



日本の大手私鉄の多角化戦略に関する考察とそのインプリケーション

宋, 娟貞
正司, 健一

(Citation)

国民経済雑誌, 209(4):1-15

(Issue Date)

2014-04

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008966>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008966>



日本の大手私鉄の多角化戦略に関する考察と そのインプリケーション

宋 娟 貞
正 司 健 一

国民経済雑誌 第209巻 第4号 抜刷

平成26年4月

日本の大手私鉄の多角化戦略に関する考察と そのインプリケーション

宋 娟 貞
正 司 健 一

交通における規制緩和の流れのなかで、日本の都市交通システム、とくに大都市圏で旅客輸送サービスを提供する私鉄の存在は、公的セクターではなく、独立採算原則に基づく民間セクターによる公共交通サービスの供給というその特徴から、多くの関心を集めてきた。なかでも、私鉄企業による多角化戦略の展開は日本だけの独特な経営方式で、都市交通の革新的な運営方法としても注目されている。本稿では、大手私鉄の多角化戦略を経営戦略の議論に基づいて考察し、大手私鉄の多角化戦略から得られるインプリケーションについて検討する。

キーワード 大手私鉄、多角化戦略、都市公共交通、民営化

1 はじめに

これまで、産業化が進んでいる国では、公的主体が公共交通サービスを供給するのが通常の姿であった。近年の規制緩和 (deregulation) 政策の進展により市場原理の導入が図られるようになってきているが、そのサービスに対するモニタリングとサービスの供給量と質の管理について、公的主体が依然として多くの責任を負っている。しかし、公的部門が主体になっている公共交通の効率性に対しては疑問が多く提示され、公共交通の公的所有と補助金、赤字運営、非効率的な運営の関連について研究者だけではなく都市公共交通の政策担当者からも問題指摘がなされている。一方、このように非効率性が議論になっているにもかかわらず、都市化の進展とモータリゼーションによる渋滞などの諸問題を解決するため、公共交通の利用促進のためのインフラへの投資やサービスの改善が、公共部門から多額の補助金を受けた形で行われるなど、公的関与の程度は依然として高い。一方で、補助金の増加は中央政府及び地方政府にさらなる財政負担をもたらすことが問題視されている。

鉄道の登場以降、20世紀前半頃までは、日本だけではなくヨーロッパや北米でも民間事業者による鉄道建設・運営はけっして珍しいことではなかったが、その多くは様々な理由から採算性が厳しくなってきたことを受けて、公共セクターに移転されるようになった。その結

果、民間鉄道事業者が現存するケースは限定的なものとなり、その多くは貨物鉄道であった。これに対して、日本の民間鉄道事業者は、都市旅客輸送において依然として大きな役割を担っており、それも他の国とは違って採算性を保ちながら営業を続けている（斎藤，1993）。

民間部門による鉄道運営を考えると、日本に特異な現象としてその多角化経営が挙げられる。Helling（1997）は、民間による公共交通の運営は公的部門よりも効率的で、革新性の向上が期待されると指摘している。日本の私鉄の多角化経営は他の国ではみられない特徴であり、注目する価値がある。さらに、近年、私鉄にとって多角化事業は企業戦略上ますます重要な要素となっており、実際、企業の利益のなかで多角化事業の占める割合が高くなっている。

本稿では私鉄企業が行っている多角化戦略について、経営戦略分野の議論に基づいて整理し、その戦略類型とパフォーマンスとの関係を考察する。また、鉄道運営事業者の収益性向上と独立採算に関する関心が高まっているなか、日本の私鉄企業の多角化戦略の展開が他の国にどのようなインプリケーションを持つのかについて検討する。

2 企業の多角化戦略に関する考察

2.1 多角化の動機と戦略のタイプ

企業が同時に複数の分野に事業を拡張させるとき、その企業は多角化していると考えられる。多角化戦略は、企業が今までとは異なる分野へ参入するその範囲と、展開する多様な事業の間の関係のパターンによって説明される（Nayyar, 1992）。したがって、多角化は参入する事業分野の選択、多角化の範囲などを決定する戦略の集合としても捉えられる（Rumelt, 1974）。企業の多角化戦略については、様々な先行研究が存在し、多角化の動機、多角化戦略と企業のパフォーマンスの関係などに関する研究が行われてきた。

企業が多角化戦略を展開する動機については、Ansoff（1957）によると、既に保有している技術が陳腐化したときの対策、リスクの分散、余剰生産施設の活用、収益の再投資、そして、卓越した運営能力の獲得といったものが挙げられている。また Porter（1980）は、既存事業から得られた経験や資源が新規事業との共有可能なことから、これによって費用の節減が期待される場合、企業は多角化すると指摘した。さらに Montgomery（1994）は、市場支配力による観点（market power view）、エージェンシーの観点（agency view）、資源による観点（resource view）の3つの観点で整理している。

ここで市場支配力による観点とは、企業の多角化戦略を、内部補助（cross subsidization）、相互自制（mutual forbearance）と互惠的購買（reciprocal buying）による企業集団全体の影響力の強化を通じた、各事業の市場での影響力を向上するための行動として説明されている。エージェンシーの観点については、多角化戦略と企業の価値の関係をどちらかといえば否定

的に想定したもので、主にファイナンス分野でよくみられるとする。この観点によれば、経営者は企業が生産している商品が製品ライフサイクルの成熟期に入るとともに商品による収入と再投資の機会が減少するため、マネジャー自身が保有しているスキルの価値を保ち、人的資源の管理などに従うリスクを減少させるため多角化戦略を展開すると考える。しかしその際、手段として研究開発のような革新的な行動を選択するのではなく、合併といった相対的に消極的ともいえる手段を選択し、株主 (shareholder) の利益を極大化させる戦略を展開せず、経営者自身の立場を守ろうとする戦略をとる可能性があると思えるものである。最後に、資源による観点は、企業の多角化戦略を、技術の発展によって企業固有の資源である各種生産要素が超過的に発生し、これを有効活用するための企業の行動として説明するものである。多角化戦略に用いられる企業の資源はたんなる超過生産要素というよりも、競合企業から差別化される当該企業だけの独自の資産、すなわち、コア・コンピタンスであり、これによって多角化戦略の範囲と利潤の範囲が決められるとする。本稿では、多角化戦略と資源との関係、そして資源の共有から生じるシナジー効果に焦点をあてることから、企業の多角化の動機に関する3つの視点のうち、資源による観点を踏まえて議論することとする。

多角化戦略のタイプについて、企業が展開している事業の間に存在する関連性 (relatedness) に基づいて判定することが、Wrigley (1970) により提案された。Rumelt (1974) は、企業の多角化の範囲と特徴を分析するためにこの概念をさらに発展させ、企業の多角化戦略のタイプを4つのメインカテゴリで定義し、メインカテゴリから派生されたサブカテゴリまで含む9つのカテゴリを提示した。Rumelt によって定義された4つのメインカテゴリは 専業型 (single business)、本業型 (dominant business)、関連型 (related business)、非関連型 (unrelated business) で、専業型以外の各カテゴリはいくつかのサブカテゴリに分けられるとした。その結果提示された9つのカテゴリは、専業型、垂直型 (dominant-vertical)、本業非関連型 (dominant-unrelated)、本業集約型 (dominant-constrained)、本業拡散型 (dominant-linked)、関連集約型 (related-constrained)、関連拡散型 (related-linked)、非関連型、複合企業 (conglomerate) である。そしてこの戦略タイプの判定のために、特化率 (specialization ratio)、関連比率 (related ratio)、垂直比率 (vertical ratio) の3指標が提唱された。特化率とは、企業全体のなかで本業 (最大の売上規模を持つ単位事業) が全売上高に占める比率のことである。次に垂直比率とは、垂直的関連を有する最大の事業グループ (通常は本業+それと垂直的関連のある事業) の売上が全売上高に占める比率を表したものである。最後に関連比率とは、市場や技術など何らかの形でつながっている関連事業があるとき、最大の売上規模を持つ単位事業のグループ (通常は本業+これら関連する事業) が全売上高に占める比率である。

Chatterjee and Wernerfelt (1991) は、多角化戦略のタイプについて、企業がどのような多

角化戦略を選択するかは保有している資源のタイプによって大きく左右されると主張した。無形資産 (intangible asset) と金融資源 (financial resource) は、多角化戦略を決定する重要な要素として考えられている。なかでも研究・開発活動によって得られた無形資産の有無は、企業が関連型の多角化戦略を選択することに大きな影響を与えると述べている。

2.2 企業の多角化戦略の関連性 (relatedness)

経験や資源、資産を企業のなかで共有するだけではなく、これらの間に存在する関連性あるいは非関連性が、多角化戦略の類型と多角化戦略とパフォーマンスとの関係のなかで、いかに活用されているか、また、どのような影響を与えているかについては、先行研究において様々な議論が行われてきた。

Markides and Williamson (1994) によると、関連性 (relatedness) とは、企業のなかで、資源を共有する動機として考えられてきた。資源の共有とは、たんに範囲の経済性 (economies of scope) を追求することを意味するのではなく、それぞれ異なる事業を行っている企業内の各 SBU (Strategic Business Unit) のなかで、戦略的類似性 (strategic similarities) を考慮した長期的な競争優位の源である戦略的資産 (strategic asset) を活用することが、より重要であると指摘した考え方である。そして、関連性の存在は、費用と競合企業との差別化の側面で、企業にとって資源の余剰に対するもっとも効率的な対案として多角化を選択するようにする動機になるため、関連性は多角化企業の戦略的行動と選択を理解する重要な概念となる。

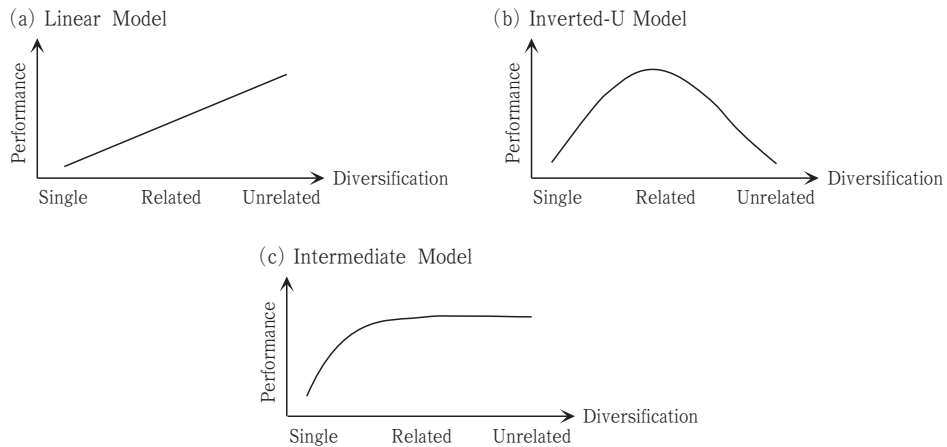
さらに、様々な資産のなかでも、組織管理能力、商品の生産過程に内在されていると考えられている技術、そして経営能力のような無形資産として主に表される関連性は、そのオリジナリティーと複雑性によって移転したり、模倣することが難しいため、多角化戦略において価値ある要素であるといえる (Prahalad and Bettis, 1986; Prahalad and Hamel, 1990)。

2.3 多角化に用いられる企業の戦略のタイプとパフォーマンスとの関係

Rumelt (1982) は先の多角化戦略の9類型のうちで、関連集約型の戦略を展開している企業の収益性がもっとも高いと主張した。それ以外にも、多くの先行研究で多角化戦略とパフォーマンス、資源の関連性とパフォーマンスに関する分析が行われている。資源による観点では、多角化戦略とパフォーマンスとの関係のポジティブな側面に注目されており、関連型の企業のパフォーマンスが非関連型の企業のパフォーマンスより優れていることが多くの研究によって指摘されている。

Palich et al. (2000) は多角化とパフォーマンスの関係に関する先行研究を整理し、この関係を図1に示されるような3つのモデルでまとめている。3つのモデルのなかで、多くの研

図1 多角化戦略とパフォーマンスの関係に関するモデル



出所：Palich et al. (2000), pp. 157 (Figure. 1)

究によってもっとも支持されているモデルは凸型モデル（Inverted-U Model）であり、関連型企業と非関連型企業のパフォーマンスを比較すると、関連型企業の収益性が非関連型企業より優れていることが明らかにされている（Rumelt, 1982; Lubatkin and Chatterjee, 1994; Markides and Williamson, 1994）。このモデルに従えば、專業型から関連型に多角化の程度が進むと企業のパフォーマンスは向上するが、多角化がより進行して、一定の境界点（critical point）を超えるとそのパフォーマンスは減少する傾向に入る（Lubatkin and Chatterjee, 1994; Markides and Williamson, 1994; Palich et al., 2000）。

関連型企業のパフォーマンスが非関連型企業より優れている理由について、Markides and Williamson (1994) は、関連型戦略はSBUの間に存在する相互関係性（interrelationship）の活用を容易にして、関連型戦略をとっていない競合企業より価格、あるいは製品差別の競争優位を達成しやすいからであると指摘している。さらに、Montgomery (1994) は、企業のパフォーマンスが、産業への集中、産業の収益性、企業のマーケットシェアの加重平均によって決定されるためであると述べている。また関連型企業は、資源の共有とバリューチェーン（価値連鎖）による企業活動の結合を通じて、十分活用されていない資源の活用と範囲の経済を活用する場合においても、非関連型の企業より有利であると考えている。なぜなら、ある範囲以上に多角化が進展すると組織内で資源を共有したり、転移させたりするのに追加的な費用が増加するため、企業の資源、あるいは資産と商品・サービスの間の適合点を越えた多角化は企業の収益性の低下につながるからである。

一方、Markides and Williamson (1994) は、企業が、容易に模倣可能で代替可能な資源や、範囲の経済を活用するために既存の戦略的資産を構築する過程で蓄積されたコア・コンピタンスを単純に活用することで、短期的なパフォーマンスの向上は期待できるかもしれないが、

長期的な競争優位 (competitive advantage) の達成は期待できないと指摘している。競合企業が簡単に模倣できない、転移不可能・代替不可能な戦略的資産を構築することは、競争優位を獲得し、パフォーマンスの向上を目指す多角化企業にとって重要な戦略的行動であることから、企業は多様な事業のなかに潜在している戦略的類似性を発見し、企業固有の戦略的資産として生かすことが重要であるとしている。また、Markides and Williamson は、関連型戦略の潜在的利益を、資産償却 (asset amortization)、資産改善 (asset improvement)、資産創造 (asset creation)、資産分裂 (asset fission)¹⁾ の4つで説明している。そして、範囲の経済性の追求を表す資産償却では、関連型多角化戦略による長期的な競争優位の達成は難しいとしている。しかし、既に持っていた戦略的資産と新しい事業の展開から得られた戦略的資産を企業内のSBUの間で能動的に交流、改善、補完することによって築かれたコア・コンピタンスの活用から得られる潜在的利益である資産改善、資産創造、そして資産分裂は、関連性によって実現されることから、関連性は多角化による長期的な競争優位を獲得するために重要な要因になっていると述べている。

3 大手私鉄企業の多角化戦略

3.1 日本の都市交通・都市鉄道に関する考察

多くの先進国がそうであるように、日本においても大都市圏の公共交通の利用率は高い。実際、表1に示されているように、首都圏と京阪神圏では自動車の分担率より公共交通の分担率が高くなっている。一方で、日本の都市交通は他の国と比べて特異な特徴を持ち合わせている。それはこれまで繰り返し述べてきたように、市場原理に基づいてサービスの供給をしている私有私営の私鉄の存在である。本節ではこの点について考察することとする。

表1 三大都市圏での交通手段別の利用状況 (単位: %)

	鉄道	バス	タクシー	自動車
全体 (三大都市圏)	51.0	6.6	2.7	39.7
首都圏	58.2	6.8	2.7	32.3
京阪神圏	48.4	7.8	3.2	40.6
中京圏	21.7	3.6	1.8	72.9

出所:『都市交通年報』, 運輸政策研究機構, 2011

日本の都市鉄道の運営を行っている主体はJR、私鉄、第3セクターの3つに分類される。このなかで私鉄は公共部門とは切り離された自立企業であり、都市旅客輸送で大きな役割を果たしている。しかも、国が主導する都市鉄道整備計画は事実上存在していない³⁾。それだけではなく、鉄道建設の初期に登場した民間鉄道事業者が都市旅客輸送分野ではほぼ姿を消してしまった欧米とは違って、日本にはその当時の事業者が現在も私鉄企業として現存してい

る（正司・Killeen, 1998）。また、私鉄の供給する鉄道サービスは、その公共性等の理由から、参入（市場参加，事業開始），運賃，さらに安全性などにおいて政府から規制を受けているが、鉄道以外の事業においては市場原理に従って一般企業と同じ行動をし、競争している。財政的な面においても、無利子あるいは低利のローンや税金の減免といった若干の財政支援システムは存在するものの、政府から補助金は支給されていない。なお、大都市圏の大手私鉄15社は完全に独立採算制で運営されているが、地方圏にあるいくつかの中小私鉄に対しては、運営赤字の補充やインフラの維持・更新のために最小限の補助金が支給されている場合もある。

表2 2012年度大手私鉄15社の鉄道事業における経営成績（単位：億円）

企業名	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益
東武	2,218	335	278	178
西武	1,484	290	218	115
京成	767	102	100	60
京王	1,187	207	165	97
小田急	1,584	328	253	107
東急	2,592	385	332	291
京急	1,168	85	37	21
相模	325	71	61	37
名鉄	997	125	124	60
近鉄	2,664	348	212	119
南海	887	172	103	54
京阪	862	155	126	76
阪急	1,779	428	315	163
阪神	788	176	156	77
西鉄	1,351	116	119	73

出所：『大手民鉄の素顔：大手民鉄鉄道事業データブック2013』，一般社団法人 日本民営鉄道協会，2013

鉄道事業の運営費だけでなく、欧米では公的支出により整備されるのが通常の姿である設備費までを、運輸収入で賄っていることは、日本の私鉄の特徴である。しかも、とくに大都市圏のほとんどの大手私鉄が鉄道事業において黒字を記録していることは、欧米各国の常識からは想像できないことかもしれない。しかし実際、表2に示したように、鉄道事業においてプラスの純利益を出し、黒字経営をしている。Killeen (1999) はこのような私鉄企業の運営が可能になった理由について、人口密度が高い都市圏で運営していること、競争原理に従う市場競争のなかで運営していること、通勤・通学のような安定的な需要層が存在していることの3点を挙げて説明した。しかし、多くの私鉄は事業の初期から十分な需要が存在して

いる地域で事業を開始した訳ではなく、国鉄との競争を避けるために比較的に開発が進んでいない地域で事業を立ち上げるようになったケースが多いことから、現在、このような経営成績を挙げていることは注目に値する(斎藤, 1993; Killeen, 1999; 正司, 2001)。

私鉄企業は本業である鉄道事業以外の他の事業分野に多角化戦略を展開しており、それも鉄道車両製造といった直接的な垂直統合だけでなく、鉄道への誘客、さらに乗客のニーズに対応した事業(本業が鉄道輸送というサービスであることを考えれば、これも垂直的関連と捉えられるだろう)への展開を積極的に行っている。鉄道事業は、総括原価方式に基づく運賃規制の下にあるため制限された収益しか期待できず、規制から比較的自由である分野に事業範囲を拡張させることは、市場経済原理に基づいて考えると企業としては自然な行動といえる(正司・Killeen, 1998)。大都市圏への人口集中による十分な需要の存在が私鉄の黒字経営に大きく貢献したことはもちろん考えられるが、元々十分な需要が存在しなかった地域で開業した私鉄の歴史から考えても、むしろ需要を増加させるために行ってきた沿線の不動産開発、駅の開発、小売業などの多角的な事業の展開を、より注目すべきだろう。⁴⁾

3.2 日本の大手私鉄の鉄道運営の多角化戦略における背景

今まで議論してきたように、日本の私鉄企業は活発に多角化戦略を展開しており、これは他の国の民間鉄道事業者と区別される大きな特徴である。日本の私鉄が多角化戦略を展開するようになった背景について、先行研究では需要の創出と鉄道利用の促進、規制によって収益の範囲が限られている鉄道事業以外の他の収益源の開拓、鉄道インフラにおける投資で発生する外部効果の内部化、鉄道事業によって蓄積された戦略的資産と範囲の経済の活用⁴⁾の4つの要因で説明している(Killeen, 1999; 正司, 2001)。

まず、私鉄は開業する際、必ずしも十分な需要が確保された路線に線路を建設したわけではなく、むしろ国鉄(官営鉄道)の営業の妨害にならないように、国鉄路線(幹線のケースが多い)が建設されていなくて、開発が進んでいない地域に建設される傾向にあった。そのため、旅客需要を創出するために、沿線の人口を増加させるための宅地開発事業や鉄道利用を促進するための娯楽施設開発事業などを、開業初期から積極的に展開してきた。

次に、日本の鉄道はフルコスト原則に基づく公正報酬率規制等の運賃規制と、鉄道事業の参入・退出、サービス、安全規制など多様な側面で規制下にあり、運賃の値上げなどによって収入増を図ることが難しい構造となっている。鉄道会計規則によって、多角化された事業部門と鉄道事業との間で恣意的な費用配分の変更を行うことが禁止されていることから、直接的な内部補助は不可能な制度下にあるが、それでも企業全体の立場から考えるならば、非規制産業への多角化によって鉄道事業以外の収益源を開拓し企業の収益基盤を強化することは、戦略的に当然の行動といえるだろう。

鉄道建設などインフラ投資によって沿線のアクセスが便利になることで、地価が上昇するなどのいわゆる開発利益が発生すると考えられるが、通常、開発の主体である鉄道事業者が利益を回収する当事者になることはなく、その利益は沿線の不動産の所有者などに生じる。このため、鉄道インフラへの投資から発生した外部効果による利益を内部化させる手段として多角化戦略を採用したことは、企業としての私鉄にとっては合理的な選択である (Killeen, 1999)。

最後に、私鉄企業は本業である鉄道事業を通じて、鉄道を利用する顧客と路線周辺の土地のような様々な有形資産だけではなく、鉄道建設と沿線開発から得られたノウハウや長期間の鉄道運営によって築かれた沿線顧客との愛着・信頼関係、沿線ブランドといったような無形資産も獲得していると考えられる。このようにして鉄道事業を通じて多角化の資源として活用できるコア・コンピタンスが形成されていることから、鉄道需要の促進という目的の達成だけではなく、これを有効活用して企業全体の収益性向上を目指すことも多角的事業展開の背景の一つとして考えられる。

3.3 大手私鉄による多角化戦略

私鉄企業の多角化戦略の類型化に関する数少ない先行研究として、Killeen (1999)、正司 (2001)、鎌田・山内 (2010) の研究がある。Killeen (1999) と正司 (2001) の研究では大手私鉄15社を対象にし、各企業の戦略的ポジショニングは、比較的安定したレベルに落ち着いていて、関西圏の場合、5社のうち4社が関連型で、首都圏の企業と比べて関連型の割合が高いことを明らかにしている。また、関連型企業がサンプルのなかでもっとも高い収益率をあげており、関連型以上の多角化の展開はパフォーマンスの向上にはつながらないという Rumelt (1982) の結論とも一致する結果を導出している。一方、鎌田・山内 (2010) は、15社の大手私鉄に JR 3 社 (JR 東日本、JR 西日本、JR 東海) をサンプルに加えて分析を行った結果、各企業が安定的な戦略的ポジショニングに落ち着いていくことは以前の2つの先行研究と一致したが、収益率においては専業型の収支率が高いという結果が導かれており、これは Rumelt の結論とも一致していない。

収益率に関して3つの先行研究の結論は一致していないが、多角化を拡散しすぎた非関連型のパフォーマンスよりは、本業を中心としている専業型、本業との関連性を最大限に活用している関連型のパフォーマンスが高いということでは一致しており、この点は注目すべきである。

大手私鉄の事業内容については、表3からもみられるように各企業は主に不動産業と小売業を含めた流通業、そして鉄道以外の運輸業に事業を展開している。過去からの大手私鉄の多角化戦略をみてみると、不動産の販売・賃貸、ターミナル周辺、またはターミナル内部で

の百貨店、コンビニ、スーパーマーケットのような小売業に活発に進出していて、全体のセグメントの売上高のなかに占める割合も高い。不動産事業は沿線土地を活用し、小売業は沿線土地だけではなく、駅ビルそのものを活用する機会が多いため、鉄道事業でも重要な資産として活用されていた物理的資産を積極的に活用した多角化戦略を展開してきたといえる。しかし、このようなたんに資産の積極的な活用という側面だけではなく、大手私鉄は不動産、とくに駅ターミナルを商業施設として開発することで、買い物・娯楽としての利用を促進することによって鉄道需要を増やすとともに、逆に、鉄道利用客を吸引し駅の商業施設を利用させることによって、鉄道事業によって形成された顧客資産を他の事業部門でも有効活用することを図っていると捉えられる側面にも着目すべきだろう。

表3 連結財務諸表でみた大手私鉄の多角化事業の現況

企業名	連結財務諸表によるセグメントの区分					
東武	運輸	レジャー	不動産	流通	その他（建設）	
西武	都市交通・沿線事業	ホテル・レジャー	不動産建設	ハワイ事業	その他	
京成	運輸	流通	不動産	レジャー・サービス	建設	その他（鉄道車両の維持・補修）
京王	運輸	流通	不動産	レジャー・サービス	その他（ビル維持・補修、建設）	
小田急	運輸	流通	不動産	その他（ホテル、レストラン、旅行、維持・補修）		
東急	交通	不動産	生活サービス	ホテル・リゾート	ビジネスサポート	
京急	交通	不動産	レジャー・サービス	流通	その他（鉄道車両の維持・補修）	
相模	運輸	建設	流通	不動産	その他（ビルマネジメント、ホテル）	
名鉄	交通	運送	不動産	レジャー・サービス	流通	その他
近鉄	運輸	不動産	流通	ホテル・レジャー	その他（ケーブルTV）	
南海	運輸	不動産	流通	レジャー・サービス	建設	その他（会計、情報処理）
京阪	運輸	不動産	流通	レジャー・サービス	その他（クレジットカード）	
阪急・阪神	都市交通	不動産	エンタテインメント・コミュニケーション	旅行・国際運送	ホテル	流通
西鉄	運輸	不動産	流通	物流	レジャー・サービス	その他（ICカード、鉄道車両の維持・補修）

出所：各企業の有価証券報告書から抜粋，2012

不動産、小売業以外に、レジャー・サービス業も大手私鉄の主な多角化事業といえる。多くの大手私鉄は鉄道事業が行われている地域を中心にホテル事業を行っているが、なかには全国的にホテル・リゾート事業や旅行業を行っている企業もある。例えば、阪急・阪神ホールディングスの阪急交通社は国内・海外の旅行パッケージや航空券販売などの事業を、東京急行電鉄は全国にリゾートやスポーツ施設を所有している。このような事業は、その地理的位置が鉄道事業の営業地域以外に展開している状況になっているので、物理的な資産の活用とはいいいにくく、鉄道サービスの提供から得られた顧客サービスノウハウを活用した事業として考えられる。

また、企業全体に占める売上高の割合は高くないが、ビルマネジメント・鉄道車両の製造及び補修も大手私鉄が展開している事業の一つである。これらの事業は、伝統的な垂直統合の概念に当てはまるものと捉えることができ、グループ全体としての運営費用を節減するための戦略であると考えられる。

4 インプリケーション

日本の私鉄は世界で数少ない経営形態であり、規制緩和と交通市場の自由化 (liberalization) が進んでいるなか、その独特な事業方式から他の国の鉄道事業に新しい経営方式に対する重要なインプリケーションがあると考えられる。

第一は、完全な民間セクターによる鉄道サービスの提供である。一般的に民間セクターは公共セクターより効率的であるといわれている。その背景には民間セクターは安易に公共セクターに頼ることはできず、常に採算性と他企業との競争を考慮しているため、効率性を高める努力をすることが当然であるといったことがあると指摘されている (正司, 2001)。規制緩和等の交通政策と、地球温暖化・財政事情の悪化といった交通をとりまく環境の変化のなかで、民間セクターによる公共交通の運営は、英国、ドイツ、アメリカといった先進国でも導入が図られている。このように民間セクターによる鉄道サービスの提供について活発な議論が行われているのは、公的セクターから独立した民間セクターの自立的な経営によって、利潤の獲得を目指す企業本来の特徴を生かし、革新性・創意性が高いビジネスモデルが展開されることに期待が寄せられているからだと考えられる。公共セクターによる鉄道サービスは、政府機関によって直接提供されたり、補助金などによって政府から強く干渉されるため、列車運行、駅舎管理のような‘業務’は行うものの、積極的に‘営業’に携わっているとは考えにくく (正司, 2001)、民間企業のように顧客満足向上に高い意識を持つことへの圧力 (・誘因) が高くないと考えられる。これに対して民間セクターであれば、需要確保と採算性の確保の側面において柔軟な考え方や戦略的行動をとることができるため、多彩なサービスを生産し、顧客のニーズに様々な形で対応することが期待される。

第二に、私鉄企業は、鉄道サービスを提供しているだけではなく、革新的なビジネスモデルの一つとして多角化戦略を広く展開していることである。多角化事業展開を行っている私鉄の高いパフォーマンスだけではなく、日本でも、いわゆる分割民営化によるJRの発足といった国鉄改革の際にも多角化に対する規制緩和に言及され、JRも多角化事業展開に取り組んでいることから（正司，2001），多角化戦略は鉄道企業にとって重要な地位を占める戦略要素の一つとして考えられる。また、人口減少による乗客数減少とそれにとまなう運輸収入の減少、収益性が高い新線開発の可能性低下などで悩んでいる鉄道事業の状況を考慮すると、多角化戦略は需要の維持・創出と採算性の確保、新しいビジネス機会の獲得という観点でも重要な戦略であると考えられる。

これまでみてきたように、私鉄は多角的事業展開において範囲の経済を活用したシナジー効果の達成だけではなく、資源の関連性と企業のコア・コンピタンスを最大限に活用した戦略を通じて、パフォーマンスを高めるための努力をしてきた。全国的にその事業展開を拡げる動きがみられる私鉄もあるものの、私鉄が展開している多角化事業のなかで主力となっている不動産業、小売業、バス・タクシー運送事業は、事業の対象がほとんど沿線住民や鉄道利用客である。すなわち、沿線周辺の住宅・ビルの賃貸・売買、駅や駅周辺での商業施設の展開、駅からのフィーダー機能が中心になっているバス・タクシー事業などである。阪急・阪神ホールディングスをはじめ多くの私鉄は、開業初期から沿線の宅地開発、娯楽施設の開発に励んでいたし、現在にも沿線の重要拠点での大規模不動産開発、駅を中心としたフィーダー交通サービスの提供を活発に行っている。このような多角的事業展開の様相は、土地、建物、顧客という資源を共有してシナジー効果の達成を目指した展開であるともいえる。しかし、資源の共有による多角化としてだけではなく、多角化事業の多くが製造業などの領域ではなくサービス業へ展開していることを考え合わせると、利用客との関係を重視している鉄道事業での経験を活用するための展開であるとも捉えられる。すなわち、長年の鉄道サービス提供による顧客との関係形成、接客の経験、沿線住民との愛着関係が私鉄のコア・コンピタンスとして形成され、これを活用したと考えられる。一方で、例えば東急グループのように、鉄道建設や沿線の街づくりから蓄積されたノウハウを生かして、鉄道営業エリアだけではなく、全国的に道路、鉄道、オフィス、商業・住居施設の建設を行っているケースもみ⁵⁾られる。

最後に、多角的事業展開から得られた資源がまた本業である鉄道事業でも生かされているというフィードバック作用が起こっていることである。鉄道営業エリアを中心として、鉄道と一体化された開発、レジャー・娯楽事業による沿線価値の向上は企業イメージ向上につながり、沿線ブランドという戦略的資産を形成させたといえるのではないだろうか。例えば、阪急・阪神ホールディングスは、多角化事業の一つとして阪神タイガース・阪神甲子園球場、

宝塚歌劇を展開しているが、これらの事業は沿線住民だけではなく全国的にも良く知られており、鉄道需要の発生に資するとともに、企業イメージの向上にも寄与していると考えられる。また、東急電鉄は東急多摩田園都市の開発によって沿線価値を向上させただけではなく、東急電鉄と住みたい街とを連結させ、沿線住民の増加によって鉄道需要の増加にも寄与したと考えられる。このように、多角化事業から形成された企業のイメージとブランド効果が、本業である鉄道事業の需要創出にも肯定的な影響を与えた可能性が高い。それ以外にも、鉄道事業で育つ人材は堅実であるがともすれば積極性に欠けるとの指摘があることを考え合わせると、鉄道とはまったく違った市場環境と性格を持った事業を経験することがプラスの効果を持つと考えられるように、より市場志向の人材育成をする上でのプラスのフィードバック作用といった側面も考えられる。

5 結論及び今後の課題

本稿では、多角化戦略に関する経営戦略分野での議論を整理し、これに基づいて私鉄の多角化戦略について考察した。その結果、私鉄は公共サービスと一般的に認識されている鉄道サービスを提供するだけではなく、企業として利潤極大化のため多角化事業を展開していて、多角化戦略において鉄道事業で得られた戦略的資産を有効活用し、鉄道事業と関連性が高い分野を中心に、活発な展開を行ってきたことが明らかになった。また、先行研究での分析から、本業を中心にして多角化戦略を展開してきた私鉄の方が、非関連領域までその展開の程度を拡大した企業より収益率の観点で優れていることが確認された。このことから、多角化戦略のなかで、関連性を最大限活用する戦略が収益率をもっとも高める戦略という一般企業における議論が、私鉄の事例でも適用できると考えられる。そして、適切な多角化戦略の展開によって、収益性拡大の可能性を広げ、企業全体の採算性を確保している日本の私鉄の事例は、今後、収益性向上のため、新しい経営方式の導入を模索している各国の鉄道事業者にも重要なインプリケーションを持つと考えられる。

多角化戦略の展開による利潤追求行動は、私鉄が民間企業だからこそ採用できる戦略である。私鉄は民間企業でありながら、鉄道事業においては政府から規制を受けており、運賃と安全などの側面で公共性を保ちながら事業運営を行っている。多角化戦略はこのように政府による規制によって収益の拡大が難しい鉄道事業者には、鉄道事業以外の領域でも事業を展開する機会を与え、収益性の基盤を構築することによって採算性の確保のための手段になっている。このことから、補助金を最低限におさえながら、鉄道事業者が十分な収益を確保するという最近各国で議論されている政策目標達成のためには、多角化戦略の価値を十分に認識した制度的な基盤を築いて、鉄道企業がクリエイティブな事業戦略の樹立が可能になるようにサポートすることが一つの有力な解決案となる可能性が存在する。

本稿では先行研究の考察を通じて私鉄の多角化戦略について議論してきた。ここで明らかになったこれらの点について、さらなる実証研究が必要であると考え。また、文献とデータ、外部に公表された資料に基づいた研究だけではなく、私鉄企業の実態をより深く理解し、潜在的な関連性を把握するために、企業にヒアリングを行うなどの調査も必要になってくると考える。また、これらの研究をさらに進めるためには、多角化戦略の展開のレベル、私鉄企業での関連性の概念をより明確にして、実証分析のため仮説をより操作可能な形で構築していくことも我々に果たされた今後の課題である。

注

- 1) Markdies and Williamson は、この4つの概念について次のように定義している。
資産償却(asset amortization)：企業内のSBUが共通の流通システムの利用のように戦略的資産を共有していること(範囲の経済の活用)
資産改善(asset improvement)：企業内のあるSBUが持っている戦略的資産を構築・維持の過程で蓄積されたコア・コンピタンスを、他のSBUの戦略的資産の改善のために利用すること
資産創造(asset creation)：既存事業での戦略的資産の構築の経験を通じて発展されたコア・コンピタンスを、新しい事業分野で、新しい戦略的資産をより早く、低費用で構築するために活用すること
資産分裂(asset fission)：新しい事業分野の資産構築によって、企業が新しいコア・コンピタンスを構築すること
- 2) JRのうちJR東日本、JR東海、JR西日本の本州3社は株式上場も行われ、100%民間保有となったので、その意味では「私鉄」と同列に扱うべきかもしれない。しかし、元々国鉄であったということもあって、現時点ではなお、このような3分法で良いと考える。また、第3セクターのなかには公的シェアが50%を越えていないケースがあるなど、私鉄に近い存在といえるケースもある。
- 3) 国土交通省(各運輸局)が主導の形で域内の将来の路線のあり方について議論がなされ、答申の形でまとめられるが、実際に整備を行うかどうかは各私鉄の企業判断に委ねられており、したがって「計画」があると表現することはできない。
- 4) 通勤輸送とは逆方向や平日日中、さらに週末の輸送需要を生み出すことは、たんに乗客増といった効果だけではなく、乗客数変動の平準化に貢献する(双方向、日単位、週単位など)ことにつながる点にも注意が必要である。
- 5) THE TOKYU GROUP 2012-2013(東急グループカタログ)より。

参 考 文 献

- Ansoff, J. I. (1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review* (September-October), 113-124.
- Chatterjee, S. and Wernerfelt, B. (1991), "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence," *Strategic Management Journal*, 12(1), 33-48.

- Helling, A. (1997), "Transportation and Economic Development; A Review," *Public Works Management & Policy*, 2(1), 79-93.
- Killeen, J. B. (1999), "Business Diversification and Integration Strategy of the Urban Private Railways in Japan: An Economic Analysis of Strategy, Market Performance and Policy Implications," unpublished doctoral dissertation, Graduate School of Business Administration, Kobe University.
- Lubatkin, M. and Chatterjee, S. (1994), "Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply?," *Academy of Management Journal*, 37(1), 109-136.
- Markides, C. C. and Williamson, P. J. (1994), "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 15(2), 149-165.
- Montgomery, C. A. (1994), "Corporate Diversification," *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.
- Nayyar, P. (1992), "On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U. S. Service Firms," *Strategic Management Journal*, 13(3), 219-235.
- Palich, L. E. et al. (2000), "Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research," *Strategic Management Journal*, 21(2), 155-174.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free, Press, New York.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986), "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversify and Performance," *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, 68(6), 79-91.
- Rumelt, R. P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- (1982), "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Wrigley, L. (1970), "Divisional Autonomy and Diversification," unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- 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』, 54, 95-104。
- 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・Killeen, B. (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』, 177(2), 49-63。