

## 第10節 近畿日本鉄道

### 1. 事業の概要

近畿日本鉄道は「近鉄グループホールディングス」を構成する1社である。「近鉄グループホールディングス」は主に5つの事業戦略に分けられる。「運輸事業」「不動産事業」「流通事業」「ホテル・レジャー事業」「その他事業」である。以下では、それぞれの事業について簡単に説明する。

「運輸事業」は鉄道、バス、タクシー、物流などに分かれる。例えば、鉄道は「近畿日本鉄道」を中心に「伊賀鉄道」や「養老鉄道」などの地方鉄道を含む。バスは「近鉄バス」や「奈良交通」や「三重交通」など近畿圏のバス会社を含む。物流には「近鉄エクスプレス」や「福山通運」などを含む。<sup>1</sup>

「不動産事業」は分譲・賃貸事業だけでなく、メガソーラー事業や農業も含み、多岐にわたる<sup>2</sup>。「流通事業」は近鉄百貨店を中心とした流通、自動車販売・整備、飲食に分かれる。「ホテル・レジャー事業」は、「近鉄・都ホテルズ」などのホテル・旅館、「志摩スペイン村」などのレジャー、「KNT-CTホールディングス」などの旅行に分かれ、全国に事業を展開している。「その他の事業」は製造・建設、ケーブルテレビなどのその他のサービスの二つに分かれる。<sup>3</sup>

各事業の収益率や収益性を表すと以下の表のようになる。鉄道や不動産事業の営業利益率が高く、流通やレジャーの営業率が低いことがわかる。

---

<sup>1</sup> 近鉄グループホールディングス株式会社「近鉄グループリンク集」  
<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/group-info/list.html>

<sup>2</sup> 近鉄グループホールディングス株式会社「不動産事業」  
<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/group-info/estate.html>

<sup>3</sup> 近鉄グループホールディングス株式会社「近鉄グループリンク集」  
<http://www.kintetsu-g-hd.co.jp/group-info/list.html>

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	営業利益率(%)
鉄道	153,943	24,513	15.92
鉄道以外の運輸	61,432	2,235	3.64
不動産	156,242	14,705	9.41
流通	391,413	5,608	1.43
レジャー(ホテル含む)	489,516	7,519	1.54
その他	15,126	1,315	8.69

図表 2-3-23 近鉄グループホールディングスの事業別営業収益、営業利益

4

ちなみに、営業収益の比率を出すと、運輸事業は全体の 17%、不動産事業は 12%、流通事業は 31%、ホテル・レジャー事業は 39%、その他の事業は 1%となる。流通とホテル・レジャー事業の比率が高いことがわかる。

## 2. 関連事業の沿革

近畿日本鉄道は前節でも示した通り、多くの関連事業がある。この節ではその経緯について簡潔に述べたい。<sup>5</sup>

そもそも、近畿日本鉄道という名称は 1944(昭和 19)年に当時の「関西急行鉄道」と「南海鉄道」が合併することにより生まれた。会社の沿革は 1910(明治 43)年の「奈良軌道」にさかのぼる。同年、奈良軌道は大阪電気軌道に社名変更し、その後、1941(昭和 16)年に先の関西急行鉄道に改称されるまで、「大軌」の愛称で親しまれた。

大軌の歴史は路線の拡張、合併に次ぐ合併による路線網拡張の歴史であった。現在の近鉄の巨大な路線網はこの当時から形成された。

近鉄は開業当初より、沿線開発に重きを置いた経営を行った。1920 年代より「不動産事業」が始まり、1926(昭和元)年にはあやめ池遊園地が開園した。1929(昭和 4)年には花園ラグビー場が開場し、1936(昭和 11)年には上本町ターミナル駅での大軌百貨店が開店した。以上のように、近鉄は

<sup>4</sup> 近鉄グループ「平成 27 年度決算短信」を参照

<sup>5</sup> 近藤禎夫、安藤陽著(1997)p129-138 を参照した。より詳しい内容は社史『近畿日本鉄道 100 年のあゆみ:1910-2010』を参照されたい。

その広大な路線網による「観光輸送」に加えて「買い物・レジャー」などによっても鉄道利用者の増加を図った。また、1929(昭和 4)年には奈良で乗り合いバス事業が始められ、以後、バスなどの事業が展開された。

戦後の 1950(昭和 25)年には奈良線沿線の「学園前住宅地」の開発を行い、その後の宅地開発の先駆けとしている。また、1951(昭和 26)年に「志摩観光ホテル」を開業させた。1955(昭和 30)年に「近畿日本ツーリスト」(現在は KNT・CT ホールディングスの一社)が誕生した。これ以降、「ホテル・レジャー事業」も大きく成長することとなる。

近年は、福山通運や近鉄エクスプレスなどの「物流事業」への進出も盛んであり、鉄道沿線から離れた展開も見られている。

### 3. 沿線人口維持に向けた取り組み

ここでは、創業 100 周年を踏まえた「平成 22 年から 26 年度までの中期経営計画」と最新の「平成 27 年から平成 30 年度までの中期経営計画」から、沿線人口の維持に向けた取り組みの部分を中心に抽出して分析したい。

「平成 22 年から 26 年度までの中期経営計画」では、沿線の人口減少を食い止め、沿線への来訪客を増やすために、まず「三大ターミナル整備」や「あやめ池遊園地」など付帯事業プロジェクトを実行し、誰もが訪れたいくなる都市拠点の整備、誰もが住みたいと思う住宅地を作ることが述べられていた。その結果、沿線の活力維持が向上するとしていた。人口減少した場合でも、変化を見極め変化に柔軟に対応し、新しい価値を創造していく、ソフトとハードを相互に検証、同時に深化させていくと述べてあった。また、沿線を活性化、沿線に住んでいる方々の生活保障のために、サービスを提供し、沿線に文化を育み、そのために鉄道の路線をしっかりと確保しなければならない。そして、シニア・高齢者・子育て世代向けの住宅地の開発をし、駅を中心とした生活関連機能の集積を図り、少子高齢化を迎える沿線での住環境の整備を進める、とも述べられていた。<sup>6</sup>

以上のように、近鉄は創業 100 周年を機に「沿線人口維持」に関して、大きな問題意識を持っており、そのためにどうしたらいいか、真剣に検討

---

<sup>6</sup> 近畿日本鉄道(2010)p592 を参考

していることがわかる。

さて、最新の「平成 27 年から平成 30 年度までの中期経営計画」では「沿線人口維持」についてどのように述べているか。その前に、最新の中期経営計画の概要を述べたい。

「基本方針」を「成長へのシフト」と「財務健全性の確保」との両立とし、そのための「基本戦略」として以下の 5 点があげられている。

- ①既存事業の構造改革継続→利益創出力の長期安定  
⇒少子高齢化・人口減少などの市場の変化に対応しうる事業運営体制を確立
- ②事業機会を最大限に活用した収益増大  
⇒インバウンド、リニア新幹線、東京五輪の需要の増加→グループ全体で収益の増大
- ③事業領域の拡大による新たな収益源の育成  
⇒近鉄不動産を筆頭に首都圏など沿線外への事業エリア拡大。状況に応じて M&A。
- ④グループシナジーの最大化と財務基盤の充実  
⇒適切な財務戦略を推進。ROE を 8%代で維持
- ⑤各事業の運営力強化とサービスの質の向上→「ファンづくり」  
⇒各事業に適した人材育成

そして、その基本戦略の中での「重点テーマ」として、以下の 3 点あげている。

- ①「あべのハルカス」の収益基盤強化  
⇒グループ間及び外部との連携強化
- ②インバウンド・観光による収益増大  
⇒インバウンド旅客への対応力強化。ホテル、旅行業においてインバウンド需要取り込み、鉄道でも特急サービスをさらに
- ③不動産事業の強化  
⇒近鉄不動産を中心に、首都圏などの事業エリアに。「住み替えサイクル構想」に基づく住みよいまちづくりの推進など価値向上に取り組む

以上からわかるように、近鉄は「基本戦略」の第一に「沿線人口維持」に関する項目を挙げ、重視していることがわかる。しかし、そのための「重点テーマ」では、沿線人口維持にかかわるものは少なく、インバウンドなどの「観光」や「不動産事業」など、目に見えやすい事業に重きを置いているように感じる。

しかし、近鉄は「沿線人口維持」のための「少子高齢化」の対策に力を入れている、というのも事実である。その背景として、沿線において深刻な「人口減少」が予測されていることがある。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）』のデータを基に、現在と将来の近鉄沿線<sup>7</sup>の人口と総人口をまとめると、以下のようになる。

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
255,471	149,607	58.56	1,238,588	830,348	67.04

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
462,745	586,234	126.7	1,957,253	1,566,239	80.02

図表 2-3-24: 近鉄大阪線<sup>8</sup>沿線の将来推計人口構成比

<sup>7</sup> 近鉄は多くの路線を抱える。そのため、便宜的に大阪線、南大阪線の二つの路線にしばって計算した。

<sup>8</sup> 天王寺区、生野区、東大阪市、八尾市、柏原市、香芝市、大和高田市、橿原市、桜井市、宇陀市、名張市、津市、松阪市、の値を参照

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
109,369	64,916	59.36	504,825	349,568	69.25

65 歳以上人口			総人口		
2010 年	2040 年	指数	2010 年	2040 年	指数
185,182	238,397	128.74	799,824	652,881	81.63

図表 2-3-25: 近鉄南大阪線<sup>9</sup>沿線の将来推計人口構成比

近鉄は多くの路線網を抱えるため、路線ごとに事情は異なると思われる。しかし、共通しているのは、これから 30 年にわたって、近鉄沿線で人口減少が深刻化し、少子高齢化が急速に加速すると予想されることである。

#### 4. 課題と分析

以上のように、近鉄は高度に多角化し、様々な事業を行ってきた。その歴史の中で、現在、沿線人口減少という大きな問題にも直面している。鉄道とその他の事業とのシナジー効果を意識した中期経営計画も立て、近年は人口減少に真剣に取り組んでいる。しかし、あべのハルカスなどの「不動産」やインバウンドが代表的な「観光」など目に見えやすい部分に注力しており、「沿線人口維持」という観点では「少子高齢化・人口減少などの市場の変化に対応しうる事業運営体制を確立」と述べるにとどまり、これからいったいどういう施策をやっていくのか、というのが見えにくくなってしまっている。これから沿線において急速に人口が減少していくのは統計的に明らかである。それを食い止めるための新たな一手が求められているように考える。

<sup>9</sup> 阿倍野区、東住吉区、松原市、羽曳野市、藤井寺市、香芝市、葛城市、大和高田市、橿原市の値を参照