

To Our Stakeholders

代表取締役社長 兼 CEO

あち きた てる ひこ

遠北 光彦

花水木の広場

沿線エリアを中心とする

さまざまなステークホルダーとの共創・協働のもと

コロナ禍後を見据えた持続的な企業価値向上と

持続可能な社会の実現を追求していきます。

中長期的な企業価値の向上を目指し、不変のテーマを追求

当社グループでは、「南海グループ経営ビジョン2027」を2018年2月に策定し、その中で「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」を“10年後のありたき姿”として掲げ、そこに至る10年間の方向性を「なにわ筋線開業に向け、沿線を磨く10年間」と定義し、同ビジョンにおいて位置付けた重要施策を、グループ一体となり着実に推進してまいりました。しかしながら、2019年度第4四半期以降は、新型コロナウイルスの感染拡大により、当社グループにおきましても鉄道・バスを中心とする運輸業をはじめとする主力事業において、未だその影響が続く状況にあります。これは当社が今年で創業136年を迎えた長い歴史を振り返ってみても、かつてなかったほどの転換点を迎えていると考えておりますが、この先もこの歴史をつないでいくためには、「英知と活力で未来をひらきます」という当社の企業理念のもと、グループの知恵と総力を結集し、現下の苦境を乗り越えていかなければなりません。また、当社はグループ経営方針に「安全・安心の徹底」「環境重視」「コンプライアンスの徹底」「顧客志向の追求」の4項目を定めており、これらが当社グループの事業において追求すべき不変のテーマであることは変わりません。このことを、私を筆頭にすべてのグループ社員が改めて胸に刻み、日々の取り組みを確実に推進しているところであります。

先ほど申し上げたグループ経営方針の中でも、とりわけ「安全・安心の徹底」は、当社グループにとって最大の使命であります。2019年8月に発見された特急ラピート台車き裂に関する重大インシデントについては、2020年11月に運輸安全委員会から出された「鉄道重大インシデント調査報告書」の中では、専ら施工が原因との指摘がされてはおりますが、原因の如何にかかわらず、当社線をご利用いただいているお客さまをはじめ、関係する皆さまに多大なご心配、ご不安な思いをおかけしたことは紛れもない事実であり、誠に申し訳なく存じます。南海ブランドの中核とも言うべき「安心」「信頼」「親しみ」の前提となるのは、「安全の確保」にほかなりません。今回のインシデントの反省を踏まえて、組織をあげて絶えず安全を守る努力を積み上げてまいりますことを、この場をお借りして改めてお約束いたします。

今回のコロナ禍によって人々のライフスタイルや、当社グループを取り巻くビジネス環境にも大きな、そして急速な変化が起こっております。これらの変化は、当社グループのビジネスモデルにも大きな影響を与えるものであり、それを踏まえた上で、スピードが求められる短期的な施策と同時に、中長期的な成長を見据えた重要テーマの優先度も柔軟に見極めながら、南海グループの中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

2020年度の振り返り

減収減益となったものの、経営ビジョン2027に沿った取り組みを推進

冒頭で申し上げた新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた結果、2020年度(2021年3月期)は、減収減益となりました。営業収益は1,908億13百万円(前期比16.3%減)、営業利益は55億52百万円(同84.2%減)、経常利益は18億54百万円(同94.1%減)にとどまり、親会社株主に帰属する当期純損失は18億61百万円(前期は親会社株主に帰属する当期純利益208億11百万円)となりました。辛うじて営業利益を確保できましたが、コロナ禍の影響が最も大きかった鉄道事業が大幅な営業赤字となったことが減益の主要因でした。

投資については、必要性・優先度を徹底的に精査したことにより、収益拡大投資についても今年度は一部見送ったものがありますが、優先度の高い大型の継続案件については計画どおり実施し、「南海グループ経営ビジョン2027」実現に向けた取り組みを推進しております。特に、なにわ筋線開業を見据えて開発を進めているなんばエリアでは、「グレーターなんば」の創造に向けて、「なんば～新今宮・新世界」の南北軸の形成を進めており、今後もその大方針に沿って、さまざまな施策を実行してまいります。

なお、2020年度の配当については、期末配当のみとして一株当たり25円(前期は中間配当15円、期末配当17.5円の合計32.5円)とさせていただきました。

中期経営計画「共創136計画」の進捗結果と3年間の振り返り

基盤整備について一定の成果を上げる一方、今後に向けた課題が浮き彫りに

前述の「南海グループ経営ビジョン2027」における“10年後のありたき姿”を実現するための大きな柱として、2018年度以降「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」を重要テーマに、中長期的な視野で取り組んでまいりました。

ビジョン達成に向けた基盤整備期と位置付けた「共創136計画」(2018～2020年度)では、将来の収益確保や成長のための投資に重点を置き、「なんばのまちづくり」をはじめとする5つの基本方針に沿った各施策を推進し、「なんばスカイオ」の開業、不動産賃貸物件の拡充、物流施設の高度化、アライアンスを活用した沿線の魅力深耕などを進め、この3年間で一定の成果を上げることができたと考えております。

業績面では、計画2年目となる2019年度の営業利益は過去最高益を更新し、1年前倒しでの数値目標達成も視野に入る状況でしたが、最終年度の2020年度はコロナ禍の影響を受け、数値目標は未達に終わりました。また、キャッシュの創造力という意味では、2015年度以降、ほぼ安定的に300億円を超える水準の利益計上ができるようになり、成長投資を進めながら有利子負債/EBITDA倍率を7倍台にまで改善できたことには手応えを感じていますが、訪日外国人旅行者(インバウンド)の急増という「追い風」に乗った状態が続き、地力がついた結果とは言い切れるものではないと、今回のコロナ禍で痛感しております。

「共創136計画」の3年間でさまざまな課題も見えてまいりましたが、特に、不動産ビジネスの多様化については、外部資金を活用したスキームにより「難波中二丁目開発計画」を



推進するなど、一部で確実な進捗はあったものの、専門人材の育成・獲得など、ノウハウの蓄積に想定以上の時間がかかっており、まだ道半ばとなっております。これらの課題については、「2021年度経営計画」の中でもしっかりと取り組んでまいります。

「2021年度経営計画」の要点

喫緊の課題である財務基盤の立て直しに集中的に取り組む1年間

今後は、グローバル化の複雑化、テレワークの普及・常態化、移動を伴わない消費スタイルへのシフトなどが進み、当社の基幹事業に限らず、各事業を取り巻く環境は大きく変化すると見ております。加えて、コロナ禍の見通しは依然極めて不透明であります。このような経営環境を踏まえ、新たな中期経営計画の策定は見合わせ、あえて単年度での経営計画を策定いたしました。コロナ収束後の反転攻勢に向けて、2021年度は、グループを挙げて早期の業績回復を図るための「足元を固める期間」、2022年度以降を「ポストコロナにおける再成長に取り組む期間」と明確に分け、メリハリを付けて課題解決に取り組んでまいります。

喫緊の課題は、コロナ禍の影響で悪化した財務基盤の立て直しであります。2021年度は、公共交通サービスとしての事業継続と企業としての生き残りを図るため、安全確保を大前提とした上で、投資抑制を継続しつつコストの削減、ひいてはコスト構造の変革に努めてまいります。このコスト構造変革の3本柱は、「組織のスリム化による人件費などの圧縮」「外注費を含めた経費全般の見直し」「不採算事業や非効率な事業の整理再編」であります。効果発現に一定の時間がかかるものもございますが、これらの施策を2021年度中にやりきること、年間50億円程度の収支改善を図ってまいります。

また、コロナ禍の収束時期が見通せない中、収益拡大投資枠の水準を定めることは非常に困難であると判断し、2021年度は「なんばエリア」「泉北ニュータウン」「物流賃貸事業」の継続案件に集中し、投資額を抑制しつつ、今後の中期的な成長を見据えた各施策を着実に遂行し、コロナ禍前の営業利益水準の早期回復を目指していきたいと考えております。

次の成長に向けた戦略

DXを成長ドライバーに、新規事業の発掘・育成や企業変革に挑戦

財務基盤の立て直しについて申し上げましたが、固定費の割合が高い鉄道事業のコスト構造を短期間で変えることは非常に難しいと認識しております。しかしながら、これは今回のコロナ禍がなくとも将来いずれ直面したであろう課題であり、「今こそ変革の契機」と捉えております。近年、関心が高まっているDX(デジタルトランスフォーメーション)は、企業の抜本的な変革を意味するCX(コーポレートトランスフォーメーション)の鍵になると考えており、鉄道営業本部内にDXのチームをつくった狙いも、まさにそこにあります。内部施策としては、コスト削減、人材不足への対応、お客さまサービスの向上や安全性向上を目指すものでありますが、外部施策としては、DXを長期的な移動需要の減少に耐えうる事業構造の構築と、新しい価値の創出に活用してまいります。

加えて、「インバウンドに過度に依存しない収益基盤の強化」と「ポストコロナおよび

中長期的な人口動態を見据えた事業構造の構築」は、次の成長に向けた重要な経営課題と考えており、さまざまな施策を講じるとともに、ニューノーマル時代に成長が期待できる事業の発掘・育成にも挑戦してまいります。これに向け、新たな事業領域の探索を行うべく、2019年6月に専門部署「新規事業部」を設置し、新規事業の発掘・育成と「新規事業開発プログラム」を始動させましたが、今回新たに創設した組織「イノベーション創造室」の傘下に同部を置き、オープンイノベーションをさらに加速させるなど、新規事業の継続的な創出に取り組んでいく強固な体制を構築いたしました。こうした取り組みにより、今般、事業推進の加速を目的として3案件を法人化するとともに、同時に3案件すべてが経済産業省の出向起業等創出支援事業として採択されました。現在、高速動画事業、eスポーツ事業とあわせた5案件について、事業化を目指した取り組みを推進しており、次の成長に向けた新たな芽も着実に育ってきております。

企業価値向上に向けたESGへの取り組み

制定した「サステナビリティ方針」をもとに、 社会課題の解決と企業価値向上を実現

「社会への貢献」を企業理念に掲げる当社グループは、これまでも交通サービスを基軸とした事業活動を通じて社会課題の解決に努めながら、地域に密着した「まちづくり」を進めてまいりました。しかしながら、人口減少・少子高齢化の進展などによって地域社会が崩壊しかねない時代に突入しつつある今、企業活動と環境・社会システムの健全な運営が両立する「持続可能な社会の実現」に向けた取り組みが一層重要になってきております。

このような考えのもと、当社グループは、2021年4月に「サステナビリティ方針」を定め、7つのサステナブル重要テーマ(マテリアリティ)を特定し、29項目の取り組み課題を設定いたしました。

ESG(環境・社会・ガバナンス)を意識した取り組みは、まさに事業を通じた社会課題の解決、ひいては中長期において企業価値を向上させていくものであります。

ESGのうち、環境面では、2020年10月に政府が発表した「カーボンニュートラル(脱炭素)宣言」を受けて、2050年度のCO₂排出量実質ゼロ、および2030年度の当社グループのCO₂排出量46%以上削減(2013年度比)を新たな目標に設定いたしました。また、2021年9月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)[※]に賛同いたしました。今後はTCFD提言に沿って一層積極的に情報を開示し、CO₂排出量削減の実効性向上につなげてまいります。

また、コーポレート・ガバナンスの強化については、2021年6月開催の定時株主総会を経て、当社は「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へと移行いたしました。これによって、取締役会を、業務執行に対する監督に重点を置いた「モニタリング・ボード」として運営することが可能になりました。今後も引き続き、企業経営の透明性や持続的な企業価値の向上を目指し、法改正に伴う形式的な対応のみならず、実効性の確保や実質的な取り組みにつなげてまいります。

[※] TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース): 国際機関である金融安定理事会によって2015年に設立。気候変動に起因する自社の事業リスクと事業機会を評価し、財務上の影響を把握して情報開示することを提言している。



ステークホルダーの皆さまへ

豊かな未来社会を創造する、社会に貢献し続ける企業グループとして

当社は1885年の創業以来136年間にわたり、鉄道・バスをはじめとする運輸業に加えて、不動産業、流通業など、地域住民の生活に密着する事業を展開し、沿線価値の向上に取り組んでまいりました。今後は、駅を拠点とした安全・安心・快適な輸送サービスを基軸に、住宅・オフィス・商業ビルなどの開発や、観光・地場産業の振興、起業家支援など、さまざまなサービスを組み合わせ、「地球環境やすべての世代の人々にやさしく、自然災害に強いまちづくり」に取り組んでまいります。さらに、沿線自治体や地元自治体などとも協働しながら、「暮らす・働く・訪れる」価値を高め、「地域共創型のまちづくり」を推進してまいります。

また、未だ先が見通せないコロナ禍にあって、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係をこれまで以上に重視し、「お客さま・従業員の安全と健康を確保する」「公共交通ネットワークとしての使命を維持する」「お取引先さまのサポートに努める」「従業員の雇用を守る」などの取り組みをこれまでに増して積極的に進めてまいります。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長 兼 CEO 遠北 光彦