

## 阪急電鉄の市場創造戦略

流通科学大学商学部 教授 チェ・サンチョル 崔 相 鐵

この間、筆者のゼミ生から、三宮駅と梅田駅間を行き来する際に、「なぜ阪神電鉄の普通駅が、阪急電鉄に比べ、それほど多いのか」という質問を受けた。それで両社のホームページで調べてみたら、確かに両駅間で阪神・普通が停まる駅の数が30ヶ所で阪急・普通の13ヶ所より2倍以上も多かった。

今回は、その理由を両社の「マーケティングの違い」、端的に「市場創造型」か「市場適応型」をもって説明したい。というより、阪急の方がマーケティングにおいて大変優れているので、阪急を主に取り上げたい。なお阪急電鉄のマーケティングについて語るにおいては、「小林一三」という天才的経営者の話は避けて通れない。そのために、小林が阪急電鉄を創った100年前までタイムスリップすることになるが、決して古い話ではない。今、マーケティングに関心のある人が聞いても、目から鱗の、非常に役に立つ話が多い。

### 神戸線への参戦

小林が銀行マンを経て、第2の職場として選んだのが、現在の「阪急電鉄」の前身「箕面有馬電気軌道（略称、箕面電車）」だった。「箕面電車」は1910年に営業を始める。最初の路線だった宝塚線・箕面支線の利用客を増やすために、「宝塚新温泉」（後に「宝塚ファミリーランド」）や「宝塚少女歌劇団」（現在の「宝塚歌劇団」）、阪急マーケット（現在の「阪急百貨店」）と「阪急食堂」などの様々なプロジェクトを立ち上げ、ほとんどが見事な成功を収めた。

田舎の私鉄経営者というレッテルに不満を感じていた小林は、自社を電鉄利用客の数が桁違いで多い大阪や神戸を主なターミナルとする電鉄企業として生まれ変わらせることを決断した。ちょうど神戸と西宮を繋ぐ私鉄企業の「灘循環鉄道」が売られることになった。この会社の買収には、すでに関西最大級の私鉄企業だった「阪神電鉄」も参戦したが、紆余曲折の末に何とか買収が可能になった。そもそも1905年に大阪と三宮間を繋ぐ「都市間電鉄」として日本で最も古いといわれる大企業だったのが、阪神電鉄。名門の阪神電鉄としては、不意打ちをされたことになる。1918年に小林は社名を「阪神急行電鉄」（略称・阪急電鉄と呼ばれたが1973年にはこの略称を正式名称にする）に改め、大阪と神戸路線に社運をかけると高らかに宣言する。

阪急電車は、六甲山の麓、すなわち山の手を貫通して走る。その半面、阪神電車は海岸に近いところを走る。阪神電車が走る神戸線の周辺は、海が近い平地で古くから民家や商店街が密集していた。当然ながら、阪神電車の利用者が多かった。後発の阪急電鉄としては、阪神電車が走らない山の手線に線路を敷く他はなかった。ただし阪急神戸線が開通する前の山の手線は、至るところで花崗岩がはみ出ている傾斜地だらけだった。様々な苦境を乗り越えて、やっと1920年に阪急神戸本線が開通するが、どう考えても阪神との



左) 阪急電鉄創業者 小林一三氏  
右) 阪急電車

戦いでまともに勝負して勝ちそうもなかった。

小林は悩みに悩んだ末、ひらめいた。阪急電車は、経費の問題もあり、さらに人々がさほど住んでいない山の手を走るために停車駅を多く作るまではなかった。駅が少ない分、阪神間は時間的には早くなるので当然空いている。そして何より、できたばかりの駅と車両だから綺麗だった。ならば逆にこれをウリにしようじゃないかと思ったわけである。それで生まれたのが、伝説的な広告コピー『綺麗で早はよくてガラアキ!』。この意表をつく広告が阪神間の全新聞に掲載される。後発で不便な場所に駅数もまばらな阪急電車の弱点をかえって強みに変えてアピールした、まさに逆転の発想だった。

当時の阪神電車は、人々が多く住んでいる海岸の方に線路を作り、それに併せて駅を多く作ったために、神戸と大阪まで60分もかかった。半面、阪急電鉄は、そもそも人々が住まない山の手方面にレールを敷いたので、駅を多く作る必要もなく、結果的に40分しかかかりなかった。冒頭でも書いたように、長い歳月が過ぎた今でも、阪神間で阪急と阪神電車の普通駅の数(と運行時間)でそれほど差が出る理由は、神戸本線ができたばかりの当時の状況が影響していることが分かる。

### 阪急電鉄の進化

阪神電鉄のやり方が悪いとは限らない。それどころか、乗客が多く住んでいるところに、駅を作ることは、乗客にとっては好都合で非常にありがたいこと。しかし、やはり阪急電鉄のやり方が、感心させられる。後発の短所をかえってアピールし、それが功を奏して、阪急電鉄に乗る乗客は徐々に増えていったからである。

尚、阪急電鉄は間もなく阪急電車が走る沿線の開発に着手する。山の手郊外の土地を開発し、ベッドタウンまたは高級住宅地にした。宝塚に次いで大阪と神戸間の山の手地域を、名だたる「阪急文化」の一大拠点として創り上げた。ちょうど第1世界大戦による好況期も訪れ、大阪と神戸の貿易港としての価値は一層高まった。その分、神戸と大阪を颯爽と走る阪急電車への乗客は増える一方で、一層のこと阪急沿線で安住しようとする富裕層が増えてきた。周知の通り、今や日本で最も高級な住宅地と言われる芦屋地区も、阪急電鉄が走ることが契機で開発されたと言われている。

もちろん阪神電鉄も黙ってはいなかった。両社を本体とする、関西を代表する名門私鉄としての阪急グループと阪神グループは、私鉄だけでなく、百貨店、ホテル、遊園地、プロ野球球団などのビジネス分野で激しい乗客争奪戦を繰り広げられることになる。

しかし、次第に阪急電鉄を中心とする阪急グループの総合力が、阪神グループを圧倒することになる。それが結果的に、阪急電鉄と阪神電鉄、さらには阪急グループと阪神グループ間の市場地位を逆転させ、そして周知のように阪急グループが、体力が弱くなった阪神グループに救いの手を伸ばすことになる。

### 阪急電鉄の市場創造のマーケティング

阪急グループのホームページには「乗客を誘致するのではなく、創り出すという新しい発想で成功を収めた鉄道事業」という表現がある。「乗客、すなわち顧客を創り出す」こと。これが阪急電鉄のマーケティングの凄さに他あるまい。

その半面、阪神電鉄は、やはり顧客誘致に力を注ぎ込んだだろう。阪神神戸線のことがその典型だが、そもそも住民が多く住んでいる地域に線路を敷き、駅を作った。当然ながら、阪神沿線に住んでいる人々の誘致には成功できた。マーケティングの用語でいえば、ひとまず「市場への適応」に成功したわけだ。

しかし、阪急電鉄はそれとはひと味違うやり方だった。そもそも人々が住んでいない山の手に線路を敷いたので、乗客を創り出すしかない。「早くて、綺麗で、空いている」ことを売り物にする逆

の発想を持ち出し、乗客のニーズを燻った。その一方で、郊外の田園生活をアピールしながら、住民らに移住させることで、これまで存在しなかった新たな乗客層を創り出せた。阪急電車の優れた取り組みこそ、マーケティングテキストでは「市場の創造」と言う。

市場適応も立派なマーケティングの一つだが、端的に阪神神戸線の沿線で住んでいる住民の数が徐々に減っていくことで、このやり方は限界にぶつかる。その半面、市場創造は、常に新たな試みを求める。阪急神戸線の場合、高級住宅、洒落たレストラン、有名ブランド・ショップなどなど阪急沿線のすべてが顧客を創り出すための装置になった。

その点で顧客誘致が短期的な視点でのマーケティングだとすれば、顧客創造は長期的な視点でのマーケティングだと言える。100年前、小林から始まった田舎の無名の私鉄会社が、当時の大手企業の阪神電鉄に勝てた理由は、この顧客創造のマーケティングにあったと言えそうだ。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」134号（2009.9.25発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。