

## 中長期経営計画

当社は近年、グループ最大の事業拠点である「なんば」が日本有数の国際観光地として成長し、インバウンド増加のメリットを直接享受することで、大きな成長を遂げてきました。さらに、関係者と協力し計画を進めているなにわ筋線の開業(2031年春目標)により、沿線の利便性が大きく向上することが期待されています。一方、人口減少の進展やITの進化など、当社グループを取り巻く環境変化は一層激しさを増すと予想されます。

そうした中、目先の課題への対応に終始することのないよう、10年先の当社グループのありたき姿として策定したのが「南海グループ経営ビジョン2027」です。本ビジョンでは、

※ 中長期経営計画に記載している目標数値や計画内容は、新型コロナウイルス感染拡大による影響を考慮していません。

2027年度までの10年間を「なにわ筋線開業に向け、沿線を磨く10年間」と位置付け、2018年度からの3年間を対象とする中期経営計画「共創136計画」をスタートさせ、この2年間、5つの基本方針に沿った諸施策を着実に進めてまいりました。

しかしながら「共創136計画」数値目標の達成が目前に迫ったところで始まった新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2020年度はかつてないほど厳しい経営環境下でスタートしています。当社はグループ一丸となって、この未曾有の社会的危機を乗り越え、コロナ後のニューノーマル時代に向けた取り組みを推進することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

担当役員より

### あらゆるステークホルダーへの「満足と感動の提供」を目指し 経営ビジョン実現に向けた諸施策を推進していきます

常務執行役員  
浦地 紅陽



当社では「南海グループ経営ビジョン2027」の下、「グレーターなんばの創造」「沿線活性化による定住人口の増加」「総合デベロッパーへの脱却」というテーマを掲げ、長期的な視点で取り組んでいます。その基盤整備期と位置付けた中期経営計画「共創136計画」では、5つの基本方針に沿った諸施策を着実に進め、この2年間で一定の成果を上げたかと捉えています。

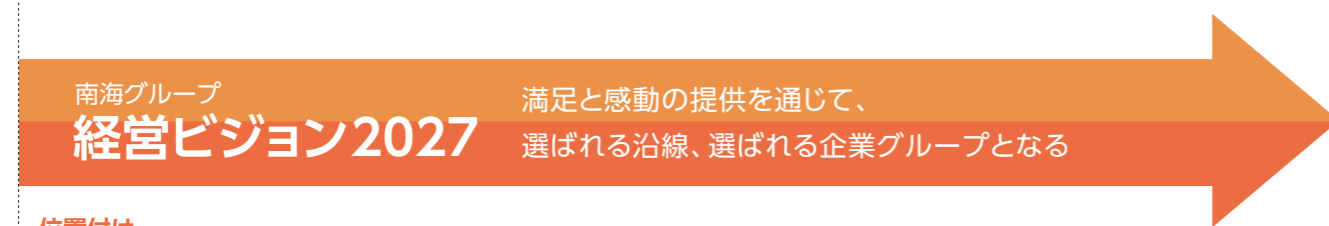
計画のキーワードであるアライアンス等の活用については、他社や専門人材の知見を活かしながら、「なんばパークス」南側エリアの開発計画への事業参画や、日本初の就労インバウンドトレーニング施設「YOLO BASE」の開業など、将来に向けた種まきが進みました。さらに2019年度は、2018年に開業した「なんばスカイオ」が通期で利益拡大に寄与するなどの結果、過去最高益で着地することができました。

しかしながら、「共創136計画」数値目標の達成が目前に迫ったところで始まったコロナ禍により、経営環境が激変し、当社グループの事業にも大きな影響を与えていま

す。今後も先行きが不透明な中、まずは不要不急の支出抑制、当面の資金需要の確保に努めるとともに、お客さまや従業員の安全確保を徹底し、社会インフラ企業として使命を果たすべく、最善を尽くしています。

長期の事業戦略においては、当社グループの成長戦略の柱の一つとして、インバウンドを活用しながら沿線価値を上げていくという方針に変わりありません。ただし、早期の回復を見込める状況ではないため、当面は当社沿線の豊かな観光資源を活用し、国内客の誘致を目指すためのマーケティングや情報発信に努め、沿線の魅力向上に取り組んでいきます。

当社では、2020年6月にデジタル戦略室を新設しました。コロナ禍の下で急速に進んだデジタル化に対応すべく、デジタル化を軸にサービス内容やコスト構造を抜本的に改革し、新たなビジネスモデルへの変革を目指した取り組みに着手します。そして、コロナ禍収束後、より強靱な企業へ進化できるよう、中長期ロードマップと成長戦略の具体化を急ぎ進めてまいります。



#### 位置付け

### なにわ筋線開業に向け、沿線を磨く10年間

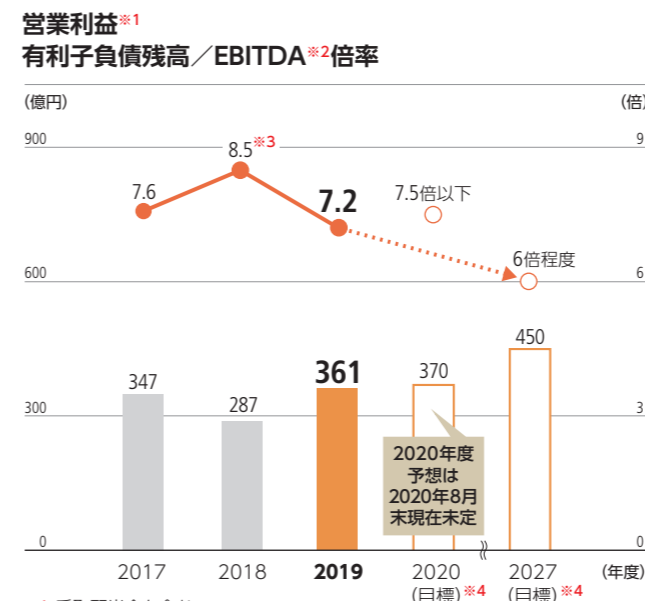
- 沿線を主たる事業エリアとし、グループの総力を挙げて沿線価値向上に注力する
- 「なんば」と「インバウンド」をビジネスチャンスとして活用することで、沿線価値向上を加速させる
- アライアンスを積極活用することで、事業展開をスピードアップさせる



#### 位置付け

- 「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」

#### 数値目標 (連結ベース)



※1 受取配当金を含む  
 ※2 営業利益+受取配当金+減価償却費  
 ※3 2018年度は、住宅開発事業の見直しに伴い、販売用不動産評価損(63億円)を売上原価として計上しています。当影響を除いてEBITDAを算出した有利子負債残高/EBITDA倍率は7.7倍となります。  
 ※4 2020年度および2027年度の目標値は、2018年2月28日現在の情報をもとにしています。目標・予想に修正が生じた場合は、当社コーポレートサイト「企業・IR情報」(<http://www.nankai.co.jp/company.html>)で公表します。

#### 設備投資額 (億円)

	2018 (実績)	2019 (実績)	2020 (計画)
収益拡大	237	218	
なんばのまちづくり関連	109	18	
インバウンド関連	32	5	
駅を拠点としたまちづくり関連	14	25	
不動産事業の拡充等	73	156	2020年度 予想は 2020年8月 末現在未定
その他増収投資	8	12	
安全・更新	198	260	
鉄道関連工事(車両新造等)	105	127	
不動産・流通施設工事	40	45	
計	435	479	

# なにわ筋線の開業に向け、全社一丸で沿線価値の向上に取り組んでいます。

南海グループ経営ビジョン2027  
(2018~2027年度)

共創136計画 基本方針	2018年度の主な実績	2019年度の主な実績
<b>1 安全・安心で良質な交通サービスの提供</b>		
ホームや踏切の安全性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>踏切支障報知装置や踏切集中監視システムの新設</li> <li>なんば駅1番線ホームドア新設</li> </ul>	
車両の集中的・計画的な更新	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型高野山ケーブルカー 2両2編成を更新</li> <li>南海本線の車両12両を更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>南海本線の車両12両を更新</li> <li>高野線の車両18両を更新</li> </ul>
駅トイレの美化	<ul style="list-style-type: none"> <li>14駅で実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14駅で実施</li> </ul>
自然災害に対する施設の安全性と運転保安度の着実な向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅舎や高架橋柱の耐震補強(堺東駅、住吉東駅など)</li> <li>南海本線紀ノ川橋梁の橋脚補強(工事完了) など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅舎や高架橋柱の耐震補強(羽倉崎駅など)</li> <li>防災対策(落石防護工、法面防護工など)</li> </ul>
<b>2 なんばのまちづくり</b>		
南海ターミナルビル 近接ゾーンの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>「なんばスカイオ」が開業</li> <li>官民協働プロジェクト「なんば駅前広場化計画」への参画と推進</li> </ul>	
「なんば~新今宮・新世界」 南北軸の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本初の就労インバウンドトレーニング施設「YOLO BASE」 -建設着工・開業準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-開業</li> <li>●「星野リゾート OMO7 大阪新今宮」開発計画への参画・出資</li> <li>●難波中二丁目開発計画(A敷地)への事業参画</li> <li>●新今宮駅リニューアル工事への取り組み始動</li> </ul>
まちづくりに資する 不動産物件への投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>●南海難波御堂筋ウエスト</li> <li>●FP Hotels Grand 難波南</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●南海難波第2ビル</li> <li>●難波御堂筋センタービル</li> <li>●南海SK難波ビル</li> </ul>
<b>3 インバウンド旅客をはじめとする交流人口の拡大</b>		
訪日外国人受入環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ストレスフリーな移動環境サービスの活用</li> <li>●中国最大電子決済サービス「アリペイ」導入</li> <li>●手ぶら観光サービス施設の開設 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外旅行代理店向け企画乗車券のeチケット化完了</li> </ul>
沿線各所の特長を活かした 観光振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「高野山観光魅力向上プロジェクト」の推進 -新型高野山ケーブルカー運行開始</li> <li>●「加太さかな線プロジェクト」の推進 -「めでたいでんしゃ なな」運行開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-九度山駅に「おむすびスタンド」、高野下駅に「駅舎ホテル」を整備</li> </ul>
雇用と産業の創出による 沿線地域の魅力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●和歌山市と「加太リノベーションまちづくり」に関する連携協定を締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●加太エリアの遊休不動産を対象にした「リノベーションスクール@加太」開催</li> <li>●沿線企業イノベーション支援の一環として「南海沿線アトツギソン」開催</li> </ul>
<b>4 駅を拠点としたまちづくり</b>		
駅の再整備による沿線の魅力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●和歌山市駅活性化計画(第2期)の推進 -駐車場棟竣工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2020年6月「キーノ和歌山」開業※)</li> <li>-商業棟・ホテル棟・図書館竣工</li> </ul>
泉北ニュータウンの再生・活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●泉ヶ丘駅リニューアル</li> <li>●泉ヶ丘駅前整備着工に向けた基本設計計画を策定中</li> </ul>	
<b>5 不動産事業の拡充</b>		
物流拠点における土地利用の 高度化を推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●北大阪流通センター 1号棟開発の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新A棟の工事着工 (2020年4月開業※)</li> </ul>
まちづくりに資する 不動産物件への投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>●南海難波御堂筋ウエスト</li> <li>●FP Hotels Grand 難波南</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●南海難波第2ビル</li> <li>●難波御堂筋センタービル</li> <li>●南海SK難波ビル</li> </ul>

※ 2020年度

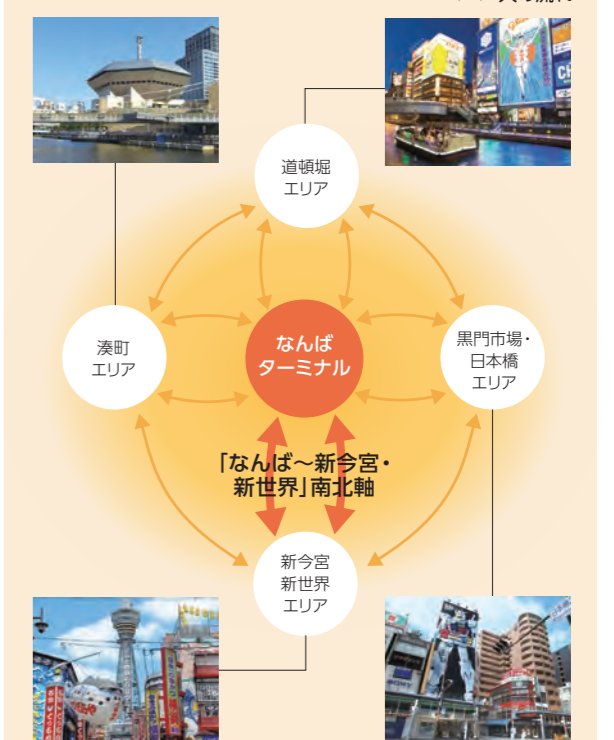


「南海グループ経営ビジョン2027」の事業戦略の一つ、「選ばれる沿線づくり」では、「沿線の玄関口 なんばのまちづくり」「沿線価値の向上」に注力したまちづくりに重点的に取り組んでいます。

## 沿線の玄関口 なんばのまちづくり

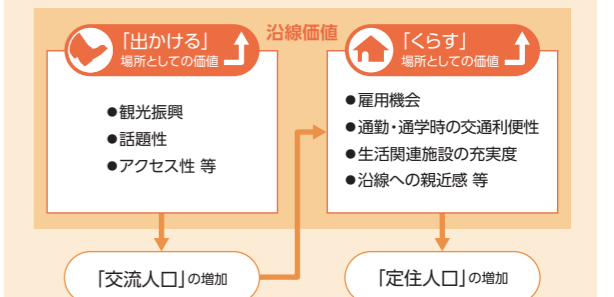
- 「インバウンド」と「なんばスカイオ」をトリガーに、「国際観光都市としての発展」と「都市機能の充実」の両輪でエリアを育成する
- 「なんばターミナル~新今宮・新世界」の南北ラインを基軸に、にぎわいの回遊空間を創出し「もっとワクワクするエリア」へと進化させる

「グレーターなんば」のイメージ図



## 「沿線価値の向上」に注力したまちづくり

- 「出かける」場所としての価値を高めることで「交流人口」を増加させ、将来的な「くらす」場所としての価値の向上により、「定住人口」の増加につなげる



基本方針 **2** なんばのまちづくり

**A** 「なんばスカイオ」は「共創136計画」の利益拡大を牽引

2018年10月、なんばの社有地を活用したまちづくりの集大成として「なんばスカイオ」を開業しました。なんばエリアに求められていた高機能・大規模オフィス、先進・予防医療に対応した大型クリニック、都市型コンベンションホールなどを具備。オフィスエリアの契約率が100%となり収支は好調に推移し、現行中期経営計画の利益拡大を牽引しています。なんばエリアのランドマークタワーとして、エリアのさらなる価値向上を図ります。



**B** 難波中二丁目開発計画(A敷地)への事業参画

なんばエリアの都市機能のさらなる拡充を目指し、「なんばパークス」南側の難波中二丁目開発計画(A敷地)へ事業参画しました。当社は賃借した約4,400㎡の土地を転貸するサブリース事業として関与し、2023年半ばに「センタラ・ホテル&リゾート」が日本初進出となる高級ホテルを開業する予定です。

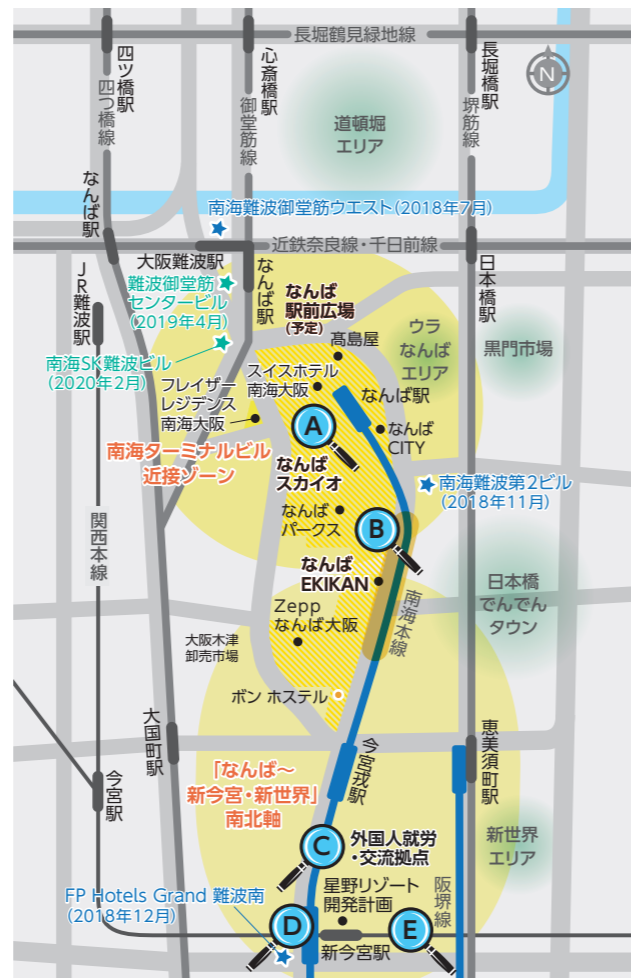
**C** 外国人就労・交流拠点「YOLO BASE」が開業

外国人就労者に向け、宿泊・飲食サービスなどの業務スキルや語学などの習得を目指す日本初の就労インバウンドトレーニング施設「YOLO BASE」が2019年9月に開業しました。



**D** 新今宮駅リニューアル工事計画の推進

新今宮駅は、2031年開通予定のなにわ筋線との接続駅であり、「なんば～新今宮・新世界」の南北軸形成のための基幹駅でもあります。同駅のリニューアル工事計画を推進し、利便性の向上、旅客対応力の向上、地域イメージの改善を図ることで、同駅を利用されるお客さまの満足度向上に努めていきます。



★ 2018年度に取得した不動産物件  
★ 2019年度に取得した不動産物件

**E** 「星野リゾートOMO7 大阪新今宮」開発計画への参画・出資

星野リゾートが2022年の開業に向けて整備を進める都市観光ホテル「星野リゾート OMO7 大阪新今宮」開発計画に参画・出資しました。星野リゾートとの連携によって、「なんば～新今宮・新世界」南北軸の形成と回遊性向上、当社沿線エリアへの誘客推進による沿線の活性化と価値向上を目指していきます。



画像提供: 星野リゾート

基本方針 **3** インバウンド旅客をはじめとする交流人口の拡大

高野山・山麓エリアで



高野山・山麓エリアへの来訪者層拡大と回遊性向上を目指して駅舎をリノベーション。「参詣道歩きの拠点」として、九度山駅に「おむすびスタンド」、高野下駅に関西初の駅舎ホテルを整備しました。

和歌山市・加太エリアで



和歌山市との連携協定に基づき、「加太リノベーションまちづくりプロジェクト」を推進。実在の遊休不動産を活用した事業プランを考える実践型ワークショップ「リノベーションスクール@加太」を開催しました。

沿線企業と



沿線の定住人口の増加に向けた施策の一環として、中小企業や商店などの後継者を対象に、新事業のアイデアづくりワークショップ「南海沿線アツギソン」を開催。今後も沿線企業のイノベーションを支援していきます。

基本方針 **4** 駅を拠点としたまちづくり

和歌山市駅の新駅ビル「キーノ和歌山」がグランドオープン(2020年6月)

和歌山市駅直結の新駅ビルに建設を進めていた、商業ゾーン、ホテル、図書館などからなる複合施設「キーノ和歌山」は、コロナ禍の影響で開業が遅れていましたが、2020年6月にグランドオープンしました。和歌山の玄関口にできた新しいランドマークを拠点に、駅の賑わいを周辺エリアへ広げていきます。



基本方針 **5** 不動産事業の拡充

北大阪流通センターに、トラックターミナル1号棟が完成(2020年4月)

大阪府茨木市にある「北大阪流通センター」において、一体的な再開発を進めています。その起点として「北大阪トラックターミナル1号棟」が2020年4月に竣工しました。今後も土地利用の高度化を推進することで、関西圏における一大物流拠点となることを目指しています。

