

# 鉄道業における経営多角化の歴史的展開に関する研究 ——関東の大手民鉄を中心として——

経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻博士後期課程3年  
石川 順章

## 目次

はじめに

1. 経営多角化の理論的背景
  - (1) 経営多角化と組織構造
  - (2) 経営多角化の誘因
  - (3) 経営多角化の分類
2. 日本における民営鉄道事業の歴史的展開
  - (1) 明治—昭和初期
  - (2) 戦後—高度経済成長期
  - (3) 安定成長期以降
3. 民営鉄道における事業多角化の歴史的展開
  - (1) 電力事業の兼営
  - (2) 自動車事業（バス・タクシー事業）への進出
  - (3) 不動産事業への進出
  - (4) レジャー・サービス業の展開
  - (5) 小売・流通事業への進出
4. 最近の傾向と今後の方向

結びに代えて

参考文献

## はじめに

日本の鉄道事業には様々な形態や要素がある。とりわけ大きな特徴として、民営鉄道（民鉄）の役割が大きいことが挙げられる。民鉄は日本に鉄道が導入されて間もないころから、

日本全国の鉄道ネットワークの構築に重要な役割を果たしてきた。その後、国有化や戦時統合などの紆余曲折を経て、現在も多くの民鉄が存在し、社会にとってなくてはならない交通サービスを提供している。そのため、民鉄各社は様々な歴史・現状・将来像を有しており、経営多角化の状況も多様であると考えられる。しかし、基本的には、H. Igor. Ansoffが提唱している成長戦略に則した企業活動によって、今日まで発展してきている。初期には、鉄道路線網拡張や輸送力強化といった拡大化戦略、ついで事業の多角化戦略がとられた。現代の鉄道会社では、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・スポーツ施設とその興業、鉄道ネットワークを補完するバス・タクシー事業など、様々な周辺事業を営んでいる。こういった経営多角化は、特に大手民鉄において古くから展開され、今日まで続くビジネスモデルとして確立されたものである。また、近年では少子・高齢化の進展による人口減少社会を迎え、消費者ニーズの多様化・高度化、といった社会・経済環境の激変により鉄道業の役割はかつてないほど複雑化してきている。鉄道を中心としながら様々な多角化事業を営むことによって、「総合生活産業」へと変化してきているといえよう。

本研究では、主に戦後から現在までの日本の鉄道業における経営多角化の動向を分析する。その際、日本民営鉄道協会に所属する大手民鉄16社のうち8社が集中する関東の鉄道業を中心とし、大手民鉄についての考察を行うこととする。なお、同じく日本民営鉄道協会に所属する東京地下鉄株式会社（東京メトロ）は、2004年に帝都高速度交通営団（営団）の民営化（株式会社化）により誕生した特殊会社であり、政府と東京都が合わせて100%の株式を保有している。経営の状況についても他の大手民鉄と大きく異なるためここでは除外する。

本研究の手法は、各社の年史をはじめとする資料に基づく文献研究を中心とし、既存の研究や理論などによって、その役割と特徴を明らかにするものとする。また、鉄道統計年報、並びに各社の決算資料などのデータを利用する。まず初めに、経営多角化の理論的背景について論述する。次に、日本の民営鉄道における経営多角化の動向について、各事業毎に分析を加える。最後に今後の事業展開の方向性について考察と若干の方向を提起することとする。

## 1. 経営多角化の理論的背景

### (1) 経営多角化と組織構造

一般的に、組織は創業当初は規模が小さく、部門化・階層化が未発達の場合もある。しかし、1人の人間が管理できる範囲は限られており、組織の規模がある程度拡大した場合、組織内を細分化・部門化したほうが組織として効率的に活動できるようになる。したがって、組織の規模が拡大するのに伴い、組織の細分化と階層化が進むと考えられる。ピラミッド型の階層構造を形成する組織のうち職能（機能）別組織は、権限が組織階層の上層部に集中している中央集権的な組織であり、単一あるいは少数の事業を抱える組織にとっては有効に機

能する可能性がある。

経営多角化が進み、あるいは組織の規模がさらに拡大すると、中央集権的組織では対応できなくなり、分権的な組織へ移行する。大手民鉄においても、戦後復興を経て急速に経済が成長するなかで様々な事業への多角化が進み、中央集権的組織（機能別組織）から分権的組織である「事業部制組織」への移行が行われた。事業部制組織の主な利点としては、①事業部内で迅速な意思決定が可能となる、②事業部ごとの業績を把握できるようになり、独立採算制の採用によって各事業部に採算を改善する行動を促す、③トップの負担を軽減し、より全社的・長期的な戦略策定に専念できる、④各事業部のトップに与えられる権限が大きく、全社トップの後継者を育成する場として有効である、といった点が挙げられる。一方、事業部制組織の問題点としては、①セクショナリズムに陥りやすい、②独立採算制であるため事業間に収益格差が生じ、また短期志向の行動が選択されやすい、といった点が挙げられる<sup>1</sup>。

分権化をさらに進めるため、新たに会社を設立し、社内のある部門を別会社化するという手法もある。分社を行った後でも、親会社が新会社の株主総会での議決権の過半数を占めている場合は、その会社は子会社とみなされる<sup>2</sup>。複数の子会社を管理・統制する場合にはグループ経営と呼ばれ、「本社」はグループの中心となる会社としてグループ全体の企画や戦略立案およびグループ企業間の調整などを行う。特に、子会社の株式の取得価額の合計額が、本社の総資産額に対して過半である場合、本社は「持株会社」と呼ばれる<sup>3</sup>。持株会社

表 1 関東大手民鉄のグループ経営の状況

グループ名	本社名	子会社・関連会社数
東武グループ	東武鉄道株式会社	子会社 91、関連会社 13
京急グループ	京浜急行電鉄株式会社	子会社 63、関連会社 5
東急グループ	東京急行電鉄株式会社	子会社 129、関連会社 19
京王グループ	京王電鉄株式会社	子会社 45、関連会社 8
小田急グループ	小田急電鉄株式会社	子会社 72、関連会社 5
西武グループ	株式会社西武ホールディングス	子会社 52、関連会社 1
京成グループ	京成電鉄株式会社	子会社 73、関連会社 9
相鉄グループ	相鉄ホールディングス株式会社	子会社 31

出典) 各社の 2014 年度有価証券報告書により作成。

には主に子会社の活動を支援・支配することに専念している「純粹持株会社」と、自らもある程度の規模の事業を展開しながら子会社を支配している「事業持株会社」に分けられる。

鉄道事業には関連する事業分野が多く存在し、特に大手民鉄における経営多角化は歴史的にも古く、かつ高度に進展している。そのため、大手民鉄各社は事業部制を早くから採用し、また巨大な企業グループを形成していることも多い。関東大手民鉄8社のグループ経営の現状は表1のとおりである。このうち西武グループは2006年、相鉄グループは2009年に純粹持株会社を設立している。その他のグループは鉄道会社が本社であり事業持株会社である。

## (2) 経営多角化の誘因

経営戦略の父とも呼ばれるアンゾフ（1965）は、著書の中で、企業が多角化をする理由について次の4点を挙げている。第1に、現在の製品あるいは現在の市場にとどまった「拡大化」だけでは目標達成できそうにない場合である。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は収益性目標の達成を妨げる。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。ただしこの場合は、多くの保守的な経営者は多角化の危険を冒さないと指摘されている。しかし現代では、企業の経営指標として、投資収支率あるいは資本収支率などが重要視されており、これらが高めるためには無駄な経営資源を極力持たないことが必要となる。そのため、余剰資源の有効活用が多角化への誘因となることは十分に考えられる。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。第四に、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<sup>4</sup>。

石井晴夫（1995）は、一般的な企業における事業多角化の誘因について以下の4点を挙げている。まず第1は、企業経営における不安定性ないし不確実性の除去である。需要や購買力は不安定なものであり、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。既に進出している産業分野に生産活動や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収益を得られるのであれば、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。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<sup>5</sup>。

また、鉄道事業をはじめとする公益事業は、その日常必需性の高さ、サービスの代替性の乏しさ、初期投資の膨大さ等から、競争市場において民間企業が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、運営されてきた場合が多い。民間企業によって運営される場合も政府による厳しい規制が行われてきたため、「規制部門」とも呼ばれている。公益事業である鉄道には、鉄道を一元的に規制する鉄道事業法により、参入・退出の規制、運賃・料金の規制などを受ける。国民生活上あるいは政策上高い運賃は設定できないため、収支率も低くならざるを得ない。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。そのため、事業多角化によって高い収益性を見出すことができる。

### (3) 経営多角化の分類

通常、事業多角化は関連多角化と非関連多角化に大別される。関連多角化とは、既存事業のコア・コンピタンスを生かせる周辺分野に進出することであり、経営資源を効率的に利用でき、シナジー効果（相乗効果）が相対的に高い<sup>6</sup>。しかし、ある事業の業績が悪化した場合に、多角化した多くの事業も同様に業績が悪化する可能性があるなど、事業リスクの分散効果は相対的に低いと考えられる。関連多角化に垂直統合を含める場合もあるが、鉄道事業における垂直統合の位置づけについては先行研究でも意見が分かれている<sup>7</sup>。

非関連多角化は、既存事業と関連性の低い分野に進出することでより効果的な事業リスク分散を可能とするものである。しかし、進出先の分野に関する知識が少ない場合が多く、買収によって多角化を進めることが多い。それにより、組織構造や企業風土の違いから、組織統合や企業グループ統治、意思疎通の問題を抱え、企業経営コストが多くかかる可能性がある。

かつては、ある特定の事業に対する関連が少なければ少ないほど、また事業の数が多ければ多いほど、リスク分散が完璧なものになると考えられていた。しかし近年では、収益に関する負の相関関係、つまり一方が上昇すれば他方が下落するという関係を持つ収益の事業の組み合わせを追求した方が、収益の変動性が低くなり、リスクが減ると考えられるようになった。このことは、最適なリスク分散が、関連性のない（あるいは低い）分野への多角化によって得られるものでは必ずしもなく、過度の多角化は企業全体の直面するリスクを増加させる可能性もあることを示している<sup>8</sup>。

次に、多角化を行う場合の組織構造についてみると、「内部的多角化」と「外部との結合による多角化」に大別される。内部的多角化は、事業部制、全額出資会社の設立、といった手段によって多角化を進める場合である。外部との結合による多角化は、業務提携、系列化、グループ化、合併による子会社化、吸収合併、などが挙げられる。また、外部との結合による多角化は内部的多角化と比べて事業展開が容易であり、リスク分散が可能である。その反面、組織・管理面からのつながり及び本体のコントロール力が弱い、責任体制が明確でない、収益を自社で全て吸収することができないなどのデメリットが存在する<sup>9</sup>。

## 2. 日本における民営鉄道事業の歴史的展開

ここでは、現在に至るまでの日本における鉄道事業の歴史を、現在の関東大手民鉄による経営多角化の展開を中心として論述する。

### (1) 明治―昭和初期

富国強兵・殖産興業の一環として明治政府によって導入された鉄道は、1872年の新橋・横浜間において開通して以来、政府の主導により全国にそのネットワークを拡大してきた。民営鉄道（民鉄）については、1881年に日本初となる「日本鉄道」が設立されている<sup>10</sup>。その後も多数の民鉄が設立され、鉄道ネットワークの急速な発展に大きく貢献することとなった。関東の大手民鉄については、大正末期から昭和初期にかけて多く設立・開業している（表2）。

表2 関東大手民鉄の設立・開業年月日

設立年月日	開業年月日	会社名	現在の名称
1897.11.1	1899.8.27	東武鉄道	東武鉄道
1898.2.25	1899.1.21	大師電気鉄道	京浜急行電鉄
1909.6.30	1912.11.3	京成電気軌道	京成電鉄
1910.9.21	1913.4.15	京王電気軌道	京王電鉄
1912.5.7	1915.4.15	武蔵野鉄道	西武鉄道
1917.12.18	1921.9.28	相模鉄道	相模鉄道
1922.9.2	1922.10.6	目黒蒲田電鉄	東京急行電鉄
1923.5.1	1927.4.1	小田原急行鉄道	小田急電鉄

注)本研究では、複数の会社が合併している場合は、そのうち最も古く開業したものを記載した。

出典)各社の社史により作成。

日露戦争後には、鉄道運賃の一律化や軍事利用の効率化を目的として、多くの民鉄が国有化されたが、現在まで残っている大手民鉄のように国有化を免れた民鉄もあり、さらに新たな民鉄が設立されることもあった<sup>11</sup>。日本全国の路線ネットワークがある程度完成すると、幹線級に続いて支線級の路線も多く建設された。

1910年に施行された軽便鉄道法によって兼業の制限が緩和されたことをきっかけに、国有

化を免れた民鉄や新たに設立された民鉄においては、鉄道事業が有する路線ネットワークに着目し、それを利用した経営多角化も多く試みられ、今日における民鉄の経営多角化の基本的ビジネスモデルが確立されていった。

また、明治期から多数成立した「財閥」と民鉄との関係が深いケースもある。財閥は企業多角化の形態の1つとして論じられることも多く、財閥系の鉄道会社も明治期から多数設立された。財閥による鉄道事業への進出は、炭鉱鉄道などにとどまる例もあったが、渋沢財閥や根津財閥のように、大きな鉄道ネットワークを抱える財閥も誕生した。

第一次世界大戦による好況からの反動、1927年金融恐慌、1929年昭和恐慌などにより戦間期の日本は不況であったが、日本が軍拡・膨張政策に転換すると、統制経済下ではあるものの軍需を中心として経済活動は活発であった。重要産業統制法をはじめとする、統制、合理化政策により、様々な産業で企業の統合が進み、挙国一致の体制が築かれた。鉄道事業や自動車（バス・タクシー）事業においても、1938年に施行された陸上交通事業調整法によって地域統合が進んだ。これを背景として沿線の中小民鉄を吸収し、現在に近い営業圏となった大手民鉄も多かった。特に、東京横浜電鉄を中心に小田急電鉄、京浜電気鉄道が合併して1942年に誕生した東京急行電鉄は、「大東急」とも呼ばれる巨大な企業となった。同社はさらに京王電気軌道を1944年に合併し、東京の南西郊外から神奈川県にまたがる民鉄の統合が完成した。その他の大手民鉄も周辺の中小民鉄などの他社を吸収、統合し、1944年頃までにはほぼ現在の営業圏となっている。

戦時中は軍需産業や兵員・軍需輸送を中心として鉄道事業は繁忙となったが、戦況の悪化とともに物資・エネルギーが不足してくると、レールなどの資材を接収・転用される場合もあった。また太平洋戦争末期には、大都市を中心として、大規模な空襲を繰り返し受けるようになり、鉄道、軍事施設、工場などは徹底的に破壊された。

## (2) 戦後—高度経済成長期

第二次世界大戦終結後の日本において、寸断・破壊された鉄道ネットワークをはじめとする社会的生産基盤（インフラストラクチャー）の復旧や復興は、国としても最優先課題の一つであった。終戦直後における鉄道需要は、戦地からの復員、疎開先からの引き揚げ、食料品をはじめとする生活必需品の買い出しなどにより、戦中を大きく上回った。そのため、鉄道事業においても、事業多角化に進むよりも、まずは本業である鉄道事業による輸送力の確保および施設の復旧が必要とされた。鉄道ネットワークの復旧後も、無煙化、複線化、長編成化などの事業が盛んに行われ、本業である鉄道事業に対して積極的に投資された。

その一方で、1949年に日本国有鉄道が発足し、国有鉄道が独立採算の体制となるなど、鉄道事業の経営面においても効率性や収益性が追求されるようになった。また、連合国軍最高司令官総司令部（GHQ）の主導による「財閥解体」が進められた。1947年には独占禁止法、

過度経済力集中排除法が施行された。大規模な企業グループのなかには、戦争による荒廃、社会情勢の急激な変化、戦後処理、復興の必要などから、自らグループを解体する場合もあった。「大東急」と呼ばれた東京急行電鉄は1948年に解体し、京王帝都電鉄（現京王電鉄）、小田急電鉄、京浜急行電鉄が本体から分離した。

その後、朝鮮戦争の勃発をきっかけに発生した大量の特需などを背景に、日本の経済活動は戦前の水準を突破し、1956年に「神武景気」を迎えるとさらに活発化していった。1960年には池田内閣によって所得倍增計画が掲げられ、日本経済は高度成長の道をたどることとなった。都市への人口集中、進学率の向上は著しく、また経済成長に伴って国民の所得が増加したことから、観光業をはじめとして、余暇の充実に関連する産業も大きく発展した。そのため、日本の戦後復興に大きく貢献した鉄道事業においても、通勤・通学・レジャーにと輸送需要が増大しつづけ、各鉄道事業者は輸送力を強化するための投資を積極的に行った。1964年に開催された東京オリンピックは、日本の復興を象徴するイベントであった。その開催に向けて日本全国で高速道路網、新幹線など交通インフラの整備も進められた。

また、高度経済成長期は民鉄各社が経営多角化を積極的に推進した時期でもある。前述した都市への人口集中は郊外における住宅需要を生み出し、各社は主に都市への通勤者向けに、自社沿線において次々と住宅地を開発・分譲していった。また、高度経済成長期であっても、はじめのうちは自家用車を保有する家庭はまだ少なく、旅客輸送の主役は鉄道およびバスであった。そのため、こうした住宅地とその最寄り駅とを結ぶバス路線や、長距離バスなどのネットワークも充実していくこととなった。

他方、物価の上昇率と比較して運賃の上昇率が低く抑えられたため、鉄道事業の収益性が悪化し、多角化事業によってそれを補助する構造がますます定着していった。また、多角化の遅れていた国鉄の破綻・解体の原因の一つともなった。鉄道事業法における運賃規制は、現在でも大手民鉄各社の事業リスクとして認識されている<sup>12</sup>。

### (3) 安定成長期以降

1970年代に入ると「ニクソンショック」と呼ばれる円の切り上げが行われ、さらにオイルショックなどにより日本経済は大きな打撃を受け、低成長時代へと突入した。大手民鉄各社においても組織の再編や長期経営計画の策定といった施策を通じて、低成長経済への対応が行われた。

1980年代のバブル経済期においては、投機熱が加速し、地価の高騰により新たな土地取得が困難となった。しかし、地価の継続的な上昇を前提として、鉄道事業においてもゴルフ場やスキー場などのリゾート地開発が盛んとなった。西武グループにおけるプリンスホテルのように、海外展開を行う場合もあった。また、リゾートを目的とする豪華な設備を持った列車も運行され始めた。



その後、バブル経済の崩壊や急激な円高によって、日本企業の成長が著しく鈍化し、多くの企業の収益率は一挙に低下していった。その対策として企業側は「リストラクチャリング」（事業の再構築）あるいは「リエンジニアリング」（事業の抜本的改革）を積極的に進め、企業経営の立て直しや合理化方策をあらゆる局面で実施するようになった<sup>13</sup>。旧国鉄の分割・民営化によって設立されたJR各社では、人員整理、赤字ローカル路線の廃止や、第三セクターによる存続が模索されるなど、事業の抜本的な見直しを進められることとなった。民鉄においても、不採算事業を売却するなど、集中化あるいは本業回帰の傾向がみられた。

現在では、日本の社会・経済システムは転換期を迎えているとも言われており、鉄道事業を取り巻く社会、経済環境は大きく変化している。少子・高齢化に伴う人口減少が始まる一方、外国人観光客の増加などにより、本業および周辺事業の業績にも変化が表れている<sup>14</sup>。

### 3. 民営鉄道における事業多角化の歴史的展開

次に、大手民鉄各社による代表的な経営多角化の展開について、事業毎に論述することとする。

#### (1) 電力事業の兼営

鉄道は当初、蒸気機関を用いるものとして日本に導入されたが、電気を動力とする鉄道も19世紀中から建設されており、汽車で運行する鉄道と電車で運行する鉄道（電気鉄道）がしばしば混在した。昭和初期までの電気鉄道（電鉄）会社は、特に都市においては多くが電灯・電力事業を兼営していた。大規模な水力発電事業の開発などにより電力は豊富で低廉となり、電力事業者による電鉄事業の新設や、既存の鉄道の電化などが促進された。

関東大手民鉄における電力事業の状況をみると、鉄道の開業当初より電車で運行した民鉄では、電力事業を鉄道の開業とほぼ同じ時期に始めていることが多い（表3）。電力事業は電鉄事業にとってのインフラであり、輸送サービスを提供するための原材料である。このため、電鉄事業と電力事業の兼営は垂直統合ととらえられる。具体的な事例をみると、①鉄道を運行したうえで余剰となる電力を沿線に供給するケース、②鉄道開業以前に電灯・電力事業を開業し、本業となる鉄道事業を補助するケース、③電力会社が鉄道事業に進出するケース、④まちづくりの一環として鉄道と電力を含むインフラを整備するケース、などがあり、いずれにおいても電鉄事業と電力事業は関連が深いと考えられる。

また、電車ではなく汽車による鉄道事業と電力事業との多角化の事例としては、東武鉄道が挙げられる。東武鉄道の初代社長である根津嘉一郎は、東京電燈の取締役でもあり、根津財閥による多角化としては鉄道業と電力事業に進出している。汽車の場合には電車と比較して電力事業との関連が薄く、この場合の多角化は将来の電化に備えたか、あるいは財閥的な非関連多角化であると考えられる。

しかし、鉄道沿線を中心として発展した電力事業の経営は第二次世界大戦に向けた戦時体制下において急速に衰退した。1938年施行の国家総動員法・電力管理法に基づき、全国の発電・送電事業は日本発送電株式会社に統合され、1942年には配電統制令によって配電事業が全国9ブロックの配電会社に統合された。

表 3 関東大手民鉄の電力事業との兼営状況

電力供給 開始年	鉄道 開業年	会社名・手法	関連する大手民鉄
1901	1899	大師電気鉄道（直営）	大師電気鉄道
1911	1912	京成電気軌道（直営）	京成電気軌道
1913	1913	京王電気軌道（直営）	京王電気軌道
1913	1927	鬼怒川水力電気（親会社）	小田原急行鉄道
1922	1922	田園都市（親会社）	目黒鎌田電鉄

出典）各社の資料により作成。

## (2) 自動車事業（バス・タクシー事業）への進出

大正時代には、鉄道と並んで自動車が陸上交通において重要な役割を果たしはじめていた。初期には輸入であったが大正末期に日本国内で量産されるようになると急速に増加した<sup>15</sup>。自動車は鉄道と比べてはるかに少ない固定設備しか必要とせず、参入・事業拡大が容易であった。そのため、既存の民鉄沿線に新規参入する事業者が急増し、また鉄道よりも運賃や利便性などの面で優れている場合もあったことから、旅客・貨物を問わず民鉄各社の経営を圧迫することとなった。結果として、民鉄各社は自社で自動車事業に参入するか、自社営業圏に進出してきた事業者を買収するという対応をとった（表4）。関東大手民鉄では、1913年に京王電気軌道（現京王電鉄）がいち早く乗合バス事業を開始している。また、1923年に発生した関東大震災では、東京の市電も深刻な被害を受け、その代替輸送手段として東京市が翌年から乗合自動車事業を開始するなど、乗合バス事業者の進出が急速に進んだ。バス事業者の乱立は1933年に自動車交通事業法が施行されて規制が強化されるまで続き、その後は規制の後押しを受けて、沿線の中小バス事業者の民鉄への事業譲渡・合併が進むこととなった。自動車事業への進出により自社の鉄道利用者が減少するという共食い現象も起こったが、営業圏の防衛を目的とした経営多角化であったためある程度は許容された。多角化の手法でみ

ると、①自社で行うケース、②系列会社を新たに設立するケース、③既存の自動車事業者を買収・合併するケース、に分けられるが、複数の手法を組み合わせる場合もある。例えば東武鉄道は、1933年に「毛武自動車」を傍系会社として両毛地区に設立し、乗合バス事業に参入した。毛武自動車は周辺自動車会社を次々と吸収合併し、東武鉄道本社も翌1934年には直営で自動車事業を運営し始めた。

自動車事業の利点は終戦直後の混乱のなかでも発揮された。太平洋戦争では大都市に対する空襲などで鉄道施設も大きな被害を受けたが、その復旧までの間、バス事業に注力するケースもあった。その後は一路線一社制が廃止され、1947年からは都心への民営バスの乗り入れが可能になった結果、各社ともバス路線の拡充を図り、路線バス事業の競争が激化することとなった<sup>16</sup>。鉄道ネットワークの拡大・改善にはバスよりも多くの費用と時間がかかるため、大手民鉄各社は営業圏の拡大あるいは防衛といった目的でもバス事業を強化する必要があった<sup>17</sup>。

高度経済成長期の後半になると、経済活動の活発化とともに国民の所得が増加し、自家用車の増加が顕著となった。さらに、物資や人の移動も活発化したことによって、各地で交通

表 4 関東大手民鉄による自動車事業への進出状況

開業年次	鉄道会社名	手法
1913	京王電気軌道	直営
1926	神中鉄道（現相模鉄道）	直営
1929	東京横浜電鉄	直営
1929	目黒鎌田電鉄	直営
1930	京成電気軌道	沿線事業者を買収の上、京成乗合自動車（傍系）を設立。
1933	東武鉄道	毛武自動車（傍系）
1935	相模鉄道	直営
1948	小田急電鉄	東京急行電鉄からの分離独立時、神奈川中央乗合自動車を承継。

注) 当初直営で経営していたケースであっても、後には系列会社を設立している場合も多い。

出典) 各社の社史により作成。

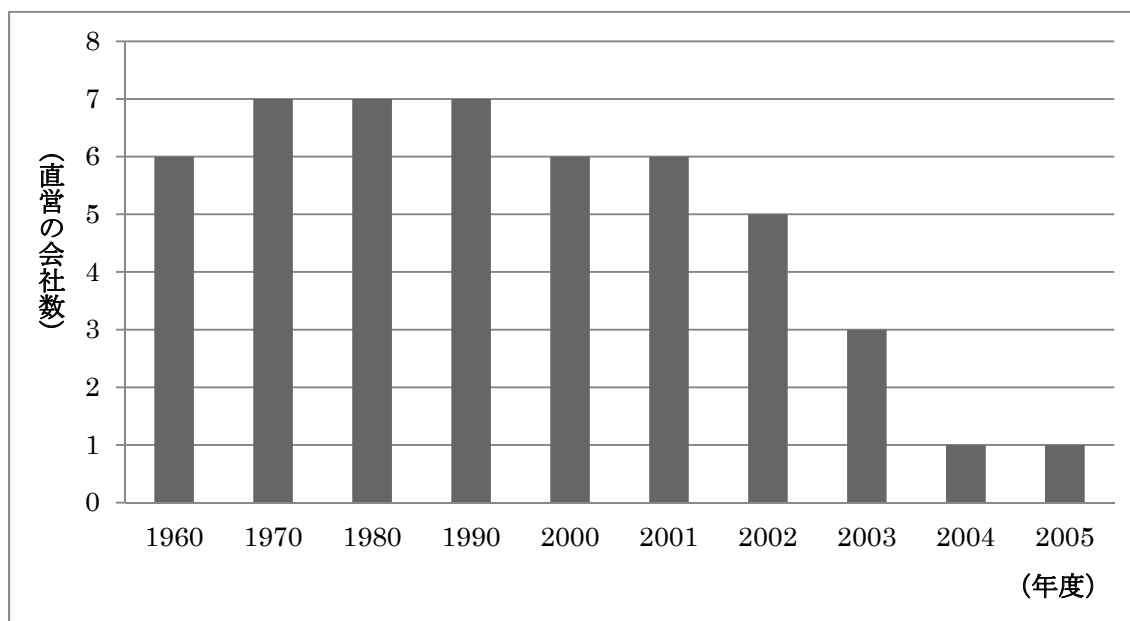


図1 関東大手民鉄8社における自動車事業の分社化の状況

出典) 各年度の「鉄道統計年報」により作成。

渋滞が発生するようになった。その結果、バスの運行効率の低下、利用者の減少と費用の増加をもたらすこととなった。各社とも、ワンマンカーの導入をはじめとする合理化や、まだ発展の余地の残る郊外における路線拡充といった施策によって対応を行ったが、収支の均衡を達成するのが困難な状況が続いた。その後は採算性の悪い自動車事業を本体から切り離す傾向が多数みられ、2014年度では関東大手民鉄8社すべてにおいて自動車事業の分社化に至っている<sup>18</sup> (図1参照)。

自動車事業は鉄道で到達できない範囲へのフィーダーサービス（二次的交通）として鉄道事業との関連が深く、大手民鉄の沿線には地域輸送を担う存在として必ずバス路線ネットワークがある。また、現代の大手民鉄におけるグループ経営では鉄道事業と自動車事業を交通事業あるいは運輸事業として同一の事業セグメントにまとめており、鉄道と自動車それぞれの利点を生かした総合的な輸送サービスを提供している。また、鉄道沿線と遠方の観光地などを結ぶ長距離路線バス及び観光バスも高度経済成長期から観光需要の伸びとともに、多数開設されてきた。

### (3) 不動産事業への進出

鉄道事業は带状に広がる沿線を事業対象としているため、その有利な営業圏としての将来性に着目し、沿線の不動産開発が行われてきた。鉄道会社が自社の沿線開発を積極的に行い始めたのは、箕面有馬電気軌道（現阪急阪神ホールディングス）が1910年に行った土地の分譲が最初といわれている<sup>19</sup>。また、京成電気軌道は1911年から、郊外に共同墓地を設置し、

そのアクセスのための軌道線の建設を計画した<sup>20</sup>。路線の建設と郊外の開発を並行して行い、鉄道利用者の増加と沿線価値の向上を目指す手法は、民鉄経営の基本的・一般的なものとしてその後も盛んに行われた。

それとは逆に、不動産業から鉄道業に進出したケースもある。目黒鎌田電鉄（現東京急行電鉄）は、母体に郊外における不動産開発を目的とする「田園都市会社」を有していた。田園都市会社はその後目黒鎌田電鉄に吸収されたが、同社は当初から「田園都市の開発」を目的とするディベロッパーであり、田園都市会社が事業対象地域とした多摩川畔一帯が交通の便の悪い地域であったことから鉄道業にも進出した。この場合は不動産業から鉄道業をはじめとして電力・ガス・水道・道路といったインフラ事業、さらには娯楽場といった周辺分野への多角化のケースである。

両者は鉄道事業と不動産開発を同じ地域で展開することにより、その地域の価値を高め、鉄道事業の収益性も向上させるという点で似ているが、事業構造については大きな違いがある。まず、本業を鉄道事業とするのか不動産事業とするのかである。鉄道を本業とする場合には、不動産事業には鉄道利用者を増やすため、あるいは鉄道事業が不振となっても兼業部門の収益で補助する、といった目的がある。それに対して、不動産事業を本業とする場合には、その地域に鉄道を建設し、交通の便を図ることによって不動産事業の価値を高めることが最大の目的である<sup>21</sup>。

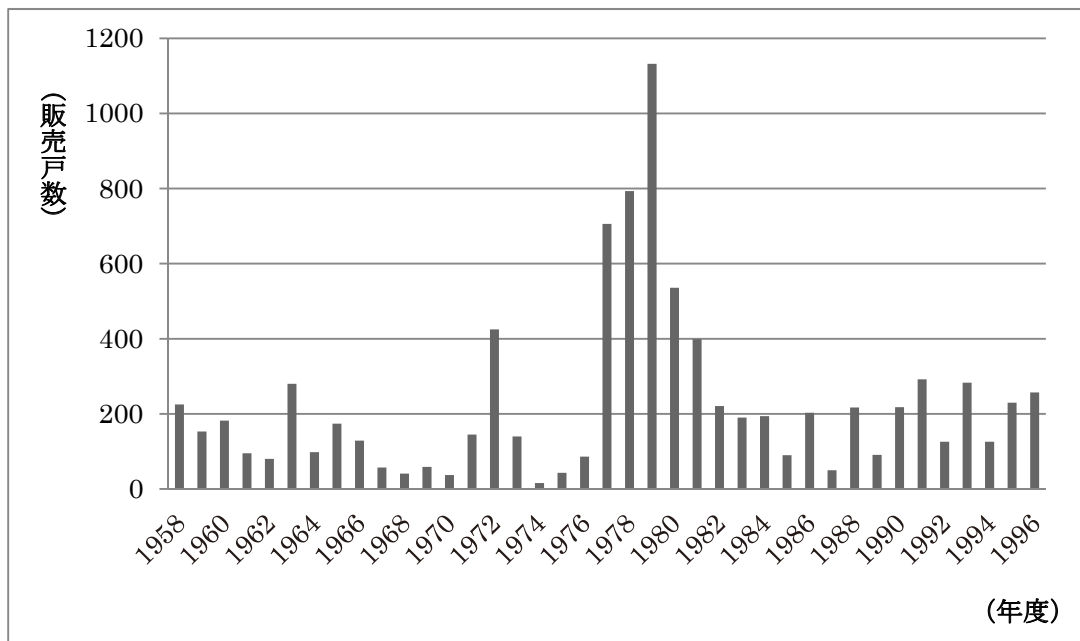


図2 東武鉄道の住宅・マンションの販売実績

出典) 東武鉄道社史編纂室編 (1998)『東武鉄道百年史 資料編』pp. 280~283. をもとに作成。

本業の位置づけが異なることにより、経営多角化のその後の展開も異なってくる。例えば、東急電鉄が他の民鉄に先駆けて行った事業に、教育機関の誘致がある。関東大震災をきっかけとして東京職工学校（現東京工業大学）を大岡山に誘致し、1924年に移転を実現した。都心の繁華街から離れた場所に学園都市を開発することで沿線や自社に対する健全なイメージを構築するとともに、沿線交流人口を一挙に増加させ、不動産・鉄道・物販などの各事業に好影響を与えた<sup>22</sup>。大きな災害に伴う郊外移転の需要が生じた際にいち早く行動できたのは、不動産開発に備えた広大な社有地を会社設立当初から積極的に取得していたことが大きいと考えられる<sup>23</sup>。その後、他の民鉄各社が目黒鎌田電鉄の魅力的な手法を自社に適用したこと、また同社が当初予定していた田園都市開発が完了してきたことなどにより、両者の事業展開の違いは少なくなっていく。特に戦時体制下における「大東急」の時代を経た後の分裂後は、各社は営業地域や規模による違いこそあれ、事業多角化の展開にも類似点が多い。

大手民鉄による不動産事業は戦後、高度経済成長期には大都市への人口集中に伴いさらに成長した。郊外におけるニュータウン、団地、マンションなどの不動産開発と、鉄道路線の延伸、あるいはバス路線の整備が並行して行われた。図1は東武鉄道の年度別建売住宅・マンションの販売戸数であるが、ピーク時の1979年度には年間1,132戸を売り上げており、その後は年間200戸程度で安定している。近年では住宅の老朽化に伴う更新、核家族化や単身世帯の増加、都心回帰といった傾向があり、需要が多様化していると考えられる。

#### (4) レジャー・サービス業の展開

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、広告代理業などが含まれる。近年、関東大手民鉄においてレジャー・サービス業は重要な位置を占めているが、戦前から各社とも沿線に古くからある名所・旧跡への行楽客誘致に努めるとともに、海水浴場、遊園地、倶楽部といったレジャー・娯楽施設の建設が行われていた。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。

戦後にはそれに加え、新たな観光資源の開発が積極的に行われた。鉄道路線網の復興・充実とともにバス路線も拡大したことにより、長距離路線バス・観光バスが運行されるようになった。高度経済成長期に入り国民生活が豊かになるのに伴い、観光産業も大きく発展した。さらにモータリゼーションが進展すると、全国に高速道路が整備され始め、沿線を越えた地域での観光開発も促進された。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と考えられる。そのため定性的な記述によって各社の特徴に触れることとする。

東武鉄道は、関東大手民鉄で最も路線延長が長く、都市路線とともにローカル路線を有している。なかでも日光・鬼怒川の名所・旧跡や自然は重要な観光資源であり、近年では「東武ワールドスクエア」をオープンさせるなどの投資を続けている。

西武鉄道は、堤家による同族経営を背景とした様々な先進的事業が特徴的である。関東大手民鉄では唯一、野球チームを現在も有しているほか、その本拠地である埼玉県所沢市には複数のレジャー施設を運営している。また、高級ホテルブランドに成長したプリンスホテルは海外にも展開している。

東急電鉄は、ディベロッパーから進出してきたこともあり、映画館やボウリング場といった娯楽施設を充実している。また、東京南西部及び神奈川県にまたがる沿線のほぼ全域が早くから開発され、都市化が進展している。

京成電鉄のレジャー施設としては、東京ディズニーリゾートがあまりにも有名であるが、同社の鉄道沿線からは離れており、本業との相乗効果が高いとはいえない。他方、都心と成田空港を結ぶ重要な路線を有しており鉄道事業の売上高比率が比較的高い。

京浜急行電鉄は、東京国際空港（羽田空港）へのアクセスという重要な役割を担っている他、沿線の特徴を生かし、海水浴場、水族館など海に関連する施設が充実している。

京王電鉄は、路線延長は比較的短いものの、高尾山の高尾登山鉄道やよみうりランドと資本関係があるほか、高幡不動尊、日本有数の動物園である多摩動物公園といった観光資源を豊富に有している。

小田急電鉄は、富士・箱根・伊豆および江ノ島において大規模な観光開発を行っており、ホテル業のほかロープウェイ、観光船などを展開している。アクセスには路線バス・観光バスのほか、1991年よりJRとの直通運転を行っている。

相模鉄道は関東大手民鉄のなかで最も路線が短く、売上高規模で見ても小さい。沿線の観光資源も限られているが、海老名や二俣川などの駅周辺における大規模な再開発を多数抱えており、都市型レジャーには展開の余地が残されている可能性もある。

## (5) 小売・流通事業への進出

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。それ以降も各社が相次いで百貨店業へ進出したが、まもなく第二次世界大戦へと突入したこともあり、その進出時期には約30年のばらつきがある（表5）。百貨店業への進出は、各社の資料において特筆すべき事項とされており、ターミナルデパートを擁する路線として収益性やイメージなどの面から沿線およびグループ全体の価値を向上させるため、一大プロジェクトとして展開されたと考えられる。しかし、百貨店業をはじめとする小売・流通業は本業や他の多角化事業との技術的関連は薄く、沿線価値の向上や市場的関連性の高さが重要であった。そのため他の百貨店と業務提携を行ったり、相模鉄道のように既存の百貨店と合弁会社を設立するケースもあった。民鉄による百貨店の経営は、比較的鉄道利用者が少ない平日の日中における利用者増加にある程度の効果があったとされ、現在においても「電鉄系百貨店」として百貨店業界で大きな勢力となっ

ている。

表5 関東大手民鉄による百貨店業への進出状況

開業年	名称	関連する大手民鉄
1931	東武百貨店	東武鉄道
1933	京浜百貨店（現京急百貨店）	京浜電気鉄道（現京浜急行電鉄）
1934	東横百貨店（現東急百貨店）	東京横浜電鉄（現東京急行電鉄）
1940	武蔵野デパート（現西武）	武蔵野鉄道（現西武鉄道）
1958	横浜高島屋	相模鉄道（高島屋と合併）
1962	小田急百貨店	小田急電鉄
1963	京成百貨店	京成電鉄
1964	京王百貨店	京王帝都電鉄（現京王電鉄）

出典) 各社の社史により作成。

他方、食料品を中心とした日常生活必需品をセルフサービス方式で販売する大規模な小売業態であるスーパーマーケット（スーパーストア）が進出し始め、郊外の開発とともに民鉄沿線で大きく発展した。日本経済が高度成長の時代へと入っていたこともあり、百貨店への進出と比較して各社の進出時期に差が少なく、各社とも対応が早かったものと考えられる（表6）。

小売・流通事業の近年の動向は売上高で見ると縮小傾向にある。都市型民鉄として代表的な東急電鉄においても、不採算店舗の閉鎖や沿線との相乗効果の薄い事業の売却といった合理化・効率化施策を進めることによって利益を確保している（図3参照）。また、新たな試みとして宅配サービスをはじめとした「生活サービス事業」を開始し、流通事業の活性化を図っている。また、西武鉄道の小売部門であった西武百貨店（現西武）および西武ストア（現西友）は、セゾングループとして独立した後、様々な事業に進出したが、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グループ解体に至っている。その後、西武百貨店はセブン&アイホールディングス、西友はウォルマートの傘下に入った。



表 6 民鉄各社のスーパーマーケットへの出店状況

開業年	名称	関連する大手民鉄
1956	西武ストア（現西友）	西武鉄道
1958	東急ストア	東急電鉄
1959	東武ストア	東武鉄道
1960	京成ストア	京成電鉄
1963	京王食品ストア（現京王ストア）	京王帝都電鉄
1963	オダキューOX	小田急電鉄
1963	京浜ストア（現京急ストア）	京浜急行電鉄
1963	相鉄ストア（現相鉄ローゼン）	相模鉄道

出典) 各社の社史により作成。

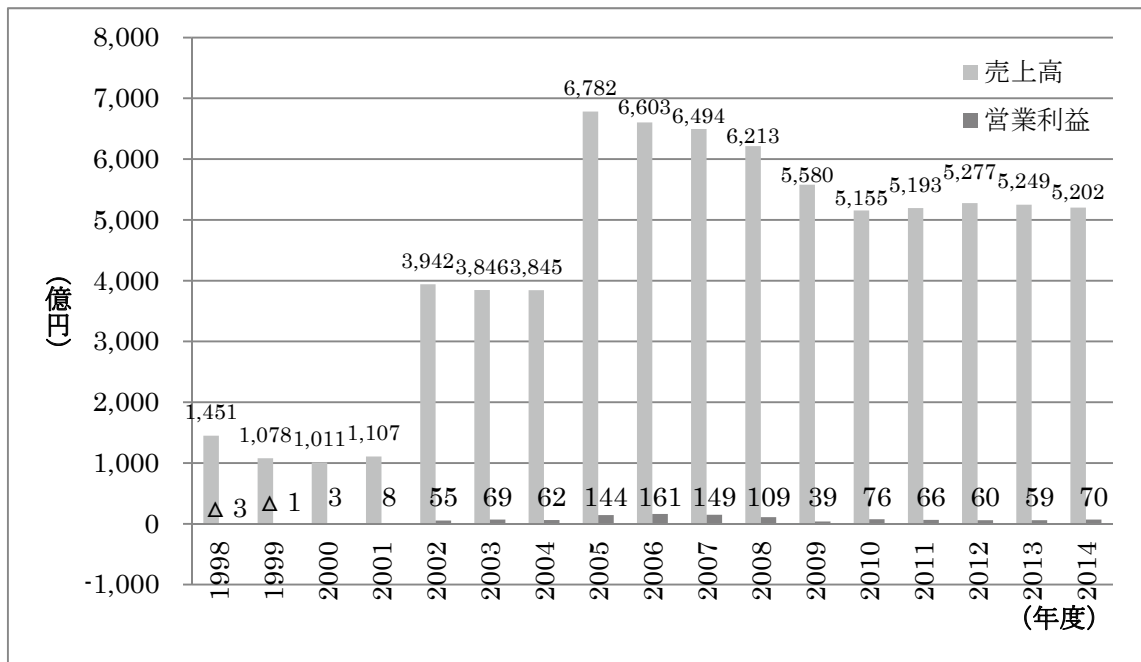


図 3 東急電鉄による流通事業の状況

注) 2002 年度から東急ストア、2005 年度から東急百貨店が連結されている。

出典) 各年度の有価証券報告書により作成。

#### 4. 最近の傾向と今後の方向

最近の関東大手民鉄の傾向として、駅ナカビジネス、相互乗り入れによるターミナルレス化、沿線人口の高齢化への対応、ビッグデータの活用などが挙げられる。

駅ナカビジネスは、鉄道会社が駅構内、特に改札内に展開している商業スペースであり、2000年代以降増加傾向にある。業種も飲食店、コンビニエンスストアなどに加え、衣料品店、理容店、書店、食品スーパーなど多様化し、売り場面積も拡大している<sup>24</sup>。駅ナカの利点は、利用者にとって駅から外へ出ることなく買い物や食事ができるため、利便性が大きく向上していることである。また、鉄道会社や出店者にとっては、駅という多くの人が通行する場所に出店することで、鉄道利用者呼び込める点が挙げられる。また、駅構内は鉄道施設とみなされ、固定資産税が優遇されるなど税制面でも有利である<sup>25</sup>。

相互乗り入れは、関東大手民鉄においては主に地下鉄（東京メトロおよび都営地下鉄）と、あるいはその先に接続する鉄道会社との間で行われている。民鉄各社が路線網を充実させつつあった昭和初期、民鉄の都心への乗り入れは禁じられていた。そのため、新たに建設される地下鉄では郊外に向かう民鉄との相互乗り入れを想定した方式で建設され、その後現在に至るまで徐々に相互乗り入れを実現してきている（表7）。これにより、郊外から都心のオフィス街へは乗り換えが不要か、少ない乗り換えで済む場合が多い。そのため従来の民鉄の始発駅では、ターミナルとしての役割が徐々に薄れてきている<sup>26</sup>。

その一方で、地下鉄との直通運転を行うために駅を地下化してできた地上スペースや、使われなくなった貨物ヤード、本社ビルを移転させた跡地、などの再開発も進んでいる。一例

表 7 関東大手民鉄と地下鉄との相互乗り入れの状況

乗り入れ 開始年次	大手民鉄路線名	接続駅名	地下鉄路線名
2000	東急目黒線	目黒	東京メトロ南北線
2003	東武伊勢崎線	押上	東京メトロ半蔵門線
2008	東武東上線	和光市	東京メトロ副都心線
2008	西武池袋線	小竹向原	東京メトロ副都心線
2013	東急東横線	渋谷	東京メトロ副都心線

注) 2000年代以降のみ記載。

出典) 各社の社史により作成。

として、東武鉄道の業平橋・押上地区再開発事業により、2012年に同社貨物駅跡地に開業した東京スカイツリータウンは、電波塔だけでなくオフィスや商業施設などを含めた複合プロジェクトであり、観光資源としても非常に特徴的であり、集客力も高いと考えられる。

相互直通運転により、乗客が必ず降りていたターミナル駅が通過駅となると、駅周辺の商業施設には従来よりも人が流れてこなくなることも考えられる。したがって、ターミナル駅の再開発では、それ単体での集客力が以前にも増して求められることになり、今後の動向が注目される。

また、少子・高齢化に伴う人口減少が2005年頃から始まっており、労働力人口の減少による経済活動の縮小など、長期的な課題が積み重なってきている。その一方で、東京や大阪など、大都市の人口はそれ以降も増加の傾向があり、都市と地方の格差が広がっている。かつて開発されたニュータウンや団地においても人口が減少しており、入居者の高齢化により空き家となって放置されるなどの問題も出てきている。このような高齢社会・人口減少社会において、大手民鉄各社は新たな試みを始めており、買い物代行・宅配サービスや老人ホーム経営など、高齢者をターゲットとした事業に進出する民鉄も現れている<sup>27</sup>。

さらに、大手民鉄では沿線人口の若返りを促し、将来にわたって安定的な顧客の確保を目指す事業に着手している。深夜まで利用できる託児所を駅直結で、あるいは住宅周辺に開設するなどの子育て支援事業と、新たな不動産分譲・賃貸事業を組み合わせることで、若年代・子育て世代の沿線への定住を促進している。

また、毎日大量の人が利用する鉄道事業では、蓄積される膨大な顧客情報（ビッグデータ）の活用が注目されている。情報技術の進展と、IC乗車券の普及によってより詳細、かつ大規模にデータを収集・分析することが可能になってきた。関東においてIC乗車券は2001年に導入されたJR東日本の「Suica」が代表的である。大手民鉄・バス会社は2007年に共同で設立した株式会社パスモの「PASMO」を導入した。現在は交通系をはじめとして流通系など多数のICカード・電子マネーの流通により競争が激化しており、2013年からは交通系ICカードの相互利用が本格化するなど新たな局面を迎えている。顧客ニーズの多様化・高度化がいっそう進展する中、ビッグデータの重要性はますます高まっている。

電鉄事業と電力事業の兼営は、昭和初期まで行われていたことはすでに述べたが、現代において新たに電力・エネルギー事業に参入する動きもみられる。1995年の電気事業法の改正を契機に、2000年から大口需要者に対する小売が自由化され、2016年には小売の全面自由化が予定されている。それに伴い、例えば東武グループは、全額出資子会社である東武エネルギーマネジメントを2006年に設立し、発電・売電事業や熱供給事業を行っている。それに加え、貨物需要の減少によって遊休地となった鉄道貨物ヤードの跡地を活用して大規模な太陽光発電（メガソーラー）事業に参入し、2013年から発電を開始した。鉄道事業と電力事業の関連はいまなお深く、電力自由化によって鉄道会社による参入がさらに促進される可能性

もある。

また、近年では本業や周辺事業といった区分は時代遅れとなりつつあり、グループ全体の価値を向上させるため、本業と周辺事業を問わず重要性が増してきている。そのうえ、それに伴う事業ドメインの拡大は鉄道会社だけではなく、様々な産業で「総合生活産業」化が進んでいる。しかし、鉄道そのものに異業種から参入することは、初期投資があまりにも巨額であり、今日では極めて困難である。したがって、鉄道というネットワークを有しているということは大きな強みになりうる。現代の大手民鉄の事業展開においては、グループ全体としての企業価値の向上を常に目指していく必要がある。さらに、その際には鉄道ネットワークという強みを生かしつつ、各事業の相乗効果を十分に発揮できるシステム設計が何よりも重要である。

## 結びに代えて

本研究では、既存の経営多角化理論に基づき、関東大手民鉄の経営多角化の動向、およびその意義について分析・考察した。その際、社史をはじめとする文献研究、有価証券報告書および鉄道統計年報などによるデータを利用した。その結果、各社の多角化戦略は、戦後には多くの点で共通するようになり、現在までその傾向が続いていることが明らかになった。各社の経営状況は、その地域・時代の社会経済環境に大きく影響を受けており、各社が設立・開業してから戦後の混乱期までを除いては、各社の経営多角化の動向は似てきている。このことから得られる示唆と今後の課題として、次の二点を挙げることにする。

まず、鉄道事業における新規事業の展開では、それが独立した組織で営まれる場合であっても、単体での収益性よりもグループ全体の価値向上が重視されるということである。自動車事業を例にとると、進出の要因は自社営業権の防衛であった。すなわち、新規事業に収益性が見出せないとしても、多角化を進めざるを得ない場合があるということである。グループ経営によって本社の統治が及ぶとはいえ、分権的組織によって独立採算の形態をとると、短期的視野あるいはセクショナリズムに陥る可能性があることは従来から指摘されてきた。しかし、プロジェクトチームをはじめとする横断的な組織により対処する手法も実践されてきており、新規事業を展開する際の組織構造については今後の検討課題としたい。

次に、鉄道業自体が成熟期に入り、他社に対する優位を短期間で築くのが難しくなっているという点である。現在の大手民鉄のビジネスモデルの基本は戦前からすでに確立されていたものであり、今後もある程度機能していくものと考えられる。しかし、人口減少に伴う市場の縮小などの対処すべき課題に対しては、効率化・合理化が主な対応策となっている。その一方、介護サービスや宅配サービスといった新規事業や、沿線人口の若返りを図る施策は、近年新たに生じてきた需要を吸収することに成功しており、明るい材料も出てきている。鉄道事業は公益事業として存続・発展が社会的にも望まれることから、今後、多方面におい

てさらなる需要を開拓していくことも必要になると考えられる。

本研究における課題としては、おおむね以下の点が挙げられる。まず、統計的手法を用いたデータ分析の充実である。本研究では文献研究を中心としたため、時間と紙面の関係上、データ分析については限定的であった。今後、より総合的にデータ分析を行うことが望ましい。最後に、本研究では関東大手民鉄を対象としたが、全国の大手民鉄や準大手、中小民鉄さらにはJR各社に対する分析を行うことも必要であると考えられる。準大手や中小民鉄は、大手民鉄よりも社会・経済環境の変化に対して影響を受けやすいので、本研究とは異なる傾向が見出される可能性も考えられる。

- 
- 1 石井晴夫（1995）pp.22～23.
  - 2 会社法第2条第3項を参照。
  - 3 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独占禁止法）第9条第4項を参照。
  - 4 広田寿亮訳（1969）pp.161～163. を参照。
  - 5 石井晴夫（1995）p.4. を参照。
  - 6 加護野忠男（2004）は、コア事業を有する経営多角化のほうが、コア事業をもたない経営多角化よりも業績が高いことを明らかにした。「コア事業をもつ多角化戦略」『組織化学』第37巻第3号、pp.4～10.
  - 7 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.を参照。  
正司健一（1998）「大手民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.を参照。  
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.を参照。
  - 8 Rumelt（1974）, pp.80～81. を参照。
  - 9 石井、前掲書、pp.10～12. を参照。
  - 10 ただし政府の影響力の強い会社であり、後に国有化された。
  - 11 鉄道の国有化は、1906年施行「鉄道国有法」に基づいて行われた。
  - 12 各社の2014年度有価証券報告書を参照。
  - 13 石井、前掲書、p.3.を参照。
  - 14 具体的には、定期券利用者が減少する一方、定期外の利用者が増加したことなど。
  - 15 1925（大正14）年にFord Motor Co.、1927（昭和2）年にGeneral Motors Co.が日本に自動車の組立工場を設置した。
  - 16 『京王電鉄五十年史』p57を参照。

- 17 『京王電鉄五十年史』 p56を参照。
- 18 『鉄道統計年報 [平成24年度]』を参照。
- 19 『京浜急行百年史』 p50を参照。
- 20 『京成電鉄五十五年史』 pp.149～150. によると、この計画は宗教的伝統に反するとして沿線からの反発にあい中止されている。
- 21 例えば自動車事業は、鉄道事業を本業とする場合は多角化事業とされる場合もあるが、不動産事業を本業とする場合は人やモノの移動・輸送サービスを提供する事業としてまとめることができる。
- 22 鉄道会社にとっての沿線交流人口には、沿線に定住する人口に加え、仕事や買い物、レジャーなどで沿線を訪れる人口が含まれ、特に自社の鉄道を移動手段として利用する人口のことをさす場合が多い。
- 23 この他にも、1953年に開院した東急病院（医療分野への進出）などが特徴的である。
- 24 駅ナカビジネスとして代表的なものに、JR東日本が展開する「エキュート」が挙げられる。大宮・品川に続いて2009年に開業したエキュート立川では、当初より85店舗を出店し、改札外にも店舗を展開している。
- 25 柴田悦子・土居靖範・岡田夕佳（2011）、pp.24～25. を参照。
- 26 柴田悦子・土居靖範・岡田夕佳（2011）、p.10. を参照。
- 27 例えば東急は、2007年に大岡山駅の直上に東急病院を移転させ、全国で初めての駅上病院となった。また京王グループでは、従来の買い物代行・宅配サービスに加え2013年より移動販売車による買い物支援サービス、2015年6月から、所有者に代わって空き家を定期的に巡回する「空き家巡回サービス」を始めた。

## 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。
- 石井晴夫・樋口徹（2014）『組織マネジメント入門』中央経済社。
- 角本良平（2000）『鉄道経営の21世紀戦略』交通新聞社。
- 柴田悦子・土居靖範・岡田夕佳（2011）『進展する交通ターミナル—鉄道駅・港湾・空港』成山堂書店。
- 新日本有限責任監査法人（編）（2010）『業種別会計シリーズ 鉄道・バス事業』第一法規。
- 増井健一編著（1982）『民鉄業界』教育社。
- 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部。（H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.）
- Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School,

1974.

小田急電鉄株式会社社史編集事務局編（2003）『小田急75年史』小田急電鉄。

京王電鉄広報部編（1998）『京王電鉄五十年史』京王電鉄。

京成電鉄社史編纂委員会編（1967）『京成電鉄五十五年史』京成電鉄。

京浜急行電鉄株式会社編（1999）『京浜急行百年史』京浜急行電鉄。

相模鉄道株式会社社史編纂プロジェクトチーム編（1987）『相鉄七十年史』相模鉄道。

東武鉄道社史編纂室編（1998）『東武鉄道百年史』東武鉄道。

東京急行電鉄社史編纂事務局編（1973）『東京急行電鉄50年史』東京急行電鉄。

日本民営鉄道協会（2014）『大手民鉄の素顔』

(<https://www.mintetsu.or.jp/activity/databook/>)。

国土交通省『鉄道統計年報』各年度版。

関連する各社のホームページ。

# **Historical developments of diversification of Japanese major railway businesses**

ISHIKAWA, Nobuaki

Though railway business has been managed by a government in many countries, many private railway companies have developed their railway networks, businesses and diversification in Japan. Today, their businesses are expanded to bus & taxi, real estate, retail sale, leisure, and other businesses. The railway businesses in Japan are now changing into “total life businesses.”

In this paper, the diversification strategies of railway businesses in Japan are researched. The targets of this research are 8 business groups in the Kanto area. First, previous researches and theories of diversification are reviewed. Then, the history of Japanese railway business and the surrounding businesses are analyzed. The reference materials are from literatures such as company histories, financial statements, and statistical data. As a result, following points were suggested. Private railway companies have developed a lot of businesses surrounding the regular business for about a century, and the railway business in Japan is too matured to grow drastically. So we have to pay attention to some trials of new business by private rails. It is necessary to gain the value of railway groups as a whole, using synergy effect and regular railway networks as core competence.