

# 鉄道産業のビジネスモデルに関する一考察 －小林一三の電鉄事業展開を事例として－

西村 剛

## 概要

本稿では、近代日本の成熟期から高度大衆消費時代にかけて斬新なアイデアにより様々な事業を展開した阪急グループ創設者小林一三の足跡を辿る。小林が企業家として最初に携わるようになった事業が電鉄経営である。そこで彼がどうして電鉄経営に関わるようになったのか、また電鉄経営を軌道に乗せそこから収益を得るためにどのような方策がとられたのかを探っていく。電鉄経営で用いられた方策が核（基礎）となり、そこから多様な事業が展開される。先ず彼が企業家として最初の第一歩を踏み出した電鉄経営について会社設立から成長、発展、さらに展開させていく過程を時代背景と共に詳しく考察する。それにより彼のアイデア・発想、経営方法・経営戦略が現代の企業経営に通じるものであることが明らかになる。

キーワード：工業化、顧客創造、PR活動、土地住宅経営、田園都市構想

## 目次

はじめに

I. 小林一三の前半生

II. 電鉄会社の創設と運営

III. 顧客創造のための土地住宅経営

おわりに

## はじめに

明治末期、大正期、昭和初期、つまり1900年代から1930年代にかけて日本の工業化が進展したが、欧米では日本よりも100年以上前に既に工業化が始まっていた。日本は日清戦争の頃より繊維産業、綿紡績企業に牽引されながら軽工業を発展させ、さらに日露戦争以降は

鉄鋼産業を中心とする重工業も加わり近代化していく。これらの工業化は第二次産業を飛躍的に発展させると同時に、それに伴って農地から都市への労働人口の移動、つまり都市の労働力の集中化を発生させた。第二次産業の発展で大量生産が可能となり、その大量生産による商品の消費活動を中心とする社会、いわゆる大衆消費社会が誕生するのである。このような現象は、W. W. ロストウ (W. W. Rostow) の『経済成長の諸段階』で提唱された経済成長の第4段階から第5段階にあたる。それは経済を牽引する主導部門が石炭や鉄、重機械工業から鉄鋼、新型船、化学製品、電気機器、工作機械などへ細分化し、また労働力の構成、実質賃金なども変化した成熟期 (the drive to maturity)、そして主導的成長部門が耐久消費財やサービス産業部門に移行し、それらの需要が増大し、社会の関心が生産から消費や福祉の問題へと変化する高度大衆消費時代 (the age of high mass-consumption) において現れる。<sup>(1)</sup> この段階に至るとそれまでとは違ったような多様な新しい産業が生成することになる。

本稿では、経済成長の成熟期から高度大衆消費時代を背景に大衆化社会を対象として次々に斬新な発想によって様々な事業を展開した近代日本における企業家小林一三の足跡を辿る。彼は電鉄会社を設立し、成長、発展させていく。また電鉄事業を軸に消費生活様式に対応するような多くの事業を展開する。小林の生き立ち、銀行員としてのサラリーマン時代、銀行の辞職、電鉄事業との出会い、そして会社設立さらにその事業を発展させていく過程を時代背景とともに考察することによって、現代にも通じる小林の発想・アイデアや経営方法・経営戦略を探る。

## 1. 小林一三の前半生

### (1) 生き立ちと三井銀行入行

1873年、小林一三は山梨県北巨摩郡韮崎町の「布屋」という酒造業、絹問屋、質屋などを営む商家小林家の長男として誕生した。1885年公立小学韮崎学校を卒業した後、翌年東八代郡南八代村の私塾「成器舎」に入学し当時の最も進歩的な教育を受けることになるが、1887年に病気により退学する。1888年、15歳になった小林は慶應義塾に進学する。慶應義塾では経済を学んでいたが、それよりも文学や演劇に傾倒していく。在学中に執筆活動を始め、寮の機関誌で主筆を務めており、彼の小説は新聞にも掲載され、また新聞社より劇評を

---

(1) W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, 1960, pp.4-92. (木村健康、久保まち子、村上泰亮共訳『経済成長の諸段階 —一つの非共産主義宣言—』ダイヤモンド社, 1961年, 7-125頁。) ロストウの経済成長の諸段階の第1段階から第3段階については次の通りである。第1段階は生産性に限界があり経済活動の大部分が農業生産に向けられる伝統的社会 (the traditional society)、第2段階は近代科学の進歩により新しい生産函数という形が発現し、企業家精神に富んだ人間が現れ、さらに投資が増加する。社会が持続的に成長するための準備をしていく過渡的時期を扱った離陸の先行条件期 (the preconditions for take-off)、第3段階は生産的投資率が上昇し、製造業部門の成長率が発展し、そして経済成長持続のための政治的・社会的・制度的な枠組みの整備される離陸期 (the take-off) である。

依頼されるほどのものであった。この文学への傾倒が、後々彼の経営発想や経営方法の基礎となり、それが随所に見られることとなる。文才を活かすため新聞社への就職を希望していた小林であったが、結局それは叶わず慶應義塾の先輩であった高橋義雄の紹介により三井銀行の内定をもらい、卒業後1893年に入行する。まず東京本店秘書課に配属され、その後転勤を願い出て大阪支店勤務となる。その間も演劇評論、同人誌の刊行執筆を続け、彼は銀行員と文筆家という二つの顔を持っていた。

1895年に小林は、彼の人生に大きく影響を与えた岩下清周と出会うことになる。岩下は三井物産に勤務した後、当時三井銀行常務理事の中上川彦次郎に誘われて三井銀行に入行した。他にも彼は、三井物産創業者益田孝などと一緒に品川電燈を1889年に設立し社長に就任する。その後1891年三井銀行本店の副支配人となり、1895年に大阪支店支店長として赴任した際に小林と出会う。岩下の当時としては珍しく有望なベンチャー企業への融資を積極的に行い、それまでの三井銀行にはなかった新しい顧客を創造する経営姿勢と彼の考え方に小林は惹かれていった。「岩下氏は大阪支店長として、取引先の拡張に、初めて事業と人という近代的感覚を織込んだ行動を実行した。銀行は預金を取扱う、商業手形を割引する、担保を預かって貸付金をするという千編一律の取引より、一歩進んで事業と人という取引関係を開始した」<sup>(2)</sup>とこれまでの銀行の取引とは異なる近代的感覚を持った岩下の経営方針を高く評価していた。しかしその当時の大阪における三井銀行の勢力は「単に政府の御用銀行として、近畿一円の公金取扱機関たるにすぎず、むしろ昔からの信用による預金本位の銀行として重きを置かれて居るだけで、経済方面や町人の都会に指導性を持つ商取引は微々たるものであった」<sup>(3)</sup>。小林にとっては優れた銀行家・投資家・経営者として写った岩下の行動や考え方が三井銀行や中上川の経営方針とは合わず、1896年にわずか1年で岩下は横浜支店支店長への異動の辞令を受ける。

## (2) 不遇の銀行員時代

岩下の横浜支店支店長への辞令は実質上の左遷を意味しており、それを機に彼は三井銀行を辞任し、藤田組の藤田伝三郎などとともに1897年北浜銀行を設立する。一方、小林はこの時「私は（北浜銀行の設立に—引用者）参加すべきかどうかについて非常に迷った」<sup>(4)</sup>と心境を著している。結局彼は北浜銀行の設立には参加せず、三井銀行にとどまり東京本店への転勤を希望したがそれは叶わず、1897年に名古屋支店に勤務する。その名古屋支店の当時支店長で慶應義塾の先輩でもあった平賀敏に才能や見識を認められ計算課長や貸付課長

(2) 小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター、2012年、54頁。

(3) 同書、58頁。

(4) 同書、60頁。

として勤務した。2年後に平賀が大阪支店長として転勤する際に小林も一緒に大阪へ移った。そして1900年に三井銀行深川支店から独立した箱崎倉庫に主任として栄転の内示があり翌年に着任したが、また1902年に三井銀行本店調査課に転勤が命ぜられた。彼にとってこの転勤は左遷である。だが1907年に三井銀行を辞職するまでの6年近くをここで勤務し、検査主任という役職で2ヶ月に3～4箇所全国の支店を廻っていた。「検査主任として、全国の支店検査に旅行するのは嬉しかった。旅行に出かけると、半ヶ月以上は名所古跡の巡覧や行く先々の道具屋に下手（げて）物の掘出しを楽しみ、暢気にくらせるので、この五六年間は、不平であっても辞職する勇気はなかったのである」と述べ、しかし次のようにも語っている。「この七八年間（1900～1907年－引用者）は、一生の中、私の一番不遇時代であった。……東京における三井銀行時代は、私にとっては耐えがたき憂鬱の時代であった」<sup>(5)</sup>と。

この時代の経済状況は日露戦争の勝利によって良くなり始めていた。三井物産は海外との商取引を拡大することになり社員増員に伴って三井家各事業部からも採用を行い、小林にも三井物産への招聘やその他にも三越呉服店に課長級以上の職位で採用するという話があった。彼は三越呉服店の勧誘の際に三越の株式を借金して購入もしたが、三井物産ならびに三越呉服店への話は実現しなかった。一方、三越呉服店の借金して購入した株式が日露戦争の影響で急騰し、生活には困らない資金を得ることができた。それにより小林は三井銀行を辞職した。彼は1893年に就職してから1907年の辞職まで14年間を三井銀行とともに過ごした。

### (3) 証券会社の不成立と失業

世界的には外国との証券取引や新しい商取引が発生するような時代になっていたにもかかわらず、日本には外国のような外債、公債、社債などの引き受け募集や売り出しを行う会社がなかったことに注目した岩下は、三井物産時代のニューヨーク支店勤務やパリ支店支店長の経験をもとに、これからの日本には外国の銀行や信託会社と同じような機能を備えた会社が必要になると考え始めていた。

また岩下は、経済繁栄のためには資本が少なく起業できないようなものに対して積極的に融資を行い起業させて工業を振興することが銀行の使命であると考えていた。彼の考えの根底には工業立国論という持論があった。『岩下清周伝』では「君（岩下－引用者）の工業立国論は、巴里時代からの持論であつたから、何時かは必ず実行されさうな事であつたが、一度北濱銀行の順風に棹した君は、果して之に着手した。曰く紡績、曰く織布、曰く瓦斯、曰く電気、曰く醸造、曰く製菓、曰く製薬と、苟も利用厚生に資する事業にして経営其人を

---

(5) 同書, 120-121頁.

得たりと信ずれば、勇敢に之を後援して其志を爲さしめた。而も當時の同業者は、良く云へば石橋も金槌で叩いて渡る程の要慎さ、悪く云へば營利一天張りであるから、工業方面への貸出は絶対に断りて顧みだにせざりし側から見れば、先づ取引所の預金は大部分を北濱に吸集する、大阪市には食ひ込む、無謀な貸付はすると云ふ此の北濱銀行の營業振は、一として同業者の癩の種に非ざる莫しといふ程であつたのである」<sup>(6)</sup>と岩下の考え方や行動が紹介されている。20世紀の初めにおいて経済を牽引する役割を果たすのは工業であるという考えにより、紡績、織布、ガス、電気、醸造、製菓、製薬など多くの分野の事業に岩下は積極的に融資を行っていた。事業の起業者に対する融資を行う機関、つまり現在のベンチャーキャピタルのような役割を当時担っていた。しかし日本にはそのようなりスクの高い融資を行う金融機関はなく、三井銀行や中上川にはこのような思考や行動が受け入れられず辞職することになったが、岩下は産業を育成するということに重点を置き、工業分野への融資を実現できる会社を設立するという近代的な考えを継続して持っていたのである。

そこに株式仲買業で優秀な相場師でもあり、後には大阪株式取引所理事長まで務めた島徳藏（通称は島徳）から店を譲りたい旨の申し出があった。これを機に岩下は公債、社債、有価証券専門の株式会社を設立しようとしたのである。そして小林はその証券会社の支配人として誘われた。<sup>(7)</sup> 岩下の革新的で斬新な経営思考に共感し、岩下自身から島徳買収が急務であるということを知った小林は1907年1月に芝浦の家を処分し再び大阪に転居した。日本で最初の証券会社設立案が現実化しかかったが、彼が大阪に着いたその日はまさに日露戦争後の連日連夜暴騰していた株式市場が反動して暴落に転じた日となり、証券会社設立は不可能となった。それと同時に支配人への登庸の話はなくなり、株式の暴落によって大阪で小林は失業し浪人となる不運に見まわれるのである。

## II. 電鉄会社の創設と運営

### (1) 箕面有馬電気軌道株式会社の設立

当時三井物産が大株主であり、大阪と舞鶴を結んでいる阪鶴鉄道株式会社（以下、阪鶴鉄道と略す）という私鉄があった。三井物産がこの阪鶴鉄道の大株主になったのは、砂糖商人が砂糖の輸入に失敗して所有していた阪鶴鉄道の株式を三井物産に譲渡したからである。1906年に公布された鉄道国有法によってこの阪鶴鉄道は国有化されることが決まっていた。その時、三井物産の飯田義一から小林に連絡があった。飯田は岩下が設立しようとした証券会社の支配人への話を小林に持ちかけた人物でありその責任を感じていたので、この私

(6) 故岩下清周君伝記編纂会編『岩下清周伝：伝記・岩下清周』大空社、2000年、24頁。

(7) 小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター、2012年、143-145頁。

鉄の監査役として彼を推薦した。1907年4月に小林は監査役に就任する。しかし4ヶ月後の8月には辞任し、2ヶ月の失業の後、清算人となる。

阪鶴鉄道の国有化に先立ち、阪鶴鉄道関係者は一支線として大阪から池田間の路線を敷設することを計画し、既に敷設工事を出願して許可を得てその支線の敷設の後には大阪梅田から箕面や有馬、宝塚から西宮を結ぶ箕面有馬電気鉄道株式会社の設立を目論んでいた。そして同社設立の認可を受け資本金5,500,000円、総株数110,000株で第一回振り込み募集を行ったが、その結果約54,000株が引取未了（失権株）となった。これは日露戦争の株式暴落が大きく影響していたためであり、会社は設立が解散かという状態に陥った。小林はその失権株の約54,000株のうち約10,000株を故郷である甲州出身の佐竹作太郎、根津嘉一郎、小野金六、その他数十人に、残りの約44,000株を岩下のいる北浜銀行に引き取ってもらった。また軌道建設に使用する機械や材料は三井物産から調達し、支払いに関しては延払を承認してもらった。その際、新会社設立にあたり大阪の経済界の有力者から構成された田艇吉、速水太郎、土居通夫、野田卯太郎、弘道輔、池田貫兵衛、米沢吉次郎の7人の発起人に対して事業一切は株式引受人である小林が仕切り、失敗した際には損失に関する責任を全て負い発起人には責任を負わせないという条件付きで「大胆なる契約」を成立させたのである。<sup>(8)</sup>

そして当初予定していた「箕面有馬電気鉄道株式会社」から「箕面有馬電気軌道株式会社」へと社名を変更した。1907年10月に創立総会を開催し会社は設立され、この際に小林は専務取締役役に就任した。これが彼が電鉄事業に参入する第一歩となった。他にも取締役として井上保次郎、松方幸次郎、志方勢七、藤本清兵衛、監査役としては野田、平賀敏、速水が名を連ねた。そして1908年10月に岩下が箕面有馬電気軌道株式会社（以下、箕面有馬電軌と略す）の初代取締役社長に就任する。

## (2) 箕面有馬電軌への世間の評価

いよいよ小林は箕面有馬電軌で専務取締役として電鉄事業に携わることになった。しかし会社を設立したものの日露戦争の好景気の反動からの株価暴落により資金繰りは困難を極めた。建設資金として2,850,000円が必要であったが、第1回払込金1,375,000円（1株12円50銭）と三井物産の仲介による金融によって1,300,000円余りを借り入れなければならなかった。<sup>(9)</sup> それでも資金が足りず、1909年に第2回目の払込の徴収が行われ825,000円（1株7円50銭）、第3回目の徴収が1910年に550,000円（1株5円）で行われた。しかしまだ資金が不足したので小林は1910年7月に日本では初めての社債を発行して資金調達を行った。

---

(8) 同書、163-170頁。資金調達に関していえば、株式所有者等について箕面有馬電軌による「営業報告書」と小林自身が記している『逸翁自叙伝』にある内容が異なる点も見受けられる。

(9) 茂原祥三編纂『京阪神急行電鉄五十年史』京阪神急行電鉄株式会社、1959年、6頁、9頁。

その際、株式現物問屋を営んでいた後の野村證券創業者野村徳七に社債の売出を依頼し2,000,000万円を発行し、三井物産の仲介による借金の返済と電力、車両増加費などにその資金を使用した。<sup>(10)</sup> この株価を見ても当時、箕面有馬電軌の信用はなく世間からの評価が低かったことがわかる。

20世紀初頭（明治末期）、政府は近代化政策を進めており、関西でも次々と鉄道・電鉄会社が開業していた。例えば、私鉄では日本初の都市近郊私鉄と言われた難波と大和川間を結ぶ阪堺鉄道、堺と紀ノ川間を結ぶ紀泉鉄道、湊町と柏原を結ぶ大阪鉄道、紀摂鉄道（南陽鉄道、南海鉄道と改称）、片町と四條畷を結ぶ浪速鉄道、柏原と富田林間を結ぶ河陽鉄道、大阪と舞鶴間を結ぶ阪鶴鉄道、道頓堀と堺東を結ぶ高野鉄道、大阪と神戸を結ぶ阪神電気鉄道、大阪市内では大阪馬車鉄道、浪速電車軌道、大阪と京都を結ぶ京阪電気鉄道、大阪と奈良を結ぶ大阪電気軌道、兵庫県では兵庫と須磨を結ぶ兵庫電気軌道、兵庫と神戸を結ぶ神戸電気鉄道なども1880年代から1910年前後に誕生した。その他にも鉄道・電鉄が開業したり、開通させようとしていた。<sup>(11)</sup>

しかしそれらの多くは都市（町）と都市（町）を結ぶインターアーバン（Interurban）やその土地に密着した市民の足としてのローカル鉄道・電鉄であり、それぞれの鉄道会社・電鉄会社には経営規模の違いはあるが、既に需要があり利用客が定着しているものがほとんどであった。それに比べ後発の箕面有馬電軌は都市（町）と田舎（田園地帯）を結ぶような郊外型の電鉄であった。田舎の田畑を走る「みみず電車」と呼ばれることもあり、「誰が乗るのか」、「空気を運ぶのか」と揶揄されることもあった。<sup>(12)</sup> 箕面は紅葉の名所として有名であり、また有馬は京阪神の奥座敷と称され温泉街があり、当時箕面有馬電軌の路線はそれらの行楽地を訪れる行楽客のための行楽電車・遊覧電車と位置づけられていた。それはつまり庶民の足としての鉄道・電鉄とは認識されておらず、企業経営上からも決して採算のとれる条件を満たしていないということであった。

### (3) 神戸線の開通

1920年に小林の念願であった神戸線が開通するが、これにいたっても様々な苦難があった。阪神間つまり大阪と神戸の間には国有鉄道東海道線、さらには阪神電気鉄道（以下、阪神電鉄と略す）が既に開業されていた。そこに後発として3本目を箕面有馬電軌が敷設しようとしたのである。箕面有馬電軌は1913年の時点で、十三より分岐して伊丹を経て西宝線

(10) 同書, 9頁.

(11) 阿部武司『近代大阪経済史』大阪大学出版会, 2006年, 86-89頁.

(12) 土屋礼子編著『近代日本メディア人物誌 —創始者・経営者編—』ミネルヴァ書房, 2009年, 200頁. 青木豊、矢島國雄編著『博物館学人物史(上)』雄山閣, 2010年, 174頁.

の門戸にいたる路線に関する敷設の特許は得ていた。それ以西については未だ手つかずであったが、計画としてはそこから西宮を接続して灘循環電気軌道の取得区間である西宮と神戸間を繋ごうと考えていた。

灘循環電気軌道は北浜銀行の援助を受けて敷設の特許権を取得してはいたが、第一次世界大戦前の不況や北浜銀行自身が破綻し、その影響を受け資金不足に陥り独立経営が不可能となった。岩下の後を引き継いだ北浜銀行の高倉藤平頭取は、阪神電鉄にこの灘循環電気軌道を買収するように勧告した。阪神電鉄の専務であった今西林三郎が北浜銀行の重役でもあり、灘循環電気軌道は阪神電鉄に買収されるものと一般的には考えられた。しかしここで小林は箕面有馬電軌としては最小限のリスクとなるよう、またできれば自社で買収できるように対抗策として阪神電鉄に交渉条件を申し入れた。その交渉条件は次の3つであった。

(1) 阪神電鉄が灘循環線を買収するならば、箕面有馬電軌がこれまで線路敷設の特許を得し、さらにその他の準備にかかった費用(実費)を支払うこと、(2) (1)案に不賛成の場合は、灘循環線を箕面有馬電軌と阪神電鉄で共同経営すること、(3) (1)案も(2)案も同意しない場合は、箕面有馬電軌が灘循環線を買収し阪神直通線の計画を進めること。<sup>(13)</sup> 既述したように箕面有馬電軌は資本金5,500,000円、そのうち実際の払込金は3,850,000円、さらには2,000,000円の社債があり、また取引先の北浜銀行の破綻で資金調達ができず建設資金の捻出は不可能と考えられた。<sup>(14)</sup> そのため阪神電鉄は箕面有馬電軌の存在を脅威には感じておらず、(3)の灘循環線を箕面有馬電軌が買収することに諒解し、意義を申し立てることはないとの回答をした。阪神電鉄は灘循環電気軌道の株式取得権を箕面有馬電軌に譲ったのである。そして小林は1916年に灘循環電気軌道の軌道敷設特許及び残余財産を148,613円39銭で買収した。その資金を彼は箕面支線の終点に設立した箕面公園敷地内にある松風閣を岸本汽船社長岸本廉太郎に売却して得た。<sup>(15)</sup>

小林の機転により晴れて灘循環線の路線を買収取得したものの、次にこの敷線の建設資金をどこから捻出するかという問題を解決しなければならない。彼は資金調達のために1918年に第一回倍額増資を断行した。そして1920年に第二回の倍額増資を行いその振込金に加え、松風閣の売却に応じてくれた岸本に再度神戸線建設資金への出資を願い出る。その結果、岸本より3,000,000円の融資を得ることができた。この資金によって小林は神戸線建設に着工するが、<sup>(16)</sup> 着工後も問題は山積みで線路敷設の変更申請を行ったり、それに伴う住民からの反対運動や紛争があった。現在の阪急電鉄神戸線御影駅近くの土地の買収が難航

---

(13) 茂原祥三編纂『京阪神急行電鉄五十年史』京阪神急行電鉄株式会社、1959年、13-14頁。

(14) 同書、13-14頁。

(15) 同書、15頁。小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター、2012年、221-222頁。

(16) 茂原祥三編纂『京阪神急行電鉄五十年史』京阪神急行電鉄株式会社、1959年、17頁。

し、直線で敷線する予定がS字形のカーブにしなければならなくなったこともあり交渉などに時間がかかった。その間に地価が高騰し用地買収費も多額になった。このような様々な事情を乗り越え1920年7月ようやく神戸線が開業された。この間の1918年2月には社名を「箕面有馬電気軌道株式会社」から「阪神急行電鉄株式会社」に変更し、神戸線の開通の際に小林は文才を活かしたユニークなPR活動を行った。1920年7月16日の新聞に掲載した開通を告げる宣伝の文句である。「新しく開通た 神戸ゆき急行電車（神戸終點に於て市電に連絡便利） 綺麗で早うて。 ガラアキで眺めの素敵によい涼しい電車」<sup>(17)</sup>、「新しく開通た 大阪ゆき急行電車 市電上筒井にて連絡 綺麗で早うて。 ガラアキ。 眺めの素敵によい涼しい電車」<sup>(18)</sup>。その後1921年9月には宝塚と西宮北口を結ぶ西宝線の営業を開始し、その翌年には複線も開通した。<sup>(19)</sup>

### III. 顧客創造のための土地住宅経営

#### (1) 沿線価値向上を目指したPR活動

行楽電車・遊覧電車と一般的には認識されていた路線を他社の路線と同じように固定客を創造するために小林は様々なアイデアを創出していく。まず電鉄運営は定期利用者がいなければ毎日安定した収入も見込めないと考えた彼は、定期利用者の創造を計画する。顧客創造のために第一に手がけたことは、顧客となる利用者の住居をこの沿線に建築することであった。この頃の大阪は日本の経済活動の中心地となっていた。産業構造の転換期にあたり都市部の工業化が進んだことから産業革命の波が押し寄せた大阪は「東洋のマンチェスター」と呼ばれていた。小林は工場などで働く労働者の人口が大阪の中心部に集中していたことに目をつけた。

表1 明治中期から大正初期にかけての都市の人口推移

都市 / 年	1898年	1908年	1918年
東京市	1,440,121	2,186,079	2,347,442
大阪市	821,235	1,226,647	1,641,580
神戸市	215,780	378,197	592,726
京都市	353,139	442,462	670,357
横浜市	193,762	394,303	447,423
名古屋市	244,145	378,231	436,609

(参照)内閣統計局編纂『日本帝国統計年鑑』(第19回)東京統計協会出版部「一萬人以上住居スル市町村現住戸数及現住人口」1900年 67頁。

内閣統計局編纂『日本帝国第三十二統計年鑑』東京統計協会「市區現住戸数及現住人口」1914年 38頁。

内閣統計局編纂『日本帝国第三十八統計年鑑』東京統計協会「市區現住人口及現住戸数」1920年 29頁。

(17) 阪急電鉄株式会社編『75年のあゆみ<写真編>』阪急電鉄株式会社, 1982年, 18頁.

(18) 吉原政義編輯『阪神急行電鐵二十五年史』阪神急行電鐵株式會社, 1932年, 「電鐵事業」17頁.

(19) 阪急電鉄株式会社編『75年のあゆみ<写真編>』阪急電鉄株式会社, 1982年, 21-22頁. 1918年には北大阪電気鉄道株式會社を創設し、1921年4月に十三と豊津間が開業し、10月には豊津と千里山間が開通した。(同書, 20頁.)

実際、1898年と1918年の人口を比べると東京市は約144万人から約235万人へ約1.6倍、大阪市で約82万人から約164万人へ約2倍、神戸市は約21.5万人から約60万人へ約2.8倍、京都市は約35万人から約67万人へ約1.9倍に増加していた。4都市を見ても人口は20年間の間に約2倍近く増加している。(表1参照)

当時は職場と住居が近くにあるという職住接近型の生活スタイルが一般的であった。大阪市の工業化は工場から排出される煙や悪臭などで都市部における生活環境を悪化させた。このような劣悪な生活状況を電鉄利用者増加のための契機として捉え、小林は環境が悪化している都市にある「職場」と「住居」を離れた生活スタイル、すなわち職住分離型の生活スタイルへの転換により、労働者の生活環境の改善を促すとともに電鉄利用者を創造しようとした。そこで彼は箕面有馬電軌が行う電鉄事業などについて37ページもあるパンフレット『最も有望ふる電車』を一部作成し、1908年大阪市内で配布した。そこには建設費明細表、収支予算表、収入賃金予算表、支出金予算表、収入予算の説明、建設工事の説明、遊覧電鉄の真価、土地経営の説明、阪神・京阪両電鉄連絡線などが書かれていた。<sup>(20)</sup> この時代には珍しい広告、宣伝であった。彼自身、「今日(1950年頃—引用者)から見れば何でもない広告ではあるけれど、その当時、自己の会社の計画、設計、内容等を宣伝するがごときは、一種の山師の仕事だという風に解釈した時代」<sup>(21)</sup>と述べている。現在であればパンフレットやホームページなどで見られる企業の業務内容に関する情報提供であるが、20世紀の初めには希有な行動であった。

既述したように、箕面有馬電軌は一般市民からの信用はなく開業の可能性さえ危ぶまれていた。しかしこれが土地の購入に関しては功を奏することとなる。「どこまでも世間からは、殊に沿線の人達には、この電鉄は設立が覚束ないと思われるように仕向けて、沿線住宅地買収の大方針を進行しつつあった」<sup>(22)</sup>と彼は述べている。これによって電鉄開業に伴った土地の高騰を避けることができ、安価で電鉄の敷地用地と住宅開発用地を獲得することができた。しかし一方で小林は大阪市内に住む人々にはパンフレットで「世人が当会社を解散すべきものと誤認して居りました間に着々計画を進捗しましたから、すべて予想以外万事安価に処置し得た利益の大なること。……いま会社が計画して居ります事業が予定のごとくうまく行けば一割以上の配当は何でもない事と考えます」<sup>(23)</sup>とアピールしている。彼は巧みな経営手腕により廉価での土地取得と資金調達に成功した。

このパンフレットには2つの役割があった。1つは電鉄利用者の増加を目論んだPR冊子

---

(20) 小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター、2012年、200-206頁。

(21) 同書、191頁。

(22) 同書、176頁。

(23) 同書、203頁。

として、もう1つの重要な役割は資金調達にあった。このパンフレットは今日の企業概要、企業情報、IR（投資家向け情報）といった株主、顧客（消費者）、地域住民などを含めた利害関係者に対する報告書・説明書に相当する。それにより企業価値を高め電鉄利用者を増やし、また投資家からの資金調達を促そうとしていた。

## (2) 土地開発、住宅建築と販売促進

さらに小林は、その『最も有望なる電車』が走る沿線の土地開発と住宅建築に関して『住宅地御案内』、「如何なる土地を選ぶべきか」、「如何なる家屋に住むべきか」というパンフレットを1909年に作成している。工業化、産業革命が進んだ大阪市の住民に対して「美しき水の都は昔の夢と消えて、空暗き煙の都に住む不幸なる我が大阪市民諸君よ！ 出産率十人に対し死亡率十一人強に当る、大阪市民の衛生状態に注意する諸君は、慄然として都会生活の心細きを感じ給ふべし、同時に田園趣味に富める楽しき郊外生活を懐ふの念や切なるべし」、「家屋は諸君の城砦にして安息場所なり。古より衣食住といへど、実は住衣食といふが自然の順序なるべし、家庭の平和、人体の健康等、家屋の構造に原因すること少しとせず、世人の家屋に意を払ふこと、切なる理ありといふべきなり」<sup>(24)</sup>と住環境の如何によって人々の健康や生活を左右すること、そして住居の重要性を説いている。彼は環境悪化の現状を沿線開発のチャンスと捉え、土地開発や住宅建築そしてその販売に乗り出した。当時、庶民の夢であったマイホーム取得に対する意欲をパンフレットによって刺激し促進させた。

郊外生活を行うためには交通手段の利便性が条件となる。それまで梅田から箕面、宝塚にいたる土地は大阪の中心部で生活している者にとっては生活条件として良好とは言えない場所であったが、その土地に鉄道を誘致し開拓することによって生活環境を改善できることをパンフレットに唱った。他の鉄道・電鉄とは異なるところを、逆転の発想によってマイナスをプラスと認識して彼は開発に取りかかる。彼は梅田から池田まで計画していた線路敷を二度自分の足で歩いて往復している。土地の利用価値と有効活用、つまり住宅経営新案を熟考し計画が成功することを確信していた。風光明媚な沿道の住宅地を所有しており、その土地の中から自分の住むべきところを選べるのは箕面有馬電軌だけであると宣伝したのである。そして開拓地の場所、大阪からの距離、乗車時間、発売する坪数などを記載した。このパンフレットではさらに様々な郊外生活の優れた点を紹介しながら、最後に「若し斯かる理想的家屋が、諸君の眼前に提出せられたりと仮定せんか、諸君は躊躇なく、郊外生活を断行せらるゝに至るべし、果然！ 諸君の眼前に模範的新住宅地、理想的新家屋は提供せられたるに非ずや。諸君は即ち『模範的郊外生活、池田新市街』を精読せざるべからず」<sup>(25)</sup>とし、斬

(24) 同書, 208-210頁.

(25) 同書, 210頁.

新たな切り口上で長々と文章で説明している。これは現在で言えば広告のキャッチコピーであり、彼はそのコピーライターでもあった。前節の『最も有望ふる電車』というパンフレット、さらに「住宅地御案内」は企業広告、PR活動の先駆けとなった。彼のこれら一連の行動はまさに現在におけるマーケティングそのものである。<sup>(26)</sup> 工業化によって生活環境が悪化した人々に対し、これまで不便な場所であり人々が住居地として選択肢に入れておらず、まだ手つかずであるために環境のよい土地が残っていることをこれらのパンフレットで告知した。そこに鉄道を敷設し、健康的な生活ができるように電鉄会社が土地を開発し、衛生的な住宅を建て販売する。そのためのPR冊子・パンフレットを作成し、宣伝や広告することによって販売促進を行う。彼はその一連の大掛かりなシステムを構築していったのである。<sup>(27)</sup>

### (3) 郊外型生活と田園都市構想

イギリスでは、産業革命が進行したことにより労働者は職場のある都市に集中した。都市への集中は住む場所を少なくし高い家賃を支払わなければならず、それに加えて工業化によって環境悪化が進み人々を苦しめていた。それを改善する方法として郊外型生活を提案した。電鉄会社が住宅地を開発し経営するという考え方は小林独自の発想に基づくものではなく、既に外国の鉄道会社が行って成功したのものであることを彼は『最も有望ふる電車』のパンフレットで紹介し、それを模倣したものであることを述べている。おそらくその内容について基礎となったのは、1907年の内務省地方局有志編纂による『田園都市』<sup>(28)</sup>であり、この著書で紹介されているイギリスのE. ハワード (Ebenezer Howard) の1902年に出版された『明日の田園都市』<sup>(29)</sup> や1905年のA. R. センネット (A. R. Sennett) の『田園都市の理論と

(26) 日本マーケティング協会による1990年のマーケティングの定義は「マーケティングとは、企業および他の組織<sup>1)</sup>がグローバルな視野<sup>2)</sup>に立ち、顧客<sup>3)</sup>との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動<sup>4)</sup>である。」<sup>1)</sup> 教育・医療・行政などの機関、団体などを含む。<sup>2)</sup> 国内外の社会、文化、自然環境の重視。<sup>3)</sup> 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。<sup>4)</sup> 組織の内外に向けて統合・調整されたリサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに係わる諸活動をいう

[http://www.jma2-jp.org/main/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42:newsflash-4&catid=3:newsflash](http://www.jma2-jp.org/main/index.php?option=com_content&view=article&id=42:newsflash-4&catid=3:newsflash) (アクセス日 2014/05/18) というものであり、また2013年のアメリカマーケティング協会 (American Marketing Association) による定義は、「マーケティングとは、顧客、クライアント、パートナー、社会全体にとって価値ある提供物を創造し、伝達し、配達し、そして交換するための活動であり、一連の制度、そして過程である」<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (アクセス日 2014/05/18) としている。まさに現代のマーケティング活動を小林は明治末期に大阪を中心とした関西において実施していた。

(27) 小林は箕面有馬電軌開業に向けて「箕面電車唱歌」(吉原政義編輯『阪神急行電鐵二十五年史』阪神急行電鐵株式会社、1932年、「開業」4頁参照)を作り、大阪市内の小学児童に歌わせプロモーション活動を行うなど独自の発想を実現させている。

(28) 内務省地方局有志編纂『田園都市』博文館 1907年。後にこの著書は内務省地方局有志『田園都市と日本人』として講談社より1980年に再版されている。

(29) Ebenezer Howard, *Garden Cities of To-morrow*, London, S. Sonnenschein, 1902. (長素連訳『明日の田園都市』鹿島出版会, 1968年.)

実践』<sup>(30)</sup>などを参考にして作成したと考えられる。イギリスでの実績を小林は学び、それをモデルとした。例えば、郊外に生活の場を求めることの利点についてハワードは「都会と田舎は結婚しなければならない。そしてこの喜びを与える合体から、新しい希望と新生活、さらには新文明が生まれるだろう」と述べ、さらに続けて都会や田舎の社会的交流の機会が実現すれば「いかにすれば最も望ましい衛生状態が確保されるか、いかにすれば美しい住宅と庭園を手に入れることができるか、いかにすれば自由の限界を広げられるか、いかにすれば調和と協力のよりよい結果が幸福な人々によって集められるか」<sup>(31)</sup>ということを提示したいと考えていた。その内容や文言が小林の作成したパンフレットと似通っている。彼もハワードと同様に都会（都市）と田舎（郊外）を結ぶことにより、都会（都市）にある経済的なメリットと田舎（郊外）の自然ないし生活環境を結合した新しい生活スタイルを形成しようとした。イギリスで先行していた田園都市構想を彼は日本に導入しパンフレットを作成するだけでなく、実際に田舎（郊外）の住宅地を開拓し、住宅を建築した。<sup>(32)</sup>つまり小林は日本における田園都市建設のパイオニアの一人となった。この田園都市構想は後に関東でも普及する。一例を挙げれば、目黒蒲田電鉄株式会社、東京横浜電鉄株式会社などによって行われた。

その当時、阪神電鉄によって賃貸住宅業務が行われていたが、電鉄会社による住宅分譲といった不動産経営は未だ本格的にはなされてなかった。そのため箕面有馬電軌によるこの事業は「土地住宅経営の元祖」と位置づけられた。<sup>(33)</sup>明治末期から大正期、そして昭和10年代の第二次世界大戦前までの間に人々のライフスタイルは少しずつ変化してきた。ライフスタイルが変化していく中で、小林は電鉄事業の安定化の一環として沿線の土地開発や住宅建築を実行する。

#### (4) ユニークな住宅地販売方法

まず初めに小林は1907年の箕面有馬電軌の設立当時、沿線各地に250,000坪の土地を買収した。1910年6月、池田室町に総坪数33,020坪、そのうち住宅地27,000坪、売戸数200戸、土地、家屋、庭園、施設一切付いて2,500円で販売した。<sup>(34)</sup> 碁盤の目のように100坪1

(30) A. R. Sennett, *Garden Cities in Theory and Practice*, London, Bemrose, 1905.

(31) Ebenezer Howard, *Garden Cities of To-morrow*, London, S. Sonnenschein, 1902, p.18. (長素連訳『明日の田園都市』鹿島出版会, 1968年, 84頁.)

(32) 内務省『田園都市』, Ebenezer Howard, *Garden Cities of To-morrow*. A. R. Sennett, *Garden Cities in Theory and Practice*. などの著書は田園都市の利点を紹介し、その田園都市の建設を目的として著されたものであった。そのため小林はそこに記されてあるハワード、センネットの考え方やアイデアにヒントを得て池田住宅地をはじめ、その他の住宅地開発にそれらを導入し展開していった。

(33) 吉原政義編輯『阪神急行電鐵二十五年史』阪神急行電鐵株式會社, 1932年, 「土地住宅経営の元祖」1頁.

(34) 茂原祥三編纂『京阪神急行電鐵五十年史』京阪神急行電鐵株式會社, 1959年, 10頁. 118頁. 120頁.

区画に整地され、2階建てで5～6室、住宅が20～30坪あり、日本風と純洋風の文化住宅が建築され、衛生設備を充実させた最新の電灯付き住宅であった。<sup>(35)</sup>

販売に関しても工夫されていた。最初に頭金として50円を支払い、残金は毎月24円払いで10年間の月賦によって行われた。この土地付住宅の割賦販売方法も日本においては初めての試みであり、いわゆる現在では当然のこととなった住宅ローンというシステムを小林は取り入れた。1910年頃の初任給は大卒の銀行員で40円程度、高等文官試験に合格した高等官（公務員）で55円程度であった。<sup>(36)</sup>小林は彼らの年収のおよそ5倍程度で郊外に土地付き一戸建ての住居を獲得することが出来る価格に設定し販売した。それから順番に桜井住宅地、1914年には豊中住宅地、1921年に岡本住宅地、1922年千里山経営地、1923年甲東園住宅地、1925年稲野住宅地など、その後昭和の時代に入っても次々と開発を続けた。

小林は沿線上の土地開発や住宅建築とその販売によって、電鉄利用者の増加つまり顧客創造を成功させた。電鉄開通後も利用者をさらに増やしたが、電鉄経営で収入を安定させ利益を出すことは短期間では期待できない。そのために電鉄事業で収益が上がらないところを補填するために電鉄事業以外の付帯事業が必要であると考え土地住宅経営の事業を行った。その効果もあって1909年から1930年までの約20年間の運輸状況を見ても1913年から1915年にかけて一時的には減少するが、その他は運輸収入、乗客数共に増加傾向にある。（表2参照）それは電鉄路線の拡張や自社の連絡運輸や他社との連絡運輸が便利になったこと、沿線上の広範囲に及ぶ土地住宅経営が効果を及ぼしたことなどによると考えられる。

この住宅地販売は「沿線各地に數十萬坪の住宅地を買収し、この開発と新市街の建設によって乗客を増加すると同時に相當の利潤を計上し、開業初期に於ける利益の増加を計り配當準備たらしむる計畫は、日本に於ける土地住宅経営の元祖として誇り得る好成績を挙げ得たるのみならず、これに依つて自己の安住境に住み得る多數の幸福者のあつたことは、社會政策の上に於ても貢献することの多大なることを大いに欣び得る」<sup>(37)</sup>とされている。小林は土地住宅経営という事業を「この会社の生命というべき」<sup>(38)</sup>ものとして位置づけていた。

---

(35) 労働者の健康や愉楽の基準を向上することを目指して田園都市が建設される。ハワードは住宅地内に住む人数や敷地面積も細かく決めていた。小都市となった田園都市は「市それ自体のなかに約30,000人、農地に約2,000人住んでいて、町の中には間口20フィート奥行130フィートという平均的なサイズの5,500の敷地があり、……最小限のスペースは間口20フィート奥行100フィートである」（Ebenezzer Howard, *Garden Cities of To-morrow*, London, S. Sonnenschein, 1902, p.23.（長素連訳『明日の田園都市』鹿島出版会, 1968年, 92頁.）と指示している。また内務省地方局有志編纂『田園都市』ではセンネットの考え方も紹介している。「セン子ット（ママ）は家屋建設地の建坪を制限して、少なくとも之を全地積の六分に止めしめざるべからずとせり」（内務省地方局有志編纂『田園都市』博文館, 1907年, 22頁. 内務省地方局有志『田園都市と日本人』講談社, 1980年, 40頁.）と。土地の区画や広さなどに関して小林はこれらを参考にしていただと考えられる。

(36) 週刊朝日編『値段史年表 明治・大正・昭和 週刊朝日編』朝日新聞社, 1988年, 51頁, 67頁.

(37) 吉原政義編輯『阪神急行電鐵二十五年史』阪神急行電鐵株式會社, 1932年, 「土地住宅経営の元祖」1頁.

(38) 小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター, 2012年, 192頁.

表2 運輸状況の変化

年度	運輸収入(円)	1日平均収入(円)	乗客数(人)	1日平均乗客数(人)
1909	19,138.03	869.91	144,159	6,552
1910	373,558.71	1,023.45	3,634,282	9,957
1911	505,666.67	1,381.60	5,021,095	13,719
1912	520,859.09	1,427.01	5,243,982	14,367
1913	503,956.60	1,380.70	5,503,074	15,077
1914	434,667.58	1,190.87	4,920,080	13,480
1915	458,149.97	1,251.78	5,074,897	13,866
1916	559,745.86	1,533.55	5,940,833	16,276
1917	706,621.94	1,935.95	7,973,694	21,846
1918	1,008,533.19	2,763.10	10,110,355	27,700
1919	1,383,365.37	3,779.69	12,224,774	34,623
1920	2,685,763.37	7,358.25	16,623,581	45,544
1921	3,501,622.58	9,593.49	21,727,119	59,526
1922	4,202,908.77	11,514.82	27,234,943	74,616
1923	4,740,194.46	13,425.37	31,187,512	88,331
1924	5,381,016.43	14,742.51	35,098,793	96,161
1925	5,565,940.21	15,249.15	36,634,973	100,369
1926	5,912,087.50	16,197.50	38,211,874	104,690
1927	6,316,884.45	17,890.94	41,861,386	114,375
1928	6,542,173.82	17,923.76	44,021,629	120,607
1929	6,741,505.10	18,469.88	47,246,744	129,443
1930	6,749,375.99	18,491.44	48,663,065	133,323

(参照) 茂原祥三編纂『京阪神急行電鉄五十年史』京阪神急行電鉄株式会社, 1959年, 51頁.

電鉄会社の付帯事業の重要性を20世紀の初め、今から100年以上前に認識し、土地住宅経営を実行していた。それが資金調達、顧客創造、利益確保、顧客満足、社会貢献などの多くの効果・成果をもたらした。これらのことから電鉄事業を核とした地域開発事業家と彼を位置づけることが出来るだろう。

#### おわりに

本稿では、阪急グループ(現阪急阪神東宝グループ)<sup>(39)</sup>の創設者である小林一三が電鉄会社を設立し、その電鉄の利用者数を増大するためにどのような方策を講じたのかということについて考察した。そこでまず彼の生い立ち、三井銀行への就職から退職、その後電鉄事業に関わり会社を設立するまで、そして設立後電鉄経営を軌道に乗せ収益を得ることが出来るようになるまでの期間(過程)に、様々な方策を提案していった足跡を辿ってきた。時代的には1870年代から1920年代にあたり、この頃は社会通念が大きく変わろうとしていた。例え

(39) 「阪急グループ」の現在の正式名称は「阪急阪神東宝グループ」である。阪急阪神東宝グループは「阪急阪神ホールディングス」、「東宝」、「エイチ・ツー・オー リテイリング」を中心に構成される企業グループである。詳しくは「阪急阪神東宝グループ」HPを参照のこと。http://www.hankyu-hanshin.co.jp/hankyu-hanshin-toho-group/ (アクセス日2014/06/01)

ば、経済、産業、政治、思想など様々な分野が変化・発展した頃で、明治政府が国家の近代化を目指し新産業の育成政策を行った明治期から、政治や社会、文化などに民主主義的、自由主義的な動きや考え方が生じたいわゆる「大正デモクラシー」の思想が広がりはじめた大正期にかけてのものであり、それを背景にして企業家・事業家として彼は才覚を現していった。

まず最初に、1873年の小林の誕生から文学に傾倒していった学生時代と1893年の慶應義塾卒業後の三井銀行への入行、1895年の大阪支店で彼の人生に大きく影響を与えた岩下清周との出会い、大阪支店から平賀敏が支店長をしていた名古屋支店への転勤、再度大阪支店、そして本店などへの転勤を経て1907年に辞職するまでの銀行員時代、それに加え期待に満ちあふれ入社をのぞんだ証券会社の不成立と支配人登庸の解消、同時に阪鶴鉄道の監査役就任と辞任などの不遇に見まわられていた時代などについて考察した。

次に、銀行員として不満を持ちながら過ごした時代から電鉄事業と出会い、そして企業家・事業家として飛躍していく小林が行った事業について紹介した。1907年に箕面有馬電軌の追加発起人となる。これにより彼の人生は大きな変化を遂げた。その後は様々な発想を提案しながら1910年の宝塚本線、箕面支線の開通に漕ぎ着ける。だがその過程は平坦なものではなかった。例えば、資金繰りがうまくいかず会社成立か解散かといった場面もあったがそのような局面が訪れる度に、銀行員時代に関わった人達、同郷の甲州出身の財界人ならびに大阪の財界人、慶應義塾出身者などの人脈が彼の事業に対して資金的にも精神的にも後押しをしていた。また会社設立後も都市の鉄道や電鉄とは異なった環境の中での敷設には評価が低く資金調達に苦労した。その際には日本初となる社債を発行した。宝塚本線、箕面支線、西宝線、そして1920年には待望の神戸線が開通する。神戸と大阪を結ぶ路線は国有鉄道、阪神電鉄が既に開通させており、そこに後発として参入していくそれらの経緯を辿った。

最後に、開通した沿線の利用者を増やす、すなわち顧客創造のための方法・手法について考察した。小林はこの世間的に評価の低かった路線への誘客策を考え出し、それを土地住宅経営によって実現化していく。この路線の利用者を増やすために土地を購入し、その土地を独自で開発し、開発した土地に住宅を建築しそれを販売する。電鉄会社が不動産を販売することは現在では一般的になっている事業であるが、当時としては斬新な発想であった。その頃の大阪市内は工業化、産業革命で生活環境・住宅状況が悪かった。そこに郊外型生活スタイルを提案する。土地付住宅を多くの人々が購入しやすい価格に設定し、さらに支払方法を工夫し割賦販売とすることで入手しやすくした。鉄道が敷設され以前より便利になった場所に一戸建ての土地付住宅を取得できることが話題となった。彼はこの土地付住宅の販売を顧客創造や誘客策だけと考えていたのではなく、短期間では多くの収入を期待できない電鉄事業の補填、つまり資金調達や利益獲得のための付帯事業と位置づけていた。

このように電鉄という新しい事業を生成しそれを発展させながら、他方でそれらの事業か

ら生じるリスクを考慮し、それを分散させ、欠損がある場合には先を読んで補填すること、すなわち「先見性」を常に意識していた。これは「百歩先の見えるものは狂人扱いされ、五十歩先の見えるものは多くは犠牲者となる、一步先の見えるものが成功者で、現在を見得ぬものは落伍者である」<sup>(40)</sup> という岩下の教えによるものである。小林はその教えを守り発展させ、「一步先」を見据え事業を展開していた。電鉄のような設備投資に膨大な資金を必要とする事業では資金調達、経営方法、リスク分散、そして顧客を創造するための経営戦略、PR活動、マーケティングなど多面的に考慮しなければならない。そこには「大胆さ」と同時に「慎重さ」が要求される。資金調達に関しては銀行員時代に得た「人脈」の広さとその際に学んだ「合理的な考え方（合理性）」いわゆるソロバン勘定が彼の事業を援助し、PR活動については文学青年として培った文才が功を奏した。さらに石橋をたたいて渡る彼の「慎重さ」と敷設や土地の買収にあたり大阪と池田の間を2回ほど歩いて往復するというような「緻密な調査」、それに次々と提案されるアイデアの「斬新さ」が小林の企業家・事業家としてのユニークな特徴である。小林の「先見性」、「大胆さ」、「慎重さ」、「人脈」、「合理性」、「緻密性」、「斬新さ」などの相互作用によって生み出される行動により事業は発展した。彼の顧客創造や誘因策についてはこの土地住宅経営に止まらず、その後さらに次々と展開される。

顧客創造、経営戦略、ビジネスモデル、多角経営、企業家研究などについてはこれまで多くの先学者達によって理論が蓄積されている。そういった理論によって小林の電鉄経営の事例を検討することでより精緻な研究を進めることができると考える。今回の電鉄事業を展開した事例の考察を踏まえ、今後さらに理論的に精査・検討していきたい。

---

(40) 小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター、2012年、267頁。

