

# V 拡充編

昭和26年～昭和34年

第1章 本業の充実

第2章 東急グループの育成



**装飾法華経陀羅尼品（鎌倉時代初期）**

図は法華経の見返して、釈迦説法図と女人聴聞図、その周囲には大和絵特有の山水画が配されている。本紙には金界線が施され、紙背にも金砂がまかれ平安の古様をよく伝えている。

## あらましと背景

昭和26年9月にサンフランシスコ平和条約が締結され、翌27年4月、同条約発効とともにわが国は独立した。以後、GHQの管理が解除され、財閥商号の復活、カルテルの合法化などの独占禁止政策の緩和もみられ、日本経済の自立化が始まった。

これより先、平和条約締結を機に公職追放者に対する解除の措置がとられた。政府はまず、昭和26年6月に第1次公職追放解除を、次いで同年8月に第2次追放解除を発表し、これにより各界1万6,862人が追放を解除された。

昭和22年以来公職を追放されていた五島慶太も、昭和26年8月、4年ぶりに追放を解除され、同月の取締役会で、同時に追放されていた篠原三千郎とともに相談役に選任されたが、同年11月の株主総会では取締役役に、翌27年5月の取締役会では代表取締役会長に就任し、ふたたび五島慶太、篠原三千郎と当社との関係が正式に復活した。

しかし、五島慶太復帰時の経済的な背景は、あまり芳しくなかった。平和条約発効によって自立した日本経済はまだ日が浅く、独立後の急激な投資ブームは国際収支を悪化させた。そのため政府は、昭和28年秋から金融引締めを行なったが、翌29年5月に至って、不渡手形枚数と銀行取引停止処分件数は戦後最高をマークするという深刻な不況となった。同年春から夏にかけて物価は9パーセント、生産は19パーセント低落した。

このような背景のもとで、当社は、適切な設備の改善と増強を実施したこと、立地条件に恵まれたことなどにより、その業績は期ごとに上昇した。そこで当社は、懸案となっていた幾多の建設事業を実行に移して、本業の充実を図ることとなったが、それは同時に、東急グループ（当時は「東急コンツェルン」と称していた）の基盤づくりにもつながることとなった。

この拡充編は、昭和26年に五島慶太が当社会長として復帰してから、昭和34年8月に死去するまでの8年間の、いわゆる“怒濤の進撃”編である。

当社はまず、昭和27年に企画された創立30周年記念事業も含めて各方面にわたる事業を企画立案し実行するため、28年1月、臨時建設部を設置した。次に、これら諸事業の所要資金は約10億円にのぼる膨大なものであったので、その資金に充当するため、一部無償交付を含めて資本金の増額を行なった。最初が昭和27年1月で、従来の4億円から6億円に、また追いかけて9億円に、次いで29年10月に15億円に、さらに2年後の31年10月には倍額

の30億円に、そして33年10月には45億円にと、かなりのピッチで増資が行なわれた。

並行して膨大な事業計画は、次々に具体化されていった。まず昭和28年6月、社員クラブとして清和会館が本社裏に落成、続いて同年7月、東急病院が大岡山に開院し、同年9月には当社系のプロ野球球団東急フライヤーズ（現東映フライヤーズ）のホームグラウンドとして、駒沢野球場（のちに東京都に返還）が開場した。さらに、同年11月には、新丸子東急グラウンドが、12月には目黒駅改良工事が竣工した。翌29年11月には東急会館（昭和26年11月20日、旧玉電ビルを改称）の増改築工事が完成し、東横百貨店西館として開業した。昭和30年12月には、都民のレクリエーションの場として砧ゴルフ場（現砧ファミリーパーク）がオープンし、31年9月には東横線高島町～桜木町間の複線工事が竣工した。同年11月には東急文化会館が、さらに翌32年12月には渋谷地下街も竣工した。

当社会長五島慶太は、これらの諸事業の推進と並行して本業の充実を図るために、昭和29年末、鉄軌道業・乗合バス業に対して、それぞれ「日収1,000万円」の達成を指示したが、これは昭和28年ごろからの深刻なデフレ経済下のために、運輸収入の伸びが頭打ちになりつつあった状況の打開策で、昭和30年4月から実施された。ちなみに、昭和29年下期の平均日収は、鉄軌道業が840万円、乗合バス業が342万円で、当時としては、「日収1,000万円」ははるかに高い目標額であった。

幸いなことに、昭和29年秋から輸出も増加し、徐々に景気の回復がみられ、翌30年秋からは、設備投資や耐久消費財の普及を基盤として景気は急速に上昇し、31年に至って、いわゆる“神武景気”が到来した。

こうした景気回復により、鉄軌道業では、至難と思れわた「日収1,000万円」も、実施以来わずか1か年後の昭和31年4月に達成された。しかし、乗合バス業では、戦時中に休止したすべての路線が昭和27年7月にようやく復活したばかりのため、目標達成は遅れたが、28年からの路線新設・延長、それにガソリン・スタンドとして、四谷・中目黒・愛宕山・田町などの東急サービス・ステーションを新設したことにより、やがて34年に至って「日収1,000万円」の目標を達成した。さらに追いかけて、鉄軌道業・乗合バス業に対して、目標「日収1,500万円達成」が掲げられたが、これも難なく達成された。

城西南地区開発計画は、東京郊外唯一の未開発地域である城西南地区（現在の多摩田園都市）1,650万平方メートルを開発して、第2の東京都をつくろうという超大型の計画であった。昭和29年4月に宮前開発事務所（現宮前都市建設事務所）を設置して、開発は緒についた。その後、この開発計画は、昭和31年10月から衛星都市建設部の所管となり、大井町線延長計画、東急ターンパイク計画と結びついて、区画整理法に基づく街づくりとして、着実に軌道に乗っていった。

本業の充実とともに、各部門における関連事業への進出が活発となった。それは、「電鉄事業を充実させ、その信用で関連事業に進出し、国家的な事業にも協力していこう」という会長五島慶太の方針によるものであった。

昭和32年から33年にかけて、日本経済は、なべ底不況に見舞われはしたものの、その後には、空前といわれた30年後半から31年にかけての神武景気、34年の岩戸景気を迎えたこともあって、東急グループの育成はおおいに促進された。

東急グループ育成の第一歩は、東映の再建であった。東映は本来、東京横浜電鉄の娯楽事業を受持つ部門として、昭和13年に設立された東横映画がその前身会社である。昭和26年3月、東京映画配給、太泉映画との3社合併により東映が誕生した。5億円にもものぼる累積赤字を解消するための合併であったが、当時は全般的な不況下にあったことと、東宝、松竹という老舗とは大きな開きがあったことなどにより、東映は破産寸前の危機に追込まれ、五島慶太の個人保証で資金調達を図ったことさえあった。しかし、昭和27年に「ひめゆりの塔」が大ヒットするに及んで、東映はようやく息をつき、以後とんとん拍子に業績は向上して、五島慶太の期待どおりに東急グループの中心となった。

昭和28年12月、当社は事業の一部を譲渡して東急不動産を設立した。もともと兼業・付帯事業部門は、本業の鉄軌道業を培養、育成して業績に寄与するために存在するものであり、とくに田園都市業はそうした歴史をもっていて、鉄道本業とは切っても切れない関係にあった。しかし、沿線開発が一段落して鉄軌道業が安定してくると、どうしても活発さを失いがちであった。そこで、事業を当社沿線に限定することなく、広範囲にかつ大規模に経営するために東急不動産が設立されたのであった。こうした趣旨から、昭和31年1月には、やはり当社は事業の一部を譲渡して東急観光を設立した。さらに同年12月には、東急砂利が東急不動産から砂利業を引継いでいる。

昭和28年から32年にかけては、会社の設立・買収が相次いだ。昭和28年には、東急不動産、渋谷地下街、新日本興業（現東急レクリエーション）など7社が、翌29年には、国民相互銀行ほか2社が、30年には日本糖蜜飼料、五島育英会など2社2法人が買収ないしは新設された。

昭和31年には、白木屋をはじめ、東急観光、東急砂利、東横興業（現東光ストア）、東急文化会館（現東急レクリエーション）など9社1法人が買収ないし新設されて、東急グループの一員となった。

関連事業の進出地域は、たんに東京周辺にとどまらず、北海道、上信越、伊豆半島にも

及んでいった。

昭和31年8月、会長五島慶太は北海道を視察した。その結果、「南米や東南アジアに移民を送るのもよいが、それよりもまず手近な北海道を開発して、過剰人口をさばくべきである」として、翌32年にも、6月と9月に再度北海道に渡り、当社北海道進出の足固めを行なった。このとき五島慶太の得た結論は、「北海道を開拓するためには、交通機関の整備が必要である。現在は微力な交通機関が割拠しており、弊害も多い。真に道民の利益を考えるなら、私鉄を一本化して交通の発達を図るべきである。バスから始めてガソリンカー、電車の3段階で進めていけば、いつかは北海道の交通機関を一元化できよう」ということであった。こうした五島慶太の結論により、当社は昭和32年10月に函館バスを、同年12月には定山溪鉄道を買収した。手続き上は函館バスより遅れたが、定山溪鉄道が当社北海道進出の先鞭をつけたもので、その後、同社が当社の北海道進出政策の中核となった。昭和35年5月には、北見バスもさん下にはいった。

上信越地方への進出は、会長五島慶太の上信越高原国立公園の観光開発構想に基づくものであった。まず昭和32年6月、地元観光関係者の要請もあって、当社は高崎・榛名湖周辺を営業地域とする群馬バスを買収した。続いて翌33年7月には、北アルプス八方尾根においてスキー場を経営するため白馬観光開発を設立、同年11月には上田丸子電鉄（現上田交通）を買収、さらに翌34年7月には、木曾福島周辺を営業範囲とするおんたけ交通をさん下に収めた。中越地方では、長岡周辺をエリアとする中越バス、長岡鉄道をさん下に収めた（のちに3社合併して越後交通となる）。

一方、伊豆半島には伊東～下田間の地方鉄道を建設することとなり、昭和31年2月、敷設免許を申請した。会長五島慶太の「外人観光客を伊豆半島に誘致して外貨獲得の一助とするとともに、東京都民のレクリエーションの場にしよう」という構想によるものであった。ところが、追いかけて、駿豆鉄道（現伊豆箱根鉄道）からほぼ同じルートの免許申請が出されたため、同社と競願の形となり、公聴会の末、ようやく昭和34年2月9日に免許を取得した。同時に渋谷～二子玉川間の地方鉄道（現新玉川線）の免許もおりた。

伊東～下田間地方鉄道の免許を得た当社は、昭和34年4月、伊東下田電気鉄道（36年2月、伊豆急行と商号を変更）を設立して建設の準備を進めた。

会長五島慶太は、ホテル事業にも意欲的であった。ホテル事業がようやく認識されだした昭和30年ごろには、はやくも国際的なホテルの建設構想を固めている。そして、東京に拠点を求めている世界的なホテル企業であるヒルトンホテルズ・インターナショナルと業務提携を図り、昭和30年2月には東京ヒルトンホテルについて仮契約調印を行なった。そ

の内容は、「当社が建物・施設の建設ならびに管理を行ない、ホテル経営のすべてをヒルトン側にまかせる」というものであった。その後、ホテル建設業務は当社から独立することとなり、昭和33年7月、東京ヒルトンホテル(株)が設立された。

続いて当社は、国内におけるホテルチェーンの中心会社として、昭和34年2月、東急国際ホテルを設立し、そのメインホテルとして、同月、銀座東急ホテルの建設に着手した。

渋谷地区の整備も、当社年来の宿願であったが、五島慶太が当社に復帰すると同時に、急速に具体化されていった。まず、昭和12年に打切られたままになっていた東急会館の増築工事を29年11月に完成させ、同日から東横百貨店西館として開業した。この開業が、渋谷地区および後背地の発展を促す一つの契機となった。

次いで、山手線で両断されている渋谷の街の立体的発展を促進するための文化的施設として、渋谷駅東口に東急文化会館の建設が始められた。東急文化会館は、昭和31年12月に開館したが、同時に、渋谷駅と東急文化会館とを結ぶ跨道橋も架設された。

渋谷地区整備の第3弾は、渋谷地下街の完成であった。これは当時、渋谷の盛り場にあった露店商を整理するために、東京都知事の依頼により開始された事業である。同工事は昭和32年11月に完成して、渋谷の面目を一新した。

さらに、東急不動産の手による南平台東急ビルが昭和33年9月に落成し、34年には、バスターミナルを中心とした渋谷駅西口広場の整備も進められた。

製造業にもまた力が入れられた。昭和29年12月、自動車メーカーである日本内燃機製造を買収した。当時わが国の自動車産業は、トヨタ自動車工業、日産自動車を中心にようやく飛躍のきざしをみせ始めていたところである。

日本内燃機製造は、昭和32年6月、オオタ自動車工業を合併して日本自動車工業と商号変更ののち、34年6月、東急くろがね工業と再度商号を変更した。同時に、同社はすぐれたエンジンと定評のあった三輪トラック「くろがね号」を基盤として軽四輪トラック「くろがねベビー号」の量産態勢にはいり、同年7月には東急くろがね自動車販売を設立して、販売強化に乗出した。これにより、すでに昭和23年に発足していた東急車輛製造、翌24年7月に設立された日東タイヤとともに、製造業の3本柱が形成されるに至った。なお日東タイヤは、昭和32年2月に米国USラバー社と、東急車輛製造は34年12月に米国パッド社とそれぞれ技術提携するなど、両社の強化も進められた。

昭和33年10月、当社は東洋精糖の経営に参加することとなった。しかし、これまでに当

社が手がけた事業は、それぞれに理由があり意義があったが、この東洋精糖への経営参加だけは、世間の支持が少なかった。そのため、昭和34年初頭から、増資新株200万株と同社の経営権をめぐる東洋精糖側との間に紛糾が生じ、泥仕合の様相を呈するに至った。

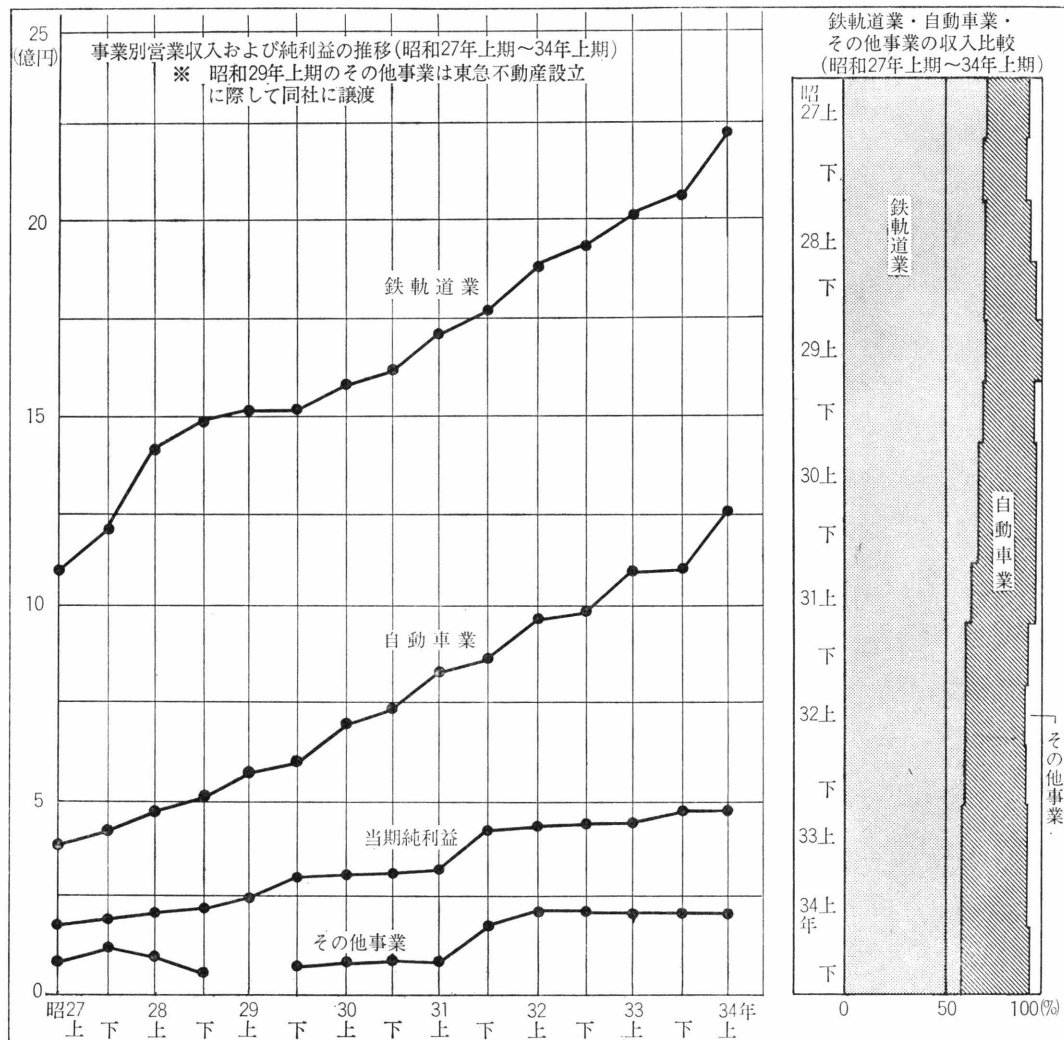
昭和34年8月、東洋精糖問題について、東京証券取引所理事長藍沢弥八、安田火災海上保険社長檜垣文市など、財界有志による調停の動きがようやく出始めた。

しかし、この重大な時期に、かねて療養中であった会長五島慶太の病状はとみに悪化し、つい昭和34年8月14日未明、77年の波乱に富んだ人生の幕は閉じられた。

なおこれより先、創業時から五島慶太と相携えて当社の発展に尽くしてきた相談役篠原三千郎も、昭和28年3月に死去していた。

この五島慶太の死去により、伊東下田電気鉄道、新玉川線、東京ヒルトンホテルの建設、城西南地区の開発など、総額500億円にのぼる諸事業が遺業となってしまった。

事業別営業収入の推移





# 第1章 本業の充実

## 1 新機軸による発展

### 1) 積極体制の確立

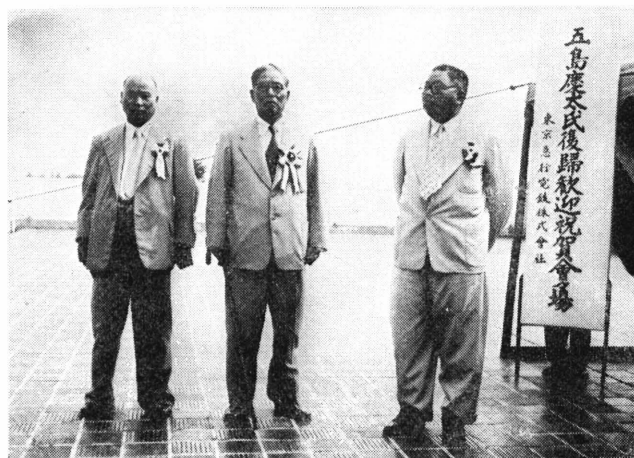
#### 五島慶太の復帰

昭和25年6月25日、朝鮮動乱の勃発によって米ソ間の冷たい戦争が激化したのをきっかけに、自由主義諸国間では、わが国との平和条約締結の準備が進められた。そして翌26年9月8日、わが国はサンフランシスコにおいて、共産圏諸国ほか一部の国を除く48か国との間に単独平和条約の調印を行ない、27年4月28日の同条約発効とともに、敗戦以来7年ぶりに独立国として認められることとなった。以後、GHQの管理が解除され、財閥商号の復活、カルテル合法化などの独占禁止政策の緩和も行なわれ、日本経済の自立化が進んでいった。

このような背景のもとで、平和条約の締結に先だち、公職追放者に対する解除の措置がとられた。まず昭和26年6月20日、政府は、2,958人を対象とした第1次追放解除を行ない、次いで同年8月6日、1万3,904人を対象とした第2次追放解除を実施した。

五島慶太は、篠原三千郎とともに昭和26年8月6日の第2次追放解除の際、4年ぶりに追放を解かれた。もっとも、五島慶太の場合は、追放中においては会社経営に関するいっ

さいの指示的言動を禁止されていたにもかかわらず、かなり自由に活動していた。五島慶太が育成した当社ならびに関連事業会社の幹部が、多くの問題について五島慶太に相談し、その指示を仰いでいたからである。事実、東映再建の過程において、東横映画、太泉映画、東京映画配給の3社合併を実施して東映とし、また同社社長に



復帰歓迎祝賀会における五島慶太（左：鈴木幸七、右：大川博）

当社専務大川博が就任したのは、追放中の五島慶太の指示によって行なわれたものであったという。

五島慶太は、既述のように各方面で活躍していたが、新聞紙上で追放解除が行なわれると報道されると、さすがにうれしかったようで、

つゆ晴れて 見上げる空の 広さかな

と詠(よ)んでその日を待っていたという。

昭和26年8月26日、本社屋上で「五島慶太氏復帰歓迎祝賀会」が行なわれた。席上、社長鈴木幸七は歓迎の辞として、「五島さんが追放という非常な制約を受けた過去数年間、いかに煩悶されたかは想像に難くない。しかしそれも解除となった今日、五島さんは堂々の巨歩を再び実業界に進められようとしている。われわれにとっては、これに過ぎた痛快事はない。五島さんの追放解除は、単に一東京急行のみの問題ではなく、わが国実業界の今後の発展に大きなプラスを与えるものである」と述べた。これにこたえて、五島慶太は関係者に謝意を表したあと、全社員に対して大要次のような事業哲学と今後の当社経営についての抱負を述べている。

事業哲学については、「その第1は、人は自分の取組んでいる事業を通じて国家社会に奉仕する覚悟をもつことが必要である。会社の利益だけを考えていたのでは、その会社は永続性がなく、まして、一個人の利益のみを考えているような人は、必ず自滅することは火を見るよりも明らかである。これは社会生活においても事業経営においても心得ておかなければならない根本哲学である。



復帰後の賞与授与式で事業方針を語る五島慶太

なければならぬ根本哲学である。

第2として、近郊鉄道事業はまったくローカルなものであり、われわれはそのなかに閉じこもらず、視野を広くもつことが必要である。文明も産業の発達もすべて交通機関の発達にその基礎を置いている。したがって、あらゆる交通機関が総合的に調和し、有機的に動くことによって産業・文化の発達が促進されるのである。われわれが鉄道事業のみを考えていたのでは永続性がなく、また、社会にも役立ち得ない。交通事業は、固定資産の価値においても、毎日の現金収入の面においても、経済上の信用は他のいかなる事業よりも

大である。したがって、その信用を利用して、さらに他の国家的事業に協力する覚悟をもつことが必要である。今後は、交通事業ばかりでなく、映画産業や製造事業にも進出して貿易を振興させ、海外へ進出して海外の資源を利用することも考えなければならない。

第3は、事業は人である。人が真に事業と一体となり、心身を打込んで努力を重ねたならば、どんな事業でも成功すること疑いない。

第4に、役職員は絶対に派閥争いを避けねばならない。派閥争いは、弱者のすることである。また派閥のある会社は、思想の統一がなく、決して発展しない。

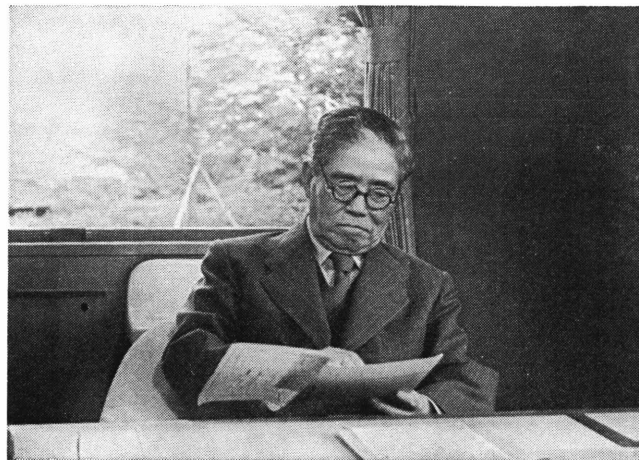
私は今後とも、日本人の精神再建につとめたいと思うが、その一つとして、私が戦前から唱えていた聖徳太子の17か条憲法の第1条にある『和を以って貴しと為す』という精神を復元したいと思う」と、事業の多角化の必要性を示唆し、あわせて精神面の充実をも強調した。

また当面の事業経営の問題については、①関連会社の毎月の会議を復活し、相互に情報を交換すること、②部課長会議を毎週開催し、社内の思想統一を図ること、③従来どおり予算会議・決算会議を実行するとともに、本社ならびに関連会社は、予算決算対照表・債権債務一覧表・資金計画表を毎月作成すること、という3点を指示した。

さらに株価の問題に触れながら、「私は、当社の株価は安すぎると思う。私は、資本家代表としても、労働者代表としても、正当なる利益に対しては、一步も譲歩しない。すべての物価は、戦前の100倍にもなっている。賃金も鉄道運賃も同様である。ところが、電鉄株は戦前より下落している。これでは電鉄事業に資金を吸収することはできない。当社の昭和25年下期の営業成績を見ると、電鉄会社としては最優秀の成績をあげていながら、株価は、電鉄会社のなかで最も低い部類に属している。これらの点を役員はもとより、社員諸君は、おおいに研究する必要がある。

最後に、私は諸君と力を合わせて、今後1か年ぐらいの間に当社と東映の再建をしたいと思う」と結んでいる。

このように、五島慶太は復帰早々、役員ならびに社員をしいた激励するとともに、経営者としての積極的姿勢を明示したのである。当社は、五島慶太の復帰を契機として、戦後復興の時代から、まっ



復帰直後、会長室で執務する五島慶太

たく新しい急速な発展の時代へと進み、2、3年後には、その発展ぶりが世間の注目を集め、ジャーナリズムにおいて“怒濤の進撃”などともてはやされるほどになるのである。

### 五島慶太が会長に、五島昇は社長に就任

昭和26年8月28日の取締役会において、五島慶太は篠原三千郎とともに相談役に就任した。続いて同年11月20日に開催された第59回定時株主総会において、相談役五島慶太は、監査役を辞任した堀木謙三とともに取締役に就任し、翌27年5月6日の第60回定時株主総会および取締役会において、代表取締役会長に就任した。

当社は、五島慶太の復帰ならびに会長就任を契機に、数々の新規事業を計画し、またそれを積極的に推進するため、徐々に経営陣の強化と社内体制の整備を断行していった。まず、従来、専務は大川博1人のみであったが、昭和26年8月28日、五島慶太が相談役に就任した同じ取締役会において、新たに取締役の木下久雄、柏村毅、狩谷幸知の3人が専務に昇格した。翌27年5月6日には、吉次利二が日本国有鉄道から招かれて専務に就任、同時に東急横浜製作所の経営を担当することとなり、同年7月10日、同社社長に就任した。なお、専務狩谷幸知は、東横百貨店の常務就任のため、同年6月27日に当社の専務を辞任している。

昭和23年8月19日に東急横浜製作所（28年2月11日、東急車輛製造と商号変更）の取締役に就任し、その後同社常務をつとめていた五島昇は、昭和27年5月6日、当社の第60回定時株主総会において、取締役に選任された。翌28年2月27日には、当社が経営陣強化のため副社長制を採用した際、取締役五島昇は専務大川博とともに副社長に就任した。さらに、翌29年5月6日の第64回定時株主総会ならびに取締役会において、副社長五島昇は、社長鈴木幸七に代わって社長に就任した。退任した前社長鈴木幸七は、設立されて間もない



社長就任のあいさつをする五島昇

東急不動産の会長に就任した。

こうして、会長五島慶太、社長五島昇を中心とした積極体制が整い、前記の“怒濤の進撃”といわれた発展の第一歩は踏みだされたが、同年5月13日、社長を補佐する機関として政策委員会が設置された。委員長には会長五島慶太、委員には社長五島昇、副社長大川博、専務木下久雄、柏村毅、吉次

## 創立30周年記念行事・記念事業

項 目	内 容
リボン付記念メダルのはい用	全従業員が勤務時間中、胸部につける。
記念式典および永年勤続表彰	10月2日、本社屋上で記念式典を挙行、勤続25年以上の永年勤続者を表彰。
酒こう料支給	全従業員に税込み1,000円の酒こう料を支給。
多摩川園無料開放	10月2日、当社線定期乗車券の提示者に限る。
東横神社祭典	10月4日、物故者101人を含む916柱の慰霊祭および会社祭を行なった。会長五島慶太、紅葉50本を寄贈。
祝賀会開催	10月15日、30年間の会社に対する功労者を招待して、東京会館で開催。
記念植樹	大倉山にかえて、ひのき各200本、本社にいちよう20本を植樹。
『清和』特集号の発行	昭和27年10月発行。
会長五島慶太の胸像の製作	本社玄関脇にブロンズ製の胸像を設置することを決定。製作を彫刻家石井鶴三に依頼、昭和38年9月2日に完成。
社友会の結成	当社の役員・旧役員、分離3社の役員および永年勤続退職者相互の親睦を図り、会社の発展に協力するため。
育英資金の設定	会社が毎期100万円を出し、社員子弟・大学在学者に貸付ける。 (昭和40年度廃止)

利二、取締役鈴木幸七、三宮四郎が任命された。

この間、昭和23年6月の会社再編成以来そのままであった業務組織についても、昭和27年5月13日、一部を変更し、部課長級の大幅な人事異動が行なわれた。

この積極体制のもとにおける経営戦略の具体的な現われが、昭和28年1月10日に設置された臨時建設部（後述）と数々の建設事業計画であった。

## 30周年記念行事

当社の前身である目黒蒲田電鉄が設立されたのは、大正11年9月2日であるから、昭和27年9月2日はちょうど当社の創立満30周年に当たる。当社は、五島慶太の復帰によって、復興から発展の時期に移行し、新規事業を企画立案中であつたが、新たな発展を期し、創立満30周年を祝うこととなった。そのため昭和27年1月5日、創立30周年記念事業委員会（委員長は専務狩谷幸知、のちに同年6月、専務木下久雄と交替）



本社玄関前で記念植樹する五島慶太

を設置し、その準備万端を整えた。そして、創立記念日から1か月後の昭和27年10月2日から1週間を、創立30周年の記念週間として前記のような行事を実施し、記念事業を推進した。

## 2) 臨時建設部の設置

当社は、昭和23年6月1日の再編成により規模が縮小したものの、その後の社会経済情勢の安定と恵まれた立地条件とにより、順調に発展してきた。鉄軌道部門においては、すでに昭和25年度で戦前を上回る輸送力を保有し、さらに車両や施設の改善が進められていた。また、乗合バス部門においても、昭和24年11月期に欠損を克服して以来、每期大幅な増収増益を計上していた。

昭和26年8月6日、五島慶太が公職追放を解除され、翌27年5月6日に当社会長に就任すると、当社は、これを契機として積極的に事業を拡張していくこととなり、28年1月10日、臨時建設部を設置し、従前から懸案となっていた東急会館の建設や、高島町～桜木町間の複線化など、多方面にわたる建設事業に着手することとなった。

### 目 的 と 組 織

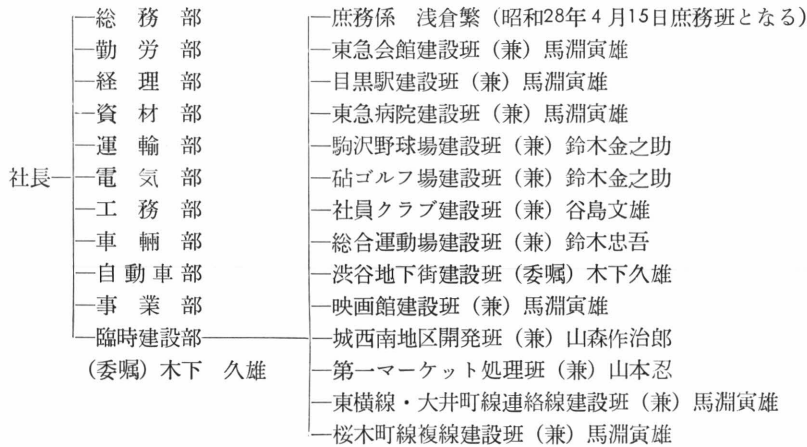
臨時建設部は、経営の体質改善を図るため、次のように多岐にわたる建設事業を企画、立案した。

- ① 渋谷地区の整備・開発  
東急会館、渋谷地下街、渋谷東映の建設および第一マーケットの処理
- ② 鉄道部門の充実  
高島町～桜木町間の複線化、東横線・大井町線連絡線の建設および目黒駅の改築
- ③ レクリエーション施設の建設  
砧ゴルフ場、駒沢野球場の建設
- ④ 地域開発  
城西南新都市（現多摩田園都市）の建設
- ⑤ 福利厚生施設の充実  
東急病院、社員クラブ、社員総合運動場の建設

なお、当社はこれらの諸事業を推進するため、昭和29年10月1日に資本金を9億円から15億円に増加した。また、昭和28年度、29年度の2年間に、社債2億7,000万円を発行するとともに、約17億円にのぼる借入金を手当てした。

臨時建設部は、建設事業単位に下図のように13の班で編成された。臨時建設部長には専務木下久雄が委嘱された。これらの各班は、それぞれ担当の事業を企画、立案、実施し、その事業の完了とともに廃止されるというものであった。

臨時建設部の組織（昭和28年1月10日現在）



臨時建設部は、以上のような目的・組織によって13の諸事業を推進していったが、昭和28年6月5日の社員クラブの完成をはじめとして、東急病院・駒沢野球場・総合運動場・渋谷東映・東急会館の建設、目黒駅の改築、第一マーケットの処理の8事業の完成をみたところで、30年4月1日、業務組織の改正に伴って廃止された。そして、未完成事業のうち、砧ゴルフ場の建設業務は工務部に、城西南地区の開発業務は企画室に、そして、高島町～桜木町間複線建設業務は技術運輸協議会にそれぞれ引継がれた。

なお、この組織改正に先だって、昭和28年12月22日に、当社関連事業会社として渋谷地下街が設立されたことにより、臨時建設部は、同部の事業である渋谷地下街の建設業務を同社に引継いだ。また、東横線・大井町線連絡線建設計画は、新玉川線建設計画が芽ばえてきたので、のちに廃案となった。

## 事業内容と活動

### 〔社員クラブの建設〕

当社には、戦前から社員の福利厚生施策の一環として、社員の体位向上、情操の陶冶、親睦、慰安ならびに娯楽などを目的とした「清和倶楽部」が設けられていた。そして、この清和倶楽部活動のための施設として、体育部関係では、渋谷区鉢山町所在の社員グラウンドと目蒲線奥沢駅構内の柔剣道場があったが、文化部関係の施設は、渋谷区大和田町所在の清和会館が昭和20年5月の空襲で焼失したままになっていた。そこで、文化部関係の活

動の場として清和会館が再建されることとなった。

建設に当たっては、昭和28年1月7日に土地分譲用として買収していた大磯所在の元首相加藤高明邸の建物を、本社敷地内に移築することとなった。

加藤高明については、五島慶太はその著『七十年の人生』のなかで、その出会いについて詳細に記述しているが、五島慶太が東京帝国大学の学生当時、奨学資金給費生に応募した際の選考委員の一人が加藤高明であった。そうした縁がもとで、五島慶太は牛込区佐内坂にあった加藤邸に起居したことがあった。また、三鬼陽之助著『五島慶太伝』によれば、五島慶太は、「加藤高明は私の育ての親である。したがって、その写真を応接間に飾って毎日拝顔している」と語っており、そうしたことで、加藤夫妻の額が今日でも清和会館に飾られている。

こうした経緯もあつたうえに、この建物は取りこわすには惜しい堅牢な純日本風の家屋であったため、五島慶太の意向により、わざわざ大磯から本社敷地内へ移築されることとなったものである。

移築された清和会館は、木造2階建て、延べ面積508平方メートルで、昭和28年2月20日に移築工事に着手し、同年6月5日に竣工した。工事費は、建物買収費456万円、移築工事費970万円、合計1,426万円であった。

#### 〔東急病院の建設〕

昭和23年6月の当社再編成により、梅ヶ丘・秦野両診療所は小田急電鉄に、横浜診療所は京浜急行電鉄に、桜上水診療所は京王帝都電鉄にそれぞれ譲渡され、駒沢・自由ヶ丘両診療所が当社の所管となった。当社としては、これらの診療所を設置した時点から総合病院の設立を企図していたが、再編成により一頓座した形となった。

その後、当社の発展とともに、社員および家族のいっそうの健康保持と沿線居住者との



昭和28年7月、開業時の東急病院

より緊密な接触の必要性から総合病院の具体化が急がれたが、ようやく昭和27年に至って、9月2日の当社創立30周年を期して東急病院を建設することが決定されるに至った。敷地は、大岡山駅前の東急教習所（現東急病院新病棟）隣地が選定された。

こうして、この東急病院の建設は、当初は当社創立30周年記念事



業の一環として昭和27年12月26日に着手されたが、翌28年1月10日、臨時建設部の設置により、そのまま同部に移管され、同年6月19日竣工、7月1日に開業した。

設立時の東急病院の概要は、敷地面積4,319.7平方メートル、建物が鉄筋コンクリート造り2階建て、一部地階、床面積が1,349.7平方メートルで、建設費は、建築費・医療設備費・什器備品費など合計で5,000万円であった。

当初の診療科目は、内科・小児科・外科・産婦人科・歯科で、そのほか薬剤科・レントゲン科・臨床検査科があり、病床30床を備え、大規模とはいえないまでも、一応、総合病院としての体裁も整えていた。

なお、昭和28年7月1日の開業の日から、職制の一部が改正され、東急病院は新たに職制に加えられた。また、この東急病院の開業により、駒沢・自由ヶ丘両診療所は、同日から廃止された。

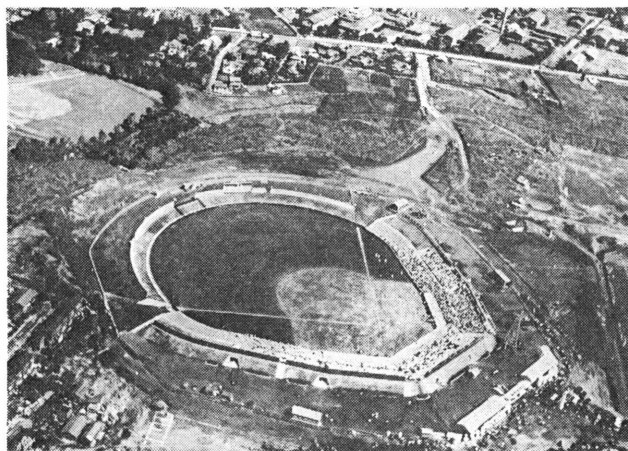
#### 〔駒沢野球場の建設〕

当社は、昭和21年12月から、関連会社の東急ベースボール倶楽部を通じて東急フライヤーズ球団を経営していた。しかし、同球団の成績は芳しくなく、おのずと営業成績も不振の連続であった。

そこで、東急フライヤーズのフランチャイズ球場を当社沿線に建設し、同球団の強化と旅客誘致による運輸収入の増加を図ることが検討され、昭和25年1月11日、社内に専務大川博を委員長とする野球場建設委員会が設置された。野球場の候補地として、多摩川園や田園コロシウム、さらに反町駅付近の日本貿易博覧会第1会場跡（現反町公園）があがったが、面積が狭かったり、地元の反対があったりなどして、いずれも実現に至らなかった。こうして結局、現在の駒沢公園の一角に敷地の決定をみたのである。

この敷地を含めた一帯は、かつては当社の社有地で、昭和7年以降、当社が駒沢ゴルフ場を経営していたが、昭和13年に東京オリンピック（昭和15年開催予定）候補地に指定されたため、営業を打ち切り、次いで18年、防空緑地に指定されたことにより東京都に譲渡したものである。

東京都では、この敷地43万平方メートルを総合グラウンドとする計画で、その一隅に硬式野球場を予定していた。そこで当社は、東京



昭和28年9月、竣工時の駒沢野球場

都に対し、「当社が硬式野球場を建設して東京都に寄付する」という条件で、野球場の管理運営を折衝した結果、昭和26年3月28日の都議会で可決され、同年6月23日、当社と東京都の間で、「野球場建設ならびにその管理維持に関する協定」が締結された。

工事に当たって、東京都から、「緑地帯として都民のレクリエーション地域としたいので、“緑の球場”にふさわしい環境にするように」という要望があったので、アルプス・スタンドなどもつくれず、設計にはかなりの苦心が払われた。

昭和28年4月1日、駒沢野球場の建設工事に着手され、同年9月26日竣工、翌27日から予定どおり東急フライヤーズ球団のフランチャイズ球場として使用を開始した。建設費は3,778万円であった。

駒沢野球場の概要は、総面積が3万3,300平方メートル、野球場の広さが両翼91.5メートル、中堅122メートルで、観客収容人員が内野席1万4,000人、外野席6,000人、計2万人であった。ちなみに、当時の他球場の収容人員は、神宮球場5万8,000人、後樂園球場3万5,000人、川崎球場2万8,000人であった。

駒沢野球場への交通機関としては、玉川線のほかに、試合当日には、渋谷および自由ヶ丘から球場までの臨時バス路線を運行した。

東急ベースボール倶楽部については、昭和29年1月1日、関連会社である東映に経営が委託されたので、球団名称も東映フライヤーズと変更された。

なお、駒沢野球場は、昭和37年2月、ふたたび東京都が駒沢にオリンピック競技施設を建設することとなったため、東京都に返還された。

#### 〔総合運動場の建設〕

戦後、当社は、渋谷区鉢山町所在の社有地（1万4,950平方メートル）にトラック、テニスコートなどを設けて社員グラウンドとして活用していた。しかし、このグラウンドは狭い



野球場2面，トラック，テニスコートをもつ新丸子東急グラウンド

うえに、都市計画道路がグラウンドを横断していたため、当社はこの土地を分譲地として売却し、新たに本格的な総合運動場（社員グラウンド）の建設を決定した。

新グラウンド用地には、戦前に当社の新丸子砂利採取場のあった10万平方メートルの社有地を充てることとした。この新丸子砂利採取場跡は、東横池（現在の東横池は

当社とは関係がない) と呼ばれるつり堀になっていたが、このうちの4万平方メートルを埋立てて社員グラウンドを建設することとしたのである。なお、残りの約6万平方メートルは、のちに神奈川県所有地・川崎大師河原埋立地との土地交換契約に基づき、神奈川県へ譲渡された。

社員グラウンドは、昭和28年4月14日に着工され、同年12月15日に完成し、「新丸子東急グラウンド」と命名された。新丸子東急グラウンドの設備概要は、1周300メートルのトラックを備えた陸上競技場1面（日本陸上競技連盟の第3種規格に該当）、両翼82メートルの軟式野球場2面、テニスコート3面とそれに木造平家建て142平方メートルのクラブハウス1棟で、建設費は6,300万円であった。竣工式は、翌29年3月20日、社員家族運動会の当日、グラウンド開きを兼ねて盛大に挙行され、野球場では、社長鈴木幸七の投手、副社長大川博の捕手、同五島昇の打者で始球式が行なわれた。

#### 〔映画館（渋谷東映）の建設〕

当社の関連会社である東京映画配給は、昭和26年3月31日、同じく当社関連会社である東横映画、太泉映画を合併し、東映として新発足したが、それ以来、業績不振の打開策として全国に直営館を設置する努力を続けていた。その計画の一環として、渋谷に東映直営館を設置することとなった。

建設に当たっては、東映が建設費を負担し、当社が工事を担当した。当社が工事を担当したのは、五島慶太が当社に復帰した当時、「これからの東急コンツェルンは、東京急行電鉄と東映が中心になっていかねばならない」と力説し、東映の立直しに執念をもっていたからであった。

敷地は、渋谷区上通2丁目54番地所在の東横百貨店所有地を当社が譲受けてこれに充てた。工事は、昭和28年2月12日に着手され、同年11月18日に完成した。建設費は1億3,000万円であった。

同映画館の概要は、鉄骨鉄筋コンクリート造り、地上3階、地下1階、総面積3,166平方メートルであった。また定員は、渋谷東映が1,000人、地下劇場が450人であった。

#### 〔目黒駅の改築〕

目蒲線目黒駅は、たびたび部分的な改良が加えられてきたが、駅



昭和28年11月に開館した渋谷東映

舎の構造は創業以来の木造のままであった。そこで、この木造駅舎を鉄筋コンクリート造りに改築することとなった。

工事は、昭和28年5月22日に着手され、同年12月12日に完成した。建設費は5,200万円であった。新駅舎は鉄筋コンクリート造り、地上2階、地下1階、総面積1,920平方メートルで、1階の半分を駅施設として使用し、残り半分を三菱銀行に賃貸した。また、2階は東横百貨店の食堂とし、地階には東横百貨店の売場を開設した。

〔東急会館の建設〕

東急会館（現東急東横店西館）の前身である玉電ビルは、昭和12年に地上7階、地下2階、建築面積延べ1万7,438平方メートルという、当時においては画期的な建築計画でスタートしたが、鉄鋼統制令により、昭和14年、4階までの工事をもって中止されたままとなっていた。そのうえ、戦災を受けたため、戦後久しく渋谷駅頭に醜態をさらしていた。

そこで当社では、この玉電ビルを創立30周年記念事業として復興することとし、昭和26年11月26日、ビルの名称を「玉電ビル」から「東急会館」に変更した。次いで翌27年1月5日には、専務木下久雄を委員長とする東急会館建設委員会が設置され、建設の具体化が推進されることとなった。その後、昭和28年1月10日に臨時建設部が発足したため、東急会館の建設も臨時建設部に包含された。

東急会館建設の目的は、渋谷に集中する各種交通機関のための総合駅を造ることが第1であり、次に東横百貨店の売場面積を拡張すると同時に東横ホールを設置して、渋谷はもとより目黒・世田谷方面の発展と文化の向上に寄与し、あわせて沿線旅客の利便を図ることにあつた。

建物の概要は、鉄骨鉄筋コンクリート造り、地下2階、地上11階、総面積2万9,925平方メートルで、地下1階、地上1階および5階～7階を東横百貨店の売場、2階～4階を



新装なった目黒駅と東横目黒店

総合駅施設、9階～11階を東横ホールとそれぞれ区分使用することとした。建物の高さは軒高43メートルで、東横百貨店と東急会館は山手線を横断する幅員16メートル、長さ32メートルの跨線廊で5・6・7階部分が連絡される計画であった。43メートルという高さで、跨線廊で二つの建物を接続するということは、いずれも当時のわが

国の建築物においては初めての試みであった。

当時の建築基準法では、建物の高さの最高が31メートルと定められていたため、東急会館の軒高43メートルの申請については、東京都の建築審査会において約半年間審議され、かなり難航した。しかし結局、渋谷駅周辺の区画整理事業完成後は、東急会館の周囲に相当の広場ができること、また、建物が公共的施設であるという二つの点が認められて許可された。

跨線廊については、それまでは、百貨店などの商業施設が国鉄線の上部に建設された事例がなかったが、すでに山手線の上部に当たる3階に営団銀座線渋谷駅があるため、営団渋谷駅の上に跨線廊を建設するということで、国鉄の承認を得ることができた。同時に、国鉄との話合いにより、3階に各線ターミナルを連絡するための旅客跨線橋を架設することとなった。

当社としては、東急会館建設計画が固まるにつれて、昭和29年11月1日の東横百貨店開業20周年記念日に東急会館の完成披露を行なうこととした。しかし、建築申請や種々の手続きに日数がかかり、着工したのが昭和28年10月28日であったため、工期はわずか1年間しかなかった。

東急会館の建設工事の方法についてみると、玉電ビル当時の基礎工事が堅牢であり、その耐圧力に余裕があるということで、既存建物を増改築する方針で進め、まず、エレベーターおよびエスカレーターを新設するため、南北両側にそれぞれ5メートルずつ拡張する工事から始められた。

跨線廊の工事は、昭和29年5月18日に着手されたが、跨線廊の鉄骨組立ては、山手線を横断するため、作業時間が深夜のわずか1時間半しかないという悪条件のもとで進められた。東横ホールの防音については、営団の協力により3階の銀座線のレールとまくら木との間に弾性帯を挿入して、電車の振動と騒音が伝わるのを防いだ。

これより先、昭和28年11月9日、わずか1か年という短期間に複雑な工事を完成させるため、取締役綾部健太郎を委員長とする東急会館建設工事促進委員会が設置され、工程・両館連絡方法などについて審議し工事の促進を図るとともに、顧問池辺稲生（元当社副



竣工後、東横西館として開業した東急会館

社長)を委員長とする安全保安委員会を設け、定期的に工事現場を巡視して事故防止の検討および指導に努めた。

こうして、まず跨線廊が、着工から5か月後の昭和29年10月21日に完成した。続いて東急会館も、当初予定の11月1日には遅れたが、11月15日に完成、同月20日から東横百貨店西館として新発足した。東急会館の建設費は、跨線廊と合わせて16億5,000万円であった。

〔第一マーケットの処理〕

現在の東急文化会館ならびにその前の都営バス発着所の付近には、戦前、東京市立の渋谷国民学校(小学校)があったが、昭和18年に、同校が渋谷区美竹町へ移転したため、当社は、その敷地の大部分に当たる2,550平方メートルを東京市から譲受けた。当社は、その木造2階建ての校舎跡を本社事務所の分室として利用していたが、昭和20年5月24日、25日の大空襲で全焼してしまった。

戦後、各地の盛り場には、統制品の主食・副食品・衣料品や駐留軍の横流し物資を販売する、“やみ市”と呼ばれた青空市場が雨後のタケノコのように出現したが、この当社事務所の焼け跡にも、不法占拠による他のやみ市とは異なるが、渋谷第一マーケットが建てられた。

この間の事情は、取締役山本忍(昭和28年当時、総務部長で第一マーケット処理班長を兼務)によれば、「戦後、各地の盛り場跡には“やみ市”ができ繁盛していたが、これらは、渋谷のハチ公前広場にできたやみ市のように第三国人が占拠し、いろいろと物議をかもしていた所が多かった。そこで当社は、渋谷国民学校跡つまり当社事務所の焼け跡が、ハチ公前広場のように不法占拠されることを警戒して、この土地の管理を地元有力者の大宮福之助に依頼した。彼は、ここに70軒のバラック店舗を建てて賃貸し、これが渋谷第一マーケットとなった」ということで、当時としては、当社が直接管理できる状態ではな



撤去されつつあった渋谷第一マーケット

ったのであろう。なお、この地が本社新築の候補地にあげられていたのは、前記のとおりである。

ところで東京都は、昭和21年10月1日に渋谷駅周辺を戦災復興土地区画整理事業地域に指定していたが、その計画に基づいて環状5号道路を拡幅するため、昭和27年12月27日、当社に対して、「昭和28年3月26日を期限として第一マ

マーケットを撤去すること」を命令してきた。この東京都の命令により、第一マーケットの立ちのき交渉を推進するため、当社臨時建設部内に第一マーケット処理班が設けられたわけである。

区画整理の実施を察知した第一マーケット側は、にわかに「渋谷マーケット商業協同組合」を結成し、居住権や営業権を主張して容易に立ちのきとはしなかったが、その後の交渉の結果、占有者70店のうち40店の話合いがまとまり、昭和30年3月1日、立ちのきについての契約が成立し、解決した。残りの30店については、代替地を要求して立ちのきかないため、やむを得ず、当社は渋谷区栄通1丁目に約825平方メートルの土地を購入し、木造の店舗を建てて昭和30年6月30日までに移転させた。東京都の立ちのき命令が出てから、2年半がかりで解決したわけである。

なお、当社の渋谷国民学校跡地のほか、東横百貨店の所有地など合計7,107平方メートルが区画整理による道路用地となり、その換地として、隣接地5,095平方メートルが指定された。のちに当社は、この地に東急文化会館を建設するのである。

#### 〔砧ゴルフ場の建設〕

当社は、戦前において、駒沢ゴルフ場(18ホール)と等々力ゴルフ場(9ホール)を経営していたが、戦時中に駒沢ゴルフ場が東京都の防空緑地として、等々力ゴルフ場が内務省の研究用地としてそれぞれ買収されたため、その後はゴルフ場の経営を中止していた。

戦後、東京都は、世田谷区内の砧緑地に、都民のレクリエーション施設としてゴルフ場の建設を計画していた。当社も、ゴルフ場の経営を再開することを計画していたため、この東京都のゴルフ場の建設と管理を引受けることを東京都に申請した。というのも、当社は、東京都がゴルフ場建設を計画していた砧緑地に、戦前、レクリエーション・センター予定地として約43万平方メートルを所有していたが、東京市が、昭和15年に紀元2600年記念の都市計画事業として砧緑地の整備を実施するために、約70万平方メートルの事業用地を買収した際、当社所有地もそのなかに含まれて買収されたという経緯があったからである。戦後、自作農創設特別措置法によって、砧緑地の約半分の土地が農地として小作農に払下げられ、残り半分は緑地としてそのまま保存されていたが、緑



9ホールのパブリック・コース、砧ゴルフ場

地の維持管理が不十分であった。そのため、一部は不法に耕作されていたという事情もあって、東京都は、当社が離作補償を行ない、建設したゴルフ場を東京都に寄付するという条件で、砧ゴルフ場の経営を当社に委託したのである。

当社が東京都に対して、砧ゴルフ場の建設と管理について申請したのは、昭和26年4月であったが、東京都の許可を受けたのはかなり遅れ、30年1月5日のことであった。その後、耕作地の離作折衝に日数を要したため、砧ゴルフ場の建設工事に着手したのは同年7月4日で、5か月後の12月3日に竣工した。工事費は1億2,000万円であった。

この砧ゴルフ場は、面積26万平方メートル、全長3,160ヤード、9ホール、パー36のダブルグリーン・コースで、東京都内ではめずらしく起伏に富んだ、緑地の名にふさわしい林間コースであった。

#### 〔東横線・大井町線連絡線の建設〕

東横線・大井町線連絡線の建設計画は、大井町線溝ノ口方面と東横線渋谷方面とを直結することによって旅客の利便を図るものであり、その目的は、徐々に道路事情が悪化し始め、輸送力の低下をきたしていた玉川線を救済するところにあった。

計画としては、大井町線九品仏駅付近から東横線都立大学駅付近に接続するバイパス案と、直接自由ヶ丘駅で接続する案の2案があったが、その後、城西南開発計画と並行して検討を続けてきた新玉川線建設の構想が具体化したため、この連絡線建設計画は、廃案となった。

### 3) 城西南地区の開発計画

#### 城西南地区の状況

昭和28年1月10日、当社は、前記のように臨時建設部の発足に際し、そのなかに城西南地区開発班を設置して、東横線、小田急線、南武線、そして横浜線に囲まれた多摩川西南部一帯（当社では城西南地区と呼称した）の未開発地域を開発することとなった。

この地域は、現在でこそ多摩田園都市建設が進み、田園都市線、東名高速道路、国道246号線の3動脈が整備されて様相を一変しているが、当時は、都心から15キロメートルないし30キロメートルの近距離にありながら、交通機関は貧弱で、大部分が舗装されていない大山街道を、当社バスが1日に20本（40分に1本）ていど運行しているだけというありさままで、未開発のまま残り残されてきたものである。しかも、農地と山林の割合も、農地40パーセント、山林60パーセントのため、土地からの収入も少なく、人口も1万5,000人ほどにすぎなかった。



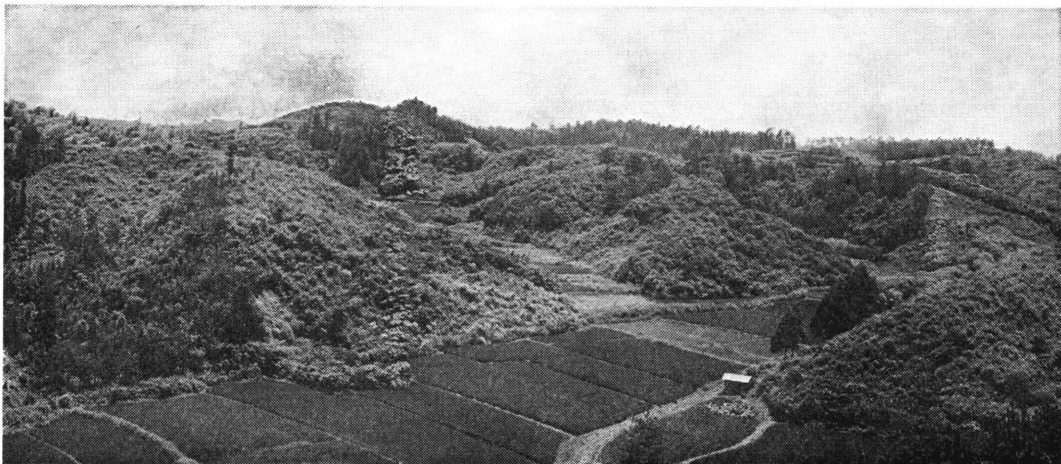
そこで、この未開発地域を開発しようという会長五島慶太の積極的な意向により、当社はこの未開発地域を四つのブロックに分け、総合的な衛星都市の建設事業を推進することとなった。その地域の交通手段としては高速自動車道路の新設、もしくは大井町線の延長敷設が予定された。

こうした地域開発については、すでに創業編で述べたように、当社の母体である田園都市会社が田園調布、洗足などの田園都市づくりを行ない、当社の前身である目黒蒲田電鉄が、この田園都市と都心とを結びつけるために目蒲線を開通させるというように、すでに創業時において実績を残している。その後、当社は、鉄軌道業およびバス業を経営の主体としてきたが、創立後30年にして城西南地区の開発に着手することとなり、ふたたび地域開発事業が強力に表面に打出されたわけである。

しかし、かつての田園都市と、昭和28年以来現在に至っても開発途上にある城西南地区の開発とでは、未開発地域の計画的な宅地化という基本理念では同じであるが、その規模においては、きわめて大きな差異が見られる。つまり、城西南地区の開発は、民間企業が実施する地域開発としては、わが国はもちろん世界にもその類を見ないほど大規模な事業だからである。それは毎年のように、外国の各種団体がこの地域の開発状況の視察にきているということでも裏付けられよう。同時に、この城西南開発計画が、現在、東京都が実施中の多摩ニュータウン、横浜市の港北ニュータウン、千葉県の北総ニュータウンなどの先駆的役割を果たしたといえることができる。

### 五島慶太の構想

昭和28年1月19日、つまり城西南地区開発班が発足した直後、会長五島慶太は、地元土地所有者に協力を要請するため、関係者を招いて城西南地区開発の趣旨と構想を発表した。



開発前の多摩田園都市，下谷本・西八朔地区（現在の藤が丘駅付近）

東京都および周辺8市の人口推移

年次	東京都		神奈川県		千葉県			埼玉県		
	全 域	区 部	横 浜 市	川 崎 市	市 川 市	船 橋 市	松 戸 市	川 口 市	浦 和 市	大 宮 市
昭和25年	6,052,829	5,167,316	940,997	319,181	102,506	83,348	52,531	111,511	115,019	99,698
26	6,453,425	5,549,670	987,507	337,660	107,360	85,161	53,999	114,336	117,323	103,372
27	6,840,157	5,907,500	1,029,930	360,875	111,691	86,973	55,297	117,644	120,474	106,653
28	7,174,028	6,215,052	1,066,828	383,752	115,150	104,336	56,052	122,664	129,919	110,049
29	7,528,094	6,527,452	1,106,625	412,728	116,247	110,471	57,526	131,019	130,001	114,055
増 加 数	1,475,265	1,360,136	165,628	93,547	13,741	27,123	4,995	19,508	14,982	14,357

(首都建設委員会報告3号より)

この開発計画は、実施の段階で変更された個所も多いが、当日の発表内容は、大要次のようなものであった。

「東京都は、最近では年々50万人も人口が増加しており、今年中には総人口750万人に達しようとしている。しかしながら、東京都の公共施設は、大体750万人を標準として設けられているため、人口が750万人以上になれば、公共施設が追いつけず、ほとんどその機能が失われる状態になると思われる。

ロンドンやニューヨークでも、かつて、このような人口膨張に悩んだことがあった。ところが、ロンドンの場合は、都市とはまったく別個に土地開発会社をつくり、この会社が、都市から30キロメートルから50キロメートル離れた郊外に第2の都市をつくり、そこへ過剰人口を移植したのである。またニューヨークおよびワシントンにおいてもいくつかの田園都市会社がある。アメリカにおいては、田園都市を一般に衛星都市と呼んでいる。田園都市会社が、太陽系の衛星のように、ニューヨーク、ワシントンの周囲に都市をつくっている。

東京都は、もはやこれ以上人口が膨張すれば、東京都自体がゆきづまってしまう。いま試みに東京駅を中心として約40キロメートルの円を描いてみると、東の方は千葉・土浦・大宮、西



開発前の荏田付近

北の方は川越・八王子・相模原、西南の方は藤沢・横須賀等がこの円に含まれるが、この円内で最も開発の遅れている地域は、二子玉川から大山街道に沿って鶴間・座間・海老名に至る地域である。

そこで私は、この大山街道沿いに約500万坪(1,650万平方メートル)を買収して、第2の東京都をつくることを計画した。これを実施するのは、田園調布などの街づくりに実績

のある当社が適当であるが、独立の別会社としてもよいと考えている。

ところで、当社で計画している500万坪は、大部分が横浜市港北区に所属し、一部が川崎市にかかっている。普通の場合、東京・横浜・川崎の3都市の中心部に隣接した地域から徐々に奥地に発展させるが、今度の開発に当たっては、大山街道に沿って10か所ほどの小都市をつくらせ、同時にこの地方全体の発展を図りたいと考えている。さらにこの地域の開発を促進するために、私は、東映の太泉撮影所を移設したり、ゴルフ場を新設することを計画している。また、東京都と相談をして上野動物園を移設することも考えている。したがって、この事業が計画どおりに進展すれば、この地域はまたたく間に開発され、ロンドン郊外や、ニューヨーク郊外の衛星都市以上のりっぱなものになるであろう。

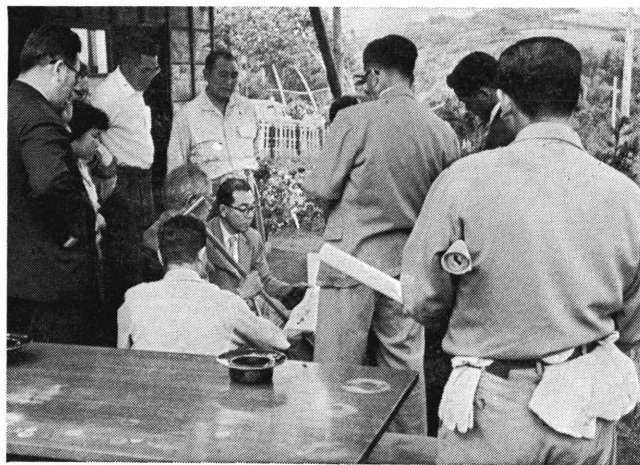
この地域の交通であるが、現在は大山街道だけであるので、二子玉川から荏田、鶴間を経て座間、厚木に至る鉄道または高速道路をつくる必要がある。現在、鉄道の建設費は1キロメートル当り1億円以上を要するので、差し当たって高速道路をつくり既存の道路とはすべて立体交差にすれば、輸送力は格段に増強されるものと思う。高速道路が飽和状態になれば鉄道に変更することも可能である。

さらに、二子玉川から東京都の中心部に至る道路は、一企業の手でつくることは困難であるが、これは、国または東京都と協力して解決しなければならないと考えている。

以上のような総合的な開発計画を推進するために、当社では各地区ごとに連絡員を任命して皆さんとご相談することとするが、地元においても、町村ごとに2、3名の委員を設けて事業の促進方にご協力願いたい。」  
(五島慶太口述「城西南地区開発趣意書」より)

以上が「城西南地区開発趣意書」の概要であるが、この趣意書に盛られている東京都の膨張ぶりは、人口が昭和20年に348万人にすぎなかったものが、その後、毎年増加に次ぐ増加で、昭和27年には684万人に達したほどであった。この間、昭和21年から23年にかけては、「都会地転入抑制緊急措置令」によって、荒廃した東京への人口流入阻止が試みられたが、ほとんどその効果はなかった。しかも、このような東京への人口集中とともに、政府や東京都の土地政策の無為無策と住宅対策の立遅れなどが重なり合って、東京は、無計画、無秩序に膨張していたのである。

ところで、五島慶太の城西南地区の開発構想は、直接的には戦後の東京都における無秩序な膨張ぶ



有馬苗圃（現在の鷺沼駅付近）で説明を聞く五島慶太

りを見てのものであるが、戦前から五島慶太の念頭にあったという。この点について、昭和6年から18年までの間、五島慶太の秘書をつとめた出山清治（現東急自動車常務）は、次のように語っている。

「昭和12年～13年ごろ、五島慶太社長は、神経痛療養のため、当時住んでおられた代官山から静かな郊外への転居を考え、日曜日ごとに散歩がてら土地をさがして歩かれた。結局、昭和14年に上野毛に転居されたが、この土地さがしが契機となって、日曜日ごとに弁当持参で上野毛から城西南地区へ出かけることが習慣となった。

当時、この地域はひなびた農村地帯であった。社長は散歩の際『いずれこの城西南地区に鉄道を建設してこの地域を開発する。それが私の夢である』と話しておられた。そして、『この城西南地域の開発こそ、自分に課せられた仕事である』と考えておられたようである。」

この五島慶太の構想は、戦中・戦後の混乱期においては日の目を見なかったが、五島慶太が公職追放を解かれ、さらには当社の業績が安定した昭和28年に至って、ようやくその計画が固まったのであった。

## 開発計画の概要

城西南地区開発班の発足後、城西南地区の用地買収と並行して、同班の職制は次のように推移していった。まず昭和30年4月1日、臨時建設部が廃止され、同班は企画室衛星都市建設班となった。次いで同年5月4日、企画室は企画部となり、翌31年10月16日、新たに衛星都市建設部が設けられた。

こうした経緯のなかで、当社は、昭和28年以来その具体策について検討していたが、31年7月、大要次のようなマスタープランを発表した。

### ① 基本方針

- i) 城西南地区を4ブロックに分け、それぞれ区画整理を実施して四つの新都市を建設する。各ブロックは、相互に接続することを防止するため、各ブロックの周囲に緑地地域を設ける。1ブロックの都市の規模は、収容人口を約7万人程度とする。
- ii) 人口密度は、1平方キロメートル当たり7,500人程度を標準とする。
- iii) 都市ブロックの選定に当たっては、鶴見川流域の優良農地を避け、未開発のまま残っている山地およびやせた農地を対象とする。

### ② 計画区域の行政区分と人口

第1ブロック 川崎市

第2ブロック、第3ブロック、第4ブロック 横浜市港北区

行政区分の内訳および人口は、次表のとおりである。

計 画 地 区 別 人 口

(昭和30年6月末日現在)

ブロック別	行政区分	人	口
第1ブロック	川崎市	15,344	(内 訳) 菅生1,640 馬絹1,424 長尾1,743 有馬1,123 野川1,505 新作 2,815 土橋317 上作延746 宮崎759 梶ヶ谷400 末長1,614 千 年1,258
第2ブロック	横浜市港北区	3,741	元石川町2,446 市ヶ尾町907 大場町388
第3ブロック	横浜市港北区	13,458	茅ヶ崎町553 新吉田町3,626 大熊町498 東方町940 佐江戸町862 勝田町365 新羽町1,663 折本町761 池辺町2,154 川和町2,036
第4ブロック	横浜市港北区	11,177	上谷本町560 西八朔町511 長津田町6,606 下谷本町904 恩田町 2,596
合 計		43,720	

③ 交通計画

i) 鉄道延長計画

大井町線を延長して、溝ノ口から長津田間に至る13.54キロメートル（現在の路線は14.2キロメートル）の電気鉄道を敷設する。

ii) 街路計画

計画街路は、幅員22メートルの幹線街路を含み、道路率14.6パーセントとする。

iii) 東急ターンパイク計画

渋谷から第3ブロックを通り江ノ島へ至る延長47キロメートルの東急ターンパイク（有料道路）を建設する。

④ 用地種別計画

新都市建設区域内の土地利用は、次表のとおりとする。

⑤ 用途地域計画

用途地域区分は、住居地域92.1パーセント、商業地域1.6パーセント、準工業地域5.1パーセント、未指定地域1.2パーセントとする。

⑥ 収容人口計画

人口は、4ブロック合計で33万1,000人とする。その結果、1平方キロメートル当たりの人口密度は7,445人となる。また、1人当たりの面積は、134平方メートルとなる。

用地利用区分

区 分	面 積	比 率
総 面 積	44.5 <sup>km<sup>2</sup></sup>	100.0 <sup>%</sup>
住 居 地 域	29.5	66.2
街路および広場	6.5	14.6
公 園 用 地	3.3	7.5
準 工 業 用 地	1.8	4.0
学 校 用 地	1.4	3.2
公 共 用 地	0.5	1.0
鉄 道 用 地	0.4	1.0
商 業 用 地	0.4	0.9
ターンプイク用地	0.2	0.4
水 路 そ の 他	0.5	1.2

## 用地の買収

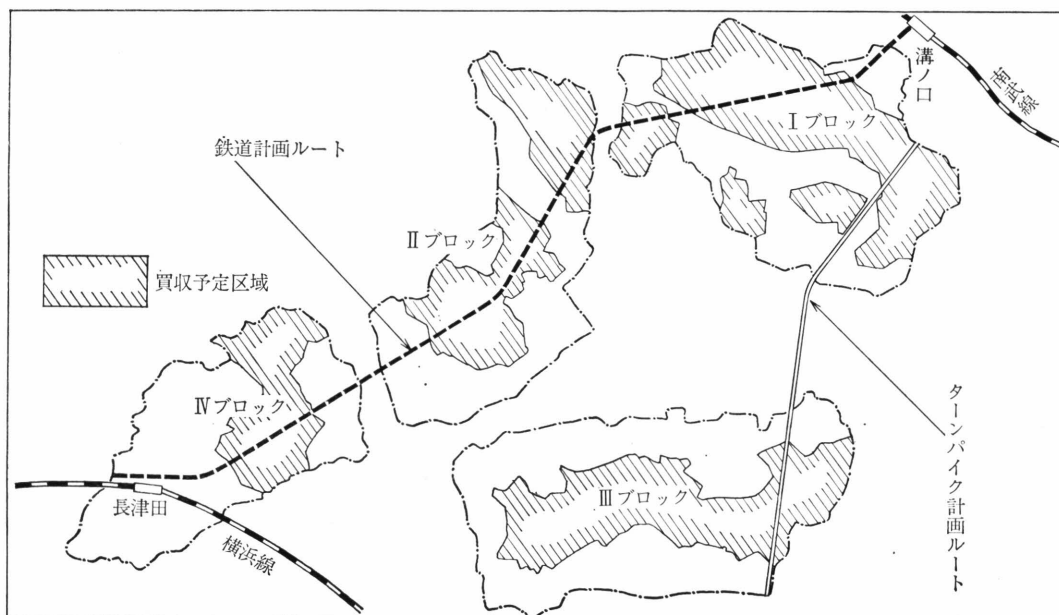
当社は、総合的に城西南地区を開発するための第1段階として、660万平方メートルの土地を買収する計画を立てて、地元土地所有者に対して協力方を呼びかけた。買収面積を660万平方メートルとしたのは、土地造成によって1平方メートル当たり1,500円～1,600円の利益をあげれば、合計で100億円となり、その利益分でターンパイクまたは鉄道も建設することができる、という計算に基づいたものであった。

一方、当社の開発構想に賛同する地元有力者は、地区ごとに開発委員会を設けて、それぞれの地区のまとめ役となり、事業の推進に協力することとなった。

地元の気運が盛りあがったところで、当社は、地元の開発委員会と折衝する窓口として、昭和29年4月16日に第1ブロック内に宮前開発事務所を、翌30年8月17日には第2ブロック内に荏田開発事務所を相次いで設置した。さらに昭和33年9月1日には、第4ブロック内に田奈開発事務所を設置して、土地買収の促進を図った。

次に、土地買収の進め方としては、主として地元の開発委員会が主体となって土地所有者に土地譲渡の承諾を求め、その承諾面積が計画面積の70パーセント～80パーセントに達した時点で、当社と土地所有者との交渉によって土地買収単価および支払い方法などを決定するという、いわゆる団体交渉方式をとった。こうした方法によって土地の買収が進められ、結局、当社は、昭和28年から33年までの間に、合計390万平方メートルの土地を買収した。

当初の城西南地区開発計画図



こうして、6年間に約390万平方メートルの土地を買収することができたが、このなかには、農地法の規制により所有権移転登記の不可能な農地が数多くあり、また買収した土地も点在しているため、一括して利用できない状態であった。当初の計画では、買収した土地は、当社が独自に区画整理を実施する予定であったが、以上の理由から、当社独自の開発方法が実行不可能な見通しとなったため、やむを得ず、地元の土地所有者と共同で区画整理を進めることとした。

この間、当社の衛星都市建設の方法について、農林省は土地改良法によることをすすめており、一方、建設省は土地区画整理法によって実施すべきである、と指導していた。土地改良法によるというのは、農地法に基づいて農耕地を改良するために耕地整理を行なう方法を宅地開発に適用させようというものであるが、この方法によると、農林行政上の協力は得られるものの、耕地整理後の道路幅員が狭いなど、当社の計画する大規模な総合的域域開発にとっては、決して利益にならないことが予測された。こうした事情から、当社は、土地区画整理法に基づく区画整理によって城西南地区の開発を推進していくことを決めたのである。

ところが、この間の昭和31年4月26日、戦後、無秩序に膨張してきた首都圏を規制するため、首都圏整備法が公布され、同年6月9日に施行された。この首都圏整備法というのは、都心から15～30キロメートルに当たる地域をグリーンベルトに指定して都市の膨張を防ぎ、このベルト地域の宅地開発を抑制するねらいのものであったが、このため、当社の城西南開発計画地域は、ほとんど、このグリーンベルトに包含されることとなった。それ

#### 土地区画整理法

土地区画整理法というのは、昭和29年5月20日に公布、翌30年4月1日に施行されたものである。同法に基づく事業としては、大別して、無統制に膨張発展した市街地を秩序ある都市に改良する都市改造事業と、都市開発の基本計画を決定し、この計画に基づいて道路・公園・住宅地などを整備して、新しい市街地を建設する事業の二つがある。当社の城西南地区開発事業は、もちろん後者に該当するわけである。

具体的には、まず一定区域の土地所有者全員によって土地区画整理組合を組織する。そして、おのおの所有地を公平に減歩して、道路・公園などの公共用地ならびに保留地に充当し、保留地の売却により

工事費を生み出して街づくりを進める方法である。

土地区画整理組合の結成については、7人以上の発起人が必要で、事業計画と定款を定め、区画整理区域内の土地所有者3分の2以上の同意と、面積割合において3分の2以上の同意があれば、土地区画整理組合を設立することができる。

一般の土地区画整理組合では、事業費の融資を受け、区画整理事業の完成後、保留地を売却して借入金を決済するのが普通であるが、当社が計画した城西南地区の開発事業においては、当社が保留地を譲受ける代わりに、事業費の全額を当社が負担して、工事の設計・管理ならびに組合の運営業務を代行することとした。

は、当社の城西南開発計画を大きく阻害することを意味するわけである。

当社としては、すでに計画が同法の公布以前に実施されていること、開発の趣旨が、企業の利益のみを追求しているものではなく、公共施設を完備し、しかも鉄道もしくは高速道路まで配するという、有機的な都市づくりであって、いわば国家的な事業であることを主張して、グリーンベルトの除去を横浜市ならびに川崎市を經由して建設省に申請したところ、事業の公共性が認められ、まず昭和33年11月に、計画区域内の川崎市地域が、次いで36年3月に横浜市地域が都市計画法に基づく住居地域の指定を受け、グリーンベルトから除外された。

### モデル地区の建設

城西南地区の開発は、昭和28年に始まって以来、着々と用地買収の実績をあげ、後述するように、翌29年3月には東急ターンパイクの免許を、31年9月には溝ノ口～長津田間の地方鉄道敷設免許を申請するなど、着実に開発のための布石を重ねてきた。しかし、当社が衛星都市建設を推進していくに当たっては、さらに、地元土地所有者の協力が必要であり、その協力を得るためには、実際に土地区画整理事業を実施して、地元土地所有者に区画整理の成果を示すことが必要であった。

そこで当社は、そのモデル地区として第1ブロック内の川崎市野川地区22万平方メートルを選定した。次いで昭和33年7月15日、当社ならびに野川地区土地所有者が発起人となって、神奈川県知事に対し野川第1土地区画整理組合の設立認可申請を行ない、同組合は、翌年5月1日に認可された。

この野川第1地区をモデルケースとしたのは、起伏のほとんどない標高40メートルの畑地であり、当社所有地が、全体の60パーセント強に当たる14万平方メートルを占めていた



整備なった野川第1地区

ため、土地権利者は93人を数えたにもかかわらず、他地区に比べて事業の推進が容易であったからである。

同地区の区画整理計画では、宅地76パーセント、街路20パーセント、公園4パーセントとし、宅地については、全体を集合住宅地域と個人住宅地域とに区分した。街路については、幅員15メートルと



12メートルの幹線道路を区域内に配し、すべての宅地が6メートルないし8メートルの道路に接するようにした。また、同地区の中央部には、ショッピングセンター・公園・幼稚園などの公共施設を設置し、医療施設も同時に誘致する計画であった。電気・上下水道・ガスなどの諸施設の完備は当然のことであった。

こうした計画に基づいて、昭和34年6月30日、2年後の完成をめざして、野川第1土地区画整理事業の起工式が挙行されたのであった。

### 大井町線の延長計画

昭和31年6月、当社は、城西南新都市の動脈として、大井町線を溝ノ口から長津田まで延長敷設することを企画立案した。当初、昭和28年にこの城西南地区の開発を計画した時点では、新都市の動脈としては、前記のように4ブロックを縦断して各ブロック相互に連絡する東急ターンパイクのほうが有力であった。これは、上下線を中央分離帯によって4車線に区分した自動車専用道路を、渋谷を起点とし藤沢、小田原、箱根を経て静岡以西へ延長する計画であり、将来、自家用車の普及発達ならびにバス路線の開通によって、都心部と新都市間を結ぶ重要交通ルートとして、十分、その機能を果たすことが可能であると予測されていた。また、この計画出願の時点では、日本道路公団も発足していなかった。しかしこの計画に対して、出願後発足した日本道路公団の第3京浜道路、箱根新道などの計画と競合したため、なかなか認可が得られず、地元居住者からも「自動車専用道路より鉄道建設を」という強い要望があったうえに、時間の経過とともに当社内部においても、「大量高速輸送手段としては鉄道が道路よりすぐれており、さらには、徐々に成長が鈍化しつつあった鉄軌道部門の窮状を打開するためには、新線を建設しなければならない」という意見が多くなり、結局、大井町線を延長敷設することに決定したのである。

大井町線延長線は、大井町線終点の溝ノ口駅から大山街道に沿って横浜線長津田駅に至る14.2キロメートルの鉄道で、新都市の第1・第2・第4の各ブロックを縦断するように計画された。また、溝ノ口～長津田間には7駅が予定され、道路とはすべて立体交差とする計画であった。

この計画に基づいて、昭和31年9月28日、当社は運輸大臣に対して溝ノ口～長津田間の地方鉄道敷設免許申請を行ない、さらに翌32年11月14日には、大井町線延長線の経営効率を高めるため、長津田駅から小田急電鉄江ノ島線中央林間駅に至る6.6キロメートルを延長することを決め、敷設区間を溝ノ口～中央林間間20.8キロメートルに変更して免許の再申請を行なった。

建設工事については、運輸大臣から認可がありしだい、前記の衛星都市建設事業の進捗

状況を勘案しながら、2期ないし3期に区分して工事を推進することとし、建設工事費は26億円を予定した。なお、当初の計画は単線で、複線化は、将来、人口定着状況によって実施されることとなっていた。

### ターンパイク建設計画

昭和27年、28年の両年にわたって、当社専務大川博ほか数人の役員ならびに幹部社員が欧米に渡って、交通事情を視察し、大要次のような内容の報告を行なった。

「アメリカではすでに鉄道が衰退の徴候を示し、鉄道に代わって高速自動車道路網が縦横に張りめぐらされている。自家用車は、3人に1台の割合で普及し、また、長距離バスも発達しているため、各地にはモーター・プールおよびバス・ターミナルが完備しており、すでに自動車が日常生活の必需品となっている。いずれ、わが国においても自動車の発達、観光地の広域化が進み、ターンパイク（19世紀初頭、イギリスの馬車専用道路の出入口に備えられた横木のことで、転じて自動車専用道路の意味）が将来性のある事業となるであろう。」

（社内誌『清和』昭和28年8月号より）

当時、わが国においては、道路事情が悪く、自動車が普及するに従って道路機能が低下しつつあり、それは、とりも直さず都市機能の低下を表わすものであった。こうした交通事情を打開するため、当社は、自らの手で有料の自動車専用道路を建設することを決定した。この有料道路建設のもう一つの目的は、この有料道路を通る長距離バス・観光バスを運行することによって営業効率を高め、当社自体の充実・発展を図ることにあつた。

わが国最初の有料道路は、東海道の金谷～日坂間（いずれも静岡県）約7キロメートルで、明治13年5月、改修工事完成とともに有料道路とし、その後23年間、通行する人馬諸車から道銭を徴収していた。有料の自動車専用道路としては、昭和6年7月に日本自動車道(株)が大船～江ノ島口間に専用道路を建設したのが最初のものである。

わが国に本格的な有料高速道路が建設されるようになったのは、昭和31年4月16日に日本道路公団が設立されてからである。その後、昭和34年6月17日に首都高速道路公団、翌37年に阪神高速道路公団が設立されるなどして、各地に高速道路網が整備されていった。

この間当社は、昭和29年3月30日、まず国道1号線の混雑緩和を図ると同時に、城西南地区の幹線道路とするため、渋谷～江ノ島間自動車専用道路（東急ターンパイク）を建設することとし、道路運送法に基づく自動車道事業経営免許申請書を運輸大臣・建設大臣あてにそれぞれ提出した。続いて同年8月23日、富士箱根伊豆国立公園への観光ルート開発を目的として、小田原～箱根峠間（箱根ターンパイク）32年8月26日に藤沢～小田原間（湘南ターンパイク）の免許申請を行なったのである。

前記3ルートのターンバイクは、いずれも東京と富士・箱根・伊豆方面を短時間で連絡し、国道1号線の交通混雑緩和を目的とした一連の計画であるが、目的ならびに内容は、各路線の立地条件によって、多少、次表のようにニュアンスが異なっていた。

当社のターンバイク3路線の比較

東 急 タ ー ン バ イ ク	箱 根 タ ー ン バ イ ク	湘 南 タ ー ン バ イ ク
<p>① 目 的</p> <p>i) 渋谷～二子玉川間の道路交通 量増加による玉川線およびバス の運転効率低下の打開を図る。</p> <p>ii) 城西南地区開発の交通手段と する。</p> <p>iii) 東海道の交通難緩和の一助と する。</p> <p>② 路 線</p> <p>渋谷～二子玉川～保土ヶ谷～大 船～辻堂～江ノ島間、延長47.3キ ロメートル</p> <p>③ 構 造</p> <p>中央分離式4車線</p> <p>④ 施 設</p> <p>平均4.5キロメートル間隔で起 終点を含め11か所にインターチェ ンジを設置し、高速バスの運転に 備え、19か所にバス停留所を設置 する。</p> <p>⑤ 建 設 費</p> <p>135億円</p> <p>⑥ 免 許 申 請</p> <p>昭和29年3月30日</p>	<p>① 目 的</p> <p>i) 国道1号線のバイパス兼産業 道路とする。</p> <p>ii) 富士・箱根・伊豆地方の観光 ドライブウエイとして国立公園 開発の有力な手段とする。</p> <p>② 路 線</p> <p>小田原市板橋～石垣山城趾～白 銀山～大観山～箱根峠間、延長18 キロメートル</p> <p>③ 構 造</p> <p>2車線、幅員7.5メートル、最 小曲線半径300メートル、最急勾 配10パーセント</p> <p>④ 施 設</p> <p>インターチェンジは起終点のみ とする。白銀山（標高993メート ル）周辺の台地に大規模な観光施 設を建設する。</p> <p>⑤ 建 設 費</p> <p>13億円</p> <p>⑥ 免 許 申 請</p> <p>昭和29年8月23日</p>	<p>① 目 的</p> <p>i) 東急ターンバイクと箱根ター ンバイクの連絡道路とする。</p> <p>ii) 湘南海岸の観光開発の交通手 段とする。</p> <p>② 路 線</p> <p>藤沢市辻堂～平塚～大磯～二宮 ～国府津～小田原市板橋間、延長 30キロメートル</p> <p>③ 構 造</p> <p>東急ターンバイクに準ずる。</p> <p>④ 施 設</p> <p>平均6キロメートル間隔で起終 点を含め6か所にインターチェン ジを設置し、バス停留所も10か所 設置する。また、辻堂に観光レク リエーション施設を建設する。</p> <p>⑤ 建 設 費</p> <p>75億円</p> <p>⑥ 免 許 申 請</p> <p>昭和32年8月26日</p>

## 2 営業内容の充実

### 1) 観光バス業の開始

#### 開始までの経過

昭和15年9月以来、鉄道省の通達により営業を停止してきた観光バス事業は、戦後、駐留軍関係の輸送に当たるため、21年9月から一部復活し、23年8月には、外人観光客・学術研究団体などに輸送範囲を限定して運行が認められるようになった。さらに、昭和25年3月17日に輸送範囲の限定が解除されると、各私鉄やバス会社は、続々と観光バス業の免許を取得して営業を開始した。

東京では、当社の関連会社であった東京観光自動車（現国際興業）が、昭和21年から、いち早く駐留軍関係の輸送を中心に観光バス業を開始した。次いで昭和24年には京成電鉄、西武自動車が、25年には京浜急行電鉄、日本遊覧自動車（日本交通に合併）が、さらに26年には関東乗合自動車（現関東バス）、京王帝都電鉄、小田急バスの各社が相次いで営業を開始していた。

こうした各社の動きのなかで、当社は、昭和25年10月19日、運輸大臣に対して「一般貸切旅客自動車運送事業」、いわゆる観光バス事業の免許申請を行なった。しかし、当社の場合は、戦前、東京横浜電鉄の関連会社であった東横タクシーから2両、目黒蒲田電鉄の関連会社であった目黒自動車運輸から3両の観光バスの営業権を継承していたにもかかわらず、昭和23年にその営業権を日本遊覧自動車に譲渡し、観光バス業の営業権をいったんは放棄したということで免許取得が遅れ、ようやく、昭和28年5月4日に至って運輸省から免許されたのであった。



勢ぞろいした観光バスと乗務員

免許の内容は、おおよそ次のとおりである。

#### ① 事業区域

東京都、栃木県、茨城県、群馬県、埼玉県、千葉県、神奈川県、山梨県、静岡県、長野県

#### ② 認可車両

3両

③ 運賃（定員40人の車両の場合）

貸切制と走行キロ制の併用とした。

貸切制の場合 1日9,680円

走行キロ制の場合 1車1キロ当たり110円

待ち時間1時間につき550円

このうち、事業区域については、のちに従来の「運行できる区域」から「配車できる区域」に変更されたため、当社の事業区域も昭和29年3月15日から東京都の特別区、北多摩郡の中央線以南の地域および神奈川県川崎市と指定された。その後、昭和32年8月15日に調布市、府中市が、さらに33年7月22日に横浜市港北区、神奈川区および鶴見区の東海道本線より北西の地域が追加免許された。

順調に発展

こうして、当社の観光バス業は、昭和28年7月22日、免許条件にあるように、わずか3両で営業を開始した。定員40人の車両はすべてロマンス・シートで、このうち2両は2段リクライニング式、他の1両は3段リクライニング式であった。運転手は路線バスの古参運転手のなかから選考し、ガイドは一般募集により採用した。

職制としては、事業開始当初は、観光バス部門を自動車部運輸課の所管としたが、事業の急速な発展に伴い、昭和28年11月1日、自動車部内に観光自動車課を新設した。また、車両および乗務員は、当初は路線バスの目黒営業所に配属されたが、昭和31年10月16日、世田谷区下馬町1丁目111番地に観光営業所が新設され、それぞれ移管された。

ところで、他社より営業開始が遅れた当社は、その立遅れを取戻すため、急速に車両を増備していった。まず、営業開始直後の昭和28年8月に7両の増車が認められ、さらに同年下期に10両、翌29年下期に5両を増車して合計25両となった。昭和31年には車両の大型化が実施され、従来の定員40人の車両を、順次、定員55人の車両に切替えていった。

車両の増強と並行して、一般団体旅客の獲得を図ることはもちろん、昭和29年4月から翌30年、さらに31年にわたって、イギリスの



英国観光船を出迎える当社の観光バス

観光バス業営業収入の推移 (単位：千円)

年 度	上 期	下 期	合 計
昭和28年度	1,613	9,460	11,073
" 29 "	32,626	21,239	53,865
" 30 "	40,388	30,659	71,047
" 31 "	55,189	30,859	86,048

豪華客船カロニア号観光団の東京遊覧を引受けたり、29年1月からは会員制の観光バス旅行を企画、実施するなど、新分野への進出にも努めた結果、観光バス業収入は、昭和31年度までは順調に上昇していった。

急速に発展を続けた観光バス業界ではあったが、昭和30年ごろから過当競争の様相を呈してきたので、当社を含む都内の観光バス業42社は、需給調整と運賃ダンピング防止のため、増車の自粛を申合わせた。これとは別に、昭和32年4月、運輸省は外人観光客の誘致ならびに外貨獲得のため、外人用の大型観光バスを各社に割当てた。当社への割当ては2両であった。

## 2) 石油販売業の発足

### 進 出 の 背 景

わが国の石油統制は、戦後も、昭和26年4月1日、GHQの覚書により代用燃料自動車のガソリン車への転換禁止が解除されるまで続けられた。しかし、これより先、昭和21年には早くも乗合バスの生産が再開され、またガソリン使用の新車配給や、連合軍からのガソリン車の払下げが行なわれるなど、一部においてはガソリンの使用が認められた。しかも、昭和22年8月1日からは、臨時物資需給調整法に基づく石油販売規則により、正式にガソリンの配給が実施されるようになった。

さらに、昭和25年には、GHQから太平洋岸石油精製工場の再開が許可され、同時にポンド地域からの原油輸入も許可されて、わが国の石油精製業の操業が開始された。



当社最初の東急四谷サービス・ステーション

続いて翌26年4月1日、前記のようにGHQの覚書により代用燃料自動車のガソリン車への転換が許可され、実質的に石油統制は空文となった。

そして、昭和27年7月1日、石油類の配給統制および価格統制はまったく撤廃され、長年にわたったわが国の石油統制に終止符が打たれたのであった。

## 進出の目的

こうした石油統制のなかで乗合バス業を営んできた当社は、戦中・戦後のガソリン払底期においては、当然のことながら燃料確保には多大の労苦を味わってきた。

そこで当社は、石油統制が撤廃されたのを機会に、ガソリンの需要者であるとともに、新たに供給者の立場にたって自動車燃料問題と取組み、増収対策の一環として、石油販売業、つまりガソリン・スタンド(サービス・ステーション)の経営に乗出すこととなった。私鉄の兼業としては、当社が初めてであった。

営業方針としては、ガソリン・スタンドを各地に開設して販売網を確立し、自動車交通の円滑化を図るとともに、自動車に付帯するあらゆるサービスを提供することとした。職制については、当初はこの石油販売業に関する業務を自動車部資材課で行なっていたが、昭和31年10月16日の組織変更の際し、新たに自動車部にサービス課を新設して業務を行なうこととなった。

ところで、ガソリン・スタンドは、戦後、アメリカと同様に、わが国でもサービス・ステーションと呼ばれるようになったが、これは、ガソリン・スタンドが、単に自動車用燃料を販売するだけでなく、タイヤ、バッテリー、アクセサリーの販売をはじめとして、注油、充電、パンク修理、洗車あるいは軽食の提供など、自動車に付帯するあらゆるサービスを提供するという業態からこう呼ばれるようになったものである。

昭和27年7月1日に石油類の自由販売が実施されると、サービス・ステーションは各地に急速に開設されていった。昭和27年度における東京都内のサービス・ステーションは、163か所であったが、翌28年度には258か所、さらに29年度には389か所と着実に増加していった。いわゆる、当時における花形産業の一つになりつつあったのである。当社がサービス・ステーション網の形成に乗出したのも、いち早く“自動車時代”の到来を予測したからにほかならなかった。

昭和29年9月6日、当社サービス・ステーション網の拠点ならびにモデルケースとして、当社は、まず国電四谷駅前に東急四谷サービス・ステーションを開設した。この東急四谷サービス・ステーション



赤坂見附に設けられた東急赤坂サービス・ステーション

ョンは、敷地面積1,250平方メートルで、給油設備のほかに、乗用車20台を収容できる有料駐車場も設けられた。給油設備としては、10キロリットルの地下タンク2本と給油計量器4本が設置された。そのほかオートリフトやタイヤのエア充填器など、サービス・ステーションに必要な設備はすべて整備された。なお、同サービス・ステーションは、その後、東急日産販売の設立に伴い、同社に譲渡されたが、さらに現在は、東急ホテルチェーンの本社となっている。

### 販売チェーンの形成

石油販売業の経営の安定は、販売効率のよい場所を選定し、多数の固定顧客を獲得することに尽きた。そのため、当社は東急四谷サービス・ステーションに続いて、都内の要衝にサービス・ステーションを次々に開設して、チェーンの確立を図った。昭和29年11月1日、四谷に続いて東急中目黒サービス・ステーションを開業し、翌30年3月16日には東急愛宕山サービス・ステーションを、さらに同年12月31日には東急田町サービス・ステーションを相次いで開業した。愛宕山と田町には四谷と同様、有料駐車場を併設した。

こうして当社は、わずか1年4か月の間に4か所にサービス・ステーションを開業し、チェーンの形成に力を注いだ。その後もチェーンづくりを推進し、昭和32年度には、東急鶴見サービス・ステーション、東急第二国道サービス・ステーション、東急二子玉川サービス・ステーション、そして東急赤坂サービス・ステーションとさらに4か所に開業した。このなかで東急赤坂サービス・ステーションは、その後、東急不動産に譲渡され、同社はそこに赤坂東急ビルを建設している。

また当社は、サービス・ステーションでの店頭販売と並行して、タクシー・トラック会社などの大口需用者に対し直接販売も行なっていたが、昭和31年11月にタンクローリー車

2台を購入して、この方面に対する販売強化にも意を注いだ。

### ドライブインも開業

当社は、石油販売業を充実させるため、石油類の販売や自動車に付帯するサービスの提供ばかりでなく、さらに一歩進めて、ドライバーが休憩し食事のできる施設を併設した総合的なサービス・ステ



ユニークなスタイルの東急江の島レストハウス



ーションとして、レストハウスもしくはドライブインを観光地への沿道に開設した。

まずレストハウスとしては、昭和31年7月1日、江の島海岸の西浜に江の島レストハウスを開業した。このレストハウスは、自動車利用の海水浴客を対象としたもので、鉄筋コンクリート造り円形2階建てで、給油施設・駐車場のほかに、休憩室・食堂・浴室・ロッカー室が設備された。

同時に、このレストハウスに近接した旅館舞網荘を買収して、長期滞在海水浴客に備えたが、その経営は、東急観光に委託した。

ドライブインは、給油設備のほかに、長距離を走るドライバーと観光バス利用の団体客のための食堂・洗面所を併設したもので、当社は、このドライブインを主要幹線国道沿いに相次いで開設していった。

最初に開設されたドライブインは、東急箱根湯本ドライブイン（現在はサービス・ステーション）で、国道1号線に面して設置され、昭和31年9月11日に開業した。翌32年10月31日には、東急戸塚ドライブインが開業した。

さらに昭和34年7月14日には、東急沼津ドライブインが開業し、これによって当社は、東京から第1京浜国道、第2京浜国道、戸塚、江の島、箱根、沼津と続く一連の販売網を確立したのである。また、同年4月2日には、国道17号線（中仙道）に面して東急高崎ドライブインを開業して、営業地域の拡張を図っていった。

なお、当社は昭和31年1月1日以来、都心部の東銀座に、敷地面積約3,158平方メートルの築地東急有料駐車場を開設していたが、この敷地に銀座東急ホテルを建設することが決定したため、34年1月24日限りで廃止した。同ホテルは、同年2月に着工された。



国道1号線に面した東急箱根湯本ドライブイン



暫定的に設けられた築地東急有料駐車場

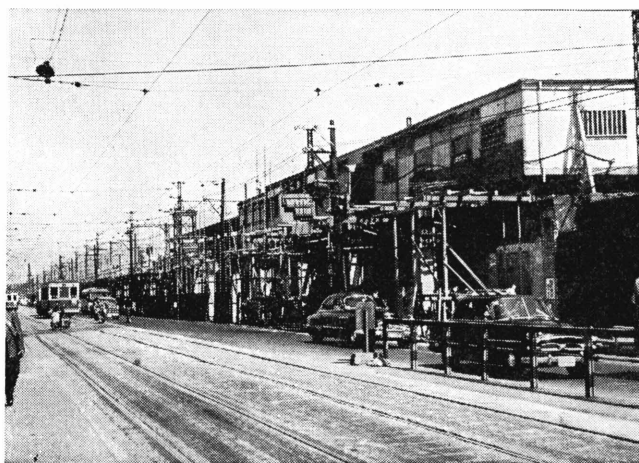
## 3) 高島町～桜木町間の複線化

## 単線の歴史と延長計画

東横線の高島町～桜木町間1.3キロメートルが単線で開通したのは、昭和7年3月31日であった。同区間を単線としたのは、既述のように、国鉄から払下げを受けて延長した関係上、複線化する余地がなかったこともあるが、当時としては、複線化を考えることよりも、まず、東横線を横浜市の中心部に乗入れて同線に生命を与えることが第1であったからである。また、将来とも単線でも十分に旅客輸送をなし得ると考えられたため、その後、長年にわたって単線で営業してきた。

しかし、戦後、東横線の沿線地域のなかでも川崎市の高津・中原地区、横浜市の日吉・綱島・大倉山・菊名などの各地区における人口の増加は著しいものがあった。これらの沿線増加人口は、どちらかといえば渋谷への輸送需要が主で、桜木町への影響はさほどではなかったが、いずれにしても、桜木町方面への輸送量も増加したのは明らかであった。

そこで当社では、その対策として東横線の運転間隔の短縮、列車編成の長大化、急行列車の運転などを相次いで実施してきたが、その輸送力増強には限度があった。それというのも、東横線は昭和30年10月1日から終日にわたる急行列車運転を実施したが、最も急行列車の運転を必要とする朝間混雑時に、急行列車は菊名～桜木町間の各駅に停車せざるを得なかったからである。また、朝間混雑時の終了後の運転ダイヤ調整のため、一時、下り(渋谷発、桜木町行)の急行列車運転を中止していたが、このような変則運転をしなければならない最大の原因は、高島町～桜木町間のわずか1.3キロメートルの単線区間にあった。高島町～桜木町間の所要時分は片道2分30秒であったので、運転間隔を5分以内に短縮することができず、これが、東横線全線のダイヤに影響を及ぼし、円滑な列車の運行を妨げていた。また、単線では運転保安上からみても多くの問題があり、もはや、この区間が単線のままでは、東横線の交通需要に対応した輸送力増強を行なうことが困難となったのである。



歩道上に1線が設けられた高島町～桜木町間複線化工事

縮することができず、これが、東横線全線のダイヤに影響を及ぼし、円滑な列車の運行を妨げていた。また、単線では運転保安上からみても多くの問題があり、もはや、この区間が単線のままでは、東横線の交通需要に対応した輸送力増強を行なうことが困難となったのである。

ところで、高島町～桜木町間の

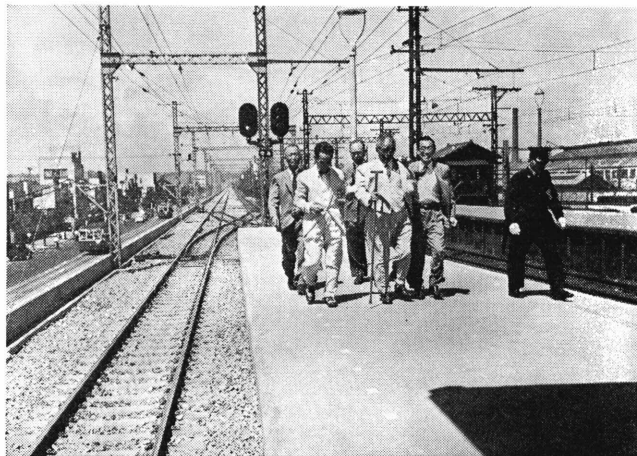
複線化の背景には、桜木町以遠の延長計画があった。既述のように、東横線は、明治年間に当社の前身の一つである武蔵電気鉄道によって、東京の中心部と横浜の中心部とを結ぶために計画された鉄道であった。したがって、東横線開通後も、それぞれの中心部への延長計画を企画してきたが、太平洋戦争のため中断されていた。

戦後、輸送需要の増加とともに、当社は、あらためて武蔵電気鉄道創立の趣旨に基づいて、東横線の都心乗入れならびに桜木町以遠の延長を計画した。このうち、都心乗入れについては後述するとして、桜木町以遠への延長については、昭和23年8月16日、東横線桜木町駅から伊勢佐木町、元町、間門を経て根岸に至る5.6キロメートルの地方鉄道敷設免許申請書を運輸大臣へ提出した。この申請では、同時に高島町～桜木町間を複線化する計画であった。しかし追いかけて、国鉄が桜木町から根岸まで、当社の申請路線とほぼ同じルートを通り、さらに磯子から大船へ至る根岸線の建設を計画申請したため、当社の申請は国鉄と競合することとなった。

そこで当社は、いったん桜木町～根岸間の申請を取下げ、あらためて昭和34年4月1日、桜木町～関内間1.0キロメートルの地方鉄道敷設免許申請書を提出した。これは、従来の東横線延長線のルートを変更し、将来、桜木町から鎌倉に至る20キロメートルの路線を建設するための第1段階として、まず、関内までを建設し、東横線を横浜中心部まで乗入れることを計画したものであった。しかし、この申請は横浜市議会で否決されたため、結局、東横線の桜木町以遠の路線延長は実現に至らなかった。なお、国鉄根岸線は、昭和45年3月17日に洋光台まで開通しており、48年4月までに全線開通の予定である。

## 工 事 の 概 要

高島町～桜木町間の複線化工事着手に当たっての問題点は、この区間が前記のように国鉄の払下げを受けた関係から、国鉄線と国道16号線の間位置し、当社線を複線化するにも余地がなかったことである。そこで当社は、国道16号線の歩道敷上に高架橋を新設して1線分の用地に充て、既設の単線と合わせて複線にすることを企画した。そして当社は、この計画に基づいて、昭和23年10月30日、横浜市に対し歩道敷



桜木町駅ホームを検分する五島慶太

内の構築物設置承認願を提出した。

しかし、歩道敷を利用するという、全国にも例のない鉄道建設の申請に対して、横浜市側でも容易に結論が出せなかった。

そのため、当社では昭和27年1月8日、さらにこの申請に対する承認促進願を提出し、同区間の早期複線化の必要性を訴えたところ、ようやく同年6月12日の横浜市建設委員会、翌28年5月22日の同市交通委員会において承認可決され、同年12月26日、申請からまる5年で横浜市長から道路占用の許可を得た。

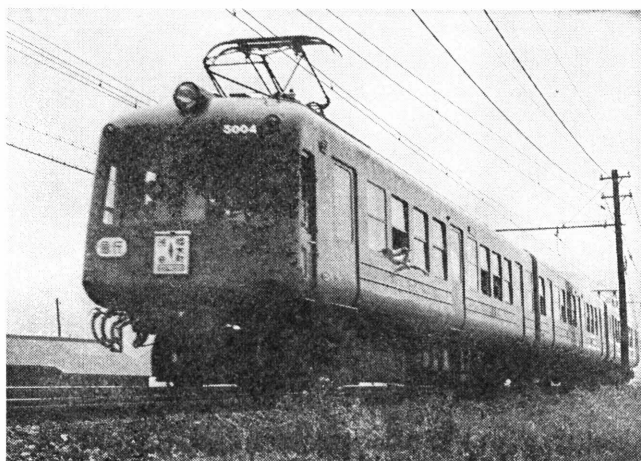
昭和31年2月22日、当社は高島町～桜木町間複線化工事に着手した。工事の内容は、下り線は既存線路を使用することとし、上り線として新たに国道16号線の歩道上に全長1,108メートルの高架橋を建設するものであった。新しい線路敷はすべて砕石道床とし、従来使用していた木材まくら木に代えてコンクリート製のまくら木を使用し、私鉄としては初めての300メートルのロングレールを採用するなど、随所に新機軸が打出された。

複線化工事と同時に、桜木町駅も改良された。乗降場は、急行列車の5両編成運転に備えて、従来の60メートルから100メートルに延長され、幅員も4メートルから7.4メートルに拡張された。駅舎も改築されて、同駅は面目を一新した。

以上の複線化工事は、着工してから半年後の昭和31年9月10日に竣工した。工事費は2億7,000万円であった。

### 複線化に伴う輸送力増強

高島町～桜木町間の複線化工事完成に伴い、昭和31年10月1日、当社は、東横線のダイヤを改正して輸送力の増強を図った。従来、朝間混雑時における渋谷～桜木町間の急行列車は、菊名～桜木町間の各駅に停車する変則運転を行なわざるを得なかったが、複線化に



東横線急行列車に使用された5000形

よって、横浜駅のみを停車駅とする終日の正常な急行列車の運転が可能となり、同時に渋谷～桜木町間の急行列車運転時分は、従来の40分から37分に短縮され、また、同列車の運転間隔も従来の15分から14分に短縮された。さらに、従来は朝間混雑終了時に、一時、下り急行列車の運転を休止していたが、複線化完成により、急行列車

の継続運転も可能となった。このほか、急行列車の運転時間の延長を行ない、始発は13分～15分繰上げ、終発も8分延長した。

このように、高島町～桜木町間の複線化工事の完成は、急行列車のスピードアップ、運転間隔の短縮、運転時間の延長など、輸送力の増強をもたらした。折しも、昭和30年前後における輸送量の伸びは、自然増を含めて毎年10パーセント以上を示していたため、当然、これに伴う運輸成績の向上も顕著であり、所期の目的を達することとなった。昭和32年上期の実績を前年同期と比較すると、輸送力を示す車両走行キロが8.4パーセント増加したのに対し、定期旅客が13.2パーセント、定期外旅客が8.8パーセント増加し、旅客収入においては、実に14パーセントも増加した。

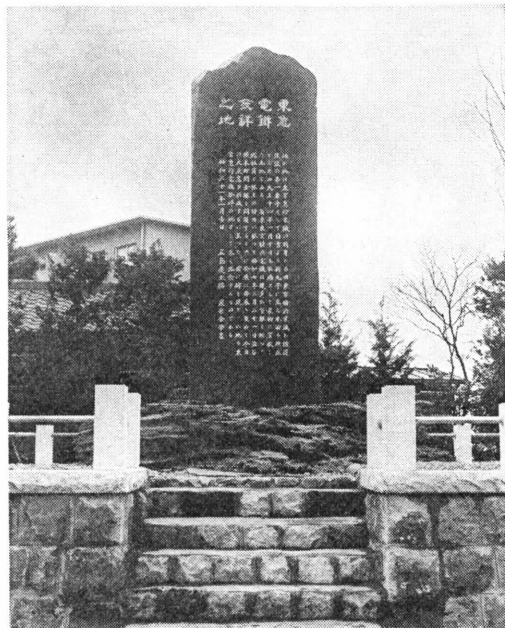
#### 4) 日収2,000万円の達成

##### 日収2,000万円計画

当社は、昭和29年ごろまでに、すでに戦後の輸送力復旧の段階を終え、新時代に適した輸送体制の確立を急いでいた。ところがこの間、日本経済は、昭和25年の朝鮮動乱による特需景気、反転して29年ごろの金融引締めによる不況、31年の“神武景気”“なべ底不況”と、短い周期で好不況が繰返されていた。

そこで昭和30年4月13日、会長五島慶太は、当社の本業をこうした景気変動の影響にも動じない強固なものとするため、鉄軌道部門ならびに自動車部門に対し、両部門においてそれぞれ日収1,000万円の計画を立案し、それを30年上期から32年上期までの間に達成するように指示した。次いで同年6月28日、会長五島慶太は、全社員にその趣旨を徹底させるため、日収2,000万円計画について次のような訓示を行なった。

「当社が計画する数多くの事業は、すべて本業である電車・バスの業績安定化の上に立脚して樹立されるべきであります。最近、デフレ経済の影響が私鉄会社にもようやく浸透してまいりまして、当社に限らず私鉄各社とも運輸収入が頭打ちの傾向を示しております。当社は、この頭打ちの傾向を、他社に先



日吉に建立された「東急電鉄発祥の地」記念碑

がけて是が非でも打開し、諸計画達成の基盤たるべき本業をますます強固にするため、1日の運輸収入を電車・バス各々1,000万円に増やすとともに、経営の合理化を図り業績をますます向上させたいと考え、関係者に、増収対策を早急にたてるようお願いしました。」

ところで、昭和29年下期現在における日収についてみると、まず鉄軌道業では、鉄道業が716万円、軌道業が125万円、合計841万円であった。数字上では目標達成は至近距離にあった。しかし鉄道業収入は、前年同期比で3.9パーセント、前期比ではわずか1.1パーセントがふえたにすぎなかった。これは再編成後最低の伸び率であった。軌道業においては、乗客がバス利用に転じたことなどにより、前年同期比で1.8パーセント、前期比で3.3パーセントの減収であった。しかも軌道業は、昭和29年上期に運輸収入2億3,524万円、営業利益3,306万円、利益率14.6パーセントを計上したのを頂点として、同年下期からは自動車の激増に伴う道路の混雑により、業績は徐々に低下していった。

これに対して乗合バス業の場合は、昭和29年下期の日収が328万円(観光バス業を除く)で、目標額とははるかにかけ離れていたが、前年同期比17.2パーセント、前期比9.3パーセントと大幅な増収を記録していたことと、新規事業として28年に観光バス業、翌29年に石油販売業の営業を開始するなど、経営の多角化に積極的に取り組んでいたことにより、目標額は鉄道部門と同様に1,000万円が設定されたのであった。

そんな折、当社は、当社創業の精神を社員に浸透させ、おおいに士気を鼓舞する意味から、日吉駅前の東横線着工時の土取場跡に「東急電鉄発祥の地」記念碑を建立、昭和31年1月24日、その除幕式を行なった。

## 目 標 の 達 成

鉄軌道・自動車の両部門は、日収1,000万円の目標達成のため、それぞれに新機軸を打出していった。具体的には、鉄軌道部門は車両の増強、電車線電圧の昇圧による運転時間の短縮、東横線急行列車の復活など、輸送力増強の諸対策を着実に達成することはもちろん、積極的に団体旅客の勧誘、遊園地ならびに運動場など旅客誘致施設の増設などにより運輸収入の増加を期した。バス部門においては、路線バスの輸送力増強、観光バスによる団体旅行客、特定会員などの勧誘と同時に、サービス・ステーションおよびドライブインの増設なども具体化された。

こうして鉄軌道部門は、昭和31年4月には早くも1か月平均日収1,036万円を記録して目標を達成した。バス部門は、昭和29年下期の日収が乗合バス業328万円、観光バス業11万円、石油販売業22万円、合計361万円で、発展途上にあるとはいえ、これをわずか2年半で1,000万円に引上げるのは至難のわざであった。それでも、昭和29年下期と目標達成

平均日収推移表

(単位：千円)

項目 期別	鉄軌道部門			バス部門			
	鉄道業	軌道業	合計	乗合バス業	観光バス業	石油販売業	合計
昭和29年下期	7,158	1,249	8,407	3,281	116	220	3,617
30年上期	7,388	1,276	8,664	3,510	220	366	4,096
下期	7,684	1,288	8,972	3,753	167	447	4,367
31年上期	8,026	1,329	9,355	4,147	301	553	5,001
下期	8,373	1,341	9,714	4,422	169	905	5,496
32年上期	8,868	1,368	10,236	4,763	291	1,417	6,471
下期	9,197	1,364	10,561	4,946	199	2,006	7,151
33年上期	9,646	1,379	11,025	5,409	306	2,252	7,967
下期	9,970	1,415	11,385	5,684	213	3,083	8,980
34年上期	10,674	1,477	12,151	6,110	347	3,512	9,969

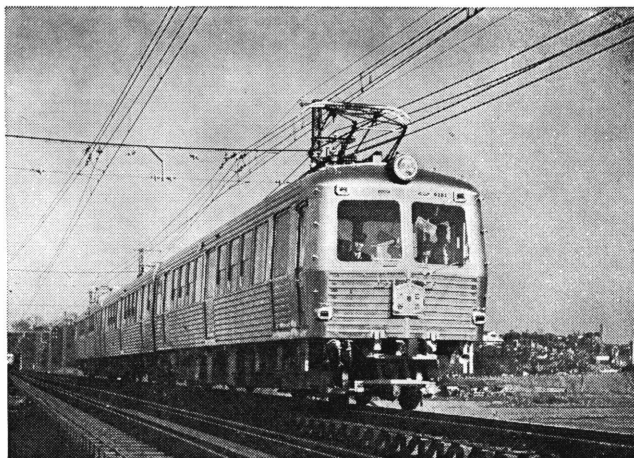
期限の32年上期の日収を比較すると、観光バス業だけは横ばいであったが、乗合バス業は積極的な路線網の拡充によって45パーセントの増加、石油販売業は、相次ぐ事業所の新設によって実に収入は6.4倍となった。しかし、同期の平均収入は合計647万円にすぎず、目標の1,000万円にはまだほど遠かった。それからさらに2年後の昭和34年上期には、日収997万円を計上し、日収1,000万円にあとわずかのところまでに到達した。

5) 各事業の充実安定

鉄軌道業

鉄軌道部門では、日収1,000万円達成策と並行し、輸送力増強対策が実施された。

東横線については、昭和27年4月以来、昇圧工事のため急行の運転を休止していたが、同年10月1日の昇圧工事竣工・軌条重量変更工事（25年3月～31年7月）の完成ならびに新型高性能車5000形の就役によって、30年4月1日から日中の急行運転（3両編成）が再開され、さらに同年10月1日から終日の急行運転が開始され、31年10月からは渋谷～桜木町間の急行列車の所要時分が、40分から37分に短縮された。さらに昭和32年1月16日からは急行列車が4両編成となり、同年9月16日には、本線普通列車も



多摩川橋梁を渡るセミ・ステンレスカー5200形

## V 拡 充 編

4両編成となった。昭和33年4月1日からは田園調布折返し列車を日吉まで延長するなど、輸送力の増強に努めた。翌34年6月1日からは、東横線の急行列車の5両編成運転が開始された。

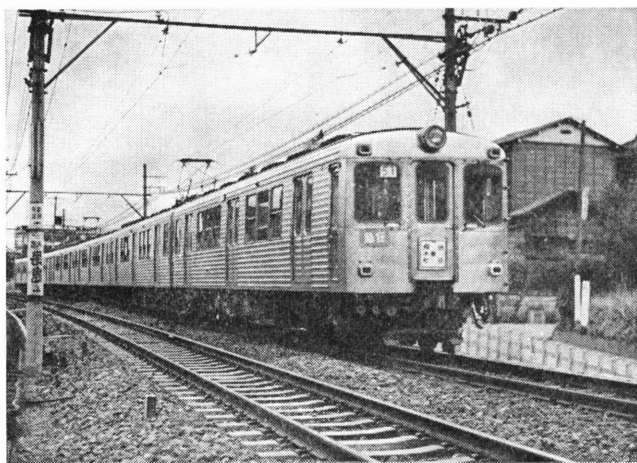
車両については、軽量高性能車両5000形車両を逐次増備したが、さらに昭和33年12月1日には、わが国で最初のセミ・ステンレスカー5200形3両が就役した。このセミ・ステンレスカーは、塗装費を節減するとともに、使用効率を高め、経済的な車両運用を図るために、5000形とともに東急車輛製造において製作されたものである。

なお、昭和32年9月、三井信託銀行および東急車輛製造と協定して、車輛信託制度を採用した。これは、一定期間は賃貸料を支払ったのちに購入する制度で、いわば新車の賦金払いで、一時に大量の車両を新造することが可能であった。昭和41年4月までに新造された車両は、ほとんどがこの信託車両であった。このうち、一部、三菱信託銀行との協定により導入した信託車両もあった。

旅客誘致については、当社は、幹線である東横線を軸として通勤旅客を対象とした輸送力増強を図ったが、それとは別に他社と提携して海水浴客の利便を図ることによって、運輸収入の増加を期した。まず昭和30年、京浜急行電鉄と提携し、夏季の日曜日に、横浜で同社線の湘南逗子行急行に接続する臨時急行列車「さざなみ号」を運転した。翌31年には、東海汽船と提携し、臨時急行列車「勝山号」の運転を開始して、房総方面への海水浴客の利便を図った。

このように、輸送力増強ならびに旅客誘致策を推進する一方、当社は、列車運転保安度の向上を期するため、全国私鉄各社に先駆けて、昭和32年11月1日までに東横線の全車両に車内警報装置を設備した。

目蒲線については、昭和30年11月15日に600ボルトから1,500ボルトへの電車線昇圧工



東横線急行列車に就役したセミ・ステンレスカー6000形

事が完成したことにより、31年1月16日から目黒～蒲田間の所要時間が28分から25分に短縮された。翌32年11月15日には目黒～田園調布間の軌条重量変更（37キロレールから50キロレールへ）工事が竣工した。さらに昭和33年4月1日からは、朝間の運転間隔7分を6分に短縮した。

大井町線でも、相次いで輸送力



鉄軌道業の輸送力増強推移表

期 別	鉄 道				軌 道			
	客 車 数	客 車 走 行 キ ロ	乗 車 人 員	旅 延 人 キ ロ	客 車 数	客 車 走 行 キ ロ	乗 車 人 員	旅 延 人 キ ロ
	両	千km	千人	千人km	両	千km	千人	千人km
昭和30年上期	229 (100)	11,662 (100)	151,617 (100)	809,224 (100)	68 (100)	1,907 (100)	29,143 (100)	109,172 (100)
〃 34年上期	303 (132)	15,777 (135)	204,686 (135)	1,193,354 (147)	68 (100)	2,137 (112)	32,491 (111)	118,626 (109)

※ ( ) 内は指数

の増強が行なわれた。昭和32年7月11日には、荏原町～戸越公園間約1キロメートルにおける第2京浜国道との立体交差工事の完成と、二子新地前～溝ノ口間の各駅ホームの延伸工事完成によって、大井町～溝ノ口間の所要時分が30分から28分に短縮され、本線の3両編成運転が開始された。

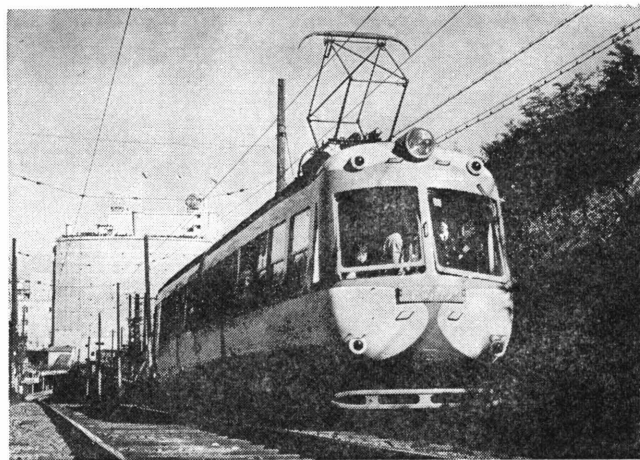
3か月後の昭和32年9月15日には、31年9月に着手されていた大井町駅の改良工事が完成し、大井町線の玄関口にふさわしい姿となって、面目を一新した。

翌33年1月15日には、電圧を600ボルトから1,500ボルトとする昇圧工事が完成し、また昭和34年9月23日までに、大井町～大岡山間の軌条重量を変更(37キロレールから50キロレールへ)した。

池上線については、昭和31年4月1日から全列車を3両編成運転とし、五反田～蒲田間の所要時分が27分から25分に短縮された。翌32年8月10日には、東横、目蒲、大井町の各線と同様に、電車線の電圧を600ボルトから1,500ボルトとする昇圧工事が完成した。

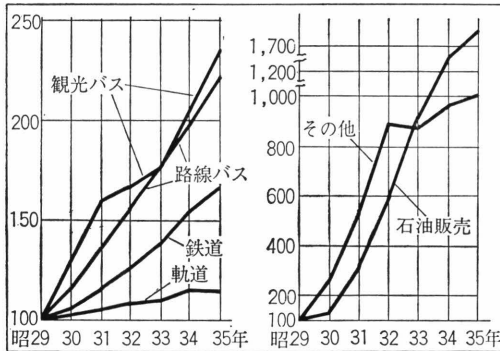
玉川線については、昭和25年以来輸送需要が伸びなかったため、車両の増備を行なう必要がなかったが、昭和30年上期に至って、新設計による連節車200形(従来の電車の2両分)6編成を新造し、また運転時間の延長を実施するなど、輸送力の増強に努めた。

昭和30年上期と34年上期の輸送量ならびに輸送力を比較すると、鉄道業においては、旅客数(旅客延人キロ)が47パーセントの増加に対し、車両数は229両が303両となり32パーセントの増加、客車走行キロが35パーセントの増加、軌道業においては、旅客数(旅客延人キロ)が8パーセントの増加に対して、車両数が68両で変動な



昭和30年から登場した玉川線連節車200形

事業別収入指数の推移



く、客車走行キロが12パーセントの増加であった。次に両期間の営業成績を比較すると、鉄道業は、収入が46パーセント増、益金が50パーセントの増加、軌道業は、収入が16パーセントの増加に対し益金が58パーセントの減少であった。昭和34年1月29日、鉄道業の運賃改訂が実施され、1キロ当たりの運賃が、2円15銭から2円20銭に引き上げられた。

付帯事業（旅客誘致施設）

東急不動産の設立に際し、当社は多摩川園、二子玉川園を同社に譲渡した。このうち二子玉川園は、戦前から読売遊園として沿線居住者に親しまれてきたものの、戦時中に当社社員のための農場として活用し、以後、遊園地としての営業を休止していたものである。その後、昭和29年3月27日、発足まもない東急不動産の手で二子玉川園として再開された。

1年後の昭和30年4月1日、当社は、東急不動産から多摩川園ならびに二子玉川園の経営を受託し、鉄軌道業における旅客誘致策の一環として、その設備を充実して運輸収入ならびに遊園収入の増加に努めることとなった。そして、両遊園地では、設備の改良や新企画の実施が積極的に進められていった。多摩川園では、昭和31年4月1日に1,980平方メートルの催物館を建設して、その年から菊人形展や納涼スリラーショーを開催した。二子玉川園でも、同年4月20日にフライング・コースターが新設され、35年5月5日のこどもの日には、遊園地としては異色の少年科学館が開館した。

二つの遊園地の整備と並行して、その他の旅客誘致施設についてもさらに整備拡充が図られた。昭和30年3月1日には洗足池の貸ボート業が再開された。同年12月3日からは、砧ゴルフコースを東京都から当社が受託して経営することとなった。昭和32年8月24日には、多摩川台公園の一角に、レストラン・松籟荘を開店した。また、同年9月30日には、二子玉川園の一隅に二子劇場を開場した。さらに同年12月1日には、二子玉川園に隣接して敷地1万平方メートルの五島ローズガーデンを開園するなど、新機軸を打出した。

乗合バス業

乗合バス業は、昭和24年11月期に欠損を克服してからは、飛躍的な発展期を迎え、期ごとに大幅な増収・増益を計上していった。

昭和30年上期には、新路線として宮崎小学校～多摩川園間、二子玉川園～多摩川園間、

ならびに綱島～新羽町間の運転が開始された。このなかで、二子玉川園～多摩川園間の路線は、当社の寄付工事（工費1,800万円）によって多摩川の堤防を拡幅し、昭和30年10月7日に完成した多摩川パークウェイを通り、両遊園地を結ぶ路線であった。

昭和31年2月1日には、新宿乗入れが実現し、都営バスとの相互乗入れによって野沢竜雲寺～新宿間の営業を開始した。昭和32年3月25日には、東京駅乗車口～駒沢間の路線を桜新町まで延長した。翌33年7月11日には、京浜急行電鉄と提携して、同社との相互乗入れによって田園調布～羽田空港間の路線営業を開始した。

都心と郊外との相互乗入れ路線については、昭和34年1月9日、幡ヶ谷～東京駅八重洲口間を新設し、また同年3月30日には東京駅乗車口～自由ヶ丘間を等々力まで延長した。さらに同年6月2日には、東京駅八重洲口と横浜駅・多摩川大橋・池上を結ぶ3系統の経路を通3丁目～日本橋白木屋前～東京駅八重洲口に変更し、白木屋の顧客の利便を図った。

一方、郊外においても路線網の拡張に努めた結果、路線営業キロは、昭和30年上期の312.4キロメートルから34年上期には423.2キロメートルとなり、35パーセント増加した。

路線の増加に伴って、車両の増備にも努めた。すでに廃止された代用燃料車に続き、昭和30年下期にはガソリン車も全廃され、ディーゼル車についても、初期の老朽車両は漸次大型車に更新された。こうして、昭和30年上期においては333両にすぎなかった車両数は、4年後の34年上期には541両となり、実に62パーセントの増加となった。

バス路線網の拡張と車両の増加に対処するため、営業所も増設された。

まず昭和31年3月16日に瀬田営業所を、34年3月3日には弦巻営業所を新設し、運転系統の合理的運用、諸経費の節減ならびに新路線の開設に努めた。なお、昭和33年上期からはローカル線に男子車掌を配置し、終車を1時間延長して旅客の利便を図った。

昭和34年1月1日、神奈川県内の路線について運賃改訂が行なわれ、1キロメートル当たり3円55銭に引上げられた。昭和30年上期と34年上期の営業成績を比較すると、乗車人員が4,276万人から7,546万人へと72パーセントの増加に対し、輸送力(走行キロ)が871万キロメートルから1,558万キロメートルへと79パーセント増、運輸収入が6億4,160万円から11億1,507万円へと74パーセント増であった。

したがって、総体的にはまだまだ業績は上昇傾向といえる乗合バス業であったが、走行1キロ当たりの平均収入をとりあげると、昭和30年上期が73円64銭であったのに対し、34年上期は71円54銭となり、ややかげりを見せ始めたことを示した。

## 観光バス業

昭和30年上期現在では、乗車定員40人の車両25両を保有していた。やがて観光旅行ブー

ムの到来とともに、団体旅行の効率化と増収を図るため、昭和31年以降徐々に乗車定員55人の車両に更新していった。昭和34年上期における保有車両は29両である。

この間、昭和29年から31年まで、3年連続してイギリスの豪華客船カロニア号で来日した観光団の都内遊覧を引受けたが、その実績が認められて、32年4月に外人専用観光バス2両の割当てを受け、日本を訪れる各国観光団の輸送に当たった。

昭和31年1月から成田山初詣バス、山中湖スケートバスなどの特定会員のバス旅行を実施して以来、季節に応じた各種会員バス旅行を企画し、団体観光旅客の獲得に努めた。なお、昭和30年からは、逗子、江ノ島、沼津牛臥に海の家などを開設した。

このように積極的な施策を実行したにもかかわらず、当社の観光バス業の業績は、業界の過当競争などに災いされて伸び悩みの状態であった。昭和30年上期においては、利用者数約10万7,682人、収入3,649万円で開業以来最高の成績を記録したが、61万円の欠損であった。翌31年上期には、わずか312万円ながら初の益金を計上したが、同年下期には893万円の欠損となり、それ以後、上期は黒字、下期は赤字を繰返した。昭和34年上期の営業成績は、利用者数18万人、収入6,000万円、益金293万円であった。

## 石 油 販 売 業

石油販売部門の営業成績は、モータリゼーションの時流に乗って著しい成長を示した。たとえば、昭和30年上期の時点では、四谷、中目黒、愛宕山の各サービス・ステーションは、いずれもまだ益金を計上するまでに至らず、3か所合計の販売収入が6,710万円に対し、188万円の欠損であった。しかし、同年下期には、四谷と愛宕山がそれぞれわずか27万円ながら益金を計上した。さらに昭和31年上期には、四谷、愛宕山に加えて、中目黒が黒字に転じ、田町、江の島、箱根湯本ならびに築地有料駐車場はまだ赤字であったもの



中仙道に面した東急高崎ドライブイン

の、販売収入1億125万円、益金168万円となり、石油販売業としては初めての益金を計上した。

その後、当社の石油販売業は期ごとに大幅な増収・増益を記録し、好調な業績の進展に従ってチェーン販売網の拡充を推進した。昭和34年上期の営業成績は、販売収入6億4,278万円、販売差益8,130万円、営業利益3,837万円であった。

## 第2章 東急グループの育成

本業の充実とともに、当社各部門の関連事業への進出、つまり東急グループの育成が活発化していった。しかし、この時期に買収した会社については、確固たるグループ政策に基づくものではなく、会長五島慶太の「電鉄事業を充実させ、その信用で関連事業に進出し、あわせて国家的な事業にも協力していこう」という、どちらかといえば、おう盛な事業意欲と、経営者としての義侠心から手がけることとなったものが多かったのである。

“怒濤の進撃”とまでいわれた東急グループの形成は、昭和30年後半から31年にかけての神武景気と、それに続く昭和34年の岩戸景気に支えられておおいに促進された。

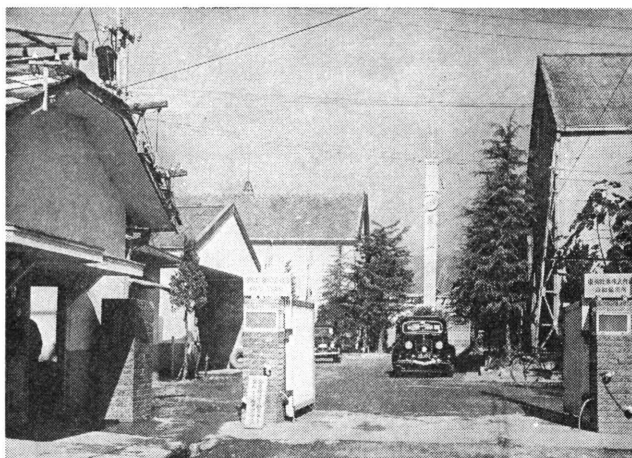
### 1 映画事業の統合・発展

#### 1) 映画事業の沿革

当社は、戦後、東横映画と太泉映画の両社を通じて映画の製作を開始する一方、両社の作品を配給する会社として東京映画配給を設立したが、3社の業績はいずれも不振であったため、昭和26年3月31日、3社を合併して東映として発足させた。10億円にものぼる負債を解消するための合併であったが、26年当時は、一般的に不況であったため、東映は倒産寸前にまで追込まれていたのである。東急グループ形成の第一歩は、東映の再建であった。

#### 東横映画

東横映画は、昭和13年6月8日、映画館経営のため東京横浜電鉄が設立したものである。同社は、渋谷宮益坂の東横ニュース映画劇場のほか、五反田、板橋、幡代、成子坂、川崎、横浜の各地で映画館を経営していたが、戦時中の強制疎開と戦災によって、そのすべて



東横映画京都撮影所

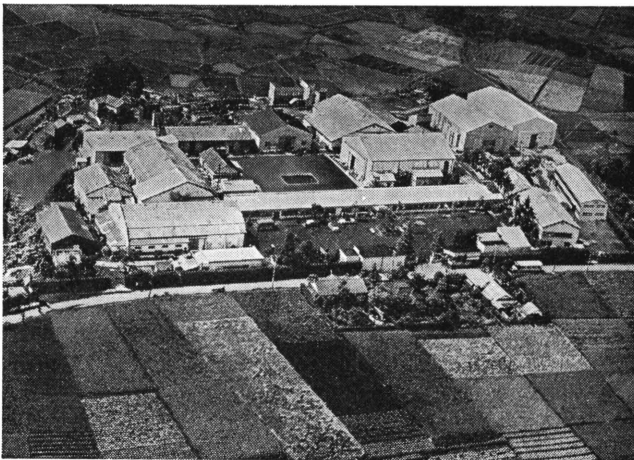
を失ってしまった。しかし、戦後、いち早く昭和20年12月には十条館を開館、翌21年1月には、戦災で焼失した東横百貨店の3・4階に合計6劇場を開館、さらにその後も五反田、新宿、新橋などに次々と映画館を開設していった。この間、(株)多摩川園は、戦時中からのなごりで遊園業よりもむしろ映画劇場が主体となっていた。そこで昭和21年6月、当社系の映画劇場一本化の方針から、東横映画が(株)多摩川園を合併している。

東横映画はまた、映画館の再建と並行して、当時わが国の映画界で上映作品が不足している状況に着目し、大映の京都第2撮影所（現東映京都撮影所）を借用して、昭和22年7月から映画製作を開始した。しかし、同社は独自の配給系統をもっていなかったため、業界の先輩会社である大映および松竹の両社に作品の配給を委託せざるを得なかった。したがって、配給収入の回収は遅れがちで、それに伴って負債が増加し、業績も悪化していった。昭和26年2月期における同社の繰越欠損金は、410万円にのぼった。

## 太 泉 映 画

太泉映画は、昭和22年10月15日、当社ならびに東横映画と東宝、日活、吉本興業の5社の提携によって設立された太泉スタジオ（資本金1,400万円）がその前身である。同社は、昭和10年に新興キネマ（のちに大映に統合）が建設した太泉撮影所（現東映東京撮影所）が戦時中空襲で一部破壊され、荒廃したままになっていたものを買収した。次いで、これを東宝、松竹、新東宝などの各社に賃貸したところ、映画復興の時流に乗って、昭和24年2月には、年8パーセントの配当を実施するほど、好調な業績をあげた。

昭和23年4年には資本金を5,000万円に増額し、映画の自主製作ならびに他社との共同製作を開始したが、製作能率が悪かったうえに、その他の悪条件が重なり、業績は急速に低下していった。そのため、昭和25年3月には商号を太泉映画と変更するなど、挽回策を



太泉映画東京撮影所

図ったが、同年8月には、ついに映画の製作を中止するに至った。昭和26年1月における同社の繰越欠損金は304万円であった。

## 東京映画配給

前記のように、東横映画、太泉スタジオ両社の映画製作は、ともに不振であったため、両社の間で映画も共同製作し、両社提携によ

る独自の配給系統をつくることについて協定し、昭和24年9月28日、両社は、新たに関連会社として東京映画配給（資本金2,000万円）を設立した。これによって、既存の松竹、大映、東宝の3配給系統に対し、新たに第4系統を形成することとなった。同年11月には、早くも全国に454の契約館を保有し、業績も昭和25年2月期において15パーセントの配当を行なうほど好調であった。さらに、同年1月に資本金を5,000万円に増額したこと、同社製作映画「きけわだつみの声」がヒットしたことなどにより、同年8月には契約館数が816館にまで及んだ。



大川 博

しかし、昭和25年ごろから洋画の進出が著しくなったことと、東宝から分離した新東宝が自主製作と配給を開始したことによって、五つの配給系統の間で契約館の激しい獲得競争が展開されるに至った。配給機構の整備の過程にあった東京映画配給は、その渦中に巻き込まれたうえ、前記のように昭和25年8月限りで太泉映画が映画製作を中止したため、配給系統を維持できなくなり、業績は一挙に不振に陥った。昭和26年2月期における同社の繰越欠損金は1,453万円にのぼった。

## 2) 東映の誕生

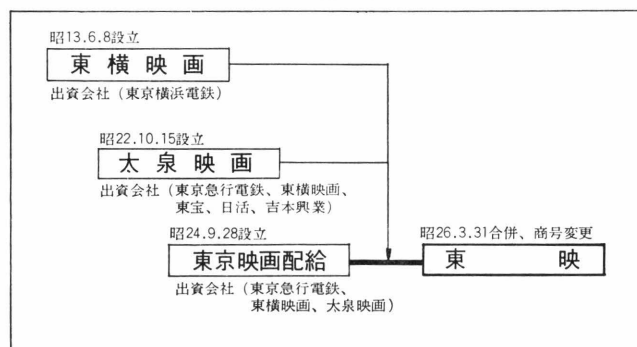
### 合併の内容

東横映画、太泉映画、東京映画配給の3社の業績は、3社3様ながら急速に悪化し、昭和26年2月期には3社合計2,167万円の繰越欠損金を計上した。この間、当社としても、親会社の立場から3社に対して合計5億円の融資と、2億円の保証を行っていたが、これは焼石に水で、逆に3社に対する過剰ともいえる融資が、当社にとっても大きな負担となってしまった。そのため、当社

社長鈴木幸七ならびに専務大川博は、一部株主から3社に対する不当融資を理由に、特別背任行為による告訴（26年10月27日付で不起訴）を受けるに至った。

事態を憂慮した五島慶太は、当時公職追放中の身であったが、専

東映発展図



務大川博に対し、なんとしてでも映画事業を再建するよう要望した。その時点において、五島慶太は、「これからの東急グループの中心は、電鉄業と映画事業である」という見通しを立てていたからである。

要請を受けた大川博は、まず3社不振の原因を分析した。その結果、①3社が製作配給の過程で単一の系統となっていながら、それぞれ別個の企業体となっている点に経営上のむだがあること、②独立の配給系統を維持するだけの製作能力が不足していることを摘出し、この2点を改革することが映画事業再建の前提条件である、と判断した。そして、3社合併の方針を固めるとともに、昭和23年に新東宝の分離独立により製作本数が急激に低下した東宝と提携して、両社の配給系統を一本化することを決定した。次いで昭和26年2月、大川博は、東京映画配給社長に就任し、3社合併を推進した。これにより同年3月31日、東京映画配給が東横映画、太泉映画の両社を吸収合併するという形式で3社合併が行なわれ、商号も新たに東映として新発足することとなった。

東映の本社は、旧池上電気鉄道本社があった品川区五反田1丁目272番地に置かれたが、事業上の理由で、本社事務所は港区芝田村町1丁目3番地(飛行館ビル内)に設けられた。資本金は1億7,000万円、従業員数は880人であった。新発足時の役員は社長大川博、取締役石原春夫、伊藤義、二所宮文雄、多田光次郎、監査役小町愈一という顔ぶれであったが、同社発展のために役員を増強することとなり、同年4月20日の臨時株主総会ならびに取締役会において、あらためて会長に鈴木幸七、社長に大川博、専務に小滝頭忠、林弘高、取締役に篠原三千郎、多田光次郎、伊藤義、山崎季四郎、石原春夫、今井慶吾、二所宮文



京橋の旧東映本社

雄、植木正義、浅井善之助、監査役に小町愈一、富塚孝吉、木下久雄が選任された。

経理面においては、資本金1億7,000万円の6倍に相当する9億8,000万円の流動負債をかかえていた。しかも、わずか五つの直営館は入場税滞納によって差押えを受け、さらに多額の賃金が未払いのままであり、実質的には、11億円にものぼる負債を背負っていた。そのなかには、当社からの融資ならびに銀行からの借入金などのほかに、合併前の3社が苦しまぎれに個人の金融業者から借入れた8,000万円にのぼる高金利の借金があった。したがって、新発足した東映にとって最大の



課題は、手形と高利借入金の整理であった。

このように、多額の不良負債を背負っていた東映であったが、五島慶太の配慮（私財を抵当に入れて住友銀行からの借入を個人保証した）、社長大川博の献身的な努力によって、その後、新たに住友銀行から5,000

万円の融資を受けたことにより、高利の借入金をすべて返済することが可能となって、当面の難関を切抜けたのである。

なお、五島慶太の個人保証について、次のようなエピソードを五島慶太自身がその著『事業を生かす人』に記している。

東映発足時の貸借対照表 (単位：円)

資 産		負 債	
流動資産	896,327,945	流動負債	980,331,647
固定資産	148,229,715	(内借入金)	(599,805,941)
投資	21,186,127	資本金	170,000,000
繰延勘定	62,023,143	積立金	3,193,529
		繰越欠損金	△ 30,359,750
		当期純益金	4,601,504
合 計	1,127,766,930	合 計	1,127,766,930

「いつだったか、そのころ、いま東急社長をやっている息子の昇を呼んで引導を渡したことがある。『もはや会社の保証でも金をつくれぬ。五島慶太個人の財産いっさいを担保にして個人保証でなくてはダメだというのだ。これをなくせば親子ともども路頭に迷わなくてはならないぞ』。こんなことは私の家庭でははじめてであった。そこまで決心していた。そうして回生させたのである。

大川という経理のエキスパートを持っていたこと、もう一つ、マキノ光雄、あれの企画がよかった。」

### 発足時の映画界

東映が発足した当時の映画界は、映画館数がすでに戦前を上回って、約3,000館を数え、観客動員数、映画配給収入とも年々大幅な増加を示し、映画事業は隆盛のきざしをみせ始

#### 不良債務整理の苦勞

東映社長大川博は、その著書『この一番』のなかで、当時の不良債務整理の苦勞を、概略次のように述べている。

「映画会社の社長に就任して、私がイの一番にやった仕事は、大作の企画でもない。俳優の引き抜きでもない。資金の調達でもない。それはただ会社の弱体に乗じて、食いついて離れなかったダニ高利貸の征伐だった。一略一

なにしろ、日歩最高は65銭というペラボウなものであった。平均してもなお45銭、年利になおして約

17割、こんな借金を背負いこんでいてはどういう商売も成り立つはずはないのだ。それが、誕生と同時に新会社東映の背負い込んでいた借金だから、馬鹿馬鹿しいにも程がある。私は私として、社内で工面させたり、自分の顔でかき集めたりして、高利の利下げ交渉とともに、少しずつ利払いを続け、間もなく、やっと日歩38銭平均にまでこぎつけた。それでもまだ銀行利子の12倍だ。銀行の金を使って動かしている仕事にくらべて、その10倍働いても追いつけない勘定だ。」

めていた。しかしそれは、全映画配給の40パーセントを占める洋画の著しい進出に負うところが大きかった。邦画では、松竹、大映の両社が日本映画配給収入の50～60パーセントを占め、東宝、新東宝、東映の3社を大きく引離していた。東映は、東宝、新東宝の両社と、いわば三つどもえでわずかな市場を争っている状態であり、映画界の隆盛に反して不安定な経営に直面していた。

### 3) 東映の躍進

#### 予算即決算の励行

以上のような状勢のなかで、東映は多額の負債を徐々に整理するとともに、社内でも会社再建のための合理化を実施した。

その合理化の第1は、各部門で綿密な計画を立て、予算即決算主義を徹底的に実施することによって、増収と経費の削減を図ったことであった。

まず下表のように、劇映画は月2本半の製作配給を基準として、1か月間の収支予算を策定した。とくに映画製作費については、1本当たりの製作費を1,500万円、その配給収入を3,000万円と決めしたが、これは当時の映画界の常識からすれば、ほとんど実行不可能と思われる数字であった。社長大川博は、地方鉄道に関する経理の豊富な知識を五島慶太に買われて、鉄道省監査官から昭和17年12月4日に当社に入社した、いわば経理の専門家であった。そこで、大川博は、東映の再建を図るには、厳密な予算即決算を主体とする適切な経営政策を推進することを第1としたわけである。

営 業 収 入		支 出	
配 給 収 入	7,500	製 作 費	3,750
興 行 収 入	550	配 給 経 費	1,955
16 ミリ 収 入	540	興 行 経 費	490
輸出および版權収入	130	16 ミリ 経 費	430
		本 社 経 費	415
		借 入 金 利 子	970
合 計	8,720	合 計	8,010
差 引 益 金	710		

合理化の第2は、東映独自の作品配給システムを確立したことであった。東映は、既述のように、東京映画配給当時から、東宝と協力して1本の配給システムを編成していたが、両社の作品の持ち味に相違があって、固定ファンの獲得が困難であった。また、両社の配給収入

の分配にも問題があったため、東映は昭和26年12月から独自の配給システムを編成した。この配給システムの独立によって、同社は製作本数を、従来の1か月当たり2本半から1か月当たり4本半に増加して製作を開始した。

この間、昭和26年8月25日には、同月6日に公職追放を解除された五島慶太が、東映の

相談役に就任し、東映再建に拍車をかけることとなった。本社も、昭和27年9月20日、中央区京橋2丁目8番地所在の第一生命京橋分館に統合された。なお、終戦直後に東映の前身である東横映画に合併された多摩川園は、昭和26年4月、同社が東映として新発足した際、当社が継承、当社直営となっている。

### 直営館の増強

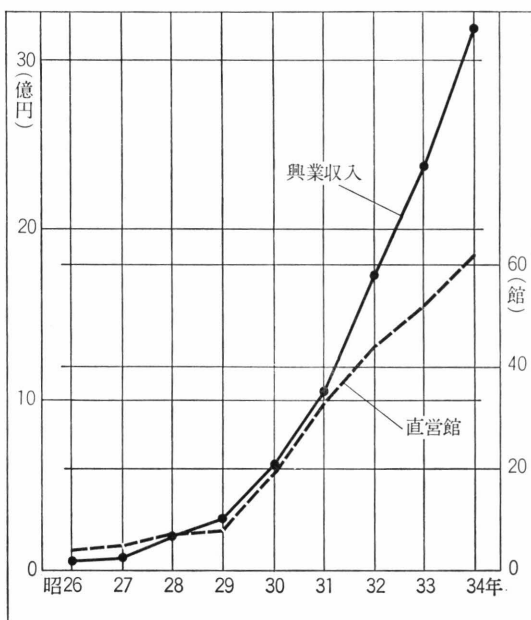
東映は、東横映画から直営館として新宿東横劇場、五反田東横劇場、飛行館東横劇場、新橋メトロ映画劇場の4館を継承していたが、その後、飛行館東横劇場を閉鎖した。

ところで、東映が映画会社としての地位を確固としたものにするためには、製作・配給面の強化とともに、興行面において全国各地に直営館を設置することが必要であった。ちなみに、昭和28年当時の各社の直営館数は、松竹47館、大映3館、東宝33館、日活36館であった。

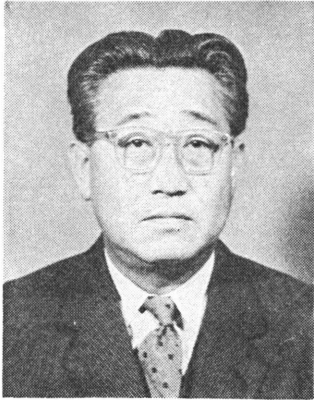
東映は、直営館増強の第1段階として、昭和28年2月、新宿と横浜で映画館を経営しているオリンピア映画を合併した。また、直営館の建設にも着手し、同年11月、当社の協力のもとに渋谷宮益坂に渋谷東映劇場ならびに地下劇場を開館した。また翌29年には、大阪、福岡、名古屋、弘前、水戸の各地に相次いで直営館を建設した。さらに昭和30年には10館、31年には14館、32年には11館、33年には13館と次々に開館し、ついに34年上期現在で、わが国最多の55館の直営館を保有することとなった。

昭和34年3月20日には、大阪市北区永楽町6番地に大阪東映会館を開館した。同会館

興行収入と直営館の推移



西銀座に立つ東映会館



マキノ 光 雄

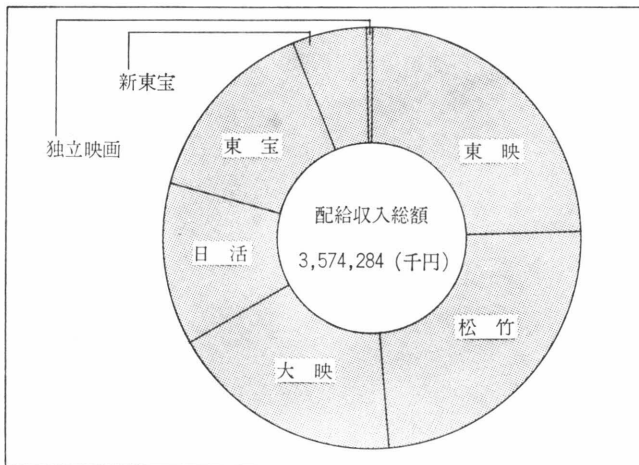
は、地上8階、地下1階の総合娯楽センターとして建設されたもので、三つの映画館のほか美容室・中華料理店・喫茶店・レストラン・酒蔵などが併設された。そして、同会館の成功により、引続き昭和35年9月には、東京・西銀座にも東映会館を建設し、あわせて本社も同会館内に移した。

事業の多角化

昭和20年9月22日以来、わが国の映画界においては、GHQの指令により、封建君主に対する忠義や、やくざ社会の義理人情を肯定、謳歌するような時代劇の製作が禁止されていたが、平和条約締結をまじかに控えた26年8月6日、時代劇製作の制限が撤廃された。

東映はそれまで片岡千恵蔵、市川右太衛門、月形竜之介、大友柳太朗らの時代劇スター

昭和32年の映画各社の配給収入



(いずれも昭和24年12月入社)を擁していたが、この制限撤廃を契機に、さらに中村錦之助など若手歌舞伎俳優を時代劇スターに育てあげ、主として時代劇を製作していった。その結果、同社の時代劇は人気を集め、ようやく興業成績も向上していった。そして、昭和28年の正月第3週に封切られた「ひめゆりの塔」は、配給総収入1億4,969万,1,000円と、わが国映画界の最高記録を樹立し、東映再建をもたらした記念すべき映画となった。続いて昭和28年11月には、わが国初の総天然色映画「日輪」を製作するなど、積極的に映画事業の興隆と取組んだ。



京都撮影所で中村錦之助らと談笑する五島昇

こうして、一時倒産寸前にまで追いつめられていた東映は、大川博による社内の合理化対策が効果

をあげ、またマキノ光雄を中心とした製作陣の企画による娯楽時代劇の製作と作品全般の質的向上によって観客動員数も増加し、昭和27年上期には10パーセント配当、同年下半年には20パーセント配当、さらに29年上期から25パーセント配当を実施できるほどに成長した。ここにおいて東映は、かつて五島慶太が期待したように、東急グループの一方の柱となった。さらに昭和31年には、年間配給収入で首位に立ち、わが国映画界をリードする実力を備えるまでに至った。東映は、このような業績の好調を背景にして、劇映画の製作配給を柱としながら、児童劇映画、社会教育映画、学校教材映画などを製作し、わが国の教育・文化面にも大きく貢献した。

### 東映フライヤーズの経営

東映は、昭和29年1月から、当社の関連会社である東急ベースボール倶楽部所属の東急フライヤーズ球団の経営を受託して、東映フライヤーズとして運営することとなった。このフライヤーズ球団の沿革は、次のとおりである。

昭和21年12月、当社は社員の慰安と士気の鼓舞を目的として、東京セネタース（青踏が名称を変更）を買収し、東急フライヤーズと命名した。同時に東急フライヤーズの運営のために、同月8日、資本金10万円で東急ベースボール倶楽部を設立した。なお、フライヤーズの命名は、球団買収と同時にオーナーに就任した取締役経理部長大川博が行なったものである。

東急フライヤーズは青バットの天下弘を擁してプロ野球に新風を送り込んだが、昭和23年4月9日、中部日本ドラゴンズを脱退した主力選手を擁して、日本職業野球連盟に加盟を工作中であった大映スターズを合流させ、東急ベースボール倶楽部は、商号を東急大映野球と変更、チームの名称も「急映フライヤーズ」とした。しかし、昭和24年1月、大映野球が新たに設立されたのを機会に、合流によって吸収していた元大映スターズの全選手を分離、球団名を元の東急フライヤーズに、会社名を東急ベースボール倶楽部に戻した。

その後、昭和24年9月21日に、東急ベースボール倶楽部は資本金を300万円に増資した。また、日本職業野球連盟も、昭和25年1月



水原監督を迎えた東映フライヤーズ

に分裂して、セントラルとパシフィックの2リーグが誕生した。東急フライヤーズは、阪急ブレーブス、南海ホークスなど私鉄系のチームが多いパシフィックリーグに所属することとなった。

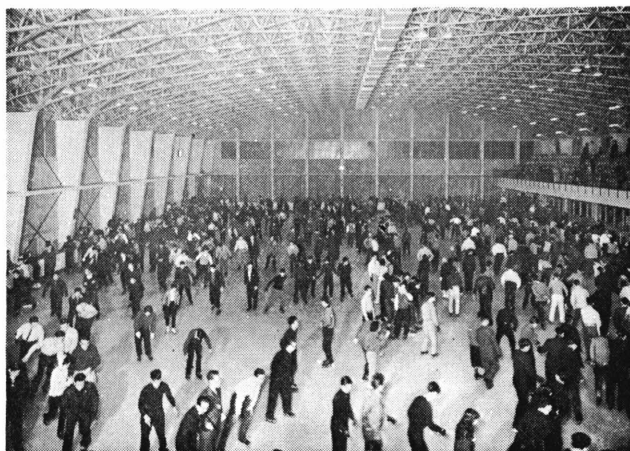
なお、東急ベースボール倶楽部は、昭和29年1月1日、球団創立当初から関係した東映社長大川博の要請により、東急フライヤーズ球団の経営を東映に委託した。東映では同年2月、東映のさん下会社である東映興業に東急フライヤーズを移管、同時に球団名も「東映フライヤーズ」と改称された。

#### 4) 東急洋画チェーンの形成

当社は、東急文化会館の完成に引続いて、映画館「上野東急」を開業し、また関連会社の新日本興業によって新宿東急文化会館を建設するなど、東急洋画チェーンの形成を推し進めていった。この新日本興業は、昭和21年6月15日、資本金500万円で設立され、池袋、中野、平井の映画館を買収して経営していたものである。

一方、当社は、昭和26年10月30日、その年の5月に開催された産業博覧会会場跡（新宿区歌舞伎町748番地）の土地建物を利用して、アイススケート場の経営と製氷業を目的とする東京スケート（資本金5,000万円、翌27年8月22日、商号を東京製氷と変更）を設立し、営業を開始していた。その後同社は、昭和28年12月31日に新日本興業に合併し、新日本興業は合併を機に当社のさん下会社となった。新日本興業の資本金は、9,250万円となり、役員も社長上田甲午郎、副社長伊勢憲三郎、常務小高吉男、植村喜一郎、辻又一郎、それに取締役13人、監査役3人という新しい陣容となった。

合併により規模が拡大し、体制が整ったところで新日本興業は、昭和31年12月1日、前



新宿東急文化会館内のアイススケート・リンク

記のアイススケート場を取りこわして、この地に鉄骨鉄筋コンクリート造り地下1階、地上4階建ての新宿東急文化会館を建設した。その使用区分は、1・2階が定員1,500人のロードショー劇場「ミラノ座」、地階が定員1,000人の洋画封切館「新宿東急」で、3・4階には縦27メートル、横53メートルのアイススケート・リンクが併

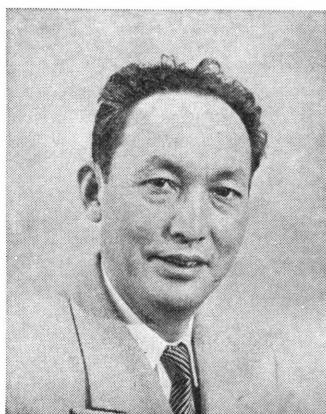
設された。

一方、当社は、昭和31年初頭から、上野駅前（台東区下谷元黒門町28番地）に定員1,000人の洋画封切館「上野東急」を建設し、同年12月14日に完成させたが、同映画館も別会社によって管理運営することとし、翌32年1月29日、資本金5,000万円で(株)上野東急を設立した。役員は、社長綾部健太郎、常務山本忍、浜崎二郎、取締役黒川渉三、伊勢憲三郎、監査役今村信吉、黒川徹であった。

この結果、東急文化会館、新日本興業、上野東急の3社が経営するロードショー劇場2館（パンテオン、ミラノ座）、洋画封切館4階（渋谷、新宿、池袋、上野）によって、東急洋画チェーンが形成されることとなった。そしてこの東急洋画チェーンは、東急文化会館が創立時から手がけていた洋画配給事業の大きな支えとなったのである。なお、これらの各社は、のちに東急レクリエーションとなる。

## 2 製造事業の活況

### 1) 東急車輛製造の躍進

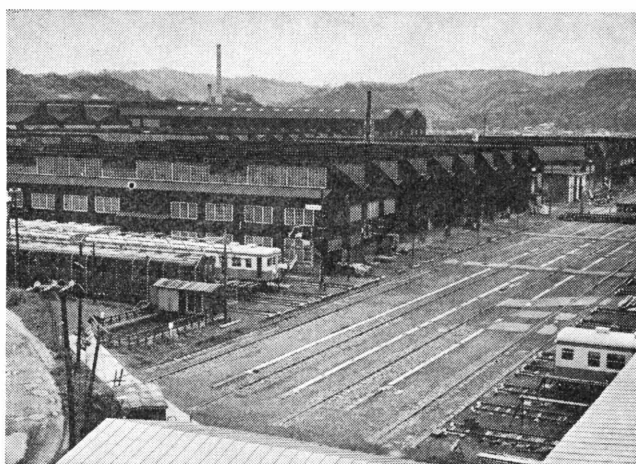


吉次利二

すでに記したように、東急横浜製作所は車両工業界においては後発メーカーであるため、発足当初はおもに鉄道車両の修繕とバス車体の製造のみを行ない、苦しい経営が続いた。その後徐々に苦境を脱し、昭和24年9月10日、初めて国鉄から湘南形電車および貨車の新造を受注し、また翌25年には、GHQならびに警察予備隊（現防衛庁）からトレーラーの製造および整備工場の指定を受けるなど、総合車両メーカーとして発展の基盤を固めていった。

昭和27年7月10日、当社専務吉次利二が同社の社長に就任し、翌28年2月11日には、同社の商号を東急車輛製造と変更した。昭和29年3月15日、同社は、創業以来大蔵省から借用していた本社および工場の土地建物、工作物一式、設備機械207台、高周波電気炉1基などの諸施設を、国有財産売買契約に基づき3億1,000万円、10年年賦で払下げを受け、経営基盤を整えた。

その後の同社の発展は著しく、技術面では、昭和27年6月1日からディーゼル動車・機関車および特殊産業車両の製造を開始、翌28年3月13日には、アメリカのトランシット・リサーチ・コーポレーションからPCCカー（高速度防音防震電車）のわが国における特許実施権を取得、33年12月には、国産第1号のセミ・ステンレスカー（当社5200形）を製作



東急車輛製造横浜工場

するなど、急速な発展を示した。営業面でも昭和32年9月、三井信託銀行と提携して車両信託制度を採用、34年12月には、米国バッド社とオール・ステンレス車両の技術提携を行なった。また台湾、フィリピン、ビルマ、タイ、インドネシアなど、東南アジア諸国への鉄道車両の輸出を逐年増加して、業績の伸張を図った。



昭和39年6月1日、同社は、特殊自動車の中堅メーカーである東邦特殊自動車工業（資本金2億円）をさん下に収め、同年6月からダンプトラック、タンクローリーなどの製造を開始した。

東急車輛製造は、昭和25年下期から益金を計上し、28年上期から年15パーセント配当、翌29年下期から年12パーセントの安定した配当を実施していたが、34年7月、株式を東京証券取引所に上場し、大手車両メーカーとしての地位を確立した。

## 2) 日東タイヤの育成

### 日東タイヤの沿革

日東タイヤは、神奈川県高座郡寒川町の旧昭和護謨相模工場の諸設備を中心に、昭和24年7月1日に設立された。資本金は1,000万円、本社を中央区京橋2丁目8番地に置き、社長には岩田喜雄が就任した。同社は、ダンロップ、ブリヂストン、横浜ゴムの大手3社に続いて戦時中に設立された大津ゴム工業(現オーツタイヤ)、東洋ゴム工業に次いで、わが国第6番目の自動車タイヤメーカーとして誕生したものである。

戦後まもないころ、昭和護謨社長岩田喜雄は、桜護謨社長中村庸一郎と共同で、自動車タイヤの製造を計画し、自動車タイヤの大口需要者である当社に協力を要請してきた。当時、当社は、昭和19年12月、日本タイヤ再生工業をさん下に収め、戦中・戦後のタイヤ払底期に自動車タイヤの再生および修理を行っていたが、戦後においては、産業復興のない手でありながら、当社バス部門の復興・拡充は、タイヤ不足から遅々として進まなかった。そこで当社は、これを打開し、同時に日本経済再建に寄与するために、岩田喜雄、中村庸一郎による日東タイヤ設立に協力することを決め、同社株式の約25パーセントを保有した。

### 役員の変替

日東タイヤは、会社設立から半年後の昭和24年12月27日、第1号タイヤを完成した。翌25年4月には、ゴムの統制が撤廃され、また同年6月以後の朝鮮動乱の特需に乗って、しだいに生産を拡大し、新興メーカーとして販売網の強化



日東タイヤ相模工場全景

に努力した。しかし昭和26年7月、朝鮮動乱の終結によって特需が減少すると、販売競争の激化などの悪条件に災いされて、創業まもない日東タイヤは、26年下期に1,900万円の赤字を出し、重大な岐路に立たされた。そこで当社会長五島慶太は、当社独自で同社の再建に当たることを決意し、同社に対して全面的な資金援助を行なったのである。

昭和27年7月5日の臨時株主総会で、現役員は退任し、新たに当社専務大川博、専務柏村毅、取締役蛭名忠雄、京浜急行電鉄社長田中百畝が同社取締役役に、また当社専務木下久雄、京浜急行電鉄取締役保前精一が同社監査役にそれぞれ選任された。そして、取締役の互選により社長には大川博が就任したが、同年11月10日、大川博に代わって鈴木幸七が社長に就任した。その後、当社専務吉次利二が、昭和29年5月21日に同社の副社長に就任、翌30年4月27日には、鈴木幸七に代わって社長に就任した。

#### 技術提携と営業部門の強化

日東タイヤは、当社系の役員が就任してから積極経営に転じ、まず昭和27年10月1日に、関連会社の日東ゴム興業および日東自転車タイヤを吸収合併して、経営基盤の強化を図った。

当時、わが国の自動車タイヤメーカー各社は、いずれもイギリスまたはアメリカのタイヤメーカーと技術提携を行ない、品質の向上を図ることによって、激しい市場獲得競争を展開していた。そこで、日東タイヤにおいても、製品の品質向上と量産化によるコスト低減を図るため、昭和26年来、アメリカのユナイテッド・ステーツ・ラバー・カンパニー（現ユニ・ロイヤル・インコーポレーション）に対し、技術提携の申入れを行っていたが、33年5月8日、両社の技術提携が実現した。

日東タイヤは、製品の品質向上を図るとともに、営業部門の強化にも努め、昭和26年9月に開設した名古屋出張所に続いて、翌27年には東京、大阪、広島、福岡に、さらに28年には仙台に、29年には札幌に、32年には高松にと、各地に支店または出張所を開設していった。また、国内販売ばかりでなく、ヨーロッパ、アフリカ、カナダ、東南アジア、中近東諸地域の各国にも輸出した。

創立後10年を経た昭和34年当時の日東タイヤの概況は、資本金が4億5,000万円（設立時1,000万円）、従業員数約1,000人（設立時190人）、生産量は、タイヤ標準サイズに換算して月産2万2,000本（25年上期の月産1,500本）にまで成長し、年間の売上高が25億円（25年が5億5,000万円）であった。昭和34年上期の同社のマーケット・シェアこそ、わずか6パーセントにすぎなかったが、前期に引続き年6パーセントの配当を実施するほどの安定した業績を示した。

### 3) 東急くろがね工業の発足

#### 日本内燃機製造を買収

昭和10年ごろ生まれ、発展途上において戦争により壊滅的打撃を受けたわが国の自動車工業は、戦後の昭和24年、GHQにより全面的に生産制限が解除され、日産自動車、トヨタ自動車工業、ディーゼル工業（現いすゞ自動車）などの大手各社を中心に生産が再開されたことによって、発展への第一歩を踏出した。

しかし当時は、本格的なモータリゼーションへ移行する過渡期であり、まだまだ払下げの外車が幅をきかしていた。その後、昭和30年代にはいと、純国産を貫くトヨタ自動車工業と、外国メーカーとの技術提携により生産技術の向上に努めた日産自動車その他の各社の競争により、わが国の自動車工業はおおいに発展した。さらに、東洋工業およびダイハツ工業が、中小企業向けの空冷式軽三輪トラックを発表して脚光を浴びるなど、ようやく自動車工業は、わが国の基幹産業としての地歩を固めつつあった。

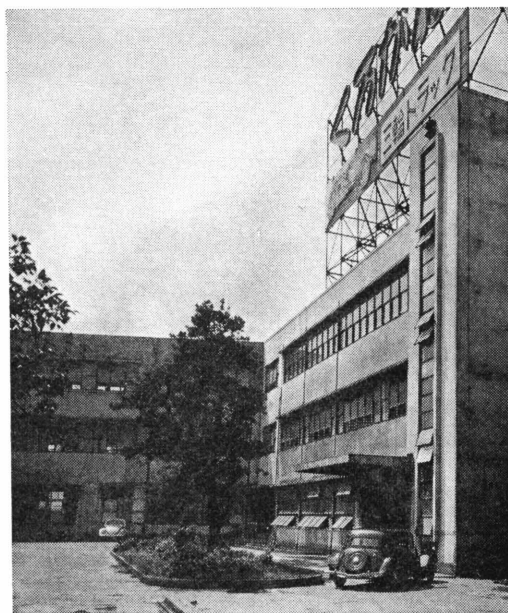
当社が自動車工業に進出したのは、ちょうどそのころであった。

昭和29年12月16日、当社は日本内燃機製造（資本金2億円、総発行済株数400万株）の株式76万9,400株（19パーセント）を取得して、同社を系列下に収めた。しかし、まだこの時点においては、当社自体が五島慶太の復帰を契機として、ようやく発展の緒についたばかりであり、自動車メーカーの経営について、積極的な関心をもつ余裕はなかった。

この日本内燃機製造というのは、昭和28年下期までは年25パーセントから30パーセントの高配当を維持し、好調に推移していたものの、過剰配当が負担となり、翌29年上期には、一挙に無配に転落してしまった。

日本内燃機製造は、昭和7年9月、資本金25万円で日本内燃機として設立された、日産自動車、トヨタ自動車より古い社歴をもつメーカーである。

その後、日本スピンドル製造所を合併するなど、事業の拡張に伴い、昭和17年11月、資本金を2,500万円に増加するとともに、大森、蒲田、川崎、寒川、尼ヶ崎の各工場



東急くろがね工業旧蒲田本社

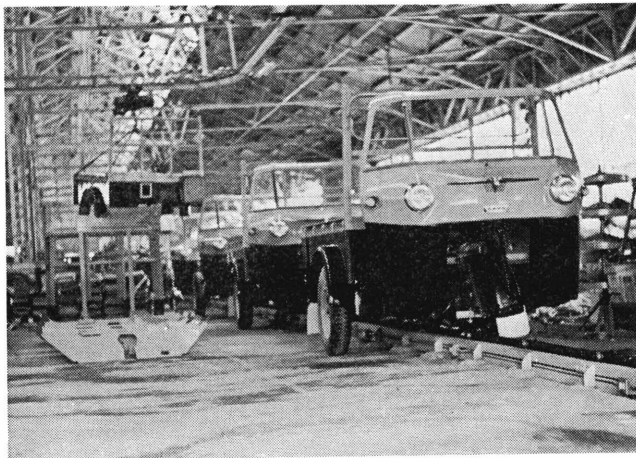
ほか数種の特殊自動車の製造を開始した。とくに同社の三輪車くろがね号は、わが国自動三輪車界の代表的な製品であった。

戦後の昭和24年4月16日、企業再建整備法による整備計画に基づき、日本内燃機は解散し、その第二会社として資本金2,000万円の日本内燃機製造が設立された。設備については、寒川、大森の両工場を継承し、主として小型自動三輪車と内燃機関の製造・販売に当たった。同社は、その後、著しい業績の伸張を示し、昭和27年から28年にかけては、月産700台にものぼり、前記のように年30パーセントの高配当を実施した。配当だけに限れば、日産自動車、トヨタ自動車工業にひけをとらない時期もあった。しかしその後は、新技術の導入をなおざりにしたこと、月賦販売方式採用の出遅れなどにより売れ行きが落ち、急速に経営不振に陥った。そこで当社は、昭和29年12月、日本生命保険のあっ旋で、日本内燃機製造の経営再建に当たることを決議し、翌30年6月28日、同社の所有していた日本内燃機製造株式9万株を譲受けたのである。

昭和32年4月1日、日本内燃機製造は、自動車メーカーであるオオタ自動車工業（30年1月、会社更生法の適用を受けていた）を吸収合併し、三輪車くろがね号、四輪車オオタ号の総合生産に乗出した。次いで同年6月6日、社名を日本自動車工業と変更し、社長にはオオタ自動車工業の管財人に就任していた川鍋秋蔵（日本交通社長）が就任した。この間、川鍋秋蔵は再三にわたって当社会長五島慶太の指示を仰いでいた。

### 東急くろがね工業として新発足

当社は、昭和33年2月28日から本格的に日本自動車工業の経営に乗出すこととなった。業種からみれば東急グループ内では東急車輛製造の所管となるべきであったが、同社は発展途上のこととて、当社専務木下久雄が、当社在籍のまま日本自動車工業を引継ぐこととなり、同社会長に就任した。

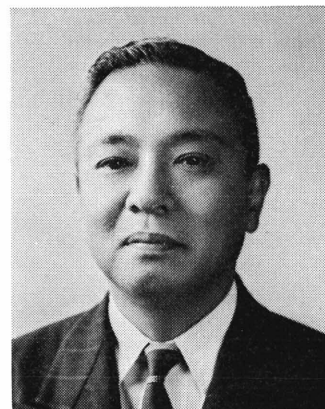


三輪車でトップセラーだったくろがね号

同年11月には、大幅な役員の変更を行なった。新役員として、社長に木下久雄(当社専務)、専務に八木勇平(当社取締役)、常務に山本正悌(日本自動車工業常務)、高橋巖(東急車輛製造取締役)、黒川徹(定山溪鉄道常務)、取締役に広川恒鬼(日本自動車工業取締役)、上原正二(同上)、佐取修一(同

上)、吉次利二(当社専務)、大塚秀雄(東急車輛製造常務)が就任した。

翌34年6月1日には、同社は、社名を東急くろがね工業と改称し、東急色を強く打出すと同時に、製品のイメージアップを図った。2か月後の昭和34年8月1日には、本社を大田区古市町から、新築なったばかりの溜池東急ビル(港区赤坂溜池町30番地所在)の1・2階に移転した。同時に、新役員陣は次のような会社再建策を打出し、実施に移した。



木下久雄

- ① 従来の蒲田、大森、川崎、寒川の4工場を、昭和31年12月、埼玉県上尾町に購入した82万5,000平方メートルの敷地にまとめることにより、能率向上、生産の合理化を図る。
- ② 昭和34年7月1日付で東急くろがね自動車販売を設立し、販売関係の独立化を図る。
- ③ 新車「くろがねベビー号」(水冷2気筒356cc)、「くろがねノーバ号」(水冷4気筒1,500cc、2トン積みの小型四輪トラック)を発表する(とくに、くろがねベビー号が28万8,000円と軽四輪トラックでは画期的な廉価であり、またくろがねノーバ号は、トラックでありながら高級乗用車のスタイルをとったところに特長があった)。

こうした各方面での積極的な動きが業績にも好影響をもたらし、同社の事業は収入・利益とも上向き傾向を示してきた。

昭和34年末現在における東急くろがね工業の規模は、設備が蒲田、寒川、大森、川崎の4工場、従業員が1,400人、生産台数が月産で三輪車500台、四輪車300台であった。この土台のうえに、昭和35年以降はくろがねベビー号だけで1,000台、くろがねノーバ号だけで300台という目標を立て、これによって昭和36年度から復配して一本立ちできるとの見通しが立てられた。これは、前記のように、埼玉県上尾町所在の同社社有地82万5,000平方メートルに新車専門の工場を建設中であったからである。ちなみに、同工場の建設費は5億円で、施工は東急不動産建設工業部(東急建設の前身)であった。



マスプロの軌道に乗ったくろがねベビー号

そして完成の暁には、現存の4工場を同所に集結し、企業の合理

東急くろがね工業営業成績の推移

期 別	総 収 入	総 支 出	損 益	利 益 率	配 当 率
	千円	千円	千円	%	%
昭和32年上期	1,912,098	1,906,326	5,772	2.3	—
下期	1,597,426	1,722,358	△ 124,932	—	—
33年上期	1,757,852	1,823,898	△ 66,046	—	—
下期	1,941,004	1,968,583	△ 27,579	—	—
34年上期	2,052,103	2,057,062	△ 4,959	—	—
下期	2,289,182	2,283,912	5,270	2.1	—
35年上期	3,383,329	3,249,945	133,384	—	—

化を図ることとなっていた。

#### 販売部門の分離独立

昭和33年8月1日、日本自動車工業は、系列ディーラーの統合のため、まず、オオタ自動車の子会社であったオオタ自動車販売を母体にくろがね自動車販売を設立し、これに、日本内燃機時代からの特約店であった東京くろがね、中央くろがね、日英自動車の3社を合併した。

新たに誕生したくろがね自動車販売は、販売促進の第1段階として、まずマーケットの整備を図ったが、依然として資金面は苦しく、営業活動に多大の支障をきたしていた。そこで、東急くろがね工業としても、全国の特約店が資金的にあえいでいる折から、この際、くろがね自動車販売に強力な金融力を与え、いっきに態勢を立直し、全国的な組織づくりを推し進めることとなった。

そこで、昭和34年7月1日、東急くろがね自動車販売が設立された。設立のいきさつからすれば、同社は東急くろがね工業の子会社となるべきであるが、先の強力な金融力を与えるという趣旨から、当社直系の関連会社となった。同社の資本金は1億円、役員は社長木下久雄、専務八木勇平、常務山本正悌、高橋巖と、ほぼ東急くろがね工業と同じ顔ぶれであった。従業員は200人、本社は東急くろがね工業と同じ溜池東急ビル内に置かれた。

こうして、東急くろがね工業、東急くろがね自動車販売の2社は、きたるべき自動車時代の到来に備えてマスプロ・マスセールス体制づくりの緒についたのであった。

#### 4) 東亜石油への経営参加

昭和32年3月、当社は、東洋郵船社長横井英樹から株式を譲受けて、東亜石油の経営に参加することとなった。

東亜石油の前身は、大正13年2月6日、資本金10万円で設立された日本重油で、重油および石油製品販売を主たる事業内容とした。

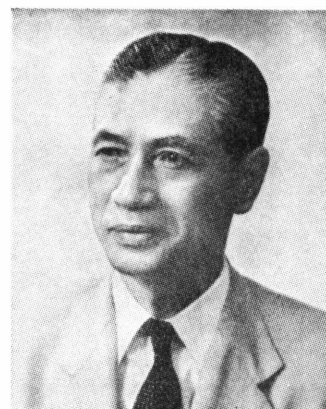
昭和17年4月10日、同社は、明治31年7月15日以来、石油製品の輸入販売を事業内容としてきた、姉妹会社の日米鉱油を二つに分割し、その一部を吸収した際に、商号を東亜石油と変更した。

昭和30年5月、同社は川崎製油所を建設して石油精製事業を開始し、自社製品の販売が可能になった翌31年に、創業以来継続してきた日本石油との販売契約を解消した。昭和31年当時の資本金は7億2,000万円、社長は近藤光正であった。

昭和32年3月27日、当社は、横井英樹から東亜石油の株式500万株（全体の35パーセント）を単価190円、総額9億5,000万円で購入した。そこで、東亜石油社長近藤光正は、五島慶太と東京帝国大学の同期生であった弁護士牧野良三を通じて、当社の経営参加を申し入れてきた。当時、東亜石油は、石油会社としては過少資本であるうえに、純粋な民族資本会社として、シェル、スタンダード・ヴァキューム、カルテックスなどの外資系の石油会社と激しい販売競争を行っていたときであり、しかも同じ民族資本の出光興産、丸善石油の各社を追いかけねばならない立場にあった。したがって、当社の経営参加は、同社としては歓迎するところであったわけである。

当社が横井英樹から東亜石油の株式を譲受けるに至った事情について、東急不動産相談役の木下久雄（当時経理担当専務）は、次のように述べている。

「白木屋事件以後、横井君は、しばしば五島会長邸を訪れるようになった。そのうちに横井君は、白木屋に続いて東亜石油の株を買い取ってくれるように依頼してきた。当社としても、昭和29年に東急四谷サービス・ステーションを開業して以来、石油販売業の拡張に努めていたうえ、当社ならびに関連会社においてバス、タクシー、トラックなど、石油類を動力源とする事業を数多く経営していたので、東亜石油の株式がある程度まと



近藤光正



東亜石油川崎精油所

まるならば、買取ることを承諾した。しかし当社としては、直接経営することは考えず、あくまで大口需要者の立場で石油産業の発展に役立ちたいという考え方が中心であった。その後、横井君が東亜石油の株式500万株を買い集めたので、当社はそれを引受けることとなった。」

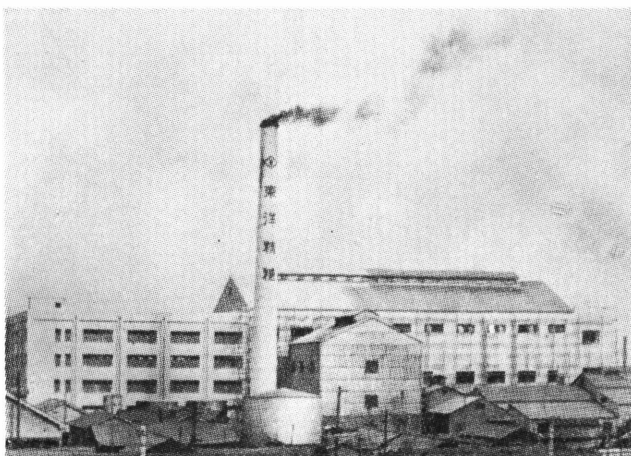
昭和32年6月1日、東亜石油が資本金7億2,000万円を15億円に増額する際に、当社は、そのうちの1,000万株（5億円）を引受け、当社の持株は1,500万株（全体の50パーセント）になった。これにより同年7月31日、当社から五島昇、木下久雄が同社の取締役役に、また牧野良三が常任顧問に就任した。なお、当社はさらに翌33年5月27日、横井英樹から100万株を買取ることとなった。これについては、関連会社の東京通運、相鉄運輸、東急自動車の各社に譲渡し、分割して保有することとした。

## 5) 東洋精糖の買収

東洋精糖の経営権争奪に関する紛争（一般に「東洋精糖事件」と呼ばれた）は、同社の経営陣の内紛から端を発し、横井英樹による株式の買占め、当社の経営参加へと推移したが、その間に株式市場において信用取引の膨張などをもたらし、一般投資家をその渦中に巻き込み、単なる社内の経営権争奪の紛争から大きな社会問題へと発展していった。

### 東洋精糖の経営状況

東洋精糖は、昭和24年11月29日、資本金1,000万円で設立された。同社は、株式会社とはいふものの、社長秋山利太郎一族の同族会社的な経営形態をとっていたが、戦後の精糖産業の成長の波に乗って、同社も急速に発展し、昭和31年3月には、資本金3億3,275万円となり、東京証券取引所においても第1類銘柄（信用銘柄）に指定された。



東洋精糖の小名木川工場

この間、同社は、株主配当年30パーセントという、順風満帆の経営内容を誇っていたが、その反面、同族会社であるだけに放漫経営に陥りがちで、結局、昭和31年5月、国税庁の定例監査において脱税が摘発された。このような事態に、同社取締役総務部長水谷文一をはじめとして、社員のなかから経営陣の刷新を求める声が起こ



り、同年11月30日、秋山利太郎は、社長の職を長男の秋山利郎に譲り、いったんは取締役をも辞任したが、同年12月25日の株主総会でふたたび取締役に選任されて復帰した。翌32年4月22日の臨時株主総会の決議に基づいて、同社は、経営陣の刷新と強化を図るため、大株主の安田火災海上保険から専務として藤本一男、第一生命保険から常務として矢嶋尚三郎、富士銀行から監査役として那須孝をそれぞれ迎えた。



秋山利太郎

昭和32年4月30日、東洋精糖は、日本産業社長佐藤哲名儀により、31万株の株式名義書換えの請求を受けた。佐藤哲は、横井英樹の義父であったため、白木屋、東亜石油に続く横井英樹による株式買占めとして注目を集めることとなった。さらに同年10月7日には、45万2,000株が日本産業の名義に変更され、同年10月30日現在で、日本産業名義の株式は91万3,500株に達した。横井英樹は、東洋精糖の株式を買占めた動機について、『文芸春秋』昭和33年9月号で評論家の三鬼陽之助と対談し、「当時砂糖は採算が合っていたし、将来も必ず伸びると思った……」と語っているが、同社が、好収益をあげていたにもかかわらず、経営陣に内紛の絶えないことから、株式の買占めを得意とする横井英樹にとって、またとない対象となったものであろう。

証券市場においては、横井英樹による東洋精糖株式の買占めとそれに対する会社側の防戦買いが進行し、浮動株が減少するに従って信用取引が増加した。昭和32年11月にはいって、諸株が低迷しているなかで、同社の株価は上昇を続け、同月16日には、紛争が始まる時点の198円から一挙に246円になった。この著しい投機化に対し、東京証券取引所理事長藍沢弥八の権限による、信用取引等に関する各種の規制措置がとられた。そのうえ、買い手側の横井英樹が100万株以上の信用取引の現引き（実株の引渡し）を要求したのに対し、実株が市場にないため、素人投資家を含む売り手側は、1株につき50銭（昭和33年3月16日から10銭となる）の逆日歩を支払わざるを得なくなり、大きな社会問題にまで発展した。

昭和33年12月30日、東洋精糖は、取締役会を開催し、本社ビルの建設、工場などの改装を目的として、1,194万7,450株の新株を発行し、資本金を4億262万7,500円から、10億円に増額すること、ならびに新株のうち805万2,550株を株主割当とし、389万4,900株を一般公募することを発表した。これに対し、翌34年4月19日、横井英樹、佐藤哲、東洋郵船常務菱田光男の3人は、①増資の必要性がないこと、②公募申込受付日がわずか1日であること、③東洋精糖の株価185円に対し公募価格が110円と不当に低いこと、などの点か

ら、秋山一族が他から申込み余裕を与えず、秘密裡に公募株式を独占し、横井英樹ほか申請人の累積投票請求権の行使をまっ殺する魂胆を露呈したものである、という理由に基づいて、東京地方裁判所に対し新株発行差止めの仮処分申請を行なった。同月28日、東京地方裁判所は、この申請を認め、公募株発行差止めの仮処分命令を下した。これにより、同社の増資は株主割当分のみが認められ、新資本金は8億491万1,000円となった。

昭和34年6月11日、東洋精糖の経営問題が連日新聞紙上をにぎわしているさなかに、横井英樹が東洋郵船の社長室において暴漢に撃たれるという事件が起こった。この事件は、東洋精糖問題とはなんの関係もなかったが、時が時であっただけに、異常なセンセーションを巻起こした。

### 株式取得の経緯

当社は、昭和33年1月16日、横井英樹から東洋精糖の株式200万株（単価400円）を譲受けた。当社が東洋精糖株式を引受けたのは、東洋精糖の経営権を云々するという攻撃的なねらいからではなく、単に、横井英樹の熱意にほだされて、といったところであった。

当社は、昭和34年4月23日、増資割当分200万株の払込みを行ない、結局、東洋精糖株式を合計で400万株（全体の約25パーセントに当たる）を所有することとなった。

昭和34年6月28日、東京証券取引所理事長藍沢弥八、専務理事田口真二、安田火災海上保険社長檜垣文市、参議院議員で東洋精糖の顧問弁護士でもある木村篤太郎、評論家高瀬青山の5人は、東洋精糖の経営者と当社との調停にはいり、①東洋精糖は、今後秋山派と当社との共同経営とすること、②当社が要望した役員4人の就任については、臨時株主総

#### 株式取得の内幕

当社側と東洋精糖側との紛争の経過のなかで、東洋精糖取締役井上良一は、五島慶太ならびに顧問弁護士柴田武を脅迫罪で告訴したが、これに対し、五島慶太、柴田武の両名は逆に井上良一を名誉毀損罪で告訴した。その告訴状には、株式取得の理由が次のように述べられている。

「昭和32年10月ごろ、横井英樹より、『興安丸を買取ったが、その代金支払いに困窮している。現在東洋精糖の株式200万株を持っているが、これを買ってほしい。東洋精糖は、有望な会社であるが、経営陣に多大の不正があり、社内の統一も欠け

ているので、正常な経営を行なう人の手にまかせなければ、この会社の経営が困難となる』旨の申し出を受けたのであるが、東急としては資金繰りの関係もあって11月頃この申し出を拒絶した。ところが、その後も横井英樹から再三にわたって窮状を訴えられ、『12月30日、東洋精糖の増資が発表され、名義書換最終日の1月16日午後5時を過ぎると新株引受権を喪失し、200万株のままではいけない。この際ぜひ買い取ってほしい』との強い希望があったので、ここで意を決し、200万株を引受けたのである。」

会までに両者の話合いで円満に解決すること、③当社側はいっさいの訴訟および告訴の取下げに努力すること、④公募新株の処理について、両者話合って解決すること、という調停書を作成した。この調停書に両社代表ならびに5人の調停人が調印し、また、同日開催された定時株主総会も平穩に終了したことから、両者の紛争は一応解決の方向にむかったようにみえた。

### 紛争の再燃

昭和33年7月5日、東洋精糖は、東京地方検察庁特捜部により砂糖消費税法違反ならびに秋山利太郎、利郎親子の背任横領の疑いで捜査を受け、同年10月8日に秋山利郎が、15日に秋山利太郎が逮捕された。

前記の五者調停成立後においても、両者間の話合いが遅々として進展しなかったため、当社は、社長秋山利郎に対し五者調停の履行を求めた。この結果、当社の要求に従って、同月17日、小菅刑務所の獄中において高瀬青山立会いのもとに、秋山利郎は五者調停に基づく和解契約に調印した。

同年12月8日、東洋精糖の臨時株主総会が開催され、当社側から高橋禎二郎（東横副社長）、伊勢憲三郎（東映常務）、黒川徹（当社傍系部次長）が取締役に、唐沢俊樹（おんたけ交通会長）が監査役に選任され、当社の経営参加がようやく実現した。

昭和34年1月16日、発行差止めを受けた公募株について、あらためて発行手続きを続行し、増資後の資本金を9億9,867万6,000円に増額した。その際、当社は、公募株200万株（単価110円）を引受けたが、その結果、当社の持株は706万5,000株となり、全体の35.4パーセントに達し、筆頭株主となった。

同社の実権を掌握した当社は、経営の責任体制を確立するため、会長制の採用ほかを提案した。

ふたたびあつ旋に立った調停者5人は、同年4月16日、高瀬青山の名前によって、①会長ならびに社長が同等の代表権をもって会社運営に当たること、②会長には取締役高橋禎二郎を充てること、③経理部長に取締役黒川徹を任命すること、④社長秋山利郎の退任を求めないこと、⑤同社株の買占めを今後いっ



東洋精糖の紛争を報ずる毎日新聞

さい行なわないこと、などの調停案を示した。しかし、社長秋山利郎がこれを拒否したため、両者はふたたび対立し、役員も当社派と秋山派に2分され、同社の労働組合をも巻き込んで、紛争はますます複雑になっていった。

その間、株式市場では、東洋精糖株式は、昭和33年7月26日から店頭扱いになった。昭和33年中は平静な商いであったが、翌34年1月、公募新株式を取扱銘柄としてからは連日ストップ高を続け、2月にはいり売買高も急増した。当社は、その後も株式の買収を続行し、同年9月30日までに合計871万9,302株を取得したが、そのなかには単価2,000円で買取ったものもあった。

昭和34年8月4日の取締役会において、専務藤本一男、常務矢嶋尚三郎、取締役松田定一、棚木貞行、高橋禎二郎、伊勢憲三郎、黒川徹、それに監査役唐沢俊樹の8人は、秋山利郎の社長解任ならびに藤本一男の代表取締役就任を決議し、登記した。これに対し秋山派は、同月8日、藤本一男の代表取締役職務執行停止仮処分を東京地方裁判所に申請し、同月10日、その申請が認められた。そして、東京地方裁判所の命令により、弁護士谷村唯一郎が代表取締役職務執行代行者に就任した。しかし同社は、まる2年間にわたる経営権をめぐる紛争によって、同日、ついに操業停止のやむなきに至ってしまった。ところが折も折、病床にあった当社会長五島慶太が、同月14日に急死したことによって、この東洋精糖問題は、まったく新しい局面を迎えることとなるのである。

### 3 不動産事業の分離独立

#### 1) 東急不動産の設立

##### 設立までの経過

当社は、昭和28年11月4日に開催された第63回定時株主総会において、かねてから設立を準備中の東急不動産に対し、当社の事業のうち、田園都市業・砂利業および遊園業を譲渡することを決議した。

このなかで、田園都市業というのは、当社の母体である田園都市会社が始めた事業である。田園都市会社は、昭和3年5月5日に目黒蒲田電鉄に合併され、その後、同事業は、目黒蒲田電鉄および東京横浜電鉄の共同経営により、とくに鉄道沿線を中心に住宅地の開発が推進されてきた。つまり、鉄道本業の兼業として成長してきたのである。しかし、その田園都市業も、戦時中には規模が縮小され、また戦後は、せっかくの復興期を迎えながら、昭和23年の当社再編成によって同事業も分割されるなど、前途は明るいものではなかった。したがって、この時点における当社の田園都市業は、沿線における小規模な土地分譲と土地建物の仲介あっ旋、大蔵省から委託された物納財産の分譲などの業務を行なっているにすぎない状態であった。

##### 設立の目的

当社の田園都市業は、鉄軌道業の兼業として、主として鉄軌道沿線を中心に進められてきたため、おのずと限度があった。そこで当社は、田園都市業を単に沿線の開発を本旨とする兼業にとどめることなく、広範囲にわたる地域開発事業として推進するため、別会社を設立することとした。

戦後のわが国の復興発展のなかで、衣食は年を追って質量ともに改善されたが、住宅事情のみは改善されず、むしろ産業の急激な発展に伴う大都市への人口集中により、昭和27、28年ごろからは悪化



初期の大倉山分譲地

## V 拡 充 編

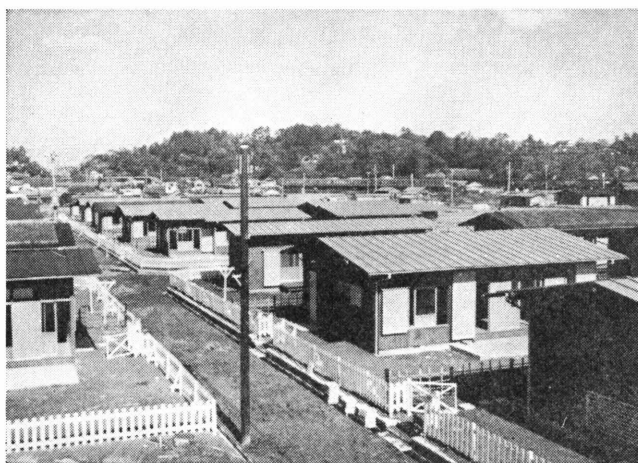
の傾向にあった。こうした背景のもとで、当社は時代の要請にこたえとともに、当社創業以来の田園都市業の拡充・発展を図ることを目的として、東急不動産を設立することとしたのである。

なお、わが国私鉄のなかで最初に田園都市業の兼営を始めたのは、関西の箕面有馬電気軌道（現阪急電鉄）で、関東では関西の場合よりかなり遅れたが、その先駆けは当社であった。また阪急電鉄は、昭和27年9月30日に阪急不動産を設立しており、当社の東急不動産設立はこれに続くものである。以後、私鉄各社でも運輸交通部門の業績の伸び悩みを補うため、田園都市業を開始または拡張し、また一部の会社では関連会社として分離独立させているが、当社ならびに阪急電鉄が、それぞれ関東、関西において、それぞれ先駆者的役割を果たしたのであった。

### 会 社 の 内 容

東急不動産は、昭和28年12月17日に設立され、翌29年1月1日から営業を開始した。当初の資本金は3億円であった。役員としては、会長に五島慶太（当社会長）、社長に五島昇（当社副社長）、専務に木下久雄（当社専務）、常務に松田秀一（当社取締役）、三橋順一（当社資材部長）、取締役の小川栄一（藤田観光社長）、鈴木幸七（当社社長）、大川博（当社副社長）、馬淵寅雄（当社取締役）、西山雄一（第一生命保険常務）、監査役に柏村毅（当社専務）、吉次利二（当社専務）、赤川稜（当社経理部長）が就任した。なお、昭和30年3月19日、五島慶太は、東急不動産の会長を辞任し、代わって当社社長を辞任した鈴木幸七が就任した。

当社が東急不動産の設立に際して譲渡した事業は、田園都市業・砂利業・遊園業で、そのほか広告業も同社に委託することとした。これらの事業の譲渡資産の帳簿価格総額は、



大倉山の建売住宅

3億3,393万円であった。

譲渡資産の内訳は、田園都市業では、ビル用地および分譲用地など合計22口、砂利業では相模川の社家、塩田および猿ヶ島の各鉱区、遊園業については、多摩川園ならびに戦時中から休園している二子玉川園（昭和29年3月開園）などであった。譲渡資産の内訳は次表のとおりである。

東急不動産譲渡財産目録

(昭和29年2月18日現在)

科 目	内 訳	金 額
(固 定 資 産)		円
田園都市業固定資産	{長谷戸, 大磯, 自由ヶ丘所在建物および保土ヶ谷, 溝ノ口, 玉川所在土地など 社家営業所 多摩川園 器具備品一式 二子玉川園土地買収代金, 大倉山土地買収代金	41,687,185
砂利業固定資産		10,226,433
遊園業固定資産		33,128,171
本社備品		387,680
建設改良勘定		6,773,800
計		92,203,269
(流 動 資 産)		
田園都市業土地建物	{土地 鶴沼, 上野毛, 用賀, 大倉山, 綱島, 瀬田, 鉢山, 大磯, 南平台, 菊名, 湘南富岡, 沼津牛臥山, 元住吉, 代官山, 鶴見, 等々力, 山一グラウンド 建物 菊名, 山一グラウンド建物	160,131,066
土地家屋延売金		50,999,837
砂利売掛金		16,891,232
その他		5,565,473
砂利貯蔵		1,528,742
多摩川園遊戯券		194,709
前払費用		424,199
その他の流動資産		5,514,557
有価証券		266,700
長期貸付金		207,780
計		241,724,295
合 計		333,927,564

(東急不動産稟議・昭和29年64号より)

その後東急不動産は、昭和29年4月1日に同じく当社関連会社である日本興業（資本金500万円）を合併して、倉庫業ならびに保険代理業を継承し、同年8月1日には、同じく関連会社の東京建設工業（資本金500万円）を合併して、建設業を営業種目に加えた。これは、東急グループ内において経営の単一化を図るとともに、同社の経営基盤を強化するためのものであった。両社を合併したことによって、東急不動産の資本金は、3億1,000万円となった。

## 2) 事業の多角化

### 設立当初の田園都市業

東急不動産は、設立当初こそ当社から譲受けた資産に依存していたが、この資産を基礎に、所期の方針どおりしだいに営業地域を拡張していった。まず、鎌倉市大船郊外に衛星都市を建設する計画を立て、続いて昭和30年3月からは神奈川県高座郡座間町に612区画

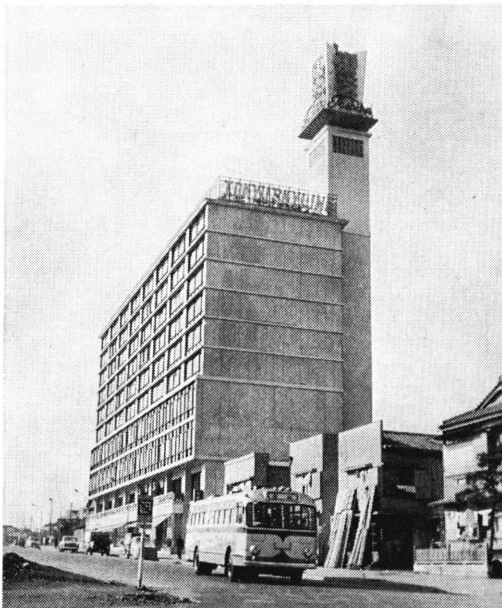
(20万4,150平方メートル)の住宅団地を造成し、分譲した。また、当社沿線はもとより、国分寺・柏・相模原・湘南地方など東京近郊一帯にも次々に進出していった。

さらに、昭和29年度から、その後恒例となった「秋の特売」を開始するとともに、住宅金融公庫から融資の割当てを受け、それぞれの沿線に建売住宅を建設した。これは、当社がその割当てを受けて東急不動産に委託したものである。昭和30年度には、当社は5か年計画で住宅5万戸を建設することを立案、実施したが、東急不動産はその一環として、同年度中に鉄筋コンクリート造り4階建ての社宅用分譲アパートを、日吉（東横線建設時の土取場あと）に4棟、新丸子（山一証券グラウンドあと）に6棟建設し、分譲した。また同社は、昭和29年度から秋の特売に続いて「春の特売」も開始した。

昭和31年12月1日に東急文化会館が完成したが、東急不動産は、その1階に渋谷営業所を開設して販売体制を確立するとともに、土地建物の仲介あつ旋ならびに評価鑑定業務を強化し、ますます営業基盤を強固なものにしていった。

#### ビル・アパート業の開始

東急不動産では、経営の安定化を図るため、賃貸ビルやアパートの建設を計画していたが、その第1弾として、昭和30年5月1日、鉄筋コンクリート造り地下1階、地上7階建ての代官山東急アパートを建設した。このアパートは、わが国最初の外人向け高級賃貸アパートで、大小75の洋室のみで構成された。続いて昭和32年4月1日には、三田東急アパートを開業した。同アパートは、鉄筋コンクリート造り地下1階、地上7階ないし9階建てで、代官山アパートと異なり、一般需要を



渋谷南平台の東急スカイラインビル

対象とした中級賃貸アパートであった。

さらに昭和33年10月1日、1戸分譲方式の高級マンションとして、渋谷区南平台に東急スカイラインビルを建設した。このビルは、地下1階と地上1階が店舗、2～4階が事務所、5～10階に48戸の独立した住宅を配してあり、1戸当たり380万円という当時における高値が話題を集めたが、これが、その後の高級マンション・ブームのはしりとなったのである。並行して、昭和34年8月1日には溜池東急ビル、昭和36年11月15日には麻布東急ビルの完成など、ビル部門の拡充にも力を注



東急不動産業績の推移

期 別	田園都市業 千円	ビル・ アパート業 千円	保険代理業 千円	そ の 他 千円	総売上高 千円	配 当 率
昭和29年上期	130,055	5,558	4,193	293,187	432,993	15
下期	201,369	3,730	5,164	280,857	491,120	〃
30年上期	228,725	23,791	4,880	257,189	514,585	〃
下期	248,293	35,495	5,547	338,740	628,075	〃
31年上期	299,673	45,599	5,722	453,967	804,961	〃
下期	178,374	44,541	7,709	354,619	585,243	〃
32年上期	250,777	76,947	8,648	279,992	616,364	〃
下期	429,451	87,404	10,221	418,199	945,275	〃

いでいった。

### その他の事業

東急不動産は、設立当初から田園都市業が軌道に乗るまでの間は、当社から譲受けた付帯事業によって経営を支えていた。その後、田園都市業およびビル・アパート業が順調な推移をたどり、業績への寄与の度合いが増大するに従って、付帯事業のなかでも比較的役割の軽い遊園業、倉庫業および砂利業を分離していった。

遊園業は、本来が旅客誘致施設であり、鉄軌道業と一体となった運営を図るべきであるとの見地から、また東急不動産の採算上の問題もあって、当社は昭和30年4月1日、多摩川園および二子玉川園の経営を同社から受託した。倉庫業は、日本興業を合併して継承したもので、以後、そのまま沼津倉庫として営業を続けていたが、昭和31年7月1日、これを当社の関連会社で港湾輸送業および倉庫業を営む横浜協同埠頭(のちの東急エビス産業)に譲渡した。また砂利業は、昭和31年12月1日、関連会社の東急砂利に譲渡された。

こうした関連会社間の事業譲渡は、東急不動産自身の体質強化もさることながら、東急グループ全体の長期的な体質改善策でもあった。

### 株式の上場と増資

東急不動産は、戦後の住宅難がもたらした土地ブームに乗り、とくに田園都市業が好調な業績を記録し、昭和29年9月期の第1回決算において早くも15パーセントの配当を行なった。同社の株式につ



地の利に恵まれた溜池東急ビル

## V 拡 充 編

いては、設立当初は当社がその全株式を所有していたが、同社の業績向上に伴い、当社は昭和29年3月31日現在の当社株主に対して、40対1の割合で割当て譲渡した。したがって東急不動産は、総株式数の2.5パーセントを公開したこととなった。

次いで、第1回決算における配当実績を背景として、昭和29年11月から、同社株式の店頭売買が行なわれることとなった。同社はその後も15パーセントの配当を継続し、株式上場についての資格を満たしたところで、昭和31年4月25日から東京証券取引所に上場された。なお、額面500円に対し、店頭売買を開始したときの株価は570円前後であったが、上場したときには950円を上下していた。これは、東急不動産の業績好調を如実に示すものであった。

昭和32年10月1日、東急不動産は、田園都市業およびビル・アパート業の拡張に伴う事業資金の増大に対処するため、倍額増資を行ない、資本金を6億2,000万円とした。

## 4 観光サービス事業の拡張

### 1) 東急観光の設立

#### 設立時の状況

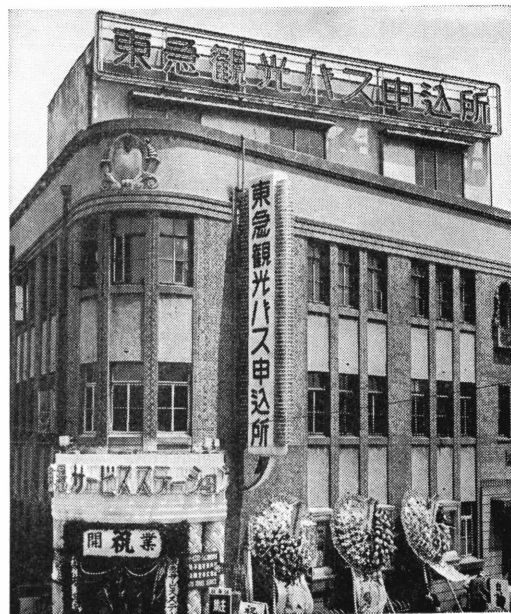
当社は、昭和28年7月に観光バス業の営業を開始したのを契機として、伊豆半島、北海道、上信越など広範囲にわたる観光事業に進出していった。そして、この観光事業進出の根底には、会長五島慶太の「観光立国」という国家的見地からの経営理念があったのである。なお、この年の2月20日、会長五島慶太は上野毛の自宅から徒歩で出社の途中、駒沢付近において突然左手足が不自由になり、それから1週間後に、静養のため伊豆長岡の南山荘にはいった。これが契機となって、水宝閣の買収が行なわれ、伊豆開発の構想が固まったといわれる。

当社は、まず伊豆開発の拠点とするため、昭和29年4月1日、伊豆韮山の旅館水宝閣を買収して、同年6月24日、(株)水宝閣を設立した。続いて昭和30年11月には、今井浜の旅館真砂荘および海浜ホテルを買収して、その営業を水宝閣に委託した。一方、昭和29年5月には、関係会社の関東乗合自動車（社長は当社専務柏村毅）でも、当社の伊豆開発に協力する趣旨から、中伊豆の月ヶ瀬において旅館の経営を開始した。

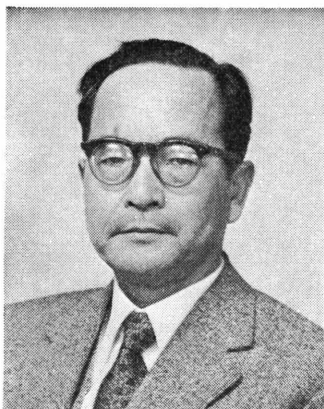
さらに当社は、伊豆開発の交通機関として、伊東～下田間の電気鉄道建設を計画したほか、すでに伊豆方面への観光ルートとして、渋谷から箱根・湘南方面に至るターンパイク建設についても、昭和29年3月30日に渋谷～江ノ島間、同年8月23日に小田原～箱根、辻堂～小田原間の事業免許を申請していた。

また昭和30年10月10日には、当社自動車部の直営で、目黒区上目黒7丁目1050番地に、地方から東京への修学旅行生徒のため、収容人員200人の東急修学旅行会館を開館するなど、観光サービス事業進出のための布石が着々と打たれていった。

このように、当社は各地に観光施設を設けていったが、これらの観光施設を総合的に経



東急観光新橋案内所



唐 沢 勲

営するため、昭和31年1月31日、当社の事業の一部を譲渡して東急観光を設立した。資本金は3,000万円で、役員は、社長五島昇（当社社長）、専務柏村毅（当社専務）、取締役木下久雄（当社専務）、田中勇（当社常務）、堀木謙三、岡野留雄、監査役黒川徹、渡辺秀雄であった。

その後、同年5月29日、唐沢勲が、日本国有鉄道から招致されて当社取締役役に就任し、7月19日に東急観光の専務に就任した。続いて翌32年11月1日には、五島昇に代わって同社社長に就任した。

## 営 業 の 内 容

昭和31年3月2日、東急観光は東急不動産から星ヶ岡茶寮（千代田区永田町2丁目60番地、現在の東京ヒルトンホテル敷地）の施設を借受け、高級中華料理店として営業を開始した。この星ヶ岡茶寮というのは、明治17年に宮中御造営の残材を拝領して建てられ、政界知名人が風流雅会を催したのが始まりという由緒のあるもので、長年、上流階級の人びとの茶会などの集会所として会員組織で運営されていたが、不運にも戦災で焼失してしまった。戦後、骨とう品商の高橋庄八郎が、星ヶ岡茶寮の再建を思い立ち、新潟の石油王、中野忠太郎の豪華な屋敷を買収して、この地へ移築した。しかし、その後、維持管理に経費がかさむため、五島慶太に買収を依頼してきたため、これを東急不動産が9,000万円で買受けたものである。

星ヶ岡茶寮は、木造一部コンクリート・ブロック造り2階建て、延べ1,117平方メートルで、13の客室を有し、とくに面積4,924平方メートルの優雅な日本庭園が売り物であっ



昭和31年7月、新装なった星ヶ岡茶寮

た。昭和31年7月には、新館として山王婚儀殿を建設し、隣接の日枝神社と提携して、結婚式から披露宴までいっさいを取扱うこととなった。

一方、昭和31年7月1日、東急観光は、当社自動車部直営の東急修学旅行会館、ならびに水宝閣が当社から借受けて経営していた伊豆今井浜の真砂荘と海浜ホテルの

経営を継承した。また同日、東急観光は、当社自動車部が江の島に開設したレストハウスの食堂・売店などの営業を受託した。

さらに同社は、昭和31年10月6日には箱根中強羅に恵風会館、同年12月14日には那須に清風荘と、相次いで二つの旅館の営業を開始した。翌32年6月19日には東急江の島レストハウスの旅館部門を新

東急観光営業成績の推移

期 別	収 入	支 出	益 金	備 考
	千円	千円	千円	
昭和31年上期	20,918	20,619	299	
下期	75,380	79,489	△ 4,109	
32年上期	220,110	230,159	△ 10,049	
下期	261,639	281,843	△ 20,204	
33年上期	443,571	462,373	△ 18,802	
下期	428,463	461,060	△ 32,597	
34年上期	795,908	795,384	524	
下期	649,966	667,771	△ 17,805	37年度から年1回決算に変更(1/1~12/31)
↓				初配当 10%
40年	7,127,715	7,106,679	21,036	

設し、またその間、東急修学旅行会館や真砂荘の増改築を実施して、旅館部門の充実を図るなど、積極的に事業を拡張していった。

その後、昭和33年12月13日、同社は高さ 333メートルの東京タワーが完成した際にも、大鉄塔下に設けられた鉄筋5階建ての近代科学館内に設けられたタワー食堂の経営を受託するなど、事業地域の拡大にも努めた。

この間、東急観光は、昭和31年2月21日、東京都知事に対し旅行あつ旋業の免許申請を行ない、同年3月31日に同免許を受けた。そして昭和31年7月1日から、当社の催物、沿線施設利用のための受付案内所として、当社が昭和25年初頭に東横百貨店の1階に開設した東急サービス・ステーションと、30年5月6日に観光バスの顧客獲得のために開設した新橋東急サービス・ステーションとを譲受け、それぞれ同社の渋谷ならびに新橋案内所として、旅行のあつ旋、催物案内などの営業を開始した。

### 業界大手に成長

当時、旅行あつ旋業者は、全国で1,000社、東京都内だけでも200社を数えていたが、このなかで、国鉄の団体取扱指定業者は10社であり、さらに国鉄団体券の発売業務の指定を受けている業者は、日本交通公社、日本旅行会、近畿日本ツーリストならびに全日本観光の大手4社のみであった。国鉄の



伊豆今井浜の真砂荘

団体券取扱指定業者となるためには、取扱高が最低限度年間1,000万円以上の実績を必要とし、また、国鉄団体券の発売業務の指定を受けるためには、最低年間1億円以上の国鉄運賃納付額の実績と、全国的に案内所を有するという条件を満たすことが必要であった。

東急観光は、昭和31年8月1日、青森に案内所を開設したのを契機として、次々と各地に案内所を設置し、営業網の強化に努めた。その結果、32年4月1日に国鉄団体取扱業者の指定を受け、翌33年5月1日には、国鉄団体券発売業務の委託を受けるほどに成長した。そして、昭和33年度の国鉄団体券取扱額において、同社は、2億5,400万円の実績をあげ、全日本観光の2億2,100万円を抜いて業界第4位の地位を獲得した。なお、同社の各案内所は、現在ではそれぞれに規模が拡大され、営業所となっている。

## 2) 東急航空の成立

当社は、昭和28年11月9日、ハワイアン・トラベル・サービスをさん下に取め、当社によって国際線航空券の発売業務を行っていた。

わが国が連合軍の占領下にあったころ、GHQ経済科学局長マーカット少将の副官をつとめていた日系二世中尉原田恒男は、退官後、IATA（国際航空輸送協会—国際線を行っている各国の航空会社が組織している団体で、国際線の航空券発売の代理店を指定している）の代理店の資格を取得して、昭和28年10月19日、資本金1,000万円でハワイアン・トラベル・サービスを設立し、同年11月1日、中央区銀座西8丁目5番地に本社を置き、従業員10人で営業を開始した。同社は、おもにアメリカ本土およびハワイからわが国を訪れる観光客を対象としていたが、業績の向上につれて、わが国における外人観光客の受入れ態勢を整備する必要に迫られ、当社に対して共同経営を申入れてきた。

当社では、前記のように、会長五島慶太が、「外貨を獲得して、わが国経済の再建を促進するためには、外人観光客を誘致しなければならない」と主張していた矢先でもあったので、経営参加を受諾し、同社の株式の50パーセントを取得した。同社は、翌29年10月1日に社名を東急航空と変更し、当社の関連会社となった。

昭和31年10月29日、同社は運輸省から一般旅行あつ旋業の登録を認可され、国内においても旅行あつ旋業務を開始した。同社は、創立当時、1か月平均の取扱高が約1,000万円であったが、その後、営業所6か所を開設し、外人観光客の増加ならびに一般旅行あつ旋業務の開始などによって、昭和32年には、取扱高が1か月平均5,500万円にまで増加した。

なお、昭和32年7月29日、第7回定時株主総会において、原田恒男のアメリカ帰国により、代わって辻又一郎が社長に就任した。なお、この東急航空は、のちに昭和35年1月1日、旅行あつ旋業務の統合のために、東急観光に合併されることとなる。

## 5 北海道への進出

すでに記したように、五島慶太の東急グループ形成は、当社の業績安定を基盤としての東映の再建、東急不動産、東急観光の設立などによって、ようやくその緒についた。そして、これを背景として、昭和31年ごろから北海道・上信越・伊豆方面への進出計画を明らかにしたのであった。

これら各地方への進出計画がマスコミに喧伝され、このときから東急グループは一躍、一地方鉄道から総合的な企業グループとして世間の脚光を浴びることとなる。

### 1) 北海道進出の動機

#### 北海道開発の正力構想

当社会長五島慶太が北海道に関心をもつようになったのは、東京帝国大学の同期生である正力松太郎（衆議院議員、読売新聞社社主）が、昭和30年11月22日に成立した第3次鳩山内閣の国務大臣・北海道開発庁長官に就任したときからである。正力松太郎は、就任後、一連の科学技術振興重要新施策、いわゆる“正力構想”を発表したが、とくに北海道開発については、昭和31年4月30日の北海道開発審議会の席上、北海道開発促進のためには運輸交通網の整備が必要であることを強調し、その解決のため官民合同の国策会社を設立したい、と述べている。

このように、国務大臣正力松太郎の北海道開発構想は、徐々に固まりつつあったが、昭和31年12月、第3次鳩山内閣の総辞職によって、一応見送りの形となり、実現には至らなかった。

#### 五島慶太の開発計画

以上のような北海道開発に関する正力構想について、当社会長五島慶太は、運輸交通事業の経営者として、おおいに共鳴してはいたが、また同時に、独自の開発構想を練っていた。

そして、昭和32年には、文化放



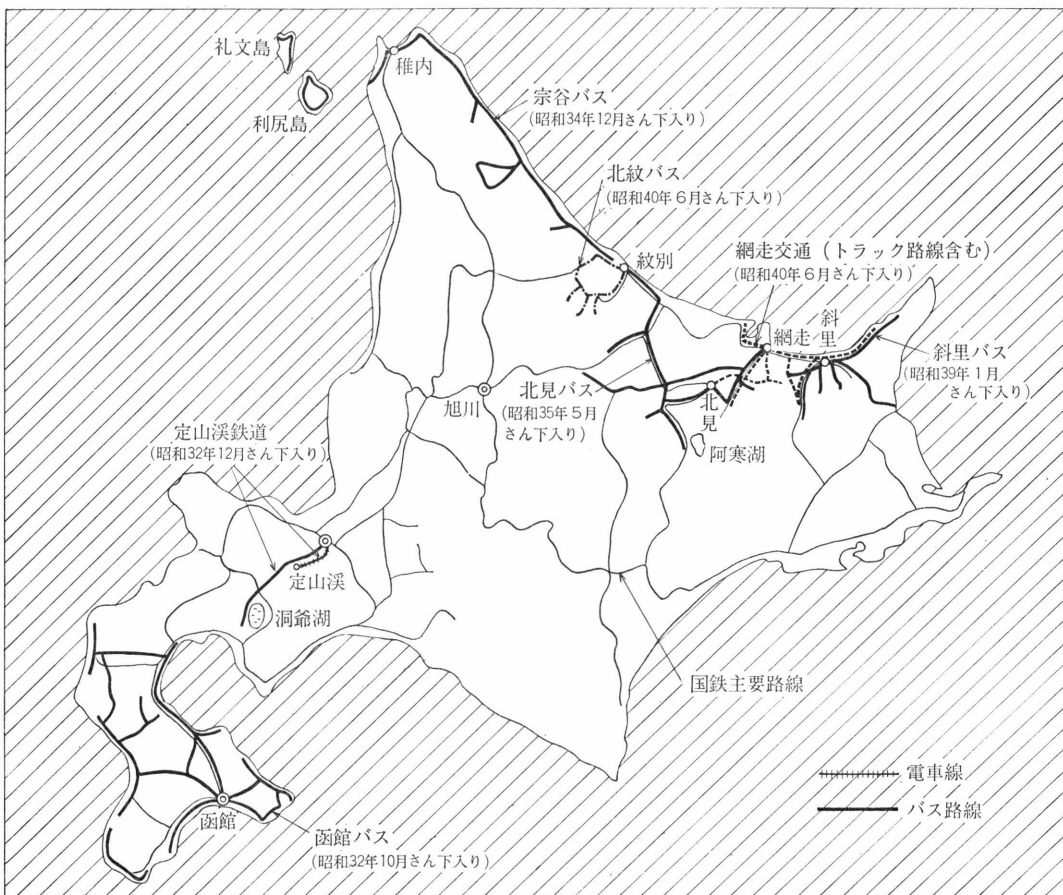
北海道・月寒牧場を訪れた五島慶太一行

送のインタビュー番組において、五島慶太は、「敗戦の結果、わが国の領土は戦前の5分の3に減ぜられてしまった。わが国が今後も膨張していく人口をさばく所を、どこに求めるかが大きな問題になると思う。そこで私は、東南アジアとか、あるいは南洋諸島に出ていくのも一つの方法だと思うが、それよりももっと身ぢかな北海道が、きわめて人口が稀薄で、いくらでも内地の人口を受入れる余地があると思うので、北海道の開拓をとりあげることが先決問題であると思う」と語って、北海道開発についての抱負などを公にしたのである。

ところで、五島慶太が戦後初めて北海道を視察したのは、昭和31年8月であった。次いで翌32年6月、クレードル興農の創立25周年記念式典に招待され、戦後2度目の渡道をした。クレードル興農というのは、アスパラガスを中心とする生鮮食料品のかん詰めを生産していた会社で、戦後、東横百貨店では、食糧難の一助にと都民に対して同社のかん詰め類を販売していた。

この2度目の渡道の際に、五島慶太は札幌市産業会館において記者会見を行ない、北海道の開発について、まず、交通網整備の構想を次のように述べた。

北海道におけるさん下会社路線網





「私は、鉄道院の総務課長時代に、定山溪鉄道の開通式に参列するため北海道へ来たことがあるが、当時と比較してあまり発展していないのに驚いた。北海道の開発が遅れているのは、交通網の充実が遅れているからである。これを促進するためには、先の正力構想のように、札幌付近の私鉄ならびにバス会社を買収して特殊会社を設立し、この会社によって交通網の整備改善を図るべきである。この構想が早急に実現できない場合には、まず第一段階として、札幌付近の私鉄である定山溪鉄道と夕張鉄道を統合することも一つの方法である。具体的な改善整備案としては、

- (1) 定山溪鉄道の電車を苗穂駅から札幌駅へ乗入れる。
- (2) 定山溪鉄道を全線複線化する。
- (3) 定山溪鉄道沿線の土地を開発して住宅地を建設する。
- (4) 定山溪鉄道を定山溪から中山峠を経て喜茂別、洞爺に至る線、また支笏湖から苫小牧に至る延長線を建設する。
- (5) 定山溪鉄道と夕張鉄道の連絡を図るため札幌～上江別間に鉄道を建設する。

なお、これとは別に北海道の航空路を拡充することも必要である。いずれにしても、北海道の開発を促進するためには、最終的には、特殊会社を軸にして交通機関の一元化を図らなければならない。」  
(社内誌『清和』昭和32年10月号より)

続いて観光開発についても、次のように語っている。

「北海道には三つの国立公園（①支笏・洞爺，②阿寒，③大雪山・層雲峡），二つの国定公園（①大沼，②網走），五つの道立公園（①利尻，②襟裳，③ニセコ，④富良野，芦別，⑤厚岸）があり、観光地として非常に恵まれている。これに加えて、他府県にない独特の景観があり、動植物が生息していて、全道がさながら一大公園の趣がある。しかしながら、交通が不便なこと、積雪量が多いこと、ならびに観光客の誘致に消極的なことなどのために、これらの観光資源が未開発のまま残されているようだ。道路は、政府の北海道開発5か年計画によって急速に整備されつつあるが、民間においても、交通機関、宿泊施設の整備、拡充を急ぎ、観光地の大衆化を図ることが必要である。」  
(社内誌『清和』昭和32年10月号より)

この五島構想は、当時の北海道の財界ならびに一般道民から大きな期待感をもって迎えられた、と地元紙は報道している。

## 2) 定山溪鉄道の買収

### 定山溪鉄道の沿革

当社の北海道進出の第1着手は、定山溪鉄道の買収であった。

定山溪鉄道は、大正4年12月27日、当時の札幌の有力な事業家24人が発起人となり、資

本金30万円で設立された。その目的は、定山溪温泉への旅客輸送とあわせて、沿線の資源である石切山軟石、札幌岳を中心とする原始林の木材、定山溪の奥地にある豊羽鉾山の鉾石などの輸送にあった。

やがて大正7年10月17日に、函館本線白石～定山溪間29.9キロメートルが開通し、営業を開始した。しかし、開業後まもなく、豊羽鉾山の休止によって貨物輸送収入が減少し、同社は、政府補助ならびに北海道庁の拓殖補助を受けることとなった。

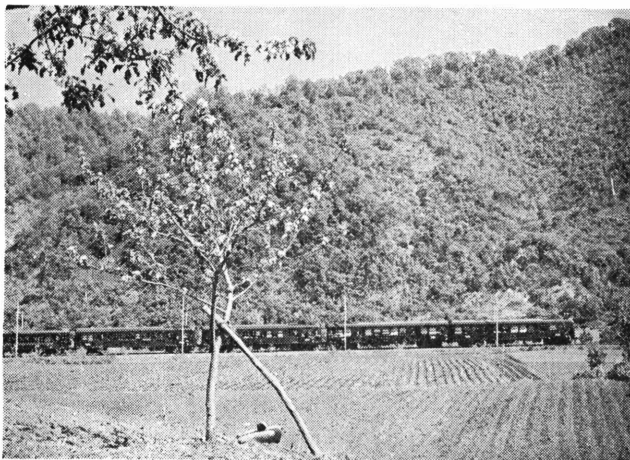
この経営難を克服するため、旅客輸送に力を注ぐこととし、昭和4年10月25日、東札幌～定山溪間27.8キロメートルを電化（直流1,500ボルト）した。この電化は、北海道において初めてのものであった。さらに昭和6年、北海道鉄道（現在の国鉄千歳線、昭和18年8月1日国有化）の東札幌～苗穂間3.1キロメートルを定山溪鉄道で電化し、苗穂までの乗入れを実施した。

なお、白石～東札幌間2.1キロメートルについては、昭和20年3月1日、戦時特令により産業設備営団へ転用供出され、同区間は廃止された。

戦後は、沿線の真駒内に米軍の駐留軍基地が設営されたため、軍需貨物輸送が大幅に増加し、定山溪鉄道は、一躍北海道有数の好況会社となった。しかし、昭和27年に真駒内の駐留軍が基地を撤収すると、同社の貨物輸送量は大幅に減少し、それに伴って業績も低下していった。

同社は、この窮状を打開するため、貨物輸送の減少を旅客輸送によって補うこととし、昭和32年8月1日から、ディーゼル動車による国鉄札幌駅への乗入れを開始した。

乗合バス業は、昭和7年5月8日、札幌駅前～定山溪～豊平峡間34キロメートルの営業が開始されたが、16年2月1日、戦時の企業整備により休止された。戦後は、昭和23年5月15日、札幌駅前～定山溪～薄別間34キロメートルの路線によって同事業が再開された。



藤ノ沢～石切山間を走る定山溪鉄道電車

昭和32年当時の定山溪鉄道の資本金は9,900万円、従業員約350人で、社長は浅野一夫であった。ちなみに、同じ昭和32年の当社の場合、資本金が30億円、従業員が5,700人であった。

#### 買収までの経緯

昭和31年ごろ、定山溪鉄道は年8パーセントの配当を実施してお

り、同社経営者の一部には、今後北海道への観光客も増加していく趨勢にあるとして、当社の経営参加に反対する声もあった。しかし、輸送量の増加に対処するためには、輸送力の増強が必要であったが、同社自体の力では自主的に輸送力増強などの急速な発展策を講ずることは不可能であった。

このような状況下で、定山溪鉄道社長浅野一夫ならびに同地区出身の代議士南条徳男、道会議員町村金吾などは、同社の体質改善ならびに輸送力の充実を図るため、中央の大資本の導入を求め、むしろ積極的に当社の経営参加を促してきた。そこで当社は、昭和32年9月30日までに、定山溪鉄道の株式89万4,428株（全体の45パーセント）を取得して筆頭株主となり、同社の経営に参加することとなった。

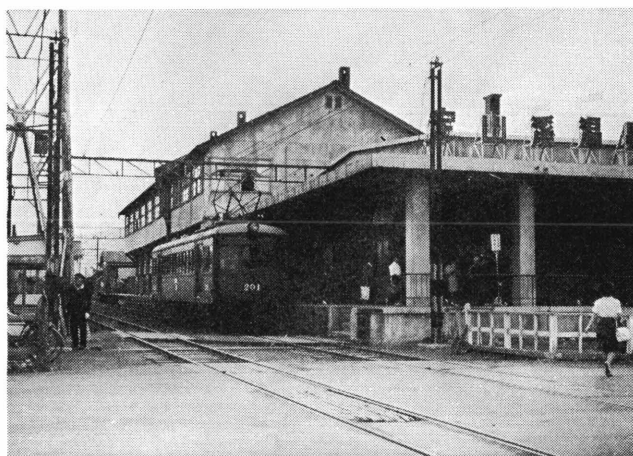
昭和32年12月7日、札幌市産業会館において開催された定山溪鉄道の臨時株主総会において、当社から五島昇（社長）、船石吉平（取締役）、黒川徹（群馬バス取締役総務部長）、小佐野賢治（取締役）が同社の取締役に選任され、船石吉平が副社長に、黒川徹が常務に就任した。

これにより当社は、北海道の中心地札幌と連絡する唯一の私鉄である定山溪鉄道をさん下に収め、北海道進出の拠点を設けたこととなった。会長五島慶太は、定山溪鉄道買収の意義について、ことあるごとに、当社の北海道進出に当たっての“金平糖の芯にする”ということばを使っていた。これは、定山溪鉄道を当社の北海道進出の中核とし、以後同社を拠点として北海道の各方面に、あたかも金平糖のように角を出し、発展していくことを表現したものであった。

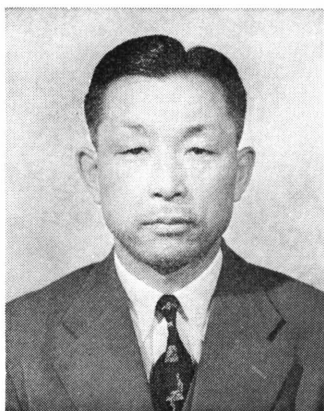
### 定山溪鉄道の再建

当社が経営参加した当時の定山溪鉄道の概況は、次のとおりであった。

鉄道部門についてみると、路線が豊平川の溪谷に沿って敷設されたため、複線化の余地がなく、創業以来そのままの単線であり、営業キロ程は27.2キロメートル、所有車両は機関車8両、客車23両、除雪車2両、貨車その他62両であった。客車が23両と少なかったため、運転間隔は50分に1本の割合であった。乗合バス部門では、同



定山溪鉄道本社と豊平駅



蛸 名 忠 雄

社の立遅れがめだち、札幌周辺では、北海道最大の規模をもつ北海道中央バスならびに札幌市営バスに圧倒されていた。免許キロは、139.6キロメートル、車両数は路線バス18両、観光バス13両であった。

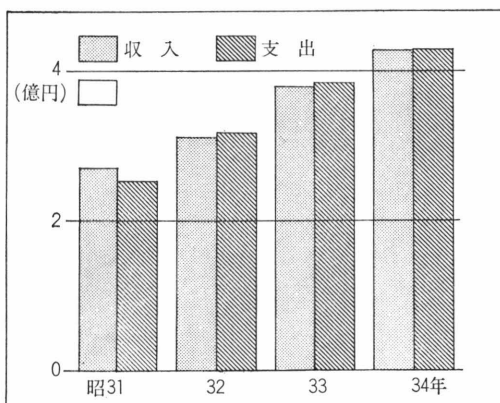
昭和31年度（決算期年1回）における営業成績は、鉄道業収入が2億1,200万円、乗合バス業収入が5,670万円で、それに雑収入200万円を加えると総収入2億7,070万円で、純利益が1,500万円となり、年8パーセントの配当を実施していた。しかし、減価償却額が法定限度額に達せず、施設補修も十分に行なわれていなかったことからすれば、いわゆる赤字会社であった。

昭和32年12月5日、同社は資本金を2億円に増額した。そして、当社の経営指導によって、徐々にではあるが会社再建の対策を実施していった。鉄道部門においては、観光路線から郊外電車として経済路線的性格への脱皮を図るための対策が立てられた。まず、昭和33年4月に札幌慈恵女子高等学校、翌34年4月には北海道栄養短期大学付属高等学校の誘致に成功した。両校の誘致による通学定期券の利用者は750人で、1か月平均約100万円の増収を図ることができた。また学校誘致と並行して、慈恵学園、緑ヶ丘、十五島公園の3駅を新設し、利用者の利便を図った。

乗合バス業においては、同社が戦後好調だった鉄道業に経営の重点を置いている間に、北海道中央バスならびに札幌市営バスによって、同社の営業地盤が深く侵蝕されていた。そこで、この立遅れを取戻すため、同社は、まず観光バス事業の拡充を図ると同時に、新路線の開発・免許獲得に努めた。

事業部門においては、昭和33年3月31日、同社は定山溪沿線土地（資本金2,500万円）を買収してさん下に収め、33年度から直営で不動産業を開始した。同年5月30日、定山溪

定山溪鉄道営業成績の推移



沿線土地は、定鉄観光と商号を変更し、定山溪の温泉旅館・日本閣を買収して改装し、定鉄観光ホテルとしてその経営に当たった。

こうして、当社の経営指導によって徐々に業績の向上した定山溪鉄道は、昭和33年5月21日、第46回定時株主総会において、役員の変更を行ない、社長浅野一夫、副社長船石吉平が辞任し、新たに当社取締役蛸名忠雄が社長に就任した。

## 3) 函館バスの買収

## 函館バスの沿革

函館バスは、昭和19年6月1日、戦時中に実施された北海道旅客自動車運輸事業の整備統合の一環として、渡島交運、道南自動車、臨港バス、渡島海岸鉄道、大樽乗合自動車、熊石自動車、八雲熊石自動車、下海岸自動車、大沼電鉄、マツマへ自動車、旭自動車の11社ならびに個人経営による3乗合バス業が統合され、函館乗合自動車として発足したものである。

発足時の資本金は65万円で、本社は函館市松風町8番地に置かれた。営業規模は、バス車両63両、免許路線514キロメートルであった。

昭和26年7月3日、同社は商号を函館バスと変更した。戦後、全国の乗合バス業が旅客の増加ならびに大型ディーゼル車の採用などによって急速に成長したなかで、同社も順調に成長し、昭和23年から29年までの間に最低で10パーセント、最高30パーセントの配当を実施した。しかし、昭和30年からは、沿岸漁業の不振により函館地区の経済力が低下したこと、同時に市内における函館市営バスと、山間部における国鉄バス路線獲得競争から生じた先行投資の負担が増加したことなどにより、無配に転落してしまった。これにはまた、昭和29年から30年にかけて、それぞれ夏の観光シーズンに同社労働組合が長期のストライキを行なったことも大きく影響していた。

## 買収までの経緯

函館バスは、定山溪鉄道の場合のように、第三者のあっ旋により当社が積極的に買収したのではなく、むしろ、同社の依頼で当社が経営を引受けたものである。従前から、函館バスは日東タイヤのユーザーであり、また、たまたま日東タイヤの専務を兼任していた蛭名忠雄が北海道の出身であることから、函館バス社長稲川広光とは個人的にも親しい間柄であったという因縁があった。



国鉄函館駅にほど近い函館バス本社

ところが、当時、同社労働組合

が、昭和29年8月から9月にかけての21日間と、翌30年7月から8月にかけての51日間との2度に及ぶ長期ストライキを決行したため、業績は極端に低下すると同時に、同社バスに依存していた利用者や関係者の信用を失ってしまった。そのため、このストライキの期間中に同社の一部路線については、国鉄バスや他の民営バスにも免許が与えられた。

この結果、同社は、争議解決後も資金難にあえぎ、車両維持費と償却額不足を解決できず、また従業員の給料も遅配するという極度の経営不振に陥ってしまった。そのため、同社においては、昭和30年、31年の2年間は、新車の増備がまったく行なわれなかった。このような状態において、同社社長稲川広光は、有力資本による会社再建を決意し、日東タイヤ専務蛇名忠雄を通じて、当社に対し函館バスの再建を要請してきたのである。

### 函館バスの再建

当社は、函館バスの要請を受けて、同社の経営立直しを図ることを承諾し、同社の株式40万株（全体の52パーセント）を取得した。そして、昭和32年10月23日に開催された函館バス臨時株主総会において、当社から五島昇（社長）、吉次利二（専務）、斎藤忠（傍系部付部長）が取締役に、永山顕（傍系部次長）が監査役に選出され、斎藤忠は同社副社長に就任した。

当社が経営参加した時点における同社の規模は、資本金3,800万円、従業員数約300人、免許路線662キロメートル、車両数94両であった。

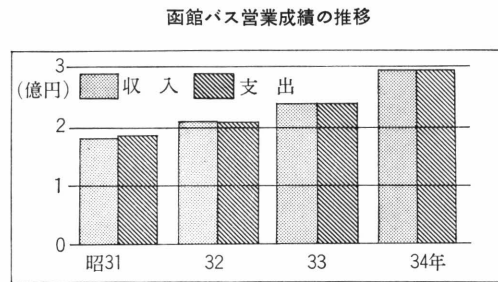
函館バスの問題点は、規模よりもむしろ労使間の不信感にあった。同社は、当社の経営参加以前から、不採算路線のうち、極端な赤字路線を廃止したり、不要不急の資産を整理するなど、合理化対策を実施していたが、労使間の不信感は容易にぬぐいさることができなかった。



函館山にのぼる函館バス

函館バスの副社長に就任した斎藤忠は、東京横浜電鉄が、昭和4年に東神奈川～川和間ならびに六角橋～綱島間に乗合バス業の営業を開始したときに業務を担当して以来、一貫して乗合バス部門を担当してきた業務精通者であった。斎藤忠は、まず労使関係の改善を図り、本社の統制力を強化し、積極的に車両の増備を行なった。さらに昭和33年には、

江差、松風、鹿部の各修理工場が相次いで自動車分解整備事業の認証を受けたのを機会に、設備の改良拡張を行なった。やがて同社は、昭和33年12月15日に実施された運賃改訂と、このような経営施策が実を結んだことにより、33年度においては前年比16パーセント増、34年度においては前年比18パーセント増と、大幅な伸びを示していった。



昭和34年3月1日、函館バスは相互自動車の乗合バス業ならびに大沼国定公園の遊覧船事業を買収した。同社は、これまで乗合バス業専業であったが、ここに小規模ながら初めて兼業を経営することとなった。その後、昭和34年5月22日、社長稲川広光が会長に、副社長齋藤忠が社長にそれぞれ就任し、翌35年度には5パーセント復配を行なった。

#### 4) 北見バスの買収

定山溪鉄道、函館バスに続いて、北見バスが当社のさん下にはいった。

北見バスは、昭和18年5月28日、野付牛自動車ほか10社が乗合バス業戦時事業統合により合併し、北見乗合自動車（資本金35万円）として発足したものである。本社を北見市大通西6丁目に置き、同年5月18日から営業を開始した。当初の営業路線は400キロメートル、車両数は26両であったが、昭和21年9月20日、資本金70万円に増額し、商号を北見バスと変更した。

同社は、北見市を中心に北海道の東北部一帯に営業路線を有し、北海道でも代表的観光地である阿寒、大雪山の両国立公園ならびに網走国定公園と国鉄線とを結ぶバス路線営業をその経営の主軸としていた。その後、同社は、昭和24年から観光バスの営業を開始したが、観光客の増加に伴って業績が向上し、翌25年度には年25パーセントの配当を実施していた。

当社は、定山溪鉄道、函館バスの両社をさん下に収め、北海道への進出に成功したが、さらに、当社が民間企業の立場において北海



国鉄北見駅前の北見バス本社

道の開発を推進するためには、道内に約30社もあるバス会社を統合することが必要であった。かねがね当社会長五島慶太は、鉄道の発達が遅れている北海道においては、バス路線の相互の連絡を緊密にして、合理的なバス路線を編成し、観光客が各所で交通機関の乗換えを余儀なくされる不便をできる限り解決することによって、さらに観光客の誘致を図ることができる、という構想をもっていた。

定山溪鉄道社長蛭名忠雄は、北見市の観光協会有力者を通じて、北見バスの大株主ならびに社長多田倍三ほか役員に対し、当社へのさん下入りを働きかけたが、同社は賛否両論に分かれ、取りまとめることがむずかしい状態であった。しかし、北見市長伊谷半次郎がまとめ役になってから急速に進展し、昭和33年12月26日、当社は、北見バスの株式2万5,010株（全体の50.2パーセント）を取得した。なお、当社が北見バスを関連会社とし同社に当社系の役員を派遣したのは、昭和35年5月になってからのことである。

その後、当社の北海道進出は、昭和34年12月に北海道最北端を走る宗谷バスを、39年1月には知床半島を営業範囲とする斜里バスを、そして40年6月には道東部の網走交通ならびに北紋バスをそれぞれさん下に収めるという形で進められ、陸上交通事業に限っていえば、ほぼ北海道全域にその拠点が設けられたのである。

## 5) その他の交通政策

### 札幌急行鉄道の企画

当社の北海道進出計画は、その後、地元政財界人の懇望もあって積極的に進められていった。さまざまな経過ののち、いわゆる正力構想に基づく特殊会社の設立は実現しなかったが、当社は、定山溪鉄道ならびに函館バスへの経営参加を契機に、北海道における陸上交通機関の整備についての調査・企画ならびに立案に携わる機関として、昭和33年3月、会長五島慶太を委員長、社長五島昇を副委員長とする札幌付近陸上交通機関整備委員会を設置した。

この委員会における調査項目は、①札幌～上江別間地方鉄道建設に関する事項、②定山溪鉄道線の複線化・延長計画ならびに沿線土地造成計画に関する事項、③函館バスの整備増強に関する事項、④その他、札幌付近の陸上交通機関整備に関する必要事項、などであった。

このなかで、新たに資本金6億円で札幌急行鉄道を設立し、札幌～夕張鉄道上江別間20.5キロメートルの地方鉄道を建設することについては、将来、定山溪鉄道と夕張鉄道の



合併を実現するため、ひいては北海道における私鉄統合の礎石とするため、これを具体化することとした。そして、発起人代表には五島慶太、発起人として五島昇、町村金吾（道議会議員）、中島慶次（王子製紙社長）、萩原吉太郎（北海道炭砒汽船社長）、大矢知昇（東横百貨店社長）、船石吉平（定山溪鉄道副社長）が名を連ね、札幌急行鉄道の設立にとりかかった。

札幌急行鉄道建設の直接の目的は、加速度的に増加する札幌付近の人口対策として、札幌～上江別間に鉄道を敷設し、札幌郊外の沿線に住宅を建設すること、ならびに夕張鉄道の札幌乗入れを実現し、江別および夕張鉄道沿線一帯を開発することであった。夕張鉄道というのは、大正13年1月19日、北海道炭砒汽船が採炭する夕張炭田一帯の石炭輸送を主体に、一般客貨輸送をも行なうことを目的として設立された鉄道である。資本金は5,000万円で、営業区間は、函館本線の野幌駅から室蘭本線の栗山駅を経て夕張本町に至る53.2キロメートルであった。

昭和33年3月3日、札幌急行鉄道の発起人代表五島慶太は、運輸大臣中村三之丞に対し地方鉄道敷設免許申請書を提出した。しかし、その後の調査・研究の結果、①札幌急行鉄道については、開通しても沿線人口の増加の見込みがないこと、②札幌市内には地下鉄で乗入れる計画で建設資金として12億円を予定していたが、この建設費に見合うだけの採算がとれないこと、などにより、その後上記の申請書を取下げ、結局、札幌急行鉄道の敷設計画は実現に至らなかった。

### 北日本航空への出資

当社会長五島慶太は、北海道における交通機関の整備について、鉄道およびバスばかりでなく、次のような理由によって、民間航空路拡充の必要性を強調した。

昭和26年に日本航空が東京～千歳空港間の運航を開始し、東京から北海道まで所要時間わずか5時間で往復できるようになったことによって、五島慶太は、北海道が将来観光地・別荘地として発展する可能性があるという見通しを立てていた。ところが、札幌を中心とした北海道南部の場合は、列車の運行回数も比較的多く、道路も整備され、さほど不便ではないが、北海道北部は、列車の運行回数も少なく、道路の整備も遅れていた。そのため、道内交通のほうが東京～千歳間の航空路よりも時間がかかる、という不合理な現象を呈していた。

そこで、北海道唯一の民間航空会社である北日本航空の要請もあって、当社は次のような経緯により、同社の経営に資本参加した。

北日本航空は、昭和28年6月30日に設立され、当初はセスナ機による不定期航空輸送事

業を行っていたが、30年10月にダグラスDC 3型1機を配備し、翌31年2月から周遊飛行を開始した。昭和32年8月、同社は、札幌～女満別～西春別間路線不定期運行の認可を得たが、観光客の輸送が主体であるうえ、有視界飛行のため、冬期はもちろん、気象条件の悪いときには運航不能となり、ほとんど定期交通機関としての役割を果たすことができない状態であった。そのため、業績も悪化し、年とともに繰越欠損金が増加していった。

折しも数々の北海道進出計画を打出していた当社は、北日本航空の依頼を受け、さしあたっての事業資金の融資を引受けることとなったが、北海道における航空事業について、現在とはともかく将来性を高く評価し、事業資金の融資にとどまらず、株式を取得して同社の経営に参加することを申し入れた。そして、昭和34年7月30日までに、当社は、同社株式5万5,666株（全体の24.4パーセント）を取得したのであった。

## 6 上信越への進出

### 1) 進出の経緯

#### 進出の目的

当社は、昭和30年以後、北海道ならびに伊豆への進出と相前後して、上信越方面へも積極的に事業の進出を図った。会長五島慶太の意図は、「東京から所要時間が2時間ないし2時間半ぐらいのところにある国立公園として、北に上信越高原国立公園があり、西には富士箱根伊豆国立公園がある。この国立公園に至る鉄道や道路を整備し、観光施設を完備すれば、国内の観光客はもちろん来日した外国人もこの地を訪れることとなり、外貨獲得に役立つはずである」というものであった。

このように五島慶太は、一企業の得失にとどまらず、つねに国家的見地に立った観光開発についての持論を唱えていた。この持論に基づいて、当社は、上信越方面への進出をも積極的に推進した。そして、群馬バス、上田丸子電鉄、おんたけ交通、中越自動車、白馬観光開発などの各社を買収もしくは新設という形で、これを具体化していった。

#### 上信越進出のきっかけ

当社が上信越方面へ事業進出するきっかけとなったのは、戦時下の昭和20年4月1日における草軽電気鉄道の買収であった。草軽電気鉄道については後記するように、同社を買収したのは戦時下のことであり、単に食糧増産という国策にそうためにすぎなかった。

戦時下とあって、当社はさっそく草軽電気鉄道の沿線開発のため、社内に吾妻高原開発協議会を設置した。そして、浅間山麓の六里ヶ原の土地を一部買収し、試験的に馬鈴薯耕作を始めたが、まもなく終戦となったため中止され、当社の上信越における農業開発の計画もご破算になってしまった。

ところで草軽電気鉄道は、いわゆる夏場だけの観光路線のため、昭和4年の創業以来、欠損を続け



高原ムードの草軽電気鉄道



の20年9月20日、商号を群馬バスと変更した。そして翌21年2月19日には、本社を前橋市田中町71番地から現在の高崎市八島町65番地に移転した。

同社の戦後における復旧は、社長岩崎半之助の陣頭指揮により、予期以上に進捗した。しかし、社長のワンマン経営は、経営の民主化を唱える同社労働組合と対立し、昭和21年10月8日の臨時株主総会において、岩崎半之助は社長を退くこととなった。このときに、岩崎半之助は群馬バスを分割して、新たに群馬中央バスを設立した。

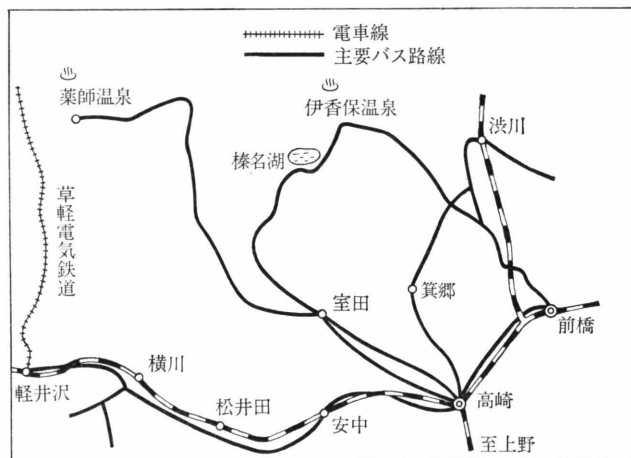
昭和25年からは、全国のバス会社が一様に好調な業績をあげ、群馬バスにおいても年20パーセントから25パーセントの株主配当を実施するほどの好成績を取っていた。しかし、たまたま岩崎半之助が群馬バスに復帰することを計画して、たびたび訴訟を起こしたことにより、群馬バス内部は経営権をめぐる紛糾し、高崎～前橋間のようなドル箱路線や、伊香保温泉および榛名湖などの恵まれた観光地を沿線にもちながら、積極的な開発施策を講じることができず、同社はせっかくの発展の機会をのがしてしまったのである。

### 買収までの経緯

当時、高崎周辺は群馬バス、前橋周辺が東武鉄道と、この地方ではほぼその営業圏が二分されていた。そのため、同社株主ならびに地元観光協会などは、群馬バスが内紛によって経営の行詰りをきたしている状況にあきたらず、同社再建の方策を検討していた。たまたま、草軽電気鉄道を基盤に上信越進出を企図していた当社会長五島慶太は、榛名地区観光開発のためにも、積極的に同社の経営に参加することを計画した。

五島慶太はまず、東横百貨店社長大矢知昇を通じて、群馬県選出の参議院議員木暮武太夫に対して、当社が群馬バスの経営に参加することについての仲介を依頼し

群馬バス主要路線図



榛名湖畔を走る群馬バス



木暮武太夫

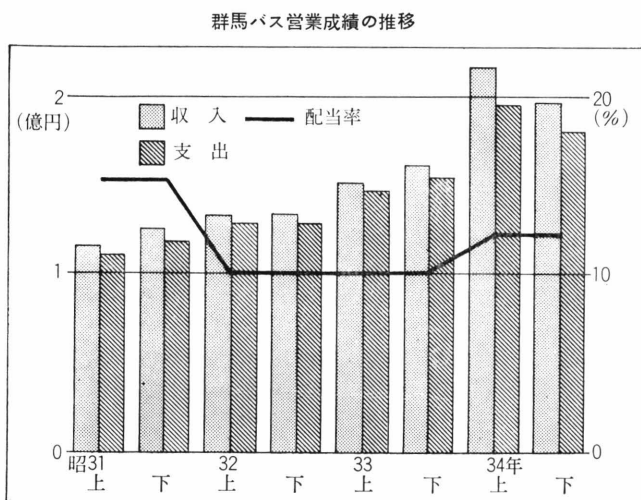
た。木暮武太夫は、大矢知昇と慶応義塾大学の同期生（大正5年卒業）であり、伊香保温泉で旅館を経営する群馬県の名士であった。また、群馬県の手会社の一つである高崎ハム社長大山福次も、当社の経営参加によって群馬バスの再建を図る必要性を認め、株主らの説得に協力した。

こうして、昭和32年4月25日までに、当社は、群馬バスの株式3万2,200株（全体の53.6パーセント）を取得した。そして同年6月24日に開催された同社臨時株主総会において、当社から派遣された渡辺秀雄（自動車部次長兼運輸課長）、黒川徹（傍系部次長）が取締役に選任され、渡辺秀雄が専務に就任した。なお、木暮武太夫および大山福次は、すでに同年4月5日の臨時株主総会において取締役役に選任され、木暮武太夫は社長に、大山福次は専務に就任していた。

### 群馬バスの再建

当社が経営参加した当時の群馬バスの概況は、資本金3,000万円、従業員数約380人、免許路線405キロメートル、車両数110両（乗合102両、貸切8両）であった。同社のバス路線は、群馬県の商業の中心地である高崎市、および行政の中心地である前橋市に路線網をもち、そのほかに高崎～伊香保～榛名湖間など、四季を通じて変化に富む観光路線を独占していた。同社は、それまで消極的な経営姿勢によって乗合バス業のみを経営する会社であったが、利用率の高い路線に恵まれていたので、15パーセントの株主配当（昭和31年下期）を実施していた。

当社が群馬バスの経営に参加して最初に行なったことは、前記の経営陣の刷新であり、



業務組織の改正であった。これによって、従業員の気分を一新し、公益事業体として利用者に対するサービスに全力を傾注する気運が醸成されていったのである。

昭和32年12月1日、群馬バスは、当社がすでに同年4月15日に傘下に収めていたユニオン観光バス（資本金200万円）を合併し、資本金を3,200万円とした。ユニオ

ン観光バスは、昭和30年9月5日に設立された観光バス専門の会社で、本社は桐生市にあり、バス車両3両、従業員数わずか7人という小規模なものであった。

群馬バスは、このユニオン観光バスの合併を機に、榛名湖を中心としたバス路線の整備を実施し、営業所の統合、車両の大型化などによる合理化を図るとともに、運行回数を40パーセント増強する計画を推進した。そして、高崎および前橋から榛名方面への路線を増強するとともに、高崎～伊香保～榛名湖間の定期観光バスを運行するなど、榛名湖への旅客誘致を積極的に行なったため、逐年、業績は向上していった。

### 3) 白馬観光開発の設立

#### 設立までの経緯

北アルプス八方尾根は、古くから登山家や上級スキーヤーのメッカとして知られていたが、八方尾根山麓の細野部落では、この恵まれた環境を生かし積極的に観光客の誘致を図るため、白馬村村長太田新助を中心に八方尾根の開発を計画し、その具体的な方法について、地元長野県選出の衆議院議員唐沢俊樹に相談した。そして唐沢俊樹は、当社会長五島慶太に、八方尾根開発への協力を依頼してきたのである。昭和32年初頭のことであった。

五島慶太と唐沢俊樹は、長野県松本中学の先輩・後輩の間柄で、奇しくも五島慶太、唐沢俊樹ともフランス法の大家である法学博士男爵富井政章を恩師とし、その書生をつとめていた。その後、唐沢俊樹は内務省にはいり、戦前、警保局長をつとめたが、戦後は政治家を志し、昭和32年7月10日、第1次岸内閣の法務大臣に就任した。

唐沢俊樹の依頼を受けた五島慶太は、前記のような関係から、友人としてできる限りの配慮をすることとした。

昭和32年8月、当社は、常務田中勇を委員長、勤労部長山田秀介を副委員長とする八方尾根ロープウェイ建設委員会を設置した。同委員会は、八方尾根ロープウェイ建設に関する諸申請、設計協議、工事の監督などを行なうほか、白馬山麓総合開発に関する調査・研究および計画の立案を行なうこととなった。そして、同委員会の立案に基づいて、当社



全長2,090メートルのロープウェイ

は、八方尾根にスキー場を開発して、大型のロープウェイを建設するほか、スキーリフト、観光ホテル、ロッジ、休憩所など、スキーに付随した多彩な事業を計画したのである。その後、夏季および冬季にそれぞれ現地調査を行ない、次いでロープウェイ・山荘・ホテルなどの建設予定地の用地交渉を進めていった。同時に、当社は大糸線信濃四ツ谷駅からロープウェイ起点予定地である細野部落までのバス路線を運行している松本電気鉄道（資本金1億4,400万円）に対して、当社の八方尾根開発に関する協力を依頼した。

### 設立時の状況

昭和32年11月29日、当社は運輸省新潟陸運局長小田文三に対し、普通索道事業免許申請書を提出し、同年12月24日、その免許を受けた。翌33年7月4日、当社は、白馬山麓一帯の総合開発を推進するため、白馬観光開発を設立した。同社の資本金は3,000万円、役員としては、社長に五島昇、専務に田中勇、唐沢勲（当社常務）、取締役唐沢俊樹、滝沢知足（松本電気鉄道社長）、太田新助（白馬村村長）、福岡孝行（法政大学助教授）、山田秀介、赤川稜（当社経理部長）、監査役に八木勇平（当社総務部長）、福田四郎（当社調査課長）がそれぞれ就任した。

白馬観光開発のロープウェイは、起点の細野部落から終点の兜平まで全長2,090メートル、高低差600メートルで、6人乗りのゴンドラ30両が循環する構造であった。建設工事は、大阪の安全索道が請負って、昭和33年8月15日に着手し、同年12月24日に竣工した。30両のゴンドラは、東急車輛製造によって製作された。なお、ロープウェイの建設と並行してロープウェイの終点兜平に八方山荘を、起点細野にケーブル・インを建設した。八方山荘は、木造2階建て延べ495.6平方メートル、約70人収容（のちに増改築）の建物で、とくに標高1,400メートルの山上にあるため、冬期における3メートルの積雪、零下20度



アルプスモードの八方山荘と雄大なゲレンデ

の気温、30メートルの風速などのきびしい条件に耐えられるように設計された。ケーブル・インは、木造平家建て125.4平方メートルで、主としてゲレンデスキーヤーのためにカウンター式の食堂を設備したものである。

こうして諸設備が完成したところで、昭和33年12月26日、白馬観光開発は八方尾根スキー場を開場



した。

この年の冬は、上越方面のスキー場の降雪量が少なかったこと、国鉄が新宿から信濃四ツ谷まで直通準急列車「白馬銀嶺号」を運転したこと、それに加えて白馬観光開発のロープウェイが完成したことなどにより、八方尾根のスキーヤーは、前年度の約50パーセント増となった。とくにロープウェイは1時間に240人、正午までに1,200人という当初の輸送見込みに対して、12月26日の開業日こそ800人と予定を下回ったが、翌34年の元日が2,000人、2日には2,800人、3日には3,300人と日を追って利用者が増加した。それに伴って、収入の面でも当初の予想を20パーセントも上回る好成績を示した。

こうして、白馬観光開発のロープウェイの開設により、それまで一部のスキーヤーだけのものではあった八方尾根が、一般大衆のものになった。同社では、このような利用客の増加に対処し、八方尾根をさらに国際的な観光地として開発するため、昭和34年11月の完成を目途に、同年7月5日、鉄筋コンクリート造り地上4階、地下1階建ての白馬東急ホテルの建設に着手した。これに刺激された地元細野部落は、スキーヤーのための民宿の充実に努め、同社と相携えて八方尾根スキー場の整備・拡充に力を注いだ。

#### 4) 上田丸子電鉄の買収

##### 上田丸子電鉄の沿革

上田丸子電鉄は、昭和18年10月21日、陸上交通事業調整法に基づき丸子鉄道と上田電鉄が合併して発足したものである。

丸子鉄道は、製糸業の盛んな丸子町と上田市を連絡する鉄道を建設するため、大正5年9月17日に設立され、同7年11月、蒸気鉄道で丸子～大屋間を開通させている。その後、大正13年に電化が行なわれ、翌14年7月には、大屋～上田東間の完成により全線開通した。一方、上田電鉄は、大正9年1月5日、丸子鉄道とは千曲川を隔てた西側11か村の交通の利便を図り、また別所、田沢、沓掛など温泉郷への観光客誘致のため、上田温泉軌道として設立された。



上田駅前の上田丸子電鉄本社

大正10年5月、同社は、三好町

～青木間、三好町～別所温泉間を完成させ、営業を開始した。大正13年8月15日、千曲川鉄橋の完成により、上田～別所温泉間が開通した。また昭和3年5月1日には、上田～真田・傍陽間が開通した。大正10年6月17日には青木線（上田原～青木間）を開業しているが、これは昭和13年7月25日に廃止されている。同社は、大正9年11月15日に商号を上田温泉軌道から上田温泉電軌に変更していたが、昭和14年8月30日には、別所線が軌道から地方鉄道に変更認可されたのを契機に、商号を上田電鉄と変更した。

ところで五島慶太は、この上田温泉軌道青木線の経過地に当たる長野県小県郡青木村の出身であった。大正9年当時は、鉄道院総務課長をつとめていた関係で、同線の建設に当たっては、出身地青木村周辺における鉄道建設に対し適切な指導と援助を与えたという。また同社の開業当時、同社線の主要車両として玉川電気鉄道から車両11両が譲渡されたことを考え合わせると、後述するように、のちに同社が当社の関連会社となるについては、開業当初から深い因縁があったといえよう。

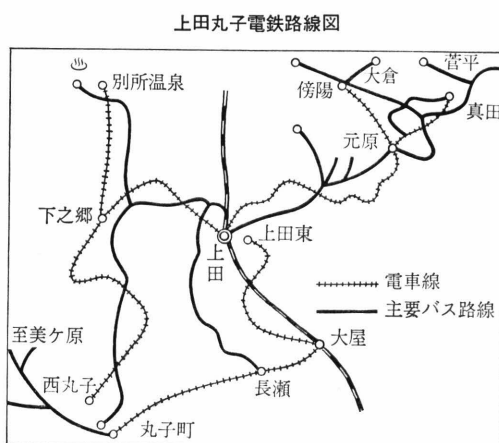
さらに同社は、昭和3年以来、車両約30両で乗合バス業を営業していたが、その後他社への統合、新設会社への現物出資などによって、乗合バス業は逐次同社の経営から分離していき、昭和18年に実施された戦時統合によって、残りの路線ならびに車両を千曲川自動車に譲渡してしまった。

### 買収までの経緯

昭和18年10月21日、丸子鉄道は上田電鉄を合併し、商号を上田丸子電鉄と改称した。合併により、資本金は295万円となった。

上田丸子電鉄が当社の関連会社となったのは、同社が当社に対して経営再建について協力を依頼してきたからで、当社よりもむしろ上田丸子電鉄側が積極的であった。

上田丸子電鉄は、昭和28年6月18日、上県自動車を合併して乗合バス業の営業を再開し



たが、自動車交通の発達や人件費・諸資材の高騰の影響を受けて、本業の鉄道部門までも業績は低下の一途をたどっていた。

ところが、当社と上田丸子電鉄とは、前記のように同社の創業時以来の経緯があり、また戦後においても、同社に対し当社の車両部品・変電設備を譲渡するなど密接な関係が続いていた。

そこで、当社会長五島慶太は上田丸子電鉄

の再建依頼に応ずることとし、その代わりに経営参加の条件として同社役員の全員辞任を要求した。ところが、それに対して同社経営陣の不統一から、同社からはなんの応答もなかつた。やがて、会社の消極的経営に不満をいだく同社の労働組合が、最後の手段として当社に経営参加を依頼してくるに及んで、初めて当社は、同社の経営再建に積極的に取り組む姿勢を示し、現地での折衝には当社常務田中勇が当たることとなった。昭和33年11月4日、当社は、資本金8,000万円を1億6,000万円に倍額増資を行ない、増資分8,000万円を当社が全額出資した。



田中 勇

その結果、当社の持株比率は、従前からの持分と合わせると全体の53パーセントとなった。これにより昭和33年11月7日、田中勇は上田丸子電鉄の会長に就任し、当社は、草軽電気鉄道、群馬バスに続く上信越地区の関連会社として、上田丸子電鉄をさん下に加えたのである。

### 5) おんたけ交通の買収

おんたけ交通は、長野県の南部、いわゆる木曾路に当たる中央本線木曾福島駅を中心として、36系統のバス路線を経営しているバス会社である。

当社は、大正14年7月26日、資本金12万円の御岳自動車商会として発足し、次いで昭和20年に信州南部1市3郡の同業者が統合して信南交通となったが、戦後の昭和24年に分離独立し、おんたけ交通として新発足したものである。

営業面では、当社が長野県西筑摩郡福島町6186番地に所在した関係上、木曾御岳山の山麓から木曾川に沿った、いわゆる観光路線を主要路線としているため、季節によって運輸収入の変動が大きく、業績は振るわなかった。

唐沢俊樹は、苦境に陥ったおんたけ交通を立直すため、八方尾根開発に続いて、ふたたび同社の経



木曾福島駅前のおんたけ交通本社

営再建について当社に依頼してきた。前記のような唐沢俊樹と五島慶太の関係から、当社は同社の経営を引受け、資金援助を行なうこととなった。

昭和34年7月30日、当社は、おんたけ交通が資本金2,500万円を5,000万円に増額した際に、その増額分2,500万円を全額出資し、同社をさん下に収めた。

次いで同年6月24日、同社の臨時株主総会および取締役会において、同社会長に唐沢俊樹、専務に上田丸子電鉄常務古橋喜久雄、監査役に当社傍系部次長永山顕が就任した。当時のおんたけ交通の概況は、営業路線327.6キロメートル、保有車両数が乗合バス43両、観光バス4両であった。

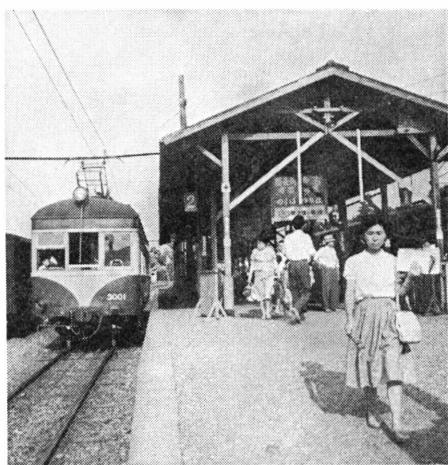
## 6) 中越自動車の買収

当社は昭和30年以来、上信越への事業進出を積極的に推進してきたが、34年に至って、初めて新潟県のバス会社である中越自動車を買収し、さん下に収めることとした。

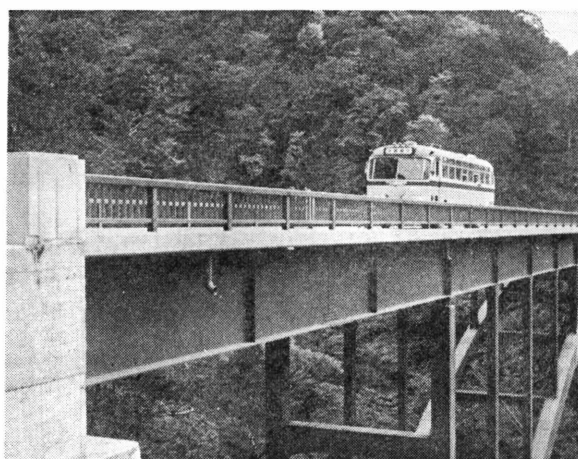
中越自動車は、長岡市および三条市を中心に営業路線をもち、新潟県では新潟交通に次ぐ規模を有していた。同社の創立は昭和3年11月1日で、18年8月10日には、戦時統合により中越地区のバス会社数社を統合合併し、さらに20年12月13日には飯山鉄道の乗合自動車部門を継承した。

中越自動車が当社の関連会社となったきっかけは、長岡鉄道と中越自動車との角逐であった。

この長岡鉄道は、本社を新潟県三条市大字北中60番地に置き、西長尾～寺泊間および西長岡～来迎寺間合計39.2キロメートルの鉄道ならびに免許路線222.6キロメートルのバス事業を営していた。中越自動車バス路線は、この長岡鉄道の鉄道線およびバス路線と一



長岡鉄道大河津駅



三国国道を走る中越バス

部競合し、旅客獲得の激しい競争を展開していた。長岡鉄道の社長田中角栄（新潟県選出の代議士、現首相）は、中越自動車を合併して両社間の過激な競争を排除する方策として、中越自動車株式の買収を進めた。これに対して、中越自動車社長西山平吉も、長岡鉄道の株式買収に対抗して防戦買いを行なったので、いきおい株価は高騰した。資金面で買支えることが不可能となった西山平吉は、中越自動車の経営を断念し、国際興業社主であり、また当社取締役でもある小佐野賢治に所有株の全部112万株を譲渡してしまった。その後当社は、小佐野賢治からその株式を譲受けて、中越自動車をさん下に収めたのである。

昭和34年5月29日、中越自動車の定時株主総会ならびに取締役会において、社長に田中勇(当社常務)、取締役小佐野賢治、監査役に萩原栄治(当社自動車部長)が就任した。

当時の同社の概況は、資本金が2億4,000万円、バス路線が1,129.25キロメートル、車両数が乗合バス223両、観光バス34両であった。

当社の関連会社となった中越自動車は、その後、長岡鉄道と協調態勢をとり、両社間の過当競争を回避するため、合併を前提とした協議を続けていたが、昭和34年10月21日、中越自動車社長田中勇が長岡鉄道会長に、長岡鉄道社長田中角栄が中越自動車会長にそれぞれ就任した。なお後述するが、昭和35年10月1日に至って、中越自動車は長岡鉄道ならびに栃尾電鉄(資本金6,750万円)を合併し、越後交通が誕生することとなる。

そのほか、当社とは直接関係はないが、新潟県においては、大正6年5月、前記飯山鉄道の設立に際し、当時鉄道院総務課勤務であった五島慶太が、上田温泉軌道の場合と同様に、同社に対して格段の援助と指導を行なっている。そのため、五島慶太死去後、昭和35年8月、遺徳顕彰会(代表者牧野長蔵)、ならびに久原房之助によって、飯山駅前に顕彰碑が建立された。

## 7 伊豆半島への進出

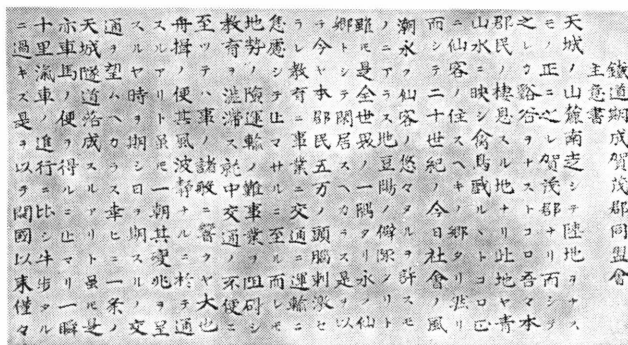
当社は、北海道ならびに上信越への事業進出と並行して、伊豆半島への事業進出を推進していった。北海道および上信越の場合は、そのほとんどが既存の交通機関を買収し、それを拠点として事業を拡張していったが、長年の間交通の便に恵まれなかった伊豆半島については、当社みずからの手で鉄道を建設して、それを軸に、観光開発を促進する計画であった。

これは当社にとっては、創業期に鉄道建設を推進して以来ひさびさの大事業であり、国家的な見地から事業を展開すると主張していた五島慶太にとっても、晩年を飾るにふさわしいテーマであった。

### 1) 伊豆半島進出の目的

#### 伊豆の鉄道敷設運動の歴史

明治37年1月30日、静岡県賀茂郡の有力者であった矢田部強一郎ほか15人は、鉄道期成賀茂郡同盟会を結成し、伊豆半島に鉄道を敷設しようという運動を起こした。その起草趣意書によると、運動の趣旨は、かつて賀茂郡住民の結成した鉄道期成同盟会が政府に鉄道の敷設を嘆願したが、国家財政の関係で認められなかった、という事情から、独力で鉄道を敷設しようというものであった。そして、その具体策として、同盟会は鉄道の建設費を1,000万円と算定し、それを自力で集めようというもくろみを立てた。同志から集めた3万円を基金として、これを下田銀行の定期預金に預けると、100年目には複利計算で元利合計約1,100万円になる。そのときに、子孫の手で鉄道を敷設しようという遠大な計画であった。結局、この計画は挫折してしまっただが、この一例からも、古くから伊豆の住民が



鉄道期成賀茂郡同盟会主意書の一部

いかに鉄道の開通を待ち望み、鉄道敷設について意欲的に取り組んでいたかがうかがえる。

やがて大正時代になると、わが国は、富国強兵策に基づく生産力ならびに輸送力増強のため、全国的に鉄道網の建設を促進することとなった。事態の好転を迎え、伊

豆半島の住民は、静岡県出身の衆議院議員小泉策太郎を中心に、「伊豆に鉄道を」と政府に対し陳情請願に努めた。

大正11年4月、鉄道敷設法に基づいて熱海～下田～大仁間の鉄道敷設が公布されたのを機に、賀茂・田方両郡住民は、鉄道建設促進のため伊豆循環鉄道期成同盟を結成し、関係方面に働きかけたが、この建設予定線も、国の財政事情と自動車運輸への切替いで、昭和13年12月15日、熱海～伊東間が開通しただけにとどまった。

一方、中伊豆においては、駿豆鉄道（現伊豆箱根鉄道）が明治31年5月から大正13年7月までの間に、東海道本線三島駅から修善寺までの鉄道ならびに沼津から三島広小路までの軌道を開業していた。

また、伊豆半島における乗合バス路線については、熱海・三島・沼津周辺に前記駿豆鉄道の路線があるほかは、東海自動車が伊豆半島全域に路線網を張りめぐらしていた。こうした経過のなかで、伊豆循環鉄道期成同盟は、大正11年に発足以来精力的に運動を続けてきたが、昭和23年8月、新線建設の見込なしとして解散した。

その後、昭和27年1月、伊豆半島の開発を熱望する奥伊豆住民は、伊豆循環鉄道期成同盟を再発足させ、静岡県知事齋藤寿夫を中心に、地元選出の国会議員、県会議員団、経済文化団体などの住民代表が国有鉄道敷設実現の運動を展開した。しかし昭和29年12月、運輸省の諮問機関である鉄道建設審議会が、「新線建設計画は、国家財政ならびに国鉄財政の面からよく調査、研究し、これを慎重に検討すべきである」という答申を行なったことによって、伊東以南の鉄道敷設は見送りとなった。

### 進出の動機と開発構想

五島慶太は、公職追放中は当社に関係するいっさいの役職から退いていたが、その間、昭和23年に藤田興業（のちに藤田観光を新設）の顧問に就任していた。同社の会長は河上

#### 五島慶太と小泉策太郎

五島慶太は、「伊豆に鉄道を」の誘致運動の中心であった衆議員議員小泉策太郎（号三申）と当時からかかわりがあったという。のちに、五島慶太が伊東下田電気鉄道の促進方について下田市長鈴木貞雄にあてた書簡のなかで、次のような結びつきを記している。

「私がかつて鉄道院の役人をしておったとき、麻布の小泉三申先生の邸宅においてお目にかかり、伊豆・

伊東以南の鉄道についていろいろお話を聞き、また教わったことがある。

その後、私はしばしば麻布の同氏宅を訪問し、殊に仏教の話を承わり、同氏から日天、月天、風天の三幅対の掛物および仏像一体を頂戴したこともあるので、かくの如き因縁から言っても、この鉄道を完成することは小泉先生の霊にむくいることであると思っている。」

弘一(元日本興業銀行総裁)、社長は小川栄一であった。五島慶太は、河上弘一とは東京帝国大学の同期生であり、小川栄一とはともに長野県上田の出身であるところから、同社顧問に就任したものである。なお、五島慶太は、おいかけて藤田興業の関連会社である東海汽船の会長にも就任している。

この小川栄一は、終戦後のわが国は観光立国を国策とすべきであるという信念をもっていたが、五島慶太も、藤田興業の顧問に就任している間に、小川栄一と観光開発について意見をたたかわせ、おおいに共鳴するところがあったという。五島慶太がのちに北海道、上信越、伊豆半島に展開した観光開発構想は、小川栄一に負うところが多かったといわれている。

昭和30年1月7日、会長五島慶太は、社内の年頭あいさつにおいて、次のように初めて当社の伊豆進出についての抱負を明らかにした。

「観光日本の表玄関である東京、横浜の後背地・伊豆の開発は、最優先的に考慮されるべき問題であって、吉田茂前首相も伊豆の開発計画に対し相当熱心に研究しておられたようだ。伊豆開発の要諦は、東京から2時間以内で伊豆に到達できる自動車専用道路を建設することである。当社では、城西南地区開発計画に関連して、渋谷から江ノ島、小田原を経て箱根大観山に至るターンパイクの建設を計画しているが、このターンパイクと駿豆鉄道の箱根峠～熱海峠間有料道路を利用すれば、東京から伊豆半島の入口まで2時間以内で到達できる。また伊豆半島内には、スカイラインに沿って、遠笠、天城、達磨山を経て駿河湾にのぞむ戸田に至る専用道路を建設し、これを軸に東は熱海、伊東、熱川に、南は下田に、北は大仁、修善寺、萑山、長岡などに、ムカデの足のように道路を張りめぐらすことである。このように道路網を整備すれば、伊豆半島は日本一の観光地となり、外人観光客の誘致も容易となって、わが国の国際収支均衡化に貢献することになると思う。」  
(社内誌『清和』昭和30年1月号より)

このあいさつにみられるように、五島慶太は、当初は自動車専用道路を建設して伊豆の開発を進める構想を描いていた。それが、のちに鉄道を建設することとなったのは、川奈ホテル会長大倉喜七郎のすすめによるものであった。

大倉喜七郎は、古くから東海バスの大株主として同社の経営に当たっていたが、戦後は、全株式を同社役職員に譲渡してその経営から退いていた。その大倉喜七郎が、すでに伊豆半島開発の構想を明らかにしていた五島慶太に、「伊豆半島を開発するためには、従来の自動車交通だけでは不十分である。ぜひ鉄道を建設してほしい。また建設すべきである」という趣旨の依頼と進言を行なっている。また、藤田興業社長小川栄一も、従来から五島慶太に、伊豆半島の観光開発を推進していくためには鉄道が必要であることを助言していた。こうした進言・助言などによって、五島慶太は、鉄道建設が長年の伊豆住民の願



いにこたえることとなるとして、鉄道建設に踏切り、伊東下田電気鉄道の設立を企図したのであった。

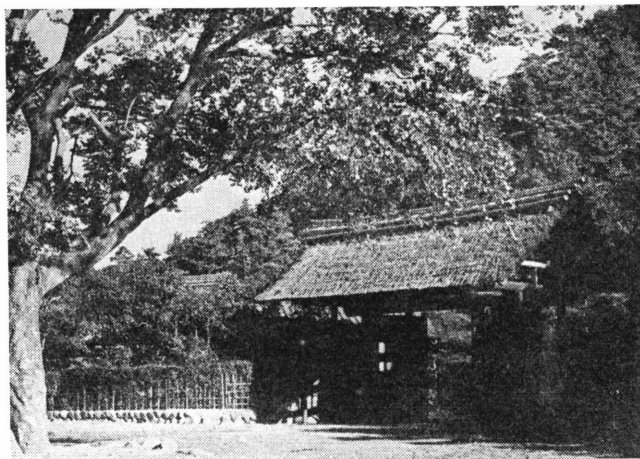
## 進出の布石

五島慶太は、昭和26年8月に追放を解除され、翌27年5月、当社会長に就任したが、その1か月前の4月18日、70歳の誕生日を迎えた。当社をはじめ、京王帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄などの分離3社ならびに当社系の東横百貨店、日本交通などの各社は、五島慶太の古稀を祝い、同時に五島慶太の多年の功績に感謝の意を表わすため、各社共同で、伊東市鎌田に別荘1棟を購入し、「古稀庵」と名付け、五島慶太に贈呈することとなった。しかし、選定した別荘には温泉が湧出しなかったため、代わりに伊東温泉の旅館天城荘を買収したが、これは、のちに小川栄一の要望により藤田興業に譲渡（現在の伊東小涌園）した。

昭和28年2月20日、前記のように五島慶太は、突然、左半身が不自由となってしまったため、伊豆長岡温泉の旅館・南山荘大和館において療養することとなった。五島慶太の療養を機に、当社は大和館が経営していた伊豆韮山温泉の旅館水宝閣を買収した。五島慶太は、これをかねてから懸案の「古稀庵」とすることとした。水宝閣は、鎌倉時代からの由緒ある地にあり、その建物は元首相鳩山一郎の静養の場としても有名であった。

古稀庵とはしたものの、五島慶太は、この由緒ある水宝閣を別荘として利用するだけでなく、施設を拡充して旅館として活用し、当社関連会社の一つとすると同時に、ここを伊豆半島開発の足場とするため、昭和29年6月24日、(株)水宝閣を設立した。資本金は、4,500万円とし、前記のような古稀庵設置の趣旨により、当社をはじめ、京王帝都電鉄など前記分離3社ならびに関連会社が出資した。社長には当社専務の柏村毅が就任した。

水宝閣は、もともと別荘として建てられたため、40人程度の収容能力しかなく、旅館の施設としての規模が小さすぎた。そこで同社は、昭和29年8月29日、鉄筋コンクリート造り2階建ての新館（約100人収容）を増築、さらに翌30年には、この新館を3階に増築した結果、客室40、収容能力130人となった。昭和30年11月、当社は



由緒あるたたずまいの水宝閣

南伊豆今井浜温泉の旅館真砂荘ならびに海浜ホテルを買収し、同年12月、その経営を(株)水宝閣に委託したが、東急観光の設立に伴い、31年7月1日、両旅館の経営は、東急観光に引継がれた。

以上のように当社は、伊豆半島進出の拠点として伊豆韮山において水宝閣を経営し、続いて今井浜の真砂荘ならびに海浜ホテルを買収するなど、着々と伊豆開発のための布石を進めていたが、さらに達磨山、冷川、高室、八幡野の各地において事業用地を買収し、ユウカリヤスギなどの植林を開始した。

これと並行して当社は、関係会社の関東乗合自動車に対しても、伊豆開発に協力を求め伊豆への進出を依頼した。同社社長が、当社専務柏村毅であった関係から、当社とは密接な連携を保っていたからである。

そこで関東乗合自動車は、昭和29年5月、中伊豆の月ヶ瀬において旅館ならびにガソリン・スタンドの経営を開始し、また下田、沼津、伊豆長岡、松崎、土肥の各地でタクシー会社を買収し、その営業を継承した。さらに、すでに記したように、藤田興業が伊東小涌園を経営し、藤田興業の関連会社である東海汽船も、伊東および下田から大島航路を開設して、当社の伊豆半島への事業進出に対する協力態勢を整えていた。

## 2) 伊東下田電気鉄道の設立

### 免許の出願

昭和31年2月1日、当社は、伊東下田電気鉄道発起人代表五島昇の名義で、運輸大臣吉野信次（第1次鳩山内閣）に伊東下田間地方鉄道敷設免許申請書を提出した。理由書によれば、申請の趣旨はおおよそ次のとおりであった。

「敗戦によって国土を広く失い、かつ資源に乏しいわが国において唯一の外貨獲得の資源は、風光明媚な国土の観光地を広く世界に紹介し、国際観光国として外国の旅行者を吸収し1日でも多く滞在させることであり、これは輸出以上に重要な国策でなければならぬと思います。東京近在にその資源であるべき伊豆半島を持つことは誠に幸いであって、伊東より日本黎明に由緒ある下田につなぎ、この地域に東京より3時間前後で行けるようにするならば、その国家的利益は莫大なものと考えます。ちなみに昭和30年度における諸外国より本邦を訪れる観光客は約10万人、その消費額は、4,500万ドル（約160億円）の巨額に及んでおり、この地方に本申請の鉄道を敷設し沿道を開発するならば、来朝観光客の滞在を少なくとも3日は延長して外貨獲得を累加するものと信じます。なお国内的にも国民に安価なレクリエーションの地を提供し、保健上貢献するところが大であるとともに、伊豆半島は山林に恵まれ植林にも適し、木材資源と

しても有用地域であります。』

起業目論見書によれば、伊東下田電気鉄道の概要は、次のとおりであった。

#### 目 的

地方鉄道法により電気鉄道を敷設し一般旅客・貨物の運輸営業を為す。

#### 名称および主たる事務所

名 称 伊東下田電気鉄道株式会社

所 在 地 東京都渋谷区大和田町98番地

#### 鉄道事業資金額およびその出資方法

資金総額 47億5,300万円

出資方法 資本金 10億円

借入金 37億5,300万円

#### 路線の起点、終点および経過市町村

起 点 静岡県伊東市湯川

終 点 静岡県賀茂郡下田町

延 長 48.2キロメートル

経過市町村 城東村，稲取町，下河津村

軌 間 1.067メートル

動 力 電気 直流1,500ボルト

この伊東下田電気鉄道の発起人には、発起人代表として当社社長五島昇が、そのほかに緒明太郎（もと当社取締役、浦賀船渠監査役）、大倉喜七郎（川奈ホテル会長）、吉武一雄（千代田火災海上保険社長）、綾部健太郎（衆議院議員）、小佐野賢治（国際興業社長）、鈴木寅吉（企画部嘱託）、黒川徹（傍系部傍系課長）が名を連ねた。

当社は、この申請に当たって、鉄道は着工後1年ないし2年以内に完成させ、完成後は国鉄と協定して相互乗入れすることを計画していた。当社会長五島慶太は、上記の免許出願後の記者会見において「この鉄道敷設は、私の企画した快心の仕事であり、終生の事業として伊豆の人びとのために尽くしたい。他の事業のあるものを犠牲にしても必ず完成させる。私は必ず免許を獲得し鉄道を建設する」という固い決意を披歴した。

#### 免許までの経過

当社が伊東～下田間鉄道敷設の免許出願を行なったところ、これをめぐって、運輸大臣に対し賛否両論の陳情が行なわれた。

長年の間鉄道敷設を待望していた伊豆半島南部の人びとは、国鉄による鉄道敷設が不可

能ならば、当社によって鉄道敷設の実現を図ることが当然であるという立場に立ち、積極的に当社に対する免許促進の運動を展開した。下田町、稲取町、南伊豆町の各町議会ならびに城東村、下河津村、上河津村の各村議会は、それぞれ当社の鉄道敷設申請に対し協力促進する旨の決議を行なった。とくに下田町においては、伊東下田鉄道敷設促進下田同盟会を結成し、昭和31年4月29日、下田小学校において、下田町町長鈴木貞雄の主催により「鉄道敷設促進に関する懇談会」を開催し、下田への鉄道敷設を“第2の黒船の到来”と称し、その実現に全町民一丸となって邁進することを決議した。

昭和31年11月17日、当社の申請書が運輸審議会において審議される旨、官報に登載された。ところが同月21日、自民党政務調査会交通部（会長山本友一）は、運輸大臣吉野信次に対し、「国鉄財政ひっ迫の折から、国鉄が敷設するのであればともかく、四季を通じて増収を期待できる伊豆半島の鉄道を一地方鉄道に軽がるしく免許を与えないように」という申入書を提出した。同月27日には、静岡県知事斎藤寿夫、静岡県議会議長塚口勇作が吉野運輸大臣に対し、房総・紀伊半島同様に、伊豆半島においても国鉄による鉄道敷設を最善とし、私鉄による敷設は次善の策とすべきである、という要望書を提出するなど、当社の申請に関し、事態は政治的な動きを示し始めた。

こうした状況のなかで、昭和32年1月21日、当社は、静岡県当局に対して、①免許取得後、測量ならびに用地買収に1年、工事に2年、計3年で完成させる、②全線を11区に分け、それぞれ入札施工する、③工費約50億円の資金調達は十分可能である、④事業主体は当社直営とせず、授権資本50億円以内の独立会社を設立する、⑤本鉄道の規格は国鉄の規格にのっとって施工し、国鉄が下田まで乗入れできるように建設する、⑥下田から松崎、土肥を経て、静浦、沼津に至る西海岸線についても調査を行ない、東海岸線開業後の成績を見て検討する、などの説明を行ない、当社の鉄道建設についての協力を要請した。



河津駅予定地付近

同年2月、運輸省は、昭和32年度の国鉄新線建設について重点的施策を主眼とすることに決定したため、伊東線延長については、出願会社である伊東下田電気鉄道に対して公益上の条件を付して免許する意向を示した。その後、静岡県知事斎藤寿夫も当社の伊東～下田間鉄道敷設に対する熱意を理解し、運輸大臣宮沢胤勇（石橋内閣

ならびに第1次岸内閣において歴任) に対し、あらためて当社に対する免許促進方を陳情した。また、自民党政務調査会交通部会も、国鉄による新線建設は現状では困難な見通しであるので、私鉄に条件付きで免許し、将来国鉄が買取することも考えられる、という見解を示した。

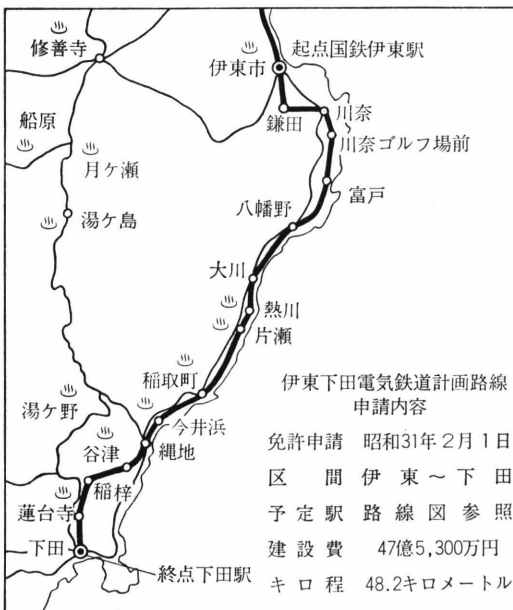
昭和32年3月12日、静岡県第2区選出の衆議院議員畠山鶴吉(自由民主党)、遠藤三郎(自由民主党)、勝間田清一(社会党)、石橋湛山(自由民主党)の4議員は、「地方の統一された熱烈なる要望にこたえるため、東京急行電鉄の出願に免許すべきが妥当である」という基本的態度を定め、その推進方を関係方面に要望する」という申合せを行なった。こうして当社は、伊東～下田間鉄道敷設について、地元の一致した支持を得ることとなった。

### 駿豆鉄道との競合

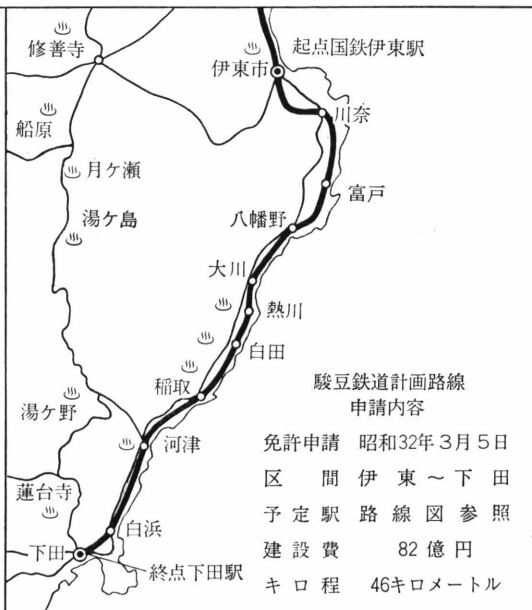
そのような折も折、昭和32年3月5日、追いかけて西武鉄道の系列会社である駿豆鉄道が、当社の申請路線とほぼ同じ経路を通る伊東～下田間46キロメートルの地方鉄道敷設免許申請を行なった。同社の申請内容は、おおよそ次のようなものであった。

「駿豆鉄道は大正5年に設立され、昭和13年以来、三島～修善寺間19.8キロメートルの運輸営業を行ってきたが、さらに昭和31年5月8日には、修善寺～伊東間21キロメートルの地方鉄道敷設免許申請書を提出した。伊東～下田～大仁間の鉄道については、大正11年に制定された鉄道敷設法の趣旨に則り国鉄が建設すべきであり、当社は、国鉄が建設をする限り何らの異議申立てをしない。しかし伊豆半島の開発に対して実績を持たない一民間業者が“落下傘部隊”

伊東下田電気鉄道計画路線図



駿豆鉄道計画路線図



のように伊豆半島に飛来し、国鉄延長計画路線である伊東～下田間の敷設免許を出願し、運輸省の内部においても、それを容認する空気がある。国鉄がこの区間の建設を放棄し、民間にそれを委ねるならば、伊豆半島の開発に既設基盤を有する駿豆鉄道に免許すべきである。」

(『駿豆鉄道申請趣意書』より)

この内容でわかるように、駿豆鉄道の主張は、同社が積極的に鉄道を敷設するというのではなく、当社に免許するのはすじが通らない、という単なる“すじ論”であった。いずれが是か非かは別としても、当社と西武鉄道が伊豆において競合するというのは、マスコミの好餌であった。それまでも、当社と西武鉄道とは、運輸交通事業・百貨店業ならびに観光事業などの各分野においてしのぎを削っており、ことあるごとに“東急対西武の決戦”あるいは“五島慶太対堤康次郎（西武鉄道会長）の対決”などと、マスコミに絶好の話題を提供していたからである。軽井沢における草軽電気鉄道のバス路線免許をめぐる草軽電気鉄道と国土計画興業の対立、箱根における駿豆鉄道経営の自動車専用道路に箱根登山鉄道バスの通行を認めるか否か、ということが発端となって起きた箱根登山鉄道と駿豆鉄道との間の紛争などが、その代表的な例である。

ちなみに、五島慶太と堤康次郎はともに、“事業の鬼”の異名があるが、筑井正義著『堤康次郎伝』によれば、堤康次郎は五島慶太の事業意欲を評して、「五島君とワシとは出発点が違っている。五島君は儲け仕事なら何んでもやるが、ワシはそうじゃない。その仕事人が人のためになるか、国のためになるかをまず考える。もちろん、損しては困るが、そこに大きな違いがある」といっている。

もちろん、既述のように、五島慶太の事業方針も、つまりは堤康次郎の主張に尽きるわけであるが、これは、立場が変われば見方も変わるという一つの例であろう。

昭和32年5月30日、駿豆鉄道の免許申請が運輸審議会の件名簿に登載され、両社の鉄道



川奈駅予定地付近

敷設免許申請は、競願事項として運輸審議会の職権によって公聴会が開催されることとなった。

昭和32年7月3、4日の両日、運輸省8階の大会議室において、運輸審議会会長青盛忠雄の司会により、両社の鉄道敷設申請に関する公聴会が開催された。公聴会には、公述人として、当社からは社長五島昇、専務木下久雄、吉次利

二、常務田中勇、馬淵寅雄が、伊豆箱根鉄道（同年6月、商号を駿豆鉄道から伊豆箱根鉄道に変更）から社長大場金太郎以下が出席し、それぞれ公述した。参考人としては、日本国有鉄道常務理事石井昭正、静岡県知事代理静岡県総合開発課長大竹平一、建設省道路局国道課長河北正治、厚生省国立公園部厚生技官田中敏治がそれぞれの立場から現況説明を行ない、また利害関係人として東海自動車専務塩崎政雄が鉄道敷設は時期尚早であるとして、反対意見を述べ、東海汽船取締役小屋重信が当社の申請に賛成する公述を行なった。一般公述人としては、静岡県議会議員山本敬三郎、下田町町長鈴木貞雄、賀茂商工会議所会頭田代竹夫ほか11人が当社の申請案に賛成、衆議院議員久保田豊ほか3人が伊豆箱根鉄道の申請案に賛成の公述を行なった。なお、この公聴会においては、当社が伊豆半島における鉄道建設の早期実現の必要性を公述したのに対し、伊豆箱根鉄道は、国鉄による建設を主張し、当社に対する免許に反対する公述に終始した。

公聴会終了後、運輸大臣が宮沢胤勇から中村三之丞に交替したことなどにより、免許問題の結論の見通しがむずかしくなってしまった。

### 東海自動車との協定

当社が免許を取得する前提として、地元東海自動車の全面的同意が必要であった。

その東海自動車は、前記の公聴会において伊豆半島に鉄道を敷設することは時期尚早であると思われるが、伊豆開発という大乗的見地からすれば必ずしも反対しないこと、免許出願会社が免許取得後、鉄道をバスに転換しないこと、の2点を強調していた。これに対して当社は、伊東～下田間の鉄道敷設によって伊豆半島への観光客の絶対数が大幅に増加すること、また鉄道の各駅を起点としたバス路線の拡張ならびに観光地の広域化によって、かえって東海自動車に好影響をもたらすことを強調した。しかし東海自動車は、当社の伊豆進出により株式の買収または乗合バスの新設に伴う路線の競合などを警戒していたため、当社と東海自動車との話し合いはなかなかまとまらなかった。しかし結局、両社とも最終的には政治的に解決しようということとなり、河野一郎、大野伴睦などいわゆる大物政治家を通じて話し合いを続けたが、ようやく昭和34年1月10日、衆議院議員河合良成（小松製作所会長）、同神田博（のちに第3次池田内閣厚生大臣）、同重政誠之（のちに自由民主党政調会長）の3者立会いのもとに、当社と東海自動車との間で覚書を締結した。

そのおもな内容は、①当社は、免許取得後3年以内に鉄道を建設する、②当社は、東海自動車の株式取得その他これに類する行為を行なわない、③当社は、東海バスの路線内において乗合バス業を行なわない、④両社は、相互に営業上・業務上の妨害行為を行なわない、というものであった。

## 答 申 と 免 許

公聴会からほぼ1年半を経過した昭和34年1月22日、運輸審議会は運輸大臣永野護（第2次岸内閣）に対し、伊東～下田間鉄道敷設免許に関する伊東下田電気鉄道と伊豆箱根鉄道との競願事項についての答申書を提出した。

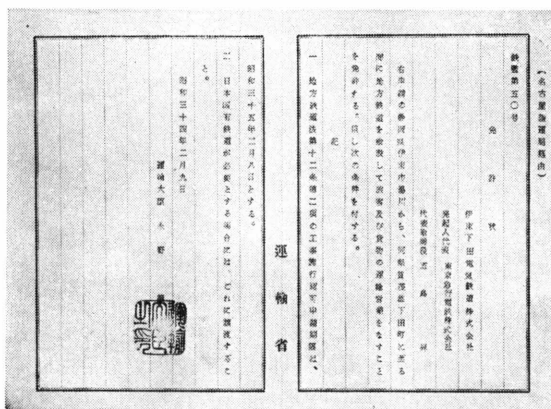
答申書を要約すると、①伊東～下田間の鉄道建設が同地方の観光および産業資源の早期開発に寄与するものと認められる場合においては、民間により本路線の建設を行なうことはさしつかえないものと認められること、②伊東下田電気鉄道の申請は、伊豆箱根鉄道のそれに対して先願の関係にあり、また地元民の支持の点で伊東下田電気鉄道に対してこれを認めることができる、③これらの点から伊東下田電気鉄道に対し本申請路線の鉄道を免許することが適当であると認める、という内容のものであった。なお、同時に、本申請路線が国鉄予定線に該当することから、①早期に建設を完了すること、②諸施設の規格は、国鉄の規格に合致するものとする、③国鉄の乗入れに応ずること、という条件が付けられた。

こうして昭和34年2月9日、当社は免許申請から満3年で運輸大臣永野護から免許状の交付を受けた。

## 会 社 の 設 立

一方、当社は鉄道敷設免許申請後、伊豆半島への事業進出を積極的にしかも立体的に推進するための社内体制を整えていった。とくに、伊東～下田間48キロメートルに及ぶ鉄道の建設は、免許申請の段階で建設費47億5,300万円を要する戦前・戦後を通じて初めての大事業であり、それを完成するためには、全社あげての体制づくりが必要であった。

まず昭和32年11月1日、当社は、伊豆半島における鉄道敷設ならびに観光開発に充てる



伊東下田電気鉄道免許状

用地買収業務を推進するため、業務組織のなかに伊豆開発班（班長山森作治郎）を設けた。次いで翌33年5月27日の第72回定時株主総会において、小田急電鉄副社長沢勝蔵が当社の取締役を選任された。

沢勝蔵は、昭和2年4月に目黒蒲田電鉄に入社以来、当社において土木関係の業務を担当していたが、昭和23年



の当社再編成時から小田急電鉄の専務に、33年に同社副社長に就任していた。その沢勝蔵を、当社は伊東～下田間の鉄道建設事業の専任責任者として、小田急電鉄から招へいたのである。なお、のちに取締役沢勝蔵は、昭和34年2月27日に開催された当社取締役会において、専務に選任された。



沢 勝 蔵

昭和33年10月21日、当社は伊東下田電気鉄道建設委員会を設置し、委員長に五島昇、副委員長に馬淵寅雄、沢勝蔵が就任した。同委員会は、新会社設立の準備、用地買収の計画、建設工事の企画設計ならびに監督官庁関係諸手続きおよび工事施行促進方を推進していった。昭和34年2月9日、伊東～下田間地方鉄道敷設の免許を得たところで、当社は同月20日、従来の伊豆開発班を廃止し、新たに伊東下田電鉄建設事務所（所長は取締役沢勝蔵）を設置した。同事務所は、鉄道の起点である伊東市に開設され、総務部・経理部・用地部・建設部の4部が設けられた。そして、当社から67人の社員が派遣され、伊東、稲取、河津、下田などの各地に常駐して、建設業務に携わることとなった。

一方、当社は、労使が協調して伊東～下田間の鉄道建設を推進するため、昭和34年3月8日、東急労働組合との間に3年間の賃金協定を締結した。その要点は、「昭和33年の賃上げ闘争に際し、当社の妥結額が他の大手私鉄各社のそれに対し、12.8パーセント高い金額で解決した前例にならい、34年以降3年間、毎年大手私鉄各社の賃上げ妥結額より12.8パーセント高い額で決定することとし、その間、東急労働組合はいっさいの争議行為を行なわない」というものであった。

昭和34年4月9日、伊東下田電気鉄道の創立総会が東急文化会館内ゴールデンホールで開催された。同日、定款承認決議により、本社を東京都渋谷区大和田町98番地東京急行電鉄本社内に置き、授權資本額40億円、払込資本金10億円で発足することとなった。資本金10億円のうち、当社が4億7,100万円を出資し、当社の大株主である第一生命保険ならびに日本生命保険がそれぞれ7,500万円、そのほか当社の関連会社、



創立総会であいさつする五島慶太

証券会社，銀行，損害保険会社ならびに京王帝都電鉄，小田急電鉄，京浜急行電鉄の分離3社などが出資した。役員としては，社長に五島昇，副社長に沢勝蔵，以下取締役には五島慶太，大川博，木下久雄，柏村毅，吉次利二，田中勇，馬淵寅雄，唐沢勲，矢野一郎（第一生命保険会長），弘世現（日本生命保険社長），田中徳次郎（東京海上火災保険会長），大倉喜七郎，緒明太郎がそれぞれ就任し，監査役には賀屋興宣（衆議院議員），綾部健太郎（衆議院議員），黒田敬（静岡銀行取締役）が就任した。

## 8 渋谷地区の整備

### 1) 渋谷周辺の状況

昭和29年6月、東京都立大学教授磯村英一（元渋谷区長、現東洋大学教授）は、渋谷における人の流れについて調査を実施したが、それによると、渋谷駅の1日当たりの乗降人員が、約100万人に達するにもかかわらず、これらの人びとの渋谷滞留時間は、1人平均わずか5分にすぎないという結果が出た。これは、銀座の45分、新宿・池袋の各15分に比べて非常に短く、渋谷が各種交通機関の要衝であるとはいうものの、それはみかけだけであって、ただ単に乗換えのターミナルにすぎないことをはっきりと表わしていた。事実、渋谷の繁華街というのは、道玄坂と宮益坂との谷間の周辺に限られ、しかもそれが、山手線と渋谷川によって東西に二分されているため、道玄坂寄りの発展に比して宮益坂寄りの発展が遅れているというように、渋谷駅を中心とした地域が一体となって発展できない状況にあった。それに加えて、戦後、渋谷駅周辺における東京都の区画整理事業が遅々として進展をみなかったことも、発展への大きな障害となっていた。

会長五島慶太は、こうした状況から、渋谷の発展に尽くすことが、渋谷を事業の中心とし、しかも事業の多角化を進める当社の発展につながることを、という戦前からの経営理念を積極的に推し進めることとし、東西の両繁華街を有機的に結合させることを企図した。その具体的な進め方としては、もちろん東京都の都市計画の進行と合わせて立体的な整備開発を行なうこととし、まず手始めに昭和31年に東急文化会館を、翌32年には渋谷地下街を完成させた。これらの布石が、今日の渋谷発展の一つの要因となったことは、世間の認めるところであろう。

### 2) 東急文化会館の建設

#### 建設の目的

当社は、昭和29年11月に完成した東急会館内に東横ホールを開設して、おもに若手歌舞伎、市川少女歌舞伎、文学座など各種演劇を低廉な観劇料で上演し、山の手地区における歌舞伎および演劇の普及と大衆化に効果をあげていた。

次いで当社は、既述のように、渋谷第一マーケット跡の区画整理代替地として取得した土地（渋谷区金王町36番地）に、最新の文化施設を提供して渋谷の立体的発展の促進に寄



綾 部 健 太 郎

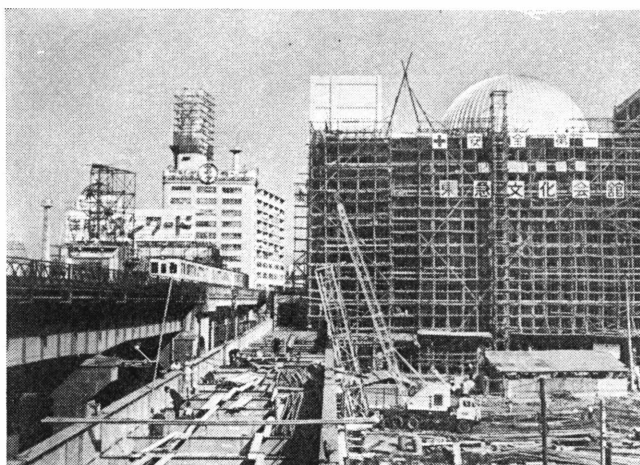
与するため、東急文化会館を建設することとした。同時に、宮益坂側と道玄坂側との連絡を緊密にするため、この建物と東横百貨店東館との間に跨道橋を建設することとした。

### 建物の概要

東急文化会館は、昭和30年8月22日に着工され、31年11月30日に竣工、翌12月1日から一般営業を開始した。建設費は約20億円であった。工事は清水建設が担当し、構造設計を大阪建築事務所、意匠設計を坂倉準三建築研究所がそれぞれ担当した。東急文化会館の概要は、敷地面積が5,092平方メートル、建物が鉄骨鉄筋コンクリート造り地下1階、地上8階建てで、建築面積3,941平方メートル、延べ面積2万9,072平方メートルであった。その使用区分は、地階が定員500人のニュース映画館「東急ジャーナル」と文化地下食堂、1階が定員1,500人のロードショー劇場「パンテオン」、東急不動産の渋谷営業所ならびに文化三共薬局、2階が和装小物・装身具・履物などの老舗18店が軒を並べる文化特選街ほか、3階が理髪室と美容室、4階が東京田中千代服装学園、5階が定員1,000人の洋画封切館「渋谷東急」、6階が定員500人の「東急名画座」、7階が結婚式披露など宴会場として使用するゴールデンホール、8階が大社婚儀殿とゴールデンホールならびに天文博物館五島プラネタリウムであった。

### 新会社の設立

この間、昭和31年5月15日、当社は、当社と業態の異なる東急文化会館を別会社によって管理運営するため、資本金2,500万円で、(株)東急文化会館を設立した。役員としては、



工事中の東急文化会館

社長に綾部健太郎、副社長に木下久雄、常務に山本忍、浜崎二郎、取締役役に五島昇、大川博、馬淵寅雄、高橋禎二郎、赤川穰、増田誠一、黒川渉三、監査役に今村信吉(江東楽天地社長)、黒川徹が就任した。

こうして、同会館の運営は、(株)東急文化会館が建物いっさいを当社から借受け、それを同社が活用

もしくは賃貸する、という方法で行なわれることとなった。具体的には、東急文化会館が4映画劇場を直接経営し、東横百貨店の関連会社である東横興業（社長岡本真吾）が、東急文化会館から賃借して、文化地下食堂、ゴールデンホールの経営ならびに文化特選街など、賃貸部分の管理を行なうこととしたのである。

東急文化会館の完成と同時に、幅員100メートルの明治通りをまたぐ幅員8メートル、延長95メートルの跨道橋が完成した。当社はすでに、東急会館の建設に伴って山手線上に跨線橋を完成させていたが、この渋谷駅から東急文化会館へ至る跨道橋の完成によって、宮益坂側と道玄坂側との間に、渋谷総合駅を貫通する新たな連絡道路が誕生した。

なお、この跨道橋は、民間企業が公道上に建設する初めての施設であったため、道路法および建築基準法上における問題点が指摘されたが、結局、一般通行人に非常な利便を与えるという公共性が認められた。

### 3) 渋谷地下街の建設

#### 建設までの経緯

昭和24年8月、GHQは、敗戦後の荒廃した都市の浄化を図るため、東京都に対し、都内の繁華街に立並んでいる露天商を整理するよう命令してきた。これにより、銀座、新宿、上野などの各地区では、代替地に露天商を移転させたが、渋谷では、駅前に400軒以上もある露天商を収容できるような適当な代替地がなく、ようやく半数程度を整理したにすぎなかった。東京都建設局長石川栄耀は、都市計画の権威としても著名であったが、渋谷の整備について地下街を建設する計画を立案した。これは、渋谷駅西口広場下に地下街を建設して露天商を収容するとともに、歩行者が地下道を通行することによって交通難の緩和を図ることを目的としていた。

東京都は、この地下街の建設を民間に委託することとし、当初、露天商の団体である渋谷常設街商協同組合が建設を担当する予定であった。しかし、資金面など多くの問題が山積していたため、それを保留し、東京都知事安井誠一郎は、渋谷を本拠地とする会長五島慶太に依頼してきた。当社は、渋



昭和32年11月、竣工当日の渋谷地下街入口



西 本 定 喜

谷地下街建設について慎重に調査・研究を行ない、東京都が事前に実施すべき条件（後述）を付して承諾した。東京都がそれをすべて了承したので、昭和27年2月12日、当社は、地下街に関するいっさいの権利を渋谷常設街商協同組合から無償で継承した。

### 建設の経過

当社は、既述の臨時建設部のなかに渋谷地下街建設班を設置したが、実行の段階になると多くの問題があって、容易に着手することができなかった。そこで当社は、新たに渋谷地下街(株)を設立し、同社によって地下街建設に関する問題解決、建設工事ならびに管理運営を行なうこととした。渋谷地下街は、昭和28年12月23日、資本金3,000万円で設立された。役員としては、社長に西本定喜（当社専務）、専務に斎藤忠（当社自動車部次長）、取締役有五島慶太、鈴木幸七、木下久雄、高橋禎二郎、狩谷幸知、馬淵寅雄、石川栄耀が、監査役に河村錯一（東横百貨店取締役）、安井謙（参議院議員）が就任した。

当社は、渋谷地下街の建設を引受けるに当たって、東京都に対して都市計画に関する三つの条件を付けていた。

その第1の条件は、渋谷駅周辺の区画整理を完成させることであった。東京都は、昭和21年以来、渋谷の区画整理を実施していたが、この区画整理が完成しなければ、地下街の出入口を設置することができなかったわけである。昭和28年10月、東京都は、建設局内部に渋谷地下街建設促進連絡協議会を設置し、区画整理の促進を図ったが、これが完成したのは、予定より2年も遅れた31年9月であった。



昭和32年ごろの渋谷駅周辺

第2の条件は、地下街建設予定地の東急会館前に建っている鉄筋コンクリート造り3階建てのビル（通称山一証券ビル）を撤去することであった。このビルは、戦時中に強制疎開の対象となっていたが、周辺の建物が戦災で焼失したため、そのまま撤去せずに残されたものであった。戦後、このビルの権利関係が複雑にからんでい

たが、その入居者の立ちのきと補償の問題が解決したのは、昭和31年1月であった。

第3の条件は、都電の停留所を移設することであった。従来、都電の渋谷停留所が、西口広場の東急会館北側の国電渋谷駅正面出口（月島、新橋、須田町の各方面行）と東口広場の東急文化会館前（金杉橋方面行）の2か所に分かれていたため、当社は、西口広場の地下街建設を機会に、都電停留所を東急文化会館前に統合することを提案したのである。なお、都電停留所の移設は、昭和32年3月26日に完了し、これに伴って道路混雑も大幅に緩和された。

昭和31年9月20日、(株)渋谷地下街は、これらの問題解決の見通しを得て地下街の建設に着手した。本工事は、施工を清水建設が請負い、工事費3億8,000万円を投じて、翌32年11月29日に竣工した。

この地下街は、総面積約4,450平方メートルで、出入口4か所が設けられた。内部には当社の関連会社である東光ストアの食品売場ならびに3本の地下道に面した63店舗に露天商が衣替えして店開きした。渋谷地下街の建設は、露天商を整理しただけではなく、区画整理を促進するとともに、都電停留所を移設するなど、渋谷の街を整備するという大きな役割を果たしたのである。この渋谷地下街は、のちの横浜駅西口、東京駅八重洲口など、各地の地下商店街建設のモデルケースとなった。なお、同社社長西本定喜は、昭和32年2月6日、渋谷地下街の完成を見ずに死去し、代わって東京消防庁消防総監であった金原進が招へいされて同社社長に就任した。

## 9 百貨店業の拡張

### 1) 東横百貨店と白木屋

#### 独立後の東横百貨店

昭和23年5月1日、当社は、百貨店部門を関連会社の東横興業に譲渡し、同社は同年6月1日、資本金450万円を2,500万円に増額し、商号を東横百貨店と変更した。さらに同月26日の第21回定時株主総会において役員の変更を行ない、社長に大矢知昇、専務に高橋禎二郎、取締役岡本真吾、河村錯一、福田治胤、金田一丈夫、古仁所智、牧野秀雄、監査役に井田正一、松野鶴平、綾部健太郎が就任し、敗戦後の混乱期に独立した百貨店業の再建に当たることとなった。社長に就任した大矢知昇は、大正5年に三井銀行に入社して以来、長年の間同行に勤務し、昭和16年9月には同行の常務に就任していたが、つねに三越を意識していた五島慶太に請われて東横百貨店入りしたものである。

独立した東横百貨店は、渋谷本店のほか渋谷、新宿、目黒において食料品販売業ならびに軽食堂を、また平塚と熱海において小規模な百貨店を経営することとなったが、その渋谷本店は、当初は、百貨店ビルの2・3・4階および玉電ビルの1階と地下1階を売場として使用していただけであった。当社が百貨店内の事務所を返還したことによって、昭和23年9月に5階を、25年10月に6階・7階をそれぞれ売場に復旧、ようやく、本来の百貨店の姿に返った。熱海店は、昭和25年4月13日の熱海市の大火災により焼失し、同年8

#### 三越を追越せ

五島慶太は、東横百貨店の創業当初から三越を目標とし、発展させ、一時は三越の株式買収にかかったこともあった。これについて三鬼陽之助は、その著書『五島慶太伝』で次のように記している。

「もう一息で三越と合併できたのを、池田成彬、小林一三等の忠告(?)によって涙をのんで断念のやむなきに至った思い出があるからだ。

実際、彼は池田、小林にいわれ三越の株式を売却したことは今でも無念にたえないらしい。そこで、彼は生命のあるうち、いつかは三越を凌駕せんことを念願としている。つねに三越を仮想敵国としてこ

れに打勝たんことを念願としている。追放解除となり東急に帰るや、社員を集めて、東急は実質的に三越以上だが、三越の株価は千何百円もしているのに東急が50円そこそこは何たることだ、と語っている。こんなわけで、彼は23年6月、東横百貨店が東急から分離独立する時、現三越社長の岩瀬英一郎の先輩で三井銀行常務外国部長であった大矢知昇を迎えて東横百貨店の社長とした。大矢知昇は、将来の三井銀行の社長候補であったのが、追放中であったため、彼は辞を低くして懇望したという。要するに東横に岩瀬以上の人材を据えたいためであった。」



月26日に営業を再開したが、翌26年11月15日に廃止した。また、平塚店も昭和27年4月6日に廃止した。新宿店は、昭和25年6月30日、GHQの命令により、従来の食料品販売業を廃止してOSS（国内在留一般外人に対し、円で日用品を販売する業務）を開業したが、昭和29年11月9日、これを本店内に移設し、同店は廃止された。

昭和25年12月8日、東横百貨店は、国鉄池袋駅西口に民衆駅として建設された鉄筋コンクリート4階建ての日本停車場ビルを借受けて、池袋東横百貨店を開業したが、これは池袋における最初の本格的な百貨店であった。

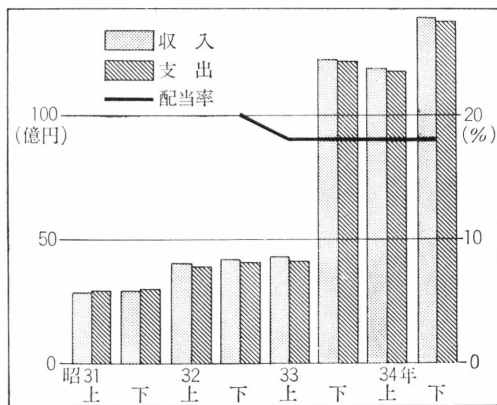
戦後、次々と統制が撤廃され、各種商品が豊富になるに従って、百貨店業界は着々と業績を伸張していったが、また、自由競争も日増しに激しさを加えていった。独立後の東横百貨店は、売場の拡張、商品の充実ならびにサービスの向上に努め、ターミナルに建つ地理的優位さもあって、期ごとに著しく売上高を伸ばした。昭和26年10月27日には、1階に食品関係の老舗15店（現在は80店）が出店して「東横のれん街」を開業したが、この種の売場構成としては、東横百貨店が全国の百貨店に先駆けて実施した新機軸であった。

東横百貨店独立直後の昭和23年11月期における配当率は8パーセントであったが、24年5月期、11月期が12パーセント、25年5月期が15パーセント、11月期が20パーセント、26年5月期から29年5月期までの間は業績が好調で、30パーセントの配当を行っていた。

昭和29年11月、東急会館の完成によって、渋谷本店の売場面積は、従来の2万5,637平方メートルから3万9,870平方メートルに増加し、都内の百貨店では最大の売場面積をもつこととなった。

売場面積の拡張により、渋谷本店は、昭和30年8月分の売上高として6億2,800万円を計上したが、これは三越本店の同月売上高6億1,600万円を上回る業績であった。東横百貨店は、わずか1か月間だけではあったが、三越本店を超越し、会長五島慶太が、昭和9年開店以来、つねに目標に置いていた三越本店と

東横百貨店営業成績の推移



駅西口に開業した池袋東横百貨店

互角に競争できるほどの百貨店に成長したのである。

## 白木屋の歴史

白木屋は、寛文2年（1662年）、初代大村彦太郎によって、日本橋通2丁目に小間物店として創業され、寛文5年に現在地の日本橋通1丁目に店を移した。白木屋という商号ならびに商標は、初代大村彦太郎が若冠17歳のときに採用し、それ以来300年にわたって伝承されてきたものである。白木屋は、大正8年に株式会社組織になるまで、大村家の個人経営によって繁栄してきた。

その間、明治19年には、わが国で初めての洋服店を創設し、また“和服外套”ともいべき吾妻コートを創案し、既製服の販売をも開始した。その販売方法においても、座売式を廃して陳列式販売に改め、ガラスケースを使用、エレベーターを設置し、メッセンジャーボーイを配置するなど、つねに新機軸を打出し、呉服店としては時代の先端をゆく経営に努めてきた。

大正8年2月28日、白木屋は、資本の導入を容易にするため、資本金500万円の白木屋呉服店に改組された。同社は、大正12年9月1日の関東大震災で焼失したが、昭和3年11月に鉄骨鉄筋コンクリート造り地下2階、地上7階建ての近代的ビルディングを建設し、また同年8月に商号を白木屋と変更した。白木屋は、明治36年の大阪心齋橋をはじめとして横浜、札幌、東京丸ビル内ほか各地に出張店を開設したが、なかでも大正14年に京阪電気鉄道天満橋駅構内および阪神急行電鉄梅田駅構内に開設した出張店は、わが国におけるターミナルデパートの先駆けであった。昭和3年には池上電気鉄道から五反田駅前の建物を賃借してターミナルデパート白木屋分店を開設したが、のちに昭和9年、目黒蒲田電鉄が池上電気鉄道を合併したことによって、当社と白木屋との因果関係が生じていたのであった。



昭和30年ごろの白木屋

なお、五反田分店は、昭和31年に当社が白木屋を買収するまで続いていた。

戦中・戦後の白木屋は、売場の一部を事務所として賃貸したり、また戦災を受けたり、売場の大部分を駐留軍に接収されたりしたため、全館を百貨店の売場として利用できるようになったのは、昭和27年6月になってからであった。

## 2) 白木屋の買収

### 経営の内紛

戦後、白木屋は、他の百貨店が百貨店法（昭和31年5月23日公布）の制定に備えて売場を拡張し、また商品の充実、サービスの向上を図ることによって著しい業績の伸張を示していたのに対し、日本橋交差点という恵まれた立地条件のうえにあぐらをかき、なんら積極的施策を講じなかった。そのため、近隣の三越や高島屋に遅れをとり、それがひいては白木屋の株式買収をめぐる、数年にわたる経営権の紛争につながっていったが、それはむしろ当然のことであった。

繊維関係の商事会社である横井産業社長横井英樹は、白木屋の経営者に対する不信感から、白木屋の株式を買占めていった。この間の経緯につき、横井英樹は、『白木屋 300 年史』のなかで、次のように述べている。

「昭和23年ごろ、横井産業は、白木屋の関連会社である白木金属工業に対し、約2,000万円程の注文をしたところ、納期になってもなかなか納品されず、同社に督促してもまったくんやわんやの状態であった。このことが契機となって、私は親会社である白木屋の経営状態を調査してみたが、白木屋は、古いのれんと百貨店という特殊な業態から、経営者があまり努力しないにもかかわらずなんとか営業を続けることができる会社であった。私は、このような経営者に義憤を感じ、株主としてアドバイスをしたこともあったが、その後、自ら立地条件に恵まれている白木屋の経営に乗り出すことを考え、昭和24年ごろから昭和28年ごろまで白木屋の株式を買い集めていったのである。」

白木屋の株価は、昭和24年ごろには100円前後であったが、昭和28年には、横井英樹による株式の買占めが明らかになり、また、それに対する防戦買いもあったため、560円まで騰貴した。ちなみに、昭和28年当時の白木屋は、資本金が2億円、発行株数が400万株であった。

横井英樹は、昭和28年2月ごろまでに、すでに約150万株を買収していた。横井英樹と日活社長堀久作が所有する白木屋の株式約80万株とを合わせると、全株式の過半数を占めることから、両者は協力することとなり、白木屋社長鏡山忠男に対し役員に就任させることなどについて申入れを行なったが、実現には至らなかった。その後、堀久作がその持株を山一証券に売却したため、横井英樹は、単独で白木屋の買占めを進めていった。

昭和29年4月2日、白木屋の第70回定時株主総会が、横井側と鏡山側の双方によってそれぞれ別の会場で開催され、横井側が新役員を選出して登記したが、鏡山側は、横井側が

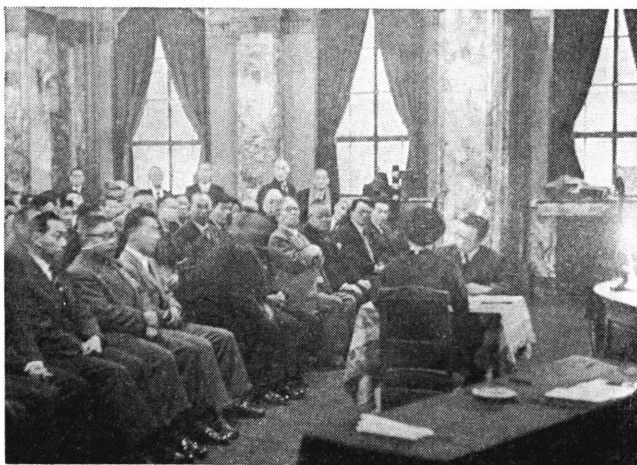
選出した役員に対し、業務執行停止の仮処分を提訴した。そして同年4月7日、東京地方裁判所の決定によって、代表取締役職務代行者として有馬忠三郎が就任することとなり、白木屋は、まったく異常な経営体制を敷くこととなったのである。

### 経営権の取得

当社が白木屋の株式を買収することとなった発端は、昭和28年10月、山一証券が堀久作から白木屋株式約80万株を譲受けたことであった。当社会長五島慶太は、そのいきさつを、著書『事業を生かす人』のなかで次のように述べている。

「昭和28年9月か10月ごろと思うが、山一証券副社長大神一君から、『山一証券が堀久作君の持っている白木屋の株式約80万株を1株425円で引受けようと思うが、これを保証してくれないか』という話があった。私は、『保証とは如何なることか』と問い返したところ、『山一証券は株券の売買が目的にて、白木屋の株を長く持っていて経営に参加する意志は毛頭ない。東京急行または東横百貨店において、これを単価425円で引受けしてくれないか』という話であった。なおまた大神君がつけ加えて言うには、『白木屋の経営はだんだん下り坂になってきて、現在の経営者の手に依っては独立して将来再建することは、よほど困難であると思う。東京の各百貨店を見回すに、東横百貨店に合併するのが最もよい方法であると思う。ついでに、将来は東横百貨店に合併する意志をもって、東急または東横で引受けしてくれないか』ということであった。」

すでに記したように会長五島慶太は、かつて昭和13年に三越の株式10万株を買収して、東横百貨店の都心進出を計画したが、小林一三らの説得によって断念したことがあった。五島慶太は、三越の代わりに白木屋を買収することによって、所期の東横百貨店の都心部進出を図ることができるとして、当時、大神一の話におおいに乗り気であった。しかし、単



当社関係の役員選任を決定した白木屋臨時株主総会

価が425円という高い株価であったため、当社がその売買を引延ばしている間に、山一証券がその株式を三信建物社長林彦三郎に譲渡したことにより、当社としては、白木屋の買収については、いったん白紙の状態に戻した。

その後、ふたたび当社が白木屋の株式を買収するようになるのであるが、この間の事情について五

島慶太は、同じ著書『事業を生かす人』のなかで次のように述べている。

「横井英樹君が、白木屋株買収のために金を借りている銀行から、元金や利息の取立に責められていたので、私は、東急不動産によって彼の不動産を買ってやっていた。そのうちに横井君は、まったく金融に行き詰まり土地を処分するだけでは到底間に合わなくなったので白木屋の株式を肩代りしてくれと頼んできたのだ。しかし私は、横井君が如何に頼んできてもいっさいその話を受けつけなかった。

ところが昭和30年11月ごろと思うが、横井君の持ち株を担保として預っている千葉銀行頭取古荘四郎彦君から、白木屋問題の解決は、貴殿よりほかにできる人がいないから、貴殿が白木屋の経営を引受けてくれ、そして横井君の将来も見てくれるならば、株式を売りたいという話であった。」

千葉銀行の頭取古荘四郎彦からの話が契機となって、会長五島慶太は、ふたたび白木屋の株式を買収し、その経営に乗出すことを決意した。当社としては、横井英樹の持株175万株のほかに、三信建物社長林彦三郎が山一証券から買った白木屋の株式約80万株を買収することができるならば、合計約255万株となり、過半数の株式を取得することとなるので、五島慶太は、林彦三郎から白木屋の株式を買収するため、その仲介を三菱銀行相談役加藤武男に依頼し、了解を得た。

昭和30年10月19日、当社は、横井英樹との間に、白木屋の株式売買に関する契約を締結し、同月26日、176万7,400株、さらに11月3日、横井英樹がその後追加取得していた株式35万株、合計211万7,400株を単価360円で譲受けた。続いて12月12日と15日には、加藤武男の仲介により、林彦三郎が山一証券から買受けた約80万株とその後取得した36万株を単価360円で譲受けた。この時点で、当社の所有株式は、当社自体で取得していた分を含めて約330万株となり、白木屋の発行株式400万株の82.5パーセントを占めることとなった。総額約12億円の投資であった。

日本経済新聞は、白木屋の経営権紛争に関連して、昭和30年10月27日付夕刊1面の中外春秋欄に写真のような記事を掲載した。

当社は、白木屋の株式取得に伴う利息負担を軽減するため、当社が128万6,000株を保有し、残りは東映に40万株、日本交通に10万株、東急不動産に10万株など、関連会社に分割保有させた。



白木屋の紛争をとりあげた日本経済新聞コラム欄



高橋 禎二郎

## 役員 の 交 替

昭和31年1月14日、白木屋の臨時株主総会が開催され、社長鏡山忠男以下役員全員が退任し、代わって当社ならびに東横百貨店から派遣された新役員が就任した。ここにおいて、5年間にわたった白木屋の経営権をめぐる紛争に終止符が打たれた。新役員の陣容は、社長高橋禎二郎、常務福田治胤、取締役大崎巖、片倉正直、松本一雄、小沢直矩、五島昇、大川博、馬淵寅雄、赤川稜、監査役木下久雄、星野直樹、綾部健太郎、相談役五島慶太であった。社長に就任した高橋禎二郎をはじめ、福田、大崎、片倉、松本、小沢の各取締役は、昭和9年11月に東京横浜電鉄が百貨店部を創設して以来、東横百貨店の発展とともに歩んできた百貨店生え抜きの社員で、白木屋の再建を図るために派遣されたものである。

白木屋は、新役員就任直後の昭和31年1月19日、さっそく店舗の増改築と設備の全面的改善の工事に着手した。この工事は、それまで駐車場として使用していた東側の土地、ならびに昭和27年に江戸時代から白木屋と同じ近江商人として軒を並べていた「伴伝」から買収した北側の土地に、合計約1万5,600平方メートルの増築を行なうものであった。

## 白木屋の改築

白木屋では、設備の改善として、全館の冷暖房設備の新設、エレベーターの改造、エスカレーターの新設、正面玄関および地下鉄連絡口の模様替え、7階白木ホールの改装、1階のショーウィンドーの全面ガラス張りアーケードへの改装などを実施した。また、屋上には時計塔、遊戯施設などを設置した。さらに、建物の外壁をPSコンクリート板のルーパーでおおう独特の設計で白木屋の存在を強調し、それまでの旧式な建物から面目を一新した。この全館に及ぶ増改築工事は、坂倉準三建築研究所の設計に基づき、清水建設によって行なわれ、昭和32年3月31日に竣工した。

このように白木屋は、当社のさん下入り後、本店の増改築ならびに分店の改装に約14億円を投じ、そのほか什器の整備、商品の充実なども実施して、事業の刷新に努めたのである。

昭和31年11月1日、白木屋が明治36年以来各地に開設した分店のうち、この時点まで存続していた五反田店、大森店、高円寺店を、白木屋から分離し、関連会社の白木興業がその営業を継承することとした。これは、東京郊外の顧客層を対象に食料品・日用雑貨を販売するという特色を発揮させるためであった。

白木屋は、昭和29年1月期以来無配を続けていたが、経営権をめぐる紛争が解決し、店内の増改築工事が完成して面目を一新してからは、売上高が大幅に増加し、昭和32年7月期が前年同期比60パーセント増、翌33年1月期が前年同期比64パーセント増となり、33年1月期に年20パーセントの株主配当を実施した。昭和33年6月1日、白木屋は、借入金の一部返済ならびに資本構成の是正を図るため、資本金2億円を6億円に増額した。

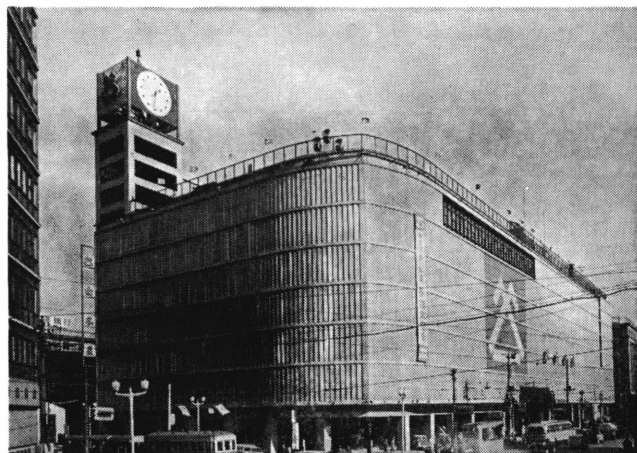
なお白木屋では、昭和31年秋、イラン王室から、イランの首府テヘランに合弁でデパートを経営したいとの申し出を受けて、社長高橋禎二郎が現地を視察し昭和32年4月、イラン王室と仮契約を締結するところまで話が進んだが、風俗習慣の相違もあって経営姿勢の面で大きく食い違い、このイラン進出はご破算となった。

### 白木屋・東横の合併

白木屋と東横百貨店の合併はかねてから検討されていたが、白木屋の業績が向上したところで、昭和33年3月27日、両社の合併契約が締結された。合併の方法については、まず昭和33年6月3日、東横百貨店が合併を前提として資本金9億6,750万円を12億円に増額し、次いで同年8月1日、白木屋が存続会社となり東横百貨店を吸収するという形式がとられた。合併後の資本金は18億円となった。

同年9月13日の第79回定時株主総会において、白木屋は商号を東横と変更し、新役員として社長に大矢知昇、副社長に高橋禎二郎、常務に狩谷幸知、河村錯一、福田治胤、取締役役に金田一丈夫、古仁所智、山岡市郎、大崎巖、片倉正直、松本一雄、小沢直矩、五島昇、大川博、馬淵寅雄、山川捨二郎、監査役に木下久雄、松野鶴平、星野直樹、綾部健太郎、相談役に五島慶太が就任した。

合併により、新生東横は渋谷、池袋のターミナル・デパートと都心のデパートを有することとなり、それぞれの特色を生かしながら、一括商品の仕入れや宣伝などの面で、コストを下げることが可能となり、事業の発展を図る基盤が整ったのである。なお、300年の伝統をもつ白木屋ならびに当社が創業した東横百貨店の名称と商標は、それぞれの店名および商標として存続させることとした。



昭和32年3月、改装なった白木屋

## 10 ホテル事業の開始

### 1) 東京ヒルトンホテルの設立

#### ホテル事業進出の目的

昭和24年12月24日、国際観光ホテル整備法が公布（施行は昭和25年6月10日）された。この法律は、わが国が風光明媚な景観に恵まれ、年ごとに外人観光客の来日が増加する趨勢にあったにもかかわらず、その受入れ体制、とくに宿泊施設の点で外人観光客を満足させる設備をもったホテルが数少ないところから、国際的に通用するホテルの基準を設定して、宿泊施設の整備を図り、外人客接遇の充実に資することを目的としていた。そして、この基準に適合したホテルを政府登録国際観光ホテルと定めたのである。

この法律に基づき、政府は、ホテル整備の助成措置として、政府登録国際観光ホテルに対し、法人税・固定資産税などの税負担を軽減し、また、ホテル建設に対しては日本開発銀行の融資を認めるなど、ホテルの建設・整備を促した。昭和30年当時の政府登録国際観光ホテルは、運輸省編『観光白書』昭和45年版によれば、全国で58ホテル、その室数4,757であった。

当社は、五島慶太が会長に復帰して以来、主要な経営施策の一つとして、当社による観光バス・旅館の経営、北海道・上信越・伊豆への進出、東急不動産による外人向けアパートの建設、東急観光・東急航空による旅行あつ旋業の開始など、国家的見地に立った一連の観光開発事業を推進してきた。そこでさらに、外貨獲得の国策に協力するため、ホテル業へ進出することとし、世界最大のホテル会社であるヒルトンホテルズ・インターナショナル（以下ヒルトンホテル）と提携して、東京都内に国際的にも通用する大規模なホテルの建設を計画したのである。

#### ヒルトンホテルとの提携

昭和31年1月25日、ヒルトンホテル副社長ジョン・W・ハウザーが来日した。ハウザーは、ヒルトンホテルのチェーンを太平洋地域および極東地域に確立するため、各国を歴訪していたが、その一環としてわが国に立寄ったものであった。来日早々、大蔵大臣一万田尚登（第3次鳩山内閣）ほか政府要人と会談し、東京にヒルトンホテルのチェーンホテルを建設することについての援助を要請した。

翌1月26日、当社社長五島昇は、中小企業金融公庫総裁鮎川義介の紹介によってハウザー



一と会見したが、その席上、ホテル建設について提携の申入れを受けた。

さらに1月29日、当社会長五島慶太が、ハウザーを水宝閣に招待して意見の交換を行ない、条件付き仮契約の締結について合意に達し、2月1日、両者はそれぞれの顧問弁護士立会いのもとに仮契約を締結した。

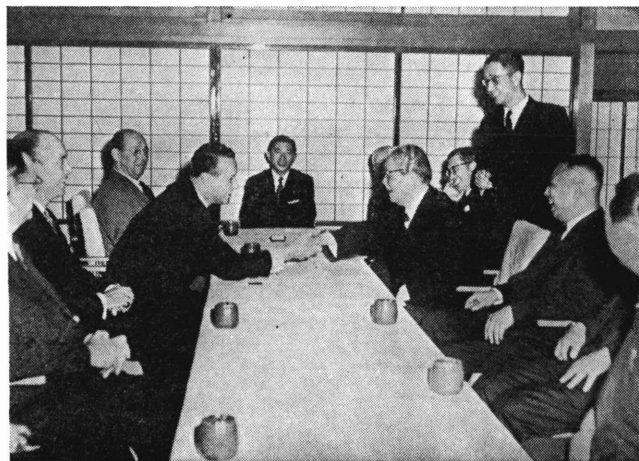
翌2月2日、わが国においては、東京会館で当社会長五島慶太とヒルトンホテル副社長ハウザーにより、アメリカにおいては、ウォルドルフ・アストリアホテルで1月28日に渡米した当社社長五島昇とヒルトンホテル社長ヒルトンにより、当社とヒルトンホテルとの仮契約締結についての発表がなされ、それに関する共同声明書が発表された。

この共同声明書のなかで、当社会長五島慶太は、「最近、世界各地より日本を訪れる人は、飛行機の発達とともに急激に増加しつつあるが、これを受入れる施設ははなはだ不十分である。したがって、これら旅行者によりよい施設を供与し、さらに幾多の国際的会合を日本に誘致するために、世界的に有名なヒルトンホテル会社とわれわれと提携し、この目標を達成すべく計画したのである」と述べた。また社長ヒルトンは「世界の旅行を盛んにすることは、世界の貿易と各国の親善関係を増進させるという当社の固い信念に基づいて、この新しい東京ヒルトンホテル（仮称）の建設が計画された。この国際ホテルにおいて世界各地から集合する多数の来訪者は、お互いの種々の問題や信念をよりよく理解するようになり、また日本の他のホテルや産業にもよい影響をもたらすことになるであろう。われわれのいままでの経験は、東京においても同様に成功し、日米両国の私企業に対し、かつまた、日本全体の経済に対しても益するもののあることを確信する」というメッセージを発表した。

副社長ハウザーが来日してからわずか9日間のできごとであったが、会長五島慶太の観光事業を積極的に推進する経営方針と、社長ヒルトンの国際的ホテルチェーン確立による世界平和の達成という持論とが一致し、両社が、東京においてヒルトンのチェーンホテルの建設と経営の互恵的事業について提携することとなったのである。

### 新会社の設立

前記の仮契約の内容は、当社がホテルに適した土地を買収または賃借して入手し、建設地の決定

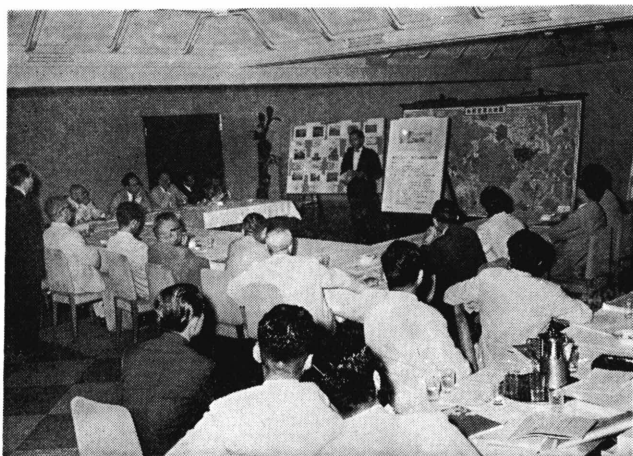


合意に達したヒルトン側と当社

後、当社によるホテルの建設ならびにヒルトンホテルによるホテルの経営についての本契約を締結する、というものであった。なお、この仮契約書に本契約書が添付されたが、これはヒルトンが諸外国においてホテル経営を開始する際に締結した標準の契約書で、いわばヒルトンの海外における経営方法を示すものであった。それによると、土地・建物およびいっさいの家具・設備などは、ホテル完成後、ヒルトンが10年ないし20年間賃借する。この賃借料は、そのホテルの営業利益総額を半分に分け、その3分の2とし、半年ごとに支払うというものであった。

昭和31年3月6日、当社は、社長五島昇を委員長とする東京ヒルトンホテル建設委員会を設置し、土地の選定、建設計画の策定、ヒルトン側との交渉ならびに関係官庁との折衝に当たらせた。当初、ヒルトン側は、東京の都心にリゾートホテルを建設する構想を描いていた。この構想を実現するためには、3万3,000平方メートルの土地を確保することが必要であったが、東京の土地事情は、それを容易に許さなかった。また、わが国が観光立国を目標として掲げているにもかかわらず、観光事業に対する政府援助やホテル建設資金の低利による貸付けなどの助成措置が行なわれず、むしろ逆に、大蔵省が外国為替管理法をたてに観光事業の外資との提携を忌避するような状況であった。当社は、土地問題、国の政策、経済情勢など、わが国の実情を説明して了解を求めたが、ヒルトン側がこれを納得せず、当初の計画を固執して、いたずらに歳月を費やしていった。

当社は、その後もヒルトン側との間にたび重なる交渉を続けていたが、昭和33年2月、専務吉次利二が渡米して副社長ハウザーと話し合いを行なった結果、同年3月4日、12項目にわたる「諒解事項に関する覚書」を交換して、2年前に締結した仮契約の趣旨を遵守することを再確認した。このなかにおいて、利益配分比率、総営業利益処分方法、契約解除権発生条件、賃貸部分に関する付帯事業などの点について、ヒルトンホテルがこれまで諸



ヒルトンホテルについて説明を受ける五島慶太

外国との間に締結した契約では見られなかったほどの譲歩を示し、当社側の意向を大幅に受入れた。

この覚書につき、両社は、それぞれ取締役会において承認を得、昭和33年12月18日、アメリカにおいて、社長五島昇と社長ヒルトンとにより、33か条からなる東京ヒルトンホテル業務契約ならびに10項目からなる東京ヒルトンホテル

補足協定が締結された。この業務契約のなかにおいて、ホテルの名称を正式に「東京ヒルトンホテル」と定め、また両社間の契約の方式についても、ヒルトン側が諸外国間との間に採用している賃貸方式を、当社がホテルを建設してその営業をヒルトンに委託する営業委託方式に変更したのである。

なお、昭和33年7月21日、当社は、東京ヒルトンホテル建設委員会を廃止し、東京ヒルトンホテル(株)を設立した。同社の資本金は10億円であった。役員としては、会長に五島慶太、社長に五島昇、副社長に木下久雄、吉次利二、星野直樹、常務に山本忍、取締役綾部健太郎、平山孝、唐沢俊樹、大矢知昇、安藤楯六、田中百畝、大川博、川鍋秋蔵、馬淵寅雄、増田誠一、監査役に賀屋興宣、井上定雄、柏村毅がそれぞれ就任、新体制のもとに計画の具体化を推進していった。

## 2) 東急国際ホテルの設立

### 横浜と軽井沢で営業開始

当社では、ヒルトンホテルとの契約締結に先だって、昭和29年3月31日には、軽井沢パークホテルの施設いっさいを、同年6月30日には横浜ホテルの株式をそれぞれ買収してさん下に収めていた。

横浜ホテルは、横浜駅東口の横浜市西区高島通り1丁目5番地にあり、昭和24年5月6日に設立された旅行あつ旋業の横浜観光(資本金200万円)を前身会社とし、木造モルタル造り、2階建て27室の小規模なホテルを経営する会社であった。昭和26年8月20日、横浜観光が横浜ホテルを合併した際に横浜ホテルと商号を変更したものである。その後の経営不振から、当社がその株式の70パーセントを買収してさん下に収めたのであった。資本金は2,000万円、役員は社長原田恒男、専務辻又一郎、取締役五島昇、大川博、新倉義男、伊藤福一、三山因、藍葉万蔵、中村欽吾、監査役赤川穰、竹田直一であった。

なお、社長原田恒男は、すでに記した東急航空の前身会社であるハワイアン・トラベル・サービスの社長でもあった。

軽井沢パークホテルは、長野県



横浜駅東口にあった横浜ホテル



星野直樹

北佐久郡軽井沢町大字長倉字剩札場19番地にあり、木造平家建て、客室13室のリゾートホテルで、夏季の6月中旬から9月中旬までの間に限って営業していたものである。そして昭和30年4月21日、当社は、同ホテルの経営を横浜ホテルに委託した。

こうして、当社は横浜と軽井沢においてホテルを経営することとなったわけであるが、まだこの時点においては、両ホテルは規模が小さくて、当社が本格的にホテル業に進出したといえるほどのものではなかった。

### 銀座東急ホテルの建設

当社は、ヒルトンホテルと提携して、東京ヒルトンホテルの建設について関係官庁との折衝を続けているとき、すでに一方では将来の外人観光客の増加に備えて、自らの手で国際観光ホテル基準にかなったホテルの経営を企図していた。その第1弾が銀座東急ホテルである。敷地には、中央区銀座東5丁目の元当社築地有料駐車場を充てることとした。そして、この銀座東急ホテルを基盤として、その後、各地にその地名を冠したホテルを建設して、国内チェーンを形成する構想を立てた。

昭和34年2月18日、当社は、銀座東急ホテルを経営する会社として東急国際ホテル(株)を設立した。資本金は4億円で、役員としては、社長に五島昇、副社長に星野直樹、専務に木下久雄、常務に山本忍、増田誠一、取締役は大川博、吉次利二、綾部健太郎、大矢知昇、三宮四郎、川鍋秋蔵、高橋禎二郎、馬淵寅雄、唐沢勲、監査役に賀屋興宣、柏村毅、赤川穰、浜章一郎、そして相談役に五島慶太がそれぞれ就任した。



竣工まじかの銀座東急ホテル

銀座東急ホテルは、昭和34年2月3日に着工された。その概要は、敷地面積が3,155平方メートル、構造が鉄骨鉄筋コンクリート造り地下2階、地上10階建て、建築面積2万4,420平方メートル、客室数480であった。

同ホテルは昭和35年5月に開業したが、これにより、本格的にホテル業進出を図ることとなった。

## 11 育英文化事業の拡張

当社会長五島慶太は、公職追放解除以後の事業活動のなかで、育英文化事業に力を注ぐことをまず第1に考えていた。これについて三鬼陽之助は、その著書『五島慶太伝』で、次のように記している。

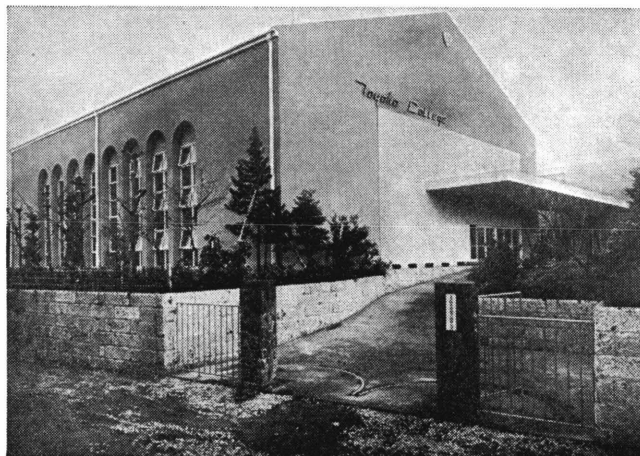
「彼は、追放解除後、直ちに古巣の東京急行に帰ったが、その当時の心境として『今後は何より教育事業が大切だ』と語っており、現に本年（昭和29年）3月、筆者と問答した時も『自分は今後、いままで育て上げた会社および社員の相談相手となることはもちろんだが、先代根津嘉一郎（大正10年9月、財団法人根津育英会を設立し、武蔵高等学校を開設。昭和26年2月学校法人に変更。現在同法人は武蔵大学、高等学校、中学校を経営）の轍にならって、現在の東横学園を女子大学にまで発展させたいと思っている。それから質の良い運転手を養成するために自動車学校をたて、また沿線にある武蔵工業大学に関係、これが育成発展をはかりたいと思っている』と語ったが、これは電鉄経営者として沿線に学校を誘致することは営業政策として当然のことだが、彼の場合、それが必要以上に熱心であり献身的であるともいわれる。」

このような五島慶太の方針に基づいて、当社は、育英事業として五島育英会、亜細亜学園、東急自動車学校、田中千代服装学園を、文化事業として五島プラネタリウム、大東急記念文庫、五島美術館を新設、あるいは譲受けてその経営に当たった。

### 1) 学校法人の統合・新設

#### 東横学園の沿革

昭和14年4月10日、目黒蒲田電鉄・東京横浜電鉄両社の社長であった五島慶太は、男子青壮年の大陸進出の風潮に対処し、国内に残る女子に対し、実務の修得と特技の伸長を根幹とする実践的教育の普及を図ることを目的として、私財を投じて世田谷区玉川等々力3丁目68番地に各種学校令に基づく東横商業女学校を開校した。翌15



昭和31年に新設された東横学園女子短期大学

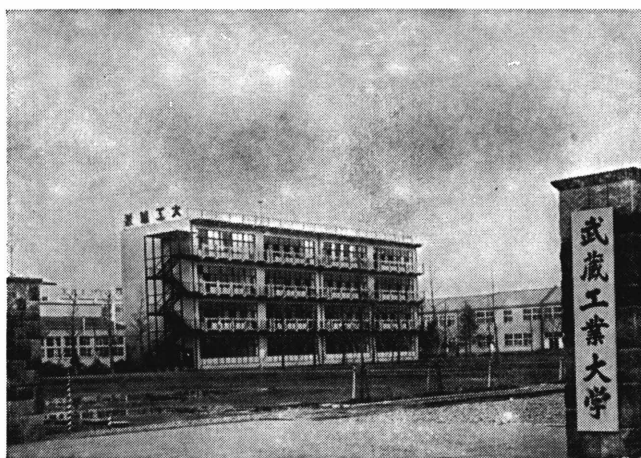
年3月25日、同校は、実業学校令に基づく昇格認可を得て、15年度から学校名を東横女子商業学校と改め、また同月30日には、財団法人東横学園に改組された。

戦後、昭和22年3月29日の教育基本法ならびに学校教育法の公布により、同年4月1日から6・3制の教育制度が実施された。東横学園も、新制中学校の義務教育制の実施に伴い、東横女子商業学校の1・2・3各学年が新制中学校に再編成され、等々力中学校として新発足した。昭和24年2月12日、同校は東横学園中学校と改称し、前年の23年3月10日に新設された東横学園高等学校とともに、私学として独自の教育を開始した。なお、この時点で東横女子商業学校は、自動的に廃校となり、昭和24年12月15日、私立学校法の公布により、東横学園は、26年3月14日、財団法人組織から学校法人に組織変更された。

### 武蔵工業大学の沿革

昭和4年9月12日、日本水産専務西村有作は、友人の及川恒忠、手塚猛昌とともに、東京府荏原郡下大崎町113番地の池上電気鉄道所有の土地建物を借受け、私立の高等専門学校として、各種学校令に基づく武蔵高等工科大学を設立した。同校創立の目的は、第1次世界大戦後の重工業興隆の風潮を背景として、抽象的な学問を排し、堅実な工業技術者を養成して産業の振興に資するというものであった。

設立当初は、電気工学科・建築工学科・土木工学科の3学科だけであったが、昭和9年に機械工学科が増設された。校舎については、昭和7年に大森区北千束に新校舎を建設し(のちに当社の教習所となった)、昭和10年には目黒区宮ヶ丘に分校を開設したが、14年に世田谷区玉川等々力町1丁目2334番地の現在地に移転した。昭和13年4月には、財団法人組織となり、学校名も、専門学校令(昭和3年1月20日改正公布)に基づいて、17年4月には武蔵高等工業学校、19年4月には武蔵工業専門学校と変更された。



校舎増築が相次いだ武蔵工業大学

戦後の昭和24年2月21日には、文部大臣から武蔵工業大学設置の認可を受け、同年4月から開校した。学科としては、工学部のなかに機械工学科・電気工学科・建設工学科が設けられた。さらに翌25年度からは、短期大学部も開設された。昭和26年2月26日には、学校法人武蔵工業学園に組織変更され、また、同年4月1日から武蔵

工業学園高等学校が開校した。そして昭和28年12月4日には、法人名が学校法人武蔵工業大学に、高等学校名が武蔵工業大学附属高等学校にそれぞれ改称された。

このように、武蔵工業大学は着々と大学としての規模を整えてはきたが、理事長西村有作の個人的な経営力では十分でなく、さらに本人が病気がちなこともあって、その経営は半ば行き詰まっていた。そこで昭和29年11月11日、当社会長五島慶太が、創立者西村有作に代わって同法人の理事長に就任したが、西村有作はその間の経緯を、昭和30年10月17日発行の学友会報『武蔵』のなかで、次のように記述している。

「私は極度に健康を害し、医師の勧告により、従来関係していたすべての仕事から手を引くこととなりましたが、ただ学校だけが最後に残ったのであります。そのため、最近の私は、適当な後任者を得ることに懸命でありました。人格・識見・力量を兼ね備え、その上、学校教育に興味ある人などめったにあるものではありません。ところが昨秋、ある友人から五島慶太氏に引受けてもらってはどうかとの勧告を受けました。事業人としての五島氏の力量ならびに影響力については定評のあるところであり、反面、また学問に対する造詣の深いことなど大いに気を引かれましたので、数回面談しました。その結果、学校教育に対する識見・抱負・熱意等、私としては同氏以外に適格者なしと思ひ込むに至りました。」

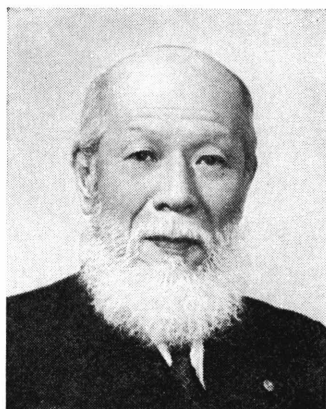
### 五島育英会の設立

五島慶太は、明治33年に松本中学を卒業したのち、郷里青木村の小学校で代用教員を勤め、さらに明治38年に東京高等師範学校を卒業後、三重県四日市商業学校の英語教師として教鞭をとっていたことがあった。また自らの著者『七十年の人生』のなかで、「高等師範では嘉納治五郎、大学に行って富井政章、加藤高明の教育を受け、これらの人々から受けた教育というものは、私にとっては非常にいい教訓であった」と述べている。つまり、五島慶太は、自分自身が青年時代に感化を受けた教育の体験に照らして、青年子女に対する教育の重要性を認識し、教育事業に対し非常な情熱をいだいていたのである。

昭和30年4月1日、当社は、幼稚園から大学に至るまでの一貫教育を実施する総合学園の建設を企画し、西村有作から経営を託された武蔵工業大学を母体とし、五島慶太が自ら創立した東横学園を統合して、学校法人五島育英会を設立した。理事長には五島慶太が就任した。当時の学生・生徒数は、武蔵工業大学約1,200人、附属高等学校400人、東横学園女子高等学校と中学

五島育英会の学生・生徒数の推移

年 度	武 蔵 工 大			東 横 学 園				
	大学	高校	中学	短大	高校	中学	小学校	幼稚園
昭和 31	1,766	385	12	57	1,499	588	160	241
32	2,136	570	74	122	1,892	598	217	253
33	2,439	752	141	171	2,078	561	321	325
34	2,715	923	234	230	2,143	565	387	357



八木 秀次

校を合計して約1,570人であった。

次いで五島育英会は、総合学園としての体制を整えるために、学界の権威者を招へいしたり、学校の新設・吸収を行なっていた。

まず、昭和30年5月7日、参議院議員で無線通信工学の権威であり、八木アンテナで知られ、広く理工学の研究、教育のあり方について深い経験と見識を有していた工学博士八木秀次を、武蔵工業大学学長ならびに付属高等学校校長として招へいした。また、同年6月には東横学園二子幼稚園を、翌

31年4月には東横学園女子短期大学（家政科）をそれぞれ新設した。

同年7月には、五島育英会は、世田谷区用賀において幼稚園から高等学校までを運営していた学校法人玉川正和行学園を吸収し、同学園の中学校・高等学校の女生徒を東横学園に収容、男子の中学生を、新たに武蔵工業大学附属中学校を設置してこれに収容した。また、小学校は東横学園小学校、幼稚園は用賀東横学園幼稚園と改称された。同年9月には、学校法人大倉山学園の経営を引受け、東横学園高等学校の大倉山分校および東横学園大倉山幼稚園として継承した。その結果、東横学園は幼稚園から短期大学まで、武蔵工業大学は中学校から大学まで、それぞれ一貫した教育体制が整備された。その間に、各学校の校舎・講堂・図書館・運動場などを建設し、施設の拡充に力を注いだ。

また五島育英会は技術者の養成に努め、昭和33年4月、目黒区下目黒1丁目5番地の旧国立電気通信大学の諸施設を譲受け、武蔵工業大学附属目黒高等無線学校（現在は廃校）として開校した。また長野県塩尻市大門の信州電波専門学校（現在は附属信州工業高校）の経営を引受け、目黒高等無線学校の信州分校として開校した。

### 原子力研究所の建設

昭和33年1月20日、当社は、当時勃興しつつあった原子力平和利用に関する調査・研究ならびに関係資料の収集を行なうことを目的として、社内に五島昇を委員長とする原子力研究委員会を設置した。同年2月20日、第1回委員会が開催され、その席上で委員の1人である武蔵工業大学学長工学博士八木秀次ならびに同大学教授工学博士大塚誠之は、「わが国の大学のなかでは最初に教育用原子炉の設置を計画している東海大学に続いて、当社のさん下にある武蔵工業大学においても原子炉を設置し、技術系大学としての質的向上を図ること」を提案した。なお、東海大学が計画した原子炉は、アメリカのノース・アメリカン社製熱出力10キロワットの小規模のものであった。こうした経過ののち、同年6月5



日、当社会長五島慶太は、八木秀次あてに大要次のような書簡を送った。

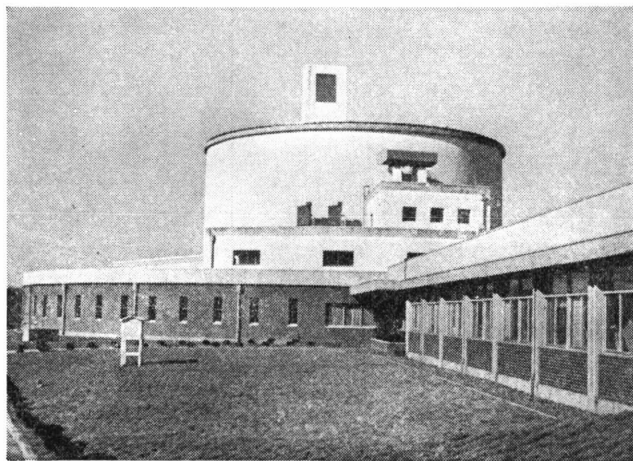
「武蔵工業大学の研究用原子炉を大体8,000万円から1億円の予算で輸入したいと思うが、正力君に話しておいたから、正力君と相談してその詳細の手続きをしてください。その費用は、当社が支出するつもりです。」

当時、正力松太郎は、国務大臣として科学技術庁長官ならびに原子力委員長を兼務していた。すでに記したように、五島慶太と正力松太郎は東京帝国大学の同級生であり、かねてからじっこんの間柄であったことから、当社は正力松太郎の紹介を得て、結局、アメリカのゼネラル・ダイナミック社製の原子炉トリガII型を購入することを決定した。このトリガII型原子炉は、濃縮ウラン固体均質軽水冷却型原子炉で、熱出力100キロワットであり、教育用というよりは研究用といえる規模のものであった。

昭和33年9月9日、当社は、関連会社ならびに関係会社による共同研究機関として、東急原子力研究グループを結成した。参加会社は、京王帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄、東映、東急車輛製造、東横百貨店、東急不動産、日東タイヤ、日本自動車工業（のちの東急くろがね工業）、東急コンクリート工業、日本糖蜜飼料（のちの東急エビス産業）、東亜石油、五島育英会ならびに当社の計14社であった。

発会式において、社長五島昇は、「原子力研究も東急関係諸社の情報交換程度ではなんにもならない。幸い実験用原子炉のトリガII型を安く買える見込みが付き、原子炉設置も早急に実現できる見通しがついたので、これを機会に本格的に共同研究を行なっていきたい。その点、よその原子力グループとは逆な行き方であるが、今後とも東急流でこの会を推進したい」と述べた。同グループの委員には、前記の委員長五島昇のほかに、副委員長に田中勇、最高顧問として五島慶太が選出された。

昭和35年2月1日、当社は、武蔵工業大学を援助するため、社内に臨時原子力研究所建設部を設置して、原子力研究所の建設に当たることとなった。すでに五島育英会が昭和34年6月25日に内閣総理大臣に対し、原子炉設置の許可申請を行ない、その年の10月7日に許可を受けていたからである。



王禅寺に完成した武蔵工業大学付属原子力研究所

同年12月18日、神奈川県川崎市

王禪寺の丘陵上に、敷地約5万平方メートル、鉄筋コンクリート造り延べ4,835平方メートルの研究棟の建設に着手し、2年後の昭和36年12月10日に竣工した。そして、同研究棟は武蔵工業大学に引渡された。

同研究所に設置されたトリガⅡ型原子炉は、やがて昭和38年1月30日、臨界に達し、“原子の火”がともった。

なお、武蔵工業大学原子力研究所が建設された王禪寺の丘陵には、当社と相前後して、日立製作所の原子力研究所が建設されて、二つの原子力研究所が建並び、当時のマスコミ界でも、この一帯を王禪寺原子力センターと称して、注目していた。日立の原子炉は、当社のそれとは異なり、熱出力100キロワットのスイミング・プール型原子炉であった。

一方、原子炉からの副産物であるラジオ・アイソトープの利用については、昭和25年にラジオ・アイソトープがアメリカから初輸入されて以来、大学・病院・民間企業・各種研究所において研究が行なわれ、とくに悪性腫瘍や癌などの治療および食品殺菌、品種改良などに効果をあげていた。そこで当社においては、武蔵工業大学附属原子力研究所と協力して、このラジオ・アイソトープを鉄道部門の技術面に活用することを研究し、昭和34年3月には放射性コバルトを使用した信号機の実験を行なったが、実用には至らなかった。

### 亜細亜学園を譲受ける

昭和14年5月に設立された国土館専門学校の興亜科が独立し、昭和16年4月、北多摩郡武蔵野町境字上水南1343番地に財団法人興亜協会が設立され、興亜専門学校として開校した。同校は、「自助と協力」を建学精神として、大陸科・南洋科・内地科・専修科を設置し、わが国の“大東亜共栄圏建設”の国策にそって、アジア各地で活躍するための有為の青年を育成することを目的とした。しかし、太平洋戦争の終結によって教育方針の変更を



亜細亜大学正門

余儀なくされ、校名を日本経済専門学校と改称して、経済学科・商学科を設け、昭和23年度からはそれぞれに夜間部を設置して、勤労学生のための勉学の道を開いた。

昭和25年、同校は、学制改革により日本経済短期大学として新発足し、経営科・貿易科の2科を設け、続いて翌26年3月、財団法人興亜協会を学校法人猶興学園と変

更した。

昭和28年、同校は、わが国の独立によってアジア諸国の発展と民族独立に協力するという建学精神に基づき、留学生部を設置し、香港から96人の留学生を受入れ、全寮制のもとに日本語および一般教育科目の教授を開始した。

昭和29年5月には、法人名を学校法人亜細亜学園と改称した。翌30年3月には、新たに亜細亜大学商学部を設立し、日本経済短期大学をそのまま併置することとした。しかし、同大学の場合は、国内の一般大学と異なり、歴史が浅く、しかも地の利の悪さから学生数も少なく、その経営内容は極度に悪化していた。

当時の同法人の理事長は、元文部大臣太田耕造であったが、太田耕造は、戦前に同じ閣僚をつとめて親しい仲であった当社会長五島慶太に、同学園に対する財政援助を依頼した。その結果、同年8月、五島慶太は同学園の理事長に就任、太田耕造は学長として同大学の質的向上に専念することとなった。以後、亜細亜学園は、五島育英会と相提携し、独自の理念で大学教育に当たっている。同学園の入学案内書のなかで、理事長五島慶太は同学園経営の抱負を大要次のように述べている。



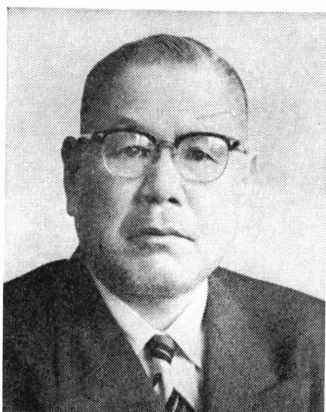
太田 耕造

「私は、戦争の痛手を最もひどく受けたアジア諸国の復興と民族独立の達成のためには、日本ができる限りの協力をするのが日本の責任と義務であり、これができないならば日本は永遠にアジア諸国の真の友邦となることはできないと確信しております。わが亜細亜学園は、このアジア復興の担い手となり、また日本の原動力となるべき青年学徒の養成を以って建学の精神としている学園であります。私は、この歴史ある、しかも人格識見共に優れた太田耕造氏を学長に戴く学校法人亜細亜学園の理事長として、私の念願を実現できることを極めて光栄と存じている次第であります。

私の事業経営27年の体験から考えますと『事業は人なり』と言うことができると思います。これと同じことが国家の興隆についても言えると思います。私は、学生諸君が、武蔵野の自然に囲まれた極めて環境の良い場所において優秀な教授陣のご指導によって、高き理想とこれを実現する実行力とを養っていただきたいと思います。

そのために、学生諸君が、学園生活を人生のうちで最も愉快地しかも意義あるものにするため、学園の施設、内容を充実して後顧の憂いのないよう今後とも格段の配慮を払う所存であります。」

理事長五島慶太のことばどおり、亜細亜学園は、昭和32年以後5年間に、学校周辺の土



柏 村 毅

地1万5,000平方メートルを買収し、校舎3棟、武道館、食堂各1棟ならびに野球場を次々に建設していった。

### 東急自動車学校の開校

昭和30年2月21日、当社は、自動車交通の発展に応じて、自動車の運転ならびに整備技術の向上を図り、斯界に寄与することを目的として、学校法人東急自動車学校を設立した。役員としては、理事長に当社社長五島昇、校長に当社専務柏村毅が就任した。

本校としての教室ならびに事務所は、多摩川園の隣接地、大田区田園調布2丁目1375番地に置き、川崎市上丸子天神町の多摩川河川敷に約2万3,000平方メートルの練習コースを設置した。

同校は、昭和30年4月7日に開校したが、同年8月31日には、東京都公安委員会から自動車練習所の指定を受け、同校の教習修了者に対しては、実地試験免除の特典を得ることとなった。

さらに昭和32年3月16日には、東京陸運局長から旅客自動車運送事業用自動車運転者の教習所としての指定を受け、バスおよびタクシー運転手の養成を開始した。また翌33年2月25日には、自家用自動車貸渡業（レンタカー）の営業を開始した。同校は、東横線沿線という立地条件に恵まれたうえ、広大な練習コースを有することから、年々受講者が増加し、昭和30年度の入学者数が1か月平均174人であったものが、34年度には同じく1,005人となった。

なお、現在は、河川敷コースを神奈川県に返還したので、事務所ともども、二子玉川園



多摩川園の隣りに開校した東急自動車学校本校

隣接の世田谷区上野毛2-28-1に移転、開校している。

### 服装学園の開設

昭和31年12月に開館した東急文化会館内には、4階に東京田中千代服装学園が、8階に後述する天文物物館五島プラネタリウムが開設されたが、それぞれに当社長五島慶太と結びつきがあって、具

体化したものであった。

田中千代服装学園は、各種学校規程に基づく洋裁学校で、昭和8年に田中千代意匠研究所として発足以来、兵庫県芦屋市に本部を置かたわら、京都、名古屋、福岡に姉妹校を開校していた。校長の田中千代は、戦前から国際的服装デザイナーとして活躍し、戦後は皇后陛下の専属デザイナーをつとめるなど、斯界の第一人者であり、関西地方で確固とした地位を築いていたが、かねてから東京への進出を企図していた。

この間、当社会長五島慶太は、友人の今村信吉から、その親戚に当たる田中千代の紹介を受けていたが、たまたま当社の東急文化会館建設の趣旨と田中千代服装学園の東京進出の意向が合致したため、同会館内に同校を開校することを決定した。

学校法人の設立認可申請の手続きは当社が行ない、昭和31年7月14日、学校法人東京服装学園の設置認可を受けたが、同年10月18日、名称を東京田中千代服装学園と変更した。役員としては、理事長に綾部健太郎、常務理事に今村信吉、八木勇平、山本忍、理事に五島慶太、五島昇、田中千代ら8人が就任した。

次いで翌32年4月12日、同学園は、約2,000人の新入生を迎えて開校式を挙行了。なお、同学園は、昭和35年9月15日、渋谷区宮下町に新校舎を建設して移転した。

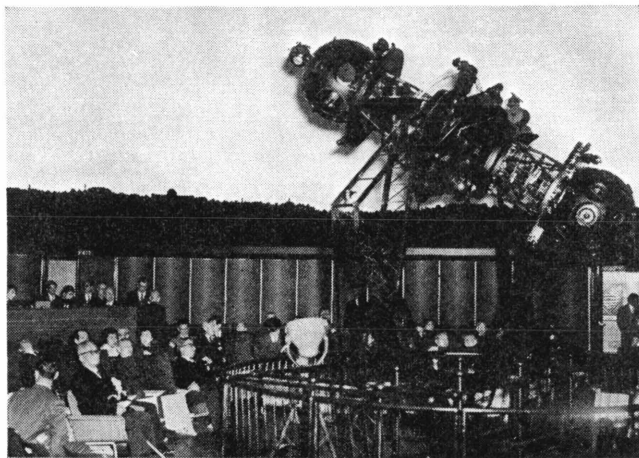
## 2) 文化事業の拡張

### 五島プラネタリウムの開館

天文博物館五島プラネタリウムは、五島慶太が東京プラネタリウム設立促進懇話会の提案を受入れて建設したものである。

わが国では、昭和12年3月、東京（有楽町の東日会館）と大阪にそれぞれプラネタリウムが開設されたが、東京のプラネタリウムは、戦災で焼失してしまった。

昭和28年3月、茅誠司（日本学術会議会長）、萩原雄祐（東京天文台長）、岡田要（上野科学博物館長）らが中心となって、東京プラネタリウム設立促進懇話会を結成し、青少年の科学教育の普及のため、都内におけるプラネタリウム



プラネタリウムの初投影を観る関係者

の建設を各方面に働きかけていたが、30年9月6日、同懇話会は、当社社長五島昇あてに次のような書簡を送ってきた。

「今般貴社に於かれましては、渋谷宮益坂寄りに、東急文化会館の建設を発表せられ、既に着工せられた由にうかがっておりますが、これこそ、東京プラネタリウムの設置場所としては、その建物の文化性、渋谷駅頭という交通上の利便、学校町渋谷の特性等よりして、東京随一の好適地であると確信いたします。さらに、電鉄会社としての特性、五島育英会により六つの学校に於て子弟教育に当っておられる五島会長の教育に対する深い御理解並びに東急の大資本をもって、この困難なプラネタリウム経営に当られれば、必ずや成功せられ、学術普及に絶大な貢献をなされることと信じます。」

当社では、すでに東急文化会館の建設に着手していたが、五島慶太は同懇話会の依頼の趣旨を受入れ、文化会館の名にふさわしいプラネタリウムの建設を決定し、次いで一部建物の設計変更を行なった。建物の高さは、建築基準法により31メートルと規定されていたが、プラネタリウムの丸いドームが建築制限を越えて、屋上に12メートル突き出ることとなった。しかし、このドームの高さについては、東京都の建築審査会において、プラネタリウムの文化的意義が認められて建築が許可された。

プラネタリウムは、西独のカール・ツァイス社製の機械を輸入して設置し、昭和32年4月1日から一般に公開した。なお、このプラネタリウムは、設立者五島慶太の名を冠して「五島プラネタリウム」と命名し、財団法人組織によって運営されることとなった。役員としては、理事長に五島慶太、常務理事に山本忍、伊藤日出登(文部省事務官)が就任した。

### 大東急記念文庫の設立

当社、京王帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄、東横百貨店の5社は、昭和23年6月1日に当社再編成が行なわれたのを機会に、その記念事業の一つとして、昭和24年4月20日、財団法人大東急再編成記念図書館を設立した。同図書館設立の経緯について、五島慶太は、『大東急記念文庫小史』のなかで次のように記述している。

「昭和23年7月、私は京都大学に委託管理されてあった久原文庫を一括購入しました。たまたま23年5月から6月にかけて、大東京急行を東急・京王帝都・小田急・京浜急行・東横百貨店の5社に分割したのでありますが、その分割のときに、われわれが大東京急行として昭和17年以来やってきて、ここで分れるのであるから何か記念となるようなものを一つ残そうじゃないか、という議論が起りました。いろいろの案が出ましたが、ちょうど当時私がこの久原文庫を買おうとしておったものですから、これを記念事業の一つとして大東急再編成記念図書館として残そうじゃないかということを提案したところ、幸いみなさんの賛成を得たわけです。」

また久原文庫について、久原鉦業の創立者久原房之助（五島昇夫人の父）は、同じく『大東急記念文庫小史』のなかで、次のように語っている。

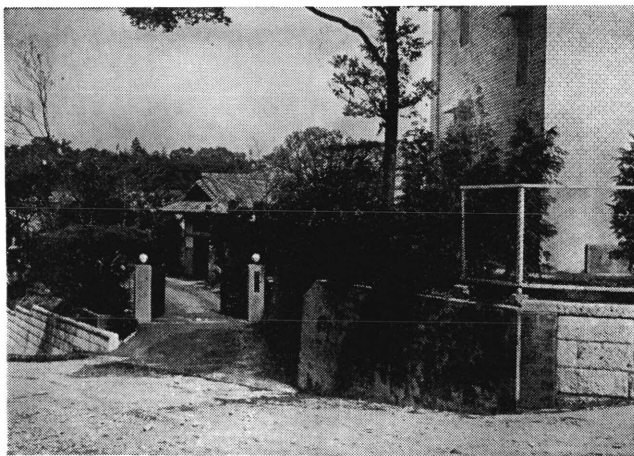
「農商務省鉱山局長を勤めていた和田維四郎（号雲村）という人物は、古文書がとかく散逸し易い、屏風や襖の裏張りにもなりかねないのを見て、いまのうちに何とか対策を講ずべきだとしてその収集を私にすすめた。私は、至極もつものことだとすぐ賛意を表した。時は明治40年頃だったと思う。それから彼は、日本中の本屋を動員して買い始めた。こうして集まった本を、京都大学の先生たちが京都大学に保管させてくれないか、そうすれば無論保管の責に任ずるとともに、広く世の学者にも見せる便宜もあるからとの懇望に対し、私は、それもよからうと京都大学に託したのであった。」

五島慶太が購入した久原文庫に、さらに昭和24年2月に購入した井上通泰文庫を加え、基本財産20万円、文庫費510万円を5社が出捐（えん）して、大東急再編成記念図書館が発足した。役員としては、理事長に鈴木幸七（当社社長）、理事に三宮四郎（京王帝都電鉄社長）、安藤楯六（小田急電鉄社長）、井田正一（京浜急行電鉄社長）、高橋禎二郎（東横百貨店専務）が就任した。

同図書館の運営については、当社がこれを担当したが、設立後の数年間は戦後の輸送力復興期に当たっていたため、当社では人的にも資金的にも図書館運営の余裕がなかった。しかし、昭和29年に至って当社の復興も所期の目的を達成し、新たな発展期を迎えることとなった。そこで同年5月28日、名称を財団法人大東急記念図書館と、さらに同年8月20日には財団法人大東急記念文庫と改称して活動を開始した。

同文庫は、目黒区上目黒7丁目1094番地所在の東急不動産所有地（当社が昭和18年に久米民之助から買収し、同社に譲渡したもの）1,400平方メートルを同社から譲受け、戦禍を免がれた鉄筋コンクリート造り3階建ての旧久米邸倉庫を書庫とし、当社が買収した世田谷区玉川瀬田町の国光苑の建物をこの地に移築して、閲覧室および事務室とした。

同文庫の整理と資料作成に当たったのは、文化財保護委員会の文部技官田山信郎、同是沢恭三、同近藤喜博、同財津永次、文部事務官谷川怜子、東京大学史料編纂所の文学博士吉村茂樹、同文学博士坂本太郎、同村田正志、玉村



目黒区上目黒（大橋）に設けられた大東急記念文庫

竹二らで、昭和29年7月末にその分類目録が完成した。

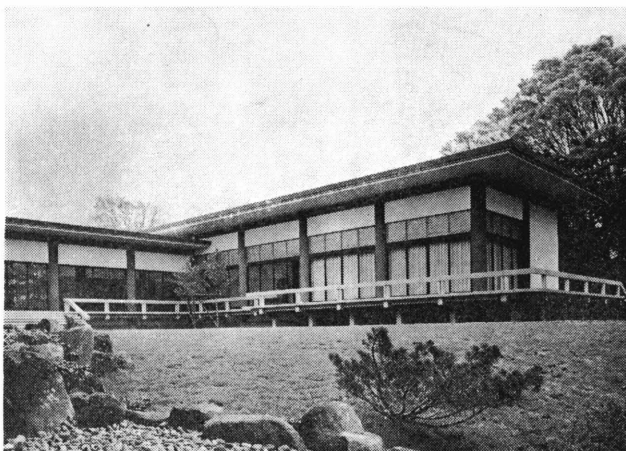
同文庫の内容は、旧久原文庫がその数1万4,032点に及び、主として国書・漢籍・仏書・古文書・古記録・名家筆蹟・拓本・印譜などであり、旧井上文庫が82点で、懐紙・書状・画像・和歌・誌文・短冊などを主とした幅物であった。

昭和30年3月16日から、同文庫は一般に無料公開された。同年6月22日、同文庫所蔵の絵画「白描絵料紙 理趣経」1巻および書蹟「紙本著色絵 因果経」1巻の2点が国宝に指定されたが、そのほか25点が重要文化財の指定を受けている。なお、同文庫は、昭和35年4月18日、五島美術館の完成により、同美術館内に移転された。

### 五島美術館の建設

わが国の実業家のなかには、事業のかたわら趣味として収集した美術品をもとにして美術館を建設し、一般の鑑賞に供している例が多くみられる。その代表的なものとして、逸翁美術館（小林一三）、根津美術館（根津嘉一郎）、ブリヂストン美術館（石橋正二郎）、大原美術館（大原総一郎）、山種美術館（山崎種二）、出光美術館（出光佐三）、畠山美術館（畠山一清）、白鶴美術館（嘉納治兵衛）、大倉集古館（大倉喜八郎）、サントリー美術館（鳥井信治郎）などがあるが、五島美術館も五島慶太が収集したわが国の古美術品をもとにして設立されたものである。

五島慶太は、戦前、播丹鉄道、参宮急行電鉄など関西の鉄道事業にも関係していたところから、各社の重役会に出席した際に、寸暇をさいて京都、奈良、大阪などに点在する古寺・名刹を巡礼し、わが国伝来の古美術を鑑賞するのを楽しみにしていた。こうした機縁によって五島慶太は、古写経の収集、禅道の研究、茶道への精進を趣味とし、茶人として、また古美術の愛好家として知られるようになった。そして、五島慶太は、昭和33年4



平安朝風のたたずまいの五島美術館

月18日に喜寿を迎えるのを記念して、自ら収集した墨蹟・絵画・陶磁器などの美術品を永久に保存するとともに、一般の鑑賞用に提供することを申出た。

昭和33年3月12日、当社は、五島慶太個人の申出を受入れて、社内取締役三宮四郎を委員長とする美術館設立準備委員会を設置した。そして、関連会社および京王



帝都電鉄、小田急電鉄、京浜急行電鉄など関係各社に協力を求め、五島慶太の喜寿を祝い、各社の協同出資による美術館の建設を企図したのである。同年4月16日、井上定雄、安藤楯六、田中百畝、大矢知昇、高橋禎二郎、大川博、木下久雄、綾部健太郎、三宮四郎、賀屋興宣、五島慶太、五島昇、柏村毅、吉次利二、川鍋秋蔵の15人により五島美術館設立発起人会が結成された。

昭和33年10月26日、当社は、文部大臣に対し、五島美術館設立の仮申請書を提出し、翌34年3月2日、東京大学教授・芸術院会員吉田五十八の設計になる五島美術館の建設工事に着手した。その概要は、敷地が五島邸隣接地の世田谷区玉川上野毛町111番地6,369平方メートル、鉄筋コンクリート造り平家建て、一部地下室、延べ面積1,475平方メートルで、清水建設が施工した。しかし、昭和34年8月14日、五島慶太は、心待ちにしていた五島美術館の完成を見ずに死去してしまった。

五島美術館の建設は、その後も順調に進捗し、昭和34年11月25日、財団法人五島美術館が設立された。役員としては、理事長に五島昇、常務理事に木下久雄、三宮四郎、理事に安部能成（元学習院院長）、伊藤日出登、賀屋興宣、唐沢俊樹、高橋誠一郎（慶応義塾大学教授）、田山信郎、畠山一清（荏原製作所社長）、吉川英治（作家）、吉田五十八、監事に赤川穰、八木勇平がそれぞれ就任した。そして昭和35年4月18日、五島慶太の誕生日に五島美術館は開館した。

なお、五島美術館の蔵品は、五島慶太の収集した古写経・墨蹟・歌切・絵画・茶器など518点と、同美術館設立に当たって譲受けた旧高梨仁三郎（小網商店社長）コレクションの絵画・歌切・茶器・陶器・考古品など93点、および旧守屋考蔵（弁護士）コレクションの出土馬具・古鏡類など310点、その他3点、総数924点であった。これら蔵品のうち、国宝の指定を受けているものは、次の4点である。

絵画 「源氏物語絵巻」 絵4面、詞9面

絵画 「紫式部日記絵詞」 絵3面、詞3面

考古 「日向国西都原古墳出土金銅馬具類」

書蹟 「古林清茂墨蹟」

そのほか重要文化財に43点、重要美術品に104点が指定を受けていた。