



Title	小林一三とホテル事業：小林一三のホテル経営とその後継者
Author(s)	鶴田，雅昭
Citation	大阪大学経済学. 2014, 64(2), p. 32-44
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/57128">https://doi.org/10.18910/57128</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 小林一三とホテル事業

## ― 小林一三のホテル経営とその後継者\* ―

鶴 田 雅 昭<sup>†</sup>

### 要 約

複数のホテル事業に関与し、あるいは自らも宝塚ホテルのオーナーとなったものの、これらホテルが特権的富裕者を顧客対象としたため赤字経営に苦慮した小林一三は、外遊先のアメリカで大規模シティーホテルを参考とし、ビジネスマンをユーザーとする商業ホテルの事業化を構想した。その特徴は規模の経済性即ちホテルの大規模化および、経営の合理化によるコスト管理の二つにあった。小林自身も昭和戦前期および第二次大戦終戦直後の二度にわたってその事業化を計画したが、実現には至らなかった。

小林一三に代わり、土屋計左右が彼のホテル構想に従い、昭和戦前期に第一ホテルを設立した。第二次大戦後には、東宝系の東京會館社長に就任した吉原政智がパレスホテルを、東京オリンピック直前期に小林一三の三男米三が新阪急ホテル設立した。これら三人うち、土屋計左右と小林米三が設立したホテルは国内ビジネスマンをユーザーとする低価格のホテルであったが、吉原のパレスホテルはその前身のホテルテートが外国人バイヤーへのホテルであったため、外国人ビジネスマンや日本の財界人をユーザーとし、料金的には比較的高額であった。その対策として、パレスホテルは経営規模を過大に拡大せず、また経営の合理化策ではオフィスビルを併設するなど収入の安定化が図られていた。このように土屋計左右・小林米三のホテル事業と比べて、吉原政智のホテル事業は経営規模や経営合理化の具体的方法において相違するものの、そのユーザーが特権的富裕者ではなくビジネスマンであったところが、小林一三の後継者である三人のホテル事業に共通し、それは小林一三が多くの実業で対象とした大衆、即ち高学歴のホワイトカラーに他なかったのである。

JEL分類：N75，N85

キーワード：小林一三，阪急電鉄，シティーホテル経営

### はじめに

阪急電鉄における小林一三（1873-1957）の

経営は高く評価され、私鉄経営のモデルに位置づけられている。このため、経営者としての小林一三、あるいは阪急電鉄については、既に数多く研究者などによって考察され、多くの業績が残されている。しかし、そのなかでホテル事業を対象とする研究は、いまだ手つかずの状態にある。その理由は日本で本格的にホテルの事業化が進展した時期が戦後の東京オリンピック

\* 本稿は祖父が生前お世話になった吉原家・小林家への謝意と、大学院在籍以来、先生より賜りました学恩への謝意を込めて執筆したものです。先生の益々のご健勝を祈念いたします。

<sup>†</sup> 跡見学園女子大学マネジメント学部観光マネジメント学科准教授

開催期であったこと、即ち小林一三が84歳で逝去した以降であることによるのかも知れない。また、東京オリンピック開催期には、日本を代表するホテルのほか、私鉄系のホテルが数多く創業したことも、小林一三のホテル事業が私鉄経営のモデルとならなかった理由の一つに挙げることができよう。これらの理由から、小林一三のホテル経営が私鉄経営のモデルにならなかったとしても、経営者小林一三に関する研究においてホテル事業に対する考察を手つかずのまま放置してよい訳ではない。

そこで本稿では、小林一三とホテル事業という視角から、小林一三のホテル経営および、同氏と関係する三人の人物によるホテル創業の過程について考察し、小林一三の経営思想が各ホテル事業においてどの様に影響したかを検討する。具体的には、第1章では阪急電鉄における最初のホテル事業である宝塚ホテルについて考察し、同ホテルは誰が何を目的に創業したか、その経営が何故に小林一三のもとに移り、同氏がその経営を通じて何を学んだかを検討する。第2章では第一ホテルの創業に至る過程を考察し、その経営者である土屋計左右のホテル事業と小林一三のホテル経営との関係を検討する。第3章ではパレスホテルの創業に至る過程を考察し、その経営者である吉原政智と小林一三との血縁関係および、吉原政智のホテル事業と小林一三のホテル経営との関係を検討する。第4章では三男小林米三による新阪急ホテルの創業に至る過程を考察し、ホテル経営において小林米三が父小林一三の何を継承したかを検討する。

## 第1章 阪急電鉄と宝塚ホテル

宝塚ホテルは阪急グループのホテル事業において最初のホテルである。しかし、同ホテルの計画は不動産業の平塚嘉右衛門を始め、地元宝塚の有志によって事業化されたものであった。

発起人総会は大正14年3月に開催されたが、そこでは資本金50万円（額面50円株式を1万株発行）によるホテル会社の設立を決定し、続く5月の設立総会では役員について検討し、代表取締役役には平塚嘉右衛門、取締役として須藤久之助、南喜三郎、岩田常右衛門、山口幸太郎、木村篤三の5名、監査役として林治作と吉岡重三郎の2名が選出されている<sup>1</sup>。宝塚ホテルは大林組によって、当時の阪神急行電鉄株式会社（以下、阪急電鉄と略す）西宮・宝塚間の宝塚南口駅前に建設され、翌15年5月に営業を開始した。総工費は23万8千円であった。同年8月には宝塚倶楽部を発足させ、ホテルの付帯施設としてゴルフ場・テニスコートを併設した。ここでの疑問は宝塚倶楽部の発足が平塚等によるのか、それとも小林一三によるのかである。

阪急の前身である箕面有馬電気軌道（以下、箕面電車と略称する）は、明治43年3月に梅田・宝塚間を開通させたが、その直後に当たる44年にはいまだ手つかずであった宝塚・有馬間の路線権を神戸有馬電気鉄道への無償譲渡によって失い、終点となった宝塚の開発に尽力した<sup>2</sup>。小林の計画は温泉街の経営者諸氏と協力して湯の町としての発展を目指すものであった。しかし、地元有力者の協力が得られなかったため、箕面電車は武庫川原の埋立地を購入し、そこに箕面から移設した動物園を始め新温泉やパラダイスなどを新たに建設した<sup>3</sup>。このうちパラダイスの経営は開設当初から低迷を続けたため、少女歌劇の劇場へと改装され、宝塚に発展をもたらした<sup>4</sup>。

箕面電車が投資を集中した武庫川原は温泉街

<sup>1</sup> 宝塚ホテル編『宝塚ホテル60年の歩み』（左資料には発行年の記載がない、以下「宝塚ホテル60年史」略称する）1頁。

<sup>2</sup> 小林一三『小林一三「逸翁自叙伝」』日本図書センター、2000年、229-231頁。

<sup>3</sup> 同前、228-229頁。

<sup>4</sup> 吉原政義編『阪神急行電鉄25年史』阪神急行電鉄株式会社、1932年10月、宝塚新温泉3頁。

から見ると対岸に位置した。宝塚に対する開発投資で小林一三は温泉街とは一線を画していたのである。こうして見ると、宝塚ホテル設立準備の段階において、小林一三あるいは当時の阪急電鉄がどの程度関与したかが問題となる。これについて、宝塚ホテルの役員人事および設立趣意者などから見ていくことにしよう。

代表取締役の平塚嘉右衛門は宝塚で不動産業を営む人物であった。5名の取締役のうち須藤久之助、岩田常右衛門、山口幸太郎、木村篤三の4名の詳細は不明であるが、南喜三郎については、新阪急ホテル社史に「南喜三郎が一流観光地にふさわしいホテルを造れという小林一三の指示によって建設したもので、資本金の半額を阪急電鉄が出資した」<sup>5</sup>という記載がある。その反面で、「…昭和38年4月、阪急電鉄は南栄産業株式会社の全株式を取得した。同社は昭和13年に南が設立…」<sup>6</sup>と記載されていることから、少なくとも昭和13年には南喜三郎が阪急電鉄の社員でなかったと見てよい。しかし、宝塚ホテル60年の歩みによると、南喜三郎は昭和30年9月から40年5月まで同ホテルの代表取締役社長を務めている。これらを総合すると、南喜三郎は阪急電鉄の社員であったか否かは不明であるものの<sup>7</sup>、小林一三とは何らかの形で関係した人物であったと思われる。

今一つのホテル『設立趣意書』<sup>8</sup>を見ると、冒頭に「…寶塚ハ阪急電鉄ノ劇場経営ニ依テ今や理想的民衆娯楽郷ト化シマシタ」とあり、末尾には「阪神急行電鉄会社モ此挙ニ賛成セラレ寶塚縁故者ト共ニ協力シテ…」と記載されている。また、宝塚ホテルが対象とする顧客層につ

いて、「大阪神戸ニハ多数ノ内外人カ気分ノ好イ簡易ナホテルヲ要望シテ居リマス 文化生活ノ趨勢ハ将ニ宝塚温泉ホテルノ出現ヲ勢望シテ居リマス」という記載があることから、同ホテルは富裕層を対象としていたことが分かる。

小林一三が手がけた事業は、箕面電車を始め、沿線の宅地分譲販売、宝塚に建設した娯楽施設、昭和4年に営業を開始するターミナルデパートなどで大衆を顧客としていた。小林一三のいう大衆とは現在の学卒ホワイトカラー即ち中流層の上部にあたり、宝塚ホテルが対象とした富裕者層とは相違する。その事例として、ゴルフ場の経営を挙げることができる。阪急電鉄は、今日に至る過程において本格的なゴルフ場経営を手がけていない。以上を踏まえると、宝塚ホテルは小林一三の構想によるものではなく、宝塚の資産家有志によるものであり、そこに小林一三あるいは阪急電鉄が何らかの形で関与したと推察できる。従って、同ホテルの創業期ははまだ阪急の傘下ではないと見てよい。そうだとすると、阪急電鉄は何時、そして何故に、宝塚ホテルを傘下の事業としたのであろうか。

まず何時については、宝塚ホテルは昭和3年10月に臨時株主総会を開催して資本金の倍額増資を決議し、4年6月にその引き受けを完了したが、この時期に阪急電鉄が宝塚ホテルの株式を大量に所有し、傘下の事業としたのであろう。次に、何故については、ホテル創業の過程で何らかの形で関与した小林一三が、宝塚ホテルの経営改善を目的として、同ホテルを引き取ったと見てよい。ホテル経営が低迷を続けたと見る理由は、宝塚が阪急電鉄の投資により観光地として脚光を浴びたとは云え、大阪・神戸から日帰り圏に位置したこと、宝塚ホテルが富裕者の娯楽を事業対象としたこと、同ホテルの創業が昭和初期の不況期に当たることなどにある。

宝塚ホテルは資本金倍額増資の直後に当たる

<sup>5</sup> 新ホテル25年史編集委員会編『新阪急ホテル25年のあゆみ』株式会社新阪急ホテル刊、1992年2月、1頁。

<sup>6</sup> 同前、17頁。

<sup>7</sup> 『阪急電鉄50年史』の役員一覧に南の名前は見られない。茂原祥三編『京阪神急行電鉄50年史』（以下、『阪急電鉄50年史』と略称する）京阪神急行電鉄株式会社刊、1964年6月、276頁。

<sup>8</sup> 前掲「宝塚ホテル60年史」内表紙。

3年11月、別館として六甲山でホテル建設に着手しているが<sup>9</sup>、これは阪急電鉄による六甲山への先行投資を踏まえた、小林一三の意向によるものと思われる。既に六甲山では、大正14年に小林一三の命を受けて阪急電鉄が開発に着手し、山頂に食堂と宿泊施設を兼ね備えた「六甲阪急倶楽部」および、無料休憩所などが開設されていた<sup>10</sup>。宝塚ホテルの六甲山別館は、箱根の富士屋ホテルを模範とし、「六甲阪急倶楽部」をホテルに改築しものであった。六甲山ホテルの開業は昭和4年7月であるが、これを契機に小林一三は六甲山索道株式会社を設立して六甲山ホテルの間近にロープウェイの山頂駅を建設し、六甲山での観光事業を本格的に展開した。

ちなみに、同ホテルは夏季の避暑客を対象としており、営業時期は7月と8月の2ヶ月間に限られていた。夏季には小林一三自身も六甲山のホテルを頻繁に利用したようである。

昭和5年1月、宝塚ホテルが宝塚南口駅構内に売店を設け、続く5月には六甲山ホテルが六甲山上阪急食堂の営業を開始した。昭和14年には、宝塚南口駅にサービスステーションを設けて物品の販売ほか、手荷物の一時保管、宝塚の案内業務などを開始し、同年7月に六甲山上展望台の一部を賃借して喫茶を開業した。増資を境に宝塚ホテルは営業面で阪急との繋がりを強化した。役員人事の面では昭和8年以降に変化が見られる<sup>11</sup>。8年8月に平塚嘉右衛門が代表取締役を、須藤久之助が取締役を辞任し、同年10月の定時株主総会において窪田義太郎が代表取締役、新開哲之助が取締役に就任した。南喜三郎が代表取締役に就任したのは11年10月の定期株主総会である。

ところで、小林一三は著書『私の人生観』<sup>12</sup>

において、「ホテルの経営くらいむつかしいものはない。宝塚ホテル、六甲山ホテル、その他直接間接に関与して、どれだけ赤字を負担したのであろう」と述べ、「……若い人を外遊せしめ、調査せしめ、相当に苦勞したにかかわらず、結局要領を得ずして、その経営の至難なるに萎縮した」と続けており、両ホテルの経営に苦慮したことがわかる。こうした経験をもとに、小林一三は自らホテル経営を如何になすべきかを研究・調査した。昭和10年9月から11年4月に至る欧米視察旅行ではとりわけ米国において、各地でホテル経営について詳しく調査した。国内では部下に命じて、東京への出張に対する日当や宿泊費、東京における旅館・ホテル宿泊料金などを調査させている。これらを通じて小林一三が得た結論は、従来のホテルの様に富裕特権階級を顧客対象とするグランドホテルやリゾートホテルではなく、企業の間管理職が出張で利用できるシティーホテルであり、それを具体化させたものが戦前期では第一ホテル、戦後期では新阪急ホテルなのである。

いまひとつ宝塚ホテルおよび六甲山ホテルにおいて特筆すべきもので、戦後期における両ホテルの役員人事が挙げられる。GHQの接收下にあった昭和22年10月の株主総会において、吉原政義が阪急電鉄取締役を退き<sup>13</sup>、宝塚ホテルの代表取締役会長に就任している<sup>14</sup>。吉原政義の会長職退任は不明であるが、「宝塚ホテル60年の歩み」を見ると、昭和53年12月に「取締役吉原政義氏逝去」<sup>15</sup>とあることから、昭和22年より同氏が宝塚ホテルの経営に関与していたと見てよい。他方、六甲山ホテルでは吉原政義の甥にあたり、小林一三から見ると長女とめ子の次男、つまり孫となる吉原光雄が、平成5年より同ホテル代表取締役社長に就任しているのである。同氏は昭和34年に慶応大学法

<sup>9</sup> 前掲『宝塚ホテル60年史』1頁。

<sup>10</sup> 前掲『阪急電鉄50年史』184-186頁。

<sup>11</sup> 前掲『宝塚ホテル60年史』3頁。

<sup>12</sup> 小林一三『私の人生観』要書房、1952年1月、210-211頁。

<sup>13</sup> 前掲『阪急電鉄50年史』276頁。

<sup>14</sup> 前掲『宝塚ホテル60年史』4頁。

<sup>15</sup> 同前10頁。



学部を卒業して阪急電鉄に入社し、新阪急ホテルに転籍して常務取締役となり、さらに阪急ホテル開発常務兼ホテル阪急インターナショナル常務などを務めた経歴を持っている<sup>16</sup>。父政智はパレスホテル創業者、兄正雄はパレスホテル社長であった。

阪急電鉄系の各ホテルは、その名称のなかに阪急という文字が見られるのに対し、宝塚ホテルおよび六甲山ホテルではそれが無い。両ホテルは阪急電鉄系のホテルのなかで特異な存在かも知れない。

## 第2章 土屋計左右と第一ホテル

第一ホテルは小林一三の構想に基づくものであったが、創業者は小林一三ではなく、土屋計左右である。同ホテルは帝国ホテルを始めとする既存のホテル、あるいは昭和初期に政府が推進した国際観光振興策の一環として、旧大蔵省の資金援助により設立された琵琶湖ホテルや上高地帝国ホテルなど公設民営ホテルとは、顧客対象において大きく相違した。既存のホテルおよび公設民営のホテルは外国人や邦人の富裕者を顧客対象としたのに対し、第一ホテルの顧客対象は部課長クラスの出張族であった。小林一三がどのような経緯で何時、新たな形態のホテルを構想し、土屋計左右がどのような経緯で小林一三の構想に基づく同ホテルを創設するに至ったのかについて、まず小林一三から検討することしよう。

先述のように、小林一三はいくつかのホテル創立に関与し、宝塚ホテル・六甲山ホテルを阪急の傘下としたものの、これらのホテルが経営不振を続ける状態にあったため、とりわけ後者の経営改善を模索していた。こうしたなかで、昭和10年9月から翌11年4月に至る欧米視察旅行において米国各地でホテル経営について調

査し、新たな形態のホテルを構想するに至った。それは帝国ホテルのように富裕者などの社交場を兼ねたグランドホテルとは相違する、ビジネス客を顧客対象とした大規模商業ホテル（以下、シティーホテルとする）であった。

このビジネス型シティーホテルの構想で小林一三が手本としたのはシカゴのスチーブンスホテル（後のコンラッド・ヒルトン・ホテル）である<sup>17</sup>。同ホテルは3,000室の客室を有する当時世界最大のホテルであった。小林一三のシティーホテル構想は、国内における部課長クラスの中間管理職に対する出張手当等の調査に基づき、当時彼らが出張で利用した大阪・東京間二等寝台料金3円に等しい低価格の客室料金を実現させようとするもので、その方法としてスチーブンスホテルの大規模経営に着目したのである。

ところで、シティーホテルの構想で小林一三が顧客として想定する部課長クラスの中間管理職は、阪急電鉄ほか各種事業で既に顧客対象とした大衆にはかならなかった。小林一三は東京でシティーホテルの事業化を計画し、その是非を当時の帝国ホテル社長大倉喜七郎に相談したが、賛同を得られなかったため中止したという経緯があった<sup>18</sup>。以上を踏まえると、第一ホテルは小林一三のシティーホテル事業化計画に替わるものにほかならない。

他方、土屋計左右は明治21年神奈川県に生まれ、同43年に東京高商を卒業して三井銀行に入行した。実家は石材問屋を営み、亡き父親は元代議士、長兄は家業の石材問屋ほか、真鶴合同運輸の社長でもあった。三井銀行時代の土屋は上海支店長・外国営業部長などを歴任したが、鈴木商店（味の素本舗）専務鈴木三郎助の誘いに応じて同行を辞し、昭和11年に鈴木家

<sup>16</sup> 交詢社出版局編『日本紳士録 第75版』ぎょうせい、1998年4月、よ221頁。

<sup>17</sup> 株式会社第一ホテル編刊『夢を託して 第一ホテル社史』（以下、第一ホテル社史と略称する）1992年3月、27頁。

<sup>18</sup> 前掲『私の人生観』、210-211頁。

の持ち株会社である鈴木三栄株式会社の常務理事に就任した<sup>19</sup>。土屋計左右と鈴木三郎助は、同郷かつ東京高等商業の同窓生で親しい間柄であった。鈴木三栄の常務理事就任直後、東京高等商業の先輩かつ遠縁にあたる岩下家一よりホテル事業を勧められたのである。

土屋は岩下の提案を鈴木忠治・鈴木三郎助の両氏に伝え、その是非を相談した。話を聞いた鈴木忠治は土屋に小林一三からホテル事業についてアドバイスを受けるよう命じ、小林一三との面談を取りはからった。土屋は鈴木忠治の命に従って小林一三と面談し、小林のアドバイスに従って第一ホテルを創設したのである。ちなみに、土屋が小林から受けたアドバイスの内容として以下を挙げることができる<sup>20</sup>。

1. 客室料金は汽車の二等寝台上段の料金 3 円を基準とする。
2. 安いからといって貧弱な造りではなく、外観を立派にし、最新の設備を施す。
3. 客室を小さくして部屋数を多くし、家具類も少なくする。
4. ルームサービスを行わず、客室係を従来のホテルと比べて 2/3 程度とする。
5. チップは全廃し、その分を会社が補強する。
6. 社長室は地下に置く。
7. 購買と調理を分離し、コックに仕入れをさせない。

先述のように、小林一三はシティーホテルを模索するにあたって米国のスチープンスホテルを手本としたが、上記を見る限り、それは同ホテルの客室規模と設備に止まり、欧米におけるホテルの慣習からして、少なくとも 3 以下は小林一三独自の合理化策にほかない。

第一ホテルは小林一三のシティーホテル構想に従い、会社設立と建設準備が並行して進められた。そのなかで、小林は同ホテルの発起人か

つ大株主の一人となり、総株数 2 万 6 千株のうち 1,000 株を所有した<sup>21</sup>。ちなみに土屋計左右の所有株数は 1,350 株であった。設立当時の大株主としては、小林・土屋のほか鈴木三郎助（味の素鈴木商店専務取締役）・鈴木三千代（同取締役）、高橋麟太郎（大日本麦酒専務取締役）・柴田清（同取締役）、池貝鉄工の池貝庄太郎、土屋の三井銀行時代の同僚平野保助、ベルリンオリンピック選手団長で貴族院議員の平沼亮三などの名前が見られる。彼らはそれぞれ 1,000 株を所有した。

昭和 12 年 1 月、第一ホテルの設立総会が開催され、そこで役員として取締役 6 名と監査役 2 名が選出され、社名も複数の候補の中から「第一ホテル」が選ばれた。代表取締役は平沼亮三、常務取締役は平野保助であった。ここで注目すべきは、社長人事および会社名の決定において、小林一三の提案や選択が尊重されていたことである<sup>22</sup>。小林が平沼亮三を社長として推薦した理由は、昭和 15 年に開催が予定された東京オリンピックにおいて、第一ホテルを選手村の一つとすることにあった。

第一ホテルは昭和 13 年 4 月より段階的に営業を開始し、同年 6 月に全館営業となった。同ホテルは客室数 626 室、総収容人員 691 人、帝国ホテルの 250 室を遙かに超えた東洋最大のホテルであり、地上 8 階、地下 1 階建てで全館冷暖房やエレベーターなど最新の設備を備えていた。営業開始時の基本的な宿泊料金は洋シングル室バスなしが 3 円、バス付きが 4 円、洋ダブル室バス付きが 6 円であった。これに 2 割程度のサービス料などが加算された。同ホテルは開業以来高い客室稼働率を維持し、14 年春の決算で株主に対する 1 割の配当を可能とした。とりわけ戦時色が色濃くなるに従って経済統制が強化され、東京への業務出張が増加したことがその原因とされている。

<sup>19</sup> 「都新聞」昭和 10 年 8 月 21 日付朝刊。

<sup>20</sup> 前掲『第一ホテル社史』28 頁。

<sup>21</sup> 同前 34 頁。

<sup>22</sup> 前掲『第一ホテル社史』36 頁。

こうしたなか、第一ホテルは建設途中の新京名古屋ホテルを買収して15年4月に新京第一ホテルを設立し、続く5月より同ホテルで一部営業を開始した。しかし、第二次大戦末期から戦後期には他のホテルがそうであったように、第一ホテルも暗い時代を経験した。終戦直後の昭和20年9月、GHQは同ホテルを接收し、宿舍として利用した。同ホテルに対する接收解除は27年の講和条約締結から4年を経た31年8月末であった。返還後、第一ホテルは営業を再開し、35年7月には隣接する所有地に新館を開業した。翌36年に他のホテルに先駆けて中華料理や寿司屋を出店し、更に37年には和食・洋食・中華フルラインのバイキング「オリンピック」を開業した。しかし、バブル期の激しい投資の拡大による有利子負債の増加が原因で、バブル崩壊後の2000年に経営破綻を来したが、阪急の経営支援により同グループ傘下の阪急阪神ホテルズに加わり、今日に至っている。

### 第3章 吉原政智とパレスホテル

東宝は第二次大戦後の占領期に、過度経済力集中排除法対策として、主たる事業である映画・演劇事業とは大きくかけ離れたレストラン事業を展開する東京會館を、それまでの一事業部門からスピンアウトし、株式会社化した。その直後、同社は資本金を当初の500万円から3000万円へと巨額の増資を行い、そこから得た資金をもって建物とその付帯設備その他一切および経営権を買取り、東宝から独立した。そして昭和23年1月の株主総会において、吉原政智が東京會館の社長に就任したのである。吉原は小林一三から見ると長女とめ子の婿にあたる。明治29年佐賀県に生まれ、大正11年に東大法学部を卒業して安田保全社に入社し、とめ子との結婚後も阪急に移ることなく安田系企業に席を置き、昭和12年に東洋汽船取締役、

18年には同汽船社長となり<sup>23</sup>、23年には協立汽船会長を務めた。他方で、昭和16年に安田保全社参事<sup>24</sup>に就任している。

吉原政智の経歴から次ぎの二つの疑問が持たれる。一つは、小林一三長女との結婚後も引き続き保田系企業に席を置き、小林一三に関する企業に移らなかった吉原政智が、戦後期に至って小林一三が関係する東京會館の社長に就任した理由は何か。今一つは、東京會館の社長人事に小林一三がどの程度関係したかである。前者については、GHQが日本経済民主化政策の一環として実施した、安田財閥解体も原因の一つとして挙げられよう。それよりもむしろ安田系企業のなかで吉原政智が社長を務める事業が海運業であったことが、小林一三に関する企業に初めて籍を置く理由としては大きいと思われる。小林一三は第二次大戦で敗戦国であった日本の海運業の戦後期における厳しい経営環境を見通し、東京會館を東宝から独立させてその社長に娘婿の吉原政智を据えたのであろう。同じことが小林一三の次男で、海運業を営む松岡家に婿入りした辰郎にも見られる。小林一三は辰郎に、松岡海運社長と同時に東宝の社長を兼任させたのである。この背後には吉原政智と同じ理由があったと見てよい。そこには松岡家に婿入りした実子辰郎や娘婿の吉原政智に対する、小林一三の父親として配慮があったのかも知れない。

先述のように、吉原政智の東京會館社長就任は昭和23年1月であったが、これに先立つ22年10月に実兄の吉原政義が宝塚ホテルの代表取締役会長に就いている。吉原政義は京都大学法学部を卒業して正金銀行に入行し、川崎信託証券部長を経て、実弟政智の結婚と前後して阪

<sup>23</sup> 『昭和人名辞典』第1巻東京編（底本は広瀬弘監修『大衆人事録』第19版、昭和32年、帝国秘密探偵社）日本図書センター刊、1993年、915頁。

<sup>24</sup> 『昭和人名辞典』第1巻東京編（底本は谷元二監『大衆人事録』第14版、昭和17年、帝国秘密探偵社）日本図書センター刊、1993年、1093頁。



急に入社した。阪急では庶務その他課長、百貨店取締役、電鉄取締役総務局長を歴任し、宝塚ホテル会長職就任の翌年には小林一三のプライベート企業である建石証券の社長を兼任するなど<sup>25</sup>、身近な位地で小林一三を補佐した人物の一人であった。吉原政智にとってレストラン事業は初めての経験であったことを考慮すると、実兄正義の宝塚ホテル会長職人事もまた、小林一三による娘婿の吉原政智に対する配慮の一つであったと見てよい。

東京會館は昭和20年12月以来、その施設がGHQによって接收され、同社が運営を受託する状態に置かれていた。GHQが東京會館を接收した理由は、同社が自社ビルを所有し、そこでレストランほか、喫茶・宴会受託を事業としており、宿泊用の客室を持たないことを除けば、ホテルの料飲・宴会部門と同様の機能を有するところにある。GHQは東京會館を「アメリカンクラブ・オブ・トーキョー」と改称し、高級将校の宿舎兼クラブとして使用した。ここでは、日本政府特別調達庁との請負契約に基づき、建物その他の管理運営等の費用が実費で精算されたため、東京會館の収入は特別調達庁からの家賃収入のみであった。

こうしたなかで東京會館が選択した経営戦略は、邦人客に対する営業の再開であった。東京會館は向かいに位置する帝国劇場別館の一部を東宝から賃借して「東京會館別館」と名付け、昭和22年11月にレストランおよび宴会の自主営業を再開した。このほか賃貸による自主店舗では、23年7月に有楽町で開業した「東西グリル」がある。同グリルは25年9月に「日比谷グリル」へて名称を変更し、高級レストランへと改装されている。

ところで、現パレスホテルの前身は、戦後GHQの命令により日本政府が外国人バイヤー

専用の施設として東京に開設したホテルテートであった。同ホテルは国有民営方式が採用され、当初は都ホテル出身の西彦太郎によって運営受託していたが、昭和23年9月より東京會館が運営受託することとなった。翌25年に東京會館はその運営会社としてホテルテート株式会社を設立した。同25年、民営の在り方が運営受託から賃貸方式に変更された。賃貸方式への変更はホテルテートの自主営業を意味したが、その反面でホテルの改装費や設備投資その他に巨額の資金を必要としたのである<sup>26</sup>。

こうした東京會館によるホテルテートの運営受託方式から賃貸方式への変更に至る一連の動きについて、小林一三がどの程度関係していたかを示す資料は存在しない<sup>27</sup>。レストラン経営からホテル経営への事業拡大が業務的に共通するとは言え、吉原政智は義父小林一三に相談したであろうし、小林一三もホテルテートが自らの構想と共通するシティホテルであることを認識し、娘婿吉原政智によるホテル事業への進出に理解を示したと思われる。そうでなければ、運営受託方式から賃貸方式への変更後、吉原政智はホテル経営を継続できなかったか、少なくとも阪急電鉄や小林一三と関係した人物の支援は得られなかったであろう。

これについてはパレスホテル設立発起人および、会社設立後の役員構成を見れば理解できる。同ホテル発起人のなかには、有名財界人、有力銀行頭取、主要生損保の社長ほか、当時既に鬼籍に入っていた小林一三あるいは阪急に関係する人物として阪急電鉄会長佐藤博夫、同社長和田薫、東宝社長清水雅、寿屋専務佐治敬三、小林一三とは異母兄弟にあたる田辺七六の長男田辺国夫などの名前が見られたのであ

<sup>25</sup> 『昭和人名辞典Ⅱ』第3巻西日本編（底本は広瀬弘監修『大衆人事録』第19版、昭和32年、帝国秘密探偵社）日本図書センター刊、1993年、908頁。

<sup>26</sup> 『パレスホテル 20年のあゆみ』株式会社パレスホテル編・刊、1980年5月、7-8頁。

<sup>27</sup> 前掲『私の人生観』の210頁に、「バイヤーだけでなく…」という小林一三による戦後のホテルについての記述がある。

る<sup>28</sup>。昭和35年2月、株式会社パレスホテルは資本金5億円をもって設立され、発起人の多くは取締役あるいは監査役に就任した。

昭和33年8月、東京會館はホテルテート土地建物の払い下げを政府に申請した。東京會館に対するホテルテート土地建物の払い下げは、国有財産中央審議会における審議を経て、34年10月に実現した。払い下げ価格は11億5700万円余であった<sup>29</sup>。これと並行して、東京會館はホテルテート株式会社を吸収合併し、パレスホテル創立発起人との間に13億円余をもってホテルテート土地建物の譲渡契約を締結した<sup>30</sup>。翌11月にはホテルテートの取り壊しが開始され、36年9月に新ホテルが竣工し、同年10月よりパレスホテルの名称で営業を開始した<sup>31</sup>。

パレスホテルは旧ホテルテート創業時の80室と比較して5倍を超える407の客室を有し、シティーホテルでありながら、レストランや宴会場のほか国際会議場などの施設を備えていた。同ホテルの顧客対象は旧ホテルテート時代からの外国人ビジネスマンであり、日本の政財界人であった。後者が顧客対象であった背景として、戦後期に社交場としての機能を備えたホテルがGHQに接収されたため、政財界人の多くが東京會館の顧客であったことが挙げられる。

パレスホテルの経営戦略を見ると、宣伝と集客を目的とする直接的活動として、地方の名門ホテルや有力ホテル等との任意団体の結成ほか<sup>32</sup>、海外のホテルに対しても積極的に提携している。後者では、昭和40年から6年間に及

ぶ米国ウエスタン・インターナショナルホテルズとの業務提携、51年におけるイタリアの名門チガ・ホテルズとの提携および、香港のホテルミラマーとの送客面での相互協力などがある<sup>33</sup>。このほかパレスホテルが実施した国内の事業展開として、姉妹ホテルとなるグランドパレスの創業および、直営あるいは運営受託によるレストラン等の積極的な出店が挙げられる。地方でのレストラン出店は当時のホテル業界では見ることができない、ホテルの宣伝と顧客の囲い込みを兼ねたパレスホテル独自の経営戦略であったと言えよう<sup>34</sup>。その後パレスホテルは、グランドパレスに続く東京近郊の大宮や立川における中堅ホテルの開業、箱根観光ホテル<sup>35</sup>を傘下とすることなどを通じ、ホテル事業のチェーン化を推進した。しかし、建物の老朽化によって競争力が大きく低下したため、平成21年1月をもって一時休館し、高級ホテルとして建て替えを実施した。工事は3年間に及び、平成22年5月より新たに「パレスホテル東京」としてグランドオープンを迎えるに至った。パレスホテル東京はグランドオープンにおけるセレモニーの一環として宝塚歌劇団によるディナーショーを開催した。パレスホテルグループは旧阪急東宝グループにも、阪神との合併により誕生した阪急阪神トレーディングにも属していないが、いまだ阪急電鉄とは何らかの関係を維持していると見てよい。

#### 第4章 小林米三と新阪急ホテル

戦前期に東京で第一ホテルの創業に関与し、ビジネス型シティーホテルの将来性に確信を得た小林一三は、終戦後に大阪でホテルの事業化

<sup>28</sup> 前掲『パレスホテル20年のあゆみ』12頁。

<sup>29</sup> 『東京會館いまむかし』株式会社東京會館編・刊、1987年、230頁。

<sup>30</sup> 同前、231頁。

<sup>31</sup> パレスホテルは開業当初からオフィスビルを併設し、収入の安定化を図っていた。『日本ホテル協会100年の歩み』財団法人日本ホテル協会編・刊、2009年11月、109頁。

<sup>32</sup> 前掲『パレスホテル20年のあゆみ』15-16頁。

<sup>33</sup> 前掲『パレスホテル20年のあゆみ』17頁。

<sup>34</sup> 同前21-22頁。

<sup>35</sup> 箱根観光ホテルは当初財界諸氏によって、ゴルフを楽しむ祭のクラブハウスの施設として誕生したホテルであった。前掲『日本ホテル協会100年の歩み』109頁。

を計画した。この事情を知る土屋計左右は、阪急電鉄社長かつ第一ホテル取締役を兼ねた小林米三に、以下の書簡を送っている<sup>36</sup>。

終戦後間も無く昭和22年頃と思います。…御尊父様より大阪第一ホテル（仮称）の設計図面と御手紙を頂きました。それは復興に向かいつつあるので大阪第一ホテルを御計画になり、進駐軍から許されるかどうか、同軍部の内意を打診して見よという意味と存じました。…唯御手紙を頂いた翌々月に急に入用だから図面を返戻せよとのお言付けによりお返し申し上げました。…唯、新阪急ホテルは最近の思付きではなく、終戦直後からの計画であったと云う歴史的証拠として、この御手紙を貴下の御手許に置くべきものと存じ、常務に託しお届け申上げる次第であります。

終戦直後に小林一三が計画し自ら棚上げしたシティーホテルの事業化が再び動き出したのは、小林一三の逝去から数年を経た昭和30年代後半であった。阪急電鉄は梅田駅の移転拡張を契機として旧国鉄高架線北側で梅田地区再開発計画に着手した。この再開発計画は駅移転に伴って商業地区として開発すると云うもので、新梅田駅に隣接する区域でのホテル建設が中核に位置した。この事業を推進したのは小林一三の三男で当時の阪急電鉄社長小林米三である。ホテル事業に関する小林米三の計画は、父小林一三が昭和初期に構想し、小林一三の助言に従って土屋計左右が東京で創業した第一ホテルを模範とするシティーホテルにはなかった。昭和38年3月、阪急電鉄は阪急観光開発株式会社（以下、阪急観光開発と略す）を設立し、ホテルの創業に向けて本格的な準備を開始し

た。同社の役員は社長小林米三ほか阪急電鉄の主だった役員が兼務した<sup>37</sup>。

ところで、一般的にホテル事業においては、土地の確保、土地・建物その他巨額の初期投資に対する資金調達、人材の確保と研修の三つが重要となる。まず土地の確保から見ていくことにしよう。ホテル用地の大部分を阪急不動産が所有していたため、阪急観光開発は阪急電鉄から沿線各地の所有地を簿価で譲り受け、これを阪急不動産の所有地と等価で交換して大半を確保した<sup>38</sup>。他方で阪急電鉄は昭和38年4月にホテル用地の残りを所有する南栄産業の全株式を取得し、同社の傘下とした。南栄産業役員は、その大半が阪急観光開発役員の兼務であったが、第一ホテルの土屋計雄が取締役として名前を連ねていた<sup>39</sup>。土屋計雄は土屋計左右の長男で、当時第一ホテルの取締役であった。同年10月、南栄産業は社名を株式会社新阪急ホテルに変更し、12月には同社が阪急観光開発を吸収合併した。この合併は形式上に過ぎず、実際は阪急観光開発による新阪急ホテルの吸収合併にはなかった。

次いで資金調達を見ると、新阪急ホテルは建設資金41億5000万円のうち、その約83%に相当する34億5000円が借入金であった。借入先は日本開発銀行、日本興業銀行と日本長期信用銀行の二行を幹事行とする市中銀行・信託銀行・地方銀行など14行からなる協調融資および、日本生命相互会社であった<sup>40</sup>。各融資額は資料的制約により不明であるが、金利は厳しい金融情勢が影響してか協調融資で年利9.123%、開銀融資でさえ年利8.7%と高く、日本生命からの借入金も同程度の金利であったと推察できる。そうだとすれば新阪急ホテルは高額の金利を負担したと云えよう。

<sup>37</sup> 前掲『新阪急ホテル25年史』15頁。

<sup>38</sup> 同前16頁。

<sup>39</sup> 同前15頁。

<sup>40</sup> 前掲『新阪急ホテル25年史』18-19頁。

<sup>36</sup> 前掲『新阪急ホテル25年史』7頁。

三つ目の人材確保と研修は、とりわけ新阪急ホテルでは一般的なホテルの創業と比較して、その重要性は大きい。一般的にホテル業では創業に際して、既存のホテルからの招聘あるいは引き抜きによって人材を確保した。新阪急ホテルも阪急電鉄の傘下に宝塚ホテル・六甲山ホテルがあり、そこから人材の調達や研修が可能であった。しかし、同社は第一ホテル創業時と同様にホテル業務を知らない素人を従業員として起用した。そのなかで常務取締役兼総支配人の横山由文だけは、小林一三を師と仰ぐ土屋計左右の厚意を受け入れて第一ホテルから招聘した<sup>41</sup>。将来の幹部要員でもある中間管理については阪急電鉄からの転籍出向や縁故募集を通じて採用し、その研修を第一ホテルに依頼した。従業員は39年2月より一般募集を通じて採用し、阪急電鉄傘下の宝塚ホテルほか、先述のパレスホテルその他に研修を依頼した。

ホテルの建設工事は竹中工務店が担当した。建物は一部地下3階、地上10階建であった。地下2階以下は事務所およびバックヤード、地下1階はレストラン街、1階はフロントおよびメインロビー、2階は大小宴会場、3階以上が客室とされていた。地下1階のレストラン街に出店した和洋中のバイキングレストラン「オリンピア」および、中華レストラン「白楽天」のバイキングは第一ホテルを模範としたものであった。客室数は623室が全室バス付きで、392室がシングルルームであったが、うち127室でソファベッドが併用できたため、宿泊客1,100人の収容を可能とした。

新阪急ホテルは第一ホテルと同様に中間管理職の出張者を顧客対象としており、客室料金を低く抑えるため、ルームサービスの廃止や客室清掃の外部委託などを通じて人件費を抑制した<sup>42</sup>。ちなみに、開業当初の客室料金はシング

ルが1,800円<sup>43</sup>・2,000円・2,400円の三クラス、ツインとダブルが共に3,400円、ツインのスペシャルルームが4,800円・5,400円の二クラス、和室が3,800円であった。

新阪急ホテルは39年8月7日、竣工式を兼ねた披露パーティーが開催され、翌8日より一部客室の営業を開始し、9月1日をもって全館営業とした。ホテルの披露パーティーで小林米三は来賓に対して次のように挨拶している<sup>44</sup>。

私の幼少のころ、大阪駅前には土産屋と商人宿が軒をならべ…、大阪の玄関口梅田に、…商人宿に代わるビジネスホテルを建てることをわれわれの諸先輩は夢みておりました。…東京の第一ホテルの指導のもとに誕生しましたこの「新阪急ホテル」が皆様にご利用いただければ、これに勝る喜びはございません。…総支配人以外は全員素人ばかりが勉強して開業いたしました。…何卒、末永くご指導ご利用のほどお願い申し上げます。

この挨拶に見られる「われわれの諸先輩」は、父小林一三にはかない。また「第一ホテル指導のもとに」とは、ホテル事業について小林一三の経営思想を受け継ぐ土屋計左右・計雄による新阪急ホテル創業への支援に対するお礼の意味を込めた言葉であったと見てよい。

昭和44年、新阪急ホテルは翌45年に大阪で開催される万国博覧会に備えて同ホテルの隣接

されていた。前掲『日本ホテル協会100年の歩み』122頁。

<sup>43</sup> 小林米三の指示で、「ビジネスマンが気軽に泊まれる低料金のホテル」というキャッチフレーズに応じて5ドルの客室を料金表の基礎においていた。これは父小林一三が第一ホテル創業の際に唱えた「寝台並みの料金」を取ったものであり、5ドル即ち1,800円は当時的一等寝台料金に相当した。前掲『新阪急ホテル25年史』23-24頁。

<sup>44</sup> 前掲『新阪急ホテル25年史』31-32頁。

<sup>41</sup> 同前20頁。

<sup>42</sup> 婚礼宴会が集中する日は事務や営業など他部門の社員が宴会を手助けする、一人二役の人事政策が実施



地に新館を増築した<sup>45</sup>。この新館には隣接地下街と直結する入口が設けられるなど、レストランのみの利用者に対する便宜が図られていた。新館増築によって、新阪急ホテルの客室は1,029室となり、収容可能人数も1,691人に増加し、当時における西日本最大のホテルとなるに至ったのである。

## おわりに

箕面電車から阪急電鉄に至る、多角化事業を含めた小林一三の経営は、「常に新たな形態の事業を創造し、それを収益事業へと育て上げた」ところに共通点があり、後世で一般に私鉄事業の多角化モデルとして評価された理由もそこにある、と云えよう。本稿で考察したホテル事業は小林一三自らによって創業されたものではなく、さらに宝塚ホテルと六甲ホテル以外、即ち第一ホテル、パレスホテル、新阪急ホテルの三つは小林一三自ら経営を手がけたものでもない。しかし、後者の三つのホテルはシティーホテルであるところが共通した。このシティーホテルこそが、宝塚・六甲山の両ホテル経営に苦慮し、儲かるホテルを模索した小林一三がその結果として構想した、従来からある富裕者の社交や娯楽のためのグランドホテルやリゾートホテルに替わる、ビジネスマンを主たる顧客とする新たな形態のホテルであった。

先の三つのホテルのうち、邦人の中間管理職出張者を主たる顧客とした第一ホテルと新阪急ホテルは規模の経済性と経営合理化の追求によって低価格を実現させたホテルであったの対して、外国人バイヤーを主たる顧客としたパレスホテルは価格面では従来のグランドホテルに近いホテルであるところと云うところが相違する。しかし、これら三つのホテルは「常に新たな形態の事業を創造し、それを収益事業へと育てる」

と云う小林一三の経営に沿ったものであるところが共通し、その意味で小林一三の経営哲学を継承するホテル事業であったと云えよう。

<sup>45</sup> 同前 47 頁。

## Hotel-businesses by Ichizou Kobayashi — The Role of Ichizou Kobayashi in the Hotel Management and his Succession —

Masaaki Tsuruta

Ichizou Kobayashi who bore mass deficits by hotel investments planned a new style of urban hotels to introduce many management ways of The Stevens in Chicago, the U.S. Ichizou Kobayashi regarded economies of scale and rationalization of the management as important in urban hotels. The conventional hotel was a guest house for rich people, but users of the urban hotel which Kobayashi planned were businesspersons.

The first hotel he planned was Dai-ichi Hotel in Tokyo that launched business in 1938. Dai-ichi Hotel was the greatest hotel in the Orient in those days that offered lower room rates by economies of scale and rationalization of the management. Users of this hotel were businesspersons who came to Tokyo for business. Keizo Tsuchiya established this hotel according to advice by Ichizou Kobayashi.

The second hotel he planned was Palace Hotel. The forerunner of Palace Hotel was Hotel Teito. Hotel Teito was a hotel for foreign businesspersons which the Japanese Government owned. Masatomo Yoshihara who was the top management of Hotel Teito bought this hotel from the Japanese Government and founded Palace Hotel. He was the father-in-law of Ichizou Kobayashi. Main customers of the Hotel were foreign businesspersons and executives of Japanese companies.

The third hotel he planned was Hotel New Hankyu. The model of the hotel was Dai-ichi Hotel in Tokyo. This hotel was established at the time of redevelopment of Umeda Station by Yonezo Kobayashi, the Hankyu Corporation the top management. He was the third son of Ichizou Kobayashi. Main customers of this hotel were businesspersons and offer low-priced room rates by methods as same as Dai-ichi Hotel.

JEL Classification: N75, N85

Keywords: Japan, Ichizou Kobayashi, Hotel business, management