

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」

Report.I

小田急電鉄の 箱根観光輸送

箱根観光を牽引する小田急ロマンスカー。
ロマンスカーの華やかな活躍とともに、箱根は多くの人に愛されてきた。
2005年にロマンスカー・VSE（50000形）が登場、
続く08年にはMSE（60000形）が運転を開始。
ロマンスカーとともに箱根観光の新時代を切り開く
小田急電鉄の箱根観光輸送——その取り組みを紹介する。

文◎茶木 環／撮影◎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]



地下鉄直通の青いロマンスカー・MSE (60000形)

ロマンスカーに乗って始まる箱根の旅

小田急電鉄新宿駅。西口地上改札を入ってすぐ左に、ロマンスカーカフェがある。店内では、旅の高揚感を胸に、人々が電車を待っている。

やがて、シルキーホワイトにバーミリアンオレンジのラインが際立つロマンスカー・VSEが入線してくる。カフェで待つ人、ホームに立つ人の視線が、その優美なシルエットにいつせいに注がれる。その姿を収めようとカメラを向ける人たち。先頭車両の前では、数組の家族連れが順番に記念撮影をしている——箱根への旅は、ここ新宿駅の2番ホームから始まっているのだ。

ロマンスカーの新宿ー小田原・箱根湯

本間の乗客数は年間約250万人。

決して少なくない人数だが、箱根町を訪れる観光客の約6割を実はマイカー利用者が占めている。にもかかわらず、一般的には「箱根へは小田急で」というイメージが圧倒的に強い。

それは、小田急電鉄が築き上げてきた鉄道と観光地が一体となったブランディング効果そのものに他ならない。

その象徴ともいえる存在が、ロマンスカーだ。そのロマンスカーの足跡を簡単に振り返ってみよう。

新宿と小田原とを結ぶ高速鉄道を開業した小田原急行鉄道（現・小田急電鉄）は、今から77年前の1935年6月に、新宿ー小田原ノンストップの「週末温泉特急」を開始した。戦時下には運転を中止したが、48年に小田急電鉄として新発足すると、ただちに特急運転を再開。50年には箱根湯本に乗り入れを開始し、その翌年、初の特急専用車両1700形を就役させた。ロマンスカーの愛称は二人掛け転換クロスシートを採用したこの1700形から生まれたもので、創業時から高速運転を標榜する小田急電鉄の「ロマンスカー」による「箱根輸送」が定着する。

やがて57年には、超軽量高速特急車SE（3000形）が誕生。その斬新な色とスタイルのSEは鉄道車両のイメージを一新し、ロマンスカーの人気をさらに



小田急電鉄株式会社 交通サービス事業本部 旅客営業部 課長

室橋正和
Masakazu MUROHASHI



小田急電鉄株式会社 交通サービス事業本部 運転車両部 課長

田島寛之
Hiroyuki TAJIMA

押し上げた。鉄道友の会ブルーリボン賞は、このSEに賞を授けるために制定されたもので、その第1回をSEが受賞して以来、EXE（30000形）を除く代々のロマンスカーがブルーリボン賞を受賞している。

ロマンスカーの歴史を語る上で欠かせないのが、63年に就役したNSE（3100形）だ。運転席を2階に上げ、先頭車両に前面展望席を設けたNSEは、圧倒的な支持を集め、ロマンスカーの人氣を不動のものにした。その後の前面展望席があるロマンスカーの標準となり、NSEは99年まで活躍。長く小田急ロマンスカーを代表した。

小田急電鉄では、NSE導入以降も、それぞれの車両製造時の最先端技術を搭載したLSE（7000形）、HiSE（10000形）、RSE（20000形）、EXE（30000形）を登場させ、箱根観光輸送に重要な役割を担ってきた。

進化を続けるロマンスカー

現在のロマンスカーの旗手、VSE

（50000形）は、2005年に就役。バブル崩壊後から長く続いた観光低迷を背景に、その打開策の一つとして誕生した。

「コンセプトは箱根エリアを活性化させる観光輸送に特化した車両。しかし、これまでのように自社や車両メーカーだけでつくったのでは『車両』という機械が出来上がるだけになってしまう。『小田急の新たな顔をつくるためには、これまでにない発想が必要だ』という考えの下、プロジェクトがスタートした」と運転車両部の田島寛之課長は説明する。

小田急電鉄、車両メーカーと共に新造ロマンスカープロジェクトに参画したが、パリのボンビドゥー・センターや関西国際空港などの設計を手掛けた建築家の岡部憲明氏だ。岡部氏は、車両建造に建築の視点を取り込み、鉄道車両としての安全性をベースにしながらも、車内の居住性と快適性を重視した。完成したVSEは、車中というよりセンスの良い家のリビングにいるような雰囲気特徴だ。約85分の旅を味わうための工夫が随所に施されている。



1 入線するVSEにホームにいる人々の視線が注がれる 2 子どもたちには制服・制帽を着用しての記念撮影も 3 お昼前に箱根に着くロマンスカーは満席が多い

先頭車両の前面展望席も復活した。かつて「走る喫茶室」と呼ばれた、アテンドが注文を取り、客席まで飲み物や軽食を届けるシートサービスも実施している。

「輸送力より質の高いサービスを重視した。単なる移動手段ではなく、乗ること自体を楽しんでいただきたい」（田島課長）

VSEは、乗務員にとっても特別な存在だ。VSEを担当する乗務員は、他の特急乗務員とは別に社内での選抜試験に合格し、接客研修など特別な教育を受けた運転士、車掌（各11人）が乗務する。制服もVSE専用が定められ、選抜された乗務員にオーダーメイドで用意される。さらに乗客への接遇やサービスについても「新たなフラッグシップにふさわしいものを提供したい」と、サービスマニュアルは用意せず、各自の工夫で提供させる徹底ぶりだ。研修や勉強会なども積極的にに行い、高いモチベーションで取り組んでいる。

そうした志の高さは、駅係員も同様で、ロマンスカーが入線した時のホームでの撮影サポートも、駅係員のアイデアで始まった。子どもたちには、子どもサイズの駅長の制服、制帽を用意し、その写真を駅係員が撮影するサービスも期間限定で行っている。

「旅は、非日常の行動。出発時点からお客さまにグループの経営理念である『かけがえない時間』を提供できるよう、日々考えて工夫している」と、旅客営業部の室橋正和課長は語る。

出発前の時間を過ごすロマンスカーカ

フェ、駅係員のサービス、ロマンスカーの居住性と快適性、乗務員の応対。

「その一つ一つが、お客さまにとって大切な旅の演出になる」（室橋課長）

このVSE効果は絶大で、翌06年の箱根町を訪れる観光客数、ロマンスカー乗客数は共に前年度プラスに転じている。

一方、新宿駅からの小田急線が首都圏西部に位置するのに対し、首都圏北部・東部からの誘客を図ろうと開発されたのがMSE（6000形）だ。08年に運行を開始、国内初の地下鉄（東京メトロ千代田線）直通の座席指定特急で、北千住・箱根湯本間を約2時間で結ぶ。大手町・霞ヶ関・表参道の3駅にも停車し、観光の他、ビジネスや買い物などマルチなニーズに応える、通称「青いロマンスカー」だ。VSEと同じく岡部氏のデザインで、両車ともブルーリボン賞、グッドデザイン賞を受賞し、さらにMSEは鉄道の国際デザインコンペ「ブルネル賞」も受賞している。なおVSEとMSEには、かつてのロマンスカーの特徴の一つだったミュージックホーンが搭載され、旅立ちの高揚感を演出している。

現在、VSE、MSEの他、箱根観光輸送にはLSE、EXEの計4車種が運行されている。豊富なラインアップで「箱根に行くならロマンスカー」という人々のニーズに対応している。

国内外に向けて展開する誘客策

ロマンスカーで旅の序章を過ごした観光客は、箱根湯本駅に到着して、いよいよ

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】



1 2 ダイナミックな眺望が楽しめる先頭車両の4列16席の展望席は人気の 3 車掌の乗客へのサービスも利用者から高い評価を得ている 4 カフェスタンド。アテンダントが注文を受け、座席まで届けてくれる 5 6 ヨーロッパのターミナルのようなガラス屋根の小田原駅とVSE 7 景色が広がる4m幅の窓



よ旅の本編を楽しむ。

小田急電鉄では、箱根の旅をより楽しんでもらおうと、夏と冬から早春の年2回、豊かな観光資源やコンテンツを活用した誘客キャンペーンを展開している。小田急線の往復に加えて箱根山内の七つの交通機関が乗り降り自由となる割引周遊券の「箱根フリーパス」や小田原・箱根湯本までのロマンスカー特急券購入者主な旅行代理店でロマンスカーと箱根宿泊プランを申し込んだ人などに、クーポンブックを配布。観光客は、クーポンに記載された提携施設の利用に際し、優待・割引サービスを受けることができるというものだ。今夏の提携施設は77カ所に上り、7月1日から3カ月間のキャンペーン期間中、60万部を配布した。昨冬は、12月1日から3月31日の期間中に50万部を配布している。

こうしたキャンペーンは、旅行代理店が宿泊商品を販売する際にロマンスカー利用を促進する一面も有している。小田急電鉄では、「ロマンスカーで行く箱根」を定着させるべく早くから旅行代理店との関係を強化し、特急券発券システムの整備や、宿泊とロマンスカーのセット商品の造成を推進してきた。旅行代理店、現地施設、そして交通機関が一体となったキャンペーンで相乗効果を生むのが狙いだ。

さらにこのクーポンブックは、箱根エリアを周遊してスタンプを集めるスタンプリーフレットにもなっている。11年夏から12年夏までの3回は、小田急線登戸駅、向ヶ丘遊園駅が最寄り駅の「川崎市藤

子・F・不二雄ミュージアム」とタイアップし、藤子・F・不二雄作品キャラクターのスタンプリーフレットを開催、幅広い年齢層に人気を博している。その他にも、箱根の催事情報やお得な情報も満載で、箱根観光がますます楽しくなる仕掛けとなっている。

「今後も、箱根と小田急が不可分一体な存在となつて魅力を高めたい」（室橋課長）一方、観光地の国際競争力の強化が指摘される中、箱根においても外国人観光客の誘客強化が進められている。

小田急電鉄では、インバウンドという言葉が一般化する前から、外国人観光客の動向を注視し、1999年には新宿駅構内に外国人旅行者専門の案内所「小田急外国人旅行センター」を開設。JNTO（日本政府観光局）の「ビジット・ジャパン案内所」にも指定され、語学に堪能なスタッフが交通・観光の案内を行っている。2010年には、小田原駅にも同センターを開設、利用者は両センターで通算50万人を数えた。

「外国人のお客さまは、日本の滞在日数が長いほどJRのジャパンレールパスを利用している方が多く、小田原でJRから箱根登山線に乗り換えて、箱根に向かう。小田原駅のセンター開設で、箱根フリーパスや施設のご案内ができるようになり、箱根への旅行がより快適になった」と室橋課長は説明する。

利用者の国別ではアジア、特に東アジアの国・地域からの来訪者が多く、両センターでは英語・韓国語・中国語（簡体字・繁体字）の4言語のツールを用意してい



1



2

る。また、近年、タイからの観光客が増えており、箱根フリーパスのパンフレットや観光情報提供サイト「箱根ナビ」ではタイ語も加え、5言語で対応している。外国人の旅客誘致については、海外メディアに箱根を紹介したり、海外旅行博に参加するなど、さまざまな形で積極的

にアプローチを行っている。昨年開催された台湾の旅行博では、台湾で利用率の高いフェイスブックに着目し、繁体字のサイトを立ち上げWEBからの誘導を図るなど、新たなスタイルでの情報発信も実施している。

すでに恒例化した外国人観光客向けキャンペーンもある。東アジア地域から多くの観光客が来日する旧暦の正月（春節）に合わせて、旅行やショッピングをサポートする「春節誘客歓迎キャンペーン」だ。06年に開始し、小田急グループが新宿、箱根、江の島・鎌倉（湘南）、伊豆の4エリアで展開。箱根では「春節限定箱根フリーパス」の販売をはじめ、和太鼓演奏や甘酒の無料配布など、毎年、日本文化に触れてもらうためのさまざまなイベントを実施している。

「外国人観光客の箱根来訪理由は、温泉と富士山、日本料理だと言われている。しかし団体ツアーなどは短時間で次の目的地へ移動する。宿泊や滞在時間を延ばし、箱根の魅力をじっくり味わっていただくようにすることも、今後の課題」と室橋課長は語る。

このように鉄道と観光地、双方が連携する相乗効果で小田急電鉄は箱根の成長を支えてきた。

その小田急電鉄の基本姿勢を表すもの一つに、02年から続くテレビCMがある。女性ボーカルの「ロマンスをもう一度」の曲が流れる中、箱根の魅力を、「上質な大人の旅」を提唱する。鉄道会社のCMにもかわらず、意外なほどロマンスカーのカットは短い。

「観光地への誘客は、いかにその目的地の魅力伝えるかにかかっている。箱根の自然や温泉の上質さを前面に出し、その魅力を伝えることに主眼を置き、ロマンスカーを利用した快適な旅を提案する。小田急グループが取り組むデスティネーション・マーケティングの考え方が表現できていると思う」と室橋課長は説明する。

意識のベクトルを合わせるクレド

一方、社内ではロマンスカーの価値向上に向けて、乗客へのサービスを見直すという動きが生まれていた。

「それぞれに高いサービス意識があっても、実際にお客さまに提供するサービスは、人と人との間で成り立つものである以上、決して同じにはならない。場合によっては、それを『格差』と感じるお客さまもいらっしゃるのではないかと不安があった」と田島課長は語る。

2010年10月、ロマンスカーサービスの共通の目標、意識のベクトルを合わせるための指針づくりを目指す「ロマンスカー・クレド創造プロジェクト」が活動を開始した。メンバーは運転士・車掌・アテンダントのクルーを中心とする30人。1年をかけてディスカッションを繰り返して、個人の体験を発表して皆で共有する会や他業種などを見学するフィールドワークも実践、研究を重ねていった。

「VSEやMSEの人氣に頼っていたのでは、ロマンスカーの価値向上につながっていかない。『またロマンスカーで箱根に行きたい』と言っていたいただくために

は何か必要か。自分たちには何ができるのかを考えた」（田島課長）

そうした取り組みを通じ、11年12月に策定されたのが「みんなが喜ぶロマンスカーにしていこう」というロマンスカークレドだ。

クレドは定められた規則ではない。その信条に沿って、場面に即した言動をどうとるか、個人が考え、生み出すことが基本となっている。現在も、現業単位（8乗務区・司令所・小田急レストラシステム）で定期的に情報共有のミーティングや勉強会を継続している。

「当初はクルーが中心だったが、駅係員や検車区のメンテナンスのメンバーなどにもクレドの浸透を始めている。お客さまに喜んでいただくためには何をすべきか、車両をどう整備すればいいのか。そういう発想を持ってもらうと、これまでになかった問題意識が職場の中で生まれてくる」（田島課長）

新たな気付きが個々の業務に磨きをかけ、直接的・間接的にロマンスカーのサービス向上につながっていく。職場で仲間と意見交換し、共感し合いながらブラッシュアップするスタイルは「小田急型ミーティング」として古くから根付く。ロマンスカークレドもそうした社風の中で誕生したものなのだ。

箱根観光輸送を担うロマンスカーが本格稼働して約60年。この間、小田急グループ社員はロマンスカーに対する深い思いを脈々と引き継いできた。ブランドینگ確立の基盤は全社員のこうした意識が支えているのだろう。

※クレド：信条



ロマンスカーVSEの 「特別な旅の時間」

ロマンスカーの内部空間は、走る居住空間。都市や自然の風景の中に、その存在を際立たせる——鉄道車両の技術や規制を組み込みながら、建築家としての視点と発想を生かし、斬新なデザインが評価されるロマンスカー・VSE、MSE は誕生した。

居住性を重視した内部空間

鉄道設計に携わり、強く感じたのは、鉄道は建築に近いということです。鉄道は同じレールの上を行き来し、その地域と非常に密接した関係性を持つ。その意味では鉄道は動く建築と言えるでしょう。

小田急電鉄の方々へ、最初にお話をいただいた時から「目指すもの」が明確でした。私に示された条件は、展望車両があるロマンスカーの復活、連接台車の採用、ときめきを感じさせる列車の3点だけ。鉄道会社としての意志と使命感を強く感じさせるオーダーでした。

VSEのデザインは、鉄道車両が持つ特殊な条件や技術の下に、外観と内部空間、一編成を一つとしてトータルにデザインしています。

まず内部空間は、建築の居住空間と捉え、車両限界が許す最大の高さを目指しました。天井が高く、天井に邪魔なものがないと、居住空間は非常に豊かなものになる。そこで従来は客室屋根上に置かれていた空調機システムを変更することで、従前より45cm高い2m55cmの天井高を実現しました。照明も当時は難しいと言われていたLEDを開発し、電球色の蛍光灯による間接光を合わせて、やさしい照明を生み出しました。

窓は4m幅のワイドな連続窓を採用して、座席の定位置も窓に向けて5度傾け、座った時に自然に車窓に目が向くようにしました。さらに、座席の椅子もスレンダーなものを導入してシートピッチを確保しました。こうすることで、前席の人の向こうにも車窓からの景色が繋がって見える。そうした視野の広がりから居住空間を広く、さらに豊かなものを感じさせるのです。

また車内は、落ち着いた明るさの空間を生み出すために、木質系の素材を要所に用い、ボルトやビスなどの突起物、機械的なものは乗客

の視野に入らないように配慮しました。

かつて、古き良き時代のヨーロッパの鉄道では、乗客が車内で落ち着いてくつろげるような色や素材を使用し、贅沢で豊かな空間が設えられていました。鉄道は単なる移動手段ではなく、鉄道に乗ることそのものが旅であり、車内で過ごす時間が旅の楽しみを深めていく、特別な空間だったのです。VSEも「特別な旅の時間」を味わっていただけるように居住性、快適性を重視しました。

走ることで風景を変える外観

外観については、郊外都市を走り抜け、自然の中を疾走する。その時、その風景の中に車両が存在することで新たな景観を生み出してほしいという思いから、走る機械ではなく、風景の中を駆け抜ける全長146mのオブジェとして見るようにデザインしました。車体色は、駅構内の人工光では白い肌色に、太陽光の下では輝く白そのものに見える「シルキーホワイト」。そこに、小田急ロマンスカーのシンボルカラー、パーミリアンオレンジのラインを配しています。

MSEは、VSEのデザインコンセプトを踏襲しています。地下鉄に乗り入れる特急車両なので、構造的な違いは多々ありますが、制約のある条件下で、居住空間としての価値を高め、車体色の「フェルメールブルー」も、地下駅という閉鎖された空間の光景に美しい変化をもたらす色として採用しました。

旅の魅力とは本来、移動することそのものの魅力だと思います。鉄道には、安全に、豊かな眺望性を楽しみながら移動できるという、鉄道ならではの旅の魅力、高揚感があります。

誰にとっても心地よい居住性の実現——そこから、VSEのデザインは始まりました。VSE、MSEが多くの乗客に親しまれ、特別な旅の時間を楽しんでいただけることに喜びを感じています。

建築家
岡部憲明
Noriaki OKABE

岡部憲明アーキテクトチャイネットワーク
代表取締役
フランス政府公認建築家
神戸芸術工科大学教授、芸術工学博士