



2022年3月31日

各 位

会 社 名 南海電気鉄道株式会社
代表者名 代表取締役社長 遠北 光彦
(コード番号 9044 東証第1部)
問合せ先 総務広報部長 新階 寛仁
(TEL. 06-6644-7125)

新中期経営計画「共創140計画」について

当社グループでは、新中期経営計画「共創140計画」を策定いたしましたので、お知らせします。

1. 2021年度経営計画の振り返り

コロナ禍による財務基盤の悪化に加え、デジタル化の進展等の社会変化や、行動変容による利用減少の継続等により、今後相当の収益減が見込まれたことから、中期経営計画の策定を見送り、2021年度の1年間を期間とする経営計画を策定した。2021年度を、コロナ収束後の反転攻勢のための足元を固める1年間と位置づけ、コスト削減を中心とする事業構造改革に集中的に取り組むとともに、中長期的な成長に向けた布石を打つ取組みを推進した。

これらの取組みの結果、2021年度は、組織のスリム化や外注費の削減等の事業構造改革を実施したことにより、27億円の恒常的な費用削減を実現させる一方で、当初想定していた以上にコロナ禍の影響を受けたため、数値目標については、純有利子負債残高は達成見込みであるものの、営業利益は未達となる見込みである。

2. 新中期経営計画「共創140計画」の概要

新中期経営計画「共創140計画」が対象とする3年間（2022～2024年度）を、コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」を行う期間とあらためて位置づけ、「南海が描く“2050年の企業像”」の実現と「南海グループ経営ビジョン2027」の達成に向けて（「南海が描く“2050年の企業像”」及び「南海グループ経営ビジョン2027」は別紙のとおり）、サステナブルな経営を進めるべく、なにわ筋線事業や沿線各所におけるまちづくりをはじめとする戦略投資を確実に実行するとともに、2050年に向けたさらなる成長に向けて、新たな事業の芽の育成にも投資を振り向けていく。

前中計「共創136計画」策定時に定めた「ステークホルダーと共に新たな価値を創っていく」という「共創」の精神は、新中計においても不変である。加

えて、コロナ禍により、先行き不透明な状況が常態化していることに鑑みると、世の中の変化に柔軟かつスピーディーに対応していくためには、1社単独では難しく、他者との「共創」がより一層重要になってくると考え、新中計についても、計画名称に「共創」を冠し、「共創140計画」と命名した。

「共創140計画」においては、以下の3つの事業戦略及び人事戦略・財務戦略を遂行していく。

(1) 事業戦略

ア、公共交通事業のサステナブルな経営

激甚化する自然災害への対策等、安全・安定輸送を阻害するリスクの低減・解消のため、計画的な設備投資を実行するとともに、デジタルテクノロジーを活用した新しい枠組みの構築とブランド向上施策等により、業務効率化と収益構造の変革を図る。また、中期的には既存の鉄道事業・バス事業等を発展させ、ラストワンマイルまでの多彩なサービスを提供する「総合モビリティ事業」への進化を目指していく。

イ、選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

2031年開業予定のなにわ筋線新なんば駅周辺や南海なんば駅周辺の開発を進めるなど、「アジアの“なんば”」を目指し、引き続き“グレーターなんば”の創造に取り組むとともに、泉北ニュータウンにおけるスマートシティ戦略をはじめとするサステナブルなまちづくり等、沿線において自治体等とともに社会課題の解決を通して地域活性化を目指す「地域共創型まちづくり」を進めていく。あわせて、すでに遂行している物流施設の高度化を着実に進めるとともに、これらの開発計画をより一層加速させるため、私募リートを設定する。

ウ、未来探索

中長期視点での成長を目指し、公共交通事業、まちづくり・不動産事業に続く新たな柱の創造に注力する。デジタル顧客接点の構築による新価値創造を目指すとともに、eスポーツ事業への本格参入をはじめ、多種多様な人々が幸せに暮らせるまちづくりを目指して、外国人との共生に資するビジネス拡大に挑戦する。さらに、高野山や百舌鳥・古市古墳群等、世界遺産をはじめ沿線の豊富な観光資源を活かしたツーリズム関連事業等、新たな事業の芽の育成に十分な投資枠を確保し、様々な挑戦を促進していく。

(2) 人事戦略・財務戦略

上記事業戦略を確実に実行するため、人事戦略・財務戦略を連動させる。

ア、人事戦略

生産性向上と人財の確保・育成、多様な活躍の場の提供を通じて、新たな“人財ポートフォリオ”の構築を目指していく。

イ、財務戦略

財務健全性の維持を大前提に、必要な投資をタイムリーに実行していくため、私募リートの設立をはじめ、多様な資金調達を実施する。

(3) 数値目標

計画の最終年度にあたる 2024 年度の数値目標（連結ベース）は以下のとおりとする。

営業利益 ^{※1}	280 億円
純有利子負債残高/EBITDA ^{※2} 倍率	7.5 倍以下

※1 営業利益＋受取配当金

※2 営業利益＋受取配当金＋減価償却費

< 参考 >

設備投資額（3 か年総額）	1,600 億円
CO2 排出量削減（2024 年度）	2013 年度比 32%減

以 上

(別紙)

1. 南海が描く“2050年の企業像”

「共創 140 計画」策定にあたり、今後のサステナブルな経営の実現に向けて、「バックキャストによる戦略構築」、「判断の拠りどころ」とするため、中長期的なありたい姿として、「南海が描く“2050年の企業像”」を策定した。

(1) 2050年の企業像

沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティを築く事業家集団

(2) 概要

当社グループは、これまで“なんば”を起点に南大阪・和歌山を主な事業エリアとして、地域とともに発展・成長してきたが、その思い・姿勢は今後も不変である。その沿線エリアには、多くの外国人を引き付けるまち“なんば”と、世界、特にアジアと直結する関西空港がある。こうした要素を考えたとき、海外から日本に来られる外国人、また外国人を含む多様な方々が日本で最も住みやすいと思えるまちを沿線の方々と共に創っていく、そこに向けて新たな事業に挑戦し続け、やりきる企業でありたいという思いを、「地域共生・共創、多様な暮らし方」、「モビリティ」、「多様性・グローバル」、「南海らしさ」という4つのポリシーに込めている。

サステナブル経営：南海が描く“2050年の企業像”

地域共生・共創 多様な暮らし方

地域の人々とともに

地域密着を旗印に、地域・沿線の人々とのつながりを大切に保ち、多種多様な人々が幸せに暮らせる多彩な“まち”を、地元と一体となって創っていく。

モビリティ

公共交通事業者としての使命

これまで沿線で培ってきた安全・安心の運輸事業の歴史とその責任を、“人と人”、“まちとまち”、そして“人とまち”をつなぐ多様なモビリティ事業への深化で具現化し、未来につなげていく。

沿線への誇りを礎に、

関西にダイバーシティ^(※)を築く

事業家集団

多様性・グローバル

“Think Globally, Act Locally”

関空という世界(アジア)とつながる玄関口、そして“なんば”という多彩なまち…、これからも世界から多様な人々が集うこの地に寄り添いながら、互いの価値観や個性を認め、高めあえる多様性を育てていく。

南海らしさ

“みらい”を自ら切り拓く強い意志

創業からの長い歴史、その道筋で築いてきた南海グループの文化とアイデンティティ、そしてこの先の新たなロードマップ。私たちは、社会の一員としての使命と責任を胸に、新しいことに“挑戦し”、“やりきる”事業家集団となり、南海の“みらい”を切り拓いていく。

(※) **ダイバーシティ**：

「多様性」に代表される“Diversity”と、「多様性あふれる街」を意味する“Diverse City”=“DiverCity”(造語)の2つの想いを表現している

2. 南海グループ経営ビジョン 2027

(1) 10年後（2027年度）のありたき姿

満足と感動の提供を通じて、選ばれる沿線、選ばれる企業グループとなる

(2) 10年間（2018～2027年度）の方向性

なにお筋線開業に向け、沿線を磨く10年間

(3) 事業戦略

ア、選ばれる沿線づくり

(ア) 良質で親しまれる交通サービスの提供

(イ) 沿線の玄関口・なんばのまちづくり

(ウ) 沿線活性化策を総動員

イ、不動産事業の深化・拡大

(ア) 収益物件の拡充とフロービジネスへの進出

(イ) 物流施設高度化の完了

(4) 数値目標

ビジョンの最終年度にあたる2027年度の数値目標（連結ベース）は以下のとおりとする。

営業利益 ^{※1}	450億円
有利子負債残高/EBITDA ^{※2} 倍率	6倍程度

※1 営業利益＋受取配当金

※2 営業利益＋受取配当金＋減価償却費

以 上

新中期経営計画 「共創140計画」

－ 2022年度～2024年度 －

2022年3月31日

南海電気鉄道株式会社

(証券コード 9044)



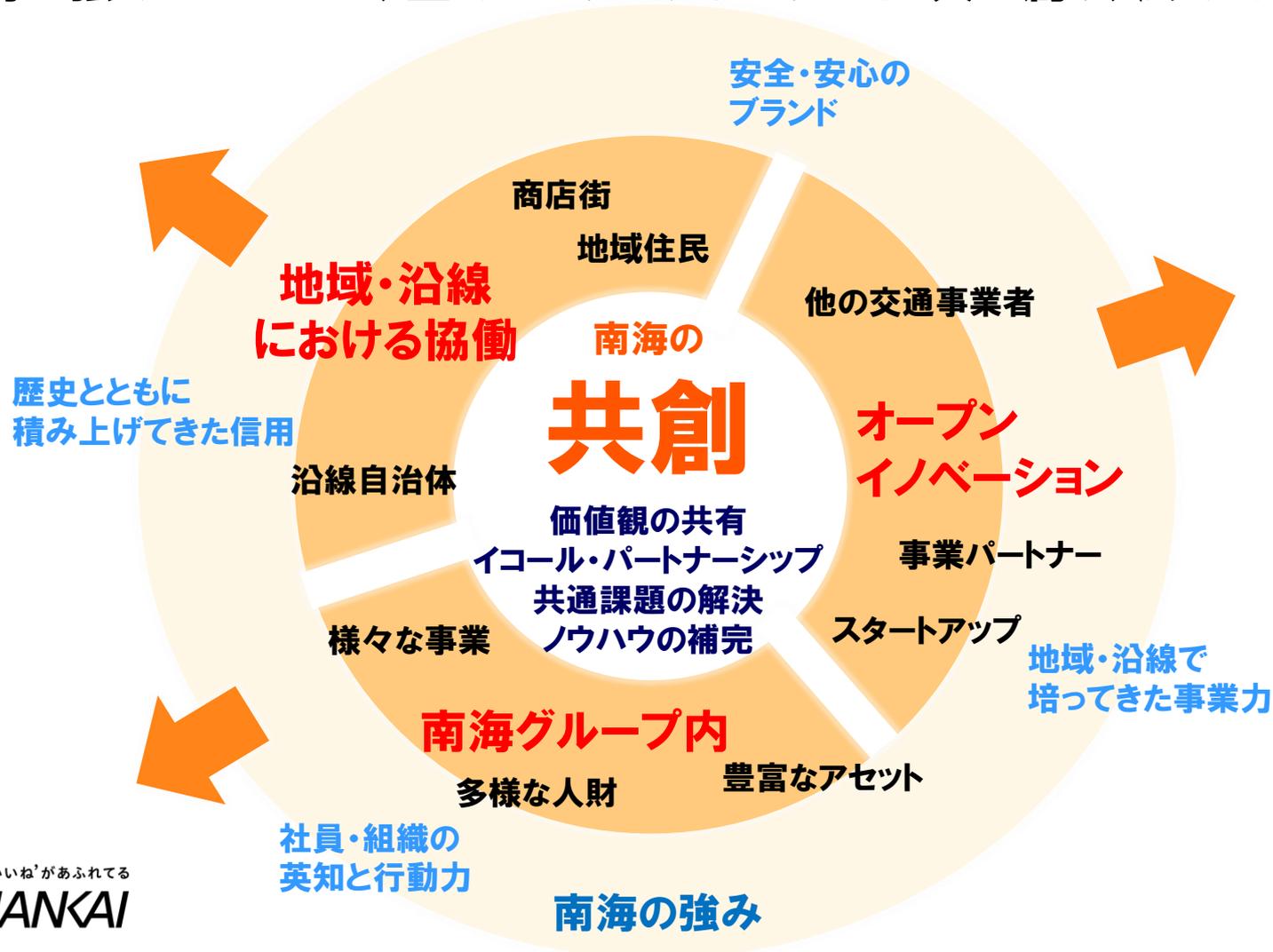
‘なんかいね’があふれてる
 **NANKAI**

目次:

はじめに：南海にとっての“共創”	2
Ⅰ．現状認識	3
Ⅱ．南海が目指すサステナブル経営 -2050年を見据えて-	9
Ⅲ．事業戦略骨子	20
Ⅳ．戦略打ち手	25
Ⅴ．3か年数値計画	48
Ⅵ．グループ経営体制	53

南海にとっての“共創”:

- 「南海グループ経営ビジョン2027」スタート時に掲げた“共創”の精神と南海の強みをベースに、全てのステークホルダーと「共に創り、広げてゆく」



I. 現状認識

全体俯瞰：前中計～2021年度単年度計画の振り返り

- 前中計での5つの基本方針は、実現に向けた取組みを粛々と実行
- コロナ禍でのスローダウンはあるが、軌道修正すべき大きな課題はない

共創136計画

1 安全・安心で良質な
交通サービスの提供

2 なんばのまちづくり

3 インバウンド旅客を
はじめとする
交流人口の拡大

4 駅を拠点とした
まちづくり

5 不動産事業の拡充

2021年度経営計画

サステナブル経営の
さらなる推進

【短期】
コスト削減を中心とした
事業構造改革

- ✓ 年間50億円の収支改善を
早期に目指す

【中長期】
今後の成長を見据えた
取組みの推進

- ✓ 地域共創型のまちづくり
- ✓ 交通事業の変革
- ✓ 不動産事業の優先施策実行
- ✓ デジタル活用と新規事業開発

DXの推進

現在地

【事業構造改革】

実行施策は着々と進行

- ・ 21年度は27億円発現
- ・ 愚直に施策を実行し
新中計期間で完遂
- ・ 変化に強い事業構造へ

【中長期施策】

コロナ禍継続による
若干の遅れはあるが、
大きな想定崩れはなく進捗

新中計で加速へ

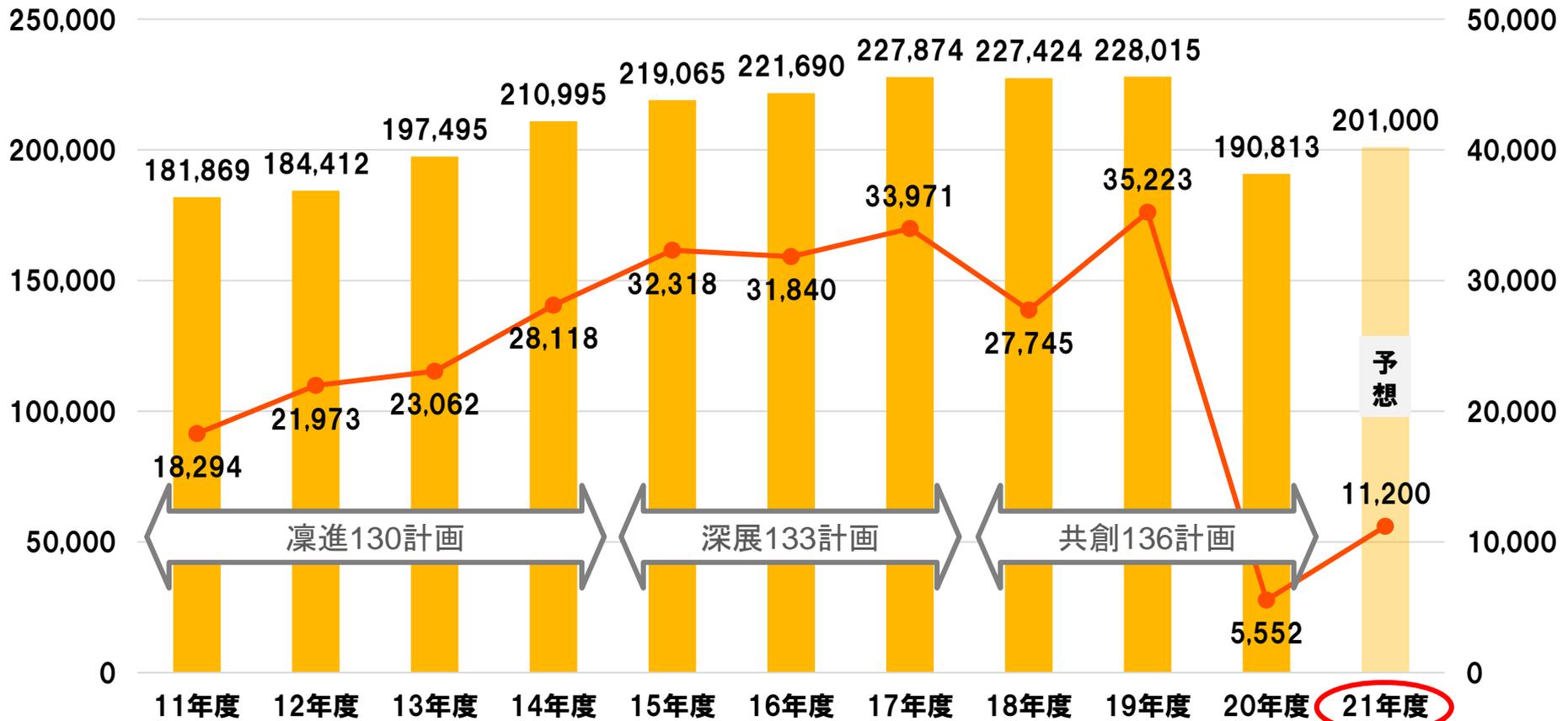
‘なんかいね’があふれてる

業績振り返り(2011年度～): 営業収益・営業利益

- 凜進130計画→深展133計画→共創136計画を経て、着実に成長を実現
- コロナ影響で20年度は業績悪化(特に運輸業)も、21年度は回復基調に

【営業収益・営業利益の推移(百万円)】

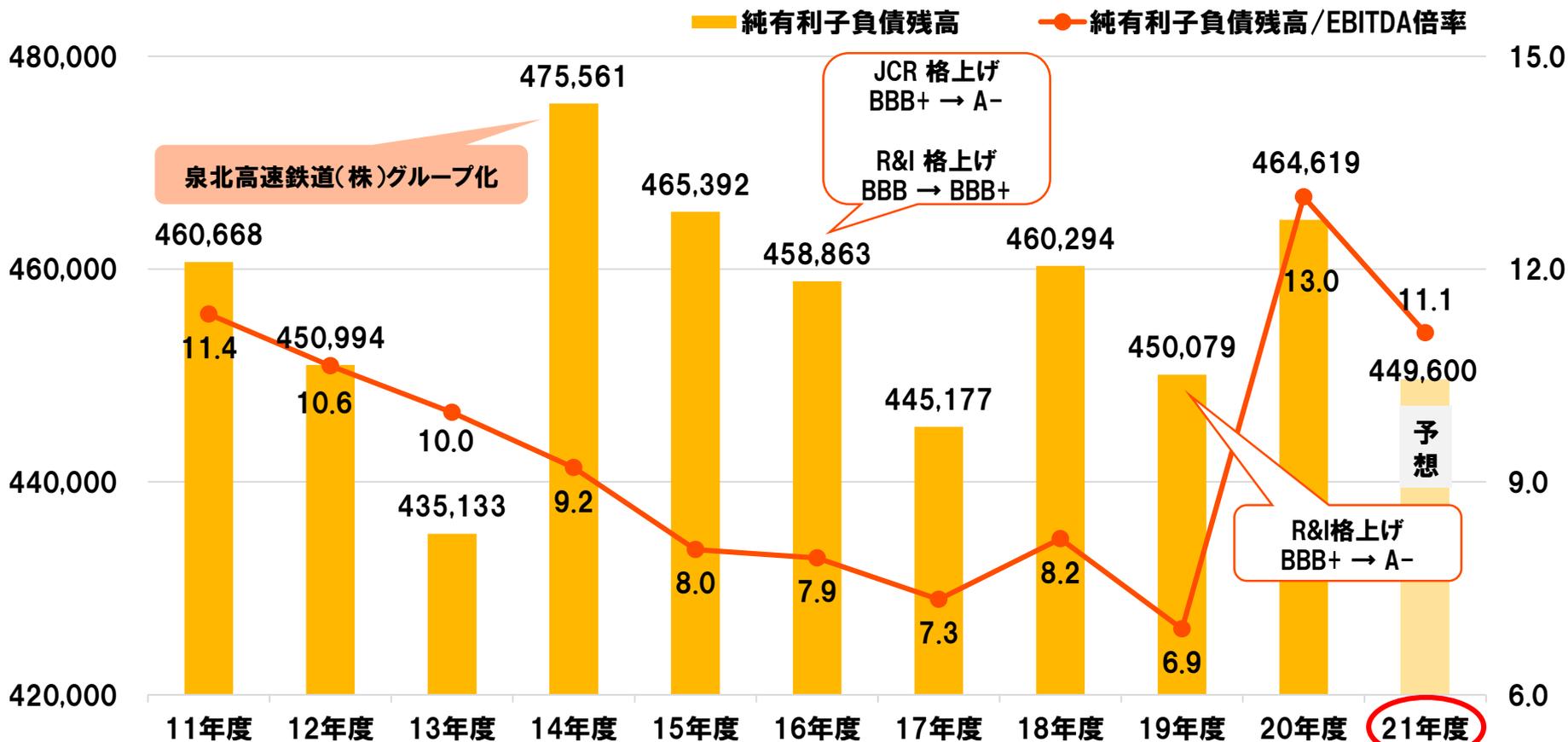
(左軸) 営業収益、(右軸) 営業利益



業績振り返り(2011年度～): 純有利子負債残高/EBITDA倍率

- 財務健全性も着々と改善傾向にあったが、20年度のコロナ影響で著しく悪化

【純有利子負債残高・純有利子負債残高/EBITDA倍率の推移(百万円・倍)】



直近業績(2021年度予想数値): 業績ハイライト

● 公表予想比は営業段階で増益、最終利益で減益、前期比は増収増益

(単位:百万円)

	2021年度予想		対2021年10月公表値		2020年度実績 (C)	対2020年度実績	
	2022年 3月 公表値 (A)	2021年 10月 公表値 (B)	増減 (A-B)	増減率		増減 (A-C)	増減率
営業収益	201,000	206,400	△5,400	△2.6%	190,813	10,186	5.3%
営業利益	11,200	10,400	800	7.7%	5,552	5,647	101.7%
経常利益	8,800	7,800	1,000	12.8%	1,854	6,945	374.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,300	4,400	△1,100	△25.0%	△1,861	5,161	—
投資額	25,700	31,100	△5,400	—	27,966	△2,266	—
減価償却費	28,700	28,800	△100	—	29,410	△710	—
EBITDA [※]	40,700	40,000	700	—	35,695	5,004	—
純有利子負債残高	449,600	455,500	△5,900	—	464,619	△15,019	—
純有利子負債残高 / EBITDA [※] 倍率	11.1倍	11.4倍	△0.3pt	—	13.0倍	△1.9pt	—

‘なんかいいね’があふれてる



※営業利益+受取配当金+減価償却費

現状認識：直面する環境と立ち位置

- 今後は「先が読み切れない」ことを前提とした「変化への耐性の強い経営」へ

外部環境

1. マクロ経済・人口動態：

- ・ GDP低成長(日本)
- ・ 金利上昇
- ・ 少子高齢化/人口減
- ・ インバウンド戻り不透明

2. 環境・世の中の変化：

- ・ SDGsへの取組み加速
- ・ コロナ禍継続
- ・ 生活様式が大きく変化
- ・ 消費者行動と消費モチベーションの変化

不透明は
“常態”

当社の立ち位置

● 事業環境：

- ・ 公共交通事業の環境が激変、構造改革を継続
- ・ 人々の生活様式や価値観の変化に合わせた新しい“まちづくり”の必要性
- ・ 社会環境の大きな変容により、新たな成長ドライバーの構築が急務

コロナ禍がどのように変化しようが、
“先が読み切れない”
ことが大前提

II. 南海が目指すサステナブル経営

- 2050年を見据えて -



サステナブル経営：南海が目指す未来像と我々の意志

南海が目指す未来像

- 沿線エリアにおいて、駅を拠点として、安全・安心・快適な輸送サービスを基軸に、住宅・オフィス・商業の開発や観光・地場産業の振興、起業家支援など、生活のあらゆる場面でさまざまなサービスを組み合わせることにより、「地球環境にやさしい」「すべての世代の人々にやさしい」「自然災害に強い」まちづくりを進めていくこと。
- 「選ばれる沿線」に向けて、「地域共創型のまちづくり」に取り組むことにより、社会課題の解決と「'なんかいいね'があふれてる」、豊かでサステナブルな社会の実現を図るとともに、当社グループの価値向上・沿線価値の向上・地域住民をはじめとするステークホルダーの幸福度の向上を目指すこと。

■ サステナビリティ方針：

沿線エリアを中心に、地域住民・自治体・企業等、様々なステークホルダーと共創・協働し、企業理念の実践を通じて、「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立をめざします。

■ サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)：

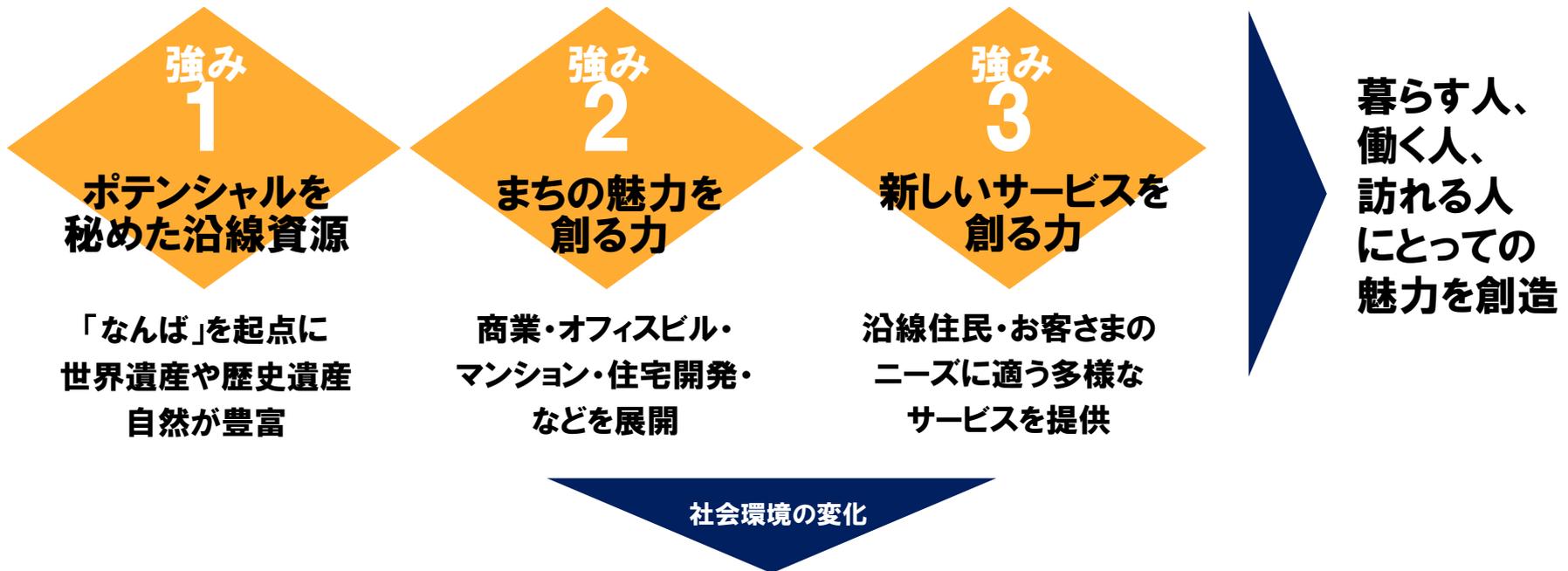
安全・安心・満足の さらなる追求	賑わいと親しみのある まちづくり	夢があふれる未来づくり	豊かな暮らしの実現
一人ひとりが能力を発揮できる 職場・ひとづくり	地球環境保全への貢献		誠実で公正な企業基盤強化

‘なんかいいね’があふれてる

サステナブル経営：南海が培った強みと提供価値

- 創業以来、安全・安心な移動サービスを基軸に、沿線の人々の豊かさを創造
- そして関西を代表する企業として、地域とともに成長

【培った強みと提供価値】



今後は、企業活動と環境・社会システムの健全な活動が両立する
「持続可能な社会の実現」に向けた課題解決が一層重要に

サステナブル経営：南海が解決すべき社会課題

- 当社が社会の一員として、中長期的な目線で解決すべき課題を整理



サステナブル経営：南海が考えるサステナブル経営

- サステナブル経営を推進するための重要な5つの要素を磨き込む
- それぞれのマテリアリティを実現することで、社会の一員としての責任を果たす

- 豊かな暮らしの実現

- 安全・安心・満足のさらなる追求

社会
サステナビリティ

事業
サステナビリティ

南海が考える
**サステナブル
経営**

- 誠実で公正な企業基盤強化

- 賑わいと親しみのあるまちづくり
- 夢があふれる未来づくり

HR
サステナビリティ

自社
健全な
財務利益
の追求

環境
サステナビリティ

- 一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとづくり

財務
サステナビリティ

- 地球環境保全への貢献

サステナブル経営：南海が描く“2050年の企業像”

地域共生・共創 多様な暮らし方

地域の人々とともに

地域密着を旗印に、地域・沿線の人々とのつながりを大切に保ち、多種多様な人々が幸せに暮らせる多彩な“まち”を、地元と一体となって創っていく。

モビリティ

公共交通事業者としての使命

これまで沿線で培ってきた安全・安心の運輸事業の歴史とその責任を、“人と人”、“まちとまち”、そして“人とまち”をつなぐ多様なモビリティ事業への深化で具現化し、未来につなげていく。

沿線への誇りを礎に、

関西にダイバーシティ^(※)を築く

事業家集団

多様性・グローバル

“Think Globally, Act Locally”

関空という世界(アジア)とつながる玄関口、そして“なんば”という多彩なまち…、これからも世界から多様な人々が集うこの地に寄り添いながら、互いの価値観や個性を認め、高めあえる多様性を育てていく。

南海らしさ

“みらい”を自ら切り拓く強い意志

創業からの長い歴史、その道筋で築いてきた南海グループの文化とアイデンティティ、そしてこの先の新たなロードマップ。私たちは、社会の一員としての使命と責任を胸に、新しいことに“挑戦し”、“やりきる”事業家集団となり、南海の“みらい”を切り拓いていく。

(※) **ダイバーシティ:**

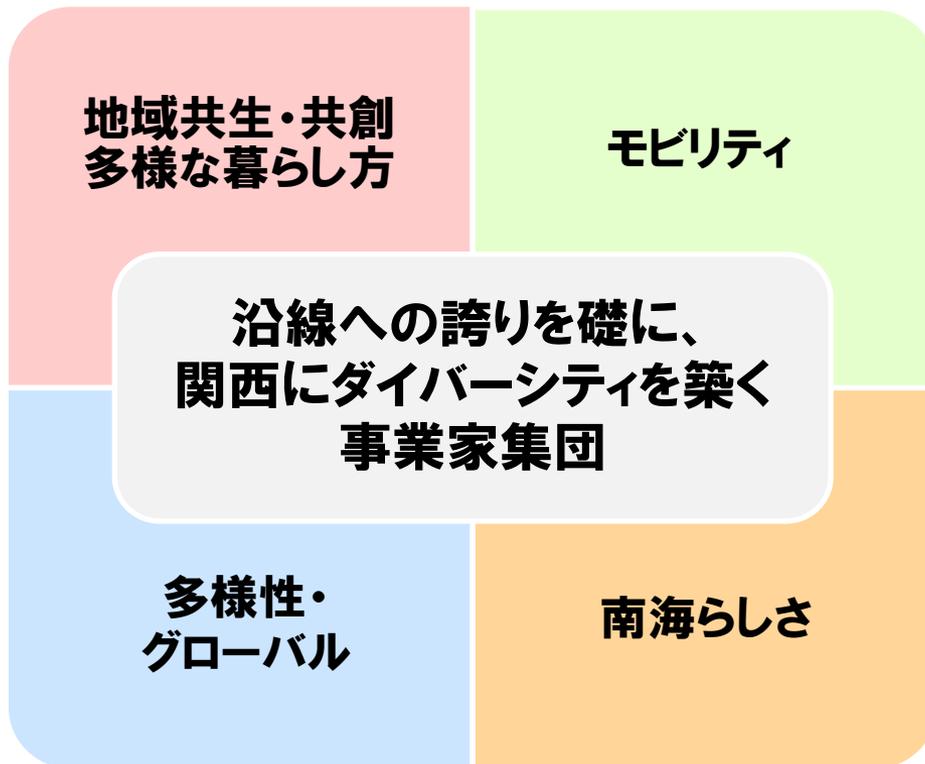
「多様性」に代表される“Diversity”と、「多様性あふれる街」を意味する“Diverse City”=“DiverCity”(造語)の2つの想いを表現している

‘なんかいね’があふれてる

サステナブル経営：2050年の企業像の実現に向けて

- 企業像実現へのベースとして、コア事業の深化とその周辺セグメントに資源を集中
- 企業像を構成する“4つの要素”を基に、新たな事業創造への探索にも注力（未来探索）

2050年の南海グループ：目指す企業像



注力する事業分野

既存コア事業

- 総合モビリティ事業
 - ・ 公共交通事業
 - ・ 多様な移動サービス事業
- まちづくり/不動産事業
 - ・ まちづくりでの沿線の価値創造
 - ・ “アジアのなんば”の価値創造

新たな柱候補（未来探索）

- 沿線価値向上に資する事業
- “DiverCity”関連事業
- ツーリズム関連事業
- 新規事業 など

サステナブル経営：現ビジョン「南海グループ経営ビジョン2027」

- 「南海グループ経営ビジョン2027」の骨子は現時点でも不変、如何に深化させるか

《2027年のありたき姿》

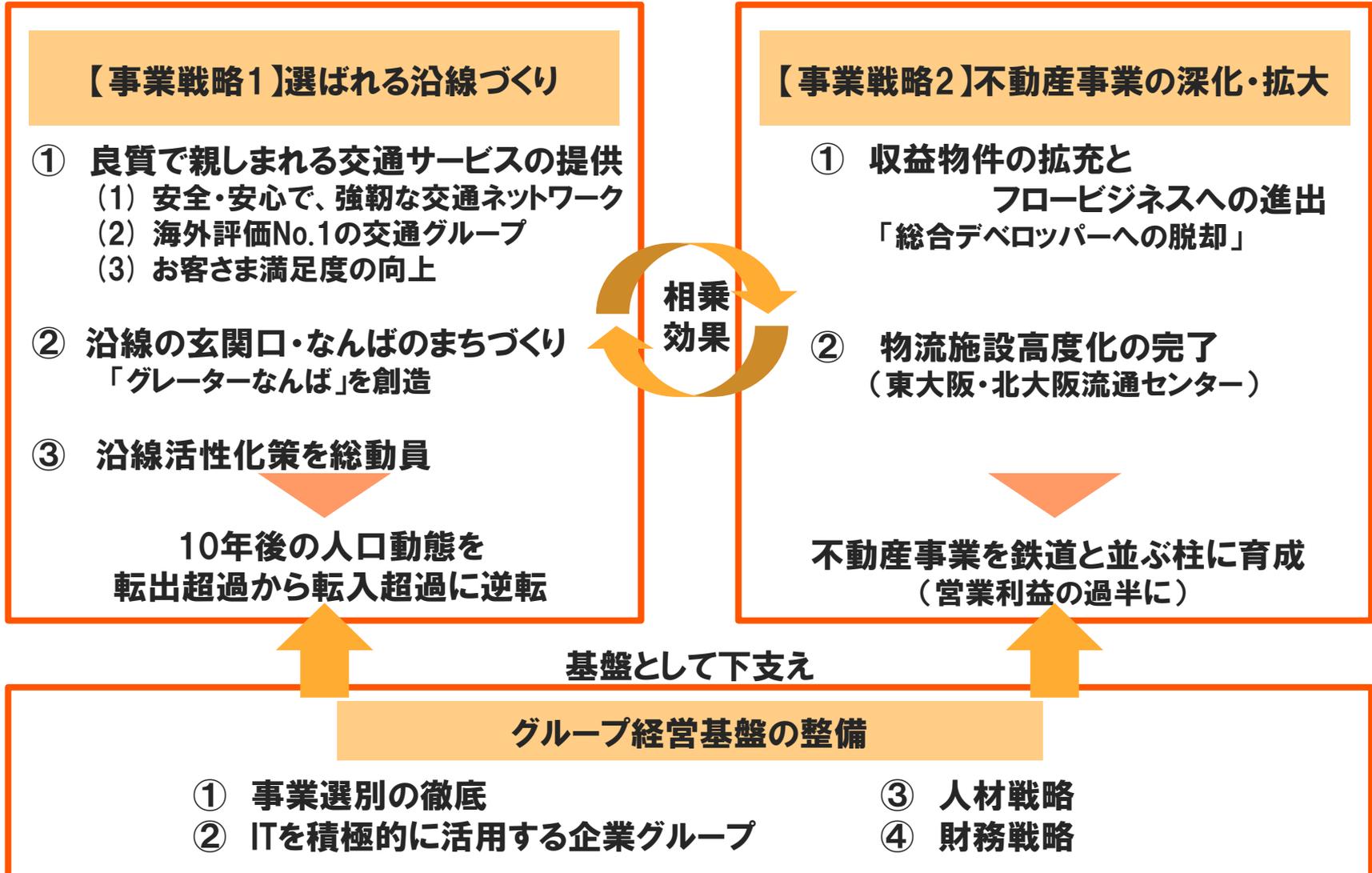
**満足と感動の提供を通じて、
選ばれる沿線、選ばれる企業グループとなる**

位置づけ

**なにわ筋線開業に向け、
沿線を磨く10年間**

- 沿線を主たる事業エリアとし、グループの総力を挙げて沿線価値向上に注力する
- 「なんば」と「インバウンド」をビジネスチャンスとして活用することで、沿線価値向上を加速させる
- アライアンスを積極活用することで、事業展開をスピードアップさせる

南海グループ経営ビジョン2027：事業戦略骨子



新中期経営計画の位置づけ:「経営ビジョン2027」との関係性

- 現ビジョンの戦略骨子は不変も、さらなる打ち手の“具体化と加速”が課題
- “なんば”と沿線のまちづくりと、不動産事業の深化・拡大への投資は最優先

「南海グループ経営ビジョン2027」 事業戦略骨子

[事業戦略-1]

選ばれる沿線づくり

- ① 良質で親しまれる交通サービスの提供
- ② 沿線の玄関口・なんばのまちづくり
- ③ 沿線活性化策を総動員

[事業戦略-2]

不動産事業の深化・拡大

- ① 収益物件の拡充とフロービジネスへの進出
- ② 物流施設高度化の完了

新中期経営計画 事業戦略骨子

- 公共交通事業の
サステナブルな経営

- 選ばれる沿線づくりと
不動産事業深化・拡大
～まちづくり・不動産事業一体での
成長戦略の加速

+

- 未来への取組み

新中期経営計画の位置づけ：「共創140計画」

基本方針

コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」を行う期間

- あらゆるステークホルダーとの“**共創の精神**”は不変
- なにわ筋線開業に向けたコア事業の戦略投資を確実に実行
- 未来に向けての成長の基礎を3年間で構築
 - 「安全・更新」投資は、3年間で加速させ確実に実行
 - 「南海グループ経営ビジョン2027」での2つの事業戦略の実行を加速
 - 新たな事業の芽の育成にも十分な投資枠を確保

経営戦略

- 公共交通事業のサステナブルな経営
- 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大
- 未来への取組み(未来探索)
- 上記を支える、人事/財務戦略推進

2050年

南海の未来
(企業像)

なにわ筋線
開業

南海グループ
経営ビジョン
2027

満足と感動の提供を通じて、
選ばれる沿線、選ばれる企業グループとなる

深展133計画
(2015～2017年度)

共創136計画
(2018～2020年度)

2021年度
経営計画

新中期
経営計画
(2022～2024年度)

次期中期
経営計画
(2025年度～)

‘なんかいね’があふれてる

III. 事業戰略骨子

共創140計画：主な事業戦略

1. 公共交通事業の持続可能な経営



- ・ 安全対策・災害対策の計画的な推進
- ・ デジタルテクノロジー活用：新しい技術・枠組みの構築と予防保全の充実
- ・ 収益力の強化、ブランド・サービスの向上
- ・ 新たなサービス - 総合モビリティ事業への進化

2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大



- ・ 地域共創型まちづくり
- ・ “グレーターなんば”構想の加速 - “アジアのなんば”へ
- ・ 泉北ニュータウンの持続可能なまちづくり
- ・ 物流施設の高度化
- ・ 私募リート設立

3. 未来探索



- ・ DX戦略 - デジタル顧客接点の構築と新価値創造
- ・ 新規事業への取組み加速
- ・ 外国人との共生
- ・ ツーリズム関連事業の強化
- ・ ニューノーマルでの新たなサービス提供

事業戦略：1. 公共交通事業の持続可能な経営

- 安全安心とサービス品質の向上を基に、総合モビリティ事業への進化を

- ④ 新たなサービス
(ラストワンマイル)



- ① 安全対策・
災害対策の
計画的推進



- ③ 収益力の強化、
ブランド・サービス
の向上

総合モビリティ
事業への進化

公共交通事業の
持続可能な経営

- ② デジタル
テクノロジー活用：
新たな技術・枠組みの
構築と予防保全の充実



“Withコロナ”での行動変容への対応と、さらなる安全・安心への取組みを
確実に進めるため、運賃改定についても検討を進めていく

事業戦略：2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

- 新たな打ち手も加え、未来に向けた“なんば”と“沿線”のまちづくりを加速

④ 物流施設の高度化



① 地域共創型まちづくり



地域共生・共創、
多様な暮らしの
創造

選ばれる沿線づくり
と不動産事業
深化・拡大

③ 泉北ニュータウンの サステナブルな まちづくり



② “グレーターなんば” 構想の加速 （“アジアのなんば”へ）



⑤ まちづくりの推進・加速のため、私募リートを設定

事業戦略：3. 未来探索

- 南海が目指す未来へ、新たな柱の創造を具体化し加速
- DX戦略を具現化、デジタル化加速から沿線の“地域サポート・ポータル”へ

① DX戦略で全ての
取組みを加速

② 新規事業への
取組み加速

⑤ ニューノーマルでの
新たなサービス提供

Lieffice



中長期的な
グループ経営基盤
の強化

未来探索



MOSHARE

当社新規事業プログラム
1期3事業

e スタジアム **stadium** なんば
Powered by NANKAI



④ ツーリズム関連事業の強化



③ 外国人との共生

Japal



‘なんかいね’があふれてる

IV. 戦略打ち手

具体的な戦略打ち手：1. 公共交通事業のサステナブルな経営

① 安全対策・災害対策の計画的な推進

- 激甚化する自然災害、対策を計画的に進め“安全・安心・信頼”の持続的創出を

安全・安心な
利用環境の整備

山岳区間における
斜面防災対策の強化

南海トラフ巨大地震に
備える耐震対策

安全・安定輸送を阻害するリスクの低減、解消

実現に向けて、**3年間合計で520億円**の計画的な設備投資を実行



車両内への防犯カメラの設置



(山岳区間)
斜面防災対策



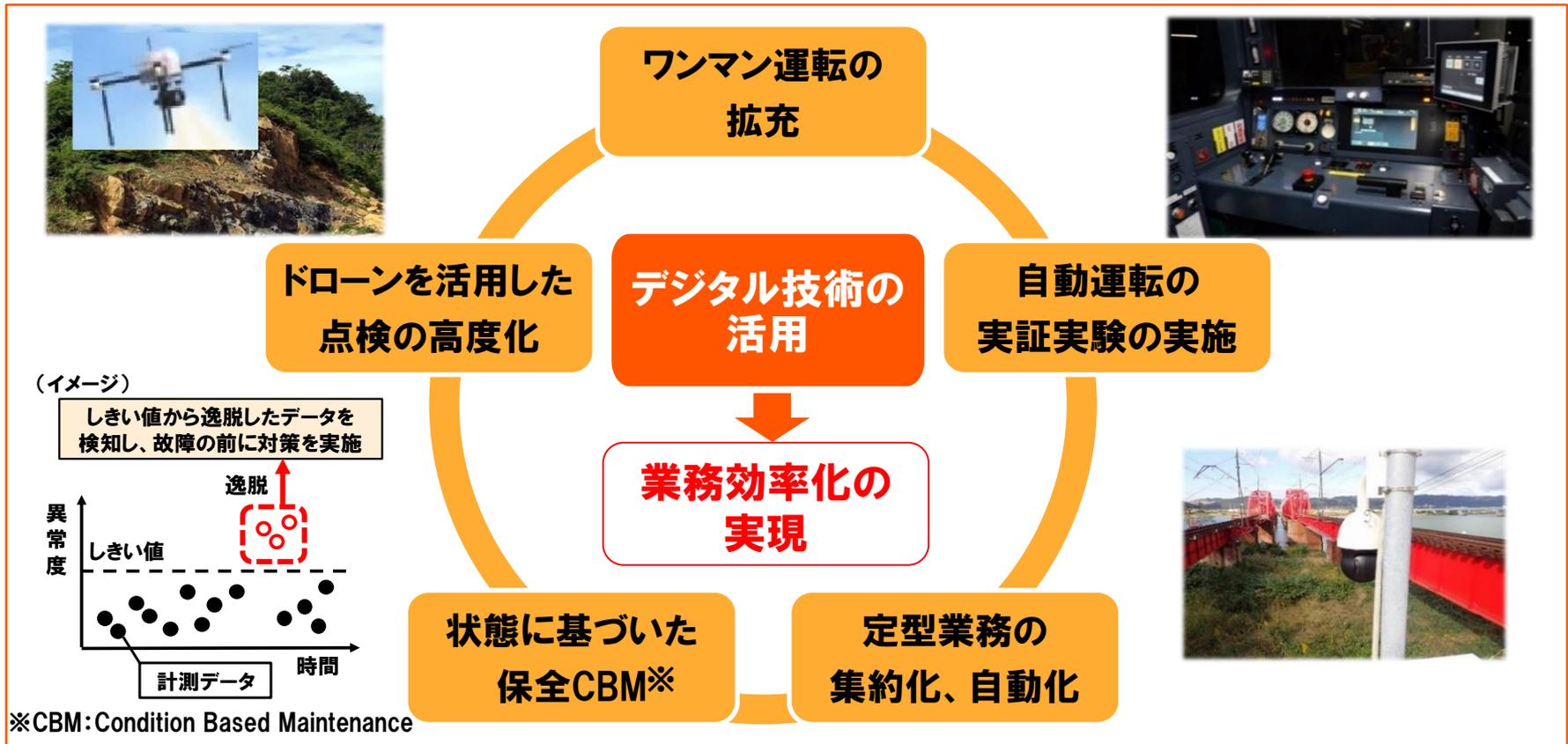
耐震補強の計画的な推進

具体的な戦略打ち手：1. 公共交通事業のサステナブルな経営

② デジタルテクノロジー活用：

－ 新しい技術・枠組みの構築と予防保全の充実

● 運営効率化による生産性改善で収益構造を変革



‘なんかいいね’があふれる

具体的な戦略打ち手：1. 公共交通事業のサステナブルな経営

③ 収益力の強化、ブランド・サービスの向上

- デジタルの徹底活用で、顧客利便性の向上と新たな移動ニーズの創出を
- 良質な駅や車両空間を提供、お客さまサービスの質を上げブランドを向上

南海アプリの改善やデータの徹底活用で、お客さまの利便性を向上

- ・ データを起点とする購入ターゲット(ペルソナ)を絞った商品の創造
- ・ 非接触乗車手段の利活用、企画券のデジタル化と各モビリティサービス等との連携

駅や車両等、良質な空間の整備を加速

- ・ なにわ筋線対応を含めた車両戦略の策定(「乗りたい電車づくり」の実現)
- ・ 新今宮駅、中百舌鳥駅、およびこれらに続く拠点駅の整備
- ・ バリアフリー、トイレ美装化等、利便性を高める設備の整備



‘なんかいね’があふれてる

具体的な戦略打ち手：1. 公共交通事業のサステナブルな経営

④ 新たなサービス - 総合モビリティ事業への進化

- バス事業のオペレーション変革で“ラストワンマイル”までの多彩なサービスを提供
- 地域の社会課題の解決と、持続的成長を両立



具体的な戦略打ち手：2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

① 地域共創型まちづくり

- 沿線/地域の社会課題解決を通して地域活性化、人口流入を目指す

社会課題・沿線/地域のニーズ

(例)

産業振興、企業支援、食、都市機能整備、
教育・子育て、健康

アライアンス(共創)による解決

- ・持続可能なビジネスモデルの確立
- ・駅近自社用地等の開発



万博・IR関連

- ・交通体系の整備
- ・関連ビジネスの取り込み
- ・海外来訪者との共生
- ・IR来訪者の当社沿線観光地への誘客



「暮らす・働く・訪れる」価値を高める

中期的に目指すゴール

1. 地域の課題把握・解決プロセスを確立し、実施する個別施策のバリエーションおよび取組み規模ならびにその認知度を拡大する
2. 万博・IRの派生/関連ビジネス等について、事業計画の深度化と体制整備を図る

‘なんかいいね’があふれてる

具体的な戦略打ち手：2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

② “グレーターなんば”構想の加速 - “アジアのなんば”へ

- エリアとしての魅力とポテンシャルをソフト/ハードの両面で高める
- “アジアのなんば”を世界に発信、エリアの価値向上と収益基盤拡大を実現する

グレーターなんばのまちづくり～なんばエリアの都市格を高める2つのちから～

なんばの「特別な期待感(ハレ)」を楽しむ
“エンタメのちから”

※エンタメ:
 ①わくわくするリアル体験
 ②商店街などまちの界索性
 ③伝統文化と人の近さ

なんばの「日常の期待感(ケ)」を楽しむ
“ステイのちから”

※ステイ:
 ①居心地の良い滞在環境
 ②チャレンジ精神に富む働く環境
 ③バリエーション豊富な住む環境

なんばエリアが目指す3つの目標

1. まち文化賑わいの活力で国内外の注目を集め続けるなんば！
2. 多様性と拠点機能を高めながらにわ筋線を契機に成長し続けるなんば！
3. 「新たな関係性」「多様なサービス」「次代の担い手」を育み続けるなんば！

既存物件の刷新

コロナ禍などにより既に起こっている生活様式の変化や、今後の社会構造変化を見据えた物件価値の維持・向上

物件価値の維持・向上

- ・ニューノーマルに相応しいオフィス機能の提供
- ・新しいSC事業モデル

“グレーターなんば”の創造を加速

都市機能の多様化

ダイバーシティ

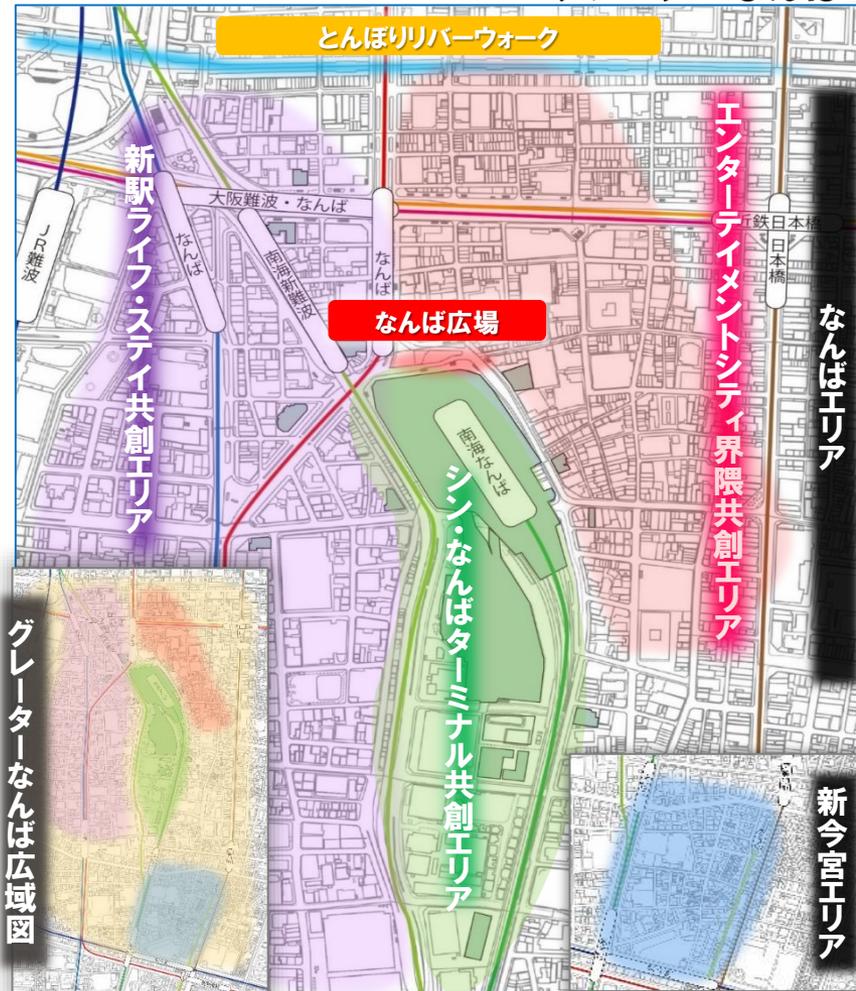
新規事業創出

- ・インバウンド集客・観光だけに頼らない将来の新しい都市機能開発
- ・世代や国籍を超えて集まる来街者/居住者が交流し、新しい文化・情報を発信し続ける「多様性あふれる街“なんば”」のまちづくり
- ・進化する“なんば”が起点/接点となって生まれる新サービス、新規事業創出のまちに

‘なんかいね’があふれてる

具体的な戦略打ち手：2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

“エンターテイメントシティ2050Namba”（仮称） ～グレーターなんばビジョン戦略マップ～



グレーターなんば広域図

新今宮エリア

重点エリア

ソフト戦略をエリア毎に展開することで
未来の収益基盤創出をハード戦略として落とし込む

新駅ライフ・ステイ共創エリア

なにわ筋線新駅から西・南に広がる大規模開発
ポテンシャルを持ったエリア。
オフィス、都心型住居始め、ホール・展示場等
新しい都市機能を備えたなんば新都心を目指す。

シン・なんばターミナル共創エリア

約一世紀にわたる当社開発共創エリア。
スクラップ&ビルドに合わせ、未来の
「シン」なんばターミナルに相応しい都市型商業集積や
次世代型集客機能が融合した街区を目指す。

エンターテイメントシティ界限共創エリア

“エンターテイメントシティなんば”中核エリア。
なんば広場が人・情報のハブの役割を果たし、
伝統・文化の継承、ポップカルチャーの融合等
エンタメが充実した大阪観光の中心地を目指す。

新今宮ダイバーシティ共創エリア

なんば・天王寺を結ぶ好立地エリア。
国籍や世代を超えた様々な要素が交ざり合い、
新しい文化・情報が発信され続ける街に生まれ変わる
ことで、くらす、働く、訪れる各シーンでの活動拠点
として、グレーターなんば第二の玄関口を目指す。

‘なんかいいいね’があふれる

具体的な戦略打ち手：2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

③ 泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり

- ニュータウン再生のパイロットモデルとして、サステナブルで魅力ある街に
- 「泉ヶ丘駅前活性化計画」と「泉北ニュータウンスマートシティ戦略」を推進

課題

- 人口減少・高齢化と若年世代のエリア外転出
- 建物老朽化
- 公的賃貸住宅と居住者ニーズの乖離

泉北ニュータウンを取り巻く環境

- 近畿大学医学部および付属病院の泉ヶ丘移転
- 働き方の変化による郊外生活の見直し
- UR建替事業による新たな住民の流入
- 大阪府スマートシティの重点エリアに選定

機会

取組み① 泉ヶ丘駅前活性化計画



取組み② 泉北NTスマートシティ戦略



将来像

- 沿線中核都市として、ニュータウン再生のパイロットモデルを実現する

具体的な戦略打ち手: 2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

④ 物流施設の高度化

- ポートフォリオ安定化を目的とし、物流不動産事業を展開し収益を拡大



- ・高速ICに近く大阪都心部へのアクセスも良好で輸送効率に優れる
- ・物流専用エリアに位置し、通年24時間稼働が可能
- ・広い敷地を有し、効率性に優れた大型物流施設の整備が可能

・高度化スケジュール:
※現時点の想定

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
解体		E棟				
		<ul style="list-style-type: none"> □ 投資額(予定) 73億円 □ 増収効果 約2.5倍 □ 延床面積 49,824㎡ 	移転撤去	2期棟		
					移転撤去	3・4期棟

具体的な戦略打ち手：2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

⑤ 私募リート設立(まちづくり推進加速)

- 既存物件を組み入れることで新たな開発資金を確保
- これを今後の「地域共創型まちづくり」推進加速のピークルとする



具体的な戦略打ち手：3.未来探索

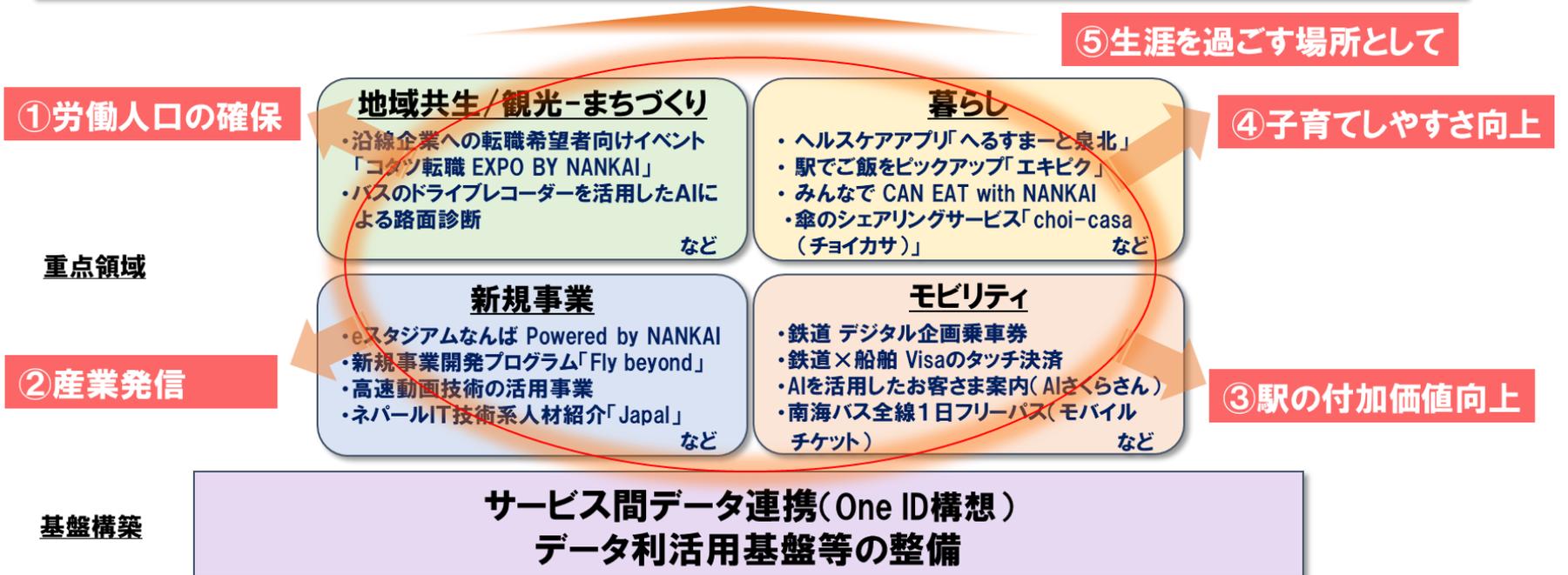
① デジタル顧客接点の構築と新価値創造(DX戦略)

- デジタルを活用した顧客接点の拡充で、沿線住民の暮らしやすさを向上
- 労働人口対策やサービス開発に挑み、地域産業活性化につなげる

これまでの取組みやサービスを、5つの新たな領域へと広げ、同一基盤上に再構築

目指す姿・社会への提供価値

(2050年の企業像と連動)デジタルを活用し、人と人をむすび、まちをつなぐ



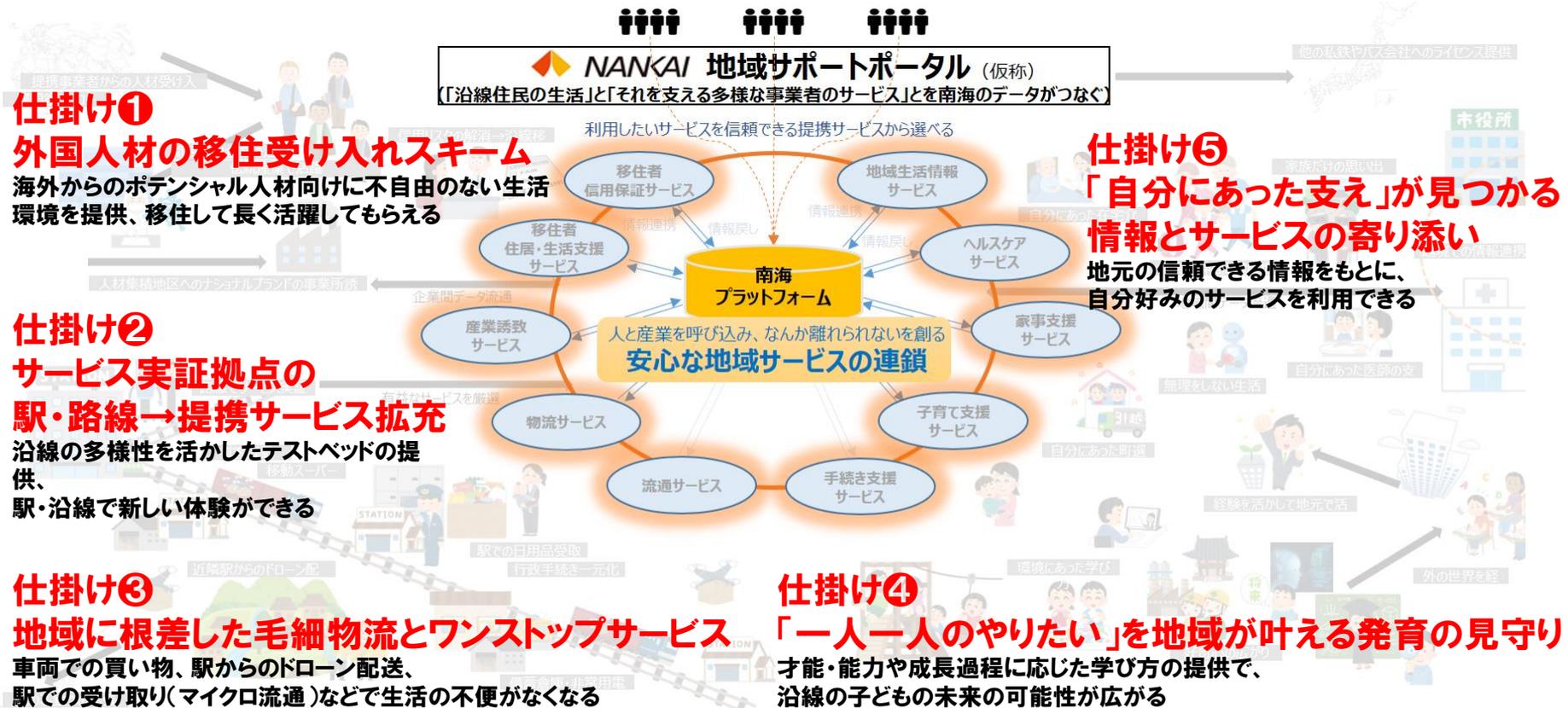
‘なんかいね’があふれる

具体的な戦略打ち手：3.未来探索

(参考) デジタル顧客接点の構築と新価値創造(DX戦略)

- ラインナップした良質かつ幅広いサービス(※)を単一のプラットフォームで提供

※他社提供サービスも含め、1つのポータルから安心・気軽に利用できる仕組みを提供し、沿線の暮らしやすさを向上



具体的な戦略打ち手：3.未来探索

② 新規事業への取り組み加速

- eスポーツ事業に本格参入、地域とともに成長するモデルを目指す
- 新規事業開発プログラムは、事業創出を通じたイノベーション人材育成の場

- なんばを“eスポーツ”の聖地に
- eスポーツ業界のフロントランナーとしてエコシステムを構築し、業界発展に貢献



当社直営施設「eスタジアムなんば Powered by NANKAI」

- ① 「eスタジアム」の収益モデルを確立し、そのノウハウを全国にFC展開
- ② プレイヤーとファンが交流できるオンラインサービスの提供



リアルとオンラインの二本柱で
プレイヤーファーストな“場”を提供



- 新規事業開発プログラム
「Fly beyond」



音楽を通じて人を幸せにするために、活躍の場を提供する音楽活動促進プラットフォームを運営



相手と場所のマッチングにより、テニスプレイヤーを幸せにするオンラインプラットフォームを運営



湧きあがる感情をリアルタイムで共有することに特化した新しいコミュニケーションプラットフォーム

イノベティブな発想で
今後もさらなる事業の創出を目指す

‘なんかいね’があふれる

具体的な戦略打ち手：3.未来探索

③ 外国人との共生(取組みの例)

- 日本人だけではなく、海外からの人々とともに“サステナブルなまち”を
- 当社沿線の立地を生かし、ハード/ソフト両面から検討、推進する

ハード



- 日本人向けに“英語で過ごす場”を

当社施設
(新今宮)



- 外国人向けの研修やトレーニングを



- **新今宮エリアにおける外国人就労支援・交流拠点の機能強化を検討**
- **グローバルハブとしての賑わい創出を加速**

ソフト



高度ネパールIT技術系人材の紹介事業
“Japal”の本格事業化へ

X



(沿線を中心とした)
企業に紹介

ネパールのIT人材に
現地の日本語学校で
日本語教育



- 既に業務に十分な日本語能力のある人材を紹介することで、IT人材の不足にも対応

‘なんかいいね’があふれてる

具体的な戦略打ち手：3.未来探索

④ ツーリズム関連事業の強化

- 観光市場(インバウンド含む)の回復を見越し、新たなマネタイズに挑戦
- 万博、IR、弘法大師御生誕1250年などによる旅客増効果の最大化を図る

基本戦略

観光振興を通じた沿線地域の新たな価値創造・交流人口拡大と
観光に関連した持続可能なビジネスモデルの構築

観光コンテンツの拡充と
効果的なPRによる
沿線への旅客誘致促進

観光振興を推進する
プロセスで
稼ぐ仕組みを構築

- ・富裕層向け高付加価値旅行商品等の開発・販売
- ・新規事業(観光拠点開発、宿泊業等)への参入検討



具体的な戦略打ち手：3.未来探索

⑤ ニューノーマルでの新たなサービス提供

- 沿線で暮らす、働く、訪れるお客さまの利便性を向上
- 新しいライフスタイルサービスを今後も次々に提供する

- デジタル企画乗車券等の活用を通じた非接触で新しい交通利用の可能性を探る



入場する際の画面



高野山の交通・観光まとめて便利!

スマホ1つでラクラク周遊!
デジタルだから非接触で安心して高野山を楽しめる!

- シェアオフィス「Liefdice (リーフィス) By NANKAI」の多店舗化を進める(現在2店舗体制)



駅でご飯をピックアップ

エキピク

- 実証実験を実施した駅でご飯をピックアップできるサービス「エキピク」
- 2022年春に機能を拡充し新たなブランド名で再展開
- その他南海アプリに新サービスを追加予定



- 関西の鉄道会社では初めて生理用ナプキンの無料提供サービス導入に向けた実証実験を開始(2022年春サービス開始予定)

‘なんかいね’があふれてる

人事戦略と財務戦略：事業戦略を支える2つの柱

- 事業戦略を確実に実行するため、人事/財務の両戦略で強力に支える
- 3つの戦略を連動させ、次の3年で必要な打ち手を完遂させる

経営戦略

事業戦略

1. 公共交通事業のサステナブルな経営
2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大
3. 未来探索

人事戦略

事業戦略を確実に
実行するための
組織・人財戦略

財務戦略

事業戦略の
実行を支える
財務戦略

人事戦略

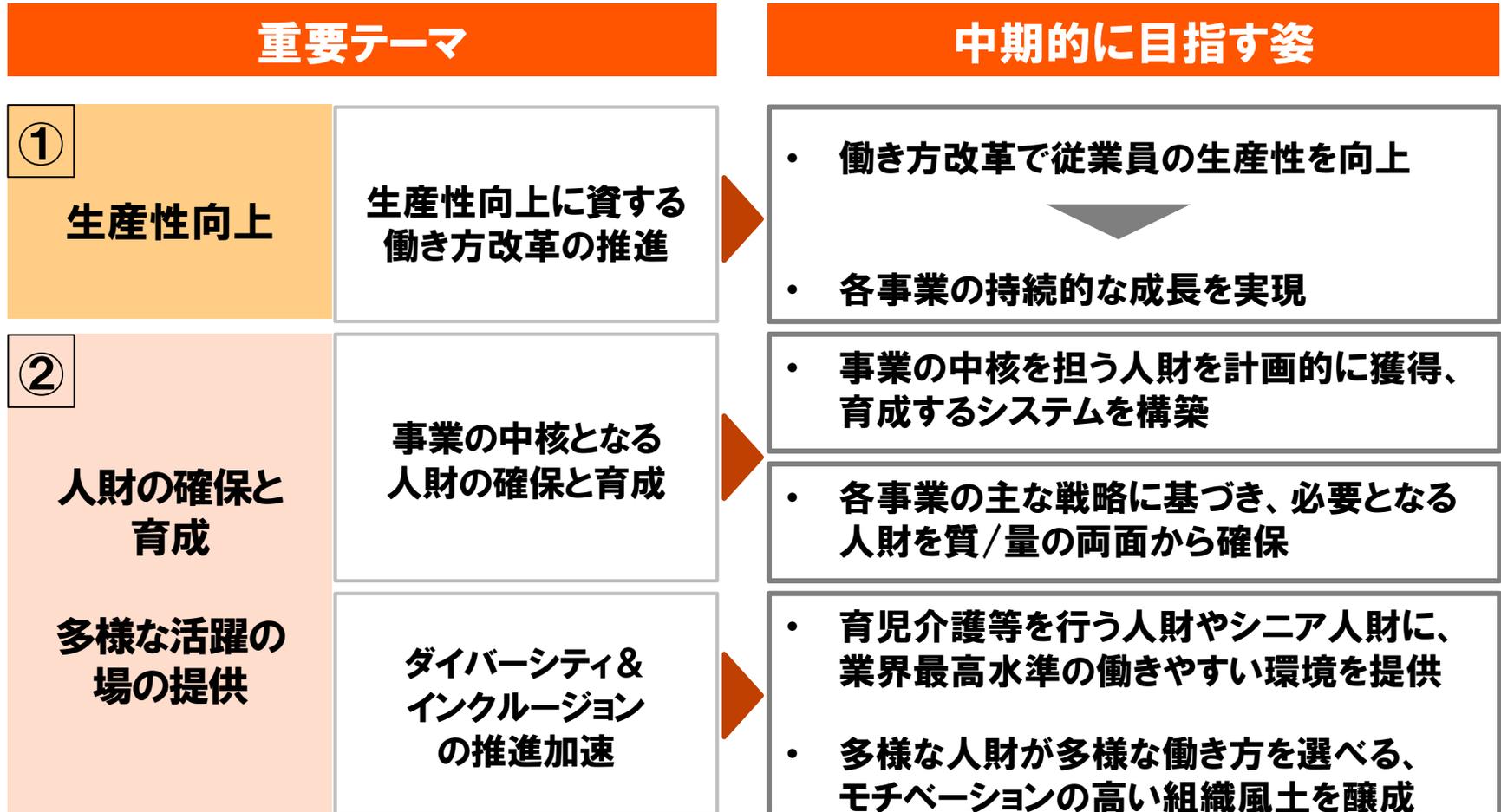
- 生産性の向上により、さらなる付加価値を生み出す組織に
- キャリアプランと人財の多様化で、新たな“人財ポートフォリオ”を構築

財務戦略

- 財務健全性は維持
- 事業戦略に必要な資金を確実に投入
- 設備投資は機を逃さぬよう、明確な優先順序で実行

人事戦略：組織・人財戦略の骨子

- 「生産性の向上」により、新たな付加価値を生み出す組織に変える
- 今後の事業変革を支える新たな“人財ポートフォリオ”を構築する

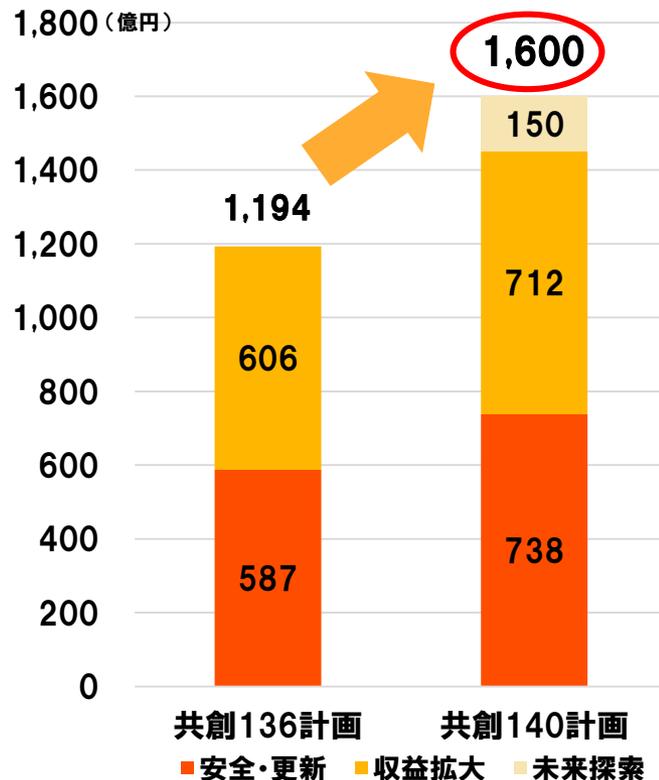


‘なんかいいね’があふれてる

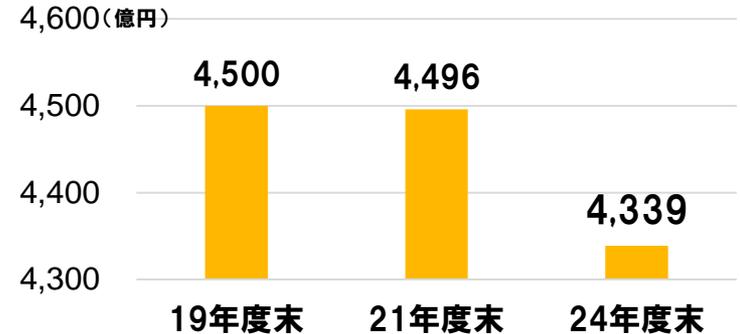
財務戦略：財務戦略の骨子 - 基本方針 -

- 財務健全性の維持を大前提に、タイムリーに必要な投資を実行
- 中長期的な目線で、安全・更新投資、成長投資(未来探索を含む)、サステナブル投資、株主還元、従業員還元等にキャッシュを適切に配分

(1) 設備投資：前中計との比較



(2) 純有利子負債残高の推移



※資金調達手段の多様化により、純有利子負債残高の増加を抑制する

(3) 純有利子負債残高/EBITDA倍率の推移



※設備投資額は、共創140計画のみ連結消去前数値

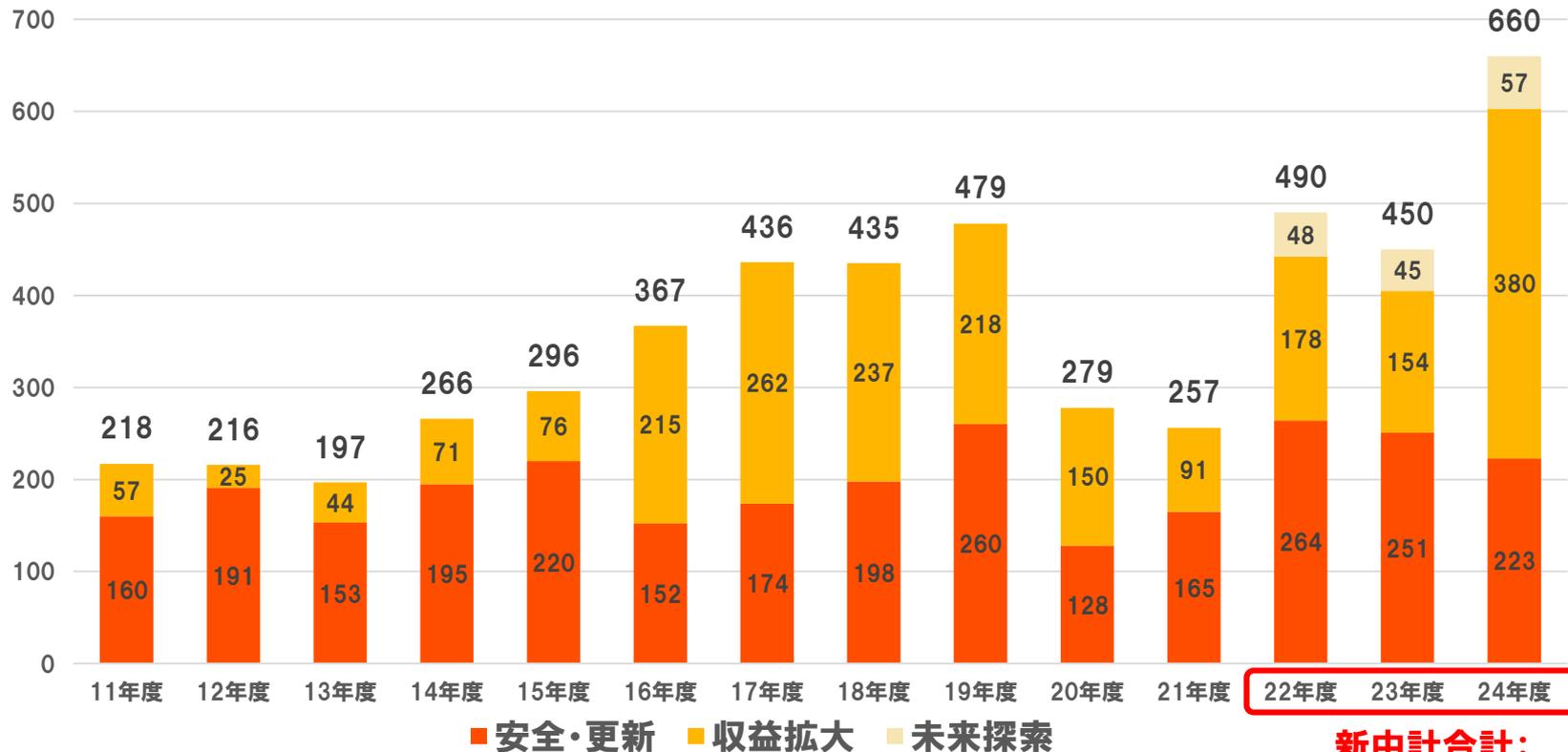
※EBITDA：営業利益＋受取配当金＋減価償却費

財務戦略：設備投資の推移

- コロナ影響でややスローダウンした安全・更新投資は最優先で実行
- まちづくりへの積極投資に加えて、未来探索に対しても投資を振り向ける

【設備投資の推移と内訳：2011年度～】

(単位：億円)



※新中計期間のみ連結消去前数値

新中計合計：
1,600億円

財務戦略：設備投資(3か年 1,600億円)の内容

- 事業戦略骨子に沿い、適切な投資枠を確保
- 「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指し、一定の投資額を“サステナブル投資”に振り向ける

1. 公共交通事業のサステナブルな経営

520億円：

- ・ サステナブルな交通ネットワーク維持のため、計画的な安全投資および更新投資を実施する

2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

930億円：

- ・ REITにより開発資金を確保しつつ、なんばエリアや泉ヶ丘エリア、物流施設の高度化等に集中投資する

3. 未来探索

150億円：

- ・ 鉄道と不動産に続く第3の柱構築に向けて、中長期的な目線で予算を配分する

うち サステナブル投資(※)

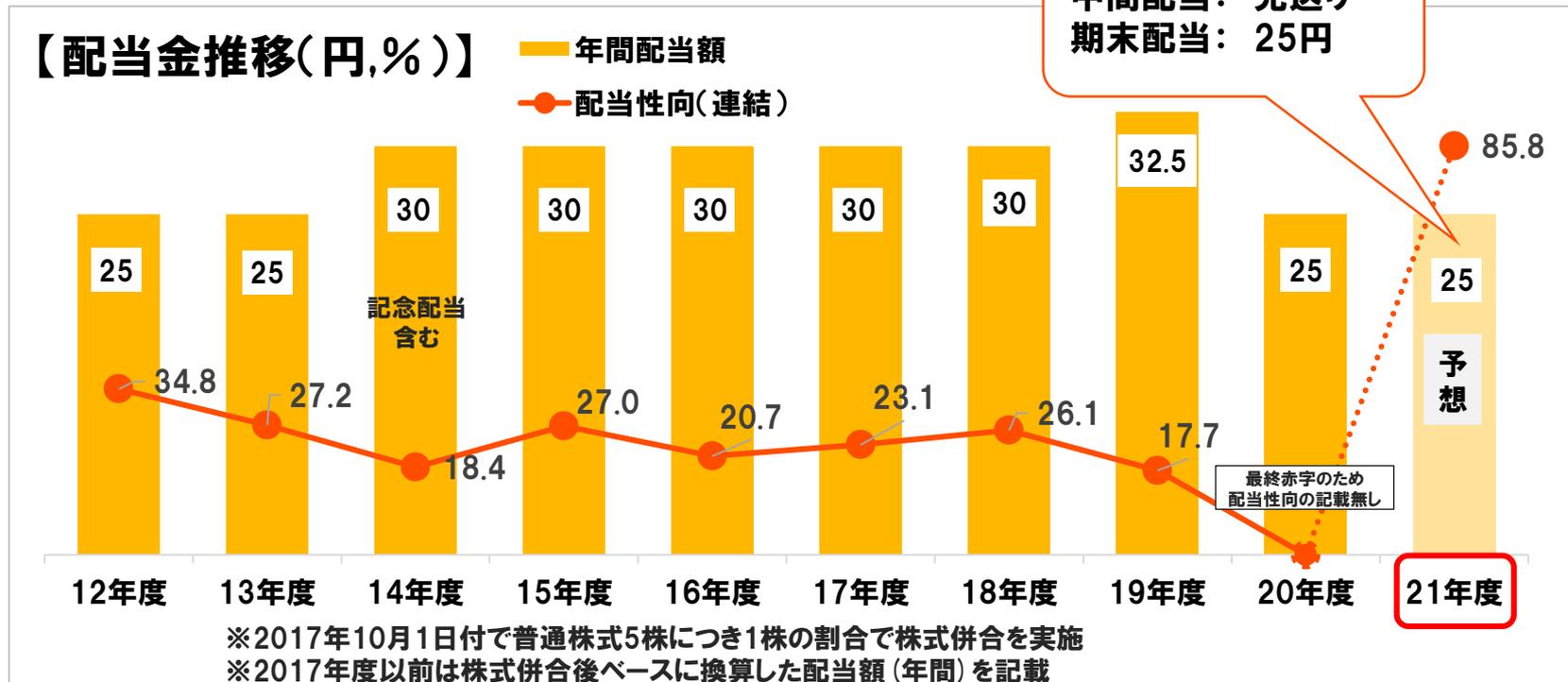
- ・ **災害対策投資:50億円**
激甚化する災害への備え・予防対策
 - ・ **DX推進投資:90億円**
データ・デジタル技術を駆使した、新たな価値・働き方の創出
 - ・ **CO2削減投資:190億円**
地球温暖化の緩和および脱炭素社会への移行の機会活用
 - ・ **ブランド向上投資:160億円**
商品・サービス・コーポレート・地域のブランド向上
 - ・ **多様性向上投資:40億円**
多様な従業員の働きやすさ向上
- **合計:460億円**(一部重複項目あり)

※サステナブル経営に掲げるマテリアリティ実現に向けた主な投資

‘なんかいいね’があふれてる

財務戦略：株主還元

- 長期にわたる安定的な経営基盤の確保と財務体質の強化に努めつつ、収益のさらなる向上を図ることにより、安定的な配当原資を確保する
- 今後も、経営環境/業績の動向/設備投資その他の投資機会等の要素を広く総合的に考慮し、安定的な配当を継続する

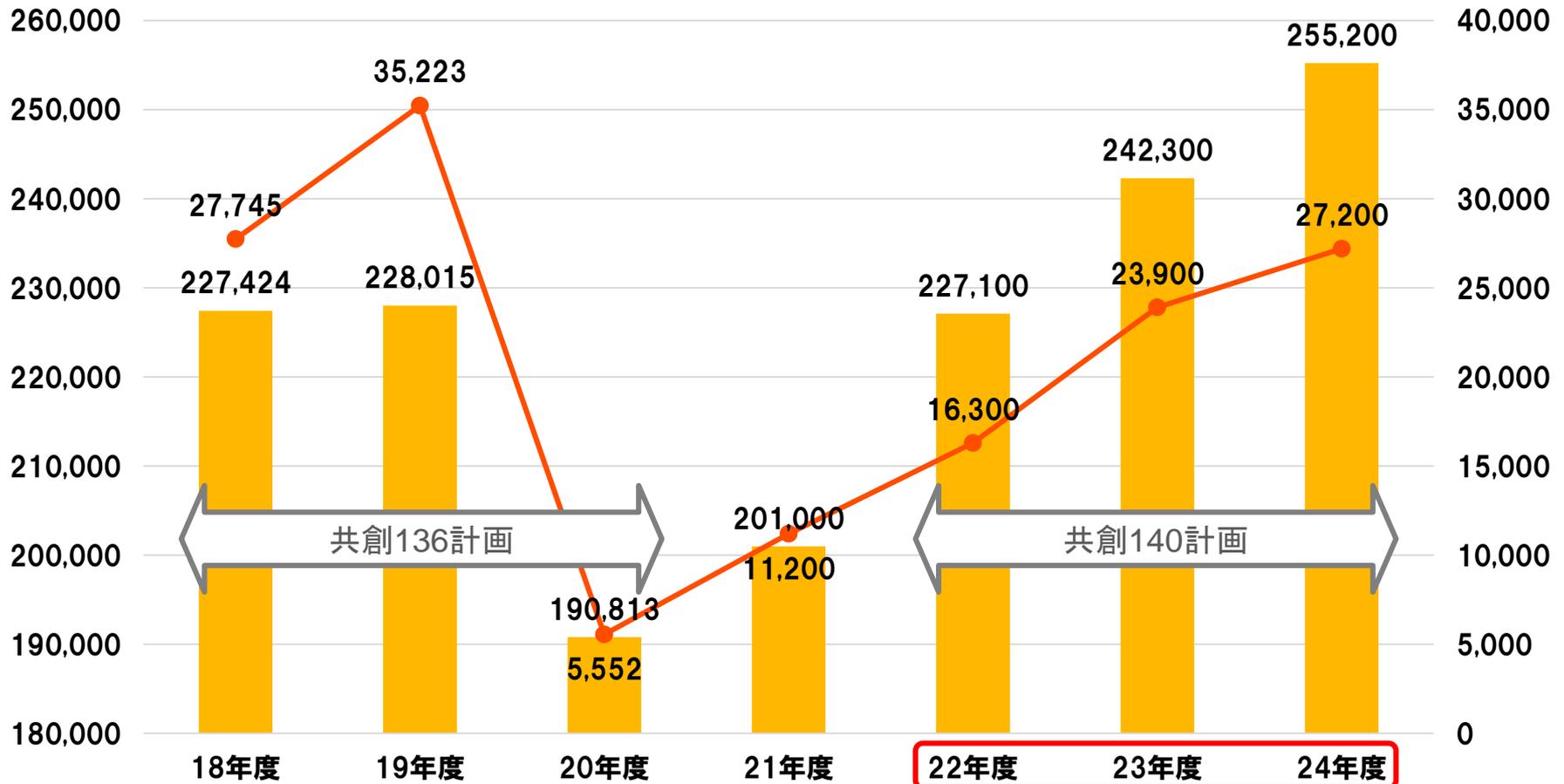


V. 3か年数値計画

数値計画：連結

- インバウンドは25年度に向けて、段階的に19年度水準に回復すると想定

【営業収益・営業利益の推移(百万円)】 (左軸) 営業収益、(右軸) 営業利益



数値計画：連結

- 運輸業を中心とした移動需要の回復に伴い、各指標が改善
- 財務健全性の維持を大前提に、回復局面でも必要な投資を着実に実行

	(参考) 2021年度 業績予想 (2022年3月公表)	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
営業利益 ^{※1}	120 億円	171 億円	247 億円	280 億円
純有利子負債残高	4,496 億円	4,589 億円	4,314 億円	4,339 億円
純有利子負債残高/EBITDA ^{※2} 倍率	11.1 倍	10.1 倍	8.0 倍	7.5 倍

	(参考) 2021年度 業績予想 (2022年3月公表)	2022年度 計画 ^{※3}	2023年度 計画 ^{※3}	2024年度 計画 ^{※3}
設備投資総額	257 億円	490 億円	450 億円	660 億円
未来探索	—	48 億円	45 億円	57 億円
収益拡大	91 億円	178 億円	154 億円	380 億円
安全・更新	165 億円	264 億円	251 億円	223 億円

‘なんかいいね’があふれてる



※1 営業利益＋受取配当金

※2 営業利益＋受取配当金＋減価償却費

※3 2022年度～2024年度の設備投資額は連結消去前数値

(参考) 数値計画：算定の前提

- 3か年数値計画における収入は、下記のガイドラインに基づいて算定
 ※コロナ影響を控除した平年ベースからの減少率

1. 前提：

	2022年度					2023年度	2024年度	(参考) 2025年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	平均			
インバウンド・海外旅行	△80%		△60%		△70%	△30%	△10%	0%
国内中長距離旅行	△10%		△10%		△10%	0%	0%	0%
近場レジャー	△15%		△15%		△15%	△10%	△10%	△10%
通勤(定期)利用者	△10%		△10%		△10%	△10%	△10%	△10%
通学(定期)利用者	△5%		△5%		△5%	0%	0%	0%

2. 当社鉄道線：

	2022年度					2023年度	2024年度	(参考) 2025年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	平均			
定期外(既設線)	△15%		△15%		△15%	△10%	△10%	△10%
定期外(空港線)	△70%		△50%		△60%	△25%	△10%	0%
定期(既設線)	△10%		△10%		△10%	△10%	△10%	△10%
定期(空港線)	△30%		△20%		△25%	△10%	△5%	0%

‘なんかいいね’があふれてる

数値目標:

- 営業利益・純有利子負債残高/EBITDA倍率をともに改善させ、将来の成長に向けた財務基盤の整備に取り組む
- CO2排出量についても、2030年度に向けて計画的に削減を図る

計画の最終年度にあたる2024年度の数値目標(連結ベース)は以下のとおり

営業利益 ^{※1}	280億円
純有利子負債残高/EBITDA倍率 ^{※2}	7.5倍以下

※1 営業利益+受取配当金

※2 営業利益+受取配当金+減価償却費

<参考>

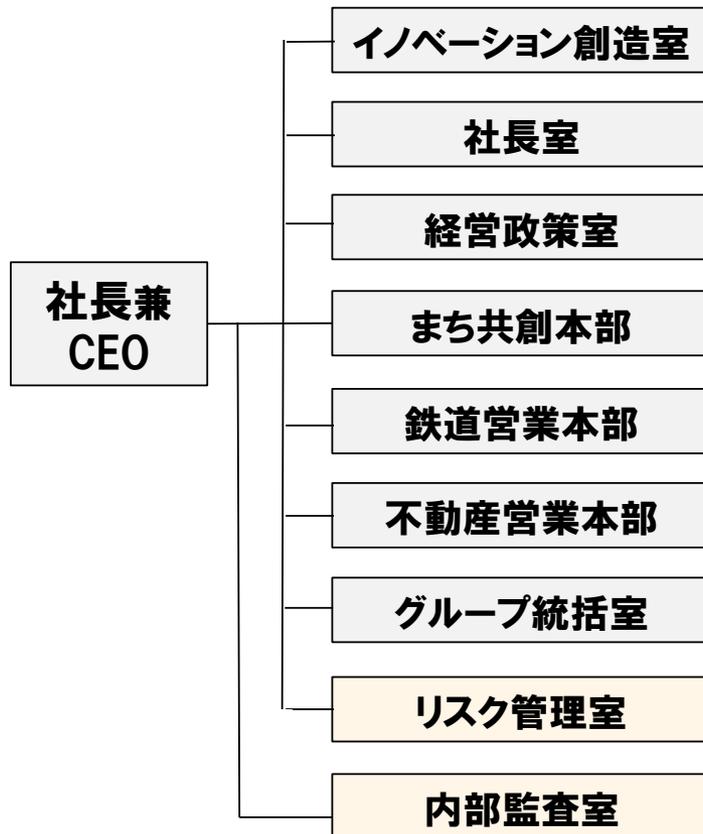
設備投資額(3か年総額)	1,600億円
CO2排出量削減(2024年度)	2013年度比32%減

VI. グループ経営体制

実行体制：執行組織

- ビジネスプランを策定した組織を踏襲、改組は最小限とし計画・実行体制を連動
- 今後益々外部環境の不確実性が高まることを踏まえ、リスク管理体制を強化

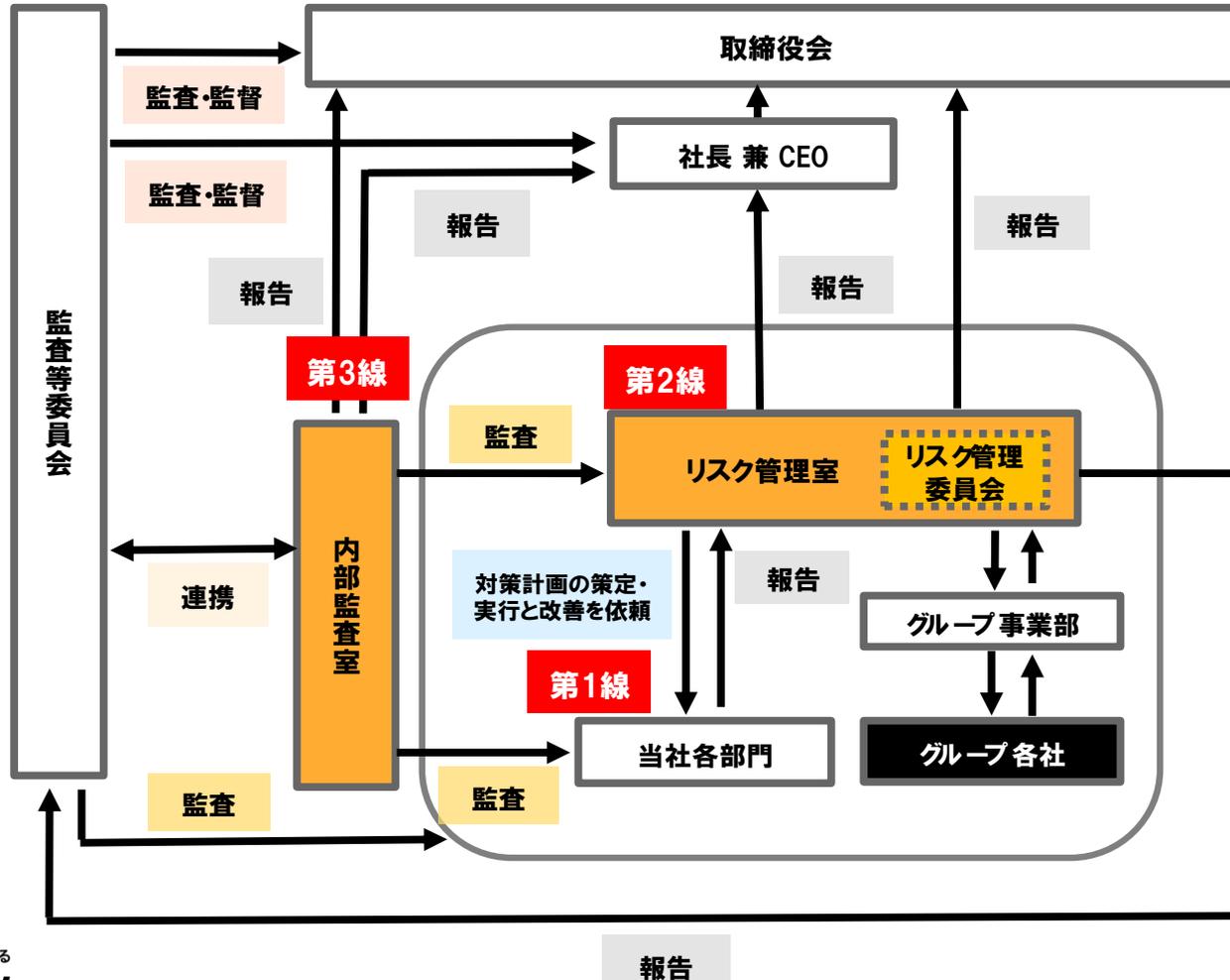
【2022年度：執行体制】



	氏名	担当業務
社長	遠北 光彦	内部監査室担当
専務執行役員	高木 俊之	まち共創本部長
専務執行役員	芦辺 直人	グループ統括室担当
常務執行役員	梶谷 知志	鉄道営業本部長
上席執行役員	大塚 貴裕	経営政策室長
上席執行役員	二栢 義典	不動産営業本部長
上席執行役員	西川 孝彦	イノベーション創造室長
上席執行役員	岡嶋 信行	鉄道営業本部副本部長、運輸車両部長
上席執行役員	鈴木 一明	グループ統括室長
上席執行役員	松本 保幸	経営政策室副室長、経営戦略部長
執行役員	岡本 圭祐	リスク管理室長
執行役員	和田 真治	イノベーション創造室副室長、新規事業部長
執行役員	川田 均	まち共創本部副本部長、開発部長
執行役員	斉藤 裕典	社長室長
執行役員	小林 淳	イノベーション創造室副室長、業務改革部長、鉄道営業本部統括部長、不動産営業本部統括部長
執行役員	加賀 至	鉄道営業本部副本部長
執行役員	泰田 崇義	内部監査室長
執行役員	門倉 孝昌	まち共創本部副本部長、企画部長
執行役員	坂本 里子	グループ統括室副室長、人事部長
執行役員	西原 啓介	不動産営業本部副本部長、不動産部長

実行体制：リスクマネジメント体制

- 増大するリスクに対して、グループ全体で総合的かつ一元的な管理体制を構築
- リスク管理における「3つの防衛線」の役割と機能を明確化



「見通し」に関する注意事項

本資料は投資勧誘を目的とした資料ではありません。あくまでも参考資料であり、正確な決算数値等は決算短信・有価証券報告書等をご参照ください。

本資料で記述しております業績予想及び将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づいて算定しておりますが、需要動向等の業況の変化、物価変動等、多分に不確実要素を含んでおります。そのため、実際の業績は、様々な要因の変化により業績予想等と乖離する場合がありますので、ご承知おきいただきますようお願いいたします。