

鉄道業界で生き残れ

明治大学経営学部経営学科

学籍番号：1740200624

4年10組2番

石川陽

目次

はじめに……3

第1章 鉄道会社の経営について

1-1 鉄道会社の現状……4~5

1-2 多角化経営とその必要性……5

第2章 相模鉄道

2-1 取り組み……6~14

2-2 経営状況……14~18

2-3 市場での立ち位置……19~20

第3章 他社の取り組み

3-1 目的……21

3-2 小田急線……21~27

第4章 結論

4-1 相鉄線の特徴……28

4-2 “選ばれる鉄道”となるためには……28~29

参考文献……30~33

はじめに

日本において鉄道は欠かせないものだ。人々の通勤・通学など移動手段としての役割だけでなく地域経済の基盤としての役割も担っているからである。歴史をたどると今からおよそ150年前、新橋―横浜間を結ぶ鉄道が開通して以降鉄道は全国へと広がっている。その広がりとともに街は作られてきた。特に都市部では沿線や駅を中心に住宅街形成や商業施設の建設など土地開発が進んでいる。鉄道会社は鉄道業だけで経営を安定させるのは非常に困難なことであり、不動産業や小売業など様々なビジネスを展開することで経営を安定させてきた。ただの移動手段としての会社ではなく、鉄道があるからこそ沿線が活性化し、乗客がいるからこそ鉄道会社が成り立ち、そして人々のために事業を多角化しより良いまちを作っていくというサイクルがそこには存在している。

しかしながら鉄道の未来が必ずしも明るいものではないはずだ。日本の問題でもある少子高齢化による人口減少に加え先の世界中を襲ったコロナウイルスの影響でテレワークが進むなど外出を控える人が増えたことにより鉄道の利用者数は全国的に減少傾向にある。また、ロシア・ウクライナ間の戦争の影響もあり燃料の価格高騰を受け乗車賃の値上げを行った鉄道会社も最近耳にする。今後乗客者数並びに売り上げが減少していけば鉄道会社の経営は困難になり先は不透明なままである。そのような状況の中、各鉄道会社が生き残るには人々に“選ばれる”ことで勝ち残っていかなければならない。

本研究では、このような状況下で“選ばれる鉄道”となるにはどのような経営を行っているのか相模鉄道の経営を参考にすることでその特徴について論じていく。第1章では鉄道会社の経営について現状と多角化の必要性について考える。第2章では相鉄線の多角化経営について調べたのち、鉄道業界での相鉄線の立ち位置について見ていく。第3章では相鉄線の比較として小田急線の多角化経営について見ていく。そして第4章で相鉄線の特徴について考えていく。その際、多角化経営を進めているなかで各事業どのような取り組みを行い、経営状況の現状を知ることで特徴をつかむために企業IRや経営目標を参考にし、鉄道のランキングの比較をもとに論じていく。

第1章 鉄道会社の運営について

1-1 鉄道会社の現状

ここでは全国的に見た鉄道会社の現状について把握しておく。近年日本は少子高齢化に伴う人口減少が加速している。2022年時点、11年連続で人口減少が進んでいて、65歳以上の人口は増えているものの15歳未満は減少を続けている典型的な少子高齢化である¹。鉄道の利用目的の多くは通勤通学が4割程度、買い物は2割程度²で私生活での利用が半分以上を占めている。だが、鉄道の利用者数はコロナ以前までは減少傾向にあったわけではない。バブル崩壊やリーマンショックなど減少するタイミングは何度かあったが全体的に見ればむしろ増加傾向にあった。³しかし2020年から国内で爆発的に広まりを見せた新型コロナウイルスが鉄道業界に大きな影響を与えた。鉄道利用者は2017年から2019年にかけてJR・民鉄合わせておよそ75億人減少している。⁴コロナ禍において緊急事態宣言が発令されたこともあり全国的に人々は外出を控えるようになった。それだけでなくテレワークの導入が進み、オンラインでの買い物が増えたことで人々が電車に乗る機会は明らかに減った。実際に2021年に国土交通省により実施された「新型コロナウイルス感染症の流行に伴う都市鉄道の利用者意識の変化」によると全国的に見て利用頻度が減ったと回答した人は通勤、通学、私事で多かった。通勤・通学では利用が減ったことの要因として約6割の人がテレワークやリモート授業が増えたからと答えている。私事では過密を避ける人が増加したのが主な原因である。⁵現在は行動制限がほぼ解除され2022年度の全国鉄道利用者数は約210億人まで回復した。⁶

また近年では多くの鉄道会社が運賃の値上げを行っている。実際に相鉄線は2023年3月に一律10円の値上げ⁷を、京王線は2023年10月に一律初乗り運賃を140円に改定するほ

¹ [公共交通に関する世論調査 2 調査結果の概要 1 - 内閣府 \(gov-online.go.jp\)](https://www.gov-online.go.jp/) (2023年11月29日アクセス)

² [統計局ホームページ/人口推計/人口推計 \(2022年 \(令和4年\) 10月1日現在\) - 全国：年齢 \(各歳\)、男女別人口 ・ 都道府県：年齢 \(5歳階級\)、男女別人口 - \(stat.go.jp\)](https://www.stat.go.jp/) (2023年11月29日アクセス)

³ [2021年度は約188億人が利用…日本の鉄道利用客数推移などをさぐる\(2022年公開版\) \(不破雷蔵\) - エキスパート - Yahoo!ニュース](#) (2024年1月17日 アクセス)

⁴ [2021年度は約188億人が利用…日本の鉄道利用客数推移などをさぐる\(2022年公開版\) \(不破雷蔵\) - エキスパート - Yahoo!ニュース](#) (2024年1月17日 アクセス)

⁵ [001595308.pdf \(mlit.go.jp\)](#) (2023年12月7日アクセス)

⁶ [2022年度は約211億人が利用…日本の鉄道利用客数推移などをさぐる\(2023年公開版\) \(不破雷蔵\) - エキスパート - Yahoo!ニュース](#) (2023年12月7日アクセス)

⁷ [相鉄、運賃10円値上げ 23年3月、バリアフリー推進 | カナロコ by 神奈川新聞 \(kanaloco.jp\)](#) (2024年1月17日 アクセス)

か最大 42 円の値上げを行った。⁸例えばその理由としてコロナウイルスの流行による利用者の減少、ホームドア設置などバリアフリー設備の拡張、燃料費の高騰などを挙げることができる。鉄道は燃料費、車両代に加えバリアフリー拡張のコスト、線路など維持費が高い。しかし鉄道の運賃は鉄道事業法により複雑に設定されているため運賃を極端に高くすることはできない。

このように鉄道業界はコロナウイルスの影響を直に受けている。一方で鉄道はなくてはならない存在であり、地域経済のサイクルの中心を担っている。また、バリアフリーの導入など多くの人が安心して乗車するための取り組みも必要不可欠である。人口減少やライフスタイルの変化などにより長い目で見ると乗車数が減少していくことが見込まれている中で各鉄道会社はいかにして既存の乗客をとどめ、新規の乗客を増やせるのかが今後鉄道業界で生き残るカギとなっている。

1-2 多角化経営とその必要性

鉄道の主な収益源は通勤通学定期でありそのためには沿線の人口を増やす必要があるため多角化によって沿線開発を進めている。また、鉄道事業法による運賃設定の規制に加え、コロナウイルスの影響により乗客を確保するのが難しく鉄道事業だけでは経営していくだけの収益性は見込めない。一方で通勤・通学など生活において必要不可欠であることに変わりはない。そこで各鉄道会社は多角化経営を進めている。多角化経営とは自社の主軸としている市場以外にも新たな市場に挑戦していくことで、それにより長期的に事業活動を継続できるだけでなく利益の安定につなぐことができるための施策である。しかし鉄道会社における多角化経営は他のものとは少し違うと考える。たしかに新規の市場開拓により利益の安定を図る点は同じであるが鉄道事業単体での経営が困難な点、沿線開発を行い関連事業から利益を獲得することでより魅力的な鉄道会社となり乗客を増やすというサイクルの元事業を展開している点で違いがあると考えている。そのため鉄道会社の多角化は利益の獲得も目的としてあるが、沿線の充実や街づくりの要素が強くある。

そもそも鉄道会社による多角化経営の始まりは明治時代に起源をもち、都市部の人口増加の時代の中で乗客確保のため、経営を安定化させ他社との競争に勝つための施策であった。現代ではさらに経営が多様化し様々な事業が行われているが、一つ一つの事業の重みや比重は変わりつつある。特に近年では人口減少に伴い乗客の減少が見込まれている中で輸送業による利益の獲得は難しく、コロナウイルスの影響もあり百貨店やデパートによる利益も減少傾向にあるはずだ。だとすれば今後時代の変化に対して集客のために各鉄道会社はどのように多角化経営を進めていくべきなのかを考える必要がある。

⁸ [京王電鉄、28年ぶり運賃値上げ。初乗り140円に - Impress Watch](#) (2024年1月17日 アクセス)

第2章 相模鉄道

2-1 取り組み

ここでは多角化経営が進む中で相模鉄道がどのような経営を進めているのかを見ていく。そもそもここでなぜ相模鉄道を選定したのかという点について少し触れておくと大きな観光地などを沿線に有していない鉄道がいかにして競争で生き抜くのか、さらに近年 JR や東急線への乗り入れを開始したことから積極的な取り組みを感じたという理由がある。実際に人口減少やコロナなど様々な変化が起きる中で相鉄線はどのような取り組みを行っているのだろうか。

相鉄グループは 35 社で構成する企業集団であり大きく分けて 4 つの事業に取り組んでいる。まずは主軸である運輸業から見ていく。運輸業は鉄道である相鉄線とバスの 2 つから成り立つ。初めに鉄道業の現在の編成に至るまでの流れを表 1 の年表で見ていく。

表 1：相鉄線のあゆみ

1917 年	相模鉄道株式会社と神中鉄道株式会社が創立する。相模鉄道の路線は現在の JR 相模線、神中鉄道は現在の相鉄線である
1933 年	相模鉄道は橋本~茅ヶ崎間を走行し、神中鉄道は横浜~厚木間を走行していた
1943 年	相模鉄道株式会社が神中鉄道株式会社を吸収合併する
1944 年	太平洋戦争中に相模線の区間を国に買収されたことにより名前は相模鉄道のまま旧神中鉄道の路線を受け継いだ現在の相鉄線が誕生
1976 年	いずみ野線である二俣川~いずみ野間が開業
1990 年	いずみ中央駅開通
1999 年	湘南台駅開通
2019 年	JR 線への乗り入れ開始
2023 年	東急線への乗り入れ開始。西谷~新横浜間も相鉄線として加わる

出典：相鉄線のあゆみ [相鉄線のあゆみ | 相鉄ファン | 相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](#)
(2024 年 1 月 17 日アクセス)

図 1：相鉄線路線図

現在進んでいる鶴ヶ峰駅付近の連立立体交差事業¹¹は早急に進めるべきである。二俣川~鶴ヶ峰間は相鉄線で最も踏切の数が多く、1日の平均遮断時間は10.5時間と最大1200mの渋滞を生み出しているのは課題である。

② ホームドア設置¹²

安全対策の一環である2016年から始まったホームドア設置は2023年12月現在海老名駅を除きすべての駅に設置が完了している。全国的なホームドア設置の背景には転落事故や飛び込みなどが2014年をピークに毎年絶えずに起きているという現状がある。その中には視覚障害のある人も含まれており、設置は必要不可欠なものであった。¹³しかし設置が最近になるまで設置が全国的に消極的でありそれには設置費用が高いことや車両によって停車位置や数が変わるところがあるなど駅ごとに様々な要因があった。実際に設置が進んだことにより人身事故が減るだけでなく遅延も減るなど効果は確実にあることから近年設置が進んでいる。相鉄線もすべての人に安心して利用してもらうためにホームドアの設置が完備された。

③ 車両¹⁴

他社線との乗り入れを開始したこともあり相鉄線は図2のような旧車両に加えて図3のような新車両の導入を2018年より進めている。外観の変化はもちろん、つり革や座席など細部にこだわりより安全で快適な車両を目指している。相模鉄道代表取締役社長である千原は「都心乗り入れは、都心に住んでいる方に相鉄線を知ってもらうきっかけとなる。そして、相鉄線にぜひ足を運んでいただきたい。」と語る。¹⁵図3のようなインパクトのある色は知ってもらうきっかけの第一歩としての役割も含まれている。

図2：相鉄線11000系電車

月5日アクセス)

¹¹[tsurugamine-crossover.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/tsurugamine-crossover.pdf) (2024年1月20日アクセス)

¹² 相鉄グループ要覧 p.20 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023.pdf) (2024年1月5日アクセス)

¹³国土交通省 ホームドア設置に関するWG [001380214.pdf \(mlit.go.jp\)](https://www.mlit.go.jp/001380214.pdf) (2023年12月15日アクセス)

¹⁴ 相鉄グループ要覧 p.22 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023.pdf) (2024年1月5日アクセス)

¹⁵ 新市場を創る人のデジタル戦略メディア (22) 日経 X trend 2020年2月 p.40-45 日経 BP 社 (2024年1月25日アクセス)



出典：電車車両図鑑 [電車車両図鑑 | 相鉄ファン | 相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](#)
(2024年1月20日アクセス)

図3：相鉄線 21000系



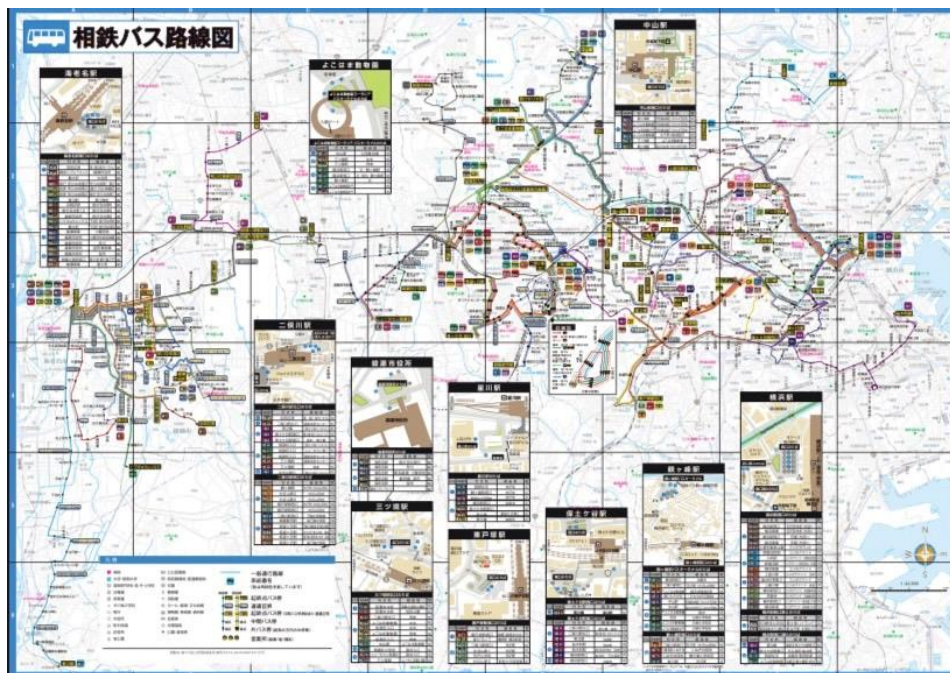
出典：電車車両図鑑 [電車車両図鑑 | 相鉄ファン | 相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](#)
(2024年1月20日アクセス)

これらは取り組みの一部に過ぎないが相鉄グループの主軸である鉄道業において安全や快適さを追求し「選ばれる」ための取り組みを続けている。これらの鉄道業に加えて横浜市内と神奈川県央部を中心に相鉄線の駅だけでなく住宅地や学校、観光地をつなぐ身近な足として相鉄バスの運営を行うことでより利便性を高めている。¹⁶図4の相鉄バスの路線図を見たところ、目的地のほとんどが相鉄線の駅である。駅から遠くに住む人と駅をつないでいるのに加え動物園や学校等様々な施設をつなぐ鉄道の補完的な関係性にある。相鉄バス単体での純利益は2022年度がおよそ1億7千万円¹⁷ととても低いが運輸業において重要な役割を担っている。しかし神奈川県内全域を走行している神奈川中央交通は比べその範囲は狭く、あくまで鉄道の補完的な要素が強い。

¹⁶ 相鉄グループ要覧 p.23 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) (2024年1月5日アクセス)

¹⁷ [相鉄バスの企業情報 | バフェット・コード \(buffett-code.com\)](#) (2024年1月20日アクセス)

図 4：相鉄バス路線図



出典：相鉄バス 路線図 [routes_231001.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/routes_231001.pdf) (2024 年 1 月 20 日アクセス)

鉄道・バスからなる運輸業は相鉄グループの核となる事業である。東横線は 2020 年 3 月に全駅ホームドア設置を完了しており¹⁸やや遅れをとる形となったが、116 億円の投資を行った¹⁹末にホームドアの設置や新車両の導入を行ったことは安全面などを考慮したときに重要な要素であり、ホームドア設置が他社線に比べて進んでいることは評価すべき点である。また、2023 年 3 月から始まった一律 10 円値上げによるホームドア設置などのバリアフリー料金の収受開始に伴い、2023 年度は前年比約 67 億円の増収と前年比約 42 億円の増益が見込まれている。²⁰

ここからは流通業について見ていく²¹。相鉄グループにおける流通業はスーパーマーケットやコンビニエンスストアなど 4 社で行っている。代表的なものは神奈川県内を中心に 51 店舗を構えているスーパーマーケット「そうてつローゼン」である。2022 年に創業 60 周年を迎えるなどその歴史は長く、相鉄線沿線だけでなくその規模を神奈川全体に広げているのは長く顧客に利用されている証拠ともいえる。しかし帝国データバンク横浜支店による神奈川県内に本社を置くスーパーマーケットの 2021 年度売上ランキングによると相鉄ロー

¹⁸ [oshiete3_ホームドア-トンボ切 \(tokyu.co.jp\)](https://www.tokyu.co.jp/oshiete3_ホームドア-トンボ切) (2024 年 1 月 17 日アクセス)

¹⁹ [2023 年度 鉄道・バス設備投資計画【相模鉄道・相鉄バス】 | 相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023年度鉄道・バス設備投資計画【相模鉄道・相鉄バス】|相鉄グループ) (2024 年 1 月 17 日アクセス)

²⁰ [会社説明会資料 \(eir-parts.net\)](https://www.eir-parts.net) p.7 (2024 年 1 月 17 日アクセス)

²¹ 相鉄グループ要覧 p.27-30 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023.pdf) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

ゼンは6位であり、前年からも順位は変動していない。²²神奈川県内での売り上げ1位は県内に50店舗を構えているオーケーである。オーケー²³の特徴はその価格の安さである。実際に顧客がスーパーを選ぶ際の基準の第1位は価格である。²⁴だとするとオーケーが選ばれるのには理由がつく。しかし鉄道会社の持つ利点は沿線、駅の近くにあるという点だと考える。そのためオーケーの営業時間は遅くても21時30分までだが、相鉄ローゼンは最長で22時45分まで営業していることで仕事終わりなどで時間が遅くても寄ることができるという特徴がある。このような特徴を生かし神奈川県下ナンバーワンを目標として掲げ、地域に合わせた品ぞろえいわゆる地産地消に加えアプリや電子マネーの導入など今や主流となっている取り組みに加えより便利で快適な利用ができるように様々な取り組みをしている。移動スーパー「ローゼンGO」は海老名市や綾瀬市、横浜市の一部を毎日冷蔵庫付き車両で巡回し食品などを売る移動スーパーであり、スーパーから遠方に住んでいる人や移動を負担に感じる人にとって便利な取り組みである。その他相鉄ローゼンの生鮮食品を担当する相鉄ローゼンフレッシュフーズやパンや飲み物を提供する葉山ボンジュール、沿線や都内でコンビニを展開する相鉄ステーションリテールなどがある。流通業は特にスーパーマーケットは今後駅近くにあるという立地をより生かした差別化を図るべきだと考える。例えば仕事終わりの人を対象により総菜の充実を図るなどがあげられる。

次に不動産業についてみていく。1-2でも述べたように鉄道は通勤通学による収入が大部分を占めているので収入を増やすには沿線開発が必要不可欠である。また、不動産業はコロナウイルスなど環境の変化に左右されにくいことから安定して収益を得ることが可能である。不動産業で住宅や商業施設を建設し、沿線の魅力を高めていくことが最終的には鉄道の利用者増加へとつながっている。ここでは長い年月をかけて不動産分譲業・賃貸業など多様化してきた取り組みの全てではないが一部を取り上げる。

① 相鉄グループの街づくり²⁵

子育て世代から高齢者まで幅広い世代が沿線を中心に各所で安心した住まいと暮らしを過ごすためのまちづくりを行っている。具体的に二俣川再開発計画がある。²⁶高低差があり南

²² みなと新聞 2022年12月01日 [売上高1位オーケー、2位ロピア/神奈川SM21年度ランキング 民間調べ / みなと新聞 電子版 \(minato-yamaguchi.co.jp\)](https://www.minato-yamaguchi.co.jp/) (2023年12月18日アクセス)

²³ [オーケー株式会社 | ディスカウントスーパーマーケット \(ok-corporation.jp\)](https://www.ok-corporation.jp/) (2024年1月20日アクセス)

²⁴ [【消費者のホンネ】コロナ禍でスーパーを選ぶ基準は今後どうなる？ | 株式会社MS&Consulting_コーポレートサイト \(msandc.co.jp\)](https://www.msandc.co.jp/) (2024年1月20日アクセス)

²⁵ 相鉄グループ要覧 p.31 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/) (2024年1月5日アクセス)

²⁶ [相鉄の街づくりの事例 二俣川 | 相鉄不動産 \(sotetsufudosan.co.jp\)](https://www.sotetsufudosan.co.jp/) (2023年12月18日アクセス)

北で分断された街を暮らしやすい、住みたくくなるような街にすべく再開発が行われた。都心への直通線運転が開始されたことによりアクセスが良くなった二俣川駅を商業施設の充実により利便性も高めより暮らしやすい街となった。また、再開発事業により 29 階建ての住宅棟や 11 階建ての商業・業務棟、交通広場からなる複合施設が誕生した。

② 土地区画整理事業、都市再開発事業の業務委託²⁷

道路や公園、河川などを整備し住宅地のインフラを作り上げるのが土地区画整理事業。神奈川県内を中心に 20 箇所以上取り組んできた。都市再開発では新たなコミュニティーが創造できる持続可能な複合開発が求められている。現在進んでいるのが「泉ゆめが丘地区土地区画整理事業」である。²⁸ゆめが丘駅周辺は畑や空き地が目立ち、平均乗降人員は相鉄線で最下位だった。²⁹そこに大規模集客施設や賃貸住宅、病院などが建設予定であり新たな街が完成する。

③ 不動産分譲業³⁰

分譲業は 1948 年の希望ヶ丘など相鉄線沿線での住宅地開発に始まり、マンション開発を行うなどそのエリアを首都圏全域に広げ、約 8 万戸の住宅開発の実績がある。現在はマンション開発を神奈川県や都内を中心に進めている。具体的に海老名市扇町計画が進んでいる。³¹これは海老名駅西口に広がる新たに広がる「扇町」の土地区画整理事業のことであり駅前一体開発が行われている。地権者・海老名市・相鉄グループなどが一体となり分譲マンションや一戸建てを開発するだけでなくらぼーと海老名や公園、保育園など住みやすい、利便性の高い街づくりに貢献した。

④ 不動産賃貸業³²

横浜駅西口を中心に相鉄線沿線で多くの賃貸施設を展開している。相鉄アーバンクリエイツが建物を開発・所有し相鉄ビルマネジメントが運営している。横浜駅西口周辺は戦後相鉄グループが整備・開発を進め、大型商業施設やホテルなど新たな施設を生み出し、その街づくりに貢献してきた。横浜駅西口は国家特別戦略区として柔軟な計画を進めてきた。国際都市横浜として賑わいのある魅力的な都市空間を形成すべく多様なニーズに対応した商業機能や宿泊施設など国内外の人々が暮らしやすい環境づくりを目指して整備を進めている。

²⁷ 相鉄グループ要覧 p.31 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

²⁸ [土地区画整理事業について | 〈公式〉泉ゆめが丘土地区画整理組合 \(izu-yume.com\)](#)
(2023 年 12 月 18 日アクセス)

²⁹ [相鉄線の駅別乗降客数ランキング \(statresearch.jp\)](#) (2023 年 12 月 18 日アクセス)

³⁰ 相鉄グループ要覧 p.32 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

³¹ [海老名の新しい街「扇町」 相鉄の街づくりの事例 | 相鉄不動産 \(sotetsufudosan.co.jp\)](#)
(2023 年 12 月 18 日アクセス)

³² 相鉄グループ要覧 p.35 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

⑤ 相鉄ジョイナス³³

横浜駅西口の中心的な大型商業施設で約 400 店舗が入居している。2015 年 12 月に地下街「ザ・ダイヤモンド」との一体化リニューアル工事が完了し新たにファッションからグルメまで多彩な店舗が広がる便利で魅力的な施設となっている。

⑥ 地域ショッピングセンター

相鉄沿線を中心に「ジョイナステラス」「相鉄ライフ」などショッピングセンターの運営を行い日々の暮らしを支えている。

以上が相鉄不動産の取り組みの一部でありその取り組みは多岐にわたる。不動産事業の特徴として観光地や学校の誘致ではなく一貫してマンションや住宅、商業施設の開発に取り組んでいるという点である。最近では横浜駅きた西口の再開発事業やゆめが丘土地区画整理事業などが進んでいるが、沿線の魅力向上に努めているのがよくわかる。直通線が開通したことで利便性が向上したこともあり、より一層沿線の魅力の向上というのが求められている。ほかにも「グレーシア」をはじめとするマンションや戸建ての分譲業の沿線外への進出が進んでいる。横浜を中心とした県内を走る路線だけに営業キロが短い分、沿線外への積極的な進出より収益の安定を図っている。

最後にホテル業についてみていく³⁴。ホテル業は相鉄グループの中でも比較的新しく取り組んでいる事業であり、横浜駅西口で商業施設などの開発が進む中夜半までゆっくりと過ごすことのできる役割として 1998 年に横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズを開業したのが始まりである。横浜ベイシェラトンは国内外の人々に利用される開業 20 周年を迎えた横浜を代表するホテルである。しかしホテル業界の競争は厳しく、他社と同じような取り組みでは競争に生き残れない。そこで横浜ベイシェラトンは 2016 年に全客室を改装する 4 年計画を発表した。それによりワンランク上の空間の提供、快適なホテルライフを実現した。2014 年にサンルートの株式を M&A の形で譲り受け、2017 年に横浜ベイシェラトン以外のホテル運営を相鉄ホテルマネジメントに統合する。これをきっかけに宿泊特化型ホテルの展開が始まった。5 つのホテルからなる相鉄ホテルズは高い安全性と信頼感売りに全国に店舗を拡充し、駅や繁華街・観光地から徒歩圏にあるという好立地と ICT の活用によって低価格を実現したことにより優位性を得ている。さらに国内にとどまらず海外にもその範囲を広げている。ホテル事業は新規参入が相次ぎその競争は激化するとともに利用者のニーズも拡大している中で相鉄ホテルはホテルのブランド展開を広げることで全方位的にカバーすることが可能となり、今後その規模を広げ更なる成長が期待できるだろう。

ホテル業において国内ホテルはこれまで大都市圏の主要駅から徒歩 5 分圏内と立地を重視して出店していた。しかし西武鉄道や東急鉄道のホテル業と比較したとき、展開の範囲や数には差がある。また、他社はホテルに加え国内でレジャー業も行っている。そのような点で

³³ 相鉄グループ要覧 p.36 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023/01/05/20230105_01.pdf) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

³⁴ 相鉄グループ要覧 p.40-45 [2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023/01/05/20230105_02.pdf) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

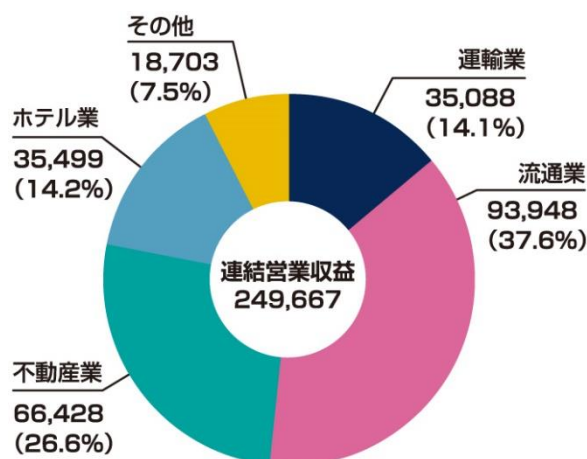
相鉄のホテル業は海外進出なども行っているがより広範囲に展開していくことで収益力の向上に努めていくべきである。しかし沿線にホテルがあるからと言って住民が増えるわけでもなく、沿線外にあっても鉄道の利用との関係性はみえてこない。それでもホテル業をやる理由は収益力とブランド力の向上の二つの理由があると考えます。安定した収益と知名度の向上は会社にとってメリットである。

以上4つの事業とその他管理業などいくつかの事業から相鉄グループは成り立っている。

2-2 経営状況

相鉄グループは「快適な暮らしをサポートする事業を通じてお客様の喜びを実現し、地域社会の豊かな発展に貢献します」という理念の元、上記のように4つの事業を展開しながらグループ経営を行っている。まず2022年度の相鉄グループ全体の経営成績、直近9年間の当期純利益の推移についてみていく。

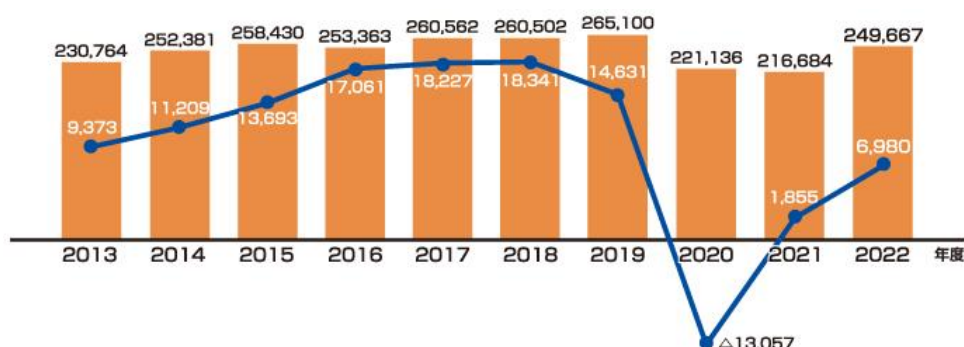
図5：2022年度事業別営業収益割合（百万円）



出典：相鉄グループ要覧 2023-2024

[2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](https://www.sotetsu.co.jp/2023.pdf) (2023年12月23日アクセス)

図6：営業収益・親会社株主に帰属する当期純利益の推移



出典：相鉄グループ要覧 2023-2024

[2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) (2023年12月23日アクセス)

図5・6からわかるようにコロナウイルスが落ち着き始め売上ないしは当期純利益は回復しつつあるが、コロナ禍以前に比べると当期純利益が半分以下である。コロナ禍を経てテレワークの拡大など生活様式の変化のやはり大きな影響を与えている。特に相鉄グループの主事業である運輸業は相鉄グループの中でもその他を除いて営業収益が一番低い。

表2：相鉄HD セグメント通期 営業収益（円）

年度	運輸業	流通業	不動産業	ホテル業	その他
2018	391億 +0.8%	975億 -7.5%	660億 +5.2%	442億 +9.1%	137億 +4.1%
2019	393億 +0.5%	1021億 +4.7%	680億 +2.9%	419億 -5.3%	139億 +1.6%
2020	298億 -24.2%	1022億 +0.1%	623億 -8.3%	128億 -69.4%	140億 +1%
2021	323億 +8.5%	949億 -7.2%	526億 -15.6%	187億 +45.6%	182億 +30%
2022	351億 +8.6%	939億 -1%	664億 +26.3%	355億 +90%	187億 +2.6%

出典：相鉄HD | セグメントごとの売上高・利益等-IR BANK

[9003 相鉄HD | セグメントごとの売上高・利益等 \(irbank.net\)](#) (2023年12月23日アクセス)

表2から分かるようにどの事業もまだコロナ前の売り上げには達していない。ホテル業は落ち込みが特に激しかったが事業の拡大やインバウンドの回復などの理由から回復率も高く、今後も成長が見込めるといえる。一方で流通業はネットショッピング利用者が増えることや規模が神奈川県内にとどまっていることなどが影響しているのか、収益こそ一番多いものの今後成長に転じていくには取り組みを変えていく必要があると考える。運輸業は営業収益が現時点では低い在今后乗り入れの好影響や運賃改定による収益の増加などが考えられる。

相鉄グループは創業100周年に向けて vision100（計画期間：2010年度～2019年度）を策定した。³⁵沿線ブランドの再構築と事業領域の拡大/選択/集中を推進。沿線ブランドの再

³⁵ 相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”及び中期経営計画（2022年度～2024年度）
p.3-7 [00.pdf \(eir-parts.net\)](#) (2024年1月19日アクセス)

構築とは具体的に魅力ある沿線の創造として JR との直通線をきっかけに海老名駅整備計画や二俣川の再開発など沿線開発 6 大プロジェクトを進めた。事業領域の拡大とはホテル業の海外進出や不動産業が都心にオフィスビルを取得するなどが行われた。結果として 2010 年度は当期純利益は約 68 億円であり 10 年で 100 億円を目指すものを 2015 年度に達成することができた。

そして新たに現在進行している長期ビジョンが「Vision2030」(計画期間:2018 年度~2030 年度)である。³⁶現在少子高齢化や DX 化、SDGs への取り組み強化など社会全体の取り組みに加え With コロナの対策といった世の中の風潮が経営環境に変化を与えている。Vision100 のコンセプトを踏襲しつつ経営環境の変化を踏まえて Vision2030 が策定された。そもそも相鉄線の目指す姿は基本理念の元、選ばれる沿線の創造つまり人生 100 年時代を生き活きと過ごせる沿線を理想像とするのに加え盤石な既存事業基盤の構築、事業領域を沿線外・海外へと展開していくのを目指している。そんな Vision2023 の内容を項目ごとに分けて見ていく。

① キーコンセプト “With”

人口減少や気候変動などの社会環境の変化や課題対して向き合う。相鉄グループとして沿線住民やお客様に寄り添う、提携先や企業などステークホルダーと共に高めあう。お客様や沿線住民の多様な価値をつなげる。この 3 つをまとめて“With”としてキーコンセプトにしている。

② 重点戦略

事業基盤の拡充と経営基盤の強化を重点戦略としている。細かく見ていくと事業基盤の拡充は既存企業の強化と再構築(具体的には既存企業における「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」、「選ばれる沿線」の創造の 2 つ)、成長の加速・新たな領域への挑戦(具体的には収益の柱としての「不動産事業の抜本的な強化」、沿線外・海外への展開拡充と新たな事業領域への拡大の 2 つ)に分けられる。経営基盤の強化はグループベースでの人材/DX/組織・経営管理の整備・強化と ESG/SDGs への取り組み強化に分けられる。

③ 財務目標

なるべく早くコロナ前の水準へ回復を図るとともに、安定・持続して連結営業利益 300 億円台を確保できる事業・財務構造を目指している。具体的な数値として連結営業利益を 2018 年度は 316 億円だったのを 2030 年度には 370 億円程度を目標としている。2022 年度の営業利益は約 143 億円であり、コロナで大きな影響を受けた運輸業とホテル業が赤字となっていることが響いている。³⁷しかしコロナが最も流行した 2020 年度

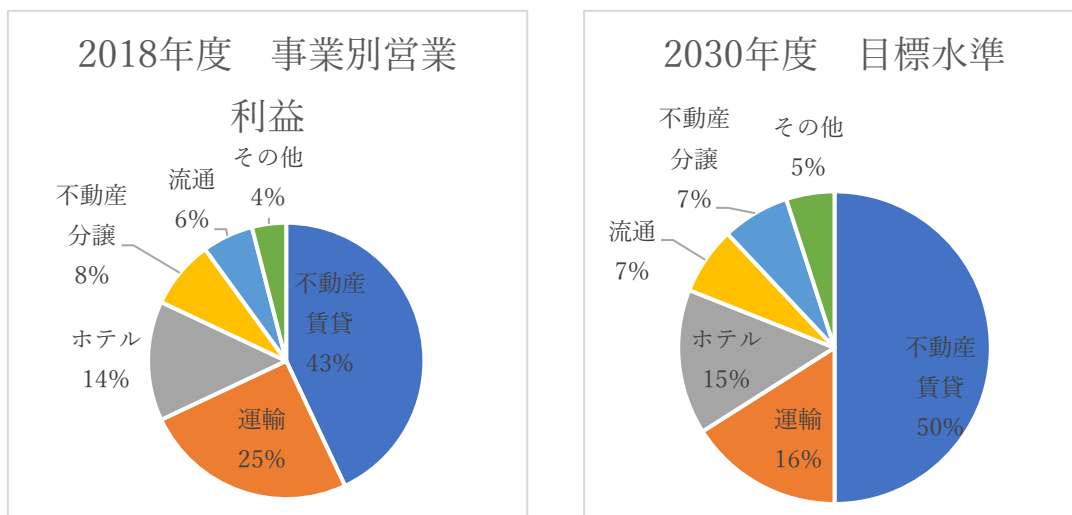
³⁶ 相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”及び中期経営計画(2022 年度~2024 年度) p.9-17 [00.pdf \(eir-parts.net\)](http://eir-parts.net) (2024 年 1 月 19 日アクセス)

³⁷ [9003 相鉄 HD | セグメントごとの売上高・利益等 \(irbank.net\)](http://9003.irbank.net) (2023 年 12 月 27

と比較すると大きく回復してきているので赤字を脱却するのはそう遠くないことであり 2030 年度の 370 億円という設定は決して不可能な数字ではない。

④ 事業構成・成長イメージ

図 7：事業別営業利益推移



出典：相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”及び中期経営計画（2022 年度～2024 年度）

[00.pdf \(eir-parts.net\)](http://00.pdf(eir-parts.net))（2023 年 12 月 27 日アクセス）

図 7 から分かるように 2030 年度の目標として今後不動産をさらに拡大していく一方で運輸業は縮小していく。人口減少など今後運輸業の規模が拡大していくことは長い目でみると予想しづらいことであり、重点戦略でもあったが新たな領域への挑戦として沿線外や海外へその領域を拡大しやすいのは不動産業やホテル業である。実際に“Vision2030”では不動産賃貸業におけるエリア別営業利益は 2018 年度は沿線内 88%沿線外 12%だったが 2030 年度の目標は沿線内 70%沿線外 30%としている。³⁸

そして中期経営計画がある。³⁹これは長期ビジョンである Vision2030 の実現を目指し「事業構造改革の実行」と「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」に注力するといった位置づけになっている。そのための重点戦略が 6 つある。

① 「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」

鉄道面では業務運営体制の抜本的な見直しとして駅係員をインターホンで呼び出せる

日アクセス)

³⁸ [00.pdf \(eir-parts.net\)](http://00.pdf(eir-parts.net))（2023 年 12 月 27 日アクセス）

³⁹ 相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”及び中期経営計画（2022 年度～2024 年度）p.19-35 [00.pdf \(eir-parts.net\)](http://00.pdf(eir-parts.net))（2024 年 1 月 19 日アクセス）

といった駅改札業務の遠隔管理の導入や運行ダイヤの見直しなどを行う。また、都心への相互直通運転の拡充としてラッシュ時などの運行頻度を増やす。ホテル業では事業構造の抜本的な転換、キャッシュレスなどの導入によるコスト削減の更なる推進、国内観光・インバウンド需要の獲得に向けた取り組み、With コロナを踏まえたレストラン・宴会施設等の活用強化を行う。その他各事業にてDX化など様々な取り組みを進める

② 収益の柱としての「不動産事業の抜本的な強化」

不動産開発・投資の積極拡充を進める一方で開発・投資対象アセットの拡充も進める。

③ 「選ばれる沿線」の創造

グループ一体となり沿線の開発/活性化を行う。直通線開通をきっかけに西谷・羽沢横国大駅周辺の再整備・活性化、ゆめが丘駅前再開発/横浜駅西口鶴屋町再開発事業/星川~天王町駅間の高架下開発計画の着実な遂行。

④ 事業領域の拡大

不動産事業による沿線外・海外への展開。また、ホテル業においても海外進出の拡大へ。さらに Creww(株)のプラットフォームを活用したアクセラレーションプログラムの拡充・活性化へ。相鉄グループの事業全体へと拡大し、スタートアップ企業などとの協業により新たな事業領域への進出を画策している。

⑤ 人材/DX/組織・経営管理の整備・強化

これまではホテルの自動チェックインなどでDXは活用されてきたが今後は各事業でDX・ICTの活用のためグループポーズアプリの開発など事業基盤強化のためにより一層注力していく。長期ビジョン達成のための人材像に向けて適正人材の確保や健康経営の強化など業務効率や業務プロセス見直しも一層推進していく。

⑥ ESG/SDGsへの取り組み強化

サステナビリティ推進体制を整備・強化し、グループ一丸でサステナビリティ経営を推進する。ホームドア設置による安全・安全な環境作りや温室効果ガスの排出を減らす取り組みといった環境への配慮など重要課題に対して非財務目標を設定している。

以上6つの重点戦略を中期経営計画では設定している。営業収益を2018年度の2,605億から2024年度は2,936億円を目標としている。その要因として鉄道業における相互直通運転による増収、不動産業における沿線6大プロジェクト・新規物件取得による増収、ホテル業における店舗拡大による増収を見込んでいる。また、営業利益に関して2018年度は316億円だったがコロナなどが原因となり大きく落ち込んだので2030年度は305億円を目指す。その要因として不動産賃貸業における新規物件取得による増収、鉄道業における相鉄線新車両などの減価償却費の増加を見込んでいる。結果として2024年度の目標値は2018年度つまりコロナ以前より上回ることは見込めないがあくまでこれは中期計画でありVision2030という大きな目標達成のためには必要不可欠な計画であるとともに焦る必要はなく事業の拡大と既存事業の発展を一つずつ取り組んでいくべきである。

2-3 市場での立ち位置

これまでは相鉄グループの取り組み・内情に焦点を当てて進めてきたが、ここからは鉄道という市場で見た時の相鉄グループの立ち位置や規模感といったものについてみていきたい。大手私鉄と呼ばれる鉄道は全国に16社ある。関東に9社関西に5社中京と九州に1社ずつである。その営業キロの長さ、つまり路線の長さを比べてみると1番長いのは大阪・京都・三重の21路線を運行している近畿日本鉄道で501.1kmある。2番目が東京・埼玉・千葉・栃木・群馬の12路線を運行する東武鉄道で463.3kmある。相鉄線はというと38kmで16社の中で最も短い路線となっている。⁴⁰そこでここでは路線の長さ、大都市中心部と郊外をつなぐといった相鉄線と条件の似ている京王線・西武線を比較対象として考えていく。それを踏まえてまず2022年度の鉄道業界の全国の売上高ランキングをみていく。京王電鉄は3,471億円で13位、西武HDは4,284億円で10位である。相鉄HDは全体で18位、私鉄の中では14位である。⁴¹しかし純利益のランキングとなると京王電鉄は269億円で11位、西武HDは567億円で5位である。相鉄HDは全体で19位となっている。⁴²売上高に対して当期純利益が同じような順位とならないのにはコストや経費が関係してくる。鉄道業界でいうならばホームドア設置や新車両導入などが経費として関わってくる。しかし売上高や当期純利益を鉄道会社の純粋な人気や稼ぐ力として考えてはいけない。というのも路線の長さによって営業キロ数、運輸業による売り上げが変わってくるだけでなく、沿線開発の幅にも違いが生まれてくるからである。

そこで比較すべきは営業利益率である。これは企業が経営していくうえでどれだけの利益を生みだしているかを示す数値であり収益性を評価するのに役に立つ。利益率が高ければその企業は効率的に経営できているということであり経営の安定性が高いといえる。まずコロナ前の2018年度大手私鉄16社を比較したとき京王電鉄は最下位の13.5%、西武HDは23.5%で2位だった。相鉄HDは4位で22.8%である。⁴³16社の中で売上高・営業利益ともに15番目であるにも関わらず高い営業利益率となっている。しかし2020年10月~12月にかけての営業利益率のランキングでは西武HDは6位、京王電鉄は9位となっていて相鉄線は8位-2.6%となっている。⁴⁴相鉄HDの運輸業だけを見ると2020年度がピークで

⁴⁰ [【知ってた？】大手私鉄総延長ランキング！1位はその総延長に驚愕！ | 鉄道ホビダス \(hobidas.com\)](https://www.hobidas.com) (2023年12月30日アクセス)

⁴¹ [鉄道業界 売上高ランキング\(2022-2023年\)-業界動向サーチ \(gyokai-search.com\)](https://www.gyokai-search.com) (2023年12月30日アクセス)

⁴² [鉄道業界 純利益ランキング\(2022-2023年\)-業界動向サーチ \(gyokai-search.com\)](https://www.gyokai-search.com) (2023年12月30日アクセス)

⁴³ [大手私鉄「営業利益率ワースト1」の意外な名前 稼ぐ力の指標で見た16社それぞれの事情 | 経営 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](https://toyokeizai.net) (2024年1月2日アクセス)

⁴⁴ [大手私鉄「新序列」、旅客も利益も激変の3Q決算 関東と関西で立場逆転、利益率下位勢](#)

営業利益率は-13.1%となっているが2022年度にかけて少しずつ回復の傾向にある。⁴⁵コロナウイルスの影響に加え2020年から2023年にかけて直通線開通による新車両の導入やホームドアの設置を行ったため経費がかかったことで一時は低下していたが、客足が少しずつ戻ってきたことで回復しつつある。さらに運賃改定や連立立体交差事業における高架下の開発や泉ゆめが丘地区の開発が2024年に完了することにより今後更なる増収が見込まれている。

ほかにも鉄道会社の経営において重要な要素の1つに沿線に何があるかだと考える。例えば空港や新幹線があればそこを目的地として利用する人が増え、テーマパークなどの観光地があれば観光客の利用者が増えるだろう。少し古い資料だが2017年度の大手私鉄16社の鉄道事業輸送人員のランキングを見た時相鉄線は15番目に位置する。⁴⁶しかしこのランキングは定期での輸送人員と定期外の輸送人員では変わってくる。定期だと相鉄線は12位となる。定期外では相鉄線は15位である。ここから沿線がどのような目的で使われることが多いのかを見ることができる。そして沿線に何があるのか、つまり立地条件は鉄道の経営において重要な要素となる。

一方でどの要素を選んでも外出自粛やテレワークの推進などコロナウイルスの影響の大きかった。そのような苦境を乗り越え2022年度の各鉄道会社の決算にて大手私鉄15社はコロナ後初めて全社経常黒字となっている。⁴⁷その理由として運賃改定による増収、インバウンド需要が戻りつつあることで定期以外の利用者の増収が大きく影響している。鉄道業界ではコロナ禍において物流や不動産など他の事業に力を入れて運輸業での損失を補っていたため運輸業が黒字へと回復してきている今、各事業の成長がより大きな利益とつながっていくだろう。

一概に数字だけを見て比較するのはとても難しいことである。立地や路線の長さ、利用者数など様々な条件の元各鉄道会社は経営している。しかしどの鉄道会社にも言えることは着実にコロナの影響から回復しつつあり、さらにはグループとして成長を続けているということである。自然災害による影響が出ることは今後も考えられるのに加え、人口減少という社会全体の問題もあり簡単に先が読めるようなものではないがこのコロナ禍を乗り越えたことは今後につながる結果であると考える。

[に共通点 | 経営 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024年1月2日アクセス)

⁴⁵ [9003 相鉄 HD | セグメントごとの売上高・利益等 \(irbank.net\)](#) (2024年1月2日アクセス)

⁴⁶ [全国大手私鉄16社の輸送人員数ランキング | ランキングサイト rank-J \(databasejapan.com\)](#) (2024年1月2日アクセス)

⁴⁷ [大手私鉄15社「コロナ後初」の全社黒字、今期も好調といえる“2つの理由” | News&Analysis | ダイヤモンド・オンライン \(diamond.jp\)](#) (2024年1月2日アクセス)

第3章 他社の取り組み

3-1 目的

ここまで相鉄線の取り組み、そして経営状況や鉄道業界での位置づけなどについて見てきたが他社の取り組みを知ることにより相鉄線の立ち位置を明確にすることができると同時にその特徴や改善点などが見えてくるはずだ。そのために企業 IR や取り組みについて見ていきたい。ここでは小田急線を取り上げることにした。その理由は相鉄と同じように定期での輸送人員が定期外の輸送人員も倍近くいるからである。⁴⁸どのような立地条件の元経営しているのかは大きな要素であると考え。相鉄線のようにターミナル駅をつなぎ、地元根付いて経営しているのと空港や観光地を有している鉄道とでは利用者はもちろん沿線開発の進め方が変わってくるはずだ。小田急線は相鉄線に比べれば路線も長く観光地もないわけではないが地域の路線というイメージのもと選定した。

3-2 小田急線

はじめに小田急電鉄の現在に至るまでの流れを表3の年表で見ていく。

表3：小田急線のあゆみ

1923年	小田原急行鉄道として創設
1927年	新宿～小田原間を走る小田原線を開業
1929年	大野～片瀬江ノ島間を走る江ノ島線を開業。開業直後は昭和恐慌に見舞われ苦しい経営が続く
1948年	小田急電鉄が発足する。その際東京急行電鉄の子会社であった箱根登山鉄道と神奈川中央乗合自動車（元神奈川中央交通）が傘下に加わる
1950年	箱根登山線への乗り入れを開始
1957年	特急車両「ロマンスカー・SE」の開始
1960年	箱根周遊ルート「箱根ゴールデンコース」の開通、観光基盤の営業をより強固なものへ
1962年	小田急百貨店開業。これを機に多角化経営が進む 不動産業や旅行業、ホテル事業など事業規模を拡大
1974年	多摩線の開業、東京メトロ千代田線との乗り入れを開始
1991年	新宿～沼津間でJR東海との乗り入れを開始し西伊豆への新たなルートを開拓

出典：小田急グループ 会社小史 [会社小史・略年表 | 企業・サステナビリティ・IR | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](#) (2024年1月20日アクセス)

実際にどのような事業で経営しているのかを事業部ごとに詳しく見ていく。⁴⁹

⁴⁸ [全国大手私鉄16社の輸送人員数ランキング | ランキングサイト rank-J \(databasejapan.com\)](#) (2024年1月2日アクセス)

⁴⁹ [小田急グループ | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](#) (2024年1月2日アクセス)

① 運輸業

運輸業は鉄道だけでなくバス・タクシー・観光・その他から成り立つ。鉄道は小田急電鉄・箱根登山鉄道・江ノ島電鉄がある。図8のように小田急電鉄は新宿～小田原間を走行する小田原線、新宿～唐木田間を走行する多摩線、新宿～片瀬江ノ島間を走行する江ノ島線があり、営業キロは全70駅120.5キロに及び通勤通学・観光路線として利用されている。

図8：小田急線路線図



出典：小田急線 路線図 [路線図 | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/route-map/) (2024年1月20日アクセス)

2022年度は一日平均約178万人が利用していた。⁵⁰また、東京メトロ千代田線・JR東日本常磐線・箱根登山鉄道・JR東海道御殿場線への乗り入れにより利便性の向上を図っている。安心・安全を守るための取り組みも数多く行っている。⁵¹具体的にはホームドアの設置や駅舎のリニューアルによる利便性の向上、電車とホームの段差を小さくするなどがあるがこれらを図9のようにポスターにして紹介している。

図9：小田急グループ 安心・安全への取り組み

⁵⁰ [当社路線の概要 | 企業・サステナビリティ・IR | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/corporate/sustainability/ir/) (2024年1月2日アクセス)

⁵¹ [ポスターギャラリー | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/poster-gallery/) (2024年1月2日アクセス)

どなたにも、
もっと自由なお出掛けを。



出典：小田急グループ [ポスターギャラリー | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/poster-gallery/) (2024 年 1 月 2 日アクセス)

ほかにも各駅停車や急行などを走り分けられるように 4 本の線路を併設し、複々線による列車運行を行っている。通常の電車のほかにロマンスカーを有しているのが小田急電鉄の特徴である。⁵²その種類は 14 種類あり御殿場や箱根湯本などの観光地のほかに藤沢や海老名、新宿などのターミナル駅をつないでいる。ロマンスカーは観光目的だけでなく朝夕も走行することで通勤や通学でも利用されている。箱根登山鉄道・江ノ島電鉄は観光地を結ぶ電車として住民や通学のほか観光の際に多くのお客様に利用されている。

バス事業は神奈川中央交通⁵³のほかに小田急バスや江ノ電バスなど小田急沿線のみならず神奈川全域を走行している。神奈川県内のみならず東海バスなどその領域は広い。このように様々なバスを傘下に置いている。

以上のように運輸業は都心とつながっていることもあり利用者も多いが複々線やロマンスカーにより混雑を回避するなど様々な工夫がみられる。安全への取り組みは数多く行ってポスターで紹介するなど他社にはない取り組みではある。一方でホームドア設置は他社よりも後れを取っている。

② 流通業

小田急沿線を中心に百貨店やスーパーマーケットなどを展開している。百貨店は

⁵² [ロマンスカー | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/romancecar/) (2024 年 1 月 2 日アクセス)

⁵³ [神奈川中央交通 \(kanachu.co.jp\)](https://www.kanachu.co.jp/) (2024 年 1 月 2 日アクセス)

1961年に株式会社小田急百貨店が設立したのを始まりに現在までに新宿・町田・藤沢の3店舗経営している。⁵⁴スーパーマーケットは小田急商事株式会社によって Odakyu OX が小田急沿線を中心に31店舗展開されている。⁵⁵そのほか物販として5つの株式会社、流通サービスとして株式会社小田急友の会、流通サービスとして小田急食品株式会社を有している。

スーパーマーケットは神奈川県内では売上9位であり⁵⁶営業収益もグループの中ではその他の事業と比べ劣っている。⁵⁷相鉄線と比べると流通業の重要度、比重が低いのがわかる。

③ 不動産業

小田急沿線を中心に快適な暮らしを提供している。まず不動産分譲業として小田急不動産株式会社が土地販売・賃貸等を行う。⁵⁸主にマンション・一戸建ての販売・賃貸を行っておりグッドデザイン賞を受賞するなどの実績もある。小田急ハウジング株式会社ではマンションの管理や住まいのリフォームを行っている。⁵⁹次に不動産賃貸として株式会社小田急 SC ディベロップメントによって商業施設の開発・運営を行う。⁶⁰具体的には下北沢駅地下化による鉄道跡地を利用した「下北線路街」の開発を行う。

小田急の不動産業は土地販売・賃貸など沿線で進められている。長い路線を持つことからまだ沿線開発は道半ばであり沿線外での取り組みは目立っていない。

④ その他

ホテルやレストランなど幅広い分野で豊かな生活を支えている。ホテル業では箱根などの観光地にリゾートホテルを建てるほか、相模大野駅前などに気がるに利用できるホテルを建てるなど幅広く経営している。レストラン業は駅構内で見かけたこともあるだろう「箱根そば」の運営やその他飲食店を駅構内や百貨店で展開している。その他旅行会社やゴルフ事業など幅広く事業を行っている。

箱根などの観光地を有していることから相鉄のような宿泊特化型というよりもリゾ

⁵⁴ [小田急百貨店 \(odakyu-dept.co.jp\)](http://odakyu-dept.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

⁵⁵ [Odakyu OX \(odakyu-ox.net\)](http://odakyu-ox.net) (2024年1月2日アクセス)

⁵⁶ [売上高1位オーケー、2位ロピア/神奈川 S M 2 1 年度ランキング 民間調べ / みなと新聞 電子版 \(minato-yamaguchi.co.jp\)](http://minato-yamaguchi.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

⁵⁷ 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針 および 中期経営計画 (2023~2026年度)

p.32 [management_plan.pdf \(odakyu.jp\)](http://odakyu.jp) (2024年1月2日アクセス)

⁵⁸ [小田急不動産株式会社 - 公式サイト \(odakyu-fudosan.co.jp\)](http://odakyu-fudosan.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

⁵⁹ [小田急ハウジング \(odakyuhousing.co.jp\)](http://odakyuhousing.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

⁶⁰ [小田急 SC ディベロップメント | ひとに、まちに、かけがえのないとき とゆたかな暮らしを。 \(odakyu-scd.co.jp\)](http://odakyu-scd.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

ートホテルのような質の高いホテルを主に箱根で展開している。⁶¹

これまでは小田急グループの取り組みについて見てきた。ここからは経営ビジョンや中期経営計画から小田急線の今後について考察していく。経営ビジョンとして「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業に向けて～」を掲げ、⁶²この計画は経営ビジョンの実現に向けた具体的な方針を策定している。2021年度から2023年度までは体質変革期としてコロナ後の財務健全性の回復を進める。外部環境に目を向けるとコロナの収束によってインバウンド需要の回復から好影響が見込まれることや都心一極集中から郊外への価値が高まりつつあり、複数の中核都市を有する小田急沿線はビジネスチャンスにあふれている。だとすると今後多数の中核都市と観光地を持ち、それらをつなぐ交通インフラや不動産・ホテル業などを広範囲で展開することは強みであり今後更なる発展が期待できる。

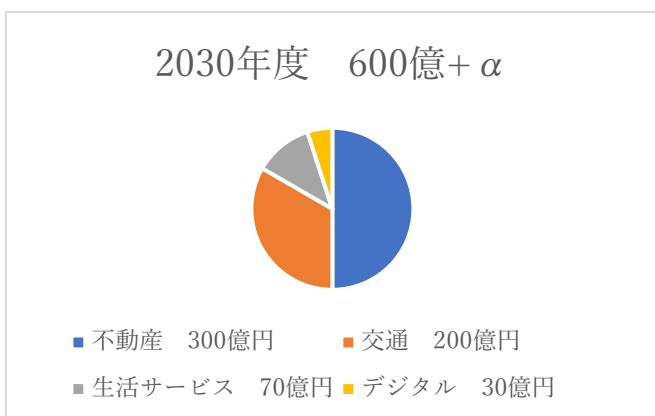
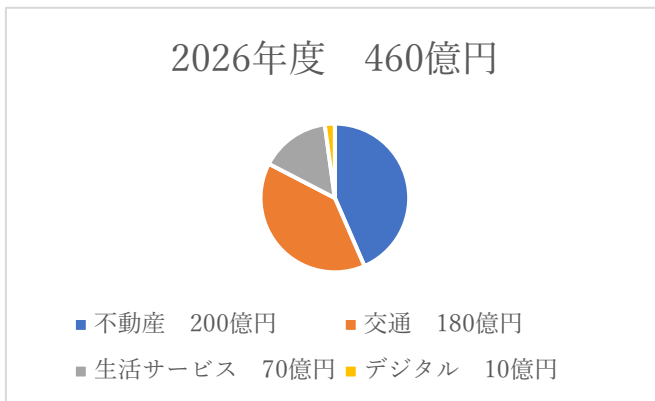
2024年度から2030年度は飛躍期と設定している。⁶³飛躍的成長を実現するために3つの柱を選定した。①サステナビリティ経営を推進。6つの重要テーマを選定しこれらを経営の中心として持続可能な成功を目指す。②ビジネスの主戦場をシフト。“沿線“発想から”地域経済圏“発想へ。沿線周辺の事業展開だけでなく中核都市を地域全体でとらえそれぞれの特色を生かした地域経済圏単位での事業展開を進める。③事業ポートフォリオを刷新。不動産事業を収益の第一の柱として利益規模の拡大を目指す。鉄道やバスなどの交通は収益性の回復とリスク体制の強化へ。流通やホテルなどの生活サービスは事業の再編等を進めるとともに他事業とのシナジーを高める。これらに加えてデジタルの活用を進めていく。上記を踏まえて今後図10のような利益成長を目指す。

図10：営業利益目標

⁶¹ [宿泊・ホテル | 事業紹介 | 株式会社小田急リゾート \(odakyu-hotel.co.jp\)](https://www.odakyu-hotel.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

⁶² 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針 および 中期経営計画 (2023～2026年度) [management_plan.pdf \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/management_plan.pdf) (2024年1月2日アクセス)

⁶³ 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針 および 中期経営計画 (2023～2026年度) p.7-13 [management_plan.pdf \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/management_plan.pdf) (2024年1月2日アクセス)



出典：経営ビジョンの実現に向けた具体的方針および中期経営計画
[management_plan.pdf \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/management_plan.pdf) (2024年1月3日アクセス)

図 10 から分かるように不動産領域の拡大が一番の目標となっている。また、デジタル領域も 3 倍まで増やすということで今後既存企業の DX 化や新規事業への進出が期待できる。2018 年度の営業利益は 520 億円だったがコロナの影響を受け 2020 年度は -241 億円と大きく落ち込んだ。その後コロナの収束とともに経営も回復してきて 2022 年度は 266 億円だった。さらに今後は図 10 のような成長を目標とし地域経済圏単位での街づくりを通じた持続的な成長を目指す。

長期ビジョンをふまえたうえで中期経営計画（2023～2026 年度）を進めている。⁶⁴この計画では重点施策と経営基盤の強化を軸にしている。重点政策とは交通領域の進化、不動産領域の強化・沿線の再開発、デジタルを活用した新規事業の探索、コロナ後に対応した観光/生活サービスである。各分野で利益創出ための取り組みを行う。経営基盤の強化とは DX 戦略、環境戦略、人材戦略である。環境問題への取り組みや人材育成を見直すなどで土台を固める。

⁶⁴ 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針 および 中期経営計画（2023～2026 年度）
 p.19-26 [management_plan.pdf \(odakyu.jp\)](https://www.odakyu.jp/management_plan.pdf) (2024年1月3日アクセス)

以上のように小田原グループは観光地、複数の中枢都市を基盤に経営を行っている。長い沿線・観光地を利用した経営を進めている。沿線周辺にとどまらず中枢都市の形成を何か所も行えることは都心から郊外までをつないでいる小田急線の強みであり、さらに電車の混雑を生まないための複々線などの取り組みなどにより今後も沿線の価値が下がることはないだろう。ほかにもデジタルへの積極的な姿勢がうかがえる。情報社会においてDX化が進めば事業の幅は今まで以上に広がり、沿線外など新たな領域への挑戦も今後増えることとなるだろう。コロナ収束が進むことでインバウンド需要が高まることに加えて沿線の開発が進むことで利用者はコロナ前以上になることが期待できる。一方でホームドア設置などの課題はある。かなり前の資料ではあるが2016年時点で小田急線は私鉄において2番目に自殺件数が多い。⁶⁵安全への取り組みはコストがかかるが長い目で見ると必要不可欠なことであり利用者が多いからこそ取り組むべきである。

⁶⁵ [初公開「鉄道自殺数」が多い路線ランキング 過去10年累計を比較、もっとも多いのは？ | 通勤電車 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024年1月4日アクセス)

第4章 結論

4-1 相鉄線の特徴

相鉄線の取り組み、現状についてそして他社線の取り組みも参考までに取り上げてみてきた。そこで相鉄線には2つの特徴があると考えられる。

1つ目は路線が短く、観光地などを有さない通勤通学の比重の高い鉄道であることだ。これにより会社として沿線人口を増やすために沿線の魅力や価値向上への関心が高くなっている。例えば泉ゆめが丘の土地区画事業や星川高架下開発など便利で住みやすい沿線への取り組みが行われている。また、路線が短いことによりホームドア設置のスピード感は早かった。今後連立立体交差事業により踏切をなくすなどの取り組みが進めばより安全・安心の鉄道としての期待が高まる。さらに路線が短いことを逆に考えれば沿線外にも目を向けやすい。実際にホテル業の領域の拡大や不動産分譲業の沿線外への積極的な進出などその範囲を広めている。一方でテレワークの拡大や少子高齢化による人口減少は定期での利用者が多い相鉄線にとっては不安要素の1つである。

2つ目は近年行われた JR・東急線への乗り入れを開始したことによりアクセスが向上した点である。これまでは神奈川県ターミナル駅をつなぐ地域の電車に過ぎなかったが乗り入れにより都心まで電車1本で行くことが可能となったことは大きな変化であり、利便性の向上と共に利用者の増加を期待できる。

今後は相鉄線の長期ビジョンにもあるように不動産業やホテル業での事業の拡大が必要不可欠である。相互乗り入れをきっかけとした土地開発など沿線開発による「選ばれる」ための取り組みも継続して取り組んでいく一方で、長期的な経営の安定、更なる認知度の向上のためにもデジタル化やダイヤの見直しといった構造改革に加え、ホテル業や不動産業による沿線外・海外への展開といった事業領域の拡大を行うことで時代の変化に対応していくべきだ。

4-2 “選ばれる鉄道”となるためには

“選ばれる鉄道”となるには大きく2つの要素だと考える。1つ目が沿線の充実である。角野と松根は「移動の利便性に加えて沿線に立地する都市機能と娯楽機能、自然環境および生活支援サービス等で構成される、沿線の総合的な魅力」⁶⁶を「沿線力」してその強化が必要としている。相鉄線でいうと2-1にあるような土地区画事業等の不動産業やスーパーマーケット経営等の流通業などが値する。つまり運輸業だけでなくその他の事業を含むグループとしての沿線力の強化により魅力ある沿線を生み出す必要がある。2つ目が沿線外での取り組みである。鉄道を知らない人、鉄道を利用しない人を巻き込むために必要な要素である。これは相鉄線でいうと2-1で述べたホテル業の全国・海外での展開や運輸業による乗り入

⁶⁶ 角野幸博編者『鉄道と郊外 駅と沿線からの郊外再生』鹿島出版会 2021年
神奈川新聞 2022年10月21日 p.273

れを行う際に新車両導入などがあげられる。これにより認知度の向上とブランドのイメージ定着を期待できる。上記 2 つの要素をもとに少子高齢化など様々な変化が起きる時代で“選ばれる鉄道”になるための経営を行っている。

参考資料

泉ゆめが丘土地区画整理組合

[土地区画整理事業について | 〈公式〉 泉ゆめが丘土地区画整理組合 \(izu-yume.com\)](http://izu-yume.com)
(2023年12月18日アクセス)

オーケー株式会社

[オーケー株式会社 | ディスカウントスーパーマーケット \(ok-corporation.jp\)](http://ok-corporation.jp) (2024年1月20日アクセス)

小田急グループ - 小田急電鉄

[小田急グループ | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](http://odakyu.jp) (2024年1月5日アクセス)

小田急電鉄 - ロマンسカー

[ロマンスカー | 小田急電鉄 \(odakyu.jp\)](http://odakyu.jp) (2024年1月2日アクセス)

小田急ハウジング

[小田急ハウジング \(odakyuhousing.co.jp\)](http://odakyuhousing.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

小田急百貨店

[小田急百貨店 \(odakyu-dept.co.jp\)](http://odakyu-dept.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

小田急不動産株式会社

[小田急不動産株式会社 - 公式サイト \(odakyu-fudosan.co.jp\)](http://odakyu-fudosan.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

Odakyu OX

[Odakyu OX \(odakyu-ox.net\)](http://odakyu-ox.net) (2024年1月2日アクセス)

小田急 SC ディベロップメント

[小田急 SC ディベロップメント | ひとに、まちに、かけがえのないとき とゆたかなくらしを。 \(odakyu-scd.co.jp\)](http://odakyu-scd.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

株式会社小田急リゾート

[宿泊・ホテル | 事業紹介 | 株式会社小田急リゾート \(odakyu-hotel.co.jp\)](http://odakyu-hotel.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

角野幸博編者 『鉄道と郊外 駅と沿線からの郊外再生』鹿島出版会 2021年
神奈川新聞 2022年10月21日

[相鉄、運賃10円値上げ 23年3月、バリアフリー推進 | カナロコ by 神奈川新聞 \(kanaloco.jp\)](http://kanaloco.jp) (2024年1月17日 アクセス)

神奈川中央交通

[神奈川中央交通 \(kanachu.co.jp\)](http://kanachu.co.jp) (2024年1月2日アクセス)

業界動向サーチ 鉄道業界

[鉄道業界 売上高ランキング\(2022-2023年\)-業界動向サーチ \(gyokai-search.com\)](http://gyokai-search.com) (2024年1月5日アクセス)

経営ビジョンの実現にむけた具体的方針および中期経営計画（2023~2026年度）
[management_plan.pdf \(odakyu.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

国土交通省 新型コロナウイルス感染症の流行に伴う都市鉄道の利用者意識の変化
[001595308.pdf \(mlit.go.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

国土交通省 鉄道沿線街づくりの取り組み
[001598533.pdf \(mlit.go.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

国土交通省 鉄道の運賃・料金について
[鉄道：鉄道の運賃・料金について - 国土交通省 \(mlit.go.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

国土交通省 ホームドア整備に関するWG
[001380214.pdf \(mlit.go.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

国土交通省 連続立体交差事業の整備効果にかかる参考資料集
[001083622.pdf \(mlit.go.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

新市場を創る人のデジタル戦略メディア（22） 日経 X trend 2020年2月 p.40-45 日経BP社（2024年1月25日アクセス）

全国大手私鉄16社の輸送人員数ランキング
[全国大手私鉄16社の輸送人員数ランキング | ランキングサイト rank-J \(databasejapan.com\)](#) （2024年1月5日アクセス）

相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”及び中期経営計画（2022年度~2024年度）
[00.pdf \(eir-parts.net\)](#) （2024年1月5日アクセス）

相鉄グループ統合報告書
[integrated-report-2023-j.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) （2024年1月20日アクセス）

相鉄グループ要覧 2023-2024
[2023.pdf \(sotetsu.co.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

相鉄グループ100年史
[相鉄グループ100年史 | 相鉄グループ | 相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

相鉄グループHP
[相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](#) （2024年1月5日アクセス）

相鉄不動産 横浜で100年を超える歴史をもつ相鉄の街づくり。
[横浜で100年を超える歴史をもつ相鉄の街づくり | 相鉄不動産 \(sotetsufudosan.co.jp\)](#)
（2024年1月5日アクセス）

相鉄HD | セグメントごとの売上高・利益等-IR BANK
[9003 相鉄 HD | セグメントごとの売上高・利益等 \(irbank.net\)](#) （2024年1月5日アクセス）

バフェット・コード 相鉄バス
[相鉄バス の企業情報 | バフェット・コード \(buffett-code.com\)](#) （2024年1月20日アクセス）

セス)

総務省統計局

[統計局ホームページ/人口推計/人口推計 \(2022 年 \(令和 4 年\) 10 月 1 日現在\) - 全国：年齢 \(各歳\)、男女別人口・都道府県：年齢 \(5 歳階級\)、男女別人口 - \(stat.go.jp\)](#) (2023 年 11 月 29 日アクセス)

ダイヤモンドオンライン 2023 年 6 月 12 日

[大手私鉄 15 社「コロナ後初」の全社黒字、今期も好調といえる“2 つの理由” | News&Analysis | ダイヤモンド・オンライン \(diamond.jp\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

鉄道ホビダス 2023 年 11 月 9 日

[【知ってた？】大手私鉄総延長ランキング！1 位はその総延長に驚愕！ | 鉄道ホビダス \(hobidas.com\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

電車車両図鑑 [電車車両図鑑 | 相鉄ファン | 相鉄グループ \(sotetsu.co.jp\)](#) (2024 年 1 月 20 日アクセス)

統計情報リサーチ

[相鉄線の駅別乗降客数ランキング \(statresearch.jp\)](#) (2023 年 12 月 18 日アクセス)

東洋経済オンライン 2016 年 6 月 1 日

[初公開「鉄道自殺数」が多い路線ランキング 過去 10 年累計を比較、もっとも多いのは？ | 通勤電車 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

東洋経済オンライン 2016 年 7 月 7 日

[大手私鉄で「最も儲かっていない」路線は？ 各社の収支を基に「営業係数」を独自試算！ | 経営 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

東洋経済オンライン 2019 年 8 月 26 日

[大手私鉄「営業利益率ワースト 1」の意外な名前 稼ぐ力の指標で見た 16 社それぞれの事情 | 経営 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

東洋経済オンライン 2021 年 3 月 1 日

[大手私鉄「新序列」、旅客も利益も激変の 3Q 決算 関東と関西で立場逆転、利益率下位勢に共通点 | 経営 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

東洋経済オンライン 2023 年 11 月 1 日

[相鉄ゆめが丘、横浜の「ポツンと郊外駅」の大変貌 2024 年夏、地下鉄下飯田との間に「集客施設」 | 駅・再開発 | 東洋経済オンライン \(toyokeizai.net\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

内閣府 公共交通に関する世論調査

[公共交通に関する世論調査 2 調査結果の概要 1 - 内閣府 \(gov-online.go.jp\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

一橋大学鉄道研究会 2015 「人口減少社会における鉄道多角化経営」

[一橋鉄研：一橋祭研究 2015 「人口減少社会における鉄道多角化経営」目次 \(ikkyo-tekken.org\)](#) (2024 年 1 月 5 日アクセス)

みなと新聞 2022年12月01日

[売上高1位オーケー、2位ロピア/神奈川SM21年度ランキング 民間調べ / みなと新聞
電子版 \(minato-yamaguchi.co.jp\)](#) (2024年1月5日アクセス)

EY Japan 情報センサー2018年11月号 鉄道事業会社の経営多角化

[鉄道事業会社の経営多角化 | 情報センサー2018年11月号 業種別シリーズ | EY Japan](#)
(2024年1月5日アクセス)

Impress Watch 2023年3月27日

[京王電鉄、28年ぶり運賃値上げ。初乗り140円に - Impress Watch](#) (2024年1月17日
アクセス)

ITmedia ビジネスオンライン 2012年3月16日

[なぜ駅にホームドアの設置が進まないのか：杉山淳一の時事日想 \(1/5 ページ\) - ITmedia
ビジネスオンライン](#) (2024年1月5日アクセス)

ITmedia ビジネスオンライン 2022年8月13日

[ローカル鉄道は高コストなのに、なぜ「運賃」はバスより安いのか：杉山淳一の週刊鉄道経
済 \(1/6 ページ\) - ITmedia ビジネスオンライン](#) (2024年1月5日アクセス)

Jcast 会社ウォッチ 2022年4月20日

[鉄道運賃値上げ、来春に控える...あまりなかったのになぜ今相次ぐ？ 背景にコロナ禍、構
造的諸問題解消への動き: J-CAST 会社ウォッチ【全文表示】](#) (2024年1月5日アクセ
ス)

MS&Consulting 2021年10月5日

[【消費者のホンネ】コロナ禍でスーパーを選ぶ基準は今後どうなる？ | 株式会社
MS&Consulting_コーポレートサイト \(msandc.co.jp\)](#) (2024年1月20日アクセス)

Yahoo!ニュース 2022年12月25日

[2021年度は約188億人が利用…日本の鉄道利用客数推移などをさぐる\(2022年公開版\)\(不
破雷蔵\) - エキスパート - Yahoo!ニュース](#) (2024年1月17日 アクセス)

Yahoo!ニュース 2023年12月27日

[2022年度は約211億人が利用…日本の鉄道利用客数推移などをさぐる\(2023年公開版\)\(不
破雷蔵\) - エキスパート - Yahoo!ニュース](#) (2023年12月7日アクセス)