



HAL
open science

Chapitre 6. Stratégies des groupes ferroviaires privés face au déclin urbain dans les agglomérations de Tokyo et Osaka

Natacha Aveline-Dubach

► **To cite this version:**

Natacha Aveline-Dubach. Chapitre 6. Stratégies des groupes ferroviaires privés face au déclin urbain dans les agglomérations de Tokyo et Osaka. Natacha Aveline-Dubach. Vieillesse et déprise urbaine au Japon, les nouveaux défis de l'aménagement, La Documentation Française, pp.87-102, 2015, 2110099097. halshs-02986490

HAL Id: halshs-02986490

<https://shs.hal.science/halshs-02986490>

Submitted on 3 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre VI. Stratégies des groupes ferroviaires privés face au déclin urbain dans les agglomérations de Tokyo et Osaka

Natacha Aveline-Dubach

Bien que le Japon ait connu une intense motorisation à partir des années 1960, le rail est demeuré prépondérant dans les deux plus grandes régions métropolitaines du pays. Avec 59,7% du trafic de voyageurs dans la conurbation de Tokyo-Yokohama et 48,7 % dans celle d'Osaka-Kyoto-Kobe, le ferroviaire constitue le principal mode de transport dans les chaînes de déplacements urbains, formant le support d'un vaste dispositif multimodal de transports¹.

La place exceptionnelle du rail au Japon tient au rôle qu'ont tenu historiquement les compagnies de chemin de fer privées (dénommées *ôtemintetsu*²) dans la desserte des banlieues. Pour ne pas dépendre exclusivement des recettes de trafic, les *ôtemintetsu* ont développé un modèle économique original consistant à récupérer les plus-values foncières générées par leurs lignes en aménageant des zones résidentielles et en édifiant des équipements de distribution et des loisirs aux abords de leurs réseaux. Elles se sont ainsi constituées des 'territoires d'influence' (*ensen*³, littéralement, 'espace bordant les lignes') au sein desquels elles offrent une vaste panoplie de services extra-ferroviaires aux résidents et aux voyageurs. Leur modèle économique leur ayant assuré une grande prospérité, tout particulièrement lors des années de Haute Croissance, ces compagnies ont été imitées dans leurs stratégies de diversification par les six entités régionales du groupe JR issues de la privatisation en 1987 de la compagnie de chemins de fer publique, la Japan National Railways (JNR).

On compte aujourd'hui 15 compagnies *ôtemintetsu* desservant les banlieues des trois principaux territoires métropolitains (8 à Tokyo, 5 à Osaka⁴ et 1 à Nagoya) ainsi que l'agglomération de Fukuoka dans le sud (carte 9). A leurs côtés, les six compagnies régionales JR exploitent d'importants réseaux de longue distance s'étirant jusqu'aux confins ruraux. Seules les trois principales d'entre elles sont entièrement privées. Il s'agit des compagnies JR East, JR West et JR Central qui se partagent le territoire de Honshu, opérant respectivement à Tokyo, Osaka et Nagoya. Les trois autres desservent les territoires insulaires moins urbanisés de Kyushu, Shikoku et Hokkaido.

¹ *Sûji de miru testsudô 2014* (Statistiques ferroviaires en 2014), p.24 et 25.

² Littéralement « grands groupes ferroviaires privés ».

³ Au plan de l'exploitation ferroviaire, le *ensen* constitue le bassin de clientèle des groupes. Leur contours adopte des géométries variables selon les objectifs sectoriels des groupes. Chaque groupe inclut dans son *ensen* des éléments qui lui confèrent une identité (par exemple un parc naturel, des sources chaudes, des montagnes, des temples ou sanctuaires célèbres...).

⁴ Le groupe Hankyu a absorbé Hanshin en 2006, mais les statistiques continuent de les considérer séparément.

Ces deux catégories de transporteurs privés, *ôtshintetsu* et JR, assurent le plus gros du trafic de voyageurs au sein d'un système ferroviaire très morcelé. Alors qu'ils ne représentent qu'une faible fraction du nombre d'exploitants de chemin de fer (19 groupes sur près de 200 opérateurs), ils comptent pour 92% du trafic exprimé en passagers-kilomètres à l'échelon national ⁵. Face au déclin démographique, ces groupes voient leur modèle économique doublement menacé, à la fois comme transporteurs (érosion structurelle des recettes de trafic) et comme pourvoyeurs de services extra-ferroviaires au sein de leur territoire d'influence. Ils ne se contentent pas de s'adapter à la nouvelle donne du vieillissement, mais s'efforcent de le freiner par la fourniture de nouveaux services. En cela, ils assument plus que jamais leurs responsabilités en tant que développeurs régionaux, grands partenaires des pouvoirs publics. Mais leur réponse aux nouveaux défis ne prend pas les mêmes formes selon la nature des groupes (*ôtshintetsu* versus JR) ni leur région d'implantation (Kanto versus Kansai).

Ce chapitre examine les stratégies déployées par ces groupes dans les deux régions, en interrogeant la viabilité de leur modèle économique dans un contexte de transition démographique. Nous présentons dans un premier temps les modalités de la diversification extra-ferroviaire, puis nous examinons les solutions que les compagnies *ôtshintetsu* et JR mettent en oeuvre pour enrayer ou compenser le déclin de leurs activités. Nos observations reposent sur des enquêtes menées auprès de ces deux catégories d'opérateurs dans les agglomérations de Tokyo et Osaka.

1. Une forte tradition de services extra-ferroviaires

Le modèle économique basé sur la capture des plus-values foncières a été développé dès le début du XX^{ème} siècle par les *ôtshintetsu*. C'est à Ichizo Kobayashi, le PDG de la compagnie Hankyu (desservant la région d'Osaka-Kobe), qu'il revient d'avoir énoncé le concept de « gestion privée généraliste » (*sôgôtekina minkan eigyô*), puis de le mettre en application à partir des années 1920. Son projet portait en germe les trois éléments de base de la diversification extra-ferroviaire des *ôtshintetsu* : un grand magasin sur le terminus urbain, un équipement de loisirs (le célèbre théâtre Takarazuka) implanté à l'extrémité périphérique du réseau pour dynamiser le trafic dans le sens inverse des

⁵ Chiffres de 2014 tirés de *Sûji de miru testsudô 2014* (Statistiques ferroviaires en 2014), p.13. Les chiffres respectifs sont 254 milliards de voyageurs-kilomètres pour les compagnies JR, 118 pour les *ôtshintetsu*, sur un total de 404 milliards. Le reste du trafic se partage entre 127 compagnies régionales (souvent à capital mixte, opérant hors des grandes métropoles, 12 compagnies municipales de métro (entreprises publiques auxquelles s'ajoutent la régie de métro Eidan à Tokyo, majoritairement privée) et une quarantaine d'exploitants de petites lignes urbaines (tramways, monorails, funiculaires ?...) souvent à capital mixte.

migrations pendulaires, et des espaces résidentiels le long des lignes. Ce modèle allait être imité par les concurrents du Kansai et du Kanto, les compagnies se livrant une impitoyable ‘guerre du rail’ jusqu’à ce que les 15 groupes actuels émergent au terme d’un long processus de fusion-acquisition,

Le déploiement des activités extra-ferroviaires des *ôtemintetsu* s’est appuyé d’abord sur leurs réseaux avant de se généraliser à tout l’archipel. Au fil de la diversification, les activités extra-ferroviaires ont été confiées à des filiales spécialisées, transformant ces compagnies en puissants groupes (jusqu’à 225 compagnies affiliées pour le groupe Tokyu).

Quatre grands secteurs d’activité ont été concernés par la diversification: le transport non ferroviaire (services de bus, de car interurbain et de taxi, location de véhicules, déménagement), la distribution à toutes les échelles (du grand magasin ‘marqueur’ du terminus urbain au convenience store de petite gare ⁶, en passant par des supermarchés dans les hubs ferroviaires), l’immobilier (aménagement de zones résidentielles, construction d’immeubles de bureaux...) et le loisir (complexes touristiques, parcs d’attraction)

Aujourd’hui, l’activité de transport au sens large (comprenant les déplacements routiers) ne représente plus que 20 à 40% du chiffre d’affaires consolidé des groupes *ôtemintetsu*⁷ Au sein de certains groupes très diversifiés, cette part tombe à moins de 10%, comme c’est le cas de Tokyu (7%).. La distribution en revanche se taille la part du lion (entre 30 et 45% du chiffre d’affaires), suivie par l’immobilier et les loisirs⁸. Presque toutes des compagnies exploitent un ou plusieurs complexes de loisirs aux extrémités périphériques de leurs lignes, associant activités récréatives et sportives dans un environnement montagneux (pied du Mont Fuji, Karuizawa, Nikko, Gala Yuzawa...) ou balnéaire (Enoshima, Shimoda..).

Les compagnies JR sur la voie des ôtemintetsu

Lorsque la compagnie publique JNR a été privatisée, les six compagnies régionales JR issues de son démantèlement ont tout naturellement adopté le modèle économique des *ôtemintetsu* pour se prémunir des aléas dans l’exploitation des lignes. Elles ont cependant fait le choix de centrer davantage la diversification sur leurs réseaux ferrés et de confier l’exploitation de certains

⁶ Les *convenience stores* sont des petites surfaces en libre-service offrant un vaste éventail de produits, souvent ouvertes 24h/24, contrôlées par de grands distributeurs.

⁷ Chiffre calculé à partir des rapports annuels des groupes en 2011.

⁸ Rapports annuels des groupes en 2011.

équipements (distribution et hôtellerie notamment) à des chaînes spécialisées, en louant les murs. Au début des années 2000⁹, le transport ne comptait plus que pour 66% du chiffre d'affaires consolidé des trois compagnies JR opérant à Honshu; la distribution s'élevait à 15% et l'immobilier à 8%.

Plus encore que les *ôtemintetsu*, les compagnies JR prennent appui sur leurs gares pour développer leurs services diversifiés. Lieux majeurs de confluence, les gares constituent des noyaux de centralité urbaine dans les territoires métropolitains nippons. En particulier, celles qui jalonnent les ceintures ferroviaires de Tokyo et d'Osaka, où convergent les réseaux JR et *ôtemintetsu* (Yamanote et Kanjo-sen respectivement) forment les points nodaux de la polycentralité urbaine. (carte).

La gare présente un formidable potentiel de diversification, et ce tout particulièrement dans les secteurs de la distribution, de l'immobilier et de l'hôtellerie. Selon les estimations de la JR East, le chiffre d'affaires d'une surface de vente passe du simple au double si celle-ci s'implante à l'intérieur de l'une de ses gares. Il s'ensuit une demande d'emplacement commercial particulièrement forte le long des réseaux urbains des JR. Ces groupes se sont dotés de services spécialisés (relevant du département « life-style business development ») pour suivre de près l'évolution du chiffre d'affaires des emplacements de leurs galeries commerciales et n'hésitent pas, au besoin, à négocier une éviction si l'exploitant connaît une baisse d'activité. Car les galeries commerciales sont pour la JR ce que sont les grands magasins pour les *ôtemintetsu* : ce sont elles qui forgent l'image de la gare et, par là même, celle du groupe ferroviaire. Les locaux les plus prisés sont ceux des bâtiments-gares (*eki biru*) qui possèdent les attributs des grands magasins : une silhouette identitaire et un nom (Atre, Lumine, My City ...). Mais l'espace commercial gagne du terrain partout où il peut : sous les voies surélevées (où il cède parfois la place à un hôtel) à l'emplacement des anciens guichets automatiques de billets (la modernisation des machines ayant pour principal objectif de dégager des espaces), ou installé temporairement dans les gares au moment des heures creuses.

Le choix de concentrer l'effort sur les gares par les groupes JR s'explique aussi par la taille de leurs réseaux. Contrairement aux *ôtemintetsu* qui assurent pour l'essentiel des dessertes intra-urbaines¹⁰, les compagnies JR exploitent des lignes longue distance, dont celles à grande vitesse Shinkansen. Leurs réseaux métropolitains forment l'ossature des systèmes de transport (rôle structurant des voies circulaires Yamanote et Kanjo respectivement à Tokyo et Osaka). Dans la

⁹ Annuaire des actifs d'entreprises (en japonais). Les compagnies JR ne publient plus de chiffres détaillés sur leurs diverses activités dans ces annuaires depuis 2001.

¹⁰ Certains groupes *ôtemintetsu* ont toutefois un réseau régional très étendu. C'est le cas notamment de Meitetsu (centré sur Nagoya) et de Kintetsu qui dessert la conurbation Osaka-Kyoto-Kobe-Nara. Au total, les 14 groupes *ôtemintetsu* exploitent 2 932 km de lignes, contre 19 998 km pour les six compagnies JR.

région capitale, la JR East détient à elle seule 2,5 fois plus de gares (1 690) que les huit groupes *ôtémintetsu* (671). Hors des grandes agglomérations, les compagnies JR peuvent par ailleurs utiliser le potentiel des gares centrales des grandes villes de province, dont certaines ont une population de l'ordre d'un million d'habitants (c'est le cas notamment de Sendai dans le nord et de Fukuoka et Kitakyushu dans le sud). En terme de trafic, les gares JR sont également prédominantes, Shinjuku, premier pôle de confluence au monde, voit transiter quotidiennement 748 521 passagers sur les lignes JR, contre respectivement 365 086 et 244 693 pour les *ôtémintetsu* Keio et Odakyu¹¹.

Carte 9. Répartition géographique des principaux opérateurs ferroviaires



Des opérateurs privés au service de la collectivité

Dès les premières étapes de leur diversification, les *ôtémintetsu* ont cherché à

¹¹ *Sûji de miru tetsudô* 2014, p. 35.

apparaître comme des opérateurs privés poursuivant l'intérêt public¹². Il est vrai que cela s'imposait par leur rôle premier de transporteur, dont les tarifs étaient – et restent aujourd'hui – sévèrement réglementés par l'Etat. Lorsque le PDG de Hankyu, Ichizo Kobayashi, a aménagé dans les années 1920 la première opération résidentielle dans les rizières de Kobe, il est apparu comme un industriel éclairé poursuivant le bonheur des populations locales. De même, les spectacles de music-hall qu'il organisait au Takarazuka étaient conçus pour le divertissement des familles. Les services privés offerts par les *ôtemintetsu* étaient alors emprunts d'un paternalisme évoquant celui des expérimentations urbaines menées par les industriels européens¹³.

Ce caractère s'est quelque peu estompé après la guerre, quand les *ôtemintetsu* se sont transformés en conglomérats aux activités banalisées, développées parfois à grande distance de leurs réseaux¹⁴. La construction de villes nouvelles, au cours des années 1960 et 1970, a amené certains groupes à prendre une part très active dans la desserte de ces nouvelles entités urbaines. Ce fut le cas notamment du groupe Keio, dont les réseaux ont joué un rôle structurant majeur, au même titre que ceux de la JNR – alors compagnie publique – dans la construction de la ville nouvelle de Tama à l'ouest de Tokyo. Les groupes *ôtemintetsu* ont cherché à soigner leur image de marque en rendant leur *ensen* attractif. Sans se lancer eux-mêmes dans l'exploitation de nouveaux services d'intérêt public pour lesquels ils ne disposaient pas de savoir-faire, ils se sont efforcés d'attirer sur leurs lignes des services administratifs ainsi que des établissements scolaires et universitaires prestigieux (publics et privés), en cédant des terrains à prix symbolique. L'intérêt était bien consenti, puisque l'apport de ces nouveaux services ne pouvait que renforcer l'attractivité de leurs lignes, tout particulièrement auprès des populations aisées.

Sur ce plan, la stratégie des compagnies JR fut sensiblement différente. Ces opérateurs sont issus d'une compagnie publique forte de quatre-vingt ans d'existence (de 1907 à 1987), qui n'était que très peu diversifiée¹⁵. Devenus

¹² Ces groupes n'en sont pas moins de purs opérateurs privés agissant par intérêt économique. Ils n'assument pas de missions d'intérêt public et seule leur activité de transporteur ferroviaire est contrôlée, notamment pour la tarification.

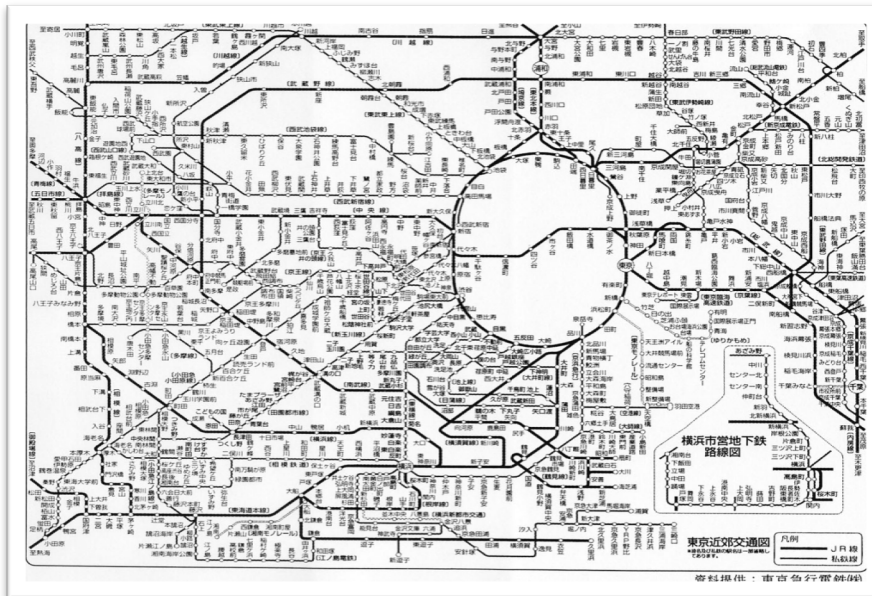
¹³ C'est une compagnie *ôtemintetsu* (Tokyu) qui a aménagé la première « cité-jardin » du Japon, la Denenchofu, devenue l'un des quartiers résidentiels parmi les plus recherchés de la banlieue (ouest) de Tokyo. Mais les projets urbains de ces groupes étaient condamnés à rester des cités-dortoirs puisqu'il n'était pas question de rapprocher l'emploi des espaces résidentiels.

¹⁴ Le développement des activités extra-ferroviaires s'opère par la constitution de filiales spécialisées, dont le nombre peut dépasser la centaine. Il arrive même que certaines filiales se développent au point de rivaliser avec la maison-mère. C'est le cas par exemple de la filiale immobilière Tokyu (Tokyu Fudosan), devenue elle-même un groupe diversifié qui entretient des relations conflictuelles avec la compagnie ferroviaire du même groupe.

¹⁵ L'ex compagnie publique JNR détenait des hôtels dans ses plus grandes gares et exploitait des petites surfaces commerciales dans ses stations.

transporteurs régionaux, ils ont maintenu leurs liens privilégiés avec les collectivités territoriales dans leurs aires d'intervention. Ils se trouvaient donc tout naturellement sollicités pour faire profiter aux habitants des villes régionales des nouveaux services issus de la diversification.

Carte 10. Densité du réseau ferroviaire dans l'agglomération de Tokyo



Il s'agit ici d'un schéma et non d'une carte basée sur des distances euclidiennes. Le réseau JR est figuré en gras, les autres lignes sont exploitées par des groupes *ōtemintetsu* ou des compagnies régionales. On voit très nettement la ceinture ferroviaire Yamanote, qui circonscrit la majeure partie du réseau souterrain de métro, absent de ce schéma.

Leur stratégie a été de faire converger autant que possible services marchands et utilité publique. En entreprenant la rénovation systématique des grandes stations des villes régionales, les compagnies JR sont apparues comme des pourvoyeurs de modernité. Les espaces commerciaux des shopping centers de leurs immeubles-gares ont été mis aux normes de ceux des grandes villes par l'apport de boutiques franchisées, en particulier occidentales. Cette tendance est particulièrement manifeste dans les villes éloignées des grands centres urbains. L'exemple de Nagasaki l'illustre bien : sa gare centrale est devenue un haut lieu de rencontre et de divertissement, à la fois au sein du bâtiment-gare qui fournit de multiples services (cinémas multiplex, bowlings, salles de jeux, boutiques franchisées, restaurants, jusqu'à la grande roue posée au sommet de l'immeuble) mais aussi à l'extérieur, avec l'aménagement d'une grande place – unique dans la ville – accueillant les cérémonies traditionnelles et les événements communautaires, au grand bénéfice des shopping malls de la JR.

Le vieillissement de la population bouleverse les logiques de profit mutuel qui prévalaient jusque là dans les stratégies de développement des groupes ferroviaires privés. Il amène les deux catégories d'opérateurs à s'investir

davantage dans la fourniture de services d'utilité publique pour conserver leur image de « développeur régional » et se diversifier dans de nouveaux secteurs. Cela les pousse également à accroître la coordination avec les collectivités publiques, dont ils devraient dépendre plus fortement à l'avenir pour préserver leur cœur de métier, support incontournable de leurs activités extra-ferroviaires.

2. Les stratégies des groupes *ôtshintetsu* et JR face au vieillissement

Le vieillissement affecte les activités des groupes ferroviaires privés à trois titres : il induit tout d'abord une baisse structurelle du trafic de voyageurs, notamment par le déclin des flux réguliers des employés et scolaires ; ensuite, de par la rétraction urbaine, il diminue l'assiette territoriale du service de transport ; enfin, il oblige les transporteurs à adapter leur gares aux besoins particuliers des seniors. Il est clair, par conséquent, que ces groupes vont non seulement connaître une diminution de leurs revenus d'exploitation, et ce dans la plupart de leurs domaines d'activité (puisque les voyageurs non seulement diminuent, mais voyagent sur de moins longues distances) mais qu'ils devront de surcroît consentir d'importants investissements pour mettre leurs gares aux normes « barrier free » et plus généralement conformer leurs équipements et signalétique aux nécessités du grand âge. Aussi se trouvent-ils pris en étau entre des recettes en déclin et des coûts croissants.

Pour relever le défi, il est impératif qu'ils enrayerent autant que possible la diminution du nombre de leurs voyageurs, notamment ceux qui résident sur leur *ensen* (l'aire géographique couverte leur réseau) et consomment quotidiennement leurs divers services. Les groupes poursuivent tous une même stratégie dans quatre directions : améliorer les conditions de transport ; valoriser leur *ensen* ; maximiser la rente foncière et développer de nouveaux services en réponse au problème du vieillissement.

Améliorer les conditions de transport

La condition première pour conserver les voyageurs est de leur apporter satisfaction dans leurs déplacements quotidiens en améliorant le service de transport. Au plan de la sécurité et de la ponctualité, la marge de progression est très faible car les opérateurs japonais se placent aux premiers rangs mondiaux dans ces domaines. Au-delà de l'aménité que la ponctualité procure, celle-ci est un élément indispensable de l'organisation du transport ferroviaire car elle permet à chaque opérateur de coordonner plusieurs niveaux de vitesse (trains express, semi-express, omnibus) pour charrier quotidiennement plusieurs millions de navetteurs dans des bassins d'emplois de plus de 100 kilomètres de diamètre. Les incivilités sont rares, hormis le fléau du 'pincement de fesse' dans les trains

bondés. En réponse à cela, on a créé un service de plaintes et mis en service des voitures réservées aux femmes à certaines heures de la journée.

Si conditions de transport sur les lignes d'un même opérateur peuvent être jugées satisfaisantes, le morcellement de l'exploitation ferroviaire accroît les ruptures de charge pour l'utilisateur et ne favorise pas l'intelligibilité du système global de transport. Les groupes ferroviaires privés *ôtémintetsu* et JR ont cherché à remédier à ces faiblesses par plusieurs moyens.

En premier lieu, ils ont organisé l'uniformisation du système de paiement des transports collectifs à l'échelle métropolitaine, par une carte de paiement unique donnant accès aux voies de chemin de fer, métros et bus (*Passnet* dans le Kansai, *Suika* dans le Kanto). Le voyageur âgé est le grand bénéficiaire de cette initiative car il n'a plus besoin de consulter les panneaux de tarification pour acheter son ticket ni de faire la queue devant les portillons automatiques à chaque changement de réseau. Le coût du transport n'est pas abaissé pour autant, le tarif complet étant automatiquement imputé sur la carte à chaque déplacement. Prépayée, la carte multi-réseaux peut être utilisée comme porte-monnaie électronique dans des surfaces de ventes de plus en plus nombreuses, à l'intérieur comme à l'extérieur des gares. Elle fournit aux opérateurs ferroviaires des données très précieuses sur les mobilités et les modes de consommation de leurs usagers/clients.

Les opérateurs ferroviaires s'efforcent également d'accroître la connectivité entre leurs réseaux pour réduire les ruptures de charge. Cela requiert une coopération active entre compagnies opérant dans les mêmes secteurs géographiques. A une plus large échelle, les compagnies régionales du groupe JR jouent la carte des lignes grande vitesse pour mordre sur le trafic aérien en unifiant leur trafic. Grâce à une active coopération entre les compagnies JR West et JR Kyushu, la ville de Kagoshima, aux confins méridionaux de l'île de Kyushu, a été mise à 3h45 d'Osaka en *shinkansen*.

En parallèle, il est procédé à la mise aux normes « barrier free » des stations. Ces initiatives ne visent pas uniquement les seniors. Elles touchent aussi les mères de famille qui circulent avec des poussettes – appelées à prendre un part plus importante parmi la population active – et prend en considération tout type de handicap. La loi de mise aux normes « barrier-free » des gares, mise en oeuvre en 2000, a considérablement amélioré les conditions d'accessibilité du ferroviaire grâce à un important soutien de l'Etat. De nombreuses gares ont été équipées d'ascenseurs, d'escaliers mécaniques, de rampes d'accès pour chaises roulantes, de toilettes pour handicapés ainsi que d'une signalétique adaptée aux non-voyants. Dans ce domaine, les opérateurs ferroviaires du Kanto sont plus en avance que leurs homologues du Kansai. On constate aussi une différence assez nette entre les groupes *ôtémintetsu* et JR, les premiers ayant une bonne longueur

d'avance sur les seconds dans la mise aux normes de leurs gares. La JR West est tout particulièrement à la traîne avec seulement 18% de gares équipées d'ascenseurs et 10% d'escaliers mécaniques (tableau 2).

*Valorisation continue du *ensen**

Pour préserver les revenus de trafic et d'activité extra-ferroviaire, il est vital de freiner le déclin des résidents du *ensen*. Les deux catégories de groupes présentent à cet égard des stratégies différenciées du fait des particularités de leur histoire.

En raison de leur ancienneté dans l'aménagement résidentiel, les groupes *ôtshintetsu* ont toujours cherché à valoriser leur *ensen*. Il suffit d'emprunter les lignes de Tokyu, Hankyu ou Odakyu pour s'en convaincre¹⁶. Après avoir attiré des établissements éducatifs et culturels prestigieux, ces groupes cherchent désormais à fixer les résidents âgés par l'implantation d'établissements de soins, CHU et cliniques privées notamment. Ils adoptent une approche volontariste, prenant l'initiative de démarcher des professionnels de la santé et leur offrant au besoin des facilités foncières. Tokyu apparaît particulièrement en pointe à cet égard car les ménages aisés de son *ensen* sont en attente de services de soins de qualité.

Par ailleurs, la valorisation du *ensen* passe par des opérations ordinaires de renouvellement urbain dans les zones résidentielles (desservies par des bus du groupe) pour construire plus en hauteur en tirant parti de la déréglementation des règles de volumétrie. La construction d'immeubles résidentiels collectifs à proximité des gares tend à se substituer à l'aménagement de lotissements desservis par des lignes de bus (services également offerts par les groupes ferroviaires à partir des gares de banlieue). Les parcs d'attraction, frappés d'obsolescence, sont convertis en espaces résidentiels. Dans le Kansai, l'échec du projet de ville nouvelle scientifique entre Osaka et Nara permet de remobiliser de vastes emprises foncières pour la construction de nouvelles zones résidentielles desservies par le groupe Kintetsu.

Les compagnies JR n'entretiennent pas les mêmes relations avec leur *ensen* du fait de leur tradition de pur transporteur et de la vaste étendue de leurs réseaux, dont résulte une forte hétérogénéité (elles desservent tout à la fois des cœurs de ville et des zones rurales). Mais elles tirent parti de leur vaste couverture

¹⁶ Dans la « cité-jardin » (Denenchofu) et la « ville à la campagne » (Denentoshi) aménagées par le groupe Tokyu dans la banlieue ouest de Tokyo, des règlements de lotissement très contraignants ont garanti un ordonnancement régulier des constructions et des espaces verts que l'on ne peut observer dans la « ville ordinaire ». Cet aménagement soigné du *ensen* permet à Tokyu de conserver ses résidents et d'attirer des populations aisées sur ses lignes.

territoriale pour développer le tourisme le long de leurs lignes, notamment via des « package rail/hôtel ». Si toutes les catégories de voyageurs sont ciblées, les personnes âgées font l'objet d'une attention particulière en raison de leur disponibilité.

Tableau 2. Equipements des gares des ôtemintetsu et des groupes JR (2008)

	Kanto JR East	Kanto 8 ôtemintetsu	Kansai JR West	Kansai 5 ôtemintetsu
Nombre total de gares	1,690	671	1,220	635
Gares équipées d'ascenseurs (%)	363 21	376 56	216 18	203 32
Gares équipées d'escaliers roulants (%)	343 20	302 45	116 10	193 30
Gares équipées de rampes d'accès pour chaises roulantes (%)	273 16	235 35	446 37	334 53
Gares répondant à neuf critères de normes pour les handicapés(%)	999 59	606 90	534 44	409 64
Toilettes pour handicapés (%)	435 26	353 53	258 21	326 51

Source : Natacha Aveline-Dubach, d'après les données du ministère du Territoire, des Transports et du Tourisme, *Sûji de miru tetsudô 2008*

Quelle que soit leur catégorie, les deux types d'opérateurs ferroviaires convergent pour déployer leurs efforts dans la rénovation de leurs gares centrales. Un soin particulier est accordé aux plus grandes stations où s'ancrent les grands magasins des terminaux urbains des *ôtemintetsu* et les galeries commerciales (immeubles ATRE, Lumine...) de la JR. La flexibilité des règles de volumétrie autorise la construction de grands complexes commerciaux surmontés de tours de bureaux. Une surenchère est à l'œuvre dans le Kansai pour construire la tour la plus haute et le complexe le plus moderne sur les terminus urbains des lignes. Après la construction par la JR West de l'immeuble-gare le plus imposant de la région dans la gare centrale d'Umeda (« Osaka City »), véritable cœur urbain avec des places publiques, des espaces de promenade en hauteur et un cinéma multiplex, le groupe Kintetsu a livré en 2014 l'ensemble polyfonctionnel le plus haut du Japon

(« Abeno Harukas », 300 mètres de haut) non loin de là, dans son terminus de Abenobashi. Ce nouveau complexe s'affiche comme un modèle innovant en matière de technologie verte, utilisant du biogaz et émettant un faible volume de dioxyde de carbone. Mais c'est de loin le groupe *ôtshintetsu* Tobu qui l'emporte, à Tokyo, avec la construction de la Tokyo Skytree Tower, une tour de radiodiffusion de 634 mètres – l'une des plus hautes structures du monde – qui devrait contribuer à requalifier son *ensen* dans cette partie populaire de l'est.

Maximisation de la rente foncière dans les terminus urbains

Cette focalisation des activités sur les grandes gares révèle une tendance nouvelle à privilégier les sites centraux – lieux à forte capitalisation foncière – au détriment des périphéries urbaines, aujourd'hui mises à mal par le phénomène de rétraction démographique. Au recentrement s'associe le désengagement de l'exploitation directe dans les secteurs de la distribution et des loisirs/hôtellerie : les *ôtshintetsu* cherchent aujourd'hui à imiter les compagnies JR en confiant l'exploitation à des opérateurs spécialisés et ne conservant que les surfaces immobilières pourvoyeuses de revenus locatifs.

Les groupes ferroviaires poursuivent donc une stratégie de maximisation de la rente foncière dans des lieux stratégiques, dans le but de s'assurer des flux de revenus stables pour compenser l'érosion de leurs recettes de trafic. Deux groupes *ôtshintetsu*, Tokyu et Hankyu¹⁷, ont même créé chacun un fonds REIT¹⁸ pour élargir l'assiette de leur approvisionnement en capital tout en s'assurant le contrôle d'immeubles de distribution le long de leurs réseaux.

Du fait du déclin tendanciel de la demande de logements, les groupes ferroviaires restreignent leurs engagements dans de nouvelles opérations résidentielles. Ils privilégient la fourniture de services plutôt que la construction d'infrastructures et d'équipements. Aussi, la plupart des groupes *ôtshintetsu* développent des prestations relatives au logement dans leur *ensen* : rénovation¹⁹, dépannage et petits travaux d'amélioration, fourniture de systèmes de sécurité et de réseaux de fibres optiques (internet/télévision), déménagement et transport individuel de meubles, ménage à domicile. De telles stratégies sont absentes chez les compagnies JR qui se sont peu diversifiées vers l'aménagement résidentiel.

¹⁷ Ces groupes ont été les pionniers de la diversification vers l'immobilier : Hankyu d'abord dans le Kansai, puis Tokyo qui l'a imité dans le Kanto.

¹⁸ Il s'agit de fonds d'investissement cotés, qui achètent et gèrent des immeubles destinés à la location dans trois grands secteurs : bureau, résidentiel et distribution. Les fonds REITs existent aux Etats-Unis depuis les années 1960 mais ils n'ont pris pied au Japon qu'à partir des années 2000. Ils sont dominés par les filiales immobilières des grands conglomérats industriels et financiers japonais.

¹⁹ Jusqu'au début des années 1980, l'immobilier était considéré comme jetable au Japon. La rénovation était très rare, on préférait raser les constructions pour bâtir des immeubles plus modernes (en terme de normes anti-sismiques notamment) et plus hauts.

Le formidable développement économique du voisin chinois ouvre par ailleurs de nouvelles opportunités de diversification vers l'international. La JR West a implanté récemment une agence de voyage à Shanghai pour y promouvoir le tourisme sur son réseau, qui comprend entre autres la ville de Kyoto. Le groupe Tokyu, déjà présent dans l'aménagement de lotissements-golfs dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis et en Australie²⁰) et de *resorts* en Asie du Sud-est, prend activement pied dans la promotion immobilière en Chine depuis 2007. Le groupe construit actuellement un ambitieux projet de centre financier à Shenyang, dans le nord-est de la Chine (ville de 7 millions d'habitants, capitale de la province du Liaoning).

De nouveaux services en réponse au vieillissement

Les impératifs de survie qui mobilisent les groupes vers de nouvelles activités entrent en résonance avec leur mission de 'développeur régional' au service des communautés locales et partenaires privilégiés des collectivités publiques. Ils s'engagent ainsi dans la lutte contre le vieillissement dans leur *ensen*, en s'efforçant de freiner le décroît naturel, tout en cherchant à tirer parti des besoins spécifiques du grand âge. Cela les amène à intervenir aux deux extrémités du cycle de vie : en direction de la petite enfance – afin d'enrayer la chute du taux de fécondité– et envers les séniors.

Les actions envers la petite enfance visent à faciliter le quotidien des mères de jeunes enfants qui résident dans les *ensen*. Plusieurs groupes ont implanté des crèches ou des (halte-)garderies au sein de leurs gares ou dans leur immédiate proximité. La compagnie JR East a joué un rôle pionnier à cet égard. Elle disposait de réserves foncières le long de la ligne Saikyo-sen, entre le viaduc de Arakawa et les environs de Omiya (banlieue nord de Tokyo), servant de zone-tampon pour atténuer les nuisances sonores et les vibrations occasionnées par les trains. En 1990, elle a entamé une négociation avec le ministère des Transports pour obtenir l'autorisation de construire des crèches sur ces parcelles, en s'engageant à pratiquer des tarifs modérés. Elle est parvenue non sans mal à obtenir l'accord des autorités, ce qui lui a permis de construire une série de treize crèches entre 1996 et 2004. Cette initiative a été couronnée de succès, au point que le ministère des Transport a encouragé la JR East à implanter des équipements du même type dans toutes les stations de la Saikyo-sen. En 2009, la JR East détenait 23 crèches, soit environ la moitié de celles détenues par les groupes ferroviaires dans le Kanto.

²⁰ Ces lotissements sont en partie destinés à une clientèle de retraités Japonais aisés. Ils apprécient tout particulièrement l'Australie et la côte ouest des Etats-Unis en raison du faible décalage horaire avec le Japon.

Une loi libéralisant l'exploitation privée de crèches et garderies a été adoptée en 2000, poussant les groupes ferroviaires à suivre l'exemple de la JR East. Parmi les *ôtshintetsu*, c'est le groupe Odakyu qui s'est engagé le plus loin dans cette activité. Ses équipements pour la petite enfance sont implantés pour l'essentiel dans ses gares, offrant aux mères de famille tout loisir de faire du shopping dans ses galeries commerciales. Il n'est pas rare que des crèches soient aménagées sous les voies ferrées, dans les nouveaux espaces dégagés par la surélévation des gares²¹. Les groupes du Kansai ont pris part plus récemment à cette activité, mais avec plus faible implication. Ces services ne sont en effet pas lucratifs, ils sont même fortement déficitaires – preuve s'il en est que les groupes ferroviaires prennent au sérieux la poursuite de l'intérêt collectif. Pour parvenir à un équilibre d'exploitation, ils doivent faire appel à des subventions locales. Or, les ressources des collectivités territoriales du Kansai sont très inférieures à celles de leurs homologues du Kanto.

La situation diffère dans le cas des centres de soins pour les personnes âgées, envers lesquels les groupes ferroviaires montrent aussi de l'intérêt. Également déficitaire, l'exploitation de ces centres est soutenue par des subventions d'Etat. Leur distribution régionale est donc plus équilibrée : on en compte une vingtaine, dont huit dans le Kanto et onze dans le Kansai, essentiellement détenus par des groupes *ôtshintetsu*. Tout comme les crèches, ces équipements s'implantent dans les espaces les moins rentables des gares ou leurs environs, parfois en comblement des espaces sous les voies ferrées (**photo**). Des services de ramassage quotidiens sont proposés par les groupes.

À côté des établissements de soins, il arrive que des groupes ferroviaires exploitent des résidences pour personnes âgées. C'est le cas de Keihan et surtout de Tokyu, groupe le plus actif dans ce secteur avec sa chaîne de résidences-services adaptés au grand âge. Dotées de technologies de communication performantes pour l'accès aux services de soins, ces résidences haut-de-gamme (actuellement au nombre de 9) ciblent les seniors aisés de son *ensen* le long de sa ligne principale Denentoshi-sen.

Les compagnies JR sont les grandes absentes de ce secteur, et pourtant elles disposent d'un atout de taille : leurs hôpitaux, hérités de l'ancienne compagnie publique JNR²². La JR East en possède deux, à Tokyo et à Sendai ; autrefois

²¹ Pour réduire les risques d'accident sur les passages à niveau, le gouvernement encourage les travaux de surélévation des gares par l'octroi de subventions publiques. Ces opérations permettent de gagner des espaces supplémentaires à moindre frais sous les voies ferrées, qui sont affectés à des usages commerciaux dans les espaces les plus centraux et à des espaces d'entreposage et/ou d'équipements pour la petite enfance ou le troisième âge en périphérie des gares.

²² Outre que l'ex-compagnie publique avait un très grand nombre d'employés, elle était soumise à des contrôles réguliers de santé de ses conducteurs, de sorte qu'elle s'était dotée d'hôpitaux. Les compagnies régionales issues de la privatisation ont conservé ces équipements en les ouvrant au public.

réservés au personnel JNR, ils sont ouverts au public depuis les années 1970. La JR East avait envisagé de construire des logements assortis de services de soins fournis par ses hôpitaux. Mais il lui est apparu que ce type de produit hybride serait peu rentable. Elle a donc renoncé à pénétrer cette activité dans la région de Tokyo. En revanche, elle est très sollicitée par les collectivités locales pour construire des centres de santé ou de soins pour le troisième âge hors des grandes agglomérations. Elle gère un centre de santé à Sendai et quelques résidences de retraite médicalisées dans le Tohoku, mais la faible rentabilité de ces équipements ne l'incite pas à pénétrer plus avant ce secteur.

Photo 19. Etablissement de soins aux personnes âgées exploité par Odakyu sous ses voies



S'ils ne sont pas tous impliqués dans la gestion d'équipements pour le petit et le grand âge, la plupart des groupes *ôtshintetsu* proposent de nouveaux services aux mères de famille et aux seniors : transport en taxi (prise en charge régulière d'enfants ou de personnes âgées), livraisons à domicile, entretien ménager, conseil diététique, émissions télévisées spécialisées... Hankyu va même jusqu'à envisager l'offre d'emplois à temps partiel aux retraités dans son *ensen* – les montants des retraites étant notoirement bas au Japon – pour y drainer de nouveaux résidents.

On notera avec intérêt la percée récente de ces mêmes groupes dans des équipements services à l'extrême bout du cycle de vie : le secteur du funéraire. Comme c'est souvent le cas, les groupes du Kansai ont été pionniers dans ce domaine. Hankyu a lancé au début des années 1990 une chaîne de trois salons funéraires (Eterno). Elle a été imitée dans le Kanto par le groupe Tobu, qui détient

un vaste réseau dans la banlieue nord de Tokyo. C'est Nankai qui a poussé le plus loin son engagement dans l'activité mortuaire. S'étant associé à une compagnie de pompes funèbres de Nagoya (la compagnie Tears), ce groupe dispose d'un réseau de trente-quatre salons funéraires, dont un consacré aux animaux domestiques.

La croissance rapide des décès, consécutive au vieillissement, fait de l'industrie funéraire un véritable eldorado. Au cours des trente années à venir, la démographie des morts va doubler, pour passer de 800 000 à 1 663 000 d'ici 2040²³. De grands distributeurs ont attaqué ce marché, monopolisé jusque là par les entreprises de pompes funèbres. Il n'est donc pas surprenant que certains groupes ferroviaires s'y intéressent également. Outre son caractère lucratif, le funéraire leur permet de mettre en synergie leurs diverses activités : transport des participants vers les salons funéraires (en train, en bus ou en taxi), location et vente d'articles mortuaires (généralement associée à l'organisation d'obsèques dans les salons funéraires), vente de cadeaux aux endeuillés dans les surfaces de vente du groupe, services d'hôtellerie de restauration. Dans ce secteur où la notoriété de l'entreprise joue un rôle déterminant, les groupes ferroviaires disposent d'un indéniable avantage, d'autant qu'ils peuvent apparaître, là encore, comme des pourvoyeurs de services aux résidents de leur *ensen*.

C'est en poursuivant cet objectif que le groupe Nankai a démarré cette activité en 2005. L'aide à l'organisation des funérailles est considérée par le groupe comme un service aux résidents parmi d'autres. Le groupe propose des forfaits avec options – pour faciliter les choix – à des tarifs légèrement inférieurs à ceux des compagnies de pompes funèbres de la région, montrant ainsi son engagement au service de l'intérêt collectif. Les coûts sont compressés grâce à l'utilisation de réserves foncières de Nankai pour la construction des salons funéraires. C'est ainsi qu'une parcelle résiduelle d'une ancienne opération résidentielle à Wakayama Hashimoto, ainsi qu'un ancien terrain de base-ball (témoin de la grande époque de l'équipe de base-ball Giants de Nankai²⁴) ont été avantageusement recyclés pour accueillir ces équipements mortuaires.

Si le marché du funéraire se présente a priori sous de bons auspices, la pratique de cette activité n'est pas aussi satisfaisante qu'il n'y paraît. La profession funéraire est encore entachée d'une image peu valorisante même si elle tend à se banaliser. L'implantation de salons funéraires, mal acceptée par les riverains, nécessite de longues séances d'explication et de négociation.

²³ National Institute of Population and Social Security Research, *Population Statistics of Japan 2008*

²⁴ Plusieurs groupes ferroviaires privés *ôtemintetsu* possédaient une équipe de base-ball mais l'entretien trop coûteux de cette activité a conduit à son abandon. Aujourd'hui, seul Seibu a conservé une équipe de base-ball, les « Saitama Seibu Lions ».

Aussi, ces activités sont-elles pratiquées avec grande discrétion par les groupes ferroviaires. Seul Nankai affiche sans complexe son engagement, allant jusqu'à commercialiser des concessions funéraires dans le cimetière d'un temple bouddhiste de son *ensen*. Ce n'est pas le seul groupe à se diversifier vers les cimetières : Kintetsu et Seibu sont aussi impliqués dans cette activité, mais dans la plus grande confidentialité.

Les compagnies JR n'interviennent pas sur le marché de la mort. Elles ne proposent pas non plus de services dédiés aux personnes âgées. Leur implication dans ce domaine se borne à l'offre de « formules tourisme-santé » proposant aux seniors une combinaison de services de transport, d'hôtellerie et de bilan de santé sur leurs réseaux.

3. Vers un nouveau modèle économique ?

Quelle que soit l'importance des efforts que les groupes ferroviaires parviendront à consentir pour freiner le déclin du trafic, ils ne pourront pas préserver l'intégrité de leurs réseaux dans un contexte de rétraction démographique. Tout l'enjeu est alors de préserver le modèle économique qui leur a jusqu'ici assuré la prospérité.

Là où la demande de transport ferroviaire est en très fort déclin, les groupes n'ont pas d'autre choix que de fermer les lignes. Ce cas s'applique surtout aux tronçons ruraux des réseaux régionaux exploités par les compagnies JR. Se délester d'une voie de chemin de fer périphérique très déficitaire n'est cependant pas une formalité, même pour un groupe privé. Les compagnies JR doivent entamer un dialogue avec les collectivités locales pour étudier la faisabilité de modes de transports alternatifs (services de bus, de car ou de plus petits véhicules selon le cas). Quand de telles solutions sont possibles – autrement dit, quand la fermeture de la voie ferrée est susceptible de ne pas provoquer un tollé auprès des populations locales – les compagnies JR ne prennent en charge le transport alternatif que lorsqu'elles n'ont pas d'autre choix, quand cela leur est expressément demandé par les autorités ou bien en cas d'absence d'opérateur local susceptible de prendre le relais.

Pour les lignes présentant un déficit d'exploitation moindre, les opérateurs ferroviaires peuvent espérer retrouver l'équilibre grâce à des subventions publiques. Cela est possible en confiant l'exploitation à une société dite 'du troisième secteur' (*daisan sekutâ* société d'économie mixte où la part du capital public peut être très faible), structure autorisée à bénéficier d'aides publiques. Kintetsu, dont le réseau ferré est le plus étendu parmi ceux des *ôtemintetsu*, a été le premier groupe à mettre en oeuvre cette formule sur deux de ses lignes secondaires, avec une société du troisième secteur dont il détient 98% du capital.

Bien que la ville de Iga ne possède que 2% du capital, le compte d'exploitation parvient à l'équilibre grâce aux subventions municipales et préfectorales. Les employés, issus de Kintetsu, sont rémunérés par la société du troisième secteur. Kintetsu assure la maintenance technique et reste propriétaire des lignes louées à la société, laquelle en revanche détient le matériel roulant. Grâce à ce montage, les groupes ferroviaires privés parviennent à préserver leur activité de transport, support de leurs services extra-ferroviaires, sur l'ensemble de leur réseau.

En parallèle, ils s'efforcent de rationaliser les coûts en réduisant le personnel lié à l'activité ferroviaire. Plusieurs gares sont devenues des *one man untenshu* (« gares à un conducteur »), autrement dit des stations où le conducteur du train assure la sécurité de la fermeture des portières²⁵. Cette tendance est particulièrement visible dans la région du Kansai, où la densité de la population plus faible menace les équilibres d'exploitation ferroviaire. Le groupe Kintetsu a d'ores et déjà mis ses lignes secondaires à ce régime. D'autres groupes comme Hankyu compressent également le personnel sur quelques lignes peu fréquentées, mais considèrent comme dangereux la généralisation de ce système dans leur réseau. Il se pourrait bien qu'apparaisse une différenciation entre les groupes ferroviaires, certains privilégiant la qualité et la sécurité du transport tandis que d'autres rationaliseront les coûts pour proposer des services moins coûteux à une clientèle moins aisée.

Sur ce marché en décroissance, on peut s'attendre à un mouvement de concentration des groupes ferroviaires, comme au temps de la « guerre du rail » dans l'avant-guerre. La concurrence est tout particulièrement féroce sur le long de l'axe Osaka-Kobe, où sur un bandeau très étroit interviennent trois opérateurs ferroviaires : Hankyu, le groupe-modèle des *ôtemintetsu*, dont le réseau sur les hauteurs du littoral, en bordure du Mont Kobe, dessert les zones résidentielles les plus recherchées ; à moins d'un kilomètre au sud s'étirent les lignes de la JR West, caractérisées par un espacement plus important entre les stations²⁶. Puis, à quelques centaines de mètres un en aval vers le sud, la ligne de Hanshin longe les polders industriels littoraux, bordée de grands ensembles résidentiels et de lotissements de gamme moyenne. Cette concurrence a déjà valu l'absorption de Hanshin par Hankyu en 2006 (les deux voies ferrées restent toutefois exploitées de façon distincte par les deux entités de façon à entretenir une « saine émulation »), lequel mène désormais une stratégie active pour attirer les voyageurs de la JR sur son *ensen*. D'autres opérations de fusion-acquisition pourraient intervenir dans les régions d'Osaka et de Tokyo si un groupe *ôtemintetsu* venait à connaître des difficultés.

²⁵ Habituellement, un employé est chargé de la sécurité dans les trains lors de la fermeture des portes.

²⁶ La JNR n'ayant pas eu de vocation résidentielle à l'origine, elle présente partout un intervalle entre ses gares plus long que celui des groupes *ôtemintetsu*.

Conclusion

Les groupes ferroviaires privés ne se laissent pas surprendre par le déclin démographique et la rétraction urbaine. Ils mettent en œuvre des stratégies visant tout à la fois à enrayer ces phénomènes et à les accompagner par de nouveaux services.

Pour freiner la rétraction du taux de natalité, les groupes implantent crèches et (halte-)garderies à l'intérieur des gares ou dans leur immédiate proximité, parfois associés à des services de transport scolaire par taxi. Ces efforts permettent aux mères de famille de concilier maternité et travail, conditions qui deviendront cruciales à l'avenir pour financer les retraites en l'absence très probable d'une augmentation significative de l'immigration étrangère. Les groupes ne tirent pas de bénéfice de l'exploitation d'équipements de garde, ils parviennent tout juste à équilibrer ces services grâce aux subventions locales, plus abondantes dans le Kanto que dans le Kansai.

Le vieillissement est par ailleurs accompagné par des centres de soins et des résidences adaptées au grand âge, services également peu rentables mais bénéficiant d'une meilleure redistribution géographique des aides publiques. Comme pour la petite enfance, les seniors se voient proposer une multitude de services pour accroître leur mobilité et améliorer leur confort résidentiel. Les plus stratégiques restent néanmoins ceux relatifs aux soins médicaux, qui poussent les *ôtemintetsu* à se mobiliser pour attirer des hôpitaux et des cliniques sur leur *ensen*. Les groupes JR sont en retrait des activités dédiées aux seniors. De même, ils n'ont pas pris pied dans l'industrie des services funéraires sur laquelle se sont surtout positionnés les *ôtemintetsu* du Kansai.

Au-delà d'un redéploiement en direction de la 'silver industry', le modèle économique des groupes ferroviaires privés s'adapte au recentrage urbain au moyen d'un resserrement sur l'investissement immobilier dans les cœurs urbains, que ce soit par voie directe (gestion de gratte-ciels multifonctionnels ou de bâtiment-gares de grand gabarit) ou indirecte (portefeuilles de REITs gérés par Tokyu et Hankyu). Le modèle originel de « compagnie généraliste » imaginé par Kobayashi pourrait donc à terme converger vers celui du MRT à Hong Kong, exclusivement tourné vers la rente immobilière, dont les compagnies JR sont les plus proches. Jusqu'ici, le modèle de Kobayashi a pu être préservé grâce à l'octroi de subventions publiques pour les tronçons déficitaires via les sociétés du troisième secteur. Si l'aide du contribuable devait s'accroître de façon significative, il n'est pas certain que les groupes japonais puissent continuer à tirer profit de la rente foncière/immobilière sans avoir à la redistribuer.