

博士論文

わが国鉄道業の事業戦略

— 地域活性化の視点より —

(要 約)

中央大学大学院 総合政策研究科

総合政策専攻 博士課程 後期課程

那須野 育大

本稿は、成熟化に直面するわが国鉄道業の事業戦略を明らかにすることを目的とする。わが国の鉄道業は、今後人口減少社会の到来や自動車の一層の普及等により、厳しい経営状況に陥ることが懸念される。こうした状況において、わが国の鉄道事業者は、新たな事業戦略を求められている。

筆者は、わが国鉄道業の事業戦略として、鉄道事業の及ぼす外部経済効果の内部化の観点から、① 鉄道事業供給のあり方の再検討、② 地域鉄道の活性化、③ 鉄道事業の多角化、の 3 つを提示する。ここで、鉄道事業の及ぼす外部経済効果とは、鉄道輸送サービスに付随して発生する非利用便益であり、具体例としては、鉄道路線が存在することによる自動車交通量の削減や地域開発効果、列車の利用可能性等を挙げることができる。これらの便益は、消費者が市場で対価を支払うことなく享受できるという特徴がある。

本稿の貢献は、Christensen, C.M. and Carlile, P.R. (2009) に依拠した定性的実証研究の手法を採用し、鉄道事業者 5 社に関するインタビューに基づく事例分析（記述理論の構築）と含意の検討（規範理論の構築）を行って、外部経済効果の内部化の観点から上述の ① ～ ③ の 3 つの必要性を明らかにする点にある。

以下では、「わが国鉄道業の事業戦略」と「本稿の構成」について述べる。

1. わが国鉄道業の事業戦略

(1) 鉄道事業供給のあり方の再検討の視点

これは、上下分離方式、すなわち鉄道事業を「通路」に相当するインフラ部分（＝下部）と、輸送サービス部分（＝上部）に分け、線路保有者と鉄道サービスの供給者を分離することで、鉄道サービスの供給者をインフラに関わる費用負担から開放する取り組みの導入可能性に関する分析である。わが国では、これまで鉄道輸送需要が諸外国と比べて旺盛であったため、鉄道事業者の独立採算に基づく運営（上下一体型）が当然であった。しかし今後は、鉄道利用者数の減少を見据えて、上下分離方式の導入を検討する必要がある。

実際、欧州諸国では、1991年のEU指令91/440/EEC（共同体における鉄道発展に関する閣僚理事会指令）をきっかけとして、事業者間競争を伴う上下分離方式による鉄道事業運営が、いわばスタンダードとなっている。またわが国では、地域公共交通の活性化及び再生に関する法律（平成19年5月25日法律第59号）に基づく鉄道再構築事業の手法の1つとして上下分離方式の導入が規定されたことを受けて、既存の鉄道事業者を核に上下分離方式が導入されるケースが徐々に増えている。例えば、2009年3月の福井鉄道、同年4月の若桜鉄道等を挙げることができる。これらは、いずれも自治体が鉄道インフラの保有主体となり、既存の鉄道事業者が列車の運行主体となる形態である。

鉄道事業供給のあり方に関する先行研究では、上下分離方式の有効性に言及するものが多数存在する。上下分離方式に関する最近の研究である黒崎（2010）は、「日本の鉄道においても－(略)－地方鉄道の活性化のためには、多くの場合、

上下分離の導入は必要不可欠な状況であるとも考えられる」と、わが国の地域鉄道における上下分離方式の導入を示唆している。しかし現在、わが国における上下分離方式のあり方に関する先行研究は、個別の事例に着目したもの、また複数の事例横断的な分析であっても、輸送密度や財務諸表等の統一的な指標を用いた分析にとどまっている。複数の鉄道事業者について各々の地域性や経営環境、財務状況等までを詳細に比較考量した上で、上下分離方式導入のあり方に言及した先行研究は見られない。また、これらの先行研究の分析対象は事業者間競争を伴わない上下分離方式が中心であり、事業者間競争を伴う上下分離方式に言及したものは限定的である。複数事業者における鉄道事業供給のあり方を詳細かつ体系的に分析し、ここから事業者間競争を伴う上下分離方式の必要性に言及した先行研究は存在しないのである。

この点、本稿では、成熟化に直面するわが国鉄道業の事業戦略という観点から、事業者間競争を伴う上下分離方式導入の必要性について、複数事業者（しなの鉄道、IGR いわて銀河鉄道、青い森鉄道、肥薩おれんじ鉄道）の事例横断的な分析を通じて明らかにするものである。これにより、公的責任の範囲（鉄道インフラの維持・管理）と企業責任の範囲（列車運行）を明確化するとともに、後者の経営効率化を達成することが可能になる。つまり鉄道インフラに関する費用は公的部門が責任を持って措置し、列車運行に関しては鉄道事業者が責任を持って効率的な経営を行う体制が整うのである。

事業者間競争を伴う上下分離方式の導入により、フリーライダーとして鉄道路線の潜在的便益を得ていた消費者が、公的部門への税金の支払いを通じて、鉄道路線の維持・存続に伴う費用を負担することとなる。このことは、鉄道路線が沿線に及ぼす外部経済効果の内部化と見なすことができる。

(2) 地域鉄道の活性化の視点

これは、鉄道輸送が競争力を保つ都市圏輸送、都市間輸送と比べて、厳しい経営環境にある地域輸送を担う地域鉄道の活性化に関する分析である。地域鉄道の経営見直しという場合、これまで鉄道事業者の自助努力（合理化）による赤字圧縮が取り組みの中心であった。しかし今後は、鉄道事業者単独の取り組みにとどまらず、自治体、商工・観光団体、企業等の沿線地域社会を巻き込んだ地域鉄道活性化の視点が重要となる。こうした沿線地域社会のネットワークの構築とその活用を図ることを通じて、鉄道事業者はより一層の収益増加と経費削減、すなわち地域鉄道の活性化を実現できると考える。またこうした取り組みは、ネットワークのメンバーに対しても様々な恩恵や便益をもたらす。例えば、自治体における地域振興の実現、商業施設における売上増加等の便益を地域社会にもたらすのである。言い換えれば、地域鉄道の活性化を通じた地域社会の活性化を実現できるのである。

わが国の鉄道事業者は、JR 本州 3 社（東日本・東海・西日本）や大手・準大手民鉄を除けば、独立採算の達成は困難な状況にある。現在、特に厳しい状況に追い込まれているのは、地域鉄道である。国鉄における特定地方交通線の相次ぐ廃止から四半世紀を経た現在、地方における急速な少子高齢化の進展や

地方都市の衰退等により、地域鉄道の廃止が加速している。1997年には国からの欠損補助が打ち切られ、2000年3月の改正鉄道事業法の施行により、路線の廃止は運輸大臣（現国土交通大臣）への届出のみで済むようになった。こうした一連の動きにより、地域鉄道の廃止が進んでいる。ここ数年では、2009年11月に北陸鉄道石川線 2.1km、2012年4月に十和田観光電鉄 14.7km、そして長野電鉄屋代線 24.4km がそれぞれ廃止となった。2000年以降、全国で 35 路線、673.7km の鉄軌道が廃止されている。また 2011 年度は、約 8 割（全 91 社中 69 社）の地域鉄道事業者が経常赤字を計上する状況にある。しかし地域鉄道は、少子高齢化や地球環境問題への対応、まちづくりと連動した地域活性化等の観点から、その維持・存続が求められている。地域鉄道の維持・存続、活性化にあたっては、鉄道事業者が中心となって、沿線地域社会のネットワークの構築とその活用を図るという視点が必要となっている。

地域鉄道に関する先行研究の多くは、地域鉄道の存在意義または維持・存続の判断基準を鉄道事業者の収支採算性に求める傾向にある。つまり、鉄道事業者の独立採算が達成できれば鉄道事業は存続可能、独立採算が達成できない場合は独立採算に向けた取り組みを実施すべき、または路線廃止すべきとしている。また、いずれも地域鉄道事業者単独での活性化方策への取り組みの分析が中心になっている。つまり、地域鉄道を取り巻く経営環境の考察と鉄道事業者による利用促進策の取り組みが分析の中心であり、必要に応じて自治体による支援策に言及しているにすぎない。しかし黒字イコール必要（維持・存続）、赤字イコール不要（廃止）と判断を下すことは、必ずしも望ましいとはいえない。

この点、本稿では、自治体、商工・観光団体、企業等の地域社会におけるネットワークの構築とその活用に焦点を当てて、収支採算性にとどまらない地域鉄道の存在価値に言及する。具体的には、しなの鉄道における企画列車の運行等、IGR いわて銀河鉄道における IGR 地域医療ライン、肥薩おれんじ鉄道における外国人旅行客の誘致の取り組みに焦点を当てて、ここにレント分析モデルを適用することにより、鉄道事業者とネットワークのメンバーとの取引によって生じる「取引価値」を明らかにする。この分析を通じて、鉄道事業者の収支採算性にとどまらない地域鉄道の存在価値に言及する。また同時に、地域鉄道の活性化を通じた地域活性化の可能性を提示する。

ここでいう取引価値とは、地域鉄道が沿線地域にもたらす外部経済効果の 1 つと位置づけられる。そして、鉄道事業者が中心となって沿線地域社会のネットワークの構築とその活用を通じた地域鉄道の活性化、また地域活性化を図る取り組みは、鉄道路線が沿線に及ぼす外部経済効果の内部化と見なすことができる。

(3) 鉄道事業の多角化の視点

これは、鉄道事業者が鉄道事業に代わる新たな収益源を獲得する取り組みに関する分析である。鉄道事業者の多角化という場合、これまでは、不動産事業や流通事業等の関連事業が中心であった。しかし今後は、こうした関連事業はもちろん、事業相互間でシナジー効果を発揮できる非関連事業への多角化の視

点が必要になる。なぜなら、非関連事業への多角化は、厳しい経営環境に直面する鉄道事業者にとって、新たな収益源の確保につながる可能性があり、その意義が大きいと考えられるからである。

鉄道事業者の多角化の代表例として、私鉄の多角化と JR の駅ナカビジネスを挙げることができる。わが国の私鉄は、積極的な関連事業の展開やグループ企業の育成を通じて事業多角化を推進し、鉄道産業というよりも地域生活産業としての経営基盤を築いてきた。その歴史は、戦前から現在に至る 100 年近い歴史を誇る。斎藤（1993）は、こうしたわが国独自の私鉄経営を「日本型鉄道経営」と称している。また JR の駅ナカビジネスは、駅スペース（駅改札内、つまり駅ナカ、および改札外の駅ビル等）の有効活用による新たな事業展開として注目されている。2000 年頃からの JR 東日本における事業展開が顕著である。私鉄の多角化と JR の駅ナカビジネスは、「鉄道事業を軸にその沿線で不動産事業や流通事業を展開するビジネスモデル」ということができる。一方、近年、非関連事業への多角化により、成功を収めている鉄道事業者が存在する。それは、JR 九州である。同社は、流通事業の沿線外への展開、鉄道事業と関連性の低い農業への進出等に積極的に取り組み、成功を収めているのである。

多角化に関する先行研究では、いずれも「既存事業と関連性の高い事業への進出は成功確率が高く、既存事業と関連性の低い事業への進出は成功確率が低い」という結論が導出されている。私鉄の多角化や JR の駅ナカビジネスは、この考え方に該当する。一方、最近の研究である鎌田・山内（2010）は、近年、非関連事業に進出する鉄道事業者の営業収支率が高まりつつあることを示唆しているものの、具体的な検証を行っていない。

そこで本稿では、JR 九州の事例分析を行うことで、鉄道事業者の多角化に関する事業戦略を分析する。すなわち鉄道事業者は、関連事業はもちろん、事業相互間でシナジー効果を発揮できる非関連事業への多角化により、持続的な成長を実現できる可能性を明らかにするものである。また、JR 九州の農業への進出では、同社が沿線の自治体や農協と連携・協力して、ニラ、甘夏、ミニトマト、鶏卵、さつまいもの栽培に取り組むことで、①農作物の九州新幹線内での PR や JR 博多駅ビルの百貨店での取り扱いを通じた販路拡大や認知度向上、また②耕作放棄地の有効活用や雇用創出、が可能となっている。こうした状況を踏まえると、鉄道事業者における地域資源を活かした非関連事業への多角化は、地域活性化の実現にも資するということができる。

鉄道事業者における事業多角化は、鉄道事業（路線）が沿線または地域に及ぼす地域開発効果等を自社に取り込むための取り組みである。したがって、このような鉄道事業の多角化は、鉄道事業が及ぼす外部経済効果の内部化と見なすことができる。

筆者は、これら ① 鉄道事業供給のあり方の再検討、② 地域鉄道の活性化、③ 鉄道事業の多角化、の 3 つの取り組みこそが、今わが国鉄道業に求められる事業戦略と考える。またこうした鉄道事業の活性化施策を通じて、沿線地域社会における地域活性化の実現も可能になると考えられる。

2. 本稿の構成

本稿の構成は、以下の通りである。「第1章 はじめに」では、上述した問題意識と研究目的、本稿の構成について述べる。

「第2章 先行研究」では、本稿の分析に関する先行研究を整理する。第2章は、2部から構成される。前半の1.では、わが国鉄道業の現状と課題について広く概説する。まず(1)において、成熟化に直面するわが国鉄道業の現状と課題について概説する。わが国の鉄道業は、人口減少社会の到来や自動車の一層の普及等により、厳しい経営状況に置かれている。特に、モータリゼーションの影響の大きい地方の鉄道輸送はかつてない苦境に立たされている。こうした状況を踏まえて、本稿では、成熟化に直面するわが国鉄道業の事業戦略を明らかにするものである。

次に、(2)において、わが国における鉄道輸送市場の概況と市場構造について考察する。わが国の鉄道業は、欧米諸国と異なり、旅客輸送で恵まれた輸送市場を持っている点が大きな特徴である。しかし、地方を中心に、厳しい経営環境に直面する鉄道事業者が多数存在する。本稿では、こうした厳しい経営環境に直面する鉄道事業者に焦点を当てて分析を進める。

そして(3)では、鉄道輸送サービスをはじめとする交通サービスの特徴について概説する。鉄道輸送サービスは、通常の財・サービスと異なり、費用逓減、公共財、不確実性、外部効果といった特徴を持ち合わせている。これらの特徴は、市場の失敗と呼ばれるものである。わが国鉄道業の事業戦略を明らかにするにあたり、こうした鉄道輸送サービスの持つ特徴のうち、外部経済効果に焦点を当てる必要性について述べる。

第2章の後半2.では、本稿における3つの論点、すなわち① 鉄道事業供給のあり方の再検討、② 地域鉄道の活性化、③ 鉄道事業の多角化、の考察に必要な分析の枠組みについて考察する。

まず(1)では、わが国鉄道業の事業戦略を明らかにするにあたり、1.(3)で述べた鉄道輸送サービスの持つ特徴のうち、外部経済効果に焦点を当てる必要性について述べる。なぜなら、鉄道事業(路線)が沿線地域にもたらす外部経済効果を内部化することにより、厳しい経営環境に置かれた鉄道事業者がより一層の収益増加や利用者数の増加を実現できると考えるからである。また、外部経済効果の内部化にあたり、官民連携の必要性について言及する。これは、市場の失敗の起こりやすい鉄道輸送サービス市場では、公的主体の果たす役割が大きいと考えられるためである。その上で、外部経済効果の内部化の手法について述べる。

次に、(2)において、鉄道事業の供給のあり方について、公益事業における構造分離の進展の潮流を踏まえた上で、鉄道事業における上下分離に焦点を当てる。構造分離とは、本来、一体的に運営・管理されるべき事業または組織を、その所有または支配関係を分離・分割して運営・管理することをいう。電力、都市ガス、電気通信、放送、郵便、交通といった公益事業において、非競争的・

公共的な事業領域と競争的・企業的な事業領域を明確化することを目的に行われる。上下分離とは、構造分離の一形態である。交通事業、特に鉄道事業において、伝統的に上下一体であった鉄道の線路事業と輸送事業の分離を行うことをいう。筆者は、鉄道事業供給のあり方（経営の制度的枠組み）として、上下分離方式の導入が有効であると考ええる。特に、事業者間競争を伴う上下分離方式の導入により、鉄道事業者の一層の経営効率化を実現できる可能性がある。なぜなら、構造分離と上下分離の最大の目的は、事業構造の分離・分割によって、公共的（非競争的）な事業領域と企業的（競争的）な事業領域を明確化することにあるからである。またその上で、公共的な事業領域には公共政策を、企業的な事業領域には競争政策を、それぞれ適用することに最大の目的があるからである。

そして(3)では、地域鉄道の活性化について取り上げる。筆者は、厳しい経営環境にある地域鉄道事業者であっても、自治体、商工・観光団体、企業等から成る沿線地域社会のネットワークの構築とその活用を通じて、より一層の収益増加と経費削減、すなわち地域鉄道の活性化を実現できると考える。またこうした取り組みは、例えば自治体における地域振興政策の実現、商業施設における売上増加等の便益を地域社会にもたらす。言い換えれば、地域社会の活性化を実現できるのである。こうした取り組みにより、収支採算性にとどまらない地域鉄道の存在価値を明らかにすることが可能となる。

上述のような問題意識に基づき、(3)では、① 鉄道事業者の経費削減の観点から取引費用理論について、② 鉄道事業者の収益増加の観点から取引価値創出の考え方について、③ 鉄道事業者とどまらず沿線地域社会のメンバーに便益をもたらすという観点からレント分析モデルについて言及する。また④ 地域鉄道の維持・存続、活性化に関する先行研究・理論について言及する。

そして(4)において、鉄道事業者の多角化について考察する。本稿では、鉄道事業者の多角化に関して、既存事業と関連性の低い非関連事業へ進出する場合でも、成功を収めることができる可能性を明らかにする。確かに、鉄道事業者の多角化の代表例である私鉄の多角化やJRの駅ナカビジネスは、鉄道事業と関連性の高い事業である。しかし本稿では、鉄道事業者の非関連事業への進出に焦点を当てて分析を行う。なぜなら、非関連事業への多角化は、厳しい経営環境に直面する鉄道事業者にとって、新たな収益源の確保につながる可能性があり、その意義が大きいと考えられるからである。さらに、鉄道事業者における地域資源を活かした非関連事業への多角化は、地域活性化にも資するものと考えられる。

こうした問題意識に基づき、(4)では、① 多角化の意義と必要性を述べた後、分析の枠組みとして採用する② 成長ベクトルと③ 多角化の戦略タイプについて考察する。そして、鉄道事業者の多角化を論じるに当たり、その経営資源について、④ 資源ベース理論の視点から整理する。また、⑤ 私鉄の多角化と⑥ JRの駅ナカビジネスに関する理論と先行研究を考察する。

「第3章 分析手法」では、研究手法として定性的実証研究の手法を採用することを述べる。本稿は、Christensen, C.M. and Carlile, P.R. (2009) に依拠した、

事例研究を通じた解釈モデル構築型研究である。また事例研究にあたっては、しなの鉄道、IGR いわて銀河鉄道、青い森鉄道、肥薩おれんじ鉄道、JR 九州の鉄道事業者 5 社に関するインタビューを、当該事業者や関係自治体に対して延べ 9 回実施した。この概要について記載する。

「第 4 章 事例分析（記述理論の構築）」では、しなの鉄道、IGR いわて銀河鉄道、青い森鉄道、肥薩おれんじ鉄道、そして JR 九州の 5 社の事例分析を行い、ここからわが国鉄道業の事業戦略に関する記述理論を構築して、命題を抽出する。この記述理論（命題）は、事例の観察から浮き彫りになった事実をカテゴリー化したものである。まず 1.において、なぜこれら 5 社を事例として取り上げるのか、その意義と 5 社の概要について述べる。

次に 2.において、これら 5 社における鉄道事業の制度的枠組みを考察する。具体的には、公的負担のあり方として、① 鉄道事業者への出資、② 開業費用の負担、③ 鉄道インフラ（＝下部）の費用負担、④ 列車運行（＝上部）の費用負担、の 4 つを提示して、これに基づいて分析を行う。ここから、「命題 1：鉄道事業の供給のあり方（制度的枠組み）として、事業者間競争を伴う上下分離方式の導入が望ましい」を抽出する。

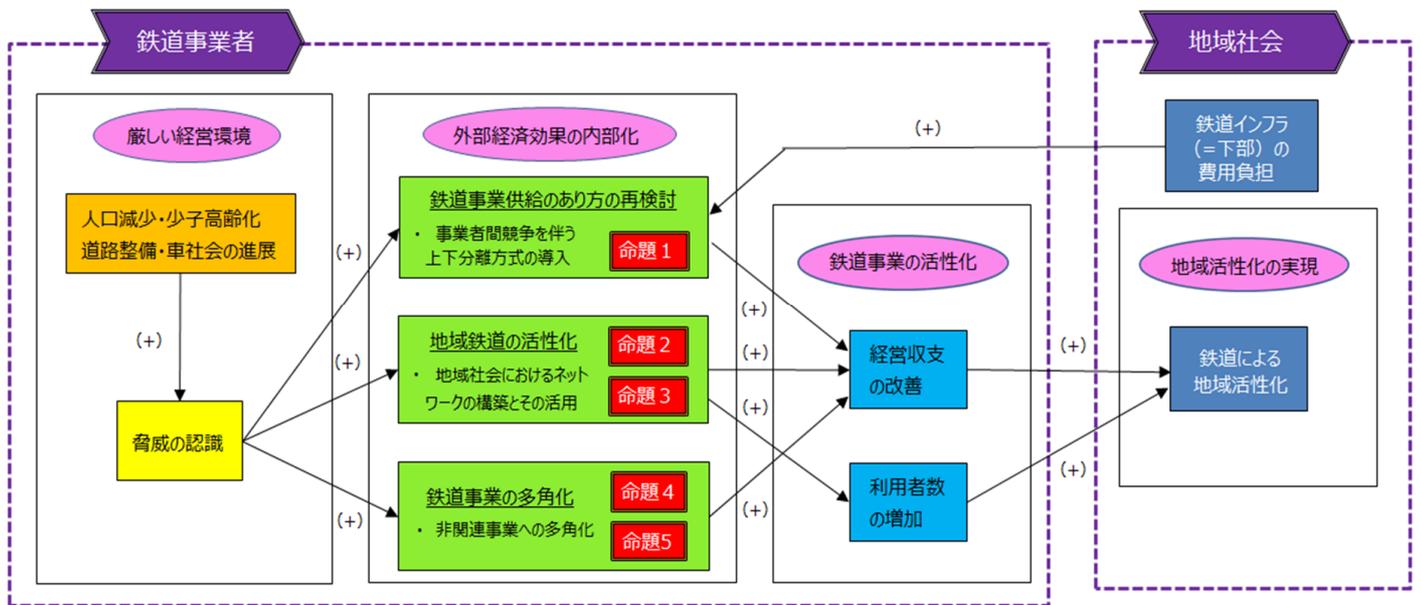
そして 3.において、地域鉄道活性化と地域鉄道の活性化を通じた地域活性化の実現について分析を行う。ここでは、企画列車の運行等（しなの鉄道）、IGR 地域医療ライン（IGR いわて銀河鉄道）、外国人旅行客の誘致（肥薩おれんじ鉄道）取り上げる。これらは、いずれも近年新たに始まった取り組みであり、鉄道事業者単独での収支採算性の改善や利用者数の増加、つまり地域鉄道活性化にとどまらず、沿線地域社会を巻き込んで地域活性化に取り組んでいる点が特徴的である。これにより、地域鉄道の活性化をきっかけとした地域活性化の実現も可能となっている。ここから、「命題 2：鉄道事業者は、沿線地域社会におけるネットワークの構築とその活用により、地域鉄道の活性化を実現できる」「命題 3：沿線地域社会は、鉄道事業の活性化を通じた地域活性化を実現できる」の 2 つの命題を抽出する。

また 4.において、JR 九州を事例として、事業多角化の方向性について分析を行う。ここでは、鉄道事業者は非関連事業（農業）へ進出する場合でも、新たな利益を創出できる可能性を明らかにする。非関連事業への多角化は、厳しい経営環境に直面する鉄道事業者にとって、新たな収益源の確保につながる可能性があり、その意義が大きいと考えられる。また、鉄道事業者による地域資源を活かした事業多角化を通じて、沿線地域の活性化を実現できることについても言及する。ここから、「命題 4：鉄道事業者は、関連事業はもちろん、非関連事業への多角化により、新たな利益を創出できる」「命題 5：地域資源を活かした鉄道事業者の事業多角化により、地域活性化の実現が可能となる」の 2 つの命題を抽出する。

「第 5 章 含意の検討（規範理論の構築）」では、第 4 章で抽出した命題に基づき、1.で解釈モデルを下図の通り導出する。わが国鉄道業の事業戦略に関するこの解釈モデルは、本稿における分析のいわば到達点である。この解釈モデルにおける当事者は、鉄道事業者と地域社会の大きく 2 つから成る。

まず第1に、人口減少や少子高齢化、道路整備や車社会の進展等の厳しい経営環境に直面した鉄道事業者は、これを自社にとっての脅威と認識する。第2に、鉄道事業者は、こうした状況を受けて、鉄道路線（事業）が沿線に及ぼす外部経済効果を内部化すべく、①～③の3つの取り組みを講じる。まず①鉄道事業者は、地域社会の公的支援を受けるかたちで鉄道事業供給のあり方を再検討する。その際、地域社会（自治体）の公的支援を得ながら、事業者間競争を伴う上下分離方式を導入することが望ましいと考えられる。次に②鉄道事業者は、地域社会におけるネットワークの構築とその活用により、地域鉄道の活性化に取り組む。そして③鉄道事業者は、事業多角化に取り組む。その際、鉄道事業者は、関連事業はもちろん、非関連事業への多角化により、新たな利益を享受できると考えられる。第3に、鉄道事業者は、上述の①～③の取り組みを通じて、鉄道事業の活性化、すなわち経営収支の改善と利用者数の増加を達成する。第4に、地域社会は、こうした地域鉄道の活性化を通じた地域活性化の実現が可能となる。

図 わが国鉄道業の事業戦略に関する解釈モデル



(出所) 筆者作成。

さらにこの解釈モデルについて、第2章で取り上げた分析の枠組みを適用して、含意の検討（規範理論の構築）を行う。この規範理論は、本稿で取り上げ

た事例のみならず、他の事例にも広く適用可能な汎用性の高い理論である。

命題1については、上下分離方式の考え方を適用し、わが国鉄道事業における事業者間競争を伴う上下分離方式導入の必要性を明らかにする。命題2および3については、レント分析モデルを適用し、沿線地域社会におけるネットワークの構築とその活用の必要性を明らかにする。そして命題4および5については、成長ベクトルによる分析を適用し、非関連事業への多角化の可能性を提示する。併せて、事業多角化を通じた地域活性化の実現可能性についても言及する。

「第6章 結論」では、本稿のまとめを行い、今後の課題を述べる。

※ 主要参考文献

- ・ Christensen, C.M. and Carlile, P.R. (2009), “Course Research : Using the Case Method to Build and Teach Management Theory.” *Academy of Management Learning & Education* , Vol8, No.2, pp.240-251.
- ・ 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』通巻第54号、pp.95-104.
- ・ 黒崎文雄 (2010) 「鉄道の上下分離に関する分析」『交通学研究』通巻第53号、pp.65-74.
- ・ 斉藤峻彦 (1993) 『私鉄産業』晃洋書房.