

# セグメント情報による新潟交通株式会社の分析

*An Analysis of Niigata Kotsu Co., Ltd.: Focusing Segment Information*

山下 功

## 要旨

本稿では、新潟交通と他社のセグメント情報を比較して分析することにより、新潟交通が有する問題点の考察を行った。その結果、新潟交通は比較対象企業の中でほぼ中位の業績であるが JR4 社と大手民鉄よりは劣ることと、運輸事業への依存度が比較的 low、不動産事業を中心に多角化が進んでいる傾向が見られることが改めて明らかになった。

そこで、多角化の推進と運輸事業の強化について検討を行った結果、多角化の推進は有望とはいえ、万代シテイの不動産事業を維持しつつ運輸事業を強化することが有望であることが導き出された。

今後の課題として、新潟交通へのインタビュー調査の実施と、新潟交通と JR 東日本との間における共通運賃制度の導入の検討が挙げられる。

## キーワード

旅客運輸業、地方公共交通、新潟交通、セグメント情報、経営多角化

## 1. はじめに

拙稿で既に述べたように、地方の旅客運輸事業の経営環境は厳しい<sup>1)</sup>。古平によると、過去 40 年間の地方鉄道の歴史は、『廃線の歴史』と言われ、戦後の高度経済成長下のモータリゼーションの進展の陰で、その存在感を失っていった公共交通のあり方を如実に示している<sup>2)</sup>。また、日本においては、JR が日本国有鉄道(国鉄)であった時代から国や地方自治体だけでなく民間企業も公共交通を担っており、旅客運輸以外の様々な事業を手がけることにより経営多角化を行っている<sup>3)</sup>。

地元の新潟市においても、1999 年の新潟交通電車線の廃止を経て、2015 年に同社により BRT を基幹とする新バスシステムが導入されたが、当システムは未だに進化の途上であるとともに<sup>4)</sup>、株主代表訴訟を提起されるなど<sup>5)</sup>、交通改革は未だ道半ばである。一方で、同社の有価証券報告書のセグメント情報によると、不動産事業で営業利益の半分以上を獲得しており、本業である運輸事業よりもグループ全体の利益への貢献度が高い。

本稿では、新潟交通株式会社と他社のセグメント情報を比較して分析することにより、新潟交通が有する問題点を明らかにする。

## 2. 分析データの作成

### 2.1 分析対象企業の選定

公表財務諸表である有価証券報告書の入手可能性を考慮して、新潟交通株式会社との比較対象企業を鉄道、バス、タクシーによる旅客運輸事業を営む上場企業とした。最初に『東証上場会社情報サービス | 日本取引所グループ』において「業種分類: 陸運業」で検索を行い、61社を抽出した。次にその中から旅客運輸業を営む29社を図表1のとおり抽出した。

さらにその中から、新潟交通との比較可能性を考慮して、規模が大きくなく、かつ、大都市圏を主な事業地域としていない企業を選定した。まず前者の条件により JR と大手民鉄と準大手民鉄を除外し、次に後者の条件により富士急、神奈中、大和を除外した。したがって、選定されたのは秩父鉄道、京福、神鉄、広電、神姫の5社である。

### 2.2 データの抽出

各社の有価証券報告書の「第5 経理の状況: 1 連結財務諸表等: セグメント情報」に記載された「報告セグメント」からデータを抽出した<sup>6)</sup>。分析対象となった全ての企業が複数の事業セグメントを有しており、運輸事業のみの単一セグメントである企業は存在しない。また、運輸事業以外に全ての企業が共通して有しているセグメントは不動産事業のみである。

抽出したデータ項目は報告セグメント別の「売上高 計」「セグメント利益」「セグメント資産」であり、連結調整前の数値を利用している。なお、有価証券報告書において売上高を「営業収益」と表記している企業もあるが、本稿では「売上高」に表記を統一している。また、後述の分析においては、各社の有価証券報告書の「第2 事業の状況: 1 業績等の概要」を参照している。

分析対象期間は、新潟交通が直近6年間、他の5社が直近2年間である。なお、全ての企業が3月期決算である。

### 2.3 財務指標の算出

抽出したデータを基にして、以下の財務指標を算出した<sup>7)</sup>。

売上高構成比 = 当該セグメントの売上高 ÷ セグメント売上高の合計額(連結調整前)

利益構成比 = 当該セグメントの利益額 ÷ セグメント利益の合計額(連結調整前)

資産構成比 = 当該セグメントの資産額 ÷ セグメント資産の合計額(連結調整前)

売上高利益率 = 当該セグメントの利益額 ÷ 当該セグメントの売上高

資産利益率 = 当該セグメントの利益額 ÷ 当該セグメントの資産額

これらの結果を2017年3月期のみを抜粋して図表2に示す。

(図表 1) 旅客運輸事業を営む上場企業

No.	企業名称	企業略称	事業者区分	本社所在地	市場区分	証券コード	EDINETコード	セグメント数
1	東日本旅客鉄道株式会社	JR 東日本	JR	東京	1	9020	E04147	4
2	東海旅客鉄道株式会社	JR 東海	JR	愛知	1	9022	E04149	4
3	西日本旅客鉄道株式会社	JR 西日本	JR	大阪	1	9021	E04148	4
4	九州旅客鉄道株式会社	JR 九州	JR	福岡	1	9142	E32679	5
5	東武鉄道株式会社	東武	大手民鉄	東京	1	9001	E04094	5
6	株式会社西武ホールディングス	西武	大手民鉄	埼玉	1	9024	E04154	6
7	京成電鉄株式会社	京成	大手民鉄	千葉	1	9009	E04091	6
8	京王電鉄株式会社	京王	大手民鉄	東京	1	9008	E04092	5
9	小田急電鉄株式会社	小田急	大手民鉄	東京	1	9007	E04088	4
10	東京急行電鉄株式会社	東急	大手民鉄	東京	1	9005	E04090	4
11	京浜急行電鉄株式会社	京急	大手民鉄	東京	1	9006	E04089	5
12	相鉄ホールディングス株式会社	相鉄	大手民鉄	神奈川	1	9003	E04097	5
13	名古屋鉄道株式会社	名鉄	大手民鉄	愛知	1	9048	E04101	6
14	近鉄グループホールディングス株式会社	近鉄	大手民鉄	大阪	1	9041	E04102	5
15	南海電気鉄道株式会社	南海	大手民鉄	大阪	1	9044	E04106	6
16	京阪ホールディングス株式会社	京阪	大手民鉄	大阪	1	9045	E04105	5
17	阪急阪神ホールディングス株式会社	阪急阪神	大手民鉄	大阪	1	9042	E04103	7
18	西日本鉄道株式会社	西鉄	大手民鉄	福岡	1	9031	E04110	6
19	新京成電鉄株式会社	新京成	準大手民鉄	千葉	1	9014	E04098	3
20	山陽電気鉄道株式会社	山陽	準大手民鉄	兵庫	1	9052	E04125	5
*21	秩父鉄道株式会社	秩父鉄道	中小民鉄	埼玉	JQS	9012	E04136	5
22	富士急行株式会社	富士急	中小民鉄	山梨	1	9010	E04093	4
*23	京福電気鉄道株式会社	京福	中小民鉄	京都	2	9049	E04108	3
*24	神戸電鉄株式会社	神鉄	中小民鉄	兵庫	1	9046	E04109	4
*25	広島電鉄株式会社	広電	中小民鉄	広島	2	9033	E04123	5
*26	新潟交通株式会社	新潟交通	バス	新潟	2	9017	E04155	5
27	神奈川中央交通株式会社	神奈中	バス	神奈川	1	9081	E04158	4
*28	神姫バス株式会社	神姫	バス	兵庫	2	9083	E04160	7
29	大和自動車交通株式会社	大和	タクシー	東京	2	9082	E04159	3

注 1: 市場区分の「1」は第一部、「2」は第二部、「JQS」は JASDAQ スタンダードを示す。

注 2: セグメント数には、「その他の事業」等も含む。

注 3: No.の「\*」は、本稿における分析対象企業を示す。

出典: 国土交通省鉄道局監修(2016, p.8), 『有価証券報告書 2017 年 3 月期』, 『EDINET』, 『東証上場会社情報サービス | 日本取引所グループ』により作成。

(図表 2) 各社のセグメント情報(2017年3月期)

## 新潟交通 2017年3月期

	運輸事業	不動産 事業	商品販売 事業	旅館事業	その他	合計	調整額	連結
売上高	10,082	3,553	2,184	1,942	3,777	21,536	-1,330	20,207
セグメント利益	523	1,387	24	41	381	2,357	1	2,358
セグメント資産	17,494	32,644	805	1,425	2,018	54,386	1,946	56,332
売上高構成比	46.81%	16.50%	10.14%	9.02%	17.54%	100.00%		
利益構成比	22.19%	58.85%	1.03%	1.75%	16.18%	100.00%		
資産構成比	32.17%	60.02%	1.48%	2.62%	3.71%	100.00%		
売上高利益率	5.19%	39.05%	1.12%	2.12%	10.10%	10.95%		11.67%
資産利益率	2.99%	4.25%	3.03%	2.89%	18.89%	4.33%		4.19%

## 秩父鉄道 2017年3月期

	鉄道事業	不動産 事業	観光事業	バス事業	その他	合計	調整額	連結
売上高	3,338	346	471	437	1,113	5,705	-402	5,303
セグメント利益	1	182	15	34	-6	227	23	249
セグメント資産	16,411	3,638	626	688	725	22,087	1,520	23,607
売上高構成比	58.52%	6.06%	8.26%	7.66%	19.50%	100.00%		
利益構成比	0.39%	80.45%	6.75%	14.98%	-2.58%	100.00%		
資産構成比	74.30%	16.47%	2.83%	3.11%	3.28%	100.00%		
売上高利益率	0.03%	52.74%	3.25%	7.77%	-0.53%	3.97%		4.70%
資産利益率	0.01%	5.01%	2.44%	4.94%	-0.81%	1.03%		1.06%

## 京福 2017年3月期

	運輸業	不動産業	レジャー・ サービス業			合計	調整額	連結
売上高	7,925	2,311	1,867			12,104	-438	11,665
セグメント利益	250	381	72			704	0	705
セグメント資産	8,024	8,769	2,141			18,935	-67	18,867
売上高構成比	65.47%	19.09%	15.42%			100.00%		
利益構成比	35.51%	54.12%	10.23%			100.00%		
資産構成比	42.38%	46.31%	11.31%			100.00%		
売上高利益率	3.15%	16.49%	3.86%			5.82%		6.04%
資産利益率	3.12%	4.34%	3.36%			3.72%		3.74%

神鉄 2017年3月期

	運輸業	不動産業	流通業	その他		合計	調整額	連結
売上高	12,931	2,061	6,521	2,920		24,435	-1,287	23,147
セグメント利益	1,077	850	96	243		2,268	-24	2,243
セグメント資産	74,706	16,581	727	2,297		94,313	1,322	95,635
売上高構成比	52.92%	8.43%	26.69%	11.95%		100.00%		
利益構成比	47.49%	37.48%	4.23%	10.71%		100.00%		
資産構成比	79.21%	17.58%	0.77%	2.44%		100.00%		
売上高利益率	8.33%	41.24%	1.47%	8.32%		9.28%		9.69%
資産利益率	1.44%	5.13%	13.20%	10.58%		2.40%		2.35%

広電 2017年3月期

	運輸業	流通業	不動産業	建設業	レジャー・ サービス業	合計	調整額	連結
売上高	21,871	10,261	5,219	5,612	1,924	44,888	-2,657	42,231
セグメント利益	-1,102	60	1,461	201	74	696	-12	684
セグメント資産	38,790	3,472	41,126	3,293	2,972	89,654	-674	88,980
売上高構成比	48.72%	22.86%	11.63%	12.50%	4.29%	100.00%		
利益構成比	-158.33%	8.62%	209.91%	28.88%	10.63%	100.00%		
資産構成比	43.27%	3.87%	45.87%	3.67%	3.31%	100.00%		
売上高利益率	-5.04%	0.58%	27.99%	3.58%	3.85%	1.55%		1.62%
資産利益率	-2.84%	1.73%	3.55%	6.10%	2.49%	0.78%		0.77%

神姫 2017年3月期

	自動車 運送	車両物 販・整備	業務 受託	不動産	レジャー サービス	旅行 貸切	その他	合計	調整額	連結
売上高	20,123	8,043	3,103	4,375	6,468	3,989	1,883	47,986	-3,463	44,522
セグメント利益	921	414	238	1,468	-221	15	-15	2,822	-29	2,793
セグメント資産	17,262	6,478	3,302	18,670	3,084	2,786	781	52,366	3,219	55,585
売上高構成比	41.94%	16.76%	6.47%	9.12%	13.48%	8.31%	3.92%	100.00%		
利益構成比	32.64%	14.67%	8.43%	52.02%	-7.83%	0.53%	-0.53%	100.00%		
資産構成比	32.96%	12.37%	6.31%	35.65%	5.89%	5.32%	1.49%	100.00%		
売上高利益率	4.58%	5.15%	7.67%	33.55%	-3.42%	0.38%	-0.80%	5.88%		6.27%
資産利益率	5.34%	6.39%	7.21%	7.86%	-7.17%	0.54%	-1.92%	5.39%		5.02%

注1: 金額の単位は百万円である。

注2: 「連結財務諸表計上額」を略して「連結」と表記している。

出典: 『有価証券報告書 2017年3月期』により作成。

### 3. 新潟交通の利益性

#### 3.1 時系列による分析

図表 3 は、新潟交通の運輸事業セグメント、不動産事業セグメント、連結財務諸表の業績の推移を示したものである。

##### (1) 運輸事業セグメント

セグメント利益は 2013 年 3 月期に底を打った後は負(赤字)から正(黒字)に転じ、4 年連続で著しく増加している。セグメント資産も同様に 2014 年 3 月期に底を打ち、それ以降は年々増加しているが、セグメント利益の増加率と比較すると緩やかである。それに対して、売上高は 2014 年 3 月期天井を打ち、それ以降は年々微減している。これらに伴い、売上高利益率と資産利益率も増加している。

売上高の増加要因として、新バスシステムの開業(2016 年 3 月期)に加えて、IC カード乗車券「りゅーと」の普及や、定時運行への取り組みが有価証券報告書で挙げられている。

セグメント利益の著しい増加要因については有価証券報告書では明記されていない。しかし、旅客運輸事業は、旅客運輸人数や旅客運輸人キロや旅客運輸収入を営業量(操業度)とすれば固定費中心型の事業であるため、損益分岐点を超える営業量の増加は急激な限界利益(貢献利益)の増加をもたらし、その結果として著しい増益につながったといえる。

##### (2) 不動産事業セグメント

売上高、セグメント利益、セグメント資産のいずれも 2014 年 3 月期に天井を打ち、それ以降は年々微減しているが、セグメント利益のみ 2017 年 3 月期に増加に転じている。売上高利益率と資産利益率もセグメント利益と同様の傾向を示している。

有価証券報告書によると、当セグメントは万代シティにおける不動産賃貸がほとんどを占めている。したがって、当セグメントの業績は万代地区の浮沈に係っており、今後の新潟駅周辺の再開発の進行が脅威となることが予想される。

当セグメントの業績が良好であった 2014 年 3 月期は「万代シティ」40 周年イベント開催に加えて、「新潟日報メディアシップ」と「ラブラ 2」と「新潟市マンガ・アニメ情報館」が開業したため、来街客が増加した。これらのうち「新潟市マンガ・アニメ情報館」は新潟交通所有物件のテナントであるが、「新潟日報メディアシップ」と「ラブラ 2」は他社所有物件であるため、万代地区への集客をもたらす一方で、新潟交通の不動産賃貸収入には結びつかない。

##### (3) 連結財務諸表計上額

営業利益は 5 年連続で増加している。それに対して、売上高は 2014 年 3 月期に天井を打ち、それ以降は年々微減している。また、資産合計は 5 年連続で減少しているが、2014 年 3 月期以降は減少率が緩やかになっている。これらに伴い、売上高利益率と資産利益率は増加している。

グループ全体としては、不動産事業が高い利益率を維持しているとともに、本業である運輸事業の利益が改善していることが、利益率の向上に貢献している。

しかし、連結売上高の減少はグループ全体の事業規模の縮小を意味し、長期的に見れば新潟交通は緩やかな衰退傾向にあるといえる。

(図表 3) 新潟交通の業績の推移

## 新潟交通 運輸事業セグメント 2012~2017年3月期

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	10,392	10,355	10,518	10,410	10,294	10,082
セグメント利益	-121	-200	13	218	470	523
セグメント資産	16,752	17,044	16,812	16,883	17,222	17,494
売上高構成比	46.76%	47.06%	46.71%	47.11%	47.01%	46.81%
利益構成比	-7.47%	-11.94%	0.65%	10.41%	20.84%	22.19%
資産構成比	27.59%	30.10%	30.36%	31.02%	31.59%	32.17%
売上高利益率	-1.17%	-1.93%	0.12%	2.09%	4.57%	5.19%
資産利益率	-0.72%	-1.17%	0.08%	1.29%	2.73%	2.99%

## 新潟交通 不動産事業セグメント 2012~2017年3月期

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	3,519	3,537	3,631	3,597	3,584	3,553
セグメント利益	1,402	1,434	1,503	1,436	1,314	1,387
セグメント資産	37,096	35,363	34,198	33,331	32,901	32,644
売上高構成比	15.84%	16.08%	16.13%	16.27%	16.37%	16.50%
利益構成比	86.30%	85.70%	76.73%	68.72%	58.27%	58.85%
資産構成比	61.10%	62.46%	61.76%	61.23%	60.34%	60.02%
売上高利益率	39.84%	40.55%	41.39%	39.93%	36.67%	39.05%
資産利益率	3.78%	4.06%	4.39%	4.31%	3.99%	4.25%

## 新潟交通 連結財務諸表計上額 2012~2017年3月期

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	20,807	20,611	21,097	20,432	20,512	20,207
営業利益	1,625	1,676	1,957	2,088	2,257	2,358
資産合計	62,817	59,136	57,384	56,273	56,332	56,332
売上高利益率	7.81%	8.13%	9.28%	10.22%	11.00%	11.67%
資産利益率	2.59%	2.83%	3.41%	3.71%	4.01%	4.19%

注: 金額の単位は百万円である。

出典: 『有価証券報告書 2013~2017年3月期 新潟交通株式会社』により作成。

### 3.2 他社との比較による分析

図表 4 は、運輸事業と不動産事業が属するセグメントを各社で比較して示したものである。秩父鉄道のみ旅客運輸事業が「鉄道事業」と「バス事業」の 2 つのセグメントに属しているが、鉄道事業のみを運輸事業とみなして分析をしている。なお、他の 5 社の運輸事業のセグメントは 1 つである。

(図表 4) 運輸事業と不動産事業の利益率

#### 運輸事業セグメント 2017 年 3 月期

	新潟交通	秩父鉄道	京福	神鉄	広電	神姫
売上高	10,082	3,338	7,925	12,931	21,871	20,123
セグメント利益	523	1	250	1,077	-1,102	921
セグメント資産	17,494	16,411	8,024	74,706	38,790	17,262
売上高構成比	46.81%	58.52%	65.47%	52.92%	48.72%	41.94%
利益構成比	22.19%	0.39%	35.51%	47.49%	-158.33%	32.64%
資産構成比	32.17%	74.30%	42.38%	79.21%	43.27%	32.96%
売上高利益率	5.19%	0.03%	3.15%	8.33%	-5.04%	4.58%
資産利益率	2.99%	0.01%	3.12%	1.44%	-2.84%	5.34%

#### 不動産事業セグメント 2017 年 3 月期

	新潟交通	秩父鉄道	京福	神鉄	広電	神姫
売上高	3,553	346	2,311	2,061	5,219	4,375
セグメント利益	1,387	182	381	850	1,461	1,468
セグメント資産	32,644	3,638	8,769	16,581	41,126	18,670
売上高構成比	16.50%	6.06%	19.09%	8.43%	11.63%	9.12%
利益構成比	58.85%	80.45%	54.12%	37.48%	209.91%	52.02%
資産構成比	60.02%	16.47%	46.31%	17.58%	45.87%	35.65%
売上高利益率	39.05%	52.74%	16.49%	41.24%	27.99%	33.55%
資産利益率	4.25%	5.01%	4.34%	5.13%	3.55%	7.86%

注：金額の単位は百万円である。

出典：『有価証券報告書 2017 年 3 月期』により作成。

#### (1) 運輸事業セグメント

新潟交通の売上高構成比は 6 社中 5 番目、利益構成比は 4 番目、資産構成比は 6 番目である。したがって、6 社の中では運輸事業への依存度が比較的 low、多角化が進んでいる傾向が見られる。

新潟交通の売上高利益率は 6 社中 2 番目、資産利益率は 3 番目である。3.1(1)で指摘した売上高の増加に伴う利益の増加の効果が現れている。

その一方で、広電のセグメント利益は 2 年連続の損失(赤字)、秩父鉄道は 2016 年 3 月期は損失(赤字)で 2017 年 3 月期はほぼ 0 であり、他の事業により本業の損失を埋め合わせている。また、全 6 社が「運輸

事業の売上高利益率 < 連結の売上高利益率」かつ「運輸事業の資産利益率 < 連結の資産利益率」であり、他の事業と比較して利益性が低い傾向にある。

## (2) 不動産事業セグメント

新潟交通の売上高構成比は 6 社中 2 番目、利益構成比は 3 番目、資産構成比は 1 番目である。新潟市における万代シテイの集客力の高さが新潟交通の不動産事業の業績に貢献しているといえるが、その一方で多額の資産を抱えていることは問題である。なお、広電と秩父鉄道の利益構成比が高い理由は、鉄道事業で利益を得ていないためである。

新潟交通の売上高利益率は 6 社中 3 番目、資産利益率は 5 番目である。セグメント資産が多額であるため、資産利益率は低い順位となる。

また、全 6 社が運輸事業セグメントよりも高い売上高利益率と資産利益率を示しており、不動産事業は地方の旅客運輸事業者にとって利益をより効率的に得るための重要な事業になっている。なお、ほとんどの企業が不動産賃貸を主な事業としているのに対して、広電は不動産賃貸と不動産販売による売上高がほぼ半々であり、多くの大手民鉄と同様にマンション開発に参入している。

## (3) 上記以外のセグメント

上記以外のセグメントで特筆すべきものは、6 社の中で神鉄と広電のみが有する流通業である。当セグメントの主力事業はスーパーであり、両社とも 6 店舗を出店している<sup>8)</sup>。なお、地方の旅客運輸事業者とは対照的に、JR4 社とほとんどの大手民鉄は当セグメントを有している。例えば、旅客運輸事業の売上高構成比が 29 社の中で最も低い相鉄と次いで低い東急は、不動産事業よりも流通業の売上高構成比が高く、沿線にスーパー(相鉄ローゼン 52 店舗、東急ストア 82 店舗)などを出店している<sup>9)</sup>。

また、6 社の中で神姫のみが有する車両物販・整備はバス事業と関連性が高く、神奈中も同様の事業セグメントを有する。それに対して、同じバス事業者である新潟交通はヤマトオートワークス北信越に整備を委託しているため<sup>10)</sup>、当セグメントは存在しない。すなわち、新潟交通は整備を非中核事業とみなし、より専門性の高い企業に任せているといえる。

## 3.3 考察

前項までの分析から言えることは、新潟交通は比較対象企業の中で著しく業績が良いわけでも悪いわけでもなく、ほぼ中位に位置することである。そして、6 社の中では運輸事業への依存度が比較的 low、不動産事業を中心に多角化が進んでいる傾向が見られる。

しかしながら、規模が大きな JR4 社と大手民鉄の旅客運輸事業と比較すると、利益性は高いとはいえない<sup>10)</sup>。すなわち、6 社とも利益性が劣っている中で、新潟交通は中位であるに過ぎない。

新潟交通の将来を考えた場合、多角化の更なる推進により生活総合産業に脱皮するか、参入障壁が比較的高い運輸事業を強化するかについて検討する必要がある。

### (1) 不動産事業の強化

まず、多角化の一つとして、不動産事業の強化を検討する。現在の事業の中心をなす万代シテイは、創業時の 1943 年から所有し、運輸事業で利用していた土地を 1973 年に再開発したものである。したがって、新潟交通の不動産事業は既存の土地を有効活用した事業であるともいえる。しかしながら、新たな場所に不動産賃貸事業を展開する計画はなく、多くの大手民鉄や広電のように不動産販売も行っていない。また、当の万代シテイにおいても三井不動産との共同開発の形態をとっており、シルバーボウルは新潟交通から三井不動産に売却された後にラブラ 2 として開業している。したがって、新たな不動産事業に参入

することを想定した場合、万代シティとは異なりゼロからのスタートとなり、新潟県内外の競争者と比較して不利な立場に立たされることになる。

## (2) 流通小売業への参入

多角化の次の一手として、神鉄と広電が手がけている流通小売業への参入を検討する。例えば、旅客運輸事業の売上高構成比が最も低い相鉄と東急は、不動産事業よりも流通小売業の売上高構成比が高く、沿線にスーパー(相鉄ローゼン及び東急ストア)を出店している。ところが、新潟交通は最大で12店舗を有した新交スターを2005年にパワーズフジミに譲渡し、スーパー事業から撤退している<sup>11)</sup>。さらに譲渡先のパワーズフジミも2013年に破産している<sup>12)</sup>。アクシアル リテイリングやウオロク等の県内資本のスーパーに加え、清水商事を傘下に収めたイオン等の全国チェーンのスーパーがひしめく過酷な競争環境の下で新潟交通が当事業に再参入するのは容易ではない。なお、新潟交通の商品販売事業は観光土産品卸売部門と直営売店部門であり、スーパーや百貨店などの流通小売業は行っていない。

## (3) 運輸事業の強化

次に、運輸事業の強化を検討する。旅客運輸事業は公共性が高いため、許認可が必要であることから参入障壁が高く、競争環境は比較的有利である。

新潟市内線などの一般乗合バス部門は地域独占の状態にあることから、一見、安定した事業であるように見える。しかし、JR 東日本と並行する路線においては運賃が高価なバスは不利である。また、JR 東日本とバスを乗り継ぐと運賃が単純合算され高価になるため、利用者は事業者間での乗り継ぎを敬遠しがちである。そして、乗り継ぎが必要な経路を移動する際には、所要時間や価格を考慮して自家用車が選択される場合もある。

これらの問題の解決には、新潟交通とJR 東日本との間で共通運賃制度を導入し、公共交通全体をより利用しやすくすることが有効である。しかし、このような共通運賃制度は日本では例がなく、導入には困難が伴うことが予想される。

また、鉄道よりも定時運行の信頼性が劣るバスの利用を促進するために、新潟交通のバスにもJR 東日本の「どこトレ<sup>13)</sup>」のようなリアルタイムの運行情報サービスを提供することが必要である。

高速バス部門は一般乗合バス部門と比較して長距離の利用が多く、利用者当たりの運賃単価が高いため、貴重な収入源になりうる。ところが、新潟交通は不採算路線からの撤退を行っており、縮小傾向にある。また、東京線ではJR 上越新幹線だけではなくWILLER等の旧ツアーバス系の事業者との競争も強いられている。

高速バス部門の強化にあたっては、地の利を活かして新潟県内の路線の開拓や再参入を検討すべきである。例えば、1978年に宮古~盛岡間で運行を開始し、地方の都市間連絡バスの嚆矢となった岩手県北バスの「106 急行」は、所要時間や運行頻度だけではなく着席保証や冷房完備などの差別化により、高速自動車国道を利用しない路線でありながらJR 山田線との競争を優位に進めている。高速自動車国道の整備が進んでいる新潟県ではバスの速達性をより発揮できるため、路線開拓の余地があるといえる。

これらに対して貸切バス部門は定期運行路線ではないことから参入障壁が低く、新潟県内にも数台を所有する小規模な業者が多数存在する。新潟交通の貸切バスを利用者に選択してもらうためには、一般乗合バスや高速バスの運行実績を安全性の訴求材料にするなどの、運賃以外の差別化を図る必要がある。

## 4. おわりに

本稿では、新潟交通株式会社と他社のセグメント情報を比較して分析することにより、新潟交通が有する問題点の考察を行った。その結果、新潟交通は比較対象企業の中でほぼ中位の業績であるが JR4 社と大手民鉄よりは劣ることと、運輸事業への依存度が比較的 low、不動産事業を中心に多角化が進んでいる傾向が見られることが改めて明らかになった。

そこで、多角化の更なる推進により生活総合産業に脱皮するか、運輸事業を強化するかについて検討を行った結果、多角化の推進は有望とはいえず、万代シテイの不動産事業を維持しつつ運輸事業を強化することが有望であることが導き出された。

なお、本稿では主として公表情報である有価証券報告書のセグメント情報を利用して分析を行ったため、セグメント別に収集可能な情報が少なかったことと、詳細な内部情報が得られなかったことが問題として残った。考察をより深め、より現実的な問題解決を図るため、今後、新潟交通へのインタビュー調査をすることが必要である。

そして、困難が予想される新潟交通と JR 東日本との間における共通運賃制度の導入の可能性については、諸外国の事例の検討も含め、今後の課題としたい。

## 注記

1. 山下, 2017.
2. 古平, 2016, p.94.
3. 石川, 2013; 石川, 2015; 澤, 上羽, 2013, pp.90-102.
4. 『有価証券報告書 2017年3月期 新潟交通株式会社』, 第2 事業の状況: 1 業績等の概要.
5. 『株主代表訴訟に関するお知らせ』.
6. 山下, 2017, p.63.
7. 山下, 2017, p.63.
8. 『神鉄食彩館～神鉄エンタープライズ～生鮮スーパー 店舗案内』; 『マダムジョイ 店舗のご案内』
9. 『相鉄ローゼン 会社案内』; 『東急ストア 会社概要』.
10. 「新潟交通 バス整備業務を委託 ヤマト運輸系と新会社」.
11. 「新潟交通 新交ストアの営業譲渡 債務超過で決断 パワーズフジミが「セサミ」3 店継続」.
12. 「パワーズフジミ破産 負債 27 億円 社員 180 人解雇」.
13. 『どことレ』.

## 参考文献

1. 石川順章(2013)「日本の鉄道事業における経営多角化の類型化と比較分析」『現代社会研究』11 号, 東洋大学現代社会総合研究所, pp.209-220.
2. 石川順章(2015)「鉄道事業における経営多角化の分析手法に関する研究: 大手民鉄の事業分類を中心として」『現代社会研究』13 号, 東洋大学現代社会総合研究所, pp.181-187.
3. 国土交通省鉄道局監修(2016)『数字でみる鉄道 2016』運輸総合研究所.
4. 古平浩(2016)「地方鉄道研究の一考察: 地方鉄道の課題と地方鉄道研究の射程」『追手門学院大学地域創造学部紀要』第 1 号, pp.93-119.

5. 澤喜司郎, 上羽博人(2013)『新版 交通とビジネス【改訂版】』成山堂書店.
6. 山下功(2017)「旅客運輸事業の利益性に関する考察: 鉄道、バス、タクシー会社のセグメント情報による」『新潟国際情報大学 情報文化学部 紀要』Vol.4, pp.61-69.
7. 『株主代表訴訟に関するお知らせ』新潟交通株式会社プレスリリース, 2017-02-22,  
<[http://www.niigata-kotsu.co.jp/ir/pr\\_docu/h290222\\_koukoku.pdf](http://www.niigata-kotsu.co.jp/ir/pr_docu/h290222_koukoku.pdf)>, (2017-12-27 閲覧).
8. 「新潟交通 新交ストアの営業譲渡 債務超過で決断 パワーズフジミが「セサミ」3 店継続」『新潟日報』, 2005-10-27.
9. 「新潟交通 バス整備業務を委託 ヤマト運輸系と新会社」『新潟日報』, 2006-11-15.
10. 「パワーズフジミ破産 負債 27 億円 社員 180 人解雇」『新潟日報』, 2013-05-11.
11. 『有価証券報告書 2017 年 3 月期』(図表 1 に示された全 28 社).
12. 『有価証券報告書 2013~2017 年 3 月期 新潟交通株式会社』.
13. 『EDINET』<<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>>, (2017-12-27 閲覧).
14. 『神鉄食彩館～神鉄エンタープライズ～生鮮スーパー 店舗案内』  
<<http://www.shintetsu-ep.co.jp/shopguide.html>>, (2017-12-27 閲覧).
15. 『相鉄ローゼン 会社案内』<<https://www.sotetsu.rosen.co.jp/company>>, (2017-12-27 閲覧).
16. 『東急ストア 会社概要』<<http://www.tokyu-store.co.jp/company/>>, (2017-12-27 閲覧).
17. 『東証上場会社情報サービス | 日本取引所グループ』  
<<http://www.jpx.co.jp/listing/co-search/index.html>>, (2017-12-27 閲覧).
18. 『どことレ』<<http://doko-train.jp/>>, (2017-12-27 閲覧).
19. 『マダムジョイ 店舗のご案内』<<http://www.madamjoy.jp/shop/rakurakuen.html>>, (2017-12-27 閲覧).