

大手民間鉄道事業者による沿線価値向上に向けた取り組みに関する研究

A study about the action for the value improvement by the major private railway companies along t lines

田中 絢人*・高見沢 実**

Kento TANAKA *・Minoru TAKAMIZAWA **

The aim of this study is to clarify facts about efforts to improve local value by private companies. We investigated some examples of initiatives to improve local value in countryside in an aging society with fewer children by major private railway companies. Then, we considered possibilities and challenges of initiatives by to verification of medium-term management plan and a survey and interviews about value improvement in railways. These initiatives assumed that the secondary effects of increased profitability of major business. It is needed that evaluation about effects of regional efforts are ongoing and verification about long term business model. After that, government and private business should build cooperation.

Keywords: value improvement, railway, local value, bedroom suburbs, population decline
 価値向上、沿線、地域価値、郊外、人口減少

1.序論

1-1 研究背景

我が国の郊外部では高齢化が本格化し、居住人口の減少が始まっており、全国的な地域間競争が激化する中、都心から距離があり、歴史的な魅力にも欠けるといった不利な条件下において、生き残りのための道を模索している。また、まちづくりは近年、行政主導のトップダウン形式のものから市民主体のボトムアップ形式のものへと変化し、多様化してきた。しかし、NPO やボランティアといった市民を主体とするまちづくりは、主に経済力の面で問題が多く、その活動を継続していくことは容易ではない。そこで、地域間競争を勝ち抜くための担い手として、ノウハウや経済力を持つ民間事業者の役割は大きくなってきている。

1-2 研究対象と研究方法

研究対象は、社団法人日本民営鉄道協会において大手16社とされている鉄道事業者のうち、95%以上を鉄道輸送事業に依存している東京メトロを除いた15社⁽¹⁾が行う沿線価値向上のための取り組み及び事例とする。各社の経営計画または経営方針

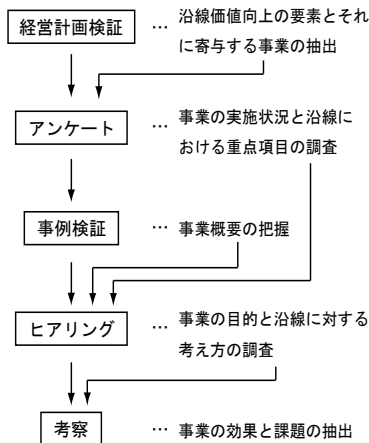


図1 研究フロー

の中から、沿線価値向上に関するキーワードや事業を抽出し、アンケートを作成して各社の沿線価値向上に向けた取り組みの方針を探り、特徴的な事例に関しては具体的な事業内容を把握した上で、事業を行っている企業に対してヒアリングを行い、その狙いと沿線に対する考え方を調査し、今後の課題と可能性を考察し

た。

1-3 研究目的

鉄道と郊外居住を結びつけて鉄道事業者の事業そのものに着目した既往文献はなく、大手民間鉄道事業者の沿線価値向上に向けた取り組みを体系的にまとめた上で、少子高齢化時代における郊外居住に関連する特徴的な事例について踏み込んで調査することで、本研究を今後の郊外居住と民間事業者によるまちづくりという領域に関する研究の礎とするものである。地域価値向上へのヒントとなり得る要素を抽出・検証することで、民間事業者の行うエリアマネジメント的な取り組みの可能性と課題を考察する。

1-4 研究の視点

民間鉄道事業者はこれまで、沿線地域とともに発展してきた。しかし少子高齢化の時代を迎え、各事業者は沿線やその事業内容において差別化を図り、これまでとは違った方向性を持った経営計画を立て始めている。企業価値を高めるための施策として主なものとしては、①安心・安全な輸送機能の充実、②既存事業の経営体制の改善、そして③沿線価値向上による魅力づくりが挙げられる。

沿線価値向上とは、沿線地域の価値を向上させることで、自社の利益やブランドイメージの向上につなげる取り組みのことを言う。大手民間鉄道事業者の沿線には都心部と郊外部が存在し、それは言わば都市を内包していると言える。事業者はこれまで、住むこと(=不動産事業)、移動すること(=鉄道事業)、買うこと(=リテール事業)というフローの中に経営資源をつくり、その周辺に様々なビジネスを展開してきた(図2)。

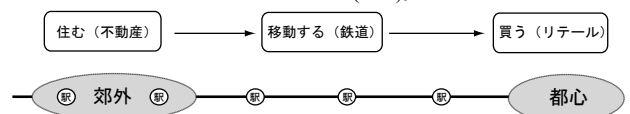


図2 大手民間鉄道事業者の沿線における事業フロー

2. 民間鉄道事業者の経営の変化と沿線価値向上に向けた取り組み

2-1 民間鉄道事業者の沿線地域における事業の変化

前項までに述べたような近年の動きを踏まえ、鉄道事業者の経営戦略や特徴的な事業の変化を時系列で分けると、下の表 1 のよ

表 1 大手民間鉄道事業者の経営戦略の変化

時期	特徴的な事業
第一期 ～明治中期	旅客事業
第二期 明治中期～大正中期	観光客誘致、電灯電力供給、沿線宅地分譲、デパート経営
第三期 大正末期～1940年頃	沿線宅地分譲、デパート経営、小型店経営、大学・高等学校誘致、沿線観光開発、駅ビル経営、バス
第四期 1940年頃～1955年頃	民鉄企業の統合
第五期 1955年頃～1975年頃	不動産経営、住宅地分譲、デパート経営、観光事業、ホテル、流通産業、リテール
第六期 1975年頃～1990年頃	広域に多彩な事業展開、膨大な設備投資
第七期 1990年頃～2005年頃	拠点再開発、新規事業の展開
第八期 2005年頃～	エリア戦略、不動産賃貸、少子高齢化対策、バリアフリー化、沿線価値向上

うになる。

第六期には鉄道事業を中核とした巨大なコングロマリットとして、広い地域に多彩な事業展開を行っているという特徴が形成された。

第七期には更なる拡大を目指して拠点の再開発が行われ、新たな顧客の誘致や都心での新機能の拡充、更にはブランド力の向上を目指し、沿線内外において新たなビジネスも模索し始めた。

第八期には沿線地域の魅力を向上させ、企業としてのブランド価値を高めるという方向性が見られる。沿線上に重点エリアを設定し、エリア内において積極的な再開発や新事業、イベントの開催等を行い、新たな拠点を構築しようとしている一方で、地価の高騰や未開発地域の減少により、既存の資産を最も有効活用しようという動きもある。

2-2 鉄道を取り巻く社会状況の変化

鉄道事業者は都市のととも成長し、その沿線内外に経営資源を発掘してきた。輸送力を増強し、需要に対応するために拠点開発を行って人々の大量消費を促し、沿線に宅地を開発して不動産事業に参入することで事業規模と事業エリアを拡大させた。しかしバブル崩壊以降、地域間競争の激化、沿線の居住人口や企業数の減少、少子高齢化、情報化、自動車依存型ライフスタイルの定着により社会構造とともに人々の消費行動も変化してきている。

2-3 大手民間鉄道事業者の中期経営計画・経営方針

大手民間鉄道事業者は各社の経営計画や経営方針の中から読み取れる「沿線価値向上」の概念は事業者によって様々で、観光事業に力を入れている事業者は沿線の観光資源の有効利用や観光拠点の整備等を指し、都心のターミナルとなる拠点駅の開発・再開発を指す事業者もある。これらは大きく「ソフト施策」「ハード施策」「マネジメント」に分けることができる(表 2)。

第 1 に、「ソフト施策」の例として子育て支援や IC カード事業、情報発信、生活サービスの提供等の沿線サービスの充実に関する

ものと、地元協議会への参加や沿線でのイベント開催等のまちづくりへの参加に関するものが挙げられる。情報が溢れる社会の中で、いかに沿線の魅力を沿線内外に発信するか、生活利便性を高め、沿線で生活することのメリットをどれだけ増やすかが、沿線価値向上につながると考えられる。

第 2 に、「ハード施策」としては沿線の開発や拠点の再開発、バリアフリー化が挙げられる。新たな集客機能を持った施設の設置や、沿線の安心・安全性の向上を目的としている。

第 3 に、「マネジメント」としてはエリア戦略等が挙げられる。沿線に重点エリアを設定することで、新たな拠点を創出することが目的であると考えられる。

表 2 経営計画における沿線価値向上に寄与する主な事業

事業内容	ソフト施策		ハード施策		マネジメント	
	沿線サービスの充実	まちづくりへの参加	開発	安心・安全対策	保有資産の活用	エリア戦略
子育て支援、IC カード、情報発信、生活サービスの提供	地元協議会への参加、沿線でのイベント開催	沿線開発、拠点再開発	バリアフリー化	住み替え支援、沿線不動産のコンバージョン・リノベーション、駅ナカ、高架下空間の有効活用	重点エリアの設定	

また、コンバージョンやリノベーション、住み替え支援等による沿線不動産の有効活用は「ハード施策」と「マネジメント」にまたがる事業であると言える。

以上のように、このような動きは「沿線価値向上」に向かって収束し(図 3)、沿線価値を高めることで中核となる鉄道事業や不動産事業、リテール事業における利益を最大化させることが、この時代のテーマであると言える。そのなかで、少子高齢化・人口減少の時代における鉄道沿線特有の事業も登場し、これらは個々に大きな収益を生むほどの規模ではなく、試みに過ぎないケースもあるが、沿線の特徴を生かし、社会の抱える問題にも取り組むことで、やがて沿線の魅力が向上し、将来的なブランド形成に寄与すると考えられる。

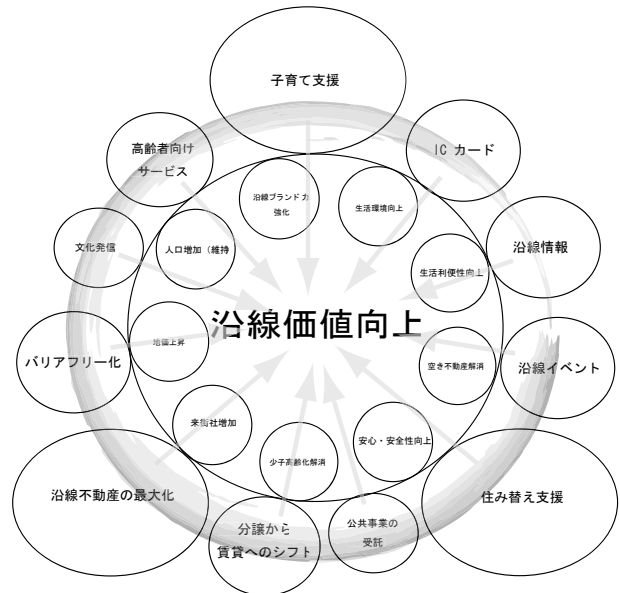


図 3 沿線価値向上に向けた取り組みのイメージ

3. 大手民間鉄道事業者の沿線価値向上に向けた取り組み方針

3-1 大手民間鉄道事業者の沿線価値向上に関する方向性

本研究では大手民間鉄道事業者 15 社に対してアンケートを行

い²⁾、6 社からの回答を得た(表 3、4)。

表 3 沿線価値向上に関する事業の実施状況

事業内容		A社	B社	C社	D社	E社	F社
実施状況及びその目的							
子育て支援	保育所・学童保育施設	活性化	つながり	つながり	利益	×	ブランド、活性化、つながり
	子育て相談	つながり	×	×	×	×	ブランド、活性化、つながり
	子育て世代向け住宅	活性化	×	×	利益	×	ブランド、活性化、つながり
高齢者向けサービス	高齢者介護施設	活性化	つながり	×	利益	×	つながり
	生活相談	つながり	×	×	×	×	つながり
住宅ストック	住み替え支援	つながり	利益	×	利益	×	活性化
	リフォーム	つながり	利益	×	利益	×	活性化
ICカード	活性化	活性化	利益	ブランド	利便性	利便性	
沿線情報	情報誌	ブランド	ブランド	ブランド、活性化、つながり	ブランド	つながり	利益、活性化、つながり
	情報サイト	ブランド	つながり	利益、ブランド、活性化、つながり	ブランド	つながり	活性化、つながり
公共事業の受託	つながり	利益	利便性増進、安全性向上	活性化	×	つながり	
不動産分譲から不動産賃貸へのシフト	活性化	利益	×	利益	利益	利益	
沿線地域でのイベント	活性化	つながり	つながり	つながり	活性化	活性化、つながり	

利益…当該事業による利益、ブランド…自社のブランド力強化、活性化…沿線の活性化
 つながり…沿線とのつながり、×…未定

表 3 を見ると、沿線価値向上に積極的に取り組んでいる事業者は、主に沿線とのつながりや沿線の活性化を重視しており、まだ実施している事業が少ない事業者は、当該事業における利益をその目的としている傾向にある。このことから前者は既に成熟した沿線を持ち、その価値の維持向上に努める必要があり、後者の沿線に関してはまだこれから成長する可能性がある地域であると考えられる。

3-2 大手民間鉄道事業者各社の沿線に対する考え方

前項で述べたように各社の事業の実施状況や事業に期待する効果にはばらつきが見られるが、「沿線価値向上」の要素に対する考え方は類似しており(表 4)、共通する主な目的としては、鉄道利用者数の増加や自社のブランド力強化が挙げられる。また、若年層の沿線への誘致を最重要と考えている事業者はあったが、高齢者向けのサービスをこれからの経営戦略として最重要と考えている事業者はなかった。この結果を見ても前項で述べた成熟した沿線を持つ事業者は人口や利用者数といった量よりも質の向上に力を入れていることがわかり、沿線の成熟度によって沿線価値向上に向けた取り組み方は段階的に変化していくものであると考えられる。

表 4 各社の沿線価値向上に向けた取り組みに期待する効果

	A社	B社	C社	D社	E社	F社
若年層(子育て世代)の誘致	○	◎	◎	○	○	◎
沿線生活の質的向上	◎	○	◎	○	○	○
高齢者向けサービスの拡充	◎	○	○	○	○	◎
企業誘致	○	×	○	○	○	△
沿線の人口増加	○	◎	◎	○	○	○
鉄道利用者数増加	○	◎	◎	◎	◎	○
沿線不動産の価値向上	◎	○	○	○	◎	○
自社ブランド力強化	◎	◎	◎	◎	◎	○
CSR対策	◎	○	○	○	○	○
その他			◎(利便性)			◎(安全性)

◎…最重要項目、○…重要項目、△…それほど重要ではない、×…未検討

今後、民間鉄道の沿線では、「多世代共存」「世代の好循環」「資産の有効活用」「ブランド力強化」がキーワードとなる。その特徴的な取り組みとして「子育て支援事業」「住み替え支援事業」

「沿線不動産の有効活用」が挙げられる。これらの事例を次章にて検証する。

4 事例検証からみる沿線価値向上に向けた取り組みの可能性

4-1 子育て支援

京王電鉄は沿線において保育施設、子育て相談施設、それらを内包した子育て支援マンションといった子育て支援事業を積極的に行っている。地域の自治体と連携することにより、利用者に安心感を与え、沿線において子育て世代の流入を促し、また、子育てしやすい環境を作ることで生活の質的向上を目指し、「世代の好循環」を促すとともに、「多世代共存」の沿線づくりにも寄与するものである。子育て支援事業は他の事業者も積極的に行っている事業で(表 5)、今後の郊外居住における沿線価値向上に向けた取り組みの主要事業になると考えられる。

表 5 各社の子育て支援事業

京王電鉄	2007年に専門会社を設立 沿線に3ヶ所の保育所
小田急電鉄	沿線に9ヶ所の保育所
京浜急行電鉄	主に沿線で4ヶ所の保育所を運営
相模鉄道	沿線で保育所と学童保育所を4ヶ所ずつ運営
東日本旅客鉄道	駅ナカや駅近隣の遊休地等21ヶ所に保育事業者を誘致
阪急電鉄	運営委託の形で沿線3ヶ所に保育所

4-2 住み替え支援

表 6 住み替え支援事業の比較

事業名	東急「ア・ラ・イエ」	京王「住み替え推進事業」
主な事業エリア	東急多摩田園都市	東京都西部、多摩ニュータウン
住み替え手法	売主・買主間の売買契約	売主・JTI間の終身借家契約及びJTI・買主間の定期借家契約
目的	・地域の若返り ・住み替えの需要喚起 ・街並みの維持・更新 ・居住人口の維持 ・ブランド形成	・空き家対策 ・多世代共存の地域形成 ・地価の維持・上昇 ・居住人口の維持
課題	・中古住宅に対する住宅感が根強い ・瑕疵担保責任等、売主側にリスクがある ・買主側への保証機関が不足している ・ビジネススペースに乗りにくい ・中古住宅の売買は税制上不利 ・安全性評価等に関する制度が未整備	・仕組みが難解 ・実現までに時間がかかる ・リスクが大きいためビジネスには不向き ・高齢者住宅財団の基金によって保証しているが高齢者に限定される

東急電鉄の『ア・ラ・イエ』は多摩田園都市の地域特性をうまく生かした中古住宅の売買スキームの提案であり、フルリフォームを行ってから売却することで街並みの維持・更新にも寄与している。しかし、中古住宅に対する根強い住宅観や、都合よくリフォームに向いている中古物件が出てこないことからビジネススペースに乗りにくい点など、様々な課題がある。

京王電鉄の『住み替え推進事業』は、賃貸契約のスキームを用いて国の空き家対策事業(移住・住みかえ支援機構(JTI))と連携することで、人口減少傾向にある地域に対しての住み替え支援を行

っている事業である。こちらにもビジネスモデルとしては新しく、仕組みが難解である点や、持ち家志向の住宅観などの課題を抱えている。

住み替え支援はシニアの住み替えニーズに着目し、中古住宅を子育て世代に提供することで、「世代の好循環」や「多世代共存」のまちの形成を目指す取り組みである。事業そのものによる収益よりも、地域を活性化させることによって、二次的に数年先の収益源を確保することが目的であると言える。

4-3 沿線不動産の有効活用

保有不動産の有効活用の例としては、駅施設内スペースの有効利用や高架下空間の活用がある。また、これまで分譲を中心に行ってきた不動産事業を賃貸中心にすることで、安定的収益を確保しようという動きもある。駅施設内スペースの有効利用では、駅ナカの充実や駅ビル内の空きスペースの活用がある。これらは、駅舎の改築という契機と同時に計画されることが多く、既存の駅における取り組みとしては、駅施設内の空き店舗対策等がある。駅舎の建替えや改築時には、駅の上空や地下空間の利用が可能となる。これらの事業は、魅力的な駅空間の創出に寄与するとともに、安定的な収入を確保するため、経営資源を最大限に活用することを目的としている。

非保有不動産の有効活用の例としては、沿線におけるコンバージョンやリノベーションが挙げられる。これらはまだ実験的な段階であり、沿線に空き不動産ができた場合の対応メニューの一つとして捉えられる。非保有不動産そのものの価値を向上させ、価値を高めた上で売却または賃貸し、沿線の地価上昇やブランド力の向上、新しいワークスタイルの提案等に寄与しようという例もある。また、前項で述べた住み替え支援事業も、非保有不動産の有効利用という側面も持っている。よって、地価の維持・上昇、空き不動産対策、街並みの維持・更新といった効果も期待できる。

5. 総論

5-1 沿線価値向上に向けた取り組みの効果

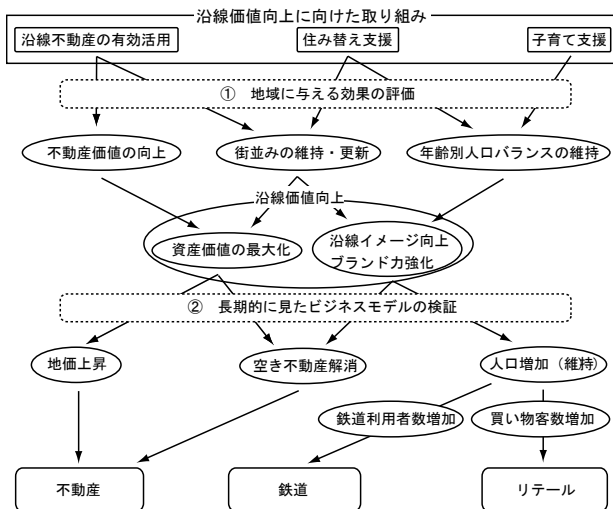


図4 沿線価値向上に向けた取り組みによる効果

各事業者の取り組みは人口減少が進んだ郊外地域において、人口増加(維持)や人口バランスの維持、街並みの維持・更新、空き

不動産解消、世代の循環、多世代共存のまちへの転換、ブランド形成といった効果が期待できるものである。こうした事業はそれ自体が大きな事業性を持っているわけではなく、事業者は沿線の価値が向上した結果として、鉄道利用客数増加による鉄道事業における収益性向上、沿線不動産の価値向上による不動産事業における収益性向上、商業施設利用客数増加によるリテール事業における収益性向上という二次的な効果を想定しており(図4)、地域の価値が向上することによって結果的には自社の利益も向上し、地域の経済も活性化するというものである。

5-2 民間事業者が地域価値向上に取り組む意義

民間事業者の持つ豊富な資金力やノウハウは、行政や市民団体にはない大きな強みである。民間事業者はまちを形成するプレーヤーとしてCSRの観点からも地域価値向上に取り組む必要がある。また、地域の価値向上や地域経済の活性化によって既存事業における収益性の向上も見込める。その結果としてイメージアップ・ブランド力向上、持続的な収益の確保、新たなビジネスチャンスの発掘といった利益を享受できると考えられる。

5-3 今後の民間事業者が取り組む地域価値向上に向けて

今後の課題として、まず「現在行われている取り組みが地域に与える効果の評価」が挙げられる(図4、①)。このような取り組み事例を集め、地域への貢献度を評価することで、今後の地域価値の向上に民間事業者が寄与する可能性は広がると考えられる。次に、「長期的に見たビジネスモデルの検証」が挙げられる(図4、②)。地域の価値が向上した結果として、事業者が収益を上げられなければ、取り組みの持続性は薄れてしまうので、事後の検証は不可欠である。

さらに、評価・検証を踏まえた上で、「行政と事業者との協体制の構築」が必要である。行政はその取り組み内容が地域社会に貢献していると十分に認められる場合には保証を行うなど、民間事業者の取り組みをバックアップすることが必要である。行政が協力することで、地域から見た信頼も増し、行政側としてはそのノウハウを知識のストックとして活用することも可能となる。

【補注】

- (1) 東武、京成、小田急、京急、相鉄、西武、京王、東急、名鉄、近鉄、京阪、南海、阪急、阪神、西鉄の15社。
- (2) アンケートは沿線価値向上に向けて力を入れている事業、各事業の実施状況、各事業の主な目的、各事業の重要度を問う内容。

【参考文献】

- 1) 青木栄一、老川慶喜、野田正穂編(1992)「民鉄経営の歴史と文化 東日本編」古今書院
- 2) 森彰英(2008)、「大手私鉄の知恵とチカラ」,交通新聞社
- 3) 都市鉄道整備問題研究会(2006)、「鉄道とまちづくりの連携～人が主役の豊かで持続可能な社会の構築に向けて～」, 社団法人社団法人日本民営鉄道協会

注) 本稿は田中 (2010) 「大手民間鉄道事業者による沿線価値向上に向けた取り組みに関する研究」横浜国立大学大学院修士論文に基づき加筆・修正を行ったものである。