

駅における鉄道利用者に対する新たなビジネスの展開について*

About the Development of the New Business for the Railway user at the Station*

白木義章**・土井勉***

By Yoshaki SHIRAKI**・Tsutomu DOI***

1. はじめに

我が国の私鉄の多くは創業以来、経営を下支えするために沿線における住宅開発や学校の誘致などの都市開発事業を行ってきた。同時に鉄道利用者の増加を意図して遊園地事業や各種のイベントを行ってきた。さらにターミナルにおける集客力を背景として百貨店やホテル等の事業が行われてきた。こうした複数の事業を展開することによって、我が国の私鉄は公的補助に頼ることなく鉄道事業を継続してきたのである。

しかし、鉄道事業を取り巻く社会的な状況が近年大きく変化してきた。すなわちモータリゼーションの進行による鉄道から自動車へ転換や沿線地域の人口の高齢化の進展等による鉄道利用者の減少、都市化による良好な開発可能地の減少などにより、鉄道事業本体並びに関連事業の収入が減少しつつある。このため鉄道事業者は新たな事業の模索を行いつつある。例えば京都駅や名古屋駅、上野駅等の駅整備は、立地特性を最大限に活かして鉄道利用者だけでなく広域集客を意図した大規模な商業施設の導入を行うことで、駅における新たな収益確保を目指したものと言える。ただ、こうした大規模な駅整備は、駅のポテンシャルを活用しているものの、商業等における鉄道と駅前などの地域との連携や、まちの活性化に結びつくものかどうかは、議論が残るところであろう。

ここでは、関西の私鉄を例として鉄道利用者に対する利便性の提供を行う「利用者価値」という概

*キーワード：公共交通運用，市民参加，市街地整備

**阪急リート投信

(大阪市北区茶屋町19-19，

TEL06-6376-6821，FAX06-6376-6850)

***フェロー，博士(工学)，神戸国際大学

(神戸市東灘区向洋町9-1-6

TEL078-845-3561，078-845-3561)

念に基づき、鉄道事業者が展開する新ビジネスを通して、鉄道利用者と駅と地域のまちづくりの方向性について考察を行うものである。

2. 「利用者価値」

我が国の総人口は2006年にピークアウトするため、これまで人口増加を基盤としたビジネスは限られた人口に対してどのようにアプローチするののかという転換を迫られている。従来以上に消費者の意識に根ざした価値観に訴えることが必要とされるようになってきた。

現在の消費者の購買行動からは、欲しいものにはお金を使うが、興味のないことには使わない傾向がうかがえる。普段は低価格衣料店の服で過ごす、旅行にはブランド品を持参する等である。こうした消費行動が世代や性別や地域、社会階層等の社会集団によって分類されるのではなく、同じ人格の一個人に生じている。すなわち一個人が複数の購買人格を使い分けていることを前提にビジネスを組み立てる必要がある。

これはビジネスの世界だけではなく、社会資本整備においてもユーザーの視点を重視した整備の必要性が言われているが¹⁾、この場合のユーザーについても複数の人格を使い分けていることを想定することが必要であると考えられる。

こうした様々な顔を持つ消費者がどのようなサービスや商品を選択するのかを分析するため、ここでは「利用者価値」という概念を提案する。

利用者価値とは、マーケティングの分野でP.コトラー等が提唱する「顧客価値」²⁾の考え方をベースに、社会資本整備等も対象として「利用者が施設利用、商品の購入などを行うに際して、金銭的(必ずしも価格だけではない)、時間的(速い、楽しい時間など)、あるいは心理的(オシャレ、可愛い、心地よいなど)に気持ちを動かして満足感を得ること」である。

多くの事業者が顧客志向、利用者志向を標榜しているが、実際には供給側の論理が先行していることも多い。「技術が優れている」「心を込めて作った」「手作り」等と表現されるものの多くが供給側の論理である。これに対して、利用者は「美味しい」「包装がキレイ」等の感覚的動機や「いつも買っているから」が多数回利用の購買動機であったりする。こうした購買動機は事業者にとっては苦痛かも知れない。苦心して開発したものが「カワイイ」の一言で片づけられてしまうからである。しかし、利用者にとっては何らかの価値があるから購入をしているのである。供給側と利用者とのギャップを埋めるためにも利用者が価値を感じるものを、即ち「利用者価値」を高める方を事業として考えることが必要とされる。

3. 「駅ナカ」ビジネスと「パッとサッと」

(1) 「駅ナカ」ビジネス

駅構内における事業(「駅ナカ」ビジネス)の基本思想は、駅が目的施設ではない点にある。駅は早く通り過ぎたい場所であり、迅速性や簡易性を前面に出したサービスに適している。駅を通過する人々を対象に鉄道事業者の副業として、かつては売店や喫茶店、コインロッカー等が主な事業であった。

しかし、近年は鉄道に求められる快適性(バリアフリー化、女性専用車、清潔なトイレ)の高まりや、前述したような消費者の購買行動に対応するためにコンビニ、中食(なかしょく)のテイクアウト店舗、保育施設、書店、短時間理容店など鉄道事業者と各業態のプロとが協業した店舗が増える傾向にある。鉄道事業者自らの副業感覚では駅ビジネスの対応できなくなってきたのである。

(2) 「駅ナカ」と「パッとサッと」

駅の特徴を踏まえた「駅ナカ」ビジネスの具体例に、阪急電鉄と池田銀行の共同 ATM 事業「パッとサッと」をあげることができる。

通常の ATM と異なるのは、個別銀行への場所貸しではなく鉄道事業者と銀行とが協業して運営会社を設立し、利用者に分かりやすいブランドとどの駅でも等しい内容の ATM サービス(営業日、営業時間、手数料体系、操作方法)を提供したことである。この結果、サービス規格の異なる ATM の混在を排するとともに、郵便貯金やクレジットカードを含めたあらゆるカードの利用がで

きるオープン性を実現することができた。

ネーミング「パッと来てサッと使える」をコンセプトに2000年9月にサービスが開始された。阪急電鉄及び北大阪急行電鉄の87駅中44駅に73台が設置されている(2005年4月1日現在)。

一口に「駅ナカ」といっても、実は場所によって値打ちが異なる。パッとサッとATMは駅の利用者動線(電車から改札口との最短距離)に近い場所、通行の邪魔にならないぎりぎりの動線の付近に設置されている。いわば、駅構内における0.5等地(1等地のさらに上の意)である。梅田駅のような大ターミナル駅では改札口ごとに動線が異なる。毎日利用する定期券保有者をはじめ多頻度利用者は乗り降りする改札口を固定的に決めているからである。

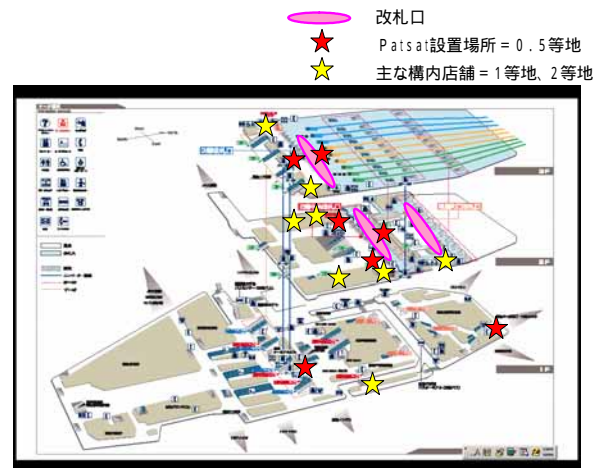


図-1 0.5等地の事例(梅田駅)

(3) パッとサッとに関する利用者評価

パッとサッとに関して、利用者はどのように評価しているのかを確認するためにアンケート調査が事業開始後2年目に実施され、8,000名を越える回答を得ている。

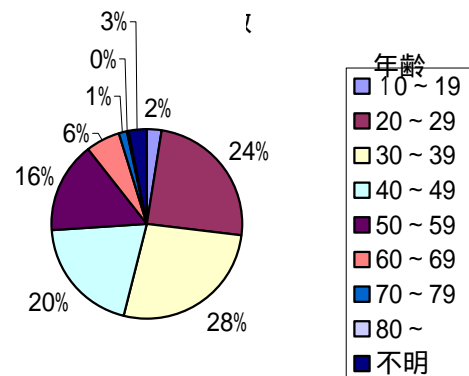


図-2 パッとサッとの利用者属性(年齢構成)

これによると、パッとサッとの利用者は20代から50代で88%を占め(図-2)、勤労者や主婦が多くを占めていることがわかる(図-3)。

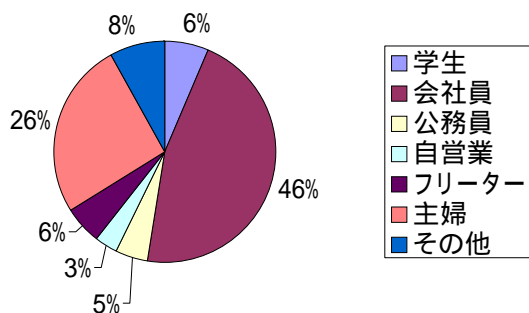


図-3 パッとサットの利用者属性(職業構成)

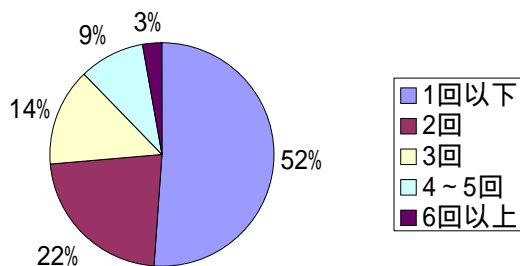


図-4 1ヶ月間のパッとサット利用回数

利用頻度については、1ヶ月に2回以上の利用する者が半数であり、12%は月に4回以上、すなわち毎週のように利用していることがわかる(図-4)。

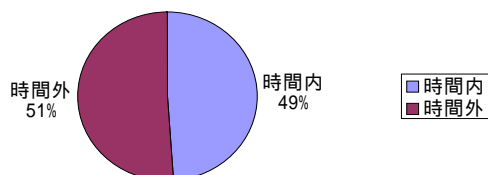


図-5 パッとサット利用時間帯

パッとサットの利用時間帯は時間外(手数料が必要となる平日の8時45分以前及び18時以降並びに土休日終日)が半数を占めている(図-5)。時間外は市中銀行のATMでは2割から3割と言われており、パッとサットの利用割合が際立っている。これは利用者が時間外手数料(105円)よりも利便性を重視した利用を行っているためであると考えられる。

(4) パッとサットのビジネスの本質

利用者価値の視点から先のアンケート結果を分析すると「便利価値」の中でも端的には「時間価値」が支持されている。利用者はパッとサットを利用することにより、いつでも、必要なときに、電車

の待ち時間・乗換え時間という非快適時間を有効時間に転換して、用事を済ませることができる。

時間価値があるから月に何回も時間外手数料を支払っても利用される。スーパーで特売されるカップ麺がコンビニでは定価で売れる現象と同じである。

パッとサットを利用者側から見ると「駅ナカに自分の財布」があることになり、時間価値と安心感が得られることになる。

4. 利用者価値とまちづくり

(1) まちのステークホルダー

駅や駅周辺をはじめとするまちの活性化のためには、利用者価値を高める必要がある。具体的には、地域のステークホルダー(まちづくりの関係者)が有機的な役割分担を行ない、金融を介在させた経済的循環を地域主体に成り立たせることが求められている。パッとサットはその中の現金流通の一機能を担う実例であるが、言うまでもなく引き出された現金は駅周辺での消費活動に使われ地域の経済循環に貢献している。

地域交通機関としての公共交通事業者、中心市街地等における地域事業者(商業者等)、地域金融機関、行政、地域住民やまちの利用者等の各関係者が経済的循環の中で共存共栄し、より魅力あるまちづくりを行う方策を考える必要がある。ここでは駅における新たなビジネスを立ち上げた経験と、利用者価値を高める視点から、その方策について次のようなものが考えられる。

(2) 公共交通事業者の役割

公共交通事業者は、利用者価値の視点から魅力あるサービスを開発する役割がある。副業感覚から脱し、多業態のプロとの連携によって消費者の購買行動に訴求する考え方が必要となる。

また、公共交通自身のサービスの高度化が欠かせない。鉄道とバスの接続ダイヤの改良や複数の鉄道とバスを含めた運賃の共通化など他の交通機関との有機的な連携は、利用者が求めているながら供給者の論理で後回しになっている。運賃の精算方式などについてはICカード化などを視野に入れた金融機能との連携や共通決済システムへの参加も重要な要素となる。

(3) 地域金融機関の役割

地域の金融機関は、従来の護送船団体制下では横並びのサービスを提供してきた。しかし、金融庁から金融改革プログラムが提示され、地域の市場を踏まえ独自の付加価値を重視した事業構造への転換(個別金融機関ごとの独自収益モデルの構築)が早期に求められることになった。

最大のポイントは地域事業者への問題解決型資金仲介業に転換できるか否かにある。顔をつなぐ営業や金利だけの競争による消耗戦は横並び時代の象徴であった。地域事業者の事業を深く理解し、事業者の付加価値を伸ばす有効なコンサルティングとその結果としての資金供給が本質的な付加価値になり得る。

地域経済の本質的な理解は地域の資金ニーズの熟知につながり、資金決済や資金配分の面でも重要な役割を果たすことになる。

(4) 地域事業者の役割

地域事業者も社会構造や消費者の購買行動の変化に対応する必要がある。その鍵は利用者価値の理解にあることは言を待たない。利用者にどのような価値を提供しているのか改めて自ら位置付けることである。

地域事業者としては個々の事業だけへの囲い込みは逆効果であろう。地域のポイント還元システムのように地域一体の魅力アップ施策に参画することが自店の利用者増加につながる。利用者増加には、地域住民の来店頻度の高まりとともに、地域の魅力アップに伴うビジターの来訪が期待できる側面がある。

また、地域事業者にとって後継者問題や相続への対応、事業拡大のための運営手法の獲得は大きな関心事である。地域金融機関からの問題解決アドバイスを得るニーズには事欠かない。

さらに、街並みの一体化や広告規制、地域ブランド向上への協力など適切な規制を受容することも重要な役割である。

(5) 行政の役割

行政には、地域ブランドを創出する主体であるということこれまであまり意識されて来なかった重要な役割がある。他の地域と異なる独自の魅力は何か。自らの位置付けを見極め、まちの魅力の源泉を言語化する作業である。

地域の関係者との連携の面では、まちの魅力向上のために相反する二種類の政策をバランスよく実行するこ

とが肝要である。

ひとつは適切な規制緩和である。公共交通事業者間の接続時刻改良や運賃共通化のテーブルづくり、公共交通や商店街を含めた決済システムの共通化を公的な立場で推進することが望まれる。

もう一つは適切な支援と規制強化である。公共交通機関の利用支援策の提示(例えば、地域商業者と連携したポイント制を活用した公共交通利用促進策の推進)、中心市街地の路上駐車取締り強化、都市景観の形成の視点から地域ブランドを毀損する行為者の排除などの政策を打ち出すことが期待される。

5. まとめ

人口も総需要も伸びない環境下では都市間競争の激化、つまり利用者の取り合いが避けられない。しかも利用者は様々な情報や商品に鍛えられており目が肥えている。供給者の論理だけで彼らを動かすことは難しい。

パッとサッと小さな事例ではあるが、利用者価値の視点から適切なサービスを提供する事業を行うことで、利用者から支持を得ることができた。

パッとサッと「異なる業態との協業」及び「オープン思想」が利用者価値を支えることを示唆している。各ステークホルダー単独の囲い込み思想では大きな価値につながらないのではないだろうか。

まちの競争力の源泉は利用者からの支持を如何に高めるのかである。そのためには利用者価値の視点に基づく各ステークホルダーの役割が重要となる。その結果、まちの集客性が向上すると滞在、滞留が増えて地域事業者の活性化につながり、地域経済活動の正の循環が生じることが考えられる。

その実現には行政によるブランドの形成をはじめとして公共交通事業者、地域事業者、地域金融機関などの関係者が相互に連携して、同じベクトルの下それぞれの役割を果たすことが重要である。

参考文献

- 1)例えば家田仁:「ユーザーオリエンティッドな道路行政の仕組みづくり」、社会資本整備審議会道路分科会「第6回基本政策部会」、2002年。
- 2)P.コトラー:「コトラーのマーケティング・コンセプト」、東洋経済新報社、2003年。