

規制改革と大手私鉄経営¹

正 司 健 一

Song Yeon-Jung

- I はじめに
- II 民間供給と経営の自主性
- III 規制緩和と市場環境
- IV 規制緩和と私鉄の行動
- V 結びに代えて

I はじめに

公共交通サービス供給について、大きく2つの哲学があるとされる。一つは、人々のモビリティ（ないしアクセシビリティ）の維持・確保，社会的公平達成のために公共交通サービスを維持することを，基本に据える考え方である。もう一つの考え方は，これを基本的にコマーシャルなサービスと捉え，例外的なケースへの対応を別途行うことがあっても，独立採算原則に基づいて運営することを基本とするものである。周知のように，欧米では，基本的に前者の捉え方に基づいて，そのサービス供給体制が維持されている。青木（2019）も指摘しているように，自動車交通以外にスムーズな移動手段を用意することによる都市機能の維持・向上のために公共交通は必要とその役割を位置づけ²，モビリティ確保を先ずは重視している。そして，そこで重要な役割を担っているのが，地域の公共交通および都市交通全体を総合的に管理運営するたとえばドイツの運輸連合やその上部組織，英国のITA（Integrated Transport Authority³）である。これに対してわが国では，これまで後者の捉え方に基づいて政策が展開され，公的資金が投入されるのは限定的なケースだった。

しかし，そのわが国でも公共交通サービスが，われわれ社会の経済活動，社会生活にとって大切な存在であることに異論を唱える人はいないだろう。都市鉄道建設について，あまりに経営主体や技術様式にとらわれた特定補助で，経済合理性に欠くものであったかもしれないが⁴，ともかくも公的資金を投入する枠組みがあるのもその現れと考え

1 本研究の一部は，JSPS 科学研究費補助金（19H01538，代表：正司健一）の助成を受けたものである。

2 青木真美『ドイツにおける運輸連合制度の意義と成果』日本経済評論社，2019年，5ページ。

3 前身は1968年運輸法に基づき設置されたPTA（旅客交通委員会：Passenger Transport Authority）で，2008年地方交通法によりITAと改称された。運輸連合制度については，青木（2019）が詳しい。

4 わが国の都市鉄道整備補助制度における非合理性については，われわれも検討したことがある。正司

られる。さらに2013年11月に成立、12月に公布された交通政策基本法でも、「国民の自立した日常生活及び社会生活の確保、活発な地域間交流及び国際交流並びに物資の円滑な流通を実現する機能を有するものであり、国民生活の安定向上及び国民経済の健全な発展を図るために欠くことのできないものである」(第2条)と交通を位置付けている。

ここで、その翌年に改正された地域公共交通の活性化及び再生に関する法律の第3条に基づき国土交通大臣が策定した「地域公共交通の活性化及び再生の促進に関する基本方針」は注目に値する。その前文では「我が国では従来、公共交通網の形成は、民間事業者の能力を活用して、利用者のニーズを前提として、それに対応するよう輸送サービスを提供するという形で進められてきた。」で始まる、さらに「持続可能な地域公共交通網の形成に資する地域公共交通の活性化及び再生の意義及び目標に関する事項」において、「地域公共交通に対する社会的要請に的確に応えるためには、とすれば民間事業者の事業運営に任せきりであった従来の枠組みから脱却し、地域の総合行政を担う地方公共団体が先頭に立って、公共交通事業者、住民・利用者、学識経験者をはじめとする地域の関係者が知恵を出し合い、合意の下で、持続可能な地域公共交通網を構想し、その実現に向けて地域公共交通の活性化及び再生を図ることが重要である。」とあった。このように民間事業者任せだった状況への反省が述べられ、これまでの原則を転換することを示唆したようにみえる。

交通政策基本法成立以降、わが国公共交通政策の考え方にも転換の兆しがあるように思わせるが、斎藤(2019)が「交通政策基本法は、生活交通の確保のため、中央政府と地方政府が責任を分担し連携することの重要性を明記しているにもかかわらず、不採算鉄道輸送に対する取り組みは依然として場当たりのなままで、鉄道政策全体のなかの位置付けも不明瞭なまま⁵」と指摘している状況を変えるような政策上の動きはほとんど見られず、パラダイム変換までの道は遠い。

このわが国公共交通を支えてきた民間事業者の代表格といえるのが、大手私鉄だろう。国、地方自治体からの運営費補助がないことはもちろん、欧米では一般的な政策的判断に基づく運賃割引に伴う運賃補償、さらにインフラに関してさえ非常に限定的な補助制度しか存在しないにもかかわらず⁶、自立的にサービス供給を達成、維持していることは世界的に希有なことで、海外からの関心が高い。その効率的な経営については、国

4 健一「わが国の都市鉄道整備補助制度についての一考察」『国民経済雑誌』、第190巻第6号、2004年、33-51ページ。

5 斎藤峻彦著『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、2019年、186-187ページ。

6 近年、新線建設、災害復旧といった施設関連のもの以外に、バリアフリー対応の設備に対する補助等も導入された。ただし、当該施設の維持費・更新費は依然として運輸収入で賄う形である。

鉄改革の際にも引き合いもされた。

そもそも鉄道は、非常に限定的な空間占有で、大量の乗客を迅速かつ高い信頼度で輸送できる輸送手段である。このような特性は、大都市圏のように昼夜間人口の差の多いエリアでは大きな意味を持つ。なぜなら、何万、何十万の人々が集まるだけの魅力と価値が都市の中心部にあるとしても、鉄道を中心とした大量輸送機関網がなければその人々の移動を支えることができないからである。

その鉄道について、実は、洋の東西を問わず、伝統的に事業活動に対して参入退出規制や価格規制といった、各種経済的規制がそのサービスの独占性を根拠として課せられてきた。しかしながら、モビリティ重視の哲学のもと、資本費はいうに及ばず、多額の運営費補助が投入されている欧米の鉄道においては、このような経済的規制はもはや意味がないものとなっている。実際、各国とも各種の規制改革に先立って、あるいは行われるなか、これら規制はほぼ撤廃されている。一方で、サービス供給体制における効率性向上を意図して、事業者が企業家精神を発揮した行動を取るよう何らかの形での競争環境を実現するため、上下分離やオープンアクセス、入札といった施策が導入されている。これに対してわが国では、採算性原則にもとづいたままでも都市鉄道サービスの提供が維持できてきたこともあって、近年まで需給調整規制といった伝統的な経済的規制が堅持されていた。しかし、2000年の鉄道事業法改正に代表される一連の改革で変更が行われた。

鉄道事業における規制改革の影響についての研究はこれまでもいろいろ行われている。とくに費用効率性や生産性に与えた効果については多くの研究がある⁷。しかしながら規制改革が事業者、とくに鉄道旅客事業者の経営戦略に与えた影響について分析した研究は、管見の限りほとんどみられない⁸。以下、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どのような影響を与えたか、ないし与えなかったかを分析し、そこからどのような示唆が得られるかを検討することにする。

7 例 えば、Friebel, G., Ivaldi, M. & Vibes, C. (2010), Railway (de) regulation : a European efficiency comparison analysis, *Journal of Transport Economics and Policy*, 77(305), pp.77-91. 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., 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。

8 数少ない例外として、その重要性を指摘した、van de Velde, D. (1999), Organisational forms and entrepreneurship in public transport part 1 : classifying organisational forms, *Transport Policy*, 6(3) pp.147-157 がある。

II 民間供給と経営の自主性

20世紀初め頃までは、鉄道業の収益性は総じて高く、多くの国で民間事業者が旅客鉄道サービスの供給を担っていた。しかし、その後状況は大きく変化し、経営難に陥った事業者の多くが公共部門に引き継がれるなどし、国有鉄道（以下、国鉄）や交通局など公的主体がサービス供給を行う形態が一般的なものとなった。しかし今度は、その公共部門が運営する旅客鉄道システムの非効率性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各国で、抜本的な国鉄改革をはじめとした各種の改革が行われ、その供給構造は大きく変わることになった。その改革でほぼ共通しているのが、何らかの形で民間事業者にサービス供給を担わせることである。

このような民間供給の導入は、企業家精神の発揮による効率的経営やイノベーション導入を期待してのものと考えられるが、その実現のためには、経営における自主性がどこまで保証されるのが重要になる。たとえば価格が規制されたり、運行すべきサービスの基本的内容が当局によって決められたいは、事業者はその経営的才覚を十分に発揮できない。したがって、それではどこまで自主性を与えるのが、政策上の一つの論点となるはずである。van de Velde (2000) は、この経営の自由について3層に分けて議論することを提唱している⁹。まず最下位の層は、既存のサービス生産の効率性を高めるための各種対策を行う、いわばオペレーションレベルの自由である。次の層すなわち中間層は、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いわば戦術レベルの層である。最後に、もっとも高位に位置付けられるのが、たとえば不動産開発を通じて新しい需要を創造するといった、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ような施策をも実施できる自由の層、すなわち戦略的レベルの自由である。

欧州では、民間事業者に高次の戦略的判断に関する自由が認められているケースはあまりみられない。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、戦略レベルで考えられるような施策の決定権はもちろんのこと、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についても、依然として当局側に残ったままであることが一般的である。この背後にはモビリティ確保に軸足を置いた政策判断があると推察できるが、民間事業者がその経営能力を発揮できる範囲をそれだけ狭めていることになる。一部には、事業者により多くのイニシアチブを与えようとする例も英国やオランダなどでみられるが、限

9 van de Velde, D. (2000), Dutch and Japanese railway reforms and exchanges, *Japan Railway & Transport Review*, 24, pp.10-16.

定的なものにとどまっている。さらに上下分離や契約期間の存在は、よりよいサービス供給や効率化において、技術的、時間的制約要因となることが十分に考えられる。

規制下にある、すなわち経営の自主性に制約が課されている企業は、その市場環境だけではなく、当然、規制当局に対しても注意を払うだろう。被規制企業は、時としてその戦略決定や行動にあたって、消費者よりも当局の判断を注視することになり、その結果、市場状況の変化に対応が遅れてしまう可能性も考えられる。また、事業体の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、企業の戦略策定および実行能力が弱められる恐れさえある。当局による企業活動の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たわけではないが、危機的経営状況に陥った国鉄の歴史からもわかるように、このような規制の逆機能には注意が必要である。

これに対して、わが国の私鉄は、安全面をはじめとした社会的規制だけでなく、運賃規制や参入退出規制などの経済的規制下にあるとはいうものの、資金面で公共部門に依存しておらず、基本的に3レベルの自由、経営の自主性を保持している。サービス生産体制の構築のみならず、自ら選んだ市場に合わせたサービスを開発、設計すること、さらには鉄道利用客を増やすことにつながる各種の沿線開発を行うことや鉄道利用客や沿線住民を対象にした事業を展開するといった、民間企業としては当然の行動といえるかもしれないことを、自らの自主的判断で実際に行っている¹⁰。このように、民間事業体における戦略的行動を検討するには貴重な事例といえる。

III 規制緩和と市場環境¹¹

鉄道事業を行うためには国から路線の免許（特許）を取得するという伝統的な規制枠組みが、わが国では長年にわたって維持されてきた。1987年のいわゆる国鉄の分割民営化と同時に、それまでの国鉄と国鉄以外（民鉄）という2分化された制度体系から、国内の全鉄道事業者を対象とする鉄道事業法へ一本化されたが、この際もこの原則は堅持された¹²。

その後、経済各分野における規制改革の必要性が問われるなか、運輸業においても規制緩和の議論が進み、鉄道分野においてもいくつかの重要な改革が行われた。まず

10 事業分野の限定や、子会社でなければ多角的事業展開ができないといった多角化規制はわが国鉄道には存在しない。ただし、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定められている。

11 第3節以降は、正司健一・Song Yeon-Jung「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」『国民経済雑誌』221巻3号、2020年、pp.1-15における議論を発展させたものである。

12 正確には、基本、路面電車を対象とした軌道法に基づく許可を得ている事業者も存在する。

1997年、運賃規制の改革が行われ、総括原価に基づいた査定は引き続き行うものの、上限価格規制に変更され、上限の範囲内であれば基本的に事業者の判断で設定できることになった。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者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。¹³なお、わが国で導入されたのは上限価格規制で、典型的なプライスカップ規制とは違い、原価査定が堅持されている。

さらに2000年3月には改正鉄道事業法が施行され、需給調整条項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るものが、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）に届出すれば、撤退できることになった。¹⁴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もので、これに対して許可制では、条件さえ満たしていれば理論上あらゆる組織が参入できることから、両者の違いは大きい。需給調整規制の存在は既存事業者を過度に保護することにつながる可能性を有していたが、その撤廃により、鉄道市場はより競争的で開かれたものになった。実際、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。¹⁵

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。交通政策上の規制とは違うのだが、交通分野の規制改革とほぼ同時期に行われた持株会社システムの解禁および連結会計の導入は、私鉄の戦略的行動に少なからず影響を与えたと考えられる。まず1997年の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った。関西の大手私鉄においても、例えば阪急は2005年、翌年には阪急阪神として、近鉄が2015年、京阪は2016年に持株会社制に移行している。鉄道会社の祖業は、ほとんどの場合鉄道業であり、ごく一部の例外を除いて、私鉄グループにおいても電鉄がいわば親会社の存在となり、その中核に位置していた。持ち株会社への移行は、実態はいろいろあるとしても、少なくとも形式上は、グループの中心には持ち株会社が位置し、鉄道会社はグループの1部門会社となることを意味する。

次に、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

13 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いたが、その査定の方はブラックボックスだった。

14 なお貨物鉄道事業については、2002年6月制定、翌年3月施行の改正法で撤廃され、退出については6ヶ月前の事前届出制となった。

15 国土交通省、『平成14年版国土交通白書』、第Ⅱ部第1章第3節1.「規制緩和の推進」を参照のこと

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開示が公式に求められることになったわけで、これまで以上にグループ全体の経営成果を意識することになったかもしれない。

ところで、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。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2010年度までに、ピークだった1990年度と比べて26%も少ない水準となった¹⁶。京阪神交通圏の鉄軌道全体では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、関西より10年早く、2001年度からは再び増加していた。

この減少の背景には、高齢化少子化、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）のパワー低下があったとされる。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。これに加えて、民営化後、JRが高速化、増発、各種割引運賃の設定、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、既存私鉄路線沿線外での住宅地開発による人口移動といった都市圏構造の変化の影響も、とくに大手私鉄で減少した理由として考えられる。

規制の変化は全国レベルのことだが、このように首都圏よりも厳しい市場に対峙していた近鉄、南海、京阪、阪急、阪神といった関西大手5私鉄が、環境の変化にどのような行動をとって対応したかは注目に値する。斎藤（2002）は、この地域の大阪、京都、神戸という3つの100万都市が現在では存在するような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¹⁷と指摘している。さらに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も、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）の両ターミナルは、隣接した場所にある¹⁸。さらに、西宮市

16 なお、この減少の一部は、週休2日制の普及、直行直帰を始めとした各種勤務形態の変化、スルッとKANSAIのサービス開始による磁気カード（後にICカード）の利便性向上などによる、定期券（一月60回乗車として計上される）離れが影響していると考えられる。

17 斎藤峻彦「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、2002年。

18 両ターミナルがJRと近接した並行路線となっているのは関西固有のことではなく、たとえば、名鉄の名古屋本線も同様である。

から神戸市内の各中間駅も、互いに徒歩圏内にあるという近さにある。このように異種モードとの競争だけでなく、鉄道同士の競合も存在している。

IV 規制緩和と私鉄の行動

規制環境は被規制対象企業にとって重要で、その変化は企業の戦略に大きく影響すると思われるが、わが国の規制緩和は、はたしてどうだったろうか。

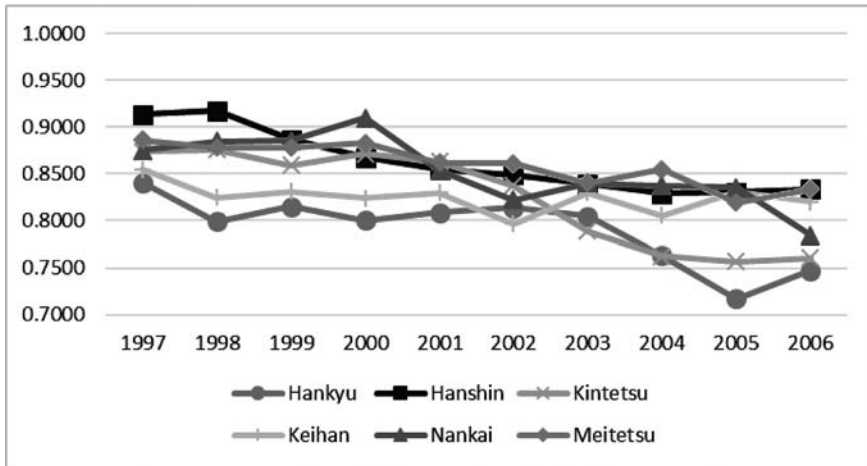
2000年に参入退出規制が緩和されて以降、名鉄、近鉄、南海で合計17の不採算路線が廃止され、その一部は上下分離の形で新たに設立された組織に引き継がれた¹⁹。ただこれらは、採算性の悪さが以前から課題となり、議論もあった線区で、規制緩和により退出したとは言い難い。一方、近鉄、京阪、阪神は、新線を開業したが、いずれも規制緩和以前から計画が進められてきたものだった。全国的にも新たに登場した鉄道事業者は、整備新幹線やローカル線存続関連のものに限られている。新規に路線整備してまで参入する余地がなかったからともいえるが、新規参入圧力による競争効果の発生を本当に意図していたとすれば、政府は別の枠組みを同時に構築しなければならなかったことになる。

それでは1997年の運賃規制改革はどうだろうか。大手私鉄の運賃改定（値上げ）は、改革前の1995年に14社が平均14.7%の改定を行って以降、消費税引き上げ見合いのものを除けば、実質行われていない。JR東、東海、西のいわゆる本州JR3社については、JR発足時から同じく消費税関連のものを除けば改定を行っていない。JR北海道、四国、九州のいわゆる3島会社であっても1996年に改定された以降は、2019年に北海道が行っただけである。このように20年以上にわたって運賃改定が行われていないことは、歴史を振り返っても前例のないことだが、これを規制改革の影響と解釈することは無理がある。各社を取り巻くそれぞれ厳しい市場状況のなか、運賃を上げることのできる環境にないと企業から自ら判断した結果と理解する方が合理的である。この間、サービスや安全性などを向上させるための投資や実質賃金上昇といった費用増要因はもちろんあったが、これらはすべて企業努力で吸収されてきたことになる。総括原価に基づく運賃規制は、原価に基づいて価格を設定するという考え方に基づくものだが、この

19 それ以外は代替バスに転換した。なお17路線には、国土交通大臣の認可を得て廃止となった軌道線も含まれている。

20 内訳の情報がハンドブックで得られた近鉄、南海、京阪、阪神4社では、2000年以降、総じて設備投資額は減少傾向にあるものの、一定規模の踏切及び運転保安工事やバリアフリー対応を含むサービス改善工事は引き続き行われている。投資額の減少傾向は、ピーク時混雑率を150%以下とする政府目標もほぼ達成するなど、輸送力増強の必要性もほぼ消滅しているといった、その需要動向に対応したものとみるべきで、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。詳しくは、正司・Song、前掲論文を参照。

図 1 鉄軌道営業収益に対する運営費の割合の推移



出 所：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, Kobe University.

状況は、与えられた価格それに基づく予想収入額に応じた費用規模に企業がおさえるという、逆の構造になっていたといえるだろう。

規制緩和直後の 10 年間の関西の大手 5 社に名鉄を加えた 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 1 をみても、各社一様に費用削減に努めていたことがうかがえる。実際、たとえば南海や名鉄は、各々が発行しているハンドブックで、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た。

運賃規制改革の際に、ヤードスティック方式が公式に導入され、計算式に基づいて算定された基準コストと実績コストが公表されることになったことが、費用削減行動を後押しした可能性は考えられる。というのも基準コストより高い数字が示された企業は、費用削減策実施に対する社内の同意が得やすくなると思われるからである。ただ、これをもって、運賃規制改革が企業行動に影響を与えたとするのは、その主たる狙いから考えて難しい。

1996 年 3 月、阪急、能勢電、阪神、北大阪急行、大阪市交通局の 5 社局で、磁気カードを用いたストアードフェアシステムの共通運用を「スルッと KANSAI」の名のもとに開始した。阪急は、自社線内全駅で利用可能なストアードフェアシステムを 1992 年 4 月から始めていたが、1994 年 4 月からは子会社でもある能勢電との共通利用を開始した。「スルッと KANSAI」はこれが 5 社局に拡がることになったものだが、創業以来、互いに平行した路線を持つ私鉄として長年にわたって阪急と競合関係にあった

阪神や、公営企業である大阪市交通局も入った共通化は画期的なことであった。さらに阪神と阪急は、1996年10月、梅田～三宮間及び三宮～高速神戸間の通勤定期の相互利用（共通化）を開始した。これらの動きは、いずれも公共交通ネットワークとしての利便性向上につながるものであり、JR西との競争、1995年1月の阪神大震災といった要素があるにしても、政策誘導によってではなく、各企業の自主的な戦略判断によって実現したことは注目すべきである。²¹

周知のように、私鉄は沿線を中心に事業を多角的に展開してきた。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から多角化を始めるとされているが、私鉄の場合、創業当初から事業展開していたケースが多い。鉄道旅客需要（潜在需要を含む）の創出、鉄道旅客さらには沿線住民の各種ニーズへの対応を意図して多角化を推し進め、あわせて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を図っていたと考えられる。そして蓄積された経営資源を活用してさらに広範な展開を行っている。²²

連結決算中心の開示システムへの変更が行われるなか、各私鉄が発表した経営計画は、企業グループレベルでの統合的な経営が強調されものになっていた。たとえば近鉄では、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が、京阪や南海では、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が強調されていた。これまでももちろん軽視されていた訳ではないが、連結決算への移行が、グループとしての経営成果を明示的に示す意識につながったかもしれない。一方で、鉄道業がグループの中心的役割を担う存在との認識は変わらず示されていた。

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）といった各種事業を展開してきている。たとえばホテルなど、事業によっては、より大きな市場を求めて沿線外での展開を行うケースも存在するものの、その基本は線路という高度に属地性の高い資産の位置する沿線地域が中心となっている。

そのなかで、ターミナルや主要駅エリアでの開発プロジェクトは、私鉄にとって常に重要なプロジェクトであり、実際規制緩和後の10年間においても、関西大手5私鉄のうち3私鉄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：2005年計画発表、2012年竣工）の再開発、茶屋町地区での複合ショッピングセンターの開発が行われた。主要駅の1つである西宮北口駅周辺では、ショッピングセンター（阪急西宮ガーデン

21 さらに2004年からは、電車・バスの利用だけでなく買物などの支払いにも使える非接触型ICカード決済サービス「PiTaPa」を開始し、現在にいたっている。これを運営するスルッとKANSAI協議会は、関西を中心に岡山、静岡を含めた63の鉄道・バス事業者で構成されている。

22 詳しくは、正司健一『都市公共交通政策』千倉書房、2001年のとくに第5章参照。

ズ：2008年開業）や各種公共施設が建設される大規模な都市再開発が進められた。その一部は阪急が保有していた西宮スタジアム跡地である。その他にも、南海はターミナルである難波駅周辺地区の再開発、阪神も同じくターミナルの梅田駅西地区での開発に取り組んでいた。これらの開発、再開発は、その規模に応じて関連自治体やその他の利害関係者とも協力して行われていた。ただいずれのプロジェクトも規制緩和前から構想されていたもので、政策変更によって新たに計画したり、既存計画を変更したりしたものではない。

ターミナル駅周辺地区だけではなく、沿線全体に着目した戦略も示されている。たとえば京阪は、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、2001年、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た。さらに2009年4月、阪急阪神グループとして、これからの100年も地域社会の一員として歩いていくための活動「未来のゆめ・まちプロジェクト」を開始した。

沿線を大切にし、沿線や駅を中心とした事業展開を行うこと自体、以前からなされていたことである。自らの事業群をも通して、沿線をより魅力的なものとするだけでなく、多角化事業の収益もあげるというビジネスモデルも、私鉄の基本ともいえるもので特段新しいわけではない。それでもこのような動きは、モータリゼーションの進展、少子化・高齢化の進行とこれに伴う生産年齢人口の減少、長期化した景気後退、市街地のさらなる外延化、JRと競合するネットワーク構造といった各種要因により、厳しさを増す市場環境を前に、私鉄グループはそのコアコンピタンスを再確認した結果とみることができるだろう。連結決算中心の開示システムへの変更により、これまで以上にグループ全体の経営成果の数字を意識するようになったとしても、それが多角化事業の経営戦略の方向性を変えたとは考えられない。

V 結びに代えて

規制・制度改革について、内閣府政策統括官（経済財政分析担当）（2010）は、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ている。²³裏返せば、規制緩和によってそれまでの当局によって保護されていた環境から

移行させることで鉄道経営の不確実性を高め、事業者が、より市場に集中することを目指したものと表現できるだろう。しかし当局がそのような考えたとしても、実際に鉄道会社の変化をどう捉え、戦略を変えたか、変えなかったかは別問題である。そして、これまでみてきたように、大手私鉄の鉄道事業戦略や、企業グループとしての経営戦略に、需給調整規制の撤廃、運賃規制の改革といった経済的規制の緩和が影響したとは言い難い。

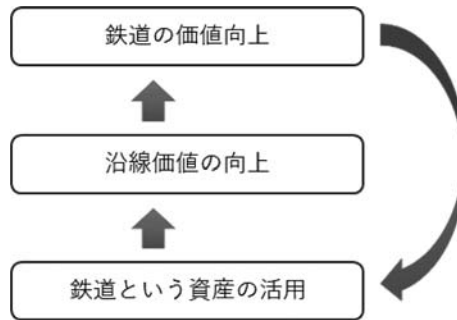
規制緩和後も、私鉄は変わらず鉄道事業に対して、自主的な判断の下、安全性向上、サービスの質改善のための投資を行い、その利便性向上に努め、さらに鉄道事業の活用およびさらなる強化をも考慮しながら多角的事業展開を続けていた。民間活力のさらなる活用が規制緩和の目的としてあげられることもあるが、わが国の私鉄は、そもそもその路線決定から鉄道サービスの設計まで自己の経営判断に基づいて行ってきたし、長年にわたって不動産からレジャーまで様々な事業を多角的に展開してきた。3層の自由をすべて保有する私鉄は、その市場環境に常に注意を払いながら、戦略的行動をとり続けてきた。

私鉄の事業戦略は、まずは鉄道旅客のニーズへの対応、次に鉄道への誘客を意図した事業展開、そして沿線住民・企業の多様なニーズへの対応、さらに創出がその基本になっているといえよう。その中心は鉄道旅客であるが、多角的事業展開した企業として、その価値提供システム全体で消費者からの支払いをできる限り受けることをめざしている。一方顧客は、鉄道だけでなくこれら各ビジネスを併せて利用することで、複層的な便益を安心して享受できる。このように鉄道と多角化事業の相乗効果が、企業側だけではなく、顧客にも生じると考えられる。そして鉄道だけでなく多角化事業にもよって、移動をはじめとした人々の様々なニーズを満たすだけではなく、沿線地域の生活および経済活動の利便性・魅力向上を通して沿線価値を向上させ、より豊かな沿線をつくることを目指している。それはまた将来の鉄道の収益性につながるもので、鉄道の価値向上につながる。私鉄はその厳しい市場環境を前に、このようなサイクルの実現を図ってきた(図2参照)。

私鉄が、鉄道サービスという公共性を有するサービスを、高い水準で着実に提供していることが、鉄道利用客のみならず沿線住民・企業の信頼感醸成にプラスの効果を持ち、私鉄ブランドという無形の資産の礎となることは十分に考えられる。だとすれば、私鉄が、厳しい環境のなかでも変わらず、鉄道サービスの質を維持・向上させるための投資を続けていることも、当然の行動といえる。鉄道業は地域に根差した装置産業であ

23 内閣府政策統括官(経済分析担当)『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,2010年,<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2010/10/seisakukadai06-0.pdf> (2021/07/07)。

図2 私鉄の戦略行動



るので、地域の盛衰から大きな影響を受けてしまう。しかし逆にこのこと自体が、地域からの信頼感獲得に対してプラスに作用する可能性や政府の規制とは無関係に地域との連帯に腐心する構造につながると考えられる。

多くの国で、規制当局は鉄道サービスの品質改善や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。しかしこのような仕組み自体が、事業者の企業家精神を發揮する範囲を限定していることになる。私鉄は、鉄道業だけではなく、他の事業とも組み合わせることで、鉄道をより魅力的なものとしているが、欧米でこのようなことを求めることは不可能である。そもそも上下分離された枠組みでは、需要曲線をシフトさせて鉄道需要を増やすといった戦略を旅客輸送会社が直接とることはできない。

本稿でみてきたように、市場に直接、対峙している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。事業を多角的に展開し、それらと鉄道部門が連携して市場を拡大することの大切さを認識していることが、鉄道サービスを維持、改善する動機付けとしても機能している。さらに、駅や沿線における開発において、その戦略的判断に基づいて、自治体をはじめとした他の利害関係者との連携を自主的にとっている。

もちろん、わが国の私鉄をそのまま欧米の状況に持ち込むことはできない。独立採算原則でも成立する鉄道路線はほとんど存在しないし、社会として求められている鉄道ネットワークは、市場原理での判断をはるかに超えたレベルのものだけに、当該地域との恒常的な対話も求められる。これらの点を踏まえたうえで、どのような環境を準備すれば、事業者が、長期的かつ総合的な視野を持って経営に臨み、企業家精神を發揮させることができるかが課題となる。そのために、企業家精神をもつ事業者がいわば自主規制を行うことになる環境にはどのような要件があるのか、事業者が他の利害関係者との協力をいかに効率的に組織化するか、といった点をまず明らかにする必要がある。

わが国においても、既に述べたように公共交通ネットワークに対する政策転換が求め

られている。そのうえ、今般の新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大が公共交通事業者の経営に大きな打撃を与え、例えば関東の大手私鉄8社の2020年度の運輸セグメントの営業収益は対前年度比で約7割にとどまっている。鉄道は、需要が減少したからといって削減できる費用の範囲は非常に限られている。その一方で、自粛措置がとられているなかでも、市民生活を支える存在としてその運行の維持が求められるなど、その経営を取り巻く状況はさらに厳しいものとなっている。それだけに、欧米とは逆な意味で、私鉄モデルの長所を活かしながら、社会が求める高水準の公共交通ネットワークを実現する枠組みを模索することが、われわれにとっての挑戦的課題となる。