

第1章

(2)非日常輸送に関わる経営戦略

1.はじめに

前節においては、鉄道輸送を2つに分けたうちの日常輸送に関わる経営戦略について述べた。この節ではそれに対し、旅行などの非日常利用の喚起について各社のとる経営戦略、中でもJR東日本の施策を中心に考察を加える。

2.日光・鬼怒川観光におけるJR東日本・東武鉄道の相互乗り入れ事業

2006年3月18日のダイヤ改正より、JR新宿 - 東武鉄道鬼怒川温泉間を結ぶ特急「きぬがわ」・「スペースアきぬがわ」号、JR新宿 - 東武鉄道東武日光間を結ぶ特急「日光」・「スペースア日光」号の運転が開始された。このうち、列車名に「スペースア」を含む列車は東武鉄道の車両「スペースア」により、それ以外の列車はJR東日本の車両により運行される。新宿 - 大宮 - 栗橋間は湘南新宿ラインと同様に山手貨物線・東北本線を経由し、栗橋駅構内の渡り線で東武日光線に移る。下今市で鬼怒川温泉方面と東武日光方面に分岐し、「日光」で鬼怒川温泉に向かう場合などにはこの駅で普通列車に乗り換えることになる（JRにより日光 - 鬼怒川間のシャトルバスも運行されている）。2006年10月時点での通常の運転本数は「きぬがわ」・「日光」が1日1往復、「スペースアきぬがわ」が1日2往復である。「スペースア日光」は多客期の臨時列車として運行される。



図 3-1-5 JR線への乗り入れを開始した東武鉄道の特急車両

1950～70年代にかけて、国鉄と東武は日光観光客の輸送において激しい競争を繰り広げた。しかし国鉄は、東北方面輸送への注力のため日光への列車を準急・急行列車として運転するしかなかったこと、東武と比べルートがやや遠回りであること、宇都宮駅で車両の進行方向を変えなければならないことなど、ハンデを抱えていたため東武との競争に敗れることとなった。その後、マイカー利用の割合の増加、浅草のターミナル駅としての地位の低下、近年の日光・鬼怒川の観光客自体の減少などにより、東武も抜本的な改善策を強いられることとなった。

今回、かつてライバル関係にあった両社が、相互直通運転という形で手を組むこととなった。それにより、これまで不便であった東京23区西部・多摩地区から日光・鬼怒川へのアクセスが便利となり、JR・私鉄各社が集結する新宿・池袋から乗り換えなしで行ける観光地として大々的に宣伝することにより新たな観光需要の掘り起こしにつながった。JRにとって日光・鬼怒川観光のシェア獲得はもちろん好都合であるし、東武にとっても単純な取り分の減少ではなく、JRの広告ネットワークを利用して東京都西部をはじめ全国各地へのアピールを強めることができるという利点があった。

この事業において特徴的なのが、直通用に車両を改造し、栗橋に渡り線を設置したとはいえ、需要の掘り起こしのために新たにインフラを整備することなく、既存のインフラをほぼそのまま活用する形で実現したことである。人口構造の変化により更なる減少が見込まれる日光・鬼怒川観光客という「パイ」を東武とJRで奪い合うのではなく、最小限の投資で両社が妥結点を見出すに至ったという点は大いに意義がある。

もっとも、直通列車が2社をまたがる際に料金が従来の列車より高くなりすぎないように、両社が特急料金面で歩み寄る（例えば直通開始直後・閑散期に発売の片道割引きっぷでは、単純な運賃・特急料金の合算より1,200円安い）など、営業面での苦心も見られる。

他の地域においても、バブル崩壊後の観光業の低迷などにより、観光地へのアクセス手段である鉄道・バス事業者が経営状態を悪化させるケースが少なくない。もはや、アクセスにおいて独占状態であることに安住していられている状態ではなく、この例のような何らかの抜本的対策を打ち出す必要に迫られているといえよう。

3. 老後世代を取り込むためのJR各社の取り組み

上で述べたJR東日本と東武鉄道の施策は、いわゆる「団塊の世代」が2007年より順次定年を迎えるという、人口構造の一大転機が背景となっている。それまで通勤需要を支えてきた世代が引退し、通勤利用の減少が長期的に加速することが容易に予想される中、いかにその収入減の影響を少なくするかということについて、各鉄道事業者が試行錯誤の中で施策を講じようとしている。

そうした中でJR各社が積極的に取り組んでいる施策の一つが、主に老後世代に鉄道を利用した旅行をアピールするキャンペーンである。ここでいう「老後世代」とは、退職・子育ての一段落などにより余暇の時間が大量に発生している人々のことを指す。老後世代に対し鉄道を利用した旅行需要を喚起することで、団塊の世代をできるだけ鉄道に「繋ぎ止める」ことを目的としている。そのために、若年層などとは異なる種類のきっぷや旅行商品の展開、高齢者にとっても利用しやすい割引体系の整備が行われてきた。

各種キャンペーンの核となっているのが高齢者を対象とした会員制旅行倶楽部の「ジパング倶楽部」である。対象年齢は、男性が65歳以上、女性が60歳以上、夫婦での加入の場合はどちらかが65歳以上であればいい。国鉄末期に発足したこの制度は、年会費3,670円(夫婦の場合6,120円)で201km以上の運賃・料金が3割引(3回目までは2割引)となり、旅の情報などを紹介した会員誌が発行されるというものである。2000年代に入ってから、ジパング倶楽部の「JR6社共同運営・全国一律サービス」という方針により、個々のニーズをカバーしきれないといった状況が生じた。そこで、JR各社はそれぞれ独自の特色あるサービスを打ち出すべく、ジパング倶楽部を発展させた形で新たな会員制組織を発足させるようになった。

JR東日本は、2005年6月に新たな会員制組織として「大人の休日倶楽部」を設立し、「大人の休日倶楽部ジパング」「大人の休日倶楽部ミドル」の2つの組織体系とした。「ジパング倶楽部」を発展させた形である前者は、従来の会費にクレジットカード(Suicaイオカード機能付き)会費を一人あたり500円追加することで、「ジパング倶楽部」のサービスに加え、JR東日本・北海道のきっぷが初回から3割引となるほか、自社販売の旅行商品「びゅう」の割引、ポイントサービス、旅行傷害保険などのサービスが付加される。JR東日本側では、従来の「ジパング倶楽部」加入者に対しこちらへの移行を奨励している。一方後者は「ジパング倶楽部」の対象年齢未満である50代を対

象としており、きっぷの割引率は 5%に抑えられているが、年会費が 2,500 円（カード会費込み）と手軽になっている。

また、今後の展開として、高齢者や障害者をはじめあらゆる利用者層にとって利用しやすい駅にすること、新たなきっぷの販売方法を展開していくことが狙いとなっている。具体的には、みどりの窓口をビジネス客や若者など回転の速い顧客向けの窓口と、老後世代などに対するきっぷ購入の相談や旅行の相談などを取り扱う窓口に分けることが予定されている。

その他の JR 各社においても独自の会員制サービスや、それに加え休日・行楽シーズンにおけるレジャー・観光客向けの臨時列車の運転、イベントの開催などの従来からのサービスを組み合わせ、老後世代の利用の喚起に努めている。また私鉄各社も、路線網の規模や沿線の観光地の有無などによりそれぞれ手法は異なるが、各路線の特徴を生かした方策を展開している。旅行のスタイルがブランド重視のハード志向から体験重視のソフト志向へ、また旅行の主体が団体・法人から個人・家族へ移行する中で、多様化する時代のニーズに沿った戦略を展開する努力を怠らないようにせねばならない。

4.まとめ

日常利用については、人口構造の変化などで通勤・通学需要の減少が予想され、その他についても新たな分野の開拓によって大幅な利用の増加を見込むことが難しいとされている。その一方、老年人口の増加、利用促進戦略の自由度の高さから、非日常利用の喚起に利用減少のストッパー役を期待する見方が各所で見られる。

しかし、非日常利用、ひいては旅行産業は、旅行を提供する側が旅行客の心を掴み、旅行客のニーズに応えることができない限り成功を見ることはない。そこで、提供する側には目まぐるしく変動する観光客側のニーズに即座に対応する柔軟さが必要とされる。現在とられている各社の施策も、100 パーセント利用者のニーズに沿ったものとは限らない。また、仮に現在の施策が完璧なものだったとしても、1 年後にそれが引き続き有効であるとは限らない。非日常利用の持つそうした性格を顧慮して取り組まない限り、逆に利用の減少を加速させるのみだということをお腹に命ずるべきである。