



Integrated Report 2025  
南海グループ 統合報告書

# 歴史に誇りを持ちながら、 生まれ変わり、 新たなステージへ進む

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の創業より140年間、  
南海グループは南大阪・和歌山エリアを中心に、  
交通輸送網の充実を図りながら、  
地域の人々や社会とともに歩んできました。

私たちは、2050年の未来を見据え、  
「関西にダイバーシティ\*を築く事業家集団」となるとの  
ビジョンを掲げています。

その実現に向け、私たちは、挑戦を続けています。  
2026年4月には鉄道事業を分社し、  
「南海電気鉄道株式会社」は「株式会社NANKAI」へと  
生まれ変わります。  
新たなステージに進み、その先の大きな成長を目指します。

変化し、成長し続ける南海グループに、ご注目ください。

\*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

## 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

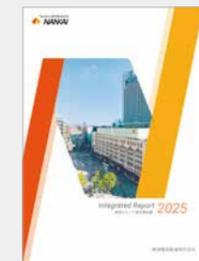
沿線エリアを中心に、地域住民・自治体・企業等、さまざまなステークホルダーと共創・協働し、  
企業理念の実践を通じて、「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立をめざします。

## 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。

## 表紙のご説明



2026年4月からの新社名「株式会社NANKAI」の頭文字「N」をモチーフにしています。斜めに伸びたコーポレートカラーの太い2本のラインは、私鉄のパイオニアとしての「実績」と未来に向かっての「成長」を表しています。  
「N」の中心にあるのは、鉄道ターミナル「なんば」駅前の風景写真です。写真の中央が、駅舎として竣工してから90年以上、美しい意匠で人々の心を惹き付ける「南海ビル」、その建物の前に広がるのが、元の車道から新たに生まれ変わった「なんば広場」です。多くの人が集い、賑わうさまを映す写真は、変わらないものと新しいもの、その調和が生み出す新たな価値を表しています。

Contents

**イントロダクション**

価値創造の歴史 5  
 南海グループのプレゼンス 7  
 南海グループの強み、経営資本、提供価値 9  
 南海グループの価値創造ストーリー／価値創造プロセス 11

**トップ・メッセージ**

COOメッセージ 13

**南海グループの持続的成長と「2050年の企業像」**

関西が直面する課題と関西経済成長への期待 19  
 関西の経済発展に向けて南海グループができること 21  
**特集 創業140周年特別対談**  
 関西の経済発展と南海グループに求められること  
 ～大阪商工会議所 鳥井会頭に訊く～ 23

**「2050年の企業像」実現に向けた確かな道筋**

中期経営計画の変遷 27  
 NANKAIグループ中期経営計画2025-2027の全体像 29  
 重点戦略① 飛躍的な不動産事業の拡大 31  
 重点戦略② 未来を拓く公共交通事業への変革 35  
 基盤戦略① 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続 39  
 基盤戦略② 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化 41  
 人財戦略 43  
 DX戦略 45  
 財務戦略 47  
 サステナブル経営の推進 51  
 マテリアリティに紐づく主な取り組み、KPI 53  
 安全・安心・満足のさらなる追求 55  
 賑わいと親しみのあるまちづくり 57  
 豊かな暮らしの実現 58  
 夢があふれる未来づくり 59  
 一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境づくり 61  
 地球環境保全への貢献 65

**持続的成長を支えるガバナンス**

CEO・取締役会議長メッセージ 73  
 誠実で公正な企業基盤強化 75  
 社外取締役インタビュー 87  
 役員一覧 91

**経営情報** 93

情報開示マトリックス

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

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、南海グループの価値創造の考え方や取り組みを分かりやすくお伝えすることで、持続的な成長の道筋をご理解いただくこと、統合報告書を活用した建設的な対話による価値創造の促進を目的としています。

統合報告書2025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、持続的成長を支えるガバナンスを中核コンテンツとしています。歴史に誇りを持ちながら、生まれ変わり、新しいステージに進む中期経営計画のコンセプトに沿って、変わりゆく南海グループの躍動感を伝えられるよう、編集面で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。時代に合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、経営資本、価値創造プロセスを説明しています。
トップ・メッセージ	COOメッセージにて、「2050年の企業像」に掲げる「ダイバーシティ(DiverCity)」実現への決意、新中期経営計画に込めた思い、組織を変え、新しい企業風土を構築し、積極的な攻めの戦略を着実に実践するとの強い意志が綴られています。
南海グループの持続的成長と「2050年の企業像」	創業140周年を記念して実施した、大阪商工会議所の鳥井会頭と当社CEOによる特別対談を掲載しています。今後の大きな成長が期待される関西経済を背景に、南海グループに求められる役割などを取り上げています。
「2050年の企業像」実現に向けた確かな道筋	「2050年の企業像」の実現に向け、2025年度に開始した新中期経営計画について、4つの事業戦略・3つのコーポレート戦略それぞれの背景と骨子を詳しく説明しています。また、サステナブル経営を支えるマテリアリティそれぞれの設定背景と主な活動、KPIについて説明しています。
持続的成長を支えるガバナンス	南海グループの価値創造を支えるガバナンスについて説明しています。取締役会議長によるメッセージおよび2名の社外取締役へのインタビュー記事において、ガバナンス改革、取締役会の実効性などを総括しています。
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

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)  
 ただし、一部対象期間外も含まれています

●発行日

2025年9月

●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」



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。

# 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。そして2025年、当社は創業140周年を迎えました。時代や人々の価値観の変化に寄り添い築いた140年のあゆみを振り返り、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上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・海運業を展開するなど、事業エリア内に「点」在していた各地域を「線」で結び、交通輸送網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、140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」があふれる、豊かでサステナブルな社会の実現を目指します。

1885 - 1945 (創業から終戦まで)

1950年代 - 1980年代

1990年代

2000年代

2010年代

2020年代 -

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

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

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

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

提供価値

大阪南部から和歌山県に及ぶ広域鉄道網を構築、地域近代化の礎となる

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」は今もなお受け継がれています。

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

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と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。

関西と世界をつなぐ架け橋となる空港線を開業

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。

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

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。

グローバルな視点で成長、沿線エリアの魅力を創造

インバウンド需要の取り込み、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。

共創の精神で、豊かでサステナブルな社会の実現を

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。



1885 難波～大和川間7.6kmを開通



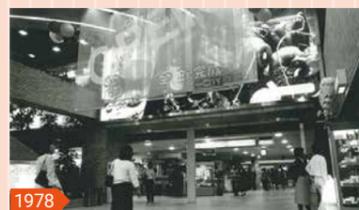
1950 プロ野球・南海ホークスの本拠地として「大阪球場」を竣工



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



2003 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



2014 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



2004 当社沿線の高野山が世界遺産に登録



2018 国際交流の拠点として「なんばスカイオ」を開業



2020 物流施設の高度化を推進



2024 通天閣観光(株)をグループ化

# 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。



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



万葉集にも詠まれた歴史ある港町「加太」



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」

## 営業収益・営業利益構成比 (2024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。



### 運輸業 36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



### 不動産業 5社

- 不動産賃貸業
- 不動産販売業



### 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



### レジャー・サービス業 21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



### 建設業 4社

- 建設業



※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。  
 ※当社グループは上記5セグメントに「その他の事業(7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。  
 ※当社と東北高速鉄道(株)は2025年4月1日付で合併しました。

## 会社概要

(2025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
資本金	72,983百万円
従業員数	2,717名(単体)、9,247名(連結)

# 南海グループの強み、経営資本、提供価値

長い歴史を通じて培われた強みを、事業活動のさまざまなシーンで発揮しながら、自らの経営資本に磨きをかけてきました。これからも、経営資本の最適配分を行うとともに、さらなる充実に努め、未来を見据えた価値創造活動を進めていきます。

経営資本	経営資本の高度化に向けて	特に活かすべき強み												
<h3>財務資本</h3> <p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>積み上げてきた安定的な財務基盤</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>目標指標</th> <th>2027年度目標</th> <th>将来的に目指す水準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>利益創出 営業利益</td> <td>360億円以上</td> <td>460億円以上 (2035年度までの早期に)</td> </tr> <tr> <td>財務規律 純有利子負債残高/EBITDA<sup>※</sup>倍率</td> <td>7倍台</td> <td>6倍台</td> </tr> <tr> <td>資本効率 ROE</td> <td>7%程度</td> <td>8%以上</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 資本収益性(ROE)の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>超過利益の創出</li> <li>資産の効率化</li> <li>資本構成の最適化</li> </ul> <p><small>※EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費(2025年度からEBITDAの算出式を見直しています)</small></p>	目標指標	2027年度目標	将来的に目指す水準	利益創出 営業利益	360億円以上	460億円以上 (2035年度までの早期に)	財務規律 純有利子負債残高/EBITDA <sup>※</sup> 倍率	7倍台	6倍台	資本効率 ROE	7%程度	8%以上	<p>強み 2</p> <p>強み 3</p>
目標指標	2027年度目標	将来的に目指す水準												
利益創出 営業利益	360億円以上	460億円以上 (2035年度までの早期に)												
財務規律 純有利子負債残高/EBITDA <sup>※</sup> 倍率	7倍台	6倍台												
資本効率 ROE	7%程度	8%以上												
<h3>設備資本</h3> <p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全性の高い鉄道インフラなど交通サービス資産</li> <li>関西国際空港へのアクセス路線</li> <li>収益性の高い不動産・商業施設</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>中期経営計画(2025-2027年度)設備投資計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>収益拡大(未来探索含む)</td> <td>最大 2,100億円</td> </tr> <tr> <td>安全・更新</td> <td>最大 1,500億円</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>最大 3,600億円</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ なにわ筋線の開業</p> <p>■ 老朽化が進む設備の計画的更新</p>		中期経営計画(2025-2027年度)設備投資計画	収益拡大(未来探索含む)	最大 2,100億円	安全・更新	最大 1,500億円	合計	最大 3,600億円	<p>強み 2</p>				
	中期経営計画(2025-2027年度)設備投資計画													
収益拡大(未来探索含む)	最大 2,100億円													
安全・更新	最大 1,500億円													
合計	最大 3,600億円													
<h3>社会・関係資本</h3> <p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際性と先進性を備えた「なんば」のまち</li> <li>ポテンシャルを秘めた沿線資源</li> <li>地域、自治体との強固な信頼関係</li> </ul>	 <p>官民が連携して進めたなんば駅周辺における空間再編推進事業(2025年3月完了)</p> <p>■ 沿線資産の価値向上(環境への配慮など)</p> <p>■ 沿線人口減少への対応</p> <p>■ 観光資源の発掘、ツーリズム戦略の推進</p>	<p>強み 1</p> <p>強み 2</p> <p>強み 3</p>												
<h3>人的資本</h3> <p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業に精通した専門性ある人材</li> <li>社会に対する貢献意欲の強い人材</li> <li>イノベーションに対する意欲の高まり</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>女性管理職比率(連結)<sup>※</sup>(%)</th> <th>イノベーションスキル習熟度(単体)(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2024年度(実績) 6.4%</td> <td>2024年度(実績) 18%</td> </tr> <tr> <td>2030年度(目標) 10%程度</td> <td>2026年度(目標) 30%</td> </tr> </tbody> </table> <p><small>※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</small></p> <p>■ 事業戦略を加速させる人財戦略の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の人財確保・人材育成</li> <li>働き方改革の実践・組織風土づくり</li> <li>分社化に伴う人事制度の再設計</li> </ul>	女性管理職比率(連結) <sup>※</sup> (%)	イノベーションスキル習熟度(単体)(%)	2024年度(実績) 6.4%	2024年度(実績) 18%	2030年度(目標) 10%程度	2026年度(目標) 30%	<p>強み 2</p> <p>強み 3</p>						
女性管理職比率(連結) <sup>※</sup> (%)	イノベーションスキル習熟度(単体)(%)													
2024年度(実績) 6.4%	2024年度(実績) 18%													
2030年度(目標) 10%程度	2026年度(目標) 30%													
<h3>知的資本</h3> <p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>南海沿線における圧倒的な信用力と知名度</li> <li>安全・安心・良質な輸送サービスの提供ノウハウ</li> <li>まちの魅力を創る力</li> <li>新しいサービスを創る力</li> </ul>	 <p>南海ブランド向上に向けた制服リニューアル<sup>※</sup></p> <p><small>※創業140周年を迎えるに当たり、当社沿線出身のコンジヨウコ氏に新制服のデザインを依頼</small></p> <p>■ 「未来探索」の加速</p> <p>■ データマーケティングに基づく施策の展開</p> <p>■ 南海ブランドのさらなる強化</p>	<p>強み 2</p> <p>強み 3</p>												
<h3>自然資本</h3> <p><b>特徴</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境保全に配慮した施設</li> </ul>	 <p>なんばパークス屋上公園「パークスガーデン」</p> <p>■ 気候変動への対応・貢献</p> <p>■ 生物多様性保全への貢献</p> <p>■ 環境負荷低減に配慮した開発</p>	<p>強み 1</p> <p>強み 3</p>												

## 「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大阪都心部を結ぶものとして、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「グレーターなんば構想」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。

## 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。

「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」では、未来社会を見据えた「未来探索」の取り組みを加速させます。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。

# 南海グループの価値創造ストーリー／価値創造プロセス

南海グループらしい発想で「ひと、まち、暮らし」に彩りを添え、生み出された価値を多様なステークホルダーに届け、沿線価値の向上につなげる——これが私たちのビジネスの本質です。当社グループは、「南海グループ経営ビジョン2027」の完遂、その先に描く「2050年の企業像」の具現化に向けて、2026年の鉄道事業分社化という、経営体制の大きな転換を軸に改革を推進しています。経営資本や強みに一層の磨きをかけ、ビジネスモデルの高度化を着実に図ることで、持続可能な社会の構築と価値創造の好循環を実現していきます。

## 「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<sup>※</sup>を築く事業家集団

▶ P.21

南海グループ経営ビジョン2027

▶ P.28

2025

2026

2027

NANKAIグループ  
中期経営計画2025-2027

▶ P.29

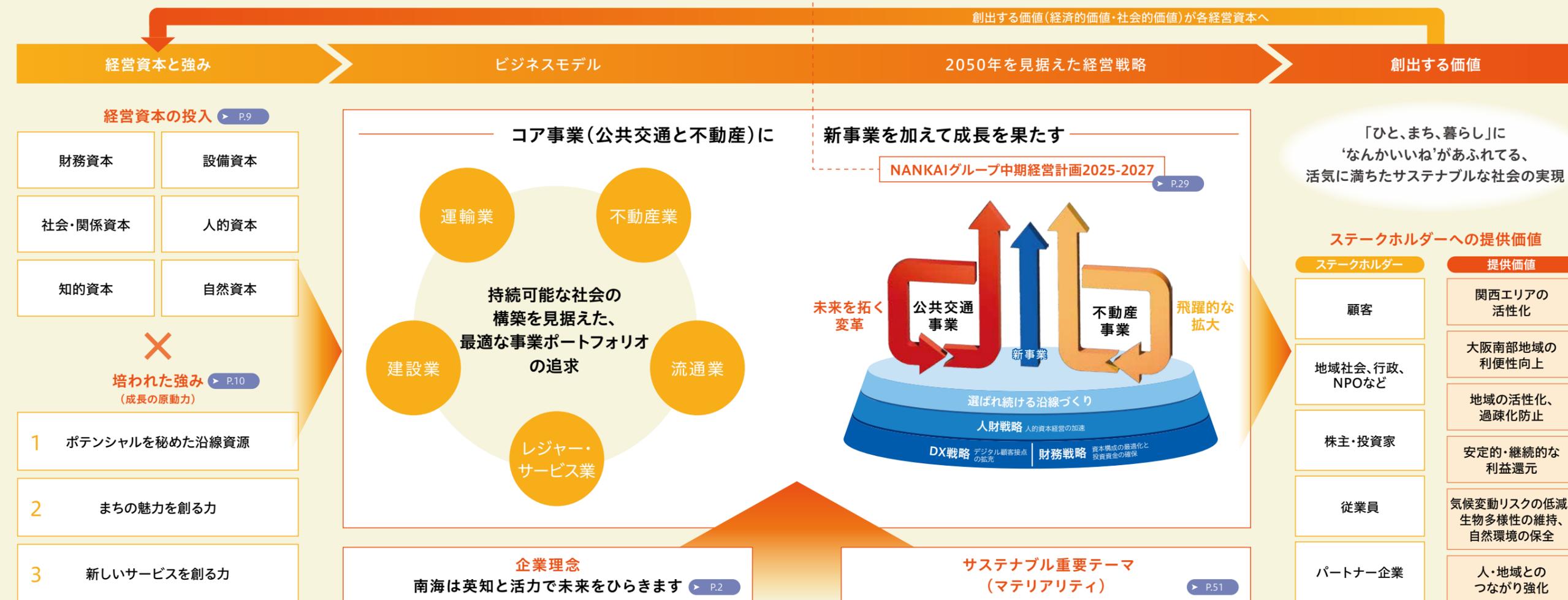
鉄道事業分社化

「2050年の企業像」に向けた  
次の10年

「2050年の企業像」に向けた  
着実なアプローチ

2050

## 価値創造ストーリーの実現を支える価値創造プロセス



※ 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



代表取締役社長 兼 COO

おかじま のぶゆき  
**岡嶋 信行**

## 「2050年の企業像」実現に向け 新たな南海グループに生まれ変わることを決意 人への投資を加速させながら 積極的な攻めの一手を打つ

**地域とともに140年——  
誇りと使命を胸に、未来へ挑む。  
南海グループは「ダイバーシティ」実現を目指す**

南海グループは、今年創業140周年を迎えました。

1885年に日本初の純民間資本による鉄道会社として誕生し、以来、南大阪・和歌山エリアを中心に鉄道を軸としたさまざまなサービスを提供することで、沿線に住む人々、沿線を訪れる人々と共に成長・発展を遂げてきました。

私たちの強みは、140年の長きにわたる地域に根差した事業により培った沿線ステークホルダーとの強固な信頼関係と、それに基づくブランド力で、その源泉は、鉄道を中心とする公共交通事業にあります。守るべきものをしっかり守り、安全・安心・快適な輸送サービスを提供することが一丁目一番地であり、誠実で確実な仕事に努めることがお客さまの安心感や信頼感につながっています。

私自身、これまで長く鉄道事業に関わり、駅係員や乗務員、監督職である助役といった現業部門も経験してきました。お客さまと直接関わるなど、第一線での肌感覚を養う経験を積めたことは、データのみ依存することのない経営者としての今の私の土台となっています。

当社グループの使命は、沿線地域の価値を高め、人々の暮らしに貢献し続けることです。そのゆるぎない決意とともに、沿線地域の未来に思いを馳せるうえで、私が意識しているのが、人口減少の問題です。少子高齢化が進む日本においては多くの地域が同じ課題を抱えています。私たちの沿線地域の人口は減り続けることが確実視されており、大阪の中心部などと比べその減少幅が大きいことが見込まれています。

何も手を打たなければ、人口減少の加速とともに、沿線地域が衰退に向かってしまうのではないかと— まだコロナ禍にあった4年ほど前、私たちは、そのような危機意識のもと、沿線地域と南海グループの未来がどうあるべきかを徹底的に議

論しました。その成果として、2022年3月に打ち出したのが「2050年の企業像」です。私たち南海グループは、沿線への誇りを礎としながら、関西に「ダイバーシティ」を築くこと、それを遂行できる「事業家集団」になることを宣言しました。

「ダイバーシティ」という言葉には、多様性という意味の“Diversity”と、多様な機能を持ち、年代・性別・国籍などを問わず人々がいきいきと暮らせる「多様なあふれるまち」を築きたいという意味の“Diverse City”という、2つの意味を含めています。関西経済は、本年開催の「大阪・関西万博」、さらにその先の「大阪IR」といった大きな成長を見込める機会に恵まれており、関西国際空港へのアクセス路線を担う当社グループは、空港利用者増による波及効果をさまざまな形で享受することができます。当社最大のターミナル「なんば」のまちが持つ多様な魅力は、アジアの方をはじめ多くの外国人をも惹き付けています。2031年に予定する「なにわ筋線」の開通も、関西国際空港と国土軸を直結することから、大きな成長ドライバーとなります。当社グループは、このような機会を捉え、日本だけではなく世界の人々が足を運びたくなるまち、地域で昔から暮らす人々と、地域を訪れるさまざまな人々が共生できる利便性に富んだまちを、沿線の人々と共に作り上げることを目指しています。

後ほど述べますが、2026年4月に予定するグループ経営体制見直し後の社名「株式会社NANKAI」にも、これまで地域ステークホルダーとつづけてきた「南海沿線」というエリアに誇りを持ちつつ、「インバウンド」「ダイバーシティ」といった沿線の特徴が際立つように磨きをかけて、沿線と当社グループの存在感を高め、企業価値を向上していくとの思いをこめています。

### ■ 前中期経営計画「共創140計画」の総括

2022年度から始まった「共創140計画」(以下、前中計)は、2050年に目指す企業像の実現に向けた最初の3年間の中期経営計画です。私が社長に就任したのはその2年目、2023年のことです。就任後は、計画で掲げた事業戦略をしっかりと実行して、数値目標を達成することに注力しました。

全体を総括しますと、公共交通やまちづくり・不動産といった事業は、戦略打ち手を概ね計画どおりに進めることができ、コロナ禍を乗り越えて、「再構築」と「成長の土台づくり」に関しては、一定の成果が出せたと思っています。

財務目標については、「営業利益<sup>(※1)</sup>」や「純有利子負債残高/EBITDA<sup>(※2)</sup>倍率」を、計画より1年前倒しで達成できました。2024年度の営業利益は346億円、純有利子負債残高/EBITDA倍率は5.8倍となりました。長年取り組んできた財務施策、特に有利子負債の削減が功を奏して、信用格付も改善できました。

さらに、将来を見据えたガバナンス改革にも取り組みました。意思決定のスピードアップと責任の明確化を目指して、セグメント経営体制への移行、泉北高速鉄道との経営統合、鉄道事業の分社化決定など、大きな進展がありました。人財戦略をはじめとする各コーポレート戦略も、着実に前に進めることができました。

一方、3年間で1,600億円の投資を計画していたものの、実績は1,069億円にとどまりました。これは、収益不動産の取得が想定どおりに進まなかったことや、建築資材価格の高騰で工事計画を見直す必要があったことなどが影響しています。特に成長投資部分が未達であったのは課題です。また、鉄道と不動産に続く新事業の育成にも時間がかかっているのが現状です。

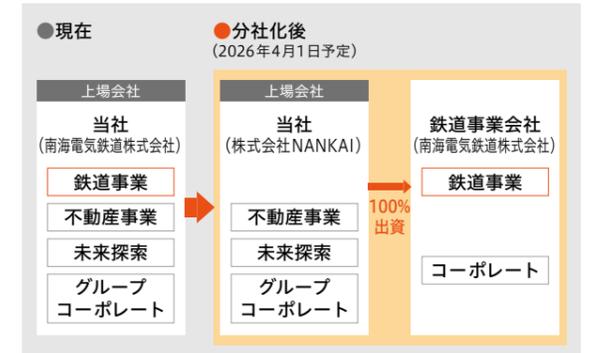
2025年度から始まった「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」(以下、新中計)では、企業価値を大きく高めることを明確に打ち出し、これらの課題にしっかり向き合っていきます。

※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

### ■ 2026年4月に鉄道事業を分社化 新生「株式会社NANKAI」誕生へ

新中計期間における大きな変革として、まずは2025年4月、泉北高速鉄道との経営統合を行いました。現在、運賃値下げなどの誘客施策や組織文化の融合などシナジー創出に注力しています。そのうえで、さらに2026年4月には、鉄道事業の分社化を計画しています。分社化後、当社は事業持株会社「株式会社NANKAI」となり、まちづくりに資する不動産事業や新事業創出を通じてグループの成長を牽引する役割を担うことになります。同時にグループの親会社として子会社の事業支援・監督を行いながら、鉄道事業をはじめとする公共交通事業と不動産事業の連携を推進します。

#### 鉄道事業分社化後の体制



体制は変わっても、鉄道とまちづくりのシナジーが当社グループの価値創造の根幹にあることは変わりません。今回、鉄道事業と不動産事業を別会社にするのは、それぞれの事業特性に最適な組織、制度が必要と判断したからです。鉄道事業はある程度経営スタイルが確立されている一方、不動産事業は競合が多く、その中で成長を実現していくには、注力すべき分野を見極め、適した経営スタイルを確立していく必要があります。そのため、親会社の中でリソースをかけて取り組んでいきます。

鉄道事業では、分社化によって階層がスリム化され、現場と本社の距離が近づき、意思決定のスピードアップなど経営の機動性を強化できます。IT技術の進歩をはじめとする激しい環境変化や、移動需要の先細り懸念がある中、それらをビジネスチャンスと捉え、お客さまのご利用につながる手を次々と打つ必要があります。これまでにない発想も引き出しながら、打ち手を早急にそして確実に実行していきます。

経営体制の見直しに当たっては、特に、社員のモチベーション、分社後の鉄道の安全管理体制、鉄道とまちづくりのシナジー確保の3点に留意しています。

社員のモチベーションについては、事業特性に最適化させる組織や諸制度が、身分や処遇の不安につながらないよう、人事制度面を中心に十分に配慮します。また、鉄道事業とまちづくり事業を通じたグループの社会的使命を継続的に発信することで、エンゲージメントの向上を図ります。

安全管理体制については、事業持株会社と鉄道事業会社が安全に関する経営責任を共有する仕組みを確保します。

鉄道とまちづくりのシナジー確保については、親会社にハブとしての機能を置くこと、人事交流を継続して連携の土壌を維持すること、なにわ筋線や泉ヶ丘駅周辺開発など大きな

投資を伴う案件などで会社をまたいだプロジェクト体制を展開することなどで実効性を発揮していきます。

## ■ 新中期経営計画 新たな南海グループへ生まれ変わりを図る計画

2025年4月よりスタートした新中計を、当社グループが将来にわたって社会的使命を果たし続けるため、従来の在り方から脱却し、新たな南海グループに生まれ変わる計画と位置づけています。

人口減少などの沿線エリアの厳しい将来を見越す一方で、大きな成長機会に恵まれている事業環境を見据え、コロナ禍で傷んだ財務状況が改善した今こそが、積極的な攻めの一手を打つべき時期であると考えています。利益を一定維持しながら、企業価値の大きな向上に向けて、不動産事業と公共交通事業の強化と、両事業への集中投資を計画しています。

また、企業価値創造の源泉である「人」への投資を加速します。私自身が先頭に立ち、役職員とともに「行動」を起こすことで、成長し続ける企業グループを構築します。

新中計では、数値目標として、最終年度の2027年度には、営業利益360億円以上、純有利子負債残高/EBITDA<sup>(※3)</sup>倍率7倍台、ROE(自己資本利益率)7%程度を目指すことを掲げています。これまでの財務健全性を最重視する方針から一歩進めて、新中計の3年間では、3,600億円の短期集中での投資を予定します。前中計実績1,069億円の3倍超にあたる「集中的な投資」、ROE目標を新たに掲げたくえで資本構成最適化やPBR(株価純資産倍率)向上に積極的に取り組む「資本コストや株価を意識した経営」、連結配当性向の段階的向上や自己株式取得も含めた「株主還元強化」が特徴です。

新中計の具体的な施策として、4つの事業戦略、3つのコーポレート戦略を掲げています。事業戦略は、2つの重点戦略「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」、2つの基盤戦略「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」で構成します。これらの具体的な打ち手を述べていきます。

※3 営業利益+減価償却費+のれん償却費

### ■ 重点戦略① 飛躍的な不動産事業の拡大

不動産事業は、「大家業から総合不動産事業への脱却に本気で取り組む3年間」をテーマとしています。沿線のまちづくりを念頭に置いた不動産事業を深度化していく戦略は変わりませんが、それだけでは成長が頭打ちとなることから、沿線以外の不動産投資にも注力していく考えです。関西圏だけでなく、首都圏など全国へターゲットを広げるとともに、海

外不動産も視野に入れた投資を進めます。当社グループには、物流倉庫やオフィスといった分野で蓄積してきた強みがあります。これらを活かすとともに、なにわ筋線開通を見据えた、同沿線での賃貸レジデンス開発など、機会を捉えた投資を積極的に進めます。

また、ビジネススキームの多様化も図ります。前中計期間に立ち上げた私募リートによる回転型ビジネスの規模を拡大し、ポートフォリオの充実を目指します。

M&Aを含めた収益不動産の拡充、物流施設高度化などの既存領域の深度化、まちづくり関連投資を合わせ、3年間の投資額は最大2,130億円、うち収益拡大投資は1,750億円を計画しています。さらに、流通業を含めた不動産業の長期目標を明示し、2035年までの早期に営業利益300億円を目指します。

### ■ 重点戦略② 未来を拓く公共交通事業への変革

公共交通事業においては、安全・安心を大前提としながら、持続可能な公共交通の実現に向けた戦略を推進するため、最大1,300億円の投資を計画しています。これまで安全に関する投資は着実に実行してきましたが、コロナ禍での投資抑制もあって、施設・設備などの老朽化が顕著になっています。この3年間に多額の投資を行うことで、減価償却費の増加に伴い一時的な減益を見込みますが、収益拡大や運営高度化の投資効果を発現させるとともに、資産効率も高めることで、早期の利益回復を図ります。

成長ドライバーである空港線は、インバウンドをはじめとした関西国際空港における旅客拡大に伴い、2025年度以降も継続した成長を見込みます。4月から10月まで開催の大阪・関西万博は大きなビジネスチャンスであり、鉄道・バスを中心に、半年間で約18億円の増収効果を見込むなど、2025年度の増収に大きく寄与します。万博終了後の収益向上策として、2026年春には新たな観光列車の運行開始を予定しています。また、空港アクセスを担うラピートをはじめとした特急料金単価の引き上げに向け、準備を進めています。

収益力向上、事業運営の高度化のためには、デジタルテクノロジーの活用も重要です。インバウンド需要の取り込みといった観点での代表例が、当社が日本で初めて導入した自動改札機におけるタッチ決済の仕組みです。具体的には、これまで、海外のお客さまが来日前に購入された企画乗車券は、来日後に駅窓口で専用乗車券に交換いただく必要があり、駅窓口に並ぶ海外のお客さまの長い行列が見られました。しかし、自動改札機のタッチ決済機能によって、海外からお持ちいただいた二次元コードによる改札通過が可能となったため、駅窓口に並んでいただく必要がなくなりました。クレジットカード

対応を含めたタッチ決済は、すでに92駅で導入完了しています。また、将来の担い手不足を見越して、係員が乗務する自動運転の実証実験を進めています。このようなお客さまの利便性や事業運営の生産性を向上させる施策を進めていきます。

### ■ 基盤戦略① 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続

前中計期間に進めてきた「未来探索」をブラッシュアップする形で、2つのコア事業である不動産・公共交通とは異なる市場における新たな収益の柱を築く戦略です。

3年前に本格参入したeスポーツ事業は、BtoGといった自治体との協業などのビジネスモデルの構築とノウハウの蓄積に一定の成果がありました。今後はビジネスモデルの深掘りと新たなサービスの具体化を図り、AIやXR(クロスリアリティ)を活用してウェブ3.0領域への展開を進めたいと考えています。

ツーリズム事業は、和歌山県などとの包括連携協定や明光バスの子会社化など、和歌山エリア戦略の推進体制を強化しています。私自身も和歌山県下のグループ会社で事業を手がけた経験を活かし、既存アセットの収益貢献に加え、エリアにおける強みを活かした旅行商品造成など、新たなマネタイズと地域活性化につながる具体策に取り組みます。

また、2025年1月に、スタートアップなどに対する投資を行うCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を立ち上げました。有望なスタートアップに幅広い領域で先行投資することで、新たな事業創造につなげたい考えです。

### ■ 基盤戦略② 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

当社グループが創業以来、力を入れてきた沿線のまちづくりを進化させていきます。沿線にて設定した3つの重点エリアを中心に、ターゲットを「交流人口増」「定住人口増」に区別のうえ、打ち手を講じます。

その代表案件が、1つ目の重点エリアであるなんば周辺地域における「グレーターなんば構想」です。なんば駅と新今宮・新世界をつなぐ南北軸を中心としたエリア全体のまちづくり構想であり、ハードとソフトの両面で、「交流人口増」と賑わい創出、収益力強化を進めていきます。

2025年3月には、なんば駅前のなんさん通りの南北区間における工事が完了し、官民の共同プロジェクトとして進めてきた「なんば広場」全体の歩行者空間化の整備が完了しました。2008年、地域発意での検討開始から長い年月を経ての完成であり、感無量です。都心のターミナル駅の正面ということで、以前は多くの車が行き交う普通の道路でしたが、歩行者専用の広場となったことで、雰囲気ガラリと変わり、人々がくつろげる空間へと生まれ変わりました。「大阪のおもてなしの玄関口」として活用を促進します。



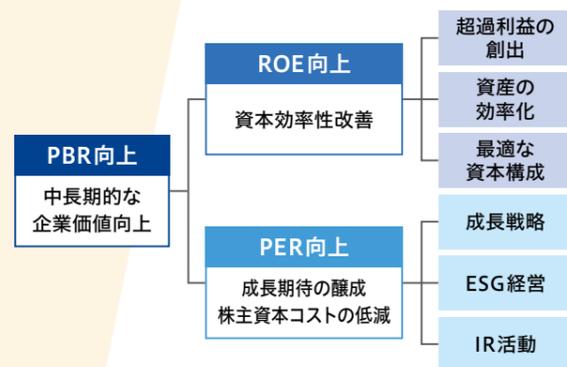
2024年12月には、通天閣を運営する通天閣観光を新たに当社グループに迎えました。通天閣は、グレーターなんば内の東南端、新世界エリアに位置し、年間130万人を超える国内外の観光客が訪れる知名度の高いランドマークです。「大阪のシンボル」ともいえる通天閣が当社グループに入った意義は極めて大きく、「グレーターなんば構想」において、やや手薄であった新世界エリアにおけるドミナントの形成と、エリア間連携によるグループシナジーを最大限発揮させたいと考えています。

2つ目が、泉北・金剛・狭山エリアで、特に「定住人口増」を目指します。エリア内の泉北ニュータウンは、関西を代表する大規模ニュータウンですが、その人口は30年以上前をピークに減少傾向にあります。泉北ニュータウンなどにおいて、住みやすいまちの機能を維持・向上し、人口流入を促進します。

3つ目が、泉州エリアで、「交流人口増」を目指します。都心に近いながらも、自然と食資源が豊富にあり、訪れる人に特別な体験を提供できるポテンシャルを大いに秘めています。関西国際空港のお膝元でもあり、海外や国内の他エリアから来られた方がまず立ち寄っていただく、また他のエリアをご旅行された方も空港から飛び立つ前に、日本を、そして関西を満喫する最後のシメで立ち寄っていただくスポットに育成したい考えです。

## 資本コストや株価を意識した経営

新中計策定においては、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営」の要請を踏まえ、PBRの向上を目指した具体的な取り組みについても議論しました。その一つとして、新たにROEの目標を設定し、市場が求める水準を前提に、計画最終年度には7%を目指すこととしています。短期集中投資を計画していることに伴い、一時的にROEに下方圧力がかけられますが、資産売却や事業ポートフォリオマネジメントなどを通じて原資を確保し、バランスを取っていきます。また、ROIC（投下資本利益率）を活用した経営管理の仕組みを整備することで、取り組みをさらに深度化させていきます。



## サステナブル経営

当社グループのサステナブル経営は、「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指し、7つの「マテリアリティ」を実現することで、社会の一員としての責任を果たすことです。

サステナブル経営の推進においては、マテリアリティを中期経営計画と連動させ、具体的な施策や目標設定に反映したうえで、社員一人ひとりが理解し、実践することが重要です。そのため、さまざまな教育機会を活用し、社員への啓発に努めています。

持続可能な社会の実現を目指すうえで、地球環境負荷低減への貢献は大前提であり、事業継続の観点から極めて重要です。当社グループでは、気候変動によって生じるさまざまなリスクと機会の把握に努め、それらの情報を事業戦略に組み込む取り組みを進めています。

近年、世界的に注目を集めている生物多様性保全についても、以前から積極的に取り組んでいます。中でも、20年以上にわたって、なんば駅に直結する商業施設「なんばパークス」の屋上において、緑地面積5,300㎡に及ぶ「都心の森」を育ててきたことは、当社グループならではの大きな貢献であると自負しています。長年、丁寧に維持管理してきたことで、都市の中にありながら多様な鳥や昆虫が生息することを、外部専門家による生物調査で確認しています。現在、大阪キタエリアでは、みどりりと融合したまちづくりが進行中ですが、先んじて、当社グループでは、20年以上前から、大阪都心の真ん中に、地球環境にポジティブなインパクトを与える取り組みを続けてきました。このことは、この地域に根差した企業として果たすべき重要な責務であり、ブランド価値の向上、中長期的な企業価値の向上に寄与すると考えています。

また、DXの分野では、中長期的な成長のために、データ・AI・ITをフル活用できる体制への変革を手がけています。生成AIなどを活用した顧客体験の向上、ITインフラの拡充、情報セキュリティの向上、社員のデジタル教育などに取り組んでおり、人手不足などの課題解決への貢献や、稼ぐ力の向上を図ります。

## 人的資本経営

事業戦略で確かな成果を上げるため、当社グループは、前中計より、イノベーション人材を育成する方向へと大きく舵を切りました。当時はコロナ禍で、社会が大きく急激に変化している危機意識の中、良くない意味での安定を求める風土となれば、環境変化に対応できないことになりかねないため、

「真面目でコツコツ」といった強みを維持しながら、社会やお客様が本当に望んでいることを捉えて実現していくような人材の育成、新しいことへのチャレンジを評価するような風土づくり、多様な価値観の人材が活躍できるような職場環境づくりに取り組むこととしました。その取り組みの方向性とプロセスをまとめ、2024年度に「南海グループ人材戦略」を策定しました。

以前から繰り返し申し上げていることですが、当社グループには、高いポテンシャルを持つ社員が数多くおります。これは、私自身が鉄道現業部門の各職種を経験し、その後の現業部門を統括する管理職、またグループ会社の経営者としての経験を踏まえて確信したことです。そして、現職においては、一人ひとりがモチベーションを高く保ちながら、個々が持つポテンシャルを最大限に発揮することで、その総和以上のものを組織の総合力として発揮できるような仕組みや風土を築くことが私の責務であると認識しています。

新中計では、人への投資を積極的に実行します。3年間で、グループ全体の人材確保・人材育成、働き方改革の実践・組織風土づくり、分社化に伴う人事制度の再設計に取り組まします。環境改善投資として、公共交通事業を中心に最大72億円を投じる予定です。

「生活基盤の充実が社員のエンゲージメントを高め、仕事のより良いパフォーマンスにつながる」ことを念頭に、例えば、駅勤務では、これまでの宿泊勤務が中心の勤務体制から、「宿泊を伴わない勤務」を中心とした体制に変えるといった抜本的な改善も含め、制度全体を幅広く見直しています。

これらの取り組みの効果測定方法についても検討を重ねてきましたが、2024年度に当社で初めて本格的なエンゲージメントサーベイを実施しました。今後、サーベイによって確認できた個人や組織の問題点を次の人事施策に反映していきます。この効果測定と検証、改善のサイクルを繰り返し、社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境づくりを進め、全ての事業における「南海版イノベーション」の実践を促進していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ

当社が創業した140年前は、明治18年です。当時、日本全体が近代化を目指しており、それを支える鉄道網が広がっていました。官営鉄道、もしくは官と民の共同事業のような鉄道しかありませんでした。そのような中、民間の手で鉄道を敷設するという強い志を持った先人たちが、私たちの会社を創業しました。その「進取のDNA」は、私たち南海グループの誇るべきアイデンティティであり、この140年間、事業の



根幹を支え続け、今も私たちの中に息づいています。

140年の間には、さまざまな変遷がありました。特徴的な取り組みとして、昭和の初め頃から、プロ野球球団「南海ホークス」を運営し、多くの人々に、手に汗握るスポーツ観戦の楽しさを提供しました。戦後の1950年には、その本拠地として「大阪球場」をなんばに開業し、アイススケート場やボーリング場も併設した、今でいうボールパークを形成しました。時代が変わり、球団を譲渡し、平成の半ばに大阪球場の跡地につくったのが、先に述べた「なんばパークス」です。ここでは、お客様が食事や買い物を楽しみ、屋上にある森のようなガーデンを憩いの場として活用されています。

このように、私たちは、先人たちから受け継いだ伝統や価値観を大切にしながら、時代の変化に柔軟に対応し、進化を続けてきました。そして今、2050年に掲げた目標「関西にダイバーシティを築く事業家集団」の実現に向け、新たな一歩を踏み出します。2026年春の鉄道事業会社とまちづくり会社の分社を機に、新たな経営体制を構築するとともに、社員一人ひとりが気概を持ち、誇りを感じられる企業文化を育みながら、南海グループ全体の価値をさらに高めていきたいと考えています。

厳しい環境や多くの課題に正面から向き合い、一步一步確実に前進していきます。新社名「NANKAI」に込めた決意のもと新しいステージへと踏み出し、これまで以上にステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできる企業を目指します。

これからも変わらぬご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 COO

岡嶋信行

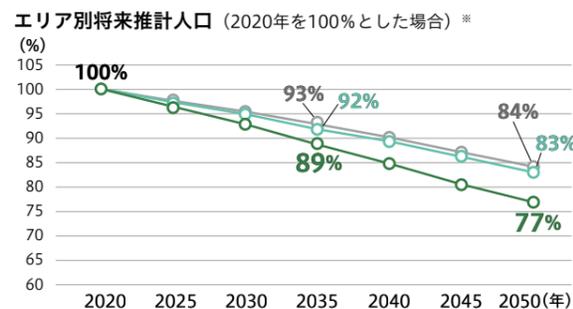
# 関西が直面する課題と関西経済成長への期待

## 人口減少という地域課題

いま、日本は人口減少という大きな課題に直面しています。関西においても2010年頃をピークに人口は減少傾向にあり、今後もこの傾向が続くと予測されています。

当社グループの沿線エリアでは、特にその傾向が顕著で、全国平均やベンチマークとしている他地域を上回る人口減少が見込まれています。人口減少は、労働力の縮小や消費構造の変化を引き起こし、地域経済に対してマイナスの影響を及ぼす可能性が高いと見込まれます。

こうした課題に立ち向かうためには、継続的な地域経済の活性化や、人の交流や定住の促進を目指す戦略的な取り組みが必要です。



※ 出典: 国立社会保障・人口問題研究所  
 当社沿線: 大阪市(中央区、浪速区、西成区、住吉区、住之江区)、堺市、高石市、泉大津市、忠岡町、岸和田市、貝塚市、泉佐野市、田尻町、泉南市、阪南市、岬町、和泉市、富田林市、大阪狭山市、河内長野市、和歌山市、橋本市、九度山町、高野町  
 阪神間4市: 神戸市、芦屋市、西宮市、尼崎市

## 高まる関西経済成長への期待

本年開催された「大阪・関西万博」は、関西経済にとって大きな転機となっています。経済産業省などの事前試算によれば、万博の経済波及効果は約3兆円にのぼるとされており、建設投資や観光・サービス産業への短期的な効果に加え、ブランド力の向上、国内外からの投資拡大、インバウンドを含む誘客の増加など、中長期的な成長への期待が高まっています。

関西では、「大阪・関西万博」に加え、都市機能の強化と人の流れを生み出す大型プロジェクトが進行しています。特に、2030年開業予定の「大阪IR」、2031年開業予定の「なにわ筋線」は、地域の魅力向上と広域的なアクセス強化、ひいては関西経済のさらなる発展に大きく寄与すると期待されています。

関西の魅力の高まりに伴って、関西国際空港では、航空旅客数を大きく伸ばしています。2024年度の航空旅客数は3,180万人、うち国際線を利用した外国人旅客数は1,983万人と、いずれも過去最高を記録しました。同空港から南海電車で北方向に向かい、なんば駅を経由して関西各地へと広がる観光ルートが、インバウンド観光の主要な動線として定着しています。

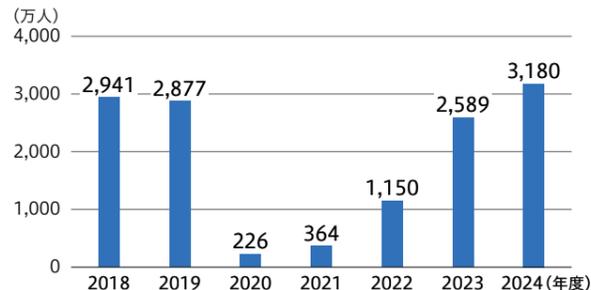
日本政府は、2024年に3,687万人であった訪日外国人旅行者数の2030年目標を6,000万人としています。一方、近年、京都など著名な観光地にて、観光客の集中による負荷が課題となっています。いわゆるオーバーツーリズムの問題で、関西においても観光資源の分散と新たな魅力の発信が求められています。例えば、関西国際空港から南方向へも旅客を誘導するなど、来訪者の選択肢を広げ、来訪者と地域双方の満足度向上につながる取り組みが重要となっています。

### 関西の都市機能強化に向けた主要プロジェクト

年月	プロジェクト名	概要
2025年 4月～10月	大阪・関西万博	「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに、世界150以上の国・地域などが参加。先端技術やアイデアを共創・発信する国際博覧会
2030年 (予定)	大阪IR	日本初の統合型リゾート。カジノ、ホテル、国際会議場などを備え、観光・ビジネスの拠点に
2031年 (予定)	なにわ筋線	大阪駅～新今宮駅間を結ぶ新線。当社沿線から国土軸への直結を実現

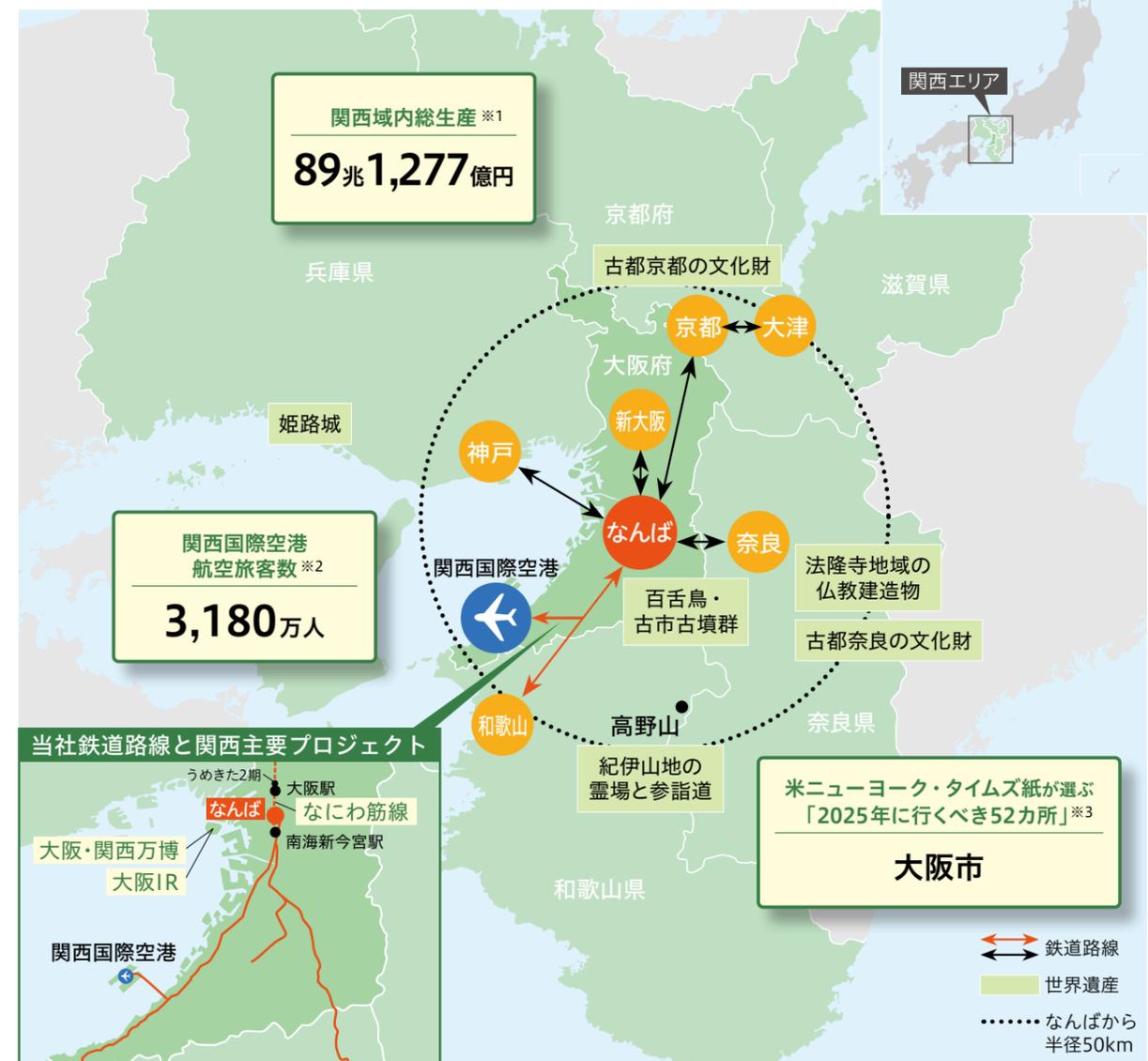
その他に、うめきた2期(JR大阪駅北側における都市公園を中心とした複合開発。2024年9月一部開業)など

### 関西国際空港の航空旅客数



出典: 関西エアポート株式会社

## 世界が注目する関西、世界から関西へのゲートウェイ「なんば」



## 関西国際空港と主要都市をつなぐ結節点「なんば」

当社グループは、1885年の創業以来、なんばを最大の事業拠点に据えています。なんばは関西国際空港から特急ラピートで最速34分と近く、他社線を含む多くの鉄道路線への乗り換えが可能で、西日本を代表する交通の要地の1つです。グルメや商業施設、エンターテインメント文化の中心である道頓堀や新世界など観光資源が豊富で、大阪らしいカルチャーの発信地でもあり、国内外の多くの方から高い人気を誇っています。



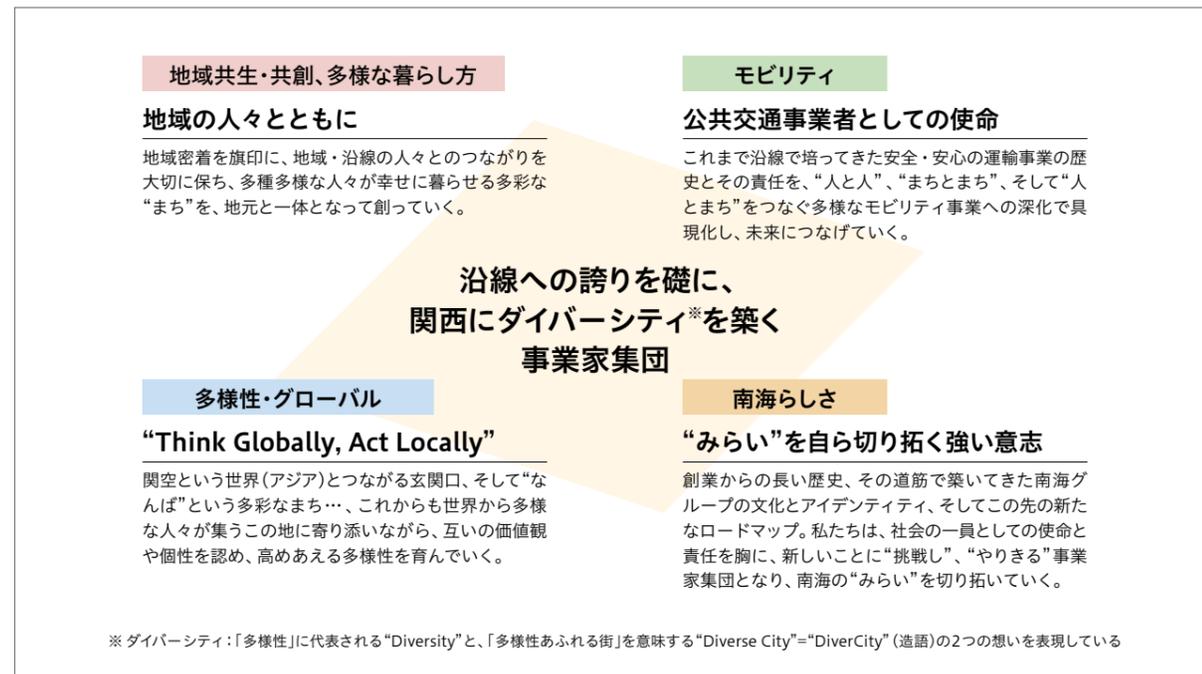
※1 出典: 内閣府 2021年度、関西は滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県・和歌山県の2府4県  
 ※2 出典: 関西エアポート株式会社、2024年度  
 ※3 出典: 52 Places to Go in 2025, The New York Times、日本からは大阪市、富山市が選出される

# 関西の経済発展に向けて南海グループができること

## 南海が描く「2050年の企業像」

当社グループは、2022年3月、「2050年の企業像」を定めました。2050年に、「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」となることを目指しています。

### 2050年の企業像



沿線地域をはじめ多くの地域が人口減少という深刻な課題に直面する一方、大阪・関西万博や大阪IR、なにわ筋線の開業など、関西経済が大きく動く絶好の機会が控えています。こうした社会環境の変化を踏まえ、私たち南海グループは将来の方向性を明確にするために、2050年にどのような企業でありたいか、社会から必要とされ続けるには何が求められるかを若手社員から役員までが徹底的に議論したうえで、「2050年の企業像」を描きました。

私たちは、鉄道事業を基盤に地域とともに歩んできた歴史を大切に、今後も地域と共に価値を創造する姿勢を貫いていきます。また、関西国際空港や「なんば」といった国際的な魅力を活かし、多様な人々が集い、住みたいと思えるまちづくりを目指します。そのために必要となる新たな挑戦に恐れず取り組み、事業として確実に形にしていきます。グローバル視点で物事を捉えながら、南海らしく地に足をつけたやり方で着実に前に進めていきます。

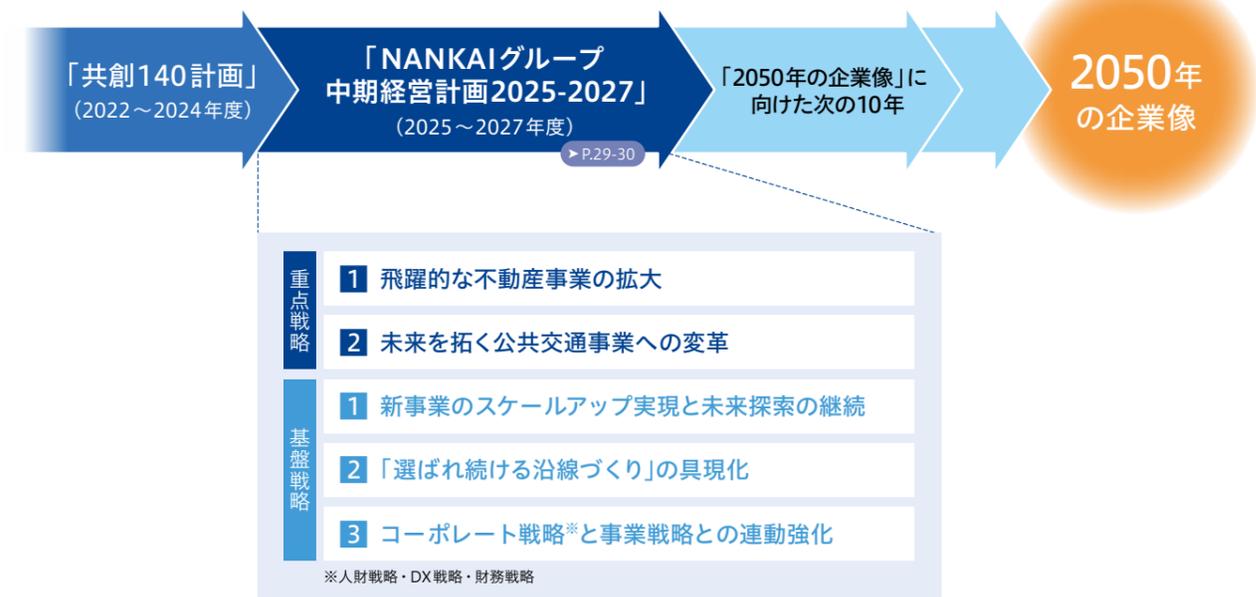
### 「2050年の企業像」4つの要素の具体的な考え方

	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
<b>基本姿勢の堅持</b>	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
<b>新たな成長戦略</b>	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

## 「2050年の企業像」実現への道筋

「2050年の企業像」の実現に向けた具体的な取り組みとして、3年間の中期経営計画を設定しています。2025～2027年度の「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」は、当社グループが将来にわたって社会的使命を果たし続けるためには、従来の在り方から脱却し、新たな南海グループに生まれ

変わりを図ることが不可欠であるとの考えのもと、大きな変化を伴う計画としています。各部門にて、「2050年の企業像」を見据えた「2030年に目指す大きな姿」を具体的に想定したうえで、個別業務について3年間の実行計画を設定し、実践しています。



「2050年の企業像」で描く未来の実現に向けては、さまざまな地域活性化策の継続的な推進が不可欠です。しかし、それらを一企業のみで担うことには限界があり、他企業や行政、経済団体、地域団体をはじめとする多様なステークホルダーとの連携が重要です。関係者間で想いを共有し、ともに取り組む

ことで、より大きな価値を生み出すことが可能になります。私たちは、そのような「共創」の力によって、点と点がつながり線となり、さらに面へと広がっていくような価値の創出を目指しています。地域社会とともに歩み、持続可能な未来の実現に向けて、南海グループは挑戦を続けます。

### 共創事例 なんば広場

2023年11月、南海なんば駅前に「なんば広場」が誕生しました。地域の発意に始まり、15年の歳月をかけた関係者間の共創によって、多くの車が行き交う道路が歩行者専用の広場に生まれ変わりました。「大阪のおもてなしの玄関口」として、まちの魅力を高めており、賑わいの拠点として、今後も地域とともに磨きをかけていきます。





特集

創業140周年  
特別対談



南海電気鉄道株式会社  
代表取締役会長 兼 CEO  
遠北 光彦

大阪商工会議所 会頭  
サントリーホールディングス株式会社  
代表取締役副会長  
鳥井 信吾様

## 関西の経済発展と南海グループに求められること

### ～大阪商工会議所 鳥井会頭に訊く～

インバウンド需要の拡大、大阪・関西万博の開催などをきっかけに、関西は今、大きく変貌をとげようとしています。一方、人口減少などの課題も顕在化しています。これからの関西経済の発展と、そのために南海グループが果たすべき役割は何か。大阪商工会議所会頭の鳥井信吾様をお招きし、当社代表取締役会長兼CEOの遠北光彦と語り合っていました。(実施日:2025年6月3日)

#### 関西の経済発展に向け、ともに歩んだ 大阪商工会議所と南海グループ

**遠北:** 本日は、関西の経済発展のために、南海グループが今後どのような役割を果たし、どのような価値を創出すべきかについてご助言をいただきたく、よろしく申し上げます。

**鳥井:** 今年、南海グループは創業140周年だと伺いました。まことに、おめでとうございます。南海さんは、大阪のなんばを起点にした南大阪、和歌山のインフラとして欠かせない存在であり、また、大阪と関西の地域の発展に多大な貢献をされています。私自身、関西の経済、産業の活性化を考えたときに、南海グループの遠北会長とお話ができるのは、大変良い機会

だと思っています。

**遠北:** ありがとうございます。当社グループは、1885年の創業以来140年間、安全・安心・快適な輸送サービスを基軸とした幅広い事業展開を通して、沿線地域に寄り添ってきました。

当社の前身である阪堺鉄道は、日本初の純民間資本による鉄道会社としてスタートしました。当時の経営陣には、「やってみなはれ」の精神と言いましょか、民間の力で会社を起こし鉄道を敷くという、それまでにない新しいことに挑戦する進取の精神、鉄道により地域産業を振興したいという地域に対する強い思いがあったのだと思います。

140年の歴史の中で、産業構造や人々の考え方も大きく変化してきました。時代ごとに何をすべきかを考えながら、一貫

して、地域の皆さまに貢献できる会社でありたいと事業を継続してきました。これまで地域の皆さまと築いてきた信頼関係こそが、私たちの誇りであり、財産です。

**鳥井:** 大阪商工会議所は1878年設立ですので、147年と、南海さんとほぼ同じ歳になります。南海さんの設立発起人のお一人、藤田傳三郎さんは大商・二代目会頭を務めた人。特別会議室には、初代五代友厚さんの隣に藤田傳三郎さんの写真があり、睨まれている様な、見守ってくれる様な気持ちでいます。

大阪商工会議所の会員には、世界シェアを取るような革新的な製品を生み出し、事業規模を拡大している企業が多くあります。そのような企業は大阪の地域活性化のことも考えています。今後そうした企業の持続的成長を支援することが、商工会議所の最大の使命です。

私は大阪で生まれ、以来、関西を拠点にしていますので、南海グループのプレゼンスの高さは、子どもの頃から、深く心に刻まれています。南海さんの活動は、地域に根差し、地域とともに成長を目指されている点で、商工会議所のあるべき姿と近いと思っています。

#### 関西の課題とポテンシャル、 南海グループが取り組んできたこと

**遠北:** これからの関西の経済を見据え当社の事業環境を考えると、課題が見えてきます。当社グループは輸送を担う会社ということもあり、やはり沿線エリアの人口減少が一番の課題だと考えています。

昨年1月、日本の人口戦略会議にて、2100年に人口8,000万人程度での安定を目指すとの提言がありました。それも、さまざまな対策をして、出生率が大幅に改善しての話であり、手を打たなければ、5,000万人や6,000万人の規模になるとの懸念が示されました。

大阪については、2050年は2020年に比べて、大阪府は1割減、大阪府全体は2割減、南河内と泉州は3割減という推計が出ております。衝撃的な数値でした。人口減少は、労働力減少、消費構造変化などをもたらす、総じて地域経済へ負の影響を与えます。このまま手を打たなければ、当社の沿線エリアは真先に疲弊していくリスクに直面しているということです。

**鳥井:** 人口減少は、日本全体で考えなければならない問題です。特に地方における人口減少は、東京一極集中もその背景にあると思います。

地方が課題解決に動くことが必要ですが、その中でも関西は、首都圏に次ぐ大きな経済圏ですから、関西が官民を挙げてどう動くのかは全国から注目されています。今から対策を立て

て取り組むことが、将来につながります。

**遠北:** 私もまったく同感です。日本全体としての人口減少を前提に、何ができるかを考えることが、非常に大事だと思っています。

**鳥井:** 大阪に北と南のエリアで偏差があるといわれているのも、課題の一つですね。遠北会長が指摘された人口減少の問題も、南エリアのリスクが高いと認識しています。

今、関西は動いています。今年開催された大阪・関西万博、関西国際空港を起点にした人流と物流の促進政策、2030年秋頃の開業を目指す大阪IRがあります。うめきたもオープンした今、これからは南大阪、グレーターミナミです。世界から関西国際空港に人、物を集めてそれを関西全体に拡げていくことは、南大阪エリア、さらには関西の活性化にとって、たいへん重みのあることだと考えています。

**遠北:** 南海グループが、これらを機会と捉え重点的に取り組んでいるのは、関西国際空港と関西各地をつなぐ空港線のターミナルである、なんば駅周辺の活性化です。その一環として、2023年7月になんば駅の南側に新街区「なんばパークス サウス」がオープンし、同年11月にはなんば駅前「なんば広場」が供用開始となりました。エリア全体を、人中心の空間として再生したい考えです。

**鳥井:** 昔と比べて、なんば駅周辺のイメージが大きく変わりましたね。まち歩きを楽しめる、洗練された街並みに生まれ変わった気がします。

**遠北:** 2031年予定の「なにわ筋線」開通によって、さらに大きな変化が生まれます。これにより当社線は、いわゆる国土軸である新大阪や大阪都心部への直結という悲願を果たすこととなります。人流が大きく変わり、自然豊かな大阪南部に住んでいる方が大阪北部に通勤しやすくなるなど、人々の暮らしを、より豊かなものへと変えることでしょう。南海グループとしては、沿線が広がることになり、大きなビジネスチャンスとなると期待しています。

**鳥井:** 大阪駅北口エリア、うめきた再開発と、同時に進んでいるなんば駅周辺と直結するなにわ筋線が開通すれば、大阪の南北の偏差解消につながると同時に、大阪全体、関西全体の価値向上につながっていくと期待しています。

**遠北:** 私が会長を務めている、なんばのエリアマネジメント団体「ミナミまち育てネットワーク」では、なんばエリアの来訪者に快適に過ごしてもらうための清掃活動や放置自転車の撤去などに、とても熱心に取り組んでいます。人と人との温かいつながりを実感できる、こうした地道な活動は貴重です。百を超える地元商店街や企業などの加盟団体、加盟自治体との密接なつながりを大切にしていきたいと思っています。

## グレーターミナミアリアの活性化と南海グループへの期待

**鳥井：** 大阪商工会議所では、大阪の南北偏差に関して以前から議論になっており、2023年11月に、「グレーターミナミ推進委員会」を設置しました。これは、大阪市内の難波、新今宮、阿倍野・天王寺・上本町を結ぶエリアを起点に、大阪府南部の泉州と南河内を含む地域を「グレーターミナミ」と位置づけ、一体的な地域活性化に取り組むものです。

このグレーターミナミの活性化は、南海グループのお力なくしてはなしえません。そこで遠北会長に委員長として、プロジェクトを引っ張っていただきたいとお願ひしました。

**遠北：** 南の発展は大事だと、独立した委員会を立ち上げていただきました。南海沿線は、ほとんどがこのグレーターミナミアリアに含まれています。グレーターミナミの発展は、私たちの発展と同じです。

南海グループは、2050年の企業像として「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」を掲げています。グレーターミナミの活性化を南海グループがやらなかったら誰がやるのか、という思いで、委員長を引き受けさせていただきました。

**鳥井：** ありがとうございます。大切なのは、精神的なバックボーンとエネルギーだと思っています。遠北会長が先ほど述べられたように、南海グループには、歴史に裏打ちされた地域との信頼関係があります。創業以来の進取の精神をもって、グレーターミナミ推進委員会のエンジンとなっていただけと思っています。



**遠北：** 委員長就任後すぐに、グレーターミナミアリアの全自治体の長と全商工会議所の会頭を訪問しました。自分の目で、直接エリアの魅力と課題を確かめたいと考えたからです。

皆さまに歓迎いただき、グレーターミナミ推進委員会の取り組みに関心をお持ちいただいていることを知りました。また、当社の鉄道が走っていないエリアにも伺ったのですが、改めて南海グループの存在の大きさを知ることになりました。各市町村を回っていると、自分の町を次の世代につなげていきたいという熱意は強く、名産や食への誇り、子育て、外国人の受け入れなど、本当にきめ細かく、一生懸命に取り組まれていることも分かりました。ただし、それらが一つになって大きなムーブメントになっていないのです。鉄道が沿線をつなげてきたように、市町村の思いを一つに、力を合わせて、道を切り拓いていきたいと強く感じました。

## 食と歴史・文化の融合で地域ブランディングを

**遠北：** グレーターミナミ推進委員会の注力テーマは3つあります。1つ目は食。本当にこのエリアは美味しい食材の宝庫です。地元でしか食べられない、いわゆる足の早いもの、特産品が数多くあります。2つ目は、海を使ったカーボンニュートラルの取り組み。3つ目は、関西国際空港から入国される外国人に訪れてもらい、住んでいただくことです。1つ目の食テーマが先行しており、2025年度から、食と観光振興につながる取り組みを展開していこうと考えています。

**鳥井：** 私も、南大阪から和歌山にかけての豊かな食材に注目しています。最高の食材で最高の料理を世界から来る観光客に提供すれば、話題を集めますし、そうしたことを一カ所ではなく、エリア全体で考えたいですね。

**遠北：** いま、豊かな食を楽しみながら地域の歴史も満喫できる「ガストロノミーツーリズム」が注目されています。豊富な食材と南大阪の歴史・文化を組み合わせたストーリーを構築することで、エリアの魅力を訴求できればと考えています。海と山の幸に恵まれた、南大阪や周辺エリアの協働プロモーションが実現すれば、インバウンドを含めた多様な方々の心に刺さる新しい観光体験が生まれます。

**鳥井：** おっしゃるとおりですね。世界から、特に富裕層の方が来くなるような地元食材の提供がある、そういうブランディングが必要ですね。

ブランディングの手法では、スペインのバスク地方にあるビルバオというまちが好事例です。このまちでは、経済を支えて

いた鉄鋼業、造船業が1980年代から衰退し、元気がなくなったのですが、1997年にビルバオ・グッゲンハイム美術館を誘致したことで、世界的な観光地としてよみがえりました。グッゲンハイム効果として広く知られています。

**遠北：** 小さなことの積み重ねに加えて、何か起爆剤になるような大きな仕掛けも必要ということですね。それも一過性ではなく持続可能なことで、世界へのアピールが大事です。

**鳥井：** 遠北会長がガストロノミーツーリズムでおっしゃった、南大阪の歴史・文化への視点も持ちたいですね。周辺には、「百舌鳥・古市古墳群」と高野山を含めた「紀伊山地の霊場と参詣道」の2つの世界遺産があります。古墳群の仁徳天皇陵などは、西方の海上から見えるように設計されたといわれています。大陸から船で渡ってきた人が上陸する場所に大きなお墓をつくり、日本はすごいと思わせたということです。その大阪湾に、今は関西国際空港があります。2千年に近い、非常に長い歴史がある、本当にコンテンツが豊富なエリアです。

関西というと、京都や奈良の世界遺産がよく知られていますが、決して引けを取らないと思っています。特に高野山は、日本仏教の一大聖地です。私は年に一度訪れるのですが、大変神秘的な雰囲気漂う、日本の宝ですね。まだまだ人気が出ると思います。

**遠北：** 高野山には縁が深く、設立発起人の一人で初代社長である松本重太郎の菩提寺も高野山にあります。当社が鉄道とケーブルカーで山上までつないでいます。よくぞ先達が、あのような山に鉄道を敷いてくれました。メンテナンスが大変ではありますが。

素晴らしい魅力があるエリアですから、世界から関西国際空港に来られた方が、日本で過ごす最初の1日や帰国前の1日で良いので、南大阪や和歌山に滞在し、楽しんでいただきたいと思います。

## 地域の力でさらなる発展を——南から始まる未来への挑戦

**遠北：** この一年間を振り返りますと、多くの方々と当社沿線やグレーターミナミの未来について語り合うことができました。そこであらためて「南大阪が連携して一体的に活性化に取り組む」広域連携の重要性や、「地域を輝かせるエリアブランディング」の必要性を痛感しています。

**鳥井：** ブランディングにより、お住まいの方の地域への誇り、すなわち、シビックプライドが高まります。それによって地域



活性化の取り組みがさらに深まるといった好循環を構築したいですね。

また産業誘致も大切です。熊本の半導体産業誘致は好事例です。簡単ではありませんが…

**遠北：** 南大阪には、空港、鉄道、道路網などのインフラは整っています。湾岸があり、大型の工業団地があり、いろいろな可能性があります。減少しているとはいえ、生産年齢人口も国内有数です。

**鳥井：** 高等教育機関も点在していますね。地域を発展させる産業政策は考えないといけないでしょう。大阪商工会議所として、国や自治体と一緒に考えていくべき問題ですね。

最後に、私の実体験から言えることですが、なんばをはじめグレーターミナミの方たちは、情に厚く元気で、人を分け隔てせず、おもてなし精神が豊富で、魅力的な方が非常に多いです。日本の資本主義の精神は、大阪の南の明るく元気な心の持ちようにあるとさえ思っています。

グレーターミナミの成長のポテンシャルは非常に高く、企業の存在意義を考えたとき、南海グループがポテンシャルの高い地域に密着していることは、大きなポイントです。もう一度、関西の経済、ひいては日本経済が力を取り戻すために、地元の力を再生していただきたいと思っています。これは、南海さんだからこそ実現できることです。広大な南大阪と和歌山エリアを、もう一度日本のホットスポットにさせていただけることを期待しています。

**遠北：** 南大阪と和歌山は、南海沿線そのものであり、夢と希望にあふれたエリアです。ご期待に沿えるよう力を尽くします。本日は、ありがとうございました。

# 中期経営計画の変遷

当社グループは、外部環境の変化を捉え、社内の変革を促す中期経営計画の遂行によって、持続的な成長を遂げてきました。2025年度からは新中期経営計画「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」のもと、「南海グループ経営ビジョン2027」の完遂、その先に描く「2050年の企業像」の実現のため、企業価値の大きな向上に向けて具体的な行動を実行し、新たな南海グループへの生まれ変わりを図っていきます。



## 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

基本方針・経営戦略・施策

重点項目

- 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

### 南海グループ経営ビジョン2027

「深展133計画」  
(2015～2017年度)

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。

「共創136計画」  
(2018～2020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」

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

「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

「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」  
(2025～2027年度) ▶ P.29-30

企業価値の大きな向上に向けた具体的な行動として、コア事業への過去最大の集中的な投資によって新たな南海グループに生まれ変わりを図る3年間

重点戦略

- 1 飛躍的な不動産事業の拡大
- 2 未来を拓く公共交通事業への変革

基盤戦略

- 1 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続
- 2 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化
- 3 コーポレート戦略\*と事業戦略との連動強化

※人財戦略・DX戦略・財務戦略

数値目標 (2027年度)

営業利益 **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

### 南海グループ経営ビジョン2027

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

南海グループ経営ビジョン2027と中期経営計画の関係

ビジョンの戦略骨子は不変であり、さらに打ち手を加速し、ビジョンの完遂を目指していきます。また、数値目標については、コロナ禍を経て、当社の現在地から目指すべき目標を再設定しました。

NANKAIグループ中期経営計画 2025-2027

重点戦略

- 1 飛躍的な不動産事業の拡大
- 2 未来を拓く公共交通事業への変革

基盤戦略

- 1 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続  
共創140計画から追加した要素
- 2 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化
- 3 コーポレート戦略と事業戦略との連動強化

南海グループ経営ビジョン2027

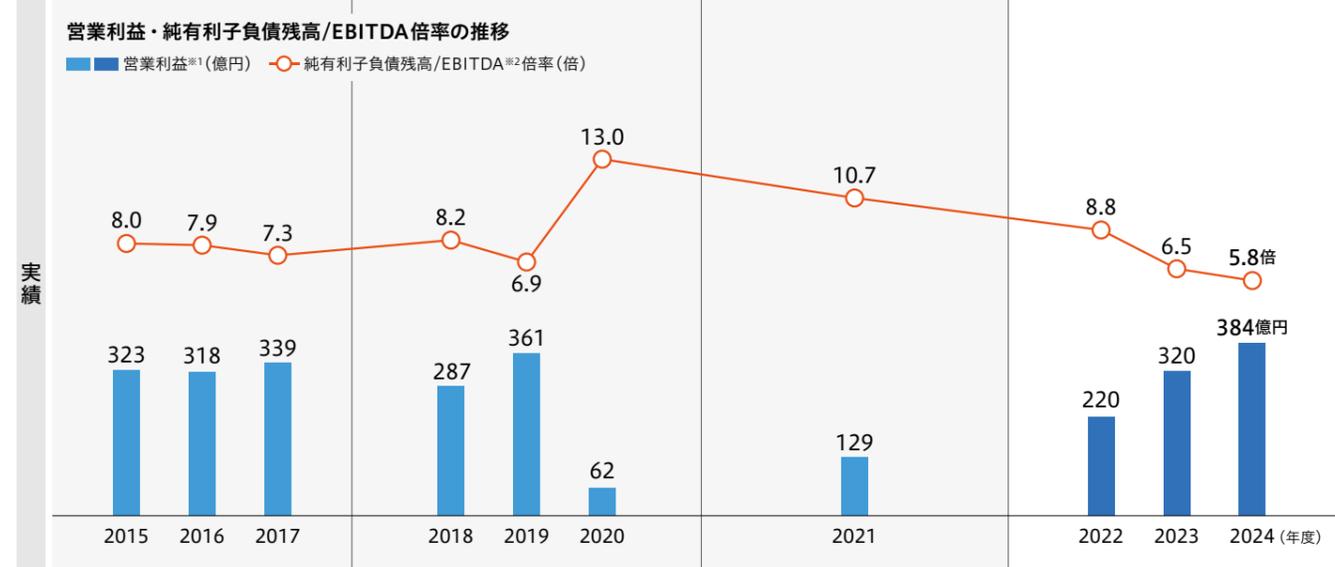
事業戦略1 選ばれる沿線づくり  
10年後の人口動態を転出超過から転入超過へ逆転

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

グループ経営基盤の整備  
①事業選別の徹底  
②ITを積極的に活用する企業グループ  
③人材戦略  
④財務戦略

### 共創140計画の振り返り

特に公共交通・まちづくりの分野で戦略打ち手を概ね計画通りに遂行できたこと、泉北高速鉄道との経営統合、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実行できたこと、営業利益280億円、純有利子負債残高/EBITDA倍率7.5倍以下の数値目標を1年前倒しで超過達成できたことなど、コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」について成果を上げることができました。一方、新事業の育成が道半ばであったことや、収益拡大や成長投資が未達となったことなど課題は残り、新中期経営計画では、これらの課題への対応を含めて、企業価値の大きな向上に向けた取り組みを進めていきます。



# NANKAIグループ中期経営計画2025-2027の全体像

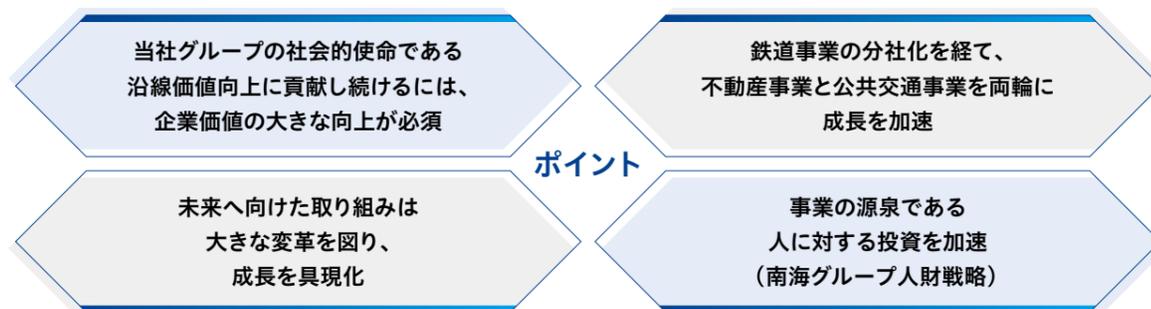
当社グループは2025年度から2027年度までを「企業価値の大きな向上に向けた行動を起こす3年間」と位置づけた新中期経営計画「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」を策定しました。

投資総額は最大3,600億円とし、コア事業である不動産事業・公共交通事業に対して過去最大の集中的な投資を実行します。当社グループが将来にわたって社会的使命を果たし続けるため、従来の在り方から脱却し、新たな南海グループに生まれ変わりを図り、将来の企業価値の大きな向上につなげていきます。

## 基本方針

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た、コア事業※の強化(集中投資)を最優先

※不動産事業・公共交通事業



## 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

※「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

## 2035年度までの早期企業価値の大きな向上



## 戦略サマリー

### 重点戦略(最優先事項)

#### 1 飛躍的な不動産事業の拡大

▶P.31-34

M&Aなどのインオーガニックな手法を選択肢に加え、飛躍的な成長を実現。大家業から総合不動産事業への脱却を図る。

#### 2 未来を拓く公共交通事業への変革

▶P.35-38

現状の延長線上では、事業の将来的な存続が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し、事業の存続と成長に挑戦。

### 基盤戦略

#### 1 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続

▶P.39-40

#### 2 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

▶P.41-42

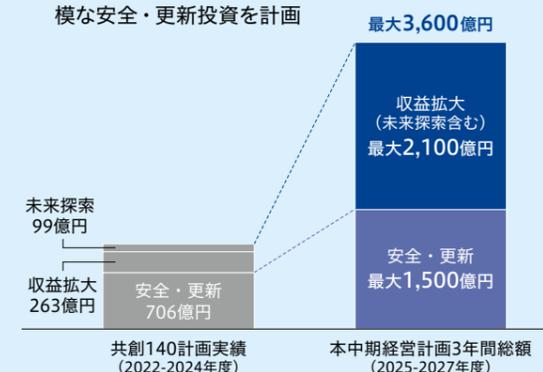
#### 3 コーポレート戦略※と事業戦略との連動強化

※人財戦略・DX戦略・財務戦略

▶P.43-50

### 集中的な投資

- 中長期的な事業・利益成長を目指し、収益物件の取得・開発を中心に積極的な収益拡大投資を企画
- サステナブルな事業運営を確実なものとするため、大規模な安全・更新投資を計画



### 資本コストや株価を意識した経営

資本効率性指標を数値目標に導入し、資本構成の最適化やROEとPERそれぞれの向上に向けた打ち手を遂行することにより、PBRの向上・中長期的な企業価値の向上を実現

### 株主還元方針のアップデート

自己資本の蓄積が進み、財務の安定性が向上している状況を踏まえ、定量指標を導入するとともに、株主還元を強化

#### ◆本中期経営計画における株主還元方針

安定配当を基本方針としつつ、連結配当性向を段階的に向上させ、2027年度には30%程度とすることを目標とし、状況に応じて機動的に自己株式取得を行う

### 数値目標

目標指標	2027年度目標	将来的に目指す水準
営業利益	360億円以上	460億円以上 (2035年度までの早期に)
純有利子負債残高/EBITDA※倍率	7倍台	6倍台
ROE	7%程度	8%以上

※営業利益+減価償却費+のれん償却費

重点戦略 1

# 飛躍的な不動産事業の拡大

大家業から総合不動産事業へ脱却し、既存領域の深度化と新しいエリアや事業領域への挑戦により飛躍的な不動産事業の拡大を実現させ、当社グループの成長を牽引していきます。



上席執行役員 不動産事業本部長  
**西原 啓介**

戦略の骨子

事業エリアの拡充

スキームの多様化

既存領域の深度化

戦略の背景

なぜこの戦略が必要なのでしょう？

既存事業のエリアや領域だけでは、投資機会に限界がありスピード感のある成長が望めません。なんばを中心とする不動産運営や物流高度化事業などの既存領域の深度化とともに、これまで培った経験やノウハウを新しいエリアや領域で発揮し、コア事業のさらなる収益基盤強化により、沿線地域をはじめとするステークホルダーへの持続的貢献を実現するためです。

何を推進の原動力(強み)として、どのような事業機会を獲りにいきますか？

長年インフラ企業として、真摯に取り組んできた沿線地域の価値向上を通じて構築した人的・物的社内リソースと、信頼関係に基づいた社外ネットワークを活かした共創などにより、不動産回転型ビジネスやファンドスキームの活用など、従来の枠にとられない事業領域に挑戦することで、不動産事業の加速度的な成長を図ります。

足元の課題は何でしょうか？ また、どうすれば課題解決できますか？

飛躍的な不動産事業の拡大には、新しいエリアや事業領域への投資をいかにスピーディかつ確実に展開できるかが重要です。ミッションの実行に当たっては、既存の社内リソースだけでは限界があるため、外部から知見のある専門人材の確保や先行事業者との協業、またM&Aなどインオーガニックな手法の採用などにより推進していきます。

飛躍的な不動産事業の拡大を実現するための取り組み

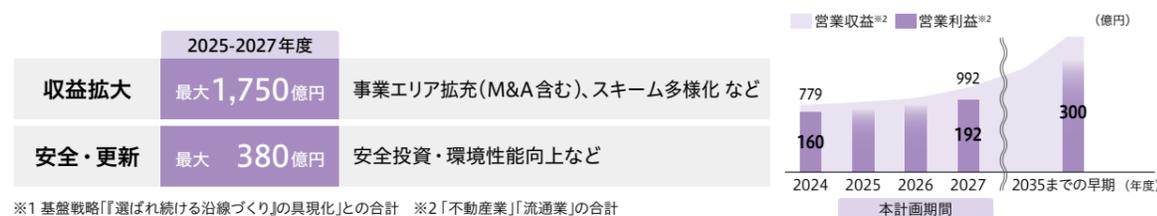
- 関西圏だけにとどまらず、首都圏やその他政令指定都市などでの案件を探索
- 回転型投資の規模拡大を図り、バリュアップのノウハウ蓄積を図る
- ポートフォリオの充実を企図し、優良アセットへの資産入替を進める



- 低稼働資産の売却も同時並行で推進
- ファンド出資とともにフィービジネスの拡充も目指す

投資額と成長イメージ

本中期経営計画においては、利益の加速度的な成長を目指して、M&Aを含めた新しいエリアや事業領域への投資と物流施設の高度化など既存領域への投資を合わせた収益拡大投資として、最大1,750億円<sup>※1</sup>を計画しています。積極的な投資を進める一方でリスクにも配慮するため、投資判断基準の適正な運用により、投資規律を遵守し、実施の可否を精査していきます。



事業エリアの拡充

当社の不動産事業はターミナルであるなんばエリアをはじめとする沿線施設の賃料収入、大家業による収入を中心に構築してきました。しかし、沿線・長期保有中心の従来の枠組みでは、エリア・アセットが限定され、成長は頭打ちであり、飛躍的な不動産事業の拡大は難しいと捉えています。

今後は、事業エリアを沿線・関西エリアから首都圏・地方主要都市・海外へと拡大することで、新たな収益機会を創出するとともに、リスク分散も図っていきます。

バリューアッド投資の拡充

前中期経営計画期間における収益拡大投資の執行額は4割弱にとどまったものの、バリューアッド投資は概ね計画に沿った投資が内定しています。今後も、将来の価値向上が期待できるエリアや、当社の強みが活かせる領域へ投資し、バリューアップ施策を講じることで、不動産の付加価値向上に取り組んでいきます。

オフィス・レジデンスを中心に投資実行

当社が開発・管理している物件はオフィス・レジデンスが主体となっており、事業運営のノウハウを保有していることから、今後も同アセットタイプを中心に投資を実行していきます。

ただし、最適な不動産ポートフォリオの構築の観点から、それ以外のアセットについても一定程度関与を図っていく考えです。ポートフォリオの充実に向けては、低稼働資産の売却も同時並行で推進し、優良アセットへの資産入替を進めていきます。

首都圏・地方主要都市における投資を拡大

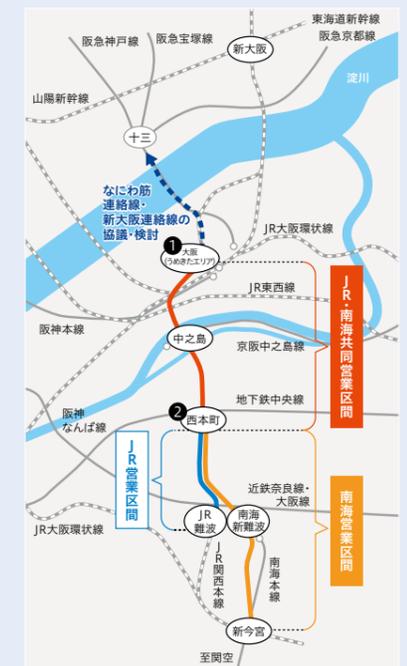
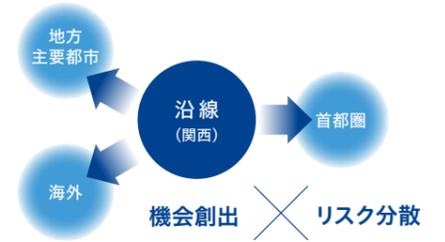
今後もなにわ筋線沿線も含めた沿線での開発に注力していきますが、沿線・なんばや大阪だけでは投資機会が限定的であり、投資機会の拡大とリスクの分散を図るため、首都圏をはじめとした主要都市圏への投資の拡大を進めます。

特に首都圏については、高い需要に支えられ、将来性・資産価値の維持も見込めることから、事業パートナーとの協業や人的ネットワークの構築を図り、総投資額の半分を上限に投資を振り向けていく考えです。

海外不動産市場への参入

国内不動産マーケットの将来的な成長余地は限りがあることから、海外不動産投資への進出を視野に入れています。

まずは、国内外のパートナーと連携を深めることによって持続的に成長が望めるマーケットを選別するとともに、具体的な投資案件を探索し、投資実行につなげていきたいと考えています。



2024年度においては収益不動産の取得に向けて200億円の投資枠を設定し、物件の探索を行った結果、150億円強の物件取得やファンド出資が内定し、一定の成果を上げました。その中でも「①北区大淀中・賃貸住宅」と「②いちご西本町ビル」は2031年に開業予定であるなにわ筋線の沿線に位置していることから、将来の価値向上が期待できるエリアをターゲットングして取得した案件です。

主な投資領域

強みを活かした投資領域

- ・物流倉庫(冷凍冷蔵倉庫など)
- ・オフィス(リノベーション案件など)

機会を活かす投資領域

- ・賃貸レジデンス開発など(注力エリア:なにわ筋線沿線など)

脅威に備える投資領域

- ・首都圏などでの収益投資
- ・海外不動産投資

重点戦略1 飛躍的な不動産事業の拡大

スキームの多様化

飛躍的な不動産事業の拡大に当たって、賃料収入に依存するだけでは回りの確保に限界があることから、エリアの拡大とともに、スキームの多様化も必要であると認識しています。

回転型ビジネスの強化やファンド出資の活用など、リスクをコントロールしながらスキームを多様化することで、収益の拡大を実現していきます。

回転型ビジネスの強化

前中期経営計画では、私募リート「南海プライベートリート投資法人」を立ち上げ、初回の組み入れとして、なんばパークスの共有持ち分を含む9物件、資産規模210億円で運用を開始し、不動産回転型ビジネスに本格的に進出しました。

同法人の成長を牽引するため、当社もスポンサーとしてリート向けウェアハウジングのサポートを実施し、2025年7月にはオフィスやレジデンスなど既存物件の組み入れで約100億円の増資を行い、同法人の資産規模は300億円を超えるものとなりました。今後は、当座の目標である資産規模500億円を目指して、引き続き私募リートの成長に向けた取り組みを推進していく考えです。

回転型ビジネスでは、物件を開発し私募リートに売却する過程で開発利益を享受することができるうえ、利益を新たな開発に充てることでスピード感のある開発が可能となります。これにより、エリアの価値が向上し、当社グループ全体で集客力を高めることも可能であると考えています。

本中期経営計画においても、回転型投資の規模拡大を図るとともに、バリューアップのためのAM・BM・PMノウハウを蓄積することで、マーケットにおける競争力獲得も図っていきます。

ファンドなど金融不動産商品の活用

直近の不動産マーケットにおける価格上昇により、投資リターンが低調となっていることが業界全体の課題であるため、優良な大型物件取得に関しては、借入や他者資本に加え、ファンド出資も活用し、投資効率を向上させていきます。すでに他者の組成したファンドへの投資にも着手しており、新たな投資領域における収益機会獲得や不動産マーケットにおけるプレゼンス向上にもつなげていきます。

専門人財の積極的登用

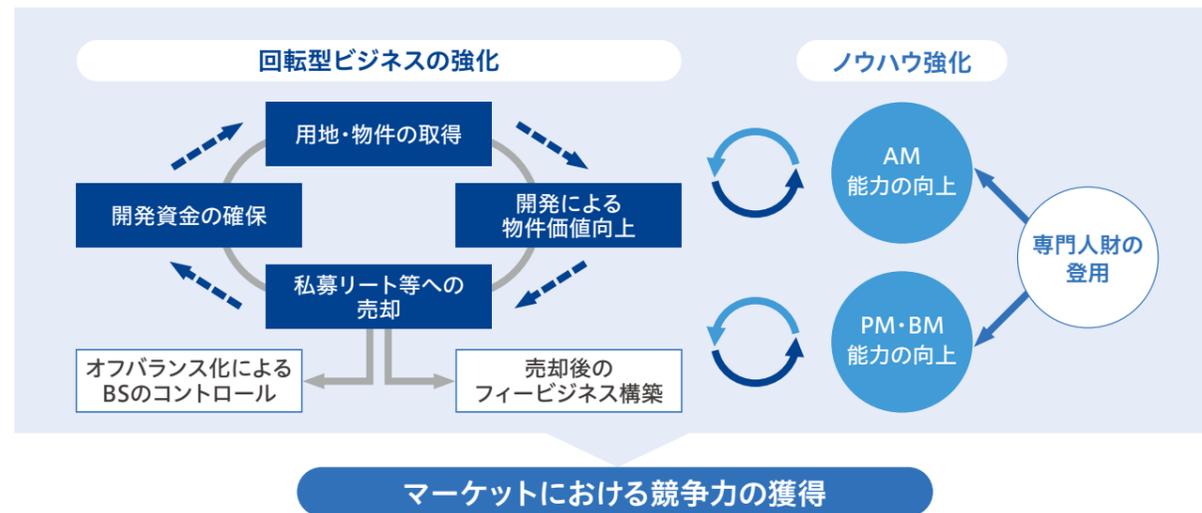
飛躍的な不動産事業の拡大を実現するためには、開発・営業などの不動産関連人財と、技術系人財の活躍が必要不可欠です。2026年4月に予定している鉄道事業の分社化を契機に、ジョブ型の徹底、事業特性に応じた評価・報酬体系の整備により、専門人財の獲得・エンゲージメントの向上を図っていくことで、事業判断と執行のスピードを加速させ、将来の外部環境変化や競争環境に対して強い組織に変革していきます。

業容拡大・総合力強化のためのM&A

飛躍的な不動産事業の拡大の実現に向けて、従来の経営の延長線上ではない、インオーガニックな手法が必要です。

この手法として、M&Aを活用することにより、収益・利益の取り込みやエリアの拡大はもとより、人財をはじめとした機能・資産などの経営資源を獲得し、競争力・ノウハウを強化することで、事業拡大・数値目標達成を実現していきたいと考えています。

今後は、不動産事業に関するバリューチェーンを強化し、多角的なまちづくりを推進する当社グループの強みを訴求し、能動的に候補先の探索を進めていくとともに、不動産事業の成長戦略との連動を図り、実現へのアクションプランを可視化し、行動に移していきます。



既存領域の深度化

新たな事業エリアやスキームに挑戦する一方、当社グループがなんばをはじめとする沿線を中心に展開している不動産・流通事業は、当社の収益の柱となっています。

これらの柱をより強固なものとするため、既存事業の磨き上げによって、内部成長についても推進していきます。具体的には、それぞれのアセットタイプに応じた収益力の維持・向上施策の実行や、なんばエリアにおけるショッピングセンターの集客力強化、計画的な安全・更新投資などに取り組み、社会の変容に適合した運営体制の構築、収益基盤の拡大を目指していきます。

加えて、低稼働資産の売却を進めることで、資本効率性の向上も実現していきます。

物流事業強化

北大阪、東大阪に保有する各物流施設は、東西を結ぶ物流中継地であり、大阪都心および高速道路のインターチェンジに近接していることから、輸送効率に優れた好アクセスな立地です。加えて、内陸部のため津波リスクがなく、流通業務地区内に位置しているため、24時間365日の運用が可能であるなど「好立地・高稼働・広大な敷地」が大きな強みです。また、関西圏における物流施設のマーケットについても、堅調に推移しており、将来的にも期待ができると捉えています。

このような強みと機会を最大限に活かすべく、高度化への投資に取り組んでいます。本中期経営計画においては、これらの投資を継続することを大前提に、関西圏を中心として、収益性や既存施設とのシナジーが見込まれる物流施設についても、長年培った物流施設賃貸事業のノウハウを活かしながら挑戦していきます。

北大阪流通センターにおいては、同施設最大規模であるII期棟の2026年3月の竣工を目指しており、III期棟、IV期棟については、賃貸面積の倍増が可能な大型施設を順次建設する全体計画を策定中です。投資額について、II期棟は350億円であるほか、検討中のIII期棟、IV期棟も含めると北大阪流通センター全体で500億円を超える規模の投資になることを想定しています。

東大阪流通センターについては、既存土地の有効活用と、これに伴う既存テナントの仮移転先を確保できるように検討を行い、高度化に向けた計画策定に着手します。



北大阪トラックターミナルII期棟(パース図)

計画的投資の実施

安全・更新投資として、なんばCITY・南海堺東ビル・スイスホテル南海大阪といった主要物件をはじめ、各施設の建築・設備更新工事を予定しています。

また、CO<sub>2</sub>削減に資する投資、各種環境認証の取得に向けた取り組みにも注力しています。高効率設備への更新や新技術の導入など、既存物件の省エネ施策だけでなく、太陽光発電の拡大などの創エネ施策についても推進することで、各施設の環境性能を向上させ、物件価値の向上にも努めていきます。

保有施設のブラッシュアップ

当社アセットの大半を占めるなんばエリアにおいては、「グレートなんばビジョン」を掲げ、来街者数、滞在時間、来街頻度の向上に向けた取り組みを進めています。梅田など、多くの資本が参入する他のエリアと比べて、なんばエリアでは当社が主体となり、一体的な施設運営が可能であるという強みを活かし、各施設に横串を刺した施策をスピーディーに展開していきます。

また、沿線エリアに保有する物件についても、地域からの信頼感やブランド力を活かし、資産価値の向上に取り組んでいきます。



南海ターミナルビルは約20万㎡の賃貸面積を誇る

南海ターミナルビル

(南海ビル・なんばスカイオ・なんばCITY・スイスホテル南海大阪)

さまざまな都市機能を併せ持ち、鉄道、ショッピング、オフィスワーカー、インバウンドなど、さまざまな目的の利用者が行き交う拠点です。あらゆるニーズに対応すべく、多様なサービスを提供するハブ機能強化による価値向上、収益力強化に努めていきます。直近では、インバウンド需要が大幅に伸びており、それらの取り込みも意識した施設運営を行っていきます。

なんばパークス

オフィス・商業からなる複合型施設であり、オフィスであるパークスタワーの稼働は非常に安定しています。商業については、パークスガーデン、なんばパークスミュージアムなどの集客コンテンツを中核に据え、既存店舗へのシナジー創出にも注力しています。

HiViE堺東

駅直結の南海堺東ビルにおいて、核テナントであった高島屋堺店が2026年1月に閉店することに伴い、通勤・通学など駅の日常利用者や沿線住民など、より多くの方に利用いただけることを目指した新たな商業施設「HiViE(ヒビエ)堺東」にリニューアルします。

重点戦略 2

# 未来を拓く公共交通事業への変革

これまで沿線で培ってきた安全・安心な運輸業としての歴史を胸に、安全・快適・持続可能な未来の公共交通を創り上げるため、必要な投資を集中的に実行し、事業の存続と成長に挑戦します。



代表取締役 専務執行役員 公共交通室長 芦辺 直人 (左)  
取締役 専務執行役員 鉄道事業本部長 梶谷 知志 (右)

戦略の骨子

事業運営の高度化と最適化

収益力・インパウンド取り込みの強化

サービス品質の向上

安全・安心・信頼の提供、災害対策

戦略の背景

なぜこの戦略が必要なのでしょう？

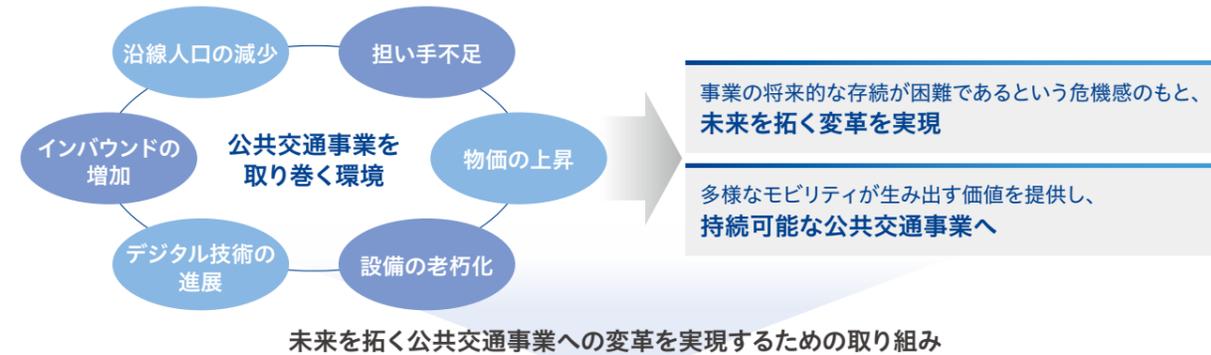
沿線環境を取り巻く人口減少や高齢化、災害リスクの増大、そしてデジタル化の波は、従来のやり方では立ち行かない時代の到来を示しています。こうした急速な環境変化に対応し、地域の移動手段としての役割を維持・強化するために、安全・安心を維持しながら事業の高度化や収益力・サービスの向上を柱とした戦略が必要だと考えています。

何を推進の原動力(強み)として、どのような事業機会を獲りにいきますか？

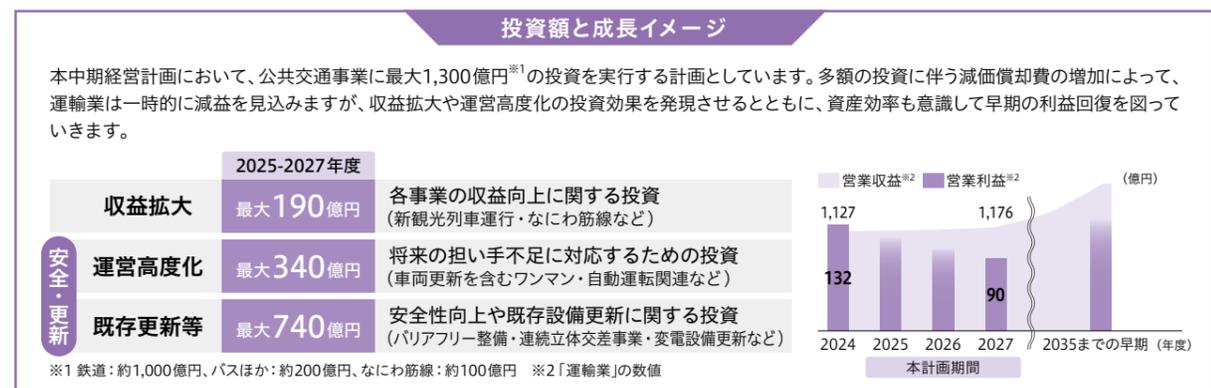
この戦略を推進する原動力は、「地域とともに成長する」という揺るぎない理念です。そして、鉄道・バスを中心としたグループの総合力、デジタル技術、人財の力がその実行を支えます。観光需要の回復や沿線再開発、さらには環境対応型インフラといった事業機会を契機に、地域の未来を支える持続可能な成長を実現していきます。

足元の課題は何でしょうか？ また、どうすれば課題解決できますか？

人口減少による利用者の減少、そして老朽化したインフラの更新負担です。加えて、自然災害リスクの高まりや、急速に進むデジタル化への対応も避けては通れません。安全・安心を最優先に、デジタル技術を活用した効率化、地域と連携したインフラの再構築、そして持続可能な経営基盤の確立が必要であり、変化を恐れず、挑戦を続けていきます。



## 必要な投資を集中的に実行する



### 事業運営の高度化と最適化

当社グループが公共交通事業を展開している南大阪・和歌山・徳島エリアは、全国平均や他地域と比較して、今後の人口減少が顕著であると見込まれています。そのため、特に鉄道事業・バス事業においては、これまでも利用促進施策や運営の効率化に取り組むとともに、採算が悪化した路線についても可能な限り運行を維持してきました。

今後も、公共交通事業者としての責任を持ち、地域の移動を支え、将来にわたり交通・移動サービスを提供し続けるには、事業運営の高度化・最適化が欠かせないと考えています。

### エリア実態に合わせたモビリティの最適化

持続可能な交通・移動サービスの提供には、地域の実情を深く理解し、利用状況を正確に分析したうえで、最適な交通モードを選択することが重要です。

各モビリティにはそれぞれ特性があります。例えば、鉄道は大量輸送が可能で定時に優れる一方で、運行コストが高く、路線の延長や変更は容易ではありません。バスは既存の道路を走行するため柔軟な路線設定が可能な反面、マイカーなどの移動手段の影響を受ける場合があります。このような各モビリティの特性を踏まえ、行政や地域の関係者と連携しながら利用しやすい交通体系について方向性を定めていくことが必要です。

移動ニーズの変化に応じたモビリティチェンジも視野に入れた交通のあり方について検討を深めることで、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

### 泉北高速鉄道統合効果の発現

2025年4月1日に泉北高速鉄道株式会社との経営統合を実施しました。南海・泉北相互間の運賃値下げやダイヤ改正により、利便性が向上し、直通で利用される旅客の増加を見込んでいます。運賃値下げに伴い、減収影響を見込んでいますが、足元では、定期利用者の増加が顕著であり、なんば、新今宮、天下茶屋といった大阪市内の主要駅では平日で前年と比べて20%前後の定期利用者数の増加が確認されるなど、想定よりも減収幅は縮小傾向にあります。

今後は、重複するシステムや機能の統合、運営体制の見直し、人財の有効活用などを通じて、重複する投資やコストを削減し、減収からの早期回復、シナジー効果の早期発現を目指していきます。



「泉北線」誕生による運賃値下げをPR

### 鉄道線のワンマン運転区間拡大に向けた環境整備

今後、生産年齢人口の減少に伴い、鉄道乗務員の確保が難しくなることが想定される中、人財を含む経営資源を有効に活用し、一定の列車本数を維持するために、将来の全線ワンマン運転化を可能とする設備構築を進めていきます。

具体的には、法令上必要となる設備に加えて、車両側面カメラや進出用非常通報装置、誤開扉防止装置など安全面に十分配慮した設備を導入することで、ワンマン運転時においても車掌が乗務する列車と同等の安全性を担保していきます。

### 支線における自動運転(GOA2.5)の開始

将来的な労働力不足の解決を目指し、運転士の資格を持たない係員が乗務する自動運転導入に向けた準備を進めています。2023年8月から自動運転の実証試験を開始し、2025年3月には有識者から構成される自動運転検討委員会による安全性等の評価を受けました。

今後は行政手続きや運行に必要な設備面の対応を進めることで、2027年度には高師浜線において私鉄初のGOA2.5による自動運転の導入を目指しています。



自動運転の実証試験に使用した車両

### 磁気乗車券廃止に向けた取り組み

乗車方法における新たなサービスの拡充に伴い、2030年度を目標に段階的に磁気乗車券を廃止することを検討しています。普及が進んでいる交通系ICカードに加え、新たに導入したタッチ決済やQRコードなどの乗車方式により、キャッシュレス化を推進し、顧客満足度の向上を図りながら、自動改札機や自動券売機などの簡素化によって、メンテナンスコストの削減を目指します。 ※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

### デジタル技術を活用した運営の高度化

AIを用いた踏切異常検知システムの導入やドローンを用いた鉄道施設点検など、デジタル技術を活用した保守業務の効率化を推進しています。

今後もデジタル化を推進するとともに、少ない人員でもこれまでと同等以上の鉄道サービスを提供できるよう、人財の高度活用(ダイナミックタスク)に向けた研究を進めていきます。



AIを用いた踏切異常検知システムの導入試験

## 重点戦略2 未来を拓く公共交通事業への変革

## バス事業における運営体制の見直し

当社のバスグループは、地域それぞれの特性を踏まえ、各グループ会社が自主的な経営を行いながら相互に連携し、シナジー効果を創出することによって利益を増進させながら、グループ全体の最適化を図っています。

現在は、当社グループ全体の公共交通戦略を策定・推進する公共交通室のもとで、バス会社の管理・統制を図っていますが、今後はそれに加え、バス事業の再編、運営体制の効率化なども含め、よりサステナブルな運営体制の確立を目指していきます。

## 新たなモビリティの導入検討

新たなモビリティとして、泉北ニュータウンエリアにおけるAIオンデマンドバスや、和歌山エリアにおけるグリーンスローモビリティ、各エリアにおける自動運転など、あらゆる実証実験を展開してきました。今後も、新たなモビリティの導入により、地域課題の解決と持続可能な収益確保の両立を図りながら、既存事業との共生の可能性を探ります。

加えて、地域内の移動手段としてだけでなく、鉄道駅やバス停までのラストワンマイル輸送など、地域住民の鉄道・バスの利用機会の拡大を目指していきます。



泉北ニュータウンエリアにおけるAIオンデマンドバスの実証実験



グリーンスローモビリティを用いたラストワンマイル輸送・観光輸送の実証実験

## 人財不足への対応

バス事業においては、運転士の不足が顕在化しており、各社とも2024年問題への対応と併せ、路線の統廃合や見直し、勤務体制の変更など、あらゆる効率化を図ってきました。また、運転士の確保・育成の観点からは、定年の延長、大型二種免許取得費用の補助・自社養成、女性運転士の活躍のための施設整備・改良などに取り組んでいるほか、グループ会社間で連携した採用活動の展開や応援体制の構築などにも注力しています。



バス運転手募集ラッピングバスの運行（徳島バス）



グループ会社間の連携により大阪・関西万博へのバス輸送を担う

## 収益力・インバウンド取り込みの強化

インバウンドの玄関口・関西国際空港の利用者数は2024年度に過去最高を更新し、足元では、大阪・関西万博の開催により、さらなる活況を呈しています。2030年代には大阪IR、なにかわ筋線の開業を控え、今後もより一層の伸長が期待できます。

このような追い風を確実に捉え、空港線を中心としたインバウンド需要の着実な取り込み、収益力の向上が、今後の事業成長には必要不可欠です。旅客のニーズを汲み取った施策を講じることで、より収益性の高い交通インフラの構築を図っていきます。

## 料金等の見直し・多様化

インバウンド・観光・ビジネス需要に対して、より質の高い快適な移動サービスを継続的に提供すべく、2026年度の実施を目指して、特急料金等の見直しを検討しています。現状、旅客への影響把握に加え、他の営業施策との整合性、鉄道事業の分社化、システム改修なども踏まえた総合的な調整を行っており、これらの検討・準備をさらに進めていきます。



インバウンド旅客からも人気の高い特急ラビート

## 新たな観光列車の導入

2026年春の運行を目指し、「天空」に代わる新たな観光列車の導入を進めています。なんば駅から極楽橋駅間を結ぶ4両編成とし、なんば駅には専用ホームを設置します。内装やインテリアは高級感を重視し、快適な座席とパノラマビューを楽しめる車窓などを備える構想です。

また、移動手段のみならず、列車の旅そのものが特別な体験となるよう、地元の食材を使用した食事を提供するなど、良質でホスピタリティあふれるサービス提供を計画しています。



新たな観光列車の外観（現時点のイメージ）※実際とは異なります。

## インバウンド向け商品の販売強化とデジタル化促進

インバウンド旅客を川上から獲得すべく海外プロモーションを強化するとともに、鉄道事業においては、デジタルきっぷを導入し、QRコードによる改札通過を可能としました。タッチ決済についても他社に先駆けて取り組み、直近では対応ブランド、利用可能駅ともに拡充を進めています。

今後は、デジタル化により得られる購買データを顧客ニーズの把握につなげるよう収集・活用が可能なプラットフォームの構築を進め、さらなる収益機会の獲得を目指します。

※ QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。

## サービス品質の向上（ブランドの向上）

これまで、公共交通事業をコアに据え、沿線エリアに深く根差したブランドを創出してきましたが、鉄道事業の分社化後も選ばれ続ける企業グループであり続けるべく、サービス品質をより一層向上させていきます。

施設や車両などハード面の整備に加えて、接客や情報提供などのソフト面においても、公共交通に従事する社員一人ひとりが、共通の指針である「CS活動指針」を抛り所とした顧客サービスを提供することにより、さらなる充実に努めていきます。

## 車両更新の加速

南海線では、2027年度末を目標に、特急サザンを新型車両へ更新し、都市間ビジネス輸送と和歌山方面へのツーリズム需要に対応するラグジュアリーな次期特急車両を導入する予定です。

また、通勤車両としては、インバウンドを含む多様なお客さまが快適に利用できる「人と環境に優しい車両」である8300系車両を3年間合計で40両追加導入する計画としています。



8300系車両は2024年度末時点で136両を導入

## 環境に配慮したバス車両の計画的導入

環境面からは、気候変動リスクを最大のリスクの一つと捉え、鉄道省エネ車両の導入と再生可能エネルギーの使用を進めるとともに、モーダルシフトを促進しています。

バス事業においては、大阪・関西万博のシャトルバスにも、EVバスの導入を進めました。EVバスは、ディーゼルバスと比べ、CO<sub>2</sub>排出量が半分程度になるほか、災害時には非常用電源としても利用可能です。今後も順次EVバスを導入する計画としており、より積極的にCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組む考えです。



大阪・関西万博への会場輸送も担うEVバス

## 安全・安心・信頼の提供、災害対策

公共交通事業において、安全・安心は事業の根幹です。これまで、安全に関する設備投資は着実に実行してきた一方、特にコロナ禍では公共交通の利用者が激減したこともあり、それ以外の設備投資は優先度を落とさざるを得ませんでした。

本中期経営計画では、持続可能な公共交通事業への変革に向けて、安全投資はもちろんのこと、サービス・CS・ESの向上に向けた投資もバランスよく集中的に実行していきます。

## バリアフリー施設の整備とセキュリティ向上策の推進

バリアフリー施設の整備として、中百舌鳥駅においてホームドアの設置を進めています。また、紀ノ川駅におけるエレベーター整備など段差解消工事も推進し、快適な移動環境の整備を進めています。

加えて、車内防犯カメラの設置によるセキュリティ強化にも注力しており、より安心な車内空間の提供も目指していきます。

## サステナブル経営に向けた設備・施設の更新および機能向上

安全運行を継続して行うため、変電設備や保安装置など各種設備の確実な更新のほか、これまで以上に安全性を確保するための設備についても導入を推進しています。

近い将来に発生が懸念されている大地震や、大型化する台風などの災害リスクの低減のため、高架橋耐震補強、橋梁洗掘対策、斜面崩壊対策のほか、各施設の対策・補強を計画的に推進していきます。



鉄道の設備投資を車内吊りポスターでPR

## 従業員満足（ES）を高める環境整備

従業員が快適に業務へ取り組める環境整備に注力し、従業員満足の向上と人財定着によるサービス品質の向上を目指していきます。具体的には、就業施設や休憩・宿泊施設などの職場環境を再整備し、社員一人ひとりが最大限の能力を発揮できる職場づくりを推進していきます。

## 鉄道事業の分社化に向けて

2026年4月1日付で鉄道事業の分社化を予定しています。沿線人口の減少など構造的な移動需要の減少が懸念される中、鉄道事業では、サステナブルな輸送サービスの提供が最優先課題です。一方、不動産事業では、今後の成長を牽引する飛躍的な成長を志向していることから、両コア事業において異なる事業特性を最適化することが分社化の目的です。

分社化を通じて、鉄道事業については、経営の機動性強化と意思決定の迅速化をはかり、さらなる働き方改革やテクノロジーの活用を加速させるとともに、サステナブル投資の着実な実行によって、持続的な成長の実現に取り組んでいく考えです。2025年度は、新会社の将来ビジョンや体制の構築に注力し、分社化後は、鉄道事業の自立経営を実行すべく、それぞれの戦略打ち手・施策を着実に遂行していきます。

基盤戦略 1

# 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続

「2050年の企業像」の実現に向けて、eスポーツ・ツーリズムなど新事業のスケールアップ実現と新たな事業の芽の育成、さらなる新規分野の開拓に取り組み、「南海グループの未来」を創造します。



松本 保幸  
 取締役 社長直轄プロジェクト担当 CEO補佐

戦略の骨子

eスポーツ事業

ツーリズム事業

事業育成

新規分野開拓

戦略の背景

なぜこの戦略が必要なのでしょう？

「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」の実現に向けて根幹をなすものが未来探索であると考えています。2つのコア事業である不動産・公共交通とは異なる市場における事業の育成や新規分野の開拓によって、南海グループの新たな収益源を創出するべく、今後も挑戦していきます。

何を推進の原動力(強み)として、どのような事業機会を獲りにいきますか？

これまでの事業創出期間を通じて培った「変えるべきことは変え、失敗を恐れずに新しいことに挑戦していく」というマインドセットがベースにあります。「南海」というブランドが培ってきた安心・信頼も武器として、eスポーツはWeb3.0領域も意識した事業、ツーリズムは地元ならではの体験を意識した事業を拡大・創出していきます。

足元の課題は何でしょうか？また、どうすれば課題解決できますか？

新事業のスケールアップ実現や新規分野開拓は、当初の想定より時間がかかっているのが事実です。既存の社内リソースには限りがある中で、専門性を有する人材の採用や、強みを補完し合える他企業・プレイヤーとの共創、特にCVCなどを活用した出資やM&Aも打ち手として、インオーガニックな成長を加速させていきます。

## 新事業のスケールアップ実現

### eスポーツ事業

eスポーツ事業では、前中期経営計画期間中に得た知見をもとに、「eスタジアムなんば本店」の運営を軸として、自治体や企業と共創しつつ、若年層・α世代を中心としたターゲット層の拡大と収益化の両立を本格化させます。会員の増加を新たな事業の創出や安定的な収益基盤の確立につなげるほか、異業種との協業により、業容の拡大を図っていきます。2024年11月には、大阪府が設立した「大阪eスポーツラウンドテーブル」に参画するなど、官民連携してeスポーツ人口の増加にも貢献していきます。

これらの取り組みは、大阪・関西万博との親和性も高く、eスポーツの先進都市として大阪が目指される機会を捉え、万博会場内での大規模イベントにも関与するなど、ユニバーサルエンターテインメントであるeスポーツの普及・周知に努めています。

さらには、Web3.0・XR(クロスリアリティ)・AIといった新技術との融合によって、eスポーツを入口とした次世代事業の創出にも取り組みます。なんばを世界に誇るデジタルエンターテインメントの中心地へと進化させる「デジタルエンターテインメントシティ構想NAMBA」の取り組みをはじめとした沿線価値の向上・地域との共創につながる「未来型都市体験」の基盤を構築すべく、この分野のさらなる進化を目指していきます。



デジタルエンターテインメントシティ構想NAMBAの推進により、次世代の都市体験を創出

### ツーリズム事業

前中期経営計画より、当社グループの強みである「ポテンシャルの高い観光資源」を活かすべく、和歌山エリアを中心とした滞在・周遊型ツーリズムを志向し、南紀白浜に拠点を持つ明光バス株式会社をグループ化するなど、和歌山エリアを拠点に事業を推進できる土台を整備してきました。

本中期経営計画においても、大きなポテンシャルを秘めていることから国内の他エリアに対して差別化が可能であり、事業基盤を持つ和歌山エリアに引き続き注力し、ビジネスモデルの確立に取り組んでいきます。具体的には、主にインバウンドを対象とした個人向けの旅行商品の造成・販売として、当社グループのアセットや地域観光資源を組み合わせた訪日外国人向けのメディカルツーリズムに取り組んでいます。また、地域のプレイヤーと連携したエリアの開発を念頭に置き、主要な観光拠点・事業への出資を検討していくとともに、SNSを活用した海外市場への直接的な情報発信、それに伴う収益化の仕組みづくりに取り組むなど、マネタイズにつながる施策の探索、実行によって、事業のスケールアップを図っていく考えです。

加えて、交通と観光の一体運営によって、より利便性の高い観光体験を実現するとともに、インバウンド需要の取り込みも強化していきます。



和歌山県内最大級の観光地を事業エリアに持つ明光バスをグループ化

## 未来探索の継続

### 事業育成

ネパールのIT/CAD人材に特化した人材紹介サービス事業「Japa!」では、海外人材採用に初挑戦される企業を中心に採用実績が積み上がってきたほか、事業創出支援プログラムから生まれた社内ベンチャー企業「LAWN」では、テニスコート予約サービスの累計取扱高が1億円を超えるなど、未来に向けて一定の可能性を見出せています。今後も、サービス展開領域の拡充、規模拡大に向けた取り組みを進めていきます。



「Japa!」は人材紹介だけでなく、定着のための支援サービスも充実

「LAWN」が展開するテニスコート予約プラットフォーム「テニスグ！」

### 新規分野開拓

社内外横断的な事業創出に向けた取り組みが実を結び、これまでに3事業、2025年度に入り、新たに2事業が起業を果たしました。特に人材育成面で成果を上げたほか、社内風土の変革をもたらすなど、継続的な新規分野の開拓実施に向けた基盤は着実に確立できてきています。

本中期経営計画では、実現性の向上を企図し、2025年1月に新規設立したCVC子会社も有効活用し、よりインオーガニックな手法を用いて既存コア事業に続く新たな収益源の創出を目指していきます。CVCについては、すでに複数社への出資を実行しており、3年間で約20億円の運用規模としています。革新的なテクノロジーやソリューションにより、高い成長性と収益性のポテンシャルを持つ有望なスタートアップへの出資を進めていきます。

前中期経営計画

公共交通・まちづくりに次ぐ第3の柱構築に向けて「未来探索」を事業戦略に掲げ、新たな事業の創出を模索

成果

eスポーツやツーリズムをはじめとした事業基盤の整備、事業創出に向けたマインドセットに手応え

課題

多種多様な事業に着手した結果、それぞれの事業のスケールアップとマネタイズに時間を要している

本中期経営計画

・事業として大きく成長する可能性がより高い「eスポーツ事業」と「ツーリズム事業」の2つの事業にフォーカスし、リソースを集中投下することで、早期的なマネタイズを実現  
 ・外部資源も有効に活用し実現性を高めながら、新規分野の開拓を引き続き実施

### 新事業のスケールアップ実現

「eスポーツ」と「ツーリズム」の2つを特に注力する事業とし、スケールアップを実現

eスポーツ事業

中長期的な収益基盤の構築に向け、ユーザーを囲い込む

ツーリズム事業

事業基盤がある和歌山エリアに注力し、ビジネスモデルを確立

### 未来探索の継続

不動産・公共交通と異なる事業の芽を育てるとともに、新規分野開拓はこれまでの手法を見直し、CVCを有効活用しながら、より実現性を高める

事業育成

海外人材事業、デジタル関連事業を中心に規模拡大を目指す

新規分野開拓

CVCを活用した事業モデルの探索と深掘り、新規分野開拓に寄与する事業シーズを獲得するための情報探索を実施

※CVC: コーポレートベンチャーキャピタル

基盤戦略 2

「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

「暮らす・働く・訪れる」価値を高めるため、環境・コミュニティ・観光資源などを再認識し、その整備に注力。まち・エリアの価値向上をつなぎ広げていくことで好循環をつくり、魅力ある沿線へ。



常務執行役員 まちづくり推進室長 二栢 義典

戦略の骨子

グレーターなんば構想の実現

泉ヶ丘駅前活性化計画

泉州の観光スポット化

戦略の背景

なぜこの戦略が必要なのでしょう？

インバウンド需要が好調に推移する一方、当社沿線は他のエリアと比較して人口減少傾向が顕著であると見込まれており、将来のさらなる沿線価値向上には、交流人口と定住人口双方の増加が不可欠です。

何を推進の原動力(強み)として、どのような事業機会を獲りにいきますか？

インバウンドの好調を追い風に「働く・訪れる」環境を整備していきます。なんばエリアでは「グレーターなんば構想」のもと、通天閣となんば・新今宮への回遊性を強化し、泉州では魅力的な特産品などの観光資源を活かし、話題性のあるエリアに昇華させます。

足元の課題は何でしょうか？また、どうすれば課題解決できますか？

まちづくりの難しさがあります。目指す方向は同じでも、自治体や地域の皆さまの考え方には違いがあり、また、当社単独でできることには限界があります。これらを収れんさせ、より良いものを創り上げるために、ステークホルダーの皆さまと一緒に考えることで深い関係性を構築し、また、それぞれの強みを引き出し、活かすことで、それぞれの課題解決を図ります。

3つの重点エリアを中心に沿線価値向上を実現

繰り返しの来訪促進、顧客満足・沿線イメージを高める施策を展開

交流人口・定住人口の増加を実現し、エリアの活性化を目指す



1 なんば(～新今宮) 交流人口増加

なにわ筋線開業を控え、「アジアNo.1の訪れたいまち」を目指し、グレーターなんば構想の実現に引き続き注力

2 泉北・金剛・狭山 定住人口増加

住みやすいまちの機能を維持・向上し人口流入を推進

3 泉州 交流人口増加

関西国際空港からほど近いりんくうエリアを中心に、当社沿線の新たな観光エリアに育成、ブランドを確立「インバウンドが一泊したいまち」へ

グレーターなんばエリア



グレーターなんば構想の実現

当社最大の事業拠点・なんばエリアは、交通のハブにとどまらず、商業・観光・文化が交錯するダイナミックな都市空間です。なにわ筋線の開業を控え、「アジアNo.1の訪れたいまち」に成長させることを目指し、本中期経営計画においても「グレーターなんば構想」の実現に引き続き注力していきます。

南海なんば駅周辺においては、なんば広場・なんさん通りの歩行者空間化によって、民間が主体となったイベントの開催も可能となり、エリア周遊拠点として、上質な空間の創出を図っていきます。加えて、2025年4月に開業した「ANAスカイコネクトなんば」に続き、2031年3月の開業を目指し、商業・オフィス・ホテルを擁する大型複合ビル「(仮称)難波千日前地点再開発プロジェクト」を推進するなど、回遊性の向上を企図し、新たな魅力の創造にも努めています。

新今宮から通天閣(新世界)に至るゾーンは、大阪の多様性と歴史を体感できる貴重なエリアであり、国内外の来訪者を惹き付けるポテンシャルを秘めています。2024年12月には、通天閣観光株式会社をグループに迎え入れ、大阪のランドマークである「通天閣」を最大限活用できる体制を整えました。今後は、当社の既存のアセットとのシナジーを最大化するとともに、なんば～新今宮～新世界の回遊ルートを構築するため、コンテンツ・サービスの開発や環境整備にも着手し、インバウンドビジネスの集積・拡大に取り組んでいきます。

また、なにわ筋線の(仮称)南海新難波駅周辺についても、隣接物件の取得、周辺物

件の所有者との開発協議など構想の具体化を進めていきます。

これらの施策を当社グループが主体となって、民間や行政とともに取り組むことで、来訪者と地域住民の双方にとって価値のある都市空間を実現し、「選ばれ続けるまち」として、次代のなんばを創り出していきます。

泉ヶ丘駅前活性化計画

泉北エリアでは、これまで「泉ヶ丘駅前活性化計画」「泉北ニュータウンスマートシティ戦略」の実現に向け、沿線自治体と連携し、各種施策を進めてきました。

引き続き、人口減少や施設老朽化、供給住宅のミスマッチなどの地域課題の解決を図るべく、当社グループが主体となった公民連携型まちづくりの推進により、駅前の老朽化施設の刷新や回遊性を生む拠点を実現し、これらの取り組みにより、開発機運を醸成させ、新たに人が訪れる機能を拡大させていくことで、エリアの魅力向上に取り組んでいきます。

泉州の観光スポット化

関西国際空港へのアクセスを有する泉州エリアは、当社沿線の中でも特に成長ポテンシャルの高い地域です。本中期経営計画では、インバウンド来訪者にとって「通過されるまち」から、「滞在したくなるまち」へと転換を図っていくため、当社が主体となった事業投資やコンソーシアムの組成などに取り組むとともに、泉州エリアの豊かな農産物や地場産業を活用した観光スポットとしての魅力の掘り起こしを進めます。

これらの取り組みによって、沿線資源と空港アクセスの相乗効果を最大化し、地域全体のブランド価値を高めていきます。



通天閣の2024年度の入場者数は130万人を超える

基盤戦略 3 コーポレート戦略と事業戦略との連動強化

人財戦略

当社グループでは、「人財」を最大の資本として捉え、企業価値創造の源泉は「人」と考えています。その考えのもと「人への投資」を積極的に行い、人的資本経営の取り組みを進めています。



上席執行役員 総務人事室長 CAO 藤原 隆

戦略の骨子

南海グループ人財戦略に基づく人財・組織の強化 「南海版イノベーション」の実践

戦略の背景

南海グループの人的資本経営に対する想いがありますか？

人的資本経営の目的は、事業変革を通じた企業価値向上です。そのために、全社員が「南海版イノベーション」を実践し、社会やお客さまの望みを捉え実現することを目指します。この想いを具現化するために、事業変革を支える戦略人財ポートフォリオの実現、変化に適應できる人財づくり、働きやすい職場づくりに取り組み、多様な人財の維持確保・活躍促進を図ります。

何を推進の原動力(強み)として、どのような状態を目指しますか？

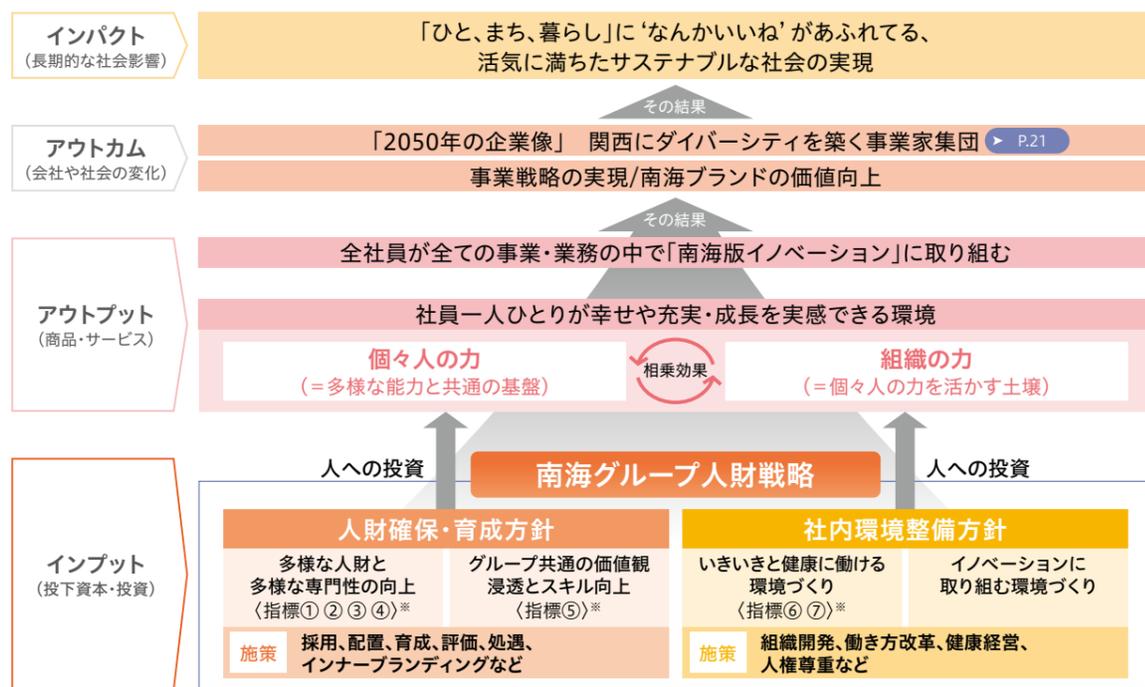
事業エリアへの深い愛着を持つ社員が大勢いることが当社グループの強みです。この強みに磨きをかけるために、個々の事情や志向をとらえた「きめ細やかな人事施策」を講じ、社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できている環境をつくり、事業価値の創造を通じてステークホルダーの皆さまに幸せをお届けすることを目指します。

足元の課題は何でしょうか？ また、どうすれば課題解決できますか？

足元の課題としては、中期経営計画に掲げている「グループ全体の人財確保・人財育成」「働き方改革の実践・組織風土づくり」「分社化に伴う人事制度の再設計」の3点です。これらに対し、グループコーポレート機能の強化を図るとともに、全ての人が健康でいきいきと働ける環境整備をさらに促進させることで、事業再編の効果を最大化し、持続的な成長につなげていきます。

南海グループ人財戦略

～働く人の「なんかいいね」を、社会やお客さまの「なんかいいね」につなげる～



※指標①～⑦については、P.44「南海グループ人財戦略に基づく人財・組織の強化」に記載しています

WEB 人財確保・育成方針、社内環境整備方針についてはこちら [https://www.nankai.co.jp/sustainability/materiality/05human\\_resources/human\\_resource\\_strategy](https://www.nankai.co.jp/sustainability/materiality/05human_resources/human_resource_strategy)

南海グループ人財戦略

具体的な取り組みについて P.61

2024年度、経営戦略と連動した「南海グループ人財戦略」を策定しました。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、社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す。多様な人財がいきいきと働ける環境を構築し、全ての社員が「南海版イノベ-

ション」に取り組む状態を実現したいと考えています。このように最大の資本である人と組織を充実させていくことで、事業戦略の実現や持続的な企業価値の向上、当社グループが掲げる「サステナブルな社会」や「2050年の企業像」の実現につなげていきたいと考えています。

南海グループ人財戦略に基づく人財・組織の強化

当該人財戦略で、人財確保・育成方針と社内環境整備方針に基づいて「人への投資」を行います。人財確保・育成のテーマ、社内環境整備のテーマをそれぞれ2つずつ定め、これらに

対応する施策を実施することで社員一人ひとりのエンゲージメントを向上させ、人財・組織の強化につなげていきます。また、各方針に対応する指標を設定し、その取り組みや達成状況を定期的にモニタリングしていきます。

テーマ	施策	指標	目標	実績 (2024年度)	
人財確保・育成方針	多様な人財と多様な専門性の向上	・多様な採用活動 ・キャリア自律の取り組み ・専門スキル向上の取り組み	① 女性管理職比率【連結】*1	10%程度まで向上 (2030年度までに)	6.4%
			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)	22.6%
			③ 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)	40.0%
			④ キャリア採用の管理職比率【単体】	2021年度時点における水準(7.4%)以上を維持	9.8%
グループ共通の価値観浸透とスキル向上	・価値観やビジョン浸透の取り組み ・共通スキル向上の取り組み	⑤ イノベーションスキル習熟度【単体】	目標水準到達者が全体の30% (2026年度まで)	18.0%	
社内環境整備方針	いきいきと健康に働ける環境づくり	・ES(従業員満足度)向上の取り組み ・働き方改革 ・育児介護への支援 ・健康経営(心身の健康づくり)	⑥ 年次有給休暇取得率【単体】	90%以上を維持 (2026年度まで)	94.9%
			⑦ 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)	97.7%
イノベーションに取り組む環境づくり	・適切なリソース配分(人・時間) ・組織風土づくり (目的志向・心理的安全性など)	現在、テーマに応じた適切な指標を検討中			

※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活躍を目指すキャリアコース

全ての事業での「南海版イノベーション」の実践

「南海版イノベーション」の実践

「社員一人ひとりが、現在取り組んでいる事業・業務を改めて見つめ直し、大小問わず、社会やお客さまが本当に望んでいることを捉えて実現していくこと」を「南海版イノベーション」と呼んでいます。これに取り組むことで「南海サポートほっとネット」\*といった「事業創造」「既存事業のバリューアップ」「業務改革」などの成果が生まれると考えています。

当社グループが目指す姿の実現に向け、全社員が全ての事業・業務で「南海版イノベーション」に取り組んでいきます。

環境改善投資 最大72億円(2025-2027年度)

環境改善への投資として、鉄道研修センターの建て替えやバックオフィス業務の改善を進めます。これにより、働く環境を向上させることで、誰もが働きがいのある職場づくりを推進し、企業全体の持続的な成長を目指します。

※駅係員による介助を事前にWebで申し込めるサービス

基盤戦略 3 コーポレート戦略と事業戦略との連動強化

DX戦略

minapitaを活用したデジタル顧客接点の拡充により、お客さまの利便性と満足度を高め、グループ全体の収益力向上を図ります。持続可能な成長のため、データ・AI・ITをフル活用できる体制を実現します。



上席執行役員 デジタル変革室長 CIO 中尾 敏康

戦略の骨子

デジタル顧客接点の拡充

データ・AI・ITをフル活用できる体制への変革

戦略の背景

なぜこの戦略が必要なのでしょう？

人々の生活様式やニーズが大きく変わりつつある環境変化を好機と捉え、急速に進展するデジタル技術を活用してお客さまの利便性・満足度を向上させ、当社グループの稼ぐ力を向上させるためです。それを実現すべく、お客さまにお使いいただくサービスとともに業務そのものの変革にも取り組んでいきます。

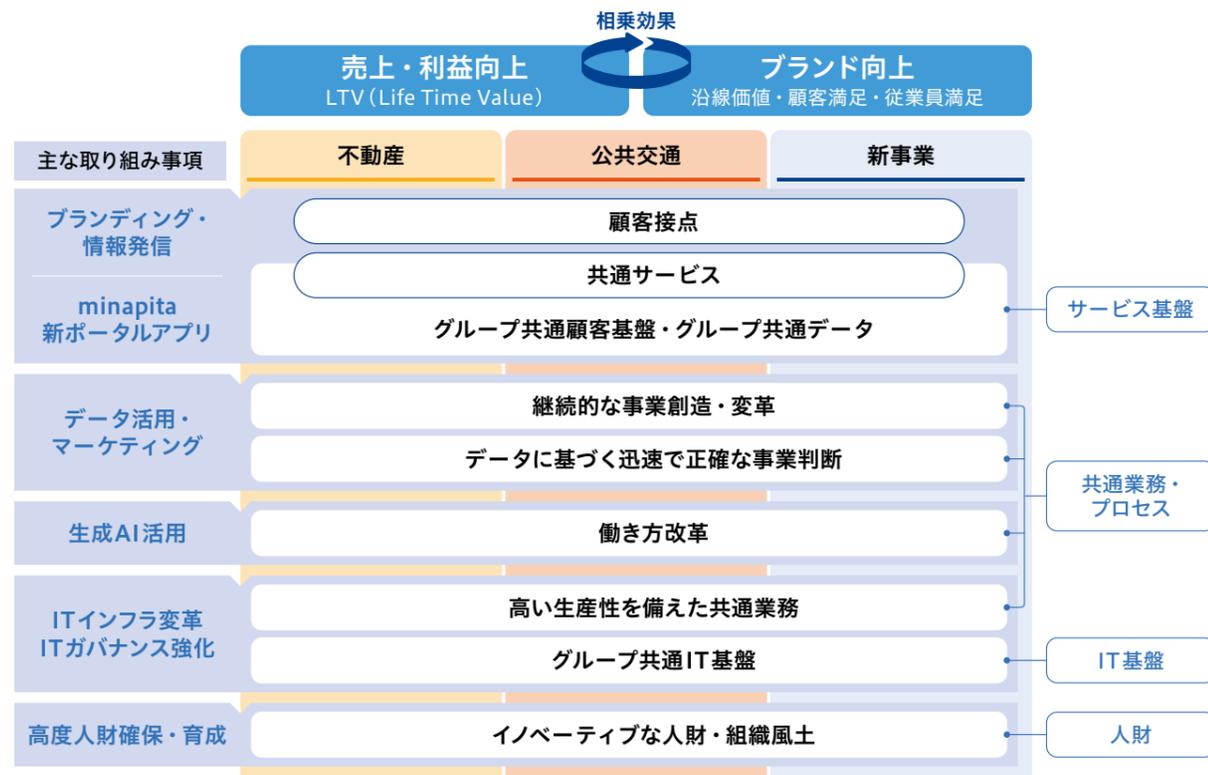
何を推進の原動力(強み)として、どのような事業機会を獲りにいきますか？

当社グループの強みは、運輸・不動産・流通などの各事業における「リアルな顧客接点」と、グループ共通ポイントサービス「minapita」にあります。リアルとデジタルがシームレスに融合した新たな顧客価値を創出することにより、多様化するニーズに応じてLTV(Life Time Value)の向上を目指します。

足元の課題は何でしょうか？また、どうすれば課題解決できますか？

現在、戦略的なデータ活用が全社的に浸透している状態にはなっていません。先行部門での成功事例を積み重ねることにより、社員一人ひとりがデータ活用の意義・成果を体感していく必要があります。加えて、グループITインフラの整備と活用促進、社外からの専門人材登用、既存社員のイノベーションスキル強化にも取り組んでいきます。

DX戦略の全体像



デジタル顧客接点の拡充

当社グループ共通ポイントサービスであるminapitaは、鉄道・バスの利用や沿線施設での買い物などでポイントを貯めたり、使ったりできる仕組みを構築しており、DX戦略の中核を担う重要な役割を果たすサービスです。本中期経営計画では、同サービスを拡充し、デジタル顧客接点の強化に加え、事業戦略との連動をより強固にするため、グループ共通基盤化の取り組みを推進します。

デジタル顧客接点の強化に向けては、当社グループが提供するデジタルサービスを一つのアプリで利用できるように新たなポータルアプリを開発します。例えば、鉄道やバスの運行情報、沿線施設の情報、ポイントの利用状況などの情報が簡単に確認・利用できるようになることで、利便性の大幅な向上を見込んでいます。加えて、minapitaを通じて収集される顧客データを統合し、顧客の行動や嗜好を分析することで、顧客のニーズに合わせ、パーソナライズされたサービスを提供することも可能となります。顧客特性に基づいたターゲティング広告やキャンペーンを実施し、顧客の関心を惹き付けることで、顧客のエンゲージメントを高め、沿線施設の利用を促進するとともに、顧客満足度の向上にも寄与していきます。

リアル顧客とつながるプラットフォームの強化



データ・AI・ITをフル活用できる体制への変革

これまででも事業変革や働き方の変革の実現に向けた取り組みを進めてきましたが、本中期経営計画では、DX戦略をコーポレート戦略として位置づけ、全社的にデータ・AI・ITをフル活用できる体制への変革を図っていきます。

具体的には、生成AIやマーケティングオートメーションによる顧客体験の向上、ITインフラ拡充や情報セキュリティ向上により安全かつ高速なデータ基盤の整備を推進します。加えて、社員一人ひとりのデジタル技術の理解と活用力を向上させるため、データ・AI・ITのスキル習得を支援していきます。これらを通じて、DXを持続的な取り組みとして当社グループ全体へ横展開することを目標としています。

直近の取り組み状況

2019年にリリースした「南海アプリ」は、列車運行情報の配信やトイレの空き状況確認など、日常の利便性を高める機能を有し、現在では、月間約7万人のユーザーに活用されています。

2025年9月には、minapita会員証との連携や誘客イベントのパナー掲出、当社が運営する商業施設の情報発信など、顧客接点としての機能を拡充しました。今後、当社グループの交通、買い物、ポイント、情報提供などをシームレスに利用できる「共通ID環境」をアップデートし、より良い顧客体験の提供に取り組んでいきます。



2025年9月にリニューアルした「南海アプリ」

DX戦略における主な指標

本中期経営計画において、新ポータルアプリの開発などの成長施策に対して最大60億円、生成AIの活用促進も含めたIT基盤・セキュリティ対応として最大20億円を投下することで、DX戦略の実現を目指します。同時に、当社グループの顧客接点であるminapitaの会員数を約1.5倍である70万人に拡大させることで、グループ全体の稼ぐ力の向上にも貢献していきます。

施策	主な取り組み事項	2025-2027年度
成長施策	新ポータルアプリ開発・グループ共通基盤整備・情報発信基盤整備	投下額 最大60億円 <sup>※1</sup>
IT基盤・セキュリティ対応	セキュリティツール拡充・ITインフラ強化・生成AI活用促進	投下額 最大20億円 <sup>※1</sup>
minapita会員数増加	顧客満足度の継続的な改善・ポイントサービス拡充	70万人 <sup>※2</sup>

※1 設備投資および費用支出 ※2 2025年3月時点: 47万人

基盤戦略 3 コーポレート戦略と事業戦略との連動強化

財務戦略

収益拡大投資、安全・更新投資を加速させるため、基礎的な財務健全性の確保と資本効率の向上の視点も加味したキャッシュ・アロケーションの最適化を通じて、投資資金を確保します。



取締役 常務執行役員 経営戦略室長 CFO  
**大塚 貴裕**

戦略の骨子



戦略の背景

これまでの財務戦略との違いは何でしょうか？

有利子負債依存度が高かったことから、これまでは財務体質の改善を最優先課題として取り組んできました。その結果、収益力の向上や財務指標の改善が進みました。本中期経営計画からその戦略を転換し、企業価値の大きな向上に向け、コア事業への集中的な投資を実行するとともに、資本効率の向上や最適な資本構成の実現も意識して取り組んでいきます。

何を推進の原動力(強み)として、どのような状態を目指しますか？

改善した財務の安定性を活用して戦略的に資金調達を進めることで、コア事業への集中的な投資と成長を加速していきます。これと併せて、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けて、ROEおよびPERの向上を図るとともに、株主還元強化にも取り組むことで資本市場からの評価を高め、中長期的な企業価値の向上を目指します。

足元の課題は何でしょうか？また、どうすれば課題解決できますか？

最大の課題は過去最大規模となる投資資金の確保です。借入や社債による調達に加え、私募リートを活用や政策保有株式の売却などを通じて資金を確保し、基礎的な財務健全性の維持に努めます。また、集中的な投資実行によりROEには一時的な下方圧力がかかりますが、低稼働資産の売却や事業ポートフォリオの組み換えなどを通じて、資本効率の向上にも取り組みます。

基本方針

- 財務体質が改善してきたことを踏まえ、基礎的な財務健全性を確保しつつ、**収益拡大投資、安全・更新投資を加速**
- **資本コストや株価を意識し**、資本構成の最適化やPBRの向上(ROE・PERの向上)に取り組み、中長期的に企業価値を向上
- **保有資産の売却や政策保有株式の縮減**などを通じて、投資資金を確保

具体的な施策・打ち手

- キャッシュ・アロケーションの最適化
- 株主還元の強化および機動的な自己株式取得
- ROICを活用した経営管理の推進
- 保有資産の私募リートなどへの売却や政策保有株式の縮減
- 積極的なIR活動による株主資本コストの低減と成長期待の醸成
- 事業ポートフォリオの見直し など

数値目標

目標指標		2027年度目標	将来的に目指す水準
利益創出	営業利益	360億円以上	460億円以上 (2035年度までの早期に)
財務規律	純有利子負債残高/EBITDA*倍率	7倍台	6倍台
資本効率	ROE	7%程度	8%以上

※営業利益+減価償却費+のれん償却費

■ キャッシュ・アロケーションの最適化

本中期経営計画では、コア事業への集中的な投資を計画する一方で、株主還元の強化も方針として掲げており、多くの資金需要が見込まれることから、下図のようなキャッシュ・アロケーションを想定し、これらの最適化を図っていくことで、投資と株主還元の両立、必要な資金の確保に取り組んでいきます。

■ 営業キャッシュ・フロー・資産売却などによる資金の捻出

インバウンド需要の取り込みや収益拡大投資の実行による収益拡大、回転型ビジネスの強化、事業効率化の推進などを通じて営業キャッシュ・フローの最大化を図ります。加えて、低利回り物件や政策保有株式など低稼働資産の売却を推進することにより、資金の有効活用を目指します。

■ 財務健全性を考慮した資金調達

財務体質の改善が進み、2024年度には日本格付研究所(JCR)の格付がA格へ格上げとなりました。本中期経営計画期間においては、過去最大規模となる投資資金を確保するために、基礎的な財務健全性の維持に努めつつ、レバレッジを活用して借入や社債発行などの資金調達を行っていきます。

■ 株主還元の強化

これまで安定的な配当を行うことを基本方針としてきましたが、自己資本の蓄積が進み、財務の安定性が向上している状況を踏まえ、本中期経営計画においては、定量指標を導入し、株主還元の強化を図ることとしました。

株主還元方針は、「安定配当を基本方針としつつ、連結配当性向を段階的に向上させ、2027年度には30%程度とすることを目標とし、状況に応じて機動的に自己株式取得を行う」としています。なお、2025年7月30日開催の取締役会において自己株式取得に係る事項について決議を行い、2026年1月30日までに120億円(6百万株)を上限に自己株式の取得を実施します。

■ キャッシュ・アロケーション(2025-2027年度)

キャッシュ・イン	キャッシュ・アウト
営業キャッシュ・フロー 約1,500億円	収益拡大投資 約1,800億円
資産売却等	安全・更新投資 約1,400億円
資金調達 (借入・社債等)	株主還元

■ 収益拡大投資および安全・更新投資の加速

本中期経営計画では「飛躍的な不動産事業の拡大」と「未来を拓く公共交通事業への変革」の実現を通じ、企業価値の大きな向上に向けたコア事業の強化を図るため、不動産・公共交通の両事業に対し集中的な投資を実行します。投資総額は最大3,600億円を計画しており、そのうち9割以上に当たる3,400億円を両事業に投じる予定です。

■ 事業規模拡大を目指した収益拡大投資

中長期的な事業・利益成長を目指し、不動産収益物件の取得・開発を中心に積極的な投資を企図しており、収益拡大(未来探索を含む)に対しては、最大2,100億円の投資を計画しています。

特に、飛躍的な不動産事業の拡大に向けては、回転型含む収益不動産取得および不動産分野のM&Aに対して、930億円の投資枠を設定しています。さらに、北大阪流通センターのII期棟建設など、物流施設の高度化に410億円を投じる計画としています。

その他、なんばや泉ヶ丘をはじめとした沿線エリアへの開発投資に加え、鉄道事業では新たな観光列車の導入やなにわ筋線関連などの投資、新事業領域における未来探索への投資も計画しています。

■ 事業のサステナブルな運営に必要な安全・更新投資

鉄道事業を中心とした事業のサステナブルな運営に必要な安全・更新投資は最大1,500億円を計画しています。

そのうち、鉄道関連工事ではコロナ禍で先送りしていた施設・設備などの老朽化更新、車両代替新造、ホームドア設置などを含むバリアフリー工事などに対して、920億円を投じる予定です。

また、まちづくり関連工事では、なんばや沿線エリアにおけるオフィスやショッピングセンターなど既存施設の更新およびバリューアップに資する投資として、260億円を計画しています。

■ 主な投資内容

収益拡大 (未来探索含む) 最大 2,100億円	<b>収益拡大(未来探索含む)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益不動産取得(回転型含む)・M&amp;A 930億円</li> <li>■ 物流施設の高度化 410億円</li> <li>■ 新たな観光列車の導入やなにわ筋線関連 190億円</li> <li>■ 未来探索(CVCの投資活動含む) 80億円</li> <li>■ なんばエリア開発関連、泉ヶ丘プロジェクトなど</li> </ul>
	<b>安全・更新</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コロナ禍で先送りしていた老朽化更新など鉄道関連工事 920億円</li> <li>＜内訳＞車両代替新造、施設老朽化更新、バリアフリー工事(ホームドア設置など)</li> <li>■ まちづくり関連工事 260億円</li> <li>＜内訳＞なんばエリア(オフィス・SCなど)、沿線施設</li> </ul>

本中期経営計画 3年間総額 (2025-2027年度) ※連結過去数値、出資等を含む

財務戦略

中長期的な企業価値の向上

中長期的な企業価値の向上に向けて、本中期経営計画においては、対応の方向性および具体的な取り組みを右図のとおりロジックツリーとして整理しました。

PBRをROEとPERに分解し、それぞれの向上に向けた具体的な取り組みを進めることにより、企業価値の向上を目指していく考えです。

このうちROEを資本効率性の向上に向けた重要な経営指標と位置づけ、本中期経営計画における数値目標として設定しました。自社の資本コストや資本効率性を的確に把握し、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた事業運営や経営判断を行ってまいります。

現状の課題と対応

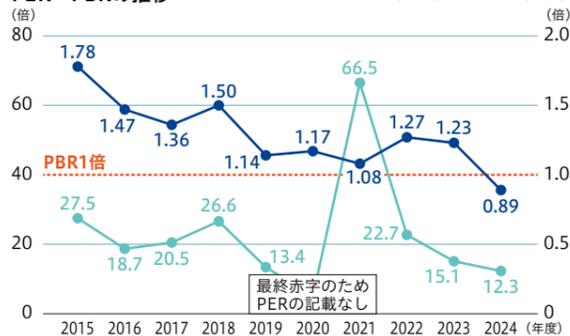
コロナ禍を除けば、ROEはCAPMにより算出した株主資本コストである5～6%を概ね上回って推移してきましたが、足元では、金利上昇に加え、人口減少や感染症によるボラティリティなど鉄道セクターにおけるリスクファクターやバリュエーション低下などが意識され、市場の期待する株主資本コストの水準は6～7%に上昇していると認識しています。

また、PERについてもコロナ禍前は20倍前後でしたが、直近では10倍台半ばで推移するなど、成長期待の低下や業界全体の低調なバリュエーションなどの影響を受けているものと認識しており、足元のPBRは1倍前後で低調に推移しています。

ROEの推移



PER・PBRの推移



こうした課題を踏まえ、資本効率の向上に取り組むことに加え、成長の期待値上昇や株主資本コストの低減に向けた取り組みにより、ROEと株主資本コストの差であるエクイティ・スプレッドの拡大を通じてPBRの改善を図ってまいります。

ROEの向上に向けて

ROEの向上に向けては、超過利益の創出、資産の効率化、最適な資本構成の3つを重点的に取り組んでいきます。

超過利益の創出については、重点戦略として掲げている不動産・公共交通の取り組みの推進によって実現してまいります。当社の強みであるインバウンド需要の取り込みや不動産回転型ビジネスの拡大による収益機会の最大化・多様化や、運輸業を中心に将来的な事業運営を見据えたコストマネジメントなどに取り組んでいく考えです。

資産の効率化については、各事業の取り組みに加えて、ハードルレートの遵守による適正な投資判断や、ROICの導入による経営管理、低稼働資産の処分、事業ポートフォリオのマネジメント、政策保有株式の縮減など、全社的な取り組みも推進してまいります。

最適な資本構成については、格付維持に努めつつ適切に財務レバレッジをコントロールすることにより資本コストの抑制に取り組めます。具体的には、財務状況に応じて、借入や社債発行による資金調達に加え、機動的な自己株式取得などを活用し、最適な資本構成の実現に取り組めます。

PERの向上に向けて

PERの向上に向けては、成長戦略、ESG経営、IR活動の3つに注力していく考えです。

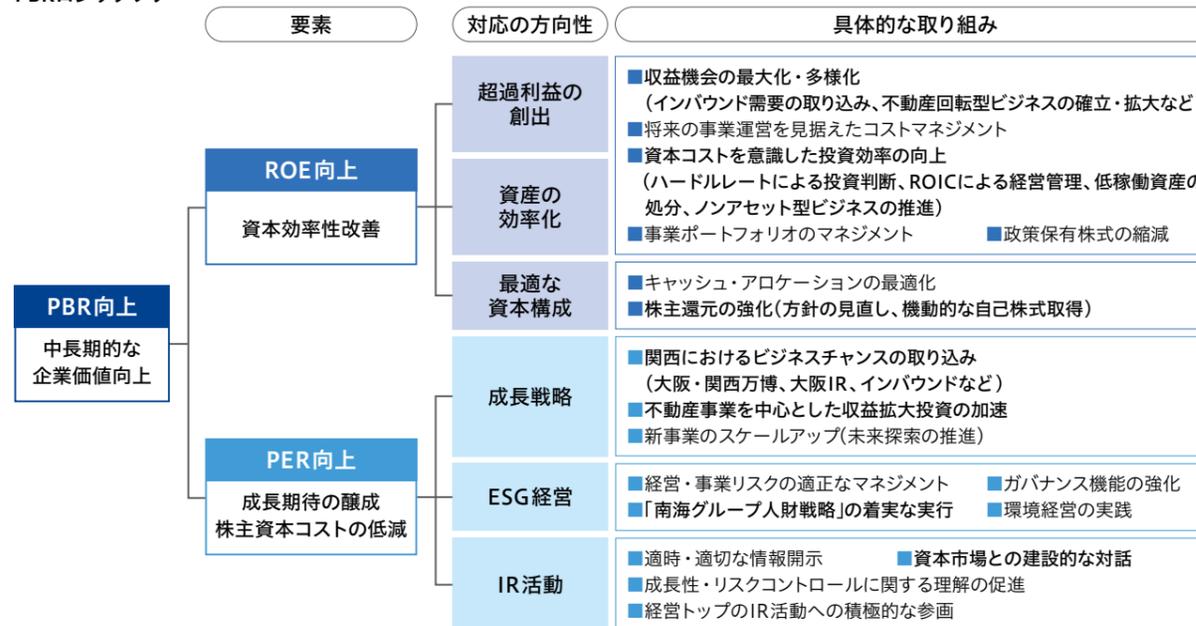
当社の事業エリアである関西を取り巻く環境は追い風であり、今後も広がりが期待できるさまざまなビジネスチャンスを実践に取り込んでいきます。

また、ESG経営の観点からは、マテリアリティごとに定めた取り組み指針を積極的に推進することで、各KPIの達成を通じて、経営戦略との連動を強めてまいります。

加えて、IR活動については、当社グループの中長期的な経営方針や戦略をご理解いただくとともに、企業価値向上のために有益な活動と捉え、ステークホルダーの方々からのご意見に真摯に耳を傾け、それを経営に活かすことで、持続的な企業価値の向上につなげていく考えです。

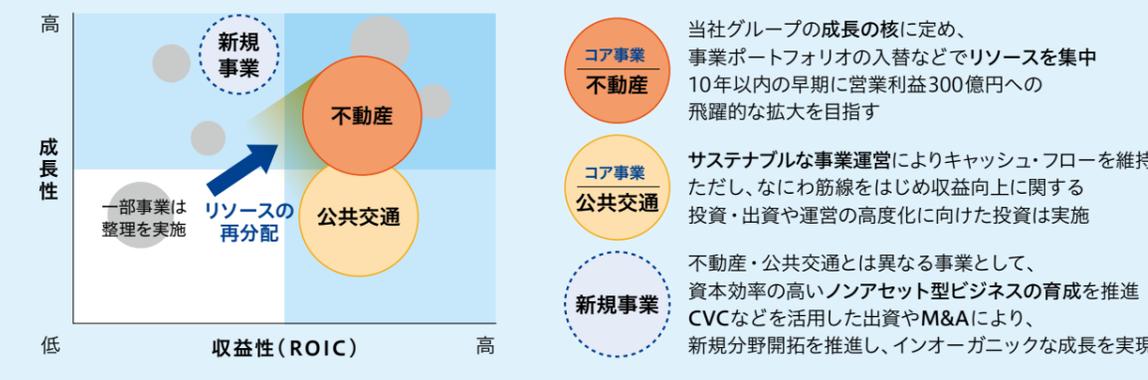
企業価値の向上に向け、引き続き適時・適切な情報開示を行うとともに、株主資本コストの低減と成長期待の醸成につながる積極的なIR活動に取り組むことに加え、財務および非財務の開示を一気通貫で推進し、IR活動の充実・強化を図ってまいります。

PBRロジックツリー



事業ポートフォリオマネジメント

不動産事業と公共交通事業をコア事業と位置づける一方、これらとは異なる事業として、資本効率の高いノンアセット型ビジネスの育成を推進していく考えです。ノンコア事業・低収益事業については、資金需要に応じた入替、売却、撤退を選択肢とし、ROICを活用しながら定期的なモニタリングを実施することで、成長性・収益性の高い事業へシフトしてまいります。



数値目標の達成に向けて

本中期経営計画では集中的な投資に伴う減価償却費の増加により、利益成長は一時的に鈍化する見込みですが、各戦略の着実な遂行によりトップラインの成長を継続させ、2027年度の営業利益は360億円以上を目標としています。さらに、事業戦略と財務戦略の連動を強化することで、成長と財務健全性維持の両立を図り、2027年度における純有利子負債残高/EBITDA倍率は7倍台、ROEについては7%程度の水準を目指します。

加えて、将来的に目指すべき水準も設定しており、中長期的には営業利益460億円以上の達成を目指します。目標の早

期実現に向け、まずは本計画期間の数値目標を着実に達成します。

なお、足元では、物価高などの影響によるコスト面への影響について引き続き注視する必要がありますが、インバウンドをはじめとする堅調な需要に支えられ、順調なスタートを切ることができたと認識しています。

今後は、外部環境の変化に加え、各戦略や投資の進捗状況など、当社グループを取り巻く状況を総合的に踏まえ、中期経営計画の数値目標については、適宜見直しを検討してまいります。

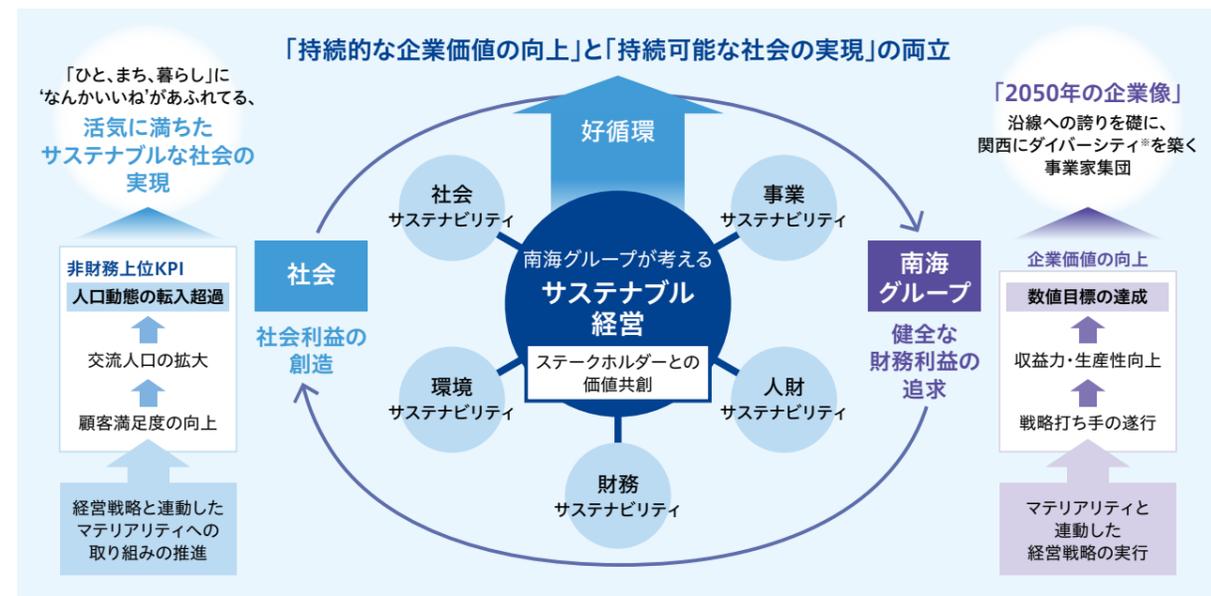
# サステナブル経営の推進

当社グループは、「持続的な企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指し、その姿勢を社内外のステークホルダーに明確に示すため、2021年に「サステナビリティ方針」を策定しました。同時にこの方針に基づき、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)を特定しました。その後「2050年の企業像」および「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」を踏まえて、2025年4月に一部改定を行いました。

具体的には、社会・環境・財務・人財・事業の5つの要素において、ステークホルダーとの価値共創を通じてマテリアリティに取り組んでいます。非財務指標の中でも最上位のKPIとして「沿線人口動態の転入超過」を設定し、地域社会の活性化と収益基盤の強化を両立させることで、「2050年の企業像」の実現を目指しています。

これらの取り組みを通じて、社会課題の解決と企業の持続的成長の好循環を創出し、実効性の高いサステナビリティ経営の推進に努めていきます。

## 南海グループが考えるサステナブル経営とは

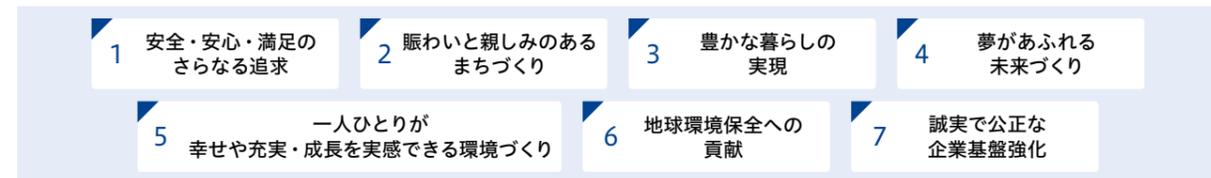


※「多様性」に代表される「Diversity」と、「多様性あふれる街」を意味する「Diverse City」=「DiverCity」（造語）の2つの想いを表現している

## 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。

## 7つのマテリアリティ



## マテリアリティ特定プロセス



## サステナビリティ推進体制

当社グループ全体でサステナビリティ施策を横断的に推進するため、「サステナビリティ推進委員会」とその事務局である「サステナビリティ推進部」を設置。2021年度以降、同委員会が中心となり、各事業部門と連携して、目標設定、進捗状況のモニタリング、達成度評価といったPDCAサイクルを実施しています。さらに、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から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。



サステナビリティ推進委員会の主な議題 開催実績: 2024年6月、9月 / 2025年3月

主な議題カテゴリ	内容
TCFD対応	・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(2023年度) など
CO <sub>2</sub> 排出量・環境目標	・CO <sub>2</sub> 排出量算出の精緻化(2022・2023年度Scope1・2の第三者保証取得、2023年度Scope3の算定報告) ・CO <sub>2</sub> 排出量ロードマップの更新および推進体制の整備 ・中期環境目標の見直し
マテリアリティ・KPI	・主な取り組みおよびKPIの進捗報告 ▶ P.53-54 ・マテリアリティおよび主な取り組み・KPIの見直しと決定
ESG評価・外部評価	・ESG評価機関および外部評価の結果報告、課題と今後の方向性
統合報告書	・編集方針の審議、取り組みの進捗状況の報告、外部評価の分析および報告
その他	・サステナビリティに関する最新動向の共有(SSBJ基準、生物多様性保全の取り組み) / 環境保全の取り組み報告(自然共生サイトに係る支援証明書(試行版)取得、ペットボトル水平リサイクル) / 2024年度の社内浸透施策、社内セミナーの実施報告 など

## 各マテリアリティの取り組み指針

区分	マテリアリティ	取り組み指針
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。
	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、持続的な賑わい創出とエリア開発を進めます。さらに、ビジネス環境を充実させることで、訪れる人や働く人にとってより良い環境を創造します。また、これらの取り組みを沿線の重点エリアにも展開し、魅力的なまちづくりを推進します。
	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。
	夢があふれる未来づくり	インバウンド、大阪・関西万博、大阪IR(統合型リゾート)、なにわ筋線の開業などを契機として、交流人口の拡大を通じて沿線エリアのさらなる発展を目指します。また、社会の変化に合わせてデジタルとリアルを融合したサービスを提供し、ステークホルダーとの価値共創を通じて、活気あふれる多様性を尊重した共生社会を実現します。
E 環境	一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境づくり	社員一人ひとりが幸せや充実・成長を感じながら、全ての事業・業務で「南海版イノベーション」に取り組める環境をつくるために、積極的に「人への投資」を行っています。そして、DE&I <sup>®</sup> の浸透や多様な人財一人ひとりの活躍を通して、社会やお客さまの「なんかいいね」につなげていきます。
	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の一つと捉え、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。
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。

※ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

## マテリアリティに紐づく主な取り組み、KPI

当社グループは、7つのマテリアリティごとに取り組み指針(P.52)を定め、CO<sub>2</sub>排出量の削減や安全の徹底をはじめとする各種施策を積極的に推進しています。経営戦略との連動を強化し、主な取り組みについてはKPIを設定し、その進捗状況を把握・開示しています。また、当社は、第108期定時株主総会において役員報酬制度の一部を改定し、非財務KPIの一つであるCO<sub>2</sub>排出削減量について、NANKAIグループ中期経営計画2025-2027に定めた目標の達成度に応じた支給率を設定することとしました。

区分	マテリアリティ	主要な機会とリスク(○機会 ●リスク)	主な取り組み	KPI	範囲	達成目標年度	KPI(2024年度の実績)
ESG	全マテリアリティへの取り組みの推進			【非財務上位KPI】人口動態を転出超過から転入超過に逆転	(沿線人口※1)	2027年度	前年に初の転入超過を記録した沿線人口動態は、外国人住民の増加やコロナ禍後の経済活動再開により国外からの転入超過が継続した一方、わずかながら社会減(△217人)に
	安全・安心・満足のさらなる追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>○デジタル技術の発達</li> <li>○将来のなにわ筋線開通(沿線と国土軸の結節)</li> <li>○大阪・関西万博を契機とした観光需要の高まり</li> <li>○インパウンド需要の増大、沿線エリアへの波及</li> <li>●事業運営に必要な人材の不足</li> <li>●自然災害の激甚化、南海トラフ大地震の発生リスクの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶鉄道事業をはじめ各事業における安全の徹底</li> <li>▶気候変動リスクなどの自然災害への備え</li> <li>▶安心して快適な施設・サービスの提供</li> <li>▶顧客志向の追求による顧客満足度の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道事業における有責事故等※2ゼロ</li> <li>駅トイレのリニューアルを整備予定駅※3で100%完了</li> <li>車内防犯カメラを全車両に整備</li> <li>顧客満足度※4が継続的に前年度を上回ること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単体</li> <li>単体</li> <li>単体</li> <li>単体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続目標</li> <li>2027年度</li> <li>2028年度までに</li> <li>継続目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有責事故等ゼロを達成</li> <li>7駅実施(整備予定駅91駅中、累計72駅完了、進捗率累計79.1%)</li> <li>812両中、260両導入 ・南海電鉄 700両中、260両 ・泉北高速鉄道 112両、2025年度から順次実施予定</li> <li>サービス品質スコア 65.5</li> </ul>
S 社会	賑わいと親しみのあるまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○将来のなにわ筋線開通による交通利便性の向上</li> <li>○インパウンド需要の増大、沿線エリアへの波及</li> <li>●沿線の人口減少</li> <li>●将来のなにわ筋線開通による「なんば」の通過リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶グレーターなんばビジョンの具現化</li> <li>▶オフィス・SC施設をはじめとする都市機能の拡充</li> <li>▶沿線エリアにおける地域活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※2025年度より、KPIに代わりモニタリング指標「なんばエリアへの来街者数の増減率」を開示予定</li> </ul>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>※2025年度より、KPIに代わりモニタリング指標「なんばエリアへの来街者数の増減率」の進捗を開示予定。2024年度は該当KPIなし。主な参考実績は以下のとおり</li> <li>・通天閣観光(株)グループ化(2024年12月)</li> <li>・なんば駅周辺空間再編推進事業完了(2025年3月)</li> </ul>
	豊かな暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生活様式の変化に対応する新たなサービスへの需要拡大</li> <li>○自治体との共創機運の高まり</li> <li>○デジタル技術の進展</li> <li>●生活様式の変化による既存のビジネスモデルへの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶多様な世代と変化するライフスタイルに対応したサービス提供</li> <li>▶スマートシティの実現</li> <li>▶社会基盤を支える物流拠点の機能強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	(泉北ニュータウン)	継続目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>泉ヶ丘駅前活性化計画：2023年8月、新築工事の延期および計画見直しを公表。現在、事業計画を再検討中</li> <li>泉北ニュータウン再生：公民連携「SENBOKUスマートシティコンソーシアム」にて、オンデマンドバスの実証実験を継続。健康アプリ「へるすまーと泉北」の登録者数は11,500人(前年比+3,500人)</li> </ul>
	夢があふれる未来づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○生活様式の変化に対応する新たなサービスへの需要拡大</li> <li>○デジタル顧客接点の拡充によるお客さまの利便性・満足度向上</li> <li>○国内外の観光需要の高まり</li> <li>●顧客ニーズの多様化への対応の遅れに伴う事業機会の喪失</li> <li>●カントリーリスクやマーケットリスクによるインパウンド需要の急激な変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶なにわ筋線の開業による新たな南北軸の形成</li> <li>▶DXを活用した新たな商品・サービスの創出</li> <li>▶交流人口の拡大を目指したツーリズム戦略の推進</li> <li>▶外国人との共生社会の実現</li> <li>▶ステークホルダーとの協働による新たな価値の創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>minapitaポイント目標会員数 70万人</li> </ul>	単体	2027年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>minapitaポイント会員数 47万人</li> </ul>
	一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多様な人材の採用・育成、活躍によるイノベーションの創出</li> <li>○社員のワークエンゲージメント向上が生産性に寄与</li> <li>●労働人口の減少に伴う人材獲得競争の激化、事業運営に必要な人材の不足、労務構成の偏りによる人材の多様性の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶「南海版イノベーション」の実践 ▶P.43-44</li> <li>▶多様な人材と多様な専門性の向上</li> <li>▶グループ共通の価値観浸透とスキル向上</li> <li>▶いきいきと健康に働ける環境づくり</li> <li>▶イノベーションに取り組む環境づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率※5を10%程度まで向上</li> <li>新規採用者に占める女性比率※6を30%程度まで向上</li> <li>マネジメントコース新卒採用者に占める女性比率40%以上を維持</li> <li>キャリア採用の管理職比率 2021年度時点における水準(7.4%)以上を維持</li> <li>イノベーションスキル習熟度の目標水準到達者が全体の30%</li> <li>年次有給休暇取得率を90%以上維持</li> <li>男性労働者の育児休業等と育児目的休暇取得率100%の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結</li> <li>連結</li> <li>単体</li> <li>単体</li> <li>単体</li> <li>単体</li> <li>連結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までに</li> <li>2030年度までに</li> <li>2026年度まで</li> <li>継続目標</li> <li>2026年度まで</li> <li>2030年度までに</li> <li>2026年度まで</li> <li>2030年度までに</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率 6.4%</li> <li>新規採用者に占める女性比率 22.6%</li> <li>マネジメントコース新卒採用者に占める女性比率 40.0%</li> <li>キャリア採用の管理職比率 9.8%</li> <li>イノベーションスキル習熟度の目標水準到達者 18.0%</li> <li>年次有給休暇取得率 94.9%</li> <li>男性労働者の育児休業等と育児目的休暇取得率 97.7%</li> </ul>
E 環境	地球環境保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>○脱炭素の機運の高まりに伴う低炭素・循環型の交通・生活サービスの需要拡大</li> <li>●気候変動、自然災害の激甚化に伴う沿線資産の毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶気候変動への対応に向けたCO<sub>2</sub>排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用推進</li> <li>▶循環型社会の実現</li> <li>▶生物多様性の保全</li> <li>▶環境マネジメントの深度化</li> <li>▶環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比 46%以上削減</li> <li>省エネ車両の導入割合を85%まで向上</li> <li>新規開発物件における環境認証※7の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結</li> <li>連結</li> <li>単体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度</li> <li>2030年度</li> <li>継続目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 2013年度比27.4%削減</li> <li>省エネ車両の導入割合 68.1%(808両中、550両導入)</li> <li>新規認証取得：CASBEE-不動産評価認証 1件(累計認証件数 6件)</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶企業統治</li> <li>▶リスクマネジメント</li> <li>▶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)</li> <li>▶社会や環境に配慮した責任ある調達方針</li> <li>▶財務の健全性および透明性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス関連研修の受講率※8 100%</li> </ul>	連結	継続目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス関連研修の受講率 100%</li> </ul>

※1 大阪市を除く社会増減数

※2 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

※3 連立区間3駅を除く

※4 2023年度までの定義：顧客満足度指数を使用、2024年度以降の定義：サービス品質スコアを使用

※5 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

※6 正社員数を記載(新卒社員、中途採用社員ならびに正社員登用者の合計)

※7 DBJ Green Building認証およびCASBEE-不動産評価認証によるもの

※8 当社グループの新入社員およびキャリア採用の正社員対象

# 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(2009年6月26日改正)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るとともに、鉄道施設、車両ならびに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え行動し、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。

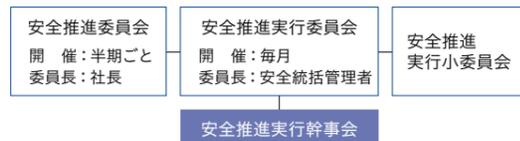
### 社長をトップとする安全管理体制を構築

当社は、定期的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、人事・財務経理・経営戦略の経営管理部門の責任者も参画しています。

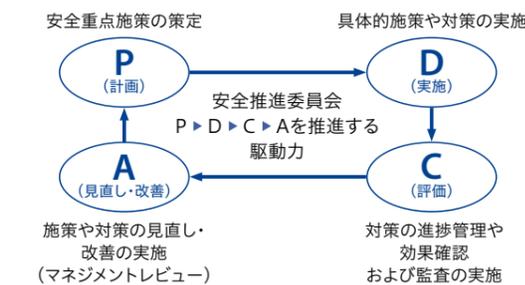
社長は安全管理体制の最高責任者として、安全統括管理者に鉄道事業本部長を、運転管理者に運輸車両部長を選任し、関係する各部門の責任者の役割を明確化して、安全管理体制を構築しています。

安全・安心の徹底を担う専任部署である安全推進部が、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ます。

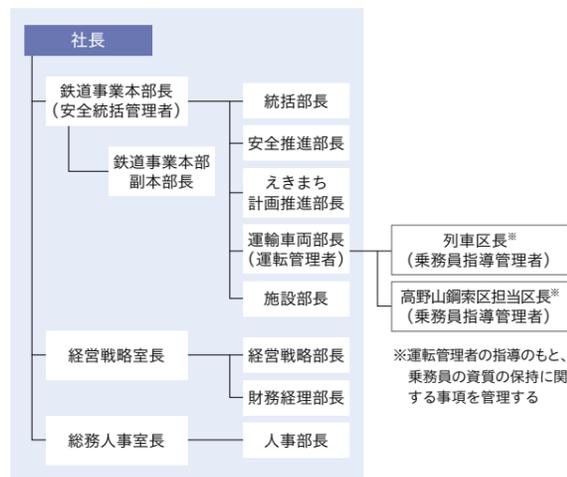
#### 委員会組織



#### 安全管理方法



#### 安全推進委員会の構成



#### 2025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
- 施設改善による重大事故防止、駅ホーム、踏切の安全性向上
- 車両および設備更新、改善による保安度向上
- デジタル技術を活用した安全設備システムの導入推進
- 安全を支える人材の育成と技術継承
- ヒューマンエラーの防止

詳細は安全報告書2025をご覧ください



## 気候変動リスクなどの自然災害への備え

お客さま、従業員、そして沿線地域の安全・安心を守るため、「気候変動リスクなどの自然災害への備え」を強化しています。自然災害の激甚化・頻発化が進む中、企業としてのレジリエンス向上は、事業継続性の確保に加え、地域社会や株主など多様なステークホルダーへの責任を果たすうえでも重要です。防災設備の強化といったハード対策に加え、避難誘導訓練の実施や多言語での情報発信などソフト対策にも力を入れています。さらに、事業継続計画(BCP)の策定・見直しと訓練を通じて、迅速な復旧体制を構築し、事業の安定運営と地域社会の安全に貢献します。



避難誘導訓練の様子

## 安心で快適な施設・サービスの提供

お客さまに選ばれ続け、持続的に成長していくため、「安心で快適な施設・サービスの提供」に注力しています。お客さまの満足度を高めることは、事業の成長と企業価値の向上に

直結する重要な要素です。そのため、駅施設のバリアフリー化や列車運行の安全性向上に向けた設備投資、車両の快適性向上やセキュリティの強化、多言語対応を含む情報提供の充実など、さまざまな施策を実施しています。これらの取り組みを通じて、お客さまの利便性と信頼を向上させ、地域社会に根ざした企業としての価値を高めていきます。



セキュリティ向上のため車内防犯カメラを設置

## 顧客志向の追求による顧客満足度の向上

持続的な成長の実現に向け、「顧客志向の追求による顧客満足度の向上」を目指す施策に取り組んでいます。顧客満足度は、変化の激しい事業環境において企業の競争力と持続可能性を左右する極めて重要な要素です。そのため、ブランドイメージ向上に向けた積極的な情報発信や、CS活動指針に基づく顧客サービス品質の継続的な向上に取り組んでいます。これらの活動を通じて顧客ロイヤリティを高め、安定した収益基盤を築くことで、持続的な企業成長を目指します。

### 具体的な ACTION

#### 顧客満足度向上に向けて「南海接客コンテスト」を実施

当社では、係員の接客技能向上を目的として、「南海接客コンテスト」を2024年12月に初めて開催しました。コンテストには、自ら立候補した係員や職場から推薦された係員など、運輸現業部門から合計16名が出場しました。

このコンテストは、当社沿線の観光地案内や、介助を必要とされるお客さまのサポートなど、日常業務で起こり得るさまざまなシチュエーションを想定し、ロールプレイ形式で接客対応を行い、その技能を競い合う内容となっています。従来よりロールプレイ形式の研修は実施していましたが、内容が固定化し、マンネリ化の課題がありました。そこで今回は、アナウンサーやエキストラの起用、競技性の導入、沿線のホール会場での開催など、企画を大幅にリニューアルすることで、出場者や職場全体のモチベーション向上を図りました。

コンテスト終了後に実施したアンケートでは、「接客技能

の向上に加え、従業員満足度(ES)の向上にもつながった」との声が寄せられました。

これらの成果を踏まえ、今後も継続的にこのような施策を推進し、顧客満足度の向上と企業の持続的成長につなげていきます。



南海接客コンテスト

## 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、持続的な賑わい創出とエリア開発を進めます。さらに、ビジネス環境を充実させることで、訪れる人や働く人にとってより良い環境を創造します。また、これらの取り組みを沿線の重点エリアにも展開し、魅力的なまちづくりを推進します。

### オフィス・SC施設をはじめとする都市機能の拡充

当社グループでは、まちづくりを行ううえで価値を高めるべき3つの要素として、「暮らす・働く・訪れる」を重視しています。中でも「働く」場や「訪れる」場は、暮らしの質や街の活気に直結する重要な都市要素として捉えています。これまで、なんばスカイオやなんばパークス サウスなどの商業施設・オフィスピルの開発を通して、これらの場の創出に取り組んできました。今後は、より多様で魅力的な「暮らす」「働く」「訪れる」場の整備を進め、都市機能のさらなる拡充を図ることで、魅力的なまちづくりを進めていきます。

### 沿線エリアにおける地域活性化

沿線地域の活性化は、事業展開において重要な柱の一つです。創業以来、鉄道による移動手段の提供を通じて地域社会に貢献してきましたが、今後も駅周辺を含むエリア全体の価値向上に取り組んでいきます。

具体的には、堺東駅直結の「南海堺東ビル」のリニューアルといった駅を中心とした再開発や、沿線地域の活性化を推進することで、来街者の増加や雇用機会の創出を促進し、沿線の持続的な成長を目指します。



「南海堺東ビル」のリニューアルイメージ

### グレーターなんばビジョンの具現化

最大の事業拠点であるなんばは、大阪の南北を結ぶ日本の代表的なターミナルシティの一つであり、関西国際空港へのアクセス性を備えたグループの成長に不可欠なエリアです。このなんばのさらなる発展を目指し、2023年3月に「グレーターなんばビジョン」を策定しました。今後についてはなにわ筋線開業などの好機を捉え、2024年度末に完成した「なんば広場」を起点に、なにわ筋線新駅周辺、南海ターミナルエリア、新世界・新今宮エリアそれぞれのシナジーを活かし、地域の魅力向上と持続可能な都市開発を推進します。

#### 具体的な ACTION

#### なんばエリアへの来訪促進と滞在時間の増進に向けた取り組み

「グレーターなんばビジョン」(2023年3月策定)の実現に向けて、「なんば広場」を中心としたエリア価値の向上に取り組んでいます。

2024年度末に歩行者中心の空間として完成した「なんば広場」では、机や椅子の設置などを通じて、日常の憩いの場としての管理・運営を行っています。来街者には、エリア回遊の拠点としてご活用いただくことで、来街頻度や滞在時間の向上を図っています。また、「おもろいなんば」を世界に発信することを目的に、多種多様なイベントの企画・受け入れを地域事業者と協力して実施しています。

また、2024年12月には通天閣観光がグループに加わり、新今宮・新世界エリアとなんば駅周辺との双方向での回遊が一層促されるようになりました。今後は、回遊ルートの整備などを通じて、エリア間のシナジー効果の具現化に取

り組んでいきます。

今後については、なにわ筋線の開業を見据え、世界中から訪れたい街であり続けるために、地域のステークホルダーとの共創・協働のもと、ハード面では物件の取得・開発を、ソフト面では来街動機の創出を進め、両面からグレーターなんばエリアのまちづくりを推進していきます。



賑わう「なんば広場」

## マテリアリティ 3 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。

### 多様な世代と変化するライフスタイルに対応したサービス提供

当社グループは、鉄道事業を基盤にお客さまの暮らしに寄り添う総合生活企業として、さまざまな事業を展開しています。沿線にお住まいの方々が、世代を超えて安心して暮らし続けられるよう、多様化するライフスタイルに合わせたサービスの提供に取り組んでいます。鉄道を中心に、人生のさまざまな段階で必要とされる仕組みをグループ全体で提供することで、便利で快適な暮らしを支えます。これにより、沿線地域の持続的な発展とともに、安心・快適なサービスを提供し続けます。

### スマートシティの実現

全国的な社会問題であるニュータウンの高齢化は、当社グループ沿線の泉北ニュータウンでも課題となっています。これに対し、地域共創によるスマートシティの実現を目指し、自治体や企業と連携して、2022年に「SENBOKUスマートシティ

コンソーシアム」を設立しました。

社会実装を見据えたモビリティ・ヘルスケアなど5つの分野の実証実験などを通じて、市民の利便性と生活の質の向上を図っています。これにより、人口減少をはじめとした地域課題の解決を進め、多様な世代にとって魅力的な地域社会の実現を目指します。

### 社会基盤を支える物流拠点の機能強化

物流業界は、持続的な経済成長と安全・安心で豊かな生活を支える重要な役割を担っています。当社では、北大阪・東大阪に保有する流通センターの機能強化を進め、高まる物流需要に対応しています。具体的には、各センター内のトラックターミナルをターミナル機能と配送センター機能を併せ持つ複合物流施設へとリニューアルします。これにより集荷、荷待ち時間の削減とより効率的なモノの流れを実現し、関西を中心とした地域経済の持続的な発展に貢献します。

#### 具体的な ACTION

#### 北大阪・東大阪トラックターミナルにおける高度化

当社が保有する北大阪流通センターと東大阪流通センターは、関西圏および西日本の物流を支える重要な拠点です。両センターの再開発を通じて、貨物の積み替えや仕分けの効率化、輸送時間の短縮などを実現し、物流業界が直面する社会課題の解決に寄与することが期待されています。

北大阪流通センターでは、2026年3月にトラックターミナル機能と配送センター機能を兼ね備えた関西圏最大規模の「II期棟」が竣工予定です。このII期棟では、中間層免震構造の採用や非常用発電設備の設置により、災害対応能力を強化しています。また、屋上に太陽光発電設備を設置し再生可能エネルギーを活用するほか、EV充電設備の導入によりEVトラックの導入を支援し、温室効果ガス排出量の削減にも貢献します。近年竣工した当社施設では「DBJ Green Building認証」を取得しており、II期棟についても同認証の取得を目指しています。

東大阪流通センターでは、物流機能を維持しながら再開発を推進していきます。現在は、建て替えを含む再開発の具体化に向け、計画の精緻化と準備を進めており、今後の本格的な推進に向けて体制を整えていきます。



北大阪トラックターミナルのイメージ

## マテリアリティ 4 夢があふれる未来づくり

インバウンド、大阪・関西万博、大阪IR(統合型リゾート)、なにわ筋線の開業などを契機として、交流人口の拡大を通じて沿線エリアのさらなる発展を目指します。また、社会の変化に合わせてデジタルとリアルを融合したサービスを提供し、ステークホルダーとの価値共創を通じて、活気あふれる多様性を尊重した共生社会を実現します。

### 交流人口の拡大を目指したツーリズム戦略の推進

当社グループは、関西国際空港を玄関口として、国内外からの観光客誘致と交流人口の拡大を目指したツーリズム戦略を推進しています。訪日外国人旅行者の増加や国内旅行の多様化に対応した本戦略は、グループの成長を支える重要な基盤です。具体的には、事業基盤のある和歌山エリアに注力し、ビジネスモデルの確立を目指します。そのために、インバウンド向け商品の造成販売、観光拠点への出資・投資、デジタルマーケティングの3本柱で事業を展開します。これにより、地域の魅力を最大限に活かした観光体験を提供し、交流人口の拡大と地域経済の活性化に貢献します。



和歌山県高野町にある世界遺産「高野山」

### DXを活用した新たな商品・サービスの創出

急速なデジタル化と激しい市場変化の中、持続的な成長のためには顧客ニーズを柔軟に汲み取り、サービスに反映することが不可欠です。当社グループでは、自社ポイントサービス「minapitaポイント」を活用したデジタル顧客接点の拡充と、リアルな顧客接点を強化するプラットフォームの構築・強化を進めています。具体的には、鉄道・バス・沿線施設などグループのサービスを統合的に提供することで、顧客特性に合わせた最適かつ効果的なサービスを設計・実現し、多様化するニーズに応えることで選ばれる南海グループを目指します。



顧客接点強化を目的としてリニューアルした「南海アプリ」

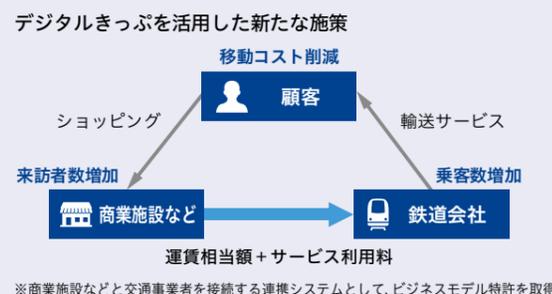
### 具体的な ACTION デジタルを活用した新たな顧客接点の拡充

2023年11月に自社ポイントサービス「minapitaポイント」をリニューアルしました。これに伴い、なんばと沿線の施設・店舗を回遊するキャンペーンを展開し、新規会員獲得とデジタル顧客接点の拡充を目的に「なんばまるっとアプリ」への入会促進策を実施しました。さらに、会員の利用データの分析に注力することで、マーケティングオートメーションツールを活用した1 to 1マーケティングが実施できるようになりました。これにより、個々の会員に対して最適な情報を配信し、顧客ロイヤリティ向上とサービス拡充による会員基盤の強化を図っています。

現在は、新たな施策として、デジタルきっぷを活用した施策構築を進めています。これは、運賃負担を商業施設や自治体にご協力いただくことで、お客さまの移動コストを削減し、来訪者数や消費単価の増加を促すことを目的としています。

この施策の実証実験として、2025年4月から6月の期間に、イオンモール堺鉄砲町とイオンモール和歌山にて、一定額以上購入された方に対しデジタルきっぷを提供するキャンペーンを実施しました。

今後は参画する商業施設や自治体、交通事業者を増やし、多面的な社会的価値の創出を目指します。



### 外国人との共生社会の実現

グローバル化の進展により、当社沿線でも外国人居住者の増加が見込まれます。この変化を地域活性化の好機と捉え、当社グループは「外国人との共生社会の実現」に取り組みます。具体的には、沿線住民と外国人が共に「働く・住む・文化を楽しむ」仕組みづくりを行い、地域活性化と多文化共生を目指します。例えば、海外IT人材の紹介事業「Japal」の推進や、当社施設の多言語対応の強化、沿線に住む外国人と地元住民の交流イベントを通じて、外国人住民の生活利便性向上を図ります。これにより、地域社会の持続可能な発展と、沿線住民にとって豊かな生活環境の実現に貢献します。



海外IT人材紹介事業「Japal」の交流イベントの様子

### ステークホルダーとの協働による新たな価値の創造

当社グループは、「ステークホルダーとの協働による新たな価値の創造」を重視しています。変化の激しい事業環境において、当社単独での対応には限界があり、自治体や地域社会、取引先、株主など、多様なステークホルダーの皆さまとの協働が不可欠です。それぞれのステークホルダーとの継続的な対話を通じてニーズや課題を共有し、共に解決策を模索することで、社会的意義のある新たな価値を創造できます。これは、当社グループの持続的な成長を支えるとともに、社会課題の解決にも貢献するものであると考えています。

### なにわ筋線の開業による新たな南北軸の形成

2031年に予定されている「なにわ筋線」の開業により、新大阪、大阪・梅田、中之島、なんば、新今宮、天王寺、関西空港をつなぐ新たな軸が形成され、鉄道ネットワークの強化および関西国際空港へのアクセス改善が図られます。当社にとっては国土軸である新大阪や大阪都心部と当社沿線がつながることにより、大阪南部地域の価値向上が期待されます。

### 具体的な ACTION なにわ筋線開業に向けた進捗と今後の展望

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、整備主体である関西高速鉄道株式会社が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、福島立坑、(仮称)南海新難波駅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ます。今後も国や地元自治体、関係機関との連携を密に、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



## マテリアリティ 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

社員一人ひとりが幸せや充実・成長を感じながら、全ての事業・業務で「南海版イノベーション」に取り組める環境をつくるために、積極的に「人への投資」を行っていきます。そして、DE&I<sup>\*</sup>の浸透や多様な人財一人ひとりの活躍を通して、社会やお客さまの「なんかいいね」につなげていきます。

<sup>\*</sup>DE&I：ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

### 人財確保・育成方針

#### 多様な人財と多様な専門性の向上

多様な価値観や経験・能力を持った人財の確保、多様な人財が活躍できる場を広げる取り組みを行っています。また、一人ひとりの個性と志向を活かしながら、事業特性や役割に応じた専門性の向上に取り組んでいます。

#### 多様な人財の確保と活躍促進

国籍、職歴、キャリア志向、ライフステージなどの多様性を尊重した人財の確保と活躍支援に取り組むことで、事業戦略の推進に加え、業務プロセスの見直しやDE&Iの浸透など、さまざまな好影響をもたらしています。

当社では、事業変革の原動力となる人財確保に向けて、一般社員から管理職までキャリア採用を積極的に実施しています。この取り組みの結果、2024年度の正規雇用労働者の中途採用比率は84.1%（中途採用には正規雇用転換者を含む）と高い水準になりました。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、多様な経歴・スキル・価値観を持った人財が多数活躍しています。また、キャリア採用の一環として2023年からカムバック採用も開始しました。

#### 外国人材の活躍促進

中期経営計画に掲げる新たな事業の柱の創造、特にツーリズム事業の強化に向け、外国人材の直接雇用を進めています。2023年度には管理職としての採用も実現し、当社グループ全体で活躍の場を広げています。2024年度の外国人材の雇用者数は73人に達しました。

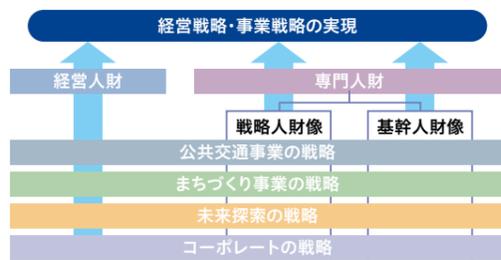
#### 女性活躍に関する取り組み

2021年4月に「女性の活躍推進に向けての行動計画」を策定し、さらなる女性活躍推進に向け、ベースとなる女性社員の採用比率の向上や活躍の場の拡充を図っています。さらに、2020年度以降当社の女性執行役員・管理職4名が社会的な影響力や人財育成、地域貢献など多面的な活躍が評価され、大阪商工会議所から「活躍する女性リーダー表彰」を受賞しています。

#### さまざまな専門性向上への取り組み

社会やお客さまの変化に応じて事業変革を行うため、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）を確保・育成しています。

専門人財のうち各事業の新たな戦略をリードする人財を「戦略人財」、既存事業・業務を担う人財を「基幹人財」と位置づけています。特に戦略人財については確保・育成強化のため、求めるスキル・経験を「戦略人財像」として定め、「戦略人財ポートフォリオ」を設定し、モニタリングすることで、経営戦略・事業戦略の実現に向けた戦力づくりを進めています。



#### キャリアコース制の導入

専門人財の育成強化として、2023年度から一般社員を「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

### グループ共通の価値観浸透とスキル向上

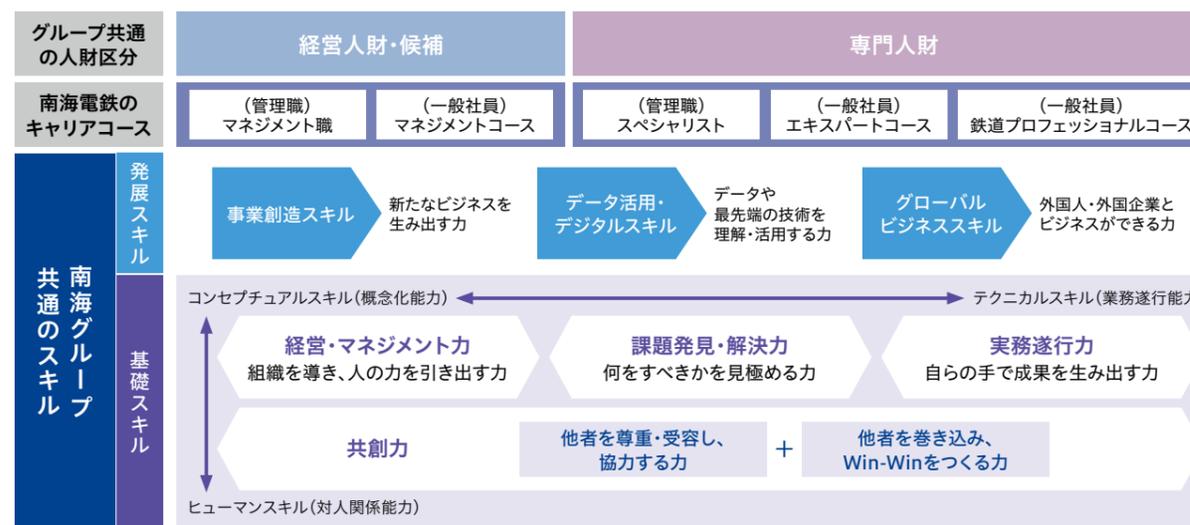
#### 共通スキル向上への取り組み

当社グループでは、全社員が身に付けるべきスキルを「基礎スキル」、今後の事業戦略を推進するためにスキル保有者の増加が望ましいスキルを「発展スキル」として、定めています。

「基礎スキル」を向上する施策として、階層別やテーマ別の集合研修・eラーニングやビジネススクールへの派遣などを実施し、各役割に応じた必要な基礎スキルの習得を支援しています。一方、「発展スキル」の中でも「事業創造スキル」と「データ活用・デジタルスキル」をまとめて「イノベーションスキル」と位置づけています。

このスキルについて社員一人ひとりの現状を把握するため、「DXアセスメント」を実施し、その結果に基づき、個々のレベルに応じたeラーニング、セミナー、ワークショップなどの学習機会を提供しています。その成果指標として、目標水準への到達者が全体の30%以上となることを目標に、継続的な取り組みを進めています。

また、専門人財の育成として、各系統別にスキル基準を定め、必要とされる能力要件や推奨資格を明確化しています。これらの取り組みにより、当社グループにおいて必要なスキルの向上を進めています。



2023年度	2024年度	2025年度	2026年度まで
<ul style="list-style-type: none"> <li>●DXアセスメントを導入</li> <li>●レベルに応じて施策を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DXアセスメント継続実施</li> <li>●複数施策から2つ以上の研修を選択・受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2024年度振り返りのうえ、研修をブラッシュアップ・入替</li> </ul>	<p>イノベーションスキル習熟度(単体)目標水準到達者が</p> <p><b>全体の30%に到達</b></p>
<p>データ利活用</p> <p>eラーニング・セミナー・ワークショップ実施</p> <p>※別途部長対象セミナー実施</p>	<p>講座名</p> <p>①マインドセットセミナー ②生成AIセミナー ③DXアセスメントと連動したeラーニング ④データ分析セミナー ⑤戦略策定/マーケティングセミナー ⑥データ分析ワークショップ</p>	<p>2024年度の内容に加え、専門知識習得セミナー・実践型ワークショップなどを追加。10種類の講座から選択して受講</p>	

#### インナーブランディング活動

当社グループで、働く人財が南海ブランドに対して共感や愛着を感じ、誇りや自信を持って事業活動に取り組めるよう、インナーブランディング活動を行っています。

一例として、新入社員向けブランド研修や、動画教材、当社グループの一般社員から経営層までを対象としたCS・ブラン

ドに関する講演会といった多様な教育機会を通じ、ブランド向上に向けた価値観の共有に努めています。

また、学ぶだけにとどまらず、社員自身が会社や職場を「なんかいい」と思えるような組織風土をつくるために、当社社員を対象とした参加型の「なごみときめき活動」も実施しています。

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

社内環境整備方針

いきいきと健康に働ける環境づくり

多様なバックグラウンドやライフステージの人財が心身ともに健康でいきいきと働き続けられるように、DE&Iを重視した制度や職場環境の整備・モニタリング、維持改善活動に取り組んでいます。

子育てや介護との両立支援の取り組み

当社グループでは、「育児・介護など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掲げています。

育児・介護との両立においては、育児休職制度や介護休職・休暇制度に加えて、右表のような施策を実施し、「子育て世代の両立支援強化」に取り組んでいます。また、休職中の社員に対してデジタル版社内報により社内の情報に接することができる体制を整えたほか、必要に応じて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。これらの取り組みの結果、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11年連続100%となりました。近年は男性社

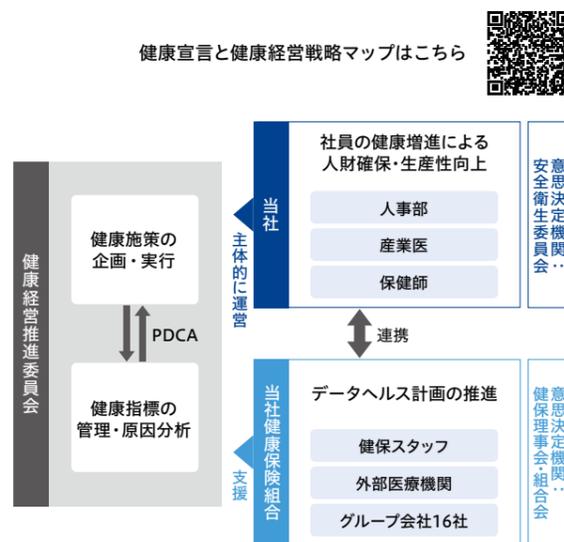
員の育児休業等と育児目的休暇取得促進に注力しており、2024年度の取得率は97.7%に達しました。

年度	施策
2019年度	始業時間を選択できるスライドワーク制度の導入
2021年度	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
2022年度	在宅勤務制度の導入
2023年度	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日間の有給休暇)を導入 ストック休暇取得事由に「不妊治療のための通院」を新たに追加
2024年度	家族手当の見直し(子どもへの家族手当の増額) 男性育児層の交流会「パパトーク！」の実施
2025年度	育児短時間勤務の利用可能期間を子どもが中学校就学の始期に達するまでに延長 介護休暇の有給化を導入

健康経営の取り組み

全ての人が心身ともに健康でいられるよう、健康状況や職場環境のモニタリングと維持改善活動を推進しています。健康経営推進委員会では、健康経営戦略マップに基づきコーポラルヘルスを推進し、健康経営を効果的に実行しています。また、当社およびグループ会社8社が、「健康経営優良法人2025」に認定されました。

年度	施策
2022年度	「健康宣言」を制定 健康経営推進委員会を発足し、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
2023年度	健康経営戦略マップの策定 人事部内にヘルスケア担当を設置 長時間労働者への産業医面談の実施や女性の健康相談窓口を設置し、心身の健康保持増進や女性特有の健康課題に取り組む
2024年度	本社喫煙所の統合や禁煙サポート薬の無料提供を行い喫煙対策を実施



働き方改革の取り組み

2026年度の鉄道事業の分社化を見据え、主に鉄道部門の働き方を見直すことで、休日数を増やし、ワークライフバランスの向上に努めています。

職場	取り組み
駅職場	宿泊を伴わない日勤勤務の割合を全体の約7割とすることを目標に、一部の駅において、宿泊勤務の一部を日勤勤務へと置き換える体制の試験運用を実施
乗務員職場	勤務ローテーションを見直し、休日数を増加予定
技術職場	夜間作業の見直しなどにより宿泊を伴う勤務の縮小および時間外労働の短縮
本社部門	フレックスタイム制を導入予定

イノベーションに取り組む環境づくり

フラットかつ風通しよく発言しやすい組織風土やイノベーションへの取り組みにリソースを充てられる環境づくりに取り組んでいます。

イノベーション推進の取り組み

当社グループ全体でイノベーションや新規事業開発を促進するため、2019年度から「事業創出支援プログラム」を実施しています。本プログラムから生まれた3つの社内発ベンチャーは、2021年度から2年連続で経済産業省の「大企業人材等新規事業創出支援事業費補助金」(出向起業等創出支援事業)に採択されました。

また、2022年度からは社外からもアイデアと人財を募るべく、EIR(客員起業家)制度を活用したコース「beyond the

Border」を開始しました。第2期で応募があった事業案(計70件)の中から、2事業案を採択し、各事業の推進者は、2025年3月1日付で当社に入社の上、同年4月にはそれぞれ設立した法人の代表取締役役に就任しています。

このように、事業化が決定した案件について、社外の提案者を当社が雇用し自ら事業を推進する点が、本コースの特徴です。従来とは異なる新たな採用手段にもなる優れた取り組みであると高く評価され、「第13回日本HRチャレンジ大賞」の採用部門において、「優秀賞」を受賞しました。

組織風土づくりの取り組み

全ての人がいきいきと働き続けられるような組織風土づくりに向け、当社では、2022年度から管理職や課長補佐層が取り組む「経営ビジョン達成プログラム」を実施しています。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しています。

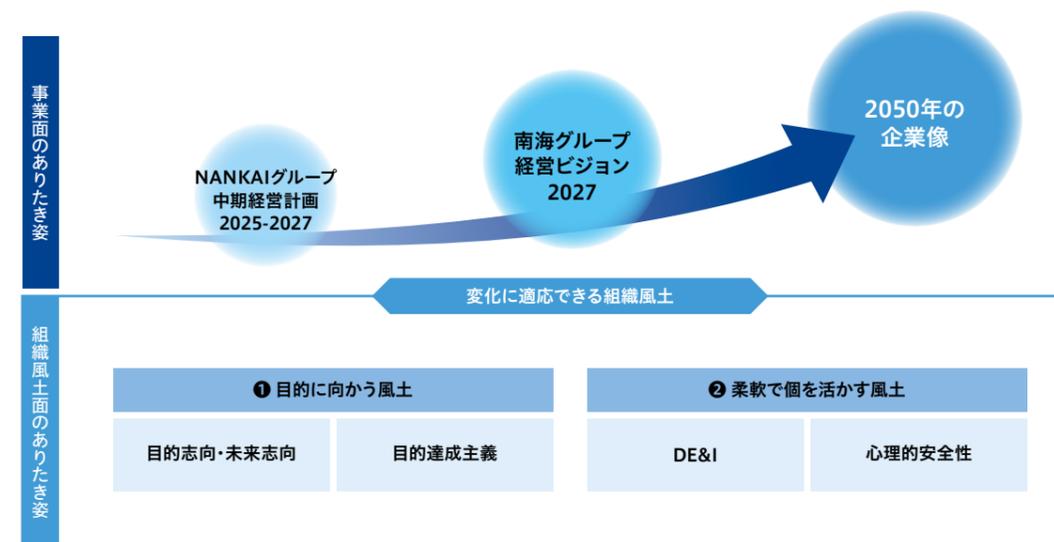
このほかにも、フラットで「下意上達」な組織風土や風通しがよく共創が生まれやすい組織風土づくりを目指して、さまざまな交流会を企画・実施しています。

具体的には、役員と社員が直接交流できる「役員と語る会」

をはじめ、キャリア採用者間やグループ会社間の人脈形成のための交流会、さらには他社との意見交換会なども実施しています。



人脈形成のための交流会の様子



## 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の一つと捉え、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。

### 南海グループ環境ビジョン2030

地球環境に関する課題認識を進展させ、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当社グループの持続的成長に資することを主旨として、「南海グループ環境ビジョン2030」を制定しています。2030年の目指すべき方向性からのバックキャストにより、3年程度を目途に見直す「中期環境目標」に主要施策・達成目標を織り込み、中長期の取り組みを進めています。

環境課題	2030年度の方向性（目標像）	
① 地球温暖化の抑制	南海グループのCO <sub>2</sub> 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、南海グループとしてCO <sub>2</sub> 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	サーキュラーエコノミーの推進	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	環境マネジメントシステムの自主的運用により環境法令遵守を徹底するとともに、環境情報の開示拡充を図る。

### 南海グループ中期環境目標（2025年度～2027年度）

当社グループでは、2017年に制定した「南海グループ環境ビジョン2030」の実現に向けて、中期経営計画の策定に合わせて「中期環境目標」を見直し、主要施策と達成目標を設定して取り組みを進めています。2025年4月からは、新たな「南海グループ中期環境目標（2025年度～2027年度）」をスタートさせました。

環境課題	中期環境目標と主要施策（2027年度までの達成目標）	
① 地球温暖化の抑制	南海グループのCO <sub>2</sub> 排出量37%削減（2013年度比）	<ul style="list-style-type: none"> <li>●車両の省エネ化・更新（鉄道・バス）</li> <li>●省エネ施策の推進</li> <li>●グリーンビルディング認証取得</li> <li>●再生可能エネルギーの導入、活用</li> </ul>
	「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 循環型社会の実現	資源の有効活用の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取水量原単位6.5m<sup>3</sup>/百万円以下を維持</li> <li>●3Rの促進（ペットボトル水平リサイクルなど）</li> <li>●事業活動で使用する上水の工業用水への置き換え</li> </ul>
	沿線エリアでの生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>●なんばパークス、なんかいの森の保全活動の推進</li> <li>●当社施設における環境認証取得</li> </ul>
③ 生物多様性の保全	環境マネジメントシステムの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本社各部門の環境法令の遵守状況の把握</li> <li>●従業員の環境保全意識向上</li> </ul>
	環境情報開示の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●TCFD提言に沿った情報開示</li> <li>●TNFD開示</li> </ul>

「南海グループ環境理念」「環境方針」「南海グループ環境ビジョン2030(全文)」はこちら



### 南海グループ中期環境目標（2021年度～2024年度）

◎：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

環境課題	中期環境目標	2024年度の実績（2024年度達成目標）	評価
① 地球温暖化の抑制	南海グループのCO <sub>2</sub> 排出量の削減 CO <sub>2</sub> 排出量32%削減（2013年度比）	●2024年度CO <sub>2</sub> 排出量実績 27.4%削減[2013年度比 32%削減]	△
	再生可能エネルギーの活用	●なんばパークス、なんばスカイオおよび特急ラピートに再生可能エネルギーを導入	◎
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	●NANKAI オンデマンドバスの実証事業を実施	○
	資源の有効利用と廃棄物の3Rの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取水量原単位 17%削減 [2019年度比 5%削減]</li> <li>●廃棄物のリサイクル率 10%減少 [2021年度比 3%向上]</li> <li>●本社事務所の紙使用量 60%削減 [2019年度比 70%削減]</li> </ul>	△
③ 生物多様性の保全	沿線エリアでの生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「多奈川ピオトープ」維持管理の実施（年間10回開催）[年間10回]</li> <li>●南海グループ資材調達方針に基づき、昨年度に引き続き、環境方針未制定の取引先（うち5社）への訪問・意見交換を実施</li> <li>●一般向けイベントを年間4回開催 [年間4回]</li> </ul>	○
	気候変動リスクの分析と開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>●TCFD提言に沿った分析・開示の対象範囲の拡大（バス事業：1社追加）</li> <li>●CDP評価 B（気候変動）[A-（気候変動）]</li> </ul>	△
④ 環境マネジメントの深度化	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法令順守計画を自社で管理するなど自主的運用拡大 [自主的運用の充実]</li> <li>●本社1部門と千代田工場で外部監査を実施</li> </ul>	○
	従業員の環境保全意識の向上と環境法令順守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ECOニスト認定272人[100人]、ECOニストアドバンス認定67人[35人]、eco検定合格者20人[30人]</li> <li>●新たにグループ会社に加わった2社に対して環境法令順守の周知徹底を実施</li> </ul>	○
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	●2024年10月南海なんば第1ビルにおいてCASBEE-不動産認証のSランクを取得	○
⑥ 適切な情報発信	統合報告書の発行	●統合報告書2024の発行	○
その他	さまざまな環境活動の実施	●(株)南海国際旅行主催によるカーボンオフセットツアーの実施	○

### 総括

当社グループは、中期環境目標（2021年度～2024年度）の達成に向けて、着実に施策を推進しました。インバウンド旅客の増加など経済活動の拡大に伴い、最終年度（2024年度）には一部の目標が未達となりましたが、今後も変化を踏まえ継続的に取り組みを強化していきます。

1	CO <sub>2</sub> 排出量削減	省エネ車両の導入や駅照明のLED化をはじめとした省エネ施策の推進に加え、2024年4月から特急ラピート全6編成に再生可能エネルギーを導入。同年11月からは、南海小峰台太陽光発電所（和歌山県橋本市）で発電した電力を自己託送し、なんばパークスおよびなんばスカイオの全電力を再生可能エネルギーに切り替えました。
2	TCFD提言に基づく情報開示	2021年度の鉄道事業及び不動産・流通事業から開始し、海運業・軌道事業・バス事業へと対象範囲を段階的に拡大。これにより、気候関連リスク・機会の分析や事業インパクトの定量化を、より包括的に進められるようになりました。 <a href="#">▶ P.69</a>
3	循環型社会の実現	2024年4月から南海なんば駅及び周辺の当社施設から排出される使用済みペットボトルを新たなペットボトルに再生する水平リサイクルの取り組みを開始しました。
4	生物多様性の保全	なんばパークス屋上のパークスガーデンや多奈川ピオトープなどの環境維持活動を継続的に実施しました。
5	環境マネジメントの深度化	2022年4月から環境マネジメントシステムの自主的運用を開始。ECOニスト活動は毎年200人以上が認定され、社員の環境意識の向上に寄与しています。
6	環境配慮型建物、J-クレジット	なんばスカイオを含む6施設で環境認証を取得。「なんかいの森」では、2023年度に2020～2022年度分として2,369t-CO <sub>2</sub> のJ-クレジットを取得するとともに、2022年度には取得計画の拡大を図りました。

6 地球環境保全への貢献

気候変動への対応に向けたCO<sub>2</sub>排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用推進

「2050年カーボンニュートラル」へ向けて

CO<sub>2</sub>排出量削減目標

2030年度 **46%以上削減**(2013年度比)

2050年 CO<sub>2</sub>排出量 **実質ゼロ**

当社グループは、2021年に、脱炭素社会の実現に向けた長期目標「2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」を掲げました。併せて「2030年度のCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比46%以上削減」の中間目標も設定しました。目標の達成に向けて、省エネ施策の着実な実践に加え、再エネや創エネの効果的な導入、さらに代替エネルギーやカーボンオフセットの活用などに取り組んでいます。

鉄道は、他の交通機関と比べてエネルギー効率が高く、輸送量当たりのCO<sub>2</sub>排出量は自家用乗用車の約1/7\*と、環境にやさしい乗り物といわれています。当社グループが推進する鉄道を中心とした公共交通ネットワークの形成は、カーボンニュートラル社会の構築に寄与します。一方で、鉄道の運転には大量の電力を使用しています。当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成に向けて、鉄道運転用電力に起因するCO<sub>2</sub>排出量の削減は重要な課題となっています。

\*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：2023年度」

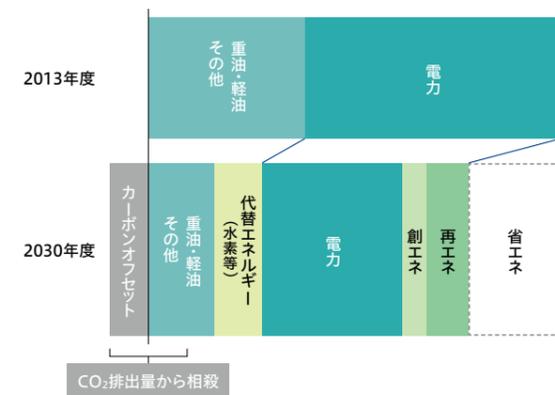
当社グループの2024年度のCO<sub>2</sub>排出量は、224,910t-CO<sub>2</sub>でした。基準年度である2013年度の309,902t-CO<sub>2</sub>に対して27.4%の削減となりましたが、前年度比では6.0%増加となりました。

2024年度は、車両更新などの省エネや特急ラピートへの再エネ導入施策を実施しましたが、空港アクセスへの利便性向上施策などに伴い、鉄道用電力使用量は前年度比で1.8%増加しました。一方、2024年11月には、和歌山県橋本市に「南海小峰台太陽光発電所」を開発し、発電した電力を「なんばパークス(パークスタワー含む)」および「なんばスカイオ」へ自己託送\*で供給することで、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のカーボンフリー化を実現するなど新たな取り組みも始めました。しかし、事業拡大によるエネルギー使用量の増加や、電気事業者の排出係数上昇などにより、前年度比でCO<sub>2</sub>排出量が増加しました。

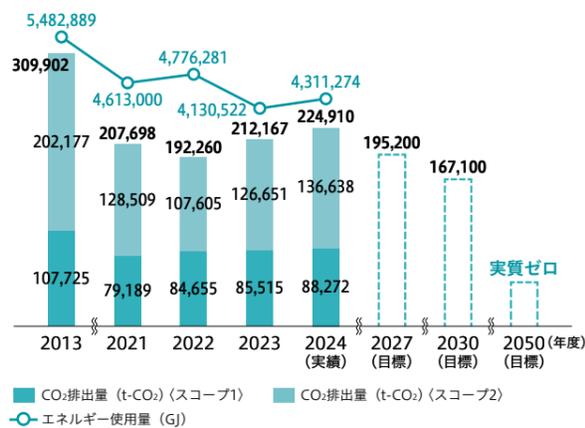
今後も目標達成に向け、省エネ施策の推進に加え、さらなる再エネの導入などの取り組み強化を図ります。

\*自己託送：遠隔地にある自家発電設備などから、電気を使用する自社の施設に送電する際に、一般送配電事業者の送配電ネットワークを使用する仕組み

CO<sub>2</sub>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



CO<sub>2</sub>排出量削減実績・目標およびエネルギー使用量実績(連結)



カーボンニュートラルに向けた取り組み

当社グループにおいて、CO<sub>2</sub>排出量の最も大きな割合を占めているのは鉄道部門であり、全体の約4割を占めています。そのため、鉄道におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減は重要な取り組みの1つと認識しています。加えて、バス部門での削減も重要な課題であり、EVバスの導入を進めています。

一方、2025～2027年度を対象期間とする中期経営計画では、「飛躍的な不動産事業の拡大」を目指しています。不動産事業におけるカーボンニュートラルへの取り組みの重要性は増していると認識しており、こちらについても取り組みを進めています。

具体的な ACTION

鉄道事業での省エネ・再エネ施策

当社は、省エネ車両の導入割合を2030年度に85%まで向上させるという目標を掲げ、車両更新を進めています。導入割合は前年度比で2.6ポイント増加し、68.1%となりました。

省エネ車両とは、電圧や周波数を変化させながら交流モータを制御し、電車の加速力や速度を制御することでエネルギー効率を高めた「VVVF制御」や、電車がブレーキをかけた際にモータを発電機として作用させ、発生した電気を架線に戻して付近を走行する他の電車に供給する「回生ブレーキ」を搭載した車両を指します。

また、特急ラピート全6編成と鋼索線(高野山ケーブルカー)は、再生可能エネルギー100%で走行しています。



なんばから関西空港を結ぶ特急ラピート



回生ブレーキの仕組み

バス事業での省エネ施策

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年度以降順次導入し、2024年度は8台(南海バス6台、南海ウイングバス2台)を新たに導入しました。



電気で走るEVバス

所有物件におけるカーボンフリー化の推進

2024年11月より、当社が開発した「南海小峰台太陽光発電所」(和歌山県橋本市)で発電する電力を自己託送するなどして「なんばパークス」および「なんばスカイオ」で使用する全電力を再生可能エネルギーに切り替えています。

また、当社グループの通天閣観光では、2025年4月から通天閣の全使用電力を再生可能エネルギーに切り替えました。



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カーボンフリー化(なんばパークス)



自社メガソーラー施設(南海小峰台太陽光発電所)で発電した電力を「なんばパークス」および「なんばスカイオ」へ供給する自己託送を開始



大阪随一の観光スポットである通天閣が、環境にやさしいカーボンフリー電力へ切り替え

6 地球環境保全への貢献

# TCFD提言に基づく情報開示



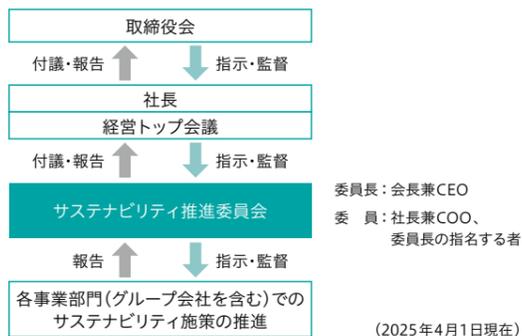
当社グループは、気候変動への対応を将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に基づき、気候変動から生じるさまざまなリスクと機会の把握に努め、事業戦略と一体化していくための取り組みを行っています。

## // ガバナンス

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2回を別途に開催)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、サステナビリティ施策に関する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、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ならびにその分析を行っています。2024年度は、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・流通事業に加え、軌道事業の阪堺電気軌道(株)、バス事業の南海バス(株)、関西空港交通(株)、南海ウイングバス(株)及び徳島バス(株)、海運業の南海フェリー(株)(以下、「対象範囲」という。)において、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」、「製品及びサービスへの規制」、「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。

\*当社は、2025年4月1日付で泉北高速鉄道㈱を吸収合併

## 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・流通事業に加え、軌道事業の阪堺電気軌道(株)、バス事業の南海バス(株)、関西空港交通(株)、南海ウイングバス(株)及び徳島バス(株)、海運業の南海フェリー(株)

※【共通】は鉄道事業、軌道事業、バス事業、海運業ならびに不動産・流通事業で発生するもの ※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 評価：大

リスク項目	当社グループにとってのリスク	発生時期	対応策の方向性
政策/規制	【共通】・炭素税課税による税負担増加 ・CO <sub>2</sub> 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	中~長期	・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 ・社内炭素価格の活用
	【不動産・流通】 ・経年物件に対する排出権購入コスト増加		
製品及びサービスへの規制	【バス】・EV/FCVバス導入コストの増加		・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
業界/市場	電気・燃料価格、エネルギーミックスの変化	短~長期	・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

### 物理的リスク 評価：大

リスク項目	当社グループにとってのリスク	発生時期	対応策の方向性
異常気象の激甚化	【共通】 ・鉄道路線、保有不動産への洪水・土砂崩れ・橋梁洗掘等の発生による損害増、損害保険料増、資産価値低下 ・台風の大規模等に伴う商業施設の営業停止や鉄道及びバスの運休、フェリーの欠航等の発生、ホテル・旅行のキャンセル増加による減収 ・サプライチェーン寸断による営業支障	短~中期	・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 ・保険加入による災害被害額の低減

当社グループの「TCFD提言への対応」の詳細は、当社Webサイトをご覧ください。



### 機会 評価：大

機会項目	当社グループにとっての機会	発生時期	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	・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 ・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
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 【バス】・EV/FCVバスの普及を促進する政策・補助金制度の実施・強化		
	レジリエンス	【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 ・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
	【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		・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」と評価したものの中で、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「対象範囲」において事業インパクトを定量的に試算しました。

その想定的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°Cシナリオにより、また物理的リスクは1.5~2°Cシナリオ及び4°Cシナリオ

### 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°Cシナリオ	4°C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	△28億円/年	-
	EV/FCVバス導入コストの増加		
	電力料金の高騰による営業利益の減少		
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	△3億円/年
	集中豪雨増加による鉄道運休ならびに施設休館による営業利益の減少	△1億円/年	△3億円/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	-

## // 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」(委員長：社長兼COO)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。

リスク管理委員会では、優先的に取り組むべき8つの最重要リスクを決定しており、これらのリスクには「環境」ならびに「人事・労務」が含まれております。最重要リスクについては、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

により試算しました。

試算の結果、想定される気候変動の影響として、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と見込まれるものの、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、鉄道車両の更新をはじめとするCO<sub>2</sub>削減施策の推進等、脱炭素社会の実現に向けた取組みを通じて、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。

クマネージャーを中心にリスク対策計画を実践するとともに、経営リスクについてはリスクの動向をオーナーからリスク管理委員会に報告することで実効性の向上を図っています。

これらリスクオーナー・リスクマネージャー(第1線)、リスク管理委員会(第2線)の取組みを内部監査室(第3線)が監査しており、いわゆる「3つの防衛線」の体制を整えています。

また、「サステナビリティ推進委員会」(委員長：会長兼CEO)では、気候変動や人的資本等についての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、定期的にリスク低減に向けた取組みを実施します。

また、これらの目標を達成するため、鉄道事業部門における以下の指標の進捗を測定しています。

・省エネ型車両の導入割合を85%まで向上(2030年度)

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CO<sub>2</sub>排出量の削減に向けた取組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

指標の進捗について ▶ P.95

6 地球環境保全への貢献

循環型社会の実現

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、リサイクルの推進に取り組んでいます。また、水リスクの高まりに対応するため、取水量の削減にも努めています。

当社グループでは、循環型社会の実現に向け、2024年4月から南海なんば駅および周辺の当社施設(なんばスカイオなど)から排出される使用済みペットボトルを新たなペットボトルに再生する「水平リサイクル」の取り組みを開始しました。

当社対象施設から排出される使用済みペットボトルは年間約60トン(2024年度実績)にのぼり、新たなペットボトルを製造する場合と比べて、CO<sub>2</sub>排出量が約40%削減されるため、環境保全が期待されます。なお、2025年1月には高島屋大阪店が同取り組みに加わりました。

「ボトル to ボトル」リサイクル(イメージ)



環境情報開示の推進においては、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の最終提言に基づく取り組みを開始しています。現在、LEAPアプローチ(自然との接点の発見、依存と影響の診断、重要リスク・機会の評価、対応と報告への準備)を用いて、当社グループの自然関連リスクなどの分析を実施中であり、今後開示を行う予定です。当社グループは、自然資本に配慮した持続可能な経営を推進し、自然資本に関連する課題への対応を進め、情報開示の充実に努めていきます。

環境マネジメントの深度化

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、高い環境意識を持ち、積極的に主体的に環境活動に取り組む社員を意味し、社内外の環境ボランティア活動への参加などに対してポイントを付与し、それに基づいて認定・表彰を行っています。このほか、管理職や一般社員などを対象にしたSDGs研修などを通じて、当社グループ全体での環境法令遵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では、2010年に環境マネジメントシステムを構築し、それ以降、継続的に外部機

環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大

脱炭素社会への移行に伴い、環境配慮型建物(グリーンビルディング)への入居ニーズは今後さらに高まると想定されます。当社グループでは、環境・社会への配慮を重視した不動産開発を推進しており、現在、当社保有不動産のうち6施設が「DBJ Green Building 認証」および「CASBEE-不動産評価認証」を取得しています。

2024年10月には、「南海なんば第1ビル」がCASBEE-不動産評価認証のSランクを新規取得しました。さらに同年9月には、「なんばスカイオ」が高い環境性能と運用体制が評価され、DBJ Green Building 認証の5つ星を維持。2025年4月には、「北大阪トラクターミナル1号棟」が従業員の利便性・快適性の向上により5つ星を取得し、「北大阪トラクターミナル2号棟」及び「大阪府食品流通センターE棟」は、環境・社会への配

慮が評価され4つ星として、それぞれがランクアップのうえ再認証を取得しました。

今後も、お客さまのニーズに応えるとともに、環境に配慮した不動産開発に積極的に取り組んでいきます。

認証取得物件

DBJ Green Building 認証	
5つ星/Five Stars	なんばスカイオ
	北大阪トラクターミナル1号棟
4つ星/Four Stars	北大阪トラクターミナル2号棟
	大阪府食品流通センターE棟
CASBEE - 不動産評価認証	
Sランク(最高位)	なんばスカイオ
	なんばパークス
	南海なんば第1ビル

生物多様性の保全

当社沿線は、大和川や紀ノ川をはじめ大小さまざまな川が平野部を流れ、西は大阪湾に面し、東は和泉葛城山系など豊かな山々に囲まれたエリアまで、多様な魅力を持つ地域が広がっています。この豊かな自然環境は、多様な生物種とそれらが生息するさまざまな生態系の存在に支えられており、当社グループの経営資本の一つを構成しています。

当社グループでは、2017年に環境方針を改定し、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。2023年に「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、2024年には「生物多様性のための30by30アライアンス」「TNFDフォーラム」に参画するなど、生物多様

性保全を環境課題の重点項目として位置づけています。2025年3月には、大阪府堺市にある「堺第7-3区 共生の森」での森づくり活動を、当社が15年以上にわたり支援してきたことが環境省に認定され、「自然共生サイトに係る支援証明書(試行版)」を取得しました。



共生の森  
画像提供：大阪府



パークスガーデンでは、生態系に配慮した管理運営を行っており、定期的に社外専門家による生物調査を実施しています



なんかいの森では、2008年から役員・社員が参加する間伐ボランティア活動を行っています



関西国際空港二期事業土砂採取跡地である多奈川ビオトープでは、自然空間の再生を目指して活動しています

具体的な ACTION

パークスガーデンがはぐくむ生物多様性

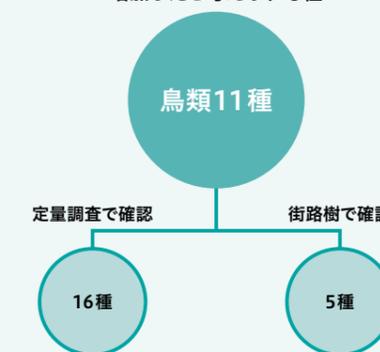
なんばの中心的な複合商業施設であるなんばパークスの屋上公園「パークスガーデン」は、2Fから9Fまで、段丘状の建物の屋上部分に連続して広がる約11,500㎡のガーデンです。ここでは、定期的に社外専門家による生物調査を実施しており、2022～2023年度に2回目となる鳥類および昆虫類の調査を行いました。

定量調査にて、地域の鳥類は16種確認されましたが、そのうち近隣街路樹で確認されたのは5種のみであったことから、パークスガーデンがあることで、11種増加したと考えられます。その中には、都心では大規模緑地がないと現れない種も含まれています。また、全国的に個体数の減少が危惧されているスズメの繁殖や、大阪府レッドリスト2014の準絶滅危惧(NT)であるトンボのマイコアカネが確認されるなど、多様な生物が生息し、繁殖していることが分かりました。

なんばは緑地に乏しいエリアであるため、鳥や昆虫が飛来できる緑地としてパークスガーデンが果たす役割は大きいとい

えます。ガーデン内の藪や水場などの多様な環境、中高木を含む約500種類10万株の豊富な植物、生物に配慮した長年のきめ細かな運営管理などが、生物多様性の保全に大きく貢献していると推察されます。

パークスガーデンがあることで増加したと考えられる種





## CEO・取締役会議長メッセージ

# 南海グループの 持続的成長を支える コーポレート・ガバナンスの追求

代表取締役会長 兼 CEO  
取締役会議長  
遠北 光彦

### コーポレート・ガバナンス改革の変遷

当社が本格的なコーポレート・ガバナンス改革に着手するきっかけとなったのは、2015年に東京証券取引所が定めた「コーポレートガバナンス・コード」(以下、CGコード)です。CGコードに真正面から向き合い、その後のガバナンス改革に取り組む素地をつくりました。特に、CGコードが求める「監督と執行」の分離については、大きな変革を伴うこととなるため、十分な検討を行いました。

その検討結果を最初に形として表したのが2019年で、執行役員を業務執行の責任者として明確に位置づける執行役員制度改革や、数年後の機関設計変更を見据えた取締役会の構成・運営の見直しなどを行いました。また、それまで社長が議長を務めていた「指名・報酬会議」を、「指名委員会」「報酬委員会」として独立・改称したうえで、各委員会の委員長を社外取締役としました。

その2年後の2021年に、監査等委員会設置会社に移行しました。監査を担う役員に取締役会での議決権を付与し、取締役会の監督機能の強化を図ると同時に、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ました。

報酬制度については、2019年に現行の役員報酬制度へ移行しました。移行後は毎年、外部機関の行う報酬サーベイに参加しています。サーベイによる検証を踏まえ、2025年には、

業績向上にコミットする経営陣の姿勢をより明確に示すことなどを目的に、株式報酬制度に業績連動要素を加味する変更を行いました。

指名制度については、2023年に社長交代がありましたが、後任社長の選定において、指名委員会でもさまざまな角度から複数回の審議を経た後に取締役会に諮るという一連のプロセスを確立できたことは成果です。また、そもそも母集団となる次世代リーダー人財の育成が十分ではないとの課題を認識できたことも前進です。これらの成果や課題を踏まえ、2024年には、次世代の経営を担う人財の育成から経営トップの指名に至るまでのプロセスを仕組み化する「CEOサクセッションプラン」を策定し、運用を開始しました。今後、運用状況を指名委員会で監督いただきながら、軌道に乗せていきます。

このように、当社は、10年前のCGコードに真摯に反応してコーポレート・ガバナンス改革を進めてきました。形から入った側面もありますが、早く着手したことが奏功し、実質化に向けた取り組みが進んでいるものと考えています。

### 取締役会の実効性向上

取締役会の運営において、私は、取締役会議長として、忌憚のない発言を引き出すための和やかな雰囲気づくりと、監督機関としての適度な緊張感醸成の両立を心がけています。社外取締役が議長に就任する会社も見られる中で、私が議長

を務める意義を改めて考えますと、執行側と社外取締役との橋渡しの役割が求められているのではないかと思います。そのため、一方通行の発言が多い場面では双方向の議論へ誘導することなどを自分に課しています。監督と執行の両輪で企業価値の向上を目指していくために、自らが結節点となり、互いの機能を高めていきたいと考えています。

当社の社外取締役は、大手企業の経営トップや役員経験者、法曹や会計の専門家などから構成されており、企業経営のノウハウをお持ちの方が複数揃っている点が強みです。金融機関出身の方から不動産の知見や投資家視点に基づくご指摘を頂くなど、深い洞察に触れる機会も多く、非常に心強く感じています。

社外取締役から頂いたご助言を契機として、ここ数年で、ガバナンス体制面を大きく改善しています。2022年には内部監査部門の責任者に執行役員を任命し、リスク管理室から独立させ機能強化を図りました。また、ERM(統合型リスク管理)に基づくリスク管理手法の導入や「3つの防衛線」による管理体制の構築を進め、2024年には情報セキュリティ体制の改定を行うなど、国際的なガイドラインに沿ったリスク管理の仕組みを取り入れてきました。これらが持続可能な成長を支えるための重要な基盤であるとの認識が社内にも浸透し、取り組みが進んだことは大きな成果と考えております。

取締役会の実効性については、2017年から、取締役へのアンケートによる評価を行っています。アンケートでは、大きく運営と議題に分けて設問を用意し、頂いたご意見を次年度取締役会運営へ反映するプロセスを繰り返しながら、取締役会の実効性向上に努めています。この結果、社外取締役からは、総じて年々改善に向かっているとの評価をいただいているところです。

評価方法の改善にも取り組んでいます。例えば、近時、実施例が増えてきたピアレビュー(取締役の相互評価)を意識した設問を用意するなど、より客観性を高めつつ、評価がマンネリ化しないよう工夫を凝らしていきます。

### 新中期経営計画の目標達成に向けた 取締役会の役割

ある調査によると、取締役会において中長期の経営戦略の議論が重要であるにもかかわらず、その議論の充足度は十分といえないとの結果が出ているようですが、当社には当てはまりません。新中期経営計画「NANKAI グループ中期経営計画2025-2027」(以下、新中計)策定に当たっては、執行側での議論に加え、取締役会においても相応の時間を割いて審議

を行い、時には社外取締役から手厳しい発言・指摘を受け、それらを計画に反映するという過程を積み重ねてきました。このように、早い段階から取締役会として議論を重ねて策定した経営計画だからこそ、今後はその進捗状況をしっかりとモニタリングしていくことが課題であると考えています。

新中計の目標達成に向けては、各戦略の進捗状況とボトルネックの早期把握、経営環境の変化に応じた打ち手の継続的な見直しが必要で、これらのモニタリングにおいて、特に社外取締役に、期待される機能を十分発揮いただくためには、戦略理解に資する情報を提供することが重要です。そのため、会議資料などを工夫するとともに、現場視察や執行役員との対話機会を増やすなどの取り組みを進める予定です。

新中計の各戦略と密接に関わる「事業ポートフォリオ」、「人的資本経営」、「資本コストや株価を意識した経営」については、取締役会における重点議題と位置づけ、議論をより深めていきます。

### 今後に向けて

当社は2026年4月に鉄道事業を分社化し、まちづくり会社の「株式会社NANKAI」として新たにスタートを切ります。

鉄道とまちづくりのシナジーこそが、当社グループの価値創造の源泉です。一方で、この先の企業価値の大きな向上のためには、鉄道に頼らない成長が不可欠であることから、まちづくり会社が事業持株会社となってグループ全体の成長を牽引する体制へと変革していきます。コーポレート・ガバナンスの観点からいうと、事業持株会社への移行は、事業特性に応じた組織運営を一層進め、特に、分社化する鉄道会社においては自律的かつ責任ある経営判断や、現場との距離感を縮め、意思決定の迅速化を進めるという意義があります。

鉄道事業の分社化は、社員の不安が伴うであろうことは認識しており、それを払拭することが経営課題の一つになります。そのためにも、限られた経営資源を効率的に配分できるように、役員・組織体制の見直し案についても十分に議論し、早期に決定・公表したいと考えています。

2025年4月、経済産業省から、「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレート・ガバナンスガイドランスが公表されました。同ガイドランスでは、コーポレート・ガバナンスの取り組みは「攻め」、すなわち「稼ぐ力」を強化させることが目的である点が強調されており、共感を覚えます。コーポレート・ガバナンス改革に終わりはなく、不断の取り組みが重要です。同ガイドランスも参考にしながら、「稼ぐ力」を向上させるべく、今後ともガバナンス改革の取り組みを深度化させていきます。

# 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

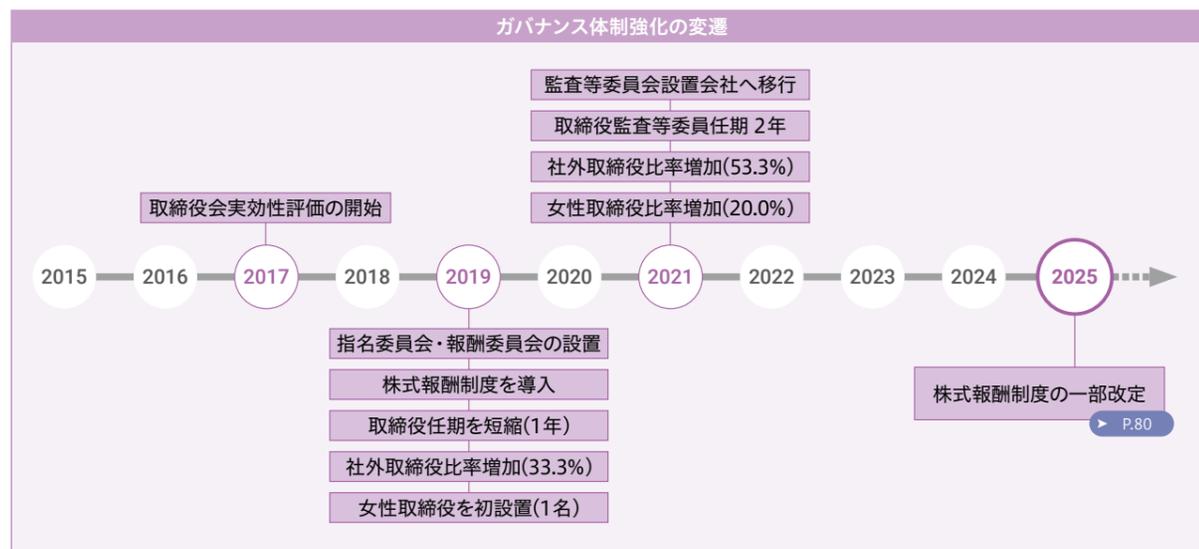
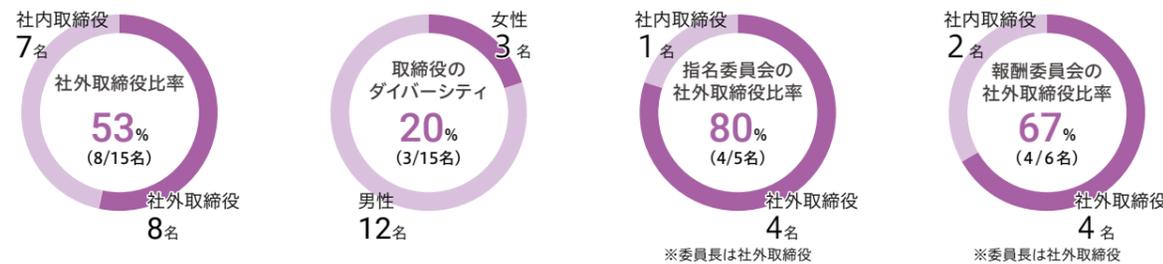
コーポレート・ガバナンスの機能強化が重要な経営課題であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、透明性の高い経営、公正かつ合理的な意思決定、そしてこれらの監督機能の

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 (2025年6月18日現在)

機関設計の形態	監査等委員会設置会社	取締役の任期	1年 (取締役監査等委員の任期は2年)
取締役会の議長	代表取締役会長	執行役員制度の採用	有
取締役の人数	15名	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
うち、社外取締役の人数	8名(53%)	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。
うち、女性取締役の人数	3名(20%)	業績連動報酬制度の導入	有
うち、取締役監査等委員の人数	6名	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
うち、社外取締役監査等委員の人数	4名		

※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・ガバナンスに関する報告書：https://www.nankai.co.jp/ir/governance/governance\_report

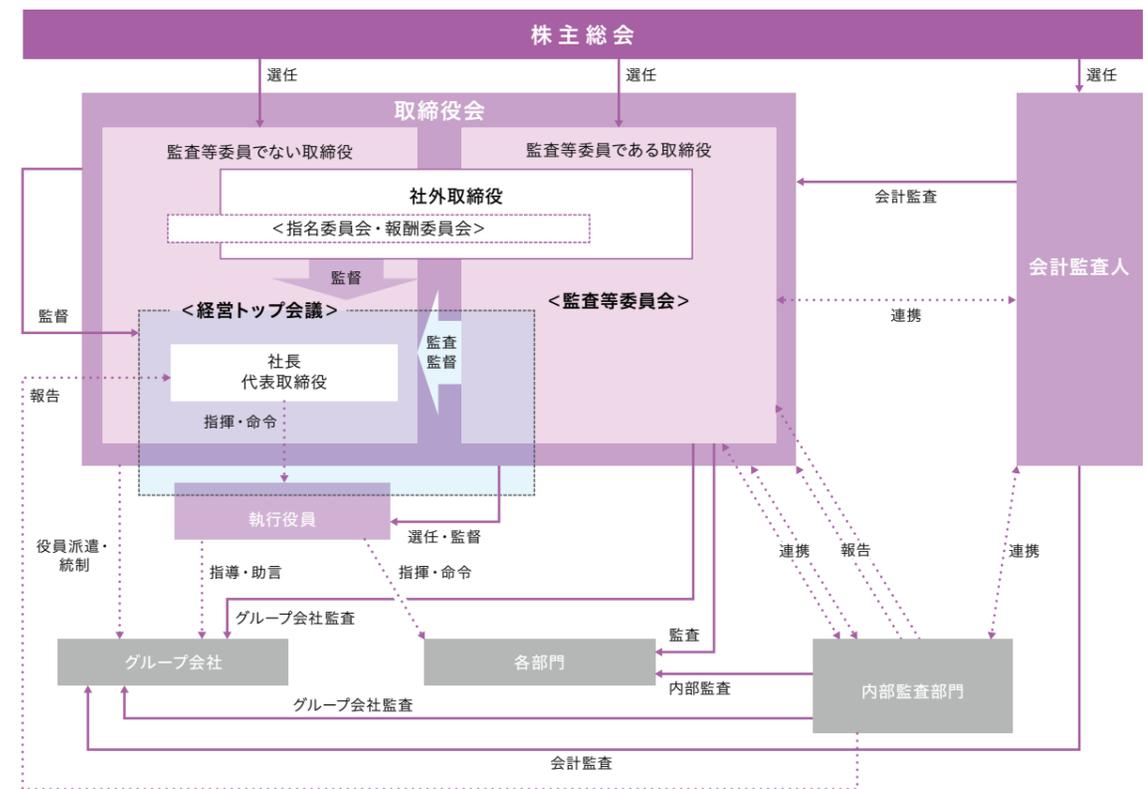


### 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

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まいります。また、執行役員を業務執行の責任者と位置づけることにより、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しています。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しており、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。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。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月18日現在)



**取締役会：**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。 ▶ P.77

**指名委員会：**指名プロセスの公正性・客観性・透明性を確保します。 ▶ P.81

**監査等委員会：**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補助のため、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、評価などについては、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。

**報酬委員会：**報酬決定プロセスの公正性・客観性・透明性を確保します。 ▶ P.79

**経営トップ会議：**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、社長および執行部門の長を構成員とする経営トップ会議(主宰者：社長)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。

7 誠実で公正な企業基盤強化

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。

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経営者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当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当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などを要件とします。

サポート体制

社外取締役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。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、経営トップ会議で付議された内容や、その他裁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。

役員のトレーニング

取締役	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	当社グループの事業内容、財務状況および経営戦略などに関する説明を行います。

取締役会における主な議題(2024年度)

「共創140計画」(中期経営計画)進捗レビューおよび「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」(新中期経営計画)策定
人的資本経営
資本コストや株価を意識した経営のあり方/事業ポートフォリオ
サステナビリティ推進委員会 重要事項
リスク管理委員会 重要事項

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。

2024年度アンケート実施の目的および項目

2024年度の取締役会においては、中期経営計画完遂に向けたモニタリング機能の強化として、四半期ごとの進捗レビューに先立ち、社長による要点報告を採り入れるなど、運営を一部見直しました。加えて、新中期経営計画の策定に向けた、複数回にわたる審議の機会を設けました。

また、特に議論すべきテーマとして掲げた「人的資本経営」や「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、当社の取り組みを報告したほか、議論しやすい雰囲気醸成を目指し、昼食会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るため、取締役会構成員からの意見を踏まえ、次年度の取締役会運営の課題および対応方針を設定しています。

2024年度のアンケート項目

- 2024年度取締役会の運営
- 社外取締役の自己評価(新設、社外取締役の全体評価を含む)
- 中期経営計画の進捗レビューおよび新中期経営計画策定に向けた審議

- 取締役会として議論すべき議題の審議充実
- 活発な議論・審議のための運営

2024年度のアンケート結果

- 取締役会全体の所要時間、説明資料については、全員から肯定的な回答を得た。
- 社外取締役全体として活発な発言や議論を通じて、求められる役割・機能を果たしているとの回答を得た。
- 進捗レビュー全体の時間、資料および冒頭の要点報告については、概ね肯定的な回答であったが、メリハリを求める意見、資料の情報量に対する意見があった。
- 取締役会として議論すべき議題の審議充実に向けては、事業ポートフォリオや人的資本経営、資本コストや株価を意識した経営といった重点議題について、要点を外すことなく、議論を深掘りしていく必要があるとの意見があった。
- 昼食会、施設見学会、取締役会における座席変更などの施策について、肯定的な回答を得た。

2025年度の取り組み

上記を踏まえ、今年度は以下3点を課題として取り組みます。

- 新中期経営計画に対する進捗レビューの実効性確保**  
進捗レビューにおいて、次の視点を採り入れ、取締役会のモニタリング機能の強化をはかる。  
・基本方針に基づく、コア事業(不動産および公共交通事業)を中心とした収益拡大投資および安全・更新投資の執行状況  
・重点戦略および基盤戦略において、特に遅れが生じている取り組みなど(共創140計画からの継続課題)の抽出によるポイントを絞った審議
- 取締役会として特に議論すべきテーマの審議の充実**  
「事業ポートフォリオ」、「人的資本経営」、「資本コストや株価を意識した経営」を取締役会における重点議題と位置づけ、執行側でスピード感と目的・目標を意識しながら、現状の課題分析と取り組み内容の検討を重ね、論点を明確に整理したうえで、取締役会での審議に付議する。また、鉄道事業分社化による体制移行は、当社および鉄道事業新会社の双方において、「人的資本経営」の観点からも重要な施策であることから、移行に向けた執行サイドでの議論・検討の進捗状況については、適宜取締役会に報告する。
- 活発な議論・審議のための運営**

新任社外取締役メッセージ

多様な経験を活かし、ダイナミックに変貌する南海グループのさらなる発展に貢献します

取締役監査等委員に就任いたしました林理恵です。

「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」初年度、そして鉄道事業分社化というグループ史上極めて重要な転換期に経営に参画することとなり、大変光栄かつ身の引き締まる思いです。

南海グループは、鉄道・不動産事業を中心に沿線地域のみなさまの暮らしを支え、彩り豊かにする大切な役割を担ってきました。これからは、本計画に沿ってその姿をより未来志向でダイナミックに変貌させ、持続的成長と企業価値の向上を実現させていくものと期待しています。私は取締役会および監査等委員会の一員として、この計画が着実に実行され、株主、ステークホルダーのみなさまの利益が守られるよう、監査、監督していきます。

また、放送・サービス、国際連携、ダイバーシティ推進に携わった経験を活かし、南海グループが、多様な人々や社会に必要とされ、愛され、いっそう魅力的な事業家集団となって進化し続けるよう、貢献していきたいと考えています。



社外取締役  
林理恵

7 誠実で公正な企業基盤強化

報酬

報酬委員会

報酬委員会を設置し、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。

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および決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ)および役付執行役員(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、賞与およ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)および役付執行役員(以下、会長およ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

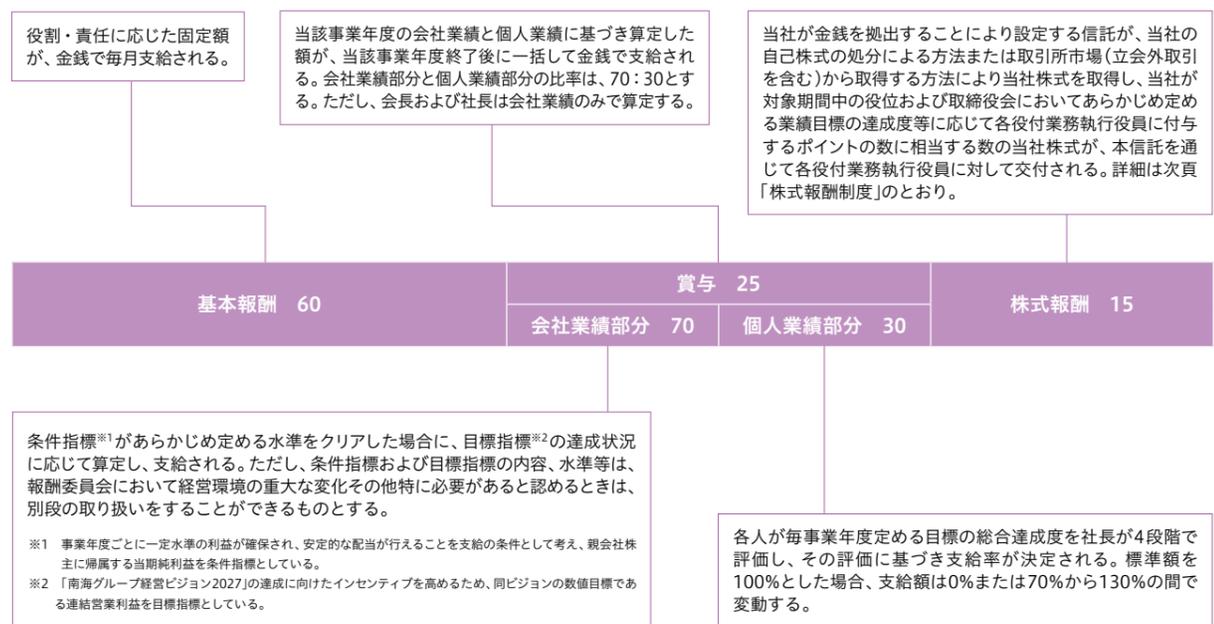
- 株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の内容
- 取締役会に付議する取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ)および役付執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針案
- 社長が決定する取締役および役付執行役員の個人別の報酬等の内容
- その他、上記各事項に関して取締役会が必要と認めた事項

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。詳細は下図のとおりです。

なお、個々の取締役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 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およ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、取締役会の決議に先立ち、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。

役付業務執行役員の報酬構成



株式報酬

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。詳細は以下のとおりです。

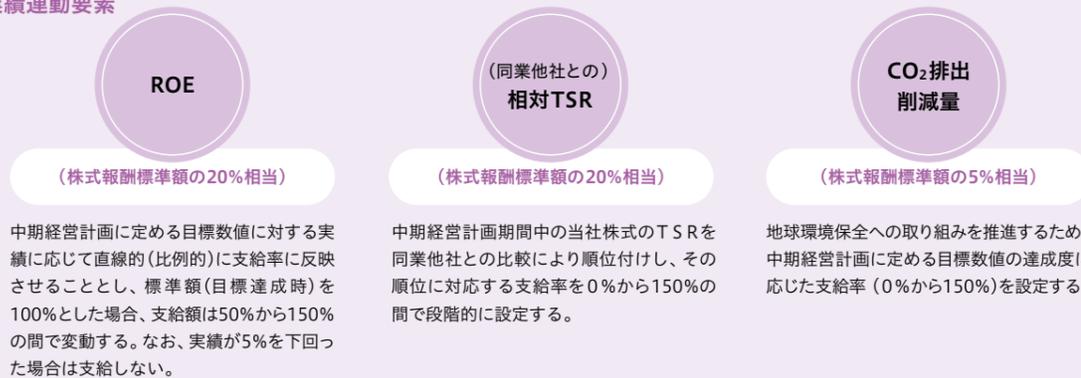
株式報酬制度

対象者	取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)および役付執行役員(取締役兼務者および国外居住者を除く)
対象期間	2028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拠出する金額の上限	合計金3億円(1年当たり金1億円相当)
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40,000ポイント相当
ポイント付与基準	役位および業績目標の達成度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

株式報酬制度の一部改定

「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」の計画期間においては、中期経営計画に定める業績目標の達成に向けたインセンティブを高めるため、以下の業績連動指標を採用します。  
※株式報酬のうち、業績非連動部分(固定部分)と業績連動部分の割合は、55：45とする。

業績連動要素



報酬等の総額

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(2024年度)

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)	290	180	73	36	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	82	82	—	—	9

1. 賞与は、2024年度に係る役員賞与引当金繰入額(引当差額を含む)
2. 株式報酬は、2024年度中に付与されたポイントに係る費用計上額
3. 上記のほか、取締役を兼務しない役付執行役員6名に対する報酬等の額は、右表のとおり

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	
188	108	53	27	6

7 誠実で公正な企業基盤強化

指名

指名委員会

指名委員会を設置し、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および代表取締役の解職または不再任の可否
- 社長の後継者計画およ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

サクセッションプラン

当社のCEOサクセッションプランは、①母集団となる次世代リーダー人材を育成する「経営人財育成プログラム」と、②CEO指名プロセスによって構成されています。「経営人財育成プログラム」は執行側が運用し、定期的に指名委員会が運用状況をモニタリングします。CEOの選定は、指名委員会における審議を経て、取締役会において決定します。

① 経営人財育成プログラム

有望・意欲的と思われる人材に対して、長期的・計画的に経営人財の育成を行っています。早期から視野の拡張につながる経験や経営経験・タフアサインメントなどの成長機会を提供するとともに、節目ごとに本人が自らの強みや課題を内省する機会も設けています。

プログラムを通じて蓄積した人材情報は、CEO指名プロセスの参考情報としても活用します。

育成方針

- ▶ 一律モデルではなく、幅広いタイプの人材を育成する
- ▶ 経営人財に求められる「人間的資質」と「経営リテラシー」の両面を涵養する

② CEO指名プロセス

時機に応じた適任者を選出できるよう、CEO候補者の選出は「経営人財育成プログラム」の経験者を中心に行います。

【CEOによる立案】  
複数の候補者を推薦

【指名委員会による審議】  
経営トップなどの経験者である委員により、候補者の中から評価・絞り込み（面談・インタビュー、候補者によるプレゼンテーションなど）

【取締役会による決定】  
取締役会での審議を経て決定

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、各部門が所管しています。所管に当たっては「グループ会社指導致針」「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化を図っています。

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。上場子会社と他のグループ会社保有形態との使い分けについては、事業特性や事業規模、事業エリアの大小などをもとに判断しています。なお、当社グループの一員として適正な統制を図るべく、当社から取締役の派遣などを行っていますが、上場会社としての独立性およ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およ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・強化などの観点から、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ます。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、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などを経て賛否を判断します。引き続き、政策保有株式縮減への取り組みを通じて、資産効率向上を推進していきます。

リスクマネジメント

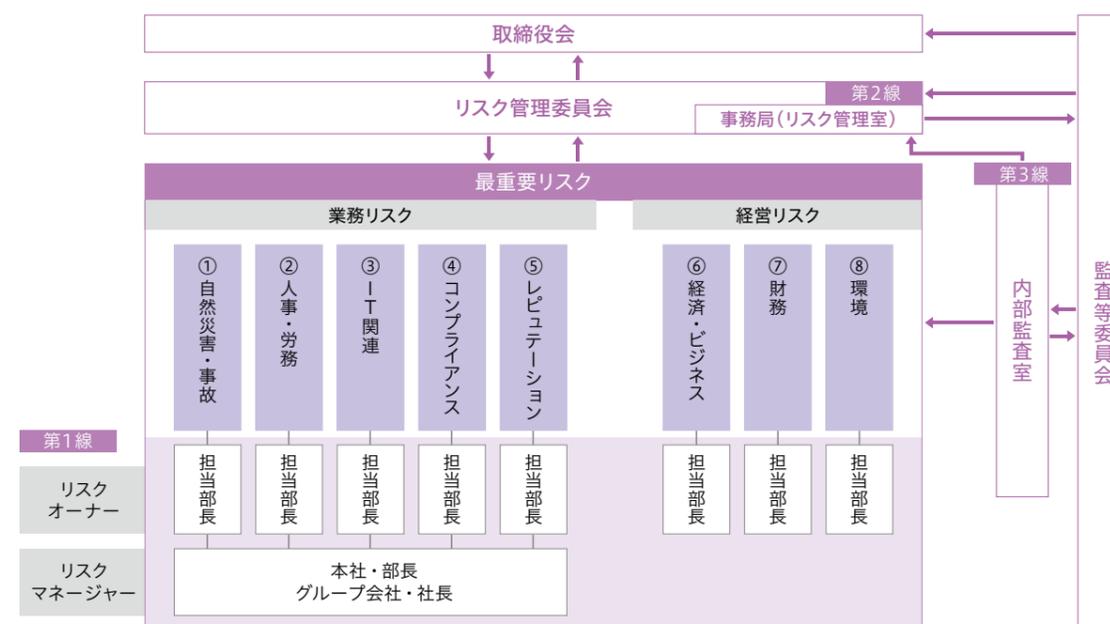
基本的な考え方

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、責任者としてリスクマネジメント担当の執行役員を任命しています。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。リスク対策では、リスクマネジメントの国際的なガイドラインであるISO31000およびCOSOの内部統制フレームワークをもとに、2022年度からはERM(統合型リスク管理)

に基づくリスク管理体制を導入しています。

リスク管理委員会の設置

当社では、社長兼COO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り組み

「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、各リスク対策の推進責任者として担当部長をリスクオーナーに選定しています。「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を実践するとともに、「経営リスク」についてはリスクの動向をリスクオーナーからリスク管理委員会に報告しています。リスク管理委員会は、それらの取り組み状況を定期的にチェックし改善するというPDCAサイクルを回しています。

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。

具体的な内容としては、各職場でリスク対策に取り組むリスクオーナーやリスクマネージャーを第1線として、それらの取り組み状況を確認・監督するリスク管理委員会を第2線としています。また、内部監査室は第3線として、リスク対策計画の実施状況(第1線)、リスク管理委員会の内容(第2線)を確認しています。

7 誠実で公正な企業基盤強化

II コンプライアンス

コンプライアンス経営の推進

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、社長兼COOを委員長とするリスク管理委員会において、その是正や再発防止策を策定します。

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。2024年度は計12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、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

コンプライアンスの推進体制

当社では、コンプライアンス担当の専任部署として「リスク管理室」を設け、責任者として執行役員を任命しています。

また、当社グループ全体へのコンプライアンスリスク軽減に向けた推進責任者である「コンプライアンスリスクオーナー」を選任するとともに、職場での啓発活動を図る「コンプライアンス担当者」を社内各部署およびグループ各社に配置しています。

コンプライアンス教育の実施

当社グループ全従業員へのコンプライアンス意識の浸透を図るため、各種研修などの教育を継続的に実施しています。2024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実施しました。

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」およ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、当社グループ役員に配布しています。

これらの取り組みにより、コンプライアンス教育の実施に努めています。

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、役員および取引先からの内部通報・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、2024年度の当社グループの通報件数は50件(2023年度は44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、「内部通報者の秘密を厳守すること」「内部通報者および調査協力者に対して通報・調査協力を理由として不利益・不当な扱いや、探索・報復・差別行為を禁止すること」などを明確に定めています。また、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、英語による通報も可能な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およ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」も活用しています。

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全ての役員に適用するとともに、ビジネスパートナーなど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や研修を通じた当方針の周知、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



情報セキュリティ

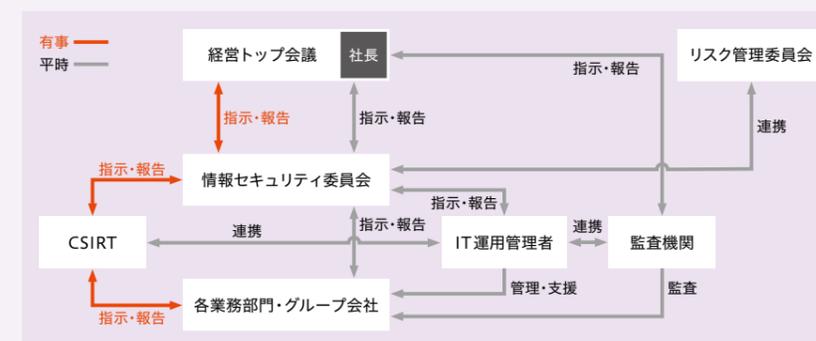
● 基本的な考え方

当社グループでは、情報資産を保護するために、情報セキュリティに関する規程と体制を整備し、グループ全体で情報セキュリティ強化を継続的に進めています。

● 情報セキュリティに関する規程

グループ全体の情報セキュリティ水準の底上げを図ることを目的として、南海グループ情報セキュリティ標準規程を制定しています。

特に当社では、重要インフラ事業者として適切な情報セキュリティ水準を担保することを目的として、国際機関CISAの発行する「CSF(NISTサイバーセキュリティフレームワーク)」をベースとした南海電鉄情報セキュリティ規程を制定しています。



人権

● 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。

● 人権方針

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



● カスタマーハラスメントへの対応

良質なサービスを提供するうえで、従業員の安全・安心・人権が守られることが必要不可欠と考え、2024年11月に「南海グルー

プカスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。今後は本方針のもと、カスタマーハラスメントの抑制を図り、南海グループ従業員の安全な就業環境を確保していきます。

● 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、従業員を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ならびに是正措置など
- (4)どのように対応したかの情報開示

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)	役員・サプライヤーを含む 全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)	

7 誠実で公正な企業基盤強化

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・投資家とのエンゲージメント強化に向けて

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、経営状況をご理解いただくために、「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。

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、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、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、エンゲージメントの充実に努めています。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。

株主・投資家との対話の実施状況

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家との対話を積極的に実施しています。2024年度の実施状況については、以下のとおりです。

2024年度IR活動の実績

活動	実施回数
決算説明会	2回
カンファレンスへの参加	1回
機関投資家・アナリスト等との個別面談*	延べ98回・129名
個人投資家向け会社説明会	2回
株主向け施設見学会	1回

\*スモールミーティングを含む

株主・投資家との対話の主な対応者	代表取締役社長、IR担当役員、IR担当
対話の主な内容	中期経営計画「共創140計画」の事業戦略、財務戦略、次期中期経営計画など
対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	取締役会への報告：1回/年 (IR活動報告、対話からのご示唆、アナリストレポート概要、ターゲット別のIR戦略)
	グループトップ会議への報告：2回/年 (ターゲット別のIR戦略、目指すべき株主構成、株主アンケート結果)
	執行役員会への報告：12回/年 (IR活動報告、対話からのご示唆、アナリストレポート概要、株価動向)

外部評価

投資家との距離感を縮めるべく、通常のIR面談とは別途機会を設け、「当社への評価や期待」、「中長期的な経営の方向性」などをテーマとしたディスカッションを実施するといった一歩踏み込んだ当社の取り組みに対して、多くの共感が寄せられ、一般社団法人日本IR協議会が主催する「IR優良企業賞2024」において「共感！」IR賞」を初受賞しました。

ホームページを活用した情報開示の拡充

2022年にIRサイトを全面リニューアルして以降、積極的な情報開示を継続して行っています。財務・非財務の統合的な開示を推し進めるに加えて、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しています。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、2024年度においては、主要評価機関3社(日興アイ・アール株式会社、大和インベスター・リレーションズ株式会社、株式会社ブロードバンドセキュリティ)のIRサイト表彰をそれぞれ受賞しました。



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。取引先と、「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、取引先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、取り組み開始以降、毎年目標を設定して継続的に実施してきました。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」を策定したのち、環境分野以外にも対象を拡大した「南海グループ資材調達方針」を定め、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



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、有利子負債依存度が高かったことから、財務体質の改善を最優先課題として取り組んできました。その結果、不採算事業からの撤退を含む「選択と集中」による収益力の回復に加え、有利子負債残高/EBITDA倍率や自己資本比率など財務指標の改善が進みました。

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

アンケート調査を実施し、取引先の取り組みや重要な課題の把握に努めています。法令を遵守できていない場合は取引関係の解除や一時停止、新規の取引先に対しては取引開始を見送ることとしています。また重大な問題がない場合でも、取り組みが不十分な項目がある際は、適宜、啓発を行っています。

お取引先さまへの確認事項

- ・環境関連の推進状況  
(環境方針・規定の有無、環境法令の遵守)
- ・人権尊重、安全衛生の推進状況  
(人権・安全衛生の方針・規定の有無、児童労働・強制労働の禁止)
- ・公平・公正な取引の推進状況  
(腐敗行為防止・反社会的勢力との関係遮断の方針・規定の有無)
- ・適正な情報管理の推進状況  
(情報セキュリティの方針・規定の有無)

2024年度には日本格付研究所(JCR)による格付がA格へと引き上げられるなど、財務の健全性において着実な成果を上げています。本中期経営計画では、過去最大規模の投資を計画していますが、キャッシュ・アロケーションの最適化を図ることで、基礎的な財務健全性の確保・維持に努めていきます。

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。

## 社外取締役インタビュー



社外取締役  
望月 愛子

社外取締役 監査等委員  
國部 毅

## 持続的成長に向けて、さらなるガバナンス改革を

南海グループが進めるガバナンス改革、取締役会の実効性向上、次の成長に向けて挑戦を続けるグループ経営のあり方について、2名の社外取締役に、取締役会事務局担当の上席執行役員 斉藤が話を伺いました。（実施日：2025年7月30日）

### 新しい経営体制への移行と新中期経営計画

**斉藤** 本日はお時間をいただき、ありがとうございます。まずはじめに、来春に予定する新しい経営体制への移行と、本年4月にスタートした「NANKAIグループ中期経営計画2025-2027」（以下、新中計）の内容および策定に向けた取締役会での議論について、どのように評価されているのかをお聞かせください。

**國部** 今回の新中計は、まさに、新たな南海グループに生まれ変わる、極めて前向きな位置づけの計画になっていると思います。南海グループは、2020年にコロナ禍が始まったことで、厳しい経営環境に置かれました。その後、2021年度の単年度経営計画、2022～2024年度の前中期経営計画を終えて、収益基盤はコロナ禍前の水準まで再構築でき、数値目標も前倒しで達成できました。今回の新中計は、新たな南海グループへ発展するための計画と位置づけ、「飛躍的な不動産

事業の拡大」と「未来を拓く公共交通事業への変革」の2つの柱を重点戦略とし、思い切った投資をする計画です。

来年4月に鉄道事業を分社化し、より安全で安心な輸送サービスを提供するとともに、不動産事業を飛躍的に拡大し、それぞれの分野に積極的な投資を計画しています。社名を英文で「NANKAI」とすることにも、新たに生まれ変わろうという会社の意思が感じられ、好印象を持っています。

**望月** 國部さんと、ほぼ同じ感想です。今回、当社は、鉄道事業を分社化し、事業持株会社へ移行して社名変更するという大きな決断を行いました。経営の機動性を高めながら、可能性とリスクの両方をマネジメントするという意味で、攻めの意思決定であり、評価できると思います。社員の方も最初は不安があるかもしれませんが、よい意味で鉄道事業に集中し、ますます磨き込めるので、グループとして事業拡大の選択肢を増やせる、攻めの布石になっているといえます。

2024年12月に通天閣を運営する通天閣観光を子会社化し

たことも、これからの事業拡大のための大きな決定です。取締役会でこの案件が諮られた時、執行の皆さんの熱量が高かったことがとても印象的で、大阪のシンボルを押さえて、大阪を盛り上げていくのだという強い意志を感じました。南海グループのブランドを高める意味で、象徴的な一手だったと思います。

鉄道事業を分社化すること、通天閣観光をグループに迎えたこと、過去最大となる3,600億円の投資を明言したことは、評価できると思います。

今回、新中計をつくるに当たって、その方向性を模索する段階から取締役会で検討しました。次の成長ステージをどう切り拓くか、投資リスクをどこまで取るかといった議論において、社外取締役がそれぞれ有する知見を集め、執行の皆さんと一緒に計画をつくっていったと考えています。

**斉藤** 望月取締役は新中計を「やりきる力があるかを試される計画」とおっしゃっていました。最初の第1四半期が終わった今、どのように感じていますか。

**望月** 試行錯誤をしながらも前に進んでいるのは間違いありません。継続して進み続けることを期待しています。社外取締役は、中計がストーリーどおりに進んでいるのかを含め問いかけ続ける立場にあるので、その役割をしっかりと果たしていきます。

**國部** 新中計において、南海グループは大きく変化していくわけですから、会社としてのメッセージを社内外に発信し続けることが重要です。

社内では、これまで制約があって投資は難しいと思っている方が多かったのではないのでしょうか？これからはステージが変わり、必要な投資はしていくというメッセージを、経営として社員にしっかりと伝えていく必要があります。

社外、特に投資家に対しては、新中計における南海グループの経営戦略を丁寧に説明し、当面は投資と経費が先行するので、短期的には利益押し下げになるが、将来の成長を力強く目指していくというメッセージをはっきり出してほしいという意見が、取締役会で出ていました。本年3月の新中計発表後、なかなかその戦略性が理解されず、株価は、やや下がりました。資本市場においては、どうメッセージを出すのが極めて大事で、積極的なアピールが必要です。

**望月** 資本市場との対話は、ますます重要になります。取締役会でも、よく議論していますが、大きな投資については、リターン、回収の指標をどう示すかが大事です。それは、南海グループがさらなる成長をするための宿題だと思っています。

**國部** 社内に対しては、先ほど望月さんも指摘されましたが、分社について不安に思われている方がいるでしょう。分社化される社員の気持ちに寄り添って、経営陣からしっかりメッ

セージを出していただく必要があります。これだけ大きな組織変更の場合、メッセージは一度出して終わりではなく、繰り返し出し続け、やり取りしながら社員に腹落ちしてもらうこと、自身の行動につなげてもらうことが重要です。

### 取締役会の実効性

**斉藤** 改めて、取締役会の実効性について伺います。

**望月** 取締役会のアジェンダは、適切に設定されていると感じます。社外取締役からもアジェンダの提起をしており、柔軟に対応いただいています。

遠北議長からは適宜、社内取締役や陪席されている執行役員の方々に発言や説明を求められ、活発な議論が多様な視点のもとに行われています。私も、遠北議長からいきなり「どうですか」と問いかねられることがあります。社外取締役の発言機会が適切にあり、双方向の議論になっています。

**國部** 私は、当社の取締役会に2020年から参加しており、年々、取締役会の実効性は改善していると感じています。

取締役会の活性化は、多様なバックグラウンドを持つ方が社外取締役として参加すること、その方たちが自由に発言できる雰囲気をつくるのが肝要です。そのいずれも適っており、各取締役が自由闊達に意見を述べています。

それが実現できているのは、遠北議長のファシリテーションの力による大きいと感じています。担当者が案件の説明をした後に、自身でも必要に応じて補足されますし、質問を投げかけて議論の深掘りを図っていただいています。

新中計をつくるに当たって、計5回の議論を経ました。それぞれのステージに応じてアジェンダを設定いただき、それを踏まえて次のステージにいくという、とてもよい議論の経過をたどりました。2025年度は、新中計のレビューに加え、分社化に向けた制度設計も大きなアジェンダになると思っています。

**斉藤** 中計の進捗レビューのあり方について、これまでに社外取締役の皆さまからいただきましたご意見を踏まえ、今回大きく見直しましたが、いかがでしょうか。

**國部** 改善されたのではないのでしょうか。2020年頃は、資料が丁寧すぎて細かく、コメントしにくいところがあるというのが、社外取締役共通の感想でした。今はシンプルになり、主要テーマに絞ってプレゼンいただいています。



インタビュー  
上席執行役員 CEO補佐、  
総務人事室副室長、秘書部長  
斉藤 裕典

**望月** 要点をおさえて、まとめていただいています。試行錯誤されており、この先も進化していくでしょうから、とてもよいと感じています。

**國部** 2020年頃との比較でいうと、リスク管理が進みましたね。当時のリスク管理は、金融業界出身の私から見ると、十分とはいえませんでした。リスクは幅広い視点から見なければならず、社外取締役としていろいろと申し上げたところ、毎年進化して、今はとてもしっかりした枠組みになっています。取締役会の実効性という意味で、非常によい事例だと思います。

**望月** リスク管理が進んでいる金融業界から学べることは、大きなメリットだと思います。リスクは現場で起きるものであり、現場をきちんと管理して、毎年軌道修正されていることも評価できる点です。

**齊藤** 國部取締役は監査等委員でいらっしゃいますが、監査等委員会の実効性についてはどのように見えていますか。

**國部** 2021年に当社は、監査等委員会設置会社に移行しました。4年経過し、進化していると実感しています。

監査等委員会の役割は、各取締役および取締役会全体の業務執行を監督することです。毎月、常勤監査委員から活動状況を報告いただいたり、内部監査部門やリスク管理部門と意見交換したり、執行役員や社員の方からトピックスを報告いただいています。年に一度、取締役会にて委員長から、監査等委員会としての考え方をまとめた業務監査報告もしています。

昨年度は、委員長の指示で、グループ会社のリスク評価表を作成しました。まだ第一段階の状態ではありますが、見えてくるリスクがありましたので、それに基づいて、該当するグループ会社へのヒアリングへと進めることとなりました。このように改善を重ね、よりよい運営になりつつあります。



## 報酬制度の改定

**齊藤** 今回、株式報酬制度の一部を改定し、ROE、相対TSR（株主総利回り）、CO<sub>2</sub>削減の業績連動要素を取り入れました。役員の報酬制度についてどのように評価していますか。

**望月** 新しい株式報酬制度における評価のポイントは2つあります。1つ目は、指標の質が進化したことです。これまでの指標は、役位や勤続年数が中心でした。今回は、ROEと相対TSR、CO<sub>2</sub>削減を指標設定し、財務と非財務、市場と向き合った相対的な視点がバランスよく組み合わせられることとなりました。2つ目は、これまで以上に、長期視点の重要性がより明確になったことです。

今後の課題は、どこにベンチマークを置くかという点です。事業を広げ、さまざまな業界から魅力的な人財を獲得していくという意味からも、ベンチマークを鉄道業界にとどめず、より広い業界を見ながら報酬制度を考えていくとよいと思います。

**國部** 役員に株式報酬を付与することは、投資家と同じ目線を持つという意味があります。これに業績連動を加えたことは、中長期的な業績の向上、企業価値向上に資することになり、方向性として正しいといえます。

3つの指標の中にCO<sub>2</sub>削減が入りました。サステナビリティの要素が入ったことを評価しています。今は3つですが、例えば、サステナビリティがCO<sub>2</sub>削減だけでよいか、といった議論もありますから、今後、継続的に改善していければと思います。

**望月** 先ほど資本市場との対話の話題がありましたが、報酬制度の考え方もしっかりと発信して、投資家や社員に、改定の意義を伝えられるとよいでしょう。対話などから、南海らしい、よりよい形を見つけていけると理想的だと思います。

## サクセッションプランと人財育成の取り組み

**齊藤** サクセッションプランについてお聞かせください。

**國部** 指名委員会で、経営人財育成をどうすべきかを議論しています。経営人財を育成することは企業の成長にとって極めて重要です。南海グループで、優秀な経営人財をどう育てていくのかという議論があり、今回、経営人財育成プログラムの運用を始めました。各層のリーダーになり得る人財を育成し、将来のCEO候補者を増やしていくことを目的とした育成の仕組みと、CEOの指名プロセスから構成されています。段階を追った経営人財育成プログラムが、将来の南海グループの成長につながると期待しています。

どこの企業にとっても、どうやって将来の経営人財を育成

するのは極めて重要なポイントです。個人のバックグラウンドなどを踏まえてトレーニングプログラムを設け、キャリアパスをつくる必要があります。外部人財のスカウトも併せて行い、キャリア採用者も含めた育成が必要です。

**望月** 次世代の経営人財という意味では、経営トップ候補の育成が、会社として最重要課題です。10年、20年の時間軸での取り組みとなり、やはりどれだけよい経験を付与できるかがポイントです。

広く人財育成ということだと、昨年度「南海グループ人財戦略」を策定しました。事業ごとに必要な専門性に加えて、経験の多様性といった要素について、数値目標を追いながら管理するということを始めています。この仕組みをきちんと回すことで、人的競争力が向上することを期待しています。

今後は事業が多様化し、一つひとつの自立性も高まってくるので、それを支えられる専門人財、経営陣を支える人財が存在することで、会社が大きく成長できるのではないのでしょうか。

例えば、事業を自立させるときには、法務、経営企画、財務、サステナビリティなどコーポレート機能が必要です。それらの専門人財が、事業ごとに、あるいはグループに横串を刺すことができるように適切に配置されている状態が理想です。そのような、グループを支える屋台骨となるような人財が活躍できる雇用形態にも取り組まなければならないと思います。

## さらなるガバナンス向上、企業価値向上に向けて

**齊藤** さらなるガバナンス向上、企業価値向上に向けてお考えをお聞かせください。

**國部** 南海グループにとって、この3年間は極めて重要な時期になります。事業持株会社として、新たに株式会社NANKAIを立ち上げ、まちづくりを中心とした事業を行い、鉄道事業の分社化を軌道に乗せていく。大きな組織再編も行い、積極的な投資もしていくわけですから、新たなステージに入ったといえます。この3年間をしっかりとやり遂げることは極めて大事で、社外取締役として貢献していきたいと思っています。

**望月** これから事業も拡大し、事業エリアも広がっていくでしょうが、南海グループの一丁目一番地は、沿線価値を底上げすることであり、それがあってこそ南海だと思います。沿線価値の底上げは、住民だけでなく、訪れる人、関わる人がいて初めて実現できることです。それが南海のキャッシュ・フローを生み、企業価値向上につながっていくと思います。

**國部** 企業風土をどうつくり上げていくかも大きなテーマだ



と思います。鉄道会社を出発点とする南海グループには、安全・安心を最優先に堅実に運営していくメンタリティがあります。

しかし、今求められているのは、まちづくりでの新しいことへのチャレンジであり、鉄道事業やバス事業でも、デジタルを組み合わせるなど、新しいモビリティ産業をつくっていくことです。鉄道会社のメンタリティと異なる面もあるでしょうが、新しい企業風土をうまくつくり上げてほしいですね。

また、企業というものは、将来に夢を持てる必要があります。社員が夢を持ち楽しくいきいきと働いていないと、会社は成長できません。ぜひ、そういう状態をつくってほしいと思います。

**望月** 南海グループは、とても真面目な会社です。2050年に描く企業像に向かっては、真面目さを保ちつつ、冒険心も持って進んでいただけるとよいですね。そうすると、見えなかったものが見えてくるということがあります。真面目と遊び心は両立すると思います。ぜひ両立を目指していただきたい。

**國部** コーポレート・ガバナンスにおいて、攻めのガバナンスが必要といわれますが、まさに当社に必要なものです。私たち社外取締役は、そういう意識で、「もう少し進んだらどうでしょう」と助言、提言をするようにしています。

**齊藤** お二方の発言を伺いながら、取締役会の議論に多様な視点を反映していただいていると改めて実感しました。ガバナンスの要諦は、アクセルとブレーキといわれます。当社の場合、これまではブレーキに常に足を乗せている状態だったかもしれません。ここぞという時には適度にアクセルを踏めるようにこれからも背中を押していただければと思います。ありがとうございました。

7 誠実で公正な企業基盤強化

役員一覧

(2025年6月18日現在)

● 在任期間(年) ● 所有株式数(単位:100株) ○ 地位および担当 ◇ 社外役員

指名委員 指名委員会委員・報酬委員 報酬委員会委員・監査等委員 監査等委員会委員(\*は委員長)

取締役

Table of board members including representatives like 遠北光彦, 岡嶋信行, 芦辺直人, etc., with their roles and committee memberships.

※上記の在任期間(年)には、監査等委員会設置会社移行前の監査役としての在任年数を含みます。 ※担当については、2025年9月1日現在
※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。
※選任理由、略歴、取締役会への出席状況、監査等委員会への出席状況等の詳細については、「第108期 定時株主総会 議案・事業報告等」をご覧ください。
URL: https://www.nankai.co.jp/lib/company/ir/stock/meeting/pdf/2025\_kofu108.pdf

執行役員 (取締役兼務者を除く) (2025年9月1日現在)

Table of executive officers categorized by role: 常務執行役員, 上席執行役員, 執行役員.

スキル・マトリックス

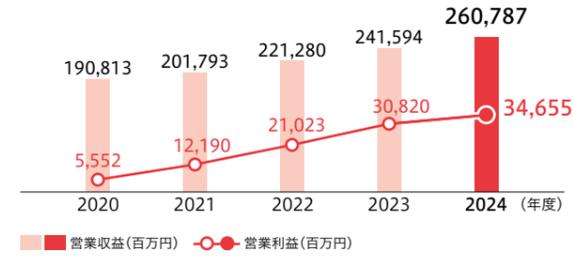
Skills Matrix table with columns for Skill, Definition, Selection Reason, and Names of board members, and rows for various skills like 企業経営・経営戦略, サステナビリティ経営, etc.

※上記スキルには、当社が各取締役に期待する分野も含めています。また、各取締役が有する全ての専門性と経験を表すものではありません。

# 財務・非財務ハイライト

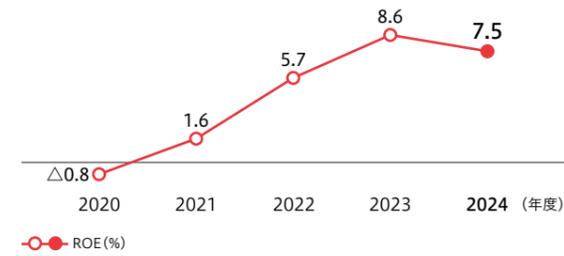
## 財務ハイライト

### 収益性 | 営業収益※1 / 営業利益



収益性はコロナ禍前の水準までほぼ回復してきており、2024年度は、運輸業における輸送人員の増加や運賃改定効果などにより、営業収益は過去最高を記録し、営業利益については過去2番目の高水準となりました。

### 資本効率性 | ROE



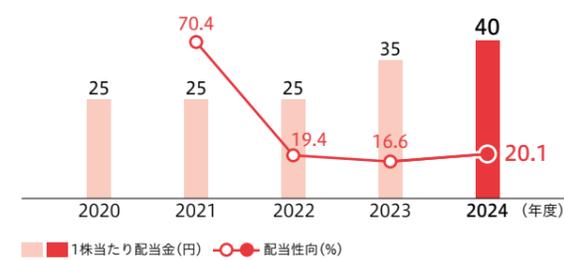
コロナ禍からの回復に伴い、資本効率性指標であるROEは改善傾向にあります。2024年度は、前年度のリート投資法人への固定資産売却益の反動などによって、前年度比△1.1ポイントの7.5%となりました。

### 設備投資 | 投資額 / 減価償却費



これまではコロナ禍の影響により投資を抑制していたこともあり、投資額は年間200億円台で推移、減価償却費は通減傾向にありましたが、2024年度は、通天閣観光の株式取得などにより、投資額は大幅に増加し、減価償却費も増加に転じています。

### 株主還元 | 1株当たり配当金 / 配当性向※2



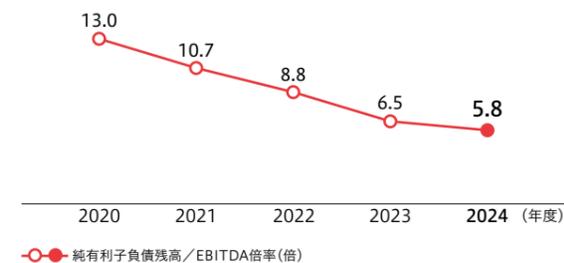
安定配当の方針のもと、コロナ禍においても1株当たり配当金は年間25円を継続してきましたが、業績の回復を受けて、2023年度には10円増配、2024年度には次年度を始期とする中期経営計画における株主還元方針の変更も踏まえ、さらに5円増配の年間40円としました。

### 財務安定性 | 総資産 / 自己資本 / 自己資本比率



長年にわたる財務健全化への取り組みが結実し、自己資本の蓄積が進んできたことから、直近の自己資本比率は30%を上回る水準で推移しており、財務の安定性が着実に向上しています。

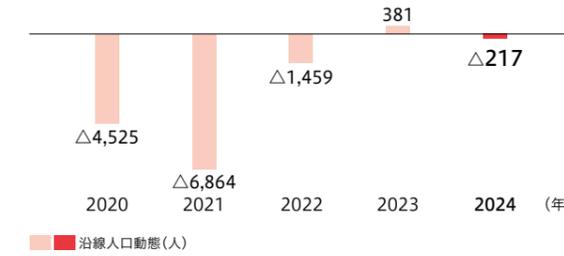
### 財務健全性 | 純有利子負債残高 / EBITDA※3倍率



有利子負債の削減とEBITDAの増加が着実に進展し、2024年度には、純有利子負債残高 / EBITDA倍率は5倍台まで改善が進みました。また、収益性の向上や財務基盤の強化などが評価され、日本格付研究所(JCR)の格付がA(安定的)に格上げとなりました。

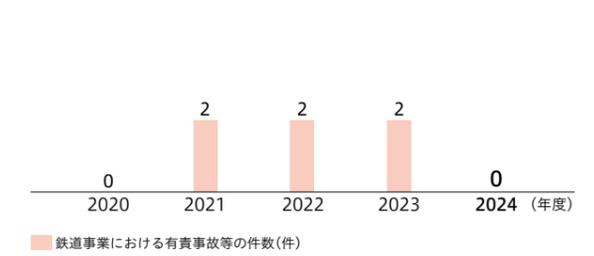
## 非財務ハイライト

### 沿線人口動態(社会増減数)※大阪府除く



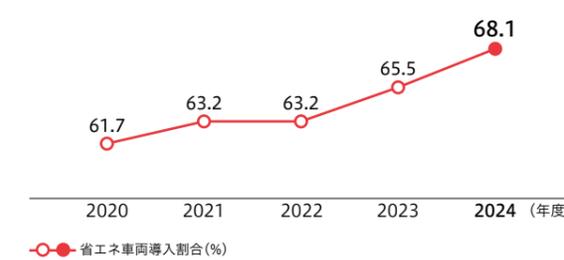
沿線地域では、人口の流入増加により、2023年に初めて転入者数が転出者数を上回りました。2024年は外国人住民の増加などにより、国外からの転入超過が継続したものの、わずかに社会減となりました。

### 鉄道事業における有責事故等の件数※4



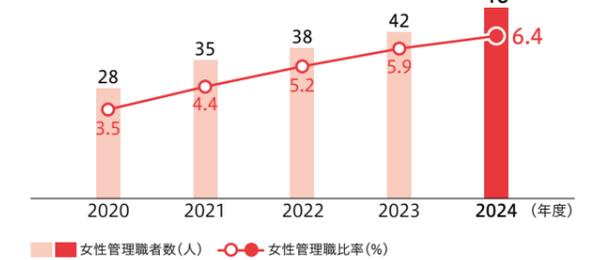
継続的な安全教育と安全投資により、2024年度の鉄道事業における有責事故等は0件となりました。

### 省エネ車両導入割合



2024年度の省エネ車両導入割合は68.1%となり、2030年度85%達成に向けて順調に進捗しています。環境負荷軽減と持続可能な鉄道運営の実現に向け、計画的な車両更新を継続していきます。

### 女性管理職者数 / 比率(連結)※5



多様なライフステージにある人財の活躍環境整備とあらゆる領域・役割への配置・登用を進めた結果、2024年度的女性管理職比率は前年度比0.5ポイント増の6.4%となり、女性活躍推進が着実に進展しています。

### イノベーションスキル習熟度 目標水準到達率(単体)



DX推進に向けたアセスメントを実施し、受検結果に応じた学習機会を提供しています。2024年度の目標水準到達率は18.0%となり、2026年度までに30%の目標達成に向けて順調に推移しています。

### 年次有給休暇取得率(単体)



当社では、本社の間接部門に加え、従業員の約7割を占める鉄道現業部門においても、全員が年次有給休暇を取得できるよう職場内で協力体制を構築しています。その結果、年次有給休暇の取得率は5年連続で90%以上の高水準を維持しています。

※1 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。  
 ※2 2020年度は最終赤字のため、配当性向に記載していません。  
 ※3 EBITDA=営業利益+受取配当金+減価償却費

※4 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  
 ※5 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

# 主な経営指標

(会計年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>財務指標</b>												
<b>(連結)</b>												
営業収益 <sup>※1</sup>	(百万円)	210,995	219,065	221,690	227,874	227,424	228,015	190,813	201,793	221,280	241,594	260,787
営業利益	(百万円)	28,118	32,318	31,840	33,971	27,745	35,223	5,552	12,190	21,023	30,820	34,655
経常利益	(百万円)	22,001	27,110	27,111	29,733	23,898	31,677	1,854	9,931	18,965	29,312	35,572
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	(百万円)	17,467	12,612	16,452	14,719	13,023	20,811	△1,861	4,021	14,623	23,926	22,496
包括利益	(百万円)	25,190	7,394	20,478	16,991	12,143	18,031	4,559	5,594	16,870	35,377	25,533
総資産	(百万円)	909,547	894,621	890,798	902,045	918,385	925,058	962,229	920,976	935,113	950,650	976,877
純資産	(百万円)	199,991	203,939	219,288	232,835	241,561	256,003	258,569	260,716	274,586	307,102	328,225
1株当たり純資産 <sup>※2</sup>	(円)	337.32	343.47	1,845.77	1,957.31	2,036.79	2,157.76	2,176.19	2,189.38	2,306.15	2,583.93	2,748.60
1株当たり当期純利益(純損失) <sup>※2</sup>	(円)	32.58	22.25	145.13	129.85	114.90	183.68	△16.44	35.51	129.13	211.31	198.69
自己資本比率	(%)	21.0	21.8	23.5	24.6	25.1	26.4	25.6	26.9	27.9	30.8	31.9
自己資本利益率(ROE)	(%)	10.3	6.5	8.1	6.8	5.8	8.8	△0.8	1.6	5.7	8.6	7.5
株価収益率(PER)	(倍)	15.2	27.5	18.7	20.5	26.6	13.4	—	66.5	22.7	15.1	12.3
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	1.47	1.78	1.47	1.36	1.50	1.14	1.17	1.08	1.27	1.23	0.89
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	43,013	43,212	42,753	58,477	38,729	58,935	21,338	41,879	39,086	62,223	43,813
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△90,315	△29,030	△30,861	△40,669	△45,219	△48,915	△33,273	△19,669	△26,305	△10,528	△39,299
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	51,503	△17,047	△11,906	△16,429	8,632	△14,853	35,821	△27,026	△11,341	△46,832	△4,785
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	21,160	18,294	18,342	19,721	21,864	17,030	40,917	36,101	37,540	42,402	42,131
純有利子負債残高/EBITDA <sup>※3</sup> 倍率	(倍)	9.2	8.0	7.9	7.3	8.2	6.9	13.0	10.7	8.8	6.5	5.8
<b>(単体)</b>												
資本金	(百万円)	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983	72,983
発行済株式総数	(千株)	567,012	567,012	567,012	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402
1株当たり配当金	(円)	6.00 <sup>※4</sup>	6.00	6.00	18.00 <sup>※5</sup>	30.00	32.50	25.00	25.00	25.00	35.00	40.00
配当性向	(%)	18.4	27.0	20.7	23.1	26.1	17.7	— <sup>※6</sup>	70.4	19.4	16.6	20.1
<b>非財務指標</b>												
エネルギー使用量(連結)	(千GJ)	5,512	5,459	5,434	5,329	5,212	5,219	4,590	4,613	4,776	4,131	4,311
CO <sub>2</sub> 排出量(連結)	(千t-CO <sub>2</sub> )	316.5	313.6	302.9	298.1	264.8	234.7	202.6	207.7	192.2	212.2	224.9
省エネ車両の導入割合(南海電鉄および京北高速鉄道)(%)		49.3	52.3	54.0	55.5	56.5	60.2	61.7	63.2	63.2	65.5	68.1
鉄道車両のエネルギー使用量原単位(単体) <sup>※7</sup> (kℓ/万km)		6.33	6.12	6.12	6.05	5.85	5.62	5.55	5.52	5.53	4.77	4.73
<b>水使用量</b>												
鉄道事業(単体)	(m <sup>3</sup> )	287,132	203,385	190,681	184,363	175,178	197,096	185,656	186,415	178,857	176,623	176,003
本社その他の施設(単体)	(m <sup>3</sup> )	549,130	642,903	637,070	625,953	620,523	571,059	407,822	561,683	666,819	754,882	755,810
鉄道事業における有事故等の件数 <sup>※8</sup>	(件)	1	1	2	3	1	4	0	2	2	2	0
顧客満足度 <sup>※9</sup>	(ポイント)	—	61.2	59.5	60.8	63.0	65.1	64.7	65.6	63.7	62.9	65.6
環境配慮型建物(グリーンビルディング)認証 <sup>※10</sup>	(件)	0	0	0	0	1	1	2	2	3	5	6
沿線人口動態(社会増減数) <sup>※11</sup>	(人)	△5,253	△5,538	△4,319	△5,164	△4,034	△2,239	△4,525	△6,864	△1,459	381	△217

※1 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。

※2 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。

※3 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。

※4 記念配当1円が含まれています。

※5 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。

※6 最終赤字のため、配当性向は記載していません。

※7 2023年度以降の数値は、2023年4月施行の改正省エネ法に基づき算出しています。

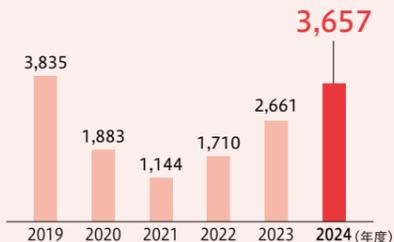
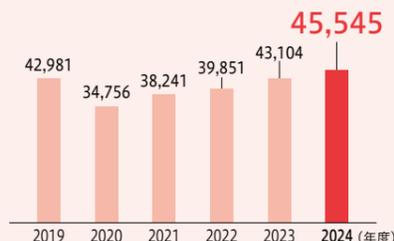
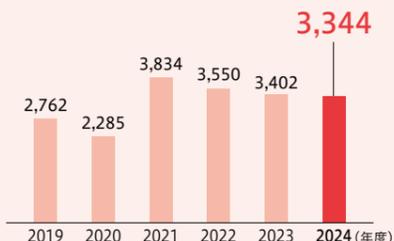
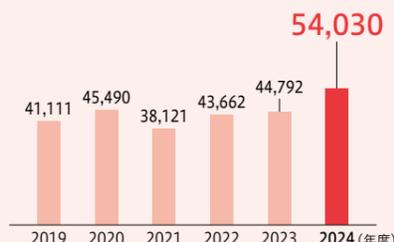
※8 自社に責任のある鉄道運転事故、輸送障害(3時間以上の遅延または運休に限る)、インシデントなどによるもの

※9 2023年度までの定義：顧客満足度指数を使用、2024年度以降の定義：サービス品質スコアを使用

※10 DBJ Green Building認証およびCASBEE-不動産評価認証による累計認証件数

※11 大阪市を除いて算出しています。

# セグメントの状況

セグメント	事業内容	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	特徴
<b>運輸業</b>  36社	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>2019: 100,980 2020: 66,566 2021: 83,371 2022: 95,532 2023: 101,817 2024: 112,738</p>	 <p>2019: 12,953 2020: △13,599 2021: △7,382 2022: 1,152 2023: 8,126 2024: 13,261</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都市・ニュータウン間輸送</li> <li>● 空港輸送</li> <li>● 観光輸送</li> <li>● 他社に先駆けた取り組み (キャッシュレス化対応など)</li> </ul>
<b>不動産業</b>  5社	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および、宅地や分譲マンションなどの不動産販売を幅広く展開しています。幅広いサービスを提供することで、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>2019: 43,486 2020: 41,777 2021: 45,598 2022: 44,627 2023: 53,140 2024: 49,087</p>	 <p>2019: 13,832 2020: 12,878 2021: 12,577 2022: 12,570 2023: 14,720 2024: 12,365</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「なんば」を中心とする強固な事業基盤</li> <li>● スマートシティ構想が進む泉北エリア</li> <li>● 好立地に所在する物流施設</li> <li>● 大家業から総合不動産事業への脱却を志向</li> <li>● 事業エリアの拡充やスキームの多様化にも注力</li> </ul>
<b>流通業</b>  9社	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、当社駅構内で培ったノウハウを活かし、駅ビジネス事業の沿線外展開にも取り組んでいます。	 <p>2019: 32,348 2020: 25,312 2021: 21,965 2022: 23,607 2023: 26,760 2024: 28,879</p>	 <p>2019: 3,835 2020: 1,883 2021: 1,144 2022: 1,710 2023: 2,661 2024: 3,657</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「なんば」を中心とする強固な事業基盤</li> <li>● 広大なガーデンを有する「なんばパークス」</li> <li>● 駅直結で利便性の高い「なんばCITY」</li> <li>● 沿線地域からの信頼感・ブランド力</li> </ul>
<b>レジャー・サービス業</b>  21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、葬祭事業など、お客さまの暮らしに潤い・安らぎを提供する多種多様な事業を沿線内外で展開しています。eスポーツやツーリズムなど新たな事業にも取り組んでいるほか、大阪のランドマークである通天閣の運営も手がけています。	 <p>2019: 42,981 2020: 34,756 2021: 38,241 2022: 39,851 2023: 43,104 2024: 45,545</p>	 <p>2019: 2,762 2020: 2,285 2021: 3,834 2022: 3,550 2023: 3,402 2024: 3,344</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 沿線内外での多種多様なサービスの提供</li> <li>● 沿線地域からの信頼感・ブランド力</li> <li>● 国内外旅客を惹き付けるコンテンツ</li> </ul>
<b>建設業</b>  4社	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。	 <p>2019: 41,111 2020: 45,490 2021: 38,121 2022: 43,662 2023: 44,792 2024: 54,030</p>	 <p>2019: 2,304 2020: 1,699 2021: 1,959 2022: 1,889 2023: 1,794 2024: 2,459</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道関連工事の技術力</li> <li>● 実績豊富な土木・建築事業</li> <li>● グループ間シナジーの発揮</li> <li>● 関西圏を中心としたブランド力</li> </ul>

※ 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、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。  
 ※ 当社グループのセグメント構成は、上記5セグメントに「その他の事業(7社)」を加えた全6セグメントで構成しています。  
 ※ 当社と泉北高速鉄道(株)は2025年4月1日付で合併しました。

# セグメントの状況—関連データ

## 運輸業

### 鉄道事業

移動需要の回復に伴い、全線において収益環境は順調に改善しています。特に、空港線はアジア圏を中心としたインバウンドや空港島内の就業人口の回復などにより、コロナ禍前を上回る需要となっています。加えて、関西国際空港において航空機の発着回数の上限が拡大することや泉北高速鉄道との経営統合に伴う南海・泉北間の運賃値下げにより、さらなる需要拡大を見込んでいます。

### バス事業

路線バスは南大阪、和歌山、徳島エリアの日常的な移動手段として、高速バスは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います。リムジンバスは関西国際空港から関西の各都市を結ぶ空港輸送を担っています。加えて、2025年は大阪・関西万博のシャトルバス輸送も担っています。業界全体ではドライバー不足が深刻化している中、グループ会社間で連携した採用活動や応援体制の構築により、収益機会の獲得を図っています。

### その他の運輸業

荷主との直接契約で空路および海路にて国際貨物輸送を手配するフォワーダー事業などを展開しています。

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(6カ年推移)



## 不動産業

### 不動産賃貸事業

#### ■オフィス

収益の大半は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ます。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ます。

#### ■百貨店/ホテル賃貸

百貨店、ホテル運営会社への賃貸スキームで、旺盛なインバウンド需要を取り込んでいます。同時に、固定賃料の割合が大きいことから、安定的な収益基盤を確立できています。

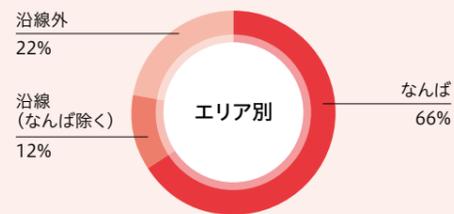
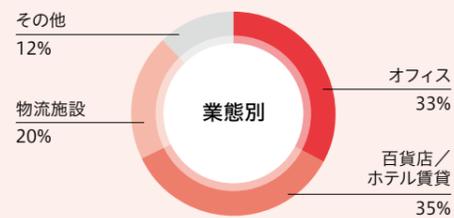
#### ■物流施設

北大阪/東大阪流通センターにおけるテナントへの賃貸です。立地面で優位性があり、高い稼働率で安定的な収益源となっています。また、施設の高度化を進め、さらなる収益拡大を企図しています。

### 不動産販売業

足元で需要が拡大する分譲マンションでは「ヴェリテ」シリーズを中心に、関西圏において年間100~150戸程度を販売しており、今後はさらなる事業規模の拡大を企図しています。

不動産賃貸業 営業収益の内訳



※2024年度実績

## 流通業

### ショッピングセンターの経営

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を柱としています。最低保証による固定賃料が約7割を占め、インバウンドの増加により免税売上が好調に推移しています。

### 駅ビジネス事業

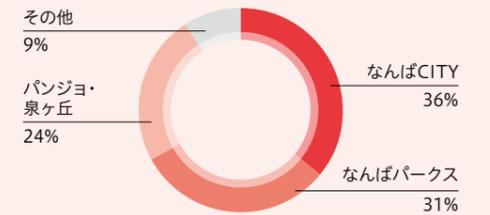
#### ■コンビニエンスストア・物販

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います。

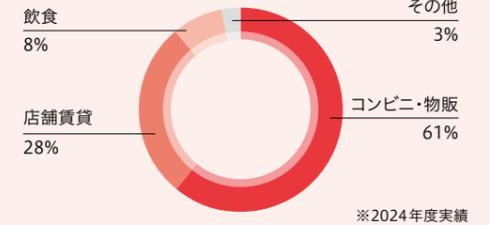
#### ■店舗賃貸

当社沿線の主要駅を中心に展開するショッパ南海やN.KLASS、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「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ます。

ショッピングセンターの経営 営業収益の内訳(施設別)



駅ビジネス事業 営業収益の内訳(業態別)



## レジャー・サービス業

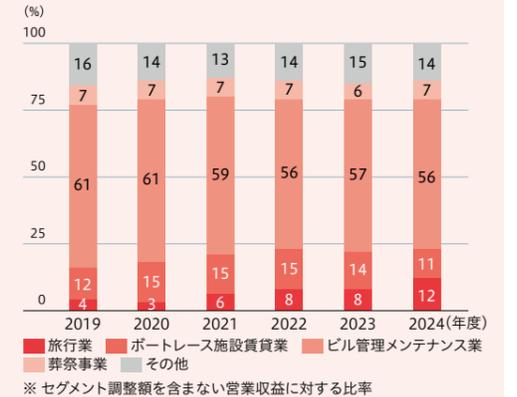
### ビル管理メンテナンス業

南海グループ内外の施設における設備管理、清掃、警備などを行うビルメンテナンスと、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手がけています。

### その他のレジャー・サービス業

ボートレース施設賃貸業やツーリズムを含めた旅行業、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」、eスポーツ事業、通天閣など多岐にわたる事業を展開しています。

レジャー・サービス業 小セグメント別営業収益の内訳(6カ年推移)



## 建設業

土木関係では、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け負っています。建築関係では、住宅(分譲・賃貸マンション建設)、非住宅(学校、物流施設、病院、老人施設など)について、幅広い事業主から施工を請け負い、南海グループの建築施工も手がけています。また、大阪IR関連工事を受注するなど、大型プロジェクトにも参画しています。

建設業 完成工事高 ※南海阪村建設グループ



## E 環境

### 環境マネジメント

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
ISO 14001 認証取得数 <sup>※1</sup>	連結	件	2	2	2
グリーン経営認証取得数 <sup>※2</sup>		件	3	3	3

※1 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<sup>※1</sup>

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
GHG排出量 (Scope 1 + Scope 2)	連結	t-CO <sub>2</sub>	192,260	212,167	224,910
Scope 1 <sup>※2</sup>		t-CO <sub>2</sub>	84,655	85,515	88,272
Scope 2 <sup>※3</sup>		t-CO <sub>2</sub>	107,605	126,651	136,638
GHG排出量原単位 <sup>※4</sup> (Scope 1 + Scope 2)		t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.87	0.88	0.86
GHG排出量 (Scope 3) <sup>※5</sup>		t-CO <sub>2</sub>	772,374	800,182	804,061
カテゴリー1		t-CO <sub>2</sub>	467,877	495,948	500,265
カテゴリー2		t-CO <sub>2</sub>	105,566	100,206	123,745
カテゴリー3		t-CO <sub>2</sub>	38,215	38,087	37,598
カテゴリー5		t-CO <sub>2</sub>	10,368	9,092	6,142
カテゴリー6		t-CO <sub>2</sub>	1,158	1,159	1,202
カテゴリー7		t-CO <sub>2</sub>	2,114	2,117	2,195
カテゴリー11		t-CO <sub>2</sub>	12,243	18,892	18,811
カテゴリー13		t-CO <sub>2</sub>	136,952	134,680	114,103

※1 当社ならびに連結子会社のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

※5 カテゴリー4、8、9、10、12、14、15は、重要性の観点から除外

### エネルギー使用量

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
電力	連結	kWh	353,510	349,329	341,856
都市ガス		千m <sup>3</sup>	7,376	6,594	6,700
蒸気		GJ	3,494	3,546	3,288
冷水		GJ	6,233	5,901	6,146
プロパンガス		t	113	131	101
ガソリン		kℓ	429	422	423
軽油		kℓ	15,753	16,958	18,020
灯油		kℓ	49	48	46
A重油		kℓ	4,798	4,815	4,803
BC重油		kℓ	4,132	4,078	4,086

### 取水量・排水量

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
取水量	連結	千m <sup>3</sup>	1,384	1,483	1,399
上水道		千m <sup>3</sup>	945	990	898
工業用水		千m <sup>3</sup>	284	322	327
地下水・雨水等		千m <sup>3</sup>	155	171	174
排水量		千m <sup>3</sup>	1,371	1,467	1,395
下水道		千m <sup>3</sup>	1,243	1,327	1,254
その他(淡水・海水等)		千m <sup>3</sup>	128	140	141

### 用紙使用量

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
用紙使用量 <sup>※</sup>	単体	千枚	1,308	1,310	1,261

※ 本件事務所の用紙使用量

### 廃棄物

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
一般廃棄物等排出量	単体	t	4,094	4,393	4,523
産業廃棄物等排出量 <sup>※1</sup>			914	823	929
廃プラスチック類排出量 <sup>※2</sup> (内数)		t	(309)	(326)	(365)
混合廃棄物排出量 <sup>※2</sup> (内数)			(221)	(121)	(146)
一般廃棄物等排出量	連結	t	9,952	9,897	10,280
産業廃棄物等排出量 <sup>※1※3</sup>		t	145,380	62,729	38,547
有害廃棄物 <sup>※4</sup> 排出量(内数)			(89)	(88)	(5)
一般廃棄物等と産業廃棄物等の排出量合計		t	155,332	72,626	48,826
リサイクル率 <sup>※5</sup>		%	91.0	88.0	78.3
最終処分量		t	13,972	8,736	10,590

※1 産業廃棄物管理票の集計による排出量(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に含む

### 化学物質の排出量・移動量<sup>※1</sup>

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
エチルベンゼン <sup>※2</sup>	連結	kg	49.7	138.9	105.9
キシレン <sup>※2</sup>		kg	222.0	481.8	458.4
スチレン <sup>※2</sup>		kg	0.0	0.0	0.0
トルエン <sup>※2</sup>		kg	1,018.3	1,280.3	1,160.3
その他		kg	624.6	854.9	1,042.5

※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 揮発性有機化合物(VOCs)

### その他の排出物

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
フロン類算定漏えい量 <sup>※1</sup>	単体	t-CO <sub>2</sub>	60.5	73.9	82.3
NOx排出量 <sup>※2</sup>		kg	28.6	20.8	26.2

※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

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
営業キロ	単体	km	154.8	154.8	154.7
客車走行キロ		千km	95,954	97,929	99,499
輸送人員 <sup>※</sup>		千人	203,771	217,334	223,034
乗車効率		%	26.5	28.7	29.2
駅数		駅	100	100	100
車両数		両	696	698	700

※高師浜線連立工事に伴うバス代行輸送の人員を含む

### 安全

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
鉄道事業における安全投資額	単体	百万円	9,946	10,967	12,541
重大事故件数 <sup>※1</sup>		件	0	0	0
踏切障害事故件数 <sup>※2</sup>		件	11	6	5
鉄道人身障害事故件数 <sup>※3</sup>		件	11	8	6
鉄道物損事故 <sup>※4</sup>		件	1	0	0
輸送障害件数 <sup>※5</sup>		件	13	36	44
インシデント <sup>※6</sup>		件	0	1	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	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
社員数		人	8,905	8,919	9,247
女性／男性		人	1,314／7,591	1,395／7,524	1,517／7,730
全社員数に占める女性比率		%	14.8	15.6	16.4
新規採用者数 <sup>※1</sup>		人	425	501	717
女性／男性		人	94／331	133／368	162／555
新規採用者に占める女性比率	連結	%	22.1	26.5	22.6
管理職者数 <sup>※2</sup>		人	729	716	723
女性／男性		人	38／691	42／674	46／677
管理職者数に占める女性比率		%	5.2	5.9	6.4
平均勤続年数 <sup>※1</sup>		年	17.8	18.5	17.2
女性／男性		年	10.6／18.1	10.9／19.5	9.9／18.1
障がい者雇用率	※3	%	2.68	2.74	2.97
社員数		人	2,635	2,642	2,717
女性／男性		人	182／2,453	179／2,463	199／2,518
嘱託社員数		人	29	26	30
再雇用者数		人	12	11	24
平均年齢		歳	44.5	44.7	44.9
平均年間給与		円	5,975,073	6,146,851	6,501,554
労働者の男女の賃金差異		%	71.9	73.6	76.9
うち正規雇用労働者		%	77.7	78.7	79.8
うち非正規雇用労働者		%	61.6	73.1	59.8
マネジメントコース <sup>※4</sup> 新卒採用者に占める女性比率		%	40.9	44.8	40.0
管理職者数 <sup>※2</sup>		人	122	114	121
女性／男性		人	8／114	7／107	9／112
キャリア採用の管理職比率	単体	%	13.1	11.1	9.8
イノベーションスキル習熟度 目標水準到達率		%	—	17.6	18.0
研修総時間 <sup>※5</sup>		時間	19,164	22,958	21,293
一人当たり研修時間 <sup>※5</sup>		時間	6.5	7.6	7.8
年次有給休暇の取得率		%	96.9	96.6	94.9
育児休業等と育児目的休暇取得者数		人	54	48	52
女性／男性		人	6／48	7／41	10／42
育児休業等と育児目的休暇取得率		%	91.5	92.3	98.1
女性／男性		%	100／90.6	100／91.1	100／97.7
災害発生件数		件	14	10	7
休業災害度数率		%	0.00	0.92	0.18
平均年間総労働時間		時間	2,063	2,057	2,019
月当たり平均残業時間		時間	24.3	24.8	25.3
離職率		%	2.2	3.0	2.2

※1 正社員数を記載(新卒社員、中途採用社員ならびに正社員登用者の合計)  
 ※2 「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 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  
 ※5 人事部主催および共催のOFF-JT研修のみ

人権

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
人権に関する相談窓口の利用人数		人	0	1	0
人権啓発研修 <sup>※</sup> 参加人数	単体	人	173	165	97
実施時間		分	90	90	90
ハラスメント防止研修 <sup>※</sup> 参加人数		人	202	116	93
実施時間		分	90	90	90

※アーカイブ視聴を含む

地域貢献活動

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
ECOニストプログラム <sup>※</sup> 対象イベント数	単体	件	42	38	38
ECOニストプログラム <sup>※</sup> 対象イベント参加者数		人	440	420	521

※ 環境ボランティア活動参加促進制度

G ガバナンス

取締役関連

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
取締役数 <sup>※1</sup> (監査等委員である取締役を含む)		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 <sup>※1</sup>		%	53.3	53.3	53.3
女性取締役比率 <sup>※1</sup>		%	20.0	20.0	20.0
監査等委員数 <sup>※1</sup>	単体	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
監査等委員会開催回数		回	15	14	16

※1 該当年度翌期の6月末時点(2025年3月期は2025年6月末時点)

執行役員関連(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(2025年3月期は2025年6月末時点)

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
執行役員数		人	13	15	16
女性	単体	人	1	2	2
男性		人	12	13	14
女性執行役員比率		%	7.7	13.3	12.5

指名・報酬委員会関連 ※ 該当年度翌期の6月末時点(2025年3月期は2025年6月末時点)

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
指名委員会委員数		人	5	5	5
社内		人	1	1	1
社外		人	4	4	4
報酬委員会委員数	単体	人	6	6	6
社内		人	2	2	2
社外		人	4	4	4

報酬

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025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)	単体	百万円	256	294	290
監査等委員である取締役(社外取締役監査等委員を除く)		百万円	47	47	47
社外役員		百万円	69	78	82
会計監査人への報酬					
監査業務費	連結	百万円	147	152	155
非監査業務費		百万円	24	3	5

コンプライアンス

指標	データの対象	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
内部通報件数	連結	件	30	44	50

# 会社情報

(2025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	2,717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	59,287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

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



MSCI日本株 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



日本政策投資銀行「DB」環境格付「最高ランク」



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 優良賞



日興アイ・アール株式会社 2024年度 全上場企業ホームページ 充実度ランキング 最優秀サイト 優良賞



一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業賞2024 “共感!” IR賞

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)

株式会社ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング2024 優秀企業：銅賞 Gomez ESGサイトランキング2025 優秀企業

## 格付情報

格付機関名	格付
日本格付研究所(JCR)	長期発行体格付 <b>A</b> (安定的)
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付 <b>A-</b> (ポジティブ)

## ■ グループ会社

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)／明光バス(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)\*／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)パンジョイズ
- 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： 南海グリーフサポート(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)／南海ライフリレーション(株)／eスタジアム(株)／通天閣観光(株)／住興商事(株)／(株)スミノエマリンシステム

### 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。  
\* 当社と泉北高速鉄道(株)は、2025年4月1日付で合併しました。

各グループ会社の事業内容などの詳細は Webサイトをご覧ください。



# 株式情報

(2025年3月31日現在)

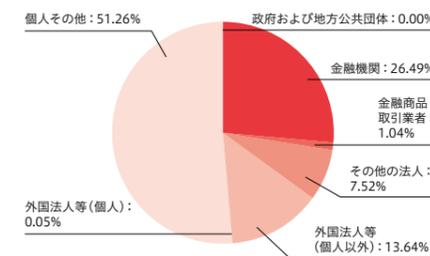
## ■ 株主メモ

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
公告方法	その他必要がある場合	あらかじめ公告して定めた日
	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)		

## ■ 所有者別株式分布の状況 (2025年3月31日現在)

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							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	計		
株主数(人)	1	41	32	527	207	81	52,788	53,677	—
所有株式数(単元)	46	299,218	11,739	84,957	154,126	583	579,032	1,129,701	432,346
所有株式数の割合(%)	0.00	26.49	1.04	7.52	13.64	0.05	51.26	100.00	—

(注) 1. 自己株式83,506株は、「個人その他」に835単元および「単元未満株式の状況」に6株含めて記載しています。  
 なお、自己株式83,506株は、株主名簿上の株式数であり、2025年3月31日現在の実保有株式残高は、82,706株です。  
 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所有する当社株式926単元が含まれています。  
 3. 「その他の法人」および「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単元および90株含まれています。

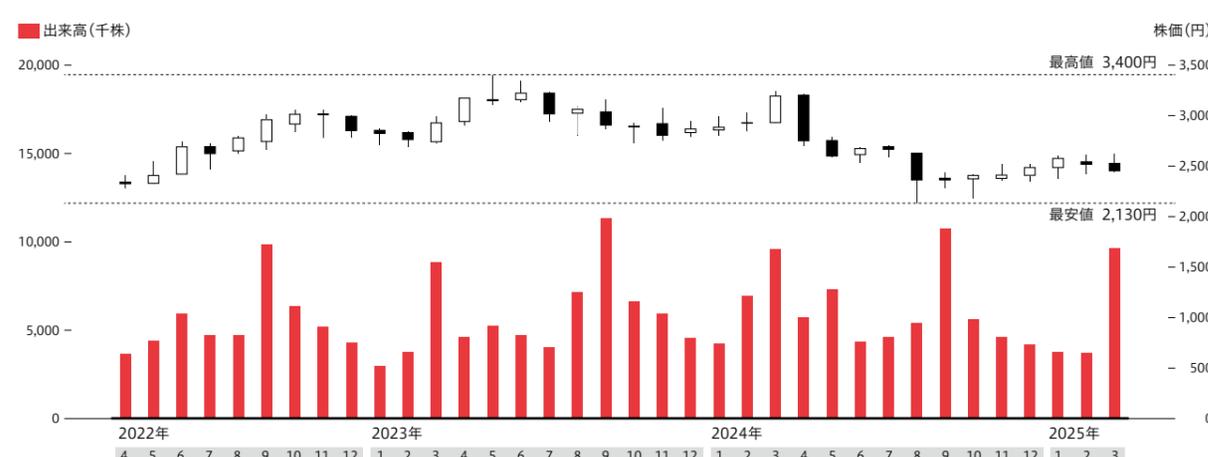


## ■ 大株主 (2025年3月31日現在)

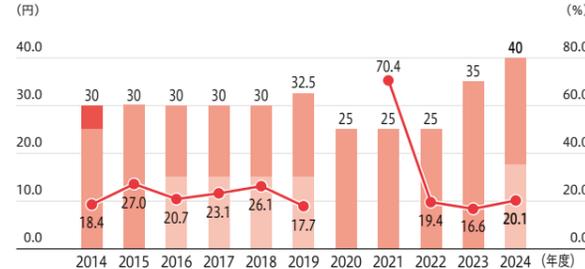
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,862	8.70
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,952	5.25
3 日本生命保険相互会社	2,484	2.19
4 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,531	1.35
5 三井住友信託銀行株式会社	1,516	1.34
6 株式会社三菱UFJ銀行	1,473	1.30
7 株式会社三井住友銀行	1,429	1.26
8 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,408	1.24
9 株式会社池田泉州銀行	1,289	1.14
10 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,258	1.11

(注) 自己株式除後

## ■ 株価・出来高の推移



## ■ 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。