

第3章 鉄道事業者の多角化経営

1. 大手私鉄グループの誕生と変遷

現在、都市圏輸送を担当する大手私鉄を代表として、鉄道事業者は、本来の業務である鉄道輸送業以外にも、多角的に事業を展開している。このような経営手法は、戦前の阪急や東急に端を発している。これらの鉄道会社は、自社路線の需要喚起を狙って、沿線に学校を招致したり、ターミナル駅にデパートを建設したりすることで、平日の通勤時間外や混雑方面とは逆方向の需要を創出した。

その後、都市の外延化、人口の増加に伴い、都心へつながる鉄道路線沿線で利用者が大きく増加し、輸送力増強のための投資が必要となった時代には、関連事業は、その費用を支える役割を担った。特に、沿線の宅地開発等の不動産事業は、鉄道事業と並んで、現在に至るまで大手私鉄の大きな収益源となっている。また、このような関連事業で得られた利益を再投資することで、事業の幅や関連会社の規模は拡大し、大手私鉄は、企業グループと呼べるまでになった。高度経済成長期を経てバブル期までは、一様に拡大戦略を続け、自社路線沿線だけにとどまらず、全国、世界各地にも開発の手を伸ばした。だがバブル崩壊の後、リゾート開発事業をはじめとして、多くの関連事業の収益が悪化したことで、こうした多角経営戦略は見直しを余儀なくされた。特に、地価・不動産価格の下落による、含み益¹の減少あるいは不良資産の発生は、こうした資産に依存する経営の改革が必要であることを示したと言える。現在、収益性の低い事業からの撤退、負債の削減とともに、効率的経営を実現するため、各社でグループ企業の再編が進んでいる。

また、社会情勢の変化なども大きな影響を及ぼしている。少子高齢化・労働人口減少による輸送需要の減退、バブル崩壊後の消費停滞による関連事業の不振はもちろん、制度面についても大きな改革が行われた。

金融改革によって、間接金融から直接金融へと比重がシフトし、機関投資家など株主の発言権が増した。また、会計制度の改正で、グループ全体の収支を表す、連結決算がより重要視されるようになり、株式・社債など金融商品を額面でなく時価で評価する時価会計、投資額のうち、回収不可能になっ

¹ 資産の販売額と時価総額の差。後者のほうが大きければ、含み益が生まれ、逆に前者のほうが大きければ含み損が発生する。

た額を損失として計上する減損会計の導入で、よりの確な経営状態の把握が可能となり、株主らの、企業への評価の目がより厳しくなった。そのため、グループ全体として、より効率的経営を行うことが求められるようになった。

2. J R東日本グループの例

本州北部と、首都圏交通の基幹を担うJ R東日本は、利益(当期純利益)・収益(営業収益)ともにJ R6社の中で最大、世界的に見ても、運輸業界において最大の規模を誇る企業のひとつである。また、関連事業収入もJ R各社の中で最大である。

国鉄・J Rの関連事業の歴史を振り返ると、戦前は、国鉄をはじめとする巨大な公企業は、情報・資本・信頼度などの面で私企業に比べ圧倒的の優位にある、本来の業務がなござりになってしまった場合に与える影響が大きいなどの理由から、鉄道業以外の事業への進出は厳しく制限されていた。具体的には、駅施設の建設管理、駅構内店舗・宿泊施設の営業、鉄道を補助する交通機関の運行など、鉄道業に付帯して必要となる事業のみが許されていた。しかしその後、輸送業における国鉄の独占度が低下したことを背景に、許容される事業の幅が広がり、国鉄の分割民営化によりJ R各社が設立された際には、経営基盤を強化し、今後の激しい競争に耐えよう、関連事業については大幅な制約緩和がなされ、私鉄とほぼ対等な条件となった。

そして現在、J R各社は、分割民営化直後に比べると格段に多角的な事業展開を行っている。国鉄時代から引き継いだ駅ビルの進化、名古屋駅のセントラルタワーをはじめとする大規模複合ビルの建設、リゾート開発、旅行業、宅地開発をはじめ、様々な分野に事業を拡大している。

J R東日本については、鉄道事業収入は過去10年間、微増または横ばい傾向にある。これは、新幹線輸送(本社の営業収益における割合24.6%)が路線の延長で大きく収入を伸ばしたにもかかわらず、都市間・地域輸送(同18.2%)による収入が減少したためである。また、現在では収益の半分近く(同44.8%)を占める首都圏輸送だが、東京圏でも人口の減少を控え、先行きに不安が持たれるため、経営のさらなる効率化や、増収策に打って出なければ、経営状態が悪化することが予想される。

このほか、様々な社会情勢の変化を受けて、同社は、2004年度に中期経営計画「ニューフロンティア2008」を発表した。これによると、「信頼される生活サービス創造グループ」を目指し、顧客の期待に応え、またニーズを先取りするサービスを提供すること、「選択と集中」「自律と連携」の考え方の

もと、グループの競争力と総合力を高めること、社会的責任を果たしつつ持続的に発展することが経営方針として挙げられている。また、重要な経営課題として、関連事業については、駅の高度活用、生活サービス事業への取り組みの強化をうたっている。

生活サービス事業とは、同社の関連事業のうち、顧客の生活に密接に関わるものをあらわす。主なものとして駅スペース活用事業、ショッピングセンター・オフィス事業、ホテル事業、広告・出版事業などがある。

駅スペース活用事業は、駅を大きな経営資源と見なし、更なる高収益化、利便性の向上のため、その高度化活用に取り組む事業である。同社ではこの取り組みを「ステーションルネッサンス」と表現している。駅の機能向上のため、構内の移動や切符購入のスムーズ化・案内の改善、バリアフリーの促進、ホーム上の安全対策強化などの施策を行っているほか、駅構内小売業の開発を強力に推進している。上野駅の大規模開発、品川駅・大宮駅に開業した「ecute」など、構内店舗の総合的な整備はその代表例であるが、そのほかにも、無印良品・ユニクロ・吉野家など自社外ブランドとの提携、ファーストフードから本格的料理に至るまでの多彩な飲食店の展開なども行っている。2005年度には、連結ベースで全収益の14.8%を占めるまでになっている。



図 2-3-1 ecute 品川

ショッピングセンター・オフィス事業は、駅周辺のショッピングセンター（駅ビル）・オフィスビルの開発事業である。前者は「ルミネ」、「エスト」、「アトレ」等のブランド名で首都圏を中心に現在 20 店舗以上が運営されている。また、高架下スペースを活用したショッピングセンターも数多く展開し

ている。後者は、2005年に子会社の再編で事業がJR東日本ビルディングに一本化された。現在首都圏に17棟のビルを展開しているが、今後東京駅周辺に3棟が完成予定である。2005年度の連結ベースで全収益の7.4%を占める。

JR東日本グループは、基本的には、国鉄から受け継いだ事業をより高度に進化させることに力を注いでいると考えられる。これは、鉄道事業者としてより高収益を上げることが可能なのは、結局こうした「鉄道業に付帯する事業」だからであろう。また、グループは拡大の方向に動いているが、バブル崩壊後の大手私鉄の二の舞とならぬためにも、効率的経営が出来なくなる事態などには注意せねばならないだろう。同社は大手私鉄より広いエリアをカバーし、その中には収益の少ない地方部を含んでいるが、鉄道路線自体はもちろん、そうした地域における関連事業の維持の方法も今後検討されるべきだと考える。

3. 東急グループの例

東急グループは、全体で営業収益1兆3885億円（2005年度）を誇り、これは、関東はもちろん、全国の手私鉄16社の中でも最大の規模である。

同グループは、関東における私鉄多角経営の先駆者的存在であり、創始者・五島慶太が強力なリーダーシップを発揮し、グループの繁栄を築いた。戦後の「多摩田園都市」開発は、民間の手による住宅開発事業の成功例としては最大規模のもので、沿線のブランドイメージは現在では不動のものとなっている。しかし、グループの肥大化や全国・海外への拡大戦略の結果、バブル崩壊後に経営が悪化したのは他社と同様であり、2000年に「東急グループ経営方針」を策定し、本社を中心に、グループの再編を強力に推進している。

その方法は「選択と集中」であり、自社路線沿線の活性化または東急のブランドイメージの向上に貢献する事業がグループの中核として求められた。つまり、鉄道業はもちろん、ショッピングセンター、百貨店などの小売業、住宅分譲やビル管理などの不動産事業、ケーブルテレビなどの情報通信業、輸送業、ホテル業などがそれにあたり、経営基盤強化のため子会社の再編などが行われたが、グループへの寄与が小さい会社は、優良な経営を行っていてもグループ外への売却などが行われた。

たとえば、ホテル業は、ブランドの認知度を高めるのに有効であるため、全国展開が維持されたが、激しい改編が行われた。従来は東急本社と、東急ホテルチェーン社の2社が59店舗を展開していたが、まず2001年に予約窓口を一本化、翌年にはチェーン店の名称を「東急ホテルズ」に統一した。続

いて 2003 年には本社の店舗を東急ホテルチェーン社に譲渡、経営は同社が行うが、実際の店舗営業は東急ホテルマネジメント社に委託した。更に 2005 年には東急ホテルチェーン社のホテル経営部門と東急ホテルマネジメント社を合併、新たに東急ホテルズ社を設立した。

収益の柱の一つである、不動産事業については、多摩田園都市も地価が下落傾向にあり、また、在庫の減少で分譲地の販売終了が近いことから、新たに不動産投資信託（REIT）事業²に進出している。

また、観光業では、2004 年に東急観光社を完全子会社化後、海外資本に持ち株の大半を譲渡し、グループから離脱させたほか、地方交通事業では、北海道・上信地方などでバス事業の再編が行われている。

沿線の活性化については、より古い時期から取り組みが始まっていた。90 年代初頭には、グループ戦略の標語として「3C」を掲げていた。これは、ケーブルテレビ、クレジット、カルチャーの 3 つの単語の頭文字に由来する。ケーブルテレビやクレジットカードは鉄道経営に新たな付加価値を与え、この時期に注目されていた新技術である。ケーブルテレビ事業は、駅や商業施設の情報を周辺の家庭へと発信し、クレジットカードは、駅で利用できるのももちろん、駅周辺の店舗で共通化することで、駅・鉄道と地域の連携をより強くすることが望まれていた。

その後、現在ではグループ全体のキャッチコピーとして「美しい時代へ」が用いられている。これは、生活シーンの中で求められる多様な価値観に対応した、美しい生活環境を形作ろうという意味がこめられている。沿線地域住民の生活に密接に関わろうとしている点で、「3C」時代の理念が継承され、さらに発展しているといえる。東急の、多摩田園都市をはじめとした沿線開発が、インフラの整備から、沿線価値の熟成に重点を置く、新たな段階に入りつつあることを示している。

4. これからの多角化経営

大規模で多角的な経営を行う、JR や大手私鉄などの鉄道事業者は、時代に適応するために大きな改革を行ってきた。しかし、今日においても自治体や経済団体などを中心として旧来のような大規模開発指向はまだまだ根強く残っている上、そもそも人口の減少、生活スタイルの多様化、国民の意識や価

² 不動産等を金融商品として扱う取引で、投資家から集めた資金を不動産で運用し、賃貸や売却で得た利益を配当する。

値観の変化などによって、拡大戦略だけでなく、住宅～都市の移動に頼っていた今までの多角経営スタイルが行き詰まりを見せているなど、将来に向けて解決すべき問題はまだまだ多い。また、鉄道事業に関しても、今後大きな収益の伸びが期待できないからとはいえ、コスト削減の推進によって、サービスの質が低下する恐れがあり、問題視されている。これを防ぎ、かつ、鉄道事業・関連事業共に健全な経営を行うためには、JR東日本、東急の項でも取り上げた、「選択と集中」の考え方が必要だろう。

まず、自社のアドバンテージを見極め、それを生かすことが出来る事業を中核に据える。そしてそれを補完し、相乗的に利益を生み出せる事業に投資を集中させるべきである。鉄道事業者にとって中核事業となるのは当然鉄道業である。公益事業という性格がある故に信頼性が高く、投資の呼び込みという点で有利である。また、他輸送機関との対比においてはその速達性、輸送力の大きさが利点となる。現状でもその特性を十分発揮していると言えるので、人口減少を迎える未来に渡っても、収支とサービスのバランスを保ち、社会からの信頼を維持すべきである。関連事業については、JR東日本の項で述べたように、駅という重要な集客設備を優先的に開発できることが利点と言える。駅の魅力向上は現在も各社が取り組んでいるが、自家用車の普及で駅の求心力は弱まっており、また、第1節で述べたように、鉄道路線間での競争も激しくなりつつある。このため、競争力の向上はもちろん、グループ内共通ICカードの活用策検討など、斬新な発想によるサービスの提供が必要である。

競争力が高くても、他事業やブランドイメージへの貢献が少ない分野については、グループ外への売却が有り得る。逆に、鉄道業は、収支の悪化した路線でも、前述のとおり、社会的信頼を下げる恐れがあるため、安易な廃止、無闇な公的補助のどちらもすべきでない。できる限りの経営努力を行うべきである。

選択と集中を地理的な意味で使えば、「沿線回帰」と言い表せる。闇雲に地域を拡大せず、自社の鉄道路線沿線に展開する事業をより充実させ、沿線価値の向上に努めるべきである。だが、現在ではライフスタイルの変化、インターネット等の普及による情報源の分散もあり、価値基準も個人によって多様なものになっている。そのため、他路線との差別化を図らねばならない。そのためには、他者の資本・ブランドの利用も検討する必要がある。また、地域との関わり方を見直し、インフラの整備や施設の建設だけでなく、文化情報の発信等様々な面で地域発展に貢献し、沿線住民の、地域と鉄道への愛

着を深めるべきである。

選択と集中の実現のためには、本社を中心として統率の取れた経営を行い、社会情勢の変化などには迅速に対応、新規事業の展開にあたっては、全体でリスクを検証する必要がある。しかし、鉄道業と関連事業では求められる経営体質が異なる場合もあるから、独立性も認めなくてはならないだろう。