

Seibu Group History



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・成長期（2004～2019）

- 不祥事による信用失墜、そして再生へ 39
- グループビジョン制定の裏側 42
- 被災地と日本に元気を提供 43
- インバウンドの台頭 44



45 V 改革期（2020～2025）

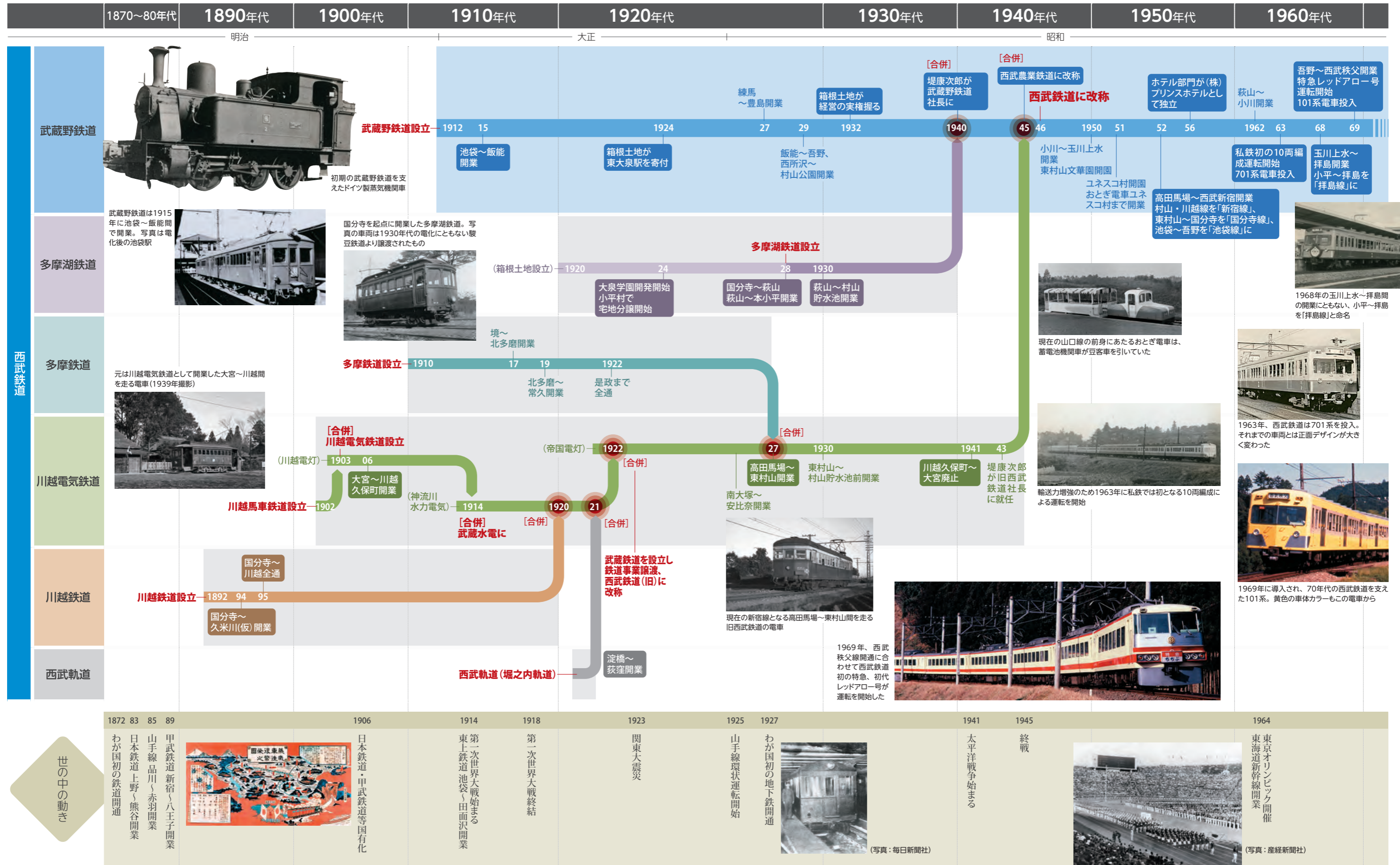
- コロナ禍における西武グループの対応 47
- 次の時代に向けた経営戦略 49
- 2024～2026中期経営計画と長期戦略2035 51



Chapter 4 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。



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

川越鉄道の川越駅。川越で最初に敷設された鉄道は、1895(明治28)年に甲武鉄道(現・JR中央本線)の国分寺を結ぶ路線だった

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も成功している。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返していた頃、康次郎は箱根土地という不動産会社を営み、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ラズベリーの車両は「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。

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

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

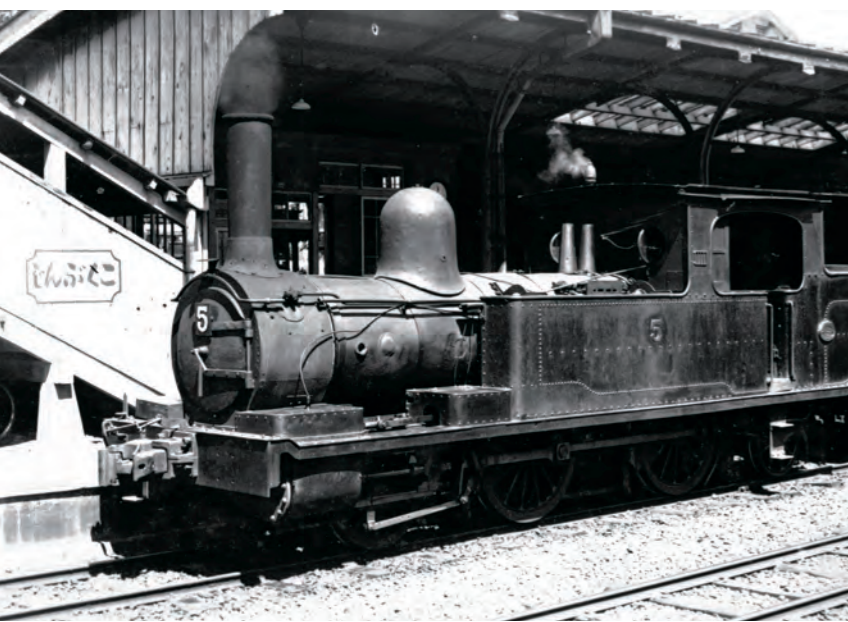


川越電気鉄道は1906(明治39)年に川越久保町～大宮間で開業した(上写真)。国鉄川越線の開業にともない1941(昭和16)年に廃止された。下の写真は1921(大正10)年に荻窪～新宿間で開業した西武鉄道(旧西武鉄道時代は新宿線)。後に東京都に譲渡し、都電杉並線となった

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

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

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ったため、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かったため、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角である。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。

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

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。

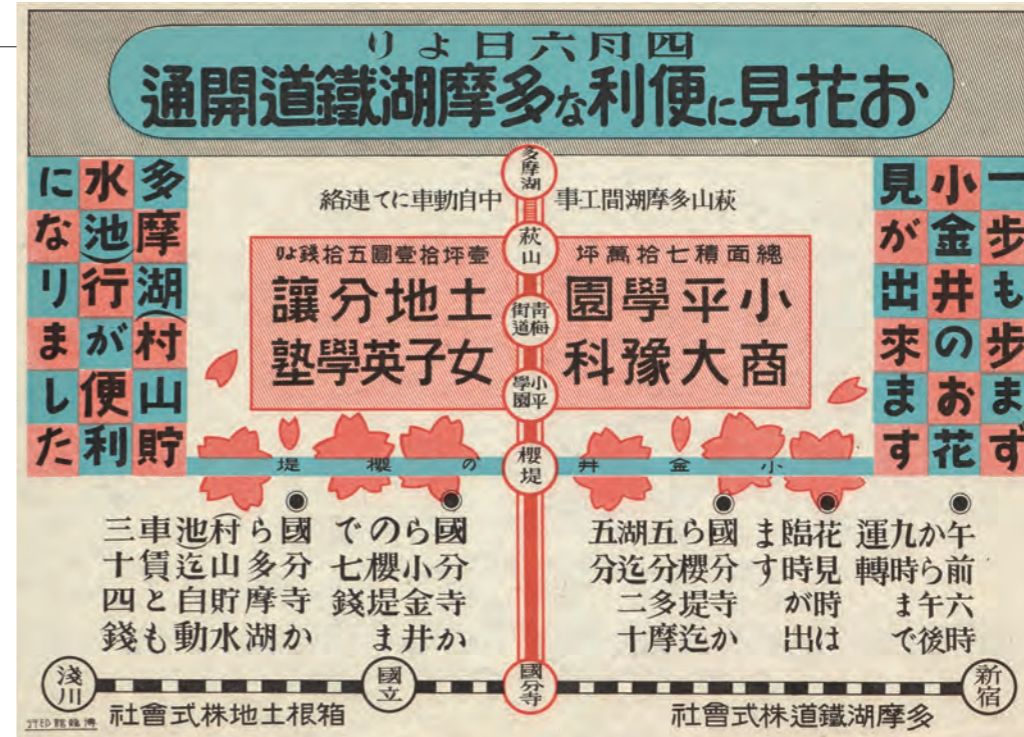
1929(昭和4)年に武蔵野鉄道が西所沢~村山公園(現・西武球場前)間で開業したのに続き、1928(昭和3)年に設立した多摩湖鉄道は1930(昭和5)年に村山貯水池(現・武蔵大和)駅を開業。旧西武鉄道も同年、東村山から分岐して村山貯水池前(現・西武園)駅までの路線を開業させた。さらに武蔵野鉄道は、村山公園を「村山貯水池際」と改め、湖により近いことをアピールした。行楽に出かける人の数はそれほど多くない時代だが、3つの鉄道会社が観光客誘致を競う格好となった。

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争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



Chapter 4 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 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・狭山湖一带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に発揮され、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けられ、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

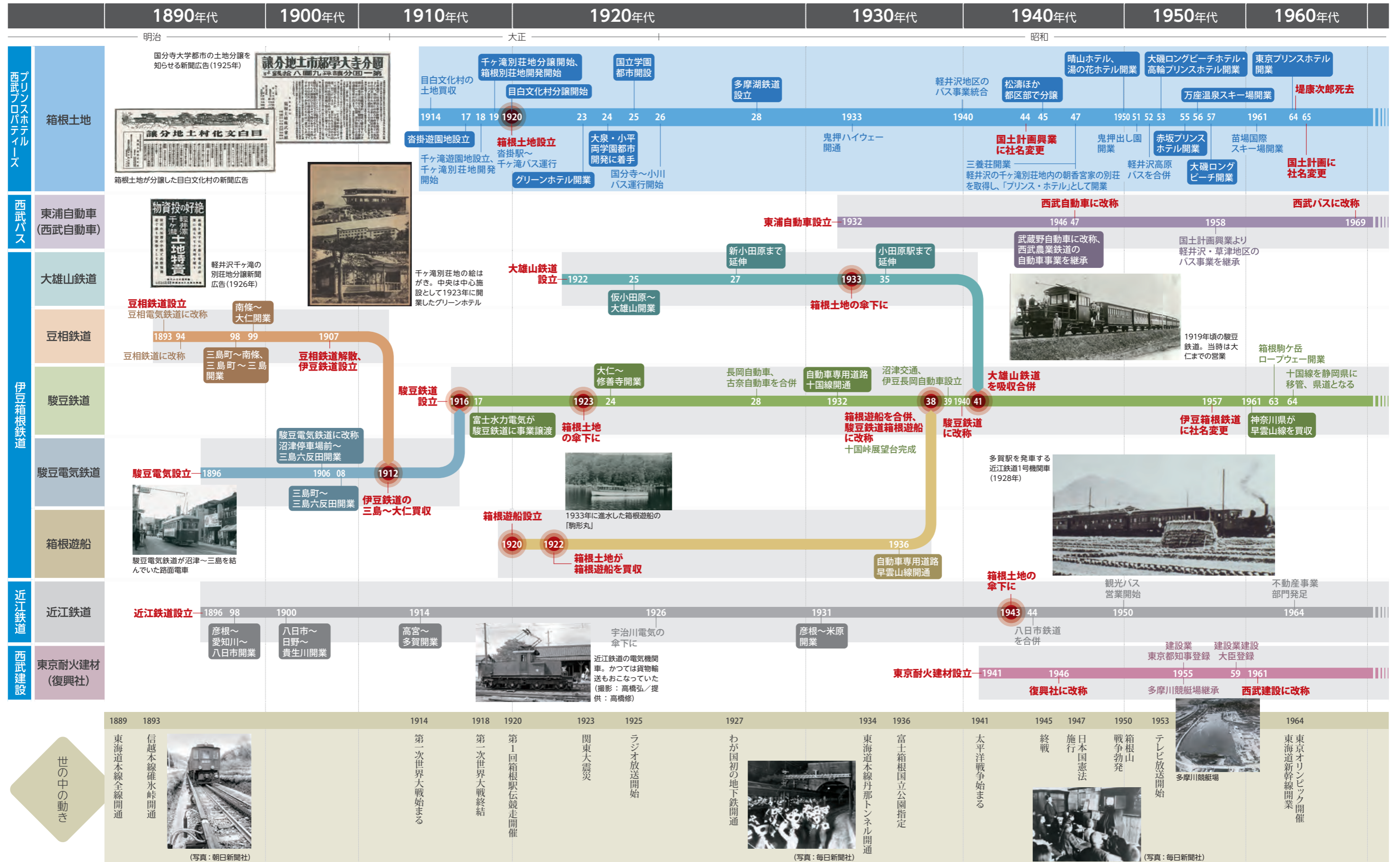
IV 再構築期・成長期

V 改革期

Chapter 4 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わりを解説する。



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ア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

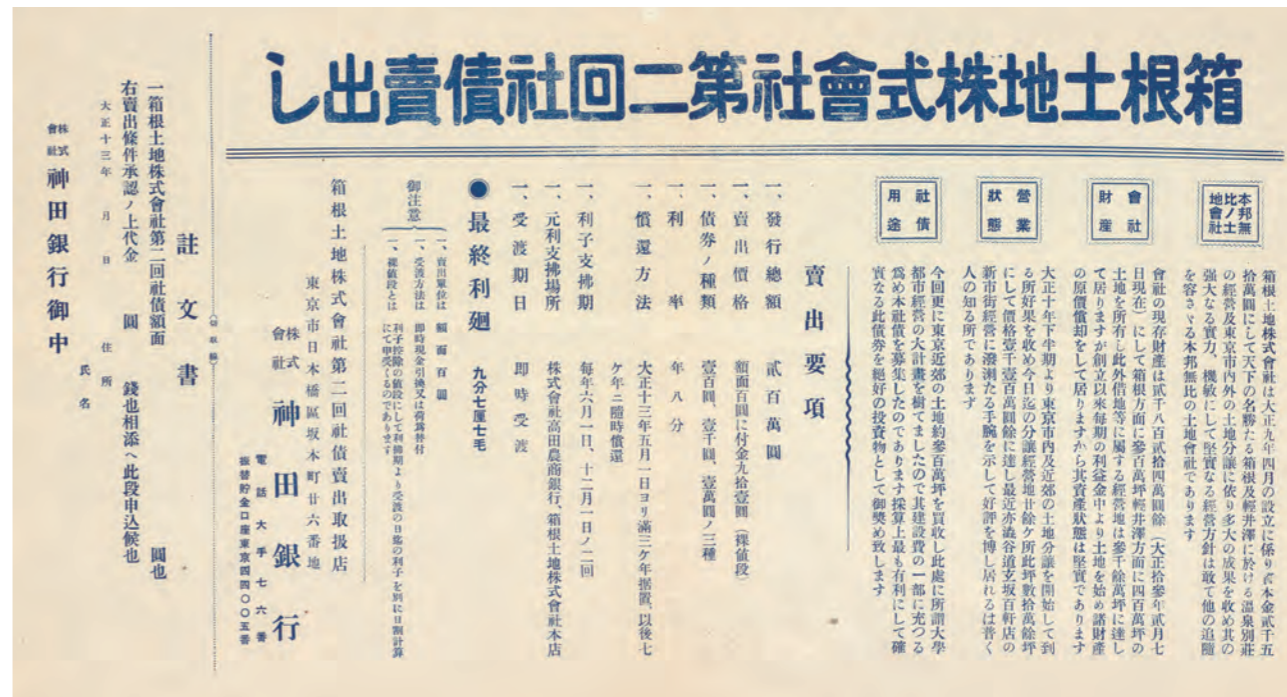


後藤は、康次郎にとって憧れの存在だったろう。康次郎は、「新日本社」という出版社の社長を任されていた時期があった。雑誌『新日本』の出版が主な業務であり、この雑誌の主宰も大隈重信である。発行部数は苦戦していたが、社長になると、康次郎は経営を改善すべくさまざまな手を打った。論文の執筆構成の見直しに始まり、岡本太郎の父である岡本一平の挿絵の多用、表紙裏の広告スペースの活用など、思い切った変革をおこなっている。『新日本』は1918(大正7)年に終刊となっているが、康次郎はこの雑誌とのかかわりのなかで、大きな価値転換を経験している。それが「株式から土地へ」だった。

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。「大戦景気の真つただなかに、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。

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、自動車・電車・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、中和な気候、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、別荘を一部の富裕層だけが楽しむのではなく、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。



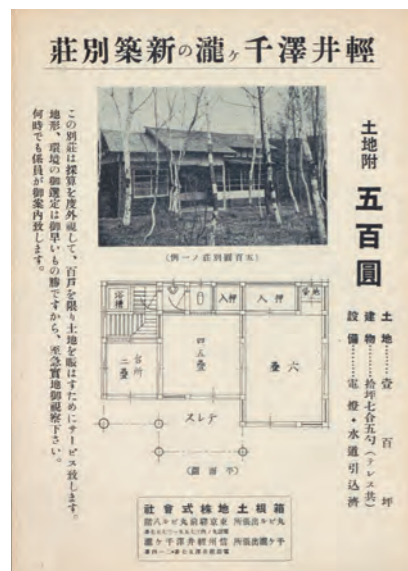
このパンフレットでは「軽井沢千ヶ滝遊園地」となっているが、左ページと同様の千ヶ滝別荘地の案内である。和風の別荘は茅葺きである点が時代を感じさせる

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

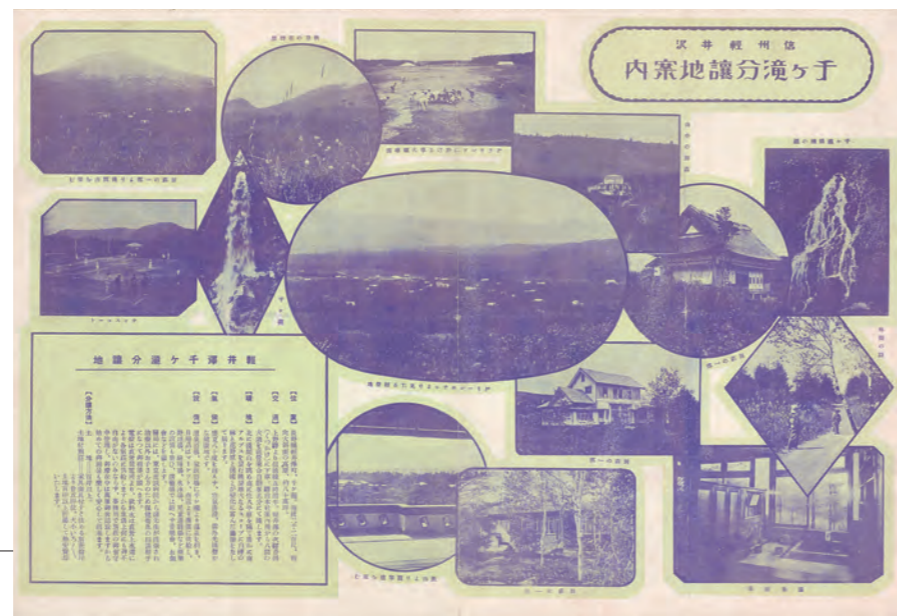
土地開発で重要なのは交通機関であると考えていた康次郎は、自動車専用の道路や飛行機の利用など、さまざまな方法を模索している。箱根に有料道路をつくる際は、内務省をはじめ関係当局との議論を重ね、道路法制定の一因になった。驚くべきは、1926(大正15)年に箱根芦ノ湖で飛行機による湖上遊覧営業を開始したこと。軽井沢にも飛行場をつくり、初飛行の日には約3万人が見物に訪れた。康次郎はこれを定期便にするつもりだったが、とても採算がとれるものではなく、断念している。

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35m²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



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。

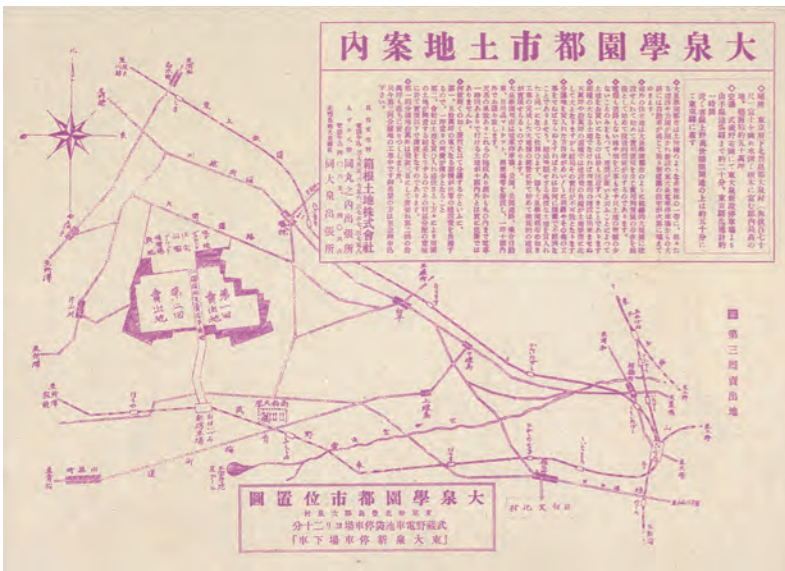
前述した「目白文化村」の分譲も、別荘地事業が停滞するなかでおこなった攻めの経営の一例といえる。大きな転機となったのは、1923(大正12)年9月に起きた関東大震災。箱根方面への交通機関復旧の遅れ、東京市郊外への住宅地拡散と同時に起こったのが、大学など教育機関の郊外移転の動きだ。それを察知した康次郎が掲げたのが「学園都市構想」である。

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

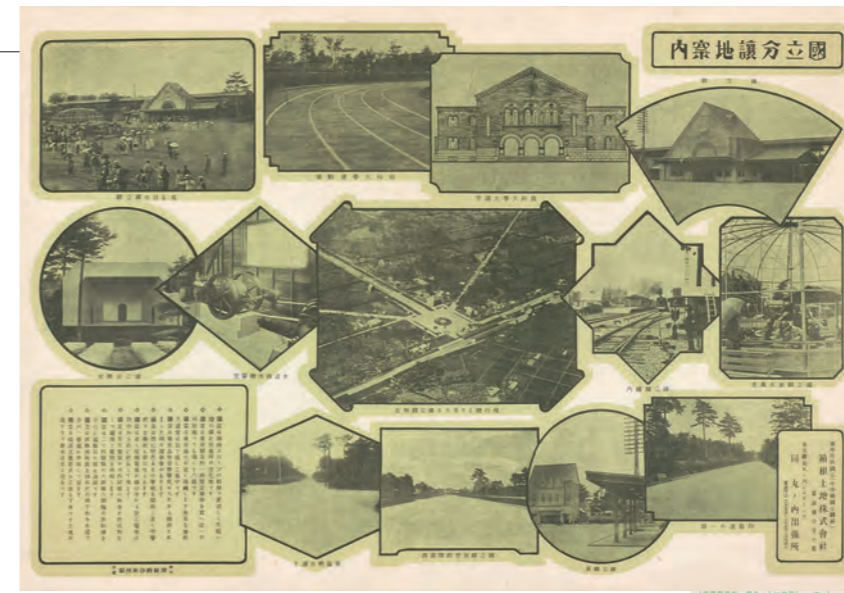
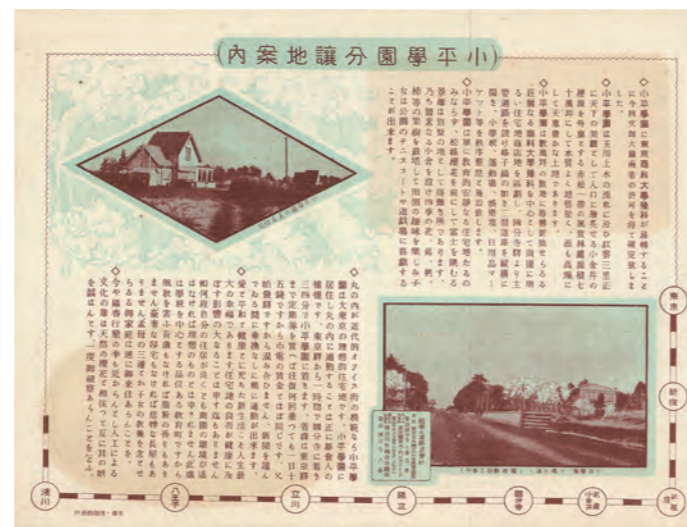
康次郎は自分の思いを、著書『人を生かす事業』のなかで熱く語っている。

「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、鉄道との深いかわりのなかで進められた。



康次郎による学園都市構想の初期の事業である「大泉学園」(上)と「小平学園」(右)の案内パンフレット。小平学園は東京商科大学(現・一橋大学)を誘致したが、大泉学園は大学の誘致はできなかった



こち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

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

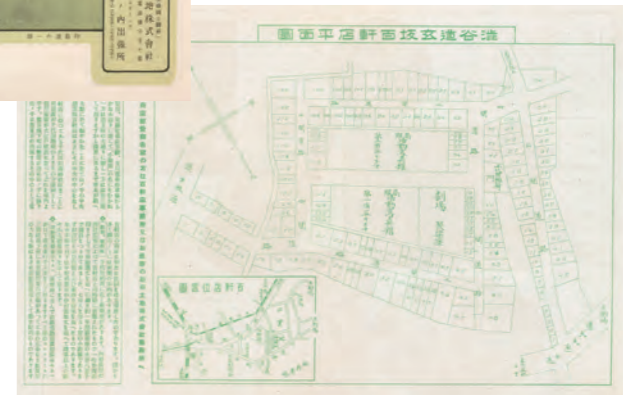
1926(大正15)年には国立学園都市構想にも着手している。大泉、小平、国立——。箱根土地が手掛けた3つの学園都市開発は、当時の田園都市の開発とは異なる独自性を持っていた。特徴として挙げられるのは次の4点。

- 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ひ、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」の考え方があがるが、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。



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」もそのひとつ。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ひ受け、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。

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て、1964(昭和39)年に開業している

Chapter 4 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	<p>1959 ▶狭山スキー場開場</p>  <p>5000系 (1969年)</p>	<p>1963 ▶池袋～所沢間で私鉄初の10両運転開始 (急行電車)</p> <p>1968 ▶西武立川駅開業。小平～拝島間14.3kmを拝島線と改称</p> <p>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</p>	<p>1972 ▶通勤冷房車 (101系) 登場</p> <p>1973 ▶所沢車両工場を西武建設から移管</p> <p>1976 ▶特急レッドアロー号の毎時運転開始 (池袋線)</p> <p>1977 ▶西武新宿駅 新装、西武新宿ビルオープン</p> <p>1978 ▶狭山湖駅 現在地に移設</p>	<p>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</p> <p>1986 ▶本社ビルを所沢に移転</p> <p>1989 ▶秩父鉄道へ直通運転開始</p> 	<p>1991 ▶西武研修センター使用開始</p> <p>1993 ▶天皇・皇后両陛下秩父へ (池袋～西武秩父間ご乗車) ▶新宿線に10000系特急ニューレッドアロー号登場</p> <p>1994 ▶西武有楽町線 (練馬～新桜台間) 営業開始 (単線)</p> <p>1997 ▶特急レッドアロー号利用客1億人突破</p> <p>1998 ▶池袋線～営団有楽町線相互直通運転開始 (飯能～新木場間)</p>  <p>10000系 (1993年)</p>	<p>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</p>  <p>20000系 (2000年)</p>
プリンスホテルズ & リゾーツ	<p>1950 ▶晴山ホテル営業開始</p> <p>1952 ▶湯の花ゴルフ場営業開始</p> <p>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 ▶赤坂プリンスホテル営業開始 ▶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 ▶大磯ロングビーチ 営業開始</p>  <p>赤坂プリンスホテル (1955年)</p>	<p>1961 ▶苗場国際スキー場営業開始</p> <p>1964 ▶東京プリンスホテル営業開始</p>  <p>1961年、苗場国際スキー場営業開始</p>	<p>1973 ▶軽井沢プリンスホテルスキー場営業開始</p> <p>1977 ▶新宿プリンスホテル営業開始</p> <p>1978 ▶品川プリンスホテル営業開始</p>  <p>新潟市内中心部の万代橋を走る高速バス (1985年当時)</p>	<p>1980 ▶サンシャインシティプリンスホテル営業開始</p> <p>1982 ▶新高輪プリンスホテル営業開始</p> <p>1983 ▶志賀高原プリンスホテル営業開始</p> <p>1985 ▶プリンスホテルが国土計画の完全子会社化</p>  <p>新高輪プリンスホテル (1982年)</p>	<p>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</p> <p>1992 ▶新横浜プリンスホテル 営業開始 ▶国土計画をコクドに名称変更</p> <p>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</p> <p>1998 ▶高輪プリンスホテルさくらタワー 営業開始</p>  <p>高輪プリンスホテル さくらタワー</p>	<p>鎌倉プリンスホテル (1995年)</p>  <p>鎌倉プリンスホテル (1995年)</p>
西武バス		<p>1962 ▶所沢～新所沢間でワンマンカー運行開始</p> <p>1969 ▶社名を西武バスと改称</p>	<p>軽井沢プリンスホテルスキー場 (1973)</p>  <p>軽井沢プリンスホテルスキー場 (1973)</p>	<p>1981 ▶貸切バスカスタムサロン「ブルーアロー」導入</p> <p>1985 ▶高速バス池袋～新潟線運行開始</p>	<p>1994 ▶西武第二ビルへ本社移転</p>	
西武プロパティーズ	<p>1955～64 ▶本牧 (横浜市中区) ほか、東京都市部、所沢市で分譲開始</p>  <p>鎌倉霊園と豆子アーンヒルの分譲広告 (1976年)</p>	<p>1965～74 ▶神奈川県、東京都、埼玉県で大規模開発地の分譲開始</p>	<p>1970 ▶(旧)西武不動産設立</p> <p>1974 ▶西武リース設立</p> <p>1976 ▶西武商事に商号変更</p> <p>1977 ▶プリンスプロムナード・ベベ開業</p>  <p>プリンスプロムナード・ベベ (1977年)</p>	<p>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</p> <p>1988 ▶横浜市八景島開発事業提案競技に当選</p>  <p>南房総・御宿西武グリーンタウン (1985年)</p>	<p>1992 ▶新横浜プリンスホテルショッピングプラザ ベベ開業</p> <p>1995 ▶品川プリンス・レジデンス開業 ▶「コアコート」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</p>  <p>軽井沢・プリンスショッピングプラザ (1995年)</p>	<p>新横浜プリンスホテル (1992年)</p>  <p>新横浜プリンスホテル (1992年)</p>
西武建設		<p>1961 ▶商号変更 西武建設</p>	<p>1974 ▶西武建材を設立し分離</p> <p>1977 ▶西武総合設備を設立</p>		<p>1992 ▶多摩川ポートシステムを設立</p> <p>1998 ▶西武リニューアルサービスを設立</p>	<p>2003 ▶東京支店でISO14001取得</p>
伊豆箱根鉄道	<p>1956 ▶「箱根 十国峠ケーブルカー」開業 (0.3km)</p> <p>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</p>  <p>箱根 十国峠ケーブルカー開業 (1956年)</p>	<p>1963 ▶「箱根 駒ヶ岳ロープウェー」開業</p> <p>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</p>  <p>箱根 駒ヶ岳ロープウェー (1963年)</p>	<p>1973 ▶「下田プリンスホテル」開業</p> <p>1977 ▶「伊豆・三津シーパラダイス」開業</p> <p>1979 ▶駿豆線に新型電車3000系 (第一次車) 導入</p>  <p>伊豆・三津シーパラダイス (1977年)</p>	<p>1981 ▶駿豆線に特急踊り子号が乗り入れ開始</p> <p>1984 ▶大雄山線の新型電車5000系が運転開始</p> <p>1985 ▶三島大場分譲地 第一期第一次販売開始</p>  <p>大雄山線5000系 (1984年)</p>	<p>1991 ▶駿豆線に7000系を導入、運転開始</p> <p>1999 ▶伊豆・三津シーパラダイス「立体駐車場」「マリンスタージアム (海獣の広場ショー観覧席)」オープン</p>  <p>1991年、駿豆線車両に7000系が登場</p>	
近江鉄道	<p>1950 ▶観光バス営業開始</p> 	<p>1964 ▶不動産事業部門発足</p>	<p>1974 ▶キリンビール工場専用線 (多賀) 開通</p>	<p>1983 ▶近江観光を合併</p>	<p>1998 ▶快速電車運転開始 (八日市～近江八幡)</p>	
西武ライオンズ		<p>西武ライオンズ誕生 (1978年) (写真:産経新聞社)</p> 	<p>1978 ▶10月、西武ライオンズ誕生</p> <p>1979 ▶4月24日、15試合目の南海戦で公式戦初勝利</p>  <p>1982年、西武ライオンズ初のリーグ優勝、初の日本一を達成</p>	<p>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</p> <p>1983 ▶リーグ連覇。日本シリーズ連覇</p> <p>1988 ▶リーグ4連覇。3年連続8度目の日本一</p>	<p>1992 ▶リーグ3連覇。日本シリーズ3連覇 (11度目)</p> <p>1994 ▶リーグ5連覇。シーズン76勝</p> <p>1996 ▶西武ライオンズ球場のドーム化計画発表</p> <p>1998 ▶リーグ連覇</p> <p>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</p>  <p>西武ドーム完成 (1999年)</p>	<p>2002 ▶リーグ優勝。4年ぶり</p> 

世の中の動き

1954 洞爺丸遭難	1955 保守合同	1956 日ソ国交回復	1959 伊勢湾台風 皇太子ご成婚	1962 北陸トンネル開通	1963 ケネディ米大統領暗殺	1964 東京オリンピック 東海道新幹線開通	1968 3億円事件	1969 アポロ11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 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	1984 グリコ・森永事件	1985 国際科学技術博覧会 日航ジャンボ機墜落	1989 昭和三十九年 消費税率引き上げ 天安門事件	1990 ベルリンの壁崩壊	1991 湾岸戦争	1993 皇太子ご成婚	1995 阪神淡路大震災	1996 地下鉄サリン事件	1997 O・157事件	1998 長野新幹線開業	2001 通貨ユーロ導入	2002 サッカーW杯 韓日大会
------------	-----------	-------------	-------------------	---------------	-----------------	------------------------	------------	-----------------	-----------	---------------------------	--------------------	------------------------	---------------	--------------	---------------	--------------------------	----------------------------	---------------	-----------	-------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	------------------



1950

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。西武が作り出した豊かで幸せな時間

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 Gondola(区間全長:5481m)、「苗場・田代 Gondola(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一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

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ズスクールである。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ズ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、ブライダルの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。

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。

首都圏に家を持ってい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



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

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。

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

れに応じて国土計画(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お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。西武園ゆうえんに隣接している、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)



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」



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

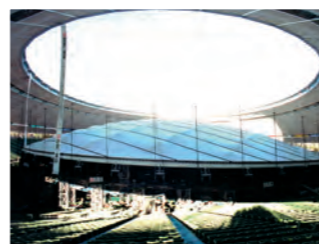
西武ライオンズ球場のこけら落としとなった試合は、1979(昭和54)年4月14日の対日本ハム・ファイターズ戦。約20万通の応募のなかから選ばれ、入場券を購入できたファンは、ビクトリーロードから登場した選手を間近に見ながら初陣に送り出した。ちなみにこの試合は1対7で敗戦。こけら落としを勝利で飾ることはできなかった。



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、子ども支援

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。

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きている。

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經由して、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經由して、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

Chapter 4 写真で見る西武ヒストリー

Ⅳ 再構築期・成長期(2004～2019)

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	2017年	2018年	2019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 ▶社内報「ism」創刊	 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		▶「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「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「えみきつず」を開設 ▶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	
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が就任 ▶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)	▶新宿線に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			▶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・横浜高速みなど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、多摩湖線園分寺～西武遊園地間でのワンマン運転実施	 相互直通運転(2013年)		▶西武 旅するレストラン「52席の至福」運転開始  52席の至福(2016年)	▶池袋線、連続立体交差事業完了 ▶池袋線に40000系通勤電車登場	▶有料座席指定列車「拜島ライナー」運行開始 ▶列車のリアルタイム走行位置を表示する「西武線アプリ」配信開始	▶池袋線、連続立体交差事業完了 ▶池袋線に40000系通勤電車登場  Laview(2019年)	
西武プリンスホテルズ & 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  東京プリンスホテルパークタワー(2005年)	▶ブランディング戦略により、ホテル事業を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 		▶東京メトロ副都心線、東急東横線・横浜高速みなど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、多摩湖線園分寺～西武遊園地間でのワンマン運転実施	 錦江アライアンス(2015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	▶「サ・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	▶名古屋に初のプリンスホテルとなる「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「プリンスパケーションクラブ」が軽井沢浅間に開業 ▶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  The Prince Akatoki London(2019年)	
西武バス		▶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					▶「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				▶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				▶StayWell 事業取得記者会見(2017年) 		
西武プロパティーズ				▶エミオ練馬開業、駅ナカ複合施設「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(エミライブ)」展開を開始		▶池袋日本社ビル建て替え計画着工  東京ガーデンテラス紀尾井町(2016年)	▶複合施設「東京ガーデンテラス紀尾井町」開業	▶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  エミオ石神井公園(2017年)	▶「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  NINJABUS WATER SPIDER(2018年)	▶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
西武建設							▶埼玉県エコアップ認証を取得										
伊豆箱根鉄道												▶介護事業1号店「エミーズ東門間」開業 ▶介護事業2号店「エミーズ鴨宮」開業		▶伊豆箱根鉄道創立100周年 ▶箱根芦ノ湖で水陸両用 NINJABUS WATER SPIDER 運転開始 ▶駿豆線開業120周年			
近江鉄道			▶近江鉄道ゆうグループを立ち上げ、公園管理業務開始		▶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								▶近江鉄道開業120周年  2014年に開業したエミーズ鴨宮	▶守山駅前近江鉄道ビル「cocotto MORIYAMA」オープン		▶近江鉄道ミュージアム開館(八日市駅2階)	
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							▶事業ビジョンで「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 	

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	3月	1月	8月	7月	9月	5月	6月	9月
世の中の動き	▶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ロ	▶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	▶東日本大震災発生	▶九州新幹線全線開通			▶北陸新幹線開業	▶北海道新幹線開業	▶第3次安倍・第3次改造内閣が発足	▶西日本豪雨(死者200人以上)	▶平成30年北海道胆振東部地震	▶皇太子徳仁親王が天皇に即位(令和へ改元)	▶G20大阪サミット開催	▶ラグビーワールドカップ2019開幕

不祥事による信用失墜、そして再生へ 西武鉄道の上場廃止から西武ホールディングスの上場までの10年

不祥事の発覚

2004(平成16)年3月1日、不透明な土地取引にまつわる商法違反(総会屋への利益供与)容疑が報じられ、西武鉄道に激震が走った。西武鉄道が西武不動産販売を通じて格安で売却した土地を、買い主である総会屋が転売して大きな差額利益を得た。これが利益供与にあたるとして、西武鉄道の役員と総会屋の複数名が逮捕・送検されたのだ。

しかし事はそれで収まらず、その後も新たな逮捕者や再逮捕者が続いた。

4月14日、所沢の西武鉄道本社で開かれた記者会見で、グループの実質的オーナーで会長の堤義明が事件発覚以後初めて報道陣の前に姿を現した。堤は、事件について謝罪するとともに、西武鉄道の一切の役職を辞任し、鉄道経営から一切の手を引くことを発表。取締役に降格していた戸田博之前社長も取締役辞任を発表した。

オーナー辞任と西武鉄道の上場廃止

2004(平成16)年10月、総会屋への利益供与が発覚してから、事態の収束に追われていた西武鉄道社内に追い打ちを掛けるように、新たな不正が発覚した。

社内調査により、西武鉄道の長年にわたる有価証券報告書の虚偽記載が見つかったのだ。不祥事の再発防止のためにコンプライアンス部署を立ち上げ、変革に向けた

取り組みを始めた矢先の出来事だった。

これを受けて、10月13日、堤はコクド取締役会長職やプリンスホテル取締役会長など西武グループの全役職を辞任すると発表した。

その後の調べで、コクドが取引先の72社に対し、過少記載の事実を説明しないまま5665万株の西武鉄道株式を販売していたことも判明。事態はインサイダー疑惑へと発展した。さらにグループ内の伊豆箱根鉄道や近江鉄道でも、有価証券報告書の大株主状況などに関する虚偽記載が明るみに出て、それぞれの社長が引責辞任した。

一連の騒動で西武鉄道株の購入企業からの買い戻し請求や、個人株主からの損害賠償請求なども表面化するに至って、東京証券取引所は西武鉄道の上場廃止を決定した。2004(平成16)年11月16日のことだった。

後藤高志社長就任、3社の一体再生が始まる

総会屋への利益供与、有価証券報告書の虚偽記載、上場廃止と相次ぐ不祥事によって、長年培ってきた西武グループの信用は失墜した。企業価値の低下は免れない。

メインバンクのみずほコーポレート銀行(現・みずほ銀行)もまた危機に瀕した。1兆4000億円の有利子負債を抱える西武の最大債権者として事態を收拾するため、「西武グループ経営改革委員会」が設けられ、会社のあり方をゼロから作り直すための熱い議論が交わされた。

2005(平成17)年1月28日に経営改革委員会が発した中間報告では、西武鉄道とコクドを一体再生するグループ再編案と聖域なきコストカット案が提示され、再上場を目指すという方針も示された。

その後の2月1日、みずほコーポレート銀行で副頭取を務めていた後藤高志が、同日付で西武鉄道の特別顧問(次期社長含み)に就任したことが発表された。後藤は現場に寄り添って改革を進める覚悟を決め、会見の場では「自分の

目で見て納得できるかたちでデューデリジェンス(資産価格の適正評価)を行い、よく見極めて判断したい」と述べた。その言葉どおり、全国に点在する100カ所以上の事業所を自分の足で回り始める。数字を大切にしつつもそれだけでは判断せず、あくまで自分の目で現場を確かめることを心掛けた。

3月25日、経営改革委員会は最後の会見を開いてグループ再編案を発表。その柱はコクド、西武鉄道、プリンスホテルという中核3社の合併による一体再生案だった。西武鉄道に2000億円程度の増資を行うとともに、1兆4000億円にのぼるネット有利子負債を圧縮するため、事業所・施設の約25%を売却・撤退する事業整理策なども明記された。

持株会社方式の採用

当初は経営改革委員会の案に沿った3社合併による一体再生案に前向きな姿勢を示していた後藤だが、ほどなく軌道を修正していくことになる。

2005(平成17)年8月10日に行われた記者会見で後藤は、一体再生の基本方針に沿いつつも「3社合併」ではなく、純粋持株会社の傘下に鉄道・沿線事業とホテル・レジャー会社をおく「持株会社方式」を採用すると発表した。

路線変更の背景にあったのは、3社間における制度や文化の違いだ。グループ会社とはいえ、各社は完全な縦割り型の組織で企業間交流はほとんどなく、給与体系や人事制度も大きく違う。強引に3社合併を進めても、相乗効果が生まれるまでには長い時間がかかってしまう。経営再建を急ぐ西武には、回り道を是とする余裕はなかった。

10月18日に行われた記者会見で、西武鉄道は米投資ファンドのサーベラス・アジア・キャピタル・マネジメントLLC(以下、サーベラス)と国内投資ファンドの日興プリンシパル・インベストメンツ(現・シティグループ・キャピタル・パートナーズ/以下、NPI)との資本提携に合意したことを発表。その内容は、経営改革委員会の提示した増資案とは大きく異なっていた。

スピード感をもった経営改革を実行するためには、企業再生に必要な真水の生きたお金を早速に入れる必要が



ある。そう判断した後藤は、サーベラスとNPIと資本提携することで、自主再建に近い増資案を選んだのだ。

グループ再編とそれに伴う資本増強の道筋をつけた西武グループは、11月10日に新たな持株会社「西武ホールディングス(以下、西武HD)」の設立と、コクドの新株発行などによる資本増強を発表。西武建設が保有する西武鉄道株式の譲渡と合わせて、総額1600億円の増資に合意した。

「峻別と集中」のグループ再編

グループ再編の大きな流れはこうだ。コクドを株式保有・管理機能と、ホテル・レジャー事業の運営機能に分割して、コクドの持株会社「NWコーポレーション」を設立。新株を発行した後で株式移転により西武HDを設立し、傘下に西武鉄道及びプリンスホテルを置くかたちだ。

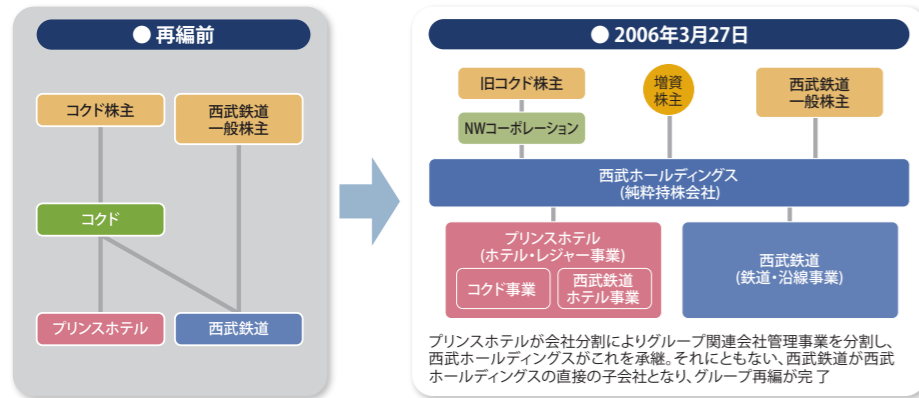
持株会社制度への移行に伴う再編手続きは2006(平成18)年3月27日に完了し、グループ全体の経営を統括する西武HDのもとに、鉄道事業を手掛ける西武鉄道と、旧プリンスホテルとコクドが合併した新プリンスホテルの2社が取り、西武グループの新たな歩みが始まった。

再編後の西武グループは、有利子負債の圧縮と財務体質の強化を急ぐため「峻別と集中」を加速させた。

キャッシュフローのマイナスや累積赤字を抱えるホテル・レジャー施設を中心に、売却と閉鎖を急ピッチで進め、約70の事業所を売却・閉鎖し、再構築していった。

一方、主力のプリンスホテルは、リニューアルをはじめ

西武グループ再編ステップ



めとした積極的投資を続けてバリューアップ。さらにブランド戦略として、プリンスホテルを3つのブランドに再編。フラッグシップとなる「ザ・プリンス」、上質で多目的の「グランドプリンスホテル」、スタンダードの「プリンスホテル」と位置付けた。

合わせてクレディセゾンと提携し西武グループの施設でポイントが貯まる「SEIBUプリンスカード(現・SEIBU PRINCE CLUB)」の発行を開始し、顧客満足度の向上を目指した。

鉄道事業では、駅舎改良工事や駅ナカ商業施設の出店などを推進。若手社員を開発メンバーに加えて利用者目線で開発した新型通勤車両「30000系」を導入。車両の前面を笑顔に見立てたスマイルトレインは、2008(平成20)年に運転が開始された。

西武グループには、時流の運も味方した。2008(平成20)年9月に発生したリーマン・ショックにより世界金融危機が訪れて西武HDの経営も直撃したが、その発生以前には「峻別と集中」は完了していたのだ。筋肉質になっていた財務体質と全国の事業所の努力により、速やかな黒字回復が実現した。

サーベラスとの関係亀裂からのTOB

経営再建のパートナーであるサーベラスとの関係にひずみが生じたのは、突然のことだった。

2013(平成25)年3月11日、サーベラスは「西武HDの株式の買増しに関するお知らせ」を発表し、敵対的TOB(株式公開買付け)の実行を明らかにした。

その根底にあったのは、あくまで「フェアな上場」にこだわる西武HDとサーベラスとの間で生じた、上場のプロセスに関する見解の相違だ。



スマイルトレインの愛称で親しまれる30000系

自らの不祥事によって株式市場から追い出された西武HDとしては、東証の上場基準はもちろんのこと、諸規則や関連法令に照らして瑕疵(かし)が一切ない「フェアな上場」を実現する必要があった。しかし、サーベラスには、そうした西武HD側の真意が十分に伝わっていなかった。

西武HD株の追加取得を目指したサーベラスだったが、他の株主の賛同は得られなかった。TOBは3.04%の買増しに終わった。西武HDが発行する株式のうち35.48%を取得するに留まり、目標としていた最大44.67%は達成できなかった。

6月25日に開催された株主総会では、新たな取締役8名や監査役2名の選任を株主提案したが、こちらも否決され、騒動は一応の幕引きを見せた。

両社の関係は泥沼化したように見えたが、ニューヨーク本社と水面下の協議が続けられ、西武HDの上場時にサーベラスが持ち株を一定程度売却することに合意。信頼関係は回復されていった。

「上場の鐘」が打ち鳴らされた日

2014(平成26)年4月23日、ついに西武HDは東京証券取引所に上場を果たした。

新規上場した企業は、記念に「上場の鐘」を鳴らす。五穀豊穡の願いを込めて、5回鳴らされる東証の鐘。西武HD社長の後藤高志の発案で、後藤本人に続き、西武HD常務の高橋薫、西武鉄道社長の若林久、プリンスホテル社長の小林正則、西武プロパティーズ社長の安藤博雄の5名が1回ずつ小槌を手に鐘を響かせた。

「朝の来ない夜はない」と語った社長就任会見から9年。上場セレモニーのあと、ザ・プリンスパークタワー東京で行われた記者会見で、後藤は「新たな夜明けを迎えた」と笑顔を見せた。



2014(平成26)年4月23日、東京証券取引所にある「上場の鐘」を鳴らし、新規上場を祝う。9年4ヵ月ぶりの市場復帰を果たした

グループビジョン制定の裏側

立て続けに発覚した不祥事で西武グループに対する風当たりが強くなるなか、再生に向けて新たな一歩を踏み出すためには、グループ全体の企業風土を一新させることが不可欠だった。

西武グループで働くすべての仲間が心と力を合わせて目指す未来像として、2006(平成18)年3月27日に打ち出されたのがグループビジョンだ。

グループビジョン策定に向けたプロジェクトは2005(平成17)年8月に発足。広報や総務部門から30代(当時)を中心とした若手・中堅社員が集結して進められた。ビジョンとして掲げる言葉は社員の声から生み出したという意向で、西武鉄道、コクド、プリンスホテルの全社員を対象とした大規模なアンケート調査を実施。8400人以上から集まった意見をもとに、議論を重ねた。

発表日が定められ、限られた時間の中で多様な声をすり合わせるのには容易ではなかった。特に、安全・安心を最優先とする鉄道文化と、お客様に喜んでいただくことを大切にホテル文化では重視する価値観が異なるため、違いをすり合わせながら、共通認識を探ることに時間を要した。

再生の決意を示すグループビジョンではあるが、創業の理念である「感謝と奉仕」は長年社員のよりどころとなっていただけに、ビジョンの根底に引き継ぐことも忘れなかった。

粉骨砕身で練りあげたビジョンのコンセプトは「スマイル」。グループ社員が一丸となって再生を目指し、日々の仕事にもお客さまにも、笑顔を忘れずに向き合おうという想いが込められている。その想いを具現化するスローガンは「でかける人を、ほほえむ人へ。」に決まった。

こうして制定されたグループビジョンは、「西武グループがやらなければならないこと、西武グループだからこそできることをまとめた、すべての活動の出発点」と定義付けられ、多様なバックグラウンドを持つ従業員が協働するための「共通の物差し」として機能している。目指す方向性や

努力すべき目標が同じなので、鉄道とホテルなど、異なる事業間での連携や共同プロジェクトも生まれやすくなった。社員を取り巻いていた不安感も、いつしか払拭された。

グループビジョン制定以降、社員一人ひとりがビジョンを認知・共感し、目指すべき方向性と自身の業務とのつながりを理解することで、グループビジョンの実践へとつなげる取り組みを推進している。全社員に配付した「ビジョンブック」は、判断に迷った際に立ち返るべきグループの「羅針盤」として、日々の業務を支える重要な拠り所となっている。同年より、グループ内の「ほほえみ」をつなぐコミュニケーションツールとしてグループ社内報「ism(イズム)」を創刊するとともに、グループビジョンの優れた実践事例を称える「ほほえみ大賞」を開始した。時代に合わせた進化を遂げながら、グループビジョンの浸透活動は現在まで途切れることなく続いている。



グループ社員向けのポスター

被災地と日本に元気を提供 東日本大震災における西武グループの支援

震災で果たした西武グループの役割

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。西武グループ各社の施設などに大きな被害はでなかったものの、上場を目指して努力を続けていた西武グループの社員たちは新たな苦難に直面した。

プリンスホテルには宿泊キャンセルの連絡が相次ぎ、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。

また東京電力福島第一原発事故による電力不足の懸念から、関東以北では計画停電が断行された。西武鉄道や伊豆箱根鉄道の一部区間では通常のダイヤでの運転ができなくなり、「陸の孤島」となった地域も出てしまった。

日本全体が危機に瀕する中で、後藤社長は全社員に向けて「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。西武グループは東京都と協力のもと、被災者支援に取り組み始めた。

家を失った福島県の被災者の避難先として、建て替えのために3月末で営業を終了したグランドプリンスホテル赤坂(現・東京ガーデンテラス紀尾井町)を無償提供。4月から6月までの期間限定で、延べ約800人の避難者を受け入れた。被災地からほど近い岩手県内陸部の零石プリンスホテルでも、約100人の被災者を受け入れた。

避難者支援のボランティアには、グループ各社から約900人が参加。現業のスキルを活かし、避難者の皆さんが快適な生活を送れるように支えた。



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

さらに日本赤十字社を通じて1億円の義援金を提供。会社としても社員としてもできる限りのことを続けた。

復興支援で被災地を応援

震災の混乱が続く中、グループ各社の社員たちは、被災地の復興支援を目的とした各種イベントを開催。西武園ゆうえんちはイルミネーション点灯式に被災地の親子を招待。BIGBOX東大和はチャリティーオークションを開催し、ダイドードリンコアイスアリーナでは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催した。復興支援の一助となるよう、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。

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。OA機器や空調機器などの使用を減らすことで節電を重ねた。

同時に、こうした取り組みが一過性のものにならないよう、グループ各社は危機管理や安全対策のための意識を継承していく取り組みも同時に始めた。

西武鉄道では、各自治体のハザードマップを収集。災害が想定される箇所を改めて確認した。

グループ報「ism」は「東日本大震災から学ぶこと*」と題した臨時号を発刊。西武グループ内での被害状況、震災当日の対応の記録や社員・家族の声をまとめるなど、震災で感じた思いを風化させないように努めた。

*web-ism「ismライブラリー」に掲載



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

インバウンドの台頭 基盤整備から「シフトチェンジ」「収穫・開拓」へ

新たな中期経営計画を発表

2017(平成29)年5月、西武HDは西武グループの新たな中期経営計画を発表した。

西武HD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。

新たな中期経営計画では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。

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を制定。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」を打ちだした。

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、西武HDには「西武ラボ」を設置した。

新ブランド、新事業の展開

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。インバウンド市場が台頭する兆しを見せていた。

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。

急速な宿泊需要の変化を受けて、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。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進めている。

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するほか、会員制ホテルという新たな事業モデルにも参入を果たした。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。



プリンスパケーション クラブヴィラ軽井沢浅間(外観)



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

沿線価値向上への事業展開

急増するインバウンド需要を取り込み、企業価値をさらに向上させるため、鉄道事業と不動産事業を積極的に推進。地域の活性化や沿線プロモーションの強化につなげている。

西武鉄道はファミリーマートと共同展開している駅ナカコンビニ「TOMONY(トモニー)」を充実。現在44店舗を展開している。

新型車両の開発にも注力し、2017(平成29)年には「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た新型通勤車両「40000系」がデビュー。2019(平成31)年には、流線形ボディと大きな窓が目玉の新型特急車両「Laview(ラビュー)」が運行を開始した。建築家の妹島和世氏が手掛けたデザインは高く評価され、「グッドデザイン金賞(経済産業大臣賞)」と「ブルーリボン賞」も受賞した。

西武プロパティーズ(現・西武不動産)は、駅ナカ商業施設「Emio(エミオ)」を拡充。2007(平成19)年にエミオ練馬が営業を始め、今では17施設に増やしている。派生ブランドとなる「グランエミオ」も所沢と大泉学園に誕生した。

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オフィスビル「ダイヤゲート池袋」が竣工。防災性を高めているので、災害時は一時滞在施設として機能するよう、豊島区と協定を締結している。

Chapter 4 写真で見る西武ヒストリー

V 改革期(2020～2025)

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。

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
西武ホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> 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「ブルーミュージアム」設立 	<ul style="list-style-type: none"> スマートロッカー活用「駅配サービス」BOPISTA(ホピスタ)の実証実験を開始 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 「ism」が「web-ism」にリニューアル ホテル・レジャー事業の一部資産に関しGICと基本協定書を締結 	<ul style="list-style-type: none"> 後藤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「西武プロセスイノベーション」の運営開始 	<ul style="list-style-type: none"> 「西武グループ長期戦略2035」、2026年度を最終年度とする3ヵ年の「中期経営計画(2024～2026年度)」を策定 「西武HD×滋賀県 包括的連携協定」締結 東京ガーデンテラス紀尾井町を流動化する契約をブラックストーン社と締結 	<ul style="list-style-type: none"> 奥ジャパンの株式を取得し子会社化 ブルーミュージアムが西武メディア・コミュニケーションズに商号変更 昭和100年事業を展開 西武ホールディングスとベッツオーライが業務提携契約を締結 ウイズワークス主催の社内報アワードで「グループビジョン動画2025」がグランプリを受賞 
西武鉄道	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「西武鉄道創立110周年」×「鉄道開業150周年」記念企画を展開 乗車ポイントサービス「Smoozフルリニューアル」チケットレスサービス「Smoozフルリニューアル」 	<ul style="list-style-type: none"> 都市交通・沿線事業の組織・運営体制の見直し 池袋駅・豊島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 	<ul style="list-style-type: none"> 飯能市、ムーミン物語と「地域活性化に向けた連携に関する基本協定」を締結 災害に強い沿線を目指し「西武鉄道のじまんはじばん」プロモーションを開始 「駅まちレジリエンス」をテーマに防災時の対応力強化を目的とした施策を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 「川越鉄道130周年」「武蔵野鉄道110周年」記念企画を実施 「エミダン!!」～西武線沿線を彩るダンスプロジェクト～の沿線高校生有志によるお披露目イベントをエミテラス所沢で開催 台湾鉄道との姉妹鉄道協定締結10周年 小田急電鉄から譲受した「サステナ車両」8000系の営業運転が開始 東村山駅付近の連続立体交差事業において、新線路下り線の高架切替工事が完了 
西武・プリンスホテルズワールドワイド	<ul style="list-style-type: none"> 「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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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」誕生 「沖縄プリンスホテル オーシャンビュー」営業開始 	<ul style="list-style-type: none"> 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」誕生 「沖縄プリンスホテル オーシャンビュー」営業開始 	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> プロモーションを展開(2024年) 「プリンス スマート イン 宮崎」「Park Regis by Prince Dubai Island」が開業 「プリンススマートイン 名古屋栄」が開業 「Park Regis by Prince Singapore」が開業 「大磯プリンスホテル ボウリングセンター」が営業を終了 	<ul style="list-style-type: none"> 箱根駒ヶ岳ロープウェイ山頂360° Viewエリア「芦ノ沼」リニューアルオープン 横浜・八景島シーパラダイス 仙台うみの杜水族館10周年 Ace Group Internationalの株式を取得 「Prince Hotel Danang」が開業 
西武バス	<ul style="list-style-type: none"> 路線バス新カラーデザイン「S-tory(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「ユグレナ」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 	<ul style="list-style-type: none"> 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-tory prologue(エストリープロログ)」の運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> 日本初のリニューアブ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 	<ul style="list-style-type: none"> 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CO₂排出ゼロを実現 	<ul style="list-style-type: none"> 所沢営業所で地域新電力による「創電割」サービスを全国初導入 西武観光バス軽井沢エリアにタッチ決済導入 	<ul style="list-style-type: none"> 東京都区内均一運賃区間運賃改定を実施 埼玉県内最年少路線バス運転士が誕生 さいたま市自動運転バス実証実験に参画 
西武不動産	<ul style="list-style-type: none"> 所沢駅東口駅ビル計画「グランエミオ所沢」第II期開業 	<ul style="list-style-type: none"> 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 「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」Karuziwa Prince The Workation Core」開設 	<ul style="list-style-type: none"> 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」誕生 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 野村不動産と「軽井沢千ヶ滝地区プロジェクト」の共同開発に向けた基本協定書を締結 石神井公園駅～大泉学園駅間の高架下「PLAY!高架下ひろば」をオープン 「エミテラス所沢」開業 	<ul style="list-style-type: none"> 西武本川越への営業終了を発表 西武リアルティソリューションズから西武不動産に商号変更不動産事業4社体制に 軽井沢・プリンスショッピングプラザ開業30周年 
伊豆箱根鉄道	<ul style="list-style-type: none"> 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)、グリーンスマートモビリティの路線バスを導入 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 十国峠を事業譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> 芦ノ湖遊覧船を事業譲渡 「イズシー伊豆長岡」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) 	<ul style="list-style-type: none"> 台北メトロとの友好協定締結 伊豆・三津シーパラダイスキッズコーナーリニューアルオープン 無線式列車制御システム大雄山線評価検討会 駿豆線にタッチ決済導入 	<ul style="list-style-type: none"> 叡山電鉄との「天狗協定 連携協力」締結 大雄山線開業100周年 
近江鉄道	<ul style="list-style-type: none"> 石山駅前近江鉄道ビル「billage OTSU」営業開始 	<ul style="list-style-type: none"> 近江鉄道線「全線無料デイ」開催 	<ul style="list-style-type: none"> 近江鉄道線「全線無料デイ」開催 	<ul style="list-style-type: none"> 近江鉄道グループにぎわいづくりday「ガチャフェス」開催 	<ul style="list-style-type: none"> 近江鉄道線が「公有民営方式」による上下分離での運営を開始 京都鉄道博物館で「近江鉄道100形電車」展示 商業施設「cocotto HIKONE」内にトレーラーホテル「Trail inn 彦根城」グランドオープン 	<ul style="list-style-type: none"> 近江バス 石山駅～イオンモール草津の「石山イオンモール線」運行開始 滋賀大学と近江鉄道が連携協定を締結 「近江鉄道ミュージアム」リニューアルオープン 
西武ライオンズ	<ul style="list-style-type: none"> プロ野球開幕、無観客試合でのスタート 	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 全線無料デイ開催(2022年) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「ライオンズ整形外科クリニック」開院 松井稼頭央監督休養、渡辺久信GMがGM兼監督代行 49勝91敗3分と歴史的な負け越しでシーズン終了 西口文也新監督就任 	<ul style="list-style-type: none"> 冬季のドームイベント「LIONS GOLF EXPERIENCE STADIUM 9」と「LIONS PREMIUM FAN MEETING」を初開催 夏の野球観戦をより一層楽しめる期間限定席「ライオンズブラッシュシート」販売 夏季の冷却化対策としてペルーナドームの屋根上から水が流れ落ちる「BIG WATERFALL」、大規模ミスト設備の運用を開始 



1月	3月	4月	6月	7月	9月	1月	4月	5月	7月	8月	10月	2月	5月	7月	9月	5月	5月	1月	2月	3月	4月	7月	7月	10月	12月	1月	4月	6月	10月		
発生	中国・武漢で新型コロナウイルス	東京オリンピック・パラリンピックの延期が決定	緊急事態宣言	新型コロナウイルスの感染拡大で緊急事態宣言	プロ野球が約3カ月遅れで開幕	「Go Toトラベル」キャンペーン事業スタート	菅義偉内閣発足	1部3県に緊急事態宣言(新型コロナウイルス)	3度目の緊急事態宣言(新型コロナウイルス)	緊急事態宣言、6月20日まで延長決定(新型コロナウイルス)	東京オリンピック開幕	岸田文雄内閣発足	ロシア軍、ウクライナに侵攻	沖縄復帰50年	安倍晋三元首相、銃撃され死亡	西九州新幹線開業	新型コロナ「5類へ引き下げ」	G7広島サミット開催	能登半島地震	功 H3ロケット打ち上げ成功	北陸新幹線延伸開業(金沢・敦賀間)	160円台	円安、34年ぶり1ドル	新紙幣発行	第33回夏季五輪パリ大会開幕	石破茂内閣発足	韓国「非常戒厳」を宣言	動第2次トランプ政権開始	大阪・関西万博開幕	米価格高騰、政府備蓄米放出	高市早苗内閣発足、日高市首内閣発足(自衛連立)

コロナ禍における西武グループの対応
新型コロナウイルス感染症拡大に伴う事業への影響

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(以下、コロナ)は、やがて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。

西武グループへの影響も甚大で、特にホテル・レジャー事業や都市交通・沿線事業は大きな打撃を受けた。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は、営業休止を余儀なくされた。

最優先すべきは、お客さまや従業員の安全・安心。まずはグループ各社で感染拡大防止対策に取り組んだ。

西武鉄道や西武バスなどの公共交通機関では、駅施設や車内の消毒と換気を徹底。プリンスホテルは新たな衛生・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、レストランの提供スタイルや営業時間を変更した。

2021(令和3)年には、西武HD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。これを受けてプリンスホテルは、全国41のホテルでPCR事前検査付き宿泊プランを提供し始める。さらに、新宿プリンスホテル内にPCR検査専門のクリニック「チームメディカルクリニック新宿」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、グループ各社でウィズコロナに対応したさまざまな取り組みを推進した。

アフターコロナに向けた組織再編

2021(令和3)年3月期、西武グループは過去最大となる700億円を超える当期純損失を計上した。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)」では、「『アフターコロナの社会における目指す姿』を見据え、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。「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。

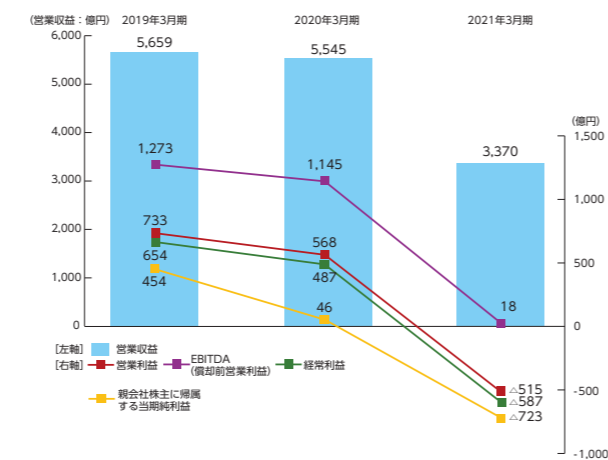
コロナ禍を経験して、人々の価値や意識・行動は大きく変わった。変容した価値や行動を的確に捉え、柔軟にサービスを提供することが重要になる。パンデミックにも耐えうるレジリエンス(耐久性)を身に付け、持続的な成長(サステナビリティ)を目指すために、新しい社会で求められるビジネスモデルを確立していくことが経営課題になった。

さらに、プリンスホテルと西武プロパティーズの機能・役割を刷新し、グループの保有資産の価値最大化とホテ



西武鉄道 駅設備・車内の消毒

西武グループ連結業績の推移

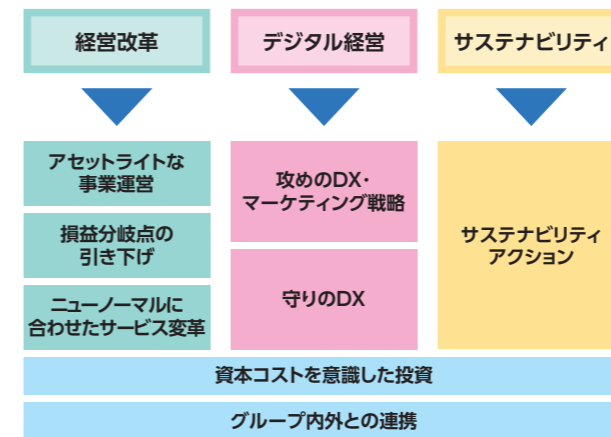


ル・レジャー事業と不動産事業の競争力向上を目的とした組織再編を実施した。プリンスホテルからホテル運営機能を、新たに設立する「西武・プリンスホテルズワールドワイド」に移管するとともに、プリンスホテルと西武プロパティーズのアセットを「西武リアルティソリューションズ」に統合。2022(令和4)年4月1日を効力発生日として、新たなスタートを切った。

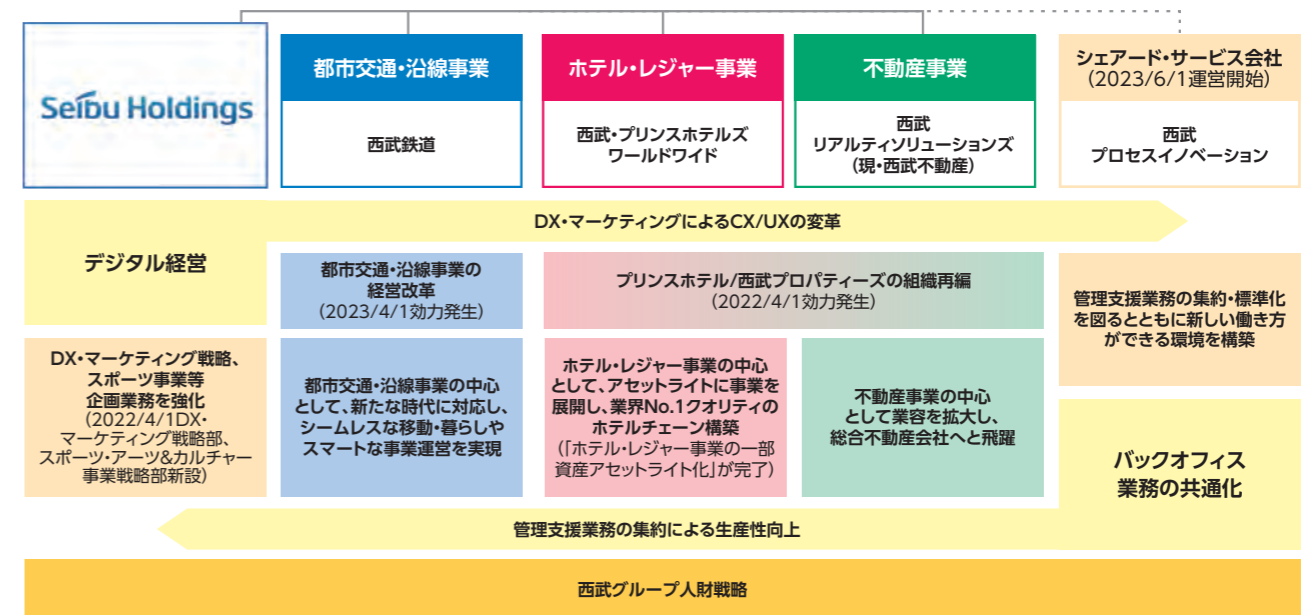
アセットライトなビジネスモデルへの変革

中期経営計画(2021～2023年度)の柱に掲げた「経営改革」では、「アセットライトな事業運営」「損益分岐点の引き下げ」「ニューノーマルに合わせたサービス変革」とい

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



う3つのテーマが設けられた。

アセットライトな事業運営とは、保有資産を圧縮した機動的な経営体制のことだ。

西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、資産を分離して「運営特化」のMC方式(マネジメントコントラクト方式)へと事業転換を推進。アセットライトなMC方式は、世界のホテル市場においても採用されている、グローバルホテルチェーンの経営スタンダードだ。一事業所当たりの売上高・利益は小さくなるものの、ホテルオーナーから安定した運営委託料(フィー収入)を得られるので、コロナ禍のような予期せぬ事態にも耐えうる強固な企業体質になる。本方針に則り、2023年3月までにGIC Private Limitedの関係会社へ26のホテル・レジャー施設の譲渡を完了した。

不動産事業を担う西武リアルティソリューションズは、アセットオーナーとしてグループ保有資産の価値最大化を担いながら、不動産事業における幅広いマネジメントノウハウを蓄積し、競争力の高い総合不動産会社への飛躍を目指していく狙いだ(西武リアルティソリューションズは、2025(令和7)年4月1日付で「西武不動産」に商号を変更した)。

西武鉄道をはじめとする都市交通・沿線事業は、組織運営体制を見直し、シームレスな移動・暮らしやスマートな事業運営を実現すべく鉄道事業ならびに沿線価値創造機能に特化する体制となった。

次の時代に向けた経営戦略
グループマーケティング基盤を構築し、次の成長ステージへ

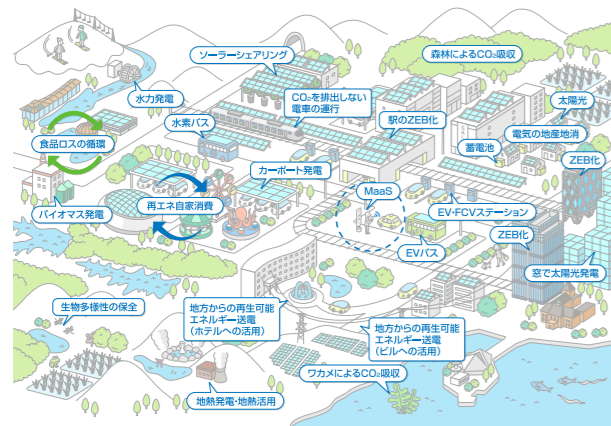
攻めと守りのDX推進

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。

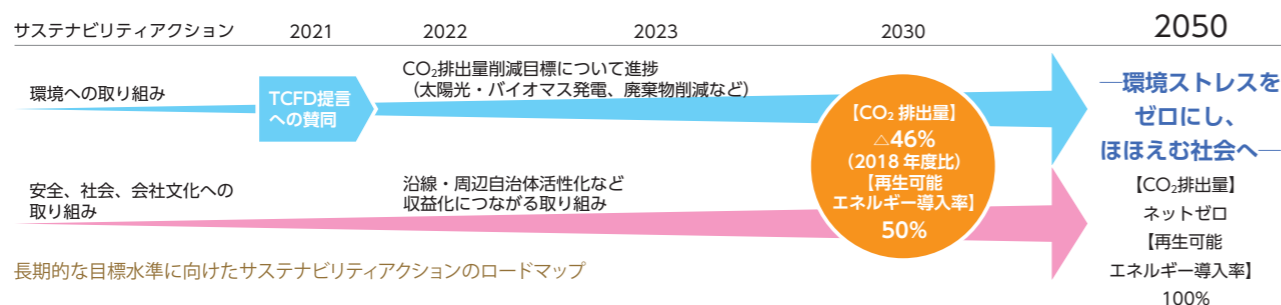
デジタル化が進めば、場所を問わずに業務ができ、データの一元管理や高度な分析も可能になる。グループ共通システムを構築すれば、業務の集約や連携、効率化によるコスト削減やノウハウ共有なども可能だ。

西武グループも、これまでにないCX/UXを提供する「攻め」と、既存業務の効率化と生産性向上を目的とした「守り」、双方の視点からのDX推進に取りかかった。

2021(令和3)年度に西武ホールディングス、西武鉄道、旧プリンスホテル、旧西武プロパティーズの情報システム部門を統合。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、ワークフローシステムなどを段階的に導入し、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した業務



西武グループが描きたい2050年の社会イメージ



改革や働き方改革も推進した。

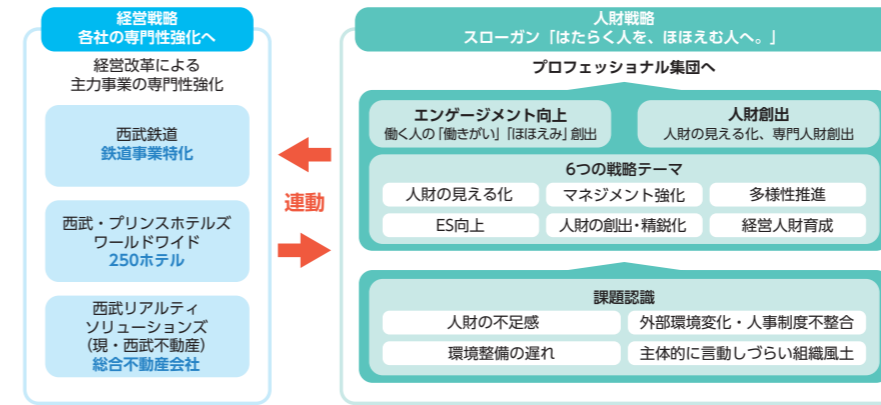
デジタル経営の取り組みは、顧客サービスの向上や従業員一人ひとりの業務の改善につながる。日常の業務での気付きから効率化につながる仮説を検証、実現可能性を図りながら、新サービスや新規の取り組みの導入・展開を推進していく。

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活用、顧客の拡充に向けたサービス構築を目指し、西武HDに「DX・マーケティング戦略部」を設置。2025(令和7)年には、西武グループ全体のDX推進を加速させるため、「DXリーダーコミュニティ」も発足させた。

西武グループでは2025(令和7)年8月現在203名がDXリーダーとして認定され、グループ各社の自発的なDXを促し、各社のプロジェクトを牽引することが期待されている。DXリーダーコミュニティは、グループ共通強化人財であるDXリーダー同士の挑戦を共有し、未来を切り開く「つながり」の場と位置付けられている。Microsoft Teamsを活用したオンライン交流や、オフラインのイベントを通じて知識を深め、新たな価値を生み出すための基盤を築いている。

グループマーケティング基盤の構築で新たな価値創出へ

西武グループにおけるマーケティング戦略の要は、グループ顧客の最大化だ。西武グループの施設やサービスを利用する、西武グループのファンを「グループ顧客」と定義づけ、その利用データを収集・分析しながら、施策と効果を繰り返し検証することで、満足度の高いサービス



人財戦略基本コンセプトの概要



CEOとCOOの2トップ体制

の提供につなげる構えだ。そこで約269万人(2025年12月末時点)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で一元管理する「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の創出につなげていく。将来のグループ顧客となりうる潜在顧客にもアプローチし、グループ顧客の最大化を目指している。

2024(令和6)年1月からは、西武グループの共通ID「SEIBU Smile ID」の運用を開始。共通IDが利用できるサービスを拡大することにより利便性が高まり、ユーザーの向上や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。

サステナビリティへの取り組みを加速

西武グループでは、持続可能な社会の実現に向け、4領域12項目の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CO2フリー電力の代替活用などが挙げられる。2020(令和2)年、西武バスが東京都・埼玉県内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。2024(令和6)年1月からは、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。

2022(令和4)年には、「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。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て動き始めている。

サステナビリティへの取り組みを加速するために「CO2排出量削減目標」を設定。2024年度のCO2排出量実績において現行中期目標である「2030年度までに2018年度比46%削減」を前倒して達成した。引き続き、長期目標である2050年度ネットゼロに向けた着実な削減を進めるべく、2026年4月より「2035年度までに2018年度比73%削減」、「2040年度までに2018年度比77%削減」を中期目標として新設し、気候変動に向けた対応を加速させていく。

後藤会長・西山社長就任。
「はたらく人を、ほほえむ人へ。」人財戦略策定

2023(令和5)年2月、西武HDは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。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。

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、回復から成長へと、西武グループは次のステージに踏み出した。新体制への移行で「グループ全体の経営体制の若返りと専門性の強化」を図る。

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、グループ各社の人財戦略は重要だ。

5月には「西武グループ中期経営計画(2021～2023年度)」の進捗の公表とともに、経営改革による主力事業の専門性強化と連動した西武グループ人財戦略の基本コンセプトを策定し、公表した。

西武グループ人財戦略の基本コンセプトには「はたらく人を、ほほえむ人へ。」を掲げ、6つの戦略テーマを設定。戦略テーマに沿った施策を実行していくことで、エンゲージメントの向上や、グループが持続的に成長していくために必要な人財を創出・確保。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て、「プロフェッショナル集団」になることを目指す。

2024～2026中期経営計画と長期戦略2035 アウトカム実現への道筋を示した価値創造ストーリーを構築

グループの強みを活かし 不動産事業を核とした成長戦略

西武HDは2024(令和6)年5月、「西武グループ長期戦略2035」、及び「中期経営計画(2024～2026年度)」を発表した。

この新たな長期戦略では、10年後のありたい姿(アウトカム)として「Resilience & Sustainability -安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する-」を掲げ、その実現に向かってまい進することが宣言された。

それに伴い、アウトカム実現への道筋を示す「価値創造ストーリー」が描かれ、そのストーリーに沿って策定した長期的な成長戦略が「西武グループ長期戦略2035」という位置付けだ。

価値創造ストーリーの起点となるのがマテリアリティ(重要テーマ)である。西武グループの戦略体系図では、頂点にあるグループビジョンの次に配され、「社会課題や当社にとってのリスク・機会から特に取り組むべきもの」と位置付けられている。具体的には、「成長」と「基盤強化」の側面からそれぞれ3つずつ、計6つのテーマが設定された。

事業構造の大きな転換は、すでに前の中期経営計画でも着手してきた。新しい長期戦略では、それを土台に、こ

れからの10年でどう成長するか、ステークホルダーの期待にどう応えるかを内外に示す役割も担っている。

「中期経営計画(2024～2026年度)」は、約10年にわたる長期戦略を3分割した第1段階、「種まき期」に位置付けられた。次の「育成期」「開花期」につなげるとともに、各事業戦略や人財戦略、デジタル経営を着実に実行し、西武グループにしかできないサービスの提供というかたちで、アウトカムの実現を目指していく。

不動産保有型から 不動産回転型ビジネスへの転換

価値創造ストーリーでは、不動産事業を成長戦略の核として資産価値(アセットバリュー)の最大化を大きな柱としている。

具体的には、不動産事業の構造をこれまでのような不動産の保有を前提に賃貸収入を中心としたビジネスモデルから資産回転型ビジネスへと転換。資産流動化で得た資金を成長投資へ再配分する「キャピタルリサイクル」をグループ戦略の中核に据えた。

西武グループが持つ優良な沿線地盤や土地を活かした「まちづくり」を通じて不動産に付加価値を付け、沿線や

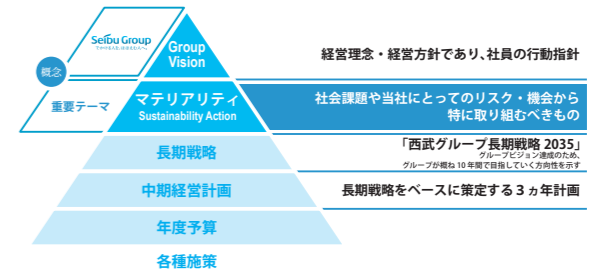
事業エリア(都心、リゾート)の事業機会を創出させていくことで、相乗的に都市交通・沿線事業やホテル・レジャー事業の収益向上を図る。

その象徴的な案件が2016(平成28)年に開業した「東京ガーデンテラス紀尾井町」の流動化だ。グランドプリンスホテル赤坂の跡地に建てられた複合型施設であり、西武グループの再開発の成功モデルである。この「東京ガーデンテラス紀尾井町」を流動化することで得られた資金を活かせば、都心エリアや西武鉄道沿線の再開発や、新たなリゾート開発などを加速させていく。

要は保有する不動産に対して「流動化→再投資(新規取得)→開発→運用・運営」という具合に、キャピタルリサイクルを回していくわけだ。保有資産の流動化を聖域なく検討することで持続的なキャピタルリサイクルを実施するとともに、資本コストを上回るリターンを創出し、グループ全体のさらなる成長につなげていく。

グループビジョン制定20周年

2026(令和8)年3月27日、グループビジョンは制定から20周年の節目を迎えた。これまでグループ全体への浸透と実践に向け、さまざまな施策を展開してきた。毎年10月には全役職員約2万人を対象に「グループビジョン定点調査アンケート」を実施し、分析結果を施策の改善に反映するサイクルを継続している。また、制定日を「ほほえみAnniversary」とし、4月末までを「グループビジョン推進月間」に設定。期間中に各職場で開かれる「職場ビ



西武グループの戦略体系は上記のとおり、マテリアリティ(重要テーマ)を新たに設定。サステナビリティアクションはすべての施策につながる概念として定義し、概念～戦略～施策を一貫させる。

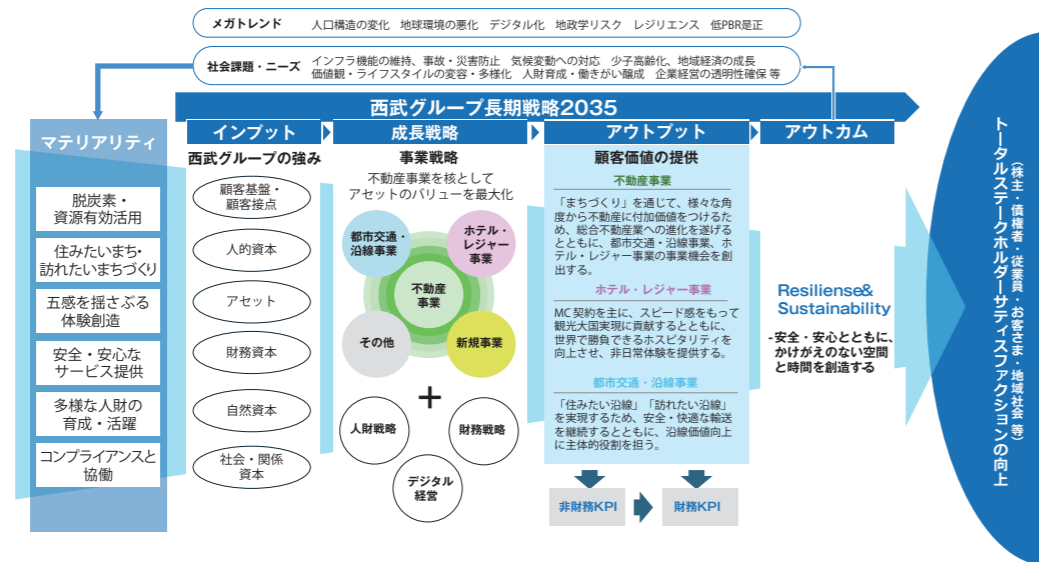
西武グループの戦略体系図

ジョンミーティング」では、毎年制作するグループビジョン動画を題材にチームで意見交換を行い、社員が原点に立ち返る機会としている。

グループ内のコミュニケーションも時代の変化に即して進化してきた。2006年創刊の社内報「ism」は、情報の即時性と共有性を高めるため、2022年3月にウェブ版「web-ism」へと刷新された。優れた実践行動を称える「ほほえみ大賞」は、組織の結束力強化を目的に2012年度から「チームほほえみ大賞」へと移行した。また、社員の自発的な提案の場「ほほえみ向上委員会」は、グループの垣根を越えて日々の実践を語り合う「ほほえみFactory」へとリニューアル。これらの活動を通じ、ビジョン実現を加速させるとともに共感の輪を広げている。

20周年を迎えた現在、制定後に入社した社員が全体の約6割を超え、不変の精神を次世代へ着実に継承していくことが求められている。今後も時代の変化を柔軟に取り入れて浸透活動を継続し、「でかける人を、ほほえむ人へ。」の実現に向けた「挑戦」を重ねていく。

価値創造ストーリー



不動産事業を核とした成長戦略

