



平成 27 年 2 月 26 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 亘 信 二
(コード番号 9044 東証第1部)
問合せ先 総務部長 澤 野 博 之
(TEL. 06-6644-7125)

南海電鉄グループ 新中期経営計画「深展133計画」について

当社グループでは、新中期経営計画「深展133計画」(平成27年度～29年度)の骨子を策定いたしましたので、お知らせいたします。

I. 凜進130計画について

凜進130計画(平成23年度～26年度)では、同期間を「事業の『効率性追求』と『拡大と成長』に取り組み、事業構造の変革を成し遂げる4か年」として位置づけ、泉北高速鉄道グループの株式取得など事業基盤の拡大を図る一方、生産性向上施策の推進など効率性の追求に取り組んだ結果、経常利益は目標を大きく上回る過去最高益が見込まれ、連結有利子負債残高/EBITDA倍率についても目標(10倍台)を達成する見込みです。また、平成14年度にスタートした創生120計画以降、「事業の選択と集中」、「強靱な経営体質への転換」などをテーマに財務体質の強化に重点的に取り組んできたことで、事業構造の変革は着実に成果を挙げております。

II. グループ経営方針について

今般、新中期経営計画を策定するにあたり、当社グループの普遍的なテーマである以下の4項目を、グループ経営方針として位置づけます。

- ・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

III. 深展133計画の概要

当社グループの利益創出力は強化されつつあるものの有利子負債はなお過大な水準にあり、また、沿線人口の構造的ダウントレンドや少子高齢化の進展及びエリア間競争などへの対応が求められています。一方、泉北高速鉄道のグループ化による沿線エリアの拡大、物流事業(流通センター事業)への進出、なんば再開発の進捗、関西国際空港を利用するインバウンドの増加など、当社グループは様々な分野において成長の可能性を持っています。

当社グループは、こうした成長の可能性、すなわちビジネスチャンスを確実に結実させていくとともに、さらに次への事業基盤作りを着実に進めて参ります。そして、これまで築いてきた事業基盤を、量的成長(収益拡大)と質的向上(財務健全性向上)の両面において一層強固なものとするべく、本年の創業130周年を契機として今後3年間を「更に深耕し展げていく3年間」と位置付け、新中期経営計画「深展133計画」を推進してまいります。

これまでに築いてきた事業基盤を深耕し展げていくにあたり、今後の成長が期待され、且つ当社グループの事業基盤の中核を成す次の3項目を、最重点項目と位置付け取り組んで参ります。

<基本方針（最重点項目）>

1. 泉北関連事業の強化
2. 関空・インバウンド事業の拡大
3. なんばエリアの求心力向上

<基本方針>

1. 泉北関連事業の強化

泉北高速鉄道㈱及び泉ヶ丘駅前商業施設を当社グループに迎えたことを機に、泉北エリア全体の活性化に本格的に取り組めます。また、当社鉄道事業をはじめグループ全体でのシナジーを早期に発現すると同時に、事業機会の拡大と収益の向上を目指します。また、新たに獲得した流通センター事業を核として、グループ内の物流事業を拡大します。

2. 関空・インバウンド事業の拡大

2020年の東京オリンピックに向け増加するインバウンド需要を、確実に当社グループに取り込みます。まずは多言語対応やハード・ソフトのバリアフリー化など基盤整備を早期に完了させ、今後は空港アクセスに留まらず、その他の収益機会の拡大を加速させます。そのために、自治体など外部との連携により関西全体の魅力の向上と情報発信を図り、大阪がインバウンドゲートシティとしての地位を確立できるよう率先し、当社グループの事業エリアへの来訪を促進します。

また、関西国際空港を取り巻く環境変化に対応し、グループの関空関連の収益基盤の維持・拡大を図ります。

3. なんばエリアの求心力向上

南海ターミナルビル再生の集大成である新南海会館ビル（仮称）が、お客さまのニーズに応えなんばエリアのポテンシャル向上に資するものとなるよう、次の基幹プロジェクトとして建替計画を推進します。

また、不動産、流通事業などのバリューアップ及びラインナップ充実を図り、なんばエリアの鮮度を維持・向上させ他エリアと差別化します。

また、次の2項目については、上記基本方針を実現していく上でベースとなるものであり、重点項目として継続して取り組んで参ります。

<重点項目>

1. 沿線エリアの魅力創造

創業130周年を機に、南海エリア・南海グループのブランドイメージ向上を図るプロモーションを展開します。また、多くのお客さまに沿線エリアを巡っていただく仕掛け作りや生活関連サービスの拡充、主要駅の機能強化などにより当社沿線エリアの魅力を創ります。

2. グループ経営基盤の強化

インバウンドや物流事業など今後の成長分野に資金及び人材を投入し次代の柱として育成しながら、一方で現在の経営状況と将来の環境変化を踏まえ、不採算事業の抜本対策を講じます。

特にキャッシュフローを意識し、投資・収支計画の徹底を図り、有利子負債残高／EBITDA 倍率を改善して参ります。また、グループの成長をけん引する中核人材と新たな価値創造を担う多様な人材を、積極的に育成・活用します。

IV. 数値目標

計画の最終年度にあたる平成 29 年度の数値目標は以下のとおりです。

連結営業利益	280 億円以上
連結有利子負債残高／EBITDA 倍率	8 倍台

以 上

新中期経営計画

「深展133計画」について

平成27年度～平成29年度

平成27年2月26日

南海電気鉄道株式会社

目次

1. 「凜進130計画」 総括	1
2. 経営環境と課題	2
3. グループ経営方針	3
4. 「深展133計画」の考え方	
①方向性	4
②基本方針	5
5. 基本方針1 泉北関連事業の強化	6
6. 基本方針2 関空・インバウンド事業の拡大 ..	7
7. 基本方針3 なんばエリアの求心力向上	8
南海会館ビル建替プロジェクトの推進	9
8. 重点項目1 沿線エリアの魅力創造	10
9. 重点項目2 グループ経営基盤の強化	11
10. 「深展133計画」の数値目標	12

1. 「凍進130計画」 総括

基本的な考え方

事業の『効率性追求』と『拡大と成長』に取り組み、
事業構造の変革を成し遂げる

連結数値

	H22年度実績	H26年度目標	H26年度実績見込
連結営業収益	1,861億円	2,300億円	2,137億円
連結経常利益	114億円	130億円	199億円
連結有利子負債 ／EBITDA倍率	11.6倍	10倍台	10.0倍

基本方針の進捗

①観光・インバウンドビジネスの推進

鉄道空港線収入の増大(対H22年度 約19億円)

②不動産・流通事業の拡大

地下鉄ekimo事業の展開(なんばほか)、泉ヶ丘駅前商業施設の獲得(H26.8)、マンション分譲事業の拡大

③新たな事業領域への進出

有料老人ホーム事業に進出(H25.7)

泉北高速鉄道(株)グループを取得(事業エリアを拡充、物流事業を獲得)

④なんばのまちづくり推進

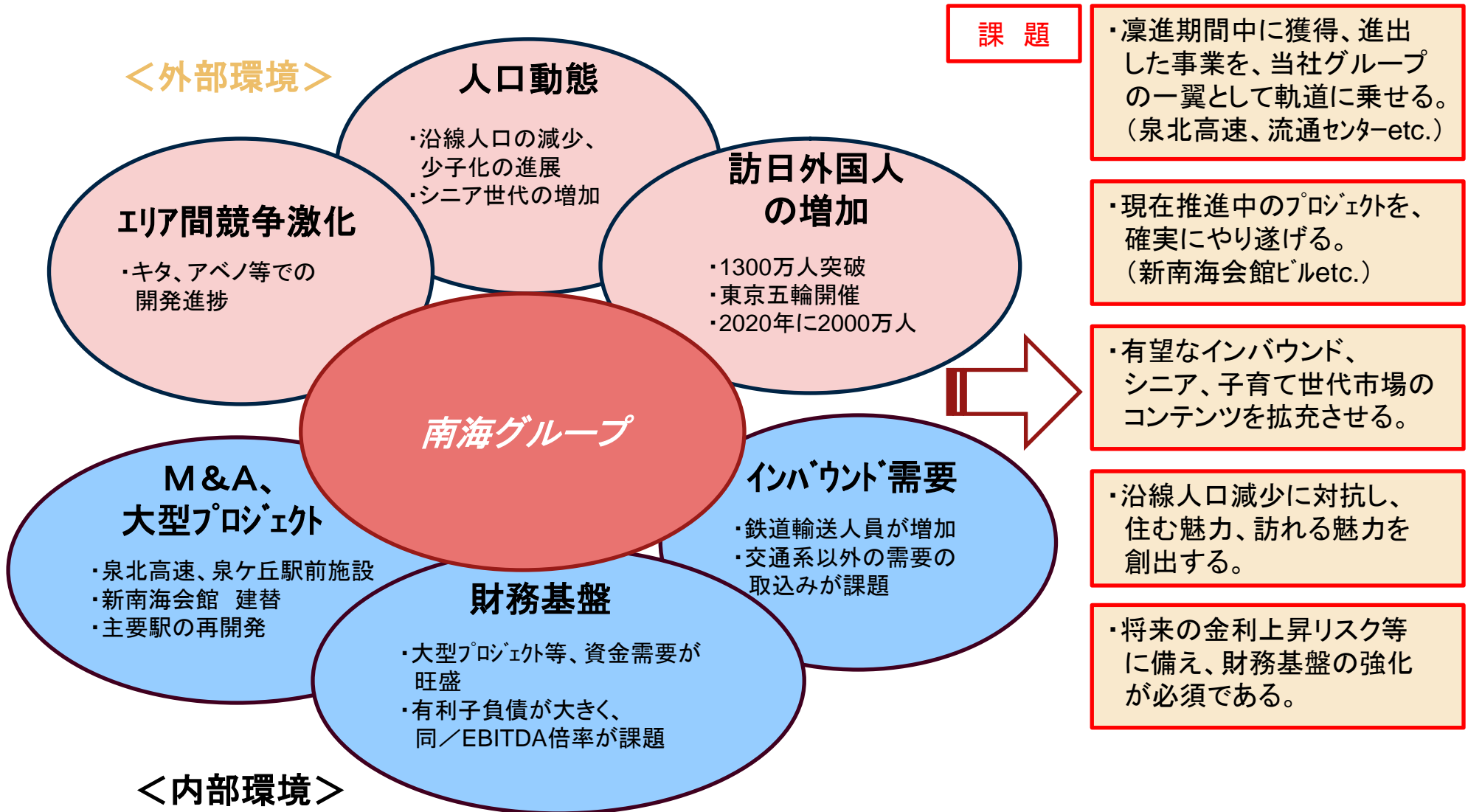
難波C街区へのZepp Namba誘致、本社移転、大阪府立大学(I-Siteなんば)誘致

なんばEKIKANプロジェクト(H26.4～)、南海会館ビル建替計画を推進

⑤グループ経営基盤の強化

生産性向上策を推進(H24～)、不採算事業からの撤退(しんかなCITY、レンタカー事業)

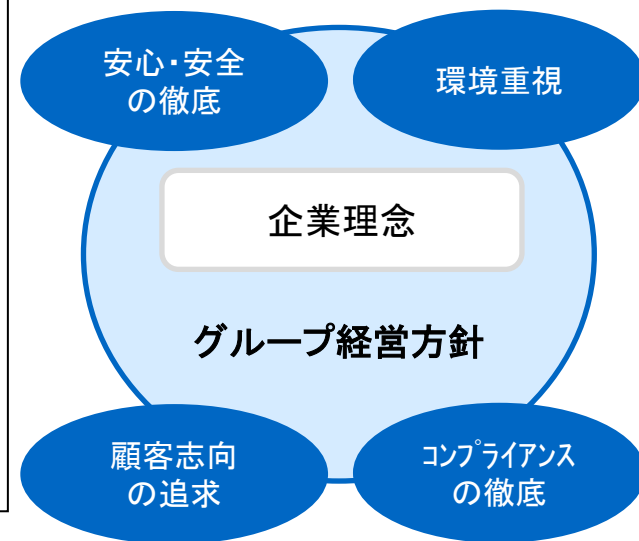
2. 経営環境と課題



3. グループ経営方針

当社グループの普遍的なテーマを「グループ経営方針」として位置づける。

- **安全・安心の徹底**
鉄道をはじめとしたすべての事業において安全・安心を徹底
- **環境重視**
「地球環境保全」を使命として認識、事業において環境に配慮
- **コンプライアンスの徹底**
法令遵守、自らの社会的責任を認識、公正で健全な企業活動
- **顧客志向の追求**
地域に密着した企業として、お客さま目線での行動を徹底



4. 「深展133計画」の考え方

①方向性

創生120計画(平成14年度～平成16年度)以降、「事業の選択と集中」、
「強靱な経営体質への転換」などをテーマに、財務体質の強化に取り組んできた

収益基盤を拡充(泉北関連事業の獲得等)

財務体質を改善

⇒事業構造の変革は着実に成果を挙げている

量・質 両面の一層の強化

量的成長

=

収益拡大

ビジネスチャンスの結実

質的向上

=

財務健全性の向上

利益創出 と 有利子負債削減

揺るぎない経営基盤を確立する

4. 「深展133計画」の考え方

②基本方針

創業130周年を契機として、
これまで築いてきた経営基盤を
更に深耕し展げていく。

深展133計画

<基本方針>

1. 泉北関連事業の強化
2. 関空・インバウンド事業の拡大
3. なんばエリアの求心力向上

<継続して取り組む重点項目>

1. 沿線エリアの魅力創造
2. グループ経営基盤の強化

5. 基本方針1 泉北関連事業の強化

基本的な考え方

- ・泉北エリア全体の活性化に本格的に取り組む。
- ・グループ全体でのシナジーを早期に発現、且つ事業機会の拡大と収益の向上を目指す。
- ・流通センター事業を核として、グループ内の物流事業を拡大する。

具体的な取組み

- ・輸送サービスの利便性・快適性向上
- ・中核エリア(泉ヶ丘駅前地区)の魅力・集客力向上
- ・泉北エリアへの居住、来訪促進
- ・物流事業の収益基盤拡充
- ・効率化と競争力の強化



泉北高速鉄道



北大阪流通センター



パンジョ

6. 基本方針2 関空・インバウンド事業の拡大

基本的な考え方

- ・2020年に向け増加するインバウンド需要を確実に取り込む。
- ・基盤整備を早期に完了(多言語対応などソフト・ハードの整備)、今後は空港アクセスを含む収益機会の拡大を加速させる。
- ・外部との連携により関西全体の魅力の向上と情報発信を図り、大阪、更には当社グループの事業エリアへの来訪を促進する。
- ・関西国際空港を取り巻く環境変化に対応し、関空関連の収益基盤を維持・拡大する。

具体的な取組み

- ・情報発信と営業基盤の強化、快適な利用環境の整備
- ・ミナミ・なんばエリアへの来訪促進、収益機会の拡大
- ・関空アクセスの拡充
- ・関西国際空港でのサービス拡大



南海ツーリストサポートセンター
(関西空港駅)



空港特急 ラピート

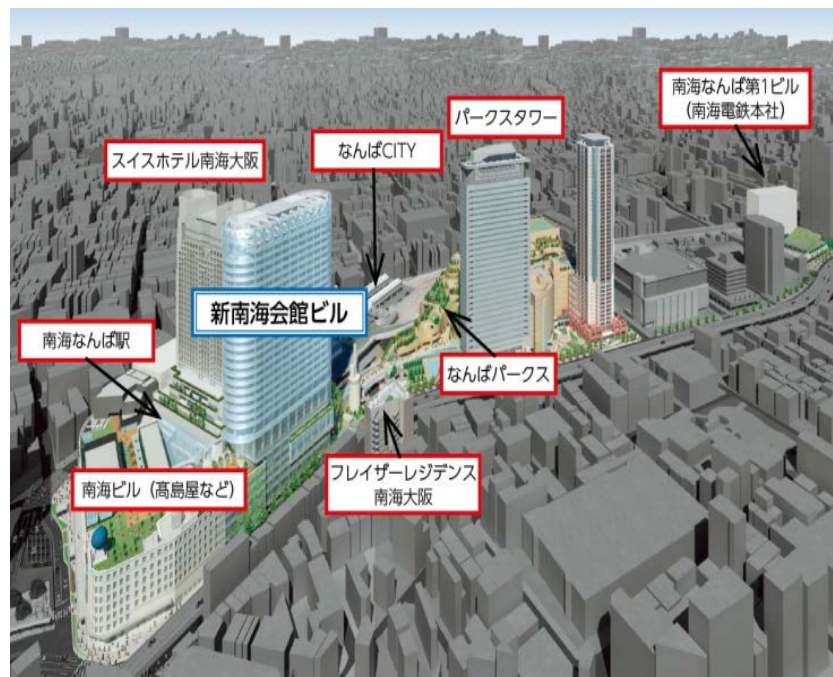
7. 基本方針3 なんばエリアの求心力向上

基本的な考え方

- ・新南海会館ビル(仮称)が、お客さまのニーズに応えなんばエリアのポテンシャル向上に資するものとなるよう、基幹プロジェクトとして推進する。
- ・不動産、流通事業などのバリューアップ及びラインナップ充実を図り、なんばエリアの鮮度を維持・向上させ他エリアと差別化する。

具体的な取組み

- ・南海会館ビル建替プロジェクトの推進（※次ページ参照）
- ・施設並びにコンテンツのバリューアップとラインナップの充実
- ・エリア連携によるまちづくり活動の推進



7. 基本方針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

・事業の意義

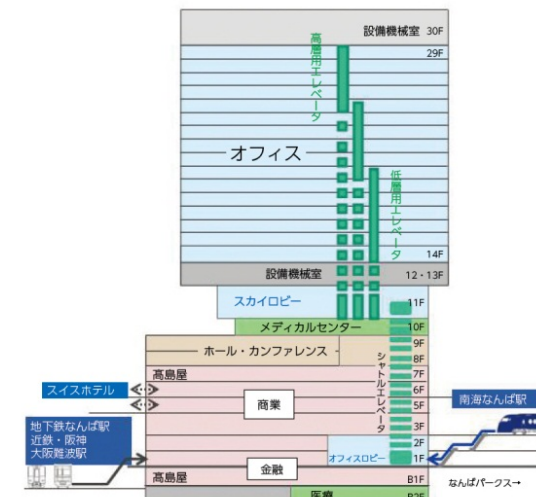
- ・南海ターミナルビル再生の集大成
- ・なんばエリアにおけるポテンシャルの向上と新たな価値創造

・ビジネスセンター機能の整備

- ・なんばターミナルに直結する利便性を活かし、企業の多様なニーズに対応するビジネス拠点として整備
- ・企業のBCPニーズに応える最高水準の機能を提供
- ・フレキシビリティの高いオフィススペック

・多様なサービス施設の整備

- ・インバウンド対応機能の充実
- ・利便性並びに集客力の向上
 - ホール・カンファレンス
 - メディカルセンター
 - 金融サービス
 - 商業 ほか



【新南海会館ビル（仮称）】完成予想図
現在の設計図面に基づく完成予想図及びフロア構成図であり、今後変更されることがあります。

○計画概要

階数	地上30階 地下2階
建物用途	オフィス、商業、 サービス 他
延床面積	約75,700㎡
総事業費	約400億円
竣工予定	平成30年9月

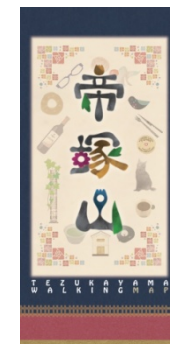
8. 重点項目1 沿線エリアの魅力創造

基本的な考え方

- ・創業130周年を機に、南海エリア・南海グループのブランドイメージ向上を図るプロモーションを展開する。
- ・沿線エリアを巡っていただく仕掛け作りや生活関連サービスの拡充、主要駅の機能強化などにより当社沿線エリアの魅力を創る。

具体的な取組み

- ・新たなブランドイメージ向上プロモーションの展開
- ・沿線情報発信の集中、一元化
- ・コンテンツの開拓と周遊スキームの構築
- ・生活関連サービス拡充計画の推進
- ・各駅周辺開発計画の推進と駅機能強化の実現



帝塚山
WALKING
MAP



9. 重点項目2 グループ経営基盤の強化

<経営資源の重点配分>

- ・次代の柱となる事業に、
資金及び人材を重点的に投入



- ## <成長分野への注力>
- ## <不採算事業の抜本対策>



グループ経営基盤の強化



<実行体制>

- ・P-D-C-A(目標管理)の強化、徹底
- ・推進体制の整備
- ・組織と人材の活性化



<財務コントロール>

- ・キャッシュフロー経営の徹底
- ・投資の選択と集中
- ・利益水準の向上

10. 「深展133計画」の数値目標

最終年度(平成29年度) 数値目標

	平成29年度 目標
連結営業利益	280億円以上
連結有利子負債残高 ／EBITDA倍率	8倍台

○利益の絶対額・キャッシュフローの創出に注力、有利子負債の削減で更なる「財務健全性の向上」を目指す

【利益創出】

- ・ビジネスチャンスの結実による収益の獲得・拡大と効率性追求により、高水準の投資による減価償却費の増加等の減益要因を吸収し、連結営業利益の維持・拡大を目指す。

【財務健全性】

- ・利益とキャッシュフローの創出により、連結有利子負債残高／EBITDA倍率「8倍台」への改善を目指す。