

# 赤字ローカル線の観光列車をめぐるプレイヤーの対立と解決方法について ～JR予土線に関する事例研究～

1210485 寺岡 直輝

高知工科大学 経済・マネジメント学群

## 1. 概要

本研究のテーマは、JR 四国の予土線を走る「しまんとトロッコ」である。JR 四国より 2019 年に発表されたデータによると、100 円の収入を得るために必要な費用を表す「営業係数」が 144 となっているため、鉄道による収支は赤字という事になる(2013～2017 年度の平均)。中でも予土線では営業係数が 1159 と JR 四国内で最悪の数字となっている。

そこで本研究では、JR 四国の中で 1 番の赤字路線である予土線を走る観光列車「しまんとトロッコ」と四国内の他地域観光列車、そして観光列車業界に関するデータ収集・比較を通して観光列車をめぐるプレイヤーの対立と解決方法を探索していく。そして、得られた解決方法の将来性について考察していく。

## 2. 「しまんとトロッコ」に関わるプレイヤー

しまんとトロッコに関わるプレイヤーは運営側の JR 四国と沿線自治体に二分化される。現状として、運営側の JR 四国は予土線だけでなく他路線や他事業も含めた会社全体での合理的な利益の向上を求めているため、負担になるようなものは路線規模の縮小などを通して出来るだけ排除したいという便益を追求していると仮定する。しかしながら、一方の沿線自治体においては、地元の観光資源となる観光列車の運行を必要としている。2021 年 2 月には、沿線自治体による利用促進対策協議会によって運行本数の維持や路線の存続を求めた要望書を JR 四国に提出している事から、観光列車の存続を通じた地域活性化という便益を追求していると想定出来る。これらの前提が正しいとすれば、JR 四国と沿線自治体の両プレイヤーが求めている便益は矛盾し、対立している事になる。

## 3. 予土線の概要

予土線は若井(高知県四万十町)～北宇和島(愛媛県宇和島市)を結ぶ路線である。参考文献 6 から予土線の歴史を振り返ってみると、1914 年に宇和島～近永が宇和島鉄道によって開業したことに始まり、1974 年に江川崎～若井の開通により全通となった。1980

年の国鉄経営再建促進特別措置法の成立によって廃線の危機に陥るが、代替輸送道路が未整備という事から廃線を免れ、現在に至る。江川崎～窪川にかけて四万十川に沿って走る事から、1997 年 7 月に公募により「しまんとグリーンライン」の愛称がつけられた。

列車は窪川～宇和島で運行され、2020 年 3 月改正の時点で区間運用の列車も含めて下りが 11 本、上りが 10 本運行されている。区間運用の列車は、宇和島～近永と宇和島～江川崎の列車がそれぞれ 3 往復ずつ運行されており、全線を走破する列車は全体の半分ほどになる。この事から、宇和島から窪川にかけて沿線住民が少なくなっている事が運行ダイヤの設定から伺うことが出来る。また、ここ数年でダイヤ改正の度に減便や運転区間の縮小がされている事から、利用客の減少が進んでいる事も伺える。

予土線における観光列車の運行は、1984 年にトロッコ列車の「清流しまんと」がデビューしたことに始まり、何度か愛称を変更し 2013 年に水戸岡英二氏のデザインにより「しまんとトロッコ」としてリニューアルされた。過去には別のトロッコ列車を走らせた事や、高知～宇和島～松山で予土線を経由した臨時観光特急、「I LOVE しまんと」が運行されていた事がある。この他にも「予土線三兄弟」と称されるイベント列車などが不定期ながらも運行されている。

## 4. 「しまんとトロッコ」と「伊予灘ものがたり」

本研究では、しまんとトロッコとの比較対象として同じ愛媛県内を走る「伊予灘ものがたり」を選定した。選定理由としては、主に走行する区間(予讃線の向井原～伊予大洲)の区間別平均通過人員が予土線と同じ 500 人未満となっている事(参考文献 2)と、営業係数(2013～2017 年度平均)が 500 以上である事(参考文献 3)の 2 つである。どちらの路線も国鉄時代



図 1 伊予灘ものがたり(筆者撮影)

予大洲)の区間別平均通過人員が予土線と同じ 500 人未満となっている事(参考文献 2)と、営業係数(2013～2017 年度平均)が 500 以上である事(参考文献 3)の 2 つである。どちらの路線も国鉄時代

であれば、両路線とも既に廃線になっていてもおかしくない数値である。

ここからはJR 四国ホームページの両列車のページと筆者自身が乗車した体験を含めて両列車について述べていく。「伊予灘ものがたり」は2014年7月から運行が始まり、土休日を中心に松山～八幡浜を1往復、松山～伊予大洲を1往復の計4本運行されている。高級感のある列車内では、事前予約で地元の食材を使った料理やスイーツを楽しむことが出来る。アテンダントによる車内販売もあり、地酒の飲み比べセットや事前予約でも提供されるスイーツ、オリジナルのグッズを購入することが出来る。車内の座席は全席グリーン席となっており、海を眺められる展望シート(14席)と4人掛けのボックスシート(4席)、2人掛けの対面シート(10席)が用意されており、列車の定員は50人となっている。予讃線の伊予灘に沿って走る区間を走行し景色の良い場所や観光スポットでは徐行運転や停車時間を設けている事、アテンダントによる沿線の観光案内や沿線住民の歓迎がある事から人気を博している。また、観光地として近年人気が高くなっている下灘駅を通る事も、魅力の1つとなっている。列車の人気は年々高まっており、近年では公式に発表されている運転日以外でも旅行会社のツアー客を乗せて走る事もある。運行開始からの乗車人数は2020年8月(717日目)で12万人に達している。

一方の「しまんトロッコ」は宇和島～窪川で土休日を中心に、一般客も利用する定期列車にトロッコ車両を連結する形で1日1往復



図2 しまんトロッコ(筆者撮影)

運行されている。図2

に示した車両の後ろにトロッコ車両を繋げるような形になる。4人掛けのボックスシートが10席あり、定員は40名となっており、トロッコ乗車区間(江川崎～土佐大正)に限り指定席として発売されている。観光列車ながら列車にトイレの設備が無く、途中駅の停車時間で駅のトイレを利用してもらうという形を取っている。また、線路が四万十川に沿っているトロッコ乗車区間でトロッコ車両に乗車が出来、車窓に広がる四万十川の景色を楽しめるが、区間外では一般車両に乗車する事になる。トロッコ乗車区間内では地元のボランティアによる観光案内と地元特産品の車内販売もある。

## 5. 観光列車に対する消費者の需要

近年、観光列車の人気の高まっており各鉄道会社で様々な観光列車がデビューし、運転されている。そこで、消費者が観光列車に対してどんな需要があるのかを調査した。

表1 その列車を選んだ理由は何ですか(乗ったことがある方、複数選択)

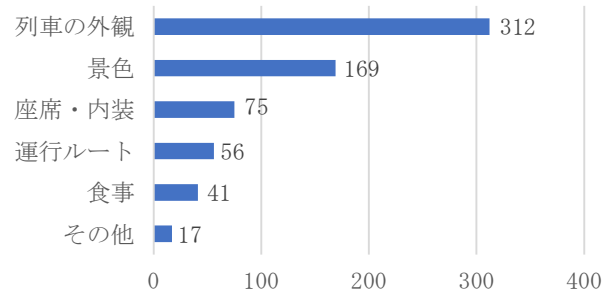


表1(筆者作成)に示したJTBが2018年に行った観光列車についてのWEBアンケート調査(参考文献1)では、観光列車に乗ったことがある人に対してその列車を選んだ理由を調査しており、結果として列車の外観、景色の2つが多くなっている。この他にも、座席・内装や食事が回答されている。その他を選んだ理由の中には「SLだったから」「ツアーに組み込まれていたから」などの理由が上がっており、人気のある観光列車の乗車を組み込んだツアーが旅行会社から発売されている事が伺える。

表2 観光列車に乗るとしたら、誰と乗りたいか(複数回答可)

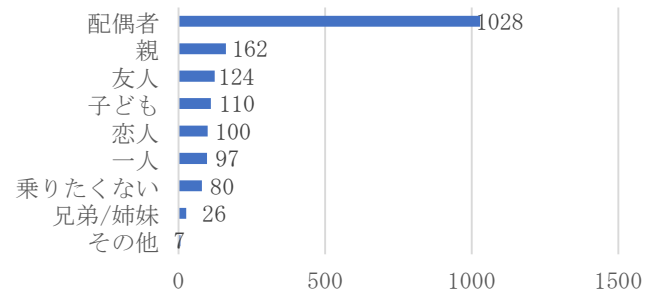


表2(筆者作成)に示した調査(表1と同アンケート)では、観光列車には配偶者をはじめとした家族と乗車したいと回答した人が圧倒的に多くなっているが、このアンケート回答者の6割近くを40～50代が占めている事を考慮しなければならない。この事から、20～30代の若い世代は旅行において観光列車という選択肢を選ぶ人が少ないのではないかと考えられる。エアトリが2019年に行ったアンケート(参考文献7)では、観光列車の良さとして「景色を楽しめる」「楽しみながら移動ができる」の2つが多く回答されており、移動時間に価値を見出すだけでなく観光列車そのものを観

光スポットとして認識している消費者が多く存在している事が分かった

通常のマーケティング論をこれに適用するのであれば、ターゲット層(景色を楽しみたい客、食事を楽しみたい客など)ごとに1つの観光列車を用意すれば良いと考える人が居るかもしれないが、観光列車業界ではこれは通用しない。観光列車を走らせるためにかかる1番のコストは「車両」である。観光列車の車両の大半はコスト削減のために老朽化した従来型車両を改装するが、それをターゲット層ごとに用意すると莫大なコストになりかねない上に、車両数にも限りがある。第一に利用する人の喜びを追求し、1つの観光列車で多くのニーズに応えつつ、他の観光列車との差別化を図る事が競争優位に立つポイントになると考えられる。

また、藤田・榊原(2017)の研究では、JR九州の観光列車戦略から「経験価値」という概念が観光列車業界での競争力の源泉になっていると結論付けられている。この事も含め、観光列車に乗車する事を通して「特別な時間」や「非日常」を体感出来る事が、近年の観光列車に対する消費者の需要だと考えられる。

## 6. 伊予灘ものがたりとしまんトロッコの比較

本研究では、STP分析と「経験価値」の観点から伊予灘ものがたりとしまんトロッコの比較を行っていく。

### (1)STP分析

セグメンテーション(業界分析)は先項で既述したように外観、景色の2つが選ばれる大きな要素となっていた。この他にも、座席・内装など移動時間そのものを楽しめる事が人気の高い観光列車が選ばれる要素となっていた。

伊予灘ものがたりは、沿線に広がる伊予灘の景色を眺めながら地元の食材を使った食事を楽しめるので、この2つを楽しみたい客にターゲットが出来ていると言え、座席の種類の豊富さからグループからおひとり様まで幅広い客に対応出来ているとも言える。高級感あふれる内装で全席グリーン席とし、全区間でアテンダントが乗務している事から観光列車の業界内で高級感を売りにしたポジショニングが出来ていると言え、後にデビューした「四国まんなか千年ものがたり」と「志国土佐時代の夜明けのものがたり」への礎になっていると考えられる。

しまんトロッコは、車窓に広がる四万十川の景色を窓のないトロッコ独特の風を浴びながら楽しめる事や車内販売で食事を楽し

める事から、伊予灘ものがたりと同様の客層にターゲットが出来ていると言える。しかし、4人掛けのボックスシートしか用意されていない事から伊予灘ものがたりのようにグループからおひとり様まで幅広い客に対応出来ているとは言えない。1人での旅行を楽しんでいるにも拘わらず乗って見たら相席する事になるものなら困るような人も居るだろう。また、沿線の景色を売りにした観光列車は日本各地に点在しているのが現状であり他の列車との差別化が図れていないと考えられる。この他にも、列車にトイレの設備が無い事やトロッコ乗車区間以外では一般車両に乗車せざるを得ない事も含めて、伊予灘ものがたりと比較すると、しまんトロッコは観光列車の業界において埋もれ気味であると言える。

### (2)経験価値

観光列車における「経験」というのは、観光列車の乗車を通してその地域の食や文化に触れる事や車窓からの景色に当たると考えられる。現在、JR各社ではコスト削減の点から特急列車の客室乗務員や車内販売のサービスを廃止・縮小している。JR四国においても予讃線の高松~多度津、土讃線の多度津~琴平、瀬戸大橋線の快速列車と特急列車において客室乗務員や車内販売のサービスを行っていたが、2019年3月に完全に廃止された。その一方で、観光列車では客室乗務員が乗務し沿線の観光案内放送や車内サービスの業務を行うのが定番となっている。このような状況を鑑みると、観光列車における客室乗務員によるサービスは乗客にとって大きな経験価値になっていると考えられる。

伊予灘ものがたりでは、全区間でアテンダントが乗務し観光案内の放送や車内販売のサービスを行っており、普通の列車であれば車掌が行う検札の業務も行っている。また、五郎駅の「たぬき駅長」をはじめとし、沿線住民が観光列車の乗客をもてなしている。この他にも、あらかじめ決められた歓迎ポイントだけでなく、伊予灘ものがたりがやってきたら住民が手を振り乗客が振り返すという行為そのものが文化となっているように見受けられた。このような沿線住民との触れ合いというのは通常の列車ではありえない事なので、大きな経験価値になっているのではないだろうか。

しまんトロッコにおいては伊予灘ものがたりのように全区間でアテンダントが乗務しておらず、トロッコ乗車区間(全行程の3割程度)に限り地元ボランティアによる観光案内と車内販売が行われる。また、伊予灘ものがたりのようにあらかじめ決められた歓迎

ポイントは無く、全行程の3割程度でしか観光列車らしいおもてなしが無い事を考えると、しまんトロッコに乗車する事で得られる経験価値は伊予灘ものがたりよりも少ない事が示唆される。

さらに観光列車そのものを観光地として捉え、観光地に行き着くまでの片道の交通費(運賃)、所要時間、乗換回数をコストとし、観光列車への乗車で得られるリターンを経験価値として比較をしてみる。本研究では出発地を新大阪とし、新大阪～岡山は新幹線を利用してそこから特急列車に乗り継ぐものとする。ダイヤは2020年3月改正時点のものである。

	新大阪→松山	新大阪→八幡浜
運賃	10,600円	11,480円
所要時間	3時間37分	4時間37分
乗換回数	2回	3回

まずは伊予灘ものがたりの場合である。新大阪→松山は松山13時28分発の八幡浜編、新大阪→八幡浜は八幡浜16時5分発の道後編に乗る場合とした。

	新大阪→宇和島	新大阪→窪川
運賃	13,250円	11,150円
所要時間	10時間28分	4時間51分
乗換回数	3回	2回

次にしまんトロッコの場合である。宇和島→窪川のしまんトロッコ2号は宇和島発9時33分のため当日中に新大阪から宇和島にたどり着くこと自体が不可能だった。そのため、前日の最終の快速列車で坂出に到着後、翌日の始発の松山行き特急列車に乗る所要時間と乗換回数を示した。比較してみると、運賃と乗換回数に大きな差は無いもののしまんトロッコに乗車する方が多くの所要時間を有する事が分かった。表には示してはいないが、伊予灘ものがたりの走る予讃線は1時間に1本の頻度で特急列車が走っているため松山→八幡浜と乗車した後に松山方面に戻る事が可能である。しかし、しまんトロッコの走る予土線は路線自体の本数が少ないため、窪川→宇和島と乗車した後に高知方面へ戻る事などその逆を辿る事が難しい。

先述したように、乗車によって得られるリターン(経験価値)は伊予灘ものがたりの方が大きいと考えられる上、コスト(所要時間と乗車後の移動のしやすさ)に差がある事から伊予灘ものがたりがしまんトロッコよりもコスト・便益の両面で優れている事が示唆される。

## 7. プレイヤーの便益両立に向けて

STP分析から示唆された事は、しまんトロッコの方が座席の種類が少ないなどのハード面での課題とポジショニングが明確にできていない可能性である。ハード面で足りない事を補うにはトロッコ車両自体の改修が必要となるが、先述したように観光列車を走らせる上で1番かかるコストは車両であり2013年にしまんトロッコがリニューアルデビューしている事を考慮すると、あまり現実的な話ではないと言える。多額の初期投資額やリスクを鉄道会社だけが負うとするならば、観光列車への投資に対して鉄道会社が消極的になるであろう。ポジショニングの面から考えると、日本各地で様々な趣向を凝らした観光列車が走っている事や路線状況を考慮すると新たな分野を切り拓くというのはかなり難しい事が考えられる。

経験価値の概念から比較して示唆された事は、列車内での手厚いサービスや沿線住民との触れ合いが観光列車において大きな価値を持つ事である。しまんトロッコにおいても伊予灘ものがたりのような経験価値を乗客に得てもらうには、JRの企業努力よりも沿線自治体の努力による両プレイヤーの便益両立が望ましいと考えられる。

具体的な解決方法としてまず挙げられるのは、観光協会などを主導とした沿線住民による歓迎を通じたホスピタリティの向上である。伊予灘ものがたりなど他の列車の二番煎じのように思えるかもしれないが、今や四国の観光列車でこれが無いのはしまんトロッコだけであるため、1番に取り組むべき課題ではないかと考えられる。愛媛県と高知県の双方での協力が必要になるが、両自治体にある予土線利用促進対策協議会がこの仲介を務めるのが良いかもしれない。その他にも、駅構内を含めた周辺の整備も必要である。駅はその町の玄関口であり、町の状態を反映している施設とも言える。遠方から来て頂いている客にとっては駅がその町の第一印象であるため、がっかりされないためにもトイレや駅前ロータリーの整備・清掃は必要であると考えられる。

また、しまんトロッコ自体で得られる経験価値が不足しているのであれば、沿線の観光施設を含めた経験価値の向上も手段として考えられる。具体的な案として考えられるのは、沿線の道の駅や宿泊施設などとセットにした旅行商品のプロデュースをする事である。列車に乗ってそのまま通り過ぎてしまう観光客に沿線に立ち寄って頂く事が出来れば、JRだけでなく沿線の観光施設も潤うと考えられる。観光客の目線からすれば、沿線自治体から得ら

れる経験価値に対価を支払うといった形にも捉える事が出来る。コロナ禍で個人旅行が以前よりも増えている状況であり、個人型のセットプランの旅行がGo to トラベルキャンペーンの対象になる事が多いため時代に適した誘客方法とも言える。この流れから、しまんトロッコを中心として沿線観光施設が周りを困うような観光ネットワークを形成し、しまんトロッコと沿線観光施設の相互作用によって沿線価値を高めて行く事が、便益両立に向けた1つのモデルになるのではないだろうか。

## 8. 解決方法の将来性

先項において、鉄道会社と沿線自治体の両プレイヤーの便益両立のための解決方法として、沿線自治体の努力による

①ホスピタリティの向上

②列車を中心とした観光ネットワークの形成

以上の2つを提案した。もちろん、潤沢な資金で誰もがあっと驚くような内外装を持った豪華列車を作り定員を少なくしてプレミアム化させる事は永続的な集客力を持った観光列車を作る事に繋がる。しかし、沿線の観光地が観光列車の走る前から一定以上のブランド力を持った状態でないと、鉄道会社だけでなく沿線自治体も観光列車の運転のために巨額の投資を行う事は考えにくい。そもそも観光列車を走らせる目的は鉄道会社への直接的な収益の向上ではなく、観光列車の運行を通じたPRによる沿線価値の向上だと考えられる。沿線価値の向上によって鉄道会社への短期的な収益を上げなくても沿線のイメージ向上と経済力を高め、沿線自治体の人口とそこにやってくる観光客を増加させる長期的な視点での目的も含まれている。

俗に「クルーズトレイン」と呼ばれるJR西日本の「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」やJR九州の「ななつ星」は、1回の運行での乗車人数をかなり少なく設定しており予約がなかなか取れない事から、乗車そのものがプレミアム化している事で永続的な人気を得ていると考えられる。しかし、実際に宿泊するのは沿線観光地ではなく列車内であり乗客から多くのお金が沿線自治体に落とされているとは考えにくい。つまり、観光列車が走ったとしてもその乗客が沿線に立ち寄ってお金を落としてもらう事が無ければ、観光列車を走らせても沿線への直接的な利益が入らない事になってしまう。直接的な利益が沿線自治体に入るようになれば、沿線自治体がホスピタリティの向上に向けて行う清掃・保全活動に対しての対価がきちんと支払われる事になる。そこから沿線自治体によ

る観光資源の開発や再投資による強化を行う事が乗客に与える経験価値と沿線価値の向上に繋がり、持続的な地域活性化へと発展していくだろう。

単純に沿線自治体が2つの解決方法を実践すれば両プレイヤー間の問題が解決するとは限らない。鉄道会社の方もいずれは乗客が増える事で鉄道会社の収益も上がる事になるが、ここで鉄道会社が路線への再投資を怠り観光列車の人気がかえって低下してしまうと、両プレイヤーとも望ましいとは言えない状況になってしまう可能性がある。そうならないためにも、収益が上がった場合には観光列車の改装や新型車両の導入、利用しやすいダイヤ改正など観光列車の乗客や沿線住民の利便性向上のためにさらなる再投資を行っていくべきであろう。

## 9. おわりに

本研究では、赤字ローカル線を走る観光列車をめぐる鉄道会社と沿線自治体の問題の解決方法について論じた。現在、日本の鉄道業界では戦国時代とも言えるほど数多くの観光列車が走っており、2020年9月にはJR西日本から「WEST EXPRESS 銀河」がデビューするなど競争の激しさは増す一方である。本研究においては列車への乗車そのものに魅力を持たせている観光列車(JR九州ではデザイン&ストーリー列車と呼んでいる)について取り上げたが、JR四国のアンパンマン列車をはじめとした移動価値を高めたタイプの列車も数多く走っている。JR四国においては、以上の2つのタイプの列車を乗り継げるようなダイヤと運用を組む事によってさらなる鉄道の利用促進と乗客に与える経験価値の向上に繋がっていると考えられる。

また日本は超高齢化社会を迎え、今後の人口は減少の一途を辿ると言われており、赤字ローカル線においては沿線人口の減少という問題を突きつけられており、路線そのものの維持が困難になる可能性がある。沿線自治体と鉄道会社、さらにはバス会社までが協力し、新たな公共交通機関のネットワークの構築が必要になってきている。観光誘致で交流人口を増やし過疎化に歯止めをかけるためにも、鉄道会社と沿線自治体が一体となって観光列車を走らせる必要がある。

## 参考文献

1. 「JTB WEB アンケートたび鉄Q 調査結果(vol. 110)」
2. 「区間別平均通過人員(輸送密度)および旅客運輸収入(2019年  
度)」四国旅客鉄道株式会社
3. 「四国における鉄道ネットワークのあり方に関する懇談会Ⅱ  
JR 四国資料」四国旅客鉄道株式会社
4. 「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・榊原雄一郎(2017)
5. 日本経済新聞 JR 四国、瀬戸大橋線以外は赤字  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ042801850S9A320C1LA0000>  
/
6. 四万十川の鉄道 よどせん <http://yodosen-green.com/>
7. エアトリ 乗って良かった観光列車ランキング  
<https://www.airtrip-intl.com/news/2019/2851/>
8. JR 四国 観光列車<しまんトロッコ>  
[https://www.jrshikoku.co.jp/01\\_trainbus/event\\_train/simantorokko.html](https://www.jrshikoku.co.jp/01_trainbus/event_train/simantorokko.html)
9. 愛媛新聞 JR予土線存続を 沿線自治体など要望書  
<https://www.ehime-np.co.jp/article/news202102050011>