

(資料) 諸外国の鉄道産業における

企業集団・経営多角化に関する状況

内 山 隆

はじめに

本論の主たる目的は、日本の私鉄の特徴の一つに多角化戦略があることを論じる上での基礎資料にすることにある。

なお本論でいう多角化はあくまで事業の内容に着目し、組織的には内部多角化に限定せず、子会社・関連会社等を通じたコングロマリットの的なものも事業進出の考察の対象とする。

また事業間・企業間の比較は基本的に売上を中心とする。なぜなら事業間の収益性（利益率）が極端に異なるからである。具体的には、不動産の利益率が極端に高い数値を示す一方で、バスなどはかなり低い値を示す。従って内部補助等に絡む議論等は仕方がないとしても、事業の規模等を比較する際には売上による比較の方が妥当と考える。

1 北 米

(1) カナダ

カナダの鉄道は2大鉄道（カナダ国有鉄道(CN)とカナダ太平洋鉄道(CP)）がほとんどの占有率を占めているが、この2つの鉄道は多角化への取組みにおいて対称的な動きをみせる。

まずカナダ国鉄は1917～23年に多くの鉄道が大合併をすることで成立しているが、多角化については、合併前の企業が行っていた事業を引き継ぐ形で行われてきた。もちろん地下資源探査など、カナダ国鉄になって独自に手がけた事業もあるが、多くは旧来からの事業の引継ぎである。そしてカナダ国鉄の本格的な多角化への取組みは1967年のThe National Transport Act.による規制緩和と鉄道法の関連事業に対する規定が全て削除されたことが契機となっていると考えられる⁽¹⁾。

しかし国有鉄道として本業への専念や、特に「金のなる木⁽²⁾」になっている複合一貫輸送分野(表1)でのCPやアメリカの鉄道との競合のため⁽³⁾、その多角化事業は近年縮小傾向にある。例えば連結対象企業数は53(1979)→55(1982)→38(1991)、その他関連会社を含めると73(1979)→73(1982)→57(1991)というように減少しはじめている。近年は特にトラックやホテルからの撤退が行われた。また地下資源探査部門の民営化も考えられ始め

ている。なお現在の兼業内容は不動産、コンサルタント事業、地下資源探査、タワーが主たるところであり、その規模は表2の通りである。

表1 カナダ国鉄における輸送割合

	収 入 (%)	トンマイル (%)
複合一貫輸送	22	16
石炭、サルファー、ポタッシュ	18	23.3
鉄鉱石	7	5.5
紙、パルプ	11	8.5
木材	8	11
化学	12	10
穀物	21	27

(出所) カナダ国鉄でのヒヤリングより。

他方カナダ太平洋鉄道は、私企業であり、逆に多角化に対して現在も積極的である。例えばCNが撤退・売却したホテルはCPが買収している。その事業内容も貨物鉄道として、垂直・市場関連の多角化が見られる。極めて多角化に対して積極的であるが、特定の事業を育成するというよりは、企業グループとしてのシナジー効果を求めながらの事業展開をしていると判断できよう。これは、アメリカ、日本の私鉄と共通する性格である。

表2.1 カナダ国鉄(連結)《収入、営業利益、営業利益率(百万カナダドル)》

	鉄道	通信	トラック	ホテル タワー	海運	地下資 源探査	不動産	その他	全体
'79 収入 r	2701	174	215	56		—	23		3294
営業利益 i	231	25	-44	-2	9		17	-26	211
利益率 p	8.6	14.4	-20.5	-3.6			73.9		6.4
'84 r	4344	288	163	102		32	31		5003
i	195	32	-32	-5	22	16	14	-1	242
p									4.8
'89 r	3990					30	103		4202
i	137					8	93	17	257
p	3.4					26.7	90.3		6.1
'91 r	3866					33	77		4057
i	-75					4	30	10	-31
p	-1.9					12.1	39.0		-0.8

*鉄道には Grand Trunk と Tera Transport を含む。

*トラック部門と小荷物部門は、1983年に統合している。

*1991年のその他にはタワーも含む。

*全体の営業利益は継続営業利益。

(出所) 楠田[1988]および該当年次報告書より作成。

(資料) 諸外国の鉄道産業における企業集団・経営多角化に関する状況 (内山)

またCPは財務的に各事業の各年度ごとの損益のバランスが安定しておらず⁽⁴⁾、売上の上では各事業が補完関係にあるといえよう。しかしながら利潤の観点で見れば、鉄道、エネルギー、林産品という項目で減少傾向がみられ、特に林産品の急激な減少が全体に大きな影響を与えている(表2.2)。

表2.2 カナダ太平洋(連結)《収入、営業利益、営業利益率(百万カナダドル)》

	鉄道	その他 交通	エネルギー	林産品	不動産	ホテル	通信	製造	(1)	合計
'85 収入 r	3362	647	1407	2248	285	293	175	2193	263	10347
営業利益 i		420	627	118		180		91		1436
利益率 p		10.5	44.6	5.2		31.1		3.8		13.9
'90 r	3248	841	1352	2246	511	417	418	1677	278	10432
i	316	-22	424	15	206	58	-12	49		1034
p	9.7	-2.6	31.4	0.7	40.3	13.9	-2.9	2.9		9.9
'91 r	3340	800	1280	2083	436	443	435	1546	293	10070
i	25	-39	185	-845	110	26	13	23		505
p	0.7	-4.9	14.5	-40.6	25.2	5.9	3.0	1.5		5.0

※ (1) グループ内取引

(出所) 鈴木[1984]および該当年次報告書より作成。

(2) アメリカ

よく知られるように、アメリカの鉄道会社は早くからコングロマリット形態の多角的な経営をしている。おおよそ所有形態においての持ち株会社があり、事業の運営においての中心的な鉄道会社の存在があり、それぞれの意味で中核的な役割を果たしている。

鉄道本体が貨物鉄道としての性格を強く持つため、多角化の内容もその方向にあり、基本的な行動原理は鉄道の荷を増やすような多角化事業である。それは天然資源の発掘(石油、ガス、鉱物)であったり、あるいはその加工品の製造(林産品)である。あるいは大口の顧客となってくれる工場の誘致(工業団地部門)であったりする。その意味で上述のCPと基本的な性格は同一と言える。

また事業多角化に関する現在の潮流とすれば、多角化事業のリストラクチャリングの時期にあるといえる。これはサンタ・フェのサザンパシフィックとの合併に対して、ICC(Interstate Commerce Commission) 裁定が不可とした後、資金上の悪化等の理由から、本業への回帰が進んだことが一つの象徴的事例である。

①ユニオンパシフィック

ユニオンパシフィックにおける主たる事業内容は鉄道、油田、天然ガス、鉱物採掘、不動産である。鉄道は貨物が主であり、アメリカ主要港20の内、10にアクセスを持つことで、

共同一貫輸送市場に対する参入機会を多く持つ。また他方で 100万都市級の16都市での都市輸送に当たっている。

天然資源に関連した事業は、その利益率の変動やその探索などを考えると、極めてリスクの高い事業であることが理解できる。

不動産はおおよそ3つの性格を持ち、第一は天然資源探索・発掘のためであり、第二は都市部でのオフィス・ホテル事業などである。しかし都市部での管理面積は極めて小さい(21/(1300+11000)、単位千エーカー、1985年)。第三は、後述のサンタ・フェ等を含めたアメリカの鉄道の特色で、沿線での工業団地の建設による企業、工場の誘致による荷物量の増加を期待した行動である。

②バーリントンノーザン

この鉄道を観察していると、貨物鉄道の特質が浮き彫りになってくる。この鉄道は鉄道専業型であるが、その年次報告書に記されているように、極めてマクロ景気変動の影響を受けやすい。管理の区分として荷の種類により、石炭、農産物、日用品、工業製品、共同一貫輸送、食料&消費財、自動車の各部門にわけているが、それぞれに気象、景気の変動可能性をもっており、このように荷の種類を増やすことによって企業の収入、利益の平準化を計ることになる。それでも年々その利益率の低下が見られるように、決してアメリカのマクロ経済の影響が避けられない様子で、近年大幅なリストラが行われた。

③サンタ・フェ

サンタ・フェの動向は、アメリカの鉄道企業において極めて象徴的である。まずその多角化の内容を追えば、80年頃と比較するだけでも現在は極めて関連事業が整理されてきている。80年時点においてその内容は鉄道、トラック、パイプライン、天然資源発掘・製品化、林産品、不動産、金融サービス、建設の多岐にわたっていたが、90年時点ではその多くがスピアウトされてしまっている⁽⁵⁾。

また事業の規模に関して、鉄道そのものの規模は変化していない。しかしいくつかの割引要素を考えれば、実質的な減少である。しかし、企業全体の売上を落としたのは兼業の縮小である。

ちなみにサンタフェはサザンパシフィック合併問題に関係する財務的な悪化からグループのリストラを余儀なくされている。収入の大きかった不動産とエネルギー関係は、それぞれがサンタフェの再建のために売却・独立した。現在残されている事業は、収入、利益率からみて鉄道を補完している事業である。

(資料) 諸外国の鉄道産業における企業集団・経営多角化に関する状況 (内山)

表3 アメリカ鉄道(連結)《収入、営業利益、営業利益率(百万ドル)》

ユニオンパシフィック

	鉄道	オイル ガス	鉱物 採掘	土地 不動産	その他	合計
'75 収入 r	1004	731	19	19	75	1848
営業利益 i	148	14	7	3		172
利益率(%)p	14.7	1.9	36.8	15.8		9.3
'80 r	2061	2602	130	37	40	4870
i	277	348	30	14		669
p	13.4	13.4	23.1	37.8		13.7
'85 r	3786	3771	178	63	110	7908
i	509	290	63	33		895
p	13.4	7.7	35.4	52.4		11.3

バーリントンノーザン

	鉄道	合計
'85 収入 r	4144	4144
営業利益 i	772	772
利益率(%)p	18.6	18.6
'89 r	4606	4606
i	657	657
p	14.3	14.3
'90 r	4674	4674
i	595	595
p	12.7	12.7

サンタ・フェ

	鉄道	パイプ	オイル ガス	鉱物 採掘	土地 不動産	林産品	その他	合計
'80 収入 r	2213	138	387	15	187	164	409	3513
営業利益 i	374	58	158	10	129	31	-2	758
利益率(%)p	16.9	42.0	40.8	66.7	69.0	18.9	-0.5	21.6
'85 r	2147	132	513	93	282			3167
i	146	67	116	27	201			557
p	6.8	50.8	22.6	29.0	71.3			17.6
'90 r	2112	28		157				2297
i	189	28		74				291
p	8.9	100.0		47.1				12.7

(3) 北米の特徴

カナダとアメリカに共通している性格は、鉄道の中心が貨物であり、旅客輸送がV I A Rail Canada やアムトラックのように委託の事業者が担っている点で、日本のJRグループと対称的である。またその兼業の内容が本業の貨物輸送に対して垂直・市場関連の多角化であり、この点で本業の旅客輸送に対して水平・市場関連の多角化を行っている日本の私鉄とは対照的である。

2 ヨーロッパ

(1) ドイツ連邦鉄道 (DB)

多角化という側面からドイツ連邦鉄道 (DB) についてみると、その方向性は他の国鉄と似た傾向を示す。基本的に本体の鉄道そのものの営業損益率は低下傾向にあり、連邦からの補償が無い限り、その運営は難しい状況である (表4)。

表4 ドイツ連邦鉄道 (DB)

《収入、損益、損益率 (百万ドイツマルク)》

	鉄道	その他 収入	(1)	連邦 給付	全体
'65 収入 r	8896	36	10	1147	10079
営業損益 i	-1278				-1278
損益率(%) p	-14.3				-12.7
'70 " r	10699	62	24	2583	13344
" i	-2450				-1250
" p	-22.9				-9.3
'75 " r	13152	229	20	6251	19632
" i	-8365				-4362
" p	-63.6				-22.2
'80 " r	16679	194	40	8839	25712
" i	-9770				-3605
" p	-58.5				-14.0
'85 " r	17914	339	58	9318	27571
" i	-9322				-2909
" p	-52.0				-10.5

(1) 子会社からの配当 (その他収入の一部)

*鉄道部門の損益は営業損益率
(国鉄[1979]、桜井[1989]より作成。)

(資料) 諸外国の鉄道産業における企業集団・経営多角化に関する状況 (内山)

多角化の組織的手法についてはほとんど別会社形態をとっている (本体ではバスと小荷物程度である) が、その出資会社の内容をみても、他国の国鉄と似た状況にある。特にフランス国鉄と類似しており、DBと補完的になる短距離鉄道・バスの関係、国際輸送に関連した関係 (インターコンテナ等)、活動の支援にあたる旅行代理店、職員用の住宅 (不動産関係の大半) などである (表5)。

表5 ドイツ連邦鉄道 (DB) の出資会社数

	会社数		出資額 (1987)
	1979	1987	
運送・冷蔵輸送	} 10	7	} 302.0 百万マルク
共同一貫輸送		5	
バス	7	7	
鉄道	6	7	
旅行代理店	3	3	
その他	2	3	
金融	4	4	
エネルギー	4	3	
調査	} 4	3	
その他		4	
不動産*	31	24	212.3 百万マルク
合計	71	71	514.3 百万マルク

*多くは職員のための住宅供給
(出所) 鈴木[1984]、桜井[1989]。

しかしながらその出資会社に関する再編成が行われた。これは桜井[1988]によれば連邦出資会社の民営化や、その活性化を背景としている。具体的には

(1)出資会社数の増加 (特に低比率出資会社の増加)

(2)持ち株会社(DB Holding GmbH) による関連会社の編成

が行われた。特に(1)は英仏の方向性と比べると明らかである。持ち株会社形態は大規模かつ多種多様な事業を行う組織にとってひとつの特徴的な形態であり、北米の鉄道などが早くから導入している形態である。その意味でもDBの方向性は他国の影響を受けつつある。

(2)イギリス国鉄 (BR)

イギリス国鉄 (BR) もまた、ヨーロッパ型の国鉄的な多角化状況である。まず本体での事業は、表6に示す事業部を持つ。

表6 イギリス国鉄の事業組織

本 体 (board)		
・ 鉄道	Intercity (都市間)	その他
	Network SouthEast (地域交通)	・ Railfreight Distribution
	Regional Railway (地域交通)	・ BT Police
	Trainload Freight (貨物)	・ Channel Tunnel Development
	Parcels (荷物・郵便)	

(出所) 年次報告書91-92年版。

また年次報告書(91-92年度版)には主要な関連子会社として以下が記されている。

British Rail Maintenance (車両の維持、管理)
British Rail Telecommunication (鉄道通信、一般通信への進出を検討)
British Rail Saving Company
BritRail Travel International (大陸、北米での営業活動)
European Passenger Service (Chanellトンネル関係の施設、列車の管理)
Meldon Quarry
Transportation System and Market Research(TRNSMARK, 交通機関市場調査)

この他、やはり国鉄として研究関連(BR Research)等の、小規模なものが存在する。

表7 イギリス国鉄(BR) (連結)
《収入、営業損益、営業損益率(百万ポンド)》

	鉄 道	フレート ライナー	鉄 道 工 場	船 舶	Hover- craft	港 湾	ホ テ ル	食 堂	営業用 財 産	非営業 用財産	TRANS- MARK	その他	合 計
'70 r	570.3	-	3.8	31.9	1.3	3.9	14.4	19.9	7.9	4.9	-	0.7	659.0
p	47.0		0.1	3.2	-0.4	-0.1	1.2			3.1		0.4	54.5
pr	8.2		2.6	10.0	-30.8	-2.6	8.3			63.3		57.1	8.3
'79 r	1882.3	59.4	31.4	160.8	12.4	20.6	37.9	51.4	27.5	12.3	4.5	11.3	2305.5
p	34.2	2.0	1.0	9.6	-0.8	4.0	0.3			7.3		8.2	62.3
pr	1.8	3.4	3.2	6.0	-6.5	19.4	0.8			59.3		72.6	2.7
'90 r	3276.6	172.8	270.7	-	-	-	-	-	118.9	12.4		723.5	3681.8
p	12.5	-152.3	10.2						94.9	7.2		-14.9	-42.4
pr	0.4	-88.1	3.8						79.8	58.1		-2.1	-1.2

*1990年のその他には British Transport Police、
Channel Tunnel 開発、
European Passenger Service、その他子会社を含む

*鉄道工場は、BR Engineerigs及び BR Maintenance の合算値。

*営業財産、非営業財産は、鉄道用地、空間の貸付。

*合計はグループ内取引を調整済。

(資料) 諸外国の鉄道産業における企業集団・経営多角化に関する状況(内山)

これを1970年代後半と比べると、船舶関係、ホテル・食堂の事業・関連子会社が失われている。そして交通市場調査、海外での営業活動等、サービス分野への進出がなされている。ただし、その数量規模からみると兼業の比重は上昇傾向にある(表7)。

そしてBRの分割民営化プラン発表(民営化白書)によれば、「上下分離」を行った上で「上」を地域ごとに分割する案が出されている。この「上」に対して、多くの民間企業が参入を検討しており、例えば航空会社のバージンアトランティックもロンドンーエジンバラ間の特急列車での参入を表明した⁽⁶⁾。もっとも実際にどのような形の民営化が行われるかはこれからの議論次第であるが、異業種からの参入可能性が生まれたことにより、今後その業態に大きな変化が起きることは容易に想像できる。

(3) フランス国鉄(SNCF)

フランス国鉄では1971年の政府との協定により、①他交通機関による輸送、②運送取扱、③倉庫、④観光、ホテルなどの事業⁽⁷⁾によってその赤字の一扫を図ったため、国鉄としては多角化を比較的考えた国鉄である。その組織的手法は、本体では小荷物程度で、他の関連事業に関しては、DB同様、資本参加することで、グループ(SNCFグループ)を形成している。その組織形態は、SNCF下のいくつかの中核的な企業(SCETA等)がさらにいくつかの企業を支配するという、アメリカ、日本の鉄道会社のような階層的構造をとっている。中にはそれらのグループごとに持ち株会社が存在する場合もある。投資または管理している企業数は約340までになるとされる。そのうちのほとんどが不動産と運輸関係であると考えられる(鈴木[1982]では約60%が不動産、約30%が運輸関係としている)。ちなみにSCETAはグループの道路運輸関係の企業の多くを管理している。

その内容を挙げれば道路運送(コンテナ、穀物輸送、荷物輸送等)、旅行業(ホテル、レストランを含む)、バス、船、広告、運輸エンジニアリング、不動産が挙げられる。このうち不動産は、DB同様、国鉄職員に対する住宅供給を主目的にしたものであり、日本の私鉄のそれとは趣を異にする。またヨーロッパでは国際鉄道輸送も行われるので、国際、共同一貫輸送に関連した子会社が存在する。そしてSNCFの高い鉄道技術を活かした鉄道エンジニアリング分野の子会社(Sofrerail)もまたグローバルな活動をしている。その技術の高さから、極めて積極的に活動することが可能になっている。

その他古くから地域交通のための企業に出資を行っている。また発電事業も一部行っている。

従ってその多角化の内容は運送関係が中心であるが、多角化への積極性は他国鉄に比べると高いと言える。

表8 フランス国鉄のグループ構成

企 業 名	出資比率
French Rail Inc.(USA)	
フランス鉄道不動産(SICF)	99.99 %
フランス鉄道広告(FRP)	99.97 %
鉄道不動産信用会社(SOCRIF)	99.77 %
GIE Transmanche (船舶関係の持ち株会社)	90 %
南部所県兼営軌道会社(VFDM)	88.75 %
補助運送監督経営会社(SCETA)	84.77 %
ランド地方軌道会社(VFL)	82.81 %
南部水力発電(SHEM)	98.68 %
大型貨車管理会社(SGW)	79.66 %
ピレネ・オリエンタル鉄道公社	66.27 %
Ste EDI FRET	60.92 %
フランス鉄道調査実施会社(SOFRERAIL)	60.54 %
Ste 'les Editions la Vie du Rail'	55 %

(出所) 日本経済新聞社『世界企業ダイレクトリー 欧州編 92/93』

表9 フランス国鉄《収入、営業利益、利益率(百万フラン)》

	運 輸	その他の部門				公 的 補 助	合 計
		セルナム	船舶	電力	その他		
'70 収入 r 営業利益 p 利益率 pr	12665	—	91	2	1132	766	14656 2506 17.1
'75 r p pr	18076	1417	196	6	3164	100	22959 1183 5.2
'80 r p pr	28693	2652	392		4061	2600	38398 -674 -1.8
'85 r p pr	39992	3664			7137	15347	66140 1418 2.1
'90 r p pr		47899		5247	6149	16456	75750 4422 7.3

※セルナムは小口貨物輸送。

※その他の部門中のその他には、各種給付、譲渡および受託工事、
資産売却、投資収益等を含む。

(フランス国鉄年報、Jane年鑑から作成)

(資料) 諸外国の鉄道産業における企業集団・経営多角化に関する状況 (内山)

(4)ヨーロッパ非国鉄、私鉄

ヨーロッパ主要国における非国鉄、私鉄の役割は、各国ごとに異なった性格を持っている。大きく非国鉄、私鉄が重要な位置づけを占めるドイツ、スイスと、そうでないイギリス、フランスに分けられる(表10)。ただし前者に関しては純粹私企業である場合はほとんど稀で、多くは公営(州、地方自治体出資、あるいは民間との合資)であり、いわば私鉄というより、非国有鉄道、非連邦鉄道と言いつけるのが相応しい。従って、多角化という側面に関しては、多くを期待できない。また同時に多角化によって外部効果を還元しようという誘因が乏しい環境下でもある。それは公的な補助によってその運営が支えられているからである。ただし歴史的には、欧州は日本と異なり、経営不振の鉄道を再建するために国有化したという経緯があるので、逆に私鉄として残されている会社は、何らかの合理性、必然性を伴っているとも思われる。

表10 各国における私鉄の位置づけ

	企業数	平均距離 (km)	距離に占める割合(%)	輸送量に占める割合(%)	
				貨物	旅客
イギリス	36	22.5	4.4	0.55	1.07
フランス	25	37.6	2.7	0.81	0.28
西ドイツ	66	51.8	10.7	17.98	5.48
スイス	54	40.1	43.3	25.58	45.43
日本	138	—	20.9	28.24	20.77

*青木[1984]より計算。

私鉄が重要な位置づけにあるスイス、ドイツについてそれぞれみてもみる。スイスでは、私鉄の規模は国鉄に匹敵している。特に旅客に関してはそうである。しかしながらその性格をみると、主要都市を結ぶ国鉄とその枝線としての私鉄という分け方ができる。またよく知られるようにスイスの私鉄は観光的な要素も強い。株式の所有状況をみても平均的に連邦・州・地方自治体が約8割、民間が2割⁽⁸⁾という状況である。

表10から、ドイツは貨物においてその貢献が大きいことがわかる。基本的にドイツにおける非連邦鉄道(公営含む)は3つの性格を持つ。第一に貨物中心で小規模であり、第二に現存の多くが1900年前後の成立であり、第三に地方自治体の出資である点⁽⁹⁾である。貨物主体であるのは、特定の都市、特定の企業の専用線の特徴が強いためでもある。また桜井[1991]で例示されるWEGというシュトゥットガルト近郊の純民間資本による鉄道においても、旅客収入1754、貨物4132、その他3(千マルク、1986年)というように、圧倒的に貨物主体で、経営の多角化はあまり見られない。

また都市圏内輸送に対して運輸連合という特徴的運営形態を持っているが、その多角化についても極めて直接的関連事項に限定される。運輸連合は、運賃と運行に関する協力の

ために共同出資の管理会社を設立するという、いわば合弁的な運営形態である。しかしながら、これらに参加する企業がほとんど公営のため、多角化という視点からは多くを見ることができない。因みにドイツの非連邦鉄道の平均的な出資状況は、自己資本のうち連邦6、州16、地方自治体65、民間10(%)という割合である⁽¹⁰⁾。本業に関しての水平的協調は日本より盛んであると言えるが、企業内・グループ内の多角化に関しては日本の中小私鉄的なイメージが合うのかもしれない。株式の状況もスイスと似ている。

統計上重要とは言えないイギリス、フランスの私鉄は、保存・観光鉄道が中心となる。イギリスでは社会資本の国有化という思想ゆえ、観光目的の小規模な私鉄以外は国有化される結果となった。都市圏内輸送という点ではロンドンはBRとLRT(London Regional Transport)、パリはSNCFとRATP(パリ運輸自治公社)が担う形で、純私企業による鉄道輸送はない(バスはある)。

3 結 論

さて結論として、日本の私鉄の相対的な特徴を浮き上がらせることにしよう。欧米と比較して日本の私鉄の位置づけ、役割は極めて特徴的である。それは他国のような観光・保存目的や、貨物主導型というものではない。もちろんこうした性格を持つ中小私鉄も存在するが、他国にない形態として都市の公共的輸送を担う大手私鉄—しかも純私企業形態—が挙げられる。つまり都市圏輸送を担う大手私鉄の経営こそ、日本の鉄道経営の特徴的形態として取り上げるものとする。

純私企業形態の日本の私鉄を支える戦略は、経営の多角化にある。それは大手に限られたものではなく、中小も大なり小なりで多角化している場合が多い。組織的には、本体の事業部制およびコングロマリット形態であり、北米の鉄道の組織展開の仕方に類似してはいるが、内容は全く異なる。

多角化の内容は、北米は貨物鉄道型であり、いかにその荷を増やすことができるかに多角化の基本的な着眼点がある。多角化の具体例としては、林産品であり工業団地がある。また多角化の規模は過去ほどではないものの、比較的大きい比重を占める。それでもアメリカの比重を上回る日本の私鉄は多い。

欧州のうち国鉄系では、その多角化の内容は、鉄道技術やその投入資源に関連したことが主になっている。具体的には、鉄道技術関連の研究、車両の維持、事業コンサルタント、海外での営業を含めた旅行関係、職員向けの住宅、発電施設、国内の一地域での交通事業、国際輸送に関連した事業等である。また公益性からその規模は大きくは成りえず、売上にして鉄道の10分の1程度である。また私鉄系のうち旅客は殆どが観光鉄道としての特徴をもっているため、その兼業について観光関連、ホテル等が充分考えうるものの、実際それ

を裏付けるような資料に当たることはなかった。

しかし日本のそれは旅客鉄道型であり、いかにその乗客を増やすかが多角化説明の第一要因となる。よってその事業内容が第一の特徴であり、不動産が中心的と一般に考えられている。またその規模が第二の特徴であり、本社単独の成果のみでみても、本体の鉄道を上回るものが複数存在する。また全てがコングロマリット形態を持っているので、グループ全体でみると、鉄道はさらに小さな比重しか占めない。もっとも殆どが関連多角化であるので、鉄道無くしてグループの維持は困難と言えよう(表11)。

さらに付け加えるならば、日本の私鉄の事業ドメイン・事業の組合せは、静態的には補完・相乗的(シナジー効果)、動態的には安定的(PPM的運用)という極めて多角化戦略の本質をついた組合せではないだろうか。例えば北米のそれは静態的には相乗的と思われるが、資源開発のようなリスクの高い事業であったり、産業動向の派生需要であったり等ゆえ、動態的安定性については日本の私鉄ほどに安定したものではないのではなかろうかと思う。また国鉄系のような多角化内容では兼業の比率が余りに小さいため、静態的相乗性、動態的安定性に対しても大きな寄与があるとは思えない。

そうした時に日本の私鉄が生活関連という形で事業ドメインを設定していることから、需要者の共有と共通費の存在により静態的補完性を有し、しかもそれは需要弾力性の低い分野であり、また不動産(特に分譲)がよい財務的調整機能を持っていることから、動態的安定性をも有している。そしてその規模が本業と対等ないしはそれ以上であることから、多角化戦略を理想的に行っている稀な産業として解釈できないだろうか。

逆にこの多角化は個別企業レベルでの特徴ではなく産業レベルでの特徴であるから、ひとつの均衡形とも解釈できる。北米の鉄道経営もまたひとつの均衡形であろう。JRグループは(大手)私鉄経営を一つの模範として民営化が行われたが、ある特定の条件下でのひとつの理想形として考えられるため、条件の異なる他の形態(国鉄等)や他国へのシステムの移転については当然のごとく限界があるものとする。

表11 各鉄道の多角化状況

	鉄道のカラー	多角化規模*	方向性	関 連
アメリカ	貨物鉄道	鉄道のみ	リストラ	垂直・水平・市場関連
カナダ CP	貨物鉄道	鉄道のみ	拡大	垂直・水平・市場関連
CN	貨物鉄道・国鉄	小	縮小	技術
イギリス BR	国鉄	小		技術
フランス SNCF	国鉄	小		技術
ドイツ DB	国鉄	小		技術
非連邦鉄道	貨物	極小		
スイス 非国鉄	旅客	極小		
日本 JR	国鉄	小	拡大	垂直・
大手私鉄	地域旅客型	鉄道以上多し	拡大	垂直・水平・市場関連

※多角化の規模は、収入で鉄道事業と比較して判断

注

※本項中の表について、出所の記載なきものは、対象の鉄道各年次報告書から作成した。

- (1) 楠田[1988]、p245。
- (2) 他の北米の鉄道では、サンタ・フェで共同一貫輸送は収入の約3分の1、バーリントンノーザンでも自動車輸送に次いで複合一貫輸送が「金のなる木」になっている。逆に石炭や穀物などの重量物は、トンキロや収入において輸送の主力となるが、収入、利益の効率についてはよいほうではない。
- (3) 北米の内陸部(特にアメリカ・カナダ両国の五大湖周辺)と極東、ヨーロッパとの間で運送される工業製品などの荷の輸出入はカナダの港(Vancouver, Halifax, Sent John等)とアメリカの港(Seattle, New York等)が競合関係にあり、それに従って使われる鉄道の経路、路線も決まってくる。ゆえにカナダとアメリカの鉄道は競合関係にあり、現状では対極東ではアメリカ、対大西洋ではカナダ側の鉄道が優位な状況にある。
- (4) CPやアメリカの鉄道会社の事業内容は、リスクや外部環境の変動の影響を受けやすい事業が多い。まず鉄道業は単価の低い財なので、少しの運賃値上げで、いともたやすく損益バランスが変化するという傾向を持つ。また天然資源掘削は極めてリスクの高い事業である。林産品や工業団地はどうしても産業需要に規定されるから景気の変動を受けやすい。
こう考えると日本の私鉄の事業内容は、うまく財務的平準化をもたらす組み合わせと考える。基本的には日常品(つまり需要弾力性の低い財)に焦点を当てることで、需要量の平準化を図る。さらに運賃の値上げ遅れ等で、たやすく損益バランスが崩れる鉄道事業も、不動産分譲収入で調整・補完させるという戦略を持つからだ。それ以外の部門の収入は比較的安定的増加をしている。
- (5) 例えば90年にはエネルギー関係の一部、不動産、85年頃に林産関係の一部がスピニアウト、86年、88年にそれぞれの残りを売却しているようである。
- (6) 第一勧銀、『ハートの経済情報』、1992年9月。
- (7) 鈴木[1982] p46
- (8) 青木[1984] p54
- (9) 桜井[1991] pp48-49
- (10) 桜井[1991] p49

(資料) 諸外国の鉄道産業における企業集団・経営多角化に関する状況(内山)

参 考 文 献

- ・青木真美、「欧州における私鉄の現状」、『運輸と経済』、第44巻第12号、1984年。
- ・石井晴夫、「鉄道の経営多角化と連結決算—カナダ、イギリス両国鉄の実体を踏まえて—」、『公益事業研究』、第33巻第2号、1981年。
- ・大島国雄、「西ドイツ国鉄の現状と戦略—日本との比較—」、『公益事業研究』、第40巻第3号、1989年。
- ・楠田彬之、「カナダの運輸事業における経営多角化—カナダ国鉄のケース—」、佐々木弘編『公益事業の多角化戦略』、1988年。
- ・熊沢 孝、「アメリカ鉄道企業の多角化戦略—サンタフェ鉄道の事例から—」、『運輸と経済』、第43巻第6号、1983年。
- ・桜井徹、「ドイツ連邦鉄道(DB)の経営改革の動向とその特徴」、『商学集志』、日本大学創立100周年記念号、1989年。
- ・桜井徹、「旧西ドイツの私鉄経営の若干の特徴」、『鉄道史学』、第10号、1991年。
- ・鈴木勝也、「諸外国鉄道における関連事業の実例」、『運輸と経済』、第42巻第12号、1982年。
- ・鈴木勝也、「カナダ国鉄の関連事業」、『運輸と経済』、第44巻第2号、1984年。
- ・鈴木勝也、「カナダ2大鉄道の経営環境」、『運輸と経済』、第45巻第11号、1985年。
- ・富田 功、「アメリカの運輸事業における経営多角化—ユニオン・パンフィック・システムの輸送戦略を中心として—」、佐々木弘編『公益事業の多角化戦略』、1988年。
- ・日本国有鉄道、「欧米諸国の鉄道と交通政策」、1979年。

- ・Jane's WORLD RAILWAYS 各年度版
- ・対象各鉄道、各年、年次報告書