

関東の私鉄の財務分析

2023年6月21日

中小企業診断士

嶋田 弘僧

自己紹介



氏名 嶋田 弘僧（しまだ こうぞう）

中小企業診断士（2013年10月登録）

技術士（情報工学部門、総合技術監理部門）

経歴 1980年4月～2020年2月 情報通信機器メーカーに勤務

2018年4月 嶋田技術士事務所 開業

活動 財務診断研究会、ものづくりイノベーション研究会

城南コンサル塾スタッフ、実務補習運営委員会

川崎中小企業診断士会、かわさき技術士センター

日本技術士会 フェロー 神奈川県支部 副支部長

趣味 マラソン（走歴44年、フルマラソン50回完走）

目次

1. 基本情報

1-1 産業分類

1-2 ランキング

1-3 最近のトピックス

(1) コロナの影響

(2) ホームドア

(3) 運賃改定

2. 事例企業

2-1 事業の概要

2-2 セグメント別売上

2-3 運輸の業績

2-4 主な経営指標

3. 各企業の概要

1. 基本情報

1-1 産業分類

大分類	H	運輸業，郵便業
中分類	42	鉄道業
	420	管理，補助的経済活動を行う事業所
	4200	主として管理事務を行う本社等
	4209	その他の管理，補助的経済活動を行う事業所
	421	鉄道業
	4211	<u>普通鉄道業</u>
	4212	軌道業
	4213	地下鉄道業
	4214	モノレール鉄道業（地下鉄道業を除く）
	4215	案内軌条式鉄道業（地下鉄道業を除く）
	4216	<u>鋼索鉄道業</u>
	4217	<u>索道業</u>
	4219	その他の鉄道業

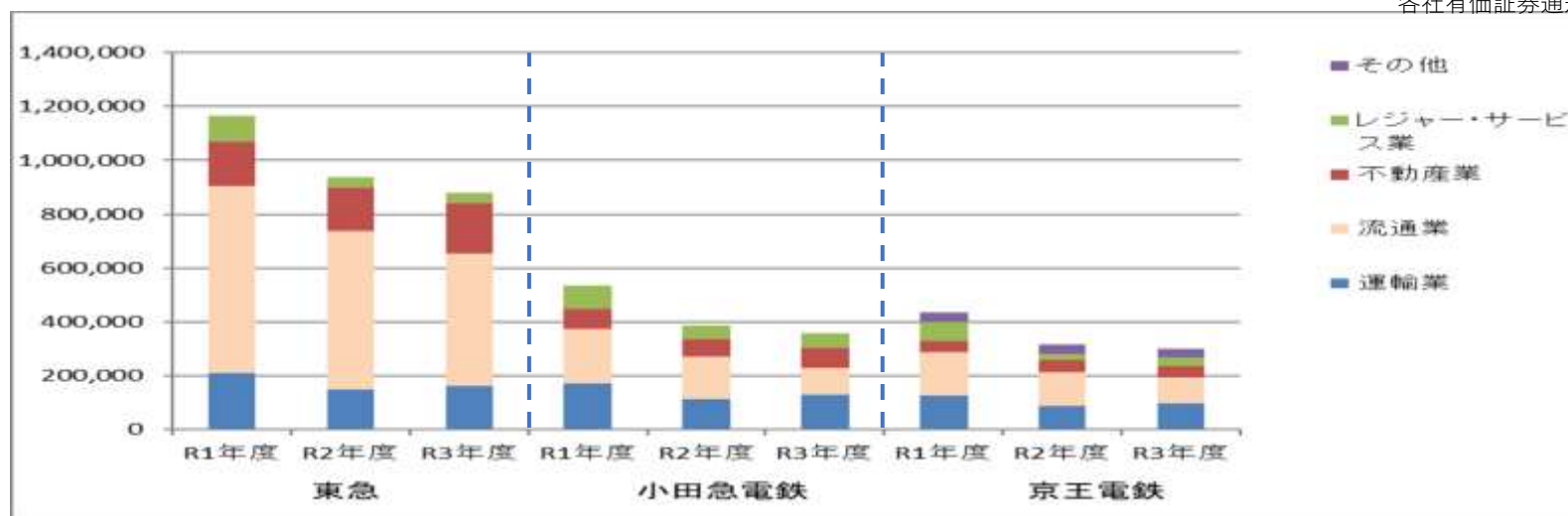
1-2 ランキング（2021-2022年）

順位	企業名	売上高 (億円)		シェア
1	JR東日本	19,789	+	
2	JR西日本	10,311	+	
3	JR東海	9,351	+	
4	東急	8,791	+	
5	阪急阪神HD	7,462	+	
6	近鉄グループHD	6,915	+	
7	東武鉄道	5,060	+	
8	西日本鉄道	4,271	+	
9	名古屋鉄道	4,099	+	
10	西武HD	3,968	+	
11	小田急電鉄	3,587	+	
12	JR九州	3,295	+	
13	東京メトロ	3,069	+	
14	京王電鉄	2,998	+	
15	京浜急行電鉄	2,652	+	
16	京阪HD	2,581	+	
17	相鉄HD	2,166	+	
18	京成電鉄	2,141	+	
19	南海電気鉄道	2,017	+	
20	JR貨物	1,866	+	

1-3 最近のトピックス (1) コロナの影響

	令和2年度	令和3年度
東急	鉄軌道業における輸送人員は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うお客さまの利用減少に伴い定期で33.7%減少、定期外で29.6%減少し、全体では32.1%の減少となりました。	鉄軌道業における輸送人員は、定期・定期外ともに前年の緊急事態宣言等による落ち込みから回復し、定期で6.1%増加、定期外で19.0%増加し、全体では11.3%の増加となりました。
小田急電鉄	鉄道事業において、新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛等の影響を受けて、定期・定期外ともに輸送人員が大幅に減少したことから、営業収益は116,230百万円（前期比32.9%減）、営業損失は25,937百万円（前期 営業利益21,641百万円）となりました。	二度の緊急事態宣言の影響を受けたものの、当社の鉄道事業において、定期・定期外ともに輸送人員は前期を上回ったことなどにより、営業収益は131,207百万円（前期 営業収益116,230百万円）、営業損失は5,491百万円（前期 営業損失25,937百万円）となりました。
京王電鉄	鉄道事業では、2020年5月の緊急事態宣言解除後は緩やかな回復基調にありましたが、感染再拡大と宣言再発出の影響を受け、旅客運輸収入が32.1%減（うち定期29.9%減、定期外33.9%減）、鉄道事業の営業収益合計が31.4%減となりました。これらの結果、営業収益は884億5千1百万円（前期比31.8%減）、営業損失は164億1千3百万円となりました。	鉄道事業では、主に4～5月を中心に1回目の緊急事態宣言が発令された前年同期と比べて改善し、旅客運輸収入が10.4%増（うち定期0.2%増、定期外19.1%増）となりました。これらの結果、営業収益は992億3千2百万円（前期比12.2%増）となりましたが、移動需要は依然として低迷しており営業損失は26億9千9百万円となりました。

各社有価証券通知書より



1-3 最近のトピックス

(2) ホームドア

	これまでの設置状況	現状および今後の予定
東急株式会社	1998年3月に池上線でセンサー付固定式ホーム柵を設置、 2000年8月、目黒線にホームドアを設置 2020年3月22日等々力駅のホームドア運用開始を持って、 東横線・目黒線・田園都市線・大井町線・池上線・東急多摩川線のすべての駅で設置が完了しました。	2020年3月 東横線・目黒線・田園都市線・大井町線・池上線・東急多摩川線のすべての駅で設置が完了しました。 ※2023年3月18日に開業した東急新横浜線の各駅も設置済
小田急電鉄株式会社	① 設置済みの駅 新宿(4・5・8・9番ホーム)、代々木八幡、代々木上原、東北沢、下北沢、世田谷代田、梅ヶ丘、登戸、本厚木(1・2番ホーム)	② 2023年度使用開始する駅 町田、本厚木(3・4番ホーム) ③ 2032年度までに設置計画のある駅 新宿～本厚木の全駅のうち①②を除く駅、中央林間、大和、藤沢
京王電鉄株式会社	国領駅、調布駅、布田駅 調布駅付近連続立体交差事業にあわせて2012年9月に整備完了 新宿駅(1～3番線)2014年3月に整備完了 新宿駅(4～5番線)2019年2月に整備完了 飛田給駅 2020年5月に整備完了 吉祥寺駅 2016年2月に整備完了 渋谷駅 2019年2月に整備完了 下北沢駅 2022年2月に整備完了	2023年2月26日始発から笹塚駅の1, 4番線においてホームドアを使用開始し、2, 3番線についても、2023年度中の使用開始を目指し、設置工事を進めます。 【今後のホームドア設置予定】 久我山駅 2024年度中に整備予定 なお、今後は京王線・井の頭線全駅のホームドア設置に向けて検討を進めてまいります。

1-3 最近のトピックス

(3) 運賃改定

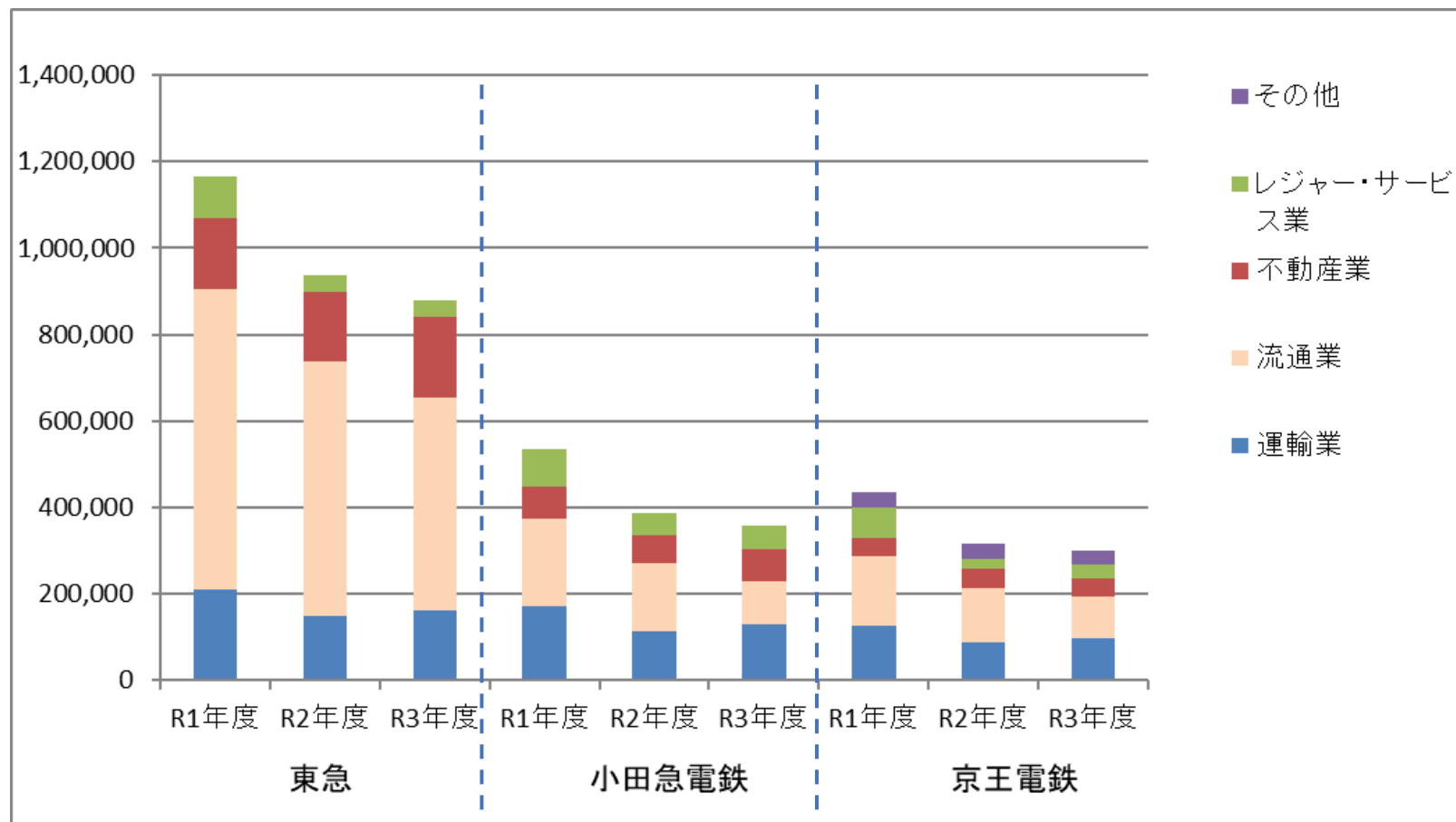
会社名	運賃改定内容	実施(予定)日	改定理由
東急	改定率は12.9%とし、実質的な増収率は10%未満を想定 初乗り運賃は10円程度値上げ(きっぷの運賃:130円⇒140円)(最大60円)	2023年3月18日 (2022年4月8日認可)	大手民鉄16社でトップレベルの高水準な安全設備を維持。テレワーク定着による定期券利用大幅減少、コロナ前の水準に戻らないとした運賃収入の確保
小田急電鉄	①小児運賃低廉化(小児ICカードで小田急線利用時、1乗車につき50円。最も高い小田原・新宿間445円に対して、395円の値下げ) ②特急料金改定(平均改定率22.2%値上げ) ③全路線普通運賃10円値上げ	①2022年3月12日 ②2022年10月1日 ③2023年3月18日	①子育て需要の需要喚起、子育てしやすい沿線を目指した取り組みの一環 ②特急専用車両による全席指定制の快適な移動サービス等を維持するため ③鉄道駅バリアフリー料金制度を活用した料金設定ならびにバリアフリー等の整備計画
京王電鉄	初乗り運賃130円から10円値上げ 改定率13.3%値上げ(最大で42円) 通学定期据え置き	2023年10月	「日本一安全でサービスの良い鉄道」の実現に向け、安全性・サービスの更なる向上と設備の健全な維持・更新を確実に実施し、今後もあらゆるお客様が安全・安心・快適にご利用いただける鉄道サービスを提供し続けていくため

2. 事例企業

2-1 事業の概要

	東急株式会社	小田急電鉄株式会社	京王電鉄株式会社
本店所在地	東京都渋谷区	東京都渋谷区	東京都新宿区
創業/設立	1922年9月	1923年5月	1910年9月
事業内容	<input type="checkbox"/> 交通事業…鉄軌道業、バス業、空港運営事業 <input type="checkbox"/> 不動産事業…不動産販売業、不動産賃貸業、不動産管理業 <input type="checkbox"/> 生活サービス事業…百貨店業、チェーンストア業、ショッピングセンター業、ケーブルテレビ事業、広告業、映像事業 <input type="checkbox"/> ホテル・リゾート事業…ホテル業、ゴルフ業	<input type="checkbox"/> 運輸業…鉄道事業、自動車運送事業、タクシー事業、航路事業、索道業、鋼索業、その他運輸業 <input type="checkbox"/> 流通業…百貨店業、ストア業等 <input type="checkbox"/> 不動産業…不動産分譲業、不動産賃貸業 <input type="checkbox"/> その他…ホテル業、レストラン飲食業、旅行業、ゴルフ場業、鉄道メンテナンス業、広告代理業等	<input type="checkbox"/> 運輸業…鉄道事業、バス事業、タクシー業、貨物輸送・引越業 <input type="checkbox"/> 流通業…百貨店業、ストア業、書籍販売業、ショッピングセンター業、クレジットカード業、生活雑貨関連用品の販売業、パン・菓子の販売業、生花販売業 <input type="checkbox"/> 不動産業…不動産賃貸業、不動産販売業 <input type="checkbox"/> レジャー・サービス業…ホテル業、旅行業、広告代理業、スポーツ業、飲食業 <input type="checkbox"/> その他…ビル総合管理業、車両整備業、建設・土木業、情報システム業等
営業キロ	104.9km	120.5km	84.7km
客車走行キロ	148,044千km	190,124千km	130,324千km
輸送人員(定期)	507,606千人	349,917人	287,659人
輸送人員(定期外)	389,396千人	230,695人	213,565人
旅客運輸収入(定期)	44,477百万円	35,618百万円	25,195百万円
旅客運輸収入(定期外)	63,266百万円	52,991百万円	35,260百万円
乗車効率	38.1%	32.3%	31.5%
資本金	121,724百万円	60359百万円	59,023百万円
営業収益	879,112百万円	358,753百万円	299,872百万円
経常利益	34,998百万円	4,699百万円	5,366百万円
従業員数	24,364人	13,272人	13,150人
理念/社是	自立と共創により、総合力を高め、信頼され愛されるブランドを確立する。 ○市場の期待に応え、新たな期待を創造する。 ○自然環境との融和をめざした経営を行う。 ○世界を視野に入れ、経営を革新する。 ○個性を尊重し、人を活かす。もって、企業の社会的責任を全うする。	経営理念 小田急グループは、お客様の「かけがえのない時間(とき)」と「ゆたかな暮らし」の実現に貢献します。	京王グループ理念 私たち京王グループは、つながりあうすべての人に誠実であり、環境にやさしく、「信頼のトップブランド」にあることを目指します。そして、幸せな暮らしの実現に向かって生活に溶け込むサービスの実現に日々チャレンジします。

2-2 セグメント別売上



2-3 運輸の業績

東急株式会社	単位	令和1年度	令和2年度	令和3年度
営業キロ	km	104. 9km	104. 9km	104. 9km
客車走行キロ	千km	152, 342千km	152, 926千km	148, 044千km
旅客人員（定期）	千人	722, 283千人	478, 618千人	507, 606千人
旅客人員（定期外）	千人	464, 980千人	327, 165千人	389, 396千人
旅客運輸収入（定期）	百万円	64, 916百万円	44, 497百万円	44, 477百万円
旅客運輸収入（定期外）	百万円	75, 862百万円	52, 781百万円	63, 266百万円
乗車効率	%	50. 8%	33. 1%	38. 1%

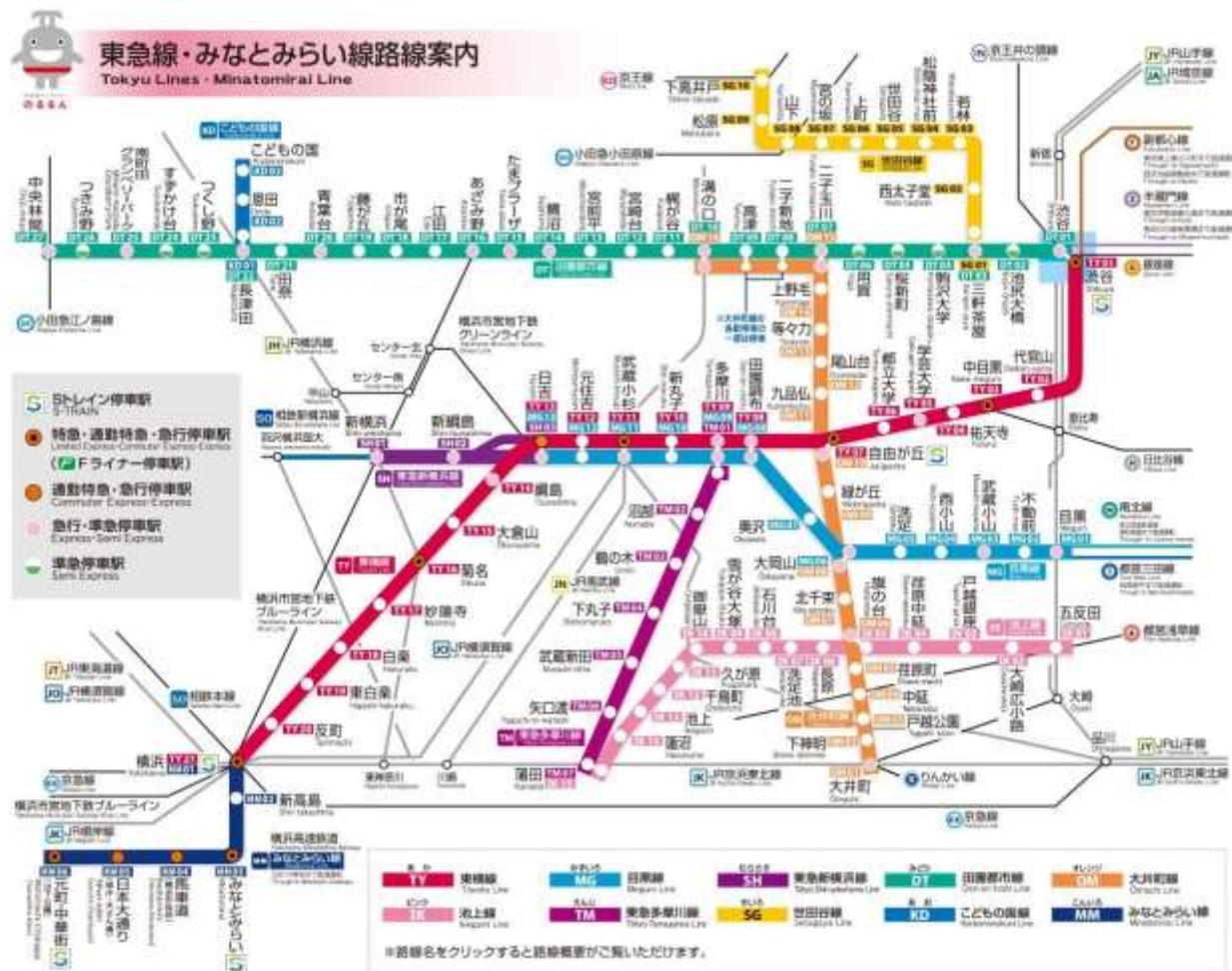
小田急電鉄株式会社	単位	令和1年度	令和2年度	令和3年度
営業キロ	km	120. 5km	120. 5km	120. 5km
客車走行キロ	千km	190, 986千km	192, 346千km	190, 124千km
旅客人員（定期）	千人	477, 738千人	331, 963千人	349, 917千人
旅客人員（定期外）	千人	287, 589千人	193, 262千人	230, 695千人
旅客運輸収入（定期）	百万円	48, 354百万円	34, 290百万円	35, 618百万円
旅客運輸収入（定期外）	百万円	68, 951百万円	43, 575百万円	52, 991百万円
乗車効率	%	44. 7%	28. 6%	32. 3%

京王電鉄株式会社	単位	令和1年度	令和2年度	令和3年度
営業キロ	km	84. 7km	84. 7km	84. 7km
客車走行キロ	千km	131, 090千km	131, 333千km	130, 324千km
旅客人員（定期）	千人	404, 751千人	269, 745千人	287, 659千人
旅客人員（定期外）	千人	267, 814千人	180, 899千人	213, 565千人
旅客運輸収入（定期）	百万円	35, 866百万円	25, 155百万円	25, 195百万円
旅客運輸収入（定期外）	百万円	44, 801百万円	29, 614百万円	35, 260百万円
乗車効率	%	42. 8%	28. 0%	31. 5%

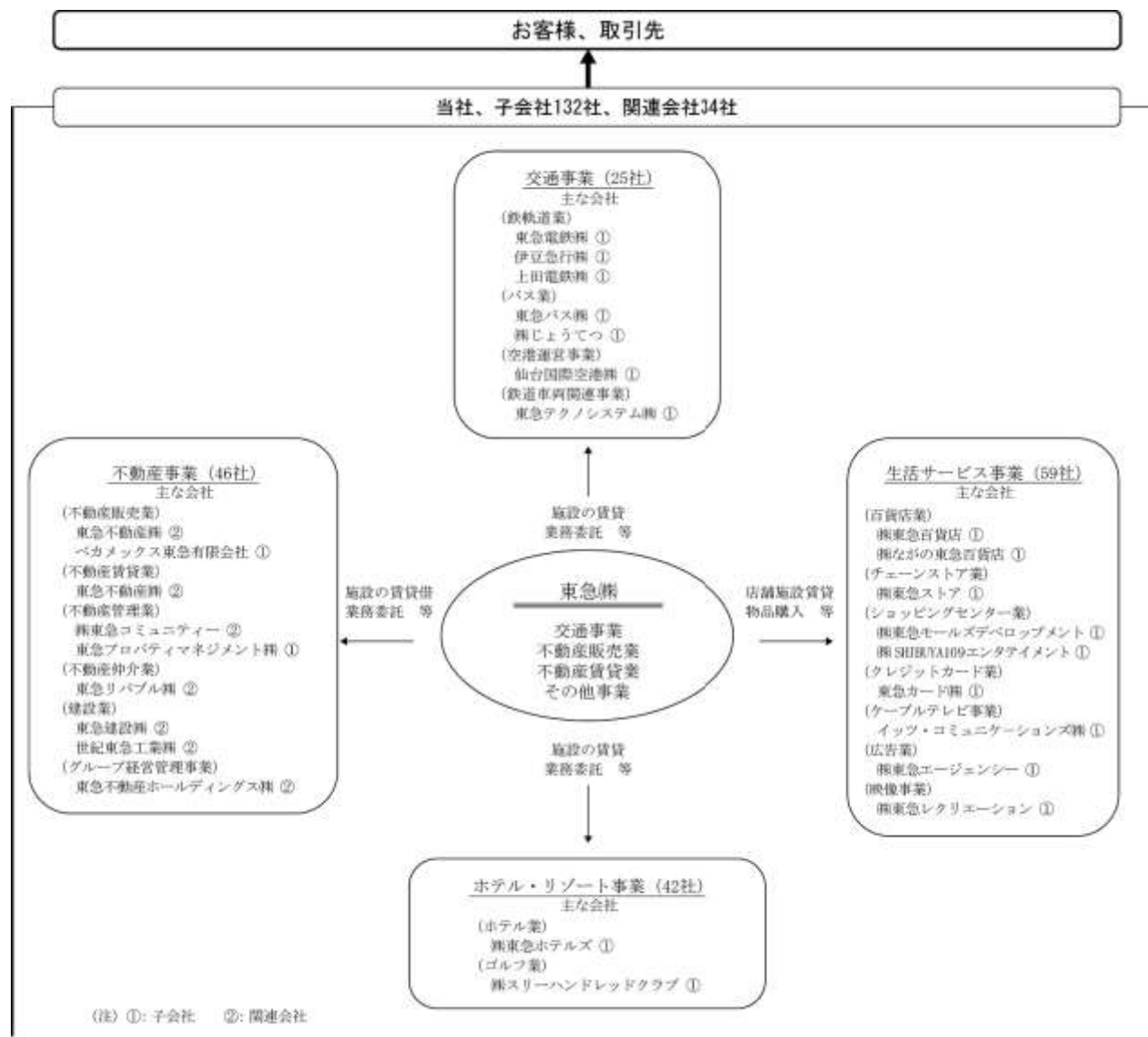
2-4 主な経営指標

		東急株式会社			小田急電鉄株式会社			京王電鉄株式会社		
		R1年度	R2年度	R3年度	R1年度	R2年度	R3年度	R1年度	R2年度	R3年度
収益性	総資本当期純利益率(%)	1.73	▲ 2.35	0.41	1.52	▲ 3.03	0.93	2.04	▲ 3.03	0.61
	売上高対営業利益率(%)	5.91	▲ 3.38	3.59	7.70	▲ 6.27	1.72	8.31	▲ 6.61	0.25
	売上高対当期純利益率(%)	3.78	▲ 6.23	1.16	3.79	▲ 10.43	3.33	4.12	▲ 8.78	1.84
安全性	流動比率(%)	47.71	47.38	52.82	34.91	43.18	36.90	68.49	71.70	67.34
	自己資本比率(%)	29.84	28.37	28.35	29.15	26.37	26.99	42.57	37.73	37.77
成長性	売上高成長率(%)	-	▲ 19.61	▲ 6.07	-	▲ 27.74	▲ 7.05	-	▲ 27.26	▲ 4.94
効率性	総資本回転率(回)	0.46	0.38	0.35	0.40	0.29	0.28	0.49	0.35	0.33
	固定資産回転率(回)	0.53	0.44	0.41	0.45	0.33	0.31	0.58	0.42	0.40
生産性	一人当たり年間売上高(千円)	47,590	37,961	36,082	38,101	27,649	27,031	32,257	23,293	22,804
	一人当たり年間当期純利益(千円)	1,797	-2,364	419	1,443	-2,885	900	1,329	-2,044	419

3-1 東急 (1) 路線図



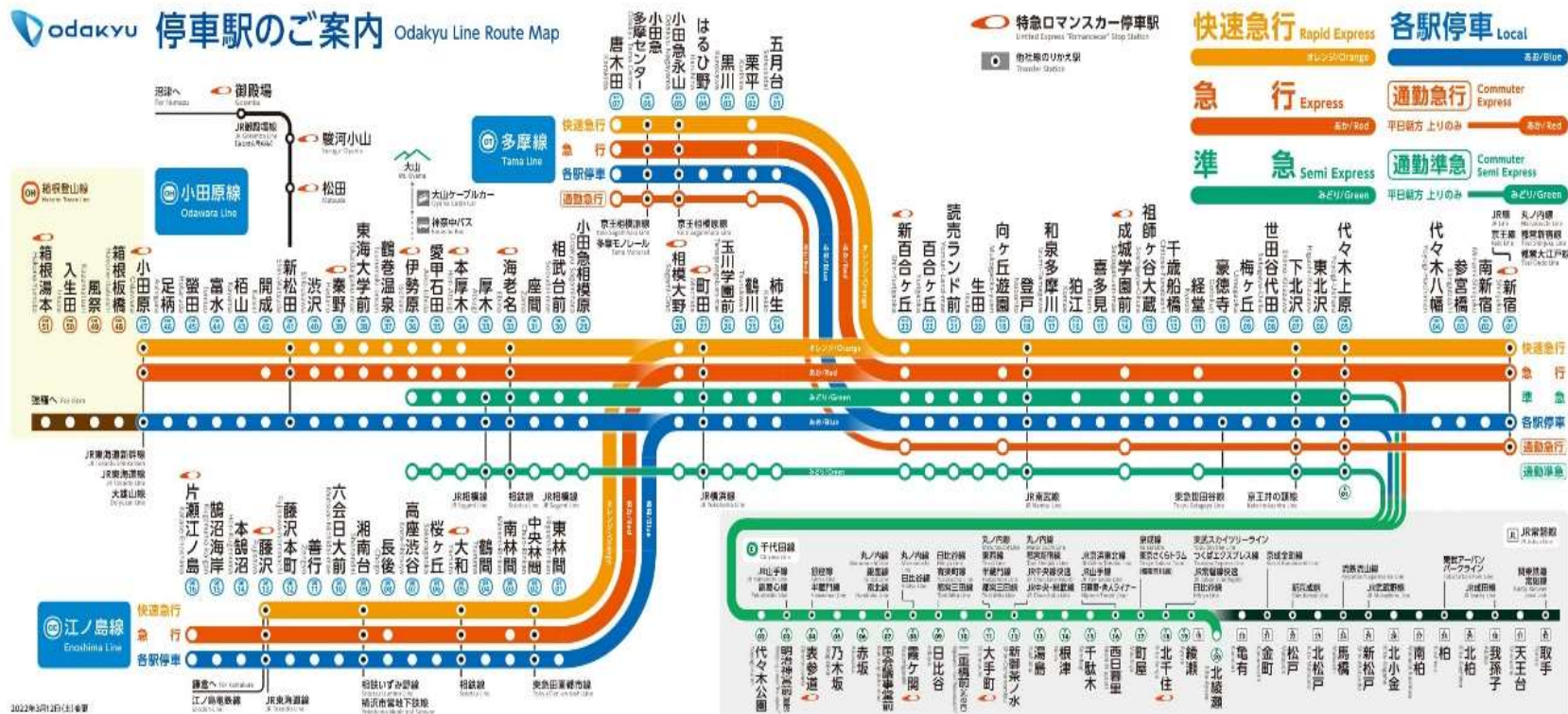
(2) 事業系統図



(3) 沿革

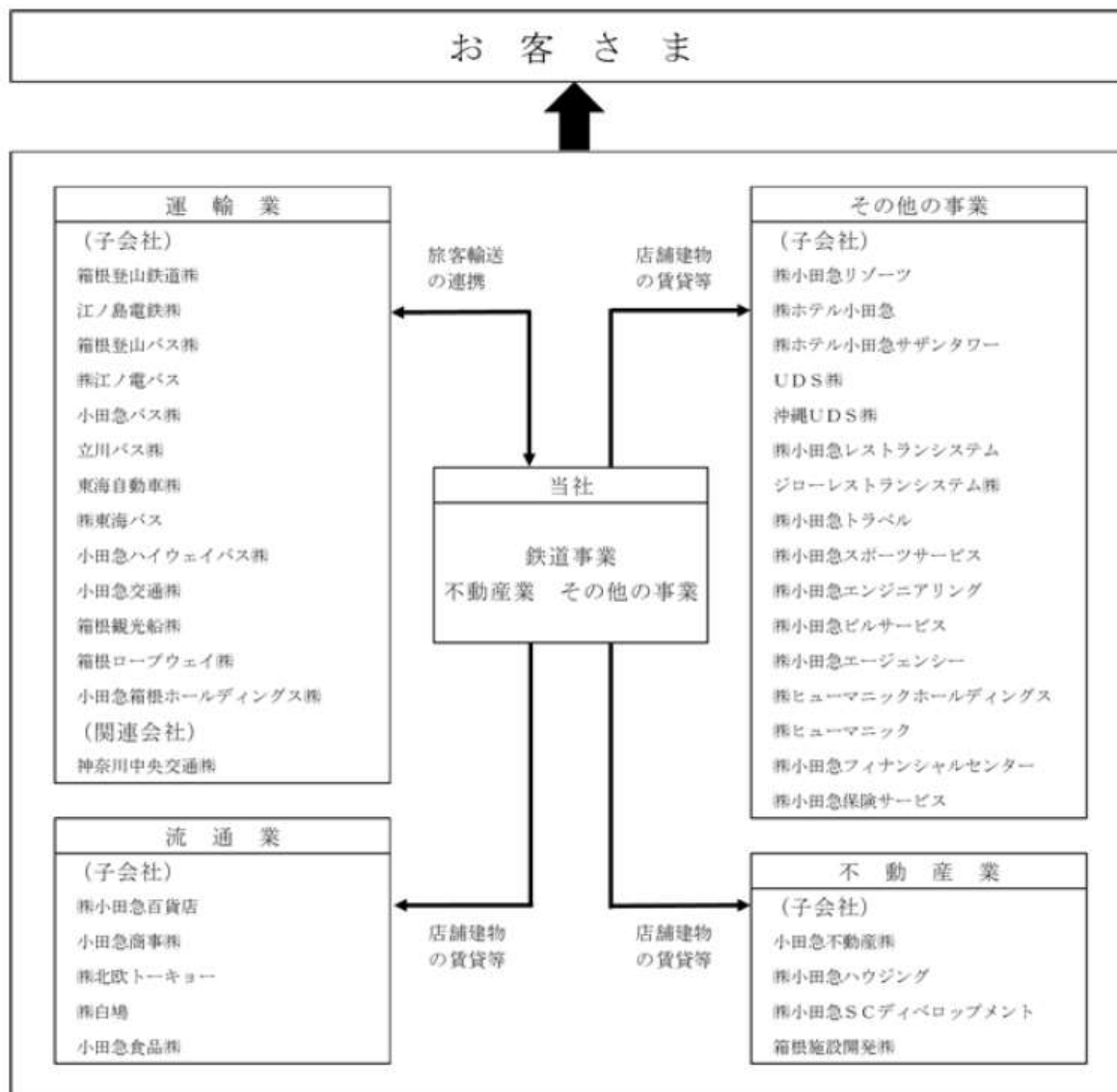
- 1922. 9. 2 当社の前身、目黒蒲田電鉄(株)創立（資本金350万円）。
- 1928. 5. 5 目黒蒲田電鉄(株)は、田園都市(株)を合併、資本金1,325万円となる。
- 1934. 10. 1 目黒蒲田電鉄(株)は、池上電気鉄道(株)を合併、資本金1,710万円となる。
- 1939. 10. 1 目黒蒲田電鉄(株)は、東京横浜電鉄(株)を合併、資本金7,250万円となる。
- 1939. 10. 16 目黒蒲田電鉄(株)は、商号を東京横浜電鉄(株)に変更。
- 1942. 5. 1 東京横浜電鉄(株)は、京浜電気鉄道(株)及び小田急電鉄(株)を合併、商号を東京急行電鉄(株)に変更、資本金 2 億480万円
- 1943. 7. 1 大井町線、二子玉川園から溝ノ口まで乗入開始。
- 1944. 5. 31 京王電気軌道(株)を合併。
- 1948. 6. 1 会社再編成により、京王帝都電鉄(株)、小田急電鉄(株)、京浜急行電鉄(株)を設立し、事業の一部を譲渡。
- 1949. 5. 16 東京証券取引所に上場。
- 1966. 4. 1 田園都市線、溝の口～長津田間開通。
- 1967. 4. 28 こどもの国線、長津田～こどもの国間開通。
- 1969. 5. 10 玉川線、渋谷～二子玉川園間及び砧線、二子玉川園～砧本村間の営業を廃止。
- 1977. 4. 7 新玉川線、渋谷～二子玉川園間開通。
- 1979. 8. 12 田園都市線、新玉川線、営団半蔵門線の全列車直通運転開始。大井町～二子玉川園間を大井町線と名称変更。
- 1984. 4. 9 田園都市線、つきみ野～中央林間間開通。
- 2000. 8. 6 目蒲線（目黒～蒲田間）を目黒線（目黒～武蔵小杉間）と東急多摩川線（多摩川～蒲田間）に運行系統を変更。
- 2000. 9. 26 目黒線、営団南北線（現東京メトロ南北線）及び都営三田線との相互直通運転を開始。
- 2003. 3. 19 田園都市線、営団半蔵門線（現東京メトロ半蔵門線）を介し、東武伊勢崎線・日光線との相互直通運転開始。
- 2004. 1. 30 東横線、終電をもって横浜～桜木町間の営業を終了。
- 2004. 2. 1 東横線、みなとみらい線（横浜～元町・中華街間）との相互直通運転を開始。
- 2013. 3. 16 東横線、東京メトロ副都心線を介し、東武東上線及び西武有楽町線・池袋線との相互直通運転を開始。
- 2019. 9. 2 商号を東京急行電鉄(株)から東急(株)に変更。
- 2019. 10. 1 鉄軌道業を東急電鉄(株)へ会社分割により移転。
- 2022. 4. 4 東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行。

3-2 小田急電鉄 (1) 路線図



<https://www.odakyu.jp/rail/>

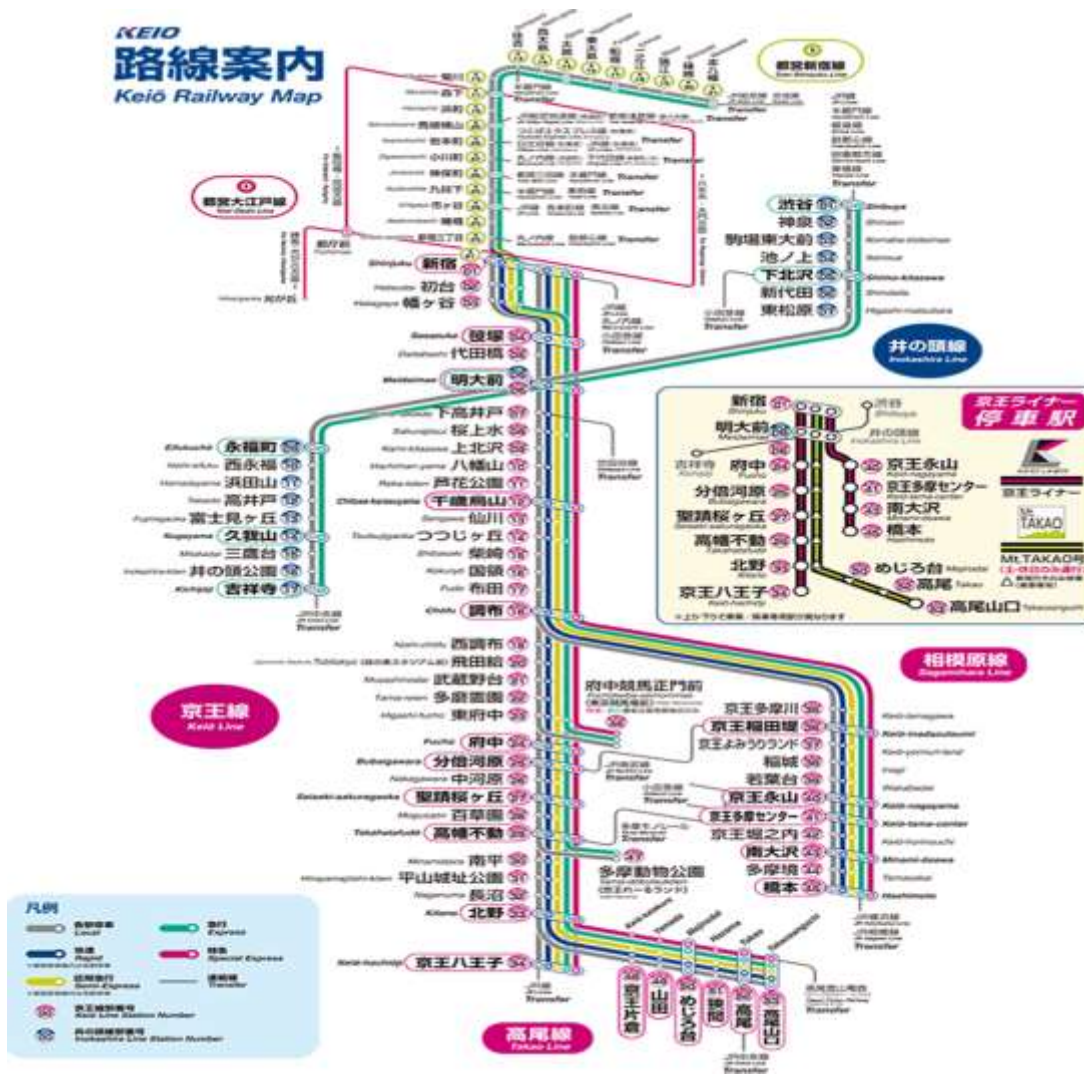
(2) 事業系統図



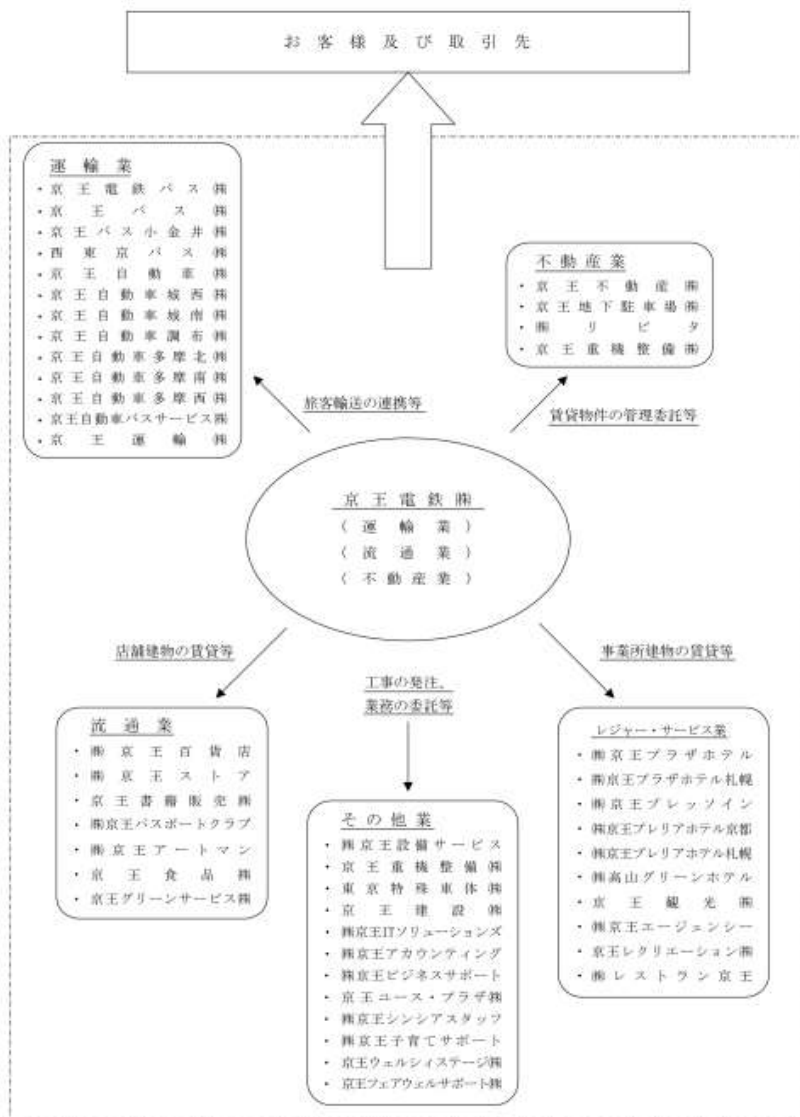
(3) 沿革

- 1923.5 小田原急行鉄道(株)設立（資本金1,350万円）
- 1927.4 小田原線（新宿～小田原間）開通
- 1929.4 江ノ島線（相模大野～片瀬江ノ島間）開通
- 1940.5 帝都電鉄(株)を合併
- 1941.3 鬼怒川水力電気(株)と合併、小田急電鉄(株)と商号変更
- 1942.5 東京横浜電鉄(株)、京浜電気鉄道(株)と合併、東京急行電鉄(株)と商号変更
- 1944.5 京王電気軌道(株)を合併
- 1948年6月1日、東京急行電鉄(株)の再編成により、同社、京浜急行電鉄(株)、京王帝都電鉄(株)および当社の4社に分離
- 1948.6 東京急行電鉄(株)から分離、小田急電鉄(株)設立（資本金1億円）
- 1949.5 東京証券取引所に上場
- 1950.8 箱根登山線乗入れ（小田原～箱根湯本間）
- 1955.10 国鉄御殿場線乗入れ（松田～御殿場間）
- 1966.4 向ヶ丘遊園モノレール線（向ヶ丘遊園～向ヶ丘遊園正門間）開通
- 1974.6 多摩線（新百合ヶ丘～小田急永山間）開通
- 1975.4 多摩線（小田急永山～小田急多摩センター間）開通
- 1978.3 地下鉄千代田線との相互直通運転開始（本厚木～綾瀬間）
- 1982.3 新宿駅改良工事完成（地上、地下ホームの10両長延伸等）
- 1990.3 多摩線（小田急多摩センター～唐木田間）開通
- 1991.3 J R東海御殿場線との相互直通運転開始（新宿～沼津間）
- 1997.6 複々線化工事（喜多見～和泉多摩川間）完成
- 2001.2 向ヶ丘遊園モノレール線（向ヶ丘遊園～向ヶ丘遊園正門間）廃止
- 2004.11 複々線化工事（世田谷代田～喜多見間）完成
- 2008.3 地下鉄千代田線との特急車両（60000形）の直通運転開始（箱根湯本～北千住間）
- 2013.3 在来線地下化（東北沢～世田谷代田間）
- 2018.3 複々線化工事（東北沢～世田谷代田間）完成
- 2018.3 複々線運転開始（代々木上原～登戸間）
- 2022.4 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行

3-3 京王電鉄 (1) 路線図



(2) 事業系統図



(3) 沿革

1910年 9 月京王電気軌道株式会社設立(資本金125万円)

1913年 4 月笹塚～調布間電車開通、新宿～笹塚間、調布～国分寺間の路線バス営業開始

1926年12月京王電気軌道株式会社は、玉南電気鉄道株式会社を合併

1928年 5 月新宿～東八王子間直通運転開始

1934年 4 月渋谷～吉祥寺間全線開通

1944年 5 月京王電気軌道株式会社は、陸上交通事業調整法により東京急行電鉄株式会社に合併

1948年 6 月東京急行電鉄株式会社から分離、京王線・井の頭線とバス 3 営業所を含めた京王帝都電鉄株式会社設立(資本金5,000万円)

1949年 5 月東京証券取引所に上場

1967年10月高尾線 北野～高尾山口間開通

1978年10月京王新線開通 新宿～笹塚間複々線化

1980年 3 月京王線 都営地下鉄新宿線、相互乗入開始

1990年 3 月相模原線 南大沢～橋本間開通(調布～橋本間全線開通)

1998年 7 月会社名を京王電鉄株式会社に変更口、事業内容に係る事項

2022年 4 月 4 日に東京証券取引所の市場区分見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行しております

4. 個人・グループワーク

企業名	着目した経営指標	特徴、強み、経営課題など
その他気付いたこと等		