



規制改革がわが国大手私鉄の経営戦略に与えた影響 についての一考察

正司, 健一

Yeon-Jung, Song

(Citation)

國民經濟雜誌, 221(3):1-15

(Issue Date)

2020-03-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041997>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041997>



国民経済雑誌

規制改革がわが国大手私鉄の
経営戦略に与えた影響についての一考察

正 司 健 一
Yeon-Jung Song

国民経済雑誌 第221巻 第3号 抜刷

2020年3月

神戸大学経済経営学会

規制改革がわが国大手私鉄の 経営戦略に与えた影響についての一考察^{*}

正 司 健 一^a

Yeon-Jung Song^b

本研究は、需給調整規制の撤廃などの規制改革が鉄道事業経営、なかでもその経営戦略に与えた影響について検討することを目的とする。そのため、西日本の大手私鉄6社を対象に、公表文書を中心に分析した。その結果、競争者の参入を容易にする規制改革よりも、市場環境の変化による影響をより大きく受けていると考えられること、各社は沿線価値向上を意識した鉄道の価値向上に変わらず努めていることが明らかとなった。また多角化戦略においても規制緩和前後で大きく変わったとは認められず、鉄道事業を中核とした事業体全体で顧客が経験する価値向上に、引き続き努めていることも明らかになった。

キーワード 私鉄、規制緩和、多角化、沿線価値、顧客経験価値

1 は じ め に

いうまでもなく地域の公共交通体系にとって都市鉄道は中核的存在であり、圏域の発展に大いに貢献してきた。その鉄道に対して、伝統的に参入退出規制や価格規制など、各種規制が堅持されてきた。しかしながら、近年、これまで当然のように導入されてきた鉄道に対する規制が、各国で緩和、撤廃され、その結果、鉄道の効率性や競争力が向上したとされている¹⁾。このような制度枠組みの変更の背景には、航空やバス分野から始まった規制緩和の政策トレンドもあると考えられるが、鉄道産業なかでも国鉄の構造的な運営難現象である鉄道問題（the railway problem）が、その底流にあったと捉えるべきだろう。欧米の改革では、上下分離ならびにオープンアクセスがキーワードとなり、効率的なサービス供給体制の構築が図られた。これに対してわが国では、国鉄改革において、原則として線路を保有しないJR貨物は発足したものの、鉄道事業を行う者が線路・駅といったインフラ部分を保有したまま

a 神戸大学大学院経営学研究科, kshoji@kobe-u.ac.jp

b 大阪大学大学院経済学研究科, yjsong@econ.osaka-u.ac.jp

の上下一体の体制が維持され、本州3社および3島会社といった鉄道旅客事業会社が発足したように、地理的な水平分割がその特徴となっている。地域交通分野では上下分離方式も近年みられるが、建設費への公的支援導入や、運営難に陥った地方鉄道の救済のためといった政策目的のための、あくまで例外的な事例にとどまっている。

各国で実施された規制改革について、多様な側面から検討が行われている。とくに費用効率性や生産性に与えた影響については、Jensen & Stelling (2007), Friebe, et al. (2010), Mizutani & Uranishi (2013), Mizutani, et al. (2015) など多くの研究がある。またわが国を対象にした研究としては、井口 (1998), Mizutani, et al. (2009), Jitsuzumi & Nakamura (2010), Mizutani (2014), 波床・山本 (2013), 斎藤 (2019), 政治的側面を分析したものとして Wardman (2006), Nash, et al. (2013) がある。しかしながら、規制改革が事業者の経営戦略に与えた影響について、なかでも鉄道旅客事業者を対象に分析した研究は、van de Velde²⁾ (1999, 2000) がその重要性を指摘しているにもかかわらずほとんどみられない。

そこでわれわれは、日本の大手私鉄を対象に、規制改革が鉄道企業の戦略に与えた影響を分析し、そこからどのような示唆が得られるか検討する。われわれは、競争を促進するという規制緩和の基本的な目標を意識して、旅客鉄道事業に対する需給調整規制が廃止され、路線廃止が認可制から事前届出制（1年前に廃止通告義務）に改められた2000年の鉄道事業法改正に代表される世紀の変わり目頃の規制緩和に焦点を当てることにした。分析にあたっては、首都圏に位置する企業よりも厳しい市場環境のもとにある西日本の大手私鉄を対象に、各事業者が発行したハンドブック、年次報告書、連結財務諸表などの公表文書および政府統計を利用している。

大手私鉄は、以下の理由から規制緩和後の事業戦略変更を検討するのに適していると考えられる。第1に、いずれの企業も民有民営の民間事業者として長い歴史をもつ成熟した事業者であり、戦略的行動に精通していると考えられることである。事業の多角的展開が認められていることや、サービス水準を自らの裁量で設定できるなど、鉄道の運営などに対する政府関与・規制が相対的に弱いのではないかと指摘されるかもしれない。しかし、参入退出規制の撤廃、運賃規制の緩和といった大きな規制緩和を、事実、経験したことが、第2の理由である。独立採算制を基本原則として運営されている大手私鉄を対象とすることで、規制当局と市場の両方を、事業者がいかに考慮して戦略を展開しているか、検討することが可能になる。

本論文の構成は以下の通りである。まず先行研究に基づき、民間事業者による交通サービスの供給ならびに企業の戦略的行動についての議論を簡単に整理する。続く第3節では、日本における規制改革、ならびに西日本地域の競争環境を紹介する。第4節では、各社の発行したハンドブック、連結財務諸表、年次報告書などの公開された文書に基づいて、規制変更

を受けて各社の戦略がどのように変化したか、しなかったについて検討する。そして第5節でこれらから考えられる示唆を導出し、最後、第6節で本論文のまとめを行う。

2 公共交通サービスの民間供給と企業の戦略的行動

2.1 鉄道における民間供給について

民間事業者が旅客鉄道サービスの供給を担うことは、20世紀初め頃まで多くの国でみられたが、その後、経営難のため破産したり国策を受けて、多くが公共部門に引き継がれ、国有鉄道（以下、国鉄）や交通局など公的供給が一般的なものとなった。しかしこれら公共部門が運営する旅客鉄道システムの非効率性の増大が深刻な問題となったことを受けて、1980年代以降、日本や英国をはじめ多くの国で抜本的な国鉄改革が実施されるなど、規制改革が実施された。そしてコンセッションとフランチャイズが、英国、南ヨーロッパ、カナダなどで民間事業者を活用する主な形態となった³⁾。また欧州諸国では、EU指令を受けて、オープンアクセスをはじめ、新たな民間事業者の参入を容易にする政策が導入された⁴⁾。

民間供給の導入は、効率的経営やイノベーション導入にあたって重要な要素と考えられている経営の自由、自主性を、どのように確保しどこまで保証するのかといった議論を惹起させることとなった。van de Velde (2000) は、この経営の自由について3つのレベルで考える必要があるとした。まず最下位のレベルは、既存のサービスの効率を高めるための対策を実装するといった、いわばオペレーション・レベルである。2番目のレベルは、マーケティングおよびサービス設計を通じてサービスを変更するといったような戦術レベルである。最後に、もっとも高位に位置付けられる自由は、たとえば不動産開発を通じて新しい需要を創造するような需要曲線をシフトさせて乗客数を構造的に増加させるといった施策を実施に移せる自由、いわば戦略的レベルである。

欧州では、民間事業者に高次の戦略的行動の自由が認められているケースはまずみられない。コスト削減や採算性の向上が、規制緩和や、契約、フランチャイズといった政策導入の際の重要なテーマの1つとなっているが、マーケティングやサービス設計などの戦術的レベルの意思決定、さらに戦略レベルで考えられるような施策の決定権は、基本的に依然として当局側に残ったままである。van de Velde (2000) が指摘しているように、英国やオランダで、事業者により多くのイニシアチブを与える若干の例があるものの、それはまだ限定的で、しかも日本の私鉄のように3レベルの自由が与えられているケースはない。もちろん、私鉄は財政面で公共部門に依存しておらず、それだけにより効率的な生産、新たなサービス開発、さらには潜在的顧客層を増やすための沿線開発といった戦略行動をとること自体は、民間企業として当然の行動といえる。しかしその私鉄も、安全面はもちろん、運賃規制や参入退出規制など、政府によって規制されてきた。多角化については規制されていないが、多角化事

業と鉄道事業、各々の会計上の独立性を担保する会計基準が、国土交通省により定められ、これに従う必要がある。

規制下にある企業は、当然、その直面している市場環境だけではなく、規制当局に対しても、配慮する必要がある。参入退出規制や価格規制が導入されている状況は、当局によって市場競争から保護された安定的な環境が与えられているようなものということもできる。このような環境におかれてきた企業は、その戦略決定や行動にあたって、消費者よりもむしろ規制当局の判断を注視しがちになり、その結果、市場状況の変化に対応が遅れてしまう可能性があるといわれる。そして価格設定戦略やマーケティング戦略の有効性を当局が減じていることになるため、戦略策定および実行の能力を弱めてしまう恐れを有している。規制は公益の実現をめざしてのことで、けっしてこのようなことを意図して行われているわけではないが、このようないわば規制の逆機能が生じることは、実際、危機的経営状況に陥った国鉄のケースからわかるように十分に考えられ、留意する必要がある。

2.2 価値創造における需要側の重要性

Conner (1991) も述べているように、価値創造とその維持は、ビジネスの主要な目標といえる。事業展開において経営資源を重視する観点からは、経営資源は競争優位を築き、価値を生み出していく重要な要素であり、企業は経営資源を戦略的に蓄積し、組み合わせ、活用することにより、価値創造を実現していく。⁵⁾ Sirmon & Hitt (2003) によれば、価値創造は企業から顧客に価値を提供することから始まり、競争上の優位性は競合他社よりも顧客に大きな効用をもたらすことから生じる。したがって顧客（ないし消費者）すなわち需要側を理解することは、企業の便益を最大化する価値を生み出し、複数の顧客に創造した価値を移転するための価値システムを確立するうえで、非常に重要なタスクとなる。

この点を重視して、Priem (2007) は、消費者によって経験された便益に着目して事業戦略の議論を行う重要性を主張した。この観点からの議論では、企業と消費者は、消費プロセスで共に価値を生み出すパートナー関係にあると捉える。そして企業は、価値創造システムへの消費者の支払いを促進するために、顧客が経験する便益の増加をめざす戦略をとり、これを展開するために必要となる経営資源の蓄積を戦略的に行うと考えられている。すなわち、商品を利用（消費）することによって消費者が獲得する価値の最大化を達成するような経営資源の組合せを特定化し、これを保持することが、企業にとっての課題となるとする。

さらに、近年、企業が同じ顧客に対して複数の商品を提供することで、より大きな利益を享受する点が注目されている。複数商品を生産することによる相乗効果については以前から議論されてきたが、同じ顧客に企業が複数の商品を提供するときに生じる顧客固有の相乗効果といった議論は、新たな論点といえる。Schmidt et al. (2016) は、顧客固有の相乗効果は、

まず複数の商品を同じ顧客に販売することで利益を享受し、顧客が同じ企業の複数の商品を消費することによる便益を享受する状況も利用できるとする。このような議論は、鉄道利用者さらには沿線住民の多様なニーズに対応したサービスを、その多角的事業展開を通じて戦略的に行ってきたわが国私鉄を分析するに際して、有用なものと考えられる。

3 規制緩和と関西大手私鉄の路線網の特徴

多くの国でそうであるように、わが国の旅客鉄道産業も政府の規制の下にある。Mizutani (2014) は、近年3度の大きな規制改革が行われたと説明している。まず1987年、日本国有鉄道の鉄道輸送事業を地域別の6旅客鉄道会社と1つの貨物鉄道会社に引き継がせることなどを中心とした、いわゆる国鉄の分割民営化が行われ、同時に国内の全鉄道事業者を対象とする鉄道事業法が制定された。

次に1997年、運賃規制緩和が行われ、総括原価に基づいた上限価格規制に変更された。さらにJR旅客鉄道会社6社、大手私鉄15社、地下鉄事業者10社のグループ別のヤードスティック規制が明示的に導入され、その計算式なども公表されることとなった。⁶⁾ なお、わが国で導入されたのはプライスカップ規制ではなく、上限価格規制である。前者は原価を査定することなく、消費者物価指数(CPI)や効率化係数に基づいて運賃水準を規制するのが基本だが、日本では原価査定過程が堅持されている。

さらに2000年3月、改正鉄道事業法が施行され、需給調整規制が撤廃されることになった。これにより、以前は事業を開始するためには当該路線の免許を取得する必要があったものが、政府から許可を得るだけでよくなり、また退出についても事前(旅客鉄道事業の場合1年)⁷⁾に届出すれば、事業から撤退できるようになった。Mizutani (2005) が述べているように、免許制は、市場への参入を原則禁止して、ごく少数の会社に限定的に免許を与えるといった考え方に基づく。これに対して許可制は、条件さえ満たしていれば、理論上はあらゆる組織が参入できる制度だから、両者はまったく違うものである。ともすれば、需給調整規制のあいまいな判断基準が既存事業者を過度に保護し、競争を抑止していたといわれるが、需給調整規制の撤廃により、鉄道市場はより競争的で開かれたものになった。国土交通省も規制緩和のねらいを、民間事業者の活動を可能な限り市場原則に委ねることにより、事業者間の競争を通じて輸送サービスの質の向上などを図ることにあると述べている。⁸⁾

大手私鉄は公共交通の運営者であると同時に民間企業であるから、企業一般に適用される規制も受けている。本研究において重要なものは、持株会社システムおよび連結会計の導入である。1997年、独占禁止法改正により持株会社体制がわが国でも認められるようになり、西日本地域の大手私鉄では、阪急阪神が2006年持株会社制に移行したのに続き、近鉄が2015年、京阪が2016年に変更した。続いて2000年3月期から証券取引法(現在の金融商品取引

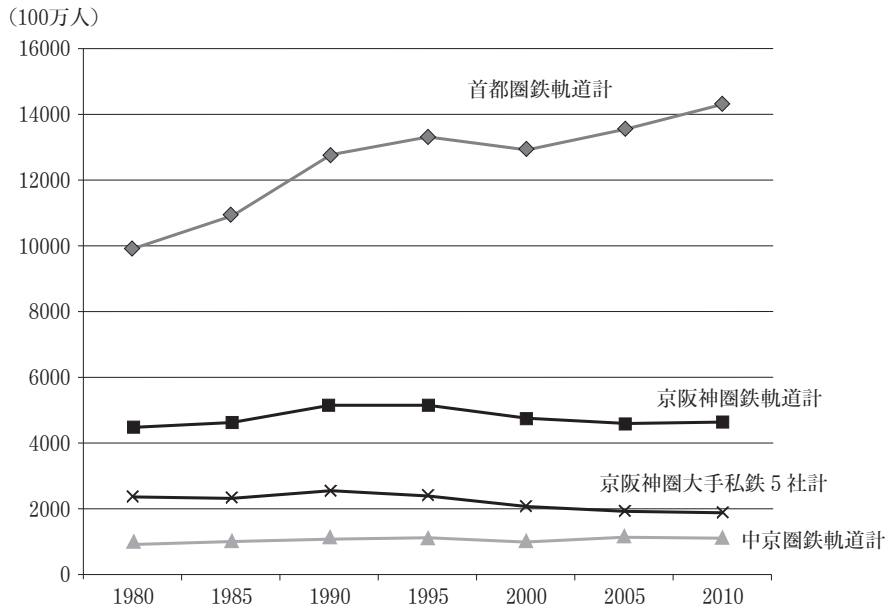
法)のディスクロージャー制度の大幅見直しに伴い、連結決算中心の開示システムへの変更が行われ、さらに2002年の商法特例法の改正(施行は2003年4月)によって、大会社のうち有価証券報告書を提出すべき会社に対して、連結計算書類の作成と定時総会における株主への報告が義務付けられた。これにより、企業集団全体としての総合的な情報を、明示的に開示しなければならないことになり、企業的意思決定と戦略においても、このことを、これまで以上に意識せざるをえなくなったと考えられる。

日本には188の旅客鉄道事業者(ケーブルカー、ロープウェイ、貨物事業者などの非旅客鉄道事業者を除く)があり、これらのうち155社が私鉄(民鉄)に分類されている。うち16社が、鉄道需要が多い3大都市圏でサービスを提供している企業(西日本鉄道を除く)、大手私鉄である。

そのなかで、とくに近畿地方を主とした市場としている近鉄、南海、京阪、阪急、阪神の関西大手5私鉄の行動は、注目に値すると考えられる。斎藤(2002)は、この地域は大阪、京都、神戸という3つの100万都市が存在することに代表される多核型の都市圏構造であることが、早期からの電気鉄道建設ブームを到来させ、私鉄はその路線網を拡げ、その結果私鉄主導型といえる都市圏が形成されたと指摘している。大阪を中心として府県庁所在地クラスの主要都市を結ぶすべての区間に、複数の鉄道事業者が存在しているという、いわば複線構造型の鉄道システムとなっていることは、その一つの大きな特徴である。なかでも大阪＝神戸間には、阪急、阪神、JRの3社の路線が並行して走っており、大阪(梅田)、神戸(三宮)側のターミナルは、ほぼ同じ場所に位置している。さらに、西宮市から神戸市内の各中間駅が、互いにほぼ徒歩圏内にあるという近さになっている。なお、中京地区の名鉄でも、その名古屋本線とJR東海の東海道本線は並行路線となっていて、そのうえ名古屋、豊橋のターミナル駅はほぼ同じ所にあり、岐阜駅も至近距離に位置する。

規制改革が行われた前後は、関西の鉄道、なかでも大手私鉄の輸送人員が減少していた時期にあたる(図1参照)。バブルの崩壊と時期をほぼ同じくして減りだした関西の大手私鉄5社全体の輸送人員が再び増加に転じたのは2010年度のことで、ピークだった1990年度と比べて26%も少ない水準となっていた。鉄軌道全体では10%弱の減少ただけに、その落ち込みが目立つ。ちなみに関東大手私鉄8社でも1990年代輸送人員の減少がみられたが、2001年度からは再び増加していた。鉄軌道全体の減少の背景には、高齢化、東京への人口流出、さらに大規模事業所の海外などへの移転、本社(的)機能の東京移転による、中核都市である大阪(ひいては関西)のパワー低下が影響しているとされる。実際1990年には約105万人あった都心2区の昼間人口が、2010年には約85万人と20万人も減少していた。交通政策審議会陸上交通分科会鉄道部会中央新幹線小委員会が2011年5月に提出した答申においても、「これまで人口の転出減少が続いてきた関西圏について、本来有している潜在力を発揮し、

図1 三大都市圏（交通圏）における鉄軌道輸送人員の推移



出所：都市交通年報より筆者作成

関西経済を再生することが求められている」と記述されていたほどである。これに加えて、民営化後、JR が高速化、増発、弾力的な運賃設定導入、駅の新設といった施策を通じて、関西圏の都市間輸送サービス水準を大幅に向上させたことや、大手私鉄路線沿線外への人口移動といった都市構造の変化の影響も考えられる。

4 規制緩和が私鉄の経営戦略に与えた影響

規制環境は規制対象企業にとって重要な要素であり、その変化は企業の戦略に大きく影響する可能性があると考えられる。はたして実際にどうであったかを検討するために、西日本地域の大手 6 私鉄を対象に、2000年の規制改革の前後10年間（1997年から2006年）の変化を、各社が公表しているハンドブックや連結財務諸表など公表資料に基づいて分析した。

4.1 鉄道事業戦略について

2000年に参入退出規制が緩和されて以降、名鉄、近鉄、南海は合計17の不採算路線を廃止し、その一部は上下分離の形で新たに設立された組織に引き継がれた。一方、近鉄、京阪、阪神は、いずれも規制緩和以前から建設が進められてきていた新線を開業した。これらの3線はいずれも上下分離の形で整備されたが、とくに、京阪の中之島線、阪神のなんば線は、新たに導入された償還型上下分離方式の補助制度⁹⁾を利用しての建設であった。これらのいず

表1 項目別設備投資の推移

	近 鉄			南 海			京 阪			阪 神		
	輸送力 増強工事	踏切及び 運転保安 工事	サービス 改善工事	輸送力 増強工事	踏切及び 運転保安 工事	サービス 改善工事	輸送力 増強工事	踏切及び 運転保安 工事	サービス 改善工事	輸送力 増強工事	踏切及び 運転保安 工事	サービス 改善工事
1997	4,309	19,303	5,764	5,009	6,344	1,355	10,606	3,423	1,134	1,100	4,100	100
1998	3,685	18,776	6,018	6,856	5,295	506	4,031	4,472	2,081	300	4,300	0
1999	5,261	17,240	5,885	844	6,370	636	1,919	4,470	1,679	1,300	2,500	0
2000	994	13,799	5,402	1,081	6,049	201	792	5,003	1,514	800	2,700	100
2001	818	12,265	2,308	543	4,441	251	968	4,268	1,979	1,000	3,300	0
2002	873	14,871	1,244	831	3,349	334	1,643	3,442	1,702	500	2,300	0
2003	1,935	10,291	810	1,639	2,753	472	1,062	3,610	3,291	1,500	2,400	0
2004	4,094	9,113	715	1,524	3,507	207	514	3,123	2,319	1,700	1,800	100
2005	4,156	8,543	1,146	3,205	3,323	1,024	847	3,316	1,635	3,200	2,100	100
2006	684	7,571	1,499	2,264	2,906	458	200	6,440	2,118	1,400	2,400	100

出所：各社ハンドブックより筆者作成 （単位：百万円）

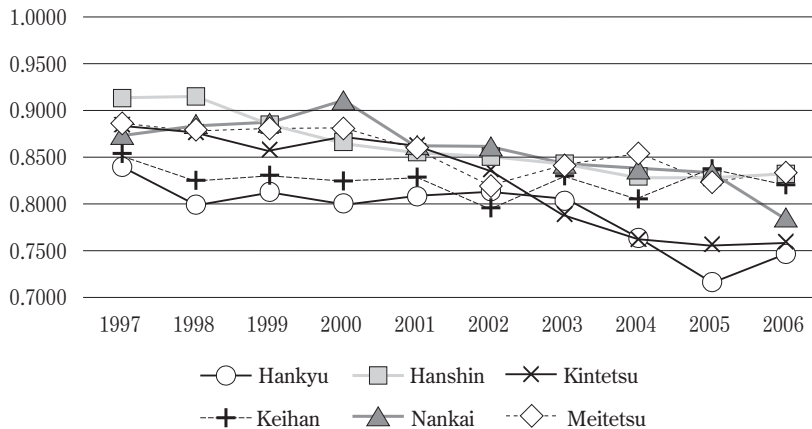
れの線も既存の路線に接続するもので、大阪市中心部へのアクセシビリティを高めるなど、新線および在来線の利用者の利便性向上に大いに貢献するものであった。

表1は、ハンドブックから設備投資の内訳情報が得られた近鉄、南海、京阪、阪神4社の分析期間における投資額の推移を示したものである。同表から各社ともに踏切及び運転保安工事にもっとも資金をさいていること、および2000年以降総じて減少傾向にあることがうかがえる。以前は、輸送力増強工事が設備投資の主たるものだったが、東京圏以外ではピーク時の混雑率を150%以下とする政府目標がほぼ達成されるなか、その必要が大きく減少していたことがこの背景にあると考えられる。一方で安全性向上のための投資や、バリアフリー対応などのサービス改善工事は引き続き行われている。このように投資額に減少傾向はみられるものの、規制改革に応じてその設備投資戦略を変更したとは考えられない。

6社の鉄軌道営業収益に対する運営費の割合の推移を示した図2からうかがえるように、分析期間を通じて、運営費は相対的に削減され続けていた。たとえば南海や名鉄は、ハンドブックで沿線人口の減少、モータリゼーションのさらなる進展といった厳しい経営環境に対処するため、アウトソーシング、省力化、人件費の見直しなどの施策によって費用削減に取り組んでいると記載している。他社も、厳しさが増していく市場環境の変化に対処するため、費用削減に継続的に努めていたと捉えることは自然な解釈だろう。

たしかに退出規制の緩和で路線廃止を行いやすくなったと、いえるかもしれない。しかし、投資行動の変化さらに費用削減については、直面している厳しい市場環境を考慮すれば、これに対処する企業の合理的行動とみるべきで、規制緩和を受けて変化したものとは考えにくい。上限価格規制とヤードスティック方式の公式導入といった運賃規制の影響については、ヤードスティック方式での査定を意識して費用削減を行っている可能性を否定することは難

図2 鉄軌道営業収益に対する運営費の割合の推移



出所：Song & Shoji (2017) Fig. 4

しいものの、そもそも運賃改定は行われていないし、影響があったとまでいうことはできないだろう。一方で、私鉄に対して一定レベルのサービス品質を維持することを強制する規制ないし実質的なインセンティブが存在しないにもかかわらず、大手私鉄がサービスの品質と安全性を向上させるための設備投資を継続的に行っていることは興味深い。

4.2 多角的事業展開について

周知のように、私鉄は多角的に事業展開していることから、その行動を分析するにあたって、グループ戦略についても注目する必要がある。典型的には、グループの本部で、鉄道を含む交通部門の戦略を作成する一方で、他の多角化部門との連携も検討し、グループ全体として最適となる戦略樹立とその実行に務めていると考えられる。一般には、企業がある程度成長した段階、または成熟期に入って多角化戦略をとることが多いと考えられるが、私鉄の場合、創業当初から多角的に事業展開をしていた。正司（2001）は、私鉄がまだ人口集積が十分ではないような地域で営業開始したため、鉄道旅客需要（潜在需要を含む）の創出、鉄道事業以外の収益源の開拓、鉄道インフラ投資から発生する外部効果の内部化などを目指して、多角化戦略を採用し、その後、鉄道事業によって蓄積された経営資源を活用しての展開も推し進めたと説明している。

連結決算中心の開示システムへの変更がされるなか、多くの私鉄は、企業グループレベルでの統合的な運営を強調した中長期管理計画を発表した。たとえば近鉄は交通と観光を中核事業とする企業グループとしてのアイデンティティを、京阪や南海は鉄道と多角化事業が一体となって沿線地域を活性化する役割を強調した。そして、グループ経営が強調されるようになってからも、そのコアビジネスの位置付けは依然として鉄道に与えられている。

一般に、私鉄は、流通事業（例：小売店およびデパート）、不動産事業（例：住宅開発およびビルの分譲および賃貸）、そしてレジャー事業（例：ホテルおよびレストラン）といった事業を展開している。鉄道の運行地域以外で事業を展開しているケースもみられるが、沿線地域での展開がその基本であり、鉄道路線、ターミナル、駅を中心に展開する多角化事業は、依然として事業者にとっての主要プロジェクトとみなされている。とくにレジャー施設、ショッピングセンター、住宅地の開発といった不動産分野での大規模プロジェクトは、各社にとっての重要プロジェクトとして言及されている。なかでもターミナルや主要駅エリアでの開発プロジェクトは、最重要なプロジェクトとされ、実際、分析期間においても、西日本エリアの大手6私鉄のうち3私鉄のハンドブックでその計画が確認できる。たとえば阪急は、ターミナルである梅田駅周辺エリアや主要駅の1つである西宮北口駅周辺での大規模開発に取組んでいた。梅田エリアでは、オフィスとデパートで構成される大型ビル（梅田阪急ビル）の再開発を計画し、梅田駅近くの茶屋町地区でも、複合ショッピングセンターの開発を進めた。阪急神戸線と今津線が接続する西宮北口駅周辺では、駅周辺地区に広がる大規模な都市再開発が進められ、ショッピングセンター（阪急西宮ガーデンズ）や各種公共施設が建設された。これらプロジェクトの主な目的は、地域の魅力を向上させ、新規顧客を生み出して、沿線そして鉄道に引き付けることであったと考えられる。同様に南海や阪神もその主要ターミナルとその周辺での開発に取組んだことが記載されている。ただ、これらのプロジェクトは、すべて規制緩和の前から構想されていたもので、需給調整規制の撤廃といった規制緩和が企業グループレベルの戦略に影響したとは考えられない。

開発プロジェクトでは顧客を鉄道に引き付けることが意識されており、乗客を増やすために路線や多角化されたビジネスとともに沿線を活用することが、重要な戦略として位置付けられている。たとえば、京阪は、2001年、鉄道旅客を増やし、他の多角化事業の顧客となってもらうために、エリアの魅力を高めることにより京阪沿線を恒久的な住宅地として選択してもらうよう促す必要があると、その経営ビジョンで打ち出した。また阪急は、最終的な目標は沿線地域を顧客が居住エリアとして選択することであり、そのために沿線価値を向上させ、エリアに密着したビジネスを展開することで差別化を図り、目標を達成し、これにより将来の顧客と乗客を獲得するとしていた。並行路線を持つ他社は競争相手といえるが、他社の存在が沿線地域全体の利便性を高めることにつながれば、より人々を惹きつけ、沿線地域が居住地として選ばれる可能性が上がるのが考えられるとして、並行路線の存在がマイナス面ばかりと企業は捉えていないようである。大手私鉄は各社協力して、それぞれの沿線地域の観光スポットを利用したウォーキングイベントを実施しているが、これも同業他社がたんなる競争相手と見なしているわけではないことの表れともいえる。いずれにせよ、連結会計の導入により、よりグループ全体の経営状況を意識するようになったとしても、規制緩和

が、特段、多角化事業の経営戦略に影響は与えたとは考えられない。

5 考 察

西日本地域の大手私鉄では、同じ市場を共有し、互いによく知っている競合他社が存在するという厳しい環境にあることがわかった。そして、すべての私鉄は、鉄道以外にサービスを中心に広範な多角化事業を行っていて、その事業内容および戦略がまったく同一というわけではないものの、同様に企業グループシステムを形成していて、グループ全体としても競合関係にあった。一方で、規制緩和以前は、規制当局が、需給調整規制により鉄道市場の過剰な競争と供給不足を防ぐ、いわばバッファーとしての役割を果たしていたと理解することもできる。規制当局が参入規制を緩和し、新規参入を容易にしたことは、それまでのバッファーとしての役割から、競争を導入して状況を変化させる立場に変わったといえるかもしれない。内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2010）は、規制・制度改革によって、事業者の新規参入や創意工夫による経済の活性化、価格の弾力化と低下による利用者便益増、供給の多様化とこれに応じた需要の増加などの効果が、利用者にもたらされるとした。このように当局は、規制緩和によって鉄道経営の不確実性を高めることにより、企業が市場に、より集中することを目指したと説明できるかもしれない。

しかしながら、当局がたとえそのように考えていたとしても、実際に鉄道会社の戦略に影響が生じたかは別問題である。既にみてきたように、大手私鉄の鉄道事業戦略および企業グループとしての経営戦略のいずれにおいても、規制緩和によって変化があったとは言い難い。一部の赤字ローカル線は廃止されたが、新規参入者が市場に登場することはなかった。費用削減にヤードスティック方式の公式導入の影響がまったくなかったと断言することは難しいかもしれないが、規制緩和によって生じた変化というよりも、市場状況への対応が基本と考えた方が合理的である。日本では上下一体だから参入が生じなかったという議論もあるが、採算原則を堅持し、オープンアクセスや競争入札の枠組みを導入しなかったのは、民間事業者の活動を可能な限り市場原則に委ね、事業者間の競争を通じて輸送サービスの質の向上を図ることに規制緩和のねらいがあったとした、当局自身である。規制緩和後も、私鉄は変わらず鉄道事業に対して、安全性向上、質改善のための投資を行い、鉄道事業の活用およびさらなる強化を考慮した多角的事業展開を続けている。民間活力のさらなる活用が規制緩和の目的としてあげられることも多いが、私鉄は以前から長年にわたって不動産からレジャーまで様々な事業を多角的に展開してきていたし、並行路線の存在に象徴されるように、鉄道会社間の直接競争も存在していた。このように、規制緩和が私鉄の経営戦略に大きく影響を与えたとは考えられず、むしろ他の要因の影響を強く受けていたとみるべきだろう。

私鉄の鉄道事業戦略も多角化戦略も、鉄道旅客および沿線住民のニーズへの対応・創出を

その基本としていえると考えられる。多角的事業展開を行っている私鉄の価値システムにとって、鉄道旅客は明らかに重要な要素であるから、私鉄は規制緩和後も鉄道事業を無視できない。多角的に事業展開している私鉄は、企業の価値システム全体で消費者からの支払いを促進することをめざしている。価値システム全体を強化するために、多角化事業から創造され、獲得する価値を高めることに、私鉄は鉄道サービス自体を貴重な資源として活用することが重要である。なぜなら多角化事業の多くは、鉄道旅客を増やしたり、たとえばターミナル百貨店のように鉄道旅客の多様なニーズに対応したり、沿線住民・企業のニーズに対応するために展開したものであり、逆に顧客は各ビジネスの価値を組み合わせることにより、鉄道だけでなく、多角化事業からも特別な便益を経験できるからである。沿線でのレジャー施設や商業施設などの事業展開は、顧客に当該沿線をより魅力的に感じさせ、また鉄道での移動を選ぶことに貢献していると十分考えられる。Schmidt, Makadok, Keil (2016) が主張する、複数商品を提供することで顧客に生じる相乗効果について、まさに私鉄が鉄道業を核とした事業展開の積み重ねで実現するシステムを構築してきたといえよう。私鉄は、同じ顧客に、輸送サービスとその多角化事業から各種サービスを同時に提供することで、競争上の優位性を得ていると考えられる。さらに、その中心サービスが公共性の高い鉄道サービスであることは、企業に対する信頼感の醸成につながっていると十分に考えられるのではないだろうか。¹¹⁾

6 結 論

本稿では、規制緩和が鉄道事業者に与えた影響について、費用効率性や生産性といった側面ではなく、鉄道企業の経営戦略に焦点をあてて分析を行った。公表資料に基づいて西日本地域の大手私鉄の事例を検討した結果、規制緩和の影響はほとんどみられず、市場からの圧力と戦略設定の自立性が、企業の鉄道事業への継続的支持をもたらしていると考えられる。このことは、規制緩和によって顧客便益を増やそうと当局が考えた時に、鉄道市場の状況およびそのビジネス環境を考慮する必要があることを示唆する。しかし実際には、需給調整規制の撤廃は規模や地域にかかわらず、すべての旅客鉄道に対して適用された。これは、市場ごとの状況は無視したことになる。

さらに、競争環境下では、鉄道サービスの維持および改善への動機として、市場圧力が十分機能することを明らかにした。多くの国で、規制当局は鉄道サービスの品質改善と高いレベルでの維持に苦勞しており、その達成のためにサービス供給に対する規則と指示文書を作成している。しかし、van de Velde (2000) が指摘したように、鉄道の成功に関連する多くの活動自体が、高いレベルのサービスを維持する自主規制効果を生じる。これに対して、欧州諸国で利用されている競争入札システムでは、最終的に選ばれた事業者にすべて依存することになるリスクがある。これに対して日本では、各私鉄が事業を多角的に展開し、それら

と鉄道部門が連携して自らの市場を拡大しようと、自主的に行動している。この行動自体は民間企業として合理的な行動と考えられるが、そのことが、鉄道を維持、サービス改善する動機付けとして効果的に機能している点は注目する必要がある。

私鉄には鉄道を活用する形で様々なビジネスを展開する自由があり、これを戦略的に行うことで、鉄道に直接投資してその品質を向上させることを円滑にし、鉄道旅客の維持・増加に貢献し、さらに鉄道自体の魅力を高めることにつなげている。これに対して、欧州諸国のように当局がサービス仕様を設計するのでは、鉄道サービスの改善のための事業者の手段は、鉄道施設などへの直接投資ぐらいしかない。需要曲線をシフトさせることで鉄道需要を増やすという戦略は、長期的にみて、より効果的なものとなるのではないだろうか。

本稿でみてきたように、鉄道事業者の戦略的行動自体が、鉄道事業を継続するための自主規制および動機として機能している可能性が、十分にあると考えられる。ただ、はたしてその効果がどれほどのものといえるのか、たとえば、実際にどれだけの誘客効果があったなど、定量的な分析を行うことは今後の研究課題である。

注

* 本論文は、科学研究費補助金（基盤研究B）による研究プロジェクト『持続可能な交通についての研究：制度構築，公民の役割分担を中心に』（課題番号 19H01538）の成果の一部である。とくに本稿作成の初期段階において、第15回 International Conference on Competition and Ownership in Land Passenger Transport (Thredbo 15, 2017) の Workshop 3「Market initiative regimes: experience and measures to improve performance」の参加者から有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝申し上げる。

- 1) たとえば Nash (2008) を参照のこと。
- 2) 貨物鉄道会社を対象としたものとしては Smith & Grimm (1987)、さらに航空会社を対象としたものとしては、たとえば Ramaswamy, et al. (1994) がある。
- 3) 詳しくは Estache & Serebrisky (2004) を参照。
- 4) たとえば Jensen & Stelling (2007) を参照のこと。
- 5) 詳しくは, Conner (1991), Grant (1991), Ireland et. al. (2003), Sirmon & Hitt (2003), Sirmon, et al. (2007) などを参照のこと。
- 6) なお、大手私鉄に対しては以前からヤードスティック方式が原価査定にあたって導入されてきたが、その査定の仕方はブラックボックスだった。
- 7) なお貨物鉄道事業については、2002年6月制定、翌年3月の改正法で参入・退出規制が撤廃され、退出については6ヶ月前の事前届出制となった。
- 8) 国土交通省 (2002)、第Ⅱ部第1章第3節1.「規制緩和の推進」を参照のこと
- 9) 正確には、2001年3月に償還型上下分離方式による両線の整備が地下高速鉄道整備事業費補助制度の対象となった。地下高速鉄道整備事業費補助制度は元々、対象が公営の地下鉄事業者と営団に限られた補助制度であった。その後第三セクターでも、公的部門の出資割合に応じた形で補

助されることとなっていたが、この改定により第三セクターが線路の建設・保有する場合でも、全額が補助対象建設費となることになった。

- 10) 輸送力増強工事に分類されているものでも、たとえば変電所の建替、機器更新といったように、輸送力を増やすためというより、サービスの信頼性向上や更新投資がその主体であるケースが少なくない。
- 11) 鉄道会社であることののれんの価値については、正司（2001）の第5章、第6章で議論が行われている。

参 考 文 献

- Conner, K. (1991), "A historical comparison of resource-based logic and five schools of thought within industrial organisation economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, 17(1), pp. 121-154.
- Estache, A. & Serebrisky, T. (2004), "Where Do We Stand on Transport Infrastructure Deregulation and Public-Private Partnership?", s.l.: *World Bank Policy Research Working Paper 3356*.
- Friebel, G., Ivaldi, M. & Vibes, C. (2010), "Railway (de)regulation: a European efficiency comparison", *Economica*, 77(305), pp. 77-91.
- Grant, R. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.
- Ireland, R., Hitt, M. & Sirmon, D. (2003), "Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, 29(6), pp. 963-989.
- Jensen, A. & Stelling, P. (2007), "Economic impacts of Swedish railway deregulation: A longitudinal study", *Transportation Research Part E*, 43(5), pp. 516-534.
- Jitsuzumi, T. & Nakamura, A. (2010), "Causes of inefficiency in Japanese railways: Application of DEA for managers and policymakers", *Socio-Economic Planning Sciences*, 44(3), pp. 161-173.
- Mizutani, F. (2005), "Regulation and deregulation in the Japanese rail industry", CESifo DICE Report: *Journal for Institutional Comparisons*, 3(4), pp. 10-15.
- Mizutani, F. (2014), "Looking beyond Europe with a special focus on Japan", *Discussion paper series*, 2014-24, Graduate School of Business Administration.
- Mizutani, F., Kozumi, H. & Matsushima, N. (2009), "Does yardstick regulation really work? Empirical evidence from Japan's rail industry", *Journal of Regulatory Economics*, Volume 36, pp. 308-323.
- Mizutani, F., Smith, A., Nash, C. & Uranishi, S. (2015), "Comparing the costs of vertical separation, integration, and intermediate organisational structures in European and East Asian railways", *Journal of Transport Economics and Policy*, 49(3), pp. 496-515.
- Mizutani, F. & Uranishi, S. (2013), "Does vertical separation reduce cost? An empirical analysis of the rail industry in European and East Asian OECD countries", *Journal of Regulatory Economics*, 43(1), pp. 31-59.
- Nash, C. (2008), "Passenger railway reform in the last 20 years: European experience reconsidered", *Research in Transportation Economics*, 22(1), pp. 61-70.
- Nash, C., Nilsson, J.-E. & Link, H. (2013), "Comparing three models for introduction of competition

- into railways”, *Journal of Transport Economics and Policy*, 47(2), pp. 191-206.
- Priem, R. (2007), “A consumer perspective on value creation”, *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 219-235.
- Ramaswamy, K., Thomas, A. & Litschert, R. (1994), “Organisational performance in a regulated environment: The role of strategic orientation”, *Strategic Management Journal*, 15(1), pp. 63-74.
- Schmidt, J., Makadok, R. & Keil, T. (2016), “Customer-specific synergies and market convergence”, *Strategic Management Journal*, 37(5), pp. 870-895.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2003), “Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-358.
- Sirmon, D., Hitt, M. & Ireland, R. (2007), “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box”, *The Academy of Management Review*, 32(1), pp. 273-292.
- Smith, K. & Grimm, C. (1987), “Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation”, *Strategic Management Journal*, 8(4), pp. 363-376.
- Song, Y.-J. & Shoji, K. (2017), “Business strategies of private railway operators and regulatory change: Lessons from the case of Japanese major railway companies”, *Discussion paper series*, 2017-28, Graduate School of Business Administration.
- van de Velde, D. (1999), “Organisational forms and entrepreneurship in public transport part 1: classifying organisational forms”, *Transport Policy*, 6(3), pp. 147-157.
- van de Velde, D. (2000), “Dutch and Japanese railway reforms and exchanges”, *Japan Railway & Transport Review*, Volume 24, pp. 10-16.
- Wardman, M. (2006), “Demand for rail travel and the effects of external factors”, *Transportation Research E*, 42(3), pp. 129-148.
- 井口典夫 (1998), 「鉄道事業の生産性分析と運賃規制への示唆」, 『運輸政策研究』, 1(1), pp. 33-38.
- 国土交通省 (2002), 『平成14年版 国土交通白書』.
- 斎藤峻彦 (2002), 「大阪圏 (関西経済圏) における交通政策上の課題」 近畿大学商経学部関西経済研究会 (編) 『大阪周辺地域の工業化と関西経済』 第5章.
- 斎藤峻彦 (2019), 『鉄道政策の改革: 鉄道大国・日本の「先進」と「後進」』, 関西鉄道協会都市交通研究所編, 成山堂書店.
- 正司健一 (2001), 『都市公共交通政策』, 千倉書房.
- 内閣府政策統括官 (経済分析担当) (2010), 『規制・制度改革の経済効果: 規制・制度改革の利用者メリットはどの程度あったか』, 政策課題分析シリーズ6, 内閣府 (2019年11月3日閲覧, <https://www5.cao.go.jp/keizai3/2010/10seisakukadai06-0.pdf>).
- 波床正敏・山本久彰 (2013), 「需給調整規制廃止前後における鉄軌道の廃止状況の変化に関する分析」, 『土木学会論文集 D3 (土木計画学)』, 69(5), pp. 669-676.
- 水谷淳 (2014), 「鉄道事業におけるヤードスティック規制: 基準コスト算出方法の検討」, 『運輸政策研究』, 17(2), pp. 20-27.