



日本の鉄道国有化と大手民営鉄道の創業時における 経営戦略

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 寺田, 成 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001202

日本の鉄道国有化と大手民営鉄道の 創業時における経営戦略

寺 田 成

1. はじめに

1825年イギリスのジョージ・スティーブンのロコモーション号が、ストックトン—ダーリントン間で開通し、1852年には現在の鉄道網の核となる約1万6000キロメートルの路線が開通している。鉄道路線の拡大は、スティーブン一族の手によるもので事業主体は民間資本によるものであった。アメリカでも民間資本によって、1834年にフィラデルフィアとピッツバーグとの運河鉄道混合路が建設された。イギリスおよびアメリカの鉄道業は、資本主義の成功モデルと言われるほどまでの成長を遂げ、19世紀は大鉄道時代と言われた。また鉄道業は、蒸気機関車の製造や線路の敷設によって、製鉄業や製造業の発展にも大きく寄与し、工業化社会全体にも大きな影響を与えた¹⁾。日本の鉄道業は1872年（明治5年）の東京・横浜間の開業後、日本全国の旅客及び貨物の輸送ネットワークを構築し、経済の発展に貢献してきた。

しかし、自動車や飛行機といった輸送手段の発達とともに鉄道業は衰退し、現在は都市間輸送のみの機能に縮小されつつある。これによって各国で鉄道事業を存続させるためにさまざまな試みが行われた。イギリスは1947年に破綻状態にあった民営鉄道会社を国営に転換した。しかし国営鉄道も赤字の増大が続き、政府による公益事業の効率経営を目的とした民営化政策に則り1988年に国営鉄道は民営化された²⁾。アメリカは、民営鉄道の破綻により1973年に公社化され現在も財政上の負担増加が大きな問題となっている。日本では、日本国有鉄道（国鉄）と民営鉄道が並存していたが、第二次世界大戦後の高度経済成長の過程で国鉄が実質破綻状態となり、1987年に分割民営化された。イギリスやドイツといったヨーロッパの先進諸国を中心に、国営鉄道が民営化されているが、この民営化のモデルとなったのが、日本国有鉄道の民営化であり、その民営化のモデルとなったのが日本の民営鉄道である。正司（2001）は「純粋な民有民営の会社が原理原則としての独立採算制を固持しながら運営できているのは、わが国の私鉄だけである³⁾」と指摘し、その理由を、①大都市圏の公共交通で重要な地位を占めていること、②公的な補助がなくとも採算を確保していること、

③ 事業を手広く展開していること、の3つにまとめている⁴⁾。

このような理由は、民営鉄道の経営について広く知られているが、なぜ大都市圏で鉄道の営業エリアを獲得したのか、なぜ鉄道業以外の事業を展開したのかは、それほど明らかになっていない。経営戦略の視点からそれらの疑問に答えるのが本稿の目的である。

2. 研究方法

表1のとおり、民営鉄道会社大手15社は、鉄道国有法が公布された1906年（明治39年）の前後10年に創業が集中している⁵⁾。鉄道国有法が公布された5年前の1901年（明治34年）に神戸と下関間が全線開通し、本州太平洋側の主要幹線が完成し、鉄道業は路線拡大という成長期から成熟期に入っていた。成長期であれば新規民営鉄道が鉄道路線の未整備エリアに参入することで旅客や貨物収入を確保できる。しかし成熟期では、大量輸送を見込むことができる都市間の路線も少なく、成長期のように路線を敷設するだけでは企業は成り立たない。日本の民営鉄道会社が成熟期に対応した明確な戦略をもち、それを実行したことによって現在も存続していることを明らかにしたい。成熟期における経営戦略を明らかにすることは、今日国内だけでなく、海外の企業との競争が激化している日本企業にとってのヒントになるだろう。

表1 民営鉄道会社の創業・設立年

鉄道会社名	創業・設立年
南海電気鉄道株式会社	1885年（明治18年）
名古屋鉄道株式会社	1894年（明治27年）
東武鉄道株式会社	1896年（明治29年）
京浜急行電鉄株式会社	1898年（明治31年）
阪神電気鉄道株式会社	1899年（明治32年）
京阪電気鉄道株式会社	1906年（明治39年）
阪急電鉄株式会社	1907年（明治40年）
西日本鉄道株式会社	1908年（明治41年）
京成電鉄株式会社	1909年（明治42年）
京王電鉄株式会社	1910年（明治43年）
近畿日本鉄道株式会社	1910年（明治43年）
西武鉄道株式会社	1912年（明治45年）
相模鉄道株式会社	1917年（大正6年）
東京急行電鉄株式会社	1922年（大正11年）
小田急電鉄株式会社	1923年（大正12年）

注：各鉄道会社ホームページ，会社概要から筆者作成。

本稿では、鉄道史及び民営鉄道社史等を参考にした。ただし社史については周年事業の一環で刊行されることが多く、しかも会社自身が執筆・編集するため、自分が知ってほしいことのみ記述されているという批判もある⁶⁾。そのような批判や偏った見方を避けるために、できる限り一事象について複数の文献を参考にすることとした。

構成は、まず日本の鉄道業の誕生期から成長期において、路線拡張を担った民営鉄道会社について整理する。つづいて鉄道業が成長期から成熟期に入り、鉄道国有法が公布された過程を見ていく。最後に現存する民営鉄道会社の創業と経営戦略を阪神電気鉄道株式会社、京阪電気鉄道株式会社、阪急電鉄株式会社の事例を詳しく議論することにより検証する。この3社は、鉄道国有法が公布された1906年（明治39年）前後に創業し、特に阪神電鉄と京阪電鉄は大阪と神戸、大阪と京都という大都市間を営業エリアとしている。ただしこの大都市間の路線はすでに国鉄によって営業されており、どのような差別化を図ったのかを見ていく。阪急電鉄は民営鉄道の多角経営モデルと評価されており、鉄道会社の戦略を探求する具体的事例として重要である。

3. 明治の近代化政策と鉄道網の拡充⁷⁾

日本の鉄道敷設構想は江戸時代に始まる。鎖国体制が崩壊し西欧諸国から多くの情報が流入した。そのひとつが鉄道の重要性であり外国高官によって幕府に対して説かれた。幕末から明治に入ると政府は、富国強兵をめざし、1870年（明治3年）工部省を設置し殖産興業政策をとった。対象となったのは鉱山、鉄道、製鉄、燈明台（燈台）、電信機（電信）等の事業で、国営によって事業を立ち上げ、運営が軌道に乗った後に民間へ移管する計画であった。

鉄道業は輸送手段としての役割を次第に政府・市民に認知され、また1877年（明治10年）の西南戦争における兵士の輸送によって軍部からも鉄道業の重要性が認められることとなった。民間の企業も旅客輸送だけでなく、貨物輸送によって製造業の効率化を図れることを認知していった。殖産興業政策に基づき政府は民間によって鉄道路線を建設し運営することを進めていたが、管轄である工部省が官設官営を主張し、以後1906年（明治39年）の鉄道国有法の公布まで、官設官営主義と私設私有主義が政府内で対立することになる。しかし鉄道網を早急に拡大すべきであるとの方向性は政府内で一致しており、鉄道路線は拡張していった。

4. 資金調達と民営鉄道の創業

鉄道は、日本の近代化政策のなかで輸送手段としての地位を確立した。しかし鉄道路線網を拡大するためには、資金調達の問題を解決しなければならなかった。鉄道事業は線路敷設のためのインフラの整備から蒸気機関車の購入、駅施設の建設等事業を開始するにも多額の初期投資が必要である。明治初期の鉄道建設は、お雇い外国人を中心にすすめられたが、人

材だけでなく、資金についても調達はイギリスのオリエンタル銀行等いわば外資系に頼る状況であった⁸⁾。政府の出資による鉄道路線の建設は、西南戦争によるインフレーションにより財政が逼迫していたこともあり、1880年（明治13年）には東京・高崎間の鉄道起工が中止される状況であった。そこで政府は再び民間資本による鉄道建設に期待をよせることになった。民間による鉄道会社の一例として日本鉄道株式会社を取り上げてみよう⁹⁾。

1881年（明治14年）日本鉄道会社の発起人総会が開催された。出資額は第十五銀行が130万円、三菱系が45万円、天皇関係が35万円、華族個人が70万円、平民が200万円であった。会社の設立で、資本金2000万円を1株50円で発行、5工区（現在のJR東北線他）を建設することとなった。また、この会社と政府との間には政府による特典と義務があった。

特典は、①官有の土地・建物の無賃貸付、②民有土地・建物買収の政府による代行、③鉄道用地の国税免除、④第1～第5工区の鉄道建設資金に対する開業までの8分の利子補給と開業後の配当保証、⑤第一区建設工事の鉄道局への委託、であった。一方会社側の義務としては、①政府の命令・監督権、②政府の電信・郵便事業への協力、③軍及び警察への協力義務、④免許期間は満99年、ただし満50年後以後は政府の買収はいつでも可能、⑤定款・条約書の解釈は政府のものを優先する、というものであった。

日本鉄道株式会社は、1883年（明治16年）上野・熊谷間、1884年（明治17年）には前橋まで開業、1885年（明治18年）に品川・赤羽間が開業した。営業成績も良好で、1884年（明治17年）には東京証券取引所に上場した。業務は、運輸業務（営業関係）は会社が担当したが、線路保全（保線）、汽車運転（修繕・検車）は鉄道局に委託した。上場後は、全業務を会社で担当した。日本鉄道株式会社の他には、1884年（明治17年）設立の阪堺鉄道株式会社（現在の南海電気鉄道株式会社）も営業成績が好調で、各地で民間資本による鉄道会社が設立された。1885年（明治18年）から1892年までの施設鉄道の出願状況は、50件近くにのぼるが、実際には12件が実現したにすぎなかった。いわゆる投機的な目的も多かったのである¹⁰⁾。

1883年（明治16年）には日本鉄道(株)が政府の計画路線の半分近くを開業した。1892年（明治25年）には民営鉄道会社は、官設線の550マイルに対し1,320マイルと二倍に達した。しかし民営鉄道の平均建設費は官設線の半分にすぎず、線路1マイルあたりの平均建設費は1886年（明治19年）に官設線の82,758円に対して私設線は33,092円であり、1892年（明治25年）に64,746円に対して33,475円であった¹¹⁾。この建設費用の差について、手抜き工事による民営鉄道側の費用削減という指摘もあるが¹²⁾、民間企業による投資の効率性の追求もあったと考えられる。

鉄道業の成長期における民営鉄道会社の出資者は日本の近代化を支えていた資本家が中心であった。民営鉄道会社の出資者について、中西（1963）は次のように分類している。第一

に三菱・三井・藤田・渋沢・住友らの政商－財閥系である。特に三菱は参宮・関西・山陽・九州・筑豊の各鉄道に関係し、山陽・九州・筑豊は、三菱の石炭業との連関によるものであった。第二は大阪の商人高利貸資本家が大阪・浪速・関西などの鉄道に出資した鉄道ブルジョア群であり、松本重太郎や田中市兵衛が代表的な出資者である。第三は甲武・川越・青梅などの関東の諸鉄道を掌握している安田善次郎・雨宮啓次郎・浅野総一郎らの甲越系資本家、第四は筑豊鉄道に見られる安川敬一郎・麻生太吉等九州の炭鉱企業主と地方資本家、最後に山陽鉄道技術庁南清のように技術指導役として鉄道技術官僚から鉄道会社へ天下り、私鉄経営者に転成した一群である¹³⁾。以上のような出資者によって鉄道路線は拡大の一途をたどり、1901年（明治34年）に山陽本線が開通したことにより本州太平洋側の路線網が完成した。日本の鉄道網は、民間資本の手によって拡大され、近代化政策の目標であった民間による鉄道経営を達成しつつあった。しかし、鉄道業が成長期から成熟期に向かうにつれて、工部省を中心とする官設官営主義の主張はますます強くなった。

5. 日本の鉄道国有化

(1) 鉄道業における国営・民営形態の優位性の議論

国有・私有のどちらが鉄道経営に適しているかについては、結論は出ていない。日本で主要幹線が国有化されてから13年経過した、1919年（大正8年）に出版された中川正左の『鉄道論』には、国有・私有論について「鐵道ハ國有ト爲スヘキカ將タ私有タラシムヘキカ國ニ依リテ解答ヲ一ニセス獨逸・澳太利・瑞西・瑞典・白耳義・佛蘭西諸國ハ原則トシテ国有主義ヲ持チセリ、英國ハ本國ニ於テハ私有主義ヲ採ルモ植民地ニ在リテハ國有主義ニ據レリ」と記述されている¹⁴⁾。

鉄道事業は国営であるべきだという主張の根拠は、鉄道輸送の公共性の高さである¹⁵⁾。具体的には運行の統一的なネットワークや運賃の低価格化といった主張である。

(2) 日本の国有化論と法案の成立

日本の鉄道国有化の議論は、1906年（明治39年）の鉄道国有法公布までに大きく3回あった。1回目は1890年（明治23年）の恐慌、2回目は1897年～1898年および1901年の恐慌、3回目は日露戦争を背景とするものである。1回目は、恐慌による民営鉄道の株式払込の困難が背景にあった。それ以前の1881年（明治14年）に日本鉄道株式会社が設立された頃から、工部省が鉄道局長官井上勝を中心に反対論を展開した。1883年（明治16年）、井上鉄道局長は民営鉄道の弊害を工部卿あてに提出している¹⁶⁾。それは、①私鉄は収支が償わなければ必要の線も延長しない、②会社は鉄道を占有し、専売の弊を生じさせる、③会社は

資本の増加を恐れ、改良を計らない、④ 重複の線を敷き競争の弊を見るに至る、⑤ 一地方の利益を目的とする私設線は他日一大全線を架する日に重複線となる、⑥ 会社が多数あれば費用増大し、また紛争が絶えない、⑦ 会社は運搬謝絶を手段として地方人民を威嚇する、⑧ 国事有事の際、官鉄に比し不便である、というものである。政府の方針は私設私営であったが、鉄道路線の敷設については政府による認可が必要であるという鉄道敷設法が公布された¹⁷⁾。2回目も恐慌を背景に東京・京都の商業会議所の請願に開始される。しかし財界の主流は私設私営主義で、政府も工部省以外は国有化には反対であった。

3回目の国有化運動は、日露戦争中の1904年（明治37年）からはじまった。この戦争では全国に広がった鉄道網が軍事輸送面で大きな貢献をもたらし、軍部からの国有化への主張が強くなった。1905年（明治38年）10月の終結まで、呉や佐世保といった軍港への輸送をはじめとした軍事輸送のほとんどが鉄道であった。軍事輸送量は、官設鉄道だけで人員約128万人、馬約20万頭、貨物約53万頭であった¹⁸⁾。この輸送のために、一般輸送はダイヤを制限されるだけでなく、各鉄道会社の車両運用、乗務員の連絡、鉄道会社間の連絡運賃の算定が困難になる事態となった。また、山之内一次鉄道局長を主任とする調査委員会が設置され、「鉄道国有の趣旨概要」がまとめられた¹⁹⁾。ここでは、① 国有鉄道の収入は煙草・塩専売とともに国庫財源に寄与する、② 国有鉄道を担保に外債を有利におこすことができる、③ 鉄道統一によって産業を振興し海外発展が可能となる、④ 私鉄への外国人の株式投資を防ぎ、軍事輸送の機密を確保しうる、と主張されている。

鉄道庁、軍部に加え、大手民営鉄道の株主でもあった財閥も、三井財閥を中心に国有化を承認し始めた²⁰⁾。これは、日露戦争後の国債を返済するために、国内産業を中国方面への輸出事業へとシフトさせる政府の政策があり、財閥は鉄道収益の確保より当時の日本の主力産業である生糸や綿製品の海外進出を優先した。その結果、鉄道事業を保有するのではなく、国営によって統一した物流ネットワークを構築し、運賃の低減を目指すとする意見が大勢を占めるにいたった²¹⁾。一部財閥や、大阪と名古屋を結ぶ関西鉄道が反対の姿勢を見せたものの、国家による買収価額が建設費の約2倍という好条件であったため、最終的には当時の5大鉄道会社を含む17社が買収に応じた²²⁾。この背景には財閥の意向だけでなく、鉄道業そのものがすでに都市部鉄道と地方鉄道で収益格差が生じており、都市部の鉄道会社は国有化回避、地方中小は国有化を期待する状況であった²³⁾。

政府は、「鉄道国有法案」「鉄道国有ノ趣旨概要」を閣議提出し、1906年（明治39年）に法案が成立した。対象の民営鉄道会社および路線は、表2のとおりである。鉄道国有法第一条の「一般運送ノ用ニ供スル鉄道ハ総テ国ノ所有トス但シ一地方ノ交通ヲ目的トスル鉄道ハ此ノ限りニ在ラス²⁴⁾」に則り、東北線や山陽本線といった主要幹線は国有化されることとなった²⁵⁾。

(3) まとめ

鉄道国有化は、運賃の統一化によって低減され、交通政策面では、日本全体の輸送網を統一できたことは最大の効果である²⁶⁾。鉄道業の発展に貢献した日本鉄道株式会社等、主要幹線を保有していた民営鉄道の株主は、鉄道事業の拡大よりも政府が進めていた鉄道以外の事業の海外への進出を選択し、鉄道会社の売却に応じた。たとえば三菱はこの売却による資金を中国への進出に活用したとの意見もある²⁷⁾。一方、東京や大阪といった都心部と郊外を営業エリアとする南海や東武は民営で存続した。

鉄道路線を新たに敷設するにも、主要幹線の補助的なものでしか営業エリアを持ってない状況で、現存する民営鉄道の創業者はどのように鉄道事業を展開したのか、それが現在の経営にどのような影響を与えているのかを、私鉄王国と呼ばれる関西の民営鉄道3社の創業経緯を見ることにより検討してみよう。

表2 国有化買収リスト

会社名	買収期日	区間	買収価額
北海道炭礦鉄道	1906年(明治39年)10月1日	室蘭-手宮	30,997,088円23銭1厘
		岩見次-歌志内	
		追分-夕張 他	
甲武鉄道	1906年(明治39年)10月1日	御茶ノ水-八王子	14,599,547円15銭2厘
日本鉄道	1906年(明治39年)11月1日	上野-青森	142,495,547円82銭1厘
		大宮-前橋	
		小山-前橋	
		小山-友部	
		日暮里-岩沼	
		宇都宮-日光 他	
岩越鉄道	1906年(明治39年)11月1日	郡山-喜多方	2,521,498円
山陽鉄道	1906年(明治39年)12月1日	神戸-下関	78,849,899円72銭5厘
		姫路-和田山	
		厚狭-大嶺	
		高松-琴平	
西成鉄道	1906年(明治39年)12月1日	大阪-天保山	1,704,509円31銭8厘
九州鉄道	1907年(明治40年)7月1日	門司-八代	118,856,447円82銭1厘
		小倉-宇佐	
		若松-上山田	
		鳥栖-長崎	
		久保田-西唐津	
		有田-伊万里	
		早岐-佐世保 他	
北海道鉄道	1907年(明治40年)7月1日	函館-小樽	11,452,096円63銭6厘
京都鉄道	1907年(明治40年)8月1日	京都-園部	3,341,039円92銭7厘
阪鶴鉄道	1907年(明治40年)8月1日	神崎-福知山 他	7,009,513円77銭4厘
北越鉄道	1907年(明治40年)8月1日	直江津-新潟	7,776,887円15銭2厘
総武鉄道	1907年(明治40年)9月1日	両国橋-銚子 他	12,871,154円83銭5厘
房総鉄道	1907年(明治40年)9月1日	千葉-大原 他	2,156,997円56銭8厘
七尾鉄道	1907年(明治40年)9月1日	津幡-矢田新	1,491,355円1銭1厘
徳島鉄道	1907年(明治40年)9月1日	徳島-船戸	1,341,430円68銭7厘
関西鉄道	1907年(明治40年)10月1日	名古屋-湊町	36,129,873円33銭4厘
		柘植-草津	
		亀山-津	
		加茂-桜宮	
		七条-桜井	
		高田-和歌山 他	
参宮鉄道	1907年(明治40年)10月1日	津-山田	5,728,900円53銭4厘

注：日本国有鉄道(1974) 附録から転載。

6. 現存する民営鉄道の創業経緯

主要幹線の国有化によって、民営鉄道は地方と都市を結ぶ輸送機能を担うだけになり、鉄道新線の申請は国有化以後皆無となった。そこで政府は地方交通の発展を図ることを目的とし、1910年（明治43年）軽便鉄道法を公布、1911年（明治44年）軽便鉄道補助法を公布した。軽便鉄道法はわずか8ヶ条の簡易な法律で手続きも簡略化されたものであり、これをきっかけに、地域社会からの鉄道建設を引き起こすこととなり、1911年（明治44年）から1913年（大正2年）に建設のピークを迎えた。

ただし主要幹線は国鉄によって営業されており、民営鉄道の新規参入は以下のエリアに限定されていた。第一に地方都市内での路線、第二に都市部と郊外の路線、第三に国鉄の都市間輸送を補完する路線である。地方都市内の路線は、創業直後から経営が苦しく、救済目的の国有化が1917年（大正6年）から開始されている²⁸⁾。第二、第三が大手民営鉄道の創業したエリアである。次に民営鉄道がどのような戦略をとったのかを創業経緯とともに整理してみよう。ここでは、阪神電気鉄道株式会社、京阪電鉄株式会社、阪急電鉄株式会社の3社を取り上げた。この3社は鉄道国有化公布の前後に創業しており、阪神電鉄と京阪電鉄は都市間輸送の補完路線を保有し、阪急電鉄は都市と郊外の路線であったことが特徴である。路線を開通するだけで収益を確保できなかった状況は各社に共通しているが、それをどのように克服していたのであろうか。以下3社の戦略を検討する。

(1) 阪神電気鉄道株式会社

阪神電気鉄道株式会社は、小西新右衛門など西宮・伊丹などの酒造業者を中心とする地方資産家による大阪―神戸間を結ぶ神阪電気鉄道（すぐに摂津電気鉄道と改称）と、大阪の藤田伝三郎、住友吉三衛門らによる坂神電気鉄道の合併が起源である。しかし出願したものの、官線との併行路線ということで、鉄道官僚から特許が下りなかった。そこで軌道条令による出願に変更した。電気鉄道の場合には「私設鉄道」と異なって牽引車両数もすくなく道路交通補助手段のため競争の心配がないという統一見解が定まり、神戸―尼崎間が1897年（明治30年）6月に認可された²⁹⁾。阪神電鉄の出願が国鉄と併行する私有電鉄出願のテストケースとなった。

特許を受けた1897年（明治30年）11月に会社が創立され、1899年（明治32年）7月には、摂津電気鉄道を阪神電気鉄道と改め、直ぐに建設に取り掛かったが、開業したのは1905年（明治38年）4月であった。遅延した理由は第一に資金不足、第二に「広軌高速」の必要と法的制限との矛盾であった。この第二の理由は、認可条件が軌道条令によって公道上を狭軌敷きで時速8マイル（12.9km）の運行だったが、それでは営業が成立しないことから、

技術長の三崎省三が私設鉄道条令によって再出願した。全線 19 マイルのうち路面部分は 3 マイルで、他は専用敷にし、高速度運転を行うことを黙認させた。この結果、併行線である国鉄より問題なく優位にたった。国鉄では蒸気機関車による煤煙を吸うことを強いられ、三等車では板張りの腰掛けで、運転回数は 1 日数本で、阪神間の運賃は三等で 36 銭、途中駅は神崎、西宮、住吉のみで、路線は住宅地域から遠くはなれた山手を通っていた。それに対して阪神は、ビロード張りの腰掛けで、12 分間隔の運行、運賃は阪神間 90 分で 20 銭、停留所は 34 であり、国鉄に対して圧倒的に優位性を持っていた³⁰⁾。阪神電気鉄道の開設は、当時、最大の工業都市大阪と貿易都市神戸との交通需要の充足を主目的としたものであって、民営鉄道の都市間輸送としてのさきがけであった。

また、開業まもなく、1908 年（明治 41 年）10 月に尼崎・御影両発電所の余剰能力をもって沿線 3 郡 17 町村に電燈電力供給を開始した。これはそれ以前に開設している電鉄企業の例を踏襲したものにはすぎないが、ほぼ同時に香炉園遊園地を開設し、西宮、甲子園、御影では住宅の分譲も開始した³¹⁾。

このように阪神電鉄は、大都市を結ぶ鉄道であったが、同じく大阪と神戸間を結ぶ東海道線を運行する国鉄を意識した輸送体制は、主要幹線の補助機能の役割を超え、国鉄との競争を意識したものであった。また、積極的でなかったにしろ、旅客誘致を目的に多角的に事業を展開したことも注目すべき点である。

(2) 京阪電気鉄道株式会社

明治 30 年代、京都と大阪を結ぶ主要な近代的交通手段は、国鉄東海道線と淀川汽船会社の川蒸気船であった³²⁾。

電気鉄道企業熱に促されて京阪間に鉄道敷設計画が現れたのは 1901 年（明治 34 年）頃である。関西系と東京系の資本家から別々に提案されたが、関西と東京の提案を統一し、畿内電気鉄道株式会社として 1903 年（明治 36 年）11 月、大阪市高麗橋－京都市五条大橋間を軌道条令で出願した。阪神電鉄が 1897 年（明治 30 年）に認可され、国鉄との並行路線の取扱いが決定していたが、京阪は淀川右岸を走っている東海道線との併行関係が理由で許可されなかった。しかし、1906 年（明治 39 年）8 月に特許が下り会社を創立、社名を京阪電気鉄道と改称した³³⁾。開業後半年間の 1 日平均乗客数 16,284 人、運賃収入 1,718 円は京阪よりかなり規模の小さな阪神電鉄と比べても非常に低い数字である。これは開業を急いで試運転期間を短縮したため、開業日から事故が頻出し、運転の安全性に対する乗客の不信を招いたことが一因としてあげられる³⁴⁾。

これに対して京阪電鉄は、市電との軌道共用による梅田乗り入れ契約の実現を図る一方、有力な市内交通手段であった大阪巡航会社と連絡輸送を実施するなど事態の打開を図った。

1913年（大正2年）6月には中書島から分岐して宇治にいたる宇治線（7.67キロ）を開通、1915年（大正4年）10月に五条―三条間の鴨川線乗り入れが実現し、京津電気軌道と連絡することで琵琶湖への連絡線も開通した。これらの拡大により、一日の平均乗客数は、1911年（明治44年）の24,642人から、1917年（大正6年）には51,172人に、運賃収入も2,407円から4,442円に増加した³⁵⁾。

さらに鉄道部門は子会社の設立や、中小民営鉄道との合併や買収によって、鉄道路線を拡大していった。子会社の新京阪鉄道株式会社は、天神橋六丁目から淡路までの特許を持っていた未成線の北大阪電気鉄道を買収し、1930年（昭和5年）には天神橋から大宮間を開通し、大阪と京都間は国鉄と京阪電鉄及び新京阪電鉄の三路線になった³⁶⁾。

また、鉄道部門以外にも兼営電燈電力業の拡充をすすめた。当時鉄道会社は、電車の燃料とも言うべき電力を自社の発電所から供給しており、その余剰電力を新たな事業として展開していた。1913年（大正2年）9月大阪府三島郡を中心に電燈供給をしていた摂津電気を買収し、1919年（大正8年）安威川水力発電株式会社を合併、1922年（大正11年）には和歌山水力電気株式会社を合併し、営業エリアを拡大した。大正後期には京阪電鉄は本業と副業の両部門で多くの中小企業を併合し、企業規模を著しく拡大した結果、1916年（大正5年）の1,050万円の資本金は、1926年（大正15年）には7,500万円となり、南海鉄道の7,000万円をしのいでわが国最大の鉄道会社となった³⁷⁾。

京阪電鉄は、大阪と京都間の輸送だけでなく、企業買収によって発電事業を拡大させる積極的な経営政策によって企業規模を拡大した。都市間の輸送と電燈電力供給事業の収益の二本柱によって企業が成長したのである。

(3) 阪急電鉄株式会社

明治中期に鎮守府が置かれた舞鶴と大阪間に鉄道を敷設することを計画して、大阪府豊能郡池田町（現・池田市）に阪鶴鉄道株式会社が設立された。1896年（明治29年）に線路敷設を完了、営業を開始した。しかし、1906年（明治39年）の鉄道国有法により政府に売却されたので、関係者はそれより以前に取得していた大阪―池田間の計画路線を生かし、新たに箕面有馬電気鉄道株式会社の設立を図った。1906年（明治39年）に大阪梅田から有馬にいたる路線と宝塚―西宮間の鉄道敷設認可申請を行い、同年12月認可、会社設立のための株式募集をすすめた。しかし日露戦争時における好況の反動で経済が深刻な不況に見舞われ、株式払込みも予定どおり捗らず、第1回の払い込みでは資本金550万円、総株式11万株のうち、約半数に近い5万4,104株が払い込まれず、失権株となってしまった。これにより箕面有馬電気鉄道の創立事務は止まってしまった。

小林一三は、北浜銀行頭取岩下清周の招きを受け、1907年（明治40年）4月、阪鶴鉄道

の監査役に就任し、会社解散後は、精算人となって箕面有馬電気鉄道の創立に深い関わりをもつようになった。小林一三は、大阪―池田間の現地を調査するうちに、沿線に住宅地として適当な土地が多数あることを発見し、住宅経営の新案を盛り込んだ企業計画を構想した。この構想が後の私鉄経営モデルとされる。小林一三は構想について、「沿線には住宅地として最も適当な土地―沿線には住宅地として理想的なところが沢山あります―仮に1坪1円で買う。50万坪買うとすれば開業後1坪について2円50銭利益があるとして、半期毎に5万坪売れば12万5,000円はもうかる。每期5万坪果たして売れるかどうか判らないけれど、電車が開通すれば1坪5円位の値打ちは出ると思う。電車がもうからなくてもこのような副業を考えれば株主を安心することが出来る³⁸⁾。」と述べている。岩下は土地経営には興味を示さず資金調達のみを心配したが、1907年(明治40年)6月、小林一三は追加発起人になるとともに、発起人会で全権を委任してもらうよう同意を得た³⁹⁾。会社設立の準備体制が整ったが、未引受株5万4,000余株のうち1万株は個人が、残りは北浜銀行が引き受け、箕面有馬電気軌道株式会社が創立された。これが後に阪急電鉄株式会社となる。

鉄道は1910年(明治43年)に開業し、開業前の1908年(明治41年)に「最も有望なる電車」というパンフレットを配布した。このパンフレットに沿線の住宅地経営で利益を得る計画を記載している⁴⁰⁾。続けて1909年(明治42年)に「住宅地案内=如何なる土地を選ぶべきか・如何なる家屋に住むべきか」を発行した。池田室町に開発した27,000坪の住宅地は発売と同時に完売した。この住宅地開発だけでなく、鉄道開業と同年に箕面に動物園を開園、1911年(明治44年)に宝塚に温泉施設を開業した。

このように阪急電鉄は、住宅地や遊園事業の開発による旅客増加策によって都市と郊外を結ぶ宝塚線を開通させた。ただし、創業当初から宝塚線に加え都市間路線の獲得も目指していた。次に阪急神戸線の開通の経緯を見てみよう。

箕面有馬電気軌道は宝塚線開通当初から梅田―野江・京阪電鉄連絡線、西宮―宝塚間及び有馬―宝塚間、十三から伊丹を経て門戸へ通ずる未成線の権利を持っていた。そこで、まず神戸方面への進出を年頭において西宮―宝塚間から着手することとし、有馬―宝塚線の一部を有馬鉄道に譲り、京阪連絡線は1917年(大正6年)10月、大阪市からの申し入れにより特許権を放棄した。これは、西宮―神戸間の特許を得て準備を進めていた灘循環電気軌道と連絡することによって、神戸までの連絡線を開通させる計画に基づくものであった。

しかし、1914年(大正3年)、灘循環電気軌道は、資金調達先であった北浜銀行が破綻したため、開業の見込みがなくなり、大阪―尼崎間の未成線を延長して接続する意向であった阪神電鉄に特許が譲渡されることになった。この成り行きをみていた小林一三は灘循環線の破産について、阪神電鉄に対して「①阪神が灘循環線を買収するならばそれによって無価値となる箕面有馬電軌の特許線の実費弁償、②第一案に不同意なら循環線の共同経営、③

二案とも不同意なら箕面有馬電軌は循環線を買収して阪神直通線計画に進む⁴¹⁾。」という案を提示した。これに対し阪神電鉄は第三案に同意した。阪神側は、北浜銀行が破綻した状態ではとても買収費用を捻出できないと想定していたが、資金調達が可能になったと判ると直ちに訴訟を起こした。結局阪急側が勝訴し大阪と神戸間に新たな鉄道路線が敷設されることとなった⁴²⁾。灘循環線の譲渡を決定したことで、大阪と神戸の鉄道は、国鉄と阪神電鉄、阪急電鉄の三社による競合路線となった⁴³⁾。

1918年（大正7年）社名を箕面有馬電気軌道から阪神急行電鉄に変更し、1920年（大正9年）7月神戸本線30.3キロ、伊丹支線2.9キロが開通、1922年（大正11年）4月宝塚－西宮間が開通した。

このように阪急電鉄は、民営鉄道の多角化戦略のモデル会社といわれるが、鉄道事業においても大阪と神戸という都市間の路線を獲得するなど事業規模を拡大させることに成功している。この神戸線の沿線開発によってさらに阪急電鉄の事業規模が拡大したのである。

7. 本業と多角化事業の関係についての考察

関西の三社の民営鉄道の創業経緯を見ると、三社とも鉄道営業開始と同時、もしくは開始後わずかの期間で鉄道業以外の事業を開始している。

阪神電鉄は、大阪と神戸という都市間で大量輸送が可能な営業エリアを持ったが、既存線である国鉄から旅客を獲得しなければならなかった。そこで国鉄からの旅客獲得だけでなく、新たな旅客の誘致として遊園地や住宅の開発も行った。京阪電鉄も大阪と京都間を営業エリアとしたが、鉄道事業だけでなく、電燈電力事業によって企業規模を拡大した。

阪急電鉄は、大阪と郊外を結ぶ路線で大量輸送が見込めなかったため、鉄道事業だけでは収益が確保できず、創業当初から旅客誘致を目的とした住宅地開発や温泉施設を鉄道開業と同時に開始し、以後も積極的に多角化を展開した。このことによって民営鉄道の多角化戦略のモデルといわれ、他社民営鉄道も阪急電鉄にならって多角化戦略を採用している。しかし企業規模を拡大できたのは、単に多角経営を展開したからだけではない。本来の事業である鉄道事業において、都市間鉄道路線を確保したことも重要である。神戸線の開通によって、都市間輸送による収益増大が達成されると同時に、神戸線沿線での住宅開発という多角化事業が可能になったのである。阪急の成長戦略には神戸線の開通が不可欠であったといえる。

このようにみると民営鉄道は多角化事業を展開しているが、あくまで鉄道事業がコア事業であることがわかる。加護野（2004）は「多角化企業の効果的なマネジメントのためにはコア事業が必要である⁴⁴⁾。」と述べている。

コア事業とは、企業の総収益に対する構成比の高さだけでなく、企業の業績に大きな影響を

及ぼす事業である。民営鉄道会社にとっては、旅客収入という安定的な収益確保だけでなく、旅客数増加を目的とした遊園地や住宅地開発を展開していった点からも鉄道事業はコア事業なのである。阪急電鉄の場合は、コア事業の鉄道事業が都心と郊外の路線で収益力がなかったために、大阪と神戸の路線獲得に注力した。いわばコア事業の強化に取り組んだのである。

8. 結 論

日本の民営鉄道は、日本鉄道や山陽鉄道等が明治初期に主要幹線を営業路線として創業した。しかしこれらの民営鉄道は1906年（明治39年）に政府に売却されている。国有化の結果、主要幹線は国鉄が営業し、民営鉄道は輸送の補完的機能を担うことになった。現在の大手民営鉄道会社は、その国有化前後に創業されている。

創業の目的は、地元財界の要望や国有化によって計画が頓挫した未開通路線の開業といったものである。しかし鉄道路線が拡大していた時代とは違い、路線を開通するだけの大量輸送が可能なエリアもなくなっていた。鉄道業を民間で経営するためには鉄道以外の事業によって旅客数を増加させなければならなかった。

ただ事業の多角化のみに経営資源を集中するのではなく、都市間鉄道というコア事業にまず経営資源を集中させ、その上で多角化事業を展開することが必要であったといえる。多角化企業にとっては、コア事業の強化が非常に重要なのである。

注

- 1) 米川編（1977）pp. 143-145.
- 2) ウルマー（2002）pp. 51-54.
- 3) 正司（2001）p. 131.
- 4) 正司（2001）p. 131.
- 5) （社）日本民営鉄道協会には大手16社とされているが、東京地下鉄（株）については、全株式の53.4%が日本政府、46.6%が東京都であり一覧から除くこととした。東京地下鉄（株）ホームページ「会社概要」。
- 6) 社史の批判については、村橋（2002）p. 28. を参照。
研究資料としての社史活用については、（財）日本経営史研究所編の『『会社史』入門』に詳しく記載されている。
- 7) 主に、野田他（1986）「第2章 創業期の鉄道」pp. 15-47. を参考にした。
- 8) 米川編（1977）p. 146. アメリカにおいても日本と同様にイギリスから資金を調達していた。鉄道敷設初期におけるアメリカの鉄道技術は、イギリスと同程度であったとされているが、資金やレール・機関車はイギリスから輸入していた。
- 9) 日本鉄道の創業に関しては、野田他（1986）「第2章創業期の鉄道」pp. 37-41. を参考とした。

- 10) 野田他 (1986) p. 69.
- 11) 中西 (1963) p. 39.
- 12) 中西 (1963) p. 39.
- 13) 中西 (1963) p. 69. またこの分類は、武知京三も支持している。武知 (1986) p. 36.
- 14) 中川 (1919) 序論.
- 15) 正司 (2001) pp. 13-23. 鉄道の公共性については、労働関係調整法でガス・電気・郵便等と同様に鉄道業がストライキ行為の制限対象とされている。
- 16) 野田他 (1986) p. 42.
- 17) 野田他 (1986) p. 101. 敷設法の特徴は、鉄道線路の建設を法的手続きにし、政府の鉄道建設構想を示すというものであった。
- 18) 日本国有鉄道 (1974) p. 150.
- 19) 野田他 (1986) p. 110.
- 20) 野田他 (1986) p. 112.
- 21) 野田他 (1986) p. 111.
- 22) (1) 野田他 (1986) pp. 116-117. 武知 (1986) p. 52.
三菱財閥は、九州地方の炭鉱と鉄道を一体で経営していた経緯もあり、国有化反対の立場をとっていたとされている。
- (2) 武知 (1986) p. 52.
官設線と並行運行していた関西鉄道も「幹線の買収に反する」として反対を表明している。
- (3) 野田他 (1986) p. 117.
17社の鉄道買収価額は約4億7000万円。建設費は約2億4000万円。
- (4) 野田他 (1986) p. 70.
五大鉄道会社とは、日本、北海道炭礦、関西、山陽、九州である。
- 23) 武知 (1986) p. 244.
- 24) 野田他 (1986) p. 373.
- 25) (1) 南海電鉄 (株) (1985) pp. 154-159.
1906年(明治39年)2月の閣議に提出された買収リストには、当初の17社に15社が加えられた。15社は次のとおりである。川越、成田、東武、上武、豆相、水戸、中越、豊川、尾西、近江、南海、高野、河南、中国、博多湾。
- (2) 武知 (1986) pp. 242-246.
南海鉄道は、都市部鉄道会社として国有化回避の態度をとり、政治力を使いながら買収を逃れた、と武知は記述している。
- 26) 野田他 (1986) pp. 122-123.
- 27) 野田他 (1986) p. 121.
- 28) 日本国有鉄道 (1974) 添付資料「買収私設鉄道図」
- 29) (財) 日本経営史研究所 (1985) p. 40.
- 30) 中西 (1963) p. 276.
- 31) 日本経営学会 (2004) pp. 210-211.
遊園地や住宅地の開発は、阪神電鉄が1907年(明治40年)に対し阪急電鉄が1909年(明治42

年)と阪神のほうが早かったのだが、阪急は開発規模を拡大したのに対し、阪神は鉄道輸送に集中にしたため、阪急が多角化のさきがけと解釈されている。

- 32) 中西 (1963) p. 279. 川蒸気船は上り 6 時間、下り 3 時間を要し、運賃は上等 20 銭、下等 15 銭で定員は平均 150 人であった。
- 33) (1) 京阪電鉄 (株) (1980) p. 1.
(2) 中西 (1963) p. 280. 中西は、免許を取得するために、政界工作を活発に実施したと指摘している。
(3) 武知 (1986) pp. 101-103. 武知も中西の主張に同意している。
- 34) 中西 (1963) p. 280.
- 35) 中西 (1963) p. 281.
- 36) 京阪神急行電鉄 (株) (1954) pp. 25-27.
新京阪鉄道 (株) の路線は現在の阪急京都線である。1938 年 (昭和 13 年) に公布された「陸上交通事業調整法」に基づき 1943 年 (昭和 18 年) に政府による戦時統制の強化を目的として阪急電鉄と京阪電鉄は統合され、京阪神急行株式会社が設立された。太平洋戦争終結後、京阪神急行電鉄 (株) が、新たに設立した京阪電気鉄道株式会社に、京阪本線と大津線を譲渡することで分離した。
- 37) 中西 (1963) p. 282.
- 38) 阪急電鉄 (株) (1982) p. 6.
- 39) 小林 (1953) p. 152.
- 40) 小林 (1953) p. 185.
- 41) 小林 (1953) p. 233.
- 42) 小林 (1953) pp. 233-238. なお、阪急電鉄の社史では、1932 年 (昭和 7 年) の二十五年史にはこの経緯を詳しく掲載しているが、1959 年 (昭和 34 年) の五十年史では紛争があったことのみ掲載されている。
- 43) (財) 日本経営史研究所 (1985) 「第 3 節 挫折に終わった経営構想」 pp. 88-99.
阪神電鉄の立場からこの灘循環線の合併問題について詳しく記載されている。小林からの三提案以前にすでに北浜銀行をバックに阪急と灘循環合併の画策が進行しており、阪神側は提案を受けた時点では、灘循環を敢えて阪神と合併する理由はなくなっていた、としている。
- 44) 加護野 (2004) p. 10.

参考文献

- 石井晴夫『交通産業の多角化戦略』交通新聞社、1995.
- 大島藤太郎『現代日本の交通政策』新評論、1975.
- 大槻信治『交通統制論』岩波書店、1943.
- 加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』第 37 巻第 3 号、2004. pp. 4-10.
- 近畿日本鉄道株式会社編『50 年のあゆみ』近畿日本鉄道株式会社、1960.
- 経営史学会編『日本経営史の基礎知識』有斐閣、2004.
- 京阪神急行電鉄株式会社『京阪神急行電鉄五十年史』京阪神急行電鉄株式会社、1959.
- 京阪電気鉄道株式会社編『京阪 70 年のあゆみ』京阪電気鉄道株式会社、1980.

- 小林一三『逸翁自叙傳』産業経済新聞社、1953.
- 正司健一『都市公共交通政策 - 民間供給と公的規制 -』千倉書房、2001.
- 角本良平『鉄道経営の21世紀戦略』交通新聞社、2000.
- 武知京三『都市近郊鉄道の史的展開』日本経済評論社、1986.
- 富永祐治 石井昭正編著『鐵道経営論』有斐閣、1956.
- 中川正左『鐵道論 改訂四版』鐵道講習會、1919.
- 中西研一『日本私有鐵道史研究』日本評論新社、1963.
- 南海電氣鐵道株式会社編『南海電氣鐵道百年史』南海電氣鐵道株式会社、1985.
- 南海鐵道株式會社『南海鐵道發達史』南海鐵道株式會社、1932.
- 財団法人日本経営史研究所編『「会社史」入門』日刊工業新聞社、1984.
- 財団法人日本経営史研究所編『阪神電氣鐵道八十年史』阪神電氣鐵道株式会社、1985.
- 日本経営史学会編『日本経営史の基礎知識』有斐閣ブックス、2004.
- 日本国有鐵道『日本国有鐵道百年史 通史』日本国有鐵道、1974.
- 野田正穂、原田勝正、青木栄一、老川慶喜編『日本の鐵道 成立と展開』日本経済評論社、1986.
- 阪急電鉄株式会社編『75年のあゆみ <記述編>』阪急電鉄株式会社、1982.
- 村橋勝子『社史の研究』ダイヤモンド社、2002.
- 吉田茂「交通事業の多角化-日本の交通事業を中心に-」『運輸と経済』（財団法人運輸調査局）、第46巻第4号、1986年、pp. 27-36.
- 米川信一編『経営史』有斐閣双書、1986.
- Christian Wolmar『Broken Rails; Privatisation Wrecked Britain's Railways』, 2001.
 (坂本憲一監訳『折れたレール イギリス国鉄民営化の失敗』ウェッジ、2002.)
- 小田急電鉄(株) ホームページ「会社概要」<http://www.odakyu-group.co.jp> 2005.5.15 取得
- 近畿日本鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.kintetsu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 京王電鉄(株) ホームページ「会社概要」<http://www.keio.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 京成電鉄(株) ホームページ「会社概要」<http://www.keisei.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 京阪電氣鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.keihan.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 京浜急行電鉄(株) ホームページ「会社概要」<http://www.keikyu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 相模鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.sotetsu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 社団法人日本民営鐵道協會 ホームページ「加盟会社紹介」<http://www.mintetsu.or.jp/> 2005.5.10 取得
- 西武鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.seibu-group.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 東京急行電鉄(株) ホームページ「会社概要」<http://www.tokyu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 東京地下鐵(株) ホームページ「会社概要」<http://www.tokyometro.jp/> 2005.5.15 取得
- 名古屋鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.meitetsu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 南海電氣鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.nankai.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 西日本鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.nishitetsu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 阪急電鉄(株) ホームページ「会社概要」<http://www.hankyu.co.jp/> 2005.5.15 取得
- 阪神電氣鐵道(株) ホームページ「会社概要」<http://www.hanshin.co.jp> 2005.5.15 取得