

第1章 事例研究の分析

1, 大手私鉄の経営状況

各社の関連事業の沿革を見ると、バス事業や百貨店の設立、沿線での不動産開発や商業施設展開、レジャー施設の運営など、多岐にわたって多角化を行っている様子が見て取れる

各社の営業収益をみると、鉄道業以外の事業による収益が大きい。大手私鉄において鉄道業以外の事業による収益の割合は、事業全体の概ね8割程度となっており、もっとも大きい西日本鉄道では94.0%、最小となる南海電鉄においても70.1%と高く、鉄道業以外への依存が大きくなっていることが伺える。

	東武	西武	京成	京王	東急
鉄道	24.6	29.5	22.5	17.6	14.2
その他運輸	11.5		31.6	10.7	2.6
不動産	12.5	9.2	9.2	8.3	15.4
流通	35.8	-	30.1	35.6	45.5
レジャー	4.8	33.2	4.3	15.7	8.4
その他	9.1	28.1	2.4	12.1	14.0

	京急	小田急	相鉄	名鉄	近鉄
鉄道	26.5	22.9	12.1	13.0	12.1
その他運輸	18.0	8.2	2.2	11.1	4.8
不動産	11.2	10.8	26.1	14.3	12.3
流通	22.7	39.4	41.8	42.4	30.9
レジャー	9.5	4.7	9.8	8.3	38.6
その他	12.0	13.9	8.0	11.0	1.2

	南海	京阪	阪急阪神	西鉄
鉄道	29.9	29.2	50.3	6.0
その他運輸	16.8			16.5
不動産	13.6	28.9	3.8	14.7
流通	14.1	31.2	-	40.4
レジャー	18.4	9.6	38.3	9.9
その他	22.3	1.0	7.7	12.5

図表 3-1-1 大手私鉄 15 社の 2014(平成 26)年度¹営業収益構成比 (%)
(事例研究より算出)

大手私鉄の売上高営業利益率は各社とも、事業によって様々であるが、おおむね鉄道業は他事業に比べ高水準となっている。

	東武	西武	京成	京王	東急
鉄道	18.02	14.77	12.29	12.98	15.98
その他運輸	5.15		13.03	4.26	
不動産	14.64	30.38	16.96	25.89	18.97
流通	0.94	-	1.51	3.02	1.35
レジャー	21.34	6.02	2.62	8.02	3.32
その他	6.92	1.56	17.01	4.24	1.22
合計	9.22	9.59	9.42	7.74	6.24

	京急	小田急	相鉄	名鉄	近鉄
鉄道	14.61	20.22	21.50	12.74	15.92
その他運輸		6.26	0.26	6.87	3.64
不動産	0.61	18.91	20.79	9.32	9.41
流通	1.76	1.39	1.17	0.02	1.43
レジャー	10.65	1.94	9.79	2.02	1.54
その他	5.29	6.68	1.30	3.89	8.69
合計	7.31	8.75	9.59	2.64	4.41

¹ 京成・名鉄・南海は 2012(平成 24)年度の値となっている。

	南海	京阪	阪急阪神	西鉄
鉄道	17.20	8.95	15.99	14.73
その他運輸	7.85			1.94
不動産	22.80	16.49	18.01	18.07
流通	10.80	3.30	-	1.22
レジャー	2.83	11.08	8.40	3.78
その他	2.45	-	2.48	1.07
合計	11.90	9.48	18.29	4.86

図表 3-1-2 大手私鉄 15 社の事業ごとの 2014 年度²営業利益率(%)
(事例研究より抜粋)

このように大手私鉄においては多角化が進み、関連事業への収益依存も大きい。事例研究を通じ、大手私鉄の経営の考察にあたっては、鉄道業だけではなく、その関連事業を含めた全体を検討する必要があることが、改めて明らかになったといえる。

2. 沿線人口維持という視点

第 3 部では鉄道利用について、沿線住民による利用を生活利用、そうでない客による利用を観光利用³とよぶ。このうち生活利用は、路線の沿線に定住人口を確保していなければ発生し得ない。そこで事例研究では、各社の沿線人口維持のための施策を調査した。

結果、大多数の大手私鉄において、沿線に定住することの魅力を高め、沿線人口の維持を目指す施策が取られていた。沿線の魅力を高めるコノについて東急電鉄・京王電鉄などいくつかの事業者では「沿線価値」という表現を用いており、これについてはこの章に続くコラムで考察している。

施策を地理的に分けると、東武鉄道のスカイツリー関連事業や東急電鉄の渋谷地区開発といったターミナル駅周辺での施策と、京王電鉄・相模鉄道等が取り組む家事・子育て事業のような沿線広範囲で行われる施策に区分できる。

² 京成・名鉄・南海は 2012(平成 24)年度の値となっている。

³ 空港アクセスといった一般的な観光利用から想起されるものとは異なるものも、この定義では含まれる。

事業の内容としては、不動産・流通・レジャー事業など、大手私鉄が企業規模を拡大させるなかで伝統的に取り組んできた事業を、ターゲット層を拡大、あるいは変更するなどして深化させたもの、いわば「市場深耕型」あるいは「市場開拓型」の施策が中心にある。例えば従来の百貨店に対しての、東武鉄道の東京ソラマチや東急電鉄のヒカリエはこれにあたる。いずれもターミナル駅における集客施設としての商業施設展開という本質は、半世紀以前より取り組んできた百貨店業と変わっていない。

これに対し、家事支援・子育て支援・介護事業・住み替え支援といった、全くの新規事業も見られる。

多くの事業者が沿線人口の維持に力を入れている一方で、沿線人口の維持すなわち生活利用の確保よりも、観光利用の方に重点をおいている事業者も散見された。例えば近畿日本鉄道は沿線の観光資源による集客を重視しており、京成電鉄や名古屋鉄道、南海電鉄は空港輸送を収益源とみて強化している。西日本鉄道は、沿線以外の地域での関連事業展開という、旅客収入と関わりの小さい分野での収益拡大を図っており、大手私鉄のなかでは特殊な施策をとっているといえる。

3. 事例研究から見えてくる課題

事例研究によれば、大手私鉄における 2010(平成 22)年・2040 年の沿線人口推計は、この期間において、東急電鉄を除いた事業者では、5~14%程度減少すると予測されている。近畿日本鉄道は 18.37%減と特に大きい。世代別に見ると、15~64 歳の生産年齢人口層が 20~30%程度の割合で激減する一方、65 歳以上の高齢者は 30~75%程度の割合で著しく増加するとされる。こうした人口減少社会における生活利用の確保が、多くの事業者に共通する課題となっている。

ただし京成電鉄・名古屋鉄道・西日本鉄道の 3 社においては、空港輸送や関連事業による収入が大きいことから、人口減少への対応の必要性は今のところ意識されていないようである。