交通における外部経済効果

塩崎 裕司（ANA総合研究所主席研究員）

目　次

はじめに 61
1. 九州旅客鉄道の上場 61
2. 交通における外部経済効果の内部化 62
3. 都市部における相互乗り入れの推進 64
4. 輸送力増強の限界 64
5. 街づくりにおける経済効果の変化 66
まとめ 69

はじめに

われわれ航空企業をふくめ交通機関の最大の使命は旅客・貨物を輸送することにある。その使命は将来も変わることはない。ただその使命を果たし続けるためにも交通企業は本来の使命である輸送事業に伴うメリットを最大限享受すべく、事業環境の変化に的確に対応していく必要性がある。

公共交通機関の代表である鉄道事業の付帯事業について、近年その位置づけや考え方が大きく変わりつつあるようである。都市交通に大きな位置をしめる鉄道事業とそれを支える付帯事業について考える。

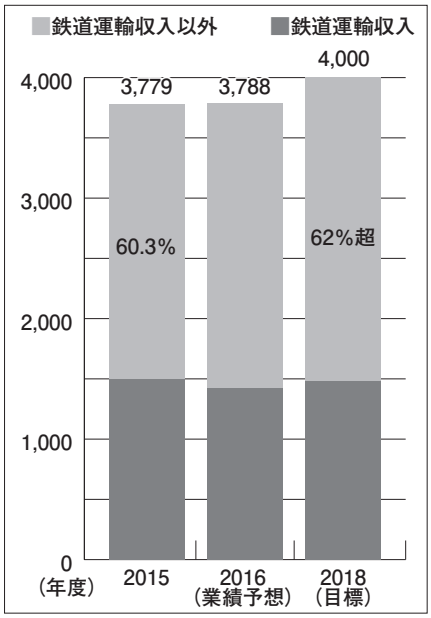
1. 九州旅客鉄道の上場

2016 年 10 月 25 日､九州旅客鉄道株式会社（以下、JR 九州）が東京証券取引所第 1 部に株式を上場した。1987 年の国鉄分割民営化後 30 年の月日が経過し、1993 年の東日本、96 年の西日本、97 年の東海の各旅客鉄道に続いて 4 社目で、収益性の低いローカル線を多数抱える本州以外の北海道、四国を含めた「3 島会社」では初めての上場となり、これにより純粋な民間会社として新たにスタートすることができることとなった。

分割民営の際、多くの不採算路線を抱える「3 島会社」には鉄道事業の赤字を補填するための経営安定基金が設けられ、JR 九州もその基金 3,877 億円の運用益で補いながら営業を続けるというスキームであった。「D & S(デザイン&ストーリー)列車」と称して、人口減少で厳しい経営環境にある路線に趣向を凝らした列車を投入し、鉄道事業の活性化をはかり、その典型として豪華寝台列車「ななつ星ｉｎ九州」を走らせるなど鉄道事業に積極的に取り組んできたものの、発足以来一度も鉄道事業で黒字を出せず、この基金の運用に頼ってきたのが実態であった。しかし、バブル崩壊やリーマンショックで金利が低下し、基金の運用益で鉄道の赤字を補えなくなり、鉄道以外で収入を得ないと会社が成り立たなくなった。今回の上場も原動力は鉄道以外の事業の多角化であり、発足時 8 割を占めていた鉄道収入は今や 4 割以下に低下している。とくに注力してきたのが、ホテル、マンション、駅ビルなどの不動産事業である（図表 1、2）。

もとより、過去から多くの関連事業に進出し、大きな企業グループを形成してきた私鉄各社と異な

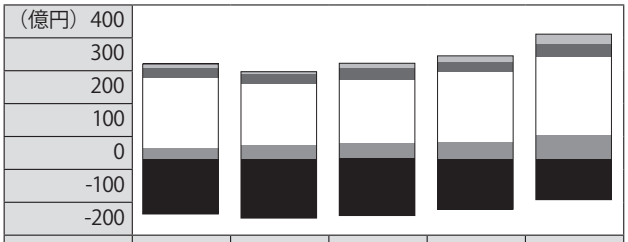
図表1　JR九州の営業収益とその予測



（出典）JR 九州 2017 年 3 月期第 2 四半期決算資料。

図表2　JR九州の財務・業績情報 セグメント別業績
（2012年3月期～2016年3月期）

【営業利益】　（単位：億円）



	2012 年 3 月期	2013 年 3 月期	2014 年 3 月期	2015 年 3 月期	2016 年 3 月期
■運輸サービス	▲ 145	▲ 154	▲ 149	▲ 132	▲ 105
■建設	31	35	40	43	61
□駅ビル・不動産	181	159	167	184	204
■流通・外食	24	26	31	24	34
■その他	9	6	9	16	24
営業利益（全体）	100	75	90	127	208

（注）各セグメントの数値はセグメント間取引き消去法である。
（出典）JR 九州 2017 年 3 月期第 2 四半期決算資料。

り、国鉄時代は鉄道事業に直結する事業以外への投資は大きく制約されていたものが、JR 発足によってその制約が緩和され様々な事業に進出できるようになったことも事実である。

2. 交通における外部経済効果の内部化

本来、私鉄を含め鉄道会社が鉄路を敷設するのは、沿線住人を輸送し運賃収入を得るためであるが、この鉄路を敷設することで波及的な経済効果が発生する。新たに引かれた沿線の通勤・通学の利便が向上することにより、土地の価格が上昇する。このようにある企業（この場合は鉄道会社）の行動（この場合は鉄路を敷設する）が対価を受け取ることなく、他の経済主体に便益や利益を与えることを「外部経済」という。逆に、経済主体へのマイナスの効果が「外部不経済」と呼ばれるもので、典型的な例として航空機・新幹線の騒音や工場の煙による大気汚染などの公害があげられる。

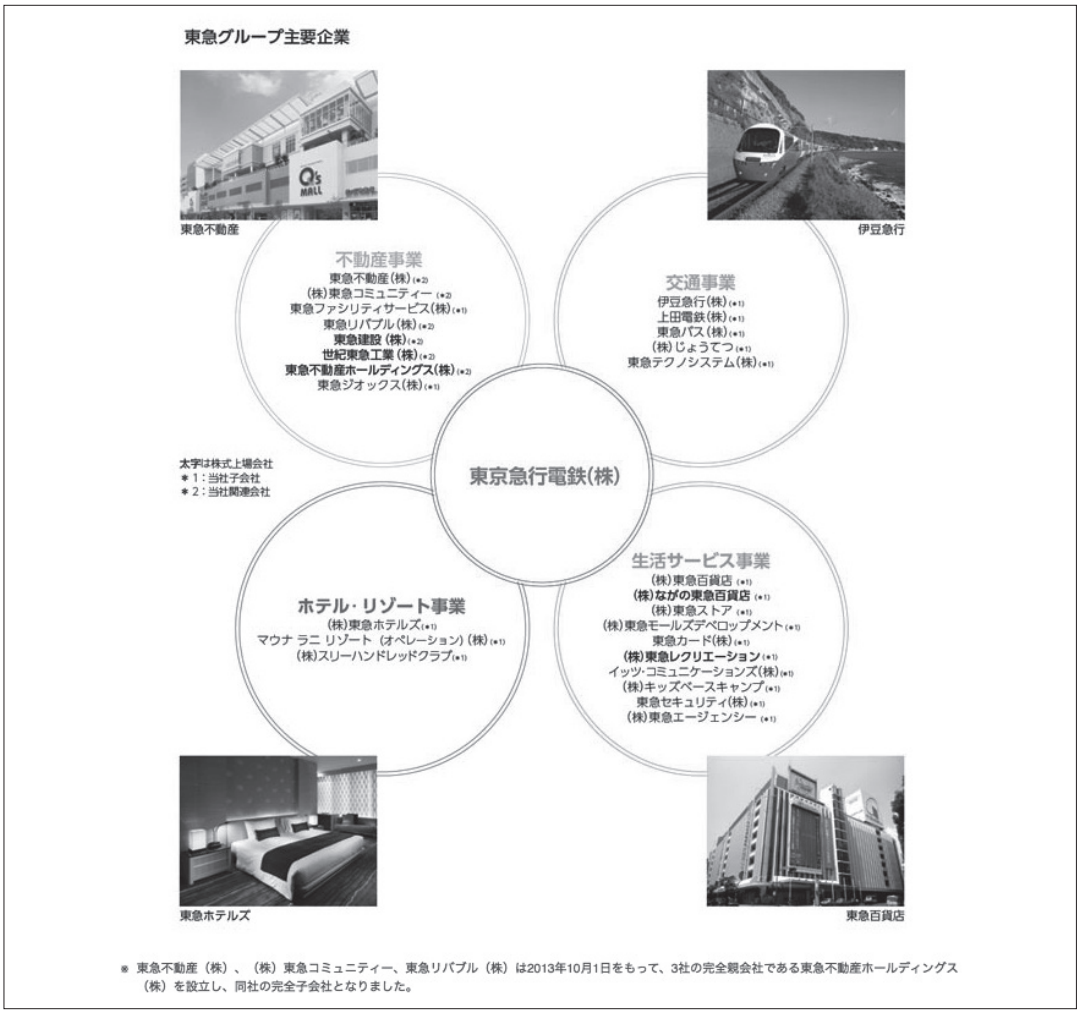
ところで、鉄道会社が新線を敷設したことによる外部経済効果をそのまま放置すれば、第三者である不動産業者や開発会社がいち早く敷設予定地の沿線土地を買占め、鉄道新設による土地の値上がり効果を獲得することになる。このため、鉄道各社はみすみす他者に自ら生み出す経済効果を持っていかれないよう、自社あるいはグループ内に不動産会社や開発会社を持ち、鉄路敷設に伴う経済効果を吸収しようとする。

このように自ら生み出す外部経済効果を、自ら取り込む行為を「外部経済効果の内部化」と呼ぶ。現在では阪急不動産、西武不動産、東急不動産、東急リバブルやジェイアール東日本都市開発等の鉄道グループ会社が主要不動産会社として大きな地位を占めている。前述の JR 九州も不動産事業で大きく成長できたのも、この外部経済効果を積極的に取り込んだことによるものといえる。

一方、通勤・通学旅客が減る休日の鉄道輸送客の増加を目的としてグループ内にレジャー施設や遊園地、プロ野球球団を所有して自らの路線の乗客拡大を目指すための事業も行っているのも事実である。

かつては国鉄、西鉄、南海、阪急、近鉄、そ

図表3　東京急行鉄道の事業領域



（出典）東急電鉄株式会社ホームページ。

図表4　JR東日本の事業領域

（出典）JR 東日本ホームページ。

して現在も阪神や西武という多くの鉄道会社は自ら球団を抱え、休日や夜間のナイター観戦客を自社沿線の球場に輸送している。さらに、各鉄道の主要ターミナルには通勤・通学時間を中心として多くの乗降客が集まるという外部経済効果に伴う購買需要を自ら取り込むため、主要ターミナルに自社系列の百貨店やスーパーマーケットを設け内部化を図ってもいる。昨今、各社がエキナカ事業を積極的に展開するのもこの一環といえよう。鉄道各社がターミナル近くにグループ会社の旅行会社や映画館を初めとするエンターテイメント施設を展開するのも同様の理由である。渋谷の東急、池袋の西武、梅田の阪急、阪神はグループの百貨店や娯楽施設を自らの主要ターミナル近くに展開し、多くの乗降客の購買需要を取り込み、自らの利益の拡大に努めている（図3、4）。

3. 都市部における相互乗り入れの推進

このように、鉄道各社は外部経済効果を内部化するため、積極的に関連事業を拡大してきたが、一方で地下鉄・JRとの相互乗り入れを行い、自らの主要ターミナル乗降客を迂回させる計画も実施してきている。

こういった相互乗り入れの動きは西日本旅客鉄道（旧国鉄）が、阪急、阪神と大阪～神戸間で、阪急、京阪と大阪～京都間、近鉄と大阪～奈良・名古屋間、南海と大阪～和歌山間で料金や所要時間を激しく争ってきた京阪神地区より首都圏で比較的活発に行われてきた。

これは東京や大阪で、戦前より長くとられてきた、「都心部の交通は営利企業である私鉄を排除し、市などの公営交通が担うことで市民の利益を最大にする」といういわゆる「市営モンロー主義」が大阪で徹底されてきたことによるものでもある。東京でも山の手線内の交通は、長い間第三セクターであった地下鉄が担い、私鉄の乗り入れは認めない政策が実施されてきたが、大阪ではこの考え方が徹底され、1903年の公営路面電車の開業から2011年の橋下徹市長就任にいたる実に108年にわたり続けられていたことが大きく影響しているといえる。その大阪中心部を網羅する大阪市営地下鉄も「自立・持続」、「成長・発展」、「自治体財政への貢献」を目的として、大阪市議会で全国初の公営地下鉄の民営化が可決された。そして2018年4月から民営化が実現される。

現在この相互乗り入れは、東京や大阪、名古屋といった三大都市圏では、都心部に乗り換え拠点を持つ私鉄と地下鉄の接続は、拠点ターミナルを回避して近郊の駅で接続し乗り入れられているケースも多くみられる（図5・6）。

近年では、2013年3年16日に開始された東急東横線と東京メトロ副都心線の相互乗り入れが記憶に新しいが、これにより以前から実施されていた横浜高速鉄道みなとみらい線、東武東上線、西武有楽町線、西武池袋線をつないだ。そして横浜方面と埼玉方面が乗り換えをすることなく、結ばれることになった。

この相互乗り入れでは渋谷で東横線と地下鉄が接続されたが副都心線乗り継ぎ客は渋谷で降りることなく、そのまま地下鉄線に乗り継ぐこととなる。

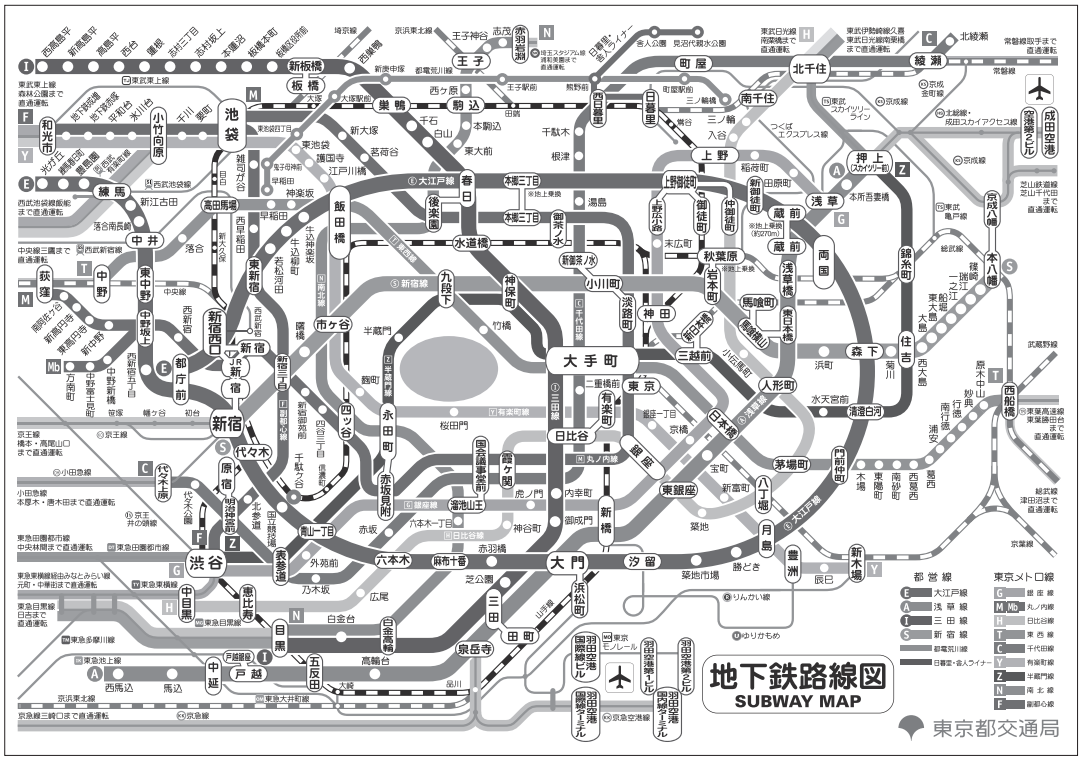
4. 輸送力増強の限界

それではなぜ、私鉄各社は多くの乗降客が集まりそれに伴う外部経済を自ら取り込んできたが、その効果を減ずるような相互乗り入れを積極的に行ってきたのであろうか。

たしかに相互乗り入れにより、乗り換えの効率化や目的地までの時間短縮を図り、沿線住民の利便性を高めるとともに、沿線地価の上昇による外部経済効果を高めることは考えられる。

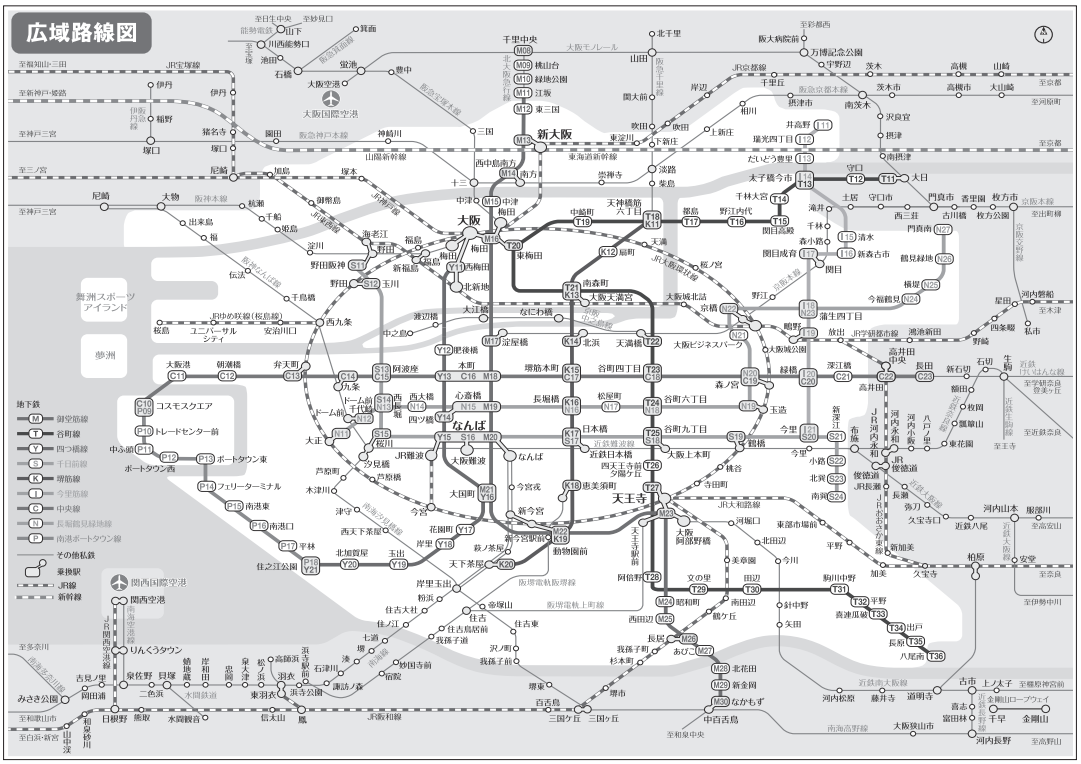
しかしそれ以上に、三大都市圏、とくに首都圏では人口の集中により鉄道各社の沿線住人が増大し、それに伴って輸送力の増強が強いられてきた。列車の増発が求められ、ダイヤの過密

図表5　首都圏における鉄道の相互乗り入れ



（出典）東京都交通局ホームページ。

図表6　大阪圏における鉄道の相互乗り入れ



（出典）大阪観光局ホームページ。

化に伴う遅れや駅の施設拡大を図ってきたもののそれらの対策も限界に達し、終点である都心部ターミナル近くでの列車の停滞によるダイヤの乱れは恒常的となった。また、施設の拡大も用地の制約等によって、もはや不可能となってきており、ピーク時を中心とした安全面での懸念も生まれてくる状況となった。しかも、こういった輸送力の増強を強いる最大の要因は、運賃の上で大きな割引を受けている通勤・通学旅客の増加によるものである。運賃の大幅な割引を受ける通勤・通学旅客の増加に伴う輸送力増強のための設備投資や人件費の増加をまかなうために、通常料金で利用している閑散時間帯のビジター旅客の運賃も「運賃改定」の名のもとに引き上げざるを得ない事態を繰り返してきたのである。

周知のように、交通が提供するサービスは在庫がきかないため、閑散時の「在庫」である空席をピーク時に提供することはできない。また、国土交通省はピーク時1時間の混雑率を150%に抑えるという目標を掲げていることもあり、ピーク時の需要に対しても最大限対応することが求められている。したがって、ピーク需要に対応する鉄道施設・輸送力の拡大は、閑散時には遊休施設として顕在化することとなる。沿線住人の増加に伴い輸送力の増大、施設の拡大を図れば図るほど閑散時の遊休施設が増えることになる。

ところで、運賃引き上げを行ったとしても、輸送力増強により強いられる設備投資や人件費等コストの増加が外部経済効果を上回れば、もはや旅客を自らの拠点ターミナルに誘導する経済的理由はなく、むしろ旅客を分散し設備投資の低減を図り、閑散時の遊休施設を縮小した方が大きな経済的効果が期待できる。

とくに首都圏に乗り入れる私鉄各社が自らの主要ターミナルを避け、地下鉄やJRに直接乗り入れて、乗客の分散を図る、あるいは図らざるを得ないのはこのような背景があると考えられる。

5. 街づくりにおける経済効果の変化

今後の鉄道、とくに私鉄の拠点ターミナルは、乗換え時における沿線乗降客の外部経済の内部化に主眼においた従来の開発から、他のエリアからも集客できる付加価値の大きい街づくりが求められてる。相互乗り入れにより割引率の大きい定期券旅客のターミナル迂回をはかり、輸送力増大に伴う設備投資の抑制を図るとともに、沿線住民によらない大きなマーケットを対象とした魅力ある都市開発がますます求められると考えられる。

東京渋谷から西へ10キロ、多摩川沿いにある二子玉川駅は昼夜を問わず混雑している。1日の乗降客数は約16万人と有楽町・浜松町など山手線の主要駅と並ぶ。乗降客数増加の主因は2015年に東急グループ約30社が総工費1,400億円かけて全面開業した「二子多摩川ライズ」である。東京ドーム2･4個（約11ha）相当の敷地には各種商業施設からホテルまでそろっている。賃料や物販、鉄道、バスの運賃収入を含め営業利益の押し上げ効果はゆうに50億円を上回るという。

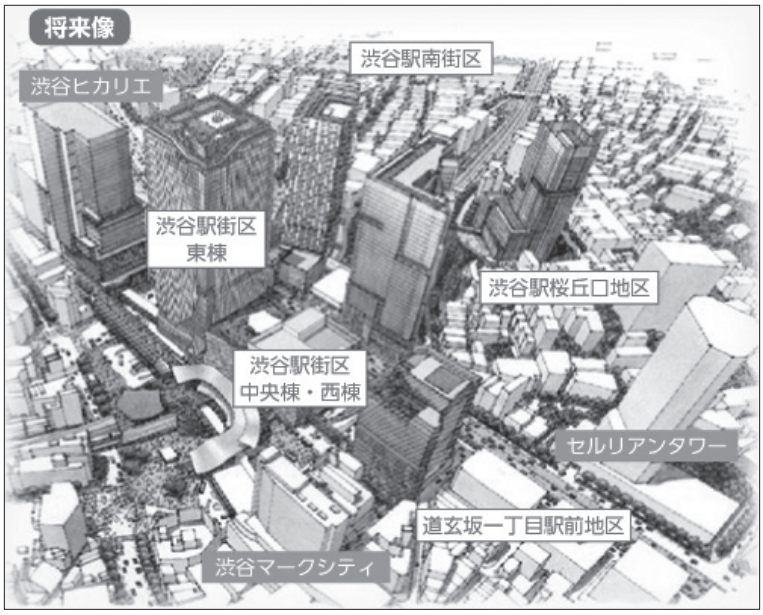
さらに、東急グループは「渋谷駅周辺地区開発事業において、渋谷駅街区と渋谷駅南街区を都市再生のモデルプロジェクトとして振興しています。渋谷らしさを残しながら進むこれらの開発をとおして、街全体の活性化を促し、日本はもとより世界への流行発信地となることを目指します」（東急電鉄株式会社ホームページより）と位置づけ、2019年までと2027年までの2期にわたる整備計画を立て、ビジネスをはじめとする世界中からの需要を取り込む開発プロジェクトを推進中である（図表7、8）。

この開発は単に東急沿線旅客や東京に限らず世界全体を対象とした都市開発事業であり、それは東横線をはじめとする渋谷駅を利用する自社の乗降客のみを念頭にしたものではない。渋谷という街を東京有数のオフィス街に変貌させ、

図表7　東急電鉄による都市開発事業、渋谷駅周辺開発の全体図

（出典）東急電鉄株式会社ホームページ。

図表8　東急電鉄による渋谷駅周辺開発の将来像

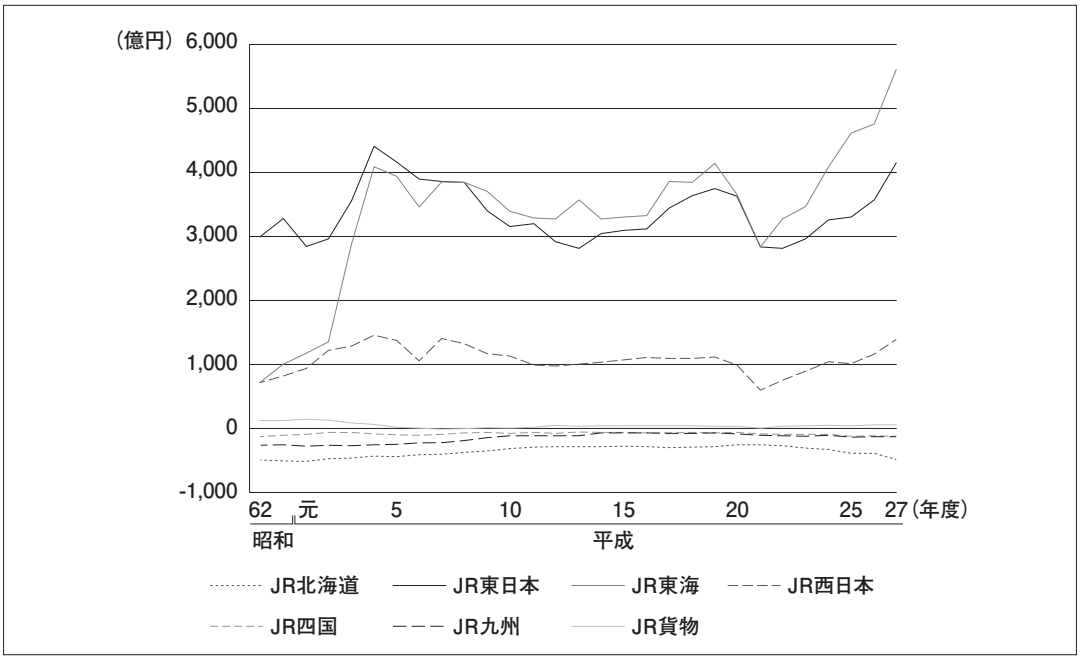


（出典）東急電鉄株式会社ホームページ。

そこに働く人々や、街のブランドを高め、東京全体や広く関東一円から人々を呼び込める街づくりを計画し、単に乗降するターミナルから、わざわざ訪れる街づくりを目指しているといえよう。

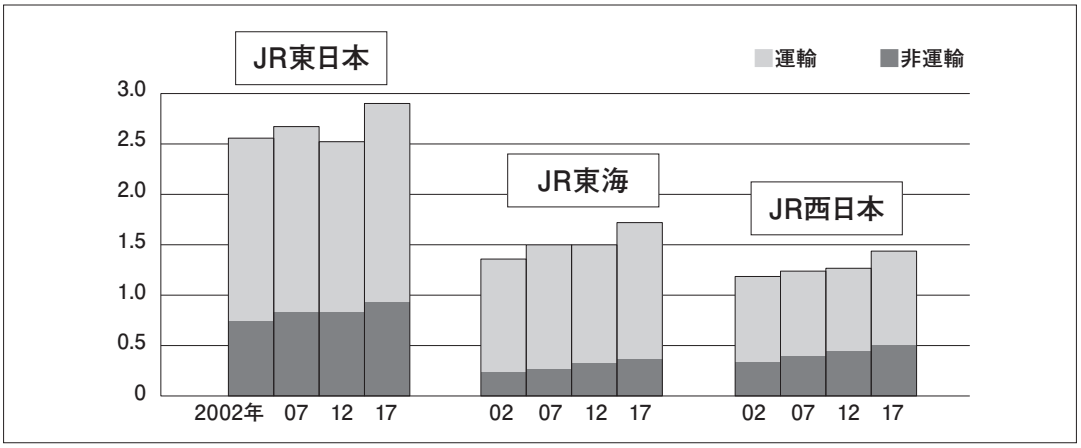
自社沿線住民の外部経済効果より、はるかに大きな他のエリアからの需要を主要ターミナルに取り込み、魅力ある都市づくりを行うことで新たな需要創造につなげ、自ら集客し、人の流れを

図表9　JR各社の営業損益（単体）の推移



（出典）『日経産業新聞』2017 年 1 月 13 日。

図表10　JR本州3社の売上の推移（売上高、3月期、17年は予測）



（出典）『日経産業新聞』2017 年 1 月 13 日。

つくりだす事業を展開しようとしている。2020 年に JR 東日本の計画する約 50 年ぶりの山手線新駅「品川新駅（仮称）」も「道とまちづくりを含めた生活サービス事業を両輪とし、人の流れをつくる国際交流拠点を作る」（富田社長）ためのものである。すなわち、オフィスや住宅はもちろんのこと、宿泊機能や大型会議を開ける機能を備え、国際会議や展示会など「ＭＩＣＥ」の需要も見込み、新駅を核とした街づくりを事業モデルとして目指している。

阪神阪急ホールディングスも、その拠点である梅田に近接する、JR 大阪駅北側の複合施設「グランフロント大阪」のオフィスが高稼働となり、不動産事業の好調が最高益に直結、集客力の高い複合施設の有無が私鉄各社の収益を分けている。

もともと、鉄道駅を中心にまちづくりに取り組み、幅広い事業で稼ぐビジネスモデルは阪急の創始者である小林一三が始めたものであり、それが私鉄各社に広がった。そしてもはや自社沿線にとどまらず、そこで培ったノウハウをブランドとして、各々の業界でしのぎをけずっていくことが必要不可欠となっている。

冒頭のJR九州の不動産事業も九州で培ったノウハウやブランドをもって、東京・新宿、沖縄・那覇でホテルを展開し、従来の沿線付帯事業から発展している。

まとめ

JR九州が多角化経営に際し、参考としたのは近畿日本鉄道（以下、近鉄）であったという。近鉄は大阪、名古屋、京都をつなぐ日本最大の私鉄であるが、その鉄道事業の数倍の規模の多角経営を一流のブランドとして行っていた。近畿日本ツーリスト、近鉄百貨店、近畿車輛、都ホテルをはじめ各業界の中で存在感のあるブランドとして認知されている。

今後の鉄道事業は、鉄道が「上座」で関連事業が「下座」という今までの意識から脱却していく必要があろう。

かつて、鉄路を敷設することにより波及的に生まれた不動産需要や、沿線住民の旅客集中により生じる購買を始めとする生活需要という「外部経済効果」は、もはや「外部」ではなく鉄道を使って旅客を呼び込む主要な「経済効果」でなっていくことであろう。

参考文献

天野光三・中川大編［1992］『都市の交通を考える』技報堂出版。

山内弘隆・竹内健蔵［2002］『交通経済学』有斐閣。

地域政策研究プロジェクト編［2014］『鉄道と地域発展』中京大学経済学部付属経済研究所。

参考資料

「IR情報、財務・業績情報」（九州旅客鉄道株式会社ホームページ）。

「東急グループの概要・渋谷駅周辺開発プロジェクト」（東急電鉄株式会社ホームページ）。

「JR東日本グループのサービス紹介」（東日本旅客鉄道株式会社ホームページ）。

「地下鉄事業民営化基本方針（案）」（大阪市交通局ホームページ）。

「鉄道2017最前線」『週刊東洋経済　臨時増刊』（2017年3月8日）、東洋経済新報社。

「国鉄とJR」『AERA』（NO.17、2017年4月10日）朝日新聞出版。

『読売新聞』2016年10月26日、2面。

『朝日新聞』2016年10月26日、8面。

『毎日新聞』2016年10月26日、7面。

『日本産業新聞』2017年2月14日、13面。

『日本工業新聞』2017年3月17日、32面。

『日本経済新聞』2017年2月14日、19面、2017年3月13 9面、2017年324 19面。