

企業分析レポート Vol.8

首都圏鉄道・顧客満足度No.1を支える独自の高付加価値化戦略 ～ 東京急行電鉄 ～

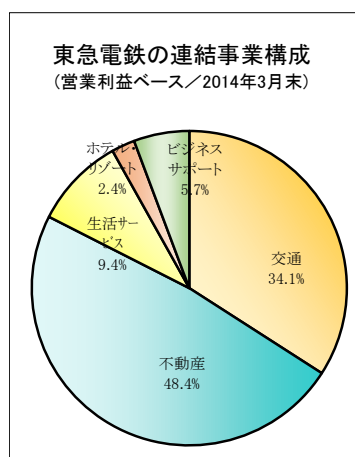
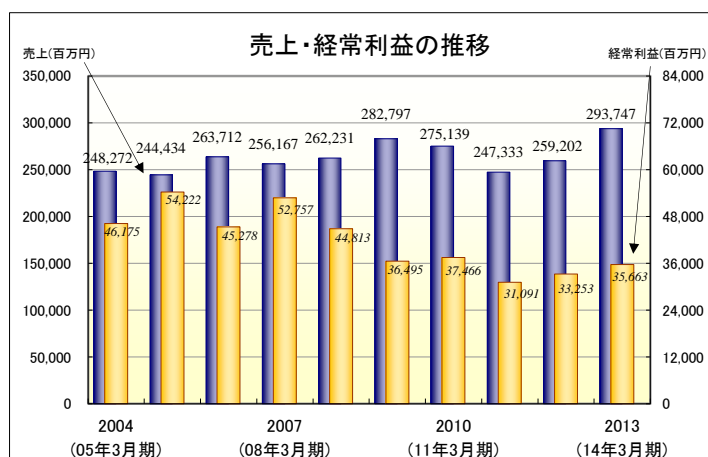
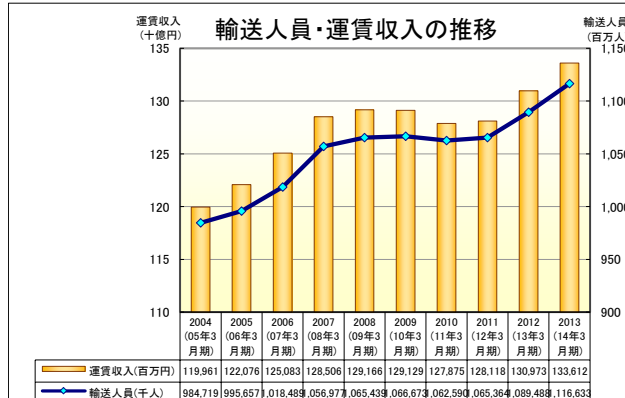
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

- 東京急行電鉄株式会社(以下東急電鉄)は、東京都西南部及び神奈川県に 8 路線の鉄軌道を展開するほか、グループ企業が行う不動産事業やスーパーや百貨店などと一体的に事業を行っている。「日本一住みたい沿線」を目標に地域の生活価値を創造し続けようとする同社の姿勢は多くの利用者から評価されており、サービス産業生産性協議会が実施する顧客満足度調査でも、首都圏の鉄道企業では同社が第 1 位(2013 年)となっている。

設立	1922年9月
資本金	1,217億24百万円(2014年3月末現在)
売上高	2,937億円(2014年3月期)
事業内容	鉄軌道事業、不動産事業
本社	東京都渋谷区南平台町5-6

- 東急電鉄の売上は 2,937 億円(2014 年 3 月期 / 単独ベース)。直近 10 年でみると、2 割増加している。2000 年代後半に伸び悩んでいた輸送人員(同 13%増)や運賃収入(同 11%増)も近年になって増加に転じ、足もとでは 10 年前の水準を 1 割近く上回っている。

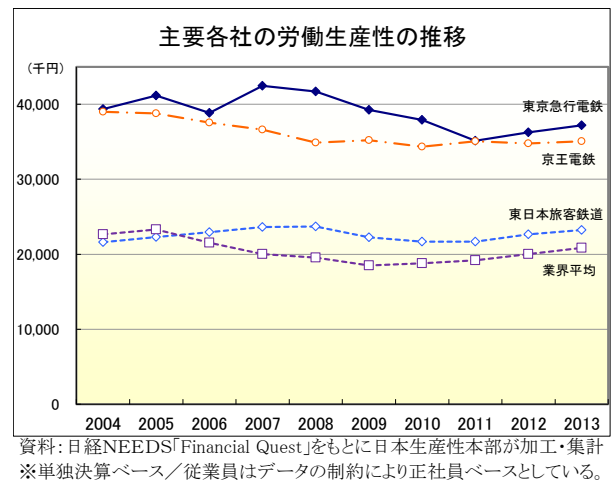


資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 高い支持を支える沿線価値向上の取組み

＜主要拠点の大規模開発や輸送サービス向上により利用者からの支持を獲得＞

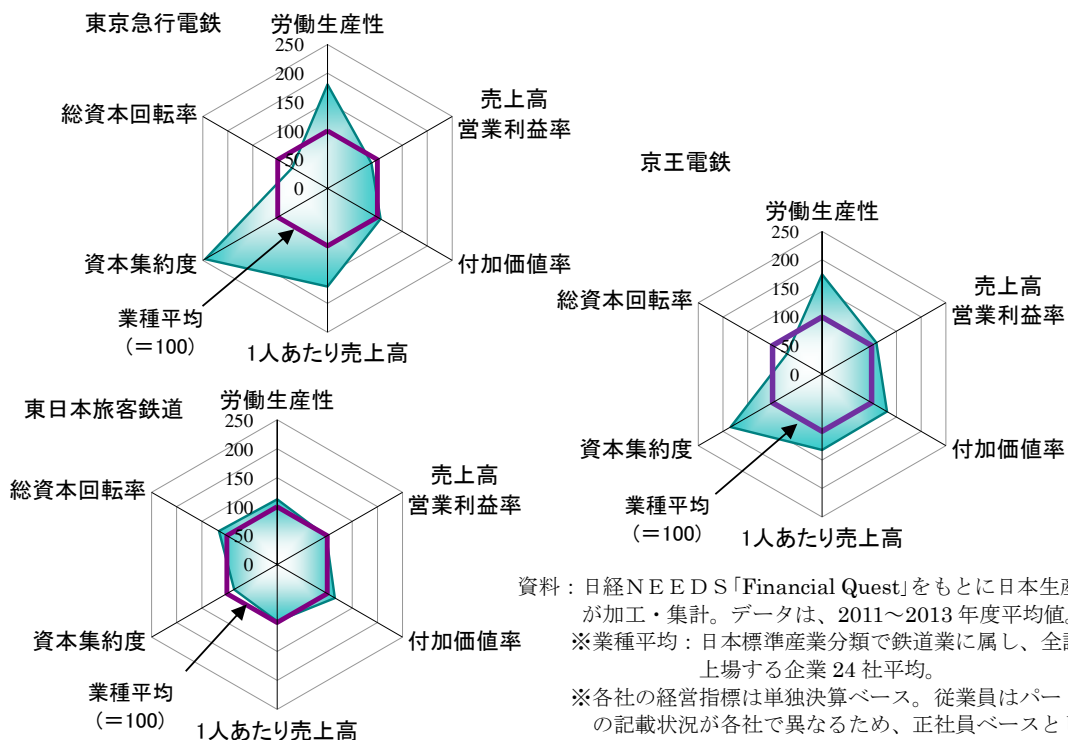
- ・東急電鉄は、東横線や田園都市線、目黒線といった鉄道事業に加え、主要拠点を中心に沿線への積極的な不動産開発を行っている。また、グループ会社の東急ストアや東急百貨店などが沿線の日常生活をほぼカバーする形で生活サービス事業を展開しており、グループ全体で鉄道・不動産・生活サービスの3事業を連携させながら「地域の生活価値を創造し続ける事業展開」を目指している。
- ・同社の特徴は、沿線開発を積極的に行うことで、路線の付加価値を生み出すことに成功しているところにある。沿線に自由が丘や代官山といった人気の高い街を数多く抱えているが、これも早くから積極的な開発投資による沿線価値の向上に取り組んできた結果である。近年でも、渋谷や二子玉川、たまプラーザ、永田町の4拠点到数千億円規模の資金を投じており、大規模な商業施設やオフィスの建設によって街を活性化し、多くの人を訪れたいくなるような魅力を引き出すことで鉄道の乗降客数の増加へとつなげている。このような取り組みもあり、2013年3月の東横線渋谷駅の移設・地下鉄副都心線との相互直通化を契機に同社の乗降客数は2%近く増加しており、渋谷～横浜間を直通する輸送人員は9.3%増加した。
- ・こうした主要拠点の開発に加え、同社は路線ネットワークの拡張にも注力している。ラッシュ時の混雑対策もあり、2000年代以降でもみても目蒲線を目黒線と多摩川線に分離して目黒線と地下鉄南北線・三田線との相互直通化を行ったほか、目黒線延伸と東横線との複々線化、大井町線延伸など、路線網の大規模な再編成を行っている。輸送サービスを向上させるこのような取り組みは利用者からも高く評価されている。
- ・このような取り組みは、長い年月と多額の投資資金を必要とする一方、事業効率や収益性の改善へと結びつきやすい。実際、同社の労働生産性はJR東日本や業界平均の1.5～2倍近い水準で推移しており、首都圏の民営鉄道の中でも高い水準を維持している。これは、同社のように地盤が人口密度の高い地域にあれば事業効率も高くなるためでもあるが、それだけでなく路線網のリニューアルや積極的な沿線開発で蓄積してきた資本設備によって多くの付加価値を生み出す同社の事業戦略が上手く機能していることも、生産性水準の高さとなって表れているとみることができる。



3 積極的な沿線開発による付加価値創出で事業を拡大

＜業界平均を大きく上回る資本集約度が労働生産性水準にも反映＞

- ・競争力に関する経営指標(下図)をみると、東急電鉄は労働生産性だけでなく、資本集約度や1人あたり売上高も業界平均を上回っている。同社は人口稠密な地域を事業基盤とすることもあり、乗車効率や客車走行1キロ当たり旅客収入といった指標が業界トップクラスに位置しており、輸送効率の高さには定評がある。また、主要拠点の駅をビルや商業施設と一体的に再開発し、路線ネットワークの再編成にもグループ全体で巨額の投資を行っている。それが、業界平均を大きく上回る資本集約度となって表れている。こうした特徴が、業界平均を大きく上回る1人あたり売上高や労働生産性にも反映されている。
- ・同社の総資本回転率は業界平均を下回るが、これも巨額の開発投資を続けてきたことと表裏一体の関係にある。ただ、こうした開発投資による沿線活性化の効果もあり、東急各線の沿線人口は今後も増加が続くとされ、2025年までは減少しないと予測されている。それが同社の今後の事業展開を安定的に行う基盤の一つにもなっており、現在の積極的な投資姿勢を支えている。



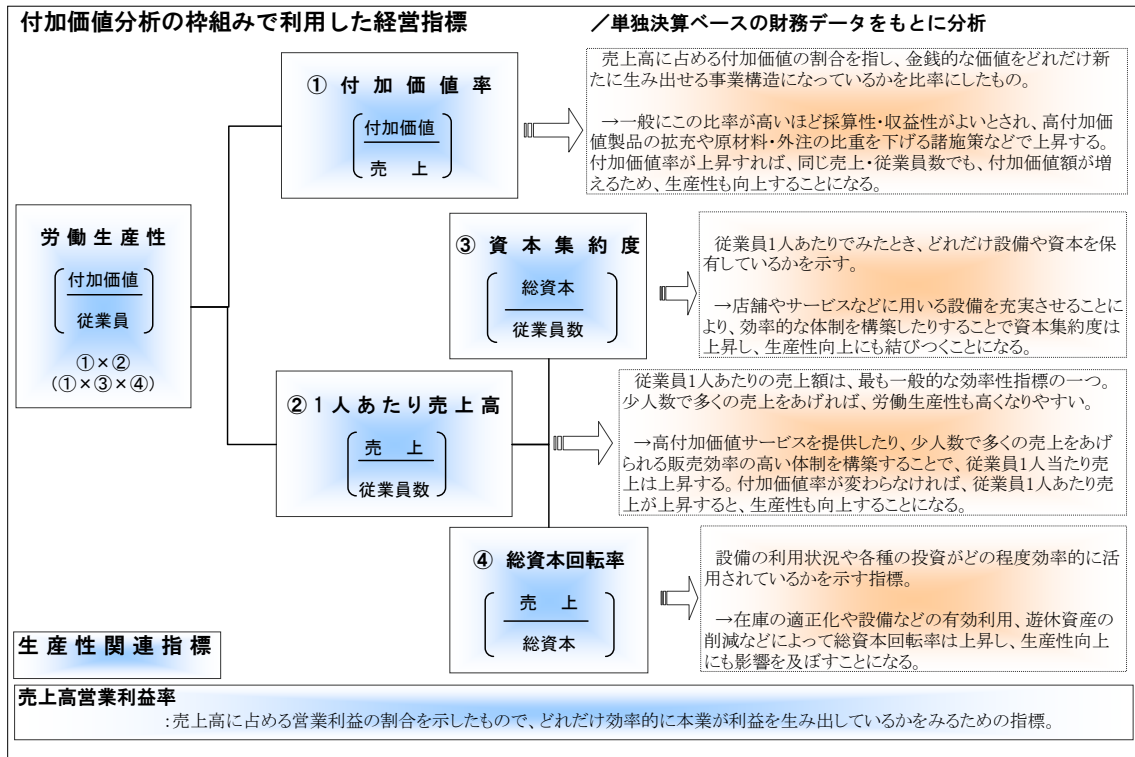
	労働生産性	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
東京急行電鉄	36,199	15.0%	56.8%	63,939	376,211	0.17
京王電鉄	34,972	18.7%	70.2%	49,823	283,351	0.17
東日本旅客鉄道	22,537	16.7%	61.5%	36,636	131,127	0.28
業界平均	20,028	17.0%	53.4%	37,501	153,126	0.24

4 東急電鉄の今後の取組み

＜さらなる路線ネットワークの拡充と渋谷の大規模再開発により成長を模索＞

- ・東急電鉄は、①10年後に東急沿線を「日本一住みたい沿線」、②渋谷を「日本一訪れたい街」、③二子玉川を「日本一働きたい街」とする取り組みを進めている。これは、交通・不動産・生活サービスの3事業を連携させながら、鉄道ネットワークの整備、沿線開発のさらなる推進、沿線での生活サービス事業の推進・連携強化を進めていくことで、「3つの日本一」を実現しようとするものである。
- ・まず、①東急沿線を「日本一住みたい路線」にするためには、鉄道ネットワークをさらに拡充させる計画を進めている。早くから沿線開発に力を注いできた同社だが、今後は自社路線を活かしながら、他社との相互乗り入れをさらに拡大させることで利便性を向上させようとしている。主力路線の東横線は既に地下鉄副都心線、みなとみらい線と相互直通運転を行っているが、それに加えて神奈川県東部を地盤とする相模鉄道と直通する路線を新たに建設している。2019年に開通すれば、相鉄沿線住民が東京に向かうルートとしての利用が見込めるだけでなく、東海道新幹線が乗り入れる新横浜駅にも乗継なしでいけるようになる。また、羽田空港へのアクセス改善に向け、京急空港線と東急多摩川線を結ぶ「新空港線」が構想されており、東京オリンピック開催を機に整備を促進しようとしている。こうした新路線整備によって輸送サービスを向上させ、利用者の満足度を高めようとしている。
- ・②渋谷を「日本一訪れたい街」にするにあたって、同社は積極的な開発投資を続ける計画である。同社が本拠とする渋谷は、東横線の旧駅舎と東急百貨店として活用してきた駅ビルを中心に2027年までに再開発し、2棟の超高層ビルを含む4棟のビルを建設する。また、現在は暗渠となっている渋谷川を復活させ、周辺に街路樹やウッドデッキの遊歩道を整備することで、渋谷の新たなシンボルにする計画も並行して進んでいる。10年以上にわたって巨額の投資が必要となる事業だが、こうした取り組みによって渋谷の魅力を高めていくことにより収益基盤を強化しようと同社は考えている。
- ・③二子玉川を「日本一働きたい街」にする取り組みも、大規模な再開発をベースとしたものである。駅周辺11haに及ぶ再開発は、既に大型商業施設やタワーマンションを軸とした第1期事業が完成し、大型オフィスビルを中心とする第2期事業が進められている。約400億円が投じられる第2期事業により、同社はクリエイターや企業家が活躍できる街の機能を追加しようとしており、既に「楽天市場」を運営する楽天が本社を移転し、各地に分散していた拠点を集約することも決まっている。このような大規模開発によって沿線の賑わいを生み出し、多くの人や企業を呼び込むことができれば、東急電鉄の運賃収入やテナント収入の増加に結びつくだけでなく、グループで行っている百貨店などの生活サービス事業や不動産事業にも相乗効果を生み出すことにもつながる。これまでに培った都市開発のノウハウは、同社がグローバル化に向けた事業として進めるベトナムでの都市開発にも生かされており、同社の今後の事業展開の要にもなっている。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



※付加価値：日本経済新聞社による以下の定義により算出

$$\text{付加価値} = \text{人件費} + \text{労務費} + \text{減価償却費} + \text{利払後事業利益} + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{支払特許料} + \text{純金融負担}$$

<執筆担当>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
 主幹研究員 木内 康裕

企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組みや経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

JCSI（日本版顧客満足度指数）とは

JCSI（日本版顧客満足度指数）は、統計的な収集方法による総計12万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、業種・業態（以下業種）横断での比較・分析ができ、かつ、6つの指標で顧客満足度構造とポジショニングがチェック可能です。

2014年度は年5回に分け、年間約30業種、約400の企業・ブランドの調査を実施しています。「顧客の評価を起点とした業種を超えた競争」を促すことで、より高い付加価値や顧客満足度を高める経営が日本全体に広がり、日本企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとし、2009年度から発表を行っています。JCSI（日本版顧客満足度指数）の詳細・特徴については、

<http://consul.jpc-net.jp/jcsi/index.html> をご参照ください。

<JCSI（日本版顧客満足度指数）に関するお問合せ先>

サービス産業生産性協議会事務局（公益財団法人 日本生産性本部内）
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1189 fax:03(3409)1187

<レポートに関するお問合せ先>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1137 fax:03(3409)2810