

新型コロナウイルスの影響

2019(令和元)年12月、原因不明の肺炎発生に関して、中国武漢当局が発表。2020年1月に日本で初めて感染者が確認され、同年3月にWHOが新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックを宣言した。4月7日には政府が7都府県に緊急事態宣言を発令し、外出自粛の要請や施設利用制限を実施。東京オリンピックも開催が延期された。人々の生活においては「マスクの着用」「手洗い」「手指消毒」「三密(密閉・密集・密接)の回避」が推奨され、テレワークや時差出勤、オンライン会議などの新しい様式が定着。社会の変化に伴い、鉄道事業者としての責務を果たすべく、当社も迅速かつ柔軟な対応を余儀なくされた。

新型コロナウイルス感染症の発生と迅速な対応

現業従業員(エッセンシャルワーカー)の勤務

当社は2020(令和2)年1月30日付で対策本部を設置。駅や列車区の従業員に対してマスクの着用をはじめとした感染防止対策を講じた。本社従業員については、2月から部門単位での時差出勤、3月からは子どものいる従業員への休暇取得の配慮を行い、4月からの緊急事態宣言下では、在宅勤務を基本とする体制に変更。感染防止と事業継続を両立する観点から、技術関係の現業勤務者の出勤を抑制して対応した。さらに宣言解除後も、朝の通勤ラッシュを回避した始終業時刻を設定するなどの取り組みを実施した。ただし、運輸関係の現業従業員は、公共交通輸送という社会インフラの維持のため、職場や宿泊施設での感染防止対策を工夫しながらエッセンシャルワーカーとして通常通りの勤務を継続した。

みさき公園および各施設の臨時休館

2020年3月31日での事業撤退を決定していたみさき公園では、臨時休園と営業再開を繰り返した。(詳細はp.50参照)

また、感染拡大防止のため、2020年3月以降、流通施設を中心に時間短縮での営業を実施。緊急事態宣言発令後、4月8日からは「なんばCITY」「なんばパークス」「なんばスカイオ(商業施設部分)」「パンジョ」を、4月15日からは「プラットプラット」「いずみおおつCITY」を臨時休館とした。その後、館内の換気強化やソーシャルディスタンスの確保などの感染防止策を講じることで5月19日に営業時間を短縮して営業再開した。さらに開業を控えていた「キーノ和歌山」の商業ゾーンも開業を延期、緊急事態宣言の解除後の6月5日にグランドオープンを迎えた。

一部列車を運休、感染防止対策を実施

空港利用者数の著しい減少を受け、2020年4月24日から特急「ラピート」の一部運休を実施し、本数を大幅に減便。観光列車「天空」は全便運休とした。

2020年7月から10月にかけては、全車両内に持続効果のある抗ウイルス・抗菌加工を実施。自動券売機などにも抗菌シートを貼付し、対応済の車両・機器にはステッカーを掲出した。



自動券売機に抗ウイルス・抗菌シートを貼付

バス事業への影響

当社グループのバス各社では、一部路線で運休や臨時ダイヤを実施した。また、中・長距離輸送の高速バス、リムジンバスにおいては、大部分の路線を運休するなど、急減した需要に対応した。事業を行う路線では、運転席をビニールカーテンで区切り、運転士とお客さまとの距離を一定以上空けるなどの感染防止対策を徹底した。

社内における在宅勤務などの多様な取り組み

2020年5月に緊急事態宣言が解除され、在宅勤務を基本とする体制から始終業時刻の特別対応での出社にシフトしたものの、その後の感染拡大を受けて、8月には対策本部が中心となり、本社ビル玄関での入館者のアルコール消毒の徹底、エレベーターの利用人数の制限を実施。さらに、同年9月からは、受付で手渡

入館証をカードタイプから使い捨てのシールタイプへと変更した。

新しい働き方に対応するため、リモートアクセスツールの展開にも取り組んだ。2020年9月には、業務用パソコンを持ち出して外からでも社内サーバに安全にアクセスして業務ができるリモートデスクトップ(SBC)を導入。ネットワーク遅延など、従来のシステムの利用における問題点を解決した。

また、2020年5月20日、お客さまに向けて、公式サイト内に特設ページ「未来を信じて、想いをひとつに。」を開設。一方、従業員に向けては、同年9月1日から、コロナ禍において日ごろの感謝と労いを伝える経営陣からのメッセージムービーを配信したほか、コロナ禍における「従業員のモチベーション向上・応援」と「南海グループの社会的な存在意義や使命感の再認識」を目的としたポスターを当社施設各所に掲出した。

さらなる感染防止対策の展開

再び臨時休館、最終列車の繰り上げ

2021(令和3)年4月25日からは、3度目の緊急事態宣言の発出に伴う大阪府の要請により「なんばCITY」「なんばパークス」「なんばスカイオ」「なんばEKIKAN」「パンジョ」「プラットプラット」「いずみおおつCITY」を再び臨時休館とした。同年6月1日に平日のみの短縮営業を再開、26日からは土休日も含め短縮営業で再開することとなった。

また、2021年4月29日からは、南海線・高野線ともに最終列車の運転時刻を繰り上げた。

キャッシュレスをはじめとする 非接触サービスを促進

コロナ禍で人々のライフスタイルや価値観が大きく変化する中、今後の新たな交通利用の可能性を探るとともに、アフターコロナに向けた環境整備の検討も進めた。

2021年4月から12月にかけて、「Visaのタッチ決済」と、2次元バーコードを利用した乗車券である「南海デジタルきっぷ」の実証実験を16駅で実施した。Visaのタッチ決済による駅の改札での運賃支払いは国内初、2次元バーコードを利用した改札の入出場は当社初の取り組みであった。(詳細はp.73-74参照)

2021年7月から9月にかけては、難波駅に非接触型ディスプレイ「AIさくらさん」を設置して実証実験を実施し、「乗換案内」や「駅構内や駅周辺の案内」を中心に、お客さまの問い合わせに対して適切な回答ができるかなどを検証した。訪日外国人観光客の回復など



AIさくらさん

に伴い、利用件数も増加したことから現在も設置を継続している。

新型コロナワクチンの職域接種と受託事業

当社とグループ会社の交通系現業従業員を中心に、本社や各グループ会社の希望する従業員も対象として、2021年8月30日から9月10日、10月4日から15日の各平日10日間に新型コロナワクチンの職域接種を実施した。

また、13の企業・自治体・大学からワクチン接種事業を受託し、計36万人ほどの接種を行った。これらはいずれも、当社グループの南海国際旅行が主体となったものである。



新型コロナワクチンの職域接種

「5類感染症」への移行

2023年5月8日から、新型コロナウイルス感染症の分類が5類に変更され、外出自粛要請や特定医療機関での受診制限が解除された。これにより、個人の判断が重視される体制となり、感染防止対策は推奨されつつ、社会全体がアフターコロナへ移行することとなった。

長く続いた新型コロナウイルスの感染拡大により、当社グループの経営は大きく影響を受けることとなったが、公共交通事業をはじめとした社会基盤の機能維持のため、感染リスクと隣り合わせにありながら昼夜業務に精励した経験は、従業員一人ひとり、また南海グループ各社の変化に対応するレジリエンス(回復力、耐久力)の着実な向上につながっている。

第1章

経営の最近10年 2015-2025

1. 泉北・関空・なんばを軸にした施策の追求 2015-2017

「深展133計画」の推進

2015(平成27)年に創業130周年を迎えた当社は、様々な記念事業を実施することでお客さまへの感謝の意を表すとともに、「泉北関連事業の強化」「関空・インバウンド事業の拡大」「なんばエリアの求心力向上」の3項目を基本方針(最重点項目)とする2015年度からの3か年中期経営計画「深展133計画」に沿った施策を積極的に推進した。

同計画を策定するにあたり、当社グループの普遍的なテーマである「安全・安心の徹底」「環境重視」「コンプライアンスの徹底」「顧客志向の追求」をグループ経営方針として位置付けた。

泉北関連事業の強化

泉北ニュータウンが広がる泉北高速鉄道沿線

では、人口減少が続いており、特に若年層の地区外転出により、子育て世帯人口(20代から40代)も大きく減少傾向にあった。

同沿線の活性化のために、当社とグループ化した泉北高速鉄道とでは普通運賃で乗り継いだ場合の乗継割引額を100円に拡大し、通学定期運賃の泉北高速鉄道区間内の割引率を70%に拡大するなどの措置を実施。

また、2016年10月に堺市と「堺市内における泉北高速鉄道沿線活性化に向けた連携に関する協定書」を締結。締結後は「子育て世代の定住・誘導に関する取り組み」などについて協力体制を構築し、堺市と鉄道事業者が持つ資源やノウハウを最大限活用しながら泉北高速鉄道沿線の活性化に取り組むこととした。その第1の取り組みとして、通学のために当社と泉北高速鉄道を中百舌鳥駅経由で利用する堺市民に対する負担を軽減す



130周年記念で緑塗装した7000系と10000系



泉北ライナー出発式

る制度が導入された。(2022年3月31日に終了)

また、泉北エリアと大阪市内との速達性、利便性向上に向けて、2015年12月5日のダイヤ改正に合わせて、和泉中央駅～難波駅間を最速29分で結ぶ特急「泉北ライナー」を導入したほか、泉北線直通の準急行の一部を区間急行に変更し、所要時間を短縮。さらにエリアの魅力向上に向けて泉ヶ丘ひろば専門店街およびパンジョのリニューアルに加え、北大阪流通センターの高度化を推進した。

関空・インバウンド事業の拡大

インバウンド旅客の増加に合わせ、空港急行の増発・長編成化や、早朝・深夜便の増発などで関空アクセスを強化するとともに、海外向け企画切符の造成と販売強化に取り組んだ。また、多言語案内の充実や、フリー Wi-Fi の拡充、外国人専用窓口の増設などを実施するとともに、周辺領域の拡大を企図し、ホテル・ゲストハウスや、関空関連企業向け従業員寮の開発を推進した。



南海チケットインフォメーション

なんばエリアの求心力向上

南海会館ビル建替プロジェクトとして、なんばスカイオの建設を推進(詳細はp.84-85参照)。さらに、なんばエリアのポテンシャル向上のため、なんばCITY・なんばパークスをリニューアルするとともに、なんばEKIKANの第3期・第4期を開業した。また、2017年には新今宮駅前開発



なんばEKIKANの第3期

事業プロポーザル事業予定者に決定。新たなミニミの玄関口として期待が高まる新今宮エリアでの開発事業の重要な足掛かりとなった。

JCRによる格付け変更

同計画に基づき量的成長(収益拡大)と質的向上(財務健全性向上)の両面において事業基盤を一層強固なものとするべく着実に進める中で、2016(平成28)年10月には株式会社日本格付研究所(JCR)により、当社の長期発行体格付がBBB+からA-へ、国内CP格付がJ-2からJ-1へ変更された。これは当社が長・短期にかかわらず債務履行の確実性が高く、低下する可能性がないと判断されたことを意味しており、グループ経営基盤も着実に強化されてきたといえる。

なお、2024(令和6)年8月には、長期発行体格付はAに変更されている。

株式併合を実施

全国証券取引所の「売買単位の集約に向けた行動計画」に沿って、当社は2017(平成29)年3月の取締役会において、単元株式数を1,000株から100株に変更するとともに、当社株式につき、投資単位を適切な水準に調整することを目的として、株式併合を行うことを決議。同年6月に開催した第100期定時株主総会において承認可決され、同年10月1日をもって、9月30日の最終の株主名簿に記録された株主の所有株式数5株を1株に併合した。

なにわ筋線計画

なにわ筋線は、2023(令和5)年3月に開業した大阪駅(うめきたエリア)と、JR難波駅および南海本線の新今宮駅をつなぐ新たな鉄道路線として、関西高速鉄道が鉄道施設を整備・保有し、JR西日本および当社が鉄道施設を使用して旅客営業する計画である。なにわ筋線の整備によって、国土軸である新大阪や大阪都心部と大阪南部地域などの直結、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どの効果

が期待される。

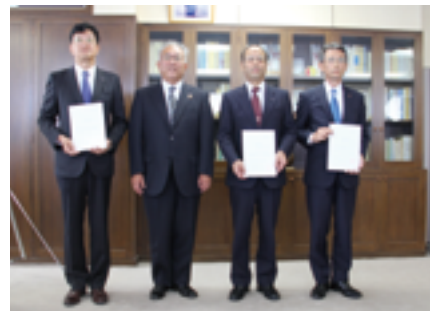
2017(平成29)年5月には、なにわ筋線の整備に向けて5者(大阪府、大阪市、JR西日本、南海電鉄、阪急電鉄)が、なにわ筋線の基本的な計画に対する合意を表明した。

2018年3月30日、当社とJR西日本は、なにわ筋線事業における関西高速鉄道への民間出資必要額330億円の全額を2者で負担することとした。

| | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| 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) |
| 事業スキーム | 償還型上下分離方式 |
| 整備主体 | 関西高速鉄道 |
| 営業主体および営業区間 | 南海電鉄: 大阪駅(うめきたエリア)～南海新今宮駅 JR西日本: 大阪駅(うめきたエリア)～JR難波駅 |
| 開業目標 | 2031年春 |

この金額は総事業費3,300億円のうち、2割の660億円を出資金とし、それを地方出資と民間出資で50%ずつ負担したものである。民間出資割合は、JR西日本が44%の145億円、当社は56%の185億円と決定した。

2019年7月10日、関西高速鉄道とJR西日本および当社は、国土交通大臣から、なにわ筋線に係る鉄道事業許可状を受領した。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が取得。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



なにわ筋線に係る鉄道事業許可状を受領

「愛が、多すぎる。」プロモーション

当社は関西大手私鉄の中でも認知度が低く、イメージが希薄という課題を抱えていた。そこで、創業130周年記念を機に、全社横断的なプロジェクトチームを結成。当社グループの認知度とイメージの向上を目的としたプロモーションを展開することとした。

社内外アンケートで得た意見をもとに

■主なプロモーション

①テレビCM(2015年)

田原俊彦氏によるテーマソングと「南海体操」

②「南海100駅自慢」ポスター(2015年)

従業員や地域の皆さまに登場していただき、南海電鉄の100駅を1駅ずつ主役として紹介

③「NANKAIマイトレイン」プロジェクト(2019年)

「わが家のリビングにいるような」をコンセプトに、9000系車両をリニューアルして南海線で運行

2015(平成27)年3月31日、当社グループが持つたくさんの愛を表現したスローガン「愛が、多すぎる。」を制定し、プロモーションを開始。沿線住民の方々に加えて従業員も多く登場し、沿線や仕事への熱い思いを込めることで、南海グループや沿線の魅力を広く伝えた。



②「南海100駅自慢」ポスター-難波駅



①「愛が、多すぎる。」CM運動ポスター



③マイトレイン完成内観

に、(仮称)南海新難波駅部および湊町立坑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る。

「深展133計画」の成果

基本方針である「泉北関連事業の強化」「関空・インバウンド事業の拡大」「なんばエリアの求心力向上」を中心に各施策を着実に進めたのに加え、

訪日外国人旅行者の増加に伴って空港線の利用者数が拡大。この結果、「深展133計画」の当初の目標数値を達成し、2017(平成29)年度の連結営業利益は当初計画の300億円を超える339億円、連結有利子負債残高/EBITDA倍率は当初計画の8.8倍をクリアする7.69倍となった。しかし、その一方で、運輸業の収益構造変化への対応や、成長投資枠の投資実行、物流施設の高度化推進において課題を残す結果となった。

2. 南海グループ10年の成長戦略と ブランド力向上に向けて 2018—2020

「南海グループ経営ビジョン2027」の策定

2015(平成27)年度から2017年度にかけて取り組んだ「深展133計画」では、各年度において数値目標を達成することができた。一方で、人口減少やITの進化など、今後の当社グループは一層激しい環境変化に直面することが予想された。そのため、持続的な成長に向けて長い時間軸で「ありたき姿」を定め、その達成に向けて各種の施策にぶれることなく取り組むことが必要であると考え、2018年2月に「南海グループ経営ビジョン2027」を策定した。

そこで定めた当社グループの「10年後のありたき姿」は、“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”であり、10年間の方向性を“なにわ筋線開業に向け、沿線を磨く10年間”とした。また、事業戦略には“10年後の人口動態を転出超過から転入超過に逆転させる”ことを目標とする「選ばれる沿線づくり」と、“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する”ことを目標とする「不動産事業の深化・拡大」を掲げた。

グループ経営基盤の整備(事業選別の徹底、ITを積極的に活用する企業グループ、人材戦略、財務戦略)が下支えをすることで、2つの事業戦略が相乗効果を発揮することを前提に、ビジョンの

最終年度にあたる2027(令和9)年度の数値目標(連結ベース)を以下の通りとした。

営業利益^{※1} 450億円

有利子負債残高/EBITDA^{※2}倍率 6倍程度

※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」を発表

2018(平成30)年度から2020(令和2)年度にかけて取り組む中期経営計画は、「南海グループ経営ビジョン2027」の達成に向けた3年間の「基盤整備期」と捉え、「将来の成長のための布石を打つ」計画であった。すべての関係先・ステークホルダーとともに、将来における成長を実現し、新たな価値を創造することが必要であると考え、当該3年を「共に創っていく3年間」と位置付けて「共創136計画」と命名した。

同計画の基本方針は下記の5項目であった。



「共創136計画」を発表

- (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

計画の最終年度にあたる2020年度の数値目標(連結ベース)を以下のように掲げた。

営業利益^{※1} 370億円

有利子負債残高/EBITDA^{※2}倍率 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

みさき公園の閉園

みさき公園は1957(昭和32)年に開園し、動物園やイルカショーを中心とした自然豊かな総合遊園地として約63年間、主に沿線のファミリー層に親しまれてきた。開園30周年を迎えた1987年には大型プール「ぷ～るらんどRiO」を開設し、1989(平成元)年度には年間来場者数約72万人を記録したが、その後はレジャーの多様化により来場者が減少し、2017年度には約36万人に落ち込んでいた。

新イルカ館「シャイニースタジアム」などの施設拡充による需要喚起策を講じていたが、長年赤字が続き抜本的な改善には至らず、2017年度には約33億円の減損損失を計上。さらに2018年の台風被害による「ぷ～るらんどRiO」の営業中止なども追い打ちとなり、2020(令和2)年3月31日での事業撤退を決定。動物たちはアドベンチャーワールドをはじめとした他の施設へ引き取られることとなった。



みさき公園閉園の瞬間 感謝の言葉を述べる園長

コロナ禍のため、閉園日に先立って企画していた感謝イベントの一部は中止となり、営業最終月となった3月は臨時休園と営業再開を繰り返した。休園のまま閉園することも心配されたが、最後の2日間は屋外施設のみでの営業を再開。シャイニースタジアムでは、事前抽選で入場者を200人に限定してイルカショーを開催したところ、スタジアムの外にまで別れを惜しむ人たちが多く押し寄せた。営業終了日には、職員が入場口の前で最後のあいさつを予定していたが、最後を見届けようとした来園者の密集を避けるべく、園長から簡単なあいさつをするにとどめることとなり、みさき公園はその歴史に幕を閉じた。

ブランド力の向上への取り組み

ブランドスローガン制定

‘なんかいいね’があふれてる

「南海グループ経営ビジョン2027」で掲げる「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」ためには「ブランド力」の向上が求められた。そこで重要な役割を果たすのがブランドスローガンである。

新たなブランドスローガンを決めるため、ブランドコンセプトの「なごむ、ときめく喜びを結び、広げる」をもとに4つのブランドスローガン候補を考案。2019(平成31)年3月に南海グループの全従業員を対象に「ブランドスローガン総選挙」を行い、3,264人から回答を得た結果、「なんかいいね’があふれてる」が選ばれた。



「なんかいいね’があふれてる」
プロモーションポスター

スローガン制定後は、南海人一人ひとりがブランド力の向上に取り組む意義や必要性を理解し、「自分事」として捉えるため、「南海ブランドブック」を研修や職場で活用。また、社員ブランド意識定点調査(アンケート)の実施や、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とする「'なんかいいいね'カード」に代表される、ブランド向上社内活動「なごみときめき活動」などに取り組んでいる。



「'なんかいいいね'カード」

公式ウェブサイトの全面リニューアル

公式ウェブサイトはステークホルダーの方々とより良いコミュニケーションの実現に必要な不可欠なメディアである。

2022(令和4)年8月に公式ウェブサイトを約10年ぶりに全面リニューアルした。AIを用いたFAQサイトとチャットボットを導入し、鉄道利用のお客さまがウェブ上でいつでも、すぐに疑問を解決できる環境を整えた。また、2023年9月1日にはブランドメッセージムービーを同サイトで公開した。

リニューアルにおいて「IR・サステナビリティ情報の拡充」をポイントの1つとしたことが評価につながり、日興アイ・アール株式会社「全上場企業ホームページ充実度ランキング」の総合部門において、2022年度から2年連続で「優秀サイト」に、2024年度には「最優秀サイト」に選ばれた。また、大和インベスター・リレーションズ株式会社「大和インターネットIR表彰2024」においても「優良賞」を受賞した。



公式ウェブサイトリニューアル

「共創136計画」の成果

「共創136計画」は、将来の成長の鍵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」であった。なんばスカイオ開業、不動産賃貸物件の拡充、物流施設の高度化に加え、輸送力の増強を図りつつ、ストレスフリーな移動環境を整備。他者とのアライアンス強化や新規事業の拡充にも積極的に取り組んだ。

基本方針の5項目における具体的な取り組み実績は以下の通り。

(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)

(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)

(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)
- ・沿線各所の特長を生かした観光振興(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)

(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(キーン和歌山の開業)

- ・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)

(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)

その結果、2019(令和元)年度には連結営業利益が過去最高益を更新するなど、「共創136計画」の数値目標(営業利益370億円、有利子負債

残高/EBITDA倍率7.5倍以下)に対して、1年前倒しでの達成も視野に入る状況となったが、2020年初頭以降のコロナ禍の影響を大きく受け、2020年度は目標未達となった。

感染症や自然災害といった社会の不確実性が高まる中、「不動産回転型ビジネスへの進出や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」「アフターコロナ及び中長期的な人口動態を見据えた事業構造の構築」などが経営上の課題となった。



コロナ禍で閑散としている関西空港駅(左)と難波駅(右)

3. アフターコロナにおける基礎構築とサステナビリティ経営 2021

「2021年度経営計画」を発表

本来ならば3か年にわたる中期経営計画を策定・実行するところであったが、コロナ禍による財務基盤の悪化や、デジタル化の進展などの社会変化、行動変容による利用減少の継続により相当の収入減が見込まれたことから、単年度の「2021



「2021年度経営計画」を発表

年度経営計画」を策定し、2021(令和3)年4月に発表した。

この方針においては、短期施策としてはコスト削減を中心とした事業構造改革を推進するとともに、中長期施策としてはこの危機を変革の契機と捉え、ポストコロナ時代のサービス提供や地域共創型のまちづくり、デジタル化の推進など、成長に向けた布石を打つことで、サステナブル経営につながる「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指した。

2021年度の数値目標(連結ベース)は以下の通り掲げた。

営業利益* 150億円

純有利子負債残高 4,560億円

* 営業利益+受取配当金

サステナビリティ経営の推進

2021（令和3）年4月30日、持続可能な社会の実現に向けた当社グループの姿勢を社内外のステークホルダーにより一層明確に示すため、「サステナビリティ方針」を公表した。また、同方針に基づき、SDGsの視点を取り入れ、事業活動を通じて社会課題の解決に継続的に取り組むため、長期的に取り組むべき重点施策として7つの「サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）」を定めるとともに、「人口動態を転出超過から転入超過に逆転（2027年度）」などをKPIとして主な目標に掲げた。

さらに、取り組みにあたっては、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」を設置し、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、達成度の評価を実施することとした。

2022年1月には、国内の鉄道会社としては初めての取り組みとして、企業活動が環境・社会・経済に及ぼすインパクト（ポジティブな影響とネガティブな影響）を包括的に分析・評価し、当該活動の継続的な支援を目的とした融資である「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」に基づく融資契約を三井住友信託銀行株式会社との間で締結した。

また、2023年3月には、サステナブルな経営を進め、戦略投資を確実に実行するため、サステナビリティファイナンス・フレームワークを策定し、発行総額を100億円、発行年限を5年とする、サステナビリティボンドを発行した。

1. 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・企業など、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。

2. サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）

- (1)安全・安心・満足のさらなる追求
- (2)賑わいと親しみのあるまちづくり

- (3)豊かな暮らしの実現
- (4)夢があふれる未来づくり
- (5)一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境づくり
- (6)地球環境保全への貢献
- (7)誠実で公正な企業基盤強化

※2025年4月見直し後の表現を記載

地球環境保全への貢献に向けた取り組み

当社は以前から「環境重視」をグループ経営方針の1つに掲げており、大阪府泉南郡岬町淡輪の当社所有地で「南海淡輪発電所」として2016（平成28）年10月14日から太陽光発電を開始するなど、環境にやさしい再生可能エネルギーの普及・拡大を進めていた。

2021（令和3）年6月1日からは鋼索線（ケーブルカー）、2024年4月1日からは特急ラポート全6編成で、関西電力株式会社の「再エネECOプラン」を適用することで、実質的に再生可能エネルギー100%での運行を実現した。

同年11月には、なんばパークスおよびなんばスカイオにおいて、当社グループとして初めて商業施設やオフィスのテナント分を含む施設の全使用電力を再生可能エネルギーに切り替え、カーボンフリー化を実現。導入する再生可能エネルギーは、当社所有地で開発を進めた和歌山県橋本市の南海小峰台太陽光発電所からの自己託送（当社グループとして初めての取り組み）による年間発電量約600万kWhの電力と、非化石証書（トラッキング付き）を活用した電力を併用した。



南海小峰台太陽光発電所

統合報告書の発行

2021（令和3）年9月、ステークホルダーに当社グループの持続的な成長や価値創造の道筋をより効果的に発信すべく、これまでのCSR報告書などに代えて、財務情報に加えてESGなどの非財務情報を盛り込んだ「南海グループ統合報告書2021」を発行した。当社の統合報告書は社外から高い評価を受けており、2023年2月には、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の国内株式運用を委託している機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定されたほか、日本経済新聞社主催「日経統合報告書アワード」では2022年・2023年と2年連続で「優秀賞」を獲得した。



南海グループ統合報告書2022

監査等委員会設置会社への移行

コーポレート・ガバナンスの強化・充実は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには必要不可欠な取り組みである。

当社は、2021（令和3）年6月25日開催の第104期定時株主総会において、必要な定款変更などが承認され、「監査等委員会設置会社」に移行した。

これにより、監査を担う役員（社外役員を含む）に取締役会における議決権を付与し、取締役会の監督機能の強化および経営の透明性向上とともに、取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役に委任し、業務執行の機動性のさらなる向上を図っている。

「2021年度経営計画」の成果

2021（令和3）年度は、組織のスリム化や外注費の削減などの事業構造改革により、27億円の恒常的な費用削減を実現させたが、当初想定していた以上にコロナ禍の影響を受け、数値目標について、純有利子負債残高は4,460億円（目標：4,560億円）となり達成したものの、営業利益は未達の121億9,000万円（目標：150億円）となった。

4. 中長期的な企業像と成長戦略の策定 2022—2024

“2050年の企業像”を発表

コロナ禍を通じて、世の中の変化は激しく、かつ突然起こり得ることを強く認識することとなった。これからの当社グループの経営を考えるにあたり「バックキャストによる戦略構築」によって未来を見据えるとともに、激しい変化の中での「判断の拠りどころ」をつくるため、「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「南海が描く“2050年の企業像”」を2022（令和4）年に策定した。策定当時に入社した従業員が当社グループの経営を担っ

ているであろう30年後を見据えたものとするため、策定の過程で若手従業員の座談会を実施するなど幅広い層の従業員から意見を収集した結果、「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」を当社グループの未来の姿として掲げることとした。この企業像には、新たな事業に挑戦し続け、やりきる企業でありたいという想いを込めており、そのために「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」という4つのポリシーを提示した。ダイバーシティは、「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つの想いを表現したものである。

中期経営計画「共創140計画」を発表

「南海が描く“2050年の企業像”」の実現と「南海グループ経営ビジョン2027」の達成に向けて、2022（令和4）年度からの3年間を、コロナ禍を経て「再構築」と「成長への基礎構築」を行う期間として位置付け、中期経営計画「共創140計画」を策定した。サステナブルな経営を進めるべく、戦略投資を確実に実行するとともに、2050年へのさらなる成長に向けて、新たな事業の芽の育成にも投資を振り向けていくこととした。また、「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」の精神は前回の中期経営計画から不変であるとして、同じく「共創」と命名した。

事業戦略は、下記の3つである。

(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：新しい技術・枠組みの構築と予防保全の充実
- ・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

(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

(3) 未来探索

- ・DX戦略 — デジタル顧客接点の構築と新価値創造
- ・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

「共創140計画」では、事業戦略を確実に実行するためには、人事戦略と財務戦略と事業戦略の連動が必要不可欠であることを明確化し、その強化に努めることとした。人事戦略においては、生

産性向上と人財の確保・育成を図り、多様な活躍の場の提供を通じて新たな“人財ポートフォリオ”の構築を目指していくこととし、財務戦略においては、財務健全性の維持を大前提に、必要な投資をタイムリーに実行していくため、私募リートの設立をはじめ多様な資金調達を実施することとした。

計画の最終年度にあたる2024年度の数値目標（連結ベース）は以下の通りとした。

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

※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140計画」を発表

遠北会長と岡嶋社長の就任

2023（令和5）年4月1日付で、遠北光彦社長が代表取締役会長兼CEOに、岡嶋信行上席執行役員が社長兼COO（同年6月20日に代表取締役）にそれぞれ就任した。

岡嶋上席執行役員は、鉄道事業に関する豊富な知見とともに、熊野交通株式会社の社長など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社長に選任された。就任の記者会見で、今後の成長の鍵となるキーワードは「人」として、交通



岡嶋信行上席執行役員が社長兼COOに就任

業と不動産業の2本柱を深化・拡大させていくには、デジタルトランスフォーメーション(DX)をグループ全体で推し進めていく必要があると強調。また、特にグループの根幹である鉄道・バスといった運輸セグメントにおいては、安全確保を前提として、既存のオペレーションの仕方を大胆に変えていくなどの必要に迫られている、と述べている。さらに交通と不動産に続く「第3の事業」として、eスポーツなどの新たな事業に続き、事業エリアの特色を生かした新しい分野の取り組みを模索していきたいと抱負を述べた。

戦略的子会社化と経営統合による 沿線価値の向上

通天閣観光の子会社化

「南海グループ経営ビジョン2027」の策定以後、当社は沿線価値向上に総力を挙げて取り組んできた。特にエリアマネジメントの分野では「グレーターなんば」の創造を掲げて様々な施策を進める中で、国籍や世代を超えた様々な要素が交ざり合う新世界エリアは、ダイバーシティの構築を志向する当社グループにとって、なんばに続く第2の玄関口にふさわしいエリアとして注目していた。

こうした背景のもと、大阪のシンボルである「通天閣」を運営する通天閣観光株式会社とともに、なんば・新世界・新今宮といった共通の事業エリアを成長させるべく、より強固な関係性を築いていくため、2024(令和6)年12月27日、同社を子会社化した。それに先立つ12月4日には、通天閣正面玄関前で「通天閣 南海グループ加入記念セレモニー ～なんかいいい通天閣～」を実施。両



通天閣グループ化

者の社長が将来に向けた抱負を語るなどして、大きな社会的注目を集めた。

明光バスの子会社化

「共創140計画」では「ツーリズム関連事業の強化」を掲げ、観光関連の経営資源を有する和歌山エリアにおいて滞在・周遊型ツーリズムの促進を目指す「和歌山エリア戦略」を策定していた。

明光バス株式会社が事業を営む和歌山県田辺市・白浜町および上富田町は、熊野古道や南紀白浜温泉など豊富な資源を有する県内最大の観光地である。同戦略に掲げる、公共交通による県内の移動環境や観光・滞在拠点の再整備を通じた地域振興、インバウンドビジネスの取り込みに欠かせないと考え、2024年10月1日、明光バスを子会社化した。当社はかつて田辺・白浜エリアでホテル・旅館業やバス事業を展開していたが、2000年代初頭の不況期に撤退した経緯があり、今回の取り組みは同地域への再進出の契機となった。



明光バス

泉北高速鉄道との経営統合

2022年4月1日、泉北高速鉄道とのさらなるシナジーの発揮を目的に、同社を完全子会社化した。さらに、両社が鉄道・不動産賃貸という同種の事業を展開していることから、経営資源を最大限に活用し、持続可能な鉄道運営体制と物流施



泉北高速鉄道との経営統合を伝えるポスター

設の高度化を図ることを目的として、2023年12月の取締役会において、泉北高速鉄道との経営統合に基本合意することを決議。当社を吸収合併存続会社、泉北高速鉄道を吸収合併消滅会社とする吸収合併方式を前提に検討することで合意した。その後、約1年3か月をかけて両者間で各種課題について協議を行い、2025年4月1日に経営統合を実現した。

これにより「泉北高速鉄道線」は「泉北線」となり、また同日に、南海・泉北相互間の運賃について、南海電鉄の運賃表を適用することで初乗り運賃の二度払いを解消。普通運賃(大人)で最大150円、通勤定期運賃(大人1か月)で最大12,470円、通学定期運賃(大人1か月)で最大5,640円の値下げを行った。

140年の伝統を受け継ぎ、 新たな出発へ向けて新制服を発表

2025(令和7)年12月27日に創業140周年を迎えるにあたり、当社グループは、地域の皆さまやお客さま、関係先の皆さまへの感謝と、140年

の伝統を継承しながら未来に向けて新たな挑戦を続けるという宣言を込め、140周年記念ロゴとコンセプト「Legacy into the Future」を制定。ロゴデザインは、沿線出身で当社に深い愛着を持ち、世界的デザイナーで大阪・関西万博のシニアアドバイザーも務めるコシノジュンコ氏に依頼した。



南海140周年記念ロゴ

創業140周年を迎える2025年は、泉北高速鉄道の統合や大阪・関西万博の開催など、当社にとっても関西にとっても節目となる年である。改めて従業員の団結を強め、万博を契機に関西を訪れるお客さまへ最高のホスピタリティを提供するため、制服のリニューアルを決定した。

「ユニフォームは、信頼と誇りを纏うもの。」 コシノジュンコ先生からのメッセージ

私は岸和田出身で、子どものころから電車といえば南海でした。岸和田高等学校時代、みんなが南海電車で登校してくるのが羨ましかったです。「南海」といえば母が南海ホークスのファンで、だんじり祭を観に選手が家に来たこともあり、大変喜んでいた記憶があります。そんな思い出深い南海電鉄の創業140周年という節目に、新ユニフォームをデザインするという形で関わられたことは、本当に光栄です。

今回の新ユニフォームでは、「対極の美」をテーマに、光と影、東洋と西洋、グローバルとローカルといった対極の多様性を表現しました。また、安心・安全は鉄道会社にとって一番のポイント。奇抜さよりも、信頼感と誇り



を大切にし、着ることで仕事の重みや責任を感じ、チームの一体感が生まれるようなデザインを目指しました。

難波は、私にとって憧れの場所。関西国際空港と直結しており、国際的なまちとして多様な価値観や変化を受け入れてますます発展していくことでしょう。新ユニフォームがその未来を支えていく、こんなに嬉しいことはありません。

制服デザインもロゴと同じくコシノ氏に依頼し、そのコンセプトは「“UNITY”（結ぶ力・団結)」。ジェンダーレスで男女の区別のないデザインを採用し、従業員の意見も取り入れながら、快適で動きやすく、手入れしやすい仕様や素材で製作された。2025年4月1日に、運輸部門において32年ぶりとなるリニューアルとなった。技術部門の制服は、同年9月にリニューアルした。



制服デザインをリニューアル

鉄道事業の分社化と まちづくり会社への変革

2023（令和5）年2月28日、「セグメント経営への移行」と「権限の委譲」を図るため、既存のコーポレート部門の再編に加えて、公共交通グループとまちづくりグループを新設し、業務組織を改正した。また、時代の変化に即応できるスピード感のある意思決定と、次世代の経営を担う人財育成につなげるため、各グループ長に業務執行に関する意思決定権限の委譲を進めた。

こうして各グループのもとに、グループ会社を含めた事業運営を集約し、セグメント経営に向けた体制を整備するとともに、不動産事業における私募リートの設立といった不動産回転型ビジネスへの進出など、それぞれの特性に応じた戦略を本格化させた。このような状況下で、当社が描く未来像に向かうには、事業戦略をよりスピード感を持って推進していくことが不可欠であり、鉄道事業と不動産・まちづくり事業それぞれの事業特性に応じた実行体制を持つ強靱な組織に改革していくことが必要と判断し、2024年10月30日に鉄道事業の分社化を発表した。

2025年3月3日付で南海電気鉄道分割準備株式会社（以下、準備会社）を設立し、2025年3月

31日開催の取締役会において、2026年4月1日を効力発生日として、会社分割により鉄道事業を準備会社へ承継させることを決議し、準備会社との間で吸収分割契約を締結、2025年6月開催の定時株主総会で同契約は承認された。

この分社化によって、準備会社が当社から鉄道事業を引き継ぎ、当社は不動産事業と未来探索を通じてグループ全体の事業成長を牽引するとともに「まちづくり司令塔機能」「グループコーポレート機能」を担う事業持株会社となる。

新商号発表

2025年3月31日開催の取締役会においては、会社分割に伴い、2026年4月1日付で当社は「株式会社NANKAI」に商号を変更することをあわせて決議し、2025年6月の定時株主総会で承認された。

当社グループの使命は、沿線地域の価値を高め、その暮らしに継続的に貢献していくことである。これまで地域とともに築いてきた「南海」という名は、沿線地域に根差した誇りそのものである。インバウンド需要や、ダイバーシティといった沿線の個性をさらに磨き上げ、地域と当社グループの存在感を一層高めていくという強い思いを込めて、新商号にはアルファベット表記「NANKAI」を採用した。

また、準備会社の商号には、「現存する最古の私鉄」として当社が積み重ねてきた歴史と誇りを鉄道事業とともに引き継ぐという思いを込めて、「南海電気鉄道株式会社」の商号を承継することとした。



「株式会社NANKAI」の新商号を発表

「共創140計画」の成果

「共創140計画」の3年間では、セグメント経営への移行、泉北高速鉄道との経営統合の推進、鉄

道事業分社化の決定など、将来に向けたガバナンス改革を積極的に実行した。公共交通・まちづくりの分野では、戦略打ち手を概ね計画通りに遂行し、需要回復を着実に捉え、収益基盤をコロナ禍前の水準まで再構築した。これらにより、数値目標を1年前倒しで超過達成した。

事業戦略の3項目における具体的な取り組み実績は以下の通り。

(1)公共交通事業のサステナブルな経営

- ・運賃改定による投資原資確保、連続立体交差事業の推進
- ・泉北高速鉄道との経営統合・鉄道事業分社化の決定、ワンマン運転拡充
- ・自動運転実証試験
- ・タッチ決済導入、空港線ダイヤ改正、オンデマンドバス実証実験

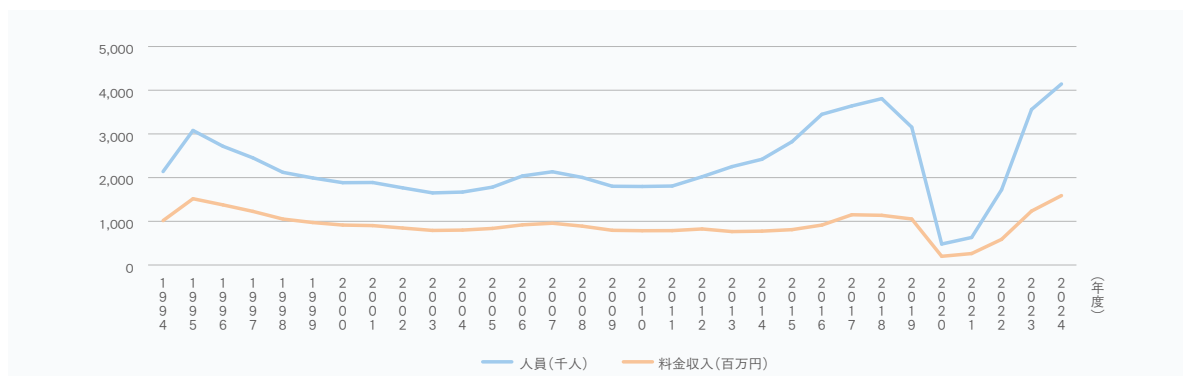
- (2)選ばれる沿線づくりと不動産事業深化・拡大
 - ・なんば広場整備、なんばパークス サウス開業、通天閣観光連結子会社化
 - ・回転型ビジネス本格展開（私募リート設立）、物流施設の高度化
 - ・泉北ニュータウンスマートシティ戦略推進

(3)未来探索

- eスポーツ事業本格参入、海外人財紹介事業推進、ツーリズム戦略策定

一方、収益不動産の取得が想定通り進捗しなかったことや、建築資材価格の高騰による工事計画の見直しなどが影響し、成長投資は計画未達に終わったことなどの課題を残した。

こうした取り組みの結果、2024（令和6）年度の営業収益は2,607億円、営業利益は346億円（受取配当金を含まない）、純有利子負債残高/EBITDA倍率（営業利益+受取配当金+減価償却費）は5.8倍となった。



特急ラピート利用状況の推移

※料金収入は税別

5. 新たな南海グループへの生まれ変わりに向けて 2025—2027

「NANKAI グループ中期経営計画 2025-2027」を発表

2025（令和7）年から2027年にわたる3年間は、「共創136計画」から「共創140計画」を経て、「南海グループ経営ビジョン2027」の締めくくりとなる3年間である。また、訪日外国人の増加に加えて、2025年には大阪・関西万博が開催、関

西国際空港の機能拡張が実施され、今後も2030年秋ごろには大阪IR（統合型リゾート）の開業、2031年にはなにわ筋線の開業が予定されているなど、関西の経済は大きく成長する機会に恵まれている。

このような環境の中で、2025年からの3年間で、将来にわたって社会的使命を果たし続けるため、従来のあり方から脱却し、新たな南海グループへの生まれ変わりを図る期間と位置付け、

「NANKAI グループ中期経営計画 2025-2027」を策定し、2025年3月31日に発表した。

関西経済の成長への期待がある一方、人口減少のスピードが顕著であるといった事業エリアの厳しい将来を見据え、コロナ禍で傷んだ財務状況が改善した今だからこそ、積極的な攻めの一手を打つべきと判断。基本方針を、「社会的使命を今後も果たし続けるため、利益を維持しながら、企業価値の大きな向上に向けてコア事業（不動産事業、公共交通事業）の強化（集中投資）を最優先」としたうえで、最優先事項である「重点戦略」と、当社が社会的使命を果たし続けるために普遍的に実行していく「基盤戦略」を設定。3か年の投資総額は過去最大の3,600億円を計画している。

「飛躍的な不動産事業の拡大」「未来を拓く公共交通事業への変革」の2点を重点戦略に掲げ、当社グループにおけるコア事業を改めて明確化した。不動産事業は、M&Aなどの手法を選択肢に加え、大家業から総合不動産事業への脱却を図ることとしており、まちづくり会社への移行を見据え大きな変化を図っていく。公共交通事業は、事業の将来的な存続は現状の延長線上では困難であるという危機感のもと、未来のために必要な投資を集中的に実行することで、事業の存続と成長に挑戦していくこととした。



「NANKAI グループ中期経営計画 2025-2027」発表

基盤戦略としては、新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続、「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化、コーポレート戦略(人財戦略、DX戦略、財務戦略)と事業戦略との連動強化を掲げた。

最終年度にあたる2027年度の数値目標は以下の通りとした。

営業利益(受取配当金を含む) 360億円以上
純有利子負債残高/ EBITDA^{*}倍率 7倍台

ROE 7%程度

※営業利益+減価償却費+のれん償却費

社会的使命・行動指針を策定

現行の企業理念やグループ経営方針、南海人五則などの理念類を整理するため、2024年1月に立ち上げた「南海グループ新指針プロジェクト」(通称「シンシンプロジェクト」)により検討を進めた。南海グループ全体の従業員が共感できるものにするため、様々な立場のグループ従業員へのアンケートやヒアリングも実施。これらの結果を踏まえ、「しあわせな暮らし」を軸とした社会的使命、行動指針を策定、2025年10月1日に社内公表した。また、鉄道事業を分社化し、鉄道新会社におけるMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)もあわせて、新たな南海グループに生まれ変わる2026年4月から施行する。

【社会的使命】

私たちは、地域を起点に人々と向き合い、
「しあわせな暮らし」を育み、広げ、
未来へとつなげます。

【行動指針】

あたたかさ

人の心に寄り添い、思いやりある行動をしよう

誠実さ

地域や社会の信頼に応えるために、
真摯に取り組もう

使命感

自らの役割を全うし、胸を張れる仕事をしよう

進取の精神

時代の先を見つめ、人の期待をとらえ、
より良くすることに挑戦しよう

共創

垣根を越えて力を活かしあい、
みんなで実現しよう

6. 「人への投資」と南海版イノベーションの実践促進

グループ人財戦略の策定

“2050年の企業像”で掲げる「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」の実現、持続的な企業価値の向上と社会への新たな価値提供のためには、人財こそが最も重要な経営資源である。

人的資本経営の取り組みをさらに加速させるため、当社グループでは2024(令和6)年に「南海グループ人財戦略」を策定した。

人財戦略に基づく人事施策、つまり「人への投資」を行った結果目指すのは、従業員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境をつくることである。そして、多様な人財がいきいきと働ける環境を実現することで、社会や顧客の真のニーズを捉えて具現化する「南海版イノベーション」の実現につなげていく。これは、個々の業務において大小を問わず社会や顧客の望みに応え、その成果が事業創造、既存事業のバリューアップ、業務改革へと波及することを意味する。その実現には、社会や顧客が本当に望んでいるものを正しく捉え、目の前の業務の中で実践的に挑戦する姿勢が求められる。

様々な専門性向上への取り組み (キャリアコース制の導入)

当社グループでは、経営的視点・スキルを持つ人財(経営人財)と、各事業に精通した専門性の高い人財(専門人財)の双方の確保と育成に取り組んでいる。さらに社内での専門人財の育成強化を



服装の柔軟化

狙いの1つとして、2023年度から「キャリアコース制」を導入した。一般従業員を「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る。

本社部門の働き方の柔軟化

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、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た。

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狙いとして、2023年5月に本社部門でビジネススタイルの服装(スーツ・ネクタイなど)だけでなく、自由度の高い服装での勤務を可能とする「服装の柔軟化」の正式運用を開始した。一方、2020年6月から本社の各部門において順次導入を進めてきた「フリースタイル」について、部門の垣根を越えて共創を加速させるため、2023年7月、「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。同年10月には、社員食堂のリニューアルによるミーティングスペースの拡充も進めた。

健康経営の推進と育児介護支援

すべての人財が心身ともに健康でいられるよう、2022年6月に「健康宣言」を制定し、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した。2025年には、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に認定された。

また、「育児・介護などを行う人財に、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、2019年度から現業部門の育児短時間勤務を拡充、2023年度に、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)を導入した。

これらの取り組みにより、女性従業員の育児
休職取得率および休職後の復職率は10年連続

100%、2024年度の男性従業員の育児休業など
育児目的休暇取得率は97.7%と高い水準となっ
ている。

7. DXの取り組み

DXによる業務効率化

コロナ禍の影響により全社でリモートワーク
への対応が急務となり、全社的なDXが一気に前
進した。2020(令和2)年6月には、電子稟議シ
ステムを導入し、その後もWeb会議やチャット
ツール、クラウドストレージの導入が進んだ。こ
れにより、部門や拠点を越えた情報共有がスム
ーズになり、意思決定のスピードも飛躍的に向上
した。

2021年4月には、社内申請業務のさらなる電
子化が進められ、経費精算や人事給与を除く各部
門の申請業務がクラウド上で完結する仕組みが
導入された。これにより、約1,000人規模の従業
員が利用する申請業務において、紙書類や押印が
不要になり、業務負荷の軽減と処理スピードの向
上が実現した。

minapitaを活用したデジタル顧客接点 の構築と新価値創造に向けて

2017(平成29)年4月1日、クレジットカード「ミ
ナピタカード」と「パークス・シティカード」など
のポイントサービスを統合し、南海グループ共通
の「minapita(ミナピタ)ポイントサービス」を開
始した。これにより、1ポイント=1円として、「な
んばパークス」「なんばCITY」および難波駅の駅
ナカ店舗などでのポイント払いが可能になるほ
か、minapitaギフト券やグループ会社商品、沿

線特産品への交換などポイントの多彩な使い道
を選ぶことが可能になった。

2022(令和4)年5月9日、なんばエリアの
4つの商業施設における共通アプリ「NAMBA
MARUTTO(なんばまるっと)」をリリースし、
minapitaポイントサービスのデジタル会員証機
能を盛り込み、カードレス化を推進するとともに
デジタル顧客接点の強化を図った。

2023年11月1日には、minapitaポイントの
魅力向上と、なんばのみならず当社沿線へのポ
イントサービス浸透および加盟店拡大を目的に、同
サービスをリニューアルして「施設・エリア限定
ポイント」を新設した。本ポイントでは、従来の
ポイントサービスに加え、地理的制限を設けた7
種類のポイントを運用し、当社沿線施設に特化
したキャンペーンを実施することが可能となっ
た。なお、地理的制限を設けた限定ポイントも運
用する点で、鉄道会社初(当社調べ)となるもの
であった。

こうしたデジタル顧客接点のさらなる構築を
進め、鉄道・不動産・流通などあらゆる分野で得
られるデータを横断的に活用し、minapitaを基
盤とした顧客起点の新たな価値創造に取り組ん
でいく。



minapitaポイントロゴ



施設・エリア限定ポイント

南海アプリ配信開始

2019（令和元）年12月、当社は列車の運行情報などを発信するスマートフォン向けアプリの配信を開始した。

2020年3月には、難波駅およびなんばCITY内の一部個室トイレの空き状況を確認できる「トイレ空き状況確認」機能と、電車内で円滑なコミュニケーションを支援する「席ゆずりあいアシスト」機能を新たに追加した。これらは、2018（平成30）年11月から約1年4か月にわたり、社内横断プロジェクトチーム（14名）が検討を重ねて実現したものであった。

また、2021年11月1日には、列車走行位置情報サービスに関して在阪鉄道事業者5社による連携を開始し、広域での情報提供が可能となった。



「トイレ空き状況確認」画面



「席ゆずりあいアシスト」画面

自動運転による社会課題への対応

近年、生産年齢人口減少による労働力不足が社会課題となっており、その対応策として鉄道の自動運転化が進められている。当社でも乗務員の確保が難しくなる中、既存設備を活用して導入することが可能であり、運転士以外の係員が先頭車両に乗務するGOA2.5自動運転の実現を目指し、2022（令和4）年7月から株式会社京三製作所と自動運転実証試験の準備を進めた。

2023年8月29日から和歌山港線における自動運転実証試験を開始し、安全性や安定性、異常時の取り扱いなどの試験結果を踏まえて、2025年3月に有識者からなるGOA2.5自動運転検討委員会による安全性などの評価を受けたことから、

2027年度に高師浜線においてGOA2.5自動運転を開始することとした。



自動運転走行試験を報道公開

ドローン活用による鉄道設備点検の高度化

自動運転化に加え、ドローンを活用した鉄道設備点検の効率化・高度化として、橋りょうや駅舎、電柱などの高所といった、人が近づきにくい場所の点検を安全かつ効率的に行う取り組みを進めている。操縦者の養成や社内体制の整備を進め、2025（令和7）年4月時点で操縦資格保有者は60名を超え、8機のドローンを沿線事務所に配備している。

加えて、2018（平成30）年の台風21号では高野線山間部で倒木や土砂崩壊が広域にわたり発生し、線路や道路も通行できず、被害状況の把握に時間がかかったが、このような災害時に迅速に状況を把握するため、ドローンの遠隔操作による自動巡回の実現にも取り組んでいる。



ドローンを活用した点検