



2018年2月28日

各 位

会社名 南海電気鉄道株式会社  
代表者名 取締役社長 遠 北 光 彦  
(コード番号 9044 東証第1部)  
問合せ先 総務部長 齊 藤 裕 典  
(TEL. 06-6644-7125)

## 「南海グループ経営ビジョン2027」及び新中期経営計画「共創136計画」について

当社グループでは、10年後のありたき姿を定めた「南海グループ経営ビジョン2027」及びその最初の3年間の中期経営計画「共創136計画」を策定いたしましたので、お知らせします。

### 1. 「南海グループ経営ビジョン2027」の概要

#### (1) 策定の背景

深展133計画(2015~2017年度)では、同期間をこれまで築いてきた事業基盤を量・質両面において一層強固なものとするため、創業130周年を契機として「更に深耕し展げていく3年間」と位置づけ、泉北関連事業の強化や関空・インバウンド事業の拡大等に取り組んだ結果、最終年度実績は数値目標を達成する見通しです。

しかしながら、人口減少の進展やITの進化等、当社グループは今後一層激しい環境変化に直面することが予想されます。そのため、目先の課題への対応に終始するのではなく、持続的な成長に向けて長い時間軸で「ありたき姿」を定め、その達成に向けて各種の施策にぶれることなく取り組むことが必要であると考え、当社グループの10年後のありたき姿として本ビジョンを策定しました。

#### (2) 「南海グループ経営ビジョン2027」について

##### ア、10年後のありたき姿

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

##### イ、10年間の方向性

なにお筋線開業に向け、沿線を磨く10年間

##### ウ、事業戦略

##### (ア) 選ばれる沿線づくり

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

##### (イ) 不動産事業の深化・拡大

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

##### エ、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)は以下のとおりです。

営業利益(※)	450億円
有利子負債残高/EBITDA倍率	6倍程度

(※) 営業利益+受取配当金

## 2. 新中期経営計画「共創 136 計画」の概要

新中期経営計画（2018～2020 年度）は、「南海グループ経営ビジョン 2027」の達成に向けた最初の 3 年間の取組みを示すものであり、同ビジョン達成の「基盤整備期」に「将来の成長のための布石を打つ」ための計画となります。

また、自前主義にこだわるのではなく、当社グループと関わりを有するすべての関係先・ステークホルダーと共に、将来における成長の実現と新たな価値の創造を行うことが必要であると考え、当該 3 年間の「共に創っていく 3 年間」と位置づけ、新中期経営計画を「共創 136 計画」と命名しました。

そして、「共創 136 計画」期間で特に注力する以下の 5 点を基本方針といたします。

### (1) 基本方針

#### ア、安全・安心で良質な交通サービスの提供

鉄道事業やバス事業等、交通サービス事業において、安全・安心で快適な輸送サービスの提供に努めるとともに、「選ばれる沿線づくり」のため、良質感を感じていただける施策を実行します。また、なにわ筋線計画（2031 年開業目標）を着実に推進します。

#### イ、なんばのまちづくり

「なんばスカイオ」開業後も難波駅を中心とする南海ターミナルビル近接ゾーンを充実させるため、なんばエリアでの新規物件の取得、既存保有物件のリノベーション等に取り組みます。また、なんば～新今宮・新世界の南北軸形成のため、なんば E K I K A N プロジェクトを核とした周辺エリアの開発や「もと馬淵生活館・もと馬淵生活館保育園跡地」での外国人就労・交流施設の開発を推進します。

#### ウ、インバウンド旅客をはじめとする交流人口の拡大

「共創 136 計画」最終年度となる 2020 年の東京オリンピック・パラリンピックに向け、一層の増加が想定されるインバウンド需要の確実な取込みをめざします。そのため、渡航前に当社グループを選んでいただくための利便性向上施策の実施や魅力ある観光メニューの充実等を行います。また、2019 年の世界遺産登録に向けて取組みの進む「百舌鳥・古市古墳群」等、沿線各所の長をを活かした観光振興により、交流人口の拡大をめざします。

#### エ、駅を拠点としたまちづくり

周辺地域の特性に応じた駅の再整備・機能強化により、沿線の魅力向上・活性化をはかります。また、沿線自治体や関係各所との連携を深め、泉北をはじめとする沿線ニュータウンの再生・活性化に取り組みます。

#### オ、不動産事業の拡充

北大阪流通センターの第 1 期開発（2020 年春開業）を推進するとともに、第 2 期以降の工事計画を具体化します。また、新規不動産物件の取得・開発や既存保有物件のリノベーション、フィービジネスへの進出等、沿線を中心に多様な不動産ビジネスを推進し、不動産事業の一層の拡充をはかります。

### (2) 数値目標

計画の最終年度にあたる 2020 年度の数値目標（連結ベース）は以下のとおりです。

営業利益（※）	370 億円
有利子負債残高／E B I T D A 倍率	7.5 倍以下

（※）営業利益＋受取配当金

以 上

# 南海グループ経営ビジョン2027 新中期経営計画「共創136計画」

2018年2月28日  
南海電気鉄道株式会社

# 南海グループ経営ビジョン2027

## グループの強み

- グループ最大の事業拠点「なんば」が日本有数の国際観光地として成長中
- インバウンド増加のメリットを直接享受
- なにわ筋線開業（2031年春目標）により、沿線の利便性が大きく向上
- 沿線において、「南海」が獲得してきた鉄道会社としての高い信頼と知名度

## グループの課題

- 沿線人口の減少
- 改善途上にある財務体質
- 次なる成長エンジンの必要性
- IT・テクノロジーの進歩への対応

今後一層激しい環境変化に直面

**持続的な成長に向けて、  
10年後のグループのありたき姿を、  
「南海グループ経営ビジョン2027」として明確化**

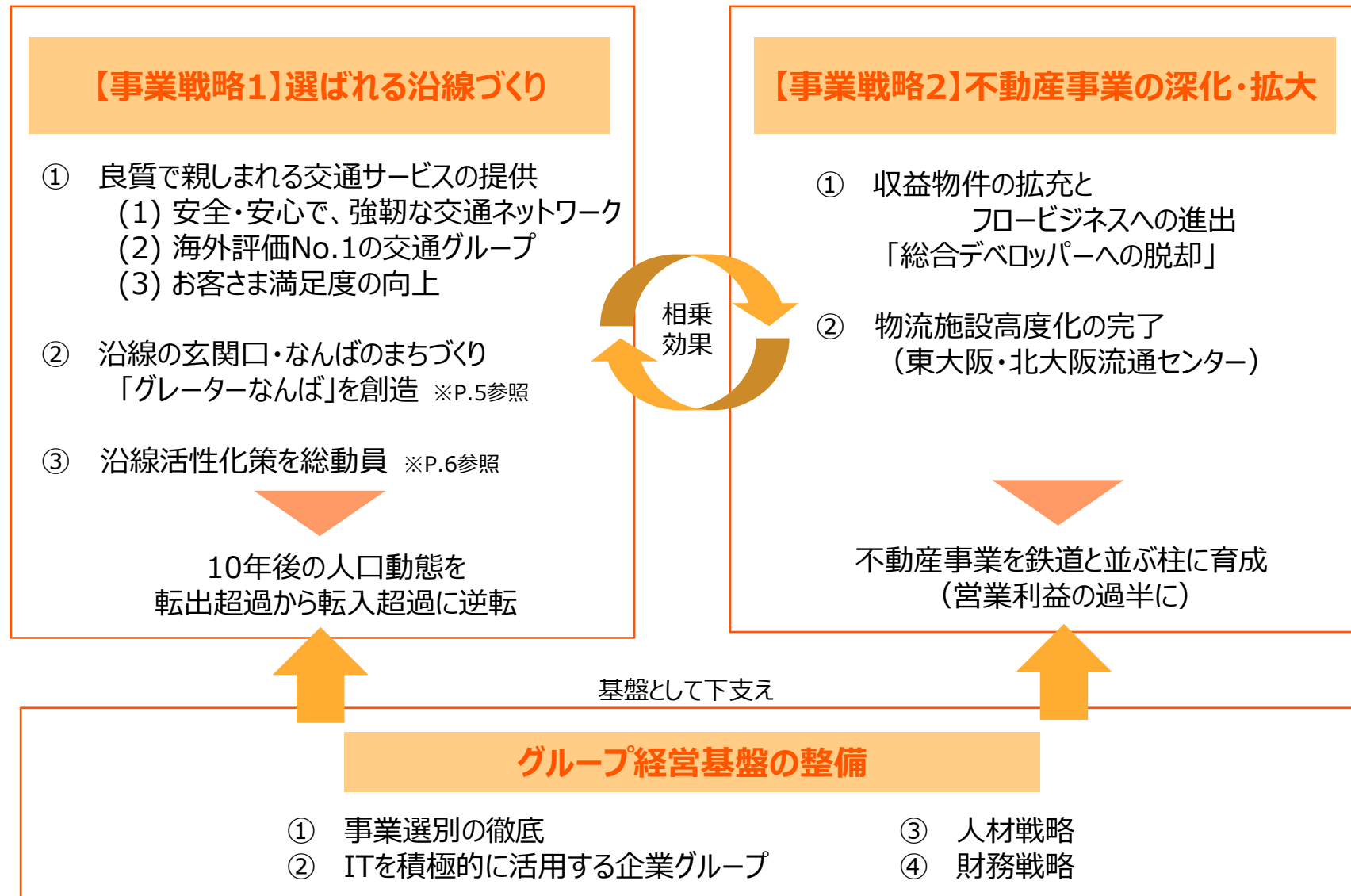
《10年後のありたき姿》

## 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

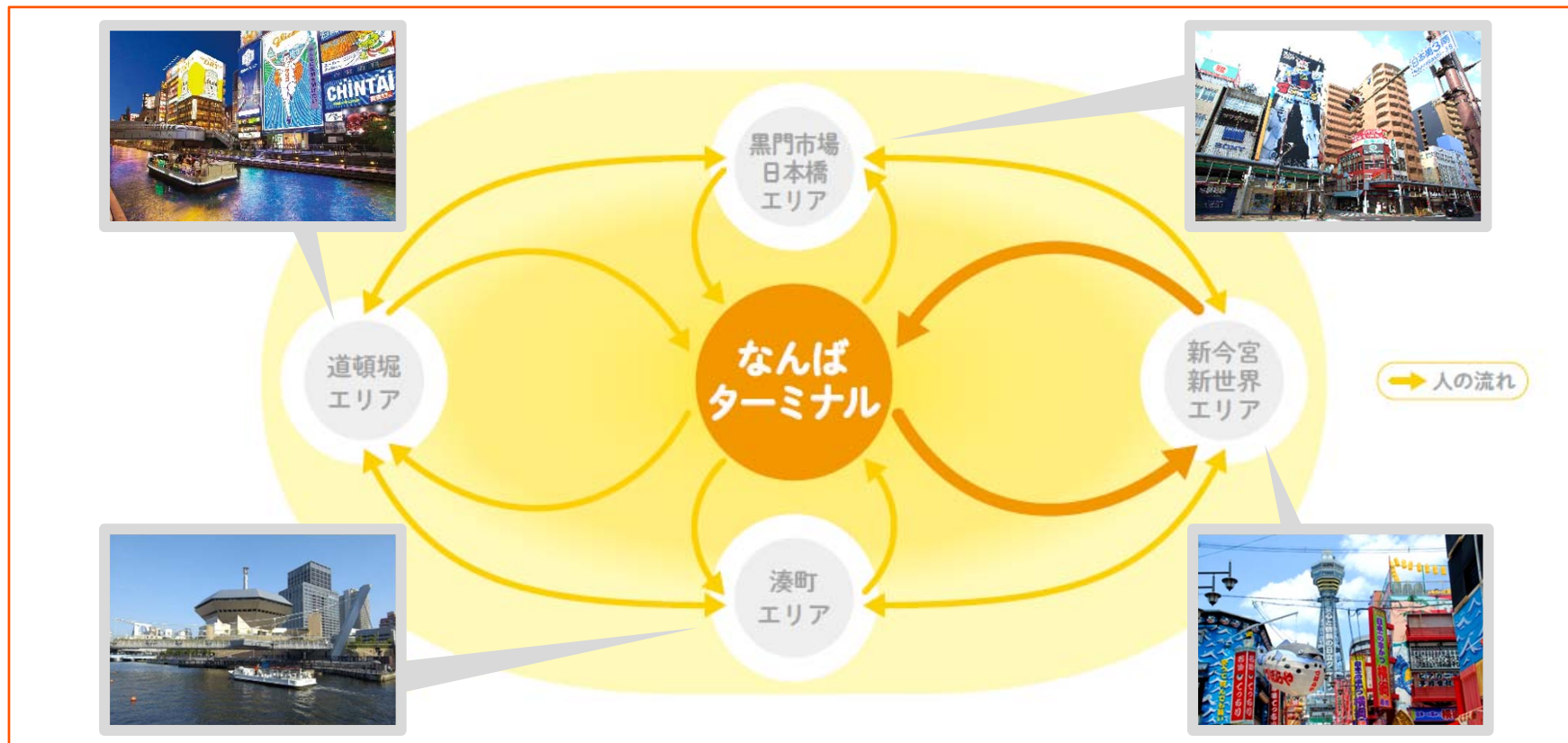
なにわ筋線開業に向け、  
沿線を磨く10年間

- 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



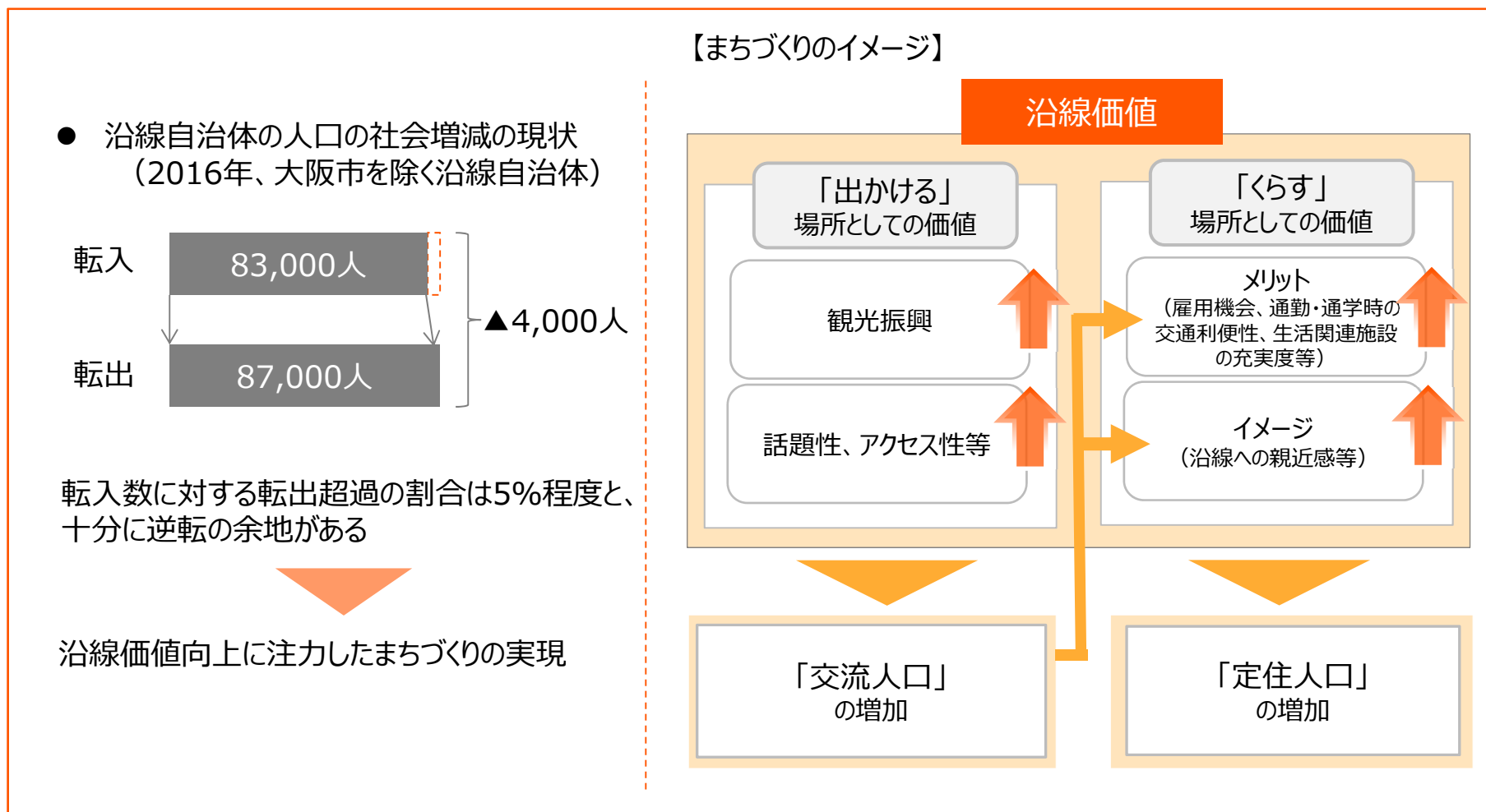
## 従来のなんばを越えた「グレーターなんば」を創造

- 「インバウンド」と「なんばスカイオ」をトリガーに、「国際観光都市としての発展」と「都市機能の充実」の両輪でエリアを育成する
- 「なんばターミナル ～ 新今宮・新世界」の南北ラインを基軸に、にぎわいの回遊空間を創出し「もっとワクワクするエリア」へと進化させる



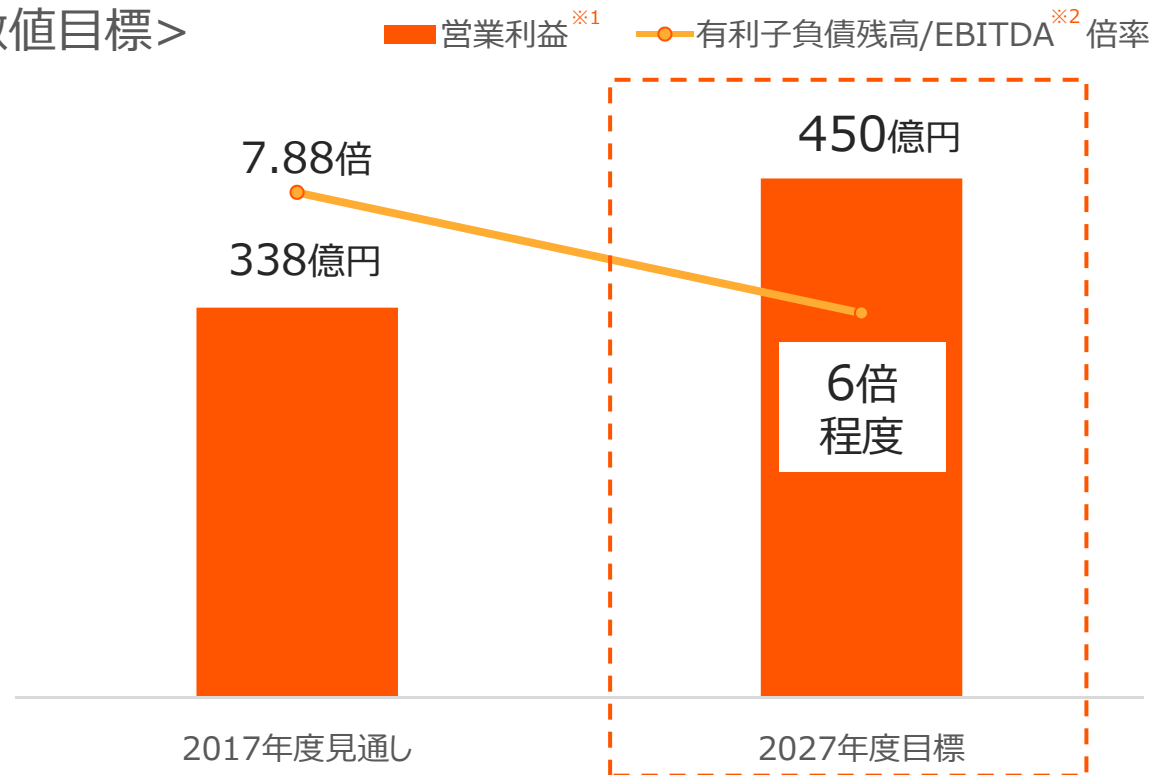


## 「交流人口」の増加を「定住人口」の増加につなげ、 10年後の人口動態を転出超過から転入超過に逆転



今後10年間は、フリーキャッシュ・フローを成長投資に優先配分し、  
収益力向上を通じた財務体質の強化をめざす

## <数値目標>



※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

2018年度以降、成長戦略として共同出資等のアライアンスを積極的に活用するため、2027年度目標の営業利益は、受取配当金を含めた総額といたします。  
つきましては、2017年度見通しにおける「営業利益」及び「有利子負債残高/EBITDA倍率」も、受取配当金を含めた数値にて算出しております。

# 新中期経営計画「共創136計画」

2018年度

2027年度

- 2018年 当社「なんばスカイオ」開業
- 2019年 G20サミット大阪開催
- 2019年 ラグビー-W杯2019開催
- 2020年 当社グループ 北大阪流通センター 第1期開業
- 2020年 東京オリンピック・パラリンピック開催
- 2021年 ワールドマスターズゲームズ2021関西開催
- 2022年 星野リゾート都市型ホテル「OMO」開業計画
- 2023年 近畿大学医学部・附属病院の移転計画
- 2024年 統合型リゾート（IR）の大阪・夢洲誘致計画
- 2025年 万国博覧会の大阪招致構想計画

## 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



### 新中期経営計画「共創136計画」の位置づけ

- 「南海グループ経営ビジョン2027」達成に向けた最初の3年間 = 「基盤整備期」
- 将来の成長のカギとなる先行投資を重点的に行う「成長の布石を打つための3年間」
- ステークホルダーと共に、将来の成長の実現と新たな価値創造を行い「共に創っていく3年間」

期 間

2018年度～2020年度（3年間）

基本方針

- (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

設備投資額

390億円（深展133計画比 50%増）

## 1. 輸送の安全性・安定度向上と安全文化の一層の醸成

- 地震や風水害に対する施設の安全性と運転保安度の着実な向上

構造物の補強（洗掘対策等）、緊急停止システムの導入等

- ホームや踏切の安全性向上

可動式ホーム柵や踏切支障報知装置の整備促進等



可動式ホーム柵の設置イメージ

## 2. 「選ばれる沿線」に向けた施策の実行

- 車両や駅トイレの集中的・計画的な更新

- 2023年度までの6年間で、高野線6000系の全車両（72両）を更新
- 駅トイレ（約40か所）のリニューアル



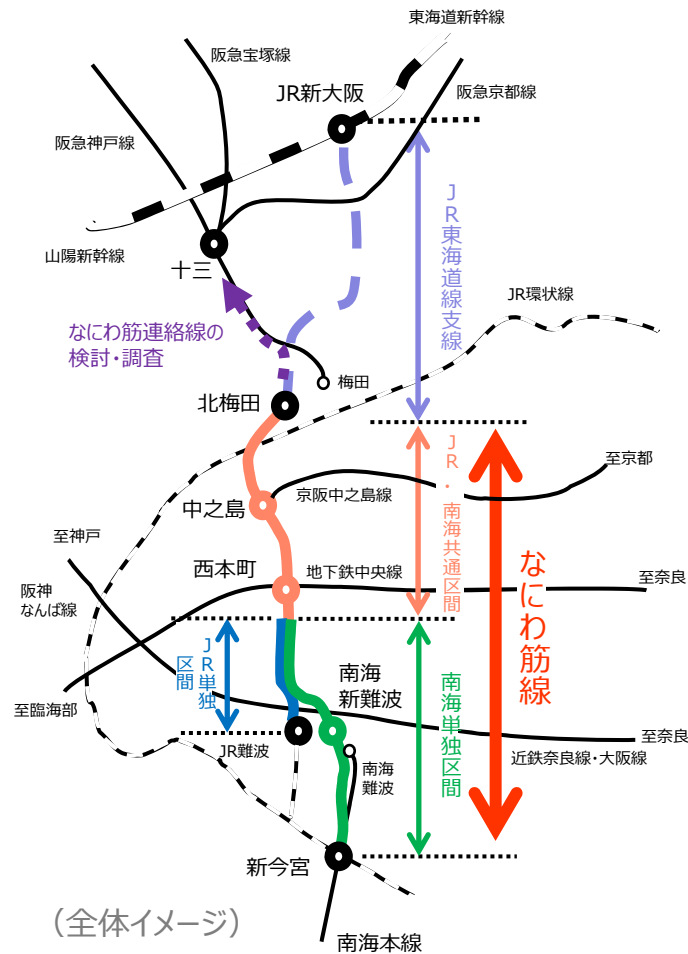
8300系車両

- ストレスフリーな移動環境の整備

企画乗車券のeチケット・QRコード化、Wi-Fiの整備等

## なにわ筋線計画の 推進について

なにわ筋線の開業に向け、必要となる施設及び車両の検討を進めるとともに、関係各所との協議を着実に実行する



### 計画概要

関係者	大阪府、大阪市、西日本旅客鉄道株式会社（JR西日本）、南海電気鉄道株式会社、阪急電鉄株式会社
整備区間	・JR難波駅～（仮称）西本町駅～（仮称）北梅田駅 ・南海新今宮駅～（仮称）西本町駅～（仮称）北梅田駅
中間駅	（仮称）中之島駅、（仮称）西本町駅、 （仮称）南海新難波駅
総事業費	約 3,300億円（概算） うち鉄道事業者等 330億円
整備主体	関西高速鉄道株式会社
営業主体及び営業区間	西日本旅客鉄道株式会社（JR西日本） 営業区間：JR難波駅～（仮称）北梅田駅 南海電気鉄道株式会社 営業区間：南海新今宮駅～（仮称）北梅田駅
開業目標	2031年春

## 南海ターミナルビル近接ゾーンの充実と、「なんば～新今宮・新世界」南北軸の形成





## 1. 南海ターミナルビル近接ゾーンの充実

- 「なんばスカイオ」の早期フル稼働



2018年秋開業予定

- 新規物件の取得、PM業務の受注獲得
- 既存保有物件のリノベーション

## 2. 「なんば～新今宮・新世界」 南北軸の形成

- なんばEKIKANプロジェクトを核とした  
周辺エリアの開発促進



なんばEKIKAN

- 新今宮駅前に  
外国人就労支援・交流拠点を創設



施設内イメージパース

大阪市から「もと馬淵生活館・もと馬淵生活館保育園跡地」を取得し、2019年9月に開業予定

- 阪堺電気軌道 恵美須町駅の活用

## 1. インバウンド需要のさらなる獲得

- インバウンド旅客をはじめとする  
お客さまの利便性向上
  - 企画乗車券のeチケット化やQRコード化の推進
  - なんばCITY、なんばパークスなど流通施設での電子決済機能の充実
- 「2つの世界遺産」を活かした  
観光需要の創出

堺エリアを回遊する観光メニューの充実や、  
高野山と百舌鳥・古市古墳群\*をセットにした旅行商品の造成



高野山・根本大塔



百舌鳥古墳群 PRポスター

\* 百舌鳥・古市古墳群  
2017年7月、世界文化遺産の推薦候補に選定。  
2019年の世界文化遺産登録に向け、取り組みを推進中。

## 2. 「出かける価値のある場所」を 沿線各所に創出

- 沿線各所の特長を活かした観光振興
  - 加太さかな線プロジェクトのさらなる推進
  - 農漁業等の観光素材の掘り起こし、情報発信による旅客誘致



加太さかな線 めでたい電車



くらし菜園 羽倉崎 (泉佐野市)

## 1. 駅の再整備による沿線の魅力向上

- 地域特性に応じた駅の再整備による機能強化  
⇒ 沿線活性化
  - 複合開発による都市機能の強化
  - まちと一体化した駅高架下の活用
  - 駅ナカ商業施設のリニューアルによる充実 等

例) 和歌山市駅活性化計画  
(全体竣工：2020年3月予定)



## 2. ニュータウンの再生・活性化

- 泉北をはじめとする沿線ニュータウンの再生・活性化
  - 近畿大学医学部と附属病院の移転を見据えた泉ヶ丘駅周辺整備事業やライフスタイルに応じた住み替えモデル、生活関連サービスの充実
    - ✓ 泉ヶ丘駅リニューアル (2018年4月下旬)
      - 忙しい子育て世代向けの「中食」売り場の充実等
  - 行政等関係各所との連携・協働



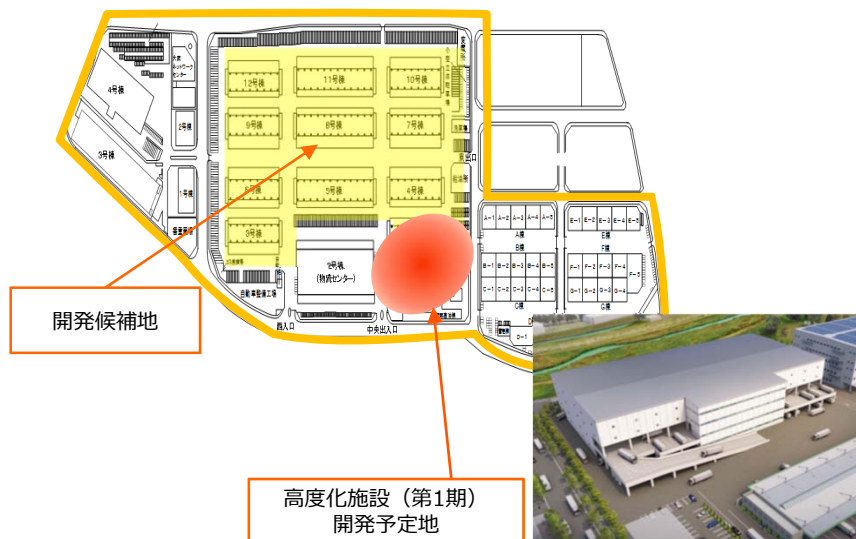
新規不動産取得枠  
(物流施設高度化含む)

400億円

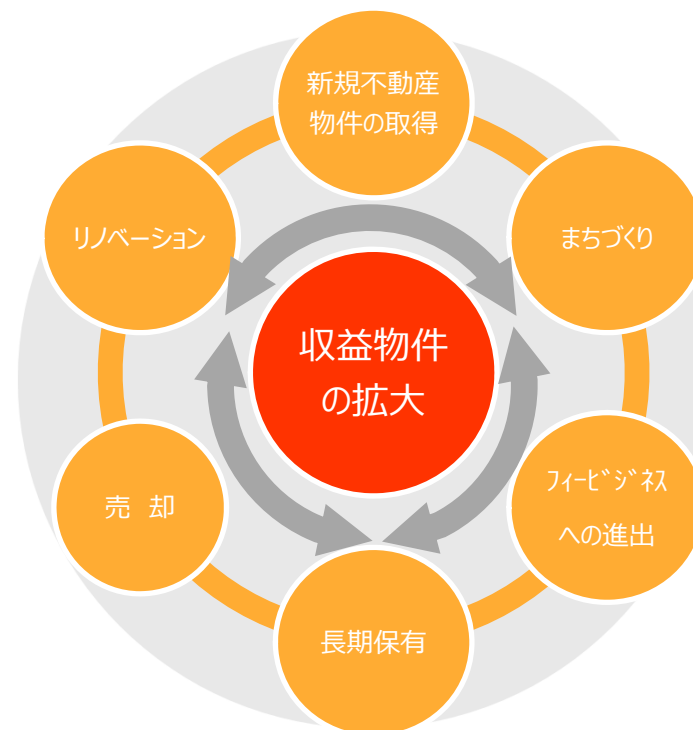
## 1. 物流施設高度化の推進

- 北大阪流通センターの高度化
  - 高度化施設の第1期開発 (2020年春開業)
  - 第2期以降の工事計画推進

<北大阪流通センター>



## 2. 沿線を中心とした 多様な不動産ビジネスを推進



## 【経営指標】

	2020年度目標	2017年度見通し
営業利益 <sup>※1</sup>	370億円	338億円
有利子負債残高／EBITDA <sup>※2</sup> 倍率	7.5倍以下	7.88倍

※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

新中期経営計画「共創136計画」の初年度となる2018年度以降、成長戦略として共同出資等のアライアンスを積極的に活用するため、数値目標の営業利益は、受取配当金を含めた総額といたします。  
 つきましては、2017年度見通しにおける「営業利益」及び「有利子負債残高／EBITDA倍率」は、受取配当金を含めた数値にて算出しております。

# Appendix

## 1. 泉北関連事業の強化

- 鉄道の利便性・速達性向上の実施
  - ・ 乗継割引拡大、泉北ライナーの導入等
- 泉ヶ丘ひろば専門店街のリニューアル
- SCパンジョリリニューアル
- 北大阪流通センターの高度化推進

## 2. 関空・インバウンド事業の拡大

- 関空アクセスの強化
  - ・ 空港急行の増発・長編成化、早朝・深夜便の増発等
- 利便性・快適性の向上
  - ・ 多言語案内の充実、フリーWi-Fiの拡充、外国人専用窓口の増設等
- 海外向け企画切符の組成と販売強化
- 周辺領域の拡大
  - ・ ホテル・ゲストハウスの開発、関空関連企業向け従業員寮の開発

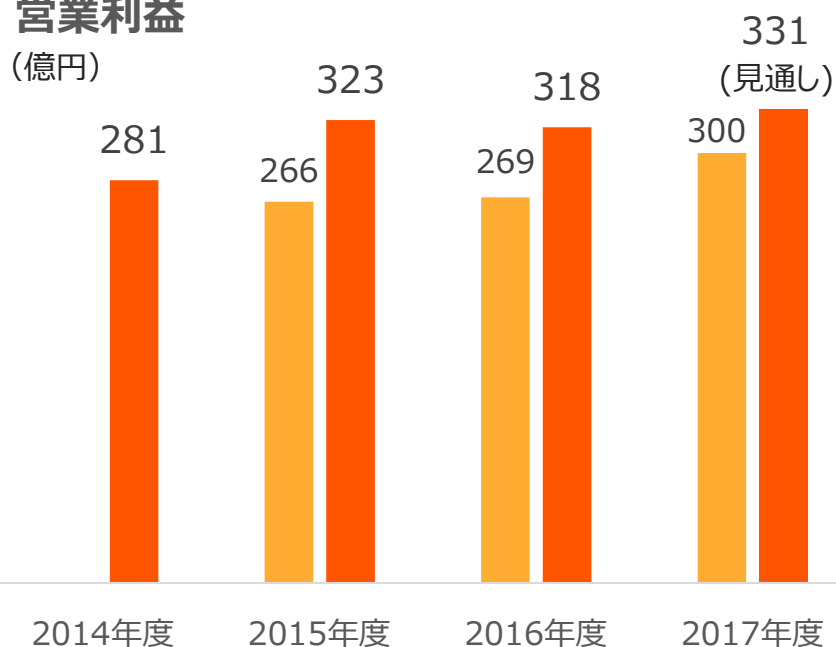
## 3. なんばエリアの求心力向上

- 南海会館ビル建替プロジェクトの推進
  - なんばスカイオの建設(2018年秋開業予定)
- なんばCITY・なんばパークスのリニューアル実施  
なんばEKIKAN 第3期・4期開業
- 新今宮駅前開発事業プロポーザル事業予定者に決定

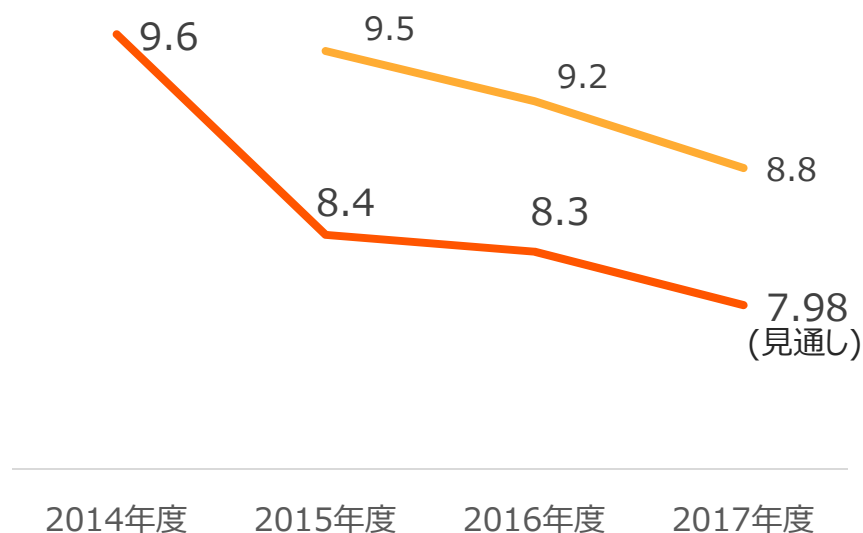
# 「深展133計画」（2015～2017年度）の総括②

- 営業利益、有利子負債残高／EBITDA倍率いずれも、3年間にわたり当初計画数値を達成する見通し
- 格付け（JCR）は、「BBBプラス」→「Aマイナス」へ格上げ（2016年10月）

### 営業利益 (億円)



### 有利子負債残高／EBITDA倍率 (倍)



■ 当初計画 ■ 実績

— 当初計画 — 実績

※ スライド7及び18ページにおける2017年度見通しの「営業利益」及び「有利子負債残高／EBITDA倍率」は、受取配当金を含めた数値にて算出しているため、当スライドに記載の見通し数値とは、合致いたしません。

※ 2017年度当初計画の「営業利益」及び「有利子負債残高／EBITDA倍率」は、2016年10月31日付で上方修正いたしております。



## 「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。

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、需要動向などの業況の変化、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、さまざまな要因の変化により業績予想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。