

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 ¹			
不動産	206,444	37,173	18.01
流通 ²			
レジャー ³	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

¹ 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。

² 有価証券報告書上で報告されていないので不明である。

³ 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。

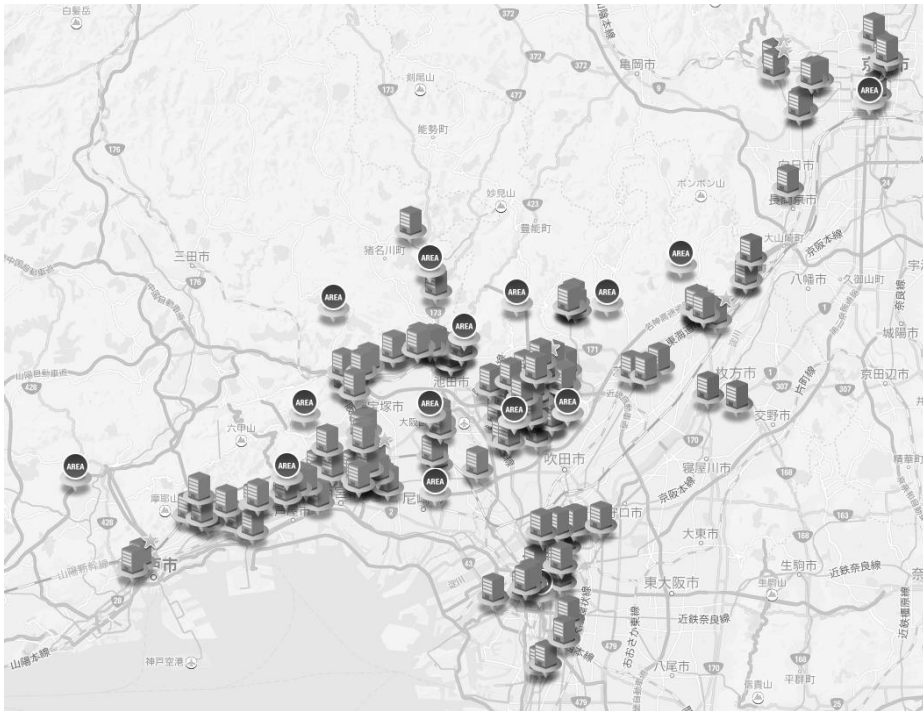
以下では、各セグメント別に現状を分析する。

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⁴

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⁵。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

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

⁵ 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⁶。

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⁷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。

⁶ 阪急阪神ホールディングス,2013

⁷ 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⁸。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

⁸ 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。