

2021年度（2022年3月期） 第2四半期決算説明会 資料

2021年11月18日
南海電気鉄道株式会社
(証券コード 9044)



I. 2021年度 第2四半期 決算概要 P. 2

II. 2021年度 通期業績予想 P. 19

III. 中長期施策における取組事項の進捗状況 P. 27

Appendix P. 48

I. 2021年度 第2四半期 決算概要

(単位：百万円)

	2021/2Q 実績 (A)	2020/2Q 実績 (B)	対2020/2Q		2021/2Q 期初予想 (2021年4月公表) (C)	対2021/2Q期初予想		(参考) 2019/2Q 実績
			増減額(A-B)	増減率		増減額(A-C)	増減率	
営業収益 (収益認識基準適用前)	91,614 (86,034)	90,970	643 (△ 4,935)	0.7% (△ 5.4%)	99,600	△ 7,985	△ 8.0%	116,829
営業利益 (収益認識基準適用前)	3,797 (3,850)	253	3,544 (3,597)	- (-)	4,800	△ 1,002	△ 20.9%	21,175
営業外収益	934	775	158	20.5%				799
営業外費用	2,213	2,783	△ 569	△ 20.5%				2,419
経常利益	2,518	△ 1,754	4,273	-	3,100	△ 581	△ 18.8%	19,555
特別利益	23,593	39	23,553	-				1,372
特別損失	23,748	562	23,185	-				980
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,587	△ 1,904	3,491	-	1,500	87	5.8%	13,398

<主な増減理由等：対2020/2Q>

不動産業においてマンション販売が減少した一方、運輸業における輸送人員の増加や収益認識基準の適用により増収、運輸業における損失幅の縮小等により増益

<主な増減理由等：対2021/2Q期初予想>

緊急事態宣言が再発出される等、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化したことにより、減収減益となった一方、一部の特別損失(固定資産除却損等)の発生が下期に繰り延べられたことにより親会社株主に帰属する四半期純利益は微増益

セグメントの構成状況 (2021年9月末現在)

【連結子会社55社・非連結子会社16社・関連会社6社 (うち持分法適用会社0社)】

増減 (対 2021年3月末)

非連結子会社の増加 3社 (新規設立) : 株式会社Every Buddy

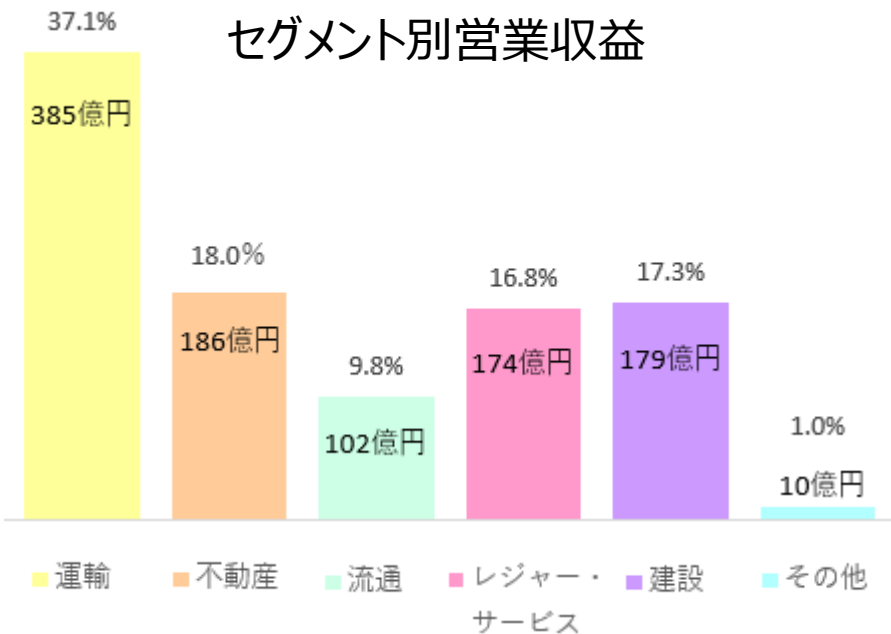
株式会社LAWN

株式会社EMOSHARE

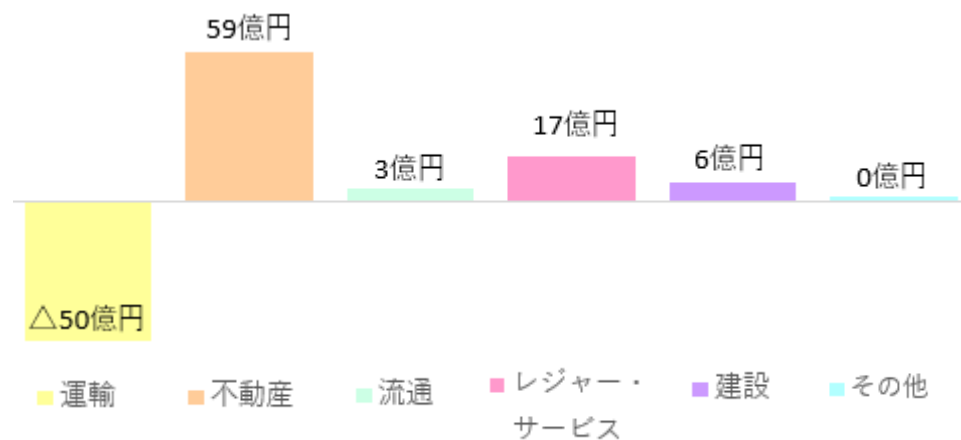


※当社は運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業に、泉北高速鉄道株式会社は運輸業と不動産業に重複して含まれております。

セグメント別営業収益



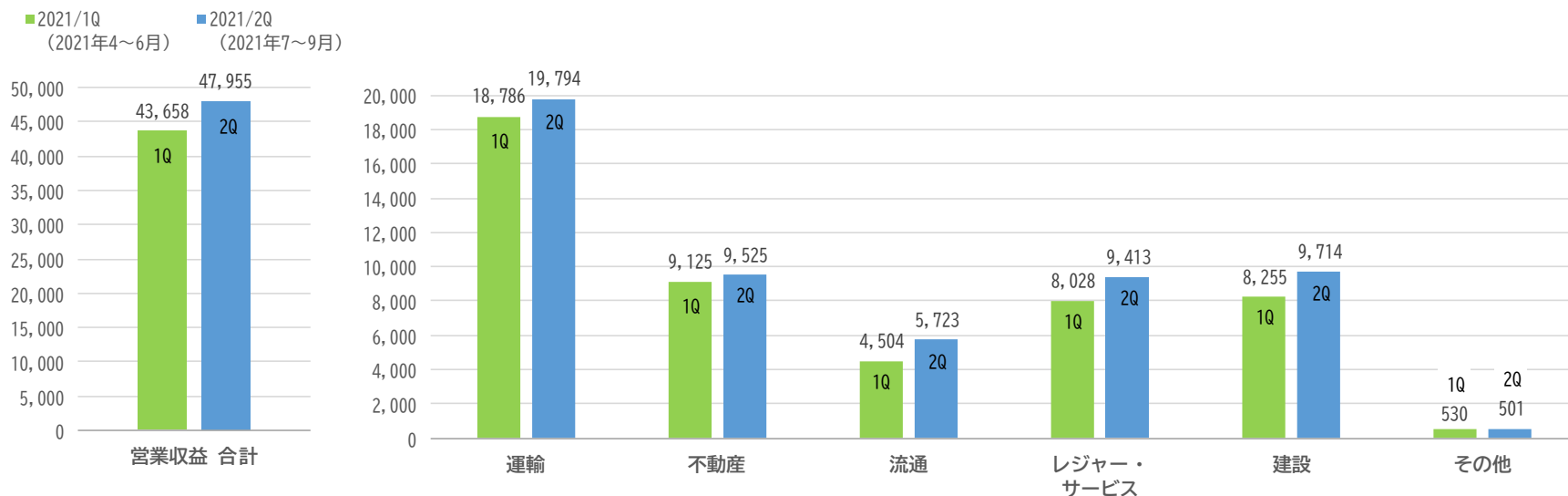
セグメント別営業利益



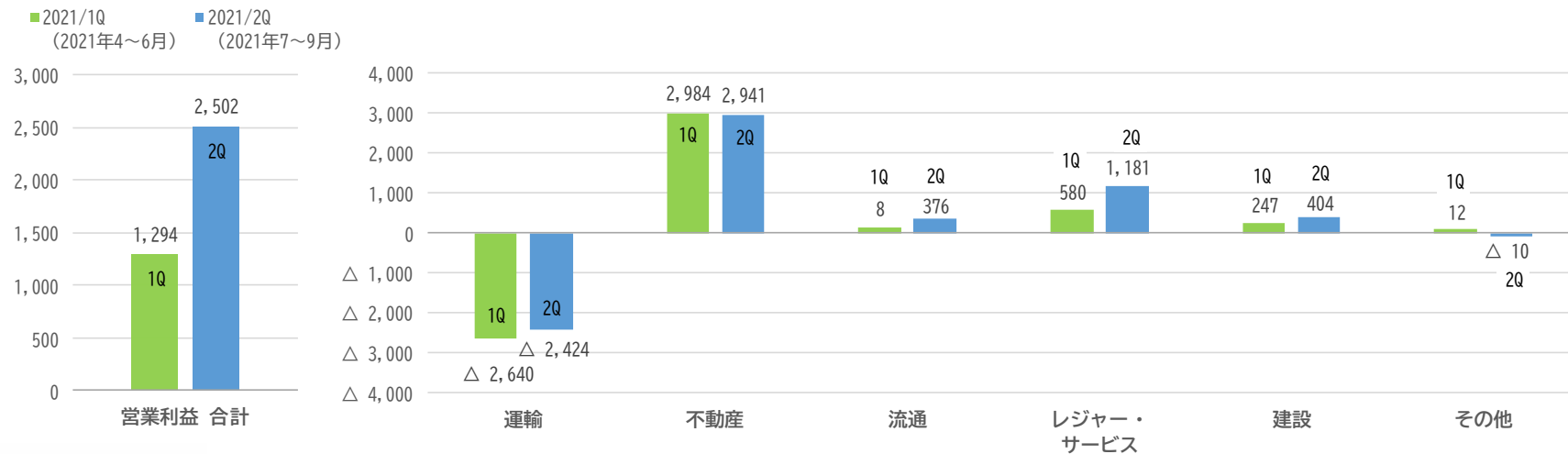
※ 構成比 : セグメント間取引を含む営業収益に対する比率

① 四半期会計期間（3ヶ月）営業収益推移

（単位：百万円）

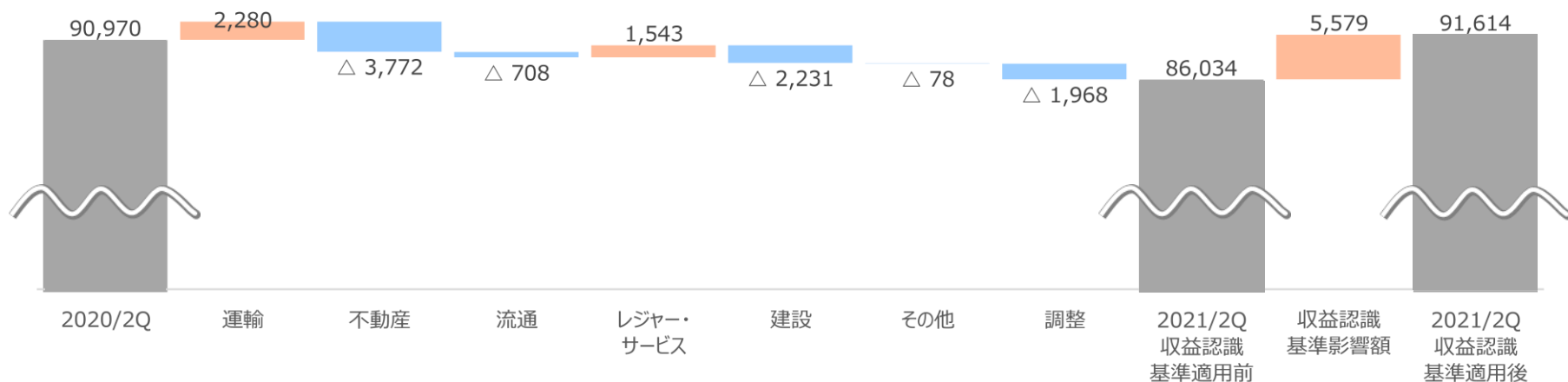


② 四半期会計期間（3ヶ月）営業利益推移

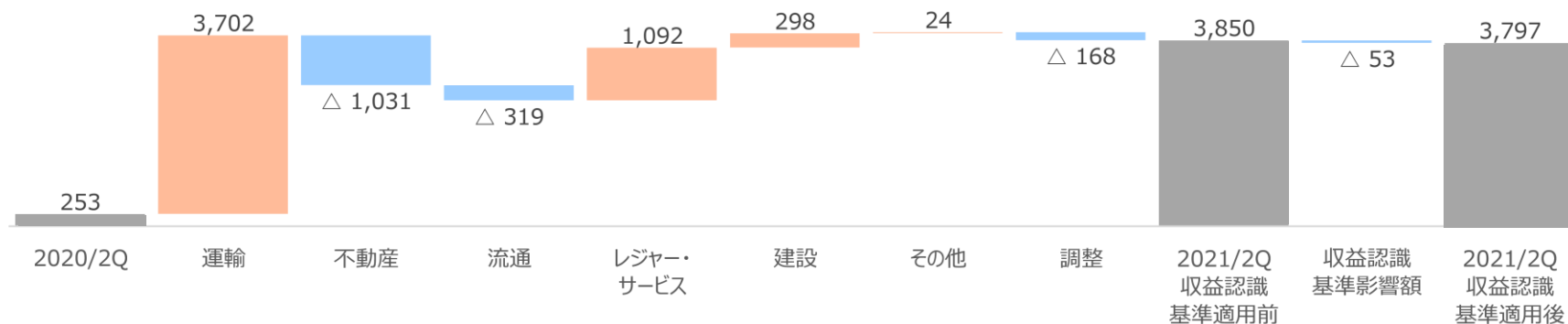


(単位：百万円)

① 営業収益の増減額 (対 2020/2Q比較)



② 営業利益の増減額 (対 2020/2Q比較)



セグメント別営業収益・営業利益

(単位：百万円)

	営業収益					営業利益				
	2021/ 2Q実績	2020/ 2Q実績	対2020/2Q		(参考) 2019/ 2Q実績	2021/ 2Q実績	2020/ 2Q実績	対2020/2Q		(参考) 2019/ 2Q実績
			増減額	増減率				増減額	増減率	
運輸業	38,580 (33,032)	30,752	7,828 (2,280)	25.5% (7.4%)	52,416	△ 5,065 (△ 5,101)	△ 8,803	3,737 (3,702)	- (-)	9,388
不動産業	18,650 (17,887)	21,660	△ 3,009 (△ 3,772)	△ 13.9% (△ 17.4%)	23,222	5,926 (5,987)	7,019	△ 1,093 (△ 1,031)	△ 15.6% (△ 14.7%)	7,570
流通業	10,228 (11,205)	11,913	△ 1,685 (△ 708)	△ 14.1% (△ 5.9%)	16,747	384 (411)	731	△ 346 (△ 319)	△ 47.4% (△ 43.7%)	2,110
レジャー・サービス業	17,442 (17,176)	15,633	1,808 (1,543)	11.6% (9.9%)	20,570	1,762 (1,761)	669	1,092 (1,092)	163.2% (163.1%)	1,629
建設業	17,970	20,201	△ 2,231	△ 11.0%	17,792	652	353	298	84.6%	578
その他の事業	1,032	1,110	△ 78	△ 7.1%	856	2	△ 22	24	-	△ 63
調整額	△ 12,290 (△ 12,269)	△ 10,300	- (-)	- (-)	△ 14,776	136 (136)	304	- (-)	- (-)	△ 39
合計	91,614 (86,034)	90,970	643 (△ 4,935)	0.7% (△ 5.4%)	116,829	3,797 (3,850)	253	3,544 (3,597)	- (-)	21,175

※ () は収益認識基準適用前の数値

(単位：百万円)

運輸業		2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	増減率	2021/2Q 収益認識基準影響額
鉄	道 事 業	22,908	21,782	1,126	5.2%	△ 45
バ	ス 事 業	7,719	6,937	782	11.3%	4
そ の 他 の 運 輸 業		10,915	4,672	6,243	133.6%	5,589
調 整 額 (セグメント内)		△ 2,963	△ 2,639	—	—	△ 0
営 業 収 益		38,580	30,752	7,828	25.5%	5,548
営 業 利 益		△ 5,065	△ 8,803	3,737	—	35
主 な 内 訳	鉄 道 事 業	△ 3,326	△ 5,246	1,920	—	35
	バ ス 事 業	△ 1,601	△ 2,889	1,288	—	—

(主な増減理由)

- ・依然として新型コロナウイルス感染症の影響が続くものの、鉄道事業やバス事業において前年同期と比べ輸送人員が増加したことや収益認識基準の適用に伴い貨物運送業の収益を総額で認識したことにより増収、費用削減の効果もあり増益

鉄道旅客収入及び輸送人員表（個別）

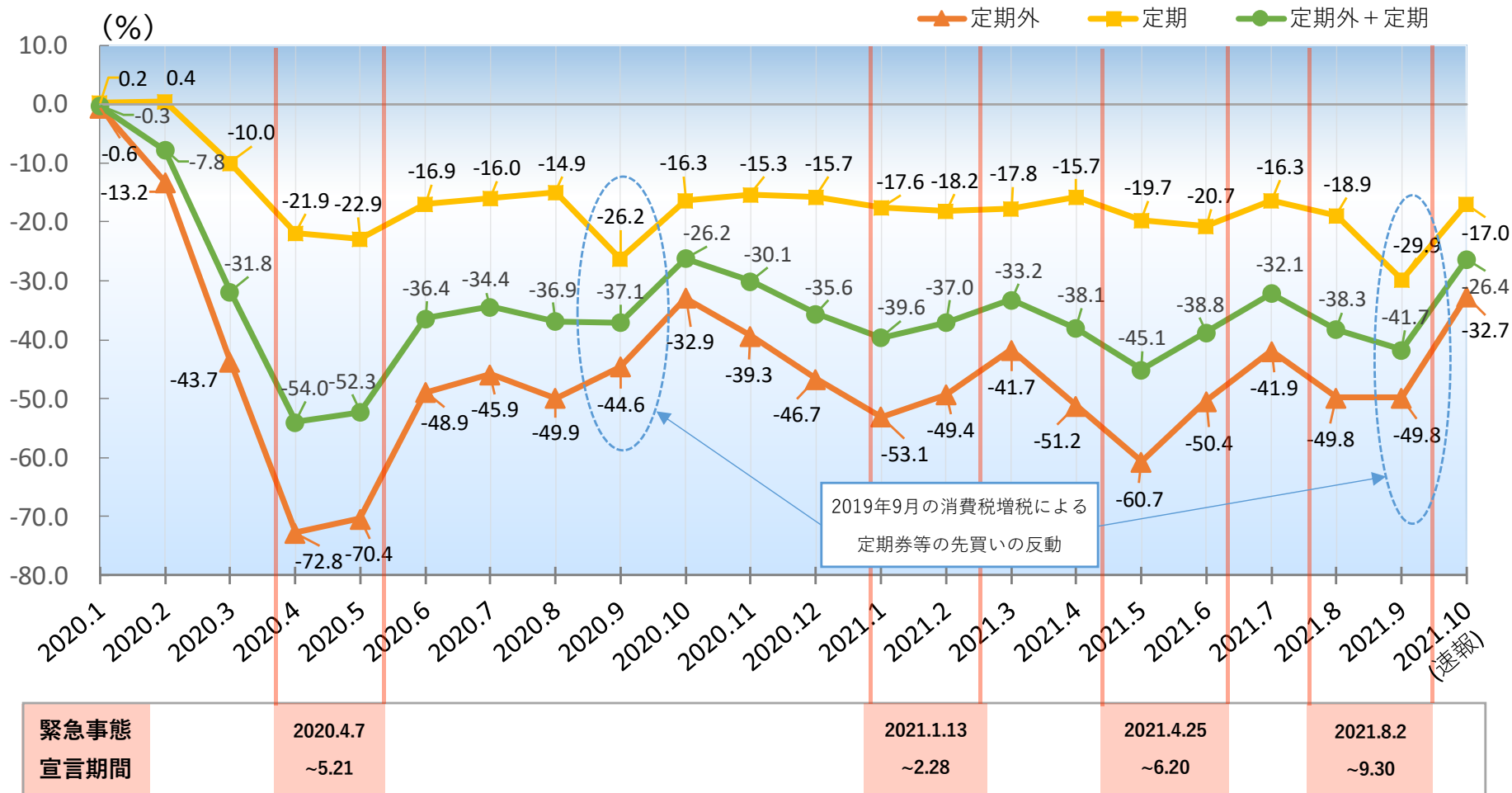
(単位：百万円・千人)

全線		2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	対2020/2Q		対2019/2Q	
				増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	定期外	9,231	8,329	901	10.8%	△ 9,477	△ 50.7%
	定期	9,299	9,354	△ 54	△ 0.6%	△ 2,384	△ 20.4%
	合計	18,530	17,684	846	4.8%	△ 11,862	△ 39.0%
輸送人員	定期外	29,983	27,420	2,563	9.3%	△ 21,484	△ 41.7%
	定期	58,970	59,454	△ 484	△ 0.8%	△ 15,062	△ 20.3%
	合計	88,953	86,874	2,079	2.4%	△ 36,546	△ 29.1%

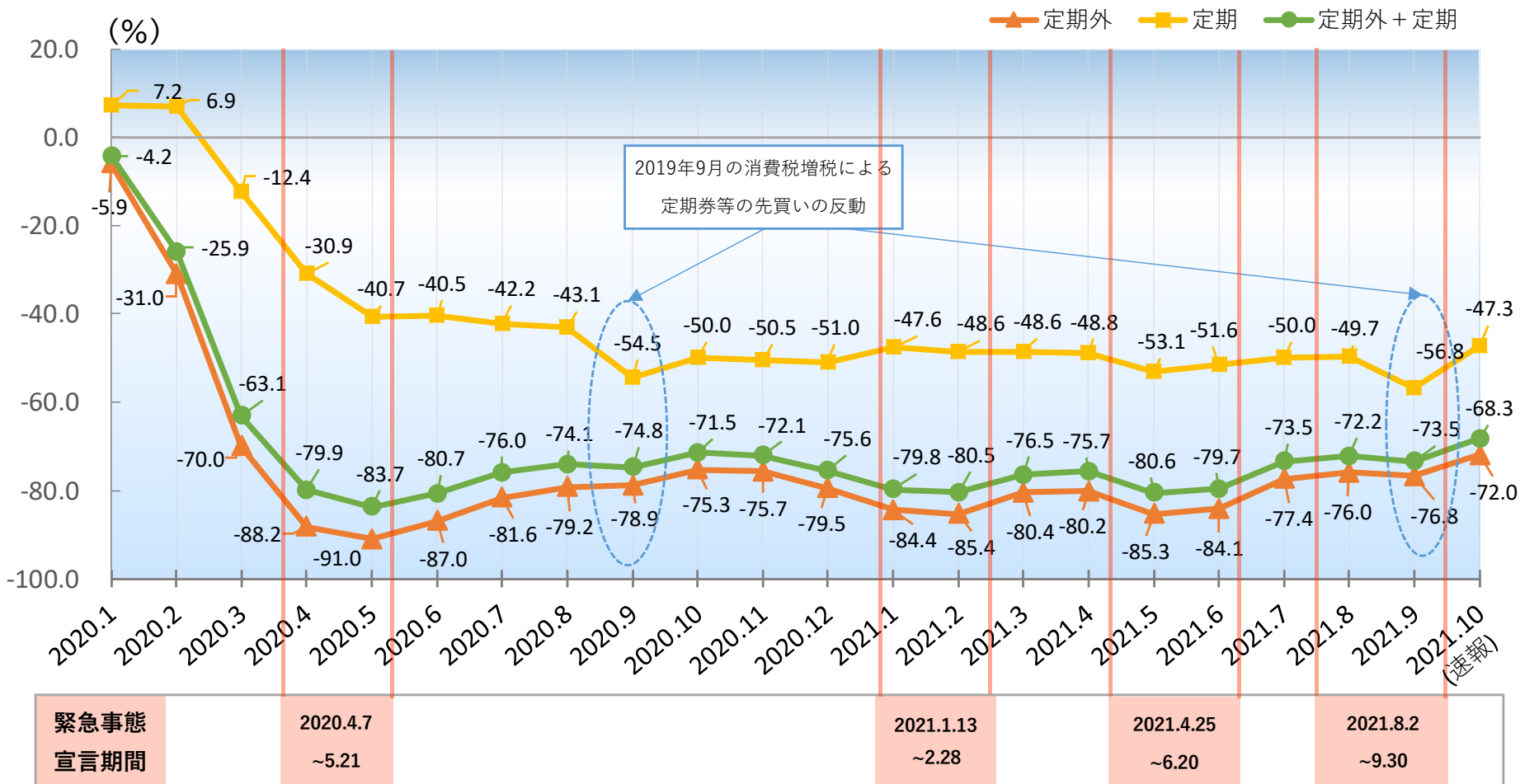
(単位：百万円・千人)

空港線		2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	対2020/2Q		対2019/2Q	
				増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	定期外	933	732	200	27.4%	△ 3,738	△ 80.0%
	定期	385	460	△ 75	△ 16.4%	△ 413	△ 51.8%
	合計	1,318	1,193	125	10.5%	△ 4,152	△ 75.9%
輸送人員	定期外	1,381	1,130	251	22.2%	△ 4,439	△ 76.3%
	定期	1,300	1,376	△ 76	△ 5.5%	△ 1,224	△ 48.5%
	合計	2,681	2,506	175	7.0%	△ 5,663	△ 67.9%

【参考1】（個別－全線）鉄道旅客収入 2019年同月比増減率の推移



【参考2】（個別－空港線）鉄道旅客収入 2019年同月比増減率の推移



(単位：百万円)

不動産業		2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	増減率	2021/2Q 収益認識基準影響額
不	動 産 賃 貸 業	16,149	15,314	835	5.5%	762
不	動 産 販 売 業	2,706	6,664	△ 3,957	△ 59.4%	—
調 整 額 (セグメント内)		△ 205	△ 318	—	—	△ 0
営 業 収 益		18,650	21,660	△ 3,009	△ 13.9%	762
営 業 利 益		5,926	7,019	△ 1,093	△ 15.6%	△ 61
主 な 内 訳	不 動 産 賃 貸 業	5,984	6,172	△ 188	△ 3.0%	△ 63
	不 動 産 販 売 業	21	954	△ 933	△ 97.8%	1

(主な増減理由)

- ・不動産賃貸業は、収益認識基準の適用に伴い収受する水道光熱費収入を総額で認識したことや、新規物件の寄与もあり増収、既存物件の減収等により減益
- ・不動産販売業は、前年同期に大口のマンション販売（ヴェリテ津久野他）があった反動等により減収減益

(単位：百万円)

流通業	2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	増減率	2021/2Q 収益認識基準影響額	
ショッピングセンターの経営	5,494	5,700	△ 205	△ 3.6%	324	
駅ビジネス事業	5,231	6,570	△ 1,339	△ 20.4%	△ 1,228	
その他の流通業	315	376	△ 60	△ 16.2%	—	
調整額（セグメント内）	△ 813	△ 733	—	—	△ 72	
営業収益	10,228	11,913	△ 1,685	△ 14.1%	△ 976	
営業利益	384	731	△ 346	△ 47.4%	△ 27	
主な内訳	ショッピングセンターの経営	171	651	△ 480	△ 73.7%	△ 27
	駅ビジネス事業	243	93	150	161.4%	—

(主な増減理由)

- ・収益認識基準の適用に伴い消化仕入に係る収益を純額で認識したことや、ショッピングセンターの経営において緊急事態宣言の発出に伴う商業施設（なんばパークス、なんばCITY等）の臨時休館の影響等により減収減益

（単位：百万円）

レジャー・サービス業	2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	増減率	2021/2Q 収益認識基準影響額
ビル管理メンテナンス業	10,675	9,902	772	7.8%	△ 11
その他のレジャー・サービス業	7,683	6,656	1,026	15.4%	280
調整額（セグメント内）	△ 915	△ 925	—	—	△ 2
営業収益	17,442	15,633	1,808	11.6%	265
営業利益	1,762	669	1,092	163.2%	0
主な 内訳 ビル管理メンテナンス業	513	269	243	90.3%	—

（主な増減理由）

- ・ビル管理メンテナンス業は、設備工事収入の増加により増収増益
- ・その他のレジャー・サービス業は、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復や旅行業で収益認識基準の適用に伴い企画旅行収入を総額で認識したことにより増収増益

セグメント情報（建設業 / その他の事業）

（単位：百万円）

建設業	2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	増減率	2021/2Q 収益認識基準影響額
建設業	17,980	20,207	△ 2,227	△ 11.0%	—
調整額（セグメント内）	△ 10	△ 6	—	—	—
営業収益	17,970	20,201	△ 2,231	△ 11.0%	—
営業利益	652	353	298	84.6%	—

（主な増減理由）完成工事高の減少により減収、利益率の改善により増益

（単位：百万円）

その他の事業	2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	増減率	2021/2Q 収益認識基準影響額
その他の事業	1,036	1,117	△ 80	△ 7.2%	—
調整額（セグメント内）	△ 4	△ 6	—	—	—
営業収益	1,032	1,110	△ 78	△ 7.1%	—
営業利益	2	△ 22	24	—	—

（主な増減理由）システム収入の減少により減収、売上原価の減少により増益

営業外・特別損益の状況

(単位：百万円)

		2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額
営	業 外 収 益	934	775	158
	受 取 利 息	12	12	0
	受 取 配 当 金	397	388	9
営	業 外 費 用	2,213	2,783	△ 569
	支 払 利 息	1,958	2,087	△ 128
特	別 利 益	23,593	39	23,553
	工 事 負 担 金 等 受 入 額	22,741	20	22,720
	その他(大規模施設等協力金他)	851	18	833
特	別 損 失	23,748	562	23,185
	工 事 負 担 金 等 圧 縮 額	22,737	20	22,717
	新 型 コ ロ ナ ウ イ ル ス 感 染 症 に よ る 損 失	609	427	181
	その他(固定資産除却損他)	400	114	286

資産、負債及び純資産の状況

(単位：百万円)

	2021年9月末	2021年3月末	増減額	主な増減理由
流動資産	83,357	101,068	△ 17,711	<ul style="list-style-type: none"> ●流動資産 <ul style="list-style-type: none"> ・現金及び預金の減少 △96億円 ・受取手形及び売掛金の減少 △38億円
固定資産	833,774	861,161	△ 27,386	<ul style="list-style-type: none"> ●固定資産 <ul style="list-style-type: none"> ・高石市内連続立体交差化工事（上り線）の竣工に伴う固定資産の圧縮記帳等による減少
資産合計	917,131	962,229	△ 45,098	
負債合計	660,255	703,660	△ 43,404	<ul style="list-style-type: none"> ●負債 <ul style="list-style-type: none"> ・高石市内連続立体交差化工事（上り線）の竣工に伴う流動負債その他の減少 ・有利子負債残高の減少
純資産	256,875	258,569	△ 1,693	
負債純資産合計	917,131	962,229	△ 45,098	

	2021年9月末	2021年3月末	増減額
有利子負債	4,920	5,064	△ 144
ネット有利子負債	4,599	4,646	△ 47

●純資産			
・剰余金の配当			△28億円
・収益認識基準適用初年度累積的影響			△ 6億円
・親会社株主に帰属する四半期純利益			+ 15億円

キャッシュ・フローの状況

(単位：百万円)

	2021/2Q 実績	2020/2Q 実績	増減額	主な増減理由
営業活動による キャッシュ・フロー	13,524	11,426	2,097	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動によるキャッシュ・フロー ・売上債権の増減 + 77億円 ・税金等調整前四半期純利益 + 46億円 ・仕入債務の増減 △ 50億円 ・棚卸資産の増減 △ 25億円 ・その他の営業活動 △ 22億円
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 5,835	△ 18,899	13,064	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産の取得による支出 + 137億円 ・工事負担金等受入による収入 △ 13億円
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 17,322	62,779	△ 80,101	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務活動によるキャッシュ・フロー ・有利子負債増減額 △ 793億円 ○ 当期 借入金 △ 144億円 ○ 前期 借入金 + 501億円 社債 + 198億円 コマーシャル・ペーパー △ 50億円
現金及び現金 同等物の期末残高	31,284	72,337	△ 41,052	

Ⅱ. 2021年度 通期業績予想

- 現時点で入手可能な情報を基に算出していますが、足元では新型コロナウイルスによる影響を受けるものの、ワクチン接種が進んだこと等により、国内を中心に移動需要が徐々に回復していくものと考えています。
- この前提にしたがって、鉄道事業やバス事業における運輸収入、流通業における売上高など、各セグメントの収入への影響を算出しています。
- 費用面については、固定費を中心とした事業構造改革の取り組みのほか、不要不急の費用削減、設備投資の圧縮などの施策を織り込んでおります。

<収益の想定数値>

セグメント	種類	前提条件に基づく想定数値 (コロナ影響を控除した平年ベースからの減少率)		
		2021年度		
		3Q	4Q	
運輸業	鉄道事業 (個別)	定期外 (既設線)	▲25%	▲20%
		定期外 (空港線)	▲65%	▲55%
		定期 (既設線)	▲10%	▲10%
		定期 (空港線)	▲45%	▲40%
	バス事業	一般乗合 (定期外)	▲25%	▲25%
		リムジンバス	▲95%	▲85%
不動産業	不動産賃貸業	ホテル物件	▲75%	▲65%
流通業	ショッピングセンターの 経営	なんばCITY	▲20%	▲10%
		なんばパークス	▲30%	▲10%

<取り組み施策>

- 費用削減額 ▲ 106億円 (うち事業構造改革 ▲ 27億円)
- 設備投資圧縮額 ▲ 168億円

※ いずれもコロナ前 (2019年度) 対比

(単位：百万円)

	2021年度			主な増減要因	2020年度 実績(C)	増減 (A-C)
	修正予想 (A)	期初予想 (B)	増減 (A-B)			
営業収益 (収益認識基準適用前)	206,400 (194,500)	218,500 (207,500)	△ 12,100 (△ 13,000)	●営業収益 緊急事態宣言の発出による運輸業や流通業などでの減収や建設業の完成工事高減少などにより、大幅な減収	190,813	15,586 (3,686)
営業利益	10,400	14,300	△ 3,900		5,552	4,847
経常利益	7,800	11,100	△ 3,300	●営業利益 減収に対して費用削減策等を織り込むが大幅な減益	1,854	5,945
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,400	6,000	△ 1,600		△ 1,861	6,261
投資額	31,100	32,600	△ 1,500	●親会社株主に帰属する当期純利益 営業減益の影響を受け減益	27,966	3,133
減価償却費	28,800	29,100	△ 300	●投資額 引き続き投資を抑制	29,410	△ 610
E B I T D A ※	40,000	44,100	△ 4,100	●有利子負債残高 新型コロナウイルス対策の緊急融資利用により増加	35,695	4,304
有利子負債残高	482,700	482,000	700		506,475	△ 23,775
純有利子負債残高	455,500	456,100	△ 600		464,619	△ 9,119
有利子負債残高/ E B I T D A ※倍率	12.1倍	10.9倍	1.2pt		14.2倍	△ 2.1倍
純有利子負債残高/ E B I T D A ※倍率	11.4倍	10.3倍	1.1pt		13.0倍	△ 1.6倍

※ 営業利益 + 受取配当金 + 減価償却費

セグメント別営業収益・営業利益

(単位：百万円)

		2021年度			主な増減要因	2020年度 実績(C)	増減額 (A-C)
		修正予想 (A)	期初予想 (B)	増減額 (A-B)			
運 輸 業	営業収益	82,800 (72,200)	85,800 (78,100)	△ 3,000 (△ 5,900)	・鉄道事業 △32億円 運輸収入△33億円 うち空港線△7億円 ・バス事業 △20億円 リムジンバス△11億円 ・貨物運送業 +28億円 航空貨物好調	66,566	16,233 (5,633)
	営業利益	△ 6,600 (△ 6,800)	△ 3,000 (△ 3,300)	△ 3,600 (△ 3,500)	・鉄道事業 △21億円 人件費・経費の減 ・バス事業 △10億円 人件費・経費の減	△ 13,599	6,999 (6,799)
不 動 産 業	営業収益	45,500 (43,700)	46,300 (44,200)	△ 800 (△ 500)	・不動産販売業 △6億円 マンション販売の減少	41,777	3,722 (1,922)
	営業利益	11,500 (11,600)	11,200 (11,400)	300 (200)	・不動産販売業 +2億円 諸税、広告宣伝費の減少	12,878	△ 1,378 (△ 1,278)
流 通 業	営業収益	22,500 (24,100)	24,200 (25,900)	△ 1,700 (△ 1,800)	・SC経営 △14億円 緊急事態宣言による休館影響	25,312	△ 2,812 (△ 1,212)
	営業利益	800 (900)	1,200 (1,300)	△ 400 (△ 400)	・SC経営 △3億円 減収、休館期間中の費用減少	1,883	△ 1,083 (△ 983)

※ () は収益認識基準適用前の数値

セグメント別営業収益・営業利益

(単位：百万円)

		2021年度			主な増減要因	2020年度 実績(C)	増減額 (A-C)
		修正予想 (A)	期初予想 (B)	増減額 (A-B)			
レジャー・ サービス業	営業収益	38,500 (37,300)	40,100 (37,200)	△ 1,600 (100)	・旅行業 △16億円 旅行取扱高の減少	34,756	3,743 (2,543)
	営業利益	3,000	2,800	200	・ビル管理メンテナンス業 +1億円 工事受注増	2,285	714
建設業	営業収益	42,400	46,400	△ 4,000	完成工事高の減	45,490	△ 3,090
	営業利益	1,500	1,900	△ 400	減収による減益	1,699	△ 199
その他の 業	営業収益	2,600	2,800	△ 200		3,027	△ 427
	営業利益	100	100	-		248	△ 148
調整額	営業収益	△ 27,900 (△ 27,800)	△ 27,100	/		△ 26,116	/
	営業利益	100	100	/		155	/
合計	営業収益	206,400 (194,500)	218,500 (207,500)	△ 12,100 (△ 13,000)		190,813	15,586 (3,686)
	営業利益	10,400	14,300	△ 3,900		5,552	4,847

※ () は収益認識基準適用前の数値

セグメント別投資額・EBITDA

(単位:百万円)

	投資額			修正予想額 主な内訳	EBITDA ^{※1}		
	2021年度				2021年度		
	修正予想 (A)	期初予想 (B)	増減額 (A-B)		修正予想 (A)	期初予想 (B)	増減額 (A-B)
運 輸 業	14,500	14,400	100	<収益拡大投資 102億円> ・なんばエリア周辺開発 39億円	9,400	13,100	△ 3,700
不 動 産 業	13,100	14,400	△ 1,300	・物流賃貸事業 19億円 大阪府食品流通センター 新A棟建設等	19,400	19,100	300
流 通 業	2,000	2,000	—	<安全・更新投資 208億円> ・鉄道関連工事 115億円 車両新造、高架橋補強等	5,100	5,600	△ 500
レジャー・ サービス業	2,300	2,600	△ 300	・不動産および 流通施設工事 63億円 南海ターミナルビル既存施設改修等	4,300	4,200	100
建 設 業	100	0	100		1,600	2,000	△ 400
その他の事業	0	0	—		100	100	—
調 整 額	△ 900	△ 800	—		※2 100	※2 0	—
合 計	31,100	32,600	△ 1,500		40,000	44,100	△ 4,100

※1 営業利益+受取配当金+減価償却費

※2 EBITDAの調整額はセグメント間取引消去と受取配当金の合計額であります。

運輸業 鉄道旅客収入と輸送人員表（個別）

（単位：百万円・千人）

全線		2021年度 修正予想	対前年 増減率	2021年度 期初予想	対前年 増減率	2020年度 実績	対前年 増減率
旅客収入	定期外	21,485	15.9%	24,154	30.3%	18,544	△ 47.1%
	定期	18,728	1.0%	18,860	1.7%	18,548	△ 17.8%
	合計	40,214	8.4%	43,014	16.0%	37,092	△ 35.6%
輸送人員	定期外	68,343	12.6%	76,264	25.7%	60,670	△ 37.9%
	定期	118,724	1.0%	118,331	0.7%	117,494	△ 17.1%
	合計	187,067	5.0%	194,595	9.2%	178,164	△ 25.6%

（単位：百万円・千人）

空港線		2021年度 修正予想	対前年 増減率	2021年度 期初予想	対前年 増減率	2020年度 実績	対前年 増減率
旅客収入	定期外	2,712	60.8%	3,277	94.3%	1,686	△ 80.3%
	定期	810	△ 3.3%	959	14.5%	838	△ 45.8%
	合計	3,522	39.5%	4,237	67.8%	2,524	△ 75.0%
輸送人員	定期外	3,869	50.3%	4,918	91.1%	2,574	△ 75.9%
	定期	2,710	5.4%	3,139	22.1%	2,570	△ 47.5%
	合計	6,579	27.9%	8,057	56.6%	5,144	△ 67.0%

Ⅲ. 中長期施策における取組事項の進捗状況

前提

中期経営計画を策定する環境ではないと判断

- コロナ禍の収束が見えず、先行き不透明な状況
- 経営資源の配分の具体化には、コロナ禍による社会変化の影響の見極めが必要

ポストコロナ時代に向けて

不変なもの

選ばれる沿線づくり

- ～ 交通事業と不動産事業を基軸とした「サステナブルなまちづくり」

変えるべきもの

社会変化への対応

- (デジタル化の進展やテレワークの普及、脱炭素の動き等)
- ～ 移動需要の減少やインバウンド需要の変動に耐えうる事業構造の構築、新しいビジネスモデルの探索

方針

コロナ禍収束後の反転攻勢のための足元を固める1年として、単年度計画として策定

短期施策

コスト削減を中心とした事業構造改革

- 集中的な事業構造改革によりコロナ禍の影響で損なわれた財務基盤の立て直しに目途を付ける
- 公共交通サービスの安定的・持続的な提供に向けてコスト構造を見直す

DXの推進

中長期施策

今後の成長を見据えた取り組みの推進

- 中長期的な視点で今後の成長を見据えた取り組みを推進し、コロナ禍収束後への布石を打つ

コロナ禍前の営業利益水準の早期回復につなげる

短期施策：コスト削減を中心とした事業構造改革

● 抜本的なコスト構造の改革

事業構造改革による収支改善目標 50億円／年  2021年度
発現見込み額
約27億円

- ※ 鉄道既設線収入（約500億円）の1割減収をカバーできる規模感を想定
- ※ すべての収支改善効果発現までには一定期間を要する

組織のスリム化

外注コストの削減

グループ事業の
立て直し

- ・ 本社および鉄道現業部門の組織統廃合など
- ・ マルチタスク化の推進
- ・ デジタル技術の活用による業務プロセスの効率化

- ・ バス事業や旅行業における収支改善策の実施など

➡ コロナ禍前の営業利益水準の早期回復につなげる

● 純有利子負債削減目標

目標：2021年度末 4,560億円（2021年度末予想 4,555億円）

➡ 投資抑制の継続等により、2019年度末水準まで削減する

(1) サステナブル経営のさらなる推進

(2) まちづくりの推進

(3) 交通事業

- ・鉄道事業の变革

- ・バス事業の運営体制の再構築

(4) 不動産事業

なんばエリア、泉北ニュータウン、物流賃貸事業

(5) 新たなビジネスモデル構築に向けた取り組み

サステナビリティ方針（2021年4月制定）

基本的な考え方

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）

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

今後の取り組み

- ✓ 脱炭素社会づくりに貢献するため、南海グループとして2030年度のCO₂排出量削減目標を2013年度比46%削減に挑戦する（2021年4月に削減目標を変更）
- ✓ 環境マネジメントへの新たな取り組みとして、TCFDが提言する気候変動に関する具体的なシナリオ分析の実施に取り組む
※気候変動への対応とTCFD提言への賛同（2021年9月）
- ✓ 「選ばれる沿線」の実現に向けて、ステークホルダーと協働してまちづくりを推進することで「沿線価値」の向上を図る
- ✓ 企業活動の根底をなすガバナンスのさらなる強化に取り組む

「地域共創型のまちづくり」への取り組みを通じて、地域の社会課題を解決し、その発展に貢献するとともに、当社グループの持続的な成長を実現する

南海グループを取り巻く社会課題

- 気候変動リスクの低減
- 生物多様性の維持
- 自然環境の保全

Well-beingの向上
(地域住民の安全・
安心と幸福の持続の向上)

- 関西エリアの活性化、
大阪南部エリアの利便性向上
- 地域の活性化、
過疎化防止

「地域共創型のまちづくり」への取り組み

暮らす (安心と豊かさを創る)

職住一体・近接ライフスタイル
MaaS (生活型)・スマートシティ
環境・子育て・健康・コミュニティ

働く (稼ぐ地域を創る)

駅を拠点とした周辺開発
イノベーション支援・地場産業振興
リモートワーク・ワーケーション

訪れる (ヒトの流れを創る)

観光振興 (地域の魅力深耕)
MaaS (観光型)
交通ネットワーク化・拠点化

➤ 地域との共創によるまちづくりの推進

- ▣ 地域に根ざす企業グループとして長期的視点で地域社会に積極的に関与し、観光や産業振興、起業家支援、環境保全など地域活性化施策への取り組みをステークホルダーと協働して推進する
- ▣ 沿線の交流人口・定住人口の増加を目指して、「暮らす・働く・訪れるまちづくり」に注力する
- ▣ 交通事業と不動産事業の２つの基幹事業を中心に、ストレスフリーな移動手段の提供と駅を拠点としたまちづくりを推進する



➤ 鉄道事業の変革

▣ デジタル技術の活用により、安全・安心で良質な交通サービス水準を維持・向上させつつ業務プロセスの効率化を徹底し、長期的な移動需要の減少に耐える事業構造を構築する

- ◎ 駅や運転業務、保守・点検業務等のデジタル化・データ化
- ◎ 保有資産のスリム化（鉄道のピークカット）
- ◎ 多様な決済サービスへの対応、MaaSの事業化

▣ なにわ筋線事業の推進（2031年春開業）

➤ バス事業の運営体制の再構築

▣ 培った運営ノウハウを生かし「地方バス再生」や「ラストワンマイルの移動手段の拡充」により地域の社会課題解決と持続的成長を目指す

2021年度の実施策（鉄道事業）

● お客さまサービス

AIによる案内、クレジットカードによる乗降等の実証実験

- ➔ 利用データを分析し、沿線価値向上に資するお客さま視点の商品提供や利便性向上策に活用する体制の整備

● 保守管理

スマートグラスやドローン等の試験導入、部品管理のデジタル化など

- ➔ 現状の見える化と働き方の改善の推進

● 列車運転業務

将来の自動運転に向けた検討



Visaのタッチ決済
による運賃支払い
(実証実験)



QRコードを利用
した改札の出入場
(実証実験)



AIを活用した
お客さま案内イメージ
(実証実験)

➤ 不動産事業

- ▣ 投資案件の優先順位付けを徹底し、「なんばエリア」「泉北ニュータウン」「物流賃貸事業」に集中する

なんばエリア

「グレーターなんば」の創造に向けた取組みを継続し、大阪・関西の玄関口に相応しいまちづくりを推進

2021年度の実施策

南海ターミナルビル周辺を中心とした再整備に注力

泉北ニュータウン

沿線最大で都心に近い泉北ニュータウンを行政と連携して「スマートシティ」をキーワードとして再生

2021年度の実施策

【泉ヶ丘駅前活性化計画】

- 基本設計と解体工事に着手
- スマートシティ戦略の具現化

物流賃貸事業

事業リスク分散の視点から、コロナ禍でも収益が安定している物流賃貸施設の高度利用化を継続して推進

2021年度の実施策

【北大阪流通センター】

- 大阪府食品流通センターE棟建設を推進

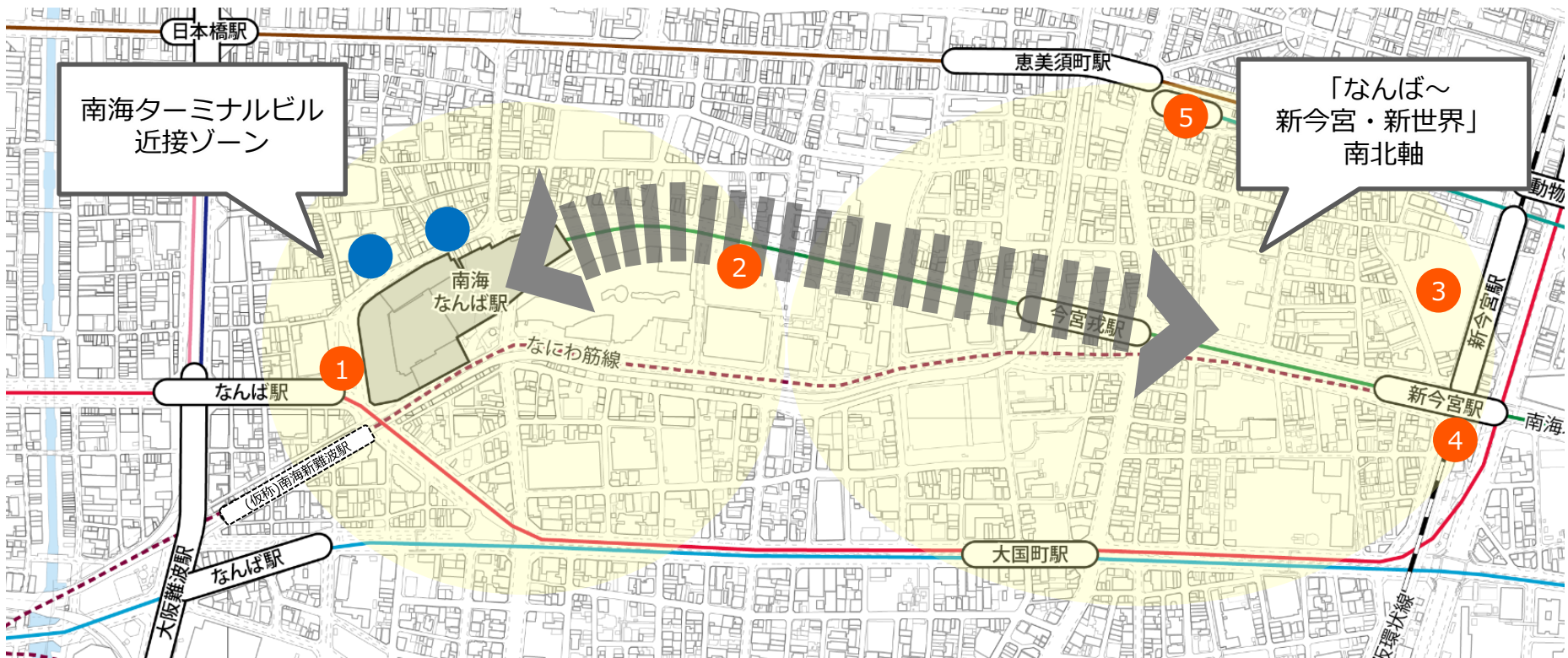
- ▣ 不動産事業の拡大に向けた競争力の強化を図る

開発スピードを維持しつつ、周辺事業を含めた収益拡大を目指すため、不動産回転型ビジネスの始動に向けた取組み推進

2021年度の実施策

- 不動産回転型ビジネス推進に必要な運営能力、開発・企画能力の強化
- 業務の効率化・標準化、組織・グループの再編、専門人材の育成

「グレーターなんば」の創造に向けて、2021年度は「南海ターミナルビル周辺」を中心とした再整備に注力



※なにわ筋線：現在整備中の路線

開発中（出資含む）

開発検討

- ① なんば駅前広場化計画
- ② 難波中二丁目開発計画
- ③ 「OMO7大阪 by 星野リゾート」開発計画
- ④ 新今宮駅リニューアル計画
- ⑤ 恵美須町土地開発計画

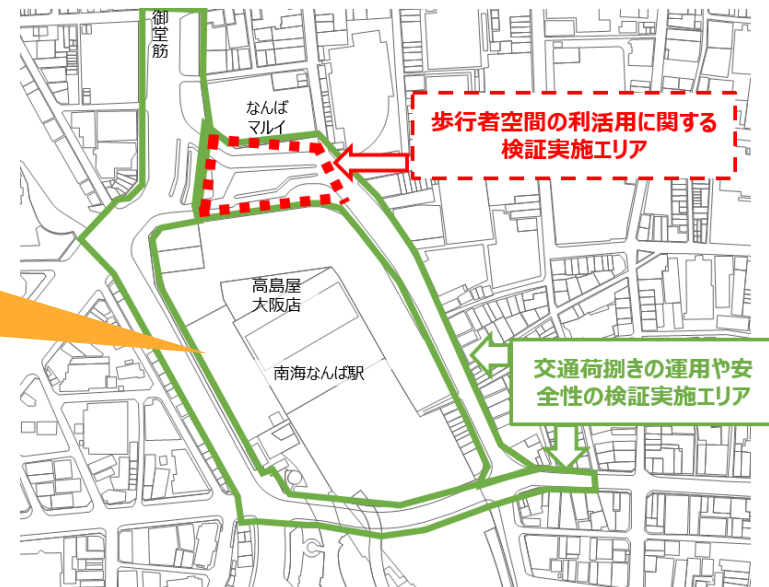
● 開発検討中（予定）

なんば駅前広場化計画への参画並びに協業（取組主体：民間、大阪市、大阪府）

- ➔ 大阪・関西の玄関口のシンボルかつ街中散策の拠点として、なんば駅前広場を整備し、なんばエリアの都市格を高める

2021年度の取り組み

- ◆ 概要：道路空間再編(歩行者空間拡大)の社会実験の実施
- ◆ 実施期間：2021年11月23日（火）～12月2日(木)
- ◆ 実施場所：①交通荷捌きの運用や安全性の検証（なんば駅前広場及び周辺道路）
②歩行者空間の利活用の検証（なんば駅前広場）



南海ターミナルビル近接ゾーンにおける都市機能の充実を図り、
「なんば～新今宮・新世界」の南北軸を一層強固なものにしていく



当社の参画ポジション（C敷地）



大成建設株式会社、関電不動産開発株式会社、
当社の3社は、株式会社ニッピから土地を賃借し、
共同事業にて建物を建設し、同建物を株式会社
ホテル京阪へ賃貸

【用途】 ホテル、店舗、駐車場

【新築工事予定期間】 2021年7月～2023年1月（予定）

当社の参画ポジション（B敷地）



- ① 土地のサブリース事業としての関与
株式会社ニッピから賃借した土地を、SPC※へ転貸
 - ② SPC※の出資者としての関与
当社、双日株式会社、株式会社日本政策投資銀行
の3社にてSPC※を組成し、建物を建設のうえ運営
- ※ SPC=なんば開発特定目的会社

【用途】 事務所、店舗、駐車場

【新築工事予定期間】 2020年11月～2023年1月（予定）

当社の参画ポジション（A敷地）

土地のサブリース事業として関与

株式会社ニッピから賃借した土地を
SPC（Centara Osaka 特定目的会社）へ転貸

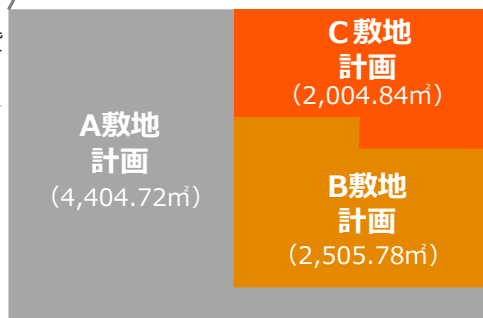


セントラホテル&リゾートが
日本初進出なる
ハイグレードオープン
(2023年半ば予定)

出所：
大成建設株式会社 リリース

【用途】 ホテル（515室）、店舗

【新築工事予定期間】 2020年4月～2023年3月（予定）



- 星野リゾートが整備を進める都市観光ホテル「OMO7大阪 by 星野リゾート」開発計画に対し、その開発主体となるSPCへの出資を実施
- 星野リゾートとの連携により、「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促進による沿線の活性化並びに価値向上を目指す

SPCへの出資概要

- ・ 対象会社 : 新今宮開発特定目的会社
- ・ 出資額 : 20億円
 - － 第1回出資 2019年6月 (10億円)
 - － 第2回出資 2021年10月 (10億円)



出所：株式会社星野リゾート 提供

施設名称	OMO7大阪 by 星野リゾート
所在地	大阪市浪速区恵美須西3-16-30
客室数	436室
敷地面積	13,907.34㎡
延床面積	37,253.18㎡
階数	地上14階
着工	2019年6月1日
竣工	2021年11月30日 (予定)
開業	2022年4月22日 (予定)

「なんば～新今宮・新世界」の南北軸形成に向けた基軸となる駅を目指す

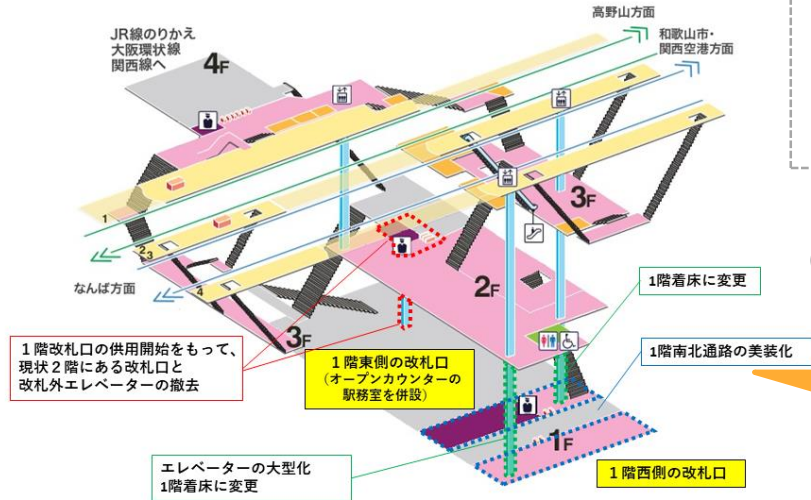
新今宮駅リニューアル工事

- お客さま動線の単純化による利便性向上
- 駅施設の整備によるお客さま対応機能の強化
- 駅の美装化によるイメージの改善

新今宮駅前周辺整備

大阪市の新今宮駅前高架下用地活用事業プロポーザルに応募、選定

【新今宮駅リニューアル工事の内容】



新今宮駅構内図 (リニューアル工事イメージ)

- 工事期間
2020年10月19日～2022年3月(予定)
- 新今宮駅 1日平均乗降人員
2019年度実績 97,603人

(例) 1階南北通路と駅外壁の美装化

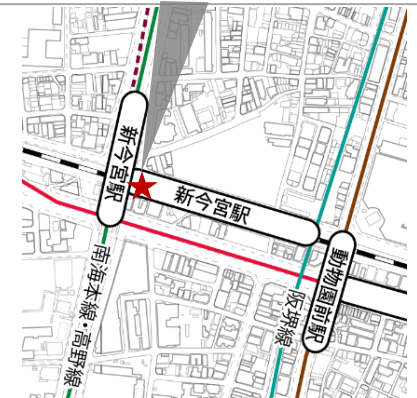


【高架下市有地活用事業の内容】

新今宮駅北側の「顔」・おもてなし
拠点として、

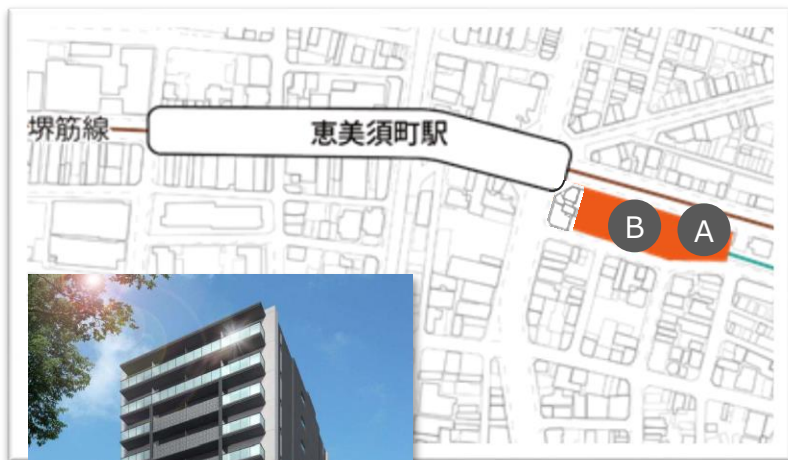
- ・インフォメーション機能
- ・利便性向上機能
- ・交流機能

を備えたエリアの整備を行う



不動産事業の拡大に向け、グループ会社を含めた保有資産の有効活用を推進する

なんばエリアの外縁部に位置する「恵美須町土地」を開発することで、
エリアイメージの刷新や、賑わい・活力の創出を誘導できるまちづくりを目指す



開発計画 A シェアスタイル企業寮

用途	店舗、住居
敷地面積	894.10㎡
階数	地上13階
スケジュール	2022年4月 工事着工（予定）

開発計画 B テニスコート

用途	テニスコート施設
敷地面積	1,997.93㎡
スケジュール	2022年春 開業（予定）



沿線最大で都心に近い泉北ニュータウンを行政等関係各所と連携して「スマートシティ」をキーワードとして再生する

「SENBOKUスマートシティ構想」
～堺スマートシティ戦略の重点地域～

スマートシティの取組のテーマ

「ヘルスケア」「モビリティ」「コミュニティ」「リモートワーク」「エネルギー」

泉ヶ丘駅前活性化計画

出所：堺市ホームページ

基本設計と解体工事に着手（2021年度計画） → 2025年10月開業予定

※ 施設用途：商業、金融サービス、オフィス、医療施設等

泉ヶ丘駅周辺



泉ヶ丘駅周辺の主な開発状況

- 2014年8月
泉ヶ丘駅前地区の商業施設、駐車場を取得
 - 駅前商業施設の営業環境及び施設利用環境を段階的に改修
- 2018年4月
泉ヶ丘駅前のリニューアル
 - 忙しい子育て世代向けの「中食」売り場の充実等

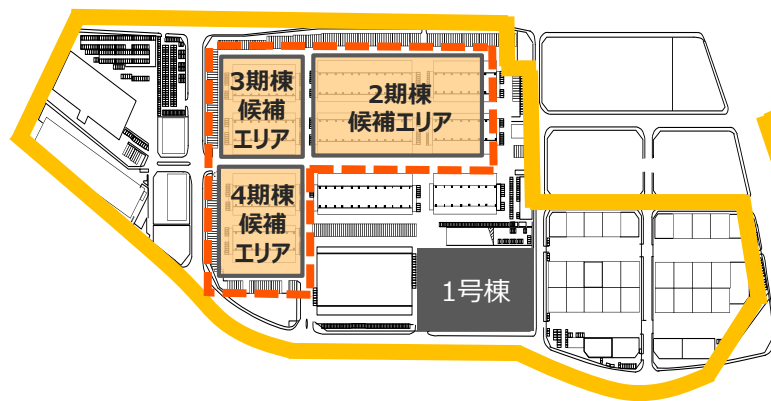
なんばに次ぐ「沿線中核都市」を目指し、
泉ヶ丘駅前活性化計画を検討・推進

物流拠点における土地利用の高度化を推進（北大阪流通センターの開発に注力）

- 2期棟以降の高度化に向けて、隣接する大阪府食品流通センターの開発推進
 - 加工食品卸売場新A棟の供用開始（2021年5月）
 - E棟建設を推進（2021年11月に本体工事着工、2023年4月に供用開始予定）
- 2027年度までの高度化完了を目指し、2期棟以降の開発計画の深度化に努める

【北大阪流通センター】

【大阪府食品流通センター】



開発スケジュール（案）

2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)	2026年度 (2027年3月期)
	1号棟（開業）		<ul style="list-style-type: none"> □ 投資額 53億円 □ 延床面積 20,480㎡ 					
	<ul style="list-style-type: none"> □ 投資額 68億円 □ 延床面積 約49,980㎡ 	加工食品卸売場新A棟 （供用開始）		<ul style="list-style-type: none"> □ 投資額(予定) 83億円 □ 延床面積 49,824㎡ 				
			解体	E棟※	移転 撤去	2期棟※	移転 撤去	3・4期棟※

※現時点での想定スケジュール

土地利用の高度化



1号棟の主な特長

1. 物流最適地に立地する物流施設
2. トラックターミナルと配送センターの複合的な物流施設
3. 利便性の高い車路の確保
4. 快適な労働環境の提供
5. 「DBJ Green Building認証」取得



➤ 新規事業開発への取り組み

▣ 各種案件の取り組みを深度化させ、事業化を目指す

高速動画技術の活用事業



eスポーツ体験型ショールーム
「eスタジアムなんば Powered by NANKAI」
(2021年7月開設)



【第1期：新規事業開発プログラム「Fly beyond」】



EveryBuddy
ミュージカル
ライブサポーター
「Every Buddy」



LAWN
テニスプレイヤープラットフォーム
「LAWN」



感情共有
プラットフォーム
「EMOSHARE」

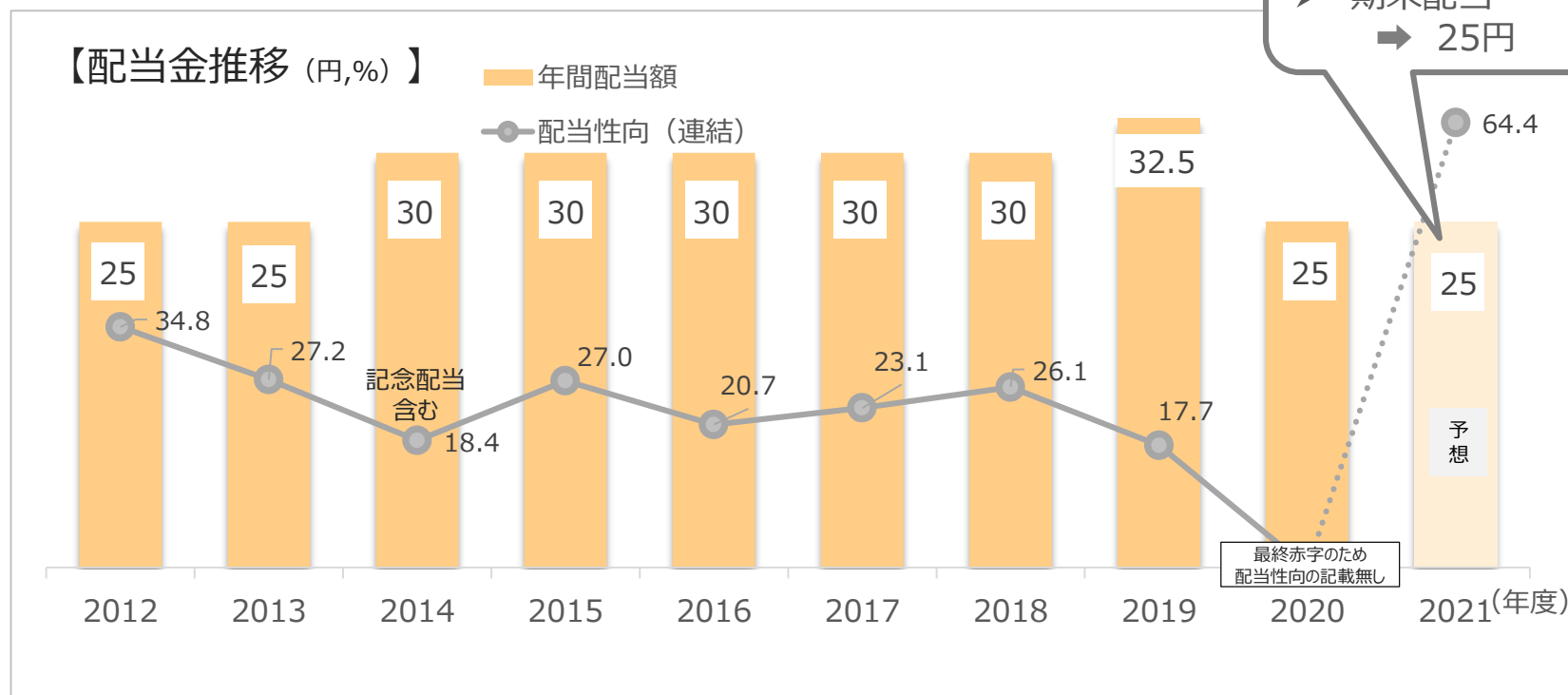


傘のシェアリングサービス
「choi-casa」

- 新規事業開発プログラムから生まれた3案件を2021年5月に法人化
(株式会社 Every Buddy、株式会社 LAWN、株式会社 EMOSHARE)
- 上記3案件すべてが経済産業省の「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金」
(出向起業等創出支援事業) の対象事業者に採択

配当の基本方針

- 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、安定的な配当を実施
- 内部留保資金は、鉄道事業の安全対策を中心とする設備投資のほか、当社グループの持続的な成長のための投資、財務体質の強化等に充当



※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施、2017年度以前は株式併合後ベースに換算した配当額(年間)を記載

1

2021年度は、足元を固める1年として単年度での経営計画を策定し、短期施策として、以下の取り組みに注力する

- ①事業構造改革に注力し、コスト削減と設備投資の抑制を徹底することで、収支改善を図る
- ②コロナ禍で増加した純有利子負債残高を2019年度末水準まで削減する

2

上半期の緊急事態宣言の発出と長期化によって収益回復が遅れており、2021年度通期業績予想を下方修正する。一方、純有利子負債残高の削減目標については、順調に推移しており、目標を達成できる見通しである

(Appendix p52参照)

3

現在、Withコロナを前提としたうえで、「再構築から成長へ」のロードマップについて、経営陣で議論を重ねながら、次期中期経営計画の策定を進めている

中期的（2022年度以降）には、成長戦略の比重を段階的に高め、収益改善の流れを加速させ、持続的成長への回帰を目指す

Appendix

《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

【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
 - (1) 安全・安心で、強靱な交通ネットワーク
 - (2) 海外評価No.1の交通グループ
 - (3) お客さま満足度の向上
- ② 沿線の玄関口・なんばのまちづくり
「グレーターなんば」を創造
- ③ 沿線活性化策を総動員

10年後の人口動態を
転出超過から転入超過に逆転

【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
「総合デベロッパーへの脱却」
- ② 物流施設高度化の完了
(東大阪・北大阪流通センター)

不動産事業を鉄道と並ぶ柱に育成
(営業利益の過半に)

相乗
効果

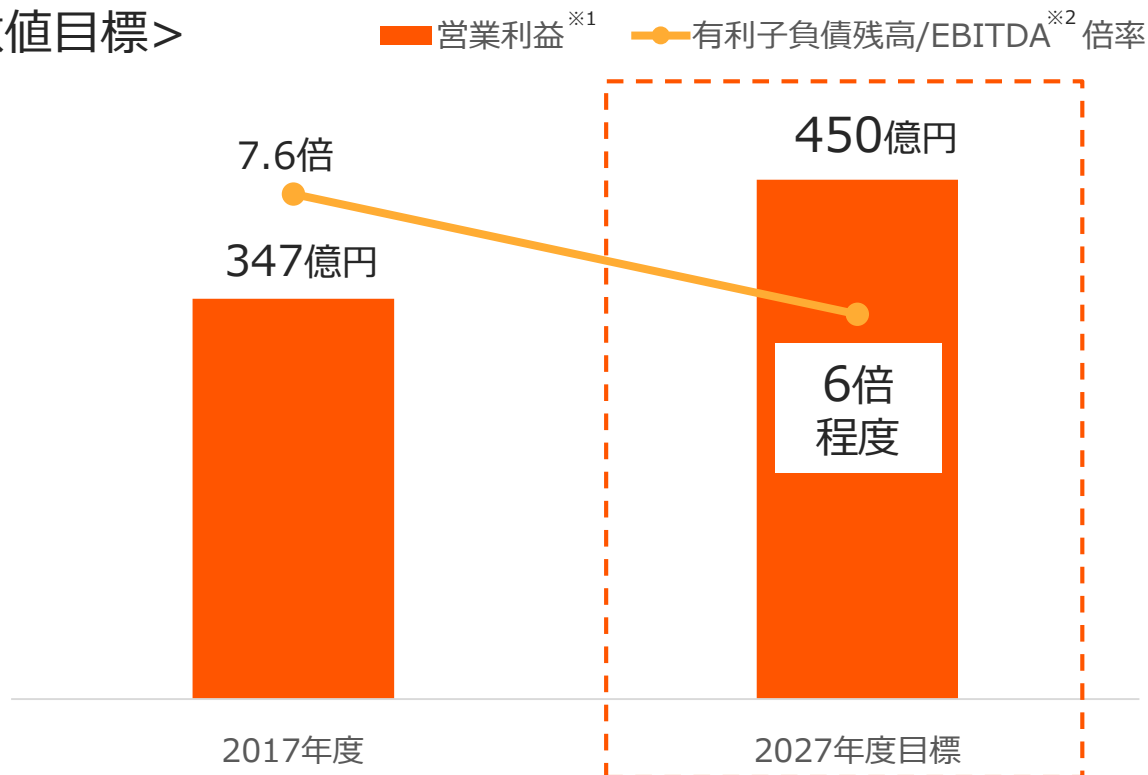
基盤として下支え

グループ経営基盤の整備

- ① 事業選別の徹底
- ② ITを積極的に活用する企業グループ
- ③ 人材戦略
- ④ 財務戦略

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。

【参考】2021年度経営計画の数値目標と業績予想

【数値目標（連結ベース）】

	2021年度 目標	2021年度予想 (2021年10月29日現在)	(参考) 2020年度実績
営業利益 ^{※1}	150 億円	111 億円	62 億円
純有利子負債残高	4,560 億円	4,555 億円	4,646 億円

<参考>

	2021年度 期初計画	2021年度予想 (2021年10月29日現在)	(参考) 2020年度実績
純有利子負債残高／EBITDA ^{※2} 倍率	10.3 倍	11.4倍	13.0 倍

	2021年度 期初計画	2021年度予想 (2021年10月29日現在)	(参考) 2020年度実績
設備投資総額	326 億円	311 億円	279 億円
収益拡大投資	106 億円	102 億円	150 億円
安全・更新	219 億円	208 億円	128 億円

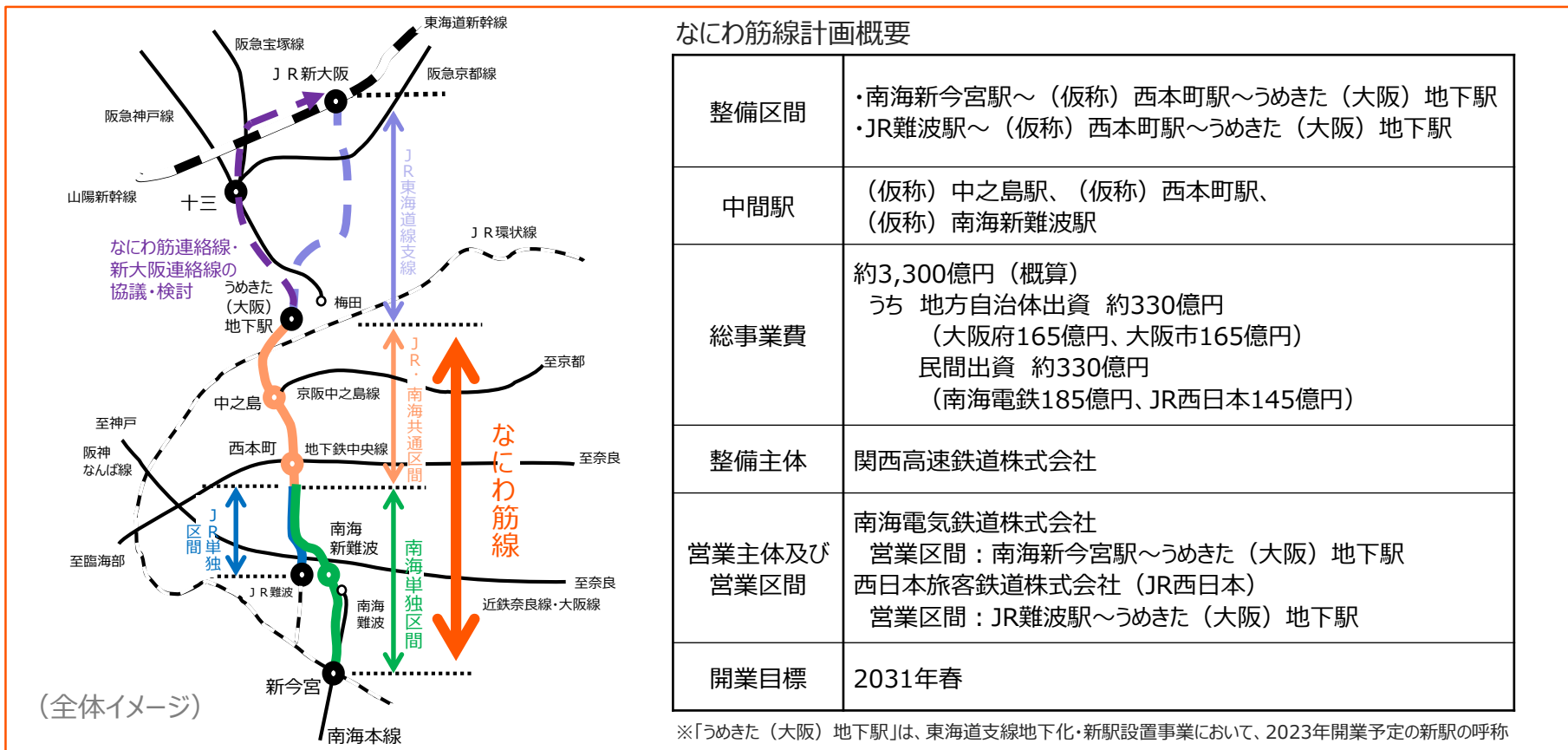
※1 営業利益 + 受取配当金

※2 営業利益 + 受取配当金 + 減価償却費

【参考】なにわ筋線計画について

● なにわ筋線

2019年7月に鉄道事業許可の交付、2020年2月に工事施行認可の取得、都市計画決定の告示。
2021年4月に西本町駅部、7月に中之島駅部にて準備工事に着手。
今後は、用地買収やその他区間の工事に着手し、2031年春の開業を目指す。

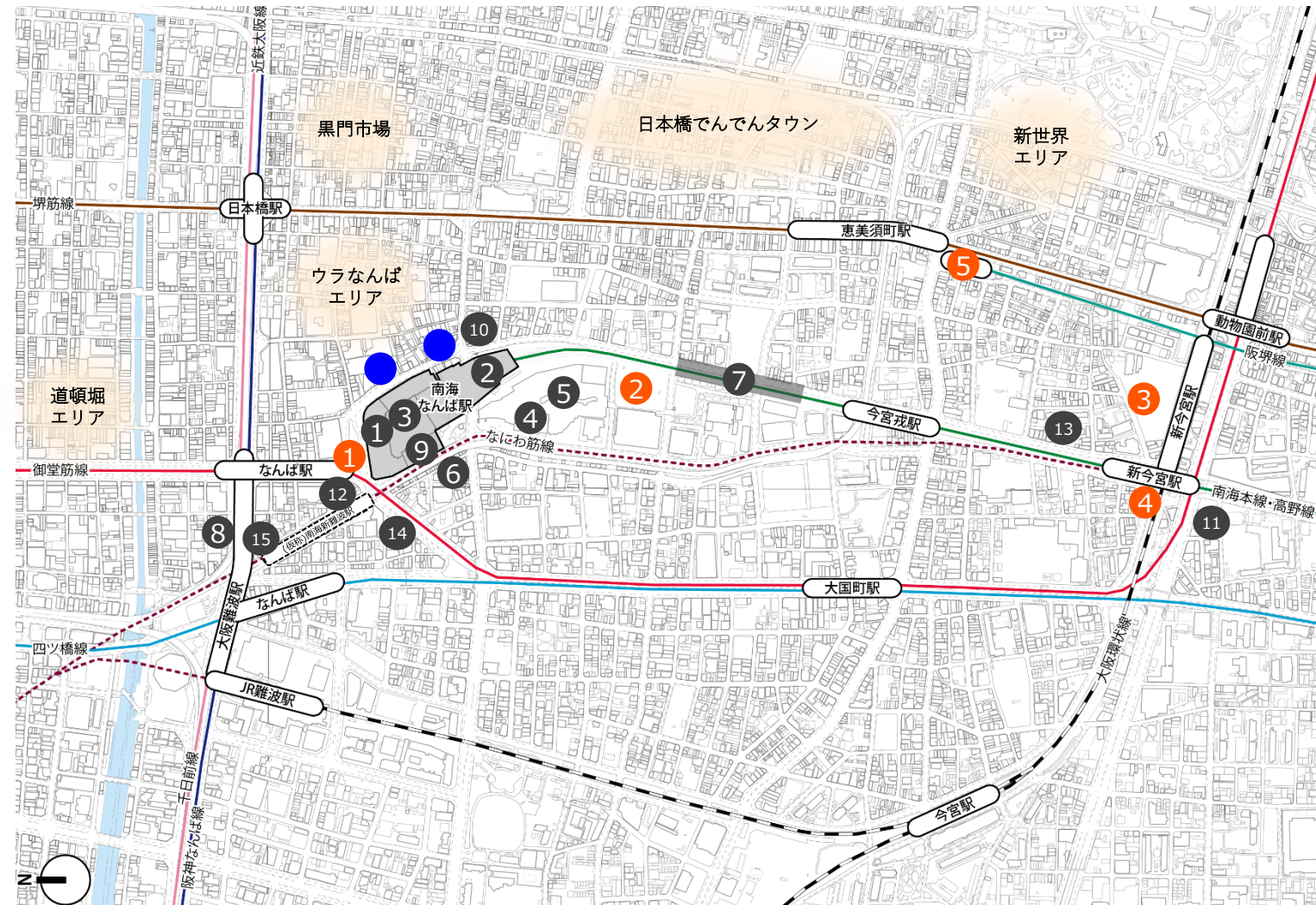


（参考）

なにわ筋連絡線・新大阪連絡線は、2017年度の国による調査が行われ、良好な結果が得られた。
調査結果を踏まえて、早期事業化を目指し、関係者での協議・検討を進める。



【参考】グレーターなんばエリア 主な当社施設 (MAP)



● 当社施設

- ① 南海ビル
- ② なんばCITY
- ③ スイスホテル南海大阪
- ④ パークスタワー
- ⑤ なんばパークス
- ⑥ フレイザーレジデンス南海大阪
- ⑦ EKIKAN
- ⑧ 南海難波御堂筋ウエスト
- ⑨ なんばスカイオ
- ⑩ 南海難波第2ビル
- ⑪ 新今宮駅前ホテル
- ⑫ 難波御堂筋センタービル
- ⑬ YOLO BASE
- ⑭ 南海SK難波ビル
- ⑮ 難波フロントビル

● 開発中 (出資含む)

- ① なんば駅前広場化計画
- ② 難波中二丁目開発計画
- ③ 「OMO7大阪 by 星野リゾート」
開発計画
- ④ 新今宮駅リニューアル計画
- ⑤ 恵美須町土地開発計画

● 開発検討

※なにわ筋線：現在整備中の路線

【参考】グレーターなんばエリア 主な当社施設（一覧表）

施設名	賃貸面積	竣工年月（取得年月）	主な用途
①南海ビル	49,827㎡	1932年7月	高島屋大阪店、店舗
②なんばCITY	約33,200㎡	1978年※2	商業施設
③スイスホテル南海大阪	61,557㎡	1990年3月	ホテル
④パークスタワー	36,500㎡	2003年8月	オフィス、店舗
⑤なんばパークス	約51,800㎡	2003年10月※2	商業施設
⑥フレイザーレジデンス南海大阪	7,332㎡※1	2010年7月	サービスアパートメント
⑦EKIKAN	約3,700㎡	2014年※2	商業施設
⑧南海難波御堂筋ウエスト	4,286㎡	1985年9月（2018年7月）	オフィス
⑨なんばスカイオ	45,927㎡	2018年10月	オフィス、医療施設、ホール・カンファレンス、商業サービス施設
⑩南海難波第2ビル	1,500㎡※1	1988年11月（2018年11月）	オフィス
⑪新今宮駅前ホテル	4,952㎡※1	2018年8月（2018年12月）	ホテル
⑫難波御堂筋センタービル	(当社保有分)5,665㎡ (全体)6,217㎡	1992年3月（2019年4月）	オフィス、店舗
⑬YOLO BASE	3,156㎡※1	2019年9月	外国人就労支援施設
⑭南海SK難波ビル	14,141㎡	1983年3月（2020年2月）	オフィス
⑮難波フロントビル	6,460㎡	1992年3月（2020年5月）	オフィス

※1 延床面積

※2 第1期オープン

(2021年11月18日現在)

<IRのお問い合わせ先>

南海電気鉄道株式会社
経営政策室 経営戦略部 (IR担当)

TEL : 06-6644-7105

FAX : 06-6644-7108

E-mail : nankai_ir@nankai.co.jp

<http://www.nankai.co.jp/>

「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、様々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。