

Report. II 「箱根」の魅力

特集：観光ブランドの確立と共演

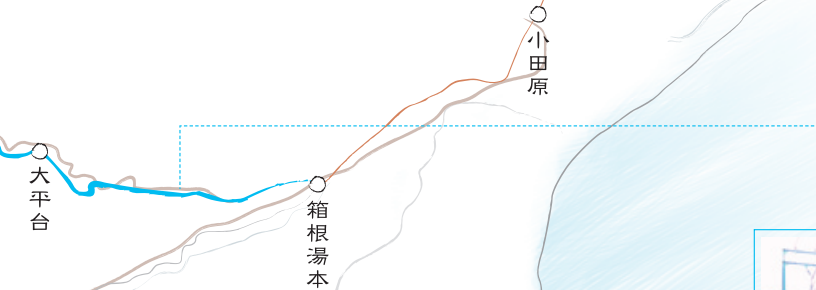
[小田急ロマンスカーと箱根観光]



Hakone Tozan Cable Car
箱根登山ケーブルカー



Hakone Tozan Train
箱根登山鉄道



2004年、小田急グループは、箱根エリアにおける交通や観光事業を結集、再編成する目的で、ホールディングス体制に移行した。小田急箱根ホールディングス株式会社が傘下10社を統括、小田急箱根グループが一体となって「箱根エリア戦略」を具現化している。戦略に基づく事業の実践、新たに予定される大型投資——小田急箱根グループが推進する箱根観光事業を紹介する。

文●茶木 環／撮影●加藤有紀

ホールディングス体制に移行

箱根観光活性化を目的に2002年、小田急電鉄は「箱根エリア戦略」を策定。「わかりやすい箱根、まわりやすい箱根」の実現をコンセプトに、小田急グループが一体となって、その取り組みを開始した。

「箱根エリア戦略」では、その具体的な施策として五つの重点課題を挙げている。
①事業システムの確立②交通結節点・交通ネットワークの整備③営業ネットワークの整備④情報ネットワークの整備⑤パートナー連携の強化——だ。

まず、この戦略を推進する基盤づくりとして「事業システムの確立」が行われた。04年、小田急グループの箱根エリアに関する事業を統括するホールディングス体制に移行。中間持株会社「小田急箱根ホールディングス」（箱根登山鉄道が商号変更）を置き、その傘下に箱根登山鉄道（会社分割による新会社で鉄道事業等を継承）、箱根ロープウェイ、箱根観光船、箱根登山バスなど10社が事業会社として並ぶ。

これにより連結売上高約170億円、従業員1200人の企業集団が誕生した。それまでは、小田急電鉄が直接グループ各社を管理し、業務ごとに各社間が協議する関係だったが、ホールディングス体制への移行によって、経営体制・営業体制・ガバナンスの方向性を一つに集約することができた。



小田急箱根ホールディングス株式会社
取締役営業統括部長

鈴木 滋
Shigeru SUZUKI

小田急箱根ホールディングス株式会社の鈴木滋取締役営業統括部長は「このスキームによって、箱根エリア内の事業会社10社がまとまり、一つの会社のように動けるようになった。横断的な企画立案が可能になり、プロモーションなども効果的・効率的に行えるようになった」と語っている。

交通機能を整備し利便性を向上

重点課題の二つ目、「交通結節点・交通ネットワークの整備」では、ロマンスカー・VSE、MSEの就役の他、「箱根ゴールデンコース」の中でもさまざまな整備を行った。箱根ロープウェイでは、07年に40年ぶりとなる架け替え工事を完了。ワイヤーを1本からより安定性のあつる2本に架け替え、強風による運休を減らすとともに、18人乗りの大型ゴンドラを採用して輸送力を向上させた。また、芦ノ湖の海賊船についても、老朽化した船をバリアフリー設備が整った新造船に置き換えている。さらに山内の交通結節点となる桃源台駅については、段差の解



Hakone Sightseeing Cruise

箱根海賊船



小田急箱根グル 新たな「箱



消を柱に、全面的なりリニューアルを実施。同時にロープウェイの姥子駅舎、早雲山駅舎の建て替えも行っている。

一連の投資の最後は、07年に着手した箱根湯本駅周辺整備だ。神奈川県、箱根町、箱根登山鉄道の三者が一体となって推進した事業で、箱根登山鉄道が箱根湯本駅を橋上駅舎に建て替え、神奈川県は国道1号線をまたぐペDESTリアンデッキを、箱根町は駅南側広場を整備した。

駅舎の建て替えは09年に完成。エレベーターやエスカレーター、多目的トイレなどの設置でバリアフリー化を進めるとともに、駅舎1階部分にバス停やタクシーロタリーを集約。さらに、改札口とペDESTリアンデッキを接続させることで、駅周辺地区への移動をスムーズにした。

マーケット拡大を目指して

箱根ゴールデンコースを楽しむ上で欠かせないのが、箱根エリアの七つの交通機関を乗り降り自由で利用できる割引周遊券「箱根フリーパス」だ。

発売開始から40年を迎えた07年には、その周遊エリアや機能はそのままだに、有効期間と料金体系を見直すリニューアルを実施。従来の3日間有効に加え、2日間有効で新宿発着5000円の「箱根フリーパス」を新設、子ども料金は1500円と大幅に値下げした。

この改定の訴求効果は大きく、現在、「箱根フリーパス」は、年間約70万枚の売上枚数を維持している。うち外国人観光客の利用は約7万枚で、その売上枚数も

年々増加していることから、小田急グループでは来年度の販売目標を約75万枚に設定している。

一方、マイカーで訪れる観光客に対しては「海賊船・ロープウェイ1日きつぷ」や箱根登山鉄道の登山電車、ケーブルカーが乗り放題となる「1日乗り放題乗車券」など、さまざまな特典が付いた企画券を販売。箱根ロープウェイの各駅や海賊船の各港には駐車場を完備するなど、マイカーを降りて楽しんでもらえるように整備を進め、マーケットの拡充を図っている。

「箱根において公共交通利用者だけをターゲットとしては、観光業として成り立たない。2000万人という全体枠を捉え、マーケットを拡大することを考えていかなければいけない」と鈴木部長は語る。

営業・情報ネットワーク整備とパートナー連携の強化

次に「営業ネットワークの整備」だが、この重点課題に関連する取り組みは実に多岐にわたっている。加えて、単に小田急グループの誘客・販促策にとどまらず、地域との連携事業として成功していることも大きな特色だ。その代表的なもの一つに、毎年春と秋に行われる「箱根スイーツコレクション」がある。

「箱根は景観・歴史・文化などの観光資源に恵まれているが、食に関しては箱根全体を象徴するような決定的な名物がない。そこで各施設が毎回テーマに沿った



1 箱根登山鉄道はスイスの山岳鉄道レーティッシュと姉妹鉄道提携を結ぶ 2 箱根湯本駅に整備された国道1号線を横断するペデストリアンデッキ 4 5 アルファベット記号と色で統一されたバス路線。観光客も利用しやすくなった

オリジナルスイーツを提供し、お客さまにスイーツを楽しみながら箱根エリアを周遊していただく発想が生まれた」(鈴木部長)

小田急箱根ホールディングスの社員の発案で始まったこの企画は、今年で5年目を迎え、10回目の記念開催となるこの

秋は、箱根エリアのホテルや美術館、和・洋の飲食店など40施設が参加。女性客を中心に集客力の向上を図っている。

交通事業の分野では、箱根エリアのバス路線の整備がある。箱根町と連携し、

箱根登山バス・小田急箱根高速バス・沼津登山東海バス・伊豆箱根バスの全路線を、路線ごとにアルファベットで系統記号化し、色分けの統一を行った。一部バス停の名称変更も併せて実施し、協働することで利便性を大幅に向上させた。

「情報ネットワークの整備」としては、観光情報サイト「箱根ナビ」の運営が挙げられる。小田急箱根グループが04年に開設し、現在も独自に集めた観光関連情報を頻繁に更新している。民間観光サイトとしてはかなり規模が大きく、月間約

100万ページビューを誇る。モバイル版もあり、交通機関の運行情報を確認するためにも重宝されている。その他、箱根エリア内の駅や各施設の案内看板、サインの統一も、情報ネットワークの整備の一環として進められた。

さらに「パートナー連携の強化」としては、まず西武グループとの連携を図り、小田急グループの小田急箱根高速バスが箱根園へ乗り入れ、西武グループの各施設が箱根フリーパス割引施設に参加した。行政とのパートナー連携もさらに強固

なものとなっている。箱根町とは、特にインバウンド旅客誘致策において密な連携をとっており、小田急グループが展開する「春節誘客歓迎キャンペーン」では箱根町がイベントの開催をバックアップ、箱根町が海外旅行博に出展する際には、小田急箱根グループが民間事業者として共に宣伝活動を行っている。

「小田急箱根ホールディングスが私企業でありながら、真剣に箱根全体の成長を考え、箱根の方々と日々接して信頼関係を構築しているからこそ、さまざまな取り組みが実践できる」と鈴木部長はその連携について話す。

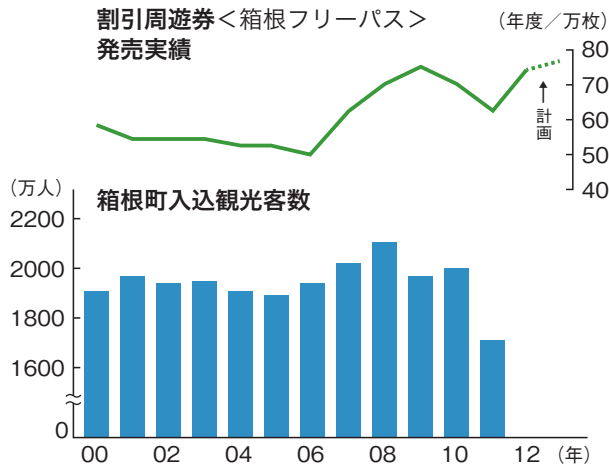
去年の震災の影響で一時的に観光客が激減したことによって、箱根に携わる人々の絆はさらに強くなっている。4月16日のロマンスカー運転再開後、「箱根温泉AIDプロジェクト」として「箱根史上初の全山での販促活動」(鈴木部長)が行われたが、その取り組みは現在も続き、今年も夏の販促活動が実施された。

絆を強めたのは箱根町内だけではない。震災後、小田急箱根ホールディングスが、御殿場プレミアム・アウトレットと温泉旅館組合を仲介してそれまであまり接点のなかった両者のタイアップ企画を実現した他、箱根登山バスが11年12月から箱根湯本駅・御殿場プレミアム・アウトレットの直通バス路線を開設した。

「観光における鉄道事業者の在り方は大きく変わった。かつては沿線の終着地周辺に大規模な集客施設を自前で運営して人の流れをつくるモデルだったが、今は交通事業者が中立的な立場で人や企業の連

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]



今年5月、小田急箱根グループは、総額35億円規模の箱根エリアの大型設備投資を発表した。これにより、02年から取り組んできた「わかりやすい箱根、まわりやすい箱根」のさらなる実現と温泉地・箱根の魅力向上を目指す。

投資計画のうち、13年春に完成するのは芦ノ湖の新型海賊船、箱根ロープウェイ大涌谷駅舎（建て替え）、そして箱根湯

さらなる投資で魅力を向上

携を促し、本業の輸送で物理的にもこれを支えている。御殿場プレミアム・アウトレットはかつて小田急御殿場ファミリールランドがあった跡地にできた施設であり、今回の連携と新路線の開設は、交通事業者と観光業の在り方の変化を象徴していると思う」と鈴木部長は語っている。

本に新設する日帰り温泉施設だ。海賊船は1987年に就航し老朽化した3代目の代替船が新造される。6代目となる船は、18世紀に活躍したフランス戦艦「ロワイヤル・ルイ」をモデルに船首像や船室の装飾を再現。提督などの人形像の設置でアミューズメント性も高められており、さらに楽しい観光船になりそうだ。

箱根ロープウェイの大涌谷駅舎は50年ぶりの建て替えとなり、風力発電装置の設置やLED照明など、省エネや環境保護に配慮した新駅舎として生まれ変わる。バリアフリー対応の他、繁忙期には混雑していたレストランの席数を大幅に増加、眺望性を高めるなど、快適性を重視した設計となっている。

また、箱根湯本駅近くには、首都圏最大級の貸し切り個室露天風呂を有する日帰り温泉施設が誕生する。現在「ひめしやらの湯」として営業している施設を約2倍に増築、「里山湯治村」をコンセプトとする古民家風の建物を数棟並べる計画で、施設名も変更する予定だ。最大の特徴は、貸し切りの個室露天風呂を合計19室用意すること。小さな子ども連れや外国人観光客など、大浴場が使えない、あるいは慣れない人でも利用しやすいくなる。

「箱根の観光客は日帰りが4分の3を占める。町内には他にも日帰り温泉施設があるが、競合してシェア争いをするというより、これまで箱根に來なかつた人が来やすい環境を整え、箱根全体のパイを拡げていき

い」と鈴木部長は新たな可能性を見据えている。

そして14年春には、箱根登山電車に新型車両が17年ぶりに登場する。代替ではなく、2両追加となるため、最繁忙期にはすべての列車を3両編成で稼働して輸送力を増強する。新型車両の特徴は、前方と後方に設ける展望ゾーン。運転台から天井までの大きな前面窓と、左右両サイドには床から190cmの高さの展望窓が設けられ、箱根の自然をまるごと堪能できる。VSEやMSEを手掛けた岡部憲明氏が設計を担当するということで、箱根湯本ー強羅間約40分の登山電車の旅が、どのように彩られるのか、大きな期待が寄せられている。

02年に策定した「箱根エリア戦略」に

より、この10年の間に、小田急箱根グループでは交通機関や施設の新造、リニューアルを進め、箱根全山を見据えた魅力づくりに取り組んできた。その取り組みは、これからも続いていく。

「観光業は常に新しいことにチャレンジして変化していかなければならない。箱根には豊富なコンテンツがあり、われわれはそれを結び付けて箱根全体の魅力創造につなげている。そして、われわれ自身も自らの資源を磨くために投資を重ねているが、他の施設もリニューアルや新たな参入によって投資を呼び込むいい循環ができています」と鈴木部長は語る。

観光地としての革新と発展を目指して、小田急箱根グループは新たな箱根の魅力を日々、創造し続けている。



箱根エリアのさらなる魅力向上に向けて2012年5月に発表した投資案件（いずれも完成イメージ）**1**箱根ロープウェイ大涌谷駅舎の建て替え **2**新型海賊船の建造 **3**日帰り温泉施設の建設 **4**箱根登山電車新型車両の製造