

特集：観光ブランドの確立と共演

[小田急ロマンスカーと箱根観光]

TOP INTERVIEW

鉄道と観光地が
一体となって
箱根の魅力を
高める。

日本を代表する首都圏至近の国際観光地・箱根。
そのアクセス手段として誰もが第一に名を挙げるのは、
小田急電鉄の代名詞的存在、ロマンスカーだ。

「箱根に行くならロマンスカー」
鉄道と観光地が一体となったブランドイメージが
定着して久しい。

創業当初から箱根を沿線の最重要拠点に据え、
常に時代の先端をいくロマンスカーを開発、
箱根観光輸送に力を注いできた小田急電鉄。
2002年には、国内観光の低迷が続く中、
「箱根エリア戦略」を策定、以来、グループ一丸となって、
箱根のさらなる魅力向上に取り組む。

小田急電鉄株式会社の山木利満取締役社長にお話を伺った。

小田急電鉄株式会社
取締役社長

山木利満

Toshimitsu YAMAKI

文●茶木 環／写真●織本知之・加藤有紀

特集：観光ブランドの確立と共演

【小田急ロマンスカーと箱根観光】

ロマンスカーで行く箱根

——まず、鉄道と観光地が一体となったブランドイメージ「ロマンスカーで行く箱根」が広く定着していった、その歴史からお聞かせくださいませんか。

山木 当社は、小田原急行鉄道株式会社として1923年に創立し、27年に小田原線を、29年に江ノ島線を開業しました。創業者の利光鶴松は、当初から箱根への延伸を目指しており、35年には現在のロマンスカーの原型ともいえる新宿ー小田原間ノンストップの「週末温泉特急」の運転を開始しています。

やがて、戦局の激化に伴い、当社は京浜電気鉄道（現・京浜急行電鉄）とともに東京横浜電鉄に合併、東京急行電鉄が発足しました。当社が再び独立したのは戦後の48年ですが、この時、東京急行電鉄の再編成で箱根登山鉄道が当社の傘下に入り、創業以来の宿願だった箱根直通がようやく実現に向けて動き出したのです。

箱根登山鉄道線乗り入れで最も問題となったのは軌間差でした。これについては小田原ー箱根湯本間の登山線の標準軌に、小田急線と同じ狭軌を併設した3線軌条に改築し、車両の複電圧化など技術的な問題を克服して、50年に直通運転を開始しています。

直通運転開始で、新宿ー小田原間ノンストップの特急電車が箱根湯本に乗

り入れるようになると、特急電車の利用客が急増しました。そこで、本格的な観光特急として51年に投入したのが1700形です。民鉄では初めて座席指定制を採用した二人掛けの転換式クロスシートが導入され、注文を受けた飲み物や軽食を座席まで運ぶサービスとともに大変な人気を博しました。

ロマンスカーという愛称は、当時、新宿の映画館にあった二人掛けの座席「ロマンスシート」から付いたなど諸説あるのですが、この1700形から「小田急の特急はロマンスカー」というイメージが定着していきました。

——鉄道車両の歴史に残る名車SE（3000形）の誕生はいつですか。

山木 57年です。新宿ー小田原間60分以内の運転を目標に、国鉄技術研究所（現・鉄道総合技術研究所）と一緒に研究開発を進めました。国鉄技術研究所には、戦後、海軍の航空技術廠の技術者が集まり、技術者の層が非常に厚かった。SEには、高速化を目指し、流線型の形状や徹底した軽量化など、航空機理論に基づくさまざまな技術が導入されました。長編成の高速車両としてはわが国初の連接構造で、SEに盛り込まれた最新技術は、当時の国鉄特急こだまや新幹線など後の各社の高性能電車に大きな影響を与えました。

特に注目を集めたのは、それまでになかった流線形のスマートなスタイルと、バーミリオンオレンジの車体にシ

ルバーグレーと白線をあしらった鮮やかな色でしょう。センサーシヨナルな人気を巻き起こし、ロマンスカーの評価をさらに押し上げました。

——そのような時代の先端をいく特急車両を就役させながら、観光地・箱根の整備も進められたのですか。

山木 小田急電鉄として新たに発足した48年以降、箱根の観光事業に取り組み、交通ネットワークの整備を精力的に進めてきました。

箱根登山鉄道線乗り入れに次いで、箱根観光の活性化に大きく貢献したのが箱根ロープウェイの開通で、小田急グループの交通機関による箱根周遊ルート「箱根ゴールデンコース」を60年に完成させています。

現在でも、小田急ロマンスカー、箱根登山鉄道（箱根湯本ー強羅）、箱根登山ケーブルカー（強羅ー早雲山）、箱根ロープウェイ（早雲山ー桃源台）、箱根海賊船（桃源台ー箱根町・元箱根）、箱根登山バス（元箱根ー箱根湯本）を利用して、箱根を周遊されるお客さまは非常に多くいらっしゃいます。このコースの魅力は、富士山や大涌谷、芦ノ湖など、箱根の豊かな自然景観を堪能しながら、バラエティーに富んだ交通機関を乗り継ぐ、アトラクションのような楽しみ方ができることでしょう。箱根全体をまさに一つのテーマパークのように楽しんでいたただけののではないかと思います。

低迷を脱した「箱根エリア戦略」

——小田急グループの経営方針において、箱根はどのような位置付けにありますか。

山木 小田急グループの基本方針として、「沿線の経営資源を活用した个性的で魅力ある街づくり」を掲げています。その中で、創業時から観光開発に取り組んできた箱根、世界的な商業の集積地である新宿、グループ企業である江ノ島電鉄の路線もある江の島・鎌倉の三つのエリアについては「ウェルカムエリア」と位置付け、広域からの集客可能なエリアとしての価値向上を目指しています。

——国内観光の低迷が長く続いているますが、箱根については、どのような戦略を採られてきたのですか。

山木 グループ内で箱根に存在する企



箱根湯本駅に停車するVSE（50000形）

※1 標準軌：1435mm軌間

※2 狭軌：1067mm軌間

※3 3線軌条：片側のレールを共通として、2本のレールをそれぞれの軌間に応じて敷設した線路

※4 連接構造：連接台車を使用する構造の車両



1色とデザインが統一された施設名表示 2箱根に向かうMSE(60000形) 3向かい合って停車するVSEと赤い1000形 4バリアフリーが整備された新しい箱根湯本駅

業は、1888年創業の箱根登山鉄道をはじめ古い歴史を持つっており、各社はそれぞれの企業価値を高めるために事業を運営していった。しかし、観光地間の競争も激化し、箱根全体を小田急グループの重要な事業エリアとして捉え、箱根エリアの価値を一層高めていくことが必要だと考えました。そこで2002年、「わかりやすい箱根、まわりやすい箱根」の実現を目指し、「箱根エリア戦略」を策定しました。

エリア戦略では五つの課題を掲げ、まず04年に、ホールディングス体制に移行し、小田急箱根ホールディングスが箱根エリアの10社を統括する事業体制を確立しました。同時に総額約120億円を投資

し、箱根湯本駅や桃源台駅舎の建て替え、ロープウェイの架け替えや海賊船を新造するなど、交通結節点・交通ネットワークの整備を進めました。この他、箱根フリーパスの商品リニューアルによる営業ネットワークや各交通機関の運行情報を共有してお知らせする情報ネットワークの整備なども併せて進めました。

中でも、最も重視したのがパートナー戦略、つまり小田急グループだけではなく、箱根に携わる人々が一丸となって箱根の活性化

を目指す、行政や地元事業者との連携です。箱根エリアバス路線の系統記号化も、西武グループさんとの協力体制により、実現することができました。

箱根の観光客数は、バブル期の1991年に2247万人のピークを記録した後、減少傾向になりました。一時は1900万人を割るところまで落ち込み、箱根町も含め、相当の危機感を抱いたのは事実です。

しかし、こうしたさまざまな施策の実施や努力で、07年には久しぶりに2000万人台に回復、震災の影響を除くとその後も同程度に推移しており、一時期の低迷は脱することができたと考えています。

——確かに「わかりやすい、まわりやすい」ことは、観光地として重要なファクターです。

山木 実は、箱根の観光客数低迷期に、その理由を徹底的にチェックしようとして調査したところ、「箱根には顔がない」「箱根全体の統一した情報がない」「目的地までの移動手段が分かりにくい」という回答があり、その解決を基本に戦略を練っていったのです。

例えば、サイン類の統一もそこから生まれた施策の一つです。以前は各社各様の案内看板を掲げ、分かりにくい上に古い看板も散見され、印象もよくありませんでした。そこで、同じ書体で、箱根名産の寄木細工の色を基調とした和のおもてなしを感じさせるデザ

インに統一したのです。これにより箱根のイメージが一つにまとまり、洗練された印象になりました。案内板の前でお客様が記念写真をお撮りになる光景も大変多く見られるようになりました。このサイン類の統一化は、乗り物や駅などの施設名表示、案内看板などから社員の名刺まで、徹底して行いました。

——テレビCMやポスターなども、箱根のイメージづくりに大きな役割を果たしていますね。

山木 02年から「ロマンスカーで行く箱根」という統一したブランド戦略に基づいた広告を展開しています。箱根の魅力や前面に打ち出し、箱根そのものを主役に、アクセラメントとしてロマンスカーを表現しています。CMには富士山や芦ノ湖などの箱根の豊かな自然だけではなく、老舗旅館にも登場いただき、箱根の上質さを表現しています。CMソングの「ロマンスをもう一度」もだいぶ浸透してきたと思いますよ。

——そのロマンスカーも、観光輸送に特化したVSE(5000形)が登場し、地下鉄に乗り入れるMSE(6000形)も就役するなど進化を続けています。

山木 60年代半ばから80年代初めにかけては、沿線人口の増加に伴い、ロマンスカーも通勤需要に対応するようになっていきました。そこで、展望席のない、通勤輸送に重点を置いた特急車両を導入したのですが、そうしたこと

も箱根観光の魅力を低下させる一因になってしまいました。そこで、観光特急新造のプロジェクトを立ち上げ、それまで当社と車両メーカーとで進めていた車両開発に全く新しい発想を取り入れようと、建築家の岡部憲明氏に設計を依頼し、最初からプロジェクトに参加していただいたのです。こうして05年に誕生したのがVSEです。

VSEは展望車両を復活させた他、居住性を追求し、ドーム形状の天井やワイドな連続窓など、建築的なアイデアが盛り込まれています。景色を見るのにちょうどいいように座席を窓側に5度傾けるなど、「乗って楽しい」工夫が随所に施され、まさに小田急のフラッグシップにふさわしい特急車両が完成しました。

また、VSEに続き、08年には東京メトロ千代田線乗り入れ車両としてMSEが運行を開始しました。首都圏の北部・東部から都心を経由して箱根を結ぶ、新しい箱根観光のルートとなっています。

箱根全山が一体となった活性化

—— 昨年の震災後は、箱根におけるロマンスカーの存在の大きさを、皆さんが改めて痛感されたと同っています。

山木 震災後の計画停電で約1カ月間、やむなくロマンスカーを運休したのですが「ロマンスカーが止まってい

るので箱根は全部休みじゃないか」という風評が広まったのです。それだけ皆さんのイメージの中では、箱根とロマンスカーが密接に結び付いているのです。ロマンスカーの運休がこれだけの影響を及ぼすのですから、鉄道は動いて当たり前。これからもわれわれはきちんとお客さまをお運びする努力をしなければなりません。その思いを改めて強くなりました。

震災後まもなく、箱根では箱根町と町内の観光関連団体が協力し合い、箱根の魅力を総動員して「今、箱根にできること」を実行する「箱根温泉AIDプロジェクト」が立ち上がりました。

昨年の4月16日、運転再開後最初のロマンスカーが到着する際にも、箱根町長をはじめプロジェクトに参加されている皆さんがホームに整列してロマンスカーとお客さまを出迎えてくださいました。それは本当に素晴らしい光景で、心からありがたく思いました。

箱根の連携強化は、小田急グループの「箱根エリア戦略」の一つの目標でもありましたので、行政や地元事業者、住民の方々と非常にいい形でまとまっている関係を大切に、今後も連携を継続していきたいと思っています。

—— 今年の5月には、箱根への新たな大型投資の計画を発表されました。

山木 ロープウェイの大涌谷駅舎の建て替え、6代目となる海賊船の新造、そして箱根登山電車に17年ぶりとなる

新型車両を製造します。また、新たな試みとして、箱根湯本駅近くに古民家風の里山温泉をイメージした大型の日帰り温泉施設をオープンする計画で、これらの一連の施策に約35億円の投資を予定しています。

—— 今後の箱根観光については、どのような考えをお持ちですか。

山木 「わかりやすい箱根、まわりやすい箱根」のコンセプトを継続して、常にリニューアルをかけていきたいと考えています。箱根はリピーターが多い観光地ですから、その都度、新しい魅力を感じていただけるようにしていきたいと思っています。

首都圏から近い箱根は、横浜や台場、東京デイズニーストリートや東京スカイツリーなど首都圏の観光エリアや施設が競合となります。「箱根」が一つになって、さらに観光地としての魅力を磨き上げていかなければならないと考えています。

また、訪日外国人の誘客についても、さらに強化していきます。

1999年、新宿に開設した「小田急外国人旅行センター」に加え、2010年には小田原にも同センターを開設した他、グループインバウンド協議会を立ち上げ、グループ連携による誘客活動に積極的に取り組んでいます。

現在、海外からの団体旅行の



お客さまはバスで移動されることが多いのですが、個人旅行のお客さまの多くは小田急グループの交通機関をご利用になつて箱根観光を楽しんでいただいています。海外からのお客さまには、箱根の魅力をよりよく知っていただける情報提供や、地元の方々との触れ合いの機会の拡充など、一層きめ細やかなサービスを展開していく必要があると考えています。

これまで申し上げた通り、私は箱根全山で一つの事業と捉えています。個々の事業者や施設が観光客を囲み込みしているだけでは成長は望みません。昨今、日本の温泉地で成功しているのは、観光客が宿だけにとどまらずに町中をそぞろ歩きして楽しんでいただけるような地域です。歴史ある箱根も、さらに魅力ある箱根へと進化し続けなければなりません。今後も、われわれが積極的に動き、地域との連携を強化して、箱根周遊がさらに快適なものになるよう、旅の楽しさを演出していきたいと考えています。