

Diversification Strategy of Railway Companies:

With Special Reference to JR Kyushu

鉄道会社の多角化戦略

—JR九州を素材として—

藤月会論集第26号

2017年3月

京都大学経済学部

藤井ゼミナール論文編集委員会

H. Fujii Seminar, Faculty of Economics

Kyoto University, Japan

## 刊行のことば

日本経済がなおデフレ脱却の途半ばにあった2016年10月、JR九州は東京証券取引所と福岡証券取引所に株式を上場しました。これによって、JR九州は、完全民営化に向けた大きな第一歩を踏み出すことになりました。改めて言うまでもなく、三島JRでは初の株式上場です。1987年の国鉄分割・民営化の際に、経営安定基金の創設と引き換えに、本州JRの経営再生事業から切り離された形で発足したJR九州が、このような「快挙」を成し遂げることが出来たのは一体なぜだったのか、今年度の共同研究はこうした素朴な疑問から出発しました。

研究を進めていくうちに、鉄道事業モデルの形成と変容、事業多角化による収益性の再生というシナリオが見えてきました。とくに、鉄道事業によって発生する外部経済を不動産・駅ビル事業の展開によって内部化するという戦略が軌道に乗ったことが、株式上場の大きな原動力になったことが分かりました。他方、JR九州の教訓を、JR北海道等の事業再生にどう生かすかは、トランスサイエンス問題としての要素も絡み、極めて悩ましい問題としてゼミ生たちに襲いかかりました。この冊子に収められた共同研究論文は、以上のような問題に取り組んだゼミ生たちの苦闘の結晶です。

共同研究の成果は、北海道大学経済学部篠田ゼミ（11月30日）、本学部徳賀ゼミ（12月18日）、関西学院大学国際学部木本ゼミ（12月25日）、慶應義塾大学商学部深井ゼミ（1月13日）との交流シンポジウムで発表しました（日付は各シンポジウムの開催日）。貴重な学生交流の機会を下さった篠田朝也先生、徳賀芳弘先生、木本圭一先生、深井忠先生に、改めて御礼を申し上げます。

北海道大学への出張と本論文集の刊行にあたっては、平成28年度京都大学経済学部学部長裁量経費・学生学習研究支援経費の交付を受けました。記して関係各位に謝意を表します。

2017年2月5日

京都大学大学院経済学研究科教授

藤井 秀樹

## 要約

本研究は、民営化後、自力での営業利益黒字化が不可能だと言われていた、三島 JR の中で JR 九州のみが 2016 年上場を成し遂げたことを受けて、なぜ JR 九州のみに上場が可能だったのか、そして、その強みは、三島 JR の一つである JR 北海道にも活かせるのかという疑問を、阪急電鉄株式会社のモデルを利用して明らかにするものである。

JR 九州及び JR 北海道を分析した結果、多角化に取り掛かる時期そして、営業基盤の地域の人口密度などが鉄道会社にとって非常に重要であることが明らかとなった。JR 九州は早期の多角化、そして、大規模な都市が、他の三島 JR と比較して多い九州の地域を開発しながら、成長し上場をなしとげたのである。

そして、JR 九州を上場に導いたモデルを、JR 北海道に当てはめることは、分析した結果、今後可能であると我々は結論付ける。

## ABSTRACT

After privatization of JR Kyushu, JR Hokkaido and JR Shikoku, it was said that it was impossible for these companies to make profitable operating income on their own. However, only JR Kyushu achieved listing in 2016. This research shows why only JR Kyushu could list, and whether that strength of JR Kyushu can apply to JR Hokkaido using Hankyu Corporation model.

As a result of analyzing JR Kyushu and JR Hokkaido, it became clear that the time to start diversifying business and the population density of the area of the business base were very important for the listing of the railway companies. JR Kyushu could list because of the early diversification of business and more large cities in Kyushu compared with in Hokkaido and in Shikoku. We conclude that listing of JR Hokkaido is possible in the future by applying to JR Hokkaido the modeling of JR Kyushu listing process.

# 目次

序章 .....	7
0.1 研究動機.....	7
0.2 研究方法.....	7
0.3 鉄道会社の多角化戦略の先駆的鉄道会社 『阪急電鉄株式会社』 .....	8
0.3.1 阪急電鉄株式会社の概要 .....	8
0.3.2 阪急電鉄株式会社の事業について .....	8
0.3.3 阪急電鉄株式会社の多角化戦略のモデル化.....	9
0.4 JR九州への阪急電鉄株式会社モデル適応.....	9
0.5 2011年の新幹線全線開通によるモデルの変化 .....	11
0.6 既存の阪急電鉄株式会社サイクルの限界.....	11
0.7 今後の分析の流れ.....	11
第一章 日本国有鉄道史 .....	12
1.1 国鉄の誕生、そして分割・民営化まで.....	12
1.2 国鉄の労働組合—国労・動労・鉄労—.....	14
1.3 国鉄改革に関する意見.....	16
第二章 JR九州の経営史①（1987年～1996年：発足からバブル期ま で） .....	17
2.1 元手—経営安定基金—.....	17
2.2 鉄道事業への取り組み—新駅設置・ダイヤ改正—.....	19
2.3 関連事業—多角化事業—.....	22
2.4 都市人口の増加.....	26
2.5 鉄道利用量の増加.....	27
2.6 本章のまとめ、助走期の成果.....	29
第三章 JR九州の経営史②（1997年～2010年：バブル期後から九 州新幹線全線開通まで） .....	33
3.1 時代概観.....	33
3.2 鉄道事業.....	33
3.3 関連事業.....	34

3.2.1 駅ビル開発.....	34
3.2.2 マンション.....	37
3.4 都市人口.....	40
3.5 鉄道利用量.....	40
3.6 営業利益の推移.....	41
<b>第四章 JR 九州の経営史③（2010年～現在：九州新幹線全線開通から上場まで）.....</b>	<b>44</b>
4.1 鉄道事業.....	44
4.1.1 新幹線全線開通.....	44
4.1.2 地元利用者に支えられる九州新幹線.....	45
4.1.3 ビジネス・観光目的による新幹線利用が在来線へシナジー効果.....	46
4.2 関連事業.....	47
4.2.1 ホテルズ事業.....	47
4.2.2 駅ビル・不動産事業.....	49
4.3 経営安定基金.....	51
4.3.1 運用手段の多様化.....	51
4.3.2 経営安定基金の取り崩し.....	51
<b>第五章 JR 北海道の分析.....</b>	<b>53</b>
5.1 JR 北海道の財務分析.....	53
5.1.1 営業利益、経常利益、当期利益の推移.....	53
5.1.2 収益の3軸に関する分解.....	54
5.2 JR 北海道の多角化の可能性(現在まで).....	59
5.2.1 外部環境.....	59
5.2.2 内部環境.....	62
5.3 まとめ.....	65
<b>第六章 JR 九州のまとめ.....</b>	<b>66</b>
6.1 JR 九州の成功過程.....	66
6.1.1 1987年から1996年.....	66
6.1.2 1997年から2010年.....	66
6.1.3 2011年から上場にいたるまで.....	67
6.2 JR 九州の成功要因.....	67
6.2.1 人口分布.....	67

6.2.2 内部環境.....	68
6.3 J R九州の多角化と成功の特徴.....	68
終章 JR 北海道への提言 .....	70
7.1 JR 北海道の上場可能性.....	70
7.2 JR 北海道が抱える問題点.....	70
7.3 3つの問題への解決策.....	70
7.4 まとめ.....	72
7.5 結び .....	73
参考文献.....	74
ゼミナール活動記録.....	77
一年を振り返って .....	78

# 序章

## 0.1 研究動機

2016年10月、九州旅客鉄道株式会社（以下 JR 九州）が上場した。この JR 九州の上場は多くの驚きをもって市場に受け入れられた。その理由として、JR 九州が民営化後、国からの補助金である経営安定基金無くして営業利益の黒字化が不可能と見なされてきた、三島 JR の 1 つだったことが挙げられる。

実際、他の三島 JR である JR 北海道と JR 四国は、経営安定基金の運用利益無くしての黒字化には、ほど遠い。この 3 社の中で JR 九州のみが上場できたことに我々は着目し、上場には JR 九州独自の強みが隠されているはずであると考えた。同時に、JR 九州の上場までのプロセスを、JR 九州と同時期から、もしくはそれ以前から、上場するのではないかと問われながら、未上場である、JR 北海道にも当てはめることにより、今後の JR 北海道の上場の可能性を探ることができるのではないかと推察した。

我々は、研究を進めるうえで JR 九州が営業利益を黒字化し、上場に至れたのは、本業であった鉄道事業の利益のマイナスを補填することができるほどに現在収益を上げている、不動産事業などの多角化戦略の成功にあると仮定した。この仮定を証明するために、以下では本研究の研究方法について説明する。

## 0.2 研究方法

まず、JR 北海道の「上場」を今後考えるうえで、三島 JR における「上場」条件を定義する。経営安定基金の運用収益に頼らず経営できる、つまり営業利益の黒字化が「上場」の条件とする。なぜならば、経営安定基金とは、民営化の際に国から三島 JR に対して渡された、補助金であるからである。

研究の動機で述べた、多角化の成功が上場を達成した要因であることを証明するために鉄道会社業界の多角化の「必要性」と「可能性」の観点から分析する。

まず、多角化の必要性について考察する。多角化必要性を考えるにあたって鉄道業界に共通する二つについて分析し、業界全体にとって多角化が必要であることを証明する。特徴とは鉄道は①準公共財であること、そして②外部効果をもたらすということである。

### ① 準公共財

鉄道が準公共財であることから、鉄道は、消費の非競合性・排除不可能性という特徴を有する。つまり、鉄道に当てはめると切符を買えば、排除されずに、誰でも鉄道にのるというサービスを享受できるということである。この特徴を鉄道が有することにより、フリーライ

ダー問題が生じる。鉄道におけるフリーライダー問題とは、鉄道を通すと、地価が上がるが、鉄道を引いた主体ではない、周辺の土地を持っている地主が利益を得て、鉄道会社が利益を得られないという問題である。鉄道会社が多角化し、不動産などを経営することで、線路を敷いた当事者ではない地主が得ていた利益を鉄道会社が得ることが出来るようになり、フリーライダー問題が解消される。

## ②外部効果

鉄道の及ぼす外部効果とは、鉄道が敷かれることで、沿線地価が上昇することをいう。鉄道会社が多角化することで、外部効果を取り込み、つまり外部効果を内部化することができる。

以上二つの特徴から多角化が鉄道会社にとって必要であることを理論的に導き出すことができる。

### 0.3 多角化戦略を先駆的に行った鉄道会社 『阪急電鉄株式会社』

理論的に多角化が鉄道会社に必要であることは、前節にて証明された。本節では実際に理論を用いた多角化戦略を先駆的に行い、収益をあげた会社として阪急電鉄株式会社を紹介する。

#### 0.3.1 阪急電鉄株式会社の概要

阪急電鉄株式会社は、1907年に創業された梅田と神戸・宝塚・京都を結ぶ鉄道を持つ関西の私鉄である。創業者である小林一三が社長の時代に、沿線開発に力を入れるビジネスモデルを確立した。

#### 0.3.2 阪急電鉄株式会社の事業について

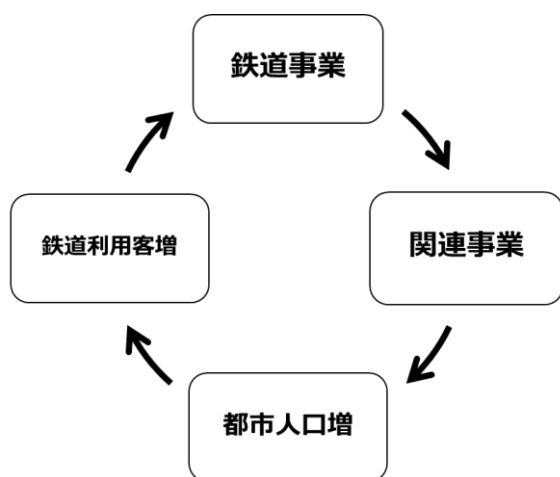
阪急電鉄株式会社の多角化戦略について、説明する。1910年 梅田 - 宝塚間を開業し、沿線の住宅地分譲、宝塚新温泉、宝塚歌劇団などを設立した。続いて、1920年 十三 - 神戸間を開業し、沿線の梅田に阪急ビルディング宝塚ホテルなどを展開した。線路を敷いた後に沿線開発を行うという事業の軌跡をたどることにより、外部効果の内部化が効率的に行われていることが分かる。

小林一三が、多角化モデルを成功させることができた背景には、阪急電鉄株式会社の線路が通る地域の、都市人口の急激な増加がある。実際多角化が行われた1890～1920年には、大阪及び神戸の都市人口は3倍となっている。そして、都市人口が伸びるということは、鉄道会社にとって通勤客・通学客が増え、それに伴い鉄道利用客が増えることを意味する。



### 0.3.3 阪急電鉄株式会社の多角化戦略のモデル化

以上をまとめると、阪急電鉄株式会社の多角化戦略では、まず鉄道事業で線路を敷き、その沿線に不動産やマンション事業といった関連事業を展開し、関連事業により沿線に住む人口が増加し、通勤客や通学客が増え、それに伴い鉄道利用客が増えるというサイクルが回っていたと言える。



(図 0.1) 阪急電鉄株式会社多角化モデル

### 0.4 JR 九州への阪急電鉄株式会社モデル適応

先に説明した、阪急電鉄株式会社の例は 100 年ほど前の多角化モデルである。現在の JR 九州に適応するにはいくつかの問題点があると考えられる。

以下三点、「都市人口」「手段と目的の逆転」「新幹線の有無」が問題点として挙げられる。阪急電鉄株式会社の時代には都市人口は急激に伸びていたのに対し、現在は伸び悩んでいる。また、阪急電鉄株式会社の時代では鉄道は本源的な需要、つまり鉄道を使ってもらうのが目的であり関連事業はその手段であったのに対し、JR 九州では鉄道は派生需要、つまり鉄道は人を運ぶ手段になり、関連事業で稼ぐのが目的になっている。目的と手段の逆転は、鉄道の損失を不動産事業などの関連事業などで補っている現在の JR 九州の利益構造からうかがえる。また阪急電鉄株式会社は新幹線を保有していないのに対し、JR 九州は保有している。

このような変化が生じている以上、阪急電鉄株式会社モデルを、そのままの状態での現在の

JR 九州に当てはめるのは困難だとの結論に至った。JR 九州に適応する際に阪急電鉄株式会社のモデルに変化が起こる年度として我々は 1997 年「鉄道利用増」に変化が起こった時と 2011 年「鉄道事業」に変化が起こった年度を選択した。

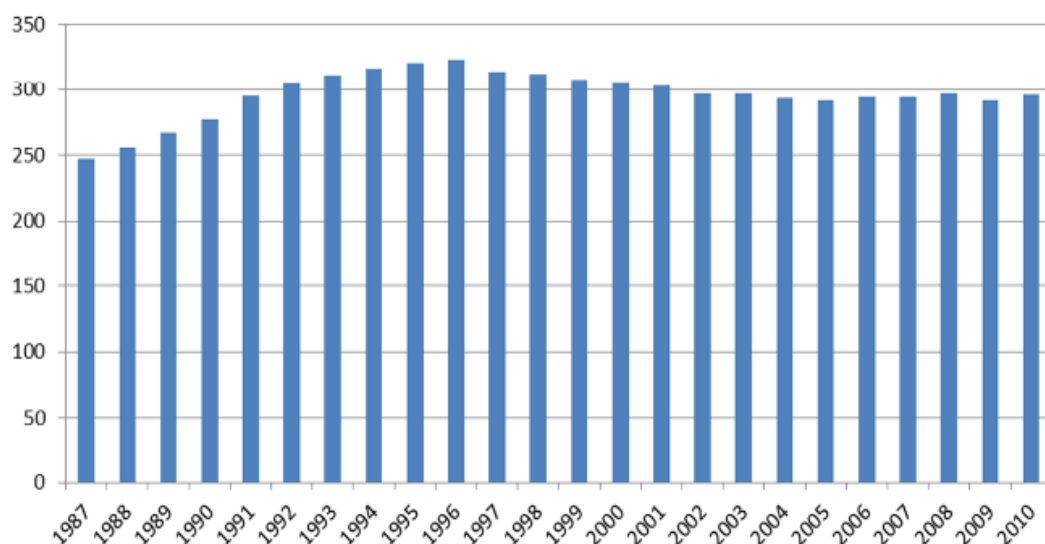
それでは、阪急電鉄株式会社のモデルにおける 3 つの用素、「①鉄道事業」・「②鉄道利用客」・「③関連事業」に生じた変化について、順に説明する。

### ①鉄道事業

JR 九州において、民営化後には目立った鉄道敷設はなく、一方で新駅開設は 1987-1988 年に 14 駅あった。しかしながら、1989 年以降は多くて 1 年に 3 駅となった。つまり、鉄道事業への注力は年を経るごとに弱くなったと言える。

### ②鉄道利用客

鉄道利用客を示す輸送人キロを参照すると（図 0.2）、1996 年を境に減っていることが分かる。この輸送人口の減少という変化は、阪急電鉄株式会社の多角化モデル（図 0.1）とは 1997 年以降 JR 九州を取り巻く環境が大きく異なることを示している。



(図 0.2) 出典：九州旅客鉄道会社[2007] 九州旅客鉄道会社[2015]

### ③関連事業

JR 九州は民営化後、それ以前まで規制されていた多角化を許され、特に福岡市のマンション事業や不動産や駅ビルに注力した。そして、民営化後からの着手ではあったのだが、関連事業は現在、鉄道事業の赤字を補填することができる規模の利益を生み出せるほどに成長した。

## 0.5 2011 年の新幹線全線開通によるモデルの変化

前節で、JR 九州における 1996 年以降とそれ以前の大きな相違は、輸送人口が減少に転じたことであると述べた。次に、二つ目のモデルの変化の年度である 2011 年について 2010 年までとの相違を述べる。2011 年は JR 九州にとって大きな意味を持つ年度であった。なぜなら新幹線が全線開通し、本州と九州がつながり、新幹線を利用する本州からのビジネスマン層などといった新たな客層の取り込みに成功したことで、減少していた鉄道利用客も上向いたからである。新幹線全線開通は JR 九州の鉄道事業に大きな収益をもたらした。

## 0.6 既存の阪急電鉄株式会社サイクルの限界

以上のように、民営化後現在にかけて、JR 九州は本業であった鉄道事業の利益の伸びが小さくなるのに伴い、特に関連事業に投資してきた。我々は阪急電鉄株式会社のモデルを適応するのが困難になった理由として、現在の JR 九州の多角化戦略は、右回りだけである既存のサイクルでは表せなくなったからであると結論付ける。例えば、鉄道事業は駅ビルなどの関連事業に人を運ぶ手段を提供しているだけの存在になり、逆に関連事業は鉄道事業に対して、不動産・駅ビル利用を生んで、通勤客や買い物客を増やしている。これは阪急電鉄株式会社モデルには存在しなかった、関連事業から鉄道への流れが生じたといえる。

また、都市人口が増えることで、例えばマンション利用者数に大きな影響を与えるという都市人口から関連事業への流れが生じた。

以上のように阪急電鉄株式会社のサイクルが回っていた時代と比較し、JR 九州では一方向であったサイクルが双方向になるなど複雑化し、既存のサイクル（図 0.1）ではなくなったということが言える。

## 0.7 今後の分析の流れ

以上が鉄道業界全体、そして JR 九州における多角化の必要性に関する分析である。以降は鉄道会社の多角化の可能性について時代を、以下三つ、民営化～1996 年「阪急電鉄株式会社のサイクルが回っていた時代」、1997 年～2010 年「サイクルが複雑化し、関連事業に積極的に投資した時代」、そして、2011 年～現在「新幹線が全線開通した以降の時代」にかけて JR 九州の多角化の可能性について分析する。

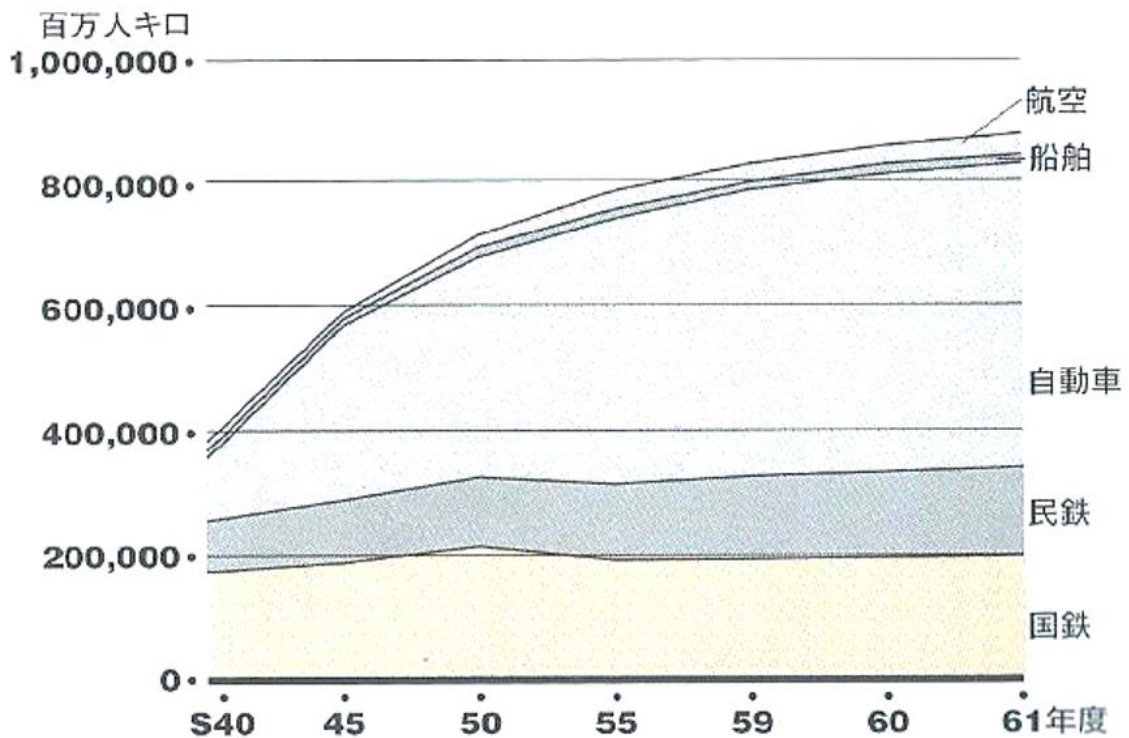
# 第一章

## 日本国有鉄道史

今回 JR 九州の分析を行うにあたり、その前身の組織である日本国有鉄道（以降は国鉄と表記）の歴史を概観したい。というのも、国鉄の歴史をたどることを通じて、労使関係をはじめとした民間会社とは異なる経営の特徴を浮き彫りにし、JR 各社へと分割・民営化した経緯を明らかにすることができるからである。そしてそこから、JR 九州に課されたミッションについて考えていきたい。

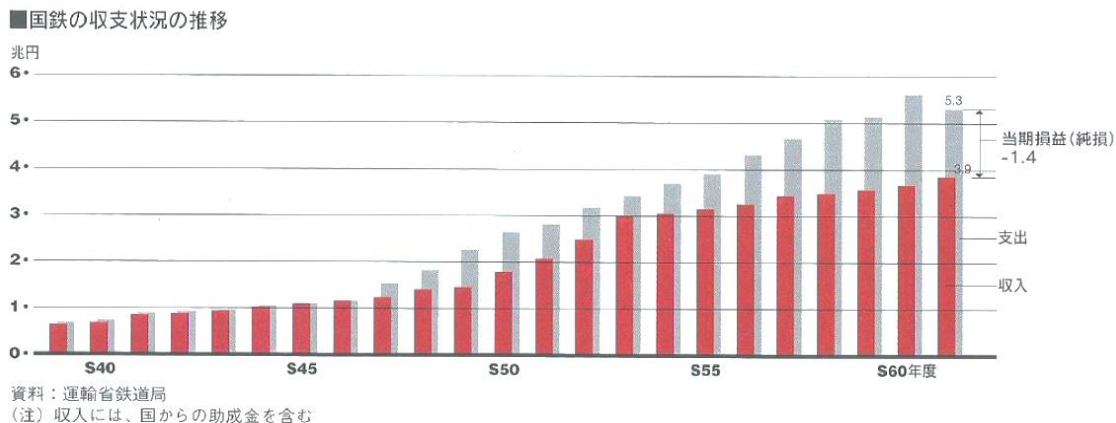
### 1.1 国鉄の誕生、そして分割・民営化まで

第2次世界大戦後である1949年に、日本の国家権力を分散させようと考えたGHQの指導により、国が国有鉄道事業特別会計で行っていた鉄道事業及びその関連事業を引き継ぐことで公共団体の日本国有鉄道が発足した。その際に人件費削減のため、人員整理も実施され、60万人いた社員も10万人削減されて50万人へと減少した。そして、その後1950年の朝鮮戦争を契機として、高度経済成長期に突入した。国内GDPが急成長するに伴い輸送需要は急増した。旅客輸送人員については1936年の約10億人から約4倍弱である39億人へと増加し、貨物輸送量についても163億トンキロから426億トンキロへと急増している。こうして国鉄は黄金期を迎えることとなる。しかしながら、国鉄の黄金期はそれほど長くは続かなかった。モータリゼーションの進行に伴い自家用車という強力な代替材が出現したためである。1966年は「マイカー元年」と呼ばれ、日産自動車とトヨタ自動車が相次いで「サニー」「カローラ」を発売。サラリーマンの給料で手が届く大衆車の登場に人々は飛びついた。この年の自動車の国内販売数は205万台、2年後には329万台にも達し、1971年には自家用車の輸送量が国鉄を上回ってしまったのである。さらに、道路網の整備もこの時期に行われ、トラック輸送も急成長を始めた。鉄道はトラック輸送に対抗できるほどの細やかなネットワークを持っておらず、運賃と所要時間に関しても、大量定型の場合を除いて競争力を失っていったのである。こうして、1955年度には各輸送機関の中で52%のシェアを持っていた国鉄の貨物輸送は1965年度には30%にまで落ち込むことになる。さらに1956年には、トラックの輸送量が国鉄を追い越し、その差は縮まることはなかった。



(図 1.1) 旅客の輸送機関別輸送量の推移 出典：陸運統計要覧

さらに、空の便についても大衆化の時代を迎えていた。1970年にはJALがジャンボ機を、1972年にはANAがトライスターを導入し、大量輸送のメリットで遠距離間の運賃はほぼ国鉄並みに抑えられていた。飛行機の利用客は倍々ゲームで増え、国鉄に代わって遠距離輸送の主役へとになっていったのである。また、この時期には臨海部に工業団地が建設され、その近辺には港湾が整備された。鉄道よりも船を用いたほうが原料や製品の輸送コストが抑えられてしまうのである。さらにこの時期に国鉄職員のストライキ権を求めたスト権ストも行われ、また国鉄のサービスの悪さを代表して「国鉄の3悪」と揶揄され、民衆の信用の低下はとどまることを知らなかった。結果、国鉄の凋落は加速してしまうことになったのである。国鉄の収支状況についても、1964年度の単年度赤字を始まりとして、年々悪化していき、1973年には債務超過へと陥ってしまった。さらに、この収支の悪化はとめることができず、鉄道事業の黒字化を目的とした4度にわたる再建計画も失敗に終わってしまった。結果、国鉄は分割・民営化されJR各社が誕生するに至ったのである。



(図 1.2) 国鉄の収支状況の推移 出典：運輸省鉄道局

## 1.2 国鉄の労働組合—国労・動労・鉄労—

前節では、国鉄に対する民衆の信用低下の主な要因として、スト権スト、国鉄の3悪が挙げられている。これらは国鉄の内部状態の悪化から生じたものである。そこで本節では、これほどまでに国鉄の内部状態を悪化させる要因となった、民間企業とは異なる特殊な国鉄の労働組合の状況について説明したい。

国鉄には三つの労働組合が存在していた。国鉄労働者組合（国労）、国鉄動力車労働組合（動労）、鉄道労働組合（鉄労）である。1946年、いち早く組織されたのが国労である。当初はほぼ全職員を組織した組合であったが、1951年に国労から運転関係職員が分裂して動労が設立された。そして、鉄労は、国労が1950年代後半にストライキを多発させたことから、反発した穏健派が分裂して結成した組合だ。国労は主に社会党支持で総評に大きな影響力を持っており、一方鉄労は民社党というようにそれぞれ支持政党や支援勢力が異なっていた。また動労は職能別組合として、どんどん先鋭化した運動を展開するようにより「鉄の動労」とその組織力、団結力を誇る組合となっていった。

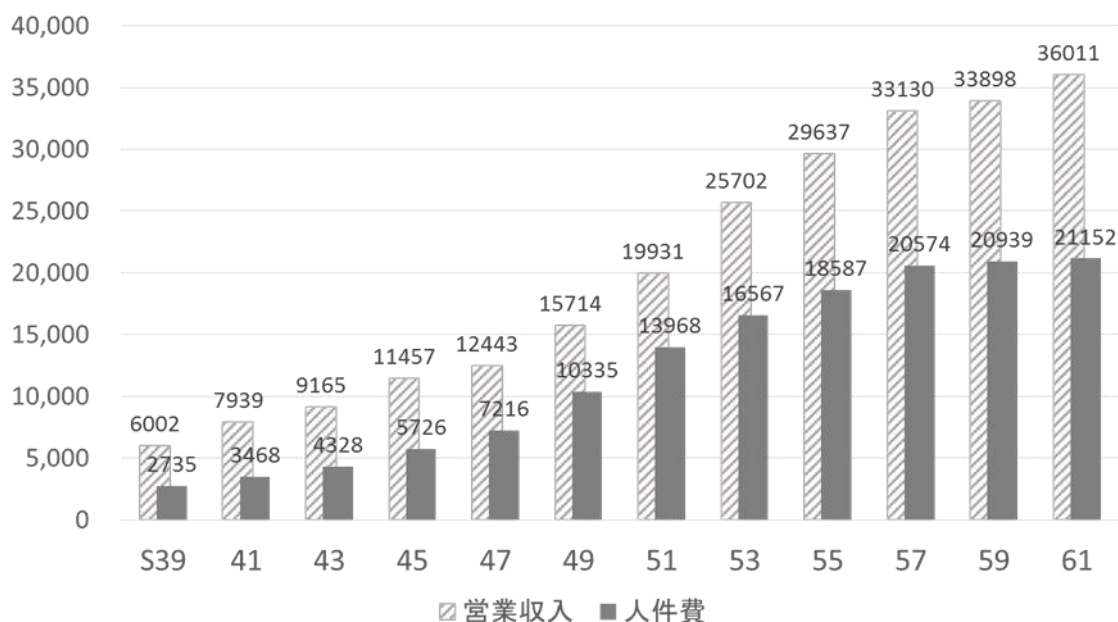
本来、労働組合は労働者自身が自らの権利を守り、経営者に対して主張をぶつけるための組織であるが、国鉄労働者の場合、他の業種と異なる問題が存在した。彼らは、労働者の基本的権利のうち、団体行動権、すなわちストライキの権利を認められていなかったのである。なぜなら、国鉄は公共企業体という特殊な組織形態をとっており、その労使関係は公共企業体等労働関係法で規定されていたためである。

一方で、労働者にスト権が与えられていないことへの救済措置として、国鉄経営陣は賃金の決定権を与えられなかった。国鉄職員の賃金は公共企業体等労働委員会という公的組織にあったのである。しかし、この措置から、経営が賃金を決められず、モラルハザードが生

じ、労働者側が経営を軽く見るようになってしまったのである。賃金が経営状態と関係なく、民間企業の水準を参考にして他動的に定まるため、国労・動労の運動は「賃金獲得」ではなく「勤務の緩和」を成果とする方向に動いたのである。

一方で、組合運動の先鋭化には1969年以降の「生産性向上運動」(マル生運動)の挫折という経緯も関係している。1969年、当時の磯崎叡総裁は国鉄の赤字脱却を目指してマル生運動という職員の意識改革運動を始めた。ところが複数の組合が共存していた現場では、この運動が、職員に対して先鋭的な組合から穏健な組合への移籍を迫る動きへと変質していった。職場とは、同時にさまざまな人間関係が絡み合う場所でもある。職場の上司から「組合を移れ」と迫られる職員が続出し、ついには自殺者も出る事態となり、現場は混乱した。1971年に入り、「組合を移れと説得することが不当労働行為に当たる」という見解が裁判所から出たことから、磯崎総裁は陳謝し、マル生運動は崩壊した。この結果、各組合は態度を硬化させると同時に経営に対する対決姿勢をより鮮明にし、ついにはスト権ストを打つところまで行ってしまったのである

要するに、国鉄民営化前の労使関係は「無茶苦茶」の一言に尽きる状態だったのである。国鉄民営化直前には、事業収入の50%以上が人件費として支出されていた。ここからも、民営化にあたっては余剰人員の整理が必須だったことが分かる。しかし、交渉する相手は3つに分かれ、しかも過去の経緯はもつれるだけもつれていたのである。



(図 1.3) 国鉄の営業収入と人件費 (億円) 出典：九州旅客鉄道 10 年史

### 1.3 国鉄改革に関する意見

1985年に国鉄の経営形態における問題点についての指摘として、中曽根内閣で設置された国鉄再建監理委員会が「国鉄改革に関する意見」を公表した。ここでは、国鉄が最終的に分割・民営化せざるを得ない状況にまで追い込まれた原因として公社制度と全国一元的な経営を挙げている。そしてそこから、分割・民営化後の経営計画について提案を行っている。まず、公社制度について述べたい。公社制度は戦後、占領軍によって私企業の効率性と公益の双方を追求するために導入されたものであり、この制度の下で、国鉄は運賃、投資計画、賃金、人事などそれぞれの案件について国会と政府のコントロールを受けることとなった。このことが「国鉄には政府がついている」「倒産の心配はない」という考えを組織内に浸透させ、労使ともにコスト意識が希薄になり、労働組合が経営状態を無視したストライキを頻発させた遠因になったのである。生産性については、民間企業に遠く及ばず、営業収入に対する人件費の割合は1975年には70%という異常な状態であった。

続いて、全国一元的な経営について述べたい。国鉄の経営はすべて国家の中心である東京で行われていた。そのため、北海道から九州までの各地方特有のニーズについて十分に拾うことができていなかったのである。

結果として、モータリゼーションをはじめとした時代の変化へ柔軟に対応することができなかつたのが、国鉄の破産の原因であると主張しているのである。

最後に、分割・民営化後の経営計画について2つの提案を行っている。まず1つ目は37.1兆円にまで膨らんだ債務の処理についてである。これは健全な経営ができる範囲で引き継ぐとあり、具体的には東京をもつJR東日本、大阪を持つJR西日本、東京と大阪を結ぶJR東海の3社に対して債務の引継ぎを行うというものである。逆に、ドル箱路線を持たない他の3社（JR北海道、JR四国、JR九州）については債務を引きつがず、さらに鉄道事業から生じる赤字を補填するように経営安定基金の交付を行った。（経営安定基金についてはのちの第二章にて説明を行う。）次に2つ目は余剰人員の削減である。本社、九州総局ともに「余剰人員対策本部」を設置した。そして、いわゆる「三本柱」と呼ばれた余剰人員の調整策である「退職制度の見直し」「職員の申し出による休職」「派遣」を推進した。その後も、東京、大阪、名古屋などへの広域移動の実施や公的部門への再就職の斡旋など集中的に対策を講じることで、雇用の場の確保に向け最善の努力を払っていった。このようにして、JR各社の早期の純民間会社化を目標としていたのである。（ここでの純民間会社化というのは経営安定基金による収益に頼らない自立できた経営を行うことができている状態を指している。）



## 第二章

### JR九州の経営史①

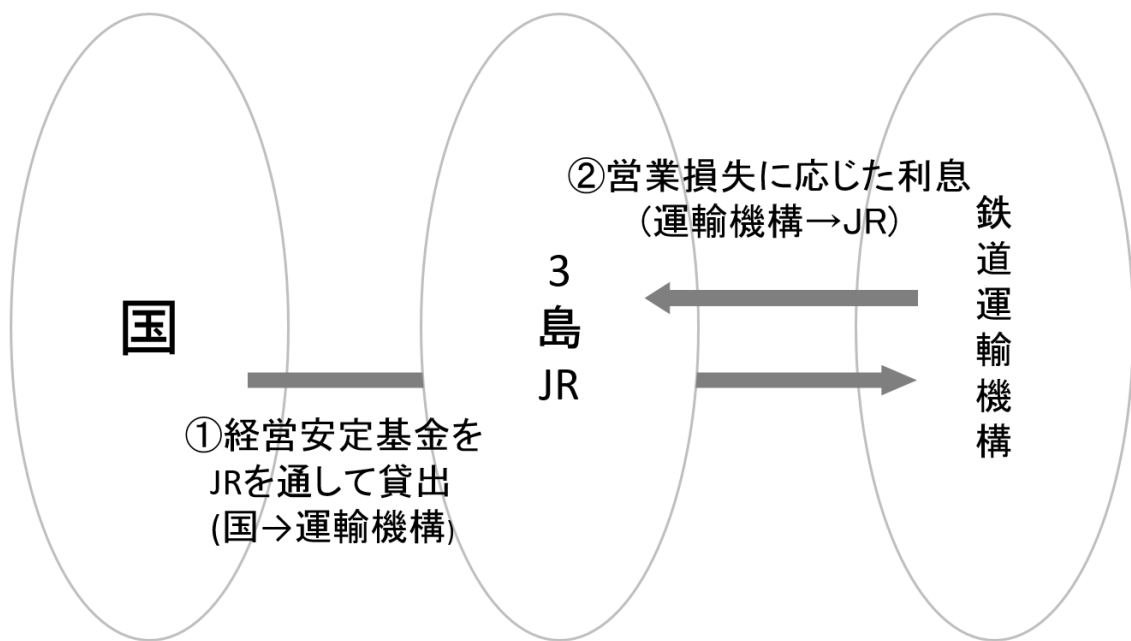
(1987年～1996年：発足からバブル期まで)

本章では、国鉄の分割・民営化後、剰余金を持たない状態からスタートしたJR九州のバブル期までの経営史について分析したい。第二章で説明する期間はJR九州のいわば”助走期”であり、後の期間で説明される多角化事業の展開の礎を成す期間であるといえる。具体的には、経営安定基金の説明を行った後、序章にて説明した小林一三モデルを用いて、JR九州の経営と事業規模の拡大について分析を行いたい。

#### 2.1 元手—経営安定基金—

本節では、国がJR3社に対して交付した経営安定基金について説明し、その運用方法についての説明を行う。経営安定基金は、JR発足時に、営業収支が合っていない部分、つまり赤字になる部分を、資産運用収益を通じて、埋め合わせる目的で創設された基金である。JR九州へ支給された基金の額は3877億円であり、これは単体の貸借対照表の総額に対して約40%に相当する金額である。

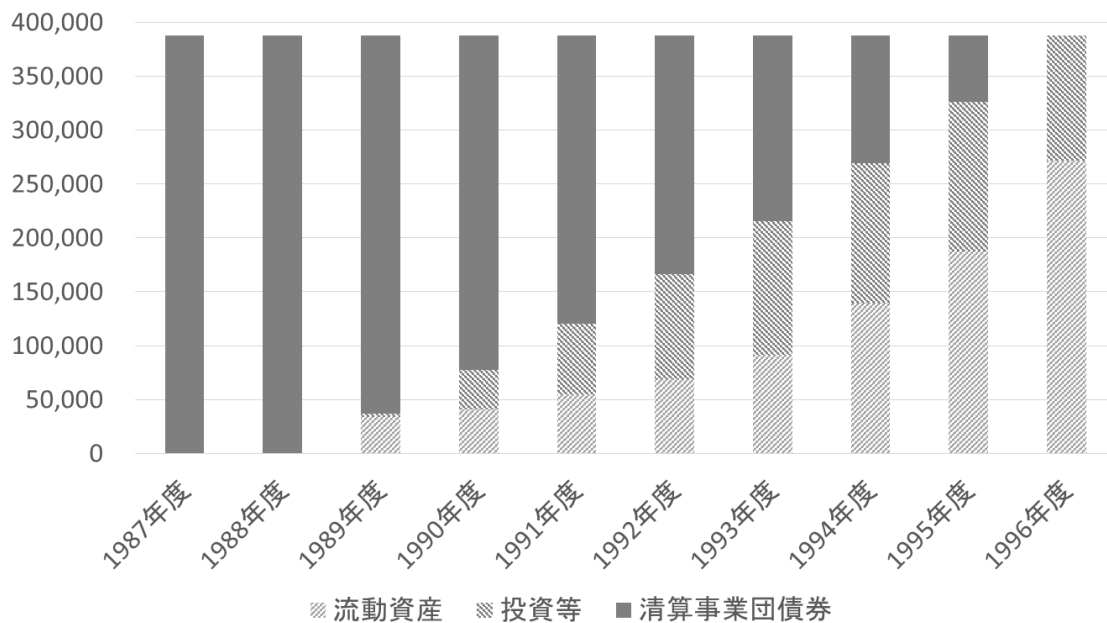
次に、運用方法について説明したい。まず、通常の経営から生じる鉄道事業の赤字を試算し、そしてその額に合わせて利息収入を調節する。具体的には、国がJR各社を通じて鉄道運輸機構に対して、資金の貸付けを行い、高金利（当初は7.3%で、その後、金利低下とともに引き下げられ、1997年度からは4.99%、2002年度からは3.73%というふうに、5年ごとに見直されてきた。）の利子をJR各社へと支払うという方法であった。



(図 2.1) 経営安定基金運用のモデル図

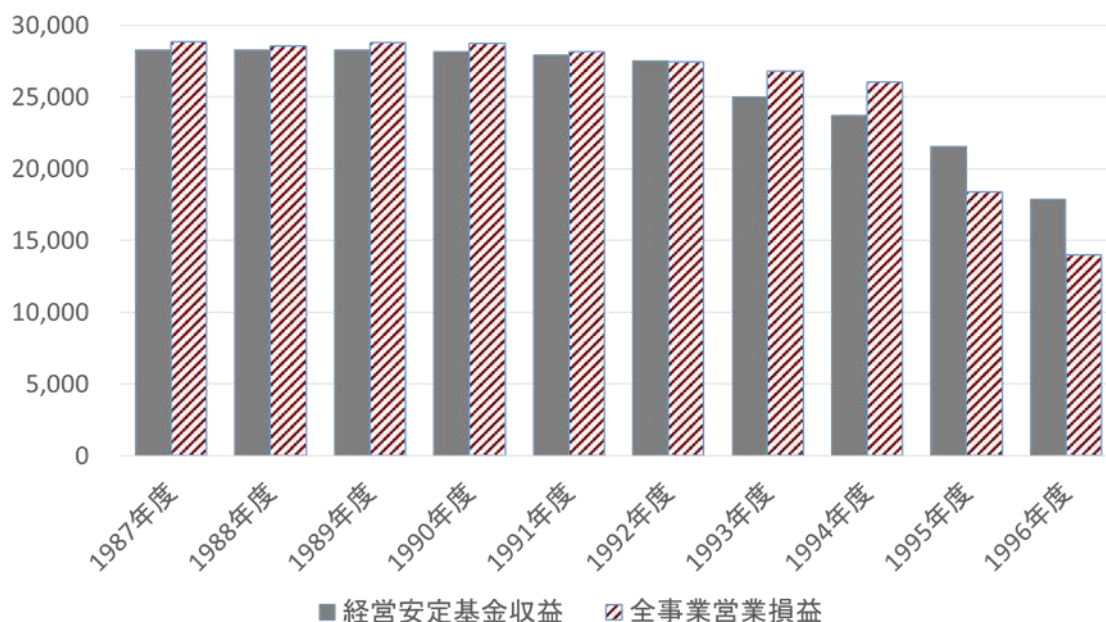
そして、この基金の目的は鉄道事業から生じる赤字の補填であるため、基金を取り崩してJR各社が運用を行うのは禁止されていた。

さらに、JR九州の貸借対照表をみると、経営安定基金は主に流動資産（金利はほとんど0）、投資等、清算事業団債券（当初の金利は7.3%で、5年ごとに低下）の3つで構成されており、基本的には鉄道事業の損失に応じて、清算事業団債券と流動資産で調整を行い、生じた差分については投資等で調整を行っていたと考えられる。



(図 2.2) 経営安定基金の構成 (百万円) 出典: JR ガゼット

また、損益計算書を見ることで、経営安定基金の運用収益が鉄道事業の営業損失を補填していることを鮮明に見て取ることができる。



(図 2.3) 経営安定基金収益と全事業営業損失 (百万円) 出典: JR ガゼット

## 2.2 鉄道事業への取り組み—新駅設置・ダイヤ改正—

国鉄の分割・民営化に直前期、極端に不採算な路線については1980年に成立した日本国有鉄道経営再建促進特別措置法により、廃止・転換が行われていた。九州では23線区が対象とされ、平成元年にはこの特定地方交通線対策の幕は閉じられた。しかしながら、JR九州発足後、新たに開業した駅は少なくない。また新型車両の導入、列車の増便・スピードアップも実際には行われている。

そこで、本節では、序章で紹介した小林一三モデルの第1段階である鉄道事業への施策について、主に新駅設置とダイヤ改正の観点から説明を行いたい。特に、今回は説明の便宜上、鉄道輸送を九州の中心都市である福岡市内を中心とした「都市圏輸送」と福岡市を起点とし、九州地方の他県の中心都市とを接続した「都市間輸送」とを区別して考えるものとする。

まず、新駅設置についてである。JR九州発足後の2年間で毎年14駅、計28駅の設置が行われた。それ以降は毎年およそ3駅程度の設置がみられている。(図)はJR九州発足当初からバブル崩壊期の1996年まで新たに設置された駅の場所を示している。



(図 2.3) 新駅設置場所 (星形のところが該当) 出典:九州旅客鉄道 10 年史, Google map

設置地域については大きく分けて 2 つに区分されている。1 つは福岡市を中心とした都市圏である。これは駅間の間隔がおおよそ 10km と非常に長い地域の間地点に駅を設置することで、利便性を向上させようとしたためのものである。そして、これが後に説明する不動産開発に大きな役割を果たすのである。そしてもう 1 つは熊本市をはじめとした九州地方の各県の中心地域である。ここから、JR 九州は商業の中心である福岡市以外の地域も同時に発展させることで、九州全体を盛り上げようとしているのである。

次に、ダイヤ改正についてである。JR 九州は発足後の 10 年で 13 回ものダイヤ改正を行ってきた。その背景には、競合するほかの交通機関、とりわけ高速道路の延伸に対抗するためには都市間交通を強化充実させることが必要不可欠であり、それが低下傾向にあった鉄道人気を回復させるという強い信念があった。ここではその中でもインパクトの大きいものを紹介したい。

まずは、昭和 63 年 3 月に実施された「63-3 ダイヤ改正」である。これは青函トンネルと瀬戸大橋の完成と東海道・山陽新幹線の新駅開業に伴って行われたもので、全国一斉のダイヤ改正であった。その改正の中身は JR 各社の自由であり、JR 九州はこの機会を「国鉄の 3 悪」のイメージを払拭し「お客さま第一」「地域密着」のイメージを与えるというダイナ

ミックな転換に利用したのであった。具体的な戦略は都市間輸送と都市圏輸送の充実、それを実現するために、列車の増発、新型車両の投入、スピードアップなどである。つまり、ほとんどすべての要素について手を加えようというものである。

まず、都市間輸送については、九州には福岡、北九州の100万都市のほか、20~60万人の拠点都市が各地域に点在しており、地理的な条件は整っていると見える。この場合、主な輸送手段は特急であり、これはJR九州では取扱収入の60%近くの収入を占めている。主要な高速道路が完成する前に、鉄道の定着を図りたいと考えたのである。そこで、競合する高速バスに対して、便利さでも、スピードでも、快適さにおいても負けない魅力的な商品を作ることがテーマであった。その期待を担って、鹿児島本線にデビューした新型車両が783系「ハイパーサルーン」であった。特急「有明」に採用され、最高時速は120km（平成2年より130km）で、博多—西鹿児島間を最大40分も短縮したのである。ハイパーサルーンは超豪華車両であり、小型液晶テレビをはじめとした飛行機並みの設備を備え、客室乗務員を導入しており、思い切った投資であったといえる。さらには列車の大増発も行われた。長崎本線や日豊本線の増便・スピードアップが行われた。博多—長崎間は5分程度短縮し、小倉—大分間では運行本数が10往復か27往復へと増発した。さらには特急料金の引き下げも行われ、100万都市を結ぶ博多—小倉間は900円から500円へ下がった。

次に、都市圏交通についてである。JR九州では都市間輸送より都市圏交通の方が利用額は大きく、より戦略的なウェイトがおかれていた分野である。さらに、63—3ダイヤ改正の1年後にあたる平成元年には、福岡市政100周年を近年する「アジア太平洋博覧会」が開幕し、その前後にかけて、市の中心である天神地区では大型商業ビルがオープンし、その後もウォーターフロント開発をはじめとした飛躍的な発展を福岡市は迎えていた。「福岡一極集中」と呼ばれる現象を迎えていたのである。そこでJR九州が行った具体的な施策としては、通勤通学のための普通列車の増発、車両の増結、快速電車の増強が挙げられる。特に要望が強かった博多—久留米間には快速列車を30分間隔で走らせ、また、博多—小倉間の快速電車も増発された。さらには、深夜便や早朝便も運行し、利便性は飛躍的に高まった。

「ハイパーサルーン」をはじめとした新型車両の導入にはスピードアップ以外の意義もある。特に車両のデザイン性が評価され、観光地の集客に大きく貢献したのである。大分県湯布院町の観光客誘引に大きな役割を果たした「ゆふいんの森」や長崎のオランダ村の「オランダ村特急」などが好例である。のちのバブル崩壊により姿を消すことになるが、ハウステンボスに対しては観光列車「ハウステンボス号」を導入し、本格的なホテル事業の展開し、ハウステンボスのチケットの販売まで手掛けるという、交通と観光地と宿泊地とをそれぞれ直接結びつけるという当時では斬新であったビジネスモデルも展開してきた。これが発展して現在の「ななつ星」へとつながっていくのである。

## 2.3 関連事業—多角化事業—

本節では、小林一三モデルの第 2 段階である多角化事業について説明したい。小林一三モデルでは、沿線人口の増加を目的として、阪急百貨店や宝塚歌劇団の設置を通じて、沿線域内の需要を引き起こす段階である。そこで、JR 九州が多角化に踏み切った背景について説明を行った後、旅行事業を始めとした多角化事業の展開について説明し、バブル後の多角化事業について説明を行いたい。

まずは、背景についてである。JR 九州誕生時、社員総数は 15000 人であった。そのうち鉄道や自動車事業に必要な人員は 12000 人であり、残る 3000 人は余剰人員であったのである。一方で人件費は第一章の戦後国鉄史で説明した通り、収入に対して半数以上を占めており、余剰人員の活用先は無視できない火急の問題となっていたのである。多角化の基本的な方針は、人件費の半分でも稼げればいいから途中で撤退しても大きな損害にはならないものを行おうというものであり、初期投資の小さいものや失敗リスクが低いと思われるものに対して行われたのである。実際には、きのこ栽培事業やソフトクリーム事業、自動車販売事業から不動産事業まで様々な事業が展開された。そして数年して、収益の見込めないものについては撤退を行っていった。まさに自然淘汰の様相を呈していたのである。今回は、鉄道と関係が深い旅行事業と現在の JR 九州の関連事業の収入の柱となっている不動産事業を取り上げたいと思う。

まずは旅行事業についてである。旅行事業は鉄道との良好なシナジーがあり、経営の大きな柱になることを期待されていた。JR 発足当初からすぐに旅行センターを設置するなど、行動は特に早かった。商品については、自社ブランドのバック商品の「ジョイロード」のほかに、他者の商品も取り扱っていた。九州全域に張り巡らされたネットワークという強みを生かして、事業展開当初は毎年 2 桁の成長産業となったのである。さらに週休二日制の定着で余暇時間が増加し、景気の拡大も後押しして、消費者のレジャー支出は増加の一途をたどり、海外旅行ラッシュも起きるなど、外部環境がプラスに働いたのも幸運であった。そして 1990 年には鉄道事業本部から分離されて、新たに旅行事業本部として独り立ちし、海外旅行事業にも進出していった。この間、売り上げは順調に伸び、1987 年の 146 億円が 1990 年には 292 億円になり、九州の旅行業界のトップグループに急接近する勢いであった。

次に、不動産事業についてである。不動産事業は大きく分けて 2 つに分けられ、「通り過ぎる駅から時を過ごす駅へ」というコンセプトの下、大拠点駅のリニューアルや新築を行う駅ビル開発事業と福岡県前原市の「美咲が丘」をはじめとした本格的な宅地開発を行う地域開発事業とに分けられる。

まずは駅ビル開発事業についてである。駅ビルを実際に展開した地域は、(図)にもあるように、福岡市の都市圏内やターミナル駅が中心である。



(図 2.4) 駅ビル開発地域 (星形のところが該当) 出典：九州旅客鉄道 10 年史, Google map

	1985 年人口	駅ビル店舗数
福岡市	1,160,440	76
北九州市	1,056,402	11
熊本市	654,348	67
鹿児島市	574,672	33
長崎市	505,566	32
大分市	413,622	47
宮崎市	349,465	40
久留米市	288,574	0
佐世保市	287,349	18
佐賀市	242,072	5
※その他の都市	--	32
合計	--	361

(図 2.5) 1985 年の人口と駅ビル店舗数 出典：九州旅客鉄道 10 年史, 国勢調査

駅ビルのテナント数と JR 発足時の人口上位都市との関係を見ると、人口上位 10 都市の駅ビルのテナント数は 9 割以上を占めており、ここからもリスクヘッジをしている痕跡がみられる。さらに、一部のテナントには、パン屋やアイスクリーム事業をはじめとした、JR

九州が自社で手掛ける事業を展開した。自社の関連事業を盛り上げつつ、鉄道事業も盛り上げようとしたのである。続いて、地域開発事業についてである。宅地開発を実際に展開した地域は（図 2.6）にもあるように、人口上位都市と九州の有名な観光地である湯布院に集中していることが見て取れる。



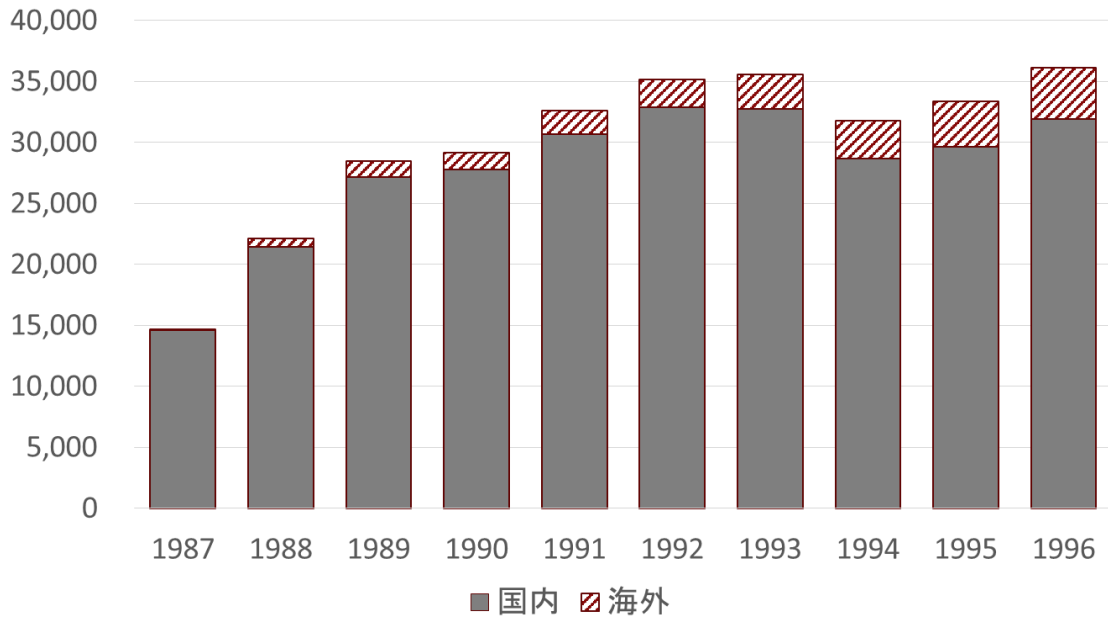
（図 2.6）宅地開発実施地域（星形のところが該当） 出典：九州旅客鉄道 10 年史， Google map

いずれの不動産事業についても人口上位都市（福岡市・北九州市・熊本市・鹿児島市・大分市）に集中していることから、大規模に展開しているように見えるが、リスク回避的な行動をとっていることが分かる。

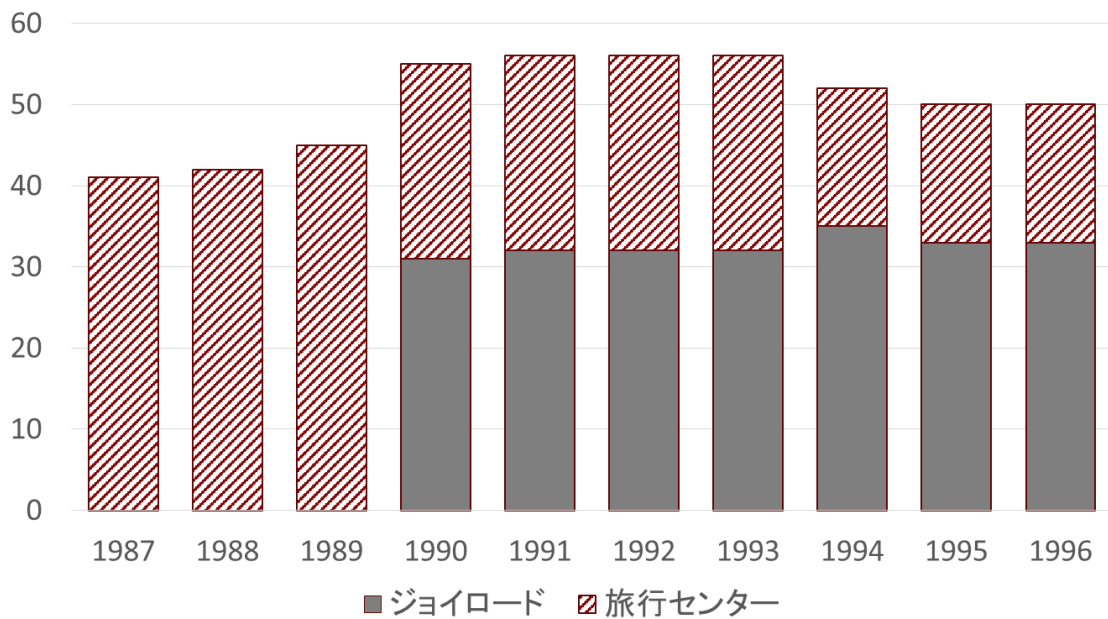
しかしながら、好景気も永遠には続かない。バブルが崩壊したのである。バブル崩壊に対する各関連事業の処置が対照的なので紹介しておきたい。

まず、旅行事業についてである。旅行事業が成功した主要因は本節で説明した通り、「良好な外部環境」という一言に集約される。つまり、景気が良く、週休二日制の導入で周囲が浮かれているときは、自然と財布のひもも緩むものである。では景気が悪くなるとどうなるか。答えは火を見るよりも明らかであり、旅行事業は停滞したのである。（図 2.7）より旅行事業取扱額は伸び悩み、不採算店舗については集約化が行われたのである。このときに、イベント事業の慎重になり、イベント列車も 1994 年に姿を消すことになったのである。





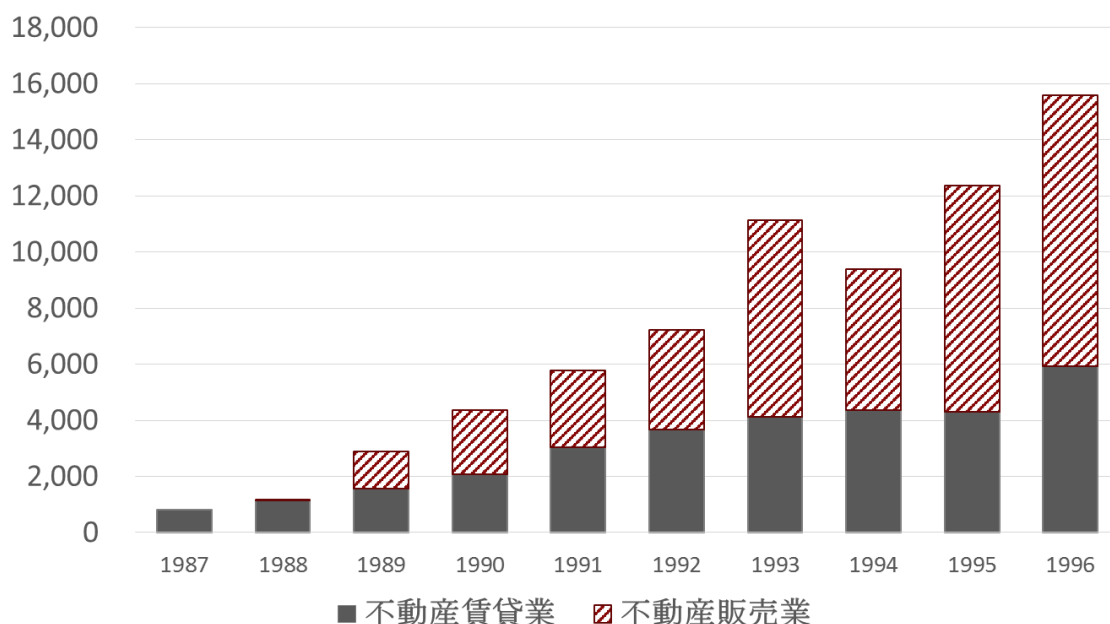
(図 2.7) 旅行事業取扱額 (百万円) 出典：九州旅客鉄道 10 年史



(図 2.8) 旅行事業店舗数 出典：九州旅客鉄道 10 年史

では、不動産事業についてはどうだろうか。一般的なイメージでは、土地の値段が暴落し、それに伴い不動産の価格も暴落し、運営企業が大打撃を受けることは想像に難くない。しかしながら、そうはならなかったのである。JR 九州には自社の都合により駅を設置できるという強みがあったからである。具体的なスキームとしては、駅周辺の土地を安く買い上げ、

そして駅を設置することで地価を上げる、そして駅チカという特性を与えて、不動産開発を行うというものである。これを通じて地価の暴落を回避することができたのである。それどころか、バブル不景気であっても不動産事業は安定して成長しているのだから驚きである。

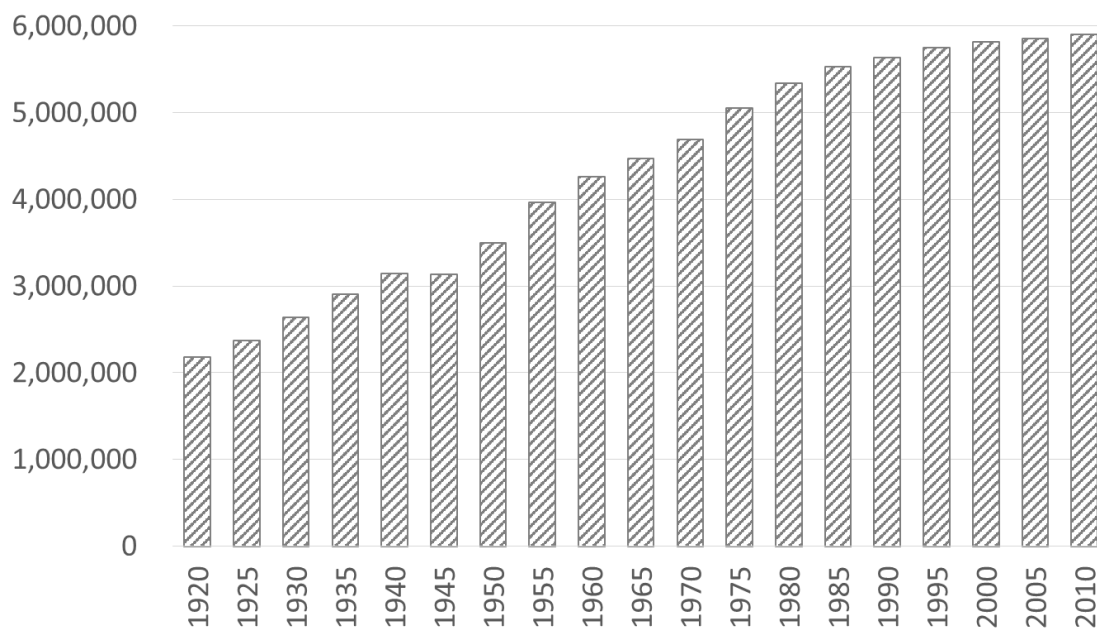


(図 2.9) 不動産事業収入 (百万元) 出典：九州旅客鉄道 10 年史

ここに JR 九州のバブルに対する向き合い方の違いが現れている。それは「やめられるものはやめる。」「やめられないものは続ける。」というものである。バブル崩壊に伴い、伸び悩んだ旅行事業については撤退を行い、安定した成長を見せた不動産事業については継続したのである。そうして、以降の関連事業の主役は旅行事業から不動産事業へとシフトしていったのである。

## 2.4 都市人口の増加

本節では小林一三モデルの第 3 段階である都市人口の増加について説明したい。小林一三モデルでは、京都—大阪—神戸という近畿 3 大都市を結ぶ路線を設定し、それらの沿線に人口を集めて、鉄道輸送量を稼いでいく段階である。そこで JR 九州の事業のメインの地域である人口上位 10 都市の人口についてのグラフを紹介した後、グラフに影響を与えるような外部要因的トピックについて取り上げたい。



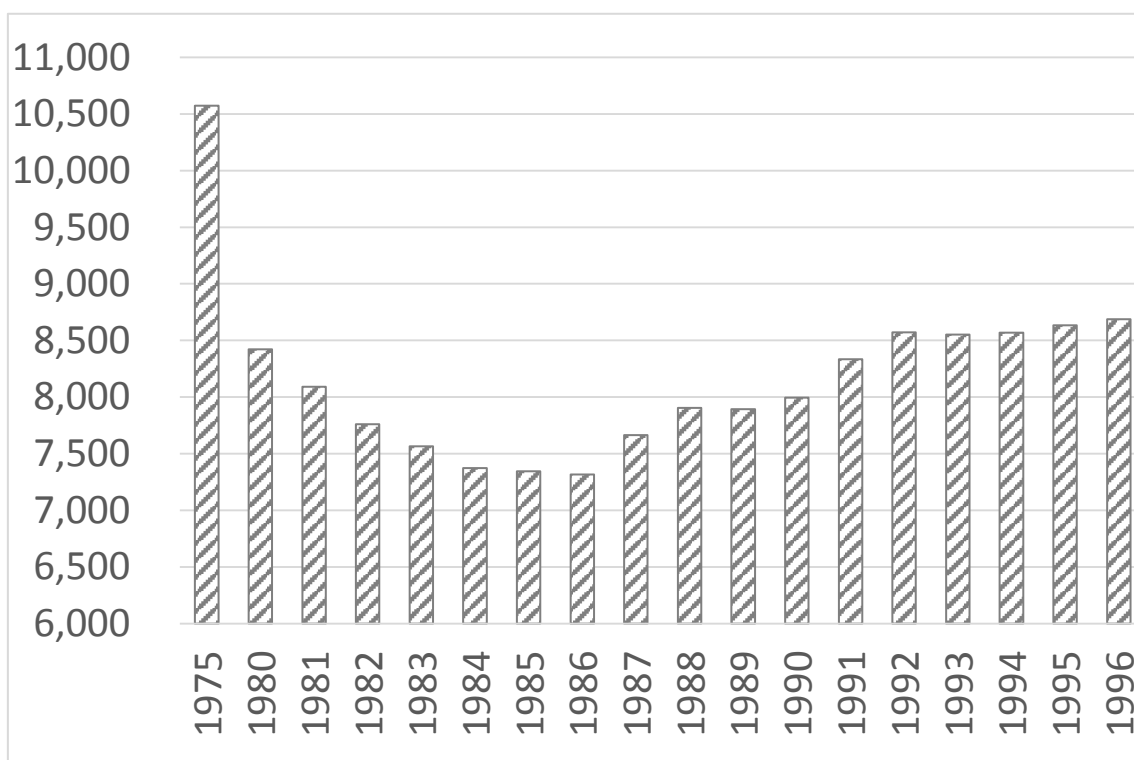
(図 2.10) 九州都市人口（人） 出典：国勢調査

グラフから、九州人口上位 10 都市の人口の合計は右肩上がりで推移していることが見て取れる。ここでの人口上位 10 都市とは、福岡市・北九州市・熊本市・鹿児島市・大分市・長崎市・宮崎市・久留米市・佐世保市・佐賀市である。

外部要因的トピックとして、雇用の創出について取り上げたい。まず 60 年代の高度経済成長期は地方から都市への出稼ぎが多かった。そして 60 年代も後半に差し掛かると、「シリコンアイランド」に代表される半導体産業が上陸した。そして 70 年代について、73 年には日産自動車の工場の誘致に成功し自動車工業が発展した。その後 91 年にもトヨタ九州が設立され「カーアイランド」とも呼ばれるようになった。その後も自動車工場の進出は進み、沿線を中心に産業が発展していったのである。これらの、根底にあるのは、九州の北部地域では歴史的に石炭を輸送する航路があり、大量輸送に有利な船舶輸送文化が浸透していた点、大学をはじめとした研究機関が多く存在し理系学生の確保が容易だった点などが挙げられる。

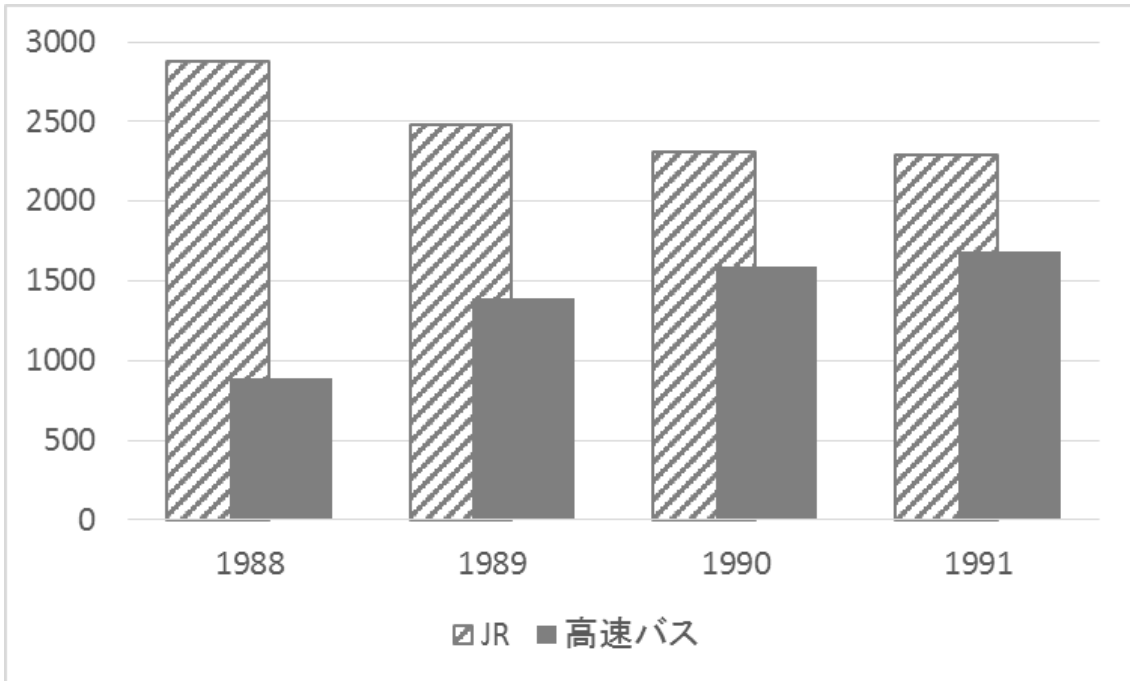
## 2.5 鉄道利用量の増加

本節では、小林一三モデルの第 4 段階である鉄道利用量の増加について説明したい。小林一三モデルでは、沿線人口の増加に伴い、通勤通学をはじめとした鉄道利用の増加、そして収入の確保、更なる鉄道事業へとつながるパートである。そこで JR 九州の鉄道輸送量の推移についてのグラフを提示し、概観したい。



(図 2.11) 鉄道輸送量 (百万人キロ) 出典：陸運統計年報

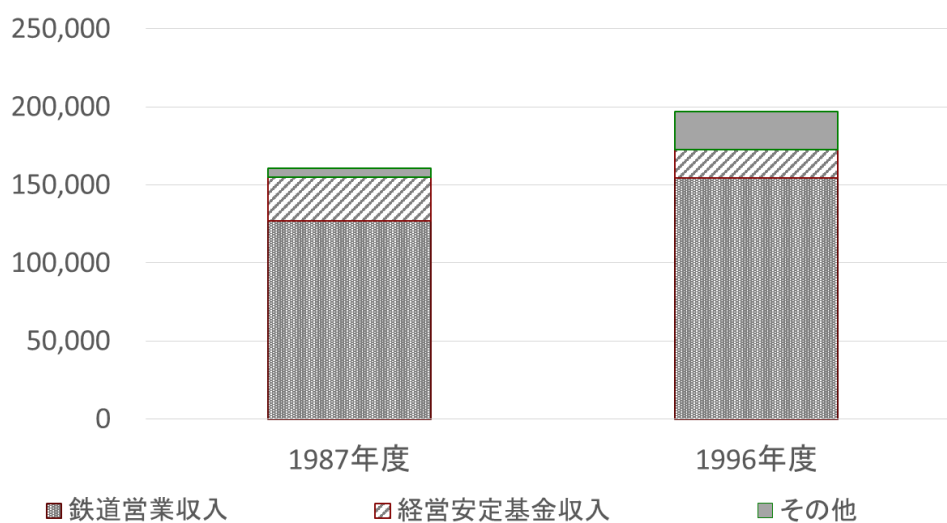
グラフから、鉄道輸送量について、バブル以前は安定した回復基調であり、バブル崩壊後についても回復幅は急激に落ちるものの微量ながら回復基調であることが見てとれる。さらに詳しく見ていくと、JR 発足以降 88 年までについては急激に増加している。これは、第 2 節でも述べたように 63—3 ダイヤ改正を通じた利便性の向上と「福岡市政 100 周年」で都市圏全体が盛り上がっていたことが理由であると考えられる。そして 88 年から 90 年については伸び悩みがみられる。これは高速道路開通により競合である高速バスに乘客をとられたことが原因であると考えられる。1989 年には大分自動車道の湯布院—別府間が、そして翌年 90 年には長崎自動車道の武雄北方—大村間がそれぞれ開通している。(図：したのやつ) より、当時の 1 日当たりの輸送人数を比較すると高速バスの隆盛を鮮明に見てとることができるのである。そして 91 年 92 年については、「アクション 21」と称してサービスで訴求を行った。具体的には、メンテナンス部門の PR やパターンダイヤの導入を行った、そしてトヨタ九州をはじめとした自動車工場の進出という良好な外部環境も後押しして、鉄道輸送量は再び増加に転じたのである。そしてバブルが崩壊することにより、以降の鉄道輸送量は伸び悩むのである。



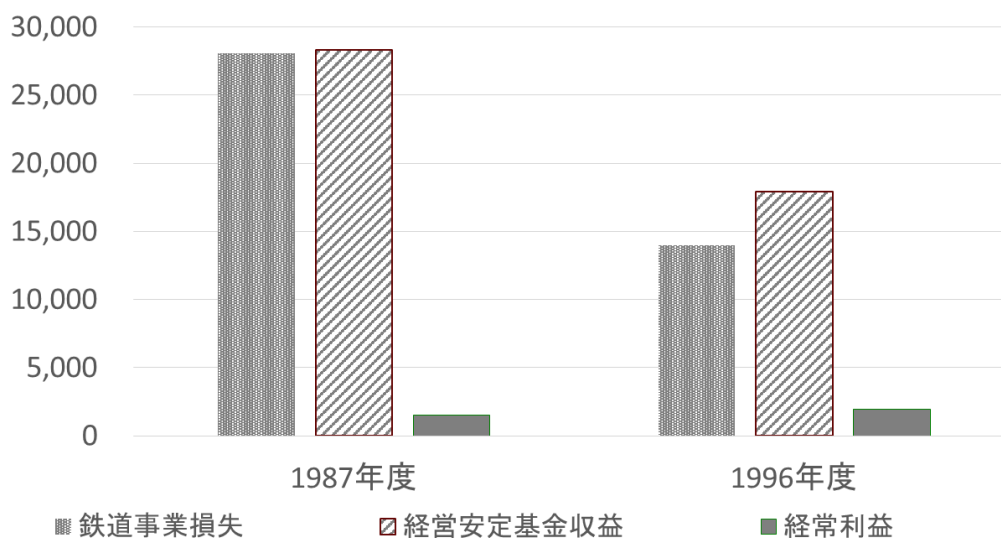
(図 2.12) JR と高速バスの 1 日当たりの輸送人員比較 (福岡—長崎間) 出典：九州旅客鉄道 10 年史

## 2.6 本章のまとめ、助走期の成果

本節では、小林一三モデルの最終段階である企業成長について説明したい。小林一三モデルでは、ここで稼いだキャッシュを用いてのちの鉄道事業や多角化事業を行っていくとする段階である。ここでは財務諸表を概観することで企業成長を捉えていく。



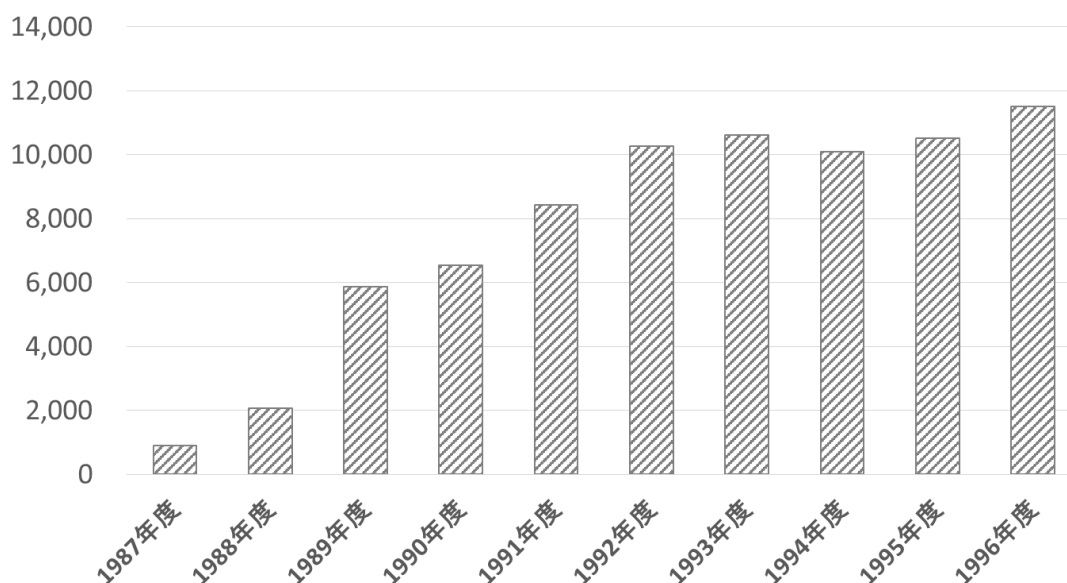
(図 2.13) 経常収益と内訳 (百万円) 出典：JR ガゼット



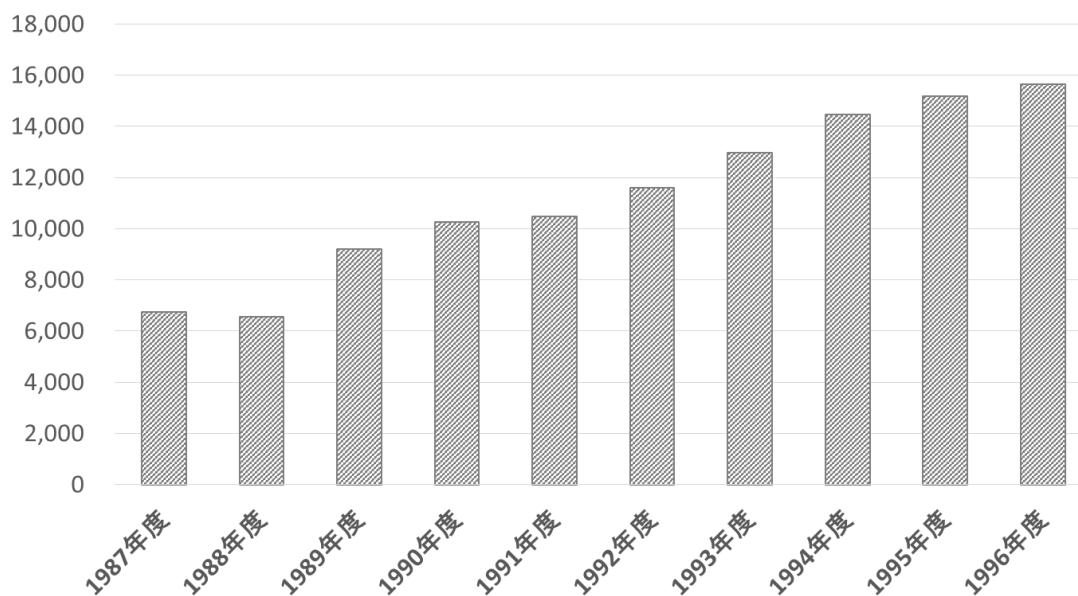
(図 2.14) 主な利益構成 (百万円) 出典：JR ガゼット

まず、損益計算書から概観したい。まず、鉄道事業の売上は伸びている一方で、鉄道事業の損失はおよそ半減していることが分かる。ここから、国鉄時代に比べ、ダイヤ改正や新駅設置を通じて鉄道事業の効率化を実現できたことが分かる。しかしながら、その他の売上は増加し、経営安定基金の運用益と鉄道事業損失の差は拡大しているにもかかわらず、経常利益はそれほど増加してはいない。ここから関連事業は拡大しているが収益化できてはいないということが分かる。しかしながら、全体で考えると利益増は達成しており、上場への第

一歩を踏み出しているといえるだろう。



(図 2.15) 剰余金 (百万円) 出典：JR ガゼット



(図 2.16) その他事業固定資産 (百万円) 出典：JR ガゼット

次に、貸借対照表について概観したい。特に、会社のキャッシュを示す剰余金と不動産事業の資産が含まれるその他事業固定資産に注目した。いずれのグラフについても右肩上がりの成長を見て取ることができ、今後の企業発展の布石を打てていることが分かる。

第二章をまとめると、経営安定基金の運用益という元手に始まり、鉄道事業の展開、多角化事業の進展、都市人口の増加、鉄道利用量の増加、さらなる企業成長、という小林一三モ

デルの循環構造を上手く実現できており、今後のさらなる企業成長を期待できるといえるだろう。



## 第三章

### JR九州の経営史②

(1997年～2010年：バブル期後から九州新幹線全線開通まで)

#### 3.1 時代概観

1997年以前は、経営安定基金の運用収益を元手とし、鉄道の利便性向上、多角化の風土づくりを行ったJR九州の「助走期」であった。しかし、金利の低下に伴い、経営安定基金の運用収益は低下。次第に収益の柱としては頼りなくなっていく。さらに、1996年をピークに、鉄道輸送量（人キロ）が減少傾向となる。そのため、鉄道以外の収益基盤を確立し、経営を維持することが求められたのがこの時代である。1997年～2010年までの期間において、JR九州、そして外部の環境はどのように変化していったのか。前章に引き続き鉄道、関連事業、都市人口、鉄道利用量の4つの側面から分析する。

#### 3.2 鉄道事業

1997年～2010年の期間において、JR九州の中で最も大きな出来事は九州新幹線部分開業であろう。2004年3月に新八代―鹿児島中央区間に開通した。当時、前年比130%の需要予測を見込んでいたそうだが、1日平均乗車人員（断面輸送人数）で半年後は前年比235%と予想を大きく上回る需要があった<sup>1</sup>。また、この高水準は開業後1年経った時点でも維持されていた。また新幹線開業と同時に多くの観光列車が導入された。その中には今現在も活躍している列車もある。これらから、高付加価値で特別な体験を提供する、というJR九州の鉄道事業における方針が読み取れる。

ではなぜ、JR九州はこのような方針をとったのだろうか。理由として考えられるのは、鉄道事業の「頭打ち」である。まず、JR九州は民営化以来、全く新しい路線は一度も敷設していない。新幹線開通や新しい特急、観光列車の導入などは既に線路のある地域で行われている。そのため、新しく路線をつくり、その周りの住民に使ってもらう、というような潜在的な需要の伸びは見込めない。さらに、民営化後急激なペースで新駅の設置も行っていったが、1989年を境にペースが落ちている<sup>2</sup>。これも規模の拡大が限界を迎えたことを表してい

---

<sup>1</sup> 九州旅客鉄道株式会社 [2007]より。

<sup>2</sup> 九州旅客鉄道ホームページ、JR九州年譜より。1987年、1988年にそれぞれ14駅の新

るだろう。

### 3.3 関連事業

経営安定基金運用収益によって経営を支えているのにも関わらず、これまで述べてきたとおり、主力の鉄道事業では収益拡大の限界が見えてきた。そのため、鉄道以外、すなわち関連事業での収益拡大が急務となった。実際、JR九州はこの時期、関連事業に注力し収益大きく拡大させ、鉄道事業で生じた赤字を補てんすることができるようになるのである。ここでは、JR九州が取り組んでいる関連事業の中で、駅ビル開発事業とマンション事業について紹介する。この2つの事業を選んだ理由は2点ある。1つは、JR九州が行ってきた関連事業の中で高収益を上げている関連事業の中核をなす事業であるから。もう1つは鉄道が持つ駅、路線に駅ビル、マンションがそれぞれ対応し、鉄道事業との関連性が深い（外部性の内部化という側面が強い）からである。以下では、駅ビル開発とマンションそれぞれについて概要を説明したうえで、高収益を達成できた理由を分析していく。

#### 3.2.1 駅ビル開発

##### 3.2.1.1 概要

駅ビル事業は民営化直後からほぼ増収を維持している。JR九州が手掛ける駅ビルは、中心となる駅に建設される大型駅ビル「アミュプラザ」と、比較的小規模な「フレスタ」（2014年に「えきマチ1丁目」に名称変更）とに大別されるが、ここでは、「フレスタ」と比べ数倍から10倍ほどの面積を持つため、その分大きな収益を上げていると思われる「アミュプラザ」に着目する。「アミュプラザ」は鉄道利用者以外にも利用してもらえるような、エンターテインメント性の強い複合商業施設である。アミュプラザ鹿児島に観覧車が設置されているのはこの特徴の表れであろう。本章の期間である1997年～2010年の間には「アミュプラザ」1号店となる「アミュプラザ小倉」（1998年）、そして「アミュプラザ長崎」（2000年）、「アミュプラザ鹿児島」（2004年）の3店舗が開業しており、いずれも現在に至るまで営業を続けている。以下では、これらの店舗が成功した要因を考察する。

##### 3.2.1.2 成功要因の分析

ここでは、「アミュプラザ」の成功要因として考えられるものを4つ取り上げる。

###### ①好立地

---

駅を建設したが、1989年以降は1年あたり2～3駅に留まる。

人の行き来が多く、アクセスも容易な駅という立地は、商業施設を展開するのに最高の立地と言えるだろう。

### ②地域最大規模のものを早期に建設

各アミュプラザが建設された当時、付近にアミュプラザ同等の規模のショッピングセンターがあったか調べた結果、小倉、鹿児島では半径 10km の範囲で存在せず、長崎は約 1km 離れたところにショッピングセンターがあるのみであった。また、このショッピングセンターもアミュプラザ長崎とほぼ同時期（2000 年 4 月）に開業したものであった（アミュプラザ長崎は 2000 年 9 月開業）<sup>3</sup>。ここから、アミュプラザは九州各地における複合商業施設の先駆けだったと言える。このため、地域の人々に幅広く認知され、顧客の獲得に成功しているのではないかと推察できる。

### ③集客手段としての鉄道

駅に駅ビルという商業施設を展開する以上、鉄道からの恩恵は少なからず存在するが、ここでは鉄道がもたらす効果を 2 つに分けて紹介する。

まずは、鉄道による「集客力創造」である。つまり、鉄道という新しい交通手段が生まれるその場所に商業施設を展開すると、顧客獲得が容易であるということである。「集客力創造」の事例はアミュプラザ鹿児島の開業時に見て取れる。アミュプラザ鹿児島は、2004 年 9 月の開業であり、これは前述した九州新幹線の部分開業から半年後の出来事である。つまり、九州新幹線という新たなインフラ導入に伴って商業施設が建設されたため、成功を収めたと言えるだろう。また、(本章に該当する時期ではないが) 2011 年 3 月の九州新幹線全線開通に伴い、その直前に博多駅の駅ビル「JR 博多シティ」を開業しており、これも「顧客力創造」の事例の 1 つに挙げることができる。

ところで、「顧客力創造」は新幹線導入のような大きな変化に伴って起こるものであり、その機会は限定的である。そこで、もう 1 つの鉄道がもたらす効果を紹介する。それは「集客力強化」である。

「集客力強化」とは、より多くの人々が鉄道を利用してもらえるように施策を行い、その結果駅ビルの利用増が実現する、ということである。「集客力創造」と比べて、より広い地域で長期間発揮される鉄道の効果であると言えよう。ここで取り上げたいのは、鉄道の割引である。JR 九州は高速バスなどに対抗するために割引を行っていたが、2001 年に当時設定していた様々な割引切符を廃止し、分かり易く安価な「2 枚きっぷ」「4 枚きっぷ」に一本化した。こうした鉄道の割引は、駅ビルの集客につながると考えられる。

ここで、一つの仮説を紹介しておきたい。この切符は「シェアの回復、収入の下げ止まりに大きく寄与したものの、単価を大きく下げたため、収入を挽回するには至らなかった」とある<sup>4</sup>。ではなぜ、シェアの回復に成功しても収入が挽回できないような価格設定をしたの

---

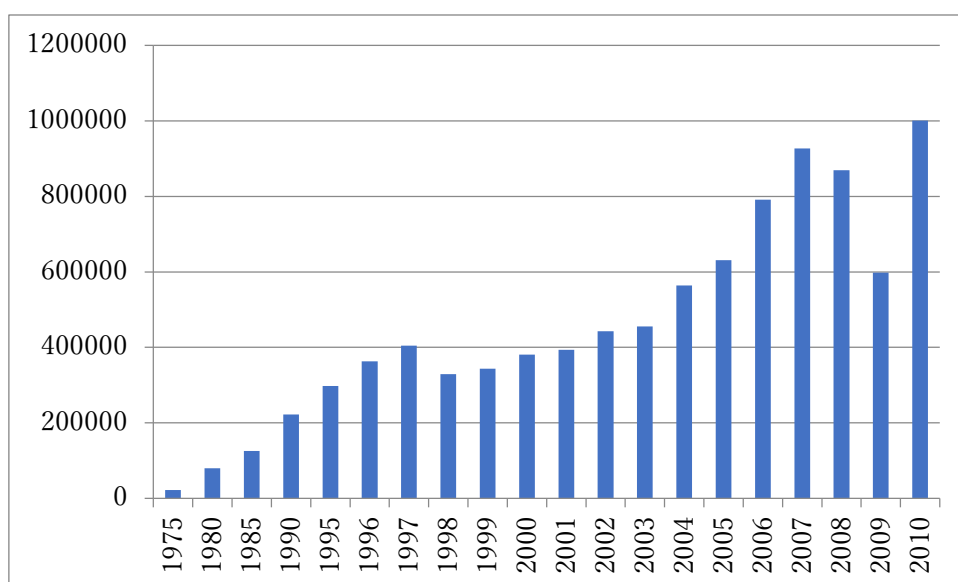
<sup>3</sup> 一般社団法人 日本ショッピングセンター協会 全国都道府県別 SC 一覧より。

<sup>4</sup>九州旅客鉄道株式会社 [2007]より引用。

だろうか。もちろん、シェア回復が急務だったのも事実であろう。しかし、JR九州の鉄道事業の実情を踏まえると、このような見方もできる。鉄道の割引が意図することは、鉄道そのもので収益を上げることではなく、鉄道を利用して駅ビルをはじめとした関連事業の利用を増やし、それによる収益を上げることなのではないだろうか。鉄道の割引は、鉄道を「手段」とみなし、関連事業（での収益）を「目的」とする事業方針を取っていることの裏付けとも考えられるのである。

#### ④外国人観光客の増加

近年、日本にやってくる外国人観光客数が増加していると話題になっているが、次のグラフの通りその増加は2000年頃から始まっている。ここから日本人だけではなく、外国人が駅ビルの収入源になっていることが分かる。



(図 3.1) 九州の入国外国人人数(人) 出典：出入国管理統計

#### 3.2.1.3 まとめと今後の展望

以上をまとめると、①好立地に、②地域最大規模の商業施設をいち早く開業したこと、そして、③鉄道インフラを駅ビルへの呼び込み手段として利用し、④外国人も含めた人の流れを作ることができたのが、JR九州が駅ビル開発事業で成功した要因であると言える。特に、③は鉄道会社ならではの強みを生かしていると言えるだろう。本章で取り上げた3店舗のアミュプラザは、2013年度には長崎、鹿児島で売り上げ最高額を更新。小倉も最高額更新に向けて回復傾向にあり、近年も経営は好調だ<sup>5</sup>。

この成功は、JR九州にとって貴重なノウハウとなる。また、「アミュプラザ」という商業

<sup>5</sup>日本経済新聞 [2014]より。

施設のブランドは九州住民に広く認知されているだろう。この時期の駅ビル開発によって得られたノウハウ、そしてブランド価値は、2011年以降に開業した博多駅、大分駅、そして今後の駅ビル開発にも好影響を与えているに違いない。

## 3.2.2 マンション

### 3.2.2.1 概要

マンション事業は、1999年以降成長し、関連事業収入の中で大きな割合を占めている。主に分譲マンションのブランド「MJR」と、賃貸マンションのブランド「RJR」を九州で展開している。その内訳はMJR（計91棟）では福岡県内が72棟（内福岡市内が52棟）と福岡県中心。RJR（計29棟）では福岡県内が20棟（内福岡市内が17棟）とこちらも福岡県中心である<sup>6</sup>。MJRは2015年に九州地区でのマンション供給戸数第1位を達成するなど、非常に好調である。以下では、マンション事業がここまでの成功を収めることができた理由を考察する。

### 3.2.2.2 成功要因の分析

ここでは、マンション事業が成功した理由を3つ取り上げる。

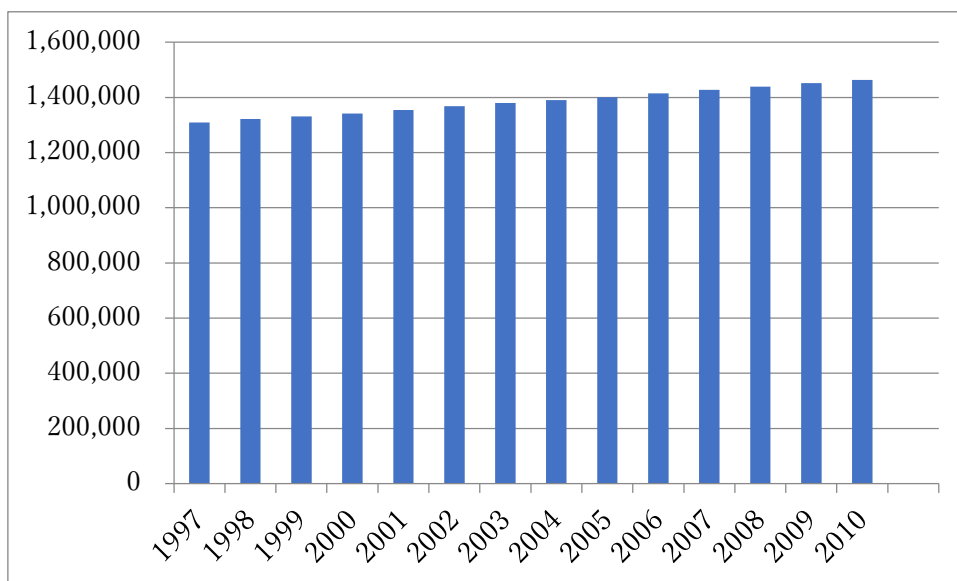
#### ①豊富な需要

第一に、九州都市部では需要が豊富であったことが挙げられる。MJR、RJRの展開の中心となっている福岡市は、人口が増加していることに加えて、その伸び率が政令指定都市1位となっている。さらに、15歳～29歳までの若者が占める割合も政令指定都市1位となっており<sup>7</sup>、マンションに対する需要の大きさが見て取れる。

---

<sup>6</sup> 九州旅客鉄道ホームページの販売実績に掲載されているマンションを集計したもの。

<sup>7</sup> 国勢調査 [2015]より。



(図 3.2) 福岡市推計人口(人) 出典：福岡市ホームページ

こうした人口増加の原因の一つとして、企業の九州進出が挙げられる。特に、自動車関連の企業立地が盛んで、2000年～2008年までの間に行われた910件の企業立地の内、238件が九州での立地であった<sup>8</sup>。九州での立地が進む理由としては、東京や大阪と比較した場合の物価、家賃の安さや、インフラが整備されており、なおかつアジアへのアクセスが容易であるという地理的要因、更には前述した若者の多さなどが挙げられると考えられる。福岡県では、これらメリットを活かした企業誘致を積極的に行っており、こうした働きかけも、マンション需要を後押ししていると言えるだろう。

### ②土地の取得、利用に成功

実は、JR九州のマンション事業は最初から好調だったわけではない。バブル期と重なった初期分譲は成功したものの、その後苦戦を強いられたという。また、JR九州の競合として挙げられるのが、地元の鉄道会社である西日本鉄道である。戸建て住宅開発で蓄積したノウハウを利用し、JR九州とほぼ同時期にマンション開発に参入したにもかかわらず、早期に成功を収めた。こうした現状を踏まえて、競合に勝る用地取得をすることがマンション事業における最重要課題だと認識した1996年頃、情報待ち体制から、こちらからアプローチする収集体制に切り替えた<sup>9</sup>。その後、社としてマンション事業に対する取り組みが大きくなり、マンション事業は好転したという。また、駅ビルの上層部をRJRとして売り出す<sup>10</sup>など、自社の資産を有効活用することにも成功している。

### ③幅広い地域に展開

<sup>8</sup> 九州経済産業局 [2009]より。

<sup>9</sup> 九州旅客鉄道株式会社 [2007]より。

<sup>10</sup> 九州旅客鉄道株式会社 [2007]より。

JR 九州のマンション事業は、競合の西日本鉄道と比べて幅広い地域に展開している。その理由は、両社の経営方針の違いにある。西日本鉄道は、自社の沿線を活かした展開を行っている。一方 JR 九州は、沿線もその周辺の土地も開発の範囲としている<sup>11</sup>。ここで、両社の沿線の規模を営業キロによって確認してみると、西日本鉄道は 106.1km なのに対し、JR 九州は 1042.9km と圧倒的な差がある<sup>12</sup>。そもそもの沿線が短いにもかかわらず、沿線にこだわる西日本鉄道に比べて、JR 九州はより広い地域を視野に入れることができているのである。この違いが表れているのが、両社のホームページに掲載されているマンション用地の募集地域の違いである。西日本鉄道は福岡都市圏、北九州市、久留米市と福岡県のみである一方、JR 九州は福岡都市圏、長崎市、熊本市、大分市、鹿児島市と広範なエリアでの開発を視野に入れていることが分かる。

### 3.2.2.3 まとめと今後の展望

以上をまとめると、①企業労働者、学生など豊富な需要層がある九州において、②用地取得、利用体制を整え、③競合よりも広範囲で事業を展開できたことが JR 九州のマンション事業の強みと言える。また、2015 年に達成した九州地区マンション供給戸数 1 位などのような成果を上げると、人々の認知度やブランド価値が高まり、さらなる高収益が期待できる。

さらに、駅ビル開発事業の成功と同様に、マンション事業での成功も企業内にノウハウを蓄積することになる。西日本鉄道が戸建て住宅のノウハウを活かしてマンション事業で成長を成し遂げたように、JR 九州もマンション開発のノウハウを他の場面で利用することができるだろう。例えば、九州外への進出も可能であろう。実際に、2016 年には、東京での賃貸マンション建設が決定している<sup>13</sup>。また、新規マンションだけではなく中古マンションの取り扱いにもこのノウハウは有効であろう。JR 九州は、2013 年からは、リノベーションマンションの新ブランド「JRENOX」を立ち上げ、実際に展開を始めている。このように様々な方法で JR 九州のマンション事業は更なる発展が可能だと言える。

---

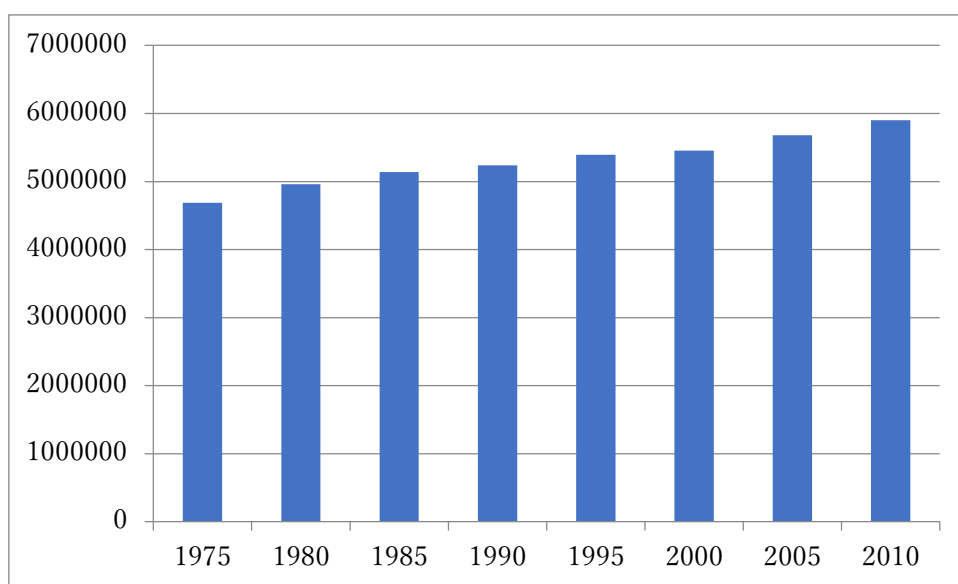
<sup>11</sup> 河原清明 [2012]より。

<sup>12</sup> 西日本鉄道株式会社、九州旅客鉄道株式会社ホームページより。なお、西日本鉄道は天神大牟田線と貝塚線の合計、JR 九州は幹線のみ数値を利用。

<sup>13</sup> 井上直樹 [2016]より。

### 3.4 都市人口

下のグラフの通り、九州の中心都市の人口<sup>14</sup>はまだ増加を続けている。これも JR 九州の関連事業にとっては好影響であろう。一方で、九州全体の人口は、2005 年度の調査において減少が始まったことが確認されている。しかし、JR 九州のビジネスの中心である福岡市で人口減少が始まるのは 2035 年以降<sup>15</sup>とされており、今後しばらくは人口減少の影響は大きくないと考えられる。



(図 3.3) 九州都市人口(人) 出典：国勢調査

### 3.5 鉄道利用量

図 3.4 は 2010 年までの鉄道利用量 (人キロ) である。1996 年をピークに少しずつ減少し始めることが分かる。2004 年の九州新幹線部分開業に伴って回復はしたものの、1996 年を超えることができていない。また、鉄道輸送人員と鉄道運輸収入 (運輸収入は 2006 年までのみを確認) も 1996 年がピークとなっており、新幹線開業によって輸送量だけでなく収入も回復できなかったことが分かる<sup>16</sup>。ここからも JR 九州の鉄道事業は頭打ちであると言

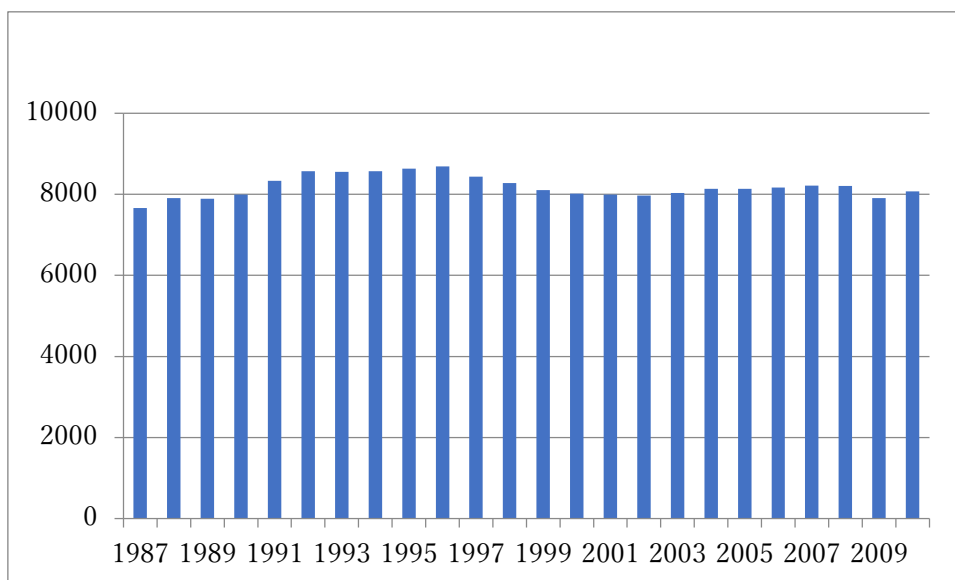
<sup>14</sup> 福岡市・北九州市・熊本市・鹿児島市・大分市・長崎市・宮崎市・久留米市・佐世保市・佐賀市の人口上位 10 都市の人口を九州都市人口としている。

<sup>15</sup> 福岡市ホームページの「福岡市の将来人口推計」より。

<sup>16</sup>九州旅客鉄道株式会社 [2007]、九州旅客鉄道株式会社[2015] より。



えるだろう。



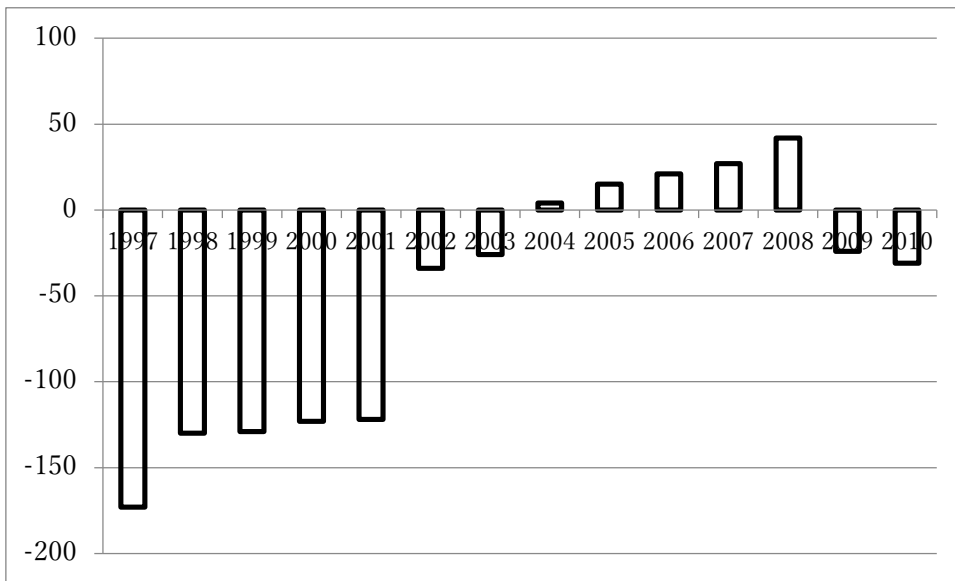
(図 3.4) 鉄道利用量(百万人キロ) 出典：九州旅客鉄道株式会社[2007]、九州旅客鉄道株式会社[2015]

### 3.6 営業利益の推移

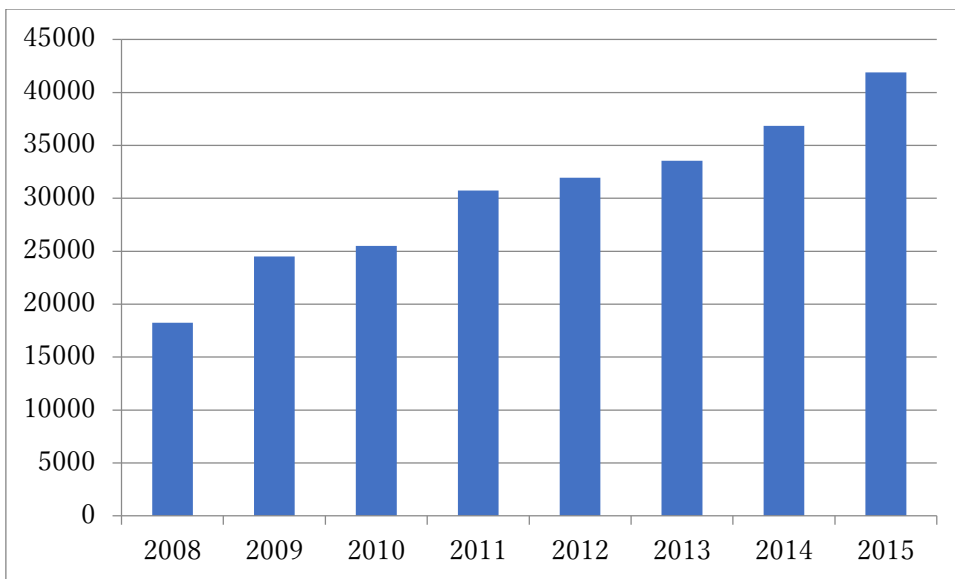
ここまで、1997年～2010年までのJR九州を4つの側面から紹介した。まずはそれらを簡単に振り返っていこう。鉄道事業は新幹線の部分開業などがあったものの、規模拡大の限界と利用量の伸び悩みから頭打ちだと思われる。その一方、都市部人口が増加傾向であることも好影響となり、関連事業においては駅ビル開発とマンション事業が大きく収益を伸ばした。両事業ともに強みを武器に成功しながら着実にノウハウを蓄積し、2011年以降も成功するための基礎を作り上げたと言えるだろう。

次に、営業利益の推移を見ていこう。図 3.5 の通り、2004年にJR九州は見事に営業利益の黒字化を達成した<sup>17</sup>。その理由は関連事業の成功であることは自明であろう。営業利益が黒字化したということは、民営化以来続いていた鉄道事業の赤字を関連事業で補填できるようになったことを示している。この点から、この時代はJR九州の主軸が鉄道事業から関連事業に変わった「転換期」と言えるのではないだろうか。

<sup>17</sup> このグラフは九州旅客鉄道株式会社単体の営業利益である。



(図 3.5) 営業損益(億円) 出典：九州旅客鉄道株式会社ホームページ



(図 3.6) 営業損益 (関連事業のみ) (百万円) 出典：九州旅客鉄道株式会社有価証券報告書

ここで、2009年、2010年の営業赤字について補足しておきたい。まず、図 3.6 から分かるように、この期間も関連事業は成長を続けていることを示しておきたい<sup>18</sup>。つまり、この2年間の赤字は、鉄道事業の不振によるものなのである。この原因を調査した結果、この時

<sup>18</sup> このグラフは、九州旅客鉄道株式会社単体の営業損益 (関連事業のみ) である。

期は航空機や旅客船、バスなど、他の交通手段の需要も冷え込んでいることが分かった<sup>19</sup>。そのため、鉄道事業不振の原因は、リーマンショックによる消費の冷え込みや、2009年3月より一時的に導入されたETCによる大きな割引制度による自動車利用の増加が原因ではないかと考えられる。また、2011年には営業利益は黒字に回復しているため、この消費の冷え込みは一時的なものだったと言えるだろう。

---

<sup>19</sup> 九州運輸局 [2011]によると、旅客のバス輸送、タクシー、旅客船輸送(国内フェリー長距離航路)、航空輸送の輸送人員は、2009年、2010年の2年連続で前年を下回っている。また、JR九州も2009年は前年度を下回り、2010年は回復するも2008年の水準までは回復していない。

## 第四章

### JR九州の経営史③

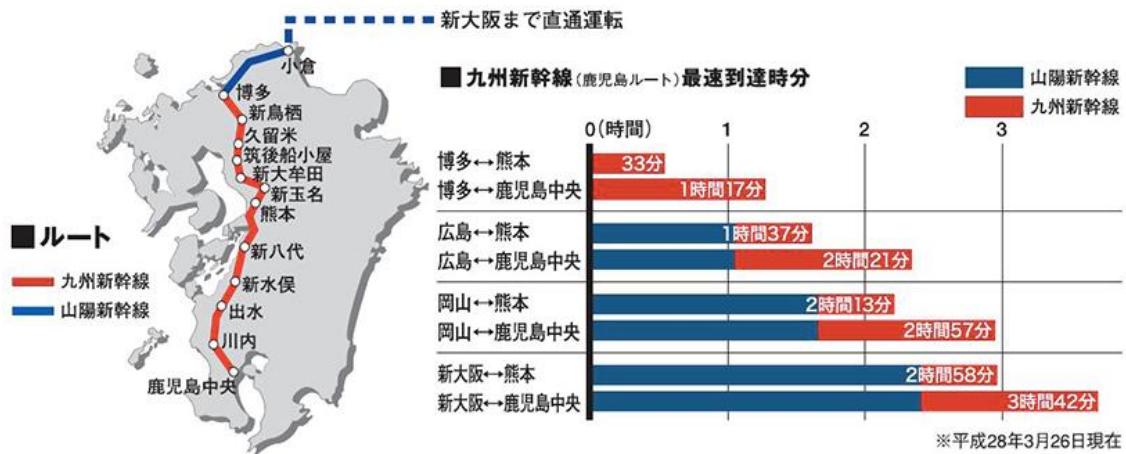
(2010年～現在：九州新幹線全線開通から上場まで)

本章では、2011年に全線開通した九州新幹線についてに加え、この年代までに急成長してきた駅ビル・不動産事業を代表とする関連事業のさらなる展開を説明し、営業利益を黒字定着化させた経緯について分析していく。

#### 4.1 鉄道事業

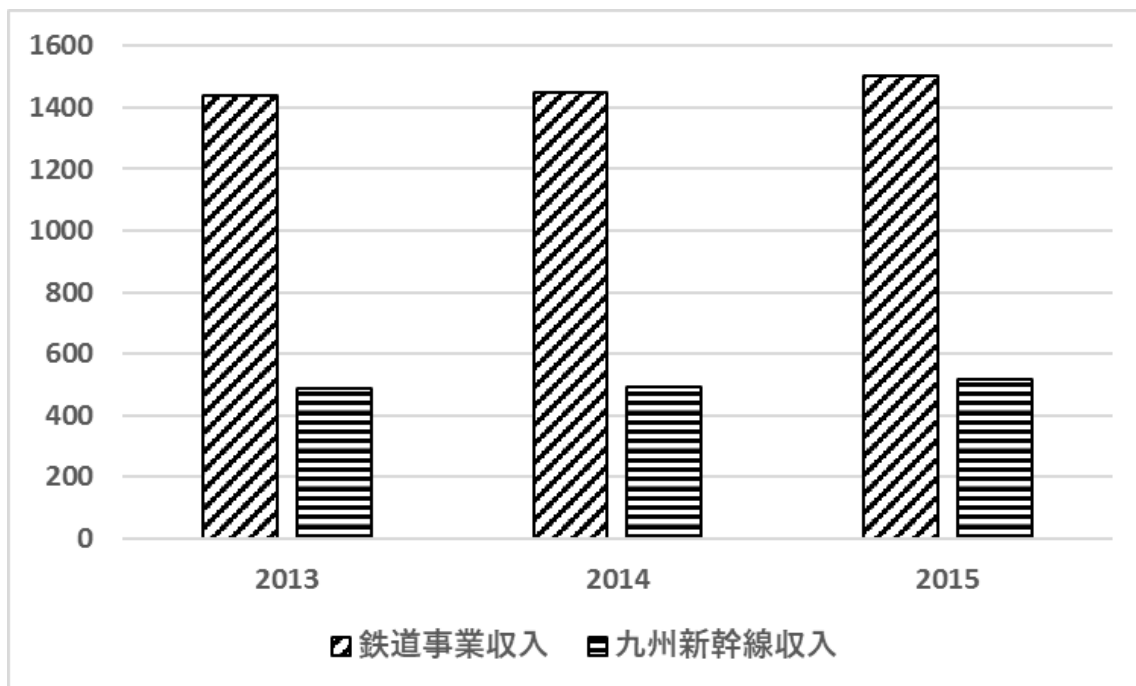
##### 4.1.1 新幹線全線開通

2011年3月12日に九州新幹線（博多～鹿児島中央間）の全線開通により、九州圏内及び圏外から九州へのJRによる移動時間が大きく短縮した。



(図 4.1) 全線開通後地域間最短到着時間の変化 出典：JR九州ホームページ

誕生から日の浅い新幹線だが、じつはJR九州の鉄道運輸サービス収入全体の3分の1を占めている。つまり、この数年の間に、同社の鉄道事業は劇的な変貌を遂げたのだ。特に2015年度の成績は目覚ましく、九州新幹線の鉄道運輸サービス事業収入は500億円を突破して、517億円を記録した。九州新幹線は、開業直後だけでなく現在も着実に成長が続いているのである。



(図 4.2) 鉄道運輸サービス事業収入の推移 出典：JR 九州ホームページ

#### 4.1.2 地元利用者に支えられる九州新幹線

新幹線というものはビジネス目的で使われるものだという認知が多いが、定期利用率に着目すれば、他の新幹線と比べ、九州新幹線の定期利用割合が際立っているのがわかる。これは、通勤・通学目的による地元乗客の利用だと考えている。

線路	定期利用割合
東海道	2.8%
山陽	4.1%
北陸	8.4%
東北	7.4%
九州	10.2%

(図 4.3) 新幹線各線における定期利用割合

今までの説明にあったように、九州地域は人口減少状況にある。しかし、各都市圏を対象に見てみれば、熊本を代表とする各大都市圏は、周辺では人口が減っているが、中心部では逆に増加しているのだ。これはなぜかといえば、全国的な地下低下で都心回帰の流れが九州

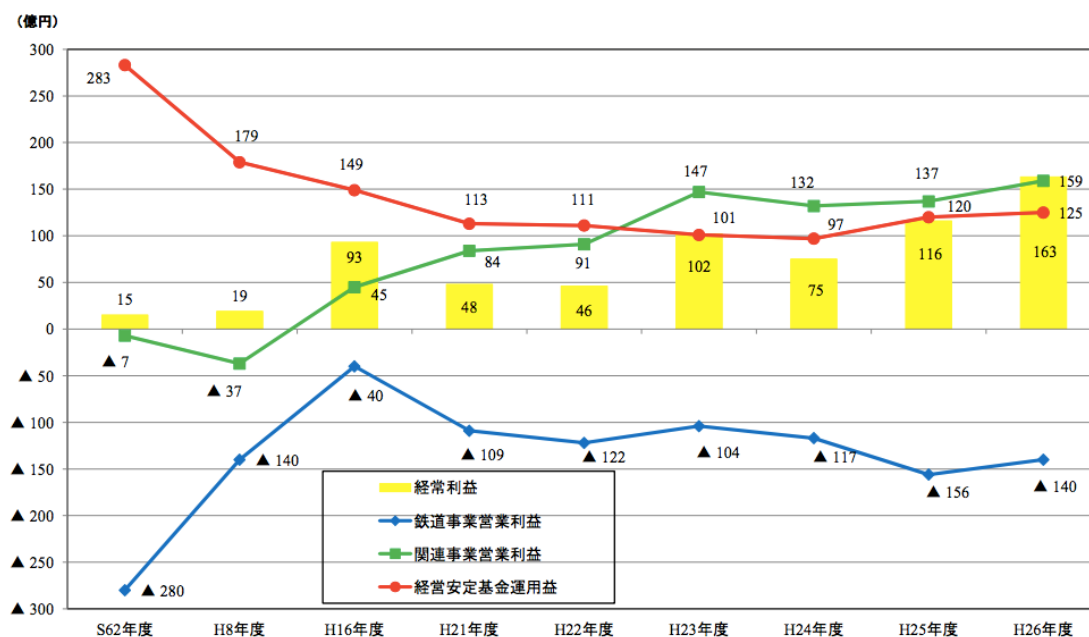
地域でも広がっているからである。さらに、九州の各都市圏では、マイカー依存が進み、バスや市電などの利用者が大幅に減った。人口減少社会を見据えれば、コンパクトシティでなければ持続できない。特に、定期券の発売が最も多い区間である「博多～熊本」区間に関して、新幹線の導入によって、従来2時間もかかる運行は最短33分に短縮したが、新幹線へのアクセスが困難であれば、新幹線を利用する価値が低下してしまうのだ。そのため、熊本市はマスタープランを作り、バス路線を再編するなど、公共交通を基軸としたコンパクトなまちづくりを進めている。その結果、公共交通で新幹線駅までより短時間で到着することを実現した。新幹線駅へ容易にアクセスできれば、そこから九州新幹線で福岡へ通勤・通学することもより魅力的な交通手段になったのである。福岡には九州大学を始め多くの大学が集まっているが、福岡に下宿をしなくても熊本から通学できるようになった。サラリーマンにとっても、親の近くに住みながら、福岡で働くことが可能になったのだ。

他にも、多くの地方では、人口流出に対応するために、都心回帰を促すだけでなく、積極的に新幹線通勤を後押ししている。定期利用割合の高い「鹿児島中央～川内」区間に関して、在来線だと50分もかかるが、新幹線だと約11分である。新幹線開通に合わせて区画整理が行われ、アクセスが大幅に改善されたことを活かしたマンション開発が進んだのだ。それだけでなく、川内市では移住者に対して新幹線通勤の補助を行なっている。雇用の多い鹿児島市で働き、川内市に住む。こうした生活モデルを自治体が提示しているわけだ。

#### 4.1.3 ビジネス・観光目的による新幹線利用が在来線へシナジー効果

ビジネス・観光目的での九州新幹線利用者が、九州圏内で乗り継ぐ手段としての JR 在来線や観光電車の利用が促される。

## 4.2 関連事業



(図 4.4) JR 九州の利益内訳 出典：JR 九州ホームページ

JR 九州は2011年度以降も積極的に多角化戦略を進めて、関連事業からの利益で鉄道事業の赤字を補填し、営業利益を黒字定着化させることを実現した。その結果、JR 九州は経営安定基金に対する依存から脱出することができ、上場の基礎を築き上げた。このセクションでは、この年代においてJR 九州が力を入れたホテルズ事業及び駅ビル・不動産事業について詳しく分析したい。

### 4.2.1 ホテルズ事業

新幹線全線開通に伴うインバウンド増大に合わせて、2011年から高級ビジネスホテルのブランド「JR 九州ホテルブラッサム」の展開に本腰を入れ、毎年の用に新規出店やブラッシュアップを重ねている。ブラッサムは、今日本で開発機運が最もホットな“アッパーミドル”と呼ばれる高級ホテルのカテゴリーだ。シティホテル並みかそれ以上の客室環境、ロビーなどのパブリック空間の充実、バラエティー豊かな朝食サービスなどを特徴とする。

JR 九州ホテルズは1999年から、一般的なビジネスホテル業態の「JR 九州ホテル」を九州主要都市に展開してきた。シングルルーム主体で、単身のビジネス客をターゲットとするブランドだ。しかし、このビジネス客重視の従来型路線では、新幹線によるインバウンド旅行によって増大してきたレジャー客を吸収することが難しい。ツインやダブルの比率が高くないと観光客は予約が取りづらいからである。そこで新たに開発されたのが、ツインや

ダブル主体で施設グレードをアップさせたブラッサムというわけである。ブラッサムブランドの導入がちょうど新幹線全線開通と同じく2011年であり、JR九州ホテルズが所有する拠点の中、新幹線沿線に立地するものが多いことから考えられるように、新幹線を多角化事業に活かす狙いがあると見られる。

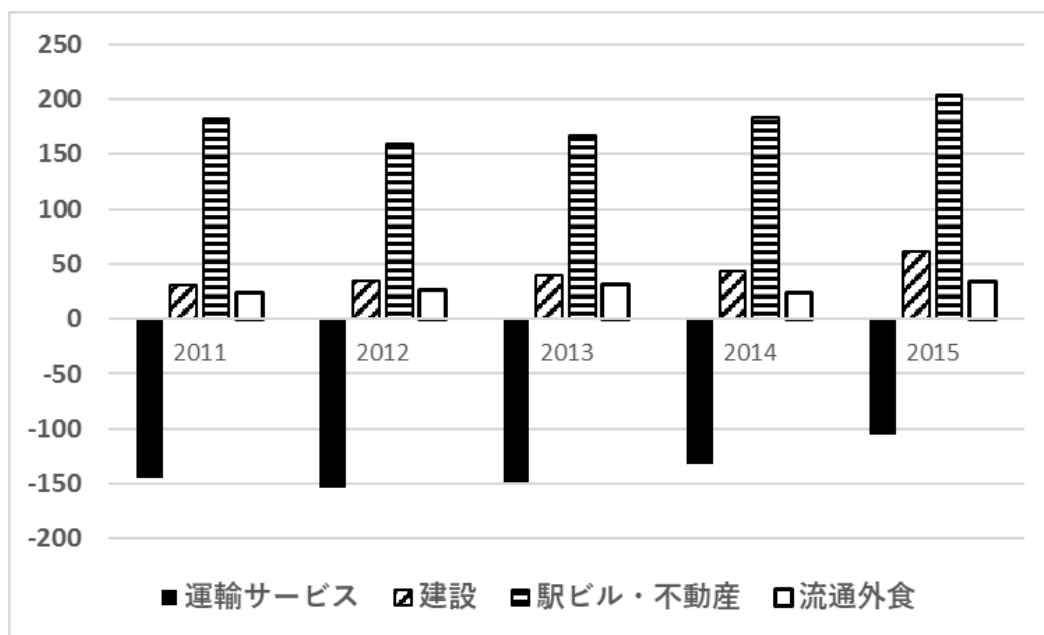
年	ホテル	場所
2011.7	JR九州ホテル ブラッサム福岡（リニューアル）	福岡県福岡市
2011.11	JR九州ホテル 宮崎（開業）	宮崎県宮崎市
2013.4	JR九州ホテルブラッサム博多中央（開業）	福岡県福岡市
2014.3	JR九州ホテル屋久島（リニューアル）	鹿児島県熊毛郡
2014.8	JR九州ホテル ブラッサム新宿（開業）	東京都渋谷区
2015.4	JR九州ホテルブラッサム大分（開業）	大分県大分市

（図 4.5）新幹線全線開通後 JR 九州ホテルズの活動 出典：JR 九州ホームページ

ここで、2014年にJR九州ホテルブラッサム新宿の開業に着目されたい。ブラッサム新宿は東京圏での九州観光の“広告塔”の役割を担う。ロビーでは観光列車のPRイメージビデオが流れ、列車や観光地の宣伝を行う。また、ロビーやエレベーターホールには、陶芸品、九州の銘木を使用したアート作品などが方々に展示されている。



#### 4.2.2 駅ビル・不動産事業



(図 4.6) JR 九州のセグメント別営業利益推移 (単位: 億円) 出典: JR 九州ホームページ

セグメント別の営業利益を鑑みれば、2011年以降、駅ビル・不動産事業は、その以前の好調が続き、鉄道事業の赤字を駅ビル・不動産事業の営業利益だけでも十分補填できた。博多、小倉、熊本、鹿児島中央など、JR九州は2016年9月現在までに新幹線停車駅を中心に、積極的に大型商業施設をオープンさせてきた。その高い収益の源泉は、長年当該事業において蓄積されたノウハウに加え、新幹線を含む鉄道事業の外部効果を内部化することが挙げられる。特に、新幹線停車駅の大半は、九州の中でも利用者の多い駅。九州在住者はもちろんのこと、九州の外から出張や観光でやってきた人たちの買い物需要を満たすことでJR九州は駅ビル事業売上を伸ばした。

年	赤…駅ビル 黒…不動産・マンション	場所
2011	「JR博多シティ」	福岡県福岡市
2012	「JR・古賀花見ガーデン」	福岡県古賀市
2013	「MJR西新テラス」 「MJR千早」 「MJRシティ香椎」	福岡県福岡市 福岡県福岡市 福岡県福岡市
2014	「JFOREST古賀・新宮」 「JFOREST西戸崎」 「グリーンヴィレッジ小倉南」 「MJR新宮中央」 「MJRシティ香椎サウス」 「MJR大江」	福岡県古賀市 福岡県福岡市 福岡県北九州市 福岡県新宮町 福岡県福岡市 熊本県熊本市
2015	「JRおおいたシティ」 「MJR六本松」	大分県大分市 福岡県福岡市
2016	「美明プレミアムステージ」 「JFOREST福岡南」 「SJR大分」	福岡県古賀市 福岡県福津市 大分県大分市

(図 4.7) 2011年以降の駅ビル・不動産開発 出典：JR九州ホームページ

しかし、福岡に一極集中した投資はどうしても限界が来ることをJR九州も認識しているだろう。「2016～2018中期経営計画」にも載っているように、これからの投資予定は、地方都市圏を中心とするものが多いわけだ。



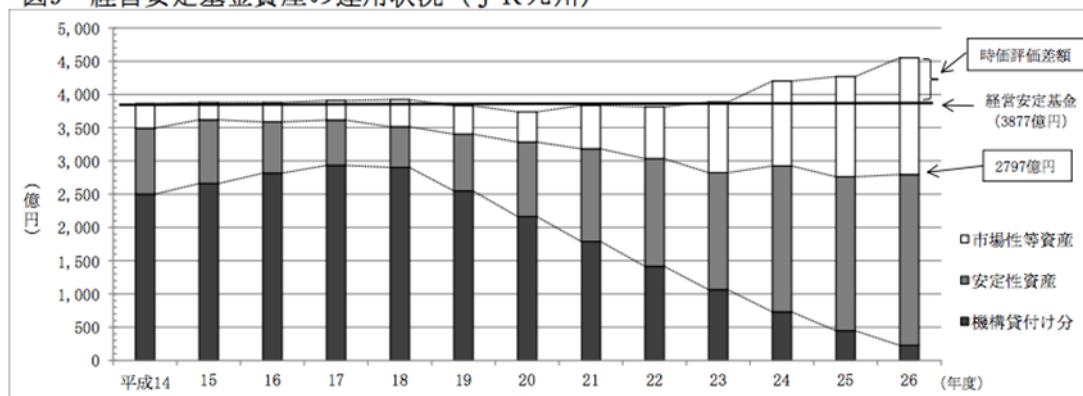
(図 4.8) JR九州の駅ビル・不動産投資予定 出典：JR九州グループ中期経営計画(2016～2018)

## 4.3 経営安定基金

### 4.3.1 運用手段の多様化

市場金利の低下に伴う運営益の低下に対応するため、機構貸し付分を国債などの安定性資産や市場性等資産へ乗り換えることにより、収益性を維持し、新事業展開資金を確保した。

図9 経営安定基金資産の運用状況（JR九州）



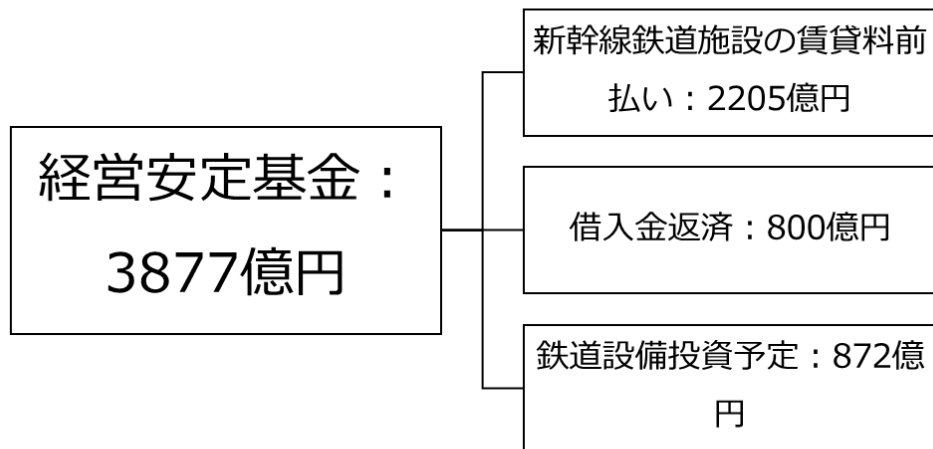
(図 4.9) 経営安定基金の運用状況 出典：会計監査院

### 4.3.2 経営安定基金の取り崩し

JR九州が上場の際し、JR会社法が改正され、経営安定基金3877億円の取り崩しが行われた。取り崩し、と表現しているが事実的にはもらった、という表現の方が正確だろう。

経営安定基金の行方として大きく三つに分けられる。一つは、鉄道施設の賃借料2205億円を長期前払費用として一括して支払ったことである。九州新幹線の鉄道施設は他の期間が保有し、それをJR九州が賃借する形態となっているが、その賃料を一括前払いしたということだ。これにより、九州新幹線の施設の使用料が今後は不要となり、その分、利益を将来にわたって押し上げることとなる。また、取り崩しは、他に800億円は借入金の返済、残り約872億円は鉄道業の設備投資に使用される予定となっている。

経営安定基金の取り崩しを行うことにより、JR九州は身軽な企業に変身することができたが、経営安定基金の運用益を犠牲にすることで、これから経営努力を一層求められることになる。



(図 4.10) 経営安定基金の取り崩し

## 第五章

### JR 北海道の分析

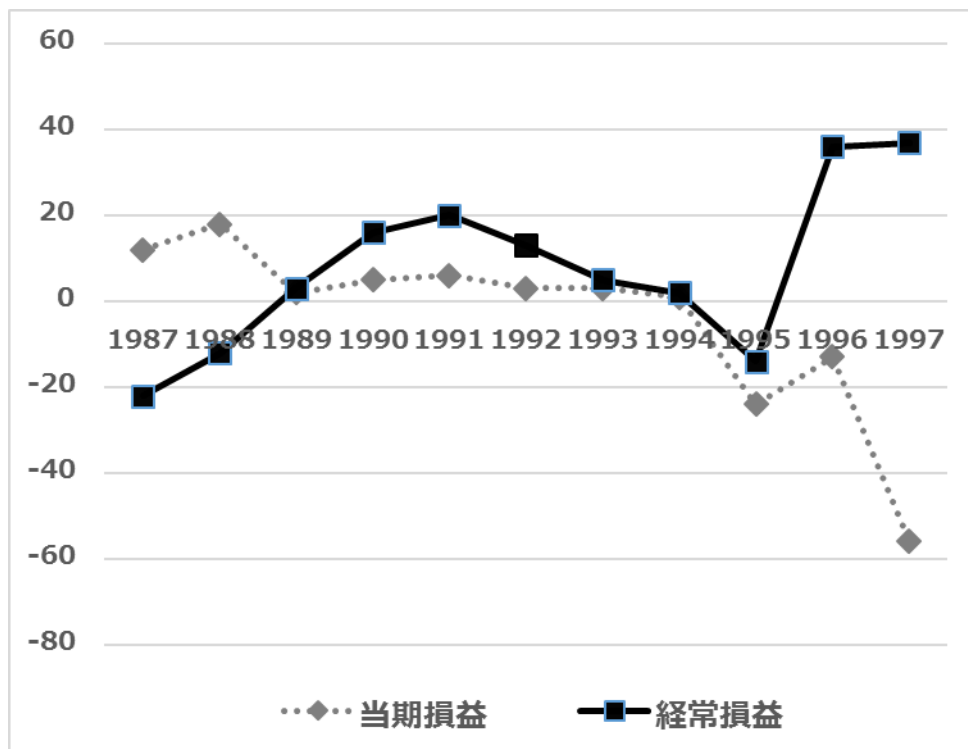
#### 5.1 JR 北海道の財務分析

##### 5.1.1 営業利益、経常利益、当期利益の推移

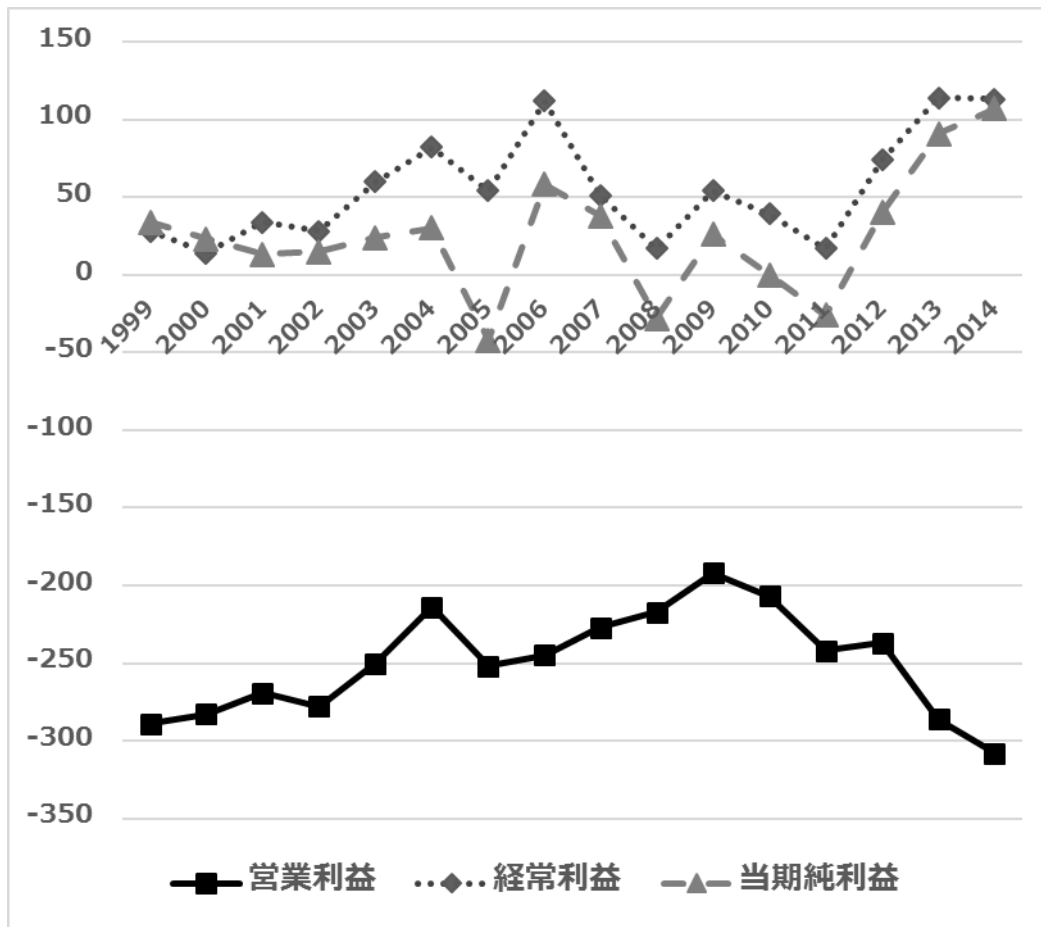
まず 1987 年から 1997 年について図よりわかることは当期損益が悪化していることである。これは主に経営安定基金運用収益の悪化と鉄道資産の減損による特別損失によるものである。1998 年には 942 億円の当期純損失を計上し資本準備金を取り崩すに至った。

1998 年から 2014 年については鉄道事業のコスト削減による営業利益の回復が見受けられる。また、この時代に経常利益の黒字の安定化がなされたといえる。

しかし、一貫して営業利益は赤字でありその額も近年は悪化傾向にある。



(図 5.1) 経常・当期損益推移 (億円) 出典：JR ガゼット

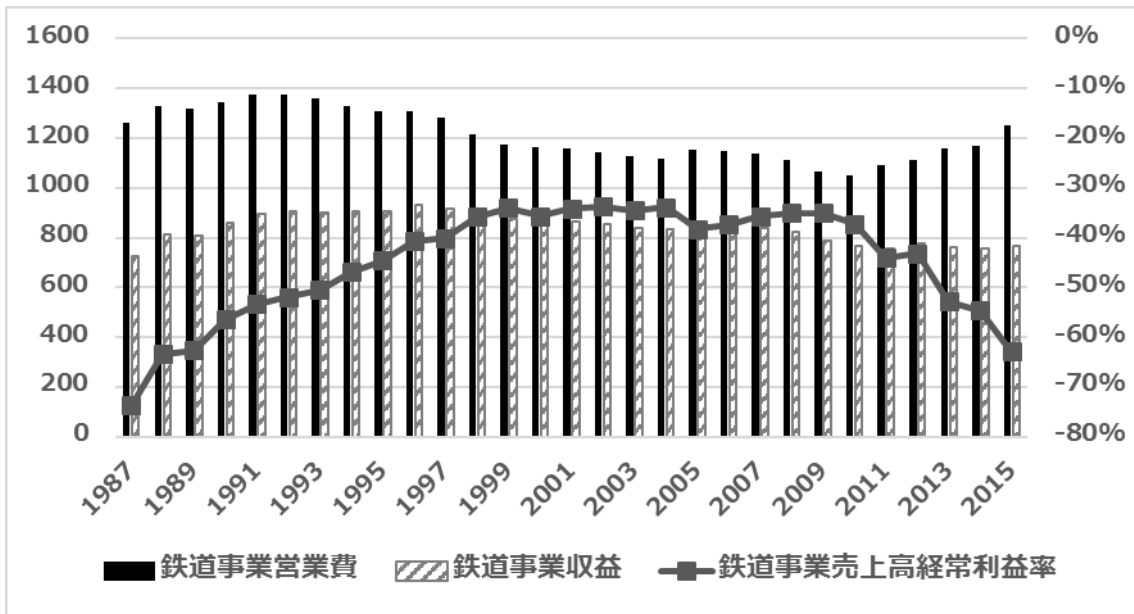


(図 5.2) 営業・経常・当期純利益 推移(億円) 出典：JR ガゼット

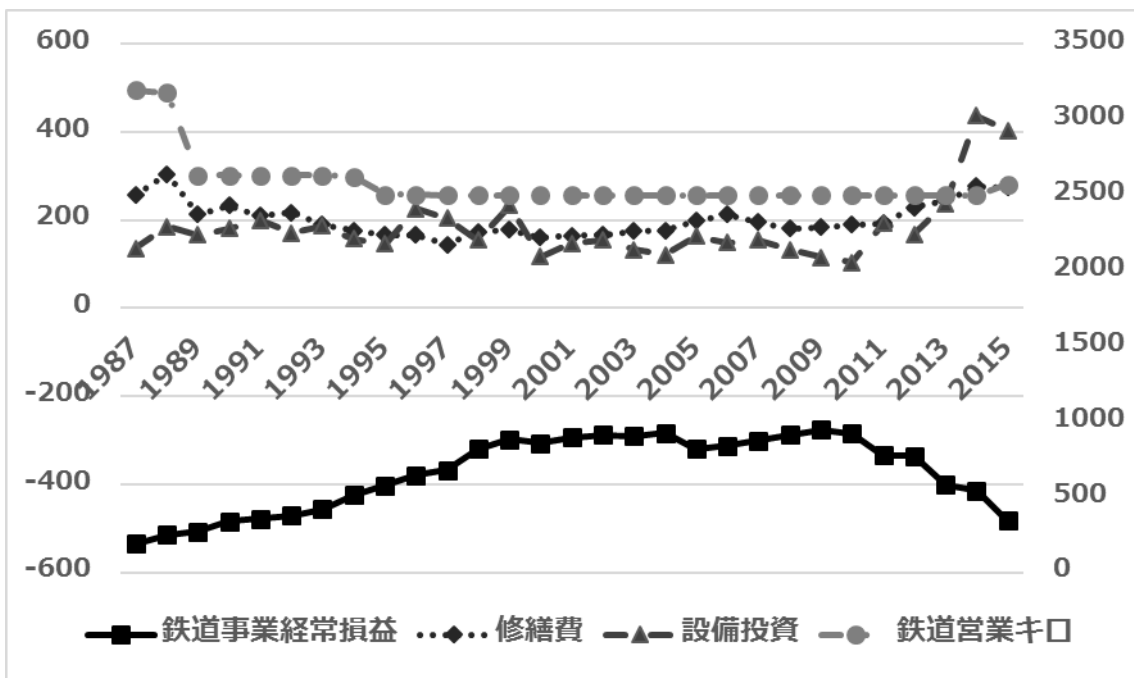
## 5.1.2 収益の3軸に関する分解

### 5.1.2.1 鉄道事業収入

鉄道事業の鉄道事業収益は運賃改定を行った1996年をピークに減少傾向にある。また費用の面においては人員削減や不採算路線の廃止などによるコストカットが行われた。しかし、その後事故などが相次ぎ修繕費や設備投資などの費用がかさむこととなった。



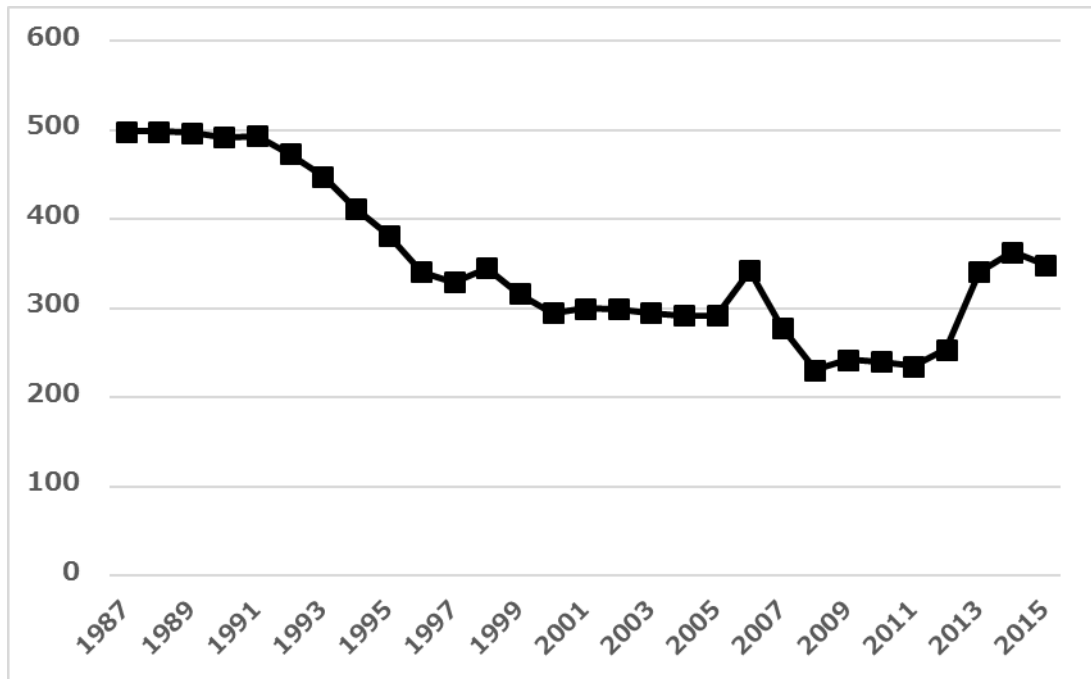
(図 5.3) 鉄道事業経常利益率 出典：JR ガゼット



(図 5.4) 鉄道事業の効率化 出典：JR ガゼット

### 5.1.2.2 経営安定基金運用収益

国鉄分割民営化当初と比べ金利が低下したため経営安定基金運用収益は一時当初の予定の半分程度にまでなってしまった。近年は外国債券への投資など積極的な投資を行い回復傾向にある。

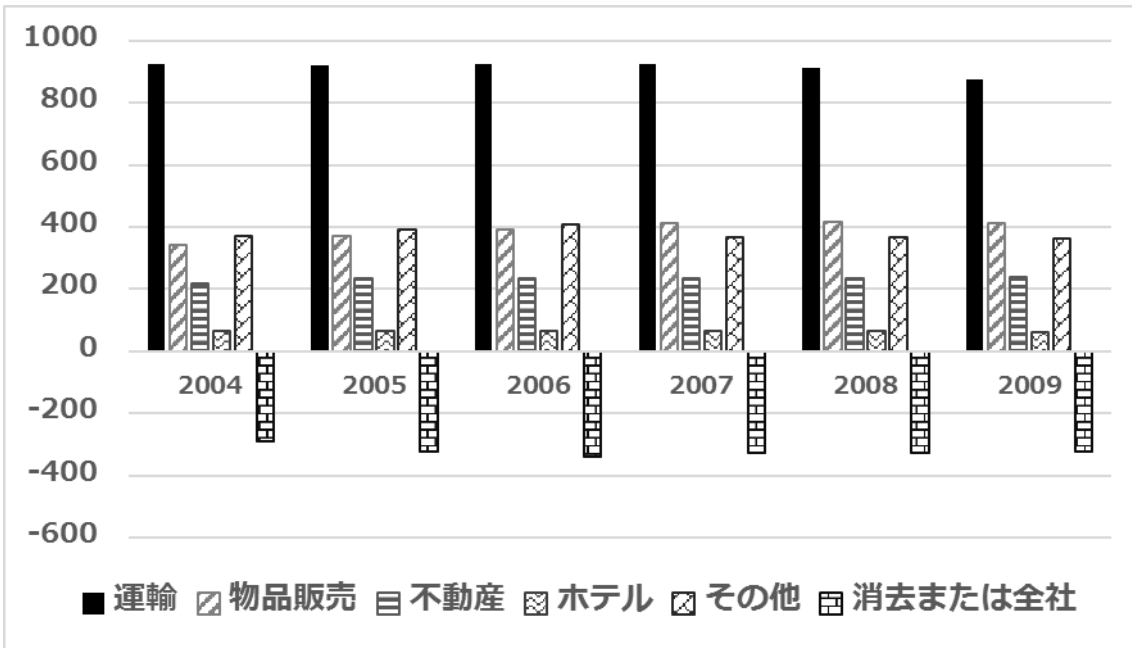


(図 5.5) 経営安定基金運用収益 出典：JR ガゼット

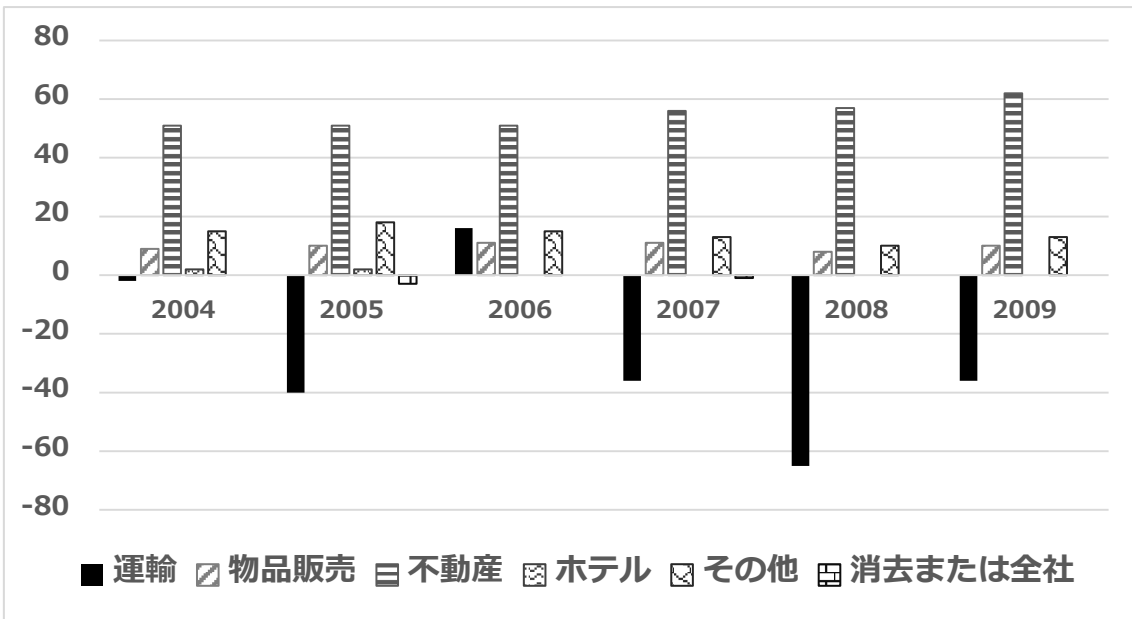
### 5.1.2.3 多角化事業による収益

JR 九州と同じく不動産事業は比較的好調であり売上高、営業利益ともにここ 10 年で約 1.5 倍程度に増加している。しかし規模は小さく売上ベースでも営業利益ベースでも 2 分の 1 程度であり、JR 九州の多角化事業による収益が鉄道事業の赤字を埋め合わせるように JR 北海道の鉄道事業の赤字を埋め合わせるほどの規模には成長していないというのが現状である。

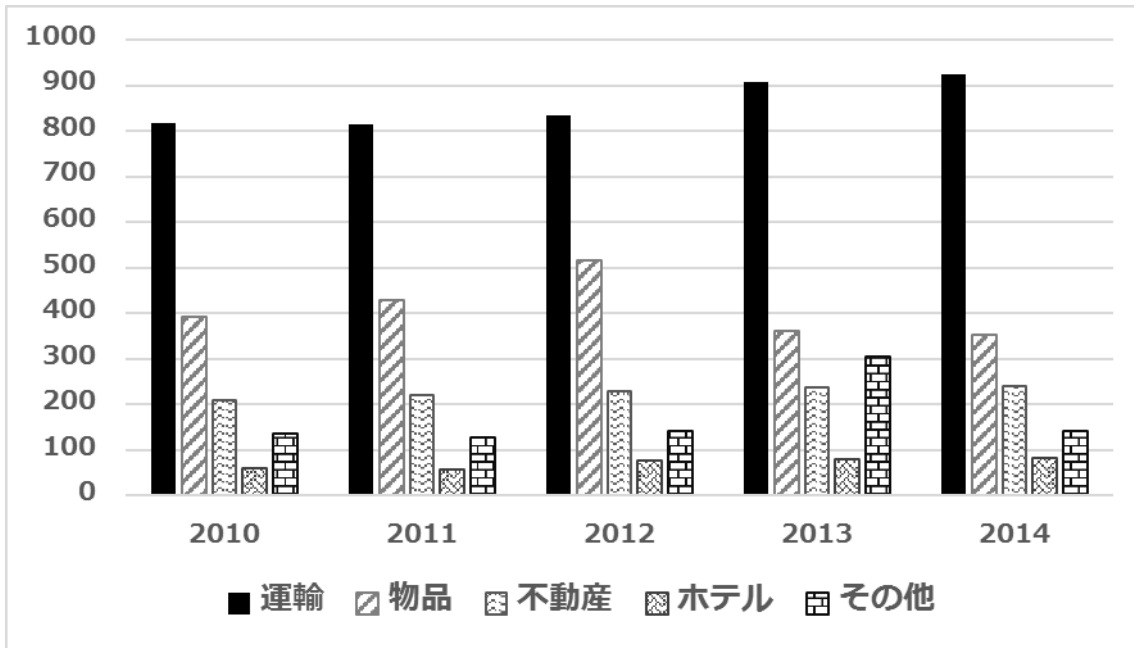




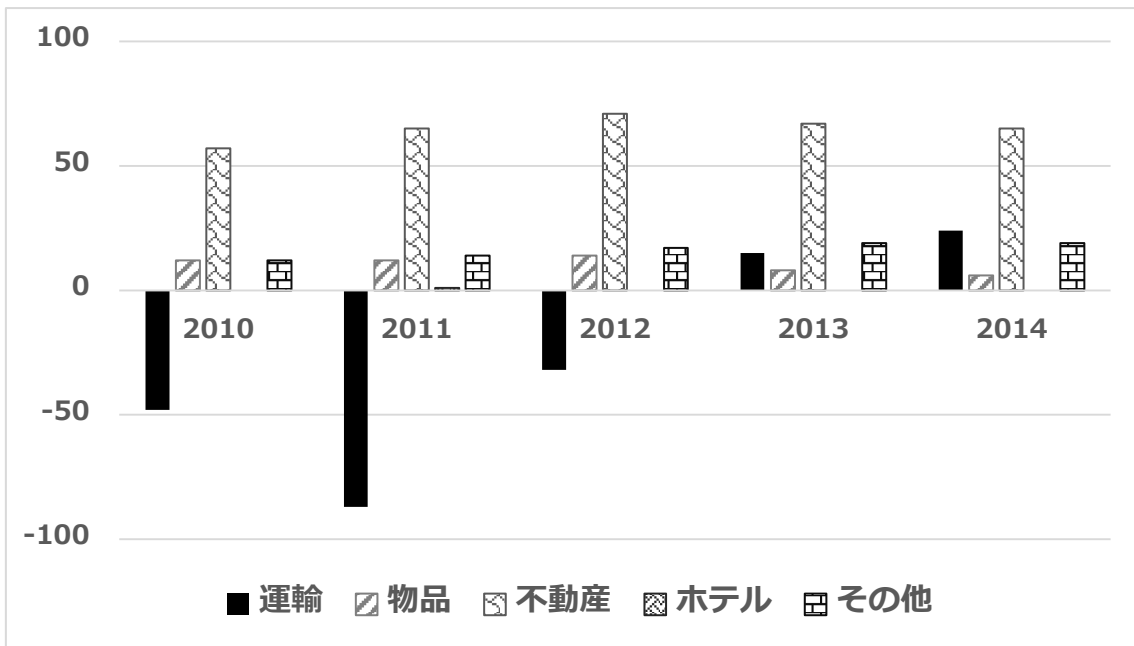
(図 5.6) セグメント別売上(億円) 出典：JR ガゼット



(図 5.7) セグメント別営業利益(億円) 出典：JR ガゼット



(図 5.8) セグメント別売上(億円) 出典：JR ガゼット



(図 5.9) セグメント別営業利益(億円) 出典：JR ガゼット

## 5.2 JR 北海道の多角化の可能性(現在まで)

### 5.2.1 外部環境

JR 北海道が所在する北海道という外部環境の面から JR 北海道の不振の原因を探っていきたいと考える。ここでは外部環境を分析するのに適したフレームワークの PEST 分析を行いたいと思う。

#### ①Politics(政治)

1987 年に国鉄が分割・民営化されると同時に、それまで存在していた多角化経営に対する規制は撤廃された。しかし、JR 会社法のもとでは JR 各社はあくまでも国鉄が担ってきた責務を「その役割を担うにふさわしい適正な経営規模の下において旅客輸送需要の動向に的確に対応した効率的な輸送が提供されるようその事業の経営を分割するとともに、その事業が明確な経営責任の下において自主的に運営されるようその経営組織を株式会社」としているため最優先課題は基幹的輸送機関としての責務を果たすことである。つまり大量の不採算路線を抱える JR 北海道はまず基幹的輸送機関としての責務を果たすことが求められている。

#### ②Economy(経済)

国鉄が分割・民営化して間もなく金利が急低下し今日まで続いている。この影響で JR 北海道は経営安定基金の運用収益が現在では当初の予定の約半分程度の額となってしまっている。

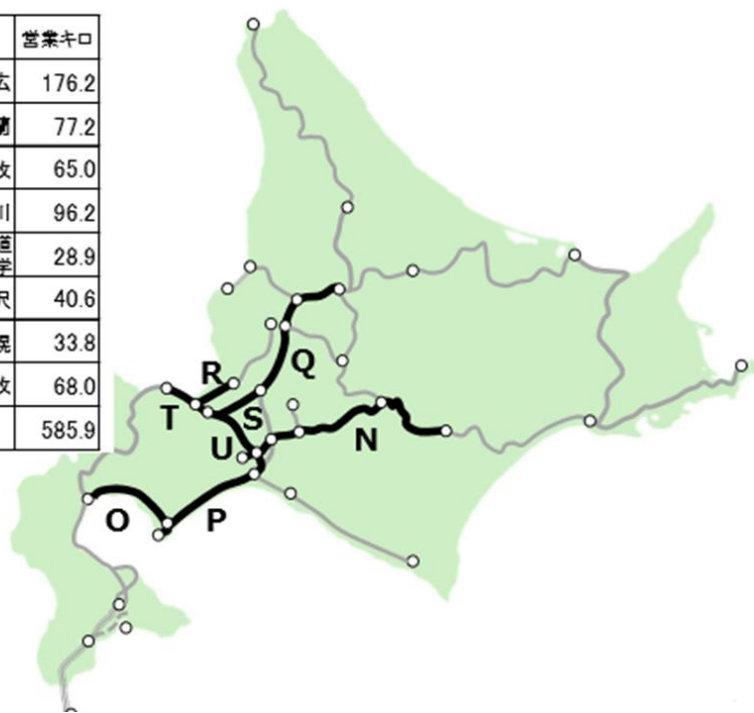
#### ③Society(社会)

ここでは人口集積と人口動態について考える。現在の北海道の人口は平成 27 年現在 1 位が札幌市で 193 万人、2 位が旭川市で 34 万人と札幌市への一極集中が明らかである。また、図より人口分布と JR 北海道が発表した「自社で維持可能としている路線」の間には高い相関関係が見られる。

次に人口動態について考える。図からわかるように札幌市及び札幌市周辺の都市は近年人口が増加している。また、周辺都市の人口は減少傾向にあることがわかる。このことから地方路線の今後ますますの赤字化が見込まれるであろう。



記号	線区	区間	営業キロ
N	石狩・根室線	南千歳 - 帯広	176.2
O	室蘭線	長万部 - 東室蘭	77.2
P	室蘭線	室蘭 - 苫小牧	65.0
Q	函館線	岩見沢 - 旭川	96.2
R	札沼線	桑園 - 北海道医療大学	28.9
S	函館線	札幌 - 岩見沢	40.6
T	函館線	小樽 - 札幌	33.8
U	千歳・室蘭線	白石 - 苫小牧	68.0
計			585.9



(図 5.11) JR 北海道の路線図 出典：JR 北海道公式 HP

市町村名	H27年度		
札幌市	1936016	福岡市	1538510
旭川市	347207	北九州市	961815
函館市	271479	熊本市	741115
釧路市	178394	鹿児島市	600008
苫小牧市	174064	大分市	478335
帯広市	168753	長崎市	429644
小樽市	125028	宮崎市	401156
北見市	122198	久留米市	304499
江別市	120225	佐世保市	255648
千歳市	95532	佐賀市	236398

(図 5.12) 北海道および九州の人口上位都市

#### ④Technology(技術)

JR 北海道では現在でも電化区間が少なく(約 2 割が電化区間)ディーゼル車が多く走っている。北海道は土地が広くしかも利用客が少ないため採算が合わないからである。しかし、ディーゼル車は整備費用や整備技術に高いものが必要とされている。

### 5.2.2 内部環境

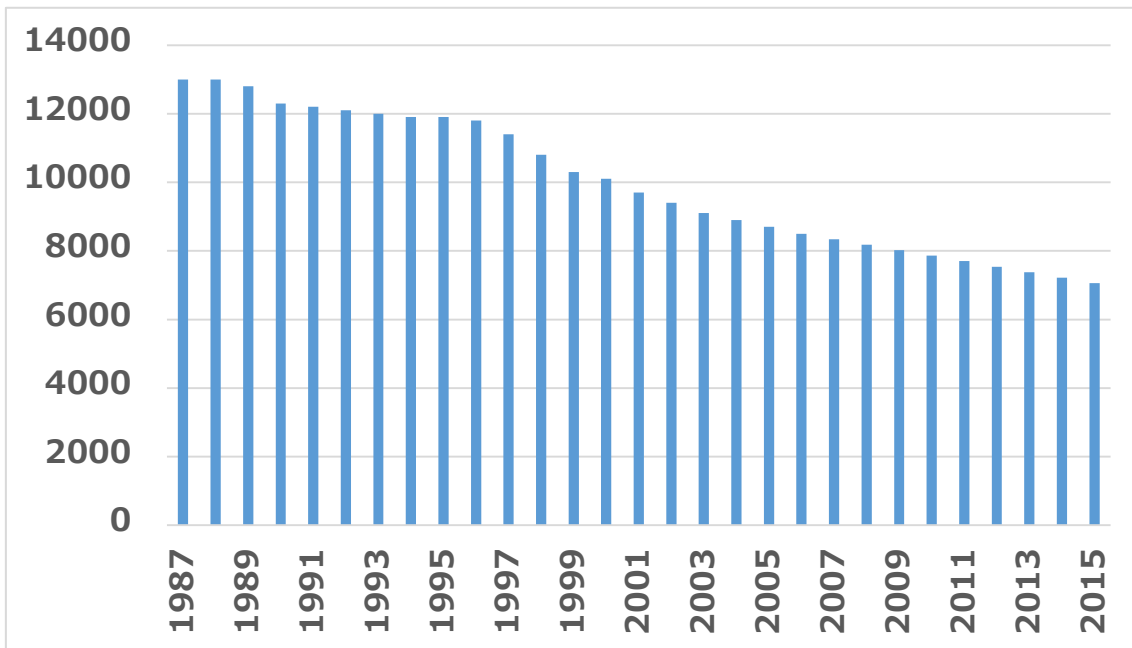
JR 北海道の内部環境からなぜ JR 北海道の不振の原因を探ってみたいと思う。ここでは企業の経営資源についての分析でよく用いられる「人、モノ、金」のフレームワークを用いて考えていこうと思う。

#### ① 人

ここでは JR 北海道の社員について考えるとする。JR 北海道の 2015 年の社員数は 6050 人であり、分割民営化当初の 13000 人から半減している。これは、民営化し経営の効率化を図るために人員整理を行ったり新規採用を抑制したりしたことによる結果である。また、JR 北海道は社員一人当たりの営業キロ数が JR6 社の中で一番大きい数値となっている。このことが示すのは JR 北海道の営業キロが長く多角化に回せるほどの人材の余裕がないということである。

次に社員の年齢構成についてみてみると 40 代の社員が圧倒的に少ないことがわかる。これは先ほど述べたように民営化後新規採用を抑制したことによるものである。このことが示すのは現場を取りまとめる中間管理職の不足である。このことにより JR 北海道は技術のレベルが不足し、大きな事故を繰り返していると言われている。

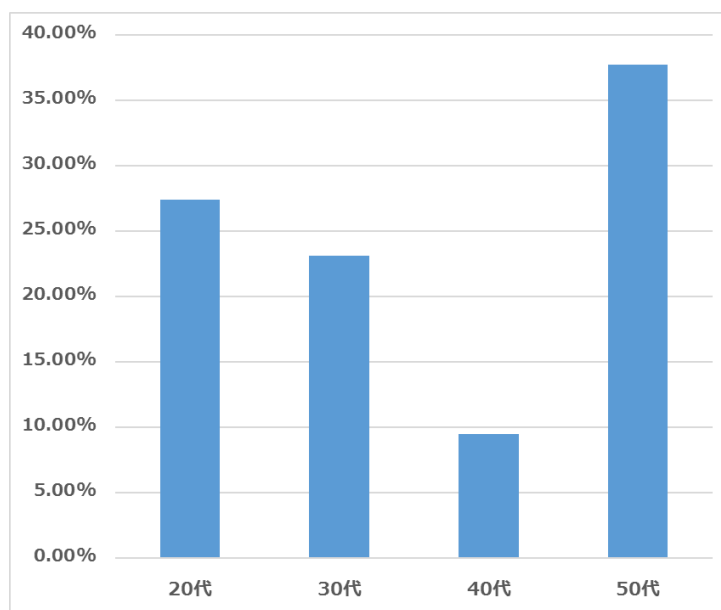
また、労使関係が悪く保守的な思考が強く新たな事業に取り組むインセンティブがなかったと考えることもできる。



(図 5.13) JR 北海道社員数推移 出典：JR ガゼット

	JR北海道	JR東日本	JR東海	JR西日本	JR四国	JR九州
営業キロ	2552	7458	1982	5004	855	2273
社員数	7065	58550	18164	26555	2507	9060
社員一人当たりの営業キロ	0.361217	0.127378	0.109117	0.188439	0.341045	0.250883

(図 5.14) JR 各社の営業キロ・社員数 出典：JR ガゼット



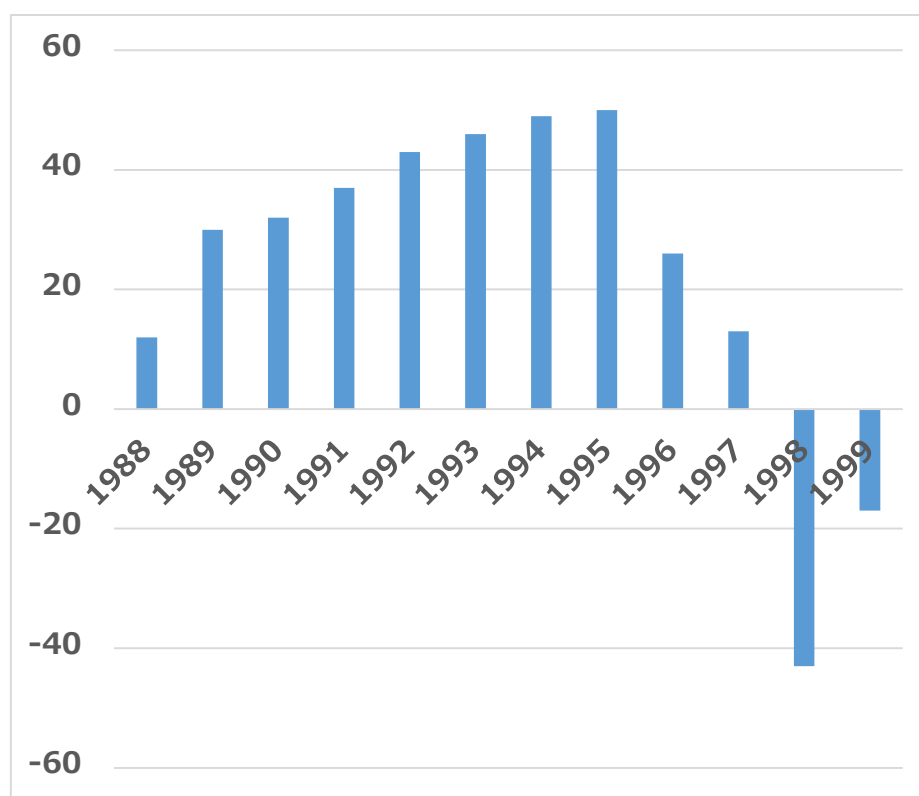
(図 5.14) JR 北海道社員年齢構成 (2013 年) 出典：JR ガゼット

## ② モノ

ここでは2016年3月26日に新たに開業した(新青森—新函館北斗間)北海道新幹線について考えようと思う。先述したように北海道の人口は札幌市に一極集中しており、また人口の動態としては札幌都市圏に人口が集中している傾向が見受けられる。このように北海道の需要の中心は札幌都市圏であるといえる。また、北海道新幹線の札幌延伸は2030年を予定しており、現時点では北海道新幹線は北海道内の都市間輸送に貢献しているとは言えないので、需要に合わない不十分なものになっていると言わざるを得ないだろう。

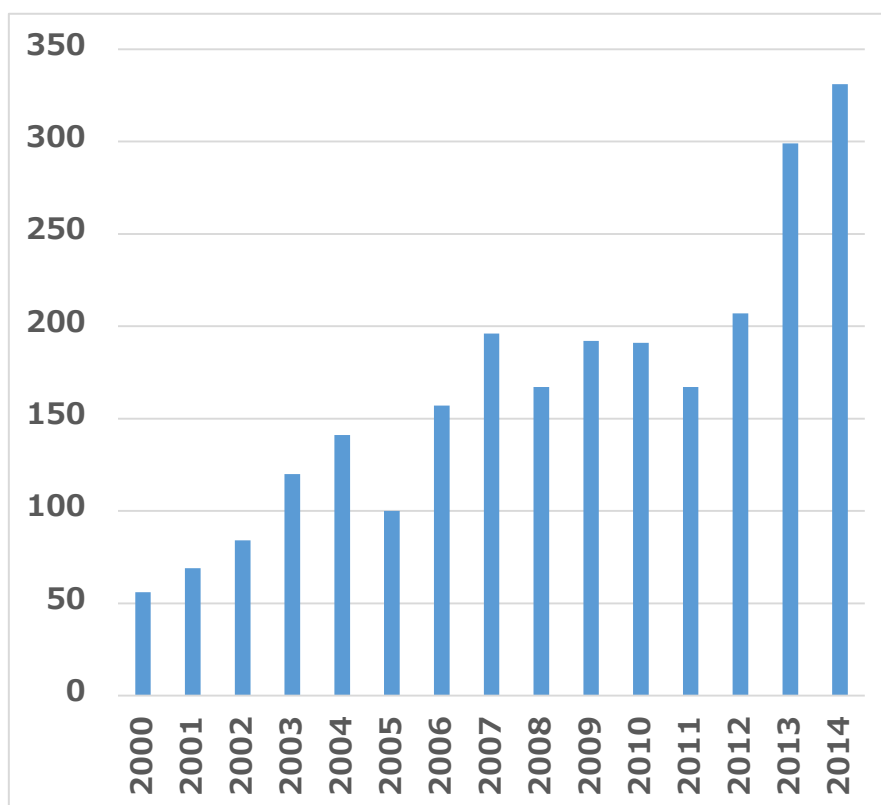
## ③ 金

ここでは企業の繰越損益、繰越利益剰余金について考える。図より1998年、1999年は繰越損失となっている。資本準備金を取り崩した1998年以降は回復傾向にあり2000年代に入ると繰越利益剰余金の積み立てに成功し始めている。



(図 5.15) JR 北海道前年度繰越損益 出典：JR ガゼット





(図 5.16) 利益剰余金(億円) 出典：JR ガゼット

### 5.3 まとめ

外部環境・内部環境ともに JR 北海道は厳しい状況にあるといえる。これから営業利益を黒字化することを目標とするのであれば鉄道事業の赤字の縮小と多角化事業での収益獲得が必要であると考えられる。

## 第六章

### JR九州のまとめ

本章では、これまで述べてきたJR九州の成功過程について簡単にまとめ、JR北海道と比較することによりJR九州がなぜ多角化を成し遂げられたのかを述べたうえで、JR九州の多角化と成功の特徴についてまとめる。

#### 6.1 JR九州の成功過程

この節では、これまで述べてきた、JR九州の多角化と成功の歴史について、簡単にまとめる。

##### 6.1.1 1987年から1996年

1987年4月1日、日本国有鉄道が解体され、その事業を引き継ぐ形で九州旅客鉄道株式会社、通称JR九州が誕生した。その後から1996年にかけてのJR九州は、新駅設置を積極的に行うなど、鉄道事業への投資も現在と比べれば大きく、鉄道利用量も増加していた。

とはいうものの、鉄道事業の損益は毎年赤字続きであり、JR九州はその赤字を補填するべく、民営化後早期から、多角化事業への取り組みを開始した。具体的には、不動産開発や駅ビル経営、農業などである。

こういった多角化事業の資金源となったのは、経営安定基金運用収益である。JR九州は、鉄道事業の赤字を補填するための、国からの実質的な補助金を多角化事業に投資したのである。

したがって、1987年から1996年まではJR九州が多角化事業の成功に至る礎を築いた、助走期ということが出来る。

##### 6.1.2 1997年から2010年

1990年代後半に入ると、鉄道の利用量が停滞しはじめ、新駅設置などの鉄道事業への投資も少なくなっていく。

その一方で、関連事業の収益は伸びていった。特に、マンションをはじめとした不動産開発やアミュプラザに代表される駅ビル事業が好調であった。

つまり、この時代は J R 九州の主幹事業が鉄道事業から関連事業へとシフトしたことが明らかに見て取れる時代なのである。

このシフトの結果、J R 九州は 2005 年 3 月期に、ついに営業損益の黒字化に成功した。営業損益の黒字化の意味するところは「自立経営の成功」である。経営安定基金運用益の含まれない営業損益を黒字化したということは、経営安定基金がなくてもやっていけるということを意味するからである。

### 6.1.3 2011 年から上場到现在まで

2011 年 3 月 12 日、博多から鹿児島中央間にいたる九州新幹線が全線開通した。このことにより、J R 九州の鉄道事業収益が再び上昇傾向に転じた。

また、外国人観光客の増加なども相まって、関連事業収益は安定的に成長を続け、2013 年 3 月期から 2016 年 3 月期に至るまで、4 年間連続で営業損益の黒字化に成功した。

この結果、2016 年 10 月 25 日に J R 九州は東証 1 部への上場を果たしたのである。

## 6.2 J R 九州の成功要因

この節では、J R 九州が多角化に成功できた理由はどのようなものであったのか、J R 北海道と比較することにより探る。

### 6.2.1 人口分布

まず、北海道と九州の人口分布の違いについて述べる。

九州第一の都市である福岡の人口はおよそ 150 万人であり、北海道第一の都市である札幌の人口はおよそ 200 万人である。

したがって、第一都市だけを見た場合、九州よりも北海道の方が人口という面では有利である。

ところが、第 2 位以下の都市を見た場合、九州には、北九州や熊本など、40 万人以上の人口を有する都市が 6 都市あり、九州全体に分散している。その一方北海道は、40 万人以上の人口を有する都市は札幌以外になく、かろうじて 15 万人以上を有する都市が旭川など 5 都市ある程度である。

つまり、九州は全体的に人口が分散しており、北海道は札幌に一極集中しているのだ。

さらに注目すべきはその面積の違いである。九州の面積は、約 36,750 km<sup>2</sup>であるのに対し、北海道の面積は約 83,450 km<sup>2</sup>である。北海道は九州より約 2.3 倍広いのである。

したがって、J R 北海道の場合、土地が極端に広い一方で、札幌以外の人口は少ないため、

長距離の路線を運行しなければならない上に運賃収入は少なくなる。

逆に J R九州の場合、全体的に人口が分散しており、また土地も北海道に比べれば広くないため、鉄道事業において、J R北海道より有利な条件にあり、経営安定基金運用益を多角化への投資に充当しやすかったのであると考えられる。

また、中規模以上の都市が各地に分散していることは、多角化を図る上でも有利である。J R北海道の場合、どうしても札幌を中心に多角化を図ることになるだろうが、いくら 200 万人を有するとは言っても限界がある。たとえば同じ都市内にいくつも駅ビルを出店すると、需要を取り合う可能性が考えられるであろう。それに対して、J R九州の場合、各地に中規模以上の都市がある程度の距離を置いて偏在するため、需要を取り合うことなく、多角化を図ることができる。

このように、九州は人口分散、北海道は人口一極集中という人口分布が J R九州と J R北海道両社の多角化可能性に大きな違いを与えており、J R九州の方が多角化を行うには適した環境にあったといえる。

## 6.2.2 内部環境

前項で述べたように、J R九州は J R北海道に比べて人口分布の面で有利であったのは事実である。しかしながら、それだけで多角化に成功することはできない。この項では、J R九州と J R北海道の間にどのような違いがあったのか内的な側面から述べる。

J R九州が民営化後早期から多角化に着手していたことは、第 1 節で述べたとおりである。実際に J R九州は、民営化により余剰となった人員を多角化のために利用したり、不動産開発や駅ビル経営以外にもキノコ栽培に着手するなど積極的に多角化を進めている。

それに対し、J R北海道は早期の多角化に踏み切れなかった。その結果、社員数は年々減少し、また経営安定基金運用益も減少してしまっているため、多角化のために必要な、人材、資金という二つの要素を失ってしまったのである。あくまで推測の域を出ないので恐縮ではあるが、J R北海道は労働組合の力が強く、変革に対して消極的にならざるを得ず、多角化に踏み切ることが難しかったのかもしれない。

このように、J R九州が多角化に成功したのは、民営化後、早期に多角化に踏み切ったことが大きく、この理由として、定量的な説明はできないものの、自立経営に向けた積極的な社風ということが大きく寄与していたことは明らかであろう。

## 6.3 J R九州の多角化と成功の特徴

これまで見てきたように、J R九州が自立経営を達成し、上場を成し遂げた要因は事業の多角化に他ならない。この節では J R九州がいかにして多角化による成功を取めたかをま

とめる。

序章で述べたように、鉄道事業と多角化の歴史は創業当初の阪急電鉄に遡る。阪急電鉄のもととなる、箕面有馬電気軌道（現在の阪急宝塚線に相当）の経営を行っていた小林一三氏は、何とかこの鉄道を採算のとれる鉄道にしようと、沿線にスパリゾートを建設し、宝塚少女歌劇団（現在の宝塚歌劇団に相当）を創設するなどの娯楽を供給したほか、住宅を販売し沿線人口を増やそうとするなど、多角的に事業を行った。

こうした、小林一三氏の戦略は、鉄道会社の事業多角化の原型であり、J R九州の例も同様に、駅ビル事業で娯楽を供給し、不動産事業で住宅販売を行っており、小林一三氏の戦略と共通する。

こうした関連事業が成功するのは、鉄道事業との相乗効果が大きいからである。たとえば、住宅を販売すれば人々は鉄道に乗るし、逆に鉄道があることのメリットを感じその住宅を買うこともあるだろう。こうした、相乗効果のある事業を組み合わせることができるのは鉄道会社の特権であり、これを序章では「外部環境の内部化」という形で説明した。

ただし、J R九州の場合、阪急電鉄のケースとは異なり、鉄道事業の改善を目的としてというよりむしろ、人が移動できる、あるいは住むことができるための基本インフラとしての鉄道事業を利用して関連事業の高収益化を行ったというほうが適切であることに留意しなければならない。なぜなら、1990年代後半に関連事業へ本格的に着手しはじめて以来、鉄道事業の収益は大きく伸びておらず、そこが関連事業により鉄道収益を改善した阪急電鉄のケースと大きく異なる点であるからだ。

そして、ここにJ R九州の事業多角化の特徴が見て取れる。つまり、J R九州にとって鉄道事業はあくまで、人々を自社の駅ビルや不動産といった関連事業に誘導するための「手段」に過ぎず、その関連事業こそが事実上の「本業」であるということだ。J R九州は鉄道という「手段」を最大限に利用することで、不動産や駅ビルといった関連事業の収益を高め、自立経営への道を開いたのだ。

余談ではあるが、このように考えれば、鉄道事業の赤字はある意味、関連事業から見ると「費用」の一種ととらえることができ、今のJ R九州にとっては大した問題ではないのかもしれない。

とはいうものの、上場する以上、さらなる事業拡大を目論んでいると見るのが当然であって、今後J R九州の関連事業が人の流れをさらに活性化し、阪急電鉄の例のように、鉄道収益をも大幅に増加させることができるかどうかともぜひ注視したいところである。

## 終章

### JR 北海道への提言

#### 7.1 JR 北海道の上場可能性

最後に、リサーチクエストの2つ目である JR 北海道の上場可能性について考察をしていくとともに、JR 北海道に対する提言を行う。

結論から述べると、JR 北海道の上場は可能だと考える。なぜならば、かつて3島 JR と揶揄された JR 九州は厳しい状況下の中でも独自の戦略により上場を果たしたからだ。よって、JR 九州と同じように多角化を推進すれば JR 北海道も上場を果たすことができるのではないか。

そもそも、JR 北海道が上場するためには、営業利益の黒字化が必要である。その理由としては、営業利益が黒字化は、経営安定基金による収益に頼ることなく、自立した経営が可能となったことを意味するからだ。

#### 7.2 JR 北海道が抱える問題点

JR 九州が多角化の成功により上場を果たしたように、JR 北海道も多角化を進めていけばよいのだが、JR 北海道の多角化はそう簡単には進まない。そこには JR 北海道が抱える問題がある。ここではその問題のなかから3つ取り上げる。1つ目は、外部環境の問題、2つ目は、資金不足の問題、そして3つ目は多角化の推進方法についての問題である。よって、以下からそれぞれの解決策について考察・提案していく。

ここで、この提言全体において、一旦、効率性を公平性よりも優先するということを前提とする。これは公共経済学の考え方に依る。成長のためにはパイを大きくする必要があり、パイを大きくするためには効率性が高いものに資源を傾斜配分すればよい。つまり、効率性を優先する。すると成長につながるが、効率が上がることにより、資源が配分されなかった地域との格差が広がってしまう。よって、上がりができるだけ公平に分けることにより、公平性を優先する。この考え方を提言全体の前提とする。

#### 7.3 3つの問題への解決策

それでは、JR 北海道について挙げた3つの問題点への解決策の考察を行う。

まず、1つ目の課題である外部環境の問題について考える。北海道の特徴としては、人口が札幌のみに集中し、その他の地域には散在していること、面積が広大であることなどが挙

げられる。この問題について、先ほどの前提に基づいて考えると、JR 北海道において、北海道全体の成長を考え資源を平等に分配したところで、分配することができる JR 北海道の所有する資源が少ないことも重なり、北海道全体において共倒れしてしまう。よって、現在高い効率性が考えられる地域に資源を傾斜配分し、そこで上がった利益を資源が配分されなかった地域へ分配し、地域間の格差を補てんしていくことで、外部環境の問題を解消することができるのではないか。JR 九州は福岡を中心として多角化に成功した。福岡市は九州において最も人口が多い都市である。ここで、福岡市から各地への移動所要時間をみると、福岡―北九州間は約 60 分、福岡―熊本間は約 40 分、福岡―鹿児島間は約 105 分である。ここで、北海道で最も人口が多い札幌市と各都市との移動所要時間を見ると、札幌―小樽間は 46 分、札幌―苫小牧間は 44 分、札幌―旭川間は 100 分と、福岡から各都市への時間距離と、札幌から各都市への時間距離がほぼ同じであることが見て取れる。よって、JR 北海道においては、札幌、旭川、苫小牧、函館、小樽といった札幌を中心とした札幌経済圏へ資源を傾斜配分することで収益が上がる。ここで上がった資源を公平に分配することで、格差の補てんとともに多角化の更なる拡大が可能になる。こうしていくことで、外部環境の問題は解決できるのではないか。

続いて、2 つ目の問題である資金不足の解決について考える。JR 北海道の経営の首を絞めているのは、JR 北海道が抱える赤字路線による損失である。よって、この赤字路線へ何らかの対応をすることで資金不足が解決できると考えられる。ここで、この赤字路線への解決策における前提として、鉄道の廃止は最終手段とする。鉄道赤字を削減するための究極の手段は鉄道を廃止することであり、実際に現在 JR 北海道ではいくつかの路線が廃止され始めている。しかし、過去に鉄道路線が廃止された地域では、鉄道を廃止する代わりにバスを走らせるも、多くの人々がバスではなく車を利用し、そのために道路交通量が増加し深刻な渋滞が起きたり、高齢者ドライバーが増えることとなるため、高齢者による事故の増加が起きたりしている。また、北海道においては、雪が積もったとき、道路は走ることができず、唯一使用できる交通手段として鉄道が重宝されている。以上より、鉄道を廃止した場合には交通マヒが生じると考えられる。よって、鉄道の持つ意義を優先し、鉄道を廃止するのではなく、持続可能なものとして維持するための提案を行う。

1 つ目の提案は、クラブ財方式である。これは、地域住民に対し、一定額の回数券の購入を義務づけ、かわりに地域住民は JR 北海道に対し、鉄道への要望を提出できるというものだ。これにより、JR 北海道は資金増加、そして利用率向上を図ることができ、地域住民はより使いやすい鉄道環境を手に入れることができる。また、地域住民の鉄道を支えるという意識を育成することもできる。毎月 1 世帯当たり千円分の回数券の購入を義務化すると考えると、北海道の総世帯数が約 244 万世帯であることから、クラブ財方式により年 292.8 億円の追加収入を得ることができると分かる。よって、大幅な赤字削減が可能となる。しかし、問題点として地域住民への画一的な義務化の遂行可能性が挙げられる。

2 つ目の提案は、上下分離である。上下分離とは、下部に位置する線路の管理と、上部に

位置する運行や運営とを行う組織を分離し、会計的に独立させる方式である。ここにおいては、過去における私鉄での事例より、鉄道運営は JR 北海道が引き続き行い、線路については自治体に保有することとする。上下分離をした場合、赤字路線の運行・維持に係る費用のうち施設の維持・修繕に要する費用が削減でき、それは現在の運行費用の約 37% を占める。つまり、上下分離により、3 割超の費用削減が可能となる。しかし、上下分離には問題点がある。それは、赤字路線が走っている地域の自治体の多くは過疎化に悩まされており、自治体自体が経営赤字の状態に陥っている場合があるということである。よって、上下分離では線路部分を誰が買い取るのかという買主不在の問題が浮上する。

3 つ目として、デュアル・モード・ビーグル(DMV)を提案する。DMV とは、一般的なマイクロバスに鉄道用車輪を装備したものであり、路線と道路の両方を走ることができる。このメリットとしては、マイクロバスを改造するのみで導入できるため、比較的 low コストで導入が可能であること、そして、車体が軽いため、維持費や運行費も鉄道の約 5 分の 1 で済むことだ。しかし、DMV にはいくつか問題点がある。まずは、技術的側面である。車体が軽いため、積雪時の運転が困難であること、線路の末端でなければ道路への走行が不能であり、乗り入れ場所に制限があること、線路上でのすれ違いができないことなどが挙げられる。また、経済的側面として、線路を保有し続けることになるため、結局線路の維持費がかさみ、費用削減効果は薄いことなどが挙げられる。

以上 3 つの提案をしたが、どの策も一長一短であることが見て取れる。また、現在 JR 北海道は、利用駅の少ない駅の廃止や運賃の値上げ、そして上下分離方式を検討している。

最後となるが、3 つ目の問題である更なる多角化の推進方法について考える。3 つ目の問題点は最初から生じるのではない。前提で述べたように、効率性を優先したのちに公平的な資源分配を行う。ここで、一部の資源が更なる多角化へと割り当てられる。ここにおいて、この 3 つ目の問題が生じる。よって、札幌都市圏での多角化に成功し、格差の補てんも進んでいる状態における、更なる多角化の可能性について考える。

現在、JR 北海道の駅ビルは、札幌、旭川、函館、苫小牧、帯広の人口が多い都市に進出している。これらは北海道の人口上位を占める都市であるため、更なる多角化は困難であるように思える。しかし、このほかにも、札幌のベッドタウンとして宅地開発が進んでいる北広島市(札幌―苫小牧間に位置)や、観光客により統計における人口は少ないが昼間人口の多い小樽など、進出可能性はあり、これらの都市は札幌からの距離も一定距離あるため、十分な可能性を見積もることができる。

よって、現在の駅ビル進出地域においては、更なる多角化を推進するとともに、新たな地域への多角化を推進していくことで、JR 九州のように多角化の成功を収めることができると考える。

## 7.4 まとめ



以上をまとめると、JR 北海道の上場へのサクセスストーリーを描くことができる。まず、効率性を優先し、札幌等多角化が成功している地域に投資し、クラブ財方式などを用いて鉄道赤字を削減することで、JR 北海道の経済基盤は強化される。続いて公平性に着目し、地域間格差の緩和を図るとともに、さらなる多角化を進める。すると、経営の足を引っ張っていた赤字鉄道の問題は解決、そして多角化による収入の増大。これらから、営業利益の黒字化に成功。見事上場を果たすことができるのではないか。

## 7.5 結び

鉄道は、国の歴史・経済・政治を色濃く反映するという。戦時中において、そして戦後の高度経済成長時において、鉄道は重要な役割を果たした。また、政界において「我田引鉄」という言葉が生まれるほど、鉄道がはしるということは魅力的なものだったのだ。

鉄道は、各時代を通じて我々に大きな衝撃を与えている。阪急電鉄の創設者である小林一三は、事業展開により鉄道乗客を自ら生み出すという新しい風を吹かせた。1987 年の国鉄民営化は、多くの議論を巻き起こした。そして、今回の研究で取り上げた JR 九州の上場。3 島 JR と揶揄された JR 九州の上場は衝撃的であったことだろう。

現在、JR 各社は日々ニュースを賑やかさせている。JR 九州の「ななつ星 in 九州」や、新幹線開業といった明るいニュースから、路線廃止といった暗いニュースまで様々だ。この研究により、JR 九州が多角化により外部環境を内部化することに成功したため、上場を果たしたということが明らかになった。この手法を用いた赤字路線へのアプローチは、現在赤字路線に苦しむ鉄道会社へ盛大なエールを与えたことだろう。

JR 各社のこれからの健闘、そしてますますの繁栄を祈る。

## 参考文献

- 九州旅客鉄道[1997]『九州旅客鉄道 10 年史』,九州旅客鉄道
- 九州旅客鉄道[2007]『九州旅客鉄道 20 年史』,九州旅客鉄道
- 原田 勝正[1984]『日本の国鉄』,岩波書店
- 交通新聞社[1987]『JR ガゼット』,交通新聞社
- 運輸省大臣官房統計調査部[1970 以降]『陸運統計年報』,運輸省運輸政策局情報管理部
- 会計監査院「北海道、四国、九州各旅客鉄道株式会社の経営状況等について」  
<http://report.jbaudit.go.jp/index.html>
- 堀内重人[2012]『地域で守ろう！鉄道・バス』,株式会社学芸出版社
- [東洋経済オンライン](http://trafficnews.jp) 10/5(水) 6:00 配信  
<https://trafficnews.jp/post/45259/>
- 南 京兌[2009]『民営化の取引費用政治学』,慈学社出版
- 鉄道まちづくり会議[2009]『どうする？鉄道の未来』,緑風出版
- J R 九州系の商業施設「アミュプラザ」快走 日本経済新聞  
<http://www.nikkei.com/article/DGXNZO69594240Y4A400C1LX0000/>
- Fukuoka Facts  
<http://facts.city.fukuoka.lg.jp/data/population/>
- 九州のうんゆ 九州運輸局  
<http://www.tb.mlit.go.jp/kyushu/kyushuunyu/body.htm>
- 小熊仁[2002]『交通サービスにおける公共財的特性と交通政策の課題』,
- 小林一三[2016]『逸翁自叙伝阪急創業者・小林一三の回想』,講談社
- 小林一三研究室[2008]『小林一三』,アスペクト社
- JR 九州 HP  
<https://www.jrkyushu.co.jp>
- 日本ショッピングセンター協会  
[http://www.jcsc.or.jp/sc\\_data](http://www.jcsc.or.jp/sc_data)
- 福岡県企業立地情報  
<http://www.kigyorichi.pref.fukuoka.lg.jp/appeals/businesslifecost>
- ライバル企業研究～西鉄が勝つか、JR が勝つか [http://ib-sumai.jp/2012/12/jr\\_1205\\_dm1435\\_1.html](http://ib-sumai.jp/2012/12/jr_1205_dm1435_1.html)
- 平成 20 年度九州の自動車産業等に関する市場動向調査報告書  
[http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903\\_car/090513\\_car.html](http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903_car/090513_car.html)
- 北海道HP『地域公共交通検討会議』

- 近藤勝直[2011]「鉄道王国大阪都市圏の現状と課題」『流通科学大学論集 経済経営情報編』第19巻2号 149-158頁
- 九州旅客鉄道株式会社 [2015] 「当社の経営概況等について」  
<https://www.jrtt.go.jp/02Business/Settlement/pdf/singi15-7.pdf>
- 九州旅客鉄道株式会社「JR九州年譜」  
<http://www.jrkyushu.co.jp/company/info/history/history01.html>
- 九州経済産業局 [2009] 「平成 20 年度九州の自動車産業等に関する市場動向調査報告書」  
[http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903\\_car/090513\\_car.html](http://www.kyushu.meti.go.jp/report/0903_car/090513_car.html)
- 井上直樹 [2016] J R九州、東京でマンション事業 収益源の不動産を拡大, 西日本経済新聞電子版  
<http://qbiz.jp/article/89654/1/>
- 一般社団法人 日本ショッピングセンター協会 全国都道府県別 SC 一覧  
[http://www.jcsc.or.jp/data/pdf/list\\_of\\_shopping\\_centers.pdf](http://www.jcsc.or.jp/data/pdf/list_of_shopping_centers.pdf)
- 西日本鉄道株式会社  
<http://www.nishitetsu.co.jp/index.html>
- 西鉄の分譲マンションポータルサイト  
<https://www.nishitetsu-sumai.com/>

執筆担当

序章：柳原 礼佳

第一章：安藝 徳之

第二章：安藝 徳之

第三章：金岡 祐太

第四章：呉 少志

第五章：仮屋 裕一

第六章：濱井 有人

終章：平川 文菜

編集：芳賀 功太郎

## ゼミナール活動記録

### 2016 年度ゼミナール活動記録

3月	新2回生プレゼミ開講 テキスト：日本経済新聞社『財務諸表の見方』日経文庫。 紳士服業界のケーススタディ
4月	前期ゼミ開講 桜井久勝『財務諸表分析』中央経済社。 大津広一『経営分析入門』ダイヤモンド社。
7月	新歓コンパ 於：写楽
9月	ゼミ合宿 於：大原の里 テーマ：企業戦略の分析と企業の将来の業績予測
10月	後期ゼミ開講 共同研究テーマ： 「鉄道会社の多角化戦略—JR九州を素材として」
12月	北海道大学 篠田ゼミとの交流シンポジウム 於：北海道大学 新ゼミ生 募集 新2回生：応募2名、採用2名 新3回生：応募1名、採用1名 京都大学 徳賀ゼミ共同シンポジウム 於：京都大学 関西学院大学 木本ゼミとの交流シンポジウム 於：京都大学
1月	慶応義塾大学 深井ゼミとの交流シンポジウム 於：京都大学
3月	追い出しコンパ

## 一年を振り返って

### TA

#### 栄留 豊

私の大学生生活を振り返りますと、激動の 2011 年に福岡から上洛し、2012 年に藤井ゼミの門を叩きました。2015 年には、同級生の門出に立ち会い、2017 年の今、5 度目にして最後の一年の振り返りを記しております。5 度も春夏秋冬を経たと考えますと、「母校」や「恩師」といった言葉の重みを感じずにはられません。

一般的な学部生が 2, 3 年の時を過ごすゼミという場に、結果的に 5 年間身を置くことになりました。世間から「物好き」だと言われるかもしれませんが、私はこのゼミが「好き」です。昨年度一年間の振り返りに際しては、TA に就任し、慣れない大学院生活での苦労も相まって、自分のふがいなさを書き連ねたことはよく覚えています。しかし、最後の振り返りの文章は、辛気臭いものではなく、藤井ゼミの「好き」なところを書きたいと思います。

まず、魅力的なゼミ生です。みんな真面目です。根気もあります。一生懸命考え、わからなければ聞いてくる。何度も何度も電話で共同研究の相談してきた人や、ゼミ合宿にて資料を仕上げるために、夜通し日が昇るまで納得のいく資料を作ろうと格闘していた皆さんを見ていると、何とかして力になりたいと思えました。優秀な皆さんが聞いてくるのはいつも、明確な答えのない問いです。一緒に考える中で僕自身多くのことを学びました。向学心に溢れる皆さんを尊敬しております。そんな皆さんのことが大好きです。ありがとうございます。渡邊先生、山村さん、白さん、今年度もお世話になりました。恥ずかしいので、感謝の気持ちは、次のお酒の席でお伝えさせていただきます。

そして、変化を恐れない、受け入れる、外に開かれたゼミ風土も好きなところでは、勉強したい内容があれば、扱うテキストもテーマも変えられる。自由の校風、京都大学のゼミですが、決して低きに流れるのではなく、意欲を受け入れる素地があるこのゼミが好きです。私が TA を務めた 2 年間、非常にレベルの高い企業研究を見守ることができました。合宿は、中身の濃く実りある内容に洗練されていきました。喧々諤々の議論、自由であるが故の種々の悩みから生まれ出る味のある共同研究は変わらず引き継がれていますが、それを対外的に発表し、意見（と酒）を交わす場が増え、インゼミを 4 つの大学と行うことができました。加えて、私と一緒に卒業します 4 回生の木下君は、ゼミを盛り上げよう、より良くしようとする多大な努力・労力を費やしていましたが（心より尊敬しております。ありがとう。）、そんな彼を受け入れる、支える、付いていく文化も、僕にとって好きなものです。

福岡から出てきて、6 年間京都大学に、5 年間藤井ゼミに通いました。この 6 年間は、実家よりも長い時間京都大学にいました。この 5 年間は、親よりも長い時間藤井先生のお世話になりました。私にとって、「母校」であり「恩師」であります。時間も手もかかる学生で、

多大なるご心配とご迷惑をお掛けしましたが、様々な知識に加え、「生き方」を学んだ気がします。人として成長することができました。焦りも不安も絶えないTAとしての2年間でしたが、「その距離を競うより どう飛んだか どこを飛んだのか それが一番 大切なんだ さあ 心のままに」と「私」に言っていただき、嬉しかったです。藤井先生は私の恩師です。大好きな先生です。

何の因果か、私の出身であり、先生のご出身でもあります、福岡・九州の人々の生活に関わる仕事に就くことになりました。京都で学んだこと、先生から学んだことを胸に精進します。そして将来、藤井ゼミに関わった皆さまとお酒を酌み交わすのを楽しみにしております。藤井先生とは…お体に障りますので、ちびちび飲みながら、思い出話をしつつ、社会人として成長した姿を見せられたらと思います。

末筆ながら、藤井先生、藤井ゼミの益々のご発展をお祈り申し上げます。ありがとうございました。

## 四回生

### 亀井 勇樹

3回生の皆さん、共同研究お疲れ様でした。後期の間中ずっと頭にあった共同研究はもう終わりです。ゆっくり疲れをできる限り癒してください。できる限りです。癒しすぎると取り返しがつかなくなります。去年の私みたいに。

今年は研究だけではなくシンポジウムの運営など例年以上に大変だったと思います。しかし、これまでの藤井ゼミ生と違った経験をしたことをただ疲れたという思い出にせず、その経験をうまくこれからの人生に生かしてください。

思えば藤井ゼミに入ってから3年が経つことに今更ながら驚いています。ぎっくり腰でゼミ見学に行けず、偶々授業を受けたことのある藤井先生のゼミにとりあえず入ろうと決めてまさか卒業までいるとは思いませんでした。2回生後期の共同研究で先輩方が私の大嫌いな統計を駆使して難しい議論を進めていくのをみてこれは無理だと考え、ゼミをやめようかと思いましたが周りの方々に支えられなんとか共同研究を終え卒業までいることができました。

2回生の皆さん、来年はあなた方が主役です。他大にいい意味でドン引きされるような共同研究を仕上げてください。楽しみにしています。

最後に、4回生のみんなありがとうございます。ただただその言葉しかありません。これからもよろしく。栄留さん本当にお世話になりました。ゼミの中でも外でもTAとして働く姿はかっこよかったです。ありがとうございました。

そして藤井先生3年間有難うございました。ゼミで学んだことを生かして社会人として活躍していきます。

皆さま本当にありがとうございました。

## 木下 和樹

まずは皆さん、共同研究お疲れさまでした。横で見ているハラハラする場面も多々ありましたが、何とか完成にこぎつけ、4回に倍増したシンポジウムも立派にやり遂げたことを、先代の自分も誇らしく思います。

そもそも皆さんが企業分析を題材にすることになった発端を作ったのは、何を隠そうこの私ですから、自分も皆さんと同じくらいホツとしているのではないかと考えています。言うのは勝手だが、口に出してしまった以上は責任を負わねばならない。そう思って、企業分析の伝統を根付かせるために、前期ゼミのテキストを変えてみたり、合宿を企画したりと自分の負った責任を果たすために考え、行動してきました。就活と並行してのゼミでしたので、かなり大変ではありました。ですが、様々な策の効果がじわじわと現れていくのが楽しみで、ゼミに行くことが心の支えになっていた気さえます。

私は自分の役目を傍観者ではなく審判みたいなものだと思っていて、時には研究に介入しました。新しいことを根付かせるためには、誰かがしっかりと基準となるべきだと考えたからです。そして思ったことをきちんと伝えることが不可欠だと思いました。嘘はつかないようにしたので、えげつないことを多々言ってしまいました。ごめんなさい。ぜひ反面教師として、来年の3回生には優しい（時に厳しい）先輩になってください。

これで私の役目は全て終わったと思っています。後は皆さんにお任せします。安心してゼミを卒業できます。栄留さん、いつもうまくまとめて下さってありがとうございました。あなたがいなければ、これほど果敢に行動することはできませんでした。最後に藤井先生、この3年間ありがとうございました。このゼミで学んだことを社会に役立てます。そして藤井ゼミ生として恥ずかしくない人間であるよう努力していきます。

最後に皆さん本当にありがとうございました。

## 田中 広志

3回生のみなさん共同研究お疲れさまでした。後期のはじめの方はまだまだ研究がどんな方向に進んでいくのか見えてこず、非常に苦戦していた印象でした。しかし、毎週しっかり研究を進め、3回生全員がどんどん頼もしくなっていくのを感じました。

また、今回は例年より他大学のゼミとの交流が多く、毎回会場の準備をしたりよりよい発表のためにずっとスライドの見やすさや、聞き手への伝わりやすさなどを考えたりと大変だったと思います。しかしそれらもきっちりとこなしてさすがだなと思いました。

2, 3回生は来年度の共同研究頑張ってください。自分はまだ先のことが決まっていないのでまずは勉強を頑張ろうと思います。最後になりましたが、TAの栄留さん、藤井先生今



年もお世話になりました。

### 藤井 真理

まずは3回生の皆さん、共同研究本当にお疲れ様でした。共同研究を経験していない4回生として、何も意見できず傍観していましたが、色んな角度から進めた研究が毎週ごとに繋がって最終的には立派な研究となる過程を、感心しながら見ていました。

藤井ゼミのゼミ生としての3年間を振り返ると、ゼミのメインである共同研究にも、合宿などのイベント事にも参加できず、ほとんど全くゼミに貢献できませんでした。そのため、もっと積極的に参加して勉強できていれば、と後悔したことが多々ありました。特に、シンポジウムでの3回生の発表や活発な質疑応答を前に、そのレベルの高さに圧倒された時には、留学したことよりも、もっとゼミの活動に参加して実践的に知識を身に付けることの方が自分にとって良かったのではないかとさえ感じられました。それでも、会計学の基礎的な知識や分析方法について、2回生の時にはチンプンカンプンだったことが今では理解できるようになり、ゼミに参加したことで享受できたことは多かったなと感じます。毎週の発表に対して、ゼミの皆さんの多様な視点に基づいた指摘が鋭く、そんな考え方もあるのか、とハッとさせられることばかりで、たくさん刺激を受けました。

最後になりましたが、わからないことばかりの私を見捨てず、何度も質問に答えてくれた4回生の皆さん、いつも優しく接して下さった栄留さん、特に留学のときなど気にかけて下さった藤井先生、本当にお世話になりました。ありがとうございました。

## 三回生

### 安藝 徳之

1年をを振り返って、最も力を注いだのが共同研究だったと思います。去年は別のゼミにて10年分のデータを分析していたので、戦後およそ70年間を分析する当研究はスケールが大きく、大変やりがいのあるものでした。また、北海道大学の篠田ゼミをはじめとして4回ものシンポジウムがあり、対外向けには立派なものを見せたいという気持ちもやりがいにつながりました。

昨年度も経験したのですが、グループワークはとても難しいものだったと思います。当たり前ですが多様なバックグラウンドを持つ人たちが協力するため、自分では思いつかないような斬新なアイデアも出てきたりして、それはとても面白い経験でした。

最後に、TAの栄留さんをはじめとする先輩方から大変お世話になりました。もし先輩方のアドバイスがなかったら、今回の共同研究は完成できなかっただろうと思います。本当にありがとうございました。

## 金岡 祐太

私は今年から藤井ゼミに入ったので、会計学に関する知識もあまりなく、とても不安に感じていました。しかし、藤井先生をはじめ、TAの栄留さんや4回生の先輩方から様々なアドバイスをいただいたのに加えて、同級生もあたたかく接してくれたおかげで、何とか1年を乗り越えることができました。ありがとうございました。

今年の共同研究は、研究対象の決定、データ収集、分析方法の決定、役割分担…とあらゆる場面で困難が待ち受けており、大人数で長期間取り組む研究に不慣れだった私は、その「難しさ」に心が折れそうになることもありました。が、なんとか研究を形にできたこと、そして、4回にわたる発表とその都度の改善を経て研究が次第に自分たちの納得できる形に仕上がっていったことを振り返ると、この研究はとても有意義な経験だったと感じています。この経験を活かして、来年度のゼミや自分自身の今後の人生をより実りあるものにしていきたいと思います。

## 仮屋 裕一

ひとまず共同研究お疲れさまです。今年のゼミを振り返って大きく2つのことが印象的でありました。1つ目は人数が増えたこと、2つ目はインゼミの数が豊富だったことです。1つ目について、昨年度は同回が2人と次年度に対する不安を抱いていましたが、今年度が始まると9人となり気づくと大所帯になっていました。また、2回生も11人入りにぎやかなゼミになったと思います。人数が増えたことにより研究の広さ、深さともに充実したものになったと思います。一方で全体をまとめ上げる能力が自分に不足しているということを何度も痛感しました。次に2つ目についてインゼミが増えたことでもあります。前年度までは北海道大学篠田ゼミ、京都大学徳賀ゼミとインゼミを行っていたが今年度はそれらに加え関西学院大学木本ゼミ、慶応大学深井ゼミとのインゼミを行うことになりました。前者の2ゼミは前年度も行っていたことや、研究内容も親近感のあるものであるため理解しやすかったと思います。一方後者の2ゼミのうちまずは関西学院大学のゼミは研究方針がはっきりしていて簡潔にまとめられていた点、パワーポイントの技術の高さなどが印象に残りました。そして慶応大学のゼミについては統計分析を用いたもの、会計理論についてのものなど自分たちの勉強不足が露呈する形となって少し歯がゆい思いをしました。

最後にはなりますが藤井先生はじめTAの栄留さん、木下さんはじめとする4回生方々本当にありがとうございました。2回生の皆さんは来年度共同研究を頑張ってください。僕は栄留さん、木下さんの足元にも及びませんができるだけ力添えをしようと考えています。共同研究はとてもしんどいですが、このような機会はほかのゼミではあまり味わえないと思うので楽しんで頑張ってください。

## 呉 少志

共同研究が終わって編入学で入学した私の京大一年目を振り返ってみますと、京大に入って、そして藤井ゼミに入ってよかったなあと思います。編入生という身分で単位に追われる毎日を過ごしていたが、本当に成長させてくれたのは藤井ゼミだと考えています。

前期に毎週行われるケーススタディを通じて、初めて授業で習った知識を応用に活かすことができました。普通の講義で見られない頑張っている京大生の姿もがゼミで見れて感心しました。ゼミ生みんなは各自の分析において、普通はそこまでやらないだろうと思うくらい理論を掘り下げ、試行錯誤を繰り返しながら最高な発表をしたと思います。そして、前期に蓄積した能力を後期の共同研究につくし、京大生があるべき青春の一ページをみんなまで書きました。

最初 JR 九州という企業を研究対象と決めた時に、入手可能な資料が非常に少なくて心配していましたが、ゼミ生みんながあらゆる手段を使って情報を収集し、何時間も電車をのって他大学図書館まで資料を集めに行った人もおられて、最後完成度の高い研究を仕上げた本当に良かったと思います。毎週山のような資料を作り、みんなが進捗報告をする姿を見て、これこそ京大生の実力とやる気であると考え始めました。また、北海道のホテルでみんなが徹夜して資料をブラッシュアップする様子は一生忘れない思い出になると思います。四つのシンポジウムを通じて、他大学及び京大他ゼミの学生と切磋琢磨することによって、多様な価値観や研究アプローチをシェアしあう経験ができ、それはまた今後の勉学や人生の柱になってくれると思います。

最後に、一年間お世話になった皆さんにお礼を言わせていただきます。いつも貴重なアドバイスをくださった先輩方、TA の栄留さん、勉強不足な私たちを丁寧に指導していただき、ありがとうございました。発表資料の完成をいろいろ手伝ってくれた同級生の皆さん、ありがとう、We made it!就職活動を頑張ってください。そして、毎週のゼミでみんなの発表を最大限自由にさせながら、的確なコメントをくださった藤井先生に、心より感謝を申し上げます。ゼミでの勉強の上、合宿の時に大原行きのバスで留学に関する先生との（半分おしゃべり半分）相談のおかげで、私は留学に対する迷いがなくなり、四回生の後期に交換留学を決めることができ、本当にありがとうございました。これからも、藤井ゼミでの経験を忘れずに自分らしい人生を送りたいと思います。

## 芳賀 功太郎

今年度から藤井ゼミに入り、前のゼミとの雰囲気の違いや自分自身の勉強不足のために戸惑うことも多々ありましたが、こうして無事に共同研究を終えることができホッとして

います。研究の方向性がなかなか定まらなかったり、資料集めに苦戦したりと思い通りにならないことの方が多かったですが、それでもこのような中身の詰まった論文が仕上がったのは三回生の皆の努力と先輩方の助言の数々、そして温かく見守りつつも的確なコメントをしていただいた藤井先生のおかげだと思います。本当にありがとうございました。

来年度は就職活動などでどれほどゼミに参加できるかは未知数ではありますが、今年先輩方にしていただいたように、自分も後輩たちの手助けに少しでもなれたらと思います。

一年間、本当にお疲れ様でした。

### 濱井 宥人

3回生から藤井ゼミに加えていただいた濱井宥人と申します。最初は、3回生からということで、知識的な不安や、ゼミそのものに対する不安などがあったのですが、先生やTAの方、先輩や同回生の方々が親切に教えて下さったおかげでやっていくことができました。

今期の藤井ゼミの特色は何といても多様性だと思います。今年から人数が大幅に増えたことも関係するのか、皆それぞれに個性があり、だからこそ議論も活発になり、研究内容も面白いものになったのだと思っております。

そして今期の藤井ゼミを語る上で欠かせないのが、4回にもわたるインゼミです。昨年までは同じ京大の徳賀ゼミ、北大の篠田ゼミとしかインゼミを行っていなかったそうですが、今年はそれに加え、関学の木本ゼミ、慶応の深井ゼミともインゼミを行いました。

この4回のインゼミを通して、自分たちの研究をどんどん磨き上げていくことができました。それに加え、特色ある各ゼミと交流することにより、研究方針の違いやゼミの文化の違いを実感することができ、来年、より良いゼミを作り上げていくという視点で見てもとても良い経験ができたと思っております。

JR九州が上場した年に、JR九州の研究ができたことはとても印象深いことであり、そのような自分たちの研究成果を様々な場で発表したこの1年のことは、一生の思い出となると思います。

### 平川 文菜

一年間、お疲れ様でした。私にとって、この一年は毎日が新しい出来事の連続でした。まるで入学したての一回生のようなピュアな気持ちで、充実した毎日を過ごすことができました。それも、皆様のおかげです。経済学に関する知識がほぼ無の私にとって、共同研究（前期の企業分析や夏合宿もですが）は、とても重いもので、多大な迷惑をおかけしたと思いますが、どのような時でも丁寧なアドバイスをして頂き、皆様には感謝の気持ちでいっぱいです。ありがとうございました。また、多くのインゼミにより、素晴らしい経験をすることができました。経済学部、そして藤井ゼミでなければできなかった経験だっただろう

など感じています。この一年をとっても思い入れの深い一年にすることができました。本当に、ありがとうございました。

### 柳原 礼佳

ゼミでの一年を振り返って私にとって一番思い出深いのは、やはり共同研究です。JR九州という研究を始めた2016年に上場した企業を取り上げるということで最初は単純に楽しみでしたが、その後、80年という長期にわたる企業情報を集めることや、JR九州の上場を下地にJR北海道の上場可能性にまで言及することの困難さに次第に気づかされました。

今年は例年より多い4回のシンポジウムがあり、一つ一つのシンポジウムでそれぞれ違った角度からの意見を他校の方々からいただきとても勉強になりました。シンポジウムの打ち合わせのために3回生みんなでゼミ終了後も集まり、議論を戦わせたのは良い思い出です。結果として、悔いの残らない共同研究になったと思います。

最後になりましたが、TAの栄留先輩をはじめとする先輩方、ご指導本当にありがとうございました。二回生の皆さん、来年の共同研究頑張ってください。どのような研究になるのか、とても楽しみです。

藤井先生、毎週のゼミで的確なご意見を頂きありがとうございました。この一年間で学んだことを今後の学生生活そしてその先の将来にも活かしていきたいです。

## 二回生

### 植村 優希

ゼミに入った時点では簿記の知識や会計の知識はほとんどありませんでしたが、この1年間で輪読などを通じて基礎的な知識を得ることができたと思います。今年はどちらかというと先輩方の共同研究を見ていることが多かったですが、来年は私たちが中心になって研究を進められるように頑張りたいと思います。1年間ありがとうございました。

### 尾崎 慶興

前期は、テキストの輪読で、会計的な知識を一から学習することが出来ました。後期は、三回生の先輩方の共同研究の作成過程やメンバーとの兼ね合いの仕方、共同ゼミでの発表を間近に観察でき、来年の共同研究に活かそうと思いました。

最後に様々な指導をしてくださった先生、TA、先輩方のみなさん、ありがとうございました。来年もよろしく願います。

## 軽部 朋子

今年度のゼミでは3回生の先輩方が共同研究に打ち込む姿や、他大学とのシンポジウムの際のレベルの高い発表、質疑応答に圧倒されていました。先輩方への尊敬とともに自分の不勉強を痛感しました。またゼミの中では2回生にも企業分析をする機会が数回ありました。その中で四苦八苦しなながら、拙い出来ではあるものの何とか発表を作り上げていった経験も自分を成長させてくれたと感じています。

来年度は自分が共同研究をすると思うと不安でいっぱいですが、人数の多い同回生と協力して頑張っていきたいと思います。

## 佐野 章佳

藤井ゼミでの一年を、主に達成できたことに目を向けて振り返りたいと思います。

前期ゼミにおいては、財務諸表分析の見方の基礎を学びました。他に、スライドの作り方に関して多くを学びました。学んだことは他の授業で使っていても評判がいいです。

後期ゼミでは、新歓用の企業分析と郵政研究を主に行いました。特に民営化した企業が辿る(辿りそうな)シナリオを学べたことは意味が大きいと思います。しかし、N度に渡る先輩方のディスカッション、4度にわたるインゼミにおいてほとんど何もしなかったのは心残りの一つです(この後悔すら許されるか微妙なぐらいです)

ゼミ内容以外では、「同回生の全員と話せるようになる」という目標を個人的に掲げて活動していましたが、同回生のコミュニケーション能力のお世話になり概ね達成できたのではないかと思います。それどころか、3回、4回、「2回」の方々からも気さくに話しかけていただき本当にありがたいことでした。

最後に、一年間にわたってお世話になり、諸事についての的確なコメントをくださった同回生の方々、先輩方、「2回生」TAの栄留さん、そして藤井先生に深謝いたします。ありがとうございました。

## 謝 剣竹

前期はプレゼミや夏合宿もあり、テキストを読み、プレゼンの基礎を学ぶことが出来ました。後期ではゼミの時間に先輩方の発表や討論にふれて、大人数での研究の際に必要なことを学びました。また、最初は同期どうしでもあまり会話をすることもなく、不安に感じることも多かったのですが合宿やインゼミなどを通して親睦を深められたように思いました。

一年間ありがとうございました。

## 高橋 恵

ゼミに入った当初は、会計学入門程度の知識しかなく、ついていけるか心配していましたが、藤井先生や先輩方の丁寧なご指導のおかげで知識も増え、一年前と比べて成長できたのではないかと感じています。

また、三回生の先輩方が試行錯誤しながら共同研究を完成されている様子を見て、私も先輩方のようなよい共同研究ができるように頑張りたいと思いました。来年度は、さらにしっかりと知識を身につけて、研究に励みたいと思います。

来年度もよろしくお願いします。

## 玉村 和輝

長く短い一年であったように感じます。

春のプレゼミから始まり、前期は財務諸表分析の基礎知識を学ぶ傍ら、プレゼンの基礎を学べた点が特に大きかったように思います。

プレゼンに関しては後期の共同研究からも同様に学ぶことがあり、その姿勢は今後も活かしていきたいです。

後期は前期で学んだことのアウトプットと共に、共同研究に触れて研究の一例を密に学べました。

ゼミ生同士の交流という点では、やはり後期に入ってから、共同作業の機会が増えたことなどもあり、回生内、また回生を越えての交流をより深められたように思います。

前期の始まりと後期の終わりではゼミの空気が大きく変わり、一年の実りを表したようにも感じる次第です。

今年度得たものを活かして、来期の活動にも励んでいきたいです。

## 所 恵理子

今年は2回生として前期は会計学の基礎知識を学び、後期には共同研究に取り組みられる先輩方の姿から勉強させていただきました。特に、前期期末には勉強したことを活かして未熟者なりに自分の力で企業分析を行い、さらに夏の合宿でも先輩とペアを組んでの勉強会を経験することができ、とても良い勉強になりました。

今年度は知識も未熟な中で、先生やTAさん、先輩方に支えられて勉強することができ、本当に感謝しています。来年は、私たちが主体となって共同研究に取り組むため、同級生と力を合わせて進めていけるよう頑張りたいです。

## 内藤 進

前期ではテキスト輪読で企業分析の基礎を学び、後期では企業分析を自らの手で少しずつ実践する、という流れで一年間とても有意義な学習をさせていただきました。また先輩方の共同研究の論文が出来上がっていく過程や、他大学とのシンポジウムを見せてもらう中で、多くのことを吸収させていただきました。

一年間指導していただいた3、4回生の先輩方、TAそして藤井先生ありがとうございました。

## 藤本 健佑

共同研究お疲れ様です

前期は輪読という形で基礎知識をいれ、夏休み中の合宿で実践ができ、後期も同じことができて、充実した1年を過ごせたかなと思います。来年の共同研究に生かされるよう頑張りたいです。インゼミの度に、問題点を解決しより良いものを創り出す三回生方の姿勢に感動しました。色々なアドバイスをしてくださった先生、TAの栄留さん、上回生の皆さんありがとうございました。

## 三輪 裕

前期はテキストの輪読を行って基礎を固め、後期の共同研究（or 郵政研究）に役立てる。その橋渡しとして夏の合宿で企業分析を練習するという一連のカリキュラムに従って、この一年間を藤井ゼミの一員として過ごしてきました。とても楽しかったです（こなみ）。TAを含めた上回生の皆さん、藤井先生にはとてもお世話になりました。今年は先輩方のご尽力により、例年より多くのインゼミで交友の輪が広がり、来年以降もこの交流が続いていくかと思うと今から楽しみです。

一つ悔しいのは新しく入るゼミ生の数が少ないことでしょうか。ゼミ説明会での僕の力不足が響いているかと思うと、本当に申し訳なく感じます。それでも入ってくれる子は居ますし、同回には頼もしい人が揃っています。皆で一緒に「胸を張って自慢できる共同研究」というゴール（勝手に決めました）に向かって頑張りたいと思います。よろしくご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。



## 編集後記

2016年度の研究も無事に終わることができ、藤月会論集第26号を刊行することとなりました。

2016年度は英国のEU離脱や米国でトランプ氏が大統領就任など、世界で大きく政治が動き、日本や世界経済が大きく影響を受けた一年でした。

我々の研究もそうした時事の一つである九州旅客鉄道の上場に際して、多角化戦略の必要性・可能性に迫るものでした。なかなか思い通りに研究は進まず、新たな問題が次々と現れ、大変苦心しましたが、ゼミの皆様のご協力のもと、完成させることができました。

最後になりましたが、いつもの確なアドバイスで研究の方向性を照らしてくれた藤井先生、そしてゼミの皆様にご心よりお礼申し上げます。今後も藤井ゼミの素晴らしい伝統が今引き継がれていくことを祈りつつ、編集後記に代えさせていただきます。

2017年2月

2016年度 藤月会論集編集委員会

亀井勇樹 芳賀功太郎 玉村和輝

藤月会論集 第26号

京都大学経済学部藤井ゼミナール

論文編集委員

〒606-8501

京都市左京区吉田本町

京都大学経済学部 藤井研究室 気付

印刷 大学生協京都事業連合ブックプリントセンター