

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¹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²。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³のうち最も高い割合である⁴。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⁵。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⁶。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

¹ 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。

² 森地茂・和泉洋人・内藤廣(2014)

³ 鉄道・バス・自動車

⁴ 森地茂・和泉洋人・内藤廣(2014)

⁵ 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/>

⁶ 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

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。