コロナで家に閉じ込められている皆さんへ(その２)

３月に、標題の(その１)の原稿をお送りした時には、今頃は、コロナ騒動も落着いているだろうと思っていましたが、全く逆に、変異ウイルスの猛威で拡散状態になってしまっているのは想定外でした。今までは、少し気を付けていればいいだろうと思っていましたが、今後はワクチンを打つまでは、かなり用心しないと危ないなと思うようになりました。

さて、今回の原稿は前回の続編ですが、JR 東日本と首都圏関係私鉄の関連事業の状況を紹介しています。特に、JR 東日本の東京駅の構内は、随分様変わりしているのはご存じのことと思いますが、この東京駅の構内だけで、年間約 1,000 億円の営業利益を得ています。首都圏関係私鉄の場合、東急を除けば年間の売上高は、一社あたり約 3,000~5,000 億円位ですから、東京駅における関連事業収入の大きさと、関連事業における東京駅の持つ経営資源には、すごいものがあるということがお分かり頂けるかと思います。

それと、JR 東日本がもう１つ力を入れているのは、駅周辺土地開発です。これらに要する土地は、かっての車両基地跡又は変電所跡等です。どうして、これらの土地を生み出せたかというと、車両基地跡地の場合には「直通運転」があります。例えば、東京駅を考えると、これまでは、東北・高崎線と東海道線は、東京駅で全て折返していました。電車が駅で折返しをする場合は、どうしてもその周辺に車両基地が必要になります。今はその折返し運転を止めて、東北・高崎線と東海道線は直通運転をしています。これによって、東京駅周辺の車両基地が必要なくなり、スペースが生み出されたという事です。こういうと「直通運転」は、良いことばかりのように思いますが問題点もあります。「直通運転」によって、どうしても運転区間が長くなります。「運転区間が長くなる」ということは、事故が起きた時に、その影響が全区間に出てしまいます。しかし技術の進歩により、昔に比べて車両故障等の事故も少なくなり、実現できたということです。もう１つの変電所跡地は、これは電気技術の進歩のお陰です。サイリスタ等の電子機器の進歩により、変電設備をかなり小型化や重層化できるようになったことにより、用地が従来の約３分の１位で済むようになったお陰です。

家に閉じ込められていますので前回は、週２回の筋トレの話をしましたが、今は、それに加え家での「股関節ストレッチ」を加えています。何故、「股関節ストレッチ」かというと、孫と久し振りにテニスをやったら、思うようにボールを追いかけられず、翌日、股関節にすごい張りが生じてしまいました。考えてみると、高齢者の人がバスに乗るためにステップを跨ぐ際、苦労しているのを見たことがあろうかと思いますが、まさしく、その前兆状態だということに気付いたせいです。

早くワクチンが打てて、皆さんと再会できる日を楽しみにしています。

令和３年５月吉日

長井　忠昌

ISSN 1343-7712

Spring 2021
No. 242

JARTS

Japan Railway Technical Service

●巻頭言
・日本の鉄道技術の海外展開について思うこと
一般財団法人運輸総合研究所
会長　宿利正史

●国土交通省から
・我が国鉄道システムの海外展開

●海外事業展開情報
・FIDIC契約約款入門
・鉄道事業者による関連事業展開について（後編）

●世界の鉄道情報
・バルト三国の鉄道（その2）　ラトビア
・めざましい発展を遂げるバンコク発の変わらぬローカル線

一般社団法人　海外鉄道技術協力協会

目　次

JARTS 242号

カラーグラビア

■巻頭言
日本の鉄道技術の海外展開について思うこと ―― 3
一般財団法人運輸総合研究所　会長　宿利正史

■国土交通省から
我が国鉄道システムの海外展開 ―― 6
国土交通省　鉄道局　国際課　課長　川島雄一郎

■海外事業展開情報
FIDIC契約約款入門 ―― 12
元日本コンサルタンツ㈱　常務取締役　伊藤信康

鉄道事業者による関連事業展開について（後編） ―― 25
元日本コンサルタンツ㈱　技術顧問　長井忠昌

■ティータイム ―― 46
パリのお墓巡り
元（株）東芝交通担当技師長、元JARTS、JIC　車両専門家　松隈道雄

■世界の鉄道情報
バルト三国の鉄道（その2）　ラトビア ―― 51
日本コンサルタンツ㈱　秋山芳弘

タイの鉄道体験レポート
めざましい発展を遂げるバンコク発の変わらぬローカル線
――サッタヒープ支線、スパンブリー線、メークローン線 ―― 64
フリーライター　内海達志

■追悼　故・菅原先生との鉄道海外協力での思い出 ―― 72

■JARTS会員紹介（第12回） ―― 85

■JARTS活動レポート
ADBI・JARTS共催ウェビナー ―― 86
T＆C軌道分科会 ―― 86
インド高速鉄道電気関係説明会 ―― 86
第32回「鉄道海外展開セミナー」 ―― 87
第33回「鉄道海外展開セミナー」 ―― 87
2020年度　第46回「交通図書賞」受賞 ―― 88

JARTSニュース ―― 91

鉄道事業者による関連事業展開について 後編

元日本コンサルタンツ株式会社　技術顧問　長井　忠昌

第4章
JR東日本の関連事業

1. JR東日本の事業構成

(1) JR東日本グループ連結売上高

JR東日本の関連会社を含めた連結売上高は、「図4-1」の通り、2019年度においては、約3兆円となっている。このうち、運輸関係収入以外の関連事業収入は、約9,000億円と1兆円の近くまでになっている。国鉄の分割民営化によって1987年に、JR東日本が発足した時の関連事業収入は、10%にも満たない僅かなものだったが、現在は、約30%を占めるまでになっている。これは、鉄道運営事業のみでは利益率を高めるには限度があるため、保有している土地及び駅構内等の余剰スペースを活用して関連事業収入を高めることに、積極的に取り組んだ結果である。

なおJR東日本は、この関連事業収入割合を更に約40%まで高めるべく、そのための中期計画に現在取り組んでいる。

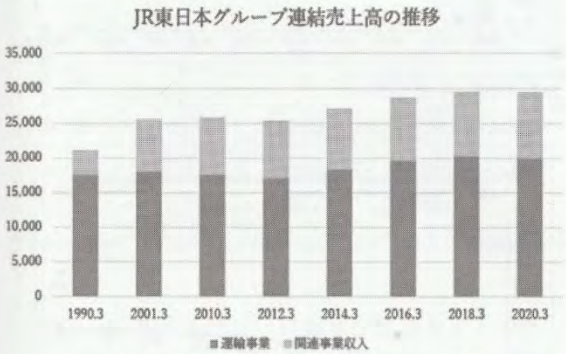


図4-1　JR東日本グループ連結売上高の推移

(2) 部門別売上割合

「図4-1」の連結売上高を、部門別に示したものが「図4-2」である。この図から分かることは、「不動産・ホテル事業」の割合よりも「流通・サービス事業」の割合の方が大きいということである。これは、駅を利用するお客様を駅隣接又は駅構内のショッピングセンターで、購買客として取り込んでいるということである。

現在は、ネットショッピングの時代に入っているが、しかし駅の持つ強みは、毎日駅を利用して下さるお客様がいるということである。この強みを最大限に生かすことが出来るかどうかが、鉄道運営事業者の手腕に掛かっている。

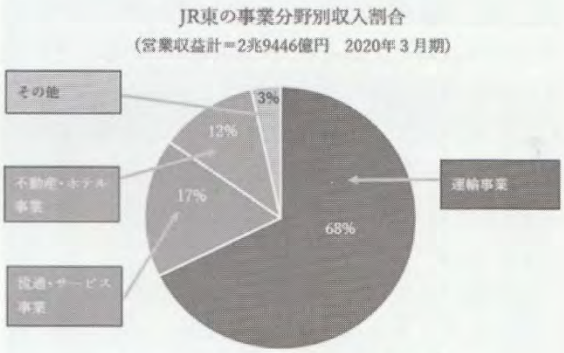


図4-2　部門別売上割合（2020年度）

(3) JR東日本の関連会社

JR東日本が、このように関連事業を拡大している背景には、分社化している関連会社の貢献が大きい所がある。現在のJR東日本関連会社の状況は、「図4-3」の通りである。

大きな収入源となっているのは、やはり、駅周辺及び駅構内における「駅ビル事業」、「小売り、飲食事業」、「ホテル事業」及び「広告事業」である。

不動産関係は、私鉄がやっている「沿線住宅開発事業」のようなものは、ほとんどやっておらず、どちらかというと、都心部の自社用地を活用したオ

フィスビル事業が中心ある。

この不動産関係については、「高輪ゲートウェイ駅」周辺開発のように、昔の車両基地跡地の大規模開発等を進めており、今後これらのウエイトが高まるものと考えられる。

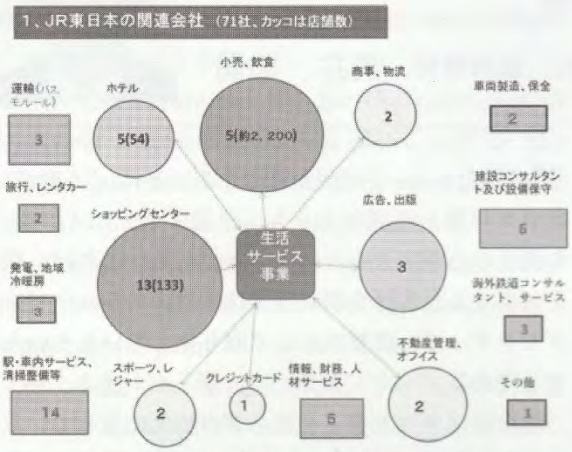


図4-3　JR東日本の関連会社

2. 変貌を遂げてきたJR東日本の関連会社

前述したようにJR東日本は発足後、JR東日本グループの連結売上高を着実に伸ばしている、その大きな原動力は関連事業の拡大によるものである。その中でも、大きく変貌を遂げてきている会社が幾つかあるが、ここでは「㈱JR東日本リテールネット」、「㈱鉄道会館」及び「㈱JR東日本ビルデイング」について紹介することとしたい。

また駅ビル及びホテル事業の所で説明させて頂いた「㈱ルミネ」及び「日本ホテル㈱」の海外進出についても触れることとしたい。

さらに、これらの事業とは異なるがJR東日本本体が関連会社の「㈱JR東日本情報システム」と連携しながら手掛けている「Suica事業」も、その事業規模がかなりなものとなっているので併せ紹介することとしたい。

(1) ㈱JR東日本リテールネット

「㈱JR東日本リテールネット」と言っても、直ぐに会社のイメージが湧かない人がおられるかもしれないが、「KIOSK」と言えば直ぐにお分かり頂けるかと思う。国鉄時代の関連事業の所でも述べたように、財団法人鉄道弘済会が運営していた「KIOSK」を受け継いだのが、まさしく「㈱JR東日本リテールネット」である。財団法人鉄道弘済会は、そもそも鉄道殉職者の遺族に対する福祉事業として始まった経緯もあり、その経営体質はまさしく「財団法人」流であり、通常の民間企業とは異なるものであった。

かつ、当時の売り上げの多くを占めていたのはタバコ、新聞及び雑誌等であったが、それも時代の変化により急速に落ち込んでいきつつあった。これも世の中の健康志向やITの進展等の時代の変化の影響を受けているものの1つである。

1)「KIOSK」と「New Days」

この状況を打開するために新業態として開発されたのが、駅のコンビニエンスストア「New Days」である。このコンビニエンスストアの前身は、JR東日本の「直営コンビニエンスストアJC」であるが、その開発に関連事業本部の部長時代に関与していたという懐かしい思い出もある。

市中のコンビニエンスストア業界は、すさまじい競争を繰り広げているが、「New Days」は、駅のコンビニエンスストアとして着実に、売り上げ及び店舗数を伸ばしてきた。1987年4月に分割民営化された後、約10年間の「KIOSK」と「New Days」の売上高及び店舗数の推移は、「**図4-4**」の通りである。

図4-4 「KIOSK」と「New Days」の売上高及び店舗数の推移

2006年には、「New Days」と「KIOSK」の売上高が、逆転している。

現時点での、「New Days」及び「KIOSK」の売上高及び店舗数は、「**図4-5**」の通りである。この図からも、分かるように「New Days」は、売り上げを伸ばしているが、「KIOSK」の落ち込みは、依然として続いており、かつては、約1,000億円あった売り上げも、現在では、約200億円と5分の1までに低下している。

このための歯止め策として、利用者の声を反映した「KIOSK」関係者によるいろいろな工夫、対策がなされている。これまでの「KIOSK」は、その店舗施設の特性もあって女性利用者の割合が非常に少なかった。自分で手に取って商品の確認できない対面式の旧店舗だと女性が利用しにくいとの意見が多かった。そのため、商品を自分の手に取って確認できる「**図4-7**」に示すような現在のようなスタイルの店舗に変えている。これにより、従来数%しかなかった女性利用者の割合が、約20%まで上昇している。

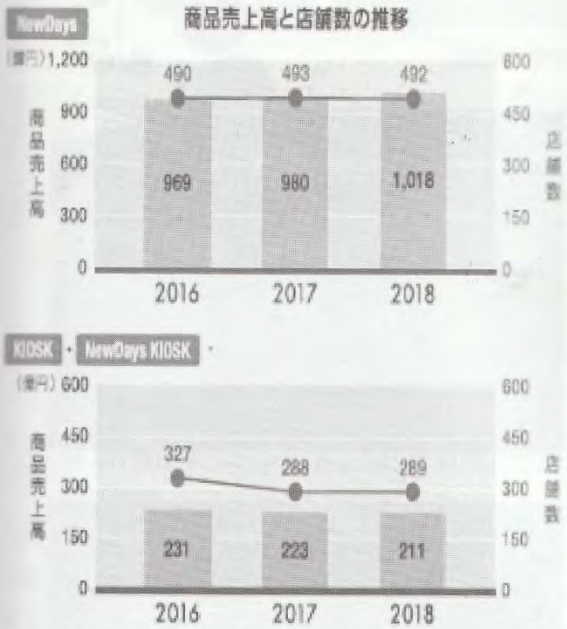


図4-5　最近の「KIOSK」と「New Days」の売上高及び店舗数の推移

また、従来のタバコ、新聞及び雑誌をメインとした商品構成でなく、「おにぎりやサンドイッチ及び飲料等」の食品の売り上げを伸ばすために「冷温ケース」を導入している。この数坪しかない小さな店についても、いろいろな工夫がなされていることが、お分かりいただけるであろう。

また、コンビニエンスストア「New Days」についても、IT時代に対応すべく「無人レジコンビニ」

図4-6　「New Days」の写真

図4-7　新しいスタイルの「KIOSK」

図4-8　武蔵境駅の無人レジコンビニ

の展開が始められている。「無人レジコンビニ」の最初の1号店は、2019年に武蔵境駅に設置されたものであり、その後9店舗となっている。IT及び人手不足時代に対応すべく、今後もその拡大が検討されている。

2)「ecute」について

駅におけるショッピングセンターといえば、それまでは「ルミネ」及び「アトレ」のように、駅の改札ラッチ外の隣接した「駅ビル」の中にあるものと考えらえれていた。それは、駅の改札ラッチ内の場合は、旅客は電車に乗るのが目的であって、「KIOSK」や「弁当販売店」の利用は別にして「改札ラッチ内でわざわざ買物をする」ということは、想定し得なかったからである。しかし、2005年に、大宮駅の線路上空に「**図4-9**」に示すような「改札ラッチ内の店舗スペース」を増設したところ、想定以上の利用者があった。これが、駅の改札ラッチ内店舗

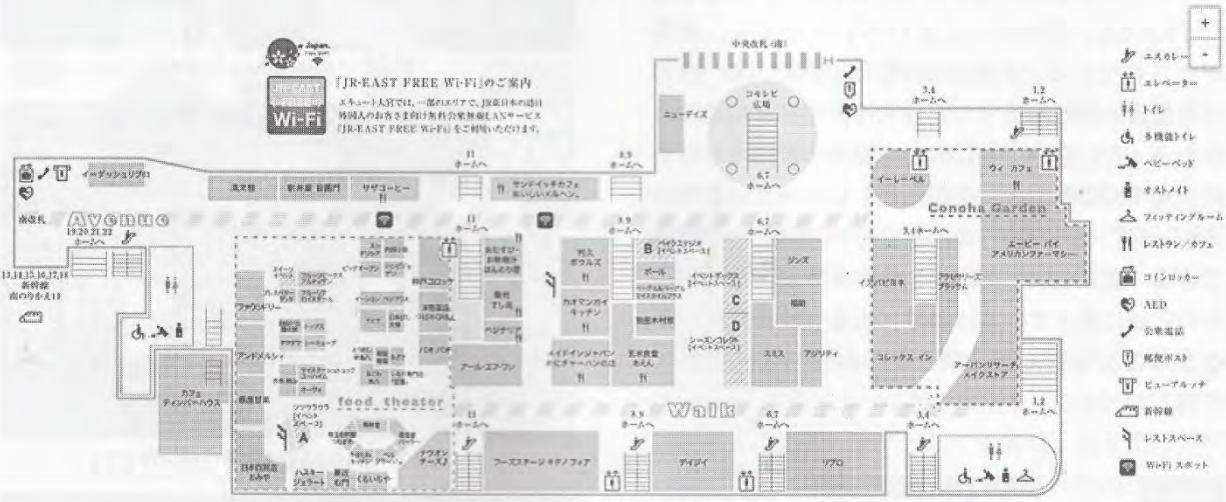


図4-9 「ecute大宮」の店舗配置図

フラワーショップ

ベーカリーショップ

食品店

スイーツ店舗

図4-10 大宮ecuteの各種店舗

「ecute」の始まりである。

「ecute」の店舗構成は、いずれも食を中心とした日常生活に係わるものが、ほとんどである。デパートや大型ショッピングセンターで中心を占めているファッション衣料関係のテナントはほとんどない。あっても、せいぜいカジュアル衣料程度である。

従って、そのメインとなっているテナントは、惣菜、ベーカリー、ミニスーパーマーケット、スイーツ、生活雑貨、飲食店等がその中心である（「**図4-10**」参照）。

その後、同様なスタイルの店がいくつか展開され、現在では「ecute」の店舗数は、約15個所まで拡大している。これは、JR東日本の関連事業における「ヒット作品」と言っていいであろう。かつ、駅の利用者が多いという特性もあって、「**図4-11**」に示すように、単位面積当たりの売り上げ高は「デパート」、「スーパー」及び「コンビニエンスストア」よりも高いものとなっている。

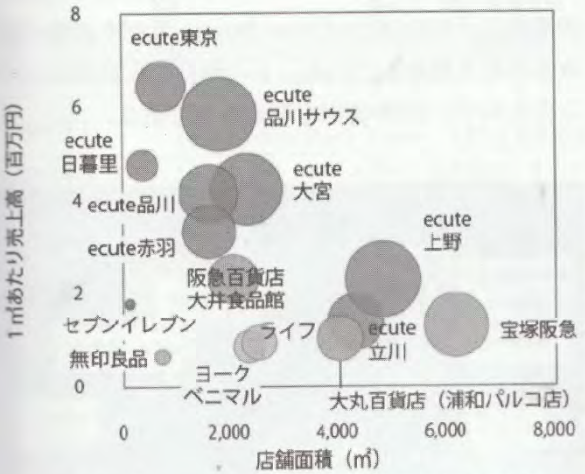


図4-11 「ecute」の単位面積当たりの売り上げ高比較

3）㈱JR東日本リテールネットの年間売上げ及び店舗数

㈱JR東日本リテールネットが、鉄道弘済会からKIOSKを引き継いだ時点（当時の会社名称は、「JR東日本キオスク」）では、KIOSKだけで、約1,200億円の売り上げがあったとのことであるが、その後のKIOSKの売上げ減にも拘わらず、「New Days」及び「ecute」等の開発により、現在では、年間売上げ約2,200億円、総店舗数約1,400店までの成長を遂げている。JR東日本発足時、関連事業本部の部長として「JR東日本キオスク」の非常勤取締役を担っていたこともあり、その後の同社関係者の尽力には敬意を表したい。

(2) ㈱鉄道会館

㈱鉄道会館と言われても、一般の人には馴染みのない会社名であろう。㈱JR東日本リテールネットの場合は、「JR東日本」が冠されているので、JR東日本の関連会社であろうことは想像がつくが、同社の場合はそれもない。しかし、鉄道会館の創業は1952年と古く、国鉄時代から関連事業の一翼を担い、東京駅という経営資源を生かすべく使命を持った稀有な会社である。設立時の初代会長は、渋沢栄一の子息であり大蔵大臣及び日銀総裁を務めた渋沢恵三である。また、1953～1954年に渡って、東京駅八重洲名店街の開業、同社ビルの大丸東京店への賃貸等の営業を開始している。

1）JR東日本の関連事業における東京駅の経営資源

JR東日本の関連事業収入は約9,000億円であるが、その約1割強、1,000億円以上を東京駅だけで稼いでいるのである。確かに新幹線が発着し、丸の内というオフィス街をひかえた鉄道における日本の要の駅であり、かつ1日当たりの乗車人員が約46万人という関連事業における潜在顧客を持っていることを考えれば、頷けないこともない。

又、後で述べるが、「東京圏における私鉄」の年間売り上げが、東急は別として、1社当たり約3,000～5,000億円であることを考えると、東京駅における関連事業収入の大きさと関連事業における東京駅の持つ経営資源には、すごいものがあるという事を理解して頂けるかと思う。

筆者も、約20年にわたりJR東日本の関連事業に携わってきたが、その中で感じたことの1つが「時代の変化」であることについては前述した通りである。もう1つは、「商売は売上げの伸びない所の売上げを伸ばすよりも、売り上げの伸びている所の売り上げを更に伸ばす」ことの方が大事だということである。これは「売上げの伸びない所」というのは立地環境及び時代背景等、経営側からは把握しきれない何らかの阻害要因があることがあることが多いからである。もっともらしいことを述べたが、これは実は「松下幸之助」の受け売りである、ただ私自身、新宿の「薬屋」等で実感した事でもある。

そういう点では、JR東日本は発足後、東京駅の

経営資源の強化ということで、かなりの投資を行ってきている。関連事業における東京駅の経営資源について、次でもう少し詳しく述べてみたい。

2）東京駅の復原及び空中権の活用

東京駅は、約100年前の1914年に開業した。その後、戦争中の火災により、一部焼失したが、それらについては、一時的な応急手当のままで使用されていた。そのため、その復原工事が行われ、2012年に完成した。

この復原工事のための工事費は、約500億円要したが、その費用は、全て「東京駅の未使用の空中権」を周辺のビルに売却することによって賄われた。「空中権」は、建物が、その敷地に対して許容された容積率を上限まで使用しなった場合に、その余剰分を周辺の敷地に譲渡できる仕組みである。

図4-12　東京駅とJR東日本所有のオフィスビル

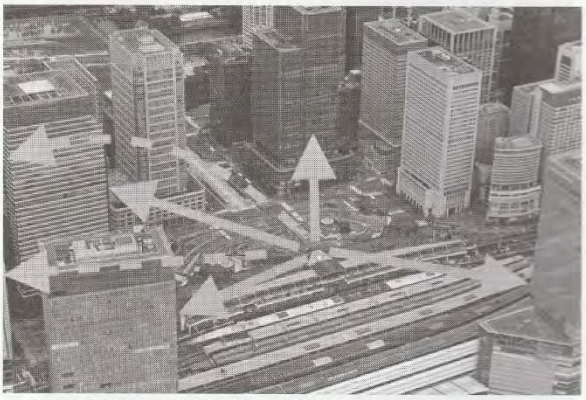


図4-13　空中権の活用

東京駅の復原の際には、その工事費に充当するために、空中権が周辺ビルの「新丸ビル」、「東京ビル」、「JPタワー」、「丸ノ内パークビル」及び「八重洲開発」に売却された。

3）東京駅におけるJR東関連商業施設

「**図4-14**」は、東京駅の主な商業施設を示したものである。左側下部が、丸の内側の駅舎である。右側上部の「ノースワー」及び「サウスタワー」のオフィスビルもJR東日本が、分割民営化後に、駅周辺の余剰スペースを活用して建設したものである。

また、この図の赤色部分は、JR東日本の子会社である「㈱鉄道会館」が東京駅で行っているショッピングスペースを示したものである。緑色部分は、同じくJR東日本の子会社である「㈱JR東日本リテールネット」が、東京駅で行っているショッピングスペースを示したものである。「㈱JR東日本リテールネット」は、この図に示す「ecute」以外に、駅構内に「KIOSK」、「New Days」及びその他の物販売店を多数有している。この両社の東京駅における売上高で、1,000億円を超えるのである。

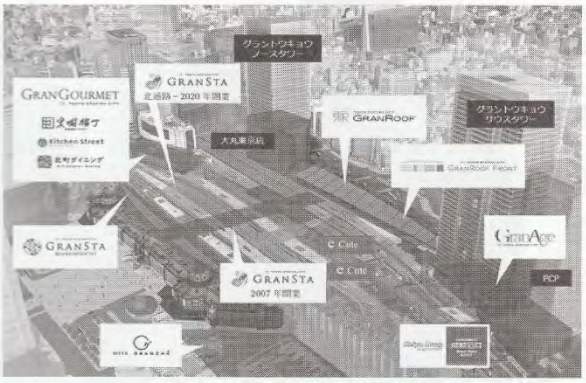


図4-14　東京駅の主な商業施設

東京駅にショッピングスペースを有している、この2社の概要は、「**表4-1**」に示す通りである。

表4-1　㈱鉄道会館と㈱JR東日本リテールネット

項目	㈱鉄道会館	㈱JR東日本リテールネット	備考
1.株主	JR東日本100%	JR東日本100%	
2.業種	ショッピングセンター	KIOSK、コンビニエンスストア、ecute等	
3.店舗数	約250店舗	約110店舗	㈱JR東日本リテールネットの店舗数は、東京駅構内のみ、全体では、年間売上高約2,200億円、店舗数約1,400店
4.年間売上高	約700億円	約350億円	㈱鉄道会館の年間売上高は、北通路GRANSTAを見込む

4）鉄道会館による東京駅「GRANSTA」の開発

前述したように、鉄道会館は長い間、大丸東京店へのビル貸しで、一定の収益をあげ安定した経営を続けてきていたが、新たな事業への挑戦として、2007年10月に駅ナカ地下店舗の「GRANSTA」が開発された。㈱JR東日本リテールネットのところで「ecute」の説明をさせて頂いたが、「ecute」は、駅ナカではあるが、地下ではない。即ち、「GRANSTA」の場合は、「駅ナカ」と「地下」という2つのハンデイを背負って開発された店舗なのである。駅ナカで、かつ地下に店舗をつくる場合、買い物をするお客様を地下へ誘導するには、何らかの工夫がいると難点を抱えている。

実際、この「GRANSTA」ができる前の「銀の鈴」があった地下を覚えておられる方がおられると思うが、閑散とした場所であった。あの場所が、今はお客様で溢れ返っている場所に変身しているのである。週末金曜日の夕方、東京駅の「GRANSTA」を覗いてみて頂きたい。それこそ休みを控えているということもあるせいか、地下1階の「惣菜食品売り場」は買い物客で一杯である。

この最初の「GRANSTA」は、野崎元社長時代の2007年に開発、開業されたものである。懸念された地下へのお客様の誘導も「中央通路にあるエスカレーター」が大きな役割を果たしている。また、この開発の経緯については、野崎社長が書かれた「進化する東京駅」に詳しく記載されているが、この地下スペース開発に当たっては、事前にいろいろな角度からのマーケットリサーチもなされている。この成功がなければ、それ以降の各種多数の開発、更には昨年8月にオープンした「駅北通路のGRANSTA」開発にも、繋がらなかったであろう。

2007年の最初の「GRANSTA」以降、その成功を受けて東京駅において次々といろいろな店舗開発が行われているので、それを「**表4-2**」で、簡単に紹介したい。

表4-2　2007年東京駅「GRANSTA」開発以降の店舗開発

年	開発内容	備考
2007年10月	エキナカ商業施設「GRANSTA」オープン	88店舗
2007年11月	GranAge South Towerオープン GranTokyo North Tower　Ⅰ期 大丸東京店に賃貸開始	19店舗
2012年4月	「成城石井　グランゲート東京駅店」オープン	京葉エリア2店舗
2012年6月	「丸の内坂エリア」のオープン	総武地下エリアとGRANSTAを結ぶエリア
2012年8月	GranTokyo North Tower　Ⅱ期（増床部）大丸東京店に賃貸開始	
2013年3月	JPタワー「KITTE GRANCHÉ」オープン	29店舗
2013年9月	東京駅八重洲口に「GRANROOF」「GRANROOF FRONT」オープン	32店舗
2014年3月	「北町ダイニング」オープン	6店舗
2016年7月	「GRANSTA MARUNOUCHI」オープン	33店舗
2020年8月	「GRANSTA TOKYO（北通路部分）」がオープン	154店舗（北通路部分のみで、66店舗）
2020年11月現在	合計　約250店舗	2007年10月以前の開発店舗を含む

「GRANSTA」通路

惣菜食品売り場

図4-15　お客様で溢れ返る東京駅「GRANSTA」

5）昨年8月に東京駅北通路に増設された鉄道会館運営の「GRANSTA」

これまで述べてきた駅構内商業スペースの「ecute」であっても、その商業スペースを生み出す手法は、いずれも従来からのスペースの活用と線路上空への張出しによるものがほとんどである。

私が水戸支社長時代に、当時の住田社長から各支社に対して「地方の関連事業子会社」を創れという号令がかかったことがあった。しかし水戸の場合、水戸駅等の構内の小売り店舗を集約しても、どうしても会社として成立つ収支にはなり得ないのである。秋田のような場合はもっとひどく、水戸に勉強にきていた程であった。そこで苦肉の策として考えついたのが、線路上空への張り出しによる店舗スペースの生み出しであった。当時の水戸駅は、既に橋上化されていたので、改札口を出た所の線路上空に約500㎡位の張り出しスペースを作って、関連事業用のスペースとしたのである。当時では、5億円未満でそれが可能であった。これにより、ようやく収支の償える「地方の関連事業子会社」を創ることができたという思い出がある。

しかし、ここで述べる東京駅北通路の増設「GRANSTA」は、更に多くの建設工事費を要するレンガアーチ及び土盛り部分を掘削して造られたものであるのが特筆すべき事なのである。東京駅は、その開業当初から、線路及びホームがレンガアーチ及び土盛りで支えられている構造となっており、耐震強化と併せて約450億円という今回の工事が行われた。この工事手法については、工事を担当した大林組のホームページにも掲載されているが、かなり難しく大がかりな工事である。

地下を掘削してまで商業のスペースを生み出したとしても、その収支を計算した場合、かなりの利益を挙げられる立地条件を備えていないとできないはずである。東京駅の場合は、それが可能だという事であろう。前述した「空中権」といい、「地下を掘った北通路の「GRANSTA」」といい、東京駅の持つ経営資源を最大限に活用しようという考えである。

6）㈱鉄道会館の売上高の推移

前述したように鉄道会館は、2007年の最初の「GRANSTA」の成功以降、東京駅において次々といろいろな店舗開発を行い、その売上高も「**図4-18**」に示すように順調に伸びてきており、特に昨年8月

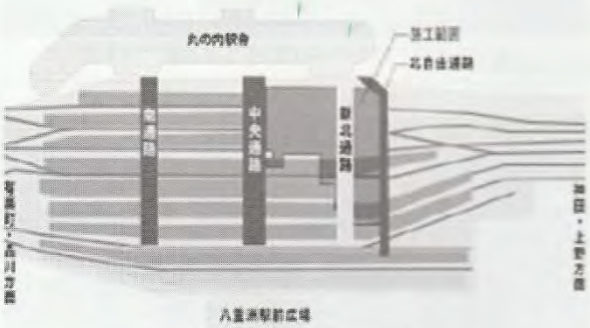


図4-16　北通路GRANSTA

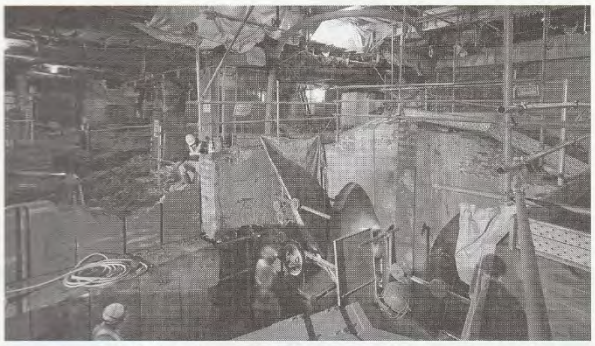


図4-17　線路とホームを支えてきたレンガアーチを解体

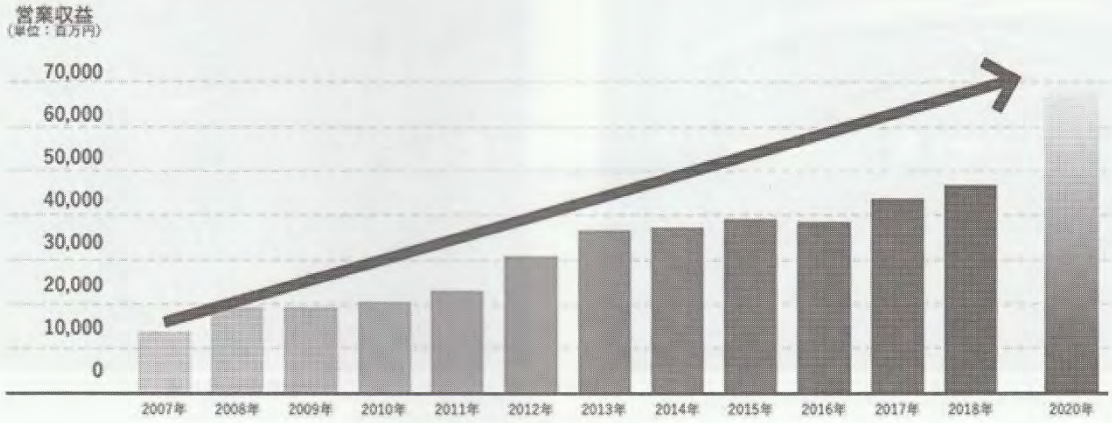


図4-18　㈱鉄道会館の売上高の推移

にオープンした「北通路GRANSTA」の売り上げを含めると、年間売上高は、700億円を超えるであろうことが予想される。この10数年で6倍位の売上増となるということは、驚くべき業績である。

(3) ㈱ジェイアール東日本ビルディング

㈱ジェイアール東日本ビルディングは、JR東日本が有する土地スペースを有効活用してビル事業等を行うために、JR発足約8年後の2005年に設立された会社である。鉄道輸送に関わる各種業務の見直しにより生み出された土地スペースを活用したビル事業が大きな成長を見せている。

1) ビル事業

JR東日本グループのビル事業は、「**図4-19**」に示すように東京駅を中心に駅立地という競争優位性を活かしながら、お客様ニーズに応えるために、ビルとしての先進機能を確保したハイグレードなオフィス空間等の提供に取り組んでいる。

駅に直結した利便性の高い立地を中心に開発が行われ、再開発ビルを含めて40棟のビルを展開している。これらのビル用地は、ほとんど鉄道事業等に供されていたものから生み出されたもの及び他者との共同開発である。

これらの事業を行うに当たっては用地生み出し等、JR東日本との連携を図りながら、その設計、工事監理及び運営管理を含めて「㈱ジェイアール東日本ビルディング」が行っている。

この中には、「東京駅の持つ経営資源」の所でも、一部触れさせて頂いた「グラントウキョウノースタワー及びサウスタワー」も含まれている。「**表4-3**」には、これまで開発されたビルの概要が示されている。

2) ビル事業による「㈱ジェイアール東日本ビルディング」売上の推移

JR発足時には、「**表4-3**」に示すオフィスビルディングは、ほとんど無かったわけであり、現在の40棟のオフィスビルに至るまで、「**図4-23**」に示すように、毎年その売り上げを伸ばしてきている。

3) 今後のビル事業展開

今後のビル事業展開は、「川崎デルタ」及び「高輪ゲートウェイ駅周辺」の再開発のように、JR東

図4-19 「㈱ジェイアール東日本ビルディング」の関係ビル分布図

表4-3　㈱ジェイアール東日本ビルディングの主なビル事業

No.	地区	ビル名称（①竣工年、②主な用途、③床面積（千㎡））
1	東京駅周辺	(1) グラントウキョウサウスタワー（①2007年、②オフィス、店舗、③140千㎡） (2) グラントウキョウサウスタワー（②2013年、②オフィス、店舗、③212千㎡） (3) グランルーフ（①2013年、②駅施設、店舗、③14千㎡） (4) サピアタワー（①2007年、②オフィス、店舗、ホテル、③78千㎡） (5) 東京ビルディング（①2005年、②オフィス、店舗、③149千㎡） (6) JPタワー（①2012年、②オフィス、店舗、③212千㎡）
2	竹芝駅周辺	(1) ウォーターズ竹芝（①2020年、②ホテル、オフィス、店舗、劇場、③103千㎡）
3	品川駅周辺	(1) JR品川イーストビル（①2004年、②オフィス、店舗、③63千㎡）
4	横浜駅周辺	(1) JR横浜タワー（①2020年、②オフィス、店舗、③98千㎡）
5	目黒駅周辺	(1) JR目黒グリーンビル（①1988年、②オフィス、店舗、③1千㎡） (2) JR東急目黒ビル（①2002年、②オフィス、店舗、③52千㎡）
6	恵比寿駅周辺	(1) JR恵比寿ビル（①1997年、②オフィス、店舗、駅施設、③60千㎡） (2) 恵比寿JEBL（①1996年、②オフィス、店舗、③2千㎡）
7	新宿駅周辺	(1) JR新宿未来タワー（①2016年、②オフィス、店舗、③110千㎡） (2) JR南新宿ビル（①2012年、②オフィス、店舗、フィットネス、保育所、③58㎡） (3) SOUTH GATE 新宿（①1993年、②オフィス、③17千㎡） (4) 南新宿277ビル（①1966年、②オフィス、店舗、③5千㎡）
8	池袋駅周辺	(1) メトロポリタンプラザビル（①1992年、②オフィス、店舗、③142千㎡）
9	大塚駅周辺	(1) JR大塚ビル（①2013年、②オフィス、店舗、フィットネス、保育所、③23千㎡）
10	秋葉原駅周辺	(1) JR神田万世橋ビル（①2013年、②オフィス、店舗、保育所、③28千㎡） (2) JEBL秋葉原スクエア（①2016年、②オフィス、店舗、③12千㎡）
11	水道橋駅周辺	(1) 千代田JEBL（①1990年、②オフィス、店舗、③2千㎡）
12	信濃町駅周辺	(1) JR信濃町ビル（①1993年、②オフィス、店舗、③18千㎡）
13	八丁堀駅周辺	(1) JR八丁堀ビル（①1992年、②オフィス、駅施設、③1千㎡）
14	錦糸町駅周辺	(1) アルカイースト（①1997年、②オフィス、店舗、③34千㎡）
15	赤羽駅周辺	(1) パルロード3（①1995年、②オフィス、店舗、③63千㎡）
16	さいたま新都心駅周辺	(1) JRさいたま新都心ビル（①2017年、②オフィス、店舗、ホテル、ブライダル施設、子育て支援施設、③29千㎡）
17	大宮駅周辺	(1) JR大宮西口ビル（①1992年、②オフィス、③3千㎡） (2) JR大宮西口ビルⅡ（①1992年、②オフィス、③0.5千㎡）

図4-20　グラントウキョウサウスタワー（2007年開業）／ノースタワー（2013年開業）、サピアタワー（2007年開業）

図4-21　JR横浜タワー（2020年開業）

図4-22　ウォーターズ竹芝（2020年開業）

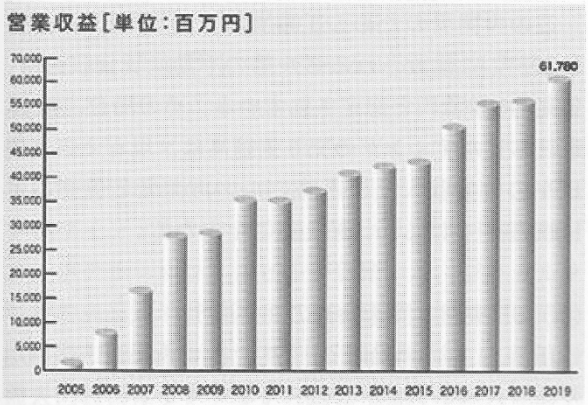


図4-23「㈱ジェイアール東日本ビルディング」売上の推移

図4-24　川崎デルタの外観イメージ

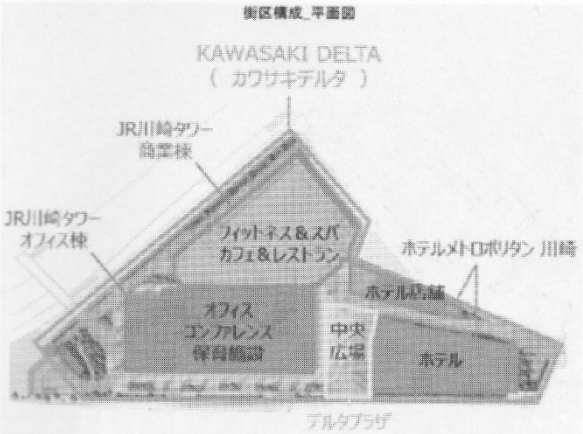


図4-25　街区構成平面イメージ図

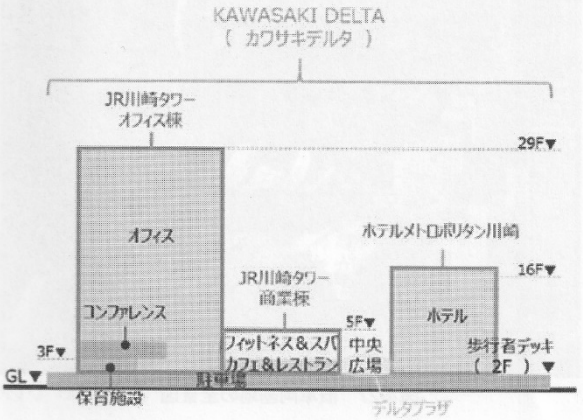


図4-26　街区構成断面イメージ図

日本が進めるプロジェクトへの参画という形で進められる予定である。

①「川崎デルタ」の再開発

JR東日本グループは、川崎駅西口の再開発計画の街区名称を「川崎デルタ」として取り組んでいる。この街区には、①オフィス棟、②商業棟、③ホテル棟が建設され、ホテル棟は、既に昨年5月に先行開業している。全体施設の完成時期は、2021年4月頃を予定している。このうち㈱ジェイアール東日本ビルディングは、①オフィス棟、②商業棟の運営を予定している。この「川崎デルタ」の再開発に利用される元の用地は、鉄道用の変電所があった場所である。昔の変電所は、大型の設備でかなり広い用地が必要であったが、電気技術の進歩により変圧器や整流器の小型化が進んで、今は、昔に比べてはるかに狭いスペースで間に合うようになっている。JR東日本は、この変電所跡地を核に、一部周辺の土地も取得して、今回の再開発用地（約12千㎡）としている。

この変電所跡地の活用方については、JR発足時から検討されていた事項であるが、それが実現したことについては感慨深い思い出がある。JR発足時の初代社長の住田氏が、やはり関連事業に強い関心を持っていて、関連事業を展開するためには用地が必要だという事を良く理解していた。そのために、「変電所跡地の活用方」として、実際の変電所を幾つか見てみようという話が出て、当時、JR東日本本社で担当部長をしていた私が、お供を仰せつかったということがあった。

②「高輪ゲートウェイ駅」周辺の再開発

この場所は旧車両基地跡地であり、輸送形態の変更等により生み出されたものである。新駅の「高輪ゲートウェイ」は、2020年3月に既に開業しており、現在、この駅周辺の広大な用地（約130千㎡）の1期の再開発（約72千㎡）が進められている。新駅の他に、高さ約164m～173m（地上30階～45階）の高層ビルが4棟建てられる。建物には、居住施設（約860戸）をはじめ、インターナショナルスクール、

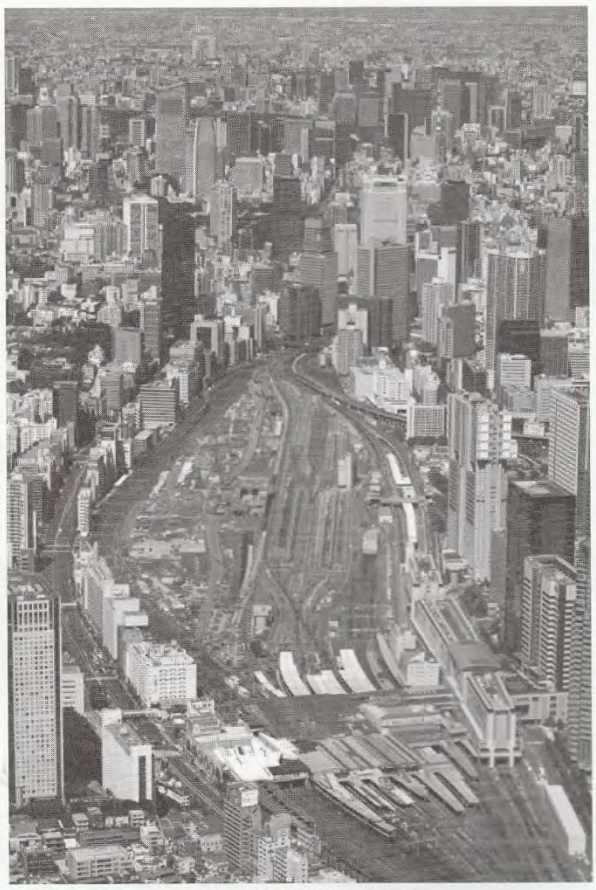


図4-27　旧車両基地の全景図

図4-28　工事中の「高輪ゲートウェイ駅」周辺の再開発

図4-29　完成予定の４棟のビル

文化創造施設、ホテル施設などが入る計画である。

この再開発のための工事費は、約4,500億円と言われ、ここ建設されるビル等の不動産賃貸収入は、年間約500億円と想定されている。その場合、㈱JR東日本ビルディングの売り上げ高は、現有オフィスビルの賃貸収入及び川崎デルタ再開発と併せると1,000億円をはるかに超えることとなる。

(4) JR東日本関連会社の海外進出

JR東日本関連会社の関連会社である「ルミネ」及び「日本ホテル」等は、インバウンドの外国人旅客も意識し、海外に拠点を作り始めている。

1)「ルミネ」

ルミネはルミネの100％出資子会社ルミネシンガポールを設立し、2017年9月、シンガポール中心部に同社初の海外店舗となる「ルミネシンガポール「図4-30」」を開業した。ルミネシンガポールはクラーク・キーの商業施設「セントラル」の2階部分に入居、ユートンセン・ストリートの歩道橋に上がるエスカレーター正面にメインエントランスを設け「路面店の雰囲気を持つ」店舗作りとなっている。アジアのハブであるシンガポールに店舗を構えることで、他国からの観光客に対する訴求力も高めたい考え。ア

図4-30 ルミネシンガポール

図4-31　ルミネジャカルタ

ジアの市場を視野に入れつつ、まずはシンガポールで地域に根差した店舗作りを目指すとしている。

更に2018年12月には、ジャカルタに海外店舗2号店を進出させた。ルミネジャカルタ「**図4-31**」は、既存のショッピング施設「プラザインドネシア」の主に飲食店などが入居する5階部分に出店している。プラザインドネシアが立地するエリアは、高級モール・ホテル・オフィスビルが集積する、ジャカルタ屈指の商業地域である。この地域には我が国の円借款事業で建設が進むMRT南北線も開業し、同施設の目の前にはブンダランHI駅が開設されている。

2)「日本ホテル」

日本ホテルは2018年11月、台北市内で「福華大飯店（ハワード・ホテルズ・リゾーツ・スイーツ）」を運営する福華大飯店と営業提携契約を締結した。日本ホテルは現在、台湾からの来日客を呼び込むインバウンドビジネスの取り込みを積極化しており、今回の提携では、両社が相互に有する事業拠点や営業拠点を活用し、それぞれの市場で双方のホテルブランドの認知度向上を図ると共に、相互の営業拠点を活用したＰＲ強化や人材育成などの分野で協力する。また、今後福華飯店（ハワードプラザホテル）グループと合弁会社を設立し、台北市内で高級ホテル「ホテルメトロポリタン・プレミア台北」を2021年初夏に開業する予定である。

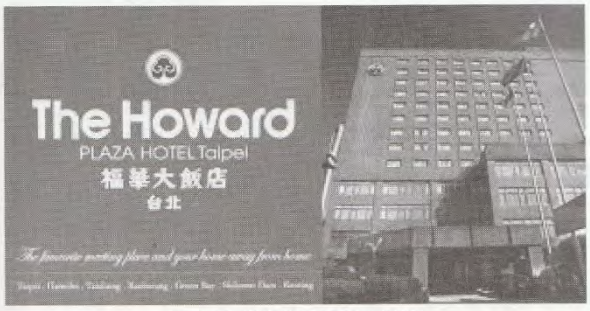


図4-32 提携先の福華大飯店
（ハワード・ホテルズ・リゾーツ・スイーツ）

図4-33　開業予定のホテル

(5) Suica事業

1) Suicaについて

「Suica」は、鉄道、バス、買物などに利用できる「JR東日本」の交通カードである。このカードは、単に鉄道やバス等の交通機関を使えるだけでなく、クレジットカードと同様に市中のお店の買物で幅広く使えるようになってきている。例えば、駅ナカのコンビニエンスストアに限らず、街中のセブン-イレブン等でも「Suica」で買い物をする事ができる。「Suica」は電子マネーとして便利なので、それが幅広く使われるようになっているという事である。特に、通勤するサラリーマンは、どうしても交通系のカードが必要であり、そのカードに電子マネーとしての機能が付加されているということである。

他鉄道会社等でも名称が異なる「PASMO、ICOCA、PiTaPa及びSUGOCA等」が発行されているが、今は共通利用が可能となっていて非常に便利なものとなっている。

図4-34 「Suica」カード

図4-35 「モバイルSuica」

しかも最近は、皆さんスマートフォンを持っているが、このスマートフォンの中に、「Suica」の機能を取り込めるようになっている。いわゆる「モバイルSuica」である。この「モバイルSuica」で新幹線の切符の購入もでき、紙の切符なしで新幹線を利用できるという仕組みもできている。このように「モバイルSuica」も便利なので、その利用が急速に広がっている。

2020年3月現在で、「Suica」の発行枚数は、約8,000万枚、「モバイルSuica」の利用者は、約900万人となっている。日本の人口が、約1億3000万人ということを考えたら、その普及率のすごさを理解して頂けるかと思う。

2）交通系電子マネー利用可能店舗数及び月間利用件数

交通系電子マネーの利用可能店舗数及び月間利用件数は、「図4-36」に示すように便利なこともあり、その数が年々増加している。しかも、この「Suica」の市中における利用時の手数料及び関連機器の販売等の収入は、約630億円位までになっており、利益率も悪くない。

第5章
鉄道事業者が関連事業を行う場合の留意点

これは、昨年JARTSから発行された「これからの海外都市鉄道－計画、建設、運営－KISS-RAIL 2.0」でも述べたことであるが、鉄道事業者が関連事業を行う場合は、次のような点について留意する必要がある。

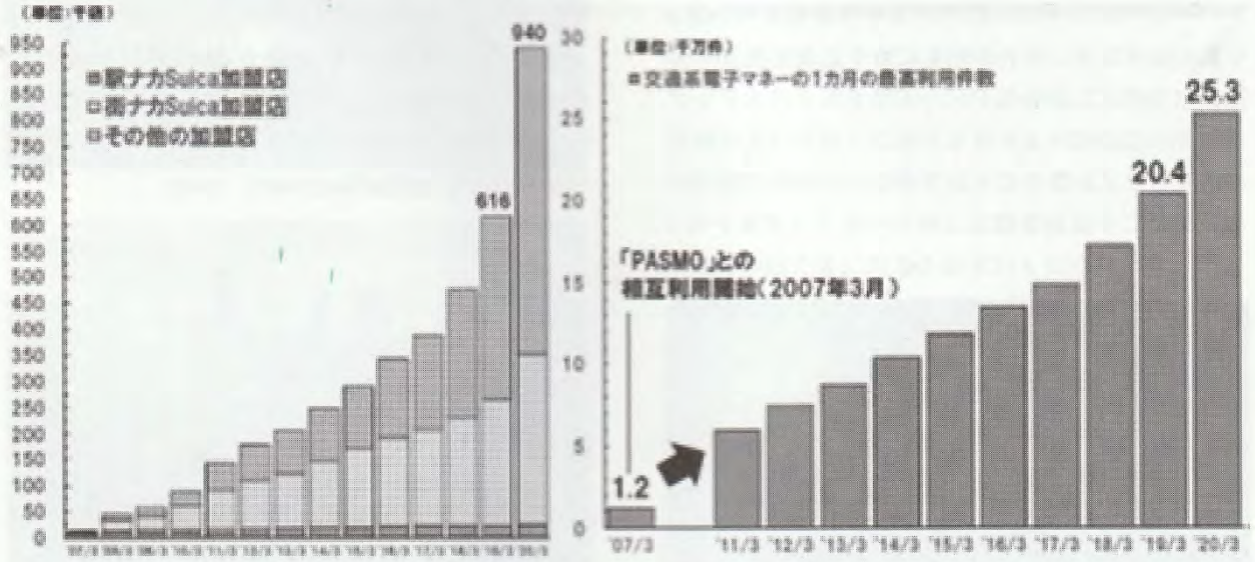


図4-36　交通系電子マネー利用可能店舗数及び月間利用件数

図4-37　コンビニでの「Suica」利用

1. 法的規制

国営又は公営鉄道が関連事業を行う場合、同種事業を行っている民間企業への配慮から、関連事業を行うことについて規制がある場合がある。関連事業により鉄道経営が安定すれば、政府補助金への依存を減らすことができ、鉄道サービスの充実も期待できることから、この緩和については、市民及び政府行政関係者の理解を得ることが重要となる。

ただ、鉄道事業は公共性が強い事業であるので行政上、税制上等での優遇扱いがありうる。しかし関連事業については、一般事業者との公平公正な競争条件下に置かれることに留意しなければならない。

2. 不動産の保有

新設の都市鉄道の場合、列車運行に必要な施設以外の建物及び土地等は、特に確保されていない場合がほとんどである。この場合、鉄道会社は駅構内の限られたスペースレンタル事業はできても、不動産開発事業等を行うことはできない。しかし、都市鉄道会社の財政的負担を軽減するため、香港やデリーメトロなどでは政府がこれらの会社にあらかじめ駅周辺等の不動産を持たせている。このような方策を取る場合は、都市鉄道運営会社は不動産開発事業を行うことができる。不動産開発事業による収益は大きい。特に日本の場合、民間鉄道会社は、最初から不動産開発事業を含む様々な関連事業で収益を上げることを考えていた。このため地価が安い時に、そのための土地を調達している。

また、都市間鉄道は過去、広大な用地を必要とする貨物輸送を行ってきた。その後、輸送体系が拠点間直行化したことにより、広大な用地を不動産事業として活用できるようになった。さらに、技術レベルが低い時代に建設された変電設備を始めとした各種設備は大きなスペースが必要であった。しかし、技術が大幅に向上した現在では、そのようなスペースは必要ない。現在、このようなスペースを不動産ビジネスとして活用している。

日本コンサルタンツ㈱に勤務している時、毎年JICAの海外都市鉄道研修生の講師を担っていたが、その時も研修生に必ず言っていたことは、「鉄道運営会社が、土地等の不動産を有していない場合は、安易に不動産開発等の関連事業をやってはならない、商売はそんなに甘くないよ」という事であった。

3. 関連事業を行うための環境分析

(1) SWOT分析

鉄道事業者が、関連事業を行うに当たっては、まず、その事業者の持つ資源等の内部条件および同社を取巻く外部条件等のSWOT分析（**「表5-1」参照**）を行う。そして、その結果を今後の事業展開にどのように生かすかの検討を行う。この中で、特に関連事業に活用できる駅構内等のスペースの把握が重要である。

多くの競合者がいる中で利益をあげることは、大変なことである。しかも、あまり商売についてのノウハウを有していない鉄道事業者が利益を確保するためには、他競合者と差別化できるものを持っていなければならない。それが、利便性が高く、関連事業に適した駅構内等のスペース及び関連事業のお客様になり得る多数の駅乗降客等である。前述したJR東日本の事例でも、関連事業に活用しているスペースは、ほとんど以前から鉄道用地として所有していたものであり、新たに土地等を購入して関連事業のために充当したという事例はほとんどない。

(2) 関連事業を行うための市場分析

1) 市民の可処分所得、消費性向及び食生活の分析等

鉄道運営組織が関連事業を行うための基礎データ

表5-1　関連事業を行うためのSWOT分析

	強み（Strength）	弱み（Weaknesses）
内部要因	・駅構内の空きスペース及び駅周辺の高架下スペース等を利用できる。 ・駅や電車を利用する多数の乗客が、お客様となり得る。	・新しく設立された鉄道運営組織は、関連事業のノウハウがない。 ・商品納入のための物流ルートの確保が難しい場合がある。
	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
外部要因	・鉄道を利用するお客さまの利便性を更に増すことが出来るか ・関連事業の展開により、運営組織の収支改善が期待できるか	・市中店舗との競合はあるか ・関連事業展開のための投資資金等は十分か

（注）「SWOT分析」は、（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つのカテゴリーで要因分析し、経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つである。

として、市民の可処分所得、消費性向及び食生活の分析等について把握しておく。

2）ターゲット顧客の分析

市場分析にあたっては、そのターゲットとなる顧客の分析も必要となる。この分析の材料として、駅構内における男女別、年齢別及び時間帯別のターゲット層等を事前に把握しておくことが必要である。このデータから顕著な傾向を示す層を抽出し、ターゲット顧客として絞り込む。

4. 駅構内及び駅近接スペースにおける具体的な商業施設

駅ビル、ホテル及び広告事業の展開にあっての留意点は、JR3社の紹介の所で述べたので、ここでは駅構内において関連事業の主要な役割を果たしているKIOSK、物販店及び飲食店等の店舗の業種別特性等について、紹介してみたい。

(1) 市中店舗との競合

駅の特性とお客様のニーズを考えた場合、駅構内に適していると考えられる業種は次の「**表5-3**」で示すような業種が考えられる。これらの店舗には、当然に市中店舗との競合するものも含まれている。従って、市中店舗との競合する業態については、予め、提供する商品種別及び価格等の競合条件を検討しておかなければならない。

(2) 駅構内における購買行動の分析

駅構内における顧客の購買行動は、一般の商業施設におけるものとかなり異なっている。乗客の駅構内における滞在時間は短いために、短時間で判断して購入できるもの、即ち、日常的に良く購入している物が売れ筋商品となっている。これを事前に把握しておくことは、極めて重要である。参考として、㈱ＪＲ東日本リテールネットの販売品目別売上高を「**図5-1**」に示す。

(3) 駅構内における小規模店舗の業種別特性

駅構内における小規模店舗を考える場合、「**表5-2**」に示す小規模店舗の特性及び「**表5-3**」に示す業種別特性を検討したうえで、それぞれの駅に見合った店舗構成を検討する必要がある

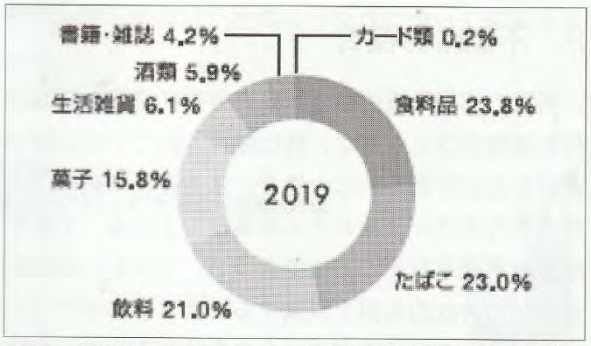


図5-1　KIOSK及びコンビニエンスストアにおける販売品目別売上比率（2019年）

表5-2　小規模店舗の特性

	特性
A	お客様の利便性を高めることが出来る
B	利益率が高い
C	お客様が休憩できたり、又は時間を有効に活用できたりする
D	狭小スペース又は、隙間スペースを活用できる
E	トイレに近い等の立地条件の悪い所でも設置可能
F	公共性が高い

表5-3　業種別特性

	業種	業種別特性					
		A	B	C	D	E	F
1	KIOSK	✓	✓		✓		
2	コンビニエンスストア	✓	✓				
3	コーヒーショップ	✓		✓	✓		
4	ファーストフードショップ、ベーカリーカフェ、カフェレストラン、フードコート	✓		✓			
5	スイーツショップ、飲料スタンド	✓	✓		✓		
6	ベーカリーショップ、食品販売店	✓					
7	薬店及び化粧品店	✓			✓		
8	フラワーショップ	✓			✓		
9	書店	✓		✓			
10	理髪店又はクイックマッサージ店	✓					
11	自動販売機				✓	✓	
12	現金自動預け払い機（ATM）	✓	✓		✓	✓	✓

(4) 駅構内における店舗構成

上記の「店舗の業種別特性」を踏まえ,駅の特性とお客様のニーズを考えた場合、日本の経験からすれば駅構内に適していると考えられる業種は、KIOSK、コンビニエンスストア、コーヒーショップ、ファーストフードショップ、ベーカリーカフェ又はカフェレストラン、フードコート、スイーツショップ、飲料スタンド、ベーカリーショップ、食品販売店、薬店及び化粧品、フラワーショップ、書店等であろう（「図5-2」参照）。これらを、各駅の利用客の特性に合わせた店舗展開を考える必要がある。但し、これらのニーズは国によって違う可能性が高いので、それぞれの国のニーズを踏まえた計画を検討する必要がある。

(5) 駅に隣接したスペースの活用

1) 高架下の活用

高架下の駅に近い利便性の高い所については、駐車場にとどまらず、商業施設、飲食店及びスポーツクラブ等の活用も考えられる（「図5-3」参照）。

2) その他スペース活用ビジネス

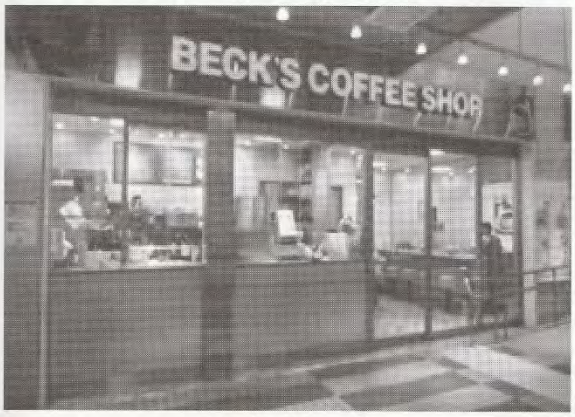
その他スペースレンタル事業としては、余剰の土地又は線路沿線のスペースを活用した駐車・駐輪場、倉庫又は光ケーブルの設置等が考えられる。

第6章
東京圏関係私鉄の関連事業を含めた事業構成

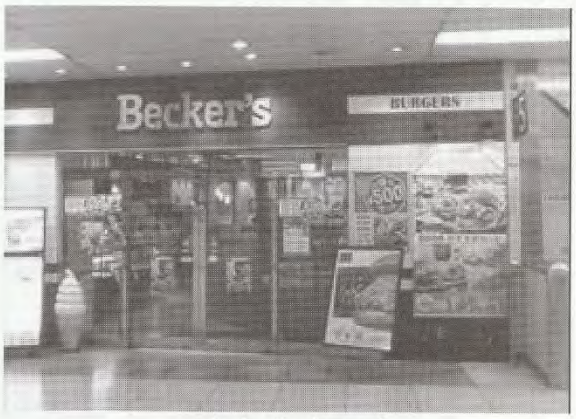
JR東日本の関連事業を含めた事業構成と、東京圏関係私鉄の事業構成はかなり異なっている。次の資料は、先に述べた「これからの海外都市鉄道－計画、建設、運営－KISS-RAIL2.0」の中の「政策研究大学院大学三木隆太氏（現・東武鉄道）の資料（我が国の大手民鉄の付帯事業への取組み）」を少しアレンジさせて頂いたものであるが、その会社の創業時の成立過程の違い等から、事業構成が、かなり異なっていることが窺い知れる。

KIOSK

コンビニエンスストア



コーヒーショップ



ハンバーガーショップ

図 5-2　駅構内に適している業種の例

高架下駐車場

高架下ショッピングセンター

飲食店

高架下スポーツクラブ

図 5-3　高架下活用の事例

1. 東京圏の関係私鉄の連結売上高

「図6-1」のグラフは、東京圏関係私鉄の連結売上高を示したものである。このグラフで、東急だけが、1兆円を超える売上高を示している。それ以外の私鉄は、4,000億円前後の売上高に留まっている。

東急だけが、これだけ飛びぬけた売上高になっている大きな要素は、都心の渋谷地区における自社ビルのショッピングセンターと東急沿線にある二子玉川にある大型ショッピングセンター及びその他の流通業の売り上げが、その大部分を占めているからである。東急は、この流通業の売り上げだけで、全売り上げの約60%に達している。

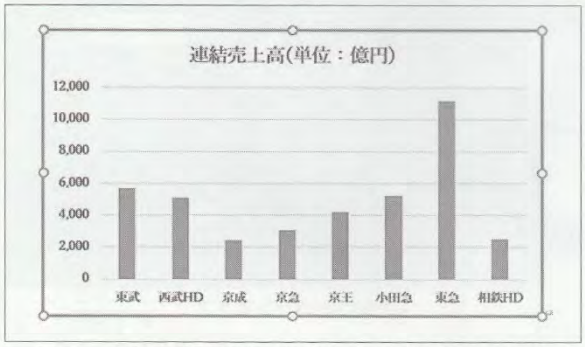


図6-1　東京圏の関係私鉄の連結売上高比較（単位：億円）

2. 事業構造比較及び分類

(1) セグメント別比較

東京圏関係私鉄の鉄道運輸収入と関連事業を含めた事業構成の関係を、「表6-1」及び「図6-2」に示すように、セグメント別割合を整理すると、次のようになる。

ア. 「表6-1」は、セグメント分類の表です。鉄道事業以外の交通事業には、バス及びタクシー等の事業が含まれる。

イ. 不動産事業には、宅地分譲及びオフィスビル賃貸業等が含まれる。

ウ. 百貨店、ショッピングセンター及び飲食店等は、流通業に分類されている。

エ. ホテル、旅行業及びスポーツ施設等は、ホテル・レジャーサービス事業に分類されている。

オ．私鉄の中には、建設会社を有している所が結構ある。

カ．その他には、自動車販売及び石油販売等が含まれている。

このような分類に基づいて、各分野の売上高を色分けした円グラフで示したのが、「**図6-2**」である。これは例だが、その次に各私鉄別の円グラフを紹介する。

表6-1　セグメント分類

No.	業種	備考
1	鉄道事業	
2	交通事業	鉄道以外のバス、タクシー等
3	不動産事業	宅地分譲、オフィスビル賃貸等
4	流通業	百貨店、SC、飲食店等
5	ホテル・レジャーサービス事業	ホテル、旅行業、スポーツ施設等
6	建設業	
7	その他事業	造園、自動車販売、石油販売等

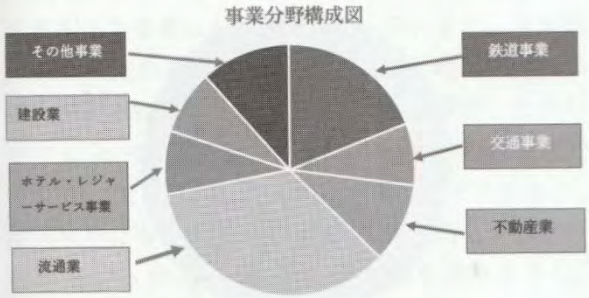


図6-2　事業分野構成図（例）

「**図6-3**」及び「**図6-4**」に示すように、小田急電鉄及び東急共に百貨店及びスーパーストア等の流通業のウエイトの大きさが目立つ。特に東急は、先ほど述べたように、総売上高が１兆円を超えているのは、百貨店及びスーパーストア以外に、二子玉川ショッピングセンター及び東急ハンズ等の流通業を幅広く担っており、その売上高のウエイトが大きなものとなっている。

京王電鉄は、「**図6-5**」のように百貨店及び京王ストアを中心とした「流通業」の売上高の大きさが目立っている。また、京王プラザホテルを中心にホテル事業にも力をいれており、ホテル・レジャーサービス事業の割合もかなりある。

西武HDは、早い時期からプリンスホテルを中心としたホテル事業に力をいれておりホテル・レジャーサービス事業の割合の売上高の大きさが目立っている

「**図6-7**」のように東武鉄道は、鉄道収入と百貨店

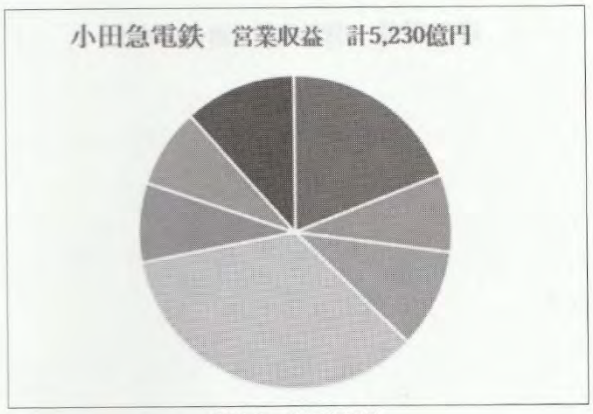


図6-3　小田急電鉄

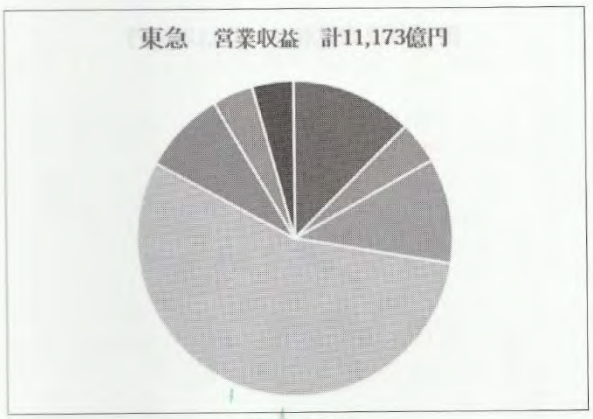


図6-4　東急

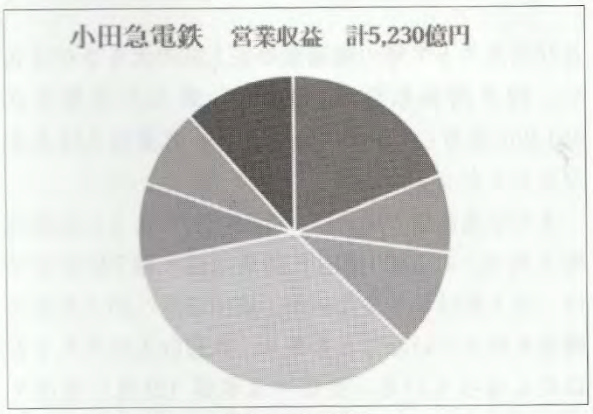


図6-5　京王電鉄

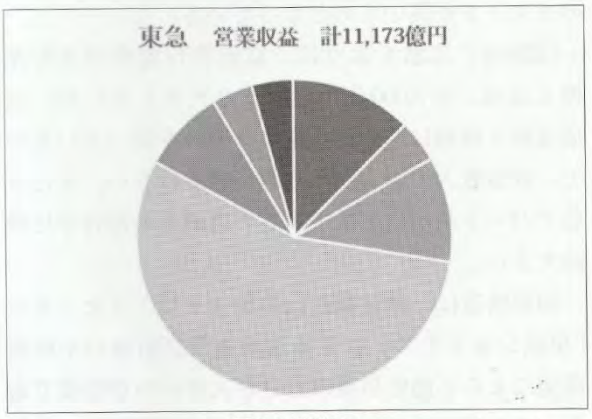


図6-6 西武HD

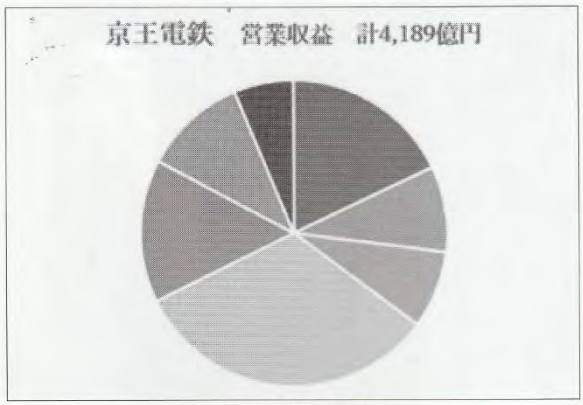


図6-7　東武鉄道

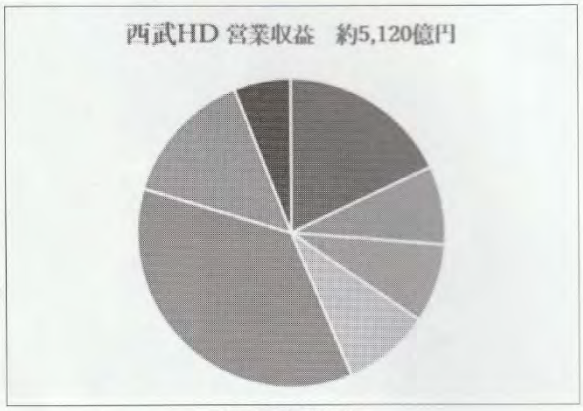


図6-8 京成電鉄

及び東武ストア等の流通業の売上高の大きさが目立つ。関東関係私鉄7社の中で、最大の営業キロ463.3kmを有していることもあり、鉄道収入は大きなものとなっている。

また京成電鉄の場合は、「**図6-8**」のように全体の売上高は、約2,500億円と関東関係私鉄7社の中では、売上高は最も少ないが、成田空港へのアクセス輸送を担っていることもあり、鉄道収入のウエイトは高くなっている。更にバス事業（21社）及びタクシー事業（36社）を幅広くやっている交通事業のウエイトが高いものとなっている。

「**図6-9**」に示すように、京浜急行電鉄の連結総売上高は、約3,000億円とあまり大きくないが、京成電鉄と同様に、羽田空港アクセスを担っているので、鉄道収入の割合がそれ程小さくはない。また京急デパート及び京急ストア等の流通業の割合が比較的大きい。

相模鉄道は、横浜駅西口のショッピングセンター「相鉄ジョイナス」による流通業及び沿線の不動産開発による不動産事業の割合が大きいのが特徴である。また「ホテル・レジャーサービス事業」の割合も比較的大きいが、これは、「相鉄フレッサイン」及び「サンルートホテル（2014年買収）」というビジネスホテルを展開しているからである。

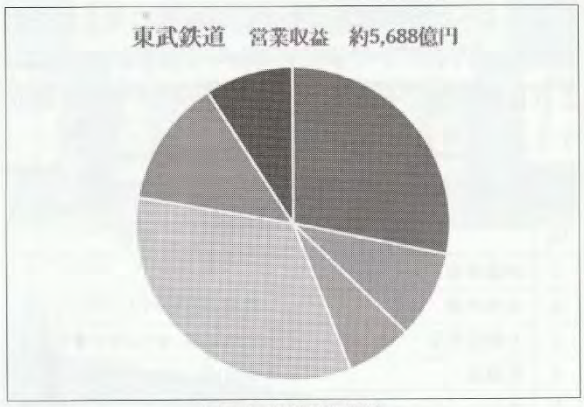


図6-9 京浜急行電鉄

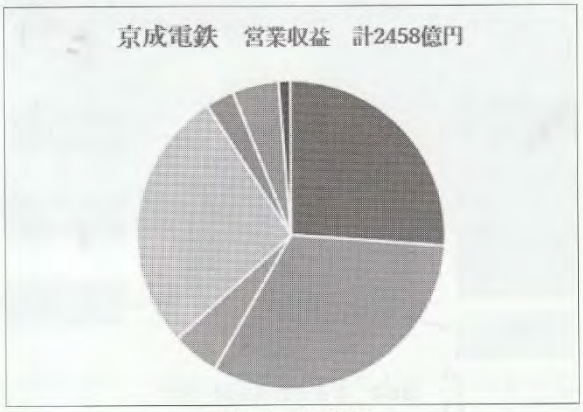


図6-10　相模鉄道

以上、各私鉄の事業構成について円グラフで説明したが、必ずしも同じではなく、それぞれ特徴を有していることが分かるかと思う。

(2) 事業構造分類

東京圏大手私鉄の事業構造を、円グラフの形状により分類し、収益規模の大きいセグメントの組合せにより類型化すると、「**表6-2**」のように分類される。

表6-2　東京圏関係私鉄の事業構造に基づく分類

分類	会社名	備考
1.鉄道・交通型	京成電鉄	
2.交通・流通型	東武鉄道、京浜急行、京王電鉄、小田急電鉄	
3.流通型	東急	
4.流通・不動産型	相模鉄道	
5.ホテル・レジャーサービス型	西部HD	

終わりに

昭和41年に国鉄に入社し、その後JR東日本及びその関連会社を含めて約50年間の中で、鉄道事業が約20年間、関連会社を含めた関連事業が約20年間、海外鉄道技術協力が約10年間と様々な仕事をさせて頂いたことになる。海外鉄道技術協力では、鉄道の運営、建設のみならず「関連事業」についても、求めに応じてアドバイスする機会が多々あった。この間、いろいろな人にお世話になってきたが、この場を借りて厚く御礼申し上げたいと思う。

JRも、コロナ問題及び今後の少子化問題等で、これまでと同じやり方では、今までのような順調な成長は望めなくなる恐れがある。しかし、JR東日本の関連事業を担う関連会社は、これまで紹介させて頂いたように時代の変化を取り込みつ、更には、IT時代への対応及び海外進出等を含めて、その先を見据えた事業にも取り組んでいる。また、東京圏の関係私鉄の事業構造については、「政策研究大学院大学三木隆太氏（現・東武鉄道）の資料」を使わせてもらい紹介させて頂いた。私鉄との比較を見てみても、JRは国鉄時代の制約があったこともあり、関連事業については関係私鉄の方が先行していた時代が長かったように思う。その後を追うように、JR東日本も着々と関連事業の比率を高めているのは、OBとして心強く感じている。今後のJRの益々の発展を祈念して、今回の原稿の締め括りとさせて頂きたいと思う。