

地方鉄道における経営改善の成功事例研究

－神戸電鉄へ適用した際の一考察－

秋田 護

キーワード：地方鉄道活性化、地方活性化、多角化事業、モビリティマネジメント

1. はじめに

本稿の目的は神戸電鉄と同規模の関西中堅私鉄において多角化事業が成功している事例を参考に、神戸電鉄へその事業が適応可能か検証を行い神戸電鉄の経営が少しでも健全化出来るよう検討する事を目的とする。

筆者の住む兵庫県三木市の人口は減少し続けており、特に若い世代の人口の減少が目立つ。そのため、通勤・通学の乗客数が減少しており、それにより公共交通機関が衰退の一途を辿っている。

過去、三木市には旧国鉄三木線であった三木鉄道が走っていたが、2008年に廃線となり、現在三木市の鉄道は神戸電鉄のみが走っている。神戸電鉄は三木市から神戸市への重要な足となったが、それでも乗客数は減少が続き便数も減少している。

同様に日本各地に点在する地方の公共交通機関は衰退の一途を辿っている。特に地方の鉄道会社は乗客数が減少しており、多くの運賃収入は望めない。反面、車両や鉄道施設の維持管理に多額の資金が必要なため、自治体などから補助金を受領してはいるが、それでも不足する事から、運賃を上げ便数を減らし経営改善を行うたびに利便性の悪化により乗客が減少する負のスパイラルに陥っている。

また、鉄道会社の業績が悪化すると沿線に住む交通弱者の利便性が悪化し、その地域の経済も悪化すると考える。

2. 神戸電鉄の現状

2-1. 神戸電鉄とは

兵庫県神戸市から東は兵庫県三田市、西は三木市を通り小野市を結ぶ Y 字型の路線図を持つローカル鉄道である。

全長 69.6km あり、神戸市兵庫区の新開地駅を起点に有馬温泉駅に続く有馬線(22.5km)、有馬線の有馬口駅から三田駅まで続く三田線(12.0km)、有馬線の鈴蘭台駅から粟生駅まで続く粟生線(29.2km)それと、三田線の横山駅からウディタウン中央駅まで分岐している公園都市線(5.5km)の 5 つの路線で構成される鉄道である。

神戸電鉄の特徴として挙げられるのは、六甲山系を横断するため起伏にとんだ急こう配と山間部を駆け抜ける細く曲がりくねった路線である。

日本には「全国登山鉄道%会」という山岳路線を持った鉄道会社 6 社(箱根登山鉄道、富士急行、大井川鉄道、叡山電鉄、南海電気鉄道、神戸電鉄)で構成される会に所属しており、神戸電鉄は路線の 8 割以上が勾配区間、かつ、最高 50%の勾配を持つ鉄道であり、車両も急こう配に対応した特殊な車両が用いられている。

下に神戸電鉄粟生線の営業距離と勾配を記載する

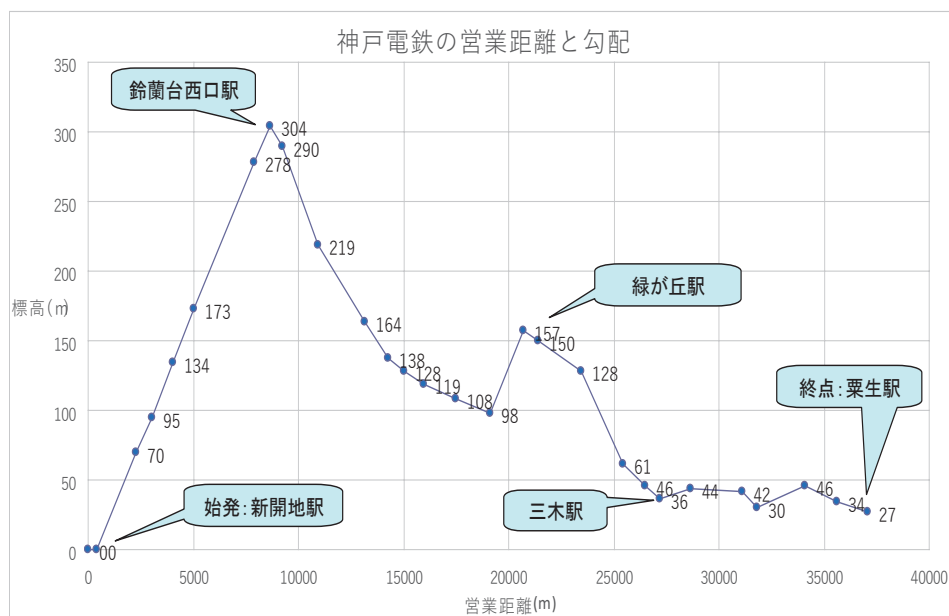


図 1 神戸電鉄(粟生線)の営業距離と勾配
(出典：私鉄の車両 19 神戸電気鉄道(2002)を基に筆者作成)

2-2. 神戸電鉄の課題

神戸電鉄の課題を下記に挙げる。この課題について注意しながら本論文では神戸電鉄の収益力改善について検討を行う。

1) 輸送力を増強しにくい路線

六甲山を縫うように横断する神戸電鉄は路線の大半が単線区間で構成されており、かつ山間部のため複線化も容易ではない。また、六甲山系を最大 50%の急勾配で貫通する山岳鉄道で、全線の 80%以上が勾配、そのうち 35%以上の急勾配区間が 31.8%、さらに 50%区間が 20.5%を占めており、通常の車両では運行出来ない環境にある。そのためモータ搭載車数が多くブレーキも強化された特殊な車両が用いられている。

2) 不採算路線の粟生線

粟生線は神戸電鉄全体の 42%を占める路線だが収入は 20%しかなく、日本民間鉄道協会発行「みんてつ 2016Winter」によると、『平成 26 年度の収入は 19 億円だが支出は 28 億円となっており毎年赤字を計上している。』（茶木 2016）

3) 他社資源利用による利便性の問題

三宮に向かうには神戸高速鉄道線に乗り換えなければならない。

4) 駅までのアクセス環境の問題

駅への交通手段が整備されておらず、駅までのバスや、駅周辺の駐車場が少ない。

2-3. 神戸電鉄の状況

神戸電鉄は神戸有馬電気鉄道として 1926 年（大正 15 年）に設立され、1928 年（昭和 3 年）11 月に湊川駅から有馬温泉までが開通し、同年 12 月には三田まで開業した。（Y 字型をした神戸電鉄路線の右側）続いて 1936 年（昭和 11 年）に別会社の三木電気鉄道が設立され、同年 12 月 28 日に鈴蘭台駅から広野ゴルフ場前駅間が開業した。1947 年（昭和 22 年）1 月神戸有馬電気鉄道と三木電気鉄道が合併し、同年 4 月に神戸電気鉄道と社名変更を行う。1952 年（昭和 27 年）に粟生駅まで開通し、現在の Y 字型をした神戸電鉄の路線が完成する。

また 1961 年（昭和 36 年）に当時の京阪神急行電鉄、現在の阪急と業務提携を行い、1968 年（昭和 36 年）には神戸高速鉄道に乗り入れ、神鉄の各駅から神戸や大阪まで途中新開地駅での乗り換えはあるものの鉄道で繋がる事が出来た。

神鉄の事業については大きく5つの事業で構成されており、主力の鉄道事業を含む運輸業と、不動産事業、子会社が運営している流通業、その他には保育事業や介護事業、温泉事業などが行われている。

表1 神戸電鉄会社概要

社名	神戸電鉄株式会社
設立	大正15年3月27日
営業開始	昭和3年11月28日
資本金	117億1072万1585円
発行済株式総数	806万1,000株
主要株主	阪急電鉄株式会社
鉄道事業	<p>●鉄道事業（営業キロ69.6km）</p> <p>有馬線 湊川 ～ 有馬温泉 22.5 km</p> <p>三田線 有馬口 ～ 三田 12.0 km</p> <p>公園都市線 横山 ～ ウッディタウン中央 5.5 km</p> <p>粟生線 鈴蘭台 ～ 粟生 29.2 km</p> <p>神戸高速線 湊川 ～ 新開地 0.4 km</p>
事業の内容	1. 運輸業、2. 不動産業、3. 流通業、4. その他
従業員数	494人
車両数	鉄道：155両、バス：98両、タクシー：162両
駅数	47駅
売上高	227億5100万
営業収益	20億8300万円
当期純利益	10億0600万円
輸送人員	5828万9千人
株価	3730円(2020/6/18)

（出典：神戸電鉄株式会社 有価証券報告書(2019)を基に筆者作成）

売上高は約227億円で関西私鉄10社中7番目の売上高であり、純利益は約10億円、輸送人員も5828万人あり、他の地域にある地方ローカル鉄道の様な危機状況を迎えている会社では無いが、粟生線など赤字路線もあり経営改善を行う状況ではある。

2-4. 神戸電鉄の戦略

第 145 期(2019 年) 有価証券報告書の戦略部分を抜粋し引用する。ここから神戸電鉄の戦略を確認すると『グループの競争力を高め、持続的成長と発展を遂げる事で、有利子負債の削減など財務体質のさらなる強化を図り、安定した経営基盤の確立と企業価値の向上に努める』(神戸電鉄 2019)と記載され、最優先事項として負債の削減が上がっている。これを実現するためにどのような戦略を取っているのか、報告書の続きには『運輸業をはじめとする既存各事業の業務基盤の強化及び収益の拡大、グループ一体経営の推進による経営資源配分の最適化とシナジーの創出、新規事業および既存事業の周辺事業への積極的な展開』(神戸電鉄 2019)とあり、これは“事業の中心となる運輸業や既存事業の基盤を強化しつつ、新規事業に資源を分配して収益を拡大する”と考えていると筆者は理解した。この事から、神戸電鉄は既存事業の基盤を支えるため、新規事業や利益の出ている既存事業への投資の拡大、すなわち多角化戦略を推進していると考えられる。よって、神戸電鉄の多角化戦略について検討する。



図 2 新開地駅に停車する神戸電鉄の車両 (出典：筆者撮影)

2-5. 神戸電鉄の SWOT 分析

神戸電鉄の状況を確認すべく SWOT 分析を行う。SWOT 分析とは、分析対象の企業の強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)という(会社の)内的要因の2項目と、外部から与えられる機会(Opportunities)と外部からの脅威(Threats)を洗い出し、経営戦略を検討するための材料を分析する手法である。簡単に各項目について説明すると、「強み」とは、競合優位に繋がる又は業績が向上する自社の資産などの要因の事を示す。次に「弱み」とは、競争力低下や業績の低下につながる自社の課題や資産などの要因を示す。「機会」とは外部からもたらされる業績の向上につながる要因であり、「脅威」とは自社単独ではどうも出来ない業績低下に繋がる外部の要因である。この4項目を用いて自身(企業や組織)の状況と外部環境を分析し、戦略の方向性を決めていく。

表 2 神戸電鉄の SWOT 分析

	強み(Strengths)	弱み(Weaknesses)
内部要因	①三田線は好調 ②渋滞する車より時間に正確 ③電車は多量輸送に適している	A) 運賃が高い B) 急勾配対応の特殊な車両と設備 C) 単線/乗り換えで高速化が難しい D) 鉄道と周辺施設の移動手段が少ない E) 通勤利用重視の運営
	機会(Opportunities)	脅威(Threats)
外部要因	i. ネスタリゾートが好調 ii. 日本酒好調→酒米の三木 iii 沿線は古都が多く祭りは多い iv 日本三古湯有馬温泉がある v 六甲山を駆け抜ける迫力	a) 代替交通手段が多い (バス、車) b) 沿線住民の減少、及び、高齢化 c) 沿線特産品の商品力低下 d) 沿線の工業団地が増えない e) 都市型ショッピングモールの増加 f) 沿線に観光地や宿泊施設が少ない

(出典：筆者作成)

1. 強み(Strengths)

神戸電鉄三田線は鉄道事業の 80%の売り上げを上げており、赤字の粟生線と対照的な路線である。また、神戸電鉄は山間部を走る事もあり沿線の道路は狭く渋滞が多発している。その点、神戸電鉄は専用軌道を持つ鉄道の利点を活かし、渋滞無く時間通りに運行され、また、通勤時間帯には車やバスには無い鉄道ならではの大量輸送力を発揮している。

2. 弱み(Weaknesses)

最も問題だと思われるのは運賃が高いという点である。神戸電鉄と神姫バスが並行して走っている神鉄恵比須駅から阪急三宮までの運賃を比較すると、鉄道の場合途中で阪急に乗り換えて 750 円かかるが、バスの場合は乗り換え無しで 700 円である。

価格が高くなる理由は乗客が少ない事もあるが、山岳鉄道という特性上車両や設備が特殊で保線費用が高くなってしまふ。かつ単線が多く地形に合わせた経路のため高速化が難しいという点も弱みであり、どちらも地理的な理由で簡単には改善出来ない。

その他の弱みとして通勤/通学での利用に偏った収益構造である。通勤/通学に偏った収益構造は今回の COVID-19 による在宅勤務増加によりますます悪化する事が予想される。

また、これは神戸電鉄だけの改善は難しいが、鉄道を中心とした交通網を構築するための駅へのアクセス方法（コミュニティバスやパークアンドライド用の駐車場）が非常に少ない事も利用者が増加しない原因である。

3. 機会 (Opportunities)

最大の機会は再開発されたリゾート施設「ネスタリゾート神戸」である。この施設の認知度や勢いは神鉄だけでなく三木市に取っても重要で、三木市、神鉄、延田エンタープライズ（ネスタリゾート神戸の運営会社）は協力して地元活性化を検討すべきだと考える。また、昨今の日本酒ブームに乗り、日本一の酒米の米どころ三木市をアピールして日本酒目当ての顧客を増加させたい。

また神戸電鉄の沿線は平安時代から続く古都を通っており歴史的名所が多い。平将門で有名な兵庫や福原、楠木正成で有名な湊川、源義経で有名な一の谷、鶴越などから始まり、枕草子にも登場する日本三古湯の有馬温泉、豊臣秀吉と戦った別所長春が構える三木城を通り、飛鳥時代の廃寺跡や鎌倉時代の国宝浄土寺を構える小野市まで、有名では無く観光地として整備もされていないが歴史的名所が点在する。

観光という点では、神戸電鉄は六甲山の起伏に飛んだ山間部を駆け抜ける路線が有名で、昭和4年頃、神戸有馬電気鉄道の時代に「テン1型」という現在京都嵯峨野で運行されているトロッコ鉄道の様な車両を運行していた実績もある。これらの様に神戸電鉄は観光資源として活かし切れていない機会が多く存在している。

4. 脅威 (Threats)

最も脅威なのが、鉄道よりも安く利便性の良いバスや個人所有の乗用車の存在である。どうしても地方において乗客が減少した場合、バスや自動車が有利になる。特に一般に鉄道はCO2排出量が少なく環境に良いとされるが、乗客数が少ない場合バスの方が鉄道よりもCO2排出量が少なく環境に良い。(秋田 2018)

また、他の地方も抱える問題であるが、人口減少により高齢化が進む事で通勤利用の乗客が減少、それに伴い地元の特産品の衰退や工場の閉鎖、新たな建設の抑制、ならびにショッピングモールの撤退なども考えられ、どんどん悪循環を繰り返してゆくと考える。

2-6. 5つの競争要因による分析（神戸電鉄のファイブフォース分析）

神戸電鉄に存在する競争相手を知り、競争優位性を確立するため、ポーターのファイブフォースで分析を行う。

ファイブフォースとは5要因モデルとも呼ばれ、業界の収益性に影響を及ぼす5つの要因で構成された理論的枠組みである。この理論的枠組みを通じて、特定の業界の競争状況を分析し、その後、その結果をもとに競争戦略を策定するのである。業界における競争とは、単純に自社と既存の競合他社との競争に思われがちであるが、実はそれだけではなく、その他にも4つの要因が競争の結果としての収益性に影響を及ぼすことをポーターは主張したのである。

1つ目は原材料などの仕入れ先である[売り手]である。売り手によって原材料費を吊り上げられる事がある。2つ目は[買い手]である顧客である。顧客から値下げ交渉が行われる。3つ目は自社のサービスや商品を[代替]できるものである。これは競合していないように見えて実は代替されてしまう物、例えば新幹線の場合は飛行機である。4つ目は[新規参入]である。新しい商品やサービスで参入してくる業者を指す。

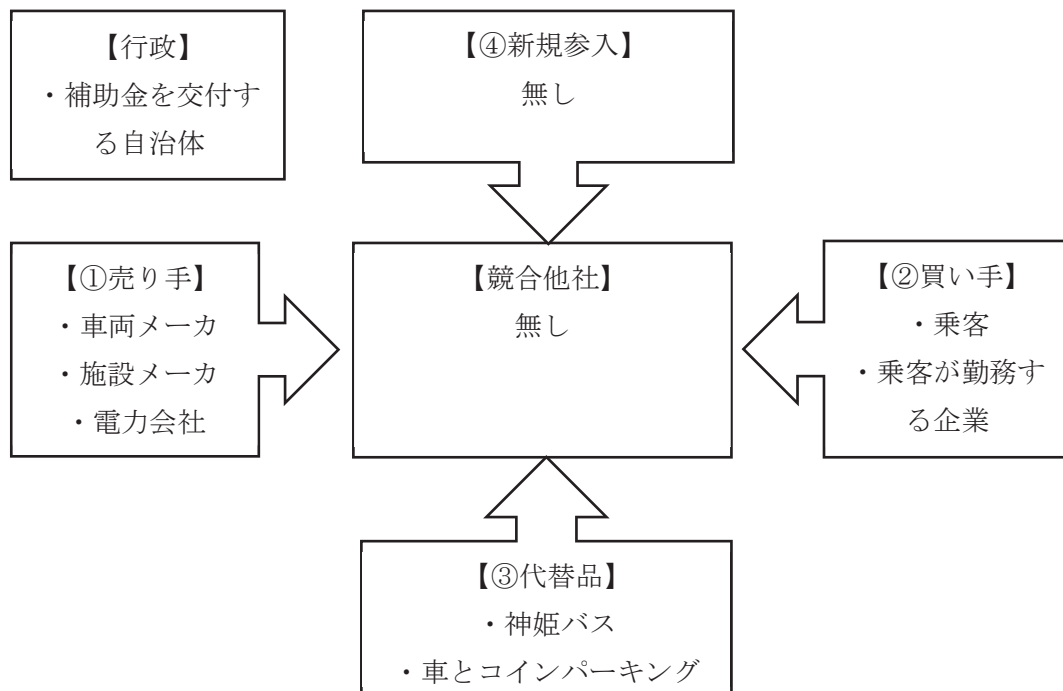


図3 神戸電鉄のファイブフォース分析
(出典：筆者作成)

神戸電鉄を「鉄道事業」を中心に5つの競争要因（ファイブフォース）で分析した結果、まず驚くのが新規参入や競合他社が不在であるという点である。鉄道事業と言う性質上、線路を引いてその上に設備を構築して列車を走らせる、沿線に密接した事業である。そのため参入障壁は高く、よほどの事が無いと競合も出ない。大阪から神戸間が逆に稀な例であると言える。

次に売り手であるが、日本には車両メーカーが多く存在し、大きなものでも6社もある。（日立、川崎、日本車両、近畿車両、総合車両）そのため、SUBARUなど大手であっても撤退する企業も出ている。よって、売り手市場の競争は激しくないと考える。

代替品については、並走する神姫バスの利便性が高く一般顧客が取られている状況ではあるが、通勤での定期利用に関してはバスの方が高価な事と、輸送出来る人数が少ない為、致命的な影響を与えられることは無いと考える。また、乗用車に関しては都会に安価なコインパーキングが出来ており、筆者も休日によく利用しているが通勤で使う事は難しい。なお、2019年度の定期利用者は3824万4千人、定期外利用者は1978万3千人である。

最後に買い手市場であるが、代替品と同様に通勤での利用と考えた場合、定期の安価な神戸電鉄優位は変わらないと考える。買い手優位となる点として挙げる事が出来るのは、都会と違い土地が安価な地域のため、工場などを立地した場合は従業員駐車場を用いた自動車通勤が増える点が挙げられる。

ここまでのファイブフォース分析を見た場合、鉄道事業の競争状況は比較的緩やかで、収益性には良い影響を及ぼすと考えられそうである。しかし、実際にはそうではない。鉄道事業は公共事業であり、地域独占が認められている許認可事業に他ならない。それゆえ、競合他社もおらず、新規参入もないので、一見すると収益力の高い事業になりそうである。しかし、そもそも沿線の人口減少によって市場が縮小しており、収入は減少傾向にある。また、代替品として自家用車やバスなどもあるため、顧客がそれらに流れるという現象も地方では生じている。それゆえ、特に地方の鉄道事業は、代替品や顧客の離反により、収益性に悪影響を及ぼしているのが現状である。

3. 関西私鉄の現状

3-1. 関西私鉄の比較

昨年度(2019年)と本年度(2020年度)の決算書を比較し、各鉄道会社の純利益の変化を調査した。

結果、神戸電鉄と同じ兵庫県を走っており、売上も倍程度と近い規模である山陽電気鉄道が前年比126%の増益となっており、神戸電鉄と山陽電鉄の事業を比較する事で、神戸電鉄の経営改善策が見つかるのではないかと考えた。

表3 関西私鉄の利益比較

No	会社名	昨年度(2019) (単位:円)			今年度(2020) (単位:円)			2019年度と2020年度の比較(%)		
		営業収益	営業利益	純利益	営業収益	営業利益	純利益	営業収益	営業利益	純利益
1	近畿日本鉄道	123690500	6777900	3596200	119424400	4938000	2056100	96.6	72.9	57.2
2	阪急電鉄	20064000	6298300	3882600	18979700	4778500	2785400	94.6	75.9	71.8
3	阪神電気鉄道	8566400	1927400	1426800	8889600	1988000	937200	103.8	103.2	65.7
4	京阪電気鉄道	32615900	3371500	2148000	31710300	3112300	2012100	97.3	92.4	93.7
5	南海電気鉄道	22742400	2774500	1302300	22801500	3522300	2181900	100.3	127	167.6
6	山陽電気鉄道	5147500	368600	228500	5163300	414600	287900	100.4	112.5	126
7	北大阪急行電鉄	622100	55300	30100	621400	52600	24000	99.9	95.2	79.8
8	能勢電鉄	393500	64200	39000	393700	45500	27200	100.1	70.9	69.8
9	神戸電鉄	2298100	233200	121400	2275100	208300	100600	99	89.4	82.9
10	京福電気鉄道	1240600	92100	69800	1249400	83200	19800	100.8	90.4	28.4

(出典: 有価証券報告書を基に筆者作成)

3-2. 山陽電鉄の調査

3-2-1. 山陽電鉄とは

兵庫県神戸市に本社を置く中堅私鉄であり、兵庫県姫路市から東へ加古川市、明石市を通り神戸市まで54.7kmを結んでおり、そのまま相互乗り入れにより阪神線を通り阪神梅田まで直通運転を行っている。また現在は阪神、近鉄との相互乗り入れにより、姫路から奈良まで駅から出ずに移動する事が出来るようになり利便性が向上した。

風光明媚な海岸線を通る山陽電鉄の沿線には、世界文化遺産の姫路城や明石海峡大橋、須磨海岸および須磨水族園などの観光スポットがある。

3-2-2. 山陽電鉄の概要

表 4 山陽電鉄会社概要

社名	山陽電気鉄道株式会社
設立	明治 40 年 7 月 2 日
営業開始	明治 43 年 3 月
資本金	100 億 9,029 万 158 円
発行済株式総数	2233 万 598 株
主要株主	阪神電気鉄道株式会社
鉄道事業	●鉄道事業（営業キロ 63.2km） 本線 西代～山陽姫路 54.7km 網干線 飾磨～山陽網干 8.5km 須磨浦ロープウェイ
事業の内容	1. 運輸部門 2. 流通部門 3. 不動産部門 4. レジャー／サービス 5. その他
従業員数	715 名
車両数	車両数 211 両
駅数	49 駅
売上高	516 億 3300 万円
営業収益	41 億 4600 万円
当期純利益	28 億 7900 万円
輸送人員	5995 万人
株価	2173 円(2020/06/25)

(出典：山陽電鉄株式会社 有価証券報告書(2019) を基に筆者作成)

山陽電鉄は 1907 年(明治 40 年) 兵庫電気軌道株式会社が設立され、1910 年(明治 43 年)兵庫駅から須磨駅間が開業、1917(大正 6 年)兵庫駅から明石駅間が開業。

その後、1923 年(大正 12 年) 神戸姫路電鉄が明石駅から姫路駅間が開業する。

1927 年(昭和 2 年)宇治川電気(現 関西電力)が兵庫電気軌道株式会社と神戸姫路電鉄を吸収し、翌年 1928 年(昭和 3 年)兵庫駅から姫路駅間の直通運転が開始される。

1968年(昭和43年)神戸高速鉄道開業に伴い、阪急／阪神との相互乗り入れを行い、大阪(梅田)から姫路間が線路でつながる。

その間、1953年(昭和28年)山陽百貨店開業、1957年(昭和32年)須磨浦ロープウェイ(須磨浦公園)開業、1963年(昭和38年)舞子ホテルが開業した。

山陽の事業は大きく5つの事業で構成されており、鉄道事業を含む運輸業と、最も売り上げが大きい百貨店を含む流通業、不動産業、須磨浦遊園や舞子ホテルを含むレジャー／サービス業、その他にはビルの保守や人材派遣事業などが含まれる。

売上高は約516億円で関西私鉄10社中6番目の売上高であり、神戸電鉄の1つ上である。純利益は約28億円、輸送人員は5995万人であり、神戸電鉄の5828万人とは167万人しか違わない。



図4 新開地駅に停車する山陽電鉄の車両(出典:筆者撮影)

3-2-3. 山陽電鉄の戦略

下記は山陽電鉄の直近2回(2016年度、2019年度)の中期経営計画から戦略部分を抜粋し引用した。ここから山陽電鉄の戦略を確認していく。

■2016年度版中期経営計画

『事業の枠にとらわれず事業間の連携を強化して山陽電鉄グループの企業価値と山陽電鉄沿線の価値を向上する。その為に、インバウンド需要など新たな需要に積極的に取り組み収益基盤の強化を図る。また不動産を中心とした非鉄道事業分野での収益基盤の着実な充実を進める。』(山陽電鉄 2016)

■2019 年度版中期経営計画

『事業の枠に捕らわれず各事業の連携をはかり山陽電鉄グループの企業価値向上をはかる。かつ沿線街づくりや駅の魅力向上によって居住人口の増加を実現するとともに、イベントの開催／連携や沿線のスポーツ大との連携などで沿線活性化に向けた取り組みを行う。収益基盤については2016年度中期経営計画に引き続き不動産を中心とした非鉄道事業分野での収益基盤の着実な充実を進める。また、社員の日常業務の見直しや効率化を図ることで、健康で明るく活き活きと働ける会社を目指す。』
(山陽電鉄 2019)

2016年度と2019年度の中期経営計画から、山陽電鉄は不動産を中心とした非鉄道事業を強化して収益基盤を固め、鉄道事業との相乗効果で企業価値の向上と鉄道沿線の活性化に取り組む戦略が見て取れる。また2019年度では『沿線活性化と社員満足度の向上』が追記されており、かつ「インバウンド」という言葉が消えていることから、外部からの一見客よりも地元とのつながり、人を大切にして人と人のつながりを重視する事で継続した成長を目指す方針に変えたと考える。

3-2-4. 山陽電鉄のSWOT分析

神戸電鉄と同様に山陽電鉄についてもSWOT分析を行った。

1. 強み(Strengths)

姫路から大阪までの直通電車を運行しており、兵庫県西部の住民には通勤通学に無くてはならない鉄道である。かつ、阪神だけでなく近鉄との相互乗り入れを開始したため、姫路から奈良まで駅から出ずに移動する事が出来る。直通運転も可能であり、今後はこの相互乗り入れを活用して更なる利便性の向上が期待できる。

また鉄道だけでなく流通や不動産などの多角化戦略が好調で、鉄道による売り上げは山陽電鉄全体の37%でしかない。

2. 弱み(Weaknesses)

西日本旅客鉄道が山陽電鉄と並走しており、明石以東では速度、運賃共に西日本旅客鉄道に負けている。また山陽電鉄グループで最も売り上げを上げている百貨店事業について、そごう神戸店の閉店や閉店を予定している西神店の状況からも分かる通り、顧客の百貨店ばなれが進んでおり、流通業に偏った経営の見直しが必要である。

3. 機会 (Opportunities)

観光の機会として、世界文化遺産姫路城や明石海峡、須磨の浦などへの外国人観光客や遠方からの日本人観光客の集客が見込め、人口減少による運賃収入を補う観光収入が期待出来る。かつ、路線は風光明媚な海岸線を走り、世界文化遺産の姫路城や明石海峡大橋、須磨海岸などの観光スポットが多数存在している。これにより通勤通学客以外にも観光路線としての収入がある。

4. 脅威 (Threats)

日本の製造業不振による兵庫県沿岸の工場群の縮小が進み、運賃収入などの減少が想定されており、かつ、COVID-19 による鉄道事業の売り上げ低下が顕著となっており、その他の流通やホテル事業への影響も懸念されている。

また海岸線を走行しているため、台風などの災害に弱く列車の遅れや運転を中止する事が度々発生している。

表 5 山陽電鉄の SWOT 分析

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部要因	①姫路から大阪まで主要都市を結んでいる ②阪神、近鉄との相互乗り入れによる利便性の向上 ③流通、不動産など、運輸事業以外が好調	A) 並走する JR とは速度、運賃共に負けている区間がある。 B) 流通に依存した経営体質（そごうなどに見る百貨店の規模縮小）
	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外部要因	i. 姫路城の世界遺産登録による観光客の増加 ii. 路線の大半が風光明媚な海岸線を駆け抜ける	a) 姫路沿線にある工場の規模縮小 b) 路線が海岸線にあり災害に弱い C) COVID-19 などのウイルスによる影響

(出典：筆者作成)

4. 鉄道会社の多角化事業

4-1. 鉄道会社の多角化事業

鉄道会社はどの企業も多角化戦略、それもコングロマリット型多角化戦略を取っており、不動産、流通、レジャーなど多岐にわたる。また垂直型多角化戦略として鉄道、バス、タクシーと運輸事業も広げているが、あまりバス事業などを進めると鉄道とカーニバリゼーションが発生するため、鉄道の利便性を向上させるために事業展開している所が多い。

また、2-6章 5つの競争要因による分析で解析したように、地方ローカル鉄道は沿線の人口減少により顧客になりうる市場規模自体が減ってきている。この事から早急に鉄道事業以外の事業拡大を行う必要がある。

4-1-1. 神戸電鉄の事業一覧

神戸電鉄の多角化事業は、表 6 神戸電鉄事業一覧に記載したように、コインパーキングやスイミングスクール、市施設の管理など小規模ながら沿線から離れた所での事業が増加している。特に大阪神鉄豊中タクシーに至っては大阪府を拠点とした運営を行っている。山間部を走る神戸電鉄は沿線外に収益を求める傾向があるのだろうか。ただし、主要な不動産や施設、サービスは三田線沿線で事業展開されている。

4-1-2. 神戸電鉄の事業調査

表 7 に神戸電鉄の売り上げ推移を有価証券報告書から抜き出す。直近 5 年間の推移を見ると大幅な変動のあった事業は無く、主力である食品スーパー事業が下降の一途を辿っている事が懸念点である。

しかしながら、神戸電鉄は鉄道事業を除くと食品スーパーによる売り上げが大きく、小売り事業を伸ばす事で経営が改善出来るのではないかと考える。

表 6 神戸電鉄事業一覧

分類	社名	事業内容	
運輸	神戸電鉄(株)	有馬線、三田線、公園都市線、粟生線、神戸高速線	
不動産		分譲物件(戸建用地)	
		賃貸物件(事務所・店舗、会議室・ホール、市営施設管理)	
		駐車場(駐車場、市営駐車場管理受託)	
保育事業		認可保育園(谷上、横山、岡庭、緑ヶ丘)	
		認可外保育園(緑ヶ丘)	
		学童保育(小野 2か所)	
健康事業		スイミングスクール(北区、東灘区)	
		市営施設管理(北神戸田園スポーツ公園)	
介護事業		神鉄ケアセンター	
		神鉄デイケアセンター	
バス、タクシー		神鉄バス(株)	バス事業
			運行管理請負
	大阪神鉄豊中タクシー(株)	タクシー事業(大阪市淀川区)	
	神鉄タクシー(株)	タクシー業	
小売り	(株)神鉄エンタープライズ	食品スーパー(兵庫区)	
レジャー、サービス	神鉄観光(株)	旅行事業	
		コンビニ事業	
		広告代理事業	
	(株)有馬温泉企業	温泉給湯業	
情報	(株)神鉄ビジネスサポート	金融業	
		情報システムサービス業	
建設	(株)神鉄コミュニティサービス	建設業	
		施設管理業	
		警備業	

(出典：神戸電鉄株式会社 有価証券報告書(2019)を基に筆者作成)

表7 神戸電鉄事業の売り上げ高推移

(単位：百万円)

事業	期、年度	141	142	143	144	145
		2015	2016	2017	2018	2019
鉄道		9773	9641	9608	9447	9314
バス		1484	1577	1667	1711	1671
タクシー		1672	1716	1747	1775	1807
不動産（土地建物販売）		158	170	84	283	63
不動産（土地建物賃貸）		1882	1891	1995	1972	1945
食品スーパー		5516	5342	5014	4656	4531
コンビニ		788	907	963	1035	1107
飲食業		0	0	0	0	264
流通業その他		0	272	260	206	191
建設		1995	1475	1713	1600	1492
施設管理／警備		987	1237	1067	1243	1237
保育／健康		798	792	808	809	805
その他		540	526	513	518	535

(出典：神戸電鉄株式会社 有価証券報告書(2015年～2019年)を基に筆者作成)

表7の事業別売上高の145期(2019年)分を円グラフにしたものが、右記図5となる。

神戸電鉄の事業の大半は鉄道事業で成り立っており、次いで食品スーパー事業、不動産事業と続く。

いずれも駅直結の自社ビルを用いた事業であり鉄道という主たる事業を活かした事業分布となっている。

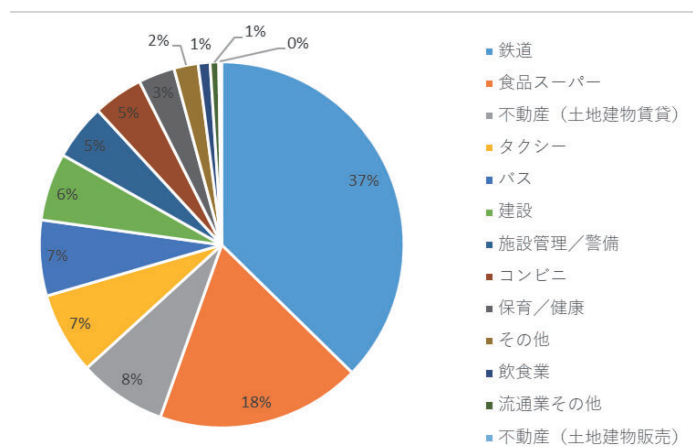


図5 神戸電鉄の事業分布 (145期/2019年度)

(出典：筆者作成)

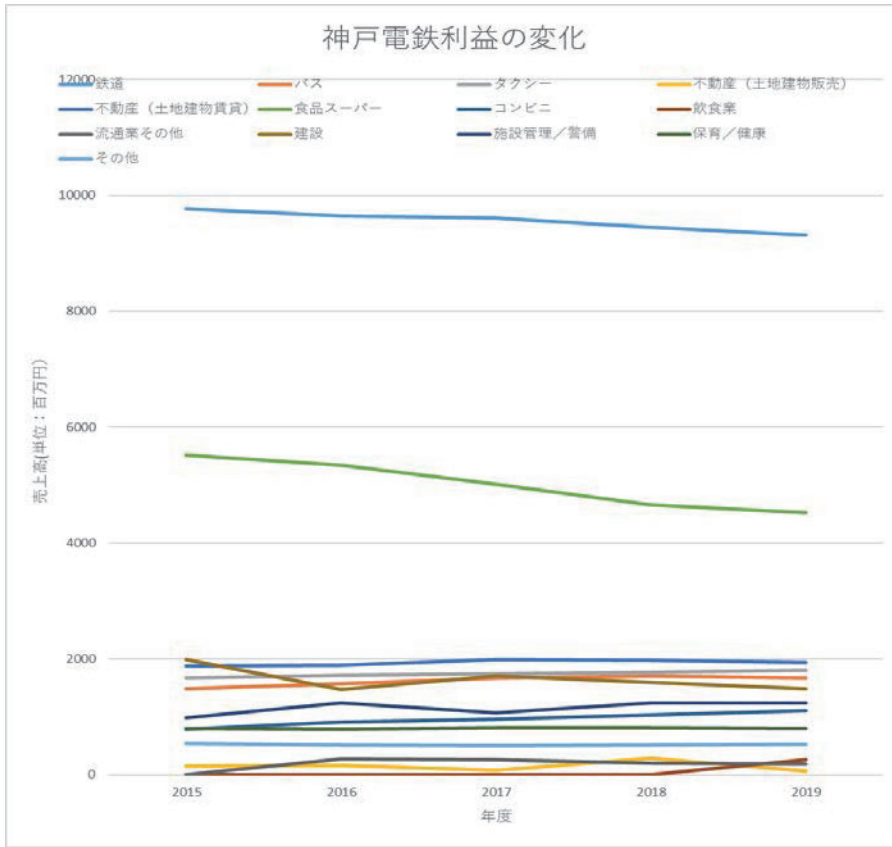


図6 神戸電鉄の売上高推移（グラフ）
 （出典：神戸電鉄株式会社 有価証券報告書(2015年～2019年) を基に筆者作成）

表7の売り上げ推移を折れ線グラフにしたものが図6になる。主力の鉄道事業、ならびに、食品スーパーは右肩下がりとなっており、業績が悪化している事がわかる。

4-2. 山陽電鉄の多角化事業

4-2-1. 山陽電鉄の事業一覧

山陽電鉄は兵庫県の海岸線沿いの都市部を走っているため、主に沿線での多角化事業を行っており、駅ビルに入る百貨店や駅と直結している須磨浦公園など鉄道との相互作用を活用して沿線の活性化を行っている。ただ例外的に大阪山陽タクシーは大阪が営業エリアである

表 8 山陽電鉄事業一覧

分類	社名	事業内容
運輸	山陽電鉄（株）	本線、網干線
		須磨浦ロープウェイ
土地建物	山電不動産（株）	賃貸事業（賃貸マンション、商業施設、事務所ビル、駐車場、駐輪場、トランクルーム）
		分譲事業（分譲マンション）
		戸建事業（新築分譲戸建）
バス・タクシー	山陽バス（株）	バス
	大阪山陽タクシー（株）	タクシー
	山陽タクシー（株）	タクシー
百貨店	（株）山陽百貨店	百貨店 7店舗
小売り	（株）山陽フレンズ	コンビニ（ローソン）6店舗
		宝くじ売り場 3店舗
飲食店	大阪山陽タクシー（株）	山陽そば 4店舗
		山陽たい焼き 3店舗
		喫茶店（サンロード） 3店舗
	山商（株）	ケンタッキーフライドチキン7店舗
		ミスタードーナツ 4店舗
		マネケン 1店舗
ホテル	（株）舞子ホテル	ホテル 1店舗
旅行代理店	山陽電鉄（株）	山陽バス旅行センター 2店舗
スポーツ／レジャー	須磨浦遊園（株）	須磨浦山上遊園
	山陽レジャーサービス（株）	ゴルフ練習場 2店舗 フットサルコート 1店舗
その他	山電サービス（株）	自動車整備工場 1店舗
		板金工場 1店舗

（出典：山陽電鉄株式会社 有価証券報告書（2019年）を基に筆者作成）

4-2-2. 山陽電鉄の事業調査

山陽電鉄の売上高で大きなウエイトを占めているのは百貨店事業である。

経営方針にあるとおり鉄道事業以外を伸ばす事で鉄道を伸ばしていく戦略を取っており、百貨店、コンビニなどの小売りやホテル、レストラン（飲食）事業が伸びており、それにそって鉄道事業も伸びていると考えられる。

表9 山陽電鉄事業の売り上げ高推移

(単位：百万円)

事業	期、年度	127	128	129	130	131
		2015	2016	2017	2018	2019
鉄道		13135	13092	13342	13714	13822
自動車		4281	4360	4302	4208	4148
運輸その他		1707	1675	1681	1663	1614
不動産賃貸		2929	3065	3094	3179	3285
不動産分譲		2007	1737	737	3235	3397
百貨店		19559	19198	19115	20229	20286
売店／コンビニ		1180	1309	1620	1790	1816
飲食／ホテル		1331	1345	1681	1664	1605
遊園／スポーツ		550	569	479	489	345
広告		0	0	66	77	70
レジャーサービスその他		426	442	0	0	0
一般派遣／請負		534	471	521	430	470
ビル管理／営業管理		106	122	168	194	205
設備保守／整備／工事／情報		593	607	590	659	795

(出典：山陽電鉄株式会社 有価証券報告書(2015年～2019年)を基に筆者作成)

表 9 の事業別売上高の 131 期 (2019 年度) 分を円グラフにしたものが、右記図 7 となる。山陽電鉄は百貨店売上が大きく次いで鉄道、鉄道以外の運輸と続く。

百貨店を売上の柱として不動産などのお客様を運輸でつなぐ事業展開を行っている。

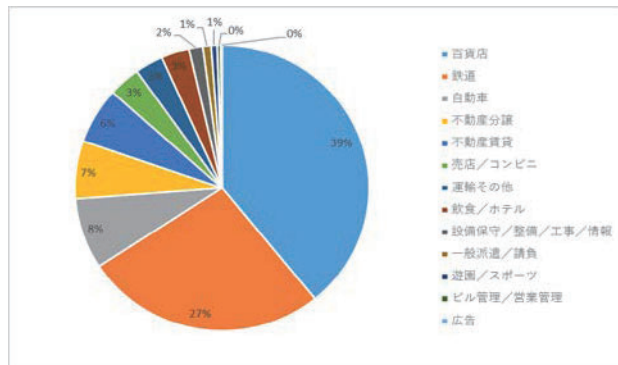


図 7 山陽電鉄の事業分布 (131期/2019年度)

(出典：筆者作成)

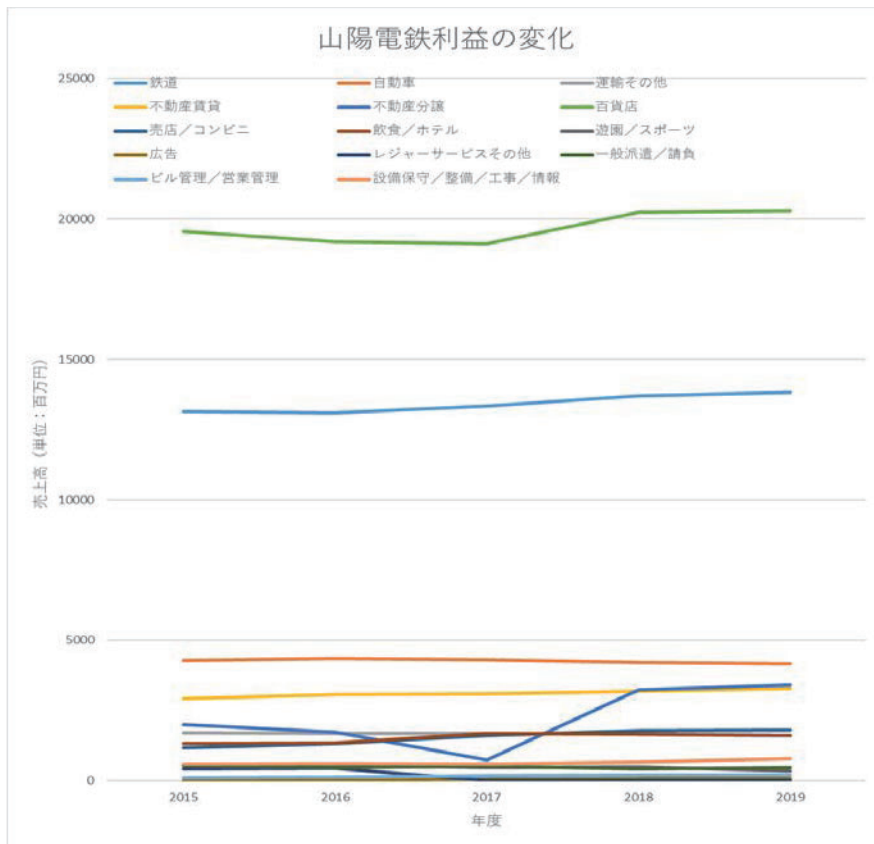


図 8 山陽電鉄の売上高推移 (グラフ)

(出典：山陽電鉄株式会社 有価証券報告書 (2015年～2019年) を基に筆者作成)

図 8 の山陽電鉄の売り上げ高推移では、2017 年まで右肩下がり傾向であった百貨店事業が 2018 年に新店舗導入による増収があった事と鉄道事業が徐々に右肩上がりである事が見て取れる。

また、同じく 2018 年に不動産事業も大幅に売り上げを伸ばしているが、マンション 2 棟の引き渡しと宅地の引き渡しが行われた事が原因である。マンション事業は引き渡しの際に売上が大幅に伸びるため、短期の比較では注意が必要である。

4-3. 神戸電鉄に適応すべき多角化事業

山陽電鉄の事業と神戸電鉄の同様の事業と比較し、神戸電鉄が参考にすべき事業を検討する。

4-3-1. 山陽電鉄の増収事業

山陽電鉄は百貨店事業が鉄道を超える大きな収益の柱となっている。また、売店とコンビニ事業は 150%を超える増収となっており、山陽電鉄は流通業に注力していると言える。また変動が大きい不動産分譲も大きく伸びている。変動の原因は分譲建物の完成と販売のタイミングによるものだが、継続して販売する事が出来れば収益の柱になりえると考ええる。

神戸電鉄も食品スーパーは売上の多くを占めており収益の柱であるが、近年売上が減少しており 82%と下降している。また不動産分譲は 40%となっているが、2019 年は販売の谷間であり危惧すべき結果では無いと考える。

表 10 山陽電鉄と神戸電鉄の事業増収率比較 (2015 年対 2019 年)

社名	山陽電鉄	神戸電鉄
流通	107%	89%
不動産分譲	169%	40%
鉄道	105%	95%

※流通には、山陽電鉄は百貨店、売店、コンビニの合計を上げており、神戸電鉄は食品スーパーとコンビニの合計とする

(出典：筆者作成)

4-3-2. 神戸電鉄の事業展開の分析

神戸電鉄が運営する施設を有価証券報告書の記載から地図上にプロットした。運営する施設の大半が三田線上にあり、神戸電鉄は強みである三田線を基盤に多角化戦略を展開している事が分かる。

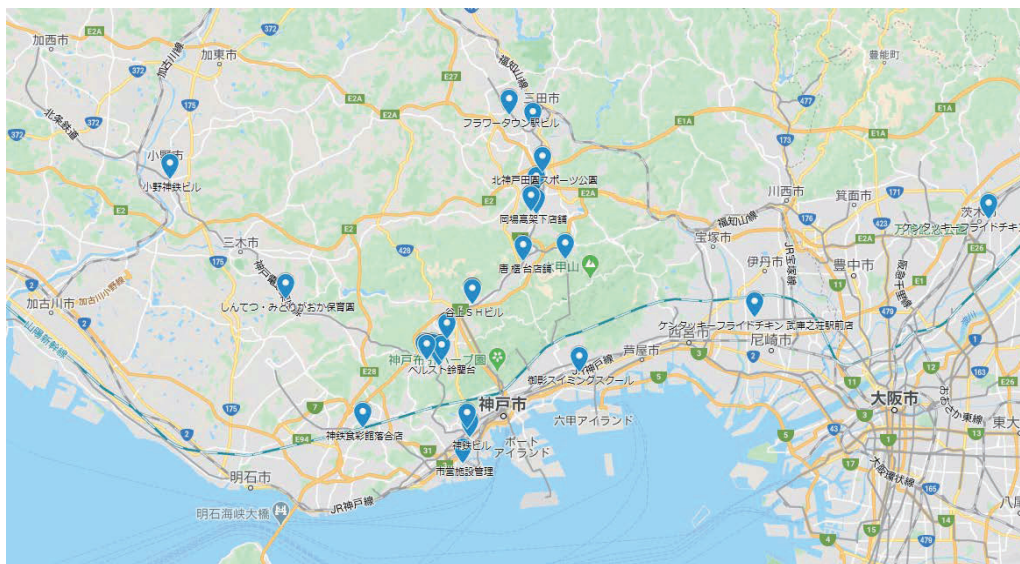


図9 神戸電鉄の施設分布図
(GoogleMap を活用して神戸電鉄有価証券報告書(2019)のデータから筆者作成)

神戸電鉄が三田市を重要視している事を人口推移から確認したところ、両市とも同じような人口減少を辿っており、将来的に三田市のみが良い状況になるとは言えない。

しかし現在の人口のみをみても、三田市が11万2179人に対して三木市が7万7291人と三田市の69%となっており、市場規模が小さい事が分かる。

この事から、これまでの神戸電鉄の事業戦略は三田市の市場規模を考え展開してきた事がわかる。

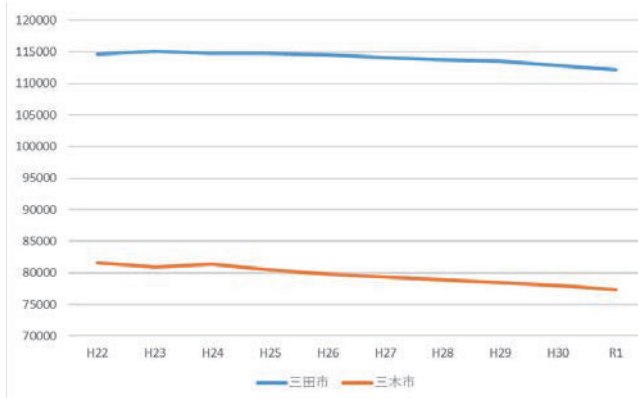


図10 三田市と三木市の人口推移
(出典：三田市、三木市統計データを基に筆者作成)

4-3-3. 神戸電鉄が取るべき地域のニーズに即した多角化事業の案

神戸電鉄は山陽電鉄の事業から、①流通業のさらなる展開と②不動産分譲の強化を取り入れる事が良いと考える。

まず①の流通業については、山陽電鉄は百貨店を中心とした流通業が大きな収益の柱となっている。また、現状でも神鉄の流通部門は収益の柱となっており、これからも収益が増加する可能性を秘めている。

山陽百貨店が好調な理由を考えると、駅直結の訪問しやすい店舗そして山陽のイメージの2点があげられる。山陽の小売店と聞けば山陽百貨店を思い浮かべるため、百貨店からくる高級かつ安心のイメージと、山陽という鉄道の真摯で安心のイメージから良いものを安心して買える店というイメージがある。

神戸電鉄は百貨店を持っておらず、百貨店不況のいま神鉄百貨店を作るのは得策ではない。そこで、百貨店は親会社の阪急百貨店から一部テナント貸しなどで神鉄の流通部門のブランドイメージを向上させる。かつ、現在店舗が存在していない粟生線にも店舗を増やす事で、流通量の増加と神鉄の流通イメージの強化が図れると考える。

次に②の不動産分譲については、先に挙げたファイブフォース分析にて、お客様が乗ってくれないのではなく、もともと市場が存在しないのだという事がわかった。よって神戸電鉄粟生線活性化協議会が進めている「乗って残そう未来の粟生線」のキャンペーンを実現するにはどうすれば良いか、簡単な解は列車に乗車してもらえ住民を増やすしかない。

神戸電鉄も三田線沿線にて不動産分譲を行っている。そこで粟生線沿線での住宅宅地開発を活性化し市場を作り出す事が大事ではないだろうか。

もちろん、宅地を作るだけでは買い手が不在のため付加価値を付ける必要がある。

4-3-4. 神戸電鉄多角化案の検証

多角化経営とは、「ゼミナール経営学入門 第3版」によると、『3つの論理①「範囲の経済」②「リスクの分散」③「成長の経済」の「組み合わせの妙』』と定義されているため、4-3-3. で検討した案が「組み合わせの妙」に当てはまっているか検証する。

(伊丹ほか 2003)

『①「範囲の経済」とは複数の事業活動を同時に営む事により事業を独立して行っている時よりもコストが割安になる事である。既存事業で利用し尽くせなかった資源や副産物として出てきた資源の利用』を指す。(伊丹ほか 2003)

本事例では①流通業のさらなる展開において、粟生線側への流通業の展開が相当する。現在、粟生線側の駅は無人の駅が多く売店なども閉鎖されている。しかし志染駅前には2つのスーパー（トーヨー、コープ）が並んで建っており神戸電鉄沿線の駅も十分商圈があると考えられる。また、阪急グループである事が活かして神戸電鉄のスーパー「食彩館」に阪急百貨店のテナントを置くことで、神鉄「食彩館」のブランド価値上昇と阪急の商圈拡大が見込まれる。

『②「リスクの分散」とは衰退する可能性のある事業と無関係か逆の影響のある事業を持つ事』である。（伊丹ほか 2003）

本事例では①流通業のさらなる展開が相当する。流通業は鉄道の乗客が減少したとしても店舗の商圈の住民が減少しないかぎり利益を上げ続ける。また、今年(2020年)はCOVID-19により外出の自粛が叫ばれており、鉄道事業が大幅な減収となっている反面、流通業は自炊の増加により好調に推移している。

『③「成長の経済」とは事業が成長するプロセスが経済的なメリットを生み出す事』である。（伊丹ほか 2003）

若い労働力を使う事によるコスト低減効果や、組織が成長する勢いが業務を効率化する効果がある事を指す。

本事例では、不動産分譲で町が活性化する事で神鉄沿線の活性化、ならびに流通業の商圈拡大が見込め、将来的に乗客の増加が期待できる。

5. まとめ

5-1. 神戸電鉄の新たな経営戦略

本論文では神戸電鉄の収益力の改善方法について研究してきた。ファイブフォース分析を行った結果から、鉄道会社は新規参入と競合がおらず買い手の対策が重要である事が分かった。そこで他社の事例として山陽電鉄を参考に検討したところ、山陽電鉄は買い手の対策として、地元（沿線）に密着した多角化事業を展開し、鉄道事業との相補効果（コンプリメント効果）と相乗効果（シナジー効果）を得ていた。そこで神戸電鉄も地元密着した多角化事業を展開して買い手の対策を行う戦略をさらに進めて行くべきだと考える。

しかし神戸電鉄の収益は鉄道に依存しており、次いで流通業と不動産業が続いている。よって山陽電鉄を参考に地元密着型の流通業と不動産業が収益の柱となるよう伸ばしていく事が最善の戦略だと考える。

5-2. 先行事例から見える事

先行事例（石川 2013）では、多角化のタイプを「本業」「垂直」「関連」「非関連」に分けており、「本業」とは鉄道事業を指す。「垂直」は鉄道インフラ、「関連」はバス／タクシーや流通、不動産、ホテル事業、「非関連」はその他の事業を指す。

JR など大手は「本業」、大手民鉄は「垂直」と「関連」に注力、それ以下は本業型への集中化の傾向が見られるとしている。神戸電鉄もこの例に当てはまり本業の鉄道を重視する傾向があり、山陽電鉄の様に「関連」への移行が収益力改善に繋がると考える。

5-3. 事業展開を進める上での課題

先行事例において、（谷口 2014）では、昭和初期の不況時に私鉄各社は本業の不振を経営多角化で挽回しようとしており、ターミナルデパートが収益事業として人気があったと記しているが、昨年度の三宮そごうの閉店や今年8月の西神そごうの閉店など百貨店事業は逆風が吹いており、現在の流通業はスーパーやコンビニが主力となっている。また都市部のターミナル駅ではエキナカと呼ばれる駅構内の専門店が賑わっており、多角化事業を進めるにあたり事業のトレンド調査が必要だと考える。

また現在 COVID-19により鉄道会社が持つ事業の大半が影響を受け非常に苦しい経営状況となっている。しかし影響を受けていない事業も一部存在しており、現在の状況が落ち着いた後に、影響の少なかった事業をどのように伸ばしていくのかという危機管理の点でも多角化事業の研究が必要だと考える。

5-4. 今後の研究の課題

本論文では百貨店や不動産などの多角化事業を詳細に検討するまで至らなかった。今後の研究では各事業を導入した際の採算性まで考慮して研究を進めていきたい。そして今後も継続してモビリティマネジメントの研究を行い、地方公共交通の経営改善や公共交通空白地域の縮小を目指し、地方にお住まいのご老人など交通弱者の利便性改善などを行い、地方活性化やローカル鉄道の復興に役立ちたいと考えております。

<参考文献>

- ・神戸電鉄株式会社(2015年～2019年)『有価証券報告書(141期～145期)』
(神戸電鉄株式会社)
- ・山陽電気鉄道株式会社(2015年～2019年)『有価証券報告書(127期～131期)』
(山陽電気鉄道株式会社)
- ・山陽電気鉄道株式会社(2016)『山陽電鉄グループ中期経営計画 2016年度～2018年度』(山陽電気鉄道株式会社)
- ・山陽電気鉄道株式会社(2019)『山陽電鉄グループ中期経営計画 2019年度～2021年度』(山陽電気鉄道株式会社)
- ・茶木環ほか(2016)『みんてつ 2016 Winter』PP12-21(日本民間鉄道協会)
- ・飯島巖ほか(2002)『私鉄の車両 19 神戸電気鉄道』(ネコ・パブリッシング)
- ・伊丹敬之、加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社
- ・石川順章(2013)『日本の鉄道事業における経営多角化の類型化と比較分析』
(現代社会研究 11号)
- ・谷口正往(2014)『戦前大阪の鉄道とデパート』(東方出版)
- ・秋田護(2018)『環境への負荷を考慮したモビリティの組み合わせに関する研究 三木市におけるモビリティのケーススタディ』(サイバー大学)

<参考資料>

- ・令和元年版三木市統計書
<https://www.city.miki.lg.jp/site/stat/list98-453.html>
(2020年8月14日アクセス)
- ・ポケット統計 さんだ
<https://www.city.sanda.lg.jp/soumu/documents/pokettotoukeir1.pdf>
(2020年8月14日アクセス)