

# 第1章 経営の最近10年

## 1.

### 進化123計画

2005~2007 (平成17~19年度)

#### 創業120周年記念式典 (H17)

平成17年(2005)6月1日、スイスホテル南海大阪において、創業120周年記念式典が開催された。

山中諄社長の挨拶に続き、5人の25年勤続社員が山中社長から表彰されたほか、当社の駅周辺や施設などで清掃や美化活動などにご協力をいただいた12組17人の地域の方々に感謝の意を表し、感謝状と記念品が贈呈された。

また、同年から記念事業として、沿線の文化・歴史・産業などをテーマにした「記念フォーラム」や大阪フィルハーモニー交響楽団による「記念南海コンサート」の開催、「南海電鉄交通遺児等育英基金」の追加拠出といった沿線における文化活動・社会貢献活動を展開。さらに、みさき公園の無料開放や社員の自主参加による沿線観光地における清掃活動などで、沿線の方々へ感謝の意を表した。

#### 吉田二郎会長が相談役に就任 (H17)

吉田二郎会長は、平成17年(2005)6月29日付で退任し、相談役に就任した。相談役就任後は、当社の経営に関して、大所高所から豊富な経験に基づいたアド



創業120周年記念式典

バイスを行った。さらに2年後の19年には、6月28日に開催された東京地下鉄株式会社（東京メトロ）の定時株主総会および取締役会で、同社の代表取締役会長に選任された（23年6月29日付で退任）。

## 和歌山港線中間駅廃止 (H17)

平成17年度は、「進化123計画」の初年度であるとともに、前3か年経営計画「創生120計画」の「事業改革の徹底」による「痛み」が鉄道事業においてもあらわになる年となった。

和歌山港線の中間3駅（久保町・築地橋・築港町）は、16年度の乗降人員がそれぞれ100人以下で、大量輸送機関である鉄道の特性を喪失していた。また、並行してバス路線が存在することから、ご利用のお客さまのご理解も得られると判断して、廃止を決定するに至った。平成17年（2005）5月13日、その旨を記した「事業基本計画変更届出書」を近畿運輸局長に提出。そうして同年11月27日、南海線ダイヤ改正の実施に伴い、3駅は廃止となった。



和歌山港線中間3駅営業最終日の様子

## 貴志川線の事業譲渡 (H18)

駅係員無配置化やワンマン運転の導入などでコスト削減を進めてもなお、大きな赤字負担が残る線区が貴志川線だった。当社としては同線の鉄道事業から



大池遊園付近を走る貴志川線の列車

撤退せざるを得ないと判断し、地元自治体である和歌山県・和歌山市・貴志川町にその旨を伝え、国土交通省に「鉄道事業廃止届出書」を提出し、平成17年（2005）9月30日をもって営業終了することとした。

その後、和歌山市・貴志川町が、後継事業者の公募を実施。その結果、岡山電気軌道株式会社が子会社を設立して運営を担うこととなり、当社は17年6月9日、貴志川線の廃止予定日を18年4月1日とする「廃止の予定日の繰下げ届出書」を同省に提出。同線の営業終了は半年繰り下げられ3月31日となった。

18年1月20日、当社と和歌山電鐵株式会社の2社連名で、貴志川線の「鉄道事業譲渡譲受認可申請書」を同省に提出した。同申請書は同事業を「和歌山電鐵」に引き継ぐためのもので、2月28日に認可を受け、その後も円滑な事業継承のための準備を進めた。

当社は、事業譲渡を間近に控えた3月には、「南海電鐵貴志川線」として長年ご利用いただいたお客さまと沿線住民の皆さまへの感謝を込め、また今後のさらなる利用促進を図るため、「170円均一乗車」など様々な取組みを実施。そうして同年4月1日、貴志川線鉄道事業を「和歌山電鐵」に譲渡した。

## 「買収防衛策」導入 (H18)

平成18年（2006）6月29日に開催された定時株主総会において、当社株式の大量買付行為に関する対応

策（買収防衛策）の基本方針が承認された。本買収防衛策導入の目的は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることにある。大量買付行為がなされた場合の判断は、最終的には当社株主の皆さまの意思に基づき行われるべきものであり、実際に大量買付行為が行われようとした場合には、大量買付者および当社取締役会双方から株主の皆さまに対し、必要かつ十分な情報が提供されるとともに、株主の皆さまや当社取締役会が同行為について検討し、当社取締役会が代替案を提示するための合理的な時間が確保される必要がある。

当社取締役会は、大量買付行為が上記見解に基づく合理的ルールに従って行われることが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致するものと考え、当社株式の大量買付行為に関する一定のルール（以下、「大量買付ルール」）を設定することにした。

大量買付ルールは、大量買付者を定義づけたうえで、(1) 事前に大量買付者から当社取締役会に対して十分な情報が提供され、(2) 当社取締役会による一定の評価期間が経過した後に大量買付行為を開始する、というもの。以上のルールが遵守されなかった場合の対抗措置についても明記した。

本買収防衛策の有効期間は、中期経営計画の終了期（20年3月期）にかかる定時株主総会の終了時までとされ、継続する場合には株主総会において再度株主の皆さまのご意思を諮ることとした。

その後買収防衛策は、有効期間が満了するたび、その間の実務の動向を踏まえ一部内容を改定し、現在に引き継がれている。

## 連結子会社解散（「ホテル南海なんば」「南海淡路ライン」営業休止）(H18～19)

平成18年（2006）、「進化123計画」の基本目標である「攻勢型」企業グループの構築の一環として、重複し

て事業を行っている会社を統合して経営効率の向上を図るため、南海マリンアセット株式会社、りんくうフェリー株式会社、瀬峡観光船株式会社、熊野観光バス株式会社、株式会社暖流、以上の連結子会社5社を解散した。

また、同年4月1日付で南海エフディサービス株式会社と葵商事株式会社の2社を合併（南海エフディサービスを存続会社とする吸収合併方式）した。

なお、前「創生120計画」から整理・再編の検討を進めてきた株式会社南海ホリディエンタープライズについては、継続交渉を行ってきたオリックス・リアルエステート株式会社に対し、同年3月15日、当社が保有する全株式を譲渡した。

19年にも、経営資源の有効配分を前提に、今後の収支改善が見込めない会社および重複して事業を行っている会社など、連結子会社7社の解散を発表した。

7社とは、南海淡路ライン株式会社、株式会社大阪ベイサービス、株式会社萬波楼、株式会社ホテル南海、株式会社南海ジェイシーピー、熊交ユーユーツアーズ株式会社、株式会社南海トラベルサービスで、「南海淡路ライン」「ホテル南海なんば」といった長年にわたり多くのお客さまにご愛顧いただいたフェリーやビジネスホテルも姿を消すことになった。

「南海淡路ライン津名港～泉佐野港航路」は、明石海峡大橋架橋による移動ルートの多様化や、高速道路のETC普及などによる利用者の減少に加え、燃料油価格の大幅な高騰により収支状況が極めて厳しく、好転する可能性も少ないため、同年2月1日から休止しており、3月下旬に解散。本航路事業から撤退した。

昭和44年（1969）に開業した「ホテル南海なんば」は、施設の老朽化が進み、競争力の低下により今後も経営の悪化が予想され、平成18年12月31日をもってホテル営業を休止。3月下旬に解散し、同ホテル跡地の有効活用によって「なんばターミナル」の都市機能向上を目指すこととなった。

## 山中会長兼CEO、亘社長兼COO就任

(H19)



社長交代の記者会見

平成19年(2007)6月28日に開催された第90期定時株主総会後の取締役会で、山中諄代表取締役社長が代表取締役会長兼CEO(最高経営責任者)に、亘信二取締役が代表取締役社長兼COO(最高執行責任者)に、宇澤久典代表取締役副社長が相談役に就任した。

迅速な経営判断が求められる時代には、長期的な戦略を策定し具体的な戦術を検討する機能と、その戦略・戦術に基づいて確実に業務を執行する機能との区分が求められる。そこで新体制の発足にあたり、グループ全体の経営方針や企業戦略を策定し、経営の最終責任を負うCEOと、その方針・戦略に従い、業務執行を統括し、その最終責任を負うCOOを新設することにより、会長と社長のそれぞれの役割と責任を明確にした。

山中会長兼CEOは、就任の挨拶で「社長就任当時は、日本経済がバブル経済の崩壊による後遺症に苦しみ、当社も危機的な状況にあった。そこで、外部要因に左右されない収支構造を確立し、強い軍団を作ること自らの使命とした。業務遂行にあたって『PDCAサイクル』を取り入れ、再生の見込めないグループ会社の売却・整理・再編を行い、18年度には過去最高の経常利益を計上することができた。これも、労働組合やグループ会社を含めた社員の皆さん方の懸命の努力のおかげであり、そこに南海人の『底力』を感じた」と社

長在任の6年間を総括し、「亘新社長を中心として皆さん方の総力を結集すれば、どのような難関も必ずや突破できる」と結んだ。

また、亘社長兼COOは、次のような主旨の就任挨拶を行った。

「危機的状況にあった当社は、いよいよ前へ一歩踏み出せる状況にまで回復した。景気が回復基調にあるなか、鉄道事業の運輸収入は上向き、関西国際空港の第2滑走路の供用開始により空港線の飛躍が期待できる。全館グランドオープンした『なんばパークス』に引き続き、高島屋大阪店新本館計画が進み、南海ビルや難波駅のリニューアルが予定され、完成後はなんばエリアの集客力・ポテンシャルが一段と大きくなる」。そこで第一になすべきこととして「進化123計画」の超過達成と、「誠意」と「熱意」を持って次のステージに進むことを訴えた。

## 「安全報告書」「環境報告書」を公開(H19)

平成18年(2006)3月の鉄道事業法改正に伴い、当社では同年10月に「安全管理規程」を制定し、「安全推進委員会」を組織するなど、安全マネジメント機能の強化を目指して新体制を構築してきた。翌19年には「2007安全報告書」を作成し、新体制での安全に対する取組み状況を紹介。同年9月に当社ホームページで公開した。

また、同時期には「環境報告書」も作成。冊子を発行するとともに、当社ホームページで公開した。同報告書は、ステークホルダーとコミュニケーションを図るツールとしての機能を持つもので、前半は環境マネジメントだけでなく当社の経営ビジョンやコンプライアンスなどについて、後半は環境への具体的な取組み内容と今後の姿勢について紹介する構成とした。

## 東京証券取引所市場第一部に上場(H20)

平成20年(2008)3月21日、当社は、東京証券取引所市場第一部に上場した。昭和29年(1954)3月に上場を廃止して以来、約半世紀ぶりの再上場となった。当社では、これまで大阪と名古屋の各証券取引所の市場第一部に上場していたが、東証上場によって3市場において当社株式の売買ができることとなった(大阪証券取引所と東京証券取引所は25年7月16日に統合、名古屋証券取引所においては同年12月15日に上場廃止)。

当社が東証への上場を目指した主な目的としては、以下の2点が挙げられる。

- (1) 売買シェアが圧倒的な証券市場、つまりは流動性の高い市場に上場することは、会社はもちろんのこと、投資家にとっても大変有益であること
  - (2) お客さまからの認知度・知名度の向上や資金調達手段の多様化、経営管理体制の確立などが期待でき、「進化123計画」に定める成長戦略を円滑に推進できること
- そのため当社では、16年4月に経理部を中心とした

プロジェクトチームを立ち上げ、幹事証券会社である大和証券SMBC株式会社(当時)とともに、上場申請の準備業務を開始。19年5月7日に上場予備申請を、8月17日に本審査申請を行い、東証・上場審査部の審査に臨んだ。

上場審査では、当社グループの事業内容やガバナンスに対する見解などについて「質問書→回答書→ヒアリング」という流れで詳細に確認された。時として上場承認の可否を左右する局面もあったが、山中諄会長兼CEOの強いリーダーシップのもと、当社各部門・グループ会社が一丸となって審査対応に努めた。そうして、20年3月14日上場承認を受け、3月21日、ついに念願の市場第一部上場が果たされたのである。



半世紀の時を越えて、東京証券取引所市場第一部に上場

### ◆ NANKAI 130th Anniversary

10年  
ひと昔

## 認知度・知名度の向上と 経営管理体制の強化に

人事部(当時・経理部) 上田 貴司

プロジェクトチームとして、最も苦労したのは「上場申請のための有価証券報告書(Ⅱの部)」の作成です。「Ⅱの部」では、当社グループの概況や経理の状況、今後の経営見通しなど内容が多岐にわたり、かつ詳細な記述が求められました。各部門・各グループ会社から情報収集を行うわけですが、その量・質とも半端なものではなく、最終的にはA4判で890ページもの大作となりました。

また、グループ全体でコンプライアンス(法令遵守)の一層の浸透・徹底と、コーポレートガバナンス(企業統治)体制の構築に取り組むとともに、グループ会社の財務体質の強化も行われました。よもや東証と大証が市場を統



プロジェクトチームのメンバー(中央が本人)

合する…などと想像もしていなかったのですが、東証上場の申請・審査を経たことにより、経営管理体制と財務体質が強化されたと思っています。

今でも上場を果たした「3月21日」を記念して、毎年皆で集まり、杯を交わしながら当時の苦労話に花を咲かせています。

## 2.

## 堅進126計画

2008~2010(平成20~22年度)

## 「堅進126計画」発表(H20)

「進化123計画」の最終年度である平成19年度は、不採算事業からの撤退・再編がほぼ完了する一方、「なんばパークス」の全館グランドオープンや空港線の好調、さらにグループ各社の頑張りなどが業績に寄与した。また、販売用不動産などたな卸資産に対する低価法の1年前倒しの処理や有利子負債の削減も進めてきたことから、「連結経常利益130億円」「連結有利子負債残高5,300億円以下」という数値目標も超過達成できた。

しかし、それでもなお当社の財務体質は脆弱で、日本経済そのものも、円高や原材料高、サブプライムローン問題など、非常に不透明な時代にあり、今後3年間どう推移するか予断を許さない。

そのため、新3か年計画は、不透明な時代であっても堅実に進化・進歩していく意味から「堅進」という造語を用い、創業126年に向けて、その歴史の重みを社員全員が共有するとともに、事業の永続を願う意味から「堅進126計画」とした。

「企業としての社会的責任を果たすとともに、事業の堅実な成長を成し遂げる」を基本的な考え方に置き、内容的には以下の5つの「基本方針」を骨子とした。

## (1)「環境保全」のための取組み強化

環境に優しい公共交通サービスのご利用を促進するとともに、すべての事業活動において「環境負荷の軽減」を重視し、「今後3年間で事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量を3%削減」する数値目標を掲げた。

## (2) 提供するサービスの品質向上



取組みについて訓示する山中会長

当社グループの全事業のベースとなっている「安全・安心」を第一として、商品・サービスの提供に取り組み、サービスマインド、サービススキルの向上を進める。

## (3) なんばエリアのさらなる価値向上

街の独自性、「大阪らしさ」を生かしながら、「なにわ文化発信機能」や関空直結の「ゲートウェイ機能」など、多彩な都市機能が集積する街づくりを推進する。また、難波駅を核に、周辺エリアとの回遊性向上およびにぎわい創出・近鉄難波駅からなんばパークスまで南北方向の回遊性強化を図る。そのための取組みとして、「ホテル南海なんば」跡地のサービスアパートメント建設計画、「なんばCITY」再生リニューアル計画、「南海会館ビル」建替計画が位置づけられた。

## (4) 有望事業の成長加速

非鉄道事業分野での収益基盤の着実な拡充を進めることを基本方針とし、主な取組みとして、M&Aも視野に入れ不動産賃貸関連ビジネスを強化、指定管理者制度などを活用し公共サービスの民間開放関連ビジネスを強化、さらには葬祭ビジネスの拡大とさらなる新規事業への進出が示された。

## (5) 沿線活性化の推進

当社沿線を5つのエリアに区分し、各エリアの特性・情勢に応じてきめ細やかに施策を実行する。大阪エリアでは、なんばエリアの価値向上のほか阪堺線沿線での観光振興、りんくう・湾岸エリアでは、みさ

き公園や和歌山市駅の活性化、高野線郊外エリアでは、既にスタートしている「こうや花鉄道プロジェクト」、南紀・徳島エリアでは、観光関連ビジネスの強化などが盛り込まれた。

この5つの基本目標を前提に、計画最終年度となる平成22年度の数値目標を以下のように掲げた。

- ① 連結経常利益 170億円以上
- ② 連結有利子負債残高／EBITDA倍率 10倍未満  
※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

## 「エコモーションなんかい」制定(H20)

平成20年度を初年度とする「堅進126計画」の基本方針には、「環境保全」のための取組み強化が掲げられた。その一環として平成20年(2008)10月1日、当社の環境推進活動のシンボルとしてエコロゴマーク「エコモーションなんかい」を制定した。

エコを象徴する緑の葉をモチーフに、車両とその運転士をイメージしたデザイン。エコモーションとは、環境活動の「エコ」と、当社・お客さま・地域社会が一体となって活動する「モーション」を組み合わせた造語に、活動を推進する当社を例えた「機関車(ロコモティブ)」の意味を加えたもの。

また、同月4日からは「ミナピタエコポイント」を導入。土・休日にminapita (PiTaPa) カードでの難波駅または関西空港駅のご利用で、1回あたり3ポイントを計上。1ポイント1円で金額換算し、沿線の環境保護団体などへ寄付することとした。



## 「CSR報告書」を発行(H21)

平成20年(2008)の東証一部上場によって、当社グループ全体には、コーポレートガバナンスとコンプライアンスへの意識が一層強化された。しかし、上場は「ゴール」ではなく、あくまでも「全国的に信頼される『南海ブランド』の構築」に向けた「スタート」。

そこで当社は、21年9月、企業の社会的責任を果たすための取組みをまとめた「南海電鉄CSR報告書2009」を発行した。これまで「安全報告書」と「環境社会報告書」を発行して当社の活動を報告してきたが、この2つを統合。「安全への取組み」や「環境への取組み」をはじめ、「コンプライアンス」「ステークホルダーへの社会的責任」などの内容を充実させた。初年度版は、イルカ館を事例とした「生物多様性の保全」の特集など、南海らしさを盛り込んだ親しみやすい報告書に仕上がった。そのユニークな点が評価され、本報告書は環境省などが主催する第13回環境コミュニケーション大賞において「環境報告優秀賞」を受賞した。



当社のCSR活動を一冊にまとめた「CSR報告書」

## 千代田工場が「ISO14001」認証取得(H22)

当社と「南海車両工業」では、千代田工場において平成22年(2010)3月23日に環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」の認証を取得した。21年3月に「キックオフ宣言式」を行ってから1年、環境推進部



ISO14001認証取得に尽力した皆さん

のサポートのもと、「PDCAサイクル」を活用しながら環境負荷の低減に向けて事業改善に取り組んできた成果だった。

同月30日の認証取得式には、両社社員約150人が参加。認証取得に向けて中心となって活動したメンバーの紹介後、ISO登録証の除幕式を実施した。こうして、千代田工場を先陣として、低環境負荷の企業グループへと変化していくためのスタートが切られた。

なお、当社グループ「ホテル中の島」を含む南紀勝浦温泉の6旅館も、21年8月27日に「ISO14001」の認証を共同で取得している。

## 「南海都市創造」を吸収合併 (H22)

平成22年(2010)7月30日、当社は、100%子会社である南海都市創造株式会社を同年10月1日付で吸収合併することを発表した。

「南海都市創造」は、「なんばパークス」の第1期オープンから約半年後、同事業展開が軌道に乗るのに

あわせて、難波地区の流通・不動産賃貸事業などの分社化方針に伴い設立された。17年4月にこれらの事業を当社から承継した後は、「なんばパークス」の第2期事業などのさらなる事業集積に取り組み、大いなる成果を上げてきた。

当社グループでは、「堅進126計画」において「なんばエリアのさらなる価値向上」に向けた取組みを進めており、今回の合併は南海会館ビルの建替計画の具体化にあたり、資産ならびに街づくり・プロパティマネジメントなどのソフトを集約するとともに、プロジェクトへの取組みを一元化・迅速化するために実施された。

## 難波再開発区域内の土地取得と「Zepp Osaka」の誘致を発表 (H22)

平成22年(2010)11月9日、難波再開発区域内「C街区保留地」の土地取得と同地へのライブホール「Zepp Osaka」誘致について発表した。

同地は大阪市難波土地区画整理組合が保有して

いる約8,000m<sup>2</sup>の土地で、当社は9月に同組合との間で土地売買契約を締結。同ホールならびにオフィスビルの建設計画は、「南海会館ビル」建替計画とも深く関わり、「なんばエリア」のさらなる賑わい創出に向けた重要な布石でもあった。



完成予想図を手にする巨社長 (左は養輪ホールネットワーク社長)



正式名称が決定し、完成間近の「Zepp Namba (OSAKA)」(平成24年3月)

## 3.

## 凜進130計画

2011~2014(平成23~26年度)

## 「凜進130計画」発表(H23)

「堅進126計画」は、連結の収益、営業利益、当期利益、EBITDA倍率など、有利子負債残高を除き計画策定時の数値目標をすべて下回るという非常に厳しい結果となった。初年度である平成20年(2008)9月にはリーマンショックが起これ、1年ごとに首相が変わるという政局の混迷、あるいは少子高齢化の進展などが影響し、日本の国際競争力の低下という非常に厳しい経済環境があった。

目標が達成できなかった理由のひとつとしては、「PDCAサイクル」が順調に機能していなかったことが挙げられた。14年ごろから痛みを伴う「選択と集中」を強力に推進、17年からの「進化123計画」によってグループ会社全体が黒字体質となり、20年には東京証券取引所第一部上場を果たすまでになった。「試練の10年」を乗り越えるために、南海人は一丸となり、危機感を共有したが、それが時とともに薄らぎPDCAサイクルが意識されず、企業が存続するうえで必要な「成長」が滞った。

そうした状況を打破し、方向転換するために、新経営計画を推進する期間を「事業の『効率性追求』と『拡大と成長』により、事業構造の変革を成し遂げる4か年」と位置づけた。創業130周年に向けて、軸のブレない毅然とした姿勢で確実に目標を達成するという意味を込めて「凜進」と命名。

平成23年度を初年度とする「凜進130計画」では、以下の5つの基本方針を定めた。

## (1) 観光・インバウンドビジネスの推進



取組み内容を説明する山中会長

豊富な観光資源を生かし、沿線外からのお客さまを獲得するとともに、インバウンド分野での積極的な連携強化と、新たな事業スキームの確立・将来的なビジネス・居住への拡大を進め、リーディングカンパニーを目指す。

主な取組み:「関空アクセス・高野山・堺などの資源を生かした、観光事業の推進」「当社グループの商品・サービスをご利用いただける枠組みの構築」「インバウンド商品の新規開発・展開」

## (2) 不動産・流通事業の拡大

当社グループの事業構造の変革を企図して、運輸事業と並ぶ柱とすべく、首都圏などエリアの拡張とM&A・アライアンスの積極的な活用により、事業の拡大と成長に取り組む。

主な取組み:「不動産賃貸事業およびビルメンテナンス事業の拡大」「マンション・戸建分譲事業の拡大」「小売・飲食事業の拡大」「駅ナカビジネスの強化、PM事業への進出」「葬祭事業の拡大とエリア外への進出」

## (3) 新たな事業領域への進出

現行事業の周辺事業、新たな潮流を捉えた新規事業などの積極的な展開を図り、グループ内コンテンツの充実を図る。

主な取組み:「子育て支援事業の育成」「シニアビジネスへの参入」「PPP・PFI事業への参画、指定管理者制度の活用」「駅を中心とした生活利便機能向上策の推進」「団地再生事業への参画」

#### (4) なんばのまちづくり推進

なんばにおけるリーディングカンパニーとして、行政・事業者・住民と連携を図り、事業集積を促進するとともに、ハード・ソフト両面で特徴ある「まちづくり」を行う。

主な取組み:「南海会館ビル建替計画の具現化」「難波再開発区域(C街区)への本社移転および教育・文化施設の誘致」「『ミナミまち育てネットワーク』での活動を通じた地域協働の推進」

#### (5) グループ経営基盤の強化

経営資源配分の最適化を図るとともに、グループ各事業の連携強化と間接部門業務の標準化・効率化により、グループ利益の最大化を実現する。

主な取組み:「成長戦略の実現に貢献できる人材の創出・活用」「グループシナジーの実現」「財務体質の改善」

この5つの基本方針を前提に、4年後の計画最終年度となる26年度の数値目標を以下のように掲げた。

- ① 連結営業収益 2,300億円以上
- ② 連結経常利益 130億円以上
- ③ 連結有利子負債残高/EBITDA倍率 10倍台

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

この計画の達成には、PDCAサイクルを十分に機能させることが重要になる。一人ひとりの目標の着実な積み重ねが、部署や会社単位の目標達成につながる。

原点に戻り「南海人が総力を結集すればどんな課題もクリアできる」という信念のもと、格段の努力が求められた。

なお、23年4月1日、「凜進130計画」のスタートにあたり亘信二社長兼COOは、挨拶の冒頭で同年3月11日に起こった東日本大震災で被災された方々に哀悼の意とお見舞いの言葉を述べるとともに一日も早い復興

を祈った。

そして改めて「安全の確保とコンプライアンスの徹底」と「危機管理体制の再点検」を指示し、「変わりうるものだけが生き残る」のが生存競争であり、厳しい経営環境のなか、私たち自身が「変わらなければ」「変えなければ」という意識を持って業務に臨むよう訴えた。

## 「ISO14001」認証範囲が 本社部門に拡大(H24)

平成24年(2012)3月12日、当社は本社部門において環境マネジメントシステムの国際規格「ISO14001」の認証を取得した。既に22年3月に千代田工場において、「南海車両工業」と共同で同認証を取得しており、今回は認証範囲の拡大となった。

千代田工場の認証取得から7か月半後の22年11月、本社で「キックオフ宣言式」が行われた。当社が率先して認証取得すれば、環境経営体制のさらなる強化・拡充につながる。そうした意図をもった「挑戦」だった。審査では、沿線などでの清掃活動や、大阪府や岬町などに行っている多奈川ビオトープでの活動など、地域社会との連携・協働による環境保全の取組みについて、特に高い評価を受けた。

ISO認証の取得・拡大は、グループ経営方針に掲げる「環境重視企業」の実現に向け、当社の取組みをアピールする好機にもなった。



ISO14001認証登録証(複写)

## 本社機能を「南海なんば第1ビル」に移転 (H25)



南海なんば第1ビル外観

平成25年(2013)1月23日、オフィスビル「南海なんば第1ビル」が竣工し、本社部門などを「南海会館ビル」から移転し、2月12日から業務を開始した。本社の移転は、南海会館ビル竣工時以来のことで、56年ぶりの大規模な引越しとなった。

当社は、中期経営計画「凜進130計画」において、「なんばのまちづくり推進」を基本方針のひとつとして掲げ、南海会館ビル建替計画の具現化を柱とした様々な取組みを進めてきた。そして23年11月、本計画が「都市再生特別地区」に関わる都市計画決定を受けるに至り、およそ5万4,000m<sup>2</sup>相当の容積割増を得て、約7万8,000m<sup>2</sup>の超高層ビルの建設を進めることとなった。おのずと南海会館ビルの解体・撤去が決まり、本社機能の移転は、移転先となる同オフィスビルの竣工を待って行われた。

南海なんば第1ビルは、22年9月に大阪市難波土地区画整理組合から取得した「C街区保留地」(約8,000m<sup>2</sup>)に建設。地上12階建てで、4階から11階までのフロアに当社グループが入り、2階と3階には、大阪府立大学の<sup>アイサイト</sup>新拠点「I-siteなんば」が入居。当社と同大学は「地域活性化連携協定」を締結し、観光をはじめとした地域活性化に協働で取り組むことになった。先行して24年4月に隣接地にオープンしたライブホール「Zepp Namba (OSAKA)」とともに、「学術」「文化」

「観光」の発信拠点として、なんばエリアのさらなる魅力向上と発展に貢献すべく、なんばエリアの南端に位置することから、まちの回遊性を高め、なんばエリアをさらに南へ拡大させる役割を担っていく。

## 「大阪府都市開発」の株式取得 (H26)

平成26年(2014)6月6日の大阪府議会で、大阪府都市開発株式会社の当社への株式売却が正式に承認された。晴れて同社は、同年7月1日より当社のグループ会社となり、社名を泉北高速鉄道株式会社に變更。代表取締役社長には当社の福田順太郎取締役副社長が就任した。

20年に大阪府が「民間でできるものは民間にゆだねる」という方針のもと、「大阪府都市開発」の売却を表明するにあたり、当社には、かつて鉄道敷設計画時に資金不足からやむなく単独での参画を断念した思いがあった。しかも、同社が運営する泉北高速鉄道が相互直通の相手であること、この地域がバスなど当社の事業エリアであり、業容拡大のチャンスでもあることから、獲得に向けての取組みを進めてきた。

初回入札では外資系投資ファンドが落札したが、25年末の府議会で否決された。その後26年1月下旬に大阪府から再提案の打診があり、買収額を当初より30億円上積みし750億円を提示した結果、当社との随意契約の意向が示され、同年5月15日に大阪府などとの間で株式譲渡契約を結ぶに至った。

「大阪府都市開発」は、鉄道事業に加え、物流事業(流通センター事業)を行っており、東大阪と北大阪に46万m<sup>2</sup>ほどのトラックターミナルなどを有するほか、泉ヶ丘駅前にはショッピングセンター「パンジョ」もある。

これらを合わせて年間195億円の営業収益、約56億円の営業利益がある優良企業で、購入に要する750億円という金額は、当社にとって巨額ではあるが決して法外な投資ではないと判断した。



記者会見で質問に答える山中会長

泉北ニュータウンには高齢化や人口減少といったマイナス要因もあるが、一定の人口集積があり、加えて魅力的なのは物流事業だった。現在は平面利用しているが、今後高層化などによって有効活用できる余地がある。そのほか、鉄道事業においてもダイヤ面の効率化やメンテナンスなど技術部門でも統合効果が期待できる。また、「南海ビルサービス」をはじめ、「南海国際旅行」「南海商事」「南海車両工業」「南海バス」など、当社グループ内での相乗効果も見込むことができる。

山中諄会長兼CEOは、株式取得が正式に承認された26年6月6日、次のように述べている。

「創業以来129年、諸先輩方が長きにわたり地域の皆さまとともに、地道にまちの発展に貢献してきたことが評価され、今回の成功につながった。沿線の人々からの『南海に任せたい』『南海にお願いしたい』という声が、大きな後押しになった。奇しくも今年は、当社創業者のひとりである松本重太郎翁の没後100年の法要が行われる。翁は、129年前に難波から堺の間の鉄道を敷かれて当社の歴史を作られた。没後100年の今、新たな鉄道線が当社グループに加わるということで、不思議な運命を感じている」。

「泉北高速鉄道」のグループ化という業容拡大によって、当社グループに大いなる成果をもたらした。

## 「凜進130計画」の成果 (H27)

「凜進130計画」では、「事業の『効率性追求』と『拡大と成長』」に取り組み、事業構造の変革を成し遂げる4か年」として位置づけ、「泉北高速鉄道」の株式取得など事業基盤の拡大を図る一方、生産性向上施策の推進など効率性の追求に取り組んできた。

その結果、平成26年度の営業収益は目標を若干下回ったものの、経常利益は目標を大きく上回る過去最高益を記録。連結有利子負債残高／EBITDA倍率についても目標を達成し、9.6倍となった。

また、14年度にスタートした「創生120計画」以降、「事業の選択と集中」「強靱な経営体質への転換」などをテーマに財務体質の強化に重点的に取り組んできたことで、事業構造の変革は着実に成果を上げている。

### 【「凜進130計画」の成果】

	26年度(実績)	26年度(目標)	22年度(実績)
連結営業収益	2,109億円	2,300億円	1,861億円
連結経常利益	220億円	130億円	114億円
連結有利子負債／EBITDA倍率	9.6倍	10倍台	11.6倍

# 4.

## 深展133計画

2015～(平成27年度～)

### グループ経営方針

平成27年度から3か年にわたる新中期経営計画を策定するにあたり、まず当社グループの普遍的なテーマである以下の4項目を、改めて「グループ経営方針」として位置づけた。

- ・「安全・安心の徹底」… 鉄道をはじめとしたすべての事業において安全・安心を徹底
- ・「環境重視」… 「地球環境保全」を使命として認識、事業遂行において環境に配慮
- ・「コンプライアンスの徹底」… 法令遵守、自らの社会的責任を認識、公正で健全な企業活動
- ・「顧客志向の追求」… 地域に密着した企業として、お客さま目線での行動を徹底

同方針は、前中期経営計画「凍進130計画」において定められたグループ経営方針を継承し、当社グループ全社員に普遍的テーマとして再認識させるものであった。

### 「深展133計画」の策定

平成27年度を初年度とする新中期経営計画の策定にあたり、当社グループを取り巻く内外の経営環境と課題が整理された。

当社グループの利益創出力は強化されつつあるが、有利子負債はなお過大な水準にあり、沿線人口の構造的な減少傾向や少子高齢化の進展、およびエリア間競争などへの対応が求められている。一方、「泉北高速鉄道」のグループ化による沿線エリアの拡大、物

流事業（流通センター事業）への進出、なんば再開発の進捗、関西国際空港を利用するインバウンドの増加など、様々な分野において成長の可能性を持っている。

こうしたビジネスチャンスを実に結実させていくとともに、さらに次の事業基盤作りを着実に進めていく。そして、これまでに築いてきた事業基盤を、量的成長（収益拡大）と質的向上（財務健全性向上）の両面において一層強固なものとし、揺るぎない経営基盤を確立する。

そのため、本年の創業130周年を契機として今後3年間を「更に深耕し<sup>ひろ</sup>展げていく3年間」と位置づけ、新中期経営計画の名称を「深展133計画」とした。

### 基本方針(最重要項目)

これまでに築いてきた事業基盤を深耕し展げていくにあたり、今後の成長が期待され、かつ当社グループの事業基盤の中核をなす次の3項目を、取り組むべき最重要項目と位置づけた。

#### (1) 泉北関連事業の強化

「泉北高速鉄道」および泉ヶ丘駅前商業施設を当社グループに迎えたことを機に、泉北エリア全体の活性化に本格的に取り組み、当社鉄道事業をはじめグループ全体でシナジーを早期に発現すると同時に、事業機会の拡大と収益の向上を目指す。また、新たに獲得した流通センター事業を核として、グループ内の物流事業を拡大する。

#### (2) 関空・インバウンド事業の拡大

2020年の東京オリンピックに向け増加するインバウンド需要を、確実に当社グループに取り込む。多言語対応やハード・ソフトのバリアフリー化など基盤整備を早期に完了させ、空港アクセスに留まらず、その他の収益機会の拡大を加速させる。そのために、自治体など外部との連携により関西全体の魅力の向上と情報発信を図り、大阪がインバウンドゲート

シティとしての地位を確立できるよう率先し、当社グループの事業エリアへの来訪を促進する。また、関西国際空港を取り巻く環境変化に対応し、グループの関空関連の収益基盤の維持・拡大を図る。

### (3) なんばエリアの求心力向上

南海ターミナルビル再生の集大成である「新南海会館ビル(仮称)」が、お客さまのニーズに応えなんばエリアのポテンシャル向上に資するものとなるよう、次の基幹プロジェクトとして建替計画を推進する。また、不動産、流通事業などのバリューアップおよびラインナップ充実を図り、なんばエリアの鮮度を維持・向上させ他エリアと差別化する。

## 重点項目

以上3つの基本方針を実現していく上でベースとなる次の2項目については、重点項目として継続して取り組むこととした。

### (1) 沿線エリアの魅力創造

創業130周年を機に、南海エリア・南海グループのブランドイメージ向上を図るプロモーションを展開。また、多くのお客さまに沿線エリアを巡っていただく仕掛け作りや生活関連サービスの拡充、主要駅の機能強化などにより当社沿線エリアの魅力<sup>つく</sup>を創る。

### (2) グループ経営基盤の強化

インバウンドや物流事業など今後の成長分野に資金および人材を投入し次代の柱として育成しながら、一方で現在の経営状況と将来の環境変化を踏まえ、不採算事業の抜本対策を講じる。特にキャッシュフローを意識した投資・収支計画の徹底を図り、有利子負債残高/EBITDA倍率を改善していく。また、グループの成長をけん引する中核人材と新たな価値創造を担う多様な人材を、積極的に育成・活用する。

以上3つの基本方針と2つの重点項目を前提に、計画の最終年度にあたる平成29年度の数値目標が以下のとおり示された。

① 連結営業利益 300億円

② 連結有利子負債残高/EBITDA倍率 8倍台

## 遠北社長兼CEOの就任を発表

平成27年(2015)5月14日開催の取締役会において、同年6月23日付の業務組織の一部改正と代表取締役および役員の異動について決議し、山中諄代表取締役会長兼CEOが取締役会長に、遠北光彦取締役が代表取締役社長兼CEOに、金森哲朗常務取締役が代表取締役・専務取締役にそれぞれ内定した。創業130周年を機に、執行部を一新して新3か年計画「深展133計画」に取り組んでいくことにした。

また、亘信二代表取締役社長兼COOと福田順太郎取締役副社長はそれぞれ退任し、亘社長兼COOは新たに南海辰村建設株式会社の代表取締役会長に就任、福田副社長は泉北高速鉄道株式会社の代表取締役社長の専任となった。グループの中核会社である「南海辰村建設」の収益拡大を図るとともに、「泉北高速鉄道」の潜在能力を高めることでグループ全体の底上げにつなげるのが狙いである。



社長交代の記者会見

## 創業130周年記念式典 (H27)

平成27年(2015)6月1日、本社会議室において、創業130周年記念式典が開催され、亘信二社長兼COOが挨拶で次のように述べた。

「本日は、明治18年の創業以来130年にわたり諸先輩方が築いてこられた足跡に、敬意と感謝を表するとともに、我々自身が謙虚に現状を見つめ直し、将来を考える日です。130年の歴史に誇りを持ち、この歴史とともに歩んできたことを改めて感じていただき、130年という節目に立ち会えることを喜びたいと思います。また、これからの一年一年、新たな歴史をつくっていく決意、これを担う者としての熱い思いを、皆さん一人ひとりに強く持っていただきたい。今年、新中期経営計画『深展133計画』の初年度にあたります。平成26年度は、前期比では増収増益になりましたが、営業収益は前計画『凜進130計画』の目標を下回りました。今年度に入っても、当社を取り巻く環境は、まだ予断を許さない状況です。円安、株高がどこまで進むのか、原

油価格がどう推移するののかも懸念されます。さらに、電力需給は厳しい状況が続いており、電力料金のさらなる値上げは、大きな不安材料です。一方、インバウンドの拡大は今後も続くと予想しています。そのようななか、新計画にしっかりと取り組んでいかなければなりません。『変わる』『変える』ことは進歩であり、皆さんには自ら変えるという主体性を持って臨んでもらいたい。業容拡大に向けて自らは何をどう変えていくのかを通じて、同計画を確実に推進し、新たな歴史を刻んでいくのです」。



創業130周年記念式典

# 安全 の 取組み

## 「過去から学ぼう」 ～事故パネルの掲示～

過去に発生した大事故の体験や苦い経験を引き継いでいくため、当社では「過去から学ぼう」と題した事故パネルを鉄道研修センターに掲示し、二度と同じ過ちを繰り返さないための教訓として、教育・研修時に活用している。

パネルでは、多数の死傷者を出した昭和の三大事故をはじめとする事故を取り上げた。社内資料をもとに構内配線図などを用いて事故概況を解説し、また、当時の社会的影響を実感できるよう、新聞記事も紹介している。

昭和の三大事故について振り返ってみる。

### ●樽井9号踏切(男里川)列車脱線事故

昭和42年(1967)4月1日19時26分ごろ、樽井9号踏切道(樽井～尾崎間)で発生し、225人が死傷した(死者5人、負傷者220人)。

下り急行列車が同踏切道手前に差し掛かった際、運転士は下り線上に立ち往生しているトラックを発見。運転士は非常ブレーキをかけたが間に合わず衝突。トラックとともに1・2両目が約5m下の河原に転落。3両目が宙吊りの状態で、4・5両目は鉄橋上で傾いたまま停車した。

事故はトラックのエンストが直接の原因であったが、担当運転士が自分の子どもを運転台添乗席に乗車させていたことが判明。子どもに気を奪われて発見が遅れたことも原因とみられている。

### ●箱作駅構内列車衝突事故

昭和42年(1967)7月24日20時10分ごろ、箱作駅構内で発生し、95人が負傷した。

貨物車両の入換のため、箱作駅6番線(同駅最東側)から難波方に約35m進行したところ、下り急行列車が同駅下り場内信号機の停止信号を無視



過去から学ぼう

して進入し、正面衝突した。電気機関車は6番線に約50m押し戻され脱線して約80度傾斜、連結していた貨物車1両も横転した。また、急行列車の1・2両目が脱線した。

事故原因は、下り急行列車の担当運転士が場内信号機の停止信号を無視したためであった。

### ●天下茶屋駅構内列車衝突事故

昭和43年(1968)1月18日17時17分ごろ、天下茶屋駅構内で発生し、253人が負傷した。

春木駅を16時54分(10分遅れ)にほぼ満員の状態で発車した上り臨時列車が、時速約100kmで天下茶屋駅手前に差し掛かった際、運転士は同駅ホーム手前の閉そく信号機が注意信号を現示しているのを発見したが、非常ブレーキの処置が遅れ、上りホーム難波方の貨物発着番線に突入、同線上の下り回送列車と正面衝突した。この衝突によって上り臨時列車の先頭車両は、下り回送列車の先頭車両に食い込んだ状態で約50m押し戻して停止し、1・2両目が脱線して、このうち1両目が約45度傾斜した。一方、下り回送列車も1両目が脱線して約45度傾斜した。

事故原因は、信号の見落としという最も基本的な注意義務を怠ったためであり、その背景には10分遅れて発車したための焦りがあった。

これら三大事故をはじめ、パネルで取り上げた事故はいずれも「人的なミス」を指摘されたものである。

この10年の間にも、係員が確認を怠ったことに起因する事故が発生している。運転取り扱いにおいてどこに問題があったのか、どういった対応が二次災害の防止に必要なか、同様の事故を起こさないためにどのような対策が施されたかなど、過去を真摯に振り返ることで今後の事故防止につなげていかなければならない。人的ミスの撲滅には、安全確認の基本動作「目で見て、指で差して、声に出す」の徹底が不可欠となる。こうした地道な取組みを大切にしたい。

## 安全対策設備の進化

安全・安心への意識の高揚を図る一方で、この10年には従来の運転保安設備・防災システムに加え、様々な設備の導入を推進した。その一部を以下に紹介する。

### ●新型ATS(自動列車停止装置)

曲線・分岐路・線路終端など、線路の条件に応じた速度制限装置の設置が義務づけられたことから、連続制御方式の新型ATSの導入を進めている。

従来の方式は、ATSを設置している地点で速度超過があると非常制動により列車を停止させるが、新型ATSは、ATSを設置している地点から制限速度のある地点までの間で速度超過があると、自動的に制限速度まで列車を減速させるもので、より高い安全性を確保できる。現行のATSとの併用が可能であるため線区ごとの対応が可能で、平成25年(2013)5月に南海本線と空港線で運用を開始、高野線は28年度までに工事を完了する予定である。

### ●列車運行管理(PTC)システム更新と指令所集約

平成24年(2012)11月4日、南海線および高野線一部区間の列車運行を管理する「列車運行管理(PTC)システム」を全面更新した。

新システムは、プログラムの実行速度が従来の3倍以上になるなど性能が飛躍的に向上。また、それぞれ独立していたPTCとCTC(列車集中制御装置)を一体化したことで、省スペース化と省電力化を実現した。機能面においては、複数の操作盤で行っていた作業を、1つのマウス操作で行えるようにしたことで業務を簡略化。また、モニター表示された列車運行図表の上に、実際の走行実績を重ねて表示することで、より詳細な運行状況を把握できるようになった。

なお、主要駅などには列車の運行状況が分かるTID(列車在線位置表示)装置を新設し、ダイヤ乱れの際、お客さまへの適切な案内に努めている。



列車運行管理(PTC)システム

### ●緊急地震速報システム

地震対策については、鉄道駅や高架橋柱の耐震補強並びに橋梁の落橋防止対策を計画的に実施している。その一方で新たな対策として、平成18年(2006)10月30日に「緊急地震速報システム」を導入した。

同システムは、最初の小さな揺れ(P波)から震度5弱以上の地震が推定される場合に気象庁が配信する緊急地震速報を運輸指令で受信し、全列車の運転士に対して警音と人工音声で緊急停止を指示するものである。



緊急地震速報システム