

沿線を越えて広がる 鉄道会社の商圏

培ったノウハウを活用して、鉄道事業者が沿線から離れたビジネスを展開することもあります。鉄道と直接的に関係がない事業も、ブランドを高める効果を見込めます。

自社の技術を使って整備などを受託できる

沿線を中心に事業を営む鉄道事業者ですが、沿線を離れて関連事業を展開する事例があります。大まかに類型化すると以下の3つに分けられます。

- ①沿線外で経営ノウハウを活かしたビジネス
- ②ほかの鉄道事業者を対象としたビジネス
- ③鉄道事業者の信頼感を背景としたビジネス

経営ノウハウを生かした事例として、古くは1950年代に東急電鉄が地方私鉄を傘下に収め、北海道や長野で沿線開発や観光開発を進め、現在も事業を展開しています。また**収益化に至っていないものの、海外の鉄道建設に参加する事例が増えてきました**。今後は本格的な参入も期待されます。

鉄道事業者を対象としたビジネスは、自社向けに開発した技術や製品を外販して**スケールメリット**を得るものや、専門技術を生かして設計や検査、整備などを受託する例もあります。

“ブランドを高める”という戦略

特殊なのは鉄道と直接の関係を持たないビジネスです。たとえば東急、相鉄、京阪などは各地に都市型ホテルを運営していますが、沿線外にも幅広く展開しているため、鉄道との相乗効果はありません。しかし**都市型ホテル事業は利益率が高く、鉄道会社の信頼感を背景に安定した利用が見込めるため、近年はJR西日本やJR九州が東京に進出するなど成長が期待される分野です**。また、相鉄が西日本、京阪が東日本に自社名を冠したホテルを展開するなど、沿線外でのホテル展開は、自社ブランド向上にも貢献しています。

スケールメリット

「規模のメリット」ともいい、同種のことを数多く集めることによって単体よりも大きな効果が得られるようになること。経営効率化やコスト削減といったメリットが期待できる。

沿線を離れた関連事業の事例

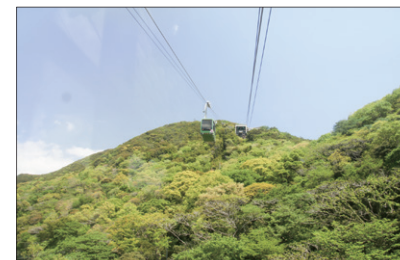
①沿線外で経営ノウハウを活かしたビジネス

伊豆急行(伊豆急ホールディングス)

- 東急が伊東～下田間の敷設免許を取得し、1959年に設立
- 伊豆半島の豊富な観光資源を利用してさまざまな事業をしている

主な事業

- ・伊豆半島の不動産業や分譲地管理業、建築・土木・造園およびリフォームの工事など



観光資源を活用した下田ロープウェーの運行

②ほかの鉄道事業者を対象としたビジネス

日本コンサルタント

- JR東日本のグループ会社
- 新幹線から都市鉄道などのさまざまな鉄道の構想段階からその国に合ったベストソリューションを提案し、プロジェクトを進めている

主な事業

- ・インド高速鉄道公社での運営の実施責任者に対する研修
- ・ミャンマー ヤンゴン環状鉄道改修事業施工管理



インド鉄道の様子

③鉄道事業者の信頼感を背景としたビジネス

沿線以外の地域で運営するホテル

- 鉄道会社の信頼感を背景にして安定した利用が見込まれる
- 加えて、自社ブランドを高める効果も見込める

ホテルの例

- ・京阪ホテル:東京都(浅草、四谷など)
- ・西鉄ホテル:東京都(日本橋、新宿など)
- ・相鉄ホテル:大阪府(心斎橋、なんばなど)



東京都浅草で営業する京阪ホテル

鉄道会社の種別と 上下分離方式の導入

インフラを自社で運用するか、他社から借りるか、もしくは他社に貸し付けるか。これによって鉄道事業者は3つに区分されます。なお、インフラを国や自治体が保有する例も増えています。

鉄道事業者の採算性を保守

現在、日本の鉄道事業の多くは運行（上部）とインフラ（下部）を一体的に運営していますが、**国や自治体がインフラを保有し、事業者は線路使用料を支払って運行する「上下分離」方式の導入事例が増えています。**

車両があれば参入可能なバス・トラック事業と異なり、鉄道はすべての施設を保有し、一体的に運営する必要があるため、一定以上の輸送量がなければ経営が成り立ちません。そこで、インフラを事業者と切り離し、整備、保有、維持コストを削減することで採算性を確保する——これが上下分離の目的です。

事業者を3種類に区分する

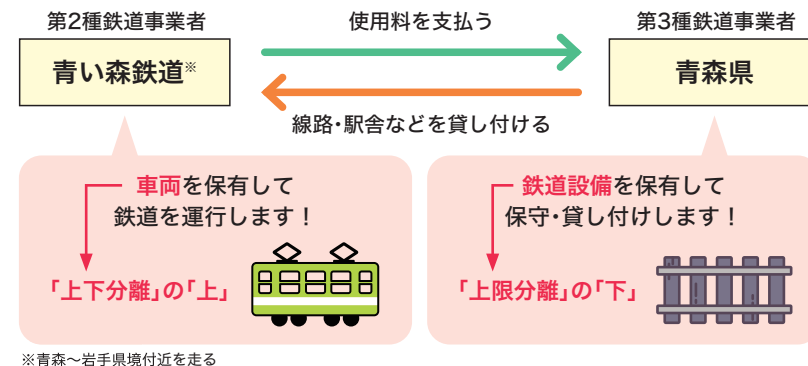
日本では1987年に施行された鉄道事業法で、**施設の保有と運営を行う「第1種鉄道事業者」、他事業者から線路を借りて運営する「第2種鉄道事業者」、保有する線路を第2種事業者に使用させる「第3種鉄道事業者」という区分が導入されました。**同時に行われた国鉄民営化で、JR貨物は第2種事業者として設立され、第1種事業者であるJR旅客各社の線路を借りて運行する形態となりました。経営を成立させるため、線路使用料は**アボイダブルコストルール**にもとづいて算出されています。

都市鉄道でも第3種事業者が線路を整備し、貸し付ける事例が増えています。第2種・第3種事業者の区分がない軌道法においても、2007年に施行された「地域公共交通活性化再生法」の「軌道運送高度化事業」に軌道の上下分離が定められました。札幌市・富山市・宇都宮市などが軌道整備や車両購入を行い、事業者に貸し付ける「軌道整備事業者」となっています。

アボイダブルコストルール

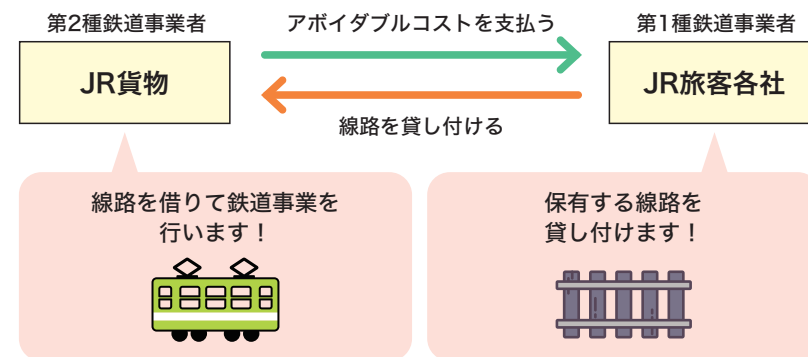
JR貨物がJR各社に支払う線路使用料のうち、「貨物列車が走行しなければ回避できる経費」のみをJR貨物が負担するという決まり。アボイダブルコストとは「回避可能経費」という意味。

上下分離方式の例（青い森鉄道線）



インフラ整備を切り離すことでコストを削減し、運行の採算性を確保します

JR貨物の運行形態



線路の磨耗に伴う交換費などがアボイダブルコストに該当します



JR東日本の最新動向と特徴

JR東日本の営業エリアには、東京圏が含まれます。2000年代以降は駅の集客力を生かした開発に注力して、関連事業を発展させました。今後は経営資源の見直しやコスト削減を推し進め、人口減少に備えていきます。

首都圏での圧倒的に有利な事業環境

JR東日本は関東・東北を営業エリアとし、鉄道運輸収入の95%以上を新幹線と関東圏（在来線）が占めています。

1987年の国鉄民営化による誕生当初は、ガーラ湯沢スキー場の開業、駅レンタカーの価格破壊など、首都圏の利用者を自社の地方エリアに招く施策が目立ちましたが、2000年代に入ると、「ステーションルネッサンス」として、首都圏の駅の集客力を再評価して駅ビルや「エキナカ」の開発に力を入れ始めました。

JR東日本は、利用者の数が圧倒的に多いのが特徴です。コロナ禍以前の2018年度時点で、1日平均乗車人員が10万人以上の駅が40もあり、JR他社と比較して桁違いです。「エキナカ」で成功するのは、JR東日本だからといえるでしょう。

巨大鉄道会社が備える人口減少社会

JR東日本は、2018年度決算では営業収益が3兆円を超えて、圧倒的な存在感を示しました。しかし、新型コロナウイルスの影響が直撃して、2020年度の営業収益は1兆7,646億円にまで落ちて赤字に転落します。その後、2022年度には2兆4,055億円にまで回復し、黒字転換しました。

一方、人口減少による利用者減少という大きな問題にも直面しています。コロナ禍前に発表した経営ビジョンでも、「生活サービス事業およびIT・Suica事業に経営資源を重点的に振り向けて、新たな「成長エンジン」としていく」と明示しました。鉄道事業では、羽田空港アクセス戦（仮称）に着手する一方で、ワンマン運転の拡大、終電繰り上げや運転本数削減など、積極的なコストダウンを進めています。

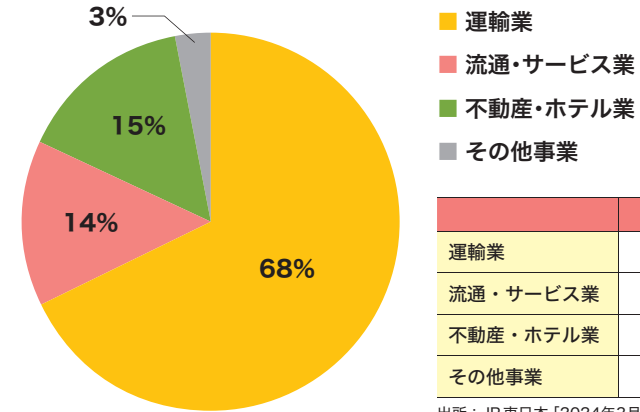
ステーションルネッサンス

駅空間を見直すというJR東日本グループの構想。「電車に乗るためだけでなく、駅へいきたいくなるような、あるいは、乗り換え駅でなくても途中下車したくなるような、魅力ある場を作る」ことを掲げた。

エキナカ

鉄道事業者の管理下にある駅の中（とくに改札内）で展開する店舗や商店街のこと。

JR東日本のセグメント別営業収益（2023年度）



出所：JR東日本「2024年3月期決算および経営戦略説明資料」をもとに作成

主要駅の利用者数

駅名	2018年度	2022年度
	乗降客数 (人)	
新宿	789,366	602,558
池袋	566,994	458,791
東京	467,165	346,658
横浜	423,651	340,536
品川	383,442	248,650
渋谷	370,856	292,631
新橋	281,971	226,249
大宮	258,108	193,244
秋葉原	252,267	190,506
北千住	220,903	183,824

出所：JR東日本ホームページをもとに作成

コロナ禍後も1日に20万人以上が利用している駅もある

40駅で1日平均の乗車人員が10万人を超える（2018年度）

駅の利用者が多いからこそ、「エキナカ」も成功しています



小田急電鉄の決算分析と事業の方向性

江ノ島や箱根といった観光地でも事業を展開する小田急グループ。小田急電鉄の路線は住宅地から観光地までカバーしています。現在、昭和・平成に開発した沿線の大規模再開発を進めています。

住宅地と観光地をカバーする小田急電鉄

小田急ロマンスカーで知られる小田急電鉄は、沿線に有名観光地である江ノ島、箱根があります。またグループ内には江ノ電、箱根登山電車、箱根登山ケーブルカー、箱根ロープウェー、箱根登山バスなどがあり、積極的に観光地の開発を行ってきました。

計画から50年、着工から30年の年月を経て、2019年に代々木上原～登戸間の複々線化が完了しました。なかでも下北沢を中心とした東北沢～世田谷代田間は地下化により9カ所の踏切がなくなり、地上の鉄道跡地は新しい街に生まれ変わりました。

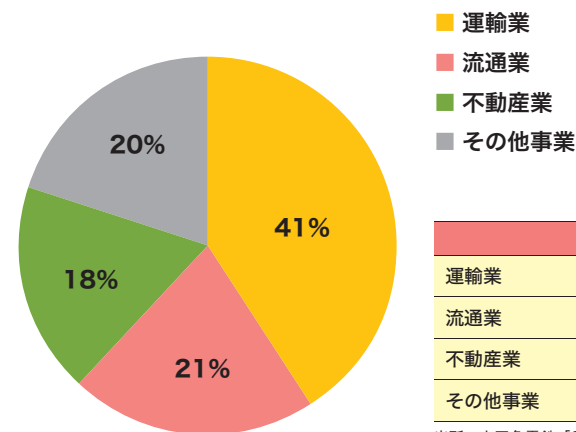
また新宿駅西口地区開発計画に伴い、新宿駅西口の「顔」であった小田急百貨店新宿店本館は、新宿ミロードとともに解体工事が進められ、2029年度中に地上48階建てのビルとして生まれ変わる予定となっています。

大規模再開発が進行中

大規模再開発に先立ち、2021～2023年度は体質変革期として、西新宿の小田急第一生命ビル、小田急センチュリービル、小田急・明治安田生命ビルなど、保有資産の売却を積極的に進めてきました。これに伴い、本社機能も新宿と海老名に分散移転しています。また、小田急電鉄が中心となって進める新宿駅西口地区開発計画には東急不動産も参画していますが、これは有利子負債の抑制が主な目的です。

小田急電鉄の保有資産や沿線は、昭和から平成にかけて開発されたところが多く、これから再開発などが必要となってきます。小田急電鉄にとっての今後の課題は、選択と集中を行いながら、財務健全性を担保しつつ投資を継続していくことにあります。

小田急電鉄のセグメント別営業収益（2023年度）



- 運輸業
- 流通業
- 不動産業
- その他事業

(単位：億円)

	営業収益	営業利益
運輸業	1,682	255
流通業	862	19
不動産業	723	172
その他事業	829	60

出所：小田急電鉄「2024年3月期決算説明資料」をもとに作成

路線別の営業収益

主要路線

路線名	区間	営業収益 (百万円)
小田原線	新宿～小田原	89,583
江ノ島線	相模大野～片瀬江ノ島	
多摩線	新百合ヶ丘～唐木田	2,403

出所：国土交通省「鉄道統計年報（2022年度）」をもとに作成

鉄道子会社

社名・路線名	営業収益 (百万円)	
江ノ島電鉄	2,379	
箱根登山鉄道	鉄道線	1,693
	鋼索線	191

出所：国土交通省「鉄道統計年報（2021年度）」をもとに作成



江ノ島付近を走る江ノ島電鉄



箱根や江ノ島などの有名観光地もカバーしています

中日本の中小私鉄

赤字が続いている鉄道や、過去に鉄道が廃止された地域がある西日本。一方で、鉄道ならではの輸送力が必要とされているのもまた事実です。地域を挙げて鉄道を守る取り組みが求められます。

赤字でも重要な交通網

中日本の中小私鉄「長野電鉄」「アルピコ交通」「富山地方鉄道」「北陸鉄道」は、地域輸送において重要な役割を持つ輸送密度2,000～3,000人の鉄道を運営し、加えて東京、名古屋、大阪まで200km程度の立地を活かした高速バス・貸切バスが鉄道を上回る収益と利益を生んでいるという特徴があります。

各社は高速バスの利益で鉄道や路線バスの赤字を補填してきましたが、コロナ禍でその収支は著しく悪化し、業績に大きな影響を及ぼしました。現在は回復傾向にあるとはいえ、人口減少が進む中、運輸業の先行きは不透明です。赤字でも鉄道の輸送力が必要な路線だからこそ、地域で支える取り組みが必要です。

自動車だけでは交通は回らない

福井県は1世帯あたりの自動車保有数が全国最多のクルマ社会ですが、行政は公共交通の維持・再生に積極的です。「えちぜん鉄道」の前身の「京福電気鉄道越前本線」は2000年、2001年の正面衝突事故で運行停止を命じられました。営業再開を断念し、行政と住民も廃止を考えていましたが、周辺道路の渋滞、代行バスの輸送力不足などが問題化します。鉄道の意義が再認識され、沿線自治体出資の新法人が京福から鉄道事業を継承しました。

2008年に経営破綻した「福井鉄道」も、えちぜん鉄道の教訓を活かし、自治体主導で再建されました。2016年に福井駅前乗り入れ、えちぜん鉄道との直通運転を開始し、両路線を軸にしたまちづくりが進んでいます。2024年3月には北陸新幹線開業に伴い北陸本線を転換した第三セクター「ハピラインふくい」が開業しましたが、将来的に三社の経営を統合する構想もあります。

自治体主導で再建

2007年に施行された地域公共交通活性化再生法にもとづき、「継続が困難又は困難となるおそれのある旅客鉄道」について自治体と鉄道事業者が共同で策定する「鉄道事業再構築実施計画」の全国初の認定事例となった。

北陸・信越・東海地方の中小私鉄の例

北陸地方

- ・富山地方鉄道
- ・えちぜん鉄道
- ・福井鉄道 など

信越地方

- ・上田電鉄
- ・長野電鉄 など

東海地方

- ・静岡鉄道
- ・遠州鉄道 など

北陸鉄道の運輸に関する営業収益

2018年度

(単位：千円)

	営業収益	営業損益
連結	13,575,842	242,213
単体	5,339,201	540,916
鉄道事業	554,638	▲106,621
乗合・貸切自動車事業	4,376,835	576,309
その他事業	407,728	71,228

出所：北陸鉄道有価証券報告書

鉄道が振るわずとも、バスでカバーしていた

2022年度

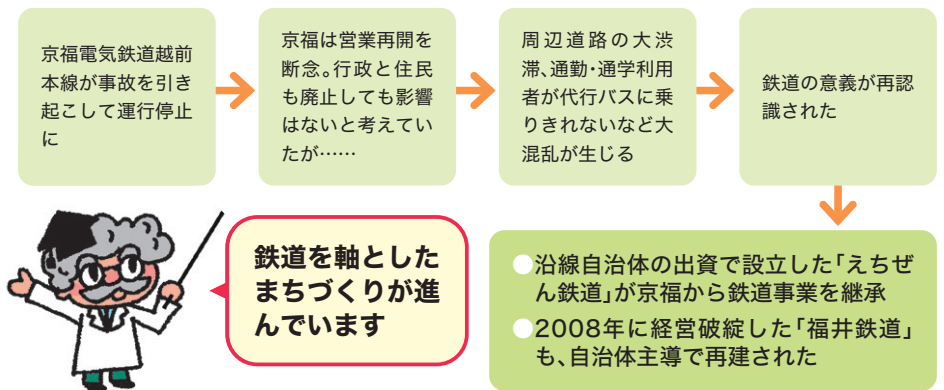
(単位：千円)

	営業収益	営業損益
連結	10,323,186	▲487,166
単体	4,227,540	387,469
鉄道事業	487,880	▲181,262
乗合・貸切自動車事業	3,418,630	422,248
その他事業	321,030	146,482

出所：北陸鉄道有価証券報告書

コロナ禍で鉄道は赤字拡大、バスの収益性は回復傾向にあるがグループ全体の体力が低下している

福井県内での鉄道需要



鉄道を軸としたまちづくりが進んでいます

- 沿線自治体の出資で設立した「えちぜん鉄道」が京福から鉄道事業を継承
- 2008年に経営破綻した「福井鉄道」も、自治体主導で再建された

設備に関する部署

鉄道が正確に、安定して日々の運行を行うためには、車両や各設備をいたわることが必要です。設備に関する部署は、そのための保全や車両導入の計画、保線、電力などをどうするかを検討します。

車両・施設・電気に分かれる設備部門

鉄道の設備部門は、車両と施設、電化区間なら電気の部門があります。設備を保全する部門がどの部署にもあり、車両ならばどんな車両を導入するかを決める計画部門、施設部門ならば土木や建築、保線などの部門があります。また、電気部門には、電力をどうするかといったことに関する部門もあります。

また、それぞれの部門には現場を担う地域部門があり、そこが日々の鉄道運行を維持していくために尽力しています。

計画と実行に分かれる

鉄道の設備部門では、「どんな新しい設備を導入するか」「どのように設備を改善していくか」に関する部門と、「どのように現状の設備を維持していくか」に関する部門に分かれています。現状の改善と維持、どちらも考える必要があるのです。

どんな車両を導入するか、新しい駅をどう作るか、線路の改良工事をどう実施するか、時間帯や季節に合わせた電力をどう確保するか、といった課題を検討し、実行に移すために働いている人たちがいます。また、鉄道を走らせるために車両を修繕し、保線作業をし、架線がすり減っていないかどうかをチェックする人たちもいます。

車両部門・施設部門・電気部門とも、計画を立てる人と、現場の人たちがそれぞれやりとりする中で、安全でよりよい鉄道運行を行うべく、設備を維持管理し、よりよいものに改善していこうとしています。これらは駅の利用者から注目されることは少ない部分かもしれませんが、鉄道が正確・安定・安全に運行するために重要な存在です。

JR 東日本のメンテナンス系統の役職



参照：『鉄道の百科事典』（丸善出版）

設備に関する業務の例

- ・ 車両の導入を検討する
- ・ 新駅の建設について検討する
- ・ 時間帯や季節に合わせて電力を確保する
- ・ 線路の改良工事を実施する
- ・ 車両を修繕する
- ・ 保線作業を行う
- ・ 架線のチェックを行う など

東急電鉄の設備部門

車両部

- ・ 車両総合事務所
- ・ 車両保全課
- ・ 車両計画課

電気部

- ・ プロジェクト推進課
- ・ 設備保全課
- ・ 電気計画課

工務部

- ・ 工事事務所
- ・ 設備プロジェクト課
- ・ 用地課
- ・ 施設課
- ・ 土木課
- ・ 保線課
- ・ 施設保全課

出所：東急電鉄ホームページ

保全・設備に関わる人・会社

鉄道を走らせるには、車両や線路、電気（電車ならば）に関するメンテナンスを日々行う必要があります。駅利用者からは見ていないところにも、鉄道の安全で正確な運転のために仕事をする人がいます。

複数に分かれるメンテナンス部門

鉄道施設のメンテナンス部門は、「保線」「電気」「土木」「信号通信」という4つの系統に分かれています。それぞれを別々に管理している鉄道会社もあれば、1つの機関にまとめている鉄道会社もあります。

「保線」は、線路の状態を適切に保つための部署です。「電気」は、電車が走るために必要な設備を維持するための部署です。架線から変電所まで、鉄道の電気に関する仕事を行っています。「土木」は、トンネルや橋りょうといった構造物を担当します。「信号通信」は、安全に欠かせない信号や、列車内と指令所などを結ぶ通信設備のメンテナンスを行います。

ほかに、車両のメンテナンスを行う部門もあり、**車両基地**ではメンテナンス専用の場所が設けられています。また大がかりな車両工事となると、鉄道各社にある車両工場に持ち込まれ、そこで作業が行われます。

車両基地

使用しない車両を留意するための場所。「車庫」と呼ばれることもある。

鉄道会社と協力会社

メンテナンス部門では、鉄道会社本体だけではなく、協力会社も仕事をします。鉄道会社の子会社や、またメンテナンスを専門に請け負う会社が、協力会社として鉄道の維持・管理に関係する仕事をしています。

とりわけ近年は、協力会社に施設メンテナンスを依頼する傾向が強まっています。正しいメンテナンスのためには、鉄道会社と協力会社の緊密な連携が必要です。

部門別の仕事



保線

線路の状態を適切に保つ



電気

電車が走るために必要な設備を維持する



土木

トンネルや橋りょうといった構造物を維持する



信号通信

信号や通信設備のメンテナンスを行う

メンテナンス部門の1日のスケジュール

8:00	出勤・作業前ミーティング
8:30	現場に出発
9:00	徒歩での軌道巡回（不具合箇所の確認）
11:30	帰区・区内での報告
12:00	昼休憩
13:00	補修工具などの準備をして出発
13:30	軌道補修（碎石の突き固め・ボルト交換）
16:00	帰区・工具の片付け・作業後ミーティング
16:40	退社

出所：京成電鉄ホームページ

工事の時間によっては夜間勤務を行う場合もあります



総合職のキャリアパス

総合職で鉄道会社に入った人は、現場の仕事をする但也有りますが、オフィスワークが中心になっていきます。鉄道とは異なる分野の仕事をする事も多いです。

最初は現場の仕事をする

総合職で採用された人も、現業職の人と同様に新人研修を受けます。そのうち、現場の仕事を経験するために、駅などに入る人もいます。そのような人は、車掌や運転士の免許を取得することもあります。

ただ、総合職がそのような仕事に従事する期間は長くはありません。たいていは本社や支社でのオフィスワークに異動になったり、技術部門での指導的立場に就くことになります。

とくに文系総合職の場合は、企画部門や営業部門、総務・経理などのバックオフィス部門、人事・労務部門などの仕事に従事することが多く、それらの仕事はほかの一般的な大企業と同様の業務となります。

一方、理系総合職では、車両の開発や工事計画の策定など、鉄道に関する全体的なプランに関わっていくようになります。

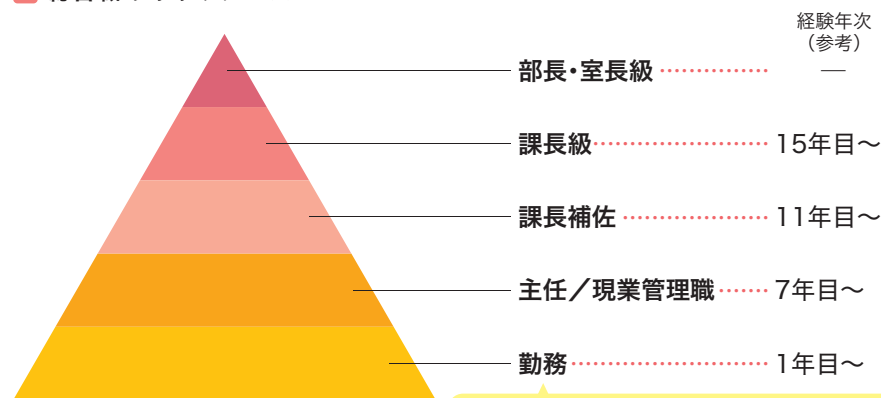
文系総合職も理系総合職も、本社の中のさまざまな部門や、本社と支社を異動することを続け、管理職になり、最後は役員をめざします。鉄道会社の役員のほとんどは、総合職出身者です。

鉄道以外の仕事もある

本書でも何度も触れていますが、現在の鉄道ビジネスは不動産・まちづくり、飲食、流通などの事業が複合的に組み合わさって進められています。

関連事業でのビジネスを企画し、その事業に関わる社員が働きやすいように管理していくのも、鉄道会社で採用された総合職の仕事です。場合によっては、子会社に出向することもあります。

総合職のキャリアパス

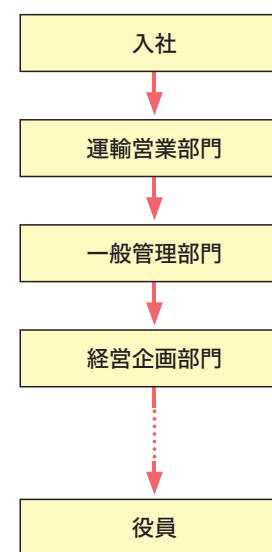


現場での経験を積むために駅員として働く場合もある

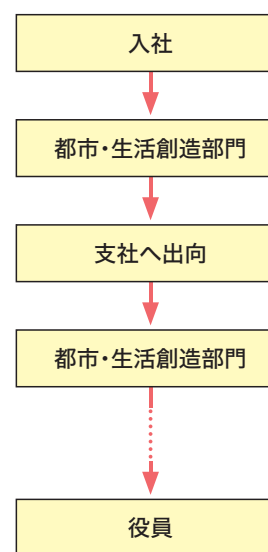
出所：西武鉄道ホームページをもとに作成

総合職のキャリア形成

本社内の部署を異動する例



本社と支社を異動する例



部署や会社を横断的に異動しながら
キャリアアップをめざします

出所：東京地下鉄ホームページをもとに作成

輸送力の需要に応える 新交通システムの導入

地方都市では「バス以上地下鉄未満」の輸送力が必要とされる場面があり、その際、新たな交通機関に注目が集まります。とくにBRTは多々導入が進んでおり、今後の発展も計画されています。

LRTの普及はまだ先か

地下鉄は都市における有力な高速・大量輸送機関ですが、整備に多額の費用がかかります。そこで**バス以上地下鉄未満の輸送力**を必要とする地方都市では、**安価に整備が可能な新たな交通機関として「LRT」と「BRT」に注目が集まっています。**

LRTは1990年代以降、ヨーロッパ各地で急速に広がった輸送機関です。LRTを軸にまちづくりを進めることで自動車の都心乗り入れを制限し、LRTと歩行者が共存するトランジットモールを整備して都市の再生を果たしたことで注目を集めました。

日本初のLRTはJR西日本富山港線を改築して2006年に開業した「富山ライトレール」ですが、新設のLRTは2023年開業の宇都宮ライトレールがはじめてです。宇都宮には各地域から視察が相次いでいますが、続く整備計画は具体化していません。

今後の展開に注目の国内BRT

BRTを称する国内路線は、廃線跡をバス専用道に転換したJR東日本「気仙沼線・大船渡線BRT」、JR九州「日田彦山線BRT（BRTひこぼしライン）」、茨城交通「ひたちBRT」と、都市型の「東京BRT」、西鉄・福岡市の「Fukuoka BRT」があります。

BRTは本来、速達性と定時性を確保するための専用レーンが必要ですが、上記のうち後者2路線には設定がありません。一方、BRTとは名乗らないものの名古屋市の「基幹バス」と、乗り入れ先である「名古屋ガイドウェイバス（ゆとりーとライン）」は専用レーンを走ります。

このほか、JR西日本とソフトバンクが「自動運転・隊列走行BRT」の共同開発を行ったりもしています。

新しい交通機関の導入

地下鉄は高速・大量輸送が可能な反面、整備に多額の費用を要する



地方都市では「バス以上地下鉄未満」の輸送力が必要



新しい交通機関「LRT」「BRT」に注目が集まる

LRT



- 路面電車（トラム）より大きく、鉄道（ヘビーレール）より小さい車両（ライトレール）を用いた輸送機関
- 「宇都宮ライトレール」、「富山地方鉄道富山港線（旧富山ライトレール）」が該当
- 各地で構想はあるが、宇都宮に続く整備計画は具体化していない

BRT



- バスを用いて鉄道と同等の速達性（Rapid）を実現する輸送機関
- 「被災した路線を転換した「気仙沼線・大船渡線BRT」や都市部の「東京BRT」などが該当するが、日本ではまだ定義があいまい
- 「自動運転・隊列走行BRT」が本格導入に向けて実証実験中

MEMO

新しいBRTで輸送力と運行の柔軟性を両立

JR西日本とソフトバンクが共同開発する「自動運転・隊列走行BRT」は、運転手が乗車する自動運転「レベル3」の先頭車両と、無人の「レベル4」自動運転の後続車両が隊列を組んで専用レーンを走行する輸送機関です。運転手1人で鉄道車両に匹敵する輸送力を実現可能で、バス運転手不足の解決策として期待されています。2024年1月に東広島市の公道上で市民を乗せた走行試験を行うなど実用化間近の段階にきており、数年以内の本格導入をめざしています。

“鉄道”を中心に 人々の暮らしを提案する

鉄道事業者が鉄道以外の事業を行うのは本書で紹介してきたとおりで、多くの会社で見られる動きです。多様な事業を組み合わせることで「駅」を生活の拠点にすることが、今後のカギとなるでしょう。

駅は利用者と経済をつなぐ場

コロナ禍と人口減少社会の到来で、鉄道事業者は今後、鉄道以外の事業を開拓しなければならないといわれます。これは一面では正しいですが、鉄道事業者が手がける事業はあくまでも鉄道の生み出す外部経済を取り込むものでなければ意味がありません。

関連事業の展開については本書でも紹介してきたとおりで、東急グループや阪急阪神グループのように、沿線外でさまざまな事業を成功させている事業者もあります。しかし、これは長い歴史の中で積み重ねたノウハウがあつてのことで、ただ未経験の新事業に参入しても先行する事業者に勝てません。

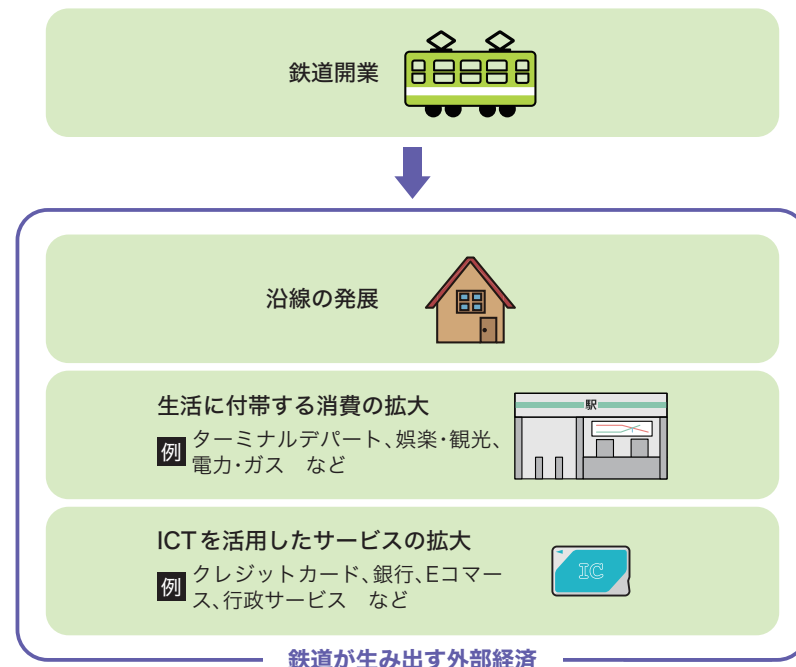
リモートワークの普及やオンラインサービスの進化で人々の移動機会は減少すると見込まれています。しかし、私たちが現実社会に生きる以上、人とモノの移動がなくなることはありません。**鉄道の強みは利用者とのリアルな接点です。**とりわけ利用者が毎日通過する駅は、生活に付帯する種々の活動や消費を取り込む大きな可能性を秘めています。

これまででもこれからも鉄道中心の暮らしを提案

日本最大の鉄道事業者で鉄道中心の経営だったJR東日本も、2027年頃には営業利益の半分以上を関連事業で稼ぐようになる見込みです。

かつて関連事業は「副業」と呼ばれましたが、鉄道が主で関連事業が従という時代は終わりました。とはいえ、関連事業を本業にすればよいという単純な話でもありません。**鉄道事業者が新時代を生き抜くには、鉄道を中心にすべての事業が一体となり、利用者に新しい「暮らし」を提案し続ける必要があるのです。**

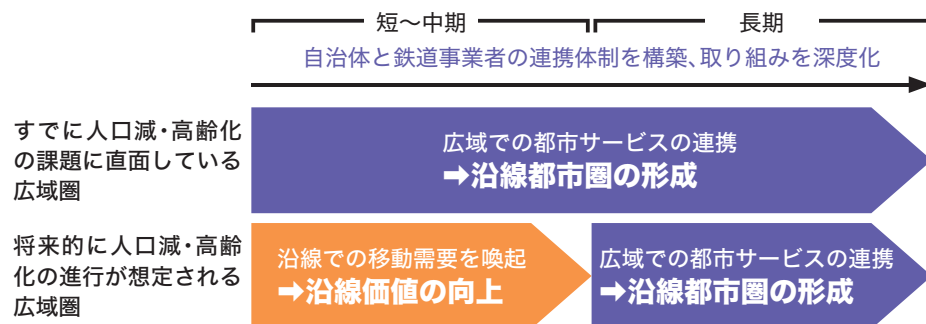
▶ 鉄道経営のあり方



鉄道事業者にとって“駅を生活の拠点にする”ことが重要です



▶ 人口減少に応じたアプローチ



出所：国土交通省「鉄道沿線まちづくりの取組」