

私鉄の多角経営化

提出日：平成10年1月8日

1：電鉄の歴史

現在、大手私鉄各社は本業である電車での輸送業務以外の多くのサービス業を営んでいる。ところで、何故そのようになったかを説明する前に鉄道業務の歩みを簡単に説明したい。1912年および1928年の大阪・東京都市圏における私鉄の状況をまとめたのが表1である。同表の営業路線、乗客数、運賃収入いずれの数字を見ても、私鉄がいち早く発展したのは京阪神都市圏であったといっていよう(1)。

表1：大阪・東京圏における私鉄の発展

都市圏	営業路線	乗客数(百万人)	運賃収入(百万円)	キロ当たり乗客数(千)	一人当り収入(円)
大阪圏: 1912(M45)	231	51.6	4.3	224	0.83
: 1928(S3)	600	320	38.2	533	0.119
東京圏: 1912(M45)	47	11.4	0.8	243	0.74
: 1928(S3)	750	241	21.2	322	0.88

出所：中西健一「大都市地域の形成と民営鉄道」in 広岡(1978)p.166

以上のことから、とくに大阪圏の私鉄各社は東京圏より早くから多くの運賃収入を得ていたため、その利益を使う余裕があったと理解できる。だからこそ、それを元手にさらなる路線延長・及び宅地開発などの多くのサービス業へと展開することができたのである。

2：多角化の動機

先に、乗客(通勤・通学)の数が多く、運賃収入の安定が、別のサービス業へ展開を導いたと書いたが、何故大阪圏の方が早くから営業路線・キロ当たり乗客数が多いのか、それは両圏での私鉄各社の当初からの経営状況の違いから起こったのである。その経営状況とは、「関西型」私鉄の特徴として、都市人口の大規模な郊外分散以前に、主にレジャーなどへの乗客が移動手段として使う、不特定多数の乗客による運賃収入を基盤に成立し、鉄道の敷設とその沿線開発を媒介に郊外化が進んでいったという点である(1)。ということは、沿線開発=不動産業兼業という展開が自然と起こってくるのである。その不動産業展開の結果が、表1においてのキロ当たり乗客数が1928年には1912年のさらに2.4倍、関東圏の1.5倍以上になっていたことから、関西私鉄の沿線人口集積が、鉄道敷設の後さら

に促進されたことがうかがえるのである(2)。要するに、関西の私鉄各社は、都市居住を早くから郊外に居住するように勧めてきた(3)ということである。そのため、都市郊外での土地開発などの不動産業・鉄道以外の運輸業が発展し始めたのである。

3：多角化の発展モデル

私鉄各社は現在多くの事業を営んでいるが、どのようにしてそのような資金繰りをしたのかを私鉄各社の多角化への展開状況を順を追って見ていこう。関西系私鉄の場合 1925年まで(表2参照)に、すでに都心ターミナル駅でターミナルビル事業・食堂事業・百貨店事業が行われていたし、さらに沿線での住宅分譲・遊園地事業・ホテル・運動場といった事業も展開されていた(1)。

表2：鉄道事業を取り巻く主なニュービジネスの起源

事業	各事業が行われた年代、事業会社、場所など							備考
	1907	1908	1912	1925	1926	1927		
遊園地	阪神	南海(河内長野)	阪急(宝塚)	名鉄(大山)	近鉄(あやめ池)	京阪(枚方)		遊園地事業は1907年の阪神に始まり1930年頃には出そろう
宅地開発 不動産 事業	1909 阪神	1910 阪急 (池田)	1911 京阪 (香里園)	1935 南海 (初芝)	1950 名鉄 (学園前)	1967 南海 (狹山)	1968 京阪 樟葉	阪神に始まり1935年に出そろい50~60年ニュータウン開発
百貨店	1904 (三越)	1919 (高島屋)	1920 (大丸)	1926 阪急	1932 京阪(天満橋) 45~85中 断	1934 阪神 (上本町)	1936 名鉄 (上本町)	百貨店事業は1926年阪急に始まり、1930年頃集中・でそろう

出所：都市交通研究所(1993) p58

では、ここまでの段階を追ってみよう。第一段階では、鉄道業(2)と不動産業が中心で、住宅用地と鉄道用地を先行取得して開発し、住宅地を創造するとともに鉄道の輸送力増強をはかる活動が行われる。この結果、沿線の利便性が高まり、地価も上昇し宅地分譲収入も増加し、またスピードアップをはかることでさらに通勤圏の拡大が容易となる(3)。このようにして、私鉄各社は輸送面での収入増加し、そして、サービス面を改善していくことで沿線人口を着実に増やしていく。また、地域所得総額も上昇するなど沿線経済力の増加が目立ち、百貨店やスーパー・レジャー施設・オフィス等の設置が可能となる。これを実現化するために、たとえば、ターミナル等沿線に賃貸ビル・施設を建設して、これらの事業から賃貸益を得たり、さらには自ら小売業(4)やレジャー業(5)運営に乗り出すことも可能になってくる。この結果、百貨店をはじめグループ各社も成長してくる。これが第二

段階である。第三段階では、蓄積された、資金力・経営ノウハウ等の各種経営資源が推進力となって、沿線を離れて、ホテル事業や旅行代理店事業などさらなる事業展開(6)が可能になるとするものである(7)。以上のようにして、私鉄各社は多角化経営を進めてきたのである。やはり、鉄道事業だけでは、そんな簡単に資金は作れるものではなく、沿線不動産との密接な関係があってこそ、初めて多角化への道も開らせるものと、改めて思い知ることができる。

4：多角化経営による電鉄への依存度

私鉄各社は様々な事業を展開しているが、それぞれの事業は、はたして電鉄事業に対してどれだけその事業運営を依存しているのか、その視点から多角化を検証しよう。それぞれの事業が電鉄との関わりあいについて、どのような恩恵を受けているのか調べたアンケートがあるので、その結果を見てみよう。それによると、外部から経営上の制約を受けていない、のれんで得をしている、収益率が高くなるといった側面ではグループごとの違いは生じていない。鉄道グループで得をしている一方で、公益事業グループにということ制約があるとは感じず、鉄道業より収益力が高くなるといった傾向では意見が一致しているようである(1)。さらに業種別にみると、小売り・鉄食・そしてレジャー・サービスについては、電鉄からの独立指向がうかがえるのに対して、運輸・不動産・その他は逆の動向を示している。ただし、駅の重要性に関しては小売り・飲食系で非常に高いスコアをだしておりその経営に関しては電鉄からの独自性の必要を示しながら、電鉄グループの一員であることを最大限に活用する業種、逆にその比較優位がないと厳しい環境にあるといえるのである(2)。

表3：主力事業の立地における重要性

	会社平均	運輸系平均	観光・サービス	小売り・飲食	不動産・その他
都心ターミナル	3.47	3.48	3.18	4.18	3.2
(標準偏差)	1.54	1.48	1.6	1.29	1.59
主要駅	3.32	3.5	3.04	3.74	2.96
(標準偏差)	1.34	1.35	1.3	1.1	1.46
一般駅	2.88	3.25	2.46	3	2.65
(標準偏差)	1.3	1.35	1.19	1.21	1.27
クルマ	3.82	3.59	3.97	3.86	3.98
(標準偏差)	1.24	1.47	1.06	1.16	0.97

出所：正司健一「大手私鉄グループの事業戦略と駅」『国民経済雑誌』第173巻第2号、1996年、P39

続いて、表3は、グループ各社がその主要事業を行ううえで、電鉄にからんだ立地がどの程度重要かを聞いた調査結果である。3が中立的な値であり、3以上が重要視され、3未満ではさほど重要ではないと考えられている状況を示す。もっとも目立つのは、やはりモータリゼーションの進展を反映して、クルマでのアクセスをしやすいところが重要であるとした企業が多かった点であろう。それについて、都心ターミナル（駅及びその周辺）が想像通り高いスコアを示している。これを業種別に見てみると、駅等の電鉄の施設に立地することで競争優位に立てるとされていた小売り・飲食業において、都心ターミナル駅、主要駅での事業立地の重要性が高く評価され、運輸業よりも高い平均値となっていることは注目すべきだろう。その一方で一般駅についての評価が中立的な程度にとどまっていることは、ある程度以上の規模の人が集まることが、基準になっていると解決できる(3)。以上のデータより、各種事業は電鉄グループの一員であるというブランド名にやはり少なからず恩恵を受けている。しかしまた、経営方針を電鉄から左右されたくないとも考えている。要するに、各種事業は電鉄とは一定の距離を保ちながら、その電鉄グループの特権を生かそうとしているのである。

5：私鉄各社の将来展望

それでは、現在の私鉄グループの状況と、これからの経営方針をどうすべきか考えてみよう。まず、都市人口の停滞が東京にも現れ、景気の低迷もあり、1994年度はおおむね輸送人員は減少した。これは今後、サービス改善、余暇時間の増加や景気の回復があっても、従前のような利用客の増加が見込めない段階に入ったと思われる。次に、地価の下落である。私鉄は戦後一貫して運賃値上げ前の収入不足を、宅地・住宅販売によって補ってきた。これは地価の一貫した右肩上がり現象と土地価格のまとまった大きさの金額に依存するものであった。これ以外の一般関連事業はほぼ定常的な収益を得るものであるため、必要利益の谷間を機動的に埋める機能はない。したがって、今日の土地価格の低落はこの経営情造の変革を必要とする要因である。そして輸送力増強投資の特質にかかる問題である。新線建設の場合には沿線土地をあわせて買収し、地域間発による開発利益の一部の還元が可能であったしかし、現在の輸送力増強投資（主として複接線化）は混雑率の低下やスピードアップというサービス水準の改善を図るものであって、高額の工事費を投じて、成熟した沿線であるから、それ自体利用客の増加や開発利益の還元を期待することはできない投資だからである(1)。

というわけで、現在・将来の私鉄各社において鉄道輸送・不動産業務において、今までのような大きな需要・利潤があるとは考えにくい。しかし、これからは乗客に対して、ラッシュ時に少しでも楽な通勤・通学ができるようにより一層のサービス向上をできる限りやって欲しいと思う。また、それ以外での事業、例えば小売り業ではより良い品質の商品を低価格で販売するため電鉄のブランド名で新しく売り出すなどの新しい動きが起きることを期待して、これから私鉄各社の多角化経営の動きをみていきたい。

注

1-(1)正司健一「大手私鉄グループの事業戦略と駅」『国民経済雑誌』第173巻第2号、1996年、p24

2-(1)正司健一 1996年 同上 p23 2-(2)同上 p24 2-(3)同上、注11より引用、p41 以下がその引用文：例えば、阪神電鉄は、1905年4月に神戸 - 大阪(出入橋)間で営業開始し、1908年1月1日付で「市外居住のすすめ」と題した小冊子を発行するなど1920年代以前から沿線の開発に熱心であった。1909年には賃貸経営に乗り出し、西宮停留場空き地に木造平屋6戸(3棟)、2階建て8戸(11棟)の建造を決定し、ついで、鳴尾に5500坪あまりの土地を買収した。1913年3月末現在、御影に19戸・西宮に15棟・鳴尾に80坪の賃貸を保有していた。

3-(1)正司健一 1996年同上 p27 3-(2)鉄道、バス、タクシー、貨物運送等 3-(3)同氏、同著 p30 3-(4)百貨店、駅売店等 3-(5)旅行業、遊園地、劇場、ホテル 3-(6)製造業、情報通信、文化事業(博物館・学校) 3-(7)同氏、同著 p31

4-(1)同氏 同著 p37 4-(2)同氏、同著 p37~38 4-(3)同氏、同著 p38

5-(1)奥 猛「大手私鉄の経営構造の改革」『運輸と経済』第55巻第11号、1995年、P54

文献リスト

正司健一「大手私鉄グループの事業戦略と駅」『国民経済雑誌』第173巻第2号
1996年 p23 - 43

奥猛「大手私鉄の経営構造の改革」『運輸と経済』第55巻第11号 1995年

p 54 - 58