

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¹

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²や NEWDAYS などを運営する JR 東日本リテ

¹ 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

及び 国土交通省「鉄・軌道業営業損益」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。

² 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³。

2. 関連事業の沿革⁴

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⁵。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%⁶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⁷。

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

³ 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/>

⁴ 山之内秀一郎(2008) 『JR はなぜ変わったか』毎日新聞社

⁵ 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。

⁶ 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

⁷ 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⁸

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～」⁹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¹⁰。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

⁸ 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>

⁹ 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>

¹⁰ 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¹¹。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>