

## 第2節 西武鉄道

### 1, 事業の概要

西武は現在、グループ内に 55 の子会社を持っており、様々な関連事業を行っている。各事業の概要は以下の通りである。

#### 1) 都市交通・沿線事業

鉄道業、バス業、沿線レジャー業で構成。

主な会社：西武鉄道株式会社、西武バス株式会社、西武ハイヤー株式会社

#### 2) ホテル・レジャー事業

ホテル業(シティ)、ホテル業(リゾート)、ゴルフ場業等で構成。

台湾、マレーシア(フランチャイズ)、中国(マネジメントコントラクト)で展開。

その他...スキー場、レジャー施設(箱根園など)、横浜・八景島シーパラダイスなど

主な会社：株式会社プリンスホテル、株式会社横浜八景島

#### 3) 不動産事業

不動産事業、不動産賃貸業等で構成。

不動産賃貸業...駅ナカ・駅チカの物件、賃貸マンション、軽井沢・プリンスショッピングプラザなど。

西武の駅売店は西武鉄道株式会社が保有。プリンスホテルも分譲事業を展開。

主な会社：西武鉄道株式会社、株式会社プリンスホテル

#### 4) 建設事業

建設業、その他で構成。

公共工事、鉄道関連工事、マンション施工などを請け負う。

主な会社：西武建設株式会社、西武建材株式会社、

#### 5) ハワイ事業

ハワイ州において、ホテルや敷設するゴルフコースの運営を行う。

主な会社：プリンスリゾートハワイインク

## 6)その他

伊豆・箱根、および琵琶湖エリアでの旅客輸送、関連事業。

埼玉西武ライオンズ運営、西武プリンスドームでのイベント開催。

主な会社：伊豆箱根鉄道株式会社、近江鉄道株式会社、株式会社西武ライオンズ

株式会社西武ホールディングスの「H26 年度有価証券報告書」に示されている各事業の営業収益、営業利益、利益率は以下の通りである。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
鉄道	155,732	23,009	14.77
鉄道以外の運輸 <sup>1</sup>			
不動産	48,571	14,757	30.38
流通 <sup>2</sup>			
レジャー <sup>3</sup>	175,121	10,550	6.02
その他 <sup>4</sup>	148,520	2,317	1.56

図表 2-3-4 西武グループの事業別収益、営業利益 その1

## 2. 関連事業の沿革

西武の沿革を抜粋し以下にまとめる。<sup>5</sup>

現在の株式会社西武ホールディングスが成立したのは 2005(平成 17)年に行われたグループ再編の際であり、その際には西武鉄道株式会社、株式

<sup>1</sup> 有価証券報告書では「都市交通・沿線事業」と分類されている。なお営業収益の内訳は鉄道業が 102,346 百万円、バスが 24,924 百万円、有価証券報告書上で都市交通・沿線事業に分類されるレジャー事業が 21,533 百万円、有価証券報告書上で都市交通・沿線事業に分類されるその他が 6,750 百万円である。有価証券報告書上で都市交通・沿線事業に分類されるレジャー事業の営業利益が不明だったため、便宜上、このような形で示した。

<sup>2</sup> 有価証券報告書では紹介されていないので不明である。

<sup>3</sup> 有価証券報告書では「ホテル・レジャー事業」と分類されている。

<sup>4</sup> 有価証券報告書での「建設事業」「ハワイ事業」「その他」の合算値である。これらの中の内訳は以下の通りである。

	営業収益(百万円)	営業利益(百万円)	利益率(%)
建設事業	97,991	2,809	2.87
ハワイ事業	13,955	-1,367	-9.80
その他	36,574	875	2.39

図表 2-3-5 西武グループの営業収益、営業利益および利益率その2

<sup>5</sup>西武鉄道株式会社(2006)、株式会社西武ホールディングス(2015)よりまとめた

会社プリンスホテルといった会社が母体となった。本項では、西武鉄道株式会社の歴史を中心に紹介する。

西武鉄道株式会社の前身となる武蔵野鉄道株式会社は、1912(明治 45)年 6 月に設立された。その 3 年後となる 1915(大正 4)年 4 月に池袋～飯能間(現在の西武池袋線)で営業を開始した。その後新宿線をはじめとする新規路線を開発する一方、1959(昭和 34)年 4 月に湖東陸運株式会社と伊豆運送株式会社を合併するなど、東京、埼玉の外にも交通業の手を広げた。

多角化としては、1950(昭和 25)年 1 月の西武遊園地開業を皮切りに、1955(昭和 30)年 10 月に赤坂プリンスホテル、1964(昭和 39)年 10 月に西武園ゴルフ場、1979(昭和 54)年 4 月に西武球場(現在の西武プリンスドーム)を開業するなどレジャー業を中心に多角化を推し進めた。ほかにも、1969(昭和 44)年 3 月に湘南鷹取台分譲地に分譲開始し、1976(昭和 51)年 11 月の八王子ニュータウン西武北野台分譲地、1995(平成 7)年 11 月に木更津ベイサイドヒル西武港南台分譲地を分譲開始するなど不動産業界にも参画したほか、1990(平成 2)年 10 月に米国ハワイ州にアイナカマリィコーポレーション(現在のロケナニリゾートコーポレーション)を設立し、海外でのレジャー事業にも挑戦している。

同時期、株式会社プリンスホテルおよびその前身は 1953(昭和 28)年 11 月の高輪プリンスホテル(現在のグランドプリンスホテル高輪)の開業を皮切りとしたホテル業の展開のほか、1957(昭和 32)年 7 月に大磯ロングビーチ、1961(昭和 36)年 12 月に苗場国際スキー場(現在の苗場スキー場)を開業し、レジャー事業にも参画していた。

そして、2005 年 8 月に西武鉄道株式会社、株式会社コクド、株式会社プリンスホテルが持株会社法によるグループ一体再生を決定し、翌年の 2006(平成 18)年 3 月にグループ再編が完了した。

西武全体の多角化としては、高度成長期はさることながら、その後の不況の期間にも引き続いて新たな施設を開業するなど多角化を展開していることが特徴としてあげられるであろう。

### 3, 沿線人口維持に向けた取り組み

このようにさまざまな事業を展開している西武であるが、西武の今後の方針については、「西武グループ長期戦略<sup>6</sup>」としてまとめられている。しかし紹介されているもののほとんどは多角化ではなく、既存事業の拡充、地盤固めに焦点を置いている。

また、「H26 年度有価証券報告書」には「対処すべき課題」として以下のようなものがあげられている。

#### ① 事業収益力の向上

各事業の客を「グループ全体の客」ととらえて事業横断的なサービスを提供する。「インバウンド」「シニア」「子ども」にターゲットを拡大し、新たなビジネスモデルを創出することをめざす「長期的な事業基盤の確立」と損益改善を図り、効率的な経営の実現をめざす「既存事業の強化」に大別される。

#### ② 保有資産の有効活用に向けた取り組みの強化

高輪、品川、芝公園といった土地の有効活用やとしまえんなどの大規模資産の有効活用を図り、潜在的な集客力を顕在化させる。「既存事業のバリューアップ」「ポートフォリオの組み替え」（地域一帯での複合再開発）「コア事業への経営資源の集中」（保有資産の収益、売却益を収益の見込まれる事業へ投入）に大別される。

#### ③ 経営管理体制の充実及びコンプライアンス体制の強化

グループとしての事業の最適化を図る。

以上の情報をまとめると、西武としては、基本的に多角化に一定のめどをつけ、これからは既存の事業間のつながりを強くすることによってさらなる収益性の向上を図っている。そして 2014(平成 26)年度のグループの連結当期純利益が 34,912 百万円<sup>7</sup>と前年比の約 1.9 倍<sup>8</sup>であり、ここ 4 年間右肩上がりに増えていることから一定の成果を上げていることがわか

---

<sup>6</sup>西武ホールディングス「今後の事業企画・戦略」内に示されている。

<http://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/plan/>

<sup>7</sup>株式会社西武ホールディングス(2015)より

<sup>8</sup>株式会社西武ホールディングス(2015)によると、平成 26 年度の純利益は 18,317 百万円、平成 25 年度の純利益は 15,608 百万円、平成 24 年度の純利益は 8,441 百万円、平成 23 年度の純利益は 7,206 百万円であった。

る。さらに、営業活動によるキャッシュフローがプラス、財務活動によるキャッシュフローが小さなマイナス、投資活動によるキャッシュフローがマイナス<sup>9</sup>であることから、西武は企業として成熟期にはいっており、多角化よりも集約化に重きを置いていることがわかる。

また、上述のシニアの取り込みの重要性に関しては、将来の西武線沿線および各線沿線の0-14歳、15-64歳、65歳以上の人口と総人口、その指数<sup>10</sup>を示した以下の表からも明らかである。

0-14歳人口			15-64歳人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
573,254	384,475	67.07	3,503,695	4,764,392	75.68

65歳以上人口			総人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
1,060,214	1,674,080	157.90	5,135,167	4,711,344	91.75

図表 2-3-6 西武線沿線<sup>11</sup>の将来推計人口構成比<sup>12</sup>

<sup>9</sup>財務活動によるキャッシュフローが小さなマイナスによると、平成27年度の営業活動によるキャッシュフローは80,168百万円(前年比プラス11,743百万円)、財務活動によるキャッシュフローは-5,428百万円(前年比プラス13,464百万円)、投資活動によるキャッシュフローは-76,012百万円(前年比マイナス30,794百万円)であった。また、過去5年間のキャッシュフローを見ると、営業活動によるキャッシュフローは横ばいから平成27年度に大幅な増加、財務活動によるキャッシュインフローは減少傾向、投資活動によるキャッシュインフローは増加傾向にある。これも西武が成熟期に入っていることを裏付ける。

<sup>10</sup> 2010年度の人口/2040年度の推定人口×100で求める

<sup>11</sup> この事例研究においては沿線人口を「当該路線の停車駅の存在する市町村の人口の総和」と定義する。また、沿線人口の集計において人口を集計した市町村は以下の通りである。

東京都豊島区、練馬区、新宿区、中野区、杉並区、西東京市、東久留米市、清瀬市、東村山市、小平市、東大和市、立川市、昭島市、国分寺市、武蔵野市、小金井市、府中市、埼玉県所沢市、入間市、飯能市、日高市、秩父郡横瀬町、秩父市、狭山市、川越市

<sup>12</sup> 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—』のデータを基にして推計した

この表が示すように、通勤通学等で定期的な利用を望める15-64歳の層が2040年には2010年比約75%に落ち込む一方、65歳以上のシニア層は2040年には2010年比約150%にのぼると予想されているのである。ゆえに、定期券利用による収入が少なくなるであろうことから、その減少分を、人口が急増すると思われるシニア層から回収するべきなのである。

#### 4. 課題と分析

西武がとっている方針としては、おおむね正しい方向に進んでいると考えられる。レジャー施設や分譲といった広い土地を使った多角化をはじめである程度の期間が経ったことから、それらのうち収益性の低いものを切り捨てていき、収益性の高い事業に集約していくという方針に大きな間違いはないであろう。

ここで大切になるのは前項でも示したように、減少すると思われる定期旅客輸送による収入の補てんである。そのためにも、2,事業戦略の項で紹介した「各事業の客を「グループ全体の客」ととらえて事業横断的なサービスを提供する。13」という視点をより強化、徹底する必要があるであろう。例としては沿線に西武プリンスドームをはじめとする自社レジャー施設を所有しているという特徴も活かし、そのようなレジャー施設に向かう際の鉄道利用を促進するようなおとくな切符や特別車両の導入があげられる。

総括としては、大きな方針転換ではなく、細やかな経営努力を重ねていくことが今後の西武グループに大切なことであろう。

---

13 株式会社西武ホールディングス(2015)『H26年度有価証券報告書』