

デザインによる知的資産経営 ⑩

～小林一三のデザイン経営～

今回は、デザインによる知的資産経営の具体例として、阪急電鉄の実質的な創業者である小林一三の経営を見ていきたいと思ひます。小林の経営が、しっかりとデザインされていたことに驚くばかりです。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

1. 小林一三の経営とデザイン

筆者は東京生まれの東京育ち。幼少期から現在まで、ほとんどを西武線沿線で生活しているため、堤康次郎の知識のほうが豊富なのですが、小林一三の経営がなければ、おそらく堤康次郎の経営もなかったと思われます。

小林の経営は、当時はまだなかったであろう「ブランドづくり」をも視野に入れたデザイン経営であったと評価できます。そこで、小林が行った経営を「デザイン」の観点から整理していきたいと思ひます。

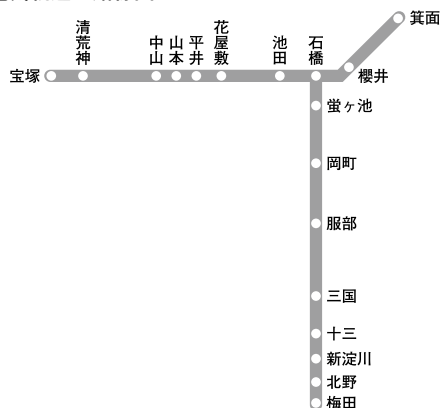
2. 箕面有馬電気軌道開業時

阪急宝塚線の前身である箕面有馬電気軌道株式会社が設立されたのは1907年。箕面有馬電気軌道（以下、箕面有馬電軌）は、大阪・梅田と宝塚、箕面を結ぶ路線です。

日露戦争の反動による経済不況のさなか。加えて沿線にはほとんど人家がなく経営難が見込まれたため、株主が集まらず、資金不足のなかでの会社設立でした。当時、鉄道は投資の対象とされていましたが、利益が見込まれない箕面有馬電軌に投資する投資家は希有だったのです。

沿線人口が少なければ、旅客輸送を主体とする電気軌道の経営が成り立たないことは当然の理。それを克服して資金を集め、1910年に箕面有馬電軌は開業しました。

箕面有馬電気軌道の路線図



※出典：「阪急の路線の歴史」のウェブサイトより

(1) 箕面有馬電軌のデザイン

① 企業理念

小林の経営の理念は、「大衆至上主義」であったといわれています。「大衆至上主義」とは、大衆が主人公となる社会であり、鉄道に落とし込むと、「鉄道を利用する人たちに快適な生活を提供する」ということになるでしょう。このことは、1910年に開業した箕面の動物園を、動物たちの糞尿による水質や農業への悪影響を懸念する住民（＝鉄道を利用する人）の声を受けて、1916年に閉園したという決断からも垣間見ることができます。

鉄道経営は沿線住民（大衆）との共同事業であると考えていたと理解できます。

現在の阪急阪神ホールディングスの企業理念『「安心・快適」、そして『夢・感動』をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献します。』に通じるものがあると思われます。

② 需要者の動向と社会環境

小林が想定した需要者は、鉄道沿線の住民よりも、大阪市内に住む人たちでした。当時の大阪市は、日露戦争を経て人口が急増し、住環境が悪化していました。鉄道沿線に良好な住環境を提供すれば、悪化した住環境に不満を抱く大阪市民が移り住み、電車の利用者になると考えました。これは小林の「仮説」です。

小林が分譲地の宣伝のために発行したパンフレット「如何なる土地を選ぶべきか・如何なる家屋に住むべきか」（1909年）には次のような記述があります。「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！ 行け！ 北摂の風光佳景の地に！」

他方、沿線は田畑が広がるのみで地価は安い。加えて、通常ならば鉄道の敷設計画が示されると沿線の地価は急上昇するのですが、「箕面有馬電軌は開業できないだろう」という評価が大方であり、地価が上昇することもありませんでした。

梅田から池田、今では各駅停車でも約25分。遠いという感覚はありませんが、通勤圏が狭かった当時、おそらく40分は要したと思われる土地に、大阪に通勤するサラリーマンが移り住むと考えること自体、飛躍していると思います。

③ 知的資産

知的資産は、小林の発想力と行動力です。柔軟な発想力は、学生時代に歌舞伎や文学に親しみ、小説家を志望し、慶應義塾大学在学中に山梨日日新聞やまなしにちにしんぶんに小説を連載するといった経歴も寄与しているのかもしれませんが。後には、「宝塚」の脚本も書いているようです。

当時、鉄道は人がいるところに敷設するものでした。関西では既に阪神（大阪～神戸間）、南海（大阪～和歌山間）が開通していましたが、いずれも都市間連絡線であり、開業時には顕在化した需要者（沿線住民）が存在しました。

すなわち、電車を走らせれば、特に工夫をしなくとも需要者（乗客）がいたのです。しかし、箕面有馬電軌では顕在化した需要者はほとんどいません。終点の箕面が紅葉の名所であり、途中の宝塚に温泉（冷泉）がある程度であった、あとは田畑が広がっていたという環境です。

小林は「乗客は電車が創造する」と考えました。乗客をつくる仕掛けをするということです。

米国の鉄道事業を見て、独占的公共事業である鉄道事業に未来はないと考える人に対して、小林は次のように語ったといえます。「人間を運んで金儲けしようというのは、そりゃ人力車夫の仕事だよ。アメリカの鉄道事業も人力車夫の域を脱せないかねえ。鉄道が敷ければ人が動く。人には住宅が必要だ。食料品もいる。娯楽施設や社会施設もいる。それらは独占事業ではなくて自由競争の世界だ。そこに金儲けの道を考えるのが、鉄道事業をやる人間の特権じゃなからうか」（北康利著『小林一三／時代の十歩先が見えた男』p.128（2014年 PHP））

鉄道の需要者を増やすために「住宅」ではなく「生活の場」をつくる。「住んでいる人（お客さま）に「夢・感動」をお届けすることで、お客さまの喜びを実現し、社会に貢献します」ということを目指したのであり、まさに現在の「阪急阪神」の企業理念を地でやっています。

この発想は、種々の分野に応用できるはずで、自社が提供する商品を「使う人」、自社が提供するサービスを「受ける人」が、その商品・サービスとのつながりの中でどのような生活（行動）をし、何を望むのか、これを考えようということなのです。

小林は、家を買って住んだ人の「生活」を考えたのです。

「住んで生活すれば、食料が必要であり娯楽も必要だ」と。

言い換えると、「生活をデザインする」という視点を小林は無意識のうちに習得していたのでしょうか。スティーブ・ジョブズがiPodを世に出すことで人の生活が変わるのを見越していたのと近いものがあるのではないのでしょうか。

（2）解決策（事業展開）

① 車両へのこだわり

「大衆至上主義」という理念、「需要者（お客）がいない」という環境、そして「乗客は電車が創造する」という発想を統合すると、まず必要なのは「乗りたくなる電車」を提供することです。人がいるところを走る電車であれば、走っていることだけで需要を喚起できますが、箕面有馬電軌の場合、走っているだけでは需要を喚起できません。

まして、大阪市内から移り住んでもらわなければなりません。移り住もうとする人たちが「乗りたくなる電車」を提供する必要があります。

そこで小林は、車両にこだわりました。

同時期にデビューした阪神や京阪の車両は、当時の路面電車と同様、客用扉のないステップ付きの出入り台で運転席は外。運転手は風にさらされている構造でしたが、箕面有馬電軌の車両は客用扉を備え、運転席も車内にある当時最新の車体デザインでした。また、木張りの床が普通であった当時、リノリウム張りの床を採用していたといえます。

車両はマルーン色（暗い茶色から紫がかった赤にかけての色）でした。当時の車両の色は茶色系統が主流であり、マルーンもこの系統ですが、微妙に色相が異なり、高級感と明るさが感じられます。鉄道ファンの中には、マルーン色で阪急ファンになったという人も少なからずいます。100年以上にわたり通用する色を採択した小林の審美眼には恐れ入る他ありません。

話ははずれますが、来年から施行予定の改正商標法「色の商標」において、色彩「阪急マルーン」は指定役務「鉄道による輸送」において登録されてほしいと思うところです。

② 宅地開発

小林以前にも、鉄道会社が建売住宅を販売した例はあるようです。しかし、小林が行った事業は単なる宅地や建売住宅の販売ではなく、街づくりでした。

宅地開発は、「大阪市の住環境に不満を持っている人がいるはずだ、その人たちは少し不便でも環境の良い住宅地があれば移り住もうと考えるはずだ」という仮説に基づくものです。この仮説に沿って街を計画します。

開業直後に販売した池田の場合、半端でないのが分譲区画です。1区画100坪であったとのこと。

これに加えて「道路を舗装し、街路樹を植え、下水道を完備し、公園を作り、食料品店や散髪店やクリーニング店も誘致したほか、住民の親睦を図るための集会所まで設けた」とのことであり（前掲書p.87）、大阪市の住環境への不満をことごとく解消できるしつらえといえるでしょう。

池田での販売は建売住宅全200戸です。電車の乗客を増やすことを優先すれば、1区画50坪、全400戸という選択もあったはずですが。

しかし、100坪というぜいたくな選択をしたことが、整備された閑静な住宅地、住み心地の良い住宅地という評価を得、「阪急ブランド」（高級イメージ）の形成に寄与していることは疑う余地がありません。

ぜいたくな宅地を供給しつつも、小林は、「大衆至上主義」を貫いています。理念との整合です。彼が行ったのは「割賦販売」。今のような住宅ローンが存在しない時代、「大衆＝普通のサラリーマン」が一戸建て住宅を購入することは難しかった。そこで、「大衆」が購入できるよう、割賦販売という手法を提供したのです。

③ 娯楽

小林は、箕面有馬電軌の設立に際し、「最も有望なる電車」というパンフレットを作成し、「名所を結んだ遊覧列車」と記していました。しかし、紅葉の箕面以外に名だたる名所はなく、「遊覧列車」とはいえない状況でした。

そこで小林は、「名所がなければつくればよい」と考えて、1910年、箕面に公園を開設します。

この公園は、「日比谷公園設立の際にも画策されるが実現しえなかった西洋式動物園だけでなく、舞台、公会堂、カフェなど、大衆への文化啓蒙の場である近代的公園にとって不可欠な要素を箕面公園は備えていた。小林はまずハードの面において箕面公園を近代的公園の姿に変貌させた」のです（大阪商業大学のウェブサイト「小林一三の着想と経済社会—大衆社会における娯楽・消費空間の創造—」より）。

次いで1913年には宝塚唱歌隊を立ち上げました。既に三越や大丸にも少年少女音楽隊が存在しましたが、これらはいわゆる「客寄せパンダ」にすぎないものでした。小林は、同唱歌隊を宝塚新温泉の活性化の起爆剤と位置づけ、学校をつくり、演出家を海外に留学させるなどスキルアップを図っています。その結果が、現在の「宝塚」です。

同じような素材（無形資産）があっても、経営における位置づけによって全く違う結果になるという一例だと思います。

3. 神戸線開業時

① 神戸線のデザイン

箕面有馬電軌（小林）は、大阪～神戸間の鉄道敷設免許を持つ灘循環線を買収し、この区間における鉄道敷設の権利を取得しました。しかし、この時既に官鉄（現JR）と阪神電軌（現・阪神電鉄）が両都市間を結んでいました。しかも、人口の多い海側は阪神が走っています。人口の多い地域を結んで利益を上げるという通常の手法は採用できません。

小林は、阪神間を直線で結び、スピードアップを図ることで自社の存在価値を作り上げようと考えました。高速の都市間鉄道を提供できれば、後発だとしても一定の需要は獲得できるというわけです。その裏には以下のような分析があったと思われます。

「需要者の動向・社会環境」を検討し、「阪神は遅い、官鉄は数が少ない（当時は長距離列車しか走っていなかった）」という問題点を発見し、大阪・神戸の両都市間を行き来する人は『速さ』に不満があり、『速い鉄道』を望んでいるはずだ」という「仮説」を打ち立てたのでしょうか。加えて小林には沿線人口の少ない箕面有馬電軌の経営を軌道に乗せた実績（街づくり、分譲地販売のノウハウや宣伝上手といった知的資産）もあります。

直線で結ぶと必然的に山側を走ることになり、沿線人口は極めて少ない。人口は少なくとも宅地を開発すればいいという発想だったのでしょう。事実、神戸線沿線でも豊中をはじめとして沿線各地で宅地開発を行っています。

② 神戸線開業時の宣伝・広告

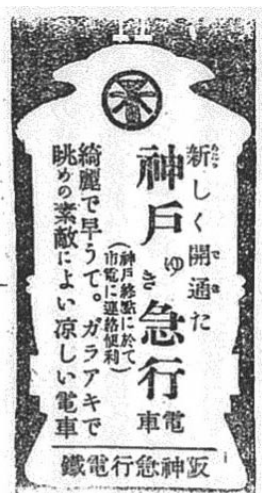
神戸線は1920年に開業しました。開業時の宣伝・広告は明らかに阪神に喧嘩を売っているものであり、中には比較広告と思われるものも含まれています。

まず、開業に先立つ1918年、商号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ました。

ライバルである「阪神電気軌道」と「阪神急行電鉄」。

ポイントは速さを感じさせる「急行」と「軌道」よりも立派な「電気鉄道」を思わせる「電鉄」の文字です。小林は「鉄道」の文字を使いたかったが、「軌道」であるために使えない。そこで「電鉄」という名称を作り出したとのこと。

営業開始日の新聞広告には右ページの広告と、次のコピーが掲載されていました。「大阪ゆき急行電車は乗り心地がよくて中間に停留場の数が八ツしかない（阪神電車の中間停留場は三十二箇所）から速力が早い」（前掲書p.120、124）。



阪神直通線開通を告げる新聞広告 大正9年(1920)7月16日

※出典：前掲書p.126

これに対して阪神は、「待たずに乗れる」ことをアピールしたものの、利益には結びつかなかったようです。

4. ブランドづくり

① 車両へのこだわり

阪急電車は、乗って心が落ち着く電車です。これは筆者の感想。なかなか乗る機会はないのですが、「乗りたくなる電車」であることに間違いはありません。

まずは外装の色。開業時から変わらないマルーン。阪急の電車はすべてマルーンです。大手私鉄で、すべての電車が同じ色というところは他にないでしょう。それも、最近多いステンレスやアルミの車体に「帯」を施すのではなく、アルミ車体の全体をきちんと塗装しています。これも阪急の意地であり、ブランドづくりの手法だと思えます。

社内に入るとオリーブグリーンのシートが目に入ります。これも全車両共通。ふっくらとした座り心地は、東京の電車とは違う「ゆったり感」を感じることができます。そして、木目調の化粧板やねじの頭が見えない処理など、「乗りたくなる電車」としての仕掛けがあちこちに見られます。映画化もされた有川浩氏の小説『阪急電車』(2010年 幻冬舎)の乗客間のコミュニケーションも、このような電車だからこそ成り立つのか、と思う次第です。

② 宅地開発

宅地は阪急のブランドイメージに大きく貢献していると思いますが、以下の記述に委ねます。

「こんな阪急電車の沿線は高級住宅地が広がり、関西人

なら一度は『神戸線の〇〇に住んでますのよ』と言ってみたいとか。かの有名な芦屋も阪急が開発しており、現在の『西宮市・芦屋市・東灘区の北の方＝お洒落でハイソな街』というイメージは阪急がつくり上げたと言っても過言ではありません。『阪神間モダニズム』とも呼ばれるこれらの文化こそ、小林が徹底した『阪急ブランド』であり、この『阪急』の大看板は関西に住む誰もが憧れるようになった、そういう恐ろしい企業なのです」(『週刊・鉄道あれこれ』のウェブサイトVol.36【この大手民鉄がスゴい! …③阪急電鉄株式会社(阪急)】、山下龍一より)

③ 娯楽

「宝塚」や「東宝」などの娯楽(文化)産業、そして世界初の電鉄系デパートである阪急デパート。20世紀初頭にここまで視野を広げて「鉄道」という自己の基礎となる事業とその広がりをも、「大衆の生活」という視点から考えていることに驚くばかりです。

5. 気になる言葉

小林は次の言葉を残しています。知的資産経営と軌を一にするものであり、他業種にも当てはまると思います。

「小売店では、近時百貨店の著しい進出、圧迫によって存在が危なくなると、しきりに百貨店対抗に腐心しているが、私はそう心配したものではないと思う。現在のままの小売商であるならば、あるいは将来破滅を来すかもしれないが、小売店独自の立場を認識して、すなわち小売商としての特徴をはっきり生かしてゆけば、決して悲観する必要はないのである。百貨店にない特徴を生かしてゆく、そこに小売店の発展策があるのである。(略)小売店には小売店としての特徴を生かす独創と努力が必要なのである。それを現在の小売店は怠っているのではないだろうか」(小林一三著『私の行き方』p.134 PHP文庫)

「小売店独自の立場を認識して」とは、「お店ごとの知的資産を洗い出して」ということに他なりません。大型量販店がひしめき合う東京・町田市で、安売りをしないで、地域と密着した小売店の強みを見いだして、量販店とは違う土俵で経営をしているお店もあります(『でんかのヤマガチさんが「安売り」をやめたワケ』(2010年、宝島社)。

Tadao Mine

レガート知財事務所 所長・弁理士

1986年に峯特許事務所を開設(2012年、レガート知財事務所に改称)。特許庁意匠課「意匠ラウンドテーブル」委員、生活用品振興センターデザイン保全登録審査委員等を歴任。その他、日本商標協会常務理事、著作権法学会会員、サイシンフォーラム会員、中央大学法学部兼任講師としても活躍している。