



## 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、  
10 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  
15 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  
20 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