

最近の大手私鉄のレジャーサービス事業について

その3

森 谷 英 樹

はじめに

本稿は私鉄大手各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。

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、各社別の展望を行ない可能なば、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難しい。これはホテル業全体において観察されることであり、予想されたことではある。

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、概観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。とくに最近の10年間は事業環境が厳しく、多くの企業グループにとって、経営の建て直しが共通の課題となってきた。

これらの流れを外から見ると、分かりにくい動きをしている事例も見られた。ホテル経営の責任の所在は果たしてどこにあるのかである。リストラクチャリングの歩みは各社によって違う。ただ多くのケースで私鉄企業は、自らのグループの企業統治を強める事例が観察された。しかしこれは事業の発展を考えた時に、危険なワナに落ちることになりかねない。現場の意見や力を十分に生かさなければ企業の発展は難しい。経営戦略が希薄な数字合わせの経営組織の変更や資産再評価は、長期的に意味がないだろう。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っているが、経営面での問題点やその経営的な対応策は、意外なことによく似ている。

本稿は問題提起ともいうべきものである。これに対して十分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用意があるのはもちろんである。しかし情報開示がないままでは、多少は厳しい評価をされても、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、分割して進めることにした。すでに小田急電鉄、京成電鉄、京王電鉄、阪神電鉄、相模鉄道、西日本鉄道、京急電鉄、京阪電鉄、南海電鉄、東武鉄道の各企業グループについては取りあげ済みである（研究論集・第67号および研究論集・第69号）。

本稿では大手私鉄のなかでもいろいろな意味で、代表的な私鉄企業3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、近畿日本鉄道、阪急電鉄、名古屋鉄道の3社である。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企業統治され、グループ内において位置づけられるのだろうか。グループごとの企業組織は、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展望してみよう。

11. 近畿日本鉄道のレジャー・サービス事業について

近畿日本鉄道のレジャー・サービス事業は、鉄道路線と同様に広範囲に拡がっている。かつては旧国鉄と競合しながら運輸サービス面で勝り、レジャー・サービス事業においても優位性を持っていたと考えられる。しかしながら1995年から2005年にかけての10年間の時点で、そのような評価は消えている。鉄道事業と並んで、レジャー・サービス事業についても、その経済性については問題を抱えている。近畿日本鉄道のレジャー・サービス事業について、事業の再構築は道半ばと言わざるを得ない。

これは一体どうしてであろうか。率直に言えば理由は二つある。第一はグループが余りに大きくなりすぎて、個別の事業の責任の所在が不明確になったこと、第二に1990年代における、レジャー・サービス事業の設備投資の成否が、そのままその後の会社の明暗を分けたことである。全体を総括すればその誤算についての認識が遅れたことが惜しまれる。その後の事業の再構築はスピード感を欠いており、経営再建についてのリーダーシップが希薄であった。私鉄会社らしいおっとりした社風が裏目に出ている感が強い。

近鉄のレジャー・サービス事業はホテルの他に、テーマパーク、遊園地、ゴルフ場など多岐にわたっている。すべてを取り上げることは困難であるので、ここではその中から主

な事業だけを取り上げる。

I. ホテル事業

(1) ホテル事業への進出…「近鉄・都ホテルチェーン」

近畿日本鉄道のホテル事業への進出は、大手私鉄のなかでも早く、1950年代から始まったと考えられる。近鉄グループとしては1951年に開業した「志摩観光ホテル」が最初である。当時としては珍しい古典的なリゾートホテルであったが、老朽化が進み最近になって新築する計画が上っている。

それから1年後の1952年に、近畿日本鉄道は第三者割当てによる資本参加することによって、京都における「株式会社都ホテル」を傘下に収めることに成功した。同ホテルは1915年に設立された古都京都における名門ホテルで、近鉄グループのホテル事業の、かつてのブランドである「近鉄・都ホテルチェーン」の原点となった。

当時の近鉄の経営戦略としては、京都における有力ホテルを持つことが長年の悲願であったことは明らかである。資本参加後には近畿日本鉄道の社長である佐伯勇が自ら都ホテルの取締役会長に乗り込んでいる。佐伯は都ホテルの取締役会長の職を以後30年以上にわたって継続し、近鉄の社長を離れた後も、系列ホテル16の内8ホテルの会長職を兼務していた¹⁾。

近鉄グループの一員となった都ホテルは、その後も積極的な設備投資を行ない1950年代の増改築を経て、京都を代表するホテルとしての地位を保った。さすがに2000年代に入ってから競争条件も変化して「都ホテル」というブランドにも陰りが見え、経営の建て直しが必要になった。最終的には外資との提携による再建を余儀なくされた。ただし同社は少数株主が存続して近鉄の子会社というわけではなかった。後に完全子会社として設立されたグループの多くのホテルが近鉄の純血種であり、長兄に当たる都ホテルがそうではなかったことは、後々微妙な問題を残すこととなった。

近鉄グループには数多くの宿泊施設があり、小規模な旅館から立派な都市ホテルまで多岐にわたっている。ここでは近鉄本体が直接に関わっている主要なホテルを対象に取り上げる。かつての「近鉄・都ホテルチェーン」は現在では「都ホテルズアンドリゾーツ」と名前を変えているが、これらに属するホテルを中心に見ていくこととしたい。

「近鉄・都ホテルチェーン」の名称がいつから使われたかは、必ずしも明確ではないが1963年ころと考えられる。当時のホテルチェーンは（表11-1）から知られるように、6

ホテルのうち5つのホテルが近鉄の沿線に立地している。当時のホテルの写真を見ると隔世の感があるが堅実な展開ぶりである²⁾。

1980年代に開業した二つのホテルは、比較的恵まれた環境で出発したと考えられる。「都ホテル大阪」は、新設された上本町ターミナルビルに隣接し1985年10月に開業した。客室規模が500室、名実共に大阪における「近鉄・都ホテルチェーン」の旗艦ホテルであった。「津都ホテル」は三重県県庁所在地における84室のホテルとして同年4月に開業した。市役所の跡地に建設された建物に入居して開業したものである。

ふりかえって見ると、1963年9月年当時の「近鉄・都ホテルチェーン」のホテルの客室規模が900室で、1985年10月時点でそれが5100室である。このように順風に恵まれたか

(表11-1) 近鉄グループの主要ホテルとその推移

2005.3.25

	1963年9月	1980年3月	2000年3月	2005年3月	備考
都市 ホテル	都ホテル ¹⁾	都ホテル ◎新・都ホテル	都ホテル 新・都ホテル	○ウェスティン都ホテル 新・都ホテル	1956年傘下に 1975年開業
	大阪都ホテル	天王寺都ホテル ³⁾	天王寺都ホテル ◎都ホテル大阪	天王寺都ホテル 都ホテル大阪	1962年開業 1985年開業
	名古屋都ホテル ²⁾	名古屋都ホテル	名古屋都ホテル■		1963年開業
	四日市ステーションホテル	四日市都ホテル ⁴⁾	四日市都ホテル	四日市都ホテル	1960年開業
地方 ホテル		◎博多都ホテル ◎都ホテル東京	博多都ホテル 都ホテル東京	博多都ホテル 都ホテル東京	1972年開業 1979年開業
	金沢都ホテル	金沢都ホテル (奈良ホテル) ⁵⁾	金沢都ホテル ○(奈良ホテル) ◎津都ホテル ⁸⁾	金沢都ホテル (奈良ホテル) ○津都ホテル	1963年開業 1983年買収 1985年開業
		◎沖縄都ホテル	沖縄都ホテル ◎ルネッサンス岐阜ホテル ⁹⁾	沖縄都ホテル ルネッサンス岐阜ホテル	1974年開業 1995年開業
	リゾート ホテル	志摩観光ホテル ◎長良川ホテル ⁶⁾	志摩観光ホテル 長良川ホテル■ ◎ホテル志摩スペイン村	志摩観光ホテル ホテル志摩スペイン村 ◎ホテル近鉄ユニバーサルシティ	1951年開業 1979年開業 1999年開業 2001年開業
ビジネス ホテル		◎都イン・東京 ⁷⁾	三田都ホテル■		1977年開業
事業所数	7	13	17	15	

備考) ◎は新設分、■は撤退分、○は経営形態の変更があったもの。

注1) 2002年4月に都ホテルはウェスティン都ホテル京都と改称しスターウッド社に経営委託する形態に変更された。

注2) 2000年3月に営業を終了、資産を売却し撤退した。

注3) 旧大阪都ホテルは改称。

注4) 旧四日市ステーションホテルから改称。

注5) 1983年に旧国鉄から奈良ホテルを買収、新会社を設立した。従来は都ホテルが運営受託していた。

注6) 2003年4月に長良川ホテルは一部を除いて閉鎖。

注7) 2002年1月に撤退。

注8) 撤退候補になったが株式会社津センターに営業譲渡して存続。

注9) 2006年から「都ホテルズアンドリゾーツ」に加入する。2005年時点で当ホテルは唯一未加入である。

に見えた近鉄のホテル事業であったが、この後で経営は暗転する。

近鉄グループのホテル展開はその後に積極化して、1980年には東京、福岡、沖縄、米国サンフランシスコなどに拡がった。表から知られるように、1980年頃には全体の骨格が完成して「近鉄・都ホテルチェーン」は絶頂期を迎えていたと言える。1994年、1995年には2カ所「ホテル志摩スペイン村」および「ルネッサンス岐阜ホテル」が開業して現在に至っている。これらの二つのホテルの投資は、近鉄の経営に大きな問題を残した。

(2) 90年代のホテルと事業収支の悪化

1990年代は消費低迷と価格低下の時代であった。高額消費と高消費単価を前提にした事業は苦難の道をたどることとなった。ホテル事業とレジャー事業はそれに当てはまる。

近鉄グループは1990年代に入って戦略的に大きな投資のミスをしたと考えられる。その最たるものは近鉄スペイン村プロジェクトであろう。結果論ともいえるがそれは不要不急の事業であった。詳細は不明な部分が多いが、その責任の過半は金森茂一郎元社長にあるだろう。同氏は1987年に社長に就任し、スペイン村が開業した1994年に会長に就任した。同氏はこの建設計画について最も影響力を行使できる地位にあった。それを人呼んで金森プロジェクトと揶揄されるのもいたしかたない³⁾。

1992年以降近鉄のレジャーサービス事業の収支は急速に悪化した。赤字の原因はスペイン村だけではないことは無論である。ともあれホテル事業の多くは赤字に転じた。1995年以降においてさらに「ホテル志摩スペイン村」の赤字が加わった。

個別のホテルにおける具体的な数字について、当然ながらここでは明らかに出来ない。そこでこれに対する近鉄の対策についてとりまとめてみる。ところで事業環境が悪化する過程で、事業の抜本的な建て直しを図ることは困難である。指揮官が交代せずに判断を変えることは不可能に近い。西武の堤義明氏の事例もそうであるように、企業においては経営者に都合のよい情報しか上には上がらないからである。

近鉄は1990年代の中頃にホテルチェーンの経営が危機的であるのに気がついた。単なる不景気による一過性の収支不味ではなく、どうやら構造的な赤字であることを認めた。

1997年前半においては近鉄・都ホテルチェーンに属するホテルの赤字体質に、どのように対処すべきか真剣な検討が繰り返された模様である。

対応策として考えられたのがグロス・オペレーティング・プロフィットの重視と総支配人の責任を明確化することであった。だが多くの私鉄のホテルと同様に、近鉄グループの

ホテルは会社が別々であって、グループとしての求心力は乏しい。都ホテルにしても経営は近鉄とは距離があった。

近鉄本体がホテル事業を直接に指揮するにはあまりにも経験者不足であり、無理があった。うまくいっていないホテルのでこ入れ策を検討するには司令塔が不可欠である。うまくいっているホテルの経営は似通っているけれど、うまくいっていないホテルのうまくいかない理由はそれぞれであるからだ。

(3) 第一次ホテル事業の再編…統括会社「株式会社近鉄ホテルシステムズ」の設立

ここで選択されたのがホテルグループの統括会社の設立であった。ホテルグループの統括会社「株式会社近鉄ホテルシステムズ」は近鉄の100%子会社として1998年7月に設立された。これに伴って近鉄のグループホテルの株式は「株式会社近鉄ホテルシステムズ」が保有する形態に改められた。だが個々のホテルは設立の歴史も違い、出資比率、株主構成、地域との関係なども微妙に異なっており、一元的な統括は現実には難しかった。こうした状況の中で「近鉄ホテルシステムズ」の統括作戦はスタートした。

当初の計画によれば17ホテルを次のように3グループに分けて統括することとされた。第一のグループは「株式会社近鉄ホテルシステムズ」自体に収支が帰属する直営ホテルである。第二のグループは「近鉄ホテルシステムズ」が既存のホテル法人から運営受託をするホテルである。この場合には従来の会社は存続したままで、統括会社に収支が帰属することはない。統括という意味合いはやや弱い。第三のグループは更に統括が薄くなり、グループの営業システムに参加すると言う程度の意味でしかない。各ホテルはより独立的な立場にあるといってもいい。当初に想定された内容は次の通りである。ここで■印は後に閉鎖されたホテルである。

第1グループ…都ホテル大阪、天王寺都ホテル、四日市都ホテル、名古屋都ホテル■、
金沢都ホテル、都ホテル東京、三田都ホテル■、博多都ホテル、志摩観
光ホテル

第2グループ…ホテル志摩スペイン村、長良川ホテル■、津都ホテル

第3グループ…都ホテル、新・都ホテル、沖縄都ホテル、奈良ホテル、甲子園都ホテル

さて第一グループのホテルの場合、既存のホテルの法人は「近鉄ホテルシステムズ」に吸収合併される。従業員はこれを機に、ホテルの運営受託をする新会社に移籍する。当然のことであるがホテル全体の合理化の中には、人件費の合理化もあったものとみられる。

これについて近鉄は「株式会社近鉄ホテルシステムズ」が全額出資をする地域会社に、従業員を帰属させると説明していた。

「株式会社近鉄ホテルシステムズ」の設立後に近鉄はいくつかのホテルの合理化と再編を行っている。経営の合理化に伴って名古屋都ホテル、三田都ホテル、長良川ホテルは既に閉鎖された（■印）。津都ホテルも実質的には近鉄の経営から分離されて、四日市都ホテルが受託運営をする形に変更された。「株式会社近鉄ホテルシステムズ」の設立以来、実施されてきたホテル事業再構築の推移は（表11-2）の通りである。

その他の大きな変更としては、第三グループに属するホテルの経営路線の変更がある。とくに都ホテルは大きな変更があった。2002年4月に都ホテルの名称が「ウェスティン都ホテル京都」となり、ホテルの営業をスターウッド・ホテル&リゾート・ワールドワイド社に運営委託する形態に変更された。

「株式会社都ホテル」はこれまで近鉄の持株比率が54%であり、子会社とはいいいながら支配権は強くはなかった。老舗ホテルの経営改革は困難をきわめた。そこで近鉄は2002年1月までに増資と株式交換によって同社を完全子会社にすることにした。そして2002

（表11-2）「近鉄ホテルシステムズ」とホテル事業の推移

時期	事業再構築の推移	参考
1998年 7月	「近鉄ホテルシステムズ」会社設立	
11月	「都ホテル東京」「三田都ホテル」の直営を開始	
1999年 3月	「ホテル志摩スペイン村」の運営受託を開始	
4月	「志摩観光ホテル」の直営を開始 「長良川ホテル」「津都ホテル」の運営受託を開始	
5月	「都ホテル大阪」「天王寺都ホテル新館」「博多都ホテル」の直営を開始 「天王寺都ホテル本館」の運営受託を開始	
10月	「金沢都ホテル」「四日市都ホテル」の直営を開始	
2000年 3月	「名古屋都ホテル」が営業を終了■	不良
4月	「津都ホテル」の運営受託を終了、直営開始	不良
5月	「ホテル志摩スペイン村」の運営受託を終了■	不良
10月	「新・都ホテル」の直営を開始	
10月	「長良川ホテル」の運営受託を終了	不良
2001年 7月	「ホテル近鉄ユニバーサル・シティ」の直営を開始	
8月	「天王寺都ホテル本館」の営業を終了	不良
2002年 1月	「三田都ホテル」が営業を終了■	不良
3月	「株式会社都ホテル」を合併、直営を開始 (4月に社名を変更「ウェスティン都ホテル京都」となる)	不良
2003年 3月	「岐阜ルネッサンスホテル」の営業譲渡を受けて直営を開始 「津都ホテル」が直営を終了、外部に営業譲渡し運営受託を開始	不良 不良

資料) 「都ホテルアンドリゾート会社要項」により作成

年3月に同ホテルは「株式会社近鉄ホテルシステムズ」に吸収合併されることにより、直営化され資産も同社が保有することに変更された⁴⁾。

なお新・都ホテルも「株式会社近鉄ホテルシステムズ」に直営化された。そしてホテルの資産は近鉄が保有する形態となっている。これをまとめると（表11-3）になる。

もう一つ例外的な事例として「ルネッサンス岐阜ホテル」がある。これは名鉄との共同出資により設立された「長良川メッセホテル開発株式会社」によるホテルの経営である。だが地域経済の不振と入込み観光客の減少により、同社は業績不振のため多額の債務超過に陥っていた。

なお「ルネッサンス岐阜ホテル」は名前から知られるように、当初から米国のホテルグループであるマリオット・インターナショナル社に運営委託されていた。このような事態を重く見た名鉄と近鉄は将来の運営について協議を重ねた上で、ホテルの資産を再評価し「株式会社近鉄ホテルシステムズ」に営業譲渡をすることで合意をした。資産の譲渡価額は15億円、近鉄および名鉄の債務免除はそれぞれ63億円とされた。

この結果、名鉄はホテルの経営から完全に撤退する。そして同ホテルはこれまで「近鉄ホテルズアンドリゾーツ」に属していなかったが、2006年1月から「岐阜都ホテル」と改称され編入された⁵⁾。

「近鉄ホテルズアンドリゾーツ」の事業再構築は、おおむね上記のような形で進められてきた。その結果いくつかの成果があったことは認められる。しかしながら問題会社の改革については実質的な進展にいたるまでには、当事者が多い分だけ調整に手数がかったことは否めない。それぞれのケースにおいて責任の所在、権限の範囲が不明確であった。なぜもっと早く実行できなかったのであろうか、という疑問が残った。

(4) 第二次再構築…近鉄によるホテル事業の直営化

さてこのような推移をしていた事業であるが、2004年12月に再び新しい動きが明らかにされた。近鉄本体による「株式会社近鉄ホテルシステムズ」の吸収合併である。近鉄グループのホテル事業の再構築を目指して設立された事業統括会社「株式会社近鉄ホテルシステムズ」は、7年足らずで使命を終えることとなった⁶⁾。

これはどのように考えればいいのかであろうか。大きな誤算は「株式会社近鉄ホテルシステムズ」の赤字傾向、資金的な行き詰まりである。ホテル事業全体としての赤字基調は改善されなかった。そして保有資産の実質価値は低迷した。運転資金の調達は自力では出来

なかった。ホテル事業として継続的に成り立つという目途が立たないまま、経営統括会社としての「株式会社近鉄ホテルシステムズ」は近鉄に統合されることになった。合併契約は2004年12月に成立し、合併の期日は4月1日とされた。近鉄はこれによりホテル事業を直営化することとなった（表11-3）。

（表11-3）近鉄グループの主要15ホテルの経営機能一覧表

2004.12

親会社	〈経営機能〉 経営会社	ホテル名称	直営化の 時期	〈運営機能〉 従業員所属会社	〈保有機能〉 土地・建物保有会社
近畿日本鉄道	(株)近鉄ホテルシステムズ (収支帰属)	新・都ホテル	00.10	(株)新都ホテル	近畿日本鉄道
		天王寺都ホテル	99.5	(株)都ホテル大阪	同上
		都ホテル大阪	99.5	同上	同上
		都ホテル東京	98.11	(株)都ホテル東京	同上
		博多都ホテル	99.5	(株)博多都ホテル	同上
		金沢都ホテル	99.10	(株)金沢都ホテル	同上
		志摩観光ホテル	99.4	志摩観光ホテル(株)	同上
		ウェスティン都ホテル京都	02.3	(株)都ホテル	近鉄ホテルシステムズ
		四日市都ホテル	99.10	(株)四日市都ホテル	同上
		ルネッサンス岐阜ホテル	03.3	(株)ホテル近鉄岐阜	同上
		ホテル近鉄ユニバーサルシティ	01.7	(株)ホテル近鉄大阪	同上
	(株)奈良ホテル	奈良ホテル		自社	自社
	沖縄観光開発(株)	沖縄都ホテル		自社	自社
	(株)近鉄志摩ホテルリゾート	ホテル志摩スペイン村		(株)志摩スペイン村	近畿日本鉄道
	(株)津センター	津都ホテル		(株)四日市都ホテル	—

出所) 近畿日本鉄道の資料により作成

原資料には「プライムリゾート賢島」があったが省略した。

なおややこしいことだがこれとは別に「株式会社近鉄ホテルシステムズ」の完全子会社として新たに設立された「株式会社ケイ・エイチ・エス」を「株式会社近鉄ホテルシステムズ」に社名変更することによって、運営統括会社として同社の名前は残ることになる。

近鉄はこれに至る経緯と状況について、次のように説明している。「同社ではチェーンオペレーションの確立による営業力の強化と運営の合理化・近代化を進める一方、コスト削減の徹底に努め相当の成果を収めてきましたが、競争激化による売り上げの伸び悩みや関係会社解散等に伴う整理損の計上などにより厳しい経営状況を強いられるとともに、設備投資額が過大になっております」。

注目されるのは最後の「設備投資が過大」という部分である。過大な投資をしてきたのは近鉄自身であろう。経営課題として保有している過大資産を適正にするには、資産売却するか、資産を評価減するか、のどちらかであろう。評価減は帳簿の上での操作であり本

質的な解決ではない。ここは資産を売却するのが普通であろう。しかし近鉄は資産売却する気はなさそうである。

近鉄は過大となった資産の保有を、当面の対策として近鉄本体に集約して、引き続き収益の向上に努めるとしている。これはホテルの経営を支えるための、緊急避難としては妥当なものであろう。しかし「近鉄ホテルシステムズ」の財政状態はほとんど空洞化している。423億円の評価損が出ており11ホテル合わせてもその純資産は37億円しかない⁷⁾。

「株式会社近鉄ホテルシステムズ」が従来担ってきたホテルの経営機能および資産保有機能は、今後すべて近鉄本体に帰属することとなった。そしてホテルの運営機能の統括だけを新「株式会社近鉄ホテルシステムズ」が受け持つことになった。今後近鉄のホテル経営がどうなるのかはよく分からない。ただホテル事業が近鉄のコア事業であることだけは鮮明になった。

近鉄のプレスリリースによれば「当初目指していた資産保有の一元化の徹底を図るとともに、ホテル事業を当社における鉄道、不動産、流通と並ぶコア事業として直営化し、一層の収益性の向上に努める」とある。ただし現在のホテルのすべてがコアにふさわしいかどうかについては疑問がないわけではない。

Ⅱ. スペイン村プロジェクト

(1) 事業の始まり

東に向かって発展をした近鉄にとって、伊勢志摩は特別の思い入れがある地域である。地理的には名鉄の本拠地に近い中京圏にありながら、文化的には関西的な特徴を併せ持つこの地域において、近鉄が観光開発の主役となっているからだ。確かに伊勢志摩は名古屋からでも大阪からでも、特急電車で集客が出来る恵まれた立地条件ではある。

しかしながら結果論のようだがスペイン村プロジェクトについて見る限り、この考えは少し甘かったようだ。電車による入り込み客は予想していたよりも少なく期待に反した。伊勢・志摩における現代の観光客の流動は、自動車による移動が圧倒的に多い。

志摩スペイン村は1994年4月に開業した。その構成は大雑把にいうとテーマパーク「パルケ・エスパーニャ」にリゾートホテル「ホテルスペイン村」が付随している。また詳細は不明であるが、伝えられるところによれば両者の総工事費が800億円、鉄道の複線化で350億円、鉄道車両の新造が60億円、付帯工事など410億円を加えると総額で約1200億円になる巨額の投資であった。

当地にはスペインとの特別の縁はない。近鉄がリゾート用を取得していた土地の有効活用を図るための一つの候補として、たまたまスペインを主題としたテーマパークの建設が浮上したと考えられる。東京ディズニーランドの成功を見て、近鉄グループとして長期的に見れば、テーマパークの集客には不安はないとされたのであろうが、その見通しは甘かった。初年度の1994年度こそ427万人の入場者を集めたが、95年度には301万人に減り、その後は186万人（2002年度）にとどまっている。

(2) 業界事情と問題点

最近のテーマパークの業界事情について見ていくと（表11-4）のとおりである。周知のように業界では1983年に開業したTDLが圧倒的に強く首位に立ち、2001年に開業した大阪のUSJがこれに次いでいる。

（表11-4）主なテーマ・パーク事業と業界事情

名称	東京ディズニーランド ① TDL	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン ② USJ	ハウステンボス ③ HTB	バルケ・エスパーニャ ④ スペイン村
経営法人	株式会社 オリエンタルランド	株式会社USJ	ハウステンボス 株式会社	株式会社志摩 スペイン村
経営主体	第三セクター	第三セクター	第三セクター	民間企業
筆頭株主 主要株主	京成電鉄 三井不動産 日本トラスティサービス信託 千葉県 みずほ信託 京成開発 他	大阪市 ユニバーサル・スタジオ社 ランク・グループ社 住友金属工業 住友商事 日立造船 他	野村プリンシパルファイナンス －	近畿日本鉄道 －
開業年月	1983年4月	2001年3月	1992年3月	1994年4月
所在地	浦安市	大阪市	佐世保市	志摩郡
総事業費	1800億円	1700億円	2200億円	600億円
年間入場者数 (2002年度)	2482万	763万	279万	186万
入場料単価	5500円	5500円	4800円	4800円
基本コンセプト	都市型リゾート	都市型リゾート	地方型リゾート	地方型リゾート
海外ライセンス	ディズニー・エンタープライズ社の ライセンスによる	ユニバーサル・スタジオ社の ライセンスによる	なし	なし

出所)「流通の手引」日本経済新聞社ほかにより作成。

第3位には九州のハウステンボスが入った。同社は第三セクターとして設立されたが、投資額は巨大で収入は伸びないまま、経営不振におちいった。その後みずほコーポレート銀行の支援で、経営の再建が試みられたが、銀行の手に負えるものではなくそれも失敗に

終わる。同社は会社更生法の適用による法的な再建の道を選んだ。野村プリンシパル・ファイナンスが買収して、多額の債務免除を受け、現在は再建途上にある。

主なテーマパークと比較しながらスペイン村プロジェクトについて、いくつかの問題点を簡単にとりまとめておく。

第一にソフトの充実に問題があることである。ヨーロッパ旅行をする人は増えているがスペインまで行く人は多くはない。異文化に触れることはそれなりに楽しいが、スペインだけではいかにしても魅力に乏しい。スペインについて楽しい、具体的なイメージが湧かない。考えてみるとディズニーにしてもUSJにしても映像や音楽について、素晴らしいソフトの宝庫である。顧客は無国籍なソフトのイメージに惹かれて何回でも行ってみようと思う。ソフトについては他社との協力関係なしには充実できないだろう。近鉄が自社で丸抱えをしている限り生まれ変わることは不可能であろう。外部との提携またはよきスポンサーを入れることが必要かもしれない。

第二に立地条件である。他の多くの立地は、埋め立て地であったり工業用地であったり人工的な造成地であった。都市内であって人里はなれた場所ではない。その分インフラなどの点で使い易いことがあげられる。とくに交通の利便性を見ていくと、成功している事例においては、大都市の主要な駅等に近く、電車でも一時間以内でアクセスが出来る。

TDLやUSJに至っては、公共交通機関によっても、都心から30分かからない恵まれた条件にある。それに比べて、ハウステンボスやスペイン村はきびしい条件にある。

第三にテーマパークが地域観光のシンボルになりきれていないことである。伊勢志摩はもともと国立公園であり古くからの伝統的な観光地である。だが観光地に来た顧客の多くはスペイン村には素通りである。残念ながら客層が違うのである。

しかしながら、せめて前まできてもらって中を見るとか、ショップに立ち寄ってもらうとか、ホテルで食事をしてもらうとか、工夫は出来ないのでしょうか。あらゆる機会を作って興味を持って貰うことが大事であろう。中まで入らなくてもいいから前まで来てのぞいて貰うくらいの努力はあってもいい。残念なのは国道から遠くて施設の全貌が見えにくい。TDLなどは遠くから施設のシンボルが見えて、近づくにつれてその気になるように出来ている。パークにアクセスする時の何とも言えないワクワクドキドキする気分は重要だ。最寄りの駅からスペイン村へのアプローチの道路は閑散として夢がない。

第四にテーマパークという事業の性格であるが、多くの事例で見られるように、自治体との密接な協力関係があげられる。第三セクターにすることがいいことかどうかについて

は意見が分かれるであろうが、事業経営について自治体と企業が情報の共有をするということは重要である。

スペイン村プロジェクトについてはその意味で自治体の存在感が薄かった。それはスペインがテーマであるからなのであるか、近鉄だからなのであるか。ただしこの点は最近においてずいぶん修正された。さらに強力に努力を重ねるべきであろう。

(3)「近鉄グループ経営改善計画」との関係

スペイン村の失敗は、セグメント別に見ても、近鉄本体の経営に大きな影響を与えた。1995年度頃から近鉄のレジャー・サービス業の赤字は拡大して、ホテルその他の失敗と並んでグループ経営にとって大きく足を引っ張ることとなっている。スペイン村の失敗による赤字は大きく運営会社の経営合理化の範囲を超えていた。

2000年3月期において近鉄の連結決算は最終損益で赤字に転落した。近鉄にとってグループ企業の不振は、資金流失につながる。赤字運転資金の調達に近鉄の債務保証額を押し上げた。株式会社志摩スペイン村に対する近鉄の保証債務は、公表されたものだけで2000年3月には334億円に達していた。近鉄としては2000年7月に公表した「近鉄グループ経営改善計画」により事業の再建を図ろうとした⁸⁾。

だが近鉄の計画は「グループ事業の改革」という旗印を掲げたものの、会社の基本方針を定めただけで、グループ企業が緊急に実行しなければならない課題が何かは、一向に明らかにならなかった。これより先1999年8月には「当社およびグループ会社の経営戦略について審議し、迅速に意思決定する当社代表役員による総合経営会議」が設置されていたにもかかわらずである。

さしあたりの具体的な方策として、近鉄は2001年2月に「株式会社志摩スペイン村」が保有するテーマパークのアトラクション施設、店舗などを167億円で購入して、債務の返済に充て保証債務の累増をくい止めようとした。2001年3月には近鉄の同社に対する保証債務は244億円、2002年3月には209億円と減少した⁹⁾。

だがスペイン村の収支は好転せず赤字は拡大して、より継続的なてこ入れが必要であることは明白であった。収入の増加が期待できないならば、事業を継続するために、固定資産の再評価は不可避であった。

このような状況下でグループを統括する近鉄は、2002年6月27日に「新・近鉄グループ経営改善計画」を策定して事業の立直しを図った。計画はグループ全体に関するもので、

レジャー・サービス事業だけではない。その要点は、2000年度から近鉄単体で続いている最終損益での赤字と無配を2002年度で終わらせること、2003年度では復配するところまでもっていききたい、と言うところにあった¹⁰⁾。

この計画で最重要の課題は志摩スペイン村の問題であった。これによると具体的には、2002年度において「志摩スペイン村事業ほかの関連資産についての評価見直しと、人員削減等人事労務面での改革のためのリストラ費用などにより、合計約600億円の特別損失を計上する」ことが明記されている。

このような対策がとられるようになったのは、次のような事情があったものと考えられる。新・計画によれば、グループ事業における基本方針の中で「連結決算上の3期連続の欠損会社については、原則として整理する」とせざるをえなかった。「株式会社志摩スペイン村」はこれに該当することは明らかであった。事業の整理を回避するためには、期間損益での欠損を止めなければならない。

その結果「株式会社志摩スペイン村については本年度、同社の全保有資産約100億円の評価見直しを行い、2003年度から同社の営業利益ベースでの黒字化を目指す」となっている。ただしこの書き方だと近鉄本体における固定資産の評価減が表に出ていない。言うまでもないがスペイン村の設備投資は近鉄の資産保有を前提に行われ、設備の大部分は近鉄の不動産事業の所属となっている。このことを開示された資料から数字的に確認をしてみると（表11-5）のとおりである。

この表から確認できるのは2002年3月期から2003年3月期にかけての1年間に「株式会社志摩スペイン村」の固定資産がどれだけ減ったか、近鉄の固定資産のうちテーマパークとホテルの資産がどれだけ減ったかである。両者合わせて266億円減ったことが分かる。なお有価証券報告書によれば近鉄は、2002年度の連結決算で固定資産について355億円の評価減があったとされている。その内容は志摩スペイン村関連資産等の評価見直しによると言われるが内訳は確認できない。

2003年2月期における志摩スペイン村入園者は、ピーク時の約4割の水準で147万人、売上高は85億円、前年比2割減におわった。「株式会社志摩スペイン村」は6期連続の債務超過となり、会社存続の瀬戸際まで来ていた。このような状況でのリストラであり特別損失の計上である¹¹⁾。

複数の数字があって煩わしいが要約すると、志摩スペイン村に関連した特別損失は総額約600億円。固定資産の評価減による損失だけで355億円、そのうち「株式会社志摩ス

(表11-5) 志摩スペイン村に関連した固定資産(連結)の増減と評価損の推定

		2002.3期 A	2003.3期 B	(差引き) B-A
レジャー・サービス事業				
○(株)志摩スペイン村				
①テーマパーク	土地	0	0	0
	その他	6,571	0	▲ 6,571
②ホテルほか	土地	83	83	0
	その他	312	79	▲ 233
小計		(6,966)	(162)	(▲ 6,804)
不動産賃貸事業				
○近畿日本鉄道				
③テーマパーク	土地	5,193	5,193	0
	その他	19,242	0	▲ 19,242
④ホテルほか	土地	1,031	1,031	0
	その他	9,592	9,071	▲ 521
小計		(35,058)	(15,295)	(▲ 19,763)
志摩スペイン村に関連した固定資産の増減				(▲ 26,567)

注) 有価証券報告書総覧により作成

〈参考1〉 貸借対照表の注記に基づく志摩スペイン村等に関連した固定資産評価損(連結)は▲35,481百万円である。なお単体の固定資産評価損 ▲27,996百万円である。

〈参考2〉 伝えられるところの志摩スペイン村等に関連した特別損失は 360億円と言われる。上表における「志摩スペイン村に関連した固定資産の評価損」266億円との乖離は詳細不明であるが鉄道事業において処理されている可能性が高い。

イン村」の全資産に関する評価損は100億円である。事業の実態はさておいて、近鉄の新・経営計画により「株式会社志摩スペイン村」の収支は2004年3月期には改善されて、営業損益は5億円の黒字と伝えられる¹²⁾。

なお2006年3月期の連結決算は、レジャーサービス部門で久しぶりに黒字転換することが期待されている。ただしこれは収益力の向上による増収ではなくあくまでも、計算上のコストカットによるものである。このような資産再評価による収益の好転をもって経営の改善が終わったとするならば、その弊害は大きい。これらは会社の経営における経営資源の配分をゆがめ、長期的な企業の効率性や生産性をそこなうものになりかねない。

Ⅲ. その他のレジャー・サービス事業

(1) ゴルフ場経営

2004年12月の時点で、近鉄グループのゴルフ場のうち「近鉄不動産株式会社」が経営する5つのゴルフ場の経営は、赤字が累積して維持することが困難になっていた。ゴルフ

人口の減少と業界における競争激化はこれらの背景となっており、個々のゴルフ場のコストの引き下げだけでは対応が出来なかったと考えられる。ゴルフ場の経営において固定費の負担は大きく、固定資産の再評価と事業の再編がグループとして検討された。

近鉄としては、グループ全体の減損会計の導入は避けられない以上、ゴルフ場事業の経営に無関心ではいられなかった。2004年12月の時点で近鉄は、次のような事業の再編策を公表した¹³⁾。

それによれば（表11-6）のとおり、近鉄不動産系の5つのゴルフ場の資産を「近鉄レジャーサービス株式会社」に売却する。コースの運営は「株式会社近鉄ゴルフアンドリゾート」に集約する。この売却時においてゴルフ場資産の時価評価を実施して、連結決算では119億円の固定資産の売却損を計上する。これによってゴルフ場の経営は存続が可能になると考えられた。

なおこれとは別に2003年3月に近鉄が譲渡したゴルフ場として「多度カントリークラブ・名古屋」がある。帳簿価格48億円、譲渡価格10億円、譲渡損38億円であった¹⁴⁾。

（表11-6） 近畿日本鉄道グループのゴルフ場

名称	開業時期	経営会社	資産保有の状況	運営形態
飛鳥カンツリー倶楽部		飛鳥ゴルフ(株)	飛鳥ゴルフ(株)	会員制
花吉野カンツリー倶楽部	1996年 9月	(株)近鉄ゴルフアンドリゾート	近鉄不動産(株) ¹⁾ ⇒近鉄レジャーサービス(株) ²⁾	会員制
賢島カンツリークラブ	1969年 9月	(株)近鉄ゴルフアンドリゾート	近強扶不動産(株) ⇒近鉄レジャーサービス(株) ²⁾	会員制
浜島カンツリークラブ	1987年 9月	(株)近鉄ゴルフアンドリゾート	近鉄不動産(株) ⇒近鉄レジャーサービス(株) ²⁾	会員制
伊賀ゴルフコース	1964年 9月	(株)近鉄ゴルフアンドリゾート	近鉄不動産(株) ⇒近鉄レジャーサービス(株) ²⁾	パブリック
桔梗が丘ゴルフコース	1978年10月	(株)近鉄ゴルフアンドリゾート	近畿日本鉄道(株) ³⁾ ⇒近鉄レジャーサービス(株) ²⁾	パブリック
松坂カントリークラブ	1978年 4月	(株)松坂カントリークラブ	(株)松坂カントリークラブ	会員制
三重カンツリークラブ	1960年10月	(株)三重カンツリークラブ	(株)三重カンツリークラブ	会員制

出所)「2004ハンドブック近鉄」近畿日本鉄道2004年、および近畿日本鉄道「プレスリリース」2004年12月24日より作成。

注1) 「近鉄不動産株式会社」および「近鉄レジャーサービス株式会社」は近畿日本鉄道の完全子会社である。

注2) 近畿日本鉄道グループの「近鉄不動産株式会社」は保有するゴルフ場資産（土地・建物・構築物）を2005年3月に「近鉄レジャーサービス株式会社」に売却した。「近鉄不動産株式会社」は引き続き設備を賃借して、ゴルフ場の経営を統括する。帳簿価格18,787百万円、譲渡価格8,673百万円、譲渡による差損は10,114百万円である。

注3) 近畿日本鉄道は保有するゴルフ場資産（土地・建物・ほか）を2005年3月に「近鉄レジャーサービス株式会社」に売却した。「近鉄不動産株式会社」は引き続き設備を賃借して、ゴルフ場の経営を統括する。帳簿価格4,722百万円、譲渡価格2,912百万円、譲渡による差損は1,810百万円である。

(2) 遊園地経営

近鉄にとって2004年1月に入って一つの決断が下された。近鉄の沿線に住む人々にとって長年にわたり親しまれてきた「あやめ池遊園地」の閉鎖が発表された。山口昌紀社長が言うように、既に近鉄にとって「歴史的な使命を終わった」とされる「あやめ池遊園地」であるが、減損会計の導入が近づき、問題を先送りすることは困難になっていた。

こうして同年6月、近鉄の子会社である「近鉄興業株式会社」が経営してきた近鉄沿線の「あやめ池遊園地」は閉鎖された。1926年の開園以来、連綿として続いてきた遊園地はその歴史を閉じた。ピーク時の1976年当時は124万人の入場者を集めた当園も、近年においては入場者が50万人台まで減り、1987年度以来ずっと赤字経営であった。なお跡地30万平米の利用については未定である¹⁵⁾。

同じ近鉄系の遊園地であった玉手山遊園地と伏見桃山城キャッスルランドは、既にそれぞれ1998年と2003年に撤退している。なお残った生駒山上遊園地「スカイランドいこま」は「近鉄興業株式会社」から「近鉄レジャーサービス株式会社」に営業を譲渡して存続させる意向である。使命を終えた「近鉄興業株式会社」は2004年12月に会社を解散した。同社に対する近鉄の債務免除額は上限で約102億円といわれる。今まで無理をして維持してきた遊園地経営のツケは高価についたと考えられる。あやめ池の閉園にともなう資産除却損は22億円である¹⁶⁾。

「近鉄レジャーサービス株式会社」は近鉄のレジャーサービス事業の中核会社で資本金22億円、2003年に設立された。同社は「あやめ池遊園地」の土地を保有すると共に藤井寺球場や花園ラグビー場を経営している。

(3) 飲食店・レストラン

「近鉄名神ハイウェイサービス株式会社」は大津SAにおいてびわこ近鉄レストランを経営してきたが、近鉄に合併されて姿を消した。近鉄の直営レストランとして業務を継続するが、近鉄らしいやり方であろう。近鉄グループが経営する飲食業は数多いが、中でも「近鉄観光株式会社」が最も大きい。グループに属する全店舗200店の約半数が同社の経営である。「奈交フーズ」「三交興業」は食堂、ドライブインをそれぞれ経営している。

(4) 旅行業

「近畿日本ツーリスト株式会社」はグループにとって数少ない上場会社であり、JTBに続く業界第2位の地位を占めている。旅行業界では両者に日本旅行と東急観光の2社を加えて大手4社と呼ばれている。しかしながら近年の不況により「近畿日本ツーリスト株式会社」の事業環境は厳しさを増している。日本旅行との合併計画が不調に終わったのも同社にとって誤算であった。

(5) その他

長年にわたり懸案であった、プロ野球球団の経営からの撤退は、2004年11月にオリックス・ブルーウェーブとの球団統合により実現した。近鉄にとって経済的な負担となっていた「株式会社大阪近鉄バフファローズ」は2005年3月に解散した。近鉄にとってこれに伴う最終的な損失は38億円となった¹⁷⁾。

12. 阪急電鉄のレジャー・サービス事業

阪急電鉄の事業展開は、多くの私鉄の経営の手本として、長期にわたって高い評価を得てきた。しかし最近の同社の経営動向を見ると状況の変化を強く感じる。阪急電鉄のおかれた経営環境は大きく変わって、かつてのビジネスモデルを、そのまま維持し継続していくことは困難になっている。

注目しなければならないのは1990年代に入って、市場の縮小や他社との競争条件が様変わりとなったことである。JR西日本と競合する鉄道事業も困難に直面しているし、かつて得意であった不動産開発やレジャー・サービス事業においても、市場の変化についていけなくなっている。このため現在では財政的に手痛い傷を負って再建途上にある。過去の蓄積が大きい会社であるので、事業の再生と財務の健全化に成功すれば、新たな道が開けるであろうが、事業の再編成の効果が顕在化するには、しばらく時間がかかりそうだ。

さて阪急電鉄の社史「75年のあゆみ〈記述編〉」を見ると、興味深いことにレジャー・サービス事業として主に取り上げられているのは、西宮球場とプロ野球の球団経営、宝塚ファミリーランドと宝塚歌劇の経営などがあげられ、ホテル事業はグループ各社の項目に小さく補足のように扱われている。

しかし現在は状況が大きく変わった。最近のグループ経営計画においては、ホテル事業

は阪急電鉄グループの6つのコア事業の一つとして、重要な地位を占めるようになっていく。旅行業、国際輸送事業についても同様である。これらの事業は従来はグループ内で、ゆるやかな分権的な取り扱いをされてきたが、最近では集権的な企業統治形態に変わってきた。同社グループはどのような事情でそうなったか、見ていくことにしたい。ここではまずはじめに阪急電鉄グループにとって重要な意味を持つグループホテルの経営について取り上げる。

I. ホテル事業

(1) グループ初期のホテル事業

阪急グループの最初のホテル経営は、1926年に開業した「宝塚ホテル」に始まる。その建設に当たっては資本金の半額を阪急電鉄が出したとされている。さらに1929年には宝塚ホテルの傍系ホテルとして「六甲山ホテル」が開業した。これらのホテルは、今ならアーバンリゾートホテルということで位置づけられようが、もちろん当時はそのような言葉は無かった。だがこれらの新しいホテルの経営は、興味深いことに小林一三の目から見ると満足のいく結果を出せなかった¹⁸⁾。

当時の阪急グループの総帥である小林は、後年次のように書いている。「元来ホテルの経営位むづかしいものはない」「私は宝塚ホテル、六甲山ホテル、熱海ホテル、別府ホテル、琵琶湖ホテル、その他直接間接に関与して、どれだけ赤字を負担したことであろう。なぜ日本のホテルはうまくいかないのか…」¹⁹⁾。

小林が独自の構想によって都市ホテルの建設に踏み切り開業したのは1938年のことである。場所は東宝劇場に近い東京新橋の「第一ホテル」であった。ただしこのホテルは阪急の出資と小林の関与はあるものの、阪急グループの一員になることはなかった。阪急グループはホテル経営について慎重な姿勢であった。

新橋の第一ホテルは小林が理想とした「我々の実際生活に即し必需品として喜ばれる」宿泊施設として「バスなし 2円50銭、バスつき 3円50銭の画期的料金」にて開業し成功をおさめた。だが皮肉なことに小林にとって、大阪で同じホテルを実現するには既に時局が切迫していた。1939年には第二次大戦が起これ、当時の経済情勢からホテルの建設どころではなくなっていたからである²⁰⁾。

小林は戦後において第一線を退いた後も、阪急グループとしてのホテルの経営について諦めなかった。史料によれば1947年当時に、新橋の第一ホテルを範とした大阪第一ホテ

ルの建設計画が検討されていた。この夢は16年後の1963年に実現に向けて動く。それが梅田の新阪急ホテルである。

(2) 新阪急ホテルの成功

阪急電鉄は1963年の梅田地区再開発計画（梅田駅の移設と拡張工事）に合わせて新しいホテルの建設に踏み切った。当時の社長小林米三の決断であった。新しいホテルは総工費30億円、計画された客室数が753室である。当時の大阪における主立ったホテルの客室数が1000室程度であるから、この計画はかなり野心的であった。しかし東京オリンピックを控えて、日本経済は成長期にありホテル需要は増大し、短期間においてホテルの経営は軌道に乗った。

その背景にあったのは恵まれたホテルの立地条件であろう。新ホテルの立地によって、梅田駅の移転前においては「開発から取り残され、駅裏の感じが強かった北側地区が面目を一新して生まれ変わる」ことにつながったからである。このような再開発を主導することが出来たのは、私鉄会社ならではのであった。

新ホテルの法人は「阪急観光開発株式会社」で資本金は224百万円であった。資本金の全額を阪急電鉄の出資によって賄い、事業用の資産も阪急から譲渡されることとされた。「阪急観光開発株式会社」は後に別法人の「株式会社新阪急ホテル」に吸収合併されて姿を消すが、実質的には存続してそのまま機能していた。ホテルの用地の取得に当たっては工夫がなされて、かつてバスの車庫用地で阪急不動産が所有していた土地を、新阪急ホテルは等価交換によって薄価で取得した。グループとしての節税と含み資産を持つことで資金調達を円滑にするためと考えられる。ホテルの事業費は予定を大幅に超えて4,150百万円を要し、そのうち3,450百万円が借入金により調達された²¹⁾。

人的な側面では阪急電鉄からの出向者が中心となっている。ホテル経験者で参画したのは元第一ホテルの初代支配人横山一人であった。幸いなことにホテルの経営は順調に推移して、開業二年目にして配当を行うことが出来た。「株式会社新阪急ホテル」は1971年に大阪市場第二部に上場した。当時の資本金は6億円阪急電鉄の持株比率は55%であった。

当時の第一次ホテルブームの時期に開業した私鉄系のホテルとしては、大阪都ホテル（現天王寺都ホテル、1962年9月開業）、東京ヒルトンホテル（現キャピトル東急ホテル、1963年6月開業）、東京プリンスホテル（1964年9月開業）などがある。専業ホテルではホテルオークラ（1962年5月開業）、ホテルニューオータニ（1964年9月開業）ロイヤル

ホテル（1965年10月開業）などがあげられる。

(3)「新阪急」対「その他」ホテル

阪急電鉄は「新阪急ホテル」の成功を目の当たりにして、ホテル事業の可能性について再認識をしたものと考えられる。その結果であろうか、新阪急ホテルの後を追うようにして建設されたのが「大阪エアポートホテル」と「千里阪急ホテル」であった。両ホテルは大阪郊外の立地であり、新阪急ホテルと競合する危険性は小さかったが、それぞれ1969年と1970年にかけて、阪急電鉄の子会社として相次いで開業した。

阪急グループのホテルの展開は、この後二つの流れに別れて展開していく。新規参入した新阪急ホテルと、従来の阪急電鉄系の阪急ホテルチェーンである。両者の関係は微妙であり、ある時は味方でもあり、またある時はライバルでもあった（表12-1）。

一方「新阪急ホテル」の2番店は長い空白期間を置いて1981年に「京都新阪急ホテル」としてようやく結実した。JR京都駅前に立地するこのホテルは日本生命が所有する土地の活用を狙った不動産投資であり、それを新阪急ホテル、阪急電鉄、日本生命、星光ビル管理の4社が共同出資して設立した「株式会社京都新阪急ホテル」が賃借するという事業形態であった²²⁾。

(表12-1) 阪急グループの主要ホテルと三つの系統

2005.10.10

	1965年3月	1985年7月	2000年7月	2005年3月	備考
電鉄系	宝塚ホテル 六甲山ホテル	宝塚ホテル 六甲山ホテル ◎大阪エアポートホテル ◎千里阪急ホテル	宝塚ホテル 六甲山ホテル 大阪エアポートホテル 千里阪急ホテル ◎ホテル阪急インターナショナル	宝塚ホテル 六甲山ホテル 大阪エアポートホテル 千里阪急ホテル ホテル阪急インターナショナル ホテル阪急エキスポパーク	1926年開業 1929年開業 1969年開業 1970年開業 1992年開業 2004年開業
新阪急系	新阪急ホテル	新阪急ホテル ◎京都新阪急ホテル ◎新阪急ホテルアネックス	新阪急ホテル 京都新阪急ホテル 新阪急ホテルアネックス ◎東京新阪急ホテル 築地 ◎神戸三田新阪急ホテル	大阪新阪急ホテル 京都新阪急ホテル 新阪急ホテルアネックス 東京新阪急ホテル 築地 神戸三田新阪急ホテル	1964年開業 1981年開業 1985年開業 1994年開業 2000年開業
第一系	《第一ホテル》	《第一ホテル》	《第一ホテル東京》 《吉祥寺第一ホテル》 《第一ホテルアネックス》 《第一ホテルシーフォート》	第一ホテル東京 吉祥寺第一ホテル 第一ホテルアネックス 第一ホテルシーフォート	1993年新築 1987年開業 1989年開業 1992年開業
ビジネス系					
事業所数	3	7	10	15	

備考) ◎は新設分、■は撤退分、○は経営形態の変更があったもの。

新しい会社の資本金は100百万円、出資比率は株式会社新阪急ホテルが50%、阪急電鉄30%、その他20%であった。このホテルには地元の反対運動などがあって、建設には時間がかかり、しかも規模の縮小などを余儀なくされた苦い経緯がある。苦勞をして投資をしたにもかかわらず、経済的には成功していない。京都で外部資本が活動することはきわめて難しい。ホテルには長期にわたって累損が残っていた模様である。

この後1985年には梅田北地区開発における「新阪急ホテルアネックス」の開業がある。これは阪急電鉄が建設した17階建ての北野阪急ビルの上階を賃借して、新ホテルを開業しようとする計画であった。新阪急ホテルとは至近距離にあり、同ホテルの本館と一体運用するのがより効率的であると考えられた。そこで「株式会社新阪急ホテルアネックス」が経営し「株式会社新阪急ホテル」が実際のホテル運営を受託することになった。

新阪急ホテルアネックスの開業は1985年7月、新法人の資本金は150百万円、出資割合は新阪急ホテルが50%、阪急電鉄30%、阪急不動産20%であった。新阪急ホテルグループとしての3番店の誕生である。

この後すぐの1985年8月には「高知新阪急ホテル」が開業する。経営形態は日本生命が土地、建物、設備を保有して「株式会社高知新阪急ホテル」がこれを賃借するという形をとることとなった。新阪急ホテルグループとしては4番目のホテルの開業であった。新会社の資本金は200百万円、出資比率は新阪急ホテルが50%、阪急電鉄30%、その他20%であった。地方都市のホテルの経営はむずかしく、開業後15年以上経過してもなお累損を消すことができなかった²³⁾。

その後の新阪急ホテルグループの展開は、1994年に開業の「東京新阪急ホテル築地」、2000年に開業の「神戸三田新阪急ホテル」の二店である。この時期は多くの会社がホテルの新設には慎重であった時期であり、阪急グループの積極的な姿勢は目につく。

阪急にとって東京での本格的なホテル開業は以前から課題とされていたが、東京のウォーターフロント築地の聖路加ガーデンにおいてそれが実現した。土地、建物は聖路加系の「株式会社エスエルタワーズ」から賃借している。規模は小さく宴会場等をもたないが、ホスピタリティを重視したホテルである。新会社「株式会社東京新阪急ホテル」の資本金は400百万円、出資比率は株式会社新阪急ホテルが50%、阪急電鉄20%、その他30%であった。

「神戸三田新阪急ホテル」は立地点が分かりにくいが生田市にある。神戸三田国際公園都市に因んだネーミングで、神戸電鉄ウッディタウン中央駅に至近の立地にある。新会社

「株式会社神戸三田新阪急ホテル」は資本金800百万円、出資比率は株式会社新阪急ホテルが45%、阪急電鉄20%、阪急百貨店6%、神戸電鉄5%、その他24%であった。ホテルの土地は「株式会社新阪急ホテル」から賃借し、建物、設備は自社で保有している。宿泊の他に迎賓館的な要素があるホテルである。

「ホテル阪急インターナショナル」は、阪急東宝グループの象徴とも考えられる梅田の喝采空間「ちゃやまちアプローズ」に立地する阪急ホテルチェーンの旗艦ホテルである。ゆとりを重視して客室数は168室に抑えられている。1992年に開業したことから分かるように典型的なバブル期の投資である。豪華で贅沢な高級ホテルであるが、開業後の経済環境から考えて経営は苦しいであろう。経済的には阪急電鉄にとって大きな負担となっていると考えられる。

「ホテル阪急エキスポパーク」はグループホテルの中で最も新しく2004年に開業した。立地は万博公園にあって自然環境的には恵まれてはいるが、交通の便はよくない。北大阪急行の千里中央駅でモノレールに乗りかえ万博記念公園駅で下車して徒歩5分では苦しいだろう。フィットネスの設備などが充実してはいるがビジネスで使うには問題が残る。

(4) 「阪急シグマコーポレーション」による再編

阪急電鉄は1990年代の初期において、ホテル事業の再建の必要性について痛感するに至った。新阪急グループの業績と「阪急ホテルチェーン」の格差は大きく、後者の経営は阪急電鉄にとって負担になることは必至であった。とくに1992年11月に開業を予定していた阪急グループホテルのフラッグシップ「ホテル阪急インターナショナル」は大幅な赤字を出すことが予想された。

このような事情を背景にして1992年4月に「株式会社大阪エアポートホテル」と「株式会社阪急ホテル開発」は合併した。前者は「千里阪急ホテル」、後者は「ホテル阪急インターナショナル」を経営していたので、これにより3ホテルの合同が実現した。新会社は「株式会社阪急シグマコーポレーション」と名付けられた。阪急電鉄はこの会社を「阪急ホテルチェーン」の財務再建のてこにする腹積もりであったと考えられる²⁴⁾。

1993年3月期には阪急電鉄の連結決算において、レジャー・サービス事業の営業損益は大幅に悪化し赤字となった。また1994年3月期においては連結子会社「株式会社阪急シグマコーポレーション」等の赤字によって、阪急電鉄の連結決算の最終損益が大幅に減益になったと伝えられた。ホテル事業の経営改善は阪急にとって焦眉の急を要した²⁵⁾。

1995年1月には阪神淡路大震災が発生して鉄道も被災した。阪神間に路線を有する阪急電鉄は大きな被害を受けた。鉄道の復旧には多大の資金と時間を必要とし売上げの減少も避けられなかった。特に大きかったのは鉄道の復旧とイメージの面で阪急電鉄はライバルのJRに差をつけられたのが痛かった。公的な資金援助の仕組みが用意されたが同社はのらなかった。役所には頭を下げたくない、独立自尊を通すことが伝統なのかもしれないが大方には理解されなかった。

阪急電鉄は1996年度に「新生阪急3か年計画」を立てて経営の建て直しに取り組んだとされる。そしてその主要課題は要約すれば「鉄道事業に依存する企業体質からの脱却」にあると考えられる。しかしながら「そのために各事業の構造改革を推進する」と言われたのでは抽象的にすぎて、グループ会社にとってあまり危機意識は感じられないであろう。なぜなら鉄道事業の信用を基礎として、阪急電鉄が投資を行ってきたことは誰の目から見ても明らかであるからだ。

阪急電鉄にとって、連結決算のレジャー・サービス部門が最も苦しかった時期は、この時期を含む1993年3月期から1999年3月期にかけての7年間であったろう。試算結果によれば、この時期における阪急電鉄のレジャー・サービス部門の実質赤字は700億円に達すると考えられる²⁶⁾。

阪急電鉄は1999年度から「第2次新生阪急3か年計画」の段階に移行した。新計画ではより具体的に「阪急電鉄ホテルグループ新生計画に取り組むこと」が明記されたが、これは画期的なことであった。阪急電鉄はこの時期において、初めて経営計画の主要課題としてホテルを取り上げた²⁷⁾。

意外なことに、阪急電鉄は「75年史」においても有価証券報告書においてもホテル事業について、説明らしい説明をしてきていないのである。2000年3月期の有価証券報告書総覧において、阪急電鉄は「対処すべき課題」として、ホテル事業について次のように記している。「第一歩として昨年よりホテル事業の再編に取り組んでいる。現在は昨年の12月に設立した統括会社の(株)阪急ホテルズを中心として、経営戦略の立案や人事・総務・経理等、全体の経営管理機能の強化を図っているところである。今後はこれらを『資産保有』『経営』『運営』という機能別の体制に移行することで、グループとしてスケールメリットを発揮しながら、より効率的な運営体制を出来る限り早期に作り上げていく」。

教科書的であるが、個々のホテルの経営改善はこのやり方でいくという意図は分かる。第一の問題はこれでいい。だが問題は二つある。第二の問題は財務の改善である。端的に

言えば比較的に優良なホテルと、財務内容が不良なホテルが併存していることである。財務内容が不良なホテルの経営をどうやって建て直すかは、上記の機能別の収支改善の議論では解決しない。一方で債務超過の会社には時間がない。債務超過で資金が調達出来なければ行き詰まるしかないのである。阪急電鉄はこのときホテル事業に対してエンドレスの資金援助をする金融的な余裕がなかった。

(表12-2) 阪急グループにおけるホテル事業の集約

時期	主な出来事
92.4	大阪エアポートホテルと阪急ホテル開発が合併、阪急シグマコーポレーションを設立。
92.11	ホテル阪急インターナショナルが開業。
92.12	新阪急ホテル以外のホテルを阪急シグマコーポレーションに集約する方針を公表。
99.5	93.3期の阪急電鉄の連結決算でレジャー・サービス部門が赤字に転落。
94.5	94.3期の阪急電鉄の連結決算で阪急シグマコーポレーションの赤字が顕在化し連単倍率が0.5に低下
98.5	98.3期 新阪急ホテルが営業赤字に転落(1期限り)、配当は継続。
99.6	阪急シグマコーポレーションの3ホテルと宝塚ホテル、六甲山ホテルの5ホテルの経営を一社に集約する方針。新会社「阪急ホテルズ」は12月に発足させる。3社の累積赤字は41億円。
00.7	阪急電鉄は、会社更生を目指す第一ホテルへの出資と支援を正式に表明。
00.10	阪急シグマコーポレーションから不動産を除くホテル営業に関する一切の権利を譲り受け、ホテルの経営統括を新会社「阪急ホテルズ」が担当する体制に移行。 阪急シグマコーポレーションは100億円以上あると見られる不動産の含み益によって前期末で44億円に達する累積欠損を解消する。従業員1000人はいったん退職し、阪急ホテルズが再雇用する。
00.11	新阪急ホテルが保有するホテル子会社の株評価損60億円。
01.1	「阪急ホテルズ」は増資して資本金1050百万円(100億円→)
01.10.26	阪急電鉄は、会社更生中の第一ホテルを完全子会社化。
01.12.21	会社更生中の第一ホテルの更生手続き終結決定。
02.4.1	「阪急ホテルズ」は第一ホテルと合併して「第一阪急ホテルズ」に商号を変更。資本金2050百万円。
03.11	新阪急ホテルを完全子会社化して上場廃止へ。ホテルを二系統に再編し一体化へ
04.6.1	「第一阪急ホテルズ」は新阪急ホテルと共同して株式移転により完全親会社「阪急ホテルマネジメント」を設立
05.2.9	新阪急ホテルの固定資産(第二受益権)の譲渡、譲渡金額20億円、簿価2.5億円。
05.3.29	第一ホテル東京の固定資産(信託受益権)の譲渡、譲渡金額220億円、簿価145億円。
05.4.1	「阪急ホテルマネジメント」「第一阪急ホテルズ」「新阪急ホテル」「新阪急3社(京都、東京、神戸三田)」6社が合併。「第一阪急ホテルズ」が存続会社になり商号変更後「阪急ホテルマネジメント」になった。

資料) 「阪急電鉄プレスリリース」「日本経済新聞」ほかにより作成

阪急電鉄は2000年10月1日をもって累積欠損をかかえたホテルを含む3社、5ホテルを統合することとした。再編成の流れと要点は次の通りである(表12-2)。

①「阪急シグマコーポレーション」、「株式会社宝塚ホテル」および「株式会社六甲山ホテル」の3社は合併すること、②存続会社は「株式会社阪急シグマコーポレーション」と

すること、③合併の結果、存続会社は資産保有会社となること、④5つのホテルの経営は新会社「株式会社阪急ホテルズ」が営業の一切を引き継ぐこと、⑤「阪急シグマコーポレーション」は合併時に資産を再評価し3社の累積欠損44億円を解消すること。

従業員については次のようになった。①全従業員はいったん退職するが希望者は再雇用すること、②再雇用は「阪急ホテルズ」が行うこと。3社に所属する社員数は約1000名、また土地、建物などの固定資産の含み金額は、合計すれば100億円程度あると言われていた²⁸⁾。

(5) 更生会社「株式会社第一ホテル」の子会社化と合併

2000年は阪急のホテル事業にとってもう一つの大きな動きがあった。それは同年5月に「株式会社第一ホテル」の経営が行き詰まり会社更生法適用を申請したからである。同社は東京地区に強みを持ち阪急とは設立以来の友好関係にある。東京地区に有力な拠点をもちたい阪急グループにとって見逃せない好機である。阪急電鉄は同社にとっては第二位の大株主に当たり非常勤役員の派遣もあった。第一ホテルの会社更生とその原因について詳しいことは省略するが、積極経営による投資の失敗、過大債務による破綻と考えられる。阪急電鉄は2000年7月4日には早くも全面的な支援を表明している。

翌年にはいって、2001年4月には更生計画案が示されて、基本的に阪急電鉄の傘下に入りその子会社になることが方向づけられた。更生計画の認可は7月31日である²⁹⁾。

2001年11月1日に阪急電鉄が子会社化したのは更生会社「株式会社第一ホテル」および更生会社「株式会社第一ホテル九州」の2社である。両社は100%減資をして阪急電鉄がそれぞれ10億円、2億円の増資を行った。なお更生会社は5社あったが子会社化される前に集約されて2社となり、両社共に阪急電鉄の完全子会社となった。

更生計画の終了は早かった。2001年12月14日に更生会社「株式会社第一ホテル」は更生債権354億円のうち、敷金・保証金債権を除く債務全額の314億円を弁済した。12月21日に東京地方裁判所は更生手続きを終結する決定を行った。これにより同社は名実共に阪急グループのホテルになったことになる³⁰⁾。

子会社化の次は合併である。2002年4月1日に「株式会社第一ホテル」は「株式会社阪急ホテルズ」と対等合併をした。存続会社は「株式会社阪急ホテルズ」で新社名は「株式会社第一阪急ホテルズ」となった。「株式会社阪急ホテルズ」は今まで「株式会社ホテル阪急インターナショナル」「株式会社千里阪急ホテル」「株式会社宝塚阪急ホテル」等の運営子会社を有していたが、今回を機に営業譲渡を受けて直営化された。

合併を公式発表した際の「株式会社第一阪急ホテルズ」の概要について補足しておく。

- ①資本金：2050百万円、②株主：阪急電鉄株式会社100%、③従業員数：約1200名、④事業内容：直営ホテル10、チェーンホテル（FC等）25、計35ホテルの経営と運営を担当、⑤売上規模：330億円（2002年度見込み）となっている³¹⁾。

(6)「新阪急ホテル」の「阪急ホテルマネジメント」への統合

阪急電鉄は2003年11月にホテルの経営について思い切った決断をする。大阪証券取引所に上場している子会社「新阪急ホテル」の上場を廃止して完全子会社化すると発表した。上場廃止は2004年4月1日、既存株主に対しては阪急電鉄との株式交換によって実施するとされた。株式の交換比率は1:0.65株であった。この当時の阪急電鉄は新阪急ホテルの株式の50.15%を保有していた³²⁾。

その狙いは次の通りであった。すなわち「阪急電鉄が新阪急ホテルを完全子会社とし、その後速やかに阪急ホテルグループの中核2社である新阪急ホテルと、第一阪急ホテルズの経営戦略機能・管理機能を集約するホテル経営統括会社を設立」することである。経営統括会社は阪急電鉄の100%子会社で、間接部門の従業員を従来よりも100人減らせること、営業所の統合や資材の一括購入によって年間で5億円のコスト引き下げが可能になるとされた³³⁾。

2003年6月に就任した角和夫・阪急電鉄社長の目標はこうであった。「新阪急ホテルは直営6ホテルを持つ。2004年3月期の連結売上高は192億円、経常利益は170百万円を見込むが同利益率は1%にすぎない。第一阪急は直営9ホテルのほかフランチャイズチェーンなどが23ホテルある。売上高は約300億円だが同利益率は2%にとどまる」この「売上高経常利益率を5%に引き上げる」³⁴⁾。

グループホテルの経営統括会社が正式に設立されたのは、2004年6月1日であった。「株式会社第一阪急ホテルズ」と「株式会社阪急ホテルズ」は共同して株式移転により、完全親会社「株式会社阪急ホテルマネジメント」を設立した³⁵⁾。グループホテルの経営統括会社が最終的に発足したのは2005年4月1日である。この日「株式会社阪急ホテルマネジメント」、新阪急ホテルグループ4社（株式会社新阪急ホテル、株式会社京都新阪急ホテル、株式会社東京新阪急ホテル、株式会社神戸三田新阪急ホテル）および「株式会社第一阪急ホテルズ」の6社は合併した。存続会社は「株式会社第一阪急ホテルズ」であるが、直ちに商号を変更して「株式会社阪急ホテルマネジメント」となった³⁶⁾。

本社の所在地は阪急本社と同じであり、代表取締役は阪急出身者2名、資本金1億円、株式は阪急ホールディングスが全額を保有している。新ホテルグループの総称は「阪急第一ホテルグループ」となった。総資産が470億円、直営ホテル数が15（客室数3191）である。

（7）再編成の効果と課題

①第一ホテルの場合

阪急ホテルグループとして、東京に本格的な都市ホテルを展開する、という課題は既に実現した。それもかなり低い対価で、短期間のうちに第一ホテルを手に入れた。会社更生と言う法的な手段を使ったために、債務の軽減が極めて短期間で可能になったことは事実である。これを見て阪急らしいしたたかな計算だと批判する人もいる。

問題は、旧第一ホテル系のホテルを加えて、チェーンオペレーションによるコストの引き下げ、営業力の強化、あわせて既存の固定客の確保が出来るかどうかであろう。新阪急ホテルと第一ホテルは明らかに違う雰囲気、設備、サービス、および企業文化を持っているからである。

②新阪急ホテルの場合

新阪急ホテルは阪急電鉄のグループ会社の中でも、会心の成功作である。株式の上場も早期に果たした。社債の発行も実績がある。長期にわたって安定配当もしてきた。私鉄の他社から見ても一目置かれるホテル経営であった。グループホテルの中で、最も収益性の大きいホテルはどこかと言えば、新阪急ホテルであろう。

だが今では、ホテル経営を機能別に分解されて、各ホテルのマネジメントに一体感は薄くなった。新阪急ホテル系の従業員から見れば複雑な感慨をもつであろう。親会社である阪急電鉄に経営失敗のつけを分担させられたという思いは消えないようだ。

小林一三翁の遺訓にしたがって、経営改善が実現した後は、以前と同様に独立させた方が、よほど阪急らしくていいのではないだろうか。

③その他

阪急電鉄系のホテルを含めて様々なホテルがここに含まれる。私鉄各社の経営計画ではどこも似たように、判で押したように選択と集中という言葉で、事業の再編成を示すことが多い。阪急電鉄も同じである。私鉄のホテル事業においても選択の結果、撤退の対象になるホテルがいくつか出てくる。だが興味深いことに、阪急グループの主だったホテルに

においては、そのような撤退の事例はほとんど見当たらなかった。大幅な欠損を出しても理由をつくれれば助けてもらえる、という例外をもつならばそれは先例になるだろう。

④小さな総括

機能別の再編成という考え方は、合理的で有力な考え方である。ただしそれが効果を発揮するためには、それを受け入れる土壌が必要である。ドライな割切りを徹底していくためには、社員教育からして変えないといけないだろう。能力主義や成果主義をおもてに出すことは、ホテルごとのあるいは地域ごとの、自主的なきめ細かな工夫を殺すことにもつながりかねない。機能別の再編の結果は（表12-3）のとおりである。主要ホテルについては「株式会社阪急ホテルマネジメント」の直営という形に一元化されている。

同社には二人の経営者がいる。代表取締役会長の河田一彦は新阪急ホテルの生抜きで、同社社長を勤めた経歴を持つ。代表取締役社長の山澤俱和は阪急電鉄取締役・統括本部長から第一阪急ホテルズ社長に転出した。対外的には河田が顔も広くホテル業界のことは詳しい。また阪急グループの内部については当然に山澤が強い。周知のように阪急のホテル事業は同社のコア事業の中で最も収益性が低い事業である。この二人がどこまでホテル事業の経営を改善することが出来るか問われている。

（表12-3） 阪急グループ主要ホテルと事業統括の状況

2005.4

ホテル名称	客室数	開業時期	資産保有	事業統括 統括会社名	運営委託等
《旧阪急電鉄系》					
宝塚ホテル	129	1926.5	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
六甲山ホテル	70	1929.7	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
大阪エアポートホテル	96	1969.2	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
千里阪急ホテル	203	1970.3	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
ホテル阪急インターナショナル	168	1992.11	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
ホテル阪急エキスポパーク	992	2004.4	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
《旧新阪急ホテル系》					
大阪新阪急ホテル	922	1964.8	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
京都新阪急ホテル	319	1981.7	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
新阪急ホテルアネックス	302	1985.7	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
東京新阪急ホテル築地	93	1994.9	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
神戸三田新阪急ホテル	130	2000.7	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
《旧第一ホテル系》					
第一ホテル東京	277	1993.4	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
吉祥寺第一ホテル	81	1987.5	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
第一ホテルアネックス	180	1989.7	貸借	(株)阪急ホテルマネジメント	直営
第一ホテルシーフォート	123	1992.7	(株)阪急ホテルマネジメント	(株)阪急ホテルマネジメント	直営

出所) 各資料および会社ヒヤリングにより作成

備考) 株式会社阪急ホテルマネジメントは、阪急ホールディングスが株式をすべて保有する連結決算会社である。

Ⅱ. その他

阪急電鉄のレジャー・サービス事業は幅が広く、遠い過去において廃止されて現在では忘れ去られたものも多くある。本稿では現在の阪急電鉄グループをとり上げるのが目的なので最小限の言及にとどめる。

(1) 宝塚新温泉、歌劇場、遊園地…宝塚前史

宝塚新温泉が営業を開始したのは1911年のことである。1913年には宝塚唱歌隊が発足し宝塚新温泉余興場で少女歌劇の上演が始まったのは1914年であった。そして10年後の1924年には宝塚大劇場が竣工して、より大規模な歌劇の上演が行われた。これらの関連施設として、1926年には宝塚ホテルが開業している。

遊園地の設置は1924年に開業したルナパークと、1927年に発足した宝塚植物園が出発点となっている。これらが「宝塚新遊園地」と改称されたのは1931年になってからである。また1935年には宝塚熱帯動物飼育園が開園されている。

宝塚少女歌劇団はこの間大きく発展して、1927年にはわが国初のレビュー「モンパリ」を初演、1934年には東京宝塚劇場の竣工と初演に成功した。こうして宝塚少女歌劇団はわが国を代表するエンターテインメントと認められるに至った。1938年には欧州へ、1939年には米国へそれぞれ芸術使節団として派遣されている。しかしながら戦時期に入ると活動は制限的となり、1944年から劇場は休止され1946年春にようやく再開された。

宝塚の遊園地が「宝塚ファミリーランド」と命名されたのは開業50周年にあたる1960年のことであるがそのルーツは宝塚新温泉にあると考えられる。

(2) 二つの遊園地の閉園

①「宝塚ファミリーランド」

「宝塚ファミリーランド」はこのように、地域にとって長い歴史と愛着がある電鉄直営のアミューズメントパークであった。しかし阪急電鉄は、これらの施設経営の歴史的な使命は終わったとして、2002年4月10日に撤退することを表明した。

タカラヅカの経営は過去においては「宝塚経営部」が統括してきたが、1990年にはこれを「アミューズメントパーク事業部」、1995年には「創遊営業部」と変えて様々の努力を行ってきた。しかし遊園地の経営は好転することはなかった。

遊園地にはピーク時の1974年度には年間で252万人と、最近の2倍以上の入場者があっ

たという。大橋社長の言葉によれば「事業再構築を進める中、赤字体質から脱却できない遊園地事業を継続するわけにはいかなかった」。収入が41億円で赤字が20億円では存続は不可能であった。これらの背景には、前年に開業したUSJなどの台頭などが、大きな影響を与えたであろう。実際の撤退は1年遅れて2003年4月に実施された。なお阪急電鉄はこの時に、「神戸ポートピアランド」からの撤退も同時に発表している³⁷⁾。

なお宝塚ファミリーランド跡地の再開発は「ガーデンゾーン」「商業系開発ゾーン」「歌劇ゾーン」「住宅系開発ゾーン」の4つに分けて実施されている。ガーデンゾーンは2003年9月に開園されて「宝塚ガーデンフィールズ」となり、一部有料で市民の憩いの場所となっている。撤去簿価と跡地の整備だけで25億円の損失が出ることから考えて、この試みは評価をしたい³⁸⁾。

「宝塚ファミリーランド」の跡地においては、2005年4月にはこのうち商業系開発ゾーンに住宅展示場、レストラン等が開業した。現状のままでは経営は大変であろう。

②「神戸ポートピアランド」

「株式会社神戸ポートピアランド」は神戸ポートピアのために、1981年に設立された阪急電鉄の子会社であった。神戸市が主体となって造成された埋立て地に建設された遊園地の運営会社であるが、経済的な事情から事業から撤退することになった。神戸市の意向により、現在では同施設の運営管理を「株式会社神戸新交通」から「株式会社阪急アミューズメントサービス」が受託していたが2006年3月には閉鎖された。

(3) 西宮スタジアムの跡地経営³⁹⁾

2002年12月に阪急西宮スタジアムは営業を終了した。同スタジアムは1937年に竣工した野球場であったが、阪急電鉄がプロ野球の球団経営をやめてからは、その存在意義が問われてきた。売却が可能な資産とも見られたが、同社は資産売却は考えていない。

既に施設は取り壊されて、現在は商業施設としての再開発が計画されている。過去においてはこの固定資産のセグメントはレジャー・サービス事業であったと考えられるが、今後は不動産事業における資産として運用されていく見込みである。

詳細は不明であるが跡地の面積は9万平米ある。阪急百貨店等を核店舗とした大規模小売店、専門店ゾーン、エンタテインメントゾーンなどで構成される模様である。地元との調整、小売業界の競争状態などから考えて、収益に寄与するのは2007年度の下期以降になるだろう。

(4) 劇場経営、歌劇経営

宝塚にある大ホールが「宝塚大劇場」2550席、中ホール「宝塚バウホール」500席、それに東京有楽町にある「東京宝塚劇場」2069席は、阪急電鉄の直営の劇場であった。

これに2005年4月から「梅田芸術劇場」が加わった。「梅田芸術劇場」は二つの劇場により構成され「メインホール」1905席、中ホール「シアター・ドラマシティ」898席からなる。都市施設として立派な器であることは認められるが、大阪でこの種の劇場を一杯にするのは大変な努力を要するであろう。収益性は低く事業性の評価は厳しいだろう。

「株式会社コマ・スタジアム」は新宿コマ劇場などを保有する、阪急・東宝グループの興行会社であるが経営は苦しい。同社は梅田コマ劇場を阪急電鉄に売却した（「梅田芸術劇場」）。なお従来から赤字であった「株式会社シアタードラマシティ」も劇場を阪急電鉄に譲渡して解散した。

宝塚歌劇の経営は歌劇事業部が統括して営業している。詳細は明らかでないが、長期的には赤字であった時期が長かったと伝えられる。最近では改善されて2005年3月期においては営業収入300億円、営業費用270億円、営業利益30億円程度である。実質的な利益はこれよりもかなり低いと見られている⁴⁰⁾。

(5) 旅行業、国際輸送事業

1960年10月に「株式会社阪急国際交通社」が設立され、阪急グループとしての本格的な旅行業への展開が始まった。なお1962年に社名を「株式会社阪急交通社」と変更した。

同社は株式の全額を阪急電鉄が保有する子会社として、順調に発展し業界の大手に次ぐ地位に成長したが、90年代に入って転機がきた。阪急交通社グループの急激な業績の悪化である。1994年3月期には「株式会社阪急交通社」の収支が大幅に悪化して、阪急電鉄の連結決算に悪影響を及ぼすに至った。当時の阪急電鉄の純利益は、単体よりも連結決算の方が少なく、連単比率が0.5となっている⁴¹⁾。

2005年7月現在で、資本金530百万円、従業員数2380人、営業収益が460億円の企業である。1994年3月期当時は赤字経営であったものと推定される。しかしその後の景気回復もあって業況は改善されている。旅行業と国際航空貨物の業務は、今後も阪急電鉄グループにとって重要な事業であり続けるだろう。

なお阪急電鉄グループの2005中期経営計画においては、コア事業としてホテル事業の他に、旅行・国際輸送事業を明らかに特記している。ホテルの中核会社は「株式会社阪急

ホテルマネジメント」であるが後者の中核会社は「株式会社阪急交通社」となっている。

(6) ゴルフ場、その他

「るり溪開発株式会社」は京都府にあるゴルフ場で、1975年に開業したコースである。「神鍋高原開発株式会社」および「真庭リゾート開発株式会社」はそれぞれリゾート系のゴルフ場である。資産としての評価は低いであろう。

「株式会社宝塚舞台」は阪急電鉄の宝塚経営部の劇場課として発足したが1998年に法人として分離独立した。資本金10百万円、従業員314名である。宝塚歌劇の舞台運営、舞台制作、劇場の運営管理を行っている。「株式会社宝塚クリエイティブアーツ」は歌劇のライブ映像、CS放送の運営、制作などを担当している。

「株式会社阪急コミュニケーションズ」は出版会社である。歌劇関連出版、広告などを扱うが、宝塚とは関係のない「ニューズウィーク日本版」など一般分野の出版も行う。

13. 名古屋鉄道のレジャー・サービス事業

名古屋鉄道のレジャー・サービス事業は、多方面にわたる積極的な展開でよく知られている。名古屋鉄道グループにおいては、ホテル事業と文化レジャー事業は、明確に区分されている。そのことは文化レジャー事業を独立させて統括することを示唆しており、同社がそれに力を入れていることのいわば証とも考えられる。本稿では他社との比較の便宜を勘案して、ホテルと文化レジャーをひとまとめにして論じる。

国鉄の民営化されて以降、JR東海が発足して以来、名古屋鉄道の経営環境は大きく変化した。中京交通圏において、鉄道の運賃、速さ、利便性の面で、かつての名古屋鉄道の競争優位は消えている。市場における競争が次第に激化しピークに比べて旅客が2割減少するなど本業も苦しくなっている。

(1) 積極的なホテル事業進出

名古屋鉄道のホテル事業への展開は早く1960年代から進められた。事業エリアとしては中部地区以外にも積極的に進出して、北海道、北陸、サイパンと広範囲な地域に立地している。だが全体を見た時、各ホテルの経営は地域ごとにバラバラで、全体として戦略的な立地を目指すのではなく、機会があればどこにでも出て行くと言う、単純に機会主義的

な展開を図った結果であるという印象が強い。

名古屋鉄道のグループ会社においてはホテル・旅館に属する会社も含まれている。中には小規模なものも含まれているので、本稿では少し対象を絞って同社の「会社概要」に掲載されたホテルを基準にして整理してみる。「名古屋鉄道百年史」では1994年時点でホテル・旅館23社が示されているが、本稿では18社となった。これらは（表13-1）のとおりである⁴²⁾。これら名鉄グループのホテルに対する投資と整備は、表から知られるように1960年代から活発化した。だが社史におけるホテル事業の記述は少なく、実態を的確に示すような部分はほとんどない。これはホテル事業が名古屋鉄道の本体から見れば別の会社で、分離されているためにこうなったものと考えられるが、いかにも名鉄らしい。

同社が本格的にホテル事業に参入したのは、1964年における「岐阜グランドホテル」に対する経営参加が始まりとされる。そして名古屋鉄道にとって名実ともに本格的なホテルへの進出は、1965年の「名鉄犬山ホテル」の開業が最初と考えられる。これは1967年開業の「名鉄グランドホテル」よりも早い⁴³⁾。

ホテル事業が名古屋鉄道にとって重要な関心事であったことは間違いないが、進出の動機や位置づけはまちまちであった。観光ホテルがあり、都市型ホテルがあり、北海道や北陸など遠隔地にも出ており、一般的に見られるチェーン展開とは異なる進出であった。

経済活動が順調に推移してきた時期においてはそれでもよかったが、レジャー・サービス事業の経営環境が変化して競争が激しくなる時期に入ると、ホテル経営の多くが苦境に陥った。参考までに名古屋鉄道のレジャー・サービス事業の、セグメント別の営業損益を眺めて見ると、1999年3月期には償却前損益で赤字となっている⁴⁴⁾。

(2) ホテル事業からの撤退事例

名古屋鉄道の場合、1995年以降の10年間で撤退したホテルが6件あり、そのほとんどが2000年以降である。これは私鉄グループにおけるホテル経営としては目だっている。多くの事例では私鉄企業はグループにおけるホテルが赤字であっても、なかなか撤退はしないし、グループ経営から簡単には手放そうとはしない。しかし名古屋鉄道の場合はそうではなかった。これは当該ホテルの事業環境が悪かったことに加えて、名鉄側の事情もあって支援が打ち切られたことによると考えられる。

グループ全体に余裕があれば相応の支援するが、親会社にその余裕がなければ支援は難しい。このことは経済合理性から考えて当然であろう。大手私鉄の多くは赤字企業と黒字

(表13-1) 名鉄グループの主要ホテルとその推移

2005. 10. 29

1965年3月	1985年3月	1995年3月	2005年3月	備考
◎三ヶ根山観光	三ヶ根山観光 ⁶⁾	三ヶ根山観光■	—	1960年開業
◎網走観光ホテル	網走観光ホテル	網走観光ホテル	網走観光ホテル ⁸⁾	1962年開業
◎名鉄犬山ホテル	名鉄犬山ホテル	名鉄犬山ホテル	名鉄犬山ホテル	1965年開業
	◎乗鞍観光ホテル	乗鞍観光ホテル	乗鞍観光ホテル	1966年開業
	◎名鉄グランドホテル	名鉄グランドホテル	名鉄グランドホテル	1967年開業
	◎山中グランドホテル ²⁾	山中グランドホテル■	—	1967年開業
	◎名鉄トヤマホテル	名鉄トヤマホテル	名鉄トヤマホテル	1968年開業
	◎磐梯グランドホテル ⁷⁾	磐梯グランドホテル■	—	1971年開業
	◎紀伊長島レクリエーション ³⁾	紀伊長島レクリエーション■	—	1971年開業
	◎名鉄岡崎ホテル ⁴⁾	名鉄岡崎ホテル■	—	1972年開業
	◎金沢スカイホテル ¹⁾	金沢スカイホテル	○金沢スカイホテル	1973年開業
	◎サイバングランドホテル ⁵⁾	サイバングランドホテル■	—	1975年開業
	◎岐阜グランドホテル	岐阜グランドホテル	岐阜グランドホテル	1982年開業
		◎浜松名鉄ホテル	浜松名鉄ホテル	1986年開業
		◎伊良湖ガーデンホテル	○伊良湖ガーデンホテル ⁹⁾	1988年開業
		◎豊鉄ターミナルホテル	豊鉄ターミナルホテル	1988年買収
		◎名鉄小牧ホテル	○名鉄小牧ホテル ¹⁰⁾	1989年開業
		◎名鉄トヨタホテル	名鉄トヨタホテル	1995年開業
			◎セントレアホテル	2005年開業
	参考	[名鉄ニューグランドホテル]	[名鉄ニューグランドホテル]	1985年開業
事業所数 3	13	18	13	

備考) ◎は新設分、■は撤退分、○は経営形態の変更があったもの。

注1) 「株式会社金沢スカイホテル」は業績不振のため、2001年3月期に解散している。

新「株式会社金沢スカイホテル」は

注2) 「株式会社山中グランドホテル」は業績不振のため、2000年3月期に解散している。

注3) 「株式会社紀伊長島レクリエーション」2002年1月に営業譲渡して撤退している。

注4) 「株式会社名鉄岡崎ホテル」は業績不振のため、2004年3月期に解散している。

注5) 名鉄は2005年1月現地の他社にホテルの資産を譲渡してサイバンにおけるホテル事業から撤退。

注6) 「三ヶ根山観光」は業績不振のため、1996年12月に廃業している。

注7) 「株式会社磐梯グランドホテル」は業績不振のため、2001年3月期に解散している。

注8) 網走観光ホテルは「道東観光開発株式会社」である。

注9) 名鉄は2004年3月に当ホテルの土地建物を「株式会社名鉄プロパティ」に譲渡、ホテルの営業を「株式会社伊良湖リゾート」に譲渡した。資産譲渡による損失は979百万円である。なお旧「株式会社伊良湖ガーデンホテル」は業績不振のため解散した。

注10) 名鉄小牧ホテルは「株式会社名鉄犬山ホテル」が経営を承継した。

旧「株式会社名鉄小牧ホテル」は業績不振のため、2004年3月期に解散している。

企業、あるいは含み資産がある企業を、組み合わせることによって事業の生き残りを図ってきた。だが名古屋鉄道の場合にはそのような例は多くはない。

「株式会社山中グランドホテル」(資本金4億円)は1966年に設立された歴史ある観光ホテルであるが、業績不振のため2000年3月期に廃業し解散している⁴⁵⁾。

「紀伊長島レクリエーション都市開発株式会社」(資本金4億円)は1971年に地元自治体が参加した第三セクターによるホテルであった。しかし業績不振のため2002年3月期に会社は第三者に資産を譲渡して解散した。

「株式会社名鉄岡崎ホテル」（資本金 1 億円）は1972年に設立されたが、業績不振のため2004年 3 月期に第三者に資産を譲渡して会社は解散した。

「サイパングランドホテル」を経営していた「マイクロパシフィック開発」は1975年に設立されたリゾートホテルであるが、業績不振のため2005年に現地資本に対して資産を売却して撤退した⁴⁶⁾。

「三ヶ根山観光株式会社」（資本金 4 億円）は1960年に開業したホテルであるが業績不振のため1996年に廃業した。「株式会社磐梯グランドホテル」は1970年に経営権を取得し、1971年に新築して開業されたホテルである。付属のレジャーセンターを持つ典型的なリゾート開発の事例であったが、業績不振のため2001年 3 月期に廃業し清算している⁴⁷⁾。

(3) ホテル事業の再編と事業統括

経営形態の変更があった三つの事例について簡単に示す。いずれもホテルの名称は変わっていないので、外部から見ると再編があったとは気がつかないであろう（表13-2）。

旧法人「株式会社金沢スカイホテル」は業績不振のため債務超過に陥り、2001年 3 月期に解散している。200室クラスの都市ホテルが数多い金沢で、建築後30年以上経過した

（表13-2）名鉄グループ主要ホテルと事業統括の状況

2005. 10

ホテル名称	客室数	開業時期	資産保有	事業統括 統括会社名	運営委託等
網走観光ホテル	119	1962. 3	道東観光開発(株)	道東観光開発(株)	直営
名鉄犬山ホテル	126	1963. 12	一部名鉄プロパティ ¹⁾	(株)名鉄犬山ホテル	直営
名鉄トヤマホテル	129	1964. 12	賃借 ²⁾	(株)名鉄トヤマホテル	直営
名鉄グランドホテル	242	1966. 2	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄グランドホテル	直営
乗鞍観光ホテル	23	1966. 10	信州名鉄運輸(株)	乗鞍観光ホテル(株)	直営
金沢スカイホテル	100	1972. 61	(株)名鉄プロパティ	(株)金沢スカイホテル	直営
名鉄岡崎ホテル	32	1972. 12	(株)西三河総合ビル	(株)名鉄岡崎ホテル	撤退
サイパングランドホテル	224	1975. 9	マイクロ・パシフィック開発	マイクロ・パシフィック開発	撤退
岐阜グランドホテル	148	1982. 4	(株)岐阜グランドホテル	(株)岐阜グランドホテル	直営
浜松名鉄ホテル	192	1986. 3	賃借 ³⁾	(株)浜松名鉄ホテル	直営
伊良湖ガーデンホテル	102	1988. 3	(株)名鉄プロパティ	(株)伊良湖リゾート	直営
豊鉄ターミナルホテル	123	1988. 4	賃借 ⁴⁾	(株)豊鉄ターミナルホテル	直営
名鉄小牧ホテル	73	1989. 9	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄犬山ホテル	直営
名鉄トヨタホテル	99	1995. 2	(株)名鉄プロパティ	(株)名鉄トヨタホテル	直営
セントレアホテル	221	2005. 21	土地を賃借、建物自社	セントレアホテル(株)	直営

備考) 「名古屋鉄道百年史」1994年ほかにより作成

注1) 名鉄犬山ホテルは建物の一部は(株)名鉄プロパティの保有である。

注2) 「名鉄トヤマホテル」住友生命より建物を賃借している。

注3) 「浜松名鉄ホテル」浜松駅前総合開発より建物を賃借している。

注4) 「豊鉄ターミナルホテル」豊橋鉄道より建物を賃借している。

注5) 「セントレアホテル」土地は空港から賃借、建物のみ自社。

同社の100室での競争は苦しいだろう。かつてのカリスマ社長・土川氏の地縁で金沢に立地したものと考えられるが、現在では率直に言って負の遺産となっている。ホテルの資産は名古屋鉄道の保有であったが「株式会社名鉄プロパティ」に譲渡された。新たに設立された「株式会社金沢スカイホテル」として再スタートしている。

旧「株式会社伊良湖ガーデンホテル」は業績不振のため2004年3月期に解散した。これによる名古屋鉄道の損失は2億円である。同ホテルは開業時期が1988年、経済全体が過熱していたバブル期に建設されたホテルである。名古屋鉄道の沿線エリア内における典型的なリゾートホテルであり、名鉄グループが経営する乗船場、ゴルフ場等が付随している。なお「株式会社伊良湖港湾観光センター」の解散に伴う損失は1449百万円であった⁴⁸⁾。

名古屋鉄道は赤字が累積したリゾート経営を建て直すために、ホテルの土地建物を「株式会社名鉄プロパティ」に譲渡し、ホテルの営業を新会社「株式会社伊良湖リゾート」に譲渡した。名古屋鉄道としては、ホテルと周辺リゾート施設と一体化して再建を目指しているが、事業を取り巻く情勢はなおきびしいだろう。この資産譲渡による損失は979百万円である⁴⁹⁾。

「株式会社名鉄小牧ホテル」は2004年3月期に業績不振のため債務超過に陥り解散した。原因は宿泊部門ではなく宴会部門の比重が高く、赤字が拡大したものと見られる。名古屋鉄道としては、賃料を減免するなどそれまでずいぶん支援をしてきたが、支えきれなかった。同ホテルの経営は「名鉄犬山ホテル」が承継した。資産の保有は今でも名古屋鉄道である。このような例は珍しい。

名鉄グループに所属しないホテル経営での撤退例としては「岐阜ルネッサンスホテル」がある。このホテルは近畿日本鉄道と名古屋鉄道の折半投資により設立され、ホテルのブランドであるルネッサンスは外資との提携の証である。会社名は「長良川メッセホテル開発株式会社」である。

近鉄と名鉄はよきライバルとみなされるがここでは合併した。外資と提携して外資系ホテルの運営ノウハウを取り入れる狙いがあったと考えられる。しかしながらその効果は期待外れに終わった。詳細は不明であるが曲折の結果、名古屋鉄道はホテル経営から撤退した。ホテルに対する同社の債権放棄額は6290百万円に達した⁵⁰⁾。

2005年の新国際空港の開港に伴い開業したのが「セントレアホテル」である。名古屋鉄道の沿線に立地しながら、ブランドを表に出さない点がユニークである。新空港が新名所になっていること、博覧会の開催など事情にも恵まれて順調にスタートしている。

最近の動きとしては「名鉄不動産株式会社」がビジネスホテルを経営する動きがある。「名鉄イン刈谷」「名鉄イン名古屋金山」がそれである。前者は耐震強度をめぐる不祥事で建築後2年で営業を廃止している。

(4) 文化事業への参入

どう考えても大きな利益が上がるとは思えない文化事業に、名古屋鉄道は何故に多額の投資を行ってきたのであろうか。企業には企業のカルチャー・社風があり、名古屋鉄道は文化事業が好きなのが企業文化であるのであろうか。安定的な鉄道事業の利益を背景に、出来れば地域と文化の振興に貢献をしたいということで、一定の理解は出来る。また当時の経営者の経営哲学や趣味でこうなったと評する人もいる。だが名古屋鉄道が大手私鉄の中で、特に文化事業に熱心だった本当の理由はよく分からない。

しかし言うまでもないことだが、文化事業からは大きな収益は期待できない。どうしても多額の資金が寝てしまい、投下した資金の回収は困難で、できたとしても著しく長期を要する。それとも見方を代えて文化事業とは、あるいは将来の土地の値上がりを期待した超長期投資であったのだろうか。あるいは鉄道旅客を増やすための遠大な迂回作戦だったのか、それとも企業イメージを良くするための手段だったのであろうか。

(表13-3)は同社の文化事業への取り組みを時系列で示している。明治村やモンキーセンターが誕生した1960年代は、伝説的な土川元夫社長の時代であり、同氏の個性を抜きにして名古屋鉄道を語ることは出来ないだろう。

土川社長の土地投資についてのエピソードに、千住の毛織工場の跡地3万坪を12億円で買収する話がある。「社内ではそんなとんでもない買い物を東京でして、一体どうするつもりだと言います。私が地所なんてものは目的があって買うもんじゃない。買って持っている内に段々値打ちが出てきて、そこで商売になるんだ、という話をしても一向に理解してくれない」とある⁵¹⁾。

このことから考えると当時の名古屋鉄道の経営幹部は、はっきりした用途のない土地の投資に対して、かなり慎重であったことは明らかである。だがこの土地の取得は名古屋鉄道にとって大きな利益をもたらした。結果的には土川の判断が正しかったことになるが、このころから土地の取得について、名古屋鉄道の姿勢が積極的な方向に変化して行ったのかもしれない。

次に土川氏自身が、なぜ名古屋鉄道は文化事業を手がけるに至ったか、について語った

(表13-3) 名古屋鉄道の文化事業とその展開

2005.11.20

時期	文化事業の展開	時期	経営者の交代
大正期 1956年 1960年	旧「犬山遊園地」を開業 移転して犬山・新遊園地「ピクニックランド」を開業 「ピクニックランド」を「ラインパーク」に改称		
1961年 1962年	「明治村」準備委員会が発足 「日本モンキーセンター」が開園(一部)	1961年	土川元夫が社長に就任 (プロパー) 最後のオーナー経営者 神野金之助が死去
1965年	「明治村」が開村		
1970年 1972年	「串本海中公園」開業 「有楽苑」開園(国宝の茶室「如庵」を移築)	1971年	竹田弘太郎が社長に就任 (プロパー) 土川元夫社長が退任
1978年 1980年	「黒島マリンビレッジ」開業 「南知多ビーチランド」が開業		
1981年 1982年	「八重山民俗園」が開園 「内海フォレストパーク」開業		
1983年 1983年	「リトルワールド」が開業 「熱田の森文化センター」が開業	1982年	梶井健一が社長に就任 (元日銀) 竹田弘太郎社長が退任
1987年	「杉本美術館」が開業	1988年	谷口清太郎が社長に就任 (プロパー) 梶井健一社長が退任
		1994年	箕浦宗吉が社長に就任 (元日銀) 谷口清太郎社長が退任
		1999年	木村操が社長に就任 (元運輸相) 箕浦宗吉社長が退任
2003年	「内海フォレストパーク」撤退 「黒島マリンビレッジ」ほか沖縄事業から撤退	2005年	木下栄一郎が社長に就任 (元日銀) 木村操社長が退任

出所)「名古屋鉄道百年史」ほかにより作成。

文章があるので次に引用する。土川氏は旧制四高時代の友人から、明治時代の歴史的な建築物を文化財として保存するために、どうしたらいいのか相談を受けていた。意外と思われるかもしれないが、土川はその候補地として当初は東京を考えていた。「私は明治村を東京に作ったらどうだろう、その方が皆さんの目についていいのではないかと、東京の一、二の電鉄会社にはかってみたのですが、一向に採用してくれない。もたもたしているのも、そんなに方々で嫌われるのなら、私の方で考えてみようじゃないか、ということになったのであります」。

このようにいって見たものの、明治村の建設を名古屋鉄道が引き受けるに当たっては、

やはり社内で相当な異論が出たものと見られる。最終的に意思決定するに際して、社内の受取り方を次のように回顧している。「今度の明治村も気違いの言うことかもしれないが、やらしてみてもはどうだろう」。明治村の建設に際して土地はどうしたのであるか。名古屋鉄道は最終的に約25万坪の土地を、明治村の建設用地として使用している。土地の確保について土川は次のようにいう。「私どもはこの付近にやむを得ず買ったような土地を数10万坪持っております。その中の一部を割いて明治村を造っていこうということになり15万坪だけ明治村の敷地に当てようということになったのであります」。

文化事業に積極的だった土川の経営は、後継社長の竹田弘太郎に引き継がれた。竹田は文化事業への傾斜をより強める。表から知られるように名古屋鉄道の主な文化事業のほとんどが、彼の任期中に計画されている。沖縄関係、南知多ビーチランド、内海フォレストパーク、リトルワールド、熱田の森文化センター等がそれである。

1988年以降はさすがに文化事業に新しい展開はなく長い空白の時期に入った。2000年代に入ると反省期に入ったのか、遂に維持することが困難になって、撤退する事例が出ているがこれは当然のことと考えられる。

(5) 新中期計画による再編

名古屋鉄道の文化事業は2000年代に入ってようやく本格的な再編期を迎えた。それまでは多くの事業が、名古屋鉄道の直営であったものが、これを機に別会社の経営や運営委託に変更された。

2003年度から始まった「名鉄グループ新中期経営計画」は3か年計画であったが、それまでの同社の経営計画とは一線を画するものであった。それまでのグループ会社の計画はというと、名前は計画であったが、必ずしも必達目標と手段を明示するものではなく、具体的な数字の未達成は当たり前の状態であった⁵²⁾。

「新中期計画」では経営戦略の明示と組織の変更がセットになっており、これにより現実に事業の再編が進んだ。収益性が低く改善の見込みがない「内海フォレストパーク」と「沖縄地区事業」は撤退することが明示された。注目されていた「リトルワールド」は、存続が決まった。ここで主な文化事業を資産の保有機能、事業の統括機能および事業の運営機能に分けて整理してみると（表13-4）の通りである⁵³⁾。

大きな変更点は文化事業を専門的に担当する100%子会社「株式会社名鉄インプレス」の設立と、個々の文化事業の分社化の動きである。

(表13-4) 名古屋鉄道の主な文化事業と新中期計画による再編

2005.10

事業の名称	開業時期	新中期計画による事業再編状況		
		資産保有会社	事業統括会社	運営会社
博物館明治村	1965年開業	名古屋鉄道(株)	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄インプレスに運営委託
杉本美術館	1987年開業	名古屋鉄道(株)	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄インプレスに運営委託
内海フォレストパーク	1982年開業	名古屋鉄道(株)	撤退	
黒島マリンビレッジ 八重山民俗園	1978年開業	名古屋鉄道(株)	撤退	
リトルワールド ¹⁾	1983年開業	(株)名鉄インプレスに資産譲渡 ²⁾	(株)名鉄インプレスに営業譲渡	同左
日本モンキーパーク	1962年開業	(株)名鉄インプレスに資産譲渡 ³⁾	(株)名鉄インプレスに営業譲渡	同左
南知多ビーチランド	1980年開業	(株)名鉄インプレスに資産譲渡 ⁴⁾	(株)名鉄インプレスに営業譲渡	同左
スイミングスクール 事業(5か所)	1979年開業	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄インプレスに営業譲渡	同左
テニススクール 事業(3か所)	1981年開業	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄インプレスに営業譲渡	同左
熱田の森文化センター (熱田、植田、西春)	1983年開業	名古屋鉄道(株)	(株)名鉄インプレスに営業譲渡	同左

出所)「名鉄グループ新中期経営計画」(2003年度～2005年度)により作成

注1) 旧(株)リトルワールド会館は建物を保有していたが、(株)名鉄インプレスに資産を譲渡し清算された。

注2) 建物構築物(簿価 百万円)を 百万円で隊洛鉄インプレスに譲渡した。

注3) 建物構築物(簿価2,410百万円)を 620百万円で(株)名鉄インプレスに譲渡した。新中期計画による

注4) 建物構築物(簿価1,480百万円)を 240百万円で(株)名鉄インプレスに譲渡した。

「リトルワールド」「日本モンキーパーク」「南知多ビーチランド」は元々名古屋鉄道が資産を保有していたが、今回の事業再編を機に帳簿価額よりも大幅に低い価額で新会社「株式会社名鉄インプレス」に譲渡された。この譲渡による名古屋鉄道に発生する損失は30億円である。3法人はそれぞれの事業を、名古屋鉄道から営業譲渡され、日々のオペレーションを担当する。この結果「株式会社名鉄インプレス」に実質的に文化事業の損益が帰属することになった。

これとは正反対に従来通りに資産保有と事業の統括を名古屋鉄道に任せて「株式会社名鉄インプレス」に運営委託だけ行うのが「明治村」と「杉本美術館」である。最も軽微な変更ですんだケースである。

両者の中間がスイミング・スクール、テニススクール、熱田の森文化センターである。これらは資産保有は現状のままで、事業統括以下が「株式会社名鉄インプレス」に委譲された。「内海フォレストパーク」は一時期において、名古屋鉄道から「知多乗合株式会社」

に営業譲渡（1999年）されて経営の維持を図ったが、収支の均衡はかなわず結局のところ営業は廃止された。沖縄において手がけてきた文化事業も、現地資本に資産を譲渡して撤退することとなった。

(6) 観光・レジャー事業⁵⁴⁾

名古屋鉄道の観光開発への進出はホテルと同様に積極的であった。以下において同社の「会社概要」に掲載された主な法人を8社示す。カッコ内は運営会社名である。

①びわ湖バレイ「株式会社びわ湖バレイ」は1968年サンケイ新聞社から譲渡された複合施設で、スキー場、遊戯施設、リフトとロッジがある。

②クアハウス長島「株式会社名鉄サニールランド」は長島スポーツランド内にある天然温泉である。かつてリゾート法によって整備された紀伊長島レクリエーションの名残である。

③二見シーパラダイス「株式会社夫婦岩パラダイス」は二見浦にある水族館でありレストラン二見プラザを併設している。

④新穂高ロープウェイ「奥飛観光開発株式会社」は日本で唯一の二階建ての大型ゴンドラである。岐阜県奥飛騨温泉においてホテル穂高をあわせて経営している。なお御岳山麓の日和田高原ロッジ・キャンプ場の運営も行っている。

⑤駒ヶ岳ロープウェイ「中央アルプス観光株式会社」は長野県駒ヶ根に所在し、ゴンドラのほかにホテル千畳敷とスキー場を併営している。終点の千畳敷駅は標高2611メートルは日本一である。

⑥岐阜城・金華山ロープウェイ「岐阜観光索道株式会社」は岐阜市内にある。

⑦郡上八幡ホテル積翠園「奥濃飛白山観光株式会社」は宿泊施設とひるがの高原スキー場を経営している。

⑧めいほうスキー場「めいほう高原開発株式会社」は岐阜県郡上市にあり名鉄グループで最大のウィンター・リゾートである。

(7) その他

①ゴルフ場⁵⁵⁾

名古屋鉄道はゴルフ場建設には従来から積極的ではない。最近まで同社が経営してきたゴルフ場は全部で5か所ある。そのうち既に鳥羽カントリークラブ「中部伊勢志摩開発株式会社」および豊田パブリックゴルフ場「豊田パブリックゴルフ場株式会社」は株式を売却して撤退している（表13-5）。

(表13-5) 名鉄グループのゴルフ場

	開業時期	資産保有	事業統括・運営
伊良湖シーサイドゴルフ倶楽部	1960年	(株)名鉄プロパティ	(株)伊良湖シーサイドゴルフ倶楽部
犬山カンツリー倶楽部	1963年	(株)犬山カンツリー倶楽部	(株)犬山カンツリー倶楽部
千羽平ゴルフクラブ	1977年	(株)千羽平ゴルフクラブ	(株)千羽平ゴルフクラブ
鳥羽カントリークラブ ■	1972年	中部伊勢志摩開発(株)	リゾートソリューションに株式譲渡 ¹⁾
豊田パブリックゴルフ場 ■	1986年	豊田パブリックゴルフ場(株)	リゾートソリューションに株式譲渡 ²⁾

備考) ■は撤退分。

注1) 2006年1月に株式を譲渡して撤退した。譲渡先の旧社名はミサワリゾートである。

注2) 2005年11月に株式を譲渡して撤退した。

なお厳密に言うとゴルフではないが、ミニゴルフとも考えられ似ているのでここで取り上げる。1987年に開業した篠島パークゴルフは、南知多プロジェクトとして発足したが、見通しは甘くとても採算にのるような事業ではなく、1998年に閉鎖された。

②海外進出と撤退⁵⁶⁾

名古屋鉄道にとって本格的な海外事業は、サイパンにおいて1975年に設立された次の二社である。「マイクロパシフィック開発」および「名鉄ショッピングセンター」はそれぞれホテルとショッピングセンターの現地法人であった。前者は1977年に開業したサイパングランドホテル（120室）である。当初は日本からの直行便が運行することによって利用者が増加した。しかしこれらはその後の競争の激化により、両者とも現地法人に営業を譲渡して既に撤退している⁵⁷⁾。

③旅行会社⁵⁸⁾

「名鉄観光サービス株式会社」の前身は名鉄共栄社といい、1950年代から旅行関連サービスを行っていた。当初は旅館の予約と国鉄の団体予約が中心であったが、1961年に現在の社名に変更して、積極的に全国展開を図ることとなる。後には海外旅行の斡旋や航空貨物も行うようになった。なお「碧海観光サービス株式会社」は同社の関係会社である。

この研究は敬愛大学経済文化研究所の研究助成金を頂いて実施された。記して御礼を申し上げたい。

注

- 1) 「都ホテル 100年史」株式会社都ホテル 1989年
- 2) 「都ホテル 100年史」株式会社都ホテル 1989年 p154
- 3) 「日経ビジネス」日本経済新聞社 2002年12月23・30日
- 4) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2001年10月25日
- 5) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2003年1月24日
- 6) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2004年12月24日
- 7) 近畿日本鉄道「決算短信」2005年9月期中間 後発事象
- 8) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2000年7月3日
- 9) 「日本経済新聞」2001年3月3日
- 10) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2002年6月27日
- 11) 「日経産業新聞」2003年10月16日
- 12) 「日本経済新聞」2004年11月16日
- 13) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2004年12月24日
- 14) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2003年1月24日
- 15) 「大阪読売新聞」2004年1月24日
- 16) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2004年1月23日および12月24日
- 17) 近畿日本鉄道「プレスリリース」2005年3月25日
- 18) 「新阪急ホテル25年史」新阪急ホテル 1992年 p1
- 19) 小林一三「私の人生観」1952年 p211
- 20) 「新阪急ホテル25年史」新阪急ホテル 1992年 p4
- 21) 「新阪急ホテル25年史」新阪急ホテル 1992年
- 22) 「新阪急ホテル25年史」新阪急ホテル 1992年 p81～86
- 23) 「有価証券報告書総覧」新阪急ホテル 2002年3月期 p56
- 24) 「日経産業新聞」1992年12月9日
- 25) 「日経産業新聞」1994年5月7日
- 26) 1993年3月期から1999年3月期までの実質赤字は70,406百万円である。営業損失から金利負担（事業資産金額の比率で配賦）を引いて試算。
- 27) 阪急電鉄「ニュースリリース」1999年6月9日
- 28) 「日経産業新聞」2000年7月19日
- 29) 「日本経済新聞」2001年8月1日
- 30) 阪急電鉄「ニュースリリース」2001年10月26日 2001年12月21日

- 31) 阪急電鉄「ニュースリリース」2002年2月6日 合併
- 32) 「日経産業新聞」2003年11月12日
- 33) 阪急電鉄「ニュースリリース」2003年11月11日
- 34) 「日経流通新聞」2003年12月9日
- 35) 阪急電鉄「ハンドブック阪急2005」2005年10月 p190～p196
- 36) 阪急電鉄「ニュースリリース」2005年2月9日
- 37) 「日経流通新聞」2002年4月11日および2002年4月18日
- 38) 阪急電鉄「ニュースリリース」2003年10月30日
- 39) 阪急電鉄「ニュースリリース」2004年4月28日および2005年11月4日
- 40) 「日本経済新聞」2006年1月14日
- 41) 「日本経済新聞」1994年5月7日
- 42) 「会社概要2005」名古屋鉄道、2004年 p95
- 43) 「名古屋鉄道百年史」1994年 p379, p721
- 44) 「有価証券報告書総覧」1999年3月期
- 45) 「名古屋鉄道百年史」1994年 p379
- 46) 「名古屋鉄道百年史」1994年 p522
- 47) 「名古屋鉄道百年史」1994年 p379
- 48) 名古屋鉄道「プレスリリース」2004年3月31日
- 49) 名古屋鉄道「プレスリリース」2004年3月22日
- 50) 「有価証券報告書総覧」2003年3月期
- 51) 「生涯一書生」土川元夫顕彰会 1975年 p128～131
- 52) 「れいめい」2002年9月 名古屋鉄道 p5
- 53) 名古屋鉄道「プレスリリース」2003年1月24日
- 54) 「会社概要2005」「2005名鉄グループインフォ」2004年
- 55) 「名古屋鉄道百年史」1994年
- 56) 「名古屋鉄道百年史」1994年 p522
- 57) 「名古屋鉄道百年史」1994年 2005年1月に資産を譲渡してホテル事業から撤退
- 58) 「名古屋鉄道百年史」1994年 p353

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
都ホテル「都ホテル 100年史」1994年
近畿日本鉄道「80年のあゆみ」1990年
近畿日本鉄道「50年のあゆみ」1960年
新阪急ホテル「新阪急ホテル25年史」1992年
阪急電鉄「75年のあゆみ」1982年
名古屋鉄道「名古屋鉄道百年史」1994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」ほか