

日本の鉄道事業における経営多角化の類型化と比較分析

石川 順章

本研究では、鉄道事業における経営多角化について考察した。Rumelt (1974) が開発し、吉田 (1986)、正司 (1998)、鎌田・山内 (2010) などが展開してきた類型化手法を用い、連結財務諸表の売上高や営業費用、セグメント情報などのデータをもとに、類型化、及び多角化度指数による分析を行った。その際、先行研究と分析対象の状況を参考にして、独自の類型化、及び判定基準を用いた。新たな試みとして、レジャー・サービス事業について垂直的事業と位置付けた点や、先行研究において2種類に分かれていた垂直的関係に対する解釈を両方採用した点などが挙げられる。分析の結果、近年の鉄道事業における経営多角化の動向について整理し、またJR、大手民鉄、準大手民鉄、中小民鉄について経営多角化の動向が異なることを示した。

keywords : 経営多角化、鉄道事業、多角化度指数、Rumelt、多角化戦略の類型化

目次

はじめに

第1章 先行研究の考察

1. 企業における経営多角化の類型化に関する先行研究
2. 日本の鉄道事業における経営多角化の類型化に関する先行研究

第2章 本研究における経営多角化の類型化

1. 鉄道事業における経営多角化の展開状況
2. 本研究における個別事業の分類手法の検討
3. 本研究における経営多角化戦略の類型化手法の検討
4. 分析結果とその考察

おわりに

はじめに

日本の鉄道事業は、古くから経営の多角化を行っている。特に大手民鉄における経営多角化は歴史も古く、現在にも通ずるビジネスモデルが早くから構築されてきた。今日、鉄道会社は、鉄道沿線における不動産事業、駅売店や車内及び沿線における小売事業、郊外におけるテーマパークや演芸・スポーツ興業、鉄道ネットワークを補完するバス・タクシー事業など、様々な事業を営んでいる。一方、日本において民営鉄道（民鉄）は、

鉄道ネットワークの構築に大きな役割を果たしており、現在も多くの民鉄が存在する。そのため、その経営の状況も多様であると考えられる。また、近年の経済・社会環境の激変は、鉄道事業をとりまく環境も大きく変化させており、「選択と集中」などに代表される経営多角化の見直しが行われるなど、企業経営に大きな影響を与えている。以上のことから、鉄道事業の経営多角化の最近の動向を把握することは有意義であると考えられる。

本研究では、先行研究をもとに、鉄道事業における経営多角化について検討する。まず第1章で先行研究のレビューを行う。続いて第2章では、鉄道事業における経営多角化の類型化の手法を検討する。また、検討した手法に基づき、鉄道事業における経営多角化の類型化を行い、多角化度指数と営業収支率を用いて、分類された各企業について共通性や相違点についての考察を行う。多角化度指数としては、数式1で表されるDI (Diversification Index) を用いる。このうち $\sqrt{\quad}$ の内部は、ハーフィンダール=ハーシュマン指数 (HHI) であり、DIはハーフィンダール多角化指数とも呼ばれる。DIは1種類の事業のみを行う企業では0となり、多角化が進んでいるほど大きくなる。

次に、本研究におけるデータ分析の対象について述べる。現在の日本における鉄道事業者は、旧

表1 分析対象28社

	分類	会社名	略称	データの年度
1	JR	東日本旅客鉄道株式会社	JR東日本	1995～2012
2		東海旅客鉄道株式会社	JR東海	1996～2012
3		西日本旅客鉄道株式会社	JR西日本	2001～2012
4	大手民鉄	東武鉄道株式会社	東武	2005～2012
5		西武鉄道株式会社	西武	2000～2012
6		京成電鉄株式会社	京成	2005～2012
7		京王電鉄株式会社	京王	2001～2012
8		小田急電鉄株式会社	小田急	2005～2012
9		東京急行電鉄株式会社	東急	2000～2012
10		京浜急行電鉄株式会社	京急	2005～2012
11		東京地下鉄株式会社	東京メトロ	2005～2012
12		相模鉄道株式会社	相鉄	2000～2012
13		名古屋鉄道株式会社	名鉄	1999～2012
14		近畿日本鉄道株式会社	近鉄	2006～2012
15		南海電気鉄道株式会社	南海	2001～2012
16		京阪電気鉄道株式会社	京阪	2000～2012
17		阪急電鉄株式会社	阪急	2001～2012
18		阪神電気鉄道株式会社	阪神	2006～2012
19	西日本鉄道株式会社	西鉄	2002～2012	
20	準大手民鉄	新京成電鉄株式会社	新京成	2005～2012
21		北大阪急行電鉄株式会社	北急	2008～2012
22		山陽電気鉄道株式会社	山陽	2008～2012
23	中小民鉄	秩父鉄道株式会社	秩鉄	2007～2012
24		富士急行株式会社	富士急	2000～2012
25		伊豆急行株式会社	伊豆急	2002～2012
26		京福電気鉄道株式会社	京福	2003～2012
27		神戸電鉄株式会社	神鉄	2008～2012
28		広島電鉄株式会社	広電	2004～2012

資料) 筆者作成。

$$DI = \left(1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2} \right) \times 100$$

(p_i は*n*個の事業を持つ企業の*i*番目の事業の売上高比率)

数式1 ハーフィンダール多角化指数 (DI)

日本国有鉄道 (以下「旧国鉄」) の分割・民営化によって誕生したJR旅客6社と貨物1社、大都市交通を担っている大手民鉄と準大手、地方交通

を担う中小民鉄、地方公共団体 (公営)、及び第三セクターに分類される。本研究ではこのうち、上場しているなどで財務諸表データの入手しやすいJR本州3社、大手民鉄16社、準大手民鉄3社、中小民鉄6社の計28社を分析対象とする (表1)。分析に用いるデータは、分析対象26社の連結財務諸表より入手した。そのため、入手可能なデータの年度が各社によりばらつきがある。

$$SR = \frac{\text{最大の収益をもたらす個別事業の収益}}{\text{企業全体の収益}}$$

$$VR = \frac{\text{垂直的統合事業から得られる全ての副産物、中間製品、最終製品による収益}}{\text{企業全体の収益}}$$

$$RR = \frac{\text{最大の、関連づけられる事業群による収益}}{\text{企業全体の収益}}$$

資料) 鳥羽・山田・川辺・熊沢訳、R. P. ルメルト (1977)、pp.22-23より作成。

数式2 SR、VR、RRの定義

第1章 先行研究の考察

1. 企業における経営多角化の類型化に関する先行研究

企業の多角化戦略を類型化する試みは多くの研究によってなされている。本研究においては、企業の経営多角化の類型化に関する研究としてH・イゴール・アンゾフ (H. Igor. Ansoff, 1971)、リチャード・P・ルメルト (Richard P. Rumelt, 1974) を取り上げ、次に日本の鉄道事業における経営多角化の類型化に関する研究として吉田茂 (1986)、正司健一 (1992、1998)、鎌田裕美・山内弘隆 (2010) を取り上げる。

企業戦略の父とも呼ばれるアンゾフは、顧客のタイプと製品の技術の2つの面からそれぞれの関連性によって分類する「製品—市場マトリクス」を提唱し、企業の戦略を市場浸透、市場開拓、製品開発、多角化の4種類に分類した。このうち、市場浸透、市場開拓、製品開発の3戦略は、市場あるいは製品のいずれか、または両方について既存のものを利用しており、「拡大化」と呼んで多角化と区別している。それに対し、製品と市場の両方が新規の領域である戦略が、多角化であるとした。

ルメルトは、SR (specialization ratio: 特化率あるいは専門化率)、RR (related ratio: 関連率)、VR (vertical ratio: 垂直率) の3つの指標を用いた多角化戦略の分類体系を開発した(数式2)。これらの指標をもとに、ルメルト (Rumelt, 1974) は1946~1969年という期間におけるアメリカの大企業に関して分析を行った。そのなかで、

「関連型」に属する企業は、大部分の基準から見て他の企業よりも優れていることを示し、本業と関係ない分野にまで進出した場合よりも、関連した事業分野への展開にとどまっていた方が収益性はより高いことを指摘した¹。

2. 日本の鉄道事業における経営多角化の類型化に関する先行研究

ルメルトによる経営多角化の分類を、日本における交通産業、特に鉄道事業について取り扱った研究として、吉田 (1986)、正司 (1992、1998)、鎌田・山内 (2010) を取り上げる。

SR、RR、VR等の指標を用いて経営多角化戦略の類型化を行うにあたり、各個別事業を本業、垂直的事業、関連的事業、非関連事業に分類する必要がある。吉田 (1986) は、本業を鉄道事業、垂直的事業を本業に対するフィーダーサービス(二次的交通)を提供すると位置付けて自動車(バス・タクシー)事業、関連的事業を鉄道ネットワークとの市場的関連性の観点から不動産事業、それ以外の事業を非関連事業と分類した。

正司 (1998)、及び正司健一・Bruce J. Killeen (2000) は、鉄道事業を除く各個別事業にはそれぞれ「垂直」、「関連」、「非関連」の特性がみられることもあり、吉田 (1986) のように1つの事業を1つのタイプに対応させる分類手法は実態を反映するとは言い難いと指摘した。そのうえで、各個別事業にそれぞれ「垂直」、「関連」、「非関連」の割合を設定した(表2)。

鎌田・山内 (2010) は、「垂直的多角化」についてそれまでとは異なる2種類の解釈を示した。

¹ 鳥羽欽一郎・山田真喜子・川辺信雄・熊沢孝訳、R. P. ルメルト (1977)、p.149.を参照。

表2 吉田（1986）及び正司（1998）による個別事業の分類

部門名		吉田（1986）	正司（1998）
鉄軌道（鉄道）事業	本業	100%	100%
自動車（バス・タクシー）事業	垂直	100%	60%
	関連	0%	30%
	非関連	0%	10%
不動産（開発）事業	垂直	0%	30%
	関連	100%	60%
	非関連	0%	10%
その他事業	垂直	0%	40%
	関連	0%	40%
	非関連	100%	10%

資料) 吉田（1986）及び正司（1998）より作成。

表3 鎌田・山内（2010）による個別事業の分類

多角化タイプ	部門名あるいは事業の内容
本業	鉄軌道（鉄道）事業
垂直	インフラ部分である線路、鉄道を動かすための施設や技術に関する事業
関連	自動車（バス・タクシー）事業、流通事業、不動産事業、ホテル事業、レジャー・サービス事業
非関連	その他事業

資料) 鎌田・山内（2010）より作成。

表4 吉田（1986）及び鎌田・山内（2010）による多角化戦略の類型化

戦略タイプ	判定基準（吉田）	判定基準（鎌田・山内）
1. 専業型	$0.9 \leq SR$	$0.7 \leq SR$
2. 垂直型	$SR < 0.9, 0.7 \leq RR < VR$	除外
3. 本業型	$0.7 \leq SR < 0.9, RR < 0.7$ または $VR < 0.7$	$SR < 0.7, 0.5 \leq RR$
4. 関連型	$SR < 0.7, 0.7 \leq RR$	$0.6 \leq SR < 0.7$
5. 非関連型	$SR < 0.7, RR < 0.7$	$SR < 0.6$

資料) 鎌田・山内（2010）より作成。

1つめは、吉田（1986）のように、本業である鉄道事業のフィーダーサービス（二次的交通）として自動車（バス・タクシー）事業を垂直的事業とするものである。2つめは、垂直的関係を「物、情報、サービスなどの供給部門とそれらを利用する部門との関係」であると捉え、本業である鉄道事業のインフラ部分を垂直的事業とするものである。鎌田・山内（2010）は最終的には後者を採用し、自動車（バス・タクシー事業）は関連的事業

と位置付けている（表3）。

また、鎌田・山内（2010）は三大都市圏における大手民鉄13社とJRの本州3社の、合計16社について、多角化戦略タイプを分類したが、垂直的関連事業として位置づけた「インフラ部分である線路、鉄道を動かすための施設や技術に関する事業」の個別売上高データを入手できなかったため、垂直的事業を分類から除いている。先行研究による戦略タイプとその判定基準については（表4）

のとおりである。

第2章 本研究における経営多角化の類型化

1. 鉄道事業における経営多角化の展開状況

本研究においても、先行研究と同様、経営多角化における戦略タイプの類型化を試みる。その際、戦略タイプの判定基準はRumelt (1974) や後の研究の手法に倣い、分析対象会社の状況から検討することとする。また、個別事業単位は、個別事業の売上高を戦略タイプの判定に利用する都合上、各社の連結財務諸表から個別の売上高データが入手可能な単位とする。さらに、戦略タイプの類型化にあたり、各個別事業のタイプを分類する必要があるが、その際も分析対象である26社の状況から検討する。

各社の経営多角化の状況はそれぞれ個性的ではあるものの、全体に共通する特徴もある。各社が展開している個別事業の種類は、各社の2012年度の連結財務諸表上におけるセグメント情報によれば、主に「運輸（鉄道、バス、タクシー）事業」、「流通（小売）事業」、「不動産事業」、「レジャー・サービス事業」、「建設事業」、の5つの事業分野と、「その他事業」を合わせた6つである（表5）。上記6種の事業分野について、分析対象とする26社の2012年度の展開状況について述べる。

まず、運輸事業は26社すべてが行っている。鉄道事業のほか、バス・タクシー事業も含まれる。近年では、バス・タクシー事業はより本業に近い位置づけとなり、個別の事業ではなく鉄道事業と同じセグメントに組み入れられる場合が多い。鉄道事業が駅と駅を結ぶ線的な特徴を持つのに対し、バス・タクシー事業は駅を中心に面的な到達範囲を持ち、鉄道事業では到達できない範囲を補うことができる。つまり、鉄道事業とバス・タクシー事業を組み合わせることで、より総合的、完結的な輸送サービスを提供することができる²。

流通事業は、JRでは3社すべてと大手民鉄では14社が展開している。純大手民鉄では山陽の1

社のみ、中小民鉄では秩鉄、神鉄、広電の3社と比較的少ない。ただし独立したセグメントとされていない場合でも、駅における売店などを運営していることも多いと考えられる。

不動産事業は28社すべてが展開しており、主に沿線における住宅分譲・賃貸等の事業を行っている。

レジャー・サービス事業は、大手民鉄では12社、準大手民鉄では山陽の1社、中小民鉄では秩鉄、富士急、京福、広電の4社が展開している。旅行業やゴルフ場を多くの会社が経営しているほか、野球チームや、その会社を特徴づけるほどの有名なレジャー施設を経営している場合もある。東武の東武動物公園や東京スカイツリー、阪神の阪神タイガースや宝塚劇場などはそのような代表例である。また、民鉄が野球チームを運営する例は過去にも多く存在し、かつて近鉄は近鉄バファローズを、西鉄は西鉄軍や西鉄ライオンズというチームを運営していた。

建設事業は、独立したセグメントとしているのは大手民鉄7社と中小民鉄では広電の1社にとどまるが、その他事業の中に建設事業が含まれている場合も多い。

その他事業の内容は各社によって異なるが、おおむね以下の6種類に分類できる。各社はこれらの事業を複数組み合わせる「その他事業」として1セグメントとしている。まず第1に、鉄道車両整備業、国内物流事業など「運輸事業」に分類できる事業である。鉄軌道事業には運輸、運転、保守の3部門があり、鉄道車両整備業はこのうち保守部門に含まれると考えられる。また運輸事業は旅客及び貨物の運輸であるが、本研究ではバス・タクシーなど自動車による運輸も含めているため、国内物流事業は運輸事業に含まれると考えられる。第2に、商社業、自動車整備販売業など、「流通事業」に分類できる事業である。第3に、ホテル業、旅行業、スポーツ興行など、「レジャー・サービス事業」に分類できる事業である。第4に、土

² 石井 (1995) は「鉄道輸送というのは鉄道単体で輸送サービスが完結するのではなく、バスなどとの乗り継ぎに始まって、駅・ターミナル施設における各種サービス、構内での買い物・飲食・物販、アコモデーションなどがトータルに提供されることによって初めてサービスが完結する」と指摘している。

木・建設業、園芸・造園業など「建設業」に分類できる事業である。これらの事業は、「建設事業」としてセグメントを独立させている場合もある。第5に、ビル管理・メンテナンス業など、「不動産事業」に分類できる事業である。不動産の開発、賃貸・分譲、管理、メンテナンスは一連のサービス・プロセスを形成しており、相互に深い関連があると考えられる。第6に、金融業、情報処理業、金属リサイクル事業など、第1から第5の事業分類に当てはまらない事業である。

2. 本研究における個別事業の分類手法の検討

本研究における個別事業の分類を、前節で挙げた各事業について検討する。まず運輸事業について検討する。先行研究においては、いずれも鉄道事業は本業に分類されている。自動車事業は吉田(1986)では垂直的の事業、正司(1998)では垂直60%、関連30%、非関連10%、鎌田・山内(2010)では関連的の事業、と分類されている。自動車事業が垂直的の事業に分類される根拠は、自動車事業には鉄道事業へのフィーダーサービスとしての側面があることである。また、自動車事業が関連的の事業に分類される根拠は、鉄道事業との市場の関連性である。しかし、近年の鉄道各社の有価証券報告書における事業の種類別セグメント情報では両者は運輸事業として一体となっており、鉄道会社における鉄道事業と自動車事業は、人や物を出発地から目的地に輸送するというトータルなサービスとして一体的な位置づけとなっていると考えられる。そのため、本研究においては鉄道事業と自動車事業を区別せずに「運輸事業」とし、「本業」に分類する。

次に不動産事業とレジャー・サービス事業について検討する。先行研究においては、不動産事業は吉田(1986)と鎌田・山内(2010)では関連的の事業、正司(1998)では垂直30%、関連60%、非関連10%、と分類されている。レジャー・サービス事業は吉田(1986)と正司(1998)ではその他事業に分類され、鎌田・山内(2010)では関連的

事業に分類されている。不動産事業とレジャー・サービス事業を関連的とする根拠は、鉄道事業との市場関連性である。しかし、吉田(1986)が「不動産事業を垂直的の事業に分類しなかったのは問題があるかもしれない³⁾」とも述べているように、不動産事業は鉄道沿線における住宅開発などにより、本業である鉄道などの運輸事業に旅客を供給するという垂直的の要素がある。また、沿線におけるレジャー施設の運営なども、その施設に行くための交通手段として本業へ旅客を供給する。そのため、本研究では不動産事業とレジャー・サービス事業は垂直的の事業に分類する。

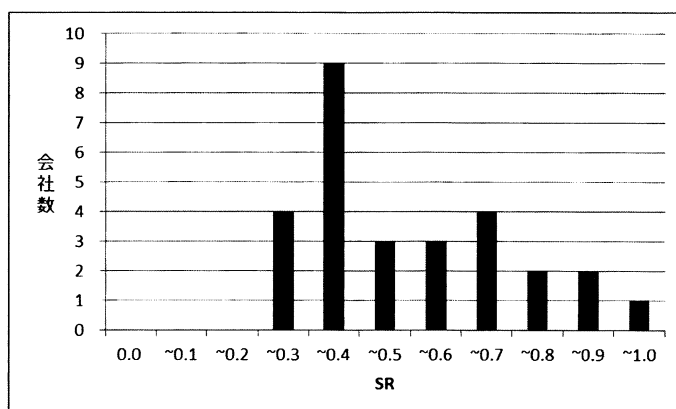
続いて、建設事業について検討する。先行研究においてはいずれもその他事業として非関連事業(正司(1998)では垂直40%、関連40%、非関連10%)に分類されている。しかし、各社のセグメント情報においてはその他事業に組み入れられている場合もあるが、独立したセグメントとしている場合も多い。鎌田・山内(2010)では垂直的関係について、「物・情報・サービスなどの供給部門とそれらを利用する部門との関係⁴⁾」としている。本研究ではそれを「建設事業と、それによって建設された各種建造物を利用する運輸事業、流通事業、不動産事業、レジャー・サービス事業など多くの事業との関係」と解釈し、建設事業を垂直的の事業に分類する。それにより、本研究では2種類の垂直的関係の解釈が存在することになる。

続いて、流通事業について検討する。吉田(1986)及び正司(1998)ではその他事業にまとめられているが、鎌田・山内(2010)では関連的の事業に分類されている。本研究では本業との市場の関連があると考え、鎌田・山内(2010)と同様に流通事業を関連的の事業に分類する。

最後に、その他事業について検討する。先行研究においてはその他事業を非関連事業と分類している場合が多いが、前述したように、その他事業には本業、垂直、関連、非関連に分類できる事業が含まれており、各社はこれらの事業を複数組み合わせ「その他事業」として1つのセグメント

³⁾ 吉田(1986) p. 31.

⁴⁾ 鎌田・山内(2010) p. 97.



資料) 筆者作成。

図1 2012年度のSRの分布状況

表5 本研究における個別事業の分類

多角化タイプ	部門名
本業	運輸事業
垂直	不動産事業、レジャー・サービス事業、建設事業
関連	流通事業
未分類	その他事業

資料) 筆者作成。

としている。また、「その他事業」は各社によってその内容が異なるということもある。そのため、既存研究のようにその他事業をすべて非関連事業として分類することには問題があると考えられる。そこで本研究においては、非関連事業の分類は今後の課題とし、分類を行わないこととする(表5)。

3. 本研究における経営多角化戦略の類型化手法の検討

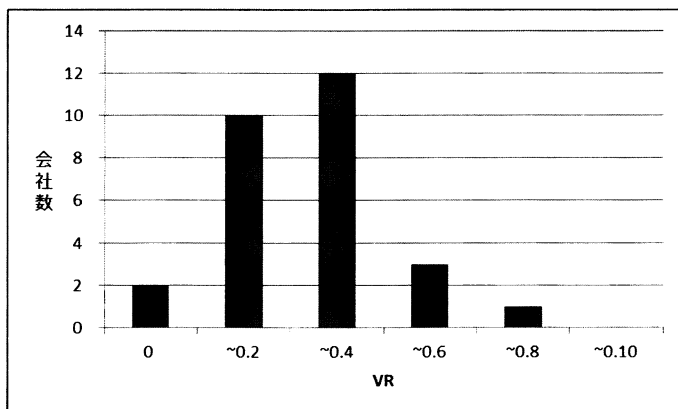
次に、戦略タイプ判定基準の検討を、分析対象会社の状況と先行研究を参考にして行う。まずSRについて検討する。SRによって分類されるのは先行研究によれば「專業型」と「本業型」である。このうち「專業型」は、ほぼ多角化を行っていない企業であると従来定義されてきており、Rumelt (1974) における単一事業 (Single) 企業

($0.95 \leq SR$)、及び吉田 (1986) における專業型 ($0.9 \leq SR$) である。鎌田・山内 (2010) では專業型を $0.7 \leq SR$ と定義しており、多角化をある程度展開している企業も含めている。本研究においては、特に鉄道事業を取り扱っている点を重視し、吉田 (1986) と同じく $0.9 \leq SR$ を專業型の判定基準とする。

また、SRの2012年度の分布(図1)についてみると、0.3~0.4に9社が集まっており、0.6~0.7もわずかにピークが見られる。そこで、2つのピークを異なる戦略タイプと分類されるようにするため、 $0.5 \leq SR$ という基準を設け、 $0.5 \leq SR < 0.9$ を「本業型」とする。

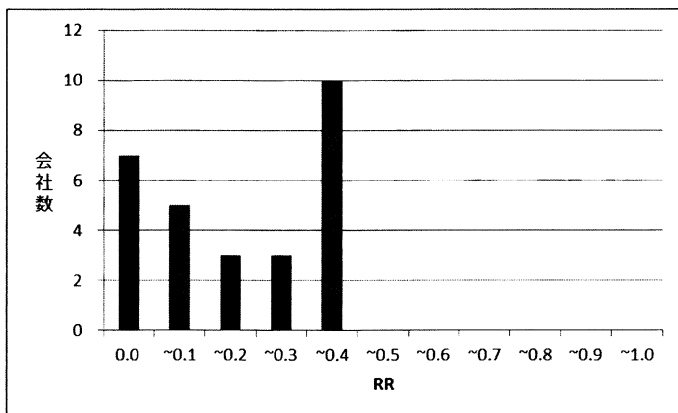
次に、VRとRRについて検討する。2012年度のVR及びRRの分布状況(図2~図3)を見ると、0.2~0.4にピークがある。そこで $0.2 \leq VR$ を「垂直型」の条件とする。また、2012年度のRRの分布状況は、0と0.3~0.4の2か所にピークが現れている。そのため、 $0.3 \leq RR$ を「関連型」の条件とした。さらに、「垂直型」「関連型」を区別するため、 $VR > RR$ を垂直型の条件、逆に $RR > VR$ を関連型の条件とした。

最後に、以上の条件にすべて当てはまらない場合について検討する。このような場合、先行研究においては「非関連型」としていることが多い。しかし、本研究における個別事業の分類は「本業」「垂直」「関連」と未分類の「その他事業」である



資料) 筆者作成。

図2 2012年度のVRの分布状況



資料) 筆者作成。

図3 2012年度のRRの分布状況

表6 本研究における多角化戦略の類型化

戦略タイプ	判定基準
1. 専業型(S)	$0.9 \leq SR$
2. 本業型(D)	$0.5 \leq SR < 0.9$
3. 垂直型(V)	$SR < 0.5, RR < VR, 0.2 \leq VR$
4. 関連型(R)	$SR < 0.5, VR < RR, 0.3 \leq RR$
5. 総合型(G)	上記以外

資料) 筆者作成。

ため、専業型、本業型、垂直型、関連型のいずれにも当てはまらない企業が、非関連事業へ進出していることにはならない。むしろその場合は、本

業、垂直的事業、関連的事業をまんべんなく展開している企業であると考えられる。そこで本研究では、そのような企業を「総合型」企業と位置付けることとする。なおこの問題は、その他事業の分類手法と合わせて、今後も検討すべき課題であるとする。本研究における経営多角化の戦略タイプとその判定基準は、表6のように表される。

4. 分析結果とその考察

前節において決定した経営多角化の戦略タイプとその判定基準に基づいて、分析対象28社を分類し、多角化度指数、営業取支率を調査した(表7)。以下に、調査結果について先行研究と比較しながら

ら考察する。

まず、JR3社及び東京メトロ⁵は、全ての年度で戦略タイプは「本業型」であった。DIは比較的低いが増加傾向にあり、多角化を積極的に進めていることを示している。また、営業収支率をみると、概ね110%以上と比較的高い収益性を確保している。

次に大手民鉄は、DIを見ると各社、各年度とも比較的高い値となっており、特に垂直型と関連型に分類された企業はその傾向が強い。DIの推移は、ほぼ横ばいのケース、増加しているケース、減少しているケースとまちまちである。これは大手民鉄の経営状況が多様であることを示すものと考えられる。また、年度によって複数の戦略タイプに分類される企業が多く、比較的大胆な戦略の転換を行っている可能性がある。営業収支率においてもかなりのばらつきがあり、一時期はグループ全体で赤字に転落した相鉄のようなケースがある一方、110%を超える比較的高い収益性を維持しているケースもある。

準大手民鉄、及び中小民鉄については、DIは減少している企業が比較的多い。多角化経営を見直し、収益性の高い事業に集中する傾向があるものと考えられる。準大手民鉄及び中小民鉄の戦略タイプの推移をみても、変化が見られたケースは垂直型から本業型、関連型から本業型、本業型から專業型と、集中化の傾向にある。その要因としては、近年の経済・社会環境の変化が、大手民鉄やJRと比べて規模の小さい準大手や中小民鉄の経営状況に、より大きな影響を与えており、収益性の悪化した事業の縮小や売却を行う動きが活発化していることなどが考えられる。営業収支率を見ても、一部に高い収益性を確保している企業もあるが、多くの企業で厳しい経営状況にあることが窺える。

おわりに

本研究では、1995年度から2012年度までのデータを用いて、鉄道事業における経営多角化の類型化とその考察を行った。その結果、最近の鉄道事

業における経営多角化の動向を示すことができた。また、分析対象をJR、大手民鉄、準大手民鉄、中小民鉄とし、それぞれの動向の類似点、相違点についても整理することができた。また、独自の事業分類と戦略類型、及び判定基準を用いたことで、従来と異なる分析結果となった。しかし、従来になかったような新しい知見が得られたとはいえない。今後の研究課題としては、以下の点が挙げられる。まず、分析対象の拡大である。本研究において分析対象に含まれなかった公営、及び第三セクターによる鉄道事業の分析が必要であると考える。また、今回、非上場等でデータが入手できなかったケースについては、ヒアリングを行うことなどによって情報を入手し、経営多角化の分析を行うことができると思われる。次に、戦略タイプ及びその判定基準についての妥当性の問題である。本研究においては、分析対象企業の状況や先行研究をもとに戦略タイプと判定基準を検討し定めたが、分析対象の企業や年度等のデータを変更して分析する場合にはその都度、検討しなおす必要がある可能性がある。また、本研究において新たに設定した「総合型」企業に分類される企業は1社もなく、「総合型」とした企業の位置づけについても今後検討していく必要がある。最後に、本研究においては垂直的関係の解釈について2種類の解釈を同時に用いているが、戦略タイプの判定の際に2種類の垂直的関係が1つにまとめられている。このことには問題がある可能性があり、垂直的事业をさらに細かく分類するなど、今後の検討を要する。

参考文献

- 広田寿亮訳、H. I. アンゾフ (1969)『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。(H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.)
- 石井晴夫 (1995)『交通産業の多角化戦略』交通新聞社。
- 鎌田裕美・山内弘隆 (2010)「鉄道会社の多角化戦略に関する分析」『交通学研究』第54巻、pp.95-104。
- 正司健一 (1992)「京阪神都市圏私鉄の多角化経営」『運輸と経済』第52巻第7号、pp.44-49。
- 正司健一 (1998)「大手私鉄の多角化戦略に関する若干の考察：その現状と評価」『国民経済雑誌』第177巻第2号、

⁵ 帝都高速度交通営団(営団)が2004年に民営化して誕生した東京メトロは、その設立の経緯もJRと近い。

pp.49-63.

正司健一・Bruce J. Killeen (2001)「中小私鉄の多角化戦略について：予備的考察」『国民経済雑誌』第184巻第5号、pp.1-16.

吉田茂 (1986)「交通事業の多角化：日本の交通事業を中心

に」『運輸と経済』第46巻第4号、pp.27-36.

鳥羽欽一郎・山田真喜子・川辺信雄・熊沢孝訳、R. P. ルメルト (1977)『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社。(Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School, 1974.)

表7 1995～2012年の各社の戦略タイプ、DI、営業収支率

	東武			西武			京成			京王			小田急			東急			京急					
	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR			
1995																								
1996																								
1997																								
1998																								
1999																								
2000				D	32.9	106										V	52.5	107						
2001				D	35.1	105				R	44.4	109				V	56.3	105						
2002				D	35.2	106				R	44.0	109				V	56.6	106						
2003				D	35.0	106				R	43.9	109				V	56.6	105						
2004				D	34.8	106				R	45.1	109				V	51.5	108						
2005	R	46.6	108	D	35.2	108		R	41.4	112	R	45.1	110	R	47.3	106	R	45.9	107	V	48.5	112		
2006	R	47.2	108	V	39.9	106		R	40.8	111	R	44.8	111	R	48.2	108	R	46.7	106	V	49.8	112		
2007	R	45.8	108	V	40.7	106		R	40.5	111	R	44.1	111	R	47.5	108	R	47.0	107	V	48.7	112		
2008	R	45.8	106	V	38.5	104		R	39.6	111	R	44.2	109	R	43.2	106	R	46.8	105	R	48.0	110		
2009	R	46.4	105	V	49.4	106		D	38.3	110	R	44.9	108	R	43.7	106	R	48.2	104	R	45.7	107		
2010	R	45.3	106	V	48.3	107		D	37.3	109	R	44.9	108	R	43.3	107	R	48.6	105	R	45.8	107		
2011	R	45.5	106	V	49.1	108		D	36.3	109	R	45.2	108	R	43.2	108	R	48.4	105	R	45.3	107		
2012	R	46.5	110	V	49.4	110		D	37.9	110	R	46.2	108	R	43.5	109	R	44.5	106	R	46.6	107		
	大手民鉄																							
	東京外口			相鉄			名鉄			近鉄			南海			京阪			阪神					
	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR			
1995																								
1996																								
1997																								
1998																								
1999																								
2000				V	49.8	98				R	45.7	103							R	48.5	106			
2001				V	51.3	100				R	45.1	103				V	50.3	109	R	47.8	105			
2002				V	52.6	108				R	44.8	104				V	50.9	112	R	48.7	108			
2003				V	50.0	107				R	44.8	105				V	49.9	110	R	47.6	107			
2004	D	12.7	125	R	44.6	108				R	44.9	105				V	48.8	112	R	46.4	108			
2005	D	12.8	129	R	45.1	108				V	45.8	106				V	47.9	114	R	45.6	108			
2006	D	13.6	134	R	45.7	108				V	44.4	105				V	47.9	116	R	44.7	109	V	52.2	109
2007	D	15.9	136	R	43.9	108				V	43.8	105	R	43.2	108	V	47.6	118	R	43.7	107	V	58.6	111
2008	D	15.2	130	R	43.2	106				V	44.4	104	R	43.9	105	V	46.8	112	R	45.8	106	V	55.5	113
2009	D	15.0	129	R	46.2	106				V	43.7	103	R	45.2	104	V	46.9	113	R	47.0	106	V	52.2	113
2010	D	14.5	128	R	45.1	105				V	45.3	105	R	46.0	104	V	47.3	112	R	44.9	107	V	51.3	112
2011	D	14.4	126	V	46.1	106				V	44.8	105	R	46.2	104	V	46.9	111	R	45.6	107	V	49.1	114
2012	D	14.6	130	R	45.5	109				V	56.1	106	R	46.9	105	V	46.7	114	R	47.1	109	V	49.4	114

年	大手民鉄			西鉄			JR			JR西日本			新成			大手民鉄		
	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR
1995																		
1996																		
1997																		
1998																		
1999																		
2000																		
2001																		
2002																		
2003																		
2004																		
2005																		
2006																		
2007																		
2008																		
2009																		
2010																		
2011																		
2012																		

年	大手民鉄			JR東日本			JR東海			京福			神鉄			広電		
	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR
1995																		
1996																		
1997																		
1998																		
1999																		
2000																		
2001																		
2002																		
2003																		
2004																		
2005																		
2006																		
2007																		
2008																		
2009																		
2010																		
2011																		
2012																		

年	株鉄			富士急			伊豆急			北急			京福			神鉄			広電			
	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	T	DI	OR	
1995																						
1996																						
1997																						
1998																						
1999																						
2000																						
2001																						
2002																						
2003																						
2004																						
2005																						
2006																						
2007																						
2008																						
2009																						
2010																						
2011																						
2012																						

注) Tは戦略タイプ、DIは多角化度、ORは営業収支率(%)を示す。
資料) 筆者作成。