



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

日本铁路经济发展 模式研究

孙志毅 / 著

**RIBEN TIELU JINGJI FAZHAN
MOSHI YANJIU**



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

日本铁路经济发展 模式研究

孙志毅 著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本铁路经济发展模式研究/孙志毅著. —北京:
经济科学出版社, 2012. 8

(中青年经济学家文库)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2232 - 9

I. ①日… II. ①孙… III. ①铁路运输 - 运输经济 -
经济发展模式 - 研究 - 日本 IV. ①F533. 13

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 180680 号

责任编辑: 李 雪

责任校对: 郑淑艳

责任印制: 邱 天

日本铁路经济发展模式研究

孙志毅 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 15.5 印张 280000 字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2232 - 9 定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

序

在日本的现代化建设中，高度发达的铁路交通事业占有重要位置。对此，我国学界关于日本铁路交通技术及国铁民营化问题已有较多研究，但对活跃在大城市圈、初始创业时即由私人投资运营的“纯民营铁路公司”（本书简称“民铁”）却研究甚少。实际上，日本大型民营铁路公司践行的经营战略与区域开发模式，颇具特色且不乏成功案例，它构成日本铁路经济发展模式的重要特征，值得重视，值得研究。

我国正处在工业化、城市化和区域经济一体化建设的关键时期，大规模铁路建设与城市开发方兴未艾。为进一步促进民间资本的健康发展，国务院于2010年5月颁发了《国务院关于鼓励和引导民间投资健康发展的若干意见》，其中第五条明确规定：“引入市场竞争，推进投资主体多元化，鼓励民间资本参与铁路干线、铁路支线、铁路轮渡以及站场设施的建设，允许民间资本参股建设煤运通道、客运专线、城际轨道交通等项目。……拓宽民间资本进入铁路建设领域的渠道和途径”。孙志毅从2007年开始攻读博士学位时起，便将日本大型民铁的经营发展模式作为学位论文选题，并于2010年顺利通过答辩，几经修改后将基于博士论文的专著《日本铁路经济发展模式研究》付梓呈现给读者，的确可喜可贺。

围绕这一前沿性课题，本书的写作明显具有以下特点。

首先，锁定研究对象后，自行设计了分析模板。即依照经营战略、“主业”

经营、兼业经营和绩效评析的逻辑顺序，运用实证分析与比较研究相结合的方法，以原日本“国铁”为对应参照系，15家大型民营铁路公司为基础背景，东急、西武、小田急三家大型民营铁路公司为重点解剖个案，考察了“民有民营”的铁路公司从事地上及地下铁路运输的“主业”，并以铁路沿线为依托，建设商业住宅小区、宾馆、购物区、餐饮区、娱乐休闲地、旅游观光地，在相当广泛的领域里开展兼业经营的实态，进而对日本铁路经济发展模式及其特征进行了归纳性总结。

其次，从政策史的角度出发，系统考察了明治以来日本政府为推进铁路建设和城市开发而推行的民营铁路政策。从国民经济发展战略的大视野出发，阐述了民营铁路公司经营所处的政策环境，其中的若干政策思路 and 手段措施是具有现实借鉴意义的。

再次，以东急、西武、小田急三家大型民营铁路公司为解剖个案，深入探讨了铁路公司的经营战略、成长路径以及企业管理机制，资料翔实，事例生动，给人不少启发。

最后，基于实证考察和综合分析，本书对日本式铁路经营模式做出了总结性概括，指出其三点基本特征是：以城郊或城际交通为事业发展舞台的战略安排；主业与兼业相互依存、并行发展的实现途径；多功能社区综合开发建设的经营特色。这一论断颇具新意，体现了作者的研究功力。

日本铁路经济发展模式研究是我国学界初猎的课题，可供参考的先行研究成果聊聊，研究难度较大。本书未能深入展开的问题尚有不少，希望孙志毅能够再接再厉，不断深化这一专题的研究，取得新的研究成果。

杨栋梁

2012年5月于天津

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 选题意义与研究对象	1
1.1.1 选题的意义	1
1.1.2 研究对象选定的依据	4
1.2 国内外研究现状	5
1.2.1 日本学者的研究状况	5
1.2.2 我国学者的关注	9
1.3 研究视角及方法	10
1.3.1 M&A 战略与企业成长	11
1.3.2 多元化战略与铁路经营	13
1.3.3 “点—轴系统”理论与区域开发	17
1.4 本研究的内容、创新与不足	19
第 2 章 民营铁路的发展与政策环境	22
2.1 第二次世界大战前民营铁路发展的基础	22
2.1.1 铁路的初创与明治初期的铁路政策	22
2.1.2 “铁道热”与民营铁路的快速发展	26
2.1.3 民营铁路的经营形态	36
2.1.4 铁路管制的强化与民铁公司经营体制的变化	40

2.2	第二次世界大战后民营铁路的成长环境	43
2.2.1	民铁生存发展的法制环境	43
2.2.2	民铁生存发展的金融环境	44
2.2.3	扶植民铁发展的财政措施	46
2.2.4	税制与民铁的发展	52
2.3	东京城市圈的民铁与城市开发	55
2.3.1	东京城市圈社会经济与交通	55
2.3.2	市内交通公营主义与民铁的发展	60
第3章	东急电铁的经营	68
3.1	东急电铁的发展轨迹	68
3.1.1	田园城市株式会社与目黑蒲田电铁	68
3.1.2	武藏电气铁道与东京横滨电铁	72
3.1.3	东急电铁的成立	74
3.2	东急电铁的多元化经营	80
3.2.1	交通事业	81
3.2.2	不动产与土地开发事业	82
3.2.3	观光休闲服务业	83
3.2.4	流通事业	84
3.2.5	制造业	86
3.2.6	文化产业	87
3.3	经营者在东急成长过程中的作用	90
3.3.1	创始人五岛庆太	91
3.3.2	“学园引进”与交通需求的创造	95
3.3.3	五岛庆太经营模式的确立	98

3.3.4 “学园引进”对铁道经营的影响	101
3.4 东急成长壮大的基本原因	104
3.4.1 东急的发展路径	104
3.4.2 M&A 战略的有效利用	106
3.4.3 东急的开放式经营	112
第4章 西武铁道与土地开发	117
4.1 创业初期与土地开发	117
4.1.1 创始人堤康次郎	117
4.1.2 土地开发事业的开始	121
4.1.3 目白文化村和大泉、小平、国立学园城市开发	124
4.2 西武铁道的成立与经营	127
4.2.1 西武铁道的创建	128
4.2.2 第二次世界大战后西武的线路整备	132
4.2.3 观光休闲为核心的兼业重视型铁路经营	135
4.3 多元化经营及其在全国的展开	141
4.3.1 多元化经营的事业领域	141
4.3.2 多元化经营在全国的扩展	154
4.4 西武铁道治理机制的特征	160
4.4.1 堤康次郎的统率力与家族式经营	160
4.4.2 西武的支配与被支配构造	171
4.4.3 西武的重组与演变	176
第5章 小田急的经营与沿线开发	180
5.1 小田急电铁的发展	180
5.1.1 小田原急行铁道的创建	180

5.1.2	帝都电铁的开业与合并	184
5.1.3	从小田原急行到小田急电铁	185
5.2	第二次世界大战后小田急的新生与复兴	187
5.2.1	小田急电铁的东急时代	187
5.2.2	战后起步阶段的小田急	190
5.2.3	向日本一流电铁公司的迈进	193
5.3	多元化经营的强化与扩充	196
5.3.1	巴士与兼业经营	196
5.3.2	百货店事业的进入	198
5.3.3	不动产部门的扩充	200
5.3.4	观光休闲事业的强化	201
5.4	沿线开发经营的特征	204
5.4.1	消极的“学园引进”战略	204
5.4.2	林间城市建设的挫折	207
第6章	日本铁路经济发展模式的基本特征	210
6.1	铁路经营的外部约束条件	210
6.2	铁道企业成长的路径选择	212
6.3	铁道企业成长的管理机制	219
6.4	民铁在城市开发建设中作用的评价	223
6.5	日本式铁路经营模式的启示	225
参考文献		228
后记		237

第 1 章

导 论

1987 年 4 月，日本实施的国铁分割、民营化政策，对于铁道产业的发展来说，是自 1906 年推行铁道国有化以来的革命性变革。自此，长达 80 余年的在日本的铁路交通中占据优势地位的国铁被废除，以推进民营化为目标，成立了 JR 七大集团公司。国铁民营化政策的实施，使日本铁道产业中公、私部门的力量对比关系发生了根本性逆转，公共企业的比重大幅度降低。之所以对国铁采取民营化政策，一是因为国铁的经营业绩每况愈下，而另一方面则是因为大型民营铁路公司的经营战略与发展模式为国铁的改革提供了借鉴。在此，本章拟就以大型民铁公司作为研究对象的选题意义、国内外研究现状，以及创新点等进行阐述。

1. 1

选题意义与研究对象

1. 1. 1 选题的意义

铁路作为现代主要运输方式，不仅提高了运输能力和运输效率，而且加强了城乡间的物质、文化交流，促进了工业化与城市开发，对区域经济的形成与发展

发挥着不可替代的重要作用。

在日本,1872年(明治5年)官设铁道开通,其后出现过一个民营铁路的建设高潮,到1906年(明治39年)实现了铁道国有化。第二次世界大战后,日本国有铁道虽经近40年的发展,但经营业绩并不理想。进入20世纪70年代后,更是连年赤字,到1983年,累积赤字已达近11万亿日元。^①为彻底解决国铁的经营问题,1987年,日本政府实施了国铁改革即分割民营化政策,成立了以JR旅客公司和JR货物公司为中心的JR运营体制,^②并确定了将来使JR各大公司逐步变成纯粹民营的方针和目标。

日本政府1906年推行的铁道国有化政策,虽然实现了对全国干线铁道的垄断,但仍允许民营铁路在某一区域或地方开展经营活动。一些民铁公司以人口密度较高的大城市周边为中心,形成了私有企业掌控之下的铁路经营基础。在第二次世界大战后汽车普及化的时代,地方上中小民营铁路公司的经营环境日趋严峻,甚至出现了线路废止或转而经营巴士的现象,但以大城市圈为经营基础的大型民营铁路公司却由于以铁道事业为中心,开拓了巴士、出租车、卡车运输等交通运输事业,观光、宾馆业,不动产业,商业、流通业等事业领域,并形成企业集团经营模式,使得企业经营规模和活动领域不断发展壮大。

目前,日本主要从事旅客运输的铁道公司有149家,其中1987年4月日本国有铁道分割民营化后成立的JR客运公司6家,大型民营铁路公司16家(包括2004年4月1日帝都高速度交通营团实施民营化后成立的东京地下铁1家),准大型民营铁路公司5家,地铁公司11家,以及地方交通111家。^③一般情况下,私营铁路或民营铁路是指除JR、交通营团、公营铁道以外的大型民营铁路公司、

① 老川慶喜:『鉄道』,株式会社東京堂,1996年,P.321。

② JR是Japan Railway的缩略语,是旧“日本国有铁道”(国铁)于1987年4月分割民营化后所产生的各大铁路公司的总称。由6个旅客铁道公司和1个货物铁道公司组成,它们分别是JR北海道、JR东日本、JR东海、JR西日本、JR四国、JR九州和JR货物。

③ 国土交通省鉄道局監修:『数字でみる鉄道2008』,(財)運輸政策研究機構,2008年,P.77。

准大型民营铁路公司和中小民营铁路公司。本书划定的大型民营铁路公司将东京地下铁（旧交通营团）排除在外，将以本来由民间资本发起、设立、建设、经营，以铁路事业为基础，承担一方社会、经济、文化发展的大型民营铁路公司为研究对象。

1986年，日本颁布《铁道事业法》，以往规定干线铁道国有的《日本国有铁道法》和规定地方铁道运营的《地方铁道法》同时废除。现行的《铁道事业法》将铁道事业主体划分为三类：（1）使用自己铺设的铁道线路，从事铁道旅客或铁道货物运输的事业主体。（2）使用非自己铺设的铁道线路，从事铁道旅客或铁道货物运输的事业主体。（3）以让渡给经营第一类铁道事业的事业主体为目的，或铺设铁道线路以专门提供给经营第二类铁道事业的经营者使用的事业主体。原则上说，根据现行法律，JR和民营铁路公司之间已无本质上的区别。然而现实中，由于统计上的需要，往往又区分为JR、大型民营铁路公司、准大型民营铁路公司、公营、地方交通等几大类。

铁道作为公共交通工具的核心发挥着重要作用，尤其以大城市圈为经营基础从事铁道经营的大型民营铁路公司，在客运数量方面表现突出。2006年，日本铁轨道部门旅客运输总量为223.3亿人次，收入为60 625.99亿日元。而15家大型民营铁路公司^①的运输人员数量达到70.78亿人次，占全国客运人员数量的31.7%；收入达到11 936.4亿日元，占日本全国铁轨道部门旅客运输收入的19.7%。^②可见，大型民营铁路公司在以战后的高速经济增长为背景的铁道经营和兼业经营的互补关系中，扩大了企业规模，获得了长足发展。

近年来，在日本学界，关于铁路经营，尤其是大型民营铁路公司的多元化展

① 15家大型民营铁路公司是指东京城市圈的东武、西武、相铁、东急、京急、小田急、京王和京成8家铁路公司，京阪神城市圈的近铁、阪急、阪神、南海和京阪5家铁路公司，以及中京城市圈的名铁公司和福岡城市圈的西铁公司。

② 国土交通省铁道局監修：『数字でみる鉄道2008』，（財）運輸政策研究機構，2008年，pp. 78 - 79。

开与城市开发问题的研究,成为关心度较高的课题。但国内学者对于该领域的研究却不多见,尤其是关于日本大型民营铁路公司的经营战略以及日本铁路经济发展模式问题的研究,可以说目前基本处于空白状态。因此,本书的选题具有一定的挑战性。

大型民营铁路公司所践行的经营战略与区域开发模式,构成日本铁路经济发展模式的重要特征。当前我国正处于工业化的中后期阶段,工业化、城市化、区域经济一体化的步伐日渐加快,大规模的铁路建设与城市开发方兴未艾。本研究以日本大型民营铁路公司为例,分析其铁道经营与多元化展开相互促进发展模式特征,不仅有利于明确日本大型民营铁路公司经营发展的轨迹,以及在日本的交通运输服务业中所具有的地位和所发挥的重要作用,而且通过对日本原本非国有铁道的大型民营铁路公司的经营战略与发展模式进行比较研究,可为我国未来有效利用民间资本发展城市交通运输事业和推进区域开发,创新铁路经济发展模式提供有益的借鉴与参考。

1.1.2 研究对象选定的依据

第二次世界大战后,有别于第二产业蓬勃兴起的大型跨国公司丰田、索尼、松下等大型企业集团,同时亦非以往旧财阀的“新型企业集团”也不断涌现出来。尤其是第三产业的铁道运输业,以15家大型民营铁路公司为代表,通过兼业展开以及积极推进多元化经营的结果,获得了快速发展并引起社会的广泛关注。为探讨分析日本大型民营铁路公司的经营战略与发展模式,本研究重点选取了日本东京城市圈的东京急行电铁、西武铁道和小田急电铁三大民营铁路公司。

东京急行电铁株式会社(简称“东急电铁”或“东急”)和西武铁道株式会社(简称“西武铁道”或“西武”)不仅发展成为日本的大型民营企业集团,而且两大铁路集团在其经营发展过程中,一直处于竞争对手状态,各自为了本企业

集团的发展而展开了激烈的竞争。毕业于东京大学的东急电铁的创始人五岛庆太和毕业于早稻田大学的西武铁道的创始人堤康次郎，两位杰出的企业家个性不同，但都有极强的事业心。五岛庆太以民营铁路为基础，不断扩展东急的版图，直至发展成为今天的大型民营企业集团。堤康次郎则以土地开发为背景，推动西武不断发展壮大。两大铁路集团都是从大正到昭和初年^①，依据独自的经营发展模式从事铁路经营并获得了巨大成功的。

与东急和西武形成鲜明对照的是以观光线路开发著称的小田急电铁株式会社（简称“小田急电铁”或“小田急”）。小田急电铁与东急有着历史的渊源，第二次世界大战前，在日本政府推行的交通统制政策下，曾一度为东急电铁所吸收合并。第二次世界大战后，在日本经济民主化改革的过程中，小田急又从东急分离独立出来。探讨其经营发展的历程以及事业的展开过程，有利于明确具有不同历史、不同规模、不同类型的日本大型民营铁路公司经营发展的多样性。

1.2

国内外研究现状

1.2.1 日本学者的研究状况

在日本，关于铁道史的研究，从地理学、历史学、经济学、经营学、法学、工学等诸多学科领域都取得了一定的成果。不仅限于学界领域的研究，而且铁道企业自行编撰的公司发展史（社史），以及基于对铁道的兴趣和爱好而进行的有关探索，也为铁道史研究水平的提高做出了重要贡献。铁道史研究的视角涉及制

^① 大正和昭和均为日本年号，大正元年为1912年，昭和元年为1926年。

度史、技术史、经济史、经营史、城市与区域开发史等各专业领域,可谓错综复杂、内容丰富多彩。近年来,各领域间的横向联合,以及从不同视角出发,通过相互关联和比较来构建综合性铁道史的重要性日渐为日本学界所认同并受到重视。铁道史研究涉及的学科领域广泛,研究方法多样,研究视角广阔。从对日本铁道史研究梳理的角度来看,其研究大致可划分为如下几个阶段。

第二次世界大战前,关于日本铁道史的研究,始于20世纪初由各铁道公司所编纂的社史,如《阪堺铁道发展史》(1899)、《大阪铁道略历》(1901)等。关于国有铁道史的研究,在17家民营铁路公司国有化完成后的第二年即1908年1月也开始了史料收集工作,并最终于1921年出版发行了《日本铁道史》三卷。其后,日本国有铁道和民营铁路公司都编纂了许多铁道企业发展史,该类由企业编纂的铁道企业发展史虽然不免带有一定的局限性,但却向人们展现了日本铁道建设与发展的诸多史实。从编撰方法来看,初期只是采用单纯的编年体方式,第二次世界大战后,从政治史、经济史、区域开发史等视角撰写的著述明显增多。

1910年前后,由铁道实务家进行的基于制度史、政策史和技术史视角的研究也开展起来。而学界关于铁道史的研究,则是在20世纪30年代进行日本资本主义争论的过程中真正展开的。^①在战前的这些研究中,由于从宏观视角把握铁道的建设与发展成为研究者的主要关心议题,因而,区域经济发展问题大多被舍弃掉,且基础的实证分析也略显不足。战后初期,延续这一潮流,从马克思主义经济学的立场出发,以期将铁道建设在日本资本主义发展史中给予定位的研究不断涌现出来(大岛藤太郎、富永祐二、中西健一,等)。

战后的20世纪50年代后期,从经营史的视角出发,对民营铁路公司进行个案分析的研究涌现出来(石井晴夫),民铁经营与区域经济、社会发展的关联日益受到研究者的关注。由此,铁道史研究从宏观分析为主过渡到微观分析的实证

^① 山田盛太郎:「日本資本主義分析」,岩波書店,1934年。当然,山田盛太郎在其著述中,关于该问题的研究也涉猎不多,仅在该书的一个小节第97~101页,触及到铁路的经营与发展问题。

研究时代,通过小范围的实地周密调研而进行的研究成为主流。这一时期,从经济史、经营史、地理学、历史学等不同视角出发的铁道史研究出现了一个高潮,研究论文数量在20世纪60年代后期急剧增加。不仅在政治史、政策史(佐藤丰彦、原田胜正、星野光男,等)、经营史、金融史(宇田正、小川功、野田正穗,等)领域,涌现出大量的实证密度较大的精心之作,而且在经济史、地方史、地理学领域,也相继出现了将铁路网的建设和经营状况同区域的经济、社会发展相关联来把握日本铁道发展史的研究业绩(青木荣一、老川庆喜、武知京三,等)。此外,在这些研究成果的基础上编撰的通史也相继得以出版发行(原田胜正、青木荣一、和久田康雄,等)。

非专业的业余研究人员关于铁道史的研究,以往多注重通过周密的实地考察而进行调查研究的,但在20世纪60年代也引进了学术理论上的研究方法,并获得了飞跃发展。尤其是关于铁道车辆史的研究取得重大成果(臼井茂信、金田茂裕、川上忠男,等),同时,关于铁路网的形成,尝试从技术史、经济史、地理学等视角综合把握的研究也取得了一定的进展。这些研究成果的涌现,一方面是由于业余研究人员数量的增加,同时也是由于铁道杂志在全国范围内流通、销售,促进了情报与信息得以快速传递的结果。一般情况下,“学界”的研究者多存在轻视业余研究者的倾向,但就铁道史的研究来看,这种轻慢难免带有夜郎自大之嫌。尤其是在社会科学体系中,尝试引进技术史的视点,是值得给予高度评价的。

自20世纪70年代后半期开始,关于大城市圈的铁道,尤其是以大型民铁为研究对象的研究论文和著作日渐增多。武知京三的《城市近郊铁道的历史展开》,关于大阪城市圈的近郊铁道发展,包括对铁道工人的考察,从广泛的视角出发进行了研究与梳理(1986)。野田正穗的《日本证券市场成立史——明治期的铁道公司与股份金融》(1980)和小川功的《二十世纪初期我国生命保险的财务活动——以铁道金融为例》(1977),考察了机构投资者对大城市圈私铁进行投资的投资动机。从政策史视角进行研究的有和久田康雄的《日本的地铁》(1987),对日本地

铁整備政策进行了分析,以及运输经济研究中心编的《战后日本的交通政策——伴随经济增长的轨迹》(1990)第3部分“私铁政策”,关于以大城市圈为经营基础的大型民铁的相关内容占据主要部分。从文化史的视角出发,中川浩一的《地铁的文化史》,对大城市圈的地铁进行了考察(1984),原田胜正的《车站的社会史——日本的近代化与公共空间》,对车站的文化史与公共空间进行了分析(1987)。进而关于铁道史的研究,浅香胜辅的《铁道与历史景观》(1981)和《民营铁路历史景观的研究视角》(1988)引入了景观概念,以期通过铁道的线路、隧道、桥梁、车站等铁道景观的变化,就城市化与铁道设施的关联,尝试从文化史的视角进行阐述与评价。就本研究的中心议题——大型民营铁路公司的铁路经营、兼业展开与多元化经营相结合的铁路经济发展模式来看,中西健一的《现代日本的交通产业》(1984)、岛野盛郎的《飞跃发展的私铁——开拓城市空间的旗手》(1991)、齐藤峻彦的《私铁产业——日本式铁道经营的展开》(1993)、石井晴夫的《交通产业的多元化战略》(1995)、盐见英治的《交通产业论(改订版)》(1998)、森彰英的《大型民铁的智慧与力量》(2008),进行了较为详尽的考察与实证分析,并成为近年来较有影响的研究成果。

综上所述,关于日本的铁路建设、铁路经营及其展开过程、铁路与日本的经济、社会发展等问题,日本学者从宽泛的视角进行多方位研究,并取得了较为丰硕的成果。国有铁道自不待言,有关民营铁路方面的研究亦颇为丰富。此外,各民营铁道公司编撰了其极其详尽的铁道发展史,如成为本研究参考的东京急行电铁株式会社社史编纂委员会编的《东京急行电铁五十年史》(1973);小田急电铁株式会社社史编辑事务局编的《小田急七十五年史》(2003)。相关省厅也编写、整理、统计了极为丰富的有关铁路发展方面的史料,如运输省编的《运输白皮书》各年版;铁道省编的《日本铁道史》(上、下篇);以及运输省铁道局或现今的国土交通省铁道局监修的《从数字看铁道》各年版等。日本学者的研究领域宽泛,研究内容丰富,但关于以大城市圈为经营基础的大型民铁公司发展模式的