

成長の軌跡

沿線エリア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た南海グループ

当社は1884年、わが国初の純民間資本による鉄道会社として設立されました。1928年にはバス事業にも進出。その後、数々の延伸・合併・分割などを経て、現在の路線網ができあがりました。

さらにこうした鉄道、バスの路線網の充実に加えて、和歌山と徳島を結ぶカーフェリーの運航を開始するなど、陸・海における交通輸送体系の充実により、事業エリア内に「点」在していた各地域を「線」で結びました。また、「南海ターミナルビル」や「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、「みさき公園」「碧き島の宿 熊野別邸 中の島（旧ホテル中の島）」などのレジャー・宿泊施設の運営など、沿線の豊富な資源を活かした事業を組み合わせることにより、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、多様な事業で人々の生活を支えてきた南海グループ。その136年間にわたる歴史は、地域とともに成長してきた歴史です。



1980

大規模住宅地「南海橋本林間田園都市」の分譲を開始(写真は2001年ごろ撮影)

事業のルーツとなった貨物自動車



1928

バス事業を開始



1957

南海会館ビル(旧)が竣工



1978

「なんばCITY」が開業

初代難波駅



1884

わが国初の純民間資本による鉄道会社として設立。翌1885年には、初めての路線となる難波～大和川間7.6kmを開通



1936

わが国最初の冷房車を導入

1884

1947

1950

1955

1960

1965

1970

1975

1980

1947年、近畿日本鉄道(株)からの分離等を経て、現在の南海電気鉄道(株)が誕生しました。戦後復興期から高度経済成長期においては、「伸ばせ南海」をスローガンに、鉄道・バスやカーフェリーなど陸・海における交通輸送体系の充実を図ったほか、「みさき公園」の開園(2020年3月事業撤退)、旧南海会館の竣工やゴルフ場の建設など、事業の多角化を推進しました。

当社初の長期経営構想・長期計画を掲げ、難波駅の大改造や連続立体交差化工事など鉄道施設の充実を図りました。加えて、沿線の住宅開発の推進や、「なんばCITY」の開業など大型プロジェクトを展開。バブル崩壊による景気低迷があったものの、関西国際空港へのアクセス路線である空港線開業をステップとして、総合生活企業として着実に成果を上げました。



※ 1982年度までは南海電気鉄道単体。1983年度以降は連結

概ね3カ年毎の計画期間とする中期経営計画を掲げ、経営基盤の強化に向けて前進しました。少子高齢化の進展や沿線就労人口の減少、東日本大震災の影響による電力供給不安などにより、厳しい経営環境下に置かれた場面もありましたが、「なんばパークス」の開業、インバウンド需要の取り込みや大阪府都市開発(株)(現:泉北高速鉄道(株))の子会社化など各種施策が功を奏し、2010年代には業績も右肩上がりで推移しました。

持続的な成長に向けて、2018年度を初年度とする10年後のありたき姿を「南海グループ経営ビジョン2027」として明確化しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって、事業環境は激変しましたが、来たるべきポストコロナ時代の成長を見据えた2021年度経営計画のもと、「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」ことを目指し、チャレンジを続けています。

強みと提供価値

培った3つの強みを生かして
住む人、働く人、訪れる人にとっての魅力創造

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「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。また、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、海外の窓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。

強み

2

まちの魅力
を創る力

南海グループは、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。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し、住む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、和歌山、高野山などでまちの活性化プロジェクトを続々と推進しています。

強み

3

新しいサービス
を創る力

南海グループは、「生活を便利にするサービス」をコンセプトに、沿線住民・お客さまのニーズに合う多様なサービスを提供してきました。

例えば、「南海アプリ」。列車の運行情報やトイレの空き状況を確認できるほか、座席のゆずりあいアシストする機能などを搭載しています。最近では、雨天時にも快適な観光・まち歩きをサポートする傘のシェアリングサービスも開始しました。

また、海外からお越しのお客さまにも満足していただけるよう、2007年に関西で初めて駅名案内盤を英語・韓国語・中国語併記で表示して以降、駅の番号化や車内アナウンスの多言語対応などに取り組んでいます。

「国際性と先進性を備えたまち」から「歴史遺産」まで



高感度なショップが集まる「なんばパークス」



大阪有数のショッピングモール「なんばCITY」



駅直結の都市型複合ビル「なんばスカイオ」



大阪から世界へのゲートウェイターミナル駅「難波」



世界への空の玄関口「関西国際空港」



約300年の歴史と伝統「岸和田だんじり祭」



世界遺産「高野山」



世界遺産「百舌鳥・古市古墳群」

時代の変化や人々の価値観の変化にあったまちづくり



「なんば」のまちの変遷 (左:1980年代後半 右:現在)



「南海橋本林間田園都市」のまちの変遷 (左:1976年頃の城山台 右:2001年頃の彩の台)



加太さかな線 観光列車「めでたいでんしゃ」



和歌山の新しいランドマーク「キーノ和歌山」



若手後継者支援ワークショップ「南海沿線アトツギソン」



「沿線価値向上プロジェクト」シンボルマーク

生活を便利にするサービスも、訪れる人へのホスピタリティも



スマホ向けアプリ「南海アプリ」



多言語案内ツール「NANKAI TRAVEL GUIDE」

新規事業開発プログラム「Fly beyond」



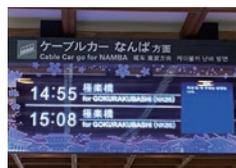
ミュージカルライフサポーター「Every Buddy」



テニスプレイヤープラットフォーム「LAWN」



傘のシェアリングサービス「チョイカサ」



英語・韓国語・中国語に対応した列車行先案内盤



感情共有プラットフォーム「EMO SHARE」



傘のシェアリングサービス「choi-casa」

価値創造プロセス

多様な経営資源を活用し、ステークホルダーへ、社会へ価値を提供し、企業価値の向上につなげていく

外部環境

- 人口動態の変化
- 社会インフラの整備
- 生活様式の変化
- 新たな事業機会の出現
- DXの進展
- 地球温暖化の進行
- 自然災害の激甚化
- 感染症などへの対応

機会・リスク

<機会>

- なにわ筋線の開業による交通利便性の向上
- 国際交流拠点としての「なんば」のポテンシャル向上
- 生活様式の変化による新たなサービスへの需要拡大
- 低炭素・循環型の交通・生活サービスの需要拡大

<リスク>

- 気候変動、自然災害の激甚化
- 生活様式の変化による既存のビジネスモデルへの影響
- インバウンド需要の急激な変動
- 労働力不足の深刻化
- 将来のなにわ筋線開通による「なんば」の地盤沈下

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

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ) → P21~「サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)」

安全・安心・満足の
さらなる追求

賑わいと親しみのある
まちづくり

夢があふれる
未来づくり

豊かな暮らしの実現

依拠する 6つの資本

財務資本

安定した財務基盤と
バランスのとれた収益構造

設備資本

沿線エリアを中心に保有する
交通サービス資産、
不動産・商業施設

社会・関係資本

安全・安心で良質な
交通サービスの提供、
沿線で培われた
ステークホルダーとの信頼基盤

人的資本

社会への貢献意欲と
豊富な専門性を持った人材

知的資本

鉄道、不動産、流通施設などの
運営ノウハウ、
沿線における信用力と知名度

自然資本

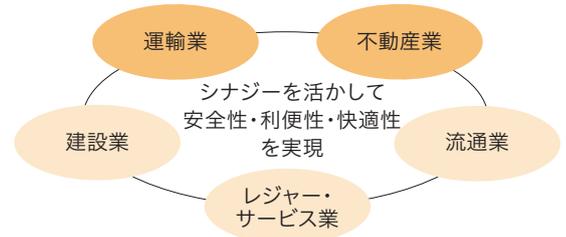
都市部の
通勤圏内でありながら
自然豊かな
観光資源を有する沿線

南海グループ経営ビジョン2027 → P25~「経営ビジョンと中期経営計画」

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

ビジネスモデルの全体像 → P36~「事業別の概況」

交通・不動産事業をベースに
地域共創型のまちづくりを推進



事業戦略

沿線価値の向上

選ばれる沿線づくり
2027年の人口動態を
転出超過から転入超過へ

相乗
効果

不動産事業の深化・拡大
不動産事業を鉄道と並ぶ
柱に育成

グループ経営基盤の整備
(事業選別の徹底・DX・人材戦略・財務戦略)

お客さま第一

未来への挑戦

活力ある職場

一人ひとりが
能力を発揮できる
職場・ひとづくり

地域環境保全への
貢献

誠実で公正な
企業基盤強化

経済的価値・社会的価値が各資本へ

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

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

パートナー企業

人・地域との
つながり強化

社会的な価値の創出

「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



サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

「持続的な企業価値の向上」と 「持続可能な社会の実現」のためのマテリアリティを特定

南海グループでは、企業理念において「社会への貢献」を掲げ、公共交通を基軸に沿線価値向上に向けたさまざまな事業活動を展開することによって、中長期的な企業価値の向上を図ってきました。

今般、これまでの取り組みをベースとして、持続可能な社会の実現に向けた南海グループの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)を策定しました。

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)特定プロセス

STEP1: 社会課題、マテリアリティ項目の抽出

- SDGs、UNEP(国際連合環境計画)のインパクトレダーなどのガイドラインを参考に経済、社会、環境の側面から社会課題を抽出
- 管理職対象のSDGs研修(2020年5月21日～28日)で受講者(約300名)から提出のあった当社の取り組み課題(約1,600項目)を参考に、マテリアリティ項目として約180項目を抽出
- 抽出に当たっては、一部関係部署にヒアリングを実施

STEP2: マテリアリティ項目の絞り込み

- 事務局にて、当社グループとの関連性が低い項目の削除や、内容が重複する項目の統合、並びにESG評価項目の視点を加味し、事務局原案として30項目に絞り込むとともに7項目に体系立てて集約

STEP3: 経営層・有識者による妥当性の確認

- 管理職アンケートの実施(2020年11月19日～30日)
- 執行役員との意見交換(2021年1月7日～18日)
- 第三者(外部有識者)への意見聴取(2021年2月15日～22日)

サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)の特定

主な目標とKPI

脱炭素社会の実現: 2050年のCO₂排出量実質ゼロ <ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量の削減 当社グループにおける排出量を2013年度比46%以上削減(2030年度) ● 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環境認証の取得 	賑わいと親しみのあるまちづくり 人口動態を転出超過から転入超過に逆転(2027年度)	顧客満足度 JCSI(顧客満足度指数)が継続的に前年度を上回ること
	スマートシティの実現 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	女性管理職比率 10%程度まで向上(2030年度までに)
	安全の徹底 鉄道事業における有責事故ゼロ	新規採用者に占める女性比率 30%程度まで向上(2030年度までに)

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	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 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	6 安全な水と衛生 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動への対応
	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。	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	なにわ筋線の開業をはじめ、インバウンド・関西万博・IR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 DX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 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・関西万博・IR)	8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能な産業とイノベーション 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	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。	コロナによるワークスタイル、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 持続可能なエネルギー 4 質の高い雇用と経済成長 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	働く場所・時間にとら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、従業員の満足度向上を図ることで働きがいを出します。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) 健康経営の推進などの職場環境づくり 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 持続可能なエネルギー 4 質の高い雇用と経済成長 5 ジェンダー平等 8 持続可能な産業と雇用 10 人や国の不平等性の解消
E 環境	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 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	6 安全な水と衛生 7 気候変動への対応 9 持続可能な産業とイノベーション 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 気候変動への対応 15 陸の豊かさを守ろう 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	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 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 ジェンダー平等 10 人や国の不平等性の解消 16 平和と公正 17 パートナーシップ

サステナブル重要テーマ (マテリアリティ)

外部有識者コメント

南海グループのマテリアリティ特定に当たり、外部有識者とのダイアログを実施し、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さまざまなご意見をいただきました。いただいたご意見・ご提案を参考に、社内でも再検証を行い、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。



河川 眞理子 氏

不二製油グループ本社株式会社
CEO 補佐
立教大学特任教授

ご意見をいただいた分野：
SDGs、CSR

SDGsを起点に鉄道・まちづくりを通じた社会課題の解決を

SDGsの観点から鉄道会社には多くを期待しています。まずゴール13の「気候変動に具体的な対策を」については、温暖化の緩和策という点で、鉄道は自動車や飛行機と比べると温室効果ガスの排出が少ない移動手段です。より多くの方に利用していただけるよう利便性を高め、社会のモーダルシフト策を推進していただきたい。同時に電力の脱炭素化(再生可能エネルギーへの転換)推進にも期待します。温暖化の適応策では、頻発する異常気象の中、浸水対策をはじめとする交通障害回避など、お客さまが安心して利用できる対策を講じていくことが最優先課題となるでしょう。

コロナ禍において生活環境は一変しました。どうすれば効率的で快適なワークスタイルとライフスタイルを提供できるのか、いかにスムーズな移動ができるのか、ゴール11の「住み続けられるまちづくりを」の実現が求められます。その際、生物多様性への配慮やエネルギー自立型の観点も不可欠です。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの視点を事業に取り込むことも持続可能な発展には不可欠です。SDGsを起点に南海電鉄らしいゴールを設定して着実に取り組んでいくことに期待します。



竹ヶ原 啓介 氏

株式会社日本政策投資銀行
設備投資研究所
エグゼクティブフェロー

ご意見をいただいた分野：
金融機関・機関投資家

「南海らしさ」が伝わるようにマテリアリティを進化させてほしい

今回のマテリアリティ特定は、グループ経営ビジョン2027が掲げる「なにわ筋線開業に向け、沿線を磨く10年間」を実現する上で重要なテーマを、事業とその基盤の観点から考察する良い機会だったと思います。まちづくりと一体化した成長戦略を語る要素が幅広く抽出され、事業特性がよく表現されています。特に秀逸なのは、SDGsやESG評価など外部の評価軸を織り込みつつ、多くの従業員を巻き込んで丁寧に進められた特定プロセスです。ビジネスモデルの長期にわたる持続可能性を規定するファクターをマテリアリティと呼ぶESG金融のロジックに照らせば、事業の担い手である従業員が特定プロセスに参加し、自分ごととして理解する意義は大きく、この点からも今回のアプローチは高く評価できます。これは定期的な見直しにも威力を発揮するでしょう。

今後に期待するのは、長きにわたり沿線価値の向上を通じて成長してきた「南海らしさ」が伝わるようにマテリアリティを進化させることです。これまでに実現してきた沿線価値を社会課題の解決を起点に分解し、社会側面と環境側面のバランスや項目の粒度の設定などから、さまざまな進化過程が考えられそうです。



永田 潤子 氏

大阪市立大学大学院
都市経営研究科・都市政策・
地域経済コース 教授

ご意見をいただいた分野：
まちづくり・市民社会

モビリティの社会的意義の探究と事業での実現に期待

SDGs 経営に取り組むために、経済・社会・環境の側面から事業活動への影響度を分析してマテリアリティを選定した今回の取り組みは、社会の多様な価値観、文化、さらには未来への時間軸などが重層的に関わっていると感じられ、評価できます。また、管理職以上の従業員が参加しながら選定したプロセスには、全社一丸となって取り組む姿勢と力強さを感じました。

ただ、これからのモビリティの可能性をさらに探究すれば—例えば、快適性だけではなく安らぎや美意識、また、地域活性化は賑わいだけでいいのか、“まちづくり”のほか“まちづかい”の視点からはどうかなどと考える—未来志向のマテリアリティが見えてくるのではないのでしょうか。鉄道事業を例に挙げましたが、他の事業でも同様です。

さらに言えば、南海グループらしい表現も欲しいところです。その鍵は、マテリアリティの項目にもある「多様なステークホルダーとの主体的なコミュニケーション」にあると思います。現在、検討中と聞いている“価値創造のプロセス整理”と併せて、交通社会の新しいパラダイムを創造し、新しい価値を提供できるような取り組みに期待しています。



佐野 由美 氏

公益財団法人21世紀職業財団
関西事務所長

ご意見をいただいた分野：
ダイバーシティ・労働

KPIやロードマップを設定し、PDCAを回すことで意識改革や行動変容へ

企業では、多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想を採り入れることで環境変化に対応し、新たな価値創造により他社との差別化を図り、経営の力とする「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方が浸透しつつあります。

南海グループにおいても、重要課題として「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げ、時代の変化や多様化する顧客ニーズに迅速かつ柔軟に対応することに注力されています。

いま、日本ではダイバーシティの試金石として、女性活躍にフォーカスした取り組みが進められており、機関投資家もイノベーションや長期的な業績向上につながることを期待して、女性活躍指標を投資判断材料として重視しています。

今後は多様な従業員の活躍に向けて、KPIやロードマップを設定して社内外に共有・公表するとともに、PDCAを回して全従業員の意識改革や行動変容につなげていくことが求められます。

南海グループは、特に「人材育成」を大切にしている社風だと感じています。一人ひとりがプロフェッショナルとして個性・能力を発揮され、全従業員のパワーを結集して、組織としてさらに発展されることを期待しています。



畑中 直樹 氏

株式会社地域計画建築研究所
(アルパック)
取締役 部長(サステナビリティ
マネジメント)兼 名古屋事務所長
大阪大学大学院工学研究科
招聘教員
(環境・エネルギー工学専攻)

ご意見をいただいた分野：
環境

気候変動、脱炭素に「リスク」と「チャンス」の両面から取り組みを

すでにその影響が顕在化しつつある気候変動に対し、+1.5~2℃に止めるため、今世紀半ばにCO₂などの排出を実質ゼロとするパリ協定、アメリカのバイデン政権移行・国際社会への復帰に伴い加速する我が国の2050年カーボンニュートラル、さらにSDGsなど、あらゆる領域で持続可能性(サステナビリティ)に沿った変革が急務となっています。

特に重要である2030年までの10年間は、鉄道事業のみならず、沿線のまちづくり、所有する森林資源の活用など、南海グループの幅広い事業領域でどう変革していくのか、その大目標をステークホルダー間で共有し、エネルギー(化石エネルギー)・マテリアル(鉄・コンクリート・プラスチック)の転換や社会的企業としてのさまざまな地域課題の解決に、脆弱性に(誰一人取り残さないよう)目配りしながら、歴史やコミュニティなどの非経済的価値も大事にして取り組むことが大切です。

これらに「リスク」と「チャンス」の両面から取り組み、日本で最も歴史のある電鉄会社として、次の社会をリードされることを期待しています。

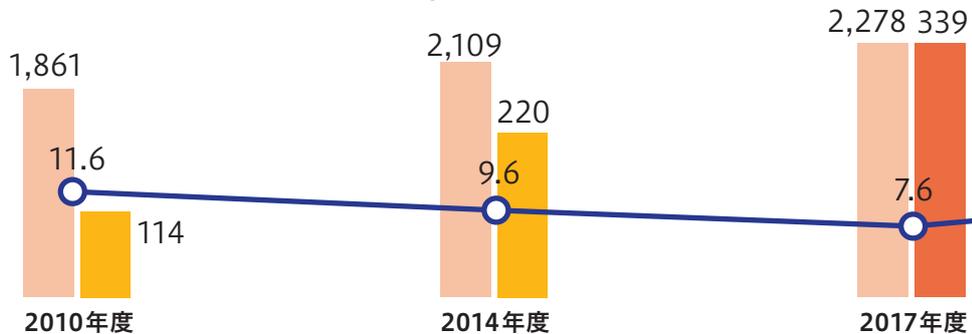
経営ビジョンと中期経営計画

南海グループ経営ビジョン2027へのロードマップ

	「堅進126計画」 (2008年度～2010年度)	「凜進130計画」 (2011年度～2014年度)	「深展133計画」 (2015年度～2017年度)
テーマ	企業としての社会的責任を果たすとともに、事業の堅実な成長を成し遂げる。	長期的な視点と確固たる信念をもって、事業の「効率性追求」と「拡大と成長」に取り組み、事業構造の変革を成し遂げる。	創業130周年を契機として、これまで築いてきた経営基盤をさらに深耕し展げていく。
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ①「環境保全」のための取り組み強化 ② 提供するサービスの品質向上 ③ なんばエリアのさらなる価値向上 ④ 有望事業の成長加速 ⑤ 沿線活性化の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ① 観光・インバウンドビジネスの推進 ② 不動産・流通事業の拡大 ③ 新たな事業領域への進出 ④ なんばのまちづくり推進 ⑤ グループ経営基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ① 泉北関連事業の強化 ② 関空・インバウンド事業の拡大 ③ なんばエリアの求心力向上 <p>重点項目</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 沿線エリアの魅力創造 ② グループ経営基盤の強化
総括	<p>定性面: CO₂排出量の削減や南海ターミナルビル再生計画の推進、葬祭事業の拡大などの諸施策を実行し、基本方針①～⑤については一定の成果を創出。</p> <p>定量面: 生産性向上やコスト削減といった「守り」における取り組みを推進したものの、事業環境の悪化などにより、有望事業の成長加速といった「攻勢」面で所期の成果を得ることができず、計画策定当初の数値目標は未達成。</p>	<p>定性面: 不採算事業からの撤退を進める一方、泉北高速鉄道グループおよび泉ヶ丘駅前施設の取得やインバウンド旅客の取り込みなどによる拡大と成長を促進。</p> <p>定量面: 上記定性面に加え生産性向上施策の推進により、経常利益および有利子負債/EBITDA倍率は目標達成となるものの、景気低迷や地価上昇などにより、物件購入やM&Aが順調に進まず、連結営業収益は目標には届かず。</p>	<p>定性面: 基本方針①～③で掲げた各施策を着実に実行。一方、成長スピードを上げるために取り組んだ「物流施設の高度化」や「不動産物件取得を中心とする成長投資の実行」の進捗については、課題を残す結果に。</p> <p>定量面: 空港関連輸送の好調を背景に、初年度に最終年度の数値目標を達成し、上方修正後の数値目標をもクリア。営業利益は300億円を超える水準を安定的に計上できるようになり、有利子負債/EBITDA倍率は9倍台から7倍台にまで改善。安定度を増したキャッシュ・フローを背景に、格付((株)日本格付研究所、(株)格付投資情報センター)は1ノッチ格上げ。</p>

数値目標と結果※1

■ 連結営業収益 ■ 連結営業利益 ■ 連結経常利益 ● 連結有利子負債残高/EBITDA倍率



連結営業収益	2,300億円以上→ 2,109億円 未達	連結営業利益	330億円→ 339億円 達成
連結経常利益	100億円→ 114億円 達成	連結有利子負債残高/EBITDA倍率	7倍台→ 7.6倍 達成
連結有利子負債残高/EBITDA倍率	12倍→ 11.6倍 達成		

※1 数値目標を上方または下方修正した場合、期初目標ではなく修正した目標を記載しています。

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

「共創136計画」 (2018年度～2020年度)

- 「南海グループ経営ビジョン2027」達成に向けた最初の3年間＝「基盤整備期」
- 将来の成長のカギとなる先行投資を重点的に行う「成長の布石を打つための3年間」
- ステークホルダーと共に、将来の成長の実現と新たな価値創造を行い「共に創っていく3年間」

- 1 安全・安心で良質な交通サービスの提供
- 2 なんばのまちづくり
- 3 インバウンド旅客をはじめとする交流人口の拡大
- 4 駅を拠点としたまちづくり
- 5 不動産事業の拡充

定性面：将来の成長のカギとなる投資に重点を置き、不動産賃貸物件の拡充、物流事業の強化、輸送力の増強、ストレスフリーな移動環境の整備などを推し進めたほか、沿線の魅力深耕に注力。

定量面：2019年度には1年前倒しで数値目標達成が視野に入る状況であったが、コロナ禍の影響により未達成。

2021年度 経営計画

単年度計画として策定
→P29参照

次期中期経営計画

策定が可能となった段階で速やかに公表

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

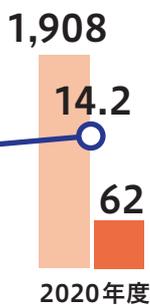
- 良質で親しまれる交通サービスの提供
 - (1) 安全・安心で、強靱な交通ネットワーク
 - (2) 海外評価No.1の交通グループ
 - (3) お客さま満足度の向上
- 沿線の玄関口・なんばのまちづくり
「グレーターなんば」を創造
「なんばターミナル～新今宮・新世界」の南北ラインを基軸に、にぎわいの回遊空間を創出し「もっとワクワクするエリア」に
- 沿線活性化策を総動員
「出かける」場所としての価値を高めることで「交流人口」を増加させ、将来的な「くらす」場所としての価値の向上により、「定住人口」の増加につなげる

相乗効果

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

- 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」
- 物流施設高度化の完了
(東大阪・北大阪流通センター)



連結営業利益^{※2}

370億円以上→**62億円** 未達

連結有利子負債残高／EBITDA^{※3}倍率

7.5倍以下→**14.2倍** 未達

※2 受取配当金含む

※3 営業利益+受取配当金+減価償却費

連結営業利益^{※4}

450億円

連結有利子負債残高／
EBITDA^{※5}倍率

6倍程度

※4 受取配当金含む

※5 営業利益+受取配当金+減価償却費

経営ビジョンと中期経営計画 「共創136計画」の総括

テーマ

- 「南海グループ経営ビジョン2027」達成に向けた最初の3年間＝「基盤整備期」
- 将来の成長のカギとなる先行投資を重点的に行う「成長の布石を打つための3年間」
- ステークホルダーと共に、将来の成長の実現と新たな価値創造を行い「共に創っていく3年間」

基本方針

- ① 安全・安心で良質な交通サービスの提供
- ② なんばのまちづくり
- ③ インバウンド旅客をはじめとする交流人口の拡大
- ④ 駅を拠点としたまちづくり
- ⑤ 不動産事業の拡充

成果

- 経営ビジョン実現に向けて、将来の収益確保や成長のための投資を執行し、「なんばスカイオ」の開業や不動産賃貸物件の拡充、物流施設高度化などを着実に推進
- インバウンド需要を着実に取り込むため、輸送力の増強を図りつつ、ストレスフリーな移動環境の整備を実施
- 「共創」の理念に基づき、他者とのアライアンスを積極的に活用して拠点駅の開発などを実施

課題

- 不動産回転型ビジネスへの進出、フィービジネスの推進
- インバウンドに過度に依存しない収益基盤の強化
- コロナ禍の影響により損なわれた財務基盤の立て直し
- アフターコロナおよび中長期的な人口動態を見据えた事業構造の構築
- 激甚化する自然災害へのさらなる安全対策

数値目標と結果(連結)

「共創136計画」で掲げた数値目標について、2019年度には1年前倒しでの達成も視野に入る状況であったが、コロナ禍の影響により未達成。

営業利益^{※1}

2020年度目標：370億円



※1 受取配当金含む

有利子負債残高/EBITDA^{※2}倍率

2020年度目標：7.5倍以下

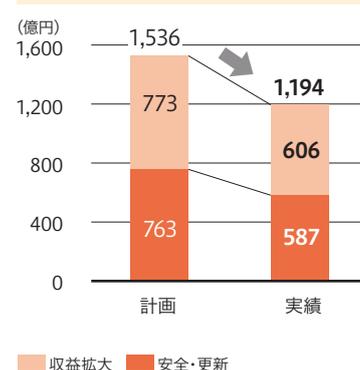


※2 営業利益+受取配当金+減価償却費

※3 2018年度は、住宅開発事業等の見直しに伴い、販売用不動産評価損を売上原価として計上。影響を除いた数値は7.7倍となる。

設備投資(2018~2020年度累計)

コロナ禍を受け、設備投資を抑制



■ 収益拡大 ■ 安全・更新

5つの基本方針に対する取り組み実績

基本方針① 安全・安心で良質な 交通サービスの提供



- 車両更新
(南海線24両、高野線30両、鋼索線ケーブルカー2両2編成)
- 駅トイレの美装化(36駅)、ホームドアの整備(難波駅)
- 自然災害に対する施設の安全性と運転保安度の着実な向上
(橋梁異状検知装置の設置、高架柱・駅の耐震補強など)

基本方針② なんばのまちづくり



- 南海ターミナルビル近接ゾーンの充実
(なんばスカイオの開業、収益物件の取得など)
- 「なんば～新今宮・新世界」南北軸の形成
(難波中二丁目開発計画の推進、新今宮駅リニューアル計画の推進、「星野リゾートOMO7大阪新今宮」開発計画への参画・出資など)

基本方針③ インバウンド旅客を はじめとする 交流人口の拡大



- 訪日外国人受入環境の整備
(海外旅行代理店向け企画乗車券のeチケット化の実施、電子決済サービスの導入など)
- 沿線各所の特長を活かした観光振興
(高野山観光魅力向上プロジェクト、加太さかな線プロジェクトの推進)
- 雇用と産業の創出による沿線地域の魅力向上
(加太リノベーションまちづくりプロジェクトの推進、沿線企業イノベーション支援策「アトツギソン」の開催)

基本方針④ 駅を拠点とした まちづくり



- 駅の再整備による沿線の魅力向上
(キノノ和歌山の開業)
- 泉北ニュータウンの再生・活性化
(泉ヶ丘駅のリニューアル、泉ヶ丘駅前活性化計画の推進)

基本方針⑤ 不動産事業の拡充



- 物流施設(北大阪流通センター)高度化の推進
(1号棟開業、新A棟・E棟の建設)
- 不動産賃貸物件の拡充
(難波御堂筋センタービル、難波フロントビルなどの取得)

2021年度 経営計画

コロナ禍収束後の反転攻勢のための足場固めとして

前提 | 中期経営計画を策定する環境ではないと判断

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

ポストコロナ時代に向けて

不変なもの

選ばれる沿線づくり

～交通事業と不動産事業を基軸とした
「サステナブルなまちづくり」

変えるべきもの

社会変化(デジタル化の進展やテレワークの普及など)への対応

～移動需要の減少やインバウンド需要の変動に耐えうる
事業構造の構築、新しいビジネスモデルの探索

計画

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

短期施策

コスト削減を中心とした 事業構造改革

集中的な事業構造改革によりコロナ禍の影響で損なわれた財務基盤の立て直しに目途を付ける

公共交通サービスの安定的・持続的な提供に向けた
コスト構造の見直し

DXの
推進

中長期施策

今後の成長を見据えた 取り組みの推進

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

目標

コロナ禍前の営業利益水準の早期回復につなげる

短期施策 | コスト削減を中心とした事業構造改革

抜本的なコスト構造の改革

収支改善目標 **50** 億円／年

鉄道既設線収入(約500億円)の1割減収をカバーできる規模感を想定

すべての収支改善効果発現までには一定期間を要するが、コロナ禍収束後への布石を打つため、中長期的な視点で今後の成長を見据えた取り組みを推進する

組織のスリム化

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

外注コストの削減

グループ事業の立て直し

- ・バス事業や旅行業における収支改善策の実施など

有利子負債残高の削減

目標：2021年度末 **4,560** 億円

(前年度比 △86億円)

投資抑制の継続などにより、2019年度末水準まで削減する

数値目標

※ 2021年度の目標値は、2021年4月30日現在の情報をもとにしています。目標に修正が生じた場合は、当社コーポレートサイト「企業・IR情報」(<http://www.nankai.co.jp/company.html>)で公表します。

	2021年度 目標	2020年度 実績
営業利益 ^{※1} (億円)	150	62
純有利子負債残高 (億円)	4,560	4,646
(参考) 純有利子負債残高/EBITDA ^{※2} 倍率 (倍)	10.3	13.0

※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

	2021年度 目標	2020年度 実績
設備投資総額 (億円)	326	279
収益拡大投資 (億円)	106	150
安全・更新 (億円)	219	128

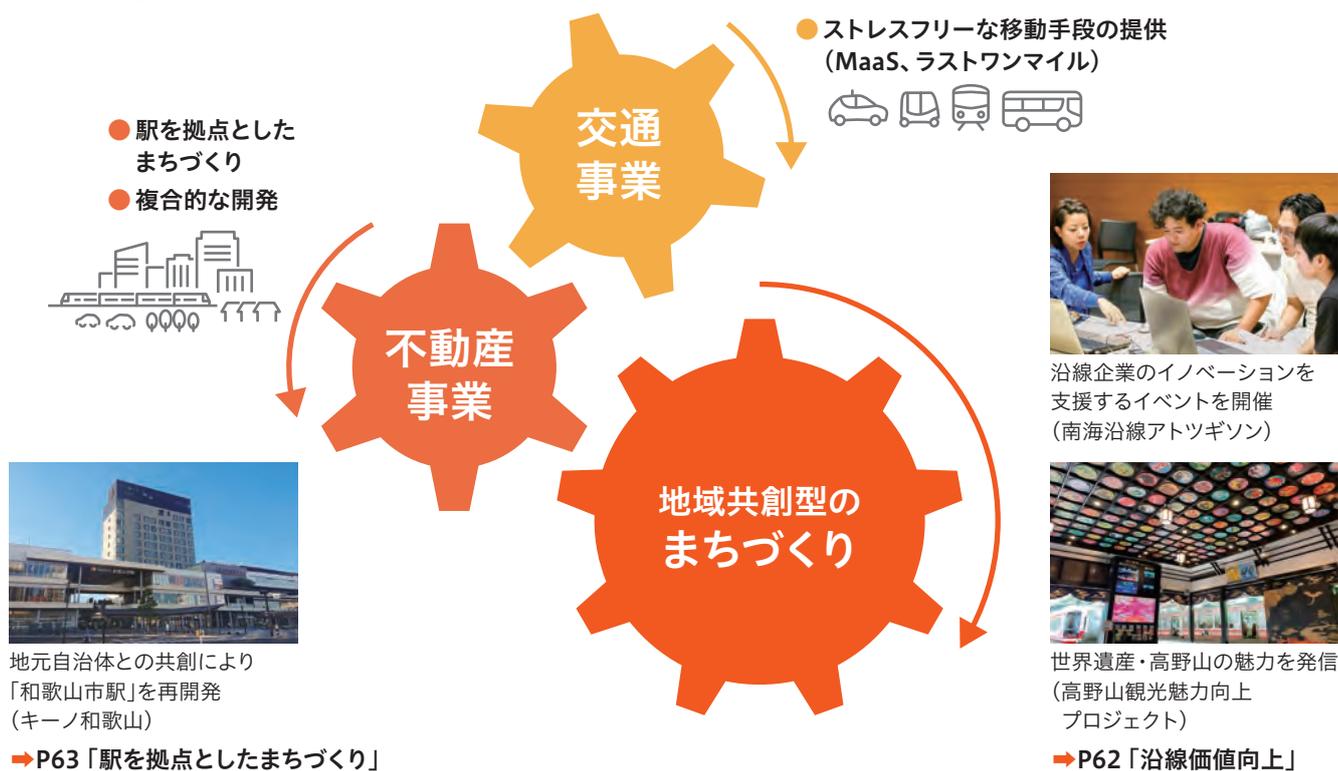
2021年度経営計画

中長期施策 | 今後の成長を見据えた取り組みの推進

2021年4月に策定した持続可能な社会の実現に向けた姿勢を示す「サステナビリティ方針」と、SDGsの視点を取り入れた「サステナブル重要テーマ(マテリアリティ)」(P21～22参照)に基づき、サステナブル経営の推進と浸透を図るとともに、当社グループの持続的な成長を実現します。

地域共創型のまちづくりの推進

「基幹事業の収益力強化」と「ステークホルダーとの協働」をテーマに、「暮らす・働く・訪れるまちづくり」に取り組みます。地域に根ざす企業グループとして長期的視点で地域社会に積極的に関与することで、沿線の交流人口・定住人口の増加を目指していきます。



暮らす

(安心と豊かさを創る)

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

働く

(稼ぐ地域を創る)

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

訪れる

(ヒトの流れを創る)

観光振興(地域の魅力深耕)
MaaS(観光型)
交通ネットワーク化・拠点化

交通事業

▶ 鉄道事業の変革

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

< 主な施策 >

- お客さまサービス：AIによる案内、クレジットカードによる乗降などの実証実験
- 保守管理：スマートグラスやドローンなどの試験導入、部品管理のデジタル化など
- 列車運転業務：将来の自動運転に向けた検討



Visaのタッチ決済による運賃支払い
(国内鉄道会社初)



QRコードを利用した改札の出入場



AIを活用したお客さま案内
イメージ

▶ バス事業の運営体制の再構築

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

< 主な施策 >

- コロナ禍への対応
 - 輸送需要の急減に合わせた対応実施
 - 費用削減や投資抑制の徹底

不動産事業

▶ 投資案件の優先順位付けを徹底

「なんばエリア」「泉北ニュータウン」「物流賃貸事業」の3つを重点対象として、投資を集中させる

< 主な施策 >

- なんばエリア：「グレーターなんば」を創造
 - 泉北ニュータウン：泉ヶ丘駅前活性化計画の推進
 - 物流賃貸事業：北大阪流通センターの開発
- P33～34「進行中の主な開発計画」

▶ 事業の拡大に向けた競争力の強化

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

< 主な施策 >

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

2021年度経営計画

不動産事業 進行中の主な開発計画

1 なんばエリア

「南海ターミナルビル近接ゾーンの整備」「なんば～新今宮・新世界」南北軸の形成」の2つを柱に「グレーターなんば」を創造

なんば駅前広場化計画 A 2023年広場完成予定

- 商店街や企業などが参加する「なんば安全安心にぎわいのまちづくり協議会」とともに、南海なんば駅前を「人中心の居心地の良い空間」に再編する検討を実施
- 2020年8月、大阪市との公民協働事業「なんば駅周辺における空間再編推進事業」の一部として、当社が空間の設計・施工を行うことが決定
- 世界的繁華街ミナミの新たなシンボル空間の創出を目指す



地域と協働で検討している将来の広場のイメージ
(関係機関との協議で変更の可能性あり)

難波中二丁目開発計画への事業参画 B

2023年完成予定

- A敷地では当社が賃借した土地(約4,404 m²)を転貸するサブリース事業として関与。日本初進出となる外資系高級ホテルが開業予定
- B敷地(約2,505m²)では、当社を含む3社が特定目的会社を設立し、オフィスビルの開発を推進
- C敷地(約2,004m²)では、当社を含む3社の共同事業でホテル開発に着手。なんばパークスとの連続性を踏まえ、「緑の丘」の「地層」を外観デザインのコンセプトに、都心にいながら家でくつろぐように滞在できるホテルに

新今宮駅リニューアル工事の実施と周辺整備 C

2022年3月完成予定

- お客さま動線の単純化による利便性向上
- 駅施設の整備によるお客さま対応機能の強化
- 駅的美装化によるイメージの改善
- 駅前高架下市有地活用事業プロポーザルに応募・選定



「星野リゾートOMO7大阪新今宮」への参画・出資 D

2022年4月開業予定

- (株)星野リゾートが整備を進める都市観光ホテル開発計画への出資
- 「なんば～新今宮・新世界」南北軸の形成と回遊性向上、当社沿線エリアへの誘客促進による沿線の活性化および価値向上を目指す



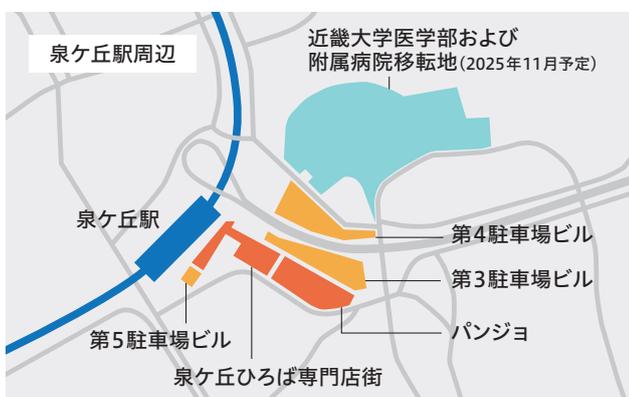
画像提供: (株)星野リゾート

2 泉北ニュータウン

スマートシティをキーワードに沿線中核都市を目指す

泉ヶ丘駅前活性化計画の推進

- 2014年より駅前地区（駅南エリア）商業施設を段階的に改修
- 2025年10月開業予定に向け、「泉ヶ丘駅前活性化計画」の基本設計と解体工事に着手



（堺市の泉北ニュータウンにおける行政の動き）

「堺スマートシティ戦略」の重点地域として、民間と連携しながら、先行的に取り組む「ヘルスケア」「モビリティ」「コミュニティ」「リモートワーク」「エネルギー」の5分野で住民の暮らしを豊かにする「SENBOKUスマートシティ構想」を掲げる

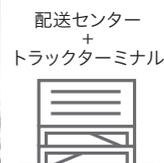
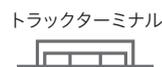
3 物流賃貸事業

物流拠点における土地利用の高度化を推進

北大阪流通センターの開発

- 泉北高速鉄道が運営する「北大阪トラックターミナル」の再開発を推進。1号棟が2020年4月に竣工
- 現在は、隣接する大阪府食品流通センターの開発を推進
- 全体の高度化を早期に完了させ、関西圏における一大物流拠点となることを目指す

物流拠点の高度化のイメージ



北大阪トラックターミナル1号棟

成長事業の育成 ポストコロナ時代における新たな成長モデルの構築に挑戦

当社では、新たな事業領域の探索を行うため、専門部署「新規事業部」を設置し、新規事業の発掘・育成と「新規事業開発プログラム」に取り組んでいます。2021年5月、同プログラムから生まれた3案件を法人化するとともに、同時に3案件すべてが経済産業省の「大企業人材等新規事業創造支援事業費補助金」（出向起業等創出支援事業）の対象事業者に採択されました。

今後は、高速動画事業、eスポーツ事業とあわせた5案件について、事業化を目指すとともに、新規事業に挑戦できる環境・機会を生かして、多様な経営人材の育成と、新規事業創造の促進に一層取り組んでいきます。



高速動画技術の活用事業



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



ミュージカル
ライフサポーター
「Every Buddy」



テニスプレイヤー
プラットフォーム
「LAWN」



感情共有
プラットフォーム
「EMO SHARE」

「新規事業開発
プログラム」から
法人化された3事業

財務担当役員メッセージ



上席執行役員
大塚 貴裕

中期経営計画「共創136計画」3カ年の
財務戦略振り返り

「共創136計画」(2018～2020年度)の3カ年は、「南海グループ経営ビジョン2027」の実現に向けた将来の収益確保・成長のための先行投資を重点的に行う期間と位置づけていました。「なんばスカイオ」の開業や「南海難波御堂筋ウエスト」「難波御堂筋センタービル」「難波フロントビル」などの不動産賃貸物件の拡充や「北大阪流通センター1号棟」の開業など物流事業の強化のほか、「キノ和歌山」など沿線の自治体と連携した拠点駅の開発も順調に進みました。計画の当初2年間(2018年度と2019年度)に収益拡大投資を455億円、総額で914億円の投資を行いました。

また、事業の成長と財務体質改善を両立させるため、有利子負債水準を維持しつつ、営業キャッシュ・フローを成長投資に充当することで利益およびEBITDAの増大を図り、有利子負債とのバランス改善を進めてきました。

これらの取り組みの結果、計画2年目(2019年度)時点では、営業利益(受取配当金を含む)361億円、有利子負債残高/EBITDA倍率7.2倍となり、「共創136計画」の数値目標をほぼ達成することができました。

しかし、2020年に入ってから新型コロナウイルス感染拡大により運輸収入を中心に収益が大きく減少したことで、営業キャッシュ・フローが減少、有利子負債も増加し、財務体質の悪化懸念が高まりました。こうした状況に対して、不要不急の支出や投資の抑制、現金保有高の積み増しによる手許流動性の確保などに取り組んだ結果、2020年度末時点では営業利益62億円、有利子負債残高/EBITDA倍率14.2倍となりました。

「共創136計画」の数値目標の達成状況

	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度 (当初計画)
営業利益※1	287億円	361億円	62億円	370億円
有利子負債残高/ EBITDA※2倍率	8.5倍	7.2倍	14.2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

「共創136計画」の数値目標は未達となったものの、財務体質の悪化を一定の範囲に食い止め、格付維持につながったと総括しています。

今後の「財務戦略」

コロナ禍の影響によって一時的に有利子負債が増加しているため、営業キャッシュ・フローの水準が回復するまでの間は、まずはその削減を優先し、財務健全性を堅持していく方針です。2021年度末には、投資抑制やコスト削減などにより純有利子負債残高を2019年度末水準に近づけていった上で、それ以降は、収支の改善状況に合わせて投資の拡大を図り、「共創136計画」の当初計画と同水準(年間平均 約500億円)まで回復させていきたいと考えています。

また、収支の改善過程においては、グレーターなんばの実現や、物流事業の強化、泉北ニュータウンの再生・活性化などでの投資が必要となるため、外部資金の活用などによって資金負担の抑制を図りながら、財務改善と事業成長を両立させていきたいと考えています。

一方、「持続可能な社会の実現」や「持続的な企業価値の向上」に向けた取り組みとして、安全・安心・快適な輸送サービスの実現や環境負荷の低減を図るため、バリアフリー化工事や省エネ車両の導入にも注力し、資金を配分していきます。また、こうした取り組み資金確保のため、ESG債の発行等による資金調達も検討していきます。

新型コロナウイルス感染拡大の影響はございますが、現時点では「経営ビジョン」の2027年度の目標について変更はなく、営業利益(受取配当金を含む)450億円、有利子負債残高/EBITDA倍率6倍台を目指します。

株主還元について

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。

配当性向については、コロナ禍以前はおおよそ20%前後で推移してきました。2020年度はコロナ禍の影響を受けて最終赤字となりましたが、基本方針に基づいて配当を実施しました。配当額は、期末配当のみ一株当たり25円とさせていただきます。今後の配当につきましては、業績の回復状況を見ながら、株主の皆さまの期待に応えられるよう、最大限の努力をさせていただきます。