

# 新しい価値の創造に挑み続けた この10年を振り返る

## 2015年における当社の事業環境

1948（昭和23）年の「箱根小涌園」開業以来、順調に成長を続けてきたが、1990年代に入るとバブル崩壊によって日本経済は停滞し、当社もまた大きなダメージを受けた。不採算事業からの撤退に着手するなど体質強化を図ったものの、その後、2008（平成20）年のリーマン・ショック、2011（平成23）年の東日本大震災の影響もあって成長のスピードは鈍く、収益性の向上が課題となっていた。

そうしたなか、2015（平成27）年、当社は将来に向けた成長への指針として5カ年の中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」（2015年～2019年）を策定した。当時、WHG事業ではビジネス客主体の「ワシントンホテル」に加え、観光・レジャー客の取り込みを狙い2008（平成20）年に立ち上げた新しいホテルブランド「ホテルグレイスリー」誕生により、ビジネス、観光・レジャーそれぞれのニーズに合った施設仕様で、次の可能性を広げていた。ラグジュアリー&バンケット事業は、2013（平成25）年に「フォーシーズンズホテル椿山荘 東京」と「椿山荘」の運営を一体化し、「ホテル椿山荘東京」をリブランドオープン。婚礼ブランドからホテルブランドへの転換を図っていた。リゾート事業においては、箱根小涌園エリアの再開発により、恵まれた立地を最大限に活用した事業展開を目指していた。



1 | 2015年開業のホテルグレイスリー新宿。和モダンなデザインで統一した客室やゴジラの世界を体感できる「ゴジラルーム」などを提供 2 | 2013年、リブランドオープンしたホテル椿山荘東京 3 | 箱根小涌園エリアの大規模再開発に着手。写真は2017年に開業した箱根小涌園 天悠

当時の観光業は、2013（平成25）年に東京五輪の開催が決定。同年、ビザ発給要件が緩和されるなど観光立国を目指した日本政府の積極的な政策が後押しとなり、訪日外国人客が初めて1,000万人を突破した。その後さらに急増し、2年後の2015（平成27）年には約2,000万人となった。「爆買い」が同年の流行語に選ばれる一方で、買い物の「モノ消費」から、カタチには残らない体験を重視した「コト消費」へ消費行動の変化が見られてきた時期でもあり、顧客ニーズも多様化していた。

今後、さらに観光需要の高まりが予想されるなか、中期経営計画（2015年～2019年）は、成長ドライバーと位置付けたWHG事業を中心に新規出店を加速し、リゾート事業では箱根小涌園に大型投資を実施するなど、積極的な先行投資、既存事業の品質強化を進める計画であった。



1 | 箱根ホテル小涌園。旧ホテルの名称を受け継いで開業 2 | 全客室に温泉露天風呂を備えた箱根小涌園 天悠 3 | 「箱根小涌園ディスカバリーツアー」の様子

FILE

01

## 多様化するニーズへ対応するため 箱根小涌園再開発を推進

多くの人が楽しめる  
レジャーリゾートを目指す

箱根での事業は当社設立より早く、1948（昭和23）年に9室の旅館「箱根小涌園」を開業したことに始まる。その後、1959（昭和34）年に大型の宿泊施設「箱根ホテル小涌園」、1984（昭和59）年には日帰り可能な温泉施設「箱根小涌園サンシャイン湯〜とぴあ」を開業するなど次々と新機軸を打ち出し、箱根エリアでの事業を展開していった。

一方、団体旅行から個人旅行へのニーズの変化やバブル経済の崩壊による景気低迷などから、大型宿泊施設を収益の柱に据えていた事業戦略は大幅な見直しを迫られる。当社は日帰り入浴客の増加に着目し、新しい温泉テーマパークの開発に着手。2001（平成13）年、箱根小涌園旅館部を閉じた跡地に大規模な複合型温泉

テーマパーク「箱根小涌園ユネッサン」を開業した。その後も、多様化するお客さまのニーズに合わせたサービス・施設の提供が求められるようになっていく。こうした状況のもと、中期経営計画（2015年～2019年）の一環として、箱根の大規模再開発という一大事業に着手した。

新顧客層への挑戦  
「箱根小涌園 天悠」開業

その再開発構想の軸に据えられたのが2017（平成29）年に開業する「箱根小涌園 天悠」の建設だ。訪日外国人客の増加、シニア世代の国内旅行需要の高まりを背景に、アッパーミドル層がゆったりくつろげる高付加価値の宿泊施設を目指し、宿泊単価ならびに収益性の向上に注力した。高台に位置する特長を生かし、150室の客室全てに温泉露天風呂を設置。“自然と和





箱根小涌園 天悠の大浴場の一つ「浮雲の湯」の露天風呂

のおもてなし”をコンセプトに、季節感を大事にしながら五感に響く和と洋の要素を組み合わせた創作日本料理を提供するレストラン、滝を見上げながら四季を楽しむ露天風呂と箱根外輪山を望む開放的な棚湯式露天風呂を備えた2カ所の大浴場のほか、渓谷庭園などくつろぎの空間を提供。温泉を楽しむ以外にアクティビティの案内など、宿泊してこそ感じられる箱根の魅力をお伝えするコンシェルジュを配置した。

2015（平成27）年にはつつじや紅葉の名所である庭園「蓬萊園」を取得。同園は1万6,000㎡の敷地を有し、3万株ものつつじをはじめ箱根の四季折々の自然を楽しむ。

2016（平成28）年には、「鉄板焼 迎賓館」をオープン。こだわりの食材を当時箱根エリアのレストランでは珍しかった鉄板焼きスタイルで提供。同年には「箱根茶寮 椿山荘」を本格的な蕎麦が楽しめる「蕎麦 貴賓館」にリニューアルオープンした。どちらも国の登

録有形文化財（建造物）であり、歴史的価値のある建造物を改修し商用利用することで、その価値の維持・継承に努めた。

温泉を気軽に楽しみたい層に向けては、宿泊特化型の小規模温泉宿として同年「箱根小涌園 美山楓林」（13室）を開業した。朝食はセルフサービスとするなどカジュアルな宿泊スタイルながら、広めの客室、かけ流しの温泉露天風呂を備え、快適さとくつろぎという点においては妥協しなかった。

## コロナ禍においても再開発計画を継続 新時代のリゾートホテル「箱根ホテル小涌園」

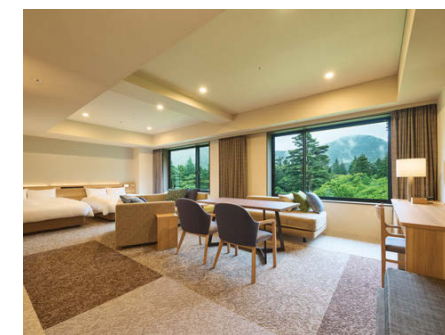
2020（令和2）年には、約140年の歴史を持つ国の登録有形文化財（建造物）の「三河屋旅館」の運営を引き継ぎ、「箱根小涌園 三河屋旅館」として営業を開始した。同年策定の中期経営計画（2020年～2024年）では「箱根小涌園のブランド力と収益力の強化」を掲げ、コロナ禍で厳しい経営状況下となっても、将来を見据えて再開発を進めた。「箱根ホテル小涌園」の建て替えに着手するとともに、2日間アクティブに楽しめる複合リゾートを目指し、「箱根小涌園ユネッサン」も開業以来の大規模なリニューアルを推進した。

再開発継続の判断が功を奏し、2023（令和5）年7月、コロナ禍が沈静化するころに「箱根ホテル小涌園」が新しく生まれ変わり開業する。箱根小涌園において不足する中価格帯を補完し、ファミリー層を含む幅広い

顧客層ニーズに対応する。施設は、『ユネッサンと一体的に「温泉」「自然」「食事」を体験できるホテル』というコンセプトを体现し、最上階には箱根の山々を望む露天風呂付温泉大浴場を備えるなど自然の景観を最大限活用したつくりで、幅広い世代に楽しんでもいただけるようビュッフェレストランとした。セルフチェックイン機やセルフクロック、館内のキャッシュレス化などを導入。また、サステナブルな取り組みとして神奈川県産木材や旧ホテルの廃材を内装に使用するなど、まさに新時代のリゾートホテルといえるものだった。

「箱根ホテル小涌園」に隣接し、お子さま連れのご家族やカップルなどを主要顧客層とする「箱根小涌園ユネッサン」では、アクティビティや食事を充実させて箱根マーケットの需要に幅広く対応できる施設作りを進めた。流れるプールの新設や貸切風呂の増設など温浴施設として魅力を高めている。そのほか、箱根小涌園観光地化戦略の一環として、訪日外国人客向けの

「箱根小涌園ディスカバリーツアー」や「和文化体験コース」といったプログラム、箱根の豊かな自然を満喫するとともに生態系や自然について学ぶ「箱根自然観察会」、さらに季節に合わせたお祭りや地域イベントなども積極的に展開。箱根小涌園エリアの魅力向上を図るとともに、箱根全体が誰もが立ち寄りたくなる観光地として発展していくことを目指している。



靴を脱いでゆつくりと過ごせ、最大で大人6名までご宿泊いただける広々とした箱根ホテル小涌園のデラックスルーム

### TOPIC | 01

#### 火山性地震、台風など自然災害で考える 自然と共生していくことの難しさ

古くから箱根に多くの人を訪れる要因の一つに、春の新緑、秋の紅葉やすすきに代表される豊かな自然環境がある。しかし自然あふれる環境だからこそ、時にはその脅威にさらされるリスクもはらんでいる。

2015（平成27）年5月、箱根大涌谷

で火山性地震活動が活発化し、気象庁は噴火警報レベル2を発令。夏休み前ということもあり、宿泊キャンセルなど当社も大きな影響を受けた。

2019（令和元）年10月には大型台風の到来により、観測史上最多の降水量を計測。箱根登山鉄道の六平台～宮ノ下間

のトンネル近くが土砂で埋まり、宮ノ下～小涌谷間でも線路が20m以上押し流されて、復旧に長い時間を要した。当社は、自然と共生していく難しさを再認識することとなった。

### TOPIC | 02

#### 歴史のある宿泊施設ならではの お客さまとのつながり



旧箱根ホテル小涌園は長い歴史を持っています。時に旧ホテル時代の思い出を話されるお客さま、かつてのホテルグッズをお見せくださるお客さまもいらっしゃいます。若い従業員にとっては、当社の歴史と伝統を感じ、誇らしい気持ちになるひとときです。

箱根ホテル小涌園 顧客課長  
道本岳人



### TOPIC | 03

#### 伝統の小涌園ラーメンに 鶏の唐揚げがのっている理由

建て替え前の箱根ホテル小涌園時代から人気の「小涌園ラーメン」。鶏の唐揚げがのるのは、箱根小涌園ではかつて地熱を利用して鶏を育てていた歴史があり、鶏肉が身近な食材だったから。

右はビュッフェレストラン「フォンテンプロー」で現在も提供される小涌園ラーメン。

