

## 鉄道会社の多角化戦略に関する分析・比較

一橋大学大学院商学研究科教授 山内弘隆

西武文理大学サービス経営学部助教 鎌田裕美

わが国の私鉄は、創業時から経営の多角化を行っており、本業の鉄道事業のほか、沿線宅地開発をはじめとする不動産事業、バス・タクシー、小売、旅行など、さまざまな分野に展開されている。また、JR各社においても、鉄道事業以外の事業展開を積極的に行っている。たとえば、JR東日本のエキナカ事業があげられる。

こうした鉄道会社の多角化は、「間接的受益者の負担（開発利益の還元）」のひとつといわれ、理論的にもその正当性が示されている<sup>1</sup>。ただし、企業一般の多角化戦略については、「本業と関連しない分野に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」という指摘もあり、多角化する事業分野と本業との関連性は重要であるといえる<sup>2</sup>。私鉄の多角化戦略に関する既存研究としては、吉田（1986）、正司・killeen（1998）などがあげられる。一方、JRの多角化に関する研究は、ほとんど見当たらない。そのため、本研究では、私鉄およびJRの多角化戦略について分析し、比較を行う。類型化や多角化度と収益性の関係を示すことは、企業の戦略を評価するひとつの側面として有用であると考えられる。また、鉄道会社の多角化の先例である私鉄と比較を行うことで、現在のJRのポジションを客観的に示し、今後の戦略への示唆を検討することが可能になると考える。

本研究では、以上のような問題意識の下、鉄道会社の多角化戦略について分析、検討した。まず、分析に先立ち、鉄道会社の多角化戦略について、多角化の論理について考察した。鉄道会社の多角化戦略も、一般的な企業のそれと変わりなく、経営資源を蓄積して他分野で活用していると考えられる。また、金銭的外部効果である開発利益の内部化も、多角化の根拠としてあげられる。

次に、Rumelt（1974）の手法を用いて、吉田（1986）、正司・killeen（1998）、正司（2001）に倣い、分析を行った。既存研究との相違は、次の2点である。第一に、吉田（1986）、正司・killeen（1998）、正司（2001）では、バス・タクシー事業を垂直的事業として分類したが、本研究では垂直的事業は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と解釈し、バス・タクシー事業は関連的事業と位置付けた。第二に、Rumelt（1974）に倣い、分析対象16社のデータにより、本業と関連・非関連事業の境界を導出し、表1のとおり戦略タイプの判定基準を設定した。既存研究では必ずしも明示されていなかったが、本研究では実態を踏まえた分析のために設定を試みた。設定方法については、引き続き改良を検討する。

分析結果は、表2のとおりである。この結果に基づき、鉄道会社間、地域間で比較し、特徴や傾向

---

1 山内（2008）p.10。

2 加護野（2004）は、多角化戦略において、コア事業をもつ企業の方がもたない企業よりも業績が高いことを指摘し、経営資源の「選択と集中」の重要性を説いている。

表 1 本研究における戦略タイプと判定基準

分類	定義
1 専業型 (S)	SR $\geq$ 0.70
2 本業型 (D)	SR $\geq$ 0.60
4 関連型 (R)	RR $\geq$ 0.50
5 非関連型 (U)	上記以外

注) SR (特化率) : 企業全体の売上高のうち、最大の売上規模をもつ単位事業が占める構成比率

RR (関連比率) : 企業全体の売上高のうち、技術的あるいは市場関連のある事業の売上高が占める構成比率

について検討した。また、本業と収益性の関係についても検討した。

鉄道会社間の比較では、JR と私鉄、JR 間、私鉄間で、それぞれ次のことをあげた。JR と私鉄では、JR は本業に特化または関連の強い分野で多角化を展開しており、一方の私鉄は、関連・非関連分野に広く展開していることが明らかになった。この違いについて、JR は私鉄と比べて営業区域が広く、そのほとんどが幹線であること、また新幹線を有することが起因すると考えた。また、JR は多角化を進展させる傾向にあるのに対し、私鉄は収束傾向が見られた。この理由として、私鉄の多角化事業が見直しの段階を迎えた可能性を述べた。JR 間では、JR 東海のみが専業型となったことについて、新幹線利用者の割合が多く、他社と異なる戦略をとっている可能性を指摘した。私鉄間では、相鉄の特徴、京成と南海の共通点をあげた。

地域間の比較では、分析対象 16 社を首都圏、名古屋圏、大阪圏に分類、検討し、次の 2 点を述べた。第一に、名古屋圏の輸送分担率は鉄道よりも自動車のほうが大きく、そのため名古屋圏を営業区域とする私鉄にとって、本業を支えるために広く多角化を展開するインセンティブを持つ可能性がある。第二に、首都圏と大阪圏では、多角化戦略は同様の傾向が見られた。しかしながら、将来の人口および生産年齢人口の推計を見る限り大阪圏は大幅な減少が見込まれており、今後の多角化戦略に他の都市圏とは異なる変化が見られる可能性がある。

本業と収益性の関係については、Rumelt (1974) らの主張である「本業と関連し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」という傾向は、見られなかった。さらなる調査は必要であるが、考えられる理由として、私鉄が展開してきた関連事業の成熟化をあげた。

今後の研究課題は、次のとおりである。第一に、分析対象とする鉄道会社の拡充である。とくに、JR は旅客 6 社のうち 3 社のみを対象としたため、ほかの 3 社についても分析対象とすることで、JR における多角化戦略の特徴や地域の特徴を導き出せる可能性がある。また、多角化戦略の分析手法について、Rumelt (1974) 以外にも研究は進展、蓄積されている。こうした研究についても取り入れ、分析することは必要である。第二に、本研究の分析結果と鉄道会社の実態との整合性である。本研究では公表データのみに基づき分析を行ったため、実態把握は十分とはいえない。本研究の結果を基に、鉄道会社にヒアリング調査を行うことで、現実の多角化戦略との整合性を図ることができると考える。

表 2 各社の戦略タイプ・DI・収支率

	JR 東日本		JR 東海		JR 西日本		東武		西武		京成		京王		小田急						
	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI					
1996	S	23.9	S	10.7	S	22.9															
1997	S	23.7	S	10.7	S	23.7															
1998	S	23.8	S	10.7	S	23.7															
1999	S	24.1	S	11.5	S	23.7															
2000	S	24.7	S	16.7	S	24.7			D	28.4	106		R	27.7	106						
2001	S	25.2	S	16.5	S	24.7			U	29.2	105		R	27.7	109						
2002	S	26.6	S	18.5	S	25.3			U	29.2	106		R	27.7	109						
2003	S	26.4	S	17.5	D	28.0		R	U	29.2	106		R	27.7	109						
2004	S	25.5	S	17.5	D	28.0		R	U	29.2	106		U	33.1	111	R	36.9	109			
2005	S	26.2	S	17.5	D	28.9		R	U	29.4	108		U	33.8	112	R	27.7	110	R	37.8	106
2006	S	26.1	S	18.3	D	28.9		R	R	35.6	106		U	34.0	111	R	28.2	111	R	37.8	108
2007	D	27.0	S	18.5	D	28.6		R	R	36.0	106		U	34.4	111	R	28.2	111	R	38.2	108
2008	D	26.6	S	20.3	D	28.5		R	R	35.6	104		U	33.8	111	R	29.1	109	R	34.9	106

  

	東急		京急		相鉄		名鉄		近鉄		南海		京阪		阪急・阪神							
	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI	タイプ	DI						
1996																						
1997																						
1998																						
1999							R	32.9	103													
2000			R	31.4	108	R	16.4	98					R	33.1	106							
2001			R	32.9	110	R	27.0	100	103			U	39.2	109	R	31.5	105					
2002			R	32.5	110	R	28.3	108	104			U	41.5	112	R	31.5	108					
2003	R	34.8	105	R	33.2	110	R	23.7	107	R	28.6	103	U	41.1	110	R	31.1	107	R	29.2	111	
2004	R	28.0	108	R	33.7	111	R	18.6	108	R	27.1	106	U	39.9	112	R	30.8	108	R	30.0	111	
2005	R	21.2	107	R	32.4	112	R	17.7	108	R	22.5	108	U	40.1	114	R	30.3	108	R	29.6	114	
2006	R	22.1	106	R	33.4	112	R	19.5	108	R	22.8	108	U	40.4	116	R	27.5	109	R	31.1	116	
2007	R	22.9	107	R	32.5	112	R	18.5	108	R	22.2	107	U	38.0	118	R	27.0	107	R	32.1	113	
2008	R	23.0	105	R	33.8	110	R	16.5	106	R	21.8	105	U	38.6	112	R	28.8	106	R	34.2	114	

## 参考文献

- Bettis, R. A. (1981) "Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.2, No.4, pp.379-393.
- Geringer, J. M., P. W. Beamish and R. C. daCosta (1989) "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.2, pp.109-119.
- Kanemoto, Y. (1980) *Theories of Urban Externalities*, North-Holland.
- Kranenburg, H. V., J. Hagedoorn and J. Pennings (2004) "Measurement of International and Product Diversification in the Publishing Industry," *Journal of Media Economics*, Vol.17, No.2, pp.87-104.
- Mizutani, F. (1994) *Japanese Urban Railways*, Ashgate.
- Montgomery, C. A. (1982) "The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence," *The Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, pp.299-307.
- Rumelt, R. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School.  
(鳥羽欽一郎訳 (1977) 『多角化戦略と経済成果』、東洋経済新報社)
- Rumelt, R. (1982) "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.4, pp.359-369.
- Shoji, K. (2001) "Lessons from Japanese Experiences of Roles of Public and Private Sectors in Urban Transport," *Japan Railway & Transport Review*, Vol.29, December, pp.12-18.
- 石井晴夫 (1995) 『交通産業の多角化戦略』、交通新聞社。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』、日本経済新聞出版社。
- 奥野信宏・黒田達朗 (1996) 「社会資本整備と資金調達—開発利益還元の理論と施策の現状と課題—」、『フィナンシャル・レビュー』、December, pp.1-15.
- 加護野忠男 (2004) 「コア事業をもつ多角化戦略」、『組織化学』、Vol.37, No.3, pp.4-10.
- 斎藤峻彦 (1993) 『私鉄産業：日本型鉄道経営の展開』、晃洋書房。
- 正司健一 (2001) 『都市公共交通政策』、千倉書房。
- 正司健一・B. Killeen (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.
- 田中達也 (2004) 「JR西日本のグループ経営強化に向けた取り組み」、『運輸と経済』、第64巻、第11号、pp.38-44.
- 中条潮 (1985) 「私鉄産業：私鉄の歴史」、藤井彌太郎編著『私鉄業界』、教育社、pp.19-27。
- 長岡貞男・平尾由紀子 (1998) 『産業組織の経済学 理論と応用』、日本評論社。
- 成田英子 (1985) 「私鉄経営・兼業部門」、藤井彌太郎編著『私鉄業界』、教育社、pp.101-128。
- 萩原俊彦 (2007) 『多角化戦略と経営組織』、税務経理協会。
- 堀雅通 (1998) 「公益事業と流通業の構造変化—垂直的統合組織の経済性比較—」、『公益事業研究』、第50巻、第1号、pp.63-70.
- 堀雅通 (2003) 「公益事業の構造改革にみる構造分離とネットワークの考察」、『公益事業研究』、第55巻、

第2号、pp.61-69.

山内弘隆（1985）「私鉄経営・鉄軌道部門」、藤井彌太郎編著『私鉄業界』、教育社、pp.65-99。

山内弘隆（2008）「交通社会資本の課題と展望」、『国際交通安全学会誌』、Vol.3、No.1、pp.6-14.

山内弘隆・竹内健蔵（2003）『交通経済学』、有斐閣。

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.

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略』、日本経済新聞社。

## 参考資料

国土交通省（2009）『平成19年度 鉄道統計年報』

国立社会保障・人口問題研究所 <http://www.ipss.go.jp/>

「将来の都道府県別人口」、「都道府県別、年齢（3区分）別人口および割合」

財団法人運輸政策研究機構（2009）『数字でみる鉄道2009』

鉄道会社各社ホームページ