

向ヶ丘遊園の経営史

——電鉄会社付帯事業としての遊園地業——

永江 雅和

はじめに

本稿は小田急電鉄株式会社が、沿線誘致策の一環として川崎市多摩区（当時は橘樹郡向ヶ丘字長尾）に建設した向ヶ丘遊園について、その経営の実態を分析することを目的としている。近代日本における余暇・娯楽産業の発展において、鉄道会社、特に関西・関東地方における私鉄各社の役割が重要であったことは、しばしば指摘されていることであり、特に阪神急行電鉄の小林一三による宝塚新温泉の開発、阪急百貨店の開業などの沿線開発手法が関東圏の私鉄経営に強い影響を与えたことは良く知られている。遊園地事業に関してもこうした私鉄経営の付帯事業として展開されたものが多数を占めてきた実態がある¹⁾。しかしこれらの事業は、あくまでも電鉄経営の1部門として実施されたものが多いことから、その経営の実態が十分に明らかにされてきたとはいえない。また鉄道史研究の分野においても、鉄道事業の付帯事業としては、沿線住宅地開発の研究の蓄積に比べ、その他の娯楽産業の分析は相対的に少ないのが現状である。本稿では小田急電鉄株式会社の営業報告書、及び有価証券報告書²⁾を活用することにより、約75年という日本有数の歴史を誇った遊園地の経営の実態と経緯を可能な限り明らかにしたい³⁾。

1 小田原線開業と向ヶ丘遊園の開園

向ヶ丘遊園の開園は小田原急行鉄道⁴⁾小田原線の開通と同じ、1927年4月1日であったとされている⁵⁾。新宿－小田原間で開業された小田原線は、当時宅地化が進みつつあった東京市荏原郡、北多摩郡（今日の世田谷区）の運行区内では、通勤客をはじめとする乗客が見込まれていたが、多摩川以西への旅客誘致に不安を抱えていた。こうしたなかで小田急では、当時阪急電鉄をはじめとする関西方面で活発化していた遊園地建設による乗客誘致に着目したものと考えられる。当時東京近郊でも玉川電気鉄道による玉川第二遊園地（二子玉川園、1922年）、田園都市会社による多摩川園（1925年）、など私鉄による遊園地建設が勃興期にあったことも影響したものと思われる。

当初の開園予定地は、稲田登戸駅（1955年に向ヶ丘遊園駅に改称）に近い、枳形山に求められたが、用地交渉が難航した結果、駅から約1kmはなれた長尾地区に開園されることとなった。当初の予定よりも駅から離れた位置に立地したため、急遽駅から遊園地までの小軌道が建設されることとなり、昭和2年下期の第九回営業報告書においては、6月14日付けで「豆汽車軌條敷設工事」の竣工届けが川崎市に提出され、稲田登戸駅から遊園地正門までの豆汽車が運行開始されたことが記載されている。また同月16日

に高津警察署に対して向ヶ丘遊園地における遊技場営業許可願いが提出されており、同年8月22日に許可が下りている。本格的な営業開始はこの時期であったのだろう。

当時の小田急は、この遊園地をどのように位置づけていたのだろうか。1927年上期の第八回営業報告書では次のような記述をみることができる。「向ヶ丘遊園地ハ本線開通ト共ニ四月一日ヨリ開園セリ本社ハ之ヲ以テ一面本線ノ培養ニ資シ一面遊園地自体ノ自営自給ノ方針ノ下ニ漸ヲ追テ進ミツツアリ諸般設備ノ充実ト相俟ツテ必ス充分ノ機能ヲ發揮スルコトヲ信スシカモ開園日浅キ今日本線ノ營養ニ少ナカラサル価値ヲ与ヘツツアリ」。この記述からは同遊園地が、沿線地域の振興を目的としていること、さらに単なる旅客誘致の付帯事業ではなく、遊園地単体として独立採算が目指されていたことがうかがえよう。

しかしこのような開園当初の意気込みに反し、小田急の遊園地事業に対する関心は急速に低下していったように見える。1928年以後の営業報告書において向ヶ丘遊園に関する記述が登場することは皆無であり、「副業」項目において専ら取り上げられていたのは住宅分譲に関する記述であった。なかでもこの時期小田急が注力していたのは1929年に開業した江ノ島線沿いに構想された「林間都市」計画であった。私鉄の土地付き住宅分譲のモデルケースとなった、小林一三による箕輪有馬電気軌道の沿線開発や、渋沢栄一による田園都市会社の影響を受け、小田急でも沿線の和、大野、座間の三ヶ村で沿線農地を買収し「林間都市」の建設を進めていたほか、和泉、岩戸、喜多見、西生田、祖師ヶ谷大蔵などでは地主と特約を結んで副業部が無手数料で借地の斡旋を行っていた。また鶴巻温泉においても約10万坪を借地し、温泉旅館や別荘の建築希望者に斡旋するなど、遊園地業より

も沿線の住宅開発が優先度の高い事業と認識されていたことがうかがわれる。

また1930年代の昭和恐慌の影響や、その後の戦時体制への移行のなかで、遊園業の将来が悲観されていた可能性もある。開業初期においては座間村近辺においても遊園地の建設が計画されていたが、1940年上期の第34回営業報告書においては、「相模原方面ハ日々顕著ナル発展ヲナシツツアルヲ以テ林間都市所在社有土地並ニ座間遊園地ハ此ノ際分譲スルヲ有利ト認メ目下売出計画中…」と遊園地計画用地を、住宅用地として分譲することが記されるようになる。

このように営業報告書への記載自体が少ないため、戦前向ヶ丘遊園の経営実態については、不明な点が多い。施設としては野外舞台、音楽堂、あずま屋、無料休憩所、売店などの存在が記録されているが、料金については不明であり、駅一遊園間の豆汽車を除くと事実上、無料の自然公園のような状態で、従業員も実質「山番」一名の状態であったようである⁶⁾。ただし、近隣の枳形山や稲田堤が桜の名所であった影響からか、桜の植樹は大規模に進められ、同園は1万本ともいわれるソメイヨシノが花開く、花見の名所として徐々に知られるようになっていった。しかしこうした地道な整備もつかの間、戦時体制が深刻化してきた1942年、遊園は陸軍近衛騎兵連隊の訓練場として接收を受けることになる。その後小田急自体も東京横浜電鉄に合併され、その後敗戦までの間、向ヶ丘遊園は営業を停止され、省みられることのない時期が続くことになった。

2 戦後の復興整備と設備・催事の近代化

(有料遊園地としての再出発)

1945年、敗戦により軍からの返還を受けた向ヶ丘遊園であったが、用地は荒廃を極めており、

復旧には多くの労力を必要としていた。また戦後の食糧難を背景に、敷地を農地改革の対象地として解放するよう主張する運動も存在し、一部の敷地が買収対象となったこともあり、遊園はその存続自体が危ぶまれたのである⁷⁾。

しかし、こうしたなかで1948年6月に東京急行から分離独立した小田急は、向ヶ丘遊園の復興に取り組みはじめた。主幹道、遊歩道の整備にはじまり野球場、運動場の整備をおこない、1950年3月には戦時中に金属供出の対象となって撤去されていた小軌道（豆汽車）を蓄電池式の「豆電車」として復活させたのである。また翌51年7月には、正門から園内中央の山頂まで高さ50m、延長245mの空中ケーブルカーなどを整備し、その他動物園、野外舞台、遊戯施設や娯楽機などを整備して、1952年4月から大人10円、子供5円の入場料を徴収する有料遊園地としてのスタートを切ることになった。

オープンには花見の季節であったこともあり、大変な盛況であり、臨時改札口のボックスが詰め掛ける入園者に押されて、崖下に転落する事故が起こったほどであった。同年の4月から11月までの入園者数は約32万人を記録したという⁸⁾。

（大型催事の実施と設備の近代化）

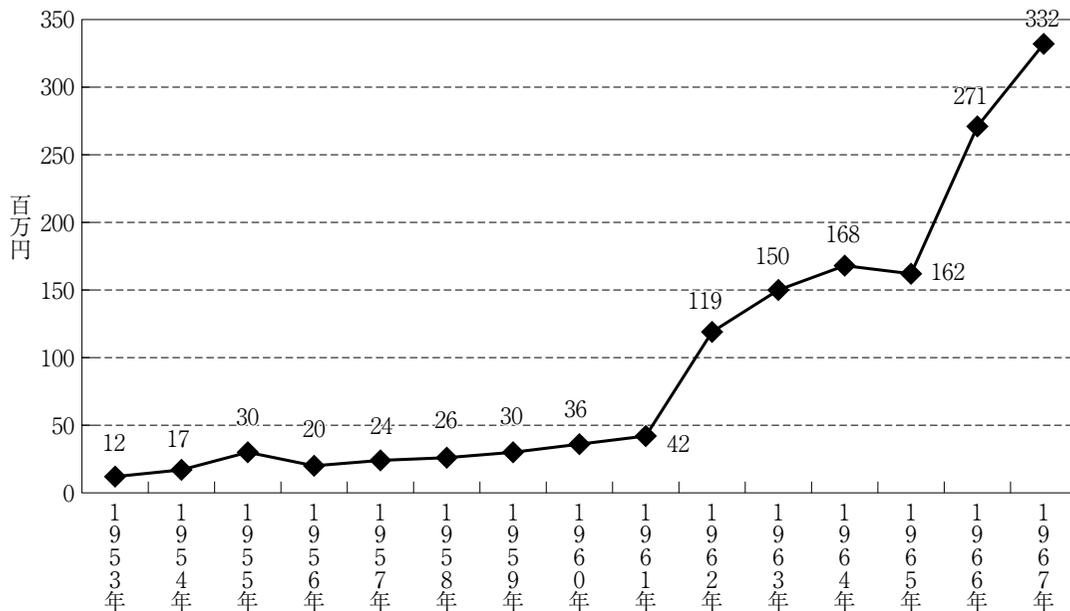
こうして戦後の再出発を果たした向ヶ丘遊園であったが、来客の中心が花見客であるという構図は戦前から大きく変わっておらず、その点が営業上の限界となっていた。「当時は終戦からの立ち直りもはかばかしくなく、庶民にとってお花見は恐らく唯一の楽しみであったと思われる。異常な人手となったのだらうと思われま。酒も焼酎しかなく、それも露天での酒盛りでは酔い方もひどく、まるで百鬼夜行の態たらくの酔態で、喧嘩、迷子は数知れず、警戒のため派遣された警官も余りのことにお手挙げの状態であった⁹⁾。1年間の来園者の多くが花見の季

節に集中する状況は、施設の稼働を非効率なものにしており、1950年代の遊園の営業収入は1955年に3000万円台に達したあと、しばらく頭打ちの状態が続くことになった（図1）。1958年に世界各種のバラを一同に集めた「大バラ苑」が完成して話題を集めたものの¹⁰⁾、向ヶ丘遊園が戦前来の自然公園的位置づけから脱皮し、近代的遊園地として発展してゆくためには、なんらかの突破口が必要とされていたのである。

向ヶ丘遊園の近代化、その最初のきっかけが戦後の有料化であったとすれば、第2の転機は1962年に実施された防衛博覧会であった。遊園では1955年の世界探検博覧会、全国民謡花見踊り大会の実施以降、アイヌ祭（1956年）、南極探検博覧会（1957年）、ローズカーニバル（1959年）などシーズン中の催事に注力してきたが（年表を参照）、62年の防衛博はサンケイ新聞の主催、防衛庁の協力、その他フジテレビ、日本放送、文化放送、日本工業新聞などの後援で実施された、それまでに類を見ない規模の大型催事であった。同博の実施のため、遊園では自衛隊の協力を得て「地形を一変させるほどの大規模な土木工事」を実施したが¹¹⁾、この工事の結果、その後遊園正門部のシンボリック的存在となった「花の大階段」や、その他観覧車等の大型遊具を設置するための基盤整備が行われたのである。また同博では大人120円、高校生100円、小・中学生60円の特別料金を設定したにも関わらず予想を遥かに上回る入園者数を記録したことから、その後の入園料の増額に糸口をつけることができた点も重要である。防衛博の実施は3ヶ月間に渡り、この年の遊園の年間営業収入が前年の3倍近い、約1億2千万円に達するという成功をおさめたのであった。

大型催事による集客に手ごたえをつかんだ遊園では翌63年には「ワールド・フラワーショー」を実施する。このフラワーショーは翌年の

図1 向ヶ丘遊園営業収入



小田急電鉄『有価証券報告書』各年次より作成

○数値は「遊園及び広告営業収入」。

○向ヶ丘遊園の営業収入については、『小田急五十年史』巻末記載の数値と有価証券報告書記載の数値との間に乖離がある。今回は有価証券報告書の月別数値(図2～5)を集計したものを採用した。

東京オリンピックをひかえ「オリンピックに多くの人々を迎える東京を花で飾ったら、どんなに美しい都会になることでしょう」という趣旨文のもと、朝日新聞社との提携のもとで実施されたものである。このフラワーショーも大盛況のうちに成功をおさめ、前年の防衛博を上回る営業収入をあげることに成功した。フラワーショーは翌年以降も継続され、向ヶ丘遊園を代表する催事として恒例化されることとなったのである。「防衛博」と「フラワーショー」という、対極的なテーマの2つの大型催事を成功させることによって、向ヶ丘遊園は高度経済成長期に飛躍のきっかけをつかんだことになる。

3 遊具の変遷と運営形態

遊園地の「近代化」といった時に確たる定義があるわけではないが、「有料遊具の設置」は、

その一つの指標足りえるものであろう。遊園地経営において、入園料そのものを高額に設定することは難しく(大型催事のある場合は例外となるが)、園内の個別の遊具に利用料金を設けて来客に遊具を選択して利用してもらうことが一般的な料金徴収形態となる。季節を問わず運用可能な遊具の導入は、客単価の向上とともに、来客の季節変動緩和にも貢献する可能性がある。

すでに述べたように戦前の向ヶ丘遊園には「豆汽車」の他には有料遊具の存在を確認することができない。当時の写真等から確認されるのは、今日の公園でみられるような無料遊具の類であり、有料遊具の導入は1952年の有料化をきっかけとしていた。遊具をはじめ、遊園地の施設は流行とともに頻繁に更新される性格をもつが、1966年時点の遊園内部の施設と遊具の施設状況についてまとめたものが表1である。この表にも記載されているように、向ヶ丘遊園の

向ヶ丘遊園 略年表

	向ヶ丘遊園地	催 事	その他
1926(大正15)年	地主との間に地上権契約を結ぶ		
1927(昭和2)年	小田急線(新宿～小田原間)開通 小田急向ヶ丘遊園地開園		稲田登戸駅開業 稲田登戸駅から豆汽車が運行される
1928(昭和3)年	昭和天皇即位奉祝記念碑を建設,日本映画俳優学校開設		
1929(昭和4)年	ローラースケート場設立		
1933(昭和8)年	向ヶ丘稲荷神社を安置		
1941(昭和16)年	近衛騎兵聯隊の駐屯地として明け渡す 165haを防空緑地として指定(生田緑地)		
1945(昭和20)年	陸軍より用地の返還		
1947(昭和22)年	野球場の拡張		
1948(昭和23)年			小田急電鉄株式会社が東急より独立
1950(昭和25)年	動物園を開園		稲田登戸駅からの豆電車復活
1951(昭和26)年	空中ケーブルカー架設, プール開設		
1952(昭和27)年	有料化(大人10円, 子供5円)実施 ウォーターシュートが造られる		
1953(昭和28)年	ボート池造成を計画		
1955(昭和30)年	ボート池に着工し完成	世界探検博覧会・全国民謡花見踊り大会	稲田登戸駅を向ヶ丘遊園駅に改称
1956(昭和31)年	「松鶴庵」が建てられる	アイヌの祭り	
1957(昭和32)年	小田急線開業30周年事業としてばら苑建設を計画	南極探検博覧会・全国民謡花見踊り大会	
1958(昭和33)年	ばら苑開園	フラフープ大会, ばらのコンサート	
1959(昭和34)年	ありんこ供養塔を建立	野外バレー, ローズカーニバル	
1960(昭和35)年	「舞鶴松」を伐採, 幌馬車導入 アイススケートリンク営業開始	全国民謡花見踊り大会, 動物ショー	
1962(昭和37)年	幌馬車中止	防衛大博覧会, プレハブ建築展	
1963(昭和38)年	花の大階段新設	フラワーショー開幕, プレハブ住宅展示	
1964(昭和39)年	沈床花壇を造園, 運動場を建設	フラワーショー, プレハブ住宅展示	
1965(昭和40)年	プール兼用のスケートリンクを建設	フラワーショー, プレハブ住宅展示	
1966(昭和41)年	プールの営業開始	菊花ショー, プレハブ住宅展示	豆電車をモノレールに改装
1967(昭和42)年	空中ケーブルカーを撤去	菊花ショー	
1968(昭和43)年	動物園閉鎖, ケーブルカーに代わりリフトを設置	フラワーショー	
1969(昭和44)年	梅林を新たに作る	フラワーショー, フルーツショー	
1971(昭和46)年	向ヶ丘ボウルがオープン	菊花展, オーストラリア展	
1972(昭和47)年		菊花展, おもちゃ展	
1973(昭和48)年	催事館の新設		
1974(昭和49)年	ポプスター設置		
1975(昭和50)年	大観覧車設置		
1977(昭和52)年		フラワーショー, スーパーカーショー	
1980(昭和55)年	鉄道資料館が開設, サイクルモノレール設置		
1982(昭和57)年	スカイハリケーン, アトミックコースター設置		
1984(昭和59)年	フラワートレイン設置	ホリデイン・サーカス	
1985(昭和60)年	アドベンチャーコースター設置		
1986(昭和61)年	ロックンロール, スピンカー, メルヘンタワー, フライングスインガー, スカイジェット, メリーフラワー設置		
1987(昭和62)年	蘭・世界大博覧会を機に, 遊園の近代化が一気に進む	蘭・世界大博覧会	
1988(昭和63)年	フライングステージ, ファンシールームを設置		
1997(平成8)年	ブースカランドが開設	円谷プロとの提携(ウルトラマンショー)	
1999(平成10)年	岡本太郎美術館の開館	春のフラワーショウ 洋ラン展	モノレールの廃止
2000(平成11)年			
2002(平成13)年	向ヶ丘遊園の閉園		
2004(平成15)年	遊園跡地の整備計画について川崎市と小田急電鉄が基本合意		
2006(平成17)年	藤子・F・不二雄アートワークス(仮称)の設置が決定		

専修大学経済学部永江ゼミナールにて作成

表1 向ヶ丘遊園施設一覧（1966年下期）

施設名	詳細
索道 正門出改札所 正門大階段	遊園正門前－見晴台駅240.5m 2両（定員1両，大人13人，子供30人） 227.7m ² 出札所，改札所，事務室，宿直室 高低差37m，延長120m，215段，花時計1，噴水1，壁泉2，花壇その他付帯
花の牡ランジェリー ばら苑 欧風庭園 世界の庭園 つつじ園 植物見本苑 沈床花壇 ボート池	観賞用温室291.72m ² ，内部造園，各種観葉植物，花木・草花等 約16,500m ² ，ばら15,000本，温室153.45m ² ，クラブハウス160.61m ² 1,650m ² ，噴水2，プール3，花壇一式 3,300m ² 世界9カ国庭園（アメリカ，フランス，ドイツ，オーストリア，イタリア，ポルトガル，スイス，イギリス，スウェーデン） 各種つつじ5000本 3,034平方武蔵野の各種植物30種 2,640m ² 5,940m ² ボート34艘
プール兼スケートリンク プール グラウンド	50*19m，950m ² ，深さ1.2m一周250m 幅8m，1,738m ² ，深さ1m 25m幅12m 300m ² 深さ1.2~1.5m 17,675m ² ，運動場兼野球場2面，テニスコート1面，バレーコート2面，クラブハウス119m ² 1棟
動物園 野外劇場 松鶴庵 食堂 バーラー 案内所	熊，鹿，猿，山羊，鳥類，その他の小動物 舞台132m ² ，15,000人収容 198m ² ，休憩所，楽焼施設 165m ² ，客席100 127.71m ² 客席100 6.6m ² 園内案内 放送設備
娯楽機 （委託経営のもの含む）	豆電車，ウォーターシュート，回転ボート，ビックリハウス，テルターワール，飛行塔，宙返りロケット，チェーンタワー，メリーカー，メリーカップ，ダイヤモンドルーム，観覧車，ステレオトキー，ミニドライブ，レッドガン，ベースボール，ポップボール，ホイホイテスト，シーソーゲーム，カーニバルガン，ガンスモーク，ボーリングアーリー，ラッシングカー，ムーンロケット，エレファント，メリーゴーランド，豆自動車，無料遊戯施設
無料休憩所 コインプレコーナー	164.34m 253.11m遊戯施設

小田急電鉄『有価証券報告書』より作成

有料遊具には、直営施設と委託経営になっている施設とが存在した。直営と委託経営の施設とを明確に区分する資料は確認できていないが、大型でメンテナンスに専門技術を要する遊具については委託経営のものが多かったようである。一方で豆電車や空中ケーブルカーは電鉄会社のノウハウで維持可能なため、直営であった。

遊具の委託先として重きを占めていたのは、東洋娯楽機(株)（のちの(株)トーゴ）と、大萩工業(株)であった。特に東洋娯楽機は遊具メーカーであり、浅草花やしきの経営も手がけるノウハウ

豊富な企業として、有料化開始当初からビックリハウス，豆自動車，豆汽車，回転ボート，飛行塔，ウォーターシュートの運営をおこない、長く同園の遊具運営の中核を担った。その後もボプスター（1975年），大観覧車（1956年），フラワートレイン（1972年），アドベンチャーコースター（1985年），ロックンロール（1986年），スピーカー（1986年），メルヘンタワー（1986年）フライングスインガー（1986年），スカイジェット（1986年），フライングステージ（1986年）などが東洋娯楽機によって導入・運営され

た。大萩工業(株)は1980年代に委託経営に参入し、サイクルモノレール(1980年)、スカイハリケーン(1980年)、メリーフラワー(1986年)、ファンシーブルーム(1988年)などを手がけた¹²⁾。遊具の更新状況について、今回は網羅的な資料を作成することができなかったが、大型遊具の導入・更新が1980年代に活発化している印象は強い。

これら有料遊具の委託契約の内容について、今回は確認することができず、遊具導入が経営にどのような影響を与えたものかを十分に確認することはできない。専門知識を要する大型遊具の運営に際して外部委託を行うことがコスト軽減の効果をもっていたことは想像できるが、一方で自らも浅草花やしきを運営する東洋娛樂機と向ヶ丘遊園は首都圏遊園地として競合する側面を持っていたこと、また東洋娛樂機が遊具を隣接する読売ランドにも供給したため、相互の差別化が困難になるなど¹³⁾、外部委託にも固有の困難が付きまっていた可能性を指摘することはできる。

4 向ヶ丘遊園の用地問題

遊園地のような広大な用地を必要とする施設営業において、用地取得の問題は重要な課題となる。向ヶ丘遊園の用地の多くは借地であった。開園前年の1926年12月17日、向ヶ丘村長尾の7万2千坪(約23万7000m²)の用地が30年間の地上権契約で賃借された。同地の賃借には地元農民の反対が多かったが、丸山教教主伊藤六郎兵衛ら地元資産家層の協力を得て契約締結にこぎつけたという¹⁴⁾。開園当初から用地を賃借する予定であったのかどうか、詳細は判明しないが、前述した座間遊園地予定地は後年住宅地として分譲されたというから、購入取得されたものであったと考えられる。したがって向ヶ丘遊園用

地の場合も、当初は買収も考慮されていたが用地交渉の過程で買収が断念され、賃借となったものと考えられよう。

賃貸契約は、当初の契約が終了した戦後の1956年以降、5年更新に切り替えられた。1950年度有価証券報告書では用地面積が6万4千坪となっており、戦前に比して縮小していることがわかる。その後1953年、1954年には用地買収費用が予算に計上されており、ボート池用地などが買収された。当時の買収価格は坪当たり3000円であったという¹⁵⁾。その後遊園の敷地は拡張が続けられ、1958年には7万5千坪、1980年代には駐車場も含め、約10万坪にまで拡大した。とはいえ用地の多くが賃借であることには変わりがなく、1964年度下期の有価証券報告書では「鈴木穆他18名から57,726坪賃借期限は1966年12月15日、賃料は1,891,914円。川崎市から1,556坪賃借期限は1965年3月31日、賃借料275,528円」と記載されており、18名の個人地主と川崎市から用地を賃借していた状況を確認することができる。特に正門付近やバラ園など、園内の「要地」に借地が多く、これら地主との契約関係を安定化させることが遊園運営上の課題のひとつであった¹⁶⁾。5年に1度の賃借契約の改定と、それに伴う借地料の改定交渉は支配人(園長)の業務とされており、改定期に当たった支配人の仕事の「半分は、遊園地地主及び近隣地主対策に費やされた」と回想されるほどであったという¹⁷⁾。

地主や開園当初の関係者のなかには園内で茶店等の営業をおこない、また住居を園内に構えているケースも存在した。施設の近代化のなかで、これら茶店主の住居を園外に転出してもらうよう交渉することも必要となり、1967年から71年にかけて転出斡旋交渉が実施された¹⁸⁾。このように複数の地主から賃借する形態で確保された用地取得手法は、向ヶ丘遊園経営の不安

定要素となった。事実後年に閉園問題が発生する最初のきっかけとなった事件は、バラ園部分の地主が相続問題で賃貸契約の解除を申し出たことにあったと言われている¹⁹⁾。

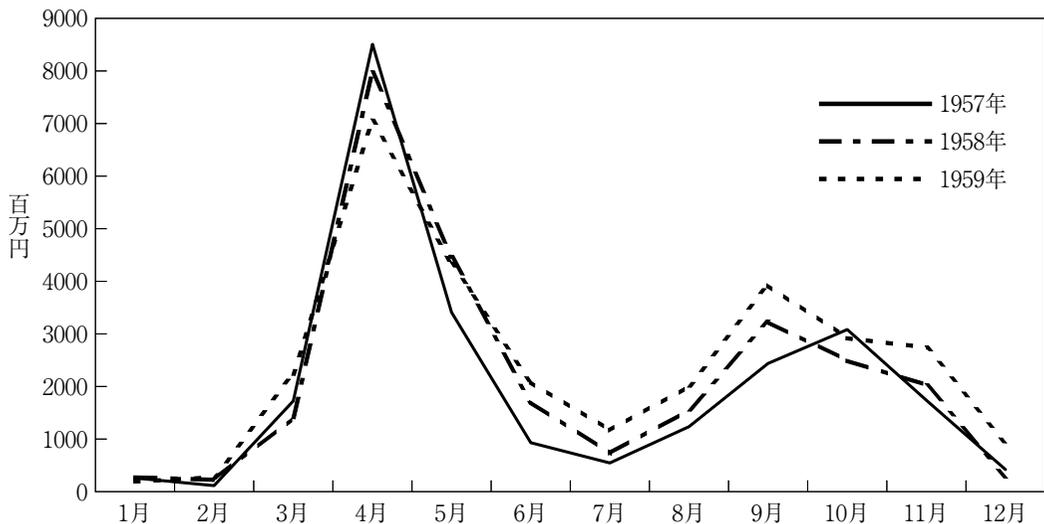
5 遊園業における季節変動対策とレジャーブームへの対応

「遊園地の経営で最もあたまを悩ますのはシーズオフ対策です」とは、向ヶ丘遊園四代目支配人小林喜助の言葉である²⁰⁾。小林が遊園の園長を勤めたのは1962年から64年にかけて、防衛博、フラワーショーという大型催事の定着によって、来客数の大幅な増加に成功した時期であった。しかしこうした成功の背後で、遊園では来客の季節変動という課題が顕在化しつつあったのである。

元々花見の名所として発展した向ヶ丘遊園では花見のシーズンである4月と紅葉のシーズンである9月、10月に来客数が偏る傾向にあり、園内の茶店では「花見時期の売り上げで半年はくらすれた」といわれるほどであった(図2)²¹⁾。

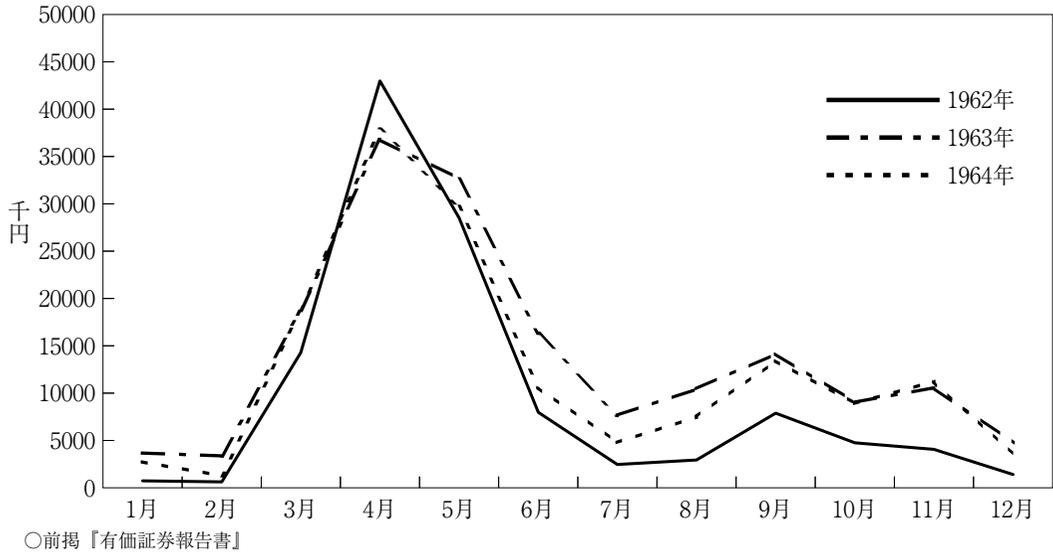
オフ・シーズン期でも従業員の大幅削減や遊具等の停止はむずかしく、来客数の季節変動は施設・人員の稼働状況を非効率化するという問題点が存在した。また短期の特定シーズンに来客が集中するという事態は、シーズン中の週末の天候如何によって営業成績が大きく左右されるというリスクを抱えていることを意味しており、実際有価証券報告書にも「折角の花見時が悪天候に禍されましたが(1958年上期)」、「好天暖冬という好条件と相俟って(1959年下期)」などと行楽期の天候に関する記述が数多く散見される。防衛博やフラワーショーといった大型催事も、シーズンピークの4月、5月に実施されることが多く、季節変動問題を解決する方向には向かわなかった(図3)。むしろオフ・シーズン期の来客の鈍りは一層顕在化し、「今までのように四季の自然に甘えているだけの遊園では、発展性の乏しいことにも気づいてきた。シーズンに合わせて適宜、催物はおこなわれていたが、夏、冬、また雨に弱いことが当園の泣きどころでもあった²²⁾」というように、春・秋のシーズンに依存しない、あらたな集客力が経営

図2 営業収入季節変動①



○前掲『有価証券報告書』

図3 営業収入季節変動②



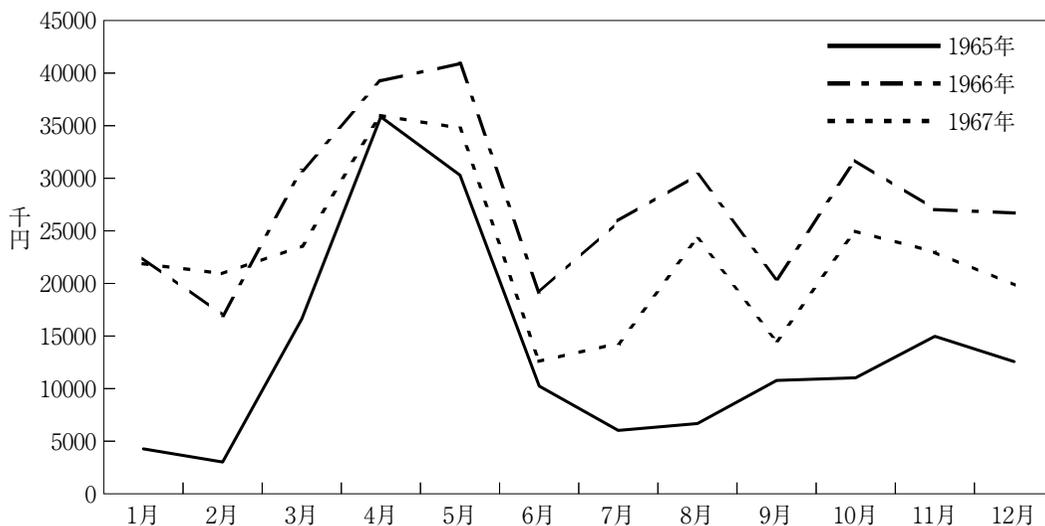
上求められるようになったのである。

夏季と冬季のオフ・シーズン対策。その萌芽は1960年下期の有価証券報告書にみることができ。ここでは「株式会社東京国際貿易センター所有の2号館および機械室を冬季に賃借し、アイススケート場を経営いたしました…世界最大の規模を誇る晴海国際スケートリンクは、いわゆるレジャーブームにのり、健全娯楽の殿堂として、約72万5千人の入場者を迎え、予期以上の成績を収めることができました」と記されている。小田急が晴海において営業した大型スケートリンクは、国内最大のスケートリンクとして社会的ブームを巻き起こし、冬季だけで当時の向ヶ丘遊園を凌ぐほどの来場者を記録した。この成功に注目した小田急では、向ヶ丘遊園のオフ・シーズン対策としてこのスケートリンクの導入を計画したのである。

「遊園地にはもともと井戸水使用による小規模なプールがありましたけれども、水泳人口の増加に伴い、受入態勢が不足しているのではないかという疑念を感じていました。たまたま晴海スケートリンクの撤収に際し、その前年あた

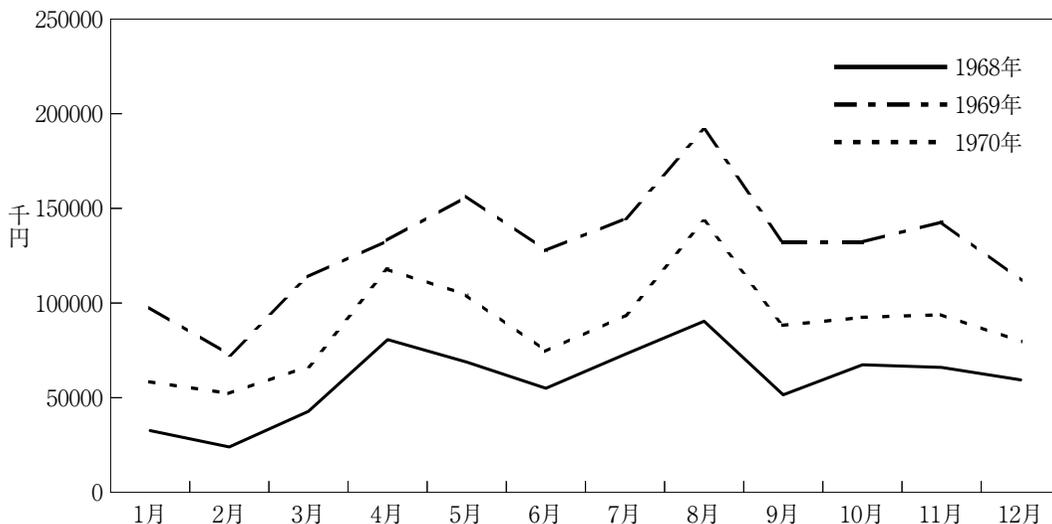
りに、冬はスケート、夏はプールという便利な機器が開発されたので、これを採り上げ、現在の基礎となったわけです」²³⁾というように、従来から向ヶ丘遊園には小型のプールとスケートリンクが存在していたが、晴海の施設の撤収にともない、これを向ヶ丘遊園に移設するという大規模な計画が実施されたのである。建設されたスケートリンクは一周250mのスピードリンクと、その中央に幅19m、長さ50mのフィギュアリンクを備え、これが夏季にはプールに転用されるという当時としては大規模な施設であった。スケートリンクの営業は1965年秋、プール営業の開始は翌66年の夏からであったが、同施設の稼働によって、向ヶ丘遊園の来客動向は大きな変動をみせることになった。図4からわかるように、1965年以降の入場収入は、従来オフ・シーズン期であった夏季・冬季にも顕著な増加をみせるようになっており、1970年には8月夏季の入場収入が春期を凌ぐようにすらなったのである(図5)。この間の入場収入の季節変動を、変動係数を用いてあらわしてみよう(図6)。これをみても、向ヶ丘遊園入場収入

図4 営業収入季節変動③



○前掲『有価証券報告書』

図5 営業収入季節変動④



○前掲『有価証券報告書』

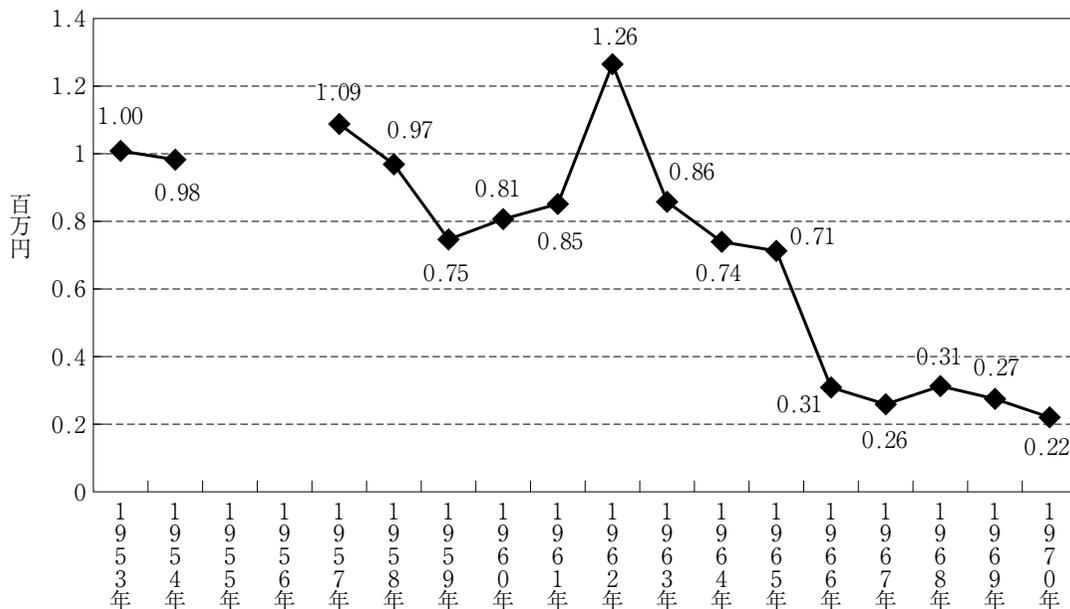
○1968年4月以降の数値は「遊園業収入」から「事業施設収入」に変更。

の季節変動は、1965年を契機として顕著な減少をみせていたことがわかる。季節変動の解消傾向は、向ヶ丘遊園の遊園地としての経営の自立性を高め、経営の安定化をもたらすことに貢献したといっただろう。

6 小田急電鉄内部における遊園業の位置

これまで述べてきたように、向ヶ丘遊園は電鉄会社である小田急の事業の一部門として運営されてきた。ここで小田急経営全体における遊園事業の位置づけについて、明らかにしておく

図6 向ヶ丘遊園営業収入の変動係数



たい。有価証券報告書から小田急電鉄各部門の収益状況をまとめたのが表2である。小田急の事業部門は大きく分類すると鉄道業、自動車業、付帯事業の3部門に分けられる。付帯事業はさらに駐車場、不動産業、事業施設、旅行業の4部門にわかれ、向ヶ丘遊園は事業施設部門に属していた。

各部門別の営業収入を比較してみると、小田急においては本業ともいえる鉄道業部門が一貫して60~70%の営業収入をあげる中核的部門であったことがわかる。沿線の世田谷区は首都圏住宅地域として順調な発展をみせ、また戦前は不振であった多摩川以西の路線においても町田、厚木等の市街地が東京への通勤圏に包摂されることによって、小田原線は都心への通勤路線としての地位を安定させていった。これに続くのが不動産部門で、世田谷区内、狛江、林間地区などにおける住宅金融公庫融資つきの建売住宅、百合ヶ丘や玉川学園台を中心とする多摩丘陵の開発などを手がけ、さらにビルのテナント業な

どの事業によって20%台の営業収入を維持していた²⁴⁾。

向ヶ丘遊園を含む事業施設部門の営業収益は、高度経済成長期の1960年代において、全部門の営業収益の10%に満たない規模に過ぎなかった。しかし1970年代に入ると、国内のレジャーブームの波に乗るべく、1970年に富士西麓の花鳥山脈を西富士観光から買収、1975年には御殿場ファミリーランド、1976年に箱根アスレチックガーデンの開業など、事業施設の拡大、増加を進め、営業収入を全体の10%台までに増加させた。

ただし、これらの新施設の配置からもわかるように、この時期の事業施設は小田原線終点の小田原以西に求められるようになっており、旅客誘致策としての向ヶ丘遊園の重要性が相対的に低下していることをうかがわせるものとなっている。事業施設部門収入に占める向ヶ丘遊園の収入も最盛期の60%台から70年代中期以降には20%台を切る水準にまで低下していった(表3)。そもそも花鳥山脈や御殿場ファミリーラ

表2 小田急電鉄部門別営業収益（百万円）

	鉄道業		自動車業	付帯事業					計		
	A	A/D%		駐車場	不動産業	B B/D%	事業施設	C C/D%	旅行業	D	D/D%
1966年	9,948	86%	0	209	905	8%	449	4%	0	11,512	100%
1967年	10,991	72%	0	370	3,365	22%	576	4%	0	15,302	100%
1968年	11,705	71%	0	404	3,576	22%	789	5%	0	16,475	100%
1969年	12,473	66%	81	475	4,499	24%	1,171	6%	256	18,955	100%
1970年	13,852	62%	92	547	5,779	26%	1,644	7%	314	22,229	100%
1971年	15,884	62%	103	565	6,328	25%	2,199	9%	486	25,565	100%
1972年	16,645	57%	132	640	8,621	29%	2,653	9%	679	29,371	100%
1973年	17,402	56%	176	677	8,903	29%	3,246	10%	826	31,230	100%
1974年	21,703	53%	227	825	12,459	31%	4,509	11%	1,045	40,769	100%
1975年	26,707	63%	286	906	9,106	21%	5,002	12%	564	42,570	100%
1976年	31,703	66%	347	966	8,989	19%	5,819	12%	147	47,971	100%
1977年	33,090	57%	405	997	16,862	29%	6,612	11%		57,966	100%
1978年	35,402	61%	435	1,164	13,879	24%	7,203	12%		58,082	100%
1979年	40,195	66%	476	1,172	11,737	19%	7,767	13%		61,347	100%
1980年	42,069	60%	537	1,156	18,593	26%	7,986	11%		70,341	100%
1981年	48,356	62%	548	1,348	19,411	25%	8,432	11%		78,095	100%
1982年	51,553	60%	516	1,386	23,173	27%	8,908	10%		85,536	100%
1983年	53,662	58%	490	1,412	27,526	30%	9,115	10%		92,205	100%
1984年	60,098	62%	549	1,466	24,059	25%	10,034	10%		96,206	100%
1985年	62,620	63%	576	1,525	25,011	25%	10,417	10%		100,149	100%
1986年	65,363	62%	631	1,560	26,109	25%	11,991	11%		105,654	100%
1987年	67,538	61%	680	1,602	28,164	26%	12,431	11%		110,415	100%
1988年	75,738	66%	681	1,660	23,992	21%	13,042	11%		115,113	100%
1989年	78,226	64%	690	1,664	27,933	23%	14,537	12%		123,050	100%
1990年	81,455	60%	724	1,744	34,716	26%	16,392	12%		135,031	100%
1991年	87,385	65%	718	1,797	28,393	21%	17,177	13%		135,470	100%
1992年	96,818	67%	697	1,835	28,646	20%	17,514	12%		145,510	100%
1993年	96,342	64%	679	1,866	33,839	23%	17,286	12%		150,012	100%
1994年	95,620	63%	683	1,899	37,055	24%	17,474	11%		152,731	100%
1995年	102,617	65%	686	1,898	35,288	22%	18,210	11%		158,699	100%
1996年	110,206	67%	752	1,866	35,968	22%	16,461	10%		165,253	100%
1997年	107,954	68%	761	1,843	33,884	21%	14,843	9%		159,285	100%
1998年	109,825	70%	750	1,786	33,329	21%	11,018	7%		156,708	100%

○前掲『有価証券報告書』

ンドの位置は直接的には小田急線沿線地域ではなく²⁵⁾、レジャー施設を鉄道部門の旅客誘致政策という補助的な位置に置くという思想がこの時期後退し、事業部門を単独で採算の取れる1部門として独立性を高めながら育成するという発想があったとも考えられる。

ただし全体として小田急の電鉄の中で事業部門がそれ以上に拡大することはなく、たとえば富士急行株式会社のように、観光部門が鉄道部門を逆転するような現象はおこらなかった²⁶⁾。

首都圏通勤圏に安定路線を抱える小田急としては当然の選択であったともいえるが、向ヶ丘遊園の小田急経営全体において占める位置、さらに事業施設部門内部における位置は主要なものとはなり得なかったものと考えられる。

7 TDL誕生以降の遊園地業界、そして閉園まで

1980年代に入ると、日本の余暇・レジャー産

表3 事業施設営業収益（金額単位：百万円）

項 年度	向ヶ丘遊園 営業収入(A)	事業施設 営業収益(B)	事業施設		事業施設営業(D) (B)-(C)	利益率 (D)/(B)
			(A)/(B)	営業費(C)		
1960年	34	231	14.9%	165	66	28.5%
1961年	46	289	15.8%	214	75	25.9%
1962年	117	395	29.6%	336	59	15.0%
1963年	134	445	30.2%	344	101	22.8%
1964年	145	473	30.6%	361	112	23.7%
1965年	205	367	55.8%	264	103	28.0%
1966年	274	449	61.1%	362	87	19.4%
1967年	361	576	62.6%	451	126	21.8%
1968年	280	789	35.4%	644	145	18.4%
1969年	436	1,171	37.2%	918	253	21.6%
1970年	447	1,644	27.2%	1,271	373	22.7%
1971年	620	2,199	28.2%	1,694	505	23.0%
1972年	696	2,653	26.2%	2,053	600	22.6%
1973年	726	3,246	22.4%	2,507	740	22.8%
1974年	860	4,509	19.1%	3,761	749	16.6%
1975年	938	5,002	18.7%	4,676	325	6.5%
1976年	1,045	5,819	18.0%	5,307	512	8.8%
1977年	1,217	6,612	18.4%	5,958	653	9.9%
1978年	1,413	7,203	19.6%	6,121	1,082	15.0%
1979年	1,432	7,767	18.4%	6,473	1,294	16.7%
1980年	1,669	7,986	20.9%	6,716	1,270	15.9%
1981年	1,735	8,432	20.6%	7,157	1,275	15.1%
1982年	1,812	8,908	20.3%	7,665	1,243	14.0%
1983年	1,678	9,115	18.4%	8,013	1,102	12.1%
1984年	1,776	10,034	17.7%	9,072	962	9.6%
1985年	1,734	10,417	16.6%	9,640	777	7.5%
1986年	2,192	11,991	18.3%	10,845	1,146	9.6%
1987年	2,154	12,431	17.3%	11,769	662	5.3%
1988年	2,183	13,042	16.7%	12,541	501	3.8%
1989年	2,465	14,537	17.0%	14,146	391	2.7%
1990年	2,944	16,392	18.0%	15,970	422	2.6%
1991年	2,855	17,177	16.6%	16,365	812	4.7%
1992年	2,948	17,514	16.8%	17,419	95	0.5%
1993年	2,481	17,286	14.4%	17,631	-345	-2.0%
1994年	2,299	17,414	13.2%	17,815	-401	-2.3%
1995年	2,229	18,210	12.2%	18,142	68	0.4%
1996年	2,159	16,461	13.1%	16,549	-88	-0.5%
1997年	2,117	14,843	14.3%	15,183	-340	-2.3%
1998年	1,783	11,018	16.2%	11,129	-111	-1.0%
1999年	1,820	10,573	17.2%	10,273	300	2.8%
2000年	1,528	8,941	17.1%	8,577	364	4.1%

○前掲『有価証券報告書』

第55期以降、「事業施設営業収入」の(2)が「広告営業収入」から「園芸営業収入」に変更。

業は大きな転機を迎えることになる。日本の貿易黒字の拡大のなかで日米の貿易摩擦問題が政治問題化し、1986年の前川レポートによる「内需拡大の推奨」、さらに87年の総合保養地域整

備法（リゾート法）の成立などにより、政府レベルでレジャー産業に追い風を与える気運が形成されてゆく。こうした貿易摩擦⇒内需拡大論の政策論としての妥当性には今日疑問が投げか

けられているが、政策レベルの背景に国民の余暇・レジャーに対する意識の変容があったことも見逃せない。総理府調査の「今後の生活の力点をどこに置くか?」という問いに対して、戦後一貫してトップであった「住生活」を「レジャー・余暇生活」が1983年に上回ったのである²⁷⁾。

こうした国民のレジャー・余暇嗜好の高まりを代表する形でやはり1983年に登場したのが、株式会社オリエンタルランドが千葉県浦安市の埋立地に建設した東京ディズニーランド（以下TDL）であった。開園初年に約993万人、翌84年には1千万人を突破したマンモス級テーマパークの登場は、全国の遊園地業界に大きな衝撃を与えることとなった。同じ首都圏に位置する向ヶ丘遊園も例にもれず、当時の遊園の支配人平井寛は「マス媒体を中心にした宣伝効果により、大衆のレジャー志向のすべてが、東京ディズニーランドに向かっているかのような異様なムードを醸し出していました」と回想している²⁸⁾。

このTDLの登場に対して、向ヶ丘遊園が無策であったわけではなかった。東京ディズニーランドが提起した「遊園地の差別化⇒テーマパーク化」の流れに対して、向ヶ丘遊園は従来の「花と緑の遊園地」のコンセプトを強化することによって差別化を試みたのである。その最大のピークは1987年に実施された『蘭・世界大博覧会』の誘致であった。敷地内に特設エアドームを建設して1週間にわたって開催された同博覧会では計30万人を超える来客を集め、改めて「花と緑の遊園地」としての存在感を占めすことに成功した²⁹⁾。さらに遊具関連についても、前述したように多くの新型遊具を80年代に導入し、設備の更新を進めた結果、停滞しつつあった営業収入は再び増加傾向に転じ、1990年には約30億円に到達したのであった。

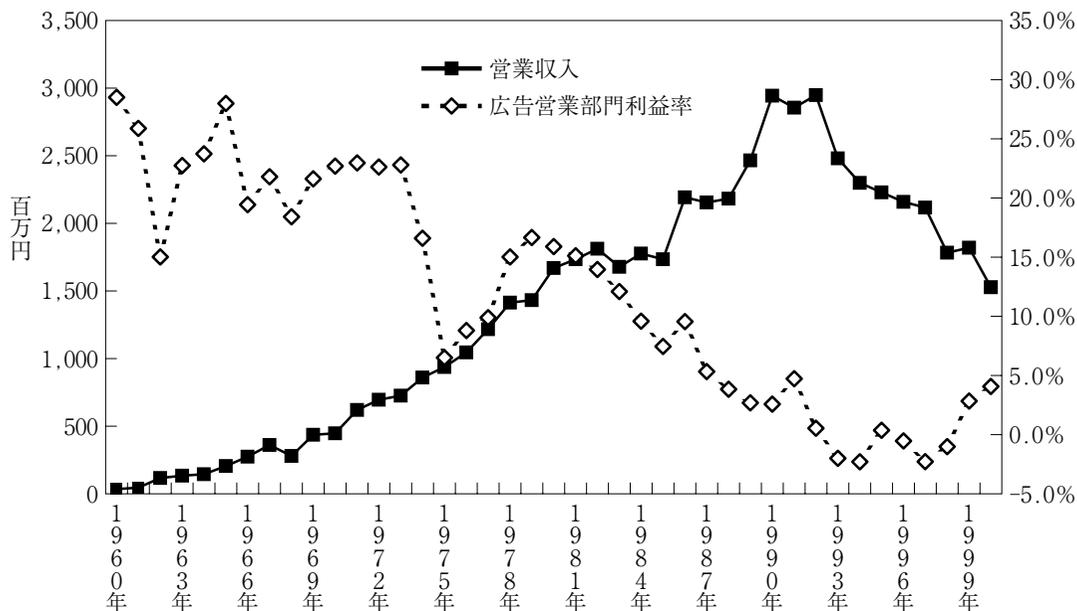
そうした意味で向ヶ丘遊園は、TDLの登場によって一挙に業績を悪化させたわけではなく、都市型遊園地へ向けて一定の適応をみせたことがわかる。しかし一方で、TDLの登場は営業収入以外の部分にも影響を与えていた。図7のグラフは向ヶ丘遊園を含む広告営業部門の利益率を示したものであるが、遊園の営業収入の増加に反し、広告営業部門の利益率が80年代以降、顕著に低下していたことが示されている。TDLの登場によって、向ヶ丘遊園や御殿場ファミリーランドはTDLに対抗すべく積極的な設備の更新や大規模化を迫られることになった。こうした経営努力は営業収入を増加させることにはつながったが、一方で競争の激化による頻繁な設備更新や施設の近代化は、遊園業の利益率を低下させる側面も存在したのである。

そして1990年代に入り、いわゆるバブル崩壊が起こるとともに向ヶ丘遊園の成績は営業収入の面でも急速に悪化してゆき、1992年の29億5千万円から2000年には15億3千万円へと約半減することになったのである。こうしたなかで小田急電鉄は1999年に御殿場ファミリーランドの閉園を決定、2001年には花鳥山脈を日本大学に売却するなど、付帯事業部門の大幅な整理統合を進めてゆき、2002年にはついに向ヶ丘遊園も閉園に至ったのである。

向ヶ丘遊園の閉園前10年間の累計損失は40億円といわれ³⁰⁾、閉園の理由としては向ヶ丘遊園からのモノレールの故障・廃止、借地交渉の難航などが説明された。しかし最大の要因は小田急電鉄が本業である鉄道部門への「選択と集中」を経営方針として固め、複々線化の用地取得費などの支出を見据えて、不採算部門の縮小を進めるという経営判断にあったものと思われる。

奇しくもこの2000年前後は、到津遊園（西日本鉄道：2000年）、宝塚ファミリーランド（阪

図7 向ヶ丘遊園営業収入と利益率



急：2003年），近鉄あやめ池遊園地（2004年）といった戦前からの長い歴史を持つ電鉄系遊園地が次々と閉園された時期であった。電鉄業の付帯事業として発展してきた日本の遊園地産業にとって、バブル崩壊後の「失われた10年」はまさに大きな転換期であったのである。

小括

本稿では電鉄会社の副業として展開されてきた、75年という全国有数の歴史を誇った遊園地の経営について分析してきた。「経営分析」といっても、電鉄会社の一部門である向ヶ丘遊園の経営については、営業収入金額以外には不明な点が多く、今回の分析が不完全なものであることは認めざるを得ない。それを踏まえて今回明らかになった論点についてまとめ、小括としたい。

小田急電鉄の、沿線旅客誘致の目玉として建設された向ヶ丘遊園であったが、戦前期におい

ては沿線住宅開発の方が優先された結果、遊園地としての本格的な施設整備は進められることがなかった。ただこの間に進められた桜の植樹が後年の「花と緑の遊園地」の基盤となった点は評価しなくてはならない。同園の近代化への試みが本格化したのは戦後になってからである。1952年の有料化はその最初の転機となった。その後高度成長期に入ると大型催事を実施することで来客数と客単価の増加をはかり、1962年の防衛博、63年のフラワーショーの成功で一定の成果を獲得した。

また1960年代中盤以降のレジャー、スポーツブームのなかでいち早く大型スケートリンクと屋内プールの設置を実現し、都市型遊園地として変質を遂げたのと同時に、従来問題視されてきた季節変動の緩和に大きな成果をあげた。季節変動と天候リスクを抱える遊園地業は、それまで独立した経営の困難な業態であり、それゆえ、比較的安定した収入を得られる電鉄業の副業として営業されることが多かったが、こう

した季節変動の緩和によって、遊園業がある程度の独立採算の可能性を見せた点は重要である。この時期、1960年代後半の向ヶ丘遊園は、こうした季節変動問題や、国民の余暇・娯楽の変質にいち早く対応して業績を向上させたという意味で、全国的にも先進的な遊園地としての地位を確保していたと評価できる。

しかし1970年代以降、全国の遊園地が飽和状態に達し、相互の差別化が難しくなってきたなか、1983年に登場したTDLの登場によって電鉄系遊園地は大きな動揺を迫られることになる。広大な埋立地を地価上昇期に分譲することによって獲得された豊富な資金力を背景に、大型遊具と良質なサービスを売りに登場したTDLに対抗するためには、従来の遊園地はより一層の設備投資を必要とされることになり、利益率を低下させてゆくことになる。こうしたなかで富士急行のように、経営資源を観光部門に特化していった事例を除くと、電鉄会社にとって遊園業に必要な設備投資は、電鉄業の「副業」に許される負担水準を大きく超えるものになった可能性が高い。小田急電鉄の場合、1980年代後半までは設備の更新によって、遊園業の発展にある程度の期待を寄せていた節がある。しかしバブル崩壊後にこれら遊園業の業績が急落してゆくなかで、小田急は本業である鉄道業に経営資源を集中してゆく選択をとることになったのである。

本稿では遊園地業の「近代化」のイメージとして①採算の独立性の実現、②季節変動の軽減、③国民の余暇需要への対応といった論点を仮定して叙述を行ってきた。向ヶ丘遊園は戦後1950年代から80年代にかけて、上記①～③の課題がある程度達成し、「近代化」に成功した遊園地であったように思えるが、1980年代に発生した遊園地業界の変容、「テーマパークの時代」には充分に対応し得ずに閉園となった。これは電

鉄経営の「副業」という位置付けから脱却できなかった遊園地業全体が共有していた限界であったといえるのである。

- 1) この分野における先行研究として、小川功「我国における観光・遊園施設の発達と私鉄多角経営の端緒—私鉄資本による遊園地創設を中心に—」(『鉄道史学』第13号、1994年)などがあげられる。
- 2) 小田急電鉄『有価証券報告書』については、一橋大学イノベーション研究所所蔵文書の閲覧の便を得ることができた。同所の御好意と協力を謝意を表す。
- 3) 小田急電鉄の付帯事業に言及した研究としては(野田正穂「郊外住宅地の開発と私鉄の役割」『鉄道史学』第15号、1997年)があるが、小田急に関しては住宅地開発の記述が中心であり、また基本的に社史に依拠した叙述に留まっている。
- 4) 開業当初の小田急は「小田原急行鉄道株式会社」と称しており、1941年に「小田急電鉄株式会社」と改称したが、以後便宜上本文では上記社名を「小田急」と略称する。
- 5) 小田急電鉄株式会社『小田急五十年史』(1980年)138頁(以下『五十年史』と略記)。しかし小田急線開業の前年から営業が開始されていたとする説もある(向ヶ丘遊園の緑を守り、市民いこいの場を求める会『わたしの向ヶ丘遊園』2003年、17頁)。
- 6) 前掲『五十年史』138頁。
- 7) 『神奈川新聞』1947年1月24日。
- 8) 前掲『五十年史』277頁。
- 9) 友和会『向ヶ丘遊園小史』(1988年)81頁。(以下『小史』と略記する)。
- 10) 前掲『五十年史』329頁。
- 11) 前掲『小史』45頁。
- 12) 前掲『小史』55頁。
- 13) たとえば1976年に東洋娯楽機が設置した大観覧車は当時「日本一」と呼ばれていた。しかし東洋娯楽機は4年後の1980年に読売ランドに対して同型でより大型の観覧車を提供し、向ヶ丘遊園の観覧車は日本一の座を失うことになった。
- 14) 前掲『五十年史』138頁。
- 15) 前掲『小史』27頁。

- 16) 赤石定次氏（元小田急社員，鉄道博物館館長）からの聞き取り（2007年5月31日実施）。
- 17) 前掲『小史』89頁。第四代目支配人小林喜助（在職1962～64年）の回想。
- 18) 前掲『小史』96頁。
- 19) 前掲赤石定次氏からの聞き取り。
- 20) 友和会『向ヶ丘遊園小史』（1988年）88頁。
（以下『小史』と略記する）。
- 21) 前掲『小史』8頁。
- 22) 前掲『小史』90頁。
- 23) 前掲『小史』88頁。
- 24) 前掲『五十年史』416頁。なお1964年には不動産部門で大規模開発を実施するため、1964年，小田急不動産を全額出資の子会社として設立し，分社化した。
- 25) ただし1955年以降，小田急は国鉄御殿場線の御殿場駅まで，「銀嶺」「芙蓉」「朝霧」といった準急・特別準急列車を運行していた。
- 26) 富士急行株式会社『有価証券報告書』。
- 27) 粟田房穂・高成田享『ディズニーランドの経済学』（朝日新聞社，1987年）143頁。
- 28) 前掲『小史』108頁。
- 29) 前掲『小史』52頁。
- 30) 荒川正「バラと生きた向ヶ丘遊園，散る」
（『日経ビジネス』2001年12月3日号所収）