

特集・複々線化事業と「選ばれるまちづくり」
〔沿線エリアの価値創造 小田急電鉄の取り組み〕

複々線をスタートに

「選ばれる沿線」へと

魅力を高める

2019年3月、構想から半世紀、工事着工から約30年の年月を経て、小田急小田原線の複々線化事業が完了を迎えた。

輸送力増強による混雑緩和と所要時間の短縮を目的とする

一大プロジェクトであり、事業の完了により、

小田急電鉄が目指した「輸送環境の根本的な改善」が実現した。

複々線化による「速達性」と「快適性」を原動力に、

沿線の魅力あるまちづくりに取り組み、

鉄道輸送における新たな需要喚起に向け、施策を展開する。

沿線への人口誘致、定住促進、駅を中心としたまちづくり、

新型ロマンスカーなどによる観光需要の創出――

星野晃司取締役社長に、「これからの小田急」についてお話を伺った。

小田急電鉄株式会社 取締役社長

星野晃司

Kouji HOSHINO

文◎茶木 環／撮影◎織本知之

特集：複々線化事業と“選ばれるまち”づくり

【沿線エリアの価値創造 小田急電鉄の取り組み】

新しい小田急のスタートに向けて

——一大事業であった複々線化事業が今年3月で完了しました。今、どのような思いでいらっしゃいますか。

星野 構想から50年、工事着工から30年という他を例を見ない長い年月をかけた事業で、当社にとっては先輩方の時代から心血を注いできた積年の夢であり悲願でしたから、ようやく完成を迎え、感慨深いものがあります。ここに至るまでには、国土交通省や東京都、世田谷区、渋谷区など行政の方々、沿線の住民の方々、そして工事の協力会社を含め大勢の皆さまのご協力がありました。まさに皆さまの思いとご尽力によって事業が成立したと思っています。感謝の気持ちでいっぱいです。

複々線の完成は、新しい小田急のスタートだと考えています。「便利になって良かった」にとどまらず、複々線の効果を最大限に活かして、安全・安心・安定性という鉄道の使命に加え、どのような付加価値を上積みしていくか。これからの鉄道やグループの事業のあり方を大きなテーマに据えて、付加価値を高めるための取り組みを実践していきたいと思っています。

——2018年3月には新ダイヤでの運行を開始されました。

星野 代々木上原―登戸間の複々線の全面供用開始に伴い、新しいダイヤでの運行を開始しました。新ダイヤは「より快適に、よりスピーディーに」

をコンセプトに速達性と快適性の向上を追求し、その基盤として列車を大幅に増発しました。朝のラッシュピーク時の運行本数は1時間に27本から36本に増やしています。中でも、東京メトロ千代田線への直通列車が、増発した9本のうち7本を占めており、当社のターミナルである新宿に加え、都心部へのアクセスが格段に向上しました。新宿と大手町、二つのビジネス拠点に乗り換えなしで快適にスピーディーに行けるようになりました。

従前は「小田急は混んでいて遅い」とも言われましたが、列車本数を増やし、お客さまの乗車を分散させることで混雑緩和を実現させています。朝の通勤時間帯に増発した一般列車は、主に快速急行、通勤急行、通勤準急、各駅停車の四つの種別で運行しますが、通勤特急ロマンスカー「モーニングウェイ」も7本から11本に増やしました。通勤時間を短縮したい方は快速急行等を利用し、座って通勤したい方は各駅停車を利用する。あるいはロマンスカーでゆったり座って短時間で到着するということのように、お客さまの選択の幅も広がっています。

集客フック駅を中心にまちづくりを行う

——複々線化事業の構想時と完成した現在とでは、社会やニーズが大きく変化していると思いますが、どのように捉えていらっしゃいますか。

星野 複々線化は、朝ラッシュ時の抜本的な改善策として計画されたもので、輸送力増強が大きな目的でした。もう一つは、東京都の連続立体交差事業と一体的に進めることによって、交通渋滞を緩和し、鉄道によって隔てられていた市街地の一体化や駅周辺の整備を進めることを目的としています。

しかし、混雑緩和に向けたこの一大プロジェクトが進む中、都市鉄道を取り巻く環境は大きく変化しました。人口減少・少子高齢化時代が到来し、現在は、働き方改革やそれに連なる通勤改革という社会の流れも生まれてきました。鉄道に対する価値観も大きく変わっています。

そうした中、現在、私たちが重視するのも「大量輸送」から、お客さまに安全・安心な移動サービスを提供するという基本原則を貫きつつ、「いかに快適に、スピーディーに移動いただくか」、速達性と快適性の追求に変わってきました。お客さまのニーズに合わせた通勤輸送サービスを提供できるようになったことが、複々線化の一番の効果だと考えています。

また、人口減少の時代にあつて、通勤・通学需要の縮小が確実視されていますが、当社線をご利用になるお客さまの構成にも変化が生じてきています。これまではビジネスパーソンや学生などの定期利用が中心でしたが、高齢者や若いお母さん方など、昼間の時間帯に鉄道を使って移動される定期外利用

が増えています。こうした方々に駅や鉄道をさらにご利用いただくためには、お客さまのライフスタイルやニーズに合わせ、沿線の魅力を高め、「過ごしやすい、暮らしやすい」と思われる沿線づくりを進めることが重要です。

通常、都心部から郊外に延びる路線では、観光地ではない限り、都心部から離れるにつれ、駅の乗降人員が減っていきますが、当社線は新宿、小田原、藤沢・片瀬江ノ島というターミナルの間に乗降10万人以上の駅が11も点在しています。これは他の民鉄にはなかなかない、当社線の大きな特徴だと思います。これら11の駅間を移動するお客さまも大変多い。ターミナルと同様に、これら中核となる駅を活性化して、短距離・中距離を移動する方たちにも楽しんでいただける駅にしていきたいことが、これからの大きなテーマであると考えています。

複々線の効果をお客さまの移動に最



通勤車両 4000形



下北沢駅で開催された複々線開通式

新百合ヶ丘は、高級住宅街という一面に加え、昭和音楽大学や日本映画大学などがあり、文化や芸術に親和性があります。そうした地域特性を活かし、まさに新たなにぎわいを生み出すため、地域一体となってエリアマネジメント団体を立ち上げ、年間を通じてマルシェイベントを開催するなどしています。

また、新宿から小田原までのほぼ中間地点にある海老名では、大規模開発計画「VINA GARDENS」を進めています。2025年度の完成予定で、タワーマンションやオフィス棟、ホテル、レストラン施設などが集積するコンパクトシティをつくる計画です。

集客フック駅以外の駅は、「くらしの拠点駅」と位置付け、住民の方々が生活しやすい駅づくりに取り組んでいます。

大限に發揮する一方で、中核駅や周辺を中心にまちづくりをハード、ソフトの両面を進めることによって、当社が目標として掲げる「日本一暮らしやすい沿線」に近づいていけるのではないかと考えています。

——その中核的な拠点では具体的にはどのようにまちづくりを進めていかれるのでしょうか。

沿線への愛着につながる地域の特徴を活かした駅づくりも進めています。江の島の玄関口である片瀬江ノ島駅では、駅舎の改良工事に着手し、2020年に本格的な龍宮づくりの駅を完成させる予定です。また、「サンリオピューロランド」の最寄り駅である小田急多摩センターでは、サンリオキャラクターによる装飾を、「川崎市藤子・F・不二雄ミュージアム」の最寄り駅である登戸駅では、「ドラえもん」によるデザイン装飾を展開しました。

例えば下北沢地区は、鉄道の地下化により生まれた上部空間に楽しく散策できるプロムナードを整備し、個性的な施設を多数配置することで、下北沢ならではのサブカルチャー的な要素に新たな魅力を加えていきたいと考えています。

さらに、読売交響楽団の練習施設がある黒川駅では、クラシック音楽をBG

Mに流し、お客さまにも喜んでいただいています。

それぞれのまちに合った、まちの顔となる駅を開発していこうというのが私の考えです。色合いが異なりながらも魅力的な個性を持つまちが沿線にくつもできていくことで、沿線の価値が一層高まっていくものと考えます。

——多くの人々に訪れてもらうには、駅までのアクセスも含めて、誰でも利用しやすい鉄道にしていけることも重要になりますね。

星野 ええ、そのためには、自宅から駅までの移動をより便利にしていける必要があります。近年 MaaS (Mobility-as-a-Service) という言葉を聞くようになりましたが、これは日本語に置き換えると「移動のサービス化」です。グループでは鉄道以外にもバス、タクシーをはじめとする交通手段を有しており、さらには外部パートナーと連携しながらこれらをシームレスに連動させて、一つのサービスとして提供したいと考えています。この実現に向けて、町田や新百合ヶ丘、箱根で実証実験を行う予定もあり、MaaSの取り組みを進めていくことで、沿線における先進的なまちづくりを推進していきます。

インバウンド需要への取り組み

——観光利用という側面についてはどのように展開されていくのでしょうか。

星野 代表的な観光地としては箱根、江の島、大山などがあり、グループ全体で沿線の観光エリアのさらなる魅力創造に向け、取り組んでいるところであります。箱根エリアでは、乗り物の新造や駅舎の改良など、総額100億円規模の投資が進んでおり、4月には目玉となる新型海賊船が就航します。「世界に誇る観光地 箱根」の実現に向けて、国内外のより多くのお客さまに楽しんでいただけるよう整備を進めています。

また、働き方改革などによって、余暇の健康的な過ごし方が注目されていますが、当社線の場合、例えば海老名にお住まいであれば、仕事では都心部に快適・スピーディーに通勤でき、休みの日には気軽に箱根や江の島、大山に行くことができます。本来、非日常であった「観光」を日常使いでお楽しみいただけます。複々線の完成によって目的地までの所要時間が短くなり、



訪日外国人旅行者への乗車券の販売や観光案内の拠点となる「小田急旅行センター 新宿西口」

特集：複々線化事業と“選ばれるまち”づくり

[沿線エリアの価値創造 小田急電鉄の取り組み]

これまで以上に当社線のロケーションの優位性が増したと思っています。

——小田急沿線の観光地は訪日外国人旅行者にもとても人気がありますね。

星野 箱根や江の島などは外国人旅行者がとても多いですし、そのほか北沢などの沿線エリアも大変人気があります。

当社では早くから訪日外国人旅行者の誘致に取り組んでいます。観光事業は、大きな事業の柱にしたいと考えています。そのために、小田急旅行センターの運営などに加え、2016年9月に開設したバンコク駐在員事務所へ続き、昨年2月にはパリにも駐在員事務所を開設しました。駐在員事務所を拠点に、アジア圏、欧州圏からの訪日誘致に向け、当社線エリアのプロモーション活動を行っています。

今年ラグビーワールドカップが開催されますし、翌年には東京オリンピック・パラリンピックも控えています。この好機を逃すことなく、当社グループではホテルの積極的な出店を進めており、2015年度から2020年度までの5年間に、15店舗のホテルを開業する計画です。特徴あるホテルの出店で多様化するニーズに対応し、さらなる事業成長を図っていきます。

次世代型のロマンスカーも登場

——昨年は新しいロマンスカーも登場しました。

星野 2018年3月に70000形（GSE）がデビューしました。建築

家の岡部憲明先生デザインによるシャープで居住性を重視した、いわゆる「カッコいい」次世代型ロマンスカーで、私も個人的に非常に気に入っています。車体色はバラの色を基調としたローズバリーミオンで、側面にはロマンスカーの伝統色であるバーミリオンオレンジの帯をあしらっています。

最大の特徴は車内からのダイナミックな眺望で、ロマンスカーの象徴である展望席だけではなく、高さ1mの連続窓を採用して、どの座席からでも沿線の風景を存分に楽しんでいただけます。また、箱根観光を主体としながら、通勤特急として活用できることも大きな特徴で、400席の座席数を確保しました。観光利用を目的とした50000形（VSE）より40席以上増やしながらも、スツーカー置き場や座席ごとに電源コンセント等を完備し、居住空間としての機能性を高めています。GSEは小田急ロマンスカーのレガシーを継続しつつ、先進性を持った新しい時代のロマンスカーです。——2021年春には海老名にロマンスカーミュージアムが開業予定ですが、どのような博物館になるのですか。

星野 多くのファンに愛されているロマンスカーは小田急の大きな財産です。歴代ロマンスカーを中心に車両を展示して、皆さまにご覧いただきたいと思っています。

車両の展示以外にも、沿線の風景を模したジオラマや電車運転シミュレーターなど、多彩なコンテンツを予定しています。子どもたちの発想力や創造力を育む、遊びながらも学びのある場にしたい。そして、子どもだけではなく大人にも楽しんでいただける鉄道ミュージアムにしたいと考えています。

ロマンスカーミュージアムの開業予定地は海老名駅に隣接し、すぐ近くには鉄道の重要拠点・海老名電車基地もあります。大規模開発で新しく誕生する街のエンターテインメント性を担い、にぎわいを創出してくれると期待しています。

職場環境を変革して未来を創造する

——複々線化事業が完了して、今が新たなスタートと言われていましたが、社員の方々にはどのような意識を持ってもらいたいとお考えですか。

星野 新しい取り組みを創造し、推進していくためには、従来の枠組みにと

らわれない社員同士の積極的なコミュニケーションや、スピード感のある行動力が必要であると考えています。昨年4月からスタートしている中期経営計画の策定にあたっては、経営陣が合宿をして話し合い、また、さまざまな職位の社員が参画し、「お客さまや社会にどのような価値を提供していきたいか」



「そのために自らがどのような組織でありたいか」——対話を行い、皆で自分たちの未来を考える取り組みを進めてきました。「未来創造会議」と呼んでいます。社員には主体的に参画し、活発に意見交換をしてほしいと呼び掛けています。また、この会議から生まれた試みとして、社員による事業アイデア公募制度「climb」を開始しました。初年度は約100件のアイデアが集まっており、これらをできる限り経営に活かすことで、社員全員が未来志向で考える機運を高めていきます。

当社の働き方改革のコンセプトは「いきいき・わくわく」です。そこには社員一人ひとりが「いきいき・わくわく」しながら、お客さまに「いきいき・わくわく」をお届けしていこうという想いが込められています。社員一人ひとりの主体性と創造性、そして果敢に成し遂げようとする情熱を力に、複々線完成のその先の沿線づくりに取り組んでいきたいと考えています。