

1. 総合生活企業としての出発

(平成7年～9年)

■ 創業110周年記念式典



創業110周年記念式典で挨拶する川勝泰司社長

平成7年(1995)の初夏の緑が映える6月1日、南海サウスタワーホテル大阪8階「浪華の間」において創業110周年記念式典が開催され、川勝泰司社長は次のような挨拶を行った。

「南海2世紀の最初の10年間は、南海サウスタワーホテル大阪の建設や空港関連事業のスタートなど、関西国際空港開港を契機として事業の整備拡充および社内の意識改革を進め、大阪ミナミの中核企業として基盤確立に邁進した時代であった。そして今、内外情勢を見ると、世界も日本も冷戦構造終焉後の模索と混迷の中にある。こうした変化の中では、自らの足元をしっかりと固めた上で、新たな思考と行動で飛躍と発展を期さねばならない。新しい南海とは、鉄道事業を軸とした地域に密着した総合生活企業である。前年度から始まった第7次経営3か年計画はこれを目指すものである。21世紀に向けて、南海人一人ひとりが歴史に新たなページを書き加えることを念願する」

発展への希望に燃えながらも、不透明な時代に対処する覚悟を求めた挨拶であった。

当社は関西国際空港開港により将来への大きな可能性を開かれたが、その一方で、鉄道輸送人員は平成3年度を境に年々減少傾向にあった。このような情勢下において「新たな思考と行動で飛躍と発展を期さねばならない」という言葉はすべての南海人の気を引き締めさせるものであった。

同年9月には、川勝社長は「経営体質の改善」「グループ力の強化」「意識改革の徹底と推進」の3つの課題を掲げ、第7次経営3か年計画の基本目標(総合生活企業としての業容整備・空港関連事業の展開・戦略的プロジェクトの策定及び推進)達成を全社に訴えた。

■ 「総合生活企業」としての展開

そうした中、グループ会社である南海建設株式会社は、平成7年(1995)10月1日付で株式会社辰村組と合併し、「南海辰村建設株式会社」として新発足した。関西圏と首都圏で営業強化を進めていた両社が、バブル後



創業110周年記念式典(平成7年6月)

の民間建設需要の低迷や公共工事の外国企業への市場開放など厳しい状況に対応するため、資材調達などでの合理化によるメリットを求めたものである。

また、総合生活企業として直営の喫茶・ファストフードなどの飲食事業、および生活雑貨などの物販事業を伸ばしていくため、同年12月に「南海フードシステム株式会社」を設立した。以後は同社の運営により、直営飲食・物販部門の拡充に向けた本格的な取り組みが進められることになった。

さらに、この年には昭和50年代初めから進めてきた民間最大級の「南海橋本林間田園都市」開発のうち、住宅・都市整備公団(現・独立行政法人都市再生機構)に事業承継した部分を除いた最後の未開発ブロック「隅田A」地区(現・彩の台)の工事を開始した。

■難波地区再開発

昭和60年代から研究と構想づくりが進められていた難波地区再開発計画が、「大阪市難波土地区画整理組合」の設立認可という初めての具体的な成果を得て前進を始めたのもこの平成7年(1995)であった。

翌8年には当社を含む5社からなる「難波地区開発協議会」がまとめた「難波地区再開発地区計画」が大阪府都市計画地方審議会で審議・可決され、以後は分割された地区ごとの計画が具体化されるステップに移っていくこととなった。



大阪市難波土地区画整理組合の第1回総会(平成7年11月)

2.逆風の中、21世紀へ前進

(平成9年～14年)

■第8次経営計画「パスポートプラン21」のスタート

経営の根幹である鉄道事業の環境が年を追って厳しさを増す中ではあったが、当社は関西国際空港開港をステップとして総合生活企業への脱皮を図り、着実な成果を得ることができた。

しかし、鉄道利用客の減少傾向には歯止めがかからず、平成3年度に3億1075万人であった輸送人員は、6年度からの空港線輸送を加えても、7年度には3億264万人と減少し、8年度には2億9444万人とついに3億人の大台を割るに至った。

もはやこれは景気低迷による一時的な現象ではなく、産業構造の変化による通勤人口減少、少子化による通学人口減少、道路網整備による交通体系の急変などを背景とした構造的な変化ととらえるべき事態であった。需要の大幅な伸びが見込めない中で競争のさらなる激化は必定であり、鉄道のみならず当社の全事業について需要構造の変化や顧客満足に柔軟に対応できる営業力強化と商品開発が不可欠となる——そうした認識のもと、平成9年(1997)4月から新たな経営計画をスタートさせることになった。

向こう3か年を21世紀に当社が発展していく基礎固めの時期と位置付けたこの第8次経営3か年計画「パスポートプラン21」の基本目標は次のようなものであった。



第8次経営計画「パスポートプラン21」パンフレット

- (1)各営業部門の収益構造の改革・改善を行い、責任利益を達成する。
- (2)業務執行体制の効果的効率化を推進する。
- (3)収益基盤となる戦略的プロジェクトを推進する。

(1)は従来にも増して厳しい危機感と責任感のもとに収益力向上に取り組むことを目指したものであり、(2)はOA化も含めて費用対効果を徹底的に考慮した業務システムの追求と構築を、(3)は将来の当社を支えていく新たな収益基盤の確立を求めたものである。

この基本目標に沿い、各営業本部・部門が綿密な事業計画を策定して、21世紀に向かう新たな歩みが始まった。

■不況の長期化と深刻化

当時の日本経済は、バブル期に生じた不良債権の重圧から金融機関の破綻が相次ぐ中、平成9年(1997)4月から消費税率が5%に切り上げられたところであった。その後、いくらか経済諸指標が上向きかけたものの、11月には初の都市銀行の破綻および大手証券会社の廃業という事件が発生した。こうした深刻な金融システムの動揺をうけて、平成10年度の経済白書は「景気回復期にみられる好循環は再び断ち切られた」と記した。当社の各事業もこうした情勢下で日々厳しい対応を余儀なくされた。

■大阪スタジアム興業と合併

このように経済全般が総じて沈滞ムードを免れない中であつたが、当社は難波地区再開発という大プロジェクトに絶大な期待と意気込みをもって取り組みを進めていた。

平成10年(1998)10月1日、当社とともにこのプロジェクトを進めてきたグループ会社・大阪スタジアム興業株式会社との合併を行った。同社は昭和24年(1949)設立の長い歴史を持つ会社であり、大阪球場施設の経営などを行ってきた。平成3年に南海不動産株式会社と合併して不動産賃貸やマンション分譲事業なども行っていた同社との合併により、当社は同社事業を包括的に承継するとともに、難波地区再開発事業の推進体制を整えた。

■「ニューパスポートプラン21」への移行

心新たにスタートした第8次経営3か年計画「パスポートプラン21」であつたが、前述したような日本経済の急激な落ち込みを受けて、計画に対する実績数値が悪化していった。加えて大阪スタジアム興業との合併で事業構造も変化する展開となったため、これを機に当社は改めて平成11



新会計システム「パスポート」がスタート（平成9年3月）

年度を初年度とする新たな3か年計画を策定し、「ニューパスポートプラン21」としてスタートさせた。

新計画は、「協調重視」から「競争重視」への社会経済の構造変化と規制緩和の拡大、移動需要そのものの減少も加わった鉄道事業の厳しい状況にふれ、グローバルスタンダードによる新会計制度のもとで問われるグループ力の強化を訴えた。そして含み益に依存できない「フロー経営」時代に対応するため、「パスポートプラン21」をさらに徹底するものとして次の5つの基本方針を打ち出した。

- (1)利益重視の事業構造への転換——総合生活企業として幅広く展開してきた事業のうち、既に継続の意義を失って赤字が定着した事業については抜本的対策を実施するとともに、各事業部門で損益分岐点を引き下げて「強靱な企業体質の確立」を図る。
- (2)グループ会社の再構築と総合力強化——グループとしての経営状態が当社の評価に直結する時代に移行する中、グループ各社が電鉄依存から脱却し自立することを促すとともに、収支改善の見込めない不採算会社は整理する。また業種の類似する会社などは再編する。
- (3)「攻撃型」企業への変革——責任利益体制構築のため、各プロフィットセンターに大幅な権限移譲を行い業績評価制度を徹底する。一般管理部門においては組織の一層のスリム化を実施する。
- (4)難波再開発事業の推進——南海人が一丸となって再開発エリアへのテナント誘致活動を行うなど、全社的な支援を進める。
- (5)総資産及び有利子負債の増嵩抑制——有価証券や不用土地の売却で資産減量を進め、設備投資の優先順位を従来にも増して厳正化する。

こうして、「格付け『A』以上の取得」「連単倍率1.0倍の達成」を計画最終年度の平成13年度で果たすことを基本目標とした。

■吉田社長の就任

平成11年(1999)6月29日の株主総会終了後に開催された取締役会で川勝泰司社長が会長に、吉田二郎副社長が社長に就任した。

川勝会長は平成4年の社長就任以来、関西国際空港の開港を契機とした事業展開で経営基盤確立に取り組んだほか、21世紀にふさわしい鉄道サービス網の拡充と近代化・合理化を推進し、さらに大阪スタジアム興業株式会社との合併を実現させて難波地区再開発を本格化させるなど当社の未来を開く諸施策を推進した。

吉田社長は昭和32年(1957)の入社後、運輸部長、取締役人事部長、常務取締役、専務取締役を経て平成8年に副社長に就任し、川勝社長を補



平成13年年賀式で挨拶する吉田二郎社長

佐してきた。社長就任の挨拶では「現在の日本経済は、GDP・実質経済成長率が2年連続して減少するなど、景気の下げ止まりが感じられない状況にある。こうした中、当社は今年で創業114年を迎えたが、過去の遺産やその延長線上では21世紀の繁栄はありえない。先般『ニューパスポートプラン21』を策定したが、まず収支改善などについて構造改革に取り組み、その上で難波再開発など新世紀に向けた発展活動を展開していきたい。各部門およびグループ各社は、この3か年計画を達成するために自分たちが何をなすべきかを考え、『自らが主体となって』この構造改革に取り組んでほしい。企業はどんな状況にあっても競争に打ち勝って生き残り、さらに発展を目指すものであるが、もう一つ大切なことは、企業に求められている社会的責任や使命を達成することである」と述べ、総合生活企業としての基盤を固めることによってお客さまや地域の方々からの信頼をより一層高め、南海沿線で暮らすことを喜んでいただける会社、地域のイメージリーダーとして地域の活性化により一層役立つ会社を目指し、南海グループの豊かな明日に向けて全南海人の一層の奮励努力を促した。

また、社長時代、会長時代を通じて「南の時代」実現に向けて情熱的に道を開き、その推進に邁進した吉村茂夫会長は相談役に就任し、大所高所からの助言を行っていくこととなった。

■グループ会社の整理・再編に本格的に着手

吉田社長は就任直後から「ニューパスポートプラン21」を果敢に遂行した。この計画における最優先課題の一つは「グループ会社の整理・再編」

であり、これに基づいて平成11年(1999)10月に大阪湾フェリー株式会社・鬼ヶ城観光開発株式会社・株式会社紀の川苑の3社の清算を発表し、順次実施した。その後もグループ会社を①今後とも経営資源を積極的に投入していく会社②グループにとどめるが、自主・自立経営体制を目指す会社③統廃合、売却・清算を検討する会社——の3ランクに分けてランクに応じた対策を強力に推進した。

上記グループ戦略のもと、12年6月には、みさき公園の抜本的な経営改善策として「南海アミューズメント株式会社」を設立し、7月から同園の運営を委託した。

また、13年2月には、住宅開発における様々な業務を一貫して行える体制を確立するとともに、賃貸事業を含めノウハウの蓄積による専門性向上と管理コスト削減を図ることで所有不動産が生み出す収益を極大化させるため、株式会社南海東京ビルディング、南海不動産株式会社、株式会社南海ホームの3社を合併して「南海不動産株式会社」とした。

さらに、同年3月には、長引く需要の低迷などで長期にわたって収支が低迷していたタクシー事業を展開する子会社7社の株式を第一交通産業株式会社へ譲渡し、タクシー事業から撤退した。タクシー業界の規制緩和による競争激化に対応するには、全国規模を誇る同社に経営権を譲渡することが当社タクシーグループ各社にとって最善との判断であった。

様々な収支改善策を講じてきたバス事業においては、公共交通機関としての使命を果たしつつ赤字体質からの脱却を図り、規制緩和にも対応できる競争力を強化していくため、同年5月に「南海バス株式会社」を設立し、10月に直営バス事業を全面譲渡した。

■費用構造の再構築に向けて

収益に見合う費用構造再構築は、労働組合の理解が不可欠の課題であり、平成11年(1999)11月から協議を続けた結果、翌12年3月には基本合意に至ることができた。これにより、同年6月1日から希望退職およびニューライフ支援措置(再就職支援制度とグループ会社紹介制度)を実施することになった。

このほか、同年10月には鉄道部門で一部区間の駅業務や千代田工場の工場業務を外注化するとともに、その後もワンマン運転実施区間の拡大などを進めた。また、券売機の設置台数見直しで生まれたスペースなどを活用した駅ビジネスも始めた。駅ビジネスはコンビニエンスストア、飲食店、ATMなどへと広がり、今日に受け継がれてきている。

■難波地区再開発事業着工

一方、難波地区再開発事業は平成11年(1999)11月からA-1地区の建



難波再開発A-1地区建設工事起工祝典(平成11年11月)

設工事が開始され、進捗が目に見える形になった。当社のみならずミナミ一帯は不況という逆風に長期にわたって耐えていたが、建物部分の鉄骨組み立てが進んで新しい街づくりの全貌が見え始めると、難波ターミナル周辺には俄然、将来への期待を含んだ空気が漂い始めた。

■川勝会長が相談役に就任

川勝泰司会長は、平成13年(2001)3月15日付で辞任し、相談役に就任した。相談役就任後は、幅広い実務経験を生かした助言を経営に対して行うこととなった。

■吉田会長、山中社長の就任

平成13年(2001)6月28日、株主総会後の取締役会において、吉田二郎社長が会長に、山中諄常務が社長にそれぞれ就任した。

吉田会長は、「ニューパスポートプラン21」をもって難局に対峙し、厳しい施策を断行して体質的課題の克服に全力で取り組み、将来につながる成果を残した。

山中社長は昭和40年(1965)の入社後、自動車部長、運輸部長を経て平成7年に取締役鉄道事業本部長に就任。さらに、9年からは常務取締役バス営業本部長を務めるなど、厳しい環境下にある鉄道・バス部門を率いて強いリーダーシップを発揮してきた。社長就任の挨拶では、残された9カ月間での「ニューパスポートプラン21」の完遂が当社の将来への試金石となるとの決意を表明し、さらに「チェックとフォロー」「お客さまとともに」「若い人の感性や感覚を大事にしたい」という3つの基本的考え方



社長交代の記者発表（平成13年5月）

お客さまとともに



南海グループ

「お客さまとともに」ロゴマーク

企業倫理規範

1. 法令その他の社会的規範を遵守し、公正で健全な企業活動を行う。
2. 顧客、取引先、株主等を含む幅広い社会との、健全で良好な関係の維持に努める。
3. 地域社会に貢献する良き「企業市民」たることを目指す。
4. 企業や市民社会の秩序に脅威を与える反社会的勢力や団体とは断固として対決する。

企業倫理規範（平成13年9月制定）

を述べた。このうち、その後の当社グループ社員の心構えとなる「お客さまとともに」については、次のように語っている。

「我々の事業のほとんどが、お客さまとの関わりで成り立っている。にもかかわらず、どちらかというと、事業者サイドの論理をお客さまに押しつけるということがあるが、それではだめだと思う。今日のヤマト運輸をつくり上げた2代目社長の小倉昌男さんは『事業者は川上を見てはだめだよ。川下を見なさい』と言われた。従来がこうだからという考え方ではなく、本当にお客さまが何を望んでおられるのか、何を求めておられるのかということなしに、事業は存続しないということである。私も同感で、そういう考えを大事にしていきたい」

■「お客さまとともに」

お客さまに支持される企業であるためには、社員一人ひとりが常にお客さまの目線に立って考え、行動する必要がある。このことは山中社長就任時から一貫して訴え続けていることであり、これをさらに具体的に推進するべく、平成13年（2001）10月からは「お客さまとともに」の取り組みとして活動を開始した。

その第一歩として、各部門において「職場の全員が100%実行する事項」を定め、実践することとした。また、各部門の取り組み内容については全社での共有化を図った。さらに、この取り組みを進めるため、役員・社員の名刺に「お客さまとともに——南海グループ」のロゴマークを印刷し、キャンペーンを実施したり、お客さまへの接遇用語集を作成するなど、様々な形での展開が各部門で進められていった。

■相次ぐ新設部署

企業倫理の確立は絶対的な前提条件であり、企業活動が複雑化・多様化する中でも錯覚やケアレスミスなどによる法令違反がかりせめにもあってはならない。このことから、平成13年（2001）6月の組織改正で、予防法務機能の充実を図るために「法務部」を新設し、同部が中心となって9月に「企業倫理規範」を制定した。

このほか、21世紀を迎えて新たな役割を担う部署を相次いで設置した。14年6月には、この年度を初年度とする3か年経営計画「創生120計画」の推進体制強化のため、同計画を専門的に統括して実行状況をチェックする「創生120推進室」を設けたほか、各部門に支援要員を投入する「業務支援センター」を新設した。さらに翌15年6月の組織改正では「お客さまとともに」意識のさらなる醸成とその実践促進を目的として「お客さまサービス部」を新たに設置し、社内各部門の取り組みについてフォローアップを開始した。

3.強靱な企業体質の確立

(平成14年～17年)

■「創生120計画」のスタート

「ニューパスポートプラン21」の最終年度である平成13年度決算において、退職給付会計基準変更時差異の一括償却、グループ会社の整理・再編および販売用不動産の評価見直しに伴う損失処理を一括して行った。その結果、大きな特別損失を計上することとなり内部留保が大幅に減少した。これらは財務体質の健全性を高めるとともに安定的に利益を確保できる強靱な企業体質を築くための処理であった。

また、収支改善を図って利益を上げていくためには労働組合の理解も不可欠であり、平成13年(2001)11月から収支改善策の協議を続けた結果、翌14年4月に基本合意を得るに至った。その内容としては、基本給・臨時給の削減、雇用形態変更・希望退職の募集および人員削減など多岐にわたったが、事業存続のためには不可避なものであった。

こうした厳しい経営環境の中、14年度を初年度とする新経営3か年計画は「通常の企業活動の中で確固たる利益を計上し、早い段階で内部留保を蓄積すること」を基本的な考え方として策定された。これまで続けてきた取り組みの最後の段階として、その成果を3年間で「目に見えるプラス」として実現しようとするものであった。なお、「創生120計画」とは「創業120周年(平成17年)を目途とした創造と再生」を意味するものであり、内容的には以下の4つの「基本方針」を骨子としていた。



「創生120計画」記者発表(平成14年4月)

- (1)外部環境に左右されない収支構造の構築(フロー経営の徹底)
 - 各事業が、コスト削減や固定費の変動費化などの事業改革の徹底により、外部環境に左右されずに利益計上が可能な収支構造を構築する。
- (2)グループ経営の強化——グループ会社再編計画に基づき、債務超過などの要対策会社の整理・売却を確実に進め、3年間で完了する。
- (3)財務体質の改善——難波再開発事業の開業に伴い資金需要がピークにさしかかる中、全社的な設備投資の抑制、不用資産の売却などにより、有利子負債を現状水準より削減する。
- (4)難波再開発事業の推進——平成15年秋の第1期事業開業に向けて、全社的なテナント誘致活動の展開をはじめ、グループの総力を結集し、強力な収益基盤へと育成する。また、当事業を核に、「なんばCITY」や「高島屋大阪店」、地元商店街などの周辺施設との連携を進め、難波地区全体の活性化を図る。

また、平成16年度に達成すべき数値目標を以下のように掲げた。

- ①連結当期利益 50億円(平成13年度は▲551億円)
- ②連結ROE(株主資本利益率) 4.0%
- ③連単倍率 1.4倍
- ④連結有利子負債残高 5800億円(平成13年度は5903億円)

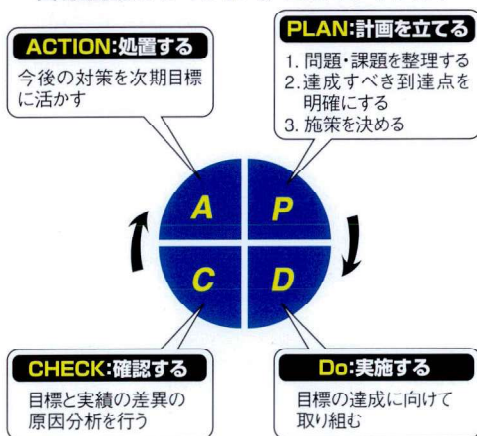
この計画を推進するにあたっては、「チェックとフォロー」の観点から、いわゆるPDCA(Plan,Do,Check,Action)サイクルを徹底し、目標未達の場合、その作業はPlanに戻って一からやり直すこととした。

■一般社員に新人事システムを導入

平成10年度から管理職を対象に目標管理制度を導入していたが、「創生120計画」第2年度に入った平成15年(2003)4月以降、計画の実行体制を確立するための企業風土改革を進めるため、本社および出向の一般社員にも新人事システムの一環として目標管理制度などを順次導入した。

同制度は、企業理念と経営目標を全社で共有し、その達成に向けたPDCAサイクルをトップから各組織、各個人に至るまで一貫した形で遂行しようとするもので、個人の目標設定は上長と部下が定期的に話し合う「目標面談」で業務上の課題や情報を交換・共有化しながら行う。こうした「ツーウェイコミュニケーション」は相互の納得など信頼関係の構築にも寄与するところが大きかった。システム遂行にあたっては目標達成状況のチェックとフォローを確実に実施し、実行した結果を具体的に分析・評価して次の目標設定に反映させるものとした。

目標管理のサイクル(PDCAサイクル)





南海サウスタワーホテルの営業譲渡を公表（平成15年4月）

■南海サウスタワーホテルの営業を譲渡

「南海サウスタワーホテル大阪」は関西国際空港開港に呼応して最初に当社が取り組んだ事業整備施策の成果であり、新しい時代に向かう難波のシンボルであった。そして、難波地区再開発を進める上では同ホテル事業の強化が大きなポイントとなるため、平成15年（2003）4月、「ラッフルズ」や「スイスホテル」などの最高級ブランドを持つラッフルズ・インターナショナル・リミテッドとの間でホテルの賃貸借契約を締結した。

「なんばパークス」の完成をほぼ1カ月後に控えた同年9月1日、同ホテルは「スイスホテル南海大阪」として生まれ変わった。

■吉田会長が日本民営鉄道協会会長に就任

社団法人日本民営鉄道協会の第75回定時総会が平成15年（2003）5月に開催され、吉田二郎会長が同協会会長に選出された。吉田会長は就任挨拶の中で次のように述べている。

「都市・地方交通を通じて旅客動向の減少に歯止めがかからない状況が続く中であって、我々民鉄業界はその原点である安全輸送の確保に万全を期すことはもとより、バリアフリー対策、ICカードの導入など輸送サービスの一層の向上に努める必要がある。また、そのために必要な民鉄関係政府予算の確保や税制などの拡充・改善を図り、鉄道ネットワークの充実や駅の活性化を通じた沿線価値の向上、地方民鉄に対する助成制度改善などの諸問題についても引き続き対応していかなければならない。こうした諸問題に英知を結集して積極的に取り組み、業界の発展を目指して邁進したい」

吉田会長は任期満了までの2年間、鉄道事業の活性化を図る諸施策を



日本民営鉄道協会会長の就任挨拶をする吉田会長（平成15年5月）

実行し、様々な協会活動の先頭に立って民鉄業界の発展に尽力した。

■なんばパークスのグランドオープン

関西国際空港着工時に構想が始まって以来、足かけ17年の歳月をかけて、難波地区開発事業のA-1地区第1期工事が完成し、平成15年（2003）10月7日、「なんばパークス」がグランドオープンした。開場前から7千人余が列をなすほど大きな注目の中での開業で、初日は19万7千人、オープン後最初の日曜日には27万5千人の入場者を迎えるなど盛況で、当初1週間の入場者数は139万人と予想をはるかに上回り、幸先の良いスタートとなった。

「緑と水と光」にあふれたこの新空間は、難波の街に新たな「回遊性」をもたらし、洗練された未来志向と大阪らしさを兼ね備えた「未来都市『なにわ新都』」としての歩みを踏み出したのである。

■難波地区の流通・不動産賃貸事業などを分社化

グランドオープンから約半年を経過して、なんばパークスの事業展開は軌道に乗った。これを受けて、難波地区の流通・不動産賃貸事業などを、会社分割制度を利用して分社化することを決定し、平成16年（2004）5月に新会社「南海都市創造株式会社」を設立した。なんばパークスも含めた上記事業の同社への承継は17年4月をもって実施した。

大阪市内の地域間競争は近年激化の一途をたどっている。当社グループ最大の経営拠点である難波地区において上記事業を強化するためには、事業への特化と環境変化の速さを先取りした意思決定の迅速化が不可欠である。分社化によってグループの中核企業の1つとなった同社は、経営効率と機動力を一層高め、同地区のプロパティマネジメント（収益力



なんばパークスグランドオープン(平成15年10月)

を最大に高めることを目的とした不動産の管理・運営)を強化するとともに、なんばパークス第2期事業などのさらなる事業集積に取り組むこととなった。

■「創生120計画」の完遂

危機的な状況からスタートした「創生120計画」は、新たな当社の姿を「創造」し「再生」を期すための基礎固めの3か年であった。この間、株主に対する無配や社員の賃金カットなど多くの「痛み」を伴うこととなったが、最終年度である平成16年度を終えて数値目標を超過達成(別表参照)するなど、所期の目標を概ね達成することができた。

こうして「試練の10年」を乗り越えた当社であるが、鉄道旅客収入の減少幅は縮小しているものの将来にわたっても減少傾向が続くことが予想され、住宅関連事業においても当社沿線の地価の下落率が高いことが収益回復に悪影響を及ぼしている。さらに、17年度には固定資産への減損会計が適用されるなど、新たな課題が立ちはだかることとなった。

「創生120計画」の成果

	16年度 (実績)	16年度 (目標)	13年度 (実績)
連結当期純利益	77億円	50億円	△551億円
連結ROE	6.1%	4.0%	—
連単倍率	1.4倍	1.4倍	—
連結有利子負債残高	5,565億円	5,800億円	5,903億円

4.新3か年経営計画をスタート

(平成17年～)

■「進化123計画」の策定

平成14年度からの3か年経営計画「創生120計画」によって、当社はかつて経験したことのない構造的試練を乗り越え、未来へのさらなる挑戦を可能とする基礎体力を整えた。当社を取り巻く情勢は依然として厳しいものであるが、今後の健全な発展を期するためには、基礎固めの段階から一步前に出ることが求められているのも事実である。

17年度を初年度とする新3か年計画策定に当たっては、当社グループが環境変化に柔軟に対応しうる「進化」を遂げながら攻勢に転じることを基本的な命題とし、名称を「進化123計画」とした。「123」は、計画の最終年度が当社創業123年目に当たることにちなんでおり、「力強く確実に上昇する」という意味も込められている。

計画の基盤となるのは長期ビジョンと現状認識であり、長期ビジョンとしては次のような「目指すべき企業像」を掲げた。

- (1)高いクオリティを持つ企業集団としての「南海グループ」——スケールよりもクオリティを重視する企業集団に
- (2)全国的に信頼される「南海ブランド」——あらゆるステークホルダーとの信頼関係を重んじ、良き企業市民として社会的責任を重視し、全国的信頼を獲得

また、現状認識としては次のようなものをポイントとした。

- (1)クルマ中心型ライフスタイルへの移行——鉄道旅客のさらなる減少
- (2)団塊世代の大量定年——多数派世代の生活変化
- (3)大阪都心部での商業施設間競争激化——「キタ」との競争と「ミナミ」内での競争

■基本目標

上記のような認識に立って、新計画は4つの「基本目標」を設定した。

- (1)沿線価値向上に資する施策の重点実施——当社沿線エリアの玄関口である難波地区では、なんばパークス2期事業開業をはじめ、近隣事業者と連携した周辺整備なども進め、回遊性と広がりのある街づくりを行う。また、沿線に眠る文化・歴史遺産を行政なども



「進化123計画」発表(平成17年4月)

連携して有力な観光資源に育成し、全国からの訪問者を増加させる。

(2)現行事業のブラッシュアップと市場変化を先取りした新たな事業展開——現行事業を原点に立ち返ってハード、ソフト両面から磨き直すとともに、「定年後の団塊世代」をターゲットとするなど市場変化を先取りした事業を展開する。

(3)「攻勢型」企業グループの構築——当社グループが攻勢に転じ、総合力強化のために重複事業統合などの事業再編を行う。また、グループ各社のスタッフ業務を集約し効率化を進める。

(4)有利子負債圧縮および内部留保蓄積による財務体質の強化——引き続き有利子負債削減に取り組むとともに、内部留保の蓄積により財務体質の強化を進める。

この4つの基本目標を前提に、計画最終年度の平成19年度の数値目標が以下のとおり示された。

①連結経常利益 100億円

②連結有利子負債残高 5,300億円以下

■実行体制・実施事項の確立と組織整備

「進化123計画」の実行体制を整備するため、「顧客重視型」「起業型」「スペシャリスト型」人材の育成と企業風土の改革に取り組み、成果主義に基づく処遇制度の拡充・人材運用などを見直すとともに、連結経営管理体制強化のため山中社長を中心とする「グループ会社経営会議」を開催することとなった。また、全社および各部門の実施事項も定められ、全社員がこの3年間で何をしなければならないのかが明確になった。

そして同計画の実行を組織の面からも推進するため、平成17年(2005)6月の組織改正で、同計画を統括する「進化123計画推進室」、基本目標の一つである「市場変化を先取りした新たな事業展開」の推進組織として「事業開発部」、コンプライアンス機能と内部監査機能を連携させるため法務部と監査部を統合し「法務監査部」、IRと広報活動の充実・強化を目的に「IR広報部」をそれぞれ新設した。同時に、取締役会の監督機能の強化と機動的な業務執行体制の確立を目的として「執行役員制度」を導入。また、連結経営強化の観点から「グループ執行役員」を選任し、セグメント別の一定範囲のグループ会社を統括することとした。

これらの改革によって、「攻勢への転換」と位置づけられた「進化123計画」の完全達成への道筋は整備された。経営環境の見通しは楽観できないが、当社グループが確実に前進し、その先の創業130周年を、「今後10年間で目指すべき企業像」を実現し迎えるために、各部門・グループ会社は同計画に掲げられた目標を確実に達成することが強く求められている。