

## おことわり

この PDF 版は、各部のとびらのページなど、いくつかのページが省略されております。お手数をおかけいたしますが、目次と照らし合わせてお読みいただきますようお願いいたします。全文をご希望される場合には、当会までお問い合わせください。

# 人口減少社会における 鉄道多角化経営

2015 年度 一橋祭研究



一橋大学 鉄道研究会

# はじめに

鉄道事業が、補助金なしで民間企業によって行われる日本の私鉄は、世界でもまれに見る存在となっています。また、百貨店、レジャー施設などの沿線土地開発をはじめとする事業多角化という戦略的経営を行ってきたという点においても、日本の私鉄は特異な存在であると言われてきました。日本の私鉄がこのように世界に例を見ない存在となったのは、世界の多くの鉄道事業と異なり、企業家精神を発揮した多くの変革がなされてきたからです。

2015年の現在、日本の私鉄は少子高齢化、そして人口減少という非常に大きな環境の変化に直面しています。この環境変化の中でこそ、これまで世界に類を見ない私鉄経営を形作ってきたような変革が求められていると言えるでしょう。

第3セクターの事業者も多い地域鉄道においては、この沿線の人口減少などによる利用客減少の打開策として、鉄道の観光資源化という変革がなされており、当会では2013年の一橋祭研究『観光と地域鉄道の活性化』において考察しました。一方、都市鉄道、特に大手私鉄においては介護サービスや住み替えサービス、農業などの従来にはなかった関連事業への展開という変化が注目されています。こういった新しい関連事業への取り組みはソフトな施策、あるいは沿線価値向上、総合生活産業への展開など様々な言葉での形容がなされています。

この研究誌「人口減少社会と鉄道多角化経営」は、近年注目されつつある大手私鉄の関連事業の変容を研究対象の中心に据え、変化の実態を正確にとらえることと、その要因を探ることを通して、人口減少社会における大手私鉄のあり方について議論を進めていきます。

なお、当会では人口と都市鉄道に関連した研究として、9年前に2006年に『人口動向の変化と都市鉄道』を上梓しています。2006年の研究は、将来起こりうる問題を予測したうえで、都市鉄道の将来について考察したものでした。本研究は2006年の研究誌の第1部第3章「鉄道事業者の多角化経営」を掘り下げたものといえるでしょう。ただし、9年前の研究と方向性が異なる点もあります。第一に、考察の対象を「都市鉄道」ではなく、関連事業を含む鉄道事業者たる「大手私鉄」としたことです。第二に、将来の問題を予測するのではなく、多角化経営という観点に絞ったうえで対応策の現状を把握することに力点を置いている点です。これは9年前よりも人口動向の変化への対応に鉄道事業者が本格的に着手しているために可能となったことです。

本研究誌では、第1部において人口構成の変化、人口減少の実態をとらえるとともに、その中で利用客の増加を図るためにはどのような施策があるかを俯瞰します。第2部では、関連事業の変革がこれまでどのようなようになってきたのかという歴史を紐解いたうえで、企業別の定性的な事例研究を通して、各企業の選択のあり方から関連事業の変容の実態をとらえていきます。そのうえで、第3部において人口減少社会における大手私鉄のあり方について考察します。

この研究誌が、現代の大手私鉄の多角化経営における変容の実態を読者の皆様に伝え、今後の大手私鉄の多角化経営を考えるきっかけとなれば幸いです。

一橋大学鉄道研究会第53代部長

# 人口減少社会における鉄道多角化経営

## 《 目 次 》

はじめに	2
目次	4

### 第1部 都市人口と都市鉄道の現状

第1章 人口変化の実態	9
第2章 鉄道利用客増加の施策	14
コラム 「多角化戦略の概観」	20

### 第2部 軌跡と事例研究

第1章 鉄道事業者の多角化の歴史	23
第2章 事例研究にあたって	32
第3章 事例研究	
第1節 東武鉄道	34
第2節 西武鉄道	41
第3節 京成電鉄	48
第4節 京王電鉄	56
第5節 東京急行電鉄	62
第6節 京浜急行電鉄	66
第7節 小田急電鉄	73
第8節 相模鉄道	78
第9節 名古屋鉄道	82
第10節 近畿日本鉄道	89
第11節 南海電気鉄道	95
第12節 京阪電気鉄道	99
第13節 阪急阪神ホールディングス	105

第 14 節 西日本鉄道	114
第 15 節 東日本旅客鉄道	120
コラム 「鉄道事業者の多角化と財務」	124

## 第 3 部 鉄道多角化経営を考える

第 1 章 事例研究の分析	139
コラム 「沿線価値」について考える	143
第 2 章 鉄道多角化経営の将来	147

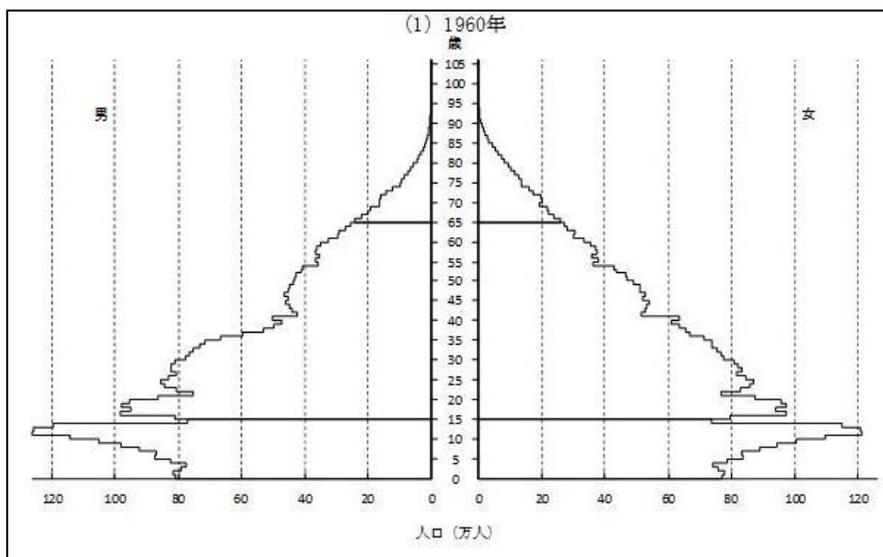
おわりに	151
参考文献一覧	153
バックナンバーのご案内	166
一橋大学鉄道研究会 活動紹介	167
部員ひとこと	168

# 第1章 人口変化の実態

本研究では、都市における鉄道を取り扱っていくこととなる。そのなかで、鉄道利用と密接不可分の関係にあると考えられる、人口動態の変化について、この章では東京都を例にとり、その実態を見ていくこととする。

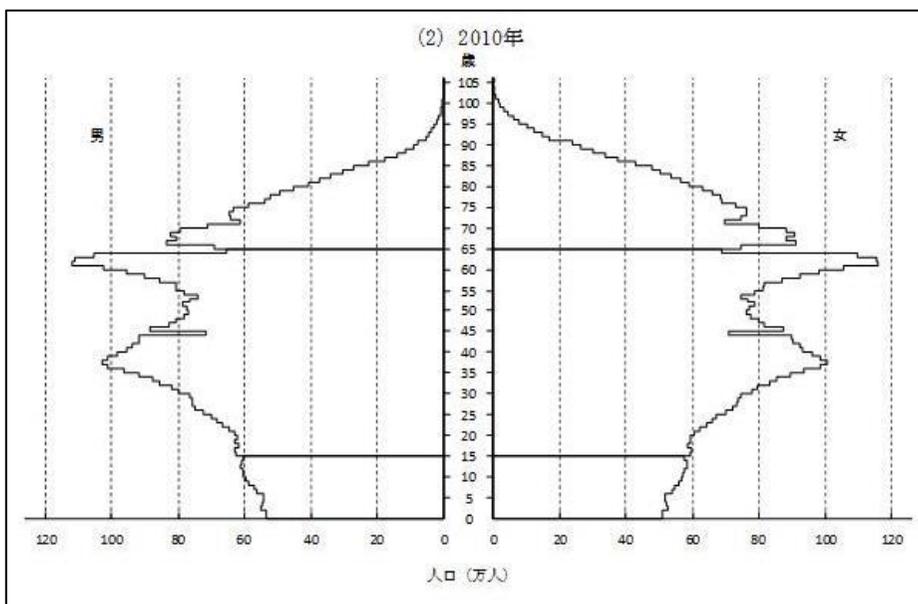
## 1. これまでの都市部の人口変化

第二次世界大戦後、日本の人口は 2005(平成 17)年まで増加を続けた。その中でも、特に高度経済成長期からは、地方から都市部への人口移動が顕著となり、地方において過疎化が進行していった一方、都市部においては人口集中が進行した。そうした人口変化の中では、単に人口が増えただけでなく、その年齢構成も時代を経るごとに大きく変化している。次に示す 2 つの図は、1960(昭和 35)年と 2010(平成 22)年における日本の年齢別人口を示した人口ピラミッドである。



図表 1-1-1 : 1960 年における日本の人口ピラミッド

出典: 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」(2015)

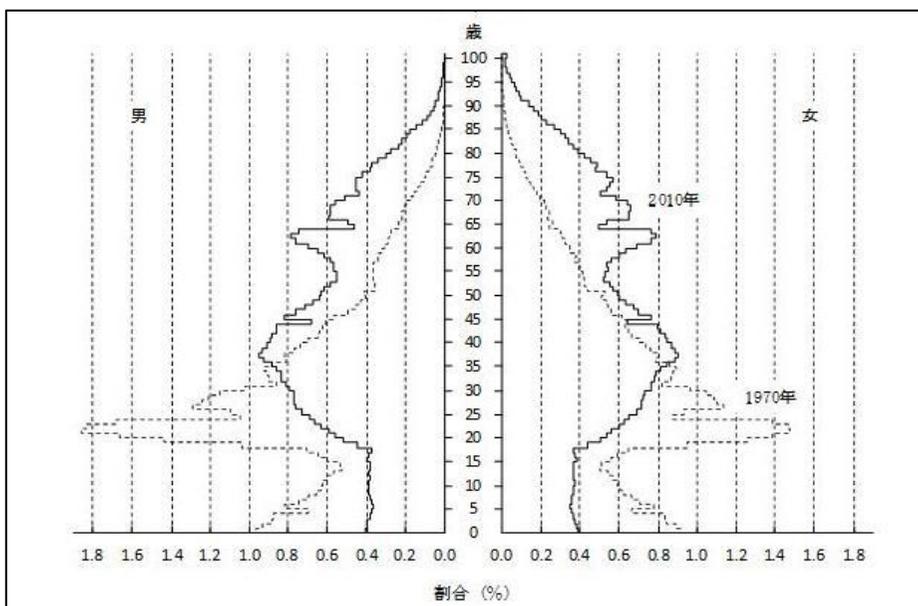


図表 1-1-2 : 2010年における日本の人口ピラミッド

出典: 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」(2015)

1960(昭和 35)年と比較すると、2010(平成 22)年には 14 歳以下の年少人口が減少しており、65 歳以上の老年人口が大幅に増大しているのがわかる。平成 27 年度版高齢社会白書によれば、2014(平成 26)年の日本の総人口に占める老年人口の割合が 26.0%となっており、超高齢社会とされる 21%を超過している。なお、東京都は 22.5%となっている。

続いて示す図は、東京都における、1970(昭和 45)年と 2010(平成 22)年の人口ピラミッドを、割合を基準に重ねたものである。



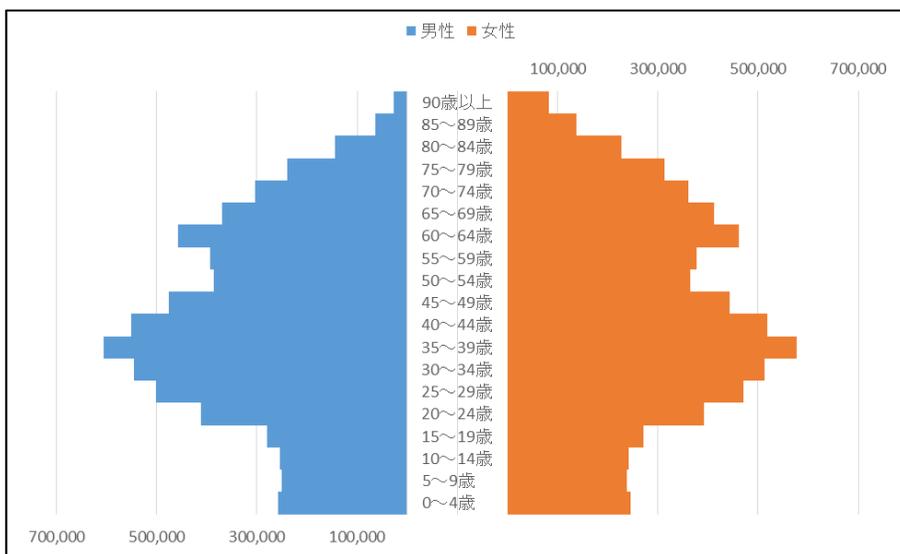
図表 1-1-3 : 1970 年と 2010 年における東京都の人口ピラミッド比較  
 出典: 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」(2015)

この 40 年間で、東京都において、年少人口の割合が低下し老年人口の割合が上昇していることがわかる。実数で見ると、年少人口は 1970(昭和 45)年の 240.1 万人から 2010(平成 22)年には 147.7 万人に減少しているが、生産年齢人口では、1970(昭和 45)年の 841.7 万人から 2010(平成 22)年では 885 万人に増加、老年人口でも、1970(昭和 45)年の 59.1 万人から 2010(平成 22)年には 264.2 万人に増加している。

鉄道利用の基盤となるのは生産年齢人口であると考えられる。少子高齢化が進んできたとはいえ、鉄道利用の基盤である生産年齢人口が増加してきたということは、これまでの鉄道経営を支えてきたと言えるだろう。

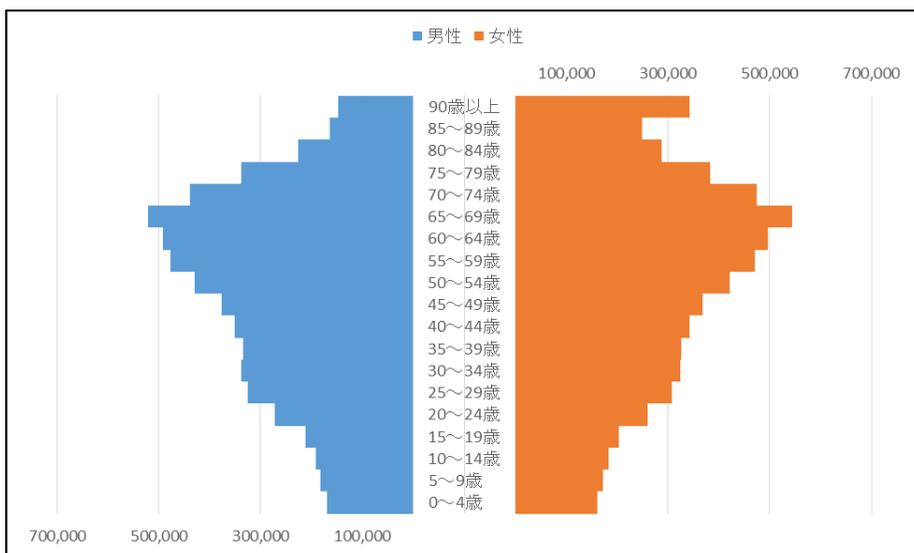
## 2. 今後の都市部の人口推計

2009(平成 21)年をピークに、日本の人口は本格的な減少局面に入っている。老年人口は増加し割合が高まり、生産年齢人口や年少人口の割合が低下するとみられている。次のページに示すのは、東京都の 2010 年と 2040 年の人口ピラミッドである。



図表 1-1-4 : 2010 年における東京都の人口ピラミッド

国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口 (平成 25 年 3 月推計) 男女・年齢 (5 歳) 階級別の推計結果をもとに筆者作成



図表 1-1-5 : 2040 年における東京都の人口ピラミッド

国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口 (平成 25 年 3 月推計) 男女・年齢 (5 歳) 階級別の推計結果をもとに筆者作成

国立社会保障・人口問題研究所の2013(平成25)年3月推計によれば、東京都の生産年齢人口は2010(平成22)年の総務省の推計で899.4万人(全体に占める割合は68.3%)であったものが、2040(平成52)年には712.9万人(同割合は57.9%)になるとされている。一方老年人口は2010年に267.9万人(20.4%)から、2040年には411.7万人(33.4%)になると推計されている。従来増加を続けていた生産年齢人口が減少に転じ、老年人口がこれまで以上に増加することとなる。

この先、従来ならば生産年齢人口を中心に考えられてきた鉄道利用には、その生産年齢人口が減少し、人口の年齢構成が大きく変化していく以上、少なからず影響を与えることが考えられる。この研究ではこの先、その変化に対して、都市部の鉄道事業者に求められる施策を探っていくこととする。

## 第2章 鉄道利用客増加の施策

第1章第2節で述べた生産年齢人口の減少という実態の中では、鉄道の利用者が減少することが予想される。この第2章では、そのような状況下で鉄道事業者が鉄道事業における利用客<sup>1</sup>を維持・向上するための施策の方向性にどのようなものがあるかを考える。

### 1. 鉄道の利用客増加の重要性

この節では、鉄道の利用客の増加の施策を述べる前に、改めて鉄道の利用客を増加させることの重要性を考える。

鉄道事業を主たる営業活動としている鉄道事業者ならば、企業あるいは企業グループ全体での鉄道事業の収入の割合が小さくとも、鉄道事業の利用客を増加させ、収入を増やすことが重要である。なぜならば、鉄道事業者の関連事業は本業である鉄道事業との相乗効果(シナジー)を期待して行われている<sup>2</sup>からである。関連事業同士が相互関係を持つ中、鉄道事業がその中心にあり、鉄道事業の不振がもたらす負の効果は他の事業の不振がもたらすものよりもはるかに広い範囲に及ぶと考えられる。そのため、鉄道事業を本業とする事業者ならば、鉄道事業の収支の悪化を避ける努力が必要である。

鉄道事業に限った話ではないが収支を改善するアプローチは大きく分けて費用を削減する方法と、収入を増やす方法の2つがある。費用を削減する方法は具体的には、減便、人員削減などの施策である。ただし、費用の削減とサービスの質はトレードオフの関係になりやすい。利用客の減少に伴う減便、人員削減はその鉄道路線の利便性を下げることになり、さらに利用者が減るという悪循環にも陥りかねないのである。もちろん、サービスの質を著しく損なわない費用の削減は常に行われるべきであるが、それと同時に収入を増やすアプローチも取る必要があるだろう。鉄道事業に

---

<sup>1</sup> なお、ここでは鉄道事業者が自社の鉄道路線の利用客を増加させることを前提に記述しているが、自社のバス・タクシーを含む交通機関の利用客を増やすと考える場合であっても、第2節以降の内容の大枠は変わらない。

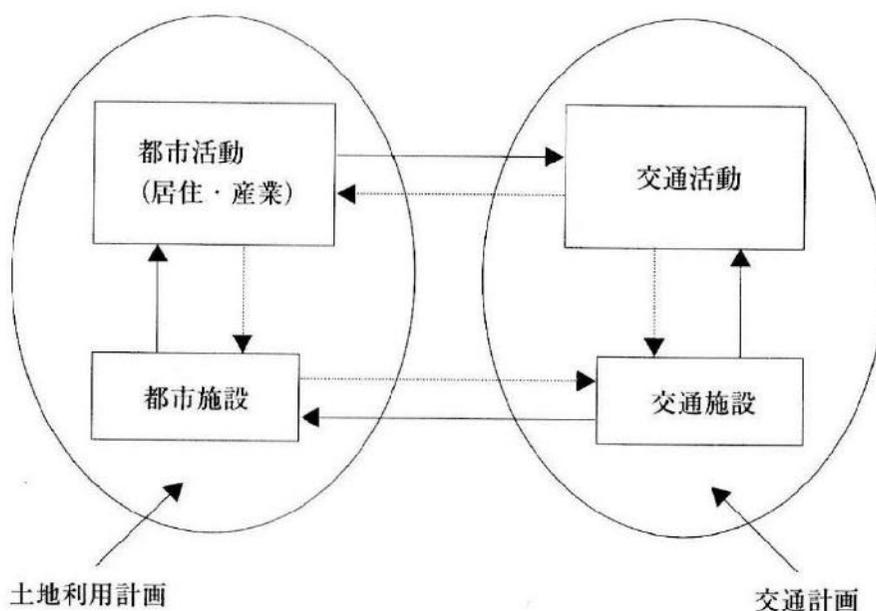
<sup>2</sup> 石井,1995

において、旅客運賃は法規制の下にあるため、基本的には利用客の増加により収入を増やすこととなる。

人口構成の変化、人口減少により鉄道利用客が減少するがゆえにこれから起こりうる鉄道事業の収支悪化に対して、費用の削減とはあくまで対症療法のようなものである。起こりうる収支悪化の原因である利用客の減少に少しでも歯止めをかけることがより重要であるとの立場から、鉄道の利用客を増加する方法について考えていく。

## 2. 土地利用と交通の相互関係

鉄道の利用客を維持・増加させる方法を、ここで土地利用と交通の相互関係のフレームワークで考える。



図表 1-2-1：土地利用と交通の相互関係<sup>3</sup>

土地利用と交通の相互関係は図表 1-2-1 のように表される。土地利用と交通は相互依存関係にある。この図での都市活動、交通活動、都市施設、

<sup>3</sup> 出典:杉山他(2003)「明日の都市交通政策」 p.199

交通施設は明確に定義されていない<sup>4</sup>が、都市活動の例として居住や産業が挙げられている<sup>5</sup>。また、交通活動の例としては通勤、買い物が挙げられている<sup>6</sup>。都市施設については住宅などが、交通施設については、道路、鉄道が例に挙げられている。

一企業である鉄道事業者が鉄道の利用客を増やすということは、交通活動のうち、自社の鉄道を利用する交通活動を増やすことを意味する。この章では、一企業である鉄道事業者の利用客の増加の取り組み方を便宜的に2つに分けて考える。1つ目は、交通施設の新設、改善を通して交通活動を増やすことである。2つ目は、都市施設の新設、また両者の改善を行うことである。この都市活動と都市施設への関与は同時に行われることが多く、分化が難しい面もある<sup>7</sup>が、便宜的に都市施設にのみ関与できるとした<sup>8</sup>。

この後の節では利用客の増加を、沿線住民による利用を生活利用、そうでない客による利用を観光利用<sup>9</sup>と定義し、それぞれの利用客増加の施策を考える。生活利用客の増加については第3節と第4節で、鉄道事業者による交通施設への直接的な関与と都市施設への直接的な関与の2つに分けて述べていく。そのあとの第5節にて観光利用客の増加について述べる。

### 3. 交通施設を通した生活利用客の増加

交通施設への関与が交通活動に結び付く経路は、図中には交通施設→交通活動の経路と、交通施設→都市施設→都市活動→交通活動の経路の2つがある。

---

4 さらに言えば、この4つのカテゴリは必ずしも排他的ではないと思われる。例えば、鉄道駅などは、鉄道という交通施設の一部であるが、駅の内部に店舗などを要する場合は鉄道施設か都市施設かという点に議論の余地が残るだろう。

5 杉山他,2003

6 国際交通安全学会編,2015

7 例えば、鉄道企業が小売業を行う場合、店舗の建築という都市施設への変化のみならず小売という産業活動による都市活動への変化を同時に与えていると考えられる。

8 鉄道利用客の増加の施策を考える目的のみでは大きな問題はない。

9 空港アクセスといった一般的な観光利用から想起されるものとは異なるものも、この定義では含まれる。

前者の経路の関係の具体的な関係の一例として、交通容量の増大は交通活動を活発化させる<sup>10</sup>ということがある。この関係は交通施設の供給が過剰でないという条件の下で成り立つといえるだろう。後者の経路であるが、交通施設→都市施設の関係は、「沿線の土地の魅力を増加させ、新たな都市施設を誘発する」<sup>11</sup>とある。都市施設→都市活動の関係の一例としては、宅地造成されると、居住する人が増えるといったようなことや、商業施設の建設により商業が行われるということがあるだろう。この都市施設の増加による都市活動の増加という因果関係も、都市施設の供給が過剰でないという条件の下で成り立つといえるだろう。都市活動→交通活動の関係は居住者の増加や産業の発展などにより人や物の移動が活発になる<sup>12</sup>ということである。

それでは、生活利用客増加のための鉄道事業者による交通施設への関与の具体的な方策について述べる<sup>13</sup>。まず、鉄道新線の建設がある。鉄道新線の建設という交通施設の整備は、それまで自家用車、バスなどの交通手段しかなかったころと比べ、交通容量の増大を意味する。また、駅周辺の土地開発などの都市施設の新設も数多く行われる。そのため、鉄道需要は大幅に増えることとなる。

また、鉄道の高速化、容量増大などの利便性向上の取り組みもある。このことは、鉄道施設→都市施設への影響は少ないと思われるので、基本的には交通施設→交通活動の経路で交通活動を喚起することとなるだろう。新たな交通活動を喚起する以外にも、鉄道という交通手段の他の交通手段との比較優位が高まるので、都市活動を所与とした際に鉄道という交通手段が選択されやすくなるということが予想される。すなわち、沿線人口 1 人当たりの利用客数が増加することとなる。

---

<sup>10</sup> 杉山他,2003

<sup>11</sup> 国際交通安全学会編,2015

<sup>12</sup> 杉山他,2003

<sup>13</sup> 交通施設と交通活動の間関係を考えるまでもなく自明のことであるが、鉄道企業が自社の鉄道の利用客を増加させるためには、自社の鉄道を利用する交通活動を喚起する必要があるため、自社の鉄道施設を新設・改良することとなる。

#### 4. 都市施設を通じた生活利用客の増加

都市施設への関与が交通活動に結び付く経路のうち、前節で説明していないのは、都市施設→交通施設の関係である。都市施設→交通施設の関係は「住宅地が造成されると通勤・通学や日常の行動のために交通施設が整備」されることが挙げられている。これは実際には住宅地の造成により居住という都市活動、通勤・通学という交通活動を経たうえでの関係であり都市施設→交通施設の関係は直接の関係ではないと考えられる。

それでは、鉄道事業者による都市施設への関与の場であるが、鉄道を用いる交通活動を増やすための都市施設の新設・改良は沿線地域の都市活動・都市施設に関与して起こすことが望ましい。生活利用客増加のための施策としては、沿線地域に都市施設を新設し、新たな都市活動を行うことであり、流通業、不動産業などの沿線地域での新規事業への参入、既存の事業の規模の拡大である。このことを通して、居住という都市活動を喚起するほか、買い物などの交通活動も喚起することが出来る。

#### 5. 観光利用客の増加

観光利用客の増加のための施策として、交通施設に関与するものとしてはいわゆる観光列車の走行があるだろう。これは観光地へのアクセスの利便性を高めるもののほか、鉄道に乗ることが観光の目的になるようなイベント列車を走行するなどの鉄道の観光資源化の取り組みも含まれる。都市活動・都市施設に関与するものとしては、沿線地域での観光施設の開発などがあるだろう。

#### 6. おわりに

これまで、利用客増加のための施策の大まかな方針を列挙してきた。当然ながらいずれの施策にしても都市活動、交通活動をできるだけ多く喚起することが重要である。そのためには沿線住民、観光客のニーズ・需要を反映した交通施設、都市施設を作り出す必要がある。

近年、地域鉄道を中心に鉄道の観光資源化が注目されており、これはグリーンツーリズムなどの新たな観光需要への対応であると考えられる。一方、都市鉄道の取り組みでは、介護サービスや住み替えサービスの提供

などの新規事業が近年注目されている。こういった取り組みは「沿線価値向上」<sup>14</sup>という言葉で括られることも多い。これも、都市施設へのニーズ・需要の変化に対応しているものと考えられる。都市施設へのニーズの変化は、生活様式の変化、人口の世代別構成の変化など様々な要因によって引き起こされると考えられる。この変化の要因を第2部第1章では鉄道事業者の関連事業の歴史を手掛かりに模索していく。

また、新しいタイプの関連事業が都市鉄道事業者の人口減少社会を見据えた経営方針の中心にあるとは限らない。なぜならばこれまでに述べたとおり、沿線地域での関連事業というのは利用客を増加させる方法の一部でしかないからである。そのため、経営方針の中で、関連事業が、およびその変化がどのような位置づけにあるかを考えなければならない。また、業界における事業内容の変化というものは業界内のすべての事業者で一様のスピードで起きるものではない。そこには各事業者の戦略的な選択が反映されるからである。そのため、関連事業の変化の全体像をとらえるためには、各事業者の定性的な調査を行うことが望ましい。以上の、企業戦略のなかでの関連事業の変容の位置づけを考えるとという目的と、変容の実態を正確にとらえるという目的のために、第2部第3章では事業者別の事例研究を通して、関連事業の変化の実態をとらえていく。

---

<sup>14</sup> 沿線価値向上に関しては第3部のコラムにて詳述する。

## コラム 多角化戦略の概観

第2部第3章での事例研究でも明らかになることであるが、多くの大手鉄道会社の事業展開は共通部分が多い。沿線地域でのバス・タクシー事業の他、スーパー・百貨店などの流通業、不動産業、レジャー産業に加え、鉄道のインフラ部分を担う建設業、機器部分を担う車両製造業などへの展開である。このビジネスモデルを、日本型私鉄経営<sup>1</sup>と表現することもある。

さて、多角化戦略は以下の表のように4つに分類されることが多い。

水平的多角化	現在と同じタイプの市場に、既存技術をもとに新しい製品をもって行う。
垂直的多角化	川上や川下に進出する。
集中的多角化	既存製品との技術や販売面で関連を持たせて、様々な製品を様々な市場へ参入させる。
集約的多角化	既存の市場・製品と全く関係のない分野に進出する。

図表1 多角化戦略の分類<sup>2</sup>

日本型私鉄経営を行う鉄道事業者にこの分類を当てはめて考えると、水平的多角化には沿線地域でのバス・タクシーなどの鉄道以外の運輸業への進出が強いて言うならば当てはまるだろう。もちろん、バス・タクシー事業と鉄道事業は同じ旅客輸送事業でも技術面での関連度には議論の余地が残る。垂直的多角化には建設業や車両整備業などへの進出が当てはまる。また、不動産業から派生したビルメンテナンス事業への進出もこの垂直的多角化に分類されるだろう。集中的多角化は沿線地域での流通業、不動産業、レジャー産業などの進出が該当する。集約的多角化は西武鉄道のハワイ事業への進出などが典型例と言えるだろう。

このように概観すると、第1部第2章から今回の研究で主眼を置いている関連事業における変容とは、沿線地域という販売面(対象顧客)での強い関連を持った集中的多角化戦略の中に見られることなのである。

<sup>1</sup> 水谷,2008

<sup>2</sup> 出典:京都府中小企業診断士会ホームページ『経営講座Ⅰ. 経営戦略の基本(4). 多角化戦略』(<http://www.kcs-net.or.jp/koza/1-5.htm>)

# 第1章 鉄道経営多角化の歴史

この章では、鉄道会社の経営多角化の歴史について、大手私鉄の経営を中心に見ていきたい。鉄道経営の礎を築いた4人の企業家、小林一三、根津嘉一郎、五島慶太、堤康次郎にも着目し、鉄道経営における多角化について明治時代から高度経済成長期にかけてどのように変容したのか、時系列に沿って簡潔に述べたい。

併せて、第2部の事例分析の大手私鉄各社の沿革の部分も参照されたい。この章では簡単に述べるにとどまるので、一部の細かい内容は省略する。

## 1. 鉄道業の始まり — 鉄道経営多角化が始まる前 —

日本初の鉄道は、1872(明治5)年に開通して以来、すべて官設であったが、華族・士族は私設鉄道に認可を目指す運動を続けていた。1880(明治13)年、東京—前橋間の官設鉄道敷設計画が取り消されたのを契機に、翌年、私設鉄道として日本鉄道会社が設立された。1883(明治16)年の上野—熊谷間の開業後、営業成績が上昇し、その業績好転が引き金となり、1886(明治19)年から1889(明治22)年には第一次鉄道熱が生じ、1885(明治18)年から1892(明治25)年には50もの鉄道会社の設立が出願された。そのうち実現したのは阪堺、水戸、両毛、山陽、伊予などの14社にとどまるが、1887(明治20)年の私鉄の営業マイル数は1320マイルとなり、官設鉄道の550マイルの2倍余りに達した。<sup>1</sup>

1892年末から日清戦争期の中断を含み1897(明治30)年まで第二次鉄道熱が生じた。比較的長距離の幹線鉄道を中心とした第一次鉄道熱とは対照的に、このブームでは短距離の地域鉄道の建設がメインだった。その後の不況期には赤字に苦しむ私鉄が続出し、それらの大株主たちが鉄道国有化を積極的に要求したが、私鉄17社の国有化が実現したのは日露戦争前後の1906(明治39)年であった。<sup>2</sup>

民鉄各社の設立の目的は様々で、成田不動、川崎大師、伊勢神宮への参

---

<sup>1</sup> 宮本他,2007

<sup>2</sup> 宮本他,2007

拝客を対象とした京成電鉄や京浜電気鉄道(現在の京急)、参宮急行電鉄(現在の近鉄)、都市間輸送を狙った阪神電鉄や東京横浜電鉄(現在の東急)などがある。また、東京と地方都市を結ぼうとした東武鉄道、武蔵野鉄道(現在の西武)などもある。小田急電鉄、京王帝都電鉄(現在の京王)、京阪電鉄などは電力会社の需要喚起として電力事業との兼営の色合いが強かった。<sup>3</sup>

## 2, 鉄道経営多角化の黎明期① -小林一三のビジネスモデル-<sup>4</sup>

明治後期から大正期を通じて人口の都市への集中が続いた。都市への人口集中は農村部の第一次産業従事者が就業機会を求めて都市部へ移動することによって生じた。都市化の進行と重化学工業の発展は大企業に勤務するサラリーマン、弁護士、医師、教員などの高学歴を有する中間階層者を出現させた。

このような産業構造の転換、人口の都市集中、中間階層者の出現とそれらに伴う消費生活様式の変化は新たな市場機会を創造し、電鉄、百貨店、広告などの都市型産業を誕生させた。

人口の都市集中、職住分離の進展と郊外住宅地の開発、電力業の発展を背景に、日露戦争期から第一次大戦後にかけて多くの電鉄会社が設立された。今日の手私鉄会社の多くはこの時期に開業し、電化された。そうした電鉄会社の経営の中で、現在に至る私鉄経営の原型を作り上げたのが小林一三(1873-1957)の阪神急行電鉄であった。

小林の電鉄経営者としての活動は、北浜銀行の関係者によって1907(明治40)年に創立された箕面有馬電気軌道の専務取締役役に就任したことに始まる。小林は大株主ではなかったが、北浜銀行頭取の支援の下で同社の実権を握ると、私鉄経営に対する自らのアイデアを果敢に実施していった。

まず、小林は、「沿道の乗客を殖し、同時に土地の利益を得」るため、沿線予定地に大規模な土地を確保し、そこで土地・住宅の賃貸事業を行う一方、10年賦で土地付分譲住宅を販売する方式を打ち出した。この方式は小林が自ら書いて大阪市内に配布した「最も有望なる電車」「如何なる

---

<sup>3</sup> 石井,1984

<sup>4</sup> この節は宮本又郎ほか著(2007)『日本経営史：江戸時代から21世紀へ』p194~196を参考にしている。

土地を選ぶか」などのパンフレットの宣伝効果もあって、大阪在勤のサラリーマン層に大きな反響を呼び起こした。

1910(明治 43)年に宝塚線、箕面線が開業すると、小林は乗客の増加と経営の安定化を図るため、箕面公園の整備と動物園の設置、宝塚温泉の開業、宝塚少女歌劇の設立、豊中運動場での全国中等学校野球優勝大会の開催などを、次々に実施した。この間、1914(大正 3)年に箕面有馬電気軌道の大株主であった北浜銀行が破たんすると、小林は同行の持ち株を肩代わりして最大株主となり、1918(大正 7)年に社名を阪神急行電鉄と改称し、さらに 1920(大正 9)年には阪神直通線を開業した。次いで、小林は、1920 年から梅田のターミナル・ビルで食堂を、1925(大正 14)年から雑貨マーケットを直営し、これらの事業を基盤に 1929(昭和 4)年には、日本初のターミナル・デパートである阪急百貨店を開店させた。

小林によって開拓された経営手法はその後の電鉄経営の原型となり、多くの電鉄会社によって模倣された。

### 3. 鉄道事業多角化の黎明期② ー根津嘉一郎<sup>5</sup>

小林一三が関西で活躍する同時期、関東で経営手腕を振るったのが根津嘉一郎(1860-1940)であった。

根津嘉一郎は東武などの経営再建に腕を振るい、私鉄業界のリーダーとなり、「鉄道王」と呼ばれている。彼は若くして地方政界で活躍し、続いて興信銀行の取締役就任し、実業家としても頭角を現した。日清戦争前に父の家督の相続により現金と田地を手にした根津は、田地を担保に友新貯蓄銀行などから資金を借入れ、九州・甲武などの鉄道株に投資をし、ここに私鉄との関係が始まった。1899(明治 32)年の房総鉄道取締役就任を皮切りに、東京馬車鉄道などの役員を歴任し、1905(明治 38)年 4 月には根津の名を有名にした「東武鉄道」の取締役(同年 11 月には社長)に就任した。

当時の東武鉄道は経営難から無配に転落し、世間からは「ボロ会社」と呼ばれていたが、根津は経費節約、借金償却、社内の革新を断行する一方利根川の大工事を成し遂げ、収入の復活を図り、1905 年 9 月には配当を

---

<sup>5</sup> 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書;2)』p217～218 を参照

復活した。

東武鉄道の再建後、河野登山鉄道の再建にも成功し、1915(大正4)年には鉄道同志会の副会長(のちに会長)に選ばれ、私鉄業界で重きをなした。この間、根津が関係した私鉄は24にも及び、「鉄道王」の名称が与えられた。しかし、本拠は一貫して東武にあり、その広域観光地(日光・鬼怒川)の開発は私鉄経営の一つのモデルとなった。

また、根津は電力・ガス・保険・製粉など多角的に各種事業にも関係し、1909(明治42)年にはこれらの事業を統括する持株会社(根津コンツェルン)を設立した。

#### 4. 昭和恐慌下の私鉄経営の多角化<sup>6</sup> —新たな経営多角化—

1929(昭和4)年のアメリカの恐慌は世界を巻き込んだ。日本経済もその例外ではなく、1930(昭和5)年から1932(昭和7)年にかけて深刻な不況、いわゆる「昭和恐慌」に見舞われた。時を同じくし、私鉄の経営も危機に見舞われた。ただ、それは恐慌の影響だけではなく、バスやトラック事業の進出、国鉄との競合などによっても引き起こされた。そして、私鉄の中には合併、譲渡、解散によって消滅するものも相次いだが、生き延びた私鉄は「合理化<sup>7</sup>」に伴うさまざまな対策により危機からの打開を迫られた。

「合理化」と並行して、この間私鉄の「経営多角化」が一段と進展した。沿線への電灯・電力の供給、住宅地の開発、遊園地の経営といった私鉄の経営多角化は明治末期から進められてきており、特に昭和恐慌下にも比較的良好な経営状態を維持していた私鉄の中には電灯・電力の供給や住宅地の開発でかなりの収益を上げていたものも少なくなかった。

しかし、電力各社が全国で激しい競争を繰り広げる中、多くの私鉄にとって新たに電灯・電力の兼営に乗り出せる余地はなく、また第一次世界大戦後の「土地ブーム」が終焉して郊外住宅地が値下がりしている下では私鉄の住宅地開発も限界があった。よって、このような既成の多角化に対して昭和恐慌下の大きな特徴は「新たな経営多角化」が始まったことである。

---

<sup>6</sup> 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書:2)』p233～235を参照

<sup>7</sup> 経費の節減やスピード・サービスの改善など(野田,1986)

その第一は、バスの進出に対して私鉄が競争関係にある既存のバス事業の買収、資本参加によるその系列化を図り、また、自社線に並行したバス路線の新設など、自らバス事業の兼営に乗り出したことである。私鉄のバス事業は東京、大阪を中心に1927(昭和2)年ころから始まり、東京では玉川電気鉄道、大阪では阪神急行電鉄が早かった。バス事業の買収、系列化も進み、バス事業者の数は1933(昭和8)年度末の4311から1936(昭和11)年度末には2175にまで半減し、特に東武鉄道は第二次大戦末までの間に実に100以上のバス事業者を買収した。

第二に、先述した私鉄の「百貨店業への進出」である。日本の百貨店の起源は1904(明治37)年に新装開店した三越が最初であり、その後大正期に入ると人口集中による都市消費需要の増大、会社員や公務員などを主体とする新中間層の拡大、標準化による消費財の大量生産化を背景に東京や大阪を中心に相次いで百貨店が誕生した。昭和に入ると都市近郊私鉄の発達による人口の郊外への分散が進み、私鉄のターミナルも集客能力を高めて百貨店の立地に適したものとなり、ターミナル・デパートが次々に開設されることになった。

ターミナル・デパートの第一号は1920(大正9)年に阪神急行電鉄が梅田駅に開設した日用品雑貨のマーケットであるが、当初は賃貸方式(相手は白木屋)を採用し、1925(昭和4)年になって直営方式に切り替えている。東京では城東電気軌道が錦糸堀停留所に開設したものが早く、これも賃貸方式(白木屋)であった。このようにターミナル・デパートの経営方式には私鉄が駅ビルを既存の百貨店に賃貸する方式、私鉄自身が直営する方式、それに私鉄が系列の百貨店会社を設立して賃貸する方式があったが、昭和恐慌下の特徴は大規模なターミナル・デパートが相次いで出現したことであった。1929(昭和4)年に開店した阪急百貨店(阪神急行電鉄の直営)、1934(昭和9)年に開店した東横百貨店(東京横浜電鉄の直営)はいずれも売り場面積が10000㎡前後であり、これらは既存の独立系百貨店に肩を並べる地位であった。

以上のように、昭和恐慌下で私鉄、なかでも都市近郊私鉄はバス事業や百貨店業への進出により経営の多角化を押しすすめてきた。このことは本業の鉄道自体のサービス改善と相まって多大の設備投資を必要とし、かえ

って私鉄の経営にとって大きな負担となった。しかも、輸送需要が停滞する中で私鉄、国鉄、バストラックなどが入り乱れて激しい競争を展開し、私鉄の経営を圧迫した。このような状況の中で、東京大阪などの都市近郊私鉄の間では乱立した交通機関の整理の動きが高まり、大阪では1930(昭和5)年の京阪電気鉄道による新京阪鉄道の合併、東京では1934年の目黒蒲田電鉄による池上電気鉄道の合併が実現した。

## 5, 昭和恐慌下から第二次世界大戦下にかけての鉄道経営 ー五島慶太ー<sup>8</sup>

昭和恐慌下から第二次世界大戦にかけて、触れておきたい企業家が五島慶太(1882-1959)である。

東京急行電鉄の一前身である目黒蒲田電鉄は渋沢栄一、矢野恒太氏らが1918(大正7)年に設立した田園都市会社の電鉄部門であった。田園都市会社は文字通り田園地帯だった洗足、大岡山、調布、玉川の土地を買収し、新たな郊外住宅を開発した日本初のディベロッパーで、その足を確保するために目黒蒲田間に鉄道を敷設したのである。この目黒蒲田電鉄の建設、経営に招かれたのが将来、大東急を築くこととなる五島慶太であった。<sup>9</sup>五島慶太は東京西南部の私鉄網を中心に東急コンツェルンを築き上げ、「電鉄王」とも呼ばれる。

五島は東京横浜電鉄・目黒蒲田電鉄の建設を進め、両社の実権を握ったものの、昭和恐慌にぶつかり、業績の不振から長期にわたる苦悶を余儀なくされた。この間、収入増加のために乗客誘致に努めたが、そのなかで五島の独走とされたのは大学をはじめとする教育機関の誘致であった。例えば、1929年以降、用地の寄付・貸与などで慶應義塾予科、東京府立高校などを次々に沿線に誘致した。

1936(昭和11)年に、五島は東横電鉄・目黒蒲田電鉄の社長に就任したが、このころから東京西南部の私鉄の統合に乗り出し、玉川電鉄を東横に合併、1939(昭和14)年には東横と目黒蒲田を合併した。さらに戦時下の私鉄統制の波に乗り、1942(昭和17)年には小田急電鉄と京浜電鉄を合併するなどし、は

---

<sup>8</sup> 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書;2)』p256～257を参照

<sup>9</sup> 石井,1985

ては東京西南部の交通起案を文字通り独占する東急コンツェルンを築き上げた。これには江ノ島電鉄などの鉄道も含み、バス・百貨店なども属し、子会社・傍系会社の数は最大 80 にも及んだ。合併・系列化では株式を買い占め、乗っ取りといった強引な手段を取られたことから「強盗慶太」の異名が与えられた。

東条内閣における運輸通信大臣就任により、戦後は 1951(昭和 26)年 8 月まで公職追放となった。戦時中に合併させられた小田急などから分離・独立の動きが高まり、1948(昭和 23)年には東急を分割し、京王帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄が設立された。しかし、彼の事業欲は衰えず、伊豆・箱根や軽井沢の観光開発では、後述する西武の堤康次郎としばしば衝突した。

## 6, 第二次世界大戦後における鉄道経営の多角化 —堤康次郎<sup>10</sup>の場合—

第二次大戦後は、特に不動産の開発・分譲に力が注がれ、さらに流通、レジャー、観光、その他様々な分野に私鉄は進出するようになった。私鉄による兼業の拡大傾向は高度経済成長政策と相まって大きな発展を見せることとなる。大手私鉄は鉄道専門企業ではなく、グループも含めて多数業種にわたる一大企業集団を形成することになったのである。<sup>11</sup>

ここで一つの事例として西武鉄道を出したい。西武鉄道の堤康次郎(1889-1964)は土地開発から鉄道事業へ進出し、西武コンツェルンを築いた異色の鉄道家である。

彼は大学卒業後、様々な事業を試みては失敗を重ねていたが、1917(大正 6)年設立の東京護膜(現西武ポリマ化成の前進)で実業界に進出した。そこで、長野県の沓掛(現在の中軽井沢)北方で別荘地の開発に乗り出し、続いて箱根へも手を広げ、1920(大正 9)年にこれらの開発事業のための箱根土地(国土計画の前進)を設立した。

箱根土地を拠点とする事業は折からの土地ブームの波に乗って、関東大震災後 1923(大正 12)年から 1924(大正 13)年にかけて大泉、小平、国立で

---

<sup>10</sup> 野田正徳ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書;2)』p303～304を参照

<sup>11</sup> 石井,1985

広大な土地を買収し住宅地の造成、販売を行った。

余談であるが、国立では国分寺―立川間に駅舎を建設して鉄道省に寄付し、当時の東京商科大学、今の一橋大学本科を誘致し、小平にも一橋大学予科を誘致した。都市づくりの中心に広大なキャンパスを設け、大学から近いことをセールスポイントとした。大泉、小平、国立を「学園文教都市」と名付け、ブランド化した。

彼は軽井沢でホテル、箱根では遊覧船を経営するだけでなく、東京の渋谷では名店街、新宿では遊園地を経営するなど、箱根土地は単なる土地会社にとどまらず、観光・ホテル・流通・レジャーなどの都市型第3次産業の担い手へと発展していった。

別荘地などの土地開発は交通の便に左右されることから、堤は1921(大正10)年ごろから小田原電気鉄道(現在の箱根登山鉄道)の株を買い集めて関係を強め、1923(大正13)年には駿豆鉄道(現在の伊豆箱根鉄道)の株を買い占め支配下に置いた。小平などの学園都市の建設に関しては1928(昭和3)年に多摩湖鉄道(のちに武蔵野鉄道と合併)を設立し、武蔵野鉄道が昭和恐慌の影響で経営破たん陥るとその再建に乗り出し、1940(昭和15)年には同鉄道の社長に就任した。続いて堤は旧西武鉄道の株を譲り受け、1942(昭和17)年にはその社長にも就任した。戦後の1945(昭和20)年9月に武蔵野と旧西武が合併した。

第二次大戦後は軽井沢や箱根伊豆での別荘・観光開発を本格化する一方、西武鉄道沿線でも観光開発(西武園など)に乗り出し、1952(昭和27)年にはターミナル・デパートの西武百貨店を新築し、さらに多角的な発展を遂げた。しかし、事業全体では土地開発の比重が高く、西武鉄道の最大株主も国土計画であった。西武鉄道グループの創始者、堤康次郎氏の事業意識はあくまでも土地開発が主で、鉄道は従であったと考えられる。

## 7. おわりに

以上のように、現代の「鉄道経営の多角化」は、古くは明治時代に起源をもち、その後の昭和恐慌や第二次世界大戦を経て少しずつ変化してきたのである。電力事業や観光事業、不動産事業への多角化は「明治時代」から行われ、それが立ち行かなくなった結果、バスや百貨店事業などの「新

たな多角化」が昭和恐慌期になされ、第二次世界大戦後にはそれらが深化し、現在まで続いてきているのである。

しかし、人口減少を迎えつつある現在、これまでの「多角化」は岐路を迎えている。経済成長を前提とした「多角化」はうまく機能しなくなりつつあるのではないだろうか。現在は、また「新たな多角化」が求められていると言えよう。

## 第2章 事例研究にあたって

### 1. 事例研究の対象

日本には多数の鉄道事業者が幅広い地域に存在し、その多くは鉄道事業に加えて関連事業を行い、収益力の強化に取り組んでいる。しかし、本研究でそのすべてを取り上げることは困難であるため、どの鉄道事業者を事例研究で取り上げるべきか、検討する必要がある。

人口減少に際しての鉄道事業者のあり方を考察する際、まず議題に上がるのは「地方鉄道」であろう。地方部の鉄道事業者は、人口減少に加えて過疎化の進展やモータリゼーション等により、極めて厳しい経営状態に置かれている。ただ地方鉄道の現状については、当会の過去の研究誌で取り上げてきたため、今回の研究では検討の対象から外している。

代わって本研究では、都市圏の鉄道として「大手私鉄<sup>1</sup>」を研究対象とした。大手私鉄は日本の民営鉄道事業者のうち、営業キロ数、売上、利用者数等において上位を占めるものであり経営規模が大きく、またいずれも東京・名古屋・大阪・福岡という大都市圏において事業展開を行っている。そのため、沿線人口が多く、鉄道利用者の日常的な利用を意識した沿線での関連事業展開の考察が可能であると判断した。

また JR については、国鉄から分割民営化されて出来たという背景があり、また大都市から地方まで、多種多様な路線を抱えているために関連事業展開について網羅的に取り上げるのは困難であるため、基本的に研究の対象から外している。ただし、近年いわゆるエキナカ事業などの関連事業を積極的に展開している東日本旅客鉄道については、都心のターミナル駅から郊外の住宅地へと伸びる路線を抱えている点が大手私鉄と類似して

---

<sup>1</sup> 国土交通省『鉄道輸送統計調査』に示される各種統計において、「民鉄」のうち「大手」に分類されている事業者のうち、特殊会社である東京地下鉄を除く以下の15社を「大手私鉄」とした。

東武鉄道・西武鉄道・京成電鉄・京王電鉄・小田急電鉄・東京急行電鉄・京浜急行電鉄・相模鉄道・名古屋鉄道・近畿日本鉄道・南海電気鉄道・京阪電気鉄道・阪急電鉄・阪神電気鉄道・西日本鉄道

(調査概要：<http://www.mlit.go.jp/k-toukei/tetsuyu/tetsuyu.html>)

いるため、参考として事例研究で取り上げた。

したがって、以下の事例研究では、大手私鉄 15 社と、東日本旅客鉄道を取り上げる。大手私鉄のうち阪急電鉄と阪神電気鉄道は、持株会社阪急阪神ホールディングスに統括されているため、まとめて取り上げた。

## 2. 事例研究の方針

事例研究では各鉄道事業者の事業の概要・関連事業の沿革・沿線人口維持に向けた取り組みの 3 点をまとめ、最後にその事業者の課題・分析を示した。

関連事業については、原則として鉄道・鉄道以外の運輸・不動産・流通・レジャー・その他の 6 つの事業セグメントに分類し、有価証券報告書を用いて、原則として 2014 年度<sup>2</sup>の各事業の営業収益・営業利益・営業利益率を調査した。ただし各事業者が実際に用いている事業セグメントは様々であるため、執筆者が便宜的に分類を調整している箇所がある。

また各事業者について、国立社会保障・人口問題研究所が発表する「日本の地域別将来推計人口」を用いて各路線の沿線自治体の人口を合計し、沿線人口を求めた。2010 年・2040 年の沿線人口を 0～14 歳・15～64 歳・65 歳以上の三区分別に求め、表にまとめている。

---

<sup>2</sup> 京成電鉄・名古屋鉄道・南海電鉄は 2012 年度

## 第3章 事例研究

### 第1節 東武鉄道

#### 1, 事業の概要

分類は東武鉄道の定めた東武グループに準拠<sup>1</sup>して、一部のグループ会社を挙げた。以下に各分野の業務概要を示す。

##### (1)旅客運輸

東武鉄道を中心に朝日自動車(株)、朝日カーメンテナンス(株)といったバス・タクシー事業や、自動車整備事業や東武インターテック(株)、東武エンジニアリング(株)、東武ステーションサービス(株)などの鉄道車両・設備の保守・清掃事業を行う。

##### (2)貨物運輸

東武運輸(株)、東武デリバリー(株)といったトラックによる陸運・コンテナなどの事業を展開する。

##### (3)レジャー・観光など

蔵王ロープウェイ(株)、東武ワールドスクウェア(株)、東武レジャー企画(株)、東武タワースカイツリー(株)、東武トップツアーズ(株)、(株)東武ホテルマネジメントといったレジャー・観光事業や(株)東武スポーツ、(株)東武セレモニー、東武ビジネスソリューション(株)などの各種支援事業を行う。

##### (4)流通業

(株)東武宇都宮百貨店、東武商事(株)、(株)東武ストア、(株)東武百貨店などの小売業やサービス業を展開する。

##### (5)不動産業

(株)東武エネルギーマネジメント、東武開発(株)、東武建設(株)、東武土地建物(株)、東武タウンソラマチ(株)、東武プロパティーズ(株)、東武谷内田建設(株)といった発電事業、土地事業、建設事業を中心に展開している。

---

<sup>1</sup> 東武鉄道「東武グループ グループ会社一覧」  
<http://www.tobu.co.jp/group/list/>

各事業の収益・利益・利益率は以下のとおりとなっている。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	141,801	25,551	18.02
鉄道以外の運輸	66,474	3,424	5.15
不動産	37,626	8,030	21.34
流通	206,551	1,948	0.94
レジャー	72,363	10,593	14.64
その他	52,306	3,624	6.92

図表 2-3-1 東武グループの事業別収益、営業利益<sup>2</sup>

## 2. 関連事業の沿革<sup>3</sup>

東武鉄道の多角化事業の中から特に重要と思われるものを挙げる。

1987(明治 30)年の東武鉄道の創立から、1934(昭和 9)年に川越地区で直営乗合自動車事業を始め、これが自動車事業の始まりとなった。

その後、1954(昭和 29)年に、住宅金融公庫法による第 1 回建売住宅 20 戸分譲(越谷市柳田)を開始し、不動産事業に参入した。

1959(昭和 34)年には東武宇都宮百貨店、1962(昭和 37)年には池袋東武百貨店のオープンを迎え、流通業にも参入した。

1975(昭和 50)年に渋谷東武ホテルがオープンし、また 1981(昭和 56)年に創立 80 周年事業として東武動物公園がオープンしてレジャー・観光事業に参入し、東武グループとして各事業を進め、1993(平成 5)年には東武ワールドスクウェアがオープンした。

一方、2002(平成 14)年に東武動物公園、ワールドスクウェア、バス事業など一部事業の子会社への譲売却が相次ぎ、2003(平成 15)年に車両整備、駅構内清掃などが子会社に委託された。

そして 2012(平成 24)年には伊勢崎線一部区間に愛称「東武スカイツリーライン」がつけられ、新たな沿線の観光拠点として東京スカイツリータ

<sup>2</sup> 「東武鉄道平成 25 年 3 月期決算短信」より算出  
鉄道・鉄道以外の運輸の営業収益・利益は「平成 24 年度鉄軌道業営業損益」を参考に算出

<sup>3</sup> 東武鉄道「企業情報 会社の沿革」よりまとめた。  
<http://www.tobu.co.jp/corporation/history/fhistory01.html>

ウンが開業し、2014(平成 26)年に野田線に「東武アーバンパークライン」という愛称がつけられ、野田線沿線における新たな事業展開が始まっている。

このように東武鉄道は鉄道業だけでなく、自動車事業、不動産事業、流通業、サービス産業、エネルギー産業など様々な分野において多角化を行っている。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

東武鉄道は広域圏を営業エリアとするため、特に郊外部においての沿線の少子高齢化に対して危機感を抱いている<sup>4</sup>。それに対応して沿線人口の減少食い止め・人口の増加をめざした取り組みを行っている。その方針は「東武グループ中期経営計画 2014～2016<sup>5</sup>」の「沿線の生活価値の向上」において以下のように示されている。(一部抜粋)

「沿線居住者やお客さまに対して、地域資源を活かしつつ、鉄道事業と各事業との相乗効果を発揮した魅力あるサービスを提供することで沿線の価値向上を図る。」

「また、各事業においては、少子高齢化など経営環境の変化に対応し、利益を確実に創出し続ける効率的で強固な経営基盤を構築するとともに、グループ各社・各事業の自主自立経営や競争力の強化によりグループ全体の収益性向上を目指す。」

沿線の生活価値向上のための具体的な施策としては、沿線拠点の強化として曳舟駅前病院建設工事を推進し、また駅直結・駅スペースを活用した商業施設の魅力向上のため、和光市、朝霞台、成増などに駅直結の商業施設の建設を行う、あるいは定住化促進と生活支援事業として「ソライエ清水公園アーバンパークタウン」の分譲や生活支援事業(シニア向け施設・保育施設等)の展開を進める、といったものが示されている。

---

<sup>4</sup> 日本民営鉄道協会(2015)

<sup>5</sup> 東武鉄道「東武グループ中期経営計画 2014～2016」  
<http://www.tobu.co.jp/corporation/plan/>

この他に、中期経営計画やそれ以前の多角化事業で行われた、定住化促進と生活支援事業には以下の様なものがある<sup>6</sup>。

・ソライエ

分譲マンションが豊四季、ときわ台、杉戸高野台にて、分譲住宅が清水公園にて展開され、土地分譲が清水公園、つきのわ、南栗橋、新古河で行われている。また賃貸が東向島、北大宮、西新井、上板橋、ときわ台、西池袋の各地点で展開されている。

・生活支援事業(シニア向け施設・保育施設等)の展開

草加松原どろんこ保育園(松原団地)、第二おおたけ保育園(北越谷)チェリッシュ大師前駅(大師前)、ぼけっとランド江戸川駅前保育園(江戸川)、ポピンズナーサリースクールときわ台、はちの巣保育園(若葉)、増美保育園田町(川越市)が保育施設として沿線に展開され、また子育て応援ロッカー(成増、下赤塚)やスマートロッカー(ときわ台)を設置することで沿線の子供のいる働く世代に対する支援をしている。高齢者向けの支援としては東武建設などによるバリアフリー住宅建設で高齢者の住みやすい生活環境整備を進めている。

それでは沿線において少子高齢化が進んでいるか、あるいはこれからどのように進んでいくのか、その指標として沿線自治体<sup>7</sup>の人口とこれからの予測<sup>8</sup>を以下に示した。

---

<sup>6</sup> 東武鉄道「SolaieNavi～東武鉄道沿線 暮らしと住まいの情報～『こんな時、どうする?』」から一部抜粋 <http://life.tobu.co.jp/life/when/index.html#cate01>

<sup>7</sup> 東武鉄道の駅のある、台東区、墨田区、足立区、草加市、越谷市、春日部市、宮代町、久喜市、加須市、羽生市、明和町、館林市、足利市、太田市、伊勢崎市、佐野市、邑楽町、大泉町、みどり市、桐生市、杉戸町、幸手市、板倉町、栃木市、鹿沼市、日光市、壬生町、宇都宮市、さいたま市、野田市、流山市、柏市、松戸市、鎌ヶ谷市、船橋市、豊島区、板橋区、和光市、朝霞市、新座市、志木市、富士見市、ふじみ野市、川越市、鶴ヶ島市、坂戸市、東松山市、滑川町、嵐山町、小川町、寄居町、毛呂山町、越生町

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
1,242,446	834,565	67.2	6,419,806	4,764,392	74.2

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
2,027,528	2,955,675	145.8	8,869,276	8,554,692	96.5

図表 2-3-2 東武電鉄の沿線自治体の人口とこれからの予測<sup>9</sup>

沿線自治体では 2020 年まで微増し、2040 年にかけて 10 パーセント近く大幅に人口が減る模様である。2040 年には 65 歳以上は 1.5 倍に増える一方、年少人口や生産年齢人口は 7 割近く減少する。この高齢化が利用者減につながると問題視し、東武は積極的に定住化促進策、特に子育て世代の沿線への定住化を図っている。

定住化促進策はソライエや駅チカ保育園を展開する豊島区(西池袋)、板橋区(ときわ台、上板橋)、川越市(川越市)、坂戸市(若葉)、滑川町(つきのわ)、墨田区(東向島)、足立区(大師前、西新井)、草加市(松原団地)、越谷市(北越谷)杉戸町(杉戸高野台)、久喜市(南栗橋)、加須市(新古河)、さいたま市(北大宮)、野田市(清水公園)、柏市(豊四季)のように近郊部を中心に展開されている。

まず、さいたま市、野田市、柏市に関しては沿革の通り、アーバンパークラインと愛称変更して間もないため沿線ブランドが十分に確立しておらず、施策の効果はまだ出ていないものと思われる。

一方、効果が顕著と思われる自治体として、滑川町が挙げられる。分譲開始は 2002 年からであり、滑川町が掲げる「愛ふるタウン滑川」という都市計画も相まって、人口が増加しており、効果を上げたと推測できる。

<sup>9</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より算出  
指数は 2010 年を分母にした

年	2010	2015	2020	2030	2040
人口(人)	17,323	18,340	18,927	19,672	19,943
比率(%)	100	106.9	109.3	113.6	115.1

図表 2-3-3 滑川町の人口とその比率とその予測<sup>10</sup>

また滑川町の人口比率の特徴として年少人口や生産年齢人口が多いことがわかるが、それは分譲で子供をもつ世帯が滑川町に引っ越してきたと推測できる。町側も「人口増加は社会増加が原因」としている<sup>11</sup>。

	人口	年少人口比率	生産年齢人口比率	高齢者人口比率
滑川町(2010年)	17,323	15.38	65.95	18.42

図表 2-3-4 滑川町の 2010(平成 22)年における三世代区分別人口比率<sup>12</sup>

さらに子供を持つ世帯が流入したことにより、将来の人口増加も見込まれており、沿線自治体の中でも異彩を放っている。

このように東武鉄道は住居、子育て支援をすることで定住化を進め、沿線の人口を増やして、利用者の増加を図っている。

#### 4. 課題と分析

東武鉄道は沿線に若い世代、特に子育て世代を定住化させることで、沿線人口維持を図っている。しかし若年世代を沿線に増やすことは大事だが、沿線の高齢化を避けることはできない。そこで東武鉄道の高齢化に合わせた事業はバリアフリー住宅建設のみであり、不十分なようにも思われる。

また滑川町では将来の人口増加が予測されているが、これは特異な例で、多くの沿線自治体は人口減少が予測されている。沿線にすでに居住している住民、特に高齢者に東武鉄道を利用してもらうことが必要ではないか。そのためには、鉄道分野で利便性を高める努力が必要不可欠である一方、沿線の高齢者に向けたサービスも必要と思われる。その一環としてバリア

<sup>10</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より算出

<sup>11</sup> 埼玉県滑川町「数字で見る滑川」

<http://www.town.namegawa.saitama.jp/tokei/hito.htm>

<sup>12</sup> 埼玉県滑川町「統計資料<ひと>」より

<http://www.town.namegawa.saitama.jp/tokei/hito.htm>

フリー住宅があるが、前述のとおり高齢化の対策としては不十分であり、それ以外にもサービス業などで高齢者向けサービスの拡充を図り、「東武」の名を知ってもらうことが、流通業などグループ全体の利益向上へつながるのではないだろうか。

都市部だけでなく、地方にまで路線を展開している東武鉄道には赤字路線が存在する。だからと言ってすぐに廃止するというわけではなく、廃止を回避できるような施策を期待したい。なぜなら地方路線は沿線住民の足、特に通勤通学の足となって密接に地域とかがかわっているからだ。一方で東上線や東武伊勢崎線といった利益が確保できる路線があったとしても、赤字を鉄道業だけで埋めるのは無理がある。

また鉄道業の利用者数という観点から見ても、沿線の利用者を増やさない限りはこれから人口が減少していくという推定なのだから、何もしなければ、利用者が減っていき黒字路線の経営も厳しくなるだろう。その点でも定住化政策などの多角化を積極的に行い、沿線人口を増やしていこうとする姿勢は評価したい。ただ、先に述べたとおり、増え続ける高齢者に最良にしてもらうために高齢者向けのサービスを拡充すべきで、例えば駅ナカ老人ホームは、駅の高架下などの有効活用になるうえ、それが鉄道利用につながりうる。加えて東武ブランドの周知にもつながり、他の東武グループ企業にもよい影響をもたらすだろう。

## 第2節 西武鉄道

### 1, 事業の概要

西武は現在、グループ内に 55 の子会社を持っており、様々な関連事業を行っている。各事業の概要は以下の通りである。

#### 1) 都市交通・沿線事業

鉄道業、バス業、沿線レジャー業で構成。

主な会社：西武鉄道株式会社、西武バス株式会社、西武ハイヤー株式会社

#### 2) ホテル・レジャー事業

ホテル業(シティ)、ホテル業(リゾート)、ゴルフ場業等で構成。

台湾、マレーシア(フランチャイズ)、中国(マネジメントコントラクト)で展開。

その他...スキー場、レジャー施設(箱根園など)、横浜・八景島シーパラダイスなど

主な会社：株式会社プリンスホテル、株式会社横浜八景島

#### 3) 不動産事業

不動産事業、不動産賃貸業等で構成。

不動産賃貸業... 駅ナカ・駅チカの物件、賃貸マンション、軽井沢・プリンスショッピングプラザなど。

西武の駅売店は西武鉄道株式会社が保有。プリンスホテルも分譲事業を展開。

主な会社：西武鉄道株式会社、株式会社プリンスホテル

#### 4) 建設事業

建設業、その他で構成。

公共工事、鉄道関連工事、マンション施工などを請け負う。

主な会社：西武建設株式会社、西武建材株式会社、

#### 5) ハワイ事業

ハワイ州において、ホテルや敷設するゴルフコースの運営を行う。

主な会社：プリンスリゾートハワイインク

## 6)その他

伊豆・箱根、および琵琶湖エリアでの旅客輸送、関連事業。

埼玉西武ライオンズ運営、西武プリンスドームでのイベント開催。

主な会社：伊豆箱根鉄道株式会社、近江鉄道株式会社、株式会社西武ライオンズ

株式会社西武ホールディングスの「H26 年度有価証券報告書」に示されている各事業の営業収益、営業利益、利益率は以下の通りである。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	155,732	23,009	14.77
鉄道以外の運輸 <sup>1</sup>			
不動産	48,571	14,757	30.38
流通 <sup>2</sup>			
レジャー <sup>3</sup>	175,121	10,550	6.02
その他 <sup>4</sup>	148,520	2,317	1.56

図表 2-3-4 西武グループの事業別収益、営業利益 その1

## 2. 関連事業の沿革

西武の沿革を抜粋し以下にまとめる。<sup>5</sup>

現在の株式会社西武ホールディングスが成立したのは 2005(平成 17)年に行われたグループ再編の際であり、その際には西武鉄道株式会社、株式

<sup>1</sup> 有価証券報告書では「都市交通・沿線事業」と分類されている。なお営業収益の内訳は鉄道業が 102,346 百万円、バスが 24,924 百万円、有価証券報告書上で都市交通・沿線事業に分類されるレジャー事業が 21,533 百万円、有価証券報告書上で都市交通・沿線事業に分類されるその他が 6,750 百万円である。有価証券報告書上で都市交通・沿線事業に分類されるレジャー事業の営業利益が不明だったため、便宜上、このような形で示した。

<sup>2</sup> 有価証券報告書では紹介されていないので不明である。

<sup>3</sup> 有価証券報告書では「ホテル・レジャー事業」と分類されている。

<sup>4</sup> 有価証券報告書での「建設事業」「ハワイ事業」「その他」の合算値である。これらの中の内訳は以下の通りである。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
建設事業	97,991	2,809	2.87
ハワイ事業	13,955	-1,367	-9.80
その他	36,574	875	2.39

図表 2-3-5 西武グループの営業収益、営業利益および利益率その2

<sup>5</sup>西武鉄道株式会社(2006)、株式会社西武ホールディングス(2015)よりまとめた

会社プリンスホテルといった会社が母体となった。本項では、西武鉄道株式会社の歴史を中心に紹介する。

西武鉄道株式会社の前身となる武蔵野鉄道株式会社は、1912(明治 45)年 6 月に設立された。その 3 年後となる 1915(大正 4)年 4 月に池袋～飯能間(現在の西武池袋線)で営業を開始した。その後新宿線をはじめとする新規路線を開発する一方、1959(昭和 34)年 4 月に湖東陸運株式会社と伊豆運送株式会社を合併するなど、東京、埼玉の外にも交通業の手を広げた。

多角化としては、1950(昭和 25)年 1 月の西武遊園地開業を皮切りに、1955(昭和 30)年 10 月に赤坂プリンスホテル、1964(昭和 39)年 10 月に西武園ゴルフ場、1979(昭和 54)年 4 月に西武球場(現在の西武プリンスドーム)を開業するなどレジャー業を中心に多角化を推し進めた。ほかにも、1969(昭和 44)年 3 月に湘南鷹取台分譲地に分譲開始し、1976(昭和 51)年 11 月の八王子ニュータウン西武北野台分譲地、1995(平成 7)年 11 月に木更津ベイサイドヒル西武港南台分譲地を分譲開始するなど不動産業界にも参画したほか、1990(平成 2)年 10 月に米国ハワイ州にアイナカマリィコーポレーション(現在のロケナニリゾートコーポレーション)を設立し、海外でのレジャー事業にも挑戦している。

同時期、株式会社プリンスホテルおよびその前身は 1953(昭和 28)年 11 月の高輪プリンスホテル(現在のグランドプリンスホテル高輪)の開業を皮切りとしたホテル業の展開のほか、1957(昭和 32)年 7 月に大磯ロングビーチ、1961(昭和 36)年 12 月に苗場国際スキー場(現在の苗場スキー場)を開業し、レジャー事業にも参画していた。

そして、2005 年 8 月に西武鉄道株式会社、株式会社コクド、株式会社プリンスホテルが持株会社法によるグループ一体再生を決定し、翌年の 2006(平成 18)年 3 月にグループ再編が完了した。

西武全体の多角化としては、高度成長期はさることながら、その後の不況の期間にも引き続いて新たな施設を開業するなど多角化を展開していることが特徴としてあげられるであろう。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

このようにさまざまな事業を展開している西武であるが、西武の今後の方針については、「西武グループ長期戦略<sup>6</sup>」としてまとめられている。しかし紹介されているもののほとんどは多角化ではなく、既存事業の拡充、地盤固めに焦点を置いている。

また、「H26 年度有価証券報告書」には「対処すべき課題」として以下のようなものがあげられている。

#### ① 事業収益力の向上

各事業の客を「グループ全体の客」ととらえて事業横断的なサービスを提供する。「インバウンド」「シニア」「子ども」にターゲットを拡大し、新たなビジネスモデルを創出することをめざす「長期的な事業基盤の確立」と損益改善を図り、効率的な経営の実現をめざす「既存事業の強化」に大別される。

#### ② 保有資産の有効活用に向けた取り組みの強化

高輪、品川、芝公園といった土地の有効活用やとしまえんなどの大規模資産の有効活用を図り、潜在的な集客力を顕在化させる。「既存事業のバリューアップ」「ポートフォリオの組み替え」（地域一帯での複合再開発）「コア事業への経営資源の集中」（保有資産の収益、売却益を収益の見込まれる事業へ投入）に大別される。

#### ③ 経営管理体制の充実及びコンプライアンス体制の強化

グループとしての事業の最適化を図る。

以上の情報をまとめると、西武としては、基本的に多角化に一定のめどをつけ、これからは既存の事業間のつながりを強くすることによってさらなる収益性の向上を図っている。そして 2014(平成 26)年度のグループの連結当期純利益が 34,912 百万円<sup>7</sup>と前年比の約 1.9 倍<sup>8</sup>であり、ここ 4 年間右肩上がりに増えていることから一定の成果を上げていることがわか

---

<sup>6</sup>西武ホールディングス「今後の事業企画・戦略」内に示されている。

<http://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/plan/>

<sup>7</sup>株式会社西武ホールディングス(2015)より

<sup>8</sup>株式会社西武ホールディングス(2015)によると、平成 26 年度の純利益は 18,317 百万円、平成 25 年度の純利益は 15,608 百万円、平成 24 年度の純利益は 8,441 百万円、平成 23 年度の純利益は 7,206 百万円であった。

る。さらに、営業活動によるキャッシュフローがプラス、財務活動によるキャッシュフローが小さなマイナス、投資活動によるキャッシュフローがマイナス<sup>9</sup>であることから、西武は企業として成熟期にはいっており、多角化よりも集約化に重きを置いていることがわかる。

また、上述のシニアの取り込みの重要性に関しては、将来の西武線沿線および各線沿線の0-14歳、15-64歳、65歳以上の人口と総人口、その指数<sup>10</sup>を示した以下の表からも明らかである。

0-14歳人口			15-64歳人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
573,254	384,475	67.07	3,503,695	4,764,392	75.68

65歳以上人口			総人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
1,060,214	1,674,080	157.90	5,135,167	4,711,344	91.75

図表 2-3-6 西武線沿線<sup>11</sup>の将来推計人口構成比<sup>12</sup>

<sup>9</sup>財務活動によるキャッシュフローが小さなマイナスによると、平成27年度の営業活動によるキャッシュフローは80,168百万円(前年比プラス11,743百万円)、財務活動によるキャッシュフローは-5,428百万円(前年比プラス13,464百万円)、投資活動によるキャッシュフローは-76,012百万円(前年比マイナス30,794百万円)であった。また、過去5年間のキャッシュフローを見ると、営業活動によるキャッシュフローは横ばいから平成27年度に大幅な増加、財務活動によるキャッシュインフローは減少傾向、投資活動によるキャッシュインフローは増加傾向にある。これも西武が成熟期に入っていることを裏付ける。

<sup>10</sup> 2010年度の人口/2040年度の推定人口×100で求める

<sup>11</sup> この事例研究においては沿線人口を「当該路線の停車駅の存在する市町村の人口の総和」と定義する。また、沿線人口の集計において人口を集計した市町村は以下の通りである。

東京都豊島区、練馬区、新宿区、中野区、杉並区、西東京市、東久留米市、清瀬市、東村山市、小平市、東大和市、立川市、昭島市、国分寺市、武蔵野市、小金井市、府中市、埼玉県所沢市、入間市、飯能市、日高市、秩父郡横瀬町、秩父市、狭山市、川越市

<sup>12</sup> 国土社会保障・人口問題研究所(2013)『日本の地域別将来人口推計(平成25年(2013)年推計) —平成22(2010)～52(2040)年—』のデータを基にして推計した

この表が示すように、通勤通学等で定期的な利用を望める15-64歳の層が2040年には2010年比約75%に落ち込む一方、65歳以上のシニア層は2040年には2010年比約150%にのぼると予想されているのである。ゆえに、定期券利用による収入が少なくなるであろうことから、その減少分を、人口が急増すると思われるシニア層から回収するべきなのである。

#### 4. 課題と分析

西武がとっている方針としては、おおむね正しい方向に進んでいると考えられる。レジャー施設や分譲といった広い土地を使った多角化をはじめである程度の期間が経ったことから、それらのうち収益性の低いものを切り捨てていき、収益性の高い事業に集約していくという方針に大きな間違いはないであろう。

ここで大切になるのは前項でも示したように、減少すると思われる定期旅客輸送による収入の補てんである。そのためにも、2,事業戦略の項で紹介した「各事業の客を「グループ全体の客」ととらえて事業横断的なサービスを提供する。<sup>13)</sup>という視点をより強化、徹底する必要があるであろう。例としては沿線に西武プリンスドームをはじめとする自社レジャー施設を所有しているという特徴も活かし、そのようなレジャー施設に向かう際の鉄道利用を促進するようなおとくな切符や特別車両の導入があげられる。

総括としては、大きな方針転換ではなく、細やかな経営努力を重ねていくことが今後の西武グループに大切なことであろう。

---

<sup>13)</sup> 株式会社西武ホールディングス(2015)『H26年度有価証券報告書』

## 第3節 京成電鉄

### 1, 事業の概要

京成電鉄グループは、現在取り組んでいる事業を運輸事業、流通業、不動産業、レジャー・サービス業、建設業、その他の事業の6つのセグメントに分けている<sup>1</sup>。

運輸事業のセグメントには千葉県北西部および東京東部を中心に展開している鉄道事業、バス事業、タクシー事業が該当する。

流通業のセグメントでは、小売業として「リブレ京成」などのスーパーマーケット 22 店、水戸駅前の水戸京成百貨店のほか、駅構内を中心としたコンビニおよび飲食店のフランチャイズでの運営などを行っている。また、賃料収入が主体のショッピングセンターを駅直結型が 6 店舗、駅直結でない、ロードサイド型を 1 店舗展開している。その他、2 店舗展開している公衆浴場「笑がおの湯」や、京成バラ園芸(株)による京成バラ園を生かしたバラの研究開発、販売も流通業のセグメントに含まれている<sup>2</sup>。

不動産業のセグメントには、不動産賃貸、「サングランデ船橋宮本」などのマンションを中心とする分譲開発、不動産販売業、マンション及びビル管理が含まれている。

レジャー・サービス業のセグメントは、店舗形態で運営しているものは成田空港第1ターミナルのレストラン「京成友膳」、映画館「京成ローザ」、パチンコ店「パル京成」、QBハウス6店舗などが該当する。レジャー・サービス業のレジャーに該当する部分には、その他にも千葉と水戸に1つずつあるホテル、テーマパーク(東京ディズニーリゾート)運営、旅行代理店などがある。また、筑波山ロープウェーなどを運営する筑波観光鉄道(株)の事業もすべて運輸業ではなくレジャー・サービス業に分類されている<sup>3</sup>。サービス業に該当する部分としては、広告代理店、駅構内清掃業、社員食

---

<sup>1</sup> 京成電鉄ホームページ「グループ事業の概要」

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/profile/summary.html>

<sup>2</sup> 同上

<sup>3</sup> 同上

堂の運営などがある。

建設業は鉄道施設のみならず、バス車庫や分譲マンションなどの建設も行っている。その他の事業には鉄道車両整備業、保険代理業、自動車教習所業、特殊車体架装業などがある。

6つの事業セグメントのうち、運輸業を鉄道業とそれ以外の部分に分け、レジャー・サービス業セグメントの事業を「レジャー」、建設業、その他の事業の2つのセグメントに事業を「その他」に分類した平成24年度事業別営業収益、営業利益は以下の表のとおりである。

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	利益率 (%)
鉄道	54,811	6,737	12.29
鉄道以外の運輸	77,075	10,043	13.03
不動産	22,486	3,814	16.96
流通	73,374	1,109	1.51
レジャー	10,381	272	2.62
その他	5,932	1,009	17.01

図表 2-3-7 京成電鉄グループの事業別営業収益、営業利益<sup>4</sup>

収益ベースでは5割以上、利益ベースでは7割以上を運輸業が占めており、運輸業以外の収益、利益の割合が小さいのが京成電鉄の大きな特徴である。

## 2. 関連事業の沿革

京成電鉄の多角化が推進された時期は主に、1930年代および、1950年代から1960年代にかけての高度経済成長期の2つの時期である。

1930年代以前の京成電鉄の大規模な鉄道以外の事業への投資に、1925(大正14)年に開園した遊園地「谷津遊園」の事業がある。

<sup>4</sup> 国土交通省『鉄道統計年報 [平成24年度]』および京成電鉄株式会社ビジネスレポート第170期

1933(昭和 8)年に当初計画されていた区間の全線開通する前後の 1930年代は多角化が進む。1930(昭和 5)年のバス事業への参入を皮切りに、1933(昭和 8)年には分譲地の売却という本格的な不動産業に、1938(昭和 13)年には、タクシー業界に参入した。

戦後の高度経済成長期は特に多角化が推し進められた時期であった。行楽需要の拡大とともに 1950 年代前半には観光バス事業を拡大。1959(昭和 34)年には京成観光株式会社(現京成ホテル株式会社)を設立し、土浦、犬吠崎などのリゾートホテル、千葉、水戸などの都市型ホテルを開業した。また、1962(昭和 37)年に鋸山ロープウェイ、1965(昭和 40)年に筑波山ロープウェイを開業した。1960(昭和 35)年には京成ストアの第 1 号店、常盤平店を開業し流通事業に参入。1971(昭和 46)年には初の自社開発の高層マンションの販売を行い、不動産開発が本格化する。この時期は北海道など、沿線以外の多くの土地を所有していた。

しかし、1970 年代から本業である運輸業の不振が続き、1978(昭和 53)年 3 月期決算では、6 億 9100 万円の損失を計上。1970 年ごろから続く運輸業の不振に加え、過大な不動産投資、成田空港開港の遅延による空港線(現芝山鉄道線)の開業の遅延が原因であった<sup>6</sup>。1975(昭和 50)年 10 月に「経営再建計画」が策定され、諸施策の結果、1988(昭和 63)年 3 月期決算で 13 年ぶりに経常利益を計上し、1990(平成 2)年に累積損失が一掃される。その過程として、希望退職者の募集、関係会社の整理・再建、谷津遊園の閉鎖とその跡地の資産売却に代表される資産の処分が実行されていた。

その後の関連事業では「ユアエルム」青戸店<sup>7</sup>、千葉中央駅東口のホテル映画館を中心とした複合施設「ミラマーレ」、公津の杜周辺の不動産開発などの投資が行われた。

---

<sup>5</sup> 1909(明治 42)年の創業当初から鉄道用地として買収した土地の一部の売却は行っていた。

<sup>6</sup> 京成電鉄株式会社経営統括部(編)(2009)p88-89

<sup>7</sup> 店舗名は青砥店ではなく、青戸店となっている。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

京成電鉄の沿線市区町村<sup>8</sup>の人口は将来、以下の表のとおり推移すると予想されている。

年	2010年	2015年	2020年
人口	6,256,012	6,281,578	6,237,198
指数	100.00	100.41	99.70
2025年	2030年	2035年	2040年
6,128,494	5,975,221	5,789,679	5,583,995
97.96	95.51	92.55	89.26

図表 2-3-8 京成沿線市区町村の将来推計人口

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
797,706	542,715	68.03	4,166,407	3,112,449	74.70

65 歳以上人口			総人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
1,291,899	1,928,831	149.30	6,256,012	5,583,995	89.26

図表 2-3-9 京成沿線市区町村の将来推計人口構成比

2020(平成 32)年より人口減少が加速すること、2040(平成 52)年までに高齢化が進行することが見て取れる。

それでは、京成電鉄がグループで展開している事業のうち、沿線人口の増加あるいは維持に寄与しうるものとして何があるだろうか。

不動産の分譲開発は、沿線でない地域からの人口流入および沿線地域での住み替えにつながり人口の増加、維持に貢献しうる。また、沿線地域で

<sup>8</sup> 京成電鉄だけでなく、成田スカイアクセスの走る子会社の北総鉄道も含めて考え、沿線台東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区、墨田区、千葉市、市川市、船橋市、松戸市、成田市、佐倉市、習志野市、市原市、八千代市、鎌ヶ谷市、印西市、白井市、富里市、酒々井町、栄町、芝山町の 22 市区町村とした。

のスーパーマーケットやショッピングセンター、運営も生活の利便性向上といった貢献が挙げられる。ただし、これらの事業は、第2部第1章で紹介した近代の小林一三モデルの域を脱しているとは言い難い。これらの事業を将来の人口減少の抑止を主眼においてに行っているとは考えづらく、現有の土地の有効活用というのが主目的であると考えられる。

2010(平成 22)年度から 2021(平成 33)年度にかけての長期経営計画「Evolution Plan」においては、「グループ事業の中核である交通運輸事業の競争力・収益力を更に強化すると共に、千葉県北西部(特に京成線・新京成線・北総線沿線)並びに東京都東部を地盤として地域に密着した堅実な総合生活産業を展開し、地域経済を代表する企業グループの地位を拡充する。」<sup>9</sup>とあり、投資効率の向上のため、京成エリアへの経営資源の集中、交通事業を中核とした生活関連事業へ経営資源を集中させる集中化戦略がとられており<sup>10</sup>新規事業の立ち上げの多角化戦略をとる文面は特になく、新規事業という形での沿線人口維持は 2021 年までには計画されていない。

#### 4. 課題と分析

経営計画の基本方針の最初に運輸事業に言及し、既存の生活関連産業への経営資源の集中を目指す京成電鉄が今後直面する課題としてまず考えられることは、2020 年以降の人口減少に歯止めが利かず、生活利用が大幅に減少することである。その状況に対処するためには、例えば幼稚園や老人ホームの運営などの他の鉄道会社も行っている、より広い意味での生活産業に参入し、沿線住民の生活の質を向上させることが有効であろう。長期経営計画「Evolution Plan」は 2021 年までの経営計画であり、人口の減少が本格的に始まる前の計画であるとはいえ、実際に人口が減少し始めてから人口減少に対処する施策をとるより現在から取り組む方が人口減少に歯止めをかける上で大きな効果が期待できる。

それにもかかわらず、なぜ京成電鉄ではそのような施策が行われていないのだろうか。

---

<sup>9</sup> 京成電鉄「第 167 期(平成 22 年 3 月期) ビジネスレポート」

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/businessreport/keisei167.pdf>

<sup>10</sup> 同上

その理由の仮説を 2 つ提示したい。

第 1 に、鉄道業の収入において、空港輸送の占める割合が高いことである。以下の表は鉄道業における旅客運輸収入の定期収入、定期外収入の構成比を示している。

		旅客運輸収入 定期構成比 (%)	旅客運輸収入定 期外構成比(%)
京成電鉄		35	65
	成田線	39	61
	本線	37	63
	押上線	52	48
	金町線	44	56
	東成田線	31	69
	千葉線	38	62
	千原線	47	53
	成田空港線	14	86
関東大手計		43	57

図表 2-3-10 京成電鉄の旅客運輸収入の構成比

出典：国土交通省『鉄道統計年報 [平成 24 年度]』

[http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo\\_tk6\\_000036.html](http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk6_000036.html)

京成電鉄全体では、関東大手私鉄の平均よりも定期外収入の占める割合が高いことが上の表から分かる。全国的に有名な観光地のない京成電鉄においてこの定期外収入が多いのは、本線、成田空港線などの定期外収入の割合が高いことから成田空港線で輸送する成田空港、押上線から都営浅草線、京急空港線への直通運転による羽田空港への輸送によるもの大きいと考えられる。

実際に 2013(平成 25)年度から 2015(平成 27)年度にかけての中期経営計画「E2 プラン」において、鉄道事業の競争力強化のための施策として安

全性・信頼性向上に並び、成田スカイアクセスの収益力強化を掲げている。

成田スカイアクセスの収益力強化とあるが、成田スカイアクセスの利便性・知名度向上をより具体的な施策として提示しており、成田スカイアクセスのコスト削減より収入拡大に重きを置いている。その施策の理由に、国内線・国際線 LCC の増便による成田空港の発着枠の拡大と羽田空港の国際線発着枠の拡大が挙げられている<sup>11</sup>。

今後も成田空港、羽田空港の利用者が増加することは鉄道事業の増収を意味する。空港輸送の高速バスも東京空港交通(株)、成田空港交通(株)などのグループ会社で運営しているため、鉄道業以外の運輸業も空港輸送で支えられる部分は大きい。そのため、沿線人口減少に伴う将来の生活利用の減少は京成電鉄にとっては他の鉄道会社ほど深刻な問題でないということが人口減少に対処する新規事業が見られない理由の1つとして考えられる。

第2の理由として、京成電鉄の「堅実」な経営姿勢である。近年の中期経営計画には「堅実」という単語が目立つ。例えば、平成22年度～24年度の中期経営計画「E1プラン」では「コア事業(運輸業)を中心に引き続き堅実な事業運営を推進」<sup>12</sup>を基本方針に掲げ、2013年度からの「E2プラン」でも「コア事業(運輸業)を中心に引き続き堅実な事業運営を推進し、各事業分野において一定の事業成長を実現する。」<sup>13</sup>という基本方針を打ち出している。

不動産投資が過大であったこと、関連事業の多角化を進める中で本業である運輸業が不振に陥ったことが原因の一部であった1970年代から80年代にかけての経営危機という過去が、現在の京成電鉄の運輸業を中心とする堅実な経営姿勢を形成していることは想像に難くない。この運輸業を中心とする堅実な経営姿勢は、新規事業への投資リスクに対して極めてリスク回避的であること意味している。

---

<sup>11</sup> 京成グループ中期経営計画E2プラン(2013-2015年度)説明会別冊資料  
[http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013\\_e2-plan\\_2.pdf](http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013_e2-plan_2.pdf)

<sup>12</sup> 京成電鉄「第167期(平成22年3月期)ビジネスレポート」  
<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/businessreport/keisei167.pdf>

<sup>13</sup> 京成電鉄ホームページ「経営計画」  
<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/management/managementplan.html>

京成電鉄では、空港輸送の需要の見込みにより、生活利用の維持のため、沿線人口維持のための関連事業の投資の必要性は迫られていない。経営危機の過去から形成されるリスク回避的な姿勢により新規事業への投資のインセンティブも低い。ただし、沿線人口の減少とそれに伴う生活利用の減少が予測されることは常に念頭に置き、気づいたら手遅れになっているという事態は避けねばならない。コンビニ、飲食店といった流通業でも見られる、事業運営のノウハウが得られるフランチャイズ契約での参入などのリスクの低い形での投資ならば、投資リスクを恐れるがゆえに参入の意思決定が遅れることなく、適切なタイミングで施策に取り組むことが出来るだろう。

## 第4節 京王電鉄

### 1, 事業の概要

現在、京王グループは京王電鉄株式会社、子会社 45 社および関連会社 8 社から構成されている。事業内容は次の通りである。

#### 1)運輸業

鉄道事業、バス事業、タクシー業、貨物の輸送・引っ越し業

…京王電鉄(株)、京王電鉄バス(株)、京王自動車(株)、京王運輸(株)等

#### 2)流通業

百貨店業、ストア業、書籍販売業、駅売店業、ショッピングセンター事業、クレジットカード業、生活雑貨関連用品の販売業、パン・菓子の製造・販売業、生花販売業

…(株)京王百貨店、(株)京王ストア、(株)京王書籍販売、京王リテールサービス(株)、京王食品(株)等

#### 3)不動産業

不動産賃貸業、不動産販売業

…京王不動産(株)、京王地下駐車場(株)、(株)リビタ、京王重機整備(株)

#### 4)レジャー・サービス業

ホテル業、旅行業、スポーツ業、飲食業、広告代理業

…(株)京王プラザホテル、京王観光(株)、京王レクリエーション(株)、(株)京王エージェンシー等

#### 5)その他業

ビル総合管理業、車両整備業、建築・土木業、情報システム業、経理代行・金融業、人事業務代行業、社会教育事業、清掃業、子育て支援事業、高齢者住宅事業、葬祭事業

…(株)京王設備サービス、京王建設(株)、(株)京王子育てサポート、京王ウェルシィステージ(株)、京王フェアウェルサポート(株)等

また、運輸業を鉄道と鉄道以外に分けた際の、京王グループ全体のセグメント別の営業実績(2014年度)は以下のようになっている。<sup>1</sup>

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	78,831 <sup>2</sup>	10,230	12.98
鉄道以外の運輸	48,055 <sup>3</sup>	2,049	4.26
不動産	37,141	9,616	25.89
流通	159,097	4,809	3.02
レジャー <sup>4</sup>	70,310	5,641	8.02
その他	54,072	2,295	4.24

図表 2-3-11 京王グループの事業別営業収益、営業利益(2014年度)

収益が最も大きいのは流通業であるが、その利益率は最も低い。多くの営業利益を挙げているのは鉄道業と不動産業であり、両者は利益率においても高い数字を記録している。また、鉄道業と鉄道以外の運輸業とを比較すると、同じ運輸業であるにも関わらず利益率に大きな違いがあった。

## 2. 関連事業の沿革

この節では京王電鉄の多角化の流れを簡単に紹介する。

1910(明治43)年、前身の京王電気軌道(株)が設立され、その3年後に鉄道業・乗合自動車(バス)業・電気供給業<sup>5</sup>を開始した。その後まもなく沿線の観光開発に着手し、1938(昭和13)年には不動産業に進出した。戦後の1950年代には、(株)京王帝都観光協会(現:京王観光(株))や桜ヶ丘ゴルフ(株)(現 京王レクリエーション(株))を設立し、本格的にレジャー事業に進出した。また、

<sup>1</sup> 京王電鉄(株)「2014年度有価証券報告書」・「FACT BOOK 2015」より算出。

<sup>2</sup> 運輸業全体のセグメント内取引額のうち、運輸業に占める鉄道業の収益の割合に応じた額を鉄道業の収益から引くことにより求めた。

<sup>3</sup> 鉄道業の営業収益と同様の方法で求めた。

<sup>4</sup> 京王電鉄はレジャー・サービス業という区分にしているが、事業内容としてはホテル・旅行・ゴルフ場などのレジャー関係がかなりの程度を占めるため、この表ではレジャーと記載した。

<sup>5</sup> 1942(昭和17)年に関東配電(株)へ譲渡された。

1961(昭和 36)年に(株)京王百貨店を設立するなどして流通事業にも進出し、現在では駅ビル・駅ナカ店舗・ショッピングセンター等幅広く展開している。2000 年代になってからは、子育て支援事業、シニアレジデンス事業やリノベーション事業、葬祭事業などに新規参入した。

このように、京王電鉄は今日まで、主に沿線を中心として様々な分野への多角化を進めてきた。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

現在京王では、「沿線の活性化」と銘打って、いくつかの沿線事業に力を入れている。まず一つ目は、京王ほっとネットワークという生活支援サービスである。この事業では、浴室・キッチンのリフォーム、ハウスクリーニング、ホームセキュリティやお買い物代行・移動販売など多岐にわたるサービスを展開し、沿線住民により便利な暮らしを提供している。二つ目は、子育て支援事業である。京王子育てサポートが運営する東京都認証保育所・認可保育所「京王キッズプラッツ」を京王多摩川、高幡不動、千歳烏山などに開設しているほか、保育所や自治体の子育て支援施設が併設された子育て支援マンション「京王アンフィール高幡」を運営している。三つ目は、シニアレジデンス事業である。2012(平成 24)年 8 月、同社初のシニアレジデンス事業として世田谷区に「アリスタージュ経堂」を開設し、生活サポートサービスや介護サービスなどを提供している。

今後同社は、沿線人口維持のためにどのような戦略をとっていくのだろうか。京王電鉄(株)の「京王グループ中期 3 年経営計画(2015 年度～2017 年度)～向上と拡大に向けて～」から一部を抜粋する。

「国内経済は企業収益や所得環境の改善、原油安などの明るい兆しを受けて緩やかな回復傾向となっています。しかし、東京オリンピック・パラリンピックが開催される 2020 年以降は当社の事業基盤である東京都も本格

的な人口減少期に入ると予測されており、そのような将来の事業環境の変化に対する不透明感はいまだ払拭されていません。」<sup>6</sup>

「中期3カ年経営計画期間中、既存事業の選択と集中や、将来の増収にむけた投資など様々な取り組みの実施と完遂を通じ、持続的な成長と継続的な企業価値の拡大に繋げ、2020年以降を盤石な体制で臨んでいきます。」

7

これを見ると、京王が2020(平成32)年以降の人口減少に対して危機感を抱いていることがわかるであろう。

具体的な計画としては、下記のものあげられている。

- ①増加するインバウンドの取り込みなどを目的としたホテル事業の拡大・強化
- ②来街者が多く京王の重要拠点でもある新宿を活かした、グループ横断的な営業施策の検討・実施などを通じたインバウンドの取り込み
- ③リノベーション事業のブランド価値確立、ホステルなど新規業態への進出
- ④高尾山エリアの魅力向上に向けた取り組みの推進
- ⑤(仮称)調布駅周辺開発プロジェクトの2016年度の本体着工をめざす
- ⑥サービス付き高齢者向け住宅や保育所を併設したマンションの建設など、シニア・子育て世代などを対象とした生活支援サービスの推進

これらはいずれも、沿線を中心とした既存事業を強化しようとするものであり、新たな事業分野へ進出する意欲はあまりみられない。これは、リスクのある新分野の開拓をこれ以上進めるよりも、当面はさらに安定して収益を得られる体制作り注力したいということなのだろう。

---

6 京王電鉄㈱「京王グループ中期3カ年経営計画(2015年度～2017年度)～向上と拡大に向けて～」,p.1

7 京王電鉄㈱「京王グループ中期3カ年経営計画(2015年度～2017年度)～向上と拡大に向けて～」,p.1

#### 4. 課題と分析

京王電鉄にとっての大きな課題は、やはり少子高齢化と人口減少による利用者数減少であろう。以下の表は、京王電鉄沿線地域<sup>8</sup>の0-14歳・15-64歳・65歳以上の年代別人口と総人口が2010(平成22)年から2040(平成52)年でどう変化するかを示している。なお、指数とは、2010年の人口を100とした時の2040年の予想人口の割合である。

0-14歳人口			15-64歳人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
811,805	573,041	70.6	4,949,542	3,883,434	78.5

65歳以上人口			総人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
1,410,491	2,360,013	167.3	7,171,841	6,816,488	95.0

図表 2-3-12 京王電鉄沿線の将来推計人口構成比<sup>9</sup>

京王の沿線地域の総人口は30年間で5%減少すると予測されている。しかし、利用者の減少率はこの数字よりもさらに深刻になりうる。なぜなら、定期利用者の多くを占める15-64歳人口は30年間で20%以上も減少するからだ。2014(平成26)年度の京王電鉄(鉄道事業)の輸送人員632,728人のうち定期利用者が369,922人と約6割を占めていることから、定期利用者の減少は痛手となるだろう。このため、今後は通勤通学で利用してくれる年代の人びと、特にファミリー層を取り込むために、暮らす場所としての沿線の魅力をアピールしていくことが重要になるだろう。同時に、定期外の利用客を増やす施策も有効だ。なぜなら、定期外の輸送人員一人当たりの収入は定期よりも大きく、全体の額で見ても定期外収入は定期収入を上回っているからだ。最後に、65歳以上人口を見てみると、67%も増加す

<sup>8</sup> 新宿区、目黒区、世田谷区、渋谷区、中野区、杉並区、練馬区、八王子市、武蔵野市、三鷹市、府中市、調布市、町田市、小金井市、日野市、国分寺市、国立市、狛江市、多摩市、稲城市、西東京市、川崎市多摩区、川崎市麻生区、相模原市

<sup>9</sup> 国立社会保障・人口問題研究所(2013)「日本の地域別将来推計人口」より

る。この年代をターゲットとしたシニアレジデンス事業、生活支援サービス事業、葬祭事業などは確実に需要増加が見込めるため、積極的に事業拡大を図っていくべきである。

これらのことを考えると、上で挙げた中期三カ年計画は的を射たものになっているといえる。しかし、インバウンドについては 2020 年より先どれだけの増加が見込めるか不透明であり、あまり力を入れすぎるべきではないと考える。より確実性・将来性のあるシニア・子育て世代向け事業などに重きを置いてそれらを拡大していくことが、安定した成長につながるだろう。

## 第5節 東京急行電鉄

### 1. 事業の概要

現在、東京急行電鉄(株)には 129 社の子会社があり、①交通事業、②不動産事業、③生活サービス事業、④ホテル・リゾート事業、⑤ビジネスサポート事業の五つの部門に分けて多角化事業を広げている。

①の交通事業には本社以外に伊豆急行(株)と上田電鉄(株)を子会社として持っている。②の不動産事業では東急不動産(株)を含め 30 社の子会社があり、不動産の販売・賃貸・管理・仲介をしている。③の生活サービス業では(株)東急百貨店、(株)東急ストアで流通業、イツ・コミュニケーションズ(株)でケーブルテレビ事業、東急カード(株)でクレジットカード業などを行っている。④のホテル・リゾート事業では(株)東急ホテルズの他にも、ハワイにリゾートとゴルフ場を開発および運営している。⑤のビジネスサポート事業では東急建設(株)、(株)東急エージェンシー、東急ジオックス(株)などで建設・広告・商社などの事業をしている。

これらの事業の収益分布は、以下の表のようになる。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	161,839	25,854	15.98
鉄道以外の運輸	29,421		
不動産	175,800	33,358	18.97
流通	520,176	6,997	1.35
レジャー	96,081	3,191	3.32
その他	160,417	1,959	1.22

図表 2-3-13 東急の事業別営業収益、営業利益<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 東京急行電鉄株式会社,2015

## 2. 関連事業の沿革<sup>2</sup>

現在の東京急行電鉄株式会社は 1922(大正 11)年 9 月 2 日に設立された目黒蒲田電鉄(株)が前身である。目黒蒲田電鉄(株)は、1928(昭和 3)年に田園都市(株)を合併、また池上電気鉄道(株)、目黒自動車(株)、東京横浜電鉄(株)をそれぞれ 1934(昭和 9)年、1937(昭和 12)年、1939(昭和 14)年に合併し、事業を拡張していく。1938(昭和 13)年には江ノ島電気鉄道を合併、1942(昭和 17)年には小田急電鉄を合併し、1944(昭和 19)年には京王電気軌道を合併するなど、他会社を続々と合併していき、いわゆる「大東急」の時代を迎えた時もあった。しかし、戦後に施行された独占禁止法の影響によって、会社は再編成することとなり「大東急」は解体された。この時の再編成によって 1948(昭和 23)年に百貨店業が(株)東横百貨店(現：(株)東急百貨店)として分離・設立される。1953(昭和 28)年には 東急不動産を設立した。1956(昭和 31)年には東横興業(株)(現：(株)東急ストア)を設立した。1961(昭和 36)年には (株)東急エージェンシーを設立し、東急不動産から広告業の資産を譲渡した。1968(昭和 43)年には(株)東急ホテルチェーンを設立した。1991(平成 3)年東急バス(株)を設立した。最近は、2010(平成 22)年に二子玉川ライズを開業、2012(平成 24)年に渋谷ヒカリエを開業するなど、沿線価値向上のための施設を拡充している。

## 3. 沿線人口維持に向けた取り組み

「1,事業の概要」にある図表から、東急電鉄は交通事業よりも不動産事業から一番大きい利益を得ていることが分かる。そして、東急電鉄の経営方針は沿線価値を向上させることに重点が置かれている。東急ホームページにある「ごあいさつ」で、現在の東急電鉄の社長である野本弘文氏が以下のように述べている。

「2015年4月から、中期3ヶ年経営計画「STEP TO THE NEXT STAGE」をスタートさせました。本計画では、2012 年度来の中長期ビジョンを踏襲します。このビジョンは、当社創立 100 周年にあたる 2022 年にありた

---

<sup>2</sup> 東急 50 年史と東急公式サイトを参照

い姿を示すもので、①東急沿線が「選ばれる沿線」であり続ける。そのため  
の3つの日本一、「日本一住みたい沿線」「日本一訪れたい街 渋谷」「日本  
一働きたい街 二子玉川」を実現すること ②東急グループが『ひとつ  
の東急』として強い企業集団となること——です。」

「住みたい、訪れたい、働きたい沿線」にするというのは「住・遊・職」  
が便利および活発な街をつくるのだと見ることができる。例えば、東急東  
横線の拠点と言える渋谷には東急文化会館をはじめ、東急百貨店、  
SHIBUYA109、Bunkamura、渋谷マークシティ、セルリアンタワー、渋  
谷ヒカリエなど、東急電鉄所有の様々な施設がある。また、二子玉川で  
は「二子玉川ライズ・オフィス」、「二子玉川ライズ・ショッピングセン  
ター」をそれぞれ2010年と2011(平成23)年に開業し、「職と遊」がある街  
を目指している。「住」については、沿線住民に対して商品の配達や様々  
なホームサービス(家事代行、リフォームなど)を行うサービスである「東  
急ベル」がある。

このように、沿線価値を向上させようとする努力の他にも、沿線住民の  
人口動態にも東急は注目している。

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
633	490	77.40	3,628	3,251	89.60

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
961	1,530	159.20	5,221	5,271	100.95

図表 2-3-14 東急沿線の将来推計人口構成比 (単位千人)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> 東急電鉄「東急線沿線の人口」を参照

[http://www.tokyu.co.jp/ir/upload\\_file/library\\_06\\_02/9005\\_2010052802193305\\_P04\\_.pdf](http://www.tokyu.co.jp/ir/upload_file/library_06_02/9005_2010052802193305_P04_.pdf) 渋谷区・世田谷区・品川区・大田区・目黒区・町田市川崎市(宮前区・高津区・中原区)横浜市(青葉区・都筑区・港北区・緑区・神奈川区・西区・中区)大和市の人口を合計している。

上の表のように少子高齢化の傾向が予測される沿線人口に対し、東急では各世代に合わせた住宅事業と住み替えサポート事業を展開している。例えば、若年代向けの賃貸住宅として「スタイリオ」と「TOP-PRIDE」シリーズ、ファミリー向けの分譲マンションブランドである「ドレッセ」シリーズ、シニア世代向けの介護付き有料老人ホームである「東急ウェリナ」などがある。また、宅配・家ナカサービスを提供する「東急ベル」というサービスで、沿線住民、特に老年層への便宜を図っている。

#### 4. 課題と分析

沿線人口維持という視点で現在の東急は望ましい方向にあると思われる。東急の「有価証券報告書 平成26年度 第146期」にある「対処すべき課題」の項目で、東急は以下の四つのような重点施策の実施が必要だと分析している。

- ①安心感と満足感のより一層の充実
- ②沿線開発と不動産事業の更なる推進
- ③ライフスタイル&ワークスタイル・イノベーションの推進
- ④グループ経営資源を生かした新たな取り組み

ただし、まちづくりという巨大なプロジェクトを全部担当していると会社の規模が過度に大きくなり、プロジェクトの進行や他事業部との疎通・連携が非効率的になる可能性も高まるであろう。会社自体の効率性のためにも、さらには顧客の要求に素早く対応できるためにも、会社内に非効率的な部分がないかどうかを、常に注意深く監視し、改善していくことが必要であろう。

## 第6節 京浜急行電鉄

### 1, 事業の概要

京急電鉄グループは本業の鉄道業以外にも、鉄道以外の交通事業、不動産事業、流通事業、レジャー・サービス事業、その他事業の主に4つの関連事業を行っている。

鉄道以外の交通事業には、京浜急行バスグループ、鶴見臨港バスグループの2社が中心のバス事業や、京急中央交通などによるタクシー事業がある。

不動産事業では、京急不動産がマンションや住宅地の開発、京急開発がビルの賃貸などを行うほか、高架下の開発や駐車場運営なども行っている。

流通事業には、京急ストアが運営するスーパーマーケットなどの店舗、沿線の上大岡にある京急百貨店、京急ステーションコマースが運営する駅構内の店舗などが含まれる。

レジャー・サービス事業では、沿線に経営資源を集中させる戦略<sup>1</sup>をとり、沿線の平和島で複合商業施設 BIG FUN や温浴施設など、三崎地区でホテルや水族館などを運営するほか、沿線外ではゴルフ場などを運営している。また、都市部ではお台場でリゾートホテルを、京浜急行電鉄沿線やその直通先の地下鉄沿線などではビジネスホテルを運営している。それ以外にも広告業・人材派遣・店舗の運営・旅行業などを行っている。

その他事業には、京急建設が行う建設・保守管理業や京急システムが行うシステム業などの他に京急サービスによるライフサポート事業がある。

---

<sup>1</sup> 京浜急行電鉄株式会社(2008)『京急グループ 110 年史』を参照

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	117,899	17,220	14.61
鉄道以外の運輸			
不動産	49,649	301	0.61
流通	101,067	1,779	1.76
レジャー	42,403	4,516	10.65
その他	53,419	2,827	5.29

図表 2-3-15:京急電鉄グループの事業別営業収益、営業利益(2014 年度)<sup>2</sup>

上の表によると、京急電鉄グループ全体で、営業収益は交通事業と流通事業が大きく、それ以外が交通・流通の半分程度となっているが、営業利益の面では交通事業が全体の約 65%を占めていて、その他は殆ど利益を上げていない。

鉄道事業とその他の多角化事業という点で分けると、鉄道による営業収益は全体の営業収益の約 25%に過ぎず、あまり大きくはない。2014(平成 26)年度の交通事業内の営業利益の内訳は公開されていないが、2012(平成 24 年)の鉄道営業収益は 77,202,443 千円、営業費は 68,262,999 千円となっているので<sup>3</sup>、営業利益率は 11.6%となる。

現在の多角化事業は、営業収益、営業利益の両面で大きい割合を占め、収支に貢献しているといえる。また、不動産事業やその他事業のうち、ライフサポート事業は沿線人口を維持・増加させている。レジャー・サービス事業でも経営資源を沿線に集中させており、鉄道とレジャー施設を組み合わせ合わせた切符を発売する<sup>4</sup>などしていることから、鉄道利用を促進していると考えられる。流通業は店舗の多くが沿線に立地しているものの、上大岡に 1 店舗のみある京急百貨店を除けば大規模な店舗が少ないため、鉄道利用に大きく貢献しているかは不透明だが、沿線住民の利便性を高めていると考えられる。

<sup>2</sup> 京浜急行電鉄の 2014 年度有価証券報告書より作成

<sup>3</sup> 鉄道統計年報の「鉄軌道営業損益(平成 24 年度)」より

<sup>4</sup> 「みさきまぐろきっぷ」など

## 2. 関連事業の沿革

現在の京浜急行電鉄の前身である大師電気軌道は 1899(明治 32)年に設立され、2年後の 1901(明治 34)年には初の多角化事業として電力供給事業を開始した。しかし、この事業は 1923(大正 12)年には群馬電力に売却して撤退した。その後、現在の羽田空港付近にある羽田運動場や鶴見花月園などを開設し、『京浜遊覧案内』を発行するなどのレジャー事業を開始した。他にも生麦住宅を販売するなどの不動産販売事業や、臨海バスの買収や京浜タクシーの設立などを通じた鉄道以外の運輸業にも進出するなど、戦前から多角化事業を進めた。

大師電気軌道は合併などを通して 1941(昭和 16)年に京浜電気鉄道となったが、翌年に東京横浜電鉄などに合併された。戦後の 1948(昭和 23)年に戦前の京浜電気鉄道を概ね引き継ぎ、新たに京浜急行電鉄が設立された。

1949(昭和 24)年には現在の京急ストアの前身である京浜百貨店を買収したほか、羽田の東京飛行場が再開したことにより、東京飛行場の連絡バスの運行を開始した。また、1957(昭和 32)年には、沿線の平和島に平和島温泉会館を、後に沿線となる三崎地区に油壺レストハウスを開設するなど、現在のレジャー事業の主力となる地区に進出した。その後もレジャー事業は 1960年代から 1970年代にかけて長野や千葉、アメリカにまで進出した。1970年代にはマンションの分譲も始まった。

その後 1990年代になるとアメリカの事業を清算するなど遠隔地のレジャー事業を縮小した一方で、大手私鉄としては遅い 1996(平成 8)年に百貨店事業に算入し、京急百貨店を上大岡に開業させた。また、1998(平成 10)年に葬祭事業を行う京急メモリアルを設立し、2000(平成 12)年に京急サービスが駅直結の保育園である現在の京急キッズを開園したほか、訪問介護事業に参入するなど、以前とは違う形で住民に密着した事業を始めた。京急キッズはその後、沿線の複数の駅に新たに設立された。

また、2001(平成 13)年に、駅構内を活用した事業のために駅ナカの商業施設を運営する京急ステーションサービスが設立され、駅構内や高架下の利用を進めている。バス事業においては、アクアラインを利用した高速バスの運行開始や空港連絡バスの拡大が行われたが、2002(平成 14)年には競争の激化などにより新たに京急バスを設立してバス事業を移管・分社化す

るなどの再編も行われた。2000年代にも長野県など沿線外のレジャー施設を売却・清算する一方で、平和島や三崎地区に宿泊施設や温浴施設を開業するなど、レジャー事業においては経営資源を沿線に集中させた。近年では、2010(平成22)年に国際線ターミナルが開業するなど、利用者が増加している羽田空港の利用者を取り込むような施策を行っている。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

京急電鉄の沿線人口維持策のうち、従来からある沿線人口を増加させるような多角化事業には、住宅の建設による人口誘致や商業施設建設による利便性向上などがあり、京急電鉄が近年行ったもののなかでは、横須賀中央駅や港町駅など、自社の鉄道駅の至近に300戸の高層マンションや1000戸のマンション群を建設したものが目立つ。これらは不動産事業のなかの主な事業として紹介されているが、安定した鉄道利用客を多く生み、鉄道の集客効果も大きい。また、従来あまりなかった沿線人口維持策には、ライフサポート事業が挙げられる。ライフサポート事業には斎場・保育園運営、介護事業、家事代行、住宅管理などの沿線住民の生活を支援する事業が含まれる。家事代行や駅直結の保育園の運営は、働く女性などの負担を減らすもので、共働きの家族などには魅力的なサービスとなる。介護事業も家事代行とともに家庭の負担を減らす効果がある。また、住宅管理は単身赴任などで自宅を離れる会社員などの部屋の維持・管理を行うことで、単身赴任を機に家を手放し、京急電鉄沿線から転居するようなことを防ぐ効果がある。このように、ライフサポート事業は対価を受け取りつつ沿線住民の利便性を向上させ、沿線への住民の誘致や定着を図っている。

#### 4, 課題と分析

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
872,392	622,545	71.36	4,665,736	3,708,005	79.64

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
1,364,945	2,235,780	168.30	6,903,073	6,566,330	95.12

図表 2-3-16: 京急電鉄沿線の将来推計人口構成比<sup>5</sup>

上の表で示しているのは、今後の京急電鉄沿線の予測人口である。沿線人口は2040年には現在より5%程度少なくなると予測されている。さらに、通勤や通学などで鉄道を利用するなど、活発に消費や移動をする15-64歳人口については、20%以上とさらに高い割合で減少するとされている。京急電鉄は他の私鉄と同様に、今後の沿線人口の減少や高齢化、それによる鉄道利用者数、関連事業の利用者・顧客数の減少という課題を抱えている。

特に沿線の主要都市である横須賀市などでは、すでに人口の減少が始まっており<sup>6</sup>、すでに市内の主要駅である横須賀中央駅などで利用者数の減少傾向が見られる<sup>7</sup>。鉄道駅の利用者数が、競合しているJRの駅<sup>8</sup>よりも横須賀中央駅は大幅に多く、流通事業の京急ストアも多くの店舗を展開してい

<sup>5</sup> 国立社会保障・人口問題研究所(2013)の「日本の地域別将来推計人口」より。京急電鉄の路線が通過する東京都港区、品川区、大田区、神奈川県川崎市、横浜市、横須賀市、逗子市、三浦市の人口を京急電鉄沿線の人口として作成。

<sup>6</sup> ピーク時の1992(平成4)年に435337人、2000年に428771人、2010(平成22)年に417788人、2013年に409340人となっている。  
(横須賀市ホームページ「横須賀市推計人口」  
<http://www.city.yokosuka.kanagawa.jp/0210/data/toukei/suikai/now.html> を参照)

<sup>7</sup> 横須賀市で最も利用者数の多い京急の横須賀中央駅の乗車人員は2000年に35739人、2010年に33855人、2013(平成25)年に32827人となっている。(神奈川県勢要覧の2013年度、2010年度、2000年度分を参照)

<sup>8</sup> JR 東日本「各駅の乗車人員」([https://www.jreast.co.jp/passenger/2013\\_03.html](https://www.jreast.co.jp/passenger/2013_03.html))によると、JRの横須賀駅の2013(平成25)年の乗車人員は5573人である。

る<sup>9</sup>同市の人口減少は京急に対して大きな影響を及ぼすと思われる。

また、このような人口減少に関わる課題のほかに、不動産事業の利益率が低くなっている点が挙げられる。不動産事業は沿線人口を維持・増加させる為に重要だが、営業利益が0.6%と低くなっており、事業の維持が困難になる可能性がある。また、京急電鉄グループの企業が運営している賭博施設や、遊技施設を含む商業施設などは、沿線や鉄道会社のイメージを悪化させる可能性がある。さらに、他の私鉄会社がよりライフサポートの充実など沿線価値の向上に力を入れていることなどにより、京急沿線が魅力的でなくなるなどの問題がある。

人口減少やこれらに関わる課題を解決するには、鉄道を利用しやすい立地への住宅の建設やそれを支える不動産事業の利益率の改善、保育園などライフサポート事業の拡充やターミナルの品川や主要駅での商業施設の改善などを行い、沿線やターミナルの魅力を向上させる必要がある。同時に、「羽田空港への鉄道」というイメージの強化などのイメージの改善などが必要となる。

一方で、京急の沿線には、今後リニア新幹線の開通や再開発で大きく発展する可能性がある品川駅や、都心に近く利用者が増えている<sup>10</sup>羽田空港などがある。京急電鉄も「品川・羽田を玄関口として、国内外の多くの人々が集う、豊かな沿線を目指す」という長期ビジョンに基づき、「品川・羽田空港の持つ高いポテンシャルの活用」、「品川駅周辺の開発事業の推進」などを掲げている<sup>11</sup>。品川駅の開発事業を成功させれば京急電鉄にとって大きい収入源となる可能性がある。また、羽田空港の利用者の多くは非定期客であり、さらに空港駅を利用する際には加算運賃がかかる<sup>12</sup>ことから空港利用者からの収入は大きい。このため、羽田空港の利用者を取り込めば他で減少した収入をカバーできると考えられる。

さらに、京急電鉄は柱として「新規事業の展開」もかかげており、外国

---

<sup>9</sup> 京急ストアは市町村別で最も多い17店舗を横須賀市で運営している。

<sup>10</sup> 羽田空港を利用した旅客者数について、2012年度は6683万人、2013年度は6968万人、2014年度は7422万人となっている。(日本空港ビルディング株式会社の2014年度、2013年度、2012年度の決算報告書を参照)

<sup>11</sup> 京浜急行電鉄「第94期有価証券報告書」を参照

<sup>12</sup> 天空橋～羽田空港国内線ターミナル間に170円の加算運賃を設定している

人観光客の訪れる羽田空港から近いという点を生かそうとし、近年大幅に増加していて今後も増加が見込まれる外国人観光客のインバウンド消費の取り込みを目指している。また、外国人もターゲットとした大規模なIRリゾートの開発を検討している<sup>13</sup>。これらは成功すれば大きな利益につながる事業である。沿線人口減少が避けられない以上、これらの事業を行い、成功させることで人口の減少に伴う利益の減少を補う必要がある。このような新たな大きい利益源を持っているのは好条件であり、京急電鉄はたとえ沿線人口が大きく減少したとしても、これらの利用者から利益を上げ、存続し続けることができるかもしれない。

---

<sup>13</sup> 日本経済新聞「京急のカジノ構想、雇用創出は最大1万人に」(2014年8月16日付け記事)を参照

## 第7節 小田急電鉄

### 1, 事業戦略の概要

小田急電鉄は現在も多角化に力を入れている。成長戦略の中でも、既存事業の周辺関連分野での新規事業開発を行うとしている。また、多角化事業は自社路線沿線を中心に行われている。

小田急グループの事業セグメントは鉄道以外の運輸業、流通業、不動産業、その他の事業に区分されている。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	129,100	26,100	20.22
鉄道以外の運輸	46,300	2,900	6.26
不動産業	60,800	11,500	18.91
流通業	2,226	31	1.39
レジャー業	268	5.2	1.94
その他事業	787	52.6	6.68

図表 2-3-17 小田急グループの事業別営業収益、営業利益<sup>1</sup>

鉄道以外の運輸業はバス事業(神奈川中央交通、立川バスほか 22 社)、タクシー事業(15 社)、観光(ロープウェイ、ケーブルカー、芦ノ湖、山中湖の遊覧船)からなっている。利益率は 6.26%<sup>2</sup>である。

流通業は新宿、町田、藤沢の小田急百貨店、26 店舗の小田急 OX(スーパー)、物販(自動車、パン、ホームセンター等)、食品製造などからなる。利益率は 1.39%<sup>3</sup>である。

不動産業は新宿西口駅前ビルなどの、ビルなどの賃貸や、不動産分譲などをおこなっている。利益率は 18.91%<sup>4</sup>である。

<sup>1</sup> 小田急電鉄『2015 年作成ファクトブック セグメント別の業績等の推移』  
[http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/FACT\\_0004.pdf](http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/FACT_0004.pdf)

<sup>2</sup> 小田急電鉄『2015 年作成ファクトブック セグメント別の業績等の推移』  
[http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/FACT\\_0004.pdf](http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/FACT_0004.pdf)

<sup>3</sup> 同上

<sup>4</sup> 同上

その他事業は上記三つの枠に入らない事業を行っており中心はホテル業、レストラン業である。利益率は5.79%<sup>5</sup>である。

## 2. 関連事業の沿革

現在の小田急グループの事業形態は1948(昭和23)年に東京急行電鉄から分離独立した際に神奈川中央乗合自動車を傘下に入れたことに始まる。

その後、1952(昭和27)年に付帯事業拡大の一環として小田急サービスビューロー(現小田急商事)を設立、食品の委託販売を中心とした店舗や喫茶店を営業し、後に小田急線駅構内の売店などを主体に業容を拡大していった。また、同年には向ヶ丘遊園を有料化し、その後もスケートリンクやプールを設置して施設を拡充し、その後の江ノ島開発と合わせてレジャー施設の拡充を図った。さらに、1953(昭和28)年頃には相模原町が相模大野や小田急相模原周辺の開発を開始したのに呼応して住宅開発にも進出した。

1955(昭和30)年には国鉄御殿場線への乗り入れを開始する。これに伴って、富士山麓、山中湖畔の観光開発を開始する。また、同年には箱根でホテル経営を行っていた国際観光を傘下に入れ、箱根での観光業に本格参入する。そして、1960(昭和35)年には箱根ロープウェイが全通し、小田急グループ交通機関による箱根周遊ルート「箱根ゴールデンコース」が完成、観光業が強化される。その後も、1970(昭和45)年には富士山麓に「花鳥山脈」、1974(昭和49)年に「御殿場ファミリーランド」、1976(昭和51)年には「箱根アスレチックガーデン」、1978(昭和53)年に「はたのテニスガーデン」、1979(昭和54)年「成城テニスガーデン」が次々とオープンし、富士山麓、箱根での観光業は強化されていった。

また、1962(昭和37)年には新宿に小田急百貨店が開業、1963(昭和38)年には株式会社オーエックスを設立し、スーパー事業に参入するなど、流通業にも参入した。1964(昭和39)年には不動産部門拡充のために小田急不動産を設立、1967(昭和42)年には沿線外にも進出し、多角化の中核を担うようになっていった。

---

<sup>5</sup> 同上

その後、1980(昭和 55)年には新宿駅西口にホテルセンチュリー・ハイアットがオープンし、都市ホテルにも進出した。また、1982(昭和 57)年の本厚木駅の駅ビル完成に伴い、ショッピングセンター「本厚木ミロード」がオープンし、1984(昭和 59)年の「新宿ミロード」開業などとともに不動産賃貸業が強化された。その後も 2002(平成 14)年に開業した海老名駅の「ビナウォーク」や、高架下のスペース利用などで、不動産賃貸業はさらに強化されている。

### 3. 沿線人口維持に向けた取り組み

小田急沿線の人口は 2015(平成 27)年をピークに減少をはじめ<sup>6</sup>。また、沿線自治体の、総人口・人口構成は以下の図のように変化する。

0～14 歳人口			15～65 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
623,948	433,655	69.5	3,461,380	2,694,531	77.85

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
993,723	1,616,803	162.7	5,079,051	4,744,989	93.42

図表 2-3-18 小田急沿線自治体<sup>7</sup>の将来推計人口

小田急グループではこれまでも沿線の人口を増加させるために、沿線で不動産開発を行ったり、小田急百貨店や海老名のビナウォークや本厚木の本厚木ミロードなど、沿線や駅ビル直結、駅ナカなどの商業施設を開発したりすることで、沿線の魅力を高め、沿線人口を増加させる施策をとってきた。さらに最近では、お年寄りや働く女性などをターゲットにした施策

<sup>6</sup> 小田急電鉄『小田急ファクトブック 当社沿線人口の推移』

<http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/3%20ensenjinkou%20no%20suii.pdf>

<sup>7</sup> 新宿区、渋谷区、世田谷区、狛江市、多摩区、麻生区、多摩市、稲城市、町田市、相模原市、座間市、海老名市、厚木市、清川村、愛川町、伊勢原市、中井町、秦野市、松田町、大井町、開成町、南足柄市、小田原市、箱根町、大和市、綾瀬市、藤沢市とした。

も行っている。そのような事業として小田急こどもみらいクラブ(学童保育)、小田急くらしサポート(暮らし支援)、小田急ケアプロ(駅構内の検体施設)、小田急ライフサポートロッカーforクリーニング(クリーニング取次)、小田急クローゼット(レンタル収納)、くらし小田急祖師谷(介護付き老人ホーム)各種駅ナカ等商業施設開発などがある。

#### 4. 課題と分析

現状の課題としては、現在も人口減少を見据え、子育て世代や高齢者向けの施策は行っているものの、いまだ規模も小さく<sup>8</sup>、対策は不十分といえること、現在営業利益の約4分の1を不動産業が占めているが人口が減少すると、不動産分譲数は減り、賃貸ビル内の商業施設の利用客も減少し、大きな減収が見込まれること、小田急線の利用客数に大きく関係している観光業が、レジャーの多様化や箱根の火山活動などの自然現象、外国人観光客の動向など、不確定な事象が多い中で安定した収益を確保し続けることができるのか、といった

ことがあげられる。

2020(平成32)年に向けた成長戦略の中でも、沿線の魅力を高めて人口流入を目指すことが掲げられており、そのための施策として箱根や江ノ島などの観光地のコンテンツ強化や就労女性や高齢者、訪日外国人をターゲットにした新規事業を開発するとしているなど、人口減少に向けた準備をすでに始めているとみていだろう。

しかし、人口減少が進むと流入してくる人口も減少するだろう。また、高齢者や就業女性に対する施策も、現状、保育園や老人ホームなど、他の鉄道会社も行っているような施策が多い。日本全体の人口が減少していく中で、将来にわたって生き残るためには、人口を流出させずさらに他社路線の沿線から人を呼び込むことが必要になってくるだろう。このことは、ようにするためにも重要であろう。その為には、他社とは違う独自の施策が必要になってくるのではないだろうか。さらに、現在小田急グループが

---

<sup>8</sup> 例えば、暮らし全般に関わるサービスを電話で受け、お客のご要望に応じた商品やサービスを無料で紹介・取り次ぎするサービスである、「小田急サポート」という事業は現在、世田谷区・狛江市・調布市の一部でしか提供されていない。

行っている沿線価値を高める施策や人口減少に対応する施策のほとんどは海老名以東の都心部で行われている。しかし、人口減少は都心部よりも郊外部のほうが深刻である。郊外部でも人口減少対策を進めるべきではないだろうか。

## 第 8 節 相模鉄道

### 1, 事業の概要

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	32,270	6,937	21.5
鉄道以外の運輸	5,769	15	0.01
不動産	69,332	14,411	20.79
流通	111,016	1,300	1.17
ホテル	25,926	2,537	9.79
その他	21,309	278	1.3

図表 2-3-19 相模鉄道の事業別営業収益、営業利益（平成 26 年度）<sup>1</sup>

相鉄グループの 2015(平成 27)年 3 月期における運輸業（鉄道・バス）の営業収益の割合は約 14%である一方、流通業は約 42%、不動産業は約 26%となっており<sup>2</sup>、運輸業が最も重要な地位を占めているとは言えない。しかしながら多くのグループ企業が相鉄の名を冠しており、相鉄というブランドを用いた経営戦略が見て取れる。<sup>3</sup>また、グループの展開範囲は神奈川県に集中しており、地域密着型であるといえる<sup>4</sup>。ただし、ホテル業においては全国展開を図っている<sup>5</sup>。

<sup>1</sup> 相鉄ホールディングス株式会社「2015 年 3 月期決算説明会資料」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015\\_06.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015_06.pdf)

及び

相鉄ホールディングス株式会社「第 147 期 有価証券報告書」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/yuka/pdf/yuka\\_201506\\_29.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/yuka/pdf/yuka_201506_29.pdf) より筆者作成

<sup>2</sup> 相鉄ホールディングス株式会社「2015 年 3 月期決算説明会資料」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015\\_06.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015_06.pdf)

<sup>3</sup> 相模鉄道を含む相鉄ホールディングスのグループ会社 29 社中 23 社が「相鉄」の名を冠している。

<sup>4</sup> 相鉄グループホームページ「相鉄グループとは」

<http://www.sotetsu.co.jp/group/about.html>

<sup>5</sup> 相鉄グループのホテル業が全国的に存在するのは 2014 年 9 月に㈱サンルートを連結子会社化した影響が大きいと考えられる。

## 2. 関連事業の沿革

戦後、運輸業が東急から独立し、再び運輸業を行うことになった相模鉄道(以下、相鉄)は不動産業や石油販売業などの多角化を進めていったが、その多角化の中核をなしたのが横浜駅西口の開発であった。1956(昭和 31)年には横浜駅名品街と高島屋ストアが、1964(昭和 39)年にはダイヤモンド地下街を開業し、不動産業が飛躍的に拡大した。

高度経済成長期になると相鉄沿線でも宅地化が進んだが、現在いずみ野線沿線となっている地域はまだ人口が少なかったため、横浜西口開発で建設した商業施設の後背地としての利用が見込めた。そこで相鉄はいずみ野線をいずみ野まで開業させ、沿線開発に取り組んだ。1977 年にいずみ野住宅地の分譲を始めたのを皮切りに沿線各地で住宅地の造成を行った。

その後、相鉄の輸送人員は 1995(平成 7)年度には年間約 2 億 5000 万人となったが、その後減少基調となり、2014(平成 26)年度は約 2 億 2000 万人となっている。この要因として考えられるのはバブル崩壊後の都心回帰現象である。関東大手私鉄で唯一東京都に乗り入れていない相鉄はこの現象の影響を大きく受けたものと思われる。

## 3. 沿線人口維持に向けた取り組み<sup>6</sup>

まず、相鉄グループビジョンについて触れる。このビジョンは今後の沿線人口減少を想定し、沿線地域住民の流失を防ぐためのものと考えられる。大まかな方針としては「選ばれる沿線」を目指し、沿線のブランド向上を図るべく、沿線住民の生活のサポートを行うとしている。子育てのしやすさや職場への利便性、親元との近住などを具体的な目標に掲げ、沿線各地で再開発プロジェクトを行うものとしている。

次に沿線人口の動向を見る。相鉄沿線の人口は今後減少していくことが予想される。

---

<sup>6</sup> 相鉄グループ 「相鉄グループビジョン」  
<http://www.sotetsu.co.jp/group/vision.html>

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
212,427	141,148	66.4	1,050,190	720,218	68.6

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
338,132	596,833	176.5	1,600,749	1,458,199	91.1

図表 2-3-20 相鉄沿線の将来推計人口および構成比<sup>7</sup>

この表によると 2040 年にかけて沿線人口は減少し、特に生産年齢人口と年少人口の減少が著しい。有名観光地を持たないとされる相鉄は定期利用者もそう輸送人員中の三分の二程度を占め<sup>8</sup>、その年代の減少が輸送量に大きな影響を与えると考えられる。そのため、今後の対策として考えられるのは相鉄グループビジョンで示したような、人口の流出を食い止めるものである。

#### 4. 課題と分析

相鉄沿線では今後、働き手となる人口の大幅な減少が見込まれている。近い将来、都心部への乗り入れが予定されている<sup>9</sup>が、ただ単に列車を直通させただけでは沿線の定住に結び付かない。また、前項で見たように老年人口の顕著な増加にも対処する必要がある。現在、相鉄では横浜市と協力して郊外住宅地の新たな街づくりを始める<sup>10</sup>など、沿線人口の維持に本腰を入れ始めている。その一例として駅周辺を再開発し、集合住宅を作るこ

<sup>7</sup> 対象市町村は以下のとおり

横浜市（西区・保土ヶ谷区・旭区・瀬谷区・泉区）、藤沢市、大和市、海老名市

<sup>8</sup> 平成 26 年度の輸送人員は 2 億 2457 万人であったが、そのうち定期利用者は 1 億 4600 万人であり、約 65% を占めている。

相鉄グループ「グループ事業案内 運輸業」

<http://www.sotetsu.co.jp/group/sg/transportation.html>

<sup>9</sup> 相鉄グループ 「相鉄・JR 直通線、相鉄・東急直通線とは？」

[http://www.sotetsu.co.jp/future/into\\_tokyo/soutyoku.html](http://www.sotetsu.co.jp/future/into_tokyo/soutyoku.html)

<sup>10</sup> 相鉄いずみ野線沿線 環境未来都市 「相鉄いずみ野線沿線 環境未来都市とは」

<http://www.izuminoline-fcp.jp/about/index.html>

とで、若年層の外部からの誘致や高齢者層の住み替えを目指している。

沿線の新たな街づくりにおいては、沿線住人の生活圏が自宅周辺あるいは沿線周辺で完結できるよう、様々な施設を整備する必要があると考えられる。今後、それらをいかに無駄なく、なおかつ住人が便利だと感じられるよう沿線に配置できるかが今後の沿線人口維持の鍵になると考えられる。

## 第9節 名古屋鉄道

### 1. 事業の概要

名古屋鉄道株式会社は愛知県名古屋市に本社を置き、愛知・岐阜の両県に20路線、総営業キロ444.2キロにわたって鉄軌道路線を展開する大手私鉄である。

名古屋鉄道では、子会社も含めたグループ全体の事業を、運輸、運送、不動産、レジャー・サービス、流通、その他の6つに大きく区分している。

運輸事業は、自社の19の鉄道線・1の軌道線と、豊橋市内と渥美半島にのびる豊橋鉄道を含む鉄軌道事業をはじめ、バス・タクシー事業を行う、中京圏と北陸を中心に展開される名鉄グループの中核となる事業である。

運送事業は、名鉄運輸をはじめとするトラック事業と、太平洋フェリーの海運事業が該当する。他の大手私鉄と比較すると、この事業に強みを持っていると言える。

不動産事業は自社に加え、名鉄不動産等の子会社で行う不動産賃貸業・不動産分譲業が該当する。

レジャー・サービス事業には、名古屋駅に隣接して営業している名鉄グランドホテルをはじめとするホテル業、旅行業、広告代理業のほか、博物館明治村などの運営主体である名鉄インプレスや、中央アルプス・奥飛騨地域での観光経営事業を含んでいる。

流通事業には、名古屋駅に直結した名鉄百貨店、金沢・武蔵ヶ辻にあるめいてつ・エムザを運営する金沢名鉄丸越百貨店の2つの百貨店と、その他物品販売を行う子会社が該当している。過去にはスーパーマーケットも展開していたが、現在は分社化ののちグループからは消滅している。

その他事業には、設備保守や自動車整備、情報処理、建設業、中日本航空の航空事業等が含まれている。

以上6つの事業セグメントを、他社との比較のため、運輸事業を鉄軌道事業とそれ以外の部分に分け、運送を流通に含めた2012(平成24)年度事業別営業収益、営業利益は次ページの表の通りである。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄軌道事業	84,449	10,760	12.74
鉄軌道以外の運輸	72,425	4,976	6.87
不動産	93,320	8,697	9.32
レジャー・サービス	53,796	1,086	2.02
流通(運送含む) <sup>1</sup>	276,160	5,170	1.87
その他	71,899	2,794	3.89

図表 2-3-21 名古屋鉄道の事業ごとの営業収益と営業利益(平成 24 年度)

収益ベースでは運輸、運送、流通の 3 事業が拮抗しているが、利益ベースでは、運輸事業(特に鉄軌道事業)と不動産事業が大きくなっている。

## 2. 関連事業の沿革

名古屋鉄道の関連事業への展開のうち、戦前で目立った動きとして挙げられるものはあまり多くない。1925(大正 14)年に新舞子(現・知多市)の住宅分譲を皮切りに土地建物分譲業を開始している。また、岐阜・愛知の県境を流れる木曾川沿岸の峡谷である日本ラインを楽しむ、日本ライン下りをレジャー事業として展開<sup>2</sup>し、そのアクセスのためのバスは、グループにおけるバス事業の第一号となった。

1938(昭和 13)年に、陸上交通事業調整法が成立し、これによる事業調整が他の地域では行われたが、中京圏はこの指定は受けなかった。その一方で、地域内の民間交通事業者の多くが、名古屋鉄道<sup>3</sup>と資本関係のある会社だったこともあり、これを中核として、愛知・岐阜両県下の私鉄・バス・タクシーを 1944(昭和 19)年までに統合、またはグループ化した。

<sup>1</sup> 流通の営業収益は 142,483 百万円、営業利益は 1,542 百万円で利益率は 1.872%であり、運送の営業収益は 133,677 百万円、営業利益は 3,628 百万円で利益率は 2.714%であった。本文では、この数値をもとに記述している。

<sup>2</sup> 1925 年にライン遊園駅(現・可児川駅)を含む今渡線(現・広見線)を開業。

<sup>3</sup> 1935(昭和 10)年に名岐鉄道と愛知電気鉄道が合併して成立した。

#### ・戦後の沿線における多角化

戦後の混乱が収まると、名鉄の中心駅である新名古屋駅(現・名鉄名古屋駅)の駅舎に百貨店を併設する戦前からの計画が進行し<sup>4</sup>、1954(昭和 29)年に名鉄百貨店が誕生、自社で小売り事業を展開するようになった。これは、そもそも戦前の事業展開の中が、阪急グループを築き上げた小林一三による経営モデルの影響を受けて計画されたものであり、実際に阪急百貨店の支援を受けて開業している。他方、沿線では名鉄ストアを沿線の団地などに展開した。

1955(昭和 30)年に、新名古屋駅の隣の栄生駅に近接して、名古屋鉄道健康保険組合によって名鉄病院が開業している。栄生駅のホームから直結する病院専用の改札を有するなど、鉄道利用による通院が便利になるようにしている。

1959(昭和 34)年には、名古屋市緑区に、それまで鳴海球場のあった場所に、名鉄自動車学校を設立し、中京圏で大きな役割を担う自動車の普及に貢献している。その後 1979(昭和 54)年には自動車整備科などを独立させる形で名鉄自動車専門学校(丹羽郡大口町)を設立している。

1967(昭和 42)年には新名古屋駅至近に専門店のメルサ(現・名鉄百貨店本店メンズ館)や名鉄グランドホテル等が入居し、日本初の立体バスターミナルである名鉄バスターミナルビルを建設し、本社も同居した。

1976(昭和 51)年には豊田市に先述の自動車学校の運営をしている名鉄学園によって、杜若高等学校を設立した。

#### ・他地方への進出

1960年代には福井鉄道<sup>5</sup>を傘下に収めるなど、北陸地方に進出した。その後運輸省からの指示を受け、戦時中の統合が発端となって労働争議が絶えなかった北陸鉄道の経営に参入し、名鉄グループ入りさせた。金沢市の武蔵ヶ辻にあった百貨店である丸越と、1962(昭和 37)年から資本提携を開始し、そののち 1973(昭和 48)年に金沢名鉄丸越百貨店<sup>6</sup>に改称している。

---

<sup>4</sup> 当初は地元の老舗百貨店である松坂屋との出店交渉をしていたが不調に終わった。

<sup>5</sup> 筆頭株主であったが、2008(平成 20)年末に増資を行ったうえで撤退した。

<sup>6</sup> 2002(平成 14)年よりめいてつ・エムザとなっている。

その後も経営再建を目的に、より遠方の地方への進出を狙って、宮城交通や網走バス<sup>7</sup>などをグループ入りさせている。

#### ・レジャー産業への進出

1960(昭和 35)年、犬山市に犬山ラインパーク<sup>8</sup>を開園した。1962(昭和 37)年にはそのアクセスとして、犬山線犬山遊園駅を接続駅として犬山モノレール<sup>9</sup>を開業している。

また、1965(昭和 40)年には、同じく犬山市に、明治時代の建築物等を移築し保存する、博物館明治村を開業している。これに合わせ、翌 1966(昭和 41)年には小牧線の羽黒駅を「明治村口駅」と改称し、アクセスのためのバスへの乗換駅とし、犬山線から座席指定の特急も乗り入れていた。(なお 1985(昭和 60)年にバスの発着が犬山駅に変更され、駅名も戻された。)

1983(昭和 58)年には、博物館明治村と合わせた犬山の観光開発を目的として、リトルワールドが開業した。

一方、1974(昭和 49)年から 1980 年にかけて、新路線として知多新線が開業している。その沿線の開発として、1980 年には南知多ビーチランド(海水浴場)、1982(昭和 57)年には内海フォレストパーク(アウトドア施設)を開業している。マイカーへの対抗から、知多新線に直通する特急にはデラックスパノラマカーと呼ばれた、8800 系を投入した。

その後、バブル崩壊後の不況下にあった 2003(平成 15)年に、不採算となっていたレジャー事業の合理化が図られた。日本ライン下りと内海フォレストパークは事業廃止となった。また、日本モンキーパーク・博物館明治村・リトルワールド・南知多ビーチランド等のレジャー施設とカルチャー・スポーツ事業を、新設された名鉄インプレスに移管することとなった。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

名古屋鉄道が事業を展開する、三大都市圏の一つである中京圏においても、今後、人口が減少局面に入ることが推計されている。次ページに示す

---

<sup>7</sup> 2012 年にグループ離脱した。

<sup>8</sup> 1980 年に日本モンキーパークと改称している。

<sup>9</sup> 2008 年 12 月 18 日に廃止

表は、名古屋鉄道の沿線における、2010(平成 22)年と 2040(平成 52)の推計人口を比較したものである。

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2014 年	指数
993,655	713,337	71.79	4,481,593	3,545,089	79.10

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
1,424,799	2,045,103	143.54	6,900,047	6,303,529	91.35

図表 2-3-22 名古屋鉄道沿線の将来推計人口構成比<sup>10</sup>

この表からも少子高齢化傾向にあり、人口が減少していくことが読み取れる。なお、2040 年までの 30 年間に、人口が増加すると推計されているのは、名古屋市緑区、同市守山区、安城市、高浜市、日進市、みよし市の 2 区 4 市のみである。人口の減少は、鉄道の生活利用が減少するという点で鉄道会社の経営に直結する問題である。

では名古屋鉄道で、人口減少への対応、および沿線人口の維持を前面に押し出しているかといえ、そうとはいえない。もちろん無視しているわけではなからうが、まず挙げられている取り組みは、中心駅となっている名鉄名古屋駅周辺の再開発である。その理由として、2027(平成 39)年に予定されている、JR 東海のリニア中央新幹線の品川・名古屋間の開業が考えられる。現在進行している名鉄グループ中期経営計画「PLAN123」の冒頭には、「当社グループでは、2027 年のリニア中央新幹線開業(予定)を、

<sup>10</sup> 岐阜市、羽島市、各務原市、可児市、岐南町、笠松町、御嵩町（以上岐阜県）、名古屋市（東区、北区、西区、中村区、中区、瑞穂区、熱田区、中川区、南区、守山区、緑区）、豊橋市、岡崎市、一宮市、瀬戸市、半田市、春日井市、豊川市、津島市、碧南市、刈谷市、豊田市、安城市、西尾市、蒲郡市、犬山市、常滑市、江南市、小牧市、稲沢市、東海市、知多市、知立市、尾張旭市、高浜市、岩倉市、豊明市、日進市、愛西市、清須市、北名古屋市、弥富市、みよし市、あま市、扶桑町、阿久比町、南知多町、美浜町、武豊町（以上愛知県、全国地方公共団体コード順）の合計を示す。なお、名古屋市港区は築港線が通っているのみであるから除外している。

新たなステージに飛躍する最大のチャンスと捉え、その需要を確実に取り込み、地域に新たな価値を創出すべく、名鉄名古屋駅地区の再開発（名駅再開発）に取り組んでまいります。」（名古屋鉄道株式会社,2015,p.2）とある。2027年に向けて、まず再開発の本格化する2020(平成32)年を一つの目安として、経営基盤の強化が進められている。名鉄グループ中期経営計画「PLAN123」での重点テーマとして以下の4項目があげられている。

1. 名駅再開発の具体化に向けた事業戦略の推進
2. 事業領域の拡大と成長分野への進出
3. 地域との協働による事業展開エリアの活性化
4. グループ経営の強化

このうち2では、「『総合生活サービス事業』の展開」「成長分野におけるターゲットの絞り込みと進出」「M&A、アライアンスの活用」があげられている。「『総合生活サービス事業』の展開」では、「住まい」「暮らし」におけるニーズの取り込みとグループ各社のサービスの組み合わせによる豊かな暮らしの実現がうたわれている。また、「成長分野におけるターゲットの絞り込みと進出」においては、インバウンド対応の強化があげられている。特に、名鉄グループ各社が展開する東海から北陸にかけての地域で行われている「昇龍道 ～The Dragon Route～」という誘客活動において、拠点となりうるのが中部国際空港(通称・セントレア)である。セントレアへのアクセスとして<sup>11</sup>、鉄道は約40%を占めており、他の鉄道は存在していないため、そのすべてを占めている<sup>12</sup>。そのため、空港アクセスは今後も重視されていくといえる。

3では、鉄道の安全、安心の充実や、利用客の満足、地域との連携があげられている。利用客の満足的一端として、地域特性を踏まえてターゲットを明確化しサービスを提供するとしている。また、駅施設の充実を通し

---

<sup>11</sup> 2005(平成17)年に空港線が開業。2000系を使用したミュースカイを中心に運行。

<sup>12</sup> 平成26年度 国際航空旅客動態調査 一週間拡大結果一

<http://www.mlit.go.jp/common/001098075.pdf>

た、駅の付加価値向上を図るとしている。利用者の満足を図ることは、沿線の人口を維持することにつながると考えられる。

4 では、営業、マーケティング、スキルの強化や、効率化を進めて収益性を向上させ、企業価値の最大化が目指されている。

沿線人口維持という観点での直接的な新規事業は、経営計画上への記載はなく、さほど重要視していないともいえそうである。

#### 4. 課題と分析

名古屋鉄道では 2027 年のリニア中央新幹線開業に向けた、名駅地区の再開発を最大のチャンスと捉えており、現時点ではそこに向かって経営基盤の強化を進めていると考えられる。その名駅地区と、地域の最大の空港である中部国際空港との間を直結する手段は、名鉄しか存在しておらず<sup>13</sup>、今後も空港アクセスの中核を担う存在としてあり続けるだろう。

これらの流れから言えば、現時点で鉄道利用の維持を目的とした、沿線人口維持のために特化した施策は求められていないように思われる。また、利用促進の一つのアプローチともいえる沿線の観光開発は、これまでにやり尽した感もあり、またすでに経営の合理化がなされているため、これ以上の大きな展開はせず、現時点での資源を活かす方向へ変わっている。

もともと中京圏において、鉄道の地域交通としてのシェアは、平成 20 年で 22%と、首都圏や京阪神圏に比べれば低い。そのため、鉄道会社からの投資がそのまま沿線人口に与える影響が大きくなり、鉄道利用に反映されづらいということもあると思われる。その一方で、近接する地域に路線を持つ、JR 岡多線から転換した第三セクターの愛知環状鉄道では、トヨタ自動車のマイカー通勤から公共交通を利用した通勤への転換のプロジェクトに呼応し、2008(平成 20)年に三河豊田・新豊田間を複線化した。その短区間での増発を実現し、通勤利用客が増加することとなった。この例から見えるように、中京圏においては、名鉄単独ではなく、行政や沿線に立地する企業との協力がなければ、今後の利用拡大は見込まれないだろう。

---

<sup>13</sup> グループ内の名鉄バスが名鉄バスセンターとの間に路線を運行しているが、これは栄を経由している。

## 第10節 近畿日本鉄道

### 1. 事業の概要

近畿日本鉄道は「近鉄グループホールディングス」を構成する1社である。「近鉄グループホールディングス」は主に5つの事業戦略に分けられる。「運輸事業」「不動産事業」「流通事業」「ホテル・レジャー事業」「その他事業」である。以下では、それぞれの事業について簡単に説明する。

「運輸事業」は鉄道、バス、タクシー、物流などに分かれる。例えば、鉄道は「近畿日本鉄道」を中心に「伊賀鉄道」や「養老鉄道」などの地方鉄道を含む。バスは「近鉄バス」や「奈良交通」や「三重交通」など近畿圏のバス会社を含む。物流には「近鉄エクスプレス」や「福山通運」などを含む。<sup>1</sup>

「不動産事業」は分譲・賃貸事業だけでなく、メガソーラー事業や農業も含み、多岐にわたる<sup>2</sup>。「流通事業」は近鉄百貨店を中心とした流通、自動車販売・整備、飲食に分かれる。「ホテル・レジャー事業」は、「近鉄・都ホテルズ」などのホテル・旅館、「志摩スペイン村」などのレジャー、「KNT-CTホールディングス」などの旅行に分かれ、全国に事業を展開している。「その他の事業」は製造・建設、ケーブルテレビなどのその他のサービスの二つに分かれる。<sup>3</sup>

各事業の収益率や収益性を表すと以下の表のようになる。鉄道や不動産事業の営業利益率が高く、流通やレジャーの営業率が低いことがわかる。

---

<sup>1</sup> 近鉄グループホールディングス株式会社「近鉄グループリンク集」  
<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/group-info/list.html>

<sup>2</sup> 近鉄グループホールディングス株式会社「不動産事業」  
<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/group-info/estate.html>

<sup>3</sup> 近鉄グループホールディングス株式会社「近鉄グループリンク集」  
<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/group-info/list.html>

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	営業利益率(%)
鉄道	153,943	24,513	15.92
鉄道以外の運輸	61,432	2,235	3.64
不動産	156,242	14,705	9.41
流通	391,413	5,608	1.43
レジャー(ホテル含む)	489,516	7,519	1.54
その他	15,126	1,315	8.69

図表 2-3-23 近鉄グループホールディングスの事業別営業収益、営業利益

4

ちなみに、営業収益の比率を出すと、運輸事業は全体の 17%、不動産事業は 12%、流通事業は 31%、ホテル・レジャー事業は 39%、その他の事業は 1%となる。流通とホテル・レジャー事業の比率が高いことがわかる。

## 2. 関連事業の沿革

近畿日本鉄道は前節でも示した通り、多くの関連事業がある。この節ではその経緯について簡潔に述べたい。<sup>5</sup>

そもそも、近畿日本鉄道という名称は 1944(昭和 19)年に当時の「関西急行鉄道」と「南海鉄道」が合併することにより生まれた。会社の沿革は 1910(明治 43)年の「奈良軌道」にさかのぼる。同年、奈良軌道は大阪電気軌道に社名変更し、その後、1941(昭和 16)年に先の関西急行鉄道に改称されるまで、「大軌」の愛称で親しまれた。

大軌の歴史は路線の拡張、合併に次ぐ合併による路線網拡張の歴史であった。現在の近鉄の巨大な路線網はこの当時から形成された。

近鉄は開業当初より、沿線開発に重きを置いた経営を行った。1920 年代より「不動産事業」が始まり、1926(昭和元)年にはあやめ池遊園地が開園した。1929(昭和 4)年には花園ラグビー場が開場し、1936(昭和 11)年には上本町ターミナル駅での大軌百貨店が開店した。以上のように、近鉄は

<sup>4</sup> 近鉄グループ「平成 27 年度決算短信」を参照

<sup>5</sup> 近藤禎夫、安藤陽著(1997)p129-138 を参照した。より詳しい内容は社史『近畿日本鉄道 100 年のあゆみ:1910-2010』を参照されたい。

その広大な路線網による「観光輸送」に加えて「買い物・レジャー」などによっても鉄道利用者の増加を図った。また、1929(昭和 4)年には奈良で乗り合いバス事業が始められ、以後、バスなどの事業が展開された。

戦後の 1950(昭和 25)年には奈良線沿線の「学園前住宅地」の開発を行い、その後の宅地開発の先駆けとしている。また、1951(昭和 26)年に「志摩観光ホテル」を開業させた。1955(昭和 30)年に「近畿日本ツーリスト」(現在は KNT・CT ホールディングスの一社)が誕生した。これ以降、「ホテル・レジャー事業」も大きく成長することとなる。

近年は、福山通運や近鉄エクスプレスなどの「物流事業」への進出も盛んであり、鉄道沿線から離れた展開も見られている。

### 3. 沿線人口維持に向けた取り組み

ここでは、創業 100 周年を踏まえた「平成 22 年から 26 年度までの中期経営計画」と最新の「平成 27 年から平成 30 年度までの中期経営計画」から、沿線人口の維持に向けた取り組みの部分を中心に抽出して分析したい。

「平成 22 年から 26 年度までの中期経営計画」では、沿線の人口減少を食い止め、沿線への来訪客を増やすために、まず「三大ターミナル整備」や「あやめ池遊園地」など付帯事業プロジェクトを実行し、誰もが訪れたいくなる都市拠点の整備、誰もが住みたいと思う住宅地を作ることが述べられていた。その結果、沿線の活力維持が向上するとしていた。人口減少した場合でも、変化を見極め変化に柔軟に対応し、新しい価値を創造していく、ソフトとハードを相互に検証、同時に深化させていくと述べてあった。また、沿線を活性化、沿線に住んでいる方々の生活保障のために、サービスを提供し、沿線に文化を育み、そのために鉄道の路線をしっかりと確保しなければならない。そして、シニア・高齢者・子育て世代向けの住宅地の開発をし、駅を中心とした生活関連機能の集積を図り、少子高齢化を迎える沿線での住環境の整備を進める、とも述べられていた。<sup>6</sup>

以上のように、近鉄は創業 100 周年を機に「沿線人口維持」に関して、大きな問題意識を持っており、そのためにどうしたらいいか、真剣に検討

---

<sup>6</sup> 近畿日本鉄道(2010)p592 を参考

していることがわかる。

さて、最新の「平成 27 年から平成 30 年度までの中期経営計画」では「沿線人口維持」についてどのように述べているか。その前に、最新の中期経営計画の概要を述べたい。

「基本方針」を「成長へのシフト」と「財務健全性の確保」との両立とし、そのための「基本戦略」として以下の 5 点があげられている。

①既存事業の構造改革継続→利益創出力の長期安定

⇒少子高齢化・人口減少などの市場の変化に対応しうる事業運営体制を確立

②事業機会を最大限に活用した収益増大

⇒インバウンド、リニア新幹線、東京五輪の需要の増加→グループ全体で収益の増大

③事業領域の拡大による新たな収益源の育成

⇒近鉄不動産を筆頭に首都圏など沿線外への事業エリア拡大。状況に応じて M&A。

④グループシナジーの最大化と財務基盤の充実

⇒適切な財務戦略を推進。ROE を 8%代で維持

⑤各事業の運営力強化とサービスの質の向上→「ファンづくり」

⇒各事業に適した人材育成

そして、その基本戦略の中での「重点テーマ」として、以下の 3 点あげている。

①「あべのハルカス」の収益基盤強化

⇒グループ間及び外部との連携強化

②インバウンド・観光による収益増大

⇒インバウンド旅客への対応力強化。ホテル、旅行業においてインバウンド需要取り込み、鉄道でも特急サービスをさらに

③不動産事業の強化

⇒近鉄不動産を中心に、首都圏などの事業エリアに。「住み替えサイクル構想」に基づく住みよいまちづくりの推進など価値向上に取り組む

以上からわかるように、近鉄は「基本戦略」の第一に「沿線人口維持」に関する項目を挙げ、重視していることがわかる。しかし、そのための「重点テーマ」では、沿線人口維持にかかわるものは少なく、インバウンドなどの「観光」や「不動産事業」など、目に見えやすい事業に重きを置いているように感じる。

しかし、近鉄は「沿線人口維持」のための「少子高齢化」の対策に力を入れている、というのも事実である。その背景として、沿線において深刻な「人口減少」が予測されていることがある。国土社会保障・人口問題研究所(2013)『日本の地域別将来人口推計（平成 25 年（2013）年推計）』のデータを基に、現在と将来の近鉄沿線<sup>7</sup>の人口と総人口をまとめると、以下のようなになる。

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
255,471	149,607	58.56	1,238,588	830,348	67.04

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
462,745	586,234	126.7	1,957,253	1,566,239	80.02

図表 2-3-24: 近鉄大阪線<sup>8</sup>沿線の将来推計人口構成比

<sup>7</sup> 近鉄は多くの路線を抱える。そのため、便宜的に大阪線、南大阪線の二つの路線にしばって計算した。

<sup>8</sup> 天王寺区、生野区、東大阪市、八尾市、柏原市、香芝市、大和高田市、橿原市、桜井市、宇陀市、名張市、津市、松阪市、の値を参照

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
109,369	64,916	59.36	504,825	349,568	69.25

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
185,182	238,397	128.74	799,824	652,881	81.63

図表 2-3-25: 近鉄南大阪線<sup>9</sup>沿線の将来推計人口構成比

近鉄は多くの路線網を抱えるため、路線ごとに事情は異なると思われる。しかし、共通しているのは、これから 30 年にわたって、近鉄沿線で人口減少が深刻化し、少子高齢化が急速に加速すると予想されることである。

#### 4. 課題と分析

以上のように、近鉄は高度に多角化し、様々な事業を行ってきた。その歴史の中で、現在、沿線人口減少という大きな問題にも直面している。鉄道とその他の事業とのシナジー効果を意識した中期経営計画も立て、近年は人口減少に真剣に取り組んでいる。しかし、あべのハルカスなどの「不動産」やインバウンドが代表的な「観光」など目に見えやすい部分に注力しており、「沿線人口維持」という観点では「少子高齢化・人口減少などの市場の変化に対応しうる事業運営体制を確立」と述べるにとどまり、これからいったいどういう施策をやっていくのか、というのが見えにくくなってしまっている。これから沿線において急速に人口が減少していくのは統計的に明らかである。それを食い止めるための新たな一手が求められているように考える。

<sup>9</sup> 阿倍野区、東住吉区、松原市、羽曳野市、藤井寺市、香芝市、葛城市、大和高田市、橿原市の値を参照

# 第 11 節 南海電気鉄道

## 1, 事業の概要

南海電鉄は泉州・河内地域を地盤とし、鉄道運輸事業を軸に流通業や不動産などを展開する大手私鉄である。この会社の特徴として、全く異なる性格を持つ本線級の路線が 2 つ存在することが挙げられる。昔から比較的开发されており、空港という定期外旅客輸送要素を持つ南海本線と、ニュータウンが多く高野山という観光資源を持つ高野線である。しかしそのどちらにおいても、自社で沿線を開発し利用者を創出するというよりは、沿線に与えられたものを活用するといった印象が強い。それについては次章以降で述べる。

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	営業利益率(%)
鉄道	55,159	9,466	17.2
鉄道以外の運輸	30,938	2,430	7.85
不動産	25,023	5,715	22.8
流通	25,978	2,795	10.8
レジャー	33,940	962	2.45
その他	41,081	1,006	2.45

図表 2-3-26 南海電鉄の事業別営業収益、営業利益(2012 年度)

南海電鉄の事業別営業収益、営業利益は上の表の通りである。営業収益の事業別構成比に大きな差はない。営業利益率は鉄道業と不動産業が突出している。

## 2, 関連事業の沿革

南海電鉄の起源となる大阪堺間鉄道会社(現在の阪堺線)が設立されたのは 1884(明治 17)年。その後買収・延伸を繰り返し、戦時統合を経て 1947(昭和 22)年に現在の南海電鉄が成立した。他の電鉄の例に漏れず、特に戦前

は他社との競争に熱心であり、阪和電鉄(現:JR 阪和線)との熾烈なスピードや観光地開発競争、ならびに球団の南海軍(現:福岡ソフトバンクホークス)などはその一例である。

他の大手私鉄を見てみると、1960年代から70年代にかけて住宅地開発やレジャー事業強化を電鉄主導で行っているが、南海の場合あまり積極的な多角化を行っていない。これは同時期に列車事故が多発した<sup>1</sup>ため、その負債が重くのしかかっていたからである。この頃の沿線開発はもっぱら大阪府や沿線自治体が音頭を取っており、泉北ニュータウン<sup>2</sup>と大阪府都市開発<sup>3</sup>(現:泉北高速鉄道)はその最たる例と言える。

もっとも南海電鉄の手で開発されたニュータウンもあり、狭山ニュータウンや林間田園都市<sup>4</sup>がそれに当たる。前者は70～80年代、後者は80～90年代に主に造成された。特に林間田園都市は民間企業開発のものでは大規模なものである。

1994(平成6)年、南海は大きな転換点を迎える。関西国際空港の開業である。これ以外にも南海ホークスの売却やCI(コーポレート・アイデンティティ)制定、明石海峡大橋の供用開始といった出来事が80年代後半～90年代にかけて発生しており、現在の南海電鉄の基盤はこの時期に決定したといえるだろう。

その後2003(平成15)年のなんばパークス開業、2004(平成16)年の高野山世界遺産登録などを経た観光事業強化や企業再編を行い、現在に至る。最近の動きとしては2014(平成26)年に大阪府より泉北高速鉄道の株式を購入し、100%子会社化したことが新しい。

---

1 南海電気鉄道「2007年安全報告書」

[http://www.nankai.co.jp/library/company/csr/safetyreport/pdf/anzen2007\\_all.pdf](http://www.nankai.co.jp/library/company/csr/safetyreport/pdf/anzen2007_all.pdf)  
「はじめに」より。社内でも三重大事故と呼ばれている。

2 堺市ホームページ「泉北ニュータウンの概要」

<http://www.city.sakai.lg.jp/shisei/toshi/senbokusaisei/gaiyo.html>  
大阪府主体であることがわかる。

3 南海電気鉄道「大阪府都市開発株式会社の株式の取得(子会社化)に関するお知らせ」[http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/140515\\_2.pdf](http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/140515_2.pdf)  
現在は南海の子会社となっている。

4 南海電気鉄道「林間田園都市プロジェクトー南海電鉄のまちづくり」  
<http://www.nankai.co.jp/sumai/machi/rinkan.html>

### 3,沿線人口維持に向けた取り組み

次の表は南海電鉄の沿線人口の推移を表したものであるが、高齢者人口は増加すると予測されているのに対し、特に幼年人口を中心に合計では減少することが推定されている。

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
661,515	417,275	63.08	3,302,277	2,401,305	72.72

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
1,166,677	1,550,041	132.86	5,165,754	4,368,635	84.57

図表 2-3-27 南海電鉄沿線自治体の将来人口推計比<sup>5</sup>

また、昭和に開発されたニュータウンでは高齢化が問題になっている。そこで、南海電鉄では地元自治体と協力して住民誘致に取り組んでいる。現在は河内長野市<sup>6</sup>や富田林市<sup>8</sup>で住み替え事業支援や住宅リフォーム、それに自治体と一体になった PR 活動が行われているようだ。自社で 1 から 10 まで作るのではなく沿線にあるものを活用するのが得意な南海らしいスタイルともいえる。

<sup>5</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/t-page.asp>

大阪市、堺市、岸和田市、泉大津市、貝塚市、泉佐野市、富田林市、河内長野市、和泉市、高石市、泉南市、大阪狭山市、阪南市、忠岡町、熊取町、田尻町、岬町(ここまで大阪府)、和歌山市、橋本市、九度山町、高野町(ここまで和歌山県)が該当。

<sup>6</sup> 南海電気鉄道「河内長野市と南海電鉄が一体となって『住民誘致』に取り組みます」[http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/110427\\_3.pdf](http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/110427_3.pdf)

<sup>7</sup> 南海電気鉄道「河内長野市の 15 団地を対象に、高齢者が暮らしやすい住まいづくりや、子育て層を対象とした自然にやさしく子育てに安全・安心なまちづくり」を目指します！」<http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/140710.pdf>

<sup>8</sup> 南海電気鉄道「南海高野線の車両内で富田林市の PR ポスターキャンペーン『暮らししてみいひん？富田林で。』を実施します。」

<http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/150225.pdf>

#### 4.課題と分析

先述の通り、「あるものを使う」という志向は今後の南海の方向性を決めるにあたって非常に大きな要因であるように思える。先ほどの住民誘致事業は今のところ高野線沿線だけであるので、是非とも本線においても地元自治体と力を合わせた集客に尽力してほしい。

車両取替状況などを見ていると経営に余裕があるとはいえなさそうだが、それでも現状の資源を有効活用したうえで、さらに住民が魅力的に感じるまちづくりを行っていけるかが、今後の鍵であるだろう。

さて、先日高野線のダイヤ改正概要が発表された。これによると、難波～泉中央(泉北線)間でラッシュ時の着席保証列車の運行を開始することだ。これには泉北高速鉄道の子会社化と、それに伴う中百舌鳥での乗継運賃値下げが絡んでいる可能性が高い。収益拡大のための積極策と言えるだろう。

なお、今回は定期輸送客のみに焦点を当てて議論してきたが、関空利用客や高野山参詣客等の非定期輸送客も重要な顧客であることを忘れてはならない。後者は観光列車「天空」の投入など様々な試みを行っており、また前者については次回のダイヤ改正で特急ラピートαの復活など積極策に出ていると思う。さらに将来的にもなにわ筋線の計画があることを考えると、ますますその動向からは目を離せないだろう。

## 第12節 京阪電気鉄道

### 1. 事業の概要

京阪グループは現在取り組んでいる事業を運輸事業、不動産業、流通業及びレジャー・サービス業の4つのセグメントに分けている。

#### 1) 運輸業

「大阪」「京都」「滋賀」の関西二府一県を結ぶ地域を中心に展開している鉄道事業、バス事業が該当する。

路線としては京阪本線・鴨東線、中之島線、交野線、宇治線、京津線、石山坂本線、鋼索線からなる総営業距離 91.1km の鉄道ネットワークを構築し、大阪と京都という2大都市を結ぶ通勤・通学アクセスとして、また、京都や琵琶湖への観光アクセスとして、1日平均約77万人の乗客が利用している。

#### 2) 不動産業

京阪電鉄を含む京阪グループでは、沿線を中心に、大規模ニュータウン開発をはじめ、良質な戸建住宅やマンションなどの住宅開発を行っている。また、商業施設やオフィスビルなど、賃貸事業による駅前開発なども積極的に取り組んでいるほか、造園事業なども手がけ、生活環境をトータルに考えた街づくりを推進している。

近年、大阪で「京阪堂島ビル」、「京阪 御堂筋ビル」を、東京で「京阪大手町ビル」、「インテージ秋葉原ビル」、「永新ビル」、「イースタンビル」をはじめとする複数のオフィスビルを取得するなど、沿線だけではなく首都圏などにおいても優良物件の取得を進めている。また、不動産保有形態の多様化の一環として、流動化物件への出資を推進するなど、2014(平成26)年4月に設立したグループ会社の京阪アセットマネジメント(株)と連携を取りながら、事業の拡大にも取り組んでいる。

#### 3) 流通業

- ・(株)京阪百貨店

2010(平成22)年10月からは初の沿線外店舗となる「すみのどう店」をJR学研都市線住道駅前が開業した。リニューアルによる既存店の魅力向

上にも取り組んで、モール京橋店では 2013(平成 25)年 3 月に食品フロアをリニューアルしたほか、くずはモール店では 2014(平成 26)年 3 月に KUZUHA MALL のグランドオープンに合わせ、食品フロアの刷新、リビング 用品売り場の拡充、ファッションの取り扱い ブランドの入れ替えなどを進めた。

- ・(株)京阪ザ・ストア

沿線の駅ナカや駅前を中心に、スーパーマーケット「フレスト」やコンビニエンスストア「アンスリー」をはじめ、様々な商業施設を展開している。

- ・(株)京阪レストラン

沿線施設ほか、吹田をはじめとする高速道路の サービスエリアや遊園地などで様々な飲食店も運営されている。

#### 4) レジャー・サービス業

- ・京阪グループのホテル事業

京阪グループでは、京都・大阪・滋賀の沿線のほか、東京・北海道と合わせ全国で 13 ホテル・約 3,200 室を保有・展開している。特に京都駅前では様々なグレードの 5 ホテル・約 1,100 室をラインアップする。国内外の宿泊客を対象に、ビジネスから観光、婚礼まで多様なニーズに対応している。

- ・ひらかたパーク

京阪本線の沿線の枚方市にある最大規模の遊園地で、2013(平成 25)年に 100 周年を迎え、年中の来園客数は約 95 万人にのぼる。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	90,341	8,086	8.95
鉄道以外の運輸			
不動産	89,454	14,752	16.49
流通	96,661	3,188	3.3
レジャー	29,761	3,299	11.08
その他の事業	3,249	0	0

図表 2-3-28 京阪グループの事業別営業収益、営業利益(2014年度)

上表に示されたように営業利益ベースではレジャー・サービス業以外の各事業は3割前後、また営業利益ベースでは不動産業だけでも約5割を占めており、さらに営業収益が最も大きい流通業の利益率は全事業中最も小さく、たった3.3%であることが図表2-3-28からわかる。

## 2. 関連事業の沿革

100年以上の歴史を持ち、様々な合併、分離そして子会社化を経ている京阪グループであるが、その特徴としては他の関西大手私鉄と比べて事業の多角化には慎重で、「本線の淀屋橋延長」「複々線区間の延長」「鴨東線」の開通と本業を重視し、京阪沿線の不動産開発や京阪百貨店の開業など地域密着する傾向につながった。しかし、後になって、並行路線である大阪市営地下鉄谷町線の守口市大日への延長・京都市営地下鉄烏丸線の開業・JR東西線の開業と片町線の近代化などによる乗客数の減少、さらに少子高齢化により鉄道事業のみでは今後の発展は望めないとして、観光事業を強化に取り組んできた。

1985(昭和60)年4月に福井県小浜市に「小浜フィッシュマンズ・ワーフ」を開業、1988(昭和63)年4月に瀬戸大橋のたもとにある与島に「瀬戸大橋京阪フィッシュマンズ・ワーフ」を開業した。だがバブル崩壊と瀬戸大橋の高額な通行料金により利用客が減少。2003(平成15)年3月末に若狭湾観光と京阪フィッシュマンズ・ワーフの全株式を売却、京阪グループから分離された。

その後、本業の鉄道事業では2001(平成13)年中之島新線の建設着手を

決定、建設主体となる第三セクター中之島高速鉄道を設立、2003年5月着工、2008(平成20)年10月19日に開業した。

2006(平成18)年には、2010(平成22)年に開業100周年を迎えるのにあたり、持株会社化の方針を表明するとともにエリア外(とくに関東地方)での事業多角化を進めることを明らかにしている。京都への団体観光客誘致のために関東・中部に進出した京阪交通社に続き、2003年に京阪電鉄不動産・ジューサーバーが関東に進出し、「ホテル京阪」や流通事業についても全国展開を進める方針である。2009(平成21)年6月6日には、北海道札幌市内に「ホテル京阪札幌」が、同年11月21日には東京都台東区内に、「ホテル京阪浅草」も開業した。

また、京阪グループ全体の持株会社化に備えて、中間持株会社であった2008年に京阪タクシーシステムズを、2009年には京阪バスシステムズを、不動産賃貸管理子会社の京阪ビルディングを京阪電鉄本体に吸収合併したほか、京阪建設を京阪エンジニアリングサービスへ合併、京阪福井国際カントリーを売却、2010年には京阪タクシーなど京阪タクシー関連7社を第一交通産業(北九州市)へ譲渡、2011(平成23)年7月には旅行代理業務をJTBとの合弁会社であるJTB京阪トラベルへ移管(同時に関東・中部の営業所を閉鎖)した後、京阪交通社を解散するなど、子会社の整理統廃合も進められている。

### 3. 沿線人口維持に向けた取り組み

京阪電鉄が事業を展開する、三大都市圏の一つである大阪、及び旅客を集める京都においても、今後、人口が減少局面に入ることが推計されている。次ページに示す表は京阪電鉄の沿線における、2010(平成22)年の人口と、2040(平成52)年の推計人口を比較したものである。

0-14 歳人口			15-60 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
354,437	222,560	62.79	1,810,978	1,295,330	71.53

60 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
579,328	884,609	152.70	2,744,743	2,402,449	87.53

図表 2-3-29 京阪電鉄の将来推計人口構成比

この表からも少子高齢化の傾向にあり、人口が減少していくと予想されていることがわかる。人口の減少は、鉄道の生活利用が減少するという点で鉄道会社の経営に直結する問題である。

そのような人口の減少傾向の流れの中で、京阪グループは今後、過剰となる社会インフラの再編を余儀なくされ、まちづくりも根底から見直す必要性を理解した上での、事業の展開、そしてこれからの沿線住民のライフスタイルに答えるサービスを再編集しようとしている。その中で、最も代表的なのは「創生果敢」という計画の導入である。

「創生果敢」の基本方針として、年間 5000 万人を超える観光客を迎える「京都」を沿線に持つ京阪グループは、地元企業として観光コンテンツの創造に注力し、京都への来訪・再訪を促進して沿線の成長を図る<sup>1</sup>。更に、二大都市、大阪・京都をまたがる京阪電鉄の沿線にある枚方市で展開されている開発事業は京阪グループにとって、現在のためだけではなく 100 年後に対する重要な準備でもあると次期中期経営計画「創生果敢」(2015～2017 年度)に指摘されている。拠点として大阪府の枚方市で、2012(平成 24)年 8 月 20 日に该市と京阪電鉄は人口減少の克服及び都市再生を目的にして包括連携協定の締結<sup>2</sup>に至った。

その他、今まで何百万人も外国旅行客を迎えた日本は目の前では 2020(平成 32)年のオリンピックの開催国として、今後さらなる数多くの訪

<sup>1</sup> 京阪グループ次期中期経営計画「創生果敢」(2015～2017 年度)について p.3

<sup>2</sup> 枚方市と京阪電車が包括連携協定を締結している。

日外国旅客に対するサービスを整えなければならなくなる。京阪グループも運輸業、流通業、レジャー・サービス業における多言語化の推進に取り組んでいくこととしている。

#### 4. 課題と分析

100年以上の歴史がある京阪電鉄であるが、今までにも様々な問題に直面している。例えば、阪急京都線と JR 京都線・学研都市線との競争や沿線の人口減少の影響で事業の再編に迫られ、その解決策として、2008年中之島線の開業や、枚方市の再開発を展開しているように、経営の新しい道を開拓しようとしている。その中で、予想したとおりに成功できなかった事例もある。例えば中之島線の開業の際、利用客数の増加が期待されたため、日中時間帯において、本線淀屋橋発着の特急に代えて、中之島線直通の快速急行を設定した。しかし、実際には予想されたほどの増加が見られず、2011年5月(開業から約2年半)、ダイヤ改正をすることを決めて、日中の快速急行の運行を取りやめ、以前のように淀屋橋発着の特急に戻した。

京阪本線は大阪と京都を結び、阪急京都線と JR 京都線とほぼ並行して走っているが、京阪本線側は他社線とは離れており、乗換駅が少ないため、鉄道網の面から言うと不便だと思われるかもしれない。しかしそのことを言い換えれば、京阪電鉄は他社から離れた独自の駅勢圏を有しており、そのことによって、毎日多くの人に利用されているということになる。それは京阪の有利にもなることであり、枚方市の都市再生の計画が順調であれば、将来の沿線の人口が安定的で、利用者数を減少させずに確保できるだろう。

## 第13節 阪急阪神ホールディングス

### 1. 事業の概要

阪急阪神ホールディングスの経営分野としては以下のように分けられる。

- ・都市交通事業(阪急電鉄、阪神電車、北大阪急行、神戸高速、能勢電鉄、北神急行)
- ・不動産事業
- ・エンタテインメント・コミュニケーション事業
- ・旅行事業
- ・国際輸送事業
- ・ホテル事業
- ・商業系事業 (同グループの H2O リテイリング)

以上の事業について各分野分析することとする。

まずは以下の表をご覧ください。これは、阪急阪神ホールディングス株式会社(2015)『H26年度有価証券報告書』に記載されている、セグメント別の営業収益、営業利益、利益率を示した表である。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	272,838	43,616	15.99
鉄道以外の運輸 <sup>1</sup>			
不動産	206,444	37,173	18.01
流通 <sup>2</sup>			
レジャー <sup>3</sup>	207,628	17,436	8.40
その他	41,678	1,032	2.48

図表 2-3-30 阪急阪神ホールディングスの営業収益、営業利益

<sup>1</sup> 有価証券報告書上では「都市交通」と「旅行・運輸輸送」とされているものの合算値である。

<sup>2</sup> 有価証券報告書上で報告されていないので不明である。

<sup>3</sup> 有価証券報告書上では「エンターテインメント・コミュニケーション」、「旅行」と「ホテル」とされているものの合算値である。

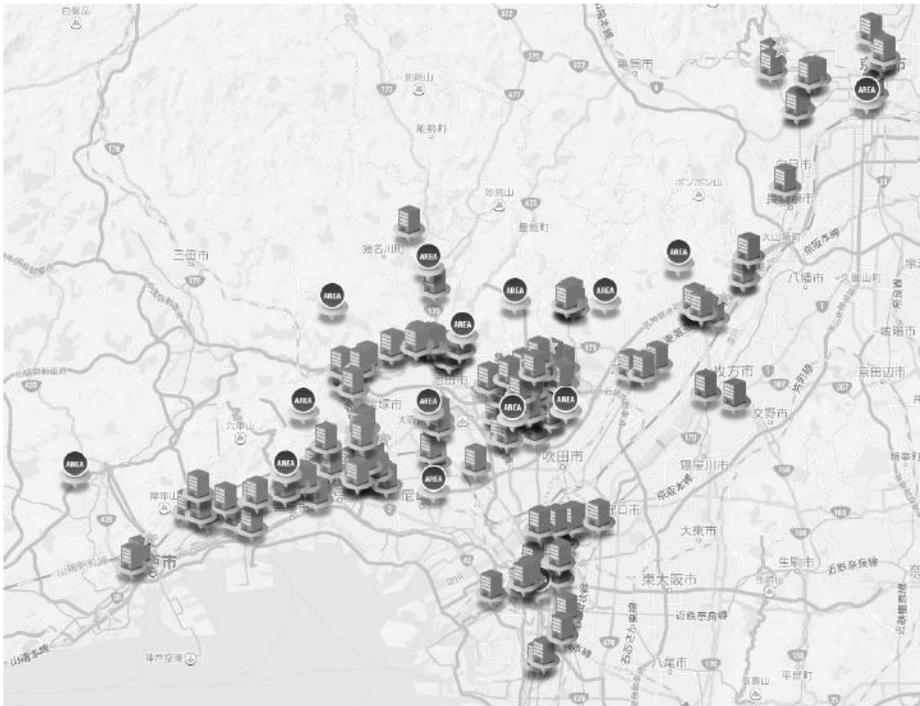
以下では、各セグメント別に現状を分析する。

まず、鉄道業について、阪急電鉄、阪神電鉄のそれぞれについて述べる。

阪急阪神ホールディングスの中核をなす阪急電鉄の運輸事業について述べる。梅田より山側を通り西宮北口、神戸三宮へと至る直線軌道を多用する神戸線、同じく梅田から池田、川西を経由し宝塚に至る宝塚線、直線の軌道を中心とし河原町へ直通する京都線が阪急電鉄の主な3路線である。阪急電鉄は駅間距離が長く、直線の軌道が多いため、高速輸送性を有している。また沿線駅前に商業施設を有し、創設者小林一三の主張した、住みやすい郊外から都心部へ通勤するというコンセプトを引き継いでいる。高速、大量の輸送を実現しており、大手私鉄の中でも高い利益率を出している一方で(第3部第1章、図表3-1-2を参照のこと)、輸送能力が貧弱な路線が多くあり、特に宝塚線、今津線は多い停車駅(各駅停車区間)と多数のカーブにより、速達性が高いとはいえない状態にある。加えて競合路線が多く、主要3線のすべてが他社、加えて同グループ内の阪神電車との競合状態にある。宝塚線は運賃こそ安いもののより北部に敷設されているJRに対して、乗客シェアを奪われている。

次に阪神電鉄の鉄道事業をみていく。梅田から神戸三宮へと至るという点は阪急電鉄と同じだが、阪急電鉄、JR東海道本線と比べて南側を走行している。平均駅間距離が1kmほどと停車駅が多いが、阪急電鉄やJRとの競争の中で優等列車による高速化を実現している。同社経営の阪神甲子園球場に加えて、ユニバーサルスタジオジャパン、あべのハルカス等、強力な乗客需要を生む施設が近くにある。大阪南部に直通できる特徴があり、近畿日本鉄道との直通運転も行っている。

次に、不動産事業である。小林一三モデルの影響を強く受けており、鉄道事業とも強い関係を持っている。彼の提唱した、鉄道業で黒字を生み出すのならば集客力のあるものを沿線につくるべきである、との考え通り、環境が優れた郊外に持ち家を取得して電車で都心に通勤するというライフスタイルを推し進めている。図2-3-31をみると、西宮、千里、宝塚、伊丹での住宅地の開発が盛んで、大阪や神戸といった都心からある程度離れた郊外に住宅を建設していることがわかる。2014(平成26)年度は利益率18.01%と同社鉄道事業程度の優良な成績を残している。



図表 2-3-31 阪急電鉄沿線における住宅地の立地<sup>4</sup>

レジャー事業については、阪神阪急ホールディングスのエンターテインメント事業は良質なコンテンツが揃っていることで有名である。主要コンテンツの阪神タイガース、宝塚歌劇団は周囲に駐車場が少ない、山間にある、遠くからの利用者も多い、などの理由から鉄道利用率が高く、鉄道事業に貢献している。ただし、閑散時間帯と繁忙時間帯の差が大きく、閑散時間帯の乗客需要は少なく、繁忙時間帯は輸送能力を超える乗客需要が生まれ、効率化できていない点は否めない<sup>5</sup>。過去には宝塚ファミリーランド、ポートピアランド(ポートアイランド)等のテーマパークが人気を博したが、レジャーブームの衰退や、代替娯楽産業、大型テーマパークの進出等の影響で、閉園が相次いでいる。

流通事業は、大型店舗中心で阪急百貨店、阪神百貨店のブランド力は高

<sup>4</sup> 阪急不動産「ジオマップ」より引用 <http://www.geohankyu.com/geomap/>

<sup>5</sup> 例えば阪神甲子園球場は試合の開始と終了時間付近に乗客需要が集まる。

い。阪急百貨店は関西圏では阪急うめだ本店(梅田駅)、千里阪急(千里中央駅)、西宮阪急(西宮北口駅)、川西阪急(川西能勢口駅)、宝塚阪急(宝塚駅)と、三田阪急と堺北花田阪急の二店を除くほぼ全店で阪急電鉄の主要駅に隣接している。また、九州や首都圏にも店舗を構えている。阪神百貨店は梅田本店(梅田駅)、にしのみや店(西宮駅)、あまがさき阪神(尼崎駅)、御影店(御影駅)、と直営店はすべて阪神電車の沿線にある。大型百貨店は周辺住宅地の利便性を高め、ある程度の交通需要を発生させる立地にある一方で、交通による顧客供給に答える形で売上を増加させているといえる。

## 2. 関連事業の沿革

阪急阪神ホールディングス(2013)「平成24年度有価証券報告書」に基づき、同グループの関連事業の沿革をまとめる。

阪急阪神ホールディングスはその名前からわかるように、阪急電鉄、阪神電鉄という大企業の合併したものである。そのため、その元の企業ごとに記載することとする。

まず阪急電鉄についてであるが、1907(明治40)年10月に阪急電鉄の前身、箕面有馬電気軌道株式会社を創業者小林一三が設立し、三年後宝塚線(梅田・宝塚間)が営業開始したのがその始まりである。路線の敷設に伴い、前もって周辺の土地を買収し、宅地開発を行い増収及び沿線人口を創出する方針に則り、池田駅前の住宅地の分譲を当時まだ珍しかった住宅ローン形式で開始した。また終着駅の宝塚に、宝塚新温泉(宝塚ファミリーランドの前身)を建設し営業を開始した。

1920(大正9)年に神戸線(梅田・神戸上筒井間)と伊丹線を営業開始し、追って翌年今津線(西宮北口・宝塚間)を営業開始し、その後今津線(西宮北口・今津間)が延長される形で、阪神電車の西宮駅と連絡された。この頃阪急百貨店が営業開始している。また、1936(昭和11)年神戸市内高架線が完成し神戸三宮駅が新設、梅田・神戸三宮間で営業が開始される。鉄道事業以外では翌年の1937(昭和12)年に西宮球場が開場した。

1943(昭和18)年10月京阪電気鉄道株式会社を戦時下の陸上交通事業調整法により合併する。戦後に入り百貨店部門とこれに付帯する事業を分離し、株式会社阪急百貨店を設立すると大阪及び東京、京都の証券取引所に

上場する。このころ陸上交通事業調整法により合併していた京阪電気鉄道株式会社を新たに設立し、これに営業の一部を譲渡するも、当時阪急梅田駅に乗り入れを行っていた現在の阪急京都本線は阪急所属のままとなる。

戦後の経済成長により、周辺人口が増加したことで、輸送力の増強を迫られた阪急電鉄は1959(昭和34)年梅田～十三間複線増設工事竣工による三複線開通をさせる。その後京都地下延長線(大宮・河原町間)、南、北千里延長線を営業開始し京都方面のインフラを整え、ほぼ現在の状態とする。一方神戸方面では1968(昭和43)年神戸高速鉄道を神戸市、阪急電鉄、阪神電車、神戸電鉄、山陽電鉄で設立し(神戸市所有の線路を各社に使用させる形)、阪神・山陽電鉄相互直通運転を開始。また、大阪梅田では阪急三番街が営業開始となり、阪急・大阪市営地下鉄堺筋線相互直通運転を開始した。このころ阪急電鉄株式会社に社名変更も行われる。

この後1977(昭和52)年に阪急グランドビル1985(昭和60)年に北野阪急ビル、1990(平成2)年に阪急三番街フレッシュアップ・オープン、新本社ビル竣工、1994(平成6)年7月新宝塚大劇場竣工と順調に商業、娯楽施設を中心とした設備の新造と改築を行うが、1995(平成7)年1月阪神・淡路大震災により甚大な被害を蒙り、神戸本線をはじめとして営業を一部休止せざるを得ない状況となる。神戸を通る路線の多い阪急、阪神電車はJR西日本より復旧にてこずり、一部の定期客層を手放すなど、JR西日本に対し劣勢となる。

2002(平成14)年阪急西宮スタジアムが営業終了し、跡地に西宮ガーデンズが建つ。

次に阪神電車の沿革について述べる。1899(明治32)年6月摂津電気鉄道株式会社として資本金150万円をもって設立すると翌月、社名を阪神電気鉄道株式会社と変更した。1905(明治38)年4月神戸(三宮)～大阪(出入橋)間の鉄道営業を開始した。今後この路線は阪神本線と呼ばれ梅田への乗り入れを果たすほか、尼崎から西九条、大阪難波へと路線を拡大し、近鉄難波駅に直結する阪神なんば線が支線として敷設される。

1924(大正13)年には甲子園球場を開設し、これは現在でも良好な集客施設として機能している。昭和に入り事業の多角化を推し進め、1933(昭和8)年に六甲高山植物園、三宮阪神ビルディングを計画し、建設する。また

阪神土建工業株式会社を設立し、その後新たに航空代理店営業を開始(のちの阪急阪神エクスプレス)、阪神国道自動車株式会社、山陽自動車運送株式会社に資本参加、神戸高速鉄道への出資等、運輸関係を中心に資本参加を行った。

商業系分野でも1997(平成9)年梅田阪神第1ビルディングを開業(のちにホテル「ザ・リッツ・カールトン大阪」等が入る)、エビスタ西宮を開業、梅田阪神第2ビルディング開業と充実を図った。

その後、低く推移していた株価を村上ファンドに注目され、一連の騒動ののち2006(平成18)年10月阪急ホールディングス株式会社(現 阪急阪神ホールディングス株式会社)と経営統合、株式交換により同社の完全子会社化が行われ、現在に至っている<sup>6</sup>。

### 3.沿線人口維持に向けた取り組み

まず、阪急電鉄、阪神電鉄の各線の沿線人口<sup>7</sup>の推移予想を、国土社会保障・人口問題研究所(2013)『日本の地域別将来人口推計(平成25年(2013)年推計) —平成22(2010)～52(2040)年—』のデータを基にまとめる。その結果が以下の表にまとめられている。

---

<sup>6</sup> 阪急阪神ホールディングス,2013

<sup>7</sup> 以下自治体の人口を合計した

阪急電鉄：大阪市(北区・淀川区・東淀川区) 尼崎市・豊中市・池田市・伊丹市・西宮市・芦屋市・神戸市(東灘区・灘区・中央区・兵庫区) 宝塚市・川西市・箕面市・吹田市・摂津市・茨木市・高槻市・島本町・大山崎町・長岡京市・向日市・京都市(西京区・右京区・中京区・下京区)

阪神電鉄：大阪市(北区・福島区・西淀川区・此花区・西区・浪速区・中央区) 尼崎市・西宮市・芦屋市・神戸市(東灘区・灘区・長田区・兵庫区・中央区)

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
665,398	443,029	66.58	3,296,015	2,471,803	74.99

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
1,097,982	1,576,476	143.57	5,059,395	4,491,308	88.77

図表 2-3-32 阪急電鉄の将来推計人口構成比

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
274,952	189,366	68.87	1,505,579	1,161,612	77.15

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
493,539	709,327	143.72	2,274,070	2,060,305	90.59

図表 2-3-33 阪神電鉄の将来推計人口構成比

上の表を見ればわかるように、阪急電鉄・阪神電鉄ともに 0-14 歳の幼  
 齢人口、15-64 歳の生産人口が大きく減ると予想されているのに対し、  
 65 歳以上の人口は 2040(平成 52)年において 2010(平成 22)年比およそ  
 1.4~1.5 倍まで膨れ上がると予想されている。このことから、鉄道運輸収  
 入の中核を担う定期輸送による運賃収入が大幅に減少すると予想される  
 ため、それによってもたらされる運賃収入減への取り組みをすることは急  
 務である。

この問題に対して、阪急阪神ホールディングスは、阪急阪神ホールディ  
 ングス株式会社(2015)『H26 年度有価証券報告書』において一定の目標を  
 示している。それによると、「平成 30 年度までの期間を『中長期的な成長  
 に向けた基盤整備の時期』と位づけ、『梅田地区をはじめとする沿線の価  
 値向上』や『中長期的な成長に向けた新たなマーケット(首都圏・海外等)

の開拓」に取り組んでいきます。」とのことである。それに基づき、「梅田一丁目一番地計画」などのプロジェクトを進めるなど、沿線価値の向上に取り組んでいる。

#### 4. 課題と分析

他の私鉄と阪急阪神ホールディングスの大きな違いは、まったく同じ都市間(大阪から、神戸、宝塚、京都との各間)を結ぶ並行 JR 線があるということである。そのため、沿線開発をしたところで、幹となる鉄道運輸事業において顧客の支持が JR 線のそれを下まわると、せっかく増やした需要を JR 西日本に吸い取られてしまい、沿線開発の効果が薄れてしまいかねない。そのことから、沿線人口維持の取り組みを大々的に行い鉄道利用を促進するというよりは、阪急阪神の鉄道運輸自体の魅力を高める取り組みを重要視しているのではないだろうか。

まずは、鉄道事業について考察する。考えるべき点は JR 西日本との競争、人口の首都圏への流出の抑制の二つが主である。JR 西日本との競争は、価格面においても JR の 3 分の 2 ほどで優位であるが、速度の点でやや劣っている。

阪急、阪神ともに速度の点では JR 西日本と過去に競合した場面もあったが、現在は停車駅を増やし沿線利用人口を向上させる点に主眼をおいている。所要時間も数分の差であり、この方針は妥当であると考えられる。では今後どのような策を考えるべきかということ、通勤時の輸送力と乗車環境の整備に主眼を置くべきではないだろうか。通勤時間の交通需要は、神戸と大阪を結ぶ都市間移動と西宮北口(乗り換え含む)から大阪を結ぶ職住間輸送が中心である。これらの輸送は通勤ラッシュの短時間に行われているわけだが、あふれた乗客が他社に吸収されているという現状がある。もともと関西圏では首都圏のような過剰輸送の文化がなく、加えて自動車通勤の選択肢が有効なため、ある程度早く安くても例えば通勤時の中央快速線のような車内密度は敬遠しがちである<sup>8</sup>。投資のコストを無視するならば、長編成の特急列車を走らせ、長編成に対応する特急停車駅を整備すれば、輸

---

<sup>8</sup> 東洋経済 ONLINE 『初試算！朝の電車「激コミ区間」ランキング』  
<http://toyokeizai.net/articles/-/52787>

送力、社内環境とも向上し、並走する JR 線からも客の流入が期待できる。

次に非運輸分野との相乗効果について考える。阪神甲子園球場及び宝塚歌劇は一定の乗客需要を生み出しているものの、百貨店を始めとしたその他事業はまだ、鉄道事業を支援するには力不足かもしれない。それに加え、今後は前述したよう、首都圏への人口流出も防がなくてはならない。よって非鉄道事業については、地方自治体とも協力し、関西へ企業を誘致し、その受け皿となる大型ビルの建設計画を沿線上に行わせるべきであることをまず検討するべきではなかろうか。また、就職・娯楽等の充実する首都圏に対して、若者を食い止めることも関西圏企業の生存に対して、重要となるだろう。

## 第14節 西日本鉄道

### 1. 事業の概要

西日本鉄道(以下、西鉄)は早期から事業の多角化を推進しており、中でも流通業と物流業への進出が目立つ。流通業では佐賀県と福岡県を中心に「にしてつストア」や「レガネット」等の小売店舗を展開している。物流業では海運とロジティクスの積極的な販売を行っており、成田空港や関西国際空港へのロジティクスセンターを設置や、アメリカや中国、インドなどアジア諸国への現地法人の設立により、事業の国際化を進めている<sup>1</sup>。

下の表のとおり、2015(平成27)年3月期の決算報告では、西鉄の営業利益における運輸業への依存度<sup>2</sup>は21%にとどまっている。

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	利益率 (%)
鉄道	22,400	3,300	14.73
鉄道以外の運輸	61,700	1,200	1.94
不動産	54,800	9,900	18.07
流通	151,000	1,840	1.22
レジャー	37,000	1,400	3.78
その他	46,700	5,00	1.07

図表 2-3-34 にしてつグループの事業別営業収益、営業利益<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 西日本鉄道(2008)『西鉄100年の歩み』

<sup>2</sup> 西日本鉄道ホームページ「会社概要/事業の概要」  
<http://www.nishitetsu.co.jp/group/outline.html>

<sup>3</sup> 西日本鉄道「決算説明会資料 2015年度3月期分」  
[http://www.nishitetsu.co.jp/pdf/ir/briefing/150623\\_01.pdf](http://www.nishitetsu.co.jp/pdf/ir/briefing/150623_01.pdf)

## 2. 関連事業の沿革

1942(昭和 17)年、当時の戦時統制の下で福岡県を中心に事業を展開していた九州電気軌道、小倉電気軌道、福博電車、筑前参宮鉄道、そして九州鉄道の 5 社が統合され西日本鉄道(以下西鉄)が発足した。それと同時に各社が保有していた鉄道路線とバス路線が西鉄に継承され、西鉄は福岡県における一大交通事業者となった。しかし 1960 年代に入ると、経営基盤である福岡県周辺の炭坑業を中心とした地域経済は、エネルギー革命や、原料立地から消費立地への産業構造の変化の影響を受け、西鉄の運輸業における収益も悪化の兆しを見せ始めた。1965(昭和 40)年には、第一期長期経営計画(65~69)年度をスタートさせ、経営の多角化を推進した。西鉄の経営戦略の特徴に、いち早く経営の多角化を推進し、私鉄各社の中でも運輸業への依存が際立って小さくなっているという点があげられる。

また、福岡天神地区の開発についても、古くから力をいれている。西鉄は 1986 年に「西鉄福岡駅開発基本構想」を発表し、福岡市の「第 6 次福岡市基本計画」(1988 年策定)に沿う形で、基幹路線である大牟田線のターミナル駅、西鉄福岡駅周辺の開発(天神ソラリア計画)をスタートさせた。このプロジェクトは敷地面積 1 万 8,500 m<sup>2</sup>あまりの土地に、1,200 億円を投じる大型プロジェクトであった。計画は 3 期に渡って進められ、ソラリアプラザビル、ソラリアターミナルビル、ソラリアステージビルが完成した。西鉄福岡駅と西鉄バスのターミナルがソラリアターミナルビルに設置され、また核テナントとしてソラリア西鉄ホテルと福岡三越が入居し、同じく福岡市の中心商業地区である博多地区に対しての競争力が大幅に強化された。

一方で、高度経済成長下で、福岡市の都市機能が向上したことに伴い、福岡市の中心である天神地区と大牟田市を結ぶ大牟田線沿線のベッドタウン化が進展し、大牟田線の輸送力増強を目的とした集中投資が行われた。西鉄は輸送力増強 5 カ年計画を数次にわたって実施し、連続立体交差化や車両の置き換え、駅施設の改装と筑紫車両基地の建設に多額の投資を行った。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

前述のように、早い時期からの事業多角化により福岡都市圏の発展と競争力強化に貢献し、単なる交通事業者ではなく「福岡都市圏のまちづくり企業」として九州財界の一角をなしてきた西鉄であるが、基幹路線の天神大牟田線沿線である筑後地域では過疎化が問題となっている。大牟田市の人口は、昭和30年の約20万人をピークに減少を続け、平成23年には約12万人となっている<sup>4</sup>。それと同時に西鉄大牟田駅の利用者数も減少を続け、平成17年度の乗降客数が3,545人/日であったのに対して、平成24年度では3,096人/日と、7年間で約13%減少している<sup>5</sup>。天神大牟田線におけるその他の主要な駅が位置する自治体の人口統計をまとめたものが図表2-3-35である。

福岡市を含む周辺の市町村の人口は1980(昭和55)年から2010(平成22年)の30年間で大きく増加しているものの、柳川市以南の筑後地域では人口減少が進んでいる、ということが読み取れる。

福岡県南部の筑後地域は全国有数の農業地帯であるが、日本各地の他の農村地帯と同様、深刻な過疎化が進行している。また大牟田市の中心地区は、郊外型ショッピングモールの相次ぐ出店により商業機能の空洞化が進行している。

図表2-3-36は、西日本鉄道の現有路線の沿線自治体の人口をもとに、沿線人口の推移をまとめたものである。高齢者の増加、生産年齢人口の減少と、全体としての人口減少が見て取れる。

---

<sup>4</sup> 大牟田市「大牟田市統計年鑑」

[http://www.city.omuta.lg.jp/hpkiji/pub/List.aspx?c\\_id=5&class\\_set\\_id=1&class\\_id=206](http://www.city.omuta.lg.jp/hpkiji/pub/List.aspx?c_id=5&class_set_id=1&class_id=206)

<sup>5</sup> 同上

人口の変化(人)	1980 (昭和 55)年	2010 (平成 22)年	増減(%)
福岡市 【西鉄福岡天神駅】 【薬院駅】	1,088,588	1,463,743	34
春日市 【春日原駅】	64,714	109,426	69
大野城市 【下大利駅】	64,109	95,087	48
筑紫野市 【西鉄二日市駅】	56,840	100,546	77
久留米市 【西鉄久留米駅】	79,698	120,471	51
柳川市 【西鉄柳川駅】	82,185	71,375	▼13
大牟田市 【西鉄大牟田駅】	163,000	123,638	▼24

図表 2-3-35 天神大牟田線主要駅のある自治体の人口推移<sup>6</sup>

このように西日本鉄道の沿線地域ではすでに人口の減少が進行しており、また今後の減少も予測されている一方で、現在のところ西鉄グループは沿線人口を増加させるための直接的な事業を展開していない。この原因として、西鉄グループがその収益の大きな部分を占める流通業や物流業を沿線地域以外の地域に展開させ、さらにグローバル化を推進しているため、沿線人口の減少は鉄道事業やその他の運輸事業により大きく依存している他の鉄道会社と比較すると、西鉄グループの経営に大きな影響を与えない、ということが考えられる。

<sup>6</sup> 各自治体のホームページを参照し作成した。

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
268,003	181,977	67.90	1,336,965	993,117	74.28

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
405,120	625,011	154.28	2,010,088	1,800,105	89.55

図表 2-3-36 西日本鉄道沿線の将来推計人口構成比<sup>7</sup>

#### 4. 課題と分析

本文中で繰り返し述べてきた通り、西鉄は基幹路線である天神大牟田線沿線の経済が炭坑の衰退等により、比較的早い時期から地盤沈下を始めていたため、首都圏や京阪神の私鉄各企業と比べて事業の多角化を早急に進める必要性に迫られてきたといえる。西鉄の子会社であり、西鉄や西鉄バスの車両製造を行っていた(株)西日本車両が 1970 年 1 月に(株)西鉄産業(現: (株)西鉄建設)へと商号を変更したこと<sup>8</sup>は、西鉄が 1970 年代初頭という早い時期から『脱鉄道』『脱車輪』という経営理念を明確に実行していたことを象徴するものである。西鉄の売上高に占める運輸業の割合はわずか 21%に過ぎず、西鉄は単なる「鉄道会社」ではなく「福岡大都市圏のディベロッパー」であるといえる。

西鉄は今年 3 月 13 日に、JA との合弁企業である「NJ アグリサポート」を設立した。<sup>9</sup>事業内容は天神大牟田線の走る福岡県南部の名産いちご、「博多あまおう」を生産し、同時に後継者育成のための研修も行い、生産されたいちごを西鉄グループの物流網を活用して販売するというものである。西鉄は名目上この事業の目的を福岡県南部の農業人口を回復させること

<sup>7</sup> 福岡市(中央区・南区・東区・博多区)・春日市・大野城市・太宰府市・筑紫野市・小郡市・久留米市・三潁郡大木町・柳川市・みやま市・大牟田市・三井郡・大刀洗町・朝倉市・糟谷郡・新宮町を対象とした。

<sup>8</sup> 西日本鉄道(2008)『西鉄 100 年の歩み』p.192

<sup>9</sup> 西日本鉄道ニュースリリース『西鉄沿線の農業振興を目指して。—西鉄と JA 全農の協同事業—』[http://www.nishitetsu.co.jp/release/2014/14\\_175.pdf](http://www.nishitetsu.co.jp/release/2014/14_175.pdf)

で乗車人員を増加させることと位置づけているが、農業人口の増加が直接乗車人員の増加につながるとは考えにくい。むしろこの事業は、福岡県の地域活性化を目指す事業を、西鉄グループが直接運営してゆくためのステップといえる。

このように、西鉄は事業の新規開拓を進めるとともに、九州財界の一角をなす企業として、福岡大都市圏における地方創生の責任を果たすことが求められるようになってきているといえるだろう。

## 第15節 東日本旅客鉄道

近年いわゆるエキナカ事業などの関連事業を積極的に展開している東日本旅客鉄道については、都心のターミナル駅から郊外の住宅地へと伸びる路線を抱えている点が大手私鉄と類似しているため、参考として事例研究で取り上げる。

### 1. 事業の概要

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	利益率 (%)
鉄道	1,838,813	287,600	15.64%
鉄道以外の運輸	9,743	△21,158	△217.16%
駅スペース活用	418,435	37,575	8.98%
ショッピング・オフィス	249,205	68,197	27.37%
その他	578,611	26,862	4.64%

表 2-3-37 東日本旅客鉄道の事業別営業収益、営業利益<sup>1</sup>

東日本旅客鉄道(以下、JR 東)では鉄道業が最も大きな比重を占めており、全体の約 59%を占めている。

JR 東の多角化事業の特徴としては運輸業と隣接したいわゆるエキナカ事業がさかんであり、グループ全体の営業収益のうち約 14%を占めている。その内訳としてはキオスク<sup>2</sup>や NEWDAYS などを運営する JR 東日本リテ

<sup>1</sup> 東日本旅客鉄道「平成 25 年 3 月期 決算短信」

[http://www.JReast.co.jp/investor/financial/2013/pdf/kessan\\_01.pdf](http://www.JReast.co.jp/investor/financial/2013/pdf/kessan_01.pdf)

及び 国土交通省 「鉄・軌道業営業損益」 [www.mlit.go.jp/common/001065525.xlsx](http://www.mlit.go.jp/common/001065525.xlsx)  
より筆者作成

なお、「鉄道」には東京モノレールを含む。鉄道以外の運輸業はグループにおける運輸業の値から東日本旅客鉄道の値と東京モノレールの値を差し引いたものとなる。「駅スペース活用」とは主にエキナカ事業を指す。「駅スペース活用」と、「ショッピング・オフィス」については、他社の事例で行ったような流通業と不動産業への区分が難しいため、そのまま掲載した。

<sup>2</sup> 2007 年に東日本キオスクが現社名に変更した際に「キヨスク」から「キオスク」に

ールネットや ecute を運営する JR 東日本ステーションリテーリングなどとなっている<sup>3</sup>。

## 2. 関連事業の沿革<sup>4</sup>

国鉄時代における多角化事業は決して活発ではなかったものの、その動きが見られた<sup>5</sup>。しかし、経営の主体はやはり運輸業であり、JR に分社化した際の運輸業が営業収益に占める比率は JR 東グループ内では約 83%<sup>6</sup>であった。そのような背景として指摘されるのが国鉄時代の構造である。国鉄時代は人事先行型であり、関連企業に国鉄職員の多くが天下りする実態があり、そのため保守的な体制が出来上がり新規事業には進出しづらかったのではないかと考えられる。そのような中、運輸業以外で大きな比率を占めていたのが、鉄道弘済会における売店業である。ただこれは鉄道事業に関わる事故の被害あった職員の妻に対し職を与えるのが主目的であり、現在のような「安定と成長」を求めらる中で進展した事業とは言えない。

JR 分社化直後はバブル景気だったこともあってか、JR 東はベンチャー精神にあふれた多角化事業を行った。しかしこれらの事業は国鉄から引き継いだ職員の余力活用の意味合いが強く、またそれまでのその分野におけるノウハウが不足していたこともあってか、その後撤退した事業も多かった<sup>7</sup>。

そしてバブル崩壊後の不況で厳しい経営を迫られた生活サービス事業では選択と集中が図られ、エキナカ事業などを中心に事業展開を図るようになった。

---

変更した。

宮本惇夫 (2008) 『躍進する「駅ナカ小売業」』交通新聞社

<sup>3</sup> 東日本旅客鉄道株式会社「本社・支社・グループ会社一覧」

<http://www.JReast.co.jp/group/>

<sup>4</sup> 山之内秀一郎(2008) 『JR はなぜ変わったか』毎日新聞社

<sup>5</sup> その一例として駅ビル事業があった。1950年にその第一号としての豊橋駅の駅ビルが挙げられるが、当初は国鉄が駅ビル事業に出資できなかったため土地を売却し、地元の有力者に出資してもらった形をとった。

<sup>6</sup> 東日本旅客鉄道 「事業展開」

[http://www.JReast.co.jp/youran/pdf/2014-2015/JRe\\_youran\\_group\\_p46.pdf](http://www.JReast.co.jp/youran/pdf/2014-2015/JRe_youran_group_p46.pdf)

<sup>7</sup> 森彰英 (2000) 『JR 東日本の事業創造』

日本能率協会マネジメントセンター

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み<sup>8</sup>

ここではまずグループ経営構想Vにおける JR 東の運輸業以外の取り組みについて触れたい。この構想は 2012 年に「大きな環境変化を踏まえ、今後の当社グループの経営の方向性を改めて打ち出すべく」策定し、「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」の 2 つを重要な柱としたものである。この構想の中で多角化経営については「新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～」<sup>9</sup>を掲げており、運輸業以外の分野への展開を進め、そのエリアも既存の鉄道線周辺に限らず、世界に目を向けたものになっている。

だが、その翌年発表された今後の重点取り組み事項では、鉄道車両の海外製造事業の確立や海外の鉄道プロジェクトの情報収集拠点の設置など、運輸業と直接かかわる事業が国内でなく海外に向けて行っているものに限られており、生活サービス業には重点を置いていなかった。しかし、その後 2014 年に発表された進捗状況では生活サービス業について駅ナカ業を基盤とした展開や海外への進出を新たに掲げている。この動きからは、グループ経営構想Vを着実に実現しようとしている動きがみられる。

なお、この構想において沿線価値向上のための駅周辺の再開発については軽く触れているものの、沿線人口維持については地方路線沿線への定住を図るなどの具体的な施策はいまだに示されておらず、この点を重要視していないのではないかと考えられる。

### 4, 課題と分析

JR 東日本が他の大手私鉄と大きく違うと考えられる点はローカル線と呼べるものを多く保有している点である<sup>10</sup>。首都圏と新幹線というドル箱路線がある以上、ローカル線の存続を図ることはある程度できると思われるが、何らかの対策をとらなければ利用客は減少してしまうのは明らかで

---

<sup>8</sup> 東日本旅客鉄道「グループ経営構想 V『今後の重点取組み事項』の進捗及び更新について」<http://www.JReast.co.jp/press/2014/20141019.pdf>

<sup>9</sup> 東日本旅客鉄道「『グループ経営構想 V～限りなき前進～』について」<http://www.JReast.co.jp/press/2012/20121013.pdf>

<sup>10</sup> ローカル線が多いと考えられる例として、平成 24 年度の運賃収入は新幹線と首都圏各線(総延長の約 48.9%)で約 95.7%を稼ぎ出している。  
佐藤信之(2013)『鉄道会社の経営』中公新書

ある。しかしながら観光列車を走らせることで観光客を呼び込むようなことはあっても、沿線の開発などはあまり行われていないと思われる。この沿線でいかに人を引き付ける開発を行うかが、ローカル線存続における大きなファクターの1つとなりうるであろう。

今後の事業展開における壁として、JR 東日本の多角化展開エリアとしては既存の鉄道線の駅を中心にした展開であり、街中や鉄道線以外の地域への進出力に乏しい<sup>11</sup>。しかも、駅周辺は狭隘で自動車の侵入が難しい場合が多く、展開エリアの主な顧客は鉄道利用者に頼らざるを得ない状況がある。このような状態では鉄道路線のみならず、沿線地域も衰退していくことが想定され、ローカル線などの維持はより困難になるとと思われる。これまで以上に街中への事業進出を図ることが、沿線人口維持にも寄与するのではないかと考えられる。

---

11 この点を改善すべくグループ経営構想 Vでは東京圏ネットワークにおいて「点」ではなく、「線」や「面」の開発を目指すとしている。  
東日本旅客鉄道「『グループ経営構想 V～限りなき前進～』について」  
<http://www.JReast.co.jp/press/2012/20121013.pdf>

# コラム 鉄道事業者の多角化と財務

## 1, 概要と目的

今日、各鉄道事業者は多角的に事業を行い、沿線価値を高めることで、沿線地域の人口を増加させ鉄道利用者の減少を阻止しようと努めている。これに関して、利益追求に加え、人口維持のために沿線価値を向上させ、鉄道業の収益に貢献するべく行われるという側面を持つこうした多角化事業は、その企業の財務にどのような影響をもたらしているのであろうか。過大投資にはなっていないのだろうか。本研究では、多角化戦略をとる鉄道事業者の財務分析を行い、鉄道事業者の経営戦略の現状を考察する。

## 2, 財務分析の事前準備

財務分析を行うにあたって、先行研究の石川(2013)を参考に、注力している多角化事業に基づいて、事例研究で扱われた全鉄道事業者を4つの類型に分類した。次に、情報量の膨大化を防ぐために、各々の類型から一社ずつ選び、合計4社を分析対象として、その結果から最終的に類型ごとにそれぞれの特徴を見出すことにした。以下、その内容の詳細を述べる。

類型への分類の際、石川(2013)で紹介されている方法を参考にした。4つの類型は「本業型」、「垂直型」、「関連型」、「総合型」である。本研究では鉄道事業者が行う事業を、①鉄道事業、②その他運輸事業、③不動産事業、④流通事業、⑤物流事業、⑥レジャー・サービス事業の6つに分類したことを前提にすると、それぞれの類型の概要は次の通りである。「本業型」は運輸事業として鉄道事業とバスやタクシーなどの自動車事業を主に展開している類型である。この2つの事業は、有価証券報告書における事業別セグメント情報では運輸事業として一体となっており、人や物を出発地から目的地に輸送するというトータルなサービスとして一体的な位置づけとなっていると考えられる<sup>1</sup>ため、本研究でも区別せずにまとめて運輸事業と扱うことにした。「垂直型」は不動産事業とレジャー・サービス事業を主に展開している類型である。不動産事業は鉄道沿線における住宅開

---

<sup>1</sup> 石川,2013,p.214

発などにより、レジャー・サービス事業はその目的達成のための交通手段として鉄道が利用されることにより、どちらも本業(輸送事業)へ旅客を供給する<sup>2</sup>ため、垂直的の事業として扱うことにした。「関連型」は流通事業、物流事業を主に展開している類型である。これらの事業は本業と市場的関連がある<sup>3</sup>ため、関連的の事業として扱うことにした。また、石川(2013)では関連型は流通事業のみであるが、対象とした鉄道事業者の中に収益の多くが物流事業によっていた会社が数社存在していたため、本研究では物流事業も関連型に追加した。「総合型」はその名の通り、あらゆる事業をまんべんなく展開している類型である。

【類型名】	【主に展開している事業】
本業型	運輸事業
垂直型	不動産事業、レジャー・サービス事業
関連型	流通事業、物流事業
総合型	上記の事業をまんべんなく

図表 1 類型とその概要

この4つの類型への鉄道事業者の分類に際しては2段階のプロセスを経た。第1段階では連結ベースでの収益で見る以下の基準を用い、定量的に分類を行った。

【類型名】	【判定基準】
本業型	$0.5 \leq SR < 0.9$
垂直型	$SR < 0.5, RR < VR, 0.2 \leq VR$
関連型	$SR < 0.5, VR < RR, 0.3 \leq RR$
総合型	上記以外

図表 2 類型への分類基準<sup>4</sup> その1

<sup>2</sup> 石川,2013,p.214

<sup>3</sup> 同上

<sup>4</sup> 石川,2013,p.211-216

$$SR = \frac{\text{最大の営業利益をもたらす事業(鉄道業)の収益}}{\text{全体収益}}$$

$$VR = \frac{\text{垂直的事業による収益}}{\text{全体収益}}$$

$$RR = \frac{\text{関連事業による収益}}{\text{全体収益}}$$

図表3 類型への分類基準<sup>5</sup> その2

事業者	京成	京王	西鉄	相鉄	東急	名鉄
SR	0.55	0.29	0.15	0.26	0.15	0.24
VR	0.13	0.24	0.25	0.36	0.23	0.22
RR	0.30	0.35	0.40	0.42	0.46	0.22
類型名	本業型	関連型	関連型	関連型	関連型	統合型 (垂直型)

事業者	京急	小田急	近鉄	南海	東武
SR	0.32	0.31	0.17	0.39	0.36
VR	0.25	0.16	0.51	0.28	0.20
RR	0.28	0.39	0.31	0.12	0.35
類型名	統合型	関連型	垂直型	垂直型	関連型

図表4 各社の分類結果

第2段階では、各々の類型からその類型の趣旨に最も適合する鉄道事業者を選出するために、各社の沿革や中期・長期経営計画などを参考にした定性的調査を行った。具体的には、その類型においてメインとなっている

<sup>5</sup> 石川,2013p.211-216

事業に注力してきたか、現在その事業は積極的な展開を見せているか、今後もその事業を中心とした経営を行う予定なのか、という点を確認した。

以上のプロセスにより、「本業型」からは京成電鉄(以下京成)、「垂直型」からは近畿日本鉄道(以下近鉄)、「関連型」からは西日本鉄道(以下西鉄)、「総合型」からは京浜急行電鉄(以下京急)を選定した。なお、ここでは地域間の差異による影響は考えないこととした。

### 3. 財務分析結果の仮説

仮説の構築においては、先行研究の宮宇地(2010)と、金融庁の「証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム(EDINET)」、東京証券取引所の「適時開示情報閲覧サービス(TDnet)」「有料統計データサービス」、福岡証券取引所の「銘柄別時価総額・上場株式数」から情報を取得している「EDIUNET 業種平均」による2014年度の財務データを参考にした。

先行研究である宮宇地(2010)によると、多角事業化により形成される財務上の特徴は以下の通りである。

- ① 急成長中の分野に進出する場合を除き、新規事業への進出は既存事業以外の他の事業に経営資源を分散させることにつながり、既存事業のみに専念していた場合に比べて収益性が低下することで、収益性指標が低い値を示す可能性が存在する。
- ② 事業間の関連性が弱くなる戦略を採用している場合はそうでない多角化戦略を採用している企業にくらべて収益性が相対的に低くなることが予想される。
- ③ 多角化をより進めるほど、資産や技術が共有される効果としての「範囲の経済」が機能することを背景に、少ない資産保有で売上高や利益をあげることが可能になるため、効率性が相対的に高まる可能性が考えられる。
- ④ 多角事業化により、安定的なキャッシュ・イン・フローを確保できる、あるいは、企業全体として利益変動が抑制される可能性がある。これ

は、単一の事業に特化している場合には、その事業の市況の影響に左右され、資金の流れおよび損益が変動しやすいが、複数の事業を展開している場合には、各事業の収支変動および損益変動が相殺され、企業全体としてみると資金の流れおよび損益が安定すると考えられるからである。

- ⑤ 主な事業の市場規模がマイナス成長の傾向を示しているとき、他事業に積極的に進出している場合は、当該企業は高い成長性を示すことが想定される。

宮宇地によるこれらの仮説は、鉄道業界においてもあてはまるかを以下で考察していく。

次に、財務指標の傾向を業界ごとに観察し、最終的に各類型における財務指標の傾向を調べた。そのプロセスは以下の通りである。「EDIUNET 業種平均」を用いて、関係する業界の平均の財務指標を確認した。その際、專業型には道路運送業、垂直型には不動産業、旅館業、娯楽業、関連型には卸売業、小売業、倉庫業をそれぞれの類型に関係する主な業界として選出した。財務指標は、収益性、効率性、安全性、成長性、総合力を示す、以下のような一般的なものを取り上げた。<sup>6</sup>データはすべて平成 26 年 1 月 28 時点のものである

	財務指標	民営鉄道業	道路運送業	不動産業	旅館業	娯楽業	卸売業	小売業	倉庫業
収益性	売上高営業利益率	10.6%	3.4%	4.8%	3.4%	9.1%	2.0%	2.6%	4.7%
	売上高経常利益率	4.2%	2.4%	4.1%	1.3%	5.0%	1.5%	4.0%	4.0%
	売上高当期純利益率	2.9%	1.4%	1.5%	-1.6%	-2.3%	0.1%	1.2%	1.9%
効率性	総資産回転率	45.4%	127.5%	91.6%	50.2%	84.0%	161.0%	219.2%	65.8%
	売上債権回転率(回)	24.7	32.4	10.6	27.5	18.8	73.8	28.2	23.8
	仕入れ債務回転率(回)	23.7	19.6	21.0	8.5	11.1	54.2	29.8	14.9
安全性	自己資本比率	26.3%	38.2%	34.3%	24.8%	36.4%	44.3%	45.4%	49.3%
	流動比率	58.1%	88.5%	202.3%	97.8%	109.8%	188.4%	146.7%	129.1%
	固定比率	388.9%	163.8%	151.0%	743.2%	234.9%	46.0%	97.4%	146.5%
成長性	D/レシオ(倍)	2.7	0.6	1.4	5.8	1.1	0.3	0.8	1.1
	売上高成長率	1.6%	4.1%	12.0%	21.4%	4.9%	2.3%	4.7%	-0.1%
	総資産成長率	1.0%	1.4%	8.1%	-9.7%	-1.2%	3.8%	3.8%	5.4%
総合力	ROE	5.8%	3.3%	8.8%	-7.4%	8.5%	10.5%	4.0%	1.8%
	ROA	1.5%	1.4%	2.1%	0.2%	-1.0%	1.9%	2.0%	0.4%

図表 5 選出した各業界の平均財務指標データ

(※財務指標の算出において、売上高のデータを用いる場合、営業収益のデータで置き換えた)

<sup>6</sup> 個々の財務指標の内容は最終ページの「財務指標概要」を参照

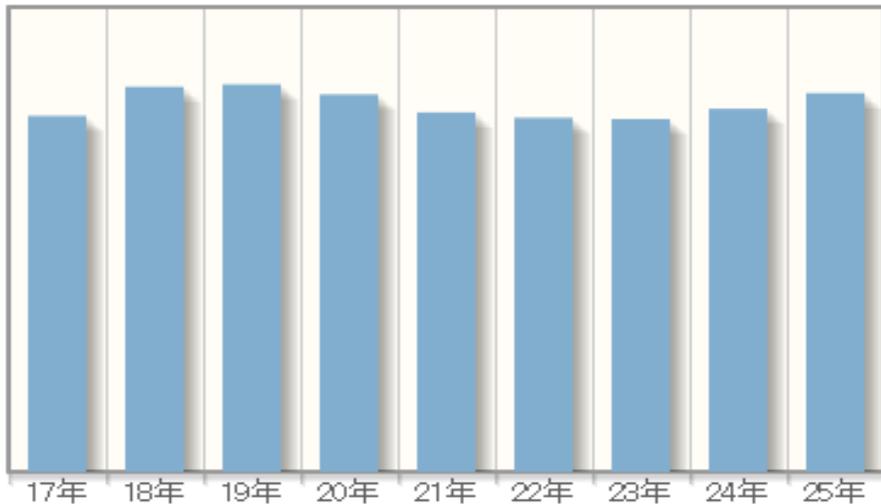
そして、各類型に属すこれらの業界に民営鉄道業を加えた際の財務指標の平均を算出し、この平均を各類型の財務指標の傾向としてみなすことにした。尚、総合型の傾向に関しては上述の全業界の平均とした。

	財務指標	民営鉄道業	專業型平均	垂直型平均	関連型平均	総合型平均
収益性	売上高営業利益率	10.6%	7.0%	7.0%	5.0%	5.1%
	売上高経常利益率	4.2%	3.3%	3.7%	3.4%	3.3%
	売上高当期純利益率	2.9%	2.2%	0.1%	1.5%	0.6%
効率性	総資産回転率	45.4%	86.4%	67.8%	122.8%	105.6%
	売上債権回転率	24.7	28.6	20.4	37.6	30.0
	仕入れ債務回転率	23.7	21.7	16.1	30.7	22.9
安全性	自己資本比率	26.3%	32.3%	30.5%	41.3%	37.4%
	流動比率	58.1%	73.3%	117.0%	130.6%	127.6%
	固定比率	388.9%	276.4%	379.5%	169.7%	246.5%
	D/Eレシオ	2.7	1.7	2.8	1.2	1.7
成長性	売上高成長率	1.6%	2.9%	10.0%	2.1%	6.4%
	総資産成長率	1.0%	1.2%	-0.5%	3.5%	1.6%
総合力	ROE	5.8%	4.6%	3.9%	5.5%	4.4%
	ROA	1.5%	1.5%	0.7%	1.5%	1.1%

図表 6 各類型に属す業界に民営鉄道業を加えた際の財務指標の平均

図表 6 より以下のことが分かる。収益性について、類型平均の全ての収益性のデータは民営鉄道業のそれよりやや低く、特にそれは売上高営業利益率において顕著である。効率性について、総資産回転率はどの類型平均でも極めて高いが、仕入れ債務回転率は関連型平均を除いて民営鉄道業のそれをやや下回る。また、全ての効率性の指標において、垂直型平均は他の類型と比較して低めの数値を示している。安全性について、全類型平均において自己資本比率と流動比率は民営鉄道業のそれより高くなっており、D/E レシオは垂直型平均を除いて良好な数値を示しているが、固定比率においては全類型平均が民営鉄道業のそれより低い。成長性について、どの類型でも売上高成長率は良好であるが、総資産成長率はまずまずの数値である。総合力について、どの類型においても ROE、ROA 共に民営鉄道業の平均を下回るか、同等である。

最後に、鉄道業界の業界規模について調査した。以下のグラフは鉄道業界の業界規模の推移を表したものである。業界規模は主要対象企業 48 社の売上高の合計を表している。



図表 7 過去 9 年間の鉄道業界の業界規模の推移

※平成 25-26 年の鉄道業界の業界規模(主要対象企業 48 社の売上高計)は  
14 兆 1, 353 億円

(出典) 業界動向 SEARCH.COM 「ジャンル別業界一覧 鉄道業界」

<http://gyokai-search.com/3-train.htm>

このグラフと、人口減少社会に突入している日本の現状を考慮すると、鉄道業界の業界規模はほぼ横ばいから長期的には縮小に転ずると考えられ、市場規模の成長性は低い、ないしは後にマイナス成長に陥るといえる。

これらの前提を踏まえ、以下を本研究のたまかな仮説とする。

- ① 京成、近鉄、西鉄、京急の 4 社において収益性は業界平均と比較してやや低い。特にそれは全社共通して売上高営業利益率において顕著である。
- ② 4 社の総資産回転率は極めて高く、業界平均と比較して総合的に効率性が良いと言えるが、近鉄の効率性は他社より劣る。
- ③ 4 社の自己資本比率と流動比率は業界平均より高いが、固定比率においては業界平均より低い。D/E レシオも考慮し、総合的に判断すると京成を除いた 3 社の安全性は業界平均より高い。
- ④ 市場規模の成長性が低い鉄道業界において、積極的に多角事業化を進める 4 社の成長性は業界平均と比較して高い。

- ⑤ 低い収益性を補えるだけの高い効率性、安全性、成長性がないためか、4社の総合力は業界平均と比較して低い。
- ⑥ 4社全体において、多角事業化が発展しているため、損益の鉄道業への依存が緩和されるリスク分散効果により損益の年間変動が小さく、安定している。

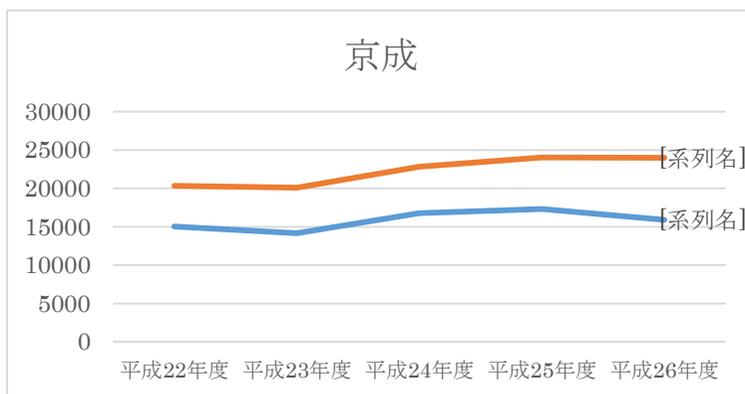
#### 4. 財務指標等による分析

各類型の代表である、京成、近鉄、西鉄、京急の各社の有価証券報告書を用いて、過去5年度(平成22年度～26年度)の連結ベースの財務データより各社各年度における財務指標を算出し、その平均を求めた。

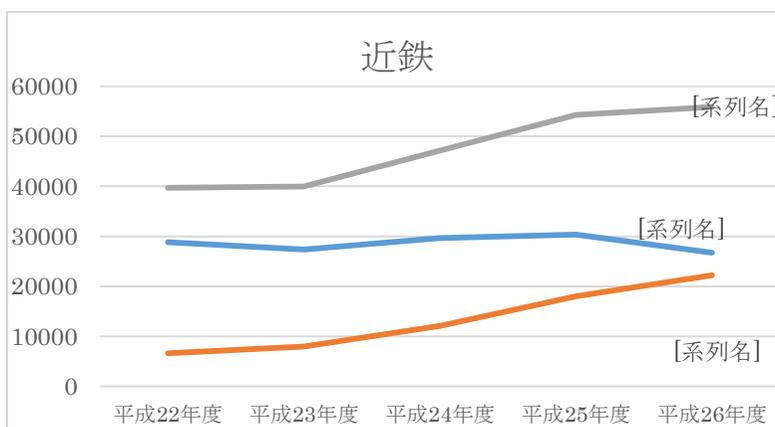
	財務指標	民営鉄道業	京成	近鉄	西鉄	京急
収益性	売上高営業利益率	10.6%	9.3%	4.5%	4.8%	7.1%
	売上高経常利益率	4.2%	12.2%	3.5%	4.5%	5.3%
	売上高当期純利益率	2.9%	8.3%	1.8%	2.4%	2.6%
効率性	総資産回転率	45.4%	32.4%	55.7%	80.0%	30.5%
	売上債権回転率	24.7	13.4	29.2	10.9	23.4
	仕入れ債務回転率	23.7	10.7	20.9	7.7	7.1
安全性	自己資本比率	26.3%	29.3%	12.8%	28.3%	20.4%
	流動比率	58.1%	46.3%	54.1%	77.5%	69.1%
	固定比率	388.9%	306.8%	679.5%	276.8%	415.6%
成長性	D/Eレシオ	2.7	2.5	7.3	2.5	3.9
	売上高成長率	1.6%	1.8%	13.4%	6.9%	2.9%
	総資産成長率	1.0%	4.9%	3.1%	9.6%	3.0%
総合力	ROE	5.8%	9.0%	7.7%	6.8%	3.8%
	ROA	1.5%	3.0%	2.5%	3.8%	2.2%

図表8 先述の民営鉄道業と各社過去5年度の財務指標の平均

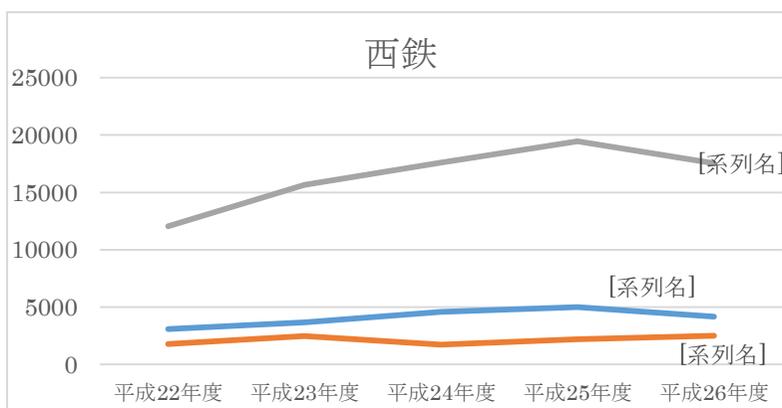
次に、過去5年度分の各社のセグメント別と全体の営業利益の推移を表しているのが以下のグラフである。



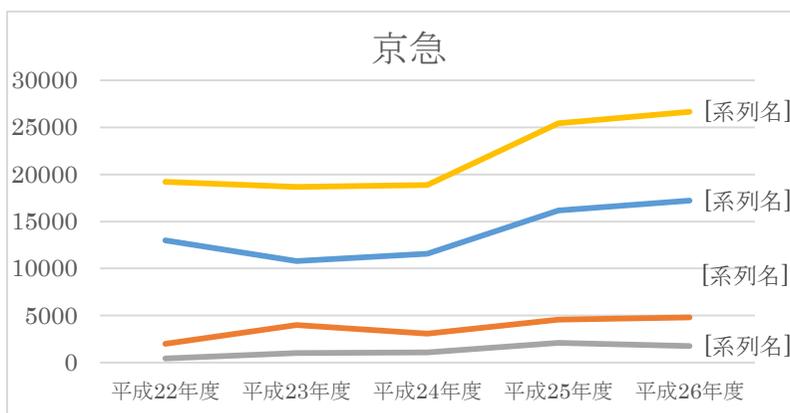
図表 9 京成のグラフ



図表 10 近鉄のグラフ



図表 11 西鉄のグラフ



図表 12 京急のグラフ

これらの結果よりわかることを各社ごと以下にまとめる。

- 【京成】収益性は総合的に業界平均より倍以上の高さであるといえるが、効率性の3指標が全て業界平均を下回り、効率性は良いとはいえない。安全性においては、流動比率と固定比率の低さを補えるほど自己資本比率と D/E レシオの数値が業界平均比較で高いとはいえず、まずまずといったところである。一方、売上高成長率は低い、総資産成長率は平均の約5倍となっており、成長性は全体的に良好である。結果として総合力は業界平均の約1.8倍となっている。
- 【近鉄】収益性は業界平均より劣る一方、効率性は優れており、特に他社と比較しても良好である。D/E レシオの圧倒的な高さから、安全性は総合的に高いとはいえないが、成長性は売上高成長率の貢献もあり極めて高い。結果として総合力は平均の約1.5倍である。営業利益の推移は、運輸業の営業利益が平成23年度から平成25年度までほぼ横ばいで平成26年度にはやや減少しているが、不動産、レジャー・サービス事業の営業利益の上昇により全体のそれが上昇しているためリスク分散効果が機能しているといえる。
- 【西鉄】収益性は近鉄よりやや高いが、総合的に業界平均を下回る。総資産回転率は極めて高いが、他の2指標が足を引っ張っており、効率性はまずまずといったところである。安全性は全体として業界

平均並みであるが、成長性は他社と比較して 2 指標のバランスが良く、なおかつ高い。結果として総合力は近鉄と同等程度である。

【京急】収益性は京成に次いで高いものの、総合的に業界平均をやや下回る。効率性の 3 指標全て業界平均より低いため、効率性が良いとはいえない。安全性は総合的にまずまずである。成長性は他の 3 社と比較して低めだが、業界平均は上回っている。結果として総合力は 4 社の中で最も低く、業界平均並みといえる。営業利益の推移においては、平成 22 年度から平成 23 年度にかけて運輸業の営業利益が減少しているが、不動産、レジャー・サービス事業のそれが上昇していることで全体の収益が安定しており、リスク分散効果が機能しているといえる。

## 5. 仮説の検証

各社の財務分析結果より、仮説①は京成を除いて成立するといえる。京成が、多角事業化が進展しているにもかかわらず高い収益性を維持しているのは、京成特有の事情が存在する可能性がある。仮説②については、総資産回転率が極めて高いのは西鉄のみであり、全体的に効率性が最も優れているのは仮説に反して近鉄であった。他 2 社の効率性は業界平均と比較して良いとはいえない。よって、仮説②は近鉄と西鉄について成立するといえる。仮説③に関しては、安全性の評価は全社で業界平均並みといったところであるため、仮説③はどの会社においても成立しないといえる。仮説④は、数値から疑いなく全社において成立するといえる。仮説⑤に関して、京急の総合力は他社より若干弱いものの業界平均並みで、他 3 社のそれは良好であるため、仮説⑤は成立しないといえる。最後に仮説⑥に関して、京成は運輸業に鉄道業と主要な多角事業のバス・タクシー業が含まれているため、これらの事業と鉄道業の損益関係を分析することはできなかったが、近鉄と京急ではリスク分散効果が見られ、西鉄では平成 22 年から 25 年にかけて、運輸業の利益の伸び率が小さいにも関わらず、全体の利益の伸び率が大きいため、流通・物流事業のみならず他の事業からも正の影響を受けていると考えられる。よって仮説⑥は京成を除く 3 社について成立し、加えて損益において正の影響をもたらす場合もあるといえる。

## 6. 総括

各類型から選出した 4 社のみの財務分析から得られた結果であるため、全ての鉄道事業者にも必ずしも当てはまるとは言えないが、大きな傾向として、積極的な多角事業化を行う鉄道事業者は同業他社と比較して、①収益性は低く、②効率性は会社間で差があり、③安全性は平均並みで、④成長性は高く、⑤結果としての総合力は高いということがわかった。また、⑥損益変動におけるリスク分散効果も見られることがわかった。

特筆すべき点は、収益性は低いが高成長性が高いということであり、これは長期的に収益性も高くなる可能性が大いにあるということである。多角事業化は現在という一時点においては過大投資の気があるが、資産や技術が共有される効果としての範囲の経済がより機能することで今後効率性も高まることが予想されるため、鉄道の存続と利益追求を図るという特殊な状況下にある鉄道事業者にとって、多角事業化は有効かつ必要な経営戦略といえる。

ビジネスモデルの枠組みが変化しつつある現代社会において、鉄道事業者にも既存事業以外の分野へも参入する機会が将来的に多く存在するであろう。長い歴史を誇る各鉄道事業者であるからこそ、こうした機会を先見の明を持って利用することで、迫る人口減少社会に立ち向かっていけるのではないだろうか。

## (参考)財務指標概要

- ・ 売上高営業利益率＝営業利益÷売上高  
本来の営業活動による収益性が高いかどうかを表す。
- ・ 売上高経常利益率＝経常利益÷売上高  
財務活動も含めた通常の企業活動による総合的な収益性を表す。
- ・ 売上高当期純利益率＝当期純利益÷売上高  
会社の全ての活動の結果としての利益率を表す。
- ・ 総資産回転率＝売上高÷総資産  
資産をどの程度効率的に使って売り上げを達成したかを表す。
- ・ 売上債権回転率＝売上高÷売上債権  
売上債権の回収がどの程度効率的に行われているかを表す。
- ・ 仕入れ債務回転率＝売上原価÷仕入れ債務  
仕入れ債務の支払いをどの程度効率的に行っているかを表す。
- ・ 自己資本比率＝自己資本÷総資産  
資産のうちの自己資本の割合を表す。
- ・ 流動比率＝流動資産÷流動負債  
短期的な支払い能力を表す(200%以上が望ましい)。
- ・ 固定比率＝固定資産÷自己資本  
設備投資に使われる資金元の妥当性を表す(100%以上が望ましい)。
- ・ D/E レシオ＝他人資本÷株主資本(自己資本)  
負債が株主資本の何倍かを表す。
- ・ 売上高成長率＝売上高増加額÷基準時点の売上高
- ・ 総資産成長率＝総資産増加額÷基準時点の総資産
- ・ ROE(自己資本利益率)＝当期純利益÷自己資本  
$$= (\text{当期純利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{総資産}) \times (\text{総資産} / \text{自己資本})$$

(収益性)                      (効率性)                      (安全性)

自己資本からどれだけの利益が生み出されるかを表す。
- ・ ROA(Return On Asset 総資産利益率)＝売上総利益÷総資産  
$$= (\text{売上総利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{総資産})$$

(収益性)                      (効率性)

総資産からどれだけの利益が生み出されるかを表す。

# 第1章 事例研究の分析

## 1, 大手私鉄の経営状況

各社の関連事業の沿革を見ると、バス事業や百貨店の設立、沿線での不動産開発や商業施設展開、レジャー施設の運営など、多岐にわたって多角化を行っている様子が見て取れる

各社の営業収益をみると、鉄道業以外の事業による収益が大きい。大手私鉄において鉄道業以外の事業による収益の割合は、事業全体の概ね8割程度となっており、もっとも大きい西日本鉄道では94.0%、最小となる南海電鉄においても70.1%と高く、鉄道業以外への依存が大きくなっていることが伺える。

	東武	西武	京成	京王	東急
鉄道	24.6	29.5	22.5	17.6	14.2
その他運輸	11.5		31.6	10.7	2.6
不動産	12.5	9.2	9.2	8.3	15.4
流通	35.8	-	30.1	35.6	45.5
レジャー	4.8	33.2	4.3	15.7	8.4
その他	9.1	28.1	2.4	12.1	14.0

	京急	小田急	相鉄	名鉄	近鉄
鉄道	26.5	22.9	12.1	13.0	12.1
その他運輸	18.0	8.2	2.2	11.1	4.8
不動産	11.2	10.8	26.1	14.3	12.3
流通	22.7	39.4	41.8	42.4	30.9
レジャー	9.5	4.7	9.8	8.3	38.6
その他	12.0	13.9	8.0	11.0	1.2

	南海	京阪	阪急阪神	西鉄
鉄道	29.9	29.2	50.3	6.0
その他運輸	16.8			16.5
不動産	13.6	28.9	3.8	14.7
流通	14.1	31.2	-	40.4
レジャー	18.4	9.6	38.3	9.9
その他	22.3	1.0	7.7	12.5

図表 3-1-1 大手私鉄 15 社の 2014(平成 26)年度<sup>1</sup>営業収益構成比 (%)  
(事例研究より算出)

大手私鉄の売上高営業利益率は各社とも、事業によって様々であるが、おおむね鉄道業は他事業に比べ高水準となっている。

	東武	西武	京成	京王	東急
鉄道	18.02	14.77	12.29	12.98	15.98
その他運輸	5.15		13.03	4.26	
不動産	14.64	30.38	16.96	25.89	18.97
流通	0.94	-	1.51	3.02	1.35
レジャー	21.34	6.02	2.62	8.02	3.32
その他	6.92	1.56	17.01	4.24	1.22
合計	9.22	9.59	9.42	7.74	6.24

	京急	小田急	相鉄	名鉄	近鉄
鉄道	14.61	20.22	21.50	12.74	15.92
その他運輸		6.26	0.26	6.87	3.64
不動産	0.61	18.91	20.79	9.32	9.41
流通	1.76	1.39	1.17	0.02	1.43
レジャー	10.65	1.94	9.79	2.02	1.54
その他	5.29	6.68	1.30	3.89	8.69
合計	7.31	8.75	9.59	2.64	4.41

<sup>1</sup> 京成・名鉄・南海は 2012(平成 24)年度の値となっている。

	南海	京阪	阪急阪神	西鉄
鉄道	17.20	8.95	15.99	14.73
その他運輸	7.85			1.94
不動産	22.80	16.49	18.01	18.07
流通	10.80	3.30	-	1.22
レジャー	2.83	11.08	8.40	3.78
その他	2.45	-	2.48	1.07
合計	11.90	9.48	18.29	4.86

図表 3-1-2 大手私鉄 15 社の事業ごとの 2014 年度<sup>2</sup>営業利益率(%)  
(事例研究より抜粋)

このように大手私鉄においては多角化が進み、関連事業への収益依存も大きい。事例研究を通じ、大手私鉄の経営の考察にあたっては、鉄道業だけではなく、その関連事業を含めた全体を検討する必要があることが、改めて明らかになったといえる。

## 2. 沿線人口維持という視点

第 3 部では鉄道利用について、沿線住民による利用を生活利用、そうでない客による利用を観光利用<sup>3</sup>とよぶ。このうち生活利用は、路線の沿線に定住人口を確保していなければ発生し得ない。そこで事例研究では、各社の沿線人口維持のための施策を調査した。

結果、大多数の大手私鉄において、沿線に定住することの魅力を高め、沿線人口の維持を目指す施策が取られていた。沿線の魅力を高めるコノについて東急電鉄・京王電鉄などいくつかの事業者では「沿線価値」という表現を用いており、これについてはこの章に続くコラムで考察している。

施策を地理的に分けると、東武鉄道のスカイツリー関連事業や東急電鉄の渋谷地区開発といったターミナル駅周辺での施策と、京王電鉄・相模鉄道等が取り組む家事・子育て事業のような沿線広範囲で行われる施策に区分できる。

<sup>2</sup> 京成・名鉄・南海は 2012(平成 24)年度の値となっている。

<sup>3</sup> 空港アクセスといった一般的な観光利用から想起されるものとは異なるものも、この定義では含まれる。

事業の内容としては、不動産・流通・レジャー事業など、大手私鉄が企業規模を拡大させるなかで伝統的に取り組んできた事業を、ターゲット層を拡大、あるいは変更するなどして深化させたもの、いわば「市場深耕型」あるいは「市場開拓型」の施策が中心にある。例えば従来の百貨店に対しての、東武鉄道の東京ソラマチや東急電鉄のヒカリエはこれにあたる。いずれもターミナル駅における集客施設としての商業施設展開という本質は、半世紀以前より取り組んできた百貨店業と変わっていない。

これに対し、家事支援・子育て支援・介護事業・住み替え支援といった、全くの新規事業も見られる。

多くの事業者が沿線人口の維持に力を入れている一方で、沿線人口の維持すなわち生活利用の確保よりも、観光利用の方に重点をおいている事業者も散見された。例えば近畿日本鉄道は沿線の観光資源による集客を重視しており、京成電鉄や名古屋鉄道、南海電鉄は空港輸送を収益源とみて強化している。西日本鉄道は、沿線以外の地域での関連事業展開という、旅客収入と関わりの小さい分野での収益拡大を図っており、大手私鉄のなかでは特殊な施策をとっているといえる。

### 3. 事例研究から見えてくる課題

事例研究によれば、大手私鉄における 2010(平成 22)年・2040 年の沿線人口推計は、この期間において、東急電鉄を除いた事業者では、5~14%程度減少すると予測されている。近畿日本鉄道は 18.37%減と特に大きい。世代別に見ると、15~64 歳の生産年齢人口層が 20~30%程度の割合で激減する一方、65 歳以上の高齢者は 30~75%程度の割合で著しく増加するとされる。こうした人口減少社会における生活利用の確保が、多くの事業者に共通する課題となっている。

ただし京成電鉄・名古屋鉄道・西日本鉄道の 3 社においては、空港輸送や関連事業による収入が大きいことから、人口減少への対応の必要性は今のところ意識されていないようである。

## コラム 「沿線価値」について考える

ここでは、鉄道事業者が経営計画や広報などにおいてよく用いる「沿線価値」という言葉について考える。なお、沿線価値を厳密に定義するというよりも、沿線価値が指し示す中身やその変容、多様性について考察することを本稿の目的とする。

### 1. 沿線価値とは何か

鉄道事業者は沿線地域の発展を重視し、これまで多様な施策を講じてきた。首都圏や関西圏など都市部に路線を持つ民間鉄道事業者は、その沿線人口の規模を活かして沿線地域の魅力発掘や、沿線に新しい価値を付加するような事業を展開してきた。

鉄道路線と沿線地域との間の経済的な関係性については、鉄道の黎明期からすでに認識されていた。鉄道の普及が始まった19世紀のドイツの政治経済学者であるフリードリッヒ・リストは、鉄道が通ることによる、経済的な波及効果(商工業の発達や不動産価格の上昇など)を予測し、ドイツの主要都市に鉄道建設を訴えていた<sup>1</sup>。リストは、鉄道という交通システムの大きな特徴のひとつとして、いわゆる「外部効果」(鉄道事業の運賃収入には現れないような経済的な利益)に注目している。そして、鉄道事業の外部効果による利益は、鉄道事業にかかる経費を超えると述べている。鉄道事業そのものは赤字であったとしても、沿線の不動産事業や観光振興を通してその赤字を補填できるだけの利益を生み出せる可能性があると考えたのだ。鉄道の存在が地域経済を活性化させ、その地域経済の活力を鉄道会社も利用することで自社の利益につなげることができるという構図だ。

この構図は日本の民間鉄道会社にも当てはめることができる。日本の鉄道事業者は、鉄道が持つ外部効果を理解し、沿線の宅地開発や観光資源開発を進めることが最終的には安定的な運賃収入確保に繋がるという認識

---

<sup>1</sup> ウォルマー,2012

を持ったうえで、「鉄道を利用してもらう目的づくり」に取り組んできたのだ。

加えて、鉄道路線と沿線地域は、経済的に結びついているだけでなく、文化的にも結びついている。外部効果を取り込むための鉄道会社による施策は、沿線地域に快適性や利便性といった「居心地の良さ」を与えるからだ。沿線地域の住民・働く人・観光客のその沿線に対する満足度を高めるためには、公園や図書館、教育関連施設、買い物施設、生活支援サービスの充実などが必要である。沿線住民や鉄道利用者の快適性を担保する施設やサービスを提供することで、鉄道事業者は沿線ブランドイメージ確立に積極的に関わることができ、最終的には文化的側面における地域の魅力が経済的利益へと還元されると考えられる。

以上をまとめると、沿線価値とは、その沿線が生み出す「外部効果の大きさ」（経済的側面）と地域の「居心地の良さ」（文化的側面）の2つから成り立っていると言えよう。経済的側面での沿線価値向上を目的とした鉄道事業者による投資が、その沿線のブランドイメージ・魅力の確立を促し、文化的側面での沿線価値を形成する。そして、形成された文化的側面での沿線価値をもとに、さらなる経済的側面での沿線価値向上を目指すという流れができる。

## 2. 沿線価値の中身の変遷

沿線価値の中身は時代とともに変遷してきている。コンサルタント会社やシンクタンクは、鉄道会社の沿線価値向上の取り組みが「ハード施策」から「ソフト施策」へと変化していると捉えている。沿線価値向上の代表的な施策としては、従来、不動産開発や小売・ホテル事業、観光資源開発など（ハード施策）が行われてきたが、近年では人口減少・少子高齢化社会に適合するような事業展開（子育て・介護事業など＝ソフト施策）も行われるようになってきたということだ。

ただ、ハード、ソフトと分けて考えるよりも、各鉄道会社が長い年月をかけて作り上げてきた既存の沿線価値施策を活かす形で新しいサービス事業にも取り組み始めたと考えたほうが適切なケースもある。例えば、沿線住民の高齢化という課題に対して、既存の不動産事業という「ハード」

な沿線価値施策に付け加える形で、介護サービスや住み替えサービスなどの「ソフト」施策を開始することで、沿線価値の維持・向上に取り組むというものだ。

前節で論じた沿線価値の定義には必ずしもあてはまるものではないが、異なる鉄道会社間での相互乗り入れの拡大も、既存路線というある種の「ハード」を組み合わせるという発想によって実現された「ソフト」施策と言える。例えば、通勤通学路線として発展してきた東急沿線が、東武・西武と相互乗り入れを実現することで、潜在的な観光需要の掘り起こしに成功した。なお、東急電鉄については、羽田空港アクセスのために、東急多摩川線と京急空港線を結ぶ「新空港線」が構想されており、今後さらなる新規利用客の獲得も視野に入れている。

これからの時代は、「ソフト」に力を入れてさえいれば良いのかというところというわけにもいかない。常に目新しい「ハード」としての施設やまちづくりを行うことも沿線価値の維持には依然として不可欠である。だからこそ、東武鉄道は2012(平成24)年に完成した東京スカイツリータウンに1500億円を投じたのであり、東急電鉄は2015(平成27)年から2017(平成29)年の3年間で渋谷の再開発に4500億円の投資を予定しているのだ。沿線価値向上施策は、「ハード」としての不動産やまちづくりに継続して取り組みながら、既存の事業に加える新しい価値(ソフト)にも着目していかなければいけない。「ハード」と「ソフト」の最適な組み合わせを導き出さなければいけない点に難しさがあり、また、そこに鉄道各社の特色が出てくるといえる。

### 3. 各社が沿線に合わせた沿線価値戦略

沿線価値向上施策は、時代とともに社会的なニーズに応じて変わっていく点について前節で触れた。しかしながら、これはあくまでおおまかな流れであって、沿線価値が指し示す「価値」の中身は鉄道会社間で必ずしも同じものではない。鉄道事業者ごと、もしくは鉄道会社の路線ごとに沿線価値が指し示す内容が異なってくる。鉄道事業者は時代・社会のニーズとともに沿線地域特有のニーズも汲みとったうえで、沿線価値向上の取り組みを行うことが求められている。

例えば、京急電鉄は羽田空港と品川地域に路線を持っているという強みを活かして、ビジネス客がより利用しやすくなるための沿線環境づくりを、沿線価値向上と捉えて、ホテル事業やオフィスビル事業の展開を考えている<sup>2</sup>。東急電鉄は、多摩田園都市などの開発を通して「住みたい街」というブランドイメージを確立に成功し、「住みやすさ」ということを軸に沿線価値向上に取り組んできた。従って、現在は高齢世帯の住み替え<sup>3</sup>や、子育て支援や介護支援のサービスを沿線で充実させることに価値を置いている。一方で、日光・鬼怒川や浅草・東京スカイツリーなど、沿線に観光名所を数多く抱える東武鉄道は、観光需要を喚起することが沿線価値向上につながると考えている。沿線に点在する複数の観光地を結びつけ、交流人口の増加を目指すために、関連イベントの開催や新たな列車の運行も計画されている。

以上のように、各鉄道会社は沿線価値とは何かを考え、自社路線の沿線に合わせた沿線価値向上のための事業展開を行っている。沿線地域が従来から持っている「色」(魅力)が、鉄道事業者の沿線価値向上戦略を決定づけ、その沿線価値向上の努力によって、沿線の「色」をより一層引き立たせる。

#### 4. おわりに

沿線価値は、宅地開発や観光資源開発、住民サービスの展開などに取り組み、沿線に魅力(経済的価値+文化的価値)を創造して人々を引き付けることで、最終的な鉄道の運賃収入に結びつけるという考えが根底にある。しかしながら、沿線価値に関わる具体的な施策のレベルにおいては、各事業者が沿線の特色を踏まえ、「ハード」と「ソフト」の最適な組み合わせを考えることが求められる。今後は、その組み合わせを考える際に、一層のきめ細やかさと工夫が必要になるとと思われる。

---

<sup>2</sup> かつては三浦海岸への海水浴客の輸送というようにレジャーを主眼においた沿線価値戦略を展開していた京急電鉄だが、羽田空港乗り入れ路線建設後は、品川地区及び空港周辺地区の開発に力を入れ、空港アクセス鉄道というイメージが定着した。時代とともに、沿線地域の特色に応じた沿線価値戦略を展開してきた好例といえるだろう。

<sup>3</sup> 「世代の好循環」、「多世代共存」をキーワードに沿線地域の人口を維持し、持続可能なまちづくりを行おうとしている。(田中・高見沢,2010)

## 第2章 鉄道多角化経営の将来

### 1, 沿線人口維持のために

大手私鉄にとって、少子高齢化・人口減少への対応の必要性がますます高まっていることは明らかである。一方京成電鉄や西日本鉄道など、沿線人口の維持のための施策を取っていない、あるいは明確に打ち出せていない事業者も散見される。各社に特有の事情はあろうが、鉄道の生活利用の基盤となる沿線人口の減少が避けられないことが明らかである以上、それに対応する施策を、今のうちから十分に検討しておく必要があるだろう。

沿線人口維持のための施策として、家事支援・子育て支援・介護事業・住み替え支援といった新規事業に取り組む事業者が見られた。これらは少子高齢化によって確実に拡大しつつあるニーズに対応するものであり、将来性があるといえるだろう。また特に訪問型のサービスは、人員の確保のみで参入でき、埋没費用が小さく参入障壁が低い。

この章の前にあるコラムでも述べているが、こうした施策は、従来からの関連事業と適切に組み合わせることにより、沿線の魅力を高め、人口の維持につながると考えられる。鉄道事業者にとって参入の価値がある業界である。

沿線人口維持にあたっては、鉄道事業者と自治体の協調も必要となってくるであろう。沿線の魅力を高めようとする鉄道事業者の取り組みと、各自治体レベルでのインフラ整備や文化の保護といったまちづくりの方針が、互いに調和するものである必要がある。鉄道事業者は、沿線がこれまでに築いてきた文化をみつめ、それを活かした関連事業展開を進めることによって、沿線住民に愛顧され続けることが出来るであろう。

### 2, 沿線人口と鉄道利用

沿線に人口を抱えていようと、その人口が鉄道を利用しなければ、生活利用による収益は得られない。沿線人口の維持のための施策と合わせて、その人口を鉄道利用に結びつけるための施策が重要である。ターミナル駅での商業施設開発により買い物のための鉄道利用を喚起する、あるいは郊

外でのレジャー施設開発により休日の鉄道利用を喚起するなど、通勤・通学以外の沿線人口による鉄道利用回数の増加を図る施策が求められる。

東京圏パーソントリップ調査<sup>1</sup>によれば、高齢者の一日当たり平均トリップ数は、1990年から2010年にかけて大幅に増加しており、高齢者の移動需要は旺盛である<sup>2</sup>。また高齢者の日常生活圏内の食事・娯楽等のため移動のうち4割弱は鉄道が分担しており、これは各種交通機関<sup>3</sup>のうち最も高い割合である<sup>4</sup>。将来著しく人口が増加する高齢者のこうした鉄道利用は大きな収益となりうるので、関連事業においては商業施設開発等により、これを取り逃さずに一層促していく必要がある。

鉄道の生活利用の中心に通勤によるものがある一方で、政府は、情報通信技術を活用した時間場所にとらわれない働き方である「テレワーク」の普及に努めている<sup>5</sup>。テレワークが広く普及すると、通勤による鉄道の生活利用が減少し、収入減少につながる可能性がある<sup>6</sup>。情報通信技術の発達の勢いはめざましく、あっという間に人々のライフスタイルを変えてしまう。鉄道事業者もこの動向を注視する必要があるだろう。

### 3. これからの多角化

鉄道を起点に都市開発・商業施設運営を一体的に進め、そのシナジーによって収益を得て、成長を図るという日本の私鉄経営モデルは、阪急電鉄の創業者小林一三によって原型が作られ、東急電鉄の五島慶太もこれに続

---

<sup>1</sup> ある平日の東京都市圏(東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・茨城県南部)における人の移動について、その始点・終点・目的・利用交通手段等を調査したもの。東京都市圏交通計画協議会が実施。

<sup>2</sup> 森地茂・和泉洋人・内藤廣(2014)

<sup>3</sup> 鉄道・バス・自動車

<sup>4</sup> 森地茂・和泉洋人・内藤廣(2014)

<sup>5</sup> 高齢者・女性等への就労機会の提供による少子高齢化社会における労働力の確保、ワーク・ライフ・バランスの実現・通勤混雑の緩和等を目的とし、2020年度までに導入企業数を2012(平成24)年度比で3倍をすることを目指している。

参考：国土交通省「テレワーク」<http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/>

<sup>6</sup> テレワークの普及により、首都圏では1日に84万~125万トリップの通勤や業務に伴う移動が削減され、通勤ラッシュも緩和されるという。

参考：国土交通省・社団法人日本テレワーク協会「テレワークの効果に関する調査」[http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/15telework\\_kouka.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/15telework_kouka.pdf)

き、いずれも成功をおさめた。他の大手私鉄各社も概ねこの阪急・東急のモデルを模倣する形で成長してきた。しかし、こうしたビジネスモデルが生み出された当初からは社会情勢・人々のニーズも大きく変わり、他社の施策をただ模倣するだけでは、成果が上がらない状況になっていると考えられる。

地域の築いてきた文化と、鉄道事業者の施策の調和の重要性を前の項で指摘したが、こうした状況下においてはさらに、その調和の中に新しさ、独創性をもたらすような施策が必要になってくるのでは無いだろうか。関連事業を深化させる場合と、全くの新規事業に取り組む場合のいずれにおいても、沿線を観察しそれに寄り添いつつも新しさを打ち出す、各事業者の丁寧な取り組みが一層重要になるであろう。路線単位で見のではなく、より細かく各駅の単位で地域性を分析することも有効と考える。

日本の大手私鉄は、民間企業でありながら、鉄道という巨大な公共インフラを運営している特異な存在である。彼らは民間企業であるがゆえに、経営多角化を進めて収益を上げ、また鉄道利用を喚起するというビジネスモデルを取ることもとなったが、結果として大企業に成長し、今日まで鉄道業を維持し続けることが出来た。これからも大手私鉄が公費の投入とその見返りとしての規制を受けることなく、民間企業として存続し続けるためには、多角化経営を深化させていくことは必須といえよう。

大手私鉄にとって、人口減少という困難が目前に迫っていることは確かであるが、これに立ち向かう「明確な次の一手」を見つけるのには時間がかかるかもしれない。これまでに挙げてきた事業が皆、すべての事業者にとって適切とは限らないために、まずは自社に必要な事業を選び出す必要がある。そのうえで、規模の大小は問わず、まずは出来るところから、沿線との調和の中に新しい価値をもたらす関連事業を始めることが重要ではないだろうか。

## おわりに

一橋祭研究「人口減少社会と鉄道多角化経営」をお読みいただき、ありがとうございます。今年度の研究は、当会の研究としては数年ぶりに「都市圏」に焦点を絞り、大手事業者の特徴的な多角化経営について、その現状と将来の考察を行いました。

鉄道経営の課題については、地方鉄道に関する話題ばかりが目され、経営規模の大きい大手事業者が取り上げられることは少なかったように思います。人口減少という大きな環境変化を迎えるいま、大手事業者においても改めてその経営モデルを見つめなおす必要があるのではないか、という疑問から、当研究はスタートしました。

日本の大手私鉄は、株式会社という形態を取りながら、鉄道という公共インフラの運営を担っています。そのためまず第一に鉄道事業を安全に、安定的に運営するという、大変大きな社会的責任を果たさねばなりません。こうした本業を差し置いて、経営において関連事業が足を引っ張ることがあってはならないため、各社が新規事業への参入に対しては慎重になることも理解できます。

一方で人口減少は間近に迫っており、その対策を行わないわけにはいかない状況にあります。沿線人口維持のために、流通・不動産・レジャーといった従来からの施策を深化させるのはもちろん、新規事業についても、参入障壁が低く手を付けられるところから、それぞれ各社にふさわしい物を選び出したうえで、取り組んでいる必要があるように思われます。

そうした取り組みを行うにあたっては、沿線の築いた文化との調和の中に、新しい価値を与えてゆくことができるよう、十分検討する必要があります。周りの他社を見るのではなく、まずは自社の持っているものを見つめなおす必要があるでしょう。

多角化を通じて大きく発展してきた日本の大手私鉄が、人口減少社会に突入するこれからも「大手私鉄」であり続けるために、その多角化の戦略についてより一層の丁寧な検討が求められることとなるでしょう。各社とも、自社にふさわしい施策を見つけ出し、独創的に取り組んでもらいたい

と思います。

改めまして、当会の研究誌をお読みいただき、また一橋祭展示に足をお運びいただきまして、まことにありがとうございました。

積極的に議論に参加し、原稿執筆に尽力いただいた部員の皆さんにも感謝してやみません。ありがとうございました。

一橋大学鉄道研究会 2015 年度研究担当

# 参考文献

※インターネットサイトについては10月31日付で閲覧・確認を行っている。

※なお、紙幅の都合上、余白を調節している。

## 第1部

### 第1章

- ・ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）」  
[http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P\\_Detail2015.asp?fname=T12-06.htm](http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2015.asp?fname=T12-06.htm)
- ・ 表12-6 都道府県別人口および増加率の将来推計：2010～40年  
[http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P\\_Detail2015.asp?fname=T12-03.htm](http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2015.asp?fname=T12-03.htm)
- ・ 表12-3 都道府県別年平均人口増加率：1920～2010年  
[http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P\\_Detail2015.asp?fname=T12-09.htm](http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2015.asp?fname=T12-09.htm)
- ・ 表12-9 都道府県別0～14歳（年少）人口：1920～2010年  
[http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P\\_Detail2015.asp?fname=T12-10.htm](http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2015.asp?fname=T12-10.htm)
- ・ 表12-10 都道府県別15～64歳（生産年齢）人口：1920～2010年  
[http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P\\_Detail2015.asp?fname=T12-11.htm](http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/P_Detail2015.asp?fname=T12-11.htm)
- ・ 表12-11 都道府県別65歳以上（老年）人口：1920～2010年  
<http://www.dir.co.jp/consulting/insight/biz/121107.html>
- ・ 大和総研 コンサルティングサイト「人口減少時代における鉄道事業者の沿線価値向上に向けた関連事業展開戦略」  
<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/t-page.asp>
- ・ 日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）男女・年齢(5歳)階級別の推計結果  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/Xlsdl.do?sinfid=000012660889>
- ・ 総務省統計局 人口推計 各年10月1日現在人口 年次 2010年 都道府県, 年齢(5歳階級), 男女別人口-総人口(平成22年10月1日現在)
- ・ 内閣府「平成27年度版高齢社会白書（概要版）」  
[http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/gaiyou/s1\\_1.html](http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/gaiyou/s1_1.html)

## 第2章

- ・ 杉山雅洋,国久荘太郎,浅野光行,苦瀬博仁(2003)『明日の都市交通政策』成文堂
- ・ 国際交通安全学会編(2015)『交通・安全学』国際交通安全学会
- ・ 石井晴夫(1995)『交通産業の多角化戦略』交通新聞社
- ・ 森彰英(2000)『JR 東日本の事業創造』日本能率協会マネジメントセンター
- ・ 水谷文俊(2008)「私鉄経営とビジネスシステム」『一橋ビジネスレビュー』第56巻1号,東洋経済新報社,p.34-45
- ・ 竹田育広(2011)「駅ナカ・マーケティング：日本の鉄道産業におけるビジネスモデル革新」『商経学叢』第57巻3号,p.897-922, 近畿大学商経学会

### コラム「多角化戦略の概観」

- ・ 水谷文俊(2008)「私鉄経営とビジネスシステム」『一橋ビジネスレビュー』第56巻1号,東洋経済新報社,p.34-45
- ・ 京都府中小企業診断士会「経営講座Ⅰ. 経営戦略の基本(4). 多角化戦略」  
<http://www.kcs-net.or.jp/koza/1-5.htm>

## 第2部

### 第1章

- ・ 石井 晴夫(1984)「鉄道業における経営多角化の発展--公益事業経営の一考察」『運輸と経済』第44巻2号,p57-66
- ・ 石井 晴夫(1985)「鉄道業における経営多角化戦略--交通公益事業経営の新展開(交通産業のビジネス・ストラテジ-<特集>)」『ビジネスレビュー』第32巻3号,p37-51
- ・ 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開(鉄道史叢書;2)』日本経済評論社
- ・ 斎藤峻彦著(1993)『私鉄産業：日本型鉄道経営の展開』星洋書房
- ・ 宮本又郎ほか著(2007)『日本経営史：江戸時代から21世紀へ』有斐閣
- ・ 佐藤信之著(2013)『鉄道会社の経営：ローカル線からエキナカまで』中央公論新社
- ・ 老川慶喜、渡邊恵一著(2014)『ライフスタイルを形成した鉄道事業(シリーズ情熱の日本経営史;8)』芙蓉書房出版

・大坂 直樹(2015)「Economic & Business Topics 経済・経営と鉄道事業 大手私鉄の2015年3月期決算：本業は冴えないが多角化で業績を伸ばす」『鉄道ジャーナル』第49巻9号、p90-93

## 第2章

・国土交通省『鉄道輸送統計調査』

<http://www.mlit.go.jp/k-toukei/tetsuyu/tetsuyu.html>

・国土交通省鉄道局(2014)『鉄道要覧 平成26年度』

## 第3章

※第3章全体を通じて以下の資料を参照している

・国立社会保障・人口問題研究所「男女・年齢(5歳)階級別データ--『日本の地域別将来推計人口』(平成25年3月推計)」

<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/3kekka/Municipalities.asp>

・国土交通省『鉄道統計年報 [平成24年度]』

[http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo\\_tk6\\_000036.html](http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk6_000036.html)

## 第1節

・東武鉄道「東武グループ グループ会社一覧」

<http://www.tobu.co.jp/group/list/>

・東武鉄道「東武鉄道平成25年3月期決算短信」

・東武鉄道「企業情報 会社の沿革」

<http://www.tobu.co.jp/corporation/history/fhistory01.html>

・日本民営鉄道協会(2015)『みんなてつ』第54号 p.9

・東武鉄道「東武グループ中期経営計画 2014～2016」

<http://www.tobu.co.jp/corporation/plan/>

・東武鉄道「SolaieNavi～東武鉄道沿線 暮らしと住まいの情報～『こんな時、どうする?』」<http://life.tobu.co.jp/life/when/index.html#cate01>

・国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

・埼玉県滑川町「数字で見る滑川」

<http://www.town.namegawa.saitama.jp/tokei/hito.htm>

・埼玉県滑川町「統計資料<ひと>」

<http://www.town.namegawa.saitama.jp/tokei/hito.htm>

## 第2節

- ・株式会社西武ホールディングス(2015)『H26年度有価証券報告書』
- ・西武鉄道株式会社(2006)『H17年度有価証券報告書』
- ・西武ホールディングス「今後の事業企画・戦略」

<http://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/plan/>

- ・国土社会保障・人口問題研究所(2013)『日本の地域別将来人口推計』

## 第3節

- ・京成電鉄株式会社経営統括部(編)(2009)『京成電鉄 100年の歩み』
- ・国土交通省『鉄道統計年報 [平成 24 年度]』

[http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo\\_tk6\\_000036.html](http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk6_000036.html)

- ・京成電鉄株式会社ビジネスレポート第 167 期～第 172 期

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/businessreport.html>

- ・京成電鉄 「経営計画」

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/management/managementplan.html>

- ・京成電鉄ホームページ「グループ事業の概要」

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/profile/summary.html>

- ・京成グループ中期経営計画E 2 プラン(2013-2015 年度)説明会資料

[http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013\\_e2-plan\\_1.pdf](http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013_e2-plan_1.pdf)

- ・京成グループ中期経営計画E 2 プラン(2013-2015 年度)説明会別冊資料

[http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013\\_e2-plan\\_2.pdf](http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013_e2-plan_2.pdf)

## 第4節

- ・京王電鉄ホームページ「2014 年度(第 94 期)有価証券報告書」

[http://www.keio.co.jp/company/stockholder/financial\\_report/pdf/2014\\_financial\\_statements.pdf](http://www.keio.co.jp/company/stockholder/financial_report/pdf/2014_financial_statements.pdf)

- ・京王電鉄ホームページ「京王電鉄 50 年史」

<http://www.keio.co.jp/company/corporate/summary/history/index.html>

- ・京王電鉄ホームページ「2015 年京王ハンドブック」

[http://www.keio.co.jp/company/corporate/summary/corporate\\_manual/cm\\_2015.html](http://www.keio.co.jp/company/corporate/summary/corporate_manual/cm_2015.html)

- ・京王電鉄ホームページ「FACTBOOK 2015」

[http://www.keio.co.jp/company/stockholder/results\\_briefing/pdf/factbook2015.pdf](http://www.keio.co.jp/company/stockholder/results_briefing/pdf/factbook2015.pdf)

- ・京王電鉄ホームページ「京王グループ中期3カ年経営計画(2015年度～2017年度)～向上と拡大に向けて～」

[http://www.keio.co.jp/company/stockholder/results\\_briefing/pdf/2015\\_briefing\\_reference.pdf](http://www.keio.co.jp/company/stockholder/results_briefing/pdf/2015_briefing_reference.pdf)

## 第5節

- ・東京急行電鉄(1973)『東京急行電鉄50年史』
- ・東京急行電鉄株式会社(2015)「有価証券報告書 平成26年度 第146期」
- ・東急電鉄ホームページ 「ごあいさつ」

<http://www.tokyu.co.jp/company/message>

- ・東急電鉄ホームページ「日本一訪れたい街へ」

[http://www.tokyu.co.jp/company/business/urban\\_development/visit](http://www.tokyu.co.jp/company/business/urban_development/visit)

- ・東急電鉄ホームページ「日本一働きたい街へ」

[http://www.tokyu.co.jp/company/business/urban\\_development/work](http://www.tokyu.co.jp/company/business/urban_development/work)

- ・東急電鉄ホームページ「東急線沿線での暮らしを、もっと便利に、もっと快適に」

<http://www.tokyu.co.jp/company/business/lifeservice/tokyu-bell.html>

- ・東急電鉄ホームページ 「人口動態の変化を見据えて」

[http://www.tokyu.co.jp/company/business/urban\\_development/demographic](http://www.tokyu.co.jp/company/business/urban_development/demographic)

- ・東急バスホームページ 「企業情報」

<http://www.tokyubus.co.jp/top/company/data.html>

## 第6節

- ・京浜急行電鉄株式会社(2008)『京急グループ110年史』
- ・京急電鉄公式サイト「【KEIKYU WEB】京急電鉄」

<http://www.keikyu.co.jp>

- ・京急電鉄公式サイト 企業・IR情報「第94期有価証券報告書」

[http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym&sid=16954&code=9006](http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material_for_fiscal_ym&sid=16954&code=9006)

## 第7節

- ・小田急ファクトブック「当社沿線人口の推移」

<http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/3%20ensenjinkou%20no%20suii.pdf>

- ・ 2015 年作成ファクトブック「セグメント別の業績等の推移」

[http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/FACT\\_0004.pdf](http://www.odakyu.jp/ir/shared/pdf/factbook/FACT_0004.pdf)

- ・ 小田急株式会社社史編集事務局(2003)「小田急 75 年史」

## 第 8 節

- ・ 末吉史樹・助川康史 (2011)「相鉄の明日」『鉄道ジャーナル』第 538 巻, 鉄道ジャーナル社, p.24-41

- ・ 相模鉄道(2007)『創立 90 周年記念 相鉄この 10 年のあゆみ』相模鉄道株式会社

- ・ 相鉄ホールディングス株式会社「2015 年 3 月期決算説明会資料」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015\\_06.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015_06.pdf)

- ・ 相鉄ホールディングス株式会社「第 147 期 有価証券報告書」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/yuka/pdf/yuka\\_201506\\_29.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/yuka/pdf/yuka_201506_29.pdf) より筆者作成

- ・ 相鉄ホールディングス株式会社「2015 年 3 月期決算説明会資料」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015\\_06.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015_06.pdf)

- ・ 相鉄グループホームページ「グループ企業紹介」

<http://www.sotetsu.co.jp/group/company/index.html>

- ・ 相鉄グループホームページ 「相鉄グループとは」

<http://www.sotetsu.co.jp/group/about.html>

- ・ 相鉄ホールディングス株式会社「2015 年 3 月期決算説明会資料」

[http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015\\_06.pdf](http://www.sotetsu.co.jp/ir/shiryoku/pdf/kessan2015_06.pdf)

- ・ 相鉄グループ「グループ事業案内 運輸業」

<http://www.sotetsu.co.jp/group/sg/transportation.html>

- ・ 相鉄グループ 「相鉄・JR 直通線、相鉄・東急直通線とは？」

[http://www.sotetsu.co.jp/future/into\\_tokyo/soutyoku.html](http://www.sotetsu.co.jp/future/into_tokyo/soutyoku.html)

- ・ 相鉄いずみ野線沿線 環境未来都市 「相鉄いずみ野線沿線 環境未来都市とは」

<http://www.izuminoline-fcp.jp/about/index.html>

## 第 9 節

- ・ 株式会社金沢名鉄丸越百貨店 有価証券報告書 第 99 期

- ・ 名古屋鉄道株式会社 有価証券報告書 第 149 期

<http://www.meitetsu.co.jp/profile/ir/reference/securities/yukasyoken149.pdf>

・名古屋鉄道株式会社広報宣伝部(2009)「総説:名古屋鉄道」鉄道ピクトリアル 3 月臨時増刊号 第 59 卷第 3 号 通巻第 816 号

・「当院の概要」名鉄病院

<http://www.meitetsu-hospital.jp/outline/outline.html>

・平成 26 年度 国際航空旅客動態調査 一週間拡大結果一

<http://www.mlit.go.jp/common/001098075.pdf>

・名鉄グループ中期経営計画「PLAN123」

[http://www.meitetsu.co.jp/profile/ir/reference/plan/meitetsu\\_plan123.pdf](http://www.meitetsu.co.jp/profile/ir/reference/plan/meitetsu_plan123.pdf)

・第 1 1 回大都市交通センサス 平成 24 年度分析結果報告

<http://www.mlit.go.jp/common/001001263.pdf>

・名古屋鉄道株式会社(1994)「名古屋鉄道百年史」名古屋鉄道

・中部圏における交通施策の指針

<https://www.tb.mlit.go.jp/chubu/chikosin/pdf/toshin9/s2-1.pdf>

## 第 10 節

・近畿日本鉄道株式会社(2010)「近畿日本鉄道 100 年のあゆみ:1910-2010」近畿日本鉄道

・近藤禎夫、安藤陽著(1997)『西武鉄道・近畿日本鉄道：輸送力増強と経営多角化のジレンマ（日本のビッグ・ビジネス, 19）』大月書店

・近畿日本鉄道「近鉄グループ経営計画(平成 22 年度～平成 26 年度)の策定について」

<http://www.kintetsu.jp/news/wfiles/keieikeikaku20100512.pdf>

・近鉄グループホールディングス株式会社「近鉄グループ経営計画(2015 年度～2018 年度)の策定について」

<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/common-hd/data/pdf/150514keieikeikaku20150514101114315658724.pdf>

・近鉄グループホールディングス株式会社「平成 27 年 3 月期 決算短信」

<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/ir/zaimuinfo/data/2015/kessantanshin20150514.pdf>

## 第 11 節

・“2015 HAND BOOK NANKAI”(ハンドブック南海)

・南海電鉄公式サイト 南海電気鉄道「2007 年安全報告書」

[http://www.nankai.co.jp/library/company/csr/safetyreport/pdf/anzen2007\\_all.pdf](http://www.nankai.co.jp/library/company/csr/safetyreport/pdf/anzen2007_all.pdf)

- ・堺市ホームページ「泉北ニュータウンの概要」

<http://www.city.sakai.lg.jp/shisei/toshi/senbokusaisei/gaiyo.html>

- ・南海電気鉄道「大阪府都市開発株式会社の株式の取得(子会社化)に関するお知らせ」

[http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/140515\\_2.pdf](http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/140515_2.pdf)

- ・南海電気鉄道「林間田園都市プロジェクトー南海電鉄のまちづくり」

<http://www.nankai.co.jp/sumai/machi/rinkan.html>

- ・南海電気鉄道「河内長野市と南海電鉄が一体となって『住民誘致』に取り組みます」

[http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/110427\\_3.pdf](http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/110427_3.pdf)

- ・南海電気鉄道「河内長野市の15団地を対象に、高齢者が暮らしやすい住まいづくりや、子育て層を対象とした自然にやさしく子育てに安全・安心なまちづくりを目指します！」

<http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/140710.pdf>

- ・南海電気鉄道「南海高野線の車両内で富田林市のPRポスターキャンペーン『暮らししてみいひん？富田林で。』を実施します。」

<http://www.nankai.co.jp/library/company/news/pdf/150225.pdf>

## 第12節

- ・京阪グループ「Company Profile 2014-2015 決算説明会資料 2014年3月期」

<https://www.keihan.co.jp/corporate/ir/finance.html#finSection01>

<https://www.keihan.co.jp/corporate/corporateinfo/history/>

[http://www.keihan.co.jp/news/data\\_h23/2011-03-01-3.pdf](http://www.keihan.co.jp/news/data_h23/2011-03-01-3.pdf)

[https://www.keihan.co.jp/info/upload/2012-08-20\\_Hirakata%20Keihan%20make%20an%20agreement.pdf](https://www.keihan.co.jp/info/upload/2012-08-20_Hirakata%20Keihan%20make%20an%20agreement.pdf)

[https://www.keihan.co.jp/info/upload/2015-03-31\\_01\\_management\\_plan.pdf](https://www.keihan.co.jp/info/upload/2015-03-31_01_management_plan.pdf)

- ・京阪グループ「次期中期経営計画「創生果敢」(2015～2017年度)について」

## 第13節

- ・阪急阪神ホールディングス株式会社(2015)『H26年度有価証券報告書』

- ・ジオマップ 阪急不動産のマンションブランド<ジオ>

<http://www.geohankyu.com/geomap/>

- ・阪急阪神ホールディングス(2013)「平成 24 年度有価証券報告書」
  - ・国土社会保障・人口問題研究所(2013)『日本の地域別将来人口推計平成 25 年推計』—平成 22～52 年—』
  - ・初試算！朝の電車「激コミ区間」ランキング
- <http://toyokeizai.net/articles/-/52787>

## 第 14 節

- ・西日本鉄道 100 年史編纂委員会(2008)『西鉄百年史』
  - ・西日本鉄道 100 年史編纂委員会(2008)『にしてつ 100 年の歩み』
  - ・PHP 研究所、西日本鉄道(2014)『西鉄電車・バスのひみつ』
  - ・西日本鉄道株式会社企業サイト
- <http://www.nishitetsu.co.jp/>
- ・一般社団法人日本民営鉄道協会
- <https://www.mintetsu.or.jp/>
- ・福岡市・春日市・大野城市・筑紫野市・久留米市・柳川市・大牟田市のホームページ

## 第 15 節

- ・東日本旅客鉄道『「グループ経営構想 V～限りなき前進～」について』
- <http://www.jreast.co.jp/press/2012/20121013.pdf>
- ・佐藤信之(2013)「鉄道会社の経営」中公新書
  - ・東日本旅客鉄道『「グループ経営構想 V～限りなき前進～」について』
- <http://www.jreast.co.jp/press/2012/20121013.pdf>
- ・東日本旅客鉄道「平成 25 年 3 月期 決算短信」
- [http://www.jreast.co.jp/investor/financial/2013/pdf/kessan\\_01.pdf](http://www.jreast.co.jp/investor/financial/2013/pdf/kessan_01.pdf)
- ・国土交通省「鉄・軌道業営業損益」[www.mlit.go.jp/common/001065525.xlsx](http://www.mlit.go.jp/common/001065525.xlsx)
  - ・森彰英(2000)『JR 東日本の事業創造』日本能率協会マネジメントセンター
  - ・東日本旅客鉄道「事業展開」
- [http://www.jreast.co.jp/youran/pdf/2014-2015/jre\\_youran\\_group\\_p46.pdf](http://www.jreast.co.jp/youran/pdf/2014-2015/jre_youran_group_p46.pdf)
- ・宮本惇夫(2008)『躍進する「駅ナカ小売業」』交通新聞社
  - ・山之内秀一郎(2008)『JR はなぜ変わったか』毎日新聞社

- ・東日本旅客鉄道株式会社「本社・支社・グループ会社一覧」

<http://www.jreast.co.jp/group/>

- ・東日本旅客鉄道「グループ経営構想 V 『今後の重点取り組み事項』の進捗及び更新について」

<http://www.jreast.co.jp/press/2014/20141019.pdf>

## コラム「鉄道事業者の多角化と財務」

- ・佐藤信之(2013)「鉄道事業者の経営」中公新書
- ・平元達也(2002)『事業の多角化と企業価値』日本ファイナンス学会
- ・中野誠・吉村行充(2004)『多角化企業のバリュエーション--ファンダメンタルズと投資戦略による分析』日本証券アナリスト協会
- ・有限責任 あずさ監査法人(編)(2011)『【第8版】有価証券報告書の見方・読み方』清文社
- ・西間木梅香(2013)『事業多角化の財務的効果—内部的多角化と外部的多角化の違いを中心として—』

<http://www.jc.u-aizu.ac.jp/11/141/thesis/msy2013/03.pdf#search='%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E5%A4%9A%E8%A7%92%E5%8C%96%E3%81%AE%E8%B2%A1%E5%8B%99%E7%9A%84%E5%8A%B9%E6%9E%9C'>

- ・石川順章(2013)「日本の鉄道事業における経営多角化の類型化と比較分析」『現代社会研究』第11号,東洋大学,p.209-220

<http://id.nii.ac.jp/1060/00007063/>

- ・宮宇地俊岳(2010)『企業分析における経営戦略分析』

<http://mizuho-sc.gsm.kyoto-u.ac.jp/cw/wp-content/uploads/2014/05/2010-J2.pdf#search='%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%88%86%E6%9E%90%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E7%B5%8C%E5%96%B6%E6%88%A6%E7%95%A5%E5%88%86%E6%9E%90'>

- ・業界動向 SEARCH.COM『ジャンル別業界一覧 鉄道業界』

<http://gyokai-search.com/3-train.htm>

- ・EDIUNET 業種平均『EDIUNET 業種平均ランキング』

<http://industry.ediunet.jp/>

- ・京成電鉄株式会社 公式ホームページ

<http://www.keisei.co.jp/>

- ・近鉄グループホールディングス株式会社 公式ホームページ

<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/>

- ・西日本鉄道株式会社 公式ホームページ

<http://www.nishitetsu.co.jp/group/>

- ・京浜急行電鉄株式会社 公式ホームページ

<http://www.keikyu.co.jp/>

- ・金融庁『金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム EDINET』

<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0>

### 第3部

#### 第1章

- ・田中絢人、高見沢実(2010)「大手民間鉄道事業者による沿線価値向上に向けた取り組みに関する研究」『日本都市計画学会都市計画報告集 No.8 (2010年2月)』 p.213-216

[http://www.cpij.or.jp/com/ac/reports/8-4\\_213.pdf](http://www.cpij.or.jp/com/ac/reports/8-4_213.pdf)

#### コラム 「『沿線価値』について考える」

- ・クリスティアン・ウォルマー(2012)『鉄道世界史 血と鉄と金の世界変革』安原和見、須川綾子訳、河出書房新社

- ・日本民営鉄道協会(2015)『みんてつ vol.54 夏号』

- ・日本民営鉄道協会(2014)『みんてつ vol.49 春号』

- ・日本民営鉄道協会(2014)『みんてつ vol.48 冬号』

- ・日本民営鉄道協会(2010)『みんてつ vol.36 秋号』

- ・大和総研 コンサルティングサイト「人口減少時代における鉄道事業者の沿線価値向上に向けた関連事業展開戦略」

<http://www.dir.co.jp/consulting/insight/biz/121107.html>

- ・公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター

「企業分析レポート Vol.8 首都圏鉄道・顧客満足度No.1を支える独自の付加価値化戦略～東京急行電鉄～」

[http://www.jpc-net.jp/analysis\\_report/ar08\\_jp.pdf](http://www.jpc-net.jp/analysis_report/ar08_jp.pdf)

・田中絢人、高見沢実(2010)「大手民間鉄道事業者による沿線価値向上に向けた取り組みに関する研究」『日本都市計画学会都市計画報告集 No.8 (2010年2月)』p.213-216

[http://www.cpij.or.jp/com/ac/reports/8-4\\_213.pdf](http://www.cpij.or.jp/com/ac/reports/8-4_213.pdf)

・IT ビジネスオンライン「3 カ年経営計画：「再開発で世界からもっと注目される“SHIBUYA”に」——東急電鉄・野本社長」

<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1503/27/news164.html>

## 第2章

・森地茂・和泉洋人・内藤廣(2014)

「シンポジウム 少子高齢社会における持続可能な都市鉄道のあり方：東京圏の国際競争力強化に向けて」『運輸政策研究』第17号，運輸政策研究機構，p.56-71

・国土交通省「テレワーク」

<http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/>

・国土交通省・社団法人日本テレワーク協会

「テレワークの効果に関する調査」

[http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/15telework\\_kouka.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/15telework_kouka.pdf)

## バックナンバーのご案内

この度は当会の研究誌「人口減少社会における鉄道多角化経営」をお読みいただきありがとうございます。

当会では毎年1回、一橋祭に向けてテーマを設定した研究誌を発行しています。一橋祭の会場でお配りしているほか、一橋祭終了後に郵送での配布も行なっております。また当会のホームページでは過去の研究誌の全文を公開しています。

### ■ホームページで全文公開されている研究誌(2015年11月現在)

1993年「整備新幹線を問う～その実像と虚像～」

1994年「検証国鉄改革」

1995年「地方分権化時代の鉄道整備」

1996年「岐路に立つ地方公共交通」

1997年「パークアンドライド」

1998年「地域開発と交通整備」

1999年「利用しやすい交通機関を考える」

2000年「合理化とサービス」

2001年「モーダルシフト」

2002年「通学と交通」

2003年「鉄道における情報マネジメント」

2004年「鉄道事業に対する投資のあり方」

2005年「第三セクター鉄道と地域の未来」

2006年「人口動向の変化と都市鉄道」

2007年「鉄道事業におけるCSR」

2008年「都市間輸送ネットワーク」

2009年「鉄道貨物輸送の今」

2010年「『鉄道趣味』を旅する」

2011年「災害と鉄道」

2012年「地域公共交通を考える」

2013年「観光と地域鉄道の活性化」

2014年「日本の高速鉄道輸出を考える」

■当会のホームページ(<http://www.ikkyo-tekken.org/>)では研究誌以外にも様々な情報が掲載されています。ぜひ一度御覧ください。

## 一橋大学鉄道研究会 活動紹介

一橋大学鉄道研究会(以下鉄研)は、現役部員 17 名からなるサークルで、今年で創立 53 年を迎えます。一橋大学は社会科学系の総合大学であることから、私たち鉄研も個別的・趣味的観点からだけでなく、社会科学的観点から鉄道を捉えていけるように心がけています。

鉄研では毎年春ごろの話し合いで研究テーマを決定し、夏休みまでの期間を研究に関連した文献調査などを各個人で行い、部会の場で発表、他の部員の意見も含めて検討することで研究の方向性を探っていきます。夏休み直前まで議論を深めた後、それまでの調査を参考に書く部員の研究担当範囲が決定されます。夏休みに入ると各部員は自分の担当範囲に合わせて資料収集や実地調査などを行い、原稿の作成にあたります。夏休み中の中間報告などをふまえ 9 月末から 10 月にかけていよいよ研究の結論を出す作業と研究全体の推敲が行われます。そして 10 月の後半に印刷製本を行った後に 1 冊の研究誌が完成し、皆様のお手元にお渡ししています。以上のように、半年以上の準備期間をかけて一橋祭で皆様に配布する研究誌は、私たち鉄研部員の活動の総決算といえるもので、例年学内外を問わず一定の評価を頂いています。

さて、鉄研の活動は研究だけではありません。旅行をはじめとした様々なイベントを開催し、部員間の親睦を深めています。とりわけ 5 月に行われる「新歓旅行」、夏休みに行われる「夏旅行」、1 月に行われる「追出しコンパ」の年間 3 回の旅行には現役部員のみならず、OB も参加していただき、大いに盛り上がります。今年度は新歓旅行として 5 月末に 1 泊 2 日で銚子に、夏旅行として 8 月末に 4 泊 5 日で四国を巡ってきました。当会のホームページにその模様が掲載されていますのでぜひご覧ください。また学祭展示で人気を博しております鉄道模型レイアウトの整備も近年盛んに行っています。

# 人口減少社会における鉄道多角化経営

2015年度 一橋祭研究

2015年11月1日初版第1刷発行

発行責任者 Mt3

発行所 一橋大学鉄道研究会

〒186-8601 東京都国立市中 2-1

無断複製転載を禁止します。

落丁・乱丁本はお取替えします。



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY