

鉄道経営にみえる 自律的・積極的な顧客集めと 戦略・行動に関する考察

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 教授

- I はじめに
- II ローカル鉄道における新発想での顧客集め活動
- III 鉄道経営の特徴
- IV 自律的・積極的な顧客集めとその分析・解釈
- V まとめ：経営分析への示唆

I はじめに

鉄道会社の顧客対応は、かつて品質の低いものであると考えられていた。

鉄道はその運行や安全遵守が、国土交通省の許認可や管理のもとで行なわれており、製造業や他のサービス業と比べて、規制や制限の多い事業であるといえる。たとえば、収入の基本となる運賃設定1つをとっても、国土交通省の許認可が必要となる。

そのような鉄道にとってまず重要なことは、第一に安全運行であり、そして定時運行であろう。つまり、他業種では競争他社と差別化する上で重要となる付加的なサービスは、鉄道では従来、重視されてこなかったといえる。しかし鉄道は、他の様々な移動手段・輸送手段との競争激化もあり、列車を走行させるだけでなく、事業活動の中で、顧客に何らかの付加価値を提供しようとする様々な活動が、垣間見えるようになりつつある。特に存続の際に立つローカル鉄道での顧客集めは、その性質が変わってきているといえよう。

本稿で取り上げるローカル鉄道の顧客集めは、従来の鉄道経営から考えれば、一見して逸脱した活動にも思えるが、しかし、それらの活動は、その鉄道路線の顧客の満足度を高めているだけでなく、新たな顧客も集め、さらには鉄道会社・従業

員の業務満足度や動機付けも高めて、事業収入の増大にも貢献しているといえるのではないだろうか。

本稿は、そのようなローカル鉄道で行なわれている、自律的・積極的に行なわれる顧客集めを事例として用いながら、清宮(2004)で提示された「自律的・積極的に選択される営業戦略・行動」は「様々な成果に寄与する」という命題の、適用拡張を目指しており、さらには様々な経営分析への示唆を模索しようとするものとなっている。

II ローカル鉄道における 新発想での顧客集め活動

ローカル鉄道では、蒸気機関車やラッピング列車、またグルメ(食事)・音楽をテーマとする列車の運行をしたり、オリジナル商品の販売等を行なって、従来の鉄道では考えられなかったような顧客集めをしている。表-1にあるのは、本稿で紹介する特色ある顧客集めを行なっているローカル鉄道とその活動内容である。

表-1: 本稿で取り上げるローカル鉄道と顧客集めの活動

鉄道名	所在地・運行地域	特色ある顧客集め活動
津軽鉄道	青森県	ストーブ列車、風鈴列車、鈴虫列車、津軽鉄道サポーターズクラブ
三陸鉄道	岩手県	お座敷列車・さんりくしおかぜ号/さんりくはまかぜ号、レトロ調車両・さんりくしおさい号
由利高原鉄道	秋田県	おばこ姿のアテンダント、まごころ列車
秋田内陸縦貫鉄道	秋田県	ワンデイオーナー号
会津鉄道	福島県	お座トロ展望列車
真岡鐵道	栃木県・茨城県	蒸気機関車の運転、他路線への貸し出し
小湊鐵道	千葉県	イルミネーション列車、懐石料理列車、歌声列車、枝豆&トウモロコシ収穫列車、サイクルトレイン、他
銚子電気鐵道	千葉県	ぬれ煎餅、たい焼き、合格祈願切符、等の販売、他
いすみ鐵道	千葉県	ムーミン列車、レストラン・キハ、元祖ローカル線本舗、いすみ鉄道応援団
大井川鐵道	静岡県	蒸気機関車の運転、きかんしゃトーマス号の運転、ヒロの展示、他
明知鐵道	岐阜県	グルメ列車(寒天列車、きのこ列車、じねんじょ列車、他)
樽見鐵道	岐阜県	樽見鐵道を守る会、他
嵯峨野觀光鐵道	京都府	観光トロッコ電車、紅葉のライトアップ
京都丹後鐵道	京都府・兵庫県	ダイニング列車・くろまつ号、景観列車・あかまつ号/あおまつ号、他
若桜鐵道	鳥取県	蒸気機関車・ディーゼル車の顧客の体験運転
土佐くろしお鐵道	高知県	アンパンマン列車
肥薩おれんじ鐵道	熊本県・鹿児島県	おれんじちゃん・くまモン・他のラッピング、ゆうゆうトレイン、オレンジ食堂、他

2-1. 蒸気機関車の運行

大井川鐵道(静岡県)では1976年より、蒸気機関車の運行を行なっている。これは鉄道ファンにはよく知られたことであり、多くの鉄道ファンを顧客として呼び寄せるものとなっていた。それに加えて2014年からは、さらに幼児向けテレビ番組で有名なキャラクター「きかんしゃトーマス号」が実物として新たに登場して運行している。また「きかんしゃトーマス号」の運行に先立って、同じ物語に登場する「ヒロ」も保存されていた機関車を改造して実物展示された。なお2015年7月からはトーマスの仲間「きかんしゃジェームズ号」も登場することになっている。

同じように、真岡鐵道(栃木県・茨城県)でも、1994年から、蒸気機関車「SLもおか」の運転を、毎週土・日・祝日を中心に、下館～茂木間で1日1往復ほど行なっている。真岡鐵道は2両の蒸気機

関車(C1266, C11325)を保有しているが、これらは真岡鐵道線内で運行されるだけでなく、東日本大震災の被災地のJR線復興イベントなど、他路線のイベント臨時列車としても貸し出され、運行されている。

また、若桜鐵道(鳥取県)では、蒸気機関車・ディーゼル機関車の顧客体験運転会を開催している。顧客が体験運転できる場所は若桜駅構内や展示走行専用線内で、参加人員は各回10名程度となっており、まず運転方法や車輛構造などの講習を図面・写真で受け、主任運転士の見本運転がなされてから、教官がついたかたちでの体験運転ができるようになっている。

蒸気機関車の運行はそれだけでも、これらが好きな人々を顧客として、その路線に呼び寄せるものとなっているといえよう。



写真1:大井川鐵道「きかんしゃトーマス、ヒロ」

*提供:大井川鐵道

2-2. 特色ある列車の運行

ローカル鉄道では、蒸気機関車以外にも、特色ある様々な列車の運行を行なって、顧客集めをしている。

たとえば、三陸鉄道(岩手県)では、2002年から、「お座敷車両」さんりくしおかぜ号/さんりくはまかぜ号の運行を行っており、これが名物となっている(冬には掘り炬燵の「こたつ列車」を運行している)。さらに2005年からは、本格的なレトロ調車両・さんりくしおさい号も運行している。これらの車両は、移動手段として列車を使うだけでなく、落ち着いて過ごせる空間を顧客に提供するものとなっている。なお、レトロ調車両・さんりくしおさい号は、外観も昔ながらのヘッドライトやカンテラ形の尾灯がついており、客車内も高級感のあるクロスシートや大きなテーブル、オイルランプのような室内灯もあって、まるで由緒あるレストランかホテルにいるような気分させてくれる。このレトロ調車両・さんりくしおさい号は貸切られて、結婚式の披露宴に使われることもあるという。

また、津軽鉄道(青森県)では、2006年より、昔懐かしい石炭ストーブを客車内に設置した「ストーブ列車」を運行している。ストーブ列車の運行期間は、冬の12月1日～3月31日であるが、このほかにも、夏の7月1日～8月31日には「風鈴列車」が運行され、また秋の9月1日～10月中旬には「鈴虫列車」が運行されている。

いすみ鉄道(千葉県)でも、2009年から「ムーミン列車」という、車体に童話「ムーミン」のキャラクターたち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、のどかな田園や里山が広がる地域で、童話「ムーミン」の世界にイメージが合致しているとのことで「ムーミン列車」は発案

された。なお、童話「ムーミン」の様々なキャラクターたちは、列車にラッピングされているだけではなく、列車の客車内や、駅構内、走行する列車の車窓の風景の中にも、人形等のかたちで登場する。

このいすみ鉄道では、さらに鉄道ファンに人気のある昭和の国鉄形気動車・キハ52も、2010年にJR西日本から譲渡してもらい運行させた。そして2013年には、キハ28も導入して運行させた。これらキハ車両は、古い鉄道車両を好む鉄道ファンにはとても人気があり、そのような人々を顧客として呼び寄せるものとなっている¹⁾。

ラッピングということでは、土佐くろしお鉄道(高知県)でも、漫画やアニメで有名な「アンパンマン」の絵をラッピングした「アンパンマン列車」が運行されている。こちらの列車も車体に、アンパンマンや関連キャラクターが所狭しと描かれたものとなっている。なお一部の車両は、車体の外装だけでなく、客車内の座席シートにもアンパンマンのキャラクターが描かれている。このアンパンマンのラッピング列車は、もともとはJR四国がはじめたものだったが、相互に列車を乗り入れる土佐くろしお鉄道でも、2001年よりラッピングをしはじめ、今は土佐くろしお鉄道の名物の1つともなっている。

肥薩おれんじ鉄道(熊本県・鹿児島県)でも、社名の「オレンジ」のキャラクターをラッピングした「おれんじちゃん」を運行している。さらに、運行区間の熊本県のキャラクター「くまモン」が描かれた「くまモン×おれんじーずラッピング列車」や、鹿児島県のPRキャラクター「ぐりぶーとさくら」が描かれた「ぐりぶーとさくらのらぶートレイン」も運行されており、人気となっている。なお期間限定ながら、漫画・アニメで有名な「銀河鉄道999(スリーナイン)」に登場するキャラクターたちをラッピン

¹⁾ いすみ鉄道の行なう様々な顧客集めの活動については、清宮(2015b)にも詳しく記述されている。

グした「銀河鉄道999ラッピング列車」も運行されている。

この肥薩おれんじ鉄道では、「ゆうゆうトレイン」という、時速35キロでのんびりゆっくり、顧客が沿線の景色を楽しみながら走行する列車を、毎週土・日・祝日に運行しているが、これらの列車も原則として上記のラッピング列車で運行されている。

趣向の違うところでは、小湊鐵道(千葉県)が、「イルミネーション列車」と呼ばれる、列車内をイルミネーションでたっぷり飾った列車を、11月～クリスマス時期の夜に、運行している。イルミネーションは、列車の車内だけでなく、小湊鐵道線内の駅の駅舎にも多くのものが飾られており、これらは名物となっている。なおイルミネーションは、沿

線の市原市・市民の森でも点灯されているほか、距離は8Kmほど離れているものの、近隣のテーマパーク・東京ドイツ村も綺麗なイルミネーションが有名で(関東三大イルミネーションの1つに数えられる)、これらは協奏して顧客たちを呼び寄せるものとなっている。

由利高原鐵道(秋田県)でも、2013年7月より「まごころ列車」と呼ばれる、おばこ姿のアテンダント(緋—かすり—の着物姿のアテンダント)が乗務してサービスを提供する列車の運行を行なっている。「まごころ列車」は1日1往復であるが、おばこ姿のアテンダントは、顧客たちに、ガイドブックには無い沿線の情報を提供したり、車窓からの風景についての紹介を行なっており、さらには乗り降りの



写真2:小湊鐵道「イルミネーション列車」・「駅舎のイルミネーション」

*提供:小湊鐵道

手伝いや、乗車記念の配布、車内販売なども行なっている。

嵯峨野観光鉄道(京都府)でも、「嵯峨野トロッコ列車」と呼ばれる観光列車を運行している。紅葉の時期には沿線の一部をライトアップなどして、顧客がワイドビューの車窓から、嵯峨野の清流を眺められるものとしている²⁾。なお、観光用のトロッコ列車の運行は、会津鉄道(福島県)でも行なわれており、こちらは「お座敷+トロッコ+展望列車」の3両編成で走行するため、「お座トロ列車」と呼ばれている。

このような様々な特色ある列車の運行も、鉄道を単に移動の手段とするだけでなく、様々な楽しみを、顧客に提供しているといえるであろう。

2-3. イベント列車

さてローカル鉄道では、列車・車両を使った様々なイベントなども開催して、顧客集めをしている。

たとえば、明知鉄道(岐阜県)では、地元の名産品が詰まったお弁当を、車内で味わうグルメ列車が人気である。このグルメ列車は、1987年の「寒天列車」からはじまった。明知鉄道の路線がある

岐阜県恵那市地域は、寒天が日本一の生産量であり、寒天列車はそれを使ったものであったが、これが好評だったため、その後、「きのこ列車」、「じねんじょ列車」等と、グルメ列車の種類を増やしてきた。

先に紹介したいすみ鉄道でも、人気のキハ車両を利用した「レストラン・キハ」と呼ばれる列車の運行を行なっている。こちらも、古くは特急車両としても使われていたキハ28の走行するテーブル席で、コース料理などの食事を顧客にゆっくり楽しんでもらおうというものとなっている。同じように「いすみ鉄道ビール列車」や、「カレー列車」、というものも運行されている。なお食事ではないが、いすみ鉄道では走行する車両に揺られながらジャズの生演奏が聴ける「ジャズトレイン」や、初夏にはホテル見学のための「ホテルウォッチング列車」なども企画され運行されている。

小湊鐵道でも、「懐石料理列車」という、懐石料理を味わえるイベント列車を、7,8月を除く各月3回程度、運行している。懐石料理列車以外にも、アコーディオンにあわせて参加者が昭和の名曲を歌う「歌声列車」が、定期的に運行されており、こちら



写真3:小湊鐵道「懐石料理列車」・「サイクルトレイン」
*提供:小湊鐵道

2) 嵯峨野観光鉄道は、JR嵯峨野線の電化・新線への切り替えのため、JR西日本が、旧路線を1990年に100%出資子会社化し、観光鉄道に転用するために設立された鉄道である。そのため、観光客集めを積極的に推し進めているといえる。

も好評である。小湊鐵道では、これら以外にも、夏には「枝豆&トウモロコシ収穫列車」が、また土・日・祝日には自転車が通常料金でそのまま持ち込める「サイクルトレイン」が運行されており、過去にはユニークな「婚活列車」というものも企画されて運行されていた³⁾。

また先の肥薩おれんじ鉄道でも、2013年から「おれんじ食堂」という、九州西海岸の食材を使った料理を顧客に提供しながら、ゆっくり走るイベント列車の運行を始めている。さらに、京都丹後鉄道(京都府・兵庫県)でも、ランチやスイーツを楽しむダイニング列車「くろまつ号」や、景観を楽しむための豪華列車「あかまつ号/あおまつ号」の運行を始めている⁴⁾。

このような様々なイベント列車も、鉄道を移動手段としてだけでなく、娯楽やレジャーとして使う楽しみを、顧客に提供しており、これらは顧客集めに貢献していると言って良いであろう。

2-4. 物品販売

ローカル鉄道の中には、物品販売を特色にして、収益の向上を目指しているところもある。

たとえば、銚子電気鉄道(千葉県)では、銚子名産の醤油を使った「ぬれ煎餅」や、たいやき、揚げもち、佃煮、さらに「合格祈願切符」などの販売を行っており、これらが好評である。特に銚子電気鉄道の「ぬれ煎餅」は有名で、銚子駅はもちろん、近郊の高速道路のS.A.や、首都圏の百貨店、JR東日本・京成電鉄の駅売店、さらには成田空港の売店や、寿司チェーン「銚子丸」店舗、近郊の道の駅等でも販売されて、同社の経営を支える大事な収入となっている。なお、路線内の犬吠駅では「ぬれ煎餅」の製造実演・販売も行なわれている。

また、銚子電気鉄道は、2004年から「合格祈願切符」も販売しており、こちらも人気を集めている。路線内の駅の1つ、本銚子(もとちょうし)駅が「ほんちょうし」と読めることから、「銚子駅⇒本銚子駅行」の切符が「本銚子(ほんちょうし—本調子—)ゆき切符」として、また銚子駅行の列車が上り電車になるため「本銚子駅⇒銚子駅行」が「上り銚子(あがりじょうし—上り調子—)ゆき切符」として、さらに「銚子駅⇔本銚子駅」の往復切符が「往復銚子(本調子に戻る)切符」として、これら3枚がセットになって販売されている。これらの切符は、もともと運氣上昇のためのものとして販売されはじめたが、合格祈願としての購入が多かったため、今は「合格祈願切符」として販売されている。

いすみ鉄道でも、様々な物品販売を行っている。いすみ鉄道オリジナルもなか、い鉄揚げ(オリジナルの煎餅)、いすみ鉄道柿の種等、いすみ鉄道関連のオリジナル商品や、イベント列車でふるまわれるカレー、ムーミン列車にあやかっただムーミン関連商品などが販売されている。

なお、いすみ鉄道は、WEBショップや、路線内の実店舗とは別に、いすみ鉄道の路線から約



写真4:銚子電気鉄道「ぬれ煎餅」

*JR東日本・新検見川駅売店にて著者が購入して撮影

3) イベント列車ではないが、小湊鐵道では、沿線で毎年春に開催される新鋭の芸術家の作品を集めた芸術祭「中房総国際芸術祭いちばらアート×ミックス」とのコラボレーションも行っており、こちらも顧客集めに貢献しているといえる。

4) 「京都丹後鉄道」の名称で列車運行・乗車券販売を行なっているが、事業法人名は「WILLER TRAINS(株)」であり、旧・北近畿タンゴ鉄道の、路線運営のみを行なうために設立された新会社である。2015年3月まで運営を行っていた旧・北近畿タンゴ鉄道(京都府・兵庫県)は、上下分離(鉄道施設の保有と運営を切り分け)してそれぞれ別会社が担うこ

80Kmほど離れた東京都内の東京スカイツリー近くにも、いすみ鉄道「元祖ローカル線本舗」という店舗を2014年に開店しており、ここでは、いすみ鉄道関連商品ばかりでなく、日本各地のローカル線の関連商品を取り揃えて販売している。これら物品販売も、赤字路線であったいすみ鉄道の経営業績を、大きく向上させるものとなっている。



写真5:いすみ鉄道「元祖ローカル線本舗」
*東京スカイツリー近く・墨田区おしなり商店街にて著者撮影

このように、ローカル鉄道では、他にないオリジナル商品や特産品を販売し、それを特色にして、顧客集めや収益の向上を目指しているところもあるのである。

2-5. オーナー/サポーター

ローカル鉄道には、顧客に、様々なかたちで、その鉄道の様々なオーナー/サポーターになってもらうための制度やクラブを用意しているところもある。

たとえば、秋田内陸縦貫鉄道（秋田県）では、2012年より「ワンデーオーナー号」という列車を運行している。ワンデーオーナー号とは、その名の通

り、秋田内陸縦貫線の列車の1日オーナーになってもらうというものである。ワンデーオーナーになると、列車のヘッドマークや運転席の前面ガラスの上部に、オーナーとなった顧客の名前や、顧客の希望するメッセージなどが入れられて、その列車は運行される。たとえば、「○○太郎号」、「○男・○子結婚おめでとう号!」、「じいさまの長寿お祝い号!」などである。さらに車内アナウンスでの紹介もある。もちろん、オーナーとなった顧客は、ワンデーオーナー号に限って乗車が無料となり、ヘッドマーク付きの列車の写真などもプレゼントされる。

先のいすみ鉄道でも、キハ車両のサポーター/オーナー制度を設けている。3種類用意されているが、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を掲示できたり、いすみ鉄道会員証、会員限定デザインの1日乗車券等が貰えるようになっている⁵⁾。そして3種類のうちの1つ、プレミアムオーナーに申し込むと、そのプレミアムオーナーのためにキハ車両の貸切運転も行なわれる。

なお、いすみ鉄道は、キハ車両のオーナー/サポーターだけでなく、駅名の命名権や、花のポンサー権、等も販売している。

また、いすみ鉄道でユニークなのが、サポーターの活動である。自主的なサークル活動で、いすみ鉄道自身はそれらの活動を支援しているというかたちであるが、「いすみ鉄道応援団」という名称で、駅周辺の草刈りから、イベント用具搬出入・イベント実施の手伝い、さらには駅での観光客向けの生ビール・ポップコーン・カキ氷の販売等、様々なサポーター活動を行なっている。

なお、樽見鉄道(岐阜県)でも「樽見鉄道を守る会」が、そして津軽鉄道でも「津軽鉄道サポーター

となり、従来の北近畿タンゴ鉄道は、鉄道施設の保有のみを行なうこととなった。その線路上で列車運行・乗車券販売のみを行なうWILLER TRAINS(株)は、新たに設立された会社で、高速バスなどに強みを持つWILLER ALLIANCE(株)の完全子会社である。

5) いすみ鉄道のオーナー/サポーター制度には、「国鉄形気動車・サポーター制度」(年会費5,000円)、「国鉄形気動車・車両オーナー制度」(同50,000円)、「国鉄形気動車・プレミアム車両オーナー制度」(同500,000円)の3種類がある。

ズクラブ」が立ち上がって、共に、鉄道に関する様々な手伝いなどの活動を行なっている⁶⁾。

本稿で取り上げたような、特色ある列車の運行や、イベントの企画や実施、さらには顧客にオーナー/サポーターとなってもらうことの推進などは、従来の鉄道会社では行なわれてこなかったものであるといえよう。しかし、鉄道を取り巻く競争の激化や、鉄道を利用する人々の要求変化もあり、特にローカル鉄道では、事業存続のために様々なアイデアが出され、積極的な顧客集めの活動が行なわれているのである。

もちろんこれらの中には、他業種の激しい競争の中にある企業であれば、従来から行なわれていたものもあるが、これら様々な顧客集めの活動は、その鉄道路線の顧客たちの満足度を高めて、新顧客も獲得しているだけでなく、これら活動を発案し実施している鉄道会社のスタッフ(従業員)たちの業務満足度や動機付けの向上にも寄与し、結果として、企業業績の向上にも貢献しているといえるのではないだろうか。

III 鉄道経営の特徴

冒頭に述べたとおり、鉄道は公共性の高い事業であるため、鉄道営業法や鉄道事業法等にもとづき、国土交通省の許認可を得て事業活動を行なっている。

たとえば、鉄道路線を新たに施設して事業を始めるには、国土交通省の許認可が必要となる。それは路線を施設して事業を始めたのはいいものの、収益が上がらず経営が行き詰まって、ある日突然撤退すれば、沿線住民の交通手段が失われてしまうからである。また価格(運賃)競争に打ち勝つため、安全性が失われるほどのコスト削減を行なったり、逆に競争相手がいないからといって、あまりに高い運賃設定をされるのも、公共性の高さを考えれば困るからである。

鉄道が、社会的な資源でインフラであることを考えれば、安全な運行と適切な運賃設定は必要不可欠なものとなる。そのような安全管理基準の設定や遵守の確認、さらには運賃設定も、国土交通省の管理下で行われているのである。つまり、鉄道事業のかなりの部分が、国土交通省の許認可のもとで行なわれているのである。

冒頭に述べたように、鉄道が従来、付加的なサービスには目を向けてこなかったのも、社会的な資源でインフラであることから、過度な競争にさらされないように意図され、それによって経営が守られていたことが、その理由の1つとしてあげられるであろう。

そのような背景がありながら、鉄道を取り巻く競争環境も変わってきているといえる。長距離の移動であれば格安航空便(飛行機)の登場や、中距離なら高速バスとの競争もある。JR各社は日本の各地に新幹線の新路線を伸長しているが、各地

6) 前節で取り上げた銚子電気鉄道でも経営を支援するために、一時期、サポーターズクラブが立ち上がっていた。親会社(内野屋工務店)の倒産と親会社社長の横領事件が起きたため、銚子電気鉄道への補助金を県と市が停止してしまい、金融機関も融資を停止したため、運転資金不足が生じて、2006年には鉄道車両の法定検査が行えなくなった。この時、ホームページ上で「電車修理代を稼がなくちゃ、いけないんです。」というメッセージをのせて販売したのが、前節にある「ぬれ煎餅」である。

予想以上に売れて車両検査は行えなかったが、設備老朽化は深刻で、国土交通省が実施した鉄道保安監査で、路線設備の踏切や枕木の改善が、銚子電気鉄道に指示された。

この設備老朽化対策を資金的に支援するため、2007年に

有志が「銚子電鉄サポーターズ」を立ち上げ、枕木交換や踏切設備改善に限定したサポート基金の募集を行なった。プロ野球の小林雅英選手(当時、千葉ロッテマリーンズ)も同サポーターになり、基金への協力を呼びかけた。2008年、銚子電鉄サポーターズは、支援の成果は上げたとして休止を発表し、現在は休止中である。なお、一連の活動の中で使われた「電車修理代を稼がなくちゃ、いけないんです。」は流行語の1つともなった。

7) 本稿で取り上げている鉄道のうち、旧・国鉄の地方特定路線(利用者数が少ないことから、バス輸送に切り替えるのが適当と判断されていた)で、旧・国鉄の民営化時にJRに引き継がれず、地域の自治体が出資する第三セクター方式の地

域で元々、旅客輸送を担っていた在来線の各路線は、旧・国鉄が民営化されてJRとなって以降、徐々に第三セクター化されていており、事業運営や、場合によっては事業存続そのものを、自身で考えて行かなくてはならない状況となっている。地域によっては、鉄道そのものが社会的な資源でありながら、収支が折り合わず独立した企業としての経営が成り立たないため、自治体からの補助等を得て、事業存続を何とか保っているところもある⁷⁾。

もちろん大手の私鉄であれば、資金力や経営資源の豊富さから、本稿で取り上げたような顧客集めをしなくとも、関連事業等を立ち上げて収益化することは可能であろう⁸⁾。しかし、中小のローカル鉄道はそうはいかないのである。

本稿で取り上げてきたようなローカル鉄道での様々な顧客集めは、従来の鉄道にはなかった自由な発想のもとで、自律的・積極的に選択されている戦略・行動であるといえるだろう。そして、先に述べたように、様々な成果に寄与しているものとしてとらえられるであろう。

IV 自律的・積極的な顧客集めとその分析・解釈

ところで、企業に売上や利益をもたらしてくれるのは、いうまでもなく顧客である。その企業が顧客に提供する価値が、産業財であるか消費財であるか、あるいはサービスであるかに関係なく同じであ

方鉄道に、そのまま移行したのは、真岡鐵道、若桜鐵道、明知鐵道、いすみ鐵道、会津鐵道、由利高原鐵道、である。また同様に、旧・国鉄の地方特定路線だったが、部分的に新規路線開業などして、第三セクター化したのは、三陸鐵道、秋田内陸縦貫鐵道、樽見鐵道、土佐くろしお鐵道である。

なお本稿で取り上げた1つ、肥薩おれんじ鐵道は、九州新幹線の開業に伴い、JR九州が、在来線の経営を分離させたため、第三セクター化した鐵道である。

8) 鐵道会社でも大手私鉄は、多様な事業の集合体といえる。鐵道以外にも、運輸(バス、タクシー、トラック輸送、航空貨物)、観光・レジャー(ホテル、遊園地、観光地施設、プロ野球球団・他)、流通(百貨店、スーパー・他)、不動産(住宅地開発、

る。もちろん、これについては鐵道会社も同じである。顧客集めの活動を営業活動といい表すなら、上記のような鐵道会社の、従来にはなかった新発想で行なわれている顧客集めも、事業を営む企業の営業活動ということができよう。営業活動は、顧客の要望や環境変化を敏感に感じ取り、それに対応する活動で、さらに戦略を行動としてあらわして遂行する活動でもあるからである。

その営業という言葉は、企業経営をいい表す中では幅広い意味で使われており、また状況によって、その意味が微妙に異なるといえる。具体的には、営業という言葉は大きく分けて、3つの意味で使われているといえる。

1つは、全社経営を指して使用される場合である。「営利を目的として営まれる企業」の「事業活動」を総称して、営業(全社営業など)という言葉が用いられている。

そしてもう1つが、「顧客に対処するマーケティング活動」の総称として用いられる場合である。顧客や市場に直接対処する営業部門のほか、それをサポートする部門の活動、そしてそれらを管理・支援する活動を総称して営業という言葉が用いられている。

最後の1つが、「販売」という意味で用いられる場合である。モノを販売するという意味で用いられるのは、我々にもなじみが深い「営業」は、実際には単にモノを売る「販売」よりも幅広い意味で用いられていることが多いといえよう。

ターミナルビル経営・他)等、多岐にわたる事業を保有している。このような多角的な経営を初めに推進したのは、阪急電鉄(大阪府・京都府・兵庫県)であったといえる。

なお余談ながら、大手私鉄では関連事業からの収入の方が多いことも珍しくない。たとえば富士急行(山梨県)は、鐵道・バス等から始まった企業ながら、鐵道事業にバスなど自動車事業を足し合わせても、収益に占める割合は20%前後でしかない。沿線の遊園地(富士急ハイランド)やゴルフ場等の観光事業が中心で、こちらで収益の約70%を稼ぎ出している。また紀州鐵道(路線は和歌山県、本社は東京都千代田区)も、リゾート経営などの不動産業が中心で鐵道収益はわずかしかなかく、実態は不動産会社といわれている。

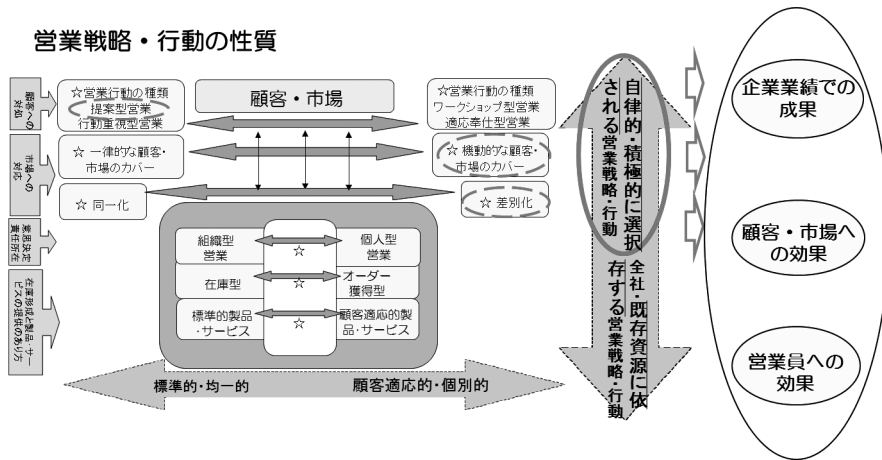


図-1: 営業戦略・行動と成果
*清宮 (2004) より修正

そのような中で、清宮 (2004) は、「自律的・積極的に選択される営業戦略・行動」が、「次元の異なる様々な成果」に、寄与することを示している (図-1参照)⁹⁾。この清宮 (2004) で提示された命題は、主として産業財を取り扱うメーカーの営業部門を想定した調査・分析から導き出されたといえる。

しかし、本稿で取り上げてきた鉄道会社の様々な顧客集めの事例をみると、鉄道事業自身は規制や制限の多い事業でありながらも、これらは自由な発想にもとづいて、自律的・積極的に選択された顧客集めの営業活動であるといえるのではないだろうか。さらにいえば、鉄道が社会的な資源でありインフラであることに依存するものでもないといえるだろう。そして、先のとおり、様々な成果に寄与しているものともいえるだろう。これらを鑑みれば、清宮 (2004) で提示された「自律的・積極的に選択される営業戦略・行動」が、「次元の異なる様々な成果に寄与する」という命題を、応用して適用で

きる事例の1つとみなして良いのではないだろうか¹⁰⁾。

V まとめ —経営分析への示唆

鉄道が自らを輸送業だと定義せず鉄道業だと考えたために、航空や自動車などの輸送手段を使う企業に顧客を奪われて衰退してしまったと、論文「マーケティング近視眼」で論じたのはLevitt (1960) であった。

鉄道は現代でも、飛行機や自動車・バス等の他の輸送手段と競争している。しかし、本稿で取り上げた、工夫を凝らして行なわれる様々な顧客集めの活動は、自律的・積極的に選択されていて様々な成果に寄与しているというだけでなく、企業研究や経営分析を進める上での、いくつかの示唆を提示しているようにも思われる。

9) 自律的・積極的に選択される営業戦略・行動は、競争他社との差別化や、機動的な顧客や市場のカバー、さらに提案型営業の実施などである。また次元の異なる成果とは、営業員への効果 (営業員の動機付け向上や、営業員の業務満足度向上など)、顧客・市場への効果 (顧客満足度向上や、顧客関係の強化など)、企業業績での成果 (売上・利益、販売

数量の増大など) である。自律的・積極的に選択される営業戦略・行動は、そのような次元の異なる3つの成果を同時に高める傾向にあるというわけである。

10) 清宮 (2015a) では、清宮 (2004) で提示された「自律的・積極的な営業戦略・行動」が「様々な成果に寄与する」とい

たとえば1つめとして、これら鉄道経営における様々な顧客集めは、従来の鉄道経営からは逸脱した活動ながら、結果として、自らの事業の再定義を進めている事例の1つと考えることもできるのではないだろうか。

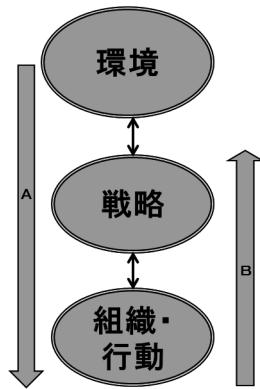
経営分析での一般的な考え方からすれば、成功を取っていた企業が勢いを失い、困難に直面する場合、その原因の1つは、その企業が前提とする事業定義が環境変化に合わなくなった、といえる場合がある (Drucker, 1994)。これに対処するには、事業定義の見直しが必要となるが、再定義が上手く行けば、新戦略が創出できるだけでなく競争差別化を導き出すこともできるようになる。本稿で取り上げてきた事例は、そのような事業の再定義を

試みている経営事例の1つとしても、とらえられるのではないだろうか。

2つめとして、本稿で取り上げたローカル鉄道の様々な顧客集めの活動は、顧客の要求 (さらには競争相手も含めた、環境の変化) との相互作用の中で、事業拡張を目指している事例の1つとしても、とらえられるのではないか。

本稿で取り上げた自由な発想に基づく自律的・積極的な鉄道会社の顧客集めの活動は、顧客の反応を見ながら、その中でも特に好評なものについて、活動内容を拡張させて行っている事例とみることができる。つまり、これらローカル鉄道での顧客集めの活動は、環境変化(顧客、競争相手を含めた)と営業戦略・行動との相互作用の中から、事業拡張を目指している事例の1つとして、見なす

経営分析における従来からの考え方



一本稿での事例分析から導き出せる概念図-環境(顧客、競争相手)と営業戦略・行動

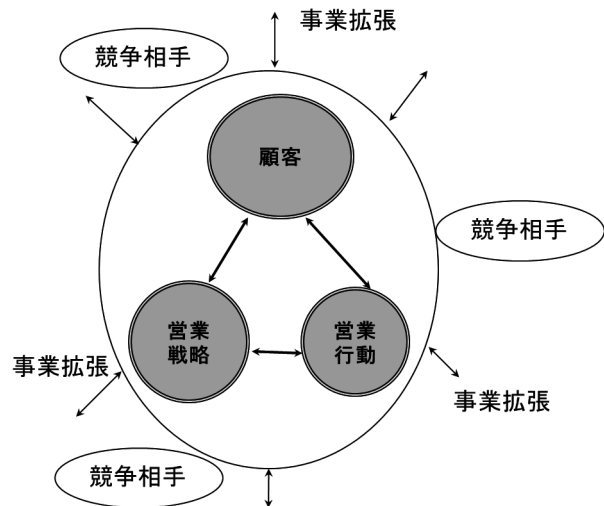


図-2: 環境(顧客、競争相手)と営業戦略・行動の相互作用

う命題を、地方銀行(大垣共立銀行)での営業事例を取り上げて、その拡張的な解釈を行なっている。銀行も、本稿で取り上げている鉄道と同様に、規制の多い業種でありながら、自由な発想にもとづく自律的・積極的な営業活動や顧客対応が、様々な成果に寄与していることを示している。

こともできるのではないだろうか。これを概念図として図示すると図-2のようになるだろう¹¹⁾。

もちろん、本稿で取り上げてきた鉄道会社においても、従来から重視されている安全運行や定時運行は、しっかりと守られるべき必須事項で、これらに変わりがないことには十分に留意する必要がある。

しかし、ローカル鉄道で行なわれている、自由な発想にもとづいた自律的・積極的に行われる様々な顧客集めの活動は、これまで示されてきた企業研究や経営分析にも、いくつかの示唆を与えているといつて良いのではないだろうか。

参考文献

- アルフレッドD.チャンドラー,Jr.(有賀裕子・訳)(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。(原著Alfred D. Chandler Jr.(1962)“STRATEGY AND STRUCTURE” Massachusetts Institute of Technology.)
- 地域政策研究プロジェクト(2014)『鉄道と地域発展』中京大学経済学部附属経済研究所。
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編(2010)『戦略論1957-1993』ダイヤモンド社。
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編(2010)『戦略論1994-1999』ダイヤモンド社。
- デレク・F.エーベル(1984)(石井淳蔵・訳)『事業の定義』千倉書房。
- Discover Japan編(2012)『ぶらりローカル線の旅〜47都道府県ノスタルジック鉄道100』エイ出版社。
- 藤田・黒阪・杉崎・矢野(2007)『ローカル線を行く〜乗ってみたい珠玉の鉄道50線〜』阪急コミュニケーションズ。
- ヘンリー・ミンツバーグ他(1999)(齋藤嘉則・監訳)『戦略サファリ』東洋経済新報社。
- H. Igor Ansoff (1957) “Strategy for Diversification” *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1957.
- H.イゴール.アンゾフ(2007)(中村元一・訳)『戦略経営論：新訳版』中央経済社。
- イカロスMOOK(2000)『鉄道業界就職ガイドブック2001』イカロス出版。
- 香川正俊(2001)『第3セクター鉄道』成山堂書店。
- 向後功(2008)『がんばれ!銚子電鉄』日経BP社。
- 村上義晃(2006)『盲腸線紀行』新風舎。
- 野田隆(2005)『につぼんローカル鉄道の旅』平凡社。
- 野田隆(2006)『テツはこう乗る:鉄ちゃん気分の鉄道旅』光文社。
- 老川慶喜(2010)『JR・私鉄・運輸—2012年版』産学社。
- P. F. Drucker(1994)“The Theory of The Business” *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1994(邦訳:ドラッカー「企業永続の理論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1995年1月号)
- 斎藤峻彦(1993)『私鉄産業:日本型鉄道経営の展開』晃洋書房。
- 佐々倉実(1990)『NEWローカル鉄道〜第三セクターのすべて』山と溪谷社。
- 佐藤信之(2013)『鉄道会社の経営:ローカル線からエキナカまで』中央公論新社。
- 清宮政宏(2004)「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察—顧客適応的・個別的な活動の効果と限界—」日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』No.93, pp56-72.
- 清宮政宏(2015a)「顧客目線で企画された新サービスによって高まる顧客ロイヤルティ」『顧客ロイヤルティ戦略:ケースブック』同文館出版, pp89-106.
- 清宮政宏(2015b)「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」滋賀大学経済学会『彦根論叢』, No.404, pp4-15.
- 関口昌弘(1987)『私鉄』(日経産業シリーズ)日本経済新聞社。
- 嶋口・内田・黒岩編(2009)『1からの戦略論』碩学舎。
- 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〜』彩流社。
- 鈴木信雄(2008)『小湊鉄道〜房総のローカル線〜』まつやま書房。

11) 従来の企業経営研究では、Chandler(1962)の提示した「組織は戦略に従う」という命題が幅広く引用されている。(なお、「戦略は組織に制約される」という逆の解釈をする分析もある。)また、Ansoff(1957)は、成長には、4つの方向性(「浸透」、「製品開発」、「市場開発」、「多角化」)があることを示している。

本稿で取り上げる鉄道会社の顧客集めの事例は、環境との相互作用の中から、事業拡張を目指しているという点で、これらの伝統的な理論を組み合わせて適用できる事例の1つと考えると良いのではないかと。

- ◎遠山あき(2004)『小湊鉄道の今昔』崙書房.
- ◎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.
- ◎T. Levitt (1960) “Marketing Myopia” *Harvard Business Review*, July-August 1960. (邦訳: レビット「マーケティング近視眼」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001年11月号)
- ◎山本・田中・城戸・小出・他(2015)『日本全国絶景鉄道の旅』戎光祥出版.
- ◎津軽鉄道ホームページ<http://tsutetsu.com/> (2015年6月20日確認)
- ◎三陸鉄道ホームページ<http://www.sanrikutetsudou.com/> (2015年6月20日確認)
- ◎由利高原鉄道ホームページ<http://www.obako5.com/> (2015年6月20日確認)
- ◎秋田内陸縦貫鉄道ホームページ<http://www.akita-nairiku.com/> (2015年6月20日確認)
- ◎会津鉄道ホームページ<http://www.aizutetsudo.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎真岡鐵道ホームページ<http://www.moka-railway.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎小湊鐵道ホームページ<http://www.kominato.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎銚子電氣鐵道ホームページ<http://www.choshi-dentetsu.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎いすみ鉄道ホームページ<http://www.isumirail.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎大井川鐵道ホームページ<http://www.oigawa-railway.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎明知鐵道ホームページ<http://www.aketetsu.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎樽見鐵道ホームページ<http://tarumi-railway.com/> (2015年6月20日確認)
- ◎嵯峨野觀光鐵道ホームページ<http://www.sagano-kanko.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎京都丹後鐵道ホームページ<http://trains.willer.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎若桜鐵道ホームページ<http://www.infosakyu.ne.jp/wakatetu/> (2015年6月20日確認)
- ◎土佐くろしお鐵道ホームページ<http://www.tosakuro.co.jp/> (2015年6月20日確認)
- ◎肥薩おれんじ鐵道ホームページ<http://www.hs-orange.com/> (2015年6月20日確認)

A study of the Autonomous and Proactive Business Strategy in the Railway Service

Masahiro Seimiya

Railway service is the business with much more regulations and limitations than manufacturing and other service industries. The most important matter for railway companies is safety and also appointed hour services, and it is not so valuable to present their customers differentiating services from competitors.

But various activities with ingenuity, which add some values to their transport services, have seen gradually in the marketing of the local railway companies.

This report is presenting the local railway companies' marketing activities and trying to apply the proposition of Seimiya(2004) "The business strategy and activity which are chosen autonomously and positively contribute to various favorable results" to the local railway companies' marketing, and also aiming to explore some implications to the business analysis.