

# 第1章 鉄道経営多角化の歴史

この章では、鉄道会社の経営多角化の歴史について、大手私鉄の経営を中心に見ていきたい。鉄道経営の礎を築いた4人の企業家、小林一三、根津嘉一郎、五島慶太、堤康次郎にも着目し、鉄道経営における多角化について明治時代から高度経済成長期にかけてどのように変容したのか、時系列に沿って簡潔に述べたい。

併せて、第2部の事例分析の大手私鉄各社の沿革の部分も参照されたい。この章では簡単に述べるにとどまるので、一部の細かい内容は省略する。

## 1. 鉄道業の始まり —鉄道経営多角化が始まる前—

日本初の鉄道は、1872(明治5)年に開通して以来、すべて官設であったが、華族・士族は私設鉄道に認可を目指す運動を続けていた。1880(明治13)年、東京—前橋間の官設鉄道敷設計画が取り消されたのを契機に、翌年、私設鉄道として日本鉄道会社が設立された。1883(明治16)年の上野—熊谷間の開業後、営業成績が上昇し、その業績好転が引き金となり、1886(明治19)年から1889(明治22)年には第一次鉄道熱が生じ、1885(明治18)年から1892(明治25)年には50もの鉄道会社の設立が出願された。そのうち実現したのは阪堺、水戸、両毛、山陽、伊予などの14社にとどまるが、1887(明治20)年の私鉄の営業マイル数は1320マイルとなり、官設鉄道の550マイルの2倍余りに達した。<sup>1</sup>

1892年末から日清戦争期の中断を含み1897(明治30)年まで第二次鉄道熱が生じた。比較的長距離の幹線鉄道を中心とした第一次鉄道熱とは対照的に、このブームでは短距離の地域鉄道の建設がメインだった。その後の不況期には赤字に苦しむ私鉄が続出し、それらの大株主たちが鉄道国有化を積極的に要求したが、私鉄17社の国有化が実現したのは日露戦争前後の1906(明治39)年であった。<sup>2</sup>

民鉄各社の設立の目的は様々で、成田不動、川崎大師、伊勢神宮への参

---

<sup>1</sup> 宮本他,2007

<sup>2</sup> 宮本他,2007

拝客を対象とした京成電鉄や京浜電気鉄道(現在の京急)、参宮急行電鉄(現在の近鉄)、都市間輸送を狙った阪神電鉄や東京横浜電鉄(現在の東急)などがある。また、東京と地方都市を結ぼうとした東武鉄道、武蔵野鉄道(現在の西武)などもある。小田急電鉄、京王帝都電鉄(現在の京王)、京阪電鉄などは電力会社の需要喚起として電力事業との兼営の色合いが強かった。<sup>3</sup>

## 2, 鉄道経営多角化の黎明期① -小林一三のビジネスモデル-<sup>4</sup>

明治後期から大正期を通じて人口の都市への集中が続いた。都市への人口集中は農村部の第一次産業従事者が就業機会を求めて都市部へ移動することによって生じた。都市化の進行と重化学工業の発展は大企業に勤務するサラリーマン、弁護士、医師、教員などの高学歴を有する中間階層者を出現させた。

このような産業構造の転換、人口の都市集中、中間階層者の出現とそれらに伴う消費生活様式の変化は新たな市場機会を創造し、電鉄、百貨店、広告などの都市型産業を誕生させた。

人口の都市集中、職住分離の進展と郊外住宅地の開発、電力業の発展を背景に、日露戦争期から第一次大戦後にかけて多くの電鉄会社が設立された。今日の手私鉄会社の多くはこの時期に開業し、電化された。そうした電鉄会社の経営の中で、現在に至る私鉄経営の原型を作り上げたのが小林一三(1873-1957)の阪神急行電鉄であった。

小林の電鉄経営者としての活動は、北浜銀行の関係者によって1907(明治40)年に創立された箕面有馬電気軌道の専務取締役役に就任したことに始まる。小林は大株主ではなかったが、北浜銀行頭取の支援の下で同社の実権を握ると、私鉄経営に対する自らのアイディアを果敢に実施していった。

まず、小林は、「沿道の乗客を殖し、同時に土地の利益を得」るため、沿線予定地に大規模な土地を確保し、そこで土地・住宅の賃貸事業を行う一方、10年賦で土地付分譲住宅を販売する方式を打ち出した。この方式は小林が自ら書いて大阪市内に配布した「最も有望なる電車」「如何なる

---

<sup>3</sup> 石井,1984

<sup>4</sup> この節は宮本又郎ほか著(2007)『日本経営史：江戸時代から21世紀へ』p194~196を参考にしている。

土地を選ぶか」などのパンフレットの宣伝効果もあって、大阪在勤のサラリーマン層に大きな反響を呼び起こした。

1910(明治 43)年に宝塚線、箕面線が開業すると、小林は乗客の増加と経営の安定化を図るため、箕面公園の整備と動物園の設置、宝塚温泉の開業、宝塚少女歌劇の設立、豊中運動場での全国中等学校野球優勝大会の開催などを、次々に実施した。この間、1914(大正 3)年に箕面有馬電気軌道の大株主であった北浜銀行が破たんすると、小林は同行の持ち株を肩代わりして最大株主となり、1918(大正 7)年に社名を阪神急行電鉄と改称し、さらに 1920(大正 9)年には阪神直通線を開業した。次いで、小林は、1920 年から梅田のターミナル・ビルで食堂を、1925(大正 14)年から雑貨マーケットを直営し、これらの事業を基盤に 1929(昭和 4)年には、日本初のターミナル・デパートである阪急百貨店を開店させた。

小林によって開拓された経営手法はその後の電鉄経営の原型となり、多くの電鉄会社によって模倣された。

### 3. 鉄道事業多角化の黎明期② ー根津嘉一郎<sup>5</sup>

小林一三が関西で活躍する同時期、関東で経営手腕を振るったのが根津嘉一郎(1860-1940)であった。

根津嘉一郎は東武などの経営再建に腕を振るい、私鉄業界のリーダーとなり、「鉄道王」と呼ばれている。彼は若くして地方政界で活躍し、続いて興信銀行の取締役就任し、実業家としても頭角を現した。日清戦争前に父の家督の相続により現金と田地を手にした根津は、田地を担保に友新貯蓄銀行などから資金を借入れ、九州・甲武などの鉄道株に投資をし、ここに私鉄との関係が始まった。1899(明治 32)年の房総鉄道取締役就任を皮切りに、東京馬車鉄道などの役員を歴任し、1905(明治 38)年 4 月には根津の名を有名にした「東武鉄道」の取締役(同年 11 月には社長)に就任した。

当時の東武鉄道は経営難から無配に転落し、世間からは「ボロ会社」と呼ばれていたが、根津は経費節約、借金償却、社内の革新を断行する一方利根川の大工事を成し遂げ、収入の復活を図り、1905 年 9 月には配当を

---

<sup>5</sup> 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書;2)』p217～218 を参照

復活した。

東武鉄道の再建後、河野登山鉄道の再建にも成功し、1915(大正4)年には鉄道同志会の副会長(のちに会長)に選ばれ、私鉄業界で重きをなした。この間、根津が関係した私鉄は24にも及び、「鉄道王」の名称が与えられた。しかし、本拠は一貫して東武にあり、その広域観光地(日光・鬼怒川)の開発は私鉄経営の一つのモデルとなった。

また、根津は電力・ガス・保険・製粉など多角的に各種事業にも関係し、1909(明治42)年にはこれらの事業を統括する持株会社(根津コンツェルン)を設立した。

#### 4. 昭和恐慌下の私鉄経営の多角化<sup>6</sup> —新たな経営多角化—

1929(昭和4)年のアメリカの恐慌は世界を巻き込んだ。日本経済もその例外ではなく、1930(昭和5)年から1932(昭和7)年にかけて深刻な不況、いわゆる「昭和恐慌」に見舞われた。時を同じくし、私鉄の経営も危機に見舞われた。ただ、それは恐慌の影響だけではなく、バスやトラック事業の進出、国鉄との競合などによっても引き起こされた。そして、私鉄の中には合併、譲渡、解散によって消滅するものも相次いだが、生き延びた私鉄は「合理化<sup>7</sup>」に伴うさまざまな対策により危機からの打開を迫られた。

「合理化」と並行して、この間私鉄の「経営多角化」が一段と進展した。沿線への電灯・電力の供給、住宅地の開発、遊園地の経営といった私鉄の経営多角化は明治末期から進められてきており、特に昭和恐慌下にも比較的良好な経営状態を維持していた私鉄の中には電灯・電力の供給や住宅地の開発でかなりの収益を上げていたものも少なくなかった。

しかし、電力各社が全国で激しい競争を繰り広げる中、多くの私鉄にとって新たに電灯・電力の兼営に乗り出せる余地はなく、また第一次世界大戦後の「土地ブーム」が終焉して郊外住宅地が値下がりしている下では私鉄の住宅地開発も限界があった。よって、このような既成の多角化に対して昭和恐慌下の大きな特徴は「新たな経営多角化」が始まったことである。

---

<sup>6</sup> 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書:2)』p233～235を参照

<sup>7</sup> 経費の節減やスピード・サービスの改善など(野田,1986)

その第一は、バスの進出に対して私鉄が競争関係にある既存のバス事業の買収、資本参加によるその系列化を図り、また、自社線に並行したバス路線の新設など、自らバス事業の兼営に乗り出したことである。私鉄のバス事業は東京、大阪を中心に1927(昭和2)年ころから始まり、東京では玉川電気鉄道、大阪では阪神急行電鉄が早かった。バス事業の買収、系列化も進み、バス事業者の数は1933(昭和8)年度末の4311から1936(昭和11)年度末には2175にまで半減し、特に東武鉄道は第二次大戦末までの間に実に100以上のバス事業者を買収した。

第二に、先述した私鉄の「百貨店業への進出」である。日本の百貨店の起源は1904(明治37)年に新装開店した三越が最初であり、その後大正期に入ると人口集中による都市消費需要の増大、会社員や公務員などを主体とする新中間層の拡大、標準化による消費財の大量生産化を背景に東京や大阪を中心に相次いで百貨店が誕生した。昭和に入ると都市近郊私鉄の発達による人口の郊外への分散が進み、私鉄のターミナルも集客能力を高めて百貨店の立地に適したものとなり、ターミナル・デパートが次々に開設されることになった。

ターミナル・デパートの第一号は1920(大正9)年に阪神急行電鉄が梅田駅に開設した日用品雑貨のマーケットであるが、当初は賃貸方式(相手は白木屋)を採用し、1925(昭和4)年になって直営方式に切り替えている。東京では城東電気軌道が錦糸堀停留所に開設したものが早く、これも賃貸方式(白木屋)であった。このようにターミナル・デパートの経営方式には私鉄が駅ビルを既存の百貨店に賃貸する方式、私鉄自身が直営する方式、それに私鉄が系列の百貨店会社を設立して賃貸する方式があったが、昭和恐慌下の特徴は大規模なターミナル・デパートが相次いで出現したことであった。1929(昭和4)年に開店した阪急百貨店(阪神急行電鉄の直営)、1934(昭和9)年に開店した東横百貨店(東京横浜電鉄の直営)はいずれも売り場面積が10000㎡前後であり、これらは既存の独立系百貨店に肩を並べる地位であった。

以上のように、昭和恐慌下で私鉄、なかでも都市近郊私鉄はバス事業や百貨店業への進出により経営の多角化を押しすすめてきた。このことは本業の鉄道自体のサービス改善と相まって多大の設備投資を必要とし、かえ

って私鉄の経営にとって大きな負担となった。しかも、輸送需要が停滞する中で私鉄、国鉄、バストラックなどが入り乱れて激しい競争を展開し、私鉄の経営を圧迫した。このような状況の中で、東京大阪などの都市近郊私鉄の間では乱立した交通機関の整理の動きが高まり、大阪では1930(昭和5)年の京阪電気鉄道による新京阪鉄道の合併、東京では1934年の目黒蒲田電鉄による池上電気鉄道の合併が実現した。

## 5, 昭和恐慌下から第二次世界大戦下にかけての鉄道経営 ー五島慶太ー<sup>8</sup>

昭和恐慌下から第二次世界大戦にかけて、触れておきたい企業家が五島慶太(1882-1959)である。

東京急行電鉄の一前身である目黒蒲田電鉄は渋沢栄一、矢野恒太氏らが1918(大正7)年に設立した田園都市会社の電鉄部門であった。田園都市会社は文字通り田園地帯だった洗足、大岡山、調布、玉川の土地を買収し、新たな郊外住宅を開発した日本初のディベロッパーで、その足を確保するために目黒蒲田間に鉄道を敷設したのである。この目黒蒲田電鉄の建設、経営に招かれたのが将来、大東急を築くこととなる五島慶太であった。<sup>9</sup>五島慶太は東京西南部の私鉄網を中心に東急コンツェルンを築き上げ、「電鉄王」とも呼ばれる。

五島は東京横浜電鉄・目黒蒲田電鉄の建設を進め、両社の実権を握ったものの、昭和恐慌にぶつかり、業績の不振から長期にわたる苦悶を余儀なくされた。この間、収入増加のために乗客誘致に努めたが、そのなかで五島の独走とされたのは大学をはじめとする教育機関の誘致であった。例えば、1929年以降、用地の寄付・貸与などで慶應義塾予科、東京府立高校などを次々に沿線に誘致した。

1936(昭和11)年に、五島は東横電鉄・目黒蒲田電鉄の社長に就任したが、このころから東京西南部の私鉄の統合に乗り出し、玉川電鉄を東横に合併、1939(昭和14)年には東横と目黒蒲田を合併した。さらに戦時下の私鉄統制の波に乗り、1942(昭和17)年には小田急電鉄と京浜電鉄を合併するなどし、は

---

<sup>8</sup> 野田正穂ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書;2)』p256~257を参照

<sup>9</sup> 石井,1985

ては東京西南部の交通起案を文字通り独占する東急コンツェルンを築き上げた。これには江ノ島電鉄などの鉄道も含み、バス・百貨店なども属し、子会社・傍系会社の数は最大 80 にも及んだ。合併・系列化では株式を買い占め、乗っ取りといった強引な手段を取られたことから「強盗慶太」の異名が与えられた。

東条内閣における運輸通信大臣就任により、戦後は 1951(昭和 26)年 8 月まで公職追放となった。戦時中に合併させられた小田急などから分離・独立の動きが高まり、1948(昭和 23)年には東急を分割し、京王帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄が設立された。しかし、彼の事業欲は衰えず、伊豆・箱根や軽井沢の観光開発では、後述する西武の堤康次郎としばしば衝突した。

## 6, 第二次世界大戦後における鉄道経営の多角化 —堤康次郎<sup>10</sup>の場合—

第二次大戦後は、特に不動産の開発・分譲に力が注がれ、さらに流通、レジャー、観光、その他様々な分野に私鉄は進出するようになった。私鉄による兼業の拡大傾向は高度経済成長政策と相まって大きな発展を見せることとなる。大手私鉄は鉄道専門企業ではなく、グループも含めて多数業種にわたる一大企業集団を形成することになったのである。<sup>11</sup>

ここで一つの事例として西武鉄道を出したい。西武鉄道の堤康次郎(1889-1964)は土地開発から鉄道事業へ進出し、西武コンツェルンを築いた異色の鉄道家である。

彼は大学卒業後、様々な事業を試みては失敗を重ねていたが、1917(大正 6)年設立の東京護膜(現西武ポリマ化成の前身)で実業界に進出した。そこで、長野県の沓掛(現在の中軽井沢)北方で別荘地の開発に乗り出し、続いて箱根へも手を広げ、1920(大正 9)年にこれらの開発事業のための箱根土地(国土計画の前身)を設立した。

箱根土地を拠点とする事業は折からの土地ブームの波に乗って、関東大震災後 1923(大正 12)年から 1924(大正 13)年にかけて大泉、小平、国立で

---

<sup>10</sup> 野田正徳ほか編著(1986)『日本の鉄道：成立と展開 (鉄道史叢書;2)』p303～304を参照

<sup>11</sup> 石井,1985

広大な土地を買収し住宅地の造成、販売を行った。

余談であるが、国立では国分寺―立川間に駅舎を建設して鉄道省に寄付し、当時の東京商科大学、今の一橋大学本科を誘致し、小平にも一橋大学予科を誘致した。都市づくりの中心に広大なキャンパスを設け、大学から近いことをセールスポイントとした。大泉、小平、国立を「学園文教都市」と名付け、ブランド化した。

彼は軽井沢でホテル、箱根では遊覧船を経営するだけでなく、東京の渋谷では名店街、新宿では遊園地を経営するなど、箱根土地は単なる土地会社にとどまらず、観光・ホテル・流通・レジャーなどの都市型第3次産業の担い手へと発展していった。

別荘地などの土地開発は交通の便に左右されることから、堤は1921(大正10)年ごろから小田原電気鉄道(現在の箱根登山鉄道)の株を買集めて関係を強め、1923(大正13)年には駿豆鉄道(現在の伊豆箱根鉄道)の株を買占め支配下に置いた。小平などの学園都市の建設に関しては1928(昭和3)年に多摩湖鉄道(のちに武蔵野鉄道と合併)を設立し、武蔵野鉄道が昭和恐慌の影響で経営破たん陥るとその再建に乗り出し、1940(昭和15)年には同鉄道の社長に就任した。続いて堤は旧西武鉄道の株を譲り受け、1942(昭和17)年にはその社長にも就任した。戦後の1945(昭和20)年9月に武蔵野と旧西武が合併した。

第二次大戦後は軽井沢や箱根伊豆での別荘・観光開発を本格化する一方、西武鉄道沿線でも観光開発(西武園など)に乗り出し、1952(昭和27)年にはターミナル・デパートの西武百貨店を新築し、さらに多角的な発展を遂げた。しかし、事業全体では土地開発の比重が高く、西武鉄道の最大株主も国土計画であった。西武鉄道グループの創始者、堤康次郎氏の事業意識はあくまでも土地開発が主で、鉄道は従であったと考えられる。

## 7. おわりに

以上のように、現代の「鉄道経営の多角化」は、古くは明治時代に起源をもち、その後の昭和恐慌や第二次世界大戦を経て少しずつ変化してきたのである。電力事業や観光事業、不動産事業への多角化は「明治時代」から行われ、それが立ち行かなくなった結果、バスや百貨店事業などの「新



たな多角化」が昭和恐慌期になされ、第二次世界大戦後にはそれらが深化し、現在まで続いてきているのである。

しかし、人口減少を迎えつつある現在、これまでの「多角化」は岐路を迎えている。経済成長を前提とした「多角化」はうまく機能しなくなりつつあるのではないだろうか。現在は、また「新たな多角化」が求められていると言えよう。