

NANKAIグループ 統合報告書

2026



南海電気鉄道は、NANKAIへ ー新生NANKAIグループ始動ー

2026年4月、南海電気鉄道株式会社は鉄道事業を分社化し、「株式会社NANKAI」に商号を変更し、まちづくり会社として生まれ変わりました。

分社後の鉄道事業会社は、長年、沿線の皆さまに親しまれてきた「南海電気鉄道株式会社」の商号を受け継ぎました。

NANKAIグループは、安全・安心という揺るぎない価値を守りながら、事業特性に即した機動的な意思決定と実行体制を構築し、グループの力を結集することで、事業環境の変化に対するレジリエンスを高め、企業価値の大幅な向上に向けた戦略の推進を加速していきます。

公共交通

ローカルから
グローバルへ

不動産・流通

大家業から
総合不動産事業へ

新事業

ビジネスフィールドを
次の未来へ

‘なんかいね’があふれてる
NANKAI

組織を変え、
まちづくりを
次のステージへ

南海電気鉄道(株)

鉄道事業

←
鉄道事業を
承継

不動産業

新事業

沿線づくりの司令塔機能

グループコーポレート

(株)NANKAI



鉄道会社の枠を超え、未来を見据えた事業家集団へ

1885

関西地域近代化の礎を築く
日本初の純民間資本による鉄道会社

初代なんば駅



阪堺鉄道開業時の「和歌号」



住吉大社前を行く蒸気列車―
阪堺鉄道時代(『京阪土産名所図画二十葉』1895年4月)



なんばパークスサウス
(2023年7月開業)



GRAN 天空
(2026年4月運行開始)

南海ビル(第4代なんば駅)

2050

関西にダイバーシティを築く
事業家集団

当社^{※1}は、1885年に、わが国初の純民間資本による鉄道会社として創業しました。

創業以来、地域に根差して鉄道を広げ、沿線のまちづくりに力を注ぎ、地域とともに成長してきた140年以上にわたる歴史は、私たちの誇りです。

これからは、培ってきた沿線のステークホルダーの方々との強固な信頼関係を基盤として、

事業領域の拡大を図り、「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」^{※2}へと歩みを進めていきます。

※1 当社の前身である阪堺鉄道 ※2 2022年制定の「2050年の企業像」:「ダイバーシティ」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



「しあわせな暮らし」が育まれる未来へ

経営体制の変更を契機に、
「私たちは何を目指すグループなのか」について
改めて問い直しました。

私たちの使命は、地域を起点に、人々と向き合い、
しあわせな暮らしを育むこと。
そして、その価値の一部にとどめることなく、
広がりをもたせ、未来へとつなげていくことです。

事業の進化を通じて、
多様性あふれるまちづくりを進め、
人々のしあわせな暮らしを育んでいく—
NANKAIグループは、地域とともに、
挑戦を続けていきます。

NANKAIグループ社会的使命

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

※ 2026年4月制定

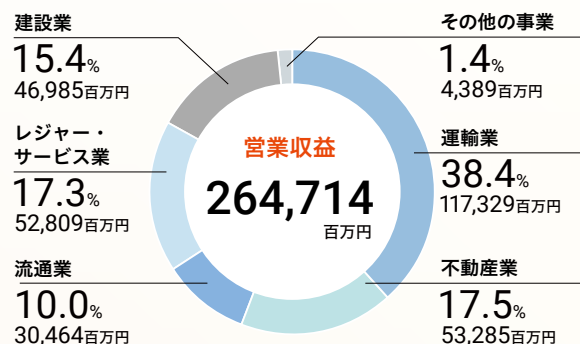


At a Glance

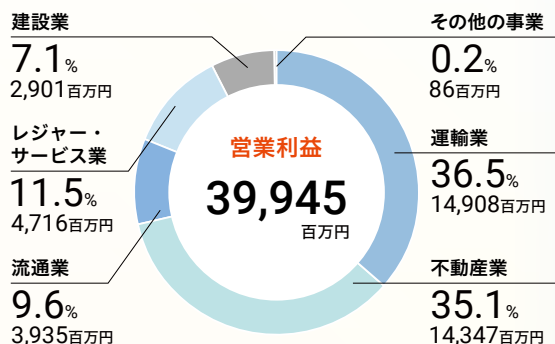
南大阪・和歌山を中心に、地域に根差した事業を展開

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

営業収益・営業利益構成比（2025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



営業収益および営業利益は過去最高



創業

1885年

連結従業員数

9,408人



営業日

169km

年間輸送人員

2億4,667万人



なんばCITY・
なんばパークスの
レジ客数計

2,021 万人

なんばエリアの
主なオフィス賃貸面積

約9万 m²



自治体との 包括連携協定

5件



信用格付

A

R&I (格上げ)
ICR (維持)



ROE

7.8%



FTSE Russell
ESG スコア

3.3

FTSE JPX Blossom Japan Indexに
初めて組み入れ
(2026年6月現在)



編集方針・目次

編集方針

NANKAI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NANKAIグループの躍動感を伝えられるよう、構成や表現を工夫しています。

章	開示拡充ポイント
イントロダクション トップ・メッセージ	鉄道事業の分社化と新商号「NANKAI」への変更を契機に、新体制で何が変わり、何を目指すのか、「2050年の企業像」をどのように実現するのかを、新CEOのメッセージを中心に紹介しています。また、新たに制定した「NANKAIシシン」を特集しています。
NANKAIグループの 価値創造	価値創造の源泉となる強みや経営資本を再整理するとともに、価値創造プロセスの説明を充実させました。あわせて、グループ最大の事業拠点である「なんば」の価値を、さまざまな指標を用いて紹介しています。
「2050年の企業像」 実現に向けた 確かな道筋	「2050年の企業像」の実現に向けたマテリアリティと中期経営計画の各戦略を一体的に整理し、両者の関係性を明確にしました。戦略ごとの背景や目指す方向性、進捗状況を、より詳しく説明しています。
持続的成長を支える ガバナンス	新生NANKAIグループの持続的成長を支えるガバナンスを紹介しています。取締役会議長メッセージや社外取締役座談会に加え、新たに指名委員会・報酬委員会の委員長メッセージを掲載しています。

- 対象期間
2025年度
(2025年4月1日～2026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
2026年9月
- 対象組織
2026年3月末時点の南海電気鉄道株式会社
および連結子会社55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」
・経済産業省「価値協創ガイダンス」



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、作成時点での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。

目次

イントロダクション		「2050年の企業像」実現に向けた 確かな道筋	24
南海電気鉄道は、NANKAIへ	1	戦略全体像	25
トップ・メッセージ		財務戦略・CFOメッセージ	26
CEOメッセージ	6	経営戦略	33
特集 NANKAIシシンの制定	13	事業ポートフォリオマネジメント	34
NANKAIグループの価値創造	14	重点戦略・基盤戦略	35
成長の軌跡	15	人財戦略	51
関西の現在	16	DX戦略	57
私たちの強み	17	地球環境保全への貢献	59
経営資本の高度化	18	持続的成長を支えるガバナンス	68
マテリアリティ	19	コーポレート・ガバナンス サマリー	69
ビジネスモデルと創出価値	21	取締役会議長メッセージ	70
Pick up 価値創造事例 NANKAIグループ 最大の事業拠点 なんば	22	社外取締役座談会	75
		指名委員会委員長メッセージ	80
		報酬委員会委員長メッセージ	82
		リスクマネジメント	86
		経営情報	90

情報開示マトリックス

	財務情報	非財務情報
対話	・決算発表・決算説明会 ・機関投資家・アナリストとのミーティング ・株主総会	・ステークホルダーとのミーティング
報告書	統合報告書 ・決算短信 ・決算説明会資料 ・月次データ ・有価証券報告書 ・Fact Book	・サステナビリティ・データブック ・ESGデータ集 ・コーポレート・ガバナンス報告書 ・安全報告書 ・TCFD提言に基づく情報開示 ・TNFDレポート
Web	Webサイト IR情報	Webサイト サステナビリティ

CEOメッセージ

新生NANKAIグループの始動 企業価値の大幅な向上に向け 戦略の推進を加速

代表取締役社長兼 CEO

おかじま のぶき
岡嶋 信行

2026年4月オープン パークスタワー「PARKS PATIO」にて

新生NANKAIで第二の創業へ

140年余りにわたり培ってきた信頼を礎に、
世界に開かれたまちづくりを加速させる

2026年4月、私たちは、祖業である鉄道事業を分社

化して、NANKAIへと商号を変更し、新生「NANKAIグループ」として新たな経営体制のもとで歩みを始めました。

この商号変更と組織再編は、140年を超える歴史の中で積み重ねてきた信頼を礎に、次の成長ステージへ踏み出す「第二の創業」というべき大きな転機です。新たな出

発に当たり、全てのステークホルダーの皆さまのご支援に心より感謝申し上げます。

私たちが「南海グループ」から「NANKAIグループ」へと歩を進めるのは、鉄道会社の枠を超え、グローバルな視点により、公共交通、不動産、新事業をはじめとするグループ全体の力で、沿線・地域の価値を高める企業グループへ進化するためです。アルファベットの「NANKAI」には、関西国際空港を利用される海外のお客様にも親しんでいただくこと、また外国人をインバウンドとして、すなわちお客さまとして対応することの域を超えて、ともに活動していくパートナーとして受け入れていくなど、多様な人々と共創していきたいという思いを込めています。同時に、「南海電気鉄道」の上に、新しいNANKAIというブランドを、自らの行動で築き上げていく決意でもあります。

私たちは、140年余りにわたり鉄道事業を中心に沿線の暮らしを支え、地域とともに成長してきました。社外の方々とお会いするたびに、「南海さんなら」「南海さんだからこそ」と、私たちが思う以上の信頼と期待を寄せていただいています。このことは、何よりも大切な財産であり、これらの期待に応え続けていくことが、私だけでなく、グループで働く役職員の共通の想いです。

「第二の創業」に当たっては、グループ全体の理念体系を見直しました。新たに制定した社会的使命「私たちは、地域を起点に人々と向き合い、『しあわせな暮らし』を育み、広げ、未来へとつなげます」は、私たちがずっと大切にしている使命感や価値観であり、昔も今も、そしてこれからも不変の想いを言語化したものです。



CEOメッセージ

■グループの新しい理念体系「NANKAIシシン」(2026年4月制定)



NANKAIグループの社会的使命

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

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

NANKAIグループの経営規範

(抜粋)

安全・安心の徹底
環境重視
コンプライアンスの徹底
顧客志向の追求

NANKAIグループの行動指針

(抜粋)

あたたかさ
誠実さ
使命感
進取の精神
共創

※「社会的使命」「経営規範」「行動指針」「2050年の企業像」「経営ビジョン」などをNANKAIシシンと総称しています。

ただし、世の中の環境変化は激しく、私たちは、進むスピードや機動力、状況に応じた柔軟性を、これまで以上に高めていく必要があります。沿線地域では今後30年で人口が約3割減少することが予測されています。定住人口が3割減るということは、グループの多くの事業にとって、何もしなければ売上が3割減る可能性があるということであり、地域とともに歩んできた企業として強い危機感を持って向き合うべき課題だと捉えています。一方で、私たちには大きなビジネスチャンスも広がっています。2030年には大阪IR(統合型リゾート)の開業、2031年にはなにわ筋線の開通が予定されています。

こうした環境変化を先取りし、公共交通を安全・安心に維持するとともに、不動産、観光、生活サービス、新事業などグループの総合力を活かして地域に人を呼び込み、交流を生み出し、暮らしの魅力を高めていく必要があります。これまで、沿線というマーケットの中にいて、鉄道も不動産も安定した収益・利益を上げることができていました。これからは、外にも敏感になり、共創で稼げる会社になっていく必要を強く感じています。そのために、小回りがきく組織をつくり、特定の分野に精通しビジネス感度と実現力を持ったプロフェッショナルな人財を増やしていきます。分社化によって、それぞれの会社にとって必要なものを制約なく見直し、再構築できるようにすること、それによって「スピード」

「機動力」「柔軟性」をこれまで以上に高めることが、今回の経営体制を見直す決断の背景です。

CEOの役割

グループ全体の飛躍的成長を実現する

2026年6月、新たにCEOに就任しました。2023年にCOOに就任した際に、まず実現すべきことは、2022年度スタートの前中期経営計画で掲げた数値目標の達成でした。前中期経営計画は、2050年に向け掲げた「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^{※1}」を目指すとのビジョン実現に向けた最初の3年間であり、絶対にやり遂げるという強い思いがありました。結果として、営業利益^{※2}280億円、純有利子負債残高/EBITDA^{※3}倍率7.5倍以下という目標を前倒しで達成することができ、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応える成果として、次の成長につなげるうえで大きな意味を持つものだったと考えています。

※1 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

※2 営業利益+受取配当金

※3 営業利益+受取配当金+減価償却費

ガバナンス面では、新たにセグメント経営体制を導入し、各部門が自らの事業に責任を持って経営する意識の定着に注力してきました。事業ごとの特性を踏まえた経営を進め、より機動的に意思決定できる土台をつくることができたと考えています。さらに、泉北高速鉄道の経営統合も大きな決断でした。成り立ちの異なる会社を一つにすることは非常に難しい課題でしたが、関係者と丁寧に進めてきたことで、2025年4月に統合を実現することができました。加えて、長年にわたり財務の健全性に取り組んできた効果もあり、JCR、R&IともにA格へ引き上げられました。この信用力が、今の中期経営計画で、より能動的に投資を進める基盤になっています。

▲ CEOメッセージ



そして、私がこれまでの会社人生から「当社には高いポテンシャルを持つ社員が数多くいる」と確信し、「人的資本は、企業価値創造の源泉であり、最大の資本」という考えに基づき、2024年度にグループ人財戦略を策定しました。全ての社員が、自分の仕事の中で大小問わず「社会やお客さまが望んでいること」を実現していく「NANKAI版イノベーション」に取り組んでくれています。

働く環境の整備も大幅に進めました。例えば、私が長く経験してきた鉄道事業の現場は、宿泊勤務が当たり前でしたが、これを日勤中心に変えるといった思い切った働き方の転換を立案し、その実現に取り組みしました。

COOとしての3年間を総括すると、2020年度から続いていたコロナ禍からの回復を確実なものとしつつ、収益力と財務基盤の強化、さらには泉北高速鉄道の統合や鉄道事業の

分社を契機とした構造改革を通じて、新たなNANKAIグループとしての成長に向けた土台を着実に築いた期間であったといえます。

課題としては、投資の実行力と成長の確実性の両立の難しさがありました。前中期経営計画において、投資計画の未達があったことから、2025年度に始まる現中期経営計画では、2035年度までの早期に大きな企業価値の向上を実現するという高い目標を設定したうえで、総額3,600億円の投資を短期集中で行う計画としています。

現中期経営計画で掲げた成長投資を今後の確実な企業価値向上につなげるために、多様なステークホルダーとの取り組みをさらに深化させていくとともに、グループ内外の多様な経営資源を結集し、その力を最大限に引き出していくことで、沿線価値を高め、まちづくりを具体化していきます。このため、会長の遠北が沿線自治体をはじめとした社外との連携強化を担い、私がCEOとして当社グループ全体の経営戦略を担うことで、共創を通じた当社グループの成長を加速させていきます。

事業持株会社となった株式会社NANKAIは、グループ全体の事業成長を牽引する役割、「選ばれ続ける沿線づくり」司令塔の役割、グループコーポレートの役割を担います。今までの「南海グループ」ではグループ各社の自主独立を重んじ、親会社の関与は比較的ゆるやかでした。しかし、グループ全体の企業価値向上に対する社会の関心が高まり、親会社による、より有効な支援や統制をグループ各社に行うことが求められるようになってきています。

グループ会社で手がける各事業が着実に拡大成長していくためには、新生「NANKAIグループ」全体のリソースやノウハウを横断的に活用していく仕組みづくりが必要です。グループ全体が各業界において立ち位置を強固なものとするロードマップをデザインし、真のグループ経営を着実に実現していくことが私の責務であると考えています。

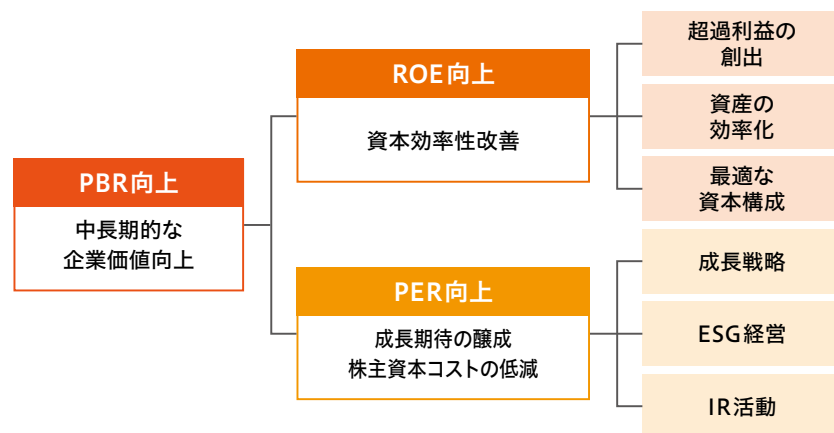


CEOメッセージ

資本コストを意識した経営

資本効率を高めるビジネスモデルへの変革を進め、
成長ストーリーをより具体化する

グループ経営への取り組みを土台に、上場企業として資本コストや株価をより強く意識しながら、成長と資本効率の両立にも取り組んでいます。



現中期経営計画の初年度であった2025年度は、営業収益、各段階利益ともに過去最高水準となり、計画を上回る形でスタートすることができました。大阪・関西万博などの外部環境の追い風もありましたが、それらを確実に取り込み、業績につなげることができたのは、現場をはじめとする従業員一人ひとりの努力の賜物であると受け止めています。

中期経営計画初年度の実績を踏まえ、ROE（自己資本利益率）目標を「7%程度」から「7%以上」へと前向きな見直しを行いました。将来的には「8%以上」を目指します。そのためには、収益力を高めるだけでなく、資本効率を意識した経営への転換が不可欠であり、事業別にROIC（投下資本利益率）を測定し、改善につなげる仕組みを導入し始めています。

ROICマネジメントを進めていくなかでは、事業ポートフォリオの見直しも不可欠となります。2026年3月、当社は、フェリー事業からの撤退を公表しました。フェリーは地域にとって重要な交通インフラであり、利用者減などの厳しい経営状況が続くなか、継続の可能性について、行政をはじめ関係者と協議を重ねながら、さまざまな選択肢を検討してきました。しかし、船体更新に大きな投資が必要となる局面を迎え、将来にわたり安全で質の高いサービスを提供し続けることは困難であるとの結論に至り、撤退を決断しました。このようなステークホルダーへの影響に十分配慮したうえでの、経営資源の最適配分と事業環境の変化に応じた事業ポートフォリオの見直しを決断することが、CEOの重要な責務であると考えています。

また、PER（株価収益率）向上に向けては、収益成長を実現するとともに、その成長の蓋然性を資本市場に分かりやすく示していくことが重要です。中期経営計画2年目の2026年度期初時点で、営業利益目標を上方修正しました（最終年度の目標を360億円から420億円に修正）。これは、初年度に一定の手応えを得られたことに加え、新たなNANKAIグループとして、より高い目標に挑戦していくという意思を社内外に示すものでもあります。新しい経営体制に移行した今、グループ全体がより前向きに成長を目指すマインドセットを共有することが重要です。不動産事業の拡大や新事業の育成など、NANKAIグループの成長ストーリーをより具体化し、資本市場との対話を質・量の両面で充実させていきます。

中期経営計画の進捗とコア事業の変革

稼ぐ力と資本効率を高め、
NANKAIグループの企業価値の大幅な向上へ

現中期経営計画におけるコア事業の大きなテーマは、「未来を拓く公共交通事業への変革」と「飛躍的な不動産事業の拡大」です。この2つを基軸に、沿線価値を高め、持続可能な社会の実現とグループ全体の成長につなげていきます。



▲ CEOメッセージ

公共交通事業では、安全を最優先にしながら、沿線人口が減少するなかでも稼げるビジネスモデルを構築していきます。これまで鉄道事業は、比較的安定した収益を生み出す事業として成長を支えてきました。しかし、今後の人口動態を踏まえれば、従来の延長線上だけでは持続的な成長はできません。人が担ってきた業務をシステム化・省人化し、一人ひとりの生産性を高めていくことを常に念頭に置いています。そのうえで、社員が、よりお客さまに寄り添ったサービスや人材育成など「人」ならではの仕事に一層力を注げる環境を整えていきます。

また、今後の人口動態の変化を受けても収益性を確保するために、運賃や料金の見直しを進めると同時に、運賃収入以外の収益機会をいかに広げていくかも大きなテーマです。例えば、2026年4月から運行を開始した観光列車「GRAN 天空」は、移動に新たな付加価値を提供し、それに見合う対価を創出していく取り組みです。こうした従来の枠組みにとられない施策を積み重ねることで、公共交通事業の可能性を広げていきます。

不動産事業においては、自社で投資し、建物を保有し、テナントから賃料を得るといういわゆる大家業中心のモデルからの転換を進めています。ROEや資本効率の観点からは、保有資産を増やすビジネスモデルには限界があります。昨今の各種コスト高騰対応も踏まえ、特別目的会社の活用などさまざまなスキームを取り入れながら、資本効率を高めるビジネスモデルの構築を進めています。また、資産を適切に流動化し、回転させることで、次の投資につなげていくためには、投資対象となる物件を見極める目利き力、取得後に価値を高めるバリューアップ力、そしてそれを実行する専門人材とノウハウが欠かせません。これまでにないスピード感で事業を拡大していくためにも、組織体制と人材の強化をさらに進めていきます。

加えて、政策保有株式の縮減や低稼働資産の売却を含めた資産の入れ替えにも取り組み、資本構成の最適化を図っていきます。公共交通事業の変革と不動産事業の飛躍的拡大を両輪として、稼ぐ力と資本効率を高め、NANKAIグループの企業価値の大幅な向上を実現していきます。

NANKAIグループの強み

沿線から関西の未来を見据え、新たな成長をつくる

私たちNANKAIグループの強みは、長年にわたる地域の皆さまとの信頼関係と、「南海沿線」として認知されているブランド力にあると考えています。

その源流は、鉄道を中心とする公共交通事業にあります。これは、私自身が鉄道現業部門の各職種や管理職、グループバス会社の経営者を経験し、身をもって感じていますが、安全・安心・快適な輸送サービスを提供することが公共交通事業の最大のミッションであり、何事にも誠実に使命感を持って向き合う姿勢は、NANKAIグループ全体に共通するアイデンティティとして、お客さまや協業するパートナーの安心感や信頼感、期待感につながっています。

事業エリアの観点でも、私たちは、特徴的で、極めて高いポテンシャルを保持しています。南大阪のベイエリアには、世界へ開かれたゲートウェイである関西国際空港を有し、高野山をはじめとする「紀伊山地の霊場と参詣道」や「百舌鳥・古市古墳群」の2つの世界遺産に代表される“圧倒的な自然と歴史”は国内外から多くの方を惹き付ける大きな可能性を持ったエリアです。この大きな魅力を持つ南大阪・和歌山エリアを、ステークホルダーとの共創により、今以上の唯一無二の一大観光・経済圏に成長させていきたいと考えています。

さらに今後は、2030年の大阪IR、2031年のなにわ筋線開業といった大きなプロジェクトも控えています。なにわ筋線は、大阪市内の都心部を南北に結び、関西国際空港方面と大阪都心のアクセスを大きく向上させる新しい鉄道路線であり、なにわ筋線によって、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します。例えば、自然豊かな大阪南部に住み大阪北部へ通勤するといったライフスタイルを後押しするなど、人流を大きく変えるもので、社会的にも意義が大きく、当社グループの事業展開の可能性を飛躍的に広げる大きな転機となるものです。

これらの外部環境の変化と、私たちがこれまで築いてきたブランド力、信頼関係を掛け合わせることで、NANKAIグループは、訪れたい、滞在したい、やがて暮らしたいと思っていただける沿線を実現していきます。これは、私たちのサステナブル重要テーマ(マテリアリティ)の考え方でもあります。沿線価値を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

CEOメッセージ

■マテリアリティ

- 安全・安心・満足のさらなる追求
- 賑わいと親しみのあるまちづくり
- 豊かな暮らしの実現
- 夢があふれる未来づくり
- 一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境づくり
- 地球環境保全への貢献
- 誠実で公正な企業基盤強化

人的資本経営

人財こそ最大の経営資本

当社グループが持つブランド力や地域との信頼関係、そして沿線価値向上に向けたさまざまな成長機会を企業価値の向上につなげていくうえで、その担い手となる人財の力は欠かせません。私自身、収益の伸び悩みから人件費を抑制せざるを得ない厳しい時期を経験してきました。その経験があるからこそ、人財のポテンシャルを引き出す投資により、社員一人ひとりのモチベーションを高めていくこそが、事業を持続的に成長させる原動力であると強く実感しています。

人は最大の経営資本であり、企業価値創造の源です。特に、当社グループはお客さまの幸せに貢献できることで自身の喜びとやりがいを感じる社員が多く、私も誇りに感じています。

「NANKAIグループ人財戦略」を2024年度に策定したのは、社員一人ひとりが幸せや充実、成長を実感できる環境を整えることが、これからのグループ経営にとって重要だと

考えたからです。

その戦略のコアとなるのが、「NANKAI版イノベーション」という考え方です。全社員が、お客さまや社会の望みを捉え、自分は何をすべきかを考え、行動していく。そこにNANKAIグループらしいイノベーションの姿があると考えています。

また、社員のエンゲージメント調査を定期的に行ってきましたが、この度、満足度を中核指標として設定しました。現在は、人員が充足されているか、専門性が向上しているか、社員一人ひとりの能力・経験やキャリア志向に合った配置ができていくかといった点と、社員の満足度との関係を分析しています。今後、毎年、指標を観測していくことで、より強みや課題が見えてきて、よりきめ細かな対策を打つことができると考えています。



社員との座談会の様子



CEOメッセージ

ただし、調査から得られる指標が全てではありません。要因分析には社員の声を直接聞くことが不可欠です。例えば、分社した鉄道会社においては、新たに制定した「南海電気鉄道のMVV」の社内浸透に力を入れています。分社前の2025年度には、約160回にわたる「MVVミーティング」で管理職社員が現場を回り、直接対話を行いました。私自身も数回参加し、直接対話することで、不安は期待に変えられるという手応えを感じました。このような対話は、今後もさまざまな場面で継続していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

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目指して

私たちNANKAIグループは、2050年の企業像として掲げる、関西にダイバーシティを築く事業家集団として進化を加速するために経営体制を変更し、新しいステージへの第一歩を踏み出しました。

先人から受け継いできた伝統、あたたかさ、誠実さ、使命感を大切にしながら、創業以来の「進取の精神」や「共創の精神」をこれまで以上に発揮し、未来志向で、鉄道会社という枠組みを超え、さまざまな事業を通じて、人々にしあわせな暮らしを提供する取り組みに、社員一人ひとりが自信を持って挑戦する。その後押しを私が責任を持って実行します。

お客さまに「しあわせな暮らし」を提供するためには、提供する側の私たちが、これまで以上に大きな魅力と強みを持った企業に成長しながら、自分の仕事を通じて同じ「しあわせ」を実感していることが大切です。分社化により経営の機動性を高めた新体制のもとで、多様な事業の連携と挑戦を加速させるとともに、社員一人ひとりが主体的に価値創造に取り組む組織への転換を図り、人的資本への投資を通じてイノベーションを創出し、事業を成長させ、全てのステークホルダーに貢献する企業価値の持続的な向上を目指していきます。

NANKAIグループには、堅実で地道な仕事が根幹にありつつ、時に「進取の精神」を発揮して、思い切った面白いことをやる、時代を先取りした尖ったものを生み出す風土があります。例えば、独特のフォルムで人気の特急ラピートや、都会の真ん中で緑と生物が共存する広大な屋上公園を有するなんばパークスなどを生み出してきました。これらを超えるような「なんかいいね」と思っていただけのものを、社会にお届けしていきたいと考えています。

南海沿線、関西、そしてさらに広い地域の「しあわせな暮らし」のために、挑戦を続けるNANKAIグループのこれからにどうぞご期待ください。





特集 NANKAIシシンの制定



鉄道事業の分社化を契機に、「私たちは何のために存在し、どこへ向かうのか」「そのためにどういう行動をとるべきか」について問い直しました。その中で、既存の理念や方針を整理し、NANKAIグループ共通の社会的使命と行動指針を制定しました。そして、それらを経営規範や2050年の企業像、経営ビジョンと合わせて「NANKAIシシン」と位置づけました。

創業以来、時代の変化に応じ、理念類を追加・拡充してきましたが、整理が十分ではなく、体系的に説明しづらい状況にありました。そこで、2024～2025年にかけて、社内でプロジェクトチームを発足させ、既存の考え方や行動指針を整理し、その関係性を体系化しました。

そのうえで、経営から現場に至るまでの意思決定と行動を支える新たな指針として、NANKAIグループの社会的使命と行動指針を定めました。制定に当たっては、社員の“共感”を重視し、アンケートやヒアリングを通じてその声に耳を傾け、丁寧に拾い上げました。

私たちの使命。何のために存在するのか。



NANKAIグループの **社会的使命**

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

私たち独自の価値観。どう行動するのか。



NANKAIグループの **行動指針**

あたたかさ	人の心に寄り添い、思いやりある行動をしよう
誠実さ	地域や社会の信頼に応えるために、真摯に取り組もう
使命感	自らの役割を全うし、胸を張れる仕事をしよう
進取の精神	時代の先を見つめ、人の期待をどらえ、より良くすることに挑戦しよう
共創	垣根を越えて力を活かしあい、みんなで実現しよう

NANKAIグループの 社会的使命に込めた思い

NANKAIグループは、人々の暮らしを支え、豊かにすることを目的に事業を展開してきました。その原点に、「人」を大切にする価値観があります。社会的使命では、その価値観を礎として「人」を中心に据え、究極の願いである「しあわせな暮らし」をキーワードに設定しました。事業活動を通じて、一人ひとりの暮らしに寄り添い、しあわせの実現に貢献していきたいという想いを表しています。

Column 策定を終えて



NANKAIシシンは策定にとどまらず、グループ全社員への浸透を重要な取り組みと位置づけています。浸透に当たっては「認知→理解・共感→実践」というステップごとに具体的な施策を展開し、段階的に意識と行動の変革を促します。

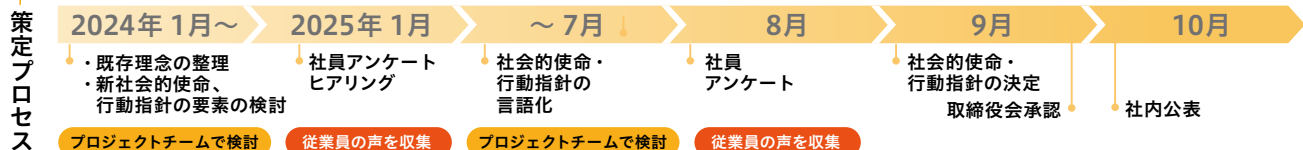
これにより、グループへの期待や共感を着実に引き上げるとともに、全ての社員がNANKAIシシンを自分ごととして捉え、行動指針に基づいた主体的な行動ができる状態を目指します。

さらに、一人ひとりが前向きなモチベーションを持ち、時代の変化に応じて柔軟に考え、行動できる強い組織づくりを推進します。

具体的な取り組みについて [P.55](#) ➡



NANKAIシシン実践に向けた対話型イベント「カフェトーク」の様子





NANKAIグループの 価値創造

企業の力でまちを変えていく——

私たちNANKAIグループは、長年にわたり、交通インフラによって人の流れをつくり、くらしやまちの魅力を高める事業の展開によって、沿線地域の価値を育んできました。140年を超える歴史の中で、地域とともに歩みながら培ってきた強みを活かし、より広い地域で、まちの未来を描き、形にしていく。

それが、私たちNANKAIグループの目指す価値創造です。





成長の軌跡

NANKAIグループの歩みは、時代の変化と向き合い続けてきた歴史でもあります。明治期における近代化の進展、戦後の復興、高度経済成長と国際化、そして人口減少社会の到来。その時々々の社会や地域の課題に応えながら、私たちは事業の形を変え、挑戦と変革を重ねてきました。

1885-1945

〈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

〈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

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、大阪府南部・和歌山県に路線を拡大しました。当時の「進取の精神」は今なお受け継がれています。



1885
難波～大和川間7.6kmを開通



1936
日本で初めて冷房車を導入

1945-1980年代

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

多種多様な事業展開で沿線を
発展させ、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、商業施設の開発、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続けています。



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



1978
「なんばCITY」を開業、不動産・流通業にも進出

1990年代

激動の平成、関西国際空港の開業と
国際化

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。



1994
関西国際空港となんばを結ぶ空港線を開業



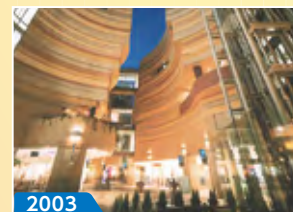
1995
当社の象徴である「特急ラピート」がブルーリボン賞を受賞

2000年代

生産年齢人口の減少、道路網の
整備、鉄道事業の運営が逆境に

バブル崩壊の後遺症を乗り越え、
なんばの再開発で賑わい創出

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を乗り越えた経験は、次代の成長の糧となっています。



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



2004
当社沿線の高野山が世界遺産に登録

2010年代

インバウンドの伸長、大阪・関西万博の開催決定、関西経済が活性化へ

グローバルな視点で成長、
沿線エリアの魅力を創造

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。



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



2018
国際交流の拠点として「なんばスカイオ」を開業

2020年代

コロナ禍で人々の暮らし、移動する
ことの価値観が大きく変化

人口減少社会に備えた
サステナブルな事業体制へ転換

コロナ禍を経て、当社グループ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。その実現に向け、2026年には鉄道事業の分社化を実施し、新たな経営体制へ移行しました。



2024
通天閣観光(株)をグループ化



2026
物流施設の高度化を推進

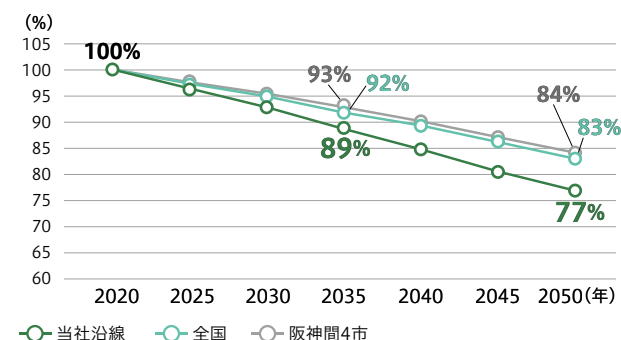
関西の現在

関西は、人口減少という地域課題を抱えている一方で、複数の大型プロジェクトが進行しており、地域経済成長への期待が高まっています。こうした重要な局面において、地域とともに歩んできたNANKAIグループには、まちづくりをリードする役割を通じて地域価値の向上に貢献することが、これまで以上に求められています。

人口減少という地域課題

日本は人口減少という構造的課題に直面しており、関西においても同様の傾向が見られます。とりわけ当社グループの沿線エリアでは、その影響が顕著に現れています。

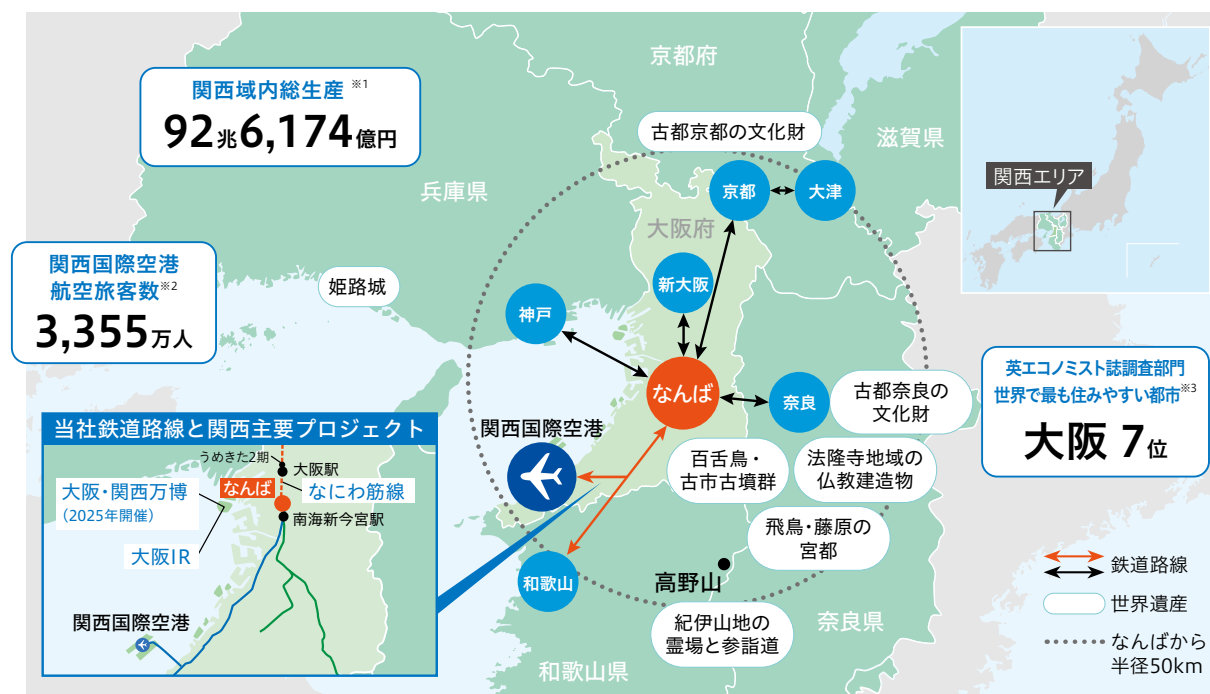
エリア別将来推計人口(2020年を100%とした場合)[※]



※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

高まる経済成長への期待、世界から関西へのゲートウェイ「なんば」



関西では、来場・収支など主要指標で成果を挙げた2025年の大阪・関西万博をはじめ、2030年開業予定の大阪IR(統合型リゾート)、2031年開業予定のなにわ筋線など、都市機能の高度化と新たな人流の創出につながる大型プロジェクトが相次いで進められています。

こうした関西の魅力の高まりを背景に、関西国際空港では航空旅客数が大きく伸長しています。当社グループ最大の事業拠点である「なんば」は、同空港から特急ラピートで最速34分と近接し、多様な鉄道路線への乗り換えが可能な、西日本を代表する交通結節点の一つです。

※1 出典：内閣府 県民経済計算(2022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、2025年度

※3 出典：Economist Intelligence Unit(EIU), Global Liveability Index 2026



私たちの強み

私たちは、140年超の歴史の中で事業や企業文化をもとに独自の強みを培ってきました。

新生NANKAIグループでは、これまで培った強みをさまざまな場面で発揮し、戦略の推進を加速していきます。

強みの源泉と企業文化

公共交通を中心に 培ってきた強みの源泉

安全・安心・
良質な輸送サービス

不動産・流通を中心に 培ってきた強みの源泉

地域社会との連携に
基づく長期視点の
まちづくり

基盤となる企業文化

進取の精神と
挑戦を促す企業文化

戦略の推進を加速させる強み

強み 1

地域と共創し、
まちの魅力を創る力

なんばをはじめとする主要拠点において、地域や行政、企業など多様なステークホルダーと連携しながら、鉄道・バスなどの交通輸送網の充実を図り、都市機能の集積や郊外のニュータウン開発など、まちの魅力と価値の向上に取り組んできました。長年にわたり築いてきた地域との強固な信頼関係を基盤とし、地域との共創を通じて、新たなまちの魅力と価値の創出を推進しています。

強み 2

国際性、先進性、歴史、
自然が融合する沿線資源

なんばを起点に南へと広がる当社沿線には、関西国際空港をはじめとする国際ゲートウェイ機能、高度な都市機能、世界遺産に代表される歴史・文化資源、豊かな自然環境が集積しています。沿線には、国際性、先進性、歴史、自然といった多様な魅力が共存しており、独自性ある強みとなっています。さらに、なにわ筋線の開業により広域ネットワークとの接続性が高まり、沿線価値を一層高める成長機会が広がっていきます。

強み 3

未来志向で変革を進める
人財力・組織力

当社グループでは、地域とともに歩んできた歴史の中で培った「あたたかさ」「誠実さ」「使命感」を大切にしながら、一人ひとりが主体的に挑戦する企業文化を育んでいます。時代や社会環境の変化を成長機会と捉え、「進取の精神」と「共創」を原動力に、多様な人財が、組織の枠を超えて連携しながら、新たな価値の実現に取り組んでいます。



経営資本の高度化

経営資本の高度化とは、企業価値創造の基盤となる各種資本を戦略的に配分し、その質的向上と有効活用を図る取り組みです。

当社グループでは、短期のみならず中長期的な視点に立ち、事業活動を通じた資本の最適配分と経営資本の高度化に取り組むことで、価値創造を実現していきます。

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		
財務資本	特徴		目標指標	2025年度実績	2027年度目標 (修正後)	将来的に 目指す水準	■ 資本収益性(ROE)の向上 ・超過利益の創出 ・資産の効率化 ・資本構成の最適化 ※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 ※2 2035年度までの早期に目指す水準	
	■ 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		利益創出	営業利益	399億円	420億円以上		460億円以上※2
	■ 積み上げてきた安定的な財務基盤		財務規律	純有利子負債残高／EBITDA※1倍率	6.1倍	7倍台		6倍台
	■ 安定的な財務基盤をもとに成長を促す財務運営方針		資本効率	ROE	7.8%	7%以上		8%以上
設備資本	特徴		中期経営計画(2025-2027年度)設備投資計画				■ なにわ筋線の開業 ■ 老朽化が進む設備の計画的更新	
	■ 安全性の高い鉄道インフラなど交通サービス資産		収益拡大(未来探索含む)		最大 2,100億円			
	■ 関西国際空港へのアクセス路線		安全・更新		最大 1,500億円			
	■ 収益性の高い不動産・商業施設		合計		最大 3,600億円			
社会・ 関係資本	特徴		 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)				■ 沿線資産の価値向上(環境への配慮など) ■ 沿線人口減少への対応 ■ 観光資源の発掘、ツーリズム戦略の推進	
	■ 国際性と先進性を備えた「なんば」のまち							
人的資本	特徴		女性管理職比率(連結)※ 2025年度(実績) 7.8% 2030年度(目標) 10%程度 イノベーションスキル習熟度(単体) 2025年度(実績) 24% 2026年度(目標) 30% ※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				■ 事業戦略を加速させる人財戦略の推進 ・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	
	■ 事業に精通した専門性ある人財							
知的資本	特徴		 NANKAIブランド向上に向けたメディアを通じた発信				■ 「未来探索」の加速 ■ データマーケティングに基づく施策の展開 ■ NANKAIブランドのさらなる強化	
	■ 南海沿線における圧倒的な信用力と知名度							
	■ 安全・安心・良質な輸送サービスの提供ノウハウ							
	■ まちの魅力を創る力							
自然資本	特徴		 なんばパークス屋上公園「パークスガーデン」				■ 気候変動への対応・貢献 ■ 生物多様性保全への貢献 ■ 環境負荷低減に配慮した開発	
	■ 都市部の通勤圏内でありながら豊かな自然環境を有する沿線							
	■ 環境保全に配慮した施設							



マテリアリティ

2021年、「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、サステナビリティ方針のもと、国連SDGsの視点も取り入れ、7つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティごとに取り組み指針、主な取り組み、KPIを定めたほか、非財務上位KPIとして「沿線人口動態の転出超過から転入超過への逆転」を設定し、継続的に取り組んでいます。

NANKAIグループ サステナビリティ方針

NANKAIグループは、自らの「社会的使命」に基づき、事業活動を通じて地域社会やお客さまをはじめとするステークホルダーと共創・協働し、「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。

※2026年4月改定

NANKAIグループのマテリアリティ ※2026年4月一部改定

区分	マテリアリティ	取り組み指針	非財務上位KPI
S 社会	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。	沿線人口動態を 転出超過から 転入超過に逆転 (2027年度)
	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。	
	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。	
	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。	
	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「NANKAI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 ^{※1} 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「なんかいいいね」につなげていきます。	
E 環境	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ます。	
G ガバナンス	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ます。	

※1 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン



マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定においては、当社グループを取り巻く事業環境や社会の変化を踏まえ、将来にわたって重要となるリスクと機会を整理したうえで、右の3つのステップを踏んで特定しました。 ※2026年4月一部改定

マテリアリティ特定プロセス

STEP1▶

社会課題およびマテリアリティ候補項目の抽出

STEP2▶

マテリアリティ項目の絞り込み

STEP3▶

経営層・有識者による妥当性の確認

特定プロセスの詳細はこちら ⊕ <https://www.nankai.co.jp/sustainability/materiality/process>

マテリアリティ	S					E	G
	1. 安全・安心・満足の さらなる追求	2. 賑わいと親しみのある まちづくり	3. 豊かな暮らしの 実現	4. 夢があふれる 未来づくり	5. 一人ひとりが 幸せや充実・成長を 実感できる環境づくり	6. 地球環境保全への 貢献	7. 誠実で公正な 企業基盤強化
リスク	・事業運営に必要な人財の不足 ・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	・沿線の人口減少 ・将来のなにわ筋線開通による「なんば」の通過リスク	・生活様式の変化による既存のビジネスモデルへの影響	・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 ・カントリーリスクやマーケットリスクによるインバウンド需要の急激な変動	・労働人口の減少に伴う人財獲得競争の激化 ・事業運営に必要な人財の不足 ・労務構成の偏りによる人財の多様性の不足	・気候変動、自然災害の激甚化に伴う沿線資産の毀損	・重大なコンプライアンス違反による企業価値の毀損
機会	・デジタル技術の発達 ・将来のなにわ筋線開通（沿線と国土軸の結節） ・大阪・関西万博を契機とした観光需要の高まり ・インバウンド需要の増大、沿線エリアへの波及	・将来のなにわ筋線開通による交通利便性の向上 ・インバウンド需要の増大、沿線エリアへの波及	・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 ・自治体との共創機運の高まり ・デジタル技術の進展	・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 ・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 ・国内外の観光需要の高まり	・多様な人財の採用・育成、活躍によるイノベーションの創出 ・社員のワークエンゲージメント向上が生産性に寄与	・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	・公平かつ適時・適切な情報開示 ・ステークホルダーとのコミュニケーションによる当社グループへの信頼・理解獲得



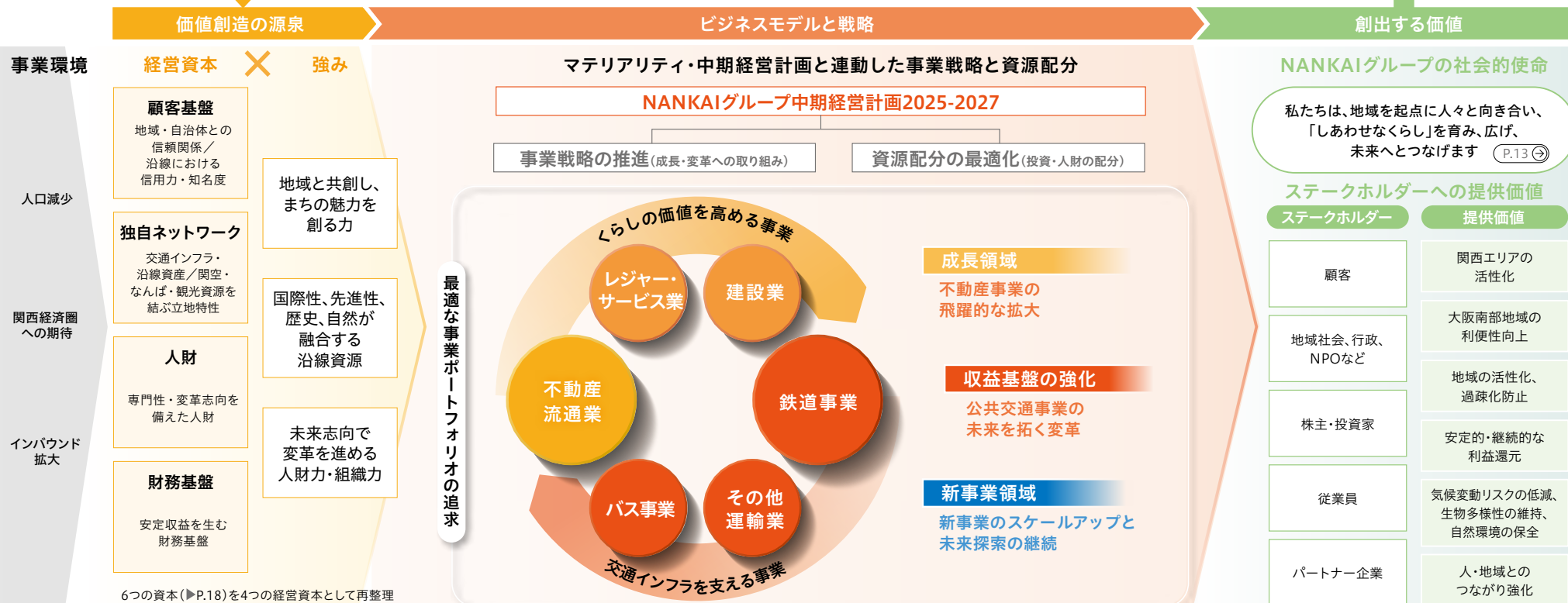
ビジネスモデルと創出価値

NANKAIグループは、2026年4月の鉄道事業分社化を「第二の創業」と位置づけ、地域とともに築いてきた信頼を基盤に新たな成長へ挑戦しています。変化する事業環境に対応し、スピード・機動力・柔軟性を高めながらグループ一体で価値創出を推進。「南海グループ経営ビジョン2027」と「2050年の企業像」の実現に向け、多様な経営資本と強みを活かし、企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指します。



価値創造ストーリーの実現を支える価値創造プロセス

創出した価値(経済的価値・社会的価値)を各経営資本へ還元し、さらなる価値創造へ



6つの資本(▶P.18)を4つの経営資本として再整理

※ 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



Pick Up

価値創造事例 NANKAIグループ最大の事業拠点 なんば

なんばは、関西国際空港との高いアクセス性を背景に、国内外から多くの人々が訪れる関西有数の都市拠点です。

道頓堀や新世界など大阪らしいカルチャーの発信地を有し、高い人気を誇っています。

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として歩んできました。現在は、南海ビルを中核に、商業施設やオフィスビル、ホテルなどを展開しています。これらの施設は、当社グループの収益基盤であるとともに、人の流れや体験価値をデザインする“まちづくりの基盤”として、なんばエリアの価値を支えています。

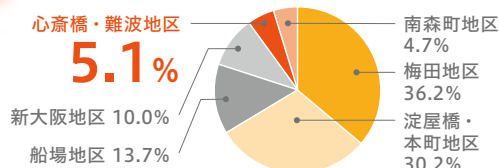
WHAT's
NAMBA駅数^{※1}／平均乗降人員^{※2}

6駅／約90万人

大阪府内インバウンド
人気観光地ランキング^{※3}

- | | |
|----------------------|----------------|
| 1位 道頓堀(心斎橋・難波・アメリカ村) | 4位 ユニバーサル・スタジオ |
| 2位 大阪城 | 5位 通天閣(新世界) |
| 3位 日本橋 | 6位 黒門市場 |

大阪府内のインバウンド人気観光地ランキングの上位になんばエリアの観光地が多くランクインしています。

大阪市のオフィス供給構成比における
なんば・心斎橋エリアの比率^{※4}

大阪都心におけるオフィス供給は梅田・淀屋橋エリアに集中しています。なんば・心斎橋エリアの供給は全体の約5%程度にとどまっており、開拓の余地が大きい状態となっています。

なんばスカイオ、パークスタワーの
稼働状況

満床に近い状態を維持

なんばスカイオおよびパークスタワーはいずれも高度なBCP機能を備え、従業員満足度向上につながる共有設備も有しています。こうした総合的な品質の高さと、なんばの街自体の利便性や飲食・商業・文化といった魅力も評価され、両施設とも満床に近い稼働を維持しています。



NANKAI NAMBA WORKERSの会員数

2026年4月：11,545人

2025年4月：9,585人

当社が管理する施設で働く方々を「NANKAI NAMBA WORKERS」と位置づけ、ワーカーズ限定の魅力的なサービス拡充や登録キャンペーン、ポイントアップキャンペーンなどに取り組んでおり、会員数は年々増加しています。

※1 近畿日本鉄道・阪神電気鉄道、Osaka Metro、JR線を含む

※2 大阪市統計書(令和7年版)をもとに当社算出

※3 出典：公益財団法人 大阪観光局 訪日外国人旅行者の動向把握に向けた関西空港 出口調査 2025年度

※4 出典：ニッセイ基礎研究所 不動産レポート「大阪オフィス市場」の現況と見通し(2026年)



「パークスガーデン」認定・受賞数

15件

美しい景観と生態系に配慮した丁寧な植栽管理などが認められ、約20年前の開業当初から今日に至るまで、海外大手メディアから「世界で最も美しい空中庭園」に選出されるなど、国内外の各所から多数の表彰・認定を受けています。



通天閣の入場者数

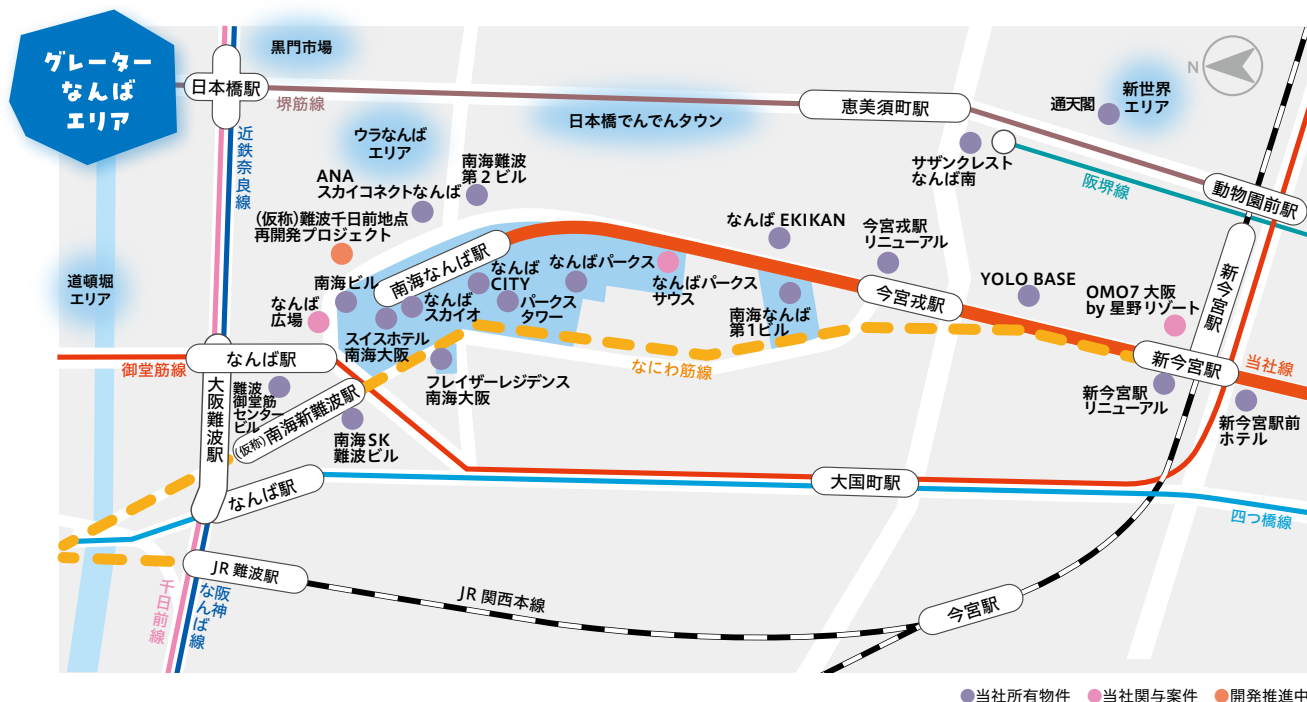
約130万人/年

グループ会社が運営する通天閣は、国内外から年間約130万人が訪れる関西有数の観光拠点です。



Pick Up グレーターなんば構想

グレーターなんば構想は、当社グループ最大の事業拠点であるなんばエリアを広域的に捉え、地域との共創を通じて「アジアNo.1の訪れたいまち」へと育てていく長期的な取り組みです。商業・観光・文化が交錯する都市空間として、また交通ハブとしての立地の強みを活かし、ハード・ソフト両輪のまちづくりに取り組みながらエリア全体の回遊性を向上させ持続的成長を追求しています。なにわ筋線の開業(2031年予定)を見据え、本中期経営計画においても同構想の実現に注力していきます。



グレーターなんば構想の変遷

成長ステージ	共創136計画、共創140計画	NANKAIグループ 中期経営計画2025-2027	「2050年の企業像」の実現に向けた 次の10年
	2018～2024年	2025～2027年	2028年～
主な投資・施策	・なんばスカイオ開業 ・OMO 7大阪 by 星野リゾート開業 ・なんばパークスサウス開業 ・なんば広場の先行オープン ・通天閣グループ化 など	・ANAスカイコネクトなんば竣工 ・なんば広場の完成（なんさん通りの歩道化開始） ・新宮駅に副駅名「#まいど通天閣」を導入 P.41 ・PARKS PATIOオープン	・なにわ筋線開業（2031年予定） ・（仮称）難波千日前地点再開発プロジェクト開業（2031年予定）

取り組み 1

NANKAIグループ中期経営計画2025-2027
なんばエリア来街者数増に向けたソフト面の打ち手

2025年に整備が完了したなんば広場では、居心地のよい上質な空間をつくと同時に、ミナミ・大阪・関西を回遊する拠点として、継続的なイベント誘致を推進しています。2025年度は、2024年度比15件増の40件を実施しました。併せて、来街者数の推計モデルを活用し、エリアの賑わいを定量的に把握できる仕組みの構築に注力しています。

今後は、これらのデータを継続的に施策評価へ活用し、どのような賑わいを創出すべきかを検討することで、なんばエリア全体の価値向上につなげていきます。



取り組み

2

「2050年の企業像」の実現に向けた次の10年
(仮称)難波千日前地点再開発プロジェクト

難波千日前地点では、ホテル・オフィス・商業機能などを一体的に備えた複合施設の開発を計画しています。「人の流れ(みち)」と「滞在・交流の場(ば)」を垂直に積層するというコンセプト「タテなんば」のもと、なんばの滞在価値を立体的に創出します。なんば広場・なんさん通り・地下街などとの回遊動線も整備し、エリア全体の賑わい向上に貢献していきます。



完成イメージ





「2050年の企業像」 実現に向けた 確かな道筋

NANKAIグループは、沿線への誇りを礎に、
関西にダイバーシティ※を築く事業家集団となることを目指す「2050年の企業像」を掲げ、
その企業像の実現に向け、中期経営計画を通じて具体的な行動を積み重ねています。
現在推進中の中期経営計画2025-2027では、2035年度までの早期に企業価値の大きな向上を
目指すことを定めたうえで、コア事業への過去最大規模の集中投資など、
資源配分の見直しや事業構造の変革を行います。

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

戦略全体像

「2050年の企業像」は、人口減少や社会構造の変化を背景に、中長期的に成長していくための指針として、2022年3月に策定しました。

NANKAIグループは、地域とともに歩んできた歴史を大切に、その姿勢を貫きながら、関西国際空港や「なんば」といった沿線の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。その実現に向けて、3年単位の中期経営計画ごとに戦略を更新しながら、着実に形にしていきます。

2050年の企業像

2035年度までの早期
企業価値の大きな向上

NANKAIグループ中期経営計画2025-2027

重点戦略（最優先事項）

1 飛躍的な不動産事業の拡大

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

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

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

地域共生・共創、多様な暮らし方

地域の人々とともに

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

モビリティ

公共交通事業者としての使命

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

沿線への誇りを礎に、 関西にダイバーシティ[※]を築く事業家集団

多様性・グローバル

“Think Globally, Act Locally”

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

南海らしさ

“みらい”を自ら切り拓く強い意志

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

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

4つの要素の具体的な考え方

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



財務戦略・CFOメッセージ

社内外のステークホルダーとの対話を力に
企業価値向上を支える財務戦略を推進します。

取締役 上席執行役員
サステナビリティ推進部・
財務経理部担当 CFO

坂本 里子

超過利益の創出

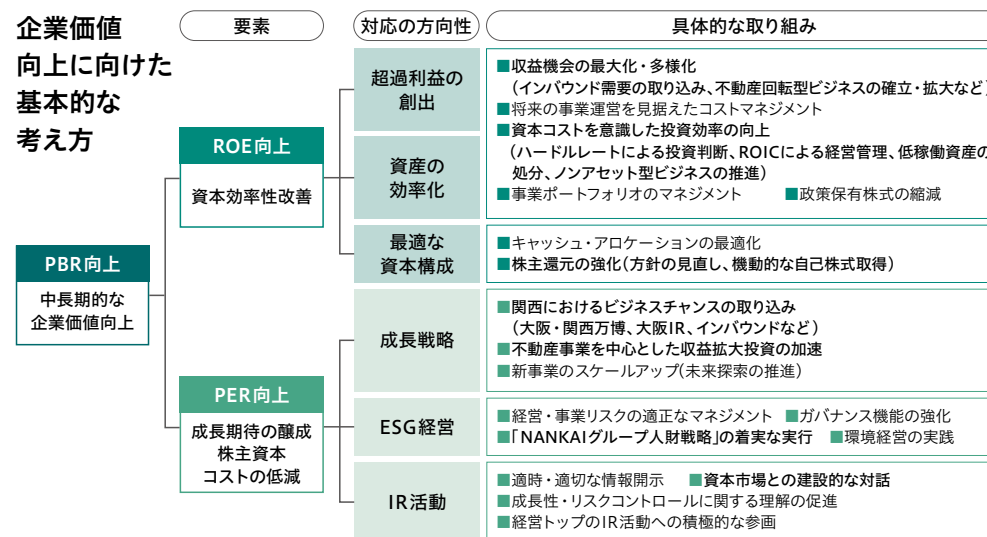
中期経営計画は順調にスタート、
収益力向上への手応えが高まる

中期経営計画初年度である2025年度は、利益成長・投資実行の両面で順調なスタートを切ることができました。営業収益は2,647億14百万円(前期比1.5%増)、営業利益は399億45百万円(前期比15.2%増)となり、営業収益および各段階の利益は過去最高となりました。運輸業を中心とした大阪・関西万博の効果やインバウンド需要の拡大、前年度に子会社化した通天閣観光の寄与、不動産回転型ビジネスの拡大やマンション販売の増加、既存物件の高付加価値化など、さまざまな施策が結実し、各セグメントに

おいて前期比で増益となりました。今中期経営計画期間中、最大3,600億円を掲げる投資も、前期比倍増の991億円を実行するなど順調に進捗しています。

こうした成果の背景には、コロナ禍以降に進めてきた事業構造改革の成果の定着に加え、公共交通事業・不動産事業をコア事業と位置づけた戦略の推進が着実に進展し、収益力が高まった結果だと受け止めています。これらの進捗を踏まえ、2026年度は大阪・関西万博の反動減や日中関係悪化などの影響はあるものの、特急料金の見直しや

企業価値 向上に向けた 基本的な 考え方



北大阪トラクタートミナル7号棟開業など、各事業での戦略を進めることを前提に、営業利益の目標を400億円と定めるとともに、中期経営計画の最終年度である2027年度の営業利益目標も420億円に上方修正しました。これは外部環境の追い風によるものだけではなく、中期経営計画で掲げた施策が着実に成果として表れ始めていることへの手応えを反映したものです。

財務戦略の基本方針

- 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

中期経営計画の数値目標アップデート

目標指標	2027年度目標(当初計画)	2027年度目標(修正後)	将来的に目指す水準
営業利益	360億円以上	上方修正 420億円以上	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	上方修正 7%以上	8%以上

※EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

次期中期経営計画の策定と合わせて
アップデートを予定



財務戦略・CFOメッセージ

資産の効率化

資本効率を軸とした経営の最適化へ

中期経営計画では過去最大規模となる投資を計画しており、成長投資の拡大と資本効率の向上を両立することが重要な経営課題となっています。特に、コア事業の公共交通事業・不動産事業はいずれも多くの資産を活用するビジネスであり、「資産効率」は重要なテーマです。そのため、ROICを活用した経営管理サイクルを導入し、投下資本を意識した事業運営を進めています。当初は、投下資本を意識した経営の考え方について社内での理解を深める必要がありましたが、資本効率向上の必要性については従来から問題意識を持っていたことに加え、鉄道事業の分社化により、事業ごとの資産や収益構造がより明確になったことで、資本効率を意識し

た経営を進めやすい環境が整いつつあります。不動産事業では、内部成長による安定的な収益基盤の構築に加え、投資効率の高い回転型投資の拡大を進めています。

2025年度は、収益不動産取得に314億円を投じましたが、回転型を前提としたキャピタル投資とファンド投資に7割強を振り向けました。2026年度は、回転型投資をさらに拡大する見通しであるとともに、低利回り物件や政策保有株式の売却も進めていきます。

また、2026年4月には、中期経営計画のROE目標を「7%程度」から「7%以上」に変更しました。一見すると大きな違いはないように見えるかもしれませんが、この背景には、投資家が求める資本効率の水準が高まってきているなか、投資拡大局面においても資本コストを意識した経営をより明確に推進していくという意思を込めています。

上場企業である以上、資本市場からは収益性や成長性、資本効率の観点で評価されるものです。足元のPBRは1倍前後で推移しており、資本市場から求められる水準に達しておらず、課題であると認識しています。ストック型という事業特性があるにせよ、資本効率の向上を追求する姿勢は大事にしたいと考えています。まずは、中期経営計画期間中のROE7%以上を着実に達成するとともに、将来的にはROE8%、さらにその先を目指していかなければいけないと考えています。

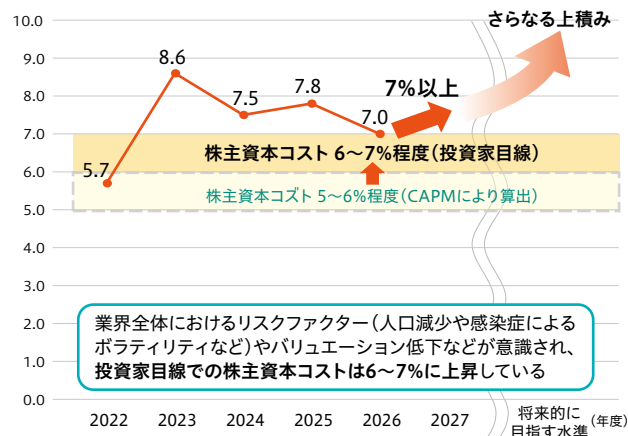
最適な資本構成

規律あるキャッシュ・アロケーションで
成長投資を推進

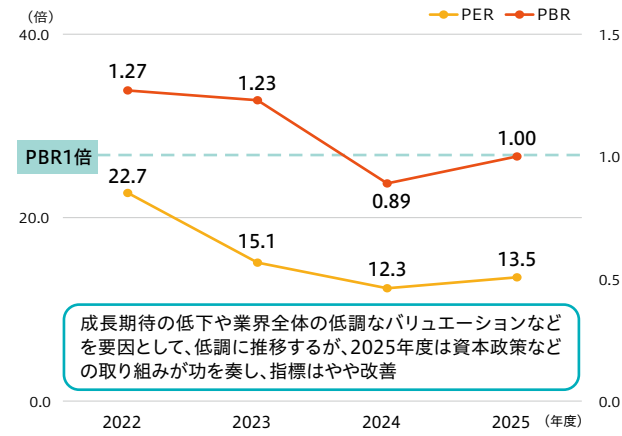
私の最も重要な役割は、成長投資を着実に実行しながら、財務規律を維持し、株主還元との最適なバランスを実現することです。現中期経営計画では、収益拡大投資に最大2,100億円、安全・更新投資に最大1,500億円を投じる計画としています。特に、不動産事業については「飛躍的な不動産事業の拡大」の重点戦略のもと約930億円を振り向け、将来の収益を見据えた最優先投資と位置づけています。不動産部門で判断している個々の案件ベースでは、金利上昇に伴い、実行のハードルは上がっていますが、首都圏への進出や海外不動産投資の第1号案件を実現するなど、沿線外でも新たな事業機会を着実に獲得できており、成長投資の進捗には手応えを感じています。安全・更新投資は公共交通を中心に不可欠なものであり、想定する投資は着実に実行しています。こうした投資を支えるため、営業キャッシュ・フロー創出や低稼働資産の売却に加えて、

株主資本コストとROE

ROEの推移



PER・PBRの推移





財務戦略・CFOメッセージ

金利上昇局面を見据えながら、社債や借入を含めた最適な資金調達にも取り組んでいます。

株主還元についても、資本市場との信頼関係を構築するうえでは重要な手段であると考え、強化を進めています。2025年度は年間配当額50円と前期比で10円の増配を実施するとともに、120億円の自己株式を取得しました。配当性向についても、2025年度実績の22.0%から、2026年度は25.0%に、2027年度には30%程度を目標に段階的に引き上げる計画です。成長投資の拡大と株主還元の充実を両立していく考えのもと、今後の自己株式取得についても中期経営計画の進捗や株価の状況などを踏まえながら機動的に検討・実施していく方針です。

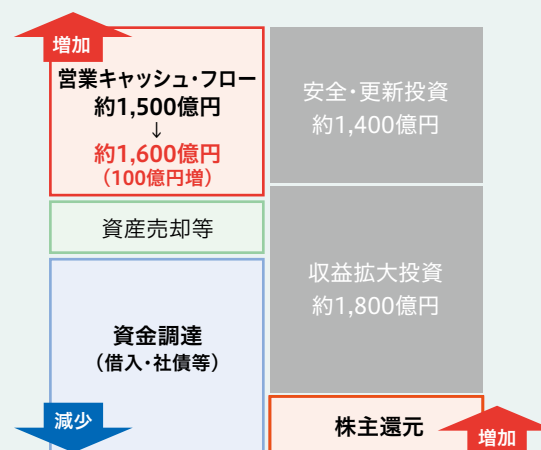
2025年度はR&Iの信用格付もA格に向上するなど、これまで進めてきた財務基盤強化への取り組みが結実しました。期末の自己資本比率31.3%は、最適な資本構成の観点からも相応の水準に達していると捉えています。また、コロナ禍に13倍台まで増加した純有利子負債残高/EBITDA[※]倍率も、足元では6.1倍にまで改善しました。今中期経営計画期間中は成長投資の拡大に伴い7倍台を目安としながらも、将来的には6倍台を目指しています。このように、今後もキャッシュ・アロケーションの最適化を進めながら、当社グループの成長を力強く支える財務戦略を推進していく考えです。

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

中期経営計画における財務戦略のポイント

キャッシュ・アロケーション

- コア事業への集中投資を最優先に実施
- 中期経営計画の数値目標アップデートによる営業キャッシュフローの上振れ分は有利子負債の増加抑制と株主還元へ配分
- ROE7%以上の目標達成に向け、資産・資本効率を重視した財務運営を実施



株主還元

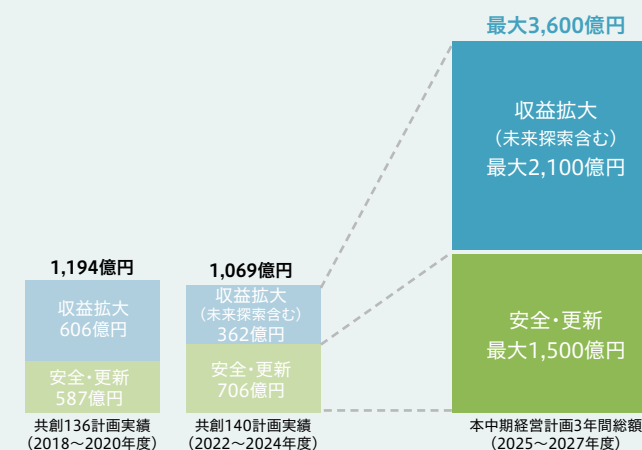
自己資本の蓄積が進み、財務の安定性が向上している状況を踏まえ、定量指標を導入するとともに、株主還元を強化

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

投資計画

- 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



主な投資内容

収益拡大(未来探索含む)

▷収益不動産取得(回転型含む)・M&A	930億円
▷物流施設の高度化	410億円
▷新たな観光列車の導入やなにわ筋線関連	190億円
▷未来探索(CVCの投資活動含む)	80億円

安全・更新

▷コロナ禍で先送りしていた老朽化更新 等 鉄道関連工事	920億円
【内訳】車両代替新造、施設老朽化更新、バリアフリー工事(ホームドア設置等)	
▷まちづくり関連工事	260億円
【内訳】なんばエリア(オフィス・SC等)、沿線施設	

※連結過去前数値、出資等を含む



財務戦略・CFOメッセージ

成長戦略とESG経営

財務とサステナビリティが一体となった
NANKAIグループらしい成長戦略を推進

私は、財務と非財務は一体的で不可分なものであると捉えています。人的資本や環境、安全への取り組みは、将来の企業価値や競争力を左右する経営課題であるからです。

不動産投資の評価においても、収益性だけでなく、まちづくりへの貢献や環境負荷の低減といった観点を重視しています。短期的な採算性だけでは測れない価値が、中長期的な企業価値の源泉になると考えています。

その一例が、なんばにおけるまちづくりです。当社は20年以上前から、なんばパークスで広大な屋上庭園を整備・維持してきました。CO₂の削減や生物多様性の保全など環境面への貢献に加え、なんばというまち全体の景観や魅力の向上にも寄与しており、中長期的な視点でまちの価値を高める取り組みであったと評価しています。

また、当社グループでは、沿線価値向上の成果を測る指標として、「沿線人口の転出超過を転入超過へ転換すること」を非財務の上位KPIに掲げています。人口減少から目を背けることなく、沿線のポテンシャルを活かしながら地域課題の解決に取り組み、持続可能なまちづくりを進めることは、私たちだからこそ担うべき重要な役割です。

関西では、大阪IRやなにわ筋線など、人の流れを大きく変えるプロジェクトが今後も進んでいきます。こうした変化をもたらす需要を中長期的な成長機会として捉え、適切な資本配分を通じて地域価値の向上を将来の収益力や企業価値へと結び付けていきます。

株主・投資家との対話

対話を起点にNANKAIグループの変革を進め、
期待に応える

株主・投資家の皆さまとの対話を重ねるなかで、当社グループに寄せられる期待にも変化を感じています。2年前、私がIRに従事し始めたころの投資家面談では、鉄道事業やインバウンド需要に関する話題が中心でした。しかし、2025年に鉄道事業の分社化を伴う中期経営計画を公表して以降は、不動産事業に関するご質問を多くいただくようになり、当社グループの成長戦略への理解が着実に深まっていると感じています。また、大阪・関西万博後も、関西エリアの成長、それを牽引するなんばのポテンシャルに関心を持っていただき、当社グループの成長ストーリーをそれぞれの視点で思い描いていただけるようになってきたことも実感しています。その期待を確かな理解につなげていくためにも、情報発信を一層強化していきたいと考えており、当社エリアの魅力や事業の実態を直接ご理解いただくため、なんば・通天閣において施設見学会を開催するなど、IRイベントも充実させています。

投資家との対話を通じて、期待との向き合い方についても多く学びました。2025年度は、大阪・関西万博の効果や空港線需要の見立てを修正し、7月・10月の2度にわたって業績予想を上方修正しました。また、2026年度計画においては、過去に保守的なガイダンスに対していただいたご指摘も踏まえ、過度に保守的にならないことに留意した目標を設定しました。このように、当社グループへの期待を丁寧な受け止め、これまでとは異なるややチャレンジング

な目標を掲げることで、NANKAIとして目指す成長の姿を、よりの確にお伝えすることを大切にしています。

こうした取り組みもあり、株主・投資家の皆さまとの接点は増加傾向にあります。今後は国内のみならず、海外の機関投資家との対話もさらに拡充していきたいと考えており、2026年8月には海外IRを実施しました。また、沿線にお住まいの方だけでなく、沿線外の個人投資家の皆さまとの接点拡大にも取り組んでいます。

投資家の皆さまからいただいたご意見については、取締役会など会議体での報告だけでなく、役員間の日常的な会話の中でも共有しています。当社は決して大きな組織ではありませんが、その分、社外で聞いたことや感じたことを、スピード感を持って共有できる関係性が醸成されています。こうした企業文化は、新しい考え方や仕組みを導入する際にも、組織全体で前向きに受け止め、変化につなげる土壤になっていると感じています。

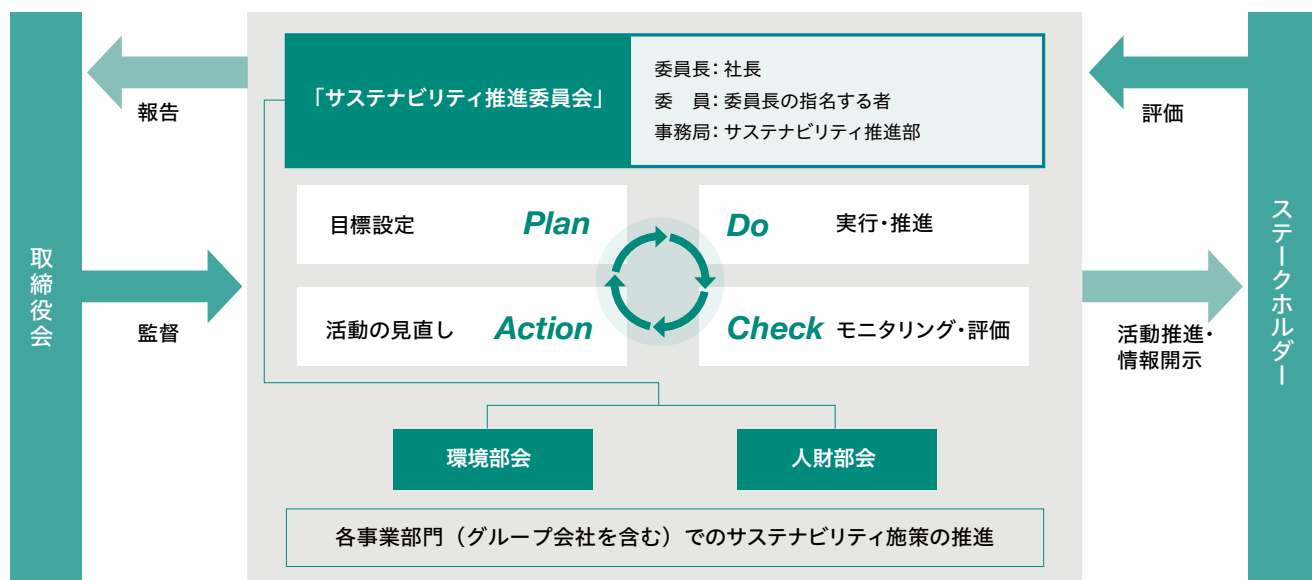
足元では、インフレや金利上昇などを背景としたコスト負担の増加もあり、先行きが見通しにくい事業環境が続いています。こうした環境下において、持続的な成長を実現していくためには、財務戦略の果たす役割はますます重要になっていると考えています。私自身、CFOとして、成長投資・財務規律・株主還元の最適なバランスを意識した財務運営に取り組んでいきます。加えて、社外の声を社内へ、社内の変化を社外へと伝えながら、部門横断での連携や変革を後押ししていく役割も果たしていきたいと考えています。その積み重ねを通じて、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。



サステナブル経営の推進

「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、サステナビリティ施策をグループ全社で横断的に推進する組織として「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。当委員会が中心となって、事業部門と連携しながら、サステナブル経営の目標設定や進捗状況の確認、達成度評価を行っています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ推進責任者：取締役 上席執行役員（サステナビリティ推進担当）

※2026年6月16日現在

実効性向上への取り組み

1. 社外取締役の委員会参加

2026年度より社外取締役1名がサステナビリティ推進委員会にオブザーブ参加しています。独立した立場からの助言により、委員会の議論の質や透明性を一層高めていきます。

2. 専門部会の設置

ステークホルダーからの関心が高いテーマについて、サステナビリティ推進委員会の下部組織として、テーマ別に専門部会を設け、実務メンバーによる情報共有や具体的な推進施策を検討しています。2025年度より環境部会、人財部会を設置しています。

サステナビリティ推進委員会 実績

委員会開催実績： 2025年6月、9月、2026年1月、3月
委員会審議事項の取締役会への報告： 2025年9月、2026年4月

主な議題	内容
マテリアリティ・KPI	指標一部見直しの審議、進捗モニタリング
環境・気候変動対策	方針類一部見直しの審議、進捗モニタリング、TNFDレポート初発行の審議
統合報告書	編集方針の審議、ステークホルダー評価の報告
<特別企画> ESG講演会	金融業界有識者による講演会



マテリアリティと中期経営計画の連動

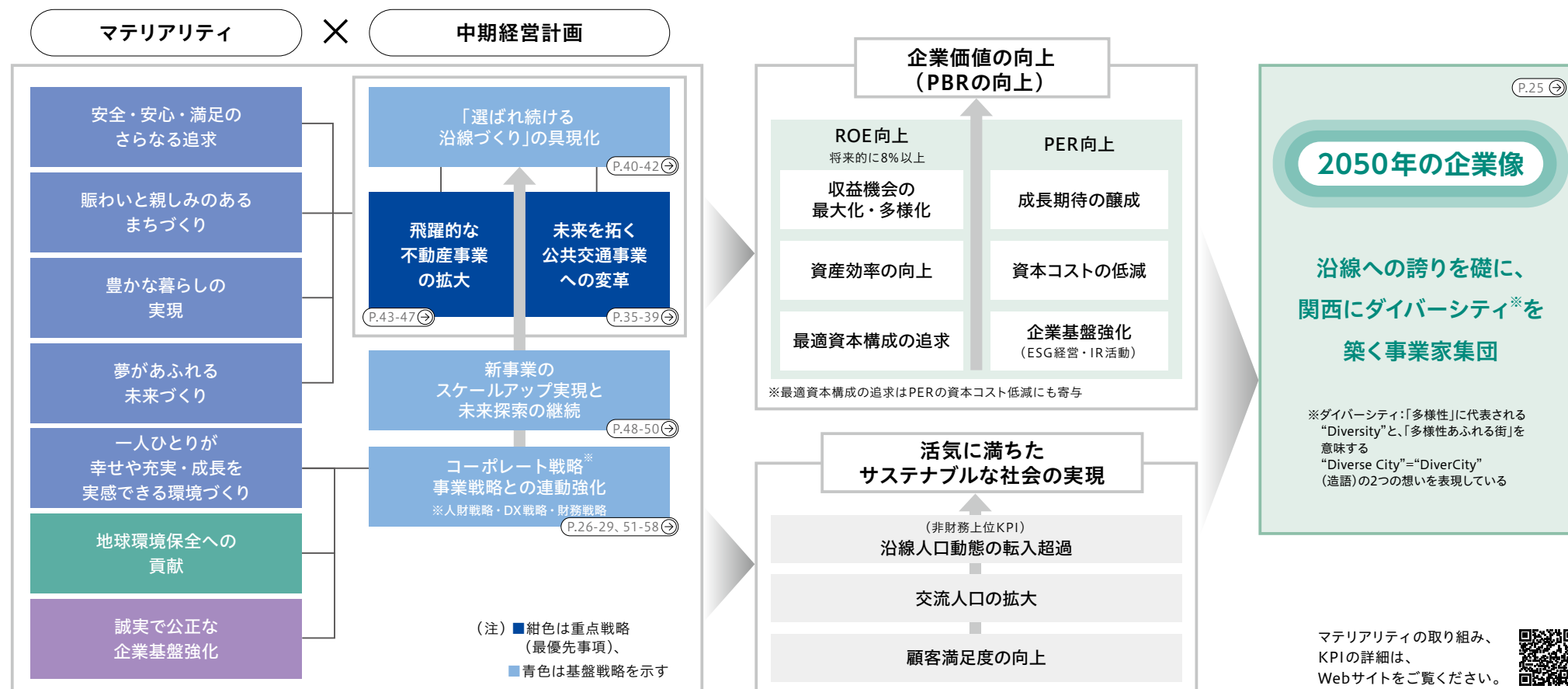
当社グループは、「2050年の企業像」の実現に向け、マテリアリティと一体的な事業戦略を展開するとともに、その具体的な実行計画である中期経営計画を通じて着実に推進し、その進捗を財務・非財務の両面から管理しています。

中でも、非財務指標の上位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の両立を目指しています。

こうした取り組みを通じて、社会課題の解決と企業の持続的成長の好循環を創出し、活気に満ちたサステナブルな社会の実現と企業価値向上を目指します。

マテリアリティ ⇄ 中期経営計画の一体的推進

「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





マテリアリティの取り組みと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.19）を定め、CO₂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。

区分	マテリアリティ	主な取り組み	KPI/モニタリング指標	範囲	達成目標年度	KPI (2025年度実績) ★ 印の2025年度実績は分社化前の当社の数値
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	沿線人口動態は、国外からの転入超過拡大と国内転出超過の縮小により、3,071人の社会増へ転換(前年は217人の社会減)
S 社会	安全・安心・満足のさらなる追求	▶鉄道事業をはじめ各事業における安全の徹底 ▶気候変動リスクなどの自然災害への備え ▶安心で快適な施設・サービスの提供 ▶顧客志向の追求による顧客満足度の向上	★ 鉄道事業における有責事故等※2ゼロ ★ 駅トイレのリニューアルを整備予定駅※3で100%完了 ★ 車内防犯カメラを全車両に整備 ★ 顧客満足度※4が継続的に前年度を上回ること	南海電気鉄道 南海電気鉄道 南海電気鉄道 南海電気鉄道	継続目標 2027年度 2028年度までに 継続目標	有責事故等の件数は2年連続でゼロを達成 5駅実施(整備予定駅91駅中累計77駅完了、進捗率累計84.6%) 整備率50.0%、整備車両数412両 サービス品質スコア65.2
	賑わいと親しみのあるまちづくり	▶グレーターなんばビジョンの具現化 ▶オフィス・SC施設をはじめとする都市機能の拡充 ▶沿線エリアにおける地域活性化	モニタリング指標： なんばエリア来街者数の増減率(指数)※5	(南海ターミナルエリア)	－	123.2(2024年度を100)
	豊かな暮らしの実現	▶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 ▶スマートシティの実現 ▶社会基盤を支える物流拠点の機能強化	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	(泉北ニュータウン)	継続目標	泉ヶ丘駅前活性化計画の再始動を決定(2026年1月) 泉北ニュータウン再生：健康アプリ「へるすまーと泉北」の登録者数は15,900人(前年比+4,300人)
	夢があふれる未来づくり	▶なにわ筋線の開業による南北軸の形成 ▶DXを活用した新たな商品・サービスの創出 ▶交流人口の拡大を目指したツーリズム戦略の推進 ▶外国人との共生社会の実現 ▶ステークホルダーとの協働による新たな価値の創造	★ minapitaポイント目標会員数 70万人	NANKAI	2027年度	minapitaポイント会員数 45万人 (会員基盤の拡大を進めた一方で、 長期末利用会員の退会により前年度比2万人減)
	一人ひとりが 幸せや充実・成長を 実感できる 環境づくり	「NANKAI版イノベーション」の実践 (P.51) ➡ ▶多様な人財と多様な専門性の創出 ▶グループ共通の価値観浸透とスキル向上 ▶いきいきと健康に働ける環境づくり ▶イノベーションに取り組む環境づくり	★ エンゲージメントスコアが70%程度まで向上	NANKAI+南海電気鉄道	2030年度までに	エンゲージメントスコア65.7%
			女性管理職比率※6を10%程度まで向上	連結	2030年度までに	女性管理職比率7.8%
			新規採用者に占める女性比率※7を30%程度まで向上	連結	2030年度までに	新規採用者に占める女性比率24.9%
			★ 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※8	NANKAI+南海電気鉄道	2026年度まで	マネジメントコース新卒採用者に占める女性比率52.9%
			★ 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	NANKAI+南海電気鉄道	継続目標	キャリア採用の管理職比率11.2%
			★ 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%	NANKAI+南海電気鉄道	2026年度まで	イノベーションスキル習熟度の目標水準到達者24.3%
			★ 年次有給休暇取得率を90%以上維持	NANKAI+南海電気鉄道	2026年度まで	年次有給休暇取得率93.2%
E 環境	地球環境保全への貢献	▶気候変動への対応に向けたCO ₂ 排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用推進 ▶循環型社会の実現 ▶生物多様性の保全 ▶環境マネジメントの深化 ▶環境配慮型建物(グリーンビルディング)の拡大	当社グループにおけるCO ₂ 排出量を 2013年度比46%以上削減 ★ 省エネ車両の導入割合を85%まで向上	連結 南海電気鉄道	2030年度 2030年度	CO ₂ 排出量 2013年度比30.6%削減 省エネ車両の導入割合68.5%(820両中562両導入)
		★ 新規開発物件における環境認証※9の取得	NANKAI	継続目標	新規認証取得はゼロ、既存物件3件で評価向上 (累計認証件数6件)	
G ガバナンス	誠実で公正な企業基盤強化	▶企業統治 ▶リスクマネジメント ▶ステークホルダーとのコミュニケーション充実(株主・投資家、メディアなど) ▶社会や環境に配慮した責任ある調達方針 ▶財務の健全性および透明性の確保	コンプライアンス関連研修の受講率※10100%	連結	継続目標	2年連続で100%達成

※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遅延に限り)、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 2024年度南海ターミナルエリア(なんば広場含む)/タワーマンション対象外・30分以上滞在者)を100とし、各年度の来街者数を指数化 ※6 2022年度以降の定義：「課長級」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計 ※7 正社員数を記載(新卒社員、中途採用社員ならびに正社員登用者の合計) ※8 2026年度実績より、目標を事務系採用で50%程度、技術系採用で10%程度(2030年度まで)へ変更 ※9 DBJ Green Building認証およびCASBEE-不動産評価認証によるもの ※10 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



経営戦略

未来の「しあわせな暮らし」を支え続けるために。
経営の仕組みそのものを進化させ、NANKAI
グループは次の成長へ挑戦します。

取締役 常務執行役員
経営戦略本部長 CSO

藤原 隆



戦略 Q&A

Q1 新経営体制への移行に向けて、どのように取り組んできたのでしょうか？

A1 2024年10月に公表した経営体制変更と鉄道事業の分社化に向け、約1年半をかけて新生NANKAIグループの基盤づくりを進めてきました。140年を超える歴史の中で培った強みを受け継ぎながら、次の100年に向けて持続的に成長できるグループを目指し、新商号「NANKAI」の決定やグループ理念体系「NANKAIシン」の制定、鉄道事業会社の開業準備、グループ経営基盤の整備に取り組んできました。

私が特に重視してきたのは「人」の力です。戦略を実行するのは従業員一人ひとりだからです。経営体制変更に伴う不安の払拭だけでなく、自らの成長と会社の未来を重ね合わせて前向きに挑戦できる環境づくりを目指し、さまざまな場面で対話を重ねてきました。

経営体制変更はゴールではなくスタートです。「あの時の決断がNANKAIの飛躍につながった」と評価いただけるよう、変革と成長を着実に実現していきます。

Q2 今後の戦略をどのように描いていますか？

A2 2030年代には、なにわ筋線や大阪IRの開業など、大阪・関西の成長機会を迎えます。これらを沿線価値の向上と新たな需要創出につなげ、グループ全体の飛躍を実現していきます。一方で、人口減少や労働力不足といった構造的な課題にも向き合わなければなりません。AIなどのテクノロジー活用による生産性向上や事業モデル変革を進めるとともに、M&Aや資本提携も活用しながらインオーガニックな成長も加速させます。

私は、企業価値向上の起点は事業ポートフォリオにあると考えています。人的資本を含めた経営資源の最適配分と事業の新陳代謝を進めて、社会的使命の遂行と企業価値向上の両立を実現していきます。

グループ経営体制の変更(2026年4月)

ねらい

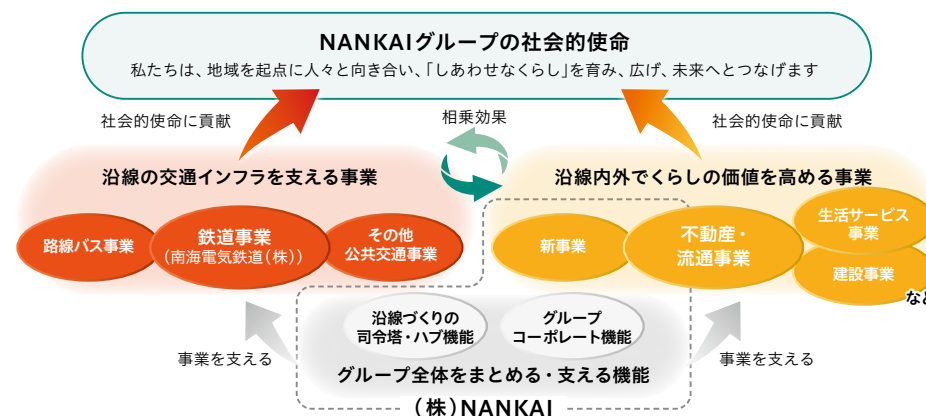
2026年4月1日、(株)NANKAIを事業持株会社とする新たなNANKAIグループが発足し、南海電気鉄道(株)が鉄道事業を承継しました。

この経営体制変更のねらいは、将来の事業環境変化を見据え、事業ごとに特性に応じた最適な実行体制を構築し、専門性・機動性を高めることで、グループ全体の成長戦略を加速させることです。

新たな経営体制の構造

NANKAIグループの事業は、沿線の交通インフラを支える事業と、沿線内外でくらしの価値を高める事業で構成されています。それぞれの事業が成長・進化するとともに、ブランド・事業機会・資金などの面で相乗効果を及ぼしあって、社会的使命である「しあわせな暮らし」を実現することを目指します。

(株)NANKAIは事業持株会社として、①グループ全体の事業成長を牽引する役割(不動産事業、新事業)、②グループ全体で取り組む「沿線づくり」の司令塔・ハブ機能、③グループ経営基盤を強化するグループコーポレート機能を担います。





事業ポートフォリオマネジメント

当社グループでは、将来の大きな成長に向けて、限られた経営資源をより成長性・収益性の高い領域へ適切に配分していくという方針のもと、事業ポートフォリオマネジメントを実践しています。

目指す事業ポートフォリオ

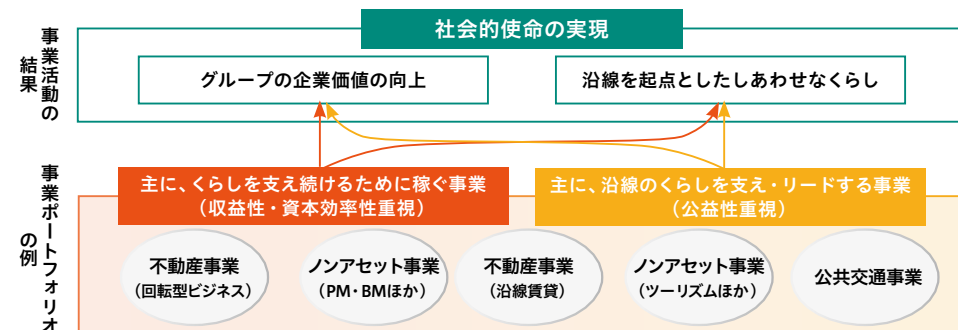
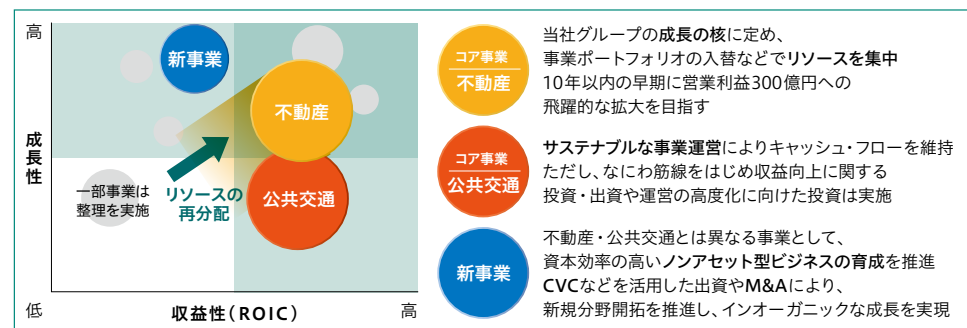
当社グループを構成する事業を、主に沿線の「しあわせな暮らし」を支え・リードする事業（公益性重視）と、主に暮らしを支え続けるために稼ぐ事業（収益性・資本効率性重視）に大別して捉え、双方の連動・相乗効果によって、社会的使命を実現することを目指します。

当社グループのアイデンティティである公共交通事業と、飛躍的な拡大を目指す不動産事業をコア事業（積極的に資本投下する対象）と設定しつつ、資本市場に期待される成長や資本効率性の向上を実現するため、ノンアセット型の事業を拡大していくことを目指します。

ROICを活用した事業ポートフォリオマネジメント

当社グループでは、事業ポートフォリオマネジメントを推進するうえで、ROICを重要な指標として活用しています。ROICを単なる財務指標ではなく、企業価値向上に向けた意思決定を支える共通言語として捉え、収益性や資本効率を定期的にモニタリングし、その結果をもとに成長投資の拡大や事業の見直し、資源配分の最適化につなげています。

特に、コア事業である不動産事業においては、事業規模の拡大を進めるなかでも、アセットタイプごとの適正利回りを確保するとともに、最適な資産構成を追求することで、資産効



率性の維持・向上を図ります。公共交通事業については、将来に向けた戦略的な集中投資により、一時的にROICが低下する局面にありますが、投資効果の着実な発現や収益力の向上を通じて、中長期的には、資本コストを充足する水準への改善を目指します。

また、資本効率性だけでなく、人的効率性も事業ポートフォリオのモニタリング対象としています。人財獲得競争が激しくなるなか、各事業における人的効率性の改善や、人的効率性の高い事業へのシフトも進めていきます。

より成長性・収益性の高い事業へ

直近の進捗

コンビニ事業のグループ内再編

コンビニ事業のさらなる成長に向け、2026年4月1日付で、南海フードシステム(株)と泉鉄産業(株)の合併を実施しました。

フェリー事業からの撤退

南海フェリー(株)が営むフェリー事業について、事業環境や将来性を総合的に検証した結果、2028年3月末をめどとして、事業から撤退することを決定しました。



重点戦略 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。

専務執行役員
南海電気鉄道株式会社 取締役社長

梶谷 知志

戦略の骨子

事業運営の
高度化と最適化

収益力・インバウンド
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 Q&A

Q1 本戦略の必要性和戦略の実現を支える強みは何でしょうか？

A1 当社エリアでは人口減少の進行が見込まれるなか、地域特性や利用実態の変化に応じた持続可能な公共交通の実現が求められています。そのためには、従来の延長線上にとどまらない事業運営の高度化と変革が不可欠であり、本戦略はその挑戦です。実現を支えるのは、140年にわたり培ってきた安全・安心への信頼、関西国際空港や高野山をはじめとする沿線資源、そして現場力です。これらの強みを活かし、安全・快適・持続可能な公共交通の実現を目指します。

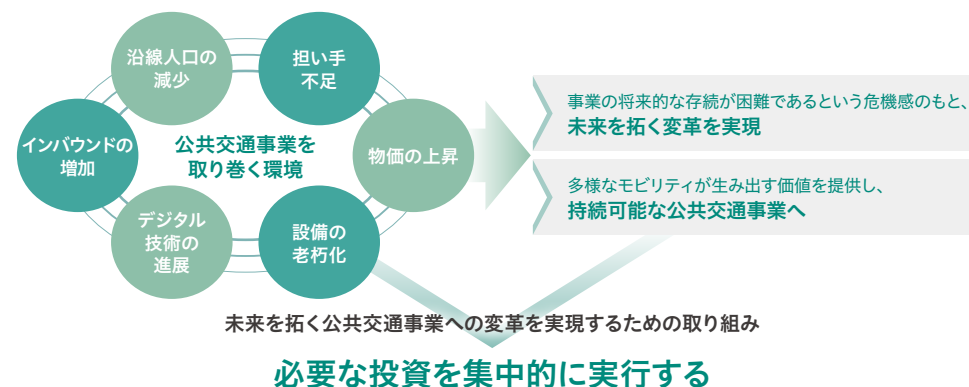
Q2 経営体制の変更を踏まえ、今後の戦略をどのように展開していきますか？

A2 2026年4月の分社化により、南海電気鉄道(株)は「安全・安心を礎に、愛され続ける鉄道」を目指す姿に掲げ、鉄道事業に特化した経営体制へ移行しました。これにより、現場との距離を一層縮め、意思決定の迅速化を図ることで、変化するお客さまニーズや社会課題に柔軟かつ的確に対応できる体制を整えています。今後は、安全・安心を全ての事業活動の基盤としながら、自動運転やCBM※をはじめとするデジタル技術の活用を進め、持続可能な事業運営の実現を目指します。また、観光列車「GRAN 天空」の運行やインバウンド需要の取り込みなどを通じて収益力を高め、その成果を将来の安全・サービス向上への投資につなげていきます。さらに、新たに策定したMVVの浸透を通じて現場力を一層高めることで、「えき・まち・人、『つながるしあわせ』を届けます」という社会的使命の実現に挑戦し、安全・快適・持続可能な公共交通の新たな価値創造を目指します。

※CBM (Condition Based Maintenance: 状態基準保全)

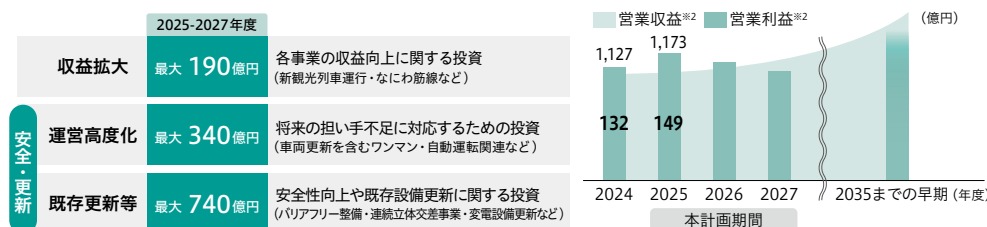
設備の状態をデータで把握し、故障の兆候に応じて適切な時期に保守を行う保全手法

戦略の全体像



投資額と成長イメージ

本中期経営計画において、公共交通事業に最大1,300億円^{※1}の投資を実行する計画としています。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、資産効率も意識して早期の利益回復を図っていきます。



※1 鉄道：約1,000億円、バスほか：約200億円、なにわ筋線：約100億円 ※2「運輸業」の数値

重点戦略の主なポイント

新・南海電気鉄道の発足

2026年4月1日付で、新生「南海電気鉄道(株)」が発足しました。「鉄道事業部門」から「鉄道事業会社」となったことで、これまでの「運営」に加えて、「経営」という観点を強め、長年積み重ねてきた安全・安心に資する取り組みを基盤に、データやデジタルを活用した稼ぐ力の強化、事業運営の変革、働き方改革などの課題解決に取り組んでいきます。



重点戦略 未来を拓く公共交通事業への変革

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、採算性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。

	主な取り組み	中期経営計画期間の取り組み	進捗状況
経営体制	泉北高速鉄道との経営統合効果発現	・重複するシステムや機能などの統合、人財の有効活用により、重複する投資やコストを削減し、運賃値下げによる減収からの早期回復を実現	・他線からの移行などによる収益改善が見込まれ、運賃値下げによる減収額は想定よりも縮小(約10億円→約8億円) ・ダイヤ改正において、泉北線における運転士・車掌の乗務区間を再編
	鉄道事業の分社化	・新会社の将来ビジョンと体制を構築し、分社化後、鉄道事業の自立経営を実現	・鉄道事業の分社化を完了、新経営体制へ移行 ・存在意義と目指す姿を明確化するため、「南海電気鉄道のMVV」を制定
具体的な施策	ワンマン運転の拡充	・将来の全線ワンマン運転化に向けた各種設備構築計画の策定を推進	・車側カメラを搭載した全線ワンマン運転対応の車両を順次導入
	自動運転の本格開始	・運行に必要な設備面の対応を進め、高師浜線において、2027年度に自動運転を開始	・設備面の対応が進捗し、行政手続きを開始 ・列車に乗務する係員の教育体制の策定に着手
	働きやすい環境の整備	・駅業務について宿泊を伴わない勤務を中心とした体制への見直しを推進 ・従業員の休憩・宿泊施設などの環境を再整備	・岸和田駅などで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 ・各現場において職場環境の改善に向けた投資が進捗
	モビリティの最適化	・ラストワンマイル輸送の継続検証 ・輸送特性と利用実態が一致しない路線のモードチェンジを地域関係者と協議・共創	・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・観光輸送を実証実験 ・フェリー事業からの撤退を公表

分社化Q&A

Q 分社化で期待される効果は？

A 経営体制をコンパクト化し、現場との距離を縮めることで、意思決定の迅速化と機動性向上を図ります。また、自立経営により、長期視点で必要な投資や施策に集中していきます。

Q 鉄道会社としての将来は？

A 輸送需要の伸び悩みや人財不足といった課題に対応しつつ、将来を見据えた施策を着実に実行することで、持続的な成長を実現していきます。

Q 鉄道事業の業務変革は？

A 既存の業務を基盤としつつ、デジタル技術やデータを活用することで、業務の質とスピードを高め、運営の高度化を推進していきます。



重点戦略 未来を拓く公共交通事業への変革

「南海電気鉄道のMVV」の制定

鉄道事業の分社化により、新たな経営体制へ移行しました。この体制のもとで自らの存在意義と目指す姿を明確化するため、「えき・まち・人、『つながるしあわせ』を届けます」を社会的使命とする「南海電気鉄道のMVV (Mission・Vision・Value)」を2026年4月に制定しました。

今後は本MVVの実践を通じ、鉄道事業の持続的成長と社会価値創出を図り、NANKAIグループの社会的使命の実現を目指していきます。

NANKAIグループの社会的使命

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

南海電気鉄道のMVVの実践を通じて、グループ全体の発展に貢献する。

南海電気鉄道のMVV

社会的使命(ミッション)

えき・まち・人、「つながるしあわせ」を届けます

ありたい姿(ビジョン)

安全・安心を礎に、愛され続ける鉄道

経営方針(バリュー)

行動指針(バリュー)

安全・安心

安全と安心を基盤に、事業活動を行います。

お客さま起点の考動

お客さまのニーズを追求し、
その実現に挑戦します。

全社一体感の醸成

社内のコミュニケーションを
促進し、チームとしての
結束力を高めます。

人財育成と働きがい

従業員一人ひとりの
成長を支援し、
多様な人財がいきいきと
働き続けられる環境を
創ります。

おもてなし

お客さまの期待を超える
おもてなしを提供します。

コミュニケーション

声をかける勇氣、
耳を傾ける姿勢で、
つながりの輪を広げます。

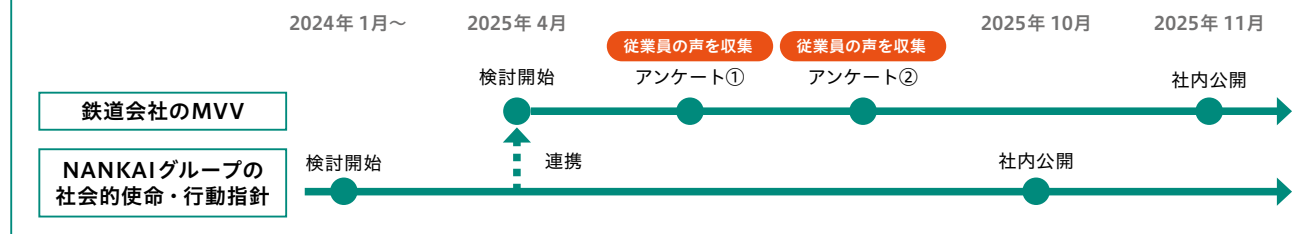
挑戦

変化を味方に、
挑戦を楽しみます。

誠実さ

何事にも真摯に向き合い、
言葉と行動で
責任を果たします。

NANKAIグループの社会的使命を基盤とした「南海電気鉄道のMVV」制定プロセス



MVVの浸透と実践に向けて

単なる理念にとどめず、日々の意思決定と行動に結び付けることを目指し、
全社での対話と実践を通じた浸透を進めています。

理解促進
ミーティングを
152回実施！

2025年度 運用開始に向けた鉄道全従業員
とのコミュニケーション

MVVの浸透に向け、鉄道事業本部の全従業員を対象に理解促進ミーティングを2025年12月から計152回実施しました。役員や管理職自らがMVVに込めた思いや制定背景を説明するとともに、行動指針に基づく具体的な行動を各従業員が考え、理解を深めました。さらに、役員や管理職に直接質問できる機会を設け、双方向コミュニケーションの促進にもつなげました。



2026年度 行動指針の実践に向けたコミュニケーション

2026年度からは、MVV実践に重点を置いた施策を展開しています。運輸・技術など各職場の代表者が行動指針の「安全・安心」「おもてなし」「コミュニケーション」をテーマに、自身の考えや職場での実践を共有するミーティングを開催し、多職種の視点での相互理解を深めています。ミーティングの最後に、各自が取り組む具体的な行動を発表し、確実な実行につなげています。さらに、「愛され続ける鉄道へ！行動強化期間」を設定し、各職場で行動指針の実践を推進しています。例えば、おもてなしやコミュニケーションの向上に向けた取り組みとして、従業員同士で良い行動を称え合う「'なんかいいね'カード」の活用を促しています。



重点戦略 未来を拓く公共交通事業への変革

収益力・インバウンド取り込みの強化

2025年度は、大阪・関西万博の効果や旺盛なインバウンド需要の取り込みが功を奏し、業績は堅調に推移しました。今年度以降は、GRAN 天空の運行開始、特急料金の見直しなど、国内外の需要喚起、増収に向けた取り組みを進めるとともに、デジタルを活用した施策も組み合わせ、収益力のさらなる拡大を図っていきます。

施策	需要喚起	新たな観光列車 GRAN 天空 の導入	増収施策	特急料金の見直し																									
概要	移動そのものを高付加価値の観光体験へと昇華すべく、新たな観光列車「GRAN 天空」を投入しました。なんば起点の誘客にとどまらず、高野山を含む沿線全体で国内外の旅行需要の取り込みを図っていきます。  4号車 グランシート グランシートプラス なんば駅に専用乗り場を整備		データマーケティングを活用した特急料金の再設計により、2026年4月より特急料金の見直しを実施しました。特急の付加価値を当社のブランド・沿線価値と結び付け、コストやサービスに見合った適正な対価水準を柔軟に設定していきます。 <table><tr><th>種類</th><th>これまで</th><th colspan="3">改定後</th></tr><tr><th>チケット種類</th><td>特別急行料金 座席指定料金</td><td>チケットレス 特急料金</td><td>特別急行料金 座席指定料金</td><td>車内購入料金</td></tr><tr><th>価格</th><td>520円</td><td>550円</td><td>700円</td><td>1,000円</td></tr><tr><th>ターゲット層</th><td>全般</td><td>ヘビーユーザー (通勤)</td><td>ライトユーザー (観光)</td><td>事前購入 しなかった利用者</td></tr><tr><th>購入手段</th><td>全般</td><td>チケットレス サービス</td><td>駅窓口・ 自動券売機など</td><td>車内購入</td></tr></table> ※価格について、「こうや」のなんば・新今宮・天下茶屋・堺東駅～極楽橋駅は除く		種類	これまで	改定後			チケット種類	特別急行料金 座席指定料金	チケットレス 特急料金	特別急行料金 座席指定料金	車内購入料金	価格	520円	550円	700円	1,000円	ターゲット層	全般	ヘビーユーザー (通勤)	ライトユーザー (観光)	事前購入 しなかった利用者	購入手段	全般	チケットレス サービス	駅窓口・ 自動券売機など	車内購入
種類	これまで	改定後																											
チケット種類	特別急行料金 座席指定料金	チケットレス 特急料金	特別急行料金 座席指定料金	車内購入料金																									
価格	520円	550円	700円	1,000円																									
ターゲット層	全般	ヘビーユーザー (通勤)	ライトユーザー (観光)	事前購入 しなかった利用者																									
購入手段	全般	チケットレス サービス	駅窓口・ 自動券売機など	車内購入																									
デジタル活用	従来の観光列車では電話など非デジタル中心でのチケット販売にとどまっていたですが、GRAN 天空ではオンラインでのチケット販売を軸に展開することで、国内の旅行者だけでなく、インバウンド旅客の取り込みも図っています。		チケットレスサービスでの購入を促進することで、利用者データの活用による今後の増収施策への反映、人に依存しない販売体制の確立による駅務機器の削減、設備のメンテナンスコストの削減を実現していきます。																										
導入後の状況	関西圏を中心に各種メディアで多く取り上げられたこともあり、プレゼンスが向上しています。最も高価格帯である4号車「グランシート・グランシートプラス」を中心に、全体の予約状況も順調に推移しています。		チケットレスサービスでの購入率が向上するなど、想定通り順調な立ち上がりとなっています。ラピートの乗車率も特急料金見直し前の水準で推移しており、利用者減少への影響も限定的にとどまっています。																										



PICK UP 安全・安心・満足のさらなる追求

詳細は安全報告書2026
をご覧ください



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

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。

2026年度 安全重点施策

1. 高まる自然災害リスクの軽減、防犯対策の強化
2. 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
3. 車両及び設備更新、改善による保安度向上
4. デジタル技術を活用した安全設備システムの導入推進
5. 安全を支える人財の育成と技術継承
6. セーフティIIの推進(ヒューマンエラーの防止)

社長をトップとする安全管理体制を構築

新・南海電気鉄道(株)では、安全推進委員会(委員長:社長)と安全推進実行委員会(委員長:安全統括管理者)を中心に、「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本部長を、運転管理者に運転車両部長を選任

具体的な取り組み

もっと安全・安心を届けるために

本中期経営計画期間では過去最大規模の投資水準を計画しており、2025年度は鉄道事業で199億円の投資を実施しました。その一環として、新今宮駅1番線において、ホームからの転落を自動で検知し列車や駅係員へ通知する転落検知システムの本格運用を開始しました。こうした取り組みを通じて、お客さまがより安心してご利用いただける鉄道環境の整備を推進し、社会に必要とされる鉄道サービスの提供に努めています。



転落検知システム

もっと満足を届けるために

係員の接客技能向上のため、「南海接客コンテスト」を毎年開催しています。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が出場し、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。2025年度は鉄道係員に加え、南海バス(株)や阪堺電気軌道(株)のグループ会社も参加しました。今後もこうした取り組みを継続し、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の様子



基盤戦略 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

地域の「暮らす・働く・訪れる」価値を高めるため、美しい自然や歴史、食、良質な住環境などの地域資源を再認識し、地域経済活性化とまち・エリアの価値を向上し、魅力ある沿線へ。

専務執行役員
沿線づくり戦略本部長、不動産事業本部担当

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 Q&A

Q1 本戦略の必要性と戦略の実現を支える強みは何でしょうか？

A1 当社沿線が人々に選ばれるエリアであるためには、魅力ある沿線づくり、とりわけ定住人口増加のための施策は不可欠です。関西国際空港からのアクセスの利便性を活かし、インバウンドを含めた外部からの「働く・訪れる」人を増やしていくことで、沿線価値の向上につなげていきます。特に、グレーターなんばエリアは通天閣・新世界からなんば・道頓堀まで、面での回遊性が高まっており、人を呼び込む魅力が高いことが強みです。

Q2 経営体制の変更を踏まえ、今後の戦略をどのように展開していきますか？

A2 「まちづくり」と「公共交通」、「ツーリズム」が、それぞれでばらばらに自分たちの事業範囲のみを担うようでは、効率の面でも規模の面でも最適とはいえません。「まち」とは本来、さまざまな要素が複合的に交わり合って出来上がるものなのです。

そこで、「選ばれ続ける沿線づくり」を長期的に実行していくための司令塔機能を強化するため、「沿線づくり戦略本部」を発足させました。グループ会社も含めた各部門の持つ専門分野や得意分野を効率よく組み合わせ、相乗効果を生むことで、従来よりもスピード感や粒度をアップさせて、成果を最大化していきます。和歌山や徳島も含めた当社グループの事業基盤となる各エリアに人を呼び込み、定住人口や交流人口を増加させるためにも、組織や部門を横断し、さまざまな人たちの知見を活かし、思考にも実行にも壁やハードルのない環境のもとで、2050年のありたき姿の実現に向けて具体策を打っていきます。

選ばれ続ける沿線づくり

当社沿線を事業性と公益性の両立という観点で考え、人口減少社会にあっても将来にわたって当社グループの事業が継続・発展できるエリアに育てることを目指しています。例えば、過疎化による路線バス廃止という事態をできるだけ回避していきたいと考えています。そのためには、人が集まる場所を創出し、地域経済を活性化させることが重要です。具体的には、「暮らす・働く・訪れる」という3つの視点で都市機能やコンテンツを進化させていきます。さらに、なんばだけでなく、沿線の主要拠点の認知度を高めるとともに、好意と親しみを持っていただけるまちづくりと情報発信を進め、定住人口や交流人口の増加を図ります。

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

まちづくりと公共交通の一体的推進体制の構築

鉄道事業の分社化を機に、「選ばれ続ける沿線づくり」を長期的に実行していくための司令塔機能強化を目指し、まちづくり推進室と公共交通室を統合し、「沿線づくり戦略本部」を設置しました。また、グループ全体のツーリズム関連収益を最大化する役割を担うツーリズム戦略部を同本部内に設置しました。



まちづくり



公共交通



ツーリズム

2026年4月～

沿線づくり戦略本部

重点エリア戦略の策定、実行体制の組成を含む関係部門の総合調整および共創パートナーの開拓など

▲ 基盤戦略 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

3つの重点エリアを設定し、それぞれの特性を踏まえたまちづくりを行っています。なんばエリア、泉州エリアでは交流人口の拡大、泉北・金剛・狭山エリアでは定住人口の増加に特に重きを置いて取り組むことで、人の流れを創出・循環させ、沿線価値向上を図ります。

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

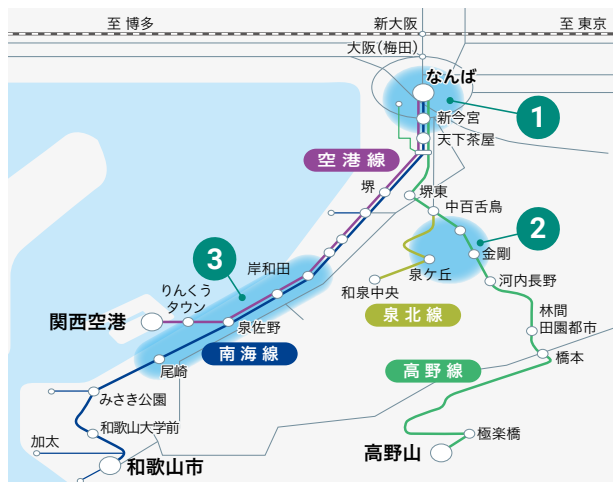
定住人口増加

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



1 グレーターなんば構想の実現

2024年12月に、大阪の温かみや賑わいのシンボルである
通天閣を運営する通天閣観光をグループ会社に迎えました。

新世界エリアは「通天閣」を中心に、多様性と歴史を体感
でき、国内外の来訪者を惹き付ける高いポテンシャルを有
しています。

2025年度は、通天閣観光のグループ参画1周年を契機に、
新今宮駅に副駅名「#まいど通天閣」の導入や、駅構内装飾
を実施したほか、鉄道乗車券と通天閣展望台の入場券を組
み合わせた企画乗車券の販売や、なんばエリアとの回遊企
画としてデジタルスタンプラリーなどの施策を展開しました。
また、2026年3月からは通天閣の営業時間を21時45分ま
で延長し、なんばエリアにおけるナイトタイムエコノミーの
活性化にも取り組んでいます。この施策により、2026年3
月は前年同月比で入場者数が約20%増加しました。

今後も回遊性向上と滞在時間の延長を図ることで、エリア
全体の交流人口の増加と賑わい創出に取り組んでいきます。

通天閣での新今宮駅副駅名
お披露目の様子

装飾された駅の様子

2-1 泉ヶ丘駅前活性化計画

泉北エリアでは、「くらしたいまち泉ヶ丘」の実現に向け、
「泉ヶ丘駅前活性化計画」を推進しています。

その中で、2028年度の駅前商業施設開業、2031年度の
泉北ニュータウン初となる地上30階建て分譲タワーマン
ション完成を目指すとともに、堺市との公民連携による駅
前再整備を進めています。

エリアの玄関口である泉ヶ丘駅前を起点に、歩行者動線
や交流・滞在空間を再編することで回遊性と利便性を高め、
駅前からまちづくりをリードしながら泉北エリア全体の魅
力向上と都市機能の強化を推進します。

これらの取り組みを通じて、多様な人々が集い交流する
にぎわいを創出し、持続的な発展と価値向上につなげてい
きます。



泉ヶ丘駅前地域の再整備 完成イメージ



泉ヶ丘駅前活性化計画 完成イメージ

▲ 基盤戦略 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

2-2 金剛駅を中心としたまちづくり

金剛エリアでは、金剛駅を大阪南部における生活・交流・交通の拠点として位置づけ、大阪狭山市および富田林市と連携し、駅周辺地区の再整備を推進しています。

まちの核としてまち全体の印象を高める機能や空間、日常生活を便利・快適に送ることができるような魅力ある駅前空間をつくり、併せてバリアフリー化の強化などによる公共交通拠点としての機能の充実、自治体や地域との連携拠点としての場づくりにも取り組み、駅を「通過点」から「目的地」へ転換することを目指します。

今後、大阪狭山市および富田林市とともに事業を推進し、2031年度の商業施設開業、2033年度の駅周辺整備事業の完了によって滞在価値の向上を図り、「住みたい」「訪れたい」と思われる地域を実現します。

こうしたまちづくりを通じて、沿線価値の向上と持続的な鉄道需要の創出につなげていきます。



金剛駅周辺地区再整備事業 イメージバス

3 泉州の観光スポット化

関西国際空港への好アクセスを有する泉州エリアは、当社沿線の中でも高い成長ポテンシャルを有する地域です。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」への転換を重点テーマとし、海や夕景、新鮮な食材を活かした食体験などの地域資源を活用した魅力の創出を目指しています。

今年度は、りんくうタウンまちびらき30周年を契機に、官民16の企業・団体が連携し、エリア一体で価値創出に取り組む体制を構築し、「まちづくりビジョンマップ」を策定しました。今後は、当社もその一員として、自治体や地域事業者とも連携しながら、エリア内移動手段の提供やナイトタイムエコノミーの充実に向けた検討を進め、滞在価値を高めるとともに、一体的なエリアマネジメントを推進することで、沿線資源と空港アクセスの相乗効果を最大化し、エリア価値の向上と持続的な収益機会の創出につなげていきます。



「まちづくりビジョンマップ」策定発表会の様子

沿線のさらなる活性化に向けて

和歌山

快適でスムーズな輸送手段の整備

和歌山県内では、世界遺産である熊野古道や本宮温泉郷、高野山などを訪れる国内外からの観光客の増加によりにぎわいを見せる一方で、路線バスの利用が特定の時間帯に集中しています。そこで、当社グループのバス各社では、ターミナル駅を拠点とした路線バスの増便や新系統の設定に加え、交通系ICカードの導入、タッチ決済利用者を対象とした運賃割引の実証実験などを実施し、混雑緩和やキャッシュレス化による利便性の向上などを推進しています。各社とも、こうした取り組みを通じて、快適で持続可能な地域交通の実現を目指していきます。



徳島

交通系ICカードを県内初導入

これまで徳島県は、全国で唯一交通系ICカードが使えない地域でした。今回徳島バスが導入したことで県内のキャッシュレス交通環境が整い、利用者の利便性向上や乗務員の負担軽減につながっています。



重点戦略 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 Q&A

Q1 本戦略の必要性と戦略の実現を支える強みは何でしょうか？

A1 当社沿線では将来的な人口減少が見込まれており、持続的成長には、従来の沿線・保有中心の不動産事業から脱却し、新たな収益機会の創出と資本効率向上の両立が不可欠です。強みは、なんばを中心とした優良資産群と140年以上にわたり培ってきた沿線の信頼・ネットワークに加え、関西国際空港、なにわ筋線、大阪IRなどの成長ドライバーを有する事業基盤です。これらを活かし、沿線価値向上と企業価値向上を両立する成長モデルを構築していきます。

Q2 経営体制の変更を踏まえ、今後の戦略をどのように展開していきますか？

A2 新たな経営体制のもと、不動産事業をグループ成長の中核事業と位置づけ、収益拡大と資本効率向上の両立を目指します。事業特性に応じた機動的な意思決定を可能とすることで、これまで以上のスピードで投資機会を獲得できる体制を整えました。

今後はROICを軸とした投資管理を徹底し、資本コストを上回る案件への投資を拡大するとともに、保有中心の「大家業」から、回転型投資およびファンド投資・私募リート等の活用を組み合わせた資本循環型モデルへの転換を進めます。

また、なんばエリアにおける優良資産群で内部成長を高めながら、首都圏および海外へ投資領域を拡大し、収益源の多様化とリスク分散を進めます。併せて専門人財の確保・育成やM&A・外部パートナーとの協業を通じて投資実行能力を高め、不動産事業の飛躍的な成長を実現していきます。

さらに、大阪IR、なにわ筋線開業、関西国際空港の成長といった外部環境の変化も取り込み、グループ全体の企業価値向上を牽引していきます。

戦略の全体像

飛躍的な不動産事業の拡大を実現するための取り組み

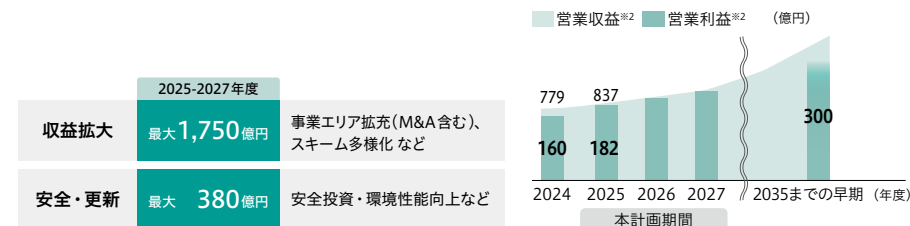
- 関西圏だけにとどまらず、首都圏やその他政令指定都市などでの案件を探索する
- 回転型投資の規模拡大およびバリューアップのノウハウ蓄積を図る
- 低稼働資産の売却によって投資資金を創出し、優良アセットへの資産入れ替えを進める



- アライアンスを深度化し、さらなる投資機会と利益の創出を図る
- ノンアセットビジネスの拡充を目指す

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^{※1}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。



※1 基盤戦略「『選ばれ続ける沿線づくり』の具現化」との合計 ※2 「不動産業」「流通業」の合計

重点戦略の主なポイント

なんばを中核にエリアを拡充しながらポートフォリオの充実を図り、内部成長・外部成長の両輪で利益成長と資産効率の向上を加速

- ・ 保有資産の収益力強化とノンコアアセット売却の両立による内部成長
- ・ インカム・キャピタル・ファンド投資を組み合わせた外部成長
- ・ 投資効率を重視した資本循環の高度化
- ・ M&Aによる機能拡張とシナジー創出

重点戦略 飛躍的な不動産事業の拡大

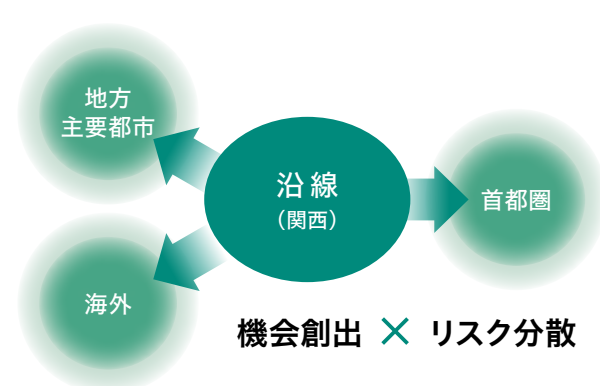
事業エリアの拡充

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、つまり大家業による収入を中心に展開してきました。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、成長は頭打ちであるため、事業エリアを沿線・関西エリアに加え、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ます。

首都圏への進出

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や、投資機会の拡大、リスク分散、人的ネットワークを含むノウハウ獲得を企図して、首都圏への投資に取り組んでいます。

2025年度においては、首都圏オフィスへの出資を実行したほか、2026年度に入ってから、東京事務所にも不動産ビジネスに関する拠点を設置しました。中古不動産の再生販売事業に高い実績がある企業との共同投資によって、東京都内で中古のレジデンス・オフィスを取得するなど、首都圏への進出をさらに加速させています。

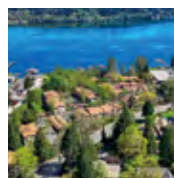


海外不動産市場への参入

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にも取り組んでおり、第1号案件として、米国におけるバリューアッド型ファンド[※]への出資を実行しました。

今後も、事業パートナーとの協業を前提にしながら、幅広いリレーションの構築によって、新たな事業機会を探索し、当社の不動産事業の飛躍的な成長に向けたノウハウを獲得していきます。

[※]不動産のリノベーションや運営改善を通じて物件の収益性を高め、投資収益の向上を図ることを目的としたファンド



ワシントン州賃貸住宅



フロリダ州賃貸住宅



なにわ筋沿線をはじめとする成長機会への投資

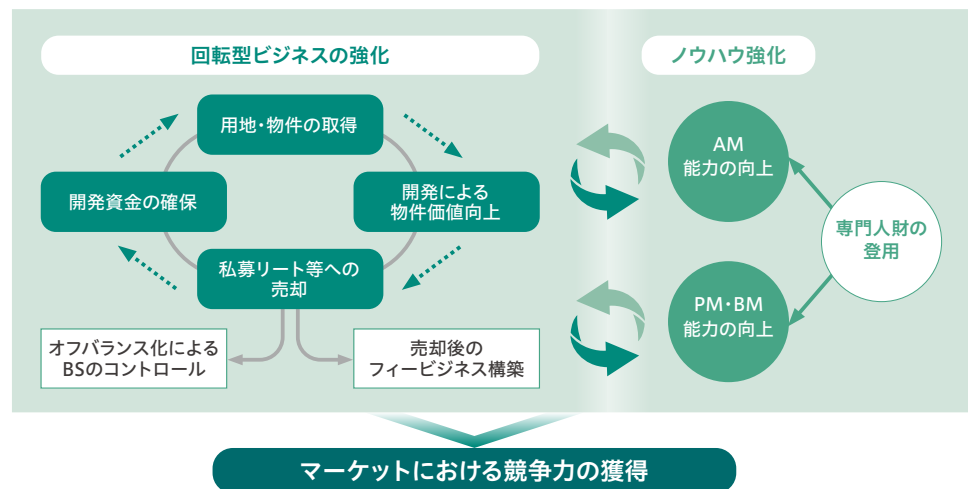
なにわ筋線沿線においても、将来的な価値向上が期待できるエリアとして位置づけ、オフィスやレジデンスを中心に物件取得を進めています。なにわ筋線の開業により、国土軸である新大阪・大阪都心部と大阪南部が直結することを好機と捉え、なんばエリアをはじめとする沿線保有資産の価値向上に取り組むとともに、なにわ筋線沿線および当社沿線への投資を強化しています。



重点戦略 飛躍的な不動産事業の拡大

スキームの多様化

賃料収入を主とする内部成長だけでは成長スピード、規模とも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

長期保有型の「大家業」を中心とした収益構造から、物件取得・価値向上・売却・再投資を通じて資金を循環させる「回転型ビジネス」にも拡張し、収益拡大と資本効率の向上を両立する事業モデルへの転換を進めています。

足元では、収益不動産の取得および回転型ビジネスに資する資産の積み上げが進展しています。加えて、私募リートについても、物件売却を通じた資金回収・再投資を支える重要な役割を担うものとして位置づけており、当座の目標であるAUM500億円に向けた物件の組み入れも着実に進めています。

こうした取り組みにより、回転型ビジネスは将来の業績拡大を支える成長ドライバーとして、着実に規模を拡大しています。

主な進捗

用地・物件の取得

関西圏のオフィス・レジデンスを中心に、物件仕入れを順調に進めています。今後は、これまでに取得した物件のバリューアップも含めて、積極的に進めていきます。

私募リート等への売却

金利の上昇もあり、市場自体はやや向かい風の状態であるなか、3回目の増資を実行し、AUMは300億円台後半まで積み上がってきています。

専門人財の登用

積極的な採用活動を通じ、本社部門において約30名の人財をキャリア採用として獲得しました。また、2026年4月からは、不動産専門部隊で東京拠点を立ち上げ、首都圏への進出を加速させています。

ノウハウの強化

不動産事業の高度化には、投資・開発・運営・金融の各領域における専門性の確保が不可欠であるため、キャリア採用の強化と内部人財の育成を両輪として、専門人財の確保・育成を進め、人的な面からも投資機能の強化を図っています。

外部からは不動産・金融領域の経験者を積極的に採用するとともに、社内においても資格取得支援や実務経験の蓄積を通じて、専門性の向上を図っています。また、事業特性に応じた柔軟な処遇制度や評価体系の見直しを進め、人財の確保と定着を促進しています。

さらに、分社化を契機として意思決定・執行のスピードを高め、専門性を発揮しやすい組織体制を構築しています。流動化する人財市場を見据え、ジョブ型のような役割明確化やスキル開発を通じて、競争力のある人財ポートフォリオの確立を目指しています。



重点戦略 飛躍的な不動産事業の拡大

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するとともに、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。

保有施設のブラッシュアップ

なんばを中心に面的に集積した優良資産群を核に、沿線にも多様な物件を保有しており、各物件の特性に応じた価値向上施策を通じて、収益基盤の強化を進めています。

なんばエリアでは、当社が主体となった一体的な施設運営の強みを活かし、入居テナントと共創したオフィス共用部の刷新を実施しました。沿線エリアでは、堺東駅直結の駅ビルにおいて、利用者との日常接点をこれまで以上に拡大する商業施設「HiViE堺東」へのリニューアルを推進しています。

こうした取り組みにより、既存資産の競争力を高め、賃料水準および稼働の維持・向上を図ることで、不動産事業における安定的な収益基盤の強化につながっています。

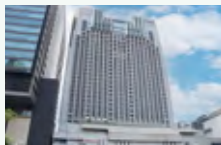
なんばエリアにおける主な物件ポートフォリオ

①施設名称 ②賃貸面積・客室数

オフィス

①なんばスカイオ
②約45,000㎡①パークスタワー
②約35,000㎡①ANAスカイコネクトなんば
②約1,700㎡

百貨店・ホテル賃貸

①南海ビル
②約50,000㎡①スイスホテル南海大阪
②546室①フレイザーレジデンス南海大阪
②114室

商業施設

①なんばCITY
②約33,000㎡①なんばパークス
②約52,000㎡

物流事業の強化

「好立地・広大な敷地」が大きな強みである物流施設を2カ所に保有しており、大型・複層型施設への転換により、テナント機能の高度化および収益性の向上を図っています。

2026年4月、北大阪流通センターにおいて最大規模となる「北大阪トラックターミナル7号棟」が供用開始しました。施設が持つ立地の優位性に加え、関西最大級の規模や機能面の優位性を活かし、高水準での収益貢献を見込んでいます。

また、東大阪流通センターにおいても、第1期の高度化に向けた具体的な設計に着手しており、中長期的な収益拡大を牽引する成長ドライバーとして、取り組みを進めています。



北大阪トラックターミナル7号棟





PICK UP

「飛躍的な不動産事業の拡大」に向けた実行プロセス

ー収益不動産取得を中心とした投資実行の仕組みー

本中期経営計画では、コア事業である不動産事業に対して最大1,750億円の収益拡大投資を予定しています。特に、収益不動産取得に930億円を投じる計画であり、その実現に当たっては、案件の創出から取得、実行に至るまでのプロセスをどのように構築するかが重要です。

こうしたプロセスの構築に向け、投資クライテリアを明確化し、当社が強みを発揮できる関西圏を中核とした成長投資を推進するとともに、首都圏・海外では共同投資などを活用しながら、リスクをコントロールしつつ投資を実行し、ノウハウの蓄積を進めています。

収益不動産取得を中心とした投資実行プロセス



投資実行の確度を高める3つの基盤

1 投資対象エリア・ネットワークの拡張

関西圏を軸に、外部パートナーとの連携により、首都圏・海外へ投資機会を拡大

[投資対象方針]

- ・関西圏以外：総投資額の50%以内(対象拡大)
- ・首都圏：共同事業・マイナー出資限定(リスク抑制)
- ・海外：北米など、最大50億円(ノウハウ蓄積)

2 投資判断基準とリスクコントロール

出口戦略を見据え、資本コストを踏まえた投資判断基準を適正に運用

[投資判断基準]

- ・長期保有型：キャップレート(インカム重視)
- ・回転型：IRR(キャピタルゲイン重視)

※ROIC改善への貢献度を確認のうえ、資本コストを上回るリターンが見込める案件に厳選して投資を実行

3 投資ポートフォリオの設計と運用

投資種類を3つに分類し、特性に応じ、保有・売却を組み合わせる投資運用を実施

[投資ポートフォリオ]

- ・インカム投資：長期保有(関西圏限定)
- ・キャピタル投資：短期回転(販売用不動産)
- ・ファンド投資：SPCなど(首都圏中心)

具体的な取り組み

投資実行は順調にスタート、体制強化と成長基盤の確立に向けて

本中期経営計画の初年度においては、収益不動産取得において314億円を実行しており、投資計画に対して順調なスタートとなりました。具体案件の積み上がりも進み、投資実行に向けたプロセスは着実に機能し始めています。

一方で、首都圏や海外への投資拡大を見据えるなかで、それを支える人財・組織体制については引き続き強化が必要です。また、変化する投資環境も見据え、今後も投資判断基準を適切に運用しつつ、体制整備と実行力の向上を両立させることも必要不可欠です。

これらの取り組みを通じて、不動産事業の飛躍的な拡大に向けた成長基盤の確立を図っていきます。

2025年度の投資実績と取得した主な物件





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

「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、「NANKAIグループの未来」を創造します。

専務執行役員 事業戦略本部長

大塚 貴裕

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 Q&A

Q1 本戦略の必要性和戦略の実現を支える強みは何でしょうか？

A1 「2050年の企業像」の実現は、既存事業領域での成長拡大はもとより、新たな領域での挑戦と事業創造なくしては成し得ません。新領域での探索は、飛び地であるがゆえに交通インフラや都市空間という当社グループの強みを活かすににくい側面はありますが、信頼に基づくNANKAIのブランド力と創業以来の進取の精神をてこに、AIの浸透など社会環境の変化を好機と捉え、関西にダイバーシティを築く事業家集団を目指して取り組んでいきます。

Q2 経営体制の変更を踏まえ、今後の戦略をどのように展開していきますか？

A2 本年4月より、当社は株式会社NANKAIとして新たなスタートを切るとともに経営体制を変更し、新事業創出の取り組みを事業戦略本部に集約しました。長期的には、グループ全体の成長を牽引する役割を担う株式会社NANKAIにおいて、まちづくり・不動産事業とともに新事業創造に取り組む姿勢を社内外により明確に示すことで、その実現に最適な人財の確保と活躍を促進するとともに、短期的にはリソース・ノウハウの集約により、事業創造を効率的・効果的に推進していくことが狙いです。これにより、中期経営計画の基盤戦略に掲げたeスポーツ事業などでのスケールアップ、新事業プログラムやCVC[※]などを通じた事業育成・開拓にスピードを上げて取り組んでいきます。飛び地での事業創出には困難もありますが、だからこそ思い切ったチャレンジや多様な人財の採用、新たな共創関係の構築も可能です。時間がかかっている面は否めませんが、これらのアクションを企業像の実現につなげていきます。

戦略の全体像

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

海外人財事業、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 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続

当社グループでは、強みを活かした新事業の創出に向けて、さまざまな取り組みを推進しています。新事業領域における具体的な取り組みと進捗、今後の方向性について紹介します。

eスポーツ事業 – 共創による事業スケールの確立

eスポーツ事業では、自治体・企業向け受託を軸に収益モデルの確立に取り組んでいます。2025年度はスクール事業を開始し、教育分野での収益機会を拡充しました。また、鉄道eスポーツアライアンス設立や資本業務提携により基盤強化を進めており、将来の収益化に向けた事業拡大を図っています。



Osaka Metroと共同で実施したeスポーツイベント

CVC – 投資活動を起点とした事業創出の進展

CVCによるスタートアップへの出資を起点に、中長期的な事業創造に取り組んでいます。

2025年1月の設立以降、2026年3月末までに累計8社に出資。成長性と収益性のポテンシャルを有する事業モデルを探索するとともに、新たな産業と事業の創造に挑戦する有望なスタートアップへの出資を通じて、事業創出力の強化を図ります。



NANKAI NEXT Ventures (株) (当社CVC子会社)

事業創出支援プログラム – 創出事業の成長と新たな事業展開を推進

社内外から新事業のアイデアを募る「事業創出支援プログラム」を推進しています。これまでに複数の事業が創出され、スポーツDXサービス、医療HRサービス、ヘルシーファストフードなど多様な分野で事業化を実現しました。現在も新規案件が進行中で、多様な人財の挑戦を促しつつ、継続的な事業創出基盤の確立を目指しています。



生湯葉を使ったヘルシーファストフード店「yuppa」を表参道にオープン

外国人との共生 – 事業エリアの特性を活かした新たな価値の創出

当社沿線では、インバウンド需要の拡大により国際交流が活発化するとともに、外国人住民・就労者の増加も進んでいます。多文化共生を地域価値向上の重要なテーマと位置づけ、受け入れ環境の整備やIT人材紹介事業「Japal」を通じた外国人材のマッチング・定着支援を推進しています。



海外IT人材紹介事業の「Japal(ジャパール)」



PICK UP 強みを活かした新事業の創出

当社グループは、140年以上にわたり培ってきた“進取の精神”のもと、多様な事業・サービスを展開してきました。

その過程で蓄積してきた「まちの魅力を創る力」に加え、鉄道、不動産・流通などの事業基盤や沿線資源、さらに未来志向で変革を推進する人財力・組織力といった強みを掛け合わせ、新たな価値創出に取り組んでいます。

既存事業の枠にとらわれることなく、未来につながる新事業の創出を加速していきます。

【新事業創出の基本的考え方】

- NANKAIにおけるノンアセットビジネスの重要性
- 両利きの経営の実践（既存事業の深化 × 新規領域の探索）
- グループの強みを起点とした新たな価値創出
- 探索と選択のメリハリある事業推進



【新事業で重視する観点】

- 既存事業の枠にとられない新規分野の開拓
- グループアセット（沿線資源・顧客基盤・データ・人財・組織風土）を活用した競争優位の確立
- 成長性を加味した事業性評価
- 顧客価値・沿線価値の向上

新事業の現在地と 今後の成長に向けた進展

新事業創出への本格的な取り組みは、前中期経営計画「共創140計画」を起点としています。「未来探索」を掲げ、公共交通・不動産に次ぐ新たな収益の柱の創出を目指し、段階的に推進体制の高度化を進めてきました。今中期経営計画においてもこれを引き継ぎ、事業の探索から育成・スケールまでを一体で推進する体制へと発展させています。

一方で、新事業の多くは依然として立ち上げ・成長の途上にあり、試行錯誤を重ねている状況です。その中でも、複数の事業創出やCVCでの出資を通じて、具体的な成果も生まれつつあります。

今後は、これらの取り組みの着実な事業化と成長を進めながら、その進展を段階的に開示することで、収益化に向けた動きや新事業の成長性を示していきます。

新事業を生み出す力の源泉

当社グループの強みは、人財と組織風土に根差した実行力にあります。新事業においては、既存の枠にとられず自ら機会を捉え行動する力や、試行錯誤を積み重ねながらやり遂げる力を重視しており、挑戦を後押しする風土の中で、行動力のある人財の育成が進んでいます。

また、外部有識者やスタートアップとの連携・協業を通じた知見の獲得に加え、社内でのノウハウの蓄積・内製化も進めており、知的資本の強化にもつながっています。

こうした人財力と知的資本こそが、当社グループの新事業創出の基盤であり、新事業の創出から育成に至る一連の取り組みを支えるとともに、継続的な事業創出と成長の原動力となっています。

構想から実行へ

— CVC立ち上げと新事業創出への挑戦

過去5年間、ボトムアップでCVCの企画立案から設立、投資実行までを一貫して担ってきました。既存の発想にとられない企画立案と組織づくりは試行錯誤の連続でした。私たちが目指すのは、スタートアップ出資を起点とした中長期的な事業創造です。NANKAIグループの既存事業の枠を越え、未知の領域も投資対象としています。短期間で結果が出る世界ではないからこそ、成功と失敗の双方から学びが得られます。スタートアップ投資で得た知見を蓄積し、次の事業機会につなげていきたいと考えています。

NANKAI NEXT Ventures 株式会社
投資部部長
粉川 純一





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
人事部・人財戦略部担当CHRO

森川 綱基

戦略の骨子

NANKAIグループ人財戦略に基づく人財・組織の強化

「NANKAI版イノベーション」の実践

戦略 Q&A

Q1 本戦略はどのような目的で策定され、何を実現しようとしていますか？

A1 当社グループの最大の資本である「人財」への投資を通じて、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を軸に、本戦略を策定しました。多様な人財がいきいきと働ける環境を実現することで、全ての社員が「NANKAI版イノベーション」を実践し、社会やお客さまの期待に応えるとともに、事業戦略の実現と持続的な企業価値の向上、ひいては新たに定めた社会的使命の実現を目指します。

Q2 経営体制の変更を踏まえ、今後の戦略をどのように展開していきますか？

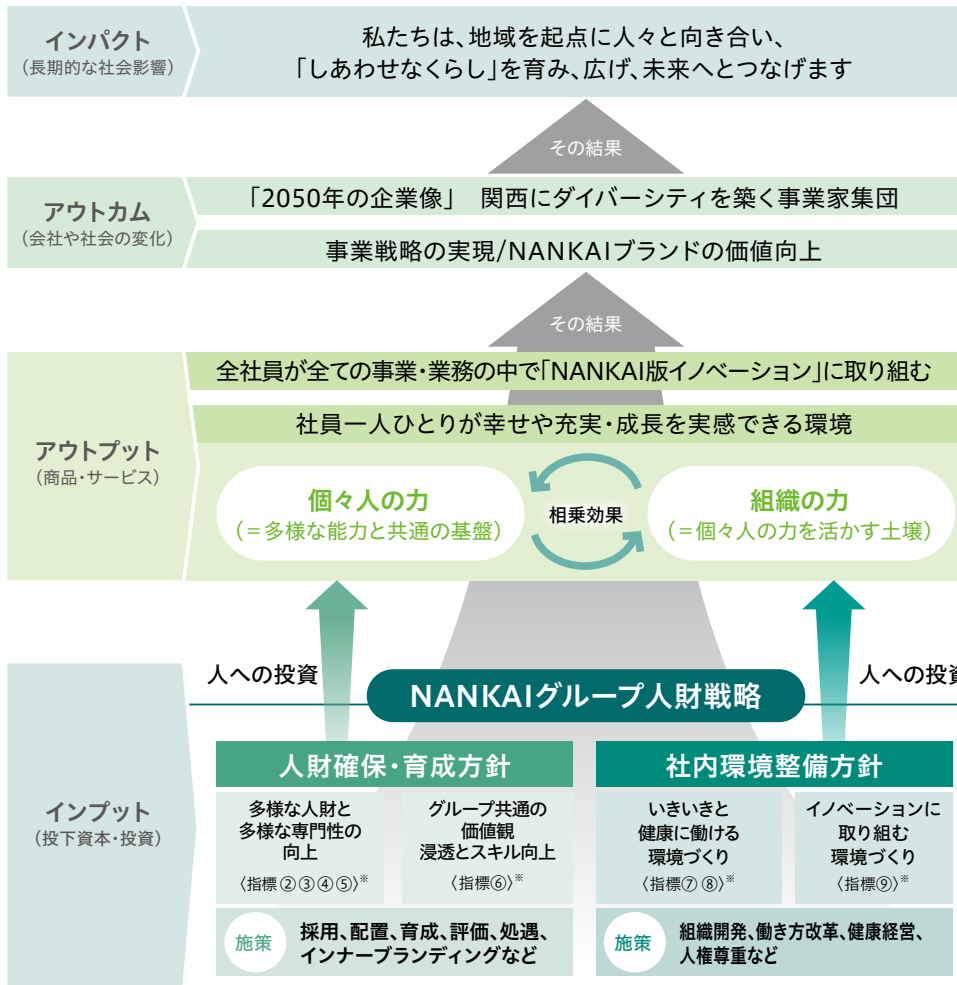
A2 鉄道事業の分社化を契機に、各事業の特性に応じた人への投資を加速し、NANKAIグループの持続的な成長を目指します。具体的には、飛躍的な不動産事業の拡大を下支える人財の確保・育成に重点的に取り組みます。また、鉄道事業では、抜本的な働き方の見直しを行うなど、多様な事情を抱える社員が働き続けられる環境整備を進めています。さらに、NANKAIシンを意思決定の拠り所としてグループ全体に浸透させることで、全社員が同じ方向を向き、主体的に行動する組織への進化を図ります。併せて、エンゲージメントスコアを重要KPIとして開示し、人財戦略に基づく施策を推進することで、社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる状態の実現と「しあわせな暮らし」の実現につなげていきます。

「NANKAI版イノベーション」の
実践とは

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。

NANKAIグループ人財戦略

～働く人の「なにかいいね」を、社会やお客さまの「なにかいいね」につなげる～



※指標②～⑨については、P.52「NANKAI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

人財確保・育成方針、社内環境整備方針についてはWebサイトをご覧ください。





人財戦略

NANKAIグループ人財戦略に基づく人財・組織の強化

当社グループの人への投資は、人財確保・育成方針および社内環境整備方針に基づいて行っています。人財確保・育成においては、「多様な人財と多様な専門性の向上」、「グループ共通の価値観浸透とスキル向上」をテーマに掲げています。また、社内環境整備においては、「いきいきと健康に働ける環境づくり」、「イノベーションに取り組む環境づくり」をテーマとし、これらに対応する各種施策を実施しています。各方針に対応する指標を設定し、取り組み状況や達成状況を継続的にモニタリングしています。

テーマ		施策	指標	目標	実績 (2025年度)
—			① エンゲージメントスコア【単体】 ^{※1}	70%程度まで向上 (2030年度までに)	65.7%
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	② 女性管理職比率【連結】	10%程度まで向上 (2030年度までに)	7.8%
			③ 新規採用者に占める女性比率【連結】	30%程度まで向上 (2030年度までに)	24.9%
			④ 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】 ^{※1}	40%以上を維持 ^{※3} (2026年度まで)	52.9%
			⑤ キャリア採用の管理職比率【単体】 ^{※1}	2021年度時点における 水準(7.4%)以上	11.2%
	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	⑥ イノベーションスキル習熟度【単体】 ^{※1}	目標水準到達者が全体の30% (2026年度まで)	24.3%
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)	⑦ 年次有給休暇取得率【単体】 ^{※1}	90%以上を維持 (2026年度まで)	93.2%
			⑧ 男性労働者の育児休業等と育児目的休暇取得率【単体】 ^{※1}	100% (2030年度までに)	93.0%
	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)	⑨ NANKAI版イノベーションの組織風土指数【単体】 ^{※1}	70%程度まで向上 (2030年度までに)	64.1%

※1 2025年度実績の数値は分社化前の当社の数値、目標数値は当社+南海電気鉄道(株)の数値 ※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 ※3 目標は2025年度時点のもの。2026年度から事務系採用で50%程度、技術系採用で10%程度(2030年度まで)へ変更

今年度は、新たに2つの指標について目標および実績を開示しました。1つ目は、人財確保・育成方針および社内環境整備方針全体に係る上位指標として、人への投資の成果である「社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境」の実現状況を可視化し、より効果的な施策の推進につなげるためのエンゲージメントスコアです。

2つ目は、組織風土づくりの推進に向けて、社員がNANKAI版イノベーションに取り組める風土であるかを測る指標である「NANKAI版イノベーションの組織風土指数」です。これらの指標を新たに設定・開示することで、人財戦略の実効性を高めるとともに、人的資本経営の取り組みを一層加速していきます。なお、エンゲージメント向上への取り組みは、P.54をご参照ください。

人財戦略

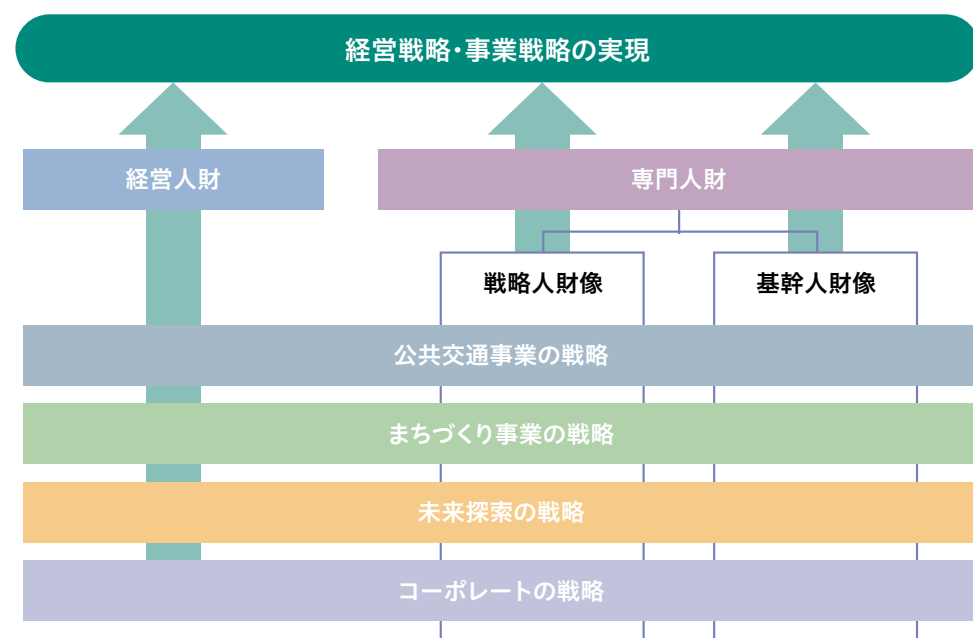
人財像と必要スキル

社会やお客さまの変化に応じて事業変革を行うため、当社グループでは、事業変革を支える人財として経営人財／専門人財（戦略人財・基幹人財）を位置づけ、確保・育成を進めています。また、「NANKAI版イノベーション」の推進に向け、全社員に求める基礎スキルと強化すべき発展スキルを定め、イノベーションスキル習熟度を指標にスキルアップ施策を展開しています。

経営戦略を実現するためのNANKAIグループ全体の人財像

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。

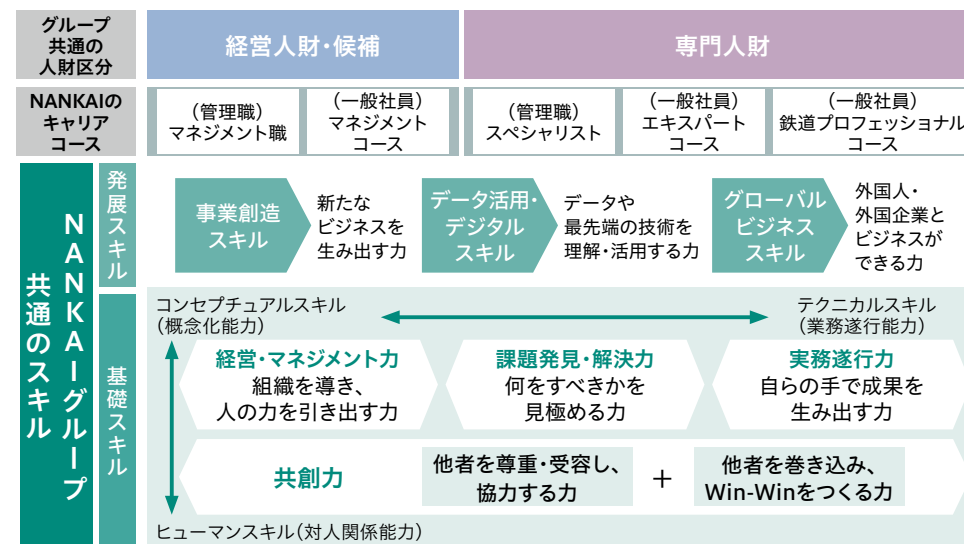
専門人財のうち各事業の新たな戦略をリードする人財を「戦略人財」、既存事業・業務を担う人財を「基幹人財」と位置づけています。特に戦略人財については確保・育成強化のため、求めるスキル・経験を「戦略人財像」として定め、「戦略人財ポートフォリオ」を設定し、モニタリングすることで、経営戦略・事業戦略の実現に向けた戦力づくりを進めています。



NANKAIグループ全体で必要なスキル

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。特に、「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しています。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。



人財戦略

エンゲージメント向上への取り組み

当社グループの人財戦略の目指す姿である「社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境」の実現に向けて、人への投資の結果を可視化する指標の一つとして、2026年度よりエンゲージメントスコアを新たに公表しました。同スコアの測定を通じて、社員や組織の状態を定量的に把握し、スコアに影響を与える要因の分析を行っています。

調査のねらい・概要

「社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境」の実現に向け、人財育成、組織風土、人間関係、健康などの観点から、社員がどのように感じているのかを把握するため、エンゲージメント調査を実施し、全社の状況を可視化しています。また、その結果を人事施策に活用しています。

実施調査の概要（2025年度）	
対象	分社化前の当社全社員
実施時期	2025年9月～10月（約3週間）
実施方法	ストレスチェックの調査内で、高ストレスの判定とエンゲージメント調査を実施
主な設問テーマ	仕事や心身のストレス要因、人財育成、組織風土、人間関係など
回答率	95.0%

人的資本経営を支えるエンゲージメント向上施策

2025年度のエンゲージメント調査では、エンゲージメントスコアは65.7%となりました。2030年度までに70%程度へ向上することを目標とし、エンゲージメント向上に向けた各種施策を推進しています。人財の確保・育成および働きやすい職場環境の実現に向けて、処遇改善や資格手当、フレックスタイム制の導入などに取り組んでいます。

また、新・南海電気鉄道株式会社では、鉄道事業における働き方改革の一環として、駅職場の主な勤務形態を宿泊を伴う勤務から日勤へと段階的にシフトするなど、育児や介護などさまざまな事情を抱える従業員が働き続けられる環境整備に取り組んでいます。

今後も、調査結果から抽出した課題への対応を継続するとともに、人への投資とエンゲージメント、生産性などの経営指標との関連性について分析を深めていきます。分析結果を施策へ反映することで、エンゲージメント向上と組織の持続的な成長につなげていきます。

目標：2030年度までにエンゲージメントスコアが70%程度まで向上

目標達成に向けて実施する取り組み

2026年度継続・強化する取り組み例

- 理念戦略への共感度や貢献意欲向上に資する施策（NANKAIシンや鉄道MVVなどの浸透施策の実施）
- 働き方改革によるストレス軽減（フレックスタイム制の導入、駅の宿泊勤務を日勤中心に見直し、運転士・車掌の休日数を大幅に増加）
- 採用強化、離職防止（主任層の処遇改善）
- 資格手当の導入
- 4年連続5%以上の賃上げ
- メンタル不調者の予防

エンゲージメントスコア 65.7%



人財戦略

人財確保・育成方針

全ての人財確保・育成活動をイノベーション創出に向けた重要な「投資」と位置づけ、多様な個性や志向を持つ一人ひとりが自律的にキャリア形成やスキルの習得・向上に取り組める環境整備を進めています。また、あるべき個人と組織の状態を示す「人財ポートフォリオ」を起点に、人財育成や、採用・配置・評価・処遇を一体的に連動させた施策を推進することで、戦略実現に資する人財基盤の強化を図っています。

処遇改善の強化

多様な価値観や経験、能力を持つ人財の確保・定着を図るとともに、事業環境の変化に柔軟に対応しながら持続的な成長を実現するため、「人」を最も重要な経営資源と位置づけています。その考えのもと、一人ひとりの個性や志向を活かしながら専門性の向上を図り、事業戦略の加速につながる人への投資を推進しています。2026年度には、さらなるエンゲージメント向上と人財確保・育成を目的として、社員一人ひとりの年収を平均7%程度引き上げ、初任給の引き上げや実務の中核を担う主任層の処遇改善など、各種制度の見直しを実施しました。

また、分社後の事業成長や変革を担う専門人財の確保・育成に向けて、当社事業に有益な資格の保有者を対象とした資格手当の導入を進め、社員の主体的なスキル向上を後押ししています。これらの処遇改善は、人への投資の一環として実施するものであり、人財の成長が生産性向上や事業価値向上につながり、その成果をさらなる人への投資へと還元する好循環を生み出していきます。

DE & Iに関する取り組み

当社では、国籍、職歴、キャリア志向、ライフステージなど多様なバックグラウンドを持つ人財の確保と活躍支援を推進しています。これにより、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、組織変革を促進しています。人財確保においては、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おり、2025年度の正規雇用労働者における中途採用比率は68.2%となりました。加えて、2023年度よりカムバック採用や外国人の直接雇用も行っています。

また、女性の活躍推進に向けては、女性社員の採用比率向上と活躍機会の拡充を行っています。さらに、2020年度以降、当社の執行役員・管理職5名が、大阪商工会議所「活躍する女性リーダー表彰」を継続して受賞しています。

PICK UP

NANKAIシシンの浸透

NANKAIシシンの浸透に向け、執行役員・部長・課長層の管理職を対象としたワークショップを実施しています。本プログラムでは、NANKAIシシンの共感ポイントを言語化し管理職自身が理解を深めるとともに、これを踏まえた、自部署のビジョンと関連付けた対話やアクションプラン策定を行います。本プログラムを進めるうえで、管理職が起点となりチームのメンバーとの対話を実践し、NANKAIシシンに基づく考え方を業務上の判断・行動へ反映することで、組織全体の意思決定の質向上と戦略実行力の強化を目指します。



NANKAIシシン実践に向けたワークショップの様子



企業理解促進 統合報告書アンバサダー制度

当社では、統合報告書を起点とした従業員の企業理解促進を目的に、2023年度より「統合報告書アンバサダー制度」を実施しています。

本制度は、各部門から選出されたアンバサダーを中心に、統合報告書の内容や当社の経営戦略・事業活動について理解を深める勉強会を実施するものです。アンバサダーを起点とした部門内での共有や対話を含めた統合報告書の重要メッセージの社内浸透によって、従業員一人ひとりが自らの業務と経営戦略とのつながりを認識するなど、従業員の理解と共感を高め、組織全体で新たな価値創出につなげていきます。



人財戦略

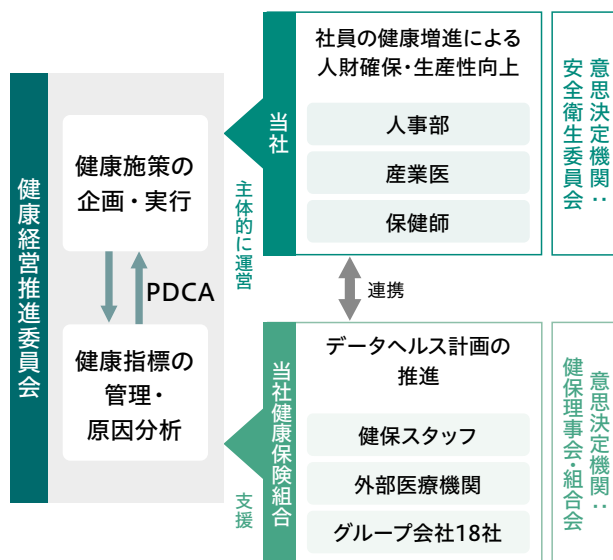
社内環境整備方針

全ての人財がいきいきと働き続けられる制度・風土・職場環境の整備を進めるとともに、DE&Iの観点のもと、多様なバックグラウンドやライフステージを有する人財がイノベーションを創出できる組織づくりを推進します。加えて、心身の健康維持・増進に向けた継続的なモニタリングと改善活動を通じ、法令・倫理遵守の徹底を図ります。

健康経営の取り組み

全ての人財が心身ともに健康に働き続けられるよう、健康状況や職場環境のモニタリングと、維持・改善に向けた取り組みを推進しています。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ラボヘルスを推進し、施策の実効性向上に努めています。また、全社員を対象としたストレスチェックを毎年継続的に実施しています。今年度は、駅職場における働き方の見直しなどの取り組みの結果、同職場におけるストレス指標の改善が見られました。

健康経営の推進体制



年度	施策
2022	「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	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	重点取り組み事項として禁煙問題を特定 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
2025	重点取り組み事項として特定保健指導の実施率を特定 オンライン保健指導を導入
2026	重点取り組み事項として肥満問題を特定 個別対策プログラムを開始

外部からの評価

継続的な取り組みが評価され、当社およびグループ会社9社が「健康経営優良法人2026」に認定されています。



働き方改革の取り組み

当社グループでは、誰もが最大限に能力を発揮できる環境を整えるため、働き方改革を推進しています。2025年度は、業界内でも先進的な取り組みとして、駅職場における主な勤務形態を宿泊勤務から日勤勤務へ段階的に移行し、社員のワークライフバランスと働きがいの向上を進めました。将来的には駅職場における全勤務ポストのうち、7割を宿泊を伴わない日勤勤務にすることを目指しています。乗務員職場では、勤務ローテーションの見直しにより、年間休日数を本社・駅部門と同様124日に統一し、育児短時間勤務者が執務できる体制を拡充するなど、働きやすい勤務体系を整備しました。また、技術職場では、保守点検の作業体制を見直し、夜間勤務や宿泊勤務の縮小を進めています。これらを通じて、社員の負担軽減と働きやすい職場環境の実現を図り、将来的な労働力人口の減少にも対応できる事業運営基盤の構築を進めています。

さらに2026年度には、仕事と家庭の両立および生産性向上を目的に、本社部門でフレックスタイム制度を導入しました。また、定年退職者の増加を見据え、60歳以降も、従来の正社員での勤務に加え、週20時間労働での勤務を可能にする「アクティブシニア制度」を新設し、70歳まで就労可能な環境を整備しました。今後も、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境づくりを通じて、組織全体の生産性向上と持続的な価値創出を実現していきます。



DX戦略

minapitaを活用したデジタル顧客接点の拡充により、利便性・快適性・体験価値を高め、グループ全体の収益力とブランド価値の好循環を図ります。また、データ・AI・ITをフル活用できる体制を実現します。

常務執行役員 DX戦略部・データマーケティング部・
IT部・ブランド&コミュニケーション部担当 CIO



戦略の骨子

中尾 敏康

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 Q&A

Q1 本戦略の必要性と戦略の実現を支える強みは何でしょうか？

A1 沿線人口減少や価値観の多様化が進むなか、当社グループが持続的に成長するためには、稼ぐ力の向上が不可欠です。その実現に向け、お客さまの利便性・満足度を高めていく必要があります。

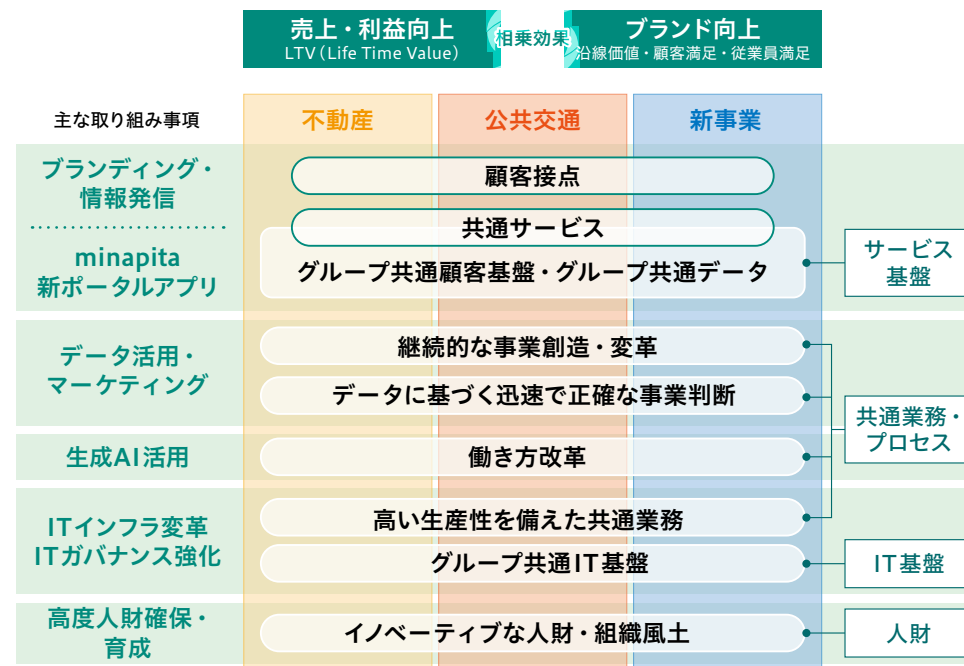
当社グループの強みは、運輸・不動産・流通などの各事業で培ってきた「リアルな顧客接点」とグループ共通ポイントサービス「minapita」にあります。リアルとデジタルがシームレスに融合した新たな顧客価値を創出し、お客さまとの継続的な関係を構築することで、グループ全体でのサービス利用拡大と収益力向上に取り組んでいます。

Q2 経営体制の変更を踏まえ、今後の戦略をどのように展開していきますか？

A2 経営体制の変更の狙いは、それぞれの事業が目指す未来に向けて進むスピードを加速させることです。一方で、各事業の独立性が高まることで、グループ全体としての連携が弱まるリスクもあります。

そのため、データ・AI・ITをフル活用できる体制を実現することで、データに基づく迅速な意思決定と実行を可能とし、経営の機動性をさらに高めていきます。また、株式会社NANKAIが司令塔となり、グループ共通のデータ基盤や顧客基盤を活用しながら、各会社・各部門の連携を強化していきます。とりわけ鉄道事業は一事業部門から一会社へと移行し、「経営」の視点がこれまで以上に求められています。データ活用による収益機会の拡大や事業運営の高度化を経営と現場が一体となって推進していきます。これらの取り組みを通じて、迅速な意思決定と価値創出の好循環を生み出し、グループ全体の持続的な成長の実現を目指していきます。

DX戦略の全体像



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。また、当社グループの顧客接点であるminapita会員数を約1.5倍の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 ^{※1}
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 ^{※1}
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 ^{※2}

※1 設備投資および費用支出

※2 2026年3月時点：45万人（会員基盤の拡大を進めた一方で、長期末利用会員の退会により前年度比2万人減）



DX戦略

運輸・不動産・流通などの各事業で培ってきた「リアルな顧客接点」とグループ共通ポイントサービス「minapita」を強みに、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で、お客さまの利便性・快適性・体験価値の向上を図り、お客さまとの継続的な関係構築を目指します。また、生成AIの活用やIT基盤・情報セキュリティの強化にグループ一体で取り組むことで、事業運営の高度化を推進するとともに、イノベティブな人財・組織風土の醸成を目指します。

デジタル顧客接点の拡充

minapitaは、鉄道・バスの利用や沿線施設でのお買い物などでポイントを蓄積・利用できる仕組みで、DX戦略の中核を担うサービスです。本中期経営計画では、デジタル顧客接点の拡充に加え、事業戦略との連動をより強固にするため、同サービスのグループ共通基盤化に取り組んでいます。

その一環として、鉄道運行情報の提供が中心であった「南海アプリ」を2025年9月にリニューアルしました。交通情報に加え、沿線施設情報やminapitaポイント利用状況を一元的に確認・利用できるようにし、利便性・快適性を向上させたことで、利用者数の増加につながっています。また、南海電車まつりや創業140周年企画とminapitaを連動させるなど、各会社・各部門の取り組みを融合しお客さまの体験価値向上・ブランド価値向上につなげています。

2026年4月には、複数サービスへのシームレスなログインを可能とするNANKAIグループ共通IDであるminapita IDを導入し、デジタルきっぷを購入できるよう機能を拡充しました。今後も共通IDで利用可能なサービスを拡充し、利便性・快適性・体験価値の向上を通じてお客さまとの継続的な関係を構築します。

データ・AI・ITを フル活用できる体制への変革

本中期経営計画では、グループ全体でデータ・AI・ITをフル活用できる体制への転換を進めています。例えば、各事業のデータをminapitaを通じて顧客軸で統合・分析し、その結果を活用してお客さまの行動や嗜好に最適なサービスを提供することを目指しています。お客さまの関心を惹き付けることで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寄与していきます。また、生成AIを活用した業務効率の向上、ITインフラの強化や情報セキュリティの向上による安全かつ信頼性の高いIT基盤の整備を進めています。社員一人ひとりのデジタルリテラシーと実践力の向上を図り、業務や意思決定プロセスそのものの変革を推進しています。こうした取り組みが評価され、2026年3月、経済産業省DX認定制度における「DX認定事業者」に認定されました。

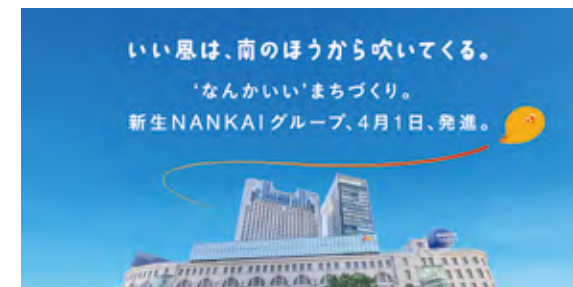
デジタル技術を、公共交通や沿線施設、各種サービスをより便利で身近なものへと進化させる変革のための手段と捉え、グループ全体の収益力向上とブランド価値向上の好循環を生み出し、持続的な成長を実現します。



ブランド価値向上への取り組み

2025年12月に創業140周年を迎えた当社は、「歴史を振り返り、未来を見据える」をテーマに周年事業を展開しました。140周年ロゴの制作や制服リニューアル、ラッピング列車の運行、各種イベントなどの多様な顧客接点を通じて、南海の歴史と伝統、地域とのつながりを発信し、お客さまや地域の皆さまとの絆を深めるとともに、ブランド認知や従業員エンゲージメントの向上につなげました。

また、2026年4月の鉄道事業分社化による新生NANKAIグループの発足を契機に、新体制に込めた思いや、地域のしあわせな暮らしを支える姿勢を発信しています。



デジタル媒体とリアルな顧客接点を効果的に融合させることで、お客さまとの接点拡大と継続的な関係構築を実現し、さらなるNANKAIブランド価値の向上につなげています。



地球環境保全への貢献

NANKAIグループ環境ビジョン2030、NANKAIグループ中期環境目標（2025～2027年度）の詳細は、Webサイトをご覧ください。



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。

2050年の目指す姿

CO₂排出量 実質ゼロ

NANKAIグループ環境ビジョン2030

地球環境に関する課題認識を発展させ、幅広いステークホルダーへの社会的責任を果たすことで当社グループの持続的成長に資することを主旨として、「NANKAIグループ環境ビジョン2030」を制定しています。また、2030年の目指すべき方向性からのバックキャスティングにより、3年程度をめどに見直す「中期環境目標」を策定し、中長期の取り組みを進めています。

	環境課題	2030年度の方針	中期環境目標（2027年度までの達成目標）	2025年度の実績
1	地球温暖化の抑制	NANKAIグループのCO ₂ 排出量46%以上削減	NANKAIグループのCO ₂ 排出量37%削減（2013年度比）	2025年度は30.6%削減（2013年度比） ・「なんばパークス」「なんばスカイオ」の全電力を再生可能エネルギーへ切り替え（通期寄与） ・「通天閣」に再生可能エネルギーを導入
		環境ビジネスによる企業価値の創造	「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	・J-クレジット取得に向け、継続して間伐を実施
2	循環型社会の実現	サーキュラーエコノミーの推進	資源の有効活用と廃棄物の3Rの促進（取水量原単位6.5m ³ /百万円以下を維持など）	・使用済み制服のリサイクルおよびアップサイクルグッズの製作 ・なんばエリアでのペットボトルの水平リサイクルを継続（対象範囲：南海なんば駅および周辺の当社施設） ・取水量原単位5.4m ³ /百万円（前年同水準）
3	生物多様性の保全	自然との共生社会の実現	沿線エリアでの生物多様性の保全	・「パークスガーデン」などの保全活動を継続 ・「多奈川ビオトープ」「共生の森」の維持管理を継続
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推進	・法令遵守計画の管理など自主的運用を継続 ・本社1部門と千代田工場で外部監査を実施
			環境情報開示の推進	・TNFDレポートを初開示（2026年1月公表）

▲ 地球環境保全への貢献

2050年カーボンニュートラルに向けて

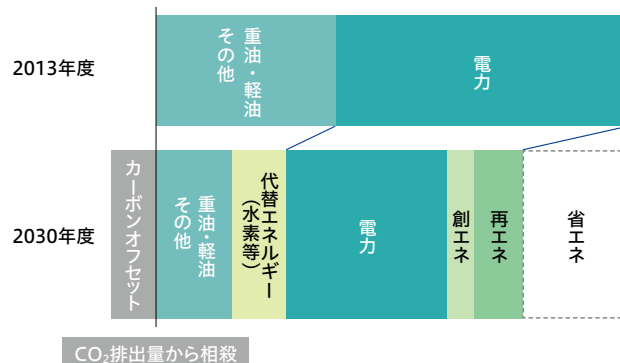
気候変動への対応に向けたCO₂排出量の削減、再生可能エネルギーなどの活用を推進しています。

現状と課題

当社グループの2025年度のCO₂排出量は215,018t-CO₂でした。基準年である2013年度に対して30.6%の削減となり、前年度比でも4.2%の削減となりました。

2025年度は車両更新などの省エネ施策実施に伴い、鉄道用電力使用量は前年度比2.1%減少しました。また、2025年4月からは「通天閣」に再生可能エネルギーを導入するなど、グループ全体で省エネ施策および再生可能エネルギー活用を推進しました。これらの取り組みによって、コロナ禍以降、増加傾向であったCO₂排出量は再び削減基調へと転じました。

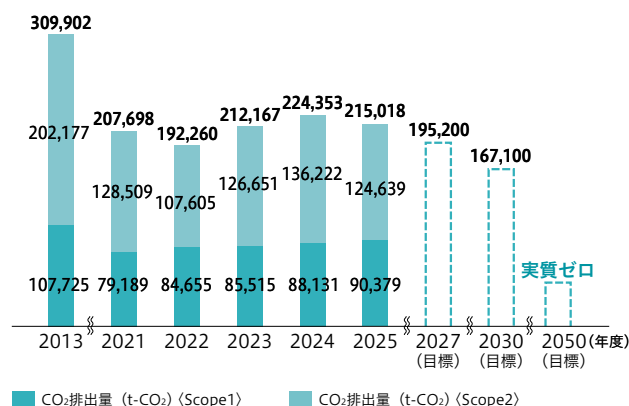
鉄道は、ほかの交通機関と比べてエネルギー効率が高く、輸送量当たりのCO₂排出量は自家用乗用車の約1/7[※]と、環境にやさしい移動手段といわれています。

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

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。当社グループにおけるCO₂排出量の最も大きな割合を占めるのは鉄道事業であることから、鉄道運転用電力に起因するCO₂排出量の削減は重要な課題となっています。

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」を重点戦略に掲げており、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も増していると認識しています。

※出典：国土交通省Webサイト「運輸部門における二酸化炭素排出量：2024年度」

CO₂排出量削減実績・目標(連結)

再エネ割合は1割を超える水準に到達

当社グループでは、再生可能エネルギーの活用を積極的に推進しています。2025年度における使用電力に占める再生可能エネルギーの割合は、グループ全体で10.9%と前年度より6%増加しています。また、当社では42.3%となり、グループ全体をけん引しています。中でも、「なんばパークス」および「なんばスカイオ」では、2024年度より使用する全電力のカーボンフリー化を実現しています。

また、鉄道事業では2021年度に鋼索線(高野山ケーブルカー)において国内初の再生可能エネルギー100%での運行を開始し、2024年度からは特急ラピート全6編成の運行電力も再生可能エネルギーへ置き換え、2026年度からはコーポレートPPA[※]を活用し、鉄道事業で再エネ導入を拡大する計画です。

さらに直近では、北大阪トラクターミナル7号棟(大阪府茨木市)に新たに太陽光発電設備を設置しました。

※PPA:「Power Purchase Agreement」(電力供給契約)の略。需要家と発電事業者が小売事業者を介して 長期・固定価格での電力購入契約を結ぶ、電力供給・調達方法



再生可能エネルギー100%で運行する「ラピート」



地球環境保全への貢献

オフサイトコーポレートPPAや省エネ車両、次世代バスの導入などさまざまな手法を用いて、環境負荷低減を進めています。

鉄道事業

全105駅と全有料列車で 再エネ100%へ

南海電気鉄道(株)では、2026年4月より、オフサイトコーポレートPPAを活用した再生可能エネルギーの導入を開始しました。これは、同社の全105駅および全有料列車(特急列車および有料観光列車)の走行に必要な電力量に相当します。

これまでの導入分も含めると、同社における使用電力量の約20%を再生可能エネルギーで賄うことが可能となります。また、今回のコーポレートPPA導入により、年間約16,000tのCO₂排出量削減(一般家庭約6,200世帯分)が見込まれます。



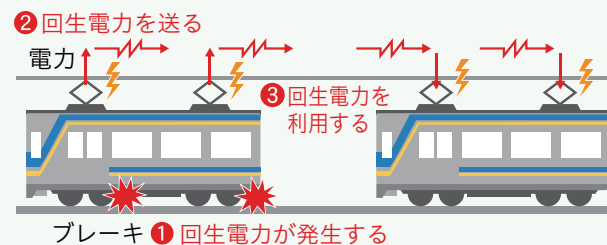
オフサイトコーポレートPPAで活用している水上太陽光発電施設

省エネ車両の導入

南海電気鉄道(株)は、省エネ車両の導入割合を2030年度に85%まで向上させることを目標に、車両更新を進めています。2025年度の導入割合は前年度比で0.4ポイント増加し、68.5%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ほかの電車に供給する「回生ブレーキ」を搭載した車両を指します。これらの方式により、従来型車両に比べて電力の削減が可能となります。

回生ブレーキの仕組み



バス事業

次世代バス導入の拡大

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する燃料電池バスや、電気で走行するEVバスなど、環境にやさしい次世代バスの導入を拡大しています。南海バス(株)では、2025年4月より大阪・関西万博会場への輸送に使用したEVシャトルバス4台を、同年11月より関西国際空港内で国内空港初となるEVランプバスとして活用しています。また、2026年4月には、南海りんかんバス(株)が高野山内線にEVバス6台を導入し、高野山の自然環境への配慮や静かな環境づくりに貢献しています。



高野山で運行するEVバス



地球環境保全への貢献

再生可能エネルギーの積極的な活用や環境に配慮した不動産開発などにより、環境負荷低減を進めています。

不動産・その他

保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(年間発電量約600万kWh)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。

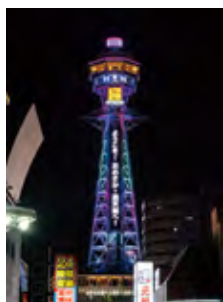
また、当社グループの通天閣観光(株)では、2025年4月から「通天閣」の全使用電力を再生可能エネルギーに切り替え、大阪の夜を環境にやさしい光で照らしています。



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



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)



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

環境配慮型建物(グリーンビルディング)の認証取得

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います。現在、当社保有不動産のうち7施設が「DBJ Green Building 認証」または「CASBEE-不動産評価認証」を取得しています。

2026年4月に稼働した北大阪トラクターミナル7号棟は、同年6月に「DBJ Green Building 認証」のFive Starsを取得しました。また、2025年4月には北大阪トラクターミナル1号棟・2号棟および大阪府食品流通センターE棟において、従業員の利便性・快適性を高めた点や優れた環境・社会への配慮が評価され、それぞれ1ランク上の再認証を取得しています。

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
	北大阪トラクターミナル7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

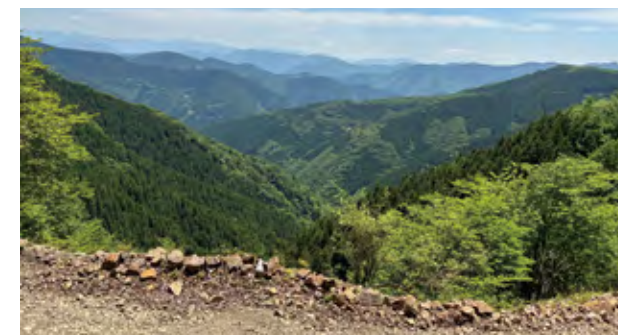
※「なんばスカイオ」は「DBJ Green Building 認証」および「CASBEE - 不動産評価認証」を重複取得しています

なんかいの森 オフセット・クレジットの活用

「なんかいの森」は、当社が奈良県十津川村に所有する約520haの森林です。1977年ごろよりスギ・ヒノキの植林を開始し、以来、計画的な植林や枝打ち・間伐などの森林整備を行っています。

2013年以降は、J-クレジット制度(一部、オフセット・クレジット制度含む)を活用し、これまでに約5,000t-CO₂の認証を取得し、一部はイベントなどにおけるCO₂排出分のオフセットに利用してきました。

今後は、2023~2026年度分として、約5,000t-CO₂の追加取得を目指しています。



なんかいの森(奈良県十津川村) 山林の風景



地球環境保全への貢献

NANKAIグループ環境ビジョン2030 実現に向けて

生物多様性の保全

当社グループでは、新体制移行に合わせ、2026年度から新たに「NANKAIグループ環境基本方針」を制定するとともに、「生物多様性行動指針」も一部見直しました。

また、生物多様性保全を環境課題の重点項目として位置づけ、取り組みを推進しています。

直近では2023年度に「おおさか生物多様性応援宣言」および「経団連生物多様性宣言」へ賛同したほか、2024年度には「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。さらに、2025年11月には、大阪府堺市にある「堺第7-3区 共生の森」における森づくり活動について、当社が15年以上にわたり支援してきた取り組みが環境省に認定され、「自然共生サイトに係る支援証明書」を取得しました。



共生の森
画像提供：大阪府



おおさか生物多様性応援宣言
登録証

循環型社会の実現

当社グループでは、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。

循環型社会の実現に向け、2024年度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トンにのぼり、新たなペットボトルを製造する場合と比べて、CO₂排出量が約40%削減されるため、環境負荷の低減が期待されます。

「ボトル to ボトル」リサイクル(イメージ)



※CPET：株式会社サーキュラーペット

環境マネジメントの深度化

当社では、2014年度から独自の「ECOニストプログラム」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・主体的に環境活動に取り組む役職員を指し、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、これに基づき表彰を行っています。このほか研修などを通じて、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、以降、外部機関による監査を継続的に実施することで、環境マネジメントの品質維持に努めています。



なんかいの森づくり推進活動(環境ボランティア活動)



地球環境保全への貢献

TCFD・TNFD提言への対応

2026年1月に初のTNFDレポートを開示。気候変動と自然資本への一体的な対応を進めています。

TCFD・TNFDの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る事業継続における重要な経営課題と認識し、2021年9月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、情報開示を進めてきました。さらに2026年1月には、「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」提言に基づき、TNFDレポートとして、自然・生物多様性分野などに関する情報開示を開始しました。

引き続き、気候変動と自然資本を一体的に捉えた開示の充実を図っていきます。

ガバナンス

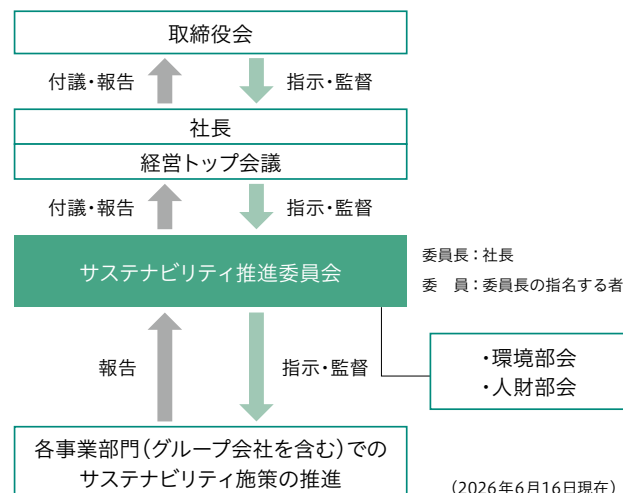
サステナブル経営をグループ全社で横断的に推進する組織として、「サステナビリティ推進委員会」(委員長：社長)を設置し、年2回を目途に開催しています。

本委員会を中心に、事業部門と連携しながら、自然関連を含むサステナビリティ課題全般について討議を行っており、審議事項のうち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。取締役会は、中長期的な企業価値向上の観点から、課題への積極的・能動的な対応を監督し、必要に応じて指示を出す体制を確立しています。

開示項目	TCFD 提言に基づく気候関連開示	TNFD 提言に基づく自然関連開示
ガバナンス	・「サステナビリティ推進委員会」(委員長：社長、年2回を目途に開催)を設置 ・本委員会の審議事項のうち重要な事項については、取締役会へ年2回報告を実施	
戦略	・鉄道事業、不動産・流通事業、軌道事業、バス事業、海運業を対象として重要性の高い会社(以下、「対象範囲」という)を選定し、リスク・機会の特定、および重要度評価を実施 ・特定したリスク・機会の重要度評価「大」のものを対象に、1.5～2℃シナリオと4℃シナリオでの分析を実施	・運輸業と不動産業(商業施設賃貸事業を含む)を優先セクターに設定 ・LEAPアプローチ※に沿って自然資本への依存および影響を分析 ・優先地域を特定し、自然関連のリスクと機会を分析・評価
リスク管理	・「リスク管理委員会」(委員長：社長、原則として毎月1回開催)を設置	
指標と目標	・脱炭素化に向け、Scope1,2について目標を設置 ・上記目標達成のため、鉄道事業における指標を設置、進捗を測定	・「NANKAIグループ環境ビジョン2030」およびTNFDフレームワークに準拠し、測定指標選定・把握

※TNFDが提唱する、自然関連のリスク・機会を体系的に評価するためのプロセス(LEAP: Locate, Evaluate, Assess, Prepareの略)

NANKAIグループ サステナビリティ推進体制



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)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実施しています。

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」が含まれています。また、サステナビリティ推進委員会では、気候変動や自然関連、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、取り組みのモニタリングに係る管理を行う体制としており、リスク管理委員会と連携しながら、リスク低減に向けた取り組みを実施しています。



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。

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



気候変動によるリスクと機会の分析

当社グループでは、将来の気候変動の進展や経済社会の変化に関するさまざまな可能性を想定し、気候変動に伴うリスクおよび機会の特定・分析を実施しています。対象範囲において、各事業に及ぼす可能性のあるリスク・機会を特定したうえで、重要度評価を行い、その結果に基づき対応の方向性を整理しています。詳細については、右上の二次元コードをご参照ください。

さらに、重要度を「大」と評価した項目のうち客観的な予測データが公表されているものについては、2030年度の社会を想定し、「対象範囲」における事業インパクトの定量的試算を実施しています。

炭素税の課税や電力料金高騰は、中長期的に営業利益の減少要因となる可能性があるほか、EV/FCVバスの導入はコスト増加要因となるリスクとして認識しています。また、豪雨の激甚化については、短期から中期にかけて、物理的被害や鉄道運休・施設休館を通じて営業利益を減少させるリスクがあると見込んでいます。

一方で、環境認証取得により、既存ビルの資産価値向上や賃料増加を通じた営業利益の増加が期待されます。

なお、本分析では、短期を1年、中期を2～4年、長期を5～15年として整理しています。

想定される事業インパクト(財務インパクト)

項目	リスク・機会	2030年の影響想定	
		1.5～2℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	炭素税の課税による営業利益の減少	△ 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	△ 3 億円／年	－
物理的リスク	豪雨による物理的被害(洪水、土砂崩れ、橋梁洗掘)による営業利益の減少	△ 1 億円／年	△ 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	－

指標と目標

当社グループでは気候変動の緩和と移行リスクへの備えのため、事業活動の脱炭素化に向けた取り組みを行っており、以下の目標を掲げています。

(P.59-62)

Scope1,2について

- ・CO₂排出量を2013年度比46%以上削減(2030年度)
- ・2050年のCO₂排出量実質ゼロ

また、これらの目標を達成するため、鉄道事業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CO₂排出量の削減に向けた取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



地球環境保全への貢献

TNFD提言に基づく情報開示

当社グループは、事業活動が自然環境に及ぼす影響についてリスク特定と優先順位づけに努めながら、自然資本および生物多様性の保全・回復に段階的に取り組んでいます。

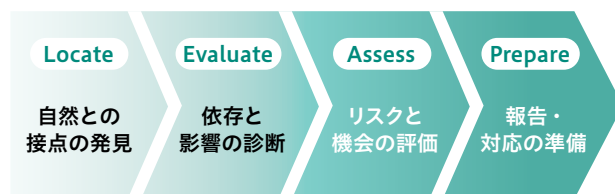
当社グループの「TNFD提言への対応」の詳細は、Webサイトをご覧ください。



● 分析手法：LEAPアプローチ

TNFDガイダンスに基づき、LEAPアプローチに沿って、自然資本への依存および影響を分析しました。分析スコープ(優先セクター)は、現中期経営計画のコア事業であり、営業利益に占める割合が高く、土地利用の影響や環境資源への依存など自然との関わりが大きい「運輸業」および「不動産業(商業施設賃貸事業を含む)」としました。

LEAPアプローチ



スコープ(優先セクター)

運輸業	不動産業 (商業施設賃貸事業を含む)
評価範囲 対象：直接操業施設(土地) [鉄道・軌道事業] 駅・車庫・鉄道路線・橋梁・ トンネル・事務所・千代田工場 [バス事業] 本社・営業所	評価範囲 対象：直接操業施設(土地) [不動産業] 主要不動産・施設・土地

● Locate/Evaluate-立地と自然との関係

TNFD推奨ツールであるENCOREを用い、自然資本への依存と影響を分析・評価しました。これを踏まえ、当社グループにおける具体的な自然資本との接点を整理し、4つの優先地域を特定しました。

地域特性と自然資本との主な接点

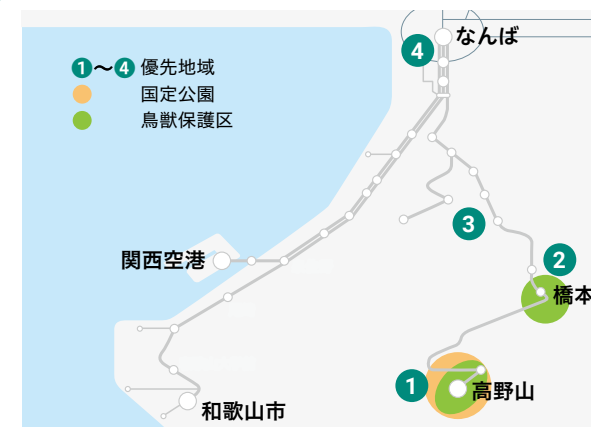
- 大阪府・和歌山県北部はいずれも水資源が豊富で、水ストレスリスクは低い
- 大阪府の事業エリアは市街地中心で自然が少ない一方、和歌山県北部や大阪府南部は自然が豊富
- 桜・紅葉などの景観や、樹木を有する寺社が多数存在

事業特性と自然資本との主な接点

運輸業	・旅客輸送特化で外来種導入リスクは限定的 ・運行は電力に依存(電力由来の環境影響が大) ・約800両保有、車両塗装でVOC(揮発性有機化合物)を使用 ・山間部はトンネル通過が多く自然影響は軽微 ・軌道路線は主に市街地運行のため自然影響は軽微 ・バス事業は主に駅接続路線、拠点は少数で自然影響は軽微
不動産業	・保有施設・商業施設は、主になんば中心の市街地・駅周辺に立地し、生態系との関連は限定的 ・なんばパークスでは屋上庭園により都市緑化・生態系創出に取り組む

4つの優先地域

	事業分類	優先地域	主な特定理由
①	運輸業	高野山駅・極楽橋駅周辺施設	「高野龍神国定公園」内に駅などがある
②	運輸業	橋本駅周辺施設	鳥獣保護区内に駅施設などを保有している
③	運輸業	千代田工場	電車の塗装などでVOCを使用している
④	不動産業	なんばパークス	屋上庭園の設置および施設内の緑地整備を通じて、都市部における自然再興に貢献している



地球環境保全への貢献

Assess-リスクと機会

当社グループでは、優先セクターについて、ENCOREツールの分析結果に基づき、評価対象範囲の直接操業に関する「重要度の高い」項目と、特定した優先地域を対象に、自然関連のリスクと機会を分析・評価しました。

なお、現時点では財務的影響は限定的と見込んでいます。

区分	主な概要	リスク・機会	優先地域	今後の方向性
リスク	・沿線緑地の減少、森林火災に伴う自然景観の毀損リスク ・侵略的外来種の侵入による沿線地域の自然景観の毀損リスク	・観光収入減 ・保有物件の資産価値低下	①②④	・気象データ分析 ・侵略的外来種に関する被害情報の収集
	・保護地域での環境法令違反や生態系に悪影響を及ぼす可能性	・事象発生時の企業イメージ低下と損害賠償リスク	①②	・環境法令遵守の徹底
	・VOC使用による健康被害の可能性		③	・環境マネジメントシステムに基づく法令遵守 ・VOCの削減の取り組み継続
機会	・適切な保守・メンテナンス・塗装の実施による鉄道橋梁や車両の長寿命化、 新設・新造に伴う資源投入の最適化と廃棄物の削減	・環境負荷の低減 ・コストの削減	③	・継続的、長期的な保守・メンテナンス
	・なんばパークス屋上庭園の創出による都市緑化、都市環境の改善	・企業ブランド価値の向上と地域関係の強化 ・テナント賃料の増加と商業施設の集客力向上 ・ヒートアイランド現象の緩和	④	・都市緑化の維持 ・生物多様性保全の取り組み
	・高野龍神国定公園の国有林や鉄道沿線の自然共生サイトでの生態系の再生・回復・維持	・沿線価値向上、観光誘客促進	①	・生態系保全活動の継続 ・地域社会との協働

Prepare-自然再興への取り組み

上記の方向性に基づき、以下の取り組みを推進しています(ほかの取り組みについては当社Webサイトをご覧ください)。

取り組み①

なんばパークスにおける都市の森の創出



なんばの中心的複合施設である「なんばパークス」の屋上公園「パークスガーデン」は、約11,500㎡の緑地空間です。社外専門家による調査では、スズメの繁殖や絶滅危惧種も確認されるなど、都市部における貴重な生息環境となっています。自然との共生を体現する場として、人々に憩いを提供するとともに、都市部における生物多様性の保全に貢献しています。

取り組み②

多奈川ビオトープでの自治体などとの協働



大阪府などと協働し、関西国際空港二期事業に伴う土砂採取跡地を活用した自然再生に取り組み、緑豊かなビオトープとして自然環境を再生しました。この活動が評価され、2025年には地域生物多様性増進法に基づく自然共生サイトに認定されました(当社は共同申請者)。今後も自治体や関係団体と連携し、生態系の維持・向上に取り組みます。



持続的成長を支えるガバナンス

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。



コーポレート・ガバナンス サマリー

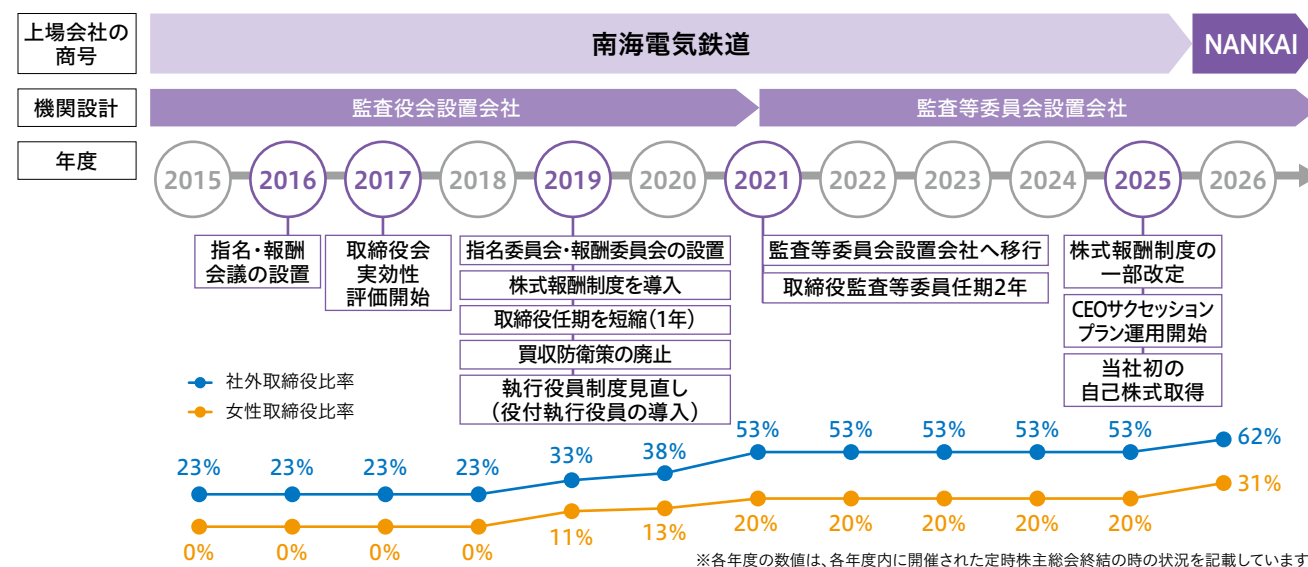
コーポレート・ガバナンスの機能強化が重要な経営課題であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、透明性の高い経営、公正かつ合理的な意思決定、そしてこれらの監督機能の強化に努めています。東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則を尊重し、コーポレート・ガバナンスについて不断の機能強化および検証を行いながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制早見表(2026年6月16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	13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(62%)	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	4名(31%)	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	5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

コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンスの特徴

① 多様性・専門性の高いメンバー構成

社外取締役を中心に、企業経営、法務、会計、不動産、金融など多様な専門性を持つメンバーで構成しており、取締役13名中62%にあたる8名が独立社外取締役です。うち6名は上場企業の経営トップを含め企業・組織の経営経験を有していることも特徴であり、多面的な視点から企業価値向上に向けた議論を行っています。

② 監督機能への特化

監査等委員会設置会社への移行により、執行側へ業務執行に関する権限委譲を大幅に進め、取締役会では中長期的な経営戦略や企業価値向上に関する議論へ重点を移しました。中期経営計画の策定から進捗レビュー、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などの重要テーマについて継続的に議論・モニタリングを行っています。

③ 監査機能との強い連携

内部監査部門をその他の業務執行部門(被監査部門)から独立させたうえで、監査等委員会、内部監査部門、会計監査人による「三様監査」を基盤に監査機能の充実を図り、取締役会との連携強化を進めています。監査機能の高度化に向けて継続的な改善を行っています。

取締役会議長メッセージ

新生NANKAI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 さらなる進化

代表取締役会長
遠北 光彦



監督と執行の分離を目指す段階的な改革

これまでの十数年間におよぶガバナンス改革の歩みを振り返ると、その最も大きな転機となったのは、2021年度の監査等委員会設置会社への移行でした。

当社は、2015年に「コーポレートガバナンス・コード」が導入されて以降、企業価値向上につながるガバナンス体制の構築に向けてさまざまな改革を進めてきましたが、その根幹にあったのは、「監督と執行の分離」をいかに実現するかという課題でした。

その実現に向けた重要施策として、監査等委員会設置会社への移行を視野に置きながら、段階的にガバナンス改革を進めてきました。

移行に向け重要なステップとなったのが、2019年度の実行役員制度の見直しです。役付取締役を廃止し、役付執行役員を導入するとともに、社内取締役の員数を削減し、社外取締役の比率を高めました。また、取締役任期の短縮や報酬制度の改定、買収防衛策の廃止など、一連の改革を通じて、取締役会が監督機能を担い、執行側が責任を持って経営を遂行

する体制への転換を進めました。

これらを経て、2021年度に監査等委員会設置会社へ移行しました。移行に伴い、会社法が許容する範囲で取締役会による業務執行の決定権限の大部分を代表取締役へ委任するとともに、社外取締役比率を過半数へ高め、取締役会はマネジメント・ボードからモニタリング・ボードへと大きく舵を切りました。

これらの結果、執行役員が業務執行の責任者として機能する体制が定着し、取締役会は経営の監督や中長期的な企業価値向上に向けた議論へと機能の重点を移しました。また、指名委員会・報酬委員会の機能強化を通じて、サクセッションプランの仕組み化や株式報酬制度の見直しを行うなど、指名・報酬ガバナンスの質も着実に向上してきました。

多様な知見を活かし、企業価値向上につながる議論を実現

現在の当社取締役会の特徴は、大きく3つあると考えています。

第一は、多様性と専門性を備えた構成です。社外取締役を中心に、企業経営、法務、会計、不動産、金融など、多様な知見を有するメンバーで構成されています。社外取締役は13名中8名と6割超、女性取締役は社内取締役1名を含め13名中4名と3割超の水準です。また、社外取締役のうち6名は、上場企業の経営トップを含め企業・組織の経営経験を有しています。

当社グループは、その事業特性から、沿線を中心とした発想になりがちです。地域に根差してきたことは当社グループの大切な強みですが、今後の成長には、より幅広い視点を取り入れていくことが一層欠かせません。

取締役会では、社外取締役から、国内外の政治・経済環境、幅広い業界動向、投資家視点、リスク視点などを踏まえた指摘や助言を受けています。特に、不動産や金融に関する専門的知見に基づく助言は、中期経営計画に掲げる不動産事業の成長戦略にも反映されており、当社グループの事業ポートフォリオ戦略の議論の充実につながっています。

第二は、監督機能への特化です。監査等委員会設置会社へ移行したことで、取締役会では、経営の方向性や重要課題に議論を集中することができるようになりました。とりわけ中期経営計画については、策定前の方向性議論から、具体的な計画策定、着手後の進捗レビューの各段階で十分な時間を確保し、議論の進め方にも年々工夫を凝らしています。例え



▲ 取締役会議長メッセージ

ば、進捗レビューでは、特に重要なテーマを厳選し、表層的な進捗確認にとどまらず、本質的な課題に踏み込んだ議論を行う運営に改めました。その結果、戦略の妥当性や実行力をより深く検証することができつつあると実感しています。

第三は、監査機能との連携です。内部監査部門をその他の業務執行部門（被監査部門）から独立させたうえで、取締役会、監査等委員会、会計監査人と連携する仕組みを構築しています。その連携体制の高度化に向け、年々改善を進めています。

これらは一朝一夕で実現したものではありません。長年にわたり改革を積み重ねてきた結果として、現在の取締役会の姿が形成されたと考えています。

議長として、監督と執行をつなぐ役割を果たす

2026年6月、私はCEOを退任し、岡嶋社長にCEOのバトンを引き継ぎました。一方で、取締役会議長は引き続き務めています。

これまで経営の最高責任者として改革を推進してきた立場から、今後は取締役会議長として、その改革を定着させ、さらに進化させていく役割を担っていきたいと考えています。

取締役会が実効性を発揮するためには、監督側と執行側が対立するのではなく、それぞれの役割を果たしながら、経営の方向性や重要課題について多面的な視点から議論を行い、当社グループの持続的な成長に資する意思決定につなげることが重要です。当社の取締役会の強みは、社外取締役の多様な知見と経営陣の実行力が両輪となって機能している点にあります。

私は議長として、社外取締役と社内取締役、取締役会と指名委員会・報酬委員会、さらには監督と執行などの間の橋渡しを担っていきます。そのうえで、自由闊達で建設的な議論を促す環境づくりと相互理解の促進を通じて、取締役会における議論の質をさらに高めていきます。

NANKAIグループ発足により、取締役会の役割も新たな段階へ

2026年度からスタートしたNANKAIグループ体制は、取締役会の役割にも新たな変化をもたらしています。これまでは事業会社として自社事業の経営課題が中心でしたが、今後

は事業持株会社として、グループ全体を俯瞰し、どのようにガバナンスを効かせていくかという視点が、より重要になります。

そうした変化を踏まえ、取締役会では、「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」の3つを引き続き重点テーマとして位置づけています。

特に人的資本経営については、各種施策の進捗報告にとどまらず、事業戦略との連動、人財ポートフォリオ、リーダー人財の確保と育成、従業員エンゲージメント向上施策など、議論すべき論点を明確にしたうえで取締役会の審議に付していくことが重要です。さらに、鉄道事業の分社化後の当社と鉄道事業会社との役割分担や運営状況、鉄道事業会社の従業員エンゲージメントについても、当社の取締役会でモニタリングしていく必要があります。

また、資本コストや株価を意識した経営は、取締役会が責任を持つべき重要テーマであるとの認識のもと、これまで以上に市場からの評価を意識した議論を行い、株主還元方針などの資本政策や財務戦略にも反映させていく必要があります。

「守り」を超え、「稼ぐ力」を支えるガバナンスへ

私は、コーポレート・ガバナンスは単なる「守り」の仕組みではなく、企業価値向上を実現するための「攻め」の基盤であると考えています。

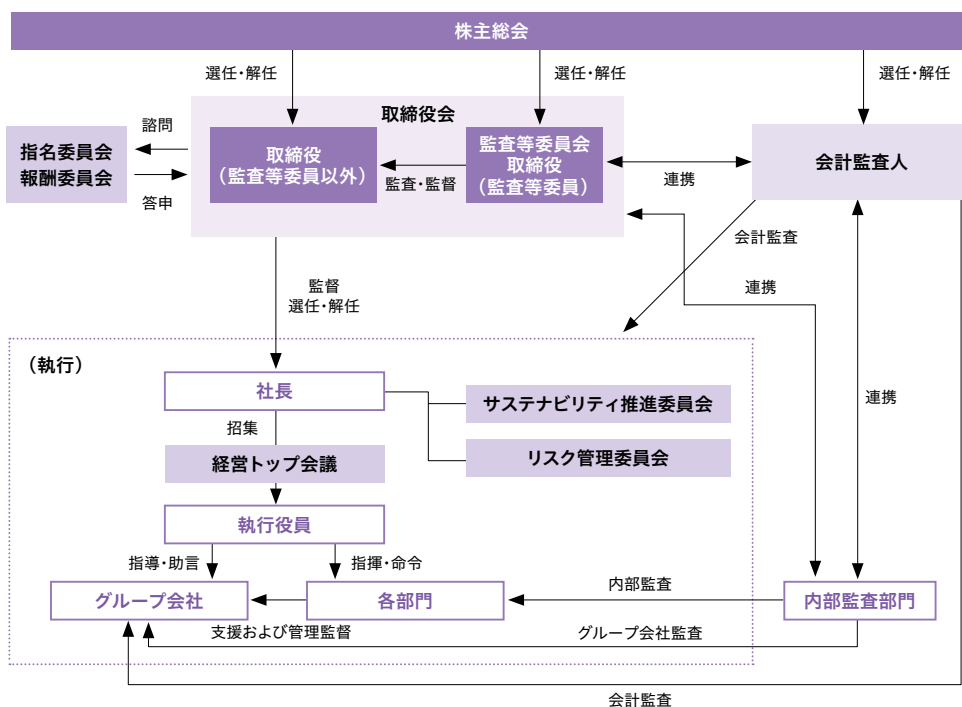
その観点から、例えば、取締役会での中期経営計画の進捗レビューでは、収益拡大投資や安全・更新投資の進捗確認に加え、計画との差異や進捗の遅れが生じている取り組みに特に目を向け、その要因や対応策を経営陣と議論しながら改善につなげていくこととしています。

2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂では、企業が持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた本質的な取り組みに注力することの重要性が、改めて示されたものと受け止めています。特に、成長投資、人的資本への投資、事業ポートフォリオの見直しなどを含む経営資源の配分について、取締役会が不断に検証していくことは、事業持株会社としての当社にとっても重要な論点です。これからも不断の見直しと改善を重ねながら、取締役会によって経営陣による適切なリスクテイクと果敢な意思決定が支えられ、後押しされる、そのような取締役会運営を心がけながら、「稼ぐ力」の向上につながるコーポレート・ガバナンスを追求していきます。

ガバナンス体制

中長期的な価値創造を実現するために、取締役会の監督機能の強化と経営の透明性向上を図るとともに、業務執行の機動性を高めるガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年6月16日現在)



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

取締役会

社外取締役8名を含む取締役13名（うち監査等委員である取締役5名）で構成する取締役会（議長：代表取締役会長、事務局：法務部）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。

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、評価などに関しては、常勤の監査等委員と事前に協議を行うこととしています。

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

- 株主総会に付議する取締役の報酬等に関する議案の内容
- 取締役会に付議する取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）および役付執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針案
- 社長が決定する取締役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

なお、2026年6月16日開催の取締役会において、代表取締役 遠北 光彦から代表取締役 岡嶋 信行にCEOを交代することを決議したことに伴い、個々の取締役の報酬および役付執行役員報酬の決定に関しては、代表取締役社長兼CEO 岡嶋 信行に一任することを同取締役会において決議いたしました。

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、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）を原則週1回開催し、経営判断の迅速化に加え、全般的統制と経営判断の適正化に努めています。



役員一覧

取締役 (2026年6月16日現在)

 代表取締役 遠北 光彦 ●13年 ●351(240) ○会長 100%・100%・100%・--	 代表取締役兼CEO 岡嶋 信行 ●3年 ●165(122) ○社長 内部監査部特任担当 100%・--・100%・-- 報酬委員	 取締役 藤原 隆 ●-- ●21(8) ○常務執行役員、 経営戦略本部長、 CSO -----	 取締役 坂本 里子 ●-- ●9(0) ○上席執行役員、 サステナビリティ推進部・ 財務経理部担当、サステナ ビリティ推進部長、CFO -----	 取締役◇ 常陰 均 ●7年 ●0(-) 100%・100%・100%・-- 指名委員 報酬委員*
 取締役◇ 肥塚 見春 ●7年 ●26(-) 100%・100%・-- 指名委員	 取締役◇ 望月 愛子 ●5年 ●0(-) 100%・--・100%・-- 報酬委員	 取締役◇ 堀 直樹 ●2年 ●0(-) 100%・100%・100%・-- 指名委員 報酬委員	 取締役監査等委員 (常勤) 泰田 崇義 ●3年 ●24 100%・--・100% 監査等委員	 取締役監査等委員◇ 國部 毅 ●6年 ●0 92%・100%・--・100% 監査等委員 指名委員*
 取締役監査等委員◇ 三木 章平 ●5年 ●0 100%・--・100%・100% 監査等委員* 報酬委員	 取締役監査等委員◇ 田中 崇公 ●3年 ●0 100%・--・100% 監査等委員	 取締役監査等委員◇ 林 理恵 ●1年 ●0 100%・--・100% 監査等委員	※ 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、2026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、略歴等の詳細については、「第109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/2026_kofu109.pdf	

執行役員 (取締役兼務者を除く) (2026年9月1日現在)

専務執行役員

梶谷 知志

南海電気鉄道株式会社 取締役社長

二栢 義典

沿線づくり戦略本部長、
不動産事業本部担当

大塚 貴裕

事業戦略本部長、新規事業部長

常務執行役員

中尾 敏康

DX戦略部・データマーケティング部・
IT部・ブランド&コミュニケーション部担当、
CIO

高橋 豊典

特命担当

上席執行役員

斉藤 裕典

秘書部・総務広報部・法務部担当、秘書部長

西原 啓介

不動産事業本部長、不動産戦略部長

池田 守

沿線づくり戦略本部副本部長、開発部長、
泉北事業部長

森川 綱基

人事部・人材戦略部担当、人事部長、CHRO

執行役員

塩谷 雅則

内部監査部担当

藤本 兼三

沿線づくり戦略本部副本部長、
共創事業部長、ツーリズム戦略部長

宮田 光爾

物流事業部長

三宅 基司

リスク管理部担当

上畑 直人

経営戦略部部長

武田 敏之

経営戦略部長

福島 靖之

アセットマネジメント部長

岡本 泰昌

法務部長



スキル・マトリックス

「2050年の企業像」に向けた戦略を遂行するために必要なスキルを特定しています。

2026年9月1日現在

スキル	定義	選定理由	氏名												取締役 計	取締役を 兼務しない 役付 執行役員
			遠 北 光 彦	岡 嶋 信 行	藤 原 隆	坂 本 里 子	常 陰 均	肥 塚 見 春	望 月 愛 子	堀 直 樹	泰 田 崇 義	國 部 毅	三 木 章 平	田 中 崇 公	林 理 恵	
企業経営・ 経営戦略	企業経営者としての豊富な経験、 幅広く高度な見識	事業活動、経営等の監督機能確保には、大局的・多面的な視点での判断が必要であり、特に社外取締役に対しては、自らの経営者としての経験や見識からの助言に期待しているため。	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		11	5
サステナビリティ 経営	経営にサステナビリティの観点を 組み入れるために必要な知識と経験	持続的な企業価値向上、発展に寄与する経営判断や監督に必要であるため。	○			○	○	○				○			6	3
法務・ コンプライアンス・ リスク管理	企業法務・コンプライアンス・ リスク管理に関する高度な知識と経験	適法かつ適正な企業運営の確保のために必要であり、特に社外取締役に対しては、企業・グループ統治、リスク管理体制の整備と運用に関する監督と助言に期待しているため。	○							○	○	○	○	○	7	1
財務・会計	企業財務・会計に関する 高度な知識と経験	適正な企業会計、事業運営に資する管理会計の信頼性の確保はもとより、資本コストや株価を意識した財務戦略の監督機能の確保に必要であるため。				○	○		○	○	○	○	○	○	8	1
人材戦略・ マネジメント	人的資本経営を推進できる知識と経験	当社グループでは人財を最大の資本と捉えており、人財の確保や育成・マネジメント、また、エンゲージメント向上や労務管理リスクなど、人的資本経営に関する知識と経験が必要であるため。		○	○		○	○		○					5	2
IT・デジタル	DX推進に関する知識と経験	デジタル技術の飛躍的な発展を背景に、デジタル技術活用による新たな商品やサービスの創出、生産性・安全性の向上、また、ITリスク管理における重要テーマであるサイバー攻撃をはじめとする情報セキュリティ対策強化に必要であるため。				○			○						2	2
鉄道・ モビリティ サービス	鉄道を中心とした公共交通事業の サステナブルな経営、安全性の確保と 向上に資する知識と経験	未来を拓く公共交通事業への変革に向けて、鉄道を中心とした公共交通事業のサステナブルな経営が当社グループの使命であり、NANKAIブランドの源泉であるため。		○	○										2	2
不動産・ まちづくり	不動産事業の飛躍的な拡大、 沿線活性化、まちづくり推進に資する 知識と経験	大家業から総合不動産事業への脱却、回転型ビジネスの強化に加えて、中長期目線で、沿線をはじめとしたまちづくりにハード・ソフト両面から取り組むことが、当社グループの企業価値向上に必要であるため。									○				1	4
マーケティング	顧客のニーズに応えるための マーケティングや商品開発に資する 知識と経験	新しい価値の創造や多様化する顧客ニーズに応えることが、当社グループの成長に必要であるため。	○	○				○	○				○	○	6	3

※上記スキルには、当社が各取締役および役付執行役員に期待する分野も含めています。また、各取締役および役付執行役員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。



社外取締役座談会



新たな成長ステージに向けて、
進化する取締役会

～社外取締役が語る、NANKAIグループの
企業価値向上とガバナンス～

社外取締役
堀 直樹

社外取締役監査等委員
三木 章平

社外取締役監査等委員
林 理恵

鉄道を中核に培ってきた沿線からの信頼を、グループ全体の成長と企業価値の向上へどうつなげていくのか—
2021年6月の監査等委員会設置会社への移行から5年を経て、取締役会では、中期経営計画、事業ポートフォリオ、資本効率、人的資本、サステナビリティ、リスク管理など、新たな経営体制を支える重要テーマについて議論を重ねています。

社外取締役3名が、それぞれの専門性を活かして何を問い、経営の進化をどのように後押ししているのかを語り合いました。（実施日：2026年7月30日）

多様な知見を活かし、
実効性を高めてきた取締役会

三木 取締役会では、それぞれが経験や専門性を活かした発言に努めています。私は、生命保険会社で内部統制や大規模な営業組織の運営に携わった経験を踏まえ、ガバナンスの充実、適切なリスクテイク、そして経営の理念や方針が現場の一人ひとりの行動につながっているかという視点から、質問や提言をしています。

▲ 社外取締役座談会

堀 私は、銀行で経営企画や組織運営に幅広く携わり、取締役会議長としてガバナンス強化にも取り組みました。その経験から、中長期的な企業価値向上、人財育成を通じた組織力の向上、事業環境の変化に耐え得るリスクレジリエンスの強化といった観点を大切にしています。

林 私は公共放送の出身ですので、社会との接点や情報発信、人財育成、ダイバーシティ、サステナビリティといった中長期的な視点から発言することを心掛けています。NANKAIは長年、個人のファン株主の皆さまに支えられているのが特徴ですから、生活者から見てNANKAIがどのような価値を持ち、その価値が社会からどう受け止められているのかという視点も大切です。

三木 当社は2021年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会、監査等委員会、指名委員会、報酬委員会のいずれも社外取締役が過半数を占める体制となりました。業務執行に関する権限委譲も進み、取締役会では中長期的な経営戦略や重要課題に、より多くの時間を充てられるようになっていきます。社外取締役の問題提起を執行側が真摯に受け止め、必要に応じて業務運営の方針を見直し、その結果が取締役会へ報告される。こうした建設的な循環が培われていると感じます。

堀 NANKAIグループには、長い歴史に裏打ちされた沿線の皆さまからの厚い信頼があります。一方で、新経営体制に移行した今こそ、次の成長に向けた大きな変革期です。ガバナンス面では、監査等委員会設置会社への移行や指名委員会・報酬委員会の設置を経て、意思決定



の透明性や客観性を一層高めていこうという意識がさまざまな面で表れています。取締役会では、単なる業績管理にとどまらず、資本効率、人的資本、サステナビリティなど、企業価値を多面的に捉える議論が着実に深まっています。

戦略の進捗を、多面的に検証する

堀 改めて2025年度の実績を振り返りますと、中期経営計画の進捗を四半期ごとに確認するとともに、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集中的に議論しました。計画目標の多くを前倒しで達成し、最終年度目標を上方修正しましたが、私たちが見ているのは数値目標だけではありません。今後NANKAIグループが目指す姿と、その実現に向けた経営資源の活用のある方について、中長期的視点から議論を重ねてきました。

林 例えば、鉄道事業の分社やフェリー事業からの撤退は、限られた経営資源を将来の成長が期待できる分野へ集中させるための「攻めの選択」だったと捉えています。事業ポートフォリオの最適化は一度で終わるものではなく、環境変化に応じて継続的に見直すことが必要ですね。

三木 中期経営計画進捗レビューの進め方は、2021年度に大きく変わり、それ以降、年々ブラッシュアップされています。レビューに十分な時間を取り、執行側の説明も工夫されてきたことで、議論の質が高まりました。取締役会がモニタリングボードとしての機能を着実に発揮してきたと感じます。

堀 さらにモニタリングの質を高めるため、結果KPIだけでなく、結果に至る過程を示すプロセスKPIが重要です。当社グループには公共性の高い事業が多く、結果を見るだけでは十分ではありません。結果に至る過程に適切な指標を置き、どの施策が寄与したのか、外部環境をどう捉え、どれだけ資本を投じたのかを確認することで、次の経営判断につながる気づきが得られます。

三木 資本効率や株価についても、取締役会で継続的に議論しています。ただし、企業価値向上に特効薬はありません。事業戦略を着実に実行し、資本効率を高め、IR活動を充実させ、株主還元のあり方を考える。そうした取り組みを一つひとつ積み重ねることで、将来への期待が形成されていくのだと思います。



▲ 社外取締役座談会

堀 投資案件をどのような観点で判断するのか、資本政策や株主還元のあり方をどう考えるのか。そういったことについて、従来以上に幅広く議論しています。キャッシュアロケーションは、事業環境や成長機会・財務状況に応じて最適な配分が変わります。将来の成長投資を優先するフェーズでは、その理由と期待する成果を市場に丁寧に説明することが、信頼につながります。

林 そういった議論の進め方について、就任2年目の私から見ますと、遠北議長が発言しやすい雰囲気と流れをつくっていることも、活発な議論につながっていると感じます。適切なタイミングで発言を促していただけるので、異なる専門性を持つ取締役の視点が自然に交わります。

堀 毎回、隣に座る相手が変わるという小さな工夫も、新たな対話や気づきを生んでいますね。

人的資本を、持続的な成長の基盤に

林 変革を担うのは人財です。人財の確保や育成、働く環境の整備は、それ自体が目的ではなく、企業価値向上を実現するための基盤です。社員の皆さんがNANKAIに誇りを持ち、多様な人財が活躍できる環境を整えることが、中長期的な成長に欠かせません。人財への投資が将来の稼働力にどう結びついているのかを、取締役会として継続的に注視し、後押ししていきたいと思います。

三木 2025年4月の泉北高速鉄道との統合や今回の鉄道事業の分社においても、経営陣や人事部門が社員の心情やモチベーションに配慮し、丁寧なコミュニケーションを重ねながら進めてきたことが印象的でした。経営方針を組織に浸透させるには、こうした対話の積み重ねが重要です。

林 今年、初めて社内出身の女性取締役が誕生しました。大変嬉しいことです。女性の登用で大切なのは、目標人数の達成にとどまることなく、実際に意思決定に関わり、組織や事業に変化をもたらしているかを見ていくことです。登用の機会、働き方、キャリア形成を継続的に見直し、経営人財の層を厚くすることが、意思決定の質の向上につながります。

堀 当社グループの事業は地域社会やお客さまとの接点が多く、人財の力が競争力の源泉そのものだと考えています。人的資本経営を経営戦略の中核に置き、2024年度にグループの人財戦略をまとめるなど深化させてきたことは、非常に大きな成果です。

監査等委員会の実効性向上

三木 私は2021年6月の監査等委員会設置会社への移行時から監査等委員を務め、2023年6月からは監査等委員会の委員長を拝命しています。監査等委員会では毎月、常勤監査等委員から監査活動の状況に加え、経営トップ会議や各種委員会における議論について詳細な報告



を受けています。その内容を踏まえながら、重要課題について意見交換を行い、必要に応じて執行側への確認や改善提言を行っています。委員会から提起した課題は、常勤監査等委員が執行側に確認し、その対応状況が改めて報告されます。

内部監査部、リスク管理部、監査法人との連携も重視しています。監査法人からは重要論点について報告を受け、双方向で意見交換を行っています。こうした取り組みを通じて、監査等委員会、内部監査部、監査法人による三様監査の実効性が高まっています。

さらに、グループガバナンスの強化にも取り組んでいます。グループ会社のトップに委員会で経営状況や課題について報告いただくのですが、当初は、大きな子会社を中心に実施していました。2024年度に、常勤監査等委員と事務局が中心となってグループ会社のリスク評価一覧を作成いただいたことで、現在は、リスク評価に基づいて対象会社を選定しています。



▲ 社外取締役座談会

また、私自身もグループ会社を訪問し、経営トップとの対話や現場の確認を行いましたし、2026年度より、執行側のリスク管理委員会には田中監査等委員に、サステナビリティ推進委員会には林監査等委員に、社外取締役としてオブザーバー出席いただいています。これらの機会も活用し、資料だけでは把握しにくい課題や強み、弱みを理解することで、監査の質向上につながると感じています。

監査等委員会設置会社への移行から5年が経過しました。監査の実効性、執行側との対話、三様監査、グループガバナンスなど、その機能は年々進化しています。今後も独立性と客観性を維持しながら、持続的な企業価値向上に資する監査・監督機能をさらに高めていきたいと考えています。

沿線への誇りを礎に、 グループ全体の成長を描く

三木 沿線人口が減少するなかで持続的に成長するには、沿線価値を高める取り組みと、沿線外での収益機会の拡大を組み合わせる必要があります。なにわ筋線によって大阪北部へのアクセスが広がることも成長のチャンスです。沿線内外の可能性をグループ全体で捉えることが重要だと思います。

林 当社グループの事業エリアには都市部と自然豊かな地域の双方があり、気候変動や人口減少はリスクである一方、新たな価値創造の機会でもあります。なんばエリ



アのまちづくりや沿線地域での環境保全など、地域とともに歩んできた歴史は当社ならではの強みです。初のTNFDレポートでは自然資本に関するリスクと機会を丁寧に分析しています。環境保全と経済価値を両立させながら地域の持続可能性を高めることが、企業価値向上にもつながりますよね。

堀 事業特性を考えると、気候変動による甚大な自然災害は、グループにとってトップリスクの一つです。一方、地域社会との共生は成長機会にもなります。サステナビリティをリスク対応だけで捉えず、NANKAIならではの事業機会にどうつなげるかという視点が必要です。

三木 鉄道とまちづくりを一体で考えることが大切です。沿線の皆さまからの信頼を基盤に沿線価値を高めるとともに、沿線外での収益機会も拡大し、株式会社NANKAIとしてグループ全体の成長につなげていく。その際、組織が大きく複雑になるほど、理念や戦略と現場の実態に

ずれが生じる可能性があります。経営の方針が現場まで浸透しているか、丁寧に確認していく必要があります。

林 経営体制の変化は、組織の形だけでなく、社員の意識や地域との接点、株主・投資家への説明にも変化をもたらします。何が変わり、何を大切に引き継ぐのかを、分かりやすく伝えることが欠かせません。経営の形が変わっても、沿線の皆さまとの信頼や地域との接点は、これからも大切に引き継ぐべき財産です。株式会社NANKAIがグループ全体を俯瞰し、不動産事業と公共交通事業を起点とするまちづくり会社として、それぞれの地域や事業の価値を高めていくことを期待しています。

堀 鉄道事業の分社を契機に、NANKAIグループは、各事業の戦略を磨くだけでなく、グループ全体としての領域で稼ぐ力を高め、どのように経営資源を配分するのかを、より明確に示す段階に入ったと考えています。鉄道は引き続き中核事業ですが、不動産や都市開発、観光など、将来の成長を担う事業領域をどう育てるかが重要です。

投資家の皆さまが求めているのも、個別事業の戦略だけではなく、グループ全体としての成長ストーリーだと考えています。経営陣が、成長領域を明確にしながら、グループ全体として、どの事業領域で収益力を高めていくのかを具体的に示していくことが重要です。その議論を後押しすることも、私たち社外取締役の重要な役割だと考えています。

取締役会の活動・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。

実効性評価

2025年度の取り組みとアンケートの実施

2025年度の実効性評価においては、前年度評価結果を踏まえ、中期経営計画進捗レビューの実効性確保に向けて、各戦略の進捗管理に重点をおいた運営に変更しました。

「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の実現に向けた対応」を重点議題として取り上げるとともに、鉄道事業の分社化に向け、「NANKAIグループの社会的使命・行動指針」や「鉄道会社の目指す姿(MVV)」の策定に向けた審議を行いました。加えて、議論しやすい雰囲気醸成に向け、昼食会や視察会の開催を継続しています。

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、次年度の実効性評価の課題および対応方針を設定しています。

2025年度のアンケート項目

- | | |
|--|---------------------|
| 1. 2025年度取締役会の運営 | 3. 中期経営計画の進捗レビュー |
| 2. 取締役の自己評価(経済産業省が提唱する『「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則』) | 4. 取締役会として特に議論すべき議題 |
| | 5. 活発な議論・審議のための運営 |

アンケート結果

- 所要時間、説明資料および議事運営について、概ね適切であるとの評価が得られた一方、資料の簡潔化、議案の重要性に応じたメリハリある審議運営を求める意見や、社内取締役の発言をより促し、社外取締役との双方向の議論を一層深めていくこと、経営トップによる大局的な視点の提示を求める意見が寄せられました。
- 各取締役が専門的知見や経験を踏まえ、不足している視点を補完する形で発言していることが確認されました。一方で、モニタリング・ボード機能のさらなる高度化に向け、執行側から提示される課題認識や打ち手の具体性の向上、事業の選択と集中や資源配分に関するより踏み込んだ議論が必要であるとの認識が示されました。
- 概ね適切との評価が得られましたが、課題を抱える施策や事業に重点を置いたメリハリある報告とすることや、KPI差異要因や課題認識、対応策に踏み込んだ説明を行うべきとの意見がありました。
- 重点議題である「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、一定の進展が認められるものの、資本配分の優先順位や事業の最適配分、人財戦略の明確化と事業戦略との連動、低収益事業への対応などについて、引き続き議論の深化が必要とされました。
- 昼食会や施設見学会などの取り組みは、事業理解の深化や相互理解の促進に資するものとして評価されました。

2026年度の取り組み

左記を踏まえ、2026年度は以下3点を課題として取り組みます。

1. 中期経営計画に対する進捗レビューの実効性確保

従来の網羅的な報告にとどまらず、各施策の進捗状況に係る本質的な課題に踏み込んだうえで、遅れが生じている成長戦略に関する進捗判断や対応策などについて集中的に議論を行うなどによって、取締役会のモニタリング機能のさらなる強化を図ります。

2. 事業持株会社としてのモニタリング機能の強化および取締役会として特に議論すべき議題の審議充実

「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」の3点については、引き続き取締役会における重点議題と位置づけ、事業持株会社としてグループ全体の視点に立った資本配分や事業ポートフォリオの最適化に関する議論を深めます。人的資本経営については、各種施策の進捗報告にとどまらず、事業戦略との連動、人財ポートフォリオやリーダー人財の確保・育成、従業員エンゲージメント向上施策などの論点を明確化したうえで、取締役会における審議の充実を図ります。

また、当社と鉄道事業会社の役割分担および運営状況については、重要なテーマと位置づけ、グループ全体最適の観点から継続的にモニタリングを行います。

3. 取締役会事務局機能の強化

取締役会が重要課題について実効性のある本質的な審議を行うことができるよう、取締役会議長、経営陣および社外取締役とのコミュニケーションを十分に図りつつ、適時適切な議題設定、論点を明確にした情報提供、インフォーマルな対話機会の充実などを通じ、取締役会事務局機能の強化と活発な議論の促進に取り組みます。

取締役に対するトレーニング

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。

指名委員会委員長メッセージ

変革期を牽引する 経営人財の育成・選任へ

社外取締役 監査等委員
指名委員会委員長

國部 毅



指名プロセスの確立と高度化

私は2021年6月の当社社外取締役監査等委員就任と同時に指名委員会委員に就き、2024年6月から委員長を務めています。指名委員会は、将来を担う経営人財の育成状況のモニタリング、経営人財候補者の評価・絞り込み、経営陣の指名・選任といった重要な役割を担っています。

経営環境の変化が加速するなかで、NANKAIグループの将来を担う経営人財に求められる資質や経験も、事業戦略の進展に応じて継続的に見直していく必要があります。こうした見直しを適切な指名につなげるためには、候補者の評価・選定に関する慎重な議論に加え、公正性・客観性・透明性を備えた仕組みが欠かせません。当社では、この認識のもと、指名プロセスの整備を進めてきました。2023年4月の遠北現会長から岡嶋現社長への社長交代も、整備されたプロセスを経て実施されたものです。

その過程で、将来の経営を担う人財の母集団形成が必ずしも十分ではないという課題も見えてきました。これを踏まえ、次世代リーダーの養成を検討するプロジェクトチームが設置され、CEOの指名プロセスのみならず、経営人財の育成プログラムまでを含む「CEOサクセッションプラン」を構築し、2025年度から運用を開始しています。

第二の創業を支える経営体制とCEOサクセッション

2025年度の指名委員会では、大きく2つのテーマを審議しました。一つは、2026年度からの新たな経営体制への移行にあたり、事業持株会社である当社と、分社後の鉄道事業会社それぞれに相応しい経営体制の構築です。そしてもう一つは、CEOの交代についてです。

CEOサクセッションプランの一環として、2023年の岡嶋社長就任から3年が経過したこのタイミングで、遠北会長から岡嶋社長へのCEO交代が実施されました。指名委員会での審議を経て、2026年6月の株主総会をもって、岡嶋社長が新たにCEOに就任しています。また、同総会で就任した社内取締役のうち、遠北会長を除く3名が平成期に入社した世代であり、経営陣の世代交代も進んでいます。

指名委員会は、2026年6月の株主総会後から社外取締役のみで構成される体制となりました。これは、経営陣の指名・選任に関する議論において、執行からの独立性をより明確にし、ステークホルダーへの説明責任を高めるためのものです。その責任の重さを改めて認識し、身の引き締まる思いです。一方で、社外取締役のみで実効性のある議論を行うには、候補者に関する十分な情報と、執行側との適切な対話が不可欠です。委員長として、独立性を確保しながらも、執行側からの必要な情報の入手や経営人財候補者との接点づくりを充実させ、指名委員会の実効性を高めていきます。

変革を牽引する次世代経営人財の育成へ

先行き不透明な国際情勢やAIの台頭など、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。人がいかに付加価値を生み出していくのかが問われる時代において、人財育成は企業にとって特に重要な経営テーマです。指名委員会が担うCEOサクセッションや、その前段となる経営人財育成も、NANKAIグループの持続的な成長に向けて真摯に向き合うべき課題です。

NANKAIグループが「第二の創業」を迎え、企業価値の持続的な向上を目指していくためには、これまで鉄道事業を基盤に培ってきた安全・安心を最優先とする堅実なカルチャーを大切にしながら、新たな価値創造に挑戦するマインドセットをグループ全体に浸透させていくことが重要です。新しい経営陣に対しては、適切なりスクテイクを行い、前例のないことにも果敢に取り組む企業風土の醸成を求めるとともに、指名委員会としても対話と監督を通じて、その実現を後押ししていきます。

今後も、求められる経営人財像を不断に見直し、経営人財の育成から選定に至るプロセスを継続的に検証・改善していきます。また、執行側との対話を深め、経営人財候補者と指名委員会との接点を増やすとともに、取締役会事務局の機能強化も図りながら、変革期においても持続的な企業価値向上を実現できる経営体制の構築に貢献していきます。

CEO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財を育成する「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財に対して、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財情報は、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、幅広いタイプの人財を育成する
- ▶ 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

PICK UP

社外取締役向け沿線見学会の開催

(2025年9月、12月)

社外取締役および社内役員の一部を対象に、高野山の視察会を開催しました。一行が滞在した常喜院は、当社*創業の中心人物で初代社長を務めた松本重太郎と縁が深いお寺です。当日は、法話聴講や勤行体験、寺院内外の視察によって、高野山の歴史や神秘的な雰囲気を体感しながら、高野山や当社事業への理解を深めました。

※当社の前身である阪堺鉄道



2025年9月撮影

高野山

和歌山県内陸部、標高千メートル級の山々に囲まれた山上盆地に広がる宗教都市。約1,200年前に弘法大師空海が開いた真言密教の聖地であり、世界文化遺産「紀伊山地の霊場と参詣道」の構成資産の一つとして、国内外から年間約140万人が訪れています。高野山と大阪のなんばを、NANKAIグループの鉄道、ケーブルカー、路線バスがリレー形式でつないでおり、特急こうや・観光列車GRAN 天空・ケーブルカーはカーボンフリー電力を使用、高野山内はEVバスで環境に優しい移動手段を提供しています。

報酬委員会委員長メッセージ

経営戦略と連動し

NANKAIグループの価値創造を

後押しする報酬制度へ

社外取締役
報酬委員会委員長

常陰 均



公正性・客観性・透明性を重視した報酬ガバナンス

当社は2019年6月、それまでの「指名・報酬会議」を「指名委員会」と「報酬委員会」に分離・独立させました。私は同年6月の社外取締役就任と同時に、報酬委員会委員長を拝命し、現在に至ります。指名委員会・報酬委員会はいずれも、新設当初から社外取締役が委員長を務め、構成員の過半数を社外取締役とする体制で運営されています。これは、当社のガバナンス強化に向けた取り組みの重要な一歩であったと考えています。

報酬委員会では、こうした独立性のある委員会構成のもとで審議を重ねることに加え、毎年、第三者機関による報酬サーベイの結果を活用し、報酬水準や制度設計の妥当性を検証することで、報酬決定プロセスの公正性・客観性・透明性を確保してきました。

報酬制度は、平時においてあらかじめ定めた算定方法を適切に運用することはもちろん、想定外の環境変化に直面した際に、制度本来の趣旨に照らしてどう判断するかも重要です。コロナ禍においては、移動需要が急減するなかで、業績悪化への対応と、業績回復に向けたインセンティブのあり方について慎重に議論しました。経営努力だけでは短期的にその影響を吸収しがたい事業環境であった一方、公共交通を担う企業として事業継続、業績回復に尽力しなければならない経営陣の役割も踏まえ、制度を機械的に運用するだけではなく、報酬本来の目的に立ち返って判断することの重要性を再認識しました。

短期成果と中長期的な価値創造を両立する制度設計

2019年には、報酬委員会の新設と同時に役員報酬制度を大きく見直しました。短期インセン

ティブとして単年度業績に連動する賞与を、長期インセンティブとして株式交付信託を利用した株式報酬を導入し、経営陣が業績向上と企業価値向上の双方を意識する制度へと移行しました。

さらに2025年には、株式報酬制度に業績連動要素を加味する改定を行いました。これは、資本コストや株価を意識した経営を進めるなかで、短期的な成果と中長期的な価値創造の両立をより強く促すことを目的としたものです。業績連動の目標指標としては、財務指標であるROEと相対TSRに加え、非財務指標としてCO₂排出削減量を採用しました。

ROEは、資本コストを意識して収益力の向上と資本効率の改善を目指す上で重要な指標です。相対TSRについては、大手民鉄との比較で支給率を決定する設計としました。事業特性が近い同業他社との比較であるからこそ、株価を意識する実効的なインセンティブとして機能することを期待しています。また、CO₂排出削減量を指標に採用したことは、公共交通やまちづくりに関わるNANKAIグループとして、地球環境保全への取り組みに経営としてより強くコミットする姿勢を報酬制度にも反映したものです。

新たな経営体制にふさわしいインセンティブの実効性向上

当社グループは2026年4月に鉄道事業を分社化し、新たな経営体制へ移行しました。鉄道事業を祖業とし、地域とともに成長してきた当社グループが、公共交通、不動産、新規事業などグループ全体の力を活かして企業価値向上を目指すなか、役員報酬制度にも、経営戦略との連動性がこれまで以上に求められています。

今後、高い目標を達成していくためには、経営陣の達成意欲を高め、業績への貢献度が支給額に適切に反映される制度にしていくことが重要です。現行の報酬体系がインセンティブとして十分に機能しているか、目標指標や報酬構成が経営環境や経営戦略の変化に照らして妥当であるかを、継続的に検証していく必要があります。執行側との対話を一層深めるとともに、委員会の開催頻度も高めていくことで、より充実した審議を重ね、必要に応じて制度の見直しを行います。

報酬制度は、単なる処遇決定の仕組みではなく、経営の意思決定を価値創造の方向へ導く重要なガバナンスの仕組みです。公正性・客観性・透明性を確保しながら、NANKAIグループの持続的な企業価値向上に資する仕組みとなるよう、引き続き実効性の向上に取り組んでいきます。

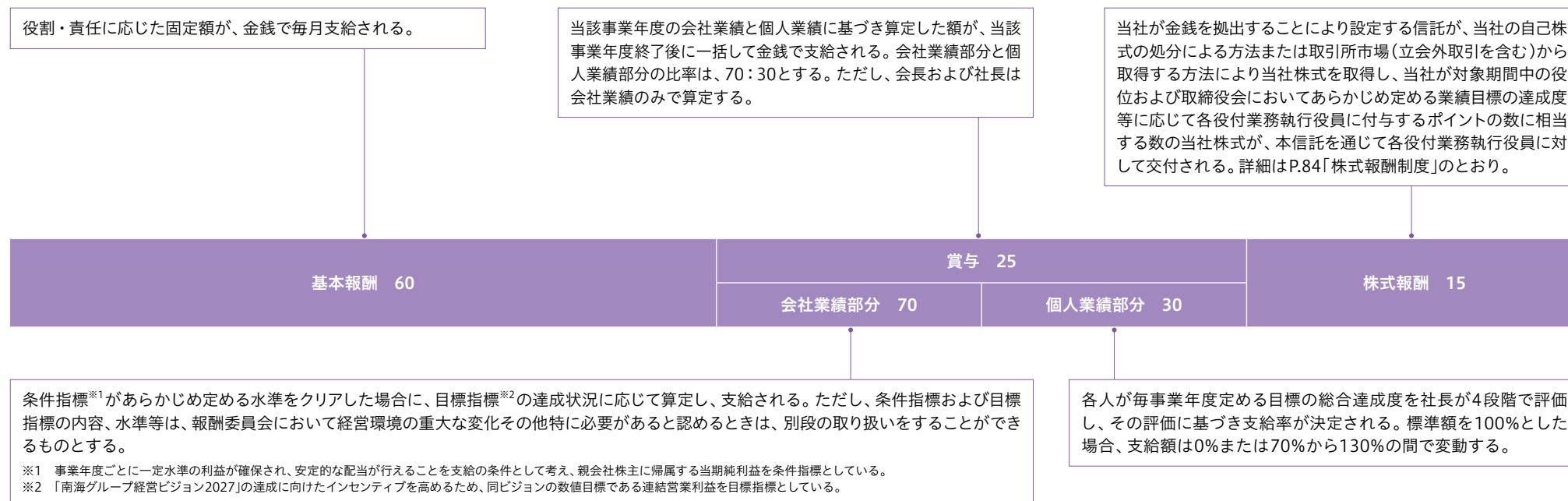
報酬

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、取締役に對して、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）に對して支給します。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社長兼CEO 岡嶋 信行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





報酬

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。なお、業績連動指標の評価期間は、中期経営計画の計画期間（2025年度から2027年度まで）とし、評価期間終了後に業績連動部分のポイントを確定させることとしております。
※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

ROE

（株式報酬標準額の20%相当）

中期経営計画に定める目標数値（7%以上）に対する実績に応じて直線的（比例的）に支給率に反映させることとし、標準額（目標達成時）を100%とした場合、支給額は50%から150%の間で変動する。なお、実績が5%を下回った場合は支給しない。

（同業他社との）
相対TSR

（株式報酬標準額の20%相当）

中期経営計画期間中の当社株式のTSRを同業他社との比較により順位づけし、その順位に対応する支給率を0%から150%の間で段階的に設定する。

CO₂排出
削減量

（株式報酬標準額の5%相当）

地球環境保全への取り組みを推進するため、中期経営計画に定める目標数値（2013年度比37%削減）の達成度に応じた支給率（0%から150%）を設定する。

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（2025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）	316	185	93	37	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）	48	48	—	—	2
社外役員	82	82	—	—	9

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	
214	117	67	29	7

- 賞与は、2025年度に係る役員賞与引当金繰入額（引当差額を含む）
- 株式報酬は、2025年度中に付与されたポイントに係る費用計上額
- 左記のほか、取締役を兼務しない役付執行役員7名に対する報酬等の額は、上表のとおり



株主・投資家との対話

当社グループの「IRコミュニケーション」の詳細は、Webサイトをご覧ください。



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、株主・投資家との建設的な対話を重視しています。対話を通じて資本市場との相互理解を深めるとともに、経営の透明性向上に努めています。

株主・投資家との対話の実施状況

代表取締役社長やCFOをはじめとする経営層およびIR担当が中心となり、国内外の機関投資家・アナリスト・個人投資家との対話を積極的に実施しています。

決算説明会や事業説明会、個別面談などを通じて継続的な対話を行い、当社の戦略や事業環境に関する理解の促進を図っています。



なんばエリアにおける施設見学会の様子(2025年6月30日実施)

IR活動の実績(2025年度)

※スモールミーティングを含む

活動		実施回数
機関投資家	決算説明会	2回
	事業説明会	1回
	施設見学会	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107回・157名
個人投資家	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

対話の主なテーマ

不動産	投資計画(M&A含む)、事業エリア拡充、スキーム多様化、価格転嫁、専門人財確保/育成
公共交通	収益計画、投資計画、インバウンド動向、価格転嫁
財務戦略	キャッシュ・アロケーション、株主還元、資本効率性、財務健全性、賃貸等不動産の含み益、政策保有株式の方針
まちづくり/ 新事業	グレーターなんば構想、新事業のマネタイズ
その他	来期業績予想、中期経営計画のアップデート、鉄道事業の分社化、なにわ筋線計画、大阪IR

対話を通じた企業価値向上への取り組み

株主・投資家との対話で得られたご意見は、取締役会や経営トップ会議、執行役員会等で共有し、事業戦略や資本政策の検討に活用しています。資本市場との対話を経営の意思決定に活かすことで、企業価値の向上につなげています。

経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況

会議体	報告回数	報告内容
取締役会	1回/年	・ターゲット別IR戦略 ・機関投資家とのエンゲージメント活動 ・個人投資家とのエンゲージメント活動 ・外部からの評価
経営トップ会議	1回/年	・中期経営計画公表後の資本市場の反応(対話内容/示唆・アナリストレポート)
執行役員会	12回/年	・IR活動報告 ・対話内容/示唆 ・アナリストレポート ・株価動向

対話の成果

株主・投資家からの主な意見	対応(新中期経営計画への反映)
・2025年度期初予想について、保守的との見方	・2025年度においては、大阪・関西万博の効果が空港線の見立てを修正し、7月・10月の2度にわたって業績予想を上方修正 ・2026年度においては、期初のガイダンス時点から過度に保守的にならないことに留意した営業利益目標を設定
・2025年度の期初予想公表後の株価の低迷、PBR1倍割れを踏まえた対応	・7月の業績予想の上方修正と合わせて増配・自己株式取得を公表
・投資の蓋然性や実現性をはじめとした不動産事業での開示充実	・事業説明会を開催し、不動産事業の担当役員より戦略の詳細を説明するとともに、議事録を当社Webサイトに開示 ・2025年度第2四半期決算説明会において、投資クライテリア・パイプラインを説明



リスクマネジメント

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、ERM(統合型リスク管理)に基づくリスク管理を導入しています。

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「リスク管理部」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、左図の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。内部監査部は、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、内部監査部は第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。



(2026年4月1日現在)



情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティの確保を経営上の重要事項と位置づけ、お客さまからお預かりした情報資産および当社グループの情報資産をさまざまな脅威から保護するために、情報セキュリティに関わ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行っています。

情報セキュリティに関わる規程

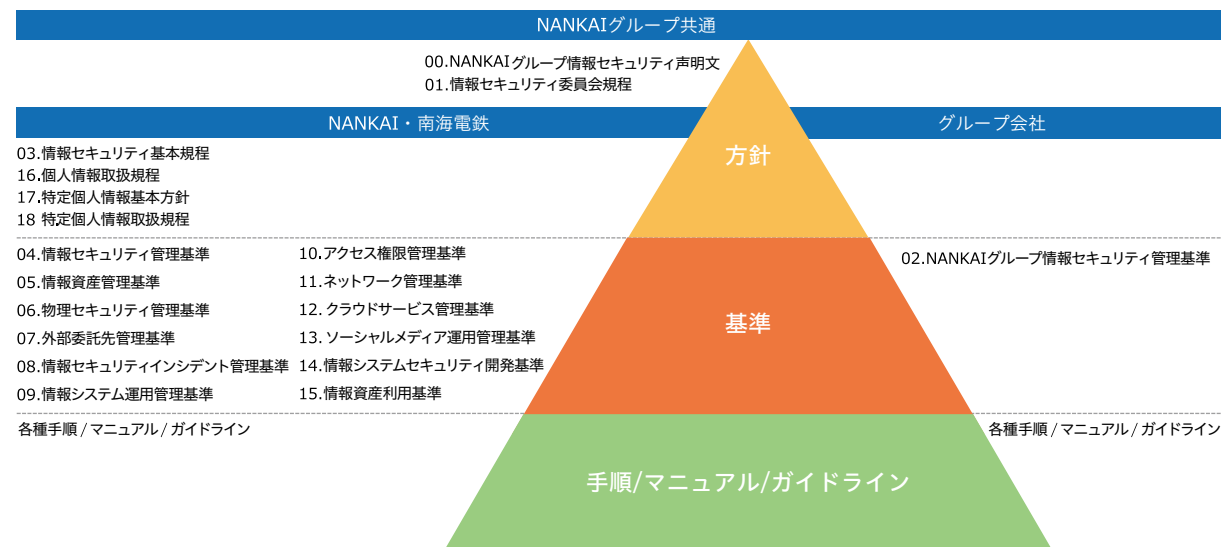
当社グループでは、情報セキュリティ水準の向上を目的として、NANKAIグループ情報セキュリティ標準規程を制定しています。特に当社では、重要インフラ事業者として適切な情報セキュリティ強化を図ることを目的に、国際機関CISAの発行する「CSF (NISTサイバーセキュリティフレームワーク)」および国土交通省の発行する「鉄道分野における情報セキュリティ確保に係る安全ガイドライン」をベースとしたNANKAI情報セキュリティ規程を制定しています。

また、当社グループでは個人情報情報を最重要情報資産と位置づけ、個人情報を適切に利用・保護することを重要な責務と考えて「NANKAIプライバシーポリシー」を制定し、運用しています。

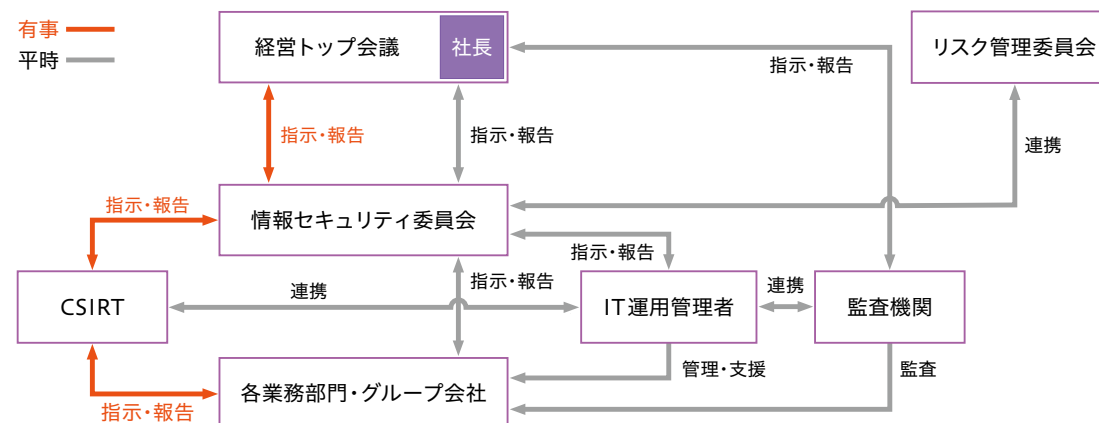
情報セキュリティに関わる体制と教育

経営トップ会議の直下に情報セキュリティ委員会を設置し、リスク管理委員会と連携を取りながら、グループ全体の情報セキュリティ強化を推進しています。また、情報セキュリティ委員会の直下にCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築し、有事のITインシデント発生時の迅速な対応体制を整備するとともに、平時においても訓練や教育を通じて情報セキュリティ意識の醸成を図っています。これらの取り組みにより、従業員一人ひとりの不審事象への気付きと適切な報告行動を促進し、CSIRTによる迅速なインシデント対応の実効性向上につなげています。

情報セキュリティに関する規定体系図



情報セキュリティに関する体制図





人権・調達

公共交通事業を営む当社グループにとって、人権の尊重は事業活動の根幹をなす重要な責務です。ステークホルダーの人権を尊重し、事業活動に関連する人権課題への理解を深め、適切な対応に努めています。また、こうした取り組みは当社グループにとどまるものではなく、サプライチェーン全体において実践されることが重要です。当社グループは、「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踏まえ、取引先とともに持続可能な価値創造に取り組んでいます。

人権に関する取り組み

NANKAIグループ人権方針



ハラスメント防止への取り組み

良質なサービスを提供するうえで、従業員の人権が守られることが必要不可欠と考え、2024年11月にカスタマーハラスメントに関する基本方針を策定しました。また、2026年9月には、求職者等に対するハラスメント防止のための基本方針・行動規則も整備しました。今後も従業員と求職者の双方の人権を尊重した環境づくりを進めていきます。

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、適切な対応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）	役職員・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）	

調達に関する取り組み

NANKAIグループ資材調達方針、グリーン調達ガイドライン

当社グループのサステナブル調達の取り組みは、備品などの身近なものの購入時に、できるだけ環境負荷の小さいものを優先的に購入するグリーン購入から開始し、取り組み開始以降、毎年目標を設定して実施してきました。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「NANKAI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。

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。

方針・ガイドライン

NANKAIグループ 資材調達方針



グリーン調達 ガイドライン



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)

コンプライアンス

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、規程と体制を整備し、役職員一人ひとりへの意識浸透を図っています。

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守秘義務を課したうえで開催しています。2025年度は計7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。

また、コンプライアンス担当の専任部署として「リスク管理部」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」を社内各部およびグループ各社に配置しています。

規範・方針

企業倫理規範

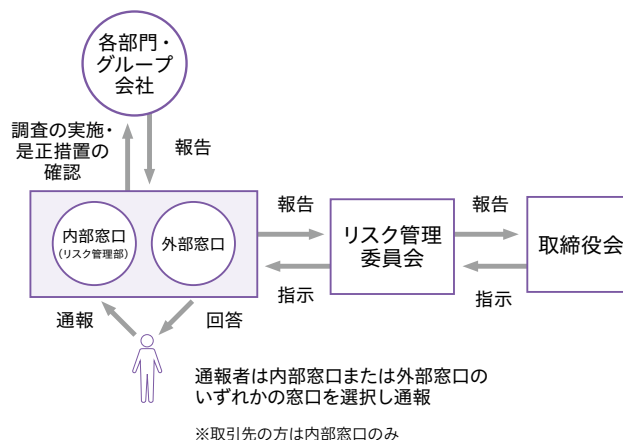
腐敗防止に関する
基本方針

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見し、是正していくため、役職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、公益通報や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います。また、改正公益通報者保護法も踏まえたうえで、通報者の秘密保持および不利益取り扱い・報復等を禁止しています。運用状況は、リスク管理委員会および取締役会で報告するとともに、匿名通報や社内・外部（英語対応含む）の複数窓口を設置しています。さらに、本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。

企業倫理ホットライン制度の対応手順（2026年4月1日現在）



教育

当社グループ全役職員へのコンプライアンス意識の浸透を図るため、各種研修などの教育を継続的に実施しています。2025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、当社グループ役職員一人ひとりの取るべき行動を実践的に示す「コンプライアンスハンドブック」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、当社グループ役職員に配布しています。これらの取り組みにより、コンプライアンスの浸透に努めています。



コンプライアンスハンドブック
(2026年4月更新)



経営情報

なんばを起点とする鉄道ネットワークを基盤に、
NANKAIグループは沿線のまちづくりと多様な事業を展開し、
収益基盤の拡大と事業ポートフォリオの高度化を進めています。



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。2050年の企業像を実現すべく、企業価値の大きな向上を目指していきます。

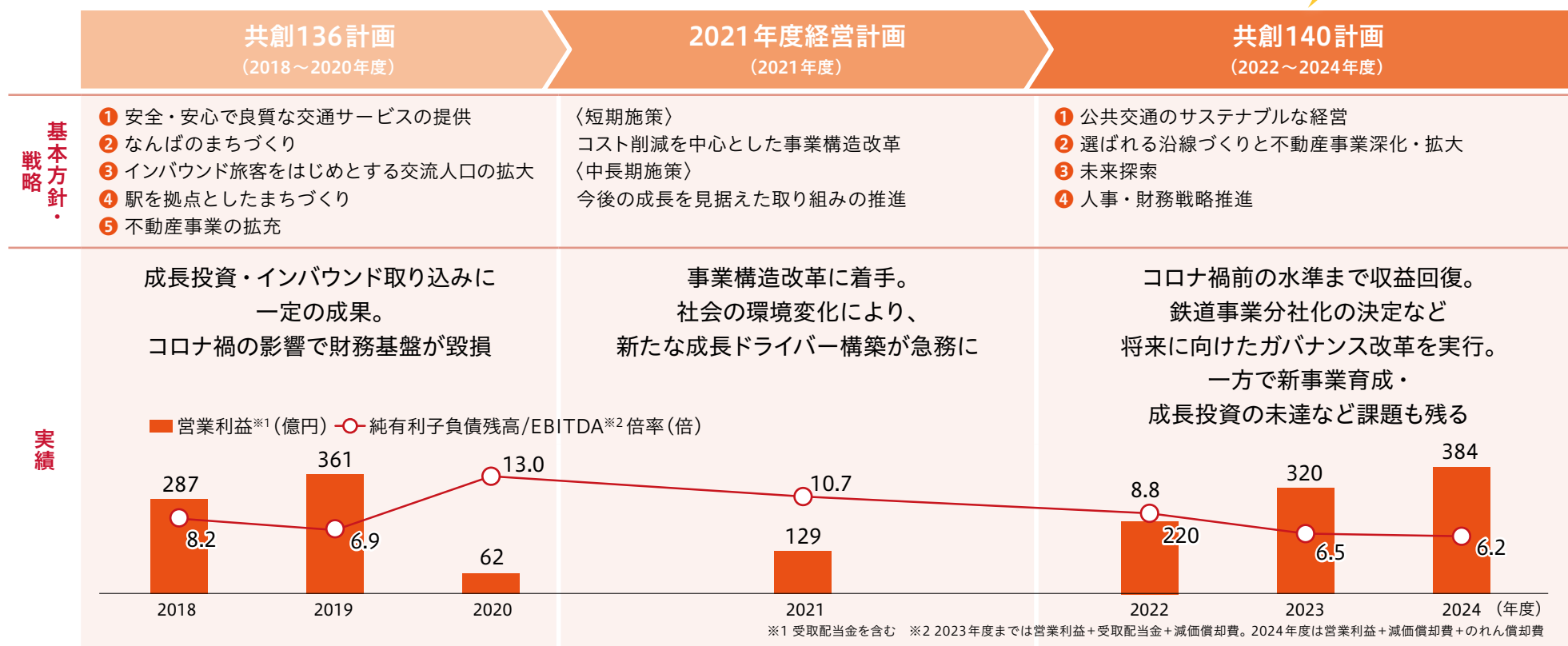
2050年の企業像

南海グループ経営ビジョン2027

2027年のありたき姿

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

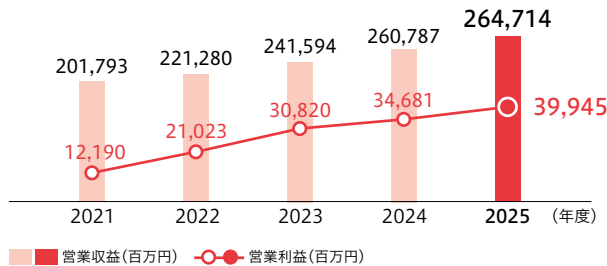
NANKAIグループ
中期経営計画2025-2027



※1 受取配当金を含む ※2 2023年度までは営業利益+受取配当金+減価償却費。2024年度は営業利益+減価償却費+のれん償却費

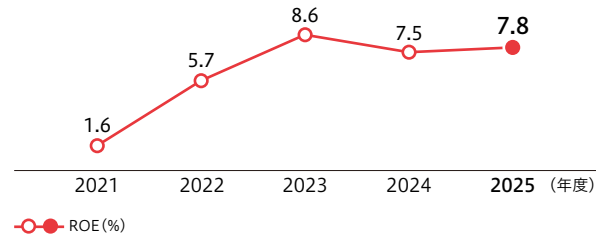
財務ハイライト^{※1}

収益性 | 営業収益／営業利益



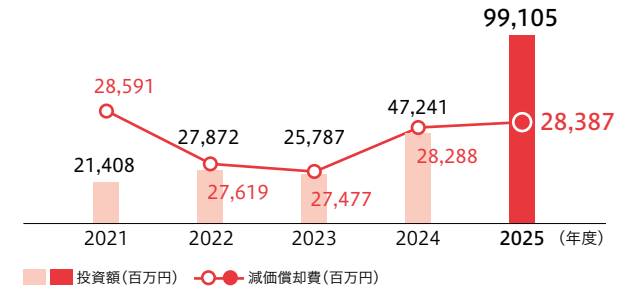
収益性は、コロナ禍からの回復を経て、持続的な成長フェーズへと移行しています。2025年度は、大阪・関西万博の開催やインバウンド需要の拡大などが寄与し、営業収益・営業利益ともに過去最高を更新しました。

資本効率性 | ROE



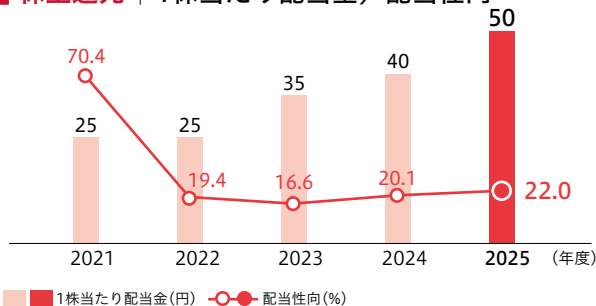
コロナ禍からの回復に伴い、ROEは改善傾向にあります。2025年度は、コア事業を中心とした利益の積み増し、資本コストを意識した経営管理の実現などが結実し、資本効率の向上が進みました。

設備投資 | 投資額／減価償却費



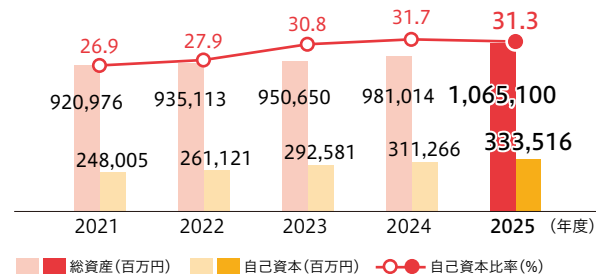
コロナ禍における投資抑制の結果、投資額は年間200億円台で推移し、減価償却費も通減傾向にありましたが、2024年度以降は、コア事業への集中投資などにより、投資額は大幅に増加し、減価償却費も増加基調となっています。

株主還元 | 1株当たり配当金／配当性向



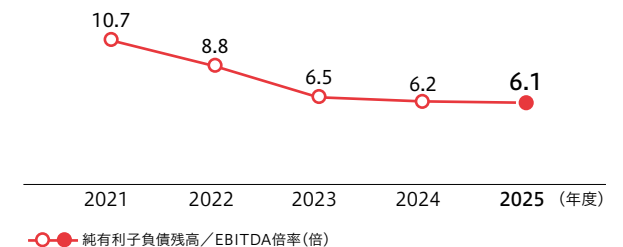
安定配当を基本方針としつつ、中期経営計画における株主還元方針の見直しを踏まえ、段階的な配当性向の引き上げを実施しており、2025年度は10円増配の年間50円配当としました。

財務安定性 | 総資産／自己資本／自己資本比率



自己資本比率は30%を上回る水準で推移しており財務基盤は着実に強化されています。また、2025年度には120億円の自己株式取得・消却を実施するなど、財務安定性を堅持しつつ、機動的な資本政策を展開しています。

財務健全性 | 純有利子負債残高／EBITDA^{※2}倍率



有利子負債の削減とEBITDAの増加により、財務健全性が着実に向上し、2025年度にはR&Iの格付がA(安定的)に格上げとなりました。投資増加局面である今中期経営計画期間においても、財務健全性は堅持していく考えです。

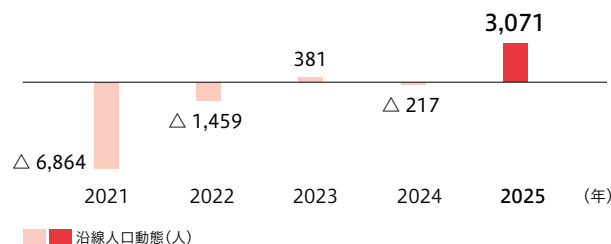
※1 2025年度において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を実施し、2024年度に係る各数値について暫定的な会計処理の確定を反映しています。

※2 EBITDA：営業利益＋受取配当金(～2023年度)＋減価償却費＋のれん償却費(2024年度～)



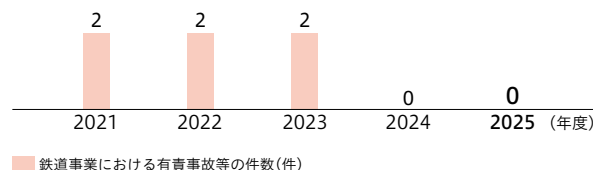
非財務ハイライト

沿線人口動態(社会増減数) ※大阪市除く



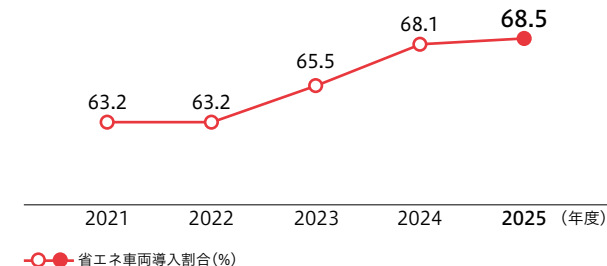
沿線地域では、人口の流入増加により、2023年に初めて転入者数が転出者数を上回りました。2024年はわずかに社会減となったものの、2025年は国外からの転入超過拡大と国内転出超過の縮小により、3,071人の社会増へと転換しました。

鉄道事業における有責事故等の件数※3



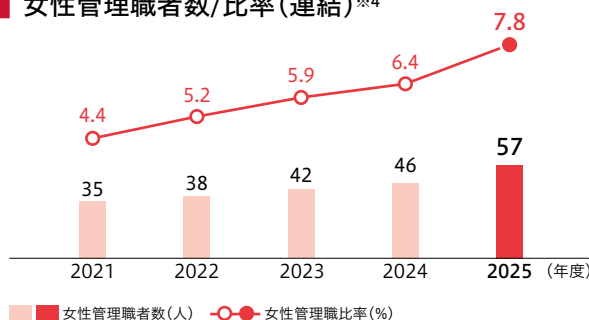
継続的な安全教育と安全投資の実施により、2024・2025年度の鉄道事業における有責事故等の件数は、2年連続で0件となりました。

省エネ車両導入割合



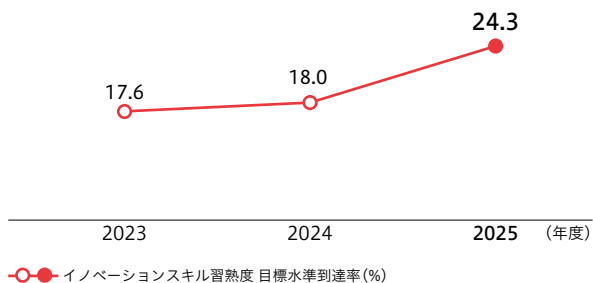
2025年度の省エネ車両導入割合は68.5%となり、2030年度85%達成に向けて順調に進捗しています。環境負荷軽減と持続可能な鉄道運営の実現に向け、計画的な車両更新を継続していきます。

女性管理職者数/比率(連結)※4



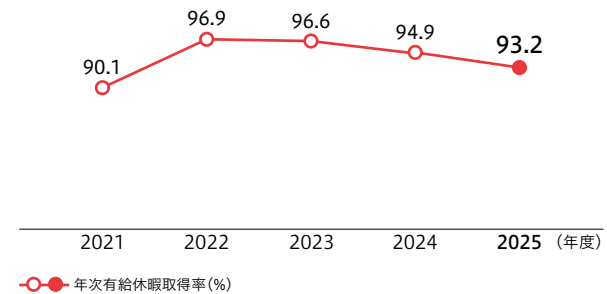
多様なライフステージにある人財の活躍環境整備とあらゆる領域・役割への配置・登用を進めた結果、2025年度の女性管理職比率は前年度比1.4ポイント増の7.8%となりました。女性活躍推進が着実に進展しています。

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。2025年度の目標水準到達率は24.3%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※5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90%以上の高水準を維持しています。

※3 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
※4 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
※5 当社は2026年4月1日付で鉄道事業を分社化



セグメントの概要

セグメント	事業内容	営業収益(億円)	営業利益(億円)	特徴
運輸業 35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。			● 都市・ニュータウン間輸送 ● 空港輸送 ● 観光輸送 ● 他社に先駆けた取り組み（キャッシュレス化対応など）
不動産業 4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。			● 「なんば」を中心とする強固な事業基盤 ● スマートシティ構想が進む泉北エリア ● 好立地に所在する物流施設 ● 大家業から総合不動産事業への脱却を志向 ● 事業エリアの拡充やスキームの多様化にも注力
流通業 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、当社グループ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。			● 「なんば」を中心とする強固な事業基盤 ● 広大なガーデンを有する「なんばパークス」 ● 駅直結で利便性の高い「なんばCITY」 ● 沿線地域からの信頼感・ブランド力
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。			● 沿線内外での多種多様なサービスの提供 ● 沿線地域からの信頼感・ブランド力 ● 国内外旅客を惹き付けるコンテンツ
建設業 4社	 建設業を営む南海辰村建設グループでは、当社グループ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。			● 鉄道関連工事の技術力 ● 実績豊富な土木・建築事業 ● グループ間シナジーの発揮 ● 関西圏を中心としたブランド力

※ 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(10社)」を加えた全6セグメントで構成しています。 ※ 当社は、2026年3月末まで、運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業に重複して含まれています。

※ 2025年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2024年度実績の数値についても、その内容を反映しております。

セグメントの状況①

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、空港線は大阪・関西万博の開催を背景とした交流人口の拡大やインバウンド需要の伸長、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。こうした需要拡大および収益基盤の強化に対応するため、安全性の向上やサービス品質の高度化に向けた設備投資を積極的に推進しています。

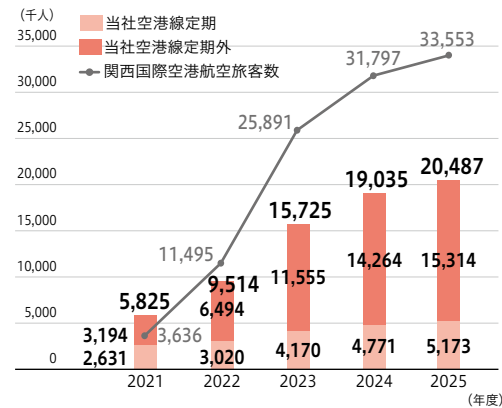
バス事業

路線バスは南大阪、和歌山、徳島エリアにおける日常的な移動手段、高速バスはなんばを拠点とした中長距離移動、リムジンバスは関西国際空港と各都市を結ぶ空港輸送を担っています。業界全体ではドライバー不足が深刻化しているなか、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

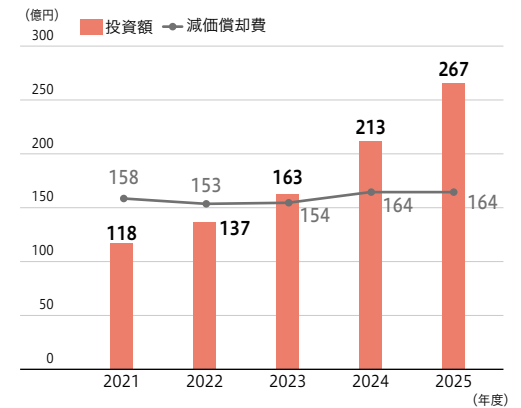
荷主との直接契約で空路および海路にて国際貨物輸送を手配するフォワーダー事業などを展開しています。

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(5カ年推移)



※出典: 関西エアポート株式会社(関西国際空港の航空旅客数)

設備投資(5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、固定賃料により安定的な収益源を確保しています。満床に近い稼働を維持し、平均賃料もなんばエリア平均を大きく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。

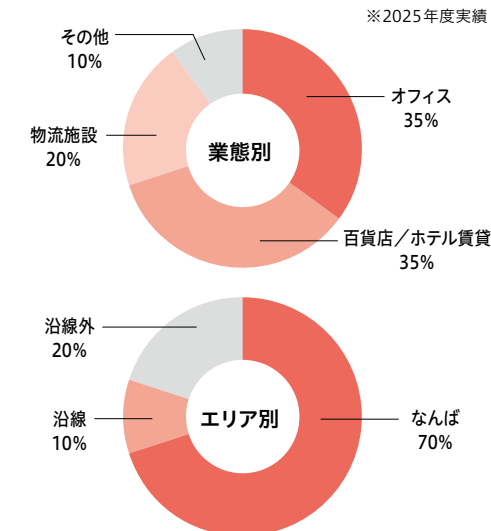
・物流施設

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。立地面での優位性を背景に、満床に近い稼働を維持し、安定的な収益源となっています。

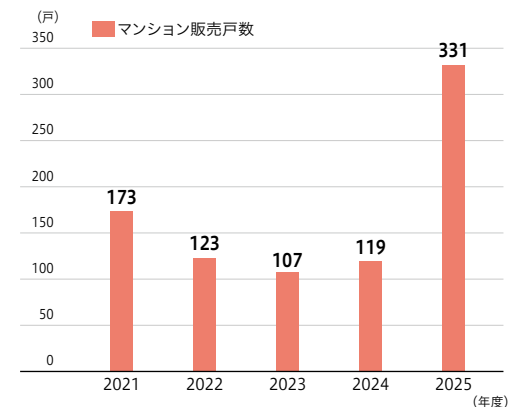
不動産販売業

分譲マンションは「ヴェリテ」シリーズを中心に展開しており、関西圏における開発用地の確保を強みに供給戸数の拡大を図っています。加えて、私募リートの活用による保有・売却の好循環を促進し、資産の入れ替えを進めることで、不動産販売業の強化と収益機会の拡大につなげています。

不動産賃貸業 営業収益の内訳



マンション販売戸数(5カ年推移)



セグメントの状況②

流通業

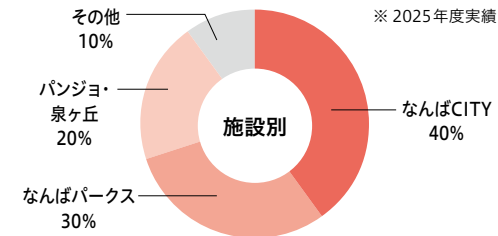
ショッピングセンターの経営

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。

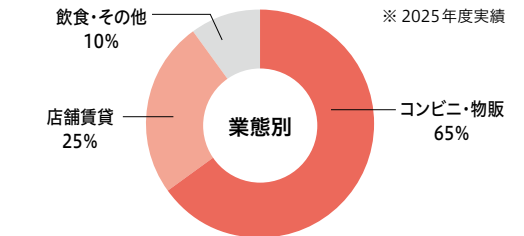
駅ビジネス事業

沿線の主要駅を中心に、コンビニエンスストアのフランチャイズ展開および店舗賃貸を行っています。駅ナカを中心とした収益機会の創出により、安定的な収益基盤の確立を図っています。

ショッピングセンターの経営 営業収益の内訳



駅ビジネス事業 営業収益の内訳



レジャー・サービス業

ビル管理メンテナンス業

NANKAI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、NANKAI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

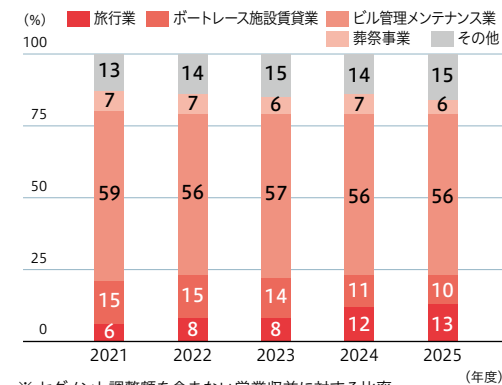
・ボートレース

BOAT RACE住之江の施設賃貸において、安定的な固定賃料を基盤に舟券売上連動も組み合わせることで、電話投票を中心とした市場拡大を取り込み、安定的かつ高収益なキャッシュ・フローを創出しています。

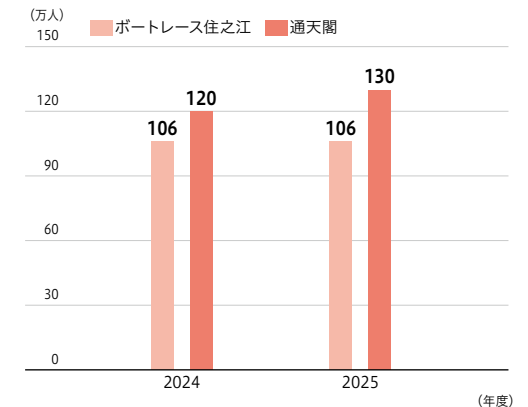
・通天閣

2024年12月に子会社化した通天閣観光が運営する通天閣を中心にエリア価値の向上に取り組んでいます。新今宮駅の副駅名「#まいど通天閣」の導入や営業時間延長などにより集客力を強化し、入場者数は増加しています。周辺エリアとの回遊性向上やコンテンツ拡充を通じて、収益機会の拡大を推進しています。

レジャー・サービス業
小セグメント別営業収益の内訳(5カ年推移)



ボートレース住之江および通天閣入場者数



建設業

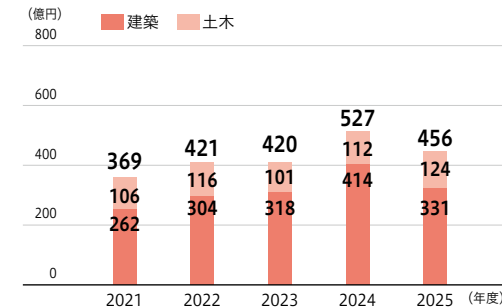
・建築

建築関係では、分譲・賃貸マンションを中心とした住宅に加え、学校や物流施設、病院、福祉施設等の非住宅分野まで幅広い案件の施工を手がけ外部受注の拡大を図るとともに、NANKAIグループの建築需要にも対応しています。近年は収益性を重視した選別受注を進め、収益基盤の強化に取り組むとともに、大阪IR関連工事などの大型プロジェクトにも参画しています。

・土木

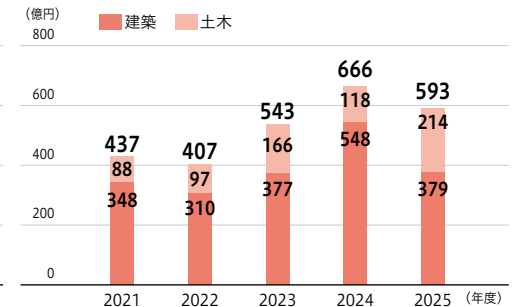
土木関係では、NANKAIグループの鉄道関連工事を中心に、官公庁や道路会社を対象とした道路工事や河川工事などを施工しています。鉄道インフラを支える保守・更新工事に加え、なにわ筋線などの大型プロジェクトにも参画しています。

完成工事高(5カ年推移)



※出典：南海辰村建設グループ

工事受注高(5カ年推移)



※出典：南海辰村建設グループ



主な経営指標

	(会計年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 ^{※1}	2025
財務指標												
(連結)												
営業収益 ^{※2}	(百万円)	219,065	221,690	227,874	227,424	228,015	190,813	201,793	221,280	241,594	260,787	264,714
営業利益	(百万円)	32,318	31,840	33,971	27,745	35,223	5,552	12,190	21,023	30,820	34,681	39,945
経常利益	(百万円)	27,110	27,111	29,733	23,898	31,677	1,854	9,931	18,965	29,312	35,599	37,763
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	(百万円)	12,612	16,452	14,719	13,023	20,811	△1,861	4,021	14,623	23,926	22,548	25,135
包括利益	(百万円)	7,394	20,478	16,991	12,143	18,031	4,559	5,594	16,870	35,377	25,575	41,750
総資産	(百万円)	894,621	890,798	902,045	918,385	925,058	962,229	920,976	935,113	950,650	981,014	1,065,100
純資産	(百万円)	203,939	219,288	232,835	241,561	256,003	258,569	260,716	274,586	307,102	329,865	354,085
1株当たり純資産 ^{※3}	(円)	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	2,749.05	3,082.42
1株当たり当期純利益(純損失) ^{※3}	(円)	22.25	145.13	129.85	114.90	183.68	△16.44	35.51	129.13	211.31	199.14	227.51
自己資本比率	(%)	21.8	23.5	24.6	25.1	26.4	25.6	26.9	27.9	30.8	31.7	31.3
自己資本利益率(ROE)	(%)	6.5	8.1	6.8	5.8	8.8	△0.8	1.6	5.7	8.6	7.5	7.8
株価収益率(PER)	(倍)	27.5	18.7	20.5	26.6	13.4	—	66.5	22.7	15.1	12.3	13.5
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	1.78	1.47	1.36	1.50	1.14	1.17	1.08	1.27	1.23	0.89	1.00
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	43,212	42,753	58,477	38,729	58,935	21,338	41,879	39,086	62,223	43,813	47,535
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△29,030	△30,861	△40,669	△45,219	△48,915	△33,273	△19,669	△26,305	△10,528	△39,299	△56,825
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△17,047	△11,906	△16,429	8,632	△14,853	35,821	△27,026	△11,341	△46,832	△4,785	5,976
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	18,294	18,342	19,721	21,864	17,030	40,917	36,101	37,540	42,402	42,131	38,827
純有利子負債残高／EBITDA ^{※4} 倍率	(倍)	8.0	7.9	7.3	8.2	6.9	13.0	10.7	8.8	6.5	6.2	6.1
(単体)												
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	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	113,402	108,465
1株当たり配当金	(円)	6.00	6.00	18.00 ^{※5}	30.00	32.50	25.00	25.00	25.00	35.00	40.00	50.00
配当性向	(%)	27.0	20.7	23.1	26.1	17.7	— ^{※6}	70.4	19.4	16.6	20.1	22.0

※1 2025年度において企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を実施し、2024年度に係る各数値について暫定的な会計処理の確定を反映しています。 ※2 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。 ※3 当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。 ※4 EBITDA：営業利益＋受取配当金(2018年度～2023年度)＋減価償却費＋のれん償却費(2024年度～) ※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。

(会計年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
非財務指標												
エネルギー使用量(連結)	(千GJ)	5,459	5,434	5,329	5,212	5,219	4,590	4,613	4,776	4,131	4,305	3,973
CO ₂ 排出量(連結)	(千t-CO ₂)	313.6	302.9	298.1	264.8	234.7	202.6	207.7	192.2	212.2	224.4	215.0
省エネ車両の導入割合	(%)	52.3	54.0	55.5	56.5	60.2	61.7	63.2	63.2	65.5	68.1	68.5
鉄道車両のエネルギー使用量原単位(単体) ^{※1}	(kℓ/万km)	6.12	6.12	6.05	5.85	5.62	5.55	5.52	5.53	4.77	4.73	4.64
水使用量												
鉄道事業(単体)	(m ³)	203,385	190,681	184,363	175,178	197,096	185,656	186,415	178,857	176,623	176,003	209,871
本社その他の施設(単体)	(m ³)	642,903	637,070	625,953	620,523	571,059	407,822	561,683	666,819	754,882	755,810	792,187
鉄道事業における有責事故等の件数 ^{※2}	(件)	1	2	3	1	4	0	2	2	2	0	0
顧客満足度 ^{※3}	(ポイント)	61.2	59.5	60.8	63.0	65.1	64.7	65.6	63.7	62.9	65.5	65.2
環境配慮型建物(グリーンビルディング)認証 ^{※4}	(件)	0	0	0	1	1	2	2	3	5	6	6
沿線人口動態(社会増減数) ^{※5}	(人)	△5,538	△4,319	△5,164	△4,034	△2,239	△4,525	△6,864	△1,459	381	△217	3,071

※1 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。 ※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遅延に限り)、インシデントなどによるもの ※3 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 ※4 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 ※5 大阪市を除いて算出しています。



▲ 主な経営指標

E 環境

環境マネジメント

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
ISO 14001 認証取得数 ^{※1}	連結	件	2	2	2
グリーン経営認証取得数 ^{※2}		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^{※1}

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
GHG排出量 (Scope 1 + Scope 2)	連結	t-CO ₂	212,167	224,353	215,018
Scope 1 ^{※2}		t-CO ₂	85,515	88,131	90,379
Scope 2 ^{※3}		t-CO ₂	126,651	136,222	124,639
GHG排出量原単位 ^{※4} (Scope 1 + Scope 2)		t-CO ₂ ／百万円	0.88	0.86	0.81
GHG排出量 (Scope 3) ^{※5}		t-CO ₂	800,182	804,082	946,498
カテゴリー1		t-CO ₂	495,948	500,265	487,196
カテゴリー2		t-CO ₂	100,206	123,745	281,890
カテゴリー3		t-CO ₂	38,087	37,619	37,463
カテゴリー5		t-CO ₂	9,092	6,142	7,657
カテゴリー6		t-CO ₂	1,159	1,202	1,227
カテゴリー7		t-CO ₂	2,117	2,195	2,233
カテゴリー11		t-CO ₂	18,892	18,811	31,592
カテゴリー13		t-CO ₂	134,680	114,103	97,240

※1 当社ならびに連結子会社のCO₂排出量を掲載。地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)に基づき算定(電力は電力事業者別の基礎排出係数により、都市ガスはガス事業者が公表する排出係数により算定)

※2 エネルギー起源のCO₂排出量

※3 マーケット基準による排出量

※4 GHG排出量原単位=GHG排出量／営業収益

※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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
電力	連結	千kWh	349,329	340,355	333,421
都市ガス		千m ³	6,594	6,700	6,587
蒸気		GJ	3,546	3,288	4,748
冷水		GJ	5,901	6,146	6,045
プロパンガス		t	131	110	121
ガソリン		kℓ	422	412	389
軽油		kℓ	16,958	17,963	18,906
灯油		kℓ	48	49	42
A重油		kℓ	4,815	4,803	4,065
BC重油		kℓ	4,078	4,086	4,764

取水量・排水量

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
取水量	連結	千m ³	1,483	1,399	1,419
上水道		千m ³	990	898	907
工業用水		千m ³	322	327	338
地下水・雨水等		千m ³	171	174	174
排水量		千m ³	1,467	1,395	1,388
下水道		千m ³	1,327	1,254	1,239
その他(淡水・海水等)		千m ³	140	141	149

廃棄物

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
一般廃棄物等排出量	単体	t	4,393	4,523	8,286
産業廃棄物等排出量※1		t	823	929	1,488
廃プラスチック類排出量※2(内数)		(326)	(365)	(593)	
混合廃棄物排出量※2(内数)		(121)	(146)	(160)	
一般廃棄物等排出量		t	9,897	10,280	10,557
産業廃棄物等排出量※1※3	連結	t	62,729	38,547	43,157
有害廃棄物※4排出量(内数)		(88)	(5)	(7)	
一般廃棄物等と産業廃棄物等の排出量合計		t	72,626	48,826	53,714
リサイクル率※5		%	88.0	78.3	81.0
最終処分量		t	8,736	10,590	10,201

※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 廃棄物の処理およ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または生活環境に係る被害を生ずるおそれがある性状を有する廃棄物)

※5 サーマルリサイクルはリサイクルを含む

VOCs^{※1}(化学物質)の排出量・移動量^{※2}

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
エチルベンゼン	連結	kg	138.9	105.9	113.0
キシレン		kg	481.8	458.4	460.3
スチレン		kg	0.0	0.0	0.0
トルエン		kg	1,280.3	1,160.3	1,211.6
その他		kg	854.9	1,042.5	572.1

※1 揮発性有機化合物

※2 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、届出物質：トルエン)

その他の排出物

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
フロン類算定漏えい量 ^{※1}	単体	t-CO ₂	73.9	82.3	284.0
NOx排出量 ^{※2}		kg	20.8	26.2	51.3

※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

📌 主な経営指標

S 社会

鉄道事業の営業成績

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
営業キロ	単体	km	154.8	154.7	169.0
客車走行キロ		千km	97,929	99,499	110,693
輸送人員 [※]		千人	217,334	223,034	246,670
乗車効率		%	28.7	29.2	29.1
駅数		駅	100	100	105
車両数		両	698	700	824

※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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
鉄道事業における安全投資額	単体	百万円	7,788	9,357	14,593
重大事故件数 ^{※1}		件	0	0	0
踏切障害事故件数 ^{※2}		件	6	5	5
鉄道人身障害事故件数 ^{※3}		件	8	6	8
鉄道物損事故 ^{※4}		件	0	0	0
輸送障害件数 ^{※5}		件	36	44	37
インシデント ^{※6}		件	1	0	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

人権

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
人権に関する相談件数 ^{※1}	単体	人	14	12	19
人権啓発研修 ^{※2}		人	165	97	121
実施時間		分	90	90	90
ハラスメント防止研修 ^{※2}		人	116	93	125
実施時間		分	90	90	90

※1 当社に寄せられた人権に関する相談件数、人権に関する相談窓口および内部通報窓口への相談・通報件数を含む

※2 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	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
ECOニストプログラム [※] 対象イベント数	単体	件	38	38	31
ECOニストプログラム [※] 対象イベント参加者数		人	420	521	526

※ 環境ボランティア活動参加促進制度

社員

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
社員数	連結	人	8,919	9,247	9,408
女性／男性		人	1,395／7,524	1,517／7,730	1,607／7,801
全社員数に占める女性比率		%	15.6	16.4	17.1
新規採用者数 ^{※1}		人	501	717	734
女性／男性		人	133／368	162／555	183／551
新規採用者に占める女性比率		%	26.5	22.6	24.9
管理職者数 ^{※2}		人	716	723	729
女性／男性		人	42／674	46／677	57／672
管理職者数に占める女性比率		%	5.9	6.4	7.8
平均勤続年数 ^{※1}		年	18.5	17.2	13.1
女性／男性	※3	年	10.9／19.5	9.9／18.1	10.1／13.7
障がい者雇用率		%	2.72	2.91	2.72
社員数		人	2,642	2,717	3,000
女性／男性		人	179／2,463	199／2,518	224／2,776
嘱託社員数		人	26	30	55
再雇用者数		人	11	24	20
平均年齢		歳	44.7	44.9	45.2
平均年間給与		円	6,146,851	6,501,554	6,665,128
労働者の男女の賃金差異		%	73.6	76.9	79.5
うち正規雇用労働者		%	78.7	79.8	81.1
うち非正規雇用労働者	単体	%	73.1	59.8	73.6
マネジメントコース ^{※4} 新卒採用者に占める女性比率		%	44.8	40.0	52.9
管理職者数 ^{※2}		人	114	121	132
女性／男性		人	7／107	9／112	11／121
キャリア採用の管理職比率		%	11.1	9.8	11.2
イノベーションスキル習熟度 目標水準到達率		%	17.6	18.0	24.3
研修総時間 ^{※5}		時間	22,958	21,293	19,145
一人当たり研修時間 ^{※5}		時間	7.6	7.8	5.7
年次有給休暇取得率		%	96.6	94.9	93.2
育児休業等と育児目的休暇取得者数		人	48	52	47
女性／男性	単体	人	7／41	10／42	7／40
育児休業等と育児目的休暇取得率		%	92.3	98.1	94.0
女性／男性		%	100／91.1	100／97.7	100／93.0
災害発生件数		件	10	7	12
休業災害度数率		%	0.92	0.18	0.51
平均年間総労働時間		時間	2,057	2,019	2,012
月当たり平均残業時間		時間	24.8	25.3	23.5
離職率		%	3.0	2.2	2.0

※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材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



▲ 主な経営指標

G ガバナンス

取締役関連

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
取締役数 [*] （監査等委員である取締役を含む）	単体	人	15	15	13
社内		人	7	7	5
女性		人	0	0	1
男性		人	7	7	4
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 [*]		%	53.3	53.3	61.5
女性取締役比率 [*]		%	20.0	20.0	30.8
監査等委員数 [*]		人	6	6	5
社内		人	2	2	1
女性		人	0	0	0
男性		人	2	2	1
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	80.0
社外取締役監査等委員（女性）比率		%	16.7	16.7	20.0
取締役会開催回数		回	12	12	12
監査等委員会開催回数		回	14	16	16

※ 該当年度翌期の6月末時点（2026年3月期は2026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（2026年3月期は2026年6月末時点）

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
執行役員数	単体	人	15	16	19
女性		人	2	2	1
男性		人	13	14	18
女性執行役員比率		%	13.3	12.5	5.3

指名・報酬委員会関連 ※ 該当年度翌期の6月末時点（2026年3月期は2026年6月末時点）

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
指名委員会委員数	単体	人	5	5	4
社内		人	1	1	0
社外		人	4	4	4
報酬委員会委員数		人	6	6	5
社内		人	2	2	1
社外		人	4	4	4

報酬

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
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）	単体	百万円	294	290	316
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	48
社外役員		百万円	78	82	82
会計監査人への報酬	連結				
監査業務費		百万円	152	155	159
非監査業務費		百万円	3	5	3

コンプライアンス

指標	データの対象	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
内部通報件数	連結	件	44	50	64

社外からの評価

FTSE JPX Blossom
Japan IndexS&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数日本政策投資銀行
「DBJ環境格付」最高ランク日興アイ・アール株式会社
2025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2025
優秀企業：銀賞株式会社ブロードバンドセキュリティ
Gomez ESGサイトランキング2025
優秀企業

日経統合報告書アワード優秀賞

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）



会社情報

(2026年4月1日現在)

会社名	株式会社NANKAI
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	3,000名(2026年3月31日現在)
発行可能株式総数	320,000,000株
発行済株式数	108,465,746株
単元株式数	100株
株主数	56,826名(2026年3月31日現在)
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

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 A (安定的)
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付 A (安定的)

グループ会社

子会社72社、関連会社5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：	南海電気鉄道(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：	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)
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)／ 日本ケーモー工事(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)／ NANKAI NEXT Ventures(株)

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 (2026年3月31日現在)

株主メモ

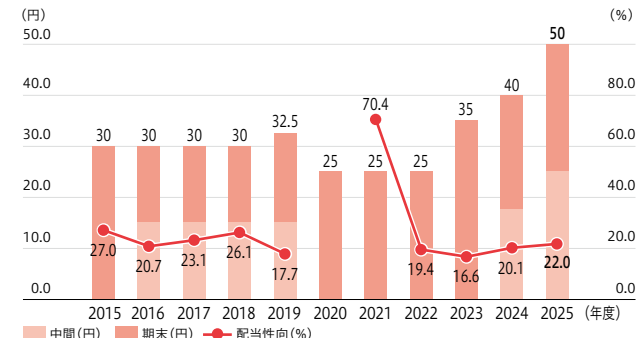
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	
定時株主総会	毎年6月	
基準日	定時株主総会	3月31日
	期末配当	3月31日
	中間配当を行う場合	9月30日
	その他必要がある場合	あらかじめ公告して 定めた日
公告方法	電子公告 https://www.nankai.co.jp/ir/stock/announcement	
	(事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う)	

大株主 (2026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)	10,357	9.56
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,968	3.66
3 HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,465	2.27
4 日本生命保険相互会社	1,739	1.60
5 JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,579	1.46
6 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,443	1.33
7 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,303	1.20
8 株式会社池田泉州銀行	1,289	1.19
9 株式会社高島屋	1,007	0.93
10 株式会社紀陽銀行	1,001	0.92

(注)自己株式控除後

配当・配当性向

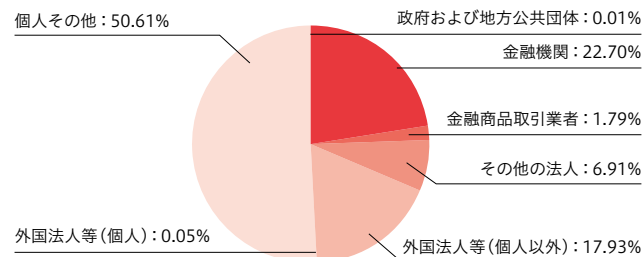


※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。
※ 2017年度以前は株式併合後ベースに換算した配当額を記載しています。
※ 2020年度は最終赤字のため配当性向を記載していません。

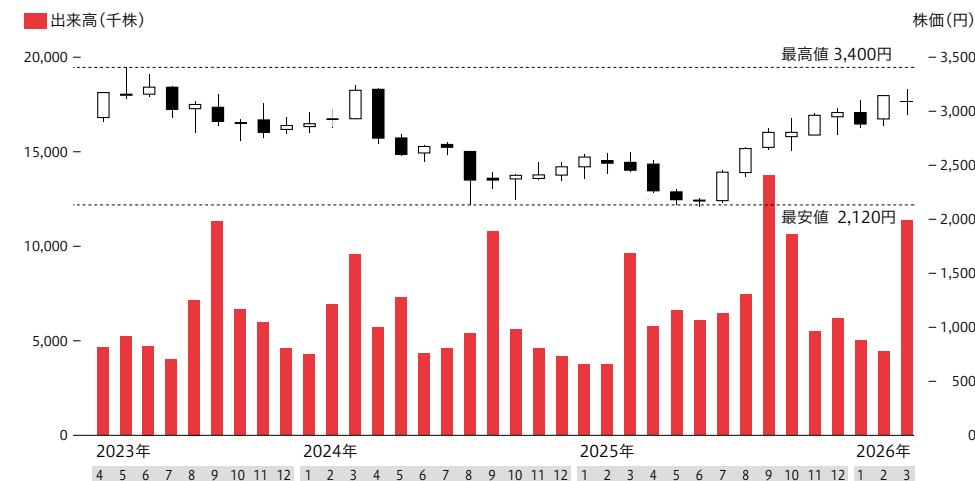
所有者別株式分布の状況 (2026年3月31日現在)

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							計	単元未満 株式の状況 (株)
	政府および 地方 公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他		
					個人以外	個人			
株主数(人)	1	37	29	474	212	75	50,221	51,049	—
所有株式数(単元)	46	245,298	19,371	74,676	193,682	579	546,786	1,080,438	421,946
所有株式数の割合(%)	0.01	22.70	1.79	6.91	17.93	0.05	50.61	100.00	—

(注) 1. 自己株式87,869株は、「個人その他」に878単元および「単元未満株式の状況」に69株含めて記載しています。
なお、自己株式87,869株は、株主名簿上の株式数であり、2026年3月31日現在の実保有株式残高は、87,069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1,790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。



株価・出来高の推移





● このレポートに関するお問い合わせ先

株式会社NANKAI サステナビリティ推進部

〒556-8503 大阪市浪速区敷津東二丁目1番41号

TEL:06-6644-7105

URL:<https://www.nankai.co.jp/>



表紙のご説明

株式会社NANKAIとして新たな歩みを始めた当社グループ。その原点である「なんば」と広がる青空、3本のラインをモチーフとして、「2050年の企業像」の実現に向けた挑戦と、新たな価値創造への意志を表現しています。