄イン名古屋金山アネックス

（2018年秋開業予定）



イメージパース

建物規模：地上13階
総客室数：168室

宿泊特化型ホテル「名鉄イン」は
1年1店舗の目標で拡大を計画

（重点エリア）



1 中部国際空港エリア
昇龍道エリアの玄関口

2 犬山エリア
沿線の観光重点エリア

3 飛騨・高山エリア
昇龍道エリアの観光拠点

4 南信州エリア
リニア開通を見据えた保有資産活用

5 金沢エリア
名鉄グループの昇龍道エリアの北端

➤ 観光事業戦略

- ー「新穂高ロープウェイ」の魅力向上策の実施（検討）
（山頂エリアのリニューアルなど）

その他、重点エリアでの観光施設の価値向上に寄与する投資を検討

② インバウンド需要取込みのための営業・サービス強化

➤ 受入環境の整備

- 一 駅施設の機能充実（無料Wi-Fi設置駅の拡大など）
- 一 旅客案内の多言語化対応
- 一 多様な決済手段への対応
- 一 ツーリスト・インフォメーション・センターの設置（中部国際空港〈2018年度〉など）
- 一 着地型旅行商品の充実
 - ・ グループ内の鉄道会社や乗合バス会社、旅行会社を活用
 - ・ 他社連携で全国展開も視野

（事例）

着地型旅行商品「気ままなバス旅」の展開（濃飛乗合自動車）

主に往復のバス乗車券と各観光施設の料金をセットにした旅行商品で、インバウンド旅客に人気の世界遺産・白川郷や「立山黒部アルペンルート」、当社グループの「新穂高ロープウェイ」など、様々な観光地や施設を盛り込んだ多くのコースを展開

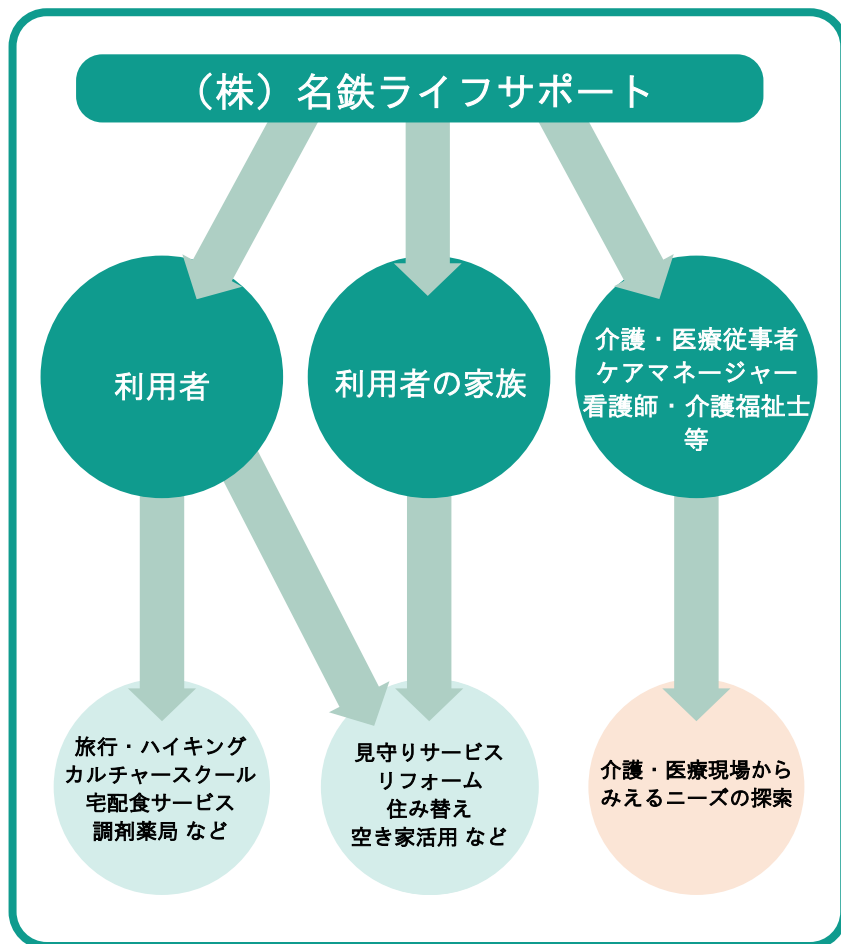
➤ 二次交通のさらなる充実

➤ デジタルマーケティングの活用や外部（OTAやLCCなど）との連携による営業強化

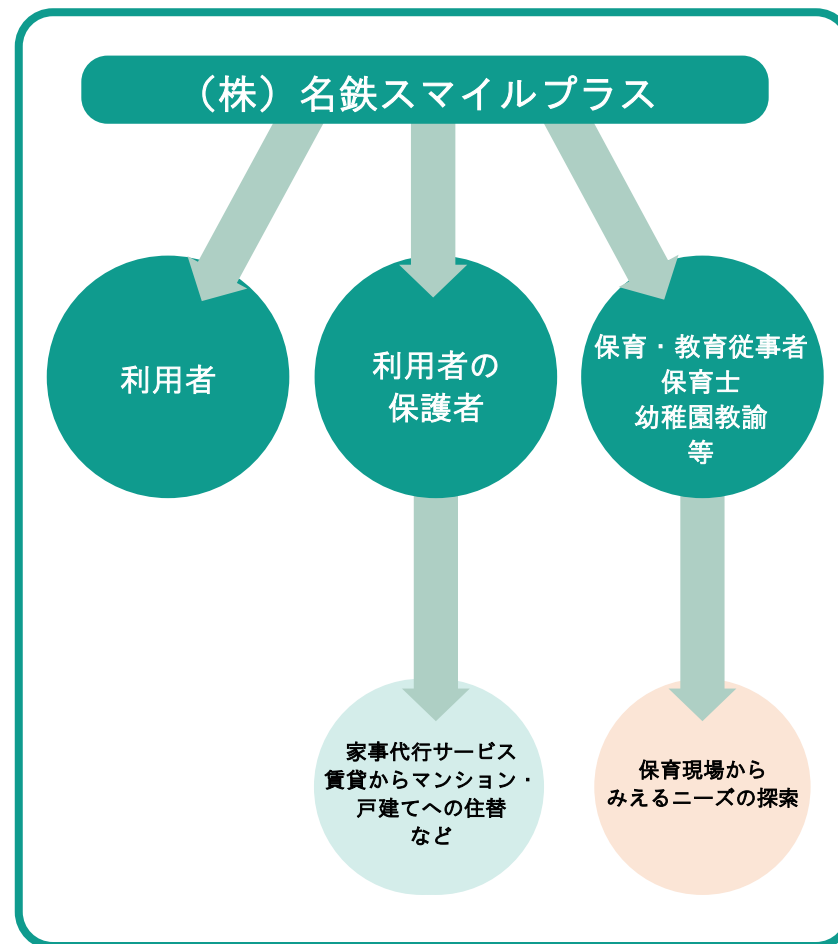
➤ 富裕層向けビジネスの展開検討

加速する高齢化や働く女性の増加といった社会環境の変化の中で生じる新たな需要を的確に取り込み、シニア向けや子育て世帯向けの生活サポート事業を推進する。

① シニア向けビジネスの積極的な展開



② 子育てサポート事業の積極的な展開



① 駐車場事業を活用したシェアリングビジネスの積極的な展開

高齢層や若者を中心とした都心居住の動きや、車を保有しないライフスタイルへの変化に対応して、カーシェアリングビジネスを一段と積極的に展開する。

➤ 名鉄協商「カーシェアリング事業」の展開

カーシェア会員数・台数の目標

	2017年度 見込	➔	2020年度 目標	増減率 2017年度比
カーシェア会員数 (人)	24,000		32,000	133%
保有台数 (台)	393		500	127%



(参考) 名鉄協商「駐車場事業」の展開

駐車場台数・件数の目標

	2017年度 見込	➔	2020年度 目標	増減率 2017年度比
保有台数 (台)	68,000		84,000	124%
保有件数 (件)	3,100		4,600	148%

- 首都圏への進出
 - ー 2016年に関東支社を設立
 - ー 関東地区の駐車場は、2020年度に500カ所を目標 (2017年度の2.5倍)
- 積極的なM&Aの検討
 - ー (株)バイク王&カンパニーより、「パーク王」を買収 (2017年11月)
- 駐車場内にEV・PHV充電器の設置拡大

② 新たなシェアリングビジネスへの積極的な進出

多岐にわたるサービス事業を展開する強みを活かし、シェアサイクル事業や空き家を活用した新たなシェアリングビジネスへの進出を図る。

① 新規事業への積極的な進出

ドローン事業をはじめとして、新規事業への積極的な進出を図る。

➤ 無人航空機（ドローン）事業への参入

ー ドローンスクール事業
（2018年春季開校予定）

ー スクールに付随したサービス事業

（参考）空の産業革命に向けたロードマップ
（2017年5月公表）

2017年～	レベル1	目視内での操縦飛行
	レベル2	目視内飛行（操縦なし）
2018年頃～	レベル3	無人地帯での目視外飛行（補助者なし） ● 離島や山間部への荷物配送 ● 被災状況調査、捜索 等
2020年代頃	レベル4	有人地帯での目視外飛行（第三者上空） ● 都市の物流、警備 ● 発災直後の避難誘導 等

出典：小型無人機に係る環境整備に向けた官民協議会

② 先端技術の積極的な活用

➤ 中日本航空 「調査測量事業」の強化

- ー 最新計測機器の導入・開発
- ー 最先端空間情報技術およびドローンの活用

➤ 自動車の自動運転実証実験への積極的な参画

➤ フィンテックを活用した決済手段の多様化検討



ドローンレーザー計測 TOKI※

※中日本航空(株)が開発したドローン搭載型のレーザー計測装置

重点テーマ5

グループ事業のさらなる収益力強化

グループ事業においても、設備投資の実施やビジネスモデル・事業構造の見直しなどにより、利益率の改善を図り、収益力の強化に取り組む。

1) 収益性の向上を企図した諸施策の実施

- 収益性の向上に資する積極的な設備投資
- 新たな顧客の獲得やビジネスモデルの見直し・創出
- ビッグデータを活用したマーケティング強化

2) 事業構造の見直しによる利益率の改善

- 高付加価値の商品・サービスを提供するビジネスモデルへの転換
- 営業所や事務所などの効率的な拠点配置による輸送の効率化
- グループ企業間で重複する事業の見直しによる利益率の改善



名鉄運輸(営業所)イメージパス

重点テーマ6

イノベーションを生み出す組織風土づくりおよび生産性向上に向けた取組みの推進

人口減少、少子高齢化時代においても持続的に成長するために、生産性の向上やイノベーションの創出に取り組む。

1) 多様な人材が働きやすい職場・環境づくり

➤ **ダイバーシティの推進**

ー女性活躍の推進（風土改革、制度づくり、積極的な採用）

2016年度～2020年度の5年間の目標（名古屋鉄道）

- ・女性採用比率 総合職30%以上、鉄道運輸職10%以上
- ・女性管理職相当職（係長職）以上の人数を2倍

ー高齢者雇用の推進（活用の場を拡充）

➤ **健康経営の推進**

ー安全衛生管理体制の強化

➤ **働き方改革の推進**

ー労働時間管理の強化や長時間労働の是正

（参考）企業主導型保育所の設置
（2018年3月）

- ・めいてつ保育ステーション
「名駅ぽっぽ園」



（参考）名鉄協商・豊橋鉄道・豊鉄バス
「健康経営優良法人2018」に認定
（経済産業省および日本健康会議）

2) 生産性向上に向けた技術活用・設備投資の実施

➤ 付加価値の向上や仕事の効率化を図るため、ICT、AI、RPAなどの活用による生産性の向上・業務の高度化を実現

➤ 業務効率改善のための更新投資の実施

05

数值計画

➤ 中期経営計画での目標指標(連結ベース)

	2017年度 見込 [※]	2020年度 目標
営業利益	455億円	500億円
EBITDA (営業利益+減価償却費)	850億円	930億円

※ 2017年11月時点

(参考指標) 2020年度

ROE (純利益/自己資本)	8%程度
ROA (営業利益/総資産)	4%程度
純有利子負債 ^(※) /EBITDA倍率	5倍程度
株主資本比率	25%程度

※ 純有利子負債・・・有利子負債－現預金・短期有価証券

➤ 配当方針

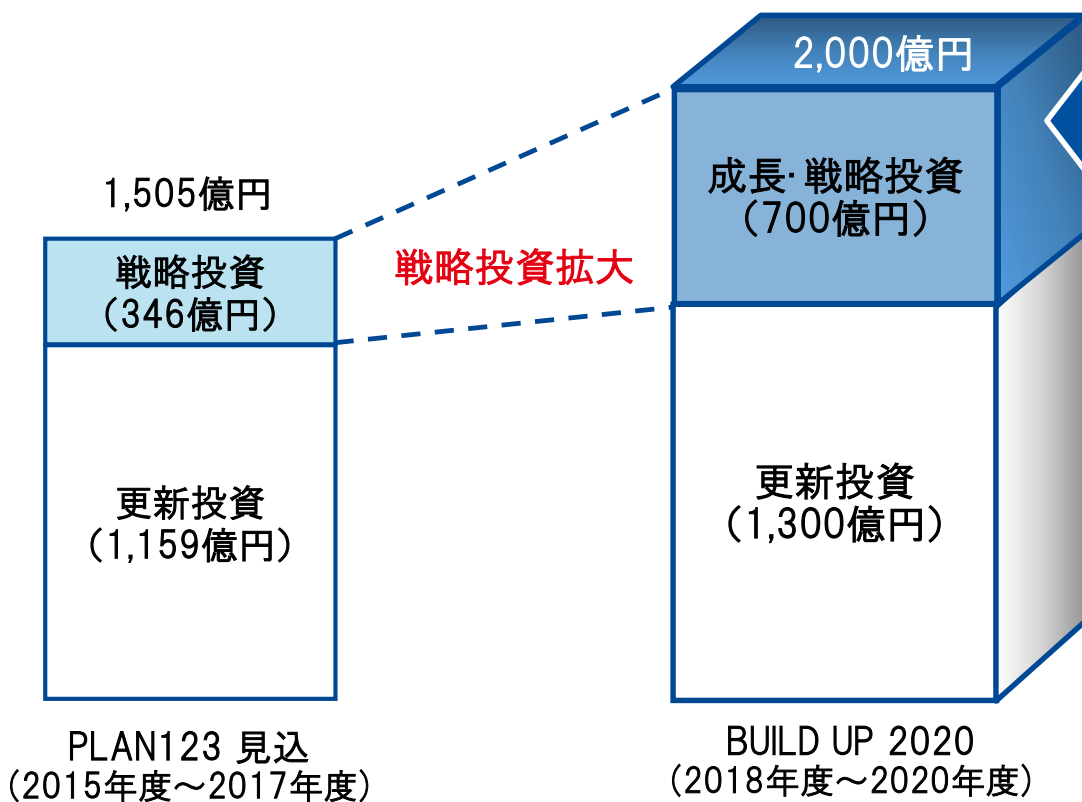
業績と経営環境を総合的に勘案しつつ、安定的な配当を維持する。

➤ 「VISION2030～未来への挑戦～」で目指したい利益水準(連結ベース)

	2030年度
営業利益	700億円

今後加速していく人口減少、少子高齢化時代においても、持続的な成長を目指すために、成長事業の拡張、新たなビジネス領域の開拓、生産性の向上などに向けた積極的な投資を実施する。
特に、収益力向上に資する「成長・戦略投資」枠については、「PLAN123」の346億円(見込)から「BUILD UP 2020」では、700億円へ拡大する。

➤ 投資金額の推移



- ・ ホテルの新規出店や建替
- ・ 拠点駅での複合開発
- ・ 収益物件の取得
- ・ 新規事業への進出
- ・ 先端技術活用への研究開発など

補足資料

現中期経営計画(2015年度～2017年度)の数値目標達成状況

現中期経営計画で掲げている数値目標は全て達成する見込み

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 見込※1	目標値※2 (当初計画)
ROE	7.0%	8.7%	7.7%	8.2%	8.0% (7.5%)
ROA	3.6%	4.2%	4.1%	4.2%	3.8% (3.5%)
純有利子負債/ EBITDA倍率	6.2倍	5.5倍	5.3倍	5.2倍	5.5倍 (6.0倍)
株主資本比率	16.4%	18.1%	18.7%	20.8%	20.0% (20.0%)

※1：2017年11月時点

※2：2016年11月に目標値の見直しを実施

〈参考〉



	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 見込※1	目標値※2 (当初計画)
DOE	1.6%	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%~2.0% (1.5%~2.0%)

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 見込
営業収益 (億円)	6,093	6,101	5,995	6,080
営業利益 (億円)	380	448	441	455
経常利益 (億円)	357	443	461	465
親会社株主に帰属する 当期純利益 (億円)	177	245	234	270
設備投資額 (億円)	448	493	481	531
減価償却費 (億円)	387	389	387	395
純有利子負債 (億円)	4,774	4,592	4,406	4,380

① 沿線エリアにおける人口動態の変化

他地域に比べてテンポはややマイルドながら、総人口減少、生産年齢人口減少、高齢化の進行は徐々に加速する。

将来の人口増減率(対2015年)

		2025年	2030年	2035年
当社沿線 (※1)	総人口	▲2%	▲4%	▲7%
	生産年齢人口(15~64歳)	▲4%	▲6%	▲11%
	65歳以上人口	+8%	+10%	+14%
全国	総人口	▲5%	▲8%	▲11%
	生産年齢人口(15~64歳)	▲8%	▲12%	▲17%
	65歳以上人口	+8%	+9%	+10%
首都圏 (※2)	総人口	▲2%	▲4%	▲7%
	生産年齢人口(15~64歳)	▲4%	▲8%	▲14%
	65歳以上人口	+10%	+14%	+20%
関西圏 (※3)	総人口	▲5%	▲8%	▲12%
	生産年齢人口(15~64歳)	▲7%	▲11%	▲17%
	65歳以上人口	+6%	+6%	+8%

- ・当社グループ事業の各分野において市場が縮小
- ・生産年齢人口の減少に伴い労働力の確保が困難化

**当社グループ事業全般に
大きな影響を及ぼす**

- ※1 当社の駅が所在する市区町村
- ※2 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県
- ※3 大阪府、京都府、兵庫県、奈良県

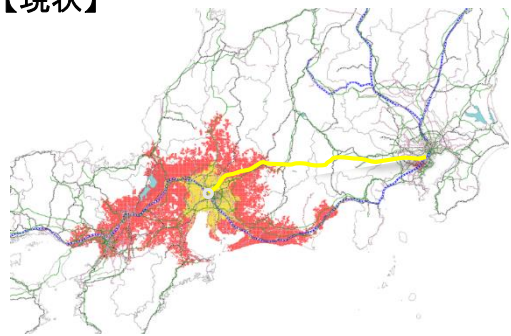
出典: 国立社会保障・人口問題研究所
 全国: 日本の将来推計人口(平成24年1月推計 出生中位・死亡中位シナリオ)
 当社沿線、首都圏、関西圏: 日本の地域別将来推計人口(平成25年3月推計)

② リニア中央新幹線開業による交流人口の拡大

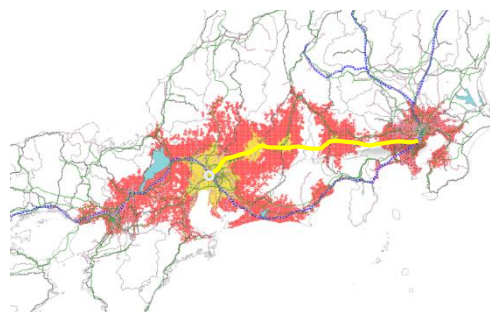
広域経済圏誕生により、首都圏一極集中の加速が懸念される一方、リニア開業（東京-名古屋）後の名古屋からの2時間圏域人口は東京を抜いて日本一となる。
これに伴い、ビジネスや観光などの交流人口の拡大が予想され、増加が期待されるオフィス・商業・ホテル・レジデンスなどの需要を取込むことが成長のチャンスとなる。

リニア中央新幹線開業による時間圏の変化（名古屋起点、鉄道+道路）

【現状】



【リニア中央新幹線（東京⇄名古屋間）開業後】



- ・名古屋駅を起点とした鉄道と道路でアクセスできる時間圏
- ・鉄道または道路で到達可能な3次メッシュ（約1km四方）の人口を集計
- ・乗換時間（最終降車駅から自動車、リニアと在来線または自動車）は各10分と設定。
- ・リニア・鉄道から自動車への乗換えはリニア駅と東海道・山陽新幹線の“のぞみ”と“ひかり”の停車駅のみ考慮した。
- ・名古屋駅から各リニア駅までの所要時間については、岐阜県「岐阜県リニア中央新幹線活用戦略」(H26.3)を参考に以下の値を用いた。
岐阜県駅：13分、長野県駅：23分、山梨県駅：40分、神奈川県駅：59分、品川駅：40分
- ・人口は平成22年国勢調査に基づく。

■ 60分圏 ■ 120分圏

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

2時間圏域人口の変化

(単位：万人)

品川起点	名古屋起点	新大阪起点
4,104	2,993	2,927

(単位：万人)

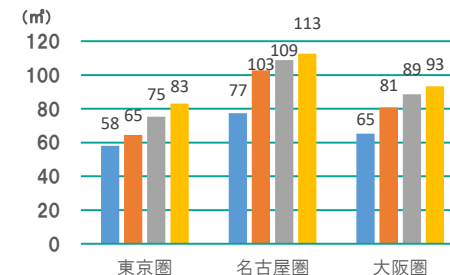
品川起点	名古屋起点	新大阪起点
5,217	5,949	2,943

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

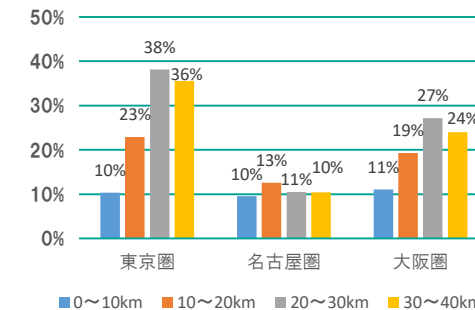
住環境について

名古屋圏の住環境は、住宅当たりの延べ面積が広く、通勤時間も短い。

距離別1住宅当たり延べ面積



距離別通勤時間1時間以上の割合



出典：平成25年住宅土地統計調査（総務省）

4 インバウンド需要の拡大

政府は2030年に訪日外国人旅行者数を6,000万人、旅行消費額を15兆円に目標設定している。当社グループ沿線地域では、中部国際空港における新ターミナル整備や、ゴールデンルート中心から地方各地への訪問エリアの広がりもあり、訪日外国人の一層の増加が見込まれる。

	2016年 実績	2020年 目標値	2030年 目標値
訪日外国人旅行者数	2,404万人	4,000万人	6,000万人
訪日外国人旅行消費額	3.7兆円	8兆円	15兆円
訪日外国人リピーター数	1,426万人	2,400万人	3,600万人

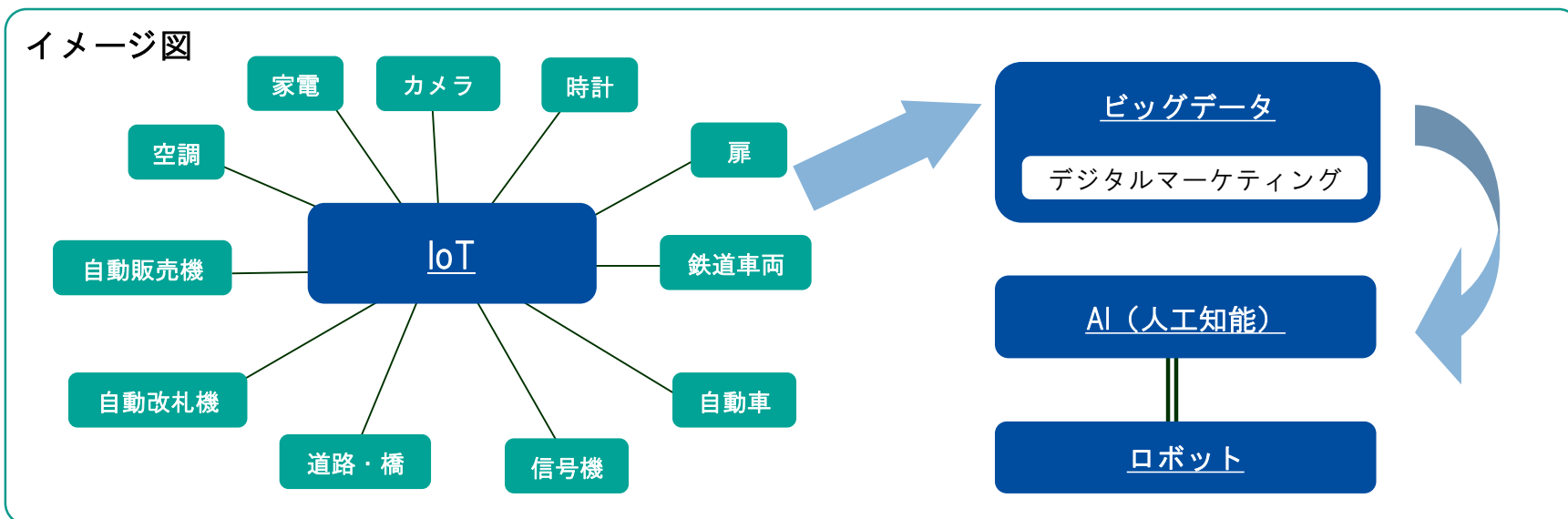
出典：日本政府観光局（JNTO）
訪日外国人消費動向調査（観光庁）

5 先端技術の進展

今後急速に進展していくAI、IoT、ICT、自動運転などの先端技術を活用することにより、生産性の向上やビジネス領域が拡大する可能性が広がる。

先端技術の活用事例

- ・ AI、IoT、ICT、自動運転の活用により生産性が大幅に向上
- ・ ビッグデータの活用により詳細なマーケティングが実現可能
- ・ ICTやフィンテックなどの活用によるビジネス領域の拡大
- ・ 自動運転技術の普及により、危険予測が強化され、輸送の安全性がさらに向上



6 ライフスタイルの変化や多様化の進展

技術の進展に伴い、人々のライフスタイルにおいて、「所有からシェアリングへ」、「現実空間から仮想空間へ」といった様々な変化や多様化が進んでいく可能性

(例：愛知県) 【現在】車利用を前提としたライフスタイル

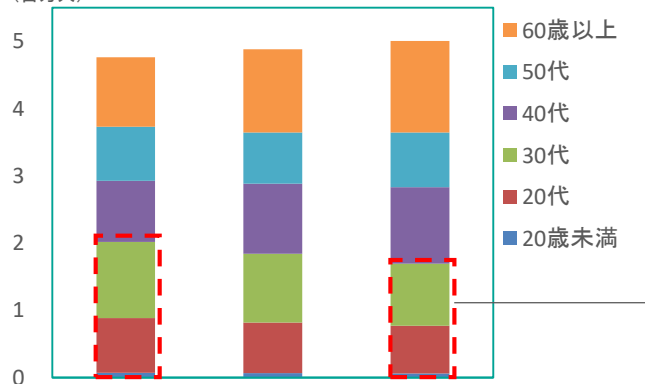
【将来】都心に住み、車を保有しないライフスタイルへと変化する可能性

・若年層の自動車運転免許保有者の減少

30代以下の運転免許保有者は、▲16.0%減少
(この間、30代以下人口は、▲10.0%減少)

年代別の運転免許保有者数（愛知県）

(百万人)



2008年12月末 2012年12月末 2016年12月末

出典：運転免許統計（警察庁）、人口推計（総務省）

・高齢者や若者を中心とするライフスタイルの変化

さらなる高齢化や若者の車離れの進展に伴い、車を保有せずに都心に住むライフスタイルへと変化していく可能性

・ライフスタイルの変化に伴うカーシェアの普及

現状、愛知県は首都圏、関西圏に比べカーシェアの増加テンポが鈍い
→今後、カーシェアの普及拡大が予想される

カーシェアの都道府県別車両数

(台)

	2014年12月末		2017年12月末		車両台数 増加率
	車両台数	構成比	車両台数	構成比	
東京都	5,401	38%	9,859	38%	83%
大阪府	2,339	17%	3,938	15%	68%
神奈川県	1,562	11%	2,688	10%	72%
愛知県	838	6%	1,265	5%	51%
兵庫県	802	6%	1,306	5%	63%
全国	14,032	100%	25,993	100%	85%

出典：カーシェア・マップ

カーシェアをはじめ、ライフスタイルの変化に伴って生じる新たな需要を取込むことが当社グループのビジネスチャンスとなる。

参考：東海地域における「街と車の関係」の変化について（日本銀行名古屋支店）



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。