

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) ¹	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²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³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。

¹ 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。

² 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。

³ 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⁴、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⁵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⁶に改称している。

⁴ 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。

⁵ 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。

⁶ 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⁷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⁸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⁹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

⁷ 2012 年にグループ離脱した。

⁸ 1980 年に日本モンキーパークと改称している。

⁹ 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¹⁰

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ろうが、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、

¹⁰ 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¹¹、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¹²。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

¹¹ 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。

¹² 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¹³、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。

¹³ 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。