

Integrated Report

南海グループ 統合報告書 2023

企業理念

南海は英知と活力で未来をひらきます

社会への貢献

明日を創造する総合生活企業として、社会の信頼にこたえ、その発展に貢献します。

お客さま第一

快適な生活と豊かな文化を追求し、お客さまに最良のサービスを提供します。

未来への挑戦

たくましい行動力と創意をもって、新しい時代のニーズに挑戦します。

活力ある職場

一人ひとりの知恵と個性をいかし、明るく活気あふれる職場をつくります。

グループ経営方針

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・安心を徹底します

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します

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を行います

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します

サステナビリティ方針

沿線エリアを中心に、地域住民・自治体・企業等、さまざま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。

ブランドスローガン

‘なんかいいね’があふれてる

私たち南海グループは、心なごみ、心ときめく喜びを結び、広げます。

そのために、安全性、利便性、快適性と良質なコミュニケーションを追求することで、新たな価値を提供し、お客さま満足を高めていきます。そして、人、まち、暮らしに‘なんかいいね’があふれる活気に満ちた沿線、明るい未来を実現するサステナブルな沿線づくりに努め、お客さまに愛され、選ばれる南海グループを目指します。

contents

イントロダクション

編集方針	3
価値創造の歴史	5
南海グループのプレゼンス	7
財務・非財務ハイライト	9
2050年の企業像	11

トップ・メッセージ

CEOメッセージ	13
新体制への移行	18
COOメッセージ	19

「2050年の企業像」実現に向けた変革

価値創造プロセス	23
南海グループの強み、経営資源、提供価値	25
サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)	27
中期経営計画の変遷	29
「共創140計画」の概要と進捗	31
公共交通事業のサステナブルな経営	33
公共交通グループ長メッセージ	33
総合モビリティ事業への進化に向けて	36
選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大	37
まちづくりグループ長メッセージ	37
未来探索	42
経営戦略グループ長メッセージ	42
財務戦略	45
財務戦略グループ長メッセージ	45
人事戦略	47
総務人事グループ長メッセージ	47
特集：価値創造を支える人的資本の充実に向けて	48

変革を支えるサステナブル経営 (マテリアリティの取り組み)

安全・安心・満足のさらなる追求	51
賑わいと親しみのあるまちづくり	55
夢があふれる未来づくり	57
豊かな暮らしの実現	59
一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとづくり	61
地球環境保全への貢献	67
誠実で公正な企業基盤強化	77
社外取締役 鼎談	89
役員一覧	93

事業の概要と戦略

セグメントの状況	97
運輸業	98
不動産業	99
流通業	100
レジャー・サービス業	101
建設業	102

経営情報

主な経営指標	103
ESGデータ	105
会社情報	109
株式情報	110

情報開示マトリクス

	財務情報	非財務情報
対話	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算発表・決算説明会 ● 機関投資家・アナリストとのミーティング ● 株主総会 	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーとのミーティング
報告書	<p style="text-align: center;">統合報告書</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 決算短信 ● 有価証券報告書 ● 決算説明会資料 ● Fact Book ● 月次データ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESGデータ集 ● コーポレート・ガバナンス報告書 ● 安全報告書
Web	<p style="text-align: center;">Webサイト IR情報</p> 	<p style="text-align: center;">Webサイト サステナビリティ</p> 

表紙のご説明

南海グループのロゴには、未来に向けて力強く羽ばたく企業姿勢が込められています。民営鉄道のパイオニアとしてスタートして以来、進取の精神でまちと時代を駆け抜けてきました。表紙デザインでは、その南海グループロゴをモチーフに、さらなる未来「2050年の企業像」に向けて躍動する様子とともに、クリスタルのような多面的なきらめきと、地域に寄り添う南海グループの「あたたかさ」を表現しています。



将来見通しに関する注意事項：

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、作成時点ですべて入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要因により、見通しとは異なる結果となり得ることをご承知おきください。

南海グループが生み出すもの 変えていく未来

企業の力でまちを変えていく。

わが国初の純民間資本による鉄道会社として創業してから138年間。

南海グループは陸・海に広がる交通輸送網の充実を図りながら、

南大阪・和歌山エリアを中心に、人々の生活を支え、まちの発展に貢献してきました。

私たちは2050年を見据えて、多様性に富んだまちづくりを進めていくことを目指します。

「地域共生・共創、多様な暮らし方」「モビリティ」「多様性・グローバル」「南海らしさ」

を拠り所としながら、「関西にダイバーシティ[※]を築く事業家集団」へと、

南海グループは大きく変わっていきます。

関西にダイバーシティを築くため、南海グループは、「知恵」と「活力」を結集し、

新たな価値を創出します。

※ ダイバーシティ：「多様性」に代表される“Diversity”と「多様性あふれる街」を意味する“Diverse City”=“DiverCity”（造語）の2つの想いを表現している

編集方針

発行目的と報告内容

南海グループでは、企業理念の実践を通じた「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指しています。本報告書は、ステークホルダーの皆さまに南海グループの持続的な成長や価値創造の道筋をお伝えできるよう、考え方や戦略、具体的な取り組みをまとめ編集しています。

統合報告書2023のポイント

● 全体コンセプト

南海グループの価値創造を「2050年の企業像」の実現と捉え、その実現に向けた「成長戦略の着実な実践」と「変革を支えるサステナブル経営(マテリアリティの取り組み)」を中核コンテンツとしています。変わりゆく南海グループの躍動感を伝えられるよう、編集上の工夫を凝らしています。

イントロダクション	南海グループの過去、現在、未来を俯瞰できます。時代にあわせた提供価値の移り変わり、現在の事業・収益構成とプレゼンス、目指す未来像である「2050年の企業像」を説明しています。
トップ・メッセージ	「2050年の企業像」の実現に向け、組織を変え、新しい企業風土の構築に挑む遠北会長と岡嶋社長の力強いメッセージを掲載しています。
「2050年の企業像」実現に向けた変革	「2050年の企業像」の実現に向けた価値創造活動、経営資本・経営計画について説明しています。価値創造を支える人的資本の充実に向けた考え方や取り組みを特集しています。
変革を支えるサステナブル経営 (マテリアリティの取り組み)	南海グループの企業価値に影響を与え得るマテリアリティについて、E・S・Gの取り組み課題別に詳しく説明しています。「社外取締役鼎談」では3名の社外取締役がガバナンスシステムを総括しています。
事業の概要と戦略	南海グループの事業ポートフォリオの全体像と、各事業の現在と未来を読み解くための情報を掲載しています。ステークホルダーの皆さまと対話するうえで有用だと考えられるデータを補完しています。
経営情報	企業理解、企業分析に資する補足情報を掲載しています。

対象期間

2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)。ただし、一部対象期間外も含まれています。

対象組織

南海電気鉄道株式会社および連結子会社54社

参考にしたガイドライン

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」



価値創造の歴史

当社グループはなんばを拠点として南大阪・和歌山エリアを中心に、沿線の人々の暮らしを豊かにしながら、地域とともに成長してきました。時代や人々の価値観の変化に寄り添い築いた138年のあゆみを抛り所に、今後もサステナブルな価値を提供し、選ばれる南海グループであり続けます。

当社はわが国初の純民間資本による鉄道会社であり、1885年に創業しました。数々の延伸・合併・分割などを経てできあがった現在の路線網は、人々の移動には欠かせないものとなっています。また、鉄道に加え、バス・軌道・フェリーの事業を展開するなど、事業エリア内に「点」在していた各地域を「線」で結び、交通輸送体系の充実を図ってきました。加えて、なんばパークスに代表される都心開発、沿線郊外における大規模住宅開発、沿線の自治体や企業とともに取り組むまちの活性化プロジェクトなど、沿線の豊富な資源、人々とのつながりを活かした取り組みで、沿線エリアの「面」的な発展も下支えしてきました。安全・安心な移動サービスを基軸に、多彩な事業で人々の生活を便利にし続けた南海グループは、138年間にわたり、人、まち、暮らしを支え続けた「沿線への誇り」を礎に、社会課題の解決と‘なんかいいね’があふれてる、豊かでサステナブルな社会の実現を目指します。



社会の動き

近代産業の発達に伴う鉄道網構築への民間資本の活用

戦後復興から高度経済成長、人々のライフスタイルが多様化

激動の平成、関西国際空港の開業と国際化

提供価値

大阪南部から和歌山県におよぶ広域鉄道網を構築、地域近代化の礎となる

多種多様な事業展開で沿線を発展、人々の暮らしを豊かに

関西と世界をつなぐ架け橋となる空港線を開業

大阪財界重鎮の松本重太郎ら19人の発起により設立された阪堺鉄道が当社の前身で、1885年に難波～堺(大和川)間を開通した後、大阪南部・和歌山県に路線を拡大しました。当時のパイオニア精神やたくましい行動力、「進取の精神」は今なお受け継がれています。

生活の多様化に呼応し、交通輸送体系の充実だけでなく、沿線郊外の大規模住宅開発、商業施設の開業、レジャー施設の運営など次々の大型プロジェクトを実行しました。当時から、多彩な事業展開で沿線の発展に貢献し、人々の暮らしを支えています。

1994年、関西国際空港の開港に伴って空港へのアクセス路線である空港線を開業し、当社の象徴である「特急ラピート」の運行を開始しました。新たに開通した路線は、世界との交流拡大を見据えた沿線エリア発展の起爆剤となりました。

1885



初代難波駅
難波～大和川間7.6kmを開通

1950



プロ野球・南海ホークスの本拠地として「大阪球場」を竣工

1994



関西国際空港となんばを結ぶ空港線を開業

1936



日本で初めて冷房車を導入

1978

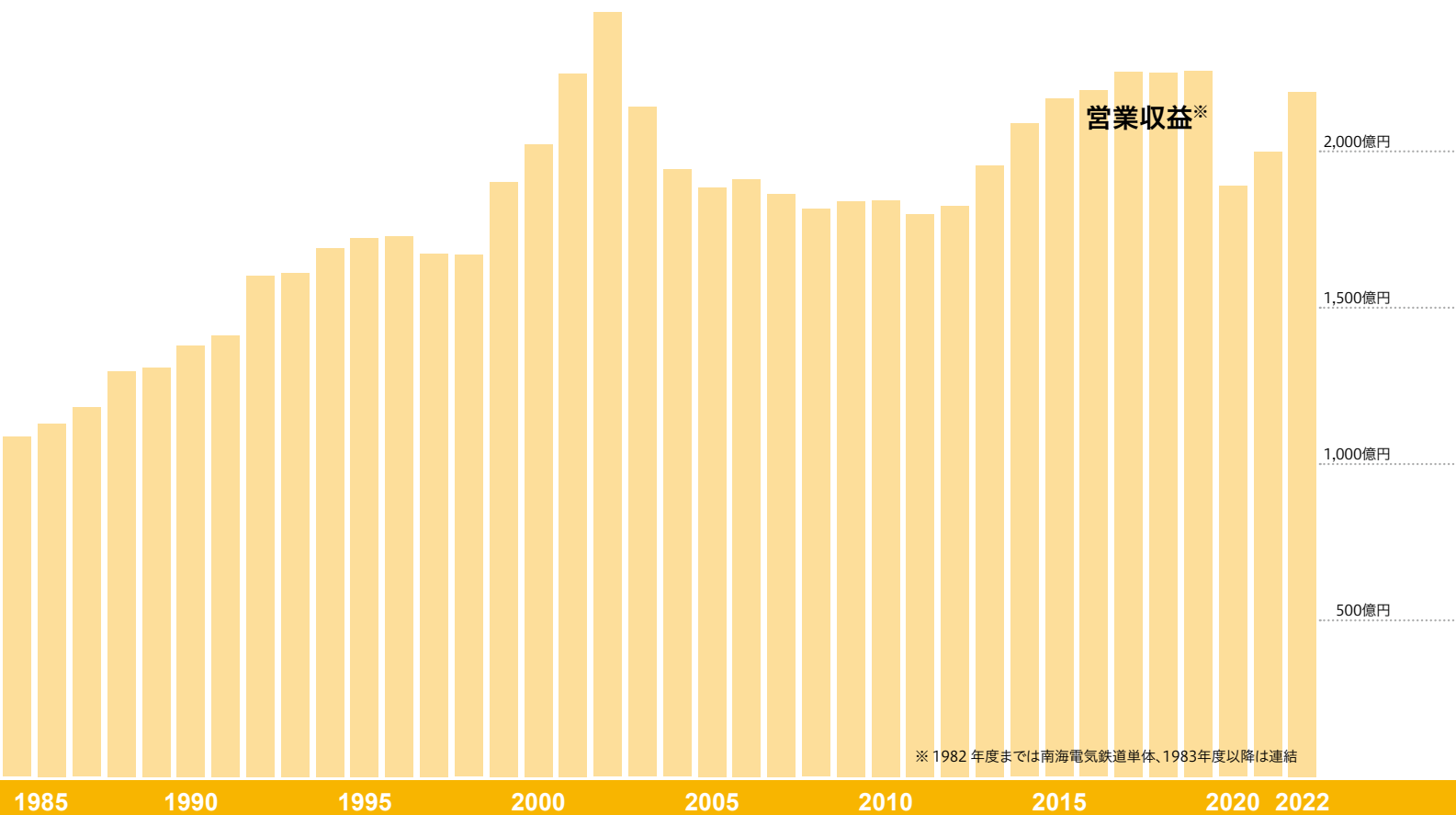


「なんばCITY」を開業、不動産・流通業にも進出

1995



当社の象徴である「特急ラピート」がブルーリボン賞を受賞



※ 1982年度までは南海電気鉄道単体、1983年度以降は連結

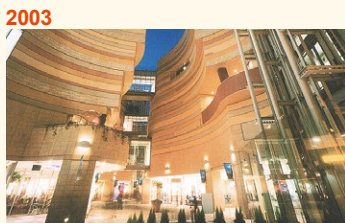
年代 **2000年代** **2010年代** **2020年代**

年代	社会の動き	提供価値
2000年代	生産年齢人口の減少、道路網の整備、鉄道事業の運営が逆境に	なんばの再開発で賑わい創出、バブル崩壊の後遺症を乗り越え、未来に挑戦
2010年代	インバウンドの伸長、大阪・関西万博の開催決定、関西経済が活性化へ	グローバルな視点で成長、沿線エリアの魅力を創造
2020年代	コロナ禍で人々の暮らし、移動することの価値観が大きく変化	共創の精神で、豊かでサステナブルな社会の実現を

長年の歳月をかけて取り組んだ難波地区再開発が完成し、グランドオープンした「なんばパークス」は大阪・ミナミの発展に大きく貢献しました。鉄道旅客の減少や地価の下落など幾多の厳しい経営環境下を乗り越えた経験は、次代の成長の糧となっています。

インバウンド需要の取り込み、現泉北高速鉄道のグループ化、なんばスカイオの開業など多彩な施策を実行し、地域とともに成長を遂げました。国内外問わずさまざまな方々と当社沿線エリアを結び、人・沿線とのつながりを強化する役割を担い続けています。

コロナ禍を経て先が読み切れない時代になったことを背景に、当社のサービスを持続的に提供する責務を果たすべく「2050年の企業像」を策定しました。今後もステークホルダーとの共創を旗印に、選ばれる沿線、サステナブルな社会の実現を目指していきます。



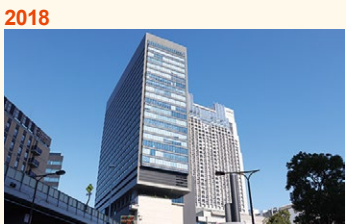
都市・人・自然の融合をコンセプトに「なんばパークス」を開業



当社沿線の高野山が世界遺産に登録



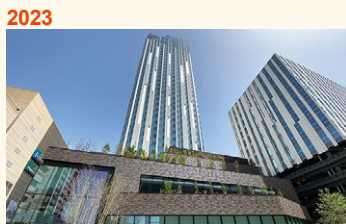
大阪府都市開発(株)の全株式を取得し、泉北高速鉄道をグループ化



国際交流の拠点として「なんばスカイオ」を開業



物流施設の高度化を推進



なんばエリアの南側に新たな街区「なんばパークス サウス」を開業

南海グループのプレゼンス

なんばから泉州・和歌山を結ぶ南海本線、世界遺産・高野山を結ぶ高野線の2本の路線を基軸に、鉄道のほか、ショッピングセンター、住宅開発など多彩な事業の展開により、地域に欠かせない企業として、人々の日常を支えています。

会社概要 (2023年3月31日現在)

社名	南海電気鉄道株式会社 Nankai Electric Railway Co., Ltd.
創業	1885年(明治18年)12月27日
本社事務所	〒556-8503(個別番号) 大阪市浪速区敷津東二丁目1番41号
URL	https://www.nankai.co.jp/
資本金	72,983百万円
営業収益	221,280百万円
株主数	51,688名
従業員数	2,635名(単体)、8,905名(連結)



日本を代表する国際空港「関西国際空港」
画像提供：関西エアポート株式会社



世界から関西へのゲートウェイ
ターミナル駅「なんば」



世界遺産「百舌鳥・古市古墳群」



世界遺産「高野山」

セグメント別 営業収益・営業利益構成比率 (2022年度)



※構成比はセグメント間取引を含む営業収益および営業利益に対する比率です。

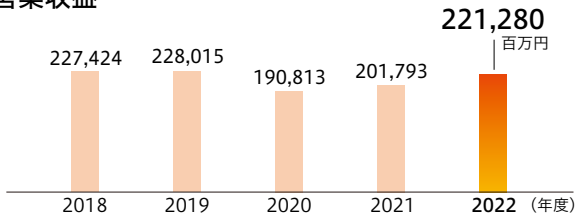
セグメント	数字で見る南海
運輸業 35社 ・鉄道事業 ・軌道事業 ・バス事業 ・海運業 ・貨物運送業 ・車両整備業	鉄道営業キロ (南海+泉北) 169.1km 年間輸送人員 (南海+泉北) 245,902千人 車両数 (南海+泉北) 808両 駅数 (南海+泉北) 105駅
不動産業 6社 ・不動産賃貸業 ・不動産販売業	なんばエリアの主なオフィス賃貸面積 約10万m² 物流施設の賃貸面積 約46万m² 分譲マンション販売戸数 123戸
流通業 9社 ・ショッピングセンターの経営 ・駅ビジネス事業 ・その他	なんばCITY 売上高 309億円 レジ客数 1,006万人 なんばパークス 売上高 221億円 レジ客数 582万人
レジャー・サービス業 20社 ・旅行業 ・ホテル・旅館業 ・ボートレース施設賃貸業 ・ビル管理メンテナンス業 ・葬祭事業 ・その他	住之江競艇来場者数 121万人 ゴルフ場施設数 2施設 葬儀会館数 16会館
建設業 4社 ・建設業	建築工事受注高 (南海辰村建設グループ) 310億円 土木工事受注高 (南海辰村建設グループ) 78億円

※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)は運輸業と不動産業に重複して含まれています。
 ※当社グループは上記5セグメントに「その他の事業(8社)」を加えた全6セグメント、当社・連結子会社54社・非連結子会社17社・持分法非適用関連会社6社の全78社で構成しています。

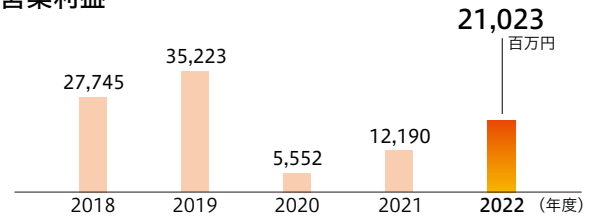
財務・非財務ハイライト

【財務】

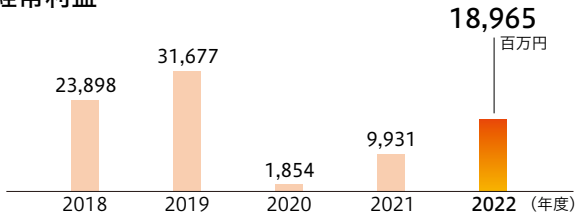
営業収益^{※1※2}



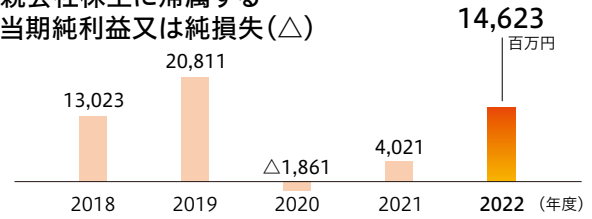
営業利益



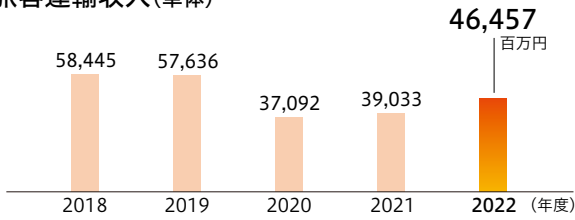
経常利益



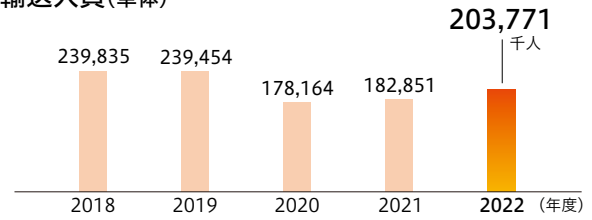
親会社株主に帰属する
当期純利益又は純損失(△)



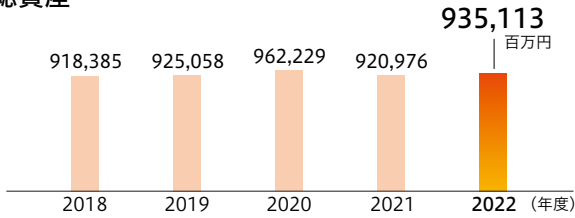
旅客運輸収入(単体)



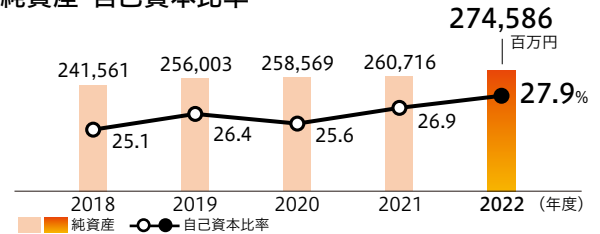
輸送人員(単体)



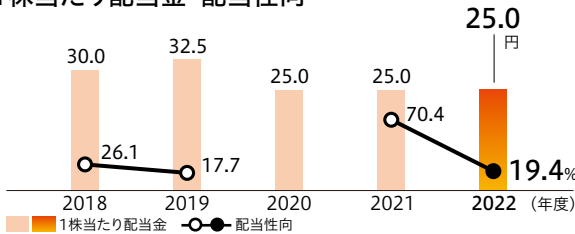
総資産



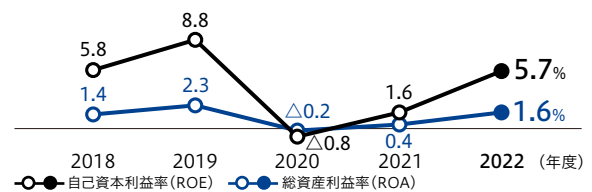
純資産・自己資本比率



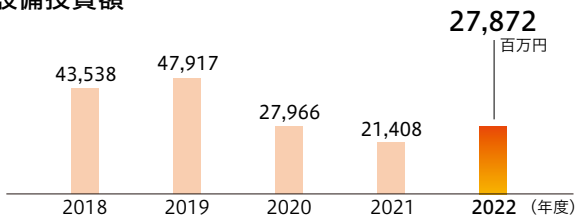
1株当たり配当金・配当性向^{※3}



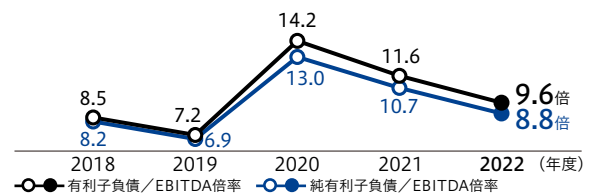
自己資本利益率(ROE)
総資産利益率(ROA)



設備投資額



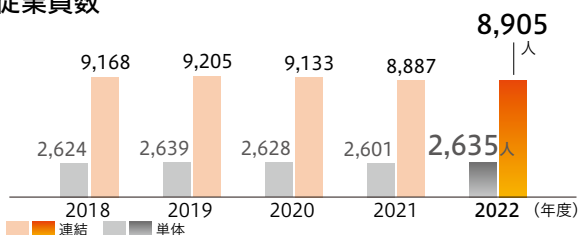
有利子負債/EBITDA^{※4}倍率
純有利子負債/EBITDA^{※4}倍率



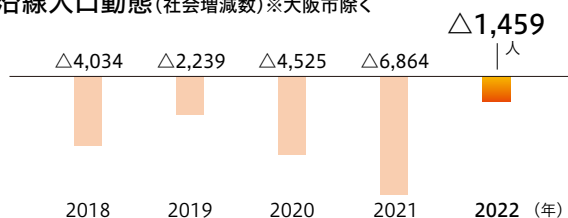
※1 営業収益には、消費税等は含まれていません。
 ※2 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。
 ※3 2020年度は最終赤字のため、配当性向は記載していません。
 ※4 EBITDA=営業利益+受取配当金+減価償却費

【非財務】

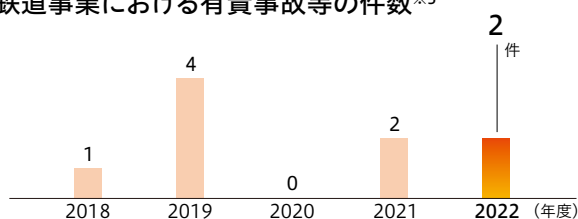
従業員数



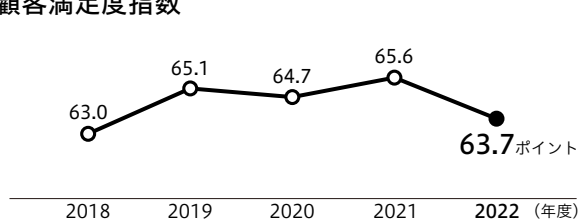
沿線人口動態 (社会増減数) ※大阪市除く



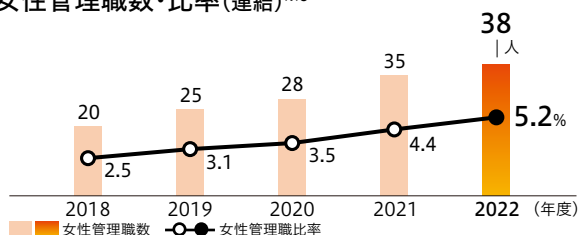
鉄道事業における有責事故等の件数 ※5



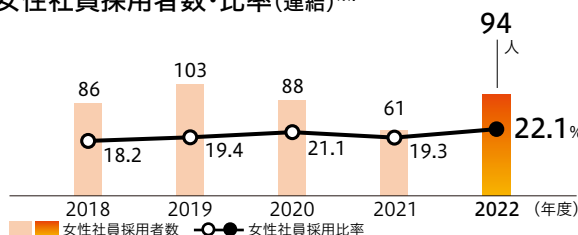
顧客満足度指数



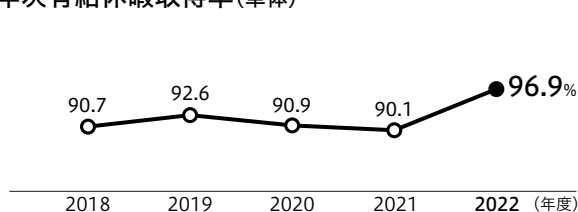
女性管理職数・比率 (連結) ※6



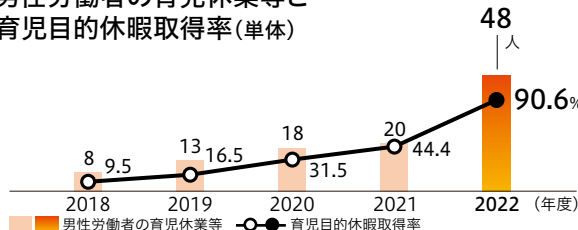
女性社員採用者数・比率 (連結) ※7



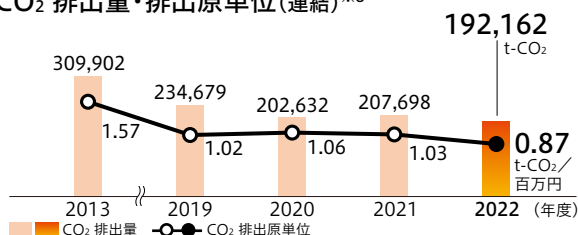
年次有給休暇取得率 (単体)



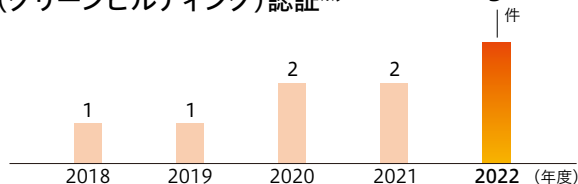
男性労働者の育児休業等 育児目的休暇取得率 (単体)



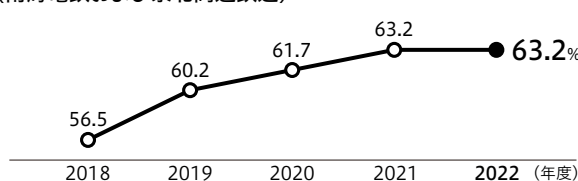
CO₂ 排出量・排出原単位 (連結) ※8



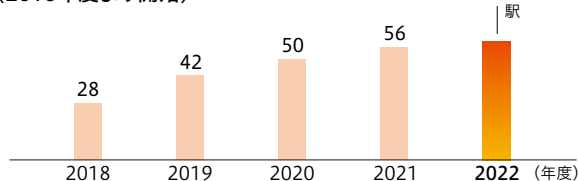
環境配慮型建物 (グリーンビルディング) 認証 ※9



省エネ車両の導入割合 (南海電鉄および京北高速鉄道)



駅トイレのリニューアル累計実施数 (単体) (2016年度より開始)



※5 自社に責任のある鉄道運転事故、輸送障害 (3時間以上の遅延または運休に限る)、インシデント等によるもの
 ※6 2021年度までの定義：管理職は監督もしくは管理の地位にあるもので、労働時間等に関する規定の制限を受けない者
 2022年度以降の定義：「課長級」と「課長級より上位の役職 (役員を除く)」にある労働者の合計
 ※7 正社員数を記載 (新卒社員、中途採用社員並びに正社員登用者の合計)
 ※8 CO₂ 排出原単位 (CO₂ 排出量 / 営業収益)
 ※9 DBJ Green Building 認証によるもの

2050年の企業像

沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティを築く事業家集団

2022年3月、南海グループは、2022～24年度を対象とする中期経営計画「共創140計画」と同時に、“2050年の企業像”を発表しました。

近年、私たちの事業を取り巻く環境は変化し続けており、先を見通すことが難しくなっています。コロナ禍で変化はさらに激しくなりました。変化が常態化した社会で進むべき方向性を明確にするべく、より遠い将来に視野を広げ、2050年にどのような企業になりたいか、社会から必要とされ続けるにはどのような企業であるべきかを徹底的に考え、議論したうえで、“2050年の企業像”を策定しました。

南海が描く“2050年の企業像”

地域共生・共創、多様な暮らし方

地域の人々とともに

地域密着を旗印に、地域・沿線の人々とのつながりを大切に保ち、多種多様な人々が幸せに暮らせる多彩な“まち”を、地元と一体となって創っていく。

モビリティ

公共交通事業者としての使命

これまで沿線で培ってきた安全・安心の運輸事業の歴史とその責任を、“人と人”、“まちとまち”、そして“人とまち”をつなぐ多様なモビリティ事業への深化で具現化し、未来につなげていく。

沿線への誇りを礎に、 関西にダイバーシティ[※]を築く 事業家集団

多様性・グローバル

“Think Globally, Act Locally”

関空という世界(アジア)とつながる玄関口、そして“なんば”という多彩なまち…、これからも世界から多様な人々が集うこの地に寄り添いながら、互いの価値観や個性を認め、高めあえる多様性を育てていく。

南海らしさ

“みらい”を自ら切り拓く強い意志

創業からの長い歴史、その道筋で築いてきた南海グループの文化とアイデンティティ、そしてこの先の新たなロードマップ。私たちは、社会の一員としての使命と責任を胸に、新しいことに“挑戦し”、“やりきる”事業家集団となり、南海の“みらい”を切り拓いていく。

※ ダイバーシティ:「多様性」に代表される“Diversity”と、「多様性あふれる街」を意味する“Diverse City”=“DiverCity”(造語)の2つの想いを表現している

“2050年の企業像”策定に込めた想い

私たちは、“なんば”を起点とした鉄道事業を基盤とし、南大阪・和歌山を主な事業エリアとして、長い年月をかけ、地域とともに成長してきました。今後もその姿勢は不変であり、「沿線」「地域」を活性化させ新たな価値を創造することは、私たちの第一の使命です。140年近く培ってきた沿線への愛着、プライドを後世に引き継ぎたいとの想いを『沿線への誇りを礎に』に表現しています。

同時に、私たちの沿線には、世界、特にアジアと直結する“関西国際空港”という大きな成長ドライバーがあり、多くの外国人を惹きつける“なんば”という魅力的なまちがあります。外国人を含む多様な人々が日本で最も住みたいと思えるまちを、地域の人々と共に創り、共に成長し続ける—その大きなビジネスモデルの創造を『関西にダイバーシティを築く』に表現しています。

その実現のためには、新しいことにもどんどん挑戦し、事業として創り上げていく必要があります。やりきる企業でありたいという想いを『事業家集団』という言葉に込めています。

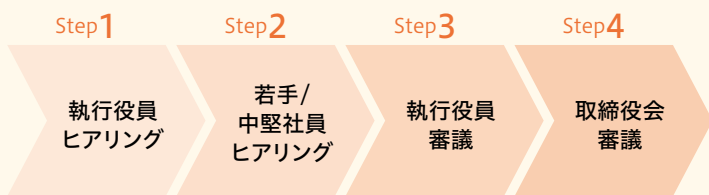
なぜ“2050年”なのか？

企業経営にあたっては、100年先といった超長期を見据えるべきであるものの、変化の激しい社会においては判断材料に乏しいことから、議論しても抽象的になりがちでした。一方、30年先であれば、現経営陣が採用した若手社員が経営の中枢に就くころであること、カーボンニュートラルなど社会課題の世界的目標が設定されていることから、より具体的な議論ができると考え、約30年後である“2050年”を選定しました。

策定プロセス

“2050年の企業像”策定には若手・中堅社員から役員まで約70名が参加、スタートから最終確定までに約半年を要しました。当初のフリーディスカッションでは、2050年にどのような企業になりたいか、社会から必要とされ続けるにはどのような企業であるべきかについて各自が意見を述べましたが、楽観論から相当な危機感を含むものまで多種多様な意見があり、数多くのキーワードが出てきました。その後、小グループ

によるミーティングを重ねながら、キーワードを束ね、絞り込んでいきました。取締役会でも複数回の審議を重ね、最終的に残ったキーワードをもとに「沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティを築く事業家集団」の企業像と、企業像を構成する4つの要素「地域共生・共創、多様な暮らし方」「モビリティ」「多様性・グローバル」「南海らしさ」に整理しました。



ディスカッションにおけるキーワード例

- 沿線で際立つ“信頼+安心”の南海ブランド
- 地元と一体でのまちづくり
- “なんば”はもはや、“アジアのなんば”

“2050年の企業像”実現に向けた注力分野

“2050年の企業像”を構成する4つの要素は、基本姿勢の堅持と、新たな成長戦略の両立を企図する指針です。グローバル視点で物事を捉えながらも、南海らしく地に足つけたやり方で着実に前に進める考えを示しています。“2050年の企

業像”実現に向け打ち立てた中期経営計画「共創140計画」では、コア事業の深化と新たな事業創造への探索(未来探索)に注力することとしています。

注力する事業分野

既存コア事業

- 総合モビリティ事業
 - 公共交通事業
 - 多様な移動サービス事業
- まちづくり/不動産事業
 - まちづくりでの沿線の価値創造
 - “アジアのなんば”の価値創造

新たな柱候補(未来探索)

- 沿線価値向上に資する事業
- “DiverCity”関連事業
- ツーリズム関連事業
- 新規事業 など

4つの要素の具体的な考え方

	地域共生・共創 多様な暮らし方	モビリティ	多様性・グローバル	南海らしさ
基本姿勢の堅持	これまで築き上げてきた強みを活かし、沿線地域に密着した取り組みを進めること	安全・安心な公共交通の提供を「社会的使命」と捉え、公共交通事業者の役割を担い続けること	沿線を中心に、地に足をつけてビジネスを展開していくこと	これまで培ってきた信頼、築き上げてきたビジネスモデルを深掘りすること
新たな成長戦略	海外の方々を含む多種多様な人々が住みやすいと思えるまちを、地域とともに創り上げること	中長期的視点で多様なモビリティ事業へと深化させていくこと	海外に目を向け、外国人を対象とする新たなビジネスモデルを構築すること	新しいことにどんどん挑戦し、「事業」として創り上げること



代表取締役会長 兼 CEO
あちきた てるひこ

遠北 光彦

パークスガーデンからセンタラグランドホテル大阪を望む

CEOメッセージ

「2050年の企業像」の実現に向け、 「変化」と「スピード」で南海グループの 新たな道を切り拓く

経営に対する考え方

**南海グループを新たな成長に導くための
キーワードは「変化」と「スピード」。
安全・安心な運行を大切にしつつ、
変化を柔軟に受け入れる企業風土を築く**

南海グループは、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共創・協働し、「英知と活力で未来をひらきます」という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を追求しています。

138年続く南海グループの事業の根幹は、言うまでもなく公共交通事業です。鉄道事業、バス事業に軸足を置き、ご利用いただく多くのお客さまに対して、安全・安心な移動サービスを広く安定的に提供することが、今も昔も、そしてこれからも、当社グループの最も大きな使命であると考えています。

また、長らく沿線・地域に根差したサービスを提供してきたことで、当社グループは現在、お客さま、地域の皆さまから多大な信頼と期待を寄せていただいています。「南海沿線」という言葉を多くの方々が使われ、人々が当社グループに対して抱くイメージが、沿線・地域のイメージとオーバーラップするようなこともあります。こうした状況を見るにつけ、沿線価値向上が即ち企業価値の向上につながるとの意識を強くするとともに、沿線・地域の方々からの信頼と期待の大きさ、それに対する責任の重さを、私は痛切に感じます。

当社グループのような公共交通を担う企業の事業活動においては、守るべきものをしっかり守り、安全・安心な運行を維持することが一丁目一番地です。真面目でコツコツと確実な仕事をするのがお客さまの安心感や信頼感につながっている反面、自由な発想を持って柔軟に事業を変えていくことを良しとする企業風土、文化が根付きにくいという側面があることも事実です。しかしながら、熾烈な競争の中で勝ち残ることが求められる民間企業でもあることから、「変化を嫌い、避けようとする企業風土」が蔓延してしまうと、激変する事業環境におけるお客さまのニーズに応えられなくなることに繋がりが

ねず、当社グループにとっては死活問題になります。

当社グループは、これまでも公共交通事業に加え、沿線・地域を中心とした不動産業、流通業、レジャー・サービス業、建設業など、さまざまな事業を通じて沿線エリアのまちづくりとその活性化を進めてきました。また、2031年には、「なにわ筋線」が開通し、国土軸である新大阪や大阪都心部と当社沿線が直結することで、沿線価値は飛躍的に高まるものと期待しています。大きな投資を伴う事業ではありますが、当社沿線が梅田や新大阪と直接結ばれ、阪神間や北摂方面から当社沿線へと大きな人の流れを創り出すことになり、旅客収入の増収に加えて、沿線人口の増加につながる社会的な意義の大きい事業であります。時代の変化、環境の変化に応じる形で沿線・地域の利便性を高め、活性化することで「沿線価値の向上」を実現し続けるこそが当社グループの使命であり、そのための道筋を示すことが、CEOとしての私の役割であると認識しています。変化を恐れて手をこまねいているようでは、必ず時代に取り残されてしまうという危機意識を、私自身は強く持っています。

前中期経営計画である「共創136計画」のスタートから5年半が経過したことになりますが、コロナ禍をきっかけに本格的に取り組んできた社内のマインド変革は、徐々に実を結び始めています。新規事業への真剣な取り組み、キャリア採用の積極化、人事制度改革などを通じて、社員の意識が変わりつつあります。

南海グループを新たな成長に導くためのキーワードは「変化」と「スピード」の2つです。変化を受け入れることは、時として痛みを伴うものであり、痛みを感じる層への配慮は行いますが、新たな時代でも当社グループが生き残り成長し続けるためには、安全・安心といった、必ず守るべきものは守りつつ、また「誠実」「真面目」といった社風を尊重しながらも、これまでのやり方や価値観にとらわれず、意識を変え、変化に挑むこと、スピード感をもって進めることが欠かせません。

南海グループが新たな成長を通じ目指す先として掲げたのが、2022年3月に発表した「2050年の企業像」です。企業像の実現に向けて設定した中期経営計画「共創140計画」の達成が

南海が描く“2050年の企業像”

地域共生・共創、多様な暮らし方

地域の人々とともに

地域密着を旗印に、地域・沿線の人々とのつながりを大切に保ち、多種多様な人々が幸せに暮らせる多彩な“まち”を、地元と一体となって創っていく。

モビリティ

公共交通事業者としての使命

これまで沿線で培ってきた安全・安心の運輸事業の歴史とその責任を、“人と人”、“まちとまち”、そして“人とまち”をつなぐ多様なモビリティ事業への深化で具現化し、未来につなげていく。

沿線への誇りを礎に、
関西にダイバーシティ[※]を築く
事業家集団

多様性・グローバル

“Think Globally, Act Locally”

関空という世界（アジア）とつながる玄関口、そして“なんば”という多彩なまち…、これからも世界から多様な人々が集うこの地に寄り添いながら、互いの価値観や個性を認め、高めあえる多様性を育んでいく。

南海らしさ

“みらい”を自ら切り拓く強い意志

創業からの長い歴史、その道筋で築いてきた南海グループの文化とアイデンティティ、そしてこの先の新たなロードマップ。私たちは、社会の一員としての使命と責任を胸に、新しいことに“挑戦し”、“やりきる”事業家集団となり、南海の“みらい”を切り拓いていく。

※ダイバーシティ：「多様性」に代表される“Diversity”と「多様性あふれる街」を意味する“Diverse City”=“DiverCity”（造語）の2つの想いを表現している

現時点での具体的目標であり、各施策をしっかり推進するために2023年4月に新たな組織体制に移行、私が代表取締役会長兼CEOに、岡嶋が代表取締役社長兼COOに就任しました。岡嶋社長とともに、そして新体制のもと、「変化」「スピード」を意識した経営に徹していきます。

「2050年の企業像」に込めた思い

「2050年の企業像」には、一つひとつの言葉に強い思いが込められている。
目指す企業像に向けて、
まずはみんなで一歩踏み出す

まずは、なぜ「2050年」という時間軸で考えていくのかという点について、私自身の考えをお話します。

サステナブル経営という意味では、目標とする時間軸を設定



すること自体がふさわしくないようにも思われますが、あえて「2050年の企業像」を描いたのは、2050年という時間軸が、変化の激しい時代にあっても、全く予想もつかない遠い未来ではないということです。もちろん不確実性は高いものの、約30年後の未来であれば、我々自身が強いこだわりと意思をもって描くことができるのではないかと考えています。その先の未来への「通過点」として描いておきたい未来が、2050年だということです。

2050年は、政府のカーボンニュートラル目標年であり、当社グループに新卒で入社をした若者であれば、経営の中心として活躍している時期にあたります。

当社グループが「2050年の企業像」として描く姿は、「沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティを築く事業化集団」です。短い言葉ではありますが、一つひとつの言葉に、当社グループの、そして私自身の想いを込めています。

第一に掲げたのが、「沿線への誇り」という言葉です。当社グループが進めてきたこれまでの取り組みの背景には、「沿線・地域に対する強い想い」がありました。これから2050年までの約30年もまた、この想いをさらに深めて発展していくことが、当社グループらしい成長になるのではないかと考えます。沿線・地域において当社グループができることは、まだまだであると強く思っています。「沿線への誇り」という言葉には、沿線・地域とともに発展していくことへの強いこだわりと、沿線・地域の発展に対する当社グループの責任、使命感が込められているのです。

沿線・地域に対して唯一無二の公共交通手段を提供していくという社会的な使命を礎として、これからも腰を据えて現在の事業をさらに発展させ、多様なモビリティ事業に深化させていきます。またその一方で、「沿線」という言葉には、ある程度の広がりをもって捉えています。まずは沿線を活性化させ、新

たな価値を創造することに軸足を置きつつ、その価値を広く「関西」に行き渡らせたいと考えています。

「ダイバーシティを築く」という言葉は「南海らしさ」の表れでもあります。私たちの沿線には、世界、特にアジアと直結する関西国際空港という、極めて大きな成長ドライバーがあり、“なんば”という多くの外国人をも惹きつける魅力あふれるまちがあります。外国人を含む多様な、全ての人々が共生できるまちをつくること。このまちが日本で一番暮らしやすいと思える、幸せを感じながら暮らすことのできるまち、利便性に富んだまちをこの沿線・地域に創っていくこと。そのような思いを、「ダイバーシティを築く」という言葉に込めています。

そして、「事業家集団」という言葉、これも「南海らしさ」につながるのですが、前例にとらわれずに新しいことに果敢に挑戦し事業化していくこと、困難に直面してもしっかりとやり抜き、強い意志を持って事業として成立させていく決意を表しています。

「ダイバーシティ」を築くうえでの重要なキーワードとしては「多様性・グローバル」があります。選ばれる沿線・地域となること、この企業像の実現に向けた大きな課題です。少子高齢化の進展に伴う人口減少が日本全体で進む中で、人口維持・増加をめぐる地域間の競争はますます激化していくと考えられます。この競争で生き残っていくために、当社グループの沿線・地域が「選ばれる沿線・地域」となることに、グループの総力を挙げて、強い決意をもって臨みます。我々が思い描く「企業像」に向けて邁進することで、当社グループは持続的に企業価値を向上させることができ、かつ持続可能な社会の実現にも貢献できるとも考えています。

ここ数年は、コロナ禍の中で、当社グループの経営陣、そして社員も、出口の見えない閉塞感を感じながら仕事をしてきました。業績面でも大きな打撃を受けることにもなりましたが、こうしたピンチをチャンスと捉えて、そう遠くない未来の南海グループの姿を思い描き、希望をもって、まずはみんなで一歩踏み出そうという思いも、この「2050年の企業像」には込められています。

経営体制の変更

今後の成長に対する危機意識から、 大胆な組織変更を断行。 岡嶋新社長のリーダーシップで 事業のスピードと実効性を高める

「2050年の企業像」の策定と、企業像からのバックキャストリングで作成した中期経営計画「共創140計画」のスタート

から1年半が経過しました。コロナ禍が終息に向かい、社会が正常化に向かう中で、事業構造改革の効果もあり、2022年度はまずまずの業績となりましたが、一方で、当社グループが抱えるさまざまな課題に対する打ち手としては、まだまだ社内でのスピード感が足りておらず、思うような成果が上がっていないというのが、当社グループの現状に対する私自身の危機感です。依然として、収益の柱は公共交通事業と不動産の2つであり、交通事業については、現状のビジネスモデルのままでは、人口減少などの向かい風に抗えず先細りしていくことが懸念され、第3の収益の柱となるような事業の育成を急ぐ必要があります。こうした強い危機意識のもと、課題解決に向けた業務組織の大幅な改正を決断し、2023年4月より実施しました。

そのポイントは3つです。1つ目は「総合モビリティ事業への進化」です。鉄道、バス、軌道、フェリーといった当社グループの交通事業を手がけているわけですが、各事業の部分最適の視点ではなく、DXやMaaS[※]を活用して各事業をつなぎ合わせ、グループ全体としての最適化を図るために、一体的に運営する組織として「公共交通グループ」を新設し、「総合モビリティ事業」の構築を加速させる体制を整えました。

2つ目は「不動産事業とまちづくり事業の統合」です。既存の収益不動産の管理運営機能を担う不動産営業本部と、主に開発事業を担うまち共創本部を統合して「まちづくりグループ」とし、まちづくりを一体的に進める体制を整えました。中長期目線での“なんば”を中心とする沿線のまちづくりと、短・中期目線での不動産運用を一体化するほか、オフィス、商業、住宅などのハードの整備に加え、ソフト面での取り組みを強化します。これにより、沿線価値の向上と不動産業の利益最大化を推進し、まちづくりの進化・拡大に向けたスピードを加速させる考えです。

3つ目は「第3の柱となる事業育成の加速」です。既存のコアポレート部門を、「経営戦略グループ」「財務戦略グループ」「総務人事グループ」に再編し、そのうえで、未来探索を担う部門を経営層に近いポジションである経営戦略グループに一元化しました。第3の柱の早期実現に向け、経営資源の投入の判断を迅速化し、戦略立案のレビュー、事業の立ち上げにかかるノウハウを共有できる体制を整え、早期の事業化、収益化を目指します。

新たな業務組織を機能させるべく、岡嶋新社長をヘッドとした業務執行体制へと刷新し、セグメント経営体制の構築と権限委譲・責任の明確化に取り組むことで、当社グループの課題解決に不可欠な経営のスピードアップを図り、打ち手の実効性を高めていきます。

※ MaaS: Mobility as a Service

サステナブル経営への取り組み

サステナブル経営で「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指す。 「失敗を恐れずチャレンジする人財」を育てる

当社グループのサステナブル経営は、さまざまなステークホルダーとの共創・協働によって、「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指すという「サステナビリティ方針」のもと、7つのサステナブル重要テーマ(マテリアリティ)に取り組むことがベースとなっています。また、サステナブル経営を実践していくうえで、ガバナンスの強化は極めて重要な課題であると認識しています。当社は2021年度に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行したほか、サステナビリティ推進委員会を設置しました。また、グループ経営に係るリスクの回避とさらなる低減のために、2022年4月にはリスク管理委員会を設置しました。取締役会については、15名の取締役のうち、社外取締役が過半数の8名を占めています。また女性取締役は3名で、女性取締役比率は20%です。指名委員会、報酬委員会の委員長は社外取締役に務めていただき、多様性を重視し且つ緊張感ある運営に徹しています。

昨今は「人的資本」という考え方が多く論じられるようになっていますが、私自身も、人財こそが最も重要な経営資源であるという考え方を、以前から持っています。これまで体験してきた事業上の経験からも、人財が事業の成否に特に大きな影響を持つことを多く学びました。

しかしながら、2023年3月、当社は大阪労働局から、労働時間管理に関する法令違反の疑いで書類送検されることとなりました。関係する皆さまに多大なご心配をおかけしましたことを心よりお詫び申し上げます。経営陣一同、本件を厳粛に受け止め、適切な労働時間の徹底を図るため再発防止策の実施と、各職場における良好なコミュニケーションの推進により、全ての働く人にとって働きやすく、風通しの良い職場風土の醸成に一層努めていきます。

現在は、変化が激しく、先を見通すことが困難な時代です。このような時代にあって、事業を持続させるために適時適切に判断をしていくのは、他でもなく組織内の人財です。多様な発想やイノベーションの創発に必要な不可欠な「人財の質」を追求していくことと、多様な事業を支えるために必要不可欠な「人財の量」を追求していくことの双方が必要であり、この困難な課題には、今まで以上に向き合っていきます。

私自身はこれまで鉄道事業以外の業務に携わってきた期間が圧倒的に長く、常に、新しい事業、前例のない新しい仕事に



チャレンジし、そこから多くのことを学んできました。そのことが自分にとっての大きな財産となっています。南海グループの新たな成長には、「失敗を恐れずチャレンジし、例え失敗してもそこから学び取ることでできる人財」がどうしても必要です。こうした人財を社内で育成していくとともに、引き続き、外部からの登用も積極的に行っていきます。

南海グループを変えていく

CEOとして、サステナブル経営の推進に注力する。

感謝の気持ちを胸に、

「変化」と「スピード」で果敢に挑戦を続ける

「2050年の企業像」の実現に向けて、南海グループは大きく変わる決意をしました。そのために業務組織を変え、業務執行のルールも大きく変えています。新たな業務組織での執行については岡嶋新社長に委ね、私はCEOとして、サステナブル経営の推進に注力し、次世代経営人財の育成プラン、社員のマインドセットの向上、ガバナンス体制の実質化などを引き続きリードするとともに、経営全般を管理・監督することに専念します。

私は「感謝」という言葉をとても大切にしています。8年前に社長に就任したときにも、あらためてこの言葉をしたため、事故を起こさないこと、安全が昨日も今日も、そして明日も続くことへの感謝を、そしてそれを支えてくれる人々に感謝することを肝に銘じたことを覚えています。

新しいことに果敢に挑戦し、「変化」と「スピード」を旗印に、沿線・地域の皆さまとともに発展していく南海グループに、どうぞご期待ください。

代表取締役会長 兼 CEO

遠北 光彦

新体制への移行

「セグメント経営」「権限委譲・責任明確化」を推し進め、
経営のスピードアップ、実効性向上を実現します。

当社グループが抱える主な課題

中期経営計画1年目の2022年度は当社グループの課題解決に向けた戦略打ち手を実行してきました。しかし、主な収益事業が交通事業と不動産事業のみであること、特に交通事業は人口減少などにより先細りが懸念されること、第3の事業の

育成が結実していないことなどから、大きな成果を上げるには至りませんでした。そこで、中期経営計画の折り返しを迎える2023年度は、スピード感をもって課題解決を図るため、新組織体制を構築しました。

セグメント経営体制の構築

各グループの傘下に関連するグループ会社を配置し、一貫した経営戦略を策定、実行します。鉄道・バス・軌道・海運は、公共交通グループとして一体経営し、総合モビリティ事業の構築を加速させます。不動産・流通業は、物件開発から管理運営

までをまちづくりグループに集約し、不動産事業の深化・拡大のスピード加速を図ります。未来探索を担う部門は経営戦略グループに一元化し、経営資源投入の迅速化、戦略ノウハウの共有により、早期の事業・収益化を目指します。

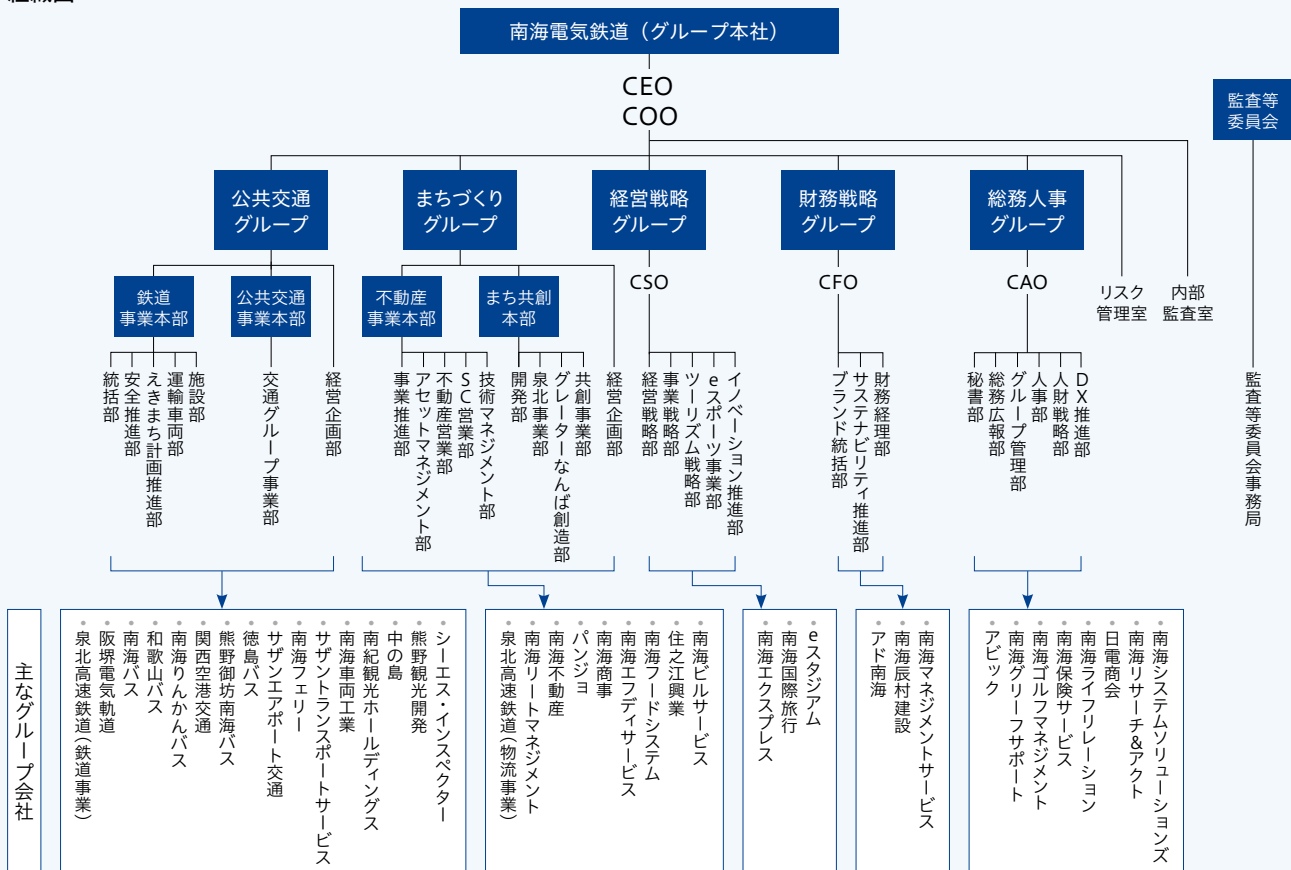
権限委譲・責任明確化に向けて

従来、重要な業務執行の権限は社長兼CEOおよび常務会[※]に集中する傾向がありましたが、各グループ長に権限を委譲し、経営判断のスピードを高めます。定性面(概念・プロセス)、定量面(金額)の権限委譲を進め、速やかに具体的な施策を実行

できる体制を整備し、時代の変化に即応した意思決定、次世代経営人財の育成につなげます。各グループの役割と責任が増し、意思決定への関与が高まることで、役職員がより主体性を持ち、それぞれの立場で役割を果たすことを期待しています。

※2023年4月1日よりグループトップ会議に改称

組織図





代表取締役社長 兼 COO
おかじま のぶゆき
岡嶋 信行

パークスガーデンからなんばスカイオ、
スイスホテル南海大阪を望む

COOメッセージ

一人ひとりの能力を最大限に引き出し、 「共創140計画」の達成を実現させる

社長就任にあたり

「2050年の企業像」の実現に向けた 諸施策を果のあるものとし、 南海グループを成長に導く

今年度から南海電気鉄道の代表取締役社長 兼 COOに就任しました。1989年に入社し、南海人として35年を迎えます。鉄道事業部門での経験が最も長く、駅係員や車掌、運転士、助役といった現業部門の実務にも携わりました。さらにグループ内のバス会社でのマネジメント経験もあり、言ってみれば、南海グループのモビリティに関する主要な事業に深く関わってきたこととなります。この間、順風満帆な時期も、またそうでない時期もありました。入社間もないころの鉄道事業は、関西国際空港の開業を控え、沿線の住宅開発に合わせて輸送力増強策を積極的に行っていました。コロナ禍が猛威を振るう前のインバウンド需要全盛の時期は、外国人観光客の受け入れ体制を整備し、その需要を取り込むことで、当社グループは大きく成長することができました。

こうした良い時代の経験もちろん自分自身の糧につながりましたが、管理者、経営者としての学びにつながったのは、むしろ逆境の中でのさまざまな経験です。バブル崩壊や関西国際空港関連の需要減退の時期では、幾度となく鉄道事業の効率化、事業の立て直しに奔走しました。グループのバス会社に出向したころには、厳しい経営環境の中で、ドライバーの効率的運用体制の整備や地方自治体に対するサポート要請に明け暮れた経験も積みました。経営に関わる部分では、事業収支の改善に向けて、組織の運営体制の見直しなど、痛みを伴う施策も少なからず手がけました。

逆境での経験の中で私が確信したことは、相手の意見を良く聞き、粘り強く話し合うことの大切さです。しっかりと話し合い、相手に対して誠意を尽くすことができれば、必ずその相手は主体的に動いてくれます。また私自身も、相手の意見に耳を傾けてよく聴くことで、多くの気付きを得ることができます。人と人との関わり方には近道も、また絶対的な正解もありません。

もちろん、うまくいかないこともあります。コミュニケーションによって見出した課題を一つずつ、丁寧に解決する姿勢が、ステークホルダーの心を動かし、また社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すことにもつながります。近年注目を集めているサステナブル経営の本質は、社内外における丁寧なコミュニケーションにあると、私自身は考えています。

私は南海グループのCOOとして、今後はCEOである遠北と手を携えながら、その使命を全うしたいと考えています。COOとしての私の最大の使命は、当社グループが描く「2050年の企業像」の実現に向けた諸施策を果のあるものとし、南海グループを着実に成長させることにあります。

その実現に向け、まずは2022年度始動の中期経営計画「共創140計画」で掲げた事業戦略の確実な実行と数値目標の達成に強くコミットし、また、参考指標に対するレビューもしっかり行ってまいります。

数値目標	営業利益 ^{※1}	280億円
	純有利子負債残高/EBITDA ^{※2} 倍率	7.5倍以下
参考指標	設備投資額(3カ年総額)	1,600億円
	CO ₂ 排出量削減(2024年度)	2013年度比32%減

また、持続的に企業価値を向上させるためには、ただ数値目標を達成するだけではなく、グループ内の全ての社員が「人財」として成長し続けることが大切です。取り組み過程において、時には困難に直面することがあるかもしれませんが、上司や部下をはじめ周囲のさまざまな人たちと協力し合い、課題解決とともに、自身の成長を実感してもらいたいと考えています。

当社グループには、高いポテンシャルを持った社員が数多くおります。一人ひとりがモチベーションを高く保ち、ポテンシャルを最大限に発揮できれば、これらの目標は必ず実現できるものと確信しています。そのため、一人ひとりのエンゲージメントを向上させ、能力を遺憾なく発揮できる職場・ひとづくりを目指します。各組織におけるコミュニケーションの活性化をさらに強化するとともに、私自身も、現場の第一線にいる社員とのコミュニケーションを気さくに行うスタンスをこれまでどおり継続したいと考えています。

※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

足元の事業環境と「共創140計画」の進捗

事業環境の改善を受けて 「共創140計画」は着実に進捗。 数値目標の達成に向けて、 引き続き力を尽くす

足元の事業環境に目を向けると、長らく猛威を振り続けてきたコロナ禍に収束の兆しが見え始めたこともあり、2022年度の後半期に入ると、入国制限の緩和や全国旅行支援などに伴い、当社グループの主要事業で需要の回復が見られました。その結果、業績は、運輸業を中心に回復基調にあります。また、これまで続けてきた費用節減の効果もあり、「共創140計画」の1年目に当たる2022年度の各損益は当初の業績予想を上回り、まずまずのスタートを切ることができました。営業収益は、運輸業における輸送人員の増加や、建設業における完成工事高の増加などにより、2,212億80百万円(前期比9.7%増)、営業利益は、資材価格や物価の高騰による影響などがあつたものの、210億23百万円(前期比72.5%増)と前期比増収増益となりました。

2023年度においても、新型コロナウイルス感染症の5類移行によって社会・経済活動が正常化に向かうことで、当社グループの業績も本格的な回復基調となることを期待しています。ただその一方では、リモートワークの普及による定期券収入の落ち込みや、中国からのお客さまなどインバウンド旅客の数がコロナ禍前に戻りきっていないこと、さらには、エネルギー価格をはじめとした物価高騰の影響など不透明な要素もあり、予断を許すことはできません。こうした中で、当社グループとしては、引き続き事業構造改革を推し進めるとともに、2023年4月からスタートさせた新たな経営体制のもとで、経営のス



ピードを上げ、戦略の具体的施策を確実に実行し、「共創140計画」に掲げた数値目標の達成に邁進する考えです。

中期経営計画「共創140計画」は、「2050年の企業像」からのバックキャストによって策定しており、主要な3つの事業戦略と、それを支える人事戦略・財務戦略で構成しています。ここでは主要な3つの事業戦略の進捗についてご説明します。

1) 公共交通事業のサステナブルな経営

「安全対策・災害対策の計画的な推進」「デジタルテクノロジー活用」「収益力の強化、ブランド・サービスの向上」「新たなサービス—総合モビリティ事業への進化」に取り組んでいます。

「総合モビリティ事業への進化」については、公共交通事業の大前提である安全・安心とサービス品質の向上をベースとしながら、既存の鉄道事業・バス事業などを発展させることで、人口減少・少子高齢化・過疎化の進展など「地域の社会課題の解決」と「持続的成長」の両立を目指しています。足元では、コロナ禍後の行動変容を受けて通勤などの移動需要の減退が見られる中で、今後は、鉄道を基軸にバスやその他の交通手段にラストワンマイルを含め、お客さまに対していかにシームレスな移動サービスを提供できるかという点が問われていくものと考えています。こうした中、当社グループではこれまで、MaaSやオンデマンドバスなどの打ち手を講じてきたものの、まだ道半ばであったことから、これらの取り組みを束ね、より戦略的に展開していくために、今般の業務組織改正により、総合モビリティ事業を牽引する「公共交通グループ」を新設しました。今後は、長らく鉄道事業やバス事業に携わってきた私自身の経験も活かしながら、自治体との共創を通じて、ラストワンマイルも含めたサステナブルな公共交通事業の実現に向けて力を尽くします。

なお、鉄道事業においては、これまであらゆる経営効率化やコスト削減に努めてきましたが、現状の運賃水準では、安全・安定的な輸送基盤の強化や、社会的要請に応えるサービスの高度化といった価値の持続的提供に限界があることから、当社最大限の経営努力の継続を前提に、運賃改定[※]を実施させていただくこととしました。

※ 運賃改定はP34参照

2) 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

「地域共創型まちづくり」「“グレーターなんば”構想の加速—“アジアのなんば”へ」「泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり」「物流施設の高度化」「私募リート設立(まちづくり推進加速)」を進めています。

計画の中で掲げているそれぞれの施策は、着実に進捗しています。沿線のまちづくりに、よりスピードを上げて取り組む

べく、業務組織の改正で新設した「まちづくりグループ」が中心となり、ソフトとハード両面からのまちづくりを進めています。当社最大の事業拠点である“なんば”における“グレーターなんば”構想については、なにわ筋線（仮称）南海新難波駅周辺の開発や、南海なんば駅周辺の開発が計画どおり進んでおり、沿線中核に位置する泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくりについても、自治体との協働・地域共創の形で進めています。

物流施設の賃貸事業については、コロナ禍においても当社グループの安定した収益源となってきたこともあり、事業リスクの分散に資する極めて重要な事業と認識しています。北大阪に所在する物流施設について、平屋から複層階化へといった高度化も鋭意進め、収益拡大に取り組んでいます。

3) 未来探索

「DX戦略」「新規事業への取り組み加速」「外国人との共生」「ツーリズム関連事業の強化」「ニューノーマルでの新たなサービス提供」を推進しています。

「未来探索」は、交通事業、不動産事業に続く第3の収益の柱を創造するための取り組みであり、次の成長に向けた基礎構築期間として位置づけていることから、さまざまな領域で探索と事業化の検討を加速させています。

具体的な事業としては、現時点ではeスポーツ[※]事業が先行していますが、そのほかにも、南海グループの社員による自由な発想を活かした新規事業提案の具体化や、DX視点を踏まえた、多様なデータの活用による新規ビジネスの検討など、さまざまなアプローチで未来探索を行っています。2023年度においては、需要の回復と共にニーズの多様化が見込まれるインバウンド旅客を着実に取り込むよう、移動の価値を再定義するなどツーリズム戦略の深度化を図り、早期の事業化・収益化についても検討を重ねることで、ツーリズム関連事業の育成に注力したいと考えています。

※ eスポーツ：electronic sportsの略。コンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉えたもの

この中期経営計画の名称「共創140計画」には、私たちの大切な思いを込めています。「140」は中期経営計画ゴール時点の周年数ですが、単なる数字ではありません。「140」には、私鉄随一である当社の長い歴史と誇りを、そして「共創」には、さまざまなステークホルダーの声を聴き、思いを一つにして協力しながら、共に成長を目指していくという意気込みを表しています。

今後の持続的成長に向けた思い

ステークホルダーの皆さまとの「共生共創」を進め、進取の精神で南海グループを着実に成長させる

地域に根差しながら、長期的な視座から沿線価値の向上に地道に取り組むことが当社グループらしい価値創造です。わが身より人のために汗をかく企業文化が、138年の歴史の中で培われています。この文化を、次代を担う社員にも伝えたいという思いが、私の中にはあります。

繰り返しになりますが、南海グループのCOOである私の最大の使命は、当社グループが描く「2050年の企業像」の実現に向けた諸施策を実のあるものとし、南海グループを着実に成長させることです。

南海グループは進取の精神に溢れた企業集団です。日本最古の民営鉄道会社として創業したことに始まり、日本初の冷房車の導入、アイススケート場やボーリング場を併設した野球場の運営、斬新なフォームで話題を呼んできた空港特急ラピートなど、常に新しい価値の提供を模索してきました。「未来探索」としてスタートさせたeスポーツへの取り組みは、当社のような公共交通事業者では珍しい先進的な取り組みと自負しています。

冒頭でお話しさせていただいたとおり、私が大切にするのは人と人とのつながりです。先の見通せない時代だからこそ、今後の持続的成長のためには、いかなる状況下においても対応できる組織力、社員一人ひとりのレジリエンス（変化への対応力）が不可欠です。全社員が、当社グループの持つ進取の精神を受け継ぎ、従来の概念や枠組みにとらわれず、新たな視点を取り入れながら、直面する課題に挑んでいく原動力となってもらえるよう、人的資本経営の体制づくりには特に注力します。

また、これからの時代は、お互いの価値観や個性を認め、多様性を高め合い育んでいく時代です。それぞれが相互の個性を尊重する「共生共創」の精神を重んじ、お客さまや地域の方々、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとのつながりについても、大切にしたいと考えています。

進取の精神を持って確実に前進を続ける南海グループの確かな足取りに、是非ご注目ください。

代表取締役社長 兼 COO **岡嶋信行**

価値創造プロセス

事業を通じて地域の「暮らす・働く・訪れる」価値を高め、地域とともに成長

2050年の企業像「沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティ*を築く事業家集団(▶P11)」を見据えた新中期経営計画「共創140計画」(▶P31)の実践によって、価値創造を加速していきます。



* ダイバーシティ:「多様性」に代表される“Diversity”と、「多様性あふれる街」を意味する“Diverse City”=“DiverCity”(造語)の2つの想いを表現している

2050年の企業像 ▶ P11		
お客さま第一	未来への挑戦	活力ある職場
沿線への誇りを礎に、 関西にダイバーシティ [※] を築く事業家集団		
2027年度のありたき姿		
一人ひとりが能力を 発揮できる 職場・ひとづくり ▶ P61	地球環境保全への 貢献 ▶ P67	誠実で公正な 企業基盤強化 ▶ P77
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		

経済的価値・社会的価値が各資本へ

社会的な価値の創出

経営戦略

中期経営計画
共創140計画 (2022~24年度) ▶ P31

事業戦略



ステークホルダーに直接提供する価値

ステークホルダー	提供する価値
顧客	関西エリアの 活性化
地域社会、 行政、NPOなど	大阪南部エリアの 利便性向上
株主・投資家	地域の活性化、 過疎化防止
従業員	安定的・継続的な 利益還元
パートナー企業	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
	人・地域との つながり強化

「ひと、まち、暮らし」に
‘なんかいいね’が
あふれてる、
活気に満ちた
サステナブルな
社会の実現



南海グループの強み、経営資源、提供価値

培われた3つの強みが
南海グループを新たな成長に導く

強み 1

ポテンシャルを秘めた
沿線資源

「国際性と先進性を備えたまち」から「歴史遺産」まで

国際性と先進性を備えたまち「なんば」を起点に、当社沿線には、世界遺産の霊場・高野山や堺・百舌鳥古墳群をはじめ、南蛮貿易で発展した堺市、だんじりで有名な岸和田市、港町として栄えた泉佐野市、紀州徳川家が治める城下町だった和歌山市など、歴史的遺産が数多く点在しています。加えて、自然が豊かであることも特徴です。

また、関西国際空港開港により、海外への玄関口とも結ばれています。2031年開業予定のなにわ筋線は、空港アクセスの強化とともに、南海沿線と国土軸である新大阪や梅田地区を結ぶものとして、関西の鉄道ネットワークをより便利にするとともに、当社沿線の価値向上が期待できます。

時代の変化や人々の価値観の変化に合った まちづくりでリードする

南海グループは、地域社会との連携を図りながら、沿線の主要駅を中心に、商業・オフィスビル・マンション・住宅開発・レジャー施設運営などを通じて、沿線エリアのまちづくりと、その活性化を進めています。

例えば、「なんば」のまちの発展に向けては、百貨店の誘致や、なんばCITYやなんばパークス、なんばスカイオなどの開業を通じ、多様な都市機能を集積し、郊外沿線では、1960～70年代のニュータウン建設をはじめ、各年代において住宅開発に注力することで、住む魅力や働く魅力のあるまちづくり、足を運ぶ価値のあるまちづくりを進めてきました。

最近では、「なんば」のまちで、より広いエリアの活性化を目指す「グレートなんば構想」を掲げるなど、さらに魅力あるまちへの変革に向けて、地域社会や住民の皆さまとの共創に取り組んでいます。

強み 2

まちの魅力を
創る力

前例にとらわれない斬新な発想で、 未来のサービスを描く

南海グループでは、「生活を便利にするサービス」をコンセプトに、これまで多くのお客さまや沿線住民の方々のニーズに応える多様なサービスを提供してきました。またデジタル化の波を捉えるべく、「南海アプリ」など、デジタルテクノロジーを活用した新たな商品・サービスの創出にも積極的に取り組んでいます。

中期経営計画「共創140計画」では、未来社会を見据えた「未来探索」の取り組みも進めています。これからも、前例にとらわれない斬新な発想で、これまで培ってきた「新しいサービスを創る力」に磨きをかけていきます。

強み 3

新しいサービスを
創る力

6つの資本から成る経営資源を磨き 南海グループの稼ぐ力を高める

資本	資本の高度化に向けて															
<h3>財務資本</h3> <p>特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 安定収益をもたらすバランスの取れた事業ポートフォリオ 積み上げてきた安定的な財務基盤 	<p>「共創140計画」数値目標・実績</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>営業利益^{※1}(億円)</th> <th>純有利子負債残高/EBITDA倍率^{※2}(倍)</th> </tr> <tr> <td>2021年度(実績)</td> <td>129</td> <td>10.7</td> </tr> <tr> <td>2022年度(実績)</td> <td>220</td> <td>8.8</td> </tr> <tr> <td>2023年度(予想)</td> <td>255</td> <td>8.0</td> </tr> <tr> <td>2024年度(目標)</td> <td>280</td> <td>7.5倍以下</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> 資本収益性(ROE)の向上 資産効率性の向上 財務レバレッジ最適化 <p>※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</p>	年度	営業利益 ^{※1} (億円)	純有利子負債残高/EBITDA倍率 ^{※2} (倍)	2021年度(実績)	129	10.7	2022年度(実績)	220	8.8	2023年度(予想)	255	8.0	2024年度(目標)	280	7.5倍以下
年度	営業利益 ^{※1} (億円)	純有利子負債残高/EBITDA倍率 ^{※2} (倍)														
2021年度(実績)	129	10.7														
2022年度(実績)	220	8.8														
2023年度(予想)	255	8.0														
2024年度(目標)	280	7.5倍以下														
<h3>設備資本</h3> <p>特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 安全性の高い鉄道インフラなど交通サービス資産 関西国際空港へのアクセス路線 収益性の高い不動産・商業施設 	<p>「共創140計画」設備投資計画(1,600億円)</p> <table border="1"> <tr> <th>項目</th> <th>金額(億円)</th> </tr> <tr> <td>3 未来探索</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>1 公共交通事業のサステナブルな経営</td> <td>520</td> </tr> <tr> <td>2 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大</td> <td>930</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> なにわ筋線の開通 老朽化が進む設備の更新 	項目	金額(億円)	3 未来探索	150	1 公共交通事業のサステナブルな経営	520	2 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大	930							
項目	金額(億円)															
3 未来探索	150															
1 公共交通事業のサステナブルな経営	520															
2 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大	930															
<h3>社会・関係資本</h3> <p>特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 国際性と先進性を備えた「なんば」のまち ポテンシャルを秘めた沿線資源 地域、自治体との強固な信頼関係 	<p>なんば駅前広場社会実験の様子</p> <ul style="list-style-type: none"> 沿線資産の価値向上(環境への配慮など) 沿線人口減少への対応 															
<h3>人的資本</h3> <p>特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業に精通した専門性ある人材 社会に対する貢献意欲の強い人材 イノベーションに対する意欲の高まり 	<p>女性管理職比率(連結)[※](%)</p> <p>新規採用者に占める女性比率(連結)(%)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>女性管理職比率(%)</th> <th>新規採用女性比率(%)</th> </tr> <tr> <td>2022年度(実績)</td> <td>5.2</td> <td>22.1</td> </tr> <tr> <td>2030年度(目標)</td> <td>10%程度</td> <td>30%程度</td> </tr> </table> <p>※課長級と課長級より上位の役職(役員を除く)にある労働者の合計</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・事業戦略に連動した人事戦略の推進 事業変革の原動力となる専門人材の確保・育成 従業員エンゲージメントの向上 ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、イノベーションを創出 	年度	女性管理職比率(%)	新規採用女性比率(%)	2022年度(実績)	5.2	22.1	2030年度(目標)	10%程度	30%程度						
年度	女性管理職比率(%)	新規採用女性比率(%)														
2022年度(実績)	5.2	22.1														
2030年度(目標)	10%程度	30%程度														
<h3>知的資本</h3> <p>特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 南海沿線における圧倒的な信用力と知名度 安全・安心・良質な輸送サービスの提供ノウハウ まちの魅力を創る力 新しいサービスを創る力 	<p>NANKAI BRAND BOOK</p> <ul style="list-style-type: none"> 「未来探索」の本格化 南海ブランドのさらなる強化 															
<h3>自然資本</h3> <p>特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 都市部の通勤圏内でありながら豊かな自然環境を有する沿線 環境保全に配慮した施設 	<p>なんばパークス屋上公園「パークスガーデン」</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応・貢献 生物多様性保全への貢献 環境負荷低減に配慮した開発 															

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

南海グループは、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に向けた姿勢を社内外のステークホルダーに一層明確に示すため、「サステナビリティ方針」を定めるとともに、同方針のもと長期的に取り組むべき重点施策として、SDGsの視点を取り入れた7つのサステナブル重要テーマ（マテリアリティ）を2021年4月30日に発表しました。

また、サステナビリティ施策をグループ全社で横断的に推進する組織として「サステナビリティ推進委員会」を、その事務局として「サステナビリティ推進部」を設置しました。2021年度から本委員会が中心となって、事業部門と連携しながら、目標設定や進捗状況のモニタリング、達成度評価（PDCAサイクル）を実施しています。

サステナビリティ推進委員会では、マテリアリティの目標に対する進捗確認や対策のほか、外部有識者[※]や株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの評価やご意見についても議論し、経営に活かしています。

※2022年9月に発行した「南海グループ統合報告書 2022」について、外部有識者とダイアログを実施

サステナビリティ方針

沿線エリアを中心に、地域住民・自治体・企業等、さまざま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）特定プロセス

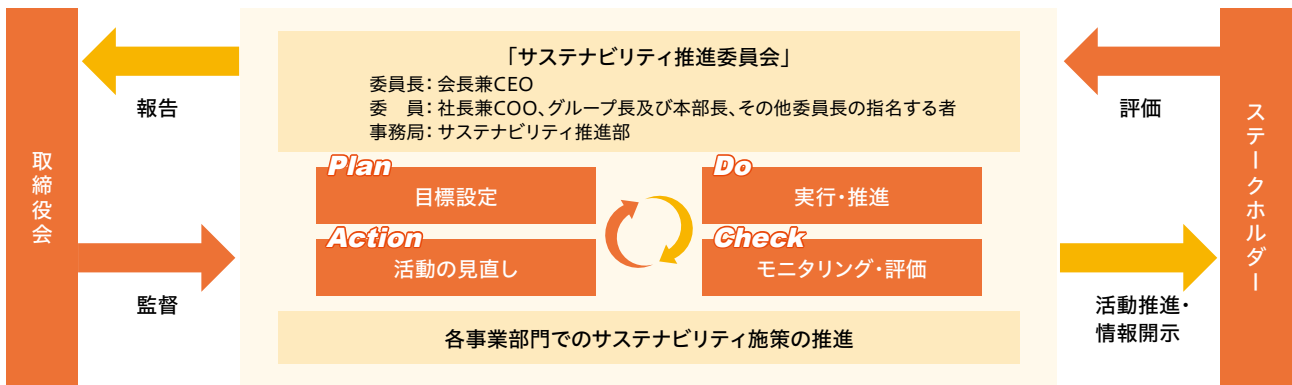
ガイドラインや当社の取り組み課題（管理職アンケートより約1,600項目）を参考にマテリアリティを抽出。その後、経営者との意見交換のほか、外部有識者とのダイアログを実施。内容に関する妥当性の検証や南海らしさについて、各専門分野の知見からご意見をいただき、マテリアリティ並びに取り組み課題への反映を行いました。

WEB 特定プロセスの詳細はこちらから

<https://www.nankai.co.jp/sustainability/materiality/process>



サステナビリティ推進体制



サステナビリティ推進委員会の実績

開催実績：2022年5月、9月、12月／2023年4月

主な議題	内容
TCFDに関する取り組みについて	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度の対象範囲並びに今後の取り組み方針策定 TCFD提言に基づくシナリオ分析の実施と進捗報告、情報開示 CO₂排出削減に係るTCFD推奨項目への取り組み <ul style="list-style-type: none"> スコープ1、2の第三者保証取得とスコープ3の算出
マテリアリティ取り組み課題の進捗報告について	<ul style="list-style-type: none"> KPI (▶P28)の進捗状況の報告 マテリアリティ取り組み課題のモニタリング
統合報告書の制作について	<ul style="list-style-type: none"> 編集方針の審議、取り組みの進捗状況の報告、外部評価の分析・報告
ESG評価分析結果について	<ul style="list-style-type: none"> ESG評価分析結果を基にした取り組み課題の抽出と今後の対応

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)

ESG	マテリアリティ	取り組み指針	取り組み課題	関連するSDGs
S 社会	安全・安心・満足のさらなる追求 ▶P51	安全・安心は当社グループにおける事業の根幹であることを踏まえ、安全投資の計画的遂行や安全教育・BCP訓練の実施など、ステークホルダーの期待に応える施策を講じることにより、お客さま満足度の向上に努めていきます。また、今後も激甚化が想定される自然災害への対応を計画的に進めていきます。	鉄道事業をはじめ各事業における安全の徹底 KPI 鉄道事業における有責事故ゼロ 気候変動リスクなどの自然災害への備え 安心で快適な施設・サービスの提供 顧客志向の追求による顧客満足度の向上 KPI 顧客満足度指数が継続的に前年度を上回ること	6 安全な水と衛生 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動
	賑わいと親しみのあるまちづくり KPI 人口動態を転出超過から転入超過に逆転(2027年度) ▶P55	なんばのポテンシャルを最大限に活かしたエリア開発を進めるとともに、各エリアの自然や数々の観光資源・歴史遺産などの地域資源を活かし、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、都市部に集中した人口を当社沿線に誘引する基盤づくりを進めていきます。	なんばエリアの活性化 駅を拠点とした地域活性化 観光資源の保全と活用 ステークホルダーとの協働による沿線価値向上	8 持続可能な産業と雇用 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 17 パートナーシップ
	夢があふれる未来づくり ▶P57	なにわ筋線の開業をはじめ、インバウンド、大阪・関西万博、IR(統合リゾート)などをトリガーに沿線エリアのさらなる飛躍を目指します。デジタル化の進展による働き方改革を見据え、都心への通勤を前提としないまちづくりを進め、デジタルとリアルを融合させ、人々の移動のみならず、生活の各シーンでさまざまなサービスを提供するスマートシティの形成を進めていきます。	なにわ筋線の開業による新たな南北軸の形成 デジタルテクノロジーを活用した新たな商品・サービスの創出 スマートシティの実現 KPI 東北ニュータウンの再生および泉ヶ丘駅活性化計画の推進 交流人口の拡大をもたらす商品・サービスの提供(インバウンド、大阪・関西万博、IR)	8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップ
	豊かな暮らしの実現 ▶P59	学ぶ・働く・遊ぶ・子どもを育てる・老後を過ごすなど、人生の各シーンで必要となるサービスを提供し、すべての世代が安心できる豊かな暮らしを実現します。	ワークスタイル、ライフスタイルの変化に対応した生活・サービスの提供 多様な世代にあわせたサービス提供 社会基盤を支える物流拠点の機能強化	3 健全な生活と福祉 4 質の高い教育をみんなに 8 持続可能な産業と雇用 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップ
	一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとづくり ▶P61	働く場所・時間にとらわれない環境を整備することにより、多様な人材の活躍を促進するとともに、従業員のエンゲージメント向上に取り組んでいます。また、未知の領域に挑戦する風土を醸成し、激しい環境の変化に対応できる人材を育成していきます。	ダイバーシティ&インクルージョン(女性活躍推進など) KPI 女性管理職比率を10%程度まで向上(2030年度までに) KPI 新規採用者に占める女性比率を30%程度まで向上(2030年度までに) 健康経営の推進および働きやすい職場環境づくり 激しい環境の変化に対応できる人材の育成 人権尊重とハラスメントの防止	3 健全な生活と福祉 4 質の高い教育をみんなに 5 働きがいと経済成長 8 持続可能な産業と雇用 10 気候変動に配慮した消費と生産
E 環境	地球環境保全への貢献 ▶P67	気候変動リスクを当社グループ最大のリスクと捉え、省エネ車両(鉄道・バス)の導入と再生可能エネルギーの使用を進め、モーダルシフトを促進するとともに、グリーンビルディングの取得・開発を拡大していきます。また、沿線エリア・事業エリア内で保有する森林の育成に取り組むことで、生物多様性の維持に努めていきます。	気候変動への対応に向けたCO ₂ 排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用推進 KPI 当社グループにおけるCO ₂ 排出量を2013年度比46%以上削減(2030年度) 循環型社会の実現 生物多様性の保全 環境マネジメントの深度化 環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大 KPI 新規開発物件における環境認証の取得	6 安全な水と衛生 7 再生可能エネルギー 9 持続可能な消費と生産 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 15 陸の生態系 17 パートナーシップ
G ガバナンス	誠実で公正な企業基盤強化 ▶P77	変化の激しい社会に機動的に対応していくため、スピード感のある意思決定と財務の適切な管理、その監督機能の強化に努めていきます。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの双方へのコミュニケーションに努め、適時・適切かつ公正な情報開示を行い、経営の透明性を高めています。	企業統治 リスクマネジメント ステークホルダーとのコミュニケーション充実(株主・投資家、メディアなど) 社会や環境に配慮した責任ある調達方針 財務の健全性および透明性の確保	5 働きがいと経済成長 10 気候変動に配慮した消費と生産 16 平和と公正 17 パートナーシップ

新たに追加したKPI

取り組み課題 安心で快適な施設・サービスの提供

- 駅トイレ(単体)のリニューアルを整備予定駅の90%以上完了(2026年度までに)
- 車内防犯カメラを全車両(南海電鉄および泉北高速鉄道)に整備(2028年度までに)

取り組み課題 健康経営の推進および働きやすい職場環境づくり

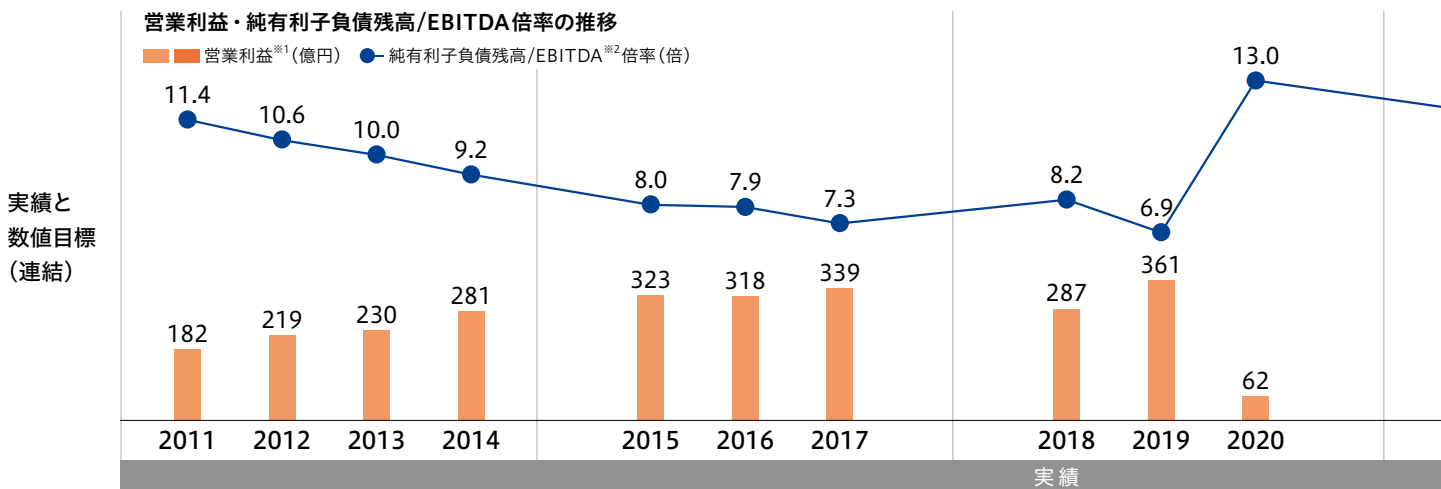
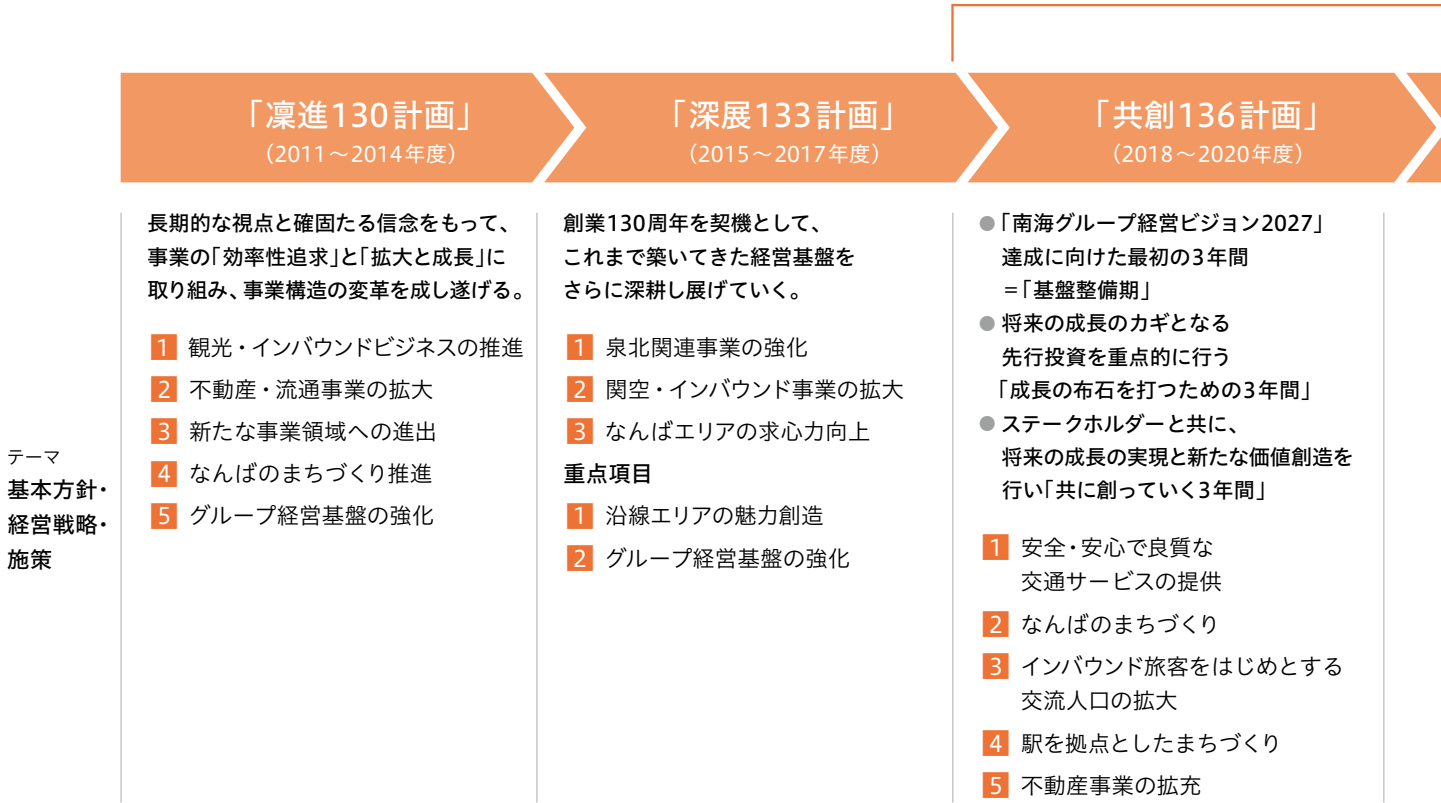
- 年次有給休暇取得率(単体)を90%以上維持(2026年度まで)
- 男性労働者の育児休業等と育児目的休暇取得率(単体)100%の実現(2030年度までに)

取り組み課題 気候変動への対応に向けたCO₂排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用推進

- 省エネ車両の導入割合(南海電鉄および泉北高速鉄道)を85%まで向上(2030年度)

中期経営計画の変遷

南海グループ経営ビジョン2027へのロードマップ



※1 2018年度以降は、受取配当金を含む ※2 営業利益(2018年度以降は、受取配当金を含む)+減価償却費

「共創140計画」2022年度の振り返り

「共創140計画」の初年度に当たる2022年度は、コロナ禍から社会・経済活動が正常化に向かう中、2021年度から進めている事業構造改革(年間50億円の収支改善を目標)などの成果もあり、まずまずの業績となりました。特に、下半期に入ってから入国制限の緩和や全国旅行支援等に伴う需要回復に加

え、費用節減が功を奏し、運輸業を中心に回復傾向となりました。この結果として、各損益は業績予想(2022年10月公表)を上回り、ようやく明るい兆しが見え始めた一年となりました。

数値目標のうち、純有利子負債残高については前年度比99億円減少の4,361億円(計画:4,555億円)、純有利子負債残高/EBITDA倍率は同1.9ポイント低下の8.8倍(計画:10.0

南海グループ経営ビジョン2027の実現へ — 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



南海グループ経営ビジョン2027

2021年度経営計画 (2021年度)

コロナ禍収束後の反転攻勢のための足元を固める1年間

<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 -
- 有利子負債残高の削減 -

<中長期施策>

今後の成長を見据えた取り組みの推進

- 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
- 4 不動産事業
- 5 新たな成長モデルの構築

「共創140計画」 (2022～2024年度)

コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」を行う期間

- あらゆるステークホルダーとの“共創の精神”は不変
- なにわ筋線開業に向けたコア事業の戦略投資を確実に実行
- 未来に向けての成長の基礎を3年間で構築

- 1 公共交通事業のサステナブルな経営
- 2 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大
- 3 未来探索

次期中期経営計画 (2025～2027年度)

2027年度のありたき姿

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

事業戦略 1

選ばれる沿線づくり

10年後の人口動態を転出超過から転入超過へ逆転

1 良質で親しまれる交通サービスの提供

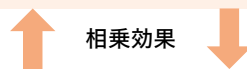
- (1) 安全・安心で、強靱な交通ネットワーク
- (2) 海外評価No.1の交通グループ
- (3) お客さま満足度の向上

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
「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」に

3 沿線活性化策を総動員

「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



事業戦略 2

不動産事業の深化・拡大

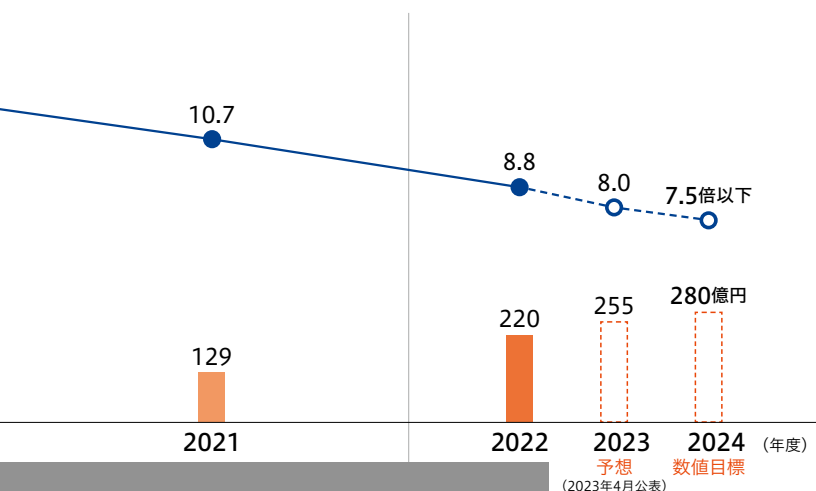
鉄道と並ぶ柱として営業利益の過半を生み出す事業に育成

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)



倍)となりました。営業利益(受取配当金を含む)も前期比91億円増加の220億円(計画:179億円)となりました。

2023年度につきましても、コロナ禍からの本格的な回復基調を的確に捉えながら、「共創140計画」の事業戦略の打ち手の具体化に向けスピード感をもって実行し、数値目標の達成に向けてグループ一丸となって取り組んでいく所存です。

● 連結営業利益^{*1} **450**億円
● 連結有利子負債残高/EBITDA^{*2}倍率 **6**倍程度

「共創140計画」の概要と進捗

コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」の3年間として

当社グループは2022年度から2024年度までの3年間は「コロナ禍を経ての『再構築』と『成長への基礎構築』を行う期間」と位置づけた中期経営計画「共創140計画」を推し進めています。世の中の変化に柔軟かつスピーディーに対応していくには、「ステークホルダーと共に新たな価値を創っていく」という“共創”の精神がより一層重要になってくると考え、前中期経営計画「共創136計画」に続き“共創”を計画の名称に冠しました。

「南海グループ経営ビジョン2027」の実現に向けてサステナブルな経営を進めるべく、なにわ筋線事業や沿線各所のまちづくりをはじめとするコア事業への戦略投資を確実に実行するとともに、未来に向けた新たな事業の芽の育成にも投資していきます。

「共創140計画」の全体像

事業戦略の骨子

「南海グループ経営ビジョン2027」の事業戦略との関係

 <p>1 公共交通事業の サステナブルな経営 ▶ P33</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 安全対策・災害対策の計画的な推進 2 デジタルテクノロジー活用： 新しい技術・枠組みの構築と予防保全の充実 3 収益力の強化、ブランド・サービスの向上 4 新たなサービス -総合モビリティ事業への進化 	<p>事業戦略 1</p> <p>選ばれる沿線づくり</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 良質で親しまれる交通サービスの提供 2 沿線の玄関口・なんばのまちづくり 3 沿線活性化策を総動員 <p>事業戦略 2</p> <p>不動産事業の深化・拡大</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 収益物件の拡充と フロービジネスへの進出 2 物流施設高度化の完了
 <p>2 選ばれる沿線づくりと 不動産事業深化・拡大 ▶ P37</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 地域共創型まちづくり 2 “グレーターなんば”構想の加速 -“アジアのなんば”へ 3 泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり 4 物流施設の高度化 5 私募リート設立(まちづくり推進加速) 	
 <p>3 未来探索 ▶ P42</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 新規事業への取り組み加速 2 外国人との共生 3 ツーリズム関連事業の強化 4 ニューノーマルでの新たなサービス提供 5 DX戦略-デジタル顧客接点の構築と新価値創造 	

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」が目指している「選ばれる沿線づくり」と「不動産事業の深化・拡大」という戦略骨子は不変です。実現を加速させるため、「共創140計画」では、「なんば」と「沿線」のまちづくりと「不動産事業の深化・拡大」への投資を最優先に、戦略に紐づく施策を抽出して事業戦略に落とし込みました。



事業戦略を支える 2つの柱	財務戦略 ▶ P45	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務健全性は維持 ● 事業戦略に必要な資金を確実に投入 ● 設備投資は機を逃さぬよう、明確な優先順序で実行
	人事戦略 ▶ P47	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産性の向上により、さらなる付加価値を生み出す組織に ● キャリアプランと人材の多様化で、新たな“人財ポートフォリオ”を構築

事業戦略ごとの進捗状況

公共交通事業のサステナブルな経営		2022年度の主な実績	2023年度～2024年度
1	安全対策・災害対策の計画的な推進	<ul style="list-style-type: none"> 連続立体交差事業(高石市内、堺市内)/車両内防犯カメラ設置/山岳区間における斜面防災対策 高架橋・駅施設等の耐震補強工事/バリアフリー化推進ほか 車両側面カメラ、車内防犯カメラの試験的設置 高野線大和川橋梁に橋梁異状を検知するシステム導入 	
2	デジタルテクノロジー活用：新しい技術・枠組みの構築と予防保全の充実	<ul style="list-style-type: none"> ワンマン運転の拡充検討(2024年度目標：南海本線一部区間への拡大) 自動運転の実証実験準備開始 	<ul style="list-style-type: none"> 試運転車両を用いた実証実験 → 第三者委員会による検討・評価
3	収益力の強化、ブランド・サービスの向上	<ul style="list-style-type: none"> 車両更新/駅施設・駅トイレの美化/大阪・関西万博を見据えたプロモーション推進 運賃改定申請、運賃改定認可(改定：2023.10～) Visaのタッチ決済実証実験 中百舌鳥駅リニューアル：改札口の移設 	<ul style="list-style-type: none"> タッチ決済サービス継続
4	新たなサービス - 総合モビリティ事業への進化	<ul style="list-style-type: none"> 陸海空の輸送手段検討/MaaSの取り組み推進 空飛ぶクルマ実証実験(丸紅株式会社ほか3社と) オンデマンドバス実証実験(泉北エリア) 	<ul style="list-style-type: none"> 総合モビリティ事業の推進

選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大		2022年度の主な実績	2023年度～2024年度
1	地域共創型まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> 地域活性化施策の実施(沿線価値向上プロジェクト)/沿線課題の解決/エリアブランディング 「子育て/教育」「産業振興/起業支援」「農業振興」「リノベーションまちづくり」の領域における各種イベント実施 	
2	“グレーターなんば”構想の加速 - “アジアのなんば”へ	<ul style="list-style-type: none"> 物件取得/所有物件の開発/既存物件の刷新 難波中二丁目開発計画 工事、リーシング、開業準備 なんば駅前広場整備(2023年秋 先行供用開始予定) 恵美須町土地開発計画(シェアスタイル企業寮建設) 	<ul style="list-style-type: none"> なんば駅前広場：なんさん南北通り整備(2024年度未完成予定)
3	泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> 泉ヶ丘駅前活性化計画推進 泉北ニュータウンスマートシティ戦略推進 SENBOKUスマートシティコンソーシアム設立(会員数139団体、コンソーシアム発事業数11事業) 	
4	物流施設の高度化	<ul style="list-style-type: none"> 大阪府食品流通センターE棟高度化工事(開業：2023.4) 	<ul style="list-style-type: none"> 北大阪トラックターミナル第II期棟 高度化工事(2025年度未竣工予定)
5	私募リート設立(まちづくり推進加速)	<ul style="list-style-type: none"> AM会社設立 	<ul style="list-style-type: none"> 許認可に必要な手続きを進め、投資法人の設立、早期運用開始

未来探索		2022年度の主な実績	2023年度～2024年度
1	新規事業への取り組み加速	<ul style="list-style-type: none"> eスポーツ事業に本格参入 → 関西におけるeスポーツ業界での地位確立、早期マネタイズ eスタジアム株式会社設立、事業(行政受託、施設運営、イベント)開始 新規事業開発プログラム「Fly beyond」 → 事業創出支援プログラム「beyond the Border」 1期：3プロジェクトが法人化、2期：2プロジェクトが事業化に向けて検討中、3期：社外人財を募集 	
2	外国人との共生	<ul style="list-style-type: none"> ハード/ソフトの両面で外国人とともにサステナブルなまちづくりを推進 <ハード面>新今宮に所有する当社施設内に学生寮を誘致 海外IT人材紹介事業「Japal」の本格事業化、産学金での事業提携 	
3	ツーリズム関連事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> 観光コンテンツの拡充/PRによる旅客誘致推進/旅行商品の造成/新たなマネタイズ方式の確立 高付加価値旅行商品の提供開始 シェアモビリティサービス「NK PEDAL」開始 	<ul style="list-style-type: none"> ツーリズム戦略の深度化、事業化検討
4	ニューノーマルでの新たなサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> 新しいライフスタイルサービスの創出/シェアオフィス「Lieffice」の事業拡大 会話を自動で字幕表示するサービスの実証実験(関西の鉄道会社初) 多言語対応「対話型AIロボット」の実証実験 	
5	DX戦略-デジタル顧客接点の構築と新価値創造	<ul style="list-style-type: none"> デジタル顧客接点の拡充で暮らしやすさ向上/地域の人々と多彩なサービスをつなぐポータルサイト構築 駅で食事をピックアップするサービス「ピクレル」実証実験 minapitaポイント新サービス開始/サービス拡大検討 	

公共交通事業のサステナブルな経営

公共交通グループ長メッセージ



既存の公共交通事業を発展させることで 総合モビリティ事業への進化を目指します

専務執行役員 公共交通グループ長 芦辺 直人

公共交通グループのミッションと 今後の方針

当社は“2050年の企業像”を見据えたサステナブル経営を目指しており、我々公共交通グループは、サステナブル経営の4つの要素「①地域共生・共創、多様な暮らし方～地域の人々とともに～②モビリティ～公共交通事業者としての使命～③多様性・グローバル～“Think Globally, Act Locally”～④南海らしさ～“みらい”を自ら切り拓く強い意志～」のうち、「モビリティ」を主に担う部署として、今年度から新たに発足しました。

公共交通は地域の足であり、地域とともに歩み、安全・安心を継続していく使命を帯びています。当社グループが展開する交通機関は鉄道、軌道、バス、フェリーなどさまざまありますが、その全てがコロナ禍で経営の根幹を揺るがされるなど、従来の価値観から大きな転換を余儀なくされている昨今、未来を見据えた取り組みの必要性が一段と高まっています。

具体的には、各交通機関を単独で見るのではなく、接続利便性の向上によるシームレスな移動、グループ内交通事業のサービス結合など、地域や利用者の目線で最適な手段を提供していかなければなりません。

点から線へ、線から面へ。MaaSやAIオンデマンド交通などの新たな仕組みを取り入れるほか、中期的に綿密な計画を立てて既存の鉄道事業・バス事業等を発展させることで、ラストワンマイルまでの多彩なサービスを提供する「総合モビリティ事業」への進化を目指します。

「共創140計画」達成に向けて

中期経営計画「共創140計画」の柱の一つに「公共交通事業のサステナブルな経営」があります。相次ぐ豪雨など、昨今激甚化の一途をたどる自然災害への対策は、従来とは比較にならないほど重要度が高く、かつ喫緊のものとなっています。

当社グループでは、沿線の皆さまに「あたりまえ」にご利用いただくため、安全・安定輸送を阻害するリスクを低減・解消す

るべく、安全に対する設備投資を計画的かつ重点的に進めています。これまでの取り組みには、南海トラフ大地震に備えた構造物の耐震補強、河川橋梁の洗掘防止対策、危険樹木の計画的伐採などが挙げられますが、一方で、従来の手法に固執することなく、デジタルテクノロジーなども適宜活用しながら、時代に合った最適かつ安全・安心な手法を模索・導入していきます。

また、新しい枠組みの構築とブランド向上施策等により、業務効率化と収益構造の変革を図ることに注力します。例えば交通系ICカード利用データや各種ビッグデータを蓄積・分析することで、お客さまそれぞれの志向に合った商品・サービスの提供を行うことが可能となります。そして、その活用にあたっては、当社のみならず、関係先企業・自治体などと連携することで、何年・何十年先であっても「あたりまえ」に存在する、サステナブルな企業集団を構築したいと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

コロナ禍にあった2022年度までとは打って変わって、インバウンドが急速に戻りつつあるなど、明るい兆しも見え始めています。さらには、大阪・関西万博やその先に予定されているIR(統合型リゾート)の開発、なにわ筋線の建設など、当社を取り巻く環境には、ポジティブなものが多数出てきています。

とはいえ、当社沿線が元気でなければ、明るい未来の実現にはつながりません。交通はまちづくりの重要な要素の一つであるとも言えますので、既存の鉄道・バスが顧客視点でさらに便利で利用しやすくなるように、ひいてはまちの価値向上に寄与するように、適切な輸送を提供することで、地域の魅力向上につなげ、活性化に貢献したいと考えています。

当社グループは、鉄道・バス・航路など、自社の交通モードに他社事業や個別交通なども含む総合的な交通モードを有機的に結合することでお客さまの多様な移動ニーズに応え、ステークホルダーの皆さまのご期待に沿えるよう、これからも事業を展開していきます。

「共創140計画」の事業戦略と具体的な打ち手

安全・安心とサービス品質の向上をもとに、総合モビリティ事業への進化を

1 安全対策・災害対策の計画的な推進



2 デジタルテクノロジー活用：新たな技術・枠組みの構築と予防保全の充実



公共交通事業のサステナブルな経営

総合モビリティ事業への進化

3 収益力の強化、ブランド・サービスの向上



4 新たなサービス –ラストワンマイル



地域と一体となって、鉄道・バス等、各交通モードが有する輸送特性を活かした地方公共交通のあり方を検討する

1

安全対策・災害対策の計画的な推進

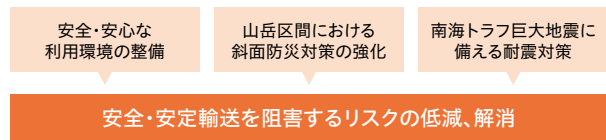
安全・安心は当社グループにおける事業の根幹です。

現在、鉄道施設の耐震補強や山岳区間の斜面防災対策、激甚化する自然災害への対策などを計画的に進めており、2022年度は、高野線大和川橋梁に橋梁異状を検知するシステムを導入しました。

また、列車内のセキュリティ向上と犯罪抑制のため、通勤車両の一部に防犯カメラを試験設置し、その運用などについて検証を実施しました。2028年度末までに全車両での運用開始を目指し、2023年6月から通勤車両に車内防犯カメラの導入を順次進めています。

今後も、安全・安心に対する設備投資を計画的に実行し、当

社ブランドの中核ともいえるべき“安全・安心・信頼”の持続的創出に取り組んでいきます。



安全・安定輸送を阻害するリスクの低減、解消

実現に向けて、3年間合計で520億円の計画的な設備投資を実行



車内防犯カメラ(取付イメージ)



8300系車両

運賃改定について

当社ではこれまであらゆる経営合理化策やコスト削減に努めてきましたが、現状の運賃水準では、安全・安定的な輸送基盤の強化や、社会的要請に応えるサービスの高度化といった価値の持続的提供には限界があると判断し、当社の最大限の経営努力の継続を前提として運賃の改定を実施させていただくこととしました。

<運賃改定の内容>

- 実施日：2023年10月1日(日)

● 初乗り運賃、改定率および定期割引率

	初乗り運賃	改定率(増収率)				割引率	
		普通運賃	通勤定期	通学定期	合計	通勤定期	通学定期
現行	160円	—	—	—	—	38.8%	79.1%
改定	180円	9.0% (7.8%)	12.3% (12.0%)	4.5% (4.1%)	10.0% (9.3%)	37.0%	80.2%

・初乗り運賃(1km~3km)は20円、(4km~15km)は30円、16km以降は40円の改定

● 特定運賃の新規設定

・難波駅~中百舌鳥駅間の普通運賃に特定運賃を設定

旧運賃	(改定運賃)	特定運賃
340円	(370円)	350円

(難波駅~中百舌鳥駅の区間内にある同額区間も対象)

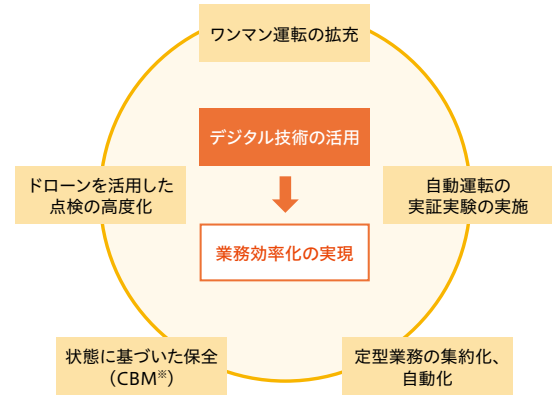
2

デジタルテクノロジー活用：新たな技術・枠組みの構築と予防保全の充実

デジタル技術の活用は新しい価値の提供に資するものでありと捉え、キャッシュレス化の推進や鉄道保守業務のデジタル化、自動運転の実証実験に鋭意取り組んでいます。

特に自動運転については、人口減少社会において鉄道インフラを維持していくための重要な施策であり、2020年より運転士以外の係員が先頭車両に乗りしての自動運転実現に向けて検討を開始し、2022年7月より順次準備を進め、和歌山港線において2023年8月から自動運転走行試験を開始しました。

また、鉄道保守においては、各設備で測定されたデータを活用して設備故障の予兆を検知し、適切な時期にメンテナンスを行うCBM※(状態基準保全)を推進し、予防保全の充実と業務の効率化を進めていきます。



※ CBM: Condition Based Maintenance

3

収益力の強化、ブランド・サービスの向上

デジタルデータを徹底活用することで、お客さまの利便性向上と新たな移動ニーズの創出により収益力を強化します。

具体的には、南海アプリの機能拡充や企画券のデジタル化を進めており、2023年4月からは従来のVISAに加え、南海グループ4社(当社、泉北高速鉄道(株)、南海りんかんバス(株)、南海フェリー(株))で、JCB/American Express/Diners Club/Discoverのタッチ決済による交通利用の取り扱いを開始しています。本サービスを通して、今後も国内のお客さまはもちろん、急速に増加するインバウンド旅客のさらなる利便性向上を目指します。

今後も、良質な駅や車両空間を提供することで、お客さまへのサービスの質を上げ、ブランドの向上につなげていきます。



4

新たなサービスーラストワンマイル

コロナ禍後の行動変容を受け、これまでの通勤等の移動需要が減退していく中、いかにシームレスな移動サービスを提供できるかが今後問われてくる課題です。

既存の公共交通事業に加え、“ラストワンマイル”をカバーする新たなサービスの提供に向けて自治体と連携し、総合モビリティ事業へと進化させていきます。

公共交通事業の大前提である安全・安心と、サービス品質の向上をもとに、既存の鉄道事業・バス事業などを発展させることで、人口減少・少子高齢化や過疎化の進展といった沿

線地域の社会課題の解決と、当社グループの持続的成長の両立を図っていきます。



まずは沿線での“地域活性化モデル”として試行

総合モビリティ事業への進化に向けて

シームレスな移動サービスの提供を通じた社会課題の解決

取り組み 1

関西・鉄道7社共同によるMaaS[※]の構築

① 関西MaaS協議会を設立 (2022年11月)

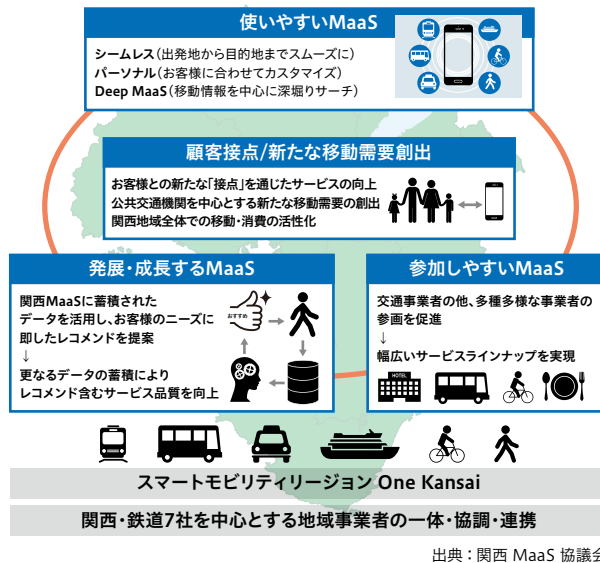
● 関西MaaSの普及・拡大による顧客接点の構築と強化、公共交通機関の新たな需要創出を図り、お客さまの生活や地域社会、さらには次世代のまちづくりに貢献することを目的として、鉄道7社による「関西 MaaS 協議会」を設立しました。

② 「関西MaaSアプリ」をリリース (2023年9月)

- 複数の鉄道事業者による MaaS システムおよび MaaS アプリの共同構築は、国内初の取り組みです。
- 関西の交通事業者の連携による広域型MaaSアプリである「KANSAI MaaS」は、関西のおでかけに便利な機能が盛り込まれたスマートフォン向けアプリで、大阪・関西万博アプリとの機能連携も見据えています。
- 「KANSAI MaaS」は、マルチモーダルでの乗換経路検索、電子チケットサービス、施設情報・モデルコースなどの観光関連情報を利用いただけます。今後は、万博会場へのシャトルバスの予約・販売やQRによる企画乗車券の販売などのサービスをワンストップで提供できるように、関係各所と調整を図っています。

※MaaS (Mobility as a Service)は、地域住民や旅行者一人ひとりのトリップ単位での移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせることで検索・予約・決済等を一括で行うサービスのこと

【関西MaaSのコンセプト】



出典：関西 MaaS 協議会

今後

- 関西地域の交通事業者をはじめ、多種多様なサービス事業者などの皆さまと幅広く連携し、スマートモビリティリージョン「One Kansai」を合言葉に、DXによる交通サービスの高度化や観光利用の促進などを中心に、大阪・関西万博以降も関西地域のさらなる活性化に大きく貢献できる MaaS の実現に向けて邁進します。

取り組み 2

モビリティ事業の取り組み

① オンデマンドバスの実証実験 ▶ P40

● 大阪府 AI オンデマンド交通モデル事業費補助金に採択され、泉北ニュータウン地域で「NANKAIオンデマンドバス」の実証事業を開始しました。(フェーズ1:2023年1月10日～3月10日、フェーズ2:2023年10月1日～2024年1月31日)



オンデマンドバスの実証実験

② 空飛ぶクルマ事業への参画

- 2022年12月～2023年1月において、大阪府の補助金を活用した空飛ぶクルマの実証実験として「空飛ぶクルマの疑似体験モニターツアー[※]」を運行事業者の一つである丸紅株式会社と協働で実施しました。



「空飛ぶクルマ」疑似体験モニターツアー参加募集広告

※空飛ぶクルマが実用化された際の想定運賃で、大阪ヘリポート(舞洲)から当社グループ施設的那智勝浦の宿泊施設「碧き島の宿 熊野別邸 中の島」まで、ヘリコプターで移動していただき宿泊するというツアー



沿線地域のニーズや課題に向き合い サステナブルなまちづくりを進めます

常務執行役員 まちづくりグループ長 二栢 義典

まちづくりグループのミッションと 今後の方針

まちづくりグループは、沿線地域のニーズや課題に向き合いながら、駅を中心とした開発型のまちづくりに加え、ソフト面での創意工夫を通じた賑わいづくりにも取り組み、公共交通サービスと両輪となって、社会課題の解決と地域の持続的な発展に貢献し、沿線人口の維持・拡大につながる「地域共創型」まちづくりを進めています。

具体的には、当社沿線ならではの「暮らす」「働く」「訪れる」場所としての魅力づくりとして、「暮らす」では子育て世代を対象としたイベント、「働く」では沿線企業の採用支援やその高い技術力を広く知っていただくためのオープンファクトリー（▶P56）支援、農業の持続可能性向上に向けた取り組みなどを行っています。また「訪れる」では大阪・関西万博の開催も見据え、沿線の世界遺産などを活かした観光まちづくりを進めています。

人口減少が本格化し、「地域共創型」まちづくりの重要性が一段と高まる中、沿線自治体を始めとする多様なステークホルダー間の連携強化のためのハブを目指すとともに、これら活動をサステナブルなものとするビジネスモデルの確立に取り組んでいます。

「共創140計画」達成に向けて

駅を中心としたまちづくりでは、“なんば”と“泉北ニュータウン”に特に注力します。

“なんば”においては、2023年7月に多様な企業の協力によって、なんばパークスの南側に、タイ資本の高級ホテルとライフスタイル型ホテル、オフィスビルから成る「なんばパークス サウス」が開業し、なんばエリアの都市機能が一段と強化されました。一方、南海ビル（高島屋大阪店）の北側では、官民連携での「なんば駅周辺における空間再編推進事業」による新たな歩行者空間の創造を進めており、今秋にはなんば駅前広場

の先行供用開始が予定されています。大阪のおもてなしの玄関口として、国内外の来街者をお出迎える、「人」中心の広場が誕生することになります。

また“泉北ニュータウン”では、沿線中核都市として魅力的で賑わいのあるまちづくりの実現に向け、鉄道各駅での商業店舗の充実や泉ヶ丘駅前エリア再開発などに取り組んでいます。さらに官民連携で、デジタル技術の活用によりニュータウンが抱える社会課題の解決とサステナブルなまちづくりを目指す「SENBOKUスマートシティコンソーシアム」に参画しています。

これらの取り組みを推進するには、その裏付けとなる確固たる不動産収益基盤の確立が必須であり、コロナ禍後のライフスタイルの変化への対応が重要となってきます。

オフィスビルについては、入居企業さまの「健康経営」にも資する従業員向けシェアオフィスサービスの提供など、選ばれるオフィスビルづくりに努め、またショッピングセンターについては、なんばパークスの屋上公園「パークスガーデン」を「タッチング・ネイチャー」というキーワードでリニューアルし、サブカルチャーなどの新たな情報発信拠点となるミュージアムを新設するなど、リアルな出会いや体験価値の提供に取り組めます。

物流施設についても、高度利用化による収益力向上を着実に進めています。2023年4月に「大阪府食品流通センターE棟」を開業しており、今後は北大阪トラクターミナル第II期棟の開発を推進します。

ステークホルダーへのメッセージ

上記の取り組みの推進やさらなる加速のため、私募リートとの組成に向けた準備を進めています。すでに2022年10月にはAM会社として南海リートマネジメント株式会社を設立し、運用開始に向けた準備を進めています。引き続き、ステークホルダーの皆さまとのパートナーシップを通じて、サステナブルな沿線価値の向上を果たし、2050年の企業像の実現に向け、選ばれる沿線づくりを進めます。

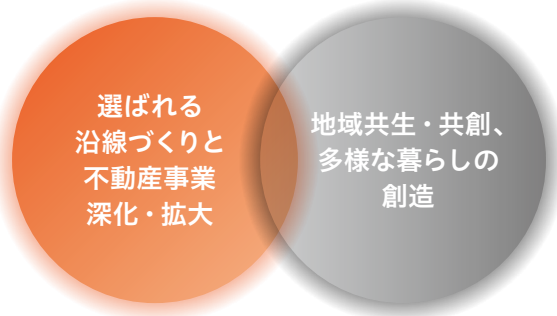
「共創140計画」の事業戦略と具体的な打ち手

新たな打ち手も加え、未来に向けた“なんば”と“沿線”のまちづくりを加速

1 地域共創型まちづくり



2 “グレーターなんば”構想の加速 (“アジアのなんば”へ)



3 泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり



出典：堺市

4 物流施設の高度化



5 まちづくりの推進・加速のため、私募リートを設定

1

地域共創型まちづくり

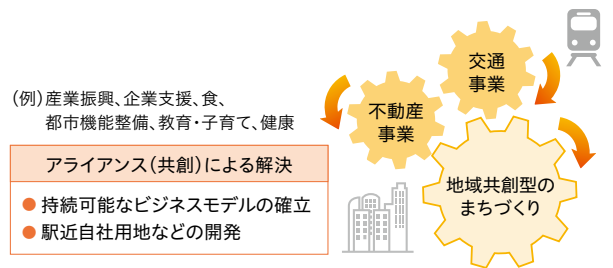
沿線・地域が抱えるさまざまな課題をステークホルダーとの共創によって解決するため、「暮らす・働く・訪れる」価値を高めていく地域共創型のまちづくりを推進しています。また、大阪・関西万博の開催やIR(統合型リゾート)の誘致を見据え、派生/関連ビジネスなどについて事業計画の深度化を図ります。これらを通して、長い目線で地域の活性化を図り、交流人口・定住人口の増加を目指します。

2

“グレーターなんば”構想の加速 (“アジアのなんば”へ)

2031年開業予定のなにわ筋線(仮称)南海新難波駅周辺や南海なんば駅周辺の開発を進めるなど“アジアのなんば”を目指し、引き続き“グレーターなんば”の創造に取り組み、エリアの価値向上と収益基盤の拡大を実現します。インバウンド集客・観光だけに頼らない都市機能の開発、来街者と居住者が交流し、新たな文化・情報を発信し続ける多様性あふれるまちづくり、さらに“なんば”を起点に新たなサービス・事業が生まれるまちづくりを進めていきます。

社会課題・沿線/地域のニーズ



(例) 産業振興、企業支援、食、都市機能整備、教育・子育て、健康

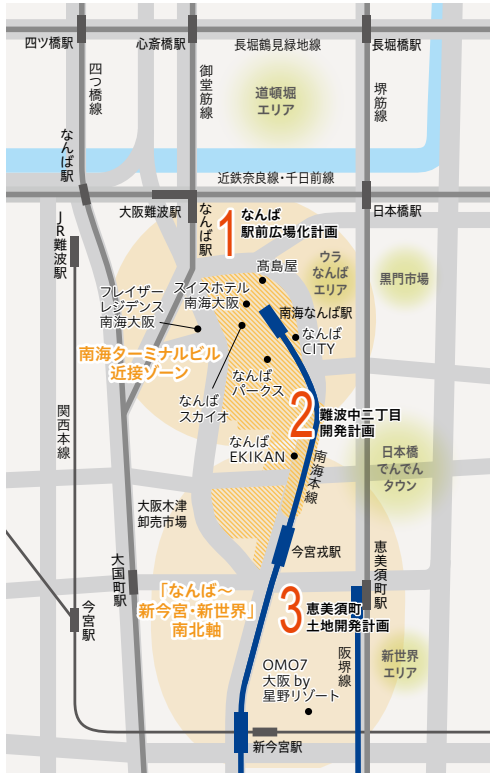
アライアンス(共創)による解決

- 持続可能なビジネスモデルの確立
- 駅近自社用地などの開発

「暮らす・働く・訪れる」価値を高める

また、当社グループが主体となって取り組むまちづくり宣言として策定した「グレーターなんばビジョン」に基づき、ハード基盤・ソフト基盤の構築により、ビジョン実現に向けた各種施策を実行して、「来街人数」「滞在時間」「来街頻度」を高めていきます。

グレーターなんばエリアにおける代表的なプロジェクト



1 なんば駅前広場の整備

なんばは、関西国際空港や大阪のキタエリア・御堂筋エリアに直結する主要交通拠点です。その顔である駅前を、国際集客力のある「大阪のおもてなし玄関口」にふさわしい、居心地の良い広場へと再編するため、大阪市・地元関係者とともに官民の共同プロジェクト「なんば駅周辺における空間再編推進事業」を進めています(2023年秋：駅前広場部分先行供用開始予定)。



駅前を拠点とした歩行者空間拡大により、なんば各駅と周辺商店街、飲食店街などの魅力的なエリアや御堂筋などをつなげ、エリア全体を回遊するネットワークを創出するとともに、まち全体の賑わいや消費を喚起させることで、エリアの価値向上へとつなげます。

2 難波中二丁目開発計画エリアに新街区「なんばパークス サウス」を開業

難波中二丁目計画として複数の企業との共同事業により開発を進めてきた「なんばパークス サウス」が2023年7月にグランドオープンしました。



なんばパークス南側に広がる約9,000m²を再開発し、ホテルや店舗、オフィスを誘致することで機能強化を図るものであり、なんばエリア、特になんば駅以南の賑わい促進を企図しています。

3 恵美須町土地開発計画を推進

グレーターなんばの基本指針である「なんばの南方向への拡大」を念頭に周辺地域の活性化に取り組んでいます。

現在、恵美須町に複数企業の若手社員・転勤者が入居するシェアスタイル企業寮「サザンクレストなんば南」の建設を進めるなど、賑わいの創出とともに若年定住人口の定着を企図したまちづくりを進めています。

「グレーターなんば構想」を加速させるべく、次代をつくるグレーターなんばビジョンを策定

グレーターなんば構想は、「まち共創」の理念を掲げ、行政や地元商店街など地域のステークホルダーとの共創・協働のもと、なんばエリアに世代や国籍を超えて多様な人々が集まる拠点を開発するまちづくり構想です。

当社グループが“グレーターなんばビジョン”を宣言するこ

とで、ステークホルダーとビジョンを共有し、共感から共鳴、そして、さまざまな施策の共創へとつなげていくことで、次世代のなんばとして「エンタメ ダイバー シティ (ENTAME-DIVER-CITY)」の実現を目指していきます。

まちづくり姿勢

わたしたちが社会に宣言する、グレーターなんば2050のあるべき姿



まちづくりの方針

- 1 鉄道・オフィス・SCなどなんばエリアの既存リソースの深化
- 2 新駅周辺を核とした不動産開発や公共空間利活用
- 3 賑わいづくりの担い手となる人材集積・育成・コンテンツ開発

ねらう効果

$$\text{消費機会 Chance} = \text{来街人数 Number} \times \text{滞在時間 Time} \times \text{来街頻度 Frequency}$$



ENTAME-DIVER-CITYイメージ

3

泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり

沿線各所において自治体と協働で進めている「地域共創型まちづくり」の代表例が、泉北ニュータウン[※]での取り組みです。

当社が2014年から活性化計画を進めている堺市の泉ヶ丘駅前地区は、泉北ニュータウンの中核駅です。周辺での近畿大学医学部および近畿大学病院の泉ヶ丘への移転、URなど賃貸住宅の建替事業による新たな住民の流入などを機会と捉え、

「泉ヶ丘駅前活性化計画」と「泉北ニュータウンスマートシティ戦略」を推進しています。ニュータウン再生のパイロットモデルとして、サステナブルで魅力のあるまちを実現します。

[※]泉北ニュータウンは1992年には人口16.5万人を擁した関西を代表する大規模ニュータウン。まちびらきから50年余りを経て、2021年には11.6万人まで減少し、2030年には10万人以下を予測するなど人口減少・高齢化の社会課題が顕在化しています。これに対し、エリアの魅力と活力を引き出す活動をステークホルダーとともに進めています

SENBOKUスマートシティコンソーシアム

「SENBOKU New Design」および「堺スマートシティ戦略」の理念に基づき、2022年6月、堺市、大阪ガス(株)、西日本電信電話(株)、当社が発起人となり、「SENBOKUスマートシティコンソーシアム」が設立されました。現在、コンソーシアムには企業や大学など140を超える団体が加入し、公民がイコールパートナーとして取り組みを加速しています。

2022年度は、5つのワーキンググループ(モビリティ、エネ

ルギー、ヘルスケア、スマートタウン、データ連携)で11の事業を実施しており、当社グループではAIを活用した「NANKAI オンデマンドバス」やヘルスケアアプリ「へるすまーと泉北」の実証実験を行っています。

当社は運営委員会の一員として、実証プロジェクトなどの企画・コーディネートを通じ、会員とともに新しいサービスの地域への定着を目指していきます。

実証実験 ①

NANKAI オンデマンドバスの実証事業[※] - モビリティWGの取り組み -

当社と南海バス(株)は、堺市とともに、泉北ニュータウン地域における住民の外出促進や、目的地までの移動の利便性向上、新しい交通手段の創出を目指し、2022年度には、同地域内の選定地区と泉北高速鉄道線の泉ヶ丘駅を含む3駅においてAIオンデマンドバスの実証事業を実施しました。2023年度もエリアと期間を拡大のうえ、10月より実施しています。



[※]本実証事業は、令和4年度・5年度の大阪府AIオンデマンド交通モデル事業に採択され、その補助金を活用して実施

実証実験 ②

「へるすまーと泉北」アプリ実証実験 - ヘルスケアWGの取り組み -

「へるすまーと泉北」は、シニアの運動&計測習慣づくりを行うことで生活習慣病などの予防と行動変容を促すスマートフォンアプリです。2022年度より泉北ニュータウン地域の居住者や来街者を対象に実証実験を開始しており、2023年4月からは、歩いて貯めたポイントを、泉北高速鉄道各駅間などで利用できるデジタルきっぷとの交換サービスを開始しました。現在、コンテンツ拡大に努めています。



ステークホルダーの声

泉北ニュータウンは、まちびらきから50年以上が経過し、人口減少・少子高齢化、インフラの老朽化といった地域課題を抱えています。それらを解消し地域の価値を高めて次世代へ引き継ぐ「持続発展可能なまち」を目指し、公民協働の新たな取り組み「SENBOKUスマートシティコンソーシアム」が発足しました。

弊社はコンソーシアムのエネルギー関連分野でさまざまな会員企業の皆さまとスマートシティ事業を推進しています。低炭素・レジリエンスに対応するとともに、住民の皆さまのQOL[※]向上の実現には、モビリティ・ヘルスケア・スマートタウン分野を束ねる南海電鉄さまとの協働が特に重要と考えております。

地域に根差した事業を展開される南海電鉄さまには、引き続きリーダーシップを発揮いただき、スマートシティ実現に向けて連携を強化してまいります。

[※] Quality Of Lifeの略。一人ひとりの人生の内容の質や社会的にみた「生活の質」のことを指す



大阪ガス株式会社
常務執行役員
近本 茂 様

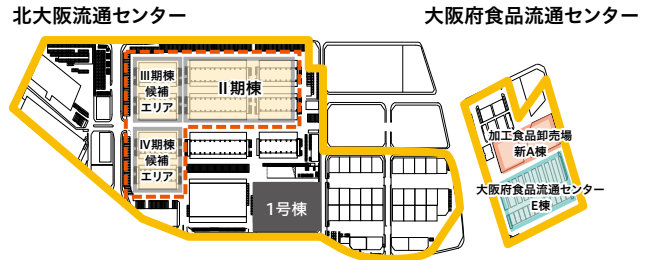
4

物流施設の高度化

物流施設の賃貸事業は、コロナ禍にあっても安定的な収益源となっており、今後も成長が期待できる分野として開発に注力しています。

当社グループが運営する北大阪／東大阪流通センターは日本東西の物流中継地であり、また大阪都心部へも好アクセスであることから、輸送効率に優れた立地となっています。その強みを最大限に活かすべく物流施設の高度化（平屋→複層階）を推進し収益拡大に取り組むことで、物流事業のさらなる成長と事業ポートフォリオの安定化を図ります。

俯瞰図



大阪府食品流通センターE棟

北大阪トラックターミナル再開発事業において、2023年3月に大阪府食品流通センターE棟が竣工しました。大阪府食品流通センターは新A棟を高度化、立体化して2年前に竣工し、これにより生まれた用地にE棟を建設しました。延床面積約5万m²（倉庫部4階建）の施設で、北大阪トラックターミナルにおける収益向上への寄与が期待されます。



北大阪トラックターミナル第II期棟

大阪府食品流通センターE棟に続き、北大阪トラックターミナル第II期棟の開発計画に着手することになりました。2026年春の竣工を目指し、総事業費約350億円をかけ、地上6階建、延床面積約19万m²のトラックターミナルと配送センターを建設予定です。免震構造の採用により、BCP対応を強化することで、幅広いテナントのニーズに対応してまいります。



物流施設の高度化に関する全体スケジュール

※2023年5月時点の計画



5

私募リート設立(まちづくり推進加速)

2022年10月、AM会社(南海リートマネジメント(株))を設立しました。今後、私募リートの運用開始に際し、当社グループの所有不動産を同リートに売却することで、有利子負債を制御しながら開発資金を確保し、なんばをはじめとする沿線のまちづくりに投資することで「地域共創型まちづくり」の推進を加速させます。

また、保有・開発資産を私募リートに売却する出口戦略を構築し、開発利益の享受と資金回収・オフバランス化を実現すると同時に、売却後の関連フィー(PM・BM)を当社グループで獲得するフィービジネスを構築し、不動産収益の多様化を図ります。

事業戦略

3

未来探索

経営戦略グループ長メッセージ



「2050年の企業像」へのロードマップ ～変革の基礎を新たな事業とともに構築する

常務執行役員 経営戦略グループ長、CSO 松本 保幸

経営戦略グループのミッションと 今後の方針

経営戦略グループには、グループ経営企画を担当する経営戦略部に加え、4つの部門がありますが、それらの4つは全て機能部門ではなく「事業」部門です。言い換えれば、南海グループの現在のコア事業である“公共交通事業”と“まちづくり事業”に次ぐ、「第3の柱」事業の候補を創造する部門と言えます。これら5つの部門の集合体である経営戦略グループのミッションとして、私は“2050年の企業像”を実現する、この先のロードマップの最初の数年で「変革」の基礎を築くことを挙げたいと思います。その実現のためには、グループ全体最適目線で、あるべき事業ポートフォリオを考えながら、持続的に成長できる経営戦略を構築すること、一方で、未来に向けた新たな事業を創造していくこと、この二軸の両立が必要です。新たな事業創造については、後にも述べる「ツーリズム関連事業」や「外国人との共生事業」に加え、eスポーツなどの新たなマーケットへのチャレンジも推進し、近い将来その中から「第3の柱」に育つ事業を創る、その役割をしっかりと担っていきたくと考えています。

「共創140計画」達成に向けて

今回の組織改編において、CEO/COO体制となりましたが、経営戦略グループはCOOのもと、まずは現中期計画である「共創140計画」達成のため、公共交通・まちづくりの2つの事業グループ、および財務戦略・総務人事の両コーポレートグループと強く連携し、計画している具体的な戦略打ち手が確実に実行される体制を維持・強化しています。また、「共創140計画」においては、未来探索としての新たな事業創造が重要な経営戦略の柱の一つですので、その一翼を担うグループとして、「新規事業開発プログラム」による当社社員の事業アイデアや、外部との共創で生まれたアイデアを具体的なビジネスに昇華させることに加え、前述の「ツーリズム関連事業」や「外国人共生

事業」などの芽をいくつか創造し、次の中期経営計画には具体的なビジネスプランとして落とし込むことが出来るよう、確実に推進していきます。また、グループ経営における戦略機能的役割においては、目の前の短期的な打ち手の実行に加え、現中期経営計画以降の中長期的な成長につながる戦略を探索していきます。

ステークホルダーへのメッセージ

当社が目指す“2050年の企業像”実現への道のり、ロードマップの過程においては、2025年の大阪・関西万博の開催、IR(統合型リゾート)の開発など、関西経済活性化の大きなドライバーとなる計画があります。また、2031年に予定されている“なにわ筋線”の開通は、そこに直接関わっている当社にとっての、その責任の大きさは言うまでもありませんが、新線開通と並行したまちづくりの推進など、今後数多くのプロジェクトを確実に遅延なく進める必要があります。同時にそれは当社が中長期的な成長を実現できる大きな機会であると捉えています。一方で、2050年のカーボンニュートラル実現はグローバル経済のコミットメントであり、そこに属する当社としてもその実現に向けた責任、果たすべき役割の大きさを常に考えながら、中長期的経営戦略として確実に取り組んでいきます。

この先のサステナブルな企業成長の実現には、これまで当社が長い歴史の中で培い大切にしてきた「事業経験やノウハウ、沿線における信頼関係とそこへの誇り」に加え、「環境の変化や先の不透明感をもはや“常態”と捉え、その変化を先取りできるスピード」と、その中で「新しいものを自ら創造していく事業家精神」が必要だと考えています。短期的な計画の達成と、中長期的な成長継続への未来探索の両面を、変革への強い意識とスピード感をもって、確実に推進していきます。

「共創140計画」の事業戦略と具体的な打ち手

- 南海が目指す未来へ、新たな柱の創造を具体化し加速
- DX戦略を推進、デジタル化を加速させ沿線の“地域サポート・ポータル”を構築

1 新規事業への取り組み加速

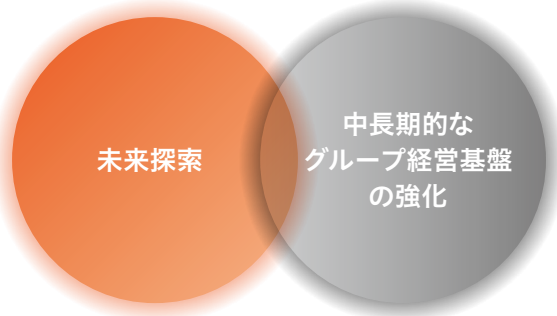


当社新規事業
プログラム1期
3事業



e stadium

2 外国人との共生



3 ツーリズム関連事業の強化



4 ニューノーマルでの新たなサービス提供



5 DX戦略—デジタル顧客接点の構築と新価値創造

1 新規事業への取り組み加速

現在当社グループでは、これまでの事業活動を通じて培ってきたさまざまな資産とのレバレッジが期待できる事業として「eスポーツ事業」(▶P44)を進めています。また、熱い思いを持った社員のアイデアを事業化する事業創出支援プログラムを通じ、新たなことに挑戦する、挑戦できる風土への醸成を推し進めています。

2 外国人との共生

現在、ハード・ソフト両面から日本人にも外国人にも暮らしやすいサステナブルなまちづくりの取り組みを進めています。

その一例として、ハード面では、新今宮エリアにおける当社施設内に外国人留学生用の学生寮を誘致しました。ソフト面では、海外IT人材紹介事業の「Japal(ジャパール)」(▶P44)を2022年11月より本格的に事業化しています。

3 ツーリズム関連事業の強化 ▶P58

現在、移動するヒトの根源的な価値や欲求に着目し、ツーリズムの再定義を進めています。スピード感をもってツーリズム戦略の深度化を図り、関連事業の育成に注力します。また、行政や関係団体とエリア戦略を構築し、新たな人流・交流・滞在による消費拡大と新産業の創出を図り、沿線の価値創出と企業価値向上を目指します。

さらに当社沿線は、関西空港やなんばといったインバウンド分野においてポテンシャルの高い拠点を有するほか、今後の大阪・関西万博やIR(統合型リゾート)などによる注目度が高まっているエリアでもあります。沿線の地域資源やリソースの活用による旅客増効果の最大化を図り、観光に関連した持続可能なビジネスモデルを構築します。

4 ニューノーマルでの新たなサービス提供

デジタル企画乗車券などの活用を通じた新しい交通利用の可能性を探るとともに、飲食店などの食事をオンライン注文して駅などで受け取る「ピクレル」、多様な利用スタイルに対応したシェアオフィス「Lieffice By NANKAI」など、お客さまの利便性向上を目指し、新しいライフスタイルサービスを提供し続けていきます。

5 DX戦略—デジタル顧客接点の構築と新価値創造

鉄道・不動産・流通などあらゆる事業フィールドで得られる情報を収集・データ化し、事業横断的に多種多様なサービスの提供を図るなど、お客さまのニーズの変化に迅速に対応するDX戦略を推進していきます。地域の人々と多彩なサービスをつなぐポータルサイトを構築し、沿線のお客さまの暮らしやすさ向上や地域産業の活性化につなげていきます。

「eスポーツ」と「海外IT人財紹介・支援」の取り組み紹介

当社グループは、鉄道、不動産事業に次ぐ第3の柱として、2022年6月に新会社「eスタジアム株式会社」を設立し、eスポーツ事業に参入しました。また、ネパールのIT人財を日本企業に紹介する有料職業紹介事業にも取り組んでいます。地域とともに成長するモデルの構築を目指す両事業の2022年度の主な取り組みをご紹介します。

eスポーツ 全国初のパートナー店舗「eスタジアムいずみ[※]」を開業

全国で直営出店を進める中、2022年9月に「eスタジアムいずみ」はパートナー店舗として初めて開業しました。今後も直営店舗のほか、当社およびeスタジアム(株)が開業・運営に関する後方支援を行い、パートナー企業とも連携を強化することで、eスポーツ事業の確立に努めていきます。

※大阪府和泉市の複合施設「エコールいずみ」内



eスタジアムいずみ

全国で「eスタジアム」展開 (現在5店舗)

eスポーツ 泉佐野市主催の高校生向けeスポーツイベント「eスポーツキャンプ」を開催

当社、eスタジアム(株)、(株)南海国際旅行、ウェルブレイド・ライゼスト(株)は、泉佐野市の「eスポーツ MICE コンテンツ実証事業」の事業受託者となり、「eスポーツ先進都市・泉佐野」を目指すプロジェクトとして、高校生プレイヤーを対象とした「eスポーツキャンプ」を開催しました(2022年8月・2023年8月)。

今後も、沿線を中心に全国の企業や自治体などと共創し、eスポーツを通じた若者の健全な育成、まちづくりに取り組んでいきます。



2022年8月に開催した「eスポーツキャンプ」の様子

eスポーツ 「FOST 社会貢献賞[※]」を受賞

当社がプレイヤーファーストを掲げ、学生に寄り添いながら、親世代への理解促進に継続して取り組んできた活動が評価され、今回の受賞につながりました。

今後も、eスポーツの健全な発展・文化への昇華を目指し、eスポーツを通じた社会貢献に引き続き邁進していきます。

※「FOST賞」とは
(公財)科学技術融合振興財団が、2007年から優れたシミュレーション&ゲーミングの研究者・団体に対して評価を行っているものです。今回当社は、学術・事業を問わず、社会貢献という観点で顕著な業績を上げた人または団体を表彰する「FOST社会貢献賞」を受賞しました。

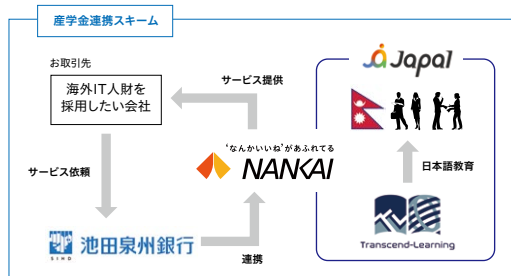


Japal 産学金で共創し、海外IT人財紹介・支援サービス「Japal[※]」を通じて地元企業の成長を支援

2023年1月、当社、(株)池田泉州銀行、(一社)Transcend-Learningは、海外IT人財紹介サービス「Japal」において事業提携しました。

多様性のあるサステナブルな地域社会の構築に向けて、海外IT人財紹介・支援サービス「Japal」を通じて地元企業の成長を支援します。

※「Japal」とは
IT人財輩出新興国として注目を浴びているネパールの高度人財に着目し、システム開発の実務経験が豊富な人財を紹介します。加えて、初めて海外人財の採用に挑戦する企業にも安心してご利用いただけるようにビザ申請などの煩雑な手続きや、就労後の定着支援までを一貫して提供するサービスです。



財務戦略

財務戦略グループ長メッセージ



サステナブル経営を支える財務基盤の構築を図り、中長期的な企業価値の向上の実現に努めます

常務執行役員 財務戦略グループ長、CFO 大塚 貴裕

財務戦略グループのミッションと今後の方針

当社グループは、サステナブル経営の実現に向け、「どのような企業になりたいか」「社会から必要とされ続けるにはどのような企業であるべきか」を中長期的な視点で描いた“2050年の企業像”を策定しています。その企業像実現に向けて、財務戦略グループに課せられた役割は、財務戦略を通じて事業戦略の実現を支援するとともに、財務・非財務双方の取り組み・開示を一気通貫で推進していくことです。非財務領域が企業価値に多大な影響を与える重要な要素となっている現在、非財務資本にもより一層目を配る必要があります。財務に直接影響を与える事業活動もさることながら、非財務の活動、すなわち、サステナビリティやブランディング領域での取り組みと発信力の強化に努めていきます。

現在推し進めている中期経営計画「共創140計画」は、「コロナ禍を経ての再構築と成長への基礎構築期間」と位置づけ、未来に向けて成長の基礎を築く期間としています。この実現のため、財務健全性の維持を大前提としつつも、3つの事業戦略骨子に沿った投資枠を1,600億円に設定しています。また、投資の拡大と財務規律との両立を図るため、私募リートの活用による資金の創出を含め、資金調達手段の多様化を検討・実施

していきます。そのうえで、「共創140計画」最終年度（2024年度）の数値目標は、営業利益（受取配当金を含む）280億円、純有利子負債残高/EBITDA倍率7.5倍以下と設定し、その達成を目指しています。

「共創140計画」の初年度である2022年度は、長引くコロナ禍の影響が残るうえに物価高の影響が加わり厳しいスタートとなりましたが、下半期に入ってから入国制限の緩和や全国旅行支援などに伴う需要の回復に加え、費用節減の効果もあり、各損益は当初計画を上回ることができました。2023年度の計画はもう一段の収益回復を見込んでいますが、計画数値を達成できるよう、全社総力を挙げて取り組んでいきます。

「共創140計画」達成に向けて

具体的には、「1. 公共交通事業のサステナブルな経営」として、「安全・安心」を持続的に創出していきます。特に、安全対策・災害対策として鉄道車両内へのカメラ設置をはじめとする安全対策や、山岳区間における斜面の防災対策、高架橋の耐震補強工事などの自然災害対策を着実に進めていきます。同時に、デジタルチケットやインバウンド需要の取り込みなどによる収益拡大を図っていきます。

次に「2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大」につ

「共創140計画」の数値目標・実績

	2022年度 実績	2023年度 予想 (2023年4月公表)	2024年度 目標
営業利益 ^{※1}	220億円	255億円	280億円
純有利子負債残高	4,361億円	4,298億円	4,339億円
純有利子負債残高/ EBITDA ^{※2} 倍率	8.8倍	8.0倍	7.5倍以下

※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 「共創140計画」の設備投資計画

設備投資額(3カ年総額) 1,600億円

1. 公共交通事業のサステナブルな経営

520億円：サステナブルな交通ネットワーク維持のため、計画的な安全投資および更新投資を実施する

2. 選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大

930億円：REITにより開発資金を確保しつつ、なんばエリアや泉ヶ丘エリア、物流施設の高度化などに集中投資する

3. 未来探索

150億円：鉄道と不動産に続く第3の柱構築に向けて、中長期的な目線で予算を配分する

いては930億円と、3つの事業戦略のうち最も大きな投資を計画しています。中でも「グレーターなんば」構想を加速させるために約280億円、物流施設の高度化に約270億円の投資を計画し、収益拡大に向けた取り組みを進めています。

具体的に、前者のなんばのまちづくりにおいては、なにわ筋線の新駅周辺の物件取得や不動産開発計画の検討、官民共同プロジェクト「なんば駅周辺における空間再編推進事業」を進めており、2023年秋にはなんば駅前広場が先行供用開始される予定です。後者の物流施設高度化についても、2023年3月に大阪府食品流通センターE棟が竣工、今後は北大阪トラクターミナル第II期棟の開発を推進することで、収益向上への寄与を期待しています。

また、不動産事業の深化・拡大においては、財務規律との両立を図る見地から私募リートを活用による開発資金創出も検討しており、2022年10月に南海リートマネジメント(株)を設立しました。現在、私募リートの立ち上げに向けた準備を進めています。

最後に「3. 未来探索」については、将来の収益の柱を確保するための重要な種まきと考えています。鉄道、不動産に続く第3の柱となる事業を構築するために果敢にチャレンジし、早期のマネタイズを目指します。

2022年度の投資額は、計画490億円に対して200億円弱ぶれました。その理由は、不動産市況の高騰もあり、新規物件取得で案件に恵まれなかったことや、一部未来探索投資に遅れが生じたことのほか、安全・更新投資の実施時期変更に伴う減少によるものです。これら減少分は、本中期経営計画期間中に打てる手立てを講じてまいりますので、投資総額1,600億円については、現状変更はありません。

また、「共創140計画」の設備投資額1,600億円のうち、災害対策やDX推進、CO₂排出量削減やブランド向上など、サステナブル投資として460億円を予定しています。中でも、サステナブル経営に関するKPIの一つとして2030年度のCO₂排出量を2013年度比で46%以上削減するという目標を掲げてい

ることから、特にこの分野には190億円と多くの資金を投じ、CO₂排出量削減に取り組んでいきます。

株主還元について

株主還元に関しては、経営上の最重要課題の一つとして認識しています。当社は鉄道事業を中心とする公共性の高い業種であるため、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、安定的な配当を行うことを基本方針としています。

2022年度はコロナ禍による影響から回復基調ではあったものの、人々の生活様式や価値観が大きく変化し、先行き不透明で楽観視できない経営環境が続いていることを勘案し、前年度と同様、1株当たり25円(期末配当)の配当とさせていただきます。今後につきましては、早期の業績回復を目指して、株主の皆さまの期待に応えられるよう、最大限の努力をしていきます。

資本効率の向上、企業価値の向上に向けて

企業価値を中長期的に高めるには、資本収益性の向上を図るとともに、キャッシュ・フローの持続的な拡大を見据え、成長戦略を推し進めることが重要です。成長投資と財務規律のバランスをコントロールしながら、サステナブル経営を支える健全な財務基盤の構築を図っていきます。

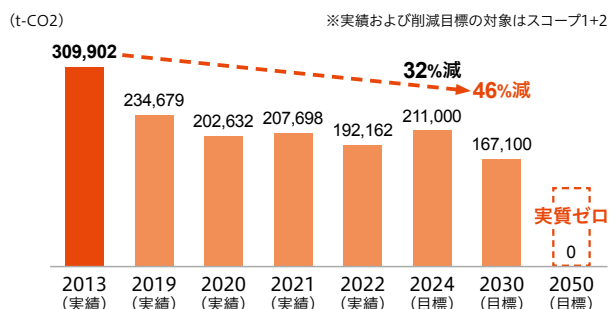
さらに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話は、当社グループの中長期視点での経営方針・戦略を皆さまにご理解いただくと同時に、企業価値向上のために有益な活動であると考えています。同時に、積極的なIR活動は資本コストの低減にもつながると考えています。引き続き、適時・適切な情報開示に努め、CFOとして自ら先頭に立ち、皆さまとの建設的な対話を通じて、経営の改善に努めていきます。

「共創140計画」の設備投資

	2022年度 実績	2023年度 予想 (2023年4月公表)	2024年度 計画
設備投資総額*	301億円	533億円	660億円
未来探索	8億円	64億円	57億円
収益拡大	99億円	145億円	380億円
安全・更新	194億円	324億円	223億円

※連結除去前数値、出資等を含む

参考 当社グループのCO₂排出量の実績と削減目標 CO₂排出量削減(2024年度) 2013年度比32%減



人事戦略

総務人事グループ長メッセージ



企業の持続的な発展のために しなやかで強度も備えた強靱性をもつ 組織運営を目指します

常務執行役員 総務人事グループ長、CAO 西川 孝彦

総務人事グループのミッションと 今後の方針

総務人事グループは、総務、人事部門のほか、当社グループのIT施策を推進するDX推進部や、グループ会社全体の予算統括や庶務を掌るグループ管理部などの6部署で構成されています。以前は会社運営をバックで支えるというイメージが先行しましたが、現在は「ガバナンスの効いた経営体制」や「人的資本経営の実践」などスタッフ部門にも多くの注目が集まり、経営を支える礎として、その役割の重要性が増しています。

例えば、統合報告書のように企業の姿を多面的に見ていただく機会を積極的に設けることが求められる時代となっています。投資家に対し企業活動の透明性を高めるというIR的な視点もあれば、企業活動を沿線の皆さまをはじめとする多くの方々へ訴求することも重要です。地域に根差す企業であるがゆえにその範囲は自然と多くなりますが、その役割を担っているのが総務広報部です。鉄道やまちづくり部門のイベントといったタイムリーな内容から、まちづくりビジョンや中期経営計画の策定といった未来に関する情報まで、ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいことを発信します。当社並びに沿線の魅力が高まることで、鉄道会社にとっての生命線である沿線人口の増加につながるだけに、より多くの皆さまに情報をお届けすべく、マスメディアに取り上げていただけるよう、情報の見せ方にも工夫をしながら、ニュースバリューを高め興味を持っていただける情報の発信に今後も注力していきます。

「共創140計画」達成に向けて

コロナ禍の影響が徐々に薄れて、人々の行動も日常に戻りつつあります。当社をはじめ鉄道業界の業績も対前年比ではリバウンド効果で改善が進むものの、今後さらに右肩上がりの成長を続けるためには、コロナ禍以前とは異なる仕事のアプローチを実践していくことが必要です。その一つが現中期経営計画で取り組んでいるデータを活用した事業戦略の展開です。

先ほど当社のことをお客さまに知っていただくことの重要性について触れましたが、同様にお客さまのことをもっと知ることが私たちにとってとても必要なことだと考えています。鉄道を軸に事業を行ってきた当社にとって、お客さまとは電車をご利用されるあらゆる層の「すべて」のお客さまという概念が強く、結果、お客さまのことをよく知ると意識と行動が希薄になっていると感じています。今後はデータを活用してお客さまのことをよく知ること、私たちのアクションがお客さまにとって心地よいものになり、そして私たちのことを選んでいただくという好循環を生み出していきたいと考えています。普段の仕事からデータ(お客さま)を意識した思考が働き、戦略的にアプローチできる人財が各部門で育ち、積極的に実践され始めている状態を、本中期経営計画期間中に達成したいと思います。

ステークホルダーへのメッセージ

生成AIに関する記事が新聞紙上ににぎわすようになってきました。最近まで、単純作業は人からロボットに置き換わると言われていたのが、知的分野にまでIT技術が一気に侵食してくるような勢いです。その一方では人的資本経営の重要性が叫ばれています。企業の持続的な発展のためには、IT技術の導入だけでなく、従業員の成長が欠かせないと実感します。現在、人的資本経営の考え方を自社に取り入れ、当社グループの人事戦略を整理・再編するプロジェクトを始動中です。VUCA[※]の時代を生き抜いていくためには、斬新な発想力、知的センス、美意識など個人の持つ力と、そのラインナップとしての人材の多様性が重要になってきています。会社という組織が画一的でなく、しなやかで強度も備えた強靱性をもって運営できることを目指し、人材の採用や育成に注力していきます。

※ Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字から成る造語で、「先が見えない、予測できない」の意味

特集

価値創造を支える人的資本の 充実に向けて

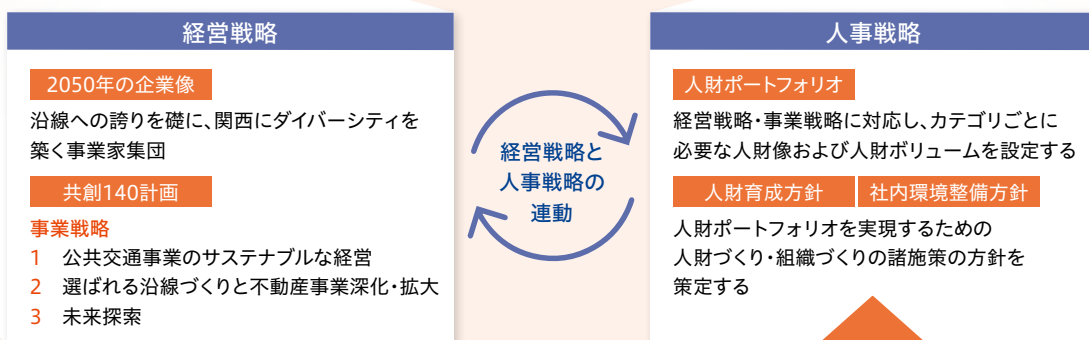
人的資本の充実による企業価値の 向上と社会への貢献

当社グループが掲げる「沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティを築く事業家集団」という“2050年の企業像”の実現に向けて、最も重要な経営資源は社員・人である、との思いを社内外に発信するため、共創140計画では人材を「人財」と表しています。また、主要な3つの事業戦略を支える2つの柱として「財務戦略」と「人事戦略」を位置づけ、「経営戦略」と「人事戦略」との連動を強化しながら、各種施策に取り組んでいます。

今後も、人財と組織を充実させていくことが、持続的な企業価値向上には不可欠であるとの考えに基づき、「一人ひとりが能力を發揮できる職場・ひとづくり」をマテリアリティに定めて

います。重要な社会インフラを担うプライドとプロ意識、安全・安心への強い意識を持ち続けたうえで「変化を恐れずチャレンジするのも南海のDNA」と言われるような、社会に新しい価値を提供できる企業グループでありたいと考えています。そのために事業変革の原動力となる多様な人財づくりを進めるとともに、全ての人財がいきいきと働き、活躍できる組織づくりを通じて、従業員のエンゲージメント向上にも取り組みます。2023年6月には「人財育成方針」「社内環境整備方針」および、対応する指標（KPI）・目標を設定しました。持続的な企業価値向上を目指して、事業変革を支えることができる最適な人財ポートフォリオを構築し、その実現のための施策を推進していきます。

経営戦略と人事戦略の連動



中計期間における人事戦略の重要テーマ

重要テーマ

生産性向上

生産性向上に資する働き方改革の推進

人財の確保と育成

事業の中核となる人財の確保と育成

多様な活躍の場の提供

ダイバーシティ&インクルージョンの推進加速

人財育成方針

- 経営人財・専門人財の育成とダイバーシティ&インクルージョン ▶P49 事例1
- イノベーションと生産性の向上に資する能力開発の促進 ▶P49 事例2
- グループ各事業を支える人財の確保・定着支援 ▶P50 事例3

社内環境整備方針

- 生産性向上に資する働き方改革の推進 ▶P50 事例4
- 育児・介護等を行う人財に業界最高水準の働きやすい環境を提供 ▶P50 事例5
- 健康経営の推進
- 人権尊重とハラスメントの防止

	指標	目標	2022年度実績
人的資本に関する指標	女性管理職比率(連結) ^{※1}	10%程度まで向上(2030年度までに)	5.2%
	新規採用者に占める女性比率(連結) ^{※1}	30%程度まで向上(2030年度までに)	22.1%
	マネジメントコース ^{※2} 新卒採用者に占める女性比率(単体)	40%以上を維持(2026年度まで)	40.9%
	年次有給休暇取得率(単体)	90%以上を維持(2026年度まで)	96.9%
	男性労働者の育児休業等と育児目的休暇取得率(単体)	100%(2030年度までに)	90.6%

※1 当社および連結子会社54社(2022年度の対象範囲) ※2 マネージャーおよび経営人財としての活躍を目指すキャリアコース

特集

事例紹介：当社グループでは、VUCAの時代に柔軟に対応できる人財づくりと組織づくりに取り組んでいます。ここでは、新たな5つの事例をご紹介します。

事例 1

専門人財の確保と育成

当社では、事業変革の原動力となる専門人財を確保するため、キャリア採用を積極的に実施しています。2022年度の正規雇用労働者の中途採用比率は63%と高い水準となっており（中途採用には正規雇用転換者を含む）、各事業のビジネスモデル変革や「未来探索」に取り組む部門を中心に、幅広い部門において多様な経歴・スキル・価値観をもった人財が多数活躍しています。既存従業員とキャリア採用者の共創によって、事業戦略の推進だけでなく、業務プロセスの見直し、ダイバーシティ&インクルージョンの浸透などの好影響ももたらされています。

また、社内での専門人財の育成をねらいの一つとして、2023年度から「キャリアコース制」を導入しました。一般社員を「マ

ネジメントコース」「エキスパートコース」「鉄道プロフェッショナルコース」の3コース制とし、各コースに応じた配置・育成方針に則って人財育成を推進していきます。同時に、一人ひとりが自らの志向や適性に基づいて将来の目指す姿を選択できるよう、コース転換の仕組みや異動希望や本人・家族のライフ事情などを申告できる仕組みも導入し、高いエンゲージメントをもって能力を発揮できる「適材適所」の実現を進めています。

コース区分	役割
マネジメントコース	多様なキャリアを重ねて事業の引き上げを担い、将来的な経営幹部を目指す
エキスパートコース	特定分野における専門人財として、既存業務の着実な遂行を担う
鉄道プロフェッショナルコース	鉄道事業における係員として、安全・安心な輸送サービスの提供を担う

事例 2

事業創出支援プログラムを通じた、イノベーションの推進と人財育成

グループ全体でイノベーション・新規事業開発を推進するため、2019年度から「事業創出支援プログラム」を実施しています。

当該プログラムを通じて生まれた3つの社内発ベンチャーは、2021年度・2022年度の2年連続で経済産業省の「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）にも採択されています。2022年からは社外からアイデアを募集し、最大1年間かけて事業化を目指す「beyond the Border」を開始するとともに、こうしたチャレンジの促進を通じて、イノベーションに対する強いマインドと既存の枠組みに捉われない柔軟な視点をもった人財育成を進めています。



事業創出支援プログラム2期のプレゼンテーション風景

担当者の声

新規事業には正解のセオリーがなく、最初に描いた事業計画どおり進むことはほとんどありません。事業創出支援プログラムでは、机上ではなく、実際に市場と対話をしながら、仮説検証を繰り返して、事業の軌道修正を行います。そうすることで、1つの事業検討の中でも多くの失敗を経験します。その経験こそが、当社グループのイノベーション推進にあたっての財産だと感じています。世の中の新規事業の成功確率が低いことを考えると、いかに失敗から学びを得て、次の機会に活かし、成功確率を上げていくかが重要であり、プログラムはそれを体験する機会です。

2019年より「新たな価値を創造するのは人である」というコンセプトのもと、取り組みを推進してきました。事業化に至らなかった案件からも多くの学びがあり、それらを経験した人財が多く当社グループに所属しています。当社グループからイノベーションが次々と生まれる日もそう遠くないと感じています。



東本 真奈
経営戦略グループ
イノベーション推進部

事例 3

変化に適應できる組織風土づくり

一人ひとりの人財がいきいきと働き十分に能力を發揮するためには、組織風土(どのような行動が期待・賞賛されるかについての、所属メンバーの共通認識)が重要なファクターとなります。当社では、新規採用者を含む多様な社員が活躍できる組織風土づくりに管理職が取り組む組織開発プログラム「経営ビジョン達成プログラム」を2022年度から実施しています。経営ビジョンや中期経営計画などを達成しようと意識・行動する「目的に向かう風土」と、心理的安全性があり多様性が活かされた「柔軟で個を活かす風土」をより強化することを目指すものです。

このほかにも、役員と若手・中堅社員、キャリア採用社員間、グループ会社間などの交流機会を設けることで、風通しがよく共創が生まれやすい組織風土づくりに取り組んでいます。



経営ビジョン達成プログラムのワーク風景

事例 4

フリーアドレスと服装の柔軟化

当社グループでは、従業員が働きやすい環境を整備し、働き方改革による生産性向上を推進しています。

具体的には、従業員が働く時間と場所を選べるよう、2019年度からスライドワーク制度(始業時刻を選択できる制度)と半日年休制度を、2022年度から在宅勤務制度を導入しました。それに合わせて、柔軟に働くためのツールとして、グループ全体のグループ共通のコラボレーションツールの導入を進めています。

さらに、新しいことに挑戦する風土づくりや働きやすい環境づくりをねらいとして、2023年5月に南海電鉄本社部門における「服装の柔軟化」の正式運用を開始しました。7月には、「つ

ながり」「コミュニケーション」「多様な働き方」をキーワードとして、本社事務所の一部フロアを大幅リニューアルし、部門の垣根を超えたフリーアドレスでの執務を開始しています。



フリースペースで就業時間外にコミュニケーションを図っている様子

事例 5

ベビーサポート休暇の新設

当社グループでは「育児・介護等を行う人財やシニア人財に、業界最高水準の働きやすい環境を提供すること」を中期的に目指す姿として設定しています。

共働き世帯の増加などの社会的背景を踏まえ、結婚や子の出生などのライフステージの変化を迎えながら働く従業員をサポートすることは企業の使命であると捉え、育児と仕事の両立支援や働きやすい就業環境整備を推進しています。

当社では、男性社員の育児休職・育児目的休暇の取得が年々拡大しており、2022年度の男性社員の育児休業等と育児目的休暇の取得率は90%を超える高水準となっています。

さらに、2023年度からは「ベビーサポート休暇」と称し、男女問わず産後期間に取得できる最大10日の有給休暇制度を導入しました。育児休職の場合は社会保険料免除や育児休業給付などの措置があるものの休職中の給与は支払われませんが、ベビーサポート休暇は働いているのと変わらない給与支給を受けることができるため、従業員がより安心して育児に取り組むことができます。



ベビーサポート休暇と育児休職を併用して育児に専念

マテリアリティ
1

安全・安心・満足のさらなる追求

安全・安心は当社グループにおける事業の根幹であることを踏まえ、安全投資の計画的遂行や安全教育・BCP訓練の実施など、ステークホルダーの期待に応える施策を講じることにより、お客さま満足度の向上に努めていきます。また、今後も激甚化が想定される自然災害への対応を計画的に進めていきます。

鉄道事業をはじめ各事業における安全の徹底

鉄道事業における安全マネジメント

安全方針を制定し、安全を最優先とした事業活動体制を整備

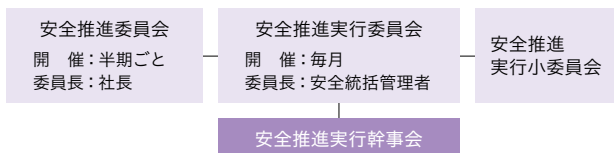
2006年10月1日に「安全方針」を制定^{※1}し、安全最優先を原則として事業活動を行う体制の整備に努めています。また、鉄道施設、車両、社員などを総合的に活用して輸送の安全確保に努めています。

安全方針

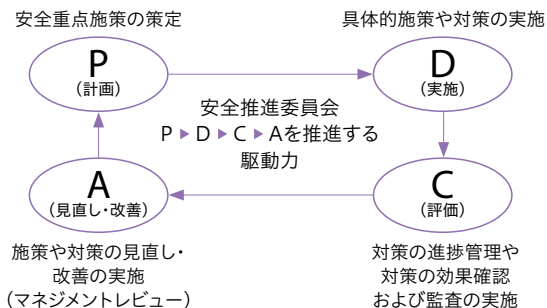
1. 安全最優先を原則とし、協力一致して事故の防止に努めます。
2. 輸送の安全に関する法令、規程を遵守し、厳正、忠実に職務を遂行します。
3. 作業にあたり、必要な確認を励行し、最も安全と思われる取扱いを実行します。
4. 事故・災害が発生したときは、人命救助を最優先に考へ行動し、すみやかに安全適切な処置をとります。
5. 安全管理体制を適正に運用し、不断の改善に努めます。

※1 2009年6月26日改正

委員会組織



安全管理方法



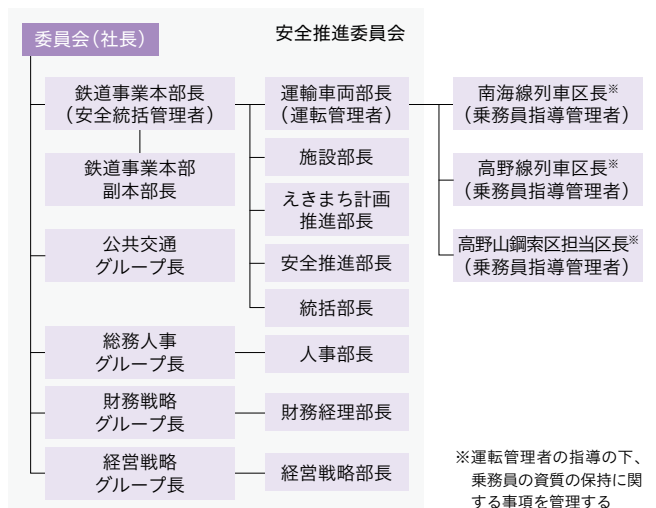
社長をトップとする安全管理体制を構築

当社は、定期的に開催される安全推進委員会(委員長: 社長)と月1回開催の安全推進実行委員会(委員長: 安全統括管理者)を中心に、企業全体への「安全最優先の浸透」「安全文化の醸成」を図っています。安全推進委員会には、経営戦略・財務戦略・総務人事の経営管理部門の責任者も参画しています。

社長は安全管理体制の最高責任者として、安全統括管理者に鉄道事業本部長を、運転管理者に運輸車両部長を選任し、関係する各部門の責任者の役割を明確化して、安全管理体制を構築しています。

安全・安心の徹底を担う専任部署としては「安全推進部」を設置しています。安全推進部は、安全管理体制の適正な運用と改善に関する事項を統括するとともに、関係部署と調整して輸送の安全性・安定度向上のために必要な施策を組織横断的に推進しています。

安全推進委員会の構成



2023年度の安全重点施策

- 高まる自然災害リスクの軽減、防犯対策の強化
- デジタル技術を活用した安全設備システムの導入推進
- 施設改善(社会的な要請も含む)による重大事故防止、駅ホーム、踏切の安全性向上
- 安全を支える人材の育成と技術継承
- 車両および設備更新、改善による保安度向上
- ヒューマンエラーの防止

鉄道運転事故・輸送障害・インシデントの発生状況

KPI

鉄道事業における
有責事故※1 **ゼロ**

➔

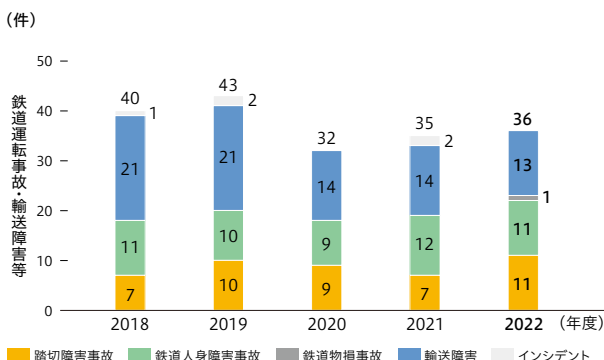
2022年度の
実績

重大事故は発生しませんでした。鉄道物損事故(車庫内支障)※2、輸送障害(鋼索線非常停止)の2件が発生しました。

※1 自社に責任のある鉄道運転事故、輸送障害(3時間以上の遅延または運休に限る)、インシデント等によるもの ※2 近畿運輸局に報告、当社への行政指導なし

最近5年間の発生状況

5年間の事故の件数



<参考>鉄道運転事故などの分類

重大事故	列車衝突事故	列車が他の列車もしくは車両と衝突、または接触した事故
	列車脱線事故	列車が脱線した事故
	列車火災事故	列車に火災が生じた事故
鉄道運転事故	踏切障害事故	踏切道において、列車もしくは車両が道路を通行する人もしくは車両などと衝突、または接触した事故
	鉄道人身障害事故	列車または車両の運転により人の死傷を生じた事故(上記の事故に伴うものを除く)
	鉄道物損事故	列車または車両の運転により五百万円以上の物損を生じた事故(上記の事故に伴うものを除く)
	輸送障害	鉄道運転事故以外で列車に運休や遅れ(30分以上)が発生した事態
	インシデント	事故には至っていないが、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態

安全教育

事例1：事故復旧総合訓練

大規模な事故や災害が発生したと想定し、負傷者の救助、お客さまの避難誘導、損害箇所の復旧作業など鉄道事業本部全部門が参加する「事故復旧総合訓練」を毎年行っています。2022年度は、「緊急地震速報システムの指示により停止した列車が、地震の揺れにより脱線、車両からお客さまを最寄り駅に避難誘導および損傷した設備の復旧作業を行う」という想定で実施しました。訓練場所を複数設定し、情報収集、連携についても確認しました。また、避難誘導訓練では、鉄道部門以外からも参加するなど全社的な訓練としました。



線路設備の復旧作業

事例2：防犯対応訓練

車内傷害事件に備え警察と連携して防犯対応訓練を実施しました。警察との連携強化、連絡通報体制、お客さまの避難誘導方法、防護品の活用方法を訓練で確認しました。また、技術部門についても対応力向上を目的とした防犯対応講習を警察の協力を得て実施しました。

このほか、トンネルからの避難誘導訓練や水害に対する車両避難訓練などさまざまな事案を想定した訓練を実施しました。

安全投資

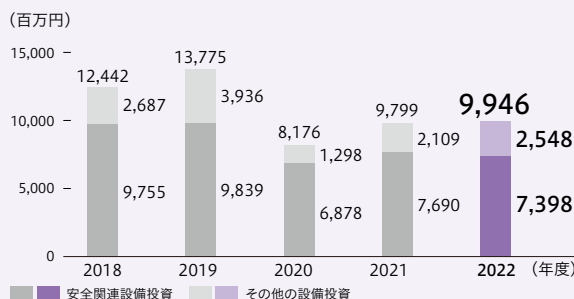
安全対策への設備投資を継続的に実施

必要な安全対策を滞りなく計画的に実施するための設備投資を継続的に実施しています。

今後発生することが予測される大規模地震に備えた高架橋柱や駅舎の耐震補強工事、また、駅ホーム上の安全性向上のための施策実施や老朽設備を更新しました。

2023年度も引き続き安全施策を計画的に推進するための投資を実施していきます。

安全に対する投資額



2022年度の主な設備投資

- 高架橋柱の耐震補強(110本)
- 連続立体交差事業
- 防災対策(高野線紀ノ川橋梁洗掘対策他)
- 8300系車両の新造(高野線6両)
- 9000系車両リニューアル工事(南海線6両)
- 電路設備取替
- ホーム照明設備更新(隧道照明設備含む)

気候変動リスクなどの自然災害への備え

気候変動により自然災害発生リスクが増大しています。当社は自然災害に備え、地震発生時に全列車の運転上に緊急停止を指示する「緊急地震速報システム」や、雨量、風速、地震など気象情報や河川水位などの線路支障情報を集約把握する「防災情報システム」を導入しています。

また、大阪府・和歌山県が公表している避難対象地区（津波浸水エリア）の駅には、津波ハザードマップや避難場所・避難経路図を掲出し、駅間で列車が停車した場合に、お客さまを津波到達前に安全な場所へ誘導するため、津波避難用看板を設置するなどの対策をとっています。

2022年度に実施した自然災害対策

対策テーマ	2022年度の実施内容	2023年度目標
南海トラフ大地震に備えた構造物の耐震補強	高架橋柱110本の耐震補強工事を実施（進捗率94%）	67本の耐震補強工事を計画
河川橋梁の洗掘防止対策	1橋脚の洗掘対策工事着手	1橋脚の洗掘対策工事完了、 1橋脚の洗掘対策工事の着手予定
危険樹木の計画的な伐採	樹木医による健全度診断で危険と判断された樹木を45本伐採	列車運行への影響が大きい樹木を優先的に伐採



岸里玉出駅耐震補強



高野線紀ノ川橋梁P3橋脚洗掘防止対策工事



樹木伐採状況

安心で快適な施設・サービスの提供

KPI	駅トイレ(単体)のリニューアルを整備予定駅の90%以上完了(2026年度までに)	→	2022年度の実績	3駅実施 (整備予定駅91駅中、累計65%完了) ※リニューアルは2016年度より開始
			2022年度の実績	2023年度から順次実施
KPI	車内防犯カメラを全車両(南海電鉄および泉北高速鉄道)に整備(2028年度までに)	→	2022年度の実績	2023年度から順次実施

車内防犯カメラ

列車をより安心してご利用いただけるよう、車内のセキュリティ向上と犯罪防止のため2023年6月から通勤車両に車内防犯カメラを導入しました。

カメラは1両につき4台を基本として、ドアの上部に設置しています。また、カメラ設置部付近にはステッカーを貼り付けて、お客さまへの周知を図っています。2023年度は8300系全車両(計116両：2023年7月時点)で運用開始予定です。2024年度以降も、8300系以外での運用を順次開始し、2028

年度末までに全車両での運用開始を目指していきます。

JR四国との共同経営計画(運賃一体運用)について

徳島バスは徳島県南部地域の地域旅客運送サービスの利便性向上を図ること、また、四国に最適で持続可能な公共交通ネットワークの四国モデルを構築することを目的に、JRきっぷ・定期券が高速バス阿南大阪線の一部区間で使用することができる共同経営計画を、2022年4月1日より、JR四国と開

始しました。

これにより、交通手段としてバス・鉄道を自由に選ぶことができ、利用者のライフスタイルに合った交通の選択が行えるようになりました。

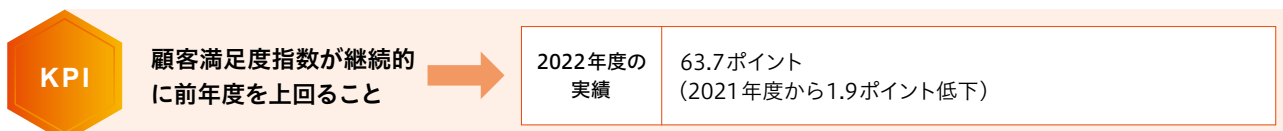
また、JR四国のチケットレスアプリ「しこくスマートえきちゃん」により、スマートフォン一つでさまざまなモビリティが使用できるように環境を整えました(現在は鉄道・バスのみ)。この取り組みは全国初であり、今後もお客さまの利用環境向上に向けて、さらにエリアを拡大していく予定です。

※共同経営内容

- ・JR乗車券類で徳島バス「室戸・生見・阿南大阪線」の途中乗降区間を利用できる。
- ・鉄道とバスを乗り継ぐ場合に、JR乗車券類による通し運賃を適用することとする。



顧客志向の追求による顧客満足度の向上



顧客満足度を把握し、サービスの向上に反映

当社では、顧客満足度調査の結果やお客さまからのご意見・ご要望を会社経営への大きなヒントとして受け止め、問題点の改善やサービスの向上に役立てています。ホームページや従業員に直接いただいたお客さまからのご意見・ご要望やお褒めを「お客さまの声」データベースに蓄積して、その内容を従業員が閲覧できる社内ネットで公開し、業務改善やサービスの向上に役立てています。2022年度は2,768件の「お客さまの声」が寄せられました。

南海ブランド好感度の向上への取り組み

顧客満足度調査の結果分析をもとに、「接客・接客スキルの向上」「施設空間における快適性の向上」「公式ホームページの情報発信強化」に取り組んでいます。

1つ目の「接客・接客スキルの向上」については、鉄道部門の従業員にお客さま対応力を高めるために必要な各種研修を実施しています。具体的には、駅係員を対象に、接客・接客の基

本スキル向上に加え、ロールプレイでのお客さま対応や、異常時のご案内放送などを実践形式で行うほか、訪日外国人のお客さまへの対応を向上させる研修も継続的に実施しています。

2つ目の「施設空間における快適性の向上」は、外部講師を招聘し、快適性向上をテーマとした「CS・ブランドセミナー」を開催するほか、鉄道の技術部門の係員や、グループ会社の接客に携わる従業員を対象にCS向上研修を実施し、接客・接客スキル向上を推進しています。社員が接客・接客を学ぶだけでなく、研修やブランド活動により積み重ねられた「おもてなしの心」の醸成の効果もあり、お客さまからは「人に寄り添った接客ができています」などの声をいただくことができました。

3つ目の「公式ホームページの情報発信強化」については、2022年8月、戦略的な情報発信を行うべく、分かりやすい導線の整備や統一感あるデザインを目指して、全面リニューアルを行いました。

今後もこれらの取り組みに磨きをかけることで、選ばれる南海グループとなれるよう努めてまいります。

南海ブランド好感度の向上を目指して

南海グループでは、ブランドスローガン「なんかいいね」があふれるを掲げ、南海ブランド確立に取り組んでいます。

お客さま満足向上のために実践している取り組み

お客さまに安全・安心・快適を提供するために、当社鉄道各部門が日々心がけ、お客さま満足向上のために実践している取り組みを、「お客さまに『なんかいいね』を届けたい。」として紹介しています。

https://www.nankai.co.jp/company/csr/voice/202112_01.html



ひとまち未来
「なんかいい」ACTION

当社が行うさまざまな社会課題の解決に向けたサステナブルな取り組みをステークホルダーの皆さまに広く発信しています。
<https://www.nankai.co.jp/contents/action/>

マテリアリティ
2

賑わいと親しみのあるまちづくり

なんばのポテンシャルを最大限に活かしたエリア開発を進めるとともに、各エリアの自然や数々の観光資源・歴史遺産などの地域資源を活かし、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、都市部に集中した人口を当社沿線に誘引する基盤づくりを進めていきます。

KPI	人口動態を転出超過から転入超過に逆転 (2027年度)	2022年度の実績	沿線人口動態における社会減の減少幅は前年よりも縮小し、△1,459人(2021年度は△6,864人)となりました

なんばエリアの活性化

P38-39の「グレーターなんば」構想もご覧ください。

2050年へ向けた“なんば”のまちづくり

関西国際空港と直結し、世界から関西への玄関口である“なんば”は日本の代表的なターミナルの一つであり、“なんば”のまちは国際観光都市として多くの方を惹きつけています。

南海グループは1885年の創業以来、“なんば”のまちを最大の事業拠点に据え、時代の最先端を追求するまちづくりを行い、まちとともに成長してきました。現在、より広いエリアの活性化を目指す「グレーターなんば構想」を推進しています。

2023年3月、中期経営計画「共創140計画」で掲げる2050年の企業像の実現に向け、「グレーターなんばビジョン“ENTAME - DIVER - CITY ~ Meet ! Eat ! Beat ! On NAMBA ~”」を策定しました。2025年の大阪・関西万博、2031年のなにわ筋線開業を契機に、当社グループが長期的で主体的にまちづくりへ取り組む宣言です。今後の国内人口の減少、VUCA時代のニーズに機敏に応え、次代の魅力を創造します。本ビジョンは2022年4月に公民協働で策定した「難波エリアの都市格を“エンタメ”と“ステイ”の力で高めるまちづくりビジョン」を踏襲しています。

なんばは活みなぎる大阪随一の“エンタメの街”であり、

都市緑地や繁華街、ポップカルチャーから伝統文化まである“街区の多様性”、観光客やレジャー客・通勤客・暮らす人など多様な人々が集う“人の多様性”と、3つの強みがあります。来訪者に提供するのには、それを活かした“心を満たす体験”です。2023年7月開業の「なんばパークスサウス」、2023年秋に部分完成する「なんば駅前広場」、そしてまちの“担う人”となる「まち活キャスト」を集めるプログラムを2023年内に始動させることで、より訪れたいくなるまちづくりをハード・ソフト両施策で進め、「来街人数」「滞在時間」「来街頻度」を高めることでなんばエリアの熱量を持続的に保ちます。



まち活キャスト作業風景

『グレーターなんば』構想



駅を拠点とした地域活性化

中百舌鳥駅・吉見ノ里駅を拠点とした地域活性化

当社グループは、沿線の主要駅を中心に快適な輸送サービスを基軸とし、商業ビル・オフィスビル・住宅の開発や観光・地場産業の振興、起業家支援など、生活のあらゆる場面で必要となるさまざまなサービスを提供することにより、「地球環境にやさしい」「すべての世代の人々にやさしい」「自然災害に強い」まちづくりを沿線自治体なども共同して目指しています。

例えば、中百舌鳥(なかもず)駅では、乗換利便性と駅の魅力向上を目的としたリニューアル工事を実施中です。2022年9月には改札口を移設し、乗継経路を短縮しました。続けて、

駅的美装化と店舗区画の改修を進めています。乗換利用に加え居心地よくゆっくり過ごせる場所になるよう、重厚感・高級感がありながらも、ご利用されるお客さまで賑わう駅を目指しています。

また、吉見ノ里(よしみのさと)駅では、田尻町と協働して駅を拠点としたまちづくりを進めています。2023年3月には駅前広場が開設され、駅構内にお



吉見ノ里駅舎とコミュニティ施設

いては渡線路の移設によるお客さま動線の短縮、駅舎内の待合室新設を行ったほか、木目基調のデザインで温かみのある駅舎にリニューアルをしました。駅前広場内にあるコミュニティ施設「まち愛テラス」も開設され、地元のお客さまをはじめ

とした賑わいの場を創出しました。駅前広場と駅舎が新たなまちの玄関口となり、さらなる周辺活性化につながることを目指しています。

観光資源の保全と活用

持続可能なサステナビリティツーリズムの実現

コロナ禍による移動制限で、ツーリズム業界を取り巻く環境は大きく様変わりし、これまで定番化されてきた非日常的な観光地以外にも、アフターコロナでは自然環境・歴史・文化といった日本の原風景である日常が新たな旅の目的地になるなど、ツーリストの嗜好やニーズもさらに多様化が進んできています。

これを踏まえ、当社では、新たな移動の価値や、新たな旅行のスタイルをつくり出すことを念頭に、今一度足元の地域資源を見つめ直し、これまで連綿と受け継がれてきた沿線の魅力あふれる唯一無二の価値ある資源を世界各国の方々にお届けし、観光振興を通じた交流に加え、地域の自然環境や文化財の

保全にも積極的に取り組み、沿線の新たな交流人口・関係人口の拡大を図ります。

また、大阪・関西万博およびIR(統合型リゾート)も見据え、夢洲への来訪客を沿線に波及させるとともに、デジタルや新たなモビリティの活用によりこれまで実現できなかった広域の地域資源の組み合わせによる長期滞在を実現し、さらなる沿線地域の活性化と価値向上を目指します。



熊野本宮大社

ステークホルダーとの協働による沿線価値向上

沿線農業との連携と地産地消

沿線の農産物等を営業列車で輸送(貨客混載)し、なんば駅の特設店舗で販売する実証実験「NANKAI FARMERS' MARKET」を、沿線のJA(農業協同組合)、大学などと連携し実施しました。

この取り組みは、「地産地消の推進」や電車輸送による「脱炭素推進」、商品の一部に直売所での売れ残り野菜を加えて「フードロス削減」を目指しているほか、運営には当社の特例子会社も加わり、「障がい者雇用の職域拡大」にも努めています。



NANKAI FARMERS' MARKET販売風景

沿線企業の魅力向上・発信支援

沿線で働く人を増やすため、沿線企業の魅力向上・発信をするプロジェクト「#BIZ TAG NANKAI」の一環として、沿線のオープンファクトリーイベント^{*}との協働を行っています。

2022年度は、なんばCITYでの出張ワークショップイベント「なんばでこうば」や各開催地域を繋ぐ交流会などを実施しました。

^{*}複数企業が同日に工場を開放し、一般の人にもどづくりの現場を公開する取り組み。企業PRに加え採用・育成、地域企業のつながり形成などの効果がある。近年各地で盛り上がりを見せており、2022年度は南海沿線で4エリア(堺・泉州・河内長野・和歌山)で開催、約9,000人が参加している。



なんばでこうば実施風景

子育てするのが楽しいまちづくり

子育てするのが楽しいまちづくりを目指し、「家族にえがお+1プロジェクト」を行っています。沿線自治体や企業などと連携し、沿線各地で計47の体験イベントを展開する「『親子でわくわく体験! 南海沿線』~やってみよう! を育てよう~」を開催。

また、「南海電鉄地域発見クリエイターズ課」では、南海沿線愛するクリエイターと当社がタッグを組み、沿線の魅力を発掘・発信しています。



「親子でわくわく体験!」ポスター

マテリアリティ
3

夢があふれる未来づくり

なにわ筋線の開業をはじめ、インバウンド、大阪・関西万博、IR(統合型リゾート)などをトリガーに沿線エリアのさらなる飛躍を目指します。デジタル化の進展による働き方改革を見据え、都心への通勤を前提としないまちづくりを進め、デジタルとリアルを融合させ、人々の移動のみならず、生活の各シーンでさまざまなサービスを提供するスマートシティの形成を進めていきます。

なにわ筋線の開業による新たな南北軸の形成

「なにわ筋線事業」の都市計画事業認可を取得し、着工準備へ

2031年の開業を目指して推進している「なにわ筋線事業」については、2020年8月に鉄道区域、2021年1月に道路区域の都市計画事業認可を、整備主体である関西高速鉄道(株)が取得し、用地測量や建物調査など用地取得・補償業務を進めるほか、2021年10月には(仮称)中之島駅部、(仮称)西本町駅部の工事に着手するとともに、南海新難波駅部および分岐トンネル部においても準備工事に着手するなど、開業に向けた取り組みを着実に進めています。

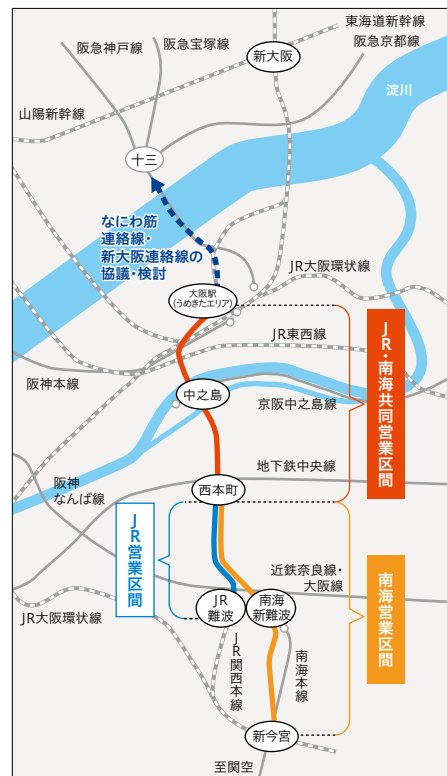
当社が実施している新今宮駅分岐部北側の新設高架橋の受託設計や、分岐器新設に伴う既存高架橋の照査も計画どおりに進んでいます。今後も国や地元自治体、関係先との連携を密に、事業を着実に推進していきます。

なにわ筋線の整備で期待される主な効果

- 国土軸である新大阪や大阪都心部と大阪南部地域などを直結
- うめきたエリアの拠点性向上や中之島エリアのまちづくり促進
- 関西国際空港へのアクセス強化
- 広域的な観光拠点間の交流の誘発
- なんばエリアへのアクセス性の向上

なにわ筋線計画概要

整備区間	大阪駅(うめきたエリア)～(仮称)西本町駅～南海新今宮駅 大阪駅(うめきたエリア)～(仮称)西本町駅～JR難波駅
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 地方自治体出資 約330億円(大阪府165億円、大阪市165億円) 民間出資 約330億円(南海電鉄185億円、JR西日本145億円)
整備主体	関西高速鉄道株式会社
営業主体および営業区間	南海電気鉄道株式会社 営業区間：大阪駅(うめきたエリア)～南海新今宮駅 西日本旅客鉄道株式会社(JR西日本) 営業区間：大阪駅(うめきたエリア)～JR難波駅
開業目標	2031年春



全体イメージ

デジタルテクノロジーを活用した新たな商品・サービスの創出

自動運転の実証実験

革新的な新技術は日々開発されており、当社グループとしてもその技術を取り込み、事業として活用し、より良いサービスを提供することが必要であると考えています。当社は、生産年齢人口減少による労働力不足の社会課題解決などを目指し、2022年7月から自動運転実証試験の準備を行い、「高機能型の自動列車運転装置(以下、高機能ATO)」に、地上情報(勾配・停止位置など)を記憶させ、また、運転士が確認、判断している情報(信号機の現示や走行経路情報など)を、車両内の

高機能ATOに送信する機能を付加した「自動列車停止装置(以下、ATS-PN)」を新設しました。

2023年8月からは「係員付き自動運転(GOA2.5)実現」に向けて、和歌山港線にて、自動運転走行試験を開始します。

この試験では、当社が使用しているATS-PNと高機能ATOを組み合わせた自動運転システムの安全性および運転士が運転する際と同等の目標速度への加速・減速、停止精度などを確認します。

試験結果を踏まえて、有識者で構成する「GOA2.5自動運転

検討委員会」にて安全性評価を得た後に、高師浜線および和歌山港線での自動運転実現に向けて検討していきます。

「南海アプリ」などデジタルサービスで 利便性をさらに向上



当社は2019年12月に「南海アプリ」の配信を開始し、鉄道の運行状況やリアルタイム走行位置、駅情報、遅延情報など基本的な情報に加え、阪堺電気軌道の運行状況、トイレの空き状況、席ゆずりあいアシスト機能、南海沿線で使えるクーポン配

信機能、当社線と接続する鉄道会社の公式アプリ間連携を開始するなど、年々機能を追加して利便性を向上させてきました。

「南海アプリ」のほか、2022年度においては、オンライン注文して駅や駅周囲のオフィスで受け取ることのできる「ピクレル」の実証実験をなんばスカイオワーカールラウンジや和泉中央駅にて実施しました。

今後も「日常のお困りごとの解決」や「お客さまとの『くらしたいまち』の共創」を目指して、サービスの拡充を図っていきます。

スマートシティの実現

 KPI	泉北ニュータウンの再生 および泉ヶ丘駅前活性化 計画の推進		2022年度の実績	2022年6月：公民連携による「SENBOKUスマートシティコンソーシアム」設立
			(空欄)	(空欄)

泉北ニュータウンは1992年には人口16.5万人を擁した関西を代表する大規模ニュータウンです。まちびらきから50年余りを経て、2021年には11.6万人まで減少し、2030年には10万人以下を予測するなど人口減少・高齢化の社会課題が顕

在化しています。これに対し、エリアの魅力と活力を引き出す活動をステークホルダーとともに進めています。

詳しくはP40「3.泉北ニュータウンのサステナブルなまちづくり」をご覧ください。

交流人口の拡大をもたらす商品・サービスの提供(インバウンド、大阪・関西万博、IR)

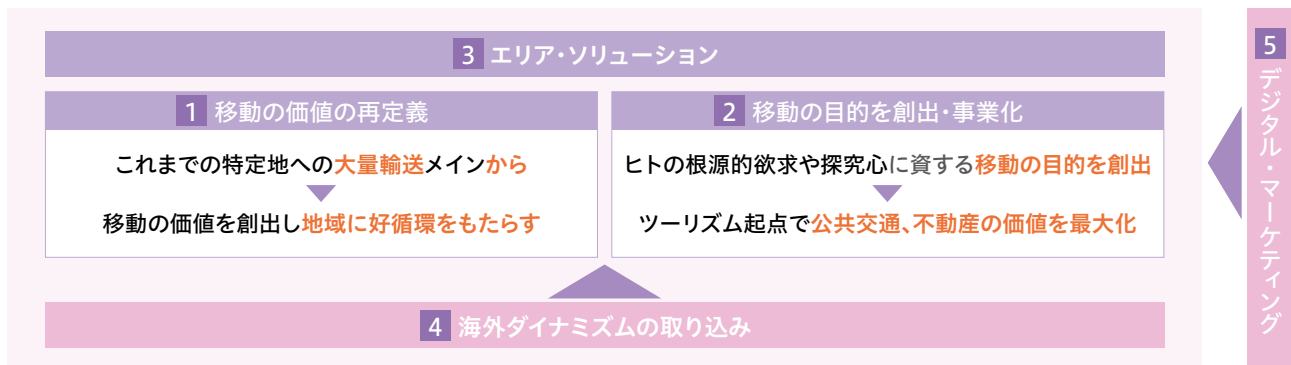
2023年4月の組織改正に伴い新設されたツーリズム戦略部においては、コロナ禍を経て、変容するライフスタイルや価値観などの事業環境の変化を的確に捉え、移動するヒトの根源的な価値や欲求に着目し、第3の柱となる事業を創出するために、移動の先にある楽しさや、幸福感を創出し、地域に好循環をもたらすことで、沿線の価値を向上させることを念頭に、当社だけではなく地域のステークホルダーの皆さまと共に夢があふれる魅力的なまちづくりに取り組んでいきます。

具体的には、エリアソリューションとしてエリア戦略を構築し、新たな人流・交流・滞在による消費拡大と、新産業の創出

を図り、沿線の価値創出と企業価値向上を目指します。

また、当社沿線は、関西国際空港を沿線に持ち、全国的に見ても非常にポテンシャルの高い多種多様な観光資源を有することから、2025年の大阪・関西万博、またその後のIR(統合型リゾート)を見据え、国内外の観光客を沿線に取り込む仕掛けづくりを積極的に行いながら、沿線エリアの価値向上とブランド力向上を図り、中長期的には海外からヒト、モノ、カネ、サービスを呼び込む海外のダイナミズムの取り込みも図っていきます。

新たなツーリズム戦略の考え方



マテリアリティ
4

豊かな暮らしの実現

学ぶ・働く・遊ぶ・子どもを育てる・老後を過ごすなど、人生の各シーンで必要となるサービスを提供し、すべての世代が安心できる豊かな暮らしを実現します。

ワークスタイル、ライフスタイルの変化に対応した生活・サービスの提供

働き方の多様化に合わせたオフィスサービスを提供することを目的として、シェアオフィス「Liefdice By NANKAI」を運営しています。2021年にオープンした南海本線・堺駅、泉北高速鉄道・泉ヶ丘駅に加え、2023年7月に南海高野線・堺東駅に3店舗目がオープンしました。会員の利便性向上を目的として、大阪市内中心部を主とした他社が運営するワークスペース計7店舗と提携し、多様なワークシーンに応じたサービスを提供しています。

また、社内では今年度「まちづくりグループ」に所属する従業員が働くフロアを大規模リニューアルし、部門の垣根を超えた、フリーアドレスでの執務を開始しました。「つながり」「コミュニケーション」「働き方の多様化」をキーワードに、VUCAの時代に柔軟に対応できる組織やオフィスづくり、その中で

も、“働きやすい環境づくり”や“新しいことに挑戦する風土づくり”に従業員自らが取り組んでいます。従業員自らが実践しているこの取り組みを自社事業に活かすことで、お客さまのニーズにより即した「働きやすいオフィス」を提供します。



「Liefdice 堺東」オープン

多様な世代にあわせたサービス提供

南海グループは総合生活企業として、「すべての世代の人々にやさしい」という未来像に向け、多様な年代に合わせたサービスを提供します。

当社が取り組む「eスポーツ」事業は、競技性のあるゲームタイトルを、年齢・性別・国籍・障がいの有無などの違いを超え楽しめるデジタルコミュニケーションツールとして、若年層とのタッチポイントの増加やフレイル予防などの社会課題解決が期待できます。泉佐野市と協業した高校生向けeスポーツ合宿「eスポーツキャンプ」の実施や、佐賀県大町町と

協業した高齢者向けeスポーツ教室の実施などを手がけるとともに、施設運営により、体験会やセミナーなどの普及・啓発活動、神戸大学とのゲーム依存防止の共同研究などを通じて、青少年から高齢者まで生活に潤いを届けています。

また、グループ会社の泉北高速鉄道では、2023年10月1日より、子育てしやすい環境を提供するため、関西の鉄道で初めての取り組みとなる「小児IC運賃を一律50円」に設定しました。

社会基盤を支える物流拠点の機能強化

P41「4.物流施設の高度化」もご覧ください。

基本的な考え方

昨今の人口減少下においても持続的な経済成長と安全・安心で豊かな生活を支えていく役割が物流事業に求められています。当社グループは年々高まる物流需要に応えるべく、トラック輸送のインフラサービス提供を通じ、物流業界の支えとなるべく取り組みます。

トラックターミナルの概要

流通センターは、高度経済成長期に自動車交通の激増や、

人口・産業の都心部への過度の集中により生じる流通機能や都市機能の低下を抜本的に解決するため、都市周辺部の交通要衝地に整備された一大流通拠点です。

当社グループの流通センターには、東大阪が約17.5万m²、北大阪が約19.5万m²のトラックターミナルを中心に広大な敷地の中に流通倉庫、配送センターなどが一体的に立地しています。

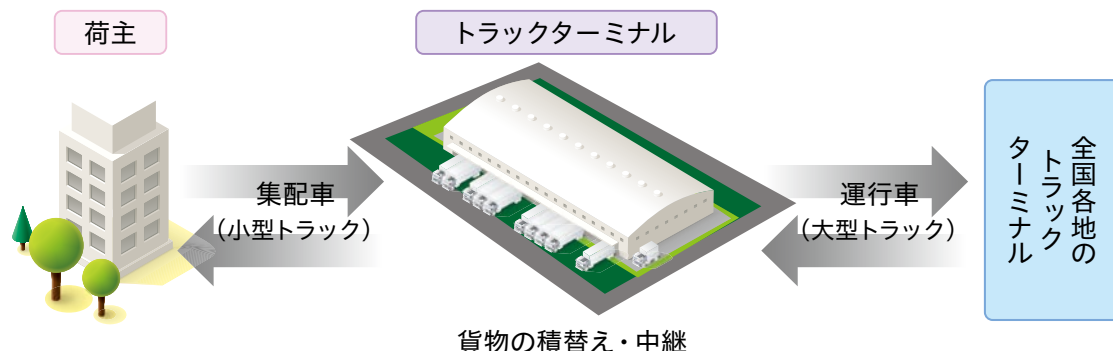
大阪都心および高速道路のインターに近接し、効率的な輸送が可能であるとともに、内陸立地のため、津波リスクもなく、さらに流通業務地区内に立地し、24時間365日の運用が可能

であり、物流事業地として大きなメリットがあります。

トラックターミナルは、全国各地から大型トラックで運ばれてきた荷物を先行別の小型トラックに積み替えて周辺都市へ運ぶとともに、周辺都市から集められた荷物を大型トラックに積み替えて全国へと運ぶ施設です。多くの貨物運送事業者が

利用する公共トラックターミナルとして、国民生活や産業活動を支える重要な役割を果たしています。

また、昨今の大規模自然災害の影響を受け、両ターミナルは、その優れた立地により、国土交通省から災害時の民間物資拠点に指定され、その役割はますます高まっています。



トラックターミナルの強み

当社グループは従来から運営していた公共トラックターミナルの機能を活かし、トラックターミナル機能と配送センター機能を併せ持った複合物流施設を建設しています。配送センターの荷物輸送をトラックターミナルが受け持つことで、集荷、荷待ち時間を大幅に削減、短縮することができます。

高度化後の大型物流施設では、点在した拠点の集約や大規模な搬送機器を設置できることなどにより、効率的な事業運営が可能となります。さらに、十分なトラック駐車場を隣接して提供することから、集荷、荷待ち時間の削減による労働時間の短縮が、また、施設内にアメニティホール、シャワー室、仮眠室などを確保することにより、快適な労働環境の実現が可能となるなど、物流の2024年問題に対処できるさまざまなメリットを物流事業者に提供しています。

また、近年竣工した各施設は、環境・社会への配慮を持つ「DBJ Green Building 認証」を取得しており、現在計画の北大阪トラックターミナルⅡ期棟においても取得を目指します。

トラックターミナルの今後の展望

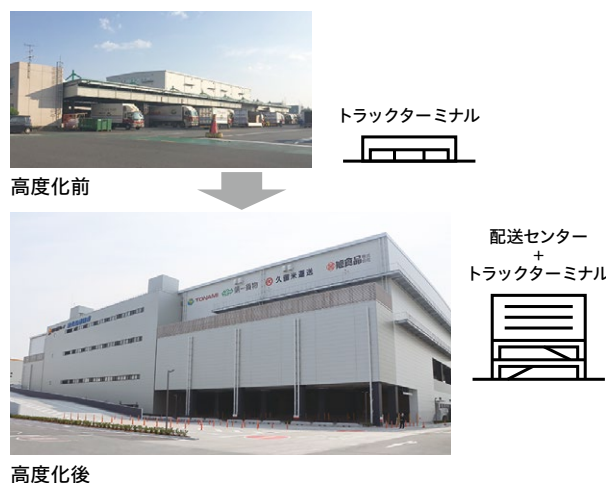
北大阪流通センターでは、関西圏最大級の規模を誇る北大阪トラックターミナル第Ⅱ期棟計画を推進しており、2026年春に完成予定です。その後も2棟の高度化施設を計画しており、最新の施設へと建て替えを進めています。

一方、東大阪流通センターも同様に旧施設を高度化した新たな施設へ置き換えるべく、計画検討中です。

近年多発する自然災害に備え、免震構造の採用や非常用発電設備の設置、屋上の太陽光発電の設置にも、積極的に取り組んでいます。

今後は、普及が進められているEVトラックの充電スペースの設置やダブル連結トラックへの対応など、物流業界・社会全体のニーズに合わせた施設づくりを進めていきます。

トラックターミナルの高度化イメージ



マテリアリティ
5

一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとづくり

働く場所・時間にとらわれない環境を整備することにより、多様な人財の活躍を促進するとともに、従業員のエンゲージメント向上に取り組んでいきます。また、未知の領域に挑戦する風土を醸成し、激しい環境の変化に対応できる人財を育成していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン(女性活躍推進など)

基本的な考え方

当社グループでは「一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとづくり」をマテリアリティ項目として掲げ、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進に継続的に取り組んでいます。

2050年の企業像の実現に向けて、性別や年齢国籍などを問わず、多様な価値観を持つ従業員が、育児や介護、病気治療などとの両立を図りながら、それぞれの個性を活かし、いきいきと働ける環境を整備していきます。



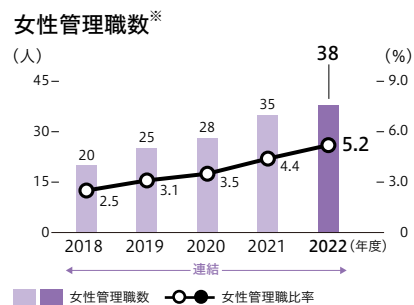
※1 当社および連結子会社54社 ※2 マネージャーおよび経営人財としての活躍を目指すキャリアコース

女性の活躍の場を広げる取り組みを推進

当社では、2021年4月に策定した「女性の活躍推進に向けた行動計画」において、マネジメントコース(マネージャーおよび経営人財としての活躍を目指すキャリアコース)の新卒採用者に占める女性比率を継続して40%以上を維持としています。また、鉄道現業部門では車掌、運転士、助役など多様な職種への女性の配置を促進するとともに、女性用宿泊施設の整備などを進めています。

今後も、全社的に女性社員の活躍の場をさらに広げて計画的に育成していくための取り組みを強化していきます。具体的には、採用時における女性向けの広報活動を積極的に、

母集団の拡充を促進するとともに、キャリアコースの多様化によって働き方の選択肢を増やし、あらゆる領域・役割への配置・登用を推進していきます。



※ 2021年度までの定義：管理職は監督もしくは管理の地位にあるもので、労働時間等に関する規定の制限を受けない者
2022年度以降の定義：「課長級」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計

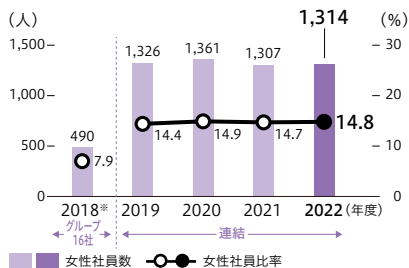


まちづくりグループ
まち共創本部
共創事業部
出村谷 依代

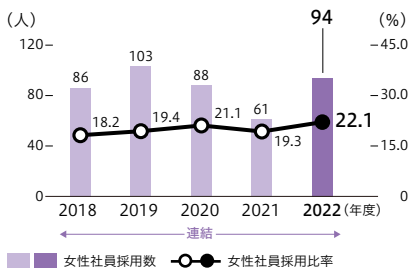
女性社員の声

2度の産・育休を経て、現在は子育て世代に対する沿線価値向上施策「家族にえがお+1プロジェクト」に携わり、南海沿線を「子育てするのが楽しいまち」にするため当社ができることは何か、自身の子育て経験を活かして企画を立ち上げ、沿線自治体などと共創した取り組みを展開しています。育児は想定外の連続で仕事との両立はハードですが、育児短時間勤務の時間選択・取得期間の拡大、在宅勤務制度の導入により、働きやすさが向上していることを実感しています。

女性社員数



女性社員採用数



※ 2018年度はグループ16社
 南海電気鉄道(株)、泉北高速鉄道(株)、
 南海バス(株)、関西空港交通(株)、
 徳島バス(株)、南海フェリー(株)、
 南海車両工業(株)、南海不動産(株)、
 南海商事(株)、南海エフディサービス(株)、
 南海フードシステム(株)、(株)南海国際旅行、
 住之江興業(株)、南海ビルサービス(株)、
 南海辰村建設(株)、南海マネジメントサービス(株)

外国人の活躍の場を広げる取り組みを推進

当社グループでは、「沿線への誇りを礎に、関西にダイバーシティを築く事業家集団」を2050年の企業像として位置づけており、ネパールのIT人材紹介事業“Japal”を推進するなど、中長期的に外国人が住みやすいまちづくり、「外国人との共生」の実現を目指しています。

2022年度には南海システムソリューションズ(株)において海外のIT人材を採用するなど、外国籍人材を積極的に受け入れており、2023年3月末時点で40人の外国籍人材が当社グループで活躍しています。今後も、多様な従業員の個性や強みを企業としての持続的な成長につなげていきます。

多様な価値観を持つ人材の確保・活躍

当社グループでは、経営環境の変化に柔軟に対応し、持続的に成長していくため、組織内の多様性を尊重し、活かしていくことが必要不可欠であると考えています。年齢や性別といった属性だけでなく、職歴やキャリア志向、ライフステージなども含め、従業員一人ひとりの個性や強みを活かせる人事制度を構築するほか、柔軟な働き方ができる環境を今後もさらに整備しています。当社の2022年度の正規雇用労働者の中途採用比率は63% (中途採用には正規雇用転換者を含む)、2023年3月末時点の管理職に占める経験者採用者の割合は

13.1%となりました。

高齢者が活躍できる環境を整備

当社では2021年度より定年年齢を65歳まで段階的に引き上げ、60歳以降も活躍できる環境整備に取り組んでいます。

定年退職後の再雇用制度についても引き続き実施しており、2023年3月末時点で、12人がさまざまな分野で活躍しています。法令に則するだけでなく、いわゆる「無年金期間」に対応した賃金水準引き上げの実施や、モチベーションの維持・向上に資する講習会の開催など、シニアライフの充実に向けたサポートにも取り組んでいます。

社会的責務として障がい者雇用を促進

2022年度の当社および関係会社特例認定を取得したグループ7社を含めた障がい者雇用率は、2.68%でした。

特例子会社である(株)南海ハートフルサービスでは、2023年3月末時点で49人の障がい者を雇用しており、同社の従業員は当社施設をはじめとする各種施設の清掃業務や郵便物仕分け業務などに従事しています。日々の情報交換やレクリエーションイベントの実施などによってコミュニケーションを図り、働きやすい職場環境の実現・維持に努めています。

健康経営の推進および働きやすい職場環境づくり

基本的な考え方

お客さまに『安全・安心』を届け、沿線の豊かさを創造し続けるためには、従業員が心身ともに健康でなくてはならないという考えに基づき、さまざまな施策を実施しています。

‘なんかいいね’をより多くのお客さまに感じていただくとともに、社員一人ひとりが‘なんかいいね’と感じられる活力ある職場づくりを目指し、従業員の健康維持・増進を図っていきます。

KPI	年次有給休暇取得率 90%以上を維持(2026年度まで)(単体)	2022年度の 実績	96.9%
	男性労働者の育児休業等と育児目的の休暇取得率 100%(2030年度までに)(単体)	2022年度の 実績	90.6%

健康宣言と健康経営推進体制

当社グループは、「社会への貢献」を企業理念に掲げ、公共交通を基軸にさまざまな事業活動を展開してきました。全社員の健康を保ち、多様な人財一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境づくりを経営上の最重要課題の一つと考え、当社では2022年6月に健康宣言を制定しました。同時に、健康経営の取り組みについて全社的かつ横断的に連携を図る健康経営推進委員会を発足させました。今後、現状の課題から具体的な目標を定め、その達成度をチェックし確実な推進を図ります。

健康宣言



健康経営推進委員会

人事担当役員を委員長とし、各部門の代表者・産業医・南海電気鉄道健康保険組合・人事部により構成される「健康経営推進委員会」を設置し、具体的な目標や施策の方針を決定しています。このような推進体制のもと、施策の効果検証を実施のうえ、適宜施策の見直しを行うなど、PDCAを回すことにより、健康経営の継続的改善を図っています。

2022年度からは、「疾病の発生予防・疾病の高リスク者に対する重症化予防」を取り組み方針として定め、健康診断で有所見となった従業員に対し、健康診断の結果通知とともに産業医名で受診を促す書面を配布し、病院の受診率向上に努めています。

健康経営の推進

当社では厚生労働省の「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」に基づき心身両面にわたる健康保持増進対策を実施しています。

社員の健康状態の把握に関しては、事業場内産業保健スタッフを中心に、社内健康管理基準に沿った管理、保健指導、健康教育、健康相談を実施して疾病の早期発見と予防に努めています。メンタルヘルス対策としては、セルフケア(ストレスチェッ

ク)、ラインケア(管理監督者の研修会)、外部相談窓口の設置、指定精神科医によるカウンセリングなどを実施しています。さらに、メンタルヘルス不調による休職者の円滑な職場復帰を支援する制度として「リワーク・トライアル・プログラム(試し出社制度)」を導入し、2022年度は2人が復職しました。

喫煙については、適宜、保健師が健康面に与える悪影響について社内啓発しています。南海電気鉄道健康保険組合においても禁煙外来にかかる治療費を一部補助しています。

人間ドックについても選択型福利厚生制度と南海電気鉄道健康保険組合の補助を併用した場合に、自己負担額なしで利用可能とすることで、疾病の早期発見につなげていきます。

また、グループ会社の南海グリーンサポート(株)、南海不動産(株)、南海車両工業(株)、(株)南海エクスプレス、南海システムソリューションズ(株)、南海マネジメントサービス(株)の6社が、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)」に認定されました。

労働安全衛生の確保

業務災害は不安全行動によるものが大半を占めています。これを防止するため、エイジフレンドリー、危険予知、ヒヤリハット、リスクアセスメントなどの安全活動を行い、職場内のどこにどのような危険因子が存在するかを抽出し、対策を立て、危険に対する認識を職場全体で共有しています。業務災害のうち、第三者の行為によってもたらされる災害については、同業他社との情報交換や「第三者行為災害防止マニュアル」を活用して対策しています。2022年度の業務災害は14件^{※1}でした。

また、「リスクアセスメント」を導入し、職場にあるさまざまな危険の芽(リスク)を見つけ出し数値化することでリスクの大きさを評価し、災害に至る前に対策(リスクの除去、低減)を施すことで、労働災害の減少を図っています。2022年度は、82件のリスクアセスメントを実施しました。中には、すぐに対策を施せないものもありますが、リスクを認識し、すべてがリスクレベルA(許容可能なレベル)となるまで対策し続けます。

このほか、全国安全週間の期間中に会社および労働組合の役員による職場安全パトロールを実施しています。職場を視察し、労働災害対策について報告・意見交換を行っています。

※1 うち第三者暴力行為災害5件

休業災害度数率(単体)^{※2}

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
0.35	0.18	0.73	0.93	0.00

※2 休業災害度数率=労働災害(休業1日以上)による
死傷者数÷延べ労働時間数×100万

健康経営に関する指標(単体)

		2020年度	2021年度	2022年度
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0
高リスク者の管理率 ^{※1}	%	-	-	74.3
ストレスチェック受検率	%	99.0	98.0	94.0
月間平均残業時間	時間	25.0	23.7	24.3
喫煙率	%	26.9	26.9	27.3
運動習慣者率 ^{※2}	%	41.3	41.6	42.9

※1 受診勧奨者のうち病院で受診した者の割合

※2 日常生活において歩行または同等の身体活動を1日1時間以上実施している者の割合

働きやすい職場づくり

子育てや介護との両立を積極的に支援

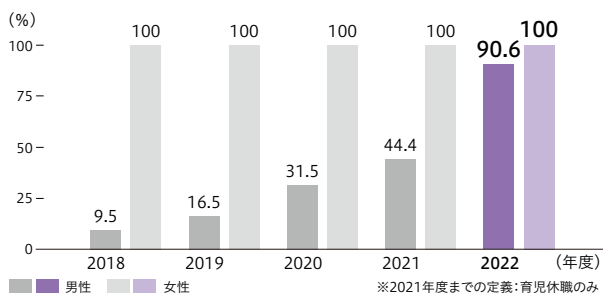
当社グループでは、「育児・介護等を行う人財やシニア人財に、業界最高水準の働きやすい環境を提供すること」を中期的に目指す姿として設定しています。

その取り組みの例として、当社では、育児休職制度や介護休職・休暇制度に加えて、2021年度から育児短時間勤務の利用可能期間を子どもが小学校5年生の始期に達するまでに延長し、2023年度からはベビーサポート休暇(男女問わず産後期間に取得できる最大10日の有給休暇)を導入するなど、仕事と家庭の両立支援を拡充しています。また、育児休職中の従業員には定期的な社内報の送付(2021年6月よりデジタル版を開始)や上司との面談などを実施し、スムーズな職場復帰をサポートしています。

これらの結果、出産した女性社員の育児休職取得率および休職後の復職率は10年連続100%となっています。近年は男性社員の取得も増加傾向にあり、2022年度の男性社員の育児休業等・育児目的休暇取得率は90.6%と非常に高い水準となっています。

これらの取り組みは、次世代育成支援対策推進法に則り一般事業主行動計画を策定のうえ実施したもので、2015年3月には厚生労働省の定める「子育てサポート企業」としての基準を満たし、「くるみんマーク」を取得しています。

育児休業等と育児目的休暇取得率(単体)



年次有給休暇取得の促進

計画年休制度の導入や半日単位での年休取得の促進などにより、年次有給休暇の取得率向上を図っています。当社の2022年度の年次有給休暇付与日数に対する取得率は96.9%と、厚生労働省発表の「就労条件総合調査」による一般的な取得率(58.3%)と比較して高い水準にあります。

年次有給休暇取得率(単体)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
90.7%	92.6%	90.9%	90.1%	96.9%

ワークライフバランスの向上に向けた働き方改革の推進

従業員が働きやすい環境を整備し、働き方改革による生産性向上を推進するために、グループ共通のコラボレーションツールの導入を段階的に拡大しています。2022年度末時点で合計43社が導入し、2023年度も新たに10社が導入予定です。さらにクラウドストレージを導入することで、社内外の関係者との安全で効率的なデータ共有を可能にし、かつ働く場所の柔軟化を進めています。2022年度末時点で合計13社が導入し、2023年度も新たに6社が導入予定です。

また、従業員が自身の業務都合や個人の事情に応じて柔軟に働くことのできる環境を整備するため、当社本社部門において2019年度からスライドワーク制度(始業時刻を選択できる制度)、さらに2022年度から在宅勤務制度を導入しています。

鉄道現業部門では、エッセンシャルワーカーとして安全輸送を提供しつつ、労働時間の削減などを通じたワークライフバランス向上の取り組みを継続的に進めています。

「従業員エンゲージメント」の向上

近年、従業員が企業に信頼度や貢献意欲を持っている状態を示す「従業員エンゲージメント」が日本でも注目されています。当社では、従業員が「なんかいいね」があふれる職場を目指す社内活動として「なごみときめき活動」を実施しています。

その一環として、従業員のモチベーション向上と従業員同士のコミュニケーション促進を目的に「なんかいいね」カードを導入しています。従業員間の褒め合う文化の醸成、ひいては業務の質的向上につながっており、2022年度は約9,600枚が活用されました。

また、従業員の沿線に関する知識向上と当社沿線への誇りの醸成を目的に、従業員専用写真投稿サイト「沿線アンバサダー制度」を導入しています。2022年度末時点で400人以上の従業員が参加し、2022年度は約400件の投稿がありました。楽しみながら沿線への理解を深めるツールとして役立てられています。

2022年度には、従業員の福利厚生ニーズの多様化を鑑み、付与されたポイントの範囲内で当社グループサービスを中心としたサービスを利用できる、選択型福利厚生制度(NICEプラン制度)を導入しました。今後も、従業員エンゲージメントの向上に努め、従業員がモチベーション高く仕事に取り組むことができるよう、継続的に制度の見直しを図っていきます。

激しい環境の変化に対応できる人財の育成

基本的な考え方

めまぐるしく変化する時代の中で企業として成長していくためには、経営戦略・事業戦略を実行するための戦力、すなわち人財と組織が不可欠です。各戦略に対応する「人財ポートフォリオ」の実現を目指し、採用・配置・評価などの人事諸施策と連動して、前例にとられない人財開発を実施していきます。

社員の成長を促す人事制度

当社の人事制度は目標管理制度とそれに連動した評価制度を柱としており、社員が自発的に高い目標にチャレンジし、PDCAサイクルを好回転させることで、経営目標の達成につなげることを目指しています。また、上司と部下のツーウェイコミュニケーションを通じて信頼関係を構築することを重視しています。

これらの仕組みによって、社員一人ひとりの成長を促すとともに、企業全体としての成果創出を図っています。

人財開発・組織開発の推進

当社では現在、「人財と組織風土の開発計画」の重点目標として「未来を創造する組織・人づくり」を掲げ、「変化に適應できる組織風土づくり」「イノベーションの裾野拡大・実践支援」「新規採用人財のオンボーディング(定着支援)」「キャリア自律支援」をテーマに、さまざまな研修や自己啓発支援制度を実施しています。

階層別研修など役割や職種に必要な知識・スキルを必ず習得させる「全体底上げ」を図る施策と、資格取得支援や社外ビジネススクール派遣など希望者および選抜者の「引き上げ」を行う施策の2つを通じて、従業員の能力向上に取り組んでいます。

2022年度の研修総時間は19,164時間、1人当たり研修時間は6.5時間(人事部主催および共催のOFF-JT研修のみ)でした。

自己啓発支援制度

- ・資格取得援助制度 ・奨励金制度 ・推薦通学スクール
- ・推薦図書 ・通信教育講座援助制度 ・社外セミナー援助制度

研修体系図(人事部主催および共催のOFF-JT研修のみ記載)

職位・グレード	部長	課長	リーダーグレード	スタッフグレード
必修研修	昇進・昇格者研修			新入社員研修
	昇進・昇格時eラーニング			入社時eラーニング
				新入社員フォロー研修
目的別研修				役員と語る会
	経営ビジョン達成プログラム※1			人を育てる職場づくり研修
	CS・ブランドセミナー※2			
	イノベーションセミナー			
	キャリア採用者向けオンボーディングプログラム			
				キャリアデザインプログラム
				メンター研修
選択型研修				グループ若手交流会※2
	eラーニング※2			
	社外ビジネススクール			
CSR関連研修	人権啓発研修・ハラスメント防止研修※2			
	サステナビリティ社内浸透セミナー・環境法令研修			
	階層別コンプライアンス研修			

※1 経営ビジョン達成に向け、管理職層が中心となり変化に柔軟に対応し、成果創出できるよう職場風土を改革していくプログラム
 ※2 グループ会社プロパー社員を対象に含む研修

人権尊重とハラスメントの防止

基本的な考え方

公共交通事業を営む当社にとって、人権の尊重は事業活動を行っていくうえで基本となる事項と考えています。

お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの人権を尊重するとともに、事業活動に関連する人権問題への理解を深め、適切な行動をとることに努めます。また、人権を尊重する事業活動をより一層進めています。

人権方針

基本的な考え方に基づきお客さま、従業員をはじめとするさまざまなステークホルダーの人権を尊重する事業活動をより一層進めていくため、2022年8月に南海グループ人権方針を制定しました。

南海グループ人権方針



人権とハラスメントに関する啓発

1971年より内容を充実させながら人権啓発に取り組んでいます。ハラスメントについては、個人の尊厳を不当に傷つけ、就業環境の悪化につながることから、パワーハラスメント・セクシュアルハラスメントをはじめとしたさまざまなハラスメントの未然防止に向け、相談窓口を設置するとともに、防止研修を実施しています。

また、社会全体での多様化が進んでいることから、マタニティハラスメントや外国人差別・LGBTQの人権などの新しいテーマも研修内で扱い、性別や国籍、性的志向などの違いによる偏見やハラスメントの防止にも努めています。

人権デュー・デリジェンスの実施

自らの事業活動に関係する人権への負の影響を特定し、予防、軽減する取り組みを進めています。

ハラスメントは人権に関わる重要な問題であることから、従業員対象に人権やハラスメントに関する研修を実施して未然防止に取り組むとともに、社内のハラスメント相談窓口担当者向けの研修も実施し、適切な対処ができるよう取り組んでいます。

人権デュー・デリジェンスプロセス

- (1)ステークホルダーとの対話などによる負の影響の特定と評価
- (2)教育や啓発を通じた予防・軽減への取り組み
- (3)負の影響が発生した場合の調査並びに是正措置など
- (4)どのように対応したかの情報開示

ハラスメント相談窓口の利用人数

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
2人	1人	1人	0人

人権啓発研修(対象者：主に管理職・監督職)[※]

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
参加人数	135人	83人	71人	173人
実施時間	120分	40分	90分	90分

ハラスメント防止研修(対象者：主に管理職・監督職)[※]

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
参加人数	142人	83人	129人	202人
実施時間	120分	40分	90分	90分

※2019年度は集合研修、2020年度以降はオンライン研修

顕著な人権課題とステークホルダーの関連性

顕著な人権課題	想定される負の影響例	負の影響を受けるステークホルダー
差別・ハラスメント	個人の尊厳を不当に侵害、就業環境悪化 (パワーハラスメント・セクシュアルハラスメント・マタニティハラスメント・外国人差別など)	役職員・サプライヤーを含むすべてのビジネスパートナー
労働安全衛生	職場環境や不安全行動による労災などの身体・精神への悪影響	
サプライチェーン上の人権問題	自社・グループ会社、サプライヤーなどにおける人権侵害リスク (実際に発生している人権侵害と、生じる可能性のある人権侵害)	

マテリアリティ
6

地球環境保全への貢献

気候変動リスクを当社グループ最大のリスクと捉え、省エネ車両（鉄道・バス）の導入と再生可能エネルギーの使用を進め、モーダルシフトを促進するとともに、グリーンビルディングの認証取得・開発を拡大していきます。また、沿線エリア・事業エリア内で保有する森林の育成に取り組むことで、生物多様性の維持に努めていきます。

南海電鉄グループ環境理念(全文)

わたしたち南海電鉄グループは「地球環境保全」を企業の使命の1つと認識し、すべての事業活動を通じて環境への影響を常に配慮し、自然環境にやさしい社会づくりに向けて行動します。

当社の環境に対する方針「環境方針(全文)」は、南海電鉄公式Webサイトに掲載しています。
<https://www.nankai.co.jp/sustainability/materiality/06environment/philosophy/>

南海環境ビジョン2030 【基本方針】

- 地球環境に関する課題認識を発展させ、幅広いステークホルダーへの社会的責任を果たすことで南海電鉄グループの持続的成長に資することを主旨とする。
- そのため、あらゆる事業活動を通じて環境問題の解決に貢献して行くことが企業価値向上に繋がるという認識のもと、中期経営計画と連動した環境ビジョンとする。
- 環境問題の中でも、当社グループの事業活動に影響が大きい

- い「地球温暖化」、「循環型社会」、「生物多様性」の3項目とこれらの基盤となる「環境マネジメントシステム」を環境課題として捉まえ、2030年の目指すべき方向性からバックキャストにより、各年度の実行施策を策定する。
- 環境ビジネスによる収益源の拡充ならびに自治体との連携により事業価値のみならず沿線の環境価値の向上に貢献する。

環境課題	2030年度の方向性(目標像)
① 地球温暖化の抑制	南海電鉄グループのCO₂排出量46%以上削減 政府の2030年度の温室効果ガス削減目標をベースに、南海電鉄グループとしてCO ₂ 排出量を2013年度比46%以上削減する。
	環境ビジネスによる企業価値の創造 沿線でのエネルギー生産・販売ビジネスを拡充することにより、新たな収益源を創出するとともに、沿線自治体の環境対策にも貢献することで、南海電鉄グループ+沿線の社会的価値の向上を目指す。
② 循環型社会の実現	沿線におけるスマートシティの形成 沿線地域のインフラ企業として、沿線価値向上に資するスマートシティや環境モデルエリアの形成を目指し、自治体が主導する事業計画や実証事業とも連携しながら、循環型社会の実現に貢献する。
③ 生物多様性の保全	自然との共生社会の実現 あらゆる事業活動の中で生物多様性への影響を回避もしくは最小化することを意識し、沿線での生態系維持と持続可能な自然資源の利用を実践する。
④ 環境マネジメントの深度化	環境推進体制の充実と環境情報開示の強化 ISO14001で求められる水準での環境マネジメントシステムの自主的運用が定着している。

南海電鉄グループ中期環境目標 (2021年度～2024年度)

中期環境目標の達成に向けて、各項目で取り組み施策を進めた結果、2022年度は目標を概ね達成することができました。

環境課題	中期環境目標と主要施策(2024年度までの達成目標)	2022年度の実績[2022年度達成目標]	評価	2023年度の達成目標
1. 地球温暖化の抑制	南海グループのCO ₂ 排出量の削減 CO ₂ 排出量 32%削減(2013年度比) ●車両の省エネ化・更新(鉄道・バス) ●所有不動産・流通施設での省エネ施策の推進(グリーンビルディングへの転換、空調設備更新など) ●新規取得物件のエネルギー有効活用	●2022年度CO ₂ 排出量実績 38%削減[2013年度比28%削減] ※排出係数0.299 t-CO ₂ /kwh	◎	●CO ₂ 排出量 30%削減(2013年度比)
	再生可能エネルギーの活用 ●鉄道並びに不動産・流通施設への再生可能エネルギーの導入、活用	●不動産・流通施設への再生可能エネルギー導入を検討	○	●不動産・流通施設への再生可能エネルギーの導入
2. 循環型社会の実現	沿線におけるスマートシティ形成に向けた準備 ●沿線におけるスマートシティ形成に向けた事業モデルの具体化	●公民連携により設立(2022年6月)された「SENBOKUスマートシティコンソーシアム」に加入し運営委員会の一員として実証実験開始 ●NANKAIオンデマンドバスの実証事業を実施	○	●SENBOKUスマートシティコンソーシアムの運営委員の一員として実証実験等の企画・コーディネート実施
	資源の有効利用と廃棄物の3Rの推進 ●取水原単位 5%削減(2019年度比) ●廃棄物のリサイクル率3%向上(2021年度比) ●本社事務所の紙使用量70%削減(2019年度比)	●取水原単位 3.2%削減[2019年度比3%削減] ●廃棄物のリサイクル率 2.7%向上[2021年度比1%向上] ●本社事務所の紙使用量 59%削減[2019年度比60%削減]	○	●取水原単位 4%削減(2019年度比) ●廃棄物のリサイクル率 2%向上(2021年度比) ●本社事務所の紙使用量 70%削減(2019年度比)
3. 生物多様性の保全	沿線エリアでの生物多様性の保全 ●「多奈川ビオトープ」生物生息環境の創出 ●全ての取引先へのグリーン調達ガイドライン周知と取り組みレベルの改善要請完了 ●一般向けイベントの開催(年間4回)	●「多奈川ビオトープ」維持管理の実施(年間11回開催)[年間10回開催] ●南海グループ資材調達方針を制定(2022年8月)、取引先約440社にメール配信通知、前年度取引高上位100社にアンケート実施 ●一般向けイベントを年間4回開催[年間4回]	○	●「多奈川ビオトープ」維持管理の実施(年間10回) ●環境方針等未制定の取引先に協力依頼実施 取引先5社と意見交換 ●一般向けイベントを年間4回開催
4. 環境マネジメントの深度化	気候変動リスクの分析と開示 ●TCFD提言に沿った情報開示 ●CDP評価 A-(気候変動)	●鉄道、不動産・流通事業のグループ会社に拡大したシナリオ分析実施、情報開示 ●2021年度実績のCO ₂ 排出量(スコープ1、2)の第三者保証取得 ●CDP評価 B(気候変動)	○	●TCFDシナリオ分析実施・開示範囲の拡大 ●CDP評価 B(気候変動)
	ISO14001認証と同等に評価される環境マネジメントシステムの自主的運用開始 ●ISO認証と同水準の環境マネジメントシステム自主的運営	●2022年4月から自主的運用に移行し、法令順守計画管理を実施 ●本社2部門(鉄道営業本部施設部・不動産部)と千代田工場で外部監査を実施	○	●環境マネジメントシステムの自主的運用の充実 ●本社2部門と千代田工場で外部監査を実施
	従業員の環境保全意識の向上と環境法令順守の徹底 ●ECOニスト認定100人、ECOニストアドバンス認定35人、eco検定合格30人、活動参加を促すプログラムの開発・改善の検討1件 ●環境法令順守のための管理体制の構築	●ECOニスト認定264人[100人]、ECOニストアドバンス認定57人[35人]、2022年度eco検定合格29人[30人]、「南海沿線アンバサダー×環境PRコラボ(大阪府の「おおさか生物多様性普及啓発キャンペーン」への協力)継続実施 ●環境法令研修を実施、法令対応を適時に案内	○	●ECOニスト認定100人、ECOニストアドバンス認定35人、2023年度eco検定合格30人、活動参加を促すプログラムの開発・改善の検討1件 ●グループ会社環境調査の実施
5. グリーンビルディングの拡大	環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大 ●新規開発物件における認証取得	●北大阪トラクターミナル2号棟においてDBJ Green Building認証の3starsを新規認証取得	○	●新規開発物件もしくは既存施設におけるグリーンビルディング認証の取得
6. 適切な情報発信	統合報告書の発行 ●外部から高評価を得られる報告書の作成 ●「KPIの進捗状況」「ESG開示項目」の充実	●統合報告書2022の発行 日経統合報告書アワード優秀賞を受賞、GPIFの改善度の高い統合報告書に選定	◎	●統合報告書2023の発行 質・量両面でのさらなる充実
その他	さまざまな環境活動の実施 ●なんかいの森を活用したオフセット・クレジットの取得と活用(2,500tのクレジット取得)	●J-クレジットの取得拡大に向けたプロジェクト計画を変更、承認 ●南海国際旅行(株)主催によるカーボン・オフセットツアーの実施	○	●2023年度中に検証を実施し、クレジットを取得予定

◎:目標を超過して達成した ○:目標を達成した △:目標を達成しなかった

気候変動への対応に向けたCO₂排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用推進



当社グループにおけるCO₂排出量を2013年度比46%以上削減(2030年度)



2022年度の実績

192,162t (2013年度比38%減)

「2050年カーボンニュートラル」へ向けて

当社グループでは、CO₂排出量を2013年度比で46%以上削減することを目標に掲げています。2022年度の排出量は192,162tで、基準年度である2013年度の309,902tに対して38%削減となりました。特に、当社の鉄道の効率性を測るエネルギー原単位(分母：走行距離)では5年間で5.5%削減しましたが、不動産の効率性を測るエネルギー原単位(分母：延床面積)では1.0%の削減にとどまっています。

これからも省エネルギー車両を導入するほか、不動産・流通施設にもエネルギー効率の高い設備の導入を進め、「南海環境ビジョン2030」の目標達成を目指していきます。当社グループでは2050年にCO₂排出量実質ゼロの目標を設定しており、省エネルギー施策はもとより、再生可能エネルギー、創エネルギー、代替エネルギーの導入・活用、カーボンオフセットの活用など、あらゆる方策を検討・実施していきます。

環境負荷データ第三者保証取得

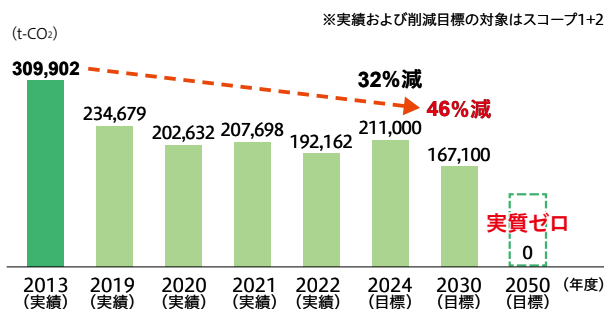
当社グループは環境負荷データの信頼性を高めるため、2021年度実績のエネルギー起源CO₂排出量(スコープ1、2)について、デロイト トーマツ サステナビリティ(株)により「南海電気鉄道株式会社および連結子会社54社のエネルギー起源CO₂排出量算定報告書(2021年度)」に関する第三者保証を取得しています。



2023年4月28日第三者保証報告書



CO₂排出量削減実績・目標(連結)



サプライチェーンを通じたCO₂排出量の把握(スコープ3)

当社グループの事業活動によるCO₂排出量(スコープ1・2)に加え、サプライチェーンで発生する間接排出量(スコープ3)について2021年度実績の算定を行いました。その結果、購入した製品・サービスが約60%を占めていることが分かりました。

スコープ3 CO₂カテゴリ別排出量データ(2021年度実績) (単位:t-CO₂)

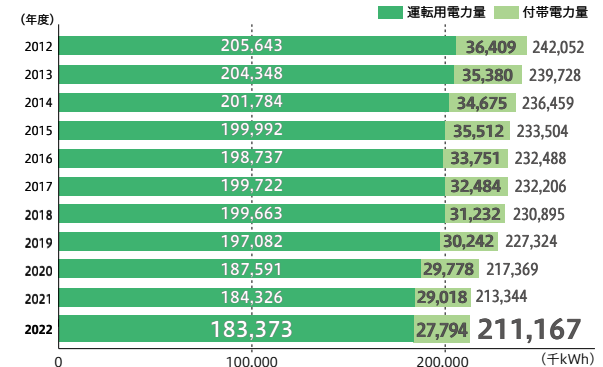
上流(調達)	カテゴリ	排出量	下流(販売)	カテゴリ	排出量
上流(調達)	1. 購入した製品・サービス	439,118	下流(販売)	9. 輸送、配送(下流)	-
	2. 資本財	82,124		10. 販売した製品の加工	-
	3. スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	37,161		11. 販売した製品の使用	16,282
	4. 輸送、配送(上流)	-		12. 販売した製品の廃棄	-
	5. 事業から出る廃棄物	8,129		13. リース資産(下流)	139,502
	6. 出張	1,155		14. フランチャイズ	-
	7. 雇用者の通勤	2,110		15. 投資	19,470
	8. リース資産(上流)	-		合計	745,051

※サプライチェーン：事業活動における商品等の調達、製造、物流、販売、廃棄に関わる一連の流れ
 ※カテゴリ4、8、9、10、12、14は、重要性の観点から除外しています
 ※第三者による保証を受けていません

鉄道施設・車両での省エネ施策

2022年度の当社鉄道用電力の使用量は211,167千kWh(2021年度比1.0%削減)、そのうち運転用電力量は183,373千kWhで全体の86.8%を占め、残りの付帯電力量は27,794千kWhでした。鉄道用電力使用量全体では2022年度は2012年度と比較して12.8%低減しています。付帯電力とは信号設備、踏切設備および駅設備(照明、空調、エレベーターなど)のために使用される電力のことです。夏季・冬季の節電(室内温度の厳守など)や駅の照明を順次LEDに切り替えるなど、省エネへの取り組みを進めています。

鉄道用電力使用量の推移



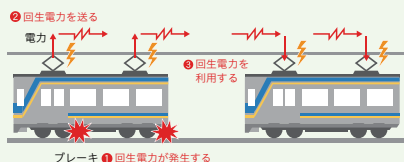
回生ブレーキとVVVF制御

「VVVF制御」は、電圧や周波数を変化させながら交流モーターを制御し、電車の加速力や速度を制御するものです。従来の車両と異なり電気抵抗を使わないため、エネルギー効率の高い制御が可能です。

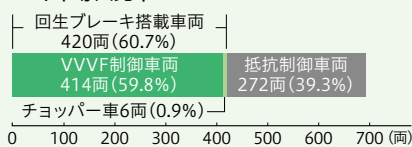
また、「回生ブレーキ」は、電車がブレーキをかけたときにモーターを発電機として作用させ、発生した電気を架線に戻して、近くを走行しているほかの電車に供給する仕組みです。発生した電力を再利用することで使用電力量を節約することができます。

これらの方式により従来の車両と比べて電力の削減が可能となるため、搭載車両の導入を進めています。

回生ブレーキの仕組み



回生ブレーキ車導入比率 (2023年3月31日現在)



不動産・流通施設での省エネ施策

2022年度から2024年度にかけて、既存設備における省エネ設備への更新を計画しています。具体的には、南海ターミナルビル全体を賄う熱源設備を高効率なものへ更新するとともに、現状の負荷能力に応じた適正能力・台数に変更し、ライフサイクルコストを削減することを検討しています。また大規模施設の隅々へ冷水を供給するポンプに負荷に応じた運転制御を可能とするインバータを設置することで、搬送動力を抑制し、使用電力を削減することも検討しています。それら設備の更新とともに、熱源コントローラーやBEMS (ビルエネルギー・マネジメントシステム)を導入するなど、設備の制御の自動化や運用の最適化、見える化を図り、既存設備とともに、エネルギー使用量をさらに削減していく予定です。

環境配慮型のバスを運行

バス事業では、軽油の代替エネルギーとして水素を燃料とした燃料電池バスを2021年度に3台導入(徳島バス2台、南海バス1台)、電気バスを2022年度に2台(南海バス)を導入し、運行を開始しています。

今後も引き続き、「地球環境保全への貢献」として、環境負



荷の低減、持続可能な社会の実現に貢献します。

再生可能エネルギーの活用

当社では、鋼索線(高野山ケーブルカー)のCO₂排出削減推進の一環として、2021年6月から関西電力株式会社の「再エネECOプラン」を適用することにより、再生可能エネルギー100%で運行しています。これにより、CO₂排出量を年間約50t削減します。



淡輪太陽光発電所

太陽光発電の活用については、南海本線羽衣駅と泉大津駅と泉佐野駅のホーム上屋などに太陽光発電システムを設置し、泉大津駅では1日当たり電力使用量の約3割を太陽光発電で賄っています。その他、当社グループの住之江興業(株)のポートレース住之江(大阪市住之江区)に当社が設置している太陽光発電所の年間発電量は568千kWh、淡輪太陽光発電所(大阪府泉南郡岬町)の年間発電量は623千kWhなどがあります。

モーダルシフトへの貢献

当社グループが運営する鉄道や船舶(フェリー)の輸送量あたりのCO₂排出量は、鉄道が自家用乗用車の約1/5^{*}、船舶が営業用貨物車の約1/5^{*}であり、旅客並びに貨物輸送におけるCO₂排出量削減を図るための効果的な手段の一つであると考えられます。

当社グループでは、鉄道を中心とした公共交通ネットワークを形成し、駅を拠点としたまちづくりなどを進め、地域の発展に加えカーボンニュートラル社会の構築に貢献しています。

※出典：国土交通省Webサイト(運輸部門における二酸化炭素排出量：2021年度)

CO₂排出量削減においてオフセット・クレジットを活用

なんかいの森では、2013年から、環境省の「オフセット・クレジット(J-VER)制度」により、この森林が吸収するCO₂量1,928tを売買可能な「クレジット」として創出し、さまざまなイベントにおける排出分のオフセットに利用してきました。

2019年度には、「J-クレジット制度」による新たなクレジット取得計画(約4,000t)をプロジェクト登録し、2021年1月に計画の一部である509tのクレジットを認証取得しました。

今後は2027年度までクレジットの取得計画拡大と残りの認証取得を進め、取得したクレジットは低炭素社会の実現に有効な活用を検討していきます。

TCFD提言に基づく情報開示

南海グループは、気候変動への対応を将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)[※]」の提言に基づき、気候変動から生じるさまざまなリスクと機会の把握に努め、事業戦略と一体化していくための取り組みを行っています。

※「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」とは、G20の要請を受け、2015年に金融安定理事会(FSB)が気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するために設置されたものです。

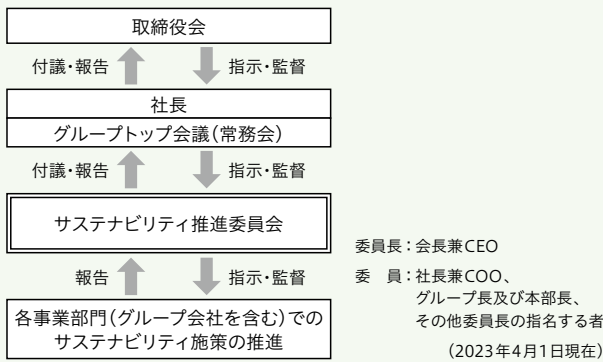


ガバナンス

TCFD提言に基づく気候変動対応を含むサステナビリティ施策をグループ全社で横断的に推進する組織として、「サステナビリティ推進委員会」(年4回を目途に開催)を設置しています。本委員会が中心となって、事業部門と連携しながら、CO₂排出削減に向けた目標設定や進捗状況のモニタリング、達成度評価(PDCA サイクル)の推進や、気候変動リスクの抽出、対応方法について議論を行っています。

なお、サステナビリティ推進委員会の審議事項は、重要な事項については、取締役会に年2回報告しています。

南海グループ サステナビリティ推進体制



戦略

戦略面については、将来の気候変動の進展や経済社会の変化についてさまざまな可能性を想定し、気候変動に関するリスクと機会の特定並びにその分析については、2022年度はその対象範囲を拡大し、当社の鉄道事業、不動産・流通事業に加え、泉北高速鉄道(株)、南海不動産(株)、南海商事(株)の鉄道事業及び不動産・流通事業を対象とし、気候変動がそれらの事業に及ぼす可能性のあるリスク・機会の特定、及び重要度評価を実施しました。

事業インパクトの大きさ等を考慮し、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会項目として「炭素価格、各国の炭素排出目標・政策」「電気・燃料価格、エネルギーミックスの変化」を、また気候変動がもたらす物理的リスク・機会項目として「異常気象の激甚化」を重要度評価「大」と設定しました(分析は1.5~2°Cシナリオ及び4°Cシナリオについて実施)。

これらのリスク・機会については、各コア事業の部門のリスク管理体制の中で、かねてから対応を進めています。

今後、認識したリスク・機会に対して適切な対応策を講じることで、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目指します。

気候変動によるリスクと機会の分析内容と対応策の方向性

リスク・機会の重要度評価対象事業：当社、泉北高速鉄道(株)、南海不動産(株)、南海商事(株)の鉄道事業及び、不動産・流通事業

※【共通】は鉄道事業、不動産・流通事業の両方で発生するもの
※発生時期 短期:1年、中期:2~4年、長期:5~15年
※対応策の方向性は実施検討中のものも含む

移行リスク

リスク項目		当社にとってのリスク	発生時期	評価	対応策の方向性	
脱炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)	政策/規制	炭素価格、各国の炭素排出目標・政策	【共通】炭素税課税による税負担増加 【共通】CO ₂ 削減目標達成のための再エネへの転換に伴う電力費増加 【不動産・流通】経年物件に対する排出権購入コスト増加	中~長期	大	・車両更新投資や設備更新投資等による省エネルギーの推進 ・再生可能エネルギーの導入 ・カーボンオフセットの活用
	政策/規制	ZEB/ZEH等製品サービスへの規制対応	【不動産・流通】規制対応のための建築費・改修費の増加	中期	中	・設備の仕様や調達方法の見直しによる建築費・改修費の抑制、補助制度の活用
	市場界	電気・燃料価格、エネルギーミックスの変化	【共通】再エネ比率増による運営コスト増加	短~中期	大	・車両更新投資や設備更新投資等による省エネルギーの推進 ・創エネ電力の自社利用推進
	技術	低炭素技術の普及	【鉄道】エコカー普及による顧客減少、減収 【不動産・流通】技術革新への対応費用増加、対応が遅れた場合におけるテナントから収受する賃料減額の可能性	長期	中	・大量輸送、定時性等の鉄道の強みを活かした、総合モビリティ事業への進化
		再エネ・省エネ技術普及	【共通】省エネ、再エネの新技術導入による建築費増加	中期	中	・設備の仕様や調達方法の見直しによる建築費の抑制、補助制度等の政府支援策の活用
	評判	顧客の評判変化	【共通】消極的な環境対策との評価による顧客減少 【不動産・流通】入居テナントの減少による当社の賃料収入減少の可能性	中期	中	・省エネ施策等、環境対策の積極的な推進と情報発信
投資家の評判変化		【共通】消極的な環境対策で、株価低迷、資金調達コスト上昇、ダイベストメント発生	中期	中	・積極的な環境対策の推進と、統合報告書やホームページ等でのTCFD提言に基づく気候変動対応の情報開示	

物理的リスク

リスク項目		当社にとってのリスク	発生時期	評価	対応策の方向性
気候変動の物理的変化に関連するリスク(物理的リスク)	急性	異常気象の激甚化	短～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道施設、不動産・流通施設の補強工事、浸水防止策、法面の土砂崩れ防止対策、危険樹木伐採 ・橋梁の洗掘防止対策の実施 ・鉄道施設へのハード対策増強による規制レベルの緩和 ・在庫の確保等、鉄道施設、不動産・流通施設におけるBCP対応力の強化 ・荒天時における車両避難の実施 ・サプライチェーンの多様化等、災害対応マニュアルの整備
	慢性	降水・気象パターンの変化	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道施設へのハード対策の計画的実施 ・デジタルテクノロジー活用による予防保全
		平均気温の上昇			<ul style="list-style-type: none"> ・猛暑を踏まえた施設設計の実施、施工
	海面上昇	【鉄道】沿岸路線の浸水による設備、車両被害	長期	小	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道施設の浸水防止策による強靱化 ・鉄道車両の避難計画の整備

機会

機会項目	当社グループにとっての機会	発生時期	評価	対応策の方向性
資源の効率	【共通】省エネ投資により、操業コスト減、公的支援や減税可能性向上	中～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> ・車両更新投資や設備更新投資等による省エネルギーの推進 ・創エネ電力の自社利用推進
	【鉄道】環境配慮型車両の低価格化、長距離走行ができる耐久性の実現	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい技術の普及や新たな補助制度の活用による高性能車両・設備の導入促進
	【共通】省エネ技術による動力・運営コスト削減	中期	中	
	【共通】平均気温の上昇による冬季の暖房費低減	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・仕様の簡素化による暖房機能への設備投資抑制
エネルギー源	【共通】再エネの低価格化、コスト削減	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーの導入
製品及びサービス	【鉄道】炭素税導入による自動車輸送から鉄道輸送への流入	中～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> ・車両更新投資や設備更新投資等による省エネルギーの推進 ・ZEB/ZEH化に必要な省エネ設備の導入や補助制度の積極的活用
	【不動産・流通】環境性能強化による運営ローコスト化、競争力向上	中期	中	
	【南海不動産】長期優良住宅の基準(ZEH水準)を満たせば、補助金・税制優遇措置対象となり、お客さまからの評価が高まり損益に影響を及ぼす	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・戸建分譲における高気密・高断熱住宅の販売促進、リフォームにおける断熱リフォームパッケージ商品の販売促進
	【不動産・流通】高環境性能新築ビルへのニーズが高まることによる賃料上昇、資産価値向上	短～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> ・環境認証取得ビルの拡大、環境性能向上に向けた積極的な設備更新
	【鉄道】顧客の環境意識の高まりによる自家用車から鉄道へのモーダルシフト	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・自家用車から公共交通への転移を促す総合モビリティ事業への進化
	【不動産・流通】顧客の環境性能ニーズの上昇に応えた差別化成功による増収	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・高環境性能ビルやZEB/ZEH等の開発
	【泉北高速(物流)】異常気象の激甚化等による湾岸の競合物流施設の安全性低下で、相対的に自社物件の価値が向上	短～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・内陸部の物流施設の高度化の推進
	【不動産・流通】BCP対応や帰宅困難者対策等、災害に強い施設への入居ニーズに応えることによる、競争力強化や増収	短～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> ・ななばエリアの不動産・流通施設の災害対応力強化 ・災害対応マニュアルの整備やBCP対応策の情報開示
市場	【共通】ESG投資の拡大に伴い、資金提供が活発化	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な環境対応を進めるためのグリーン投資による資金確保
レジリエンス	【共通】エネルギーミックスの変化に対応できている場合、事業の強靱性が向上	短～中期	大	<ul style="list-style-type: none"> ・車両更新投資や設備更新投資等による省エネルギーの推進 ・創エネ電力の自社利用推進

リスク・機会により想定される事業インパクトの定量化

特定したリスク・機会の重要度評価において「大」と評価したもので、気温上昇のシナリオにおける将来の客観的な予測データが公開されている項目について、2030年の社会での当社、泉北高速鉄道(株)、南海不動産(株)、南海商事(株)の鉄道事業及び不動産・流通事業を対象に事業インパクトを定量的に試算しました。

その想定の前提となるシナリオについては、移行リスク・機会は気候変動に対し社会に積極的な対応が行われる1.5～2℃シナリオにより、また物理的リスクは1.5～2℃シナリオ及び4℃シナリオにより試算しました。

シナリオの設定：今世紀末における気温上昇幅

<p>1.5～2℃シナリオ (脱炭素が実現した世界)</p> <p>各国が地球温暖化抑制のため、脱炭素を実現</p> <p>持続可能な発展に向けた大胆な政策の導入により、化石燃料に依存しない社会へ移行</p>	<p>4℃シナリオ (なりゆきの世界)</p> <p>各国が経済活動を優先し、脱炭素の実現に向けての施策を取らない</p> <p>気温上昇による気候変化がさまざまな事業への物理的な影響を及ぼす</p>
---	---

事業インパクトの算出(5つのリスクと機会)

- (1) 炭素税の課税による営業利益の減少
- (2) 電力料金の高騰による営業利益の減少
- (3) 豪雨による物理的被害による営業利益の減少
- (4) 集中豪雨増加による鉄道運休並びに施設休館による営業利益の減少
- (5) 環境認証取得による既存ビルの賃料増加

2つのシナリオ × 5つの重要なリスクと機会 × 当社グループの事業

想定される事業インパクト試算の前提条件

項目	リスク・機会	試算に用いた予測データ	2030年の影響想定	
			1.5～2℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	炭素税の課税による営業利益の減少	IEA「World Energy Outlook 2021」	130\$/t-CO ₂ (2030年・先進国) 為替レート: 1\$=114円で換算	-
	電力料金の高騰による営業利益の減少	IEA「World Energy Outlook 2018」	現状の水準と比べ 約5%上昇	-
物理的リスク	豪雨による物理的被害(洪水 ^{※1} 、土砂崩れ、橋梁洗掘)による営業利益の減少	気候変動を踏まえた治水計画に係る技術検討会「気候変動を踏まえた治水計画のあり方 提言」 A-PLAT「気候変動適応情報プラットフォーム」	現状の水準と比べ 洪水発生頻度 約2倍 土砂崩れ、橋梁洗掘発生頻度 2%増加	現状の水準と比べ 洪水発生頻度 約4倍 土砂崩れ、橋梁洗掘発生頻度 2%増加
	集中豪雨増加による鉄道運休並びに施設休館 ^{※2} による営業利益の減少	気象庁「日本の気候変動2020-大気と陸・海洋に関する観測・予測評価報告書-(詳細版)」 環境省・気象庁「21世紀末における日本の気候(2015)」	現状の水準と比べ年間集中豪雨発生日数 0.6日増加	現状の水準と比べ 年間集中豪雨発生日数 1.2日増加
機会	環境認証取得による既存ビルの賃料増加	日本不動産研究所「第46回不動産投資家調査 特別アンケートII」	現状の水準と比べ 約4%上昇	-

※1 大和川、紀ノ川流域を想定 ※2 なんばCITY、なんばパークス、なんば駅南海商事営業店舗を想定

想定される事業インパクト(財務インパクト)

項目	リスク・機会	2030年の影響想定	
		1.5～2℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	炭素税の課税による営業利益の減少	△13億円/年	-
	電力料金の高騰による営業利益の減少	△3億円/年	-
物理的リスク	豪雨による物理的被害(洪水、土砂崩れ、橋梁洗掘)による営業利益の減少	△1億円/年	△2億円/年
	集中豪雨増加による鉄道運休並びに施設休館による営業利益の減少	△1億円/年	△2億円/年
機会	環境認証取得による既存ビルの賃料増加	3億円/年	-

試算の結果、想定される気候変動の影響については、脱炭素社会への移行リスク・機会に起因する事業インパクトが算出されたとともに、物理的リスクの事業インパクトについては、4℃シナリオにおける影響額は、1.5～2℃シナリオと比較し、およそ2倍の影響があることがわかりました。

なお、いずれのシナリオとなった場合でも、事業インパクトは限定的であるものの、今後気候変動によるリスクの最小化と機会の最大化を図るために、鉄道車両の更新をはじめとするCO₂削減施策の推進等、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行うことにより、気候変動に対してレジリエントな組織であり続けたいと考えています。

リスク管理

当社グループの事業等のリスクについては、「リスク管理委員会」を設置するなど、グループ全体の総合的・一元的なリスク管理を行うことにより、当社グループの経営に重要な影響を与える可能性のあるリスクの回避または低減に努めています。

また、気候変動リスクについては、「サステナビリティ推進委員会」を中心に、リスクの最小化と機会獲得に向けた各種方針・戦略の策定、取り組みのモニタリングに関する管理を行う体制となっており、リスク管理委員会と連携しながら、定期的に気候関連リスク・機会の見直しを実施します。

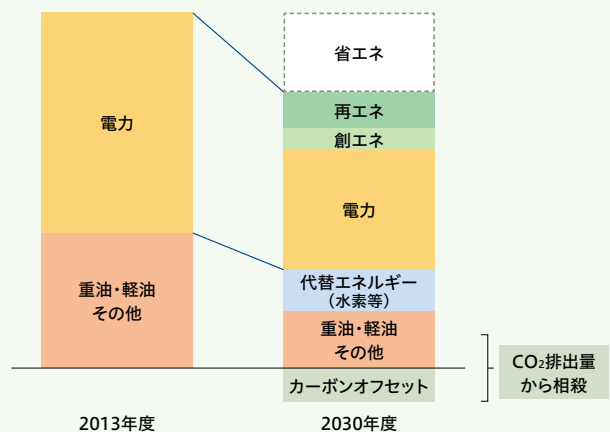
指標と目標

当社グループでは気候変動の緩和と移行リスクへの備えのため、事業活動の脱炭素化に向けた取り組みを行っており、スコープ1、2について「CO₂排出量を2013年度比46%以上削減(2030年度)」「2050年のCO₂排出量実質ゼロ」を目標に掲げています。加えて、鉄道事業部門(当社及び泉北高速鉄道(株))においては、2030年度には省エネ型車両の導入割合を

85.0%まで高めたいと考えています。

当社グループは、鉄道車両の更新・再生可能エネルギーの活用等のCO₂排出量の削減に向けた取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

CO₂排出量2013年度比46%以上削減(2030年度)に向けた南海グループの消費エネルギー構成イメージ



気候変動適応策（ハード対策）ですでに実施済みの内容



鉄道施設の浸水防止策

鉄道事業では、豪雨などによる浸水被害などが発生した場合の各種対策を計画的に推進しています。浸水被害への対策としては、鉄道施設の各機器室への止水扉の設置や防潮堤の設置を進めています。また、ソフト面においては災害対応マニュアルの整備や、荒天時における車庫留置車両の避難計画整備も実施しています。



防潮堤(左)と止水扉(右)(玉出総合事務所)

法面の土砂崩れ防止対策

鉄道事業では、豪雨などにより鉄道敷地内の斜面(法面)が崩壊し、列車運行の支障が発生することを防ぐための各種対策を計画的に推進しています。

鉄道敷地内の斜面崩壊への対策としては、法枠工やアンカー工などの補強工事を推進しています。また、沿線において倒木の発生が考えられる箇所については、樹木医による健全度診断を実施のうえ、特に橋本駅～極楽橋駅間において危険と判断された樹木に対して重点的に計画的な伐採を進めています。



法面崩壊対策(千代田駅～河内長野駅間)

橋梁の安全対策

洗掘防止対策(詳細はP53参照)

鉄道事業では、定期検査結果などをもとに洗掘を受けやすい橋梁の抽出を行い、その結果に基づいた河川橋梁の洗掘防止対策を進めています。2023年度は1橋脚の工事が完了し、新たに1橋脚の工事に着手予定です。



洗掘防止対策(高野線紀ノ川橋梁)

橋梁異状検知システム設置

鉄道事業では、橋脚に設置した計測器により、橋梁の異常を検知すると特殊信号発光機が自動的に動作し、列車の乗務員に直ちに異常を知らせるシステムを構築し、高野線大和川橋梁、男里川橋梁、紀ノ川橋梁(南海本線および高野線)への導入が完了しました。



橋梁異状検知システム(高野線大和川橋梁)

循環型社会の実現

資源の有効利用と廃棄物の3Rの推進

環境法令の遵守とともに、事業活動に伴う環境汚染や廃棄物の発生などの環境負荷を把握してリサイクルを推進しているほか、水リスクの高まりに対応するため、取水量の削減にも取り組んでいます。

廃棄物の削減については、例えば本社ビルでは、資源紙、ビン、缶、ペットボトル、プラスチック用のゴミ箱を設置し、一般ゴミを12種類に分別してゴミ置き場に設置した重量計で正確に計量、管理しています。2018年度から単体で一般廃棄物と産業廃棄物を管理していますが、2021年度からは廃棄物排出量の管理を連結に拡大しました。リサイクル率の把握にも努めた結果、2022年度には一般廃棄物と産業廃棄物を合わせ91.0%となり、前年度に比べ2.7%向上しました。

また、取水量を減らすための取り組みとして、泉大津駅やプラットプラットでの雨水利用を始め、雑用水として湧水の有効活用、工業用水や再処理水(中水)の利用を進めています。なんばパークスでは、地下に浄水設備が設置されており、微生物や活性炭を用いて排水処理と減菌を行い、トイレの流水や植栽への散水などに再利用しています。2018年度より当社グループ(連結)の取水量の管理をしていますが、2021年度からは取水量の内訳を把握、2022年度からは排水量の管理も行っています。

なお、2022年度の当社グループ(連結)の取水量は、コロナ禍の影響が収束し、景気がやや回復傾向にあったことなどから1,384千 m^3 となり、前年度に比べて増加しましたが、取水量原単位は2019年度比3.2%の削減となりました。

生物多様性の保全

生物多様性保全への考え方

当社は2017年に環境方針を改正し、生物多様性の項目を追加するとともに、「生物多様性行動指針」を制定しました。あらゆる事業活動の中で生物多様性への影響を回避もしくは最小化することを意識し、沿線における生態系の維持と持続可能な自然資源の利用の実現を目指しています。

また、2023年には「おおさか生物多様性応援宣言」「経団連生物多様性宣言」に賛同しました。

さらに、沿線地域の生物多様性を支援するため、2008年より大阪府生物多様性保全基金に寄付を行うなど、生物多様性を育む社会づくりに積極的に貢献しています。



きっかけに取り組むSDGsの実現〜」に、「緑による新たな賑わいの創出」事例として取り上げられています。また、日本経済新聞掲載NIKKEI プラス1特集(2022年6月4日付)において、「屋上庭園で味わう緑の別世界」ランキングの第1位を獲得しました。

「なんかいの森」

当社では奈良県吉野郡十津川村に約520haの山林(人工林約300ha、天然林ほか220ha)を有し、1977年ごろからスギ・ヒノキの植林を開始しています。以来、計画的な植林、施業(枝打ち・間伐)などを行い、防砂や水源保全、また生物多様性の保全などにも貢献しています。一方でCSRの観点から、役員・社員が参加する間伐ボランティア活動も2008年から実施しています。さらに、森林はCO₂を吸収し将来のカーボンニュートラルなどにも役立つことから、J-クレジット制度が注目を浴びるようになり、当社もJ-クレジットの発行量の増加を検討するなど、地球温暖化防止、循環型社会の実現、生物多様性の保全の3面で森林の活用方法を考えています。

都市の生物多様性に貢献する「パークスガーデン」

「なんばパークス」の屋上庭園「パークスガーデン」(11,500 m^2)には、約500種・約100,000株の中高木を植栽しており、多様な鳥や昆虫が見られます。生物多様性に貢献できる、大阪市内では珍しい場所となっています。「パークスガーデン」は、環境省発行の「開発事業者と地域の連携事例集〜開発事業を



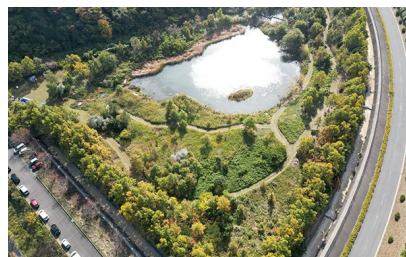
パークスガーデン



なんかいの森づくり推進活動

「多奈川ビオトープ」

当社では2009年に大阪府、岬町、大阪府立環境農林水産総合研究所と「グリーンパートナー協定」を締結後、協働して関西国際空港二期土砂採取跡地である多奈川地区（泉南郡岬町）のビオトープで自然空間の再生を目指して、池の管理や生き物観察などの環境保全活動を継続的に実施しています。



ビオトープ(俯瞰)

環境マネジメントの深度化

社員の環境保全意識の向上と環境法令順守の徹底

当社は、2014年からECOニストプログラム(環境ボランティア活動参加促進制度)を導入しています。ECOニストとは高い環境意識を持って積極的・主体的に環境活動に取り組む社員を意味します。社内外の環境ボランティア活動などに参加するとECOニストポイントを付与し、年間2ポイント以上で「ECOニスト」として認定しています。

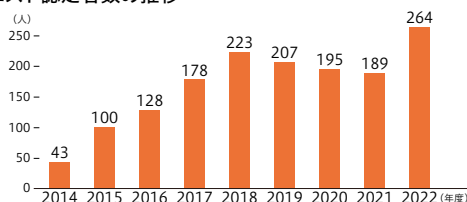
また、社員の環境活動や環境負荷低減への意識を高めることを目的に「環境社会検定試験(eco検定)」(東京商工会議所主催)の受験を推奨しており、2022年度の役職員のeco検定保有者数は、413人となりました。

このほか、管理職、一般社員などを対象にしたSDGs研修

や、環境法令の改正に焦点を当てた環境法令研修などの実施を通じて、南海グループ全体での環境法令順守の徹底を目指しています。

また、電車の車両整備工場である千代田工場において、2010年に環境マネジメントシステムを構築し、それ以降継続的に外部監査を実施しています。

ECOニスト認定者数の推移



環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大

KPI

新規開発物件における
環境認証の取得

2022年度の
実績

DBJ Green Buildingの認証取得実績
3件(2023年5月までの実績：4件)

脱炭素社会への移行にあたり、環境配慮型建物(グリーンビルディング)への入居ニーズはさらに高まると想定しています。2022年11月には、北大阪トラックターミナル2号棟で3つ星を取得、2023年5月には大阪府食品流通センターE棟で3つ星を取得しました。なお、2023年5月には、なんばスカイオ

よびなんばパークスで、CASBEE不動産評価認証のSランクを取得しました。

今後も引き続き、既存不動産での認証取得に加え、新規開発物件での認証取得によって、お客さまのニーズに対応していきます。

「DBJ Green Building認証」の取得

DBJ Green Building 認証とは、株式会社日本政策投資銀行により、環境・社会への配慮がなされた不動産(Green Building)を支援するために創設され、社会・経済に求められる不動産を評価・認証しています。



なんばスカイオ(5stars)



DBJ Green Building
2021 5stars



北大阪トラックターミナル1号棟(4stars)



DBJ Green Building
2023 4stars



北大阪トラックターミナル2号棟(3stars)



DBJ Green Building
2022 3stars



大阪府食品流通センターE棟(3stars)



DBJ Green Building
2023 3stars

マテリアリティ
7

誠実で公正な企業基盤強化

変化の激しい社会に機動的に対応していくため、スピード感のある意思決定と財務の適切な管理、その監督機能の強化に努めていきます。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの双方向のコミュニケーションに努め、適時・適切かつ公正な情報開示を行い、経営の透明性を高めていきます。

企業統治

基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスの機能強化が重要な経営課題であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、透明性の高い経営、公正かつ合理的な意思決定、そしてこれらの監督機能の強化に努めています。

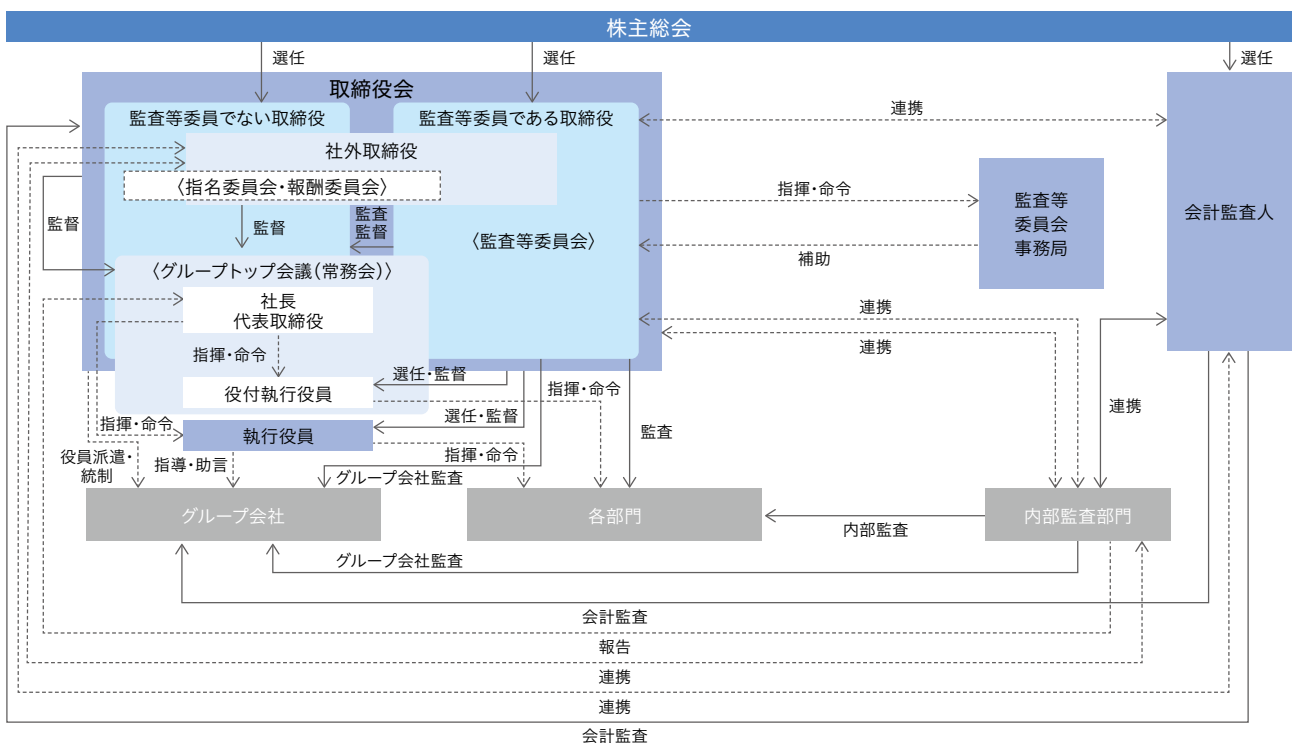
東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則を尊重し、コーポレート・ガバナンスについて不断の機能強化および検証を行いながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2023年6月20日現在)

機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役会の議長	代表取締役会長
取締役の人数	15名
うち、社外取締役の人数	8名(53%)
うち、女性取締役の人数	3名(20%)
うち、取締役監査等委員の人数	6名
うち、社外取締役監査等委員の人数	4名
取締役の任期	1年(取締役監査等委員の任期は2年)
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問委員会	指名委員会および報酬委員会
取締役報酬体系	取締役(監査等委員である取締役を除く)および役付執行役員*の報酬を監督給と執行給に区分する。
業績連動報酬制度の導入	有
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	https://www.nankai.co.jp/ir/governance/governance_report

※当社執行役員のうち上席執行役員以上の者

コーポレート・ガバナンス体制および内部統制体制の概略 (2023年6月20日現在)



ガバナンス体制強化の変遷

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
機関設計	監査役会設置会社								監査等委員会設置会社		
役員の構成	取締役数	13名				9名	8名	15名 ^{※1}			
	社外取締役	3名						8名 ^{※2}			
	監査役数	5名									
	社外監査役	3名									
	独立役員	5名			4名	5名	6名		8名		
	女性役員						1名		3名		
役員の任期	取締役	2年						1年			
	監査役	4年									
	取締役監査等委員							2年			
任意の委員会設置	指名・報酬会議										
	指名委員会										
	報酬委員会										
取締役会の実効性評価				取締役会の実効性評価を開始							
役員報酬						株式報酬制度の導入			更新		
その他						買収防衛策廃止					

※1 うち6名は、監査等委員である取締役 ※2 うち4名は、監査等委員である取締役

企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

監査等委員会設置会社を採用し、取締役会において議決権を有する社外取締役の員数・比率をともに高め、取締役会の監督機能の強化および経営の透明性向上を図るとともに、取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役に委任し、業務執行の機動性を向上させることによって、引き続きモニタリング・ボードへの移行を志向していきます。また、執行役員を業務執行の責任者と位置付けることにより、業務執行機能と監督機能を明確に分化しています。

取締役会は、安全輸送の確保を社会的使命とする当社の事業特性上、鉄道事業および運輸安全マネジメントに精通した社内出身の取締役を相応数選任する一方、その過半数を社外取締役とするとともに、それぞれ構成員の過半数を監査等委員を含む社外取締役が占める指名委員会および報酬委員会を設置することにより、指名・報酬をはじめとする経営の重要事

項についての決定プロセスの公正性、客観性および透明性を確保しています。

また、取締役会および監査等委員会に対して、内部監査計画および結果の報告を含む内部統制システムの運用状況について定期的に報告を行うなど、取締役会および監査等委員会による経営の監督機能強化に努めています。

サステナビリティ推進、リスク管理について

南海グループではサステナビリティの推進、リスク管理を重要な経営課題と捉えており、南海電鉄の会長兼CEOが委員長となる「サステナビリティ推進委員会」および社長兼COOが委員長となる「リスク管理委員会」を設置しています。

サステナビリティ推進委員会およびリスク管理委員会での審議のうち重要事項について取締役会に報告しています。(2022年度実績 サステナビリティ推進委員会：2回報告、リスク管理委員会：3回報告)

業務執行

取締役会

社外取締役8名を含む取締役15名(うち監査等委員である取締役6名)で構成する取締役会(議長:代表取締役会長、事務局:総務広報部)は、原則月1回開催し、経営の基本方針ほか当社の業務執行の決定および取締役の職務執行の監督を行っています。なお、当社は、定款の定めおよび取締役会の決議に基づき、重要な業務執行の決定を取締役に委任することにより、業務執行の機動性向上を図っています。

グループトップ会議(常務会)

取締役会の設定する経営の基本方針に基づき、重要な業務執行について社長が決定するための審議機関として、会長、社長および各グループ長を構成員とするグループトップ会議(常務会)(主宰者:社長、事務局:総務広報部)を週1回開催し、業務執行の全般的統制と経営判断の適正化に努めています。

指名委員会

指名委員会(委員長:社外取締役 園 潔、委員:代表取締役会長 遠北 光彦、社外取締役 常陰 均、同 肥塚 見春および社外取締役監査等委員 國部 毅)を設置し、指名プロセスの公正性・客観性・透明性を確保します。

次の事項に関しては、取締役会の諮問機関として、本委員会で審議し承認するものといたします。

- 株主総会に付議する取締役候補者の指名
- 取締役会に付議する代表取締役の選定および役付執行役員の選任に関する議案
- 取締役、役付執行役員の解任及び代表取締役の解職又は不再任の当否
- 社長の後継者計画及び指名に関する事項
- その他、上記各事項に関して取締役会が必要と認めた事項

報酬委員会

報酬委員会(委員長:社外取締役 常陰 均、委員:代表取締役会長 遠北 光彦、代表取締役社長 岡嶋 信行、社外取締役 園 潔、同 望月 愛子および社外取締役監査等委員 三木 章平)を設置し、報酬決定プロセスの公正性・客観性・透明性を確保します。

個々の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬および役付執行役員報酬の決定に関しては、取締役会の決議をもって、代表取締役会長兼CEOに一任されていますが、次の事項に関しては、取締役会の諮問機関として、本委員会で審議し承認するものとします。

- 株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の内容
- 取締役会に付議する取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ)および役付執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針案
- 社長が決定する取締役及び役付執行役員の個人別の報酬等の内容
- その他、上記各事項に関して取締役会が必要と認めた事項

監査等委員会監査の状況

監査等委員会(委員長:社外の監査等委員、事務局:監査等委員会事務局)は、社外取締役4名を含む6名の監査等委員で組織され、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者が含まれています。原則月1回開催し、監査等委員会が選定する監査等委員が当社および子会社の業務および財産の状況を調査するとともに、監査等委員会で審議、決議を行うなどして、取締役の職務執行を監査します。また、監査等委員会の職務を補助する体制として、専任スタッフを配置するとともに、当該専任スタッフの独立性を確保するため、その異動、評価などに関しては、常勤の監査等委員と事前に協議を行うこととしています。

2022年度においては、監査等委員会を15回開催しています(個々の監査等委員の出席状況はP95～96参照)。

監査等委員会における具体的な検討内容は、監査報告、監査に関する基本事項、経営計画の進捗状況、グループトップ会議議案および報告事項、会計監査人の監査状況、会計監査人の評価、内部監査等の状況および次年度計画などです。

社外取締役

独立性に関する基準または方針および選任状況に関する当社の考え方

社外取締役には、企業経営者、公認会計士、コンサルタントおよび法曹界における検事や弁護士としての見識、経験、専門性を当社の経営に活かしていただくことを期待し、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社グループの経営全般に対する的確な助言と監査・監督の実効性を高める機能を担っていただいています。

社外取締役の選任にあたっては当社との間に重要な利害関係がないことおよび東京証券取引所が独立役員の届出にあたって定める独立性基準に該当しないことを前提としながら、安全輸送の確保を社会的使命とする鉄道事業をはじめ、多岐にわたる当社グループの事業における業務執行を監督または監査するうえで必要となる見識や経験を有すること、および株

主の皆さまからの負託に応えるべく、独立した立場から期待される役割を適切に果たすために、積極的に活動する意欲や資質を有することを要件とします。

これに基づき、当社は、独立性を有する社外取締役を選任しており、当社のコーポレート・ガバナンス体制の維持向上に、十分機能し得る選任状況であると考えています。

サポート体制

社外取締役または社外取締役監査等委員による監督または監査を実効性あるものとするため、総務広報部長は、取締役会の事務局として、社外取締役に対して、可能な範囲で取締役会資料の事前配布を行うとともに、必要に応じて、議案およびその内容について、担当役員などにより事前に説明を行う機会を設けます。以上のような取り組みにより、取締役会における意思決定手続きの適正性確保に努めています。このほか、取締役会を欠席した社外取締役に対しては、審議内容および報告事項資料並びに審議通知書の送付を行っています。

監査等委員会の事務局は監査等委員会事務局が担っており、監査等委員会開催日時の連絡、議題の事前通知などを行うとともに、必要に応じて、各事業所の実地監査の補助を行っています。また、グループトップ会議(常務会)で付議された内容や、その他決裁書類などから得た情報のうち、監査を行ううえで有益な情報を、常勤の監査等委員から社外取締役監査等委員に対し適宜説明および報告を行っています。

役員トレーニング

取締役に対し、その役割・責務を果たすために必要なトレーニングを、下表のとおり実施しています。

全役員		適宜、外部研修などの受講を促し、必要な費用については会社で負担します。
	社内	—
	新任	法律やコーポレート・ガバナンスなどの専門家による研修を行います。
	社外	当社グループ施設の見学会などを実施します。
	新任	当社の事業内容、財務状況および経営戦略などに関する説明を行います。

役員報酬制度

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ)及び役付執行役員(執行役員のうち上席執行役員以上の者)の報酬を監督給と執行給に区分します。監督給は、取締役に対して、職責に応じた固定額を金銭で毎月支給します。執行給は基本報酬、賞与及び株式報酬で構成し、会長(業務執行取締役である者に限る。以下同じ)及び役付執行役員(以下、会長及び役付執行役員を総称して「役付業務執行役員」という)に対して支給します。報酬の構成割合については、業績向上へのインセンティブを高めること、株主価値や株価を意識した経営の浸透を図ることを勘案して、基本報酬60：賞与25：株式報酬15としています。詳細はP81の表のとおりです。

なお、個々の取締役報酬及び役付執行役員報酬の決定に関しては、取締役会の決議をもって代表取締役会長兼CEO 遠北光彦に一任されています。同氏は、役位ごとの報酬額の決定及び役付執行役員の個人業績の評価・決定に係る権限を有していますが、その決定に当たっては報酬委員会の承認を経なければならないこととしています。また、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を改定する場合は、取締役会に先立ち、その内容について同委員会で審議します。

監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

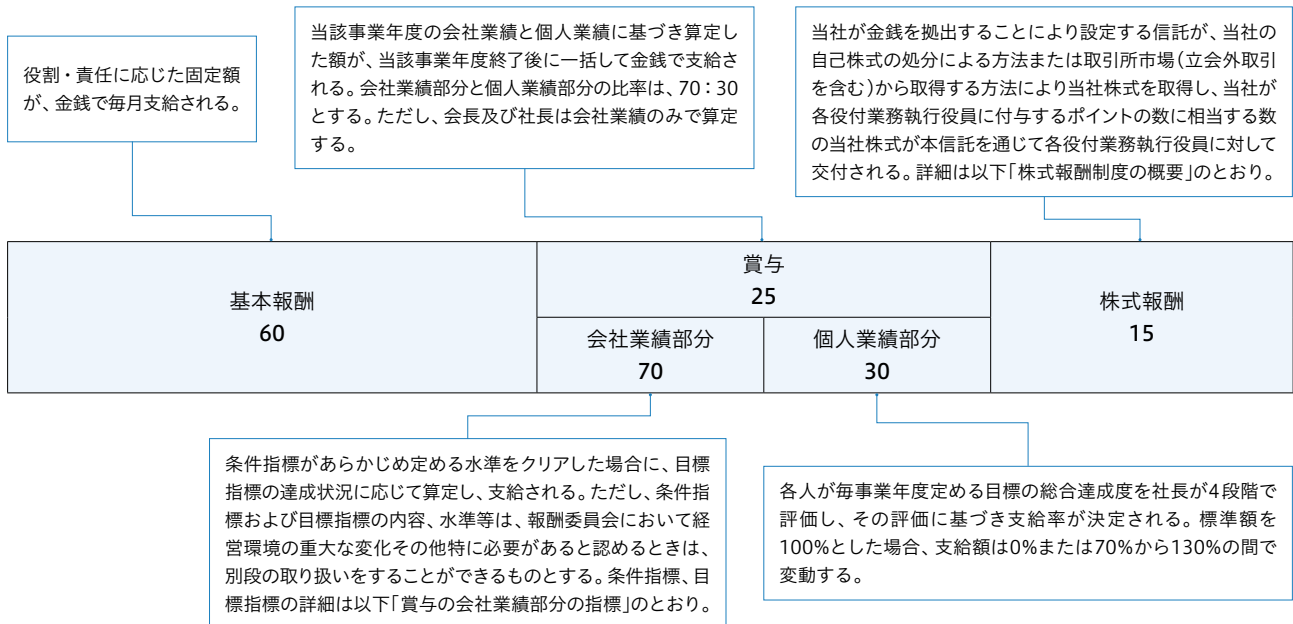
役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額については、2021年6月25日開催の第104期定時株主総会において、限度額を年額5億14百万円(うち社外取締役50百万円。使用人分給与は含まず)(当時の対象員数9名(うち社外取締役4名))と定めています。

また、同総会において、上記とは別枠で、信託を用いた株式報酬制度の導入を決議しています。なお、2022年5月12日開催の取締役会において、対象期間を2025年3月31日まで延長することを決議しています。

監査等委員である取締役の報酬額については、2021年6月25日開催の第104期定時株主総会において、限度額を年額90百万円(当時の対象員数6名)と定めています。

役付業務執行役員の報酬構成



賞与の会社業績部分の指標

■条件指標

事業年度ごとに一定水準の利益が確保され、安定的な配当が行えることを支給の条件として考え、親会社株主に帰属する当期純利益を条件指標としています。当該事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益が、過去5年間における最高値および最低値を除いた平均値の70%を下回った場合、会社業績部分に係る賞与は支給しません。

■目標指標

「南海グループ経営ビジョン2027」の達成に向けたインセンティブを高めるため、同ビジョンの数値目標である連結営業

利益を目標指標としています。期初に策定する予算に対する達成率について、80%から120%の間で直線的(比例的)に支給率に反映させることとし、標準額を100%とした場合、支給額は50%から150%の間で変動します。なお、達成率が80%を下回った場合、会社業績部分に係る賞与は支給しません。

株式報酬制度の概要

役付業務執行役員の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、役付業務執行役員が株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、株式報酬制度を導入しています。詳細は下表のとおりです。

株式報酬制度

対象者	取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)及び役付執行役員(取締役兼務者及び国外居住者を除く)
対象期間	2025年3月31日まで
交付に必要な当社株式の取得資金として当社が抛出する金額の上限	合計金1億80百万円 (1年当たり金60百万円相当)
当社株式の取得方法	自己株式の処分による方法または取引所市場(立会外取引を含む)から取得する方法
対象者に付与されるポイント総数の上限	1年当たり24,000ポイント相当
ポイント付与基準	役位等に応じたポイントを付与 (1ポイントは当社株式1株)
当社株式の交付時期	原則として対象者が当社の取締役または役付執行役員のいずれの地位からも退任した時

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	賞与	株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	256	149	76	30	5
監査等委員である取締役(社外取締役監査等委員を除く)	47	47	—	—	2
社外役員	69	69	—	—	8

1. 賞与は、2022年度に係る役員賞与引当金繰入額(引当差額を含む)です。
2. 株式報酬は、2022年度中に付与されたポイントに係る費用計上額です。
3. 上記のほか、取締役を兼務しない役付執行役員5名に対する報酬等の額は、下表のとおりです。

報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
	固定報酬	賞与	株式報酬	
148	81	46	20	5

新任社外取締役メッセージ

南海グループの意思決定の透明性、公正性の確保に寄与し、 企業価値向上に貢献していきます

2023年6月の株主総会で社外取締役監査等委員に選任された田中崇公です。

株主総会での株主の皆様からの愛情あふれる多くの質問をお聞きするだけで、当社グループが、沿線地域と支え合い、共に成長してきた企業であることを感じます。引き続き、当社グループと沿線地域が、地域の発展や社会課題の解決に向けて支え合うことで、沿線地域の価値の向上、ひいては当社グループの持続的な成長と企業価値向上へとつながっていくことを期待しています。

2023年度は、現在進行中の「共創140計画」の2年目となります。取締役会及び監査等委員会の一員として、「共創140計画」が適切に実行されているか、業務執行の状況について監督、監査しつつ、2年間の任期中には、次期中期経営計画の策定にも参画したいと考えています。

また、社外取締役の職責を果たすため、弁護士として長年数多くの企業の法的問題や危機対応に携ってきた経験や知見を活かして、コンプライアンスやリスクマネジメントの視点からの助言や提言を行うことはもちろん、独立役員としての一般株主保護の観点も忘れず、健全な懐疑心をもって躊躇せず質問や問題提起をすることによって、当社の意思決定の透明性、公正性の確保に寄与したいと考えています。

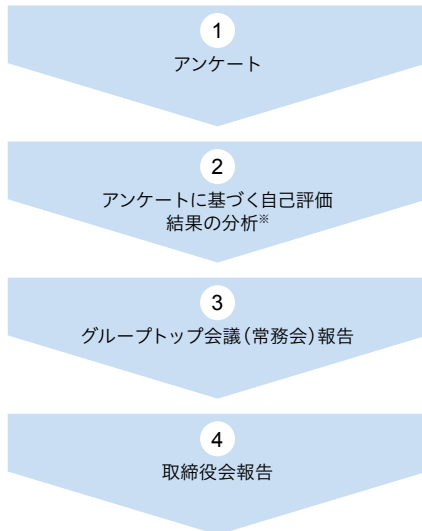
さらに、これまでの他社での社外役員の経験や知見を、当社の取締役会、監査等委員会の実効性をいっそう高めることに活かすことができればなお良いと考えています。



社外取締役監査等委員
田中 崇公

取締役会の実効性評価

アンケートによる取締役全員の自己評価などをもとに、年1回、取締役会において、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。



※取締役会事務局による分析

2022年度アンケート実施の目的

2022年度の実効性評価では、「共創140計画」の初年度として、同計画の進捗レビューを四半期ごとに実施し、取締役会が監督機能をより実効的に果たせるよう、課題に関する原因分析と対策の審議に注力するとともに、重要な業務執行の報告に際しては、執行側での議論の内容を共有するため、その決定過程で議論となった点等を併せて説明するなど、提供情報の拡充に努めました。

また、議論しやすい雰囲気の醸成をめざし、ランチミーティングや施設見学会を開催しました。

このような取り組みを自己評価し、取締役会の実効性をより向上させていくために、取締役会構成員からの意見を踏まえて、次年度の実効性評価の課題及び対応方針を設定しています。

評価項目(アンケート項目)

- 2022年度取締役会の運営について
(所要時間、説明資料及び説明の程度)
- 昨年度の評価に基づき取り組んだ以下の課題について
 - (ア)「共創140計画」のPDCAサイクルを徹底(進捗レビューの時間設定及び報告内容)
 - (イ)報告事項・審議事項の深化・拡充(リスクマネジメントやサステナビリティ、人的資本に関する報告)
 - (ウ)活発な議論・審議のための運営(ランチミーティングや施設見学会)

2022年度の評価結果

■ 2022年度取締役会の運営

取締役会全体の所要時間、説明資料及び説明の程度については、概ね肯定的な評価がなされたが、所要時間を明確にすることや説明資料のあり方に関して改善を促す指摘があった。

■ 昨年度の評価に基づき取り組んだ以下の課題について

(1)「共創140計画」のPDCAサイクルの徹底 (進捗レビューの時間設定及び報告内容)

1回あたりの時間は短縮すべきとの回答が多く、報告内容については論点を絞って行うなど運営面での改善が必要である。

(2) 報告事項・審議事項の深化・拡充(リスクマネジメント、サステナビリティや人的資本に関する報告)

リスクマネジメントや人材育成に関して、報告内容のさらなる充実をはかる必要があるほか、取締役会が監督を行うべき新たなテーマが提示されるなど、業務執行の監督強化に向けた課題がある。

〈取締役会で取り上げるべきテーマ(主な意見)〉

- ・事業ポートフォリオ戦略
- ・第3の柱となる事業戦略、DX戦略
- ・人材採用や育成計画
- ・ROE(自己資本利益率)、資本コスト、PBR(株価純資産倍率)への考え方と対応
- ・大阪・関西万博など関西圏の大型イベントへの取り組み

(3) 活発な議論・審議のための運営(ランチミーティングや施設見学会)

ランチミーティングや施設見学会については概ね肯定的な評価がなされ、継続して取り組む重要性を確認した。

2023年度の取り組み

2022年度の実効性評価を踏まえ、今年度は以下の3点を課題として取り組んでいくものとする。

■ 「共創140計画」完遂に向けた同計画進捗レビューの実効性向上

「共創140計画」の進捗に対する監督機能を実効的に果たせるよう、説明を受ける側の視点に立った説明方法や時間配分を工夫するなど、より適切な運営方法を検討する。

■ 報告事項・審議事項の深化・拡充

(昨年度からの継続課題)

〈深化〉

昨年度に報告実績のある以下の各テーマについては、グループ全体を俯瞰したうえで分析する視点、世間や市場の注目等トレンドを踏まえた視点及び投資対効果の視点などを加え、さらに報告・審議内容を深掘りする。

- ・リスクマネジメント(グループ全体のリスク対策計画のレビュー強化)
- ・サステナビリティに関する取り組み(開示強化を踏まえた報告・審議内容の拡充)
- ・「共創140計画」における人財計画の進捗(人的資本経営に向けた審議に昇華)
- ・eスポーツ事業ほか未来探索に関する事業戦略の進捗(レビューの徹底)

〈拡充〉

新たに取り上げるべきとされた以下の各テーマ・課題については、取締役会での議論に移せるよう、まずは執行側での審議を重ねる。

- ・事業ポートフォリオ戦略
- ・人的資本経営
- ・PBR(株価純資産倍率)への考え方と対応
- ・大阪・関西万博など関西圏の大型イベントへの取り組み

■活発な議論・審議のための運営

(昨年度からの継続課題)

新型コロナウイルス感染再拡大の状況を注視しつつ、ランチミーティングや施設見学会を継続開催するなどして、議論しやすい雰囲気醸成する。

グループ・ガバナンス

当社と事業上、人事上または財務上密接な関係にあり、指定するものを「グループ会社」と位置づけ、各セグメントグループが所管しています。原則として、グループ会社のうち当社が株式を保有する会社を直接管理会社、直接管理会社が株式を保有する会社を間接管理会社と位置づけ、当社が直接管理会社を所管しています。間接管理会社はその株式を保有する直接管理会社が所管することで、グループ全体のマネジメントに努めています。所管にあたっては「グループ会社指導方針」「グループ会社管理規程」を制定し、重要な設備投資案件をはじめ一定の経営上の重要な事項はあらかじめ当社の承認を必要とするなど、グループ全体としての業務の適正を図っています。

主な取り組み

●グループ経営会議(予算ヒアリングなど)

グループ会社の計画推進状況の把握・指導などを目的に開催し、必要に応じ調整、経営指導などの対策を講じています。

●グループトップ会議(常務会)

グループ会社の重要な設備投資案件をはじめ一定の経営上の重要な事項を審議しています。また、グループ会社の営業な

どの実績について四半期ごとに報告しています。

●月次報告

直接管理会社からは毎月、営業などの実績報告を受領し、全執行役員に報告しています。

親子上場

当社は、上場子会社として南海辰村建設株式会社を有しています。

当該子会社は、総合建設業並びに設計業、不動産所有売買等を主な事業領域とする会社であり、当社グループの土木・建築工事を施工する機能分担会社の側面を有しています。また、当該子会社における経営の自律性や経営の透明性の向上、社会的な信頼性・知名度や人材確保の面で、市場への上場は最も有効な手段の一つであり、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと考えています。

なお、当社グループの一員として適正な統制をはかるべく、当社から取締役の派遣等を行っていますが、上場会社としての独立性及び自立性を担保するため、原則として当該子会社の経営陣の判断を尊重することとしています。また、当該子会社において、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の構築がなされるよう選解任権限を適切に行使するなど、当該子会社、当社以外の当該子会社の株主及びその他のステークホルダーの利益が、不当に損なわれることのないよう努めています。

政策保有株式

取引関係の維持・強化等の観点から、中長期的に当社グループの企業価値向上に資すると認められる場合に、政策保有株式を保有しています。

現在保有している銘柄については、毎年、取締役会において、当社の資本コストを基準とした定量的な検証を踏まえたうえで、保有の合理性が乏しいと判断される銘柄については、可能な限り速やかに縮減していきます。

議決権の行使については、例えば次のように発行企業の企業価値や当社との取引関係に重大な影響を与える場合は、必要に応じて発行企業との対話等を経て賛否を判断します。

- 業績の著しい悪化が一定期間継続している場合
- 重大な不祥事があった場合
- 支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策に関する議案が付議された場合
- 当社との取引関係に著しい影響を与える議案が付議された場合

リスクマネジメント

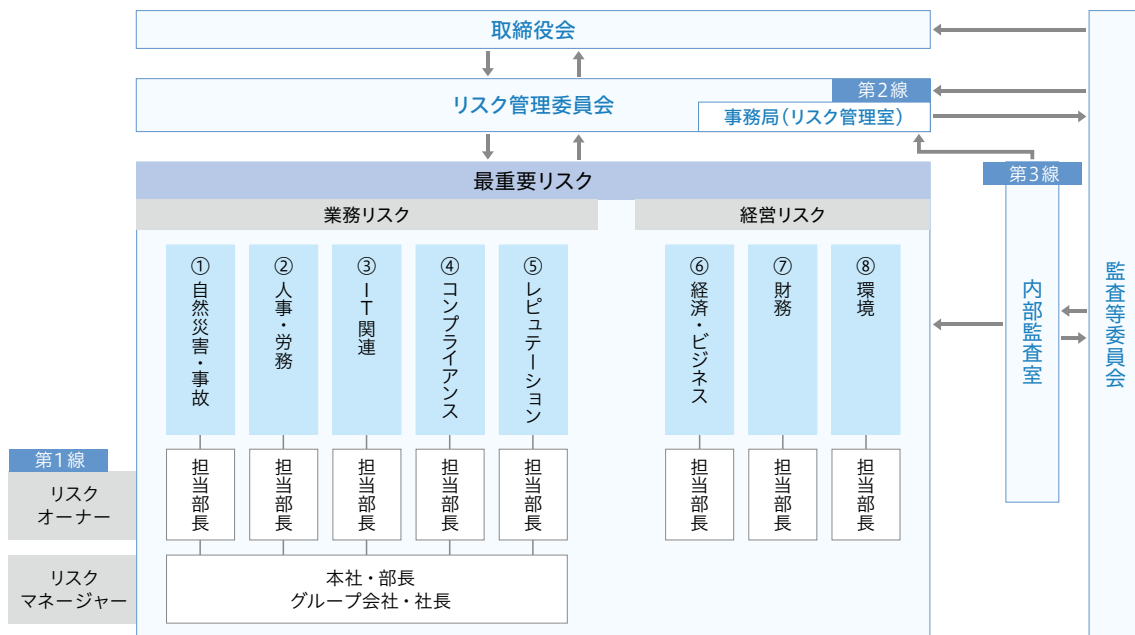
基本的な考え方

当社は、持続的な成長による社会的責任を果たすため、リスク管理は最重要事項であると考えており、リスク対策の専任部署として「リスク管理室」を設け、リスク対策の基本方針となる「リスク管理規程」を定め、リスクマネジメントに取り組んでいます。

リスク管理委員会の設置

当社では、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。

リスク管理委員会では、当社グループ全体の総合的・一元的なリスク管理を行うことにより、当社グループの経営に重要な影響を与える可能性のあるリスクの回避または低減に努めるほか、コンプライアンス経営推進に向けた諸施策を審議しています。



リスク管理体制

最重要リスクへの取組み

「リスク管理規程」に基づき、リスク管理委員会において優先的に取り組むべき最重要リスクを決定しています。最重要リスクについては、上図の①～⑧を「業務リスク」と「経営リスク」に区分したうえで、リスク対策の推進責任者であるリスクオーナーを選定し、業務リスクについては実行者であるリスクマネージャーを中心にリスク対策計画に取り組むことで、実効性の向上を図っています。

3つの防衛線

「リスク管理委員会」は、リスク対策の取り組みの執行状況を定期的にチェックし、監査等委員会との連携を行い、取締役会に報告を行っています。内部監査室は、これらリスク対策の取り組みを監査しており、いわゆる「3つの防衛線」の体制を整えています。

2023年度は、2022年度取り組みの内容を踏まえ、リスク管理委員会事務局(第2線)によるリスクオーナー・リスクマネージャー(第1線)への現状把握、牽制強化に努めています。また、内部監査室(第3線)は、リスク対策計画の実施状況を監査テーマとして掲げ、確認を行います。

コンプライアンス

コンプライアンス経営の推進と体制

当社グループでは健全な発展と企業倫理を確立し、コンプライアンス経営を維持・推進するため、「企業倫理規範」を制定しています。

万一、重大なコンプライアンス違反が発生した場合には、リスク管理委員会において、その是正や再発防止策についての提言を行います。

リスク管理委員会は原則として毎月1回、守秘義務を課したうえで開催しています。2022年度は計13回開催し、企業倫理ホットライン制度の運用状況やコンプライアンス・リスク関連報道について報告を行い、社長以下経営陣でそれらの内容を共有しました。

企業倫理規範

1. 法令その他の社会的規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行う。
2. 顧客、取引先、株主等を含む幅広い社会との、健全で良好な関係の維持に努める。
3. 地域社会に貢献する良き「企業市民」たることを目指す。
4. 企業や市民社会の秩序に脅威を与える反社会的勢力や団体とは断固として対決する。

2001年9月制定

コンプライアンス担当者の配置

コンプライアンス啓発の中心的な役割を果たす「コンプライアンス担当者」を社内各部門及びグループ各社に配置しています。担当者はリスク管理室からコンプライアンスにかかる情報の提供を受け、それぞれの職場・会社で啓発活動を行います。また全体会議を開催し、進捗状況などについて意見交換を行います。

コンプライアンス教育の実施

当社グループ全役職員へのコンプライアンス意識の浸透を図るため、各種研修等の教育を継続的に実施しています。2022年度については、役員以下役職に応じた内容のコンプライアンス研修を開催しました。

また、毎年10月を「コンプライアンス強化月間」とし、啓発ポスターの掲示など、コンプライアンスの取り組みの強化を図っています。

さらに「企業倫理規範」の精神を定着させるため、当社グループ役職員一人ひとりの取るべき行動を実践的に示す「コンプライアンスハンドブック」及びコンプライアンスの観点から自身の判断・行動を自問する「コンプライアンスカード」を制作し、当社グループ従業員に配布しています。

これらの取り組みにより、コンプライアンス経営の推進に向け教育の充実に努めています。

内部通報制度

当社およびグループ会社の法的・倫理的問題を早期に発見し、是正していくための体制として、役職員からの内部通報・相談を受け付ける「企業倫理ホットライン制度」を設けています。

本制度では、公益通報および事業活動における法的・倫理

的問題に関する疑問・相談を受け付け対象としており、2022年度の通報件数は26件(2021年度は27件)でした。

同制度は「個人で悩みを抱え込まない」「会社として問題の早期発見、是正に取り組むことができる」といった自浄作用、加えて「違法行為への抑止力」としても機能していると評価しています。

運用に当たっては、2022年6月施行の改正公益通報者保護法も踏まえたうえで、「企業倫理ホットライン制度規程」において、すべての役職員は情報提供者に対して不利益・不当な扱いや報復・差別的行為をしてはならない旨を定めているほか、その運用状況について、定期的にリスク管理委員会および取締役会で報告することとしています。匿名での相談や通報も可能としており、相談受付窓口を社内に加え外部の弁護士事務所にも設けています。なお、企業倫理ホットライン制度及び窓口を周知することを目的に、職場でのポスターの掲示や同窓口の連絡先を記載した「コンプライアンスカード」を南海グループ従業員に配布しています。

腐敗行為防止に関する基本方針の制定

当社グループでは腐敗行為について、これを防止することを宣言するとともに、この実現のための基本方針を2022年4月に定めました。「国内外の公務員に対する贈収賄」「民間取引における贈収賄・横領背任、その他不正取引行為」「犯罪収益の洗浄・隠匿」「司法妨害」「その他腐敗行為の防止に関する民事上、行政上、刑事上の各種法令に抵触する行為」「社会通念や一般常識の範囲を超える接待・贈答の受領又は提供」などに代表される腐敗行為を禁止する当方針をすべての役職員に適用するとともに、ビジネスパートナー等に対しても腐敗行為防止の取り組みを求めています。

当方針の定めに従い、コンプライアンスハンドブックなどを通じた当方針の周知・研修、実施プログラム策定と周知・研修、相談窓口の設置と情報管理・保存の徹底に取り組んでいます。

腐敗行為防止に関する基本方針



暴力団排除条項の導入

政府が定めた「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」は、暴力団をはじめとする反社会的勢力との関係遮断のための取り組みを、企業が一層推進することを求めたものです。

これを受け、2008年度から各部門で締結する契約書などに暴力団排除条項の導入を図っています。

ステークホルダーとのコミュニケーション充実

基本的な考え方

時代に即応した明確な企業理念のもと、広く社会に信頼される企業として、法令遵守はもとより、経営の透明性向上を重要な責務の一つと考えて「ディスクロージャー・ポリシー」を制定しています。この方針に基づき、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対して、継続して、公平かつ適時・適切な情報開示に努めています。

株主・投資家の皆さまとの対話充実を促進

株主の皆さまに対しては、定時株主総会の活性化に向けた取り組みとして、第1集中日と予測される日を回避して日時の設定を行うことを原則とし、積極的な情報提供と丁寧な質疑応答に努めています。また、議決権行使の円滑化に向けた取り組みとして、招集通知の早期発送に努めるほか、発送に先立ちTDnetにより電子的に開示することを原則としています。加えて、株主の皆さまに経営状況をご理解いただくために、年2回「株主通信(NANKAI REPORT)」を送付しています。

機関投資家・アナリストの皆さまに対しては、決算説明会などを通じて、経営戦略、事業内容および業績などを説明しています。加えて、なんばエリアをはじめとした当社施設の見学会、スモールミーティング、カンファレンス、個別面談など、対面とWebの両方を組み合わせ、対話の充実と理解の促進を図っています。

対話の実施状況については、国内の機関投資家・アナリストの皆さまを中心に、中期経営計画「共創140計画」の事業戦略、数値計画、運輸業や不動産業を中心とした事業環境などを主なテーマに実施しています。対話から得られたご意見などについては、月1回の頻度で執行役員へのフィードバック、年1回の頻度で取締役会へのフィードバックを実施することで、持続的な成長と企業価値向上に向けた戦略の策定や施策の実行に活かしています。



投資家向け施設見学会の様子

経営トップのIR活動への参画

昨今の情勢を踏まえ、社会が抱える課題、人々の価値観や生活様式は大きく変化しており、先が読み切れないことを前提とした変化への耐性が強い経営が求められています。このような経営環境であるからこそ、経営トップが戦略や戦術を語る事がより一層重要であると考えており、積極的にアナリスト・機関投資家との対話や情報発信を行っています。業績や中期経営計画の進捗だけでなく、取り巻く経営環境を踏まえて当社グループが目指すべきサステナブル経営の考え方や、それらを踏まえた具体的な取り組みの内容のほか、新たな経営体制に移行した背景やねらい、今後の方針などを経営トップの言葉で丁寧に説明するなど、サステナビリティの観点での情報発信も強化し、エンゲージメントの充実にも努めています。

今後は、財務に直接影響を与える事業活動だけでなく、非財務領域への取り組みが企業価値を大きく変える重要な要素となっていることから、当社が展開するさまざまな事業やESGに関する取り組みについても、経営層が直接発信、対話する機会を多く設けていく考えです。

ホームページを活用し、開示情報を拡充

2022年8月にオフィシャルサイトを全面リニューアルし、積極的な情報開示に努めています。四半期ごとの経営指標やセグメント情報などの財務情報のほか、ESGデータ集などの非財務情報を開示するなど、財務・非財務の統合的な開示を推し進めています。また、トップメッセージ、CFOメッセージなど経営陣の声を掲載することで、企業姿勢の発信を強化すると同時に、機関投資家向け決算説明会のアーカイブ動画や個人投資家向けコンテンツの掲載など、より多くのステークホルダーの方々にとって有用な情報の拡充にも取り組んでいます。

その結果、日興アイ・アール株式会社の「2022年度全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」において、「総合表彰 優秀サイト」として選出されました。

今後も、ステークホルダーの皆さまとのより良いコミュニケーションのため、ホームページのコンテンツ充実、質・量の両面での開示内容のレベルアップに継続して取り組んでいきます。



社会や環境に配慮した責任ある調達方針

基本的な考え方

当社グループは、サプライチェーン全体を通じて、「安全・安心への配慮」「地球環境保全」「腐敗行為防止」「人権尊重」などの社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献したいと考えています。お取引先さまと、「南海グループ資材調達方針」「グリーン調達ガイドライン」に基づくコミュニケーションを充実させることで信頼関係を深め、強靱で持続可能なサプライチェーン体制の構築に協力して取り組み、お取引先さまとの相互成長を目指しています。

南海グループ資材調達方針、 グリーン調達ガイドライン

当社のサステナブル調達の取り組みは、備品などの身近なものの購入時に、できるだけ環境負荷の小さいものを優先的に購入するグリーン購入から開始し、2009年度より、毎年目標を設定して取り組んできました。2019年度に、お取引先さまに対するグリーン調達についての必須事項・努力事項を定めた「グリーン調達ガイドライン」を、2022年度に、環境分野以外にも拡大した「南海グループ資材調達方針」を策定し、これらの方針に沿って取り組みを広げています。

南海グループ
資材調達方針



グリーン調達
ガイドライン



サプライチェーンにおける リスクアセスメントと課題への対応

2022年度は、新たに制定した「南海グループ資材調達方針」の日本語版・英語版をWebサイトで公開するとともに、お取引先さまのうち恒常的に取引がある約440社にメール配布にて周知および取り組みへの協力を要請しました。同時に、お取引先さまの取り組みや重要な課題を把握するため、100社にアンケート調査を実施しました(前年度取引高上位100社。前年度取引高の約80%に該当。アンケート回収率100%)。

主なアンケート項目

- 環境関連の推進状況(環境方針・規定の有無)
- 環境法令遵守
- 安全・安心の追求、資材の安定供給・納期遵守
- 人権および安全衛生の方針および規定
- 児童労働・強制労働の禁止など労働者の人権尊重、安全衛生環境確保
- 贈収賄などの腐敗行為防止、反社会的勢力との関係遮断の方針および規定
- 情報セキュリティの方針および規定

アンケートの結果、取り組みが不十分な項目がある場合、適宜、啓発を行っています。中でも、法令を遵守できていないことが確認できた場合は、新規のお取引先さまの場合は取引を開始しないこと、既存のお取引先さまの場合は方針に沿って取引関係の解除や一時停止を行うこととしています。

2022年度アンケート結果と課題への対応

2022年度のアンケートの結果は、前述のような問題はありませんでした。しかし、環境・人権・腐敗行為防止・情報セキュリティの各方針がなく、主管部署が未決定な企業が約25%あったため、まずはこれらの整備の依頼が重要であると考え、改善を働きかけ、参考として活用してもらえよう当社での取り組み事例提供などの支援も行っています。

また、中小規模のお取引先さまでは「環境への配慮の項目」が取り組み途上であり、重要課題であると認識しました。この改善に向けては、今後、お取引先さまがどのような理由で取り組みが進んでいないのかをヒアリングし、解決に向けた情報提供や働きかけをしていきたいと考えています。

社内研修、社外パートナーシップ

購買担当者向け研修を原則年1回実施し、南海グループ資材調達方針の重要項目を含む基礎知識に関する教育を行っています。また、サステナビリティに関するイニシアチブへの参加として、政府や経済団体などが推進する「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、2022年4月に公表しました。サプライチェーンのお取引先さまとの連携・共存共栄を進め、新たなパートナーシップの構築を目指しています。

財務の健全性および透明性の確保

当社グループは、多額の設備投資を要する公共性の高い鉄道事業を中心としていることから、財務の健全性および透明性の確保を特に重視しています。財務の健全性に関しては、純有利子負債残高/EBITDA^{*}倍率を重要指標と位置づけ継続的な改善に取り組むなど、事業の成長と財務健全性維持の両立

を図っています。透明性に関しては、公平・公正な事業活動を担保する仕組みの構築と実践、ステークホルダーの皆さまに対する会社情報の公平かつ適時・適切な開示に取り組んでいます。

^{*} 営業利益+受取配当金+減価償却費

社外取締役 鼎談

先進的なガバナンス体制のもと、私たちが企業価値の向上を後押しする

南海グループのガバナンスシステムの先進性、取締役会の実効性、そして、これからの南海グループについて、3人の社外取締役に語っていただきました。(実施日：2023年8月1日)



望月 愛子

社外取締役

國部 毅

社外取締役監査等委員

三木 章平

社外取締役監査等委員

南海グループのガバナンスについて 形式要件、実質運用ともに、 南海グループのガバナンスは先進的

國部: 私は2020年6月に当社の社外監査役に就任し、2021年6月からは社外取締役監査等委員という立場にあります。当社のガバナンスは、2021年6月の監査等委員会設置会社への移行によって強化されました。監査を行う役員にも取締役会における議決権が付与され、その一方で取締役会の業務執行権限の一部が執行側に委任されています。これにより業務執行の機動性を高め、取締役会が経営陣の監督に軸足を置くモニタリング・ボードとなることを志向しています。この変更により、当社の取締役会で、リスク管理のあり方やサステナビリティ経営への対応などがアジェンダに多く加えられるようになり、経営上の大きな課題について深く議論をする機会が増

えています。当社グループにとっては、とても良いことだと思います。同時に、各種委員会の重要性も高まっています。私は指名委員会の委員でもありますが、2023年4月のトップ交代に関しても、指名委員会での議論に相当な時間を費やしました。当社のガバナンスシステムは、それぞれの機関がしっかり機能していると評価しています。

三木: 当社では、取締役会を構成する15名の取締役のうち、社外取締役が8名を占めています。東証プライム市場の上場企業の中でも、社外取締役が過半数を占める取締役会を持つ企業は15%ほどに過ぎません。こうした状況を踏まえると、ガバナンス体制の整備に向けた経営陣の強い意志を、私自身は強く感じます。また社外取締役8名のうち3名は女性であり、ジェンダーのダイバーシティについても強く意識した体制となっています。加えて、指名委員会と報酬委員会の委員長を社外取締役が務め、かつ両委員会で社外取締役が過半数を占めている

点も極めて先進的です。

私は、2023年6月に監査等委員会の委員長を拝命しました。監査等委員会は、6名の監査等委員のうち4名が社外取締役で、そのうち2名は法曹界でキャリアを積まれた法律の専門家です。監査の運営面では、内部監査部門とリスク管理部門の連携が非常に良く取れており、当社グループ内の課題が可視化され、監査しやすい体制が構築されていると感じます。監査等委員会委員長として、今後は委員の方々や事務局の方々、内部監査部門や関係部門の方々や力を合わせ、監査等委員会の適切な運営に注力します。

望月: 社外取締役の構成比率といった外形的な面もさることながら、取締役会の運営自体が非常に優れていると感じています。國部さんがおっしゃるように、経営上の大きな課題について深い議論をすることも多いなかで、社外取締役が思ったことを素直に発言できる雰囲気が醸成されています。加えて、社内取締役にしても、これまで当社グループの経営に真摯に向き合ってきた経験をお持ちの方々が揃っており、取締役会で下される意思決定の重さが取締役会全体でしっかり共有できていると感じられる点は高く評価できます。社内外を問わず、それぞれの取締役が、自分の発言に対する責任や誇りを持ち、心の底から議論を交わしているように感じられます。

取締役会の実効性について

取締役会では「議論の双方向性」が高まっている。 企業価値の向上につながる本質的な議論に費やす時間を増やすべき

望月: 当社の社外取締役に就任して2年が経過しますが、私が見てきたこの2年間だけでも、取締役会での議論の仕方というものが随分変わってきている、日々進化していると感じます。一言で言えば、「議論の双方向性」が高まりました。具体的には、社内取締役と社外取締役との議論も然り、また執行状況を説明する執行サイドの方々と取締役との議論についても然りで、すべての議論での「双方向性」が高まったことで、さらに深い議論が出来るようになったと感じます。また、多様な経験と知識を備える社外取締役が過半数を占めているということもあり、一つの投げかけに対しても、「こういうこともあるじゃない?」といったように、さまざまな補足情報を出していただけることも多く、その点も「双方向性」の高まりに繋がっているように思います。取締役会での発言に際して、私自身は、もち



ろん自分自身の専門分野での見識を踏まえた発言もしますが、それだけでなく、客観的に見ておかしいと思うことがあれば、臆せず質問をするようにしています。会社が良い方向に向かうことにコミットしているという意識を常に持っていますので。

國部: ガバナンスに関しては、特に近年、これまで以上に高度化させていくことが強く求められており、当然執行サイドの方々も、また我々のような社外取締役も、それを受けて常に高度化に向けた努力を続けなければなりません。望月さんがおっしゃるように双方向の議論が出来るようになってほかに、社外取締役の方々も、自分自身の思いや意見を素直に、自由に発言するようになっており、非常に良い雰囲気になっていると思います。議論の中身を変えていくという意味で、当社の取締役会は非常に優れていると感じています。

三木: 同感です。現在の取締役会では、8人の社外取締役が自由闊達な意見を述べ、取締役会の議論を深めていると思います。もちろん大切なのは議論の中身ですが、社外取締役が過半数を占めるということで、取締役会での議論に、いい意味での緊張感が生まれていることは、確かにあると思っています。当社グループで、そのようなことはまず考えにくいのですが、万が一、社内の論理で誤った方向に進むような場面に遭遇することがあっても、社外取締役の力でそれを押しとどめることが出来るというのは、ガバナンスの面では非常に重要なことだと考えています。

望月: 先ほど申し上げたような「双方向性」が高まるなど、議論の質は確実に高まっているのですが、取締役会という貴重な時間を、より本質的な議論に費やすことに使うための工夫を凝らす余地はあると思います。決算承認など、法令上必要な議案については別ですが、網羅的な説明になりがちな報告議案などに関し、よりポイントを押さえたものに変えていくこと

も重要です。社風もあるのかもしれませんが、全てにおいて丁寧すぎる部分があるように思います。この点については既に取締役会の実効性評価において指摘させていただいており、改善されつつあります。取締役会での報告の仕方が変わってくれば、それ以外の会議体での議論の仕方も変わっていくのかもしれませんが。

三木: 國部さん、望月さんから既にご指摘があったとおり、当社の取締役会でのアジェンダが高度化し、議論の質も高まっています。こうしたなかで、今後はグループ人財の育成・活用についての議論を、より活発に行っていくことが重要です。当社グループは、2023年4月に大きな組織改正を実施しましたが、これにより、グループ会社の管理体制を変更しています。これまでの一元管理体制から、各グループが個別に管理する形への変更です。もちろん、これ自体は合理的な権限委譲で望ましいことなのですが、限られたグループ人財をどう育成し、また活用していくのかといった横串としての人事施策をどうしていくべきかについては、今後、取締役会でも議論を尽くす必要があります。

國部: 企業価値の向上に向けて、取締役会を高度化させていくという意識を持つことは重要です。変化の激しい時代において企業価値を向上させていくためには、環境変化に対する対応力を持つことと、企業経営そのものがレジリエントであることが不可欠です。取締役会、また我々のような社外取締役は、この点を強く意識すべきです。当社の取締役会には、きわめて多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が揃っています。これまで培ってきた経験や見識を踏まえて自由闊達に意見を述べることで、環境変化に対する対応、経営のレジリエンスの確保を後押ししていくことは、社外取締役としての重要な役割の1つだと思います。

取締役会の機能を高めるためには2つの要素が必要です。



1つは今申し上げたように、社外取締役がしっかり機能すること、そしてもう1つは、取締役会での有意義な議論を執行部門が尊重し、確実に実行に移すことで、この2つを揃えることが大切です。その点、当社は2つとも揃っており、取締役会での社外取締役の意見を執行部門が積極的に取り入れてくださっているため、非常に良く回っています。

中期経営計画「共創140計画」について

中期経営計画に掲げる施策については、達成に向けた強い意志のもと、スピード感をもって進められている

三木: 中期経営計画(中計)の推進について、取締役会では非常に多くの時間を割いて議論をしています。計画策定については、2021年10月以降、半年間で6回、延べ15時間を費やしました。計画策定後は四半期レビューも行っており、これまで5回、延べ12時間を費やしています。レビューは非常に充実しており、各部門からの報告に基づき、議論を尽くしています。これは社内外に誇れる良い取り組みだと思います。中計の推進は、総じてスピード感をもって取り組まれていると評価しています。取締役会では、現状を踏まえ、必要に応じて計画を見直し、具体的な打ち手を変更することなども議論されます。計画をつくったままで放置せず、目標達成に向けてしっかり実行に移すことが強く意識されている点は、非常に素晴らしいと思っています。

望月: おっしゃるとおりで、遠北前社長(現会長)や社内取締役の強いリーダーシップのもと、計画をやり切ることに対する強い思いが、取締役会での充実した議論や丁寧な四半期レビューにつながっています。感心するのは、執行サイドの方々が、まずはとにかく「アクションを起こす」ということを強く意識していることです。経営戦略は、アクションを起こしてみなければ、それが本当に妥当なのか、軌道修正が必要なのかを判断することも出来ません。計画策定時においても、また今でも、遠北前社長は、計画の中で良いことを言って終わりではなく、とにかくやり切りたいということを常にお話しされています。この言葉は非常に印象的です。

國部: 皆さんと同意見で、2021年度には中計の策定に向けた議論をかなり活発に行いました。取締役会以外でも、社内でも若手を交えた議論も行っています。こうした有意義な取り組みもあって、非常に質の高い計画ができたと思っています。中

計の推進で強く感じるの、いわゆるPDCAサイクルがうまく作られている点。加えて、皆さんも指摘されていたような、計画をやりきることに對する執行サイドの皆さんの強い意志と責任感が感じられる点です。

またこの計画では、公共交通事業、不動産事業に関する施策に加え、未来探索が掲げられています。安全・安心を大前提とする公共交通事業のカルチャー、不動産事業のカルチャー、そして未来探索として新規事業に挑戦するカルチャーは、それぞれ違うものだと思います。「両利きの経営」という言葉にも通じますが、まずは、足元で既存の事業を進めながら新しいことにもチャレンジしていくという、異なる2つの取り組みを受け入れる企業文化を醸成することが、これからの当社グループにとって極めて重要であるということは、取締役会でも進言しています。

これからの南海グループについて

企業価値の向上に向けて グループ人財の育成・活用が必要。 若い世代の意識の高まりを 活かしながら、企業文化の変革を

三木: 先ほども指摘させていただいたのですが、やはりこれからの当社グループにとってのキーワードはグループ人財の育成・活用です。これには部門を越えた取り組みが必要です。「人材版伊藤レポート2.0」にも謳われるように、人的資本経営の実現に向けて重要なことは、経営陣が主導し、経営戦略と人財戦略を連動させること、経営陣のコミットメントにほかなりません。「一人ひとりが能力を発揮できる職場・ひとつづくり」は当社グループが掲げるサステナブル重要テーマの1つでもあり、重要な経営課題です。取締役会としては、こうした人的資本経営の取り組み状況についてもしっかりとウォッチし、企業価値の向上に繋がりたいと思います。

一方で、労務管理の不徹底に起因する不祥事の発生などもあり、コンプライアンス・リスク管理の徹底については、まだ道半ばであると認識しています。この点については監査等委員会の委員長として、委員会での厳正な対応と管理の徹底について指示を出しています。

望月: 中計で掲げる事業戦略の中に「選ばれる沿線づくり」という言葉があります。「選ばれる」というのは非常に良い言葉だと感じています。今後は「選ばれる沿線」はもちろんのこと、さらに視野を広げ、社員からも選ばれ、投資家にも選ばれる、



そして全てのステークホルダーから選ばれる企業グループを目指していただきたいと思っています。私を含めた取締役も同じです。役員になることがゴールではなく、社内の変革の支えになるようなことをどんどん進めていく、社員の取り組みを支援していく立場でありたいと思っています。

また、未来探索を進めていくためには企業文化の改革が必要で、徐々に改革が進みつつあると思います。新規事業を前に進めていくためには、自分の力だけではなく、周囲を巻き込んでいくことも必要なのですが、大切なのは、自分がリーダーとなって進めていくという強いマインドを持つことです。この点は、若い世代を中心に芽生え始めているように思います。

國部: 冒頭でも申し上げましたが、サクセッションプランについては、指名委員会において深い議論がありました。コロナ禍によって非常に大きな影響を受けた後の経営体制としては、CEOとCOOを置き、それぞれに役割を担っていただき、二人三脚で進めていただくのが望ましいと結論付けました。

取締役会が議論すべき今後の重要課題は事業ポートフォリオの変革です。グループ経営をどう強化し、DX戦略とどう向き合いながら、企業価値の向上につなげていくのかを、しっかり議論する必要があります。

また、先ほども少し触れた企業文化については、安全・安心を大事にするカルチャーを引き続き守り続けるとともに、今後は新しいことにチャレンジする意識もさらに高めていく必要があります。若手を中心に新しい取り組みを進めるやり方もあり、多様性の時代でもありますので、年齢層の多様性についても配慮しながら、当社グループらしい、「なんかいいいね」にあふれた、良い企業文化をつくっていただきたいと思っています。

役員一覧

(2023年6月20日現在)

取締役				
役職	遠北 光彦 代表取締役会長 兼 CEO	岡嶋 信行 代表取締役 社長 兼 COO	芦辺 直人 代表取締役 専務執行役員	梶谷 知志 取締役 常務執行役員
選任理由	本年3月末日まで当社の社長兼CEOとして、当社グループの成長と財務状況の改善に尽力するなど、経営戦略の構想力とこれを実現していくためのリーダーシップ・実行力を備えている。また、本年4月から会長兼CEOに就任しており、取締役としての職責を適切に果たし得るものと考え。	鉄道事業に関する豊富な知見とともに、グループ会社社長等の経験を通じて培った経営者としての実績とリーダーとしての求心力を有していることから、本年4月から社長兼COOに就任しており、取締役としての職責を適切に果たし得るものと考え。	当社グループの事業に関する豊富な知見と経営者としての十分な実績を有しており、グループ経営全体の視点から、取締役としての職責を適切に果たし得るものと考え。	鉄道線路施設の新設・保守管理に長く従事するとともに、安全統括管理者を務めるなど、鉄道事業における安全・安心の確保に関する豊富な知見を有していることから、取締役としての職責を適切に果たし得るものと考え。
略歴	1978.4 当社入社 2013.6 当社取締役 2015.6 当社代表取締役兼CEO(現) 2015.6 当社取締役社長 2019.6 当社社長 2023.4 当社会長(現)	1989.4 当社入社 2014.6 熊野交通株式会社 取締役社長 2017.6 当社運輸部長 2020.6 当社執行役員 2020.6 当社鉄道営業本部 副本部長 2021.6 当社上席執行役員 2021.6 当社運輸車両部長 2023.4 当社社長兼COO(現) 2023.4 当社内部監査室担当(現) 2023.6 当社代表取締役(現)	1984.4 当社入社 2015.6 当社取締役 2017.6 当社常務取締役 2019.6 当社取締役 2019.6 当社常務執行役員 2021.6 当社代表取締役(現) 2021.6 当社専務執行役員(現) 2023.4 当社公共交通 グループ長(現)	1987.4 当社入社 2016.6 当社経営企画部長 2017.6 当社取締役(現) 2019.6 当社上席執行役員 2019.6 当社鉄道営業本部長 2020.6 当社常務執行役員(現) 2023.4 当社鉄道事業本部長(現)

在任期間(年)	10	—	8	6
所有株式数(100株)	255(144)	57(26)	120(69)	117(62)
取締役会への出席状況	12/12回	—	12/12回	12/12回
監査等委員会への出席状況				
所属委員会				
指名委員会	○			
報酬委員会	○	○		
監査等委員会				
保有する専門性と経験				
企業経営・経営戦略	○	○	○	○
サステナビリティ経営	○			
法務・コンプライアンス・リスク管理	○			
財務・会計				
人材戦略・マネジメント		○	○	
IT・デジタル				
鉄道・モビリティサービス		○	○	○
不動産・まちづくり				
マーケティング	○	○		

※上記の在任期間(年)には、監査等委員会設置会社移行前の取締役および監査役としての在任年数を含みます。
 ※上記の所有株式数には、()内に表示している株式報酬制度に基づき退任時に交付される予定の株式の数を含めて表示しています。
 ※上記の取締役会および監査等委員会への出席状況は、2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)を表示しています。
 ※上記の保有する専門性と経験につきましては、当社が各取締役に期待する分野も含めています。また、各取締役が有するすべての専門性と経験を表すものではありません。



大塚 貴裕
取締役
常務執行役員



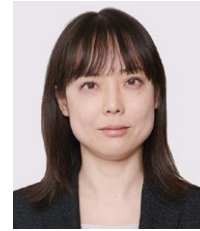
園 潔
社外取締役



常陰 均
社外取締役



肥塚 見春
社外取締役



望月 愛子
社外取締役

<p>経営企画部門に長く従事し、当社グループの財務に関する豊富な知見を有していることから、取締役としての職責を適切に果たし得るものと考えます。</p>	<p>銀行の経営者として培った幅広い見識に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社グループの経営全般に対する的確な助言と監督をいただけるものと考えます。また、指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として、当社経営陣の指名および報酬についての検討にあたり、その幅広い見識からの関与・助言を期待できる。</p>	<p>信託銀行の経営者として培った幅広い見識に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社グループの経営全般に対する的確な助言と監督をいただけるものと考えます。また、指名委員会の委員および報酬委員会の委員長として、当社経営陣の指名および報酬についての検討にあたり、その幅広い見識からの関与・助言を期待できる。</p>	<p>百貨店の経営者として培った幅広い見識に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社グループの経営全般に対する的確な助言と監督をいただけるものと考えます。また、指名委員会の委員として、当社経営陣の指名についての検討にあたり、その幅広い見識からの関与・助言を期待できる。</p>	<p>公認会計士としての専門的知見とコンサルタントとして培った幅広い見識に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社グループの経営全般に対する的確な助言と監督をいただけるものと考えます。また、報酬委員会の委員として、当社経営陣の報酬についての検討にあたり、その幅広い見識からの関与・助言を期待できる。</p>
<p>1992.4 当社入社 2018.6 当社経理部長 2019.6 当社執行役員 2020.6 当社上席執行役員 2021.6 当社取締役(現) 2023.4 当社常務執行役員(現) 2023.4 当社財務戦略グループ長、CFO(現)</p>	<p>1976.4 株式会社三和銀行入行 2015.6 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表執行役会長 2017.6 当社取締役(現) 2019.4 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役執行役常務 2019.4 株式会社三菱UFJ銀行取締役会長(2021.4退任) 2019.6 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員(2021.4退任) 2021.4 株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(現)</p>	<p>1977.4 住友信託銀行株式会社入社 2008.1 同社取締役社長 2011.4 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役会長 2012.4 三井住友信託銀行株式会社取締役社長 2017.4 同社取締役 2017.6 同社取締役会長(2021.3退任) 2017.6 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役(2021.6退任) 2019.6 当社取締役(現) 2021.4 三井住友信託銀行株式会社特別顧問(現)</p>	<p>1979.4 株式会社高島屋入社 2013.9 同社専務取締役(代表取締役) 2016.3 同社取締役(2016.5退任) 2019.6 当社取締役(現)</p>	<p>2002.4 中央青山監査法人入所 2005.4 公認会計士登録 2007.8 株式会社経営共創基盤入社 2016.10 同社共同経営者(パートナー)マネージングディレクター(現) 2021.6 当社取締役(現)</p>

2	6	4	4	2
63(41)	—	—	14	—
12/12回	12/12回	12/12回	12/12回	12/12回
	○(委員長)	○	○	○
	○	○(委員長)		
○	○	○	○	○
○	○	○	○	○
○	○	○	○	○
			○	○

<p>監査等委員である取締役</p>	 <p>浦井 啓至 取締役監査等委員 (常勤)</p>	 <p>泰田 崇義 取締役監査等委員 (常勤)</p>	 <p>國部 毅 社外取締役 監査等委員</p>	 <p>三木 章平 社外取締役 監査等委員</p>
<p>選任理由</p>	<p>当社グループの事業および内部監査に関する豊富な知見を有しており、これまで常任監査役(常勤)及び取締役監査等委員(常勤)として職責を適切に果たしてきたことから、引き続き監査等委員である取締役(常勤)としての職責を適切に果たし得るものと考えます。</p>	<p>銀行における業務経験を有するとともに、当社入社後に内部監査部門の責任者を務めるなど、財務及び内部監査に関する豊富な知見を有していることから、監査等委員である取締役(常勤)としての職責を適切に果たし得るものと考えます。</p>	<p>銀行の経営者として培った幅広い見識に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社における監査・監督の実効性を高めていただけるものと考えます。また、指名委員会の委員として、当社経営陣の指名についての検討にあたり、その幅広い見識からの関与・助言を期待できる。</p>	<p>生命保険会社の経営者として培った幅広い見識に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社における監査・監督の実効性を高めていただけるものと考えます。また、監査等委員会の委員長として、同委員会の公正性・客観性を確保し、その実効性向上に貢献いただくとともに、報酬委員会の委員として、当社経営陣の報酬についての検討にあたり、その幅広い見識からの関与・助言を期待できる。</p>
<p>略歴</p>	<p>1986.4 当社入社 2018.6 当社計画管理部部長兼IT推進部長 2019.6 当社執行役員 2019.6 当社リスク管理室長 2020.6 当社常任監査役(常勤) 2021.6 当社取締役監査等委員(常勤)(現)</p>	<p>1988.4 日本開発銀行入行 2013.6 株式会社日本政策投資銀行管理部長 2015.6 当社経営企画部部長(出向受入) 2020.7 当社入社 2020.7 当社開発事業部長 2022.4 当社執行役員 2022.4 当社内部監査室長 2023.4 当社監査等委員会付 2023.6 当社取締役監査等委員(常勤)(現)</p>	<p>1976.4 株式会社住友銀行入行 2003.6 株式会社三井住友銀行執行役員 2006.10 同行常務執行役員 2007.4 株式会社三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員 2007.6 同社取締役 2009.4 株式会社三井住友銀行取締役兼専務執行役員 2011.4 同行頭取兼最高執行役員(2017.4退任) 2017.4 株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役社長 2017.6 同社取締役執行役社長 2019.4 同社取締役会長(現) 2020.6 当社監査役 2021.6 当社取締役監査等委員(現) 2021.10 株式会社三井住友銀行取締役会長(2023.4退任)</p>	<p>1982.4 日本生命保険相互会社入社 2015.3 同社取締役専務執行役員 2016.3 同社取締役(2016.7退任) 2016.4 三井生命保険株式会社(現：大樹生命保険株式会社)代表取締役副社長執行役員(2018.3退任) 2018.6 公益財団法人日本生命済生会理事長(現) 2021.6 当社取締役監査等委員(現) 2023.6 当社監査等委員会委員長(現)</p>
<p>在任期間(年)</p> <p>所有株式数(100株)</p> <p>取締役会への出席状況</p> <p>監査等委員会への出席状況</p> <p>所属委員会</p> <p>指名委員会</p> <p>報酬委員会</p> <p>監査等委員会</p> <p>保有する専門性と経歴</p> <p>企業経営・経営戦略</p> <p>サステナビリティ経営</p> <p>法務・コンプライアンス・リスク管理</p> <p>財務・会計</p> <p>人材戦略・マネジメント</p> <p>IT・デジタル</p> <p>鉄道・モビリティサービス</p> <p>不動産・まちづくり</p> <p>マーケティング</p>	<p>3</p> <p>41</p> <p>12/12回</p> <p>15/15回</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>—</p> <p></p> <p></p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>3</p> <p>—</p> <p>11/12回</p> <p>15/15回</p> <p></p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>2</p> <p>—</p> <p>12/12回</p> <p>15/15回</p> <p></p> <p></p> <p>○</p> <p>○(委員長)</p> <p></p> <p>○</p> <p></p> <p>○</p> <p>○</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>



井越 登茂子

社外取締役
監査等委員

法曹界における豊富な経験と専門的知見に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社における監査・監督の実効性を高めていただけるものとする。また、主としてコンプライアンスの視点からの助言・提言を期待できる。

- 1980.4 検事任官
- 2009.1 松江地方検察庁検事正
- 2011.4 最高検察庁検事
- 2011.11 津地方検察庁検事正 (2012.11検事退官)
- 2013.2 弁護士登録 (2020.3弁護士登録取消し)
- 2021.6 当社取締役監査等委員 (現)



田中 崇公

社外取締役
監査等委員

弁護士として培った専門的知見を有するとともに、長年にわたり企業法務に携わってこられた豊富な経験に基づき、当社経営陣との間で相互に著しいコントロールを及ぼし得るような関係のない独立した立場から、当社における監査・監督の実効性を高めていただけるものとする。また、主としてコンプライアンスの視点からの助言・提言を期待できる。

- 2000.4 弁護士登録
- 2023.6 当社取締役監査等委員 (現)

執行役員 (取締役兼務者を除く)

2023年6月20日現在

常務執行役員

二栢 義典

まちづくりグループ長、
まち共創本部長

西川 孝彦

総務人事グループ長、CAO

松本 保幸

経営戦略グループ長、CSO

上席執行役員

鈴木 一明

公共交通事業本部長

加賀 至

鉄道事業本部副本部長

執行役員

岡本 圭祐

リスク管理室長

和田 真治

eスポーツ事業部長

斉藤 裕典

CEO補佐、秘書部・総務広報部担当

小林 淳

公共交通グループ 経営企画部長

門倉 孝昌

まちづくりグループ 経営企画部長

坂本 里子

人事部長、人財戦略部担当

西原 啓介


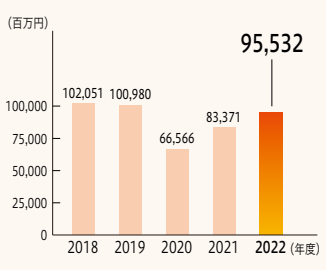
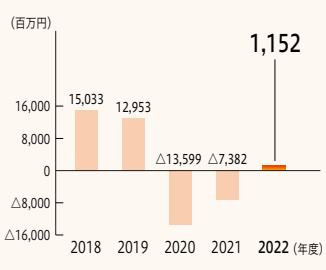

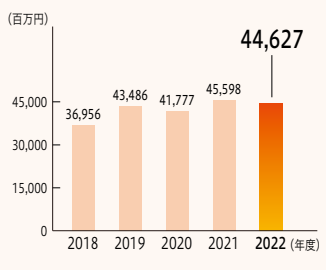
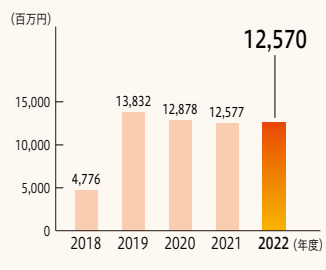

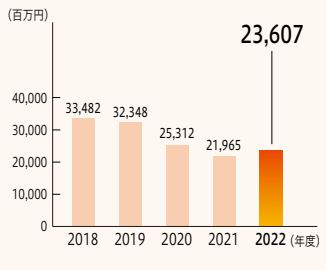
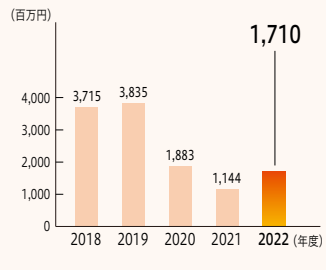

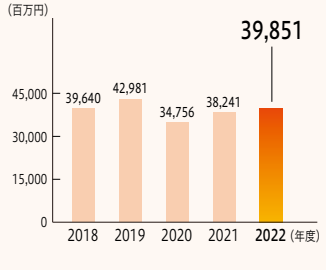
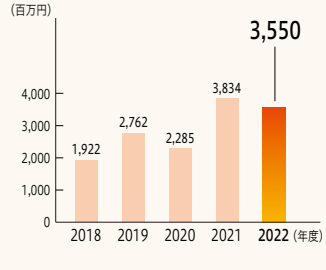

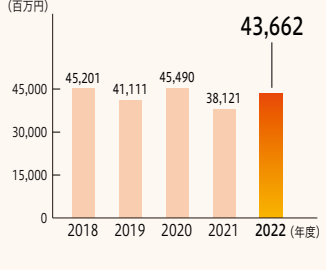
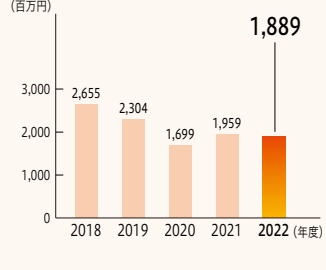
不動産事業本部長

塩谷 雅則

内部監査室長

2	—
—	—
12/12回	—
15/15回	—
○	○
○	○
○	○

セグメントの状況

セグメント	営業収益	営業利益	2022年度実績
運輸業 35社 	(百万円) 	(百万円) 	営業収益 ：955億32百万円 (前期比14.6%増) 営業利益 ：11億52百万円 (前期は営業損失73億82百万円) プラス要因…鉄道事業、バス事業において国内外の移動需要の回復により前期と比べ輸送人員が増加、貨物運送業において上半期に輸送運賃高騰の影響を享受
不動産業 6社 	(百万円) 	(百万円) 	営業収益 ：446億27百万円 (前期比2.1%減) 営業利益 ：125億70百万円 (前期比0.1%減) プラス要因…不動産賃貸業において海外からの入国制限の緩和に伴うホテル賃貸料収入が増加 マイナス要因…不動産販売業においてマンション販売が減少
流通業 9社 	(百万円) 	(百万円) 	営業収益 ：236億7百万円 (前期比7.5%増) 営業利益 ：17億10百万円 (前期比49.4%増) プラス要因…ショッピングセンターの経営において前期に緊急事態宣言の発出に伴い商業施設(なんばパークス、なんばCITYなど)を臨時休館したことの影響、水道光熱費収入が増加
レジャー・サービス業 20社 	(百万円) 	(百万円) 	営業収益 ：398億51百万円 (前期比4.2%増) 営業利益 ：35億50百万円 (前期比7.4%減) プラス要因…旅行業、ボートレース施設賃貸業において新型コロナウイルス感染症の影響が前期と比べ縮小 マイナス要因…ビル管理メンテナンス業においてビルメンテナンス収入が減少
建設業 4社 	(百万円) 	(百万円) 	営業収益 ：436億62百万円 (前期比14.5%増) 営業利益 ：18億89百万円 (前期比3.6%減) プラス要因…前期繰越工事が増加したことにより完成工事高が増加 マイナス要因…建設資材価格の高騰により利益率が低下

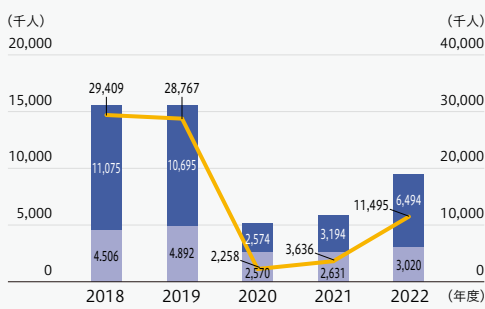
※ 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。
 ※ 当社は運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業に、東北高速鉄道(株)は運輸業と不動産業に重複して含まれています。
 ※ 当社グループのセグメント構成は、上記5セグメントに「その他の事業(8社)」を加えた全6セグメントで構成しています。

運輸業

事業内容	特徴
<p>当社グループの中核である鉄道事業では、南海本線・高野線の2本の基幹路線を軸に、空港線や泉北高速鉄道線などの各路線において安全・快適な輸送サービスを提供するとともに、軌道、バス、海運など利便性の高い公共交通サービスを展開し、地域の足としてお客さまに親しまれています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市・ニュータウン間輸送 ● 空港輸送 ● 観光輸送 ● 他社に先駆けた取り組み(キャッシュレス化対応など)

関連データ

関西国際空港の航空旅客数および当社空港線の輸送人員(5カ年推移)



※出典：関西エアポート株式会社(関西国際空港の航空旅客数)

分類	区分	ポイント
鉄道事業	既設線	移動需要の回復に伴い、収益環境の改善が見込まれるが、沿線人口の減少、生活様式の変化、テレワークの浸透などにより、定期収入・定期外収入ともに構造的な影響を受ける。
	空港線	関西空港駅・りんくうタウン駅を発着とする旅客を対象としており、インバウンド、アウトバウンドや空港島内の就業人口の回復などにより、コロナ禍前の収益水準への回復が見込まれる。
バス事業	路線バス	南大阪、和歌山エリアの日常的な移動手段として利用されており、鉄道事業(既設線)と同じく、沿線人口の減少などの影響を受ける。
	高速バス	なんばを拠点に首都圏や四国などを結ぶ中長距離の移動手段として利用されており、観光、帰省などは国内の移動需要の回復に伴い収益環境が戻る一方、出張需要はWeb会議の進展による影響を受ける。
	リムジンバス	関西国際空港から関西の各都市を結ぶ空港輸送バスであり、アウトバウンド旅客の利用が中心。海外との往来が回復すれば、収益環境が改善される見込みである。
貨物運送業	航空/海上貨物運送	荷主との直接契約で空路および海路にて貨物を輸送するフォワーダー事業であり、輸送運賃の騰落などの外部環境の影響を受けやすい一方、業界全体として長期的な安定成長が見込まれている。

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル技術の発達 ● 将来のなにわ筋線開通(沿線と国土軸の結節) ● 観光需要の高まり ● インバウンドの回復 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化の加速 ● 生活様式の変化(移動需要の減少) ● エネルギー価格の高騰 ● 自然災害の激甚化、南海トラフ地震の発生リスク

機会・脅威への対応

- 輸送・旅客・災害・地域に対する安全・安心の提供
- デジタル技術を活用した自動化・集約化・メンテナンスの強化
- 空港輸送の拡充、シェア拡大に向けたキャッシュレス決済の促進
- 自治体・地域における交通課題の解決支援、グループ一体となった多様な移動手段の提供



タッチ決済サービスを推進

2023年度の事業展開と見通し

新型コロナウイルス感染症の5類移行による社会・経済活動の正常化、インバウンド需要の回復による空港線利用者の増加に伴い、もう一段の収益回復が見込まれる一方、公共交通事業については、将来的な人口減少などに伴い、現状のビジネスモデルでは先細りが懸念されます。こういった課題に対応するため、新たに「公共交通グループ」を立ち上げ、鉄道・バス・軌道・海運を一体的に経営するとともに、ラストワンマイルへの取り組みといった新たなモビリティの要素も付加することで、さらなる交通需要を掘り起こし、公共交通事業を総合モビ

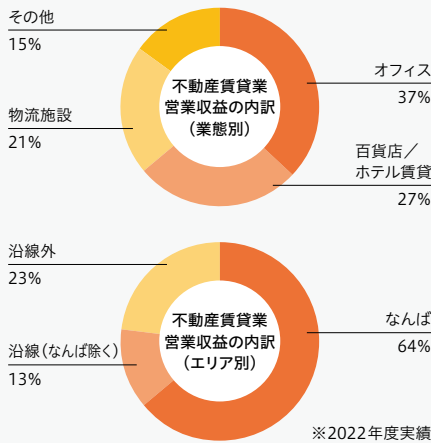
リティ事業へと進化させる体制を整備しました。新たな経営体制をもって総合モビリティ事業の構築・推進を加速させ、シームレスな移動サービスの提供に注力していきます。

数値面については、2023年度は、鉄道事業において、2023年10月1日より運賃改定を実施することに伴う増収に加え、バス事業も含めた国内外の移動需要のさらなる回復による収益回復を見込む一方、動力費や人件費の増加、コロナ禍で抑制していた修繕費などの反動増もあることから、運輸業の営業収益は128億円増収の1,084億円、営業利益は47億円増益の59億円を見込んでいます。

不動産業

事業内容	特徴
<p>オフィスビル、百貨店、ホテル、物流施設、賃貸マンション、駐車場などの不動産賃貸を展開するとともに、宅地や分譲マンションなどの不動産販売を幅広く展開することで、沿線価値の向上やお客さまのより豊かな生活環境づくりに貢献しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「なんば」を中心とする強固な事業基盤 ● スマートシティ構想が進む泉北エリア ● 好立地に所在する物流施設 ● 地域密着型の不動産開発

関連データ



分類	区分	ポイント
不動産賃貸業	オフィス	なんばスカイオ、パークスタワーに代表されるオフィス賃貸。収益の9割がなんばエリアの物件であり、固定賃料で安定的な収益源を確保できている。稼働率、平均賃料ともになんばエリアの平均を上回る水準で推移している。
	百貨店/ホテル賃貸	百貨店、ホテル運営会社への賃貸。固定賃料の割合が大きく、自社運営していない点において、コロナ禍の影響を大きく受けることなく、比較的耐性があった運営態である。
	物流施設	泉北高速鉄道が所有する北大阪流通センター、東大阪流通センターの2つの物流施設におけるテナントへの賃貸。立地面で優位性があり、高い稼働率で安定的な収益源を確保できている。施設の高度化に取り組むことで、今後の収益増が見込まれる。
不動産販売業	分譲マンション	当社グループが主体となって展開している「ヴェリテ」シリーズを中心に、当社沿線のみならず関西圏において販売を行っている。平均すると年間約150戸前後の販売実績を残している。

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● 生活様式の変化に対応する新サービスの需要拡大 ● なにわ筋線計画による沿線価値の向上 ● 大阪・関西万博、IR(統合型リゾート)などを契機とする開発 ● 高機能・大規模物流施設への需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活様式の変化(テレワークの浸透) ● 沿線の人口減少 ● 大阪エリアにおけるオフィスビルの供給過多 ● 保有施設の老朽化

機会・脅威への対応

- 複数の物件ポートフォリオを組み合わせた利用者への付加価値提供
- グレーターなんばビジョンの実現に向けたハード・ソフト両面の整備
- 物流施設の高度化による収益力強化、事業ポートフォリオの安定化
- 私募リート設立に伴う開発資金の確保、まちづくりの加速、不動産収益獲得の多様化



なんば駅前広場の完成イメージ

2023年度の事業展開と見通し

中期経営計画「共創140計画」の事業戦略である「選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大」を加速させるべく、既存の収益不動産の管理運営機能を担う不動産営業本部と、主に開発事業を担うまち共創本部を統合し、「まちづくりグループ」を立ち上げ、双方を一体的に推進する体制を整備しました。中長期目線でのなんばをはじめとする沿線のまちづくりと、短中期目線での不動産事業を一体運営することで沿線価値の向上と不動産の収益・利益の最大化を図るとともに、私募リートについても、今年度中の運用開始を目指して進めていくこと

で、まちづくりの深化・拡大に向けたスピードを加速していきます。

数値面については、2023年度は、不動産販売業において、物件売却による増収増益を見込んでいる一方、不動産賃貸業において、ホテル物件の賃料増加に伴う増収はあるものの、前期の物件売却に伴う賃料剥落などもあり、収益は前年度並みを見込み、利益については、水道光熱費や固定資産税の増加、コロナ禍で抑制していた修繕費などの反動増により減益を見込んでいることから、不動産業の営業収益は81億円増収の528億円、営業利益は7億円減益の118億円を見込んでいます。

流通業

事業内容	特徴
<p>当社沿線を中心に高感度なショッピングセンター、コンビニエンスストア、飲食店、物販店などの各種店舗を幅広く展開し、まちの活性化に取り組んでいます。また、駅構内の物販店でのノウハウを活かし、駅ビジネス事業の沿線外展開にも取り組んでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「なんば」を中心とする強固な事業基盤 ● 広大なガーデンを有する「なんばパークス」 ● 駅直結で利便性の高い「なんばCITY」 ● 沿線地域からの信頼感・ブランド力

関連データ												
<p>※2022年度実績</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>分類</th> <th>区分</th> <th>ポイント</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">ショッピングセンターの経営</td> <td>賃貸収入</td> <td>なんばCITYやなんばパークスに代表される商業施設におけるテナントの賃貸収入であり、最低保証による固定賃料が約7～8割、売上に連動した歩合賃料が約2～3割で構成されている。固定賃料による安定的な収益確保と売上相当の歩合賃料獲得により、収入を得ている。</td> </tr> <tr> <td>コンビニエンスストア・物販</td> <td>株式会社セブン-イレブン・ジャパンとフランチャイズ化に関する業務提携契約を締結し、当社沿線の主要駅でセブン-イレブンを展開しており、コンビニエンスストアおよび物販の業態による収益が、駅ビジネス業の約半分を占めている。</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">駅ビジネス事業</td> <td>店舗賃貸</td> <td>当社沿線の主要駅を中心に展開するショップ南海やN.KLASSの運営に加え、東急不動産株式会社との共同事業で大阪メトロ御堂筋線天王寺駅・なんば駅・梅田駅に展開する駅ナカ商業施設「ekimo」の運営を通して、入居テナントから賃貸収入を収受している。</td> </tr> </tbody> </table>	分類	区分	ポイント	ショッピングセンターの経営	賃貸収入	なんばCITYやなんばパークスに代表される商業施設におけるテナントの賃貸収入であり、最低保証による固定賃料が約7～8割、売上に連動した歩合賃料が約2～3割で構成されている。固定賃料による安定的な収益確保と売上相当の歩合賃料獲得により、収入を得ている。	コンビニエンスストア・物販	株式会社セブン-イレブン・ジャパンとフランチャイズ化に関する業務提携契約を締結し、当社沿線の主要駅でセブン-イレブンを展開しており、コンビニエンスストアおよび物販の業態による収益が、駅ビジネス業の約半分を占めている。	駅ビジネス事業	店舗賃貸	当社沿線の主要駅を中心に展開するショップ南海やN.KLASSの運営に加え、東急不動産株式会社との共同事業で大阪メトロ御堂筋線天王寺駅・なんば駅・梅田駅に展開する駅ナカ商業施設「ekimo」の運営を通して、入居テナントから賃貸収入を収受している。
分類	区分	ポイント										
ショッピングセンターの経営	賃貸収入	なんばCITYやなんばパークスに代表される商業施設におけるテナントの賃貸収入であり、最低保証による固定賃料が約7～8割、売上に連動した歩合賃料が約2～3割で構成されている。固定賃料による安定的な収益確保と売上相当の歩合賃料獲得により、収入を得ている。										
	コンビニエンスストア・物販	株式会社セブン-イレブン・ジャパンとフランチャイズ化に関する業務提携契約を締結し、当社沿線の主要駅でセブン-イレブンを展開しており、コンビニエンスストアおよび物販の業態による収益が、駅ビジネス業の約半分を占めている。										
駅ビジネス事業	店舗賃貸	当社沿線の主要駅を中心に展開するショップ南海やN.KLASSの運営に加え、東急不動産株式会社との共同事業で大阪メトロ御堂筋線天王寺駅・なんば駅・梅田駅に展開する駅ナカ商業施設「ekimo」の運営を通して、入居テナントから賃貸収入を収受している。										

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● 生活様式の変化に対応する新サービスへの需要拡大 ● 泉北エリアの開発気運の拡大 ● 大阪・関西万博、IR(統合型リゾート)などを契機とする開発 ● なんば駅周辺道路空間再編事業(なんば駅前広場整備) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活様式の変化(eコマースの進展) ● 地域間競争(梅田・天王寺など) ● SCのニーズの変化 ● 将来のなにわ筋線開通による「なんば」の地盤沈下

機会・脅威への対応	
<ul style="list-style-type: none"> ● 複数の物件ポートフォリオを組み合わせた利用者への付加価値提供 ● グレーターなんばビジョンの実現に向けた既存SCの深化 ● なんばパークスにおける集客施設を核とした新しい商業施設モデルの確立 ● 駅ナカ商業施設とまちづくりのシナジー発揮 	<p>人・都市・自然が一つになれるなんばパークス</p>

2023年度の事業展開と見通し

コロナ禍を経て、消費者のライフスタイルの多様化、情報収集力の向上に伴い、リアルな場としてのショッピングセンターの価値がより求められていると認識しています。その中で、集客施設を核にした「新たなショッピングセンター」の実現に向けて、将来的に競争に打ち勝っていけるショッピングセンターの事業モデルを構築すると同時に、インバウンド旅客の確実な取り込み、なんばエリアへのお客さまの回遊性向上に取り組むことで、早期の売上回復に注力していきます。

数値面については、2023年度は、駅ビジネス事業において、

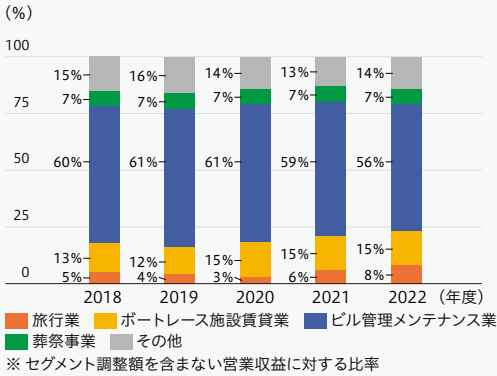
コンビニエンスストアの増収、ショッピングセンターの経営において、なんばエリアの商業施設を中心に売上の回復に伴う賃料などの増収を見込む一方で、水道光熱費や固定資産税など費用の増加を見込んでいることから、流通業の営業収益は15億円増収の252億円、営業利益は1億円減益の16億円を見込んでいます。

レジャー・サービス業

事業内容	特徴
<p>旅行業、ホテル・旅館業、ボートレース施設賃貸業、ビル管理メンテナンス業、葬祭事業など、お客さまの暮らしに利便性向上や、潤い・安らぎを提供する多種多様な事業を沿線内外で展開し、各事業の集客力向上と活性化、シナジーの創出を図っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 沿線を中心とした多種多様なサービスの提供 ● 沿線地域からの信頼感・ブランド力 ● グループ間シナジーの発揮

関連データ

レジャー・サービス業 小セグメント別 営業収益の内訳 (5カ年推移)



分類	区分	ポイント
ビル管理メンテナンス業	ビルメンテナンス	南海グループ内外の施設における設備管理、清掃、警備などに関する収益を計上しており、ビル管理メンテナンス業における収益割合が最も大きい業態である。
	鉄道メンテナンス	南海グループ内の駅務機器メンテナンス、電力/信号/通信メンテナンスを行っており、主に当社の安全投資の増減に伴って、収益計上額も増減する。
その他のレジャー・サービス業	ボートレース施設賃貸業	ボートレース住之江の施設賃貸を行っている。舟券売上に関する歩合賃料を収受しており、コロナ禍においてはインターネット投票が伸長したことに伴い、売上が増加。
	旅行業	出張、団体旅行、MICEなどのBtoB事業を中心に国内外の旅行収入を計上しているほか、コロナ禍においては、自治体などからのワクチン接種業務の受託収入を計上。
	葬祭事業/その他	沿線エリアを中心に16施設を展開する葬儀会館ティア、那智勝浦エリアに所有する旅館「碧き島の宿 熊野別邸 中の島」などの運営に加え、eスポーツ事業において、eスタジアムの施設運営事業とイベント事業を展開している。

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● 生活様式の変化などに対応する新たなサービスへの需要拡大 ● デジタル活用推進による生産性向上・省力化 ● 観光需要の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● インバウンド需要の急激な変動 ● 生活様式の変化(お客さまニーズの変化) ● 労働力不足

機会・脅威への対応

- DX戦略の推進とデジタルによる顧客接点の構築
- eスポーツ事業をはじめとした新規事業の推進、イノベーション人材の育成
- ハード・ソフトの両面で外国人との共生を推進
- 沿線に保有する観光資源を最大限に活かしたツーリズム関連事業の強化



海外IT人材との交流 (Japal)

2023年度の事業展開と見通し

中期経営計画「共創140計画」の事業戦略である「未来探索」を推し進め、鉄道・不動産に次ぐ第3の柱の育成に向けた取り組みを加速していきます。そのために、未来探索を行う部門を経営戦略グループに一元化し、ヒト・モノ・カネなどの経営リソースの投入を迅速化することに加え、戦略の立案・レビュー・事業の立ち上げにかかるノウハウを共有できる体制を整備することで、早期の事業化、収益化を図っていきます。その中でも特にeスポーツをはじめとした新規事業とツーリズム関連事業の育成に注力し、早期のマネタイズを模索していき

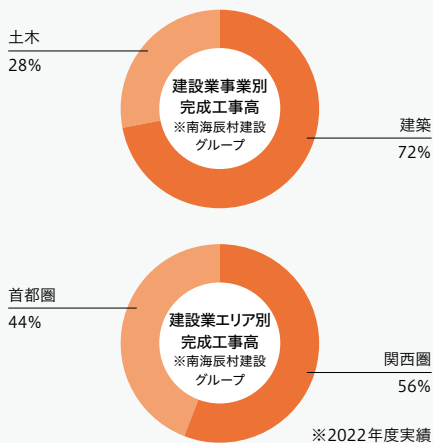
ます。

数値面については、2023年度は、ビル管理メンテナンス業での工事受注増加や、旅行業での国内外への旅行需要の回復、eスポーツ事業の業容拡大などによる増収を見込む一方で、eスポーツ事業への先行投資に伴う費用増加や、旅行業のワクチン関連事業の終了による反動減を見込んでいることから、レジャー・サービス業の営業収益は35億円増収の434億円、営業利益は9億円減益の26億円を見込んでいます。

建設業

事業内容	特徴
建設業を営む南海辰村建設グループでは、当社の鉄道関連工事や商業施設、公共施設、ホテル、マンションなどさまざまな建設工事で積み重ねた豊富な経験・ノウハウを活かし、土木・建築など建設工事全般を手がける総合建設業を展開し、日電商会では電気通信工事を手がけています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道関連工事の技術力 ● グループ間シナジーの発揮 ● 関西圏を中心としたブランド力

関連データ



分類	区分	ポイント
建設業	土木 (南海辰村建設グループ)	南海グループの鉄道関連工事を中心に、官庁・道路会社などからは道路工事、河川堤防工事などの施工を請負う。主力は関西圏であるが、近年は首都圏における営業拠点を設け拡大中。なにわ筋線関連工事や老朽インフラの更新需要などの受注機会の拡大に加え、長年培った鉄道関連工事のノウハウを活かし、他の鉄道会社からの受注を目標とする。
	建築 (南海辰村建設グループ)	住宅(分譲・賃貸マンション建設)、非住宅(学校、物流施設、病院、老人ホームなど)について、デベロッパーや民間企業、官庁など幅広い事業主から施工を請負い、南海グループの建築施工も手がける。年度によって増減するが、関西圏と首都圏の事業規模は同程度となっている。継続顧客の深耕、新規顧客の開拓を図るとともに、景気の影響を受けにくい非住宅分野の拡大を企図している。
	電気・通信	日電商会において、列車行先案内盤設備、ITVカメラ設備、電話交換機設備、無線通信設備など電気通信工事を受注し、施工している。南海グループが主要顧客であるが、一般顧客や官庁からの受注が拡大している。

機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● 関西圏での大型プロジェクトを契機とする開発 ● 安全・防災・脱炭素の気運の高まり ● 老朽化したインフラに対する更新需要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料費・労務単価の高騰 ● マンション需要の減退 ● 労働力不足 ● 働き方改革(時間外労働規制)への対応

機会・脅威への対応

- 民間非住宅分野や官庁工事での新規顧客獲得
- 鉄道関連工事のノウハウを活かした受注拡大
- 人財の確保・育成に向けた諸施策の実施
- 工事原価管理の徹底



道路と線路との立体交差工事

2023年度の事業展開と見通し

社会・経済活動が正常化に向かう中で、建設業界においては、官民における建設投資は堅調に推移する見通しであるものの、受注競争の激化と労務・資材価格の高止まりに加え、時間外労働規制への対応が迫られるなど、業界を取り巻く厳しい環境が続くものと予想されます。その一方、大阪・関西万博開催を2025年に控え、関連投資が盛り上がることも期待されます。

このような状況のもと、建築分野では継続顧客の深耕、新規顧客の開拓により、民間住宅工事のほか、医療機関や学校

施設などの民間非住宅工事や公共工事の受注活動に注力していきます。また、土木分野ではなにわ筋線関連工事の受注拡大を目指すとともに、首都圏でのプレゼンス向上を図るため、鉄道関連工事を中心に営業活動を強化していきます。電気・通信分野では南海グループからの着実な受注とともに、一般顧客や官庁からの受注拡大を目指します。

数値面については、2023年度は、完成工事高の増加により、建設業の営業収益は47億円増収の484億円、営業利益は4億円増益の23億円を見込んでいます。

主な経営指標

	(会計年度)	2012	2013	2014	2015
財務指標					
(連結)					
営業収益 ^{※1※2}	(百万円)	184,412	197,495	210,995	219,065
営業利益	(百万円)	21,973	23,062	28,118	32,318
経常利益	(百万円)	15,474	16,899	22,001	27,110
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	(百万円)	7,518	9,615	17,467	12,612
包括利益	(百万円)	10,207	10,644	25,190	7,394
総資産	(百万円)	781,589	781,671	909,547	894,621
純資産	(百万円)	143,176	152,039	199,991	203,939
1株当たり純資産 ^{※3}	(円)	268.60	285.16	337.32	343.47
1株当たり当期純利益(純損失) ^{※3}	(円)	14.38	18.40	32.58	22.25
自己資本比率	(%)	18.0	19.1	21.0	21.8
自己資本利益率(ROE)	(%)	5.5	6.6	10.3	6.5
株価収益率(PER)	(倍)	27.3	21.7	15.2	27.5
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	1.46	1.40	1.47	1.78
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	37,332	27,459	43,013	43,212
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△15,719	△17,675	△90,315	△29,030
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△13,592	△19,779	51,503	△17,047
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	26,955	16,959	21,160	18,294
有利子負債残高/EBITDA倍率 ^{※4}	(倍)	11.1	10.4	9.6	8.4
純有利子負債残高/EBITDA倍率 ^{※4}	(倍)	10.6	10.0	9.2	8.0
(単体)					
資本金	(百万円)	63,739	63,739	72,983	72,983
発行済株式総数	(千株)	526,412	526,412	567,012	567,012
1株当たり配当金	(円)	5.00	5.00	6.00 ^{※5}	6.00
非財務指標					
エネルギー使用量(連結)	(千GJ)	3,433 ^{※7}	5,483	5,512	5,459
CO ₂ 排出量(連結)	(千t-CO ₂)	155.7 ^{※7}	309.9	316.5	313.6
省エネ車両の導入(連結)	(%)	46.7	46.9	49.3	52.3
鉄道車両のエネルギー使用量原単位(連結)(kl/万km)		6.49	6.44	6.33	6.12
水使用量					
鉄道事業(単体)	(m ³)	273,363	252,180	287,132	203,385
本社その他の施設(単体)	(m ³)	532,672	557,608	549,130	642,903
鉄道事業における有責事故等の件数 ^{※8}	(件)	3	3	1	1
顧客満足度指数	(ポイント)	—	—	—	61.2
環境配慮型建物(グリーンビルディング)認証 ^{※9}	(件)	0	0	0	0
沿線人口動態(社会増減数) ^{※大阪を除く}	(人)	—	△4,872	△5,253	△5,538

※1 営業収益には、消費税等は含まれていません。

※2 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

※3 当社は、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行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。

※4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

ただし、2017年度以降における「営業利益」は、受取配当金を含めた数値にて算出しています。

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	221,690	227,874	227,424	228,015	190,813	201,793	221,280
	31,840	33,971	27,745	35,223	5,552	12,190	21,023
	27,111	29,733	23,898	31,677	1,854	9,931	18,965
	16,452	14,719	13,023	20,811	△1,861	4,021	14,623
	20,478	16,991	12,143	18,031	4,559	5,594	16,870
	890,798	902,045	918,385	925,058	962,229	920,976	935,113
	219,288	232,835	241,561	256,003	258,569	260,716	274,586
	1,845.77	1,957.31	2,036.79	2,157.76	2,176.19	2,189.38	2,306.15
	145.13	129.85	114.90	183.68	△16.44	35.51	129.13
	23.5	24.6	25.1	26.4	25.6	26.9	27.9
	8.1	6.8	5.8	8.8	△0.8	1.6	5.7
	18.7	20.5	26.6	13.4	—	66.5	22.7
	1.47	1.36	1.50	1.14	1.17	1.08	1.27
	42,753	58,477	38,729	58,935	21,338	41,879	39,086
	△30,861	△40,669	△45,219	△48,915	△33,273	△19,669	△26,305
	△11,906	△16,429	8,632	△14,853	35,821	△27,026	△11,341
	18,342	19,721	21,864	17,030	40,917	36,101	37,540
	8.3	7.6	8.5	7.2	14.2	11.6	9.6
	7.9	7.3	8.2	6.9	13.0	10.7	8.8
	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983
	567,012	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402
	6.00	18.00 ^{※6}	30.00	32.50	25.00	25.00	25.00
	5,434	5,329	5,212	5,219	4,590	4,613	4,776
	302.9	298.1	264.8	234.7	202.6	207.7	192.2
	54.0	55.5	56.5	60.2	61.7	63.2	63.2
	6.12	6.05	5.85	5.62	5.55	5.52	5.53
	190,681	184,363	175,178	197,096	185,656	186,415	178,857
	637,070	625,953	620,523	571,059	407,822	561,683	666,819
	2	3	1	4	0	2	2
	59.5	60.8	63.0	65.1	64.7	65.6	63.7
	0	0	1	1	2	2	3
	△4,319	△5,164	△4,034	△2,239	△4,525	△6,864	△1,459

※5 記念配当1円が含まれています。

※6 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したため、株式併合前の1株当たり中間配当額3.00円と株式併合後の1株当たり期末配当額15.00円の合計です。

※7 単体の実績値

※8 自社に責任のある鉄道運転事故、輸送障害(3時間以上の遅延または運休に限る)、インシデントなどによるもの

※9 DBJ Green Building認証によるもの

E 環境

環境マネジメント

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ISO 14001 認証取得数 ^{※1}	連結	件	4	4	2
グリーン経営認証取得数 ^{※2}		件	3	3	3

※1 2022年3月期までは南海電気鉄道(株) 本社・千代田工場、南海車両工業(株) 千代田工場、泉北高速鉄道(株) 全社、南海辰村建設(株) 建築・土木・鉄道部門、南海ビルサービス(株) 東京支店、

2023年3月期は南海辰村建設(株) 建築・土木・鉄道部門、南海ビルサービス(株) 東京支店

※2 南海バス(株) 井高野営業所、サザントランスポートサービス(株) 堺営業所、りんくう営業所

温室効果ガス(GHG)排出量^{※1}

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
GHG排出量	連結	t-CO ₂	202,632	207,698	192,162
Scope 1 ^{※2}		t-CO ₂	80,547	79,189	84,693
Scope 2 ^{※3}		t-CO ₂	122,084	128,509	107,469
GHG排出量原単位 ^{※4}		t-CO ₂ /百万円	1.06	1.03	0.87

※1 当社ならびに連結子会社54社のCO₂排出量を掲載。地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)に基づき算定(電力は電力事業者別の基礎排出係数により、都市ガスはガス事業者が公表する排出係数により算定)

※2 エネルギー起源のCO₂排出量

※3 マーケット基準による排出量

※4 GHG排出量原単位=GHG排出量/営業収益

エネルギー使用量

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
電力	連結	千kWh	341,936	345,915	353,510
都市ガス		千m ³	6,314	6,550	7,376
蒸気		GJ	3,822	3,626	3,494
冷水		GJ	4,998	5,490	6,233
プロパンガス		kg	119	111	113
ガソリン		kℓ	589	441	409
軽油		kℓ	15,268	14,655	15,753
灯油		kℓ	62	60	50
A重油		kℓ	4,588	4,758	4,798
BC重油		kℓ	3,991	3,886	4,132

取水量・排水量

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取水量	連結	千m ³	1,116	1,221	1,384
上水道		千m ³	—	867	945
工業用水		千m ³	—	233	284
地下水・雨水等		千m ³	—	121	155
排水量		千m ³	—	—	1,371
下水道		千m ³	—	—	1,243
その他(淡水・海水等)	千m ³	—	—	128	

用紙使用量

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
用紙使用量 [※]	単体	千枚	1,940	1,393	1,308

※ 本社事務所の用紙使用量

廃棄物

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
一般廃棄物等排出量	単体	t	3,247	3,890	4,094
産業廃棄物等排出量 ^{※1}			1,590	1,232	914
廃プラスチック類排出量 ^{※2} (内数)		t	(315)	(325)	(309)
混合廃棄物排出量 ^{※2} (内数)			—	(230)	(221)
一般廃棄物等排出量	連結	t	—	10,314	9,952
産業廃棄物等排出量 ^{※1※3}		t	—	66,630	145,380
有害廃棄物 ^{※4} 排出量(内数)			—	(59)	(89)
一般廃棄物等と産業廃棄物等の排出量合計		t	—	76,944	155,332
リサイクル率 ^{※5}		%	—	88.3	91.0
最終処分量		t	—	9,024	13,972

※1 産業廃棄物管理票の集計による排出量(2022年3月期までは施設所有事業者別に、2023年3月期は管理票交付等状況報告書の報告事業者別に排出量を集計)

※2 プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律に基づくプラスチック使用製品産業廃棄物等の排出量

※3 建設業については元請業者としての産業廃棄物処理全量を含む

※4 廃棄物の処理及び清掃に関する法律で規定する特別管理廃棄物(爆発性、毒性、感染性その他の人の健康又は生活環境に係る被害を生ずるおそれがある性状を有する廃棄物)

※5 サーマルリサイクルはリサイクルを含む

化学物質の排出量・移動量^{※1}

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
エチルベンゼン	連結	kg	85.3	131.8	49.7
キシレン		kg	413.0	528.5	222.0
スチレン		kg	172.6	0.0	0.0
トルエン		kg	999.8	1,102.0	1018.3
その他 ^{※2}		kg	178.3	880.3	624.6

※1 化学物質排出把握管理促進法(PRTR法)に基づき行政に届出を行った事業所の第一種指定化学物質排出量・移動量(該当事業所:千代田工場のみ)

※2 2021年3月期は19物質を集計、2022年3月期からは15物質を追加し合計34物質を集計

その他の排出物

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
フロン類算定漏えい量 ^{※1}	単体	t-CO ₂	114.7	319.0	60.5
NOx排出量 ^{※2}		kg	38.5	36.2	28.6

※1 フロン排出抑制法に基づき算定した第一種特定製品のフロン類漏えい量

※2 自動車NOx・PM法に基づき算定した自動車の排気ガスにおけるNOxの排出量

S 社会

鉄道事業の営業成績(南海電気鉄道)

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
営業キロ	単体	km	154.8	154.8	154.8
客車走行キロ		千km	96,245	95,192	95,954
輸送人員		千人	178,164	182,851	203,771
乗車効率		%	22.5	23.3	26.5
駅数		駅	100	100	100
車両数		両	696	696	696

鉄道事業の営業成績(泉北高速鉄道)

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
営業キロ	泉北 高速鉄道	km	14.3	14.3	14.3
客車走行キロ		千km	11,616	11,611	11,654
輸送人員		千人	37,240	38,836	42,131
乗車効率		%	21.3	22.3	24.3
駅数		駅	6	6	6
車両数		両	112	112	112

安全

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
鉄道事業における安全投資額		百万円	8,176	9,799	9,946
重大事故件数 ^{※1}	単体	件	0	0	0
踏切障害事故件数 ^{※2}		件	9	7	11
鉄道人身障害事故件数 ^{※3}		件	9	12	11
鉄道物損事故 ^{※4}		件	0	0	1
輸送障害件数 ^{※5}		件	14	14	13
インシデント ^{※6}		件	0	2	0

※1 列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故の合計 ※2 踏切道において、列車もしくは車両が道路を通行する人もしくは車両などと衝突、または接触した事故
 ※3 列車または車両の運転により人の死傷を生じた事故 ※4 列車または車両の運転により五百万円以上の物損を生じた事故 ※5 鉄道運転事故以外で列車に運休や遅れ(30分以上)が発生した事態 ※6 事故には至っていないが、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態

社員

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
社員数		人	9,133	8,887	8,905
女性		人	1,361	1,307	1,314
男性		人	7,772	7,580	7,591
全社員数に占める女性比率		%	14.9	14.7	14.8
新規採用者数 ^{※1}	連結	人	418	316	425
女性		人	88	61	94
男性		人	330	255	331
新規採用者に占める女性比率		%	21.1	19.3	22.1
管理職者数 ^{※2}		人	798	791	729
女性		人	28	35	38
男性	人	770	756	691	
管理職者数に占める女性比率		%	3.5	4.4	5.2
平均勤続年数 ^{※1}		年	16.5	17.2	17.8
女性		年	9.7	10.5	10.6
男性		年	17.2	18.0	18.1
障がい者雇用率	※3	%	2.46	2.47	2.68
平均年齢		歳	43.6	44.1	44.5
平均年間給与		円	6,118,137	5,872,700	5,975,073
労働者の男女の賃金差異		%	—	—	71.9
うち正規雇用労働者		%	—	—	77.7
うち非正規雇用労働者		%	—	—	61.6
平均年間総労働時間		時間	2,092	2,059	2,063
月当たり平均残業時間		時間	25.0	23.7	24.3
年次有給休暇の取得率		%	90.9	90.1	96.9
離職率		%	1.4	1.9	2.2
育児休業等と育児目的休暇取得者数 ^{※4}	単体	人	30	24	54
女性		人	12	4	6
男性		人	18	20	48
育児休業等と育児目的休暇取得率 ^{※4}		%	43.5	49.0	91.5
女性		%	100	100	100
男性		%	31.5	44.4	90.6
嘱託社員数		人	27	25	29
再雇用者数 ^{※5}		人	27	11	12
研修総時間		時間	—	19,276	19,164
1人当たり研修時間		時間	—	6.6	6.5
災害発生件数		件	7	6	14
休業災害度数率		%	0.73	0.93	0.00

※1 正社員数を記載(新卒社員、中途採用社員並びに正社員登用者の合計) ※2 2022年3月期までの定義:管理職は監督もしくは管理の地位にあるもので労働時間等に関する規定の制限を受けない者 2023年3月期の定義:「課長級」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計
 ※3 当社および特例認定を取得したグループ7社 ※4 2022年3月期までの定義:育児休業のみ ※5 2022年3月期までの定義:出向社員含む数を記載

人権

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ハラスメント相談窓口 利用人数	単体	人	1	1	0
人権啓発研修 参加人数		人	83	71	173
実施時間		分	40	90	90
ハラスメント防止研修 参加人数		人	83	129	202
実施時間		分	40	90	90

G ガバナンス

取締役関連

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取締役数 ^{※1} (監査等委員である取締役を含む) ^{※2}	単体	人	15	15	15
社内		人	7	7	7
女性		人	0	0	0
男性		人	7	7	7
社外		人	8	8	8
女性		人	3	3	3
男性		人	5	5	5
社外取締役比率 ^{※1}		%	53.3	53.3	53.3
女性取締役比率 ^{※1}		%	20.0	20.0	20.0
監査等委員数 ^{※1}		人	6	6	6
社内		人	2	2	2
女性		人	0	0	0
男性		人	2	2	2
社外		人	4	4	4
女性		人	1	1	1
男性		人	3	3	3
社外取締役監査等委員比率		%	66.7	66.7	66.7
社外取締役監査等委員(女性)比率		%	16.7	16.7	16.7
取締役会開催回数		回	12	12	12
監査等委員会[監査役会]開催回数		回	13	13	15

※1 該当年度翌期の6月末時点(2023年3月期は2023年6月末時点) ※2 2021年6月に監査等委員会設置会社へ移行

取締役関連(取締役を兼務する執行役員を除く) ※ 該当年度翌期の6月末時点(2023年3月期は2023年6月末時点)

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
執行役員数	単体	人	12	15	13
女性		人	0	1	1
男性		人	12	14	12
女性執行役員比率		%	0.0	6.7	7.7

指名委員会・報酬委員会関連 ※ 該当年度翌期の6月末時点(2023年3月期は2023年6月末時点)

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
指名委員会委員数	単体	人	5	5	5
社内		人	1	1	1
社外		人	4	4	4
報酬委員会委員数		人	5	5	6
社内		人	1	1	2
社外		人	4	4	4

報酬

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く) ^{※1}	単体	百万円	191	211	256
監査等委員である取締役 (社外取締役監査等委員を除く) ^{※2}		百万円	47	45	47
社外取締役 ^{※3}		百万円	25	64	69
社外監査役 ^{※3}		百万円	25		
会計監査人への報酬					
監査業務費	連結	百万円	148	144	147
非監査業務費		百万円	5	7	24

※1 2021年3月期については取締役(社外取締役を除く) ※2 2021年3月期については監査役(社外監査役を除く) ※3 2022年3月期、2023年3月期については社外役員

コンプライアンス

指標	データの対象	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
内部通報件数	連結	件	14	27	26

情報セキュリティ

個人情報の保護に関する基本方針: 有 プライバシーポリシー <https://www.nankai.co.jp/policy.html>

会社情報 (2023年3月31日現在)

会社名	南海電気鉄道株式会社
創業	1885年12月27日
設立	1925年3月26日
資本金	729億8,365万4,121円
従業員数	2,635名
発行可能株式総数	320,000,000株
発行済株式数	113,402,446株
単元株式数	100株
株主数	51,688名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	9044

社外からの評価

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント
指数

Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・
ティルト指数
(除くREIT)



日経統合報告書アワード2022
優秀賞



日興アイ・アール株式会社
2022年度 全上場企業ホームページ
充実度ランキング 優秀サイト



CDPスコア
気候変動「B」ウォーター「B」



日本政策投資銀行
「DBJ環境格付」最高ランク

格付情報 (2023年3月31日現在)

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付 A- (安定的)
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付 A- (安定的)

グループ会社 (2023年3月期 連結範囲)

子会社71社、関連会社6社のうち、連結決算の対象となるのは次の54社です。

運輸業

- 鉄道事業： 泉北高速鉄道(株)*
- 軌道事業： 阪堺電気軌道(株)
- バス事業： 南海バス(株)／和歌山バス(株)／南海りんかんバス(株)／関西空港交通(株)／熊野御坊南海バス(株)／徳島バス(株)／サザンエアポート交通(株)／和歌山バス那賀(株)／南海ウイングバス(株)／四国交通(株)／徳島バス阿南(株)／徳島バス南部(株)
- 海運業： 南海フェリー(株)
- 貨物運送業： (株)南海エクスプレス／サザントランスポートサービス(株)
- 車両整備業： 南海車両工業(株)

不動産業

- 不動産賃貸業： 泉北高速鉄道(株)*／(株)大阪府食品流通センター／南海リートマネジメント(株)
- 不動産販売業： 南海不動産(株)

流通業

- ショッピングセンターの経営： (株)パンジョ／(株)パンジョイスト
- 駅ビジネス事業： 南海商事(株)／南海エフディサービス(株)／南海フードシステム(株)／泉鉄産業(株)
- その他： (株)アビック／南海フェリー商事(株)

レジャー・サービス業

- 旅行業： (株)南海国際旅行／(株)徳バス観光サービス／(株)南紀観光ホールディングス
- ホテル・旅館業： (株)中の島
- ボートレース施設賃貸業： 住之江興業(株)
- ビル管理メンテナンス業： 南海ビルサービス(株)／(株)南海ハートフルサービス／(株)クラカタ商事
- 葬祭事業： 南海グリーンサポート(株)
- その他： 南海ゴルフマネジメント(株)／(株)アド南海／熊野観光開発(株)／南海保険サービス(株)／南海ライフソリューション(株)／住興商事(株)／(株)スミノエマリンシステム／eスタジアム(株)

建設業

- 南海辰村建設(株)／(株)日電商会／南海建設興業(株)／日本ケーモエ工事(株)

その他の事業

- 南海マネジメントサービス(株)／(株)シーエス・インスペクター／(株)南海リサーチ&アクト／南海システムソリューションズ(株)

* 泉北高速鉄道(株)は、運輸業、不動産業の各セグメントに含まれています。

各グループ会社の事業内容等の詳細は
Webサイトをご覧ください。



株式情報 (2023年3月31日現在)

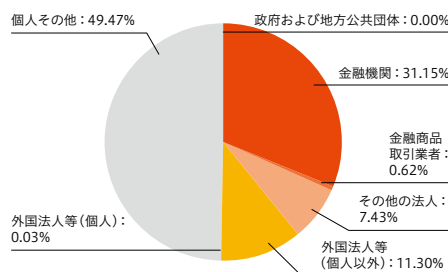
株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会 3月31日
	期末配当 3月31日
	中間配当を行う場合 9月30日
	その他必要がある場合 あらかじめ公告して定めた日
公告方法	電子公告 https://www.nankai.co.jp/ir/stock/announcement (事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う)

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 郵便物送付先： 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話照会先：0120-782-031 受付時間：9:00～17:00(土・日・祝日を除く) ホームページアドレス： https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/

所有者別株式分布の状況 (2023年3月31日現在)

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							計	単元未満株式の状況(株)
	政府および地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等 個人以外	個人 その他			
株主数(人)	1	43	26	451	223	34	45,849	46,627	—
所有株式数(単元)	46	351,860	6,970	83,888	127,656	364	558,782	1,129,566	445,846
所有株式数の割合(%)	0.00	31.15	0.62	7.43	11.30	0.03	49.47	100.00	—



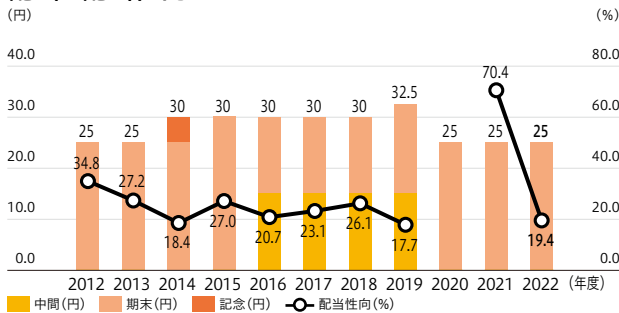
(注) 1. 自己株式74,618株は、「個人その他」に746単元及び「単元未満株式の状況」に18株含めて記載しております。
 なお、自己株式74,618株は、株主名簿上の株式数であり、2023年3月31日現在の実保有株式残高は、73,818株であります。
 2. 「金融機関」には、役員向け株式報酬として株式交付信託が保有する当社株式1,002単元が含まれております。
 3. 「その他法人」及び「単元未満株式の状況」には、証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ26単元及び90株含まれております。

大株主 (2023年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,780	11.28
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,514	6.63
3 日本生命保険相互会社	2,484	2.19
4 三井住友信託銀行株式会社	1,516	1.34
5 株式会社三菱UFJ銀行	1,473	1.30
6 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,472	1.30
7 株式会社三井住友銀行	1,429	1.26
8 株式会社池田泉州銀行	1,289	1.14
9 STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,212	1.07
10 株式会社高島屋	1,007	0.89

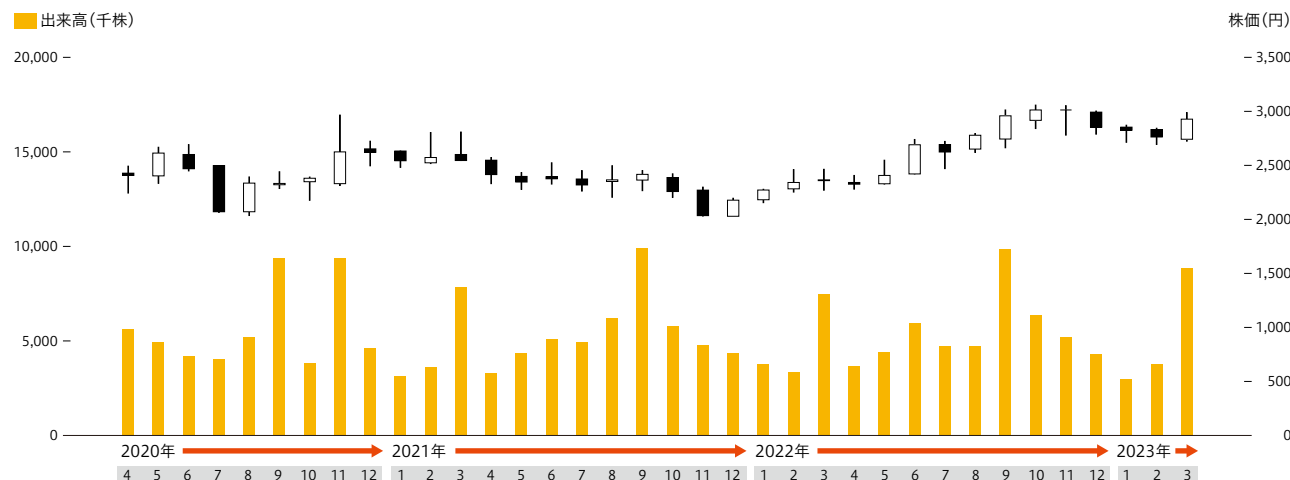
(注) 自己株式控除後

配当・配当性向



※ 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しています。
 ※ 2017年度以前は株式併合後ベースに換算した配当額を記載しています。
 ※ 2020年度は最終赤字のため配当性向を記載していません。

株価・出来高の推移





● このレポートに関するお問い合わせ先

南海電気鉄道株式会社 財務戦略グループ サステナビリティ推進部

〒556-8503 大阪市浪速区敷津東二丁目1番41号

TEL:06-6644-7105

FAX:06-6644-7108

URL:<https://www.nankai.co.jp/>



南海電鉄グループでは、環境活動に今後さらに積極的に取り組んでいくために、エコスローガンとマークを制定しています。自然環境や地域社会との共生を象徴するミドリの葉を運転士と車両として擬人化し、お客さまといっしょに走りつづける姿をイメージしました。

