



慶應義塾大学ビジネス・スクール

京成と京王帝都

はじめに

このケースは、大手私鉄中、唯一の赤字無配会社に転落し、13年間にわたってこの状況を続けざるを得なかった京成電鉄の経営の失敗をテーマとする。失敗の背景をなした戦後30年余にわたる経営の歴史を同業の京王帝都電鉄の歴史と比較しながら経過を記述したものである。

本来、公共性の高い鉄道事業は、その参入と運営に厳しい国家的規制や指導が行われる反面、運賃設定の総合原価主義によってコストに適正な事業報酬を加えた収入が得られるように保護されている。「過大な利益を得ることは許さないが、経営が成り立たないようにもしない」というのが鉄道事業に対する行政の姿勢なのであるが、そのような条件があるのになぜ京成電鉄が無配に転落したのか、その原因を考えるのがこのケースの目的である。

一般に京成電鉄の経営不振の原因は、過大な不動産事業拡大に対するオイルショック以降の衝撃、及び成田国際空港新線の開業遅れという2原因があったのだとされているが、実はこれらはトリガーの役目を果たし、不振を表面化させるのを早めたかも知れないが、真の原因は別に存在するものと見られる。すなわち、戦後から赤字無配転落に至る間に一貫して流れている経営上の諸問題が、徐々にそのうねりを大きくしてここに至ったのであり、その諸問題の存在こそが真因であると考えられるのである。

このケースでは同業で似たような性格をもつ京王帝都電鉄と京成電鉄とを戦後30年にわたって経営史的に比較することにしてある。

比較する材料として

- * 30年間の営業報告書及び入手可能な限りの有価証券報告書
- * 発刊以来昭和52年（1977年）までの両社の社内報
- * 各年次別組織図

労働協約、その他の社内文書
を用い、社史及び労働合史を参考とした。

第1章 京成電鉄と京王帝都電鉄の概観

1-1 京成電鉄

京成電鉄（以下京成と云う）は明治42年に創立され、東京と成田を結ぶ電車事業を営むこと

このケースは、慶應ビジネス・スクールの卒業生 藤井浩二氏（M13）が、慶應義塾大学・森川英正教授の指導の下に作成した。ケースはクラス討議のための資料として作成されたものであって、経営管理の適・不適を例示することを意図したものではない。

版權© 慶應義塾大学ビジネス・スクール、1992年

を主たる目的として電灯、不動産、鉄道車両製造、遊園地事業などを併せて経営しながら大正、昭和の年代を経過してきた、今日で云う、いわゆる大手私鉄のなかの一社である。その間、二度の大戦や関東大震災などの大きな社会変動を経験しているが、この会社の特徴は、その歴史を通して一貫して独立系の企業として存在してきたことである。

創業時点では、郷誠之助など当時の政財界有力者の関与もあったが、建設に至るまでの資金調達や許認可、建設などの諸問題における献身的な努力によって工部省OBの初代社長本多貞次郎が経営者として単独でリーダーシップを握り、この体制下で経営がスタートしている。

次に、大正末期から昭和の初年代にかけての川崎信託銀行に依る電鉄業界の川崎財閥への系列化が仕掛けられた時期には、池上、目蒲、京王などの各社とともにこれに巻き込まれる可能性が存在したこともあったが、昭和9年（1934年）の川崎財閥の電鉄指向から重工業指向への方針転換によって系列化を免れる事となった。

更に、第二次大戦を背景とする陸上交通事業調整法による鉄軌道事業の再編成化の時期にも首都の東側に存在する私鉄として、東急（現在の東急、小田急、京浜急行、京王帝都）、西武、東武と並んでその独立性を保ち、千葉県内の中小私鉄、バス事業などを併合して、むしろその独立性を大きくしている。

但し、2番目に述べた川崎財閥系への編入ということについては、資本的には影響はそれほどなかったものの、後述する二代目社長後藤国彦が、川崎信託から池上電鉄を経て京成に移ってきた経過があり、また昭和52年（1977年）赤字無配転落時点の社長川崎千春がこの二代目社長後藤国彦に招かれて、これも川崎信託から京成電鉄に移って来ているところを見ると、経営の人材にかんしては、必ずしも独立系とは云えない面を含んでいる。

しかし、資本的には、持株などによる影響は殆ど無く、経営不振に陥った時に、メインバンクのないことがこれに関係があるのではないかと云われたことは、これを裏付けるひとつの例と見られるであろう。

電鉄事業は、その歴史を見ると、明治30-40年代の鉄道事業の開花期に創業したいくつかの私鉄が合併して成長してきた経過を、多くの現存私鉄にみることが出来るが、京成は創業から間もない時点での免許の譲渡、その他のやりとりはあるものの、ほぼ一貫して京成として路線を拡大している点でも、独立性という見地から特徴があると云い得るであろう。

1-2 京王帝都電鉄

京王帝都電鉄（以下京王と云う）はその名が示すように、現在の京王線である京王電軌と、井の頭線である帝都電鉄との併合会社であり、その起源を遡ると、京王線は、新宿-府中間の京王電軌と府中-八王子間の玉南電軌の合併したものである。京王電軌は明治43年、帝都電鉄はその前身東京山手急行電鉄が昭和3年の設立である。

今日に至るまでに、京王電軌の時代（創業から昭和19年、1944年）、大東急時代（昭和19年-23年、1944年-1948年）、京王帝都時代（昭和23年、1948年以降）と大きく3つの時期に分けて

見ることが出来るであろう。

京王電軌時代は、数々の曲折はあるものの、独立系私鉄としてむしろ東急より営業的には上位にあり、これに対抗する実力を誇っていたのであるが、戦時交通事業調整法をタテにとり、政治的圧力をも加えて併合を企てた五島慶太に依って、戦争が一段と厳しい状況となった昭和19年（1944年）に大東急に参加した最後の私鉄として合併されたのである。

敗戦後、GHQの指導によって昭和22年（1947年）独占禁止法、大規模経済力集中排除法が成立公布され、大東急は再び東横、目蒲、池上の3線を軸とする東急、そして京浜急行、小田急、京王帝都の4社に分割して再建を図ることとなり、これが昭和22年から23年（1947年から1948年）にかけて実施された。

もともと、井の頭線は京王電軌時代にはこの社に関係が無く、昭和15年（1940年）には小田急に合併されているので、もとおりに分割するのであれば、これは小田急に戻るのが筋であったが、分割後の経営を考慮して京王側に移されたものである。これには、分割時の初代社長に東急育ちの三宮四郎が就任することになったことも、影響が有るのであろう。

現在、メインバンクは住友信託銀行とみられ、1名程度の役員の派遣はあるものの、業績が良いこともあって殆ど経営への影響力は無いということである。

1-3 京成電鉄と京王帝都電鉄の類似点と相違点

1-3-1 類似点

1) 軌道法に依る発足

線路を敷設して、旅客及び貨物の輸送を行う、いわゆる「鉄道」は、鉄道法に依る文字通りの鉄道と、軌道法に依る軌道とに大きく二分され、その性格も異なっていた。

ひとことで云えば、鉄道は旅客、貨物の両方を輸送する基幹陸上輸送機関として機能し、軌道は鉄道よりレベルの低い簡易鉄道とでも云うべき性格を持っていたと云うことが出来るであろう。従って、鉄道法によって建設された鉄道は貨車を取り扱い、国有鉄道とこれを直通させる関係上、軌間は1067ミリ（3フィート6インチ）とされ、その貨車が固定軸距が長く、曲線の通過がボギー台車よりも制約が大きいこと、および自ら動力を有せず機関車による牽引となることから勾配上での起動が難しいこと、等の理由に依って急曲線、急勾配が設けられなかったばかりでなく、停車場では貨車を留置するための側線や長大編成列車を運転するための構内線路有効長の確保が必要で、構内線路勾配にも厳しい制限が設けられていた。また、その営業にあたっては運転やサービスについても、その変更が殆ど認可の対象になり、簡単にこれを行

い得ないようになっていたのである。これに対して軌道は、道路上に線路を敷設して併用軌道とすることが出来、急勾配、急曲線も可能でその運転やサービスの変更は認可でなく届出によって行い得る、という制約条件の極めて緩やかな輸送機関であった。旅客の取り扱いをする停留所も1両運転ならばその車両の長さだけの15メートル程度の乗降場が有れば良く、それも公共用地の道路敷を利用できたのである。

極端に云えば、鉄道法による鉄道のみが本来の鉄道であり、軌道は市電などにみられるいわゆるチンチン電車として鉄道の範疇に入らないものとされていたのである。それが、第二次大戦末期の地方鉄道法の改正によって、鉄道として認められるようになったのであった。

この、建設時点に鉄道として建設されたか、軌道として建設されたかは、第二次大戦後の日本の経済復興に伴う旅客輸送量の増加に対応するための輸送力増強の難易に大きな差をもたらした。即ち、鉄道として建設された私鉄（西武、東武、小田急等）は停車場構内が広く、用地にも余裕を持っていたので、増結のためのホーム延伸が容易であった。加えて車両規格も国鉄とほぼ同じであったので、大型の車両が運転可能で曲線が少ないことによって、車両の性能を上げることだけでスピードアップが容易に図られたのである。一例を上げれば、西武鉄道は戦後の車両不足の時代に国鉄車両の払い下げを受けて殆ど改造せずにそのまま運用し、高度成長初期の昭和38年（1963年）には早くも20メートル車両の10両編成を開始している。

これに対して、軌道として建設された私鉄（京成、京浜急行、京王帝都）は、もともと単車運転が常態であったから2両連結にするだけでも車両の改造を必要とし、ホームの延伸には用地買収が伴ったのである。駅周辺は商店等建築物が密集していることが多いためこの工事には難しい所が多かった。更に、車両は道路上の急曲線、急勾配運転を前提としていたから、その幅、長さともに小さく、この面でも輸送力の増強に制約をもたらしたのである。こまかい点で云えば、架線電圧も鉄道は直流1500ボルトであったが、軌道は道路上に架線することもあり得るので、600ボルトのところが多く、大出力、高速運転には変電所、及び車両の大幅な改造が必要という別の問題もあった。

京成と京王（厳密には井の頭線を除く京王線）は、ともにこの軌道法により発足した私鉄であり、軌間も終戦時点において旧東京市電と同じ1372ミリ（4フィート6インチ）という、国有鉄道の1067ミリ（3フィート6インチ）でもなければ、世界標準軌間の1435ミリ（4フィート8.5インチ、これは現在の新幹線の軌間である）とも異なる、いわゆる市電ゲージであった。従って、敗戦時に使用していた車両には両端に運転台があり、その長さも幅も他の鉄道車両に比較して小さく、路線に急曲線や急勾配が存在し、小さな停留所しか持たない貧弱な施設であった点は両社に共通していた。

2) 営業規模と収益性

付属資料-1は京王が東急より分離独立した当時の5年毎の京成との財務指標の比較である。これを見ると昭和23年（1948年）には京成の方が圧倒的に優位にあることがわかる。京王の独立創業時点では比較上特殊条件が入ると考えて、平年度の昭和24年（1949年）で比較してみても資料右端に示すように京成の方が優位にある。

それが約30年後で見ると同じく資料の示すとおり大きく逆転してしまった。事業圏は東京の西と東に異にするものの、その規模においてほぼ近い状況にあり、比較の好対象と見られるのである。

3) 鉄道路線競合の状況

京成は、国鉄総武線、そして東京都内では常磐線と競合しており、特に総武線とは競合の度合いが高い。

京王は京王線が国鉄中央線と競合しており、都区内においては小田急線とも競合の状態にある。どちらも自社線のターミナルを越えて都心まで直通する国鉄の競合路線を抱えており、京王は中野以東を快速運転する中央線が東京まで入っていた点で、平行線の間隔はやや広いものの、かなり厳しい状況にあったと云うことができる（中央線は新宿－立川間がほとんど直線であり、八王子－新宿間は完全な競合である）。

1-3-2 相異点

1) 京王発足当時（昭和20年代初め）の両社の鉄道の体質

京成は、千葉県と都心を結ぶ私鉄として、軌道法による起源を持つとはいいながらも、かなり早くから専用軌道のみとなり（大正13年）、京王に比較して下記のような有利な点を有していた。

* 道路との併用部分の有無

京成は全線専用軌道であったが、京王は都心ターミナル新宿周辺に約320メートル（新宿－初台間）の併用軌道が存在した。

* 単線、複線の別

京成は都内の短小支線、金町線の末端に一区間1.2キロメートルの単線区間を有するのみで他は全線複線であり、これに対して京王は中河原－聖跡桜ヶ丘間の多摩川橋梁と北野－京王八王子間の2区間3.4キロメートルの単線区間が主要本線上に存在していた。

* 架線電圧

京成は昭和15年に600ボルトから1200ボルトに昇圧し、専用軌道体制を整えていたが、京王は未だ路面部分を有していたため600ボルトのままであった。

* 列車編成

京成は成田山参詣旅客輸送のため4両編成の急行電車を既に昭和12年（1937年）に運転し、青砥で上野、押上両方向に分割していた実績を持っていたが、京王は未だ2両編成が最大であった。

以上の諸点から一見京成が、京王に較べて、鉄道への体質転換で大きく先行していたようにみられるが、実は依然として急曲線、急勾配は残されたままであり、軌道体質を完全に脱却していたわけではなかった点には注意を要する。戦後、この一見鉄道体質となっているかのように見える点が、危機感を弱くし、体質改善を大きく遅らせることにもなったと思われる点もある。

2) 井の頭線の存在

京王帝都電鉄の成立に際し、東急より井の頭線を譲り受けた形の分割は、その後の経営に大きく寄与した点で、京成とは異なる条件となるものである。

昭和23年（1948年）の京王は、確かに収入、利益とも京成より少なかったのであるが、これを営業1キロ平均で見ると、輸送人員では京成2.36千人／日、に対し5.14千人／日、収入では京成2.45百万円／年、に対し2.89百万円／日の開きが生じており、単位営業キロでは京王の体質は悪くなかったのである。これには全線輸送人員27万人／日のうち17万人／日を占める井の頭線の存在が大きく寄与していたのである。この体質の差から考えると、もっと京成との差が縮まるか、逆転しそうに思えるが、営業路線長京成82.5キロと京王51.9キロの差、及び京成が割引のない定期外旅客で且つ平均乗車距離の長い旅客が多く、京王は井の頭線を中心に足が短く、そのうえ割引を適用する定期旅客が多いことによって、上記のような状況が生じているのである。

（当時における定期対定期外旅客の割合、京成1：1.06、京王1：0.63、営業報告書による）

第2章 数字で見る京成と京王の足跡

2-1 京成、京王、鉄道運輸成績比較

表2-1 京成、京王、鉄道運輸成績比較（営業報告書による）

（指数は京成を100としたときの京王の割合を示す、以下同じ）

項目	社別及び指数	1948下 昭23	1949 24	1952 27	1957 32	1962 37	1967 42	1972 47	1977 52	備考
（千人／日） 輸送人員	京成	195	194	223	321	455	601	670	642	
	京王	267	226	333	490	705	1,022	1,113	1,200	
	指数	136	115	143	153	155	170	166	187	
（千キロ／年） 客車走行キ	京成	4,514	10,298	14,165	19,648	27,149	34,257	43,808	46,222	
	京王	1,084	7,621	12,252	17,610	24,899	41,011	54,277	65,064	
	指数	24	74	87	90	92	137	124	141	
（百万円／年） 運輸収入	京成	202	550	1,011	1,558	2,804	5,460	9,246	17,004	
	京王	150	414	942	1,631	3,407	6,687	11,777	23,764	
	指数	74	75	93	105	121	122	127	140	
（百万円／年） 営業利益	京成	38	104	62	120	283	922	588	979	
	京王	33	78	125	209	643	1,844	2,847	5,042	
	指数	87	75	200	173	227	200	399	515	
（％） 営業利益率	京成	18.9	19.0	6.2	7.8	10.1	16.9	6.4	5.8	
	京王	22.1	14.2	13.2	12.8	18.9	27.6	24.2	21.2	
	指数	116	75	213	164	187	163	378	379	

終戦直後は京成のほうが圧倒的に優位にあった鉄道事業が、10年くらいの間に大きく逆転していった様子が判る。

昭和27年（1952年）を境に、京成の鉄道営業効率は大きく下降しており、昭和42年（1967年）

に運賃値上げで一時上昇したものの、再び下降し一桁台の営業利益率となっている。

2-2 両社の部門別営業利益の割合

表2-2 京成、京王、営業利益と部門別割合比較表（営業報告書による）

（営業利益と割合欄の右側の数字は%を示す）

項目	会社と 指数	1948年 昭和23年		1952		1957		1962		1967		1972		1977	
（百万円） 全営業利益	京成 京王 指数	50 34 68		98 161 164		357 495 139		1092 1048 96		2646 3378 128		6358 7570 119		3240 10435 322	
（百万円） 京成の営業 利益と割合	鉄道 自動車 副業	38 12 1	75 24 1	63 33 2	64 34 2	121 190 46	34 53 13	283 63 746	26 6 68	922 -34 1,756	35 - 65	588 -1,378 7,148	9 -22 113	979 -1,443 3,704	30 -45 115
（百万円） 京王の営業 利益と割合	鉄道 自動車 副業	33 1 -	97 2 -	125 23 13	78 14 8	209 105 181	42 21 37	643 -9 414	59 -2 39	1,844 -91 1,627	55 -3 48	2,847 -318 5,041	38 -5 67	5,042 162 5,231	48 2 50

- ： 京成は昭和27年（1952年）までは鉄道、同32年には自動車、そして同37年以降は副業が利益の中心になっている。
- ： 京王はオイルショック前の昭和42年までは一貫して鉄道が利益の中心であり、同47年以降も鉄道が利益に占める割合は小さくない。実数では京成よりも遙かに大きいことが判る。
- ： 京王はオイルショックの後自動車事業の黒字化に成功している。

2-3 販売用土地建物の全資産に占める割合

表2-3 京成、京王販売用土地建物の比較表（営業報告書による）

（金額の単位百万円、割合は%）

項目	社名 指数	1948 昭和23	1949 24	1952 27	1957 32	1962 37	1967 42	1972 47	1977 52	備考
全資産	京成 京王 指数	402 186 41	578 400 69	1,941 1,852 95	6,264 9,308 149	29,717 23,685 80	66,196 69,871 106	177,232 154,570 87	304,458 256,649 84	
販売用土地建物	京成 京王 指数	- - -	- - -	- - -	441 758 172	6,693 1,664 24	16,115 11,659 72	60,415 43,161 71	89,943 56,860 63	
全資産に占める割合（%）	京成 京王				7 8	23 7	24 17	34 28	30 22	

： どちらも昭和30年代半から40年代（1960年代）にかけて不動産事業に力を入れてきているが、京王の方が全資産に占める割合は小さく、実数でもかなりの開きがある。

2-4 固定資産内容の変化

表2-4 京成、京王、固定資産内容とその割合の比較表（営業報告書による）

5

（単位、百万円、指数は京王の京成に対する割合を示す）

項 目	1948 昭和23年		1952 27		1957 32		1962 37		1967 42		1972 47		1977 52	
	京 成													
鉄 道	137	59	1,156	68	2,825	56	6,624	35	10,291	26	19,085	24	38,652	23
自 動 車	57	25	125	7	458	9	1,387	7	2,637	5	3,789	5	4,806	3
そ の 他	15	6	52	3	200	4	1,754	9	5,035	13	8,667	11	27,268	16
建設仮勘定	-	-	60	4	147	3	956	5	2,208	6	16,631	21	36,812	22
投 資 等	22	10	299	18	1,449	28	8,173	44	19,081	48	31,170	39	61,004	36
固定資産計	231	100	1,692	100	5,079	100	18,894	100	39,252	100	79,342	100	168,542	100
全 資 産	402	174	194	115	6,264	123	29,717	157	66,196	169	177,232	222	304,458	181
京 王														
鉄 道	57	54	1,053	68	3,946	57	5,441	37	16,143	39	27,594	31	48,796	31
自 動 車	26	25	155	10	385	6	843	6	1,966	5	2,085	2	2,239	1
そ の 他	3	3	-	-	61	1	669	5	9,304	22	17,989	20	24,076	15
建設仮勘定	20	18	222	14	1,470	21	5,683	39	8,226	20	23,962	27	54,792	35
投 資 等	-	-	117	8	1,066	15	2,072	14	6,189	15	18,307	20	27,029	17
固定資産計	106	100	1,547	100	6,928	100	14,580	100	41,828	100	89,937	100	156,932	100
全 資 産	186	175	1,852	120	9,308	134	23,685	162	69,871	167	154,570	172	256,649	164
指 数														
鉄 道	42		91		140		82		157		145		126	
自 動 車	46		124		84		61		75		55		50	
そ の 他	20		-		31		38		185		206		88	
建設仮勘定	-		370		1,000		594		374		144		149	
投 資 等	-		40		73		25		32		59		44	
固定資産計	46		91		136		77		107		113		93	
全 資 産	46		95		149		80		106		87		84	

： 鉄道業固定資産は昭和27年（1952年）までは京成の方が大きい昭和42年（1967年）以降は京王の方が遙かに大きくなっている。昭和20年代と40年代の京王の設備投資が京成に比較して大きかったことが判る。特に昭和23年（1948年）京成の4割くらいしか無かった鉄道業固定資産が昭和32年（1957年）では1.4倍になっている。

30

： これを裏付けるように、建設仮勘定は京成の方がかなり小さい。特に戦後10年くらいは、ほとんど見るべき工事をやっていなかったことが判る。

： 子会社への投資については一貫して京成の方が遙かに大きい。大拡張した昭和42年には全

固定資産の48%にもなっている。また、その子会社も業績の良い会社が極めて少なかったの
 であるが、この点については別の機会に譲ることとして、今回は省略する。

2-5 資金の状況

表2-5 京成、京王、資金の状況の比較表（営業報告書による）

（単位、百万円、指数は京王の京成に対する割合を示す）

項 目		1948 昭和23年	1949 24	1952 27	1957 32	1962 37	1967 42	1972 47	1977 52
全 資 産	京 成	456	578	1,941	6,264	29,717	66,196	177,232	304,458
	京 王	186	400	1,852	9,308	23,685	69,871	154,570	256,649
	指 数	41	69	95	149	80	106	87	84
資 本 金	京 成	200	200	400	1,200	4,500	9,000	13,500	13,575
	京 王	50	100	400	1,200	5,000	8,000	13,500	16,538
	指 数	25	50	100	100	111	89	100	122
資 本 の 部	京 成	206	220	1,068	2,633	6,592	11,400	16,930	16,787
	京 王	52	115	901	2,273	6,385	11,908	17,293	21,855
	指 数	25	52	84	86	97	104	102	130
自己資本比率	京 成	45.1	38.1	55.0	42.0	23.4	17.2	9.6	5.5
	京 王	27.9	28.8	48.7	24.4	27.0	17.0	11.2	8.5
長 期 借 入 金	京 成	151	161	291	2,002	15,848	42,686	133,363	225,704
	京 王	2	125	384	5,304	10,504	43,855	103,425	126,653
	指 数	1	78	132	265	66	103	78	56
社 債	京 成	19	193	470	1,205	4,569	7,267	11,630	9,275
	京 王	-	100	392	1,123	3,722	7,746	10,771	8,185
	指 数	-	52	83	93	81	107	93	88
借入金+社債	京 成	170	354	761	3,207	20,418	49,953	144,993	234,978
	京 王	2	225	776	6,427	14,225	51,601	114,197	134,838
	指 数	1	64	102	200	70	103	79	57

： 昭和32年（1957年）における京王の外部資本の額は京成の2倍である。戦後10年の投資が京成に比して大きかったことを裏づけている。

： 昭和47年（1972年）以降は京成の外部資本の方が急激に大きくなっている。

2-6 鉄道の営業1キロあたり比較

表2-6 京成、京王、鉄道営業1キロあたり比較表（営業報告書による）

（指数は京王の京成に対する割合を示す）

	会社 指数	1948 昭和23年	1949 24	1952 27	1957 32	1962 37	1967 42	1972 47	1977 52
（杆） 営業キロ	京成	82.5	82.5	82.4	82.4	82.4	82.4	82.4	82.4
	京王	51.9	51.9	52.0	53.0	53.2	63.6	66.2	76.0
	指数	63	63	63	64	65	77	80	92
（千人／日） 輸送人員	京成	2.36	2.27	2.83	2.90	5.52	7.29	8.13	7.79
	京王	5.14	4.35	6.40	9.25	13.25	16.07	16.81	15.78
	指数	217	192	226	237	240	220	207	203
（百万円／年） 営業収入	京成	2.45	6.43	12.3	18.9	34.0	66.3	112.2	206.4
	京王	2.89	7.99	18.1	30.8	64.0	105.1	177.9	312.7
	指数	118	124	147	163	188	159	159	152
（百万円／年） 営業利益	京成	0.46	1.22	0.75	1.46	3.43	11.19	7.14	11.88
	京王	0.64	1.50	2.40	3.94	12.09	28.99	42.99	66.33
	指数	139	123	320	270	352	259	602	558
（両） 車両数	京成	1.32	1.40	1.61	1.89	2.77	3.59	4.56	4.77
	京王	2.04	2.06	2.62	3.72	4.68	5.74	6.60	6.84
	指数	155	147	163	197	169	161	145	143
（百万円） 固定資産	京成	1.66	2.98	14.0	34.3	80.4	124.9	231.6	469.1
	京王	1.10	2.56	20.2	74.5	102.3	253.8	416.8	642.1
	指数	66	86	144	217	127	203	180	137

： 京成は一貫して新線開業していない（空港線は比較対照期間後の昭和53年（1978年）に開業）。京王は、昭和30年代後半から競馬場、動物公園、高尾、相模原などの各線を次々に開業している。

25

： 1キロあたりで見ると京王の旅客密度は京成の約2倍である。収入では1.5倍であるが利益の差が極めて大きい。このことについては後述する。

： 京王の固定資産は昭和27年（1952年）で京成を上回る。もともと弱体だった鉄道設備は戦後10年ぐらいで京成を大きく抜くこととなり、昭和32年（1957年）には、1キロ当りで京成の2倍以上になっている。

30

2-7 鉄道の輸送力増強とスピードアップの実績

表2-7 鉄道輸送力増強とスピードアップ比較表（京成・京王社史および社内報による）

（京成の特急は座席指定列車を示す）

年 度 西 暦 昭 和	編成長大化（連）				スピードアップ					
	京 王		京 成		京 王		京 成			
	京王線	井の頭線	成田線	支線	新宿－京八王子		上野－成田			
					所要時分	表定速度	（特急） 所要時分	表定速度	一般車 所要時分	表定速度
年	連	連	連	連	分	KM/H	分	KM/H	分	KM/H
1948 23	2	2	3	3	75	30.5			92	46.0
24	3	↓	↓	↓	↓	↓			↓	↓
25	↓	↓	↓	↓	65	35.2			↓	↓
26	↓	↓	↓	↓	63	36.3			91	40.4
27	↓	3	↓	↓	60	38.1	84	43.8	85	43.3
28	↓	↓	↓	↓	↓	↓	75	49.0	84	44.8
29	↓	↓	↓	↓	59	38.7	↓	↓	83	44.3
1955 30	↓	↓	4	↓	53	43.1	↓	↓	84	43.8
31	4	↓	↓	↓	↓	↓	65.5	56.3	77	47.8
32	↓	↓	↓	↓	↓	↓	61	60.3	72	51.1
33	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
34	↓	↓	↓	↓	48.5	47.1	↓	↓	↓	↓
1960 35	↓	↓	↓	↓	↓	↓	60	61.3	71	51.8
36	5	4	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
37	↓	↓	↓	↓	45	50.1	↓	↓	70	52.5
38	6	↓	↓	↓	40	57.2	↓	↓	↓	↓
39	↓	↓	↓	↓	37	61.8	↓	↓	↓	↓
1965 40	↓	↓	↓	4	↓	↓	↓	↓	↓	↓
41	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
42	↓	↓	↓	↓	36	63.5	↓	↓	↓	↓
43	7	↓	6	↓	↓	↓	↓	↓	65	56.6
44	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1970 45	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
46	↓	5	↓	↓	35	65.3	↓	↓	↓	↓
47	↓	↓	↓	↓	↓	↓	54.5	66.5	↓	↓
48	↓	↓	↓	↓	↓	↓	ライナー	↓	↓	↓
49	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1975 50	8	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
51	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
1977 52	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

前頁の表から下記のことが云い得るであろう。

ア. 京成の特急車はノンストップまたは1駅停車で、一日1-2本しか運行されていないので、比較対象から除き、多く運転されている一般の急行、特急と比較すると、表定速度（停車時を含んだ所要時分で距離を割ったもの）は京王はもともと30KM/H台で極めて弱体であった。京成は40KM/H台で一応鉄道らしいスピードはもっていたのである。

5

イ. 京成は昭和32年（1957年）までに表定速度が50KM/H台に上がっているがその後の向上努力があまり見られず50KM/H台半ばで止まってしまっている。京王はその努力が段階的に継続しておこなわれ、昭和39年（1964年）には表定速度は60KM/H台に上がり、昭和46年には65KM/Hに達している。

10

ウ. 列車編成の長大化については、着実に長大化を進めていった京王に対し、京成は4連の期間が13年間も続いている。京成は昭和52年（1977年）までに8連化することが出来ず、これが出来たのは、この比較対照期間を過ぎた昭和53年（1978年）であった。5両、7両などの奇数編成が、地下鉄乗り入れの関係で出来なかったこともステップの幅を大きくしている。

15

なお、ここには示されていないが、京成は地下鉄乗り入れの関係で18メートル車両であるが、京王は昭和39年（1964年）に20メートル車両が運転可能となって軌道体質が完全に解消されている。

第3章 両社の年代別経営比較

20

経営の比較分析に入る前に、表面的に、京成、京王、両社の第2次大戦後から京成の赤字無配転落にいたる約30年間の経営活動を記述してみる。年代区分は京王の出発が昭和23年（1948年）であること、および京成の赤字無配転落が昭和52年（1977年）であることの2点から、昭和23年-27年、27年-32年、……47年-52年というように5年毎の区分を行うこととした。

25

3-1 昭和23年-昭和27年（1948年-1952年）

この時期は、戦争の打撃による経済の崩壊から自立を目指して、ドッジラインと呼ばれる強引な超均衡予算と、これをフォローするシャープ税制が実施され、強烈なインフレ抑政策がとられて不況の原因となった直後、国外では朝鮮動乱が起こって景気回復要因となるなど、経済的には大きな変動を経験しながら、徐々に日本の経済が立ち直っていった時期である。

30

私鉄業界では、戦災により極端に低下した輸送力を、少なくともどんな混雑率であっても需要を満たすに足るだけには増強するということが、最も大きな課題であったが、経営面では税制改正に伴う資産再評価による増税対策、戦後一方的に押し捲られた労使関係を、GHQの方針変更に乗じて巻き返し、主導権を確立することなどが、別の大きな課題として取り組まれた

時期である。

：京成電鉄

この時期の経営で特筆すべきは、終戦の翌年、昭和21年（1946年）に設立された旧鉄道連隊の専用線跡地を利用する新京成電鉄への投資である。これは、大蔵省が管理していた松戸ー千葉間のこの跡地のうち、津田沼ー松戸間の北総台地にあたる部分の払い下げを受け、私鉄として運営しようというもので、昭和23年（1948年）の時点では新津田沼ー薬園台間2.5KMが開通して営業していた。それがこの昭和27年までの期間に3期に分けた路線延長で、薬園台ー初富間9.5KMが開通している。

新線建設を子会社を設立してすすめ、これに経営させるやり方は、京王が新線を全て自社線の延長としてすすめる施策とは対照的である。今日に至るまでに、この新京成電鉄のほかに、北総開発鉄道（京成高砂ーニュータウン中央、開通済）、千葉急行電鉄（京成千葉ー海士有木、1991年未現在未開業建設中）、東葉高速鉄道（西船橋ー勝田台間、未開業建設中）のいずれもが、この形をとっている。この理由としては、

1. 新線は開業しても収支が合うまでにかかなりの培養期間があるのが一般であるが、自社線とすると、その期間の経営に負担がかかる。別会社としておけば赤字ならば無配でも良く、むしろ赤字鉄道としての助成措置が期待できる。
2. 自社線で、近代化に合わない、小型老朽車両を子会社に譲渡して運用することが出来、サービスが、大手私鉄と異なっても利用者から問題にされない。
3. 別会社であるから労使関係も親会社とは異なって定められる。（このことが、労使関係に問題のある京成にとって大きな意味をもっていたことは後述する。）
4. 経営者が株主によって交代させられることのほとんどない日本の企業形態からすると、大きな子会社を持ち、役員を兼務することは、経営者個人の足場を大きくすることになるばかりでなく、役員交代時に退任する経営者の有力な就職先とすることができる。
5. 親会社の業績の良いことを背景に資金を調達し、それを関連投融資として子会社に低利で流すことが出来る。などがあげられるであろう。京成の関連投融資は、京王のそれを大きく上回っていたことは、これを裏づけるものである。（第2章の4表参照）

次にこの期間で注目になる活動は、押上線の延長による都心乗入れの工作である。これは戦後の昭和21年11月（1946年）京成が他社に呼びかけて、郊外電鉄の都心乗入れについて東武、東急の3社で協議し、内務、運輸、両大臣および交通事業調整委員長宛に行った陳情が握りつぶされていたあとを受けて、京成独自で、昭和25年7月31日（1950年）押上ー有楽町間の免許申請を行い、実際に地質調査のボーリングに着手したものである。然し、この線は既に東京都

が地下鉄として免許を獲得していた首都高速鉄道1号線と、ほとんど重複していることから、運輸省の仲介で話し合いが行われ、同じように都心乗入れを策していた東急、東武と営団地下鉄の3社の1組と、京成、京浜急行、東京都の3者の1組によって郊外電鉄の地下鉄乗入れという形に発展した。そのため自力での都心乗入れという考え方は諦めることで決着を見るに至った。

5

なお、これに遡る昭和22年12月(1947年)には、上野線を新宿まで延ばす新宿線の免許申請を行っているがこれも免許の取得には至らなかった。

京成は戦時中、南方セレベス島に鉄道を敷設し、その経営を予定していたが、これが敗戦によって徒労に帰しており、その意味で、新京成電鉄や、都心乗入れ計画など大きな新線計画に魅力を感じたのかも知れない。このような京成の経営姿勢は、鉄道事業に対して、極めて積極的であったような印象を与えるが、実は、目前の具体的な既設線の輸送力増強という面では、あまり見るべきものを持たなかったのである。

10

この期間における輸送力増強策としては、各駅の小改良と車両増備が中心であり、ダイヤ上に表れた施策は、昭和23年(1948年)5月からの準急電車の3両編成復活があるのみであった。昭和23年に新增車両10両を増備したほかは、国鉄戦災車両の払い下げを受けて、台車、車体を自社に合うように改造した車両によって増強を図り、この期間に車両数は109両から133両に24両増加している。また、昭和26、27年(1951、52年)の両年にかけて全線を1200ボルトという変速規格から、1500ボルトに昇圧し標準化したことは特筆してよいであろう。

15

なお、昭和24年(1949年)には、東急に続き、社債の発行にあたって優遇を受ける日銀指定のAクラスに格付けされたこともあげておこう。これは小田急などよりも早く、この時点では京成の財務的安定性は評価されていたのである。

20

バス事業についてはGHQのすすめによる郊外私鉄のバスと東京都営バスの相互乗入れが既に昭和22年(1947年)から実現していたが、これの拡充がすすめられ、米軍水陸両用車の大量払い下げによるバスへの転用、そして徐々に生産を回復して来た自動車産業からのディーゼルバスの購入などによって、その強化が図られ、昭和27年(1952年)には、戦前の走行キロを上回る800万キロメートル/年に達している。

25

京王帝都電鉄

東急より分離した昭和23年(1948年)は、井の頭、京王の両線とも戦災の痛手から立直っておらず、軌道、車両とも極めて貧弱であった。ここで先ず打たれた施策は鉄道を防衛するために平行する水道道路(井の頭線と並行)及び甲州街道(京王線と並行)を他企業のバスに脅かされないようにするためのバス事業の強化であった。そのためにバス事業にはかなりの努力を行い、業界初のディーゼルバスの採用、バス乗務員のサービス教育の強化、営業所の拡充などが行われている。これらの努力によって分離発足当初僅か37キロの営業路線長(京成は255キロ)、延べ車両走行キロ53万キロ/年(京成258万キロ/年)であったものが昭和27年(1952年)

30

には延べ車両走行キロ600万キロ（京成800万キロ）にまで拡大している。

京成と異なる点は、バス事業の採算性もさることながら、鉄道の施設改良にはかなりの期間がかかり、この間に1路線1社の原則が廃止されたバス路線に他社のバスが入り鉄道が喰われることになることを防止するという、明確な目的があったことである。これは、鉄道の路線短小と、スピードの低いこと、乗客の足の短いことなどによってバスに喰われる可能性を大きく持っていた、当時の京王の路線の体質から来たものであり、京成のように、比較的長距離の旅客で、鉄道がバスとかなりのスピード差をもっていたところとの違いである。

京成の場合も、沿線に他社のバスが入ることを防ぐ目的は持っていたが、鉄道防衛の姿勢は弱く、むしろ京成の軌道体質に由来する駅前広場のないこと、並行する国鉄線が都心に向かうのに京成より強力なことから、京成を越えて総武線の各駅にバスターミナルが設けられていた例が多い。（小岩、市川、本八幡、船橋、津田沼など、みなこの例である）

次に、京王が力を入れたのは、戦災の復旧を上回る輸送力の増強であった。分離発足当初の軌道時代から使用して来た車長13メートルの車両を16～17メートルの車両で巾も広いもの（2,600ミリ→2,800ミリ程度）が、単車や2両でなく、3両編成で運転できるように改良することを至上命令として工事が京王線全線に亘り段階を追って行われたのである。これを社内では「3編工」と呼んで輸送力増強の合言葉としていたが、このような車両の大型長大化には、難しい用地買収の伴う駅乗降施設の改良ばかりでなく、急曲線の改良、沿線構築物の移設、軌道中心間隔の修正に伴う全線に亘る線路の再構築が必要とされ、用地を除けば殆ど新線建設に匹敵するような大改良であったのである。

この「3編工」第1期工事は、昭和26年4月に第一期、新宿―千鳥山間が完成し、大型3両編成が運転可能となり、更に八王子までの工事に入っていったのである。

井の頭線はもともと鉄道として建設されていたので、専ら車両の増強と、変電所、軌道の強化などがこの期間に行われた。

昭和23年下期と昭和27年下期の鉄道営業成績の変化を京成、京王帝都で比較すると下表のとおりである。

表3-1-A 京成、京王鉄道部門成績の推移（営業報告書による）

		昭和23年（下）		昭和27年（下）	
		京 成	京 王	京 成	京 王
輸 送 人 員	実数	195千人／日	267	233	333
	指数	100	100	119	125
客車走行キロ	実数	4514千和／年	1084	7083	6126
	指数	100	100	157	565
運 輸 収 入	実数	202百万円／年	150	506	471
	指数	100	100	250	314
営 業 利 益	実数	38百万円／年	33	31	63
	指数	100	100	82	191
車 両 数	実数	109	106	133	136
	指数	100	100	122	128

昭和27年度を1/2としたのは下期は1月の成田山参詣旅客で京成の収入が大きくなるため下期比較は適当でないと判断したことによる。

これを見ると下記のことが云い得るであろう。

- ①京王の客車走行キロの伸びが極めて大きい。いかに発足当初が弱体であったか、またその復旧増強努力が大きかったかをうかがうことが出来る。
- ②その結果として、もともと輸送人員の多い京王は更に京成の伸び率を上回る伸びを示し、収入も同じように大きく伸びている。
- ③その結果として、京王の利益は1.9倍になっているのに対し、京成は利益は計上しているものの減少している。

（これには営業費増加に関する別の要因（労使関係）が存在するが後述する）

なお、京成と京王の営業キロの相違を考慮すると、更にこの差は大きくなるが、これについては、第2章の2-6表に示してある。

次に両社の部門別営業成績を示すと下記のとおりである。

表3-1-B 京成、京王、部門別営業成績推移表（営業報告書による）

		昭和23年（1948年）（下）				1 / 2 昭和27年（1952）			
		京 成		京 王		京 成		京 王	
		実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数
鉄 道	収入	202	100	150	100	505	250	471	314
	利益	38	100	33	100	31	82	63	191
自動車	収入	64	100	22	100	228	356	195	886
	利益	12	100	1	100	17	142	12	1200
副 業	収入	7	100	2	100	28	400	13	607
	利益	0.5	100	0.1	100	1	200	6	6000
合 計	収入	273	100	173	100	761	279	679	392
	利益	50.5	100	34.1	100	49	97	81	238

これで見ると鉄道が京成と京王で大きく差がついたことが全業でも影響していることが判る。京成は鉄道の収入が2.5倍になったのに利益では20%の減少、京王は逆に収入は3.1倍利益で1.9倍になっている。

3-2 昭和27年～昭和32年（1952年～1957年）

この時期は、日本の景気回復を支えた朝鮮動乱が終結し、経済的に立直った日本が安定軌道に乗って自立の道を走り出した時期、ということができよう。

戦後の混乱期を乗り切った吉田内閣が終わり、保守、社会両陣営の合同が行われて今日の政治体制の形が出現した時期でもある。景気は神武景気と称する好況期を含んで比較的順調に推移し産業界の生産力上昇も大きかった。

私鉄業界としては、戦災復旧の緊急施策の時期が終わり、漸く目立ち始めた行楽旅客のための、特急電車、行楽急行電車の新設が行われ、大都市圏への通勤者の集中が大きくなり始めた時期でもある。

また、バス事業では、運賃の安さと街中に多くの停留所を持つ利便性から、輸送量が急増し、加えて観光バス事業も活況を見せて来たため、大量の新車投入による拡大が行われた。

京成電鉄

先ず行楽用に座席指定特急「開運号」が昭和27年（1952年）5月に上野～成田間に運転を開始し、翌28年（1953年）には各私鉄の特急電車ブームに合わせて、ロマンスカーを新造し就役させていることがあげられる。然し、これは看板電車という意味では見るべきものはあるものの、収益性という点では1日に1～2本の運行で輸送人員も僅かなもので、経営的にはあまり評価できない。むしろ、この時期では、急行電車運転のための追抜設備を殆ど持っていなかつ

た京成が、中山競馬場駅に追抜設備を設け東中山駅と改称したこと、及び京成京砂駅を移設して追抜可能としたことの方がその効果の一般性という見地から評価できるものと思われる。

しかし、この両駅の改良もかなり大規模な改良工事でありながら、18メートル車両の5両編成しか計画されて居らず、輸送力増強という観点からは、長大編成、大型車両化という抜本改善策ではなく、従来の小規模改善の方向に沿うものであったと見られるのである。

次に注目されるのが、全線のスピードアップを目的として設立された高速度運転対策委員会の活動である。軌道法により発足した京成は急勾配、急曲線というスピードアップに対する制約条件が大きかったのであるが、これを克服することを目的として施設、車両、運転のスタッフによって発足したものである。ここで重要な点は、研究スタッフは精力的に努力し、最終的には、ノンストップ特急については、上野～成田間60分運転を実現したものの、最も利用客が多く、並行する国鉄線との対抗上スピードアップが図られねばならない、一般の急行電車については、その短縮時分は、戦後のダイヤでは16分程度にとどまり、上野～成田間72分運転、そして通勤時の準急電車に至っては85分程度にとどまったことである。これは戦前の昭和11年に上野～成田の急行電車が73分運転、各駅停車の普通電車でも89分で運転していたことを考えるとほとんど改善とは云えないであろう。

確かに戦前は軌道法で許認可条件が厳しくなかったことや戦後の地方鉄道法にもとづく法令の監督下では事情が異なることは認めるとしても、これでは肝心の国鉄総武線への対抗は、もともと路線が迂回していることもあって全く出来ないと云っても過言ではないであろう。これは急曲線、急勾配などを用地買収を伴わない小規模改良に終始したことによるものであり、制約条件である急曲線の解消という基本的な考え方が無かったのである。ここにもホーム延伸などの改良と同じような抜本的体質改善の思考が無かったことが認められる。

次に、この時期にはモーターのバネ上装架、電気ブレーキの採用、車体軽量化、長尺重量軌条化、変電所の遠隔制御無人化などの技術革新に伴う新しい設備や方式が採用され始めたことに注目する必要がある。特に車両については、大出力モーターのバネ上装架、軽量車体など、当時の技術の最先端を行く、新型車両の導入も行われたのであるが、実は結果から見るとメーカー側のテストケースとなったにすぎないように見受けられる。そこで得られたデータや技術は、その後の他社の車両で有効に利用されたものが多かったのであり、当時の新造車両は、その後いくつかの問題を抱えながら運用されて比較的早目に退役することとなったのであった。

この時期には鉄道の輸送人員は大きく伸び続け、輸送力増強が間に合わない状況となって、ラッシュ時の混雑度が著しく向上した。

またバス部門では、路線の拡大と大量の新車投入によって、輸送量、収入ともに大きく伸び、利益では鉄道を大きく上回る成績を上げるに至った。然し、漸く目立ち始めた道路交通量の増加と人的集約産業体質による営業費の上昇は、次の時期の急激な収益性低下へとつながっていく傾向を見せ始めていたのである。(第2章2-2表)

不動産事業は戦前から行っていたが、これが昭和27年(1952年)頃から本格化して来ている。

昭和30年頃（1955年頃）までは、千住、お花茶屋、青砥、小岩など自社線に利用客の増加をもたらす分譲がすすめられていたが、事業が拡大するにつれて、この傾向が失われ、不動産事業単独の採算性追求の立場から事業が進められるようになった。昭和30年（1955年）には習志野市、市川市、船橋市、など自社線よりも総武線の培養となると見られる分譲地が目立ち、それ以後も松戸、千葉、市川などの分譲地が続いている。

京王帝都電鉄

この時期は京王にとって軌道体質から鉄道体質への転換が一応終了した時期と位置づけることが出来るであろう。

まず、大型車両の三両編成運転を目指す「3編工」工事は昭和30年5月（1955年）に終端の東八王子まで竣工した。これと併せて調布駅移設など仙川～八王子間23駅のホーム延伸、昂上（高くすること）が行われ、仙川や調布付近の急曲線改良もすすめられた。

更に新宿附近にあった甲州街道併用軌道の移設工事が昭和28年（1953年）に行われ、全線の専用軌道化が完成している（これにより1500ボルト昇圧の条件が出来たことになる。）

井の頭線についても明大前駅などの大改良工事を含めて変電所増強、軌道強化などを行い、昭和30年1月（1955年）には全線の3両編成運転が実現している。

更に特筆すべきは、車両の大型化への徹底的な追及姿勢である。このために車両新造を大量に行い、軌道時代の小型車に代替し、このために他社に例を見ない設備投資を行ったのである。（このことについては後に詳述する）

以上、会社分離以来、これまで続けて来た鉄道体質への転換の一応の完成を機に、昭和30年（1955年）には京王線の大巾ダイヤ改正が実施され、急行運転時隔の短縮、新宿～東八王子間53分という国鉄中央線を上回るスピードアップが実施された。このスピードアップには沿線の新聞に折込広告をするという大々的な宣伝が行われた、という点でも私鉄業界では異例のものであった。前述したとおり、この年に井の頭線は全線新型車の3両編成となって面目を一新している。

経営陣の鉄道強化の方針は根強く、その昭和31年（1956年）からは「4編工」に着手し、翌年の昭和32年（1957年）には早くも新宿～高幡不動間の急行電車を4両編成化することに成功している。これは、それ以前の「3編工」において軌道体質の抜本改良を図る、曲線改良、駅の移設などの工事が行われていたことが大きく効いたものと見られる。そしてこの方針は最終的には国鉄中央線と同じ20メートル車両、10両編成運転に至るまで続いていくのである。

次に注目されることは積極的な定期外、行楽旅客の誘致策の展開である。京王帝都電鉄が京成電鉄に比較して割引のない、云い換えればもうけの多い定期外旅客の割合が低いことは前述したが、固定客である通勤旅客の輸送を中心としつつも、定期外旅客の増加をも図って営業の効率化を図ることが、この時期にかなり行われている。

東京都と連携して行われた都立多摩自然公園指定地域内の平山城趾公園の造園、武蔵野自然

公園指定に合わせた深大寺周辺の施設建設と烏山の朝顔園などを手始めに、京王遊園、東京菖蒲園（現京王百花苑）などが開設されている。

更に東京都が都下に自然動物園の構想を持つと知るや積極的にこれの沿線誘致を図り、東京都がその計画の推進に弱体であることを察知して、自ら資金を投じて、用地買収、造園に当たり、これを東京都に寄附したのである。これが現在の多摩動物公園であり、その成功を確認して、高幡不動から動物公園までの新線を建設したという徹底ぶりであった（これは昭和39年（1964年）に完成している）。開園から新線開業に至る間のバス輸送も京王帝都電鉄で行ったので、これがバス部門に寄与したところも大きいであろう。

この他に百花園、神代植物公園なども、この時期に開園している。ここで見られる特徴は事業を営む地域を管轄する自治体、東京都との密接な連携関係である。このことがあって上記の施策が展開できたのである。京成はその点、地元の千葉県との関係があまり良好でなく、いろいろな面で摩擦が生じていた。例えば地下鉄東西線の内陸延長という京成線を脅かす鉄道新線計画を千葉県が支持していたり、北総ニュータウンへの鉄道建設について京成と併行して県が独自で県営鉄道を計画するなどの事例があり、昭和35年（1960年）の千葉市の国鉄千葉駅移設を含む都市計画では京成は本千葉駅という市の中心から外れた位置に追いやられているのである。

定期外旅客誘致策としては、もうひとつ京王では東京競馬場への新線建設が行われ、昭和30年（1955年）4月に開通している。競馬開催日には新宿から競馬場、正門前まで直通急行の運転を行っている。この点について云えば、京成の中山競馬場も国営競馬、そして距離が1キロ前後と非常によく似た条件にあるが、京成には新線によるサービスの考えはなく、専ら自社のバス輸送で対応して来たのであり、これが近年の交通渋滞、武蔵野線の開通によって自社線の位置づけを下げてしまったのと対照的である。

バス事業は、ほぼ京成と似たような状況で、かなりの伸びを示したが、多摩地方のバス3社を自社の傘下に収めて事業地域の拡大も図っている。然し、鉄道が強化され、収入、利益とも大巾増加となったので、バス事業は京成と異なり利益の中心となることはなく、あくまでも鉄道の付帯事業、支援事業としての位置づけであった。

不動産事業については、昭和30年（1955年）に田園都市建設部として本格化し、つつじヶ丘団地などの分譲を行っている。ここで京成と異なる点は、専ら沿線開発という鉄道線を培養する開発事業を中心としたことである（この点についても後に詳述する）。

昭和27年下期（1952年）と昭和32年下期（1957年）の鉄道営業成績の変化は次表のとおりである。

表3-2-A 京成、京王、鉄道営業成績推移表（営業報告書による）

		昭和27年		昭和32年	
		京 成	京 王	京 成	京 王
輸 送 人 員 (千人/日)	実数	233	333	321	490
	指数	100	100	138	147
客車走行キロ (千キロ)	実数	14,165	12,252	19,648	17,610
	指数	100	100	139	144
運 輸 収 入 (百万円)	実数	1,011	942	1,558	1,631
	指数	100	100	154	173
営 業 利 益 (百万円)	実数	63	125	121	209
	指数	100	100	192	167
車 両 数 (両)	実数	133	136	156	187
	指数	100	100	117	138

(これ以降年間比較)

- ①もともと多い京王の輸送人員の伸びの方が大きく、ますます差がついて来ている。
- ②京王の客車走行キロ、車両数の伸びが大きく、増結による輸送力増強を裏付けている。
- ③営業利益は京成の伸びの方が大きいですが、これは昭和27年（1952年）がかなり悪かったためであり、実数では京王を大巾に下回っている。
- ④京王のこの期間の車両増備は51両に達しており、京成の23両を大きく上回っている。

表3-2-B 京成、京王、部門別営業成績推移表（営業報告書による）

(単位：百万円)

		昭和27年（1952年）				昭和32年（1957年）			
		京 成		京 王		京 成		京 王	
		実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数
鉄 道	収入	1,010	100	942	100	1,588	154	1,631	173
	利益	63	100	125	100	121	192	209	167
自 動 車	収入	435	100	389	100	1,077	237	906	233
	利益	33	100	23	100	190	576	105	457
副 業	収入	55	100	26	100	393	715	224	862
	利益	2	100	13	100	46	2,300	181	1,392
合 計	収入	1,520	100	1,357	100	3,028	199	2,761	203
	利益	98	100	161	100	357	364	495	307

(注：これ以降年間比較)

- ①どちらも同じような状況で伸びて来ているが、とりわけ副業の伸びが著しい。この時期に不動産業に両社とも力を入れ出した結果が数次に出ている。

②京成の鉄道は伸びたものの、利益の実数では、京王帝都の約60%しかない。

③京成は利益額では自動車が大きく鉄道を上回り中心的存在となったが、京王帝都は鉄道中心の体質は変わらない。

3-3 昭和32年～昭和37年（1957年～1962年）

この期間は昭和32年の一時的な「なべ底景気」はあるものの全体としては「岩戸景気」と云われる好況期を含み、製造業の設備投資と輸出拡大を中心に産業の発展の基礎が固められた時期である。そして、安保、三井三池などの不安定要因はあるものの、国民所得の伸びも著しく、社会的には戦後色が払拭されたものと見てよいであろう。

私鉄業界では、この社会的状況を背景に、大都市周辺の通勤輸送が国鉄も含めてその混雑度の限界に達した。そこで、運輸省の指導によって、輸送力増強5ヶ年計画が各大手私鉄でスタートしたのである。ここに大都市近郊私鉄は、その輸送力増強を自社の営業施策としてでなく国家的要請に応じて推進すべき立場に立たされたのである。

ここで、どれだけその要請に答え得たかが、その後の各私鉄の鉄道経営に大きく影響することとなった。総武線、中央線、常磐線の国鉄3線は特にその混雑状況が激しく、長距離列車と通勤電車が同一線路を共用するというダイヤ設定上の制約も大きかったため、都心ターミナルから30キロ前後を複数線としてこれを解消しようという大規模な計画が持たれていたが、私鉄ではそこまでの計画は当時は直ちに着手不能と考えられ、専ら増結と車両大型化、運転時隔の短縮に力が注がれたのである。また住宅公団の発足によって公的な住宅供給の促進が進められ、私鉄各線の沿線には、大規模団地が出現して、通勤輸送をいっそう厳しいものとしたのも、この時期であった。

一例をあげれば、西武鉄道は、ひばりが丘、東久留米などの沿線大型団地の進出に私鉄界初の20メートル車両10両編成でこれに応えたことは前述したとおりである（第1章 1-3-1）。

京成電鉄

この時期の最大の出来事は社長の交代と猛烈な副業および子会社経営への経営資源投入である。

第2章2-4表に示したように、この期間に京成の子会社への投融資額は14億円から81億円へと5.8倍になり、その全固定資産に占める割合も28%から44%に急上昇している。

鉄道では、昭和32年（1957年）に東武、東急、営団地下鉄の1組と、京成、京急、東京都交通局の都心相互乗入れが運輸省の指導のもとでスタートし、京成は昭和35年（1960年）に全国で初めての地下鉄都心乗入れを実現した。これは一見、本業である鉄道に経営努力を集中したように見え、このため車両増備（地下鉄乗入用高性能車両）、押上駅の地下移設などに多大の投資をしたことも事実であるが、下記の問題点を含んでいた。

①大都市近郊私鉄最大の使命であった輸送力増強が充分に行われないうまま、都心乗入れが先行

したこと。

昭和37年（1962年）における東京都と千葉県境界江戸川橋梁上における国鉄総武線と京成線の輸送力を比較すると、ラッシュ1時間では下記のようになっていた。

国鉄 10両編成×27本（2分15秒間隔） 40,500人

京成 4両編成×18本（3分20秒間隔） 10,080人

即ち国鉄と京成ではほぼ4：1の輸送力比であり、且つ国鉄は全列車が同質であったのに対し、京成はその1／4の輸送力のうち更にその1／3が利用に不便な各駅停車であったのである。このことは、国鉄総武線の300%を越える混雑率で乗り残しが出ている状況では、京成に頼るだけでなく第3の手段を考えざるを得ないように国鉄を追い込んだとも云えるのである。

②乗入れの相手となった東京都交通局が経営主体が都という公的機関であったことから、建設予算の制約が大きく、昭和35年（1960年）の押上～浅草橋間開通に始まり、以後東日本橋、人形町、東銀座、新橋、大門、泉岳寺、西馬込と8年もかけて尺とり虫のように一寸刻みに開通し、全通までにかかなりの期間を要したことから、その都度新線開業に併せてダイヤ改正をしなければならなかった。遅れてスタートした東急、東武、営団地下鉄の組は、営団地下鉄が鉄道専門の企業体であったこともあり、建設も早く、昭和39年（1964年）には全線開通して、一斉に3社の相互乗入れを開始したのとは対照的であった。

③乗入れにあたり、京成はそれまでの都電軌間1372ミリ（4フィート6インチ）を京急と東京都の要求に応じて1435ミリ（4フィート8.5インチ）に改軌するという多額の費用を伴う難工事を2ヶ月に亘って昭和34年（1959年）に行わざるを得なかった。更にごていねいにも、京成線と津田沼で接続する子会社の新京成電鉄も全線に亘り改軌したのである。

これに対して京王帝都は、地下鉄10号線（新宿線）乗入れにあたり東京都交通局より同様の改軌を強く求められたが、不可能として断り、新しく建設する地下鉄の方をこれに合わせ、都電ゲージのまま、乗入れを行い今日に至っている。

都心乗入れで華々しく大都市鉄道網整備の先鞭はつけたものの、その実体は、形だけがつくられ、ここでも相互乗入れを計画している他私鉄に先発社としての資料提供の役割だけが果されたのであった。

次に、千葉県が計画した東京湾岸埋立計画による工業地帯と住宅地域の超大型プロジェクトがスタートしたことである。これは、昭和35年（1960年）～昭和40年（1965年）にかけて3300万㎡（1600万坪）を埋立て、工業と住宅に供用しようとするものであった。既に千葉市以南には川崎製鉄や東京電力火力発電所が進出しており、京葉工業地帯ということばが聞かれるようにはなっていたが、千葉市より東京方、船橋市に至る約15キロの京成線沿線は遠浅で魚貝類の豊富な広大な汐干狩場として存在していたのである。

これは、云わば収容人員無限と云ってもよい健康な、都民、千葉県民の行楽地であり、4月

～9月ぐらいまでは休日を中心に京成電車で多大の定期外客をもたらしていたのである。しかしながら、地元の漁民など直接関係者だけの補償で埋立てがスタートし、京成電鉄には谷津遊園周辺の海面に関する補償と埋立て後の権利が補償されたものの、多大の減収を伴うということは配慮されることなく、すすめられたのであった。ところが京成電鉄としては、不動産、スーパーなど副業の事業機会の到来としてむしろこれを歓迎していたのである。その結果は今日見る如く、埋立地の団地は殆どが公的機関で造成され、加うるに埋立地の中に東京へ直結するJR京葉線が出現して、更に京成の鉄道部門の地盤沈下を招いたのであった。

バス事業については、事業拡大を目指して新車投入が積極的に行われ、それに応じて輸送量も増加したものの、その伸びは鈍化し、これを上回る人件費など営業費の伸びと運賃抑制策によって昭和37年（1962年）には営業赤字に転落している。5年前の利益の中心が、全事業の足を引っ張ることになってしまったのである。

このような鉄道、バス事業の状況をよそに、関連事業へのすさまじい注力が社長交代以後開始された。

不動産業については、この期間には佐倉、青砥、八千代台など沿線の住宅地分譲に加えて、柏、千葉、市川、松戸、西船橋等国鉄線の培養となるような宅地分譲もかなり行われ、この沿線外事業の傾向は次の期間にいっそう顕著になっていくのである。

そして、流通、タクシー、観光、航空、海運など千葉、茨城の両県を中心に極めて多くの会社を設立、あるいは系列化したのである。

このあとの期間と重複するが、便宜上ここで触れておくと、昭和38年下期（1963年）と昭和52年下期（1972年）の京成と京王の関連投融資を比較すると下記のようになっている。

表3-3-C 京成、京王関連投融資比較表（有価証券報告書による）

（単位百万円）

	(1963)				(1972)			
	京 成		京 王		京 成		京 王	
	実 数	指数	実 数	指数	実 数	指数	実 数	指数
関係会社 有価証券	39社 1,483	100	16社 836	100	78社 9,833	663	27社 3,785	453
関係会社 貸付金	28社 5,539	100	22社 2,840	100	41社 33,470	604	18社 12,498	440
計	7,022	100	3,676	100	43,303	617	16,283	443

京成の関連投融資の拡大ぶりが前記のことを裏づけている。この点については、これを行わなければ東武鉄道など他の大手私鉄に占拠されるおそれがあった、とする見方もあるが、肝心の本業が弱体のなかでこれがすすめられたところに問題があったのである。

京王帝都電鉄

この期間は、これまでの軌道から鉄道への体質転換、そして積極的な沿線開発投資によって借入金が大巾に増加し、経営を不安定にしている状況を引締めて、資本構成の再構築と生産性の向上、更に独立採算性を目指す事業部制の導入が行われた。そして、このような経営安定化施策の成功を足場に、再び次の飛躍の準備が行われた時期として捉えることができるであろう。 5

昭和34年（1959年）の2／3増資、同36年（1961年）の10億円増資、同37年（1962年）の20億円増資と引続いて増資が行われ、昭和37年に同社の資本金は50億円となった。事業部制については、昭和35年（1960年）～昭和36年（1961年）にかけて部門別に実施に移され、長期経営計画がこの年からスタートしている。事業部制の導入は私鉄業界では初の試みであったが、経営目標を上回る実績を上げたことが報告されている。（昭和40年、1965年度における達成目標収入88.5億円に対し実績は106億円となった） 10

次に、東京都の新宿副都心計画に合わせて甲州街道の地下に鉄道を移設し、新宿地下ターミナルの上に地上8階の駅ビルを建設するという計画が昭和34年（1959年）から、鉄道工事を手始めに進められて来ていたが、これが本格化したのがこの時期である。この駅ビルを利用する京王百貨店は、昭和36年（1961年）に設立され準備を開始している。 15

輸送力増強としては、昭和34年（1959年）に京王線、昭和36年（1961年）に井の頭線の4両編成化が実施され引続いて更に輸送力増強のための工事がすすめられている。

バス事業はほぼ京成と同じように拡大→収支悪化の方向をたどったが、昭和35年（1960年）に八王子市内でワンマンバスの運行を始めた。ワンマンカーについては京成の方が遙かに早く、昭和32年（1957年）には市川－松戸線で始められている。しかし、これも後述するが、その後 20

の省力化の進行は遅く、結局、京成はここでもデータ提供の役割を果たしたのであった。

不動産事業では、当時としては他私鉄に例を見ない本格的な街づくりとして構想が持たれた桜ヶ丘団地の造成が進められ、昭和37年（1962年）には第一期分譲が開始されている。

この桜ヶ丘団地は昭和45年までに4,582区画を販売した大規模開発であり、それが、自社線を培養するものであることに京成とは異なる特色があった。ここで、このあとの時期のことにも 25

触れておくと、京王は高尾線の新線建設に合わせて再びめじろ台という自社培養、大型5,702区画の団地を造成している。京王の不動産事業はその規模と沿線という点において、他の取扱不動産とも共通する方針が認められる。京成の場合は、自社の大規模沿線宅地の造成は佐倉にそれに近いものが見られるだけで、八千代台、勝田台、角栄（志津）、王子台（臼井）、ユーカリが丘など、いずれをとっても公的あるいは他不動産会社の造成になるものであり、鉄道、不動産 30

両事業のミスマッチが認められる。（鉄道サービスを良くして地価を上げ、不動産分譲で利益を得るとともに、鉄道の旅客を増加させるという相乗効果が活かされていない）

京王では、この時期の体質改善と、次への準備努力が、続く期間に大きく花開くことになったのである。

京成と京王の業績の推移を表で示すと表3－3－Aと表3－3－Bのとおりとなる。

表3-3-A 京成、京王、鉄道営業成績推移表（営業報告書による）

	昭和32年（1957年）		昭和37年（1962年）		
		京 成	京 王	京 成	京 王
輸 送 人 員 （千人／日）	実数	321	490	455	705
	指数	100	100	142	144
客車走行キロ （千キロ）	実数	19,648	17,610	27,149	24,899
	指数	100	100	138	141
運 輸 収 入 （百万円）	実数	1,558	1,631	2,804	3,407
	指数	100	100	180	209
営 業 利 益 （百万円）	実数	121	209	283	643
	指数	100	100	234	308
車 両 数 （両）	実数	156	187	228	249
	指数	100	100	146	133

①輸送人員，各車走行キロの伸びは両社ほとんど同じであるが，運輸収入は京王の伸びが大きく，更に利益の伸びが圧倒的な差となっている。営業の効率化が京王帝都に進行していることがわかる。

②車両数はこの5年間に京成が72両，京王が62両で，京成の方が伸びが大きく，かなり積極的に増備が行われているが，これは昭和35年（1960年）に開始された地下鉄直通に依るものである。

表3-3-B 京成、京王、部門別営業成績推移表（営業報告書による）

		昭和32年（1957年）				昭和37年（1962年）			
		京 成		京 王		京 成		京 王	
		実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数
鉄 道	収入	1,558	100	1,631	100	2,804	180	3,047	209
	利益	121	100	209	100	283	234	643	308
自 動 車	収入	1,077	100	906	100	2,076	192	1,652	182
	利益	190	100	105	100	63	33	▲ 9	▲ 9
副 業	収入	393	100	224	100	2,083	530	584	261
	利益	46	100	181	100	746	1,622	414	229
合 計	収入	3,028	100	2,761	100	6,963	230	5,643	204
	利益	357	100	495	100	1,092	306	1,048	212

①鉄道は京王の利益の伸びが著しい。このあたりで格差が決定的となった。

②自動車は赤字転落となる。京成は黒字となっているが実は上期のみ黒字で下期は赤字となっている。そうなる手を広げたのが大きい京成の方がこのあと厳しくなることは充分予想される。

③京成の副業の利益の伸びが異常値のようであるが、これでも利益率は24%で、京王の71%には遙かに及ばない。昭和32年（1957年）があまりにも悪すぎた（12%）のである。

④京成は利益の68%を副業に頼ることとなったが、京王は本業の鉄道で利益の59%を稼ぎ出し、本業中心の利益体質である。昭和37年度における京成の販売用土地建物は6,926百万円に達し全資産の23%を占めるに至った。京王のそれは、1,664百万円7%に過ぎない。

3-4 昭和37年～昭和42年（1962年～1967年）

この時期は、昭和30年代後半の景気の下降期から40年代に入って高度成長へと加速した時期であり、再び人口の都市集中の波が進行した。昭和39年（1964年）には東京オリンピックが開催され、東海道新幹線の開業、地下鉄の開業などが続いた。

私鉄業界では、営団地下鉄東西線の東陽町～中野間の開通など、首都高速鉄道網整備計画に伴う新線の開通と、この計画の見直しが行われた時期でもある。

この結果、西武線、小田急線、東武東上線、京王帝都電鉄などの都心地下鉄乗入れの方向が決まったのである。

首都圏国電の通勤輸送は各線とも限界に達しており、大きな駅では改札止めを行う状況が出現していた。

要するに、鉄道の輸送力増強のスピードを上回る通勤旅客の増加、言い換えれば、企業の活動の拡大が進行していたのである。これを裏書きするように、この時期には社会面を賑わす国私鉄の重大事故が多く発生し、これが運輸省指導による大手民鉄のATS設置へとつながっていったのである。

京成電鉄

この前の時期、即ち昭和34年（1959年）頃から始まった子会社関係会社の拡大による事業領域の拡張は引続き活発に続けられた。鉄道はこの間遅まきながら用地買収の難しい6両編成化のための工事に着手し、昭和50年（1975年）までの長期計画を策定して、昭和48年（1973年）

までには8両編成化を進める方針を樹てた。しかし、工事は遅々として進まず、昭和42年（1967年）に至っても6両編成運転は実現しなかったのである。地下鉄乗入れのメリットを活かす、直通急行の運転が行われたが、4両編成では輸送力が全く不足し、連日ラッシュ時に遅延を生じている状況であった。

このようなときに地下鉄東西線の東陽町～西船橋延伸が決定し、工事がすすめられた。これは、「東京都の区の存する区域（旧市内）とその周辺の地域で地下鉄道を営む」と帝都高速度交通営団法に規定された枠を大きく破って千葉県奥深く地下鉄でなく、高架鉄道で入るといふ異例の新線であった。この背景には、それまでの総武線の異常な混雑と、これを緩和するための複々線化工事が早急に実現する見込のないことに加えて、並行する京成が前述のようにほとんど総武線の負担軽減に力を持たないことがあったのである。いわば国鉄の自力複々線化完成

までの緊急非難策として出資者である国鉄の要請に応えたものであった。

営団地下鉄では、郊外への延伸という新しい課題に積極的にとりくみ、西船橋～茅場町間を20分で結ぶというそれまでの地下鉄としては考えられない、追抜き、快速運転を秘かに計画し始めたのであった。京成の運転担当者は業務の関係で昭和39年（1964年）頃にはこれを察知し、経営レベルへの問題提起も行ったのであるが、全く顧られるところはなく、却って、東陽町～千葉寺という全く大都市鉄道網整備計画を考慮しない新線計画を免許申請するというに走ってしまったのであった。この計画は平成2年（1990年）全通したJR京葉線の路線と殆んど重なっており、湾岸埋立地を東西に貫通する鉄道としてその必要性は、現在立証された形とはなっているものの、その時点では早期に実現の見込みはなく、総武線の緊急事態に対応できないという点で、全く論外の申請といっても云い過ぎではないであろう。

また、昭和37年（1962年）7月には子会社新京成電鉄の松戸と京成線の柴又を結ぶ新線が免許されているが、これも若干の用地買収の動きを示しただけで遂に着工されることは無かったのであった。

バス事業は、赤字転落以降徹底した合理化が臨まれたところであったが、これはワンマン化などの施策で大きく遅れをとり、ついに昭和47年（1972年）まで黒字回復は出来なかったのである。この間、バス車掌の不足を補うため、本社全部門の課長補佐が車掌としてバスに乗務するという異例の事態を招いたのであった。

このような状況下にあって、副業は不動産事業を中心に益々ドライブがかかり、利益の大半をこれで産み出すという鉄道会社ではないような体質が形成されていったのである。（第2章2-2表）

京王帝都電鉄

この時期以前に準備を進め大量の資金を投入しながら努力を積み重ねて来た諸施策がいっせいに実現することとなった。

先ず鉄道では、新宿駅ビルと京王線の地下化が昭和39年（1964年）に完成し、京王百貨店を上につつ本格的地下ターミナルとして営業を開始している。それまでに昭和38年（1963年）の1500ボルト昇圧、京王八王子駅の移転大改築、途中駅の改良工事、によって6両編成運転が可能となり、更にスピードアップなどのダイヤ構成上のネックであった多摩川橋梁が昭和39年（1964年）複線化され、新宿～京王八王子37分という画期的なスピードアップが実現した。

旅客誘致策として大きな成功を収めた多摩動物公園へは、約2キロの新線を建設し、昭和39年（1964年）に新宿からの直通電車が運転された。

更にこれに満足することなく、北野から分岐する高尾線8.65キロと多摩ニュータウンへの相模原線4.8キロの建設に着手したのである。これらはいづれも莫大な資金を伴うものではあったが鉄道事業の利益体質が確立していたことと、これを補う不動産業の好採算性がこれを支えたものと見るができる。特に鉄道の体質がこの時期までに確固たるものになっていたことは、

京成電鉄との決定的な相違であった。

バス事業ではワンマン化、営業所の統廃合など、積極的な合理化努力がすすめられたが、未だ赤字は解消できない状況であった。

副業では新線のメリットを100%活かす大規模開発めじろ台団地の造成、京王百貨店の開店、そして更に新宿副都心への足固めを淀橋浄水場跡地の買収によって進めていくことになるのである。

これは、昭和20年代後半の積極投資に次ぐ、第2の積極投資の時代と見ることが出来、これをなし得たのは何と云ってもそれまでの鉄道の強化が成果をもたらした利益体質を強固なものにしていたことに盡きるのである。

この期間の鉄道と全事業の推移を次に示す。

表3-4-A 京成、京王、鉄道営業成績推移表（営業報告書による）

	昭和37年（1962年）		昭和42年（1967年）		
		京 成	京 王	京 成	京 王
輸 送 人 員 （千人／日）	実数	455	705	601	1,022
	指数	100	100	132	145
客車走行キロ （千キロ）	実数	27,149	24,899	34,257	41,011
	指数	100	100	126	165
運 輸 収 入 （百万円）	実数	2,804	3,407	5,460	6,687
	指数	100	100	195	196
営 業 利 益 （百万円）	実数	283	643	922	1,844
	指数	100	100	326	287
車 両 数 （両）	実数	228	249	294	365
	指数	100	100	129	147

①依然として京王の伸びの方が大きく益々差が開いて来ている。

②運賃の原価主義によって利益は京成の方が伸びたが、それでも京成は京王の1/2である。

③車両数は京成が68両とかなり増加させているが、京王は実に116両を増備している。客車走行キロの実数が京成を上回わり増結による輸送力増強の努力が裏づけられる。

表3-4-B 京成, 京王, 部門別営業成績比較表 (営業報告書による)

		昭和37年(1962年)				昭和42年(1967)			
		京 成		京 王		京 成		京 王	
		実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数
鉄 道	収入	2,804	100	3,047	100	5,461	195	6,687	196
	利益	283	100	643	100	922	326	1,844	288
自動車	収入	2,076	100	1,652	100	3,965	191	2,538	154
	利益	63	100	▲ 9	100	▲ 34	▲ 53	▲ 91	▲1,000
副 業	収入	2,083	100	584	100	5,396	259	2,979	510
	利益	746	100	414	100	1,756	235	1,627	393
合 計	収入	6,963	100	5,643	100	14,822	213	12,204	216
	利益	1,092	100	1,048	100	2,646	242	3,378	322

- ①鉄道の伸び率は両社ほぼ同じであるが、利益は原価主義を反映して京成の方が伸びが大きい。
- ②自動車は両社とも赤字であるが、その実数は小さい。
- ③京王の副業の利益の伸びが著しい。不動産事業の好調がうかがわれる。
- ④京成は鉄道で利益の35%しか占めていないが、京王は55%で依然として本業健在であり、その上に不動産など副業を伸ばしている。京成は利益の65%が副業となって副業依存本質となっている。

3-5 昭和42年～昭和47年(1967年～1972年)

この時期は、日本の経済力が大きく向上し、国際的にも注目されるようになった時期である。工業力の発展によって公害などの問題がとり上げられるようになり、消費者運動なども盛んになった。ニクソンショックを経て円は変動相場制に移行し、日本の国際的な経済力認知の動きが進行している。そして昭和47年(1972年)には列島改造を掲げた田中内閣が成立した。羽田空港に代わる国際空港として成田空港の建設がスタートしたのも、この時期である。

工業化の進行に遅れをとっていたインフラストラクチャーの整備も漸くこれに追いつく傾向を見せ始め、東名、中央などの高速自動車道の開通、各鉄道の輸送力増強などが積極的に進められた。東京近郊の鉄道としては国鉄関係の増強が目立ち、中央線、中野-荻窪間複々線の完成、地下鉄東西線との相互乗入れが昭和41年(1966年)には行われていたが、更に昭和44年(1969年)には前述した営団地下鉄、東西線の西船橋延伸、そして昭和47年には総武線の津田沼-東京間の線路増設(複々線化)が完成している。

京成電鉄

この期間は、副業と子会社への注力が更に進められた時期であるとともに、新東京国際空港の建設に関連して鉄道にも見直しが行われたことも見るべき点である。

昭和43年～44年（1968年～69年）にかけて鉄道に追突，脱線などの有責重大事故が発生したことを受けて，鉄道関係の役員が交代した。そしてその体制のもとで，成田空港に新線を延長する工事が進められたのであった。それまでの鉄道事業の弱体化，地盤沈下を挽回するという意図があったわけであるが，結果的には，この国際空港の開港は遅れに遅れて，当初昭和46年3月（1971年）としてスタートしたものが実際に開港したのは昭和53年5月（1978年）となっ

てしまったのである。この新線の建設と空港特急電車運転の計画は弱体化していた本業の鉄道の収益体質にテコ入れをするものではあったが，その本来の収益体質の弱さ故に，自力建設でなく，三井物産の手によって建設が行われるという形で進められたのであった。

京成にとって最も衝撃の大きかったのは昭和44年（1969年）の地下鉄東西線の西船橋延伸と津田沼までの乗入れ，更にこれに追打ちをかける昭和47年（1972年）の総武快速線津田沼～東京間の完成であった。地下鉄東西線は大型10両編成の電車で船橋～日本橋間をラッシュ時間帯に僅か23分で運行し，京成の地下鉄直通特急より15分も速い高速通勤線として出現し，それまで総武線の方がやや時間は速いものの，船橋，浅草橋の2度の大混雑駅の乗換えの不便から，京成の地下鉄直通急行を利用して来た旅客を大きく移転させる結果となったのである。

京成の遅れていた6両編成化による輸送力増強が漸く昭和43年（1968年）に実現したその翌年の痛撃であった。営団地下鉄は，国鉄総武線の救済という役割にとどまらず，積極的に京成旅客の奪取を策し，開業前には京成の駅頭で宣伝ビラの配付を行い，津田沼～大久保間の最も転移可能性の高い京成の旅客が集中して来る駅間に野立看板まで出して宣伝したのであった。

更に昭和47年（1972年）の総武快速線の完成は113系という横須賀線型の15両編成そして東京から横須賀線に直通するというこれも京成～都営地下鉄～京浜急行の鉄道都心乗入れネットワークに対しこれとほとんど並行し，かつ全列車が快速というサービス，輸送力，スピードにおいて格段の差をつけるものであったのである。

ここに至って京成の首都にターミナルを持つ大手私鉄としての地位は殆んど地に墜ちたと云っても過言ではない。

バス事業は道路交通の混雑と人件費の上昇によって依然として赤字体質を続け，観光バスの強化などによってこれを補う努力も行われたが，バス輸送人員は昭和42年（1967年）の1日平均約50万人を頂点として以後年を追って減少していくこととなり，収益性の改善には合理化による収支改善しかないことが明らかになっていく。

副業では鉄道，バスの不振を埋めるという目的で更に力が入れられ，不動産，百貨店，ホテルなどの事業拡大が図られた。この5年間に有価証券を所有する関係会社は39社から56社となり，関連投融資額は190億円から312億円に，分譲用土地建物は161億から604億円に急拡大している（第2章 2-3表）。

京王帝都

この期間は，これまでにつくられた鉄道体質の強化をいっそう積極的にすすめるとともに，

大型の副業をスタートさせ更に躍進を続けた時期と見る事が出来る。

鉄道では昭和42年（1967年）の高尾線8.65KMの開通に続いて、昭和43年（1968年）京王線7両編成運転、聖蹟桜ヶ丘駅周辺高架化と曲線改良、昭和46年（1971年）相模原線よみうりランドまでの2.7KMの開通、井の頭線の5両編成化急行運転、そして昭和47年（1972年）の国電と同じ20メートル車両の運転と枚挙にいとまのないほどの改善、拡大が行われている。

更に都心の地下鉄乗入れを目指して、笹塚～新宿間の複々線化工事にも着手している。

サービス面でも昭和43年（1968年）には私鉄界のトップを切って冷房車の導入を行い、新宿～京王八王子間35分運転というスピードアップを実現している。これは発足当初の昭和23年（1948年）の75分に比べると所要時分を半分以下としたことになり、この会社の鉄道に賭ける意気込みが、そこに感じられるのである。（第2章 2-7表）

バスは依然として赤字であり、改善の努力は続けられてはいたが、未だ実効を上げるまでには至っていない。

副業では、ターミナルに設けた大型ビルの京王百貨店の成功に続いて淀橋浄水場跡地にホテル業界としては画期的な地上47階、地下4階の超高層ホテル京王プラザホテルが開業しているほか、テニスクラブ、不動産、などでも事業を拡大している。しかし、関係会社の有価証券は京成に比較して遙かに少なく、昭和47年度において21社、関係会社貸付金は22社で関連投融資額は183億円と京成の約1/2。販売用土地建物は432億であった。

この期間の鉄道及び全業の業績推移を次に示す。

表3-5-A 京成、京王、鉄道部門業績推移表（営業報告書による）

		昭和42年（1967年）		昭和47年（1972年）	
		京成	京王	京成	京王
輸送人員 （千人/日）	実数	601	1,022	670	1,113
	指数	100	100	111	109
客車走行キロ （千キロ）	実数	34,257	41,011	43,308	54,277
	指数	100	100	126	132
運輸収入 （百万円）	実数	5,460	6,687	9,246	11,777
	指数	100	100	169	176
営業利益 （百万円）	実数	922	1,844	588	2,847
	指数	100	100	64	154
車両数 （両）	実数	294	365	376	437
	指数	100	100	128	120

①輸送人員、走行キロの伸び率は両社ほぼ同じくらいであるが営業利益が京成は減少し、京王は50%以上の伸びを示している。これは京成が昭和44年（1969年）の東西線西船橋延伸、昭和47年（1972年）の総武快速線の開通によって船橋乗換え客が急増し、旅客の足が短くなったこと（数は減らないが収入だけが減る）と、後述する労使関係による合理化施策の遅れの影響である。京王は新線開業によって逆に足の長い旅客が増加したことに加え、合理化努力が著しかったことによる。（後述）

ここに至って京成の鉄道営業利益は京王の1/5近くに落込み、本業としての収益力を失ってしまったのである。

表3-5-B 京成、京王、部門別営業成績比較表（営業報告書による）

		昭和42年（1967年）				昭和47年（1972年）			
		京 成		京 王		京 成		京 王	
		実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数
鉄 道	収入	5,461	100	6,687	100	9,066	166	11,777	176
	利益	922	100	1,844	100	588	64	2,847	154
自動車	収入	3,965	100	2,538	100	5,842	147	4,536	179
	利益	▲ 34	100	▲ 91	100	▲1,378	▲4,053	▲318	▲349
副 業	収入	5,396	100	2,979	100	23,849	442	13,158	442
	利益	1,756	100	1,627	100	7,148	407	5,041	310
合 計	収入	14,822	100	12,204	100	38,757	261	29,471	241
	利益	2,646	100	3,378	100	6,538	240	7,570	224

- ①京王の自動車業の赤字よりも京成の赤字の方が10倍以上も伸びが大きい。自動車部門の収益悪化の急進ぶりがわかる。
- ②鉄道は大巾な減益となった京成に対し京王は着実に利益を伸ばしている。
- ③京成の副業は、鉄道・自動車の合計が赤字となるのを埋めて全体の利益を上回る113%の利益を上げている。京王は鉄道だけで自動車の赤字を上回る利益を上げ、更に副業でも利益を伸ばしている。

京成は完全に副業体質に転落したものである。

3-6 昭和47年～昭和52年（1972年～1977年）

この期間は田中内閣によって列島改造など拡大積極策がすすめられていたが、昭和48年（1973年）の中東戦争によるオイルショックによって日本経済が大打撃をうけた。昭和49年（1974年）には戦後初めて日本の経済成長率がマイナスを記録し、これまでの高度成長経済の基調は一転して停滞～低成長へと変わったのである。このことは、それまでの成長のパターンに

沿って拡大を続けて来た企業にとって経営上、極めて厳しい条件となったことを意味したが、このときに財務的に基本体力を持っていた企業と体力の弱い企業との差が歴然と出るようになったのである。

鉄道界では相変らず輸送力増進、新線建設などの努力が続けられてはいたが、オイルショックの時点では電車の間引きも検討された程であった。オイルショックの衝撃が吸収されるにつれて、総武快速線の横須賀線直通、営団地下鉄千代田線の開通と常磐線の複々線化東急新玉川線、田園都市線などの新線開通が行われている。

大手私鉄各社の副業とくに不動産業はこの不況下に大きな打撃を蒙ったが、とりわけ副業に収益源の中心を移していたところは、直接それが全業の赤字へとつながっていったのである。

京成電鉄

オイルショックを機に副業に利益を依存していた弱い経営体質が完全に破綻し、遂に京成は赤字無配という大手私鉄として異例の事態に陥り、社長の交代につながっていく。

鉄道業でも、悪材料が相次いでいる。総武快速線の開通によって総武線支援の任を終えた地下鉄東西線は、当初の東武鉄道野田線との相互乗入れの方針を変更し、京成の八千代台までの延伸を計画したのである。八千代台は京成線だけが独占する大規模団地を控えた駅であり、住宅公団による花見川団地（8000戸）など、京成のドル箱といっても良い地域であった。しかし京成の輸送力増強が遅々として進まず、計画では昭和48年（1973年）には実現する筈の8両編成化の目途が立っていないところへ、団地住民、地元自治体が一体となって浜田幸一代議士を動かす、内陸鉄道誘致期成同盟が結成されて営団地下鉄がこれに応える姿勢を示したのであった。ここにも京成のそれまでの輸送力増強努力の怠慢が自らの危機を招くこととなった事実を見るのである。京成としてはこれは鉄道業の危機であるとして、運輸省や都市交通審議会との折衝に入ったのであるが、京成側に具体的な抜本的輸送力増強施策がなく、かつ曲線や迂回の多い路線から都心アクセスのサービスが良くないということもあって、この計画は決定を見てしまったのである。然も、当時の京成の鉄道担当役員が八千代台よりも勝田台の方が京成線に影響が少いだろうと考えて更に奥地の勝田台への延伸に計画変更を要請したのである。これが決定するや営団地下鉄は早速、地元との交渉に入り、用地買収への活動を開始したのであった。この計画はその後の京成の赤字転落と、社内からの危機感を持った問題提起に依って遂に運輸省を動かすこととなり、最終的には営団地下鉄と京成、それに地元自治体が共同出資した企業体、東葉高速鉄道が設立され、これによって計画の大巾なスローダウンが行われることとなって今日に至っている。これが営団地下鉄によって当初の計画どおり実施されていたとしたら既に昭和50年代半ばには安くて極めて早い都心直通的地下鉄快速が勝田台から都心に向けて運転されていたであろう。公共性という見地から見ると、京成の経営の弱体化がこれを阻んだわけで、その罪は深いと云わねばならない。

更に、営団地下鉄千代田線の開通は、京成上野線第2の乗降人員の多い駅である町屋周辺の

旅客を大きく奪うこととなって、鉄道輸送人員の減少をもちたしたのである。

更に悪いことには、西の方から整備の進んで来た都市計画街路、環状8号線がこの頃になって漸く京成沿線に達し、青砥周辺の押上線、上野線の平面交差解消を伴う高架化工事として着工され、青砥の折返し設備が無くなったのである。このためラッシュ1時間に片方向36本、平均約1分40秒時隔という常識外の高密度運転が青砥ー京成高砂間で昭和47年（1972年）から開始されたのである。このため、ラッシュ時間帯の電車は計画的にも大きくスピードダウンしたうえに、連日のように遅れるという鉄道の信頼性を損う事態が発生し、京成の千葉県ー都心に至る通勤輸送は極めて低いサービス水準に陥ってしまった。このことが、他運輸機関への旅客逸走を招いたことは論を持たない。更に念の入ったことには、3年で終わる筈の工事が、東京都および京成双方の工事推進体制の弱さと美濃部赤字都政の影響から10年にも亘って続けられたのである。これでは京成線を利用するしか利用交通機関のない旅客が仕方なしに利用するだけで、それ以外の旅客は他の交通機関に逃げてしまうのは当然である。

次に、空港線開業に備えて都心ターミナルである京成上野駅の改良工事にとりかかっていたが、これは上野公園の地下駅の大改良であるため、上野ー日暮里間を6ヶ月に亘って運休するという安易な方法がとられ、ここにも旅客の信頼を損う状況が発生していた。昭和46年（1971年）に予算48億円でスタートした工事は、オイルショック、公園樹木の保護、防災法規の改正などによって予算が大巾にふくらみ、竣工時には132億円という法外な結果となった点でも問題を残したのである。

この間、バス事業は、合理化の遅れに依って運賃改訂にも拘わらず赤字決算を続けていた。一方副業は、ますます力を入れて、ここで利益を出すという方針から、不動産事業の沿線外遠隔地への拡大、子会社の新設、系列化が更に進められた。都心ターミナルに開店した大型店、京成百貨店（昭和47年1972年）をはじめホテル、スーパーなどが次々に開設されている。この期間の関連投融资額は298億円余り増加して610億円と約2倍となり、分譲用土地建物も約900億円に達している。

京王帝都電鉄

オイルショックを経験しながらも、それまでに体力をつけて来ていた京王は好業績を維持しながら、更に新線建設、地下鉄による都心乗入れ、10両編成工事などをすすめて、環境の悪化には、全駅自動券売機化、定期券発行機による集約発売、全線のコンピューターによる列車制御TTCなどの生産性向上策で対処した。昭和50年（1975年）には京王線は8両運転が可能となり更に輸送力が増強されている。笹塚ー新宿間の複々線化は都心部の多くの地権者を相手とする用地買収を伴う難工事であったが、これを強力に推進して昭和52年（1977年）には笹塚駅は高架に移設され、複々線の目途が立ったのであった。

赤字であったバス事業には工場の集約、営業所の統合、新開発された機械によるワンマン化の推進、そして無担当制の実施など思いきった手が打たれた結果、昭和50年（1975年）には

遂に待望の黒字化に成功している。いまや業績の足を引っばる部門はなくなったのである。副業部門では、オイルショックを機に不動産部門は取扱商品を質の良いものに絞って収益性を重視する営業を進めた。京王プラザホテルは開業以来5年で黒字に転換し、更にもう一棟の建設を推進するという躍進ぶりであった。

このような副業の展開にもかかわらず、関連投融资は昭和52年(1977年)において270億円で京成の44%、分譲用土地建物は569億円で京成の63%といずれも大きく下回っていたのである。これは、子会社の経営が好調で親会社の負担を小さくしていること、分譲用土地建物を沿線の利益の大きいものに絞ったことによるもので、着実な戦略展開であったと云えるであろう。

この期間の鉄道及び全業の業績の推移を次に示す。

表3-6-A 京成, 京王, 鉄道営業成績推移表 (営業報告書による)

		昭和47年(1972年)		昭和52年(1977年)	
		京成	京王	京成	京王
輸送人員 (千人/日)	実数	670	1,113	642	1,200
	指数	100	100	96	108
客車走行キロ (千キロ)	実数	43,308	54,277	46,222	65,064
	指数	100	100	107	120
運輸収入 (百万円)	実数	9,246	11,777	17,004	23,764
	指数	100	100	184	202
営業利益 (百万円)	実数	588	2,847	979	5,041
	指数	100	100	166	177
車両数 (両)	実数	376	437	393	520
	指数	100	100	105	119

- ①京成の輸送人員が諸マイナス要因(前述)によって減少している。
- ②運賃は原価主義で増加しているが、利益の伸びは収入の伸びを下回わり、営業体質が良くなって来ている点は両社とも同じである。しかし営業利益率は京成5.8%、京王 21.2%で問題にならない大差である。鉄道合理化努力の差がハッキリと出ている。
- ③車両はこの期間に京成は僅か17両しか増備していないが、京王は83両の大量増備である。

表3-6-B 京成、京王、部門別営業成績比較表（営業報告書による）

		昭和47年（1972年）				昭和42年（1977年）			
		京 成		京 王		京 成		京 王	
		実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数	実 数	指 数
鉄 道	収入	9,066	100	11,777	100	17,004	188	23,764	202
	利益	588	100	2,847	100	979	166	5,042	177
自動車	収入	5,842	100	4,536	100	13,594	233	9,359	206
	利益	▲1,378	100	▲318	100	▲1,443	▲105	162	151
副 業	収入	23,849	100	13,158	100	33,388	140	18,884	144
	利益	7,148	100	5,041	100	3,704	52	5,231	104
合 計	収入	28,757	100	29,471	100	63,986	233	52,007	176
	利益	6,538	100	7,570	100	3,240	51	10,435	138

①京成は、鉄道の利益が京王の1/5しかない。収入では72%に達しているのを見ると、いかに鉄道の営業効率が悪いかがわかる。これではいくら収入をふやしても利益があまり出て来ない。鉄道部門の合理化が必要である。

②京王は、バスは黒字となっているが、京成は依然として赤字で、収入が2倍以上になっている（運賃値上げのため）のに好転できない。ここにも合理化が必要とされる。

③京成の副業の利益率は47年30%から52年11%へと急降下している。事業の体質が弱かったことがオイルショックで表面化したのである。京王は47年38%から52年28%と落ちてはいるが3割近くを維持している。

京成は副業の利益が1/2になっているのを見ると副業依存は今後続けられないことが明らかである。本業の鉄道の合理化で利益体質を回復するしかない。

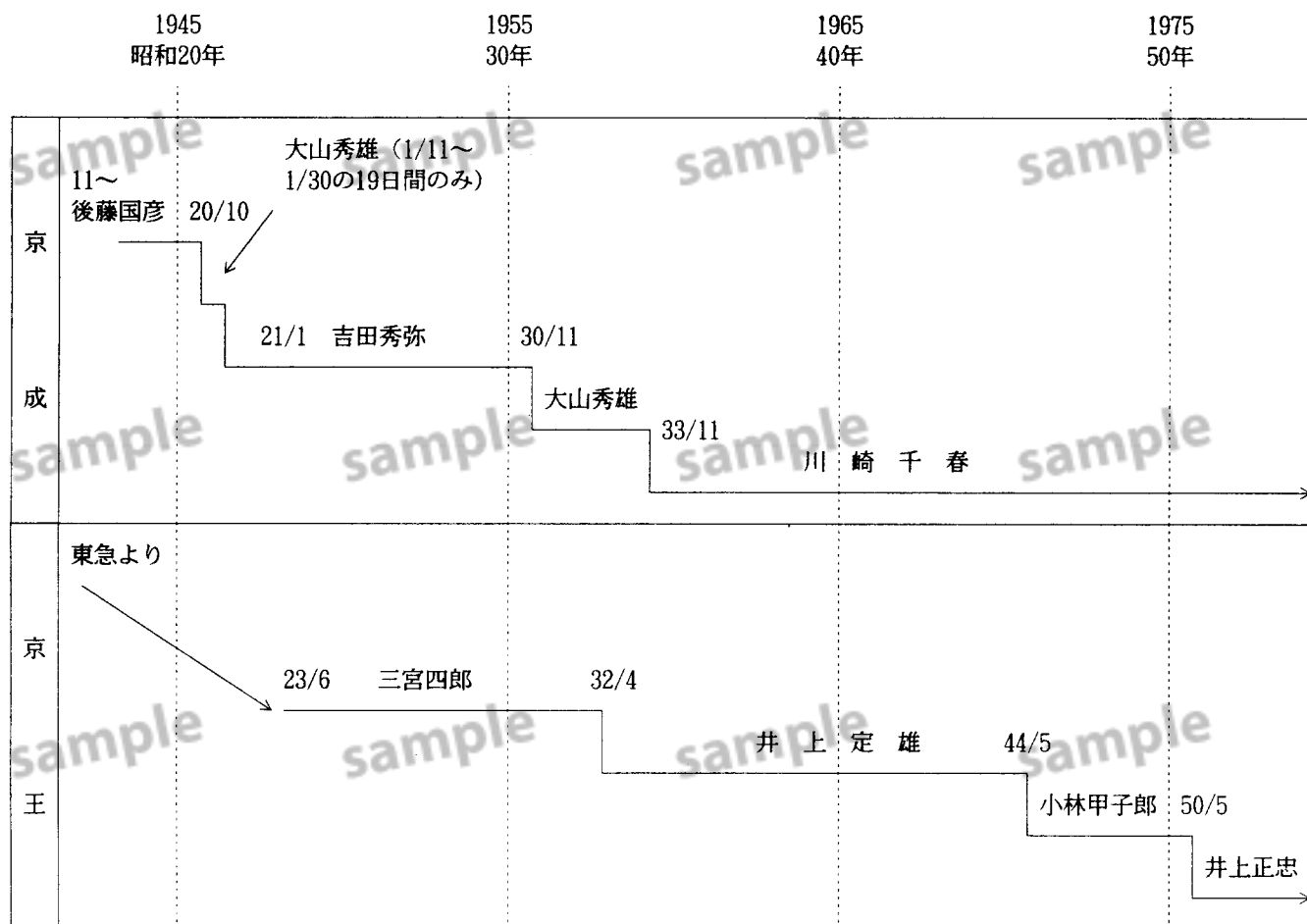
第4章 経営者と経営政策について

4-1 記述の範囲

経営者および経営政策については、一連の流れをもって時代と共に移って来ているものであるから、比較対照期間以前のことにも言及しなければならない。したがって、京成電鉄については、敗戦の年、昭和20年（1945年）10月に病没した第2代社長後藤国彦についても若干の記述をするとともに京王帝都電鉄については東急分離後の第1代社長三宮四郎の京王帝都電鉄以前の東急在籍時代にも触れることとする。

4-2 社長名及び任期

両社を時系列で並べると下図のようになる。



以下、両社の社長を中心に経営陣と経営者のとった政策について比較を試みる。

20

4-3 京成電鉄

(1) 京成の事業グループ

前述したとおり、京成は第2次大戦前に成立した陸上交通事業調整法（昭和13年-1938年成立）による交通事業の統合にあたっては、併合される側ではなく、東急、西武、東武の各社と並んで、東京の東側に位置する統合のひとつの中心として機能し、鉄道、バスなどの事業を傘下に収めてその事業規模を拡大して来た。

25

昭和20年（1945年）の第2次大戦敗戦時の主な関係会社としては、下記のものが挙げられる。

帝国車両工業（鉄道車両製造）

資本金 12,000千円 持株比率35%

30

帝都自動車交通（タクシー、ハイヤー業）

資本金 9,036千円 持株比率98%

セレベス開発鉄道（軍命令による南方開発鉄道）

資本金 3,000千円 持株比率64%

成田鉄道（地方軽便鉄道）

資本金	3,080千円	持株比率56%
小湊鉄道（地方軽便鉄道）		
資本金	2,700千円	持株比率75%
九十九里鉄道（地方軽便鉄道）		
資本金	200千円	持株比率100%
京成貨物自動車（貨物自動車運送業）		
資本金	2,027千円	持株比率96%
京成自動車工業（自動車，車体製造）		
資本金	2,000千円	持株比率100%
武総興発（持株会社）		
資本金	100千円	持株比率100%
京成学園（工業学校）		

（京成電鉄保存文書による）

上記いずれの会社も，京成の役員及び幹部社員が代表取締役社長に就任していたのである。

(2) 敗戦時の京成の経営陣

敗戦の年，昭和20年（1945年）5月における京成の役員は下記のとおりであった。

取締役社長	後藤 国彦	大/14より役員
常務取締役	吉田 秀弥（武総興発社長・九十九里鉄道社長）	昭/6より
”	津田 績	昭/9より
”	大山 秀雄	
（セレベス開発鉄道社長・帝都自動車交通社長）		昭/17より
取締役	高梨 博司	昭/8より
”	澤山 昇吉（帝国車両工業社長）	昭/9より
”	橋口 正幸	昭/19より
”	井出彦市郎（京成自動車工業社長）	昭/15より
”	大和田悌二	昭/15より
”	北条 一郎	昭/19より
監査役	板谷 宮吉	昭/19より
”	河野 通（成田鉄道社長）	昭/12より

(3) 第2代社長後藤国彦について

後藤国彦は，一言で云えば川崎系の電鉄経営者である。明治24年大分県直入郡竹田町に生れ（後述する京王帝都電鉄第一代社長三宮四郎も，この6年後の明治30年にこの竹田町で生れてい

るが関係の有無は確認できなかった), 上京して苦学して法政大学を卒業, 読売新聞に入り政治部長兼経済部長となったが, この間に男爵, 郷誠之助と知り合い実業界に転身した。まず川崎系の東洋製鉄に入り庶務課長となり, 続いて内国通運, 日華生命の重役となった。このとき31才である。ここで川崎系の電鉄事業系列化の人材として起用され, 大正15年には, これを遡ること15年前の大正元年に松方五郎らを発起人として創立された池上電気鉄道に専務取締役として, 35才の若さで就任した。当時の社長, 男爵, 中島久萬吉は, その後昭和7年, 商工大臣に就任したため, そのあとを襲って社長に昇格している。京成電軌の取締役となったのが大正14年であるから, 本人は川崎財閥の電鉄業進出の施策によって京成電軌の役員に入り, これを勤めながら池上電鉄の役員も兼務していたことになる。

昭和8年, 目黒蒲田電鉄(現在の東急)の五島慶太によって池上電鉄が買収されるに及んで退任し, 京成電軌の経営に専念することとなった。帝都自動車交通, 帝国車両工業, 成田鉄道などは川崎財閥が鉄道業に手を上げたときの勢に乗って後藤が京成電軌に系列化したものであり, セレバス開発鉄道も後藤の考えに依るものであったようである。人脈としては, 郷誠之助, 川崎八右衛門などと関係があり, 特に郷誠之助とは「水火も辞せず」(報知新聞「現代経済人」昭和13年2月13日発行)という親分子分のような関係にあったものようである。昭和11年(1936年), 第一代社長本多貞次郎の死去に伴い京成電軌の社長に就任し, 敗戦の年, 昭和20年(1945年)10月病に依り死亡するまでその任にあった。

後藤は, 大正~昭和の前半にかけ輩出した多くの経営者と共通して, 卒先行動する, 自らの信念を持った個性の強烈な人であったようである。

京成電軌の経営者として, 省線(国鉄)に対する強い対抗意識を持ち, 部下を厳しく督励する一方, 上野線建設や花川戸線(着工実現せず)では自ら陣頭に立って交渉や工作にあたり, そのために贈賄の罪に問われて逮捕されて留置場入りしたという経験をもっている。このあとの京成の経営に関連して特筆すべきことは, 昭和5年(1930年)の電車争議, 昭和12年(1937年)のバス争議という京成電車の大争議に専務あるいは社長として真正面からこれにあたり鎮圧していることである。

後藤は事業経営への情熱とナショナリズムを持った経営者の一人であった, と見てよいであろう。戦時中, 軍に協力してセレバス開発鉄道を建設し, 東京が空襲されるようになると日暮里-上野間を運休して省線電車の地下退避に提供している。

その後藤が敗戦直後の昭和20年10月に死亡してしまったのは, 結果から見ると, 京成にとって, まことに不運であった。

(4) 第3代社長吉田秀弥とその経営政策

敗戦の年昭和20年(1945年)の秋から翌昭和21年(1946年)にかけて, 後藤国彦を失った経営陣は, 更に昭和9年(1934年)より経営陣にあって後藤体制を支えて来た常務取締役津田績をも11月に病気で失い, 敗戦後の混乱期に没発した労働争議に対する対応を誤り大きく混乱し

た。本来、この時点では、それまでの経過から云えば、筆頭役員にあたる鉄道省出身の大山秀雄が執行体制の最高責任者となる筈であり、昭和21年1月11日代表取締役役に就任したが労使関係の混乱を收拾し得ず1月30日辞任に追い込まれた。そして吉田秀弥が代表取締役社長に就任したのである。

この終戦直後の混乱は労使関係というものがどのような秩序をもって運用されるべきかを労・使双方がよく知らなかったところへ外部左翼系の扇動者が入り、労働側が暴徒に近い状況になったことから始まっている。これに対して経営側は真正面からの対決を避け、むしろ逃げる姿勢を示したことで更に労働側の感情的な動きを刺激し、役員が呼びつけられて吊るし上げられたり、なかにはなぐられたりする状況となった。大山秀雄が昭和17年（1942年）に入社して社歴が浅く、労働側に影響力を持っていなかったのに加えて、突然の強力な経営者後藤の死によって、経営をリードする強力な経営者を欠いていたことが、混乱を大きくしたものと思われる。この対応の悪さが労働側に自信を持たせ団結を強化することにつながって、遂に「自分達で会社を経営する」という生産管理闘争に発展したのである。ここに前代未聞のタダ乗せ闘争3日を含む、20日間の生産管理闘争が行われ、経営権は一時的に労働側に奪われ、経営者不在とも云える状況が現出したのであった。

京成電軌子飼いの役員吉田秀弥が調停役として登場したのはこの段階である。吉田は大正5年電灯課長兼庶務課長として創業間もなかった京成電軌に入社し、その後総務部長を経て、昭和12年（実に入社後21年を経て）取締役役に就任したあと、戦時体制の統合で傘下に入った九十九里鉄道の社長に就任していた。そのため、社内に人脈が多く、経営側が対応に苦慮している労働側の役員も皆顔見知りで親近感を持っていたのである。

ここで出した吉田の收拾案が問題であった。すなわち收拾することに目を奪われて、経営を守ることを忘れた、全くの迎合案を出してしまったのである。

- ・賃上げ5倍は必ず実施する。
 - ・組合が要求している不正があったとされる役員3名については総会でやめさせる。
 - ・（経営参加を目的とする）経営協議会は、これを設置するよう努力する。
 - ・その代わり近く開催される株主総会にはナグレ込まないことを約束して欲しい。
- というのが要旨であった。

組合側はこれを了承して吉田に交渉を任せ、12月26日の臨時株主総会を経て年末の12月29日になってさしもの争議も妥結を見たのであった。

この結果は収支の全く相償わない経営（収入1ヶ月144万円、支出1ヶ月175万円、赤字30万円/月）となったほか、組合側の要求した経営協議会が設置されることとなったのである。（このことについては別途労使関係のところでも詳述するが、このことだけを見ても吉田が経営者として適任でなかったことが判る）

明けて昭和21年（1946年）前述の京成経営陣の交代が行われた。このとき労働組合側の要求にあった会社役員3名のうち2名は役員から外れており、その背後に労働組合の圧力があった

ことが充分察知される。

吉田秀弥はこのようにして混乱した京成電鉄を収める経営トップとして登場したのであるが、その後10年間に亘る経営の足跡を見ると、経営コンセプトを明確にしないまま、既存事業を動かしていくことだけに力を入れたところが認められ、トップ経営者というよりは管理者といってもよいであろう。吉田以外に経営を守り将来を睨んで、手を打っていく経営者のいなかったこともあって、必ずしも吉田だけを責めるわけにはいかない。然し、この10年間の経営が京成電鉄にとって致命的であったと云っても過言ではない状況があったのであるから、その責任は大きいと云わねばならない。

吉田が社長として在任した昭和20年（1945年）～昭和30年（1955年）に行った主な施策を挙げてみると下記のようになる。

鉄道…・旧鉄道連隊の払い下げを受けた新京成電鉄の設立と工事遂行

- ・新宿線、有楽町線の免許申請
- ・施設の復旧、改良、車両増備などによる輸送力の増強（高砂、青砥改良、東中山追抜設備など）

自動車…・戦時に統合されたバス事業を整備し、都バスとの相互乗入れの実施と路線の拡大。

副業…・谷津遊園の整備と施設の増強、土地分譲など不動産事業の推進。

これをまとめて云えば、新京成電鉄の設立以外は戦前からあった事業の復旧と増強のみに終止した、ということである。

「とにかく会社として機能する。そして従来の経営路線を踏襲する」というコンセプトしか読みとれないのである。

新京成電鉄については、戦後の昭和21年（1946年）に逸早く設立されており、鉄道連隊の路線の払い下げを受けたものであることを考えると、戦時中後藤国彦がすすめたセレベス開発鉄道の延長線上にあるものではないかとも考えられ、そうだとすれば、これも従来の路線を踏襲するものとなるわけである。（敗戦で全てが徒労に帰した筈のセレベス開発鉄道が昭和22年（1947年）に至ってもまだ関係会社として存在していた。——（京成電鉄社内資料）

この10年間は戦後の混乱期から、経済の自立、回復に向った期間であるが、ここで電鉄事業をどのように位置づけるかによって設備投資のすすめ方が大きく異った筈である。

京成は、前述のとおり軌道法によって建設された電鉄であり、戦後の経済復興を予想すれば、首都東京にターミナルを持つ大手私鉄として、軌道体質の脱却を図り、近代鉄道として再出発するチャンスであったのである。

しかし、そのような鉄道事業としての位置づけは弱く、輸送力増強も小規模な改良を含む、現状重視の施策にとどまり、大量、高速輸送によってそのメリットが大きくなり、社会的存在意識を確かなものと出来るという鉄道の基本的要件が軽視されてしまったのである。これがい

かに軽視されていたかは、新たに建設する関係会社の新京成電鉄も払下げを受けた用地（これは軽便鉄道レベルであった）をそのまま利用し、屈曲した路線として、全く近代高速鉄道をつくるという考えが無かったことでも明らかである。要するに、戦後の大都市近郊の鉄道として甚しい認識不足があったのである。これは東急系であった相模鉄道と比較すると歴然とする。

これを数字として裏づけることが出来る。第2章2-4表は、京成と京王の固定資産の内容を時系列で比較したものであるが、これを見ると京成は、この10年間に鉄道業固定資産の増加が京王に比較して大幅に少い。

更に、改良工事などかなりの期間を要するため建設仮勘定として計上される固定資産を比較してみると、やはり京成の方が極めて少いのである。

更に関連会社への投融資を見ると、これは京成の方が遙かに大きい（昭和22年-1947年には新京成電鉄が関係会社の筆頭になっている）。

在来線の強化よりも、子会社の新線建設に資金を投入したことが読みとれるのである。各駅停車しかなかった国鉄総武線に対し、京成は特急、急行、準急などを運転はしたものの、行楽旅客や通勤時間帯のごく限られた運行であり、上野～成田系統の電車が早朝、深夜を除いて全て準急運転となったのは実に戦後11年を経過した昭和31年（1956年）であったのである。そこには国鉄を競合事業と見る考えがほとんど感じられない。

庶務、総務島を営々として歩いて来た吉田に、この時期の社長の大役が回って来たのは気の毒という外はない。吉田が最も精力を使ったのは労働組合対策であったと思われる。このことによって経営のエネルギーが大きく消費された。着任早々、経営協議会を設置し、ここで役員の人事までが議論の対象となり、更に、昭和24年（1949年）秋頃より始まった私鉄経営者側の巻き返し攻勢の時期には、経営協議会の足かせによって他社に遅れをとり、次いで翌年のレッドパージには組合執行部の協力をとりつけてこれを実施するなどのことが見られる。社長就任前に組合に約束した3役員の辞任については、2人を一時辞任させ、2年後に復帰を図るなど、対応に苦慮したことがうかがわれる。

戦後から10年の復興期に、京成電鉄は軌道体質から鉄道体質への転換は出来ず、急曲線、急勾配を残し、大型車両の運転も不可となってしまったのであった。

(5) 第4代社長大山秀雄とその経営政策

大山は大正10年帝大法学部を卒業して鉄道省に入り、昭和15年（1940年）鉄道監督局長となった。昭和17年（1942年）後藤国彦の社長時代に京成に常務取締役として入社し、終戦直後の昭和20年（1945年）9月に病を得た後藤の代行として専務取締役に着任した。いわゆる天下り役員ということになる。戦時中は、軍の南方開発のために建設したセレベス開発鉄道の社長を勤めていた。

終戦後の混乱期の対応を誤り、社長となり得なかったことは前述のとおりである。但し、当時労働組合が指名した辞任役員に名を挙げられてはいたが、他の2名は辞任しているものの大

山だけは専務取締役として留任している。昭和25年（1950年）以降は後述する川崎千春とともに専務を勤め続けて昭和30年（1955年）吉田秀弥死亡のあとを受けて社長に就任したのである。

大山の在任期間は短く、昭和33年までの3年間であったが、これも前任の吉田と同じく、特別に目立った経営政策は見られない。

- ・地下鉄1号線の乗入れ決定
- ・自動車事業の拡大

といったところであり、いずれも成行きのパロウと見られるものである。

昭和29年（1954年）京成電鉄にも社内報が出来、これに社長の発言が、ときどき掲載されているが、どれも一般論に終止し、「経営の意志」といったものは殆んど感じられない。

「これまでに社員数が3千になんなんとする会社となり、鉄道82.5キロ、自動車495キロの営業キロを持つまでに発展して来ました。しかしながら、我社は益々発展して公共機関としての交通を担う機能を100%発揮し得るようにならねばならぬと思うのであります」（昭和29年9月『月刊京成』吉田秀弥 創刊に寄せて）「私は、和と敬が大切であると思うのであります」（昭和30年11月『月刊京成』大山就任のあいさつ）

といった調子である。

自分の意志でどうしてもこのように持っていく、という熱が伝わって来ないのである。戦後13年間京成は経営者を欠き、管理者だけが存在していたのではないかというのはこの点である。

京成は初代及び2代目の社長の努力によって、軌道法による電車事業ながら全線専用軌道であり、戦前に既に4両編成を運転し、子会社を持ってその盟主として位置していたことなどが危機感を小さくし、体質改善への努力を怠ることとなってしまったものと見られる。旅客誘致の対象としても、全国に聞えた成田山、更に自社の谷津遊園なども持っていたのである。

当時、千葉県から東京に入る鉄道は、常磐線が北端を通っているのを除くと、総武線と京成しかなく、対抗上からも今後の輸送量の見通しからも、高速・大量輸送のための体質改善に努力すべきであったが、なぜか自らの足許を固めずに、都心乗入れと子会社の新線建設にのみ目が向いてしまったのであった。

(6) 第5代社長 川崎千春とその経営政策

川崎千春は第2代社長後藤国彦によって川崎信託銀行から招かれた川崎系の経営者である。明治36年生れで、水戸高校を経て東京大学経済学部を昭和2年に卒業、その年に創立された川崎信託に入社、経理課長をしていたところを後藤国彦に目を付けられて京成の子会社帝都自動車交通に昭和14年に入社した。

その半年後の昭和15年に京成電軌に会計課長として移り、昭和22年（1947年）取締役就任後3ヶ月で専務となり、昭和24年専務、そして昭和33年大山が会長に退いたあとを受けて社長に就任したのである。

第2代後藤国彦が54才の若さで死亡しなければ、恐らく後藤→川崎と社長の座が引継がれた

ものと思われるが、後藤の死後13年目の社長就任であった。

川崎は、前記敗戦直後の混乱期に、赤字経営の危機に支配人として財務管理を担当し、その後吉田、大山の時代にも実力役員として影響力の大きい存在であったのである。

川崎の経営方針は、交通を中心とする拡大主義による地域支配である。即ち、「千葉、茨城の交通事業を傘下に収めてその盟主となり、それを軸に関連事業を展開する」というように要約できるであろう。

ここに至って初めて京成電鉄に「経営の意志」を持ったトップ経営者が登場したのである。就任の挨拶で川崎は次のように云っている。

「(前略) 今や電鉄会社が電車だけを動かしていればよいという時代は去りました。山積する難事業を他社に任せんか、経営の基盤そのものを脅かされねばなりません。要は、これらの事業に積極的に手を出し得るように電車、自動車事業の基礎を確固たるものにしなければならないと思うものであります。」

この考え方は、結果を見ると正しかったのである。しかし残念ながら、その電車、自動車事業の基礎を確固たるものにす最適の時機は過ぎ、その弱体化は覆うべくもなかったのである。

3年後の川崎の発言はややトーンが変わって来ている。

「現在、電鉄事業が転機にあることは事実である。公共の使命達成のため設備投資は増大しながら、それに対応する収益は望むべくもない。これをカバーするには、経営を多角化して有機的な関連のもとに沿線の開発を行わなければならない。然し、当社の場合、前述した都心乗入れと京葉工業地帯の開発が、さながら創業時の如き若々しい線として生れ変らせ、非常な期待をもって注目されている。従って本年は創業時にもおとらぬ若々しい意欲をもって従来にもまさる大規模な開発計画を押し進める予定であるが、勿論この計画を遂行するには、資金だけではなく諸君の協力を願わねばならない。要するにこの一年は昨年度にもまさる事業の拡張に併せ、幸い若がえったとは云え転機にある電鉄業の将来に備えて体質改善を行いたいと考えている。即ち、現在の当社に残された新分野である。海と空に手がかりを求めて積極的に進出したい。」(『月刊京成』昭和36年1月)

として、空はヘリコプター、海は海運とフェリーを傘下に収め更にこれを拡げていくことを語っている。

これは2つの点で問題であった。

ひとつは、鉄道が都心乗入で若返ったとする現状認識の誤りである。鉄道は、地下乗入れはしたもの4両編成でスピードも遅く、かつ迂回路線、川崎の云う体質の強化が出来ていなかったのである。

ふたつ目は、既にバス事業が赤字に転落し、その上に鉄道の収益体質が良くないとするれば、新規事業の投資の負担を支える安定的基盤を持っていないのに、積極的に海に、空に、と拡大しようとする賭けのリスクの大きさである。

この賭けは、後述するように一時的には主として不動産事業によって支えることが出来て、事業拡大に成功するかに見られたのであったが、昭和48年（1973年）のオイルショックによって崩壊したのであった。

川崎のとった経営政策の最大の問題点は、大手私鉄事業の経営が本業である鉄道の収益性があるからこそ、その安定性が持続できるものであることを見落したことであった。

かくて、戦後、初の経営の意志をもった社長の賭けは、本業の鉄道の収益体質の弱さ故に、オイルショックによって不安定が表面化したのである。

なお、戦後の京成の経営を語る上で見落せないのが、歴代社長の統卒力の弱さである。これは、後述するように、労使関係において、経営側が労働組合側に弱味を持っていて経営活動に大きな制約条件となっていたほかに、第2次大戦中に押上にあった本社が戦災により焼失し、以後、昭和42年（1967年）の押上本社新築による再統合に至る20年以上に亘って、鉄道は津田沼、そして後半は高砂、自動車は葛飾区奥戸が経営管理の中心となり、本社と離れて存在していたのである。そして鉄道で云えば、福田郁次郎（東京高等工業卒・大正13年入社）、井上義捷（仙台高等工業卒・昭和5年入社）、若尾善太郎（早大卒・昭和6年入社甲州財閥系）など歴代社長よりも社歴の古い生え抜き役員が存在して、独自の経営方針を打出し、社長は意見は述べられても、強制は出来ないような聖域のような存在となっていたのである。自動車についても似たような状況にあったものと思われる。要するに本社は、資金の調達と管理及び副業の運営に直接支配力を持っていただけで、鉄道、自動車については、その担当経営者が実権を握っていたのである。このことが、各事業相互間の連携を欠き、統一された経営意志のもとに資源を一貫性を持って運用することを困難にし、前記の数字で示したようなバラバラな活動を進めさせたものと見られる。

勿論、このこと自体も経営トップの責任であることは論を待たないが、次に述べる京王経営者との比較をするうえでの、ひとつの考慮するべき点であると考えてるのである。

4-4 京王帝都電鉄

京王帝都電鉄は前述したように戦時中に統合された東急より分離して昭和23年（1948年）に発足しているがこの時の役員は下記のようにであった。

取締役社長	三宮 四郎	東急系
専務取締役	一色 定雪	小田急系
〃	井上 定雄	帝都系
取締役	池田 勲	東急系
〃	西沢慶二郎	東急系
〃	加藤 聡郎	
〃	鯨井 退蔵	
〃	後藤 正策	京王系

〃 江柄 好一 東急系

京王帝都成立以前の大東急時代には、現井の頭線である東京山手急行電鉄出身の井上定雄が京王線を担当する京王支社長であったから、井上が社長になることが順当であったように考えられるが、新会社が、設備的にも財務的にも、分割された京急、小田急の2社に比較して極めて弱体であり、再建にはかなりの努力を要するとして、五島慶太のもとで財務を中心に既に経営者として実力を認められていた三宮四郎専務が着任したのである。

第1代社長 三宮四郎

三宮は、前述の後藤国彦と同じ大分県直入郡竹田町に後藤より6年遅れて明治30年に生れ、大正13年慶応義塾大学理財科を卒業、同年10月に東急の前身、田園都市株式会社に入社して会計課勤務を命ぜられた。

大正11年、目黒蒲田電鉄の創立に伴って同社経理課勤務となり、昭和4年会計課長、同13年経理部長兼財務部長となり、五島にその手腕を認められて、昭和16年（1941年）目蒲、東横両社合併のとき取締役役に就任、戦後の昭和21年（1946年）には大東急の専務取締役となっている。

三宮は、云わば、東急鉄道部門の淵源となった目黒蒲田電鉄の創立以来の生え抜きであり、大正9年鉄道院から天下って東急電鉄の前身武蔵電鉄の経営者となり、大東急を築き上げた五島慶太とは上司、部下の関係が目蒲電鉄時代から出来ていたようである。三宮の経理、財務に関する手腕が五島に高く買われていたことは、五島が創立したり併合した多くの関係会社、東京タクシー（昭13）、東横車両工業（昭15）等、数多くの会社の監査役に名を連ねていることでも明らかである。

三宮と共に東急から京王帝都に転じた江柄好一（後に副社長となる）は、三宮についてこう語っている。（『京帝だより』昭和48年11月「三宮相談役を偲ぶ」）

「（前略）昭和3年の春、私鉄を志した私が何よりも恵まれたのは、五島慶太、篠原三千郎、松浦太郎、小宮次郎等の大先輩を始め、三宮さん他多数の先輩方に直接ご指導を受けることが出来たことである。予算即決主義の下に開かれる当時の課長会議は、真に活気溢れるもので、会議は人材養成道場の観があった。その頃、確か三宮さんは会計課長として進行役をやられた様に記憶する。そして三宮さんは当時俊敏そのものの会計課長であった。（後略）」

三宮は、昭和10年～20年（1935年～1946年）ぐらいまでの東急グループの事業拡大に、経理、財務を担当する金庫番として五島を助けて事業を推進したのであった。五島が三宮の実力を認めていたことは、昭和18年（1943年）3月に発刊された東京横浜電鉄沿革史の緒言において、篠原、鈴木と共に三宮の名を挙げてそれまでの発展への協力に謝辞を述べている点からもうかがわれる。其の後、小田急、京急、京王を合併した大東急で五島会長のもとに役員を務め、戦後昭和21年（1946年）の労使対立時代に専務取締役に就任している。

大東急分割に際して、その経営が最も困難視された京王帝都電鉄に社長として乗り込み、そ

の再建にとりくむこととなったのであるが、東急としては分割後の会社に対する財務通の大物の起用と云うことが出来よう。このことについては、前記江柄が「新線建設に比較して営業線の体質革新が至難な事情を承知されるあまり、その促進を座視するに忍びず、御出馬になったことと思ひ、私共は恐縮し、現業人はいたく感激したものである」（同前）と語っている。

三宮は京王帝都電鉄の社長に就任する以前に既に身命を賭して、この貧弱な軌道を立派な鉄道として建て直すことを決意していたのであった。

三宮は、五島に親しく接して経営者としての指導を受け、そして財務、経理面では多くの赤字中小併合企業の監査役としての経験も積んでいた。そして経営陣には、自分の後輩や部下を揃え一枚岩の経営陣で再建にあたるのが出来たのであった。例えば労使関係については、大東急時代から京王支社長であった帝都系の井上定雄があたり、軌道など施設の革新工事には技術島出身の江柄が居たというわけである。

更に見落せないのが労使関係で、敗戦直後の労使関係の混乱は東急にも起り、五島の屋敷に組合員が乱入して暴行を働らくなどの時期があったのであるが、これを東急の役員として五島会長の下に経験し、良識派が優勢を占めほぼ労使関係の正常化が行われた時に新会社の社長に就任したことである。大東急より分離した小田急、京急は東急とともに其の後労使関係を経営側ペースに転換することに経営陣が注力し、これらの各社は、経営側の強力だった西武とともに、京成、東武とは一線を画した協調路線を歩むこととなるが、これは、このケースの範囲を逸脱するので省略する。

然し、強調しておきたいことは、戦後の労使混乱期を乗り切る労使関係道場とでも云うべき経験を、これら大東急系4社の役員は体験したという事実である。

三宮は、着任すると直ちに鉄道の抜本的改善に着手した。三宮の経営コンセプトは明快であった。「他社より10年遅れている貧弱な軌道体質の会社を大都市の幹線交通機関として機能できる鉄道会社に革新し、経営の将来を確固たるものにする」ということにまとめられよう。

ここで、三宮が社長在任時代に行った具体的な施策については前述の年代毎の経営の概観に見るとおりであるので重複を避けるが、特筆すべきは、資金調達の極めて困難な時期に増資や社債の発行に成功し、工事資金を確保したことである。前掲数字データの表2-5に示すように、発足当初京成の1/4であった資本金は5年で京成と同じになり、昭和24年には第1回の起債を苦勞して達成して、これも5年で4億近くとし、借入金と社債の合計額を京成と同じく7億円台にしている。

三宮は、大都市近郊私鉄の戦後の経営の見通しに信念のようなものを持っていたようで、昭和28年（1953年）の『京帝だより』創刊号において次のように述べている。

「(前略) (4億円を投じて一挙に19両の新造車両を発注したことについて) ところで、このことは京王帝都発足以来、いつかは直面せねばならなかった宿命的障害の排除に外なりません。一挙に19両の電動車を購入することは電鉄経営の常識をもってしては殆んど無謀に近く、あまつさえ貧弱な業態に長く呻吟し、未だ資金操作に余力を持たぬ当社が、これ

を断行せねばならないところに問題が存在しております。

数年来激増する都市人口の趨勢は、当社線利用旅客の増大を呼び、その輸送力の強化は、ひとり当社の繁栄のみならず、今や交通機関としての社会的要請でもあります。

会社経理の現状を思えば、2～3両ずつ増車する安易さは承知しておっても、今にして画期的な手段を講じなければ、結局将来において、現在我々が嘗めている苦難の因子を残すこととなります。悪因、悪果の平行線はいつか画期的手段をもって打ち破らねばなりません。

安易な糊塗策は結局もとの黙阿弥に終わります。今回4億の予算をもってこの無謀にひとしい増車計画を発表した所以であります。(後略)

三宮は、鉄道の体質革新について、設備ばかりでなく、経営効率化にも努力し、鉄道の収益体質の向上に努めている。前記表2-1に見るとおり敗戦以来急激に上昇した経費、人件費によって京成は鉄道の営業利益率が1ケタ台に下がったのに対し、合理化、労働時間延長などによって10%台を確保しているのである。(この点については別途労使関係で触れる)

福沢諭吉の心訓を常に携行し、改良工事現場にもよく姿を見せて作業員を激励し、沿線に見るべき観光資源を持たない自社線を“通勤輸送の足となれ”として「3編工」を合言葉に社内

の雰囲気盛り上げ、意志統一したのであった。

三宮は、やはり大正～昭和初期に現われた、信念と行動の経営者と共通点を有し、これを戦後の10年間の経営で実践したのであった。

しかし、その三宮も沿線に、大映、東宝、松竹、日活、東映に次ぐ第6の映画会社日映を設立しようとして、この設立資金を独断で会社より流用し、マスコミにとりあげられるところとなつて昭和32年(1957年)に退任に追い込まれたのである。トップとして理想に燃えて果敢に政策を推進して来た三宮の、権力の強大化に対する自らの油断であったと云うべきであろう。

退陣に際しては、社員がこぞってこの強力なリーダーの去るのを惜しみ、当時の労組の委員長吉岡でさえ、「止むを得ないこととは思いますが、反面当社にとって惜しい人を失ったと思う。今後は社外から貴重なご意見を頂きたい」と述べている程である。(『京帝だより』昭和32年6月第47号)

退陣に際しては、社員がこぞってこの強力なリーダーの去るのを惜しみ、当時の労組の委員長吉岡でさえ、「止むを得ないこととは思いますが、反面当社にとって惜しい人を失ったと思う。今後は社外から貴重なご意見を頂きたい」と述べている程である。(『京帝だより』昭和32年6月第47号)

退陣に際しては、社員がこぞってこの強力なリーダーの去るのを惜しみ、当時の労組の委員長吉岡でさえ、「止むを得ないこととは思いますが、反面当社にとって惜しい人を失ったと思う。今後は社外から貴重なご意見を頂きたい」と述べている程である。(『京帝だより』昭和32年6月第47号)

退陣に際しては、社員がこぞってこの強力なリーダーの去るのを惜しみ、当時の労組の委員長吉岡でさえ、「止むを得ないこととは思いますが、反面当社にとって惜しい人を失ったと思う。今後は社外から貴重なご意見を頂きたい」と述べている程である。(『京帝だより』昭和32年6月第47号)

社の経理実態についての臨時特集号として京帝だよりが発行され、全社に財務危機のキャンペーンが行われている。これは井上の指示により、社内報の編集が急遽変更されたもののようで、このため3月号の編集が遅れたことが、編集部より謹告として述べられているのを見ることが出来る。

ここでは、「当社は今までの拡大一途に進んで来た経営方針を、ここでひきしめ現状維持策のもとに時節の到来を待っています」と述べられている。

井上は、引締め政策をとったものの、基本的には日本経済と鉄道の将来に拡大発展の見とおしを持っていたようで社長就任4年前の昭和28年（1953年）には、専務として「会社も日本もこれから」と題する一文を社内報に寄せて現在の日本の状態でストライキなぞやっていて良いのか、と労働組合の行き方を批判したあと次のように述べている。

「果してこれで良いのであろうか。所詮は政治の貧困である。国民は帰趨に迷っているのだ。然し私は日本人の優秀にして、しかも勤勉な国民性を信ずるものである。やがては敗戦による尊い教訓を生かして立上る時が来ると思う。世の幾変転の中に終局に於ては必ずや日本は偉大な発展を遂げ、東亜の安定勢力として、世界の文化と平和に貢献する日の来ることを信じて疑わない」

未だ敗戦の痛手から立直っていなかった当時の発言としては極めて先を読んだ強気の発言であったと評価してもよいであろう。

果して、鉄道の強化が進行し利益体質が確実にになると、再び積極投資の姿勢に転換し、鉄道の体質改善、新宿駅ビル建設と百貨店事業への進出などに動き出している。そして、更に新宿副都心計画に合わせて、業界も驚く超高層ホテル京王プラザホテルの計画をスタートさせたのである。不動産事業においても他私鉄のような小規模分譲でなく前述のように桜ヶ丘団地という、沿線大規模開発をすすめたのであった。

三宮が五島慶太の指導を受けたように、井上は小田急の創立者利光鶴松に指導を受け、合併後は五島にも影響を受けた。やはり経営者としての訓練を有力な鉄道経営者から受け、三宮との経営者としての協力関係で更にこれを磨いて社長に就任したという見方が出来るであろう。

しかし、経営者は自らの力が強くなって来ると、その判断が偏って来るもののようで、井上の独断専行が懸念されるようになって周囲の経営者から社長の座を外されることになったのであった。（このあたりの記述は詳細を省略する）

ここで井上を外した経営陣があったということは、経営システムとしてその機能が極めて健全であったことを示しているものと見る事が出来るであろう。また井上が従容としてこれを受け、自らが勝負を賭けた京王プラザホテルの第1代社長として転出したことも評価できるものであろう。

第3代社長 小林甲子郎

小林は、昭和6年慶応義塾大学を卒業し、昭和13年に京王電軌に入社、大東急時代を経て、

京王帝都創立時に取締役役に就任、同33年常務取締役制度の発足でこれに昇格した。

昭和38年京王百貨店取締役を兼任し、本業で専務取締役、昭和42年取締役副社長、そして昭和44年（1969年）社長に就任したものである。この着任時の役員構成を見ると、井上の先輩である江柄、それに京王電軌時代の大経営者の孫である井上正忠が副社長に就任しており、この2人と小林が井上の後を固めたというように見られるであろう。

小林は、略歴から見ると旧東急の三宮、帝都系の井上のあとに続く初めての京王系の社長ということになる。

小林の先ず最初に着手したことは、組織改正で、生産性向上のためのタスクフォースをつくり、人材の機動力を大きくした点が注目される。小林は鉄道の経営者としてはかなり広い視野から事業を眺めていたようで、昭和45年（1970年）の1月の挨拶では「(前略) 産業構造の変革と人間の創造力を活かす変革の時代がやって来ます。今後は人的集約産業の生産性向上と都市鉄道や上下水道など社会資本充実が進められることになり鉄道は主導産業の担い手になってゆくことになるでしょう。」という趣旨のことを述べている。ここにも結果から見ると的確な未来への予測が見られる。

小林は、これを裏づけるように生産性向上運動を社内で強力に展開し、効率化運動と称して社内に「社員全員経営」を叫んで組織化したのである。

このようにして社内の雰囲気効率経営に向けて盛り上げたところでTTC（コンピューターによる列車集中制御）、定期券発行機の採用と発売集約化、全駅の出札業務の自動化、踏切の自動化、そしてバスの自動精算システムの採用とワンマン化の推進などが積極的にすすめられた。

昭和47年（1972年）の年頭の挨拶では小林は「効率化の基盤は固まった」と発言しているが、そこへオイルショックが襲ったのであった。これは、そこまで予測出来たわけではないと思われるが、実にタイミングの良い施策で、オイルショック後に他社が打った手を、それ以前に繰り上げて進めてしまったような効果を持ったのであった。

前記表2-2、表2-3に示すように、京王帝都電鉄も昭和37年（1962年）～47年（1972年）ぐらいまで副業拡大を積極的に進め、不動産事業の収益によってこれを補っていたことが見られるが、京成との違いは効率のよい収益性の高い本業をもっていたかどうかであった。小林は、前任井上のあとを受けて副業の拡大を進めながらも、鉄道事業の収益性をよりいっそう強固なものとする施策を、やや強引とも云える姿勢で社内の抵抗を排除して進めたのである。このあたりのことは昭和45年（1970年）～昭和47年（1972年）に至る社内報を見ると座談会、企画記事、組織改正の要旨説明、効率化運動の先行他社見学（日立造船）などの記事によってこれら

うかがうことが出来る。そして、昭和47年にいよいよ事業再拡大へと動き出す決意を固め、レジャー、流通のための事業開拓室、不動産事業拡大のための開発事業本部を設置した。昭和48年（1973年）の年頭挨拶で小林は「事業領域の拡大を目指す」として「京王帝都カンパニーから京王帝都コーポレー

ションへ」とその姿勢を明らかにしている。ところが皮肉にもこの年の10月にオイルショックが到来したのである。

翌年の小林の経営姿勢は本業鉄道への回帰を示している。『京帝だより』座談会（1月号）で小林は次のように述べている。

「(事業領域の拡大を話したあとで) こういう議論をすると脱車輪というふうにとられるんですが、鉄道についてはご承知のように新線建設、それから10号線とそれぞれそういう具合に大きくしていったって、一步一步コーポレーションの内容を充実するということです。やはり鉄道が中心で、これが発展の核となることですから、くれぐれも脱車輪とにならないよう注意して下さい。」

その後の2年間は、投資の抑制を含む投資効率の向上、そしてふたたび経営効率化へと努力したところで昭和50年（1975年）の社長交代となったのである。

第4代社長 井上正忠

井上は、京王電軌時代の大経営者井上篤太郎の孫であり、若い頃から鉄道の経営者になることを目指していた。

東北大学を昭和7年に卒業すると鉄道省に入り、昭和34年国鉄の経営者である常務理事に就任している。

この間、国鉄の当局側として昭和34～35年（1959～60年）に行われた国鉄志免炭鉱の閉山交渉の責任者として労働組合との折衝を担当するなどの経験を積んでいる。

昭和36年、京王帝都に常務取締役として入社し、以来一貫して鉄道事業部門の担当役員として昭和39年（1964年）専務取締役、昭和45年（1960年）小林社長のもとで副社長となり、昭和50年（1975年）社長に就任したものである。

この井上正忠の着任にはふたつの見方が出来るように思う。ひとつは、往年の光輝ある京王電軌の経営者、井上篤太郎の後を継ぐ、孫としての社長就任ということである。京王帝都発足以来、旧東急系、山手急行系、京王電軌系と移って来た経営トップの座を、父祖の代に返して引き継いだことになる。

もうひとつは、オイルショック以来の鉄道事業重視の方向が鉄道畑専門の経営者の登場をもたらしたのだ。ということである。

其の後の経過を見ると、前者はあまり妥当ではないようで、井上正忠は、東武の根津や西武の堤のような経営者になることはなく、8年で同じ京王電軌系の箕輪圓にその座をゆずっている事実からもそのことがうかがわれる。

井上の持味はむしろ、鉄道の専門家、そして労使関係に力を入れる経営者ということであろう。

井上の在任中に、京王線は20メートル車両の8両運転が開始され、新宿～笹塚間の複々線化などをはじめ鉄道の輸送力増強工事が積極的に行われ、在籍車両数が500両を突破している。

労使関係では、信頼関係が重要であるとして、私鉄総連統一交渉のもとで、ストライキを予

定して交渉を行う主体性の無さを是正するという狙いから自主解決路線を敷くことに努力し、これに成功している。（『京帝だより』昭和52年10月号に「大きく前進した自主解決路線」の記事がある。）

井上の経営理念は、オイルショックのあとを受けて「企業の安定性の確立」であり、このため、投資の絞り込み、経費の削減、グループ総ぐるみの販売力の強化などの経営計画が打ち出されている。

第5章 労使関係について

昭和20年（1945年）の第2次大戦敗戦と共に日本はマッカーサーにひきいられた連合軍の占領下に入ったが、当初、マッカーサーは、労使関係については労働側の強化による労使関係の樹立を目指したようで、昭和20年（1945年）10月11日に当時の東久述内閣に、民主化の「5大改革」政策のひとつとして、労働組合の結成促進が指示されている。これにもとづいて政府は各企業に対し労働組合の結成を指導し、昭和20年末から昭和21年にかけて続々と労働組合が結成されることになった。当時は、労働組合というものがどのような団体で、どのように活動するものかを労使ともよく判っていなかった者が多く、そこへ戦時中からの抑圧への反動、生活難と解放された左翼勢力の浸透などが重って、多くの企業でかなり激しい労働争議に発展したところが見られる。

京成電鉄は、まさにそのような時期に対応を誤ったばかりでなく、その後の長期に亘る労使関係を独特のものにした。この点は、昭和52年（1977年）の赤字転落に大きな影を落した要因のひとつとして見逃せないものである。戦後の私鉄労使関係の歴史を見ると、戦後の混乱期→労働側ペースの時代→経営側の巻き返しとレッドパージ→私鉄総連が、総評の中心勢力となって進められた春闘の時代→技術革新に伴う近代化、合理化対応の時代、というように見ることができよう。

5-1 京成電鉄

1) 経営協議会

第2次対戦後の生産管理闘争と経営協議会の設置については、既に経営者の章で吉田秀弥のところで述べているので重複を避けるが、経営協議会の運営については触れておく必要がある。

労使交渉のトップレベルの話合いの場として、経営協議会という名の機関が設けられているところが多いが、その運用において、労働組合の経営に対する介入の程度がこれほど高かったところも珍しいであろう。このことは、昭和20年（1945年）の12月29日、京成電鉄の生産管理闘争が集結したときの労使の誓約書に示されている。

誓約書

「会社側代表重役及び部課長と同数の組合代表最少13名より成る経営協議会を設置し、事業の経営に参加するものとする。

事業経営協議会の決定事項は、責任をもってこれを実行するものとする」

京成電鉄ではこの経営協議会によって組合は「要求すれば貫徹」を繰り返し、京成の経営効率を低下させたのである。その1例として、昭和23年の賃金を関東大手で比較してみると下記のように京成が最高となっているのを見ることができる。

京成	5,200円
京帝	4,700円
東急	4,658円
京浜	4,501円
東武	4,696円

『京帝組合30年史』

この経営協議会は1991年の今日に至るまで存続しているが、その他企業と異なる特徴を示すところのようである。

1. 労使同数の構成で全員一致を協議成立の条件としている。
2. 定例と臨時の会議にわけ定例協議会を毎月1回18日午前10時に開催することとしている。
3. この経営協議会に準じた各部毎の経営協議会を下部機関として持っている。
4. 更に文書にはされていないが、経営トップから非組合員である部課長の人事までが話し合われている。

昭和21年（1946年）3月には、労働組合が「経営参加運動」を起し、橋口、北条、両専務が退陣に追い込まれており、同じ3月には、「臨時株主総会で組合の要求どおり、新社長、新重役就任が承認された。」などの記事が京成労組発行『わが闘いと建設の歴史』に見えている。

京成電鉄では、このようにして、経営や人事に関するいっさいのことが労働組合と話し合わなければ決まらない状況となった。これはつぎのような2つの大きな弊害を生んだのである。

- ① 組合役員が全ての人事に介入することによって社内に強大な権力を持ち、その統制力を絶大なものとしたこと。

「役員、部長と云えどもクビに出来る」と豪語する組合役員の下に「組合に睨まれたら危い」「会社で芽が出なければ組合役員をやれ」という認識の社員が居たという状況であった。

現業員の末端に至るまで、昇給昇格は組合が先手をとって本人に情報を流して恩を売り、現業長から係長、課長の会社側管理職までが組合の眼鏡に叶わなければ務まらなかったのである。

②会社が経営効率化を目指そうとすると、これは労働条件の強化を伴うことが多いので、経営協議会で否決され、実施できない。

昭和20代の吉田社長の経営の時代に起った企業界の動き「経営の健全化」「レッドパージ」の2件は下記のように処理されている。

・昭和24年（1949年）7月私鉄大手各社は経営の健全化を名目として、労働時間延長、定員制実施による人員の削減、賃金制度の改正などを労働組合に提案し、強烈な捲き返しを図ったのである。小田急では社長自らが希望退職を募るために行動するという力の入れかたであったが、京成は、経営協議会で話し合いができていたとして殆んど合理化を進めなかった。因みに当時の大手私鉄は労働時間1時間の延長と併せて下記の定員制による人員整理を通告している。

京王帝都 300人（現在員 2,002人）

小田急 400人（ " 2,150人）

東急 900人（ " 4,534人）

京急 260人（ " 3,257人）

以上は全て旧東急系であるが、関西5社、それに東武鉄道なども同様な施策を提案している。当時の京成の従業員数は3000名を若干上回っていたので、この割合からゆくと5～600人の人員削減が提案されてもおかしくなかったと思われるが、労働組合史には、その記述はなく、社史では「当社は、はやくも経営協議会が100回を数え、労使協調の実績は安定しておりましたし、22年以降の電産形賃金と云われた最低賃金制のひずみを是正するため、25年10月からは号俸給制度も確立し得ました」とむしろ良好であったかのように書かれている。然し、その実績は表2-1に示すごとく鉄道営業利益率6.2%という大中ダウン（京王帝都は13.2%）となって現われ決して良くはなかったのである。要するに経営側の体質強化の施策は組合側に押されて、出されずじまいになってしまったのである。

・労働組合ペースで発足した経営陣は、その後宥和策に神経を使ったようである。労働組合出身の者が部課長入りし（これは労使協調路線をとる企業では珍しくないが、その場合は組合が会社ペースで運営されており、京成の場合と逆である。）組合の運営するサークル活動を支援する動きを強化している。

その中の電車乗務員を中心としたひとつのサークルが、レッドパージに大きな役割を演ずることとなったのである。詳細は省略するが、このサークルを中心とした労働組合員の活動によって京成電鉄はレッドパージを乗り切ることが出来、以後このメンバーが労働組合幹部や、乗務員を中心とした人事の黒幕として隠然たる力を持つようになったのであった。

ここには、労働側の暴走→対応を誤り混乱→労働側ペースで経営が進行→経営側の宥和戦術

→労使のゆ着，という流れが見られ健全な経営努力によって会社の発展拡大を図りながら，社会的存在意義を強化するという同業他社の動きとは全く異なるものとなってしまったのであった。

2) 労使ナレ合いへの反動と左傾化

昭和30年頃（1955年）から労使のナレ合いによる動きに反発し，労働組合を真に働らく者の権利を守る団体にしようとの動きが，昭和27年（1952年）から採用され始めた高卒社員によって起って来た。当時は，現役の組合側は人事協議権も持っており，その力は強く，かなり執拗な活動にも拘わらず，数名の者が下部組織に入っているだけであった。然し，昭和41年（1966年）の委員長交代を巡って主導権争いが起こり，そのうち書記長派が外部勢力を呼び込んで若い高卒活動家を味方につける動きに出たことによって，一挙に組織化がすすめられることになった。

京成は，前述のように既存施設の抜本改良を行わず，設備も劣悪で働く者に不満を与えていたのであるが，これが外部からの活動を入り易くする条件を形成していたのである。

例えば，便所ひとつをとっても，他社では従業員用の便所が設備されていた（東急系では，お客の便所がなく，駅員専用の便所がある駅がかなりあった程である）が，京成では殆どどの駅がお客の便所を使うことになっており，不潔で気持の悪い便所で24時間勤務の用を足していたのである。その他，実例をあげれば枚挙にいとまがないが省略する。

そこへ三井三池の主役が，学習会と称してオルグに入って来たのである。炭労前委員長原茂が「職場活動と学習活動」と題して講演したのは昭和40年（1965年）7月10日のことであり，学習サークルと称する組合活動家の育成が始まったのであった。

この年，管理者の弱い現場切崩し戦術として職場総点検運動がスタートしている。

中堅社員が早くから経営管理のすすめ方に不満を持っていたことは，京成の社内報『月刊京成』昭和31年4月の「中堅社員大いに語る」と題する匿名座談会（これが匿名となるころに会社の風土が知れる）で下記のように述べている者がいるのを見ることでも明らかである。

「われわれ自身不満をもっている。入社したとき持っていた意欲的なものが，色々な抵抗にあって半分諦めに似たものになってしまった。その原因は明確な方針が与えられないところにあるように思う。（中略）仕事をするにあたっての障害はむしろ上の（古い）人に多い。これは会社の経営を合理化し，科学化してゆくことに相反することで，充分納得させるべき努力を払うべきだと思う。」

社会主義協会系の「今の世の中では働らく者は良くならず，搾取されるばかりだ，世の中を変えて働らく者の世の中をつくらう」というスローガンは，欲求不満を持った京成の若手組合員にフィットしたのである。

ここにおいて，企業内労働組合である京成労組は，その主体性を失い，外部の社会主義協会および社青同の影響を受ける団体となって，その闘争戦術，要求項目は極端なものとなり，「経

管や会社を考えていたのでは理想は貫徹できない」とする極端な活動に走ることになるのである。

昭和40年以降の空港線反対、反合理化闘争などの激しい動きが経営を制約したことは周知のとおりである。

昭和40～50年（1965～75年）ぐらいの期間はコンピューターの普及によって制御技術が向上し、鉄道にも、列車制御、営業設備、後方業務などにかんがりの新技術が採り入れられた時期である。

ところが京成は、この時期に労働組合の左傾化によって強烈な反合理化闘争が展開されて、新技術による鉄道の効率化が出来なかったのである。これを裏づけるものとして昭和37年から、昭和52年（1962～1977年）に至る従業員数を比較してみると下記のとおりでである。

	京 成	京 王
昭和37年（1962年）	4,854	4,292
昭和42年（1967年）	5,759（+95人）	4,465（+173人）
昭和47年（1972年）	5,812（+53人）	3,812（▲653人）
昭和52年（1977年）	5,964（+152人）	3,909（+97人）

京王では業務拡大にも拘わらず人員が大巾に減少しているのである。

昭和40年代の前半にいかに省力化に勤めたかがよく判るとともに京成の努力の無さが浮き彫りになって来るのである。

これが運輸省に自助努力不十分として、赤字転落止むなしの態度を持たせたのである。

因みに京王は、昭和51年（1976年）10月に情報化貢献事業として運輸大臣から表彰されているが、この対象となった諸項目を京成電鉄と比較してみると下記のようになる。

表5-1 鉄道近代化施策導入年次比較表（社内資料による）

	京 王	京 成
①列車無線の採用	昭和29年実施	昭和44年実施
②交通量調査のCPU集計	昭和33年実施	昭和47年実施
③コンピューターの導入	昭和39年実施	昭和44年実施
④審査統計業務の電算化	昭和40年実施	昭和44年実施
⑤全変電所の集中制御	昭和42年実施	昭和63年実施
⑦TTC列車集中制御システム	昭和45年実施	未実施平成6年？
⑧定期券発行システム	昭和45年実施	昭和52年
⑨バス自動運賃精算システム	昭和48年実施	昭和59年に入れたが組合の反対で使えない

上記は近代化、合理化業務のごく一部の比較であるが、労使関係のこれに及ばず影響を見るには充分であろう。

なお、京成では戦後の組合結成時に対応を誤り会社側で係長を組合成立に送り込んで、排除されたことから今日まで係長が組合員に入っていない。係長は企業に対するロイヤリティも高い人が多く、管理意識も出来ているので、良識的な層であるが、これが外れてしまっているところにも組織上暴走し易い体質を持っていたと云えよう。

5

5-2 京王帝都電鉄

戦後の混乱期が収まりつつあった昭和23年（1948年）の会社分離で、京王にも労働組合が創立されている。

ここで特筆すべきことは、経営側と労働側が対等の立場にあって労働協約などのとりきめがつくられ、其の後の労使関係では経営側は労働側と協議することはあっても、京成のように労働側ペースの経営とならなかったことである。

10

度重る賃上げ要求にも「経営を守る」立場から粘り強く交渉し、健全経営の範囲内で妥結している。（昭和23年（1948年）の平均賃金が京成よりも10%も低かったことは前述した）

そればかりか、昭和24年（1949年）には労働協約破棄を含む強硬な合理化案を提示し、ストライキを経験しながら、労働時間延長、定員制を獲得している。

15

レッドパージは組合側で対処し、去る者が挨拶するなど、経営側には組合側に大きな借りは無かったようであるが、其の後パージとなった者の一部を面倒見ていたことが、昭和40年（1965年）頃の私鉄経協の座談会で小林甲子郎より報告されている。

昭和30年代に入ると、井上定雄の「ストのない会社づくり」キャンペーンが行われ、昭和40年代には小林甲子郎の経営効率化連続提案と社内組織づくり、そして50年代に入って井上正忠の「話し合路線」へと続いていく。

20

京王帝都と京成の労使関係の違いは、社内報の編集姿勢にも、その一端をうかがうことが出来る。京成では昭和29年（1954年）の創刊号で総務部長首藤浩（後の副社長）が「時評など、あまり取り上げぬようにとのことなので…」と断っているところに組合の圧力が感じられ、其の後も一貫して昭和45年（1970年）ぐらいまで会社側の姿勢が殆んどとっていいくらい明確に打ち出されておらず、これが社員全体に不満足感を持たせていたことは、前記京成の労使関係のところでも触れたとおりである。

25

京王では、これとは対照的に社内報が経営側の意志徹底の媒体として徹底的に活用されており、社長をはじめ各役員の発言、時に応じてとり上げられる企画記事などは全く労働組合を意に介していないように見受けられる。

30

旧東急系4社は労働組合に対して、労使関係を先手を打って経営側ペースに引き込む努力を積極的に進めているが、これらの施策は昭和24年（1949年）の全国的、経営側の捲き返し戦術の際強烈に打ち出され、これ以来徐々に時間をかけて経営側と労組側の関係改善が行われて来たものと見てよいであろう。

終わりに

京成電鉄の経営の失敗について、戦後約30年に亘る経営の足跡を、同業で、敗戦直後には業績、規模、いづれの面でも下位にあった京王帝都電鉄と併行比較しながら記述した。

この他、教育、組織、新技術対応の面でも対照的な事実が認められるが、紙面の都合で省略する。しかし、これまで述べたところだけでも、経営を考える材料としては充分であろう。

そこには、経営の失敗に至る種々の要因が存在し、単に、赤字無配転落の至近の経営だけが問題であったわけではないことが認められるであろう。

経営史的観点から見ると、既に多くの経営史に登場している事例と共通する諸現象が、戦後の経営にも繰り返されており、かつ、公共性、独占的性格の強い鉄道事業にあっても、一般の企業と異るところのない経営の原理、原則が厳しく効いているのを見ることが出来るのである。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

京成電鉄・京王帝都電鉄財務状況推移表

		23下(1948)		27下(1952)		32下(1957)		37下(1962)		42下(1967)		47下(1972)		52年間(1977)		参考24下(1949)		備 考	
		実数	指数	実数	指数	実数	指数	実数	指数	実数	指数	実数	指数	実数	指数	実数	指数		
貸	京	流動資産	184	100	228	100	1,169	100	10,706	100	26,816	100	97,698	100	135,876	100	115	100	数字は下期末を示す。単位100万円 指数は京成を100としたときの京王帝都との比較を示す。
		固定資産	218	100	1,692	100	5,078	100	18,894	100	39,252	100	79,342	100	168,542	100	483	100	
		其の他	-	100	21	100	17	100	117	100	128	100	191	100	40	100	-	100	
		資産計	402	100	1,941	100	6,264	100	29,717	100	66,196	100	177,231	100	304,458	100	598	100	
借	成	流動負債	168	100	345	100	1,091	100	4,728	100	13,773	100	31,622	100	73,007	100	36	100	
		固定負債	170	100	529	100	2,540	100	18,397	100	41,023	100	128,679	100	214,664	100	354	100	
		資本の部	216	100	1,067	100	2,633	100	6,592	100	11,400	100	16,930	100	16,787	100	208	100	
		計	402	100	1,941	100	6,264	100	29,717	100	66,196	100	177,231	100	304,458	100	598	100	
対	京	流動資産	76	41	299	131	2,374	203	8,779	82	27,956	104	64,633	66	99,717	73	112	97	
		固定資産	110	50	1,547	91	6,928	136	14,708	78	46,828	107	89,937	113	156,932	93	288	60	
		其の他	-	-	6	29	6	35	198	169	77	60	-	-	-	-	-	-	
		資産計	186	46	1,852	95	9,308	149	23,685	80	69,871	106	154,570	87	256,649	84	400	67	
	王	流動負債	134	84	491	142	2,436	223	5,188	108	12,200	89	44,465	141	89,562	123	18	62	
		固定負債	2	1	460	87	4,598	181	12,112	66	45,763	112	92,822	72	145,232	68	100	28	
		資本の部	50	23	901	84	2,273	86	6,835	104	11,908	104	17,283	102	21,865	130	102	49	
		計	186	46	1,852	95	9,308	149	23,685	80	69,871	106	154,570	87	256,649	84	400	67	

損	京	鉄道収益	202	100	503	100	778	100	1,525	100	2,781	100	4,572	100	17,004	100	326	100	数字は下期分担し 52年度のみ年間。 指数は京成を100としたときの京王帝都との比較を示す。
		鉄道利益	38	100	23	100	55	100	206	100	495	100	259	100	979	100	76	100	
		自動車収益	64	100	237	100	541	100	1,039	100	2,091	100	2,946	100	13,594	100	111	100	
		自動車利益	12	100	18	100	99	100	▲28	100	52	100	▲713	100	▲1,443	100	7	100	
		副業収益	7	100	28	100	299	100	1,052	100	2,392	100	10,721	100	33,387	100	14	100	
		副業利益	1.5	100	1	100	23	100	369	100	775	100	3,528	100	3,704	100	2	100	
		全営業利益	50.5	100	42	100	177	100	547	100	1,322	100	3,074	100	3,240	100	71	100	
		営業外収支	▲37.5	100	▲3	100	▲44	100	▲152	100	▲591	100	▲1,822	100	▲12,602	100	▲57	100	
		経常利益	13	100	39	100	133	100	395	100	731	100	1,252	100	▲9,362	100	14	100	
		特別収支	▲1	100	-	100	-	100	-	100	52	100	-	100	8,586	100	-	100	
益	成	税引前利益	12	100	39	100	133	100	395	100	783	100	1,252	100	▲776	100	14	100	
		鉄道収益	150	74	484	96	826	106	1,832	120	3,399	122	5,969	131	23,764	140	209	64	
		鉄道利益	33	86	58	252	109	198	456	221	948	192	1,311	506	5,042	515	40	53	
		自動車収益	22	34	201	85	448	83	825	79	1,513	72	2,231	76	9,359	69	57	51	
		自動車利益	1	18	13	72	30	30	▲31	90	17	33	▲273	261	163	111	10	143	
		副業収益	1.4	67	14	50	157	53	814	77	1,280	54	7,113	66	18,884	57	2	14	
		副業利益	0.1	6	6	600	130	565	169	46	770	99	2,489	71	5,230	141	1	50	
		全営業利益	34.1	68	7	183	269	152	594	409	1,735	131	3,527	115	10,435	322	27	38	
		営業外収支	▲33	88	▲15	500	▲142	323	▲237	156	▲1,022	173	▲2,223	122	▲7,793	62	▲16	28	
		経常利益	1.1	8	62	159	126	95	357	90	713	98	1,294	103	2,642	128	11	79	
算	王	特別収支	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	508	-	-	-		
		税引前利益	1.1	9	62	159	126	95	357	90	713	98	1,294	103	3,150	506	11	79	
書	帝	特別収支	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		税引前利益	1.1	9	62	159	126	95	357	90	713	98	1,294	103	3,150	506	11	79	
		特別収支	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		税引前利益	1.1	9	62	159	126	95	357	90	713	98	1,294	103	3,150	506	11	79	
		特別収支	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		税引前利益	1.1	9	62	159	126	95	357	90	713	98	1,294	103	3,150	506	11	79	
		特別収支	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		税引前利益	1.1	9	62	159	126	95	357	90	713	98	1,294	103	3,150	506	11	79	

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample
sample sample sample sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

KITAZUME 0512 P200