

第1章 経営の多角化

第1部では鉄道投資の周辺にある環境の変化を考察する。タイトルは「鉄道を取り巻く環境」と銘打っているが、「投資」を念頭において論を進めていくことを、あらかじめご了解願いたい。

1.なぜ経営多角化を行うか

一般に、企業が多角化経営を行う理由は主に次の2つであると考えられている。

一つは、企業がそれまで行ってきた事業の不確実性が強かったり、その事業の分野全体の成長率が低い場合である。このとき、成長著しい分野に進出して、利潤をあげようとする考えが働きうる。それは同時に、1つの分野において不調になった場合、他の分野に進出していることによってリスクを分散するという意味合いもある。

もう一つは、シナジー効果と呼ばれるものである。これは経営学において著名な学者であるアンゾフが説明した考え方で、複数の事業を1つの企業が行ったら、それぞれの事業を別々に行うよりも効率が良くなるとしている。異なった分野で経営資源を共同利用する、経営管理・技術のノウハウをそれぞれの事業間で相互利用し合うといったことを通して得られる効果である。

この2つの理由により、今日では企業の成長のため、あるいは経営悪化を防ぐためなどに、非常に多くの企業が多角化経営を行っている。

2.経営多角化の現状

経営多角化は何も最近に始まったことではない。大手私鉄各社では、早い時期から不動産業、小売店業などに進出し、その売り上げが鉄道業の売り上げを上回る場合も多く存在した。しかし、旧国鉄は公共企業体であることから鉄道事業以外への進出には厳しい規制があり、実際進出はほとんど行われてこなかった。

しかし、1987年に国鉄が分割・民営化されて旅客に関しJR6社に引き継がれた際、国鉄時代にあった多角化経営に対する規制は撤廃され、JR会社法によって「同種の事業を営む地域の中小企業者に配慮しつつ、本来事業の

適切かつ健全な運営に支障を及ぼすおそれがない限り」関連事業を営むことができるようになった。結果、JR各社は様々な業種の関連事業を展開した。例えばJR東日本では発足後約2年の間に、駅ビル・ホテル・不動産・物品販売・飲食店など約20の業種への進出を果たした。

以後もJRは成長著しいと考えられる様々な業種への多角化経営を進めていった。また、交通の便がこの上なくよい「駅」をもっと活用するべく、駅ビル開発、あるいは駅の中に店舗展開をすることが盛んになっている。なお、2001年にJR東日本、JR東海、JR西日本がその完全民営化を前に、JR会社法の適用から外れたことは、自由に多角化経営を行う後押しになるものと考えられる。

一方、多角化経営を積極的に推し進めることで、鉄道利用を促進させるシナジー効果を期待してきた大手私鉄では、分野によっては陰りが見えてきている。レジャー施設の経営をしてきた阪急電鉄では沿線に展開した「宝塚ファミリーランド」、「神戸ポートピアランド」を閉鎖し、遊園地事業からは完全撤退することになった(神戸ポートピアランドは神戸市からの委託を受け、2005年度まで営業)。このように、従来の多角化経営を見直さなければならぬ状況があることも事実である。だからこそ、本来の事業である鉄道に対する投資を今見直すべきではないだろうか。