

Roundtable Talk



まちづくり推進室
グレーターなんば創造部

廣田 真由



デジタル変革室
データマーケティング部

佐竹 正義



代表取締役社長 兼 COO

岡嶋 信行

創業140周年記念座談会

Legacy into the Future

歴史をつなぎ、未来を創る

創業140周年を迎える当社は、まさに大変革の時を迎えている。
株式会社NANKAIとして、これからどう飛躍するのか。何を目指すべきなのか。
Legacyを再確認することで、解像度が高まりながらFutureが立ち上がる。
変革の最前線で奮闘する6人の若き気鋭の南海人と、
南海愛あふれるリーダー岡嶋社長が議論を交わした。



不動産事業本部
アセットマネジメント部

能登 俊平



総務人事室
人事部

田頭 亜佳音



不動産事業本部
物流事業部

大下 拓馬



鉄道事業本部
運輸車両部

川分 絢子

南海グループの育んできたLegacy

社長 当社は2025(令和7)年に創業140周年を迎え、2026年4月にはグループ経営体制の見直しを行い、商号を「株式会社NANKAI」へと変更します。これは、誇り高さ歴史を胸に刻みながらも、常に立ち止まることなく変革を続け、新たなステージへと挑戦する姿勢を象徴するものです。

日本初の純民間資本による鉄道会社を前身として創業した当社は、常に新しい価値の創造に取り組み、未来を切り拓いてきました。この「進取のDNA」こそが、私たちのLegacy(遺産)であり、Future(未来)への礎です。このLegacyを受け継ぎ、さらに発展させていくために、皆さんの考える「これぞ南海」といったLegacyについて、ぜひお聞かせください。

田頭 私は、入社以来、様々な部門の方々と接する中で、「それは最新か」「より新しく」といった点

を意識しながら試行錯誤していて、南海らしい挑戦の姿勢を肌で感じる場面が多くありました。

廣田 「なんば広場」も、約6,000㎡という大きな規模で道路を広場として活用する、日本では前例のない事業です。行政や地元商店街、町会などと一緒に都市空間の新しい可能性を示す挑戦であり、南海らしさが表れていると思います。

能登 私も入社前から、南海グループにはユニークな取り組みが多いという印象を持っていました。屋上公園を有する「なんばパークス」や「なんば広場」など他社にはない個性的なプロジェクトが目立ち、都市開発における独自性を強く感じました。それらも当社の魅力につながっているのではないのでしょうか。

大下 外部環境とともに、社内の制度面にも表れていると思います。不動産事業本部内でもイノベー



ション提案制度が創設されるなど、自分自身の身近な業務から新しいことに挑戦できる環境が整備されています。また、服装の柔軟化やフリーアドレス化は、変化を恐れず前向きに進もうとする姿勢の表れだと思います。

佐竹 新しいことに挑戦する前向きな文化が根付いている一方で、現場のアイデアが経営判断や新しい価値に直結する仕組みは、まだ十分ではありません。現場には「変えたいのに仕組みが追いつかない」という声があり、変革が加速しない根本原因だと感じています。持続的に成長していくためには、失敗を恐れず、柔軟で迅速な意思決定ができる“自走する組織”への進化が必要だと感じています。

社長 意思決定において大切なのは、皆が納得すること、すなわち「いかに腹落ちできているか」に尽きます。私が鉄道部門にいた頃は、暗黙知をはじめ経験則が重視されていましたが、今は定量的なデータと人間的な感覚の両方をバランスよく生かすことが重要です。「理」と「情」をうまく使い分けて、課題に取り組んでいく必要があるでしょうね。川分 「進取のDNA」だけでなく、沿線地域との深いつながりにも南海らしさがあると思います。地

なんばパークス



域からの厚い信頼や愛着があり、地域に根差した存在であることを日々実感しています。

田頭 地域との信頼関係を支えているのは、社員一人ひとりの姿勢にあると感じます。これまで携わってきた座談会や社員ヒアリングを通じて、「南海人は人がいい」という声を多く耳にしてきました。それは、「しあわせ」を届けようとする姿勢が、日々の行動に表れているからではないでしょうか。



南海グループが築いていく Future

社長 私たちは“2050年の企業像”を掲げ、新たな南海グループへの変革に取り組んでいます。「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」というビジョンは、未来のありたい姿であり、成し遂げる目標でもあります。その実現には、皆さん一人ひとりの力が欠かせません。そして周囲のメンバーとともに努力することで、自分の可能性に気づくことがあります。誰かの言葉によって、新たな視点や気づきを得ることが往々

にしてあるのです。だからこそ、仲間と目標を共有することが未来への第一歩だと思っています。皆さんはどんな未来への目標を抱えていますか。

廣田 私は「なんば広場」をもっとわくわくできる空間にしたい。「大阪といえばここ」とか「日本といえばここ」と言ってもらえるような、大阪を象徴する空間に育てていきたいですね。

社長 「なんば広場」ができるまでの変化を見守ってきましたが、今では多くの人が立ち止まり、交



流する場になっています。それまではロータリーで、メディアに取り上げられるのは選挙演説のときくらいでしたからね。今はミナミの代表的シンボルになりつつあり、注目されています。もっとも皆さんの柔軟な発想を取り入れながら、地域を盛り上げる取り組みを進めていきたいですね。川分 沿線では人口減少が進み、まちの活気が失われつつある地域もあります。こうした状況の中でも、人々に選ばれ続ける魅力あるまちをつくっ

ていくことが、私たちの使命だと感じています。鉄道はまちの印象を形づくる重要な要素です。駅はまちの玄関口であり、電車はその土地へのアクセス手段です。だからこそ、駅や鉄道のイメージを向上させることが、まちづくりへの第一歩になると考えています。

廣田 駅を中心としたまちづくりに携わっているので、すごく共感できます。駅は単なる交通の拠点ではなく、地域の顔。駅周辺の空間が魅力的であ

れば、まち全体の印象もぐっと良くなりますし、人が集まるきっかけにもなります。そうした空間づくりの中で、利便性や新規性だけでなく、地域らしさや文化的な要素をどう取り入れていくかが、これからのまちづくりには欠かせないと感じています。

社長 まさにその通りですね。駅を中心とした空間づくりは、地域の魅力を高めるうえで非常に重要です。私自身も入社以来、沿線全体の価値をどう高めていくかという視点でまちづくりに取り組んできました。特に1994(平成6)年、私が入社6

年目に関西国際空港が開港を迎え、30年にわたって空港輸送を担ってきたわけですが、昨今ではインバウンド需要が活況を呈したこともあって南海沿線の可能性が大きく広がりました。そうした経験を通じて、交通インフラと地域の魅力づくりが密接に関係していることを実感しています。

ただ一方で今後は、当社の沿線は大阪北部エリアに比べて人口減少率が大きくなる見通しです。人口がエリアの経済に与える影響は大きく、よって、いかにそこに住み続けてもらうか、とどまっても



らうかということが重要になる。エリアの定住人口、交流人口を増やすには、海外の方々にも目を向けることも非常に大事だと思います。私たちは、南海沿線の文化を主眼に、お客さまのニーズに応じて様々なサービスを提供していますが、沿線外や海外の方々に対しても、その文化や背景をしっかりと理解してサービスを提供していくことが、ダイバーシティを築くというミッションへの1つの具体策だと考えています。

川分 現業部門では様々な言語を話すお客さまへ

の対応が求められるため、コミュニケーションが容易ではない場面もあります。そのような場面でも、翻訳機や南海スマホ(業務用スマホ)を活用して、身振り手振りも交えて積極的にコミュニケーションを取っています。

社長 語学スキルの向上はもちろん、海外の方々の考え方や文化を理解することも大事です。これからダイバーシティの土壌を作っていくうえで、教育や研修面で取り組みを進めていくことも必要だと考えています。



難波駅9番線ラピート乗車ホーム



田頭 社長のお話にもあったように、海外の方々との関わりが今後ますます重要になっていく中で、社内においても最近では、外国籍の方の入社があったり、キャリア採用者の方が多く入社したりと、年齢や性別だけでなく、国籍や職歴など、多様な価値観やバックグラウンドを持つ方が増えています。こうした変化の中で、様々な考え方や意見を理解し、尊重し合える組織風土を作っていくことが、ダイバーシティの土壌を作っていくうえで、ますます重要になってきていると考えます。

廣田 まちづくりの現場でも、交流人口に目を向けたときに、海外からの旅客は集まりやすく離れやすいと感じることがあります。海外の方を大事にしながら、日本人にも選ばれる魅力あるまちであり続けたいといけないと日々感じながら取り組んでいます。

社長 地域の方々と共創してまちづくりを進める中で、交流人口を増やす取り組みにおいては、地域に長く根差している地元の人たちが域外の方を迎え入れるために自らアクションを起こせるような働きかけも重要です。

そして、定住人口を増やす取り組みですが、かつては、結婚して家庭を持ち、郊外に庭付きの戸建ての家を構えることが多くの人たちの憧れで

した。こうしたニーズをふまえて、都会から少し離れたところで住宅開発を行い、移動需要を作って鉄道の収益を上げていくという鉄道会社共通のビジネスモデルがありました。しかし、今は共働きが当たり前になり、都心に住んで移動時間を短くしたい。家は買っても庭の手入れをしている暇はないし、少子化になってきたので一戸建てのような部屋数もいらない。私が若手の頃に取り組んでいたまちづくりからベースが大きく変化しました。このようなライフスタイルの変化や多様化す



るニーズにもしっかりと対応していくことが、私たちの使命です。

能登 私は便利さや綺麗さだけを追求したまちではなく、カルチャー（文化的な要素）が醸成されたまちは、人々から長く選ばれ続けると考えています。そして、新たなカルチャーを生み出すには、若者が集まり熱狂することが必要不可欠です。ハードとソフトの両面から仕掛けていきたいと思っています。

最近、印象深いことがありました。2024（令和6）年の秋に梅田でグラングリーン大阪が一部先行開業したとき、東京から来られた不動産会社の方と話す機会がありました。その方が「梅田がすごく東京っぽくなった」とおっしゃっていて、都市としての洗練された雰囲気や機能性の高まりを評価されつつ、「その反面、なんばとの違いが際立ちましたね」と、なんばの持つ独自の魅力についても



非常にポジティブにおっしゃっていただいたのです。なんばというエリアには、独特のカルチャーがあります。それは、すぐに追いついたり追いつかれたりするものではなくて、当社の先輩たちが築き上げてきたものだと思います。不動産投資を行う際、沿線外にもいろんなところにそういったカルチャーを紐づけて、「南海のカルチャー」を作っていきたいと思っています。

社長 まちづくりには、そうした文化的な魅力だけでなく、物流などの経済活動といった都市機能も欠かせません。南海グループとして、文化も経済も支える多様な視点で地域に貢献していくことも大事だと思っています。大下さんは、まさにそ

の物流事業の一端を担ってくれているわけですが、若い視点から見て、これからのまちづくりにどう関わっていきたいと考えていますか。

開業直後のなんば広場



大下 私は泉北高速鉄道から転入してきたばかりで、社会人としてもまだ2年目です。そんな自分が、東大阪流通センターの再開発という大きなプロジェクトに関わらせてもらっていることに、正直、プレッシャーも感じています。でも、建設中の北大阪トラックターミナルⅡ期棟の工事現場を見たとき、そのスケールに圧倒されて、「こんな施設を自分が担当するのか」と思うと、すごくワクワクしました。私が担当している東大阪流通センターの再開発計画を進めることができれば、東大阪が関西圏でも有数の物流拠点になると感じています。その再開発の完了を自分自身目で見届けたい。完了したときに、物流事業部門として会社と社会にどんな価値を提供できるのか。そうしたことを考えると責任の重さと同時に、やりがいも感じます。まだまだ分からないことばかりですが、現場で学びながら、少しずつ貢献できるように頑張っていきたいと思っています。

廣田 大下さんの話を聞いて、「なんば広場」の開業の日に、広場を囲っていた柵を自分たちの手で外して回ったのを思い出しました。正直、人が入ってきてくれるのか不安もあったのですが、柵を外した瞬間、たくさんの方がワッと広場の中に入ってきてくれて、本当に忘れられない光景でした。時間をかけて練りに練って作り上げたものが、多くの人



にこんなにも望まれていたんだ、楽しみにしていただいていたんだと感じたことが、すごく印象に残っています。大下さんも、物流施設が完成して、それが誰かの役に立ったと感じたときに、きっと忘れられない経験になるのではないのでしょうか。

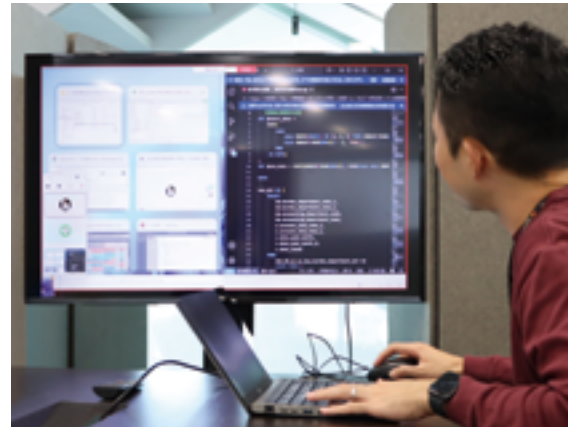
佐竹 私は「南海のDXを本気で前に進めるリーダー」でありたいと思っています。沿線や会社を良くしたいという想いを旗印に、まず最初に一步を踏み出す存在でありたい。データ活用支援を通じて多くの部署・課題と向き合ってきましたが、業務改善にとどまり根本変革に至らないケースも少なくありません。

北大阪トラックターミナル





データ利活用を推進



DXの本質はデジタル導入ではなく、働き方そのものや業務プロセス、意思決定の型をアップデートし、挑戦し続けられる組織をつくることだと考えています。140年の歴史を未来につなぐためにも、南海が“自ら変わり続けられる会社”になることが重要です。デジタル変革室として、現場・管理職・経営の三者をつなぐハブとなり、これまでの経験を生かしながら、南海の未来を創る挑戦をリードしていきたいと思っています。

田頭 私は、人事部門で働いているため、皆さんに語っていただいたような社員の夢の実現を支える存在でありたいと考えています。そのうえで、「南海グループで働いて良かった」と、そんな声が自然と出てくる環境を作ることが私の夢です。私は、2024年に「南海グループ人財戦略」の策定に携わりました。これは、作って終わりではなく、これからも続けていく大切な道しるべだと考えています。その戦略の目指す姿である「社員一人ひとりが幸せや充実、成長を実感できる環境」を作れるよう、私が人的資本経営の第一人者として先頭に立ち、社員の皆さんの状況に耳を傾けながら挑戦していきたいと思っています。

社長 いろいろな事業戦略を立てていくうえで、それが人財戦略とかみ合っていることが大事です。これから人手不足はますます顕著になっていきます。事業拡大に応じて人を増やすだけではなく、今いる一人ひとりがパフォーマンスを最大限発揮できる環境を作っていくことが重要だと考えています。

川分 鉄道部門は従業員が多く階層も多いです。係員が何かを発信するにしても、上まで届くには距離があって実現がすごく難しい。もう少しそこを簡単に実現できるような形や体制にできたらと思っています。

社長 当社の業務組織にはしっかりとした階層があり、体制が整っているからこそ、事業としての



安定性が保たれてきました。一方で、若手の皆さんがおっしゃるように、現場の声が上に届きづらいという課題も確かにあります。それを解消していくには、縦の関係だけでなく、横のつながり、つまり関連する部門が俯瞰的に「お客さま目線」で気づきを共有し、主管部門と連携することが非常に重要です。そして、事業を進めるうえで、「どの部門と連携すべきか」「どんな役割を担ってもらうか」「自分たちは何を担うのか」といった役割意識を社員一人ひとりが持つことが、組織全体の力を引き出す鍵になります。若手の皆さんの柔軟な発想と、現場での気づきをグループ全体で生かすためにも、部門を越えた縦と横の連携をもっと自然に、もっと積極的に進めていきたいですね。

田頭 役割や目的意識は大切だと感じます。例えば、「何のためにこの仕事をするのか」という視点は、連携や協力を自然と深めていくうえで重要な意識ではないでしょうか。

社長 日頃から自分の役割や果たすべき務めを意識することで、「この人ならこの場面で活躍できる」といったアイデアが自然と生まれます。そして、そうした声かけに対して「それなら自分はこういう形で貢献できる」と即座に答えてくれる、そんな風土が南海グループの強みになっていくと信じています。公共交通を活用したお客さま誘致や沿線地域の活性化に資するまちづくりも、特定の部門だけで進めるのではなく、様々な部門の人財や経営資源をフルに活用し、協力して取り組むことで初めて真の成果が生まれます。皆さん一人ひとりが自分の役割を理解し、他部門との連携を意識しな



がら行動することで、南海グループの夢は現実のものとなり、私たちのLegacyはFutureへとつながっていきます。これからも皆さんの力を結集し、誇りある伝統を次の世代へとつないでいきましょう。VUCAの時代に確かな未来を切り拓くことができるのは、それぞれの部門でミッションに向き合っている私たち、今に生きる南海人にほかならないのですから。

[2025(令和7)年5月21日
大阪公立大学 I-site なんばにて実施]

