

最近の大手私鉄のレジャー・サービス事業について その2

森 谷 英 樹

はじめに

「最近の大手私鉄のレジャー・サービス事業について」とりまとめるのはこれで2回目で、2005年1月以来である。今回は大手私鉄の中から京急電鉄、京阪電鉄、南海電鉄、東武鉄道の4社について取り上げた。前回の論文では小田急電鉄、京王電鉄、京成電鉄、阪神電鉄、相模鉄道、西日本鉄道の6社だったから、これまでのものを全部合わせると10社になる。

本稿をとりまとめようとした動機と趣旨は、前回述べた時と同じであるから、ここでは省略する。ただ最初の6社に比べてみると、今回の4社はまとめるのに、より困難を伴ったことだけは間違いない。

各社のレジャー・サービス事業の規模は大きく、経営上の問題点もそれなりに深刻であった。公表された資料をもとに、各社のレジャー・サービス事業の、現状と問題点をどこまでの確にフォローできたかは、正直に言ってよく分からない。これらについては、最終的には読者自身に判断して頂くしかないだろう。

ご協力を頂いた私鉄各社の方々には、この場を借りて篤く御礼を申しあげると同時に、ありうる間違いはすべて筆者の責任に属していることを申し添えたい。

なお明らかに事実と反する部分があれば、訂正するにやぶさかでないことは無論である。しかし適切な情報の開示と説明がなければ、見解の相違ということでご容赦頂くしかないであろう。

7. 京急電鉄のレジャー・サービス事業

京急電鉄の観光事業への関心は、大手私鉄の中でもかなり早くからあったことは周知の通りであろう。路線的に見ても海との関係が最も近くリゾート色が強かった。電鉄沿線の海水浴場における直営の海の家、あるいは平和島における競艇場の建設、さらに平和島温泉などを、すでに1950年代には手がけていた。これらについては後で簡単にふれることにして、まずはホテル事業から見ていこう。関連事業の中でもホテル事業は、同社にとって最も重要な事業であると言える。

(1) 京急電鉄グループのホテル事業

京急電鉄のホテル事業はリゾートホテルが始まりである。油壺のヨットマン・ホテルが第一号で、1959年10月に買収されて京急電鉄のものとなった。そして買収後にすぐ設備投資をしている（油壺ヨッテル）。しかしながらその後の京急電鉄は、三浦半島周辺におけるリゾート系ホテルを手がける事はあっても、本格的な都市ホテルへの進出には慎重であった。本稿では、本格的な都市ホテル「ホテルパシフィック東京」への進出とそれ以降の動きを中心にまとめてみよう。

①「ホテルパシフィック東京」の開業

1968年2月、品川駅前の国有地の払い下げが決まるのを前提に、新しいホテルの計画が始動した。京急電鉄としては、ホテル事業を自社の中核的事业とすることをすでに認めていた。品川の基本構想では、敷地内に緑を多く残す事、超高層建物とすること、客室数は1000室以上の国際ホテルとすること、など様々な配慮がなされていた。ホテルの名称は、京急を表に出さずに「ホテルパシフィック東京」とされた。資金調達と資産の保有は京急電鉄が受け持った。投下資金は150億円、社運を賭けた投資であった。ホテルは1969年に着工して1971年7月に開業した。大手私鉄の中で比較し

てみると、京王プラザホテルの開業と同じ時期であった。

経営的には開業後3年目に営業黒字に転じるなど「株式会社ホテルパシフィック東京」の出発は順調であった。しかし1974年にやって来た石油危機後の不況と新東京国際空港の開港（1978年5月）などはホテルにとって逆風であった。これらの対策もあって、1979年にはホテルメリディアンチェーンとの業務提携がなされた¹⁾。

②「高輪京急ホテル」の開業

品川駅に近い京急第7ビルは京急電鉄の所有不動産で1989年に完成した。建物の一部に商業施設とオフィスが入っているが、その6階以上12階までを「高輪京急ホテル」が賃借している。品川駅から徒歩2分という利便性から考えて、ビジネスホテルとしての条件が揃っている。「株式会社ホテル京急」が経営している。

③「ホテルパシフィック千葉」の開業と撤退

1990年代に入って「株式会社ホテルパシフィック東京」は、長年の悲願であったシティホテル2号店の立地を検討していた。たまたま当時の千葉市は、政令指定都市への移行にそなえて、総合整備事業として千葉ポートスクウェア地区の一角に、21階建てのホテル棟を建設していた。ホテルの経営は設備の賃借により可能になる。1991年に「株式会社ホテルパシフィック東京」は千葉進出を決定した。1991年6月に運営会社の「株式会社ホテルパシフィック千葉」が設立された²⁾。

一方これと平行して1990年当時、京急電鉄は東京都が推進していた臨海副都心計画の中で国際級ホテル建設計画に注目していた。京急電鉄は日本生命と組んで国際シティホテル建設の事業コンペに応募して、見事に採用された。計画では日本生命が東京都から土地を賃借してホテルを建設して、設備は京急電鉄が一括賃借する。ホテルの運営は京浜急行のグループ会社が受け持つと言う事業枠組みである。

二つのホテルは完成時期も違うし、立地も離れていて問題ないように見

えたが結果的にはそうでなかった。先に完成した「ホテルパシフィック千葉」は1993年10月に開業したが消費不況が逆風となった。開業後5年後1998年3月に「ホテルパシフィック千葉」は営業を休止した。ホテル経営の結果、残された累積欠損が140億円、ホテルの譲渡による資産処分損が60億円。これらが撤退の代償であった³⁾。

ホテルの営業はその後、東横イングループが経営権を取得してビジネスホテルとしての運営を行なうこととなった。ホテルはその後さらに地元の資本に経営移転して、それなりの成功を収めているらしい。「ホテルパシフィック千葉」からの教訓は、しごく常識的なものであった。実績のない埋め立て地で、営業面で既存集積からの回遊客が見込めない立地条件では、高い室料は期待出来ない、ということであろう。

④「ホテル グランパシフィック メリディアン」の開業

千葉でのホテル経営が失敗に終わったのと、入れ代わるように東京での新しい高級ホテルが開業をした。「ホテル グランパシフィック メリディアン」の立地は、埋め立て地のウォーターフロントであり、ある意味で千葉のケースと共通する面がある。千葉の轍を踏むわけにはいかない。京急電鉄にとって外資メリディアンとの提携そしてその開業は、文字通りの背水の陣であったろう。

ホテルの開業予定は、世界都市博の開催に合わせて1996年の夏であったが、思わぬ異変が起きた。1995年4月の東京都知事選で当選した青島幸男新知事は、都市博の中止と副都心開発計画の見直しを指示したからである。このため建設中であったホテルの開業は、見通しがつかなくなり工事も一時的に中断し、結果として開業時期は2年遅れる事になった。

計画の遅れは通常は経済的に大きな損失を招くものであるが、本例は少し違っている。その後の経済環境は厳しさを加えており、予定通り開業したとしても、都市博の終了後にホテルは、かなり大きな損失を計上した可能性が高い。

ホテルは提携先がフランスのホテルであったために、欧州調の文化を感じさせる優雅な雰囲気を持ち、利用者に支持されている。しかしホテルの贅沢な造りは、経営的に見るとかなりの負担になっている。ホテルの営業収入が年間120億円程度では利益を出せないだろう。したがってホテルの財政状態はかなり苦しく累積赤字は避けられない。ホテルの運営は、当初は「京急都市開発株式会社」が行なってきたが、維持出来なくなって、2002年3月に同社を「株式会社ホテル京急」に吸収合併させている。両者は共に京急電鉄の完全子会社で、同じようにホテルの運営受託を行なってきた⁴⁾。

⑤「ホテル グランパシフィック メリディアン」の再建

「株式会社ホテル京急」は1970年に設立されて合併前の資本金が6,000百万円、一方の「京急都市開発株式会社」は1991年に設立されて合併前の資本金が3,950百万円、両者の合併後の資本金は9,950百万円である。さらに合併後の従業員数は946名である。

今までは別の組織として位置づけられてきた二社が、この時期に統合されたのは何故であろうか。すぐに思い当たるのは合併によって可能になる、間接部門などの人員節約であろう。合併前の「京急都市開発株式会社」の従業員数が418名、「株式会社ホテル京急」のそれが640名、合計が1058名であるから、吸収によって約100名の合理化が可能になったと考えられる⁵⁾。

次に見逃せない事は「京急都市開発株式会社」は兄弟会社の弟分にあたり、実質的には兄貴分に当たる「株式会社ホテル京急」からの出向者が、同社の戦力になっていた、と考えられる。開業後まだ日が浅く経営が軌道に乗っていない「ホテル グランパシフィックメリディアン」のテコ入れに「ホテルパシフィック東京」の力を借りる事は、京急電鉄にとっては自然なことであつたろう。

こうして見てくると合併によって何が得られたか推測出来るだろう。京急電鉄としては財務的にも苦しい「ホテル グランパシフィック メリデ

ィアン」の救済のために「株式会社ホテル京急」を活用したのであろう。合併後の「株式会社ホテル京急」の実態が不明であり注目される。

2005年5月に京急電鉄は「ホテル グランパシフィック メリディアン」の再建のために新しい支援策を発表した⁶⁾。これによればホテルの建物を今までの所有者の日本生命から330億円で買収するという。同ホテルは京急電鉄が日本生命より建物を一括して賃借してこれを「株式会社ホテル京急」に転貸するというスキームで経営してきた。これは変動費の節減だけでは収支の改善は無理であることを間接的に示す決断であろう。日本生命に対する年間家賃は3,499百万円である⁷⁾。

これに伴ってホテルの運営会社が変わった。新会社は「株式会社ホテルグランパシフィック」である。経営改善効果はどうなるのか注目される。

(2) その他リゾートホテル

その他のホテルはいずれもリゾートホテルで4軒あるが、1軒を除いて30室前後と規模は小さく、開業後30年以上経過しており特筆すべきものは少ない。最近では「京急富津観光ホテル」「京急ホテルブルーレイク」の2社がホテルを閉鎖して撤退している。

①「観音崎京急ホテル」の開業

1980年代に入ってレジャー事業を取り巻く環境の変化、三浦半島全体の観光資源の再編を念頭において新しいリゾートホテルの建設が進められた。ホテルの建設のために新会社「株式会社ホテル京急」が1984年9月に設立された。出資は京急電鉄が80%、ホテルパシフィック東京が20%である。シティ感覚のリゾートホテルとして計画され、ゴルフリンクスなどを併設している。外観は南欧風の白色で統一し、全室海に面した客室(60室)が特徴である。

資産の保有は京急電鉄が担当して、ホテルの運営は当初は旧「ホテル京急」が当った。その後の事情により「株式会社ホテルパシフィック東京」

が「株式会社ホテル京急」に商号を変更したため、旧「ホテル京急」は商号を「株式会社観音崎京急ホテル」と改めている。

②「城ヶ島京急ホテル」「ホテル京急油壺観潮荘」

「三崎観光株式会社」は二つのホテル「城ヶ島京急ホテル」「ホテル京急油壺観潮荘」を運営している。会社の設立は古く1950年で、京急グループのホテルの中の、実は最古参である。かつて二つのホテルは、それぞれ別会社であったが、体質改善のために2000年に「三崎観光株式会社」が「油壺観光株式会社」を合併している。両者とも30室程度と規模は小さい。なお「三崎観光株式会社」はホテル以外にも「油壺京急マリーナ」と「三崎観光船」を経営している。

③「伊豆長岡京急ホテル」

「京急伊豆開発株式会社」により運営される和風のリゾートホテルであ

(表7-1) 京急グループ主要ホテルと事業統括の状況 2005年3月現在

ホテル名称	客室数	開業時期	資産保有	事業統括 京阪電鉄の関与	運営委託等
ホテルパシフィック東京	954	1971.7	京急電鉄(株)	京急電鉄(株)	(株)ホテル京急
高輪京急ホテル	164	1989.4	京急電鉄(株)	(株)ホテル京急	(株)ホテル京急
ホテルパシフィック千葉■		1993.10	なし	京急電鉄(株)	1998年撤退 *1
ホテルグランパシフィックメリアン 〈変更後〉	884	1998.6	なし 〈建物買取り〉	京急電鉄(株)○ 〈同上〉	(株)ホテル京急 〈(株)ホテルグランパシフィック〉
観音崎京急ホテル	60	1985.7	京急電鉄(株)	(株)ホテル京急	(株)観音崎京急ホテル
城ヶ島京急ホテル	30	1997.7	-	三崎観光(株)	三崎観光(株)
ホテル京急油壺観潮荘	33	1983.	-	三崎観光(株)	三崎観光(株)
伊豆長岡京急ホテル	33	1968.	京急開発(株)	京急伊豆開発(株)	京急伊豆開発(株)
京急猪苗代リゾートホテル■				京急電鉄(株)	2003年撤退 *2
京急富津観光ホテル ■				京急開発(株)	2001年撤退 *3
ホテル京急ブルーレイク■				京急開発(株)	2001年撤退 *4

出所)「京急電鉄プレスリリース」ほかにより作成。

備考) ■は撤退分、○は経営形態の変更があったもの。

*1 1998年度に売却して清算した。 *2 2002年度に売却して清算した。

*3 2001年度に売却して清算した。 *4 2001年度に売却して清算した。

る。同社は京急電鉄の子会社である「京急開発株式会社」の子会社である。客室数は24室、1968年開業。京急グループでありながら、資産の保有から経営は京急開発が担当している

④その他の撤退したリゾートホテル

「京急猪苗代ホテル」(京急猪苗代リゾート株式会社)は2002年度において資産を売却して撤退した。同社は1985年に設立された資本金3億円のリゾート開発会社である。ホテルとスキー場を保有していたが、最近の経営環境の変化と設備の老朽化により撤退を決断した。当然の処置であろう。売却金額は5億円程度とされている。これに伴う京急電鉄の固定資産売却損は24億円である。売却されたホテルは別会社セラヴィリゾートの手によって継続的に経営される⁸⁾。

「ホテル京急ブルーレイク」(京急青木湖リゾート株式会社)および「京急富津観光ホテル」(京急房総観光株式会社)は2002年度においてそれぞれ営業を廃止した。事業環境の変化ほかによると説明された⁹⁾。2社は「京急開発株式会社」の系列ホテルである。

(3) ゴルフ場

①「京急長野リゾート株式会社」

「長野京急カントリークラブ」の建設は、長野県飯綱高原のリゾート開発計画の一部として1965年頃から構想された。しかし具体的な計画が出来たのは1987年であり、1995年に着工、1997年に完成した。京急電鉄が資産を保有して「京急長野リゾート株式会社」は運営を担当する。

②「株式会社市原京急カントリークラブ」

創立80周年を記念して計画されたゴルフ場である。1979年に完成して翌年に本オープンしている。千葉県市原市の丘陵地に建設され、資産保有は京急電鉄、運営は「株式会社市原京急カントリークラブ」である。

(4) 飲食業

喫茶、飲食は昭和20年代から継続している。「京急フードサービス」「京急ロイヤルフーズ」「株式会社京急エルベフーズ」などの会社がある。最近では「京急フレッシューズ株式会社」が2001年に設立された。ファーストフード店も営業している。

(5) 旅行業

1974年7月に設立された「京急観光株式会社」がある。資本金1億円、従業員124人である。主に沿線を中心に活動をしている。

(6) その他

①「京急開発株式会社」

大田区平和島の埋立地において競艇場の建設と賃貸からスタートして、現在では不動産業、スポーツ施設、ホテルまで複合施設の経営を、幅広く展開している。2001年から02年にかけて「クアリゾート平和島」の増改築を行ない複合商業施設としてリニューアルされた。京急グループの中にあって特異な地位を占めている。1934年に設立され現在に至る。

②「株式会社京急油壺マリンパーク」

神奈川県三浦市三崎町において水族館、屋内海洋劇場、遊園地等の営業を行っている。創立70周年記念事業として計画され1968年に開業した。土地、建物、施設は京急電鉄の保有である。

③「株式会社葉山マリーナー」

1963年9月京急電鉄と味の素が共同出資して設立された古い会社である。ヨットハーバーの建設と運営に止まらず、物販、宿泊も可能な総合遊技場となっている。2002年度において追加的に株式取得をして、現在では子会社となっている。

8. 京阪電鉄のレジャー・サービス事業

京阪電鉄のレジャー・サービス事業への関心は、最近とみに小さくなっているようだ。

公表された「京阪グループ新生計画 Re-Born21」(2002年 2月)でも、ホテルなどのレジャー・サービス事業に関する部分は、付け足しのように位置づけられている。1990年代までかなり積極的な投資をしたにもかかわらず「ホテル京阪ユニバーサルシティ」の開業の後、京阪電鉄のレジャー・サービス事業は、守りに入っているようである。なお同ホテルの投資も、建物は自社保有ではなく賃貸によっているので、内装工事程度の投資額で済んだ模様である。

(1) 都市におけるホテル事業

京阪電鉄のホテル事業の展開を見ると、大都市におけるホテルへの参入は比較的に遅く慎重だったことが知られる。また京阪電鉄グループのホテル事業は、全体を代表するような旗艦ホテルが見当たらないためか、堅実な反面やや地味な印象を受ける。

本稿ではより重要と考えられる「ホテル京阪チェーン」の7ホテルと「琵琶湖ホテル」を中心に取り上げる。これ以外のホテルは最後に簡単にふれることとしたい。なお便宜上先に都市ホテルを紹介して、後からリゾート系のホテルについて取り上げる。

①「ホテル京阪天満橋」

大都市におけるその第1号は、1979年に開業した「ホテル京阪天満橋」の建設である。このホテルは実質的にはビジネスホテルである。場所は市営地下鉄の天満橋駅の上、土地は京阪電鉄の所有である。ホテルの経営と建物の所有は「株式会社ホテル京阪」である。客室数は317室、そのうち257室がシングルという設定であった。恵まれた立地を活かして、早期に定着することに成功している¹⁰⁾。

②「ホテル京阪京都」

これに続く都市ホテルへの参入は「ホテル京阪京都」が最初であり、開業は1984年3月である。きっかけは京都駅南口（八条口）にあった京阪バスの遊休用地を利用したホテル建設計画であった。都市ホテルとは言っても、ツインの宿泊が中心のシンプルな設備で、客室数は286室、宿泊料金は低めに設定されている。

「株式会社ホテル京阪京都」が設立され資本金の74.7%は京阪電鉄が出資し「京阪バス株式会社」が残りの25.3%を引き受けた。皮肉な事に立地的にはJR京都駅前、市営地下鉄とも地下道で通じる利便性の良さがありながら、京阪電鉄とは直接の接点がない。代わりに京阪バスが空港などのアクセスに活躍している。

法人としての「株式会社ホテル京阪京都」は、1999年10月にホテル事業の再編成を目指した京阪電鉄によって「株式会社ホテル京阪」と合併している。これと同時にホテルの運営は新会社「京阪アーバンシステムズ」が行なうこととなった。

③「ホテル京阪京橋」

1990年3月に開業した新しいビジネスホテルである。直近に建設された大阪ビジネスパーク（OBP）への利便性が大きな特徴である。またJR、地下鉄、京阪電車の京橋駅に直結しているので、OBP以外にも、京都、神戸に向けて利便性に優れている。客室数は214室でシングルを中心にした構成である。

土地・建物とともに京阪電鉄が保有し「株式会社ホテル京阪」が経営をしている。なお1999年10月以降ホテルの運営は新会社「株式会社京阪アーバンシステムズ」が行なうこととなった。

④「ホテル京阪ユニバーサルシティ」

2001年7月に開業したアーバンリゾートホテルである。ユニバーサルスタジオジャパンのオフィシャルホテルになっている。開業後4年を経過し

ているが一応評価出来る。ホテルの運営は新会社「株式会社京阪アーバンシステムズ」が行なっている。

(2) リゾートホテルおよびその他

京阪電鉄グループは1990年代後半において、積極的なリゾートホテルの更新投資を行なった。この時期は経済環境が厳しく、一般的には投資には向かない環境にあったと考えられるが、京阪電鉄の場合はあまり当てはまらないところが興味深い。

⑤「琵琶湖ホテル」

1996年から1998年にかけて、琵琶湖畔の旧京阪レークセンター跡地に、新しい複合娯楽施設「浜大津アークス」が完成した。総工事費は200億円とされる¹¹⁾。建物はアミューズメント棟とホテル棟に分かれており、設備投資と設備の保有は京阪電鉄が担当した。土地はホテルの所有になっていない。ホテル部分には「株式会社琵琶湖ホテル」が従来の施設から移転し

(表8-1) 京阪グループ主要ホテルと事業統括の状況 2005年3月現在

ホテル名称	客室数	開業時期	資産保有	事業統括 京阪電鉄の関与	運営委託等
ホテル京阪天満橋	317	1979.	(株)ホテル京阪	(株)ホテル京阪	(株)京阪アーバンシステムズ
ホテル京阪京都 *1	286	1984.3	京阪バス(株)	(株)ホテル京阪○	(株)京阪アーバンシステムズ
ホテル京阪京橋	214	1990.3	京阪電鉄(株)	(株)ホテル京阪	(株)京阪アーバンシステムズ
ホテル京阪ユニバーサルシティ	330	2001.7	なし	(株)ホテル京阪	(株)京阪アーバンシステムズ
ロテル・ド・比叡 *2	29	1999.5	(株)ホテル京阪	(株)ホテル京阪◎	(株)京阪リゾートシステムズ
大山レークホテル *1	47	1997.7	(株)ホテル京阪	(株)ホテル京阪○	(株)京阪リゾートシステムズ
近江舞子ホテル *1	20	1983.	京阪電鉄(株)	(株)ホテル京阪○	(株)京阪リゾートシステムズ
琵琶湖ホテル	171	1998.10	京阪電鉄(株)	(株)琵琶湖ホテル	琵琶湖ホテルサービス(株)

出所)「京急電鉄プレスリリース」ほかにより作成。

備考) ○◎は事業統括の変更があったもの。

*1 1999年10月「株式会社ホテル京阪」は「株式会社ホテル京阪京都」「株式会社大山レークホテル」「株式会社近江舞子ホテル」と合併した。存続会社は「株式会社ホテル京阪」である。○

*2 2004年4月「株式会社ホテル京阪」は「株式会社ロテル・ド・比叡」と合併した。存続会社は後者で、合併後に商号変更して「株式会社ホテル京阪」となる。◎

入居した。ホテルの運営は「琵琶湖ホテルサービス株式会社」に運営委託されている。

1934年に開業した老舗ホテルである琵琶湖ホテルは、設備が老朽化して大改修の時期にあったことから当然の投資と考えられる。新しいホテルの開業時期は1998年10月、客室数は171室、工事費が約100億円である。ホテルと一体になっている複合アーバンリゾート施設「浜大津アークス」との相乗効果を期待しての投資と考えられる。

⑥「ロテル・ド・比叡」

1997年9月に京阪電鉄は「比叡山国際観光ホテル」の建替え計画を発表した。同ホテルはかねてから経営不振が続いており、累積欠損は10億円を超えていたことから、抜本的な改善策が必要とされていた。ホテルは比叡山の中腹にあって、眺望に恵まれた立地であるが、冬場の利用者が落ち込むために赤字の解消は困難とされていた¹²⁾。

従来のホテル経営は「株式会社比叡山ホテル」が行なってきた。京阪電鉄は同社に対して、14億円を超える資金援助を行ない経営のテコ入れをしてきたが、その回収の見込みは少なかった。その建替え計画によれば、当時の客室数74室を半分以下に減らして、レストランを経営の柱にした、まったく新しいフランス風のプチホテル形式による経営をしようとするものであった。工事費は総額でおよそ30億円と見込まれた。なお土地は過去と同様に賃借である。

新しいホテルの名前は「ロテル・ド・比叡」といい、客室数は29室、1999年5月に開業した。選ばれた顧客を対象とした、落ち着いた雰囲気、隠れ家的な高級ホテルである。今までの比叡山ホテルの経営主体であった「株式会社比叡山ホテル」は債務を整理されて解散した。これによる京阪電鉄の損失は、98年3月期だけで株式償却損210百万円、債権償却損1463百万円である¹³⁾。ホテルの経営は京阪電鉄の出資比率70%、ホテル京阪の出資比率30%による「株式会社京阪ホテルサービス」が1997年10月に設立

されて当たることになった（なお同社は2001年7月に「株式会社ロテル・ド・比叡」に商号変更された）。

新しいホテルはロケーションも含めて、斬新な発想による実験的な試みであり注目されたが、経営的にはとても成功とは言い難く厳しい状態にある。

⑦「株式会社大山レークホテル」

1996年4月に京阪電鉄は「大山レークホテル」の建替え計画を発表した。それによれば1973年に建設され、既に老朽化している旧館を全面的に改築して、スイスの山岳ロッジをイメージした最新のリゾートホテルに改める。客室数は48室で、今までの3倍増、総工事費は15億円であった¹⁴⁾。

新しいホテルは1997年7月に完成してオープンした。土地・建物は京阪電鉄が所有することは従来通りであった。京阪電鉄グループでは大山山麓に280ヘクタールの土地を取得して、「大山スイス村」を建設する構想を持っていたことがある。「株式会社大山レークホテル」はその過程で、大きな役割を果たすことが期待されていた。

しかし現実の経営は苦難にみちていた。累積欠損は重なり京阪電鉄の支援なしでは立ち行かなかった。法人としての「株式会社大山レークホテル」は1999年10月にホテル事業の再編成を目指した京阪電鉄によって「株式会社ホテル京阪」に吸収合併された。ホテルの運営は新会社「株式会社京阪リゾートシステムズ」が行なう¹⁵⁾。

なお2002年3月に京阪電鉄は「大山レークホテル」の土地・建物を子会社の「株式会社ホテル京阪」に譲渡した¹⁶⁾。

⑧「近江舞子ホテル」

「株式会社近江舞子ホテル」は、1983年に開業したリゾートホテルで、京阪電鉄が資産を保有している。客室数は20室と小規模である。法人としての「株式会社近江舞子ホテル」は、1999年10月にホテル事業の再編成を目指した京阪電鉄によって「株式会社ホテル京阪」に吸収合併された。ホ

テルの運営は新会社「京阪リゾートシステムズ」が行なう。

⑨ その他

その他京阪電鉄グループのホテルとしては「京都タワー株式会社」が経営する「京都タワーホテル」「京都第2タワーホテル」「京都タワーホテルアネックス」がある。これら京阪電鉄のホテルチェーンに入っていない、傍系のホテルがあるがここでは省略する。

上記ホテルの内「琵琶湖ホテル」だけは独立的であって「ホテル京阪」のグループには入っていない。しかし京阪電鉄は「琵琶湖ホテル」も「ホテル京阪チェーン」の7ホテルと同様に連結対象としている。

(3) ホテルの事業再編成とその動向

ここで1999年以降における、ホテル事業の再編成について簡単にまとめておく。1999年10月に「株式会社ホテル京阪」は「株式会社ホテル京阪京都」「株式会社大山レークホテル」および「株式会社近江舞子ホテル」の3社を合併した。これらのうち前2社の収支は黒字であったが、後2社は財務的に累積欠損をかかえていた。京阪電鉄は合併に先立って同年3月に「大山レークホテル」および「近江舞子ホテル」の2社の増資を行ない、財務および資本の増強に努めている¹⁷⁾。

その上で京阪電鉄は経営と運営の分離を図った。すなわち傘下にある5ホテルの運営を二つの子会社に移管した。狙いは業務の効率的な運営である。販売促進、事業戦略の立案や人事総務、経理などは「株式会社ホテル京阪」に集約されたことになる。

これによれば①「ホテル京阪天満橋」②「ホテル京阪京都」③「ホテル京阪京橋」の3店は運営を「株式会社京阪アーバンシステムズ」に委託することとなり、一方⑥「ロテル・ド・比叡」および⑦「大山レークホテル」の2店は運営を「京阪リゾートシステムズ」に委託することとなった。

この後さらに京阪電鉄は、ホテル事業の再編成のために別会社を設立し

た。2002年8月には「ホテル京阪チェーン」の7店を統括するための新会社「株式会社京阪ホテルシステムズ」が、京阪電鉄とは別に同社の全額出資によって設立された¹⁸⁾。

この会社はあえて別会社にした意味があるのかどうか不明である。これらの成果について語るには、もうしばらく時間がかかりそうだ。

「株式会社ロテル・ド・比叡」のその後について補足しておく。2004年2月に京阪電鉄は、2004年4月に「株式会社ホテル京阪」と「株式会社ロテル・ド・比叡」が合併することを公表した¹⁹⁾。「ロテル・ド・比叡」の経営は2000年度の営業収入が927百万円、2002年度791百万円と減っており、台所はきわめて苦しかった。

合併は「株式会社ロテル・ド・比叡」の経営不振による負担が、京阪電鉄に及ぶことを、出来るだけ避けるための避難措置と見られる。ホテルの運営は、ホテル運営のための別会社「京阪リゾートシステムズ」が行なう。なお形式的には「株式会社ロテル・ド・比叡」が存続会社になり合併と同時に「株式会社ホテル京阪」と商号を変更することとなる。「ホテル京阪」はこれにより7つのホテルを経営することとなった。

京阪グループは2005年4月に次期経営計画(2006～2008年度)「Jump21」を発表した。ここでも京阪グループとしてのホテル経営については多くを示していない。首都圏への進出を含む宿泊特化型ホテルについて言及されている程度である。ホテル事業の建て直しについては一段落したと考えているのであろうか²⁰⁾。

2004年度の大手私鉄14社の有価証券報告書で、各社のセグメント別連結決算を見て、気づいたことがある。レジャー・サービス事業の営業損益で、依然として赤字を出している私鉄企業は2社だけになった。京阪電鉄と近鉄である。これは少し意外な結果であった。近鉄は予想通りであったが京阪には驚いた。2005年度見通しでは京阪電鉄のレジャー・サービス事業の営業損益は2億円の黒字となっている。今後の動向に注目したい。

(4) 遊園地、娯楽施設、スポーツ施設

京阪電鉄が直接設備を保有して直営しているのが「ひらかたパーク」「浜大津アーカスAM館」である。前者は大正期から沿線住民に親しまれてきた家族向けの遊園地である。1996年には投資を行いリニューアルされた。近鉄、阪急など遊園地の経営は撤退する事例が多いが京阪はその逆を選択している。これらは長期的に、会社のブランドイメージを形成し維持していくためには、それなりの重要な意味があるのだろう。しかし短期的に経営的な側面から見ると収益的には見るべきものはない。

後者は新しいコンセプトで建設された、若者向けのアミューズメント複合施設である。1998年に京阪レークセンターの跡地に開業した。アミューズメント、物販、飲食、シネマコンプレックス、ボウリング場などが併設されている。琵琶湖ホテルは隣接している。

ゴルフ場としては「株式会社樟葉パブリック・ゴルフコース」および「京阪福井国際カントリー株式会社」がある。減損会計の対象になる資産はとりあえず見当たらない。

(5) 飲食業

意外に見えるかもしれないが飲食は京阪電鉄グループにとってかなり大きなウェイトを持っている。「株式会社京阪レストラン」「琵琶湖汽船食堂株式会社」「株式会社ジューサーバー・コーポレーション」など多様化している。瀬戸大橋関連の「株式会社京阪フィッシュマンズワーフ」は2003年3月に資産譲渡して解散した。

(6) 旅行業

2004年3月に旧「株式会社京阪交通社」は解散して、同名の新会社に生まれ変わった。新会社は京阪電鉄が全額出資して設立した「株式会社京阪旅行」を新たに「株式会社京阪交通社」に商号変更することとした²¹⁾。広

告代理業などの業務は「株式会社京阪エージェンシー」ほかに営業譲渡された。

9. 南海電鉄のレジャー・サービス事業

南海電鉄のレジャー・サービス事業は一点豪華主義といえる。難波の豪華ホテルの再建が話題の中心にならざるを得ないからである。かつてはグループ会社によるホテル・旅館業に加えて、伝統的な遊園事業「みさき公園」があったが、現在では後者の運営も「南海アミューズメント株式会社」に委託され縮小されている。2000年以降における、レジャー・サービス事業の経営上の変化は大きく、南海電鉄にとって経営改善は大きな課題であったと考えられよう。

(1) グループにおけるホテル・旅館業

南海電鉄グループの宿泊およびホテル事業は四つに区分される。第一に和歌山を中心とした観光地にある伝統的な観光ホテルや旅館のグループである。第二に「株式会社ホテル南海」が運営するビジネスホテルが2店、第三に「株式会社南海ホリディエンタープライズ」が運営する「ホテルリーヴァ南海」、そして第四に「スイスホテル大阪南海」（旧南海サウスタワーホテル）である。

① 観光地における伝統的なホテル・旅館

これから先に大きな発展の余地が見込めない分野であろう。参考までに1996年時点では6社あったものが、2002年時点では3社に、2004年時点では2社になっている。勝浦温泉にある「株式会社中の島」と新和歌浦温泉にある「株式会社萬波楼」は現在もグループの一員として営業している²²⁾。

② 「株式会社ホテル南海」

「株式会社ホテル南海」が運営するビジネスホテルは「ホテル南海なんば」と「ホテル南海さかい」の2店であった。いずれも建設時点が古くそ

れぞれ1969年開業、1986年開業である。「ホテル南海なんば」は南海不動産株式会社によって事業参入し、その後1983年に「株式会社ホテル南海」が設立され分離された。ホテルの土地建物の所有は電鉄本体であった。客室数はそれぞれ 215室と 119室で典型的なビジネスタイプのホテルである。

なお「ホテル南海さかい」は、2005年5月にグループ外の他社に営業譲渡されている。南海電鉄としては賃貸物件となった。

③「株式会社南海ホリディエンタープライズ」

現在のホテル名「ホテルリーヴァ南海」というより旧名「ホリディイン南海大阪」という方が通りがいいかもしれない。1979年4月に開業したが、心斎橋周辺地区におけるホテルの競争は激しく、長らく経営的には負担になっていた経緯がある。なお2003年7月にはホテルのイメージの一新を求めてホテルの名称を変更した。

かつての運営会社であった「株式会社ホリディイン南海」は1999年3月に清算された。経営不振が原因と考えられる。この時に直営のレストラン、宴会場などの経営をホテルから切り離して、よりビジネスホテルに近い形に変更されている。

これに代わって98年5月に設立された新会社は「株式会社南海ホリディエンタープライズ」（資本金9,000万円）といい、今までのホテルの営業を引き継いで現在に到る。ホテルの経営および運営を担当する。同社は100%南海電鉄の出資によって設立された。

④「スイスホテル大阪南海」（旧南海サウスタワーホテル大阪）

1988年に設立され1990年に開業した、南海電鉄にとってかつての旗艦ホテルが現在の「スイスホテル大阪南海」である。開業当時の名称は「南海サウスタワーホテル大阪」であったが、経営的には成功しなかった。関西新空港の開業等はホテル事業にとって多少のプラスであったが、それだけで高額の室料を支払う海外からの宿泊客が集められるほど、高級ホテルの市場は甘くなかった。

南海電鉄の本拠地である難波で、バブル期に計画された最も贅沢なホテルは、地上36階地下3階、客室数548室の威容を誇ったが、営業的に苦戦を余儀なくされた。ホテル事業の経営・運営会社である「南海サウスタワーホテル株式会社」は南海電鉄から多額の資金援助を受け続けることなしには、事業の継続が不可能となった。

南海電鉄は2000年当時に「南海サウスタワーホテル株式会社」に対して30億円の増資を引き受けるなど、資金的な面でもてこ入れを図ったが、好転の目途は立たなかった²³⁾。親会社の支援には限界があった。南海電鉄はもう一つの大規模開発事業に取り組んでいたからである。それは総事業費600億円といわれた「なんばパークス」の第Ⅰ期事業である。

(2) 「南海ホテルアンドトラベル」の設立（2000年12月）

南海電鉄は1999年度を初年度とする経営3カ年計画（1999～2001年度）を立てて「グループ会社の再構築」を、最優先課題のひとつとして取り組んできた。その中で不採算会社の整理を含めたホテル事業の再編は最重要であった。2000年の時点において南海電鉄は、どうすれば自社の経営的な負担を軽減しながら、ホテルの再建が出来るかについて検討を重ねた。

いくつかの事例を参考に、赤字が累積していくホテル事業の再建を模索したものと考えられる。その中で最終的に選択されたのが、現物出資による新会社の設立と資産の再評価である。

2000年12月に南海電鉄は、ホテル事業を統括する子会社として「株式会社南海ホテルアンドトラベル」を設立した。設立に当たって、南海電鉄は金銭出資のほかに、保有する二つのホテルの土地建物を現物出資することとした（表9-1）。

出資に伴って「土地の再評価に関する法律」にもとづく土地価格の再評価がなされた。この結果、固定資産評価額は大きくはね上がり、連結純資産は大幅に増加する。現物出資される固定資産は「南海サウスタワーホテ

(表9-1) 南海ホテルアンドトラベルに現物出資された固定資産とその再評価

ホテル名称	種類	所在地	帳簿価格 (百万円)	再評価価格 (百万円)	評価益 (百万円)
南海サウスタワーホテル	土地建物	中央区	16,542	44,950	28,408
ホテル南海なんば	土地建物	浪速区	1,571	2,310	739
合計			18,113	47,260	29,147

出所) 南海電鉄のプレスリリースにより作成。

(表9-2) 南海ホテルアンドトラベルの統括会社7社の概況

ホテル会社名	所在地	設立時期	事業内容	資本金 (百万円)	株式保有比率 南海電鉄%	従業員
南海サウスタワーホテル(株)	難波	1988.4	サウスタワーホテル	4,000	81	397人
(株)南海ホリデイエンタープライズ	心斎橋筋	1998.5	ホリデイイン南海	90	100	26人
(株)ホテル南海	難波中	1983.2	ホテル南海なんば	30	100	43人
(株)中の島	那智勝浦町	1960.3	ホテル中の島	300	99	143人
(株)白浜エンタープライズ ■	白浜町	1982.9	ホテルグリーヒル白浜*1	480	83	31人
(株)萬波楼	和歌山市新和歌浦	1962.10	国際観光旅館	10	100	45人
(株)南海国際旅行	難波中	1950.10	旅行業ほか	480	90	444人

出所) 南海電鉄のプレスリリース 2000年12月21日により作成。

備考) 南海ホテルアンドトラベルに株式が譲渡された7社である。2000年12月時点。

*1 ■株式譲渡により南海グループから離脱した(南海電鉄のプレスリリース 2003年4月25日)。

ル」と「ホテル南海なんば」分で、両者合わせてその帳簿価額は18,113百万円、再評価後は47,260百万円である。新会社「南海ホテルアンドトラベル」の資本金は10,584百万円で、株式の全額を南海電鉄が出資した。

さらに「南海ホテルアンドトラベル」設立時に、南海電鉄が従来保有してきたホテル・旅館・旅行などの関係子会社7社の株式を当該新会社に譲渡することになった。これによりホテル、旅館、旅行代理店の間で今まで以上に「事業内容の見直しと経営の合理化」が可能になるとされた。

しかし新会社の実態は、ホテル・レジャー事業関連7社の累積赤字84億円を救済するための単なる受け皿づくりとも考えられた。

その後南海電鉄は、2002年度を初年度とする経営3か年計画「創生120

計画」を作成、「グループ経営の強化」を基本方針として、ホテル・レジャー事業関連の整理売却を進めた。業績好転の見込みがつかない「南海サウスタワーホテル」も例外ではなかった。

(3) 「南海サウスタワー」から「スイスホテル南海大阪」へ（2003年4月）

2003年4月南海電鉄は思い切った手段に出た。4月3日の取締役会において南海サウスタワーホテルの経営と運営全てをラッフルズ・インターナショナルに任せる決断をした。このとき既に経営会社であるところの「南海サウスタワーホテル株式会社」の欠損金は大きく（推定約70億円）会社は債務超過であったものと見られる。南海電鉄としてはリスクの大きいホテル事業から早期に撤退して、幸便にホテル名に「南海」を残すという選択をしたことになる²⁴⁾。

これにより2003年9月からラッフルズ社が設立した新会社「スイスホテル南海大阪株式会社」がホテルを経営していくことが決まった。従業員は新会社に継続して雇用される条件とされた。南海電鉄グループとしては、ホテル経営の重荷から逃れて、リスクの小さい不動産賃貸事業を手元に残したこととなった。

(4) 「南海都市創造株式会社」の設立（2004年5月）

2004年4月に新しい動きがあった。南海電鉄は難波地区の流通・不動産賃貸の二つの事業を分社して新会社「南海都市創造株式会社」を2004年5月10日に設立した。資本金10百万円の会社であった。2004年4月26日にて全体像が明らかになった²⁵⁾。

「南海都市創造株式会社」は実質的に「南海ホテルアンドトラベル」の不動産賃貸事業を吸収分割によって承継したからである。同社の業務領域は広い。ショッピングセンターの運営事業からビル賃貸業、難波地区再開発事業、外食直営事業、直営物販事業に及んでいる。スイスホテル南海大

阪、ホテル南海なんばの建物賃貸は、同社の担当となった²⁶⁾。分割された後の「南海ホテルアンドトラベル」は2005年3月に南海電鉄に合併された。

(5) 「南海レジャー開発株式会社」と土地の再評価

同社は2000年12月に設立された土地の再評価を目的とした受け皿会社である。南海電鉄の発表資料によれば、電鉄が保有しているみさき公園土地を現物出資し、これに金銭の出資を加えて新会社を設立する。帳簿価額1,368百万円に対して、再評価額8,760百万円であるから7,392百万円の差益が発生する。

同社には南海電鉄の100%子会社で休眠中のゴルフ場開発会社「南海岬開発株式会社」（資本金1億円）の株式が譲渡された。ゴルフ場の開発は行き詰まっている模様である。2001年3月に両社は合併したと伝えられる。さらにその後、2002年3月に「南海レジャー開発株式会社」は土地を抱えたまま、南海電鉄に吸収合併されて消えた²⁷⁾。

(6) その他

① 「みさき公園」

1957年に開業した「みさき公園」は南海電鉄の直営施設として親しまれてきた。大阪湾に面した28.8ヘクタールの広大な遊園地であったが、効率的な経営を実現するために2000年7月に公園の経営と運営を「南海アミューズメント株式会社」に移管している。

② 「住之江競艇場」

「住之江興業株式会社」は競艇場施設の賃貸事業者として1952年に設立されて現在に至っている。資本金4億円、従業員41名、場所は大阪市住之江区である。

③ 「橋本カントリークラブ」

「南海橋本観光開発株式会社」は和歌山県橋本市にあるゴルフ場「橋本

カントリークラブ」を経営している。1965年に設立された名門ゴルフ場である。

④「株式会社南海国際旅行」

1950年に設立された旅行業者である。資本金 4,032百万円、従業員 220名、国際航空貨物も取り扱っている。

10. 東武鉄道のレジャー・サービス事業

東武鉄道のレジャー・サービス事業は、会社の歴史が古いわりには地味でありグループ関連事業としては目立っていない。戦前に東武鉄道が手がけた宿泊施設としては、鬼怒川温泉ホテル（1931年開業）の事例が見られるが、地元との関係を重視し、地域振興を第一に考えたとも伝えられており、東武らしいといえはその通りであろう。

路線的には日光国立公園が代表的な観光地であるが、当地を代表する目だったリゾート施設やホテルを持っている訳ではない。リゾート経営について、東武鉄道はどちらかといえば慎重であるという先入観がある。しかし近年は様相が変わって、遊園地や動物公園、ゴルフ場などかなり積極的な展開を図ってきた。東武鉄道のレジャー・サービス事業は、90年代において相当な投資をしてきたといっている。にもかかわらず、全体に存在感が薄いという印象があるのはどうしてであろうか。

ちなみに東武グループのレジャー施設を、2005年6月時点のインターネットで眺めて見ると、東武動物公園、東武ワールドスクエア、トラベル施設、ゴルフ場9施設、スポーツ施設12施設、ホテル12施設（リゾートホテルを除く）の順となっている。多くの私鉄が華やかで非日常空間を演出してくれるホテル事業に注力している中で、東武のホテル事業の位置づけは珍しい²⁸⁾。

1998年にまとめられた「東武鉄道百年史」においては、東武鉄道グルー

プのホテル事業として紹介されているのは全部で14ホテルである。そのうちリゾートホテルとして登場しているのは「日光レークサイドホテル」だけである。本稿ではこの14ホテルの動向を中心に見ていくことにしよう²⁹⁾。

(1) 慎重だった初期のホテル展開

①「高輪東武ホテル」

東武鉄道グループの最初の都市ホテルは、1971年12月に開業した8階建て客室数201の「高輪東武ホテル」である。同ホテルは国際観光ホテル整備法に基づく政府登録ホテルであったが、宿泊単価は低く主な客層をビジネス客としていた。規模も小さく堅実な経営と言うことは出来るが、京王プラザホテルの華々しい成功と同じ時期の投資であることを考えると、その後の東武ホテルのイメージを決めかねない選択であった。

立地は品川駅から近くの東武不動産の所有地に建設された。ホテルの経営は当時「日光レークサイドホテル」を経営していた「株式会社東武ホテル」が担当した。この時に同社はそれまでの「東武ホテル株式会社」から「株式会社東武ホテル」に商号変更された³⁰⁾。しかし現在はその「株式会社東武ホテル」も経営不振により清算されて、ホテルの経営および運営は「株式会社東武ホテルマネジメント」が担当している。

②「宇都宮東武ホテル」

1973年3月には宇都宮東武ビルの新館建設工事の完成に伴って「宇都宮東武ホテル」が開業した。ビジネスホテルとしての参入である。土地・建物は東武鉄道が保有し、当時における客室は105室。現在では1991年に新築された「宇都宮東武ホテルグランデ」が主力となっている。当初は「株式会社東武ホテル」が経営を行っていたが、現在は鉄道の直営に変わり運営は「株式会社東武ホテルマネジメント」が担当している。

③「渋谷東武ホテル」³¹⁾

「渋谷東武ホテル」による1975年11月の副都心渋谷への進出は「株式会

社東武ホテル」としての都内2番目の都市ホテルであった。投資としては新設ビルの一括賃借であり、資金負担は小さかった。しかも渋谷における都市ホテルの草分けである。しかし客室規模が200室では都市ホテルとしての存在感が乏しかったと言わざるを得ない。ホテルの経営および運営は「株式会社東武ホテルマネジメント」が担当している。

④「日光レークサイドホテル」

東武鉄道が取得した老舗ホテルであるが、1978年に全面的に改築されて新規開業した。中禅寺湖畔にある代表的なリゾートホテルである。固定資産の所有関係はいろいろな経緯があったが、現在の土地建物は東武鉄道が所有し、経営も同社が直営、運営は「東武興業株式会社」となっている。

⑤「上尾東武ホテル」³²⁾

埼玉県上尾市における、国鉄上尾駅前の市街地再開発事業によって建設された再開発ビルに入居したもので、1983年に開業した。規模は84室と小規模で経営は関係会社の「東武食品サービス株式会社」が当たった。東武鉄道ではこの種のホテルを都市型コミュニティホテルと位置づけているが、地元の要求と経営との両立はなかなか難しいようだ。

⑥「土浦東武ホテル」

土浦市に開業した東武のホテルであったが、客室数はわずか77室と小規模で2000年6月に閉鎖した。立地的につくば研究学園都市に近いとはいえ、ホテルの経営として結局なりたたなかった。このクラスのホテルを、路線外においてあえて東武グループが手がけることの、戦略的な意味がよく分からない。

(2) ホテル事業への積極展開（1987年～1995年）

東武鉄道は1987年以降においてホテル展開を急ぐ。1987年に東武は三つのホテルを新たに戦列に加えた。1987年から4年間で5ホテルの HOTEL を開業している。開業はずれ込んだが札幌東武ホテルも、当時において計画

は進められて、94年に完成したことを合わせ考えれば、いかに積極的であったか分かるであろう。

⑦「川越東武ホテル」

1987年2月の「川越東武ホテル」105室の開業が先行した。東武東上線沿線における初めてのホテル展開であった。川越駅から徒歩3分、土地建物は賃借である。経営と運営は「株式会社東武ホテルマネジメント」が行っている。

⑧「ホリデイ・イン東武成田」³³⁾

1987年8月東武鉄道は成田プラザホテルが経営する「ホリデイ・イン成田」の資産と営業権を買い取り「ホリデイ・イン東武成田」として開業した。これにより東武鉄道は外資系ホテルチェーンであるホリデイ・インと提携関係を持つこととなった。宿泊客の増加により、その後ホテルは増築されて1992年には客室数500室に増えている。客室の規模では同グループにおける最大のホテルである。当初経営は「株式会社成田東武ホテル」が行っていたが、経営不振により東武鉄道に変更され、現在では「株式会社東武ホテルマネジメント」に運営委託されている。

⑨「銀座東武ホテル」³⁴⁾

1987年10月に東武グループホテルにとって旗艦ホテルが誕生した。地元との調整も含めてホテルの用地取得には、5年以上の長期を要した「銀座東武ホテル」の開業である。客室数はさほど多くは無いが、ダブルルームを中心とした国際都市ホテルで、当時はラマダ・ルネッサンスホテルと販売集客契約を締結していた。その後契約先が変わって現在では「マリオットインターナショナルホテル」との提携に変更されている。

土地建物は東武鉄道が保有している。なおホテルの経営と運営は当初の「株式会社銀座東武ホテル」から、東武鉄道の直営と「株式会社東武ホテルマネジメント」の運営に変わった。

(表10-1) 東武グループ主要ホテルとその事業再編 2005年3月現在

ホテル名称	客室数 (現在)	開業 時期	資産保有 (現在)	事業再編	
				当初の経営会社	現在の経営会社
高輪東武ホテル	190	1971.12	東武鉄道(株)	(株)東武ホテル▲	(株)東武ホテルマネジメント
宇都宮東武ホテル*1	105	1973.3	東武鉄道(株)	(株)東武ホテル	——
福山東武ホテル■*2	53	1975.1	なし	撤退	——
渋谷東武ホテル	205	1975.11	なし	(株)東武ホテル	(株)東武ホテルマネジメント
日光レークサイドホテル*3	100	1978.6	東武鉄道(株)	(株)東武ホテル	鉄道直営
上尾東武ホテル	84	1983.9	なし	東武食品サービス(株)	同左
土浦東武ホテル■*4	77	1984.11	なし	(株)土浦東武ホテル▲	清算
川越東武ホテル	103	1987.2	なし	(株)川越東武ホテル▲	(株)東武ホテルマネジメント
ホリデイ・イン東武成田*5	500	1987.8 (取得)	東武土地建物(株)	(株)成田東武ホテル▲	鉄道直営
銀座東武ホテル	206	1987.10	東武鉄道(株)	(株)銀座東武ホテル▲	鉄道直営
仙台国際ホテル	234	1989.10	なし	(株)仙台国際ホテル	同左
宇都宮東武ホテルグランデ	149	1991.7	なし	(株)宇都宮東武ホテル▲	鉄道直営
浦和東武ホテル*6	103	1991.10	東武鉄道(株)	(株)浦和東武ホテル	鉄道直営
札幌東武ホテル*7	252	1994.6	東武鉄道(株)	(株)札幌東武ホテル▲	鉄道直営
野田東武ホテル	32	1996.9	なし	東武食品サービス(株)	同左
東京マリオットホテル錦糸町東武*8	383	1997.6	東武鉄道(株)	(株)錦糸町東武ホテル▲	鉄道直営

出所)「2005東武 会社要覧」東武鉄道株式会社ほかにより作成

備考) ■は撤退分、▲は経営形態の変更があったもの。ホテル会社8社はいずれも清算された。

*1 宇都宮東武ホテルグランデと一体である。

*2 すでに撤退している。 p841

*3 現在の日光レークサイドホテルは1978年に再建された。明治期に創業された老舗ホテルである。

*4 会社清算している。

*5 成田プラザホテルから資産および営業を譲渡されて開業した。

*6 現在は東武鉄道が直営化している。直前まで(株)東武食品サービスが経営していた。

*7 現在は東武鉄道が直営化している。直前まで(株)札幌東武ホテルが経営していた。

*8 旧名錦糸町東武ホテルレバントである。

⑩「仙台国際ホテル」

1990年3月には資本提携によって「仙台国際ホテル」が東武グループの一員に加わる。当ホテルは東武グループに属しながら東武の名称が付されていない。ホテルは仙台駅から徒歩8分、高層オフィスビルと一体化した立地で土地建物は賃借である。開業は1989年10月、東武グループ内においては特異な位置を占める。

⑪「宇都宮東武ホテルグランデ」

1991年7月に「宇都宮東武ホテルグランデ」105室が開業した。従来から宇都宮百貨店の上層階で営業してきた「宇都宮東武ホテル」と合わせると客室総数は252室となった。ホテルの運営は「株式会社東武ホテルマネジメント」に変わった。経済的に成功しているとはいえない。

⑫「浦和東武ホテル」³⁵⁾

1991年10月には再開発ビルのホテル部分を東武鉄道が買い取ることによって「浦和東武ホテル」が開業した。ホテルの規模は149室、最初のホテル経営は「東武食品サービス株式会社」運営は「株式会社浦和東武ホテル」が担当していたが、経営不振により東武鉄道の直営に変わった。現在のホテルの運営は「シダックスフードサービス株式会社」および「株式会社エス・エー・エム」に変更された。

⑬「札幌東武ホテル」³⁶⁾

東武ホテルの札幌進出は、東武グループのゴルフ場経営（北海道進出）と並んで進められたものと考えられる。景気のよかった1988年にホテルの札幌進出が初めて計画され、地元との調整期間を経て1992年に着工され、ようやく1994年の6月に開業した。好況期に計画され、不況期に開業するという典型的な事例である。東武鉄道にとっては、前年5月に開業した「ユニ東武ゴルフクラブ」に次ぐ投資規模であった。

立地は市の中心地で客室規模で253室である。ホテルの経営は「株式会社札幌東武ホテル」そして運営は「株式会社東武ホテル北海道」が受け持った。ホテル激戦地である札幌で勝ち残るのは容易ではなかろう。現在では鉄道の直営、運営は「株式会社東武ホテルマネジメント」に変わっている。

(3) 最近のホテル事業と問題点

⑭「野田東武ホテル」

東武野田線の沿線に立地したきわめて小規模なホテルである。運営は「東武食品サービス株式会社」が担当している。

⑮「東京マリオットホテル錦糸町東武」³⁷⁾

現在の「東京マリオットホテル錦糸町東武」はかつて「錦糸町東武ホテルレバント」としてデビューした高級ホテルである。曲折を経て現状の体制になった。当初は東武鉄道の創立百周年記念事業として、旧国鉄錦糸町駅の貨物操車場跡地の有効活用を目指して計画された。1986年に再開発準備組合が結成されて始動したが、東京都、墨田区、JR東日本など関係者は多く調整にかなり時日を要し、着工されたのは1993年であった。

総武線の錦糸町駅北口に建設された再開発ビル「アルカタワーズ錦糸町」のホテル棟が「錦糸町東武ホテルレバント」として開業したのは1997年6月のことである。海外からの顧客誘致を目指して「ルネッサンス・ホテル・グループ」と提携し「ラマダ・ホテル・トウキョウ」となった。

このようにしてスタートした顧客誘致の契約であったが、この「ラマダ・ホテル・トウキョウ」という名称は定着しなかった。わずか1年後にホテル名は「東京マリオットホテル錦糸町東武」となったからである。

ホテルの開業が不況期に当たったのは不運であったとしか言いようがない。しかしいくら設備としては立派でも、あの立地で高級ホテルの営業は苦しい。尋常な努力では採算には乗らないであろう。ちなみに1997年度以降東武鉄道のレジャーサービス事業の収支は大きな赤字を示している。いくつかの特定のホテルが大きな赤字を計上しているのが原因と考えられる。

詳細不明であるが、東武鉄道としては「東京マリオットホテル錦糸町東武」のテコ入れに大きな代償を払った。従来は第一生命からの賃借であったホテル資産を、わざわざ東武鉄道が買収して、ホテル事業を現在では同社が直営している。

(表10-2) 東武グループの主要ホテル一覧

名 称	経営会社	運営会社	客室数
銀座東武ホテル	東武鉄道(株)	(株)東武ホテルマネジメント	206
東京マリオットホテル錦糸町東武	東武鉄道(株)	(株)東武ホテルマネジメント	383
ホリデイ・イン東武成田	東武鉄道(株)	(株)東武ホテルマネジメント	500
宇都宮東武ホテルグランデ	東武鉄道(株)	(株)東武ホテルマネジメント	149
札幌東武ホテル	東武鉄道(株)	(株)東武ホテルマネジメント	252
高輪東武ホテル	(株)東武ホテルマネジメント	(株)東武ホテルマネジメント	190
渋谷東武ホテル	(株)東武ホテルマネジメント	(株)東武ホテルマネジメント	205
川越東武ホテル	(株)東武ホテルマネジメント	(株)東武ホテルマネジメント	103
浦和東武ホテル	東武鉄道(株)	シダックスフードサービス(株) (株)エス・エー・エム	103
野田東武ホテル	東武食品サービス(株)	東武食品サービス(株)	32
上尾東武ホテル	東武食品サービス(株)	東武食品サービス(株)	84
仙台国際ホテル	(株)仙台国際ホテル	(株)仙台国際ホテル	234
日光レークサイドホテル	東武鉄道(株)	東武興業(株)	100
日光アストリアホテル	東武興業(株)	東武興業(株)	59
日光田母沢ホテル	日光国立公園観光(株)	日光国立公園観光(株)	100
蔵王アストリアホテル	林友観光(株)	林友観光(株)	55
ホテル壯観	(株)ホテル壯観	(株)ホテル壯観	124

出所) 「2005東武 会社要覧」 東武鉄道

(その他のホテル)

その他東武グループのホテルでは「日光アストリアホテル」「蔵王アストリアホテル」「日光田母沢ホテル」「ホテル壯観」などがある。いずれも系列会社による経営である。

⑩ 小さな総括

東武鉄道グループのホテルの参入の特徴は、良くも悪くも機会主義的な戦力の逐次投入である。数の上では多くのホテルを有しながら、グループ全体としての戦略性に乏しく、顔が見えにくい。「銀座東武ホテル」が今でもフラッグシップホテルであるのか、それとも「東京マリオットホテル錦糸町東武」なのか、外部からは分かりにくい。

銀座はホテルの立地としては結構であるが、高いレベルで東京のホテル戦争を勝ち抜いていくためには、規模が小さく力不足であろう。錦糸町は

設備が立派で新しく規模もそれなりに大きいが、如何せん立地イメージにハンディキャップがある。

私鉄がホテル事業を展開していく上での優位性は、資産保有機能と資金調達機能（設備投資機能）ではないだろうか。とすれば東武ホテルの中では成田、銀座、札幌、錦糸町のような事例がそれに該当しよう。また路線的な立地の優位性を念頭に置けば、日光、宇都宮、川越などが自然であろう。

これらの優位性を実際の数字で生かせるかどうか、現実には問われている。言うまでもないが東武鉄道のホテルグループが、中期的に再編成の過程にあったことは（表10-1）から明らかであろう。その行方が注目される。

（4）「東武動物公園」（1981年4月開業）

東武鉄道の創立80周年記念事業として建設された施設である。最寄り駅は伊勢崎線の旧杉戸駅（現在の東武動物公園駅）駅から600メートルの地に建設された。動物公園の面積は61ヘクタール、上野公園の約4倍、農地転用から土地の取得、開発許可そして建設投資は東武鉄道が行った。1977年11月に着工し、総工事費120億円をかけて1981年4月に開園した。基本コンセプトは「自然と動物とのふれあい」ということであった³⁸⁾。

「東武動物公園」の経営は東武鉄道が直営して、その運営は「東武動物公園株式会社」が受託した。開業後しばらくは順調に推移し、初年度200万人その後も年間入場者120万人程度を確保していた。しかし3年目の1984年に東京ディズニーランドがオープンすると業界事情は大きく変わり、アミューズメントパークの経営は厳しい状況となった。

東武鉄道としても差別化をはかるために、新しい設備投資を行うなどしてリピーターの確保に努力をしている。1986年のUFOエアドーム建設、乗馬倶楽部の開設、1990年には東武スーパープールなどの営業によりてこ入れを行ってきた。2000年には世界初の本製コースターの投入もあった。

このような経営努力はあったが「東武動物公園」の設備は開業後20年を

経過して老朽化し、収支の改善は不十分であった。東武鉄道の中期計画にとって最大の課題はレジャー事業であり決断を迫られていた。東武鉄道社長の根津嘉澄の言によれば「グループの中で、赤字の続くレジャー事業の建て直しが最大の懸案である。遊園地資産をすべて子会社に移した上で、子会社で独立採算を徹底してもらう」とされた³⁹⁾。

2002年に発表された「東武動物公園」の経営再建計画によると、遊戯施設の一部廃止、正社員の削減などが不可避とされた。東武鉄道としては固定資産の評価減による思い切った負担の軽減と、経費節減に踏み込んだものと考えられる。

事業の位置づけも、2002年4月にはこれまでの東武鉄道の直営をやめて「東武レジャー企画株式会社」に営業譲渡することとなった。これは5年以内に東武グループの事業として「東武レジャー企画株式会社」の黒字化が出来なければ、すべてを外部委託することもありうるとされている⁴⁰⁾。

(5)「東武ワールドスクウェア」(1993年5月開業)

いわゆるバブル経済の時期においては、TDLの成功に刺激されて、土地の有効活用を兼ねてテーマパーク型のレジャー施設の建設が各地で続いた。東武鉄道の「東武ワールドスクウェア」もその一つであっただろう。

「ワールドスクウェア」の立地は栃木県鬼怒川地区で、1967年当時に東武鉄道が買収した山林8ヘクタールが当てられた。鉄道としては東武日光線から分岐する鬼怒川線の沿線であり、取得以来すでに20年経過して土地の有効利用の道を探していた。だが当地は首都圏の外であり、交通の利便性から考えて日帰り観光圏とは言えない。なかなか適当な用途が見つからなかった。

施設の狙いは人類の遺産とも言うべき「世界の建築物の博物館」ということであった。1987年に計画が動きだして89年に発表された。総工事費は140億円であった。展示はすべてが模型で 250分の1の縮尺で全部で102点

あった。「東武ワールドスクウェア」の資産保有と経営は東武鉄道が行ない、運営は「東武ワールドスクウェア株式会社」に委託された。1992年に開業すると滑り出しは順調であった⁴¹⁾。

しかしながらこの立地で目の肥えた顧客を、リピーターとして長期的につなぎ止めることは難しかった。本物ならば何度見ても感動するが、模型を何度も見て満足する人は少ない。「ワールドスクウェア」がこのままでは事業としては到底継続できないことが明らかになると、東武鉄道は「中期経営計画」において思い切った資産の評価減を行い、2002年4月に資産を含めて「東武ワールドスクウェア株式会社」に営業譲渡するという大きな決断を行った。これは「東武レジャー企画株式会社」の場合と同じ趣旨である⁴²⁾。このときの東武鉄道の固定資産の売却損は61億円であった⁴³⁾。

(6) ゴルフ場

東武鉄道グループのゴルフ場経営は1959年に開場した「伊香保カントリークラブ」が最初である（株式会社伊香保カントリー倶楽部）。2年後に開業した「朝霞パブリックゴルフ場」がそれに続いた。その後15年余りの空白の時期があって1975年に「桐生カントリークラブ」、次いで1977年に「城山カントリークラブ」が開業した⁴⁴⁾。

最初の二つは借地であり大きな負担ではなかったろうが「桐生カントリークラブ」は土地の取得を伴うものであった。「朝霞パブリック」と「桐生」の経営主体は「東武興業株式会社」であった。同社はゴルフ場経営だけでなく自動車教習所、ホテル経営、飲食業、遊覧船など活動分野は多岐にわたっている。

東武鉄道グループのゴルフ場の建設が最も盛んであったのは、1990年代の初期にかけての時期である。この時期にはグループのゴルフ場が5か所開場している。まず「東武興業株式会社」の「下仁田カントリークラブ」が1990年10月に開業した。この後1993年にかけての4年間で東武鉄道グル

ープのゴルフ場は5つが次々に開業している。

最後の年である1993年には2か所、北海道の「ユニ東武ゴルフ倶楽部」福島「会津高原たかつえカントリークラブ」が開業している。後者は現在では閉鎖されて存在しない。前者は東武鉄道創立百年記念事業として進出した経緯もあって現在も存続している。経営は「東武ランドシステム株式会社」が担当している。同社は何故か墨田区に本社がある。なお1990年代のゴルフ場の経営環境と危機については周知の通りである。

最近建設された栃木県下都賀郡に立地する三つのゴルフ場「宮の森カントリークラブ」「星の宮カントリークラブ」「東武藤が丘カントリークラブ」の経営は東武鉄道が全額を出資する完全子会社「東武不動産株式会社」が当たっている。なお実際のゴルフ場の運営は「株式会社東武スポーツ」が受託している（表10-3）。

これらのゴルフ場資産には、大きな含み損が生じている。減損会計に対応するための再評価の結果、「星の宮カントリークラブ」「東武藤が丘カントリークラブ」でも次のような評価減がなされた。「星の宮カントリークラブ」（217億円→35億円）「東武藤が丘カントリークラブ」（207億円→31億円）である⁴⁵⁾。

（表10-3）東武グループのゴルフ場一覧

名 称	開業	経営会社	運営会社	運営形態
伊香保カントリークラブ	1959. 9	(株)伊香保カントリー倶楽部	(株)伊香保カントリー倶楽部	会員制
朝霞パブリックゴルフ場	1961.12	東武興業(株)	東武興業(株)	パブリック
桐生カントリークラブ	1975. 4	東武興業(株)	東武興業(株)	会員制
城山カントリークラブ	1977.10	城山カントリークラブ(株)	城山カントリークラブ(株)	会員制
下仁田カントリークラブ	1990.10	東武興業(株)	東武興業(株)	会員制
宮の森カントリークラブ	1991. 9	東武不動産(株)	(株)東武スポーツ	会員制
星の宮カントリークラブ	1992. 6	東武不動産(株)	(株)東武スポーツ	パブリック
ユニ東武ゴルフ倶楽部	1993. 7	東武ランドシステム(株)	(株)アンビックス	会員制
東武藤が丘カントリークラブ	1997. 9	東武不動産(株)	(株)東武スポーツ	パブリック

出所) 「2005東武 会社要覧」東武鉄道

なお連結子会社東武興業株式会社の二つのゴルフ場「下仁田カントリークラブ」「桐生カントリークラブ」の土地を2004年4月に東武鉄道が買収した。ゴルフ場の帳簿価格と実際価格には大きな乖離があり、2002年度において土地について再評価を行った。新聞報道によれば470億円という巨額の評価損が出ている⁴⁶⁾。

(7) スポーツ施設

東武鉄道グループは沿線密着型のテニス、プールやアスレチックのためのスポーツ施設経営を1984年頃から手がけてきている。これらのいくつかは貨物営業の廃止によって生まれた遊休地の活用により可能になった。これらの経営と運営は1984年に設立された「株式会社東武スポーツ」が担当している。同社はスポーツ施設の他にゴルフ場の運営も受託している。「宮の森カントリークラブ」「星の宮カントリークラブ」「東武藤が丘カントリークラブ」の三つである⁴⁷⁾。

東武鉄道は「会津高原観光開発」が保有するスキー場「会津高原たかつえスキー場」とホテル「会津アストリアホテル」を2002年3月に12億円で売却した。売却先は福島県舘岩村の第三セクターである。同社は180億円の負債を抱えて行き詰まっていた。同プロジェクトの失敗は、大きな見込み違いであったと考えられる⁴⁸⁾。

(8) 旅行業

「東武トラベル株式会社」は連結子会社であり、グループの旅行会社として東京を中心に展開している。

(9) その他

① 遊技場業

2005年3月期からセグメント区分に変更がなされて、遊技場業が当セグ

メントに加えられた。実質的に見てかなり大きな変更である。具体的には「東武不動産株式会社」の経営する遊技場である。

② 飲食業等

東武グループの飲食業としては「東武食品サービス株式会社」「株式会社銀座むらき」他がある。ロープウェイ等と兼業している例では「谷川岳ロープウェイ株式会社」「蔵王ロープウェイ株式会社」がある。

③ 葬祭業等

「株式会社東武セレモニー」「株式会社東武ブライダル」がある。実績としては特筆するものはない。

(10) むすびに代えて

レジャーサービス事業をめぐる経済環境は依然として厳しい。大手私鉄の中でもほとんどの会社が、レジャーサービス事業において設備投資の失敗を実際に経験している。家計消費支出の伸びは長期的に見て止まっている。東武鉄道グループの場合を見ても2000年度から2004年度にかけて、レジャー・サービス事業の収入が全体的に減っている。

個別企業の事業の動向については、既にふれてきたところである。これら個々のケースの背景には各社の再建計画があり、事業の再構築に伴う縮小・撤退、資産処分等があり、企業の統廃合や新設があった。ではこれらの動きは現状でどのように評価されるであろうか。成功しているのだろうか。

最後に、これまで取り上げてきた私鉄企業のレジャー・サービス事業の、ファンダメンタルズについてとりまとめてみよう。ところで東武鉄道と南海電鉄は共に歴史が古く鉄道路線も長い。両社ともレジャー・サービス事業における投資の失敗で、手痛い目にあっているところも共通している。そこで最近の有価証券報告書総覧により、両社のレジャー・サービス事業の実態について比較してみた。最近ではかなりの立ち直りが伝えられてい

るが、実際のところはどうであろうか。

(表10-4) から明らかなように両社のリストラクチャリングの歩みは違っている。両社とも不採算事業からの撤退や縮小、事業資産の規模の圧縮を図ったものと考えられるが、その過程と結果は異なっている。表からまず目につくのは事業のスリム化であろう。両社とも資産規模のコンパクト化は明らかである。南海は懸案のホテル事業を再構築したし、東武鉄道もゴルフ場等の不良資産に対して思い切った再評価を実施した。以下で簡潔にコメントする。

①注目されるのは土地勘定である。東武グループも南海グループも土地の帳簿価額は4年間で約3分の1に減った。しかし保有土地の面積は減っているが、大幅に減少した訳ではない。両者とも土地価額の減少の大部分は評価額の変更によるものである。不良資産となった土地価格の再評価に

(表10-4) 東武・南海 両グループのレジャー・サービス事業の固定資産と従業員数
(金額 百万円)

セグメント 内訳	東武グループ			セグメント 内訳	南海グループ		
	2000年度	2002年度	2004年度		2000年度	2002年度	2004年度
建物・構築物	78,577	51,052	48,862	建物・構築物	46,923	43,292	20,155
機械装置ほか	4,147	2,533	1,877	機械装置ほか	248	244	155
土地	95,824	32,790	28,223	土地	61,119	53,566	21,073
(面積) 平米	6,666	9,345	6,740	(面積) 平米	2,073	2,223	1,829
[賃借] 平米 *1	4,140	3,415	1,618	[賃借] 平米	1,560	246	198
建設仮勘定	691	2,004	1,470	建設仮勘定	4,168	1	0
その他	4,142	2,633	3,369	その他	1,853	1,627	736
合計	183,383	91,015	83,803	合計	114,313	98,732	42,119
従業員数 人	3,757	3,190	3,020	従業員数 人	2,118	1,772	1,309
[臨時従業員] *2	2,469	2,007	2,022	[臨時従業員]	1,364	1,666	1,036
グループ会社数	37	30	29	グループ会社数	34	27	24

備考) 「有価証券報告書総覧」により作成

*1 賃借面積は外数である。

*2 臨時従業員数は年間平均人員の外数である。

よる引下げと見合いに、含み資産の再評価が実施された。

なお南海電鉄のレジャー・サービス事業における土地の割合は突出して多い。固定資産の半分を超えている。資産効率をあげる上での懸念材料になりうる。

②償却資産はどうか。建物・構築物、機械装置等はそれぞれ減った。償却資産においても再評価による簿価の引き下げは大きかった。両グループとも大きな評価損がでたものとみられる。なかでも南海グループの減少はとくに目立っている。

③従業員数でも南海グループの減少は約4割、東武グループの人員減少は2割で、南海の労働投入の減少は顕著である。早い時期から合理化問題に取り組んできたことが、実を結んだとも言えよう。問題はこれらが利益の増加につながるかどうかである。

④(表10-5)から分かるように、営業収益金額で見ると両社の動きは対照的である。東武グループの収入はゆるやかな減少傾向だが、南海グループの営業収益は一挙に減っている。ホテルの営業収入の減少などが大きい。営業収益の面で南海のリストラへの動きは目立つ。東武の営業収益の増加は、遊技場収入の計上方法の変更によるものであり実質的には増えていない。

⑤次に営業損益面ではどうか。ここでは、かつて大幅な営業赤字であった東武グループの改善が顕著である。もっと早く実施すればよいのに何故できなかったのか、また本当に残す価値があるものだけを残したのかという疑問が残った。ちなみに東武グループのホテル事業の営業損益は、2004年度でも5億円の赤字である。これではレジャー・サービス事業の利益は非ホテル事業によって支えられていることになる⁴⁹⁾。

一方で南海の営業利益は、表面的に安定しているが、頑張った割には改善はさほど見られない。償却前利益で見ると利益は減っている。

⑥資産規模は両社共に大きく減った。実態はともかく金額的には身軽にな

(表10-5) 東武・南海 両グループのレジャー・サービス事業の推移

(金額 百万円)

セグメント 内訳	東武グループ			セグメント 内訳	南海グループ		
	2000年度	2002年度	2004年度		2000年度	2002年度	2004年度
遊園地・観光業	6,706	5,232	4,751	遊園事業	1,352	1,450	1,321
スポーツ業	16,105	15,417	16,268	競艇施設賃貸業*2	7,657	6,782	5,374
旅行業	9,052	7,140	5,791	旅行業	5,739	3,448	2,924
ホテル業	21,934	27,477	21,844	ホテル旅館業	18,048	17,684	3,817
飲食業	19,341	13,325	12,477	飲食業	4,499	3,725	2,248
遊技場業	—	—	30,027*1	その他*3	15,429	15,830	16,298
小計	73,138	68,591	91,158	小計	52,724	48,919	31,982
調整額	6,747	4,666	3,716	調整額	6,838	7,990	3,478
営業収益計 [A]	66,391	63,925	87,422	営業収益計 [A]	45,886	40,929	28,504
営業損益 [B] ▲	3,542	▲ 214	1,068	営業損益 [B]	889	1,550	1,266
資産 [C]	224,349	102,645	109,588	資産 [C]	137,702	118,475	61,954
減価償却費 [D]	5,012	4,721	5,193	減価償却費 [D]	3,175	2,579	1,478
営業利益／営業 収益率 % [B/A]	▲5.34	▲ 0.33	1.22	営業利益／営業 収益率 % [B/A]	1.94	3.79	4.44
営業利益／資産 比率 % [B/C]	▲1.58	▲ 0.21	0.97	営業利益／資産 比率 % [B/C]	0.65	1.31	2.04
営業収益／資産 回転率 回 [A/C]	0.30	0.62	0.80	営業収益／資産 回転率 回 [A/C]	0.33	0.35	0.46
資産／償却前利益 比率 倍 [C/(B+D)]	152.6	26.2	17.5	資産／償却前利益 比率 倍 [C/(B+D)]	33.88	29.69	22.58

備考) 「有価証券報告書総覧」により作成

*1 東武鉄道は2004年度から遊技場業をレジャー・サービス事業として計上している。

東武グループの営業収益は、遊技場業を除けば2004年度も減少している。

*2 南海電鉄は住之江競艇場をレジャー・サービス事業として計上している。

*3 南海電鉄はビル管理メンテナンス事業をレジャー・サービス事業「その他」として計上している。

ったことが確認される。両者共に約半分になったと言える。中身は実質的に切り離されたものと、評価減によるもののが混在している。

⑦ 減価償却費は対照的である。東武グループは横ばいで、南海グループは半分以下に減った。この評価は難しいが南海グループの減価償却費はいか

にも少ない。償却済の古い資産が多いのか、償却不足が発生しないか気になる。

⑧収益性についてはフローの収益性として営業利益収益率、ストックに対する収益性として営業利益資産比率を示した。どちらの指標で見ても改善のあとが顕著である。

東武グループと南海グループを比較してみると、表面的には後者の数字が勝っていることが容易に分かる。しかしこれは額面どおりに受け取ることは出来ないだろう。

⑨資産の回転率を計算してみると優劣は逆転する。南海グループの資産回転率は好転してきてはいるが低い。

⑩資産金額と償却前営業利益の比率は投下資産の回収に必要な期間を償却前利益で計ろうとしたものである。投資回収を示唆する変数であるが、東武グループに軍配が上がった。東武の数字が十分に高いとは言えないが、南海グループの数字はいかにも長い。

注

- 1) 「京浜急行百年史」京急電鉄 1999年 p487
- 2) 「京浜急行百年史」京急電鉄 1999年 p490
- 3) 「読売新聞」1998年6月24日
- 4) 「有価証券報告書総覧」京急電鉄 2002年3月期 p40
- 5) 「2001 京急会社要覧」京急電鉄 p94～96
- 6) 「京急電鉄プレスリリース」京急電鉄ホームページ2005年5月20日
- 7) 「有価証券報告書総覧」京急電鉄 2005年3月期
- 8) 「京急電鉄プレスリリース」京急電鉄ホームページ2003年3月19日
- 9) 「2001年度中間決算報告書」京急電鉄ホームページ2001年11月 p6
- 10) 開業当時の名称は「ホテル京阪大阪」であったが、1999年10月「ホテル京阪天満橋」に変更された。
- 11) 「日経産業新聞」1996年10月13日
- 12) 「日経産業新聞」1997年9月17日
- 13) 「有価証券報告書総覧」京阪電鉄 1998年3月期
- 14) 「日経産業新聞」1996年4月3日

- 15) 「日経産業新聞」 1999年10月 5 日
- 16) 「日経産業新聞」 2002年 3 月29日
- 17) 「日経流通新聞」 1999年10月 5 日
- 18) 「日本経済新聞」 2002年 8 月 9 日
- 19) 「京阪電鉄プレスリリース」 京阪電鉄ホームページ2004年 2 月 9 日
- 20) 「京阪電鉄プレスリリース」 京阪電鉄ホームページ2005年 4 月15日
- 21) 現在の持株比率は96%である。
- 22) 1996年 3 月当時には「株式会社湯の峰荘」の湯の峰荘、「株式会社紀の川苑」の紀の川苑、「株式会社白浜エンタープライズ」のホテルグリーンヒル白浜、「南海鳴門観光開発株式会社」のホテル南海鳴門が存在した。白浜エンタープライズは株式譲渡し、ホテル南海 鳴門は会社清算された。（「南海電鉄プレスリリース」 南海電鉄ホームページ2003年 4 月25日および2002年10月 1 日）
- 23) 「週刊ホテルレストラン」 2000年 2 月11日 p42
- 24) 「南海電鉄プレスリリース」 南海電鉄ホームページ2003年 4 月 3 日
- 25) 「南海電鉄プレスリリース」 南海電鉄ホームページ2003年 4 月26日
- 26) 「南海電鉄プレスリリース」 南海電鉄ホームページ2003年 5 月24日
- 27) 2002年 3 月期は南海電鉄にとって特異な決算期であった。連結決算の特別損失が 751億円、再評価差額金が 711億円となっている。レジャー・サービス事業における土地の評価損がいくらになるかは公表されていない。しかし評価損を埋めるために計上された事業用の土地の再評価差益 907億円を見れば、大体の見当はつくであろう（有価証券報告書総覧による再評価前土地価額 137,562百万円、そして再評価後土地価額 228,308百万円）。
- 28) 「東武鉄道 FACT BOOK」 2005年 6 月 2 日
- 29) 「東武鉄道百年史資料編」 1998年 p291
- 30) 「東武鉄道百年史」 1998年 p770
- 31) 「東武鉄道百年史」 1998年 p841
- 32) 「東武鉄道百年史」 1998年 p843
- 33) 「東武鉄道百年史」 1998年 p961
- 34) 「東武鉄道百年史」 1998年 p957
- 35) 「東武鉄道百年史」 1998年 p963
- 36) 「東武鉄道百年史」 1998年 p1061
- 37) 「東武鉄道百年史」 1998年 p1089
- 38) 「東武鉄道百年史」 1998年 p878
- 39) 「日経金融新聞」 2002年 3 月26日
- 40) 「日本経済新聞」 2002年 3 月27日 なお「東武動物公園株式会社」は、1993年 5 月に「東武レジャー企画株式会社」に商号を変更している。
- 41) 「東武鉄道百年史」 1998年 p1042

- 42) 「日経金融新聞」2002年2月7日
- 43) 「有価証券報告書」2002年3月期 p90
- 44) 「東武会社要覧」 2005年
- 45) 「日本経済新聞」2002年8月30日
- 46) 「日経金融新聞」2002年2月7日
- 47) 「東武鉄道百年史」1998年 p889
- 48) 「日経産業新聞」2002年3月15日
- 49) 「グループ再構築プランの推進」東武鉄道ホームページ 2005年6月2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
- 京浜急行電鉄「京浜急行百年史」1999年
- 京阪電鉄「京阪七十年のあゆみ」1980年
- 南海電鉄「南海電気鉄道百年史」1985年
- 東武鉄道「東武鉄道百年史」1998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「ここが変だよ日本のホテル」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、2005年版
- 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」「日経金融新聞」「日経流通新聞」ほか