

第2章 鉄道の観光資源化の目標

第1章では第2部の事例を分析することで、鉄道の観光資源化には一定の効果があることを述べ、同時に観光資源化に伴う鉄道事業者の課題も明らかにした。本章では、地域鉄道事業者がどのように観光資源化を進めていくべきかという方法について、経営学の視点から論じていく。

1. 「観光地のライフサイクル」の概念

地域鉄道の観光資源化を考えるにあたって観光資源化のプロセス、すなわち「観光地のライフサイクル」と呼ばれる概念について説明する。もともとこれは、「製品ライフサイクル」という概念を観光に応用したものである。「製品ライフサイクル」とは、商品(おもに工業製品)の成長段階を示したもので、「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の4段階に分けられる。同様に、「観光地のライフサイクル」は「未導入期」「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」の5段階に分けられる(森下,2008)。以下、それぞれの段階について個別に検討する。

「未導入期」とはその名前が示すように、観光振興も何も導入されていない状態である。地域鉄道に例えると、鉄道の観光資源化に対する取組みをまだ始めておらず、単なる地域の輸送手段にとどまっているだけである。

「導入期」とは観光のプロモーションが始まった時期を指す。国や自治体も観光に対する取組みを始め、地域鉄道事業者もそれに応じて鉄道の観光資源化に乗り出す状態である。ここでは観光化の妨げになっているボトルネック¹を探し、それを取り除くことが重要となる。

「成長期」はマーケットにも認知されるようになり、多くの観光客で賑わう時期のことである。同時に地域住民との軋轢が生じる時期でもある。地域鉄道における観光客のマナーの悪化が問題になるなど、観光化の負の側面が目立つようになる。地域住民と交流できる環境づくりが必要となる。

「成熟期」は、観光地としての成功が認知される時期であるが、同時に地域らしさが薄れる時期でもある。地域鉄道事業者の行っている取組みが

¹ ボトルネックとは、ある商品の普及を妨げている障害や隘路のことを指す。

各地で真似されることで観光地としての魅力が下がり、観光客の足が遠のいてしまうことが懸念される。ここでは、観光客の流出を防ぐために、ブランド(後述)の確立が重要となる。また、ニッチャー²となることでニッチ市場(後述)を開拓していくことも打開策として考えられる。

「衰退期」は、様々な要因で観光地の成長が止まり、衰退が本格化する時期である。この間に観光地はゴーストタウン化する。地域鉄道路線も観光客が減少し、再び利用促進のための方策を考えなければならない状態になる。この時期こそターゲットの選択が重要となり、衰退しても長く愛される観光地になる必要が出てくる。このとき、成長期を経験したという過去の栄光にとらわれず、ターゲットは大胆に1つに絞り、一からやり直す心持ちで再生を目指すことが求められるだろう。

このように概観すると、地域鉄道の状態も「観光地のライフサイクル」で示された5段階のいずれかに該当するように見える。事例研究の鉄道事業者を挙げれば、「おれんじ食堂」を運行開始したばかりの肥薩おれんじ鉄道は「導入期」にあたるし、銚子電鉄はぬれ煎餅が広く知れ渡り、類似したお菓子を他の鉄道事業者が扱うようになってきたことから、「成熟期」にあたると思われる。

地域鉄道が観光のライフサイクルの中にあるとすれば、いずれは衰退期を迎えるということになる。そこで、そのような状況を防ぐために示された方策を、地域鉄道の観光資源化にあてはめて個別に検討する。

2. 地域鉄道における「ブランド化」

鉄道の観光資源化にあたって、それぞれの地域鉄道事業者は、商品である鉄道路線を「ブランド化(ブランディング)」することが必要であると考えられる。そもそも、「ブランド」とは何だろうか。

米国マーケティング協会の定義によれば、「ブランドとは、自社の商品を識別させ、他社の商品から区別するための名前、言葉、デザイン、シンボルなどのことをいう」とされている。しかし、現代社会において「ブランド」という言葉は非常に幅広く用いられるようになった。有形財として

² ニッチャーとは、大企業があまり参入しない隙間的な市場で高いマーケットシェアを持つ企業のことをいう。(森下,2008)

の製品、無形財としてのサービスといった伝統的な商品だけでなく、地域・観光など、価格や機能だけでない価値を求めるあらゆる対象に広がりを見せてきたのである(大橋,2013)。

なぜ名前によって区別することが必要なのか。その理由は 2 つある。1 つは商品の責任の所在を明確化することで商品の品質を保証するため、もう 1 つは商品の差別化を実現するためである(同上,2013)。差別化とは、他の商品よりも優れているのだということを消費者に対してアピールしていくことであり、差別化できるポイントは機能、快適性、デザインなど多岐にわたる。ブランドによって商品が識別されることは商品の差別化につながり、最終的に「ブランド化」を実現させるのである。

大橋はブランドの「象徴機能」というもう 1 つの機能を指摘している。「もともとは商品につけられた単なる名前であり、各々の名前の価値に差がないはずだったものが、その一部分にだけ象徴的な意味合いが含まれるようになってくる」ことである(同上,2013)。われわれが「ブランド」と聞いて特定の商品を思い浮かべるのは、この象徴機能によるものである³。

次に、ブランドの価値はどのように決まるのか考えてみよう。ブランドの価値は顧客の保有する「ブランド知識」に左右されるといわれている。ブランド知識は、「ブランド認知」と「ブランド・イメージ」の 2 つに分かれている。前者は簡単にいえば知名度の高さのことであり、後者は「知名度こそ高くないものの、『知る人ぞ知る』といった良好なイメージを獲得しているブランド」のことである(同上,2013)。

さて、ここから地域鉄道のブランド化について検討していくことにする。地域鉄道においてブランドの対象となりうるものは様々である。例えば、銚子電鉄の「ぬれ煎餅」といった商品や、SL やお座敷車両などの観光車両だけでなく、観光アテンダントや観光駅長によるおもてなしも当てはまる。それだけでなく、列車から見える車窓などの景観などもブランドの対象になると考えられる。

地域鉄道事業者は鉄道の観光資源化にあたって、ブランドの確立による「差別化」を図る必要がある。「差別化された商品であることを買い手で

³ 例えば、観光客が「津軽鉄道」という名前を聞いて「ストーブ列車」という商品を連想することができればブランド化を達成しているといえるだろう。

ある顧客に対して上手に伝達する」ことがますます重要となる。(大橋,2013)。他と明確に違うことを顧客に理解してもらうために、名前の「親しみやすさ、覚えやすさ、語感のよさ」などもブランド化において求められていることの1つである。

だが、ブランド化の試みが常に成功するわけではないことにも留意しなければならない。企業間の競争が激しい現代社会では、差別化の試みはすぐ模倣され、同質化されてしまう状況に陥りやすいと指摘されている。近年における観光車両の導入の増加などはまさにこれに近いものだといえるのではないだろうか。そのようななかで、それぞれの地域鉄道事業者は観光資源化における新たな「差別化」を進めていくことが重要である。

3. 地域鉄道という「ニッチ市場」をつかむ

しかし、これまでの実際の地域鉄道事業者の取り組みを見ても、ブランドの確立というものはそう簡単にできることではないのも事実である。過去に鉄道の観光資源化に成功したように見えたが今は窮地に立たせている地域鉄道事業者もいれば、逆に新たに観光の需要を見出したがブランドを確立できず苦勞している地域鉄道事業者も見受けられる。この状態を脱するためには、ニッチャーとなることで「ニッチ市場」を開拓していくことが必要である。

クリス・アンダーソンはその著書『ロングテール』にて、CDの小売業や音楽のインターネット販売に焦点を当てて、ニッチ市場について考察している。ここから観光にも共通していえることが多い。かつての大衆文化の時代は、数少ない選択肢のなかからヒット作が生まれ、そこに大勢の人々が集中する大衆市場ができあがっていた。そのような市場では、売れない商品をいうものは次々と見捨てられていき、売れる商品、すなわち「ヒット」を生み出すことが最も重要であると考えられていた。しかし、現代はインターネットなどの発達により、「あらゆる文化や情報が誰の選別も受けずに無制限に手に入る」ようになってしまった(クリス,2006)。これは、「大市場がさまざまなニッチ市場に分裂」したことを意味するのである。現代は無数のニッチ市場が存在する時代であり、ニッチ化を進めていくことが重要になる。なぜなら、需要がニッチ方向へ向かうにつれてニッチを

提供するコストも下がり、得られる利益も増えるからである。「あまり金にならないコンテンツ」であっても実は需要があることがわかり、市場の性格そのものを変化させることになる(クリス,2006)。

これを観光に例えて考えてみると、昔は「新婚旅行なら○○」「温泉旅行なら△△」と人々が旅行する場所はある程度決まっていた。そのため、全国各地に似たようなリゾート地や観光地が作られ、皆同じように旅行をしていた。しかし、今は世代間で通じる通念のようなものはほぼ消え、それぞれの人々の行動も多様化するようになった。これは、今まで見向きもされなかった地域鉄道事業者が、観光におけるニッチ市場を開拓していくことで成功する可能性があることを示唆しているともいえるだろう。

鉄道の観光資源化によるニッチ市場の開拓に努めている地域鉄道事業者もいる。例えば、第1章でも指摘したようにいすみ鉄道は、鉄道ファンや若い女性客といった非常に狭い(=ニッチな)層にターゲットを絞った企画列車を運行している。いすみ鉄道は、ニッチな需要の創出とリピーターの確保による相乗効果を狙っているのである。従来の観光のありかたにとらわれない、逆転の発想でニッチ市場をつかむことも地域鉄道の活性化に求められていると考えられる。

4. ブランドの持続性の確保

ブランドの構築が成功したとしても、それが長続きしなければブランドの弱体化につながってしまう。では、ブランドの持続性を確保するためにはどのようなことが必要なのか。

まずは消費者の持つ「ブランド・イメージ」と企業の規定した「ブランド・アイデンティティ」の双方のコミュニケーションをうまくとることが不可欠である(森下,2008)。「ブランド・イメージ」とは、前述した通り企業の発したメッセージに対して消費者の心の中に残ったイメージである。これに対して、「ブランド・アイデンティティ」とは企業が消費者に対して伝えたいブランドとしてのコンセプトのことをいう。企業が構築した「ブランド・アイデンティティ」を消費者にアピールすることで、彼らは「ブランド・イメージ」を自然に思い描くのである。このプロセスに双方のギャップがあれば、ブランドの定着は困難になる。企業はブランド・ア

イデンティティを「理念」として戦略的に規定し、効果的なコミュニケーション手段を取ることが求められる。

また、サリー・ホッグスヘッドは魅力的なブランドを作る条件の1つとして「信頼」が必要だと述べている(サリー,2011)。ブランドを確立した企業は一貫性のあるメッセージを繰り返し伝え、いつも同じ体験を提供することで信頼を獲得しているのである。信頼を築くには長い時間がかかるが、着実に積み上げることによって長期にわたる効果が期待できる。

地域鉄道の観光資源化にあたって、ブランドを確固たるものとするために一貫性のある企画を提供することが必要である。例えば、大井川鉄道は1976(昭和51)年からSLを繰り返し運行することで、SLという1つの大きなブランドを今に至るまで持続させている。新たに観光資源化を始めた地域鉄道事業者も「信頼」を得るために、長期的な視点に立って企画を継続させていくことが重要になる。

5. まとめ

ここまで、地域鉄道の観光資源化のありかたについて経営学の見地から議論を進めてきた。要約すると、地域鉄道事業者は、鉄道の観光資源化にあたって、①ブランド化のために差別化を図ること、②新たな需要を掘り起こすためにニッチ市場を開拓すること、③ブランドの持続性を確保するために一貫性を持たせることが必要であるということだ。

だが、これはあくまでも企業と消費者という2つの立場から見たものすぎない。観光というものは、その性質上、企業と消費者だけでなく地域という存在が必然的に関わってくる。地域住民とのコンセンサスを築かなければ、観光によるブランド構築は不可能である。したがって、鉄道の観光資源化には「地域」の視点からも検討しなければならないだろう。

そこで第4部では、改めて「鉄道」を「観光資源」化することの意味を確認したうえで、観光における「地域」の存在に目を向けていくこととする。