

# 일본 도시철도와 대형사철의 경영전략



송연정

일본 고베대학 경영학연구과 박사과정  
mythcj@naver.com

## 1. 서론

현재, 우리나라를 비롯한 해외 선진국 및 많은 나라의 도시철도는 정부 혹은 지자체와 같은 공적 부문에 의해 운영이 이루어지고 있다. 철도의 등장 이후, 20세기 전·후 반에는 일본, 유럽, 북미 등지에서 민간 사업자에 의한 철도 건설 및 운영이 활발하게 이루어져 민간에 의한 철도 서비스의 정비 및 공급이 일반적인 형태였으나 거액의 운영 적자 및 인프라 유지·보수의 곤란 등을 이유로 대부분 공적 부문으로 사업이 이전되었다. 그 결과, 소수의 민간철도 사업자만이 존재하게 되었고, 이들 대부분은 여객수송이 아닌 화물수송을 중심으로 운영되고 있다. 그러나 일본에서는 철도 건설 초기에 개업한 민간사업자가 사철의 형태로 존속하고 있을 뿐만 아니라 도시부의 여객수송에서 여전히 큰 비중을 차지하며 중심적인 역할을 담당하고 있다. 이들 사철은 철도 운영에 있어서 지속적으로 채산성을 유지하고 있으며 더 나아가 세계적으로 형태를 찾아보기 어려운 순수 민간사업자에 의한 서비스 공급과 이로 인해 경영 형태 및 전략의 전개 양상이 특징적이라는 것은 주목할 만한 점이라고 할 수 있다.

한편, 우리나라의 철도산업은 2004년 전후 추진되어온 철도구조개혁으로 인해 2005년 철도청이 한국철도공사로 경영형태가 전환되면서 공기업의 형태로 출범하였으며, 이로 인해 정부 조직이라는 특성으로 인한 제약에서 벗어나 보다 자유로운 사업의 구상 및 전략 수립이 가능한 경영환경이 조성되었다. 또한 최근에는 수서-평택 간 고속철도 사업을 담당하는 한국철도공사의 자회사 설립뿐

만 아니라 민간사업자에 의한 철도 서비스 시장 개방 등 다양한 방향으로의 변화가 도모되고 있다.

따라서 본고에서는 민간사업자에 의한 도시부 여객수송이 이루어지고 있는 일본의 도시 교통 시스템의 특징을 살펴보고 특히 대도시부의 여객철도서비스 공급의 중심이 되고 있는 사철 기업들의 경영 전략에 대해 고찰하여 향후 변화될 한국 철도산업에 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 일본 대도시 교통의 특징

일본의 대도시권은 크게 세 개의 지역으로 나누어지며 도쿄를 중심으로 한 수도권, 나고야를 중심으로 한 휴교권, 오사카를 중심으로 한 게이한신권은 일본의 3대도시권이라고 부른다. 이 중 수도권과 킨키권의 경우, 도시부의 높은 인구 밀도, 높은 대중교통 이용률 등 한국의 대도시 교통 환경과 유사한 부분이 많다고 할 수 있다. <표 1>은 일본 3대도시권의 교통수단별 수송분담률을 나타낸 것으로 특히 철도는 수도권에서 58.2%, 게이한신권에서는 48.4%를 차지하며 대도시권의 주요 교통수단으로서 활약하고 있다. 그러나 대도시에서 여객철도서비스를 제공하는 민간사업자가 존재하고 이들 민간철도사업자들은 정부 및 지자체로부터 완전히 독립된 순수 민간기업으로서 정부로부터의 간섭이 많지 않다는 점, 민간철도사업자에 의한 여객서비스는 독립채산제로 운영되며 흑자 운영을 지속하고 있다는 점, 그리고 이들 민간철도사업자들은 규제산업인 철도 산업 이외에도 다른 민간기업들과 같이 다양

〈표 1〉 일본 3대도시권의 교통수단별 수송분담률 (2008)

(단위 : %)	철도	버스	택시	자가용
3대도시권 전체	51.0	6.6	2.7	39.7
수도권	58.2	6.8	2.7	32.3
게이한신권	48.4	7.8	3.2	40.6
츄쿄권	21.7	3.6	1.8	72.9

출처 : 도시교통연보, 운수정책연구소, 2011

한 분야에 걸쳐 다양한 사업을 전개하고 있다는 점은 우리나라의 대도시 교통 환경과 크게 구별되는 점이라고 할 수 있다.

## 2.1 민간철도사업자의 존재

일본의 철도사업의 경영 형태는 주로 JR(Japan Railway), 민간사업자인 사철, 정부나 지자체와 민간기업의 공공 출자에 의한 제3섹터의 3가지로 분류된다. JR은 1986년 국철의 민영화로 인해 분리·생성된 철도회사로 지역별로 분할된 6개의 여객 회사(홋카이도, 히가시니혼, 토우카이, 니시니혼, 시코쿠, 큐슈)와 1개의 화물철도회사를 일컫는다. 이 중 혼슈에 있는 JR 히가시니혼(동일본), JR 토우카이(동해), JR 니시니혼(서일본)의 3개 여객철도회사는 주식을 모두 상장한 민간기업으로 운영되고 있으며, 신칸센뿐만 아니라 도시여객수송사업도 함께 전개하고 있다. JR 각 사는 민영화 이전 정부에 의해 인프라가 정비되었다는 점과 혼슈의 3사는 도시철도뿐만 아니라 신칸센의 운영을 담당하고 있는 등 사철의 발전 과정 및 경영 환경과 크게 다른 점이 많기 때문에 민간기업으로 전환되었음에도 불구하고 사철과는 다른 종류의 회사로써 분류한다. 사철은 JR과 같이 대도시권 및 지방도시에서 여객수송을 담당하고 있으며 이들 대부분은 정부나 지자체의 별도 지원없이 철도 노선의 건설 및 정비부터 사업을 시작하였으며, 소유 및 운영이 전부 민간 부문에 의해 이루어진다는 점에서 공적 부문과는 완전히 다른 조직으로 구별된다. 일본 국토교통성 자료에 따르면, 2012년 현재 일본에는 177개의 철도사업자가 존재하고 있으며, 이들 중 142개사가 민간철도사업자로 분류되어 있다. 19세기 및 20세기 초반 설립된 북미와 유럽의 많은 민간철도사업자가 채산성의 악화 및 재정 악화로 공공부문으로 형태가 전환된 것과 달리, 일본에는 이 시기에 설립된 몇몇 회사들

이 여전히 사철 기업의 형태로 존재하고 있으며, 도쿄의 토큐전철, 오사카의 한큐전철이 그 대표적인 예이다.

일본의 민간철도사업은 국토교통성의 여러 규제 하에 운영되고 있으며, 가스 및 전력과 같은 공공사업의 범위에 포함된다. 철도 산업에 대해서는 다른 공공산업과 같이 사업법(철도사업법)이 제정되어있으며, 이에 의해 각 운영사들은 진입규제, 공급의무, 퇴출규제, 운임규제(총괄원가주의) 및 안전규제 등을 준수하며 운영하고 있다. 그러나 일본의 경우, 신칸센을 제외하고는 도시 철도 사업의 계획 및 자금 조달에 대해 사철 기업이 주도하고 결정하며 국가 차원의 정비 계획은 별도로 수립되지 않는다. 정부로부터의 철도 정비에 대한 무이자 혹은 저리의 용자 제도와 인프라 투자를 위한 자금에 대한 세금 감면 제도 등과 같은 지원 제도는 마련되어 있지만, 인프라 정비 및 운영에 대한 보조금은 지급되지 않으므로 정부 및 지자체와는 재정적인 독립성을 유지하고 있다. 또한, 사철 중 3대 도시권을 중심으로 여객철도사업을 전개하고 있는 15개의 사철 기업을 대형사철(大手私鐵)이라고 하며, 이들 대형사철들은 완전 독립채산제로 운영되고 있으나 이들에 비해 규모가 작은 몇몇 사철과 지역철도회사들은 적자를 보전하고 인프라를 개선하기 위한 최소한의 보조금을 지급받고 있다. 대부분의 대형사철들은 철도 회사를 중심으로 하여 여러 개의 자회사(계열사)로 구성된 그룹사의 형태로 경영 활동을 전개하고 있다.

## 2.2 도시철도운영의 채산성 확보

사철 중 대도시권을 중심으로 한 대형 사철들은 독립채산제로 별도의 보조금 없이 서비스를 제공하고 있음에도 불구하고 여객철도사업에서 흑자를 기록하고 있다. 특히, 공적부문이 철도 서비스를 제공하고 있는 몇몇 국가에서는 운임 수입으로 서비스 제공을 위한 운영비의 회수마저 어려운 경우도 있으나 일본의 경우 운영 적자에 대한 국가의 보조금이 존재하지 않지만 운임수입에 의해 운영비의 회수가 가능하여 도시철도 여객 서비스가 채산성을 확보하면서 운영되고 있다. <표 2>는 주요 도시 도시대중교통기관의 운영비에 대한 운임수입회수비율(farebox ratio)을 나타낸 것으로, 국가별로 회계처리방식, 보조방식, 운임수입의 내용, 적자 발생 시 처리 방법 등에 차이가 있으므로 자세한 수치의 비교보다는 대체적인 상황을 파악하는 수

〈표 2〉 주요 도시 도시대중교통기관의 운영비에 대한 운임수입회수비율(farebox ratio)

국가	시스템명	회수비율(%)	연도
홍콩	MTR	186	2012
대만	MRT(타이페이)	119	2012
싱가폴	SMRT	134	2012
영국	London Underground	92	2012
프랑스	RATP(파리)	96	2012
핀란드	HSL(헬싱키)	62	2012
미국	CTA(시카고)	61	2013
일본	한큐(오사카)	146	2010
일본	토큐(도쿄)	145	2010

출처 : 각 사업자의 Annual Report, Financial Report에서 발췌 · 필자 작성. 일본의 경우 '숫자로 보는 철도(2011)'

단으로서 운임수입회수비율은 유용한 지표가 될 수 있다.

운영, 건설 및 유지·보수에 있어서 보조금을 지급받지 않고도 대형사철이 흑자 운영을 지속할 수 있는 원인으로서는 다음과 같은 사항들을 생각할 수 있다. 먼저, 대형사철이 철도 서비스를 제공하고 있는 지역이 도쿄, 오사카와 같이 인구 밀도가 높은 대도시 지역을 중심으로 하고 있기 때문에 통근·통학 등 충분한 수요를 확보하고 있다는 것이다. 특히, 대량의 통근·통학 수요에 대해서는 선불인 정기권을 발행하고 있어 비교적 안정적인 운임 수입원이 존재한다고 할 수 있다. 하지만, 가장 주목할 만한 원인으로서는 각 사철은 최소한의 규제 하에서 시장경제의 경쟁원리에 따라 조성된 경쟁적 사업 환경 하에 있으므로 이익 확보를 위해서는 비용 절감과 서비스 개선을 위해 최대한의 경영 노력을 기울여야 하는 점을 들 수 있다.

### 2.3 사철의 다각화 전략 및 사업 통합 전략

사철은 규제산업인 철도 산업을 운영하고 있기 때문에 정부로부터 규제를 받고 있지만, 그와 동시에 정부로부터 독립된 민간기업으로서 시장경제원리에 따라 경쟁 체제 하에서 사업 전략을 구축·운영하고 있다. 특히, 대도시권의 대형사철을 중심으로 전개되고 있는 사업 다각화 전략은 일본의 도시철도를 다른 나라의 도시철도와 구별하는 가장 큰 특징 중 하나라고 할 수 있다. 사철의 사업 전개 범위는 철도에 의한 여객 수송뿐만 아니라 부동산, 소매업에 이르기까지 다양한 분야에 걸쳐 있으며 철도 차량의 제

작, 유지 및 보수 등 철도 서비스의 제공과 관련된 사업을 통합하여 운영하는 사업의 수직 통합하여 일체적으로 운영하고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 대형사철의 경우, 그룹사의 형태를 가지는 경우가 많아 사업 다각화 전략은 단일 철도 회사 내의 사업 부문의 형태뿐만 아니라 그룹 시스템의 자회사 체제로 이루어지고 있다. 사철의 철도사업은 규제 산업이기 때문에 총괄원가주주의나 운임규제와 같은 각종 규제에 의해 철도 사업으로부터의 비약적인 수익성 증대를 기대하기는 어렵다고 할 수 있다. 그러므로 사철이 민간기업으로서 수익성 증대 및 이윤 최대화를 목적으로 시장경제원리에 기초하여 규제로부터 비교적 자유로운 사업에 진출, 수익원을 모색하는 것은 자연스러운 기업행동이라고 볼 수 있다. 또한, 다양한 수익원의 확보 이외에도 철도 인프라 투자로 인해 발생하는 각종 외부 경제 효과를 흡수하기 위한 방안으로써 다각적인 사업을 구상하는 것으로도 볼 수 있다.

철도 사업의 채산성을 유지하기 위해서는 충분한 여객 수요를 확보할 수 있는 인구 밀집 지역에서의 운영도 중요하지만, 대부분의 대형 사철의 경우, 사업 초창기 당시 국철과의 경쟁을 막기 위해 이미 건설된 국철 노선으로부터 떨어진 인구 밀도가 높지 않은 미개발 지역에 건설되었다. 그러므로 많은 사철들은 사업 초창기에 여객 수요의 창출을 가장 큰 목표로 두고 있었으며, 이를 위해 노선 주변의 택지 개발, 역 주변 및 역사를 이용한 사업으로 승객 유치를 위한 노력을 기울여왔다. 이처럼 사철의 특징적인 사업 다각화 전략은 민간 기업으로서의 자연스러운 이윤 추구 행동뿐만 아니라 본업인 철도의 여객 수요 확보를 위한 노력의 결과로 해석할 수 있다.

### 3. 일본 대형사철의 사업 다각화 전략

일본의 대형사철은 부동산 개발, 소매업, 택시 및 버스와 같은 철도와의 연계 수송 수단의 운영 등을 중심으로 그룹 시스템의 형태로 사업 다각화 전략을 전개하고 있다. 다양한 다각화 사업을 통해 대형사철은 여객 철도 서비스의 제공뿐만 아니라 노선 주변에 거주하는 이용자들의 생활 전반에 깊이 연결되어 있는 것은 단순히 철도 수송 서비스의 제공을 중심으로 한 다른 나라의 여객 및 화

물철도사업자와 구별되는 점이라고 할 수 있다. 따라서 본 장에서는 민간기업의 특성을 살려 다양한 사업을 전개하고 있는 사철의 다각화 사업의 내용과 특징에 대해 살펴보기로 한다.

### 3.1 일본 사철의 사업 다각화 전략의 배경

일본 사철이 적극적으로 사업 다각화 전략을 추진하게 된 배경에는 여객 수요의 창출 및 증대, 철도 사업의 제한적 수익성을 극복하기 위한 수입원의 개발, 철도 인프라에 대한 투자에서 발생하는 외부경제효과의 흡수, 범위의 경제의 달성 및 철도 사업에 의해 구축된 전략적 자산(strategic asset)의 활용 등을 들 수 있다.

이 중, 철도 여객수요의 증대 및 수요 창출은 사업 다각화의 가장 근본적인 원인으로서는 사철의 사업 초창기, 국철의 운영을 방해하지 않도록 수요가 충분하지 않은 미개발 지역에 노선을 건설하였기 때문이라고 생각할 수 있다. 충분한 수요를 확보하기 위해 한신전기철도가 개통 3개월 후인 1905년 4월에 노선 주변에 해수욕장을 건설하여 사철 중 처음으로 여객 철도 이외의 사업을 전개하기 시작하였다. 이후 한신전기철도는 유원지 개발, 전등 사업, 주택 임대 사업 등을 전개하였지만 사업 다각화 전략의 실질적인 선구자로 여겨지는 것은 한큐전철이다. 한신전기철도는 국철의 노선 주변에 비하면 인구가 적지만 비교적 개발이 진행되어 어느 정도의 수요가 확보된 지역에서 영업을 개시하였으나, 한큐전철은 도시 간 수송 수요가 거의 없는 지역에서 철도 서비스를 개시하였기 때문에 노선 주변의 개발을 통한 승객 유치에 사업 성패의 중요한 열쇠를 쥐고 있었다. 실제로 한큐전철은 철도 영업 개시 이전 오사카 시내에 주택 및 유원지 개발에 대한 내용을 담은 소책자를 배부하고 3개월 후 주택 판매를 시작으로 노선 주변에 동물원과 온천과 같은 오락 시설을 개업함으로써 주거지의 전환과 오락 시설로의 유도를 통한 수요의 창출을 적극적으로 도모하였다. 이러한 사업 전략은 토큐전철과 같은 일본의 다른 사철에도 영향을 주어 일본의 사철은 사업 초창기 수요의 확보를 위한 택지 개발 및 유원지 개발 등에 적극적으로 나섰다.

일본의 철도사업자는 법률로 정한 규제의 영향 하에 있으며, 특히 철도 부문과 다른 부문간의 비용 분배를 명확히 명시하여야 하는 철도 회계 규정(철도사업법 20조 1항

에 의한 철도사업회계규칙)으로 인해 철도 부문과 다른 부문 간의 교차 보조는 법률로 금지되어 있어 철도 부문의 운영 적자를 보전하기 위하여 다른 부문에서의 흑자를 철도 부문으로 전환하는 것은 불가능하게 되어 있다. 그러나 그룹 시스템을 이용하여 자회사를 통해 철도가 아닌 다른 사업으로 영역을 확대함으로써 다양한 수입원을 개척하면 철도 사업에서 적자가 발생여도 철도 이외의 다른 사업의 수익이 이에 대한 충격 흡수의 역할을 하여 기업 전체의 지속성을 지킬 수 있으므로 이 또한 사철의 적극적인 사업 다각화 전개의 하나의 이유라고 할 수 있다.

또한 철도 사업자에 의한 철도 인프라의 건설은 노선 주변의 경제적 가치를 상승시키지만 철도 사업자는 운임에 대한 규제의 영향으로 운임 상승을 통해 개발 이익을 직접 흡수하는 것은 불가능하다. 따라서 철도 사업자가 철도 서비스만을 제공할 경우, 철도 건설로 인한 외부경제효과가 발생하여도 이에 대한 직접적인 수혜자가 될 수 없으며, 노선 주변의 거주자 등 제3자가 외부경제효과를 수혜자가 되어 자원 분배의 공정성을 떨어뜨리는 요인이 된다. 일본의 사철은 노선 주변에서 부동산, 소매업 등 다양한 사업을 전개함으로써 기업이 개발한 자원에 대한 외부경제효과를 흡수하여 자원 분배의 공정성을 달성함과 동시에 투자에 대한 이익 환수가 가능해진다고 할 수 있다.

한신전기철도가 1905년 철도 서비스를 개시한 것과 같이 대부분의 대형사철은 오랜 시간동안 승객들에게 여객 서비스를 제공해왔다. 이 과정에서 대형사철은 철도를 이용하는 여객과 노선 주변의 토지와 같은 유형적 자산(tangible asset)뿐만 아니라 철도 건설과 택지 개발에 관한 노하우, 장시간에 걸친 서비스 제공에 따른 노선 주변 주민들과의 신뢰 및 애착과 같은 무형적 자산(intangible asset)을 구축할 수 있었다. 특히, 주민들의 일상생활에 깊이 침투할 수 있는 철도 서비스의 제공을 통해 긴밀한 관계를 구축할 수 있었으며 노선과 노선 주변 택지를 일체적으로 관리함으로써 기업의 브랜드 자산을 구축해왔다. 특히, 도쿄의 토큐전철과 오사카, 고베의 한큐전철은 노선과 주변 토지에 대한 일체적 개발로 자사의 생활권을 구축하여 주민과의 깊은 연대감을 형성하였을 뿐만 아니라 노선 주변 주택지의 편리한 거주 환경 구축을 위한 사업을 다각적으로 전개하여 자사의 브랜드 이미지를 향상시켜왔다. 이와 같이 철도 서비스 제공을 통해 획득한 승객을 사철이

〈표 3〉 일본 대형사철의 다각화 사업

사업자		연결채무제표에 의한 사업 구분				
<b>【 수도권 】</b>						
토부	운수업	레저	부동산	유통	기타(건설, 전기공사 등)	
세이부	도시교통 및 연선사업	호텔 및 레저	부동산	건설	하와이	기타 (관광, 야구구단 등)
케이세이	교통사업	부동산	레저 및 서비스	유통	기타 (철도차량 정비 등)	
게이오	운수업	유통	부동산	레저 및 서비스	기타 (빌딩관리, 건설 등)	
오다큐	운수업	유통	부동산	기타 (여행업, 철도차량유지보수 등)		
토큐	교통사업	부동산	생활서비스 (백화점, CATV)	호텔 · 리조트	비즈니스서포트 (광고, 상사)	
케이힌	교통사업	부동산	레저 · 서비스	기타 (건설 · 토목, 빌딩관리)		
사가미	운수업	건설업	유통업	부동산	기타 (빌딩관리, 호텔)	
<b>【 추교권 】</b>						
나고야	교통	운송(물류)	부동산	레저 · 서비스	유통	기타
<b>【 게이한신권 】</b>						
킨테츠	운수업	부동산	유통	호텔 · 레저	기타(CATV)	
난카이	운수업	부동산	유통	레저 · 서비스	건설	기타 (회계, 정보처리)
게이한	운수업	부동산	유통	레저 · 서비스	기타(신용카드모집)	
한큐-한신 <sup>1)</sup>	도시교통	부동산	엔터테인먼트 · 커뮤니티케이션(야구구단, 가극단 등)	여행 · 국제운송	호텔	유통
<b>【 기타 】</b>						
서일본철도	운수	부동산	유통	물류	레저 · 서비스	기타 (IC카드, 철도차량유지 · 보수)

출처 : 각 회사의 유가증권보고서에서 발췌 · 편집, 2014

전개하는 백화점 및 쇼핑 센터, 오락 시설에 유도함과 동시에 브랜드 이미지 활용을 통해 전개하고 있는 다양한 사업 간의 시너지 효과를 달성하고 있다.

### 3.2 대형사철의 다각화 사업 내용

대형사철의 다각화 사업의 주요 분야는 부동산 사업과 유통업이 중심이지만, 레저 및 관광, 건설업에 이르기까지 다양한 분야에서 사업을 전개하고 있다. <표 3>은 대형사철 15사의 다각화 사업 분야를 나타낸 것이다.

<표 3>에서 알 수 있듯이 대형사철은 주로 부동산업,

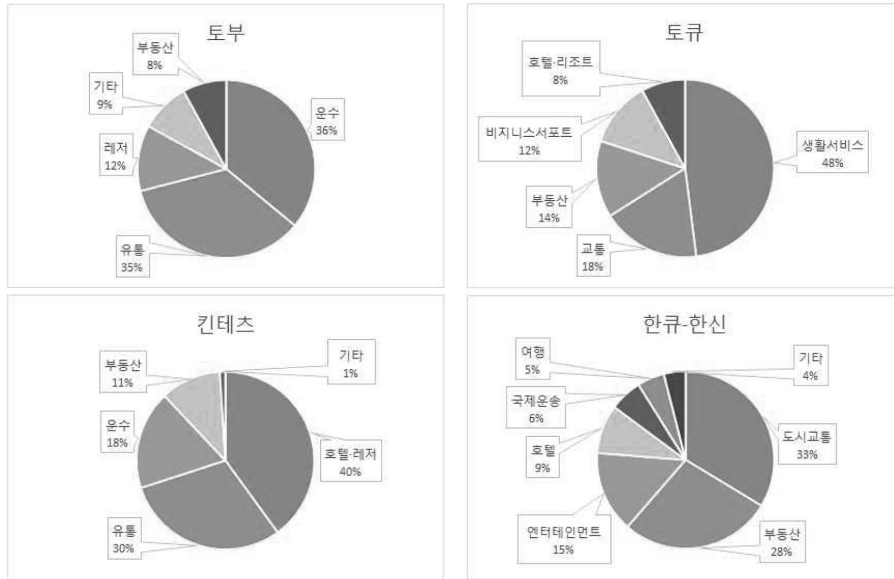


(좌 : 한큐 · 한신홀딩스의 편의점 '아스나스', 우 : 킨테츠그룹홀딩스의 '킨테츠백화점')

〈그림 1〉 플랫폼과 터미널을 이용한 대형사철의 소매업

소매업을 포함한 유통업, 그리고 철도 이외의 운수업 분야에서 사업을 전개하고 있다. 과거로부터의 대형사철의

1) 한신전기철도가 2006년 한큐전철에 경영통합되면서 한큐·한신홀딩스라는 그룹사체제로 경영 형태가 변경되었다.



출처 : 각 사 유가증권보고서, 2014

〈그림 2〉 대형사철 4사의 사업부문별 판매액(매상고) 비율

다각화 사업을 살펴보면, 부동산의 판매·임대, 터미널 주변 혹은 터미널 내부에서의 백화점, 편의점, 슈퍼마켓과 같은 소매업에 활발하게 진출하여 있으며, 전체 사업부문의 실적(판매액)에서 차지하는 비중도 높다. 이 중 부동산 사업은 노선 주변의 토지를 활용한 사업이 주를 이루고 있으며, 소매업은 노선 주변 토지뿐만 아니라 역사(터미널) 그 자체를 활용하는 경우도 많다. 실제로 일본에서는 터미널 건물 안이나 터미널 주변에 사철에서 운영하는 편의점이나 백화점이 위치해 있는 것을 어렵지 않게 찾아볼 수 있는데, 한큐·한신흥딩스의 ‘아스나스(Asnas)’와 같은 편의점은 역 안이나 플랫폼에 위치하고 있으며, 한큐 백화점(한큐·한신흥딩스), 도쿄 백화점(도쿄전철), 킨테츠 백화점(킨테츠그룹홀딩스)과 같은 사철 그룹에서 운영하고 있는 백화점들은 자사의 철도역사 주변에 위치하거나 역과 직결되어 역을 이용하는 고객들을 유치하고 있다. 이와 같이 대형사철은 부동산업과 소매업의 사업 전개에 있어서 철도사업에서도 중요한 자산으로써 활용되어 온 물리적 자산을 적극적으로 활용한 다각화 전략을 전개해왔다.

〈그림 2〉는 칸토(관동) 지역과 칸사이(관서) 지역 대형

사철 4사의 사업부문별 판매액 비율을 나타낸 것이다. 〈그림 2〉에서도 알 수 있듯이 부동산업과 소매업이 판매액에서 차지하는 비중이 상당히 높은 것을 알 수 있다. 또한, 호텔·리조트업을 포함한 레저 및 서비스 사업도 대형사철 그룹 각 사의 주요 사업 중 하나로, 이들 사업은 노선 주변뿐만 아니라 전국 규모로 전개하는 경우도 있다. 특히, 한큐·한신흥딩스의 자회사인 ‘한큐교통사’나 킨테츠그룹홀딩스의 자회사인 ‘킨키일본투어리스트’와 같은 여행회사는 국내 및 해외 여행 상품의 제공 및 티켓 판매가 주요 업무로 철도 서비스를 제공하고 있는 칸사이 지역뿐만 아니라 전국에 걸쳐 지점이 설치되어 있다. 또한, 도쿄전철은 리조트 ‘하베스트’를 전국 휴양지에 설치 및 운영하고 있으며, 뿐만 아니라 부동산업에 있어서도 도쿄전철은 철도 서비스 제공 지역 이외에서도 ‘도큐 리버블’과 같은 부동산 알선업을 전개하는 등 지리적 사업 범위가 철도 서비스 제공 지역에 국한되지 않고 전국에 분포되어 있다. 판매 및 임대를 중심으로 한 부동산업과 소매업을 터미널이라는 물리적 자원을 이용한 다각화 전략으로 본다면, 철도 서비스 제공 범위를 벗어나 전개되고 있는 각종 서비스업은 철도업에서 얻어진 고객 서비스의 노

하우라는 전략적 자산을 활용한 다각화 전략으로 생각할 수 있다.

#### 4. 맺음말

지금까지 본고에서는 일본 도시철도산업의 특징과 일본 도시철도의 중심적 역할을 수행하고 있는 사철, 특히 대형사철의 다각화 전략을 중심으로 한 경영 전략에 대하여 논의하였다. 인구가 밀집된 대도시, 높은 대중교통 이용률 등 일본의 대도시의 교통 환경은 우리나라의 대도시 교통 환경과 유사한 점이 많으나, 순수 민간사업자인 사철의 존재, 채산성을 유지하고 있는 철도 서비스 등 우리나라의 교통 환경과 비교하여 다른 점도 발견할 수 있었다. 특히, 사철은 일반적으로 공공 서비스로 인식되고 있는 철도 서비스를 제공할 뿐만 아니라 기업으로서 이윤 극대화를 위해 다각화 사업을 전개하고 있으며, 다각화 전략의 전개에서 철도사업에서 얻어진 유형적·무형적 자산을 유효하게 활용하여 철도 사업과 관련성이 높은 분야를 중심으로 활발하게 사업 영역을 확대하였다.

특히, 사철은 이윤 극대화를 추구하는 민간기업이면서 철도 사업에 있어서는 정부로부터의 규제를 받고 있어 운임과 안전 등의 측면에서 공공성을 유지해가면서 사업을 운영하고 있다. 다각화 전략은 이처럼 정부에 의한 규제로 인해 수익의 확대가 어려운 철도 사업자에게 철도 사업 이외의 영역에서도 사업을 전개할 기회를 부여하여 수익성

의 기반을 구축함으로써 채산성의 확보를 위한 수단으로서 활용되고 있다고 할 수 있다. 최근, 각 선진국에서는 최저한의 보조금을 지급하면서 철도사업자가 충분한 수익을 확보하게 하는 정책 목표를 세워 철도 운영의 보조금 지출을 줄이고 철도 사업의 독립성을 확보하려는 움직임이 보이고 있다. 따라서 다각화 전략의 가치를 충분히 인식한 제도적인 기반을 구축하여 철도 기업이 창조적인 사업 전략을 세우는 것이 가능하도록 정책적으로 지원하는 것은 이러한 정책 목표를 달성하기 위한 해결책으로써 생각할 수 있다. ☺

#### ♣ 참고문헌

- [1] J. B. Killeen, (1999), "Business diversification and integration strategy of urban private railways in Japan: An economic analysis of strategy, market performance and policy implications," Doctor of Commerce Thesis, Graduate School of Business Administration, Kobe University.
- [2] K. Shoji (2001), The Policy of Urban Public Transportation (Toshi Koukyou Koutsu Seisaku), Chikura Shobo, pp.165-170. (in Japanese)
- [3] M. Fumitoshi (2006), "The role of private provision in transport markets: Effects of private ownership and business diversification," Structural Change in Transportation and Communications in the Knowledge Society, Edward Elgar, pp. 227-247.
- [4] Y. J. Song and K. Shoji (2014), "Diversification strategy of major private railway companies: Lessons from Japanese case," Journal of Economics & Business Administration (The Kokumin-Keizai Zasshi), Vol. 209, No. 4, pp.1-15.
- [5] T. Saito (1993), Private Railways: Development of Japanese Style railway Management (Shitetu Sangyo: Nihongata Tetsudo Keiei no Tenkai), Koyo Shobo. (in Japanese)