

# 第1章 事例研究の分析と課題

第2部では、鉄道運輸機構の調査報告書で取り上げられた91の地域鉄道事業者のうち、2005(平成17)年度から2010(平成22)年度にかけて経営状況の変化が特徴的だった、いすみ鉄道・銚子電気鉄道・野岩鉄道・会津鉄道・肥薩おれんじ鉄道・津軽鉄道・大井川鐵道の7つの鉄道事業者を事例として扱った。それぞれの個性的な取組みの分析を通して見えてきた課題を、いくつかの視点から本章でまとめていくこととする。

## 1. 定期外旅客の重要性

	旅客数 増減	定期旅客		定期外旅客	
		増減	客単価	増減	客単価
いすみ鉄道	-13%	-24%	148円(+8%)	17%	355円(-4%)
銚子電気鉄道	-6%	-26%	81円(+7%)	6%	205円(±0%)
会津鉄道	-21%	-31%	255円(-15%)	-13%	768円(-2%)
野岩鉄道	-16%	80%	222円(-6%)	-20%	578円(-3%)
肥薩おれんじ鉄道	-15%	-15%	148円(+1%)	-15%	676円(-6%)
津軽鉄道	-16%	-34%	201円(-2%)	7%	474円(+20%)
大井川鐵道	-10%	-31%	253円(+13%)	±0%	1099円(-5%)

図表 3-1-1 平成17年度と22年度の利用者数と客単価の増減

上の表は、第2部で取り上げた7つの地域鉄道事業者における、2005(平成17)年度から2010(平成22)年度にかけての全体の旅客数、定期旅客数、定期外旅客数の増減をまとめたものである。また、利用者1人あたりの平均的な客単価<sup>1</sup>とその増減も求めている。まずはこの表を用いて、事例を分析していきたい。

<sup>1</sup> 客単価は1人あたりの収入実績のことであり、定期収入÷定期旅客数、定期外収入÷定期外旅客数で求めている。

第2部で紹介した鉄道事業者の路線は、輸送実績の面からみると、沿線地域の人口減少やモータリゼーションの進展に伴い、いずれの路線も旅客数が減少している。特に、高校生を中心とした定期旅客数の落ち込みが激しい。定期外旅客数についても、増加したのは津軽鉄道だけで、大井川鐵道がほぼ横ばいだったことを除けば他の路線はすべて減少している。

全利用者における定期外旅客の割合は各事業者によって大きな違いがあったが、定期旅客を取り戻すのは容易なことではなく、将来的には定期外旅客の割合が相対的に高くなることが予想される。生活路線化した鉄道事業者の中には、野岩鉄道のように定期外旅客が全体の利用者の9割を占め、その減少が経営状況の悪化に直結する事業者もあり、観光客の存在が地域鉄道の存続の鍵を握っているという路線もあった。

次に、収入実績の面から分析していくにあたり、客単価を算出した。割引率の高い定期乗車券を利用する定期旅客に比べ、普通乗車券やフリーきっぷを利用する定期外旅客のほうが、客単価は圧倒的に高いことが表からも明らかである。津軽鉄道は、定期外旅客が増加したことで客単価の上昇にもつながっている。定期外旅客を増やすことには一定の効果があることが事例研究からもわかるだろう。

## 2. 観光車両の運行の増加

そこで、各鉄道事業者は定期外旅客、すなわち観光客を呼び込むために、様々な鉄道の観光資源化の取り組みをおこなってきた。鉄道そのものを単なる移動手段としてだけでなく、1つの観光資源として捉えてもらおうという発想である。鉄道の観光資源化の方法は様々あるが、事例研究で紹介した鉄道事業者の多くは観光車両を運行しているのが目立った。例えば、津軽鉄道にはストーブ列車、大井川鐵道にはSL急行列車、会津鉄道にはお座トロ展望列車といった個性的な車両がある。特に、大井川鐵道のSLは1976(昭和51)年から、津軽鉄道のストーブ列車は1992(平成4)年から毎年運行されており、時期によっては満席になることも多く、現在でも観光資源としての役割を果たしている。また、近年ではいすみ鉄道もJR西日本より譲り受けた国鉄型気動車を観光急行列車として2011(平成23)年4月29日より運行開始した。肥薩おれんじ鉄道も2013(平成25)年3月24

日から車窓を眺めながら食事を楽しむ観光列車「おれんじ食堂」の運行を始めるなど、このように特別な車両を観光資源にしようとする動きが活発になっている。いすみ鉄道の観光急行列車も肥薩おれんじ鉄道のおれんじ食堂も、運行開始から好評を博している。

### 3. 鉄道以外でのサービス・収益拡大

前述した観光列車の運行は、従来の鉄道の観光資源化における定番の手法であり、今に至るまで多くの鉄道事業者が取り入れてきたものである。しかし、鉄道の観光資源化の方法が必ずしも観光車両を導入することだけとは限らない。例えば、大井川鐵道における「SLおじさん・SLおばさん」や津軽鐵道の「津軽半島観光アテンダント」といったような観光客向けの乗務員の存在も、鉄道の観光資源化に一役買う存在といえるだろう。観光アテンダントは、観光車両でない普通の列車にも乗務することで、それを利用する観光客に対してサービスを提供することも可能である。

また、事例研究にて取り上げられた鉄道事業者は、定期外収入だけでなく付帯事業による収入増加も図ってきた。とりわけ、銚子電鉄の「ぬれ煎餅」の販売や、いすみ鉄道の鉄道グッズ販売は好調なようである。売店業を充実させたことで、その地域を訪れた旅行客にお土産として購入してもらえるだけでなく、通信販売によって遠方の鉄道ファンなどでもグッズ等が購入できるようにしている。津軽鐵道やいすみ鐵道は吊り革やオーナー制度があり、鉄道ファンや地元の民間企業から会費を集めることで貴重な収入源としている。

もう1つ興味深い点を指摘するのならば、鉄道事業者によって売り込みの戦略が異なっている点が挙げられるだろう。いすみ鐵道は、鳥塚社長のブログによるとそれぞれの企画ごとに客層のターゲットを設定していることがわかる<sup>2</sup>。現在の観光客の中心であるいわゆる「団塊の世代」をあえてターゲットから外し、客層を若い女性客や鉄道ファンに絞ったうえでリピーターの獲得に努めているのが特徴である。いすみ鐵道のキハ52形・キハ28形を使用したビール列車などの各種企画は満員御礼となっている。

---

<sup>2</sup> いすみ鐵道社長ブログ「ローカル線のファーストクラス」(2013年7月11日)  
<http://isumi.rail.shop-pro.jp/>

その一方で、SL を中心に観光資源化を進めてきた大井川鐵道は、鉄道ファンや中高年層だけではなく、家族連れといった新たな客層を取り込もうとしている。1998(平成 10)年の「SL マン」は家族連れに好評で乗客数は増加した。こうした企画は「SL くん」として本年にも継続されている。

#### 4. 鉄道の観光資源化に伴う課題

ここまで、鉄道の観光資源化は利用者と収益の増加という点で考えれば、一定の効果が見込めるものとして評価してきた。しかし、事例研究を通して、鉄道の観光資源化には課題も多く残されているのも明らかとなった。

まず、すべての路線が観光車両を導入するという従来型の観光資源化をすることは難しいということである。例えば、事例研究で取り上げた野岩鐵道は、トンネルが多く車窓などの景観に魅力を持たせることが難しく、経営状況も決してよいわけではないので観光車両等の導入もそう簡単にはできないのが現状である。銚子電鉄も一時期は遊覧車を運行していたが、安全上の問題から維持ができず運行休止となってしまった。観光車両の運行による効果は大きいですが、車両の導入や維持にかかるコストも多額である。新たな鉄道の観光資源化の方法を模索していく必要があるだろう。

次に考えられる課題として、新たな鉄道の観光資源化の取組みをおこなった鉄道事業者がいかにしてそれに持続性を持たせていくかということにある。大井川鐵道の SL や津軽鐵道のストーブ列車は、運行開始から数十年にわたって地域の観光資源として定着してきたが、これもいつまで安定した運行ができるかはわからない。銚子電鉄は「ぬれ煎餅」の発売によって付帯事業による収入と定期外旅客を一時的に増やしたが、数年でブームが終わってしまったことで現在も苦境に立たされている。観光資源化を進めるということは、それだけ収入を定期外旅客に依存することになる。肥薩おれんじ鐵道の「おれんじ食堂」やいすみ鐵道の観光急行列車のような近年運行開始した観光列車も、運行開始当初から好調を維持しているが、これをいかにして持続させていくかが課題となるだろう。

では、地域鉄道事業者はこれらの課題にどのように立ち向かうべきだろうか。第 2 章では、観光資源化において鉄道事業者に求められていることを経営学的視点から分析していきたい。