

鉄道事業における経営多角化の分析手法に関する研究 —大手民鉄の事業分類を中心として—

石川 順章

わが国の民営鉄道経営では、政府の規制を受けながら、経営多角化によって事業の安定化、さらには収益性の向上を図ってきた。鉄道事業における経営多角化に関する研究は多数行われてきており、多くの分析手法が確立されてきた。本研究ではそのうち R. P. Rumelt の手法に基づいた先行研究について調査し、意見の相違や問題点などについて整理した。その結果、周辺事業のうち自動車事業および不動産事業についての位置づけが異なっており、流通事業およびレジャー・サービス事業については扱われていない場合が多かった。本研究では、近年重要性の増しているグループ経営を反映させるため、各企業の発表するセグメント情報に基づいて新たな事業分類と多角化タイプを提示した。また、その他の事業については各社で内容が大きく異なる点を反映させた。今後の課題としては、実際のデータ分析を踏まえた再検討、および企業ドメインの変化への対応等が挙げられる。

keywords : 「鉄道事業」、「事業多角化」、「総合生活産業」、「バリューチェーン」、「企業ドメイン」

目 次

1. 本研究の目的と手法
2. 鉄道業における経営多角化の理論的背景
3. 先行研究の調査
 - 3.1. 先行研究における分析と事業分類
 - 3.2. 先行研究における共通点および相違点
4. 本研究における事業分類の検討
 - 4.1. 鉄道事業における垂直的関係
 - 4.2. 不動産事業部門
 - 4.3. 自動車事業部門
 - 4.4. 小売・流通事業部門
 - 4.5. レジャー・サービス事業部門
 - 4.6. その他の事業部門
 - 4.7. 新たな事業分類
5. 今後の課題と展望

1. 本研究の目的と手法

わが国の鉄道事業における特徴としては、民営鉄道（民鉄）の役割が大きいことが挙げられる。鉄道の導入期において日本全国への鉄道ネットワークを構築する際には、民鉄によって敷設された路線が多く存在した。また、戦後復興から今日に至るまでの民鉄による交通サービスならびに周辺事業は、日本の経済発展および国民生活にとって重要な役割を果たしている。現在、民鉄各社の戦略は鉄道沿線の状況などによって各社とも特色

あるものとなっているが、とりわけ大手民鉄においては「総合生活産業」への脱皮を図っているという点では共通していると考えられる。

一方、鉄道事業における事業多角化に関する研究も多数発表されており、多角化行動の誘因や近年の動向をはじめとする多くの事実を明らかにしている。しかし、研究者の間でも意見の分かれる点がいくつかあり、それらを整理することは有意義であると考えられる。

本研究では、鉄道事業における経営多角化の先行研究を取り上げ、その手法について論述する。また、その違いを理論的に分析した上で、問題点を整理する。最終的には、鉄道事業における経営多角化について、先行研究をある程度整理・統合し、新たな分析手法を提起することを目的とする。

2. 鉄道業における経営多角化の理論的背景

まず、最初に基本的な経営多角化に関する理論について論述する。経営戦略の父とも呼ばれる H. Igor Ansoff (1965) は、企業が事業多角化を行う理由について次の4点を指摘している。第1は、市場の飽和、需要の下降、競争の激化、設備の老朽化といった要因により、「拡大化戦略¹⁾」だけで

は収益性目標を達成できそうにない場合である。第2に、経営資源が拡大化に必要な量よりも多い場合、その余剰資源の投資先として多角化をすることがある²。第3に、拡大化で得られる収益性よりも多角化で得られる収益性の方が大きい可能性が高い場合である。第4に、拡大化と多角化では利用できる情報量が異なるために対比して判断することが難しい場合である。企業は未進出の分野に関する情報よりも、既存の分野に関する情報を豊富に持っていることが多いため、第4の要因は頻繁に起こると指摘されている。

石井晴夫(1995)は、事業多角化の誘因について以下の4点を挙げている。第1は、企業経営における不確実性の除去である。単一の事業に対する需要や購買力は不安定であり、企業は他の市場分野への多角化行動を通じて生産活動を分散し、需要の不安定性を減少させリスクの軽減を図ろうとする。第2は、収益性の確保である。既に進出している分野に事業展開を集中するよりも、新たな産業分野に生産活動を多角化した方が高い収益性を得られる場合、企業はその産業への参入を行う。第3は、企業や組織規模の拡大つまり成長である。企業は可能な限り成長しようとするものであり、既に進出している産業分野での急速な成長が、需要の制約、競争企業との関係、あるいは他の外生的諸要因から困難である場合、企業は他の産業分野への進出を図ることによって企業規模の拡大を持続させようとする。第4は、事業の多角化によって組織の活性化を図り、企業内部に活力を与えることである。例えば事業部制の採用によって、将来の後継者に大きな権限を与え、育成の場を設けることができる³。

また、鉄道事業をはじめとする公益事業は、初期投資の巨額さ、公共性の高さなどから公益事業と位置付けられ、鉄道事業法によって参入・退出・料金などについて規制されている。そのため、運賃などを自由に設定できず、大幅に収益性を向上させることは難しい。対して、鉄道会社が兼業として営む小売、不動産、サービス業などは、政府による規制の対象とならない「非規制部門」と位置付けられる。したがって、鉄道事業を核としながらも、周辺分野に進出することで高い収益性を

見出すことができる⁴。

3. 先行研究の調査

企業が事業多角化を行う際の個別事業を分類し、その売上高比率から企業の多角化戦略のタイプを類型化する研究が多数行われている。ここでは、基本的な分析手法としてAnsoff(1969)とRichard P. Rumelt(1974)を取り上げ、さらに日本の鉄道業における研究として吉田茂(1986)、庄司健一(1998)、鎌田裕美・山内弘隆(2010)を取り上げて比較を行う。

3.1. 先行研究における分析と事業分類

まず、Ansoff(1969)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戦略、市場開拓戦略、製品開発戦略、多角化戦略の4種類に分類した。さらに、このうち多角化戦略については顧客のタイプ、製品の技術関連の有無によって水平型、垂直型、集中型、集成型、の4種類に分類している(表1参照)。また、この分類手法は事業分類にも用いることができる⁵。

表1 Ansoffによる多角化戦略・事業の分類

		製品・サービス	
		技術関連あり	技術関連無し
顧客・市場	同じタイプ	水平型	
	全く同じ	垂直型	
	類似タイプ	集中型(技術と市場関連)	集中型(市場関連)
	新しいタイプ	集中型(技術関連)	集成型

出典) 広田訳(1969)、Ansoff、p.165. により作成。

Rumelt(1974)では、SR(特化率)、VR(垂直比率)、RR(関連比率)を用いて企業の事業多角化の戦略タイプを分類・分析した。その結果、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明らかにした。これより後に述べる先行研究はRumeltを一部修正した分類・分析手法が用いられている。なお、Rumeltによる個別事業の分類は表2のとおりである。

表2 Rumelt (1974) による事業分類

タイプ	事業部門
主力	最大の収益をもたらす個別事業
垂直	垂直的統合事業から得られる副産物、中間製品、最終製品
関連	関連付けられる事業

出典) Rumelt. (1974), pp.29~32. により作成。

吉田 (1986) では、Rumelt の分析を日本の交通業に対して行った。その際、戦略タイプと判定基準を修正した (表3参照)。しかし、不動産 (開発) 事業については垂直的多角化に分類することも検討しており、吉田 (1987) では、鉄道沿線の不動産事業では、鉄道事業における外部効果を内部化するために行う垂直的多角化であり、沿線地域ではなく遠隔地域における不動産事業では、本業拡散あるいは関連拡散の多角化タイプといえるとして区別している⁶。

庄司 (1998) は、個別事業の多角化タイプについて新たな分類手法を提示した。それによれば、本業である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」の特性がみられるため、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ている。そのうえで、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4参照)。この割合は各企業に対する調査に基づいており、連結財務諸表などの公表されているデータだけでは読み取ることは困難である⁷。

なお、庄司 (1998) では関西の大手民鉄5社について、1970年度までは本業型から関連型に展開する傾向がある一方、1975年度から1993年度までは戦略選択に各社とも一貫性がみられることを示している⁸。

鎌田・山内 (2010) では、垂直的事業を「イン

表3 吉田 (1986) による事業分類

タイプ	部門名
本業	鉄軌道 (鉄道) 事業
垂直	自動車 (バス・タクシー) 事業
関連	不動産 (開発) 事業
非関連	その他事業

出典) 吉田 (1986) により作成。

表4 庄司 (1998) による事業分類

部門名	多角化タイプとその割合	
鉄道事業	本業	100%
自動車事業	垂直	60%
	関連	30%
	非関連	10%
不動産事業	垂直	30%
	関連	60%
	非関連	10%
その他事業	垂直	40%
	関連	40%
	非関連	20%

出典) 庄司 (1998), p53. をもとに一部加筆。

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」とし、関連の事業に自動車事業と不動産事業を位置づけた。しかし、大手民鉄およびJRを対象とするデータ分析に際しては、連結財務諸表に掲載されたセグメント情報を用いるため、垂直的の事業の売上高データが利用できず、最終的には垂直型の事業タイプを除外している⁹。同様に、セグメント情報では鉄道事業と自動車事業がまとめて「運輸事業」として掲載されており、分析の際にも自動車事業は本業として扱われている。

表5 鎌田・山内 (2010) による事業分類

タイプ	部門名
本業	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	バス・タクシー、流通、不動産、ホテル、レジャー・サービス事業
非関連	その他事業

出典) 鎌田・山内 (2010) p100. により作成。

3.2. 先行研究における共通点および相違点

Rumelt 以降の研究をみると、特に Rumelt とその他では分析対象が異なるが、手法についてはおおむね踏襲している。本業あるいは主力事業の位置づけについては、Rumelt が「最大の収益をもたらす事業」を主力事業としているのに対し、他の研究では「鉄道事業」を本業に限定している。したがって、バス事業や不動産事業などの周辺事業が最大の収益を上げていたとしても（主力だったとしても）、本業はあくまで鉄道事業であるということになる。

吉田（1986）以降では、事業分類において意見の分かれている点は、自動車事業および不動産事業の分類である。また、小売・流通事業、レジャー・サービス事業に言及していない先行研究もあり、これらの事業をどのように分類するのかという問題もある。それは、吉田（1986）及び庄司（1998）では鉄道統計年報などによる伝統的な分類に基づいているためであり、鎌田・山内（2010）では各企業が発表するセグメント情報に基づいているという点で異なっている。

4. 本研究における事業分類の検討

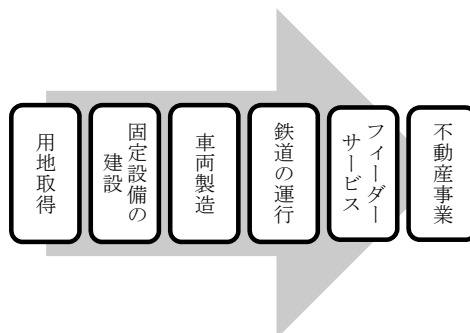
前節において、先行研究での課題が明らかになった。それを踏まえ、本節では新たな事業分類の提案を目指すこととする。その際には、適切な事業分類を行うとともに、入手しやすいデータでの分析を可能とすることも重要である。

4.1. 鉄道事業における垂直的関係

先行研究でも意見の分かっていた垂直的多角化に関して論述する。一般に垂直統合とは、サプライチェーン（供給連鎖）における上流あるいは下流に進出することをいう。これに対して、鉄道業におけるバリューチェーン（価値連鎖）は、基本的には図1のようになると考えられる。

ここで、鉄道の「運行」を本業ととらえた場合、垂直統合にあたるのは上流側では用地取得、駅・線路などの固定設備の建設、車両製造となる。このうち用地取得および固定設備の建設は不動産事業と関連性がある。一方、下流側ではまず鉄道利

図1 鉄道事業におけるバリューチェーン



出典）筆者作成。

用者により近づくフィーダーサービス（二次的交通）、具体的には自動車事業（バス・タクシー事業）が挙げられる。さらに下流に進出すると、不動産事業によって鉄道利用者の自宅まで到達できる。

4.2. 不動産事業部門

前述したように、吉田（1987）では、鉄道沿線の不動産事業では、鉄道事業における外部効果を内部化するために行う垂直的多角化であると位置づけている。ここでの外部効果とは、沿線人口の増減に伴う鉄道利用者の増減であると考えられる。

一方、鎌田・山内（2010）では、不動産事業を沿線地域における市場の関連事業と位置付けている。庄司（1998）では、垂直より関連の割合が多く設定されている。沿線における不動産開発は、沿線交流人口の増加による本業との相乗効果を得るため、特に大手民鉄各社によって積極的に展開されてきたものである。そのため関連的多角化ととらえることもできるだろう。

しかし、バリューチェーンにおいて本業より下流側の事業として表すことができることから、本研究では、不動産事業を垂直的多角化とする分類を採用することとしたい。

4.3. 自動車事業部門

自動車事業（バス・タクシー事業）は、先行研究では垂直あるいは関連に分類されている。本研究ではそれに加えて本業に組み入れる分類について検討する。

自動車事業は特に地域輸送において、鉄道ネットワークを補完するフィーダーサービス（二次的交通）を提供している。そのため、吉田（1986）のように自動車事業を垂直的多角化と位置付けることもできる。また、鉄道事業だけで輸送サービスを完結させず、様々なモード（交通手段）を組み合わせたトータルな輸送サービスを提供することによって利便性が高まるだけでなく、各交通機関の間で相乗効果が発揮されている。したがって、鎌田・山内（2010）が主張するように、市場・技術的関連事業ととらえることもできる。

自動車事業はフィーダーとしての役割だけではなく、鉄道を代替することもできる¹⁰。災害時や戦後復興では、鉄道の復旧までの間の交通手段として大きな役割を果たしてきた。また、鉄道事業と自動車事業は競合する場合もある。各社の社史によれば、大手民鉄による自動車事業への進出の目的は、自社営業圏の防衛であった。そのため、自動車事業への進出によって自社の鉄道利用者が減少したとしてもある程度は許容された¹¹。その後モータリゼーションの進展や輸送需要の多様化などによって、自動車事業は鉄道に対する優位を徐々に築いてきており、大手民鉄においても鉄道よりバス事業の売上高規模が大きいケースもある。したがって、鉄道事業と自動車事業は全く同じではないが、役割としての境界はあいまいな部分もある。運輸事業を本業ととらえた場合、自動車事業と鉄道事業を組み合わせた総合的な輸送サービスとして「本業」とまとめることもできる。なお、大手民鉄各社の有価証券報告書におけるセグメント情報では、鉄道事業と自動車事業をあわせて「運輸事業」と分類している。

4.4. 小売・流通事業部門

小売・流通事業では、百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ショッピングセンターなどの経営や駅構内・車内での物販などが含まれる。民鉄による小売・流通業への進出は、現在の阪急電鉄の前身である「箕面有馬電気軌道」が1929年に開業させた阪急百貨店が代表的である。百貨店は駅に直結あるいは近接させることで買い物客の利便性を高めるとともに、鉄道利用者の増

加や片荷輸送の軽減を図ることができ、本業との相乗効果が期待できる。

一方、高度経済成長期に日本に導入されたスーパーマーケットは、主に沿線住民をターゲットとしており、鉄道事業との相乗効果は比較的小さいと考えられる。むしろ沿線における住宅開発と密接な関係にあり、Rumeltのいう「連鎖型」の多角化であるともとらえられる¹²。

4.5. レジャー・サービス事業部門

民鉄による観光開発は、沿線に古くからある名所旧跡などへの観光誘致を中心として戦前から行われてきた。それに加え海水浴場、遊園地、倶楽部といったレジャー・娯楽施設の建設も行われていた。それらは沿線のなかでも郊外寄りに設けられ、片荷輸送の軽減にも寄与した。現在、レジャー・サービス業にはホテル業、旅行業、飲食業、レジャー施設・スポーツ・遊技場業などが含まれる。レジャー・サービス事業が有価証券報告書のセグメント情報に記載されるようになったのは～年頃からであり、先行研究では鎌田・山内（2010）が「関連事業」に分類している。

レジャー・サービス業は沿線の地域文化や古くからある観光資源などによって各社とも特色あるものとなりやすく、また経営判断による独自色を出しやすいものと思われる。したがって、沿線住民だけではなく遠方からの集客もある程度期待される。その意味では、「垂直」的な要素も含まれていると考えられる。

4.6. その他の事業部門

大手民鉄各社は、「その他の事業」セグメントのなかで、規模は小さいながらも様々な事業を営んでいる。先行研究においては、吉田（1986）および鎌田・山内（2010）において、その他の事業を「非関連」事業に分類している。庄司（1998）では垂直・関連・非関連の割合を独自に設定している。その他の事業には規模が小さいながらも複数の事業が含まれており、各社の有価証券報告書ではその詳細が記載されている。各社ともその構成は異なっており、また本業や周辺事業と関連性のある事業が多いことがわかる（表6参照）。し

たがって、一概に「非関連」に分類することは適切ではない。ただし、その他の事業は売上高構成比が小さく、データ分析の際に与える影響も比較的少ないものと思われる。

4.7. 新たな事業分類

前節までを踏まえ、本研究における事業分類を表7に示す通りとした。自動車事業、レジャー・サービス事業、その他事業については、本研究では多角化タイプを限定しないこととした。主力事業については、鉄道事業あるいは運輸事業は、各社の「本業」であっても「主力」ではなく、むしろ収益の主力は不動産事業あるいは流通事業などの多角化事業である場合も多い。本業型の戦略タ

イプの判定基準について、吉田（1986）以降の先行研究においては鉄道事業の売上高構成比率ではなくSR（最大の収益をもたらす事業の売上高構成比率）を用いている点には問題がある可能性がある。データ分析を行う際には「主力」となる事業についても区別する必要があると考えられる。

5. 今後の課題と展望

今後の研究課題としては、以下の点が挙げられる。まず、本研究の結果を踏まえて各種のデータ分析を行うことである。本研究では、先行研究において意見の相違が多かった事業分類に着目したが、先行研究ではデータ分析の都合上分類を変更したケースもみられることから、実際にデータ分析を行って利用可能か、あるいは新たな結果が得られるかを確かめる必要がある。

次に、本研究における事業分類が適切かどうかについて、さらに検討を行う必要がある。本研究では、自動車事業、レジャー・サービス事業、その他の事業において、分類を限定せず、複数の多角化タイプに分類する可能性を残した。最終的には多角化タイプを一つに定めるか、庄司（1998）のようなタイプの割合を設定するか、検討する必要がある。その際、データ分析の結果を踏まえながら行うことが有効であると考えられる。

最後に、企業ドメイン（事業領域）の変化への対応である。鉄道事業の「総合生活産業」化、あるいは周辺事業の「主力」化がすでに進展しており、本業や周辺事業といった区分が時代遅れとなってきている可能性がある。グループ経営の組織構造をみると、従来は鉄道会社が持株会社を兼ねていたものが、近年では純粋持株会社を採用するケースも増えてきている¹³。

また、鉄道会社だけではなく、様々な産業から総合生活産業化への進出が行われている。鉄道事業から総合生活産業へ進出した場合、強みとなるのは本業の鉄道ネットワークを有しているという点である。現在、大手民鉄では改めて鉄道事業を本業の中核事業として位置づけている。鉄道というネットワーク・インフラに対する顧客の信頼度はきわめて大きいことが改めて明らかになった。

表6 関東大手民鉄の「その他の事業」の内容

会社名	「その他の事業」の内容
東武	建設業、その他業
西武	伊豆箱根事業、西武ライオンズ
京成	鉄道車両整備業、自動車車体製造業、保険代理業、自動車教習所業
京王	ビル総合管理業、車両整備業、建築・土木業、その他
小田急	ホテル業、レストラン飲食業、旅行業、ビル管理・メンテナンス業、その他
京急	建設業・輸送用機器修理業等、ビル管理業、その他
相鉄	ビルメンテナンス業、その他

注) 東急は2014年度、その他事業を分類していない。
出典) 各社の2014年度有価証券報告書により作成。

表7 本研究における事業分類

部門名	タイプ
鉄道事業	本業
自動車事業	本業または垂直
不動産事業	垂直
小売・流通事業	関連
レジャー・サービス事業	関連または垂直
その他の事業	内容によって判断
売上高が最大の事業	主力

出典) 筆者作成。

他方、総じて鉄道ネットワークの小さい中小民鉄では、鉄道事業が本来事業に成り得ない場合も多い。今後の課題としては、分析対象に合わせた、あるいは全体に対応した研究上のモデル設計が重要であると考ええる。

参考文献

- 石井晴夫(1995)『交通産業の多角化戦略』交通新聞社。
 石井晴夫(2001)『交通ネットワークの公共政策(第2版)』中央経済社。
 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。
 庄司健一(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、pp.49-63。
 東武鉄道社史編纂室編(1998)『東武鉄道百年史』東武鉄道。
 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.)
 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。
 吉田茂(1987)「交通業の垂直的多角化の戦略的意義」『海事交通研究』第30巻、pp.32-60。
 Richard P. Rumelt, Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard Business School, 1974.
- ¹ Ansoffの提唱する「製品—市場マトリクス」において、現在の製品あるいは現在の市場にとどまった戦略をいう。
² この場合は、多くの保守的な経営者は多角化の危険を冒さないことをAnsoffは指摘している。
³ 石井(1995) pp. 3～25.を参照。
⁴ 石井(2001) pp.77～81, pp. 118～125.を参照。
⁵ 広田訳、Ansoff(1969) pp.164-168.を参照。
⁶ 吉田(1987) p35を参照。
⁷ 庄司(1998)の事業分類の手法は、「近鉄などのケースを参考にして作成した標準化された手法」である。庄司(1998) p52。
⁸ 庄司(1998) pp. 52～53.を参照。
⁹ 鎌田・山内(2010) p98を参照。
¹⁰ 吉田(1987)では、鉄道と競合する可能性のある自動車事業には水平的な要素もあるとしている。
¹¹ 東武鉄道(1998) pp. 407～420.を参照。
¹² 連鎖型(Linked)とは、主力事業よりも多角化した他の事業と部分的に関連する事業のタイプといえる。Rumelt(1974) pp.29～32.を参照。
¹³ 大手民鉄では、阪急電鉄が2005年から、西武鉄道が2006年から、相模鉄道が2009年から、近畿日本鉄道が2015年から純粋持株会社制に移行している。阪神電鉄は2006年に阪急グループに入っている。