

# 鉄道会社における事業多角化に関する研究 —減損会計を中心として—

石川 順章

鉄道事業は、明治時代に日本に導入され、大きく発展してきた。また大手民鉄を中心に、古くから経営多角化が盛んに行われている。一方、減損会計基準が導入されてから10年が経過した。減損会計は想定外の事象が発生し、企業が保有する事業用資産の回収可能価額が簿価を下回った場合、その差額を簿価から減額する会計処理であり、事業の見直し・縮小が反映される可能性がある。そのため、減損会計の状況から、企業による事業多角化の動向および意思決定を読み取ることができる。本研究では大手民鉄およびJRを研究対象とし、検証を行った。

その結果、規制部門および非規制部門における減損処理、また各社に特徴的な減損の傾向がみられた。しかし、事業計画の下方修正であるものの事業に対する投資は積極的に行われている場合もある。より正確な分析を行うためには、減損処理を行った資産がその後どうなったかなどを含め、他のデータと組み合わせて検討する必要がある。

keywords : 鉄道事業、経営多角化、減損会計、規制部門、事業セグメント

## 目 次

- はじめに
1. 本研究の目的と手法
  2. 減損会計の要旨とその意義
  3. 鉄道会社における減損会計の状況
    - 3.1 東武グループの事業多角化
    - 3.2 西武グループの事業多角化
    - 3.3 JR東日本グループの事業多角化
  4. データの分析と考察
- おわりに

## はじめに

日本における鉄道事業は、明治時代に日本に導入され、大きく発展した。導入期においては、民営鉄道（民鉄）の役割が大きく、日本全国への鉄道ネットワークを構築する際、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。一方、日本国有鉄道（旧国鉄）が分割・民営化して誕生したJRグループ各社も、民鉄と同様の経営多角化を積極的に進めてきている。

経営戦略の父とも呼ばれる Ansoff (1965) に

よると、多角化戦略は製品—市場マトリクスにおいて「拡大化」と区別され、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、「拡大化」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、余剰資源の投資先として多角化をすることがある。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<sup>i</sup>。鉄道会社における経営の多角化は、その誘因あるいは必然性が高く、とりわけ民鉄における経営多角化は歴史的にも古い。しかし、Rumelt(1974)が指摘するように、経営多角化は関連する事業分野にとどまっていた方が収益性が高く、行き過ぎた経営多角化は失敗することもある<sup>ii</sup>。本研究では、昨今の社会・経済環境の激変によって、戦略の転換を迫られていると考えられる鉄道事業の経営多角化に関するデータ分析と考察を行い、また公表されている財務データを利用した、新たな分析手法について検討するものである。

## 1. 本研究の目的と手法

本研究では、鉄道事業の経営多角化の動向について分析・考察することを目的とする。その際、減損会計に着目する。固定資産の減損に係る会計基準（以下、減損会計基準）が2005年4月1日以後に開始する事業年度から適用されている。減損は損益計算書の特別損失に計上され、上場会社であれば一般に公開する義務がある。

減損会計基準の適用から約10年が経過しており、ある程度の開示されたデータが利用可能である。また、セグメント会計基準において、固定資産の減損損失に関する報告セグメント別情報の開示が2010年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度から適用されており、それ以降は減損会計のセグメント別のデータが入手可能である。

分析対象は上場している大手民鉄、およびJRとする。紙面と時間の都合から、大手民鉄からは東武鉄道および西武鉄道、JRからはJR東日本を取り上げる。なお、データ分析には開示されている決算資料を利用する。グループ全体としての多角化経営を分析するため、連結決算書を利用し、各事業別のデータを分析・考察するものとする。

## 2. 減損会計の要旨とその意義

減損会計は、前述のとおり2005年4月1日以後開始する事業年度から義務付けられている<sup>iii</sup>。減損会計は想定外の事象が発生し、企業が保有する事業用資産の回収可能価額<sup>iv</sup>が簿価を下回った場合、その差額を簿価から減額する会計処理である。したがって減損の計上には、事業の見直し・縮小が表れる可能性がある。減損処理は最終的に、損益計算書の特別損失に計上される。なお税務上は、減損損失は基本的に損金不算入である。

減損会計の対象となる資産は、事業用資産（有形固定資産、無形固定資産）、および投資その他の資産である。減損処理を行う際には、①資産のグルーピング、②減損の兆候の検討、③減損の認識、④減損損失の測定、のフローで行い、最終的

には財務諸表に反映される<sup>v</sup>。

減損会計の意義としては、以下が挙げられる。第一に、将来キャッシュフローの見積もりを将来に繰り延べることなく、適時に反映される点である。第二に、固定資産の評価減が裁量的でなく、一定の基準によって行われる点である。第三に、国際会計基準とのコンバージェンスを図ることである。

## 3. 鉄道会社における減損会計の状況

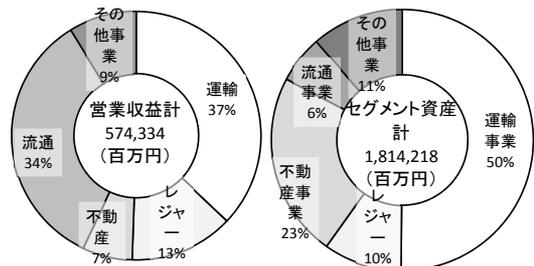
本研究において調査対象とした東武グループ、西武グループ、JR東日本グループの事業多角化の状況、および減損損失の計上の状況について述べる。

### 3.1 東武グループの事業多角化

東武鉄道株式会社は1897年に発足、1899年に運輸営業を開始している。同社は栃木県から東京まで、関東一円にまたがる鉄道ネットワークと、流通、不動産、レジャーの多岐にわたる多角化事業を展開している（図1参照）。鉄道ネットワークは現在463.3キロを有しており、その総延長は大手民鉄16社のうち、近畿日本鉄道（近鉄）の508.1キロに次いで2番目に長い<sup>vi</sup>。

同社は2006年3月期から減損会計基準を適用している。適用初年度、および次年度の2007年3月期においては、それぞれ15,010百万円および13,476百万円と多額の減損を計上している。その後、減損の計上は比較的低額で推移し、事業別で

図1 東武グループにおける事業多角化の状況



出典) 東武鉄道株式会社「有価証券報告書」2016年3月期、より作成。

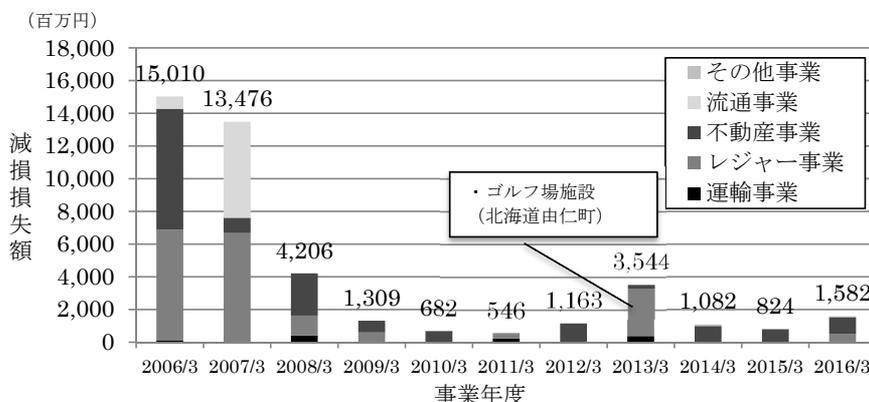
は主に不動産事業からの計上が多くなっている。各年度の有価証券報告書によれば、不動産事業の減損を認識した経緯は継続的な地価の下落によるものである。2013年3月期にはレジャー事業からやや大きな減損の計上があり、具体的な資産としては主に北海道由仁町におけるゴルフ場施設を減損した<sup>vi</sup>。その減損を認識した経緯は「当初想定していた営業損益が見込めなくなった」とされている。

運輸事業は莫大な資産を有しているものの、減損に至ったケースは比較的少額にとどまっている(図2参照)。

武鉄道の兼業部門として誕生したがその後独立し、バブル経済の崩壊後には採算が悪化し、いち早くリストラを進めた結果、現在はグループ解体に至っている。西武グループの決算書では、度重なるグループ再編を経ていることもあり、連結の範囲も頻繁に大幅な変更がなされている。なお、2016年3月期ではホテル・レジャー事業が売上高ベースで35%の規模であり、本業の都市交通・沿線事業を上回っている(図3参照)。

同社は東武鉄道と同様、2006年3月期から減損会計基準を適用している。適用初年度においては多額の減損を計上し、その後比較的少額の計上

図2 東武グループにおける減損会計の状況



出典) 各年度の、東武鉄道株式会社「有価証券報告書」より作成。

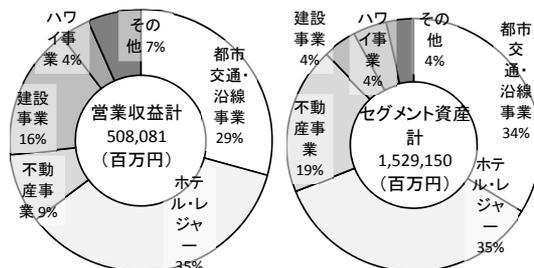
### 3.2 西武グループの事業多角化

西武グループは、1912年に設立され1915年に営業運転を開始した武蔵野鉄道株式会社などを前身とする大手民鉄である。鉄道事業は西武鉄道株式会社において、東京都北西部と埼玉県南西部において13路線、営業キロ179.8kmの鉄道路線で、旅客輸送を行っている。また西武グループは大手民鉄のなかでもさまざまな周辺事業を営んできたことで知られ、プリンスホテルを中心とするホテル・レジャー事業や、米国ハワイにおけるホテル等の事業展開、その他事業に含まれるプロ野球の西武ライオンズなど、特色ある経営多角化を展開している。

一方、西武グループは度重なるグループ再編など、紆余曲折を経験してきている。例えば、西武百貨店を中心とするセゾングループは、かつて西

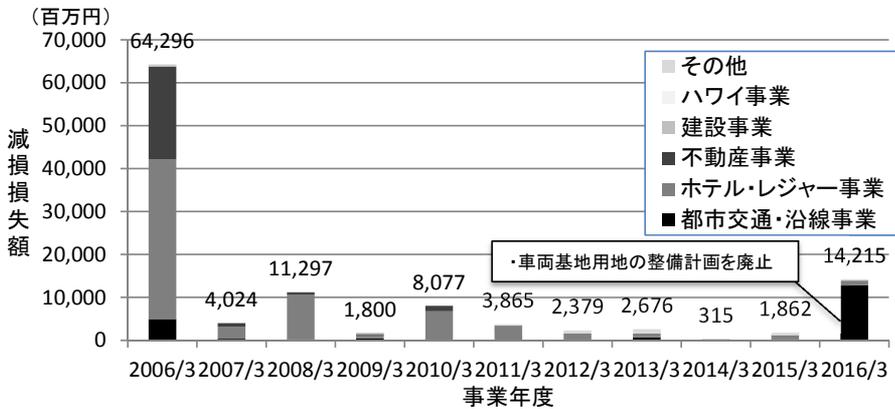
が続く特徴は共通している。しかし、全体としての減損損失の規模は比較的大きいといえる。事業別に見ると、ホテル・レジャー事業での計上が目立っている。鉄道事業では2016年3月期に、安

図3 西武グループにおける事業多角化の状況



出典) 西武ホールディングス株式会社「有価証券報告書」2016年3月期、より作成。

図4 西武グループにおける減損会計の状況



出典) 各年度の、西武ホールディングス株式会社「有価証券報告書」より作成。

比奈車両基地の整備計画を廃止したことによる減損損失を計上した(図4参照)。

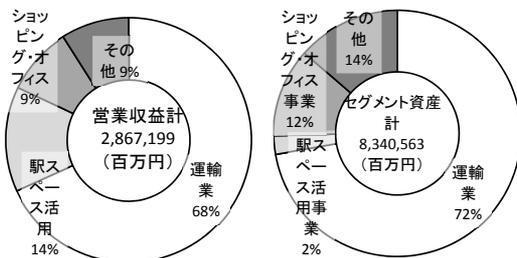
### 3.3 JR東日本グループの事業多角化

東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)は1987年に設立され、日本国有鉄道(旧国鉄)の事業等を引き継ぎ、鉄道事業などを開始した。その後、1993年に東京、大阪、名古屋の各証券取引所市場第一部および新潟証券取引所に株式を上場し、現在は完全民営化されている。また、大手民鉄と同様に積極的な事業多角化を展開してきており、2016年3月期の連結売上高は2,867,199百万円である。鉄道ネットワークは主として関東及び東北地方の1都16県にわたり、営業キロは在来線と新幹線を合わせて7457.3km(2016年3月期)を有している。旧国鉄から莫大な資産を引き継いでおり、資産の総額も運輸業を中心に巨大

である(図5参照)。

JR東日本では、2005年3月期から減損会計基準の早期適用を行っている。会計年度によっては事業セグメント別の減損会計の状況が不明な場合もあるが、2011年3月期以降は全て事業セグメント別の情報が開示されている。年度別に見ると、早期適用の初年度に巨額の減損を計上しており、その後は比較的小規模な計上を続けている。事業別では、ショッピング・オフィス事業による継続的な計上があり、運輸業から計上された場合は巨額になるケースもある。2013年3月期には、主に運輸業において30,028百万円もの減損損失を計上している。また、2015年3月期の減損では、東日本大震災とその復興に伴い、JR山田線の三陸鉄道への経営移管が行われたことによるものがある。山田線に限らず、JR東日本の営業エリアでは東日本大震災による被害が大きい地域も広く含まれており、2011年3月期には災害による特別損失の計上とともに、運輸業において減損処理も行われている。

図5 JR東日本における事業多角化の状況



出典) 東日本旅客鉄道株式会社「有価証券報告書」2016年3月期、より作成。

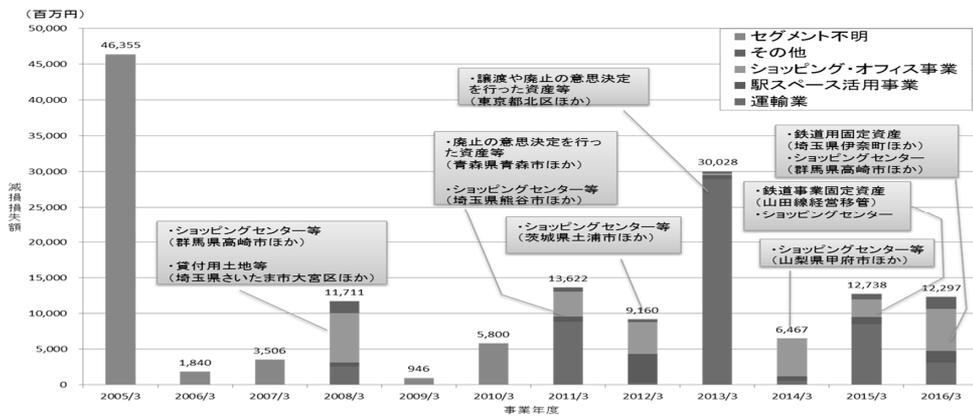
他方、継続的に減損を計上しているショッピング・オフィス事業は、駅および駅周辺の用地を開発し、ショッピングセンターの運営やオフィスビル等の貸付業を展開している。減損処理を行った資産は、ショッピングセンターあるいは貸付用地などとなっており、なかでもショッピングセンターはほぼ毎年計上されている。ショッピングセンターは現在、大きく成長している小売業態であ

り、各社が積極的に出店している。さらに、最近では郊外型から都市型へのシフトが進んでおり、JR 東日本においてもショッピングセンターの施設数、売上高ともに継続的に増加している（図 7）。ショッピングセンターの開発・運営は同社が最も力を入れている事業のひとつであり、2016 年 3 月期の新規開業、及びリニューアルなどへの設備投資額は 969 億円にのぼる<sup>viii</sup>。

#### 4. データの分析と考察

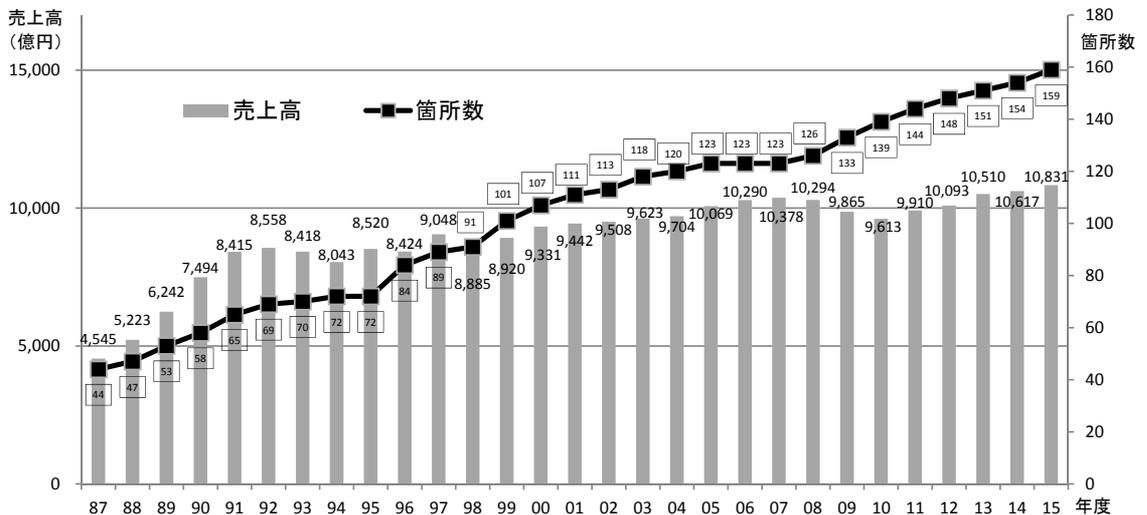
分析対象とした 3 社では、初年度に多くの減損損失が計上され、その後は比較的小規模な計上が続いている。減損会計基準の適用当初は、多くの企業がいっせいに多額の減損損失を計上しており、この時期の計上では、その会計年度において減損が認識されたケースに加えて、それ以前から認識されうる減損も含まれているものと思われる。減損会計基準が適用されて 2 年目以降につい

図 6 JR 東日本における減損会計の状況



出典) 東日本旅客鉄道株式会社「有価証券報告書」各年度より作成。

図 7 JR 東日本によるショッピングセンターの箇所数と売上高



出典) JR 東日本ホームページ ([http://www.jreast.co.jp/life\\_service/shopping/](http://www.jreast.co.jp/life_service/shopping/)) により作成。

ては、その会計年度に認識された減損損失が適時に反映されているものと思われる。

事業別では、各社によって異なる傾向があり、東武鉄道では不動産事業、西武鉄道ではホテル・レジャー事業、JR 東日本ではショッピング・オフィス事業が比較的多く計上されている。資産の種類では、土地・建物・構築物がほとんどであり、耐用年数が長く、他の用途に転用しにくい資産だと減損を計上しやすいと考えられる。鉄道事業や、他の公益事業には莫大な固定資産が必要となることが多いため、減損損失の計上に至るケースも増える可能性がある。減損損失を認識するに至った経緯としては、当初想定していた営業損益が見込めなくなった、あるいは継続的な地価の下落などが挙げられた。

鉄道会社の事業多角化においては近年、鉄道中心、沿線中心の事業展開が行われる傾向にあり、沿線を大きく離れたエリアでの展開は以前ほど積極的には行われていない。そうしたエリアにおいてかつて開発した事業を縮小・売却する際、減損処理を行っている可能性がある。したがって、減損会計には事業多角化の見直し・縮小が表れてくるといえることができる。

他方、成長している分野においても減損処理が行われている。JR 東日本によるショッピング・オフィス事業では、当初想定していた営業損益が見込めなくなったショッピングセンターなどの施設に関しては減損損失を計上しているものの、事業に対する積極的な投資は継続されている。また他社もショッピングセンターを積極的に展開しており、成長し変化に富む分野となっている。そのようなケースでは新規施設が頻繁に出店される一方、当初の想定と異なってくる施設も多くなるものと思われる。この場合は、リスクのある積極的な多角化の推進に伴い、新たに投資した資産が減損損失を計上する可能性がある。

本業の鉄道事業については、鉄道事業をはじめとする公益事業はその初期投資および事業用資産の膨大さ、資産の他の用途への転用の難しさ、といった理由から競争市場において民間企業が規制なく自由に運営することは好ましくないとされ、古くから政府によって管理・運営されるケースも

多い。あるいは民間企業によって運営される場合も自由な参入・退出や料金設定ができないなどの規制を受けてきた。こうした「規制部門」の事業が民営化、あるいは民間企業によって経営される場合、その事業用資産の膨大さ、資産の他の用途への転用の難しさ等のため、需要の低下などの要因により減損損失の計上に至る可能性が高いと考えられる。一方、JR 各社が旧国鉄から引き継いだ資産には多くの赤字路線なども含まれている。その資産価値は過大に見積もられている可能性もあるが、駅及びターミナルについては再評価が行われ、備忘価格とされている<sup>ix</sup>。

鉄道事業における多角化の誘因について、石井(1995)は以下の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<sup>x</sup>。

また、鉄道事業は、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。交通産業のなかでも鉄道事業、特に民鉄においては古くから経営多角化が展開されてきている。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。その一方、当初の事業計画通りにいかないケースが増え、減損損失の計上につながっているものと考えられる。

### おわりに

本研究では、減損会計処理に着目して鉄道会社の経営多角化について分析・考察した。その結果、分析対象3社について共通点及び異なる特徴が見出された。各社の減損損失の状況を見ることで、経営多角化の動向さらには事業に関する意思決定を知ることができる。しかし、より正確な分析を行うためには、減損処理を行った資産がその後どうなったかなどを含め、他のデータと組み合わせる必要がある。今後の課題としては、分析対象をさらに広げることによって、この結果を確かめていく必要があると考える。

減損会計基準が適用されてから10年が経過し、各社とも基準を順調に運用しているものと思われる。適用当初と比較すれば減少しているものの、各社とも毎年相当額の減損損失を計上している。これは各事業および資産に対するモニタリングが正常に機能していると評価できる一方、事業計画の正確な策定の困難さを示すものでもある。当然ながら将来のことを完璧に予測することは不可能であるが、大幅な事業計画の見直しともなれば、グループ全体に対して影響が出る。鉄道会社においては公益性が高いという性質上、市民生活にも影響が出る可能性があり、鉄道会社をはじめとする公益事業における経営多角化では、より慎重かつ正確な予測に基づいた事業計画を策定することが期待される。

### 引用・参考文献

- 石井晴夫 (1982) 「鉄道業における経営多角化戦略」一橋大学産業経営研究所『ビジネス・レビュー』第32巻第3号、pp.37-51.
- 石井晴夫 (1993) 『交通ネットワークの公共政策』中央経済社.
- 石井晴夫 (1995) 『交通産業の多角化戦略』交通新聞社.
- 石井晴夫・石堂正信 (2014) 「国鉄分割民営化時の財務承継—国鉄閉止BSと開始BSの連続性について—」

- 小澤善哉・橋田万里恵 (2003) 『総解説減損会計検討状況の整理』東洋経済新報社.
- 小澤善哉・橋田万里恵 (2004) 『減損会計適用指針の実務』東洋経済新報社.
- 財務会計基準機構企業会計基準委員会事務局編 (2004) 『詳解減損会計適用指針』中央経済社.
- 新日本有限責任監査法人編 (2013) 『減損会計のしくみ』中央経済社.
- 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社. (Ansoff, H. I. Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.)
- 持永勇一・山岸聡 (2004) 『図解・設例でみる減損会計の完全実務解説』財経詳報社.
- Rumelt, R.P. Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard Business School, 1974.
- <sup>i</sup> 広田訳、Ansoff, (1969) pp.161-163. を参照。
- <sup>ii</sup> Rumelt, R.P. (1974) pp.80-81. を参照。
- <sup>iii</sup> 減損会計基準は早期適用も可能であり、2004年3月期から適用されているケースもある。
- <sup>iv</sup> 回収可能価額とは、資産又は資産グループの正味売却価額と使用価値のいずれか高い方の金額をいい、通常は使用価値の方が高いと考えられる。持永・山岸 (2004) p. 108 を参照。
- <sup>v</sup> 「固定資産の減損に係る会計基準」二による。
- <sup>vi</sup> 日本民営鉄道局会に加盟している会社のうち、16社が「大手民鉄」と位置付けられている。
- <sup>vii</sup> 「ユニ東武ゴルフクラブ」は1995年に会員制によって開業し、その後一般へ開放されている。
- <sup>viii</sup> 東日本旅客鉄道株式会社「有価証券報告書」2016年3月期による。
- <sup>ix</sup> 石井・石堂 (2014) p. 8 を参照。
- <sup>x</sup> 石井 (1995) pp. 4-5. を参照。