

## 論 文

## 鉄道事業者における観光列車戦略の研究

～ JR九州の事例から ～

藤 田 知 也<sup>\*</sup>  
榊 原 雄 一 郎<sup>\*\*</sup>

## I. 序章

## I-1 研究背景

本研究の目的は、JR九州が観光列車戦略を導入するに至った背景及び、戦略の特徴を明らかにすることである。

近年、多くの鉄道事業者が「観光列車」を導入している。SL やトロッコ列車といった従来から見られるものもあれば、豪華さを売りにしたクルーズトレインなど、今や観光列車の種類も様々である。このように我が国の鉄道事業者においては「観光列車ブーム」が起きている。中でも JR九州は「D&S（デザイン & ストーリー）列車」と称した観光列車を数多く運行していることから、観光列車にかなり力を注いでいるものと思われる。

観光列車ブームの中で、観光列車に関する研究蓄積も進んでいる。那須野（2013）は JR九州の事業戦略を多角化の視点から研究し、成熟産業である鉄道事業は、今後大きな伸びは期待できないことから、関連事業だけではなく、事業相互間でシナジー効果を発揮できる非関連事業への多角化が持続的な成長を実現できると結論付けた。しかし、JR九州では「指宿のたまて箱」や「海幸山幸」など、様々な観光列車をコンスタントに導入しており、本業である鉄道事業においても持続的な成長を目的とする戦略を実施しているものと考えられる。

これを裏付けるように、中村・小長谷（2014）は観光列車に関する因子分析を行った結果、JR九州が最も観光列車に力を入れていると結論付けているが、この研究においても観光列車の導入背景についての分析は行われていない。

---

\* 関西大学大学院経済学研究科 博士課程

\*\* 関西大学経済学部

このように、先行研究においては、JR九州の鉄道事業の特徴的な戦略についての研究が行われていないという課題が見られる。そこで、本研究では、先行研究からは明らかにされていないJR九州の鉄道事業戦略に焦点を当て、観光列車戦略を導入するに至った背景を論じつつ、観光列車戦略について考察していく。

## I-2 分析視角の設定

本研究では、製品の差別化を図る概念として、昨今注目を浴びている「経験価値」という概念から分析を試みる。鉄道事業は元来、(地域)独占という性質を有していると言われていたが、大都市圏においては他の鉄道事業者と、それ以外の地域でもバスや自家用車等との競争が見られるように、競争環境下であることも事実である。鉄道事業において、従来、速達性や高頻度運行といった「機能的価値」による競争が一般的であったことから<sup>1)</sup>、「経験価値」に着目した研究は新たな試みと言えよう。

さて、財やサービスの価値属性である「機能的価値」「情緒的価値」と、本研究における分析視角である「経験価値」について概念を整理すると以下のようになる。

### 1. 機能的価値と情緒的価値

財・サービスの価値は「機能的価値」と「情緒的価値」の2つに大別することができる。機能的価値は、ある財・サービスそのものが有している価値を意味する。例えば、自動車の加速性能が挙げられる。つまり、機能的価値を変更すると、当該の財・サービスそのものの機能も同時に変更されることを意味する。

一方、情緒的価値は、ある財・サービスを使用することで得られる心理的な価値を意味する。例えば、商品デザインや、ボタンの押し具合といったような個々人の感覚・感性に依拠するものである。つまり、情緒的価値を変更したとしても、当該の財・サービスそのものの機能には影響を与えない。

Schmitt (1999) は、「経験価値は感覚 (sense)、感情 (heart)、精神 (mind) への刺激によって引き起こされる」と述べているように、経験価値は情緒的価値を拡張した概念とも言えよう。

---

1) 交通経済学の一般化費用の概念では待ち時間をコストと考えるように、移動時間には乗車時間だけではなく、待ち時間も勘案する必要がある。例えば、乗車時間一定の下、待ち時間が短縮された場合はトータルでの所要時間が短縮したと言える。高頻度運行は待ち時間を減らす効果があることから、高頻度運行を機能的価値とした。

## 2. 経験価値

Pine and Gilmore (1999) は、「経験 (Experience)」を「コモディティ」「製品」「サービス」に次ぐ第4の経済価値とした。経済価値としての経験は、思い出に残るという特性を持ち、経験を買う人は企業が提供してくれる“コト”に価値を見出すと主張している。

Schmitt (1999) はこうした経験価値をマーケティングの視点で捉え、「経験価値マーケティング」を提唱した。経験価値マーケティングの枠組みには、戦略的基盤を形成する「戦略的経験価値モジュール (以下、SEM)」と、戦術ツールである「経験価値プロバイダー (以下、ExPro)」の2つを挙げている。SEM は、

① SENSE (感覚的経験価値) : 五感を通じて感覚に訴える。

② FELL (情緒的経験価値) : 顧客の内面にあるフィーリングや感情への訴求。

③ THINK (創造的・認知的経験価値)

: 顧客の創造力を引き出す経験価値を通じて顧客の知性に訴求。

④ ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)

: 肉体的経験価値、ライフスタイル、他人との相互作用に訴えることが目的。

⑤ RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)

: 理想像、特定の文化等に属しているという感覚を持ってもらうためのアプローチ。

以上5つのモジュールから構成されている。一方 ExPro には、「コミュニケーション」、「視覚や言語によるアイデンティティやシンボル」、「プロダクト・プレゼンス」、「コブランディング」、「空間環境」、「ウェブサイトと電子媒体」、「人間」等が要素として存在している。

### I-3 本研究の構成

本研究では以下の流れで議論を進める。ⅡでJR九州の経営戦略の前提となる経営状況や取り巻く環境について言及した後、鉄道事業戦略について考察する。続くⅢではJR九州の観光列車戦略について経験価値をキーワードに分析を試みる。Ⅳで本研究から得られた知見やインプリケーションについてまとめ、今後の課題を述べることとする。

## Ⅱ. JR九州の経営環境と経営戦略

### Ⅱ-1 JR九州の経営状況

1987年の国鉄改革により、国鉄は旅客6社、貨物1社をはじめとした12団体に分割され、旅客6社については地域別に独立した。旅客6社のうち、JR北海道、JR四国、JR九州の

3社においては、経営安定基金が交付された<sup>2)</sup>。これは鉄道事業を運営する上で独立採算の達成が厳しいことが見込まれたことから、基金の運用によって得られる金利収入を収益源の1つとするために交付されたものである。

この点からも分かるように、福岡という地方中枢都市を事業エリアに含みながらも、九州全域では多くの閑散区間の路線を所有することになるため、鉄道事業を運営するには赤字が見込まれていたわけである。例えば、分割民営化後の初年度である1987年度の経営成績は営業損益では-288億円だが、運用益が中心となっている営業外損益の303億円が経常利益を黒字へと引き上げている（表1）。

表1 JR九州（単体）の1987年度の経営成績（単位：億円）

年度	営業収益	うち鉄道運輸収入	営業費用	営業損益	営業外損益	経常利益
1987	1,298	1,069	1,587	-288	303	15

出所：JR九州ホームページ、「経営成績の推移（単体）」より著者作成。

<http://www.jrkyushu.co.jp/company/info/data/seiseki.html>（2017年8月15日最終アクセス）

次に、1987年度から2016年度までの営業収益及び営業費用の推移を見ることにする。図1より、1995年度以降営業費用は低下していき、2004年度に初めて営業収益で黒字を達成した。営業費用と運輸収入は同じような動きを見せているが、関連事業が大きな伸びを見せない中で営業収益が黒字となったことから、ドラスティックなコスト削減が行われたものと推察される<sup>3)</sup>。

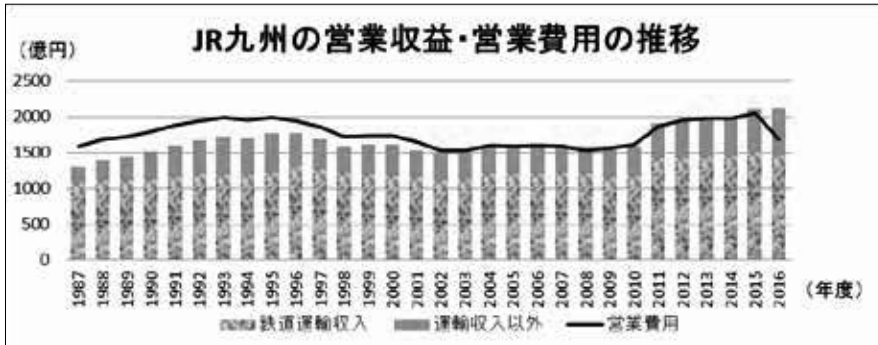
図2より、営業収益に占める運輸収入の比率は1987年度が最も高く、その後は逡減傾向を示している。このように、JR九州本体においても関連事業の拡大を見せている。本業の鉄道事業に目を向けると、運輸収入は全ての年度において1987年度を下回ったことがない。分割民営化後は増加を見せるものの、1996年1月に運賃改定が行われ、1996年度を頂点に減少傾向へと転じた。そして、九州新幹線の2004年の先行開業（新八代～鹿児島中央間）に伴い、運輸収入は減少のトレンドから一転、増加傾向を見せ始め、2011年の鹿児島ルート全線開業後（博多～新八代間）はさらに運輸収入が伸びていることが分かる<sup>4)</sup>。

2) 交付額は、JR北海道：6,822億円、JR四国：2,082億円、JR九州：3,877億円である。

3) 2016年度の営業費用の急激な低下は、2015年度に鉄道事業の固定資産を減損処理したため、減価償却費の負担が大きく減少したことによるものである。

4) 以下、本稿では「鹿児島ルート」の表記は省略する。

図 1



出所：表1に同じ。

図 2



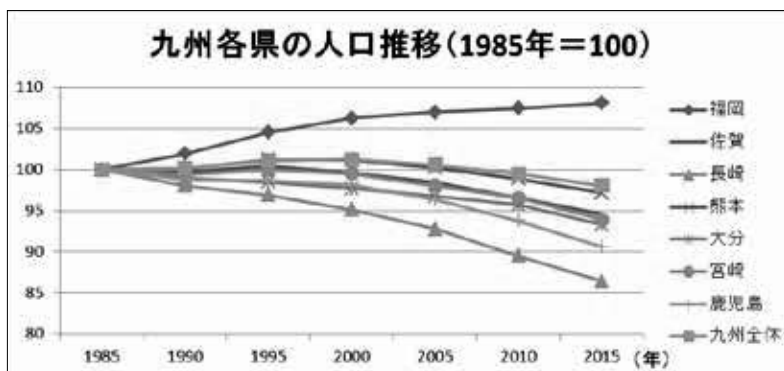
出所：表1に同じ。

1987年度が100の指数表記としている。

## II-2 JR九州を取り巻く環境

続いて九州各県の人口及び、乗用車保有台数の推移を見ていこう。それぞれ図3、図4に示している。福岡県以外の各県では人口が減少傾向を見せているが、乗用車保有台数は全県で急激に増加しており、2016年の乗用車保有台数は1987年の2倍以上となっている。人口減を見せていない福岡県においても図5より乗用車移動が増えていることが分かる。

図 3



出所：総務省「国勢調査」より著者作成。  
1987 年が 100 の指数表記としている。

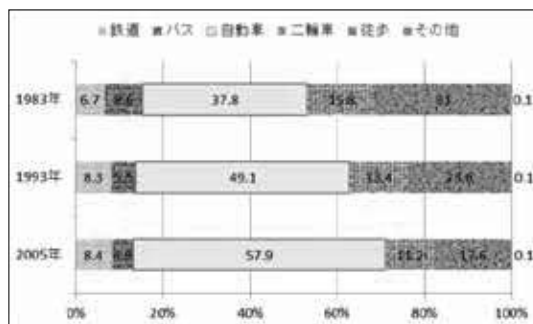
図 4



出所：一般財団法人 自動車検査登録情報協会「都道府県別・車種別保有台数表」より著者作成。

1987 年が 100 の指数表記としている。

図 5 北部九州圏における交通手段別構成の変化



出所：国土交通省「第4回北部九州圏総合都市交通体系調査」p.7より著者作成。

[http://www.mlit.go.jp/crd/tosiko/result/pdf/25\\_hokubukyushu.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/tosiko/result/pdf/25_hokubukyushu.pdf)

(2017年8月15日最終アクセス)

さらに、乗用車の利便性が高まる要因の1つとして高速道路の整備が挙げられる。特に九州は高速道路の整備が進んでおり、幾度かの部分開通を経て、九州縦貫自動車道は1995年7月に、翌年11月には九州横断自動車道が全線開通した。このように分割民営化後、福岡と九州内の主要都市とを結ぶ強力な高速道路ネットワークが形成された。

さて、JR九州の都市間輸送の競合相手としては乗用車の他、高速バスと航空機が挙げられるが、とりわけ九州内における高速バスの発展はめざましいものがある。1990年代にかけては、安価という魅力に加え<sup>5)</sup>、前述の高速道路の整備も相まって所要時間の面でも鉄道に迫る勢いであった。表2は1989年度～1998年度における福岡～宮崎線、福岡～鹿児島線の運行本数、所要時間を示したもののだが、複数回の大増便の実施及び、高速道路の開通による所要時間の短縮が見られる<sup>6)</sup>。近年においては、蛸谷・山本（2009）が指摘するように、西日本鉄道がリーダーシップをとり高速バスのネットワーク化が進められている<sup>7)</sup>。また、割引運賃の新たな設定も見られ、例えば福岡～鹿児島線に設定されている「WEB早割10」では所定運賃の約60%割引という破格とも言える価格設定である。

表2 高速バスの運行本数と所要時間（1989年度～1998年度）

	年度	1989	1990	1991～1994	1995	1996～1998
福岡～宮崎	運行本数	4本	4本	9本	17本	25本
	所要時間	5時間8分	4時間46分	4時間46分	4時間16分	4時間24分
福岡～鹿児島	運行本数	7本	16本	16本	16本	24本
	所要時間	4時間16分	4時間10分	4時間10分	3時間50分	4時間3分

出所：『運輸と経済』第58巻、第8号、p.68より著者作成。

出所元には明記されていないが、同誌p.71より、福岡～鹿児島線の1998年度における最短所要時間が3時間47分と記載されていることから、平均所要時間と考えられる。

このように、JR九州は会社発足時から現在に至るまで、特に中・長距離輸送において熾烈な競争環境の中に立たされていると言えるだろう。これは都市間に限らず、都市と観光地という構図にも当てはまる。したがって、観光列車の導入は競合交通機関に打ち勝つための競争戦略によるものだという仮説を立てることができる。よって本仮説を明らかにするためには、分割民営化後、競争に勝ち抜き、生き残るためにどのような鉄道事業戦略を採ってきたのかについても分析を加える必要がある。

5) 1998年度における福岡～鹿児島線の運賃は、片道で5,300円、往復で9,000円であった（『運輸と経済』第58巻、第8号、p.71より）。

6) 1996年に運転時分の見直しを行ったため、所要時間が若干増加した。

7) 高速バスが乗り放題となる「SUNQバス」の販売開始や、福岡以外の主要都市間の利便性を向上するため、高速基山バス停での乗り換え利便性を高めたこと等が挙げられる。

## II-3 鉄道事業戦略～1980年代末から90年代にかけて～

JR九州は会社発足後、鉄道事業においてどのような競争戦略を打ち出していったのだろうか。表3は国鉄最後の1986年11月ダイヤ改正から、1992年7月ダイヤ改正までの主なダイヤ改正の概要をまとめたものである。

表3 国鉄・JR九州の主なダイヤ改正の概要（1986年～1992年）

実施年月日	概要
1986.11.1	JR体制を前提とした国鉄最後の白紙ダイヤ改正。 「有明」が博多－熊本で10往復の増発、有効時間帯において30分ヘッド。 「かもめ・みどり」が全列車単独運転。博多－肥前山口で30分ヘッド。 「こちりん」14往復が小倉－博多延長。
1988.3.13	列車本数398本増、列車キロ約25,000km増という最大規模の改正。 「有明」に新型車両783系を投入。大牟田－熊本間120km/h運転開始。 博多－熊本間が8分短縮、博多－西鹿児島間が17分短縮。博多－熊本間で3往復、熊本－西鹿児島間で1往復増便。 (うち1往復は速達便の「スーパー有明」とし、航空機対策の一環とした) 「かもめ」の所要時間が博多－長崎間で5分短縮。 「こちりん」小倉－大分間で10往復増便、30分ヘッド化。 「オランダ村特急」が小倉・博多－佐世保間で運転開始。
1989.3.11	列車本数186本増、列車キロ約12,000km増の昨年に続き大規模な改正。 「有明」「かもめ」における783系運用を増加。 「有明」の博多－熊本間で2往復、熊本－西鹿児島間で1往復増便。 西鹿児島発着便にはカフェテリアが設置される。 「かもめ」は4往復、「みどり」は1往復増便。 「こちりん」博多－大分間で5分短縮。 「オランダ村特急」が3両から4両に増結。 「ゆふいんの森」が新たに登場、博多－由布院－別府で運行開始。
1990.3.10	「有明」の最速所要時間が博多－西鹿児島間で27分短縮の3時間38分、 「かもめ」で最速所要時間が博多－長崎間で7分短縮の1時間50分となる。 (いずれも130km/h運転開始によるもの) 増便については、「有明」が小倉－博多間で4.5往復、熊本－西鹿児島間で1往復の増発。 「こちりん」にも783系を投入。
1991.3.16	「有明」が博多－熊本間1往復増発。 「かもめ」8往復、「みどり」全便において使用車両の内外装を一新。 「こちりん」に783系を追加投入、また、小倉－博多間1本増発。
1992.7.15	西鹿児島発着の「有明」を「つばめ」に改称。新型車両787系が「つばめ」7往復に投入され、博多－西鹿児島間を全列車が3時間台で結ぶ。 「こちりん」の博多発着便が7.5往復増加、延岡－宮崎間の最高速度が80km/hから110km/hとなり、約5分短縮。 「オランダ村特急」キハ183系1000番台を「ゆふいんの森」増発編成に転用(増発便は小倉－別府－由布院－博多と運転)。さらに、JR四国から購入したキハ185系を「ゆふ」「あそ」に投入。

出所：『鉄道ピクトリアル』No.492、pp.48-55、同誌No.508、pp.56-60、同誌No.557、pp.26-28、同誌No.558、p.117より著者作成。

上記の他、1987年3月に時刻修正、1992年3月にダイヤ改正が行われている。

年に1回程度のペースでダイヤ改正が行われているが、特急列車の増発、所要時間の短縮、新型車両の投入が極めて高頻度で実施されており、特に博多－西鹿児島間においては所要時間が45分も短縮されている<sup>8)</sup>。このように、分割民営化後しばらくは、所要時間短縮・高頻度運行という輸送サービスとしての「機能的価値」を高める戦略を行っていた。しかしながら、スピードアップには限界がある。例えば、福岡－鹿児島間を考えた場合、JRと高速バ

8) 『鉄道ピクトリアル』No.557、p.20。



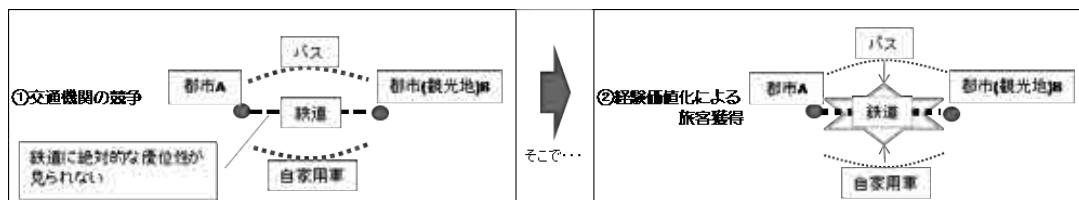
スとの所要時間差は30分程度しか変わらない。このように機能的価値の向上にも限界が見え始めていた。

ところで、JR九州は1990年代にかけて、783系、キハ183系1000番台を皮切りに、キハ71系、787系等、性能もさることながら、特徴的なデザイン・カラーリングの特急型列車をそれぞれ新造した。この他、キハ58・28の「アクアエクスプレス」への改造や、485系のリニューアルも行っており、このアクアエクスプレス以降、デザイナーの水戸岡鋭治氏がJR九州の殆どの車両のデザインを担当している。

当時の社長である石井幸孝氏は「戦略的には、いかにして「感性的価値」を高めて、普通であれば「マイカー」が当然の若者や女性にもJRの存在を思い起こしてもらい、「乗ってみよう」と思ってもらうかである。（中略）「かっこいい」デザイン、「話題性のある」車両イメージにして、常にJRの特急があると思い出してもらわねばならない」と語っている<sup>9)</sup>。つまり、機能的価値だけではなく、感性的価値を高める戦略、即ち「経験価値戦略」も同時に実行していたのである。さらに「オランダ村特急」を例に挙げた上で、「列車を輸送の視点ではなく「乗った時から列車も観光ターゲット」、すなわち「観光列車」とする<sup>10)</sup>」とも述べていることから、この頃には観光列車戦略が存在していたということになる。

このようにJR九州は発足後、「機能的価値戦略」と「経験価値戦略」の両輪で鉄道事業戦略を行っていたが、先述の通り機能的価値の向上には技術的限界が存在することから、経験価値戦略が中心となっていく。したがって、「経験価値」という概念がJR九州の鉄道事業戦略を分析する上でキーワードになっていると考えられる。

図6 JR九州の経験価値戦略



著者作成。

9) 石井 (2007)、p.110。

10) 石井 (2007)、p.101。

### Ⅲ. JR 九州の観光列車戦略

#### Ⅲ-1 JR 九州の経験価値戦略

JR 九州が採ってきた経験価値戦略を2つに大別し、詳しく見ていくことにしよう。

##### ①ハード型経験価値戦略

デザインを主とする経験価値戦略を指し、先述の「カッコいい」デザイン、「話題性のある」車両イメージにすることである。特徴的なデザインの新造車両だけではなく、限られた経営資源を有効活用するために改造・リニューアルも多用しており、例えば485系やJR四国から購入したキハ185系は従来のカラーリングから、赤が中心の塗装に塗り替えられた。赤はJR九州のコーポレートカラーでもあり、こうした点でもJR九州のイメージ・ブランドづくりに寄与していると考えられる<sup>11)</sup>。特徴的なデザインや目を引くカラーリングは、経験価値マーケティングにおける「SENSE（感覚的経験価値）」にあたると言える<sup>12)</sup>。

また、こうしたデザイン戦略は「大量輸送」といった鉄道の特性や「効率性」とは逆行した車内空間を作り出している。例えば787系はシートピッチを従来の車両よりも拡大し、ビューフェ車両を連結、またデッキスペースも広くしている。このような車内空間は利用者に経験価値を提供していると言え、787系が運行開始後は博多－熊本間の利用者数が前年から20%増加したことも<sup>13)</sup>、経験価値の効果が大きいことを如実に表している。

##### ②ソフト型経験価値戦略

新型特急車両の投入にあたって、「ハイパーレディ」「ゆふ森レディ」「つばめレディ」等と呼ばれる客室乗務員によるサービスが導入された。特にグリーン車ではドリンクサービスといった航空機さながらのサービスが行われていたことも特徴として挙げられる。「つばめ」においては、グリーン車専属の客室乗務員の他、車内販売員を含め計4名の客室乗務員が1列車に勤務していたこともあり<sup>14)</sup>、ソフト面においてもかなり注力していたことが窺える。以上のようなソフト型経験価値戦略は「FEEL（情緒的経験価値）」に該当する。

JR九州発足後の鉄道事業戦略の分析により、以上2種類の経験価値戦略が導き出された。既に見てきたように、観光列車戦略は1980年代後半には存在しており、「ゆふ森レディ」等、

11) 特急型車両以外にもキハ200系、813系、303系など、赤色が用いられているJR九州の車両は多く存在する。

12) JR九州の特急列車では発車前及び終着駅到着前には、車内メロディーとして社歌を流していたことがある。これもSENSEマーケティングの一環と言える。

13) 『週刊ダイヤモンド』1997年6月7日号、p.128。

14) 『鉄道ピクトリアル』No.858、p.86。

観光列車でも上記の経験価値戦略が活用されていた。したがって、福岡と観光地を結ぶ「オランダ村特急」「ゆふいんの森」といった初期の観光列車戦略は、競合交通機関との競争に勝つための戦略という仮説の通りであったと言える。

さて、近年の観光列車戦略を分析していく上でも経験価値はキーポイントになると考えられる。本論文の冒頭で述べたように、JR九州は現在走行している観光列車を「D&S列車」としていることから、近年における観光列車戦略を「D&S列車戦略」とし、はじめに「ゆふいんの森」を除くD&S列車の導入の経緯等を分析した上で、経験価値戦略の視角から論じていくことにする。

### Ⅲ-2 D & S 列車戦略

2004年3月、九州新幹線、新八代～鹿児島中央間が先行開業した。これを機に「はやとの風」、「九州横断特急」が新設、「いさぶろう・しんぺい」に専用列車が投入された。表4からも分かるように、これら3列車はそれぞれが接続している。したがって、「リレーつばめ」「つばめ」と先述の観光列車とを組み合わせでの列車による観光周遊ルートの形成を意図したものであったことが窺える。つまり、列車からの車窓や移動空間を楽しむことが中心であると言え、鉄道の本源的な需要化を目的とした戦略であったことを意味している。

九州新幹線の全線開業を2年後に控える2009年には「SL人吉」、「海幸山幸」が、そして九州新幹線全線開業を果たした2011年、「指宿のたまて箱」、「あそぼーい!」、「A列車で行こう」がそれぞれ運行を開始した。これらのD&S列車戦略は、九州新幹線という縦軸だけではなく、九州全域に効果を及ぼすその一環としており<sup>15)</sup>、「海幸山幸」、「指宿のたまて箱」、「A列車で行こう」の3列車は、所謂、盲腸線を走行していること、また、起点駅が博多でない点からも、戦略の意図が窺える<sup>16)</sup>。

輸送密度の観点から見ると、D&S列車戦略の意図はより明白なものとなる。図7から分かるように、D&S列車の導入線区は九州内の地方交通線の中でも全体的に輸送密度が低く、「日本国有鉄道経営再建促進特別措置法」において鉄道からバス路線転換への1つの指標とされた輸送密度4,000人/日をも下回っている。しかしながら、不採算路線として廃止にするのではなく、公共交通機関としての役割を果たすべく路線の維持を所与として鉄道事業を運営することを考えた。したがって、D&S列車戦略の導入背景として、閑散線区の維持・活性化を行う必要があり、そのために九州新幹線開通で得られた優位性を活かし、輸送密度の低い、いわば不採算路線にD&S列車を導入したと考えられる。よって、従来通りの競争

15) 唐池 (2011)、p.58。

16) 「A列車で行こう」は導入当初、一部運行日において博多まで延伸運転していた。

戦略だけではなく、活性化戦略も意図したものであったことが分かる。

特に、2004年に導入された3種類のD&S列車は全て肥薩線を走行しているが、肥薩線はJR九州の中でも極めて輸送密度が低く、且つ周遊ルートの形成に適しているという2つの条件を有していたことから、「ゆふいんの森」に続くD&S列車の走行線区として選定されたものと考えられる。したがって、2004年のD&S列車戦略は極めて活性化戦略の色合いが濃かったと言える。

次に輸送密度の点から観光列車の効果について見ていこう<sup>17)</sup>。図8はD&S列車の走行線区の輸送密度を指数表記したものである。2004年度・2009年度の肥薩線、2011年度の指宿枕崎線、三角線では前年比で大きく輸送密度が増加していることから、D&S列車の導入効果が表れている。日南線において、「海幸山幸」の効果は2009年度、2010年度と輸送密度には一見表れていないが、2009年は新型インフルエンザの流行で多くの路線の輸送密度が低下しており、2010年には宮崎県を中心に口蹄疫が流行したため日南線の輸送密度に負の影響が発生していると思われる。こうした中、「海幸山幸」は運行開始後1年間で当初予想の約2倍の利用者数を達成するほどの人気を博していたことから<sup>18)</sup>、輸送密度の低下を抑制したのと考えられる。2011年度以降はそれまでの減少傾向に歯止めがかかっていることか

表4 D&S列車一覧（2017年8月現在）

列車名	運行開始年	運行区間	1日あたり運転本数
ゆふいんの森	1989	博多～由布院・大分 <sup>†</sup>	3往復
いさぶろう・しんべい	2004 <sup>†</sup>	熊本・人吉～吉松	2往復
はやとの風	2004	鹿児島中央～吉松	2往復
九州横断特急	2004	熊本 <sup>※</sup> ～別府	3往復
SL人吉	2009	熊本～人吉	1往復
海幸山幸	2009	宮崎～南郷	1往復
指宿のたまたま箱	2011	鹿児島中央～指宿	3往復
あそぼーい!	2011	熊本～宮地 <sup>‡</sup>	2往復
A列車で行こう	2011	熊本～三角	3往復 <sup>†</sup>
或る列車	2015	長崎～佐世保・大分～日田	—
かわせみ やませみ	2017	熊本～人吉	3往復

出所：JR九州ホームページより著者作成。

※ 2016年3月ダイヤ改正以前は人吉発着便も存在していた。

＊ 繁忙期を除く平日運転日は2往復。

† 専用車両の導入年度である。一般型気動車では1996年より運行。

‡ 「あそぼーい!」は熊本地震の影響で、「ゆふいんの森」は九州北部豪雨の影響で2017年8月現在運転区間を変更している（表は所定区間）。

17) 路線別の旅客運輸収入は2016年度のデータしか確認できないため、時系列でデータの取得が可能である輸送密度の面から考察する。

18) 「読売新聞 宮崎版」2010年10月10日号、p.29。

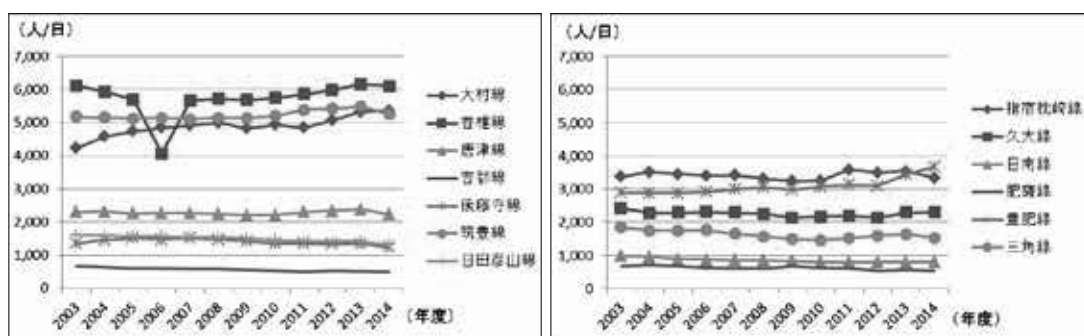
ら、九州新幹線全線開業に伴う効果が表れており<sup>19)</sup>、九州全域に効果を及ぼすというD&S列車戦略は一定の成果を上げていると言えるだろう。

しかしながら、肥薩線ではD&S列車導入翌年度の輸送密度の落ち込みが見られる。先述したように、肥薩線のD&S列車は鉄道の本源的需要化を目的としていたと考えられる。したがって、「列車に乗る」という需要が充足されると、利用が落ち込む可能性がある。つまり、肥薩線の2度にわたる輸送密度の低下は、鉄道の本源的需要化は持続的な効果をもたらすものではないことを示唆している。

図7 2003年度～2014年度におけるJR九州地方交通線の輸送密度

(D&S列車が走行していない路線)

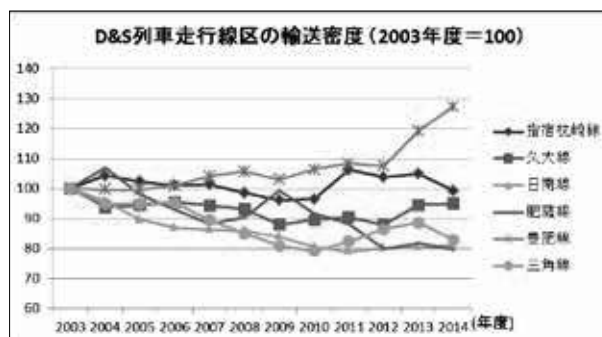
(D&S列車走行路線)



出所：『鉄道統計年報』（各年度）より著者作成。

2006年度の香椎線の輸送密度が急落しているが、理由については分析できなかったことを申し添えておく。

図8 D&S列車走行路線の輸送密度（2003年度～2014年度）



出所：図7に同じ。2003年度が100の指数表記としている。

19) 九州新幹線は宮崎県を經由していないが、2011年3月12日より新八代と宮崎を結ぶ高速バス「B&Sみやざき」号が運行を開始している。

### Ⅲ-3 D&S 列車と経験価値戦略の創出

さて、現在 JR 九州の在来線の都市間特急においては車内販売、グリーン車サービスともに廃止されている。こうした客室乗務員縮小の動きは JR 九州だけではなく全国的に見られることから、客室乗務員が乗務している列車が珍しくなっている。一方 D&S 列車には必ず客室乗務員が乗務しており、車内放送による観光案内等を行っている。つまり、こうした客室乗務員によるサービスが大きな経験価値となっていることを意味し、分割民営化後の「ハイパーレディ」に代表されるソフト型経験価値戦略と同じ構図となっている。

ハード型経験価値戦略においても同様で、旧型車両の改造を行うことで特徴的なデザイン・空間を作り上げている。したがって、D&S 列車戦略の枠組みは近年新たに構築されたものではなく、分割民営化直後から培われ、受け継がれてきた JR 九州の鉄道事業戦略、とりわけ経験価値戦略がベースにあると言える。さらに、新たな経験価値として「地域密着型のソフト型経験価値」（以下、地域ソフト型経験価値）が挙げられる。これは沿線地域の方々が特産品を駅で販売するなど、JR 九州以外の主体によるサービスである。この新たなタイプのソフト型経験価値を D&S 列車の多くは内包している。

ところで、JR 九州が発足後に行ってきた「経験価値戦略」は、他の輸送機関との競争に勝つための戦略、即ち派生的需要であることを前提に行われた戦略であった。前節で見た「鉄道の本源的需要化」も列車のデザイン性を高める等、これまでの経験価値戦略を踏襲したものであったが、前提条件が異なっていた。結果として持続的な効果をもたらさなかったことから、肥薩線で見られる鉄道の本源的需要化と JR 九州の経験価値戦略は上手く機能しなかったと言える。

「海幸山幸」及び、2011 年に導入された 3 列車は先述したように、九州新幹線の効果を九州全域に効果を及ぼすことを目的としており、これら 4 列車の走行線区では導入翌年の急激な落ち込みが見られないことから、派生的需要としての特性や地域ソフト型経験価値を持つことで、持続的な効果を生み出していると考えられる。2017 年、肥薩線に「かわせみ やませみ」が登場したが、この列車は地域密着を追求した D&S 列車としている<sup>20)</sup>。かつて肥薩線に投入された D&S 列車は輸送密度を見る限りは効果が短期的であったことから、地域ソフト型経験価値戦略を強めた D&S 列車の投入は理にかなっていると言えよう。

したがって、D&S 列車戦略に関しては、競合交通機関の競争に打ち勝つためだけでなく、不採算路線の活性化の目的を内包した戦略であると結論付けることができる。

ところで、本源的需要化の戦略は形を変えて行っており、クルーズトレイン「ななつ星 in 九州」に見ることができる。周遊形式の豪華寝台列車で、これまでの寝台列車よりも豪華な

20) <http://toyokeizai.net/articles/-/161563> 参照。(2017 年 6 月 24 日最終アクセス)

客室、車内空間となっており、利用者は極めて大きな経験価値を得ることが可能である。さらに、定員が30名と非常に少なく、こうした「希少性」が経験価値をさらに高めているものと考えられる。

また、「或る列車」はスイーツを楽しむことができるD&S列車である。運行区間は時期により決まっているため、派生的需要としての役割も併せ持っていると考えられるが、「ななつ星 in 九州」同様、豪華さをコンセプトとしていることから<sup>21)</sup>、本源的需要化の戦略として捉えることができるだろう。

鉄道の本来の役割は派生的需要であることから、本源的需要化は鉄道事業者における新たな戦略と言える。したがって、鎌田・山内（2011）の分類に従えば、本源的需要としての観光列車戦略は、垂直的事業への多角化である。「ななつ星 in 九州」や「或る列車」は本源的需要が中心であると考えられることから、JR九州は関連事業だけではなく、本業である鉄道事業においても多角化戦略を行っていると言えよう。

#### IV. 結びにかえて

本研究ではJR九州の観光列車戦略及び、その導入背景について分析を行ってきた。JR九州は、発足した1987年以降今日まで、乗用車保有台数の増加、福岡県を除く各県においては人口の減少、高速道路網の整備、高速バスの利便性向上といった外部要因から、各種交通機関との激しい競争環境下に置かれている。

JR九州の鉄道事業戦略を分析したことにより、「経験価値」という概念が競争力の源泉となっていることが明らかとなり、また、JR九州発足後程なくして、「機能的価値」を高める戦略に限界を認識し、いち早く「経験価値」を創造する戦略に切り替えていた。つまり、「経験価値戦略」はD&S列車の導入など近年開始された戦略ではなく、会社発足以来脈々と培われてきているものであることが示された。

観光列車（D&S列車）戦略の導入背景については、初期の観光列車は競合交通機関との競争に打ち勝つため、D&S列車に関しては、それに加えて不採算路線の活性化のためであることが明らかとなった。

また、派生的需要としての役割や、沿線地域と連携して地域ソフト型経験価値を有しているD&S列車は、持続的な効果をもたらしていることが示唆された。

したがって、JR九州は多角化戦略だけではなく、大きな成長が見込めない鉄道事業においても、このような革新的な戦略を採り続けることで、持続的な成長を支え続けていると言

---

21) 或る列車のコンセプトは「100年の時を越え蘇る、幻の豪華列車」である。

える。しかしながら、1996年度から2002年度までは景気低迷等の要因から運輸収入が落ち込む等、鉄道事業が常に成長を示していたわけではない。だがこの間も新型特急車両の883系の増備や885系の新造など、「経験価値」を軸とした鉄道事業戦略に変化は見られず、ブランド力を着実に構築してきた。

つまり、多角化戦略による成長を促進するための基盤が構築されていた時期と言え、鉄道事業における経験価値から生まれたブランド力が、那須野（2013）の指摘する事業間のシナジー効果に繋がった。これより、本業の鉄道事業で培った「経験価値」が、多角化にも活かされたことが示唆されている。

以上の点より、先行研究に対する本研究の貢献をまとめると、観光列車戦略をはじめとする鉄道事業戦略もJR九州の持続的な成長に寄与していること、また、多角化戦略の事業間シナジー効果も、鉄道事業が培ってきた経験価値によるものであることを、それぞれ明らかにしたことである。

次に、本研究から導かれた、我が国の鉄道事業者の観光列車戦略へのインプリケーションについてみていこう。全国的に観光列車が増加している現在、デザインや車内空間等の目新しさが以前ほど感じられなくなってきているとも考えられ、これは観光列車の「コモディティ化」に繋がる傾向と言える。

そこで差別化を図るにはどうすればよいだろうか。1つはハード型経験価値に代表される「豪華さ」等、極めて大きな経験価値を提供することによる本源的な需要化である。しかしそのためには莫大なコストが発生することは想像に難くない。したがって、「適度な」コストで観光列車の長期的効果を考える場合、地域密着型のソフト型経験価値を重視した戦略が重要になってくる。

白石（2012）が指摘するように、地域は独自の差別性を持っているが故にコモディティ化されにくい。したがって、地域ソフト型経験価値戦略を行うことで他の観光列車との差別化を図ることが可能となる。沿線地域との緊密な連携により地域ソフト型経験価値戦略が功を奏し、沿線地域への興味関心を利用者が持つことになれば、それは観光列車が派生的需要として利用されていることを意味する。

さらに進んだ段階へ行くと、観光列車が沿線地域の観光資源の1つと認識され、観光クラスター<sup>22)</sup>の形成または既存観光クラスターの強化に繋がる。この段階まで進むと、他の交通機関に比べ極めて強い優位性を持つことになる。即ち、観光列車で持続的な運輸収入増加を

22) クラスターとは、ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団である（Porter, 1998）。即ち、ある地理的範囲における観光産業に関わる企業や観光資源が構成要素となったものが観光クラスターである。



図るには、鉄道事業者の一方通行ではなく、沿線地域と一体となって共創していかなければならないことを、本研究の結果は示唆している。

図9 観光列車と沿線地域との関係



著者作成。

最後に今後の課題について述べておきたい。本研究ではJR九州の鉄道事業戦略の中でも、都市間輸送及び観光列車戦略に焦点を当てて論じてきたため、都市圏輸送や鉄道事業におけるコスト削減策等について分析を行うことができなかった。加えて、「ななつ星 in 九州」「或る列車」で見られるような本源的な需要化戦略に関して詳しく論じることができなかったため、これらの点は今後の課題としたい。

また、今回は鉄道事業者の視点から観光列車の分析を行ったが、沿線地域との連携が重要であるという結論が得られたことから、観光資源論、観光まちづくり等の分析視角からも研究を進める必要があると考える。

#### 参考文献

- 石井幸孝（2007）『九州特急物語』、JTB パブリッシング。
- 蛸谷憲治・山本雄吾（2009）「高速バスのネットワーク戦略—九州地区における取り組みから—」、『運輸政策研究』、Vol.12、No.2、pp.33-40。
- 鎌田裕美・山内弘隆（2011）「鉄道会社の多角化戦略に関する分析」、『交通学研究』、2010年研究年報、pp.95-104。
- 唐池恒二（2011）『JR九州・唐池恒二のお客さまをわくわくさせる発想術』、ぱる出版。
- 白石善彰（2012）「地域ブランドの概念的な枠組」、田中道雄・白石善彰・濱田恵三編『地域ブランド論』、同文館出版、pp.15-29。
- 中村敏・小長谷一之（2014）「地域振興に資する観光列車戦略の分類と経済効果」、『総合観光研究』第13号。
- 那須野育弘（2013）「鉄道事業者の多角化に関する研究：JR九州の事例分析から」、『公益事業研究』、第65号、第2巻、pp.37-47。
- Pine, B. J. and J. H. Gilmore (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press. (岡本慶一・小高尚子訳（2005）『新訳]経験経済—脱コモディティ化のマーケティング戦略』、ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Harvard Business Press. (竹内弘高訳（1999）『競争戦略論II』、ダイヤモンド社。)

Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラス  $a$  の魅力』、ダイヤモンド社。)

#### 参考資料

国土交通省鉄道局監修（各年）『鉄道統計年報』、電気車研究会。  
総務省（各年）「国勢調査」。

『運輸と経済』、第58巻、第8号、一般財団法人運輸調査局。

『週刊ダイヤモンド』、1997年6月7日号、ダイヤモンド社。

『鉄道ピクトリアル』、No.492、No.508、No.557、No.558、No.858、電気車研究会。

「読売新聞 宮崎版」、2010年10月10日号。

一般財団法人自動車検査登録情報協会（各年）「都道府県別・車種別保有台数表」。

<http://www.airia.or.jp/publish/statistics/number.html>（2017年8月15日最終アクセス）

国土交通省「第4回北部九州圏総合都市交通体系調査」。

[http://www.mlit.go.jp/crd/tosiko/result/pdf/25\\_hokubukyushu.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/tosiko/result/pdf/25_hokubukyushu.pdf)（2017年8月15日最終アクセス）

JR九州「経営成績の推移（単体）」。

<http://www.jrkyushu.co.jp/company/info/data/seiseki.html>（2017年8月15日最終アクセス）