

ローカル鉄道で形成された 顧客との関係からみた 顧客オーナーシップ醸成に 関する試論

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

- I はじめに
- II いすみ鉄道の概要
- III 顧客集めと愛着を持ってもらうための仕掛け
- IV サービスプロフィットチェーンとオーナーシップ概念
- V 顧客オーナーシップの醸成・構築のための試論

I はじめに

本稿は、サービスプロフィットチェーンの関連概念の1つである、顧客オーナーシップの醸成のあり方について、事例を用いて試論を展開しようとするものである。

オーナーシップとは、サービスプロフィットチェーンに関連する一概念として、ヘスケット・他(2004, 2010) によって提示されたものである。サービスプロフィットチェーンとは、サービスを提供する企業の従業員とその顧客とが、共に高い満足度を持って繋がることにより、その企業の製品やサービス

の価値を高めて行く連鎖のことをいい、オーナーシップとは、従業員や顧客が、あたかも企業や製品・サービスを我が身のことのように考える状況にあることをいう。つまり、満足度やロイヤルティを超えたところにあるのがオーナーシップなのである。

しかし概念として提示されながらも、それほど明確に定義されているわけではなく、また顧客側の持つオーナーシップについては、議論が進んでいないのが実状である。

本稿では、この顧客側のオーナーシップについて、いすみ鉄道というローカル鉄道で形成された顧客関係を例示しながら、醸成のための議論を進めようとしている。結果として、顧客オーナーシップの醸成には、顧客の満足度を高め、ロイヤルティの獲得・維持を目指すのはもちろんながら、それを促進させるには、同時に「仕掛け」や「場の設定」が必要なのではないかとの試論を提示するに至っている。

Ⅱ いすみ鉄道の概要

いすみ鉄道株式会社は、千葉県夷隅郡大多喜町に本社を置く旧・国鉄の木原線を引き継いだ第三セクター方式の鉄道である¹⁾。鉄道の運営区間は、JR東日本・外房線に接続する大原駅と、小湊鉄道線に接続する上総中野駅間の26.8Kmで、両駅を含めて14の駅を有している。

いすみ鉄道の沿線には、江戸時代の譜代大名・本多氏の居城があった大多喜町はあるものの、それ以外にこれという観光地はなく、地元の人々の移動手段も自動車へと移っているため、乗客数が減じている鉄道といえる。JRに引き継がれずに第三セクター化したのも、旧・国鉄時代から赤字路線だったため、これを引き継いだいすみ鉄道も、長らく赤字経営が続いていたのだった。そのような中、株主の千葉県や地元自治体からは、2008年からの2年間、収支を検証するとされ、廃止も検討されていた状況だったのである。もちろん、廃線の危機にあったような状況なので、大手私鉄のよ

1) いすみ鉄道株式会社の会社概要は、以下の通りである。

本社所在地：千葉県夷隅郡大多喜町大多喜264(デンタルサポート大多喜駅に隣接)

設立：1987年(昭和62年)7月7日

代表者：代表取締役社長 鳥塚亮

主要株主：千葉県34.20%、大多喜町15.20%、いすみ市14.30%、小湊鐵道(株)5.60%、(株)千葉銀行3.70%

(以下、単位：円)

資本金：269,000,000

総資産：295,941,225(平成26年3月31日決算書より)

(損益の推移：決算年度は4月1日より翌年3月31日まで)

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度
I 鉄道事業営業利益					
(1) 旅客運輸収入	90,135,785	88,371,375	90,764,015	97,386,605	91,695,870
(2) 運輸雑収	5,751,882	47,830,665	32,920,457	26,676,504	19,407,721
(計)	95,887,667	136,202,040	123,684,472	124,063,109	111,103,591
営業費	△ 251,520,508	△ 283,885,014	△ 291,562,946	△ 269,394,081	△ 281,925,197
II 付帯事業営業利益					
(1) 旅行業	9,783,201	6,572,748	3,271,617	5,992,684	13,116,820
(2) 売店業・他	27,294,658	67,440,410	65,164,879	72,190,585	73,936,644
(計)	37,077,859	74,013,158	68,436,496	78,183,269	87,053,464
営業費	△ 34,545,553	△ 54,194,226	△ 55,641,236	△ 63,791,897	△ 69,255,928
営業損益	△ 153,100,535	△ 127,864,042	△ 155,083,214	△ 130,939,600	△ 153,024,070
営業外損益	7,315,171	4,053,301	4,938,059	4,562,638	3,766,692
経常損益	△ 145,785,364	△ 123,810,741	△ 150,145,155	△ 126,376,962	△ 149,257,378
特別損益	112,598,663	154,884,910	177,797,852	142,923,238	122,894,460
税引前当期純損益	△ 33,186,701	31,074,169	27,652,697	16,546,276	△ 26,362,918

うに、何か自社で顧客を呼び寄せるための施設や名物をつくる余力もなかった。

いすみ鉄道の沿線は、季節によって菜の花や、桜、紫陽花をみることもできる田園地帯である。また夜空を見上げれば星々がプラネタリウムのようにきれいに見える地域でもある。そんな中で考え出されたのが、何もないけれど良いところ、という言葉をもとにした顧客集めだった。もちろん、何か「仕掛け」をしなければ、顧客は来てくれない。しかし、いすみ鉄道は限られた資源をうまく使いながら、顧客を集め、いすみ鉄道に愛着を持ってもらうための「仕掛け」をしたのである。言葉を変えれば、顧客に、いすみ鉄道を我が身のように考えてもらうための、様々な活動を行なったのだった。

III 顧客集めと愛着を 持ってもらうための仕掛け

3-1. 人気の車両キハを使って

いすみ鉄道では、鉄道ファンに人気のある昭和の国鉄形気動車キハ52を、2010年に中古で導入して運行させた。このキハ52は、従来使っていたいすみ200型車両の置き換えとしてJR西日本から譲渡してもらったものであった。これがまず、鉄道ファンを顧客として呼び寄せるものとなった。さらに同様に2013年には、キハ28が導入された。

キハ52とキハ28の導入によって、のどかな里山が続くいすみ鉄道の沿線を背景に、昭和の鉄道シーンを再現させることができ、それによって鉄道ファンを中心に、顧客たちを写真撮影などで呼び寄せることに成功したのである²⁾。

²⁾ キハ52、キハ28は、旧・国鉄を代表する車両の1つで、華やかさはないものの、鉄道ファンには根強い人気がある。

もちろん、これは観光用として、鉄道ファンだけでなく、顧客集めのための十分な仕掛けとなった。

3-2. ムーミン列車

いすみ鉄道では、キハ車両導入以前の2009年から「ムーミン列車」という、車体に童話「ムーミン」に登場する様々なキャラクターの絵をラッピングした列車を運行している。いすみ鉄道の沿線は、季節によって菜の花などみられる田園地帯で、夜空は星々がきれいに見える地域でもある。このようないすみ鉄道の沿線がかもし出す風景は、童話「ムーミン」の世界のイメージにとっても合致しているとのことで「ムーミン列車」のアイデアは採用された。

なお、ムーミンの物語に登場する様々なキャラクターたちは、列車の車体に絵としてラッピングされているだけでなく、列車内や、駅構内、走行する列車の車窓からの風景の中にも登場する。

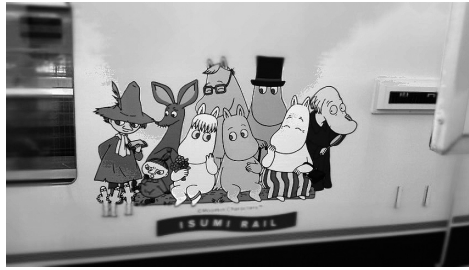
この「ムーミン列車」も、鉄道ファンだけでなく、家族連れ客や女性客に、とても好評である。

3-3. 昭和の国鉄形気動車のオーナー・

サポーター募集

いすみ鉄道では、キハ車両の運行を資金的に支援してもらうため、キハのサポーター制度・車両オーナー制度を設けている。この制度も、顧客に、いすみ鉄道に愛着を持ってもらい、我が身のように考えてもらうための仕掛けの1つとなっているといえる。

この制度には、「国鉄形気動車・サポーター制度」（年会費5,000円）と、「国鉄形気動車・車両オーナー制度」（同50,000円）、そして「国鉄形気



いすみ鉄道・ムミン列車
大原駅にて著者撮影



動車・プレミアム車両オーナー制度」(同500,000円)の3種類が揃えられている。もちろん、これらの制度は実際に車両を分割所有してもらおうというものではない。顧客がこれらに申し込むと、キハ52の車内にオーナープレートが掲示できたり、いすみ鉄道会員証「サイモンズカード」や、会員限定デザインの1日乗車券、さらに、いすみ鉄道ホリデーパスなどが、特典として得られるようになっている。

なおこれらの中で、「国鉄形気動車・プレミアム車両オーナー制度」に申し込むと、年に一度、キハ52をそのプレミアム車両オーナーのために貸切り運転する。運行区間は大原駅～上総中野駅間の1往復で、貸切り運転に使用される鉄製サボ(側面

行先表示板)も、そのプレミアム車両オーナーにプレゼントされる³⁾。

これらサポーター・オーナー制度以外にも、運行支援基金があるが、金額は任意で、募金箱が設けられており、支援金をおさめるようになっている。これについては、特別な特典はない。

3-4. レストラン・キハ

いすみ鉄道では、人気のあるキハ車両を最大限に利用したイベントも行なっている。そのうちの1つが、テーブル席で走行するキハ28にゆられながら、ゆっくり食事を楽しめるというもので、「レストラン・キハ」と呼ばれている。

3) 1つめの国鉄形気動車・サポーター制度は、特典として、いすみ鉄道の会員証「サイモンズカード」を1枚、また会員限定デザインの1日乗車券を1枚、さらに会員限定デザインの硬券入場券1セットなどが得られるようになっている。

また、2つめの国鉄形気動車・車両オーナー制度では、キハ52の車内に顧客オーナープレートの掲示、いすみ鉄道会員証「サイモンズカード」3枚まで、会員限定デザインの1日乗車券3枚、会員限定デザインの硬券入場券3セットなどが特典として得られるようになっている。

そして、3つめの国鉄形気動車・プレミアム車両オーナー制度では、キハ52の車内に、メッセージを記載したプレミアム車両オーナープレートが掲示でき、いすみ鉄道会員証「サイモンズカード」を申出枚数、会員限定デザインの1日乗車券10枚、会員限定デザインの硬券入場券4セット、いすみ鉄道ホリデーパス2枚などが特典として得られるようになっている。さらに本文にもあるように、年に一度、キハ52を特別に貸切り運転する。

現在の「レストラン・キハ」の食事コースには、伊勢海老特急・イタリアンコース、伊勢海老特急・お刺身列車コース、スイーツ・ワイン列車、和菓子列車などがあり、季節にあわせた食事が用意されている(2015年3月現在)。

また同じようなイベントで、いすみ鉄道ビール列車(キハ車両に乗りながらセルフサービスでビール飲み放題)や、カレー列車、というものもある。

さらに、クリスマス時期などを中心に年2~3回ほど、ジャストレインも運行されている。これは、新型車両ながらキハの外見を踏襲した350形車両に揺られながら、ジャズの生演奏が聴けるというものである。また、ホテル見学のためのホテルウォッチング列車や、地元の大多喜高校のマンドリンギター部の演奏が聴けるマンドリンギター列車なども企画・実施されている。

このように、移動の手段としていすみ鉄道を使用するだけでなく、いすみ鉄道に乗って、様々なイベントを楽しんでもらい、愛着を持ってもらうための仕掛けを、いすみ鉄道は行なっているのである。

3-5. 駅名や花の スポンサー

いすみ鉄道は、前述したキハ車両のサポーター・オーナーとは別に、駅名の命名権や、花の スポンサー権なども販売している。

「三育学院大学久我原」、「デンタルサポート大多喜」、「風そよぐ谷国吉」などの駅名は、命名権販売によって設定された駅名である。

また、いすみ鉄道の沿線に花を植える「花の スポンサー」権販売は、数少ない観光資源である沿線の花を充実させることを目的としており、さらにそれを顧客と共に作り上げて行こうというものになっている。これもいすみ鉄道に愛着を持ってもら

い、我が身のように考えてもらうための仕掛けとなっているといえるであろう。

3-6. オリジナル物品販売

いすみ鉄道は、様々な物品販売も行なっている。まず会社のHP(ホームページ)で、いすみ鉄道WEBショップを設け、鉄道ファンに喜ばれそうな、いすみ鉄道のオリジナル商品や関連商品を販売している。たとえば、いすみ鉄道もなか、い鉄揚げ(オリジナルの煎餅)、いすみ鉄道柿の種など、いすみ鉄道関連のオリジナル商品がここで販売されている。

また、イベント列車でふるまわれるカレーや、ムーミン列車にあやかっただムーミン関連商品なども販売されている。もちろん前述の、国鉄形気動車サポーター・オーナー制度の入会・更新もでき、いすみ鉄道一日フリー乗車券なども購入できるようになっている。

なお、WEBショップとは別に、実店舗として、風そよぐ谷国吉駅内に、VALLEY WINDS(ぶあれーういんず)という店舗を開店している。「ぶあれーういんず」とは風そよぐ谷の意味で、ムーミン列車が走る沿線にふさわしい名前として採用されたとのことである。ここでも様々なムーミン関連商品や、いすみ鉄道オリジナル商品、地元の産品などが取り揃えられ販売されている。ここ以外にも、いすみ鉄道線内では、大原駅、デンタルサポート大多喜駅で、実店舗を運営している。

そして、いすみ鉄道は、東京都内・東京スカイツリー近くの墨田区おしなり商店街にも、いすみ鉄道『元祖ローカル線本舗』という店舗を、2014年に開店した⁴⁾。この店舗では、いすみ鉄道の関連商品だけでなく、日本各地の十数社ほどのローカル

4) この店舗の運営は、(有)パシナコーポレーションという会社が行なっている。

線の関連商品を取り揃えて販売している⁵⁾。この店舗は、それぞれの地域で頑張るローカル線を気軽に支援してもらいたいという思いと、ローカル線は繋がって頑張っているのだというメッセージを、観光名所である東京スカイツリー近くで発信しようと、開設されたものである。

この店舗も、全国的にはあまり知られていない、いすみ鉄道を様々な人々に知ってもらい、興味を持ってもらおうというものとなっており、顧客集めやいすみ鉄道に愛着を持ってもらうための仕掛けの1つとなっているといえよう。

なお、これらの物品販売であるが、顧客集めやいすみ鉄道に愛着を持ってもらうためだけでなく、赤字路線であったいすみ鉄道の経営業績を、本業とは別の物品販売事業で、大きく向上させるものとなっている。

3-7. いすみ鉄道のお弁当

いすみ鉄道では土曜・日曜・祝日に駅弁を販売している。もちろん地元の業者がつくったものだが、これも顧客集めの仕掛けとなっているといえる。

お弁当の種類としては、昭和の幕の内弁当(800円)、いすみの宝石箱弁当(1,300円)、漁師のまかない飯弁当(1,000円)、忠勝弁当(1,000円)、伊勢えび弁当(1,600円)などがあり、大原駅で販売されている。なお、これらは基本的に予約式となっている。

3-8. いすみ鉄道応援団

さて、いすみ鉄道にとってユニークなのが、サポーターの活動である。いすみ鉄道応援団という名前で、駅周辺の草刈りから、いすみ鉄道に関係するイベントの手伝いまで、様々なサポーター活

動を行なっている。これは2009年に設立されたボランティア団体で、メンバーも、自分の都合の良い時に、無理せず負担も大きくなならないよう、いすみ鉄道に関係する様々な手伝いをしている⁶⁾。

たとえば、その活動の1つには、風そよぐ谷国吉駅で駅広場の草刈りや整備、イベントに使用する用具の搬出入(たとえばクリスマスイルミネーションの取付けや撤去)等の雑作業がある。また、風そよぐ谷国吉駅で、観光客向けの生ビール販売や、ポップコーン、カキ氷等の販売、その手伝いなども行なう。

もちろん、様々なイベントの補助作業も行ない、また、いすみ鉄道応援団自身でイベントを企画して実施したりもする。

たとえば、昭和をテーマにした旧型自動車がいすみ鉄道沿線に集う「みんなであわせになるまつりin夷隅」や、福島・奥会津から雪を運び入れて行われた「いすみ鉄道雪まつり」では主力としてその手伝いを行なった。また、風そよぐ谷国吉駅で行なわれる「豆まき」、「餅つき」なども、いすみ鉄道応援団自身で企画して実施している。

3-9. いすみ鉄道応援団による情報発信

いすみ鉄道応援団は、FB(フェイスブックページ)を制作して、いすみ鉄道に関する様々な情報も、発信している。

たとえばその1つに、キハ車両の近況報告がある。キハ52のボディ色を替えたことや、また訓練のためのキハ車両の臨時運行の様子、そして走行するキハの写真などをフェイスブックページに載せて、キハの近況を情報発信している。

また、前述のキハ車両を使った様々なイベントの宣伝や、イベント実施後の報告も行っている。た

5) いすみ鉄道のほか、銚子電鉄(千葉)、小湊鉄道(千葉)、三陸鉄道(岩手)、由利高原鉄道(秋田)、秋田内陸縦貫鉄道(秋田)、ひたちなか海浜鉄道(茨城)、若桜鉄道(鳥取)、肥薩おれんじ鉄道(熊本・鹿児島)、熊本電鉄(熊本)、他などの関連商品が販売されている。

6) 当初は「いすみ鉄道ムーン応援団」という名称で活動を始めた。現在でもこの当初の名称は、並行して使用されているようである。

たとえば、ビール列車やジャズトレインの車内の様子、ホタルウォッチング列車の宣伝や運行後の報告、またジャズトレインでは演奏するミュージシャンの紹介や、ミュージシャン自身のメッセージなども、フェイスブックページを通して発信している。

もちろん、沿線の菜の花などの開花状況も発信している。沿線の花が見頃を迎えていることや、花がきれいに見える具体的な場所、さらにその写真などもフェイスブックページに載せて紹介している。

このように、いすみ鉄道応援団は、いすみ鉄道に関係する様々な手伝いや、情報発信活動を行っているのである。これらは、経営資源が限られているいすみ鉄道の顧客の要望に柔軟に対応しているだけでなく、顧客に愛着を持ってもらい、我が身のように考えてもらうのにも一役かっているといえるであろう。

そしてもちろん当然だが、応援団のメンバー自身も、いすみ鉄道の顧客でありながら、いすみ鉄道のことを我が身のように考えているといえる。そして様々なサポーター活動を通して、いすみ鉄道の顧客をさらに増やして行っているのである。

3-10. 様々なアイデアと業績の向上

いすみ鉄道は、2010年、希望者の自費による運転士養成・採用(自社養成列車乗務員訓練士)というニュースでも注目をあびた。これはいすみ鉄道の運転士となることを希望する人に訓練費700万円を自己負担してもらい、同社で訓練を受けて、ディーゼル列車の運転資格・国土交通省「動力車操縦資格試験」に合格してもらおうというものであった。これによって実際に、応募者の40～50代の男性4人が選ばれ、いすみ鉄道の嘱託運転士として採用されたのであった。

これは直接的に顧客集めには貢献したわけではないが、鉄道ファンはもちろんのこと、一般の人々にも、いすみ鉄道に親しみや身近さを感じてもらえるものとなり、いすみ鉄道に愛着を持ってもらうことに、間接的に貢献したといえよう。

この自社養成列車乗務員訓練士という制度は、その後も続いており、第7期生(2016年4月入社)まで募集を行なう予定となっている。

このような様々な方策は、廃線の危機にさらされていた中で、公募で就任した社長によって企画・実施された。公募で就任した社長は、元ブリティッシュ・エアウェイズの旅客運航部長で鉄道ファンでもあった鳥塚亮氏である。鉄道経営では門外漢であったものの、斬新なアイデアと様々な方策で、いすみ鉄道は活気を取り戻し、業績を大きく改善させたのである。

3-11. 仕掛けや場の設定とオーナーシップ

このようにいすみ鉄道で行なわれている様々な活動は、顧客を集めるだけでなく、いすみ鉄道に愛着を持ってもらい、いすみ鉄道を我が身のように考えてもらうためのものとなっているといえるであろう。

顧客にとっては、キハ52やキハ28の導入、国鉄形気動車のオーナー・サポーター制度、駅名の命名権や、花のスポンサー権、オリジナル物品販売などは、いすみ鉄道やその沿線に、顧客を集める効果を引き出しているだけでなく、愛着を感じさせ、自分の第二の故郷のように感じさせる「仕掛け」となっているといえよう。

また、ムーミン列車、レストラン・キハ、いすみ鉄道応援団のサポーター活動なども、いすみ鉄道に顧客を集めるだけでなく、愛着を持ってもらうた

めの「場」の役割を果たしているといえるのでないか。

これらの「仕掛け」や「場の設定」は、いすみ鉄道（企業・売手）と顧客（買手）という関係を融和させ、顧客をいすみ鉄道に一体化させる効果をもたらしているといえる。言葉をかえれば、いすみ鉄道は、少ない経営資源をうまく利用しながら、サービスプロフィットチェーンでいうところの、顧客オーナーシップの醸成を進めて、それを成し遂げているといえるのでないだろうか。

IV サービスプロフィットチェーンと オーナーシップ概念

企業や製品・サービスは、顧客の様々な評価を受けている。製品やサービスそのものだけでなく、購買前から購買後のアフターサービスまで、顧客の体験する一連のプロセスが、顧客の経験として評価されている。売手側の企業の従業員の顧客対応はもちろん、広く考えれば、自分以外の他の顧客たちの、その企業への評価態度や、製品・サービスへの評価態度も含めて、顧客には評価されている。

サービスプロフィットチェーンの立場に立てば、そのような顧客の評価や満足度をこの上なく高めるには、まず従業員の満足度を高め、顧客対応の品質を高めることが重要となる。満足度の高い従業員の提供する良質のサービスによって、顧客の満足度は高まるからである。

満足度の高まった顧客は、反復購買を繰り返すだけでなく、さらに、友人・知人にその企業の製品・サービスを推奨するなどして、その企業に高い価値をもたらしてゆく。特に満足度の高い顧客は、新

製品のアイデア提案やプロセス改善提案なども行なって、それら新製品・新サービスの試行を手伝ったりもする⁷⁾。

サービスプロフィットチェーンとは、そのような満足度の高い従業員と、満足度の高い顧客とが繋がって、企業や商品・サービスの価値を高め、結果として企業の成功につなげ、それを持続させようとするものである。

そのような中で、オーナーシップとは、冒頭に述べたとおり、従業員や顧客が単に満足しているというレベルを超え、従業員や顧客が、あたかも企業やその製品・サービスを我が身のように考えるような状況にあることをいう。そのような状況が醸成されることにより、従業員と顧客を含めたその企業のステークホルダーが、より大きな利益をつくりだし、またそれを分かち合えるようになるのである（図-1参照）。

このオーナーシップという概念を提示したのは、ヘスケット・他(2004,2010)で、日本国内では、黒岩・牧口(2012)、福富・黒岩・川又(2013)が、こ

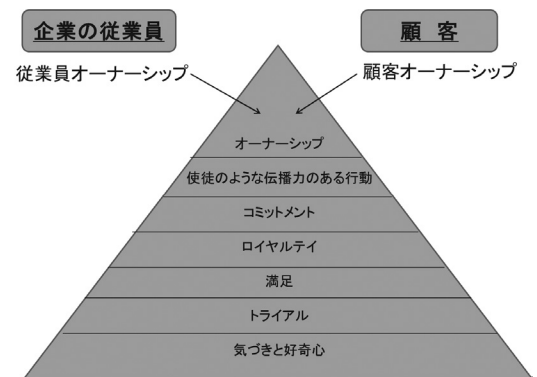


図-1 ヘスケット・他(2004,2010)、黒岩・牧口(2012)、福富・黒岩・川又(2013)が考えるオーナーシップ

7) オーナーシップを持った従業員は、顧客に高い価値を提供することに満足する。そしてより高い価値の製品・サービスを顧客に提供することによって、組織全体の成果を上げることになる。

のオーナーシップについて分析や論述を行なっている。しかし、ヘスケット(2004,2010)や、黒岩・牧口(2012)、福富・黒岩・川又(2013)は、特に売手側(企業の従業員)の持つオーナーシップについての分析で、顧客側のオーナーシップについては、その重要性には言及しながらも、具体的な事例の提示や、分析を行なっているわけではない⁸⁾。

V 顧客オーナーシップの 醸成・構築のための試論

顧客オーナーシップは、その企業にとって重要なもので、もちろん醸成されれば、その企業にとって確実に売上や利益をもたらすものとなるはずである。これについては異論は無い。しかし、ヘスケット・他(2004,2010)や、黒岩・牧口(2012)、福富・黒岩・川又(2013)にあるように、顧客の満足度を上げて、ロイヤルティを獲得し維持しさえすれば、顧客オーナーシップは醸成・構築されるものなのだろうか。

激しい競争環境の中で、企業は製品・サービスへの顧客の満足度を高めるため、日々、製品やサービスの改良を重ねて行っている。そのため、同じ企業の提示する製品・サービスであっても、激しく移り変わって行っている。我々は、ある程度の満足度があっても、企業の度重なる製品モデルチェンジや、新技術・新サービスの投入の中で、オーナーシップを持つ以前に、その製品・サービスが漸進的に別のものになってしまっている、あるいは置き換わってしまっていることが、往々にしてあるのでないだろうか。そのままでも、古いまま(もとのまま)で良いというものもあるのではないだろうか。むしろ企業の側に、顧客側の持つ真の満足と製

品やサービスを繋ぎ留めておく、何らかの仕掛けや場の設定があれば良いと思える時や場面が無くはないだろうか。

さらに、もう一つ疑問が浮かび上がる。顧客が持つオーナーシップとは、高い満足度やロイヤルティを獲得し維持しさえすれば、それにより醸成されるものかということである。満足度が高くロイヤルティを保持している顧客は、当然ながら、オーナーシップを持ってもらえる確率も高くなるだろう。

しかし、顧客オーナーシップは、満足度の向上やロイヤルティの獲得とは別に、他の何らかの方策を用いて、その醸成は目指される必要があるのではないだろうか。あるいは、別の方策を用いることによって、顧客オーナーシップ醸成は促進されるのではないだろうか。

たとえば、本稿で取り上げた事例にある「仕掛け」と「場の設定」である。いすみ鉄道で行なわれている、キハ52やキハ28の導入と運行、国鉄形気動車のオーナー・サポーター制度、駅名の命名権、花のスポンサー、オリジナル物品販売などは、顧客集めに貢献しているのはもちろんのこと、いすみ鉄道に愛着をもってもらい、いすみ鉄道を自分にとってかけがえのないもの、また我が身のように考えてもらうための「仕掛け」となっているといえるのではないか。

また、ムーン列車の運行、レストラン・キハ、いすみ鉄道応援団の活動なども同様に、いすみ鉄道を自分にとってかけがえのないものと思ってもらい、我が身のように考えてもらうための「場」を「設定」しているといえるのではないか⁹⁾。

そしてこれらの「仕掛け」や「場の設定」は、いすみ鉄道の顧客オーナーシップの醸成を促しているといえるのではないだろうか。言葉を変えれば、顧客

⁸⁾ 黒岩・牧口(2012)は、ヘスケット・他(2010)で取り上げられている事例は、日本ではなじみの薄い企業の事例が多く、理解しづらい部分もあったとして、日本で活躍する企業の事例で、売手(企業の従業員)の持つオーナーシップについて分析・論述を行なっている。

⁹⁾ かつてリレーションシップマーケティング研究でも、売手と買手の共創の「場の設定」が必要なことが提示されていた。しかしリレーションシップマーケティングで提示されていた「場」は、特に産業財取引(BtoB)を想定したものであったことに留意しておく必要がある。

オーナーシップの醸成は、「仕掛け」や、「場の設定」を行なうことで、それが促進されるのではないだろうか。

これを概念図化すると、図-2のようになるであろう。

もちろん、「仕掛け」と「場の設定」だけで、顧客オーナーシップの醸成ができるわけではないだろう。ヘスケット・他(2004,2010)や、黒岩・牧口(2012)、福富・黒岩・川又(2013)にもあるように、製品やサービスの品質を高めて、販売する側の企業の従業員の業務満足度を高め、顧客の持つ満足度やロイヤルティを高いレベルで維持することも、当然ながら必要といえるであろう。

本稿の試論を理論化するなら、さらに細かな分析フレームの設定も必要であろうし、可能なら定量的な分析の試みも必要となろう。オーナーシップという概念も新しいものなので、さらに明確な定義付けも必要といえるかもしれない。もちろん、これらについては、今後への研究課題とさせていただきたいと考えるものである。

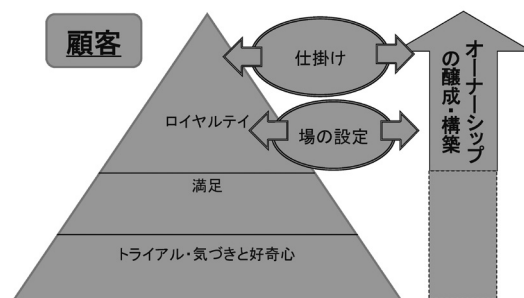


図-2 顧客オーナーシップ醸成のための「仕掛け」と「場の設定」

著者作成

参考文献

- ◎ Bhattacharya, C. b. & Sen, Sankar (2003) "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies" *Journal of Marketing*, Vol.67, pp76-88.
- ◎ 福富言・黒岩健一郎・川又啓子 (2013) 「フードサービス業におけるオーナーシップの規定要因の研究」日本フードサービス学会年報第18号, pp6-22.
- ◎ ジェームズ・L・ヘスケット, W. アール・サッサー, レオナード・A・シュレシンジャー (山本昭二・小野譲司・訳) (2004) 『バリュープロフィットチェーン』日本経済新聞社.
- ◎ ジェームズ・L・ヘスケット, W. アール・サッサー, ジョー・ホイラー (川又啓子・諏澤吉彦・福富言・黒岩健一郎・訳) (2010) 『OQ (オーナーシップ指数) ~サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築~』同友館.
- ◎ 黒岩健一郎・牧口松二編著 (2012) 『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか~オーナーシップによる顧客価値の創造~』同友館.
- ◎ 白土貞夫 (1996) 『ちばの鉄道一世紀』崙書房.
- ◎ 白土貞夫 (2013) 『千葉の鉄道~北総から南房総まで、千葉県を網羅する多彩な41路線を紹介~』彩流社.
- ◎ 鳥塚亮 (2011) 『いすみ鉄道公募社長 危機を乗り越える夢と戦略』講談社.
- ◎ 鳥塚亮 (2013) 『ローカル線で地域を元気にする方法~いすみ鉄道公募社長の昭和流ビジネス論~』晶文社.
- ◎ いすみ鉄道ホームページ
<http://www.isumirail.co.jp/> (2015年3月1日確認)
- ◎ いすみ鉄道応援団ホームページ
<http://isumi-rail4u.com/> (2015年3月1日確認)
- ◎ いすみ鉄道応援団Facebook
<https://ja-jp.facebook.com/Isumirailcheeringclub> (2015年3月1日確認)
- ◎ いすみ鉄道・元祖ローカル線本舗Facebook
<https://ja-jp.facebook.com/roukarusenhompo> (2015年3月1日確認)

A Preliminary Essay about the Customer Ownership **(Example of Customer Relations formed by Isumi Railway Co., Ltd.)**

Masahiro Seimiya

This report is presenting a preliminary essay about the Customer Ownership which is related concept of the Service Profit Chain. I'm presenting example of Customer Relations formed by Isumi Railway Co., Ltd.. And finally, I'm proposing a hypothesis that "Shikake" and "Ba no Settei" would be necessary in order to breed the the Customer Ownership while acquiring Customer Satisfaction and Royalty. ("Shikake" which means a device to promote ,and "Ba no Settei" which means the setting of the opportunity and the place to promote.)

