

# 序章

PROLOGUE



われわれは何処から来たのか、  
われわれは何者なのか、  
われわれは何処へ行くのか

ポール・ゴーギャン

WHERE DO WE  
COME FROM?  
WHAT ARE WE?  
WHERE ARE WE  
GOING?

EUGÈNE HENRI PAUL GAUGUIN  
(1848-1903)

2002年、オホーツク海を望むサロマ湖畔に「サロマ湖鶴雅リゾート」がオープンしました。創業の地である阿寒湖から初めて離れ、鶴雅グループが外へ踏み出した一歩。ほとんどの役員が反対するなかで大西雅之社長 47歳の決断でした。その後、2007年に網走、2009年に道央の支笏湖温泉、2010年に札幌市の定山溪温泉、2013年にニセコ昆布温泉へと次々に進出。さらに、2014年には札幌の中心地にビュッフェレストランを開業するなど、鶴雅グループはとどまることなく版図を広げてきました。

急激とも見えるこうした動きの背景には、阿寒を取り巻く厳しい現実があります。2000年の航空法の改正によって道東地域への空の便が減り、阿寒湖温泉および道東の観光地は大きな打撃を受けました。また、2015年の北海道新幹線の開業によって、観光客がさらに道央、道南地域にシフトしていくことも想定されます。ホテル業界は過剰供給・過当競争などでは？という声には「それは、これまでの団体旅行用施設のこと。個性ある個人ニーズを満たす施設はまだまだ足りません」と大西社長は語っています。

阿寒の鶴雅から北海道の鶴雅へというダイナ

ミックな展開は、それが経営基盤の安定につながるという経営判断によると同時に、永遠のふるさとである阿寒の未来を守ることにもつながる、という大西社長の強い信念によるものでもありました。

阿寒は日本のなかでも特別な場所です。特別天然記念物のマリモを抱く阿寒湖、さまざまな野鳥や動植物を育む豊かな自然、北海道最大のアイヌコタンで営まれるアイヌ民族の暮らしと文化。1934年、国内初の国立公園誕生の年に、阿寒湖の地が国立公園に指定されたのは理由のないことはありません。鶴雅グループがこのロマンつけない特別な場所に誕生して以来60年、その歴史と文化と自然に対する畏敬の念を忘れたことはありません。鶴雅グループは「競争しない個性」を持つことによって「百年ブランド」を創造することを経営理念として掲げています。まさに世界にオンリーワンの阿寒なくして、百年ブランドの実現はありません。「夢は、北海道を世界のリゾートにする」と大西社長は言います。

おかげさまで60周年を迎えたいまは、来た道を確かめ、行く道を確認するとき。その先には、世界に誇るリゾートとしての、阿寒が、北海道が、約束されているはずだ。

第一章

CHAPTER 01

# 原点

四国から青森、釧路  
そして阿寒へ

1955 ▶ 1988

昭和30年

昭和63年

## 先人をしのぶ イヤイライケレの火碑

「あかん湖鶴雅ウイングス」の中庭には、阿寒湖を見守るようにイヤイライケレの火碑が立っています。アイヌ語で「ありがとう」を意味するこのモニュメントは、アイヌ民族の伝統である火の神「アペフチカムイ」を通じて、天の神へと祈りや想い、感謝を届ける場として2012年に作られました。阿寒湖温泉の礎を築いた大西雅之社長の父や先祖代々、従業員、そして支えてくれた多くのお客様、そしてこの地を開いてくれた多くの先人たちに感謝を捧げ、また、鶴雅グループの原点に思いをはせるシンボルとなっています。

四国徳島をルーツとする大西家の祖先是青森、北海道へと北上をつづけ、曾祖母が釧路市内で小さなはたごを開いたのが旅館業のはじまりでした。やがて、昭和初期には祖父の大西正一が釧路駅前に移って「幾代旅館」を営みますが、正翁の願いはいつか温泉地で旅館をやりた、というものでした。父母の大西正昭と茂子はおなじ釧路駅前前で「大西果実店」を開いていましたが、祖父の願いを受けとめ、一大決心の末に店をたたみ、約束の地へと向かいます。行き先は、阿寒湖畔。当時はまだ寂しく、しかも後発だったために温泉地の中心部からは離れた未開拓の湿地帯という立地で、道路事情が悪く、冬場の工事はトラックに砂利を積んで凍った阿寒湖の湖面を走るなど、開業にこぎつけるまでドラマ

のような困難の連続でした。じつに多くの人々の献身的な支援については、これまでさまざまなきたとおりです。ここに、あらためて深い感謝を捧げます。

かぞえてみれば、曾祖母の代から現在の大西雅之社長まで、4世代にわたる旅館経営という家業がつづいてきました。鶴雅グループ創業60周年とはじつは大西家の旅館創業100年、ということでもあります。ちなみに「阿寒の森鶴雅リゾート花ゆう香」の前身である「ホテル山浦」は明治45年の阿寒湖温泉のホテル第1号、創業からかぞえて104周年を迎えています。



■大西社長の祖父が経営していた「幾代旅館」



■昭和5年の釧路地図(釧路信用金庫 蔵)

「幾代旅館」は、駅前の黒金町で、とらや旅館を営んでいた大西正規さんの親戚だった大西正一さんがやっていた。戦後も商売を続けたが、正一さんは亡くなっている。息子の正昭さんが阿寒湖畔で、阿寒グループホテルを営んでいる。

「わがマチ人物地図第4集」  
1977年釧路新聞社発行より



TOPICS

- 1955 昭和30年 ▶日本の高度経済成長期が始まる
- 1960 昭和35年 ▶日米新安全保障条約、ワシントンで調印のちに条約反対デモが起こる  
▶米でケネディ大統領が暗殺される  
▶第18回オリンピック東京大会開催
- 1963 昭和38年
- 1964 昭和39年
- 1968 昭和43年
- 1969 昭和44年 ▶川端康成がノーベル文学賞受賞  
▶東京府中市で3億円強奪事件発生
- 1970 昭和45年 ▶東名高速道路全線開通。  
▶米・アポロ11号が人類初の月面着陸達成  
▶日本万国博覧会開催
- 1972 昭和47年 ▶第11回 冬季オリンピック札幌大会開催
- 1975 昭和50年 ▶ベトナム戦争終わる
- 1976 昭和51年 ▶ロッキード事件が起こる
- 1980 昭和55年 ▶オイルショックがピーク
- 1985 昭和60年 ▶日航ジャンボ機墜落事故発生(520名死亡)
- 1986 昭和61年 ▶ソ連でチェルノブイリ原発事故が起こる
- 1987 昭和62年 ▶国鉄分割・民営化、JR新会社発足
- 1988 昭和63年 ▶青函トンネル開通。瀬戸大橋開通  
▶リクルート事件が起こる



■昭和30年代後半の阿寒湖温泉



■創業から5年、昭和35年。ホテル前にて記念撮影。後列左から3番目中央が先代 大西正昭社長、1人おいて隣が茂子女将。前列左から3番目が大西雅之社長(当時5歳)

# 阿寒グランドホテル創業と、長男雅之の誕生

1955  
■昭和30年

先々代正二翁の悲願と家族の夢を乗せて、1955年に阿寒グランドホテルを創業。創業者となつた大西正昭先代社長は、おなじ年の4月に待望の男の子の父親になります。長男雅之の誕生です。つまり、大西雅之現社長の半生は奇しくも会社の歩みとぴたりと重なっています。おかげさまで、大西も鶴雅グループもなかよく還暦を迎えます。

時間を戻しましょう。翌56年開業した阿寒グランドホテルは、順調どころではなくたいへんな苦労の連続でした。そのころはめずらしかつた中古のジープに乗り、夫婦で釧路まで金策に走る日々が過ぎました。頭を下げてお金を借りるのはもつぱら妻の茂子先代会長の役目で、やつと借りられたお金を右から左へ使うのは夫の正昭先代社長

という役回りだった、とか。いまだかから言えることですが、夫婦善哉を地で行くようなほほえましくも涙ぐましい二人旅でした。このときもどれだけ多くの友人や知人に助け

られたことか、そのことを決して忘れることはできません。「1年間に帳簿上を動いたお金が一億2千万円、創業時の売上げが900万円だったそうですか、借りては返し、借りては返しの連続だったんでしょう。ちなみに、阿寒グラグラホテル」といわれていたそうです」と大西社長は語ります。その後も平坦な道はなく、創業8年目の1963年には決して起こしてはならない食中毒を発生、お客さまに申しひらきできないご迷惑をおかけしてしまいました。また、1970年には幸いケガ人はなかったものの施設火災を起こしてしまいます。多くのお客さまの生命をあずかる旅館業として二度とあつてはならない事故であり、鶴雅グループにとって衛生管理や防災対策など万全の管理体制を徹底する大きな教訓となりました。



■創業当時の阿寒グランドホテル



## 阿寒は銀座だった

1960~  
■昭和35年~

この当時の日本を振り返ってみると、戦後の荒廃からようやく脱して高度成長への道を歩みはじめたころでした。1955年あたりから60年代は世界が驚く年率10%以上の経済成長

を記録、1956年の経済白書では「もはや戦後ではない」という宣言が話題になりました。この国がはじめて以来という意味で神武景気とか岩戸景気とか呼ばれ、テレビ・洗濯機・冷蔵庫のいわゆる3種の神器が飛ぶように売れます。池田内閣による所得倍増計画がぶちあげられて以降はさらに加速化し、大衆の旺盛な消費欲は3C(Car・Cooler・Color TV)に向か

1906年、前田正名翁は国からの払い下げでこの土地を取得。「一步園」と名づけ自ら園主となり、「前田家の財産は総て公共の財産とする」という家訓を残しました。宝塚歌劇団の女

1970年代以降、公害問題やオイルショックなどを経て、世

先人たちに思いをはせるとき、「前田一步園」と前田光子氏の名前を忘れることはできません。前田一步園は、阿寒湖をぐるりと取り巻く3800ヘクタールの森林を所有する大地主。

1981年、前田正名翁は国からの払い下げでこの土地を取

## 阿寒のハポ 前田 光子

1912-1983

■明治45年～昭和58年



■紺綬褒章で正装した前田 光子氏

優から2代目園主前田正次氏の妻となった光子氏は、正次氏が世を去る1957年に3代目園主を引き継ぎます。当時の日本は高度成長期、北海道にも観光開発の波が押し寄せていました。光子氏は過度な開発をきびしく戒めながら、積極的に植林事業を進め、自分の亡き後も阿寒の森を守るために前田一步園の財団化をめざします。光子氏はまた自然だけではなく、阿寒の町とそこに暮らす人々をこよなく愛しました。大西正昭先代社長も近しくおつきあいをさせていただいた二人です。今は多くの店が並ぶアイヌコタンも、もともとはアイヌの人たちが木彫を通して自立できるようにと一步園の土地を無償で貸したことが始まり。いつしかアイヌの人たちからはハポ（お母さん）と慕われるようになりまし

界的に自然保護の気運が高まります。知床半島のナショナルトラスト運動が注目を浴び、1980年には釧路湿原のラムサール条約登録が実現。時代が少し前田一族に近づいたというべきか。1983年、全財産を投じた前田一步園財団の設立を見届けた18日後、光子氏はこの世を去ります。阿寒の森と人々を慈母のように見つめ、無私をつらぬき通した71年の生涯でした。



■正装のエカシ(長老)らに囲まれて笑顔の光子氏。  
※「前田一步園財団 20年の歩み」より



■先代 大西 正昭もご厚情をいただいた1人です

す。66年にはコロラの発売でマイカー元年といわれ、日本にも本格的なモーターゼーションの時代が到来します。個人所得の増加と大量生産・大量消費が牽引する大衆消費社会の発展は、やがて北海道観光ブームと相まって阿寒湖温泉にも追い風をもたらしました。「観光経済新聞」によれば、阿寒湖温泉への観光客数は1960年に31万人あまりだったのが、65年50万人、69年70万人、73年には100万人の万台を超え、98年の193万人あまりのピークまでずっと右肩上がりのラインをたどりま



1981-1982 ■昭和 56年～57年

## お前はいつから 社長に なったんだ!

「道内をバスで周遊観光した団体のお客さまが次々に到着される。阿寒は銀座でした」(大西社長)。いばらの道だった開業前後を乗り切り、阿寒グランドホテルにも時代の追い風が吹いていました。正昭先代社長は増大する需要に合わせて、施設を増築に次ぐ増築。その工事は延べ24、5回にもおよんだとい

います。雅之青年が東京大学経済学部で経営財務を専攻し、卒業とともに三井信託銀行に就職して2年が過ぎたころでした。父正昭が糖尿病で倒れ、母茂子もまた夫の看病の疲れから肝臓を悪くしたと聞くにおよび、ついにふるさと阿寒に帰ることを決意します。それを知ったときの両親の喜びようは想像するに難くありません。「(夫は)背中に『うれい』と書いていましたね」と、茂子先代会長は自身の喜びとともに語っています。

1981年に阿寒グランドホテルに正式入社し、最初に与えられた仕事はやはりというべきか、それまで母の役回りだったお金を借りることでした。当時の売上げ6億2000万円の約半分、2億5000万円の運転資金が越冬資金として必要でした。宿泊客の増加で売上げが増えると同時に、度重なる増築などで経営コストもふくらみ、財

務状況は決して楽ではなかったのです。ところで、息子が後継者として戻ってきてくれてうれしくないはずはない父でしたが、ことホテルの経営に関しては別。やがて、正昭先代社長と雅之の専務は何度も意見の衝突を繰り返します。「お前はいつから社長になったんだ!」大声で激論を戦わせ、まわりの人をはらはらさせる二人。片や数々の修羅場をくぐり抜けてきた頑固一徹のワンマン創業者、片や近代的な経営財務を修めた27歳の若き俊英。お互いに阿寒グランドホテルの将来をことん考えるがゆえの対立は引くに引けず、一度は雅之が東京へ帰る決心を固めるほどの父と子の葛藤劇でした。この一件では息子の方が折れ、介添人(元阿寒町長中島 守一氏)のもと親子の手打ち式となりましたが、正昭先代社長はこのころからめっきり涙もろくなつたといわれます。

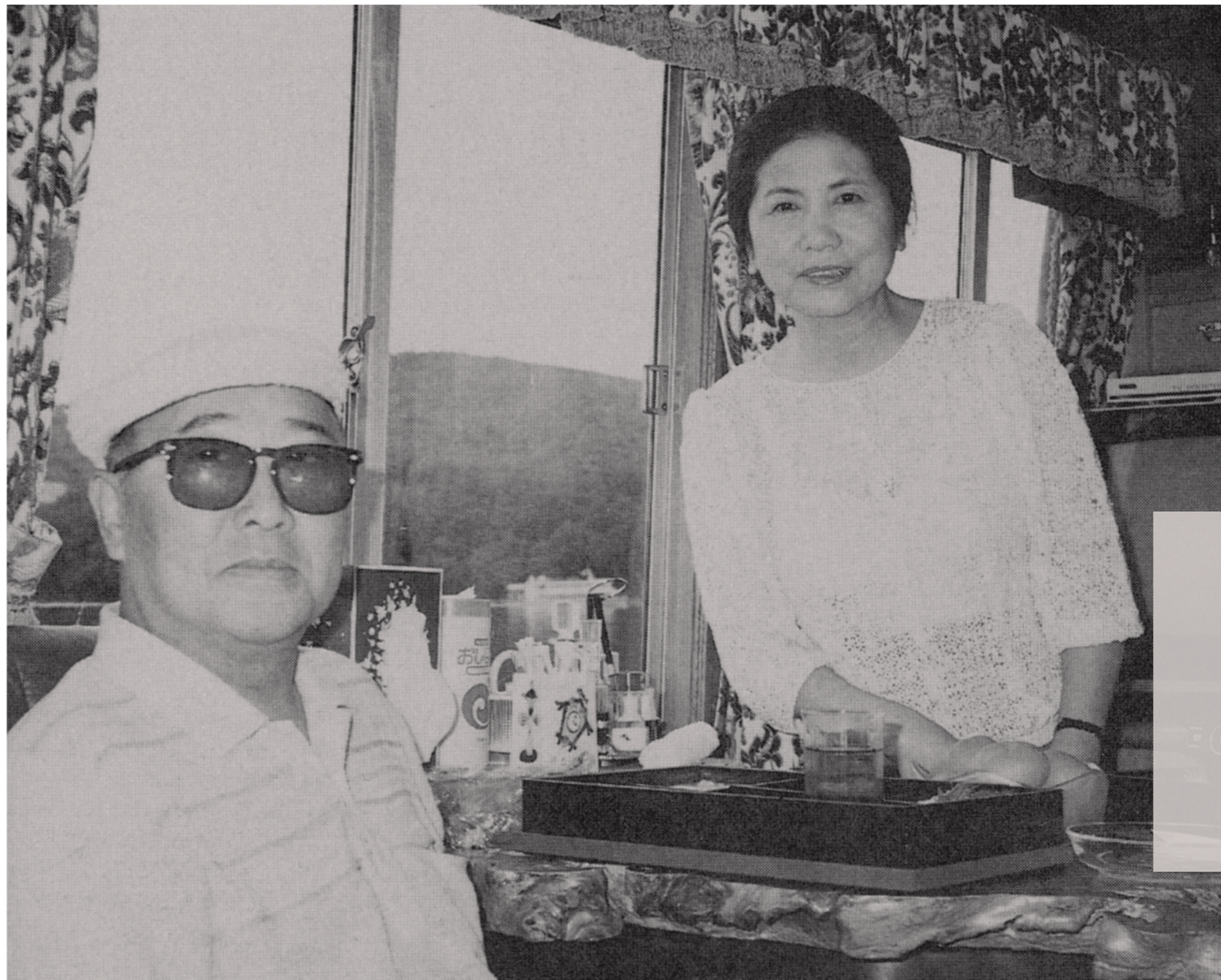


## 一直線の生き方

創業者  
大西 正昭  
先代社長を  
しのぶ

1926-1988

■昭和元年～平成元年



■大のお気に入りだった「第五虎丸」にて

釧路駅前で夫婦なかよく青果店を営みながら、一転、阿寒というフロントティアへ。曾祖母以来の旅館業という家族のバトンを引き継いだ、大西正昭先代社長。西部劇を見るような創業のころ、細身の体のどこにそんな力があるのかと不思議がられるくらいに働きました。革ジャンにハンチング帽、バサツ、バサツと肩で風切る音が聞こえるような、ひと言でいえば快男児。

曲がったことが大嫌い、言い出したら聞かない性格、一つ所にじっと止まっていられない性格、さまざまな横顔は、体内に流れ



■釧路駅前で行っていた「大西果実店」の店頭にて。若き日の先代 大西 正昭・茂子夫妻



■仕事も遊びもことごとく。釣りや狩猟など、趣味にも妥協がなかった。写真は釣りなどで使用した「虎丸」。自身の千支にちなみ、「虎」名を好んだ

たとき、妻の茂子は全身が震えてとまらなかつたと生前に語っています。後年は糖尿病のために目も足も不自由になりながら、泣き言はなかつたといいます。

最後のことは、「もう、いいじゃ」創業者として一直線に走りつづけたすえに、自分のバトンを息子へ手渡すことができず、それは深い安堵のひとつであつたにちがいません。

る血の量がおそらく人よりも少しかつたゆえかもしれない。それが、ときには増築に次ぐ増築という事業欲に、ときには釣りと鉄砲という遊びに、ときにはまた息子雅之との激しい葛藤となつて噴き出すのでした。それはまた、多くの友人や喧嘩仲間に愛された、大西正昭という男の愛敬でもありました。

阿寒グランドホテル創業30周年を祝う会で挨拶をした折りのこと。突然、妻の手を取り「ここまで来れたのは家内がいたから…」と夫が涙ながらに絶句し



# 妻として、母として、女将として

## 大西 茂子会長を しのぶ

1929-2007

■昭和4年～平成19年

「あかん遊久の里鶴雅」の玄関ロビーには、お客さまをお迎えする巨大な2羽のタンチョウ像が飾られています。鶴は夫婦愛、家族愛の強い鳥として知られています。制作者は地元在住木彫作家の瀧口政満氏ですが、制作中の氏の脳裏には大西

■ふたりの“女将”に囲まれて。今日の鶴雅グループの飛躍はおふたりの支えなしには語ることはできません



## 大西みさを 女将をしのぶ

1955-1997

■昭和30年～平成9年

それは、社長就任9年目を迎えていた大西雅之とその家族にとって最大の試練でした。1997年7月27日、妻みさは不慮の事故によって帰らぬ人となりました。2年前に創業40周年と、阿寒グランドホテル鶴雅のオー

正昭・茂子先代夫婦のイメージがあつたのではないのでしょうか。このみことな木彫作品を見てみると、そんな想像をする誘惑にかられます。

大西正昭のいるところ、隣りにはかならず妻茂子の姿がありました。阿寒グランドホテル創業前後のエピソード。中古のジープで釧路まで金策に走る二人、財布のなかには「杯のかけそば」ならぬ1杯のラーメン分のお金しかなかったときもありました。お金集めのほかに、人集めも茂子の仕事でした。厚岸方面まで当時は船で行き、せつかく集めた従業員も里帰りすると多くは二度と戻ってきませんでした。

役割分担といいながら、正昭が甘え上手だったのか、すべてを承知で飲みこんだ茂子の器用なところが、次なる目標へさまざまな夢を語り合っていた時期におとずれた突然の悲劇。失意の淵に沈んだ大西社長を引き上げたのは、遺された家族の力であり、会社への責任感であつたといえましょう。

鶴雅グループの社内報『そして明日』には、生前の大西みさをが常務取締役として最後に寄せた一文が掲載されています。あたかも遺言でもあるかのような、そのテーマは「改革のための和」でした。「和」なくして改革の成功もなく喜びもないと説き、最後に「また、皆さんとハワイ旅行を実現しましょうね」と結んでいます。

妻として多忙な夫をささえ、母として希、将仁、彩乃と三人の子どもを育て、常務取締役女将として茂子大女将とともに社員から慕われた、みさを自身が「和」を生き

が大きかったのか？母として二人の子どもを立派に育て上げた後、もうひとり大きな子どもがいました。人は人生で出会うべき人に会おう、といいますが、1951年に結婚。この夫にして、この妻あり、といふべきでしょう。正昭先代社長亡き後は、阿寒グランドホテルの会長、大女将として、2007年に79歳でこの世を去るまで多くの従業員の母親でもありました。



人でした。享年42歳、公私ともに志し半ばの早すぎる逝去でした。



■新時代へと邁進する大西社長を支え、従業員を励まし、家族を慈しみ続けた日々