

第3節 京成電鉄

1. 事業の概要

京成電鉄グループは、現在取り組んでいる事業を運輸事業、流通業、不動産業、レジャー・サービス業、建設業、その他の事業の6つのセグメントに分けている¹。

運輸事業のセグメントには千葉県北西部および東京東部を中心に展開している鉄道事業、バス事業、タクシー事業が該当する。

流通業のセグメントでは、小売業として「リブレ京成」などのスーパーマーケット 22 店、水戸駅前の水戸京成百貨店のほか、駅構内を中心としたコンビニおよび飲食店のフランチャイズでの運営などを行っている。また、賃料収入が主体のショッピングセンターを駅直結型が 6 店舗、駅直結でない、ロードサイド型を 1 店舗展開している。その他、2 店舗展開している公衆浴場「笑がおの湯」や、京成バラ園芸(株)による京成バラ園を生かしたバラの研究開発、販売も流通業のセグメントに含まれている²。

不動産業のセグメントには、不動産賃貸、「サングランデ船橋宮本」などのマンションを中心とする分譲開発、不動産販売業、マンション及びビル管理が含まれている。

レジャー・サービス業のセグメントは、店舗形態で運営しているものは成田空港第1ターミナルのレストラン「京成友膳」、映画館「京成ローザ」、パチンコ店「パル京成」、QBハウス6店舗などが該当する。レジャー・サービス業のレジャーに該当する部分には、その他にも千葉と水戸に1つずつあるホテル、テーマパーク(東京ディズニーリゾート)運営、旅行代理店などがある。また、筑波山ロープウェーなどを運営する筑波観光鉄道(株)の事業もすべて運輸業ではなくレジャー・サービス業に分類されている³。サービス業に該当する部分としては、広告代理店、駅構内清掃業、社員食

¹ 京成電鉄ホームページ「グループ事業の概要」

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/profile/summary.html>

² 同上

³ 同上

堂の運営などがある。

建設業は鉄道施設のみならず、バス車庫や分譲マンションなどの建設も行っている。その他の事業には鉄道車両整備業、保険代理業、自動車教習所業、特殊車体架装業などがある。

6つの事業セグメントのうち、運輸業を鉄道業とそれ以外の部分に分け、レジャー・サービス業セグメントの事業を「レジャー」、建設業、その他の事業の2つのセグメントに事業を「その他」に分類した平成24年度事業別営業収益、営業利益は以下の表のとおりである。

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	利益率 (%)
鉄道	54,811	6,737	12.29
鉄道以外の運輸	77,075	10,043	13.03
不動産	22,486	3,814	16.96
流通	73,374	1,109	1.51
レジャー	10,381	272	2.62
その他	5,932	1,009	17.01

図表 2-3-7 京成電鉄グループの事業別営業収益、営業利益⁴

収益ベースでは5割以上、利益ベースでは7割以上を運輸業が占めており、運輸業以外の収益、利益の割合が小さいのが京成電鉄の大きな特徴である。

2. 関連事業の沿革

京成電鉄の多角化が推進された時期は主に、1930年代および、1950年代から1960年代にかけての高度経済成長期の2つの時期である。

1930年代以前の京成電鉄の大規模な鉄道以外の事業への投資に、1925(大正14)年に開園した遊園地「谷津遊園」の事業がある。

⁴ 国土交通省『鉄道統計年報 [平成24年度]』および京成電鉄株式会社ビジネスレポート第170期

1933(昭和 8)年に当初計画されていた区間の全線開通する前後の 1930年代は多角化が進む。1930(昭和 5)年のバス事業への参入を皮切りに、1933(昭和 8)年には分譲地の売却という本格的な不動産業に、1938(昭和 13)年には、タクシー業界に参入した。

戦後の高度経済成長期は特に多角化が推し進められた時期であった。行楽需要の拡大とともに 1950 年代前半には観光バス事業を拡大。1959(昭和 34)年には京成観光株式会社(現京成ホテル株式会社)を設立し、土浦、犬吠崎などのリゾートホテル、千葉、水戸などの都市型ホテルを開業した。また、1962(昭和 37)年に鋸山ロープウェイ、1965(昭和 40)年に筑波山ロープウェイを開業した。1960(昭和 35)年には京成ストアの第 1 号店、常盤平店を開業し流通事業に参入。1971(昭和 46)年には初の自社開発の高層マンションの販売を行い、不動産開発が本格化する。この時期は北海道など、沿線以外の多くの土地を所有していた。

しかし、1970 年代から本業である運輸業の不振が続き、1978(昭和 53)年 3 月期決算では、6 億 9100 万円の損失を計上。1970 年ごろから続く運輸業の不振に加え、過大な不動産投資、成田空港開港の遅延による空港線(現芝山鉄道線)の開業の遅延が原因であった⁶。1975(昭和 50)年 10 月に「経営再建計画」が策定され、諸施策の結果、1988(昭和 63)年 3 月期決算で 13 年ぶりに経常利益を計上し、1990(平成 2)年に累積損失が一掃される。その過程として、希望退職者の募集、関係会社の整理・再建、谷津遊園の閉鎖とその跡地の資産売却に代表される資産の処分が実行されていた。

その後の関連事業では「ユアエルム」青戸店⁷、千葉中央駅東口のホテル映画館を中心とした複合施設「ミラマーレ」、公津の杜周辺の不動産開発などの投資が行われた。

⁵ 1909(明治 42)年の創業当初から鉄道用地として買収した土地の一部の売却は行っていた。

⁶ 京成電鉄株式会社経営統括部(編)(2009)p88-89

⁷ 店舗名は青砥店ではなく、青戸店となっている。

3, 沿線人口維持に向けた取り組み

京成電鉄の沿線市区町村⁸の人口は将来、以下の表のとおり推移すると予想されている。

年	2010年	2015年	2020年
人口	6,256,012	6,281,578	6,237,198
指数	100.00	100.41	99.70
2025年	2030年	2035年	2040年
6,128,494	5,975,221	5,789,679	5,583,995
97.96	95.51	92.55	89.26

図表 2-3-8 京成沿線市区町村の将来推計人口

0-14 歳人口			15-64 歳人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
797,706	542,715	68.03	4,166,407	3,112,449	74.70

65 歳以上人口			総人口		
2010年	2040年	指数	2010年	2040年	指数
1,291,899	1,928,831	149.30	6,256,012	5,583,995	89.26

図表 2-3-9 京成沿線市区町村の将来推計人口構成比

2020(平成 32)年より人口減少が加速すること、2040(平成 52)年までに高齢化が進行することが見て取れる。

それでは、京成電鉄がグループで展開している事業のうち、沿線人口の増加あるいは維持に寄与しうるものとして何があるだろうか。

不動産の分譲開発は、沿線でない地域からの人口流入および沿線地域での住み替えにつながり人口の増加、維持に貢献しうる。また、沿線地域で

⁸ 京成電鉄だけでなく、成田スカイアクセスの走る子会社の北総鉄道も含めて考え、沿線台東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区、墨田区、千葉市、市川市、船橋市、松戸市、成田市、佐倉市、習志野市、市原市、八千代市、鎌ヶ谷市、印西市、白井市、富里市、酒々井町、栄町、芝山町の 22 市区町村とした。

のスーパーマーケットやショッピングセンター、運営も生活の利便性向上といった貢献が挙げられる。ただし、これらの事業は、第2部第1章で紹介した近代の小林一三モデルの域を脱しているとは言い難い。これらの事業を将来の人口減少の抑止を主眼においてに行っているとは考えづらく、現有の土地の有効活用というのが主目的であると考えられる。

2010(平成 22)年度から 2021(平成 33)年度にかけての長期経営計画「Evolution Plan」においては、「グループ事業の中核である交通運輸事業の競争力・収益力を更に強化すると共に、千葉県北西部(特に京成線・新京成線・北総線沿線)並びに東京都東部を地盤として地域に密着した堅実な総合生活産業を展開し、地域経済を代表する企業グループの地位を拡充する。」⁹とあり、投資効率の向上のため、京成エリアへの経営資源の集中、交通事業を中核とした生活関連事業へ経営資源を集中させる集中化戦略がとられており¹⁰新規事業の立ち上げの多角化戦略をとる文面は特になく、新規事業という形での沿線人口維持は 2021 年までには計画されていない。

4. 課題と分析

経営計画の基本方針の最初に運輸事業に言及し、既存の生活関連産業への経営資源の集中を目指す京成電鉄が今後直面する課題としてまず考えられることは、2020 年以降の人口減少に歯止めが利かず、生活利用が大幅に減少することである。その状況に対処するためには、例えば幼稚園や老人ホームの運営などの他の鉄道会社も行っている、より広い意味での生活産業に参入し、沿線住民の生活の質を向上させることが有効であろう。長期経営計画「Evolution Plan」は 2021 年までの経営計画であり、人口の減少が本格的に始まる前の計画であるとはいえ、実際に人口が減少し始めてから人口減少に対処する施策をとるより現在から取り組む方が人口減少に歯止めをかける上で大きな効果が期待できる。

それにもかかわらず、なぜ京成電鉄ではそのような施策が行われていないのだろうか。

⁹ 京成電鉄「第 167 期(平成 22 年 3 月期) ビジネスレポート」

<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/businessreport/keisei167.pdf>

¹⁰ 同上

その理由の仮説を 2 つ提示したい。

第 1 に、鉄道業の収入において、空港輸送の占める割合が高いことである。以下の表は鉄道業における旅客運輸収入の定期収入、定期外収入の構成比を示している。

		旅客運輸収入 定期構成比 (%)	旅客運輸収入定 期外構成比(%)
京成電鉄		35	65
	成田線	39	61
	本線	37	63
	押上線	52	48
	金町線	44	56
	東成田線	31	69
	千葉線	38	62
	千原線	47	53
	成田空港線	14	86
関東大手計		43	57

図表 2-3-10 京成電鉄の旅客運輸収入の構成比

出典：国土交通省『鉄道統計年報 [平成 24 年度]』

http://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk6_000036.html

京成電鉄全体では、関東大手私鉄の平均よりも定期外収入の占める割合が高いことが上の表から分かる。全国的に有名な観光地のない京成電鉄においてこの定期外収入が多いのは、本線、成田空港線などの定期外収入の割合が高いことから成田空港線で輸送する成田空港、押上線から都営浅草線、京急空港線への直通運転による羽田空港への輸送によるもの大きいと考えられる。

実際に 2013(平成 25)年度から 2015(平成 27)年度にかけての中期経営計画「E2 プラン」において、鉄道事業の競争力強化のための施策として安

全性・信頼性向上に並び、成田スカイアクセスの収益力強化を掲げている。

成田スカイアクセスの収益力強化とあるが、成田スカイアクセスの利便性・知名度向上をより具体的な施策として提示しており、成田スカイアクセスのコスト削減より収入拡大に重きを置いている。その施策の理由に、国内線・国際線 LCC の増便による成田空港の発着枠の拡大と羽田空港の国際線発着枠の拡大が挙げられている¹¹。

今後も成田空港、羽田空港の利用者が増加することは鉄道事業の増収を意味する。空港輸送の高速バスも東京空港交通(株)、成田空港交通(株)などのグループ会社で運営しているため、鉄道業以外の運輸業も空港輸送で支えられる部分は大きい。そのため、沿線人口減少に伴う将来の生活利用の減少は京成電鉄にとっては他の鉄道会社ほど深刻な問題でないということが人口減少に対処する新規事業が見られない理由の1つとして考えられる。

第2の理由として、京成電鉄の「堅実」な経営姿勢である。近年の中期経営計画には「堅実」という単語が目立つ。例えば、平成22年度～24年度の中期経営計画「E1プラン」では「コア事業(運輸業)を中心に引き続き堅実な事業運営を推進」¹²を基本方針に掲げ、2013年度からの「E2プラン」でも「コア事業(運輸業)を中心に引き続き堅実な事業運営を推進し、各事業分野において一定の事業成長を実現する。」¹³という基本方針を打ち出している。

不動産投資が過大であったこと、関連事業の多角化を進める中で本業である運輸業が不振に陥ったことが原因の一部であった1970年代から80年代にかけての経営危機という過去が、現在の京成電鉄の運輸業を中心とする堅実な経営姿勢を形成していることは想像に難くない。この運輸業を中心とする堅実な経営姿勢は、新規事業への投資リスクに対して極めてリスク回避的であること意味している。

¹¹ 京成グループ中期経営計画E2プラン(2013-2015年度)説明会別冊資料
http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/presentation/2013_e2-plan_2.pdf

¹² 京成電鉄「第167期(平成22年3月期)ビジネスレポート」
<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/library/dl/businessreport/keisei167.pdf>

¹³ 京成電鉄ホームページ「経営計画」
<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/management/managementplan.html>

京成電鉄では、空港輸送の需要の見込みにより、生活利用の維持のため、沿線人口維持のための関連事業の投資の必要性は迫られていない。経営危機の過去から形成されるリスク回避的な姿勢により新規事業への投資のインセンティブも低い。ただし、沿線人口の減少とそれに伴う生活利用の減少が予測されることは常に念頭に置き、気づいたら手遅れになっているという事態は避けねばならない。コンビニ、飲食店といった流通業でも見られる、事業運営のノウハウが得られるフランチャイズ契約での参入などのリスクの低い形での投資ならば、投資リスクを恐れるがゆえに参入の意思決定が遅れることなく、適切なタイミングで施策に取り組むことが出来るだろう。