2003 年 3 月 4 日

Mizuho Industry Focus Vol.2

大手民鉄における新しいグループ管理手法

― 路線ユニット制による縦串の沿線深堀り経営 ―

流通・生活チーム
太田　敦
03-5200-7034
atsushi.ota@mizuho-cb.co.jp

〈要　旨〉

○ 大手民鉄が直面する２つの経営リスクは、モータリゼーションと少子高齢化。我が国の総人口は、数年後にピークを迎え以降減少に転じる。今後、大手民鉄は単に「乗る人が減る」だけではなく「乗る人が変わりながら減ってゆく」時代を迎えることになる。

○ 大手民鉄グループにとって「駅・路線」が最大・最良の財産。これらをグループの総力をあげてブラッシュアップし、沿線住民に対して魅力あふれる付加価値を提供すること(以下「沿線の深堀り」)が最大のミッションであることが再認識されつつある。

○ 沿線の深堀りを実現するためには、事業セグメント単位の「横串」経営に「縦串」の管理手法を追加する必要がある。路線単位で経営管理上のバーチャル・ユニット(路線ユニット制)を導入し、沿線の深堀り具合を常時管理する仕組み作りが有力なモデルとなろう。

○ 路線ユニット制導入に向けクリアすべき課題は、統合会計システムや ERP といった「グループ横断的なシステムインフラ」の実装である。

○ 一方、「ソフト系インフラ」として鉄道 IC カードも重要なツールとなる。従来型の鉄道用単機能カードから、沿線に展開するグループ事業へ活用範囲を拡大し、利用金額に応じた運賃割引制度を導入するなど、「グループ多機能カード」として沿線住民の消費活動を牽引する起爆剤になりうる。

○ 鉄道 IC カードの中期的な課題として、沿線のグループ外企業とのネットワーク構築や更には戦略的アライアンスも視野に入れる必要が認められる。

Ⅰ．大手民鉄を揺るがす2つの経営リスク

最初に、大手民鉄が直面する2つの経営リスクについて考えてみたい。なお、大手民鉄とは、東武･西武･京成･京王･小田急･東急･京急･相模･名古屋･近鉄･南海･京阪･阪急･阪神･西鉄の計 15 社を示している。

鉄道シェアを自動車が食う格好が鮮明に

先ず1つ目は「モータリゼーション」の進行である。【図表 1】の通り、自動車が鉄道シェアを食う格好が鮮明に表れている。沿線生産人口(15～64 歳)が、ここ 10 年(90 年→00 年)でほぼ横ばいのなか、総旅客数は京王･東急を除き軒並み減少しており(90 年→01 年、15 社平均▲9.2%)、特に関東以西7社は 2 ケタ減と大きな打撃を受けている。

【図表1】距離別輸送機関分担率の比較(90 年→00 年)

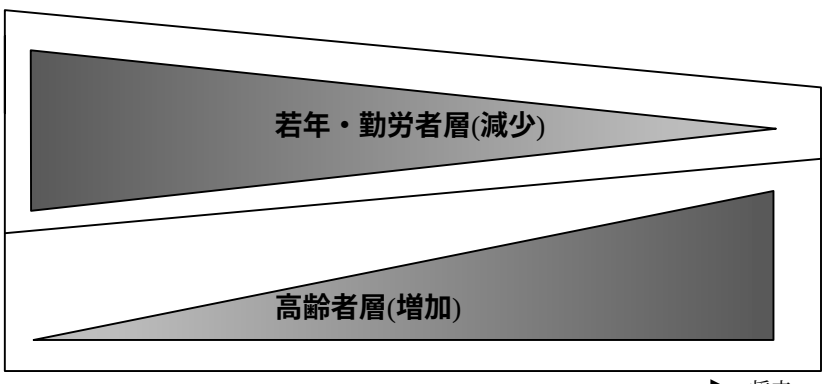
	年度	100㌔未満	100～300㌔	300～500㌔	500～750㌔	750～1000㌔	1000㌔以上
JR	2000年度	9.7%	22.1%	37.4%	62.5%	25.3%	5.3%
	1990年度	10.4%	23.3%	45.4%	71.3%	40.0%	15.3%
	対1990年度差	▲0.6%	▲1.2%	▲8%	▲8.8%	▲14.7%	▲10.0%
大手民鉄	2000年度	15.6%	2.3%	―	―	―	―
	1990年度	17.8%	2.9%	―	―	―	―
	対1990年度差	▲2.1%	▲0.6%	―	―	―	―
自動車	2000年度	74.7%	75.3%	56.3%	13.8%	13.8%	5.9%
	1990年度	71.7%	73.2%	47.0%	10.9%	12.4%	7.0%
	対1990年度差	3.0%	2.0%	9.2%	2.9%	1.4%	-1.1%
旅客船	2000年度	0.1%	0.3%	2.2%	2.2%	0.9%	0.2%
	1990年度	0.1%	0.5%	3.7%	3.5%	1.3%	0.8%
	対1990年度差	▲0.1%	▲0.2%	▲1.5%	▲1.3%	▲0.5%	-0.6%
航空	2000年度	0.0%	0.1%	4.2%	21.5%	60.1%	88.6%
	1990年度	0.0%	0.1%	3.9%	14.4%	46.2%	76.9%
	対1990年度差	0.0%	▲0.1%	0.2%	7.2%	13.8%	11.7%

(出所) 国土交通省「旅客流動調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注)500㌔以上の JR シェアは大方航空へシフト

長寿化を伴いながら進展する少子高齢化

2つ目は、長寿化を伴いながら進行する「少子高齢化」である。若年･勤労者層を利用者の中心に置いてきた大手民鉄にとって、高齢化社会の到来は極めて大きなインパクトがある。合計特殊出生率(一人の女性が生涯に出産する子供の数)が、2001 年に過去最低の 1.33 を記録。老齢人口(65 歳以上)が20%を越える都道府県は、2000 年の段階で既に全国 23 に達している。日本大学人口研究所によれば、2005 年に総人口はピークを迎え、以降減少の一途を辿り 2025 年には高齢化率(全人口に占める 65 歳以上の人口割合)が31%を越えるとの見方を示す。このように大手民鉄は、単に「鉄道に乗る人が減る」のではなく「乗る人が変わりながら減っていく」時代を迎えることになる。

【図表2】我が国の人口推移イメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅱ．沿線深堀りのための路線ユニット制導入と鉄道ICカード

1．大手民鉄が歩んできたグループ経営の歴史

バブル崩壊を契機に転換期を迎えたグループ経営

モータリゼーションと少子高齢化という2つの経営リスクを抱え、今後大手民鉄が如何にグループ経営を実践すべきか考えてみたい。一概に論じるのは乱暴だが、今まで歩んできた歴史を概観すると【図表 3】の通りである。なお、大手民鉄と歴史的背景を異にする点が多い JR については本稿では論じない。

【図表3】大手民鉄のグループ経営の歴史

	経営の背景	バブル崩壊前	バブル崩壊後から現在
モノ	右肩上がり経済成長 揺ぎない土地神話	鉄道延伸と住宅・レジャー施設開発、流通商業施設の誘致などを並行して展開 ―利益よりも規模の拡大に注力。沿線地域における「土地の含み益」に依存	規模拡大によるメリットは略剥落 土地含み益も大幅に消失 ―減損会計の導入 ―利用者に対して「利便性・信用・ブランド」を提供するグループ経営が必要に
カネ	土地担保を主体とした間接金融	鉄道業の信用力（総括原価、高い公共性）と、土地含み益を背景とした調達	土地含み益が消失 ―グループ全体の信用力に応じた調達に
ヒト	終身雇用・年功序列	雇用対策。人員の受け皿	就業・雇用形態の変化。コスト意識の明確化
経営	親会社（単体）重視の経営	固定資産などグループ会社への売却を通じた損益調整	連結決算により損益調整メリットが不実に
	カリスマ経営（一部） 遠心力経営	自立自営の歴史	連結時代に即応したグループ・ガバナンスを軸とする求心力経営が必要に

（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

2．コア・ノンコアの事業線引き

駅・沿線という財産のブラッシュアップが第一義

そもそも、駅という極めて優れた集客装置を有する大手民鉄グループにとって、その貴重な財産に最大限フォーカスしたグループ経営モデルが、最も自然で説得力があると思われる。こうした表現を用いると、よく「縮小均衡モデル」と誤認されるケースがあるがそうではない。これは、原点に立ち戻り、駅と駅、点と点を結ぶ路線が、大手民鉄グループにとって最大最良の財産であることを再認し、その財産の戦略的ブラッシュアップを第一義とする考え方である。

沿線の深堀りはステークホルダーに応分の説得力

換言すれば、沿線住民に対して魅力あふれる付加価値を提供すること(以下「沿線の深堀り」)への傾注である。グループの総力をあげて旅客需要を堅持、あるいは減少を最小限に食い止めることをミッションとするこの考え方は、鉄道グループを評価するにあたり、ステークホルダーに対して応分の説得力があると思われる。これらを踏まえた上で、大手民鉄におけるグループ事業を整理すると【図表 4】の通りである。

横軸は各社が自由に評価軸を定義

これは、沿線の深堀り貢献度とキャッシュフロー創出力を2軸に、コア・ノンコアの事業線引きを行った例である。このキャッシュフロー創出力については、他に ROE や ROA、EVA などが考えられる。ポイントは、沿線の深堀りに対して貢献度が希薄な事業(グループ会社)は、見直しや売却・撤退など積極的防衛策

を講じる。逆に、新規ビジネスなど沿線の深堀り貢献度が低い場合であっても、グループの事業戦略性などに照らし「GOサイン」であれば、経営資源を投下するという考え方である。

【図表4】グループ事業のコア・ノンコアの整理（例）

（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

必要とされる親会社の投資家的マネジメント

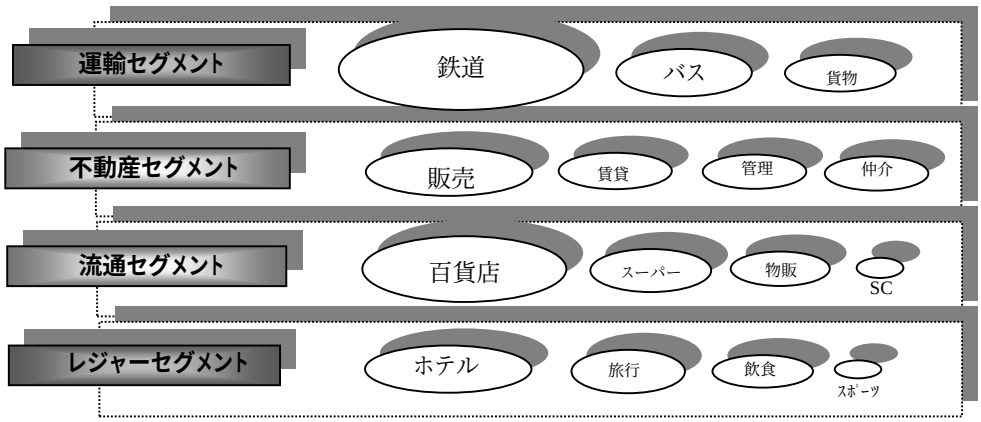
なお、この事業線引きの際に親会社に求められる見地とは、合理化や財務体質の改善といった伝統的な「内部マネジメント」だけではない。新しい成長エンジンや原動力を探し出して資本を投下する「投資家的マネジメント」も不可欠だろう。そうした意味からも、第一義である沿線深堀りに加えて「プラスα」の部分で、新規ビジネスを継続的に模索することも極めて重要と思われる。

3．縦串の路線ユニット制による沿線深堀り策

ベースとなる横串の事業別セグメント経営

以上の枠組みに基づいて、大手民鉄グループに必要な新しい管理手法について考えてみたい。大手民鉄に限らず JR や他産業界において、親会社は連結決算の導入により、事業の種類別セグメント(以下「セグメント」)という「横串」単位での経営を行っている（【図表 5】）。

【図表5】セグメント毎の横串経営（管理）



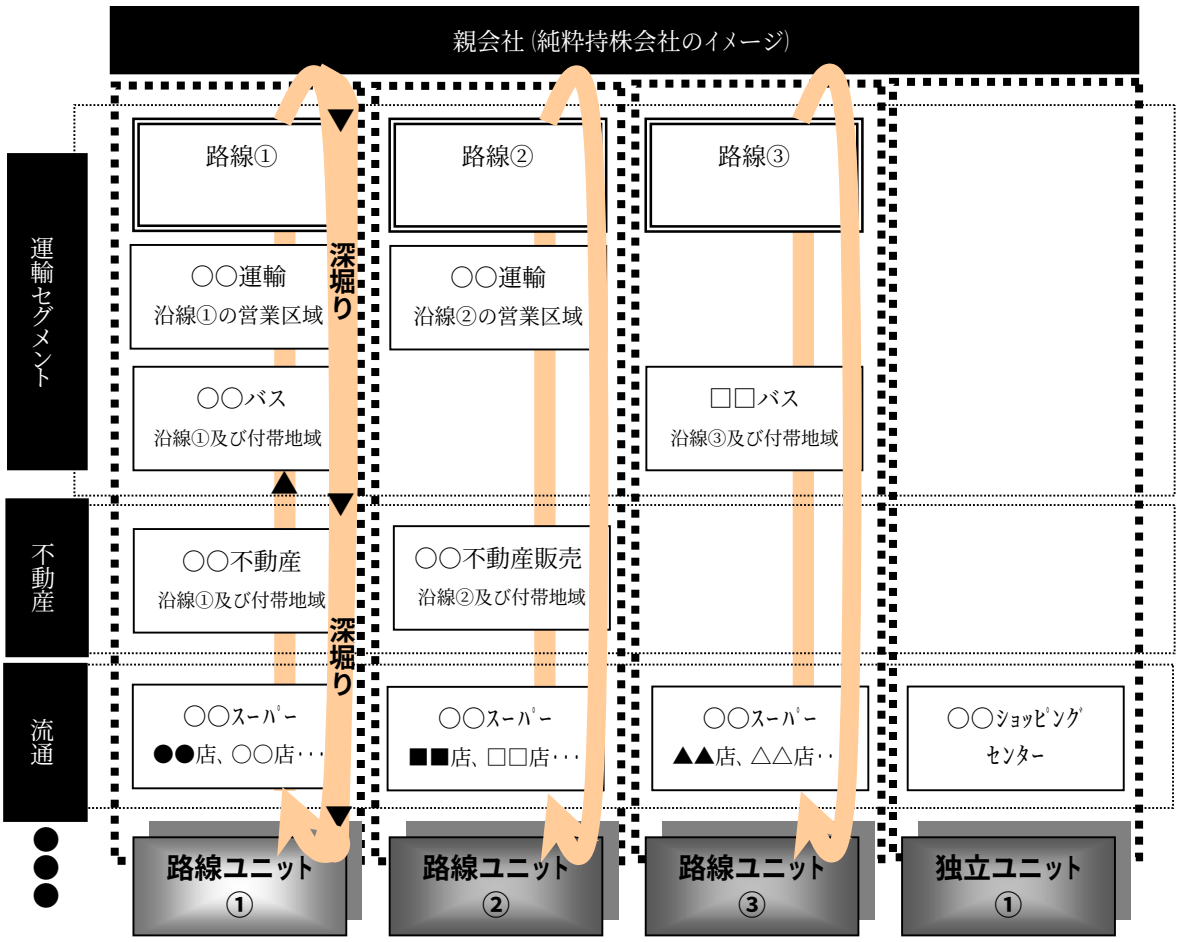
（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成
（注）主なセグメントと事業のみ表記。楕円面積は相対的な事業規模を示したもの

他産業と違った縦串での管理手法の必要性

大手民鉄の場合、ここに他産業と違ったひと工夫が必要と思われる。つまり、前掲「横串」の管理手法に、路線単位での「縦串」の管理手法を追加すること

である。換言すれば、沿線の深堀り具合をチェックする仕組み作りであり、同時にグループシナジーを常時意識させ、そしてワークさせるメカニズムの構築である。この「縦串」の管理手法を表現したものが【図表 6】である。

【図表6】路線ユニット制による「縦串」の沿線深堀り



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

各路線ユニットの経営効率向上がグループ全体の競争力強化へ

これは、路線ごとにバーチャルな経営管理上のユニット(以下「路線ユニット制」)を導入したものである。沿線の魅力を高め旅客需要を堅持すると同時に、駅を起点に形成される生活圏のなかで、流通･不動産･レジャーなどを通じた沿線住民の消費活動を牽引する。こうした沿線深堀り策により、路線ユニット内の経営効率を促進し、ひいてはグループ全体の競争力強化に繋げるというシナリオである。

小林一三モデルと違う、戦略的沿線活性化モデル

このシナリオは現存の路線をベースに、そこにグループの経営資源を最大限フォーカスすることを第一義とするものである。従って、路線の新設、あるいは延伸を前提に外部効果を狙った「小林一三モデル」とは性格を異にする。もう一歩突っ込んだ表現をすると、グループとして総合力が拡散しがちな「コングロマリット経営」と、沿線の深堀りという絶対軸にグループ総合力を結集する「フォーカス経営」とは別物と言うことだろう。誤解を恐れず定義すれば、小林一三モデルは高度成長期に有効な「積極的拡大モデル」であり、この路線ユニット制は「戦略的沿線活性化モデル」と表現されよう。

路線ユニット制導入でクリアすべき問題点

なお、この路線ユニット制による縦串管理を実現するためには、クリアしなければならない問題点が幾つかある。例えば、支線のような「独立路線」でない場合のマッピングはどうするのか。支線が本線の旅客需要に貢献しているような場合の実績カウントはどうするのか。同一路線でエリアにより地域住民層が違う場合、擬制的にユニットを区分すべきか。恐らく、各論を詰めれば相応に課題が出てこよう。しかし、自社グループの特性を十分踏まえたうえで明確な動機付けを行い、定量的な「決め」と定性的な「判断基準」を用意すれば、これらは決して困難な壁ではないと思われる。

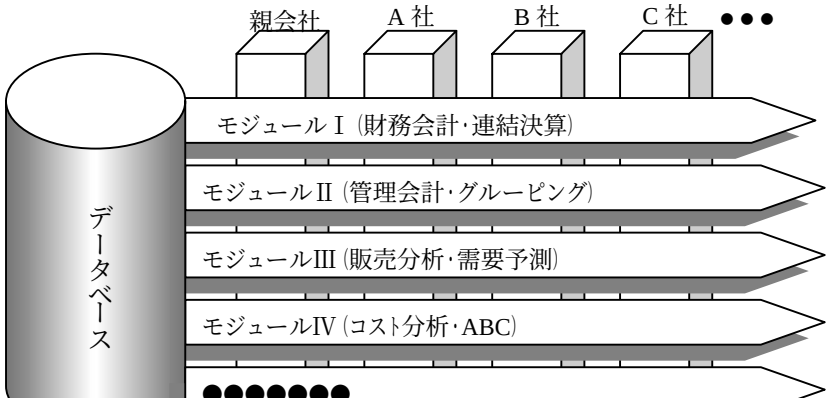
独立ユニットの定義も併用

また、先述の通り、沿線の深堀り貢献度が低い場合でも、事業戦略性などからコアと判断する事業(グループ会社)については、独立したユニットを定義するか(【図表6】の独立ユニット①)、あるいは多少なりとも貢献度が認められる場合には、持分法的に何れかの路線ユニットにカウントする、このどちらかの方法が適当と思われる。

最もシビアな問題はシステムの実装

この路線ユニット制の導入に際し、最もシビアな問題は「システムインフラ」(以下「システム」)の実装であろう。これは、セグメントとは別のグルーピングを可能とする統合会計システムやERP(エンタープライズ・リソース・プランニング)など、「グループ横断的なシステム」の導入が必要とされるためだ。一般的に、このシステムが用意するセグメントメニューは「事業と所在地」の2パターンが中心のため、「路線」という新たなグルーピングの追加が必要となってくる。

【図表7】ERP 導入イメージ



≈ (出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

システムの導入に際しては応分のコストを覚悟する必要

こうしたシステムの導入コストは、基本機能や導入するグループ会社数、あるいは個別固有のニーズ(カスタマイズ)などにより、イニシャル・ランニング共に当然異なってくる。加えて、外部システムベンダーの人件費によりコスト変動幅が極めて大きい。従って一概には言えないが、一般的には「数億円単位」でコストを見ておく必要があり、費用対効果を勘案した判断が求められることは言うまでもない。

4. 沿線深堀りに不可欠なツール「鉄道 IC カード」

多機能カードとしての鉄道 IC カード

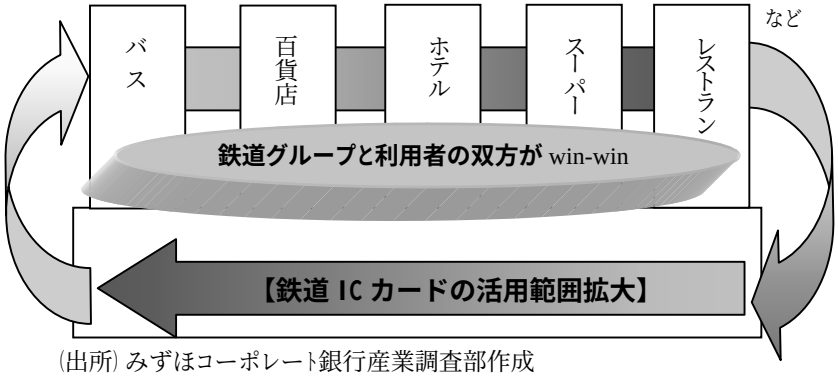
これらのシステムが、沿線深堀りに必要な「ハード系インフラ」とすれば、鉄道 IC カードが、もう一つの重要な「ソフト系インフラ」と言えるだろう。つまり、鉄道 IC カードの従来型発想は、駅(鉄道)だけで利用する「単機能カード」であった。これを今後、沿線に展開する百貨店、バス、レストラン、スーパーなど、グルー

プ事業でも活用できる「多機能カード」に変えることが、沿線深堀りに向けた当面の課題の一つと考えられるためだ。

ポストペイ方式による鉄道 IC カードの利用範囲拡大と運賃弾力化

従って、消費活動を牽引する起爆剤として、鉄道 IC カードの利用範囲を拡大することが第１のステップだろう(【図表 8】)。例えば、ポストペイ形式の導入により、レストランやスーパーでの消費金額に応じて鉄道運賃の割引などを行い、沿線住民の便益に直結する応分のインセンティブを設ける。これにより、鉄道グループも、そして利用者も双方がメリットを享受する、といった方程式が成立する。この延長線上には近い将来、鉄道 IC カードが定期券や回数券に取って替わる、そんな時代も見え隠れする。

【図表 8】鉄道 IC カードの多機能化イメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

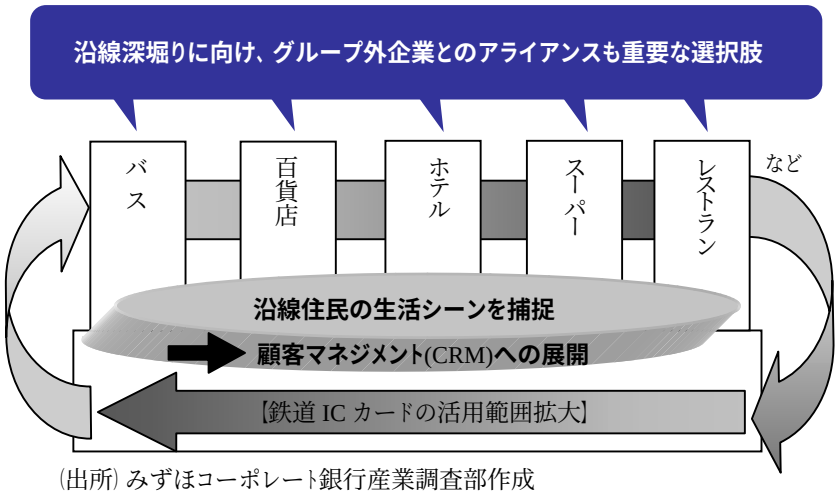
中期的な課題はネットワークの構築

鉄道 IC カードの中期的な課題としては、前項で記したような沿線に展開する「グループ会社」だけでなく、沿線に事業展開するグループ外の企業でも利用が可能なネットワークの構築が挙げられるだろう。

グループ外企業とのアライアンスも重要な選択肢

大手民鉄にとって沿線の深堀りを第一義とするならば、第 2 のステップとして、沿線住民の生活シーンを網羅的にカバーし、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)を徹底的に掘り込んでロイヤルカスタマーを囲い込む、という戦略は極めて重要だと思われる。従って、大手民鉄は沿線の魅力を高めるために、自社グループだけでなく、グループ外の企業との戦略的なアライアンスも、聖域なき選択肢として持ち続ける必要があると思われる(【図表 9】)。

【図表 9】第 2 ステップで必要な戦略的アライアンス



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

5. おわりに

ライバル民鉄やJR は共に栄えるべき共同体

我が国は、出口の見えない未曾有のﾘｾｯｼｮﾝに陥っており、大手民鉄グループもその影響をﾀﾞｲﾚｸﾄに受けている。ｱｹﾞｲﾝｽﾄの風が吹き荒れるこの時こそ、大手民鉄グループは原点に立ち戻り、最大最良の財産である駅･沿線の深堀りに傾注すべきではないだろうか。

同時に、大手民鉄にとっての本来のｺﾝﾍﾟﾃｨﾀｰが、ﾗｲﾊﾞﾙ民鉄やJRから、ﾓｰﾀﾘｾﾞｰｼｮﾝと少子高齢化へ移行するﾀｲﾐﾝｸﾞに来ていると思われる。ﾗｲﾊﾞﾙ民鉄やJRとは、ｼｪｱｰﾄﾞ化やｺﾗﾎﾞﾚｰｼｮﾝを通じて、共に栄えるべき共同体ではないだろうか。大手民鉄に限らず我が国の鉄道事業者は、旧来の枠組みにとらわれない自由なｱｲﾃﾞｨｱを相互に出し合い、これからの難局に共に対峙する必要があると思われる。

以 上

Mizuho Industry Focus ／2　2003　No.2　　平成 15 年 3 月 4 日発行（作成は平成 15 年 2 月時点）

© 2003　Mizuho Corporate Bank, Ltd.
本レポート内容の無断掲載を禁じます。すべての著作権はみずほコーポレート銀行に帰属します。

編集／発行　みずほコーポレート銀行産業調査部　　東京都千代田区丸の内 1-3-3　Tel. (03)5200-7036

MIZUHO