

最近の大手私鉄のレジャー・サービス事業について (その1)

森 谷 英 樹

はじめに

本稿は私鉄大手15社が保有しているレジャー・サービス事業について、企業グループ別に概観しようとするものである。ここでとりあげるレジャー・サービス事業について、具体的に例示するならば、ホテル事業、飲食業、遊園・興業等の事業、スポーツ事業、旅行事業、広告代理業、およびその他サービス事業である。なおこのような区分をするのは、一般的に開示されているところの、有価証券報告書総覧における私鉄各社の事業セグメントに、できるだけ近づけるためである。

私鉄大手15社が保有する百貨店事業については、既にとりあげてきた。ここではホテル事業を中心にしたレジャー・サービス事業について客観的な展望を行い、可能ならば事業の現状と問題点について示唆できるように試みている。ただホテルの経営については私鉄各社とも情報の開示には消極的で、経営成績についての十分な検討はなかなか難しい。もちろんこれはホテル業全体において観察されることであり、私鉄の経営者が特に消極的であるという意味ではない。

しかしそうであっても外部から知りうる情報にもとづいての、暫定的な評価はある程度は可能である。ホテル事業への参入や退出、提携や買収、事業の再編成は、しばしばホテル事業の問題点を表に出す事になる。私鉄大手15社のホテル経営は、歴史的に見ても条件的にみてもそれぞれ違うように考えられるが、経営面での問題点やその事業の枠組は、意外なことによく似ている。

本稿は試論ともいうべきもので、私鉄各社から見るとあるいは的外れな部分があるかもしれない。これに対して、正確な証拠を提示しての説明があり、事実と違う点があれば訂正するにやぶさかでないが、情報開示がないままでは厳しい評価がされても、それはご容赦して頂くしかない。

私鉄大手15社のホテル事業の全体を、一挙にとりあげる事はできないので、本稿では比較的にとまりのいい、私鉄企業6社の企業グループについてとりあげた。会社名を順番に列挙すれば、小田急電鉄、京成電鉄、京王電鉄、阪神電鉄、相模鉄道、西日本鉄道の各グループである。

私鉄企業集団にとって、長い歴史的な過去を有する「レジャー・サービス事業」は、現段階でどのように評価され、位置づけられるのだろうか。

経営成果は、企業統治は、優位性は、それぞれどうなっているのか。1990年代において、そして2001年以降の最近においてどうなったか、以下において検討してみよう。

1. 小田急電鉄のレジャー・サービス事業

小田急といえば箱根に向かうロマンスカーの観光的なイメージがある。しかし小田急電鉄のレジャー・サービス事業におけるグループ展開は（表1-1）に見られるように、どちらかといえばコンパクトにまとまっている。その小田急電鉄は1980年代以降、とくにホテル事業を中心に積極的な投資を行なってきたと考えられる。

これらの事業のうちいくつかは、90年代の不況において手痛い打撃を受けている。新宿を起点とする恵まれた立地条件を利して、成功している事業もあるが、総じて言えば厳しい状況にある。地方に進出した事業における評価は低いと言わざるを得ない。とくに90年代初頭における積極投資が、結果として失敗に終わり、既に撤退を余儀なくされた事業もある。

1) 小田急電鉄グループのホテル事業

① 都市ホテル事業

新宿副都心における都市ホテルの経営は、1971年6月に開業した「京王プラザホテル」の成功がその伏線となっている。京王の参入は社運を賭けた投資であったが、時期と立地にも恵まれて成功した。ホテル経営に慎重であった小田急電鉄は、京王電鉄におくれること9年、新宿西口での都市ホテル事業への参入を実現する。

小田急電鉄は同地での後発の参入であることから、特色をもたせるために外資系ホテルのブランドを利用した。すなわち当社は米国のハイアットインターナショナル社との提携により、1980年9月西口新都心に「ホテルセンチュリー・ハイアット」を開業した。外資系ホテルとの提携は当社にとって画期的であり、ブランドイメージの向上を狙ったものである。当社の社史によれば、小田急のホテル事業において「本格的都市ホテルの核となるホテル」と位置づけられている¹⁾。

このホテルの設備投資は、土地の取得から第一生命保険との共同投資によるもので、小田急電鉄の資金調達によって実現された。建物は低層部で、第一生命保険の本社と一体になっており、高層部は二つに分かれて外見的にはツインタワービルとなっている。駅から少し距離があること、オフィス棟とホテル棟が隣接している事など、計画・調整には苦労があったものと思われる。

なおこのホテルは2001年1月「ホテルセンチュリー・ハイアット東京」（客室766室）と改称して現在に至っている。経営は1978年に設立された「株式会社ホテル小田急」が運営会社としてオペレーションを行い、ホテルの固定資産（建物）の保有は小田急電鉄本体が行なう、という標準的な形態をとっている。

小田急電鉄のホテル事業は、1997年に新宿駅南口に建設された高層ビル「小田急サザンタワー」の完成と共に新しい展開をみた。その18階から35

階において「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」が開業したからである。新しいホテルは、駅から3分という利便性をベースに、宿泊（客室375室）に特化した、都市ホテルとビジネスホテルの、中間需要に対応したコンセプトとなっている²⁾。

「小田急サザンタワー」の設備保有は小田急電鉄であり、運営は「株式会社ホテル小田急サザンタワー」が行なう。同社は現在のホテル統括会社「株式会社小田急ホテルズアンドリゾーツ」の100%子会社となっている。

② 地方の都市ホテル

先に示唆したとおり、地方に進出した都市ホテルの経営は厳しい。小田急電鉄は地方の都市ホテルとして、名古屋、仙台、静岡、大分の各地に進出したが、現在も営業を継続しているホテルは静岡だけであり、そこも厳しい状況にある。ここでは名古屋に進出して、結局撤退を余儀なくされた事例を中心に紹介する。

小田急電鉄は1990年に入って積極的に都市ホテルの地方進出を計画する。小田急が最初に選んだのは、ホテルの激戦地として定評のある名古屋であった。同社の旗艦ホテルであるところのセンチュリーハイアットの名古屋進出は、グループの地方展開の象徴であったろう。小田急電鉄が実施するホテルの投資は、全くの新規投資で地上12階地下2階、延べ床面積が8500平米、総工事費が50億円であった³⁾。

しかしながらこの新ホテル「ホテルセンチュリーハイアット名古屋」は成功しなかった。開業時期は1992年10月、既に景気は下降し始めており、知名度の低い新設したばかりの、高級ホテルの経営環境は逆風であった。広めのシングル面積22平米はいいとしても、名古屋で客室の単価13000円はどうみても高かった。かなり値引きはしたけれども、平均稼働率70%はとうてい達成不可能であった。運営はホテル小田急と小田急電鉄の共同出資で設立された「ホテル小田急名古屋」があたっていた⁴⁾。合理化によるコスト引下げは実施したが限界があった。詳細は不明であるが、営業赤字

は累積してホテルの撤退は時間の問題となっていた。

近鉄系の「都ホテル」の名古屋撤退に次いで、「ホテル小田急名古屋」の撤退が伝えられた。1999年12月にセンチュリーハイアット名古屋の資産の売却が報じられた。翌年3月営業譲渡されるとセンチュリーホテルとしての営業は終了した。ホテルの売却価額は15億円と伝えられる⁵⁾。

仙台への進出は名古屋のケースとは違って、買収による経営権の取得による開業であった。1990年12月に既存の「ホテルアルティア仙台」を買収する事によりホテル小田急は、仙台進出を果たした。その後リニューアル工事が1991年12月に完成すると、ホテルの名称も「ホテルセンチュリー仙台」と変更された。しかしホテルの業績はその後低迷を続け、回復は困難と目され2002年1月には閉鎖された⁶⁾。

なお1986年当時から営業してきた「小田急センチュリーホテル大分」も2002年7月には営業譲渡されて、小田急グループとしての撤退が完了している⁷⁾。

残った「ホテル小田急静岡」はどうするつもりなのか不明であるが、事業が赤字である事だけは間違いなさそうだ。

このホテルは1995年に資本金15億円で設立され、小田急グループ7社が株式の71.67%を出資し、第一生命保険や地元有力企業も共同出資していた。その後は株式の保有比率に異動があり「小田急ホテルズアンドリゾーツ」が株式の85.8%を保有するに至っている。ホテルは静岡駅南口の再開発ビルのキーテナントとして、1997年に開業したもので、地元静岡のランドマークとしての役割を果たしている⁸⁾。1997年開業であるが、小田急単独での事業でないためにはっきりした結論がでていない。地元及び第一生命保険との関係が鍵を握っているのであろうが、今後の成り行きが注目される。

③ その他のホテル（リゾートホテル等）

小田急グループの地方の都市ホテルが厳しい状況にありながら、リゾー

トホテルを含めたその他のホテルは大きな動きが少ない。ここでは「国際観光株式会社」が経営する5つのホテルを一括して紹介する。同社が運営するホテルの多くは、小田急電鉄の固定資産を賃借している。国際観光が運営する5つのうち3つのホテルは投資の時点が古くバブル期にも大きな投資をしていない。箱根に立地する「小田急山のホテル」「小田急箱根ハイランドホテル」がその代表である。「小田急厚木ホテル」も古くからの立地である。

更新投資としては箱根奥湯本に立地する「ホテルはつはな」が1993年3月に開業した。これは純和風の高級ホテルで、小田急バスが資産を保有しており、珍しい運営形態である⁹⁾。更に新しい投資としては1996年に相模大野に開業した「小田急ホテルセンチュリー相模大野」がある¹⁰⁾。先の3つのホテルだけならよいが、後の2つのホテルの経営は小田急電鉄グループにとって、かなりの負担となっているものとみられる。

④ 海外のホテル

小田急電鉄は1989年5月、米国ハワイ州に現地法人「小田急ハワイコーポレーション」を設立した。資本金は2200万ドル、出資は小田急電鉄が80%、ホテル小田急が10%、小田急トラベルサービスが10%であった。そして同社は同年6月には、オアフ島のコンドミニウムホテル・アウトリガー・ホブロンを買収し、小田急の傘下に収めた。ホテルは1984年に建設されたワイキキに立地する高層ホテルで、43階建て客室数は596室。ホテルの実際の運営は、売り主のアウトリガー・ホテルズ・ハワイ社が「小田急ハワイコーポレーション」の委託により、今まで通り営業を継続することとなった¹¹⁾。

買収の後で、運営会社であるアウトリガー社のマーケティング方針が変更されたため、ホテルの名称は「オハナ・ワイキキ・ホブロン・ホテル」に変更された。しかし1991年の湾岸戦争をきっかけに、ホテルの主要得意先である北米からの観光客が大幅に減少したことに加え、それ以降の景気

低迷の影響は大きく、小田急グループとしては、各種旅行商品の企画を行い送客につとめたが、日本人客の集客は難しかった。

結果的には資産保有会社「小田急ハワイコーポレーション」の経営は好転することなく、業績は低迷したままだった。このため同社は2001年12月にホテルを売却、小田急グループとしてのホテルの海外展開から撤収した¹²⁾。ホテルの資産および営業権は米国投資会社グループに売却された。なおその後「小田急ハワイコーポレーション」は清算された。小田急電鉄にとっての損失は、2002年3月期において17億円とされる。

⑤ 小田急ホテルズアンドリゾーツの設立

2002年2月に小田急電鉄は、小田急グループが経営するホテルの統括会社を設けることとした¹³⁾。資本金は11億円、休眠子会社の資本を増強してこれにあてる¹⁴⁾。この結果小田急グループのホテルは4社、8ホテルに整理される。4社とは国際観光(株)、(株)ホテル小田急、(株)ホテル小田急静岡、(株)ホテル小田急サザンタワーである。これにより(株)小田急ホテルズアンドリゾーツは持ち株会社として、小田急電鉄とは一定の距離をおいて、ホテル経営の中核機能を持ち、経営改善と顧客満足の向上を目指していくこととなった。

2) 小田急電鉄グループの飲食業

① 小田急レストランシステム

1990年10月1日小田急電鉄はグループの外食部門の再編・強化と新規事業の展開を目的として、新会社小田急レストランシステムを設立した¹⁵⁾。1991年7月に小田急レストランシステムと小田急観光が合併した。

② ジローレストランシステム

1994年1月17日小田急電鉄は、従来から密接な提携関係にあったジローレストランシステム（資本金3億円）の筆頭株主になり同社は名実共に小田急電鉄グループの一員になることとなった¹⁶⁾。

3) 小田急電鉄グループの遊園興業等

小田急電鉄グループの遊園地として「向ヶ丘遊園」と「御殿場ファミリーランド」があった。だが現在では両者とも閉園されてかつての姿はない。交通の便がよい近郊型の向ヶ丘遊園と100キロ圏に立地する御殿場ファミリーランドの両者が、相ついで姿を消したのはどうしてだろうか。この種の事業は先行き困難なのであろうか、小田急電鉄の社史は、開業後25年で歴史を閉じたファミリーランドの閉園について、次のように語る。

「同園は1974年11月、御殿場市深沢に自然と人間とのふれあいをテーマにオープン。向ヶ丘遊園の自然公園的な性格に対し、大型娯楽機やスポーツ施設を売り物にファミリーや若者の人気を集め、小田急グループの発展に大きく貢献してきた。しかし、近年の少子化やレジャーの多様化により、ターゲットの顧客が各種アミューズメント施設に分散する傾向があることや、今後も都心や近郊地区に大規模テーマパークが開業し、同事業環境は一層厳しくなると予想されることなどから、閉園に踏み切ったものである」¹⁷⁾。

小田急電鉄は、御殿場ファミリーランドを1999年9月に閉園した後に、定期借地権方式で土地の一部をアウトレットモールを経営するチエルシージャパン株式会社に賃貸した。新しい業態の商業集積は敷地35万平米、直営店舗83店を集めて国内最大の規模となった。新名称は「御殿場プレミアムアウトレット」2000年9月に開業した。小田急電鉄としては、不採算だった遊園地経営から、より確実な不動産賃貸業に転換したことになる。

「向ヶ丘遊園」の歴史を振り返ってみると、小田急電鉄が開業した当時の1927年に自然公園として開園した。その後「小田急向ヶ丘遊園」は娯楽機も備えたレジャー施設として発展し、多くの人々に親しまれてきたが突然、2002年3月をもって75年間の歴史に終止符を打つこととなった。閉園の理由については入園者の減少が続いて経営難であったことがあげられている。入園者は1986年当時の116万人に対して2000年度には55万人まで落込んだ¹⁸⁾。花苑、展示会、大観覧車などの乗り物、プールなどでは、現代

の多様化する顧客ニーズに対応しきれなくなっていたようだ。

向ヶ丘遊園の跡地は2002年 3月に閉鎖した後、次の用途が決まっていな
い。2002年 3月の決算では約10億円の整理損が、小田急電鉄の決算におい
て発生したと考えられる¹⁹⁾。その他の施設では「箱根ベゴニア園」「箱根
ガーデンミュージアム」「箱根☆サン＝テグジュペリ星の王子様ミュージ
アム」等があげられる。

4) 小田急電鉄グループのスポーツ事業

かつては野球場、プール、テニスコート、スキー・スケート場などスポ
ーツ施設を保有する私鉄が多かった。しかしながら長い年月の中で、消費
者の求めるサービスは大きく変化した。私鉄経営の中でこれらのウェイト
は低下し、現在では整理されて少なくなっている。一方で巨額の資本
を必要として、完成までのリスクも大きいゴルフ場の開発や経営、保有を
行なう私鉄は今でも多く、小田急電鉄もその例外ではない。なお保有する
ゴルフ場の数は多くない。

① ゴルフ場

最新のゴルフ場は1989年 8月開場した法人会員専用の「小田急西富士ゴ
ルフ倶楽部」である。小田急電鉄の直営で、法人向けに相応しい贅を尽く
したゴルフ場である。その後の業界動向、経済情勢から考えて、大きな負
担となっていることが推定される。

これに対して「富士小山ゴルフクラブ」は開場が1960年代と古く「小田
急藤沢ゴルフクラブ」も同様である。なおこれらはいずれも1980年代に入
って、更新投資により面目を一新している。

歴史的に見ると、小田急興業株式会社が1960年に開場した「小田急藤沢
パブリックゴルフ場」が最も早くに建設されたゴルフ場である。少し遅れ
て1963年に小田急が資本参加をしてグループ入りしたのが「株式会社富士
小山ゴルフクラブ」であるが、同社が正式に小田急電鉄の関係会社になっ

たのは、更に遅れて1979年（電鉄が株式の過半数を取得）のことである。以上が小田急電鉄の直系のゴルフ場である。その他に実際は傍系の「小田急大分ゴルフクラブ」があったが今では撤退している。

② テニスガーデン

1978年に開場した「小田急はたのテニスガーデン」も有名である。会員制の仕組みをとっており運営は外部に委託している。1980年に開業したのが小田急興業の「小田急藤沢テニスガーデン」で既存ゴルフ場の一角に立地している。さらに同年 4月箱根ハイランドホテルの隣に「小田急箱根テニスガーデン」が開業した。これは電鉄の遊休土地の活用を図ったものである。ただし現在は姿を変えて「星の王子様ミュージアム」となっている。

③ 「小田急スポーツサービス」の設立

1983年 9月突然に今まで小田急興業が行なっていた藤沢・大分のゴルフ場業、藤沢テニスガーデン、レストラン・エスカルゴ等の運営・管理を受託する会社が設立された。出資は小田急電鉄と小田急不動産の折半である。「小田急興業株式会社」はその後に「株式会社小田急スポーツサービス」に吸収合併されて消えた。

④ 最近のスポーツ事業の再編成

2003年にはいって小田急電鉄はゴルフ場経営の事業環境が厳しいことにより、分社化によるスポーツ事業の再編を行なった。具体的には今まで小田急電鉄が保有してきたゴルフ場等の設備を実際に受託運営している子会社を集約した。「小田急西富士ゴルフ倶楽部」は「(株)小田急西富士ゴルフ倶楽部」が、「小田急藤沢ゴルフクラブ」と「小田急藤沢テニスガーデン」は「(株)小田急スポーツサービス」が、それぞれ資産保有することとなった。前者はゴルフ場の運営と保有を行い、後者は不動産の賃貸業を担当する。

事業の再編は、まず第一段階として商法上の会社分割によって進められた。小田急電鉄のスポーツ事業の資産は、1993年 5月に吸収分割によって二つの子会社に移転した。更に第二段階として「(株)小田急スポーツサービ

ス」と「(株)小田急西富士ゴルフ倶楽部」の二社が1993年 8月に合併することによって、スポーツ事業の運営は「(株)小田急スポーツサービス」に一元化された。

2. 京王電鉄のレジャー・サービス事業

京王電鉄のグループ経営については、鉄道本体にならって無駄を省いたスリムな陣容である。全体としてその堅実ぶりは「西の阪神、東の京王」といっても過言ではなかろう。ホテル事業においてもそれは当てはまる。京王電鉄は観光路線的な性格が薄いこともあって、リゾート系ホテルを現在もっていない。過去において営業していたが既に撤退している。都市ホテルとビジネスホテル、この二つが京王電鉄のホテルの全てである。

1) 京王電鉄グループのホテル事業

① 都市ホテル事業

1960年代後半において、殺風景な空地ばかりが目につく新宿西口に、大規模・超高層の国際ホテルを建設してやっていけるだろうか。多くの人々が疑問に感じた中で、それに賭けた私鉄企業があった。それが当時の京王帝都電鉄、現在の京王電鉄である。

京王プラザホテルは1968年に計画が発表されて動きだす。新宿副都心の建設計画はこれより先1960年に出来上がってはいたが、未だその成否は不明であった。

旧「株式会社京王プラザホテル」の設立は1969年 4月、1971年 6月に開業した²⁰⁾。業界でも注目されていた、新しいホテルの経営は順調で、開業5年目に営業損益が黒字に転換し、都市ホテル事業としての成功は決定的になった。

このあたりの動きについて同社の50年史は次のように語っている。「新

都心新宿では、当初京王プラザホテルのみであった超高層ビルも、1978年6月には新宿住友ビルをはじめ6棟が建ち並び、昼間人口も10万人になった。加えて生活様式の変化により、都市ホテルに対する需要が拡大した。これらはホテルの客室稼働率のアップとして現れた。1971年度の63.7%が1976年度には92.6%にもなり、ほとんど満室稼働で、週末には部屋がとれない状況であった」。これを受けて同社は1980年の11月には隣接地において「京王プラザホテル」南館を新設した²¹⁾。

② 地方都市でのホテル事業展開

新宿西口の都市ホテルの成功を背景にして、京王は地方都市におけるホテルの可能性に関心をもった。その試みの第一は「京王プラザホテル高松」である。同ホテルは高松プレジデントホテルを買収することにより1976年7月に開業した。なおホテルは長期にわたって営業したが、1990年代に入って継続的な投資対象としては向かないと判断されて、1997年11月に閉鎖されホテルの資産は売却された。立地条件の悪さ、改装・増築等のスペースが不十分なことなどが原因である²²⁾。

第二に「京王プラザホテル札幌」である。1981年5月に会社設立され、企画・建設から運営まですべて京王電鉄の主導で推進された。1982年5月に開業、札幌駅から徒歩3分、地上23階・地下2階、客室数525室、道内最大の近代的な都市ホテルというキャッチフレーズであったが、札幌におけるホテルの競争条件は厳しく、経営的には成功したとは言い難い。京王電鉄はこれら二つの経験から、地方都市でのホテル経営にはきわめて慎重であった²³⁾。

第三は「京王プラザホテル多摩」である。京王電鉄にとって多摩ニュータウンは特別な意味合いがある。その京王多摩センター駅前におけるホテルの建設は、必ずしも十分な採算を期待出来るものではなかったと考えられる。しかし京王電鉄はホテル用地を取得する当時の経緯から、建設を義務づけられていたため、1988年着工に踏み切った。この土地は住宅・都市

整備公団から取得したもので、取得後2年以内の着工が付帯条件としてついていた。鉄道会社としては面子の上からもいまさら後へひくわけにいかず、京王電鉄としては、当時の多摩ニュータウンの街づくりの遅れから1990年時点で客室を100室という規模に抑えて、収支の均衡に留意した²⁴⁾。

当初は懸念されたがホテルの業績はそれなりに順調に推移して、1994年2月に多摩西館の建設に着手し1996年には開業した。その後ホテルの事業法人「京王プラザホテル多摩」は1997年4月に京王プラザホテルに合併されている。

第四は「京王プラザホテル八王子」である。このホテルの建設はJR東日本の八王子駅前という恵まれた場所にあったバス営業所の移転によって可能になった。遊休用地の有効活用を目指したものであり、私鉄らしいホテル事業への参入事例である。ホテルは立地面でやや窮屈な感もあるが、地上15階・地下2階、客室数200室の、周辺地区で随一の都市ホテルとなった。ホテルの建設は1992年6月に着工し1994年9月に開業した。別法人として設立されたが開業後、1997年4月に京王プラザホテルに合併されている²⁵⁾。

③ 資産保有形態の変更

京王電鉄は旧「株式会社京王プラザホテル」の当時から京王電鉄が固定資産を保有する事を原則とするが、例外的に一部に資産をホテルが所有することを認めてきた。しかしながら1998年にはいって京王電鉄はこれを改めて、ホテルの固定資産を電鉄に一元的に集中させる事に変えた。

手順として京王電鉄は1998年5月に新たに「京王ホテルシステムズ株式会社」を設立して、10月には従来の京王プラザホテルの営業の一切を同社に譲渡する。同日付けで「株式会社京王プラザホテル」の商号を「京王ホテル管財株式会社」に改め、同時に「京王ホテルシステムズ株式会社」を、新しい「株式会社京王プラザホテル」に商号変更する。この結果、ホテルの経営およびオペレーションは新法人が担当することになった。この後

2000年4月に「京王ホテル管財株式会社」は京王電鉄本体に吸収合併されて姿を消した²⁶⁾。

これより先の1997年4月に「京王プラザホテル多摩」「京王プラザホテル八王子」の両者は旧「株式会社京王プラザホテル」に統合されたので新「株式会社京王プラザホテル」は東京地区のホテル統括会社となっている。なお「京王プラザホテル札幌」は従来通りである。

④ ビジネスホテル事業

京王電鉄は従来のホテル経営とは別に、2000年代に入って宿泊特化型のビジネスホテルの「プレッソイン」を計画し、積極的な投資を開始している。2000年9月に公表したところによれば、京王電鉄は首都圏において一泊6000円から7000円台で宿泊が可能なシングル主体の「プレッソイン」を5年以内に10店の新規投資することとされた。これらは一店舗当りの客室数で180～250室、いずれも宴会場や飲食施設を持たずに、チェックイン等の業務も電子化することでコストを削減する。立地は山手線沿線を中心とした都心周辺に絞り込む²⁷⁾。

「プレッソイン」ホテルの第1号店は2002年2月に東銀座で開業した。この「プレッソイン東銀座」は、地下鉄銀座駅から徒歩7分、シングルの宿泊料が7400円、客室数で250室、投資総額では土地代込みで約30億円とされる。1階には大型自販機をおいたコンビニエンスストアを設置して宿泊客の利便性を確保している。これらの新しいホテルチェーンの統括会社は「株式会社京王プレッソイン」が当たる²⁸⁾。

その後、2003年6月には第2号の「プレッソイン神田」、2004年5月には第3号の「プレッソイン池袋」が開業した。京王電鉄の取組を見ると、両例とも新たな土地取得をしてから、ホテルの建設を行なったもので、投資に対する同社の積極性を知ることが出来る。その後には4カ所、五反田、新宿、茅場町、大手町などへの進出が予定されている。完成すれば客室数は2000室に達する。

宿泊特化型ホテルはビジネスホテル業界では定番であるが、大手私鉄15社からの参入は珍しい。西日本鉄道の「西鉄イン」に次ぐものである。この業界でも大手ビジネスホテルチェーンは、このところ都心進出を加速しており、立地条件、価格、サービスなど競争の激化が起こっている²⁹⁾。

⑤ ホテル経営と合理化努力

京王グループのコスト重視の合理的な経営は知られているが、1994年6月から導入された京王プラザホテルの新しい給与制度も思い切った変更である。京王プラザホテルでは、年功給の見直しを進め、40歳で定期昇給を中止することにした。結果として職能給の給与全体に占める比率が高くなり、新人社員で10%、40歳で50%、50歳で80%が職能給になるといわれる。これによってホテル従業員の競争意識を高め、中年以降の人材の活性化を図っている³⁰⁾。

一般的には50歳以降からそのような制度が適用されることが多いと考えられる中で、かなり思い切った給与制度の改革である。賃金コストの上昇を抑えて、適材適所の人事管理を徹底するためには必要な施策であろう。

京王プラザホテルにおけるレストラン部門の食材供給の合理化、集約化も2003年から開始された。具体的には新宿のホテル厨房の改装により、調理済みの食材を系列ホテルに対して配送することを始めた。これによって東京地区のホテルのレストラン部門の効率化が可能になったと言われる³¹⁾。

2) 京王電鉄グループの飲食業

「レストラン京王」は1976年11月に京王ストアから分離独立する形で出発した連結会社である。給食業務から始まって軽食、レストラン、喫茶、ビアガーデンなど多岐にわたっているが、見るべきものは少ない。

3) 京王電鉄グループの遊園興業

京王電鉄グループの遊園としては、現在では「百草園」ぐらいで余り目

立たない。しかしながらかつて多摩動物公園の土地を取得して、本格的な自然公園の建設を行い、これを東京都に寄付したのは京王電鉄である。「多摩動物公園」は1956年に着工して1958年5月に開園した。その後1964年4月には多摩動物公園線が開通し、新宿から快速電車で直行することも可能になり利便性が向上した。

他に現在は廃園となった公園が二つ存在する。「京王遊園」と「東京菖蒲園」である。前者は沿線で唯一の遊園地として1955年に開業したが、その使命を終えて1991年には廃園となった。後者は1956年に開業ししばらくして後に「京王百花苑」と改称されたが、諸般の事情から1993年に休園し、さらにその後1997年に廃苑された。

「百草園」は江戸時代から続き一時荒廃していた日本庭園であったが、1957年に電鉄に買収され整備・公開された。1998年に「京王百花苑」の茶室「三櫟庵」が移築された。

なお廃止された「京王遊園」の跡地には京王テニスクラブが営業して今に至っている。京王グループの事業選択を見ると、撤退する時期を適格に見据えて速やかに決断をしていることがあげられる。含み資産の誘惑に負けない経営判断は評価出来る³²⁾。

4) 京王電鉄グループのスポーツ事業

京王電鉄グループのスポーツ事業において、中心的な役割を担っている会社として「京王レクリエーション株式会社」がある。同社はかつての、「桜ヶ丘ゴルフ株式会社」が1988年8月に社名変更したものである。同社にはゴルフ場の他にテニスクラブ、スキー場などが集約されて現在に至っている。

「桜ヶ丘ゴルフ株式会社」は1959年に設立され、桜ヶ丘カントリークラブを建設してこれまで運営をしてきた。そこに後からテニスとスキーが加えられたことになる。

京王電鉄は1984年にそれまで直営してきた京王多摩川と若葉台のテニスクラブを「京王レクリエーション株式会社」の元に集めた。また現存する唯一のスキー場である、赤倉チャンピオンスキー場は1988年に「京王重機整備株式会社」から同社に経営移管をされた。

「京王重機整備株式会社」は車両整備などの業務の他に、かつては岩原、石打スキー場などの経営を手がけていたが、現在ではいずれも地元に譲渡してスポーツ事業から撤退をしている。

4) その他事業

「京王観光株式会社」は1953年に設立された旅行業の法人をルーツとするが、法人名として採用されたのは1957年からである。旅行業のほかに多摩動物公園駅前にレストハウスを経営したり、山中湖畔で観光事業（貸別荘）を行なうなど各種の業務に進出している。現在でもいくつかの駅の構内の売店、飲食店などを手がけている。国際旅行業協会に加盟したのは1969年である。これ以降の業容の拡大が顕著である。

ただ1957年頃から手がけてきた広告代理店の業務は1987年 1月に別会社「株式会社京王エージェンシー」に分社している。

3. 京成電鉄のレジャー・サービス事業

京成電鉄グループのレジャー・サービスは特異な形をしている。全体として地味で規模も小さい中に、東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドがグループ企業として含まれているからだ。もちろん連結子会社ではなく持ち分法適用会社としてである。私鉄の中ではホテル事業への取組も諸般の事情から大きく立ち遅れており、今までその存在感は薄かった。新しい投資の事例としては、千葉中央駅に隣接した新ホテル「ミラマール」の開業があげられる。

1) 京成電鉄グループのホテル事業

最近の大きな動きとしては千葉中央駅前の複合商業施設「ミラマーレ」に入居した新ホテル「京成ホテルミラマーレ」の開業がある。これまで京成電鉄は同地区に1961年に開業した旧「千葉京成ホテル」を保有していたが、開業後40年を超えて設備は老朽化し、更新投資の時期に来ていた³³⁾。

2002年9月に完成した新しい複合商業施設は、土地建物を京成電鉄が保有し、ホテルの経営と運営を「株式会社千葉京成ホテル」が担当することになった。新投資に当たってはバスターミナルの跡地も敷地に加えて計画された。複合商業施設「ミラマーレ」の投資金額は150億円、ホテルの他にも「京成興業株式会社」が経営するシネマコンプレックスと商業施設が付随している。ホテルの基本コンセプトは地域密着型のコミュニティホテルである。90年代において千葉市の中心部においてはダイエーやセントラルプラザなどの閉店があったが、同地域の活性化のために「ミラマーレ」は新しいランドマークとしての役割を期待されている³⁴⁾。

建物は地上16階地下2階建て、述べ床面積は31,900平米、1・2階に商業施設「ミーオ2」3・4階に映画施設「京成ローザ⑩」が入居した。ホテルの客室数176室、ホテルの年間売上高25億円、商業施設の売上高13億円、映画施設13億円、合計で年商50億円を見込んでいる。現在の経済情勢から考えて、その実現にはかなりの努力を要するだろう。

ホテルミラマーレの運営主体「株式会社千葉京成ホテル」は株式の全額が京成電鉄の出資によっており、同社の完全子会社である。その意味では実質的には電鉄の一事業部門とほとんど変わらない。これと比べると他の京成ホテルは異質な存在である。

他の京成ホテルは「土浦京成ホテル」「水戸京成ホテル」「犬吠埼京成ホテル」の三つである。これらの立地を見ると土浦、水戸、犬吠埼など電鉄の沿線とはまったく関係がない不思議な展開となっている。三つのホテルの経営主体は「京成ホテル株式会社」でありホテルの固定資産は、ホテル

ミラマーレの場合と相違して、京成電鉄が保有しているわけではない³⁵⁾。

なおこれらとは別に京成電鉄との関係は希薄だが「筑波観光鉄道株式会社」が経営する「筑波山京成ホテル」がある。なお「京成ホテル株式会社」と「筑波観光鉄道株式会社」はいずれも京成電鉄の連結子会社である。

ホテルの立地について少し補足すれば、京成電鉄は1960年代において筑波山、霞ヶ浦、銚子、南房総白浜を自社の推奨観光ルートとして力を入れていたことがあった。1965年に白浜京成ホテル、1969年には上野京成ホテルを開業するなど積極的な展開を図っていた。土浦、犬吠埼のホテルはその遺産である。白浜、上野は撤退して現在はもう存在しない³⁶⁾。なお付言するなら、水戸はかつての社長川崎千春ゆかりの土地であった。

2) 「株式会社オリエンタルランド」への事業参加

会社の設立は1960年で、千葉県の協力のもと浦安沖の埋め立てと土地造成を目指した。資金的には京成電鉄（36%）三井不動産（32%）および朝日土地興業（32%）の共同出資による土地の造成会社であった。この出資比率は、後に朝日土地興業が経営不振のため三井不動産に吸収合併されたため、京成電鉄（52%）三井不動産（48%）に変更された。両者の共同事業の背景には、京成の川崎千春社長と三井不動産の江戸英雄社長が、共に旧制水戸高校の出身で意気投合したことが言われている。

しかし出資比率の面で筆頭株主となったことに加えて、新会社は川崎千春が社長を兼務し、しかも京成電鉄の3階の株式課の隣を借りて業務を行っていたことから知られるように、どちらかといえば京成電鉄・川崎社長の主導で、同社が発足したことがうかがわれる。だが人的な側面で後の事業推進において重要な役割を果たす高橋政知氏を同社専務に推したのは江戸英雄氏である³⁷⁾。

「株式会社オリエンタルランド」設立の当時から米国のディズニーランドを、自社の土地に誘致するという遠大な構想を持っていたのは川崎氏で

あった。しかしその交渉をする前に、土地の確保が必要である。東京湾の公有水面の埋め立てを行い、造成されたその土地を千葉県から払い下げてもらうためには、漁業補償の問題を解決し、土地の利用に関して千葉県の知事と議会の承認を得なければならない。1962年3月には漁業者との漁業補償が解決した³⁸⁾。

これに続いて1962年7月には千葉県との間で「浦安地区土地造成事業及び分譲に関する協定」が締結され事業は前進した。海面の埋立工事は1964年9月から開始された。取得する予定の土地の面積や用途などについて、いろいろと紆余曲折はあったが、1970年3月から千葉県から埋め立て地の売却が始まった。

米国ウォルト・ディズニー・プロダクションズ社との最初の交渉は1974年12月に実現した。浦安の埋め立て地に、ディズニーのテーマパークを建設する、という基本合意はこの時にまとまった。しかしながらその後の具体的な条件に入ると、ディズニーの要求は苛烈であった。ライセンスと設計と運営のノウハウは有償で提供する。だが建設費は一切出さず、事業のリスクは負わない。テーマパークの売上高の10%はロイヤルティーとして要求する。1976年7月の時点で、日本側としてはこれを受諾するしかなかった。

さらに1977年の夏にオリエンタルランドの川崎社長が突然に辞任した。京成電鉄の経営が悪化してその立て直しのために本務に専念する、というのがその表向きの理由だった。京成の影響力低下は歴然としていた。一方の三井不動産も社長は坪井社長に変わり、リスクの大きい新テーマパークの建設には消極的になっていた³⁹⁾。

1978年11月に業務提携に関する基本合意の確認がなされた。事業の推進を主張する新社長の高橋政知氏は、翌年1月に渡米して最終交渉に入った。契約期間を米国側の主張通り45年間とする代わりに、ロイヤルティーの対象区域を半分とすること、経営危機に陥った場合に契約の解除について協

議することを認めさせた。

しかし三井不動産からの返事は冷たかった。45年間という長期の契約は屈辱的な条件であり、契約期間を20年に短縮しなければとうてい容認は出来ない。プロジェクトに対する三井不動産からの支援は、出資比率の48%に限定して信用保証する⁴⁰⁾。残りは京成電鉄に頼むなり自力でやるなりしてくれ、というものであった。京成電鉄が再建計画の途上にあることを見越しての、体のいい撤退勧告であった。

東京ディズニーランドの建設費については、詳細不明ながら1977年当時の見積もりで、少なくとも650億円、余裕を見て1000億円位かかると考えられていた（実際には1800億円かかった）。しかも資金の回収は短期では不可能で長期に及ぶ。この長期資金の調達が出来なければ、計画は事実上進められない。タイムリミットは1979年4月末である。

1979年4月に千葉県の沼田副知事と高橋社長は、京成電鉄と関係の深い金融機関に対して、建設資金の融資1000億円の可能性について打診に動いた。副知事と社長が同道したのは、当時においては既に、浦安地区への東京ディズニーランドの誘致が、県政の重要テーマになっていたからである。その結果は三井信託銀行からはノーという回答があり、日本興業銀行からは協調融資を検討しようという回答があった⁴¹⁾。

米国ウォルト・ディズニー・プロダクションズ社との業務提携契約は4月末に締結された。4年5カ月かかった交渉は終わった。後の問題は長期資金の調達である。遊園地の土地は用途の制限があるため担保価値は低い。担保はあっても担保不足である。物的な担保がない限り銀行は金を貸さない。これを打開するためには用途規制を解除するしかない。担保の土地を宅地として処分することが出来れば、担保の状況は大いに変わる。

千葉県との交渉の結果、用途地域の変更についての合意が出来たのは1980年1月であった。覚書によれば「千葉県がやむをえないと認めた場合は、遊園地用地につき31万坪の土地利用制限を解除する」とある。当時の

胸算用について、当時の高橋社長は次のように書いている⁴²⁾。東京ディズニーランドを建設した後に「遊園地とホテル用地を除いても31万坪余る。これを住宅用地にできれば、一坪あたり50万円で売っても1500億円は軽く出る計算になる」。この覚書の効果は大きかった。銀行からの協調融資が実現し、1980年12月には東京ディズニーランドの建設工事が開始された。

建設工事費は工事の進捗とともに膨張して、最終的には事業費の総額で1800億円を超えたと言われている。東京ディズニーランドは1983年4月に開業し多くの顧客の支持を集めた。テーマパーク市場において一人勝ちで、来場者の90%がリピーターであるとも言われている。資本市場においても、オリエンタルランドは上場され高い評価を受けている。

京成電鉄の経営において一つの後ろ楯になっていることは明らかであろう。京成電鉄にとっては減損会計などの導入に対応した決算処理をするにあたって、オリエンタルランドの株式の含み益は大きな意味がある⁴³⁾。

東京ディズニーシーの計画に付随して1996年6月に「株式会社舞浜リゾートホテルズ」がオリエンタルランドによって設立された。同社は二つのホテル「ディズニーアンバサダーホテル」「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」の運営会社である。

3) 京成電鉄グループのスポーツ事業

京成電鉄グループのゴルフ関連会社は、1970年に開業した「株式会社佐倉倶楽部」を筆頭にして「株式会社長南カントリークラブ」「長南グリーン」「小湊長成ゴルフクラブ」「藤ヶ谷カントリークラブ」などがある⁴⁴⁾。だが「佐倉倶楽部」を除いてその知名度は高くない。なおこれらのゴルフ場関連の資産は、公表された連結決算の資料には、固定資産として明示的に記載されていない。したがって実際の所有関係は不透明である。

1989年に設立された「株式会社京成マリーナ」は霞ヶ浦におけるヨットハーバーの経営を目的としているが、実態としてよく分らない。

4) 谷津遊園その他

京成電鉄のレジャー・サービス関係のグループ会社は、数はあるが小さなものが多い。中には筑波観光鉄道や鋸山ロープウェーなど運輸業も混じっている。旅行事業者としては「株式会社京成トラベルサービス」が比較的に大きい。同社は1959年に設立された旅行斡旋業者でピーク時の従業員数では230人を超えたこともあった。

谷津遊園は1982年12月に閉園した。京成電鉄の経営再建計画の途中で、遊園は57年間の役割を終えたことになる。この翌年の春には東京ディズニーランドが開園した。

既にふれた「京成興業株式会社」は1958年に設立され、当時は京成千葉駅ビルにおいて、飲食店と映画等の興業を行なっていた。千葉市を中心とした地域企業として在来タイプの事業展開である⁴⁵⁾。

1997年に設立された「株式会社京成エージェンシー」は広告代理店を行なっている。

4. 阪神電鉄のレジャー・サービス事業

1) 阪神電鉄グループのホテル事業

阪神電鉄のホテル経営は、1990年代に大きな変貌を遂げた。それまでの地味でこじんまりした企業イメージを一新することに成功したと言える。主役は外資との提携により大阪梅田に開業したラグジュアリー都市ホテル「ザ・リッツ・カールトン大阪」である。

阪神グループのホテルと言え、1967年に開業した旧「ホテル阪神」のイメージが強いが、新しいホテルの進出があった90年代の大阪においては、いかんせん古めかしさは否定できない。「ホテル阪神」の更新投資は遅かれ早かれ避けられなかった。新しいホテルの建設には新しいホテルのコンセプトと、それに相応しい入れ物が必要である。

たまたまこの時期には阪神西梅田開発第一期計画が進められていて、結果的にはそれがちょうどよい受け皿になった。1997年3月に完成した梅田阪神第1ビルディング「ハービスOSAKA」は延べ床面積で136,800平米、このうち「ザ・リッツ・カールトン大阪」は高層部分の上層階の約20%を占めている。建物全体としては、オフィス部分、物販・飲食部分、ホテルの他にホール、その他から成り立っている⁴⁶⁾。

なおこの西梅田の再開発計画は、阪神電鉄本線の地下化工事によって可能になったもので、JR大阪駅南西部に所在する土地の、総面積約11haにおいて1993年頃から進められてきた。阪神電鉄はそのうち2ha程度を保有していた⁴⁷⁾。

①「ザ・リッツ・カールトン大阪」の開業

旧「ホテル阪神」の営業は1997年3月に終了し、翌5月には「ザ・リッツ・カールトン大阪」が開業した。このように書くと誤解されかねないが、場所的には至近でありながら両者は全く異なるホテルである。それは新しいホテルの名前に阪神の文字がないことから分かるであろう。

阪神電鉄は計画の段階から、西梅田開発計画の核テナントとして、今までにない新しい高級ホテルを考えていた。具体的には、外資系ホテルとの提携である。これに対して米国アトランタに本拠を持つホテルチェーン「リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー」も、いずれ高級ホテルの分野で、日本市場への進出を果たそうと機会を窺っていた。このような事情から、両者の思惑が一致して、1992年6月に「リッツ・カールトン」の大阪進出が決定したのである⁴⁸⁾。

阪神電鉄は全額出資の子会社「株式会社阪神ホテルシステムズ」を設立して、西梅田のホテルの経営主体とした。阪神側はホテルの運営をリッツ・カールトンに委託し、新しいホテル名を「リッツ・カールトン大阪」とし、ホテルの支配人の選任も提携先に任せた。このことは新ホテルのリスクはすべて設備を保有する阪神電鉄が負担することを意味している。

「ザ・リッツ・カールトン大阪」の基本コンセプトはラグジュアリーである。国家元首でも安心して泊まれる安全対策、王室の一員になったような気分がするスイートが二部屋ある。最も多い47平米のツインは二人利用の場合で39,000円に設定されている。ホテルの客室数は292室、ホテルの事業費は何故か公表されていない。大雑把な推計では西梅田の再開発に必要な投資額が560億～600億円程度で、そのうち半分程度ではないかと言われている。ホテルは1997年5月に開業した⁴⁹⁾。

阪神電鉄の、この思い切った経営戦略は利用者の支持を集めている。高額な宿泊料金にもかかわらず、新しいホテルの営業はほぼ順調に推移している。「ザ・リッツ・カールトン大阪」は、今までの大阪になかった贅沢で非日常的な、空間とサービスを提供することに成功したと言われる。

「株式会社阪神ホテルシステムズ」の経営実態については、詳細は不明であるが開業後4年程度で軌道に乗ってきたといわれている。1999年において30億円の増資をして資本の増強に努めている。現在の資本金は40億円である。開業後しばらくは累積欠損が発生し、電鉄の資金援助が発生していたと考えられる。現状でホテルは阪神電鉄の支援がなければ、存続出来ないが、この時期におけるホテル経営としては一定の評価が出来る。

②「ホテル阪神」の移転

今まで営業してきた旧「ホテル阪神」は閉鎖されるとともに、ややビジネスホテルに近い中級のホテルに姿を変えて、JR環状線福島駅近くの「ラクザ大阪」に開業した。法人としての「株式会社ホテル阪神」は資本金18億円で、今もそのまま継続している。

「ラクザ大阪」ビルは、阪神電鉄の本線旧福島駅跡地を中心に進められてきた「福島5丁目地区再開発」によって新しく生まれた複合ビルである。建物は阪神電鉄と杉村倉庫が共同で建設しそれぞれ保有している⁵⁰⁾。

ホテルが入居するビルは正式には「阪神杉村ビルディング」といい、延べ床面積44,000平米、キーテナントである「ホテル阪神」の入居部分は

25,800平米で、その他オフィス部分と商業施設がある。ホテルは「ラグザタワー南棟」にあって、客室数は298室、宴会場とレストランを有する。阪神ファンにとってはくつろげる空間となっている。

③ その他のホテル

阪神電鉄の系列ホテルとしては他に「六甲オリエンタルホテル」がある。歴史的には古く1960年代から営業しておりリゾートホテルに近い性格をもつ。六甲山上の展望と夜景が売りの由緒あるホテルであるが、現代の目から見れば規模も60室と小さく古色蒼然としている。現在の資本金は490百万円で阪神電鉄の出資比率は66.4%である。設備は阪神電鉄の所有で、「株式会社六甲オリエンタルホテル」がその運営を委託されている。

さらに阪神電鉄の路線からは離れているが、大阪市住之江区において1995年3月に開業した「株式会社住之江ホテル阪神」がある。ホテルは地下鉄四つ橋線の住之江公園駅前の商業ビル「オスカードリーム」のキーテナントとして入居している。「住之江ホテル阪神」の資本金は4億円、規模は229室でシングルが主体のビジネスホテルである。阪神電鉄グループが、何故ここにホテルを立地したのかは分からないが、周辺との競争条件から考えて経営は苦しいだろう。

2) 阪神電鉄グループの飲食業

調理と飲食店の運営を受託する「ホテル阪神レストラン・システムズ株式会社」があるが特筆すべきものは見当たらない。

3) 阪神電鉄グループの遊園およびスポーツ事業（甲子園と六甲山）

阪神電鉄は大正末期から、阪神間において旅客の誘致のために様々な経営努力を重ねてきた。その活動領域は甲子園地区と六甲山地区に集中して立地している。だが現在の消費者のライフスタイルや、求めるものは大きく変化してきており、これらの経営の多くは過渡期にある。

① 甲子園地区

1924年に開業した「阪神甲子園球場」は阪神電鉄の所有・経営である。しかし現在では建設後80年を経過し設備の老朽化もあって、立て直しの計画が検討されている。遊園事業としては1950年に再出発した「阪神パーク」がかつて存在した。しかしながら長期的には入園者の減少傾向は止まらず、経営の維持は困難となる。1997年には「阪神パーク甲子園住宅遊園」に衣替えして存続を図ったが、所期の成果をあげる事は出来ずに2003年 3月に閉鎖された。新しい事業としては「株式会社ウェルネス阪神」がある。2000年に設立されたフィットネスクラブである。

② 六甲山地区

六甲山地区においては、昭和所期に阪神電鉄が六甲山上の土地を買収し、別荘地として分譲したのが始まりと言われている。施設の的には1933年に開業した「六甲高山植物園」が最も古い。1937年には東六甲に「六甲山カンツリーハウス」がオープンしてこれに加わった。さらに1978年には「六甲山フィールドアスレチック」が開設された。その後1998年にオルゴール・ミュージアム「ホール・オブ・ホールズ六甲」が開業している。最近では2003年 4月に六甲山上に飲食、売店よりなる六甲ガーデンテラスが開設されている。

③ 「株式会社阪神タイガース」

1935年に設立された歴史あるプロ野球球団である。プロ野球を興業として、収益事業として成り立たせている球団は希少であるといわれるが熱狂的なファンに支えられた「阪神タイガース」はそれを可能にしている。球団経営は黒字である（表1－2）。

4) その他スポーツ

「阪神総合レジャー株式会社」は2000年に設立され、阪神電鉄グループの系列ゴルフ場「タイガースゴルフクラブ」を経営していた。その他六甲

山上レジャー事業、ボウリング場、テニスクラブの管理運営までを担当してきた。資本金21億円、従業員 110名である。しかし財務基盤を強化するために、阪神電鉄は思い切った事業の再編を実施した。2003年 9月には所有と経営を分離することとし、これらの資産の保有は阪神電鉄に集約し「阪神総合レジャー株式会社」は運営受託に専念することになった⁵¹⁾。

5) 旅行業

旅行事業「阪神航空」は1948年以降、阪神電鉄が直営する旅行事業である。東京地区には「阪神トラベル・インターナショナル株式会社」がある。阪神交通社は解散している。

6) その他

「阪神エンタープライズ株式会社」は会員制のクラブを経営している。「株式会社阪神コンテンツリンク」は文化事業を行なっている。

5. 相模鉄道のレジャー・サービス事業

1) 相鉄グループと横浜ベイシェラトンホテル

相模鉄道が自ら直接的に国内のホテル事業に積極的に参入したのは、私鉄大手15社の中では最も遅く1998年の「横浜ベイシェラトンホテル」の開業が嚆矢である。立地は横浜駅西口・相模鉄道本社跡地で、正式の名称は「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」である。

① 資金調達と資産保有

ホテルは相模鉄道の主導で計画されたが、当初は固定資産の所有権は、連結子会社「相鉄ホテルアセッツ株式会社」が保有する形をとっていた。当然のことだが資金調達は、相模鉄道が実質的に受け持っている。同社は横浜駅前に計画された、高島屋との共同ビル「相鉄・高島屋共同ビル」の

事業主体である。出資比率は相鉄が85%、高島屋が15%となっており、ホテルの他に高島屋が賃借する百貨店部分を持っている⁵²⁾。

ホテルの経営は「相鉄ホテル株式会社」が担当し賃借料を「相鉄ホテルアセット株式会社」に支払う形態をとっていた。ホテルの延べ床面積は69,000平米、「相鉄ホテル株式会社」の資本金は84億円、従業員311名である。一方の不動産保有会社である「相鉄ホテルアセット株式会社」の資本金は89.7億円で実質的にはペーパーカンパニーである。

② 相模鉄道とシェラトンとの提携

ホテルの名称から、シェラトンとの提携ホテルであることが知られる。日本では東京、神戸に次ぐシェラトンにとっての3番目のホテルである。これに対してホテル名からは相鉄の名前がまったく見えてこない。

相模鉄道にとって横浜駅西口の再開発は10年ごしで進められ、その完成は長年にわたる宿願であった。市街地再開発事業の総投資額は600億円、ホテルに対する投資額は335億円である。ホテルの規模は398室と中規模である。ホテルの立地はJR横浜駅前で利便性はある。しかし横浜駅の西口は、最近とくに脚光をあびているみなとみらい21地区とは、かなり距離があり立地条件は劣っている。競合するホテルは多い。しかし相模鉄道は西口をアフターコンベンション・エリアとして位置づけ、魅力ある西口の街づくりに自社の将来性を賭けていた。

③ 相模鉄道の狙いと経営成果

ホテルの経営に十分な経験を持たない相模鉄道としては、新規参入のリスクを下げるために単独の経営を避け、より知名度の高い外資系ホテルチェーンとの提携の道を選んだ。交渉の経過としてシェラトン側が運営受託の契約を提案したに対して、相鉄側はフランチャイズ契約を強く希望したと伝えられる。

「相鉄ホテル株式会社」社長の奥瀬富實彦氏は次のように語っている。「我々はこう言いました。資本は要らない。人の派遣も要らない。ホテル

のノウハウを、マニュアルを、送客網を下さい、と。それからもう一つ、インターナショナル・ファーストクラスホテルの看板を下さい。」相鉄側の基本的スタンスは同氏の一言で言い表せるであろう。「このホテル開業は相模鉄道の事業の拡大です。経営責任はすべて、我々相模鉄道が負うということです」⁵³⁾。

相鉄ホテルは名目ではシェラトンのブランドを掲げているが、実質は相模鉄道の一つの事業部門に近い。ホテルの激戦地・横浜で生き残るための方便としてシェラトンとの提携を選んだことが分かる。経営指導と便宜の供与は受けても、経営の実体と責任は相模鉄道が負うこととなっている。

ある程度予想されたことだが、開業後のホテルの収支はきわめて苦しい。開業2年目の実績は目標を下回り、増収対策と経費の削減について取り組まざるを得なくなった。開業後6年を経過して今までの赤字は累積しているようだ。単年度での黒字化は当面の目標であるが、実現に向けての課題は多い。ちなみに初年度の売上予定が120億円、これに対して2000年度の売上が103億円、2001年度の売上が100億円となっている⁵⁴⁾。

④「相鉄ホテルアセッツ株式会社」の消滅

2004年1月「相鉄ホテルアセッツ株式会社」は吸収合併により、2001年1月に設立されてわずか3年で姿を消した。吸収したのは兄弟会社の「相鉄プロパティーズ株式会社」である。両者はともに相模鉄道が全額を現物出資して設立した会社で、不動産の保有と管理を目的とした特定子会社に該当する⁵⁵⁾。

「相鉄ホテルアセッツ」は相鉄高島屋共同ビル（横浜ベイシェラトンホテルの建物）を保有するのに対して「相鉄プロパティーズ」は新相鉄ビル（相鉄ジョイナス建物）ほかを保有する。合併時に社長は両社を兼務しておりそのまま留任した。資本金は合併によっても変わらず存続会社の資本金114億円のままであった。合併された会社の資本勘定は実質的に空洞化していたものと考えられる。

相模鉄道が2000年11月に公表した資料によれば、2001年 3月期から「相鉄グループ新経営管理体制」を構築することを目指していた。それによれば①相模鉄道は鉄道業を行ないつつ事業持株会社になること②事業の再編を実施するために、事業を統括管理する事業別子会社を設立すること、となっている。なお当時においては一事業一社体制でこれを行なうことがなっていた。すなわち事業別の子会社として、ホテルは「相鉄ホテルアセツ」新相鉄ビルは「相鉄プロパティーズ」という事業別の仕切りが存在していた⁵⁶⁾。

このようにして出発した事業別子会社による事業再編の構想であったが、発足後3年で軌道修正された。これにはそれなりの訳がある。相模鉄道は明確な説明を避けているが、ホテルの経営状況は厳しく「相鉄ホテルアセツ」に対する、財政的なテコ入れが必要であったことがあげられよう。また持株会社である相模鉄道本体も「負の遺産」の処理に追われていることも背景としてあるだろう⁵⁷⁾。

2) 相鉄グループのその他のホテル

グアム島にあるリゾートホテル「相鉄トロピカーナホテル」は経営不振のため2001年に閉鎖された。ホテルの資産は2003年に 5億円で売却された模様である。これによる損失を相模鉄道の連結決算で見ると、2003年 3月期の特別損失で13億円である⁵⁸⁾。

3) 相鉄グループの飲食業

アメリカン相鉄コーポレーションは、1972年に設立されたグアム島にある現地法人である。店舗賃貸業とレストランの経営を行なっている。何故この企業が現在の相模鉄道の系列グループにとって、なくてはならない存在なのか、よく分からない。

相鉄フードサービスは、1982年に設立された飲食店である（当時の商号

は横浜精養軒)。相鉄ローゼンとの関係が深かったが、1998年に現社名に変更した。1998年には資本金が 3.5億円であった。しかし2003年11月資本金を1000万円に減資している。

4) 相鉄グループのスポーツ事業

相模鉄道グループのゴルフ場として「甲府国際カントリークラブ」がある。実際の経営は「相鉄ゴルフ株式会社」が経営を担当している。資本金は9000万円、従業員48名である。

5) 相鉄グループの旅行業

旅行事業としては1967年に設立された「相鉄観光株式会社」がある。資本金は 2.7億円従業員は 135名である。

6. 西日本鉄道のレジャー・サービス事業

1) 西鉄グループのホテル事業

西日本鉄道のホテル経営は、1990年代の終わりにかけて大きく変貌した。1989年当時は西鉄グループのホテルとしては「株式会社西鉄グランドホテル」「株式会社西鉄ソラリアホテル」「株式会社大分西鉄グランドホテル」のそれぞれが鼎立していた。しかしながら90年代の消費不況の中で、ホテルの3社体制は維持することが不可能になった。

現実には2003年までの間に大分のホテルは閉鎖された。福岡に立地する前二者「グランドホテル」「ソラリアホテル」は経営統合され、これらを統括するための会社「西鉄ホテルシステムズ」が設立された⁵⁹⁾。

これらに平行して、西日本鉄道は新しいコンセプトによるビジネスホテル「西鉄イン」チェーンを発足させた。1999年から2000年代に入って東京・大阪など各地で「西鉄イン」の出店が進んでいる⁶⁰⁾。

① 福岡にある二つのホテルの経営統合

西日本鉄道は本拠地・福岡に二つの都市ホテルを保有している。「西鉄グランドホテル」と「ソラリア西鉄ホテル」である。前者の「株式会社西鉄グランドホテル」は、地元福岡の財界の資本も入って歴史も古く1969年に開業した。西日本鉄道の顔ともいえるべき旗艦ホテルである。また後者の「株式会社西鉄ソラリアホテル」は、1989年5月に西鉄福岡駅（天神）駅前のターミナルに隣接して開業した「ソラリアビル」の中に、テナントとして入居した新顔のホテルである⁶¹。

参入した直後は経済環境にも恵まれたが、消費不況に陥った90年代の半ば以降は、厳しい状況となった。福岡というホテル市場の中であって全体が拡大する時期はいいが、不況期において二つのホテルをそれぞれ維持していくことは難しい。両者は福岡市内の至近距離にあって、立地面と営業面で競合する部分は避けられなかった。またホテルオークラの参入など競争の激化もあった。

遅まきながら1999年2月に西日本鉄道はグループホテルの立直しと再編成に着手した。何よりも二つの都市ホテルの営業力を強化し、コストの削減を目指し、財務の健全化を図ることが急務であった。また先行き見込みのない「大分西鉄グランドホテル」は閉鎖された⁶²。

1999年2月にホテルの経営統括のため100%子会社「株式会社西鉄ホテルシステムズ」が西日本鉄道単独で設立された。これを受けて同年4月には旧「株式会社西鉄グランドホテル」に代わって、ホテルの運営受託会社であるところの新「株式会社西鉄グランドホテル」が設立された。これにともない旧「株式会社西鉄グランドホテル」は消滅し、西鉄グランドホテルは名実共に100%西日本鉄道の子会社になった⁶³。

ホテルの経営責任はこれにより以前より明確になった。なおグランドホテルの営業力を強化するために、西日本鉄道は54億円かけてホテルの改修投資を行ない、料理飲食関係の強化を図っている。

なお「株式会社ソラリア西鉄ホテル」は設立された当初において、独立的な性格を持っていたが、統括会社「株式会社西鉄ホテルシステムズ」が設立された後は、その傘下でホテルの運営会社としての役割を果たすこととなった。二つのホテルの運営会社は、歴史的にも性格を異にするが、ホテル経営の合理化のために2003年10月経営統合された。新しいホテルの運営会社は「株式会社西鉄シティホテル」である⁶⁴⁾。

②「西鉄インチェーン」の展開

2004年の時点で、西日本鉄道が最も力を入れているレジャーサービス事業は何か、と言えばビジネスホテルの展開であろう。1999年に福岡市天神で第1号店の「西鉄イン天神」を開業した後、東京大阪などにも出店し、5年間ですでに6店舗を展開している。

2004年時点で営業中のホテルは「西鉄イン天神」「西鉄イン小倉」「西鉄イン心斎橋」「西鉄イン黒崎」「西鉄リゾートイン別府」「西鉄イン日本橋」であり、現在は新宿店の建設が進行中である。西鉄インチェーンは西鉄の都市ホテルが苦戦しているのに対して、低価格をテコにして高い稼働率を維持している⁶⁵⁾。

③「株式会社西鉄九重高原荘」の再開

「九重西鉄ホテル【花山酔】」は2000年11月に閉鎖されていたリゾートホテル「株式会社西鉄九重高原荘」の再建・開業である。土地建物は西日本鉄道が保有して同社に対して運営委託をする形で再出発する。客室数は32室で投資額は5億円である⁶⁶⁾。2002年7月に再開業した。なお通称の「はなさんすい」は公募によって命名された。

2) 西鉄グループの飲食業

「株式会社西鉄プラザ」は1941年に設立された。飲食店の営業を行なっている。「じゃんくう西鉄」は1999年に設立された。

3) 西鉄グループの遊園事業

「香椎花園」は西日本鉄道の直営遊園地である。私鉄系の直営遊園地は、東京周辺では珍しくなったがここではまだ健在である。不断の更新投資と企業努力が実を結んでいると考えられる。最近では入園料 500円（半額）などの営業政策が注目されている。

しかしながら北九州市の動物園「到津遊園」は2000年 5月ついに60有余年の歴史を閉じて閉園された。閉園後は北九州市が公園として運営を引き継ぐ。「株式会社太宰府園」は今も営業している。どちらかと言えば子供向きの遊園地である。

「株式会社海の中道海洋生態科学館」は通称「マリンワールド海の中道」といわれている。JR線でないとは不便である。内容はいいが値段は高い。再訪する人は少ないだろう。

4) 西鉄グループのスポーツ施設

「株式会社福岡スポーツセンター」は1955年に地元財界を中心に福岡駅前に設立されたスポーツ施設でアイススケート、大相撲など各種のスポーツや興業に利用され市民に親しまれてきた。西日本鉄道が筆頭株主で現在は天神のソラリアプラザビルの中で、プール、フィットネス、映画、ホールの経営などを行なっている。

「西鉄興業株式会社」は1999年に設立され、株式の全額を西日本鉄道が保有している。ボウリング場、ゴルフ練習場等を経営している。

5) 西鉄グループの旅行業

1954年に設立された西鉄観光が前身である。1981年から現社名「西鉄旅行株式会社」で営業している。西日本鉄道が全額を出資して設立され、資本金が2億円、従業員数が665人である。

- 注 1) 「小田急75年史」 2003年 p90
2) 「小田急75年史」 2003年 p198 p181
3) 「日本経済新聞」 1990年 8月 7日
4) 「日経産業新聞」 1992年 5月 8日
5) 「日本経済新聞」 1999年12月15日
6) 「小田急75年史」 2003年 p151 p117
7) 「日経産業新聞」 2002年 3月 8日
8) 「小田急75年史」 2003年 p165 p176
9) 「小田急75年史」 2003年 p157
10) 「小田急75年史」 2003年 p165
11) 「小田急75年史」 2003年 p133
12) 「日本経済新聞」 2001年12月23日
13) 「小田急75年史」 2003年 p204
14) 「日経産業新聞」 2002年 1月28日
15) 「小田急75年史」 2003年 p142
16) 「小田急75年史」 2003年 p160
17) 「小田急75年史」 2003年 p194 p191
18) 「小田急75年史」 2003年 p206 p199
19) 「日本経済新聞」 2001年 9月27日
20) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p85
21) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p119
22) 「交通新聞」 1997年 1月21日
23) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p120
24) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p165
25) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p167
26) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p329
27) 「日本経済新聞」 2000年 9月29日
28) 「日本経済新聞」 2002年 1月24日
29) 「日本経済新聞」 2003年 5月 3日
30) 「日本経済新聞」 1994年 5月30日
31) 「日本経済新聞」 2002年 8月28日
32) 「京王電鉄五十年史」 1998年 p61
33) 1995年 京成電鉄「京成電鉄85年のあゆみ」 p118
34) 2002年 9月 4日「交通新聞」
35) 2003年「有価証券報告書総覧」 p21
36) 1995年 京成電鉄「京成電鉄85年のあゆみ」 p122～129
37) 「日本経済新聞」 1999年 7月10日
38) 「日本経済新聞」 1999年 7月13日

- 39) 「日本経済新聞」1999年 7月20日
- 40) 「日本経済新聞」1999年 7月24日
- 41) 「日本経済新聞」1999年 7月25日
- 42) 「日本経済新聞」1999年 7月27日
- 43) 「日本経済新聞」2004年 6月 5日
- 44) 京成電鉄「会社要覧」2001年 p101～105
- 45) 京成電鉄「京成電鉄85年のあゆみ」1995年 p109
- 46) 阪神電鉄「2002ハンドブック阪神」2002年 8月 p94
- 47) 「日経産業新聞」1996年12月17日
- 48) 「日経産業新聞」1996年10月 8日 リッツ・カールトンは大阪と同時に東京にも進出する計画であったが実現しなかった
- 49) 「有価証券報告書総覧」1997年 p52 固定資産の増加額等により推計した
- 50) 阪神電鉄「2002ハンドブック阪神」2002年 8月 p95
- 51) 「阪神電鉄プレスリリース」2003年 3月28日
- 52) 1998年11月「月刊ホテル旅館11月号」 p64～68
- 53) 1998年11月「月刊ホテル旅館11月号」 p64～68
- 54) 2001年 1月「月刊ホテル旅館 1月号」 p38
- 55) 「相鉄ニュースリリース」相模鉄道ホームページ2003年10月23日
- 56) 「相鉄ニュースリリース」相模鉄道ホームページ2000年11月
- 57) 「相鉄ニュースリリース」相模鉄道ホームページ2003年 8月26日 p10
- 58) 2003年 1月16日「日本経済新聞」
- 59) 「西鉄ニュースリリース」西日本鉄道ホームページ1999年 2月24日
- 60) 「西鉄ニュースリリース」西日本鉄道ホームページ2004年 6月 2日
- 61) 「会社要覧2001」西日本鉄道 p78
- 62) 「会社要覧2001」西日本鉄道 p101
- 63) 旧「株式会社西鉄グランドホテル」は西日本鉄道の出資比率は59.1%で全額出資の子会社ではなかった。
- 64) 「西鉄ニュースリリース」西日本鉄道ホームページ2003年 6月 5日
- 65) 「2003年決算説明会資料『中期経営計画の進捗状況と重点施策』」西日本鉄道ホームページ2003年 6月11日
- 66) 「西鉄ニュースリリース」西日本鉄道ホームページ2001年 8月27日

参考文献

- 「有価証券報告書総覧」各社、各年度
- 「会社要覧」「ハンドブック」など各社、各年度
- 「プレスリリース」インターネット・ホームページにおいて公開、各社
- 小田急電鉄「小田急75年史」2003年

京王電鉄「京王電鉄五十年史」1998年
京成電鉄「京成電鉄85年のあゆみ」1995年
阪神電鉄「阪神電気鉄道八十年史」1985年
相模鉄道「相鉄七十年史」1987年
西日本鉄道「西日本鉄道70年史」1978年
米浪信男「観光・娯楽産業論」2004年
柳田義男「大手民鉄のホテル戦略」2002年
土井久太郎「よくわかるホテル業界」2000年
氷宮和美「ホテル業界のすべてがわかる本」1999年
多摩大学総合研究所、岡本伸之ほか「ホテル経営を考える」1998年
佐藤洋平「ホテル業界が危ない」1993年
原勉、岡本伸之、稲垣勉「ホテル産業界」1991年
オータパブリケーションズ「日本ホテル年鑑」東日本、西日本、2004年版
レジャー産業研究所「ホテル旅館ハンドブック」各年度版
柴田書店「月刊ホテル旅館」
オータパブリケーションズ「週刊 HOTERES」
日本経済新聞社「日本経済新聞」「日経産業新聞」ほか

最近の大手私鉄のレジャー・サービス事業について（その1）

（表1-1） 会社別レジャー・サービス事業の概要

（2002年3月期）

会社数 92年→02年	小田急電鉄グループ ¹ 20→21	京成電鉄グループ 14→18	京王電鉄グループ 10→7
ホテル事業	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)小田急ホテルズアンドリゾーツ² センチュリー ハイアット東京² ・→(株)ホテル小田急 ・(株)小田急センチュリー大分 ・→(株)ホテル小田急静岡 山のホテル ・→国際観光(株) 小田急ホテルセンチュリー サザンタワー ・→(株) ホテル小田急サザンタワー ・ODAKYU HAWAII CORP. 	<ul style="list-style-type: none"> 水戸京成ホテル 犬吠埼京成ホテル 土浦京成ホテル ・→京成ホテル(株) 京成ホテルミラマーレ ・→(株)千葉京成ホテル 	<ul style="list-style-type: none"> 京王プラザホテル 京王プラザホテル多摩 京王プラザホテル八王子 ・→(株)京王プラザホテル 京王プラザホテル札幌 ・→(株)京王プラザホテル札幌 プレッソイン東銀座 ・→(株)京王プレッソイン
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)小田急レストランシステム ・(株)ジローレストランシステム 		<ul style="list-style-type: none"> ・(株)レストラン京王
遊園興業等	<ul style="list-style-type: none"> 向ヶ丘遊園(廃止) →小田急電鉄(株) 	<ul style="list-style-type: none"> ・京成興業(株) ・京成商事(株) ・(株)オリエンタルランド(持分法) 	<ul style="list-style-type: none"> ／京王百草園 ／京王レラント³
スポーツ事業	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)小田急西富士ゴルフ 倶楽部 ・(株)富士小山ゴルフクラブ ・(株)小田急スポーツサービス 小田急藤沢ゴルフクラブ →小田急電鉄 	<ul style="list-style-type: none"> ／佐倉倶楽部 ／藤ヶ谷カントリークラブ ／長南カントリークラブ 	<ul style="list-style-type: none"> 桜ヶ丘カントリークラブ ・→京王レクリエーション(株)
旅行事業	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)小田急トラベルサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)京成トラベルサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・京王観光(株)
広告代理業	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)小田急エージェンシー 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)京成エージェンシー 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)京王エージェンシー
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)小田急情報サービス ・テー・ビーケー商事(株) ・箱根登山鉄道△ 	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)ケーブルネットワークやちよ ・筑波観光鉄道(株) 	

出所) 「有価証券報告書総覧」2002年、「会社要覧」により作成。主な企業のみ示す。

注¹⁾ 小田急電鉄の事業区分にはレジャー・サービス事業がないので、その他事業から区分し別掲した。

注²⁾ 上段に事業名、下段に→印と企業名、企業名で事業が知れる場合は・(株)の後に企業名のみを記した。

注³⁾ 会社数は鉄道本体を除いた数、／は法人名不詳のもの。

(表1-2) 会社別レジャー・サービス事業の概要

(2002年3月期)

会社数 92年→02年	阪神電鉄グループ 21→21	相模鉄道グループ 8→16	西日本鉄道グループ 29→36
ホテル事業	ザ・リッツカールトン大阪 ¹⁾ ・→阪神ホテルシステムズ ・(株)ホテル阪神 ¹⁾ ・(株)六甲オリエンタルホテル ・(株)住之江ホテル阪神 ・(株)阪神エンタープライズ	横浜ベイシェラトンホテル& Towers ・→相鉄ホテル(株) ・アメリカン相鉄コーポレーション (ホテル営業休止) 不動産事業に変更開示	西鉄グランドホテル 西鉄イン小倉 西鉄イン心斎橋 ・→西鉄ホテルシステムズ ・(株)西鉄グランドホテル
飲食業	・六甲摩耶鉄道(株) ・(株)ヘンゼル		・(株)西鉄プラザ ・じゃんくう西鉄
遊園興業等	六甲山遊園地(電鉄) 阪神甲子園球場(電鉄) 阪神パーク(閉鎖)		・(株)香椎花園 ・(株)海の中道海洋生態科学館 ・(株)西鉄興業
スポーツ事業	タイガーズ・ゴルフクラブ ・→阪神総合レジャー(株) ・(株)ウェルネス阪神 ・(株)阪神タイガーズ	甲府国際カントリークラブ ・→相鉄ゴルフ ・相鉄スポーツ ・緑園都市スポーツ	・(株)福岡スポーツセンター
旅行事業	・(株)阪神交通社(解散)	・相鉄観光(株)	・(株)西鉄旅行
広告代理業		・(株)相鉄エージェンシー	・(株)西鉄エージェンシー ・(株)交通広告サービス
その他		〈その他 ²⁾ 〉 ・横浜熱供給 ・横浜ケーブルビジョン(株) ・横浜情報ネットワーク ・相鉄企業(株)	・(株)NNRエアカーゴ・サービス(米)

出所) 「有価証券報告書総覧」2002年により作成。主な企業のみ示す。

注¹⁾ 上段に事業名、下段に→印と企業名、企業名で事業が知れる場合は・(株)の後に企業名のみを記した。注²⁾ 相鉄のその他にはレジャー・サービス事業ではない本来の「その他」が入っている。注³⁾ 会社数は鉄道本体を除いた数、／は法人名不詳のもの。