

第六章 創造と前進期

新体制による事業の推進

一、混乱の克服に全力

わずか一〇か月の間に、三度も大事故を重ねたことは、南海百年の史上でもかつて例のないことであった。

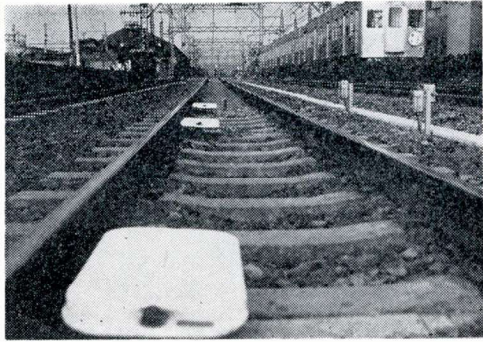
事故は、国民の関心が東京オリンピックから万国博（一九六四―一九七〇）に移り行く、まったく中で起こった。そのころは、近代日本経済一〇〇年のうちでも、最も充実した時期であった。誰もが万年景気に浮きたつ気分になっていた。

えてして不幸はそんなときに起こるものである。ウラ返していえば、甘え心に発する精神のたるみが、不幸を呼びこむ。

南海電鉄の三重大事故も、詮じつめれば、そうした環境、背景のもとに生じたものである。しかし、短期間に二度、三度と重なったことに対しては、片言隻句たりとも弁解が許されないのが現実であった。緊張感を欠き、責任感を持っていないといわれてもまったく抗弁のできない状況にあったのである。

南海人は、その心中に弔旗を掲げる日が続いた。ひたすら頭を垂れ、唇をかみしめたまま、きびしい世論に耐えねばならなかった。

三度目の事故のあった日から数日後の四十三年一月二十四日、時の運輸大臣から、南海電鉄社長あてに「警告」が発せられた。当然のこととはいえ、監督官庁も、世論の高まりを黙視することは



ATS
自動列車停止装置(Automatic Train Stop)。列車が信号に示された速度以上のスピードで通過した場合、自動的にブレーキがかかり、列車を停止させる装置。当社は四十三年から四十五年にかけて、南海線、高野線の全線にわたって、運転保安施設の最優先工事として敷設を完了した。

四十三年一月の天下茶屋駅構内事故以後、ATSが設置されるまで、本社員をはじめ非乗務員が全列車の運転台に添乗し、信号の確認喚呼を励行した。

できなかったのである。その「警告」の内容は次のとおりであった。

- 一、業務執行体制並びに労務管理の徹底的改善
- 二、ATS設置の早期完了、その他保安設備の強化
- 三、回送列車のダイヤの再検討と列車運用の改善

あとの二項目は、説明を加えるまでもなく、技術、設備あるいはシステムに関するもので、いわば「目に見える」部門の強化・改善策であった。これらはある程度、設備投資を行えば改善改良される性質のものであった。それに反し、業務執行あるいは管理等の側面に目を転じると、教育、訓練、服務規律、あるいは指揮監督など職場の人間関係にまで及ぶ。「警告」は、そうした一見しては捕え難いところまで言及している。

一方、連日にわたって運輸担当の役員のほか、幹部社員が難波駅頭に立つ風景が見られた。重大な事態を招いたことに対するお詫びの意味と、再度過ちをくり返さない決意を表明するものであった。しかし、世論の当社に対する風当たりは一段ときびしく、経営首脳に対する責任追及の空気が濃かった。

事故発生当時の社長稻次國利も、最高責任者としての決意を固めつつあったが、さし当たっては社内不安動揺を沈静化する努力を重ねることで精いっぱいであった。一月二十六日、全部・課長と現業監督者に対し「従業員諸君に望む」と題する所信を披瀝した。この中で南海電鉄の置かれている立場を確認するとともに、これまでは「愛せよ南海」といってきたが、現在では「守れ南海」といいたいといって、全員に対し再出発の決意をうながした。しかし、現陣容で対策を練るくらいのことでは収まるような内外の空気ではなかった。

一、最高首脳の交代

昭和四十三年四月二十二日、事態收拾のため取締役会長壺田修、同社長稻次國利の辞任が発表された。

代わって、同日開催の取締役会の決議によって、取締役川勝傳が社長に就任することになった。

南海電鉄の「三大事故」は、当時の大阪ではなにかば社会問題化する空気すらあり、新経営陣の人事決定については、一企業内のできごとではなく、世間一般の関心はことのほか高かった。

たとえば、「社内昇格」説、あるいは国鉄OBからの起用説などが噂され、それに自薦他薦入りまじって候補名が並ぶなどしたため、関西財界の大きな話題となった。

そうした事態に立ちいたると、一段と公正にして明朗なる人事が期待されるのは当然のことだろう。一步を誤まれば、禍根を後に残すことになる。関係者はもちろんのこと、一般の視線もこの一点に集中するの感があった。

さて、現実には、前記したように、川勝傳の取締役社長就任となった。一見「内部昇格説」に見えるが、実は、非常勤取締役であったに過ぎない。南海電鉄の役員に就任するキッカケは、近畿日本鉄道の元社長種田虎雄(故人)の勸奨によるものだ。川勝傳の同盟通信記者時代以来の知己という関係から、戦後の近鉄から南海分離のときに、強く入社をすすめがあった。また、戦時中の電通から同盟通信時代、経済部記者として往来のあった寺田甚吉元南海鉄道社長からの推薦もあった。

戦後、精紡機部品の専門メーカーである日本スピンドル製造の社長に就任していたので、南海入りは非常勤の監査役であった。産業人としては、フレッシュマンというに近かった。たしかにモノ堅い鉄道会社としては、異例に近い畑違いの役員人事だったが、終戦直後の異常さがいくらか手伝ってもいるようだ。



川勝 傳社長 就任あいさつ
四十三年四月二十二日、新社長に川勝
傳が就任。全社員に向かって「運転事故
防止対策の早期完全実施」「南海人とし
ての責任と自覚」「良識的な行動」を呼
びかけた。

南海電鉄と川勝との結びつきは右にみたような人的関係からだ。事故当時、非常勤役員として、鈴木剛元住友銀行頭取〔現 ホテルプラザ会長〕、堀新元関西電力社長〔故人〕、岡野清豪元三和銀行頭取〔故人 元 文部大臣〕等、いわゆる財界の大物の名前があった。

関西財界のお目付役として坐視することはできない。そのころ、一番若手であった非常勤の川勝 傳取締役も加わって寄り寄り心配する会合が重ねられた。

しかし、南海電鉄の最高首脳陣は、事態の深刻さに対して事後処理をどうすればいいのか、まったく迷っていた。運輸省出身で、私鉄についても深い関心を持っていたのが佐藤榮作総理。しかし明解な情報が耳にはいってこない。ついに、芦原義重関西電力社長〔現 名誉会長〕、堀田庄三住友銀行頭取〔現 名誉会長〕、渡邊忠雄三和銀行会長〔現 相談役〕の三者に対して、南海事故の最終処置をとるよう要請があった。

時を移さず、協議のうえ、関経連副会長の栗本順三を交えて、協議することになった。栗本は元 栗本鉄工社長で、財界の世話方として人望があった。四者会談の結果は全員一致で川勝傳を強く推薦しようということになった。

右にみたような経緯で、戦後の新発足〔二十二年六月〕から五代目、創業の明治十八年〔一八八五〕から数えると第一四代の社長として、南海再建の陣頭に立つことになったのである。

就任の日、全社員に向かって、就任のことばが発せられた。以下にその要旨を掲げよう。

「はからざる事情」で社長に就任したが、引き受けた以上は、全社員の協力のもと、社業発展のために全力を傾注して経営に当たりたい。今日、当面する最重要課題は、さきに運輸省宛に提出した「運転事故防止対策」の早期完全実施である。

就任の今日から、当局ならびに一般社会に約束した事故防止対策の実施状況をつぶさに点検、

社内の現況と問題点を理解することにつとめ、問題のあるところは、その一つひとつを積極的に解決してゆきたい。

交通運輸事業にたずさわる者の社会的責任は、いうまでもなく、円滑・安全な輸送の確保である。この社会的、公共的責任を完全に遂行するとともに、南海電鉄が、近代的企業として、国民経済の中で社会的責任を果たせるよう、企業の体質と体制を整備してゆきたい。

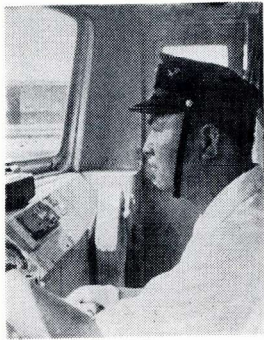
簡潔なことばながら、国の内外の経済環境のきびしさにふれ、その中で企業防衛に努力の必要性を強調したあと、全従業員の一人ひとりに対して訴えかけるような調子をもって、次のように「ことば」はつづけられた。

(一) それぞれの職場の仕事をより合理的に、より能率的に改めるよう努力するとともに、その責任を自覚していただきたい。

(二) 会社内の人間関係を、相互信頼のうえにうちたて、南海人としての自信と誇りをもって、良識的に行動していただきたい。

私鉄業界の名門といわれる当社だが、現在、世間一般からきびしい批判を受けている。私たちは、謙虚にその批判に耳をかたむけるとともに、自己反省を行い、現実の諸問題を建設的に解決するために、全社一致協力して前進しなければならない。

特別に格式張った就任のあいさつでもなく、目標だけをいたずらに並べたて、その実行を求めるようなものでもなかった。おだやかなことばの中に、交通運輸事業に従事する者の、根本的な自覚を促し、とかく大事故で減入している気分を奮い起こし、自信をもって企業体制の回復をはかる



「安全運転」が至上命令
事故後、運輸大臣の「警告」が発せられた。運転保安設備の強化に加えて、服務規律の確立など、職場の人間関係にまで及ぶ抜本的な企業の体質改善が要請された。乗務員を中心に個別指導が強化され、全南海人が、ひたすらきびしい世論に耐える日々がつづいた。

うという励ましのことばであった。後段の(一)、(二)に見られる「希望」が、まさに南海人に対する励ましのことばであり、それは同時にこれを受けた全社員にとっては新たに誓いとなるべきことばでもあった。

この日から、地道ではあるが、長い再出発の道程がはじまった。

二、事故防止対策の推進

そうした首脳陣の動きもさることながら、電鉄会社としての急務は、さきの「警告」に対する誠実な態度の表明である。

これに対し日をおかず、全社をあげて運転事故防止対策が練りあげられて「運転事故防止対策概要」が作成された。そして昭和四十三年二月十二日に、運輸大臣に報告が行われた。「概要」の中、根幹となる第一項目の中でも、とくに注目された点は次のとおりである。

- ・ 末端の現業における業務上の指導監督の強化
- ・ 列車区の指揮命令系統の要点に立つ助役の指導責任を明らかにする。班別組織の乗務員を担当助役が強力に個別指導する。
- ・ 運転関係従事員の適材適所主義を貫いて配置転換を行い質的向上を図る。さらに、検車区、工場などの技術部門から運転士登用の道を開き、助役は運転士の中から重点登用する。
- ・ 従来以上に添乗指導を強化する。

- ・ 運転関係従事員にたいする再教育
- ・ 現業監督者のカナメである助役に対する管理能力の強化と指導力を高めるため徹底的な再訓練を実施

する。これとは別に、日常業務遂行に関連して定例研究会を月一回実施する。

・このほか運転関係従事員に対して、年二回、特別訓練を実施する。基本動作の徹底を主眼とし、ビデオテープ、テープレコーダ、八ミリ映画などを使用する視聴覚教育を加える。

業務上の指揮監督の権威の確立

・「警告」を受ける以前、運輸部内の組織は再検討中だったが、なお実際業務面において命令系統の一貫性を欠く面が残されている。運輸部各課の業務内容を再検討し、指揮監督の責任と権限を明確にし、労務管理の徹底を図る。

・その他、職場長の権限強化を図るほか、個人に対して信賞必罰の方針を明確にし、その徹底を図る。

この事故防止対策は主務当局の了承を得るとともに、「即日施行」の意気込みで実行に移された。しかし、事故防止対策の要諦は、個人個人の自覚にあること、いうまでもない。

川勝社長の全従業員に対する訴えは、南海人の気分を奮いたたせ、みずからの企業をみずからの力で守ろうという意欲を目ざめさせたのである。

時を移さず、あらゆる職場と組織で安全輸送の確保の問題が真剣にとりあげられ、緊張した空気に包まれた。

運輸事業に従事する者にとって、事故防止は至上の命題であって、南海人全員はまさに初心にかえって、この問題に取り組みはじめた。

かくて、長く地道な信用回復への道程がはじまったのである。

三、組織の改革

先述の社長の全社員へのメッセージを再出発の露払いのことばとするならば、次ぎにくるのが、地ならし、整地作業であろう。

ここに地ならし、整地作業というのは、「業務組織の改革」にはかならない。どんな組織でも、年月がたてば、ゆるみがきたり、時代おくれになったりして、作業「事業」遂行のうえで、妨害要因になることがある。

戦後新発足して二〇余年、環境も困苦窮乏の時代から、すでに超高度成長のまっただ中であつた。見方を変えれば、おそ過ぎた「業務組織の改革」の感なきにしもあらずであつた。経営の最高首脳の実認識においても、南海電鉄は同業他社に比べて、一步ではなしに二歩のおくれをとつてゐる、ときびしい反省が行われた。後述の長期総合計画で「二歩前進」が強調されたのも理由のあるところだ。

さて、問題の業務組織改革は、四十四年（一九六九）十一月二十五日に発表、実施された。さきの社長就任の際のステートメントに基づいた大幅な組織の改編である。

改革の焦点は、次の三点に示ぼられた。

- (一) 総合計画の推進組織の強化
- (二) 現業管理体制の強化
- (三) 開発事業の強化

改革の趣旨からして、単なる分掌業務の変更や部・課の増減にとどまらず、業務上セクト的な弊害の见うけられた局制を廃止して、ゼネラルスタッフ、本社組織、現業部門という構成で、機構を根本的に改めた。後述資料編掲載の業務組織表にみるとおり、三室三本部一支社とした点が大きな

特徴であった。

とくに強調されねばならぬことは、この改革では、人を管理する組織から、能力を発揮できる組織に改編することによって、生産性の向上を図り、会社の成長力の強化をめざしたことだ。以下、上記三項について強化内容を述べておこう。

一は、社長室を改組、技術局を発展的に解消して、「経営企画室」と「技術企画管理室」を新設した。

経営企画室は、経営の基本計画、新規事業の基本計画、長期総合計画の策定、経営資料の調査研究、各部門事業計画の総合調査などの業務を分担。ゼネラルスタッフとして経営の総合的計画、総合的調整などの職能も保有。

技術企画管理室は、技術の基本計画、技術の開発、技術の調査研究、電力の需給計画に関する事項、命ぜられた工事の計画・設計・申請などを分担。とくに配慮された点は、これまでの局・部・課と、タテ割り細分の組織の陥りやすいセクシヨナリズムの排除であった。全社的な基本計画・開発・研究には不可欠の方策で、技術革新時代に対応した組織である。

二は、現業管理組織強化のために、それぞれの技術部門を包含して「鉄道管理本部」、「自動車管理本部」を設置した。鉄道管理本部には、運輸、技術の二部門のほか、「管理課」が新設されて、本部内の長期総合計画、年度計画等の作成、業務、人事の総合調整を担当。

運輸部は、運輸第一課・南海線、同第二課・高野線、同第三課・大阪軌道線をそれぞれ分担。同第四課は和歌山軌道線、貴志川線を分担。

自動車管理本部は、大阪自動車部と和歌山自動車部の二部に分け、それぞれの地区で現業管理体

制を整備、充実。

三は、安定的な沿線培養を目的とする、住宅開発事業強化のため「開発事業本部」を設置。

本部には、「開発部」と「住宅事業部」が属し、開発部に「開発第二課」を新設。第一課が高野線沿線の住宅開発に当たるのに対し、第二課は臨機応変の住宅開発に当たることになった。そのほか、不動産活用課を新設して、機動的な販売、造成、分譲等に積極的に進出。

以上のほか、とくに配慮されたのは、旧和歌山事務所を廃止して、「和歌山支社」を新設したことである。支社発足と同時に「庶務部」と「開発室」を置き、前者は地元の官庁、各種団体その他の連絡、後者は、地元開発の調査、計画等の業務を分担。

その他細部についても改革が行われたが、その真骨頂は、とかく組織に乗っかかったり、あるいは組織にしばられたりすることを排するにあった。与えられた課題については、そのつど専門的なチームを編成し、全社的立場から、グループを結成してことに当たる行き方（プロジェクト・チームの編成）をとろうとしたのである。

この新体制をもとにして、やがて当社にとっては画期的な大プランニングである「長期計画」の雄姿が前面に浮かび上がってくるわけである。

二、近代的経営手法の導入

中・長期計画の策定による経営の推進

昭和四十五年といえば、「エキスポ70」日本ではじめて万国博覧会が開催された年である。沸騰するような人気の中、三月十五日にオープンした。年初来、全国民の視聴覚は、すべてこの「バンパク」に奪われた感があった。そうした華やかな行事がくり広げられているさ中、南海電鉄では、この上ない地道な作業が続けられていたのである。

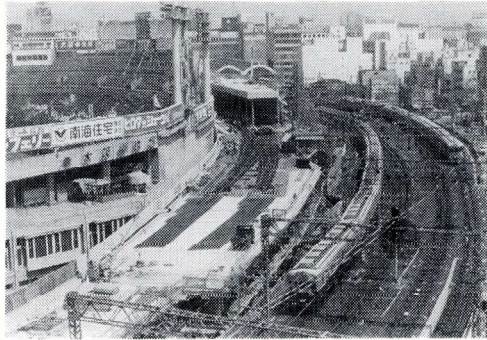
川勝体制に移行後、討議に討議を重ねてきた長期計画が、ようやく形を成すに至ったのである。万博の幕が開かれる一か月前の二月十七日に公表された。「バンパク」開催地域の圏外にあって、いささか時流に取り残された感は否めなかった。しかし、さけては通れぬ体質改善の計画として、内外の識者からは好感をもって迎えられた。

計画の正式な呼び名は、「昭和五十年を目標とする長期計画と将来構想」と称するものであった。次に掲げるのは、発表当時の社会経済および社内事情を前提に作成されたものだ。その後の環境変化によって計画書そのものが大きく修正されたのも当然であろう。当社一〇〇年の歴史のうえでこうした大きな総合性をもった長期計画の策定ははじめてのこととして注目される。

昭和五十年を目標とする長期計画と将来構想

はしがき

当社沿線の将来を展望すると、堺泉北臨海工業地帯は鉄鋼・石油等、素材工業を中心とするコンビナート、岸和田・泉佐野地域は木材・水産コンビナートとして発展し、これらに関連する内陸丘陵地帯の工



「創造と前進」の旗印のもとに

長期総合計画の策定でスタートした難波駅改造整備建設工事。社運をかけた四〇年ぶりのターミナル大改造。ほかにも「創造と前進」の旗印のもとに、南海本線高架化工事、高野線複線化工事などの大型プロジェクトが相次いで推進された。

業の振興、古くからの地元の繊維工業の近代化等、泉州地区は近代的な産業都市への脱皮が約束され、その中核として堺、岸和田両市は商業業務センターとして整備される構想にある。

一方、住宅区域は泉北ニュータウンの建設を機として、堺市以南の丘陵地一帯が住宅地として開発される機運にあり、既成市街地もまた再開発が計画されている。さらに道路も万国博開催を機に主要道路の整備、建設が進められている。

このような南大阪一帯の地域開発計画の進展により、従来、北大阪地区に比し開発が遅れていた当社沿線も大きく変貌することになる。それに対応して南海本線は臨海産業都市を貫通する基幹鉄道として発展が約束され、他方高野線はまた泉北ニュータウンの足として建設される泉北高速鉄道との相互直通運転の実施と相まって、近代鉄道として脱皮することになる。

当社はこの情勢に対処して、南海、高野両線の八両編成運転と、一五〇〇ポルト昇圧を骨格とする輸送力増強計画、ならびに都市交通の見地から、大阪市交通局堺筋線と南海本線を当面、天下茶屋駅において接続し、都心との直結体制の強化をはかるなど、抜本的な輸送対策を講じる必要がある。

このためには鉄軌道、バス網の合理的再編成、現業業務の省力化等の合理的施策を積極的に推進して、生産性を向上するとともに、傍系関連事業等についても、不採算部門を整理統合し、全南海として経営を刷新し、同時に住宅産業グループの形成を核とする積極経営政策の展開によって社業の躍進を期し、南大阪開発の先駆者としての地位を将来にわたって確保しなければならない。

ここに社内体制を過去にとらわれず、前進的姿勢で近代化するために、長期総合的視野にたった「昭和五十年を目標とする長期計画」を策定実施し、近代的企業体制を確立しようとするものである。

一、基本目標

一 収益性の向上と一割安定配当の維持

二 企業の体質改善と収益性の向上

〈鉄軌道部門〉

(一) 輸送力の増強ならびに運転保安度の向上と業務の合理化、生産性の向上

- ア 八両編成運転と一五〇〇ボルト昇圧
 - イ 連続立体化の推進
 - ウ 運輸業務の省力化促進
 - エ 技術開発と作業の機械化
 - オ 鉄軌道網の合理的再編成による生産性の向上と収益の確保
- (二) 鉄軌道網の整備強化

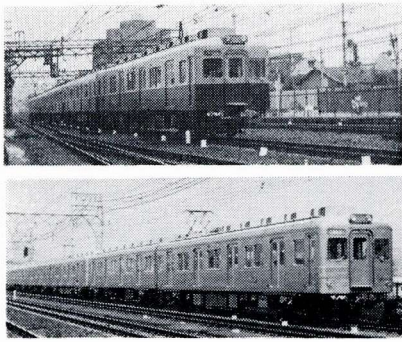
- ア 大阪市交界筋線との直結による都心直結体制の強化
 - イ 泉北高速鉄道との相互直通ならびに沿線開発に即応する高野線の近代化
 - ウ 大阪軌道線、和歌山軌道線の合理化および貨物営業の合理化
- △自動車部門▽

- ア ワンマンカー化の大幅実施と不採算路線の休廃止
- イ 整備工場の新設、統合
- 三 住宅開発と不動産事業の積極的推進
- ア 住宅開発の積極的推進
- イ 住宅産業グループの形成
- ウ 不動産経営の強化
- エ 事業場の整備強化
- 四 経営管理組織の近代化
- ア 経営管理組織の確立
- イ 電子計算機の積極的活用

二、部門計画

△鉄軌道部門▽

- 一 輸送力の増強ならびに運転保安の向上



より安全に より快適に

運転保安設備の強化と併せて、輸送力増強のための諸施策を積極的に推進。四十八年の電車線一五〇〇ボルト昇圧を機会に、高性能の通勤車両を大量投入した。写真は南海線七〇〇系通勤車「上」と高野線六一〇〇系ステンレスカー「下」

ア 輸送計画

・昭和五十年にラッシュ時上り最混雑区間乗車効率一六〇%を目標に、急行の一部八両編成、準急六両〜四両、普通四両編成を実施

イ 連続立体化の推進

・南海本線大阪市内連続立体化工事
・南海本線堺市内連続立体化工事

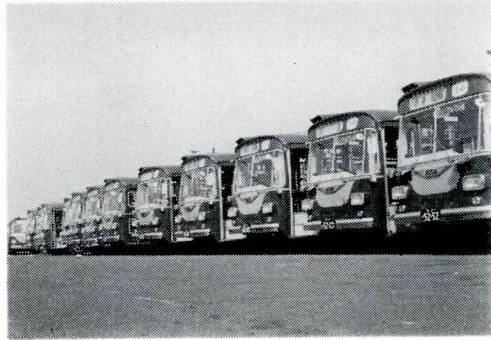
ウ 主要工事

- ・難波駅改造整備建設工事
- ・一五〇〇ボルト昇圧工事
- ・その他運転保安工事〔橋上駅舎化八か所、跨線橋八か所、地下化一か所〕
- ・軌道強化工事〔五〇キログラムN型レール化、PCマクラギ化、砕石化〕
- ・施設の近代化工事〔変電所の無人化、列車無線の設置、CTC、ATSの設置、PTCの設置、踏切道の自動化、出改札業務の自動化、電算機とのオンライン化〕
- ・車両新造〔昭和五十年までに代替を含み合計二九四両の車両を新造、通勤車両については、南海線は七〇〇系、高野線は六〇〇〇系に車種統一〕
- ・車庫、工場の拡充、増強

二 鉄軌道網の整備強化

ア 大阪市交通局界筋線の天下茶屋延長を早急に実現、都心継送旅客の分散をはかる。天下茶屋駅については将来の相互直通を可能とする施設とする

イ 南海本線東線〔難波〜住吉公園間〕のうち、難波〜岸ノ里間については、高野線専用とし、岸ノ里〜住吉公園間については、複々線を急行、緩行列車それぞれ方向別に分け、列車運行の円滑化をはかる。また、天王寺支線については、将来貨物廃止の時機にその存廃を検討する



地域住民の足として

沿線に住宅開発が進み、地域住民の足として、鉄道の駅と結ぶバス路線網の充実を図った。界営業所に勢ぞろいしたワンマンバス

ウ 南大阪および橋本周辺地区の開発に応じ、高野線河内長野～橋本間の複線化と大型車乗り入れを前提に、当面、紀見トンネルの新設工事を実施する
 エ 和歌山軌道線は廃止してバス輸送に一元化し、路面交通の混雑緩和を図る。また大阪軌道線についてもワンマンカー化を検討し、逐次実施する

鉄軌道部門総投資額（四十五～五十年）

都心乗入関連工事、線増および新線建設	四一億三六〇〇万円
難波駅など停車場改良	七二億九四〇〇万円
車両新造および改良	一〇九億四四〇〇万円
変電所、車庫施設の新設、改良等	三二億七三〇〇万円
高架化および地下化	一六億九二〇〇万円
踏切道の立体化および保安施設新設改良	二九億〇九〇〇万円
軌道の強化、信号通信設備等の新設改良	四八億九六〇〇万円
合計	三五一億四四〇〇万円

〔自動車部門〕

- 一 設備計画
 - ア 乗合バス七九五両、貸切バス四五両を新造し、在来車四八両をワンマンカーに改造する
 - イ 泉佐野地区に一〇〇〇両の整備能力をもつ整備工場を建設し、既設の整備工場を統合する
- 二 体質改善計画
 - ア 昭和五十年にはワンマンカー六一二両とする〔全車両の六七％〕
 - イ 一部路線の休廃止
- ウ 整備工場の新鋭化と稼働率の向上

自動車部門総投資額

四〇億七四〇〇万円

△住宅開発事業部門▽

沿線人口の増加、地域開発をはかるため、狭山、橋本地区を中心に三三〇〇ヘクタールを目標とし、住宅産業グループを形成して、積極的に開発事業を推進する。

ア 狭山ニュータウン〔面積二三〇ヘクタール〕

イ 橋本地区〔面積八三〇ヘクタール〕

ウ 泉南地区その他〔泉南丘陵一帯のほか箱作地区、南三日市地区等合計六三〇ヘクタール〕

エ 河内長野ほか〔面積二三〇ヘクタール〕

△付帯事業部門▽

ア 社有土地の再開発、高度活用をはかる

イ 和歌山市駅前バスターミナルと併行して和歌山市駅ビルを表支関にふさわしい近代的ステーションビルに改造する

〔以上一部要約または省略〕

第三の柱 開発事業

長期計画では鉄道・自動車について開発事業の積極的展開を図ることによ
り、社業の躍進を期した。狭山ニュー
タウン〔写真〕の実績をもとに、南海電鉄
住宅産業グループのノウハウと信頼性
は、地域住民から高い評価を得ている。



以上の「計画構想」の策定に際して、「長期計画の発表に当たって」と題する川勝社長のステートメントが発表された。

その中で、とくに注目されるのは、「企業が当面している最も大きな、そして、深刻な課題は、いかにして企業を維持発展させてゆくか、いかにして競争に打ち勝ってゆくか、さらに強い表現をするならば、いかにすれば企業が生き残ってゆくことができるか」という企業意識の強調である。

一見平凡な問題指摘だが、各種の製造業から貿易、商社などひっくりかえり、激烈な関係を思い浮かべると、右の企業存立の意識強調は大いに合点のいくところであろう。

ついでステートメントの指摘するところは、「わたくし達の会社」は、直接的な企業間競争がな

以上に、企業間の国際関係というものもない。その結果、世界経済の動きはどうであるとか、国際通貨の問題がどうか、というようなことにあまり関心を持たない——。こういういき方は決してよくない。実際には、いまいった世界経済の動向が、日本の政治・経済に影響を及ぼす。それはひいては、わたしたちの企業に影響を与える。そうした幅のある考え方をもって企業を見てゆかねばならない。

私鉄業界では、体質改善に新しい創意と工夫と勇気をもって経営努力した企業が、確実な足取りで数歩前を歩みつづけている。

「このたび策定したわが社の『長期計画と将来構想』は、わが社の前進目標であります。新しい構想を勇敢にとり入れ、新しい創意と技術をおしみなく吸収し、実行すべきことは果敢に実践する、というのがわたくしの基本的な方針であります」と決意のほどを表明した。

以上の「昭和五十年を目標とする……」計画が最終年を迎えた五十年一月に、引き続き「五十五年を目標とする長期構想」が発表された。いうまでもなく「五十年目標」の設定目標と実績を引き比べながら「五十五年目標」がたてられた。「五十年目標」の実施中に、例の石油ショック〔昭和四十八年〕があつて、恐慌に近い環境の激変を経験した。金融引き締め、物価の狂騰等で計画はかなりのソゴを来たした。

日本経済全体の石油パニックに対応する姿勢は比較的柔軟で、摩擦を最小限に食い止めた。一応国の経済政策は、成功したとわらう。一面、安定成長といえば聞こえはいいが、高度成長になじんだ後では、不況感が強い。いわゆる経済的なひずみが強くひびいてくる。しかし、いったんヒビのはいったような日本経済、あるいは世界経済の景気動向は、かつてのような「万年景気」は期待できない。むしろ「不況の中の小康状態」が常態になる傾向すら見える。計画とか構想

も、のちに実績と引き比べたとき、あまりにも格差があり過ぎるということも十分に考えられる。近年のように流動的な国際情勢、低迷する世界景気等を考慮すると、五年とか一〇年とか、期間の長さだけに眩惑されると、計画本来の意味は低下せざるを得ない。二、三年を単位とするブレの修正を施さねば、長期計画本来の意味がいらじるしく薄れてくる。「五十五年目標」も、そうした意味合いから、五十一年四月に「自力更生三か年計画」、さらに五十四年十一月には「修正三か年計画」〔昭和五十四～五十六年度〕の手直しが行われたのである。長期構想に対する中期構想をもって、不断に軌道修正するゆき方である。

「五十五年目標」を構想した背景は、前記のとおりだが、当社の抱いていた計画も、当然変容せざるを得ない。たとえば、堺泉北臨海コンビナートの重化学工場群や泉北ニュータウンのような大規模開発方式は、公害、過密といった視点から再検討を迫られている。といって消極策ばかりでは、企業の活性化は図れない。地下鉄堺筋線にリンクする天下茶屋副都心計画、あるいは関西国際空港計画は、当社の沿線で展開される。長期的な観点にたってみると、いずれも取り組み方次第では、経営面に大きなプラスをもたらし得るものであろう。「五十年目標」で説明された「一面整頓、一面建設」の方針は堅持されてきた。

川勝体制に入ってから、中期・長期とりまぜて一次～四次計画が、十数年にわたって展開されてきた。正確には、第四次計画が創業百周年をめざして最終コースを進行中である。

この「第四次四か年計画」によると、昭和五十年以前〔第一次長期計画〕は、地ならしの期間としていようだ。昭和四十年の終わりころには、石油ショックがあったけれど、高度成長の残照がいたるところにあって、成長経済に夢を託す向きがまだ多くあった。当社の「第一次長期計画」にも、多分にその影響が及んでいた。

さすがに五十年代にはいれば、そうした楽観的見通しを持つ者は少なくなった。第四次四か年計

画も、明確に「低成長下の安定路線の時代に」入ったと、自社の立つ背景を規定している。

「このような情勢をふまえ、当社はすでに昭和五十一年度からの自力更生三か年計画、昭和五十三年の同計画見直しに引きつづき、昭和五十四年度からは修正三か年計画を策定し、業界中位水準の達成をめざして、企業体質改善の諸施策を実施に移してきた。

その結果、当面の問題については、相当改善もされてきたが、なお解決を要する課題も多く、さらに努力をつづけなければならぬ。しかも、今後の企業環境を展望するとき、なお不透明かつきびしい状況の続くことが予想される。」

このような趣旨で、第四次四か年計画を策定したことを明らかにしているが、さきにも述べたように、創業百周年をメドとしたため、五か年ではなしに四か年としたのである。

そして、「修正三か年計画」で指摘された問題点を再度とりあげて、早急な解決を迫った。問題点とはすなわち「収益面では鉄道依存度が高く、運賃改定の谷間に対応できる経営体制が弱い一方、費用構造において固定的な性格の人件費と支払利子の割合が過大なことにある。

さらに、こうした状況の中で鉄軌道、自動車、関連事業等主要な事業全般にわたる不採算部門の存在が収益構造を弱体化している」ことだ。

不断の努力によって、相当の成果をあげることができたが、うちでも軌道線、貸切バス部門の分離は相当の効果を収めることができた。しかしながら、営業外費用では、他社平均値より過大「対経常収益比」であり、とくに支払利子による重圧は依然として大きい。また人件費その他の営業費用においても、なお改善の余地を残すとされている。

他方、五十五年三月に全面完成したならばCITYが収益面に貢献しはじめたことは、明るい要素だが、一人当たり売上高では、他社平均との間にまだかなりの格差が認められる。改善の余地ありということであろう。

以上の現状認識に対して、四か年計画目標としてかかげているのは、概略次のとおりである。

一、財務体質の改善

当社最大の課題としているのは、営業外費用の負担、とりわけ利子負担の軽減である。そのよってくるところは、鉄道事業の複線化・連続立体化をはじめとする輸送力増強投資が依然として続くことである。さし当たっては、極力工事費の圧縮につとめるよりほかはない。保有不動産についても、積極的な対策を講じ、減量化をはからねばならない。

二、収益構造の拡充

ならばCIYの完成と業容拡大により、収益構造はかなり改善されたとはいえ、なお鉄道依存型の構造は続いている。開発、流通、不動産各事業における一層の拡充、発展が望まれる。

一面、長期的視野にたった収益源対策として、関西国際空港をふまえたアクセス計画、ならばCIYにつづく難波駅周辺の整備計画等々がスケジュールにあがっているが、これらは百周年を迎えてからの新課題だ。

三、業務の近代化・効率化

近年電算システムの充実、駅務自動化、保守管理業務の機械化、外注化で業務の近代化と効率化は相当進歩した。人件費、営業費用の削減のみならず、保安度の向上、作業能率の改善に効果があった。

他方、省エネルギーを中心とする運行面その他で、電力、燃料の節減をはかる。

さらに、見落とされてならないのは、四次計画実施中に、従業員の六〇歳定年延長が実施されたが、能力開発などによって、勤労意欲の向上と業務の効率化を図ることが課題となろう。

三、明日を創造する大型プロジェクト

昭和四十五年〔一九七〇〕に策定された「昭和五十年を目標とする長期計画」に基づく大型プロジェクトが、四十六年から相次いで発進した。①難波駅の大改造とその周辺整備 ②南海本線の高架化工事 ③高野線河内長野～橋本間の複線化工事 ④和歌山市駅ビル建設——以上の四大工事である。

長期総合計画遂行の目的は、輸送力の増強を図り、安全運転を確保することであって、これに加わるのが地域開発の積極的な展開であった。

前記した大型工事が、計画の主軸をなすもので、その完工は当社の体質を大幅に改善することを約束するものであった。そのほかのプロジェクトとしては、電車線六〇〇ボルトを一五〇〇ボルトに改める昇圧工事、民間規模では最大級を誇る橋本林間田園都市建設、鳴門海峡ハイランド〔仮称〕などがあり、相次いで建設工事にはいった。

以下、前記四大工事について、その概要を述べよう。

一、和歌山市駅ビルの建設

和歌山市駅ビルは、プロジェクト工事の先陣を切って四十八年〔一九七三〕四月末に全館工事を完了、五月から入居の百貨店、銀行、各種飲食店、結婚式場等も一斉に営業のスタートを切った。

はじめて階上駅舎となった「和歌山市駅」は、ビルの営業開始より一足さきに、四十七年十二月一日、ターミナルの活動をはじめていた。



和歌山市駅ビル

大型プロジェクト完成の第一弾。ライ
トブラウンの多目的ターミナルビルは、
地域の発展に寄与するとともに、当社の
“南の拠点”としての役割を果たしてい
る。

この和歌山市駅の新築オープンは、対外的にも面目を一新する意味があった。それまでの駅舎は戦災による全焼のあと、応急的に再建しただけに「完成は昭和三十年」、駅施設としては不備な点も多く、改築を望む声もあった。その上、乗降客の伸びがいちじるしく駅そのものが手詰りとなった。他方、和歌山市民は、国鉄和歌山駅を東の玄関口、南海の和歌山市駅は西の玄関口として受けてきている。国鉄の方は、一足さきの四十三年に、民衆駅の形で新築、四階建てステーションビルとして面目を一新した。つれて駅周辺整備もほぼ期待に近く生まれ変わった。西の玄関口の大整備を望む声が地元から出てきたのも当然で、彼我の利害一致ということであろう。

新築の市駅ビルは、地下一階、地上七階で、延床面積は一万七二五二平方メートル。一〜三階は間口一五六メートル（四階以上は六七メートル）、奥行き二四メートルで、高さは三五メートル。地下は“味のpromナード”といわれるように飲食街、一〜二階正面は駅コンコースが占め、両側に銀行とデパートが入居している。三階はデパート「高島屋和歌山店」と専門店街「オレンジタウン」、四〜六階が貸事務所、クリニックセンター等を使用し、多彩な商業ビルの性格をもっている。駅施設としては、新築当時の水準で最高に近い設備装置を装備して、近代化の集中を図った。

それよりも、地元市民から注目されたのは、ビルが「フラワーステーション」の愛称をもってお目みえしたことである。すなわちビル正面の中二階部分「中央部を除いた両側に大花壇をつくり、コンコースの随所にフラワーポットを置いて、四季それぞれの花を植えた。ついで、コンコースに花をテーマにしたBGMを流してムードを盛りあげようとした。さらに、緑の遊歩道ともいふべき「グリーン・ピロティ」をしつらえて、若年層にもアピールするところがあった。

このライト・ブラウンの和歌山市駅ビルの総工事費は二六億円におよんだ。
なお、和歌山市駅ビルの主要施設を階層別にみると、次のとおりだ。

地下一階 飲食街「ブルースカイトウン」

- 一階 コンコース、総合案内所〔観光・住宅〕
銀行、デパート
- 二階 駅施設、銀行、デパート、喫茶店
- 三階 専門店街「オレンジタウン」、デパート
- 四階 クリニック・センター、貸事務所
- 五階 中国料理店
- 六階 総合結婚式場「鳳凰殿」、機械室
- 七階 管理事務所

△屋上ビアガーデン・塔屋屋上展望台▽

〔建設当時のテナント〕

二、難波駅の大改造

難波駅は大阪ミナミの玄関口であると自負し、一般市民からもミナミの「顔」と期待されるからには、プロジェクトの中でも、とくに神経を煩わした工事であった。

工事名は、改造整備とモノ柔らかい表現だったが、かかげるテーマはきびしく、ある意味では社運をかけての工事であった。工期を三期に分け、前後八年半を要したことから、その規模の大きさがうかがえるだろう。

本題について述べる前に、難波駅草創からの歩みを述べておこう。

初代駅の開業は、阪堺鉄道創業について述べたとおり、明治十八年十二月二十七日であった。駅舎は、現南海ビル〔高島屋百貨店入居〕の東側、現「なんさん通り」に面した二階建て、屋根上にトン

ガリ帽子をいただく時計台が乗っていた。文明開化の匂いのする木造建築だったらしい。不幸にも、それから二年余りのちの二十一年二月に、火災にあって焼失、代わって煉瓦造りの二代目が完成した。正面の飾り屋根は、当時流行のシンメトリック〔左右対称形〕の落ちついた外見を持つものであった。

次いで三代目の登場。このころには、和歌山市駅まで電化を完了し、利用客も増加してきたので、駅舎もうんと規模を大きくした。待合いや休憩などの利便についても配慮した。中でも、大正三年には改札所二階に「南海食堂」を開いて、街なかでは珍しい西洋料理を売り出した。メニューの中でも「南海のカレーライス」が、人気を呼び、このレストランの目玉となった。

この三代目までは、地上駅であったが、次の代になって、それまでの駅の概念を一変させるような変貌をとげる。「ターミナル・ビルディング」の出現である。ビルの中に鉄道線を引き込み、ビルはデパートなり、事務所なりに使用するという考え方である。あとから考えればなんでもないことだが、着工の昭和四年ごろといえば、不況の絶頂で、計画を危ぶむ向きも多かった。経営者としては、大英断で踏みきらざるをえない大プロジェクトであったわけだ。

これをうながしたのは、実にその時の大阪市長であった関一（せきはじめ）の都市開発の大構想に刺激されたの結果であった。今に伝えられる関市長の功績に数えられる御堂筋の大拡幅と、その下を貫通する地下鉄工事である。さし当たっては、梅田～難波の区間と決まったので、南海としては、これをどう迎えるつかの決意を求められた。関構想に対等に対応できるものとして出現したが、さきにふれた「ターミナル・ビルディング」である。それまで、東面していた二階建ての駅舎が、九〇度旋回して北面することになった。南海ビルの落成は昭和七年七月、地下鉄が完成して、難波駅に連絡がついたのは十年十月のことであった。そのころ、街では準戦時体制のかけ声が高く、沿線の軍需産業がようやく活気を帯びはじめていた。輸送力増強が緊急課題としてとりあげら



難波駅第一期工事が完成

四十九年十月二十七日、第一期工事の南海線ホーム〔⑥⑦⑧番線〕が完成。初列車の発車前、川勝社長ら関係者が出席してセレモニーが行われ、新設の三階プラットフォームに万歳の声がこだました。

れ、難波く天下茶屋間の高架複々線工事が強力に進められて、日中戦争のはじまった翌年の十三年九月に完成。このときはじめて、地上駅であった難波駅が階上駅となったのである。一〇〇年の歴史の中で、実にこの四代目は四〇年の浮沈の世相を眺めてきたのである。

右の前史をふまえて、第五代目が「長期計画」の代表選手として陣頭に立ったのである。この五代目は、ターミナル・ビルを根本的に問い直したのである。ターミナル〔終着駅〕はどこまでいっても乗降客の通過地点に過ぎない。建物の中にターミナルを入れるだけでは、格別取りたてていうほどのこともない。ターミナルにプラスするビルによって、なにか新しいものを見つけようとしたのである。二者の結びつきで、なにか新しいもの、いいかえると「生活のある場所」を駅の周辺に展開しようという考えに到達したのである。寝泊り以外のことならば、見たり、聞いたり、遊歩回遊する場所を用意しようというわけだ。いわゆる「CITY構想」である。このようにして、商業施設「なんばCITY」が誕生した。

五十五年三月に第二次〔全館〕オープンしてから、満五年を経過したが、油断ならぬ景気動向で、手放し楽観は許せぬながら、なんばCITY構想に大きな狂いのなかったことは確言できそうだ。商都大阪のミナミの拠点として大いに健闘しているといえよう。

ところで、難波駅の建設の足どりを振り返ってみると、構想が公表されてのち、石油ショック、財政投融資の見直しなど、内外の環境はきびしさを加えてきた。しかし、大綱において変更されることは少なく、最終工程を迎えることができた。

計画は、次のような前提で進められた。立案当時、一日平均の乗降客は三六万人であったが、先行き橋本林間田園都市や泉南地域の住宅開発による特別増加や自然増加を加味して五〇万人が想定された。

当時の六両編成列車やターミナル施設規模では、たちまち乗降客の往来に渋滞をきたすことは明

らかであった。

これに対処するものとして、プラットホームを二階から三階へ押し上げて、八線・九面・一〇両運転可能な仕組みを考案した。駅施設は、二階と三階に設置、一階および地下鉄連絡などは、すべてエスカレーターで連絡するという立体的な構造。また、地上一階と地下二階を中心に、魅力あるショッピングセンターを展開、建造物の中に新たな活気を見出そうとした。

さて、実際に工事をはじめて苦心を要したのは、列車運転を続けながらの工事進行で、一日四〇万人の乗降客の安全誘導だけでも大きな負担であった。

一と三期に分けられた工事は、第一期四十九年十月、第二期五十一年十一月にそれぞれ完成、第三期は、少し予定がおくられて五十五年十一月の完工となった。

完工後の難波駅の主な施設・規模は、次のとおりである。

- ・ 鉄骨鉄筋コンクリート造、地下三階、地上三階、延べ床面積一三万平方メートル
- ・ プラットホームは三階に設置。ホームは九面、六両用一線、八両用二線、一〇両用五線、合計八線
- ・ 改集札口、乗車券うりばは二と三階に設置。南口にも設置
- ・ コンコースは、三階北側と二階中央口および南口の三か所。また地下一と二階に魅力ある広場を五か所設置
- ・ エスカレーターは駅三一台〔ホーム用九台〕 店舗一九台
- ・ 受電設備は総合エネルギーセンターに二回線〔常用、予備〕で受電
- 受電電圧 七七、〇〇〇V 受電変圧器一二、〇〇〇KVA×一台
- 一〇、〇〇〇KVA×三台 サブ電気室へは六、六〇〇Vで配電
- ・ 防災センターはコンピュータシステムにて全館監視制御
- ・ 消火設備は消火栓、スプリンクラー、ハロン粉末消火設備
- ・ 警報設備は自火報、非常放送、非常電話設備

- ・ゴミ処理設備は地区ドラム 七基 センタードラム 一基 パルパー厨芥処理機 三〇台
- ウオータープレス 四台
- ・地上二階と地下二階ショッピングセンター「なんばCITY」
- ・屋上および地下三階に、約五〇〇台収容の駐車場設置

三、南海本線の高架化

近年、大阪近郊を走行する鉄道の高架化工事が盛んに行われている。大阪市域にとどまらず、衛星都市部でも高架化が望まれる状況である。モーターゼーションの影響で、ますます過密化する都市交通網の中で、平面交差の解消が緊急の課題になっているからだ。踏切道の存在は交通渋滞、ひいては事故発生の大きな原因にもなりかねない。

すでに、四十六年十一月、大阪府都市計画地方審議会で、南海本線の大阪市内連続立体化がその対象になった。区間は、萩ノ茶屋から大和川北岸に至る五・七キロであった。四十七年一月に、大阪府知事の告示があり、「長期構想工事」に組み入れられることになったわけである。

構想の中では、天下茶屋工場を高野線千代田に移転する計画もあり、萩ノ茶屋と玉出間の高架化工事は、工場移転後に着工されることになった。したがって、玉出と大和川北岸間〔三・四キロ〕の工事の先行が決まった。

この区間には、大阪市の都市計画街路のうち、とくに交通量の多い柴谷平野線〔玉出三号踏切〕や中央環状線につながる敷津長吉線〔住吉公園二ノ二号踏切〕など、合計一二か所の踏切道があって、立体交差による効果は期待されるところが大きかった。

工事は四十七年十月に着手し、五十五年六月に完成した。工事区間は、民家の接近箇所が多い



連続立体化工事

列車の営業運転をつつげながら、鉄道の連続立体化を進めるには、「工夫」をこらした青写真が要る。玉出と大和川間高架化工事の場合は、複々線のうち両外側線に高架橋を構築、完成後、高架上の運転に切り替えたのち、内側の二線を高架化する方法がとられた。



一路貫光
高野線複線化工事のうち最大の難工事と見られていた「新紀見トンネル（一八五三m）」は四十七年六月着工し、四年後の五十一年四月四日に開通した。坑口には川勝社長の揮毫になる「一路貫光」の扁がくが掲げられている。

え、列車運転中に工事を進めなければならず、ひと工夫もふた工夫もチエを要した。たとえば、複々線〔四線〕のうち、工事中は両外側線を一時休止、その部分に高架橋を建設、その工事が終わって、今度は内側二線の高架化工事にかかるといった具合で、手間のかかる作業であった。

この工事の完了に伴い、粉浜、住吉公園〔現住吉大社〕、住ノ江の各駅が高架上にできたことはいうまでもない。また、騒音防止等公害を避けるため、「現場打ち杭」を採用し、無騒音、無振動の工法である「ベント工法」も用いられた。なお、引き続き残区間の萩ノ茶屋ノ玉出間の高架化工事が進められている。

堺市内を貫通する南海本線の高架化工事も、大阪市内のそれと基本事情ではまったく同じであった。ただ、「堺駅移転に対する地元反対」、「石津川駅南での用地買収の遅れ」という、地域固有の事情がからまって、一部区間で工事の着手が大幅におくれた。事情やむを得ぬこととはいえ、種々学ぶところが多く、後学の資料となろう。

四、高野線の複線化〔河内長野～橋本間〕

高野線の敷設の由来は、聖地高野山の参詣路線として建設されたもので、現今でも法会のためごとくに高野線の存在が強調される。としても、今日、高野参りが、電鉄の事業として、絶大な収入源であるとはいえない。事業体としては、不断に収入源を探索すべく、つねに時流を敏感に読みとっていかねばならない。

すでに、戦後今日までの間に河内長野市を中心とする南河内地方や堺市東南部の大規模住宅開発が進められ、人口増加が続けてきた。恵まれた住環境と交通事情があいまってこの周辺一帯は絶好の通勤圏として評価されている。

この地域に隣接する河内長野から高野山の登山口、極楽橋までの区間は、単線区間で、複線化が
つぎの課題となった。沿線の開発状況、輸送需要などを考えて河内長野―橋本間（一七・二キロ）がと
りあげられた。

計画は「新」紀見トンネルの掘削をふくむ一七・二キロで、全線ほとんど新設線といわれるくら
いの工事である。これまで山岳路線のため蛇行に蛇行を重ねた路線をできる限り直線化したことが
注目される。通勤用大型車両の運転とスピードアップを図るためであることはいうまでもない。

「長期構想」のプロジェクトの一つである「橋本林間田園都市」が、この地区に深く根をおろし
つつあり、複線化工事の意義は一段と高まることになる。

四、地域開発の促進

一、住宅開発事業の推進

戦前の住宅開発事業は、戦後のそれとはまったく意味合いが異なる。戦後の私鉄経営においては、住宅開発事業の比重が、しだいに重味を増してきた。かつては、固定旅客誘致を主たる目的として沿線住宅地を建設するようなこともあったが、現在では事業そのものが新しい経営の柱となったのである。

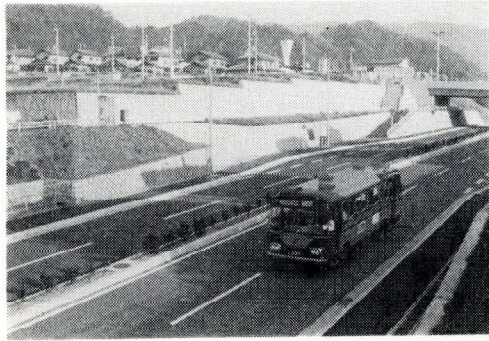
もつとも、当社の場合は、第二次大戦で、関西私鉄界では最大の戦争の被害を受け、本業の鉄道を復旧することに精いっぱいであった。沿線開発までに手を回すには、人的にも資金的にも余裕がなかったのである。同業他社におくれをとること数年におよんだ。

本格的にはじまったのは、昭和二十九年ごろからで、高野線の中百舌鳥から河内長野にいたる間の沿線が中心であった。以来、たゆみなく続けられたが、その経験と実績の集大成が、別項「橋本林間田園都市」である。

現在、住宅開発は開発事業本部を中心に、南海不動産㈱、南海住宅㈱など、「南海電鉄グループ」各社が一体となって取り組んでいる。

南海橋本林間田園都市の建設

昭和四十五年（一九七〇）に公表した「将来構想」の中の「住宅開発事業部門」の「橋本地区」の項目に、「大阪との通勤時間が一時間程度〔複線化完成後は四五分〕；自然の地形を生かした人口約五万人



自然と都市の調和

和歌山県橋本市の北部丘陵に、新しい都市の建設が進んでいる。自然の地形を生かした人口五万人の街づくり。二一世紀のこともに新しいふるさとを「キャッチフレーズ。入居がはじまった「城山台」のたたずまい。

のニュータウンを建設」のコメントがつけられていた。今日の「南海橋本林間田園都市」である。地元自治体・橋本市の総合都市開発構想に基づいて、当社積年の住宅開発事業の実績と経験のすべてを結集して、新しい街づくりへの挑戦がはじまったわけである。「新しい都市の景観をめざして」「川勝社長」によれば、次のような目的と構想をもつものであった。

「単に、山林をきりひらき、土地を造成し、分譲するだけのものでは、決して多様化したニーズに応えられない。「この橋本林間田園都市の建設は」雄大なスケールのもとに、新しい都市のあるべき姿を極限まで追究した、いわばあすの都市にかける大きな夢の実現」をめざすものであった。そして「その最も基本的な理念は、現在の清純で素朴な環境、そしてのどかな田園風景をできる限り生かし：うるおい豊かなコミュニティを育てる」ことであった。

「豊かなコミュニティ」とは、社会生活の向上に資するような文化教育施設、その他あらゆる施設が準備されることを意味する。それはまた、この田園都市の基本テーマである「自然と都市の調和」の具体化でもある。

すでに、五十五年春、田園都市の一部「城山台」「紀見B地区」で分譲がはじまり、夢の実現がはじまった。「林間田園都市駅」も開業〔五十六年十一月〕し、御幸辻までの高野線複線化工事を完成するまでになった。

このほか、「南海狭山ニュータウン」、「南海くまとりニュータウン」「南海美加の台」、と雁行して開発が進んだ。たしかに、関西地区では、後発的な地位にあるが、それだけに取捨選択ができたはずである。少なくとも、開発事業に関しては、ゆるやかではあるが、「北高南低」の傾向は、確実に修正がはじまったといえる。

二、本格的な流通事業への進出

「流通事業本部」が、組織図に現われたのは五十三年二月からのことである。それまでは「不動産経営事業部門」の有力構成要素ではあったが、当社の流通事業は、まだ独り歩きするほど成長していなかった。

それが、「修正三か年計画」〔五十四～五十六年〕にいたって、「重点目標」中の「長期安定収入の確保」の項に「流通部門」がはじめて顔を出す。なんばCITY第一次オープン〔五十三年十二月〕に引き続き第二次オープンをふまえての登場である。

現在、当社の流通事業は、いまいった難波駅ターミナルのショッピングセンター「なんばCITY」と沿線商業施設「ショップ南海」、会員制スポーツクラブ「CITY SPORTS すみのえ」の三本柱で、これらを軸に沿線社有地に商業、スポーツ、文化施設等の展開を心がけている。うちでも、なんばCITYは、ショッピングセンターと定義づけられるほかに、文化、情報、趣味、教養などの窓であり、広場であり、サロンである機能を兼ね備えている。オープンしてから七年近くを経過、ミナミの街の核として認められるようになった。

沿線の商業施設については、沿線三〇か所に展開する「ショップ南海」〔商業集合店舗システム〕は、単位店舗の規模の大小はあるものの、次第にその存在を明らかにしている。

さらに、(株)関西西友〔西武流通グループ〕との共同出資により南海道流通開発(株)を設立し、「南海西友狭山ニュータウン店」などスーパーの経営にも進出した。沿線各地で積極的に店舗展開を行っているが、これも「長期安定収入の確保」への布石である。

「CITY SPORTS すみのえ」も、住ノ江車庫高架下スペースの有効利用を図った會員制の総合スポーツ施設で、南海の新しい感覚を示すものとして注目される。

五、経営効率化と事業整理

昭和四十五年策定の「昭和五十年を目標とする長期計画」は、紆余曲折の途をたどりながら「一面整頓、一面建設」を続け、一応の成果をあげ得た。

しかし、右の五か年計画の遂行中、四十八年の秋にいわゆる石油危機を迎え、物価高騰のきっかけをつくった原油の大幅値上げとその供給削減は、一時はパニック状況を招くほどだった。しかも、物価高騰の結果は、その後の景気直りの大きな障害となった。

そうした景況に影響されて、五十一年からの継続長期構想も、修正に修正を重ねなければならぬことになった。「自力更生三か年計画」、あるいは「修正三か年計画」等々、長期というよりは、むしろ中期的な観点から、たえず見直されてきた。しかし、あくまで基本構想の輪郭を保持しながらの計画遂行であった。

この「修正三か年計画」は、五十年の就業体制正常化の時点で、すでに対策を打ちだしたものが、体質強化の抜本的な問題の解決に至らないということから策定されたものだ。五十四年に着手して五十六年までの間に解決する狙いである。

その計画において、改めて確認されたのは、次のとおりである。「修正三か年計画の策定に当たって」と題する川勝社長の適切な指摘である「五十四年十一月八日、部課長連絡会での発言」。

当社は、鉄道依存度が非常に高い。したがって運賃改定をみても、その次の運賃改定との間の谷間に
対応できる経営体制が弱い。

ついで、費用面では、ばう大な先行投資「主として借入金によってまかなう」による支払金利の増大、また人件費が相対的に過大である——この二点が大きな圧迫要因になっている。

新しい社章の制定

昭和四十七年（一九七二）六月一日、南海電鉄の新発足二五周年を記念して、創業以来九〇年近く使用された羽車マークを新デザインに変更、社章として制定した。同時に社名のロゴタイプも従来の「南海電車」から「南海電鉄」に変更した。新社章のニックネームは、従来通り「はぐるま」と呼び、意味は以下のとおりである。

この新しい社章「はぐるま」は、「若鷹の力強いはばたき」を象徴したもので、両翼は難波を起点とした南海線、高野線の二幹線を表わし、明日への創造と飛躍を——、車輪はことさらに具象化をさけ、空間として表わされているが、これはあらゆる事業分野への無限の可能性の徹底的追求を——、そして周回をかこむ円は南海地域を表現したもので、わが南海の地域社会への奉仕と貢献の意欲を——、それぞれ表徴したものである。

なお、社章は南海電鉄グループ各会社の統一社章としても採用された。この場合は周回の円は二重線となっている。



さらに、鉄軌道、自動車、あるいは関連事業等、主要分野の全般にわたって不採算部門がかなり存在している。これらも収益構造を非常に悪化させている原因である。したがって、「修正三か年計画」の中においては、これらの問題点の改善が重点課題になっているわけである。

当社の対営業収入に占める人件費比率を大手私鉄一三社と比較してみると、南海は一二%過大になっている。各事業部門の全組織をあげて、収入増加に取り組んでいくが、他方で省力化については、各部門ごとに計画どおり実行していただきたい。

全社的にも、組織・業務の見直しを行って省力化を徹底し、少数精鋭主義の体制をとって行く考えである。少なくとも三か年間は、原則として、人員の減少（退職・出向等）に対し、新規採用しない。たしかに、三か年の不補充には、不都合なことが生ずるかもしれないが、創意と工夫と勇気をもって、組織内の責任体制を遂行してほしい。

不採算部門の対策としては、軌道線および貸切自動車の二部門は、別会社として分離する。軌道線は五十五年度下期、貸切自動車は五十五年四月を目標に分離独立するが、修正三か年期間中の収支については、各部門の割当予算制度を採用、厳正に計画達成をはかっていく。

この「修正三か年計画」は、五十四年度を初年度として実施に入ったが、計画案が発表されたのは、半年過ぎてからのことであった。経済全体が流動的で、計画設定の背景が捉え難かった事情によるものであった。

一、就業体制の正常化

何度もくり返すようだが、四十八年秋に端を発した石油ショックは、手放しの成長経済論に対し、徹底的な打撃を与えた。経済成長にマイナスのサインがあがったのである。個別企業は軒並み

に減収減益を記録した。「安定経済成長」と題目は変わったけれど、事態はそんなに甘いものではなかった。「成長」の落差を考えると、個別企業にとっては、やはり「不況」を十分に感じさせるものであった。

ついに、昭和五十年「一九七五」三月開催の経営協議会に、懸案の「人員削減案」が上程されることになった。会社側の提案内容は、次のように要約される。

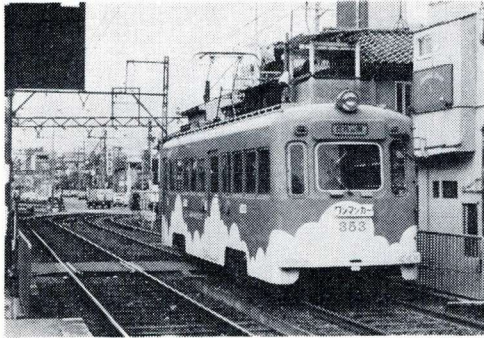
当社の労働生産性は、在阪同業他社に引き比べて一〇%から三〇%低い。これを克服するためには、一二〇〇人ほどの人員削減が必要になってくる。具体的な方法として、希望退職者の募集と臨時休職制度の実施によるものとする。以上の措置の実施を条件に、五十年四月以降の賃金引き上げに応ずる。

その後、会社提案に関する問題は個別交渉で、賃金問題は、中央集団交渉で、それぞれ行うこととなった。

会社提案に関する問題の労使交渉は、予想されたように難航をきわめ、六月三日から同二十九日にかけて、七波のストライキがくり返され、八月五日の臨時組合大会でようやく妥結した。解決内容は、①就業基準の改定、②希望退職者の募集、③和歌山地区バス部門の分離を前提として協議する、の三点を骨子とするものであった。

就業基準改定に伴う余剰人員七一〇名を対象に、八月十一日から同三十日までの間に希望退職者が募られ、九月三日付で三〇二名が退職することになった。

この措置によって、安定成長時代に対応する、いわゆる減量経営に立ち向かったのであるが、企業としては、やむにやまれぬ決断であった。



路面電車
道路上に溢れるクルマの洪水に押されて、全国各地で路面電車が姿を消したが、万葉の故地・上町台地を走る阪堺電気軌道の「上町線」「阪堺線」は健在

二、軌道事業の整理

「修正三か年計画」の中で、重点目標の一つが「不採算部門対策」であった。うちでも軌道線の廃止は大きなテーマであった。当面する軌道線は、「平野線」と「阪堺線、上町線」がその対象。

当時、軌道業の経営は、モータリゼーションの進展と、それに伴う道路交通の激化などによる利用人員の減少と、人件費の高騰などにより、きびしい内容を余儀なくされていた。各社において路線の廃止が相次ぐなど、極めて困難な現状であった。このような状況の下で、当社軌道業においても、ワンマンカー化、要員の削減など種々の合理化策を実施してきたが、事業を継続するためには、さらに徹底した効率的経営のための施策が必要となっていた。

このような観点から、平野線については、この路線に並行する大阪市営地下鉄谷町線の延伸区間「天王寺～八尾南間」の開通を機に、五十五年十一月二十七日限りで全面廃止となった。

残る阪堺線および上町線については、軌道業に即応した効率の高い経営に専念すべく分離独立させ、両線は同年十二月一日に、当社全額出資の阪堺電気軌道株式会社として新たなスタートを切った。

これよりさき、四十六年に「和歌山軌道線」の廃止があった。同地域では、和歌山電気軌道線の合併以来、ほぼ同じ路線を軌道とバスが競合しており、経営効率面からみても非常に不自然な姿であった。そこでバスに一元化すべく四十四年春ごろから、地元との折衝に入り、四十六年三月三十一日限りで全面廃止となったのである。

この軌道線の廃止は過去に例をみない四〇〇余名の配置転換を含むものであったが、その間一回のストライキもなく極めて特異な例として記録される。

この四十年代の和歌山軌道線の廃止に続いて、上記三線の廃止あるいは分離があって、当社の運輸部門は、これをもって「鉄道線」純化の方向を明らかにしたわけである。

三、自動車事業の効率化

和歌山地区乗合バス事業を分離

昭和四十六年（一九七二）の和歌山軌道線廃止により、その代行輸送を担う同地区バス路線規模は飛躍的に増大した。以後、経営の健全化を図るため、車両のワンマンカー化、不採算路線の統合、経費節減などの諸施策を鋭意実施してきた。しかし、わが国でも有数の自動車保有県である同地域のバス利用客は、年を追って減少していった。一方、若年従業員の採用難、あわせて人件費の高騰などにより業績はかんばんしかなかった。

他方、管理上の面からみても、大阪府下と和歌山県下では経済事情も異なり、それに伴いバス路線の実体にも当然差異がある。これを大阪、和歌山両地域を画一的に管理することに種々の問題が生じてくるのは当然であろう。管理する地理的範囲も大きすぎることなどの理由から、これを分割し、より地域に密着した、きめ細かい管理を行うとともに、責任体制を明確化することをめざして、分離独立させることになった。

五十年（一九七五）十二月十五日、和歌山バス㈱〔資本金二億円・全額当社出資〕を設立、翌五十一年四月一日、紀北地域の一部を残し営業キロ二九一・一五キロ、車両数二五三両をもって営業を開始したのである。

貸切バスの分離

乗合バス事業と併せて直営で営業を行ってきた貸切バス事業は、四十五年の大阪万国博をピークとして、その後は走行キロ、輸送人員とも減少の一途をたどり、五十年代にはついに輸送人員が四十五年度の五〇％となるにいたった。



南海観光バス

専業会社として南海観光バス㈱が営業開始したのは五十五年四月。スケルトンタイプのニューデッカー車が、長距離バスツアーに活躍している。

このような趨勢の中で、当社は可能な限りの経営努力を実施してきた。しかし、専業体制を中心とする同業他社と比較すれば、営業施策や柔軟性や市場競争力でおくれをとり、経営内容は、きびしさを増すばかりであった。

そこで、直営に由来する諸もろの隘路を打開し、貸切バス事業として採算のとれる経営をめざすには、業態に合った専業会社として分離独立させる必要に迫られた。

五十五年（一九八〇）二月十二日、南海観光バス（株）〔資本金九〇〇〇万円、全額当社出資〕を設立、同年四月一日、当社自動車部から事業譲渡、五五両の車両をもって営業を開始した。

六、人材の育成

古くから「企業は人なり」といわれるが、企業活動でいかに「人」が重要な役割を果たしているかを如実に表現したことはであろう。

その「人」の資質は時代の変化に対応できるよう常に向上させねばならず、従業員の資質の向上なくして、企業を存続、発展させることはあり得ないといっても誤りではない。

当社の従業員教育は従来、人事部人事課が実施していたが、時代の変化に即応するには全社的な展開が必要であることから、昭和四十二年六月、人事部内に教育課が新設された。

発足当時は管理監督者の能力向上、現業の一般従業員には「職責の自覚」に焦点をあてた教育訓練を実施した。以来、運輸事業に従事する者としての基本姿勢、責任感、協同意識など、精神面の教育を実施、受講対象者、内容とも順次拡大、充実させ、約一〇年を経過した五十年代初めには業務組織のすべてにわたって実施されるようになった。

ここに来て、社内の教育訓練に対する基本的な考え方を明確にするため、五十二年四月、次のような骨子をもった「教育訓練綱領」を制定した。

- ・ 経営理念および行動指針にもとづき、教育訓練の目的・方針を明確にした。
- ・ 実施の徹底を期すため、責任の所在を明確にした。
- ・ 計画的・組織的かつ効果的に推進するため全社的な組織とした。

綱領の制定により、当社の教育訓練の基本的な考え方が統一された。

近時、経営の刷新は各企業分野で行われ、当社もまたその例外でない。現業における新しい機械・技術の導入はもとより、事務部門においても省力・合理化が進められてきた。

一方、会社の規模の拡大にあわせて組織が複雑になり、これまでの定型的教育訓練から一歩進め、より個人の資質の向上が必要不可欠となった。

五十四年六月、従来の人事部教育課が能力開発部に改編され、長期的な見地にたった人材育成を拡充・強化することとなったのである。

七、多彩化する南海電鉄グループ

先述のとおり「伸ばせ南海」を旗印に「南海圏構想」を描きながら、沿線はもとより、南紀・四国地区を拠点に展開した関連会社は、四十年代のはじめに至って三九社を数えた。

しかしながら、四十八年〔一九七三〕の第一次石油ショックをさかいに、日本経済は未曾有の高度成長から、一転して長期不況に見舞われ、構造的変革、低成長の時代に入った。当社の関連事業部門についても、時代の環境に適応した対策の必要性に迫られることになった。

五十二年〔一九七七〕七月の機構改革で関連事業総本部を設置、本社の強力な指導のもとに、不採算企業の再建整理を含む関連会社の健全経営のための施策が講じられた。反面、将来の事業拡張を目標に、鉄道依存型から脱却するため、数々の大型プロジェクト諸工事と併行して、新規事業をスタートさせた。

その一つは開発事業の拡充であり、沿線の大規模住宅地の開発に当たって、本社開発事業本部と関連会社が一体となって事業展開を図っている。また、同業他社に比し立ち遅れていた流通事業への進出についても、四十九年〔一九七四〕に大手スーパーの㈱関西西友との共同出資による南海道流通開発㈱を設立して、流通事業本格化への足場を築くなど、企業体質改善への布石を打った。レジャー産業等についても、世界的チェーンを誇る米国ホリデイイン社と提携して、大阪・道頓堀に当社では初の都市型ホテル「ホリデイイン南海大阪」を開業〔五十四年三月〕するなど、時代に即応した関連会社育成に全力を傾注している。〔詳細後述〕

川勝社長が叙勲

昭和五十六年秋の叙勲で川勝社長が勲一等瑞宝章を受章した。三十九年に生存者叙勲が復活して以来、南海人で勲一等を受章したのは川勝社長が初めてである。

三重大事故後の昭和四十三年四月の社長就任後、直ちに安全輸送のための諸施策を強力に実施し、社内の気風を一新するとともに二次にわたる「長期構想」を設定し、難波駅の改造整備、橋本林間田園都市の建設など大型プロジェクト事業を推進し、企業体質の改善強化につとめた。また、関連事業の育成発展につとめ、南海電鉄グループ一体となった企業集団の確立に尽力した。

さらに五十二年五月から日本営鉄道協会会長に就任し、二期四年にわたり私鉄業界の発展に寄与した。特に運賃の適正化ならびに労使協力の基本路線の確立などに大きな役割を果たした。

一方、戦後の混乱期に企業の民主化と日本経済の再建を期して経済同友会の設立に参画、経済の復興に尽力した。また、中国との国交回復前から日中友好と貿易の発展に情熱を傾け、日中民間貿易協定の調印にも加わるなど、両国の経済交流の草分けとなった。

これらの功績により受章の栄に浴したもので、まさに南海人全員にとっての誇りであり、川勝体制による当社の軌跡が正しく評価されたものである。

八、川勝会長・加藤社長の新体制

昭和五十八年（一九八三）六月二十八日の定時株主総会で、取締役一八名の再選を決定。引き続き開催の取締役会において川勝社長が取締役会長に、加藤副社長が取締役社長に就任することを決定した。

川勝体制は、例の重大事故を契機に根本的な体質改善をその課題として登場した。以来一五年、中・長期展望をふまえて、「創造と前進」がはじまった。ようやくにして社内の組織、体制はもとより、企業体質のいずれにおいても、目標とした路線がほぼ定着した。

この機を逸さず、社長職の交代が行われ、川勝会長・加藤社長の体制により引き続き創造と前進の路線を歩むこととなった。第一五代の加藤社長は、昭和十四年入社の子の南海人で、スタートは人事、労務畑であった。のち自動車部門に転じ、戦後の自動車事業の激しい移り行きをつぶさに体験した。

それと同時に、四十二年十一月取締役に就任以来、「長期計画構想」作成の中核的な位置にあって、はじめから計画の内実を知る数少ない実務者の一人として、川勝社長の補佐的任務を果たしてきた。

なかでも、五十年の「就業体制の正常化」では、社の命運をかけての大きな作業であったが、その最前線にあって、これを処理したことは記憶に新しいところである。

なお、社長就任に当たって、とくに管理職に向かって述べた要旨「組織の活性化」は、次のようにまとめられる。

「南海人五則」を読み返し、各人の実践指針にしてほしい。



加藤社長の就任

五十八年六月、加藤吉郎副社長の社長就任が決定。「川勝路線」を継承して、川勝・加藤の新体制が発足した。

南海人五則

四十六年二月、川勝傳社長は南海人が仕事を進めてゆくに当たって、実践の指針となる「五つの心がまえ」を掲げた。電通時代の旧友、故吉田秀雄電通社長の「鬼十則」にちなんで、企業人としての生き方を示したもので、社是とならんで全社的に組織の中に根を下ろしている。

南海人五則

一 仕事と取組み現実の仕事から会社の将来を考へよ
二 仕事に不平を言ふなたとん仕事に不満を言ふてもその中で自らを見出すはかれ
三 自分自身の計画を持って計画を持っては愚痴と不平を言ふな
四 自信を持って月俸が安いと思つたら仕事に速力も粘りも生ませよ
五 行動力を持って摩擦をおそれな
六 責任を押しつゝ君たちは消極的で卑屈になる

とくに強調したいのは、それぞれの責任を自覚し、管理運営に手落ちがないように配慮すること。しかも自主性をもって、ことに当たってほしい。

そして、社内外に生じてくるいろいろな課題に対しては、これは難問だと避けて通ることは許されない。むしろ積極的にぶつかっていくべきである。

そのためにも、組織内での人間関係をたいせつにしなければならない。職場内でのタテとヨコの連係によってチエを出せば、解決し得ない問題はないはず。

以上が、社内結束を高めるとともに、企業の活性化をはかるためにも、とくに自覚をうながしたいところである。

いわゆる「川勝路線」の再確認を訴えるときともに南海人の精神的な「若返り」を希求することはであった。

このように一五年にわたる川勝路線の実行者でその継承者として登場した加藤社長は、第四次四か年計画の陣頭指揮に立ち、関西国際空港への対応、大型プロジェクトの推進など懸案事項の処理に当たっていたが、五十九年秋ごろから体調調すぐれず、療養に専念するためかねてより辞意の表明がなされていた。

そのため昭和六十年一月二十八日の臨時取締役会において、加藤社長の辞任を了承するとともに、川勝会長が社長を兼務し、加藤社長は取締役相談役に就任した。