

Marketing Conference 2013

「観光エコシステムの形成」
-キーストーンとしての小田急箱根-

東京急行電鉄株式会社
経営管理室 東急病院管理部 課長
豊島 一浩

(2013年3月中央大学大学院戦略経営研究科修了)

1. 研究の要旨

1. 目的 観光地「箱根」の再活性化について、小田急電鉄の取組みによる成功要因を明確にし、自社グループの「伊豆」事業へのインプリケーションを得ること。
2. 先行研究 キーストーン戦略(イアンシティ/レビーン 2004)のフレームワークをレビュー
小田急の取組みがキーストーンとしての役割りかを検証
3. 調査方法
 - (1)リサーチクエスチョン
 - ①何故小田急電鉄の箱根への取組みは成功し、観光客の減少傾向を克服してV字回復を遂げ、観光地として継続的に発展し高い来訪者数を維持できているのか。
 - ②小田急電鉄の取組みのどのような要素がこうした箱根回復に貢献しているのか。
 - (2)調査方法
小田急電鉄、西武グループ、箱根彫刻の森美術館のキーパーソンへのインタビュー
4. 結論
 - (1)小田急電鉄が箱根ブランド構築、集客、情報発信、交通利便性向上を担い、各施設がおもてなしを強化して顧客満足を高めるという役割分担が徹底されている。
 - (2)エリア内の事業者が自社の競争力を高めることに特化できる基盤が整っている。
 - (3)役割分担による集客力の向上が新たな参入を招き、エリアが活性化される。
→ この小田急電鉄の取組みは箱根「観光エコシステム」のキーストーンの役割である。

2. 背景と目的

<背景>

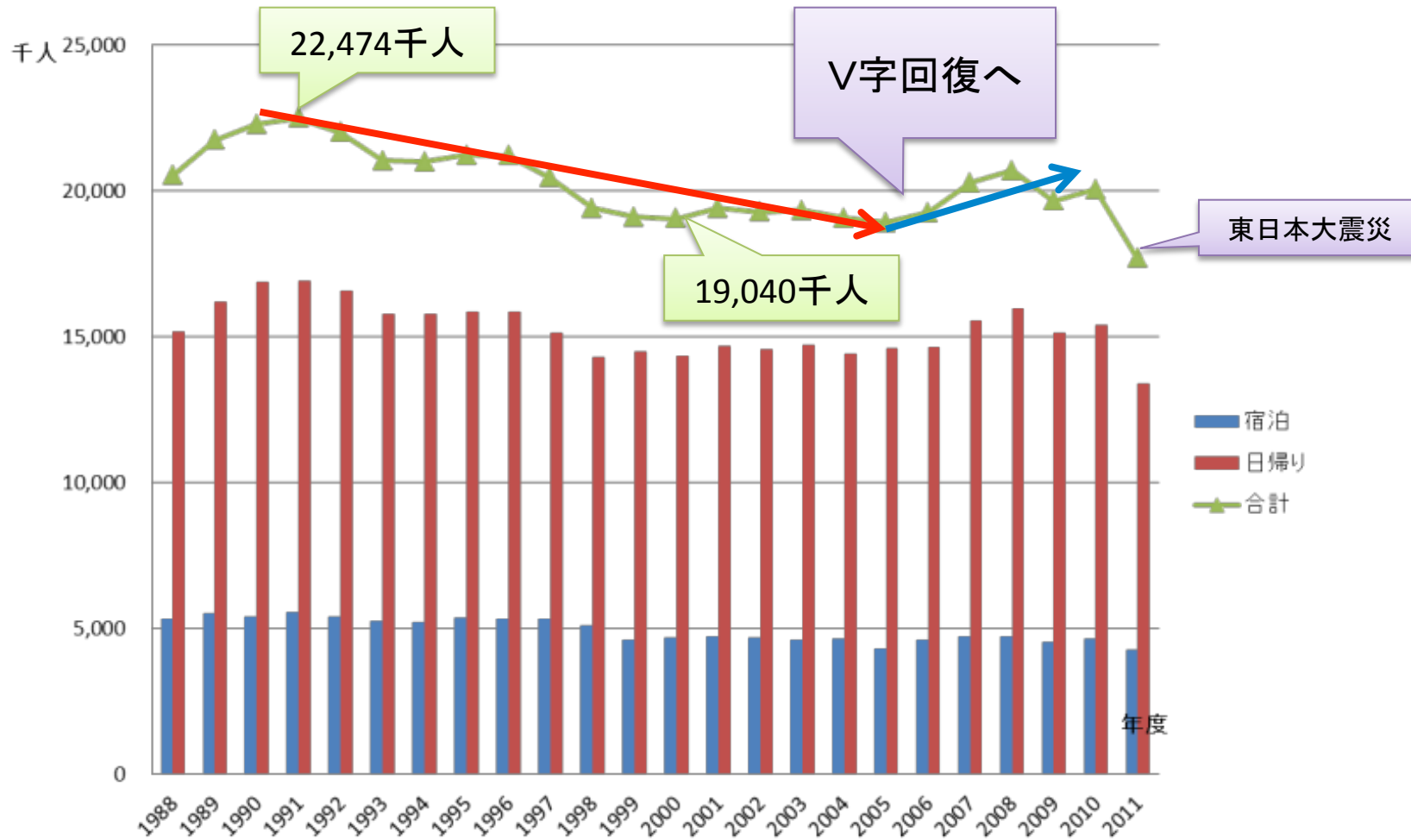
- 観光地「箱根」はかつて観光客減少により**衰退傾向**にあったが、それを克服して**20百万人以上の来訪者を達成**し日本有数の観光地となっている。
- 成功要因は、小田急電鉄が自社の利益を追求するのではなく、箱根全体を一体的な観光資源と捉え、
①**全体のイメージ向上**、②**エリア内事業者の生産性向上**、③**地域連携により新しい価値創出の取組み** を行ったことと考えられる。

<目的>

- **私鉄の観光事業の成功モデル**として、**小田急電鉄により観光地「箱根」が再活性化**したのはどのような理由によるものかを明らかにすること。
- 自社グループである東急グループの「伊豆」活性化に向けてインプリケーションを得ること。

背景：箱根来訪者数推移

NO. 3



3. 先行研究レビュー

□ キーストーン戦略 「イアンシティ／レビーン(2004)」
エコシステム全体の健全性を高めることを通じて、キース

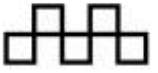
トーン企業自らの持続的なパフォーマンスを高める
戦略。

□ キーストーンの役割

・エコシステム・メンバー同士の結びつきを管理。

・多様性と生産性を高めるように行動する。

・エコシステム全体の健全性を改善するように行動
する。

- マイクロソフト パートナー企業 32セクター 38, 338社
(システムインテグレーター、開発サービス、独立ベンダーなど)
 - 特徴 ・コンピューターエコシステムにおける重要なハブ
(ウィンドウズプラットフォームを活用するパートナーにとり必要不可欠)
 - 生産性 **開発者の生産性が改善する**
 - ・ツールサブセットを無料ダウンロード
 - ・複数のプログラムの互換性
 - ・豊富なライブラリー
 - 堅牢性 **仕組みが永続する**
 - ・異なる世代技術にも互換性あるAPI
 - ・多数の標準に対するサポート
 - ニッチの創出 **参画事業者が増加する**
 - ・プログラミングツールヘライセンス
 - ・開発者向けサポートや啓蒙活動
-  Japan Marketing Academy
- ・MSDN(マイクロソフト・デベロッパー・ネットワーク)

4. 調査とその結果

□ 調査 インタビュー実施

- ・小田急電鉄(株)執行役員CRS・広報部長 金野祥治氏
- ・ザ・プリンスホテル顧問 泉水良太氏
- ・箱根彫刻の森美術館部長 山根宏治氏

□ 結果 小田急電鉄の取組みによる発見

- 発見1 リーダーシップにより地域連携基盤創出
- 発見2 イノベーションにより「観光エコシステム」誕生
- 発見3 重要なハブ機能が、事業者のサービス強化促進
- 発見4 継続的投資が堅牢性強化と事業者の生産性向上

5. 発見

NO.7

発見1: 地域連携のリーダーシップ

- ・現状棚卸 「箱根の顔がわからない」
- ・危機感の共有
駅伝のゴミ拾い 町内会参加
即断即決の体制

→ 小田急は集客、各施設はおもてなし
の役割分担への意識改革

発見2: イノベーション実施

- ・事業システム確立 小田急箱根HG
- ・交通結節点 交通ネットワーク整備
- ・営業ネットワーク整備
- ・情報ネットワーク整備
- ・パートナー連携強化
- ・TVCM、ポスターによる統一キャンペーン
- ・更なる投資による魅力度向上

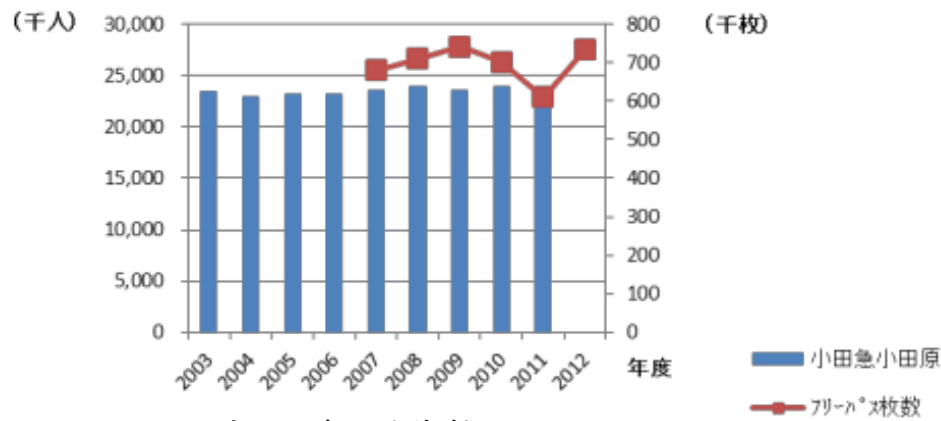
発見3: 事業者(ニッチプレイヤー)の強化

- ①西武グループ <歴史的和解>
バス路線の記号、停留所表記統一
小田急の箱根フリーパスへの参画
- ②箱根彫刻の森美術館
駅名を「彫刻の森」へ変更
美術館+乗車券の共同クーポン
シティリビング箱根スタイル(雑誌)発行
スイーツコレクション

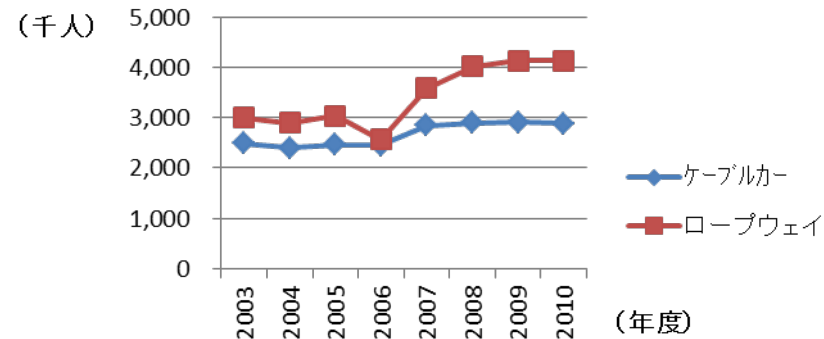
発見4: 継続的な投資による堅牢性強化 と生産性の向上

- ・第一次投資 「200億円」
湯本駅改装
新型ロマンスカー、新海賊船
桃源台駅リニューアル、ロープウェイ掛替
ロマンスカーを東京メトロから乗り入れ
- ・第二次投資 「35億円」
日帰り温泉施設 新型海賊船
大涌谷駅舎建替え 登山鉄道新型車両

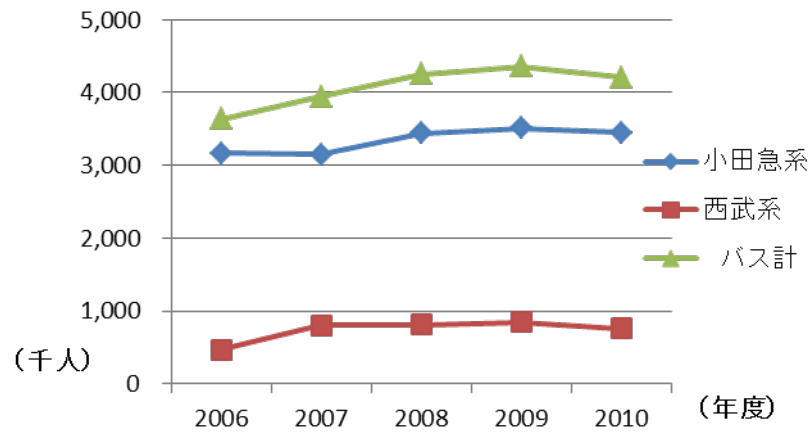
小田原駅乗降客数



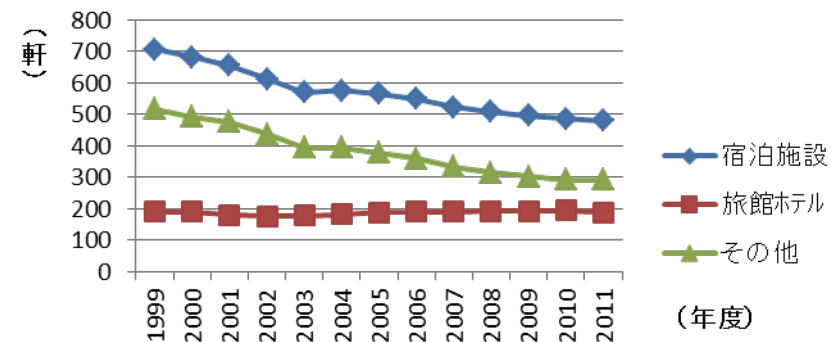
ケーブルカー、ロープウェイ乗降客数



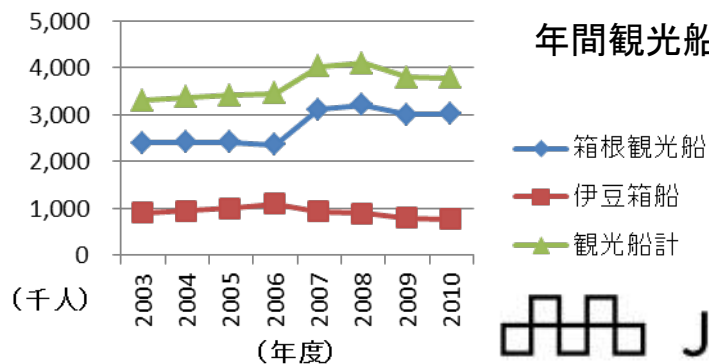
年間バス乗降数



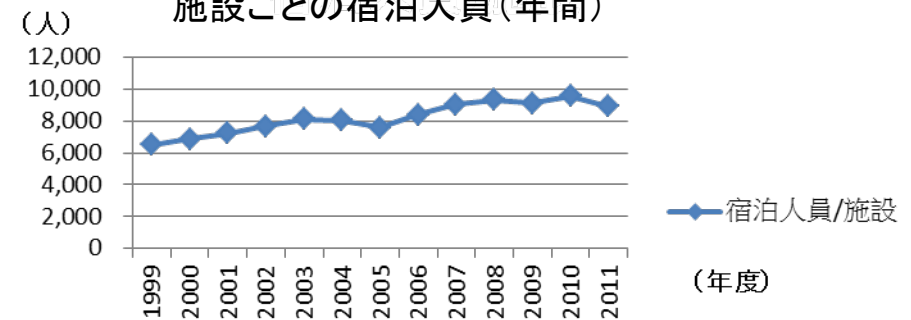
年間箱根宿泊施設数



年間観光船乗客数



施設ごとの宿泊人員(年間)



6. 小田急電鉄のキーストーン戦略

NO.9

- 小田急電鉄の価値創出資産 ⇒ **箱根「観光エコシステム」の基盤**
 - ・交通資産 ロマンسカー、ケーブルカー、ロープウェイなど
 - ・情報資産 箱根フリーパス、箱根ナビ、春夏クーポン等
 - ・エリア連携 フリーパスによる連携、スイーツコレクション
 - ・テレビCM、広告・ポスター 「今日ロマンスカーで」
 - ・金融資産 適切な投資(2002年から120億円、2013年から35億円)
- 価値の共有 ⇒ **エコシステム参加者の共有の仕組み**
 - ・ホールディングスによる事業体制 ⇒ **個別最適から全体最適**
 - ・交通結節点・交通ネットワークの整備 ⇒ **まわりやすい箱根**
 - ・営業ネットワークの拡充 ⇒ **集客は小田急が担う**
 - ・情報ネットワークの拡充 ⇒ **わかりやすい箱根**
 - ・エリア内連携強化 ⇒ **箱根全山でベクトルを一致**

□ 生産性

移動のわかりやすさや移動のしやすさ(スムーズな乗換え)

移動そのものの魅力(ゴールデンコース)

情報のワンストップ提供(フリーパス、箱根ナビ)

新しい魅力の創出(スイーツコレクションのプラットフォーム)

上質感ある箱根ブランドの醸成

⇒ プロモーション効果 来客数の拡大 収益性向上
施設ごとにサービス向上のインセンティブ

□ 堅牢性

陳腐化しない魅力の付加 車両、駅舎、海賊船 景観

連携施設増加により利用者の利便性が高まる

継続的なブランド発信による信頼度の盤石化

⇒ 期待を裏切らない、いつ行っても魅力的な場所

7. 結論

NO. 1
1

- 小田急電鉄は箱根「観光エコシステム」において、キーストーンの役割を担っている

「小田急の役割は箱根全体を知らしめて、顧客を呼びこむこと。各施設の役割は、来て頂いたお客様に最高のおもてなしをして満足してもらうこと。」(金野氏)

- ・ハード面整備によるわかりやすい、まわりやすい箱根の環境提供
- ・上質感ある箱根を醸成し、ブランド発信と定着
- ・エリア内のきめこまかな情報発信
- ・エリア内の各事業者が自社の専門性を高めることに専念できる
- ・このような好循環が新しい参入者を促進(旅館やホテルなど)

- キーストーンにあてはまらない点

・多様性(ニッチ)の創出 宿泊施設は増加しているものの新業態は誕生していない

- 自社事業におけるインプリケーション

・伊豆急行は自社施設(鉄道)や自社グループのレジャー施設に偏重している。
(おもしろ駅長、都内のイベント)

・伊豆急ホールディングスと東急電鉄により二元化された事業体制
→ 「エリア一体的な取り組みとする意識改革が必要」