



# NANKAIグループ中期経営計画 2025-2027

2025年3月31日

南海電気鉄道株式会社（証券コード 9044）



## 社長メッセージ

本中期経営計画は、当社グループが将来にわたって社会的使命を果たし続けるため、従来の在り方から脱却し、**新たな南海グループに生まれ変わりを図る計画**と位置付け、策定しました。

鉄道事業の分社化による体制変更のみではなく、将来に向けた大きな変化を遂げる計画となっています。

新社名「NANKAI」にも、**歴史に誇りを持ちながら、生まれ変わり、新たなステージへ進む**との思いを込めました。

当社グループは、人口減少のスピードが顕著であるといった事業エリアの厳しい将来を見据え、

コロナ禍で傷んだ財務状況が改善した今だからこそ、積極的な攻めの一手を打つべき時期にあると考えています。

本計画期間では、不動産と公共交通の両事業に対し集中的な投資を実行することで、

**「飛躍的な不動産事業の拡大」と「未来を拓く公共交通事業への変革」を実現し、コア事業の進化を図ります。**

大きな投資を伴い、一時的に利益成長への逆風となりますが、将来の企業価値の大きな向上につなげていきます。

さまざまな変化や挑戦が必要な期間となりますが、**企業価値創造の源泉である「人」への投資を加速しながら、**

**私自身が先頭に立ち、役職員とともに「行動」を起こすことで、成長し続ける企業グループを構築してまいります。**

引き続き、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

# 目次

I. エグゼクティブサマリー-----	03
II. 前中期経営計画の振り返り・経営環境-----	05
III. 本中期経営計画の全体像と位置付け-----	10
IV. 重点戦略・基盤戦略の詳細-----	17
V. サステナブル経営・数値目標-----	39

# I. エグゼクティブサマリー



# エグゼクティブサマリー

将来の企業価値の大きな向上に必須となる、**コア事業を中心とした総額3,600億円の投資を短期集中で実行**  
 鉄道事業の分社化を経て**新たな南海グループに生まれ変わりを図る3年間**

## 戦略

### 基本方針

社会的使命を今後も果たし続けるため、利益を維持しながら、**企業価値の大きな向上に向けた、コア事業の強化（集中投資）を最優先**

※コア事業：不動産事業、公共交通事業

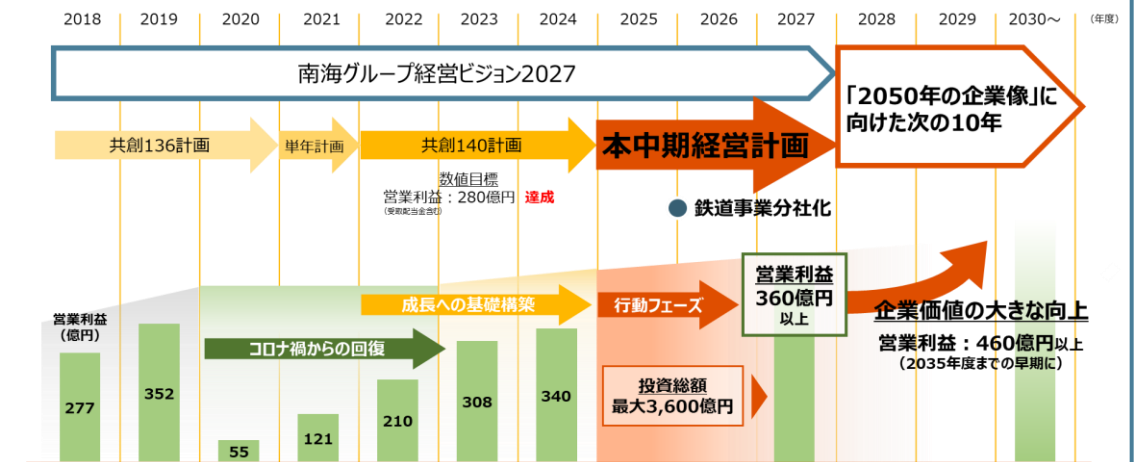
### 重点戦略

- ▶ 飛躍的な不動産事業の拡大
- ▶ 未来を拓く公共交通事業への変革

### 株主還元方針

**連結配当性向30%を目安に配当（段階的に引上げ）**  
**状況に応じた機動的な自己株式の取得**

新中期経営計画の位置付け（タイムライン）



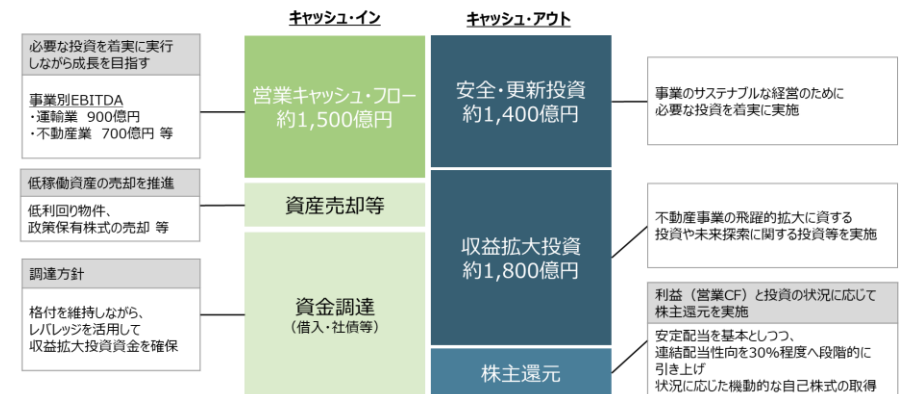
## 財務目標

	目標指標	2024年度 実績見込み	2027年度 目標	将来的に 目指す水準
利益創出	営業利益	340億円	<b>360億円以上</b>	<b>460億円以上</b> (2035年度までの早期に)
財務規律	純有利子負債残高/ EBITDA※1倍率	5.9倍※2	<b>7倍台</b>	<b>6倍台</b>
資本効率	ROE	7.0%	<b>7%程度</b>	<b>8%以上</b>

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

※2 EBITDA = 営業利益 + 受取配当金 + 減価償却費

キャッシュ・アロケーション（2025-2027年度）



## Ⅱ．前中期経営計画の振り返り・経営環境

# 「共創140計画」の振り返り – 主な取り組み実績

## 基本方針

### コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」を行う期間

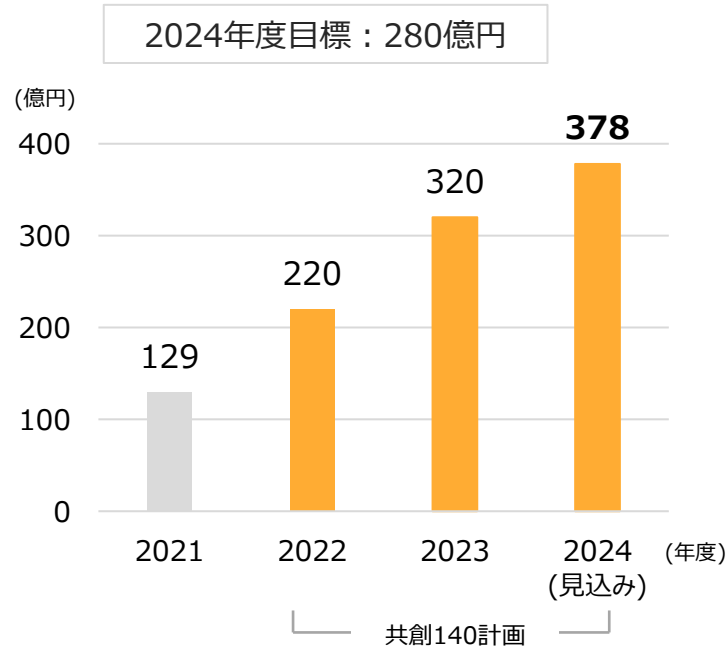
1. あらゆるステークホルダーとの“共創の精神”は不変
2. なにわ筋線開業に向けたコア事業の戦略投資を確実に実行
3. 未来に向けての成長の基礎を3年間で構築

経営戦略	打ち手	主な実績・成果
1. 公共交通事業の サステナブルな経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全対策・災害対策の計画的な推進</li> <li>最適な経営体制の確立</li> <li>デジタルテクノロジーの活用</li> <li>サービスの向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： 運賃改定による投資原資確保、連続立体交差事業の推進</li> <li>： 泉北高速鉄道との経営統合・鉄道事業分社化の決定、ワンマン運転拡充</li> <li>： 自動運転実証試験</li> <li>： タッチ決済導入、空港線ダイヤ改正、オンデマンドバス実証実験</li> </ul>
2. 選ばれる沿線づくりと 不動産事業深化・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>グレーターなんば構想の加速</li> <li>不動産事業領域の多角化</li> <li>沿線価値向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： なんば広場整備、なんばパークス サウス開業、通天閣観光連結子会社化</li> <li>： 回転型ビジネス本格展開（私募リート設立）、物流施設の高度化</li> <li>： 泉北ニュータウンスマートシティ戦略推進</li> </ul>
3. 未来探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業への取り組み加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： eスポーツ事業本格参入、海外人財紹介事業推進、ツーリズム戦略策定</li> </ul>
4. 人事・財務戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大に向けた必要人財の確保</li> <li>財務健全性施策の結実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>： 南海グループ人財戦略の策定・推進</li> <li>： 信用格付の向上、財務指標の改善</li> </ul>



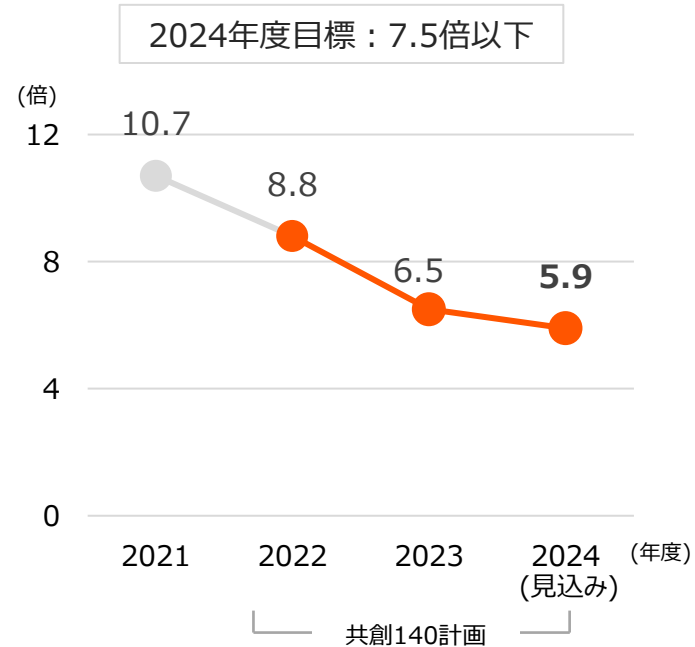
# 「共創140計画」の振り返り — 数値目標の達成状況・成果と課題

## 営業利益※1



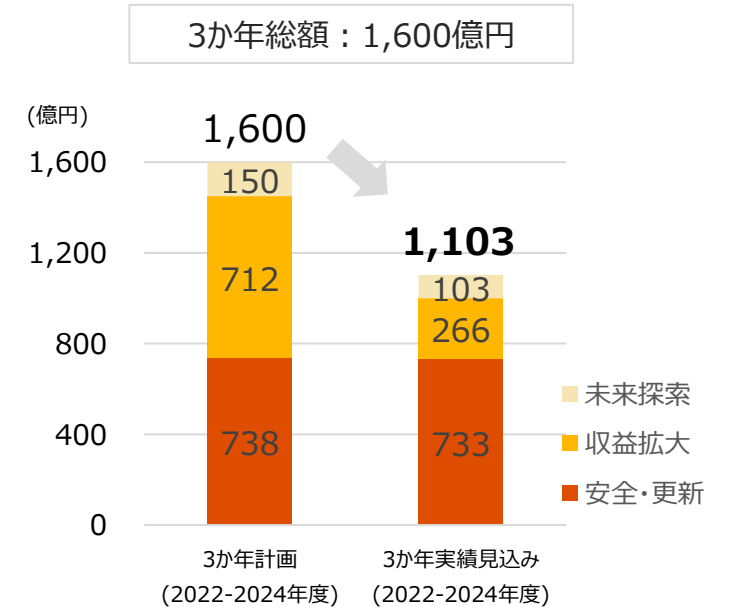
※1 受取配当金を含む

## 純有利子負債残高/EBITDA※2倍率



※2 EBITDA=営業利益+受取配当金+減価償却費

## 設備投資※3



※3 連結消去前数値、出資等を含む

## 成果

- ▶ 公共交通・まちづくりの分野では、戦略打ち手を概ね計画通りに遂行し、収益基盤はコロナ禍前の水準まで再構築
- ▶ コロナ禍からの需要回復を着実に捉え、数値目標を1年前倒しで超過達成
- ▶ セグメント経営への移行、泉北高速鉄道との経営統合の推進、鉄道事業分社化の決定など、将来に向けたガバナンス改革を実行

## 課題

- ▶ 第3の柱の育成は、マネタイズに時間を要する状況
- ▶ 収益不動産の取得が想定どおり進捗しなかったことや、建築資材価格の高騰による工事計画の見直し等が影響し、成長投資は計画未達
- ▶ 金利の上昇等、鉄道業界への逆風もあり、PBR1倍割れの状況が続く

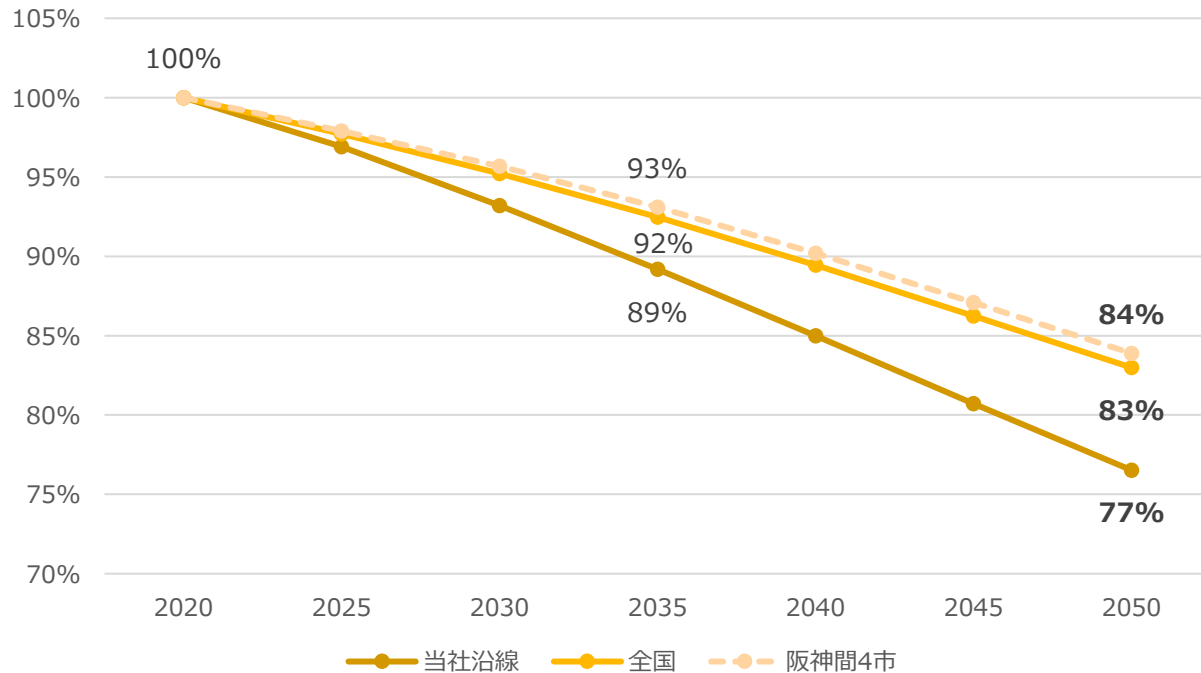
課題もありながら、コロナ禍を経ての「再構築」と「成長への基礎構築」には一定の成果



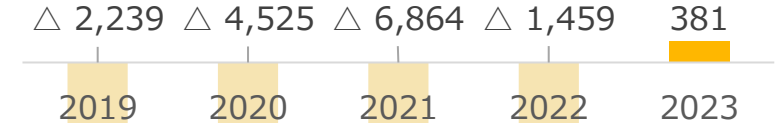
# 経営環境 ー事業エリアの現状

当社グループの主な事業エリアでは、全国平均や他のエリアと比較して人口減少が著しい見通し  
一方で人口動態は、**2023年に社会増減数がプラスに転じており、沿線価値の向上には継続した打ち手が重要**

エリア別人口の減少推移（2020年を100%とした場合の割合）※1



沿線人口動態（社会増減数）※2



単位：人

※1 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

※2 大阪市除く

# 経営環境 ー 関西の成長機会

訪日外国人の増加や「大阪・関西万博」等の効果から、**関西の経済は大きく成長する**機会に恵まれている  
当社グループの事業拠点である「なんば」は関西各地へのアクセスも充実しており、大阪らしいカルチャーの発信地として高い人気を誇る

## 2025年 大阪・関西万博開催

- ▶ 約2,820万人の来場を想定
- ▶ 関西国際空港や沿線各地から会場までの交通輸送を担い、沿線エリアへの誘客を図る

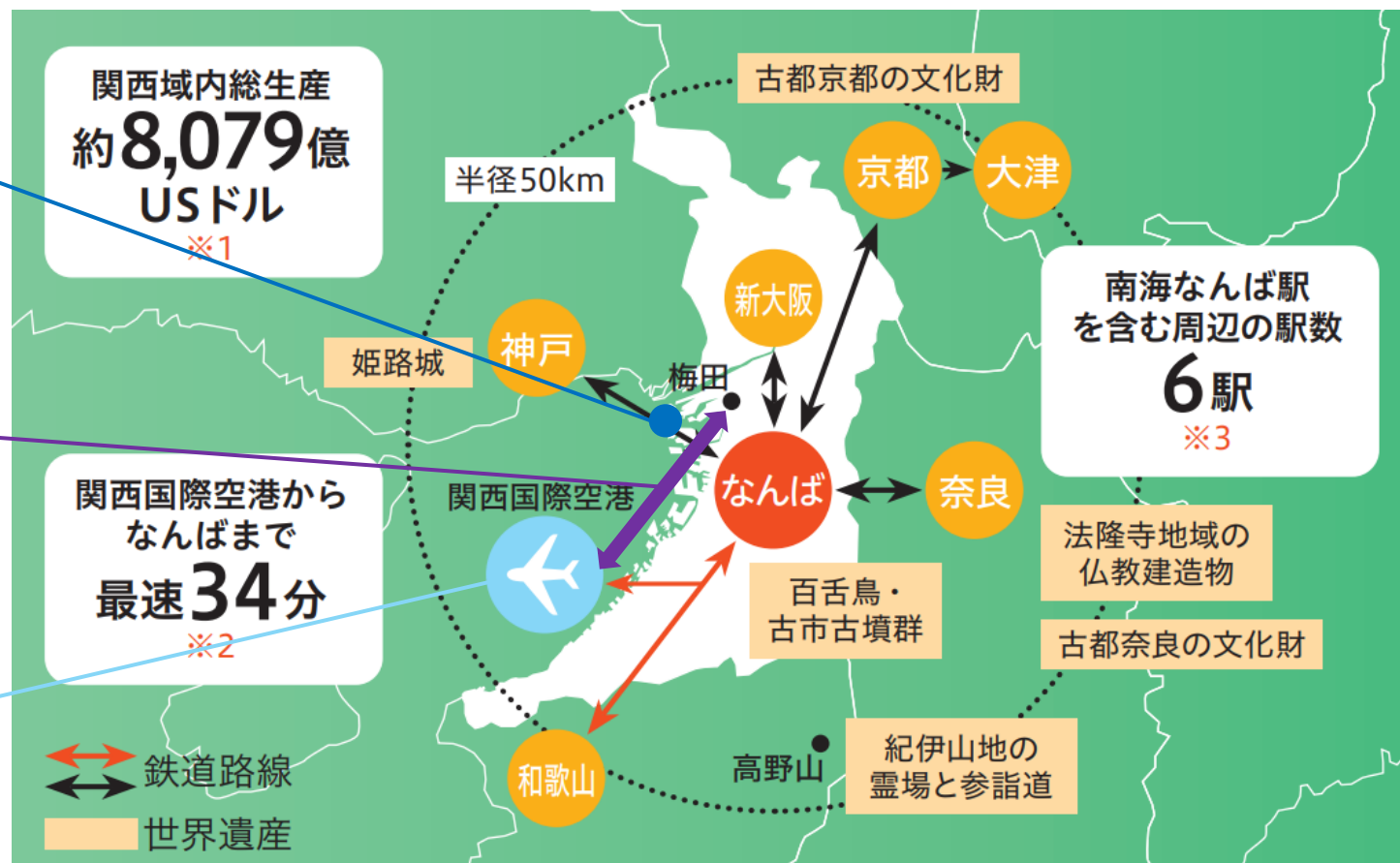
## 2030年秋ごろ 大阪IR開業（予定）

## 2031年 なにわ筋線開業（予定）

- ▶ 関西国際空港から梅田への直接の乗り入れが可能になり、アクセスが飛躍的に向上

## 2025年 関西国際空港の機能拡張

- ▶ 第1ターミナルビルのリノベーションにより、約4,000万人の国際線キャパシティを創出（2018年度は約2,300万人）
- ▶ 発着回数の上限が1.3倍に拡大（1時間あたり最大45回→60回）



※1 出典：大阪市ホームページ、2020年度データ、  
関西は大阪府・和歌山県・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県の2府4県

※2 特急レポート利用

※3 駅数には近畿日本鉄道、阪神電気鉄道、Osaka Metro、JR西日本を含む

### Ⅲ．本中期経営計画の全体像と位置付け

# 新しい経営体制への移行

「2050年の企業像」の実現に向け、**鉄道事業を分社化し、事業特性に応じた最適化を進めることで、強力な実行体制を構築**  
企業価値の大きな向上に向けた**戦略推進の加速**と、事業環境変化に対する**レジリエンス強化**を同時に実行

## 「2050年の企業像」の実現

### 将来に向けた公共交通の 持続的な成長を実現

- ◆ テクノロジー活用による事業変革
- ◆ 交通サービスを通じた沿線ブランドの創造
- ◆ 働き方改革を通じた運営強靱化

### 南海電気鉄道（株）

鉄道事業

### （株）NANKAI

不動産事業  
まちづくり戦略  
新規事業

### 不動産・未来探索を通じて、 飛躍的な成長を追求

- ◆ 総合不動産事業への脱却
- ◆ 共創による沿線価値向上の加速
- ◆ 新規ビジネスの拡大

### 「南海グループ人財戦略」による人的資本経営の加速

### 実行を支える体制の構築

- 運営の変革を加速させていくための現場と経営の近接化
- 自立した財務運営

- 専門人財の確保に相応しい報酬体系
- モチベーションを支える評価・育成制度

- 事業環境変化、競争環境に相応しい意思決定・執行スピードの確保
- 「良い失敗」を加速させる組織風土

現在の当社



# 本中期経営計画（2025-2027年度）の骨子

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

## 基本方針

**社会的使命を今後も果たし続ける**ため、  
利益を維持しながら、**企業価値の大きな向上に向けた、  
コア事業の強化（集中投資）を最優先**

※コア事業：不動産事業、公共交通事業

## ポイント

- ▶ 当社グループの社会的使命である沿線価値向上に貢献し続けるには、企業価値の大きな向上が必須
- ▶ 鉄道事業の分社化を経て、不動産事業と公共交通事業を両輪に成長を加速
- ▶ 未来へ向けた取り組みは大きな変革を図り、成長を具現化
- ▶ 事業の源泉である人に対する投資を加速（南海グループ人財戦略）

## 重点 戦略

※最優先事項

### 飛躍的な不動産事業の拡大

(P18-20)

M&A等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

- ⇒事業エリアの拡充 : 沿線外への進出やM&Aを通じ、機会創出とリスク分散を図る
- ⇒スキームの多様化 : 回転型ビジネスの強化により、競争力を獲得し、収益力を強化する
- ⇒既存領域の深度化 : 物流事業強化・保有施設のブラッシュアップ・計画的投資の実施

### 未来を拓く公共交通事業への変革

(P21-24)

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

### 新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続

(P25-26)

### 「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化

(P27-28)

### コーポレート戦略と事業戦略との連動強化

(P29-38)

- ※コーポレート戦略 = 人財戦略 : 人的資本経営の加速  
DX戦略 : デジタル顧客接点の拡充  
財務戦略 : 資本構成の最適化と投資資金の確保

## 基盤 戦略

# 2050年の企業像への道筋と本中期経営計画の戦略

当社グループは、公共交通と不動産の2事業がコア（両輪）であり、これに新事業を加えて成長を果たすことで、「2050年の企業像」の実現を目指す

**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

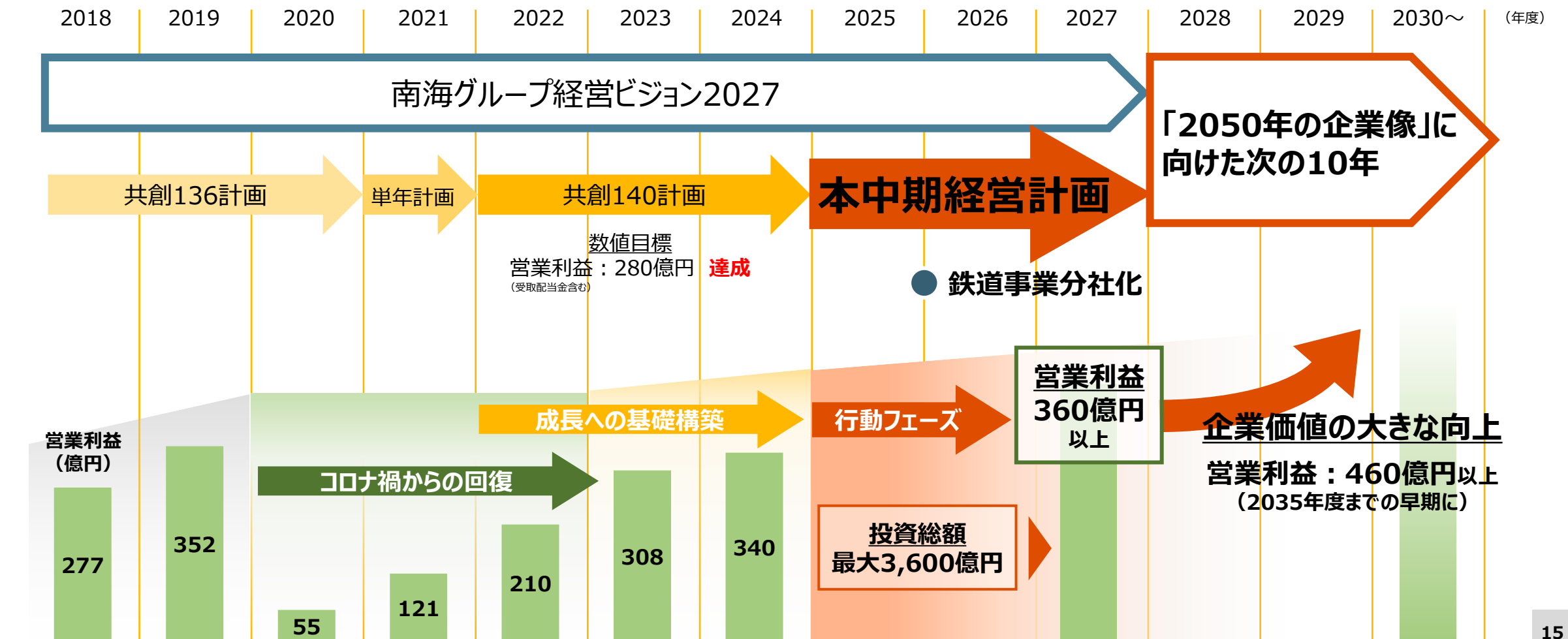
2035年度までの早期  
企業価値の大きな向上

※「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



# 本中期経営計画の位置付け（タイムライン）

コロナ禍からの回復、成長への基礎構築を経て、**企業価値の大きな向上に向けた行動を起こす3年間**  
 選ばれる沿線、選ばれる企業グループとなり、「**南海グループ経営ビジョン2027**」を完遂





# 南海グループ経営ビジョン2027と本中期経営計画の関係

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

## 「南海グループ経営ビジョン2027」戦略骨子

### 【事業戦略-1】

#### 選ばれる沿線づくり

良質で親しまれる交通サービスの提供  
沿線の玄関口・なんばのまちづくり  
沿線活性化策を総動員

### 【事業戦略-2】

#### 不動産事業の深化・拡大

収益物件の拡充とフロービジネスへの進出  
物流施設高度化の完了

#### グループ経営基盤の整備

事業選別の徹底  
ITを積極的に活用する企業グループ  
人材戦略  
財務戦略

#### 数値目標

営業利益<sup>※1</sup> : 450億円  
有利子負債残高/EBITDA<sup>※2</sup>倍率 : 6倍程度

## 本中期経営計画

飛躍的な不動産事業の拡大

未来を拓く公共交通事業への変革

新事業のスケールアップ  
実現と未来探索の継続

共創140計画から  
追加した要素

「選ばれる沿線づくり」の具現化

コーポレート戦略と事業戦略との連動強化

※コーポレート戦略 = 人財、DX、財務の各戦略

営業利益 : 360億円以上  
純有利子負債残高/EBITDA<sup>※3</sup>倍率 : 7倍台  
ROE : 7%程度

重点  
戦略

基盤  
戦略

※1 受取配当金を含む ※2 EBITDA = 営業利益 + 受取配当金 + 減価償却費

※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

## IV. 重点戦略・基盤戦略の詳細

## 「大家業から総合不動産事業への脱却」に本気で取り組む3年間

### 従来

沿線のまちづくりを念頭においた不動産事業

▶ 沿線・長期保有中心の従来の枠組みでは成長は頭打ち



### 今後

沿線以外の不動産投資にも注力

▶ 飛躍的な不動産事業の拡大を実現

### 主な取り組み事項

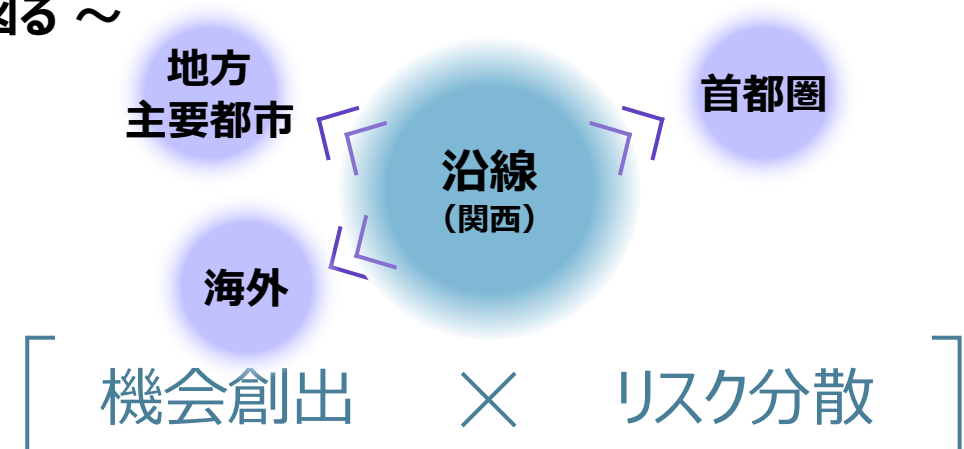
### 事業エリアの拡充

～ 沿線外へ積極的に進出することで、機会創出とリスク分散を図る ～

#### ◆ バリューアッド投資の確立

- ▶ オフィス・レジデンスを中心に投資実行
- ▶ 首都圏・地方主要都市における物件取得を強化
- ▶ 海外不動産市場への参入

#### ◆ 業容拡大・総合力強化のためのM&Aを適宜検討



## スキームの多様化

～ 競争力を獲得し、収益力を強化する ～

### ◆ 回転型ビジネスの強化（私募リートの計画的・持続的成長）

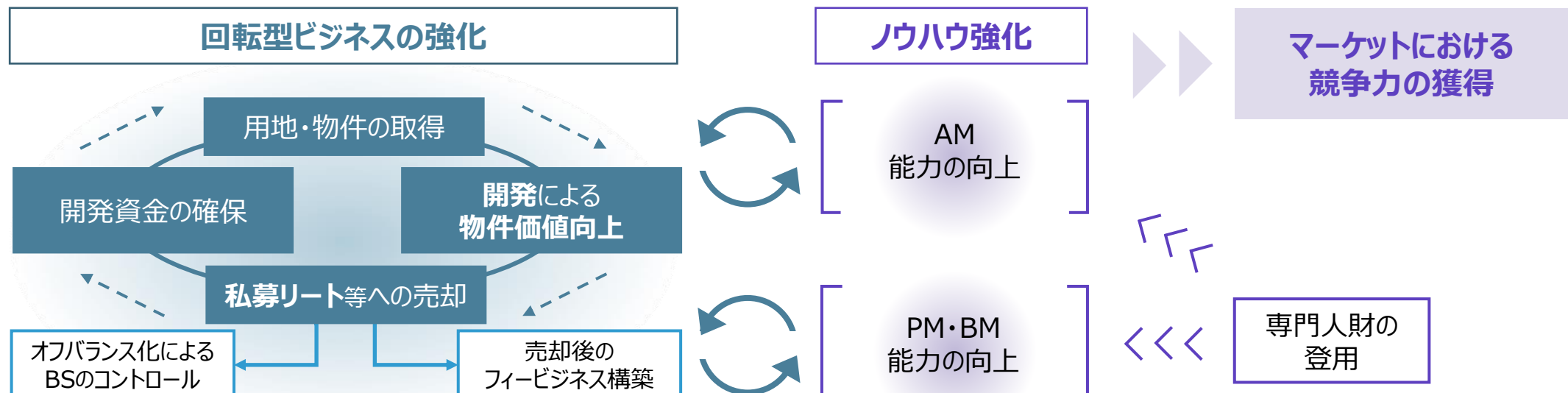
- ▶ 資産売却には2023年11月に運用を開始した私募リートも活用  
⇒当座の目標として私募リートの資産規模を500億円へ
- ▶ 回転型ビジネスを通じたAM・PM・BM能力の向上  
⇒当社売却物件の運営受託に加え他社物件を開拓し、外部受託の強化・拡大で自立できる組織へ
- ▶ 資本効率性の向上

### ◆ ファンド等金融不動産商品の活用

- ▶ デットや他社エクイティを活用した投資効率の向上
- ▶ ファンド組成

### ◆ 専門人財の積極的登用

- ▶ 開発・営業系、技術系の採用強化
- ▶ 鉄道事業の分社化に伴う人事制度の再設計





### 既存領域の深度化

#### ◆ 物流事業強化

- ▶ 北大阪・東大阪流通センター高度化  
⇒ 北大阪：Ⅱ期棟竣工、Ⅲ期棟設計  
⇒ 東大阪：計画推進
- ▶ 物流施設のラインナップ強化  
⇒ 関西物流業界におけるプレゼンス向上

#### ◆ 保有施設のブラッシュアップ

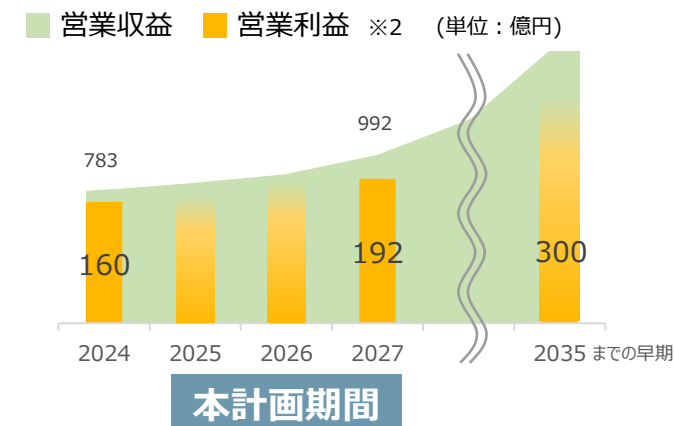
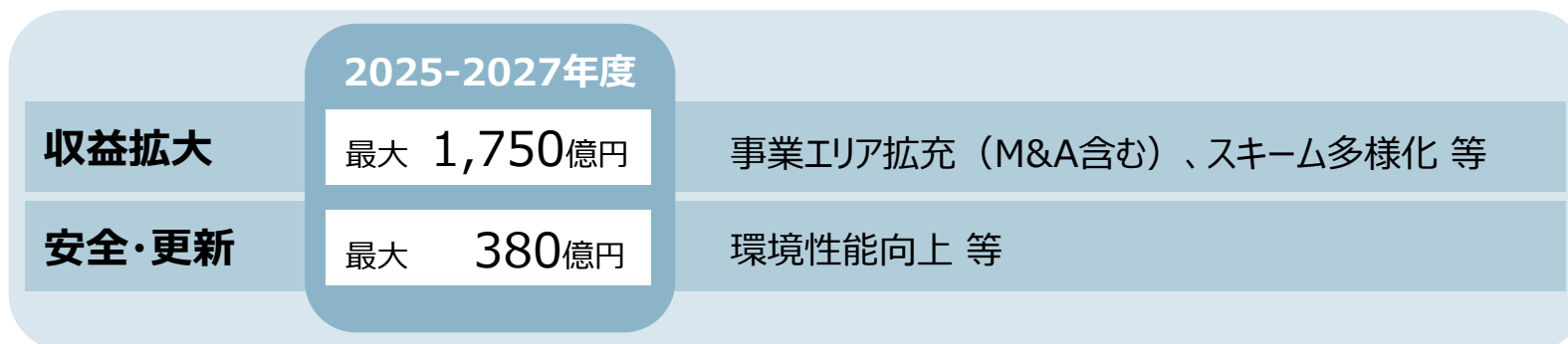
- ▶ なんばエリアの各施設  
⇒ 多様なサービスを提供するターミナルビルの中核機能強化による価値向上、収益力強化
- ▶ 堺東ビルリニューアル（HiViE堺東開業）

#### ◆ 計画的投資の実施

- ▶ 安全投資
- ▶ 環境性能向上



### 飛躍的な不動産事業の拡大に向けた投資額※1と成長イメージ



※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 セグメント「不動産業」「流通業」の合計

インバウンドを契機とした収益拡大、さらなる事業運営の高度化・最適化により、**未来を拓く変革を実現**

沿線人口の減少

担い手不足

インバウンドの増加

公共交通事業を  
取り巻く環境

物価の上昇

デジタル技術の進展

設備の老朽化

## 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責任  
「人と人」、「まちとまち」、そして「人とまち」をつなぐ

各種施策の実行により  
多様なモビリティが生み出す価値を提供し、  
**持続可能な公共交通事業へ**



## 主な取り組み事項

### 事業運営の高度化と最適化（将来の人財不足対応・リソースの最適化）

- ◆ **エリア実態にあわせたモビリティの最適化**  
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行政や地域関係者と協議・共創
- ◆ **バス事業における運営体制の見直し**  
グループ全体のバス事業における最適な運営体制を検討
- ◆ **新たなモビリティの導入検討**  
オンデマンドバス・グリーンスローモビリティ・自動運転等の新たなモビリティ導入の実証実験を展開。既存事業と新たなモビリティとの共生
- ◆ **人財不足への対応**  
バス事業のグループ会社間で連携した採用活動の展開や応援体制構築
- ◆ **泉北高速鉄道統合効果の発現**  
統合による一体運営により、人財・設備等のリソースを最適化し、シナジー効果を発現
- ◆ **鉄道線のワンマン運転区間拡大に向けた環境整備**  
車両をはじめ各種設備について、将来の全線ワンマン運転化を可能とする設備構築を推進
- ◆ **支線における自動運転（GOA2.5）の開始**  
高師浜線における自動運転を開始（2027年度）
- ◆ **磁気乗車券廃止に向けた取り組み**  
2030年度を目標とする磁気乗車券廃止に向け、キャッシュレス化を促進するサービスを拡大し、顧客満足（CS）の向上と駅の設定やメンテナンスコストを削減
- ◆ **デジタル技術を活用した運営の高度化**  
保守業務の効率化と高度化およびマルチタスクに続く人財の高度活用（ダイナミックタスク）に向けた研究を推進



## 収益力・インバウンド取り込みの強化

### ◆ 料金等の見直し・多様化

料金等の見直しや新しい付加価値に見合った料金等の導入（2026年度～）

### ◆ 新たな観光列車の導入

世界遺産 高野山となんばを結ぶ観光列車の導入（2026年春）

### ◆ インバウンド向け商品の販売強化とデジタル化促進

大阪・関西万博の開催や大阪IRの開業を見据え、海外プロモーションを強化するとともに、購買データを収集・活用できるプラットフォームを構築し、顧客ニーズの把握により収益力を強化

## サービス品質の向上（ブランドの向上）

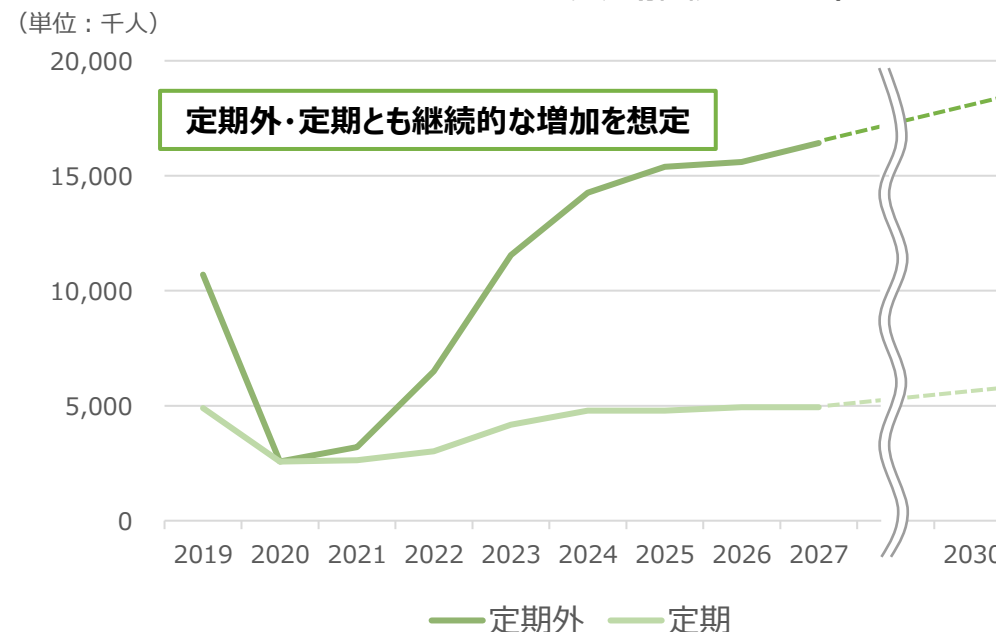
### ◆ 車両更新の加速

特急サザンを新型車両に更新（2027年度末～）  
インバウンドを含む、多様なお客さまが快適に利用できる車両を40両導入  
（2025年度:12両、2026年度:12両、2027年度:16両）

### ◆ 鉄道部門における制服等のリニューアル

創業140周年や泉北高速鉄道との統合の実施、大阪・関西万博の機運を捉え、  
結ぶ力・団結をテーマに制服等リニューアル

空港線輸送人員（推移イメージ）



### ◆ 環境に配慮したバス車両の計画的導入

計画的なバス車両更新を進めるとともに環境に配慮したEVバスの導入を拡大

### ◆ CS活動の展開

公共交通事業に従事する社員一人ひとりが、共通の「CS活動指針」をよりどころとし、  
お客さまサービスや行動を展開



## 安全・安心・信頼の提供、災害対策

### ◆ バリアフリー施設の整備とセキュリティ向上策の推進

- ホームドア : 中百舌鳥駅・泉ヶ丘駅(2027年度)
- 段差解消等工事 : 紀ノ川駅(2025年度)、帝塚山駅(2026年度)
- 車内防犯カメラ : 一部で運用中のカメラを全車両に整備(2028年度完了)

### ◆ サステナブル経営に向けた設備・施設の更新および機能向上

安全運行を支える各種設備の更新や、激甚化する災害への対策を実行

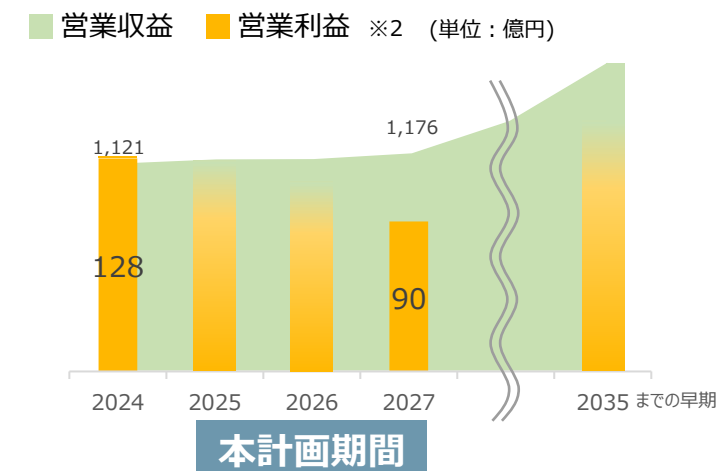
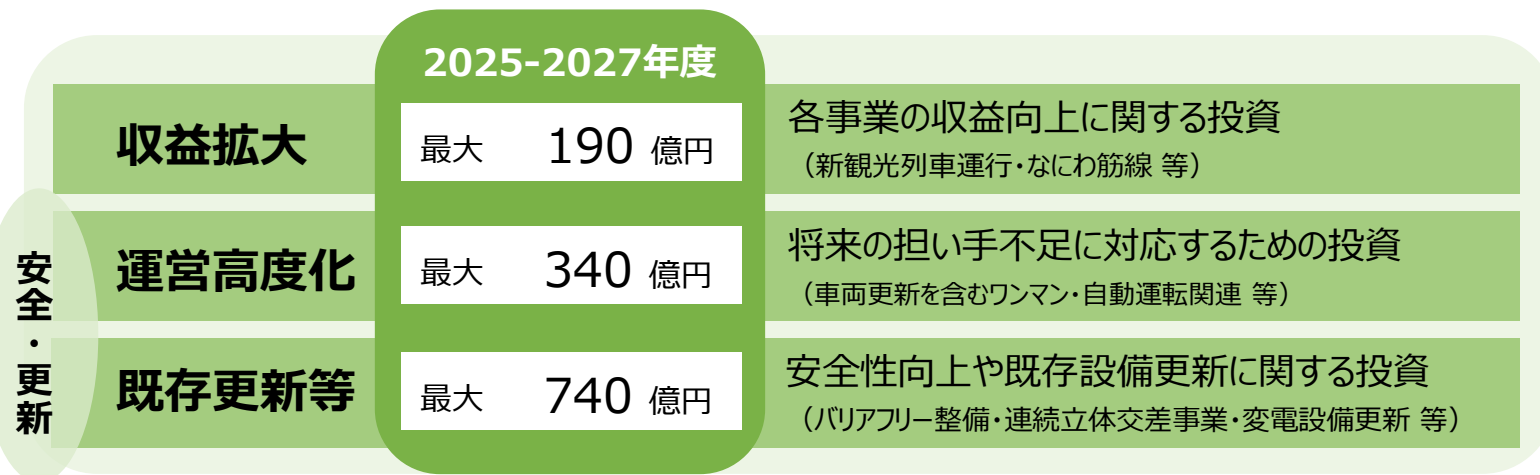
### ◆ 従業員満足（ES）を高める環境整備

公共交通事業を支える人財の就業施設、休憩・宿泊施設等の環境を再整備



新・鉄道研修センター（イメージ）

## 未来を拓く公共交通事業への変革のため最大1,300億円※1の投資を実行



※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 セグメント「運輸業」の数値

## 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

### 戦略打ち手

#### 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

- ▶ 既存のビジネスモデルに加え、新たなサービスの開発・展開を検討
- ▶ 沿線で築いたビジネスモデルの他エリア展開による事業拡大
- ▶ eスポーツで得たノウハウを活かし、Web3.0領域を見据えた事業展開
- ▶ 他者協業をより積極的に推進し、共創を深化



#### 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

- ▶ 主にインバウンドを対象とした個人向け商品の造成販売
- ▶ 主要な観光拠点および観光分野への出資・投資
- ▶ デジタルマーケティング（SNS等を活用した情報発信・収益化）





## 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（事業育成）**とともに、新規分野開拓はこれまでの手法を見直し、**CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）を有効活用しながら、より実現性を高める**

### 戦略打ち手

#### 事業育成

▶ **海外人財事業**

ネパールIT人財の紹介事業「Japal」に加え、共創相手先の探索や新分野への進出により規模拡大を目指す

▶ **デジタル関連事業**

LAWN : テニスコート予約に加え会員管理システム事業をコアに規模拡大を図る  
新たな乗車券販売モデル : 実証実験、提携先拡大を経て、ビジネスモデルを確立

#### 新規分野開拓

▶ 2024年度に新規設立した**CVC子会社「NANKAI NEXT Ventures」**による**ベンチャー企業への投資を実行**。現在と未来を捉えた提供価値で成長性と収益性のポテンシャルを有する事業モデルの探索と深掘りを実施

▶ 新規分野の開拓に寄与する技術やアイデアなどの事業シーズを獲得するための情報探索を実施



**Fly beyond**

by Nankai Electric Railway Co., Ltd.

## 重点エリアを中心に沿線価値向上を実現

### 重点エリア



### 1. なんば（～新今宮）

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

**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

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

### 外国人共生の推進

今後も増加が予想される外国人居住を推進  
地元の方と外国人とが共創できるコミュニティモデルを確立

### 駅前再開発

南海線：堺駅、羽衣駅、高石駅  
高野線・泉北線：泉ヶ丘駅、金剛駅 等

繰り返しの来訪を促すとともに顧客満足・沿線イメージを高める施策を展開し、**交流人口・定住人口増加**を実現、エリア活性化を目指す

## 1. グレーターなんば構想の実現

交流人口増加

### なんば広場を中心としたエリアの価値向上

なんば広場・なんさん通り  
歩行者空間の活性化（図中①）  
⇒ **地域と連携した発信力強化により  
世界を惹きつける観光拠点に**

ターミナルビルのブラッシュアップ（図中②）  
⇒ **既存物件の収益力を強化**

ANAスカイコネクつなんば開業  
難波千日前プロジェクトの推進（図中③）  
⇒ **エリアに新たな魅力を創造**

南海新難波駅（仮称）周辺（図中④）  
⇒ **新駅を見据えた構想の具体化**



### 通天閣も活用したなんば～新今宮～新世界回遊ルートの整備（図中⑤）

新たに当社グループに加入した、大阪のランドマーク  
「通天閣」を中心としたエリアの魅力を最大化

新今宮駅を中心に、高架下開発や、  
周辺事業者との協力により回遊ルートを整備

⇒ **インバウンドビジネスの集積・拡大**



## 2. 泉ヶ丘駅前活性化計画

定住人口増加

### くらしたいまち泉ヶ丘を駅前からLEADする

当社グループがエリアの魅力を向上させることで  
周辺エリアへの投資を呼び込み、  
地域課題である人口減少、施設老朽化、  
供給住宅のミスマッチの解決を図る

**駅前老朽化施設の刷新  
公民連携型まちづくりの推進  
ウォカブルな動線により  
回遊性を生む拠点の実現**

▼  
**開発機運を醸成**

▼  
**新たに人が訪れる機能の創造**



## 3. 泉州の観光スポット化

交流人口増加

「豊かな自然と食資源」を活かし、  
訪れる人に特別な体験を提供できる場として観光スポット化  
事業投資、コンソーシアム組成に主体的に取り組む

## 事業戦略を加速するために「人への投資」を積極的に実行

### 基本的な考え方

- ▶ 事業戦略の実現力強化のため、「人への投資」の方針である南海グループ人財戦略に則り、人財・組織の強化を推進する
- ▶ 社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境をつくり、全ての事業での「南海版イノベーション※」の実践を促進する

※ 南海版イノベーション：社会やお客さまの望みを捉え、実現すること

### 主な取り組み事項

- ① グループ全体の人財確保・人財育成
- ② 働き方改革の実践・組織風土づくり
- ③ 分社化に伴う人事制度の再設計

環境改善投資

(2025–2027年度)

最大 72億円

バックオフィス改善・  
鉄道研修センター  
建替えなど

### 南海グループ人財戦略（＝「人への投資」の方針）

#### 人財確保・育成方針

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

取り組み  
①

グループ全体の人財確保・人財育成

#### 社内環境整備方針

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

取り組み  
②

働き方改革の実践・組織風土づくり

取り組み  
③

分社化に伴う人事制度の再設計

### 人への投資

社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境

個々人の力  
(＝多様な能力と共通の基盤)

相乗効果

組織の力  
(＝個々人の力を活かす土壌)

全ての事業での「南海版イノベーション」の実践

企業価値の大きな向上  
2050年の企業像の実現



## 人への積極投資で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備

	テーマ	施策	主なKPI ※1	参考：これまでの取り組み
人財確保・育成	グループ全体の 人財確保・人財育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 採用力の強化 戦略人財・基幹人財の充足と安定確保に向けて、多様な採用活動と採用力強化策とを並行して実施</li> <li>◆ 戦略人財ポートフォリオの運用 戦略実現上の重要なポストに対して、現在の状況を可視化することで、採用・育成・配置施策に反映</li> <li>◆ スキルアップ支援の拡充 イノベーションスキルや事業ごとの専門スキルの向上施策を実施するとともに、それを後押しする仕組みを強化</li> </ul>	<p>イノベーションスキル習熟度 ⇒目標水準への到達者が 全体の<b>30%</b>（単体） ※2026年度までに ※2023年度実績：17.6%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 専門性の高い人財のキャリア採用拡大</li> <li>▶ カムバック採用の開始</li> <li>▶ 年収の引き上げ</li> <li>▶ 各種手当の再編・拡充</li> <li>▶ キャリアコース制の導入</li> <li>▶ キャリア志向調査の開始</li> <li>▶ タレントマネジメントシステムの導入（社員情報の見える化）</li> <li>▶ 資格取得援助制度の拡充</li> </ul>
社内環境整備	働き方改革の実践・ 組織風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ さらなる働き方改革と労働環境の改善 制約のある人も働きやすい仕組みの整備 公共交通事業を中心に、就業や休憩・宿泊環境を改善</li> <li>◆ 価値観・行動指針の再整理と浸透 分社化を見据えて、当社グループ共通の価値観・行動指針を再整理し、組織の一体感を強化</li> <li>◆ 健康経営の推進（心身の健康づくり）</li> </ul>	<p>年次有給休暇取得率 ⇒<b>90%</b>以上（単体） ※2023年度実績：96.6%</p> <p>男性労働者の育児休業等 と育児目的休暇取得率 ⇒<b>100%</b>（単体） ※2023年度実績：91.1%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 宿泊勤務の削減</li> <li>▶ ベビーサポート休暇の導入</li> <li>▶ ストック休暇の取得事由拡大</li> <li>▶ 心理的安全性の高い組織風土づくり</li> <li>▶ 服装柔軟化・フリーアドレスの推進</li> <li>▶ 疾病発症・重症化予防策の実施</li> <li>▶ 女性の健康相談窓口の開設</li> <li>▶ 健康経営優良法人の認定取得</li> </ul>
	分社化に伴う 人事制度の再設計	事業特性・ミッションに応じて人事制度を再設計		

※1 「人への投資」の結果である「社員一人ひとりが幸せや充実・成長を実感できる環境」を表す指標として、エンゲージメントに関するKPIなどを検討中

「minapita」を活用したデジタル顧客接点の拡充により、リアル顧客とつながるプラットフォームを強化  
沿線施設、公共交通などすべてのサービスをつなげてお客さまの利便性・満足度を向上し、稼ぐ力を向上  
データ・AI・ITをフル活用できる体制（業務・システム・プロセス・人財・文化）へと変革、生産性を向上

## 主な取り組み事項

### デジタル顧客接点の拡充

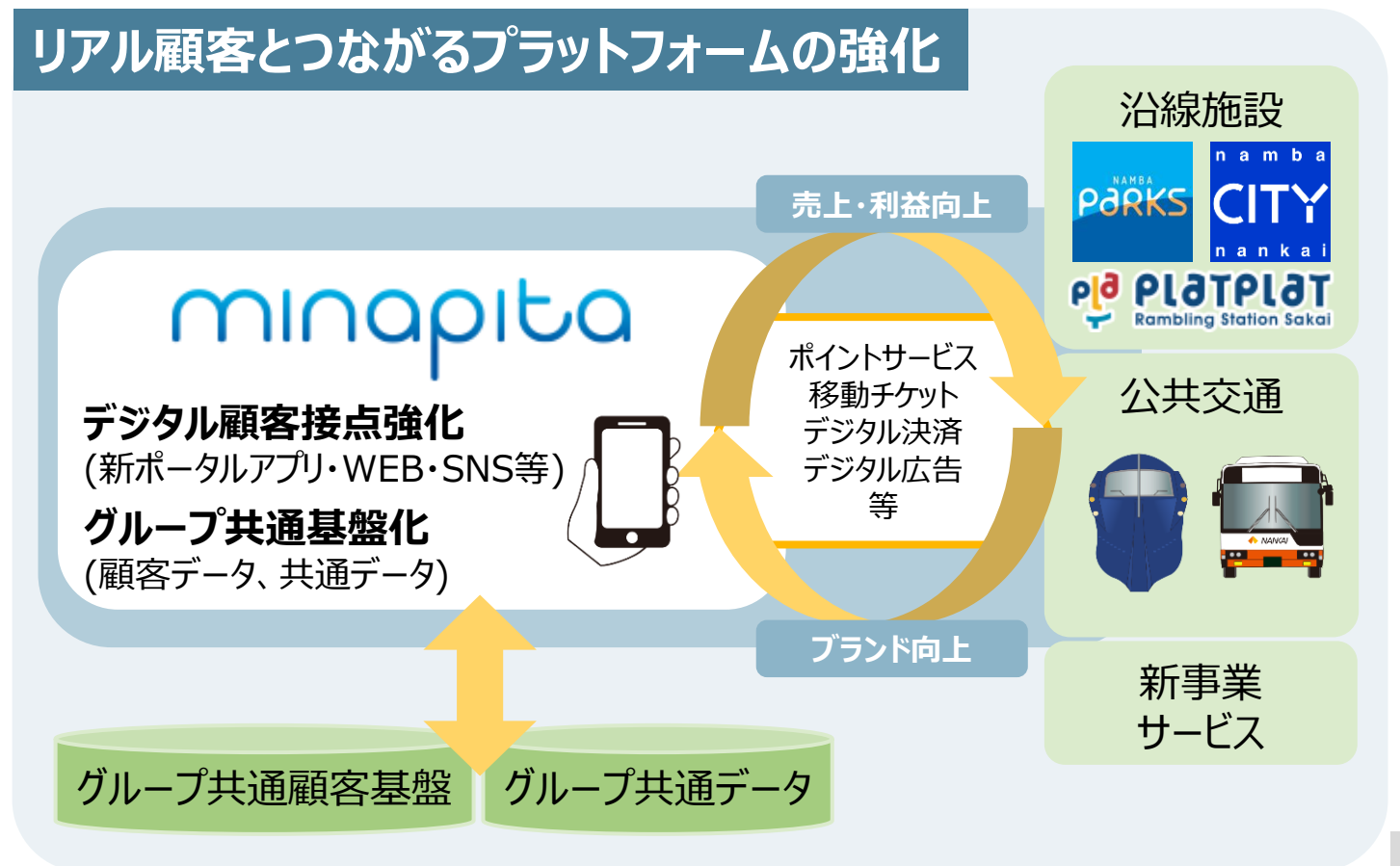
#### minapita共通基盤化

- ▶ minapitaをグループ共通基盤化し、新ポータルアプリ等デジタル顧客接点を拡充

#### デジタル顧客接点を通じた利用拡大

- ▶ 沿線施設、公共交通などすべてのサービスをデジタル顧客接点から利用可能にし、お客さまの利便性・満足度を向上
- ▶ 顧客特性を分析した効果的なサービス設計や情報発信を通じて沿線でのサービス利用を拡大
- ▶ 会員、沿線加盟店、サービス数を継続的に増加

## リアル顧客とつながるプラットフォームの強化



※minapita：南海グループ共通ポイントサービス



## データ・AI・ITをフル活用できる体制への変革

### データ活用の促進

- ▶ データマーケティングによる顧客ニーズ把握とサービス改善
- ▶ 社内データを活用した業務効率化

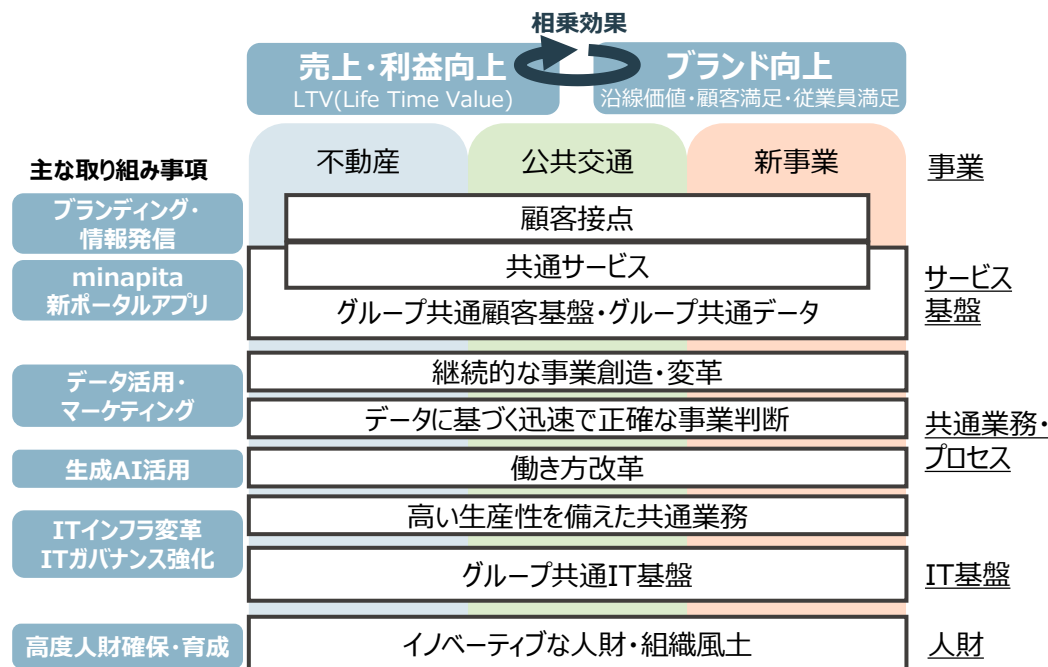
### グループITインフラの整備と活用

- ▶ 生成AI・ITを活用した業務プロセス変革
- ▶ ITガバナンス・セキュリティ機能拡充
- ▶ IT投資可視化による効率的な資源配分

### ブランド向上に向けた取り組み推進

- ▶ 顧客満足度・沿線価値向上に資する情報発信の強化

## DX戦略の全体像



## DX戦略における主な指標 (KPI)

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 <b>60億円</b> ※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 <b>20億円</b> ※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	<b>70万人</b> ※2

※1 設備投資および費用支出 ※2 2025年3月時点：47万人

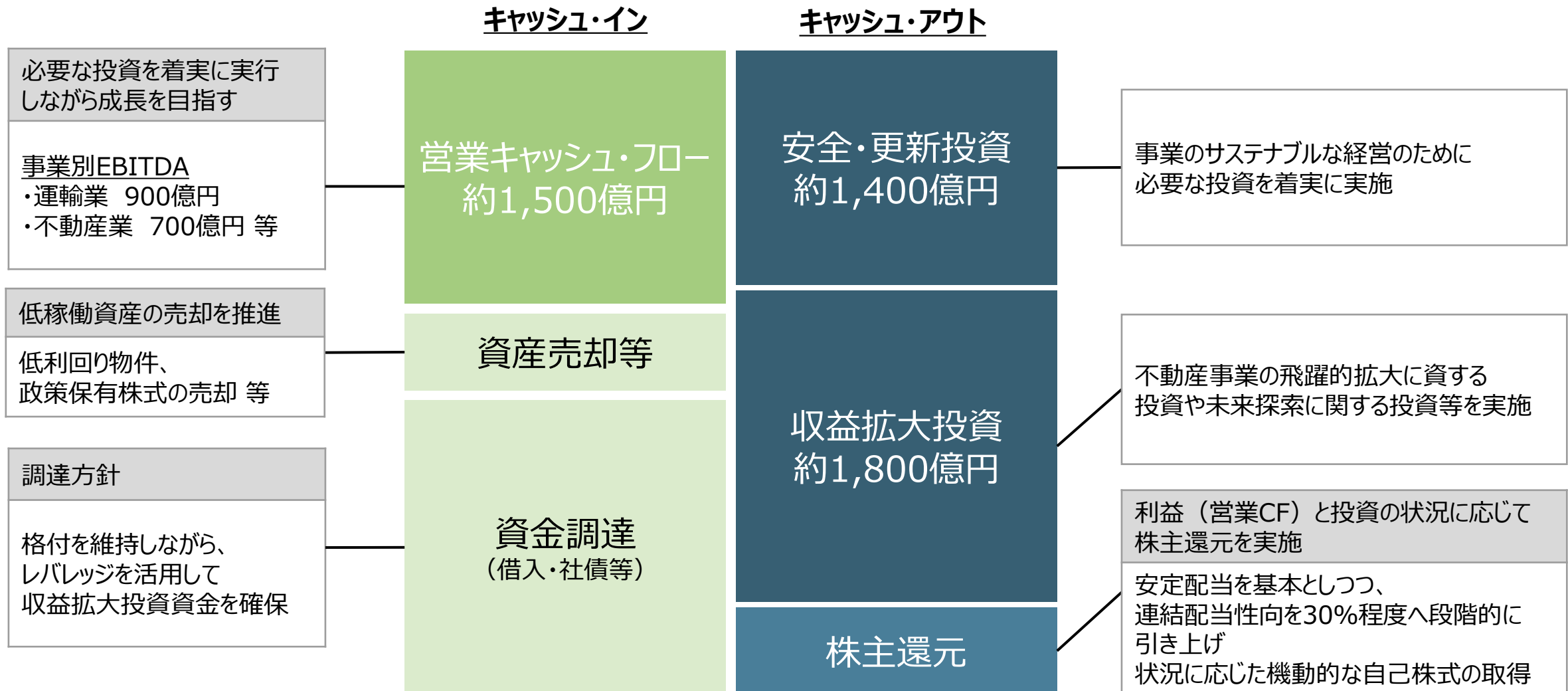
## 財務戦略の基本方針

- ▶ 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**等を通じて、投資資金を確保

## 具体的な施策・打ち手

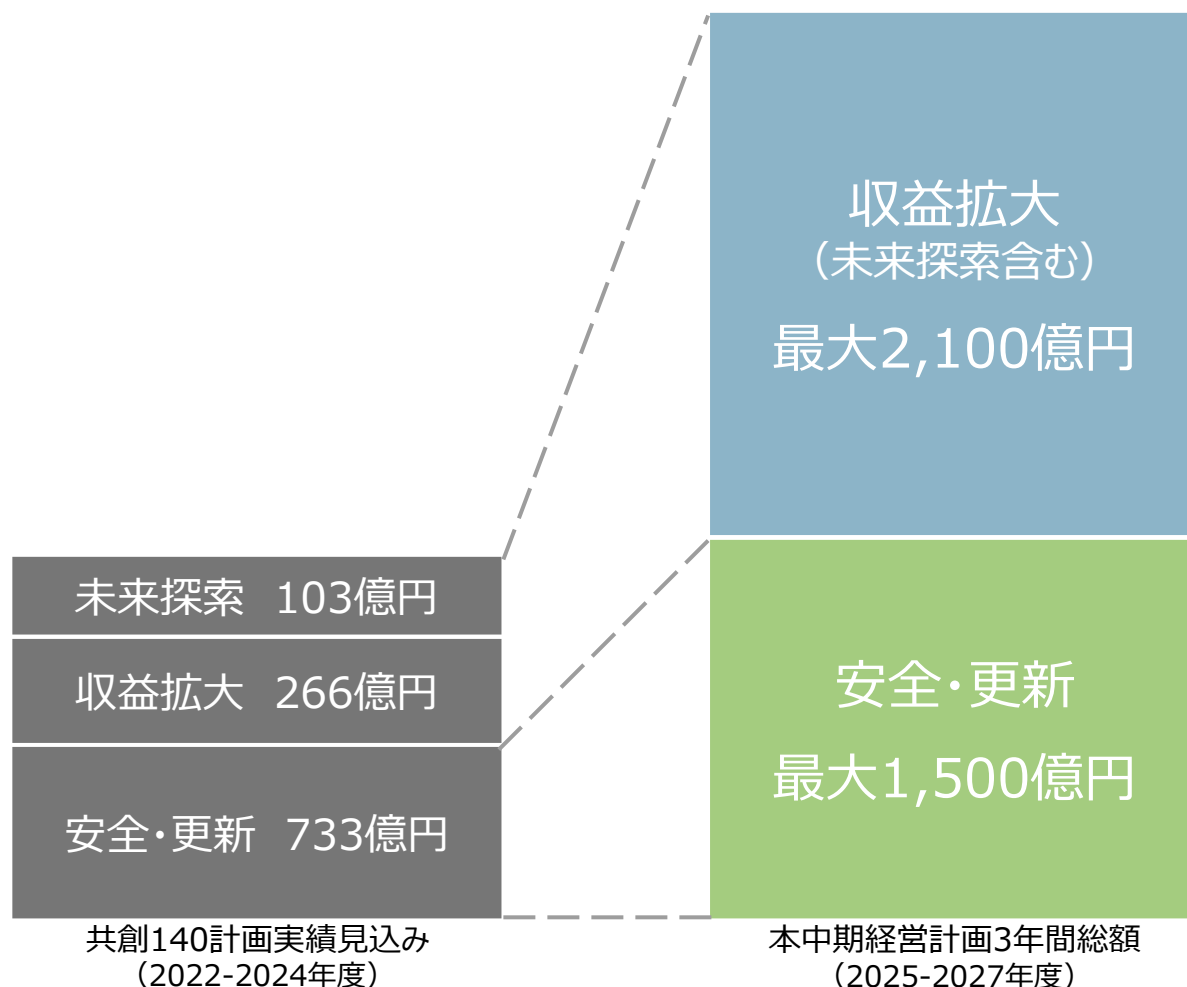
- ▶ **キャッシュ・アロケーションの最適化**
- ▶ **株主還元の強化および機動的な自己株式取得**
- ▶ **ROICを活用した経営管理の推進**
- ▶ **保有資産の私募リート等への売却や政策保有株式の縮減**
- ▶ **積極的なIR活動**による株主資本コストの低減と成長期待の醸成
- ▶ **事業ポートフォリオの見直し** 等

キャッシュ・アロケーション (2025-2027年度)



## 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図**
- ▶ 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の投資活動を含む) 80億円
- ▶ なんばエリア開発関連、泉ヶ丘プロジェクト 等

#### 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

## 株主還元

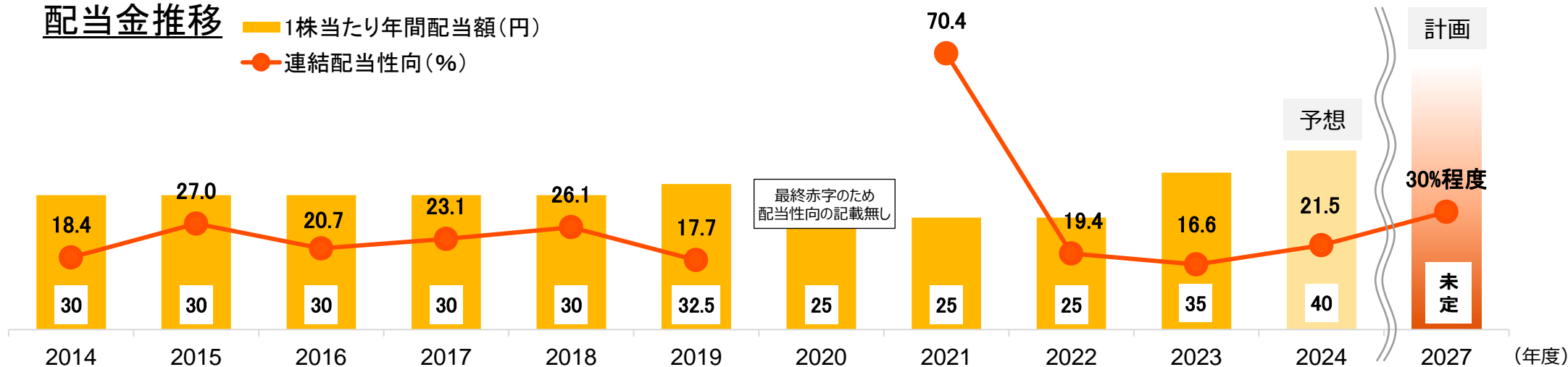
自己資本の蓄積が進み、財務の安定性が向上している状況を踏まえ、  
安定配当を基本方針として継続しながら、定量指標を導入するとともに、株主還元を強化

### 本中計における 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

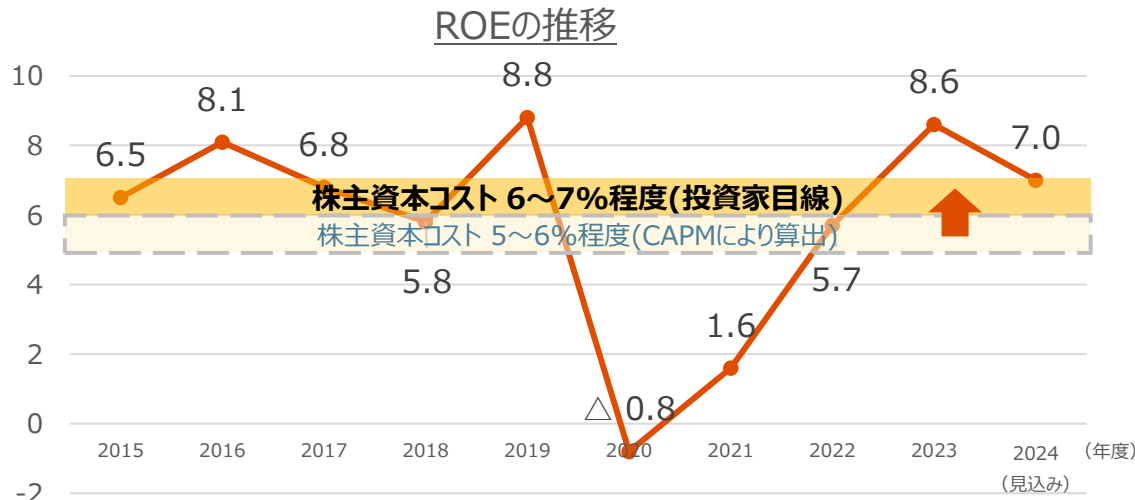
### 配当金推移

■ 1株当たり年間配当額(円)  
● 連結配当性向(%)



※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 ※2017年度以前は株式併合後ベースに換算した配当額(年間)を記載

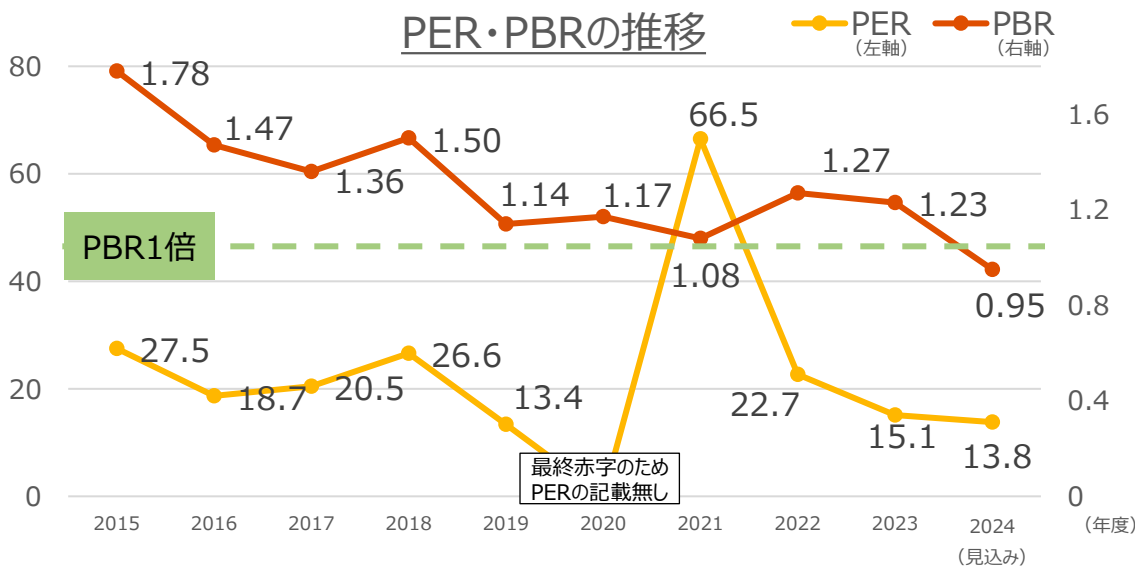
## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



### 資本効率性についての現状認識

コロナ禍を除き、ROEはCAPMにより算出した株主資本コスト5~6%を概ね上回る一方、鉄道セクターにおけるリスクファクター（人口減少や感染症によるボラティリティなど）やバリュエーション低下等が意識され、**投資家目線での株主資本コストは6~7%に上昇していると認識**

資本効率性をさらに高めることによりROEを向上させ、**エクイティ・スプレッド（ROE と株主資本コストの差）を拡大**



### 株価（市場評価）についての現状認識

PBRは1倍前後で足元では低調に推移し、PERにおいてもコロナ禍前は20倍前後であったものが、直近では10倍台半ばで推移するなど、**成長期待の低下や業界全体の低調なバリュエーションなどの影響を受けている**

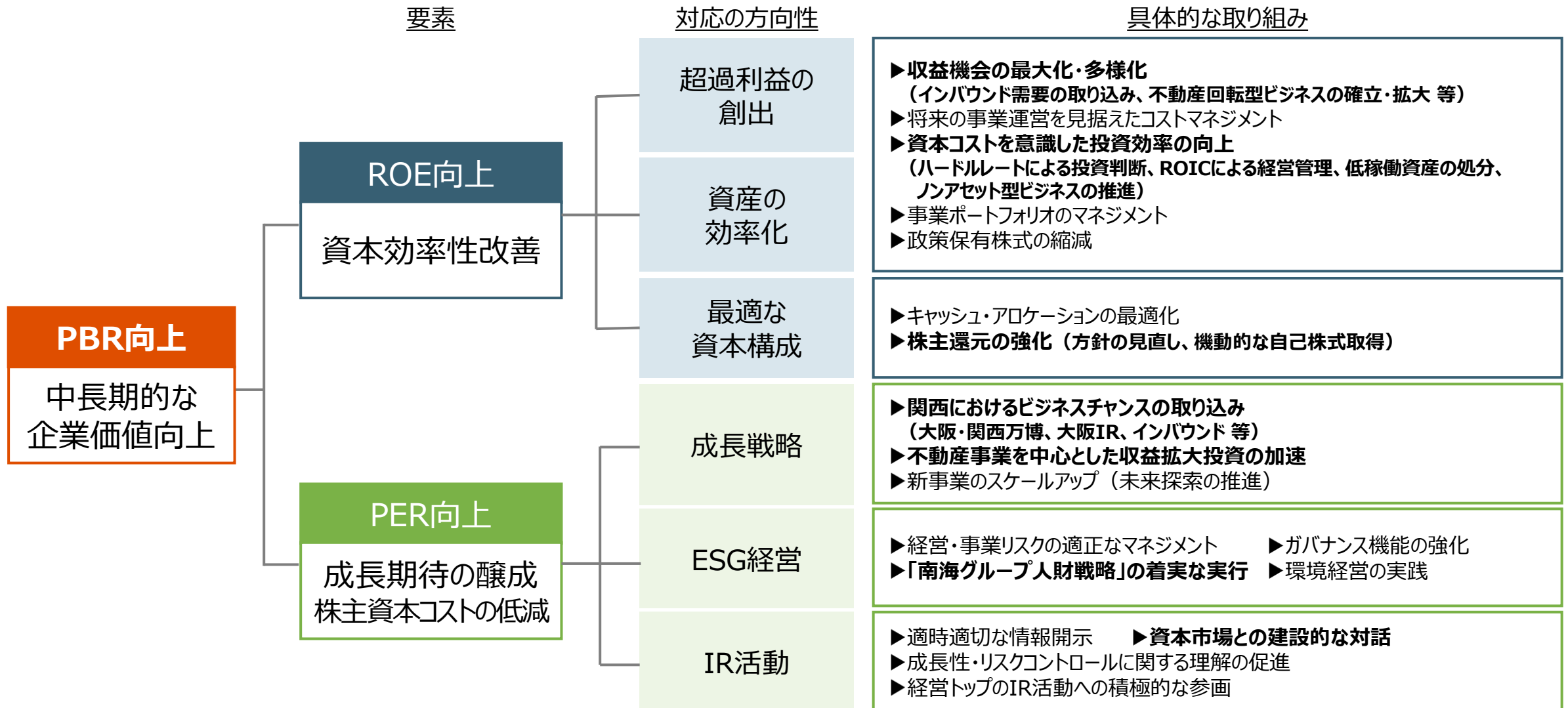
資本効率の向上と成長の期待値上昇を図るとともに、**情報の非対称性解消を企図した積極的なIR活動の実施**により、資本市場における評価を高める

※2025年3月24日の株価終値を使用



## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

ROEとPERそれぞれの向上に資する打ち手の遂行により、**PBR向上・企業価値の向上**を目指す



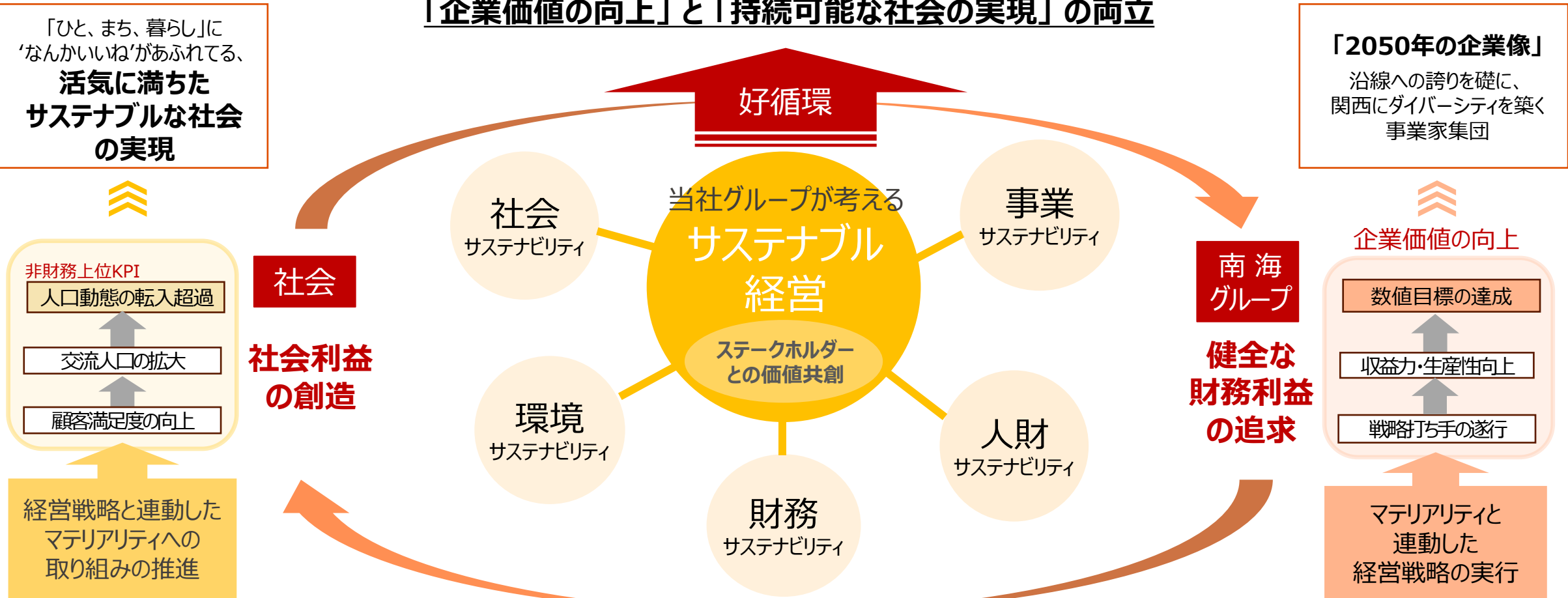
## V. サステナブル経営・数値目標

# 当社グループが考えるサステナブル経営

サステナブル経営を推進するため、重要な5つの要素を磨き込む

「企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立を目指し、7つのマテリアリティを実現することで、社会の一員としての責任を果たす

## 「企業価値の向上」と「持続可能な社会の実現」の両立



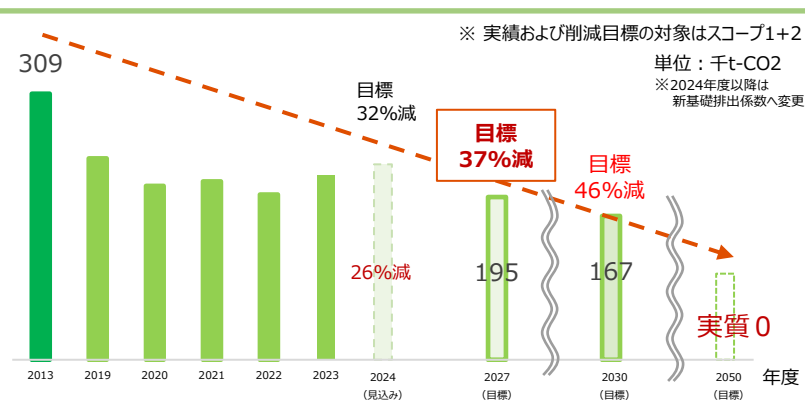
# サステナブル経営の実現に向けて ー 主な取り組み

7つのマテリアリティ（今回見直し・更新）ごとに取り組み指針を定め、「CO2排出量の削減」「安全の徹底」をはじめ、各取り組みを積極的に推進  
経営戦略との連動を強め、主な取り組みはKPI※1を設定し、進捗を把握・開示

## E 地球環境保全への取り組み (地球温暖化の抑制・循環型社会の実現・生物多様性の保全)

- ▶ 2030年度CO2排出量の**46%以上削減**（2013年度比）に向けて、中間地点となる2027年度は**37%削減**を目標に設定
- ▶ 省エネルギー車両、EVバス、高エネルギー効率設備の導入、太陽光発電や再エネ導入促進等を通して、「**南海グループ環境ビジョン2030**」達成を目指す

当社グループのCO2排出量削減実績・目標（対2013年度）



### 【環境ビジョン2030】



## G 役員報酬制度の一部改定 (企業価値向上に向けた業績連動インセンティブ拡大)

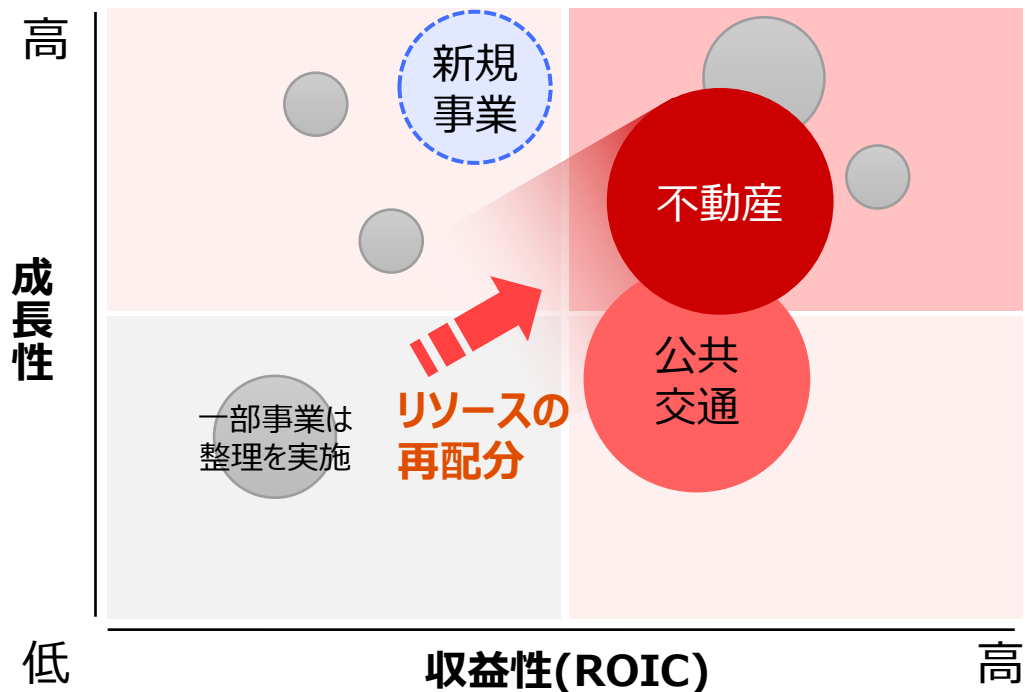
- ▶ 株式報酬の一部に業績連動要素を反映  
財務指標：ROE、(同業他社との)相対TSR  
非財務指標：CO2排出削減量

### 【全体俯瞰図】



※1 上記赤枠囲いの取り組み：KPI公表

ROICを活用し事業を評価 ⇒ 最適なリソース配分を実現し、大きな成長を志向



## 不動産事業

コア事業

当社グループの**成長の核**に定め、事業ポートフォリオの入替などで**リソースを集中**し、10年以内の早期に営業利益300億円への飛躍的な拡大を目指す

## 公共交通事業

コア事業

**サステナブルな事業運営**によりキャッシュフローを維持。ただし、なにわ筋線をはじめ収益向上に関する投資・出資や運営の高度化に向けた投資は実施

## 新規事業

不動産・公共交通とは異なる事業として、資本効率の高い**ノンアセット型ビジネスの育成**を推進。CVC等を活用した出資や**M&A**により、新規分野開拓を推進し、インオーガニックな成長を実現

### 既存事業の組換え方針

高収益事業

コア事業

事業継続

ノンコア事業

事業を維持しながら、資金需要に応じて入替を検討

低収益事業

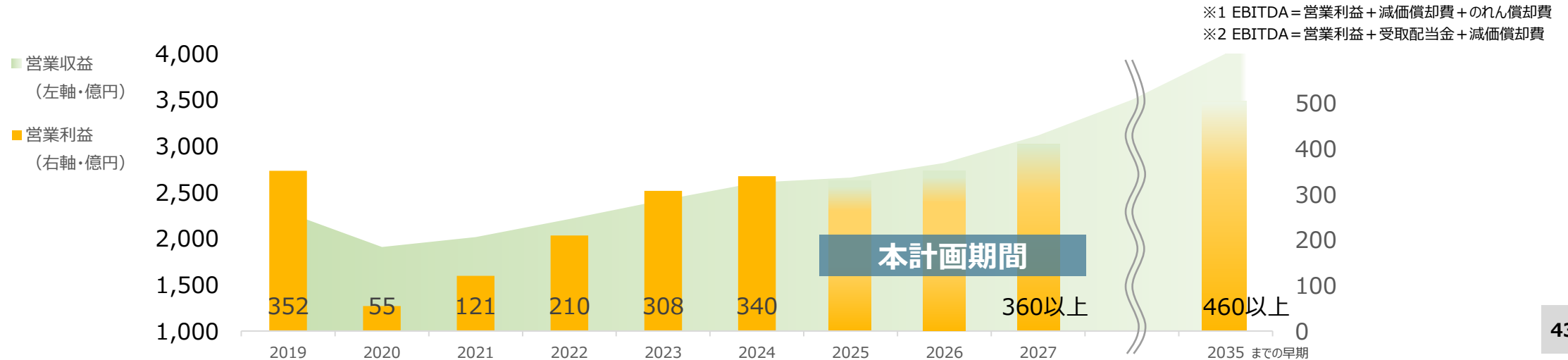
改善または売却・撤退

定期的なモニタリングと対応を実施し、成長性・収益性の高い事業へシフト

# 数値目標

本中期経営計画では集中的な投資を行うため、一時的には利益成長が鈍化するが、将来的に目指す水準の早期実現に向け、まずは本計画期間の数値目標を着実に達成する

目標指標		2024年度 実績見込み	2027年度 目標	将来的に 目指す水準
利益創出	営業利益	340億円	<b>360億円以上</b>	<b>460億円以上</b> (2035年度までの早期に)
財務規律	純有利子負債残高/ EBITDA <sup>※1</sup> 倍率	5.9倍 <sup>※2</sup>	<b>7倍台</b>	<b>6倍台</b>
資本効率	ROE	7.0%	<b>7%程度</b>	<b>8%以上</b>



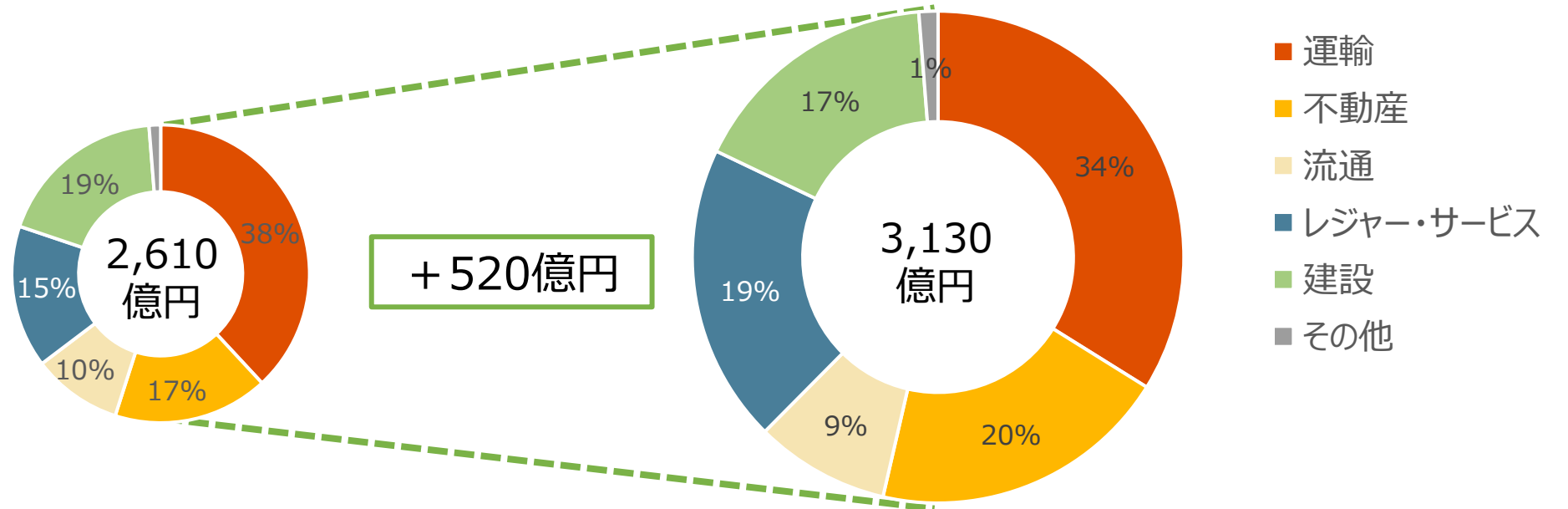


# (参考) 営業収益・営業利益 –セグメント内訳

## 2024年度予想

## 2027年度目標

営業収益



営業利益



※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



### 本資料に関する注意事項

本資料は投資勧誘を目的とした資料ではありません。あくまでも参考資料であり、正確な決算数値等は決算短信・有価証券報告書等をご参照ください。

本資料で記述しております業績予想および将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づいて算定しておりますが、需要動向などの業況の変化、物価変動等、多分に不確実要素を含んでおります。

そのため、実際の業績は、さまざまな要因の変化により業績予想と乖離する場合がありますので、ご承知おきいただきますようお願いいたします。