

# はじめに

鉄道事業が、補助金なしで民間企業によって行われる日本の私鉄は、世界でもまれに見る存在となっています。また、百貨店、レジャー施設などの沿線土地開発をはじめとする事業多角化という戦略的経営を行ってきたという点においても、日本の私鉄は特異な存在であると言われてきました。日本の私鉄がこのように世界に例を見ない存在となったのは、世界の多くの鉄道事業と異なり、企業家精神を発揮した多くの変革がなされてきたからです。

2015年の現在、日本の私鉄は少子高齢化、そして人口減少という非常に大きな環境の変化に直面しています。この環境変化の中でこそ、これまで世界に類を見ない私鉄経営を形作ってきたような変革が求められていると言えるでしょう。

第3セクターの事業者も多い地域鉄道においては、この沿線の人口減少などによる利用客減少の打開策として、鉄道の観光資源化という変革がなされており、当会では2013年の一橋祭研究『観光と地域鉄道の活性化』において考察しました。一方、都市鉄道、特に大手私鉄においては介護サービスや住み替えサービス、農業などの従来にはなかった関連事業への展開という変化が注目されています。こういった新しい関連事業への取り組みはソフトな施策、あるいは沿線価値向上、総合生活産業への展開など様々な言葉での形容がなされています。

この研究誌「人口減少社会と鉄道多角化経営」は、近年注目されつつある大手私鉄の関連事業の変容を研究対象の中心に据え、変化の実態を正確にとらえることと、その要因を探ることを通して、人口減少社会における大手私鉄のあり方について議論を進めていきます。

なお、当会では人口と都市鉄道に関連した研究として、9年前に2006年に『人口動向の変化と都市鉄道』を上梓しています。2006年の研究は、将来起こりうる問題を予測したうえで、都市鉄道の将来について考察したものでした。本研究は2006年の研究誌の第1部第3章「鉄道事業者の多角化経営」を掘り下げたものといえるでしょう。ただし、9年前の研究と方向性が異なる点もあります。第一に、考察の対象を「都市鉄道」ではなく、関連事業を含む鉄道事業者たる「大手私鉄」としたことです。第二に、将来の問題を予測するのではなく、多角化経営という観点に絞ったうえで対応策の現状を把握することに力点を置いている点です。これは9年前よりも人口動向の変化への対応に鉄道事業者が本格的に着手しているために可能となったことです。

本研究誌では、第1部において人口構成の変化、人口減少の実態をとらえるとともに、その中で利用客の増加を図るためにはどのような施策があるかを俯瞰します。第2部では、関連事業の変革がこれまでどのようになされてきたのかという歴史を紐解いたうえで、企業別の定性的な事例研究を通して、各企業の選択のあり方から関連事業の変容の実態をとらえていきます。そのうえで、第3部において人口減少社会における大手私鉄のあり方について考察します。

この研究誌が、現代の大手私鉄の多角化経営における変容の実態を読者の皆様に伝え、今後の大手私鉄の多角化経営を考えるきっかけとなれば幸いです。

一橋大学鉄道研究会第53代部長

# 人口減少社会における鉄道多角化経営

## 《 目 次 》

はじめに	2
目次	4

### 第1部 都市人口と都市鉄道の現状

第1章 人口変化の実態	9
第2章 鉄道利用客増加の施策	14
コラム 「多角化戦略の概観」	20

### 第2部 軌跡と事例研究

第1章 鉄道事業者の多角化の歴史	23
第2章 事例研究にあたって	32
第3章 事例研究	
第1節 東武鉄道	34
第2節 西武鉄道	41
第3節 京成電鉄	48
第4節 京王電鉄	56
第5節 東京急行電鉄	62
第6節 京浜急行電鉄	66
第7節 小田急電鉄	73
第8節 相模鉄道	78
第9節 名古屋鉄道	82
第10節 近畿日本鉄道	89
第11節 南海電気鉄道	95
第12節 京阪電気鉄道	99
第13節 阪急阪神ホールディングス	105

第 14 節 西日本鉄道	114
第 15 節 東日本旅客鉄道	120
コラム 「鉄道事業者の多角化と財務」	124

## 第 3 部 鉄道多角化経営を考える

第 1 章 事例研究の分析	139
コラム 「沿線価値」について考える	143
第 2 章 鉄道多角化経営の将来	147

おわりに	151
参考文献一覧	153
バックナンバーのご案内	166
一橋大学鉄道研究会 活動紹介	167
部員ひとこと	168