

太田 雅彦

---

都市型サービス産業としての鉄道業

—五島慶太と堤康次郎—

(日本の企業家活動シリーズ No.53)

2012/08/06

---

**No. 131**

Masahiko Ota

---

Railroad Business; From a Viewpoint  
of Urban Service Industries:  
Keita Goto & Yasujiro Tsutsumi

(Series of Entrepreneurship in Japan No.53)

August 6, 2012

---

**No. 131**

## 都市型サービス産業としての鉄道業

一五島 慶太 と 堤 康次郎一

はじめに

東日本大震災の発生は、東京への首都機能の過度の集中を再認識させることとなった。首都直下型地震のような大規模災害が発生した場合、その影響は政府機能の麻痺に止まらず、公共交通機関が遮絶することによって 650 万人もの大量の帰宅困難者(帰宅難民)が発生すると、内閣府は推計している。そもそも、江戸と呼ばれていた頃の東京の人口は、100 万人足らずであった。それが、明治時代末には 200 万人を超え、大正末から昭和初期にかけて一気に膨れ上がり、1932(昭和 7)年に北豊島、荏原、豊多摩、南葛飾、南足立の 5 郡 82 町村を合併して東京市が成立したときには 600 万人近くになっていた。急激な人口増加の主たる要因のひとつが都心から郊外にかけての鉄道網の充実であった。通勤可能なエリアが広がったことにより、市街地の郊外への拡張が可能になったのであった。

一方で、鉄道網の発達には市民のライフスタイルの転換をもたらした。第一次世界大戦後、都市化の進展の中でサラリーマンを中心とする都市中産階級が形成され、住宅地が郊外へと展開される。「郊外から満員電車で都心に通うという、日本のサラリーマンのライフスタイル」(猪瀬[1988])が定着し、東京のターミナル駅である新宿、渋谷、池袋などに新しい盛り場が誕生した。そして、ターミナル駅には通勤客や沿線住民をターゲットとする百貨店が開設され、沿線郊外では住宅開発事業や遊園地などのレジャーランドが展開され、沿線全域に新たな消費生活様式が創造されたのである。

東急電鉄の五島慶太と西武鉄道の堤康次郎は、鉄道事業者であったばかりでなく、その事業領域には住宅・土地開発、流通、レジャー、観光事業が含まれるなど、共通する部分が多い。阪急電鉄の創業者である小林一三の思想のある部分、すなわち「地域開発事業としての電鉄」(堺屋[2006])という日本独自の概念を拡大する形で踏襲した 7 歳違いの 2 人は、終生のライバルであり続けた。そして、明治から大正、そして昭和と、激動する時代に翻弄されながらも、自らの野心を追及し続けることで日本特有の郊外生活とターミナル文化を築き上げる。東京への人口の集中とそれに伴う新しい消費社会の到来をいち早く捉えて、新産業を興していったという点において、“都市型サービス産業の開拓者”と呼ぶにふさわしい企業家であった。

## 五島 慶太 : 企業買収と沿線開発

### 略年譜

1882(明治 15)年	0 歳	長野県小県郡青木村生まれ
1906(明治 39)年	14 歳	東京高等師範学校(現・筑波大学)英語部卒業
1911(明治 44)年	29 歳	東京帝国大学(現・東京大学)法学部卒業、農商務省に入省
1913(大正 02)年	31 歳	鉄道院(後・鉄道省)に転じる
1920(大正 09)年	38 歳	武蔵電気鉄道(後・東京横浜電鉄)、常務取締役就任
1928(昭和 03)年	46 歳	目黒蒲田電鉄、専務取締役就任
1936(昭和 11)年	54 歳	東横電鉄、目蒲電鉄両社、社長就任
1939(昭和 14)年	57 歳	東横電鉄、目蒲電鉄が合併し、東横電鉄に
1941(昭和 16)年	59 歳	東京商工会議所、副会頭就任
1942(昭和 17)年	60 歳	東横電鉄、小田急電鉄、京浜電鉄が合併し、東京急行電鉄に
1944(昭和 19)年	62 歳	運輸通信大臣就任
1944(昭和 19)年	62 歳	京王電気軌道(現・京王電鉄)を東京急行電鉄が合併
1947(昭和 22)年	65 歳	公職追放
1948(昭和 23)年	66 歳	東横百貨店、京王帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄を分離
1951(昭和 26)年	69 歳	追放解除、東急相談役就任
1952(昭和 27)年	70 歳	東急、会長就任
1953(昭和 28)年	71 歳	『多摩田園都市計画(城西南地区開発計画)』を発表
1953(昭和 28)年	71 歳	東急不動産を設立、会長就任
1958(昭和 33)年	76 歳	白木屋と東横百貨店が合併
1959(昭和 34)年	77 歳	死去

## 1. 青年期の五島慶太

### (1) 官僚からのスタート

五島慶太は、1882(明治 15)年 4 月 18 日、長野県小県郡青木村の農家に父・小林菊右衛門、母・寿ゑの次男として生まれた。五島姓は、後に妻となる五島万千代の母方の姓で、万千代との結婚に伴い改姓したものである。

慶太自身は「千戸余りしかない山中の一寒村では、村一番の資産家であった」(五島[1956])と振り返っているものの、当時の農家の生活は決して楽なものではなかった。加えて、菊右衛門が製糸事業に手を出して失敗したこともあり、小林家の家計は常に火の車という状態だった。したがって、通常であるならば慶太も小学校の卒業後は家業を手伝うか、丁稚奉公に出されるころであったが、「父に特別に頼んで上田中学に入学させてもらった」(五島[1956])という。

そのような状況であったがために、中学卒業後は、小学校の代用教員をしながら上級学校進学チャンスの備えることとなる。1902(明治 35)年、慶太は東京高等師範学校(現・筑波大学)英語部に入学する。同校への進学は、学費がすべて官費支給という点において、経済的に余裕の無い慶太にとっては魅力的なものに映ったのであった。

1906(明治 39)年、東京高等師範学校を卒業した慶太は、三重県立四日市商業学校に英語教師として赴任した。しかし、これは 1 年で退職し、東京帝国大学法科大学の撰科に入学する。撰科制度とは、1896(明治 19)年に帝国大学が創設されると同時に設けられたもので、高等中学校(旧制高校)を卒業していない者にも学士になる機会を与えようという制度だった。撰科生となった者は高等中学校において実施される学力検定試験に合格すれば、正科生として帝国大学の正式な学生となる。東京帝国大学に撰科生として入学した慶太は、第一高等中学校卒業程度の学力があるか否かを試す検定試験に合格し、帝国大学法科大学正科へと転じることに成功した。

家庭教師と奨学金によって賄われた慶太の大学生活は、決して経済的に余裕のあるものではなかったが、1911(明治 44)年、東京帝国大学を卒業、高等文官試験に合格し、農商務省へ入省する。すでに、29 歳となっていた。同期生には、重光葵(外相)、芦田均(首相)、石坂泰三(経団連会長)、正力松太郎(読売新聞社長)、河上弘一(日本興業銀行総裁)などがいた。

### (2) 鉄道事業との出会い

五島慶太は、新たに施行される工場法に基づく工場監督官に就く腹積もりで農商務省へ

と入省するが、山本権兵衛内閣の緊縮財政政策により同法の施行が 3 年間延期されてしまったために高等官になれない。このため、1913(大正 02)年、入省からわずか 1 年余りで鉄道院(後・鉄道省)へと移籍することとなる。そして、鉄道院監督局総務課の副参事として高等官となる。その 5 年後には、総務課長へと昇進しているが、年齢から考えるとその昇進は決して早いものではなく、入省年次で昇進が決まる官僚組織においては慶太の入省年次の遅れ、すなわち大学卒業の遅れが大きなハンディとなっていた。

慶太は鉄道院監督局総務課長として、1919(大正 8)年の地方鉄道法の施行に携わる。地方鉄道法は、鉄道国有法(1906(明治 39)年施行)によって国有鉄道の充実を図る一方で、残った民営事業会社については政府の権限を弱めてその自主性を尊重するよう定められたもので、そこでは大都市周辺の鉄道網を国策から除外するとしていた。このとき、自らの官僚としての限界を感じとる一方で、慶太の先見性は大都市圏を中心とした私鉄経営に高い収益性と明るい未来を見出していたのだった。その後、逓信省の 1 部局に過ぎなかった鉄道院は、1920(大正 9)年 5 月、鉄道省として独立した機関となる。しかし、その 4 日前、慶太は鉄道院を退官する。まだ土地の一部を買収したのみで、鉄道工事への着工すらできずに経営が行き詰っていた武蔵電気鉄道(後・東京横浜電鉄、東京急行電鉄)の常務取締役への転進であった。

後に、鉄道経営者として成功した慶太は、①能力が高く、②よく教育されており、③組織のあり方についてよく理解している、との理由で多数の官僚出身者を事業経営の中で重用することとなる。しかしながら、自らの官僚経験については、「そもそも官吏というものは、人生の最も盛んな期間を役所の中で一生懸命に働いて、ようやく完成の域に達するころには、もはや従来の仕事から離れてしまわなければならない。若いころから自分の心になかった事業を興してこれを育て上げ、年老いてその成果を楽しむことのできる実業界に比較すれば、いかにもつまらないものだ。これが十年近い官吏生活を経験した私の結論であった」(五島[1956])と、否定的であった。

## 2. 「鉄道王」への道のり

### (1)武蔵電気鉄道と荏原電気鉄道

武蔵電気鉄道の常務取締役に就任するにあたり、五島慶太は 5 万円を投じて同社株を購入している。ただ単に転職をするということではなく、経営を担うという決意の表明であった。現実の同社の経営は、鉄道敷設免許こそ申請して受理されていたものの、資金不足

から増資が喫緊の課題となっていた。ところが、そこに 1920(大正 9)年 3 月の株式の大暴落に端を発する戦後恐慌が起こったため、とても増資などできるような状況ではなかった。後に慶太が、「鉄道の建設どころではなく、大正十二年の地震まえまでぐずぐずしておった」(五島[1953])と指摘するような悪戦苦闘の日々となっていた。

同じ頃、渋沢栄一の提唱によって設立された田園都市開発株式会社も、経営上の問題を抱えていた。同社は、東京郊外を開発して総合的な街づくりをすることで、急激な人口増加によって深刻となっていた市民の住宅不足を解決することを目的に、すでに東京郊外に 481,000 坪(約 160 万㎡)もの土地を確保していた。さらには、荏原電気鉄道を設立して、この土地の効率的な開発を進めるために必要な鉄道敷設免許も得ていたが、現実の鉄道敷設やその運営に関する専門家が社内におらず、事業に行き詰っていたのだった。

このとき、渋沢らは、田園都市開発の大株主ともなっていた第一生命の社長・矢野恒太を介して、関西の阪急電鉄で成功した小林一三に相談をもちかけるが、小林は多忙を理由に社長就任を断り、相応しい人物として慶太を推薦する。小林から「東京・横浜間の武蔵電鉄をやろうとしているが、これはなかなか小さな金では出来ないぞ。それよりも荏原電鉄を先に敷設し、田園都市計画を実施して、現在田園都市会社が持つておる土地四十五万坪を売ってしまえばみんな金になるのだから、まずこれをさきにやれ。そして成功したら、その金で武蔵電鉄をやればよいではないか」(五島[1953])と説得された。慶太は、1922(大正 11)年 9 月、荏原電鉄の専務取締役役に就任する。社名も荏原電気鉄道から目黒蒲田電気鉄道へと改めた。

1923(大正 12)年 3 月、目黒蒲田電鉄は、目黒一丸子間 8.3 キロメートルの開通にこぎつける。そして、8 ヶ月後の同年 11 月、路線は蒲田まで延伸し、全 13.1 キロが開通した。蒲田までのこの路線は、当初、9 月に開通予定であったが、関東大震災の影響で開業がずれ込んだものだった。

東京をはじめとした京浜地域を壊滅状態に陥れた関東大震災であったが、慶太はこれを奇貨として飛躍のチャンスを掴むこととなった。まず、同電鉄の被害が比較的少なかったことと慶太が陣頭に立っての不眠不休の復旧作業の結果、目黒蒲田電鉄は震災から最も早く復旧、開通した電車として社会から多大な信用を得ることに成功する。加えて、壊滅状態となった都心部から郊外へと移住しようとする人たちが激増したのだった。開業当初では一日平均 1 万人程度だった乗客数は、翌 1924(大正 13)年度には 2 万 4 千人、25(大正 14)年度には 3 万 4 千人、26(大正 15)年度には 5 万人と、増勢の一途を辿った。

図表—1 目黒蒲田電鉄と東京横浜電鉄の開業路線

年月日	路線	区間	距離	備考
1923年03月11日	目蒲電鉄目黒線	目黒－丸子	8.3km	
1923年11月01日	目蒲電鉄蒲田線	丸子－蒲田	4.9km	目蒲線全通
1926年02月14日	東横電鉄神奈川線	丸子多摩川－神奈川	15.2km	
1927年07月06日	目蒲電鉄大井町線	大井町－大岡山	4.8km	
1927年08月28日	東横電鉄渋谷線	渋谷－丸子多摩川	9.1km	渋谷－神奈川間開通 東横線と呼称
1928年05月18日	東横電鉄	神奈川－高島	966m	
1929年11月01日	目蒲電鉄二子玉川線	自由ヶ丘－二子玉川	4.0km	
1929年12月25日	目蒲電鉄二子玉川線	大岡山－自由ヶ丘	1.6km	大井町－二子玉川間全通 大井町線と呼称
1932年03月31日	東横電鉄	高島町－桜木町	1.3km	東横線(渋谷－桜木町間 26.3k)全通

出所: 東京急行電鉄[1973]より筆者作成

目黒蒲田電鉄が資金的に潤沢となると、慶太はその資金で武蔵電鉄の株式過半数を買収して傘下に収めるとともに、社名を東京横浜電鉄を改めて、その建設に着手した。同社の丸子多摩川－神奈川間 15.2 キロは、1926(大正 15)年 2 月に完成し、営業を開始する。

慶太は、東京横浜電鉄と目黒蒲田電鉄の路線を開通させるとともに、この 2 つの会社の経営の実権を手中に収めた(図表 1)。そして、自らが陣頭に立って、この 2 社の新規鉄道路線の敷設工事に奔走し、ついには 1932(昭和 7)年 3 月、東京横浜電鉄の渋谷－桜木町間 26.3 キロを全線開通させるに至る。

## (2) 学校誘致による沿線のイメージアップ

鉄道経営と沿線開発について薫陶を受けた小林一三のことを指して、五島慶太は、「小林氏は私の事業活動を通じて、私のいるところ、私のなした事業には、必ずいないことがない。事業的には、私の第一の恩人である。この人の知恵を得て働いてきたようなものである」(三鬼[1955])と評している。また、外部からは、「東急の経営はすべて小林イズムを踏襲してきた」(堺屋[2006])との評価もある。そのような慶太の事業の中で特徴的なのが、沿線への学校誘致である。

1927(昭和 2)年、慶応大学評議員会は大学予科を郊外に移転することを決定していた。その候補地として、神奈川・横浜市と東京・下高井戸の 2 箇所が挙げられていた。そこで慶太は、目黒蒲田電鉄と東京横浜電鉄の 2 社が協力して、日吉台の土地 7 万 2,000 坪(約 240 万 m<sup>2</sup>)を無償で提供する用意があることを慶応大学側に申し出た。手間をかけて買い集めた土地ではあるが、沿線に学校を誘致すれば定期乗客の増加に結びつき、安定した収益対策となると考えたからであった。

慶応大学への寄付は、大学側が必要としていた残りの土地の買収についての負担分も含めると、その金額が 95 万円にも及ぶものとなる。この年の東京横浜電鉄の年間運賃収入 51 万円を大きく上回る莫大な金額であった。しかし、慶太は日本医科大学、法政大学予科、青山師範学校、多摩美術学校の沿線への誘致にも乗り出し、これに成功する。学校を沿線に誘致するという慶太の戦略は、学生という継続的で確実な顧客を確保しただけでなく、著名な学校が来ることによって沿線のイメージアップにも繋がっていった。

慶太は、「田園都市計画、ターミナル・デパートなどというものは、みな阪急のマネをしたものだが、ただひとつだけしないものがある。それはなにかというと、学校を持ってきたことである。私は色街や三業組合を持ってくるのはやめて、学校を誘致しようと考えていた」(五島[1958])と振り返っている。

### (3)買収・合併による拡大戦略

五島慶太は、ただ単に新規路線を敷設するだけでなく、数ある中小の鉄道会社を一本化し、それらを総合的・多角的に経営していくことを目指した。このために、当時では珍しかった企業の買収や合併、いわゆる M&A をその手段として利用している。

1934(昭和 9)年、目黒蒲田電鉄は、池上電鉄の総発行株数 14 万株の内、大株主であった川崎財閥の下に日本火災保険、日華生命保険が所有していた 8 万 5,000 株を譲り受け、同社を吸収合併する。目黒蒲田電鉄と池上電鉄は、ともに省線蒲田駅(現・JR 蒲田駅)を起点として競合していたが、この買収で慶太は池上電鉄のバス路線も手中にした。

次いで、1936(昭和 11)年には、千代田生命、日本徴兵保険が所有していた玉川電鉄の株式それぞれ 5 万株をはじめ、内国貯金銀行からも同社株式を譲り受け、総発行株式の 60% 余りを取得する。玉川電鉄に関しても、蒲田駅での池上電鉄同様に、省線渋谷駅(現・JR 渋谷駅)において、東京横浜電鉄と競合していた。特に、渋谷にターミナルデパートを建設し、地下鉄用の駅を新設する計画を持っていた慶太にとって、玉川電鉄が渋谷駅周辺に所有し

ていた広大な土地はこの計画に必須のものだった。株式取得から1年半後の1938(昭和13)年4月、東京横浜電鉄は玉川電鉄を合併した。そして、1939(昭和14)年10月、東京横浜電鉄と目黒蒲田電鉄が合併する。名称は東京横浜電鉄、資本金は7,250万円となっていた。

買収や合併で事業拡大を図る慶太は、この頃から“強盗”慶太とあだ名されるようになっていたが、その異名を決定的なものとしたのが早川徳次が率いていた東京地下鉄道の株式の買い集めと、同社からの早川の追放、そして実現した地下鉄の浅草－渋谷間(後・営団地下鉄、現・東京地下鉄銀座線)の直通運転だった。

新たに東京高速鉄道を設立して、渋谷－虎ノ門間の地下鉄を開通させた慶太は、この路線の新橋までの延伸を計画するが、早川によって妨げられていた。そこで、大日本電力の専務・穴水熊雄が保有する東京地下鉄道の株式の35万株に着目する。そして、これを手中に収めることに成功し、1940(昭和15)年8月の東京地下鉄道の臨時株主総会において、日本の“地下鉄の父”とも称されていた早川を解任し、新橋駅での東京高速鉄道から東京地下鉄道への乗り入れを実現させた。当初、世論は創業者である早川を追放した慶太に矛先を向けるが、地下鉄が浅草－渋谷間の直通運転を始めるとその利便性が認識されるようになると批判の嵐も次第に収まることとなっていった。東京メトロ銀座線となった新橋駅近くには、70年後となる現在も1本の引込み線が残っている。東京地下鉄道との直通運転が可能になったことで、不要となった東京高速鉄道の新橋駅ホームである。一般の立ち入りは不可であるが、東京メトロの会議室や清掃用具置場として使用されている。

#### (4) “大東急”グループの形成

1937(昭和12)年7月の盧溝橋事件をきっかけにして日中戦争が勃発する。戦線の拡大とともに日本国内の戦時統制色も強まり、翌38(昭和13)年には国家総動員法が公布される。このとき、陸上交通事業調整法という法律も、同時に公布されていた。同法は、大都市圏での交通事業における無駄な競合を避け、鉄道・バス会社の整理統合の政策的促進を図ることで、経営資源を有効に利用することを主たる目的とする法律だった。五島慶太にとっては、苦勞して手に入れた地下鉄を手放すことにはなったものの、この法律によって大規模な合併・統合を迅速に実行することを可能成らしめることとなった。

1941(昭和16)年9月に小田急電鉄社長、同年11月に京浜電気鉄道社長に就任すると、翌42(昭和17)年5月には、東京横浜電鉄(5路線、79.5キロ)、小田急電鉄(3路線、122.9キロ)、京浜電気鉄道(4路線、67.6キロ)の3社を合併し、合併後の東京急行電鉄社長に就任した。

図表—2 1941年8月時点での東急の関係会社

関係会社一覧
・京浜電鉄 ・湘南電鉄 ・東京高速 ・京浜地下鉄道 ・東京地下鉄道 ・京浜湘南証券 ・小田急電鉄 ・南武鉄道 ・東京環状乗合 ・富士山麓電鉄 ・東都乗合 ・鳩ヶ谷自動車 ・東京交通 ・後樂園スタジアム ・新京第一ホテル ・東京宝塚劇場 ・大阪電軌 ・参宮急行電鉄 ・東武鉄道

出所:東京急行電鉄[1973]より筆者作成

総営業キロ数 270 キロ、1 日の平均乗車人員 136 万 3,336 人を数える路線が慶太の管轄下となっていた。この年の「関係会社一覧」を見ると、それらは鉄道に留まらず、バス、ホテル、劇場などあらゆる分野にわたっていることがわかる（図表 2）。

そして、“大東急”グループへの仕上げともいえるものが、1944(昭和 19)年 5 月の京王電気軌道(現・京王電鉄)との合併であった。『東京急行電鉄五十年史』は、「合併の結果、京王電気軌道の京王新宿—東八王子間、調布—京王多摩川間、北野—多摩御陵前間の計四五・九キロメートルを加えて当社の鉄道・軌道の総営業キロは三二〇・四キロメートルとなった。また、資本金は一九三五万円増加して、二億二四一五万円となった」と記している。東京都内とその近郊を走る私鉄のほとんどが「東急」のマークをつけて走ることとなったのであった。

### 3.第二次世界大戦後の多角化

#### (1)公職追放と“大東急”の解体

“大東急”という巨大企業は、戦中から戦後という極めて特殊な社会情勢下での存在として終わる。それは、成立からわずか 4 年で姿を変えることとなった。GHQ(連合国軍総司令部)による民主化の推進により労働組合の結成が許可されると、東急電鉄にも激しい労働争議の嵐が吹く。その嵐の中、五島慶太をはじめとする全取締役は、1946(昭和 21)年退任する。また、慶太は、第二次世界大戦中の 1944(昭和 19)年 2 月から東条英機内閣で運輸通信大臣に就いていた。運輸通信省は、戦時中に鉄道省と逓信省を統合して発足した省庁で、慶太が大臣を務めたのはわずか 5 ヶ月間という短い期間ではあったが、東条内閣で大臣を務めたことが災いして 1947(昭和 22)年 8 月公職追放となり、それから 4 年間にわたり

社会的活動が出来なくなっていた。

そのような状況下で、“大東急”は解体される。過度経済力集中排除法は、陸上交通事業調整法に基づいて合併、成立した鉄道会社については、その法の適用から除外していた。しかしながら、GHQの財閥解体の方針に加えて、第二次世界大戦中の空襲による沿線被害が甚大であったため、東急が一企業として復興のための資金調達を行うことには限界があり、会社を分離、独立させることを余儀なくされることとなったのだった。1948(昭和 23)年 6 月、東京急行電鉄から、京王帝都電鉄(現・京王電鉄)、小田急電鉄、京浜急行電鉄の 3 社が分離、独立した。

3 社の独立後も、各社の幹部人事は慶太の指示に従っており、慶太の長男であり後継者となる五島昇がそれぞれの取締役に就いていた。しかし、慶太の事業に対する倦むことない関心は、百貨店、ホテル、そして宅地開発へと次第に移っていくこととなる。

## (2)百貨店、ホテル事業の拡大

現在の東急グループをみると、その事業領域は鉄道事業に留まらず、百貨店、ホテル、そして不動産事業など幅広い。1951(昭和 26)年 8 月、五島慶太は追放解除となると、すぐさま東急電鉄の会長に復帰するとともに、これらの事業の拡大へと邁進する。

慶太は、戦前から東京・渋谷に東横百貨店を開業し、すでにデパート経営に進出していたが、1956(昭和 31)年、日本橋の老舗・白木屋の株式 330 万株、発行株式総数の 3 分の 2 超を買収して傘下に収め、新経営陣を東急電鉄と東横百貨店から派遣する。その後、白木屋は、1958(昭和 33)年に東横百貨店と合併する。白木屋が形式上存続会社となっているが、合併後あらたに東横百貨店を改称し、日本橋にあった本店を含めて白木屋の店舗は新しい東横百貨店の店舗となった。

ホテル事業においては、1956(昭和 31)年、アメリカのホテル王・コンラッド・ヒルトンとの間で、東京にヒルトンホテルを開業する仮契約を締結した。1963(昭和 38)年に開業した東京ヒルトンホテル(後・キャピトル東急ホテル)は、敷地と建物は東急が所有し、その運営をヒルトン側が受託するという方式を採用するが、日本初の外資系ホテルとして、近代的なホテル設備とその運営方式ゆえ、注目を集めることとなった。また、ホテルマン養成機関として幾多の有能な人材をホテル業界に送り出しただけでなく、経営の中央管理方式や科学的なホテル経営の手法などのノウハウが東急ホテルズの展開するチェーン経営にと生かされるなど、その果たした役割は大きい。

そして、慶太率いる小田急電鉄傘下の箱根登山鉄道と、堤康次郎率いる西武鉄道傘下の駿豆鉄道が、箱根でバス路線および芦ノ湖で湖上輸送をめぐって争い、「箱根山戦争」と呼ばれたその抗争が世間からの耳目を集めたのもこの頃であった。1956(昭和 31)年、ライバル関係にあると目されていた 2 人の代理戦争は、伊豆半島での鉄道敷設での競願という形での正面衝突へと発展する。最終的には、鉄道事業の免許は慶太率いる伊東下田電気鉄道(現・伊豆急行)に与えられ、1961(昭和 36)年に伊東一下田間が全線開通している。申請の記者会見で慶太は、「この鉄道敷設は、私の企画した会心の仕事であり、終生の事業」(猪瀬 [1988])と宣言していた。

### (3) 『多摩田園都市計画』と田園都市線

五島慶太は、1959(昭和 34)年 8 月、77 歳にしてその生涯を閉じる。会社数 70 社、年間売上 700 億円余り、従業員数 3 万 3,000 人を超す東急グループは、慶太の後継者としてすでに東急電鉄の社長に就任していた長男・五島昇に託された。

その最晩年、慶太は『多摩田園都市計画』に情熱を注いだ。この計画は、東京南西部に位置する多摩丘陵一帯の土地 500 万坪(約 1,650 万㎡)を、鉄道の新設と一体化する形で開発しようという都市計画で、国家事業にも匹敵する一大構想であり、規模でもあった。

1953(昭和 28)年 1 月、慶太による城西南地区開発趣意書の発表を起点として始まった都市計画は、59(昭和 34)年に野川第一地区(川崎市宮前区)の土地区画整理事業に着手したのを皮切りに、53 地区 2,983 万㎡を開発し、2006(平成 18)年 3 月の犬蔵地区(川崎市宮前区)の土地区画整理事業の完了によって、開発はひとつの区切りを迎えている。

一方で、1966(昭和 41)年に溝の口—長津田間が部分開通した田園都市線は、84(昭和 59)年に、つきみ野—中央林間間が開通したことで、21 駅からなる 22.1 キロが全線開通した。慶太の没後 25 年目のことである。近郊の土地を買収し、まず鉄道を通す。しかる後に、そこを住宅地として開発していく。そこにまったく新しい街を形成していく。慶太にとって、土地は、あくまでも事業投資の手段であり、その目的ではなかったのであった。

## 堤 康次郎 : 土地開発と輸送・流通・観光事業

### 略年譜

- |              |      |  |
|--------------|------|--|
| 1889(明治 22)年 | 0 歳  | 滋賀県愛知郡八木荘村生まれ                              |
| 1902(明治 35)年 | 13 歳 | 八木荘小学校高等科卒業、農業に従事                          |
| 1913(大正 02)年 | 24 歳 | 早稲田大学政治経済学部卒業                              |
| 1917(大正 06)年 | 28 歳 | 長野県東長倉村で区有地 60 万坪を購入、沓掛遊園地を設立              |
| 1919(大正 08)年 | 30 歳 | 神奈川県箱根町強羅で土地 10 万坪を購入、以後仙石原など箱根町で土地購入      |
| 1920(大正 09)年 | 31 歳 | 箱根土地開発(後・国土計画興業、コクト)を設立                    |
| 1924(大正 13)年 | 35 歳 | 衆議院議員、初当選                                  |
| 1926(大正 15)年 | 37 歳 | 箱根土地開発が国立学園都市の分譲を開始                        |
| 1928(昭和 03)年 | 39 歳 | 多摩湖鉄道設立                                    |
| 1932(昭和 07)年 | 43 歳 | 武蔵野鉄道(後・多摩湖鉄道、西武鉄道と合併し西武農業鉄道、現・西武鉄道)の経営に参画 |
| 1940(昭和 15)年 | 51 歳 | 京浜デパート所有の「菊屋」を買収し、武蔵野デパート(現・西武百貨店)に改称      |
| 1943(昭和 18)年 | 54 歳 | 旧・西武鉄道を買収                                  |
| 1946(昭和 21)年 | 57 歳 | 公職追放                                       |
| 1951(昭和 26)年 | 62 歳 | 追放解除                                       |
| 1953(昭和 28)年 | 64 歳 | 衆議院議長、就任                                   |
| 1957(昭和 32)年 | 68 歳 | 三男・義明が国土計画興業の代表取締役になり                      |
| 1961(昭和 36)年 | 72 歳 | 次男・清二が西武百貨店の代表取締役に                         |
| 1964(昭和 39)年 | 75 歳 | 死去   |

## 1. 青年期の堤康次郎

### (1) 農業からのスタート

堤康次郎は、1889(明治 22)年 3 月 7 日、滋賀県愛知郡八木荘村の農家に父・猶治郎、母・みをの長男として生まれた。4 歳のときに猶治郎が急死したため、祖父・清左衛門と祖母・きりは、康次郎と 2 つ違いの妹・ふさを自分たち夫婦の手で養育することを決め、以来 2 人は祖父母の手によって育てられることとなった。

1902(明治 35)年、小学校を卒業した康次郎は、中学校への進学が決まり入学手続きまで終えたものの、若者の都会暮らしを心配する祖父に遠慮して、進学を諦めることとし、祖父とともに農業に従事することになる。自らが過磷酸石灰を利用して二毛作を試みるだけでなく、畦が曲がりくねっているために歪んだ形をしていた水田の耕地整理に取り組むなど、地域農業の生産性向上を図ろうとする姿勢からは、後の康次郎の旺盛な企業家精神の一端を垣間見ることが出来る。

その後、およそ 4 年間にわたり農業に専念した康次郎は、再び祖父の許しを請い、京都の海軍予備学校に入学する。およそ 1 年で同校を修了した康次郎は、1907(明治 40)年 4 月、愛知郡の郡庁の職員として採用される。県や郡の役所は、能力と意欲のある地方の若者にとっては安定した可能性のある勤務先であるだけでなく、康次郎にとっては農作業を手伝いながら八木荘村の自宅から通勤できる職場でもあった。しかしながら、康次郎が郡庁に勤務するようになって間もなく、祖父・清左衛門が死去する。

すでに祖母を失っていた康次郎にとって祖父をも失ったことは、それ以上八木荘村に留まり農業を続ける必要のないことを意味していた。康次郎は郡庁の職を辞し、上京することを決意する。

### (2) 異色の大学生生活

1909(明治 42)年 4 月、郷里の資産を処分して上京した堤康次郎は、早稲田大学の高等予科第一(大学部政治経済学科に進学する者の予備科)に入学する。弁論部(雄弁会)と柔道部に所属した。将来、政治家になることを志していた康次郎にとって、演説の能力は不可欠であり、雄弁であることが何をおいても必要だったのである。その後、授業には欠席することが多くなった康次郎も、雄弁会の活動には熱心であり続けた。早稲田大学雄弁会は、1902(明治 35)年に大隈重信を総裁、高田早苗を顧問として設立され、後には永井柳太郎がリーダー格となって政治家やジャーナリストを志望する者のための恰好の修行の場となっ

ていた。弁論や演説の能力を身に付けただけでなく、知己を得ることや政治の場での活動の機会を実現することにも成功した。大隈重信とも、雄弁会の活動を通じて見知られるに至っている。

一方で、向学心こそ高かったものの、康次郎は大学の授業には欠席しがちとなっていた。大学の講義内容は有用であると考えていたが、大学の授業自体は担当教員の公刊文献の内容とあまり変わらないことが多いことに気付くと、授業のテキストやノートを購入して勉強することで試験をパスしようとしたのであった。このことを、康次郎は、「ノートなどは五日間分くらいはわずかの間に読めるもので、毎日々々学校に行って、先生のいうことをただ筆記して帰るよりは、この方がはるかに時間が有効だ。これが私の主義だった。だから学校に行く時でも家から人力車で行き、学生のせん望の的となったが、これも道が悪くて歩くのに時間がかかるからだったのである」（堤[1957]）と振り返っている。

そして、本来であるならば大学の講義に出席すべき時間は、東京でのビジネスにおける機会の獲得やそれへの挑戦にと費やされるようになる。当初のビジネスへの関心の対象は、郷里でも多少の経験のあった商品や株式の取引だった。商品取引こそ失敗に終わるが、株式取引では大きな成功を収める。康次郎は、1910(明治 43)年、関税の改正によってモスリン・毛織物に保護関税が課されることで国内企業に競争上の優位が与えられると考え、毛織物企業として当時の有力企業だった後藤毛織物株式会社の株式を購入し、同社の株主総会に出席した。この総会での康次郎の発言が同社の経営者の目に留まり、同社株の買い集めに加担することで多額の資金を手にすることに成功した。1911(明治 44)年、康次郎はこの資金を元手にして、22 歳にして日本橋の蛸殻町郵便局長となった。郵便局経営は、一定の利益が確実なことに加え、電報の取り扱いを通じて情報に接することができること、局施設を住居として利用可能なことから、康次郎の合理的な主義にも適ったものであった。1913(大正 2)年 7 月、康次郎は早稲田大学を卒業する。

### (3) ジャーナリスト兼実業家として

大学を卒業したからといっても、すでに在学中から政治や企業経営、投資の活動に携わっていた堤康次郎の生活が一変したわけではなかった。学生時代から桂太郎による新党・立憲同志会の創立員の 1 人となるなど、活動の場が早稲田大学の枠を超えるものとなっていた康次郎の関心は、もっぱら政治へと向けられていた。

1914(大正 3)年 11 月からは、大隈重信の公民同盟という組織において、『公民同盟叢書』

の編集・発行の主宰者となっている。同書の経営は、発刊当初こそ順調であったものの、大隈をはじめとするその関係者たちが無料で大量配布したことに加え、定期購読者たちへの配送が必ずしも確実でなかったなど経営上の問題も多く、発刊から1年数ヶ月で廃刊となっている。

この後、康次郎は雑誌『新日本』の編集責任者として社長に就く。同誌は、1911(明治44)年の創刊以来、大隈が主宰して永井柳太郎が補佐し、当時の指導的な識者の論説を中心に編集された月間総合雑誌であり、すでに知識人の中に一定の評価を確立していたが、経営状況は芳しいものでなかった。康次郎は、発行部数1万部を目標として、『新日本』の編集と経営に新機軸を打ち出すが、次第に他のビジネスに多忙となり同書の経営に割く時間も少なくなっていく。1918(大正7)年12月、同書は廃刊となり、康次郎のジャーナリストとしての活動も終わった。

一方の企業経営に関しても、失敗続きの状況となっていた。1917(大正6)年には東京護謨株式会社を設立し、翌18年には名古屋の海運会社・浪越汽船を買収する。当初こそ、第一次世界大戦の特需から業況は順調に推移するが、第一次世界大戦後の不況が到来すると一転して経営難に陥り、撤退を余儀なくされた。その他にも、石炭事業や真珠の養殖なども手がけるが、何れも失敗に終わっている。

その中で、唯一、着実な利益をもたらした事業が、土地への投資であった。1914(大正3)年に日本橋の郵便局を売却した康次郎は、豊玉郡落合町(現・新宿区下落合)で土地の購入を始めた。地元の地主などから2,667坪(約8,000㎡)を買い付けたのが最初であり、その後数年間はこれらを売却することなく土地の買い付けを続け、1919(大正8)年末には一帯で14,235坪(約47,000㎡)の土地を確保するに至っている。康次郎の不動産開発の生涯の第一歩であった。

## 2.不動産開発と鉄道事業

### (1)軽井沢と箱根の別荘開発

堤康次郎による本格的な不動産開発事業は、第一次世界大戦末期の好況と大正デモクラシーの高揚を背景とした中で、軽井沢と箱根での別荘地開発から始まった。

康次郎が軽井沢の開発に乗り出したのは、雑誌『新日本』の経営をしていた1917(大正6)年のことだった。大隈重信や永井柳太郎、後藤新平などの支援を受けて、長野県北佐久郡東長倉村沓掛区の区有地60万坪(約200万㎡)を3万円で購入する。これと同時に、康次郎

は、資本金 20 万円(払込 5 万円)で杳掛遊園地株式会社を設立した。康次郎が計画した土地付き別荘は、「簡易別荘」と呼ばれた中産階級向けのもので、販売価格は土地 100 坪・建物 7 坪で 500 円のタイプと、土地 100 坪・建物 11 坪で 800 円のタイプから成っていた。

別荘地開発に先立ち、信越線杳掛駅との間に幅 12m の「七間道路」を通したのをはじめ、水道や電話、日用品を扱うマーケットを建設するだけでなく、発電所も設置して送電を行うなど、地域のインフラ整備にも尽力した。これら一連の開発工事には、用地買収価格の 7 倍近い 20 万円近くの資金を投入して、康次郎は千ヶ滝遊園地の簡易別荘 40 戸を完成させ、販売にこぎつけた。後に“道路の堤”と呼ばれるようになる康次郎は、「開発とは何にかというと、それは道路だ。道路をよくしないで観光開発はなりたたない」(由井、前田、老川 [1996])と考えるようになったきっかけだったという。

箱根については、1919(大正 8)年、康次郎は箱根・強羅地区で山林 10 万坪を購入し、続いて仙石原で 70 万坪、芦ノ湖畔の箱根町で 100 万坪、さらには元箱根、湯ノ花沢と土地を買収していった。強羅地区では、この頃すでに小田原電鉄が別荘地の分譲を行っていたが、それは上流階級向けの高級別荘であった。それに対して、康次郎は計画した別荘地は、箱根においても中産階級向けの「簡易別荘」だった。

1920(大正 9)年 3 月、康次郎は資本金 2,000 万円(払込 500 万円)で箱根土地株式会社(後・国土計画興業、現・コクド)を設立する。同社は、箱根の開発を担うのみならず、軽井沢の開発も同社に移管され、その開発規模は一段と大きなものとなった。箱根土地の所有する土地は、設立からわずか 1 年余り後の 1921(大正 10)年 5 月時点で、箱根方面に 269 万坪、軽井沢方面に 371 万坪、総計 640 万坪にも及んだ。

## (2) 「文化村」や「学園都市」の開発

軽井沢や箱根の別荘開発の一方で、堤康次郎は、東京の市内並びにその近郊での住宅地開発、渋谷や新宿での商業・娯楽施設の建設など、新たな方向にも事業規模やその範囲を広げていった。これらの事業に取り組んだのは、別荘地の開発には、土地の取得、施設の建設やインフラの整備に長期に及ぶ多額の資金を必要とするにもかかわらず、軽井沢は分譲時期が夏期に限られたこと、箱根は交通機関が未発達で分譲が進展しないため、安定した収益源が必要だったことも、その要因であった。

1922(大正 11)年から、康次郎は「目白文化村」の分譲を始めている。この年に東京・上野で開催された平和記念博覧会における住宅展覧会が「文化村住宅展」と称して好評を博

したことから「文化村」の名称を使用するに至った。第1回の分譲は、それまで康次郎個人が購入してきた所有地を縁故者向けに販売したもので、29(昭和4)年にかけて計5回の分譲で37,137坪(約12万㎡)が販売されている。分譲地では、道路、電気、ガス、上下水道、電話などのインフラに加え、クラブハウス、テニスコートも整備されており、新聞、雑誌への広告掲載が話題となった。

「学園都市」の構想にあたっては、理想の教育を実現するという康次郎の関心はその端緒ではあるが、それ以上に教育機関の設置とその関係者の居住による地域のステータスの向上で住宅分譲を促進するという戦略的意図があった。1924(大正13)年、大泉学園都市と国分寺学園都市(現・小平学園都市)の開発を開始した。大泉に東京商科大学(現・一橋大学)、小平に津田英語塾(現・津田塾大学)と明治大学が移転するとの情報から、土地の取得と分譲へと動いたのだった。両計画とも土地分譲こそ順調であったが、土地付建売住宅の販売は進捗しなかった。

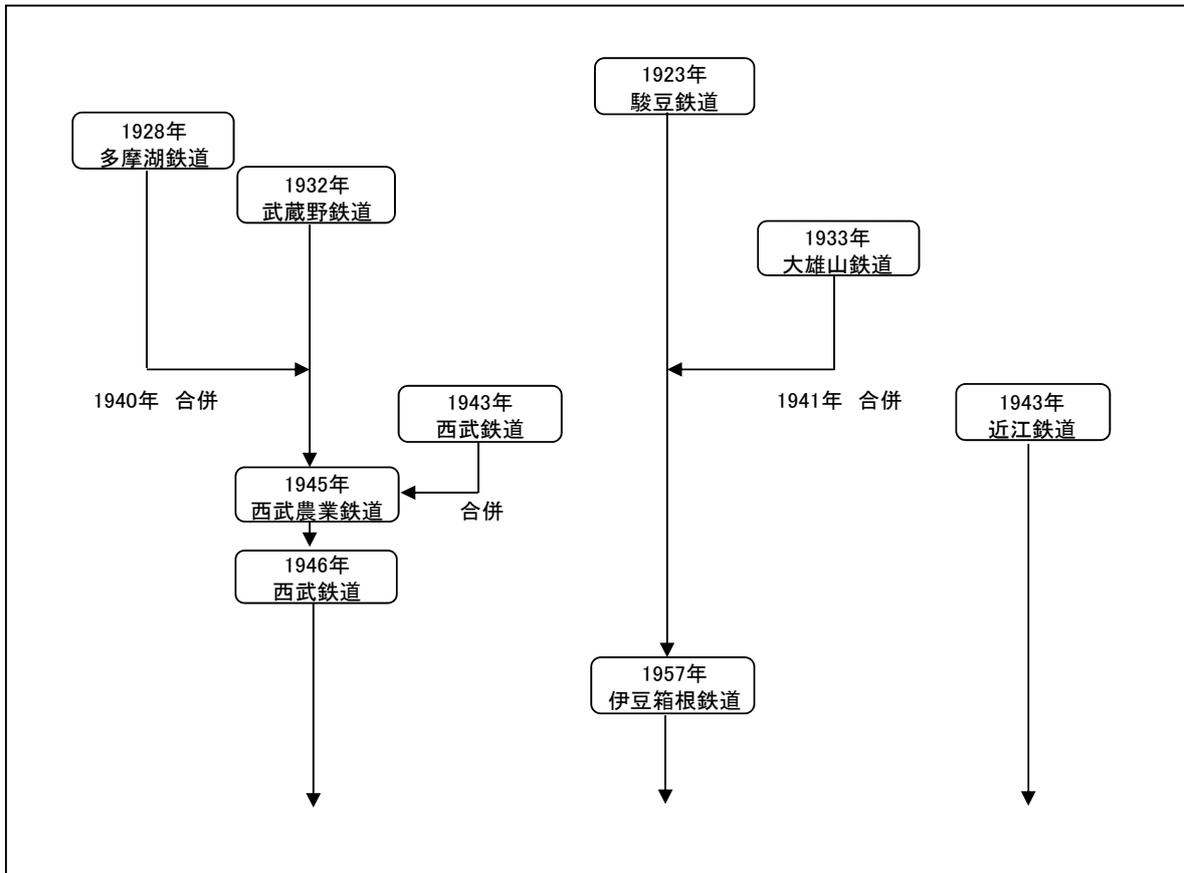
そして、「国立学園都市」については、康次郎自身が「私の自慢の一つは国立の開発である」と評価している。それは、神田一ツ橋の敷地が手狭になり郊外への移転を検討していた東京商科大学を北多摩郡谷保村へと誘致したもので、1925(大正14)年に交わされた同大学と箱根土地との契約にあたっては、国分寺・立川間に国立駅を開設して鉄道省に寄付すること、駅からは幅24間(約43m)の幹線道路と幅6間(約11m)の東西への放射状の道路をはじめとしたインフラの整備が約束された。完成した道路は、それぞれ大学通り、富士見通り、旭通りと名付けられ、現在にと至っている。斬新かつスケールの大きな学園都市開発の理想は実現したが、その分譲は想定通りには捗らなかった。「敷地も百万坪は用意」したにもかかわらず、「結局坪四十円に売出す予定のものが五、六円にしか売れず損をして売ってしまった」(堤1957)と振り返っている。また、1926(大正15)年、康次郎は同地に国立学園小学校を設立し、学校経営にも乗り出している。

商業・娯楽施設に関しては、1924(大正13)年、渋谷道玄坂に映画館・劇場や117店舗の商店を擁する「百軒店」を、新宿番衆町に映画館や遊戯施設を備える「新宿園」を開業した。両事業は、期待した収益を上げることなく短期間で売却、撤退を余儀なくされたため、娯楽事業への進出や渋谷、新宿への足がかりとして以上の意義は持たなかったといえよう。

### (3)鉄道事業への本格進出

堤康次郎は、「元来土地の開発と交通機関とは、不可分の関係にあるものだ」(堤1957)と

図表—3 堤康次郎と鉄道事業との関わり



出所：由井、前田、老川[1996]より筆者作成

評しているが、鉄道事業が土地開発事業に並ぶ重要な中核事業としての位置を占めるようになるのは、1932(昭和 7)年に武蔵野鉄道(後・多摩湖鉄道、西武鉄道と合併し西武農業鉄道、現・西武鉄道)の経営に参画してからのことであった。それまでも、1923(大正 12)年から静岡県三島町—沼津間に路線を持つ駿豆鉄道の経営に関与したり、1928(昭和 3)年には多摩湖鉄道を設立して国分寺—村山貯水池間 9.2 キロの鉄道を敷設したりしてはいたが、これらはいくまでも土地開発の促進のためであったとみていいだろう (図表 3)。

武蔵野鉄道との関わりは、「大泉学園都市」の分譲にあたり、1924(大正 13)年に石神井—保谷間に東大泉(現・大泉学園)駅を建設、寄付するとともに、25(大正 14)年に康次郎と箱根土地が同社の株式を保有したことに始まっていた。当時、同社は浅野セメントの資本によって運営されていたが、業績不振から経営陣が退陣することを契機に、康次郎が大株主と

なり経営権を掌握したのだった。武蔵野鉄道は、コスト削減などのリストラクチャリング、債権者への利払いの延期要請などの措置にもかかわらずその再建は進展せず、1933(昭和 8)年には 500 万円の社債償還が不能となったため、鉄道財団の管理下におかれることとなった。そのような事態に至っても、康次郎はなおも債権者や金融機関と交渉し、1936(昭和 11)年に強制和議を成立させるとともに、翌年には減資と負債整理に踏み切り、経営再建に成功した。康次郎自身は、1939(昭和 14)年に取締役、40(昭和 15)年に社長に就任している。

### 3. 政治家「堤康次郎」と戦中・戦後の企業家活動

#### (1)衆議院議員「堤康次郎」としての一面

したたかに、しかも強引に事業を推し進める一方で、堤康次郎には政治家としての一面があった。「人生で最高の仕事は政治だと思っている。金をかけて事業をやってみたところで、それは国全体のある一部分でしかない。・・・私は早くから政治を志していた。しかし、金をもらって歩いていたのではとても政治はできない。それでまず金をもうけようとしたわけだ。」(堤 1957)と述懐する康次郎は、1924(大正 13)年から故郷である滋賀県選出の衆議院議員となっている。以来、当選を重ね、戦後の 1953(昭和 28)年 5 月からは衆議院議長に就任し、政治家としても大きな足跡を残した。

政治家としての康次郎は、1932(昭和 7)年、斎藤実内閣において永井柳太郎拓務大臣のもとで政務次官を務めている。拓務省は、植民地行政のために設けられた機関で、その監督範囲は朝鮮、台湾、樺太、南洋、関東州に及び、総面積は当時の日本の領土の 44%を占め、南満州鉄道や東洋拓殖などの国策会社も管理していた。1911(昭和 6)年には二・二六事件が起きるなど、軍部の台頭著しい時代背景の中、康次郎は一貫した軍縮論者として、軍部の政治介入を批判し続け、民政黨員として国際派であることを貫き通している。

しかしながら、戦後の 1946(昭和 21)年、GHQによる軍国主義者の公職追放と超国家主義団体の解散が指令されると、康次郎はその該当者として追放指示を受ける。追放解除となって政界に復帰するのは、1952(昭和 27)年の第 25 回総選挙のときのこととなった。改進黨に所属した康次郎は、翌 53(昭和 28)年 5 月から 54(昭和 29)年 12 月まで、衆議院議長の職にも就いている。政治家としての康次郎は、戦前、戦後を通してリベラルであり続けたのだった。康次郎の次男である堤清二は、「日ソ国交回復(1956 年)に憤慨して、議員の辞表を提出して、岸信介に慰留されたりしてね。慰留されるのを計算して辞表出したのかと思っていたら、どうもわたしの父は政治についてはまじめなところがあって、本心だった。

ビジネスでは相当ひどいことをやっているんですよ。けれど、政治は、あの年代の日本男児としては、一種の理想的行為でなければならなかったんだらうなあ。大隈重信の弟子ですからね。親父は、派閥を作ったり、駆け引きしたりしていない。正直一本やり」(堤、三浦[2009])だったと評価している。

## (2)戦中・戦後の事業展開

堤康次郎は、戦時下の交通調整が進展する中で、1943(昭和 18)年、旧・西武鉄道を傘下に収めた。同社はその沿線において武蔵野鉄道との競合、対立が著しく、康次郎はこれを解消すべく東武鉄道が所有していた同社株を譲り受け、経営権を掌握するとともに、自らが社長に就任した。武蔵野鉄道と旧・西武鉄道は、1945(昭和 20)年に合併して西武農業鉄道(後・西武鉄道)となり、現在の西武鉄道へと続いている。

また、1940(昭和 15)年には、京浜急行電鉄が兼営する京浜デパートの分店であった菊屋を買収し、武蔵野デパートと改称して、食料品、日用雑貨中心の小規模百貨店の経営に進出している。そして、これを拠点にして池袋駅周辺の土地買収にも着手し、1948(昭和 23)年には池袋駅東口を中心に 16,000 坪(約 53,000 m<sup>2</sup>)を所有するに至っていた。この頃、池袋で西武百貨店の建設をしようとした康次郎に、銀座・松屋の株式購入の提案がもたらされているが、この商談は成立に至っていない。その事情を堤清二は、「戦後になっても、当時の康次郎はなによりも不動産経営に重きを置いていた。百貨店をつくるのも、百貨店の経営そのものに関心があるのではなく、それが土地の価値を高めるというかぎりに関心をもっていた。したがって、池袋以外の百貨店にはそれほど関心がなかった。なぜなら銀座で松屋を買収しても、康次郎が所有している西武鉄道沿線の土地の開発には関わりがないからである。康次郎が西武百貨店の経営を始めたのは、西武鉄道沿線の土地の価値を高めるという波及効果に着目してのことだった」(由井編[1991])と解説している。

そして、戦後の康次郎の土地買収は、旧皇族や旧華族の邸宅地にも向かった。「プリンスホテル」の命名の由来は、旧皇族の邸宅跡地であることにある。GHQの方針によって臣籍降下(皇籍離脱)することとなり免税特権を失った各宮家は、その財産税の支払いを迫られていた。利用価値が高く広い土地を購入できる好機だと捉えた康次郎は、積極的にその購入に取り組んでいる。臣籍降下した 11 宮家のうち、朝香宮家、竹田宮家、北白川家、東伏見宮家の 4 家と、李王家が、康次郎にその邸宅地を託す結果となっている(図表 4)。しかしながら、康次郎は宮家の邸宅地買収にあたって、極めて不透明な手法をとっていた。北

図表—4 西武グループの旧・宮家所有資産

	譲渡年月日	その後の使用形態
朝香宮別邸	1947/08/12	千ヶ滝プリンスホテル
朝香宮邸	1950/10/07	東京都庭園美術館(西武鉄道が買収後、都に転売)
竹田宮邸	1951/02/07	高輪プリンスホテル
北白川宮邸	1953/07/24	新高輪プリンスホテル
東伏見宮別邸	1954/01/07	ホテルニューオータニ
李王家邸 (旧・北白川宮邸)	1954/09/29	赤坂プリンスホテル

出所:猪瀬[1986]、由井、前田、老川[1996]より筆者作成

白川邸のケースでみると、12,000 坪の土地の購入代金 9,600 万円は、内金などとして 1,500 万円を支払っただけで、残額は支払猶予金として年 1 割の利息を支払うだけという形式となっていた。加えて、その 12,000 坪の土地の所有権移転登記は 26 年後の 1979(昭和 54)年になってからのこととなる。この手法を採用することで、康次郎にとっては多額の資金の流出が抑えられる一方、北白川家にとっては「北白川家所有」という形式を偽り続けることができるのであった。さらに、邸宅地の売却を担当した執事長をはじめとする宮家の職員は、西武鉄道などのグループ会社へと就職が斡旋されていたのだ。

軽井沢や箱根における土地取得が成功への端緒となったことが象徴的であるが、康次郎は土地にしか関心が無かった、といってもいい。彼の生涯は、ただひたすら所有地を増やすことにあったといっても過言ではないだろう。

### (3) 堤康次郎の事業承継とその後

堤康次郎は、1964(昭和 39)年 4 月、「人生で最高の仕事」だと考えていた衆議院議員として、現職のまま 75 年間のその生涯を閉じる。1957(昭和 32)年に三男・堤義明を国土計画興業の代表取締役役に、次いで 1961(昭和 36)年には義明の異母兄弟である次男・堤清二を西武百貨店の代表取締役役に就任させることで、それぞれの事業の後継者を明確にしていた。また、第二次世界大戦の開戦 1 年後の 1942(昭和 17)年 12 月 8 日には、『家憲』を残していた。そこでは、堤家の相続人には、財産を「私有財産として与へるもの」ではなく、それは「堤

家の事業の管理人と云ふ觀念に外ならぬ」とし、「たとえ国家が減びても、堤家は守らなければならない」としていた。

2人の後継者は、その後、競うようにして事業の拡大に没頭した。西武百貨店を率いた清二は、従来の百貨店の枠を超えて、自動車販売、ヨットハーバーの運営や分譲住宅の販売などの新規事業に進出し、生活に必要な衣・食・住にかかわる商品やサービスを網羅する西武流通グループを組織した。そして、さらにそれを拡大させることで、流通を核とする「生活総合産業」セゾングループへと進化させていった。1988(昭和 63)年にはインターコンチネンタルホテルを 2,800 億円で買収するなど、ホテル経営やリゾート開発にも事業領域を広げたが、バブル崩壊後は多額の借入金から急速に経営を悪化させることとなった。1995(平成 7)年、清二は、セゾングループ各社の株式からなる私財 100 億円を提供するとともに、グループ内企業の全役職を退任することで、セゾングループは崩壊した。

片や、西武鉄道と国土開発興業を率いた義明は、プリンスホテルのブランドのもとに、首都圏や東北、北海道を中心にして、数多くのシティホテルや大規模なスキーリゾート、ゴルフリゾートを建設していった。1980 年代からの地価高騰は、土地の含み益を増大させることを通して、プリンスホテルのビジネスモデルにさらなる積極的な事業展開を可能とさせていた。1987(昭和 62)年発行の雑誌『フォーブス』は、西武鉄道グループを支配する義明が 210 億ドルの資産を有する世界一の金持ちであると報じていた。

しかしながら、西武の手法、つまり事業を興すために借金をする、そしてその金で土地を買う、という康次郎伝来の経営手法は、平成の時代に入ると段々と通用しなくなっていた。リゾート、不動産、そして建設と、義明が最も得意としてきた事業は平成不況の影響を強く受ける。そして、2005(平成 17)、康次郎の後継者であり西武グループの総帥として君臨してきた義明は、証券取引法違反(有価証券報告書の虚偽記載、インサイダー取引)の容疑で東京地方検察庁特捜部に逮捕された。康次郎の没後 40 年間にわたり、グループの結束と堤家の財産保全のために行われてきた名義借り株式の問題が白日の下にさらされた。それは、取りも直さず、「株の多数を買収せられたり、過半数の株を買収して乗っ取られない様にせねばならぬ。五島慶太の陰謀は計画遠大、到底普通の者では防ぎきれぬものではない」と、軽井沢や箱根のリゾート開発や伊豆半島での鉄道敷設で争ったライバル五島慶太のことをわざわざ堤家の『家憲』に書き残した康次郎の教えを忠実に守ってきたことの証であったのだった。06(平成 18)年、西武鉄道グループは、新設された西武ホールディングスの下、再編されている。

おわりに

五島慶太と堤康次郎の2人は、その強烈な個性と、なにものにも屈しない強固な信念と、強力なリーダーシップをもって、それぞれ国家的事業にも比肩するような規模と範囲を擁する巨大企業グループを一代で築き上げた。阪急電鉄の小林一三の描いた「地域開発事業としての電鉄」という日本独自の概念を踏襲した慶太と康次郎の事業展開には、驚くばかりに多くの共通点があった。それらは、鉄道、宅地開発、百貨店、ホテルなど、枚挙の暇がない。

慶太の支配下にあった箱根登山鉄道と康次郎の支配下にあった駿豆鉄道が、新規バス路線の申請をきっかけにして、箱根開発の主導権を握ろうと蝸牛角上の争いを演じたのは、終戦から間もない1950年代のことだった。「箱根山の交通が、山カゴと人力車だけの間は、何の騒ぎもなかった。道が開け、ガソリンのにおいがし始めてから、ケンカの時代となった」(獅子[1962])と小説にまで取り上げられたことで、2人が事業面でライバル関係にあることは広く社会の知るところとなっていた。

しかしながら、それぞれが“強盗”慶太、“ピストル”堤と仇名されるほどにエキセントリックで、自らの目的達成のためには手段を選ばない交通事業者らしからぬ性格の持ち主であったという点は奇妙までに似通っていたが、どちらかといえば慶太は鉄道路線の伸長と住宅開発をひとかたまりにした経営方式に重点を置き、一方の康次郎は電車の終点の彼方に拓かれたリゾート地開発を中心に事業を展開するという点において、両者の違いは明らかであった。このため、この2つの電鉄会社の鉄道事業における競合は少なかったといっている。2人が衝突したのは、主に戦後の観光開発やリゾート開発における事業展開においてであった。

また、戦時中に多くの事業家たちが軍需産業へと傾注し、その利益を追求した中で、慶太と康次郎は直接軍需産業に手を染めることをしなかった。戦時体制下においても、慶太と康次郎は積極的にその事業の規模と範囲を拡げようとしていたし、すでに大規模に事業展開していた2人に幾多の誘惑があったことは想像に難くない。自らの構想の実現のためにはその手段を厭わなかった2人であるが、鉄道事業を通して国家に貢献するという信念を共有していたということは、偶然の一致であったとしても、きわめて興味深い。

一方で、その企業経営においては、人材の登用、資本政策の2点において対照的であった。人材面において慶太は、積極的に官僚出身の人間を重用する。グループの枢要なポストは、鉄道省、内務省、大蔵省や海軍省から慶太が直接ヘッドハントしてきたメンバーが

占めるようになっていた。片や康次郎は、晩年に至っても自らが専制的に支配、経営し続けることを選択した。このため、各企業のトップマネジメントには専ら血縁関係者が選任されることとなり、組織的には戦前からの同族企業の色を強く残していた。

資本政策においても、両者には大きな差異が見て取れる。慶太には、企業が特定の企業を支配するためにその株式を取得するという意識こそあったものの、これを通じて一族支配をもくろむという発想が無かったとみてよいだろう。現実には、慶太とその後継者であった五島昇が保有した株式は、東急電鉄をはじめとする各社において1%に満たなかった。そして、その価値観は昇にも色濃く引き継がれていた。ところが、康次郎においては、慶太とは正反対の発想をしていた。自らが堤家の『家憲』として書き残したように、事業、すなわち所有する土地を堤家の「家産」とみなして、それらを保有する会社の株式の支配を通じて、その支配を永続させようと考えていた。康次郎の「家産」の継承者であった堤義明も、その手法、価値観を『家憲』として墨守していたのだった。西武鉄道グループを解体、再編に追い込む端緒となった有価証券報告書の虚偽記載問題、すなわち40年以上も続けられていた西武鉄道株式の名義借り問題は、2人の企業家の経営手法の違いを期せずして炙り出したのだといえよう。

慶太と康次郎という2人のライバルは、生前からそれぞれの息子をその後継者として指名していた。そして、五島昇と堤義明という2人の後継者はその役割をともによく果たした。しかしながら、慶太と康次郎の没後からおよそ50年が経過した現在、東急グループ、西武グループの経営陣には、その創業者の血を引いた者はいない。

#### 参考文献

##### ○ テーマについて

山川三平[1959]『五島・堤風雲録』財界通信社

越沢明[1991]『東京の都市計画』岩波書店

獅子文六[1962]『箱根山』新潮社

南博編[1965]『大正文化 1905-1927』勁草書房

宮本又郎[1999]『日本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論新社

堺屋太一[2006]「小林一三 “夢追い人” が企業家に」日本経済新聞社編『経営に大義あり  
日本を創った企業家たち』日本経済新聞社

○ 五島慶太について

五島慶太[1953]『七十年の人生』要書房

三鬼陽之助[1955]『五島慶太伝』東洋書館

五島慶太[1956]『私の経歴書』日本経済新聞社

五島慶太[1958]『事業をいかす人』有紀書房

五島慶太伝記並びに追想録編集委員会編[1960]『五島慶太の追想』五島慶太伝記並びに追想  
録編集委員会

羽間乙彦[1962]『五島慶太』時事通信社

東京急行電鉄[1973]『東京急行電鉄五十年史』東急急行電鉄

猪瀬直樹[1988]『土地の神話』小学館

岡崎哲二[2002]『経済史の教訓』ダイヤモンド社

中村建治[2007]『メトロ誕生 地下鉄を拓いた早川徳次と五島慶太の攻防』交通新聞社

北原遼三郎[2008]『わが鉄路、長大なり 東急・五島慶太の生涯』現代書館

○ 堤康次郎について

筑井正義[1955]『堤康次郎伝』東洋書館

堤康次郎[1957]『私の履歴書』日本経済新聞社

堤康次郎、堤清二[1961]「事業は奉仕なり」『中央公論』1961年12月号、中央公論社

堤康次郎[1962]『苦闘三十年』三康文化研究所

堤康次郎[1964]『叱る』有紀書房

猪瀬直樹[1986]『ミカドの肖像』小学館

永川幸樹[1988]『野望と狂気 〈西武〉の創始者堤康次郎・波瀾の生涯』経済界

宮原安春[1990]『軽井沢物語』講談社

由井常彦編[1991]『セゾンの歴史』リプロポート

由井常彦、前田和利、老川慶喜[1996]『堤康次郎』リプロポート

堤清二、三浦展[2009]『無印ニッポン』中央公論新社



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**著作権無断転載**