

新・名鉄グループ経営ビジョン
名鉄グループの2040年のありたい姿
名鉄グループ中長期経営戦略
名鉄グループ中期経営計画
(2024年度～2026年度)

名古屋鉄道株式会社

2024年3月25日



130

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画(2024年度～2026年度)	
	現・中期経営計画の振り返り	P15
	名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	ESGに関する取り組み	P33
	重視する経営指標	P35

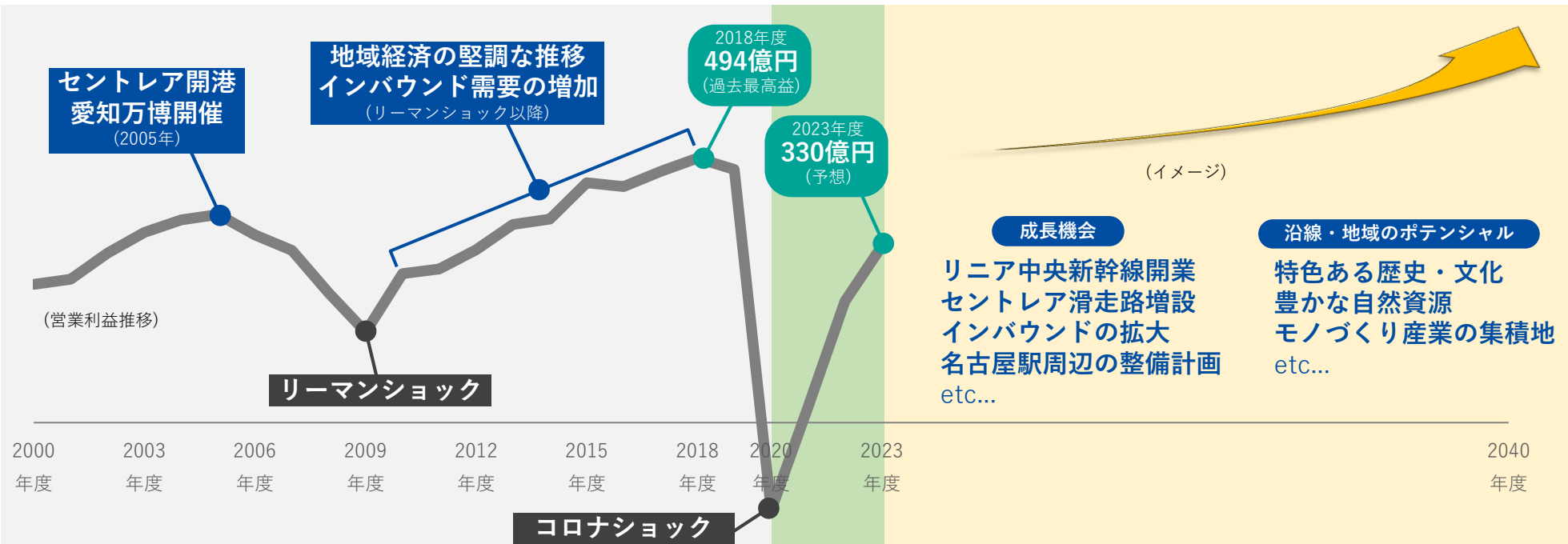
INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	— 名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	— ESGに関する取り組み	P33
	— 重視する経営指標	P35

沿線・地域の発展⇒名鉄グループの成長



名鉄グループの成長⇒沿線・地域の発展



- (イメージ)
- 成長機会**
 - リニア中央新幹線開業
 - セントレア滑走路増設
 - 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...

- ▶ 名鉄グループは、長期スパンで地域価値の向上に繋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
- ▶ 2005年の中部国際空港開港・愛知万博にも深く関わり、地域の発展に貢献
- ▶ リーマンショック後は、地域の豊かな産業基盤や、インバウンド需要の増加を着実に取り込み、地域とともに成長曲線を描く

- ▶ コロナ禍により人の行動の変容、ライフスタイル・企業行動・社会情勢の変化が加速

- ▶ 人口減少社会、少子高齢化は確実に進展
- ▶ 名鉄名古屋駅地区再開発（以降「名駅再開発」）後の2040年を見据えると、今とは全く違った事業環境が想定される
- ▶ 上記の環境変化が想定される中、当社グループは「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する

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

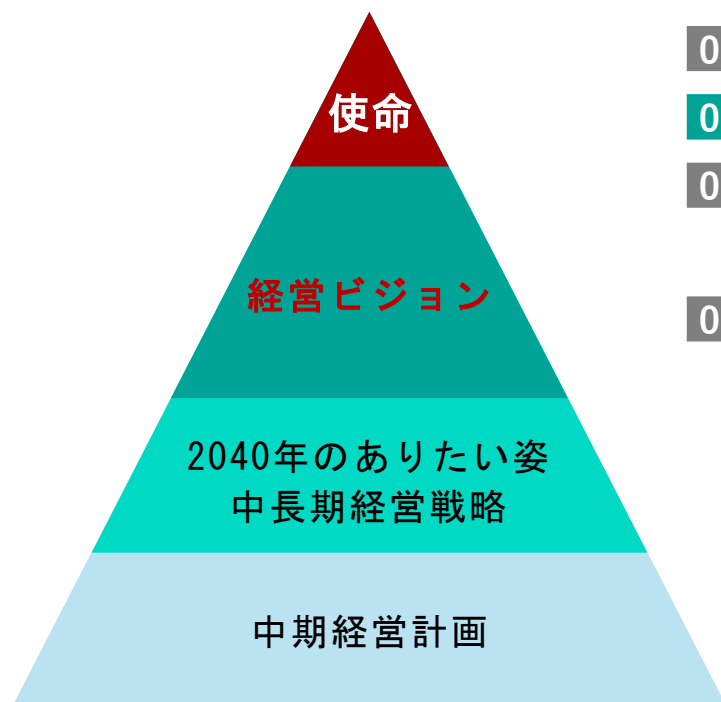
価値観・嗜好に応じた消費のさらなる多様化

企業行動

社会課題解決と企業成長が直結

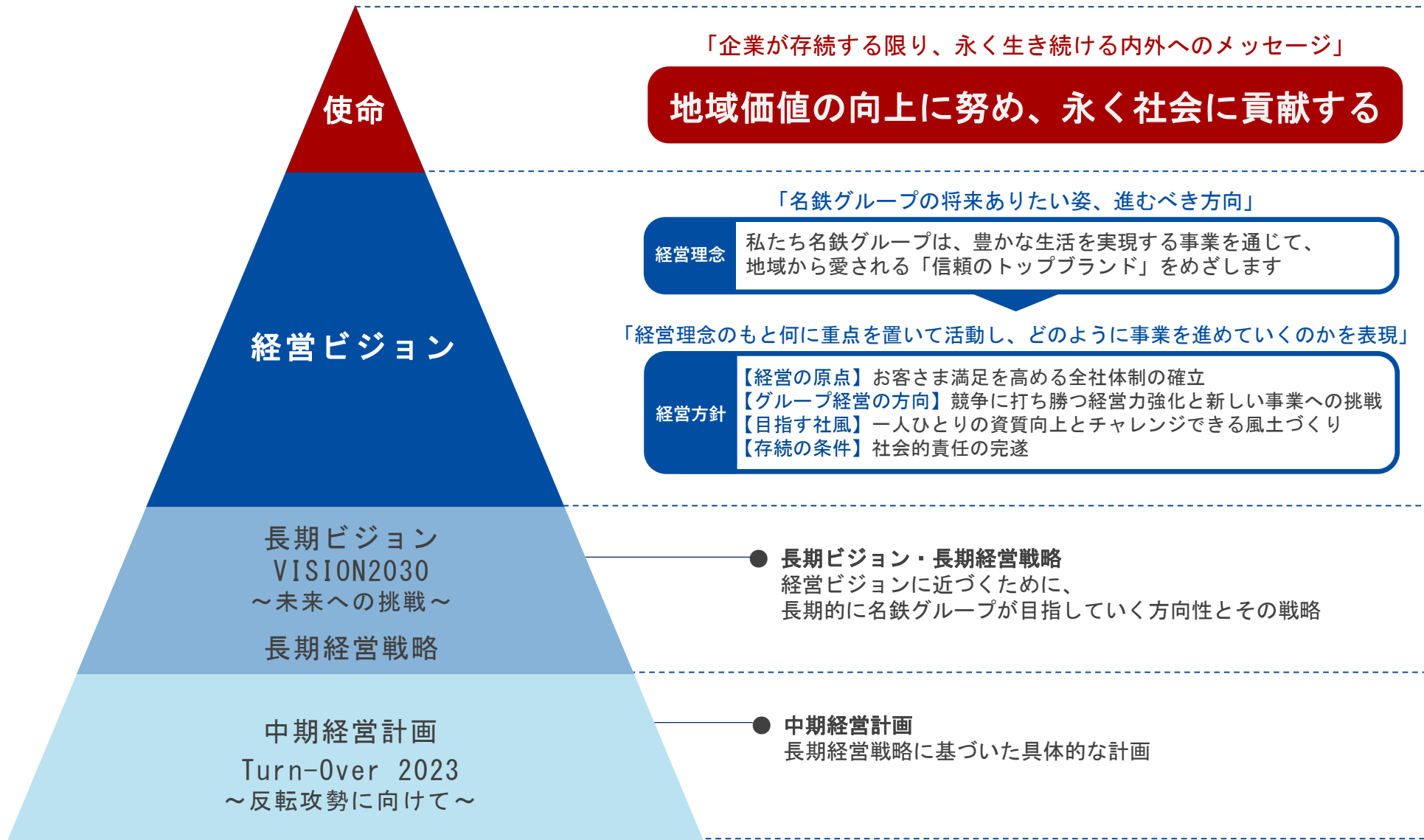
01

新・名鉄グループ経営ビジョン



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	— 名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	— ESGに関する取り組み	P33
	— 重視する経営指標	P35



現・名鉄グループ経営ビジョン (2005年策定)

新・名鉄グループ経営ビジョン (2024年策定)

背景

当時は、バブル崩壊後の負の遺産を処理するべく、グループ事業の整理・再編を始めとした経営改革を推進するなど、会社・従業員にとって大変苦しい状況が続いていた

背景

コロナ禍を経て、ライフスタイル、企業行動、社会情勢の変化が加速しており、加えて、人口減少社会、少子高齢化が確実に進展していく中、名駅再開発後の2040年を見据えると、今とは全く違った事業環境が想定される

目的

グループ従業員が夢と希望を持って将来の目標に向かって挑戦できる経営ビジョンが必要との認識のもと策定

目的

上記の状況下で、当社グループが持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくためには、中長期的なグループのありたい姿や目指す方向を示す新しい経営ビジョンを打ち出す時期に来ているとの認識のもと新たに策定

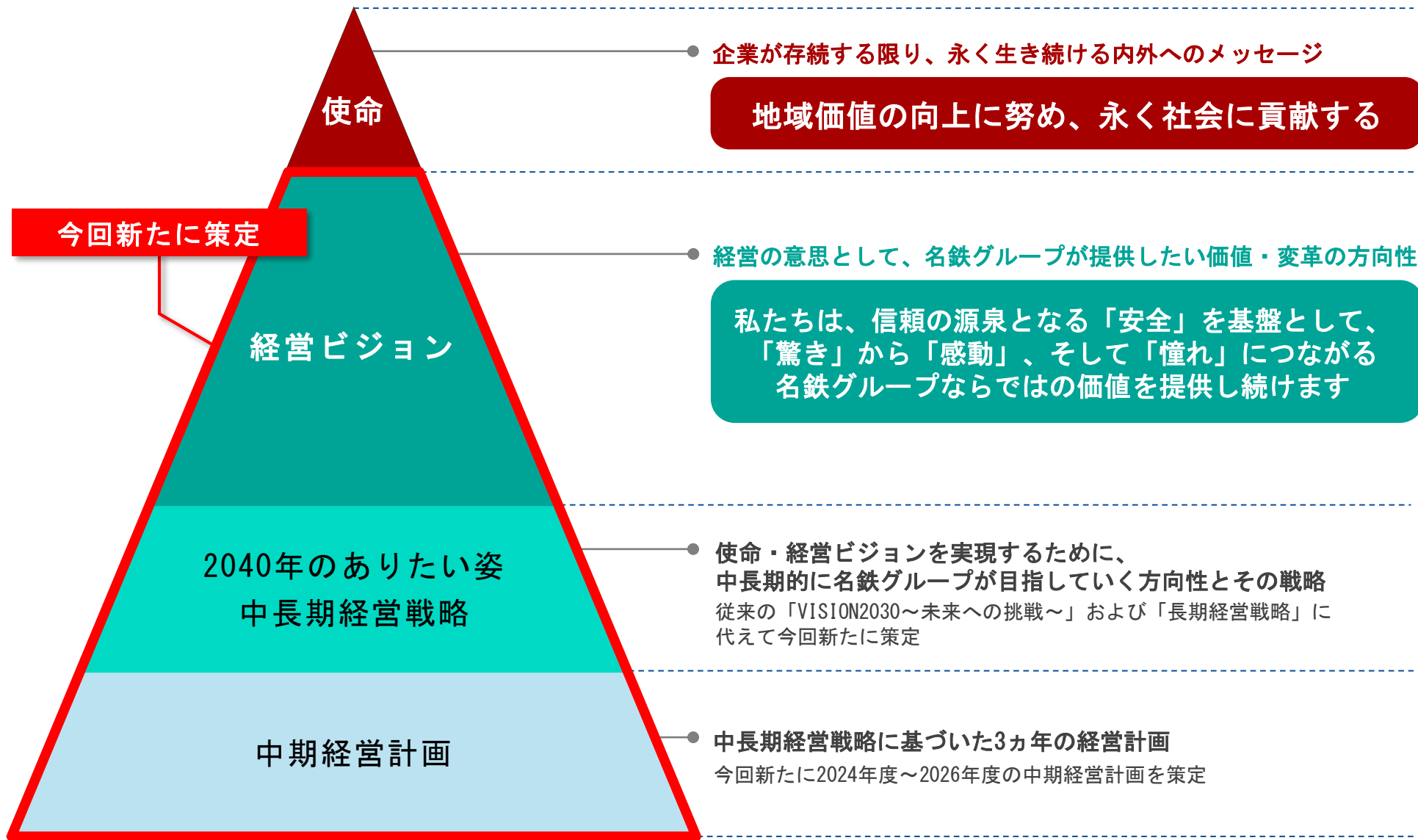


新・名鉄グループ経営ビジョン

私たちは、信頼の源泉となる「安全」を基盤として、
「驚き」から「感動」、そして「憧れ」につながる
名鉄グループならではの価値を提供し続けます

経営ビジョンに込めた思い

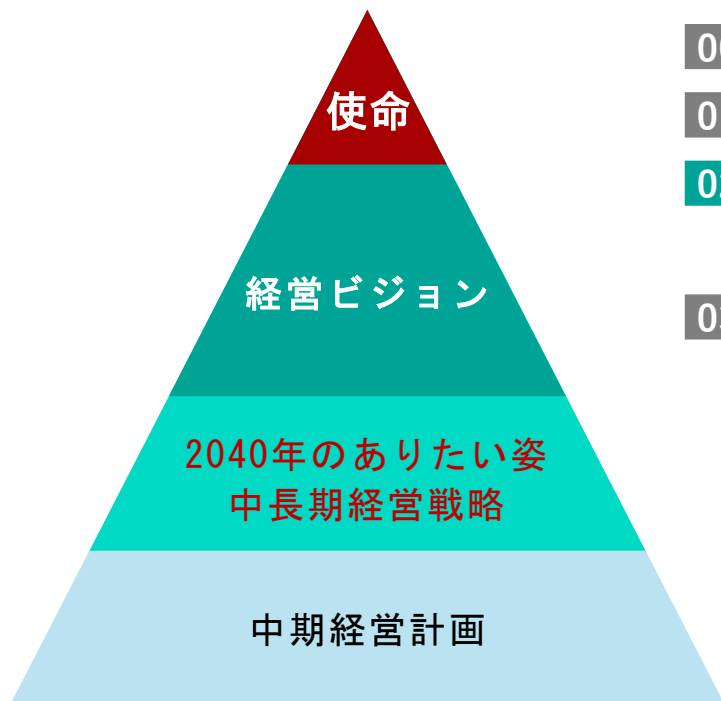
私たちはこれからも、最優先である「安全」を確保し、お客さまに「安心」していただけるサービス・商品の提供に努めていきます。
こうして築いてきた「信頼のトップブランド」をさらに磨き上げ、新しいことにも挑戦し、「名鉄、すごいね！」と褒めていただけるような価値を提供し続ける、そんな企業集団に変わっていくという決意を込めています。



02

名鉄グループの2040年のありたい姿

名鉄グループ中長期経営戦略



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	— 名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	— ESGに関する取り組み	P33
	— 重視する経営指標	P35

名鉄グループの2040年のありたい姿

「地域」を創る、「社会」を支える、そして「まち」を彩る
～ リーディングカンパニー ～

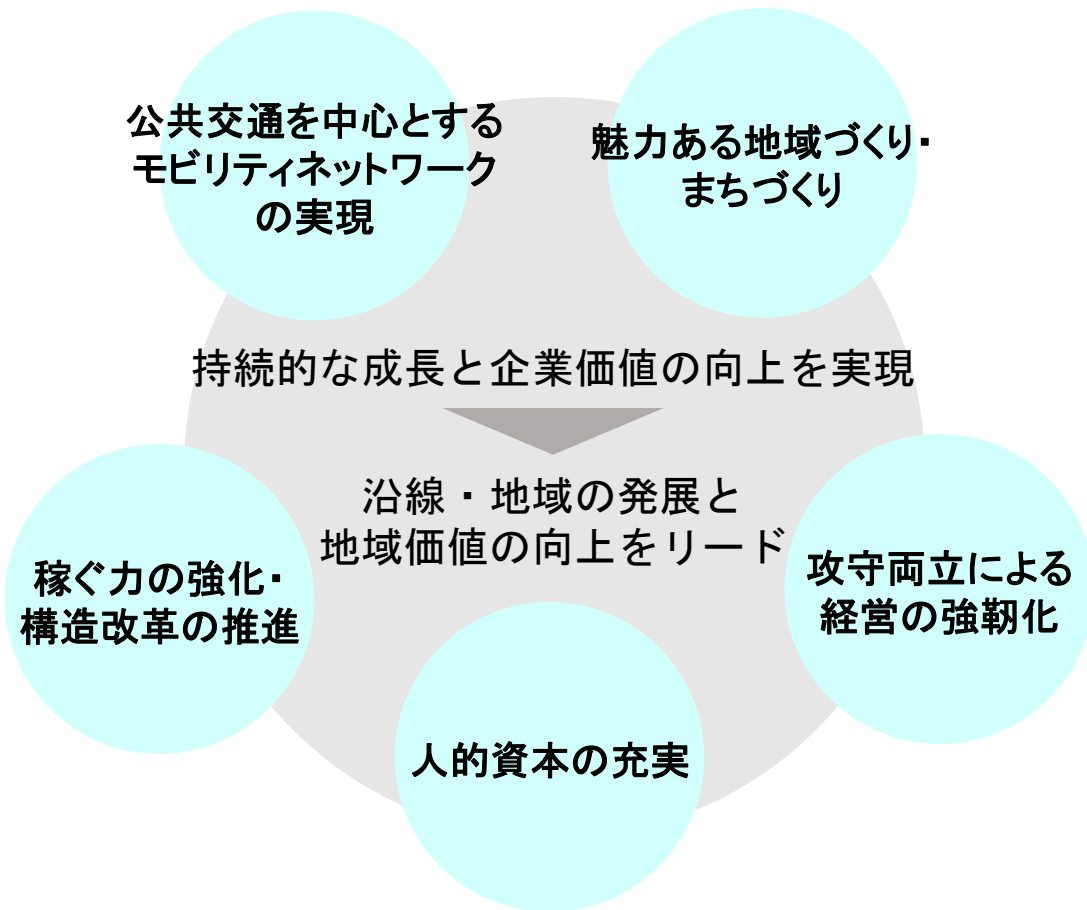
2040年のありたい姿に込めた想い

私たち名鉄グループは、人口減少・少子高齢化が進展していく中でも、「驚き」から「感動」、そして「憧れ」につながる当社グループならではの価値を提供するチャレンジングな取り組みを、皆さまとともに進めていきます。

そして、国内外から沿線・地域に多様な人々を呼び込んで定住・交流を促進し、沿線・地域の更なる発展に貢献することで、「この地域に名鉄グループがあつてよかった、と想っていたただける存在でありたい」と考えます。

2040年のありたい姿の実現に向けて、
5つの重点テーマからなる中長期経営戦略を策定・推進し
名鉄グループを新たなステージへ

中長期経営戦略
(重点テーマ)



名鉄グループ中長期経営戦略(重点テーマ)

◆ 魅力ある地域づくり・まちづくり

「リニア中央新幹線開業」、「セントレア滑走路増設」を千載一遇の機会と捉え、沿線・地域に国内外から人を呼び込むため、都市としての名古屋の魅力を高めグループ成長の起爆剤ともなる「名鉄名古屋駅地区再開発」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・まちづくりを地域とともに推進する。

◆ 公共交通を中心とするモビリティネットワークの実現

人口減少・少子高齢化時代に対応したコンパクト・プラス・ネットワーク型の地域構造(※)や持続可能な社会を築くことに貢献するため、名鉄名古屋駅をはじめとする交通拠点整備や、エリア版MaaSの進化・展開などを通じて、公共交通を中心とするモビリティネットワークを実現する。

※コンパクト・プラス・ネットワーク型の地域構造 (出典：国交省HP)

地域の活力を維持するとともに、医療・福祉・商業等の生活機能を確保し、高齢者が安心して暮らせるよう、地域公共交通と連携して、コンパクトなまちづくりを進めること

◆ 稼ぐ力の強化・構造改革の推進

需要に応じた構造改革を継続的に推進するとともに、成長市場に向けた事業展開、競争優位となる戦略構築、提供商品・サービスの高付加価値化、当社グループのブランドアップに注力し、グループ全体の収益力の向上を図る。

◆ 攻守両立による経営の強靱化

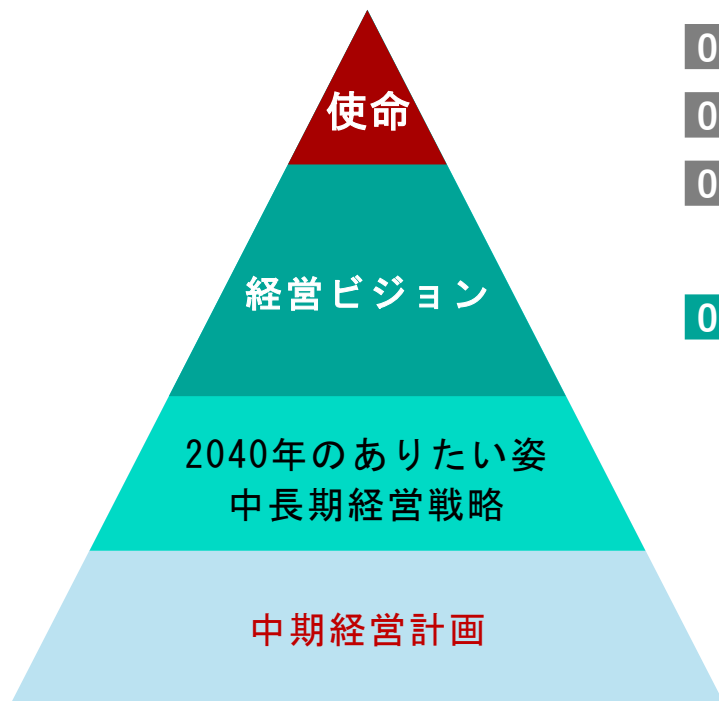
資本コストや資本収益性、ならびに財務健全性を意識したうえで、将来の成長に資する設備投資や人的資本への投資、事業ポートフォリオの見直し等の取り組みを推進することにより、適切な経営資源の配分を行い、経営の強靱化を図る。

◆ 人的資本の充実

上記の中長期経営戦略を実現するための源泉は「人財」であり、人財投資による当社グループで働く人々のウェルビーイング向上を通じて、人財の確保・育成など人的資本の充実を図る。

03

名鉄グループ中期経営計画



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り —	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間 —	P18
	— 名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項 —	P20
	— ESGに関する取り組み —	P33
	— 重視する経営指標 —	P35

基本方針

地域価値の向上に努め、永く社会に貢献し続けるため、コロナ後の新たな社会経済情勢に対応して事業を変革し、強靱な企業グループに再生を図ることにより、次の成長に繋がる基盤を構築する。

現計画の総括

- 事業構造改革においては、拠点数や人員の適正化、業務の効率化・省人化、バス・タクシー事業の再編などに加え、各交通モードの運賃改定を実施するなどの取り組みを進め、初期の想定を上回る成果をあげている
- 成長基盤構築においては、不動産事業の組織再編と事業強化、名鉄運輸の株式非公開化とNXグループとの特積み事業の統合およびエリア版MaaSアプリ「CentX」のサービスインなど精力的に取り組を進めたものの、継続的な取り組みが必要である

重点テーマの主な取り組み

事業構造改革

1 交通事業の構造改革

- ▶ 鉄道事業：需要に応じたコストの適正化・省力化、ダイヤの効率化、ワンマン運転化の推進および駅業務の効率化 など
- ▶ バス事業・タクシー事業：名鉄グループバスホールディングス設立によるグループバス事業の再編、グループタクシー事業の再編 など ▶ 共通：運賃改定の実施 など

2 旅行事業・観光バス事業・ホテル事業の構造改革

- ▶ 旅行業：支店・カウンターの統廃合、人員の適正化 など
- ▶ 観光バス事業：車両数の削減、営業所の統廃合、人員の適正化 など
- ▶ ホテル事業：名鉄ホテルホールディングス設立によるグループホテル事業の再編 など

3 グループ一体となった沿線・地域の活性化

- ▶ 都心部・沿線拠点駅および駅周辺における開発事業の展開（東岡崎駅、神宮前駅など）
- ▶ グループ内小売事業の集約および「株オンセブンデイズ」の子会社化等による小売事業の強化 など

4 名駅再開発の事業着手に向けたプロジェクトの推進

- ▶ 2024年度における事業の方向性判断に向けて地権者との検討の深度化を図るため、2023年度に基本設計に着手

成長基盤構築

5 今後成長が見込まれる分野の収益力強化による収益構成の見直し

- ▶ グループの不動産事業を再編し、名鉄都市開発が一貫した戦略策定を担う体制を構築
- ▶ 名鉄運輸の株式非公開化および同社とNXグループとの特積み事業の統合の合意 など

6 DXの推進

- ▶ エリア版MaaSアプリ「CentX」のサービスイン・機能強化 ※累計DL数：2023年度末目標100万DL⇒2月24日時点で達成
- ▶ 業務プロセス改革の推進および名鉄グループデータ統合基盤の構築・活用 など

7 経営課題に対応した体制づくり

- ▶ 名鉄グループ サステナビリティ基本方針の制定
- ▶ 名鉄グループのサステナビリティを巡る重要課題（マテリアリティ）の特定
- ▶ 2050年のカーボンニュートラル実現に向けたCO₂排出削減目標の設定 など

実績の推移(目標指標)

	Turn_Over 2023			
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想(2月公表)	2023年度 目標値
営業利益	29 億円	227 億円	330 億円	350 億円
(参考指標)	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想(2月公表)	2023年度 目標値
ROE(純利益/自己資本)	2.5 %	4.8 %	5.3 %	6%程度
ROA(営業利益/総資産)	0.2 %	1.9 %	2.7 %	3%程度
純有利子負債※/EBITDA倍率	10.6 倍	7.2 倍	6.6 倍	6倍程度
株主資本比率	23.8 %	24.3 %	25.8 %	中長期的に 25%程度

※純有利子負債＝有利子負債－現金・短期有価証券

- 営業利益目標やROE・ROA・純有利子負債/EBITDA倍率については、構造改革の取り組みにより固定費の削減は順調に進捗した一方、燃料費・水道光熱費が当初想定を上回ったことや人財投資に舵を切ったことなどにより、未達となる見込み

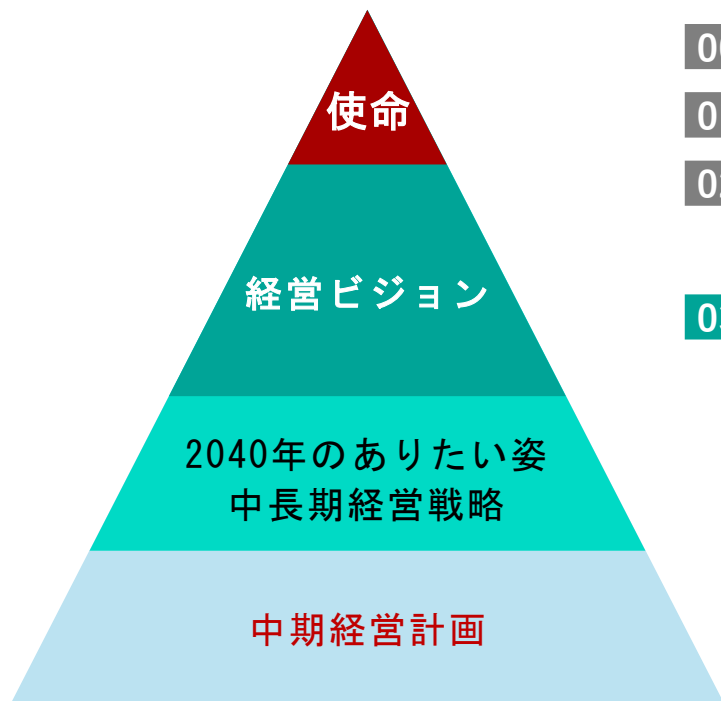
投資金額の推移

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 計画	3ヵ年 実績+計画	中期経営計画目標値 (3ヵ年)
合計	550 億円	689 億円	866 億円	2,106 億円	1,900 億円
うち戦略投資	225 億円	305 億円	391 億円	922 億円	600 億円

- 設備投資については、交通事業などの事業構造改革を進めるための投資や不動産事業などにおける成長基盤構築に資する投資などの戦略投資を積極的に実行

03

名鉄グループ中期経営計画



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	現・中期経営計画の振り返り	P15
	名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	ESGに関する取り組み	P33
	重視する経営指標	P35

基本方針

基本方針

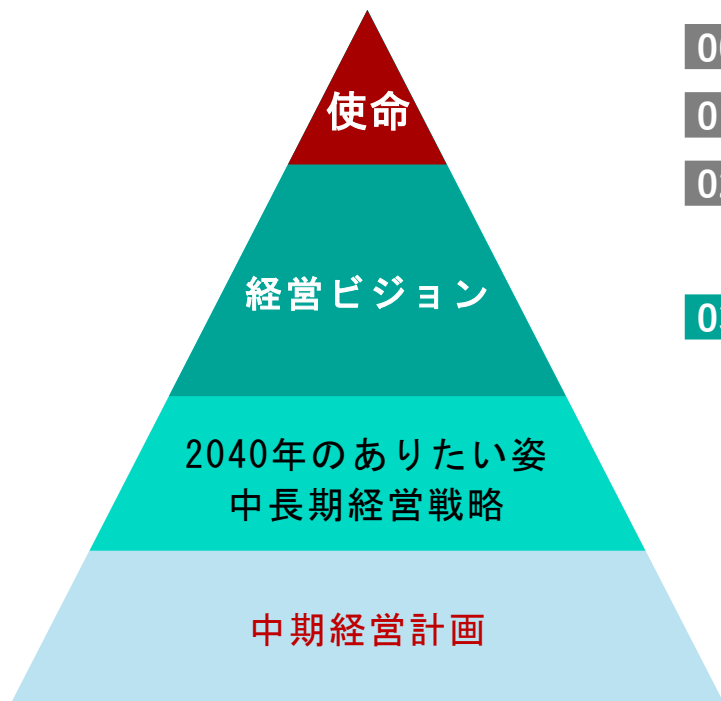
沿線・地域に国内外から人を呼び込む起爆剤となる「名鉄名古屋駅地区再開発計画」を推進し、2030年代以降も名鉄グループが持続的な成長を実現していくために、本中計策定期間を「成長基盤構築・収益力強化期」と位置付け、今後の成長に向けた基盤の構築に引き続き取り組むとともに、収益力の早期回復・強化を図る。

期間

2024年度～2026年度（3カ年）

03

名鉄グループ中期経営計画



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	— ESGに関する取り組み	P33
	— 重視する経営指標	P35

「リニア中央新幹線開業」、「セントレア滑走路増設」を千載一遇の機会と捉え、沿線・地域に国内外から人を呼び込むため、都市としての名古屋の魅力を高めグループ成長の起爆剤ともなる「名鉄名古屋駅地区再開発」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・まちづくりを地域とともに推進する。

①名駅再開発の事業着手に向けたプロジェクトの推進

基本的な考え方および再開発における当社の考え方に基づいて、交通施設の再整備と一体的な再開発の実現に向けた取り組みを推進するとともに、関係者との協議・調整を加速させ、2024年度に『名鉄名古屋駅地区再開発計画』の事業の方向性を判断し、公表する予定

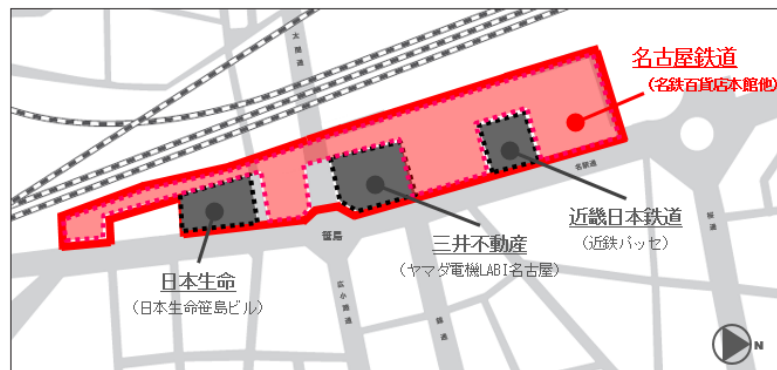
基本的な考え方

- 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
- 社会的要請である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
- 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

再開発における当社の考え方

- まちと一体となって賑わいを創出し、再開発エリアにとどまらない沿線・地域の価値最大化につながるまちづくり
- 新たなランドマークを目指すと共に、名鉄グループの成長戦略の中核を担う事業

再開発計画対象エリアの範囲

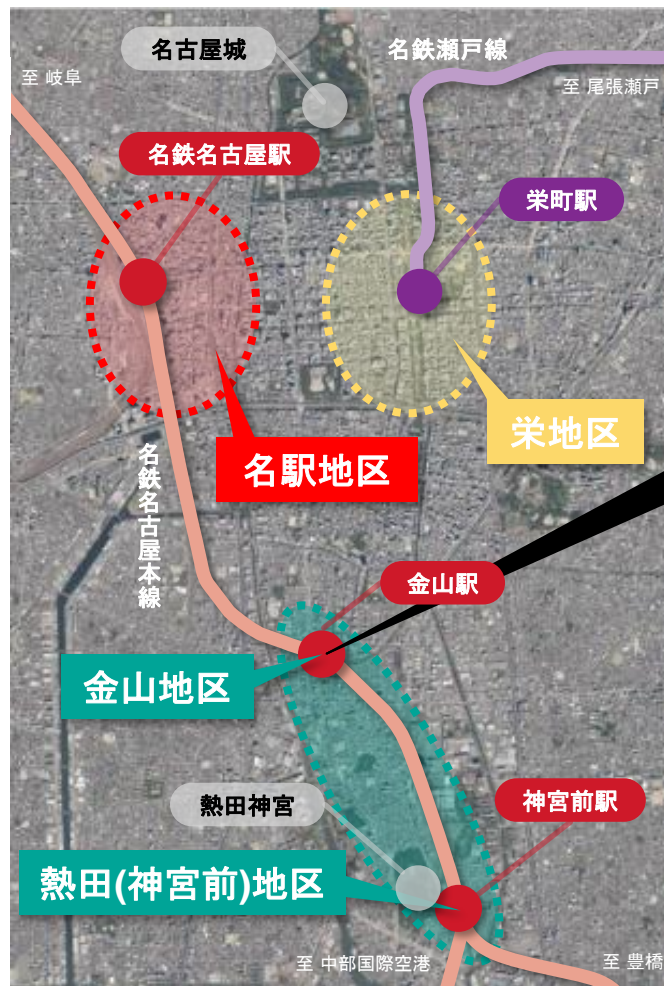


※建物形状・外観は現在検討中

②名古屋都心・沿線拠点駅の開発事業の推進

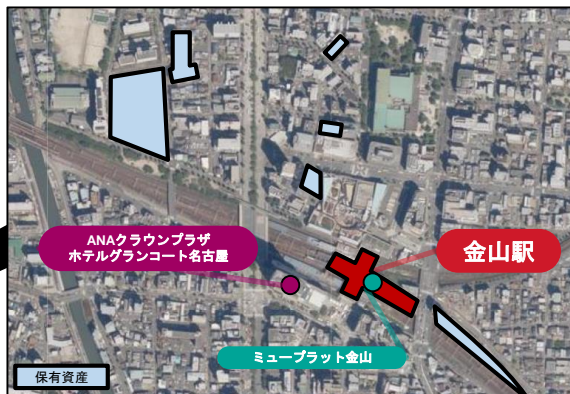
都市としての名古屋の魅力を高めるため、当社グループの最重要拠点である名駅地区に加え、名駅・栄地区に続く第3の拠点へと成長が期待される金山地区・熱田(神宮前)地区の魅力向上に取り組む

▶ 金山・熱田(神宮前)地区の魅力向上



金山地区・熱田(神宮前)地区

- 金山地区では、当社グループが多くの資産を保有している金山駅周辺の再開発を促進するべく当社が中心的役割を担いまちづくりを推進



- 〈参考：金山地区での保有資産（一部）〉
- ・オフィスビル：メイフィス金山駅前ビル、名鉄金山第一ビル ほか
 - ・駅ナカ商業施設：ミュージアム金山
 - ・ホテル：名鉄イン名古屋金山 ほか
 - ・駐車場：名鉄協商パーキング
 - ・賃貸マンション：サンプラザ金山

- 熱田(神宮前)地区では、名鉄神宮前駅西街区において商業施設「あつたnagAya」を開業予定(1期：2024年9月、2期：同年12月)



③中部圏の観光魅力の磨き上げと発信


中部圏の観光資源を活かし、国内外から選ばれる観光地づくりを推進する

➤ 中部圏一体となった観光需要の獲得



山岳観光

- 世界水準の山岳観光地を目指した事業整備
 - ▶ 飛騨高山（新穂高）
 - ▶ 駒ヶ根



山里観光


- 日本の原風景や文化を地域の魅力として発信
 - ▶ 白川郷
 - ▶ 馬籠・妻籠 など



写真提供：岐阜県白川村役場


周辺都市観光

- Co-machi（こまち）観光の推進による魅力ある「なごや圏」の確立




都心観光

- 名古屋都心部の魅力磨き上げ
- 宿泊・ショッピング需要獲得



Co-machi（こまち）観光

名古屋を中心とした個性的な魅力を持つ「まち」をつなぎ、広域から誘客できる観光圏（なごや圏）を目指すプロジェクトを開始



➤ 犬山、飛騨高山の魅力の磨き上げ

観光重点エリア①：犬山エリア

「オーセンティックな観光文化都市」の実現

- 日本が誇る建築・文化財から地域の伝統文化を味わい、「『本物』を体感できる観光文化都市」へ
- 2つの国宝(犬山城・茶室如庵)を有する城下町と個性豊かな施設群(博物館明治村・リトルワールド等)の連携による回遊型観光の形成

観光重点エリア②：飛騨高山エリア

「世界水準の山岳観光地」の形成

- 松本・高山Big Bridge構想(ルート名称: Kita Alps Traverse Route)を基軸とし、観光庁・環境省等の事業を活用した高付加価値な観光地づくりの推進
- 新穂高エリアの多様な自然を活かした体験型施設(上質体験)の整備

人口減少・少子高齢化時代に対応したコンパクト・プラス・ネットワーク型の地域構造やサステナブルな社会を築くことに貢献するため、名鉄名古屋駅をはじめとする交通拠点整備や、エリア版MaaSの進化・展開などを通じて、公共交通を中心とするモビリティネットワークを実現する。

①地域と連携した交通拠点整備に向けた取り組みの推進

- 沿線まちづくりの中核となる駅整備・高架化事業等の推進
- 自治体等との連携による公共交通を軸としたまちづくりの推進

②最適な交通ネットワーク構築に向けた取り組みの推進

- 鉄道・バス・タクシー等の事業の枠を超えた総合的な交通サービスへの体系化
※イメージ図26頁参照

- 名古屋市内・都心における取り組み

- 路面公共交通システム（SRT）

- － 都心における回遊性の向上や賑わいの拡大を図るため名古屋市が導入し、2025年度より名鉄バスが運行を担う予定

- 次世代モビリティ（先進技術）に対する取り組み

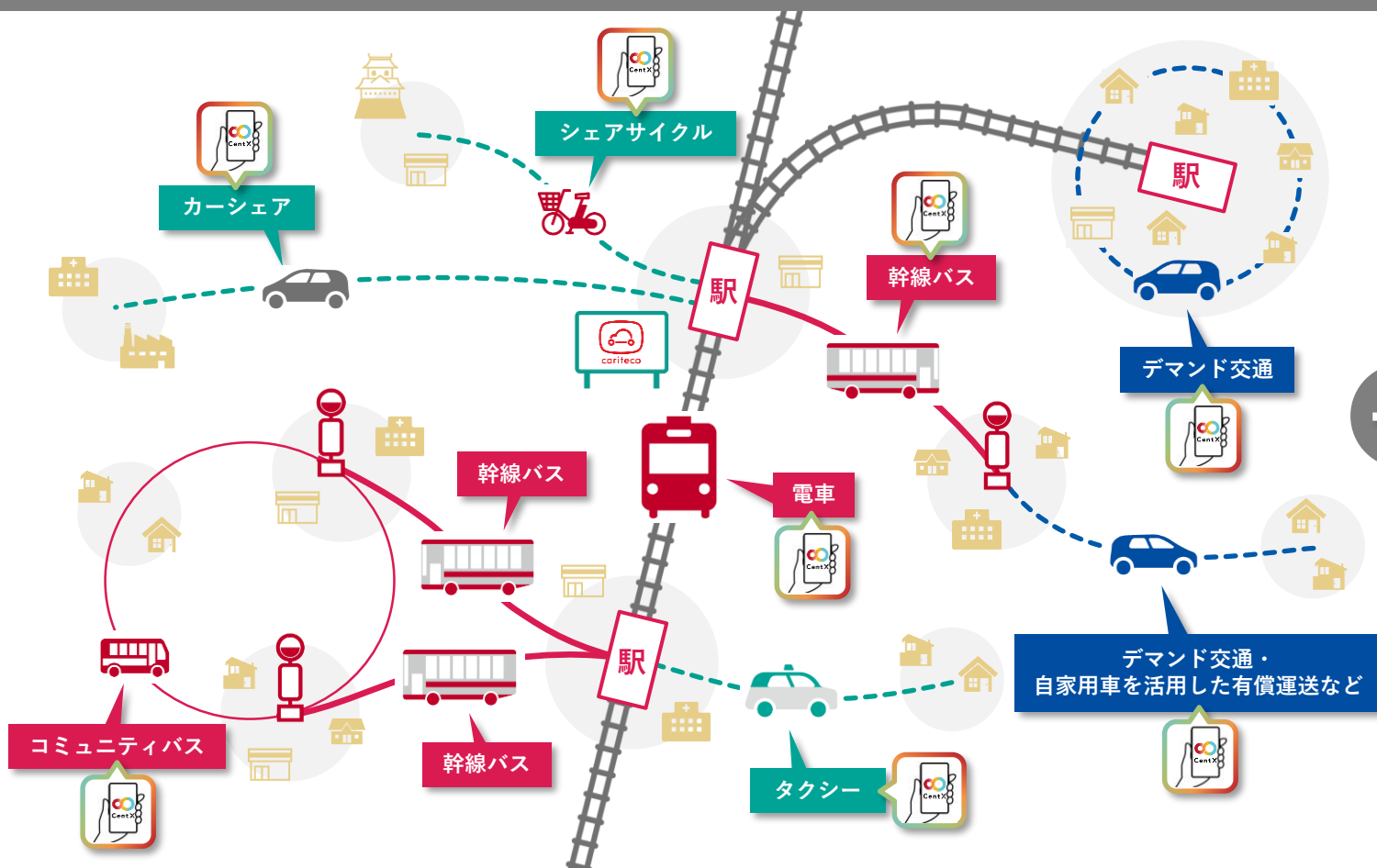
- デマンド交通の導入や自動運転の社会実装に向けて、積極的な実証実験への参画を通じたノウハウの蓄積（バス・タクシーなど）



出典：名古屋市HPより

定時・定路線である鉄道・バスや移動の自由度が高いタクシー・カーシェア・シェアサイクルなど既に展開しているモビリティに加え、いわゆるラストワンマイルや交通空白地帯の移動ニーズに応えるデマンド交通や自家用車を活用した有償運送など新しいモビリティを包含した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の実現を目指す

多様な交通モードによる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



ネットワークを支える機能



- 検索 (Search)
- 予約 (Reservation)
- 決済 (Payment)
- 利用 (Usage)

③エリア版MaaS「CentX」の進化および展開の強化

- 従来の公共交通に留まらない多様なモビリティとの連携拡大
- 決済手段多様化への対応



2030年度目標
累計200万ダウンロード

④安全確保に向けた取り組みのさらなる充実

- 安全基盤設備および安全管理体制の強化
 - 異常時対応・対策の強化
 - 鉄道車内防犯カメラの設置拡大と運転指令での映像確認等の機能追加 など
 - 鉄道バリアフリー化の推進
 - 金山駅におけるホームドア整備の推進 など
 - 自然災害リスクへの対応
 - 高架橋等の耐震補強の推進 など
 - 新しい技術を用いた安全確保の取り組み
 - AI 画像解析装置を導入した踏切監視システムの拡大 など
 - 健康起因事故防止の取り組み
 - バス運転士健康管理マニュアルの整備 など



車内防犯カメラ



実証試験ホーム柵設置(イメージ)



高架橋の耐震補強



AI画像解析装置による踏切での物体検知の様子(イメージ)

需要に応じた構造改革を継続的に推進するとともに、成長市場に向けた事業展開、競争優位となる戦略構築、提供商品・サービスの高付加価値化、当社グループのブランドアップに注力し、グループ全体の収益力の向上を図る。

①成長が見込まれる市場・競争力を持つ事業における展開強化

- 不動産事業のさらなる収益力強化
 - 不動産回転型ビジネスへの本格的な参入
(不動産事業の複線化)
＜今後のスケジュール＞
 - 2024年度 私募ファンド運用開始
 - 2025年度 アセットマネジメント会社設立
 - 2026年度 私募リート運用開始
 - アライアンス戦略（M&Aなど）の検討
- BtoG事業の拡大
 - 航空事業【中日本航空】
 - － 医療分野（ドクターヘリ等）、環境分野（調査測量事業等）およびMRO分野（機体整備事業）のさらなる強化
 - PPP事業、PFI事業への取り組み強化
- 競争力を持つ既存事業の展開強化
 - 運送事業【名鉄運輸グループ】
 - － 特積み事業の強靱化
 - ・ シェア拡大による競争力強化
 - ・ 拠点の再配置と路線網の見直しによる生産性向上
 - ＜今後のスケジュール＞
 - 2024年4月 NXトランスポート株式取得
 - 2025年1月 日本通運の特積み事業継承
 - － 3PL・倉庫・区域事業の拡充
 - ・ NXグループとの特積み事業の統合などを活かした営業基盤の強化
 - ・ 高付加価値事業の拡大による利益率の向上

②高付加価値化・差別化された商品・サービスの提供

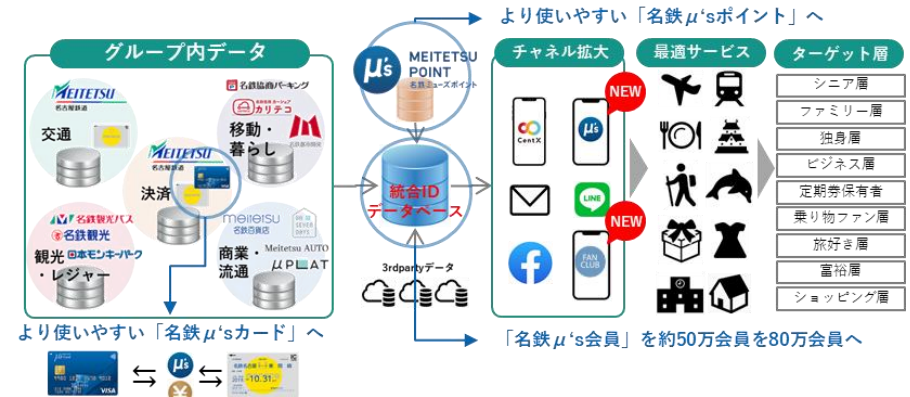
- 富裕層・高感度層をターゲットとしたビジネスの展開強化
- 消費動向を捉えた商品・コンテンツの創出

③ デジタル技術・先進技術等を活用した変革への挑戦

- 生成AIを活用した業務変革の推進
- 自動運転の社会実装に向けた取り組み
- キャッシュレス化に向けた取り組み
 - 鉄道事業におけるQRコード・タッチ決済を活用した出改札システムの検討
 - パーキング事業のキャッシュレス化の取り組み
- 外部パートナーとの連携
 - 「名鉄オープンイノベーションLab」を通じて名鉄グループとスタートアップ等を繋ぎ、PoCの実施や協業・出資の検討を行い、新たな魅力や価値創造を推進

- LTV増加に向けたグループマーケティングの進化
 - ※LTV (Lifetime Value : 顧客生涯価値)

- 顧客データを統合・分析・セグメント化し、お客さまごとに適切なチャネルを通じて最適なサービスを提供
- ポイントの利便性やカードの魅力向上
- グループ共通ポイント導入に向けた検討



④ 外部環境変化に対応した構造改革の推進

- 各事業の戦略策定機能の強化
 - 各中間持株会社における事業戦略策定・推進
 - 流通事業における戦略再構築
- 効率化・生産性向上に向けた取り組み
 - 鉄道事業における列車運行管理の効率化 (PTC化) やワンマン運転区間の拡大など

【財務方針】

資本コストや資本収益性、ならびに財務健全性を意識したうえで、将来の成長に資する設備投資や人的資本への投資、事業ポートフォリオの見直し等の取り組みを推進することにより、適切な経営資源の配分を行い、経営の強靱化を図る。

重視する経営指標と取り組みについて

<p>稼ぐ力の強化</p>	<p>営業利益</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各セグメントの中核となる中間持株会社・中核会社による事業戦略の立案、推進強化を図る ● 成長が見込まれる市場や競争力を持つ事業における展開強化を図る ● 提供商品・サービスの高付加価値化、当社グループのブランドアップに注力し、グループ全体の収益の向上を図る ● 需要に応じた構造改革を継続的に実施する
<p>財務健全性の維持</p>	<p>純有利子負債(※) /EBITDA倍率</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極的な投資を進めるなかにおいても、政策保有株式の売却、私募ファンド・私募リート等を活用したアセットファイナンス、保有資産の見直し等バランスシートの圧縮による資金回収を並行して実施することで、負債と資本を適切にコントロールし、財務健全性と両立を図る
<p><small>※純有利子負債＝有利子負債－現預金・短期有価証券</small></p>		
<p>資本コストを意識した経営</p>	<p>ROE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストを上回るリターンを創出するため、投下資本利益率（ROIC）等の指標を活用しながら、上記の取り組みなどを推進することにより、利回りの向上を図る ● 事業別の資産効率性、資本効率性や成長性、当社の中長期経営戦略との整合を踏まえ、事業の入替を検討

株主還元方針

「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」ことを基本方針としているが、2024年度に事業の方向性を判断することとしている「名鉄名古屋駅地区再開発計画」の公表と合わせ、株主還元方針を含むキャッシュフロー配分方針について開示する予定

中長期経営戦略を実現するための源泉は「人財」であり、人財投資による当社グループで働く人々のウェルビーイング向上を通じて、人財の確保・育成など人的資本の充実を図る。

中長期経営戦略と連動した人事ビジョン・戦略の推進

人事ビジョン

あなたらしく、そしてその先へ

- 「あなた」は、グループ従業員として、「従業員個人らしく」(自己実現・あなたらしい生き方)
- 「その先」は、グループ従業員として、「従業員個人の前進」(自己成長・ひと回り大きくなる)

⇒名鉄グループ人財の「ありたい姿」を表現

人事戦略

人財投資を通じた「人財力」の向上

- 人財投資に積極的に取り組み、「人財力※」を向上させることで、名鉄グループの使命に共感する多様な人財が、個々の持てる能力を存分に発揮して新しい価値を創造し、中長期経営戦略ひいては経営ビジョンの実現につなげていく

(※)人財力の3要素 ⇒

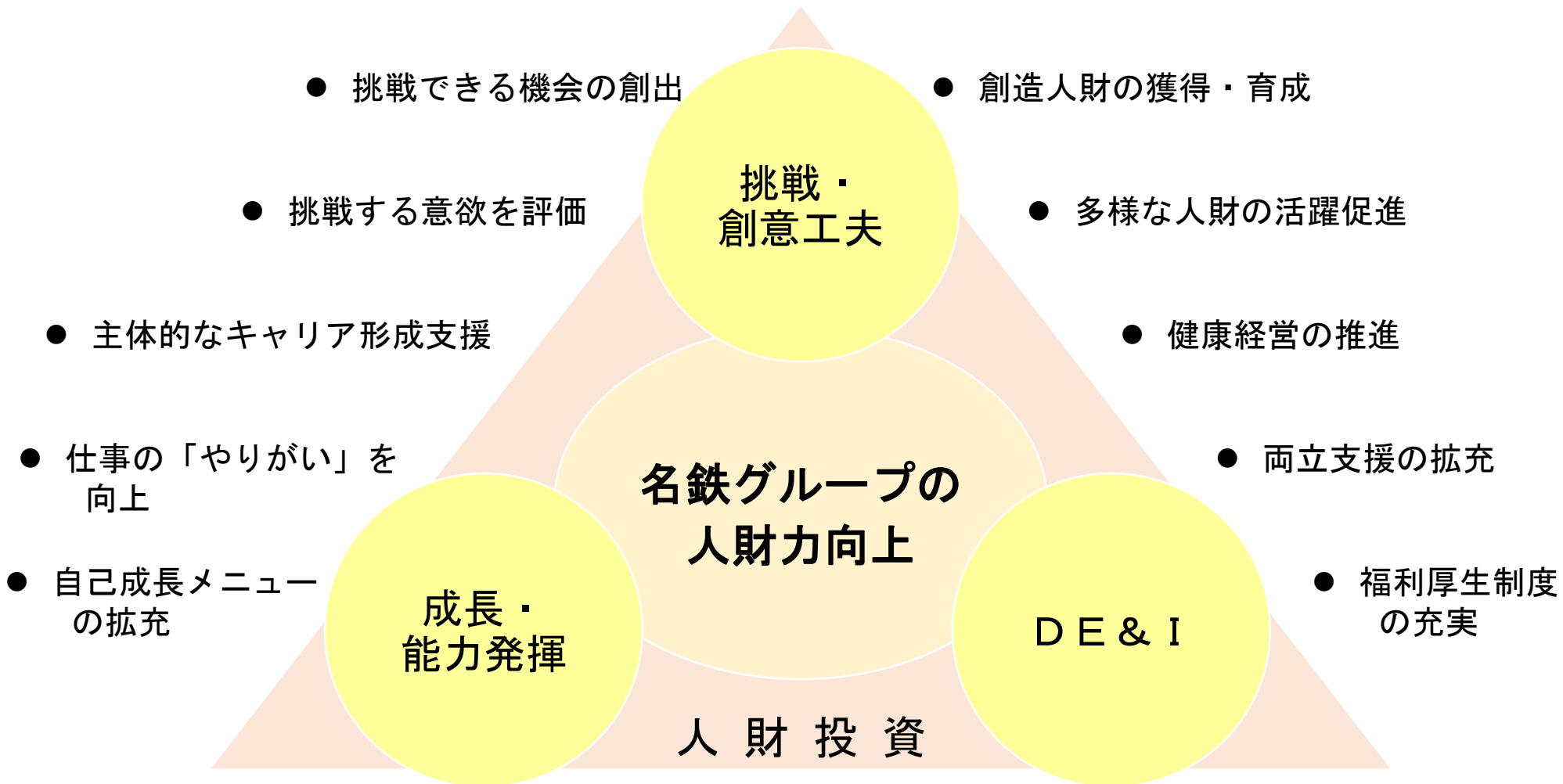
挑戦・創意工夫

成長・能力発揮

DE&I

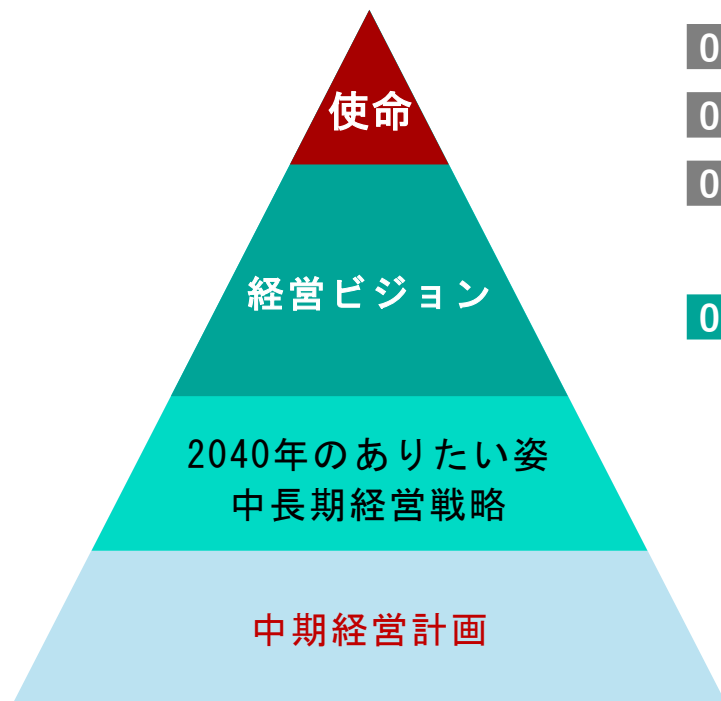
「人財投資」について

待遇改善、職場環境改善、福利厚生、採用などの人に関わる支出を「人財投資」と定義し、グループ内で意義や目的を共有することで、積極的な「人への投資」につなげるとともに、人財投資の計画的・戦略的な推進と、中長期の人事施策立案・実行につなげていく



03

名鉄グループ中期経営計画



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	— 名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	— ESGに関する取り組み	P33
	— 重視する経営指標	P35

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み

【省エネ・脱炭素投資の推進】

- 省エネ車両の導入または導入に向けた検証（鉄道、バス、タクシー、トラック）
- 新技術を活用した回生電力の有効活用の検討（鉄道）
- 所有不動産、施設の脱炭素化（ZEB、ZEHの取得推進、設備更新）
- 社内炭素価格制度の導入（2024年度～） など

【情報開示の充実】

- スコープ3算出体制の構築
- スコープ1, 2の第三者保証取得
- 環境優位性のある鉄道のさらなる利用促進に向けた取り組み など

循環型社会の実現に向けた取り組み

【資源の有効活用】

- フードロスに関する取り組み（名鉄協商、名鉄生活創研、名鉄ホテルHD） など

【歴史的建造物・文化財の保護】

- 博物館 明治村や日本庭園 有楽苑（国宝茶室「如庵」）における日本文化・芸術の伝承 など

【環境保全への取り組み】

- 森林資源の持続的な活用と環境保護活動（奥飛観光開発） など

ステークホルダーとの対話の充実に向けた取り組み

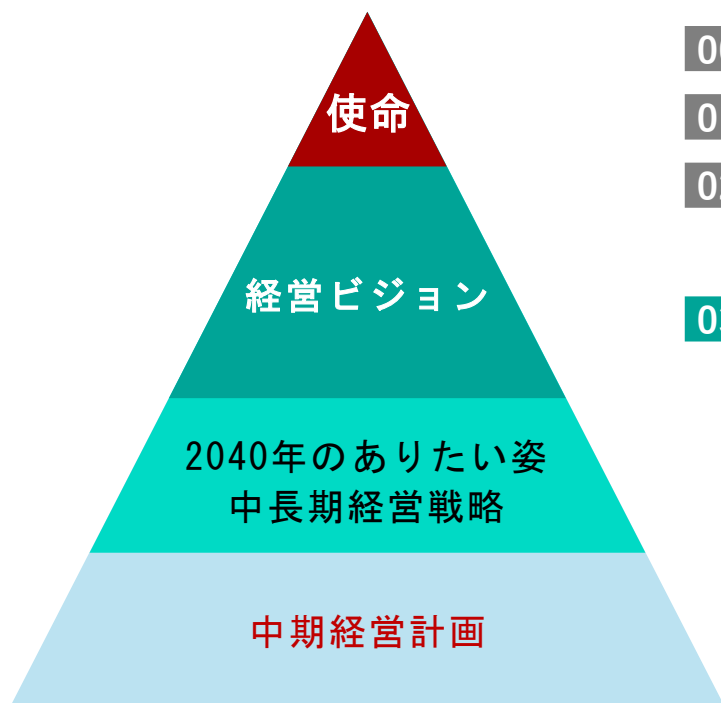
- 株主総会、決算説明会のほか、対話機会の拡充
- 自治体との対話を通じた沿線観光の活性化や、公共交通を中心とするモビリティネットワークの実現に向けた取り組み など

グループガバナンスの強化に向けた取り組み

- グループコンプライアンス体制の強化 など

※2024年4月1日付 名古屋鉄道に「法務・コンプライアンス部」を新設

03 名鉄グループ中期経営計画



INDEX

00	持続的な成長と企業価値向上に向けた課題認識	P03
01	新・名鉄グループ経営ビジョン	P06
02	名鉄グループの2040年のありたい姿 名鉄グループ中長期経営戦略	P11
03	名鉄グループ中期経営計画	
	— 現・中期経営計画の振り返り	P15
	— 名鉄グループ中期経営計画の基本方針・期間	P18
	— 名鉄グループ中期経営計画期間中における 中長期経営戦略の重点テーマごとの取り組み事項	P20
	— ESGに関する取り組み	P33
	— 重視する経営指標	P35

重視する経営指標

【目標指標】

営業利益

純有利子負債(※)／EBITDA倍率

ROE（純利益／自己資本）

※純有利子負債＝有利子負債－現預金・短期有価証券

数値目標の開示について

2024年度に事業の方向性を判断することとしている「名鉄名古屋駅地区再開発計画」の公表と合わせ、重視する経営指標の中長期的な目標、キャッシュフロー配分方針（株主還元方針を含む）、2025年度以降の投資額や数値目標について開示予定

※2024年度計画（設備投資計画を含む）については、2024年3月期決算発表時に開示予定



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。