

平成 15 年 8 月 26 日

各 位

会社名 相模鉄道株式会社  
代表者名 取締役社長 及川 陸郎  
(コード番号 9003 東証第一部)

## **グループ中期経営計画の策定及び業績予想の修正並びに配当に関するお知らせ**

当社では、激変する経営環境に対応し、強靱な連結経営体制を構築していくために、持株会社体制への移行を最終目標とするグループ新経営管理体制の構築を進めております。今般、この最終目標に向けて、平成16年度から平成18年度までを対象としたグループ中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

また、平成15年度を本計画の準備期間と位置づけ、当社及び関連会社の保有資産を全面的に見直した結果、当期において固定資産の減損会計の前倒し適用や販売用不動産の評価減等を行なうこととし、平成15年5月22日発表の連結及び個別の業績予想を修正いたします。

これに伴い、平成15年8月26日開催の取締役会において、当期の中間期及び期末の利益配当金について無配とすることを決議いたしましたので、併せてお知らせいたします。

## 相鉄グループ中期経営計画

### ～地域ナンバーワンの快適生活応援企業を目指して～

#### はじめに（計画の背景）

相鉄グループは、これまで横浜駅と神奈川県央部を結ぶ鉄道路線とそれを補完するバス路線のネットワーク、そして沿線の宅地と商業施設の開発を中核に、様々な生活関連サービスを沿線のお客様に提供するという事業構造によって成長してまいりました。しかし、バブル経済の崩壊に伴う地価の継続的下落と長期化するデフレ不況によって、当社グループの収益を支えてきた事業構造はその見直しを迫られております。

このような状況の中、当社グループが将来にわたり持続的に成長を続けるためには、各事業の自立経営を強化し、いわゆる「事業の選択と集中」を大胆に推進してすべてのグループ企業が連結企業価値の向上に貢献する、強固な連結経営体制を構築することが求められます。そこで当社は、当社を持株会社とする相鉄グループ新経営管理体制の構築を決意し、平成12年11月以来その準備に取り組んでまいりました。これまで、その第1ステップとして関連事業会社のガバナンス強化を目的とした「中間統括会社」を設立し、役割を終えた事業や業績が著しく不振な事業、そしてグループ会社間で重複している事業の整理統合等を実施してまいりました。第2ステップとして、更に明確な指標によるグループ事業の業績評価と、それに基づく事業再編の推進によるグループ事業ポートフォリオの最適化、そして当社の事業を分社化することによる持株会社体制の構築に着手いたします。

今般、この新経営管理体制構築の第2ステップ実施に向けた諸施策を相鉄グループ中期経営計画として取りまとめました。持株会社体制による強固なグループ経営体制を構築し、各事業が長年にわたる沿線地域での事業展開により培ってきたお客様からの信頼を活かして競争力を高め、「地域ナンバーワンの快適生活応援企業グループ」となることを目指してまいります。

#### 【1】 計画期間

平成16年4月1日～平成19年3月31日(3ヶ年)

## 【2】 基本方針

- (1) 持株会社体制への移行により、徹底した自立経営を前提とした強固なグループ経営体制を確立する。
- (2) 明確な業績指標による選択と集中により、事業ポートフォリオの最適化を推進する。
- (3) お客様の視点に立った経営の推進と、横浜駅西口及び沿線エリアへの経営資源の重点投下により沿線価値を高め、お客様に一層信頼され愛される「相鉄」ブランドの確立を図る。
- (4) グループキャッシュマネジメントシステムの活用や設備投資の抑制、遊休資産の処分等により有利子負債を圧縮する。
- (5) 人件費を含め、抜本的な営業費の削減を行なう。

## 【3】 諸施策

上記の方針に基づき、以下の諸施策を実施いたします。なお、労使協議が必要な事項につきましては、早急に労働組合との協議を開始いたします。

### 1. 持株会社体制への移行

平成17年4月を目途に、当社の鉄道事業以外の各事業(自動車事業、不動産分譲事業、不動産賃貸事業、流通・サービス事業)の分社化を実施し、平成12年11月以来取り組んでまいりました「相鉄グループ新経営管理体制」の構築を完了いたします。

#### (1) 持株会社体制移行の目的

当社グループが持株会社体制へ移行する目的は以下の通りです。

グループ経営と事業執行の分離

事業運営に関する権限と責任の明確化

意思決定の迅速化

明確な基準による業績評価と、それに基づく事業再編の推進

各事業に最適な諸制度の導入

自己責任の原則による自立経営の強化

## (2) 新経営管理体制構築完了後のグループ体制

新経営管理体制構築完了後(平成17年度予定)のグループ体制は、5ページ図1のように想定しています。原則として、分社する事業に関わる資産及び負債は、事業を承継する会社に包括的に移管いたしますが、経営資源の最適配分の視点から、移管せず持株会社が保有を続け、あるいは別の事業会社へ移管することもあります。また、分社する事業に関わる社員は、原則として分社先の会社への出向といたします。鉄道事業につきましては相模鉄道(株)が引き続き営みます。

## (3) 持株会社及び各事業会社の役割

持株会社(当社)はグループの中核事業である鉄道事業を営むと共に、相鉄グループのグループ本社として、グループ総合戦略の立案、グループ経営資源の最適配分、各事業会社のモニタリング、既存の事業会社の枠にあてはまらない新規事業の開発などの業務を行ない、グループ利益の最大化を目指します。

各事業会社(既存の関連事業会社を含む)は、その事業の執行に関して、所定の事業の枠組み・資金枠等の範囲内において意思決定権限を持ち、自己責任経営・自立経営の原則のもと、各事業会社の利益の最大化を図ります。

## (4) 公開会社の位置づけについて

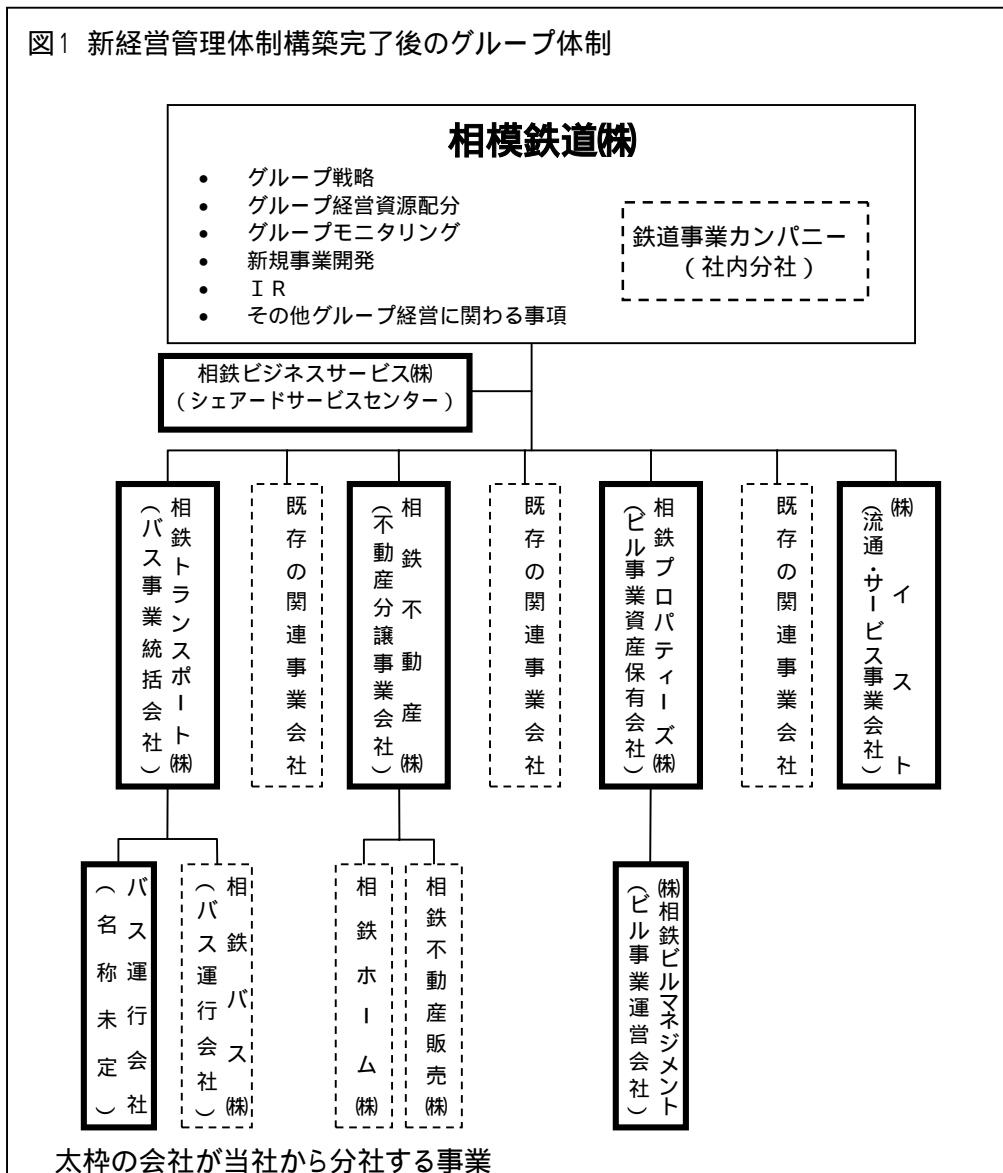
関連事業会社のうち株式を公開している相鉄ローゼン(株)(東証一部上場)、横浜地下街(株)(JASDAQ上場)及び相鉄企業(株)(JASDAQ上場)につきましては、グループ経営強化のため当社による株式保有比率を高めていくこととし、その第一歩として、持分法適用関連会社である相鉄ローゼン(株)及び横浜地下街(株)について、株式買取りにより当年度において連結子会社とする予定であります。

## (5) 今後のスケジュール(予定)

平成16年6月 定時株主総会に当社各事業の分社について付議  
平成17年4月1日 事業分社、新経営管理体制構築の完了

なお、一部の事業については、上記スケジュールを前倒しして実施いたします。

図1 新経営管理体制構築完了後のグループ体制



## 2. 事業の選択と集中

すべてのグループ事業の利益創出によるグループ企業価値の最大化を図るため、「価値基準」及び「収益基準」の2つの基準による事業分類を基礎に、事業の「選択と集中」による再編を推進し、相鉄グループにおける事業ポートフォリオの最適化を早期に達成してまいります。

### 事業ドメインによる「価値基準」

当社グループが今後積極的に展開すべき事業ドメイン(領域)を次の3つに集約いたします。

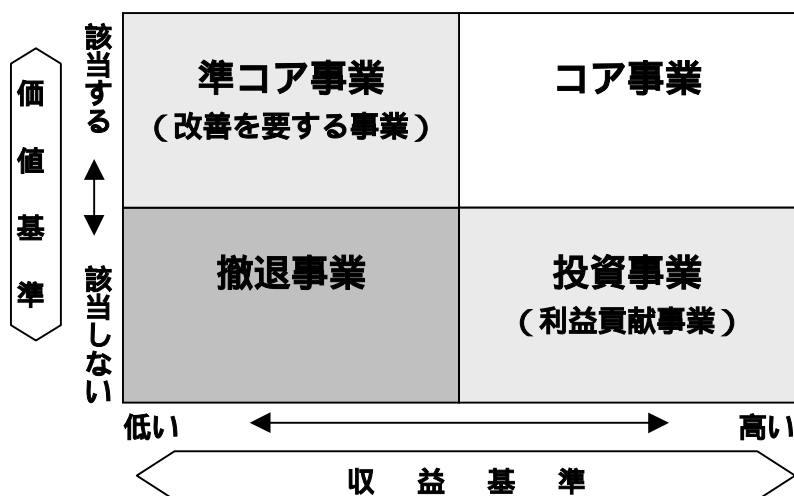
- 1) 旅客運輸事業...鉄道、バス、タクシー、ハイヤー等
- 2) 都市文化創造事業...ビル賃貸、SC運営、ビルメンテナンス、ホテル、映画館等
- 3) 生活空間創造事業...住宅開発及び住宅関連サービス、スーパー・DIY・物販等の流通、飲食店等

これらの事業はいずれも沿線のお客様の生活を快適にすることを目的とする事業であり、沿線価値の向上に大きく寄与し、あるいは事業間の相乗効果が大きく期待できる事業であります。

### 業績評価制度の導入による「収益基準」

グループ事業の業績を客観的に評価する指標を設定いたします。なお、使用する指標はキャッシュフロー、健全性、効率性、成長性、生産性、計画達成度など多面的な観点での評価を組み合わせたものいたします。

上記の「価値基準」及び「収益基準」の2つの指標を用いて、次のようにグループ事業进行分类いたします。



なお、新経営管理体制の構築に着手後(平成12年11月以降)、これまでに実施いたしました当社及び連結子会社における事業再編は次の通りです。

事業・会社名	期日	再編内容
当社砂利事業及び石油製品販売事業	平成13年10月1日	相鉄興産(株)に営業譲渡
当社バス事業の営業の一部(綾瀬営業所管轄の26路線)	平成13年12月1日	相鉄バス(株)に営業譲渡
相鉄不動産(株)と相鉄エステート(株)の吸収合併	平成14年3月1日	相鉄不動産(株)が存続会社
(株)パシフィック・コンベンションサービスの会議運営専門業	平成14年4月1日	(株)相鉄エージェンシーに会社分割(分割型吸収分割)
当社ビル運営管理事業の一部 (二俣川営業所管轄の賃貸ビル38棟及び駐車場10箇所におけるビル運営管理)	平成14年10月1日	(株)相鉄ビルマネジメントに会社分割(分社型吸収分割)
(株)相鉄スポーツ	平成15年3月31日	営業停止 <sup>(1)</sup>
当社管理部門(総務・経理・人事・システム)の一部の機能	平成15年7月1日	相鉄ビジネスサービス(株) <sup>(2)</sup> へ移管
相鉄コンクリート(株)及び湘南建材輸送(株)	平成15年7月31日	三和石産(株)及び(株)三好商会に全株式を売却

- (1) 当社は(株)相鉄スポーツに、当社保有のスポーツ/文化施設の管理運営を委託しておりましたが、これらの施設はグループ内外へ委託先を変更いたしました。
- (2) グループ間接業務の効率化のため、相鉄ビジネスサービス(株)のシェアードサービスセンター化を推進中であります。

### 3. 経費の削減

将来の経営基盤の安定を図るため、以下の施策により抜本的なコスト削減を実施いたします。

#### (1) 人件費の削減

役員報酬につきましては20%を削減いたします(既の実施している削減分を含む)。

社員人件費につきましては総額の10%を削減いたします。

上記により、每期約21億円の削減をいたします。

#### (2) 一般経費の削減

業務全般の見直しにより、年間10億円(約5%相当)の一般経費を削減します。

## 4. お客様視点での経営の推進

お客様視点での経営を推進し、全社をあげて高度なお客様満足を実現していく体制を整備していくため、当社社長を委員長とする「CS委員会」を平成15年5月に、また、CS推進の事務局(業務管理本部CS担当)を設置いたしました。今後はCS委員会及び業務管理本部CS担当を中心に、高度なお客様満足を実現していく仕組みを構築してまいります。その第一ステップとして、より多くのお客様の声を経営に反映させる仕組みを構築するため、お客様からのお問い合わせやご意見を承る専門窓口(コールセンター)を平成15年10月を目途に設置いたします。

## 5. セグメント別施策

### (1) 運輸業

#### 鉄道業

- サービス向上による競争力獲得を目指し、駅等のサービス部門特化を推進し、且つ、同部門における低廉な運営体制の構築を図ると共に、技術部門を含め事業全般における徹底的な業務効率化による経費の削減に努めます。
- 営業部門の組織及び体制を強化すると共に、駅の拠点性及び沿線の事業性を向上させ、収益の拡大を目指します。
- 上記二項目の効果を最大化することを目的として鉄道事業に関する抜本的な構造改革案を早急に策定いたします。
- 沿線価値の向上による輸送人員の増加を目指し、東京都心へのアクセス向上や湘南台以西への延伸による新たな交通ネットワークの構築について鋭意研究を進めてまいります。

#### 自動車業

- 平成16年10月を目途に、相模鉄道株のバス事業の分社化及び人件費の削減を中心とした大幅な経費削減策を実施し、事業存続できる構造へ転換いたします。

### (2) 建設業

- 利益を重視した受注戦略の徹底と、コストダウン及び生産性の向上により工事採算性を高めます。
- グループ内に重複する建設事業の再編を推進いたします。



### (3) 流通業

- ストア業・物品販売業につきましては、既存店舗の採算性を厳格に見直し、採算制の低い店舗については閉鎖を含め抜本的な対策を実施すると共に、物流の再構築を実施し、店舗オペレーションの効率化及びローコストオペレーションを推進いたします。
- 駅構内を中心とした直営店舗事業につきましては、オリジナル店の多店舗化を図り、利益率の高い事業構造を構築いたします。

### (4) 不動産業

#### 不動産分譲業

- 短期回転型・省資金型の開発事業により重点を置き、開発に長期間を要する大規模面開発事業については大幅な見直しを行ない、収益構造の転換を推進していきます。
- 住宅ストック関連事業(リフォーム事業等)や住生活関連事業(育児支援事業等)でグループの総合力を発揮できる仕組みを構築し、沿線地域の住・生活環境の活性化や沿線価値の向上に努めてまいります。

#### 不動産賃貸業

- 横浜駅西口エリアはグループ不動産賃貸業の最重要拠点ですが、平成16年2月の「みなとみらい21線」開業やそれに伴う横浜駅改良計画等、激変する同エリアの商環境に対応すべく、相鉄ジョイナス各階の活性化(リニューアル)の推進を初めとする同エリアへの重点投資を継続いたします。
- 横浜地下街(株)の連結子会社化を踏まえ、相鉄ジョイナスとザ・ダイヤモンドの戦略的連携を強化いたします。

### (5) レジャー・サービス業

- ホテル業につきましては、平成14年度での開業費償却の終了等もあり、平成15年度以降は収益の改善が見込まれるものの、景気低迷や競合の激化により引き続き厳しい事業環境が予測されます。今後とも国際級のホテルとしてのブランド力に加え地域顧客からの評価を更に向上させるため、高度なお客様満足度の実現と営業力の強化等に取り組むと共に、引き続き運営の効率化に取り組んでまいります。

## 【4】 「負の資産」の一括処理

今期を本中期経営計画の準備期間と位置づけ、今期においてグループの販売用不動産の含み損を処理する共に、固定資産の減損会計の前倒し適用を行なう等、「負の資産」について一括処理し、将来の懸念材料を一掃いたします。処理する資産は次の通りであります。

(百万円)

項 目	平成16年3月期中間		平成16年3月期	
	個別	連結	個別	連結
販売用不動産の評価減	14,957	17,053	14,957	17,053
固定資産の評価減(減損会計前倒し適用)	0	0	5,415	10,533
貸倒引当金繰入等	4,974	1,345	5,122	1,345
計	19,931	18,398	25,494	28,932

固定資産の減損会計につきましては、平成15年8月1日付 企業会計基準委員会発行「企業会計基準適用指針公開草案第6号 固定資産の減損に係る会計基準の適用指針(案)」に基づいて算出しております。

## 【5】 数値目標

以上の諸施策を実施することにより、本計画の最終年度である平成19年3月期における目標数値を以下の通り設定いたします。

	平成15年3月期実績	平成19年3月期
連結売上高	226,558百万円	354,300百万円
連結経常利益	7,092百万円	12,300百万円
連結当期純利益	155百万円	6,200百万円
連結株主資本当期純利益率(ROE)	0.3%	9.0%
連結有利子負債残高	(1) 385,703百万円	357,200百万円
連結有利子負債/EBITDA倍率	(2) 10.1倍	9倍

注：当年度において当社の持分法関連会社である相鉄ローゼン(株)及び横浜地下街(株)を連結子会社とする予定であり、比較のため、上表における平成15年3月期実績のうち(1)及び(2)の数値につきましては両社分も単純合算した数値といたしました。  
なお、EBITDA = 償却前営業利益として算出しています。

## 業績予想の修正及び配当の修正

### 1. 業績予想の修正

上述の損失処理及び子会社の異動に伴い、平成15年5月22日の決算発表時に公表した平成15年4月1日～平成16年3月31日の業績予想を下表の通りに修正いたします。

(1) 平成16年3月期連結中間業績予想数値の修正(平成15年4月1日～平成15年9月30日)

(単位:百万円)

	売上高	経常利益	当期純利益
前回発表予想 (A)	97,400	1,600	400
今回修正予想 (B)	96,000	2,300	12,800
増減額 (B - A)	1,400	700	13,200
増減率 (%)	1.4	43.8	
(ご参考) 前期実績 (15年3月期中間)	105,390	2,993	1,201

経常利益の増は不動産分譲事業の営業利益増によるものであります。

(2) 平成16年3月期個別中間業績予想数値の修正(平成15年4月1日～平成15年9月30日)

(単位:百万円)

	売上高	経常利益	当期純利益
前回発表予想 (A)	47,635	1,858	1,076
今回修正予想 (B)	47,500	2,900	11,200
増減額 (B - A)	135	1,042	12,276
増減率 (%)	0.3	56.1	
(ご参考) 前期実績 (15年3月期中間)	50,370	2,970	1,748

経常利益の増は不動産分譲事業の営業利益増によるものであります。

(3) 平成16年3月期連結通期業績予想数値の修正(平成15年4月1日～平成16年3月31日)

(単位:百万円)

	売上高	経常利益	当期純利益
前回発表予想 (A)	215,400	5,500	2,400
今回修正予想 (B)	271,400	6,300	20,200
増減額 (B - A)	56,000	800	22,600
増減率 (%)	26.0	14.5	
(ご参考) 前期実績 (15年3月期)	226,558	7,092	155

売上高の増は、持分法適用関連会社であります相鉄ローゼン株式会社及び横浜地下街株式会社が当期より連結の範囲に含まれることによる増加であります。

(4) 平成16年3月期個別通期業績予想数値の修正(平成15年4月1日～平成16年3月31日)

(単位:百万円)

	売上高	経常利益	当期純利益
前回発表予想 (A)	104,462	4,243	2,373
今回修正予想 (B)	104,600	5,000	13,600
増減額 (B - A)	138	757	15,973
増減率 (%)	0.1	17.8	
(ご参考) 前期実績 (15年3月期)	108,029	6,110	2,444

## 2. 配当について

平成16年3月期の配当につきましては、1株当たり年間5円の配当を予定しておりましたが、上記の通り当期純損失が見込まれるため、誠に遺憾ながら中間及び期末ともに無配とさせていただきます。

	1株当たり年間配当金		
		中間	期末
前回発表予想	5円00銭	2円50銭	2円50銭
今回修正予想	0円00銭	0円00銭	0円00銭
(ご参考)前期実績	5円00銭	2円50銭	2円50銭

なお、平成17年3月期は中期経営計画に基づく取組みを通じて業績改善を図り、復配を実現する予定であります。

以上