

Seibu Group

Seibu Holdingus, Seibu Group History



写真は、西武グループが開発した大規模オフィスビル「ダイヤゲート池袋」

写真で見る西武ヒストリー（前編）



3 I 西武鉄道黎明期（1892～1969）

- Part 1** 新しい時代、鉄道の黎明期。
4つの鉄道会社が武蔵野の地を走る 5
- Part 2** 「小江戸」と呼ばれた川越から、
ひとつの物語が始まった 7
- Part 3** 武蔵野鉄道設立の背景にある
鉄道事業に関する規制緩和 9
- Part 4** 余暇を楽しむゆとりが生まれた時代、観光客輸送でも競争が生まれた 11
- Part 5** 戦後、高田馬場～西武新宿間の延伸で、現在まで続く路線名が整備される 13



15 II 西武グループ土地開発創始期（1893～1969）

- Part 1** 大戦景気に沸いた大正時代 土地を対象とする投資家が登場 17
- Part 2** 箱根土地の設立趣旨にある 時代を先駆ける大遊園地構想 19
- Part 3** 逆境のなかでこそ強い心を持ち あらゆる方策を探っていた 21
- Part 4** 戦後の混乱期にも積極経営 プリンズホテルの名が歴史に刻まれる 23

写真で見る西武ヒストリー（後編）

25 III 事業拡大・刷新期（1950～2003）

- 拡大するレジャー事業 27
- ホテル事業拡大 29
- 不動産分譲の拡大 31
- 西武ライオンズ設立 33
- 地下鉄有楽町線との相互直通運転 35



37 IV 再構築期（2004～2016）

- 30000系車両 39
- プリンスホテルの「峻別と集中」 41
- 駅ナカ、駅チカ展開 43
- 3・11～震災支援 45



47 V 成長期・変革期（2017～2023）

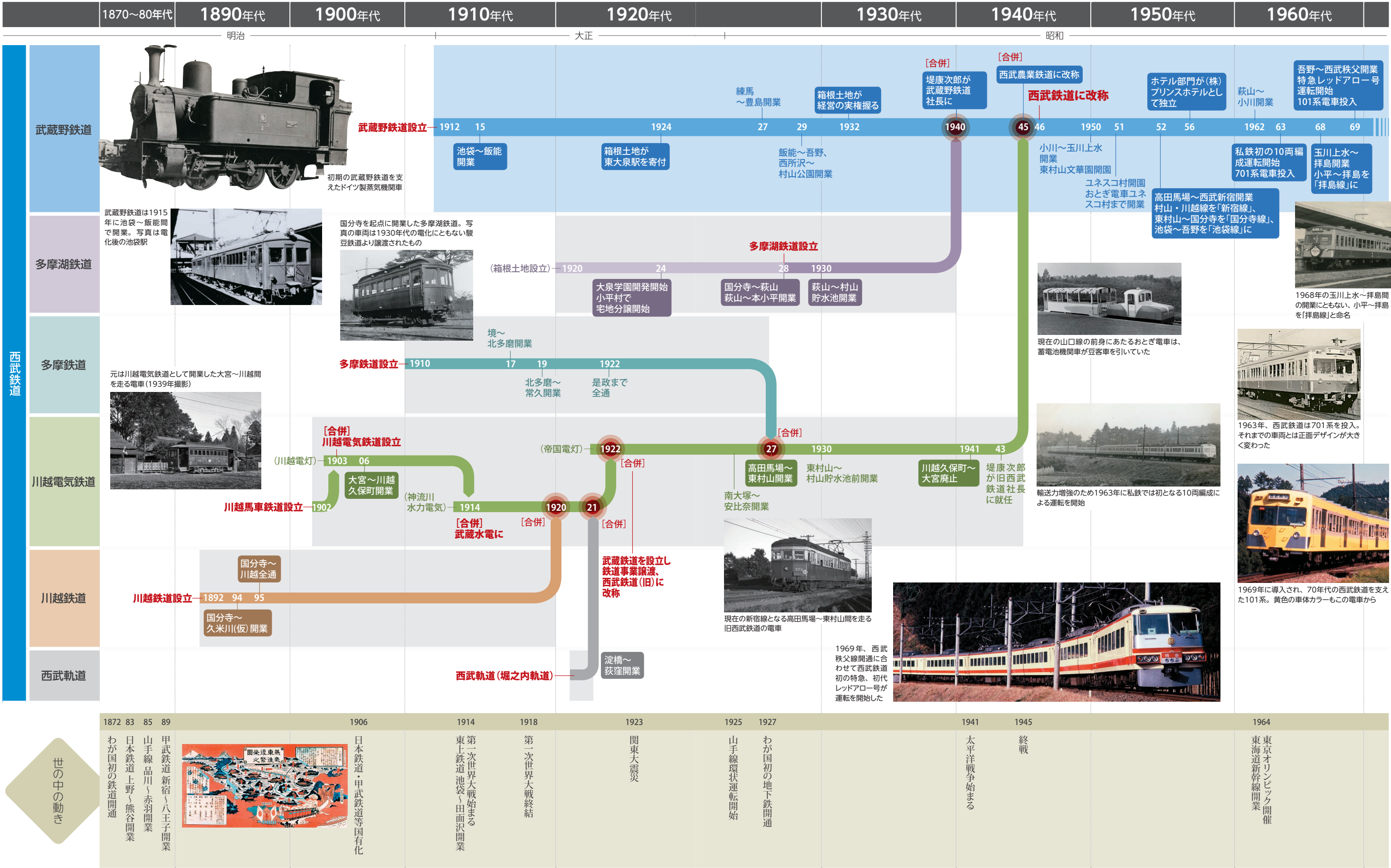
- 長期的目標水準「Challenge Target」 49
- 沿線価値向上のための事業展開 51
- 「お客さまが瞬間蒸発した」 53
- アフターコロナの成長戦略 55
- 次の成長ステージへ 57



写真で見る西武ヒストリー（前編）

I 西武鉄道黎明期(1892～1969)

西武グループの中核企業である西武鉄道は、2012（平成24）年に創立100周年を迎えた。1912（明治45）年に設立された武蔵野鉄道が前身であるが、現在の西武鉄道各線のなかにはさらに古い歴史を持つ路線もある。そこには、武蔵野を舞台にしたいくつかの鉄道会社による設立・合併のドラマがあった。ここでは明治から昭和にかけての西武鉄道の歴史を振り返る。



写真で見る西武ヒストリー（前編）

I 西武鉄道黎明期(1892~1969)

Part 1

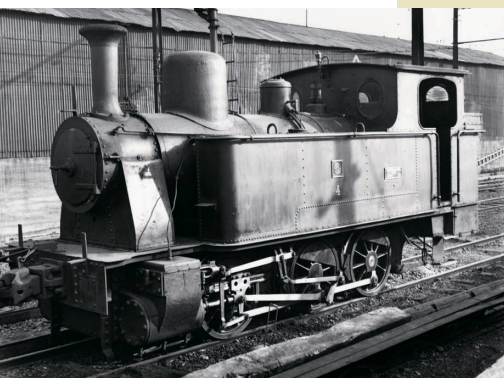
新しい時代、鉄道の黎明期。 4つの鉄道会社が武蔵野の地を走る

山の頂の、その先に浮かぶ“坂の上の雲”を見上げ、新しい国づくりに邁進していた明治時代。日本人は、欧州で生まれた、ある文明に未来への希望を託していた。それが鉄道。人と物資の輸送効率を飛躍的に高める鉄道は、国の近代化に欠かせないインフラだった。

よく知られているように、日本の鉄道史は1872(明治5)年、官営鉄道による新橋～横浜間の開業から始まった。京浜間と同時に京阪神地区でも建設が進められ、1874(明治7)年には大阪～神戸間も開通している。その後、私有資本による鉄道建設を望む声が次第に高まり、明治中期頃になると全国各地で免許が申請され、「私鉄熱」とも呼ばれるブームが起こった。

埼玉県中南部まで含めた首都・東京の西部、いわゆる武蔵野は特に鉄道敷設に熱心だった地域のひとつであり、当時このエリアには多くの路線が敷かれている。1889(明治22)年に開業した甲武鉄道から始まり、1892(明治25)年には川越鉄道、1910(明治43)年には多摩鉄道、そして1912(明治45)年には武蔵野鉄道が設立。この4社が、武蔵野の地を舞台にした、鉄道黎明期の主要キャストだった。

右図は大正時代の東京西部・埼玉南部の主な鉄道路線。既に都心と郊外を直接結ぶ武蔵野鉄道や東上鉄道（現・東武東上線）が開業している。右の写真は川越と大宮を結んだ川越電気鉄道。下の写真は武蔵野鉄道の4号機関車



武蔵野鉄道、そして川越鉄道 西武鉄道の源流となった2つの軌跡

西武鉄道は公式な創立記念日を5月7日としている。これは1912(明治45)年、前述した武蔵野鉄道が産声をあげた日であり、西武鉄道の歴史はここから始まった。

ただし、これには注釈が必要である。現在運営されている西武鉄道の路線のなかで、最も古い歴史を持っているのは、1895(明治28)年に開業した国分寺～川越(現・本川越)間であり、これは川越鉄道に遡ることができる。つまり西武鉄道の歴史を俯瞰すると、武蔵野鉄道と川越鉄道という2つの源流があり、それぞれある時点で合流し、1つの流れとなって現在にいたっている。

1892(明治25)年に設立された川越鉄道は、自社で東京と直結する路線を持たなかったこともあり、大正時代に入る頃には経営難に直面、1920(大正9)年には電力会社に吸収合併された。その後、電力業界の再編によって別の電力会社の傘下に入るなど紆余曲折があり、また他の路線も吸収しながら、1922(大正11)年に旧西武鉄道となった(※現在の西武鉄道と区別するため「旧西武鉄道」と表

記)。1927(昭和2)年に高田馬場と東村山を結ぶ路線を開業しているが、これは現在の新宿線の原型である。

鉄道網の整備に貢献したライバル関係 合併の背後に一人の経営者が

武蔵野鉄道の歴史は、前述したとおり1912(明治45)年から始まる。その3年後には池袋と飯能を結ぶ路線が開通し、都心と郊外の双方から多くの乗降客を集め、当初から業績は堅調だった。これは後に、現在の池袋線へと続く。

大正末期から昭和初期にかけて、武蔵野の地は旧西武鉄道と武蔵野鉄道の2強時代だったといえる。旧西武鉄道が西武軌道（青梅街道上を走っていた路面電車）を吸収し、村山線を開通させると、武蔵野鉄道は複線化、電化を進めて輸送力を強化していく。

1929(昭和4)年には飯能と吾野を結ぶ路線を延ばし、行楽客や建築資材の輸送を増やすことに成功している。両社がライバル、好敵手として競い合うことで、東京西北郊の鉄道網は整備されていった。

昭和初期の時点ではどちらが優勢といえないほど拮抗していたが、1939(昭和14)年、武蔵野鉄道に追い風が吹く。東京市電(現在の都電)の路線が池袋と護国寺間で開通したため、池袋駅が交通の要所となり、武蔵野鉄道を利用する乗降客が急増したのだ。

終戦直後の1945(昭和20)年9月、明治末期から武蔵野



武蔵野鉄道の池袋駅。蒸気機関車が停車しているが、武蔵野鉄道の電化は早く、1922(大正11)年には池袋～所沢で電車を走らせている



を舞台に競い合ってきた2つの鉄道会社に、大きな転機が訪れた。武蔵野鉄道が旧西武鉄道を吸収合併することで、2つの軌跡が1つになった。ここに、現在まで続く西武鉄道の礎が築かれた。この日本鉄道史の一翼を担うドラマの脚本を書き演出を手掛けたのが、西武グループの創業者である堤康次郎である。

戦後の混乱期から高度経済成長期へ 時代を駆け抜けた西武鉄道

旧西武鉄道と武蔵野鉄道が競争を繰り広げていた頃、康次郎は箱根土地という不動産会社を経営し、軽井沢や箱根のリゾート開発、東京近郊の住宅開発を主とした事業を成功させていた。リゾート開発、宅地開発を進めながら、鉄道インフラの重要性を認識していた康次郎は、鉄道事業にも乗りだし、1928(昭和3)年に多摩湖鉄道を設立している。

旧西武鉄道と武蔵野鉄道の2強時代、第三極として参入した多摩湖鉄道によって、康次郎は鉄道業界でも大きな存在感を示すようになる。そして、武蔵野鉄道の経営権を掌握し、多摩湖鉄道を合併。その数年後には旧西武鉄道の社長にも就任した。短期間で両鉄道会社のオーナーとなった康次郎は、両者の合併を実現させる。

戦後、新たな歴史を刻み始めた西武鉄道は、まず通勤客の輸送強化と観光輸送の開拓に着手していく。そして高度経済成長期の到来とともに、路線の延長と新規路線の着工を重ねながら、着実に規模を拡大していった。

車両開発でも西武鉄道は常に注目を集めていた。ほかではあまり見られないユニークな色彩の車両があり、例えばウォームグレーとディーププラズベリー^①の車両は「赤電」と呼ばれ、いまでも多くの鉄道ファンの記憶に焼き付いている。そして1969(昭和44)年には、西武鉄道初の特急車両として、5000系「レッドアロー号」が登場する。

異なる源流を持つ2つの軌跡が1本となり、やがて滔々と流れる大河となって走り続けてきた西武鉄道。次項以降それぞれの時代の出来事を詳しくひもといていきたい。

I 西武鐵道黎明期

写真で見る西武ヒストリー（前編）

I 西武鉄道黎明期(1892～1969)

art 2

「小江戸」と ばれた川越から、
ひとつの物語が始まった

西武鉄道を構成している路線のなかで最も早く開通したのは、国分寺～川越（現・本川越）間29.3kmを結んだ川越鉄道である。現在の新宿線系統の一部と国分寺線にあたる。ここでは、なぜその時期、川越を起点に鉄道が敷設されたのかを含め、川越鉄道の存在意義と発展の経緯を見ていこう。

川越は、15世紀に太田道灌が築城し、城下町として発展した街である。また、荒川に沿った新河岸川の整備により、江戸との間に舟運が開かれたことで、武蔵国西部の物資の集散地として繁栄した側面も持つ。明治中期の時点では埼玉県下で最大の都市であり、蔵が多く立ち並ぶ様子から「小江戸」と呼ばれた。そんな歴史的な街並みは現在も残っており、「小江戸」は西武鉄道の特急列車の名称としても使われている。

1883(明治16)年に北関東における初の鉄道として開業した日本鉄道(現在の高崎線)と1889(明治22)年に開業した甲武鉄道(現在の中央本線)。この2つの路線にはさまれるように広がる武蔵野台地は、蚕糸、織物、製茶などの産業が盛んであり、鉄道ブームの到来とともに、有力都市の川越と東京を結ぶ鉄道が計画されたのは必然といえる。

江戸時代、舟運で栄えた川越に 鉄道が敷設されることの意味

理想のルートは川越と東京を直結すること。しかし、それでは走行距離が長く、莫大な資金を必要とするため、計画に際して2つの選択肢が想定された。1つは日本鉄道の大宮に接続するルート。ただ、このルートでは荒川に大橋梁を建設しなければならないため、川越鉄道はもう1つのルートを選択する。川越から南下して入間や所沢などを経て、甲武鉄道の国分寺駅に接続するルートである。

興味深いのは発起人の構成である。39人の内訳を見ると、東京市在住の資産家、財界人(5人)を除くと、ほとんどが入間・高麗郡在住であり、川越町の住人の名前は見あたらない。もともと入間は製茶、養蚕の盛んな土地であり、川越のような舟運の便がなかったため、鉄道敷設に熱心だったようだ。

川越町はというと、舟運あつての繁栄であり、鉄道によって沿線の物資が川越を経由せず東京に向かうことで、町の地位低下を危惧していたともされる。現に町当局は、川越鉄道に「町が深く関与しているような誤解を持たれては迷惑」といった趣旨の新聞広告を掲載しているほど

だ。しかし、鉄道の時代が到来しているのは明らかであり、停車場敷地を寄付する同町有志もあらわれ、町の中心部に駅が設置されることになる。1894(明治27)年に国分寺～久米川(仮駅)間、翌年には川越まで開業している。

開業後、東京直通のルートを目指し さまざまな可能性を模索していた

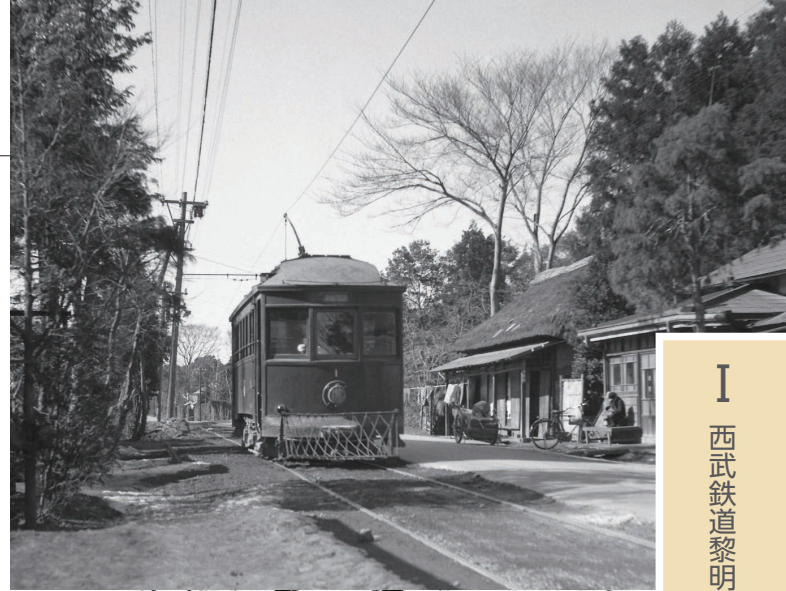
川越鉄道は設立の段階から、甲武鉄道の強い影響下に置かれていたが、運営に関しても同様だった。営業は甲武鉄道に委託され、全列車が甲武鉄道の飯田町(現在の飯田橋駅付近)まで乗り入れ、車両も共通運用。事実上は甲武鉄道の一支部として走り始めたのである。開業当時、列車は1日6往復で、飯田町から国分寺までが約1時間。国分寺から川越までも約1時間かけて走っていた。

現在より時間がかかるのは当然だが、そもそも川越から国分寺を経由して都心に向かうルートは、大幅な迂回であり、川越から都心へ直通する鉄道が建設されれば、川越鉄道が窮地に陥るのは明らかである。それが現実になるのに時間はかからなかった。まず、巣鴨町(現在の豊島区巣鴨)、川越町、松山町(現在の東松山市)、高崎市を経て、渋川町(現在の渋川市)にいたる東上鉄道(現在の東武東上線)が計画される。さらに、飯能町(現在の飯能市)を中心とする有力者が、武蔵野鉄道の計画を出願。実現すれば、川越や所沢から東京市への所要時間が大幅に短縮されてしまう。

当然、対抗手段として、川越鉄道も東京への所要時間を短縮できる路線の建設を模索した。東村山で分岐して、中央本線(甲武鉄道を国有化)の中野駅までを結ぶ支線を考え、1912(明治45)年に免許申請をおこなっているが、「敷設の必要なし」として却下されてしまう。また、1916(大正5)年に村山軽便鉄道が持っていた箱根ヶ崎(現在の東京都瑞穂町)～東村山～吉祥寺間の免許を買収。中野がだめなら吉祥寺を目指したが、なかなか建設に着手できなかった。

吸収合併、他の路線の吸収など 紆余曲折を経て現在の新宿線へ

1905(明治38)年、関西で日本初の高速電気鉄道が走り始め、加減速性能が汽車より優れ、沿線にこまめに駅を設けることで増収にも結びつくため、電化は生き残りのために欠かせないものになっていく。また、当時は現在



川越電気鉄道は1906(明治39)年に川越久保町～大宮間で開業した(上写真)。国鉄川越線の開業にともない1941(昭和16)年に廃止された。下の写真は1921(大正10)年に荻窪～新宿間で開業した西武軌道(旧西武鉄道時代は新宿線)。後に東京都に譲渡し、都電杉並線となった

と異なり、中小さまざまな電力会社が存在し、電鉄会社が発送電事業も兼営したり、その逆も珍しくなかった。結果的に川越鉄道は、1920(大正9)年、川越電気鉄道を傘下に収めていた武蔵水電に吸収される。武蔵水電は積極的な勢力拡大路線をとっており、翌1921(大正10)年には、新宿～荻窪間で開業した西武軌道も吸収している。西武軌道は荻窪～田無間の軌道敷設免許も持っていたため、川越鉄道の免許とつなげば、東村山から新宿まで直通できるようになる。そのための吸収合併だった。

ところが、電力会社再編の波にのみ込まれ、武蔵水電は帝国電灯に吸収合併。同社には鉄道・軌道を経営する意思がなかったため、1922(大正11)年、鉄道会社を分離独立させた。それが「旧西武鉄道」である。

紆余曲折があつて誕生した旧西武鉄道だったが、鉄道と軌道の免許がツギハギ状態であり、しかも最短とはいえないルートでは、既に多くの乗客を乗せて走っていた武蔵野鉄道に対抗できるはずもない。そこで、旧西武鉄道は東村山から田無までの免許に、新たに高田馬場までの区間を加えて、村山線の免許申請をおこなうようになる。現在の新宿線が、ここで歴史に姿をあらわすのだ。



左写真は国分寺駅に停車中の旧西武鉄道(元・川越鉄道)の5号機関車。上写真は大正時代の所沢駅。写真右手の大きな木があるホーム左側が川越鉄道で右側が武蔵野鉄道

I 西武鉄道黎明期

II 西武グループ
土地開発創始期

III 事業拡大・刷新期

IV 再構築期

V 成長期

写真で見る西武ヒストリー(前編)

I 西武鉄道黎明期(1892～1969)

art 3

武蔵野鉄道設立の背景にある 和 鉄道事業に関する

2012 (平成24)年、西武鉄道は「100年アニバーサリー」と銘打ったイベントやキャンペーンを展開した。100年前の1912(明治45)年は、前述したとおり、現在の池袋線系統を敷設した武蔵野鉄道が設立された年である。ここでは武蔵野鉄道誕生の背景と、発展の経緯を中心にまとめていくが、最初に注目しておきたいのは、当時の鉄道行政を巡る大きな変化である。

1906(明治39)年、鉄道国有法が公布。鉄道インフラの中核となる路線は国営になり、私有資本による事業は局地鉄道に限定されて利幅が薄くなってしまうため、投資先を鉄道事業から他事業に移す資本家があらわれた。また、私設鉄道法は開業条件があまりにも厳しいため、新たな私鉄建設はほとんどなされなくなっていく。

地方の開発に鉄道は必須だが、国の予算を使えない政府は、現在でいう「規制緩和」で状況を打破しようと試みる。そして1910年(明治43)年に、建設条件を大幅に緩和した「軽便鉄道法」が公布された。これをきっかけに鉄道網が全国に広がることになる。

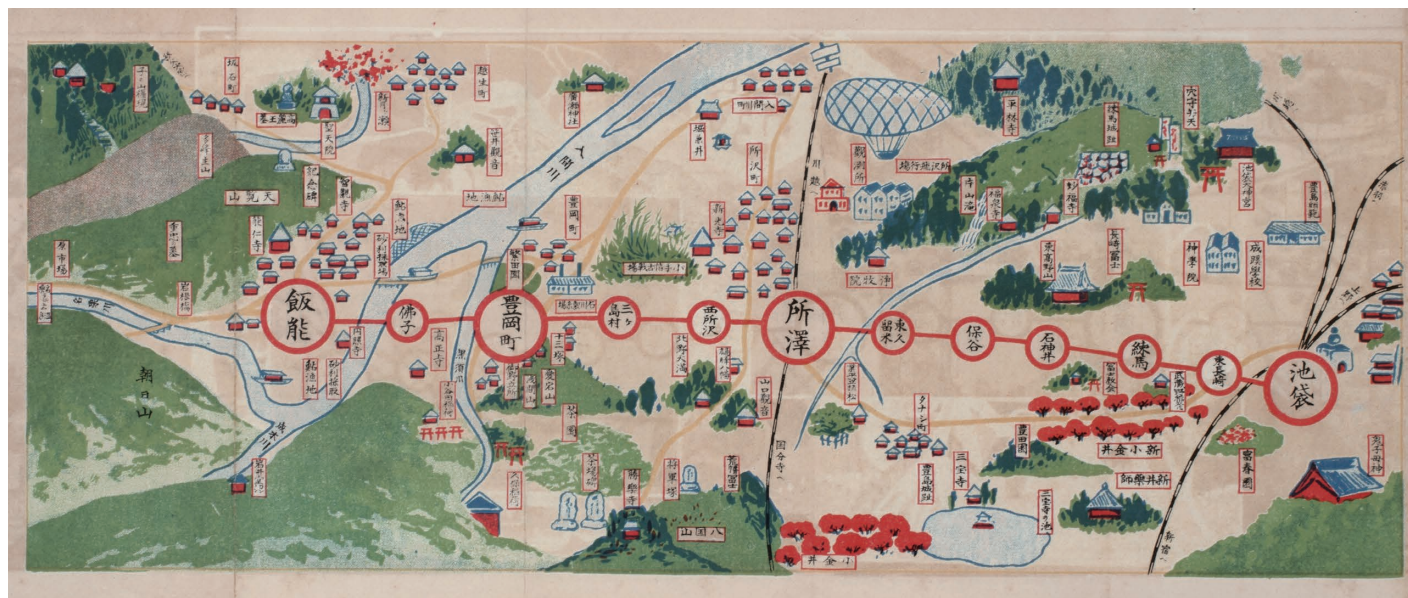
山手線巣鴨駅を起点に、石神井村、清瀬村、所沢町、豊岡町などを経て、飯能町にいたる鉄道免許が申請された

のは1911(明治44)年。申請時は「武蔵野軽便鉄道」だったが、翌年5月の会社設立時には「武蔵野鉄道」となった。

川越鉄道誕生後に明確になった 東京へ直結するルートへの期待

計画の中心となったのは、川越鉄道のルートから外れていた飯能町の有力者たちである。それまで、同町の最寄り駅は川越鉄道の入間川(現・狭山市)駅であり、同駅と町をつなぐ交通手段として馬車鉄道が走っていた。全国的な軽便鉄道ブームが起こるなかで、鉄道から離れた場所にある町が建設を要望するのは、ごく自然な成り行きだったと想像できる。また、既に川越鉄道の駅が設けられていた所沢などにも、国分寺を経由する迂回ルートではなく、東京へ直結する武蔵野鉄道に大きな期待を寄せる人たちがいた。計画が具体化されると、現在の東京都練馬区、保谷市、清瀬市、東久留米市の住民も発起人として加わっていく。

ちなみに、武蔵野鉄道の東京側の起点は、申請段階では巣鴨駅だった。中山道に沿う門前町であり、江戸時代から続く、東京北郊随一の繁華街だった巣鴨。当時、東京



武蔵野鉄道開業間もない頃の路線図



左は武蔵野鉄道の電化にともない導入された最初の電気機関車。アメリカのウェスティングハウス社製で、3両製作・輸入された。写真の13号機はその後青森県の弘南鉄道に譲渡され、現在も現役で活躍中である。下は武蔵野鉄道の準急・飯能行き電車



の北西郊方面に延びる鉄道計画は巣鴨を起点とするものが多かったが、武蔵野鉄道は1912(大正元)年12月に、起点を池袋に変更すると申請し、同月に認可されている。1903(明治36)年に山手線の駅が設けられて以降、駅前集落が徐々に発達していた池袋だが、なぜ起点を変更したのか、詳しい経緯を記した資料は残されていない。

首都圏で初の電化を導入するなど 積極的な攻めの経営を進めていった

会社設立から3年目の1915(大正4)年、武蔵野鉄道は池袋～飯能間の43.7kmを開通させた。この時点で開業した駅は池袋、東長崎、練馬、石神井、保谷、東久留米、小手指(現・西所沢)、元狭山(三ヶ島村→現・狭山ヶ丘)、豊岡町(現・入間市)、仏子、飯能。駅の数現在の半分以下しかないが、開業した年の9月1日の時刻表によると、1日8往復の全線直通運転のみで、区間列車はない。所要時間は池袋から所沢までは54～56分、飯能には96～129分。当時、川越鉄道の所沢～国分寺～新宿の列車は、接続状態でかなりの差があったが、68～106分かかったとされる。武蔵野鉄道は、開業初年度から貨物において川越鉄道を凌駕し、3年目には旅客数でも上回っていた。

開業当時、沿線には典型的な農村風景が広がっていたが、国の近代化と鉄道の利便性の波に洗われたことで、都市化が進んでいく。1920(大正9)年に行われた日本初の国勢調査で、長崎村(現在の豊島区西部)の人口は約3500人だったが、5年後には約4倍に急増している。関東大震災を機に、都心から郊外への移住が進んだことも大きい。さらに5年後の1930(昭和5)年には、人口は3万人弱にまで増えている。

その頃、郊外化したのは練馬あたりまでだったが、武蔵野鉄道には先見の明があり、1922(大正11)年には、首都圏の蒸気運転の鉄道としては初めての電化を実施(池

袋～所沢間)。電車と汽車の混合運転を開始し、1925(大正14)年には飯能までの電化を成し遂げている。列車本数は汽車時代の倍以上に増え、現在まで続く近郊電車としての立ち位置が、ここで明確になった。

所沢駅を舞台に展開された 武蔵野・川越、両鉄道の競争

武蔵野鉄道と川越鉄道(後に旧西武鉄道)のライバル関係にまつわるエピソードを1つ。両線がクロスして乗り入っていた所沢駅では、旧西武鉄道が駅の運営をおこない、武蔵野鉄道は業務委託していた。乗客のなかには、東京方面に向かうものの、経路を特定しない人もいた。そういう人に対して、旧西武鉄道は無条件に旧西武の切符を販売していたが、その切符で武蔵野鉄道の車両に乗る人もいたため、武蔵野鉄道は旧西武鉄道に抗議。ついに従業員が所沢駅に押しかけ、自ら駅業務をおこなったという。

両社の競争が、東京北西郊の都市化に与えた影響は大きい。都市化はまた、余暇の誕生という新たな現象を生みだしていった。豊島園が開業したのは1926(大正15)年だが、武蔵野鉄道は通勤や物資の搬送だけでなく、余暇で鉄道を利用する人が増えると考え、1927(昭和2)年に練馬～豊島(現・豊島園)間の支線を開通させている。

その他、観光開発がおこなわれたのが多摩湖、狭山湖と呼ばれる貯水池の一帯である。ここでも武蔵野鉄道、旧西武鉄道の競争が生まれるが、1928(昭和3)年に多摩湖鉄道を開業させ、2社よりも早く、鉄道による観光資源化に注目した人物がいる。それが堤康次郎だった。

I 西武鉄道黎明期

II 西武グループ
土地開発創始期

III 事業拡大・刷新期

IV 再構築期

V 成長期

写真で見る西武ヒストリー（前編）

I 西武鉄道黎明期(1892～1969)

art 4

余暇を楽しむゆとりが生まれた時代、
観光客輸送でも競争が生まれた

多摩湖と狭山湖は、東京への安定給水を目的としてつくられた人造湖であり、それぞれ「村山貯水池」「山口貯水池」が正式名称である。人造湖という存在そのものが珍しかった頃、狭山丘陵の谷につくられた2つのそれは、入江に富む雑木林に囲まれた景観もあって、観光地として注目された。そこに向けて鉄道会社が路線を延ばす。マイカーの時代はまだ先の話であり、鉄道が最も重要な交通機関だった証しともいえる。

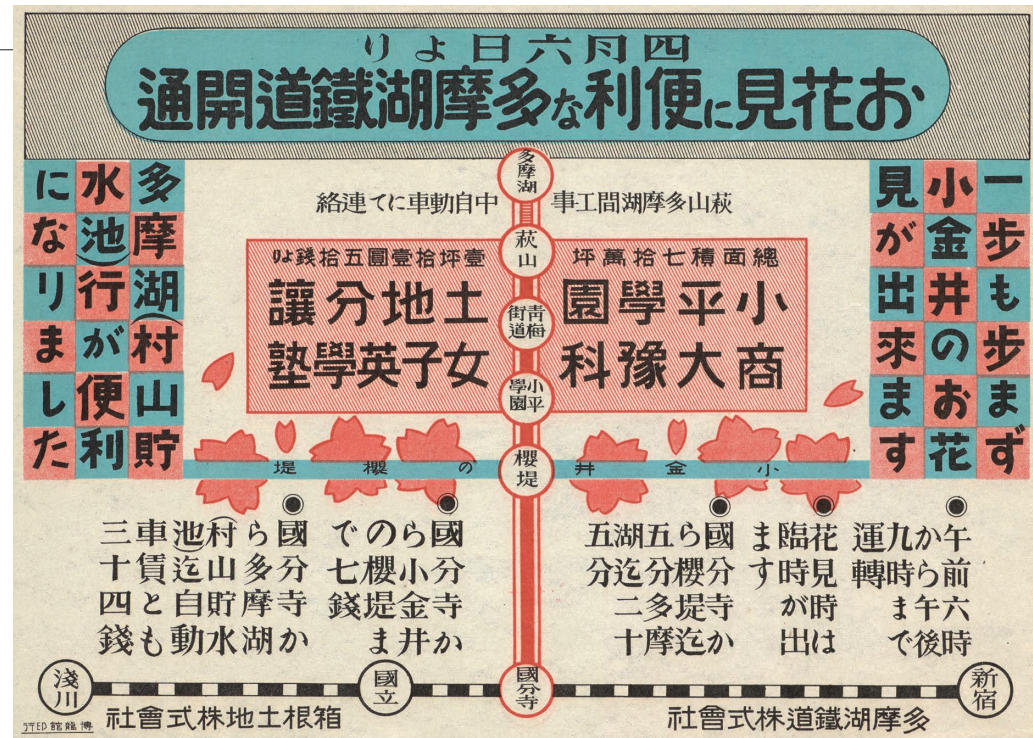
1929(昭和4)年に武蔵野鉄道が西所沢～村山公園(現・西武球場前)間で開業したのに続き、1928(昭和3)年に設立した多摩湖鉄道は1930(昭和5)年に村山貯水池(現・武蔵大和)駅を開業。旧西武鉄道も同年、東村山から分岐して村山貯水池前(現・西武園)駅までの路線を開業させた。さらに武蔵野鉄道は、村山公園を「村山貯水池際」と改め、湖により近いことをアピールした。行楽に出かける人の数はそれほど多くない時代だが、3つの鉄道会社が観光客誘致を競う格好となった。

そのなかで一人、別の視点を持っていたのが堤康次郎である。土地開発事業を担う箱根土地を設立し、リゾートや宅地開発を成功させていた康次郎は、「土地開発と交通機関とは不可分の関係にある」が持論だった。鉄道を中核インフラの1つとして新しい街づくりをおこなう――。康次郎はそんな構想から多摩湖鉄道を起こした。

不動産開発事業とともに 鉄道に乗りだした康次郎の先見性

リゾート開発に続き、康次郎が掲げたのは学園都市構想だ。1925(大正14)年から小平村で「国分寺大学構想」に着手すると、同年10月、箱根土地は国分寺村～東村山村間の電気鉄道免許を得ている。大学を誘致すれば学生の利用者を基盤にできると考えたが、構想が進歩的すぎたのか、当初、中核となる大学の移転がなかなか実現しなかった。1933(昭和8)年に東京商科大学(現在の一橋大学)予科が開校したが、それでは十分ではなく、宅地分譲も思うように進まない。そこで目を付けたのが多摩湖。今後、大学の移転が進めば宅地の分譲も軌道に乗る。それまで、鉄道として存在させるための経営判断である。

武蔵野鉄道は会社設立以来、積極的な経営戦略を展開してきたが、1920年代後半から時代の波に少しずつのみ込まれていく。決定的だったのは、1929(昭和4)年に起こった世界大恐慌。武蔵野鉄道の積極経営の背後には巨額な借入金があり、世界的な大不況によって赤字に転落してしまう。当時、経営の実権を握っていたのはセメント会社系の人々だったが、堤康次郎の箱根土地も株主に名を連ねていた。そして、1932(昭和7)年から康次郎が経営の実権を握り、再建に努力することになる。



多摩湖鉄道の開業を知らせるチラシ。この時はまだ萩山～村山貯水池間は工事中で、萩山から多摩湖までは車で乗客を運んでいたことが分かる

観光、学園都市、百貨店経営―― 現在に続く多角的な事業運営を開始

康次郎と武蔵野鉄道のかかわりは、大泉学園都市の開発がきっかけだったとされている。現在は住宅地として知られているが、区画整理した当初は大学の誘致が進まず、住宅地としての販売にも苦労していた。箱根土地の寄付による東大泉(現・大泉学園)駅から北へ約2kmという立地に問題があった。武蔵野鉄道が破綻してしまえば、箱根土地の事業も大きな影響を受ける。ある種の必然ともいえる流れのなかで、康次郎は武蔵野鉄道の再建に取り組んでいった。

再建が順調に進んだわけではないが、1937(昭和12)年に康次郎が発案した経営再建案をもって、債権者との和解が成立し、一応の目途を立てた。すると、資産内容はもちろん、輸送実績でも武蔵野鉄道は大幅な改善を見せていく。景気回復や東京市電が池袋まで到達し利用客が増加したことなど理由はいくつも挙げられるが、困難な状況下で債権者との交渉をまとめあげた、康次郎の経営者としての手腕抜きには語れない。以降、1939(昭和14)年には豊島園の経営会社を吸収合併し、1940(昭和15)年には百貨店(武蔵野デパート＝現・西武百貨店池袋店)の経営に進出するなど、多角化を進めていく。

ここまで見てきたように、1920(大正9)年以降、通勤・通学の輸送において、また観光輸送においても、東京北西郊では、旧西武鉄道と武蔵野鉄道をはじめ多くの競合路線が建設されていた。鉄道会社は厳しいシェアの拡大競争に直面しており、対立が激化し、経営権の争奪戦に

まで発展することも珍しくなかった。

政府は交通機関の競合を調整すべきだと考え、1938(昭和13)年に陸上交通事業調整法が公布され、康次郎が武蔵野鉄道の社長となった1940(昭和15)年には、東京近郊を4つのブロックに分けた事業者の統合案が作成されている。企業間の主導権争いが熾烈だったことの証しでもある。

武蔵野鉄道と川越鉄道の合併により 東京西北郊の鉄道は新時代を迎える

武蔵野鉄道の社長となった康次郎の目には、何が見えていたのか。もちろん、企業間の競争は歓迎すべきもののだが、限度を超えてしまうと、業界そのものの地盤沈下を招くこともあり得る。それでは、せっかく社会に根付いた鉄道という産業、文化の発展を妨げてしまう。利用する人たちのためにも、「競争から合併へ」。企業人として、そんな考えを持つのは自然な流れだった。

方向が明確になったのは1943(昭和18)年である。康次郎は武蔵野鉄道に加え、長年のライバルだった旧西武鉄道の社長を兼務することになり、両社の合併に向けて大きな一歩を踏み出したのだ。合併に、旧西武鉄道系の食糧増産会社を含めたため運輸省が査定に介入し、実施されたのは戦後間もなく、1945(昭和20)年の9月のこと。新社名は「西武農業鉄道」とされたが、翌年11月には農業の2文字を削り、現在に続く「西武鉄道」へと改称された。通常、企業買収の場合は吸収した側、つまり武蔵野鉄道の名前を残すと考えるが、康次郎はそうはしなかった。「西武鉄道の従業員に、合併されたという劣等感を与えてはいけない」という配慮があった。



1928(昭和3)年に設立した多摩湖鉄道は同年、国分寺～萩山、萩山～本小平間を開通させ、さらに2年後には萩山～村山貯水池(仮駅)を開業した。上の写真は本小平駅に停車中の多摩湖鉄道の電車。右写真の電車後方に見えるのは小平学園駅で現在の一橋学園駅開業にともない廃止された



写真で見る西武ヒストリー（前編）

I 西武鉄道黎明期(1892～1969)

art 5

戦後、高田馬場～西武新宿間の延伸で、 現在まで続く路線名が整備される

明治維新に匹敵するほど、国づくりのドラマティックな方向転換がおこなわれた戦後。復興と、その後の成長を牽引したのは、やはり鉄道だった。西武鉄道の沿線には田園地帯が多く残り、戦争による被害が都心、東部に比べれば軽微だったため、発展の余地が大きいと考えられていた。終戦直後の混乱が落ち着くとともに、西武鉄道は積極経営に乗りだしていく。

被害が軽微だったとはいえ、ターミナル近くの駅は被災し、他の多くの鉄道と同様、車両も諸施設も保守が不十分な状態だった。沿線に宅地化の波が押し寄せ、食糧買出し客の輸送も加わるなか、民鉄各社は国鉄からの戦災・事故列車や木造電車を譲り受け、運転していた時期がある。なかでも、沿線に都心から移り住む人が増えた西武鉄道は、譲り受け車両が多かったという。

国鉄新宿駅への乗り入れを考え 仮設の予定だった西武新宿駅

現在の西武鉄道を語るうえで欠かせない、エポックメイキングな出来事があったのは1952(昭和27)年。高田馬場

～西武新宿間の延伸である。高田馬場は当時、山手線の駅のなかでも乗降客数は中規模であり、駅前商店街の発達も十分とはいえなかった。ただ、当初からここが永久的なターミナル駅と考えられていなかったことは、駅の構造が示している。ホームが山手線の東側に隣り合っているため、上り電車も下り電車も、大きく迂回して山手線の線路をくぐる必要がある。ホームを山手線の西側にすれば、もっと楽にアクセスできたのは容易に想像できる。そうしなかったのは、都心への連絡を想定していたためだ。

当初の目論見は、高田馬場から早稲田方面に延伸し、都心と結ぶ市営地下鉄との連絡。結果的にそのルートは実現しなかったため、高田馬場をターミナル駅として利用した後、高田馬場～西武新宿間を開通させる。1948(昭和23)年の時点で国鉄新宿駅までの免許を取得していたため、将来的には国鉄新宿駅東口への乗り入れを考え、歌舞伎町西側の駅は仮設のつもりだった。諸般の事情によりそれがかなわなかったが、後にホテル、ショッピングアーケードを合わせた西武新宿ビルとして改築、現在にいたっている。



上左写真は1950(昭和25)年に多摩湖ホテルから上堰堤まで開通したおとぎ電車。翌年にはユネスコ村まで延伸した。中上写真は開業当初の西武新宿駅。中下写真は、高度成長期の通勤輸送増大に対応するため私鉄で初めて導入した10両編成。下右は西武秩父線開通を機に運転開始した5000系特急「レッドアロー号」



1968(昭和43)年、拝島線が全線開通した。車両は当時の最新鋭の801系

1969(昭和44)年頃までに東京西部・埼玉南部における鉄道路線は整備が進み、現在とほぼ変わらない

西武新宿駅に延伸されるまで、この路線は「村山線」と称していたが、延長線の開業とともに線名の見直しがおこなわれ、西武新宿～本川越間を「新宿線」、池袋～吾野間を「池袋線」と呼ぶようになった。

戦前から積極的に進めた観光開発は 戦後の復興期でも継続していった

観光開発に対する積極的な姿勢は戦後も引き継がれ、最初に取り組んだのは多摩湖・狭山湖一帯の狭山丘陵開発だった。1947(昭和22)年、西武鉄道はこの一帯約17万坪の土地を取得し、東村山文華園の建設に着手している。結婚式場、温泉、キャンプ場、音楽堂、ダンスホール、植物園、動物園、牧場など、さまざまな施設を有する大規模なもので、これは戦前、箱根土地が掲げた「大遊園地構想」の流れをくむものといえる。同園は1950(昭和25)年に開園し、翌年、ユネスコ村が開業すると西武園と改称された。

この地区の鉄道網の再整備も進め、戦前、旧西武鉄道が建設した貯水池線(東村山～村山貯水池間)の途中から、西武園にいたる路線を新設した。同時に多摩湖ホテル前～ユネスコ村間を結ぶ「おとぎ列車」の運転も始まり、これは1952(昭和27)年に「山口線」へと発展していく。高度経済成長期を迎える前に大規模な観光開発をおこなうには、思い切った経営判断が必要だったはずである。堤康次郎の先見性はここでもいかんなく発揮され、高度経済成長期を迎えてからの、飛躍的な成長の礎を築いた。

高度経済成長期に入ると、東京北西郊の宅地整備が急ピッチで進められる。この時期の宅地化の象徴ともいえるのが、日本住宅公団や東京都、東京都住宅供給公社がつくった団地だ。西武鉄道沿線でも大規模団地がつくられ、1959(昭和34)年、ひばりヶ丘団地のオープンに合わせ、最寄り駅の田無町駅は「ひばりヶ丘駅」と改められている。

路線の拡充、駅の整備、新車両の導入など 積極経営で高度経済成長期を駆け抜ける

増加する輸送需要に対応するため、施設面では複線化が、車両に関しては編成の長大化が進められた。池袋線では、1958(昭和33)年に6両編成運転が始まり、1961(昭和36)年に池袋～所沢間で8両編成の急行運転を開始。さらに1963(昭和38)年からは、私鉄初となる10両編成運転を急行でおこなっている。並行して駅施設も大きく進化し、長編成・高頻度運転を支援する設備も整えられていった。

路線の拡充も進め、1950(昭和25)年に小川～玉川上水間で開業した上水線は、1968(昭和43)年に玉川上水～拝島間が加わり、「拝島線」と改称。奥多摩だけでなく秩父でも開発をおこない、戦前は吾野までだった路線を秩父まで延ばし、1969(昭和44)年に西武秩父線として営業を開始している。秩父を巡っては、戦後に設立された武州鉄道も鉄道免許を申請していたが、免許交付を巡り当時の運輸大臣に賄賂を贈っていたことが判明し、「武州鉄道汚職事件」として大きなニュースにもなった。武州鉄道の計画は自然消滅するが、秩父の可能性が注目されていた証しともいえる。西武秩父線には鉾山開発と同時に観光開発の狙いがあり、箱根や軽井沢に匹敵する大規模開発の構想があったという。

西武秩父線の開業に合わせ、西武鉄道では初めてとなる全席指定の有料特急列車の運転を開始。「西武で秩父へ特急83分」のキャッチフレーズで登場した5000系「レッドアロー号」の登場である。「フレッシュ&ヤング」をコンセプトとし、観光とビジネス双方のニーズに応える初の特急列車によって、秩父を都心への通勤圏として、また身近な観光スポットとして変身させた。レッドアロー号は、西武鉄道が新たな歴史の頁をめくったことを象徴する存在である。

I 西武鉄道黎明期

II 西武グループ
土地開発創始期

III 事業拡大・刷新期

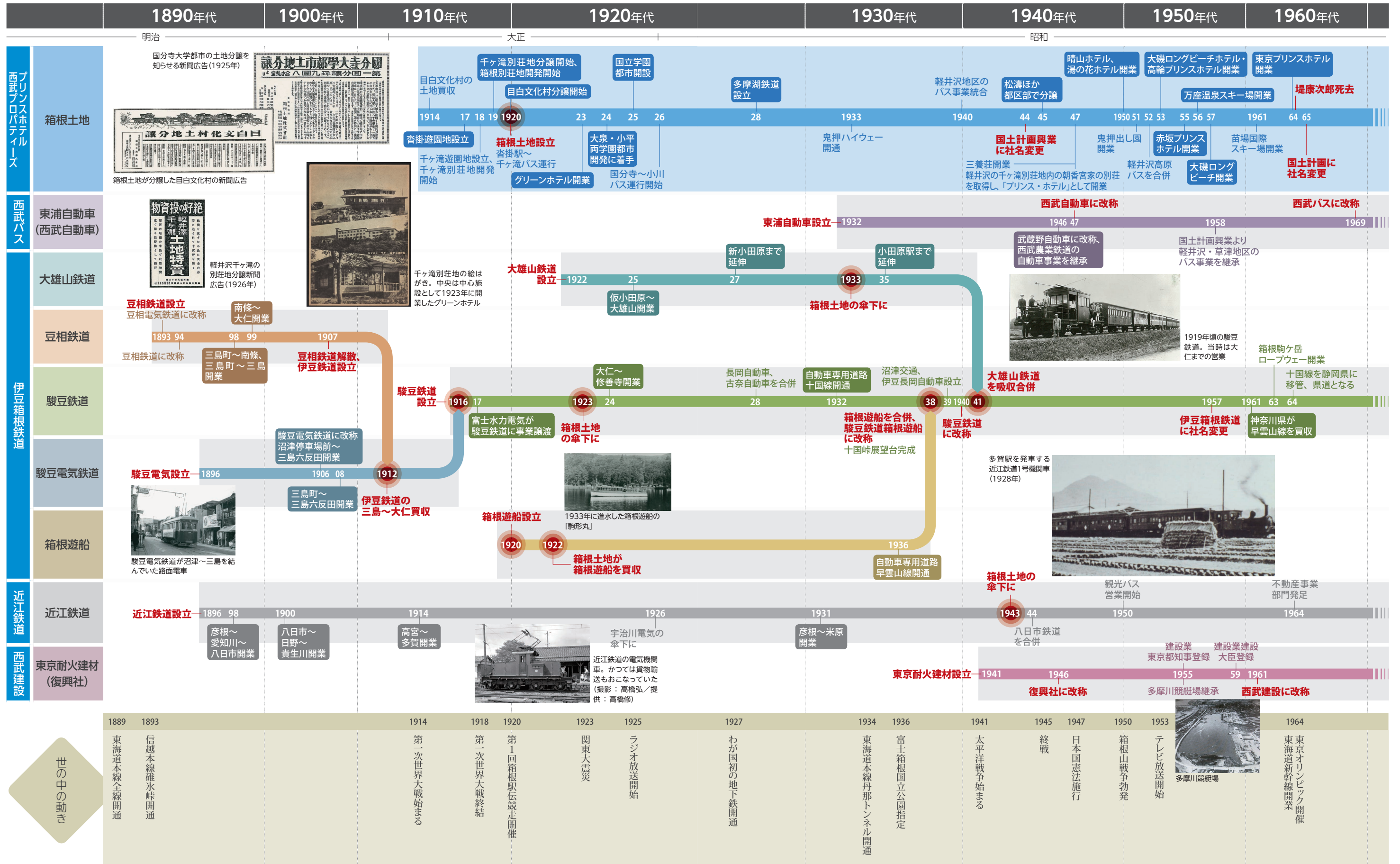
IV 再構築期

V 成長期

写真で見る西武ヒストリー (前編)

Ⅱ 西武グループ土地開発創始期(1893～1969)

西武グループの創始者である堤康次郎は、「土地の開発と関連して重要なのは交通機関である」が持論だった。土地開発事業の第一歩と位置付ける軽井沢千ヶ滝や箱根の別荘地開発でも、その後の学園都市構想においても、常に交通機関を念頭に置いていた。つまり、土地開発は「点」ではなく「面」の事業という考え方である。ここでは康次郎の土地開発事業展開の歴史を軸に、グループ各社とのかかわりを解説する。



写真で見る西武ヒストリー(前編)

Ⅱ 西武グループ土地開発創始期(1893～1969)

Part 1

大戦景気に沸いた大正時代 土地を対象とする投資家が登場

日本経済を振り返るとき、長い歴史のなかで節目となるようないくつかの出来事に出会う。大正時代の「大戦景気」もそのひとつだ。

1914(大正3)年、ヨーロッパで第一次世界大戦が勃発。戦争による為替相場の混乱や海上輸送の問題で、日本の景気も一時的に停滞した。しかし戦場となったヨーロッパや戦争景気のアメリカ向けの輸出が急増し、翌年後半から好況に転じる。また、アジア市場からヨーロッパ製品が姿を消すと、日本製品に需要が集中し、一時的にではあるが日本がアジアの輸出市場を独占した。

こうして明治維新以来続いていた輸入超過は輸出超過に転じ、国内は空前の好景気に沸いた。いわゆる「大戦景気」である。この好景気によって造船・薬品など重化学や繊維分野で工業生産が拡大し、農業国から工業国への脱皮という流れが鮮明になっていった。これは都市人口の増加へとつながり、急速に都市化が進むことになる。

当然、株価も高騰し、投資家と呼ばれる人が増えたのもこの頃である。その多くは株式への投資をおこなったが、地価の高騰に着目し、土地を対象とする投資家もあらわれる。後に西武グループを築いた堤康次郎もその一人だった。

その後の事業に大きく影響する 大隈重信、後藤新平などとの出会い

滋賀県愛知郡の農家の長男として生まれた康次郎は、幼い頃に父母と離別し祖父母に育てられる。海軍予備学校を卒業後、郡役所に勤務していたが20歳で上京。早稲田大学高等予科を経て早稲田大学政治学科に進んだが、その後の事業は早稲田時代との出会い、活動を抜きには語れない。雄弁会に所属し、学生時代から政治に強い関心を示した康次郎は、早稲田大学の創始者・大隈重信の後援会である大隈伯後援会に発起人会の一人として参加、選挙活動の手伝いをおこなった。後に、桂太郎を中心とする新党、立憲同志会の設立に参加しているが、ここで接点を持ったのが後藤新平である。関東大震災後、内務大臣兼帝都復興院総裁として大胆な復興計画を立案した



大隈重信が主宰した雑誌『新日本』。写真は1913(大正2)年1月発行号だが、康次郎が早稲田大学を卒業したのもこの年である。その後、富山房から発行を引き継いだ新日本社の経営にかかわるようになる



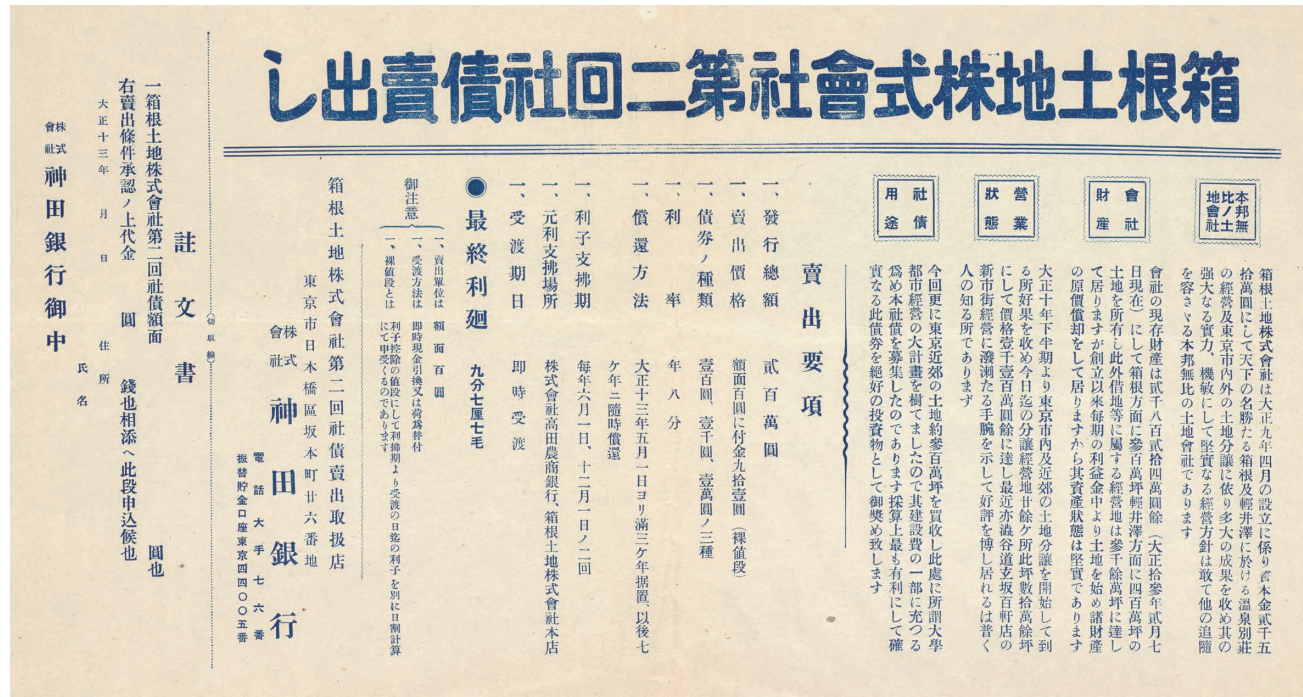
後藤は、康次郎にとって憧れの存在だったろう。

康次郎は、「新日本社」という出版社の社長を任されていた時期があった。雑誌『新日本』の出版が主な業務であり、この雑誌の主宰も大隈重信である。発行部数は苦戦していたが、社長になると、康次郎は経営を改善すべくさまざまな手を打った。論文の執筆者構成の見直しに始まり、岡本太郎の父である岡本一平の挿絵の多用、表紙裏の広告スペースの活用など、思い切った変革をおこなっている。『新日本』は1918(大正7)年に終刊となっているが、康次郎はこの雑誌とのかかわりのなかで、大きな価値転換を経験している。それが「株式から土地へ」だった。

雑誌『新日本』とのかかわりから 土地の時代を予見していた

野澤源次郎という貿易商が『新日本』に掲載した談話に、「株式熱より土地熱へ」というものがある。「大戦景気の真っただなかに、株式熱が最高潮に達する時は、急転直下の前触れであり、やがて投資は土地へと移り、地価の高騰を招く」。そう強調し、株式投資より土地投資のほうが利回りはいいとしている。

「これからは土地の時代」。詳細な資料が残っているわけではないが、康次郎はそう感じたのではないだろうか。



1924(大正13)年に売り出された箱根土地の社債の案内。この時点で既に「箱根方面に300万坪」「軽井沢方面に400万坪」の土地を所有すると書いている

現に、この談話が掲載された頃には、東京・下落合の土地を購入し、以降少しずつ買い足している。さらに、1917(大正6)年には軽井沢・沓掛(現在の中軽井沢)の土地を購入。西武グループの土地開発事業は、この時期にその源流がある。

康次郎は1920(大正9)年、「箱根土地」を設立。その設立趣意書で強調されているのは、「大遊園地」の必要性だった。当時の5大国(米英仏日伊)の一員として、外国からの客が増えること。生活力向上によって、国民に休息の場が必要になっていくこと。これを二大理由としているが、単なる不動産事業ではなく未来志向の「観光開発」を掲げているのは、康次郎の独特の視点によるものだ。まさし



1920(大正9)年より分譲を開始した「目白文化村」をデザインした絵はがき。大正時代とは思えないモダンな住宅が建ち並ぶ様子がうかがえる

く「先見の明」である。

宅地開発の歴史に深く刻まれる 「目白文化村」の革新性

その後の土地開発は2つの流れに分かれる。1つは「別荘・大遊園地」、もう1つは「宅地・学園都市」。いずれも後に業界のベンチマークとなる事業に成長するが、最も早くかたちになったのは宅地開発であり、1920(大正9)年から東京・下落合で「目白文化村」の分譲を開始している。

分譲が始まった時、当時の人は西洋風の住宅が建ち並ぶ光景に目を奪われたという。「ビバリーヒルズ」の街並みを目指し、街路から建物にいたるまで統一感を持たせ、電線は地下に埋設して洒落たガス灯を街路に配置するなど、いまで言うところの「ランドスケープデザイン」が実践されていた。

「目白文化村」は、日本における文化住宅の先駆けともいえるだろう。電気・ガス・上下水道が完備され、洋式の水洗トイレも一部住宅に導入された。また、文化村にはクラブハウス、スポーツ施設、各種文化施設などの社交場も備えていた。購入者には官吏や学者に加え、作家、画家など文化人も多かった。

その先進性は、後の郊外型住宅開発のモデルとなり、住宅・不動産業界に大きな影響を与えた。戦時下の空襲による焼失、戦後の急激な都心再生など、時代の波にのみ込まれてしまったが、歴史という物語のなかで「目白文化村」はまばゆい記憶とともに生き続けている。

写真で見る西武ヒストリー（前編）

Ⅱ 西武グループ土地開発創始期(1893～1969)

Part 2

箱根土地の設立趣旨にある時代を先駆ける大遊園地構想

「大規模な設備、汽車自動車人車等の便により数時間で来られる事、風光明媚にして閑雅、地理的变化に鑑み長い滞在にも飽きない、各方面及び地域内の交通の便、四季の眺望、中和な氣候、健康に適し病後保養にも効果があり、清涼豊潤な水と温泉、新鮮な山海の食料の供給、名所旧跡。以上の条件から箱根は絶対無二の良候補地である」

1920(大正9)年に堤康次郎が立ちあげた箱根土地の設立趣意書には、そう書かれた。気付くのは、箱根と並ぶ二大事業地となる軽井沢についての記述がない点。その背景には、同年起こった株価大暴落が大きくかかわっている。

設立準備段階では、社名が示すように箱根の大遊園地開発に特化した会社だったが、経済環境の悪化に直面。そこで、先に軽井沢開発を目的に設立していた千ヶ滝遊園地を解散して、資産を新設の箱根土地に移した。そのため、当時としては大規模な新会社の設立となった。

ちなみにここで言う「大遊園地」は、現在の遊園地とは趣が異なる。当時、提唱された大遊園地は、温泉と宿泊施設に加え、庭園、舟遊、馬場、舞踏場、野球場、ビリヤード、水泳場など、さまざまなアミューズメント施設も併設する、相当に規模の大きなリゾート施設を指した。康次郎が

箱根に着目したのも、温泉と眺望だけでなく、芦ノ湖などを含めた大遊園地実現の可能性を見出したからである。

既に広く認知されていた別荘地より「不毛の土地」を選んだのはなぜか？

箱根と軽井沢で並行しておこなわれたのは別荘地の開発である。避暑のための別荘という発想は、江戸時代末から明治にかけて来日した外国人たちが、高温多湿な夏を清涼な高原で過ごした習慣が始まりとされている。明治後半から大正の頃には、経済の発展とともに健康志向が高まり、また所得も向上したことで少しずつ大衆化も進んでいく。

箱根土地設立前の1917(大正6)年、康次郎は軽井沢沓掛地区の土地を購入し、翌年には沓掛～千ヶ滝通りの七間道路の敷設工事に着手。別荘開発の第一歩を踏み出した。この沓掛における土地開発には、康次郎ならではの考え方がよくあらわれている。

1893(明治26)年、碓氷峠にアプト式採用による鉄道が開通。これにより軽井沢では別荘開発が一段と活発になったが、まず開発が進んだのは旧軽井沢と呼ばれる地区だった。ポプラ並木の道路を整備し、分譲地にはアカ



千ヶ滝別荘地の一角に建設された「グリーンホテル」の絵はがき。木造3階建てのモダンな洋館だった



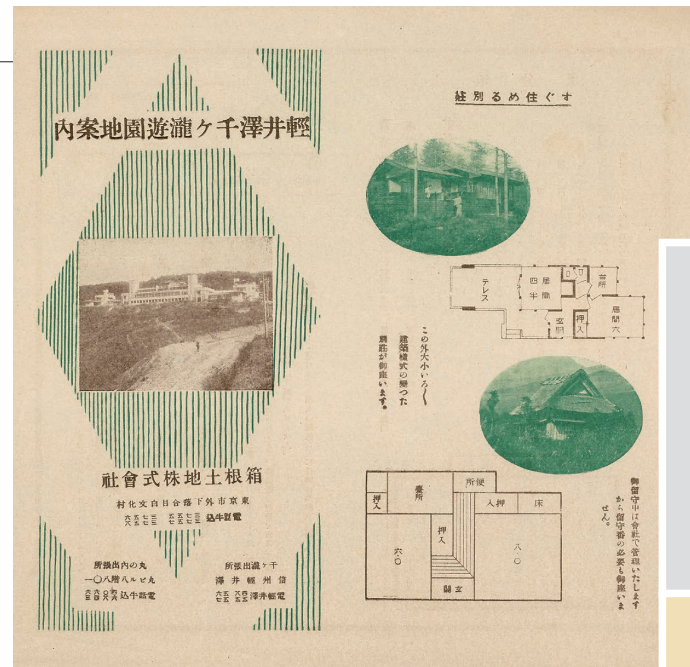
箱根土地は軽井沢に続き嬬恋村、万座温泉まで手を広げた。1956(昭和31)年にはスキー場も開設する。中央は堤康次郎

シアや唐松を植林しながら、林間に別荘が点在する景観を整えていった。購入するのは皇族や華族、政治家など、いわゆる上流階級がほとんど。これに対して康次郎が購入した沓掛地区は、当時は開発の手がまったく入っていない、いわば「不毛の地」だった。

富裕層だけに独占させるのではなくよく多くの人に別荘を届けるために

これは、康次郎の戦略だった。既に開発され、一定の評価を得ている別荘地と比べて単価の低い隣接地を選ぶ。理由は、別荘を一部の上流階級だけが楽しむものではなく、大正デモクラシーを支えた、新中産層でも手の届くものにしたいと考えていたからだ。販売方法にも工夫した。土地に建物を付けて売る「建売方式」を、別荘で初めて取り入れたのも箱根土地だった。正確には「簡易別荘付土地売方式」といい、これは当時、500円別荘と呼ばれて好評を博した。もちろん、ただ分譲するのではなく、未開発の土地に付加価値をつけるため、ガス・電気・水道の生活インフラを整え、道路の新設も同時におこなっている。

もう1つ、文化という視点からの付加価値提案もおこなった。軽井沢でも箱根でもクラブを設けてコミュニティをつくり、文化施設や体育施設を整備することで、別荘地としての価値を高めた。1919(大正8)年には、箱根の強羅に10万坪の土地を購入し、以降、仙石原、芦ノ湖畔の箱根町、元箱根、湯ノ花沢へと広がっていく。強羅では既に、上流階級向けの別荘地開発が進んでいたが、ここでも新中産層向けの簡易別荘を売りだし、余暇を豊かに過ごす楽しみを広げることに努めた。



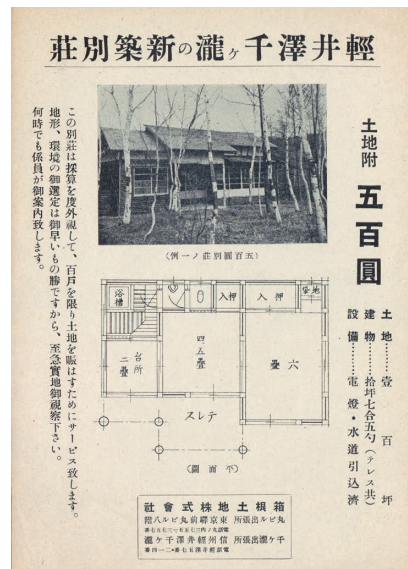
このパンフレットでは「軽井沢千ヶ滝遊園地」となっているが、左ページと同様の千ヶ滝別荘地の案内である。和風の別荘は茅葺きである点が時代を感じさせる

会社設立直後から、箱根と軽井沢で強気の開発を進めていった

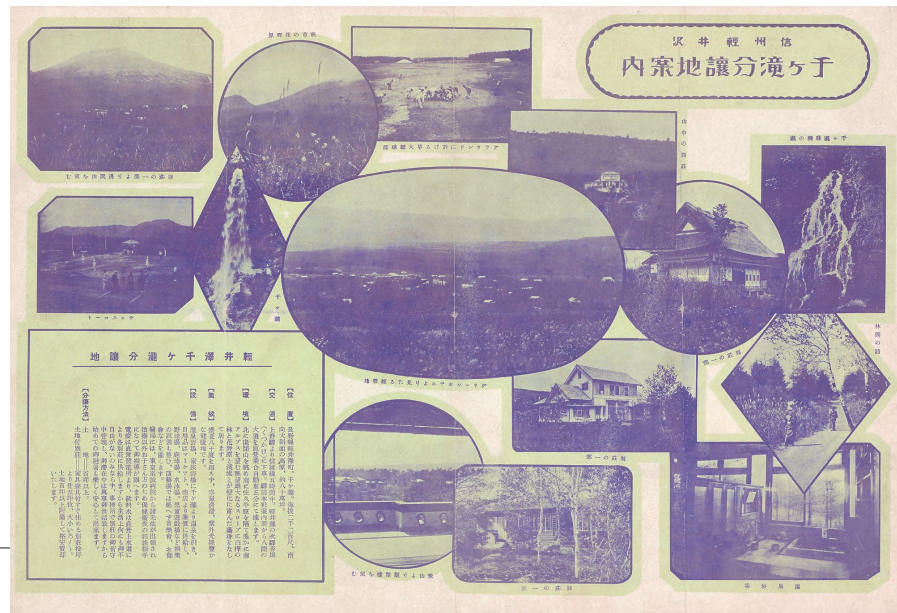
土地開発で重要なのは交通機関であると考えていた康次郎は、自動車専用の道路や飛行機の利用など、さまざまな方法を模索している。箱根に有料道路をつくる際は、内務省をはじめ関係当局との議論を重ね、道路法制定の一因になった。驚くべきは、1926(大正15)年に箱根芦ノ湖で飛行機による湖上遊覧営業を開始したこと。軽井沢にも飛行場をつくり、初飛行の日には約3万人が見物に訪れた。康次郎はこれを定期便にするつもりだったが、とても採算がとれるものではなく、断念している。

箱根土地は、1920(大正9)年に設立されて以降、積極経営によって事業を拡大していく。同年、鬼押出し一帯の土地を取得し、翌年には嬬恋村の温泉の採取権と借地権を取得。その先の万座温泉まで視野に入れ、康次郎は「万座温泉を軽井沢に引湯して世界一の温泉避暑地にする」と語っていたほどだ。グリーンホテルの営業開始もこの頃で、モダンな洋館は、軽井沢に集う華族の社交場として優雅な時を刻んでいた。

1922(大正11)年には、箱根の芦ノ湖で観光船・渡船を営業していた箱根遊船や渡船組合を買収し、芦ノ湖の観光事業を独占している。さらに、1923(大正12)年から駿豆鉄道も傘下とした。駿豆鉄道の主な路線は三島～修善寺間の鉄道、三島市内～沼津間の軌道、そしてバス路線では修善寺～伊東間、修善寺～湯ヶ島間、伊豆長岡～三津間など。特にバス路線はその後拡充をはかり、伊豆・箱根開発に大きな役割を果たした。



軽井沢で最初に手掛けた千ヶ滝別荘地の案内パンフレット。左はいわゆる建売別荘のチラシで、100坪の土地と35㎡ほどの家がセットで500円だった。下は千ヶ滝地区の観光地や別荘の内外観写真を掲載したパンフレット



写真で見る西武ヒストリー（前編）

Ⅱ 西武グループ土地開発創始期(1893～1969)

Part 3

逆境のなかでこそ強い心を持ち あらゆる方策を探っていた

堤 康次郎の経営手法の特徴は、事業不振の時こそ積極的に打開策を求め、時流を逃さず関連する事業を拡大するところにある。別荘地の販売にかげりが見え始めると、千ヶ滝の道路建設と、沓掛駅から千ヶ滝までの夏季バス運行を始めた。土地開発に道路建設とバスを組み合わせる経営手法は、ここから始まった。

余談だがここにも後藤新平がかかわっている。土地開発において康次郎はたびたび助言を仰いでおり、千ヶ滝の開発に際して沓掛駅から12間幅の道路を整備したが、後藤から「12間では狭い。これからは20間ないといけない」と助言され、その後の軽井沢地区開発、宅地開発では20間幅の道路をつくるようになる。

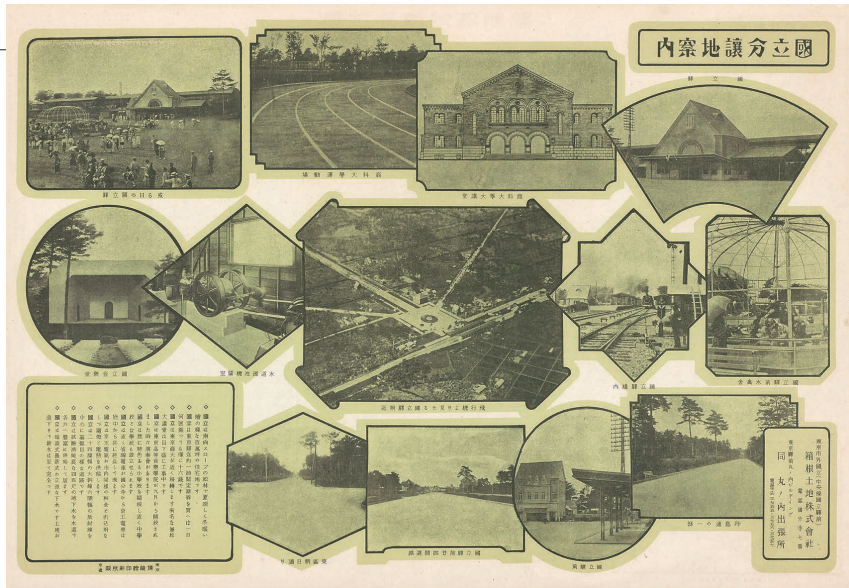
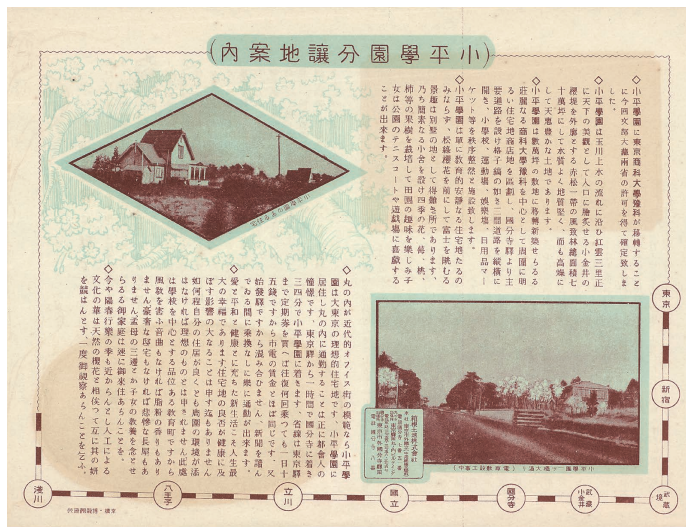
前述した「目白文化村」の分譲も、別荘地事業が停滞するなかでおこなった攻めの経営の一例といえる。大きな転機となったのは、1923(大正12)年9月に起きた関東大震災。箱根方面への交通機関復旧の遅れ、東京市郊外への住宅地拡散と同時に起こったのが、大学など教育機関の郊外移転の動きだ。それを察知した康次郎が掲げたのが「学園都市構想」である。

この国の未来を担う若者たちのために 純粋な思いから始まる学園都市構想

康次郎は自分の思いを、著書『人を生かす事業』のなかで熱く語っている。

「私は、関東大震災直後、当時の東京府下に大規模な学園都市を建設する構想を立てた。震災で東京市内は大きな犠牲を出した。焦土と化したのを機会に、このゴミゴミした大都会から学校を離さねばならない。学生たちにはもっと空気のいい、風紀もいい新しい土地で勉強させるべきだ。それには府下の適当なところを開発して学校を移し、学校中心の新都市を建設せねばならない」

その言葉どおり、1924(大正13)年、まず現在の練馬区から埼玉県下にかけての100万坪の土地を買収し、道路と上下水道、電灯を整備。大泉学園都市として開発に着手する。最寄りの駅がなかったため新設して寄付したことで、西武鉄道の前身である武蔵野鉄道とのかかわりが始まった。ほぼ同時に小平学園都市の開発も始めているが、東京市の市長だった後藤新平が、上水確保の目的で村山貯水池、山口貯水池を建設するという情報をもとに、学園都市開発と宅地分譲、観光開発の目的も兼ねた多摩湖鉄道を完成させている。学園都市構想は、鉄道との深いかかわりのなかで進められた。



新しい日本という国がここに立つ 熱い思いが込められた国立学園都市

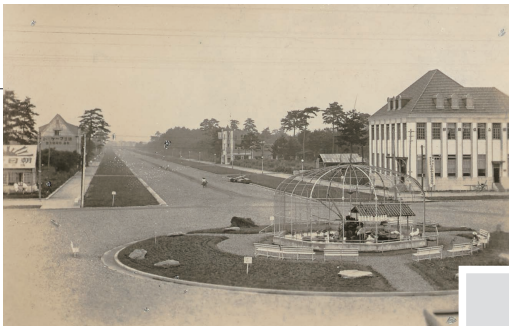
1926(大正15)年には国立学園都市構想にも着手している。大泉、小平、国立——。箱根土地が手掛けた3つの学園都市開発は、当時の田園都市の開発とは異なる独自性を持っていた。特徴として挙げられるのは次の4点。

- ① 街並みを長方形とし、整然と四角の区画を並べる。
- ② 大学の予定地を住宅街の中心、または突きあたりに配置。
- ③ その大学の真ん中から広い道路が貫く。
- ④ 所々にロータリー状のアクセントを配置。

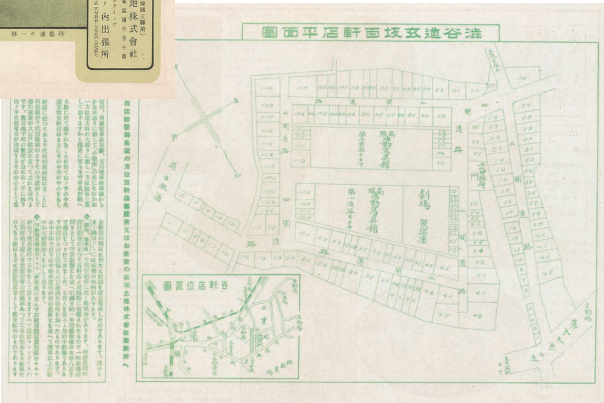
3つの学園都市のなかで、計画当時の街並みをいまでも色濃く残しているのが国立学園都市である。この街の設計は「ドイツの都市がモデル」「後藤新平が満州でおこなった都市計画に影響されている」など、さまざまに語られてきたが、康次郎にとっても特別な場所だったようだ。

前述の『人を生かす事業』には、「三つの村にまたがる百万坪を買い、雑木林を切り開いて、国立駅をつくり、この駅を中心に、幅二十四間の直線道路と、幅六間の放射道路をつけ、区画のはっきりした美しい町をつくりあげた。新しい日本という国がここから生まれるという意気込みで、国立という名をつけた」と記している。常に時代の一步先を行く土地開発をおこなおうという気概が、ここに込められている。

国立駅前のロータリーから放射状に延びる富士見通りの先には、霊峰富士を望むことができる。これは偶然ではなく、計画当初から考えられていた。日本には古くから「借景」の考え方がありますが、どこまでも続く並木道がやがて地平線と重なり、空と結ぶ場所に富士山を置く、「通景」ともいえる考えに基づいている。大学生たちの未来、そこに暮らす人々の希望を象徴する意味があり、学園都市としての価値を高めたともいえる。



こちらら初期の学園都市構想のひとつ、国立の宅地分譲パンフレット(左)。上の写真は国立の駅から南に延びる一ツ橋大通(現在の都道146号、通称・大学通り)。道路の幅は建設当時から広くとられていた



箱根土地では東京都心で商業地の開発も手掛けている。渋谷・道玄坂沿いで開発された「百軒店」そのひとつ。中央に映画館や劇場を置き、周辺を商店が取り囲んでいる

新宿、渋谷、麻布。都心の一等地での 独創的な開発にも着手していた

学園都市開発を進める一方で、この時期、箱根土地は都心部でさまざまな可能性を模索していた。1925(大正14)年に、現在の新宿5丁目、靖国通りと明治通りが交差する付近に「新宿園」という事業施設を開設した。演芸場、映画館、ミニ動物園などを備える遊園地だったが、発想が進歩的すぎたのか翌年には閉鎖。宅地として分譲されたが、こちらは立地のよさもあってすぐに完売した。

渋谷・道玄坂の中腹右手にある「百軒店」の開発に着手したのも1925(大正14)年だった。旧中川久任伯爵邸跡地を買い受け、当初は宅地分譲を計画していたが、翌年の関東大震災を受けて商店街へ変更された。劇場を囲むように小さく区割りされた商店が居並ぶ景観は独特で、当時、近くに居を構えていた竹久夢二が、毎日のように足を運んだとされるほど、大変な賑わいだったという。

都心の一等地での大邸宅分譲を始めたのもこの頃。最初に手掛けたのは麻布桜田町の柳原義光伯爵邸で、2243坪を17区画に分割し、坪168円で売りだした。この時期に都心での土地買収、分譲を積極的に進めたことが、戦後、旧宮家邸などを取得する布石となり、渋谷区松濤をはじめとする高級住宅街の開発につながった。

写真で見る西武ヒストリー（前編）

Ⅱ 西武グループ土地開発創始期(1893～1969)

Part 4

戦後の混乱期にも積極経営 プリンスホテルの名が歴史に刻まれる

戦後、まだ復興の道筋が見えない状況下で、堤康次郎の事業展開は、鉄道の整備と、資本を回転率の高い事業に投入するところから始まる。1947(昭和22)年、軽井沢の千ヶ滝別荘地内にあった朝香宮家の別荘取得は、歴史的に大きな出来事だった。この別荘は再分譲せず、一部に改修を加えて「プリンス・ホテル」として開業。「プリンスホテル」という名が、初めてこの世に登場した。

この時期の不動産事業は、新しい時を刻み始めた歴史を抜きには語れない。1946(昭和21)年、財産税制度が導入され、旧華族、旧皇族は所有地面積に応じた、過大な税負担を強いられることになる。さらに、1947(昭和22)年に日本国憲法が施行されると、華族制度の廃止、11宮家の皇籍離脱などにより、多くの名家が資産の切り売りを余儀なくされた。箱根土地は、1944(昭和19)年に国土計画興業に社名を変更、不動産会社としては業界最大手のひとつとなっていた。また、前述した朝香宮家の別荘取得、そして「プリンス・ホテル」開業という実績を残していたため、皇籍を離脱した宮家等から赤坂、高輪、横浜などの土地売買を持ちかけられている。

都内、湘南・三浦半島エリアでも 将来を見据えた土地買収を進める

1951(昭和26)年にサンフランシスコ講和条約が締結されると、外国人観光客を対象にしたホテル事業に資本を投入し、1953(昭和28)年に高輪プリンスホテル(現・グランドプリンスホテル高輪)、1954(昭和29)年に横浜プリンスホテル、1955(昭和30)年に赤坂プリンスホテルを次々に開業。東京オリンピックが開催された1964(昭和39)年の東京プリンスホテルの開業によって、「プリンスホテル」ブランドを確立させた。千ヶ滝別荘地内の「プリンス・ホテル」は「軽井沢プリンスホテル」と改名されているが(その後「千ヶ滝プリンスホテル」に)、後にこのホテルは事実上皇室専用施設となった。

国土計画興業は、西武鉄道沿線で積極的に宅地開発を進めたが、東京都内の旧華族邸宅や、西鎌倉、七里ヶ浜、金沢文庫などの湘南・三浦半島も含めた土地買収は、必ずしも戦前のように計画的なものではなかった。長い射程の視点で宅地開発、リゾート開発の可能性を探りなが

らの取得であり、後にはプリンスホテル、リゾートホテル、分譲住宅開発を実現させた。このように、戦後積極的に進めた土地買収は、グループ発展の布石となった。

世間から注目された「箱根山戦争」を 巧みなバランス感覚で収束させる

戦前からの開発拠点だった箱根、軽井沢は、復興が進み、観光立国が叫ばれる1950年代以降に大きな脚光を浴びることになる。箱根では、湯の花ホテル(現・箱根湯の花プリンスホテル)、湯の花ゴルフ場(現・箱根湯の花ゴルフ場)、駒ヶ岳ケーブルカーと山頂のインドア・スケートリンク、芦ノ湖畔の20万坪の開発。さらに仙石原地区でも、仙石原ゴルフ場(現・大箱根カントリークラブ)を経営し、多くの観光客を迎えた。

その頃、マスコミを賑わしたのが「箱根山戦争」である。きっかけは、駿豆鉄道が小田原から小涌谷のバス路線を申請し、さらに他社が、それまで駿豆鉄道単独だった芦ノ湖での観光船の営業を開始し競争が激化。それ以降バスや遊覧船など全ての事業で争うようになった。その様子は獅子文六によって小説『箱根山』としても描かれた。

焦点は「民営一般自動車道が他社のバスの利用を法的に拒否できるか」。康次郎の主張は「早雲山線は専用道路であり、他社のバスを通すことは法律的にも経済的にも許されない。強行するなら国または県でこの専用道路を買い上げ、公道とすべきである」。ここで特筆すべきは、断固対決ではなく公道化を容認する柔軟な考えを康次郎が持っていたこと。1961(昭和36)年、早雲山線が県に買収されることで10年に及ぶ紛争は終結する。主張するところは主張しながら、あくまでも箱根開発の進展、そして利用者の利便性が康次郎のなかでは優先されていた。

「点」で終わる土地開発ではなく 「面」として価値を高める開発をおこなった

戦前、別荘地開発から始まった軽井沢の開発は、戦後になるとエリアを広げていった。特に熱心だったのは万座地域。1954(昭和29)年に石津・万座温泉間の自動車専用道路を開通させ、同年9月には万座口・万座温泉間、1956(昭和31)年には長野原・三原・万座間のバス運行を開始し、万座温泉スキー場も開場する。画期的だったのは、「冬季五輪招致」を旗印に、本格的な国際スキー場とするための施設拡充、国際観光ホテルの建設を計画した



1906(明治39)年、伊豆箱根鉄道の前身である駿豆電気鉄道は沼津と三島を結ぶ路面電車を開業した。写真は三島広小路駅付近。撮影は1963(昭和38)年



東京プリンスホテル前の日比谷通りを聖火リレーが駆け抜けた



駿豆鉄道が建設した自動車専用道路

ところ。招致の具体的な進展はなかったものの、1961(昭和36)年に開業した苗場国際スキー場(現・苗場スキー場)とともに、国土計画興業の観光・レジャー事業が、その後の国内レジャー施設発展に与えた影響は大きい。

戦前に設立された会社が、戦後は吾野の石炭鉄鋼所を活用し、復興建設と建設材料生産を担う復興社となり、それが西武建設と改称されたのも1961(昭和36)年だった。建築・土木関係はもちろん、ホテル、遊園地、鉄道敷設、観光施設、宅地造成・分譲住宅建築など、関連会社の多くの事業を手掛け、グループの成長を後押しした。

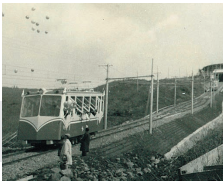
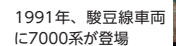
箱根土地から始まった康次郎の事業展開には、「点」としての宅地・別荘地・観光地開発ではなく、いくつもの点を鉄道や道路などのインフラでつないだ、広域的な地域開発という特徴がある。つまり「面」として開発することで、開発地周辺も含めて価値を高める考え方であり、これは現在にいたるまで受け継がれている。

芝・増上寺に隣接して建設中の東京プリンスホテル。
東京オリンピックの開催に合わせ、1964(昭和39)年
に開業している

写真で見る西武ヒストリー（後編）

Ⅲ 事業拡大・刷新期(1950～2003)

戦後復興を遂げて高度経済成長へ、そして昭和から平成へ。変わる時代のなか、西武グループはより便利でより豊かな生活を演出し続けてきた。日常を支える鉄道や不動産、非日常を彩るレジャーやホテル。西武のイメージを世間に浸透させたライオンズ。成長を続けた西武の半世紀を振り返る。

	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代														
西武鉄道	1959 ▶狭山スキー場開場 5000系 (1969年) 	1963 ▶池袋～所沢間で私鉄初の10両運転開始 (急行電車) 1968 ▶西武立川駅開業。小平～拝島間14.3kmを拝島線と改称 1969 ▶101系電車登場 ▶特急レッドアロー号5000系登場 ▶西武秩父線営業開始	1972 ▶通勤冷房車 (101系) 登場 1973 ▶所沢車両工場を西武建設から移管 1976 ▶特急レッドアロー号の毎時運転開始 (池袋線) 1977 ▶西武新宿駅 新装、西武新宿ビルオープン 1978 ▶狭山湖駅 現在地に移設	1983 ▶西武有楽町線 (新桜台～小竹向原間) 営業開始 ▶営団有楽町線 直通運転開始 1986 ▶本社ビルを所沢に移転 1989 ▶秩父鉄道へ直通運転開始 冷房車 (1972年) 西武有楽町線 (1983年)	1991 ▶西武研修センター使用開始 1993 ▶天皇・皇后両陛下秩父へ (池袋～西武秩父間で乗車) ▶新宿線に10000系特急ニューレッドアロー号登場 1994 ▶西武有楽町線 (練馬～新桜台間) 営業開始 (単線) 1997 ▶特急レッドアロー号利用客1億人突破 1998 ▶池袋線～営団有楽町線相互直通運転開始 (飯能～新木場間) 10000系 (1993年)	2000 ▶共通乗車カードシステム「バスネット」導入 ▶新宿線に20000系通勤車両登場 20000系 (2000年)														
プリンスホテルズ & リゾーツ	1950 ▶晴山ホテル営業開始 1952 ▶湯の花ゴルフ場営業開始 1953 ▶大磯ロングビーチホテル営業開始 ▶高輪プリンスホテル営業開始 1955 ▶赤坂プリンスホテル営業開始 1956 ▶万座温泉スキー場営業開始 ▶西武鉄道がプリンスホテル設立 1957 ▶大磯ロングビーチ 営業開始 赤坂プリンスホテル (1955年)	1961 ▶苗場国際スキー場営業開始 1964 ▶東京プリンスホテル営業開始 1961年、苗場国際スキー場営業開始	1973 ▶軽井沢プリンスホテルスキー場営業開始 1977 ▶新宿プリンスホテル営業開始 1978 ▶品川プリンスホテル営業開始 新潟市内中心部の万代橋を走る高速バス (1985年当時)	1980 ▶サンシャインシティプリンスホテル営業開始 1982 ▶新高輪プリンスホテル営業開始 1983 ▶志賀高原プリンスホテル営業開始 1985 ▶プリンスホテルが国土計画の完全子会社化 新高輪プリンスホテル (1982年)	1990 ▶ハワイプリンスホテルワイキキ (ハワイ・オアフ島) 営業開始 1992 ▶新横浜プリンスホテル 営業開始 ▶国土計画をコクトに名称変更 1994 ▶ハバナビーチプリンスホテル (ハワイ・ハワイ島) 営業開始 1998 ▶高輪プリンスホテルさくらタワー 営業開始 高輪プリンスホテル さくらタワー	鎌倉プリンスホテル (1995年) 新横浜プリンスホテル (1992年)														
西武バス		1962 ▶所沢～新所沢間でワンマンカー運行開始 1969 ▶社名を西武バスと改称	軽井沢プリンスホテルスキー場 (1973)	1981 ▶貸切バスカスタムサロン「ブルーアロー」導入 1985 ▶高速バス池袋～新潟線運行開始	1994 ▶西武第二ビルへ本社移転															
西武プロパティーズ	1955～64 ▶本牧 (横浜市中区) ほか、東京都市部、所沢市で分譲開始 	1965～74 ▶神奈川県、東京都、埼玉県で大規模開発地の分譲開始 鎌倉霊園と逗子グリーンヒルの分譲広告 (1976年)	1970 ▶ (旧) 西武不動産設立 1974 ▶西武リース 設立 1976 ▶西武商事に商号変更 1977 ▶プリンスプロムナード・ベベ開業 プリンスプロムナード・ベベ (1977年)	1985～94 ▶首都圏を中心に大規模開発地の分譲開始、定住型リゾート南房総・御宿西武グリーンタウン分譲開始 1988 ▶横浜市八景島開発事業提案競技に当選 南房総・御宿西武グリーンタウン (1985年)	1992 ▶新横浜プリンスホテルショッピングプラザ ベベ開業 1995 ▶品川プリンス・レジデンス開業 ▶「ユアコート」シリーズマンション展開を開始 ▶軽井沢・プリンスショッピングプラザ 開業 軽井沢・プリンスショッピングプラザ (1995年)															
西武建設		1961 ▶商号変更 西武建設	1974 ▶西武建材を設立し分離 1977 ▶西武総合設備を設立		1992 ▶多摩川ボートシステムを設立 1998 ▶西武リニューアルサービスを設立	2003 ▶東京支店でISO14001取得														
伊豆箱根鉄道	1956 ▶「箱根 十国峠ケーブルカー」開業 (0.3km) 1957 ▶駿豆鉄道から伊豆箱根鉄道に社名変更 ▶「箱根 駒ヶ岳ケーブルカー」開業 箱根 十国峠ケーブルカー 開業 (1956年)	1963 ▶「箱根 駒ヶ岳ロープウェー」開業 1964 ▶箱根峠～十国峠～熱海峠間自動車道 (十国線) を静岡県に移管 箱根 駒ヶ岳ロープウェー (1963年)	1973 ▶「下田プリンスホテル」開業 1977 ▶「伊豆・三津シーパラダイス」開業 1979 ▶駿豆線に新型電車3000系 (第一次車) 導入 伊豆・三津シーパラダイス (1977年)	1981 ▶駿豆線に特急踊り子号が乗り入れ開始 1984 ▶大雄山線の新型電車5000系が運転開始 1985 ▶三島大場分譲地 第一期第一次販売開始 大雄山線5000系 (1984年)	1991 ▶駿豆線に7000系を導入、運転開始 1999 ▶伊豆・三津シーパラダイス「立体駐車場」「マリンスタジアム (海獣の広場ショー観覧席)」オープン 1991年、駿豆線車両に7000系が登場															
近江鉄道	1950 ▶観光バス営業開始 	1964 ▶不動産事業部門発足	1974 ▶キリンビール工場専用線 (多賀) 開通	1983 ▶近江観光を合併	1998 ▶快速電車運転開始 (八日市～近江八幡)															
西武ライオンズ		西武ライオンズ誕生 (1978年) (写真:産経新聞社)	1978 ▶10月、西武ライオンズ誕生 1979 ▶4月24日、15試合目の南海戦で公式戦初勝利 1982年、西武ライオンズ初のリーグ優勝、初の日本一を達成	1982 ▶日本シリーズ勝利で西武ライオンズとして初の日本一 1983 ▶リーグ連覇。日本シリーズ連覇 1988 ▶リーグ4連覇。3年連続8度目の日本一	1992 ▶リーグ3連覇。日本シリーズ3連覇 (11度目) 1994 ▶リーグ5連覇。シーズン76勝 1996 ▶西武ライオンズ球場のドーム化計画発表 1998 ▶リーグ連覇 1999 ▶西武ドーム完成記念の紅白戦開催。4月3日、ドーム化後初勝利 西武ドーム完成 (1999年)	2002 ▶リーグ優勝。4年ぶり 														
世の中の動き	1954 洞爺丸遭難 1955 保守合同 1956 神武景気 1959 日ソ国交回復	1962 伊勢湾台風 1963 皇太子ご成婚 1964 東京オリンピック 東海道新幹線開通 ケネディ米大統領暗殺	1968 3億円事件 1969 アポロ 1号月面着陸 1970 大阪万博	1972 沖縄返還 浅間山荘事件 札幌オリンピック	1975 沖縄海洋博 山陽新幹線岡山～博多間開通	1978 日中平和友好条約調印 成田空港開港	1980 新宿バス放火事件	1982 東北新幹線開通 日航機羽田沖墜落	1984 グリコ・森永事件	1985 国際科学技術博 日航ジャンボ機墜落	1989 ベルリンの壁崩壊 天安門事件 消費税スタート 昭和天皇崩御	1990 東西ドイツ統一 国際化と緑の博覧会 バブル崩壊	1991 湾岸戦争	1993 皇太子ご成婚	1995 地下鉄サリン事件 阪神淡路大震災	1996 O・157事件	1997 長野新幹線開業	1998 通貨ユーロ導入 長野オリンピック	2001 サッカーW杯日韓大会 さいたま市誕生	2002

世の中の動き

写真で見る西武ヒストリー(後編)

Ⅲ 事業拡大・刷新期(1950～2003)

拡大するレジャー事業

社会現象化で、日本の余暇が変わった。西武がつくりだした豊かで幸せな時間

1950

余暇文化の変化

日本の就業者の半数以上が農業などの第1次産業に従事していたのは、1940年代までだった。それ以降、急速な高度経済成長にともなうかたちで第2次産業の就業者数が逆転、都市部への人口流入も加速しはじめ、企業の被雇用者であるサラリーマンが急増した。就業者の可処分所得が増えたのも同じ頃で、与えられた余暇時間の使い方もさまざまに変化していった。レジャーもそのひとつである。

もとは一部の富裕層の嗜みであったゴルフが、一般サラリーマンの典型的なレジャーへと変化したのも、この頃である。このゴルフの普及に、西武グループが大きな役割を果たしている。西武グループは箱根や軽井沢に古くからゴルフ場を有し、都心部のサラリーマン層に広くプレーの場を提供してきた。

また、サラリーマン家庭の場合、夏冬に比較的長い休暇がとれる。そうした休暇を利用して、家族揃ってレジャーを楽しむスタイルが定着したのも50年代以降である。

西武グループは、1957(昭和32)年には神奈川県湘南地区に大磯ロングビーチを開業し、家族でレジャーを楽しめる場を提供した。海辺の巨大プールは日本の夏の風景として誰もが思い浮かべるほどの存在になっていった。

1961(昭和36)年にオープンした苗場国際スキー場(現・苗場スキー場)も、70年代から80年代にかけて日本の代表

的なスノーリゾートとなり、堤義明の手腕が次々と開花していくことになる。

日本人の豊かなレジャーを創造し、それを中心となって支えてきたひとつが西武グループである。それほどレジャーと西武のかかわりは深いものともいえる。

ほほえみをつくる

レジャーは多くの人を笑顔にする。そして、それを楽しむ人たちの生活に彩りを添えてくれるだけでなく、仕事への励みや気持ちに豊かさを与えてくれるものでもある。

西武グループのレジャーも、ただ単に新しい施設をつくり、楽しみ方を紹介し、ブームをつくっただけではない。娯楽だけで留まらない、より健康な生活を送るための提案も盛り込んでいたのだ。

東京オリンピック以降、全国的に広がった健康意識の高まりをとらえ、70年代に入ると各地にフィットネスクラブがオープンした。西武グループは、1974(昭和49)年、東京都新宿区にBIG BOX高田馬場 西武スポーツプラザを開業。駅に直結という利便性から、平日退社後にフィットネスをおこなうというライフスタイルをつくりあげるのに一役買った。

時代により多様化するレジャーの風向きを敏感にとらえ、常に最善の方法で顧客満足を追求してきた西武グループは、後の「でかける人を、ほほえむ人へ。」のローガンにもつながる事業にずっと携わってきたのである。

苗場スキー場



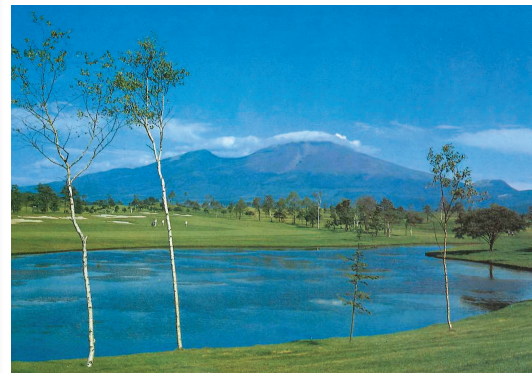
1961(昭和36)年に営業開始した苗場国際スキー場(現・苗場スキー場)

映画「私をスキーに連れてって」が大ヒットしたのは1987(昭和62)年。この映画では、志賀高原 焼額山スキー場、万座温泉スキー場で撮影がおこなわれ、それぞれのプリンスホテルも舞台となっている。スキーブームを語るうえで西武グループのスキー場は欠かせないものだった。

苗場スキー場は都心からのアクセスもよく日帰りスキーを楽しめるとあって、忙しいサラリーマン世代の人気を集めた。初心者から上級者までが楽しめる多くのゲレンデが、苗場プリンスホテルを中心に構成されているのも人気の理由のひとつ。

2001(平成13)年には、隣接するかぐらスキー場との間に当時世界最長のゴンドラ(区間全長:5481m)、「苗場・田代ゴンドラ(ドラゴンドラ)」を設置。これにより苗場からかぐら・みつまた・田代の各スキー場へのアクセスが可能となり、全てのスキー場を総称して「Mt.Naeba」として営業している。

軽井沢72ゴルフ



若木の白樺が美しい開業当時の軽井沢72ゴルフ

1956(昭和31)年、南軽井沢ゴルフ場9ホール(現・入山コースの一部)として開業。その後、1971(昭和46)年に「軽井沢72ゴルフ」として営業を開始した。現在は、東西南北6コース・108ホールへと拡大し、軽井沢ならではのスケールの大きい、自然を満喫できるコースとなっている。毎年8月に女子プロの「NEC軽井沢72ゴルフトーナメント」が開催され、軽井沢の夏の風物詩にもなっている。首都圏からの交通アクセスも良く、周辺には晴山ゴルフ場、軽井沢浅間ゴルフコースなどがあり大ゴルフリゾートを形成している。

また、ゴルフ場の近くにはホテルやショッピングプラザ、スキー場やスパなどもあり、四季を通じて多彩なスタイルで親子三代で楽しめる一大リゾートエリア「プリンスグランドリゾート軽井沢」へと変貌を遂げた。

大磯ロングビーチ

神奈川県には西武グループの施設が多くある。その代表格のひとつが大磯プリンスホテルだ。これに併設された大磯ロングビーチ。プールの先に太平洋が広がるロケーションの良さから80年代のアイドル全盛期には、水泳大会などのテレビ番組の収録現場として利用された。また1979(昭和54)年からキャンペーンガールを起用したことでよく知られている。海水浴場が目と鼻の先の立地に、海とはまた違った魅力のあるプールを備えるという大胆な発想は、当時の若者たちを虜にするものだった。



1960年代の大磯ロングビーチ



1954(昭和29)年にオープンした仙石原ゴルフ場(現・大箱根カントリークラブ)



1956(昭和31)年にオープンした万座温泉スキー場



1993(平成5)年開業の横浜・八景島シーパラダイス

写真で見る西武ヒストリー(後編)

Ⅲ 事業拡大・刷新期(1950～2003)

ホテル事業拡大

ホテルビジネスの新時代をつくる。リゾートからシティ、そしてまたリゾートへ

1956

西武鉄道、ホテル事業の分離

プリンスホテルの歴史を概観するのは、グループ外の人にとっては実は容易なことではないだろう。西武グループの創始者である堤康次郎が、箱根土地を設立したのは1920(大正9)年である。その後社名を変え、国土計画興業が推進するかたちで箱根、軽井沢といったリゾート地の開発とともに、ホテル事業もスタートした。

「プリンスホテル」の名称は、もともと長野県軽井沢町にあった皇族・朝香宮家の別荘を改装、1947(昭和22)年にホテルとしてオープンした際、「プリンス・ホテル」と命名したことに由来する。そして第二次世界大戦後、GHQに接収されていた旧皇族の土地が1951(昭和26)年にサンフランシスコ講和条約締結によって返還される際に、堤康次郎が買収、その地に建てたホテルにも「プリンス」の名を冠した。

1956(昭和31)年には西武鉄道が運営管理していたホテル事業を独立させ、(株)プリンスホテルを設立。シティホテルについては土地・建物は西武鉄道が所有し、運営をプリンスホテルが担うという具合に事業を分担しながら、ホテルブランドとしての「プリンス」を築いていったのである。

この事業分担は2006(平成18)年にプリンスホテルを存続会社としてコクドを吸収合併し、同時に西武ホールディングスの100%完全子会社となるまで続いた。

シティとリゾート

有力実業家、根津嘉一郎の別荘を改装した晴山ホテル(現・軽井沢プリンスホテル)がオープンしたのは1950(昭和25)年のこと。この客室数80ほどの落ち着いたリゾートホテルの開業からわずか3年後には、都内に、品川プリンスホテルという名称で現・グランドプリンスホテル高輪 貴賓館がオープン。こちらも、宮家・竹田宮邸として使われていた土地建物を活かした、落ち着きと趣のあるホテルである。同ホテルには1971(昭和46)年に客室数が400を超える新館(現・グランドプリンスホテル高輪)を建設したが、それまでは都市の真ん中にありながらリゾート気分を味わえるのがプリンスホテルの特徴のひとつであった。それは1955(昭和30)年開業の赤坂プリンスホテル(グランドプリンスホテル赤坂 旧館)にもいえる。

高度成長期を経て東京都心部におけるビジネスユースの高まりを受け、1977(昭和52)年には新宿プリンスホテルがオープン。赤坂プリンスホテルの大規模な新館や、新高輪プリンスホテル(現・グランドプリンスホテル新高輪)、品川プリンスホテル、サンシャインシティプリンスホテルなどがオープンした。

レジャーホテルから、シティホテル、そしてリゾートの別荘感覚のホテルまで、西武グループのホテルビジネスはバラエティに富んだ展開が特色のひとつとなった。



高輪プリンスホテル(現・グランドプリンスホテル高輪 貴賓館)が開業したのは1953(昭和28)年



1950(昭和25)年開業の晴山ホテル(現・軽井沢プリンスホテル)

1955(昭和30)年から2011(平成23)年まで営業した赤坂プリンスホテル

シティ

新宿プリンスホテル

東京都内でも有数の繁華街である歌舞伎町に建つ新宿プリンスホテルは、1977(昭和52)年にオープンした。西武新宿駅に直結するアクセスの良さなど、利便性の高さが人気となっている。



歌舞伎町に建つ新宿プリンスホテル

サンシャインシティプリンスホテル

池袋のランドマークであるサンシャイン60ビルができたのは1978(昭和53)年。それから2年後の1980(昭和55)年、サンシャインシティ内に高層ホテル・サンシャインシティプリンスホテルが開業した。池袋駅からのアクセスの良さで、ビジネスユースにもレジャーユースにも活用されている。



1000以上の客室を持つサンシャインシティプリンスホテル

リゾート

苗場プリンスホテル

1961(昭和36)年の苗場国際スキー場(現・苗場スキー場)オープンの翌年、宿泊施設として苗場スキーハウス新館が誕生。オープンから50年以上、常に日本のウィンタースポーツを牽引してきたホテルといっても過言ではない。



50年以上の歴史を持つ苗場プリンスホテル

ザ・プリンス 箱根芦ノ湖

1978(昭和53)年に箱根プリンスホテルとしてオープンしたホテル。設計を手掛けたのは、文化勲章も受章した建築家・村野藤吾だった。箱根の開発は創業者である堤康次郎の時代から長く続く事業であり、落ち着いた雰囲気は、特別なものがある。



建設中の箱根プリンスホテル(現・ザ・プリンス 箱根芦ノ湖)

日本の「おもてなし」の担い手をつくる

国内唯一の「ホテルがつくったホテルの学校。」それが1971(昭和46)年に開校したプリンスホテルスクールである。当初はホテル業務における管理職養成のため、プリンスホテルの一部機関としてスタートした。

その後、幾度かの変遷を経て、2009(平成21)年に学校法人日本ホテル学院が新設され、専門学校日本ホテルスクールとして現在にいたるまで、多くの人材を育成してきた。ホテル、レストラン、ブライダル業務を学ぶための専門学校として、業界での知名度と伝統は群を抜いている。

掲げる教育理念は次の5つ。

- (1) 礼と節を重んじる人間の育成
- (2) ホスピタリティ精神の体得と実践
- (3) 理論と実技の一体化によるサービスの創造
- (4) 国際的視野に立脚した人間の育成
- (5) 広く社会に貢献する人間の育成

ホテル、レストラン、ブライダルに限らず、接客業の良しあしは「人」で決まるものだ。そうしたところに早くから着眼し、学校運営というかたちで人材を輩出してきたことは、観光業界の発展に大きく寄与した。

写真で見る西武ヒストリー（後編）

Ⅲ 事業拡大・刷新期（1950～2003）

不動産分譲の拡大

個性と文化のある街づくりへの思い。マイホームの夢を叶えた事業

1965

豊かな街づくり

西武グループは、堤康次郎の時代から大規模な宅地開発を通じて街づくりを提案することで、良質な住環境を提供し続けてきた。

戦災で住宅が焼失した首都・東京。当時から市民を悩ませる大きな問題のひとつが住宅不足だった。1960年代の高度成長期には、首都圏に全国から人口が流入、住宅不足はさらに深刻化していく。一方で首都圏の地価は上がり続け、1955(昭和30)年から1975(昭和50)年までの間の年平均で、2桁の上昇率を記録していた。当然住宅の価格も高騰していった。

首都圏に家を持たない一般サラリーマンの生活を1958(昭和33)年の週刊朝日は「新しき庶民“ダンチ族”」という連載で紹介している。当時「団地族」は流行語のひとつだった。このような背景から、「庭付き一戸建て」はサラリーマン世帯の最大の夢となっていた。

そうしたニーズに応じるかたちで生まれたのが、首都

圏からアクセスの良い郊外に開発された新しい住宅団地だった。西武グループには、鉄道事業と土地開発で長く積みあげてきた街づくりのノウハウがある。住宅団地の開発では、そのノウハウが十分に活かされた。

利便性と快適性

1970(昭和45)年、西武グループは「鎌倉逗子ハイランド」の分譲を開始した。古都鎌倉と保養地として知られる逗子。そんな神奈川県を代表する2つの都市にまたがる約94万㎡の広大な分譲住宅地である。東京から1時間前後というアクセスの良さもさることながら、古寺旧跡が徒歩圏内にあるという立地で話題を集めた。

分譲開始当初、街の成熟を早めるため住宅メーカーとも提携していたわずかな期間を除けば、西武不動産(現・西武プロパティーズ)が建売住宅のほとんどの販売を担った。そのなかで、西武不動産がさまざまなタイプの一戸建て住宅を提案してきたことも忘れてはいけない。当時のパンフレットには、時代のニーズを反映した「あなたが取付けるのは標札だけ」というコピーとともに、洋式トイレ、シャワー設備のあるバス、ステンレス製のキッチンなど、憧れの生活空間を提案している。

住宅地以外にも、1965(昭和40)年には神奈川県鎌倉市で、「鎌倉霊園」を開園。パンフレットには広大な霊園内にシートを広げてお弁当を食べる家族連れの楽しそうな写真をレイアウトし、それまでにない墓参の姿を提案している。



鎌倉霊園の広告-1976(昭和51)年10月「神奈川新聞」掲載



逗子グリーンヒルの広告-1976(昭和51)年7月「朝日新聞」掲載



鎌倉逗子ハイランドの分譲開始当時のパンフレット

湘南・三浦半島エリア

明治以降、西欧から海水浴というレジャーが流入し、日本でもブームとなった。逗子や葉山、湘南、鎌倉などはその適地として保養地化も進んだ。

西武グループは、古くから神奈川県鎌倉・湘南エリアの観光や宿泊施設の開発に取り組んできた。高度成長以降の住宅開発でも、こうした地域での展開を進めてきている。

当時のパンフレットに「横浜へ38分、品川へ60分」と記載し、「シーサイドから横浜 東京に一直線の街。」を謳う

「マボリ シーハイツ」が分譲を開始したのは1973(昭和48)年である。開発から6年を費やした一大プロジェクトだった。総面積 約70万㎡。最新の住宅を展開した。

また金沢文庫などでは、当時の新聞広告に「緑と歴史に彩られた街」と紹介して、その魅力を訴えた。

歴史が深く古都の趣を持った保養地に住む——。そんな都市生活者の憧れをかたちにすることで、西武グループは当地に新たな歴史を刻んだ。



「マボリ シーハイツ」分譲開始時のパンフレット



「鎌倉逗子ハイランド」分譲開始時のパンフレット

西武鉄道沿線エリア

かつて江戸といえば江戸城を中心としたほんのわずかな地域を指し、それ以外の地域は含まれなかった。

その後、江戸の地は帝都として発展。流入してきた人口を受け入れるため、首都東京は道路・鉄道網を発達させ、外へ外へと勢力を広げていった。その一翼を担っていたのが、西武グループだった。

「西武ぶしニュータウン」は、埼玉県入間市の高台に広がる1000区画ほどの住宅地。分譲開始のパンフレットには「ぶし(仏子) 駅から池袋駅へ急行48分。」と通勤の利便性を記載している。同じくパンフレットに「所沢駅から、池袋

まで約24分」と記した立地に分譲した「所沢松が丘」住宅地は、八国山を背景に持つ自然豊かな環境が人気となった。飯能市と日高市にまたがる、110万㎡の一大住宅地「西武 飯能・日高分譲地」も西武グループが手掛けたものである。

このように、西武鉄道沿線の住宅地の特徴は、都心から適度に離れていることで自然環境に恵まれ、落ち着いた生活を営めることにある。またどの物件も西武プリンスドームや西武園ゆうえんち、狭山スキー場などへのアクセスが容易なのも、西武グループならではの魅力である。



「西武ぶしニュータウン」のパンフレット



「西武飯能・日高分譲地」のパンフレット

一方、西武鉄道沿線の埼玉県飯能市と日高市(旧・入間郡日高町)にまたがる、「西武飯能・日高分譲地」を分譲開始したのは1988(昭和63)年。「家を売ることは街を売ること」。そんな西武の思いから分譲地は設計された。レ

ジャーにも買い物にも利便性の高い街であることがパンフレットには高らかにうたわれている。出勤時にふと振り返れば「オレの家だ」。多くのサラリーマンが誇りに思うことのできる家と街を、西武は提供してきたのである。

写真で見る西武ヒストリー(後編)

Ⅲ 事業拡大・刷新期(1950～2003)

西武ライオンズ設立

所沢の地に誕生した球界の新盟主。それまでのプロ野球チーム経営を革新

1978

誕生から黄金期

1949(昭和24)年に起きたプロ野球再編問題によってリーグはセントラルとパシフィックに分裂。その際、パ・リーグに加盟した「西鉄クリッパーズ」が、現在まで続くライオンズの歴史の端緒となるチームである。福岡を拠点としたこのチームは、1951(昭和26)年に「西鉄ライオンズ」と名称を変更。“知将”三原脩監督のもと、中西太、豊田泰光、稲尾和久らの活躍で力をつけ、特に1954(昭和29)年からの5シーズンでは優勝4回、2位1回という圧倒的な強さを誇った。

しかし、1960年代後半からは“野武士”と呼ばれた主力選手の多くがチームを離れ、成績も低迷の一途をたどる。その後は経営難から経営母体・スポンサーが西鉄から太平洋クラブ、クラウンライターと目まぐるしく変わるが、チーム成績も経営も不振が続いた。これを憂えた当時のパ・リーグ会長は、それまでもプリンスホテル野球部の活動など、社会人野球への取り組みに意欲的であった西武グループにライオンズ球団の運営立て直しを要請。こ



1982(昭和57)年、初のリーグ優勝、初の日本一。西武の第1次黄金期が始まった

電車内の中吊りなどに掲示されたリーグ優勝を知らせる「ライオンズニュース」



れに依って国土計画(現・プリンスホテル)が、堤義明の決断により球団を買収、1978(昭和53)年10月、埼玉県所沢市をホームとする「西武ライオンズ」が誕生した。

その年末には、既に建設中だった新本拠地球場の名称を「西武ライオンズ球場」とし、ペットマーク、シンボルカラーも決まった。特に漫画家・手塚治虫の名作『ジャングル大帝』のレオをイメージキャラクターに採用したことは、プロ野球ファンのみならず、これまでにない球団の誕生を広く知ってもらうきっかけになった。

1979(昭和54)年の初シーズンから3年間は成績こそBクラスを脱することはできなかったが、他にはない球場の立地やアニメ「がんばれ!! タブチくん!!」の人気もあり、初年度からパ・リーグトップの観客動員数を記録した。

広岡達朗監督に指揮官が引き継がれた1982(昭和57)年には西武ライオンズとして初のリーグ制覇、日本一を成し遂げる。創設から4年目の栄冠は、大きなニュースとなった。その後、1985(昭和60)年までに3度のリーグ優勝を果たし、西武ライオンズが名実ともに球界の新盟主として認められるようになった。

イメージリーダーとして

西武ライオンズのイメージ戦略は、それまでのプロ野球ファンの裾野を広げることに貢献した。西武園うえんちに隣接している、西武ライオンズ球場(現・西武プリンスドーム)の立地を生かしたファミリー観戦という新たなレジャースタイルの浸透も、ファン層拡大につながっている。

グループに鉄道会社を持つ強みを最大限に活用している。西武ライオンズ球場でオールスターゲームや日本シ

黄金期を支えた渡辺久信選手(左)と田邊徳雄選手(右)



西武ライオンズの5大トピックス

TOPICS 1 時代を築いた名監督たち

球界の盟主となり黄金時代を築いた西武ライオンズは、同時に数々の名監督を生んできた。初の日本一を成し遂げた広岡達朗をはじめ、9年間にわたりチームを指揮した森祇晶は実に日本一6回、リーグ優勝8回という記録を残している。データで見ると、1978(昭和53)～2007(平成19)年までの6人の監督で通算勝率が5割を下回るのは1人のみ。さらに特筆すべきは、このうち4人までが初監督で残した成績である。



森祇晶監督

TOPICS 2 記念すべき球場こけら落とし

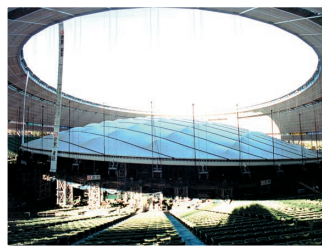
西武ライオンズ球場のこけら落としとなった試合は、1979(昭和54)年4月14日の対日本ハム・ファイターズ戦。約20万通の応募のなかから選ばれ、入場券を購入できたファンは、ビクトリーロードから登場した選手を間近に見ながら初陣に送り出した。ちなみにこの試合は1対7で敗戦。こけら落としを勝利で飾ることはかなわなかった。



1978(昭和53)年12月の田淵幸一選手の入団会見。左端は根本陸夫監督(写真:毎日新聞社)

TOPICS 3 西武ライオンズ球場から西武ドームへ

1979(昭和54)年シーズンの開幕直前に「西武ライオンズ球場」が完成した。ファンにはおなじみであるが、勝利時に選手とハイタッチができる「ビクトリーロード」を設置するなどフレンドリーな球場として現在も親しまれている。1997(平成9)年にはドーム化工事に着工。1998(平成10)年には第一次工事として客席のみ屋根を設置、球場の名称も「西武ドーム」に変更。フィールドを膜屋根で覆う第二次工事は翌1999(平成11)年に完了した。



ドーム化第二次工事中の西武ドーム(写真:読売新聞社/アフロ)

TOPICS 4 西武ライオンズから埼玉西武ライオンズへ

より一層地域に密着した球団づくりを目指すべく2008(平成20)年、球団名を「埼玉西武ライオンズ」に変更。ライオンズはもともと地域に愛される球団を目指して運営してきたが、これを機に埼玉県の球団であることを明確にし、より一層地域に根ざした活動に取り組んでいる。名称変更した年の6月には県営大宮球場で初めて試合をおこない、ファンと地域に近いプロ野球チームとしての歩みを進めている。



埼玉西武ライオンズ 球団ロゴ

TOPICS 5 野球振興、こども支援

近年は、野球界全体の発展につながる活動にも積極的に取り組み、特に『野球振興』においては、野球新興国への球具の寄付などのほか、小中学生を対象とした「ライオンズアカデミー」「ライオンズベースボールスクール」で、未来のスター選手育成にも着手している。今後も、野球振興や社会貢献活動に積極的に取り組んでいく。



ライオンズベースボールスクール

リーグが開催される日には、試合開始・終了に合わせて臨時電車を運転し、球場へのスムーズなアクセスを確保。1998(平成10)年には地下鉄有楽町線との相互直通運転も始まり、首都圏全域からの来場がますます容易になった。ライオンズ勝利の翌日には「ライオンズニュース」と題した中吊りポスターを西武鉄道の車内に掲示するなど、ファンへの情報サービスやファン層拡大にも活用した。

根本陸夫・初代監督が管理部長も兼任して球団中枢に参画し、実質的なゼネラルマネージャーとする経営手法は革新的なものとして注目されたが、そうしたこれまでにないライオンズの取り組みは、西武グループ全体のイメージアップにも効果的だった。現在も、西武ライオンズはグループ全体のイメージリーダーとしての役割を担っている。

写真で見る西武ヒストリー（後編）

Ⅲ 事業拡大・刷新期（1950～2003）

地下鉄有楽町線との相互直通運転 首都圏交通網の利便性を高める

1983

郊外につなぐ

まるで蜘蛛の巣のように入り組んだ東京の路線図。一見複雑にも見えるが、便利さの裏返しとも言える。あらゆる場所に駅があり、各鉄道会社の運行システムは秒単位の正確さを保っている。電車を乗り継げばどこへでも時間どおりにたどり着くことができる。これが、世界でも類を見ない東京という街の特徴のひとつである。

そうした利便性をさらに高めるため、鉄道会社同士の相互乗り入れが盛んにおこなわれるようになったのは、高度成長期の1960年代のことだった。

移動が便利になれば、その分、都市の価値も増していく。鉄道会社同士が手を握り合うことでヒトとモノの交流が増し、地域のバリューは格段に向上するからだ。

また都心を細かく結ぶ地下鉄と私鉄各社の乗り入れは、都心と郊外を直接つなぐことになり、その相乗効果は極めて高いといえる。

1983（昭和58）年、小竹向原駅を介して、西武鉄道と地下鉄有楽町線の乗り入れを前提とする西武有楽町線が誕生した。

これ以降も地下鉄との相互乗り入れのネットワークはさらなる広がりをを見せていった。

新木場まで時間短縮

1983（昭和58）年に新桜台と小竹向原間が開通後、1994（平成6）年には新桜台と練馬間も開通した。さらに1998（平成10）年、池袋線飯能駅から営団（現・東京メトロ）有楽町線新木場駅までの相互乗り入れ運転もスタート。埼玉県から東京23区東部を一直線に結ぶこの路線により、約60kmの行程を1時間30分ほどで行き来できるようになった。

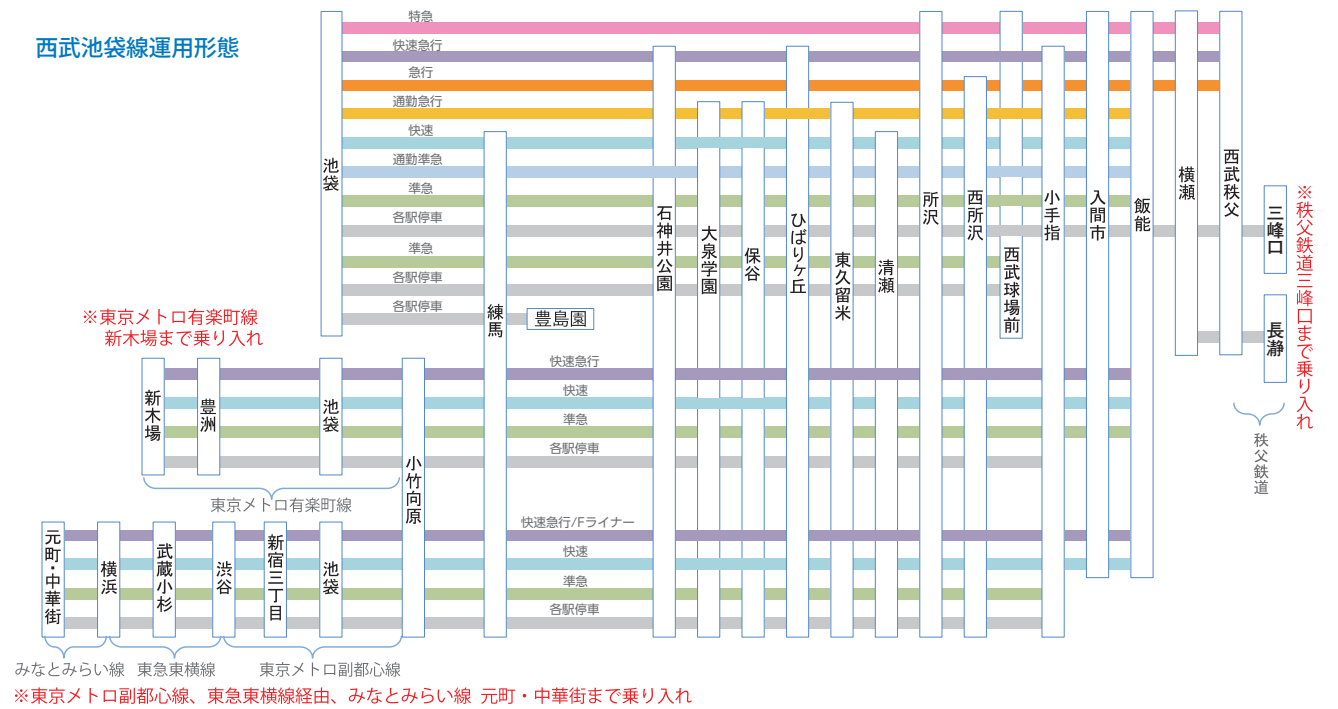
こうした動きは近年、複数路線をいくつも通過しながら結んでいく運行形態に進化していつている。

2008（平成20）年6月に全線開業したばかりの東京メトロ副都心線とは、開業と同時に西武有楽町線を経由して、池袋線との相互直通運転を開始。2013（平成25）年3月には副都心線渋谷駅を経由して、さらに東急東横線・横浜高速みなとみらい線との相互乗り入れ運転がスタートした。1都2県を短時間でつなぎ、首都圏における人々の行動範囲を一挙に拡大させた。

この広範囲な相互直通運転は、乗客の利便性を飛躍的に高めるものだった。そうした戦略が認められて、2013（平成25）年10月には、西武鉄道は第12回「日本鉄道賞」を（西武鉄道、東武鉄道、東京地下鉄、東京急行電鉄、横浜高速鉄道の共同）受賞した。開通から3年目となる2016（平成28）年3月には5社共同の記念イベントが開催され話題を集めた。それだけ各路線の利用者に歓迎されていると言えるだろう。

複数の鉄道会社がお互いの資産をつなぐことで、新たな価値が生まれる。今後も、この流れがやむことはない。

西武池袋線運用形態



秩父鉄道への乗り入れ 1989（平成元）年～



秩父鉄道で顔を揃えた3社。左から東武鉄道、秩父鉄道、西武鉄道

埼玉県秩父地方を走る秩父鉄道。大正時代から続く長瀬のライン下りへのアクセスなど、観光人気の高い鉄道でもある。1988（昭和63）年には熊谷～三峰口間にてSL列車「パレオエクスプレス」を運行。観光需要に応じてきた。

西武鉄道は1989（平成元）年、秩父鉄道への直通運転をスタートした。平日は飯能～長瀬間と飯能～三峰口間で各

1往復が運転され、休日は池袋駅から2往復運行されるようになった。

2016（平成28）年5月のイベントでは西武秩父駅に「パレオエクスプレス」が特急レッドアロー号と顔を合わせた。西武鉄道としては、約60年振りに本線系統の駅から蒸気機関車が出発することとなった。



直通運転開始を歓迎する横断幕



西武秩父駅でレッドアロー号とパレオエクスプレスが顔を合わせた

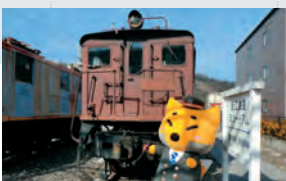


1983（昭和58）年、新桜台～小竹向原間で暫定開業した西武有楽町線の発車式

1994（平成6）年、西武有楽町線練馬～新桜台間の開業を控えた非常連結試験

Ⅳ 再構築期(2004～2016)

2004(平成16)年、上場廃止となった西武グループの再建への道は険しいものであった。リーマン・ショック、東日本大震災、大株主によるTOBといった事態の中で、真の価値は問われ続けた。事業再編、経営強化を図りながら、西武グループが生まれ変わり、さらなる成長を目指す年月を見ていく。

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
西武ホールディングス			- 西武ホールディングスを設立 代表取締役社長に後藤高志就任 - グループビジョンを制定	 30000系(2008年)		西武運輸 株式の90%をグループ外へ譲渡			 2013年、反対声明を発表	- サーベラス・グループによる当社株式のTOB発表を受け、反対声明を発表 「第8回定時株主総会」を開催し、当社提案の議案が、原案どおり承認可決	- 東京証券取引所市場第一部上場 「西武ホールディングス」及び「西武グループ」のロゴマークを刷新 - 海外向けテレビCMを開始	 2014年、上場セレモニー	
西武鉄道	- 商法違反(総会屋への利益供与)で役員ら逮捕 - 有価証券報告書の虚偽記載発覚 - 西武グループ経営改革委員会設置 - 上場廃止	- 特別顧問に後藤高志就任 - 西武グループ経営改革委員会 最終答申発表 - 西武鉄道、コクド及びプリンスホテルが持株会社方式によるグループ一体再生を決定		天皇・皇后両陛下川越へ(西武新宿～本川越間往復ご乗車)	- 新宿線 30000系通勤電車登場 - 池袋線 東京メトロ副都心線相互直通運転開始	「新宿線特殊連絡定期券」(Oneだぶる♪)発売開始	 Oneだぶる♪ (2009年)	レッドアロークラシック登場	創立100周年	- 東京メトロ副都心線、東急東横線・横浜高速みなとみらい線との相互直通運転開始 - 新宿線東村山駅に特急停車、多摩湖線国分寺～西武遊園地間でのワンマン運転実施	 相互直通運転 (2013年)	練馬高野台～大泉学園駅間連続立体交差事業 高架化	西武 旅するレストラン「52席の至福」運転開始
プリンスホテルズ & リゾーツ		- エブソン 品川アクアスタジアム営業開始 - 東京プリンスホテルパークタワー営業開始	コクドを吸収合併	ブランディング戦略により、ホテルを3ブランド化 新コーポレートロゴの使用開始	 新コーポレートロゴお披露目 (2007年)		 2010年、グランドプリンスホテル赤坂の巨大クリスマスイルミネーション	- グランドプリンスホテル赤坂 営業終了 - 東日本大震災被災者受け入れ		 2011年、グランドプリンスホテル赤坂での被災者受け入れの様子	 海外テレビCM (2014年)	デュシットインターナショナル(タイ・バンコク)、錦江インターナショナルホテル・マネジメント(中国・上海)とマーケティングアライアンス契約締結	「ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町」「赤坂プリンスクラシックハウス」開業
西武バス	 日産ディーゼル工業製ノンステップCNGバス(川越営業所)	本社、川越営業所、狭山営業所などの10事業所がグリーン経営認証を取得	 東京プリンスホテルパークタワー (2005年)			「学トク定期」を全線フリー券として発売 - 小学生定期の新設			 西武高原バス (2014年)	高速乗合バス「横浜・羽田～軽井沢線」品川プリンスホテル乗り入れ開始	 錦江アライアンス (2015年)	 東京ガーデンテラス紀尾井町 (2016年)	
西武プロパティーズ				エミオ練馬開業 駅ナカ商業施設「Emio(エミオ)」展開を開始	 2007年にオープンしたエミオ練馬	西武商事と西武不動産が経営統合、西武プロパティーズ誕生	西武鉄道、プリンスホテルの不動産事業を集約	 2012年、エミオ所沢オープニングイベント		- 東京ガーデンテラス紀尾井町新築工事着工 - 西武鉄道沿線賃貸住宅「emilive(エミリブ)」展開を開始	池袋旧本社ビル 建て替え計画着工	複合施設「東京ガーデンテラス紀尾井町」開業	
西武建設						埼玉県エコアッパ認証を取得				本社、関西支店でBCP認定			
伊豆箱根鉄道		 2007年に公開された近江鉄道ミュージアム		近江鉄道ゆうグループを立ちあげ、公園管理業務を開始	「近江鉄道ミュージアム」オープン	- 土山ハイウェイサービス営業開始 - 新名神高速道路土山サービスエリア開業	 4年ぶり、13度目の日本一を達成した埼玉西武ライオンズ (写真：産経新聞社)	駅前保育園「ほほえみ園」開園		 2014年に開業したエミーズ鴨宮	- 介護事業1号店「エミーズ東間門」開業 - 介護事業2号店「エミーズ鴨宮」開業		創設120周年
近江鉄道													
西武ライオンズ	リーグ2位でプレーオフ進出 日本シリーズ勝利、日本一(12年ぶり12度目)				26年ぶりのBクラス	- チーム名を埼玉西武ライオンズに変更 - リーグ優勝(4年ぶり)、日本シリーズ勝利、日本一(4年ぶり13度目)	プライマリーマーク、ワードマークなどを変更						

世の中の動き

4月	10月	7月	11月	3月	10月	9月	3月	3月	3月	3月	3月
営団地下鉄が民営化により東京メトロに	新潟県中越地震発生	ロンドン同時爆破テ	紀宮様と黒田慶樹さんご結婚	第1回ワールドベースボールクラシック、日本優勝	郵政民営化、日本郵政グループ発足	米リーマン・ブラザーズが破綻(リーマン・ショック)	第2回ワールドベースボールクラシック、日本優勝	九州新幹線全線開通 東日本大震災発生	 (写真：産経新聞社)	北陸新幹線開業	北海道新幹線開業

写真で見る西武ヒストリー（後編）

Ⅳ 再構築期(2004～2016)

30000系車両

新生・西武のシンボル。スマイルトレインは女性の活躍もあり創られた

2005

再起を託した車両

西武グループは、西武鉄道の上場廃止から1年が経った2005(平成17)年12月、グループの再起をかけた新しい車両プロジェクトチームを立ちあげた。西武鉄道の各部署から集められた社員の数は男性20人にのぼる。メンバーたちは幅広く意見を聞くため、各部署からの要望を募っていた。

「女性をプロジェクトチームに加えたらどうだ」
後藤社長のひとことがこのプロジェクト全体の流れを変えることになる。11人の女性社員が同プロジェクトに参画することになり、2006(平成18)年2月、プロジェクトチームは再スタートを切ったのである。そこで目立ったのが、女性社員からの「ハッとさせられるような」意見だった。西武鉄道は現場一筋で基礎から叩きこまれた男性社員が多い社風だけに、この意見は新鮮だった。

11人の女性

そこから議論を重ね、30000系の車両コンセプトが決まった。

「Smile Train ～人にやさしく、みんなの笑顔をつくりだす車両～」

新生西武鉄道の顔となる電車をつくるのがプロジェクトの使命である。議論はいつも白熱した。特にデザイン選定までの道のりは険しかった。多くの意見を集約しな

ければならないため、なかなか1本に絞り込むことができない。最終的に救ってくれたのは、やはりコンセプトのSmile Trainだった。これがメーカーとプロジェクトチームの架け橋となり、意見は統一されていった。

何度も検討会を重ね、2008(平成20)年4月に30000系車両はデビューの日を迎えることができた。丸みのある優しいデザインは既存の車両とは大きく一線を画すものとなった。

内装デザインの基本的な部分は女性を含むプロジェクトチームが担当した。座席の座り心地やつり革の使用感、車内の実際の明るさなど、数字にはなりにくいデータを集めるため、メンバーたちは繰り返し既存の車両を乗り比べた。そうした作業が多くの気づきを生み、細かな部分にまで行き届いた顧客目線の工夫として実を結んだ。

特に徹底されたのはユニバーサルデザイン化である。例えば20000系では1150mmだった床面の高さを1135mmに下げ、ホームとの段差をより小さくした。また荷棚の高さも50mmほど低くすることで、荷物の上げ下ろしを容易にできるような工夫もしている。

エコロジーへの配慮もSmile Trainの特徴だ。前面部を含めて車体は重量の軽いアルミ合金を使用することで軽量化を実現。また、多くの部分を単一の合金で統一しているため、リサイクル性も高い。

30000系車両は、いまではチームの手を離れ、一般の顧客からもSmile Trainの愛称で親しまれるまでになった。



車両コンセプトが決まり、侃侃諤諤の議論が続けられた



製造メーカー決定のためのプレゼン中、女性社員の姿が目立つ



2008(平成20)年1月、開発メンバーと初対面する30000系

スマイルトレイン ～人にやさしく、みんなの笑顔をつくりだす車両～



DATA 全長 ◎ 20 m
全幅 ◎ 2930 mm
全高 ◎ 4060 mm
車体材質 ◎ アルミ合金
営業最高速度 ◎ 105 km/h
設計最高速度 ◎ 120 km/h

つり革



西武鉄道オリジナルの「たまご型」。持ち手部分の表面には抗菌処理が施されている。ユニバーサルデザインの一環として、車両の両端の荷棚部分にあるつり革と、優先席部分のつり革については、その他一般席部と比較して低い位置に設置している。

優先席



いす全体がほほえんで見える優先席

透明ガラス



車両と車両の間にある貫通扉には、大きな全面強化ガラスを採用した。またその左右の余白にも縦長の強化ガラスをはめ込むことにより、車両間の見通しは大きく向上した。大型ガラスの貫通扉は、車内を明るくする効果も生み出している。さらに見通しがよくなることで、犯罪防止にも一役買っている。

車内全体を明るくする効果もある貫通扉

Ⅰ 西武鉄道黎明期

Ⅱ 西武グループ
土地開発創始期

Ⅲ 事業拡大・刷新期

Ⅳ 再構築期

Ⅴ 成長期

写真で見る西武ヒストリー（後編）

Ⅳ 再構築期(2004～2016)

プリンスホテルの「峻別と集中」 変化するホテル市場のニーズを読む。インバウンド市場が示す未来

2007

ブランディング戦略

西武グループのホテル事業は、創業者の堤康次郎が始めた箱根や軽井沢の開発にまで遡ることができる。リゾートホテルの運営はコクドが、シティホテルについては1956(昭和31)年に西武鉄道のホテル部門が独立した(株)プリンスホテルがおこなっていた。その後、プリンスホテルはコクドの100%子会社となったが、各ホテルは運営手法において、全体を統一する戦略はなかった。

2006(平成18)年におこなわれたグループの再編で、プリンスホテルは西武ホールディングスの100%子会社となり、「峻別と集中」の経営改革をおこなった。167ヵ所あった事業所は売却や廃業、営業休止などで現在93ヵ所となっている。一方、「集中」という面では、2007(平成19)年、プリンスホテルをグレードに応じた3つのカテゴリーに分類し、ホテルの役割期待に応じてバリューアップ投資をおこなった。

『ザ・プリンス』は新生プリンスホテルのフラッグシップとも言うべきブランドだ。地上33階。603室の客室の「ザ・プリンス パークタワー東京」や芦ノ湖畔にたたずむ「ザ・プリンス 箱根芦ノ湖」など現在は5施設。

『グランドプリンスホテル』は高付加価値で多目的な都市型ホテルの理想を極めたブランド。高輪や京都、広島などで展開している。

『プリンスホテル』はビジネス、リゾート、レジャーの

いずれにも対応できるホテル。カジュアルでありながら満ち足りた時間を演出してくれる。

それぞれのホテルの存在価値を高め、さらに3つのブランドを有機的に展開することで、プリンスホテルはその可能性を最大限に広げている。

インバウンド市場

政府は年間の訪日外国人数を現在の1974万人(2015年観光庁)から、2020年までに4000万人に増やす目標を立てている。これに同調して、プリンスホテルはさらなる躍進を目指している。

今後、増え続ける海外からの顧客が何を求めているのか、これを的確にとらえることがリピーターを増やすことにつながる。その一環として、外国人社員の採用や無料Wi-Fi利用可能施設の拡大などに力を入れている。

訪日外国人旅行者の需要をさらに取り込むべく、さらなる施策の強化にも取り組む。

海外ホテルチェーンとの提携もインバウンド市場開拓の布石である。

2013(平成25)年に世界的ホテルチェーンのマリオット・インターナショナル(米メリーランド州)と、2016(平成28)年にはスターウッドホテル&リゾートワールドワイド(米コネチカット州)と相次いで提携。プリンスブランドを世界に発信する礎を着々と築いている。



「ザ・プリンス」ブランドとして2014(平成26)年7月に開業したザ・プリンス ヴィラ軽井沢



「グランドプリンスホテル」ブランドのグランドプリンスホテル京都



「プリンスホテル」ブランドの新富良野プリンスホテル

外資系ホテルチェーンとの提携

マリオット



ザ・プリンス さくらタワー東京が加盟した「オートグラフ・コレクション」

2013(平成25)年9月の「ザ・プリンス さくらタワー東京」のリニューアルオープンの際、プリンスホテルは米国メリーランド州のマリオット・インターナショナルと提携。同社は全世界に18種類のブランド、コレクションを展開する。独自性のある高級ホテルが加盟する「オートグラフ・コレクション」に日本で初めて加わった。

マリオットの販売網を活かして、「ザ・プリンス」ブランドの魅力を世界に発信していく。

スターウッド



2016(平成28)年1月21日のスターウッドホテルとの提携調印式

2016(平成28)年1月には、米コネチカット州・スターウッドホテル&リゾートワールドワイドとも提携。同社が展開する11のブランドのなかでも、「ラグジュアリーコレクション」は最高ランク。歴史・文化・自然などにおいて、際立った魅力を有する100軒を超える有名ホテルが加盟している。グランドプリンスホテル赤坂跡地に展開する「ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町」が、このスターウッドの最高級カテゴリー「ラグジュアリーコレクション」に加わった。

MICE市場でのシェア拡大

プリンスホテルは2010(平成22)年より「PRINCE TOKYO MICE CITY PROJECT」を展開。さまざまなビジネスシーンで活躍する顧客の要望に応じてサポートする試みを続けている。

MICE市場開拓の主役はシティ型に限らない。リゾート地に展開するプリンスホテルでも各種コンベンション、国際会議などのビジネスユースはこれまでも定評があった。軽井沢プリンスホテルは2011(平成23)年、ビジネスユースでの長期滞在を提案する「避暑地でクールにお仕事プラン」といったユニークなサービスに着手して注目されている。

また、2016(平成28)年5月27日の日本経済新聞の広告に



岸田外務大臣が出席したG7広島外相会合

は、「国際会議の豊富な実績 ニッポン発のMICEはプリンスホテル」というリードで、グランドプリンスホテル広島で開催されたG7広島外相会合の様子が掲載された。

写真で見る西武ヒストリー（後編）

Ⅳ 再構築期(2004～2016)

駅ナカ、駅チカ展開

新しい付加価値を加えて駅を変える。都市生活者の潜在ニーズを掘り起こす

なんでも揃う駅

核家族化や共働き、単身世帯の増加や少子高齢化などの影響により、都市部での買物風景に変化が生じるようになってから久しい。1人で食べる個食の広がりから、コンビニエンスストアや都市型ミニスーパーは、そうしたニーズに応えるための品揃えを増やしている。惣菜などを買って帰る買い物客は、日常的に駅の周辺で購買行動を起こす。

都市部の生活者は、通勤通学などを含め、さまざまなシーンで「駅」を拠点に暮らしている。駅の中やその周辺での買い物需要は増すばかりである。

そうしたニーズに応えるために生み出したのが、駅ナカコンビニの「TOMONY(トモニー)」である。西武鉄道とファミリーマートが共同展開している施設だ。

お弁当やサンドイッチ、飲料などのコンビニ定番商品に加え、公共料金の支払いなどのサービス機能も充実させ、現在58店舗を展開している。



2011(平成23)年にオープンしたエミオ狭山市



2007(平成19)年に第1号店として開業したトモニー練馬

通勤通学をする人たちにとって、駅は必ず通過する場所である。その駅が生活の拠点となることで、より便利でストレスフリーな生活を実現してくれるのだ。

生活拠点の創出

駅を単に移動のために通過する場所から、滞在し、街の拠点として「でかけていく場所」に変えているのが、西武プロパティーズが運営する駅ナカ商業施設「Emio(エミオ)」である。

そのスタートとなるのが、2007(平成19)年、池袋線の練馬駅にオープンしたエミオ練馬。駅の機能を変えることで、乗降客の生活そのものに変化をもたらした。

「女性の癒やし」をテーマに、化粧品やリラクゼーションの店舗を誘致し、それまでは通過するだけだった鉄道利用者が、駅の中かで滞在する空間となった。この成功を皮切りに、現在では16駅でエミオを展開している。

2011(平成23)年にオープンしたエミオ狭山市のテーマは、「毎日の生活のお手伝い」・「あったらいいな」。スーパーやコンビニをはじめ、ドラッグストアから歯科医院まで19店舗を展開。2012(平成24)年にオープンしたエミオ所沢は、「Smile Station ～ほほえみあふれる駅ナカショップ～」をテーマに、持ち帰りの惣菜店からイートインのレストランまで20店舗(その内、改札内は6店舗)が運営されている。このような施設の新設に加え、既存の駅構内店舗を刷新し、「エミオ」として展開することで沿線住民の新たな生活の拠点としての役割を担っている。

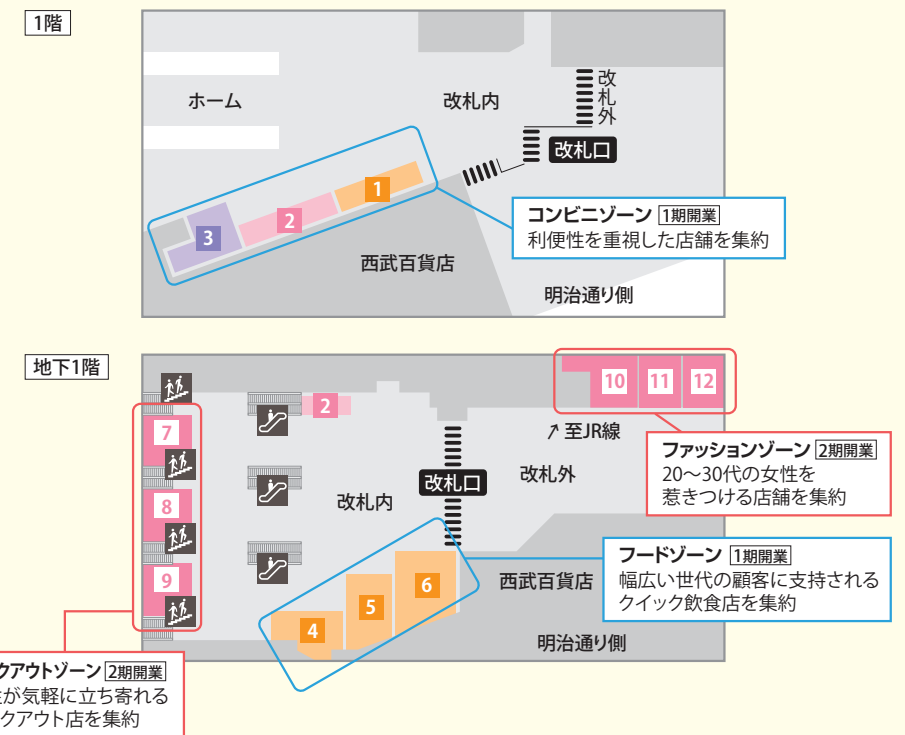
2012(平成24)年にオープンしたエミオ所沢



Emio池袋—2015年9月28日オープン

2015(平成27)年9月にオープンしたエミオ池袋は、池袋駅のリニューアル工事にあわせて誕生した。西武鉄道の最大のターミナル駅であり、都内有数のハブ機能を有した駅にふさわしいさまざまな店舗を、4つのゾーン(フード、テイクアウト、ファッション、コンビニ)に配置した施設となっている。

「TOMONY(トモニー)」・「Emio(エミオ)」など、生活を便利で豊かにしてくれる「駅」の利便性・重要性をさらに高めている。



Nicotとemilive

西武グループの社員が経営層にアイデアを提言するイベント「ほほえみFactory」から生まれた「Nicot(にこっと)」は、駅チカに整備している保育所であり、交通の便など社会性の高さからも注目されている。

西武グループの「でかける人を ほほえむ人へ。」のスローガンにある「ほほえみ」をイメージするとともに、「Near(近い)」「Interesting(面白い)」「Convenience(便利)」「Original(独自の)」「Together(共に)」の頭文字をとった名称でもある。若い子育て世代に喜ばれ、現在では西武鉄道沿線に7カ所で展開している。

また「西武・駅チカ・良質生活」をコンセプトにした「emilive(エミライブ)」は、駅から徒歩数分以内に運営する賃貸マンションだ。その名称には「emi=笑み」と「live=暮らし」という思いを込めている。

高い利便性や良質な住宅として評価され、現在3カ所で展開している。

2014(平成26)年に開設したにこっと石神井公園(上)
2015(平成27)年オープンのエミライブ練馬(下)



3・11～震災支援

問われたのは、生まれ変わった西武の本質。西武グループができること、すべきこと

2011

社長の私信

2011(平成23)年3月11日。東北地方を未曾有の大地震が襲った。西武グループ各社に施設などの大きな被害はでなかったものの、上場を目指して苦闘が続いていた西武グループは、思わぬかたちで難しい事態に直面した。

震災直後には、一部のホテルやスキー場では前倒しで冬季の営業を終了するなどの措置を余儀なくされた。プリンスホテルも内外からの相次ぐキャンセルに苦しんだ。

また東京電力の福島第一原発事故による電力不足の懸念から、関東以北で計画停電が断行された際には、西武鉄道、伊豆箱根鉄道において通常のダイヤでの運転ができなくなる事態になった。

そうしたなか、後藤社長はさまざまな会議体や、社内イントラネットweb-ism内の「社長ブログ」を通して、全社員に向けて自らの言葉を配信した。

要点を5つに分け、非常時であることを認識し、対応することを説いた。

そして要点の5つ目を「明るく元気な挨拶を敢行すること。」で締めくくった。

西武グループのスローガンは「でかける人を、ほほえむ人へ。」である。社員一人ひとりがうつむいていたのでは、これを実行することはできない。社長メッセージにはそうした思いが込められていた。

西武グループの役割

5つの要点以外に、後藤社長は西武グループの社会的な使命についても語った。

最初に挙げたのは、やはり「グループビジョン」だった。「グループ理念」を読み返すと、こううたっている。

「私たち西武グループは地域・社会の発展、環境の保全に貢献し、安全で快適なサービスを提供します。また、お客さまの新たな感動の創造に誇りと責任を持って挑戦します。」

まさにこの部分に、西武グループの役割は集約されている。



営業終了した
グランドプリ
ンスホテル赤
坂に避難され
た入居者から
の寄せ書き

後藤社長は続けて「私たちがいまやるべきことは、企業活動を通して、被災地、そして日本に元気を提供すること」と宣言した。

社員たちも具体的に動いた。被災地の復興支援の一助として、各種イベント開催による支援という方法もあった。全国のプリンスホテルでは東北地方の日本酒フェアを開催したり、西武園ゆうえんちではイルミネーション点灯式に被災地の親子を招待した。BIGBOX東大和では、チャリティーオークションを開催、ガイドードリンコアイスアリーナでは、近隣に避難している被災者の方々を対象に、無料でアイススケート教室などを開催した。

さらに震災後の電力不足に対応するため、グループ各社・各事業所の一部ではサマータイムの導入や本社部門などを中心にスーパークールビズを初めて導入した。OA機器や空調機器などの使用をギリギリまで削減することで節電を重ねた。

こうした取り組みは、その時だけで終わってしまったのでは意味がない。グループ各社は危機管理や安全対策のための意識を後に伝える取り組みも同時に始める。

西武鉄道では、各自治体のハザードマップを収集し、災害が想定される箇所を確認するなどの事後対策をおこなった。

これらさまざまな取り組みやそれぞれの思いを風化させまいと、グループ報「ism」において、「東日本大震災から学ぶこと」と題した臨時号を発刊し、西武グループ内での被害状況、震災当日の対応記録、また各種対応、さらにグループ社員・家族の声をまとめた。

各社の対応と復興支援

① 西武鉄道 〈運転再開〉



西武鉄道は震災発生から7時間で運転再開を果たした

震災当日。都内の公共交通網は軒並み機能不全に陥った。西武鉄道の総合司令では張りつめた緊張感のなか、司令員が乗務員と無線で連絡を取り合い、慌てた様子もみじんもなく、本社では対策本部を設置し、それぞれの役割を全うした。

西武鉄道としても線路の安全を確認するまでは再開を宣言することはできない。しかし各駅には帰宅できず途方にくれる乗客があふれていた。JRをはじめ各鉄道会社が当日中の運転再開を断念するなか、震災発生から7時間後の21時55分、新宿線の一部で運転再開を決定。公共交通の役割を果たした。

② プリンスホテル 〈避難者受け入れ〉



グランドプリンスホテル赤坂での被災者受け入れの様子

東京ガーデンテラス紀尾井町に建替えのために営業終了したグランドプリンスホテル赤坂を急遽、開放。2011(平成23)年4月9日～6月30日までの約3ヵ月間に限り、福島県からの避難者を最大788人受け入れた。

ボランティアとしては、西武グループ社員、延べ約900人が参加した。受け入れ最終日に避難者の方々から受け取った感謝の手紙や寄せ書きは、いまグループで大切に保管されている。

また、雫石プリンスホテルでも被災者に対し約50室の客室を提供した。

③ 西武ホールディングス 〈募金活動〉



グループをあげて被災地支援の募金活動はおこなわれた

義援金・募金活動もグループをあげておこなわれた。西武ホールディングスとしては、日本赤十字社を通して1億円を寄付。また西武バスも日本バス協会へ義援金を寄付した。

西武ドーム(現・西武プリンスドーム)では国際バラとガーデニングショウの売上の一部を、横浜・八景島シーパラダイスなどでも募金箱を設置することに加え、売上の一部を支援団体に寄付した。

西武ライオンズは、選手による街頭募金活動などで義援金集めに参加。まさにグループ一丸となつての活動だった。

④ 西武ライオンズ 〈試合への避難者招待〉



被災者を招待した西武ライオンズ主催試合は数回にわたっておこなわれた

地域社会に貢献する活動として、西武ライオンズも一肌脱いだ。

2011(平成23)年の5月と6月。西武ドーム(現・西武プリンスドーム)と埼玉県営大宮球場での主催試合に被災者の方々を招待した。東日本大震災の影響で埼玉県内の各市町村施設に避難している全ての方々が対象だった。

Chapter 4 写真で見る西武ヒストリー（後編）

V 成長期・変革期(2017～2023)

増加するインバウンドへの対応やグローバル展開など、新事業分野の創出・既存事業領域の強化を加速させる。そんな中、2020（令和2）年に新型コロナウイルスが猛威を振るい、感染拡大防止のため緊急事態宣言が発令され、都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業共に大きな影響を受けた。2021（令和3）年にアフターコロナの社会を見据えた中期経営計画を策定、困難な状況をチャンスと考え、挑戦し続ける西武グループの姿を追う。

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年～													
西武ホールディングス他	▶「横浜アリーナ」が西武ホールディングスの連結子会社となる ▶機構改革を実施(経営企画本部に「西武ラボ」を新設) ▶サーベラス・グループによる当社全株式売却 ▶ハワイ・プリンスホテル・ワイキキが「プリンスワイキキ」に名称変更し、リニューアルオープン	▶グループビジョン制定日を「ほほえみ Anniversary」と命名 ▶西武グループ企業主導型保育園「えみぎっず」開設 ▶ウェスティンブランドに加盟し、「ウェスティンハバナビーチリゾート」営業開始	▶池袋エリア最大のオフィスビル「ダイヤゲート池袋」開業 ダイヤゲート池袋(2019年)	▶西武グループ初の農業分野における新会社「西武アグリ」設立 ▶新規事業創出を目的に新会社「ブルーインキュベーション」設立 ▶スポーツ・エンターテインメント分野を開拓する新会社「ブルーミュージ」設立	▶スマートロッカー活用駅サービス「BOPISTA(ボピスタ)」の実証実験を開始 ▶西武建材の株式を譲渡 ▶アウトドア事業に特化した合併会社「ステップアウト」設立	▶西武建設株式の95%をミライト・ホールディングス(現ミライト・ワン)に譲渡	▶後藤高志社長が代表取締役会長兼CEOに、西山隆一郎取締役常務執行役員が代表取締役社長兼COOに就任 ▶グループのシェアード・サービス会社「西武プロセスインベーション」の運営開始													
西武鉄道	S-TRAIN(2017年) ▶40000系通勤車両登場、有料座席指定列車「S-TRAIN」運行開始 ▶池袋線 連続立体交差事業完了	▶有料座席指定列車「拝島ライナー」運行開始 ▶列車のリアルタイム走行位置を表示「西武線アプリ」配信開始	▶としまえん閉園(2020年) ▶94年間の営業を終え、「としまえん」が閉園 ▶「所沢駅」リニューアル工事完了	▶100%自社の太陽光発電で山口線(レオライナー)を運行 ▶開業70周年記念事業「西武園ゆうえんち」グランドオープン	▶チケットレスサービス「Smooz」フルリニューアル	▶都市交通・沿線事業の組織・運営体制の見直し ▶池袋駅・豊島園駅リニューアル記念セレモニー及び「スタジオツアー東京 エクスプレス」出発式を実施														
西武・プリンスホテルズワールドワイド	▶名古屋初進出となる「名古屋プリンスホテル スカイタワー」開業 ▶StayWell Hospitality Groupを事業取得し、StayWell Holdings Pty Ltdを設立、運営開始	▶初の会員制ホテル「プリンス パークションクラブ」が軽井沢浅間開業 ▶グローバルラグジュアリーブランド第1号店「The Prince Akatoki London」開業	▶「ザ・ホテル青龍 京都清水」「東京ベイ潮見プリンスホテル」をMC(運営受託)で開業 ▶新たな衛生・消毒基準「プリンス セーフティ コミットメント」を策定 ▶台湾横浜八景島股份有限公司が台湾初の新都市型水族館「Xpark」を開業 ▶宿泊特化型ブランド「プリンス スマート イン」初となるホテルが恵比寿に開業	▶「ザ・ホテル青龍 京都清水」「東京ベイ潮見プリンスホテル」をMC(運営受託)で開業 ▶新たな衛生・消毒基準「プリンス セーフティ コミットメント」を策定 ▶台湾横浜八景島股份有限公司が台湾初の新都市型水族館「Xpark」を開業 ▶宿泊特化型ブランド「プリンス スマート イン」初となるホテルが恵比寿に開業	▶西武園ゆうえんちリニューアルのキービジュアル(2021年)	▶ホテル運営に特化した新会社「西武・プリンスホテルズワールドワイド」営業開始 ▶「沖縄プリンスホテル オーシャンビューぎのわん」開業	▶「本物の絶景体験」をお客さまにお届けするブランディング新戦略を展開 ▶グランドプリンスホテル広島をメイン会場に「G7広島サミット」開催 ▶「グランドプリンスホテル大阪ベイ」開業 ▶「ザ・プリンス キタノニューヨーク」開業													
西武バス	StayWell事業取得記者会見(2017年)	The Prince Akatoki London(2019年)	S-story(2020年)	▶路線バス新カラーデザイン「S-story(エストリー)」運行開始 ▶東京都・埼玉県内の路線バスでは初めて「ユウグレナ社の次世代バイオ燃料『サステオ』」を使用した車両の運行を開始 ▶埼玉県初 水素を燃料とした燃料電池バス「SORA(ソラ)」の運行開始	▶飯能営業所にて国内初となる大型バスによる自動運転の実証実験開始 ▶デジタル技術を活用した新型研修車両「S-story prologue(エストリー プロローク)」の運用開始 ▶日本初の災害発生時・平常時における複数のモビリティを融合した配送実証実験を開催	▶日本初のリニューアルディーゼル燃料を使用したバスの運行を開始 ▶「西武バス 90周年大感謝祭」開催	▶新座営業所において大型EV路線バスとオンサイトPPAによる太陽光発電を導入 ▶新座営業所の電気使用量のすべてを西武グループが運営する「西武武山ソーラーパワーステーション」で発電する環境価値付きの電力で賄い、実質CO ₂ 排出ゼロを実現													
西武リアルティソリューションズ	▶駅ナカ商業施設「エミオ石神井公園」開業 ▶西武鉄道石神井公園駅周辺開発「エミナード石神井公園」完成	▶「グランエミオ所沢」第1期開業 ▶全153戸の分譲マンション「アンヴィーネ 保谷」完成	▶シェアオフィス事業「emiffice(エミフィス)」初となる施設が練馬に開設	▶所沢駅東口駅ビル計画「グランエミオ所沢」第1期開業	▶賃貸ユニットハウス「Emi Cube(エミキューブ)」初となる施設が武蔵関に開設 ▶貸農園事業「Emi Farm」を開始 ▶「軽井沢・プリンスショッピングプラザ」内に野村不動産と東日本旅客鉄道との3社で共同展開するワーケーション施設「Karuzawa Prince The Workation Core」開設	▶賃貸ガレージハウス「Emi Base(エミベース)」が入間鍵山に開設 ▶石神井公園駅～大泉学園駅間の高架下プロジェクト「PLAY!高架下」初開催 ▶総合不動産業への業容拡大を目指す「西武リアルティソリューションズ」営業開始 ▶分散型宿泊施設「NIPPONIA 秩父 門前町」開業 ▶「東京ガーデンテラス紀尾井町」100%再生可能エネルギー電力を導入 ～CO ₂ 排出量実質ゼロへ～	▶軽井沢・プリンスショッピングプラザにてオンサイトPPAによる太陽光発電の稼働開始 ▶グループ組織再編に伴い、西武鉄道の不動産事業及び沿線観光事業に係る資産を承継 ▶箱根湯の花プリンスホテルに神奈川県内初パイナリー発電設備を導入 ▶コーポレートメッセージ「次のフロンティアへ」並びにコーポレートロゴを制定 ▶環境省「自然共生サイト」において「飯能・西武の森」「東京ガーデンテラス紀尾井町 光の森」が認定評価を獲得													
伊豆箱根鉄道	▶伊豆箱根鉄道が創立100周年を迎える	▶箱根芦ノ湖に水陸両用NINJABUS WATER SPIDER運航開始 ▶駿豆線が開業120周年を迎える	▶介護事業を譲渡	▶伊豆箱根バスが民間企業で全国初となるEVバスの保有・路線運行(沼津駅-沼津港線)、グリーンスローモビリティの路線バスを導入	▶伊豆箱根交通と伊豆箱根タクシーが合併し、商号を伊豆箱根交通に変更	▶十国峠(峠)を事業譲渡	▶芦ノ湖遊覧船(船)を事業譲渡 ▶「イズーラ伊豆長岡」をリニューアルオープン ▶WILLER EXPRESS・東海バスと「三島羽田シャトル」を共同運行開始(伊豆箱根バス)													
近江鉄道	▶守山駅前近江鉄道ビル「cocotto MORIYAMA」オープン	▶近江鉄道開業120周年	▶近江鉄道ミュージアム開館(八日市駅2階)	▶石山駅前近江鉄道ビル「billage OTSU」営業開始	▶billage OTSU(2021年)	▶近江鉄道線「全線無料デイ」開催	▶近江鉄道グループにぎわいづくりDAY「ガチャフェス」開催													
埼玉西武ライオンズ	▶事業ビジョンとして「共に強く。共に熱く。」のスローガンを制定 ▶西武ライオンズ40周年記念事業として、ドームエリアの大規模な改修計画を発表。改修工事着工	▶西武ライオンズ誕生から40周年シーズンに10年ぶりのリーグ優勝	▶最大8.5ゲーム差をひっくり返し、リーグ2連覇	▶プロ野球開幕、無観客試合でのスタート	▶「ペルーナドーム」ボールパーク化。3年以上にわたるドームエリアの大規模な改修が完了	▶全線無料デイ開催(2022年)	▶帝京大学と「スポーツ医科学サポートに関するパートナーシップ」を締結													
世の中の動き	1月 トランプ大統領就任	8月 第3次安倍内閣が発足	7月 西日本豪雨(死者200人以上)	9月 平成31年北海道胆振東部地震	5月 天皇に即位。令和へ改元	6月 G20大阪サミット開催	9月 ラグビーワールドカップ2019開幕	1月 中国・武漢で新型コロナウイルスの発生	3月 東京オリンピック・パラリンピックの延期が決定	4月 新型コロナウイルスの感染拡大で緊急事態宣言	6月 プロ野球が約3ヶ月遅れで開幕	7月 緊急事態宣言、2021年5月まで延長決定(新型コロナウイルス)	8月 東京オリンピック開幕	10月 岸田内閣発足	2月 ロシア軍、ウクライナ侵攻	5月 沖縄復帰50年	7月 安倍元首相、銃撃され死亡	9月 西九州新幹線開業	5月 新型コロナウイルス「類へ引き下げ」	5月 G7広島サミット開催

長期的目標水準「Challenge Target」 パラダイムシフト・インバウンド台頭の中でのホテル事業拡大

基盤整備から「シフトチェンジ」「収穫・開拓」へ

2017(平成29)年5月、西武ホールディングスは西武グループの新たな中期経営計画を発表した。2006(平成18)年の西武ホールディングス設立以降、「峻別と集中」をコンセプトに経営改革・グループ再編を進め、経営基盤の改善に取り組んできた「基盤整備期」を経て、2014(平成26)年の東証一部上場を機に「シフトチェンジ期」として攻めの経営に転じてきた。新中期経営計画では2018(平成30)年以降を「収穫期・開拓期」と位置付け、将来的な事業拡大への道筋を明確にした。

さらに少子高齢化に伴う人口構造の変化やインバウンド急増による市場変動といったパラダイムシフトが進む中で、既存事業の延長線上での成長にとどまらない長期的な目標水準として「Challenge Target」を定めた。

その目標を達成し、持続的かつ力強い成長を実現していくために、重点的に対応すべき課題として「新事業分野の創出」と「既存事業領域の拡大」を打ち出した。特に新たな事業分野の開拓には積極姿勢を取り、自由な発想で新規事業分野を創出するための専門部署として、2017(平成29)年、西武ホールディングスに「西武ラボ」を設置した。

折しも、世界経済の緩やかな回復や観光立国を推進する日本政府のさまざまな施策も奏功して、2018(平成30)

年には訪日外国人旅行者数が初めて3000万人を突破。そうしたインバウンドの台頭や増加する宿泊需要に対応するため、いち早く事業展開に取り組んだのがプリンスホテルだ。

新ブランド・新事業の展開

これまでフルサービス型のブランドを展開してきたプリンスホテルだが、急速な宿泊需要の変化により拡大してきたミッドスケールと呼ばれる宿泊特化型のマーケットは補完できていなかった。そこで、ICT・AIを活用した宿泊特化型ブランド「プリンス スマート イン」を創設。デジタル世代をターゲットと定め、自身の成長とともに他の3ブランドも利用していく生涯顧客への入口となるブランドに位置付けている。コンパクトながら機能性や利便性、デザイン性を追求し、2020(令和2)年には、第1号となる「プリンス スマート イン 恵比寿」が開業。その後は熱海、京都、大阪、福岡、那覇、宮崎に開業を果たし、新幹線の停車駅や空港を抱える都市を中心に、積極的に全国展開を図っている。

また、自社保有だけでなく、ホテルの運営受託(MC)による既存ブランドの出店拡大にも着手。2020(令和2)年には「ザ・ホテル青龍 京都清水」「東京ベイ潮見プリンスホテル」をMCで開業した。

そのほか、新たな事業モデルとして会員制ホテルにも



The Prince Akatoki London (外観・客室)



ザ・ホテル青龍 京都清水(中庭夜景)



東京ベイ潮見プリンスホテル(外観)

参入を果たした。「プリンス パケーション クラブ」と名付けられたこの事業は、プリンスホテルの施設運営ノウハウと資産を生かし、アクティブシニアや富裕層など新たな顧客の獲得を目指すとともに、リゾート地域の競争力と価値向上を図るのが狙いだ。第1弾として2019(令和元)年、軽井沢 浅間プリンスホテル内に2施設がオープンした。

グローバルホテルチェーンへの飛躍を目指して

国内での新規事業を進める一方で、グローバルにおけるブランド認知向上のために海外での多店舗展開も必要不可欠だった。2017(平成29)年に実施した、オーストラリアを中心に約30ホテルを運営・展開するStay Well Hospitality Group Pty Ltd(以下、ステイウェル)の事業取得は、海外事業における収益の拡大とスピーディーな海外展開を目的としたもので、グローバルホテルチェー

ンとしての地位確立への施策のひとつである。ステイウェルはそれまで4つのホテルブランドを持っていたが、プリンスホテルの事業取得を機に新しいラグジュアリーブランド「The Prince Akatoki」を創設。第1号の「The Prince Akatoki London」を2019(令和元)年に英国・ロンドンで開業した。

こうしたMCやステイウェルのようなM&A、新たなホテルブランドの展開などにより新規出店の加速を図り、中長期的には国内外250ホテル規模へ事業を拡大することが掲げられた。

さらには、既存事業領域の強化としてフラッグシップホテルとなる「ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町」やグランドプリンスホテル高輪内「高輪 花香路」の開業、リゾートエリアのバリューアップなどに積極的に取り組み、投資効果を発現させることでお客さま目線のサービス強化につなげていった。



プリンススマートイン 恵比寿(外観)



プリンスパケーションクラブ ヴィラ軽井沢浅間(外観)



プリンスパケーションクラブ軽井沢浅間(室内)

沿線価値向上のための事業展開

需要の変化に対応する都市交通・沿線事業、不動産事業

新型車両の導入と駅リニューアル

西武グループにおける鉄道事業は、人々の移動という都市交通としての利便性・安全性だけでなく、沿線価値の向上も担っている。西武鉄道は通勤・通学やショッピング・レジャーなど地域の足としてのみならず、沿線プロモーションの強化や急増するインバウンド需要の取り込みなど、地域の活性化にも積極的に取り組んでいる。

そんな中で2017(平成29)年にデビューしたのが、新型通勤車両「40000系」だ。LED照明や高効率モーターを採用することで従来の2000系車両に比べ、年間消費電力量を約60%削減したほか、大きな荷物を持った乗客の利便性を高めた「パートナーゾーン」も設置するなど、「人にやさしい、みんなと共に進む電車」というコンセプトを具現化している。一部の編成に「ロング・クロスシート転換車両」を西武鉄道として初めて導入、有料座席指定列車「S-TRAIN」「拝島ライナー」としても運行されている。

2019(平成31)年3月には新型特急車両「Laview(ラビュー)」が運行を開始した。デザインを担ったのは建築家の妹島和世氏。銀色の流線形ボディーと大きな窓が目目を引く「Laview」は、そのデザインが評価され「グッドデザイン金賞(経済産業大臣賞)」を受賞、また1970(昭和45)年の初代特急車両「5000系レッドアロー」以来50年ぶり2度目の「ブルーリボン賞」も受賞した。

また、2017(平成29)年に池袋線練馬高野台駅～大泉学園駅間の連続立体交差事業及び複々線化事業が完了した



40000系車両による座席指定制の有料列車S-TRAIN、拝島ライナーを運行

ほか、西武秩父や飯能、西武新宿など各駅のリニューアルを行うなど、沿線価値向上への取り組みとしてのバリューアップ投資も積極的に推進している。

一方、「企業価値向上の鍵」と位置付けられる不動産事業では2019(平成31)年、池袋の旧西武鉄道本社ビル跡に「ダイヤゲート池袋」が竣工、西武ホールディングスやプリンスホテル、西武プロパティーズの本社を集約したほか、外部テナントが入居した。また、免震構造の採用やBCP対策を施すなど防災性を高めたことで、災害時の一時滞在施設として豊島区と協定を締結している。

池袋線と新宿線が乗り入れる所沢は、「ベッドタウンからリビングタウンへ」を掲げて地域の利便性と価値向上に注力するエリアのひとつである。その象徴でもある所沢駅東口駅ビル計画「グランエミオ所沢」が、第Ⅰ期は2018(平成30)年に、第Ⅱ期が2020(令和2)年に開業した。

「西武園ゆうえんち」リニューアルと「としまえん」閉園

所沢市に本拠地を構え、2018(平成30)年に球団創設40周年を迎えた埼玉西武ライオンズは、記念となるこの年を10年ぶりのリーグ優勝で飾った。翌シーズンもリーグ戦を制し、2連覇を果たした。2017(平成29)年に本拠地のベルーナドーム(西武ドーム)は、ボールパーク化へ向けて大規模改修の実施を表明、約3年の工事期間を経て2021(令和3)年に改修が完了した。

ドームからもほど近い「西武園ゆうえんち」は、施設の老朽化が目立ち入園者数も伸び悩んでいたが、開業70周年記念事業として2020(平成2)年から順次改修を進め、2021(令和3)年にリニューアルオープンした。その一方で、1926(大正15)年の開園以来94年の長きにわたり営業してきた「としまえん」が、惜しまれながらも2020(令和2)年8月31日をもって閉園。これは東京都が災害時の避難場所として大規模な公園整備を行うためであり、閉園後の跡地の一部にはエンターテインメント施設「ワーナーブラザーズ スタジオツアー東京 メイキング・オブ・ハリウッド・ポッター」が2023(令和5)年に開園した。

「としまえん」94年の歴史に幕

としまえんが「練馬城址 豊島園」の名で開園したのは、関東大震災から3年後の1926(大正15)年。開園当初はスポーツ施設が中心だったが、翌年の1927(昭和2)年にウォーターシュート、1965(昭和40)年には世界初の流れるプールなど、次々と新しいアトラクションや施設がオープン、家族連れで大いににぎわった。

なかでも、としまえんのシンボルとしてひととき人気が高かったのが回転木馬「カルーセルエルドラド」だ。1907(明治40)年にドイツで生まれたのち、第1次世界大戦の戦火を逃れて米国ニューヨークの遊園地に移った。その後、遊園地は1964(昭和39)年に閉園。解体され倉庫で眠っていたエルドラドを当時の豊島園が購入し、整備・修復を経て1971(昭和46)年にデビュー、閉園まで約50年にわたり人々に愛された。2010(平成22)年にはその歴史的価値が認められ、日本機械学会より「機械遺産」に認定された。

一方、園の外で常に注目を集めていたのが、としまえんの広告である。営業終了日の前日、2020(令和2)年8月30日付の朝日新聞に、としまえん最後となる全面広告が掲載された。そこに描かれたのは、漫画「あしたのジョー」のラストシーンと「Thanks.」の文字。この広告は「としまえんらしい」とプロのクリエイターの間でも評判になるなど高い評価を得て、朝日広告賞の最高賞も受賞、有終の美を飾った。



1971(昭和46)年に登場した「カルーセルエルドラド」



朝日新聞朝刊に掲載されたとしまえん最後となる全面広告

25年ぶりの新型特急デビュー

特急「Laview(ラビュー)」は西武鉄道100周年を記念して企画されたもので、車両形式も「001系」へと一新し、新たなフラッグシップトレインと位置付けられた。建築家・妹島和世氏監修の下でまとめられたデザインコンセプトは、「都市や自然の中でやわらかく風景に溶け込む特急」「みんながくつろげるリビングのような特急」「新しい価値を創造し、ただの移動手段ではなく、目的地となる特急」の3つ。周囲の風景を映し出すような銀色の流線形ボディーや等間隔で並ぶ大型のガラス窓、ソファのようなシートが配されたインテリアなどは、そのコンセプトを形にしたものと言える。

池袋線・西武秩父線の飯能・西武秩父行き特急として運行されるほか、ベルーナドームでのプロ野球公式戦開催に合わせ、臨時特急「スタジアムエクスプレス」としても運転される。



球面のような先頭のデザインや大きな窓が特徴的な特急「Laview」。インテリアはかつての「西武鉄道の黄色い電車」をイメージ



ダイヤゲート池袋(外観)



グランエミオ所沢(全景)



ボールパーク化されたベルーナドーム



西武園ゆうえんち「夕日の丘商店街」

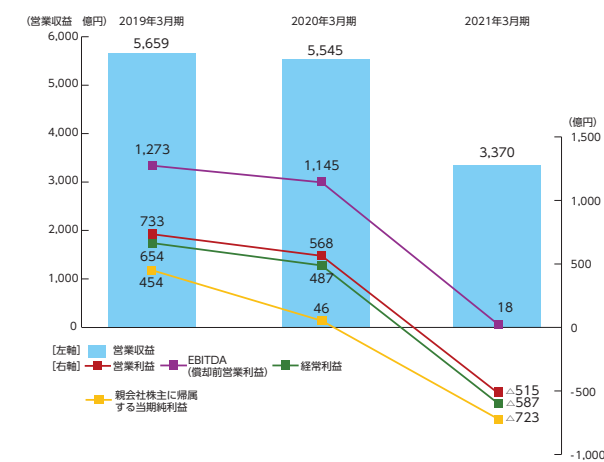
「お客さまが瞬間蒸発した」 新型コロナウイルス感染症拡大の影響と西武グループの対応

パンデミックで経済活動に深刻なダメージ

2019(令和元)年12月初旬、中国・武漢市で第1例目の感染者が報告された新型コロナウイルス感染症は、その後世界中に感染が拡大。感染者数は7億人を超え、世界的流行(パンデミック)をもたらした。日本でも2020(令和2)年1月に国内初の感染が確認されて以降、感染者が増え続け、4月には全都道府県に対し緊急事態宣言が発出された。

ウイルス蔓延防止の観点から海外渡航や外国人の入国も制限されたことで、訪日外国人観光客は激減。国内でも不要不急の移動自粛やイベントの中止、飲食店の休業などにより、経済活動に深刻なダメージを与えた。

西武グループ 連結業績の推移



西武鉄道 駅設備・車内の消毒

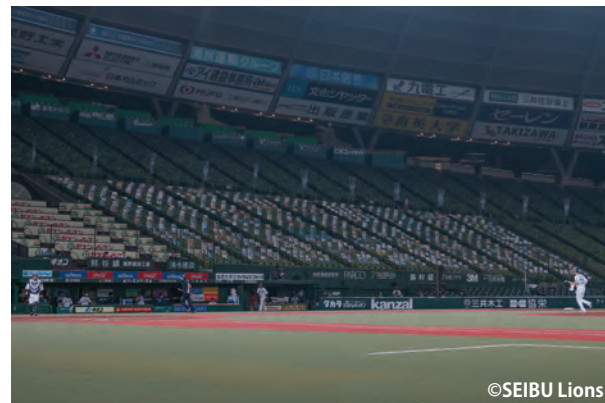


後藤社長(当時)が「お客さまが瞬間蒸発した」と表現したように西武グループへも甚大な影響を及ぼし、特に都市交通・沿線事業やホテル・レジャー事業が大きな打撃を受けた。中でもプリンスホテルは一時、最低限のインフラとしての5拠点を残してすべてクローズ。西武園ゆうえんちや横浜・八景島シーパラダイスなどのレジャー施設も、営業休止を余儀なくされた。

コロナ禍の事業展開を模索

そんな中、コロナ禍にどう対応すべきか、グループ各社で模索が始まる。まずはお客さま及び従業員の安全・安心のため、感染リスクの低減が最優先課題とされた。西武鉄道や西武バスなど公共交通機関では駅施設や車内の消毒・換気を徹底。プリンスホテルでは新たな衛生・消毒基準「プリンス セーフティー コミットメント」を策定した上で、レストランの営業スタイルや営業時間を変更するなど、グループ各社は感染拡大防止対策に取り組んだ。

「プリンス セーフティー コミットメント」のロゴ



埼玉西武ライオンズの無観客試合

また、コロナ禍ならではの新たなプラン・取り組みも誕生した。2020(令和2)年にはプロ野球公式戦の開幕が延期、開幕後も無観客試合が続いていた埼玉西武ライオンズは、プリンスホテルと共に「みんなで繋がる」リモート応援プラン」を企画。ホテルの客室からモニターで試合を観戦しながら、同じプランに参加するファン同士をWeb会議ツールでつなぐという、新しい観戦スタイルの提案である。

2021(令和3)年には、西武ホールディングスが医療ICTを手掛ける株式会社アルムとの業務提携を発表。これによりプリンスホテルは全国41のホテルでPCR事前

検査付き宿泊プランを提供、また新宿プリンスホテル内にPCR検査専門のクリニックを開院した。

西武鉄道も池袋駅西武南口にPCR検査専門クリニックを開院するとともに、駅ナカ・コンビニ「トモニー」でPCR検査キットの試験販売を開始するなど、ウィズコロナに対応した様々な取り組みを推進していった。

このように、新型コロナウイルスの感染拡大により、西武グループを取り巻く事業環境は大きく変化した。2020(令和2)年時点では本格的な回復時期が不透明であったため、2020～2021年度の中期経営計画は策定が見送られることになった。

西武グループ各社のコロナ禍の取り組み(一例)

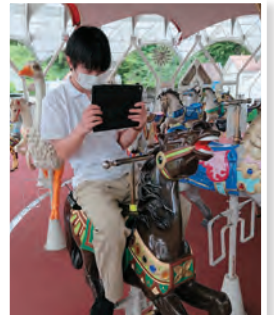
各プリンスホテル

外出自粛を余儀なくされる中、「皆さまに笑顔をお届け、明るい気持ちになっていただきたい」という考えから、ホテルの客室ライトでスマイルマークやメッセージを表現。お客さまからは感謝の言葉が多数寄せられた。



西武レクリエーション

東日本遊園地協会の有志企業が「おうち遊園地」と題した動画配信を実施。西武園ゆうえんちは「メリーゴーラウンド」や「大観覧車」の動画を公開し、家に居ながらにして遊園地が楽しめる企画として好評を得た。



近江鉄道

近江タクシーはコロナ禍の影響を受けている飲食店を応援するため、タクシーによる「お料理タク配便」を実施。彦根市内限定ながら配達料無料のこの取り組みは、外出がなかなかできない市民にも好評だった。



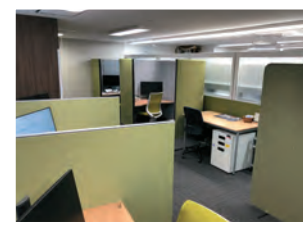
西武ペットケア

ペットケアサロン「ペットスパ」の営業自粛中、ペット用品の通販事業を強化。あわせてInstagramでフードのおすすめトッピングやグルーミングのやり方などを投稿することで、休業期間中のお客さまの不便と不安の解消に努めた。



西武リアルティソリューションズ

西武本川越ペペや西武入間ペペ、エミフィス練馬など、西武リアルティソリューションズが運営する施設に社員向けサテライトオフィスを設置。これは働き方の選択肢を広げるとともに、BCP対策への効果も期待されている。



西武バス

日ごろからバスツアーでお世話になっている観光地の農園など各地の取引先で、コロナ禍で販売先に困っている名産品をWebで販売する「生産者を応援したいプロジェクト」を実施。購入したお客さまからも好意的な反応をいただいた。

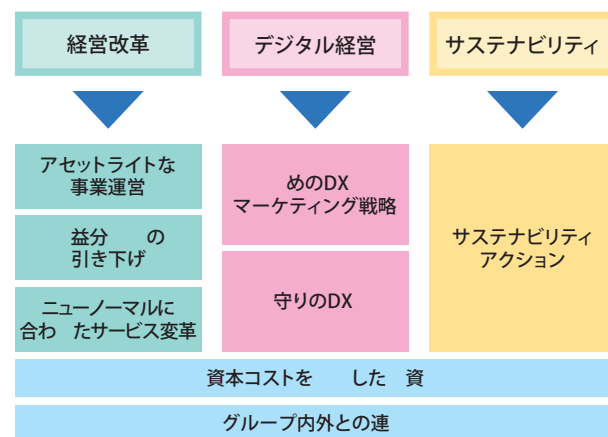


アフターコロナの成長戦略 コロナ後の新しい社会に向けた変革

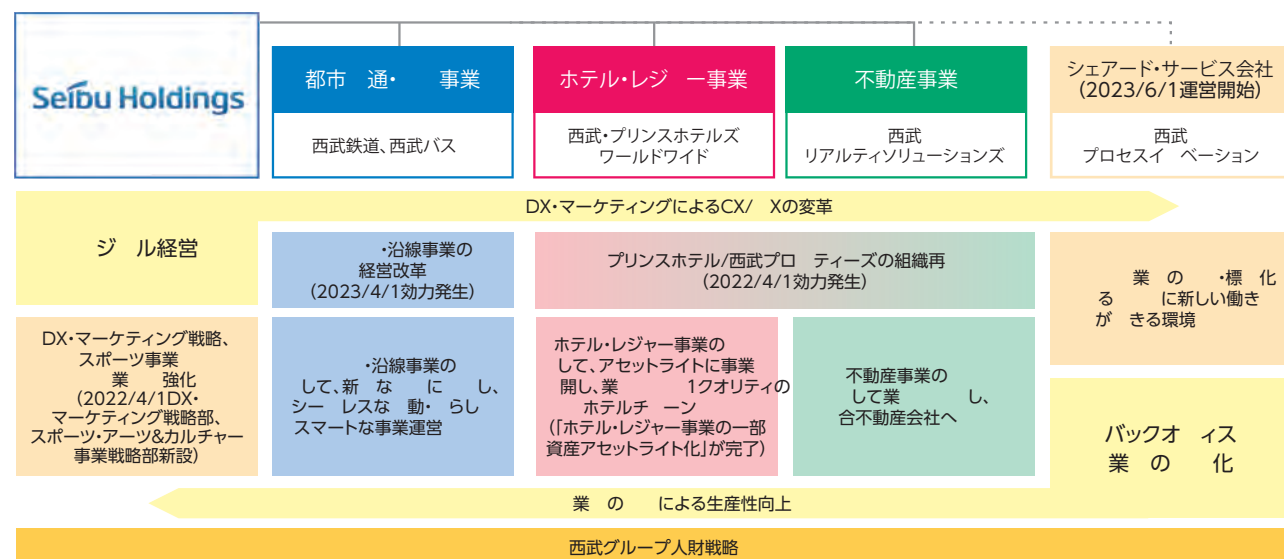
パンデミックにも耐えうるビジネスモデルへ

新型コロナウイルス感染症の拡大により、西武グループの主力事業である都市交通・沿線事業やホテル・レジャー事業が大きな打撃を受け、2021年3月期はグループとして過去最大となる700億円を超える当期純損失を計上した。そうした状況下で2021(令和3)年5月に発表された西武グループ中期経営計画(2021～2023年度)は、『「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、

西武グループ中期経営計画(2021～2023年度)の骨子



各社の機能高度化に向けた組織再編



コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける」をテーマとして策定された。

ここで言う「アフターコロナ」とは、感染拡大が収束した後の社会というだけではない。コロナ禍により人々の生活も意識も大きく変わった。その新しい社会に対応し、パンデミックにも耐えうる「レジリエンス(耐久性)」を身に付け、持続的な成長「サステナビリティ」を確立するための新たなビジネスモデルと成長戦略を構築するという意味である。そのために中期経営計画では「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」を3本柱に据えて取り組むことが明示された。

「経営改革」の中心となるのが「アセットライトなビジネスモデルへの変革」である。ホテル・レジャー事業資産の一部譲渡を進めるとともに、グループにおけるプリンスホテルと西武プロパティーズの役割の見直しを実施。それぞれがホテルオペレーター、総合不動産会社として競争力を高めていくことで、グループ資産の価値極大化や収益最大化につなげていくことが狙いだ。

プリンスホテルはこれまで、直営方式と呼ばれる「保有」と「運営」の一体構造を軸に成長してきたが、これを分離し「運営特化」へ事業転換した。世界のホテル市場に



エミフィス練馬(ワーキングスペース)



軽井沢プリンス ザ ワークेशन コア(オープンスペース)



SEIBU FAST SPORTS FIELD 品川ゴルフ

においても、運営特化がグローバルホテルチェーンの経営スタンダードだ。今後は運営受託を基軸としてグローバルに事業展開し、「業界No.1クオリティのホテルチェーンの構築」を目指す。

一方の西武プロパティーズはアセットホルダーとして、グループが継続保有する資産の価値極大化を担うなど、業容を拡大し総合不動産業への飛躍を目指していく。これに伴い、2022(令和4)年4月、プリンスホテルは「西武・プリンスホテルズワールドワイド」、西武プロパティーズは「西武リアルティソリューションズ」と名称を変更し新たなスタートを切った。

ニューノーマルに合わせたサービス変革

コロナ後も収益を伸ばしていくため、価値や意識・行動が大きく変わった新しい社会で求められるビジネスやサービスに変えていくことも、経営改革における課題のひとつだ。コロナ禍で進んだ価値や行動の変容を的確に捉え、新たなサービスやビジネスモデルの開発が不可欠になる。

例えば、コロナ禍によりリモートワークやオンライン会議が急速に広がった。これに合わせ、西武リアルティソリューションズでは2019(令和元)年に第1号となるシェアオフィス「エミフィス」を開業。また、「自分だけの時間を愉しむ空間」を提供する賃貸ユニットハウス事業「エミキューブ」を展開するなど、リモートワークの広がりやライフスタイルの多様化にも対応した。

プリンスホテルは2020(令和2)年より法人向けリゾートワーケーション事業を開始。2021(令和3)年には軽井沢プリンスホテル ウェストをワーケーション対応にリニューアル、プリンスグランドリゾート軽井沢全体でワーケーション需要の取り込み強化を図る。

国際会議や企業セミナーなどのMICE市場で、プリンスホテルは圧倒的な強みとシェアを確立していたが、この分野もコロナ禍によりオンライン化・多様化が進んだ。これに対応するため、従来の会場貸しにとどまらずグループ内外のコンテンツを活用した自主興行も手掛ける、いわゆるMICE2.0に取り組む。また、西武鉄道では2021(令和3)年に列車別混雑情報の提供を開始した。これにより、多摩川線を除く西武線全線の定期列車の混雑情報について、停車駅間ごとに5段階で推計した情報を「西武線アプリ」で確認でき、混雑を避けた列車選択が可能になった。

2021(令和3)年3月に完了したベルーナドーム(西武ドーム)のボールパーク化や、同年5月にリニューアルオープンした西武園ゆうえんちは、コロナ禍で拡大した近場のレジャー需要の取り込みが期待される。また、強まる健康志向や外出自粛・テレワークに伴う運動不足もあり、スポーツへの関心も高まってきている。野球だけでなくゴルフ場やスキー場など、スポーツ・エンターテインメント分野でも強みを持つ西武グループとして、その資産を活用・連携して事業を展開するなど、スポーツ事業の強化にも取り組む。

2022(令和4)年4月には西武ホールディングスに「スポーツ・アーツ&カルチャー事業戦略部」を新設。スポーツをより手軽に楽しめる環境とデジタルを活用した新たなスポーツの体験機会を提供する「SEIBU FAST SPORTS」プロジェクトを開始した。第1弾として品川プリンスホテルの宴会場を活用した、手軽にゴルフを楽しむ施設「SEIBU FAST SPORTS FIELD 品川ゴルフ」を2023(令和5)年8月に開業、グループが有するアセットとノウハウを生かし、「手軽に」「楽しく」スポーツできる環境を提供している。

Chapter 4 写真で見る西武ヒストリー（後編）

V 変革期(2021～2023)

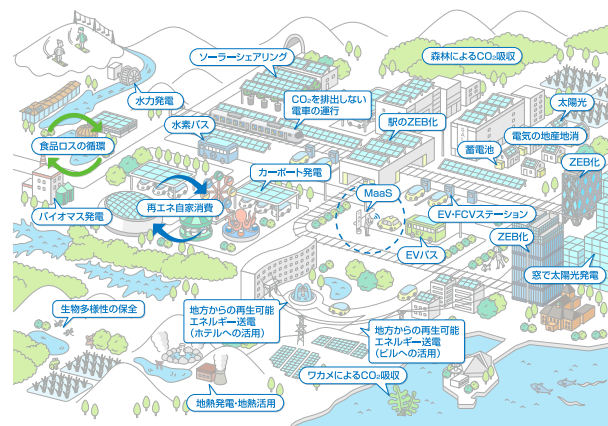
次の成長ステージへ 新たな持続的成長への基盤構築と次の時代に向けた経営戦略

攻めと守りのDX推進

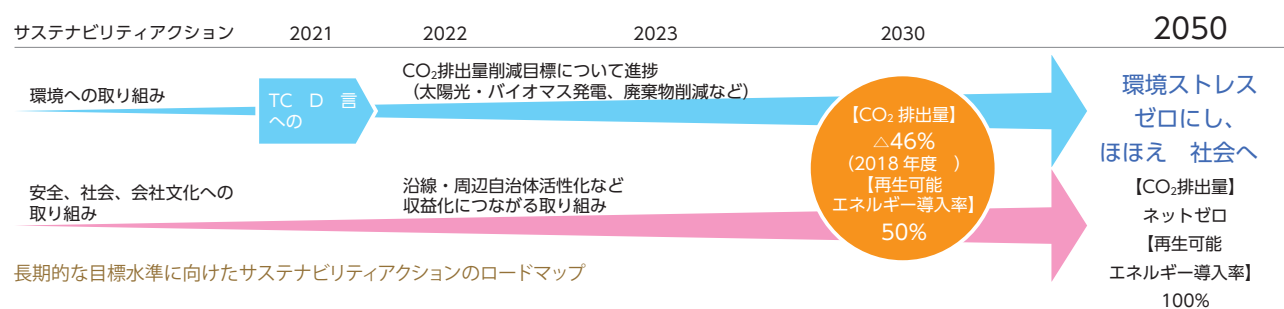
コロナ禍以前よりデジタルシフトが進む現代社会において、経営のDX対応は最優先課題となっている。中期経営計画(2021～2023年度)で「デジタル経営」が3本柱のひとつに据えられている通り、西武グループも攻めと守り双方からの視点でのDX推進を打ち出した。2022(令和4)年4月にはグループ全体のマーケティング基盤の利活用、顧客の拡充に向けたサービス構築を目指し、西武ホールディングスに「DX・マーケティング戦略部」を設置した。



SEIBU Smile IDの利用イメージ



西武グループが描きたい2050年の社会イメージ



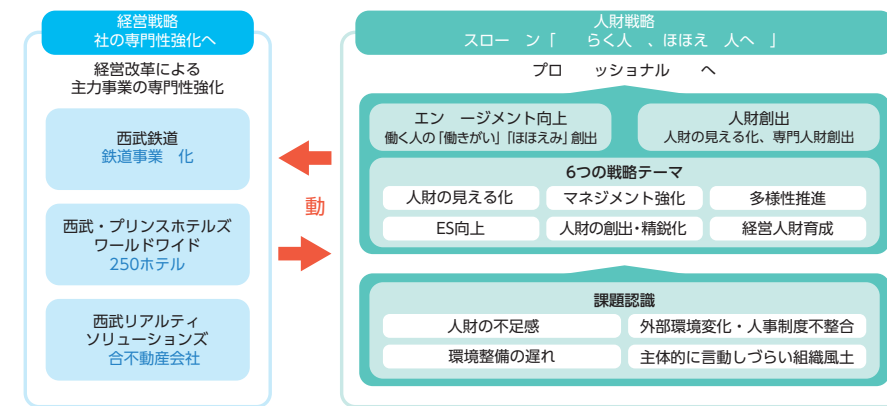
「攻めのDX」としては、約170万人の会員を擁する「SEIBU PRINCE CLUB」を中心にグループ内外の顧客データをつないだ「グループマーケティング基盤」を構築。利用者の利便性を高めるほか、利用者の価値観や行動の変化を捉えたサービス変革と新たな顧客価値創出につなげる。いわば西武グループのマーケティング戦略の要となる。

また、2024(令和6)年1月より、西武グループの共通ID「SEIBU Smile ID」の運用を開始。これまではグループのサービスごとにIDとパスワードが設定されていたが、1つのIDでログインできるようにするもので、今後共通IDが利用できるサービスを拡大していく。これにより、ユーザビリティの向上を図るとともに、顧客情報を一元化し蓄積した情報を活用することで、グループ全体でのプロモーションの最適化が可能になる。

一方「守りのDX」は、既存業務の効率化と生産性向上を目的としたもので、管理系業務などのグループ共通システム化に向け、経費精算システムや新会計システム、



ユーグレナ社のバイオディーゼル燃料「サステオ」を使用した車両



人財戦略基本コンセプトの概要



CEOとCOOの2トップ体制

ワークフローシステムなどを段階的に導入。システム管理コストを低減させることで固定費の削減にもつなげる考えだ。また、RPAやAIなどのデジタル技術を活用することで業務改革や働き方改革も推進する。

企業責任としての「グリーン経営」

中期経営計画(2021～2023年度)の3本目の柱が「サステナビリティ」である。西武グループは持続可能な社会の実現に向け、4領域・12アジェンダで構成される「サステナビリティアクション」を推進してきた。特に気候変動に関する世界的な機運の高まりを踏まえ、「環境」領域を重要な課題として捉え、取り組みを進める。

具体的には、使用電力量・燃料の削減として鉄道やホテルのLED照明への切り替えや使用電力の代替としてCO₂フリー電力の活用などが挙げられる。2020(令和2)年、西武バスが東京都・埼玉県の路線バスでは初めて「ユーグレナ社の次世代バイオディーゼル燃料『サステオ』」を使用した車両の運行を開始。また、2024(令和6)年1月より、西武鉄道全線で使用する全ての電力を再生可能エネルギー由来の電力とし、実質CO₂排出量ゼロで運行している。

さらに西武グループ内だけでなく、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に向け、2022(令和4)年に「西武グループサステナブル調達方針」「西武グループサプライヤーガイドライン」を策定した。

こうした取り組みにより2030年度にCO₂排出量を2018年度比で46%削減、再生可能エネルギーの導入率を50%に、2050年度にはCO₂排出量をネットゼロに、再生可能エネルギーの導入率を100%とする「西武グループ環境負荷削減目標」を設定した。合わせて「環境ストレスをゼロにし、ほほえむ社会」の実現を目指して「西武グループが描きたい2050年の社会イメージ」を公表。西武グループ

は、サステナビリティの取り組みを加速させていく。

成長を支える「専門性の追求と人」

西武ホールディングスは2023(令和5)年2月、西山隆一郎取締役常務執行役員が4月1日付で代表取締役社長兼COOに就任する人事を発表した。後藤社長は代表権のある会長兼CEOとなり、2トップ体制となった。2023年3月期は3年ぶりに営業利益が黒字になったタイミングでもあり、回復から成長へ、西武グループは次のステージに踏み出した。

この新たなステージにおいて不動産事業の成長を加速させていく。従来のビル・マネジメント(BM)、プロパティ・マネジメント(PM)だけでなく、アセット・マネジメント(AM)への参入を図り、不動産回転型ビジネスを推進する。不動産事業を核に、所有する優良な沿線地盤、所有土地を生かした「街づくり」を通じて、沿線価値、都心・リゾートの価値向上を図ることで、都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業の収益向上を図りたい考えだ。

成長のためには先進的で魅力あるサービスや事業モデルの創出が不可欠であり、そのためにはグループ各社の「人」が重要になる。西山新社長がグループの成長の鍵は「専門性の追求と人」と語るように、人的資本の強化にも取り組む。人財戦略上のスローガンは「はたらく人を、ほほえむ人へ」。西武ホールディングスに「人財戦略部」を設置し、6つの戦略テーマからなる人財戦略を推し進める。2022(令和4)年度に基本コンセプトを策定、2023(令和5)年度を「準備・トライアルフェーズ」、2024(令和6)年度以降は「施策実行フェーズ」としてPDCAを回していくことで、グループが持続的に企業価値を向上していくために必要な人財の創出とエンゲージメント向上を進め、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮できる環境を整備し、プロフェッショナル集団を目指す。