



2024年度 決算説明会資料

2025年5月16日

南海電気鉄道株式会社（証券コード 9044）

目次

I . 業績サマリー-----	02
II . 2024年度 決算概要-----	04
III . 2025年度 業績予想-----	22
IV . 中期経営計画 ー事業戦略-----	33
V . 中期経営計画 ー数値計画-----	52
Appendix -----	60

I . 業績サマリー

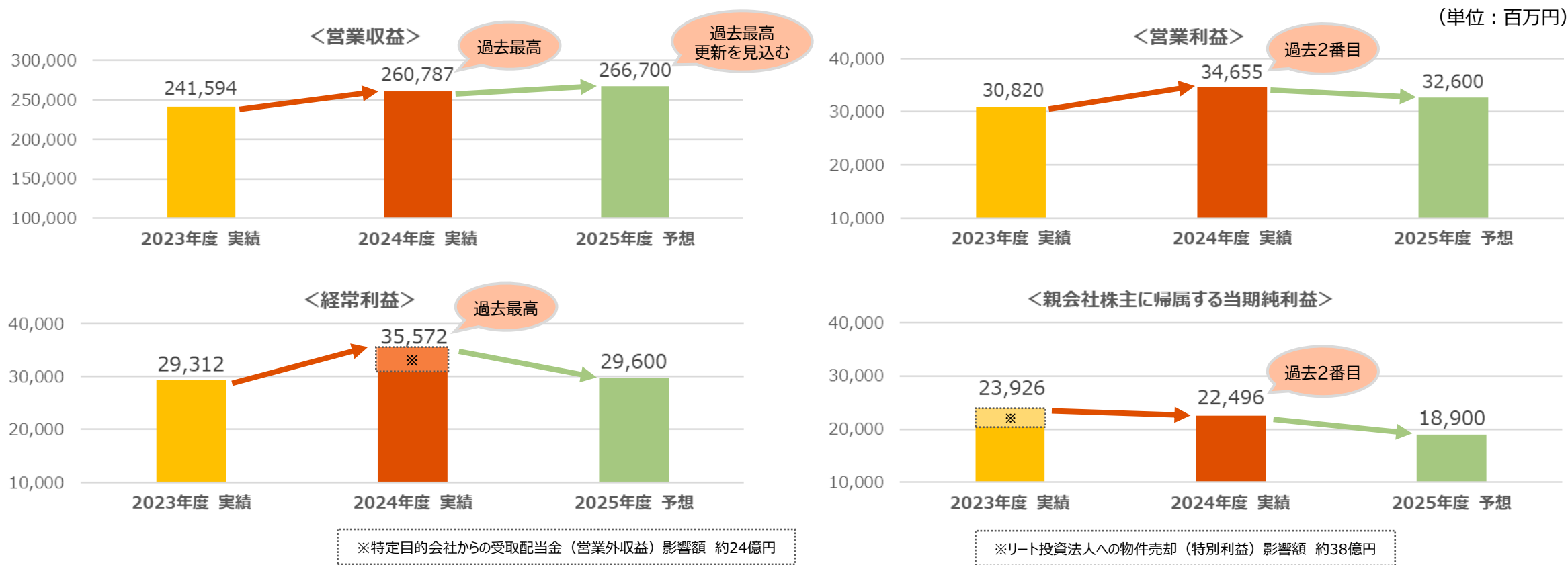
業績サマリー（2023年度実績～2025年度予想）

＜2024年度実績 対前期＞

- ・運輸業における輸送人員の増加や2023年10月に実施した鉄道線の運賃改定効果等により増収増益（営業収益は過去最高）
- ・営業増益に加え、特定目的会社からの配当金受領もあり経常増益（経常利益は過去最高）
- ・前期に計上したリート投資法人への固定資産売却益の反動減等により最終減益となったものの、経常増益の寄与により減益幅は縮小

＜2025年度予想 対前期＞

- ・2024年12月に子会社化した通天閣観光の通期寄与に加え、マンション販売の増加、インバウンド需要や大阪・関西万博の輸送需要取り込みによる増収を見込むものの、未来のために必要な投資の集中的実行に伴うコスト（減価償却費・人件費）の増加等により営業減益
- ・前期に計上した特定目的会社からの受取配当金の反動減等もあり経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は減益



Ⅱ． 2024年度 決算概要

(単位：百万円)

	2024年度 実績 (A)	2023年度 実績 (B)	対2023年度実績		2024年度 予想 (2024年10月公表) (C)	対2024年度予想	
			増減額 (A-B)	増減率		増減額 (A-C)	増減率
営 業 収 益	260,787	241,594	19,192	7.9%	262,400	△ 1,612	△ 0.6%
営 業 利 益	34,655	30,820	3,834	12.4%	32,700	1,955	6.0%
営 業 外 収 益	4,821	2,461	2,359	95.8%			
営 業 外 費 用	3,903	3,970	△ 66	△ 1.7%			
経 常 利 益	35,572	29,312	6,260	21.4%	33,000	2,572	7.8%
特 別 利 益	10,744	8,236	2,507	30.4%			
特 別 損 失	12,080	3,755	8,324	221.6%			
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	22,496	23,926	△ 1,429	△ 6.0%	21,200	1,296	6.1%

＜主な増減理由：対2023年度実績＞【営業収益、経常利益は過去最高】

- ・前期のリート投資法人への物件販売収入の反動減があったものの、運輸業における輸送人員の増加や2023年10月に実施した鉄道線の運賃改定効果、建設業における完成工事高の増加等により増収増益
- ・営業増益に加え、特定目的会社からの配当金受領もあり経常増益
- ・リート投資法人への固定資産売却益の反動減等により最終減益となったものの、経常増益の寄与により減益幅は縮小

＜主な増減理由：対2024年10月公表予想＞

- ・ビル管理メンテナンス業で減収となったものの、鉄道事業やバス事業において輸送人員が増加したこと等により増益

(単位：百万円)

	2024年度 実績 (A)	2023年度 実績 (B)	対2023年度実績		2024年度 予想 (2024年10月公表) (C)	対2024年度予想	
			増減額 (A-B)	増減率		増減額 (A-C)	増減率
投資額 ^{※1}	47,241	25,787	21,454	83.2%	61,100	△ 13,858	△ 22.7%
減価償却費	28,240	27,477	762	2.8%	28,400	△ 159	△ 0.6%
E B I T D A ^{※2}	66,692	59,490	7,201	12.1%	64,800	1,892	2.9%
有利子負債残高	432,950	430,979	1,970	0.5%	442,800	△ 9,849	△ 2.2%
純有利子負債残高	390,101	387,693	2,408	0.6%	408,500	△ 18,398	△ 4.5%
有利子負債残高／ E B I T D A ^{※2} 倍率	6.5倍	7.2倍	△ 0.7pt	－	6.8倍	△ 0.3pt	－
純有利子負債残高／ E B I T D A ^{※2} 倍率	5.8倍	6.5倍	△ 0.7pt	－	6.3倍	△ 0.5pt	－

<主な増減理由：対2023年度実績>

投資額 通天閣観光他株式取得、収益用不動産の取得やANAスカイコネクトなんば建設等による増加

<主な増減理由：対2024年10月公表予想>

投資額 収益不動産取得の一部期ズレなどもあり減少

※1 2024年度予想以降はM&Aや出資等を含む

※2 営業利益＋受取配当金＋減価償却費

セグメントの構成状況（2025年3月末現在）

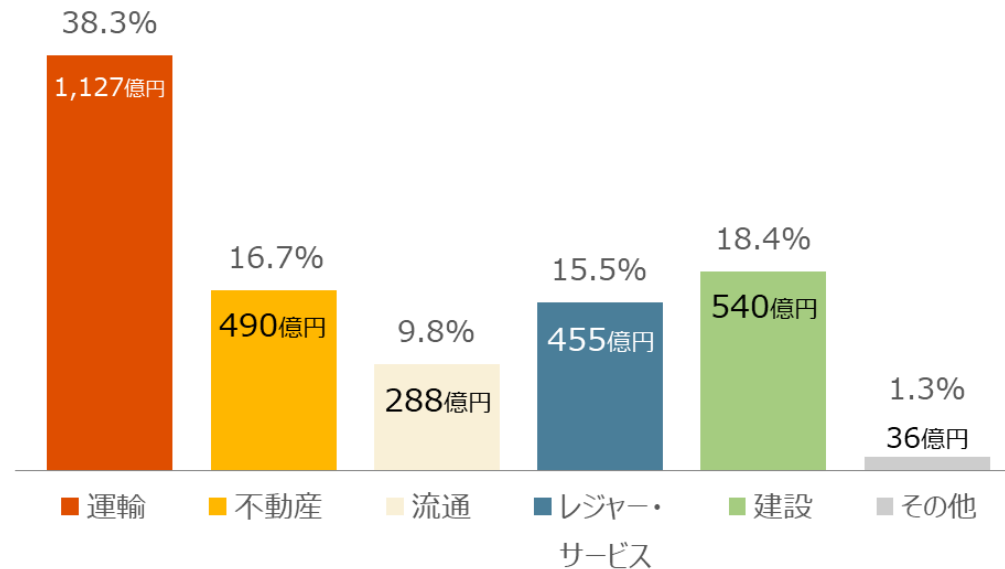
【連結子会社54社・非連結子会社17社・持分法非適用関連会社6社】

増減（対2024年3月末）連結子会社の増加 2社：（株式取得）明光バス株式会社、通天閣観光株式会社
 非連結子会社の増加 2社：（新規設立）NANKAI NEXT Ventures株式会社、南海電気鉄道分割準備株式会社
 非連結子会社の減少 2社：（会社清算）株式会社Every Buddy
 （株式譲渡）株式会社EMOSHARE

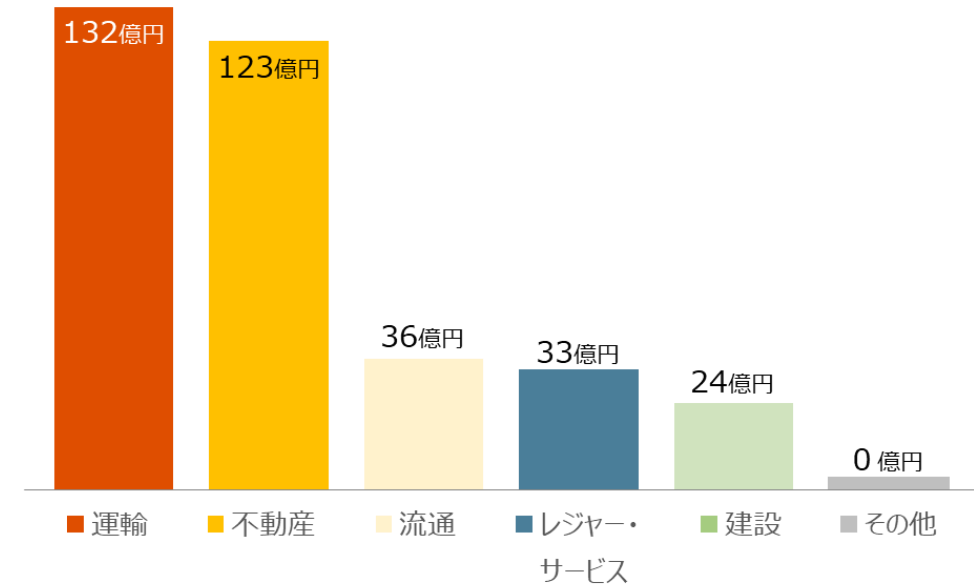


※ 当社は運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業に、泉北高速鉄道株式会社は運輸業と不動産業に重複して含まれております。

【セグメント別営業収益】



【セグメント別営業利益】

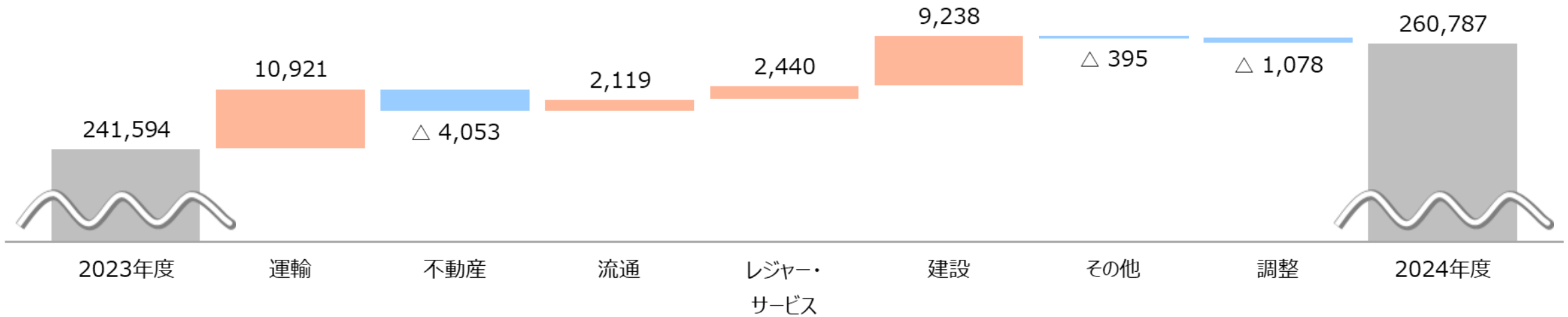


※ 構成比：セグメント間取引を含む営業収益に対する比率

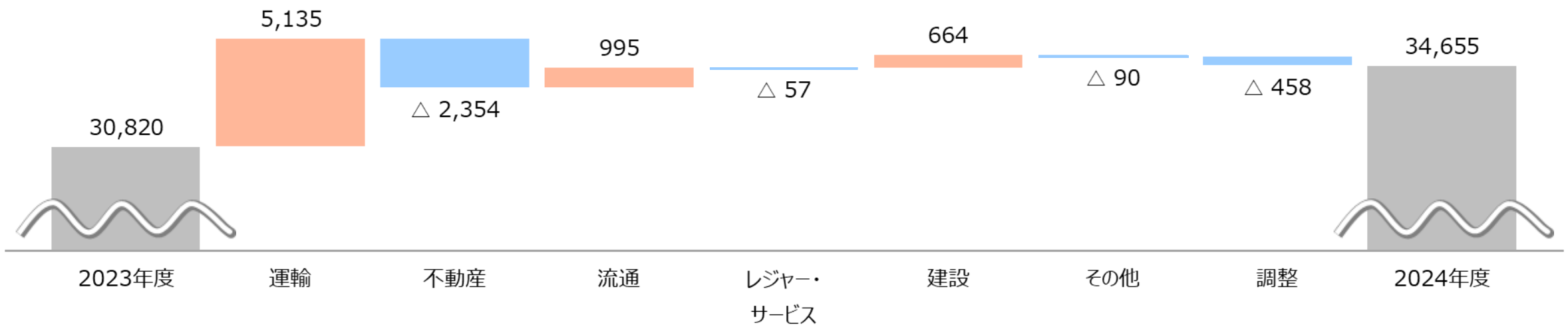
セグメント別営業収益・営業利益（対2023年度実績）

①営業収益の増減額（対2023年度実績）

（単位：百万円）



②営業利益の増減額（対2023年度実績）



セグメント別営業収益・営業利益（対2023年度実績）

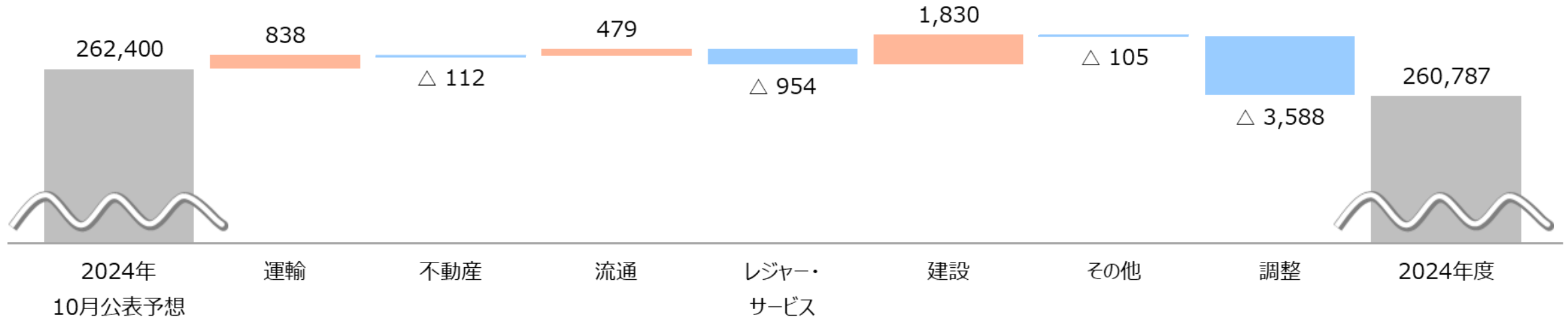
（単位：百万円）

	営 業 収 益				営 業 利 益			
	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
運 輸 業	112,738	101,817	10,921	10.7%	13,261	8,126	5,135	63.2%
不 動 産 業	49,087	53,140	△ 4,053	△ 7.6%	12,365	14,720	△ 2,354	△ 16.0%
流 通 業	28,879	26,760	2,119	7.9%	3,657	2,661	995	37.4%
レジャー・ サービス業	45,545	43,104	2,440	5.7%	3,344	3,402	△ 57	△ 1.7%
建 設 業	54,030	44,792	9,238	20.6%	2,459	1,794	664	37.1%
その他の事業	3,694	4,089	△ 395	△ 9.7%	88	179	△ 90	△ 50.5%
調 整 額	△ 33,188	△ 32,109	—	—	△ 521	△ 62	—	—
合 計	260,787	241,594	19,192	7.9%	34,655	30,820	3,834	12.4%

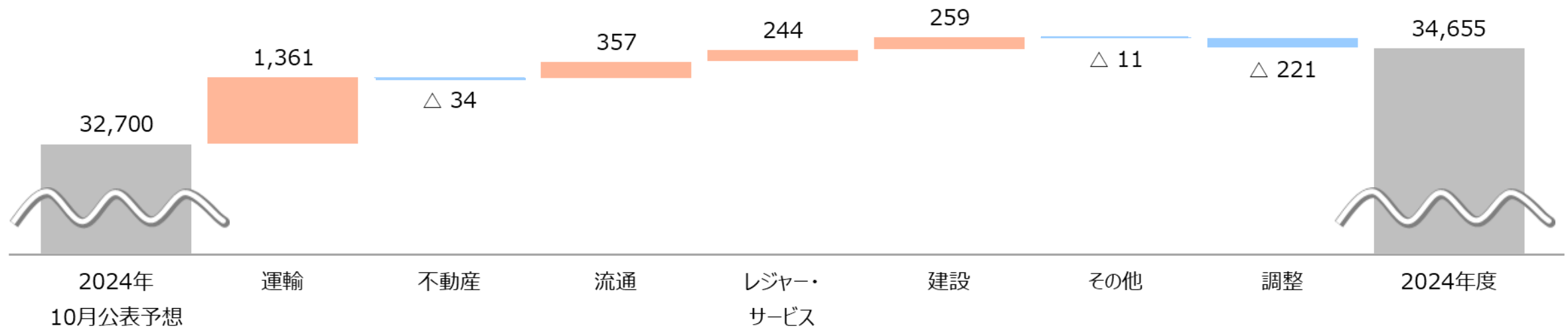
セグメント別営業収益・営業利益（対2024年10月公表予想）

①営業収益の増減額（対2024年10月公表予想）

（単位：百万円）



②営業利益の増減額（対2024年10月公表予想）



セグメント別営業収益・営業利益（対2024年10月公表予想）

（単位：百万円）

	営 業 収 益				営 業 利 益			
	2024年度 実績	2024年度 予想 (2024年10月公表)	増減額	増減率	2024年度 実績	2024年度 予想 (2024年10月公表)	増減額	増減率
運 輸 業	112,738	111,900	838	0.7%	13,261	11,900	1,361	11.4%
不 動 産 業	49,087	49,200	△ 112	△ 0.2%	12,365	12,400	△ 34	△ 0.3%
流 通 業	28,879	28,400	479	1.7%	3,657	3,300	357	10.8%
レジャー・ サービス業	45,545	46,500	△ 954	△ 2.1%	3,344	3,100	244	7.9%
建 設 業	54,030	52,200	1,830	3.5%	2,459	2,200	259	11.8%
その他の事業	3,694	3,800	△ 105	△ 2.8%	88	100	△ 11	△ 11.2%
調 整 額	△ 33,188	△ 29,600	—	—	△ 521	△ 300	—	—
合 計	260,787	262,400	△ 1,612	△ 0.6%	34,655	32,700	1,955	6.0%

セグメント情報（運輸業）

（単位：百万円）

運輸業		2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
営業収益		112,738	101,817	10,921	10.7%
主 な 内 訳	鉄道事業	72,462	65,640	6,821	10.4%
	バス事業	25,612	23,844	1,767	7.4%
	その他の運輸業	21,892	19,546	2,345	12.0%
	調整額（セグメント内）	△ 7,228	△ 7,215	—	—
営業利益		13,261	8,126	5,135	63.2%
主 な 内 訳	鉄道事業	10,400	6,530	3,869	59.2%
	バス事業	3,371	2,015	1,356	67.3%

＜主な増減理由＞

- ・鉄道事業及びバス事業の輸送人員が好調に推移したことに加え、運賃改定の効果等もあり増収増益

鉄道旅客収入及び輸送人員表（個別）

（単位：百万円・千人）

全 線			2024年度 実績	2023年度 実績	増減	増減率
旅客 収 入	定 期 外		39,685	35,140	4,544	12.9%
	定 期		22,115	20,415	1,700	8.3%
	合 計		61,800	55,556	6,244	11.2%
輸 送 人 員	定 期 外		96,623	91,160	5,463	6.0%
	定 期		126,411	126,174	237	0.2%
	合 計		223,034	217,334	5,700	2.6%

空港線			2024年度 実績	2023年度 実績	増減	増減率
旅客 収 入	定 期 外		12,308	9,696	2,611	26.9%
	定 期		1,545	1,285	260	20.3%
	合 計		13,853	10,982	2,871	26.1%
輸 送 人 員	定 期 外		14,264	11,555	2,709	23.4%
	定 期		4,771	4,170	601	14.4%
	合 計		19,035	15,725	3,310	21.0%

セグメント情報（不動産業）

（単位：百万円）

不動産業	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
営業収益	49,087	53,140	△ 4,053	△ 7.6%
不動産賃貸業	35,116	34,710	406	1.2%
不動産販売業	14,151	18,923	△ 4,771	△ 25.2%
調整額（セグメント内）	△ 180	△ 492	—	—
営業利益	12,365	14,720	△ 2,354	△ 16.0%
主な内訳				
不動産賃貸業	11,976	11,600	376	3.2%
不動産販売業	387	3,285	△ 2,897	△ 88.2%

＜主な増減理由＞

- ・不動産賃貸業は、ホテル賃貸料収入の増加等により増収増益
- ・不動産販売業は、マンション販売が増加したものの、リート投資法人への物件販売収入(約84億円)の反動減等により減収減益

セグメント情報（流通業）

（単位：百万円）

流通業	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
営業収益	28,879	26,760	2,119	7.9%
ショッピングセンターの経営	15,591	14,649	941	6.4%
駅ビジネス事業	14,871	13,681	1,190	8.7%
その他の流通業	219	217	1	0.8%
調整額（セグメント内）	△ 1,802	△ 1,788	—	—
営業利益	3,657	2,661	995	37.4%
主な内訳				
ショッピングセンターの経営	1,977	1,214	763	62.9%
駅ビジネス事業	1,740	1,501	238	15.9%

＜主な増減理由＞

- ・ショッピングセンターの経営は、好調な売上により賃貸料収入が増加したこと等により増収増益
- ・駅ビジネス事業は、コンビニエンスストアの売上が好調に推移したこと等により増収増益

セグメント情報（レジャー・サービス業）

（単位：百万円）

レジャー・サービス業		2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
営業収益		45,545	43,104	2,440	5.7%
	ビル管理メンテナンス業	26,903	25,776	1,126	4.4%
	その他のレジャー・サービス業	20,654	19,439	1,215	6.3%
	調整額（セグメント内）	△ 2,012	△ 2,111	—	—
営業利益		3,344	3,402	△ 57	△ 1.7%
主な 内訳	ビル管理メンテナンス業	1,038	1,159	△ 120	△ 10.4%

＜主な増減理由＞

- ・ビル管理メンテナンス業は、ビルメンテナンス収入の増加等による増収の一方、売上原価や人件費の増加等により減益
- ・その他のレジャー・サービス業は、旅行需要の回復や2024年12月に子会社化した通天閣観光も寄与し増収増益

セグメント情報（建設業 / その他の事業）

（単位：百万円）

建設業	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
営業収益	54,030	44,792	9,238	20.6%
建設業	54,045	44,808	9,237	20.6%
調整額（セグメント内）	△ 14	△ 15	—	—
営業利益	2,459	1,794	664	37.1%

＜主な増減理由＞ 大阪・関西万博関連工事を含む完成工事高の増加や、利益率の向上等により増収増益

（単位：百万円）

その他の事業	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	増減率
営業収益	3,694	4,089	△ 395	△ 9.7%
その他の事業	3,719	4,130	△ 410	△ 9.9%
調整額（セグメント内）	△ 25	△ 41	—	—
営業利益	88	179	△ 90	△ 50.5%

＜主な増減理由＞ システム収入の減少等により減収減益

営業外・特別損益の状況

(単位：百万円)

	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	摘要
営業外収益	4,821	2,461	2,359	
受取利息	32	26	5	
受取配当金	3,796	1,192	2,603	当期：特定目的会社からの配当金 他
雑収入	992	1,242	△ 250	
営業外費用	3,903	3,970	△ 66	
支払利息	3,232	3,300	△ 68	
雑支出	671	669	2	
特別利益	10,744	8,236	2,507	
工事負担金等受入額	9,548	800	8,748	当期：高石市内連続立体交差化工事 他
固定資産売却益	68	7,274	△ 7,205	前期：リート投資法人への物件売却 他
その他	1,126	162	964	
特別損失	12,080	3,755	8,324	
工事負担金等圧縮額	9,541	779	8,762	当期：高石市内連続立体交差化工事 他
固定資産除却損	1,489	347	1,141	
圧縮未決算特別勘定繰入額	—	1,813	△ 1,813	
その他	1,049	815	233	

資産、負債及び純資産の状況

(単位：百万円)

		2024年度末	2023年度末	増減額	主な増減理由												
	流動資産	120,200	105,354	14,845	●流動資産 ・受取手形、売掛金及び契約資産の増加 +126億円 ・商品及び製品の増加 +22億円												
	固定資産	856,677	845,296	11,381	●固定資産 ・投資有価証券の増加 +65億円 ・無形固定資産の増加 +34億円												
資 産 合 計		976,877	950,650	26,227	●負債 【有利子負債残高】 (単位：億円)<table><tr><td></td><td>2024年度末</td><td>2023年度末</td><td>増減額</td></tr><tr><td>有利子負債</td><td>4,329</td><td>4,309</td><td>19</td></tr><tr><td>純有利子負債</td><td>3,901</td><td>3,876</td><td>24</td></tr></table>		2024年度末	2023年度末	増減額	有利子負債	4,329	4,309	19	純有利子負債	3,901	3,876	24
	2024年度末	2023年度末	増減額														
有利子負債	4,329	4,309	19														
純有利子負債	3,901	3,876	24														
負 債 合 計		648,652	643,548	5,103	・支払手形及び買掛金の増加 +62億円 ・未払法人税等の減少 △25億円												
純 資 産		328,225	307,102	21,123	●純資産 ・親会社株主に帰属する当期純利益 +224億円 ・非支配株主持分の増加 +24億円 ・剰余金の配当 △59億円												
負債純資産合計		976,877	950,650	26,227													

キャッシュ・フローの状況

(単位：百万円)

	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額	主な増減理由
営業活動による キャッシュ・フロー	43,813	62,223	△ 18,410	● 営業活動によるキャッシュ・フロー ・売上債権の増減額 △101億円 ・棚卸資産の増減額 △78億円
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 39,299	△ 10,528	△ 28,771	● 投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産の売却による収入 △133億円 ・固定資産の取得による支出 △59億円 ・連結範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出 △53億円 ・投資有価証券の取得による支出 △51億円
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 4,785	△ 46,832	42,047	● 財務活動によるキャッシュ・フロー ・有利子負債増減額 ○当期 借入金 +16億円 ○前期 借入金 △335億円 - 社債 △100億円 ・配当金の支払額 △30億円
現金及び現金 同等物の期末残高	42,131	42,402	△ 271	

投資額・EBITDA（セグメント別）

（単位：百万円）

	投資額			EBITDA ※2		
	2024年度 実績 ※1	2023年度 実績	増減額	2024年度 実績	2023年度 実績	増減額
運 輸 業	21,361	16,370	4,991	29,586	23,549	6,036
不 動 産 業	13,188	3,480	9,708	19,844	22,449	△ 2,604
流 通 業	1,886	3,953	△ 2,066	7,627	6,598	1,029
レ ジ ャ ー ・ サ ー ビ ス 業	10,614	1,903	8,710	4,665	4,668	△ 3
建 設 業	186	35	150	2,551	1,861	690
そ の 他 の 事 業	3	42	△ 38	103	189	△ 85
調 整 額	—	—	—	※3 2,312	※3 173	2,138
合 計	47,241	25,787	21,454	66,692	59,490	7,201

※1 M&Aや出資等を含む

※2 営業利益＋受取配当金＋減価償却費

※3 EBITDAの調整額はセグメント間取引消去と受取配当金の合計額

Ⅲ. 2025年度 業績予想

(単位：百万円)

	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	主な増減要因
営 業 収 益	266,700	260,787	5,912	●営業収益 2024年12月に子会社化した通天閣観光の通期寄与に加え、不動産販売業におけるマンション販売の増加、バス事業を中心にインバウンド需要や大阪・関西万博の輸送需要取り込みにより増収 ●営業利益 増収の一方、鉄道事業における安全性向上投資やワンマン運転等の将来に向けた投資による減価償却費の増加、バス事業における人件費の増加等により減益 ●経常利益 営業減益に加え支払利息の増加、前期の特定目的会社からの配当金受領の反動減等もあり減益 ●投資額 中長期的な事業・利益成長に向けた収益不動産取得・獲得等の積極的な収益拡大投資や、サステナブルな事業運営に資する鉄道・まちづくり関連の安全・更新投資等により増加
営 業 利 益	32,600	34,655	△ 2,055	
経 常 利 益	29,600	35,572	△ 5,972	
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益	18,900	22,496	△ 3,596	
投 資 額 ※1	127,100	47,241	79,858	
減 価 償 却 費	30,000	28,240	1,759	
E B I T D A ※2	62,700	63,235	△ 535	
有 利 子 負 債 残 高	473,600	432,950	40,649	
純 有 利 子 負 債 残 高	454,900	390,101	64,798	
有 利 子 負 債 残 高 / E B I T D A ※2 倍 率	7.6倍	6.8倍	0.8pt	
純 有 利 子 負 債 残 高 / E B I T D A ※2 倍 率	7.3倍	6.2倍	1.1pt	
R O E	6.0%	7.5%	△ 1.5pt	

※1 M&Aや出資等を含む

※2 営業利益＋減価償却費＋のれん償却費（2025年度からEBITDAの算出式を見直しております。これに伴い、2024年度実績数値についても算出しなおしております。）

セグメント別営業収益・営業利益

(単位：百万円)

	営 業 収 益				営 業 利 益			
	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
運 輸 業	115,000	112,738	2,261	2.0%	11,100	13,261	△ 2,161	△ 16.3%
不 動 産 業	53,500	49,087	4,412	9.0%	12,500	12,365	134	1.1%
流 通 業	29,100	28,879	220	0.8%	3,500	3,657	△ 157	△ 4.3%
レジャー・ サービス業	51,300	45,545	5,754	12.6%	4,000	3,344	655	19.6%
建 設 業	49,600	54,030	△ 4,430	△ 8.2%	2,300	2,459	△ 159	△ 6.5%
その他の事業	4,100	3,694	405	11.0%	0	88	△ 88	△ 100.0%
調 整 額	△ 35,900	△ 33,188	—	—	△ 800	△ 521	—	—
合 計	266,700	260,787	5,912	2.3%	32,600	34,655	△ 2,055	△ 5.9%

セグメント情報（運輸業）

（単位：百万円）

運輸業		2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
営業収益		115,000	112,738	2,261	2.0%
	鉄道事業	72,300	72,462	△ 162	△ 0.2%
	バス事業	27,400	25,612	1,787	7.0%
	その他の運輸業	22,800	21,892	907	4.1%
	調整額（セグメント内）	△ 7,500	△ 7,228	—	—
営業利益		11,100	13,261	△ 2,161	△ 16.3%
主 な 内 訳	鉄道事業	8,500	10,400	△ 1,900	△ 18.3%
	バス事業	2,700	3,371	△ 671	△ 19.9%

＜主な増減理由＞

・鉄道事業では泉北高速鉄道との合併に伴う南海・泉北相互間の運賃値下げ影響があるものの、鉄道事業及びバス事業でのインバウンド需要や大阪・関西万博の輸送需要の取り込みに加え、2024年10月に子会社化した明光バスの通期寄与もあり増収、一方で、人件費の増加、また安全性向上投資やワンマン運転等の将来に向けた投資等による減価償却費の増加等により減益

鉄道旅客収入及び輸送人員表（泉北線を含む）

（単位：百万円・千人）

全線（既設線+空港線）			2025年度 予想	対前期 増減率	2024年度 実績	対前期 増減率	2023年度 実績
旅客収入	定 期 外		44,520	2.8%	43,287	12.1%	38,613
	定 期		24,254	△ 4.0%	25,267	7.6%	23,491
	合 計		68,774	0.3%	68,555	10.4%	62,105
輸送人員	定 期 外		106,147	2.9%	103,146	5.7%	97,544
	定 期		138,415	0.7%	137,421	0.3%	137,020
	合 計		244,562	1.7%	240,567	2.6%	234,565

既設線			2025年度 予想	対前期 増減率	2024年度 実績	対前期 増減率	2023年度 実績
旅客収入	定 期 外		31,375	1.3%	30,979	7.1%	28,917
	定 期		22,704	△ 4.3%	23,722	6.8%	22,206
	合 計		54,080	△ 1.1%	54,702	7.0%	51,123
輸送人員	定 期 外		90,759	2.1%	88,882	3.4%	85,989
	定 期		133,629	0.7%	132,650	△ 0.2%	132,850
	合 計		224,388	1.3%	221,532	1.2%	218,840

空港線			2025年度 予想	対前期 増減率	2024年度 実績	対前期 増減率	2023年度 実績
旅客収入	定 期 外		13,144	6.8%	12,308	26.9%	9,696
	定 期		1,549	0.2%	1,545	20.3%	1,285
	合 計		14,694	6.1%	13,853	26.1%	10,982
輸送人員	定 期 外		15,388	7.9%	14,264	23.4%	11,555
	定 期		4,786	0.3%	4,771	14.4%	4,170
	合 計		20,174	6.0%	19,035	21.0%	15,725

鉄道旅客収入及び輸送人員表（参考:泉北線）

（単位：百万円・千人）

泉北線		2025年度 予想	対前期 増減率	2024年度 実績	対前期 増減率	2023年度 実績
旅客収入	定期外	3,515	△ 2.4%	3,602	3.7%	3,472
	定期	3,146	△ 0.2%	3,151	2.5%	3,076
	合計	6,662	△ 1.4%	6,754	3.1%	6,549
輸送人員	定期外	17,354	△ 0.2%	17,393	1.4%	17,154
	定期	26,310	0.1%	26,282	0.1%	26,266
	合計	43,664	△ 0.0%	43,675	0.6%	43,421

セグメント情報（不動産業）

（単位：百万円）

不動産業		2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
営業収益		53,500	49,087	4,412	9.0%
主 な 内 訳	不動産賃貸業	36,000	35,116	883	2.5%
	不動産販売業	17,600	14,151	3,448	24.4%
	調整額（セグメント内）	△ 100	△ 180	—	—
営業利益		12,500	12,365	134	1.1%
主 な 内 訳	不動産賃貸業	11,300	11,976	△ 676	△ 5.7%
	不動産販売業	1,200	387	812	209.3%

＜主な増減理由＞

- ・不動産賃貸業は、取得物件の寄与やホテル物件などによる増収の一方、物件費や経費の増加等により減益
- ・不動産販売業は、マンション販売の増加等により増収増益

セグメント情報（流通業）

（単位：百万円）

流通業	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
営業収益	29,100	28,879	220	0.8%
ショッピングセンターの経営	15,900	15,591	308	2.0%
駅ビジネス事業	15,000	14,871	128	0.9%
その他の流通業	200	219	△ 19	△ 8.7%
調整額（セグメント内）	△ 2,000	△ 1,802	—	—
営業利益	3,500	3,657	△ 157	△ 4.3%
主な内訳				
ショッピングセンターの経営	1,900	1,977	△ 77	△ 3.9%
駅ビジネス事業	1,600	1,740	△ 140	△ 8.1%

＜主な増減理由＞

- ・ショッピングセンターの経営は、賃貸料収入の増加により増収の一方、物件費や経費の増加等により減益
- ・駅ビジネス事業は、コンビニエンスストアの好調な売上により増収の一方、人件費の増加等により減益

セグメント情報（レジャー・サービス業）

（単位：百万円）

レジャー・サービス業		2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
営業収益		51,300	45,545	5,754	12.6%
	ビル管理メンテナンス業	28,500	26,903	1,596	5.9%
	その他のレジャー・サービス業	24,800	20,654	4,145	20.1%
	調整額（セグメント内）	△ 2,000	△ 2,012	—	—
営業利益		4,000	3,344	655	19.6%
主な 内訳	ビル管理メンテナンス業	1,100	1,038	61	5.9%

＜主な増減理由＞

- ・ビル管理メンテナンス業は、工事収入の増加等により増収増益
- ・その他のレジャー・サービス業は、2024年12月に子会社化した通天閣観光の通期寄与等により増収増益

セグメント情報（建設業 / その他の事業）

（単位：百万円）

建設業	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
営業収益	49,600	54,030	△ 4,430	△ 8.2%
建設業	49,600	54,045	△ 4,445	△ 8.2%
調整額（セグメント内）	—	△ 14	—	—
営業利益	2,300	2,459	△ 159	△ 6.5%

＜主な増減理由＞ 完成工事高の減少等により減収減益

（単位：百万円）

その他の事業	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	増減率
営業収益	4,100	3,694	405	11.0%
その他の事業	4,100	3,719	380	10.2%
調整額（セグメント内）	—	△ 25	—	—
営業利益	0	88	△ 88	△ 100.0%

＜主な増減理由＞ システム収入の増加等による増収の一方、人件費の増加等による減益

投資額・EBITDA（セグメント別）

（単位：百万円）

	投資額 ※1				EBITDA ※2		
	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額	予想額 主な内訳	2025年度 予想	2024年度 実績	増減額
運 輸 業	35,700	21,361	14,338	<収益拡大投資 895億円> ・収益不動産取得 398億円 ・物流施設の高度化 325億円 ・新観光列車導入・なにわ筋線関連等 66億円 <安全・更新投資 392億円> ・鉄道関連工事 216億円 車両代替新造、施設老朽化更新、 バリアフリー工事 ・まちづくり関連工事 79億円 なんばエリア（オフィス・SC等）、沿線施設	28,500	29,668	△ 1,168
不 動 産 業	83,100	13,188	69,911		20,100	20,006	93
流 通 業	5,300	1,886	3,413		7,500	7,627	△ 127
レジャー・サービス業	4,600	10,614	△ 6,014		6,000	4,760	1,239
建設業	100	186	△ 86		2,400	2,551	△ 151
その他の事業	0	3	△ 3		0	103	△ 103
調整額	△ 1,700	—	—		※3 △ 1,800	※3 △ 1,483	—
合 計	127,100	47,241	79,858		62,700	63,235	△ 535

※1 M&Aや出資等を含む

※2 営業利益＋減価償却費＋のれん償却費（2025年度からEBITDAの算出式を見直しております。これに伴い、2024年度実績数値についても算出しなおしております。）

※3 EBITDAの調整額はセグメント間取引消去額

IV. 中期経営計画 一事業戦略

「共創140計画」の振り返り ―主な取り組み実績

2025年3月31日 中計説明会資料 再掲

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

1. 公共交通事業の
サステナブルな経営

2. 選ばれる沿線づくりと
不動産事業深化・拡大

3. 未来探索

4. 人事・財務戦略推進

打ち手

安全対策・災害対策の計画的な推進
最適な経営体制の確立
デジタルテクノロジーの活用
サービスの向上

グレーターなんば構想の加速
不動産事業領域の多角化
沿線価値向上

新規事業への取り組み加速

事業拡大に向けた必要人財の確保
財務健全性施策の結実

主な実績・成果

- ： 運賃改定による投資原資確保、連続立体交差事業の推進
- ： 泉北高速鉄道との経営統合・鉄道事業分社化の決定、ワンマン運転拡充
- ： 自動運転実証試験
- ： タッチ決済導入、空港線ダイヤ改正、オンデマンドバス実証実験
- ： なんば広場整備、なんばパークス サウス開業、通天閣観光連結子会社化
- ： 回転型ビジネス本格展開（私募リート設立）、物流施設の高度化
- ： 泉北ニュータウンスマートシティ戦略推進
- ： 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
- ： 南海グループ人財戦略の策定・推進
- ： 信用格付の向上、財務指標の改善



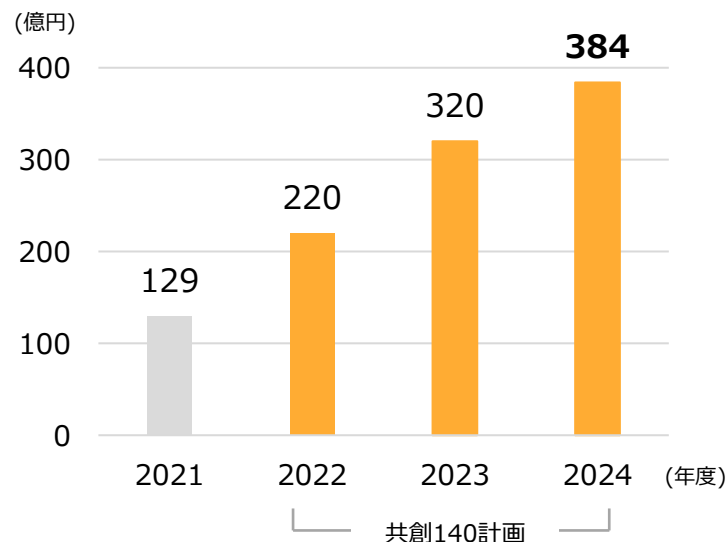
「共創140計画」の振り返り —数値目標の達成状況・成果と課題

2025年3月31日 中計説明会資料 再掲
(2024年度数値更新)



営業利益※1

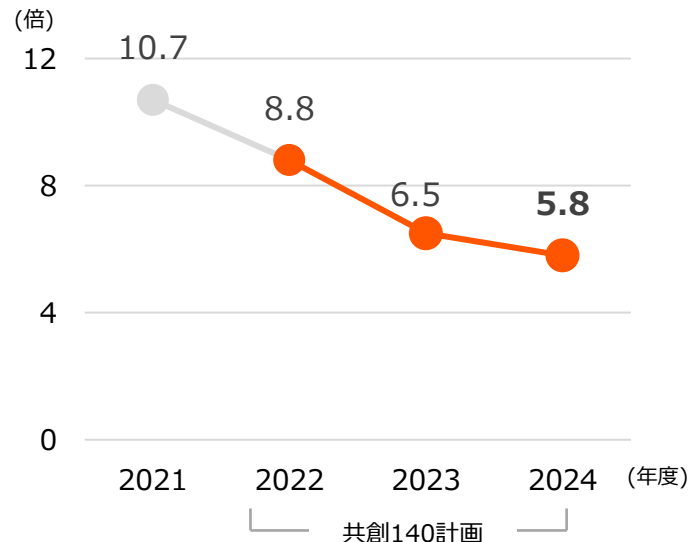
2024年度目標：280億円



※1 受取配当金を含む

純有利子負債残高/EBITDA※2倍率

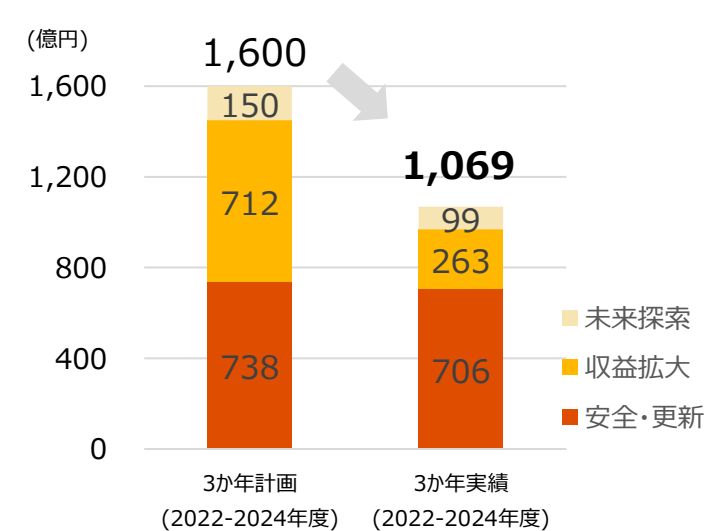
2024年度目標：7.5倍以下



※2 EBITDA=営業利益+受取配当金+減価償却費

設備投資※3

3か年総額：1,600億円



※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

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

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

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

「選ばれ続ける沿線づくり」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

飛躍的な不動産事業の拡大 ー共創140計画の振り返り（物件開発・回転型ビジネス）

重点戦略

‘なんかいね’があふれてる
NANKAI

工事費高騰の影響を受けながらも、**なんばエリアの開発・物流施設の高度化は順調**に進捗
私募リート※の立ち上げにより、不動産回転型ビジネスを本格的に展開開始

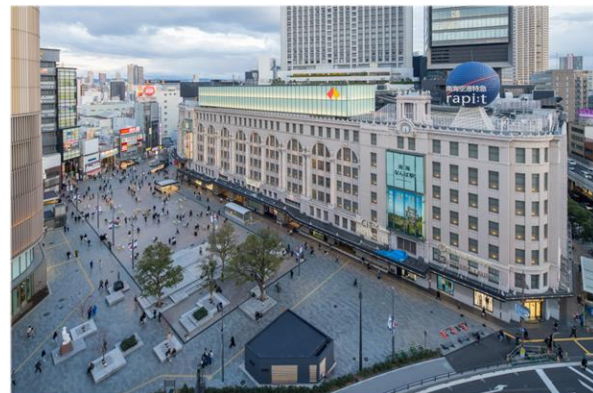
【なんばエリアの開発】

◆なんばパークス サウス（2023年7月グランドオープン）



名称	センタラグランド ホテル大阪	パークス サウス スクエア	ホテル京阪 なんば グランデ
用途	ホテル、店舗	オフィス、店舗、 駐車場	ホテル、店舗
延床面積	38,592㎡	19,493㎡	9,292㎡
階数	地上33階	地上14階	地上9階
現況	インバウンド旅客を中心に賑わい、 なんば駅から南方向への新たな人流創出に寄与		

◆なんば駅周辺における空間再編推進事業（2025年3月完了）



概要	・車中心のタクシー乗り場を人中心の空間へと再編 ・エリアマネジメント活動により、世界を惹きつける エリア周遊拠点として上質な空間の創出を図る
運営方針	民間が管理運営を行い、利活用で得られた収益を 広場の維持管理（清掃・警備など）やエリアへの 再投資に還元可能か検証する
現況	長期の管理運営社会実験中 大阪市と地元事業者（当社含む）で構成する 準備委員会の連携のもと、運営方針、事業性、 適切な官民の役割分担等を検証中

【物流施設の高度化】

◆大阪府食品流通センターE棟（2023年3月竣工）



延床面積	49,975㎡
階数	地上7階
投資額	73億円
現況	稼働率は100%を維持

◆北大阪トラックターミナルⅡ期棟（2026年3月竣工予定）



延床面積	約183,000㎡
階数	地上6階
投資額	約350億円（予定）
進捗	工事・リーシングとも順調

【私募リート設立（2023年11月）】

名称	南海プライベートリート投資法人
投資対象	オフィス、商業施設、レジデンス
資産規模	約210億円（運用開始時点） 当座の目標は資産規模500億円
組入物件数/ 主要物件	9物件/なんばパークス（パークスタワー含む）※ ※区分所有権の共有持分の7.5%

 'なんかいいね'があふれてる
NANKAI

【位置図】

なにわ筋線計画の全体イメージ

②いちご西本町ビル【中古オフィス取得+バリューアップ】

所在	大阪市西区阿波座 (大阪メトロ「阿波座駅」徒歩4分)
建物用途	オフィス
敷地面積	1,082㎡
延床面積	8,403㎡
構造・階数	鉄骨鉄筋コンクリート造・14階建
竣工年月	1990年10月（築34年）
投資額	約43億円

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**

飛躍的な不動産事業の拡大を実現するための取り組み

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



- ✓ **低稼働資産の売却**も同時並行で推進
- ✓ ファンド出資とともに**PM業務受託**も目指す

主な投資領域

強みを活かした投資領域

- 物流倉庫
(冷凍冷蔵倉庫等)
- オフィス
(リノベーション案件等)



機会を活かす投資領域

- 賃貸レジデンス開発等
(注力エリア：なにわ筋線沿線等)



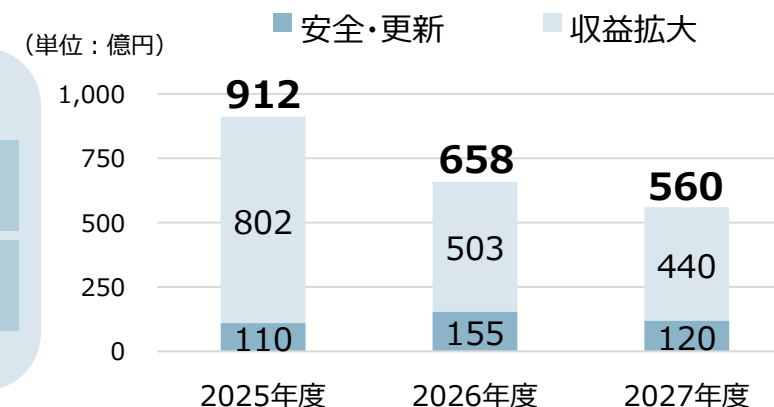
脅威に備える投資領域

- 首都圏等での収益投資
- 海外不動産投資

飛躍的な不動産事業の拡大に向けて、積極的な投資で**本中計期間中においても一定の利益刈り取りを目論む**
一方で、指標に則った**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

◆本中計期間における投資額の内訳

2025-2027年度		
収益拡大	最大 1,750億円	収益不動産の取得・価値向上 (事業エリア拡充 (M&A含む)、スキーム多様化 等)
安全・更新	最大 380億円	安全投資・環境性能向上 等



※ 基盤戦略『選ばれ続ける沿線づくり』の具現化」との合計

＜収益拡大投資における主な投資方針＞

- **関西圏を中心としつつも、それ以外のエリアでの投資も拡大**
⇒ 総投資額の半分を上限に、**関西圏以外にも投資を振り向ける**
- **ファンド出資への投資拡大**
⇒ 総資産額のうち、**ファンド出資が占める割合を上限10%まで拡大**
- **海外不動産投資の着手**
⇒ 戦略エリアを選定し、**最大50億円の投資を実行**

＜投資規律の遵守＞

当社の資本コストをベースに期待利回り等を考慮したハードルレートを設定

- 長期保有
インカムゲインの観点から主にキャップレートを重視
- 回転型
キャピタルゲインを考慮できるIRRを重視

なんば広場を中心にソフト面での取り組み・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**
なんば広場周辺エリアにおいてハード面の整備を進めることで、**エリアに新たな魅力を創造**

◆なんば広場～なんさん通りを基軸としたエリア価値向上



①なんば広場・なんさん通りの歩行者空間化

- 広場利活用の柔軟性向上** 従来の「道路」としての扱いから「ほこみち区域」に指定
➡新たに民間が主体となったイベント等の実施が可能に
- なんさん通り※の工事完成** なんば広場から南北を結ぶ通路も歩行者空間化が完成
➡回遊性の向上により、なんば駅南側に位置する当社事業エリアの来訪増へ
※南北区間

②ANAスカイコネクトなんば開業

- なんさん通りの工事完成と合わせて店舗や施設を順次開業**
ANAファシリティーズにおける顧客とのつながりや専門性を活かし、まち全体の賑わいを創出するテナントを誘致



本格シミュレーターを備えた
飛行機操縦体験施設
「28LEFT TRAVELER'S LOUNGE」

③（仮称）難波千日前プロジェクトの進展

- 商業・オフィス・ホテルを核とした大型複合ビルを予定**
着工・事業化を目指して、共同事業者（関電不動産開発、大阪メトロ）との検討が進捗中

「選ばれ続ける沿線づくり」の具現化 ―グレーターなんば構想②

新たにグループ化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

インバウンドビジネスの集積・拡大で新世界でのドミナントを形成し、エリア間連携によるグループシナジーを創出

◆通天閣グループ化・エリアマネジメント戦略の強化



通天閣 概要	
所在地	大阪市浪速区 阪堺線「恵美須町駅」徒歩3分 南海線「新今宮駅」徒歩10分
運営会社	通天閣観光株式会社 (当社連結子会社)
事業内容	展望事業、物販事業、 アトラクション事業ほか
財務情報	売上高：17億円 入場者数：132万人（2024年度数値）

訪日外国人旅行者 大阪府域の訪問施設トップ10※

1	道頓堀 (心齋橋・難波・アメリカ村)	6	通天閣（新世界）
2	大阪城	7	黒門市場
3	ユニバーサルスタジオ	8	海遊館
4	日本橋	9	勝尾寺
5	梅田スカイビル 空中展望台	10	天王寺動物園

網掛け：グレーターなんばエリア内に位置

施策①：客単価のさらなる向上と収益機会の拡大

- 従来より取り組んでいた体験型アトラクションの充実によって客単価を向上
- 繁閑の分散を企図した入場時間予約チケットシステムの導入によって収益機会を創出
- 時代に応じた料金体系への見直しや、営業時間延長の検討に着手

施策②：企画乗車券の販売によるシナジー創出

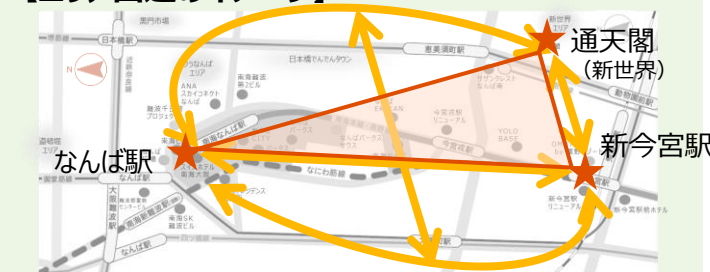
- 沿線旅客、国内観光客、インバウンドそれぞれの多様なニーズに対応
- 通天閣の一般展望台・特別屋外展望台の入場券がセットになった企画乗車券を全3種類展開

施策③：PR活動の強化と通天閣エリアへの回遊促進

- エンターテインメントを核に、交流人口・来街者を増やす
- なんば～新今宮～新世界回遊ルートへの整備に向けたコンテンツ・サービスの開発や環境整備に着手



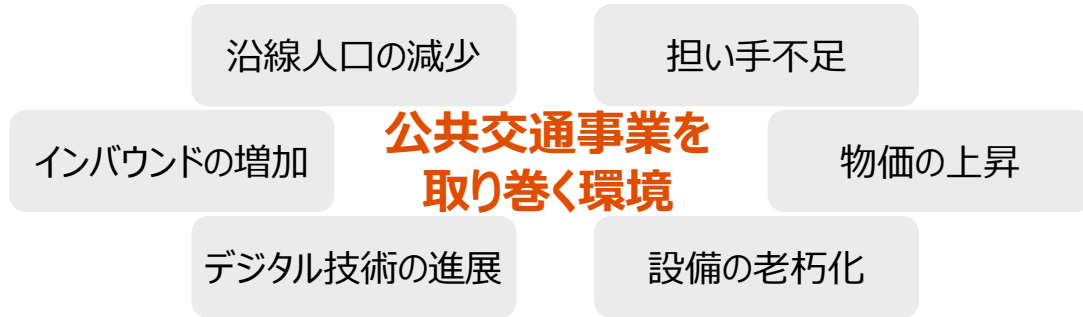
【エリア回遊のイメージ】



未来を拓く公共交通事業への変革 ―取り組み方針①

重点戦略

‘なんかいね’があふれてる
NANKAI



- ◆ 事業の将来的な存続が困難であるという危機感のもと、**未来を拓く変革を実現**
- ◆ 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**

未来を拓く公共交通事業への変革を実現するための取り組み

➡ 未来のために**必要な投資を集中的に実行**する

- ✓ インバウンドを契機とした**収益力の強化**
- ✓ さらなる**事業運営の高度化・最適化**

- ✓ **サービス品質の向上**
- ✓ **安全・安心・信頼の提供**、災害対策

◆直近の取り組み



創業140周年を迎えるにあたり、32年ぶりに制服をリニューアル



泉北高速鉄道との経営統合で「南海泉北線」が新たに誕生



大阪・関西万博への会場輸送も担うEVバスの導入



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

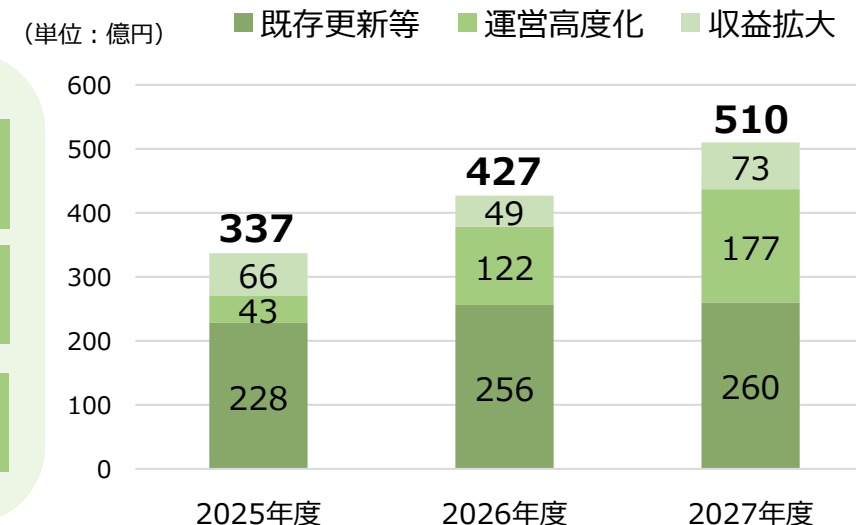
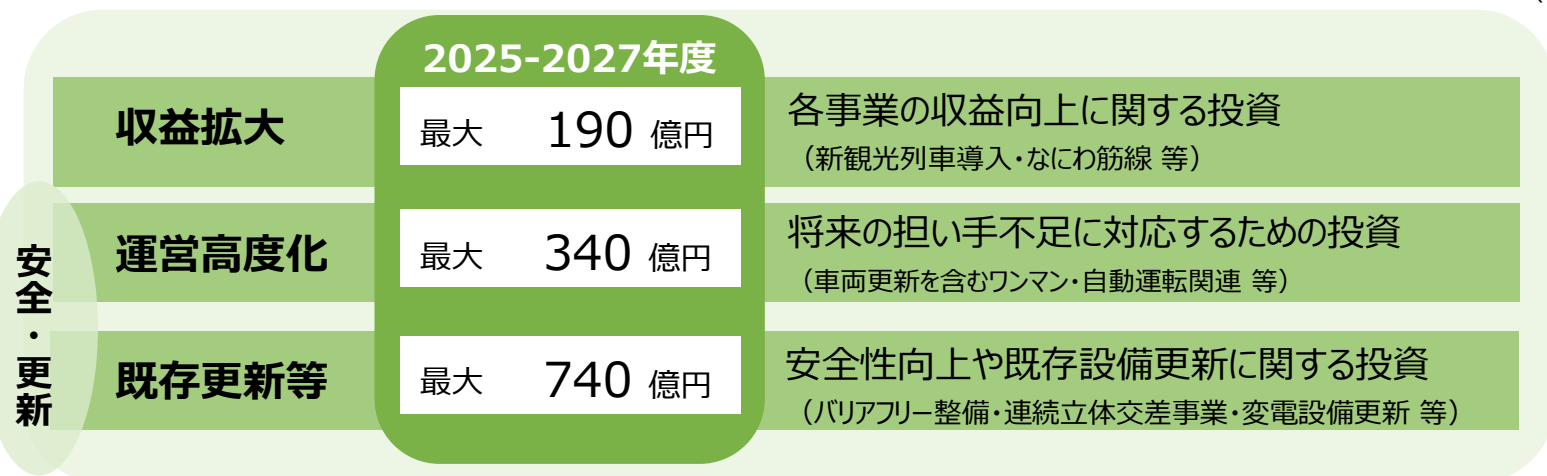
未来を拓く公共交通事業への変革 ―取り組み方針②

重点戦略



公共交通事業に**最大1,300億円**の投資を実行し、将来のさまざまなリスク要因への備えに万全を期す
多額の投資に伴う減価償却費の増加によって一時的に減益となるが、**資産効率も意識して早期の利益回復を目指す**

◆本中計期間における投資額の内訳



【各投資の主な内訳】

<収益拡大>

- **新たな観光列車の導入に向けた対応**
 - 車両関連費用に加え、国内外からの旅客誘致に向けた新たな観光列車専用の予約販売システムの構築を実施
- **なにわ筋線計画への出資**
 - 開業に向け、総事業費の一部への出資を段階的に実施

<運営高度化>

- **鉄道車両新造・更新**
 - 8300系車両を3年間で計40両導入
 - 特急サザンを新型車両に更新(2027年度末～)
- **ホームドア整備**
 - 中百舌鳥駅・泉ヶ丘駅に設置(2027年度)

<既存更新等>

- **耐震補強**
 - 今後発生が予測される大規模地震に備えて、駅舎や高架橋柱などの耐震補強を計画的に実施
- **バス車両更新**
 - 環境性能や安全性の向上も踏まえ、グループバス各社で車両の更新を順次実施

未来を拓く公共交通事業への変革 ー収益力・インバウンド取り込みの強化①

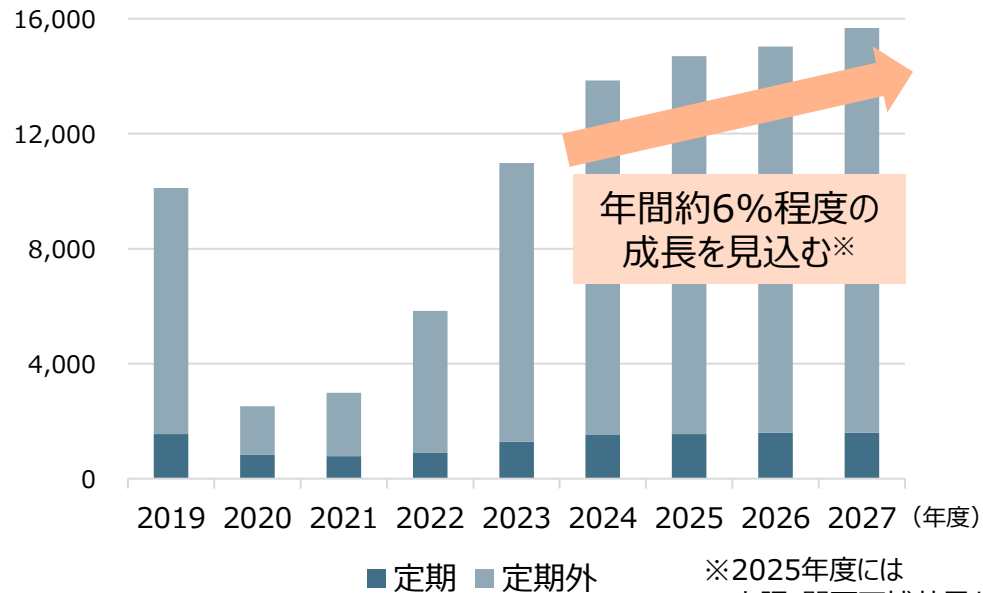
重点戦略

“なんかいね”があふれる
NANKAI

当社の成長ドライバーである**空港線**は引き続き右肩上がりでの成長を予測
大阪・関西万博の開催による増収効果は約11億円を見込み、当社の事業機会の拡大にも取り組んでいく

◆本中計期間における空港線の収入（推移イメージ）

（単位：百万円）

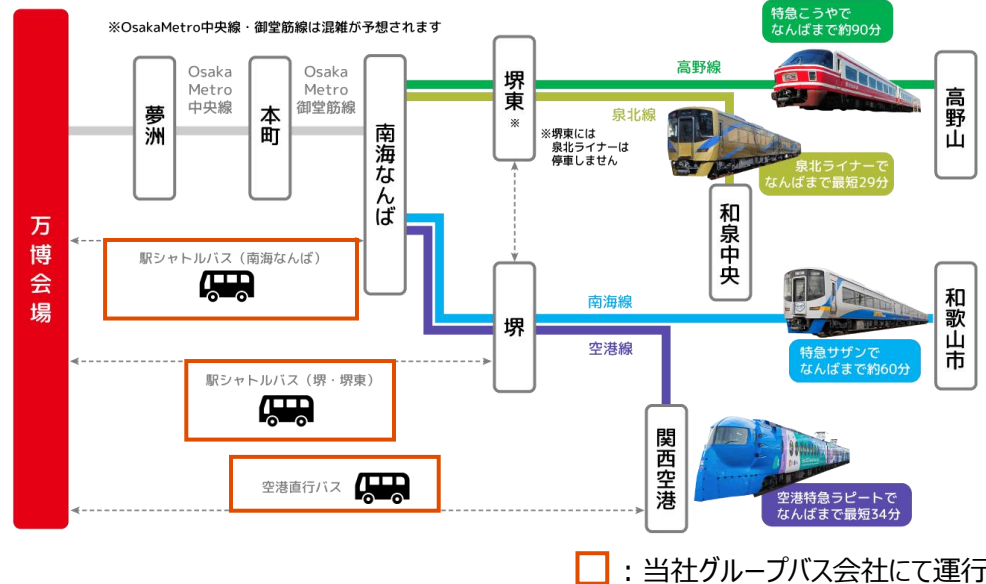


◆空港線関連施策

- 駅施設を活用した手荷物預かりの拡大
- マレーシア政府観光局「Visit Malaysia 2026」とのコラボレーション
- インバウンド向け商品の販売強化

◆大阪・関西万博への取り組み

輸送手段の提供をはじめ、当社沿線への誘客に向けた取り組みを進める



【主な取り組み】

- ✓ なんば・堺・関西空港等の主要拠点から万博会場へのシャトルバス運行
- ✓ 大阪・関西万博開催記念南海全線一日フリー乗車券の販売
- ✓ 万博会場内での当社沿線の観光PR活動やeスポーツを契機としたイベントへの参画（検討中）

大阪・関西万博開幕直後の状況（速報）

鉄道：ゴールデンウィーク※期間中のなんば駅、新今宮駅、天下茶屋駅の総定期外乗降人員は前年比で約3%増加
※4/26～5/6

シャトルバス：堺系統、なんば系統ともに乗車率は想定を上回って好調なスタート



大阪・関西万博行きのシャトルバスを待つ行列

未来を拓く公共交通事業への変革 ー収益力・インバウンド取り込みの強化②

重点戦略

‘なんかいね’があふれる
NANKAI

新たな観光列車の導入と特急料金等の見直しにより、収益機会の獲得を着実に進める
「収益拡大」と「コスト削減」の両面から、キャッシュレス決済の浸透をさらに進める

◆ 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2025年度中の導入を目指す
- 高野山観光だけでなく、当社沿線を旅する「特別感」を醸成



※車内イメージ（現時点のもので実際は変更になる可能性があります）

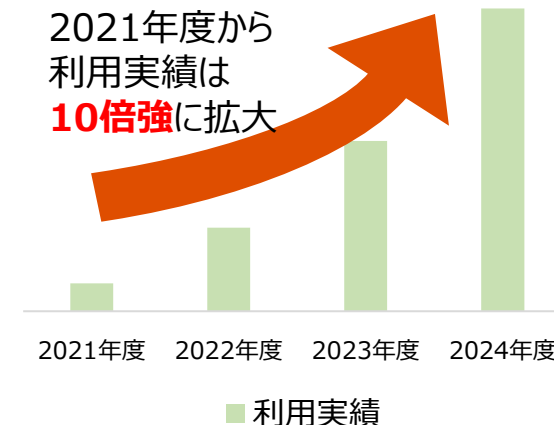
◆ 特急料金等の見直し

- 新たな観光列車の導入と合わせて、新しい付加価値に見合った料金制度の導入を予定
- 国内旅客への影響も配慮し、レポートの特急料金値上げについて検討を進める

◆ キャッシュレス決済の浸透

- 泉北線を含む92駅で対応改札機の導入を完了
- ポイント還元キャンペーンを実施するなど利用促進に向けた施策を実行
- 2030年度を目標とする磁気乗車券の廃止も見据えた対応を進め、設備量やメンテナンスコストの削減にも寄与

導入当初の
2021年度から
利用実績は
10倍強に拡大



【利用可能駅】



未来を拓く公共交通事業への変革 ー事業運営の高度化と最適化

重点戦略

‘なんかいね’があふれてる
NANKAI

前中計から取り組んできた事業運営の高度化や最適化への取り組みをさらに加速させ、
2026年度に控える鉄道事業の分社化後の**将来に向けた公共交通の持続的な成長を実現**

主な取り組み		前中計期間	本中計期間
経営体制	泉北高速鉄道との経営統合効果発現	本年4月に経営統合を実現し、サステナブルな事業運営に向けた第一歩を踏み出す	重複するシステムや機能等の統合、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
	鉄道事業の分社化	2026年度からの鉄道事業分社化に向けて準備会社を設立、吸収分割契約を締結	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
具体的な施策	ワンマン運転の拡充	南海線泉佐野駅以南において一部列車でワンマン運転を実施	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
	自動運転の本格開始	実証試験を終了し、自動運転検討委員会による安全性等の評価を受ける	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
	働きやすい環境の整備	駅係員業務の集約による駅窓口業務の省力化、効率的な駅運営を実現	- 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・宿泊施設等の環境を再整備
	モビリティの最適化	オンデマンドバスやグリーンスローモビリティ等の実証実験を実施	- 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



自動運転の実証試験に使用した車両



新・鉄道研修センター（イメージ）



泉北ニュータウンエリアにおけるオンデマンドバスの実証事業

新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続 ー共創140計画の振り返りと今後の戦略

前中計で掲げた未来探索の取り組みは、それぞれの事業においてマネタイズへの課題は残るものの、一定の成果を挙げた
本中計においては**普遍的に取り組む「基盤戦略」**として位置づけ、**取り組みを加速**させる

eスポーツ 事業

- ・ eスポーツ専門のグループ会社を立ち上げ、体制を強化
- ・ 旗艦店である「eスタジアムなんば本店」を開業
- ・ 関西エリア内外で自治体からの受託を拡大し、
大阪eスポーツラウンドテーブル（OeGG）にも名を連ねる

➡ **協業によるビジネスモデル構築、ノウハウの蓄積に成果**

ツーリズム 事業

- ・ 当社グループの強みである「ポテンシャルの高い観光資源」を活かすべく、和歌山エリアを中心とした滞在・周遊型ツーリズムを志向
- ・ 南紀白浜エリアに拠点を持つ明光バスをグループ化

➡ **和歌山エリアを拠点に戦略を推進できる土台を整備**

事業育成

新規分野 開拓

- ・ 海外人財事業やデジタル関連事業に一定の可能性を見出す
（テニスコート予約サービスの累計取扱高は1億円を超える）
- ・ 人財育成の取り組みが奏功し、社内風土の変革をもたらす

➡ **継続的な実施に向けた基盤を確立**

既存ビジネスモデルの深掘りと
新たなサービスの展開に取り組むと
同時に、eスポーツの枠を超えた
Web3.0領域への展開を図る

主にインバウンドを対象とした**旅行
商品の造成**や、**主要な観光拠点・
事業への出資**、**デジタルを活用
した情報発信・収益化**など
マネタイズにつながる施策を実行

**海外人財事業・デジタル関連事業
は規模拡大**に向けた取り組みを
進め、**新規分野開拓は実現性の
向上**を企図して、**外部資源も活用**

新事業のスケールアップ実現と未来探索の継続 ー具体的な取り組み

新規分野開拓にはCVCも有効活用し、よりインオーガニックな手法で既存コア事業以外の事業創造を目指す
新たな分野への取り組みとして、eスポーツから飛躍したweb3.0領域への進出、新たな乗車券販売モデルの確立に挑戦

◆CVC子会社を新規設立

- 当社グループの中長期的な事業創造に向け、幅広い領域を投資対象として、スタートアップと相互の事業成長を目指す
- 2025年1月に設立し、すでに複数の投資候補先とのコミュニケーション活動を開始

会社名	NANKAI NEXT Ventures株式会社
設立目的	スタートアップ探索および出資を起点に、 既存コア事業※以外の事業を創造 ※運輸業・不動産業
運用規模	本中計期間中：約20億円
投資 ステージ	全ステージ（アーリーステージに注力）
投資地域	国内（原則）
方針	・ 数年から10年後を見据えた事業ビジョンと、それを実現する提供価値、実行力が有望な先を探索する ・ リテール、エンターテインメント、脱炭素、事業プロセス革新をキーワードとし、幅広いテーマを探索、先行投資し、重点領域を絞り込む

◆Web3.0領域への進出

- 当社のまちづくりの基盤 × eスポーツ事業で培ったノウハウを活かし、デジタル×エンターテインメントを掛け合わせたWeb3.0時代の新たなまちづくりに挑戦

大阪・関西万博を機に3つの施策を推進

- ① AI エージェントによる社会課題の解決
- ② XR 技術の活用
- ③ IR（統合型リゾート）を見据えた未来都市の創造



◆新たな乗車券の販売モデル確立

- 沿線に所在する商業施設や自治体等と連携し、移動の促進、定期外における「B to B to C モデル」の確立を模索



※商業施設等と交通事業者を接続する連携システムとして、ビジネスモデル特許を取得

サステナブル経営の実現に向けて ー主な取り組み

「南海グループ環境ビジョン2030」の達成を目指し、「南海グループ中期環境目標」（2025～2027年度）を策定
CO2削減に向けた取り組みも鋭意推進

南海グループ環境ビジョン2030・南海グループ中期環境目標

- ▶ 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

環境課題	中期環境目標と主要施策 (2027年度までの達成目標)
1.地球温暖化の抑制	南海グループのCO2排出量の削減 CO2排出量 37%削減 (2013年度比)
2.循環型社会の実現	資源の有効活用の促進
3.生物多様性の保全	沿線エリアでの生物多様性の保全
4.環境マネジメントの深度化	環境マネジメントシステムの推進 環境情報開示の推進

【環境ビジョン2030】



サーキュラーエコノミーの取り組み

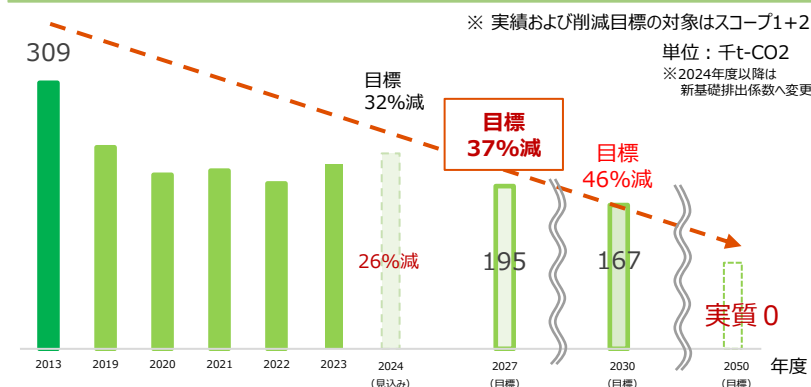
- ▶ なんば駅周辺の所有施設にて排出されたペットボトルを水平リサイクル(2024年4月～)
- ▶ 2025年1月～高島屋大阪店も参画
- ▶ CO2排出量が約40%削減され環境保全に寄与
- ▶ 運輸部門の制服リニューアルに伴い、旧制服のアップサイクル等を推進



CO2排出量削減の取り組み

- ▶ 2024年度（見込み）は2013年度比で約26%減少
- ▶ 削減に向けた諸施策を実施するものの、排出係数の増加が影響し目標を下回る

当社グループのCO2排出量削減実績・目標（対2013年度）



【本中計期間における具体的施策】

- ▶ 省エネ車両の導入
 - ・8300系車両 計40両
 - ・特急サザンの更新（2027年度～）
- ▶ EVバスの導入
 - ・南海バス他 16台予定
- ▶ 太陽光発電設備の新設
 - ・北大阪トラクターミナルⅡ期棟
- ▶ Jークレジット（森林）の継続的取得
- ▶ 再エネ導入の促進
 - ・通天閣における全使用電力を再エネに切り替え、カーボンフリー化（2025年4月～）



V. 中期経営計画 一数值計画

数値目標

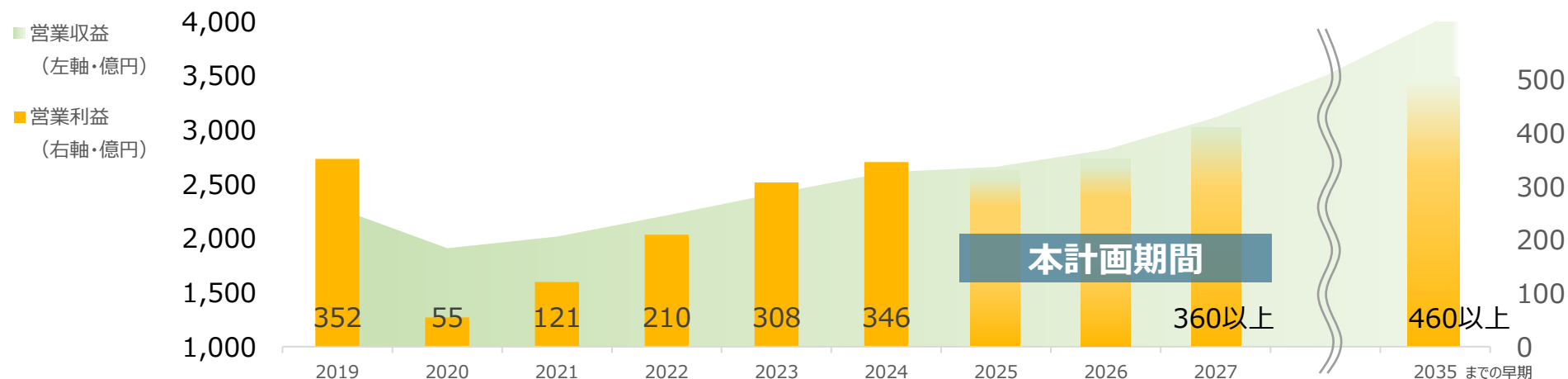
2025年3月31日 中計説明会資料 再掲
(2024年度数値更新)



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	2027年度 目標	将来的に 目指す水準
利益創出	営業利益	346億円	360億円以上	460億円以上 (2035年度までの早期に)
財務規律	純有利子負債残高/ EBITDA※倍率	6.2倍	7倍台	6倍台
資本効率	ROE	7.5%	7%程度	8%以上

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費



コア事業への投資に注力する中で、財務戦略の打ち手実行を通じて、**財務規律と資本効率の両立**を実現

投資の下振れ発生時は資金調達額をコントロールし、自己株式取得も踏まえて**キャッシュ・アロケーションを最適化**

ROEは集中的な投資に伴う下方圧力がある中、資産売却や事業ポートフォリオの組み換え等により原資を創出し、7%を目指す

財務指標

	2024年度 実績	2025年度 予想	2027年度 計画	増減額 (2027年度-2024年度)
営業収益	2,607 億円	2,667 億円	3,130 億円	523 億円
営業利益	346 億円	326 億円	360 億円	14 億円
投資額※1	470 億円	1,287 億円	1,121 億円	651 億円
EBITDA※2	632 億円	627 億円	727 億円	95 億円
純有利子負債残高 /EBITDA※2 倍率	6.2 倍	7.3 倍	7 倍台	
ROE	7.5 %	6.0 %	7 % 程度	

※1 連結消去前数値、M&Aや出資等を含む

※2 営業利益+減価償却費+のれん償却費

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

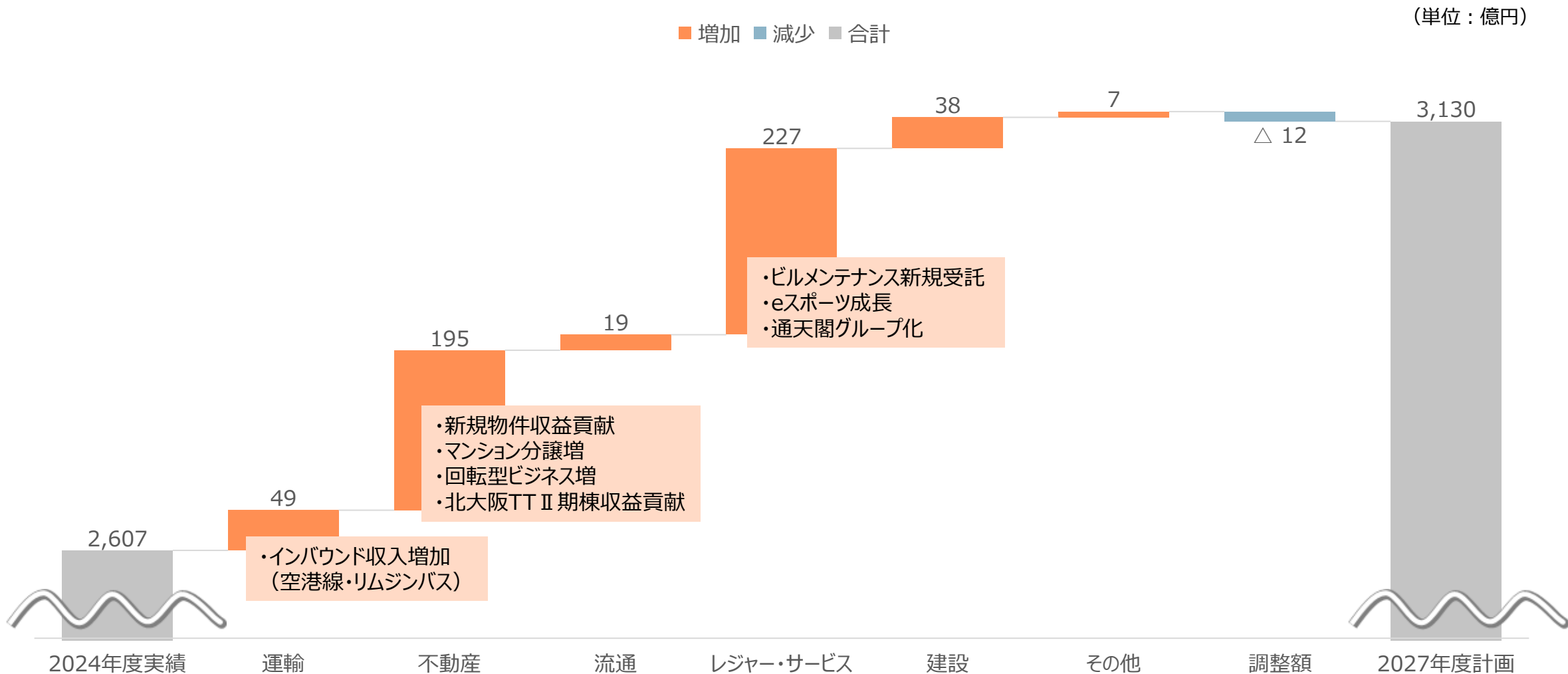
- ▶ キャッシュ・アロケーションの最適化
- ▶ 株主還元の強化および機動的な自己株式取得
- ▶ ROICを活用した経営管理の推進
- ▶ 保有資産の私募リート等への売却や政策保有株式の縮減
- ▶ 積極的なIR活動による株主資本コストの低減と成長期待の醸成
- ▶ 事業ポートフォリオの見直し 等

数値計画（セグメント別収支）

		2024年度 実績	2025年度 予想	2027年度 計画	増減額 (2027年度-2024年度)
運 輸 業	営 業 収 益	1,127 億円	1,150 億円	1,176 億円	49 億円
	営 業 利 益	132 億円	111 億円	90 億円	△ 42 億円
不 動 産 業	営 業 収 益	490 億円	535 億円	685 億円	195 億円
	営 業 利 益	123 億円	125 億円	158 億円	35 億円
流 通 業	営 業 収 益	288 億円	291 億円	307 億円	19 億円
	営 業 利 益	36 億円	35 億円	34 億円	△ 2 億円
レジャー・ サービス業	営 業 収 益	455 億円	513 億円	682 億円	227 億円
	営 業 利 益	33 億円	40 億円	59 億円	26 億円
建 設 業	営 業 収 益	540 億円	496 億円	578 億円	38 億円
	営 業 利 益	24 億円	23 億円	26 億円	2 億円
その他の事業	営 業 収 益	36 億円	41 億円	43 億円	7 億円
	営 業 利 益	0 億円	0 億円	△ 1 億円	△ 1 億円
調 整 額	営 業 収 益	△ 331 億円	△ 359 億円	△ 341 億円	
	営 業 利 益	△ 5 億円	△ 8 億円	△ 6 億円	
合 計	営 業 収 益	2,607 億円	2,667 億円	3,130 億円	523 億円
	営 業 利 益	346 億円	326 億円	360 億円	14 億円

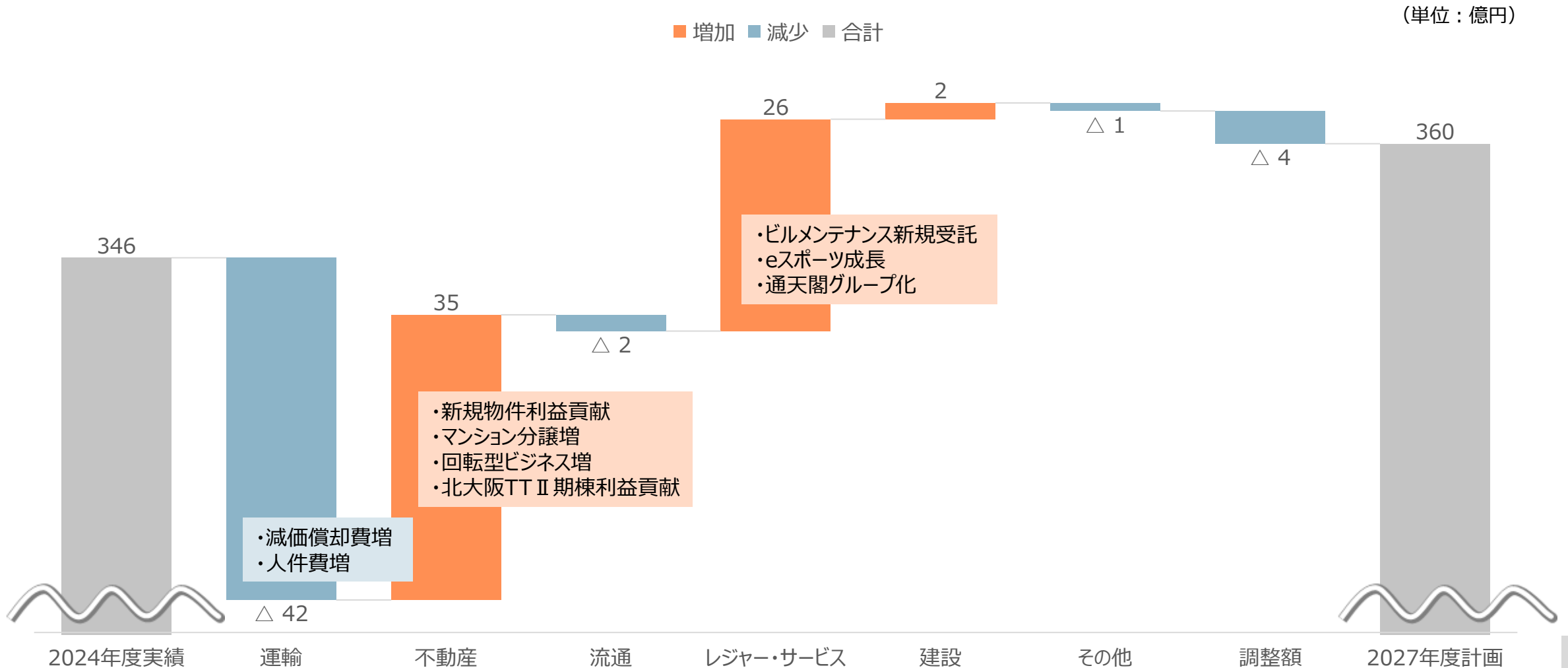
数値計画（営業収益の推移）

運輸業では泉北高速鉄道との経営統合による運賃値下げの影響が残るものの、インバウンド取り込みを含めて増収を見込む
本中計における戦略の着実な遂行によって、**全てのセグメントにおいてトップラインの成長を計画**



数値計画（営業利益の推移）

運輸業では集中的な設備投資による減価償却費の増加や人件費を含めたコスト高の影響を見込むものの、不動産業、レジャー・サービス業の伸長により、**過去最高益を更新する営業利益360億円以上を目指す**



数値計画（投資計画 セグメント別/投資種別）

セグメント別	2022年度-2024年度 実績	2025年度-2027年度 計画	増減額 (計画-実績)
運 輸 業	562 億円	1,400 億円	838 億円
不 動 産 業	280 億円	1,850 億円	1,570 億円
流 通 業	77 億円	160 億円	83 億円
レジャー・サービス業	140 億円	190 億円	50 億円
建 設 業	7 億円	0 億円	△ 7 億円
そ の 他 の 事 業	0 億円	0 億円	0 億円
合 計	1,069 億円	3,600 億円	2,531 億円

投資種別	2022年度-2024年度 実績	2025年度-2027年度 計画	増減額 (計画-実績)
収 益 拡 大 (未来探索含む)	362 億円	2,100 億円	1,738 億円
安 全 ・ 更 新	706 億円	1,500 億円	794 億円
合 計	1,069 億円	3,600 億円	2,531 億円

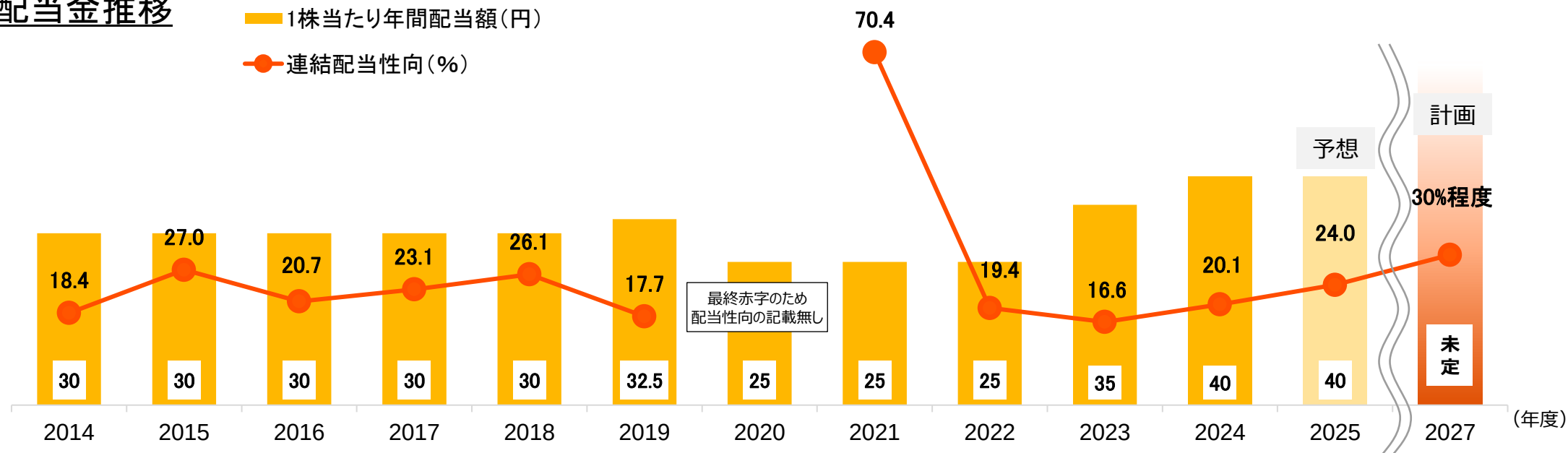
※ 連結消去前数値、M&Aや出資等を含む

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

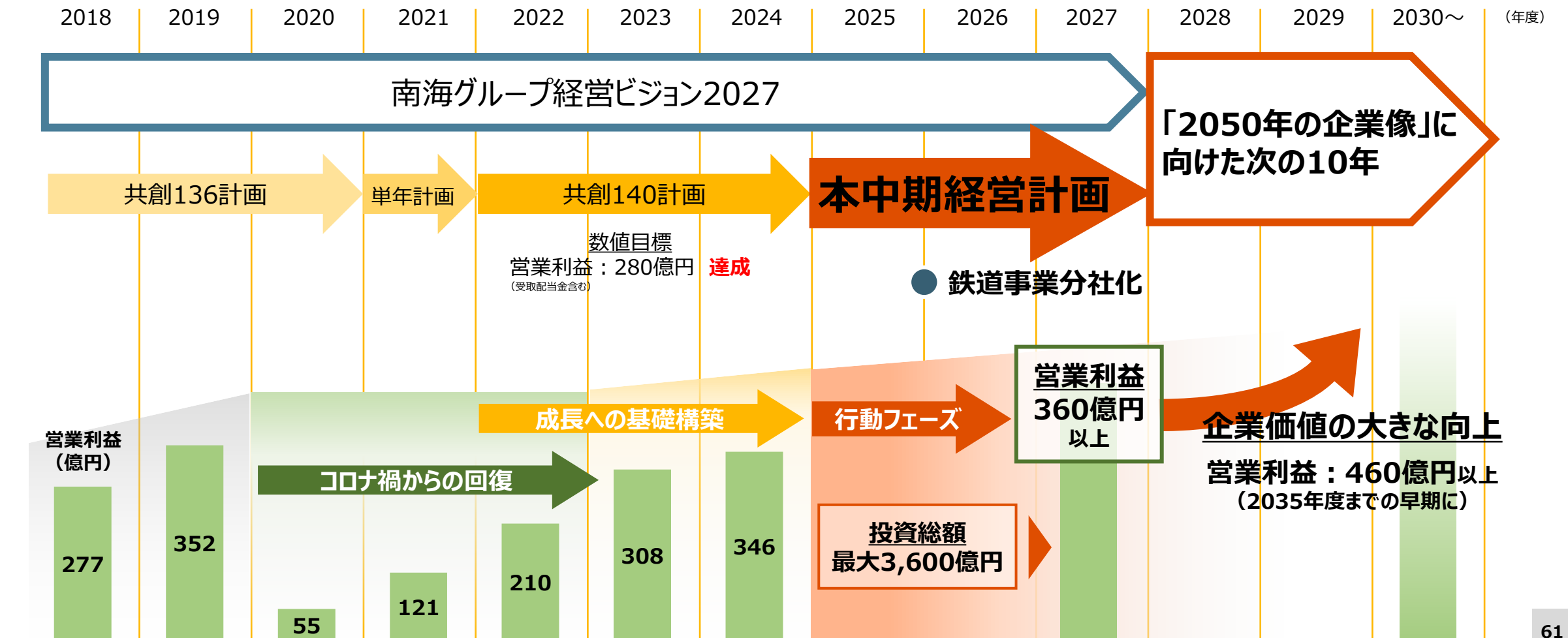


※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施 ※2017年度以前は株式併合後ベースに換算した配当額(年間)を記載

Appendix

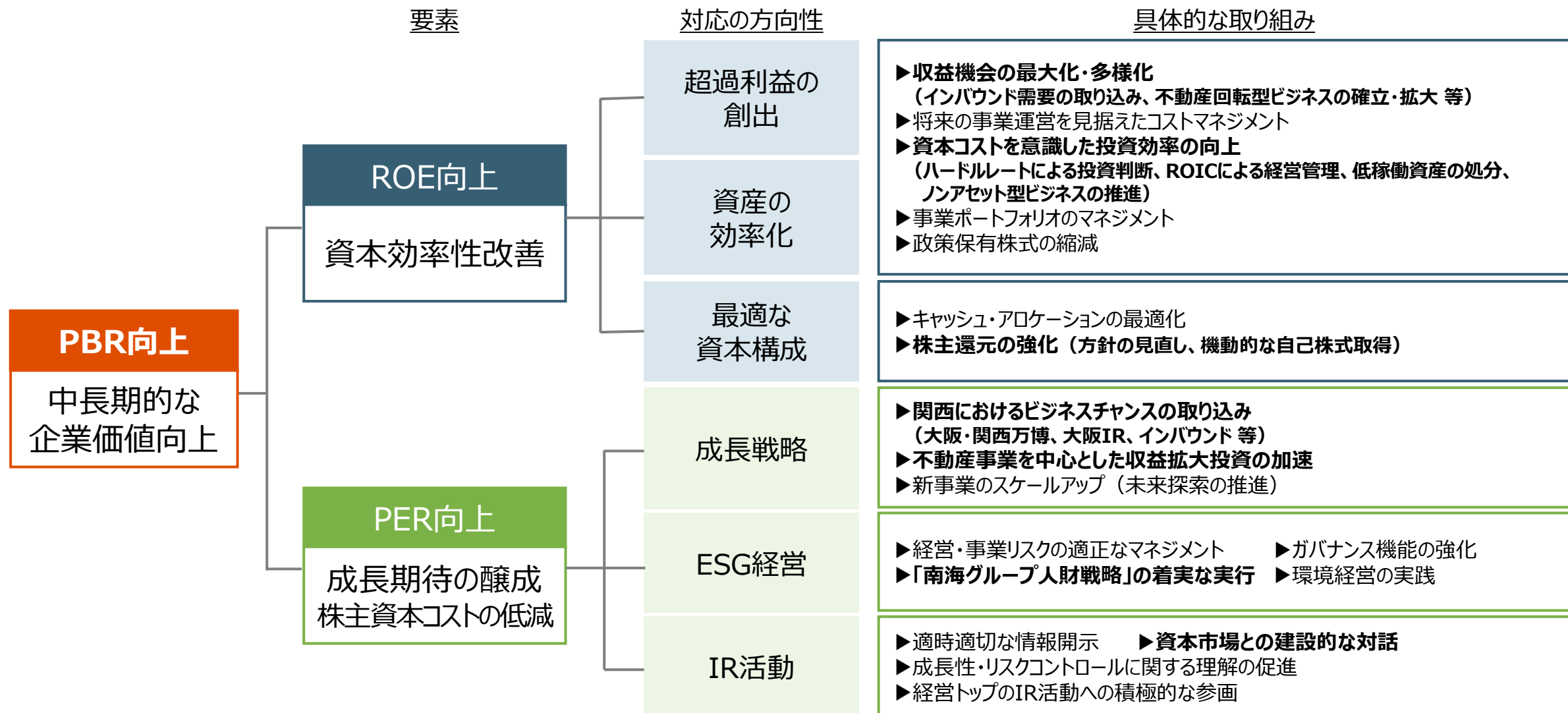
【参考】本中期経営計画の位置付け（タイムライン）

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

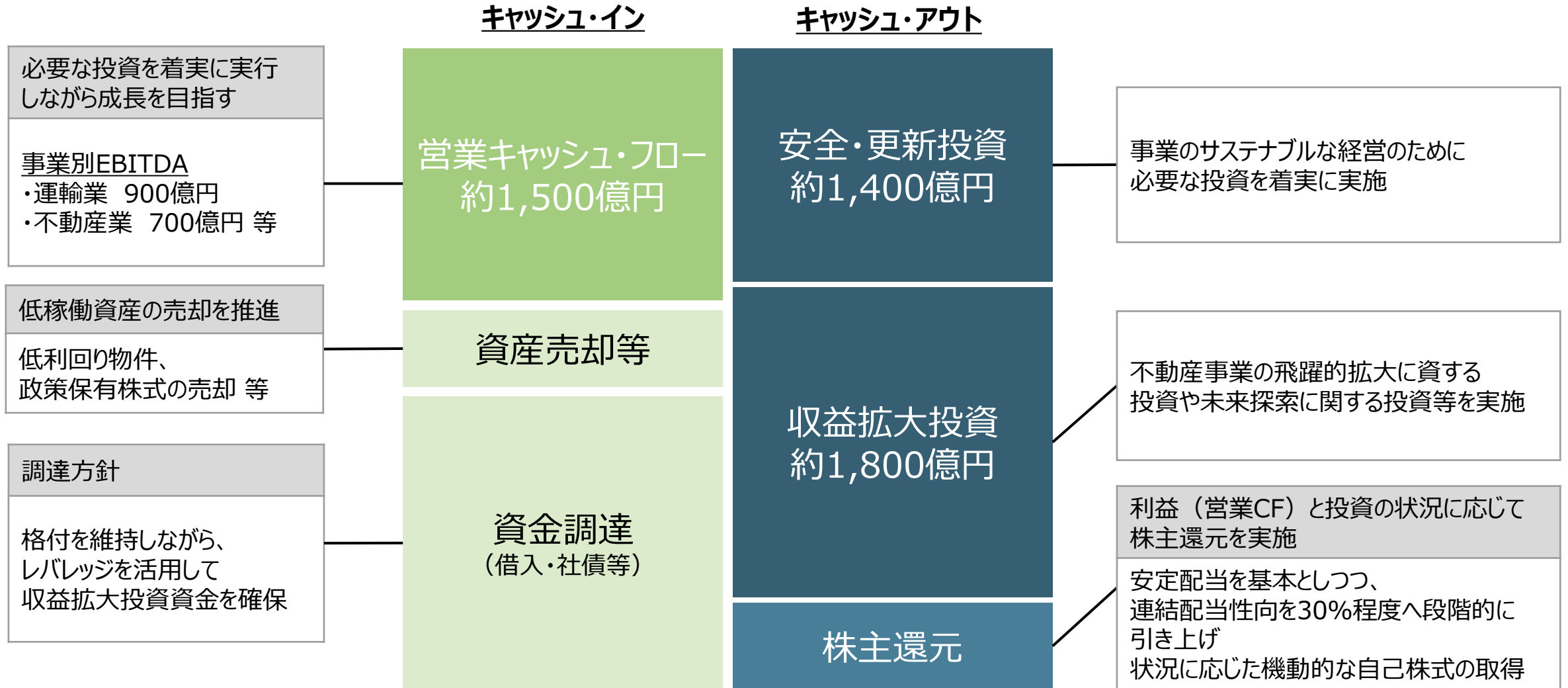


【参考】資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

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



【参考】キャッシュ・アロケーション（2025年度－2027年度）



【参考】株主・投資家との対話の実施状況①（2024年度実績）

◆IR活動の実績

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

※延べ回数・人数、スモールミーティングを含む

◆対話内容

主な対応者	代表取締役社長、IR担当役員、IR担当
対話の 主なテーマ	・共創140計画における事業戦略 公共交通：インバウンド需要、空港線の見通し 運賃改定、大阪・関西万博の業績寄与 まちづくり：グレーターなんば開発、物流施設高度化 収益不動産取得、私募リート活用 未来探索：ツーリズム戦略、eスポーツ事業 ・財務戦略 資本効率性指標、株主還元、キャッシュ・アロケーション ・次期中期経営計画 成長戦略の方向性、投資規模 ・その他 泉北高速鉄道との経営統合、鉄道事業の分社化 なにわ筋線計画、政策保有株式の方針

◆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	・IR活動報告 ・対話からのご示唆 ・アナリストレポート概要 ・ターゲット別のIR戦略
グループトップ会議	2回/年	・ターゲット別のIR戦略 ・目指すべき株主構成 ・株主アンケート結果
執行役員会	12回/年	・IR活動報告 ・対話からのご示唆 ・アナリストレポート概要 ・株価動向

【参考】株主・投資家との対話の実施状況②（2024年度実績）

◆対話の成果

株主・投資家からの主な意見	対応（新中計への反映）
ラピートをはじめとした特急料金の見直し	特急料金の見直し・多様化を進め、単価の向上を計画に反映
キャッシュの使用用途におけるより詳細な説明	3年間のキャッシュ・アロケーションおよびそれぞれの資金使途への考え方を開示
資本効率性指標の導入と資本効率向上に向けた取り組み	経営指標にROEを導入するとともに、ROE向上に向けた取り組みを開示
株主還元における定量的な指標の導入と株主還元強化に向けた取り組み	配当性向を指標として導入するとともに、中計期間中の目標と機動的な自社株買いを実施する旨を開示
長期的に目指す数値目標の設定	将来的に目指す水準として、2035年度までの早期に営業利益460億円以上を目指すことを開示

◆外部評価

■ 日本IR協議会「IR優良企業賞2024」において「“共感！”IR賞」を初受賞

「経営層と投資家との距離感を縮める取り組み」をテーマに選定が行われ、「次期中計の策定」をテーマに投資家とのディスカッションを実施した
当社の取り組みに多くの共感が寄せられて初受賞



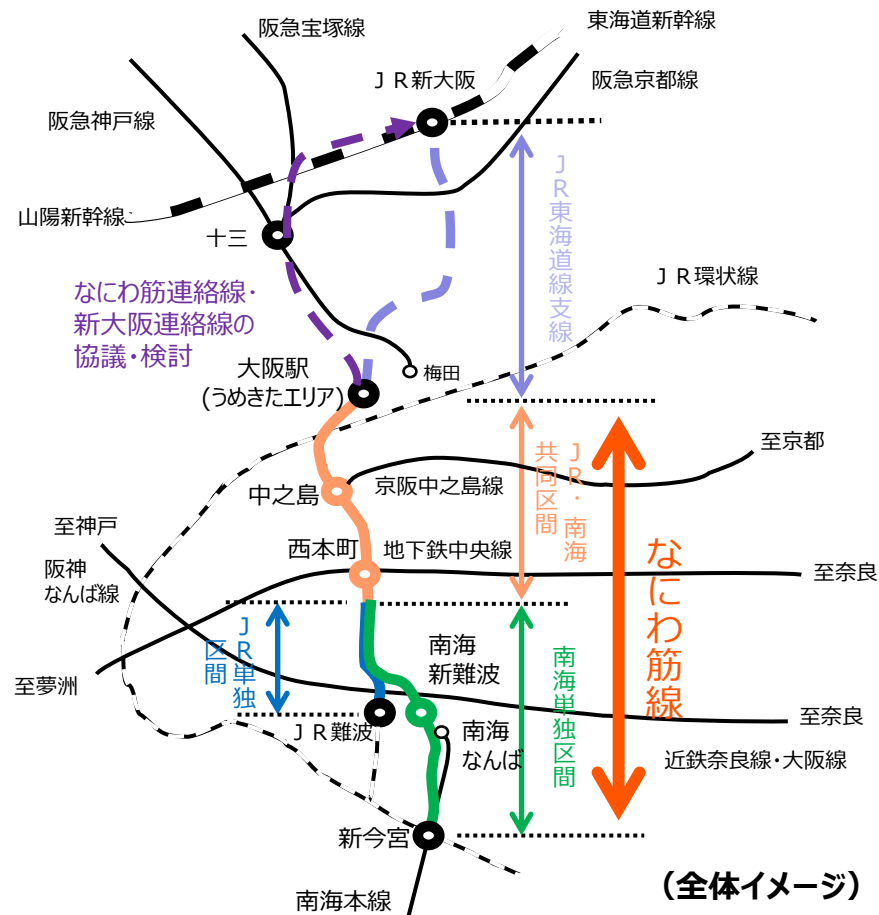
■ 主要評価機関3社のIRサイト表彰を受賞

- ① 日興アイ・アール「2024年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」において「最優秀サイト」を初受賞
- ② 大和IR「大和インターネットIR表彰2024」において「優良賞」を初受賞
- ③ ブロードバンド・セキュリティ「IRサイトランキング2024」において「優秀企業・銅賞」を初受賞



【参考】なにわ筋線計画について

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
2021年度の下期より本格的な工事に着手し、2031年春の開業に向けて用地買収、各種工事を推進中



なにわ筋線計画概要

整備区間	・大阪駅（うめきたエリア）～（仮称）西本町駅～南海新今宮駅 ・大阪駅（うめきたエリア）～（仮称）西本町駅～JR難波駅	開業目標	2031年春
中間駅	中之島駅、西本町駅、南海新難波駅 ※いずれも仮称	期待される効果	・国土軸である新大阪や大阪都心部と大阪南部地域などを直結 ・うめきたエリアの拠点性向上や中之島エリアのまちづくり促進 ・関西国際空港へのアクセス強化 ・広域的な観光拠点間の交流の誘発 ・なんばエリアへのアクセス性の向上
総事業費	約3,300億円（概算） うち 地方自治体出資 約330億円 （大阪府165億円、大阪市165億円） 民間出資 約330億円 （南海電鉄185億円、JR西日本145億円）	進捗	・2019年7月 鉄道事業許可の交付 ・2020年2月 工事施行認可の取得 都市計画決定の告示 ・2021年度下期～ 中之島駅部、西本町駅部での本格的な工事 南海新難波分岐トンネル部・駅部での開削工事に向けた準備工事
整備主体	関西高速鉄道株式会社		
営業区間	南海電鉄 大阪駅（うめきたエリア）～ 南海新今宮駅 JR西日本 大阪駅（うめきたエリア）～ JR難波駅		

(参考)

- ・なにわ筋連絡線・新大阪連絡線は、2018年度に公表された国費調査結果において、良好な結果が得られた
- ・調査結果を踏まえて、早期事業化をめざし、関係者での協議・検討を進める

【参考】沿線マップ



【参考】グレーターなんばエリア 主な当社施設（一覧表）

施設名	賃貸面積	竣工年月（取得年月）	主な用途
南海ビル	49,827㎡	1932年7月	高島屋大阪店、店舗
なんばCITY	約33,200㎡	1978年※2	商業施設
スイスホテル南海大阪	61,557㎡	1990年3月	ホテル
パークスタワー	36,500㎡	2003年8月	オフィス、店舗
なんばパークス	約51,800㎡	2003年10月※2	商業施設
フレイザーレジデンス南海大阪	7,332㎡※1	2010年7月	サービスアパートメント
なんばEKIKAN	約3,700㎡	2014年※2	商業施設
なんばスカイオ	45,927㎡	2018年10月	オフィス、医療施設、ホール・カンファレンス、商業サービス施設
南海難波第2ビル	1,500㎡※1	1988年11月（2018年11月）	オフィス
新今宮駅前ホテル	4,952㎡※1	2018年8月（2018年12月）	ホテル
難波御堂筋センタービル	(当社保有分)5,665㎡ (全体)6,217㎡	1992年3月（2019年4月）	オフィス、店舗
YOLO BASE	3,156㎡※1	2019年9月	コワーキングスペース、学生寮
南海SK難波ビル	14,141㎡	1983年3月（2020年2月）	オフィス
サザンクレストなんば南	6,523㎡※1	2023年10月	シェアスタイル型賃貸マンション
ANAスカイコネクトなんば	1,696㎡	2025年2月	オフィス、店舗

※1 延床面積

※2 第1期オープン

（2025年5月16日現在）

＜IRのお問い合わせ先＞

南海電気鉄道株式会社
経営戦略室 サステナビリティ推進部（IR担当）

TEL : 06-6644-7105

E-mail : nankai_ir@nankai.co.jp

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

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。