

# 長良川鉄道のブランド化への試み

坂本 桂二 / 大野 貴司

- 1 はじめに
- 2 ブランドとは
- 3 ブランディングが成功している鉄道
- 4 長良川鉄道ブランド形成へのポイント
- 5 「長良川鉄道ブランド形成のポイント」から見た現状と課題
- 6 長良川鉄道のブランド形成に向けた対応
- 7 まとめ

## 1 はじめに

鄙びた農山村地域を走るローカル鉄道、特に旧国鉄の廃止路線を引き継いだ第三セクター鉄道の大多数は毎年多額の損失を出し青息吐息の状態である。ローカル鉄道沿線の市町村の人口は右肩下がりで減少し、それともなって学生、高齢者等交通弱者の利用も減少し、第三セクター鉄道発足当時の大きな使命（交通弱者の移動手段の確保）は薄らぎつつある感があるが、依然としてその使命は大きい。

第三セクター鉄道が存続するためのキーワードは「ブランド化」であると考えられる。第三セクター鉄道それぞれが、そのミッション、理念、スタンス、内容、行動等を顧客（乗客）に伝え、受け入れられ、さらには継続的改善が進められることによりブランドは構築されていく。沿線市町村の地域資源を活かした企画商品の開発、乗ることが目的になる列車の導入等は第三セクター鉄道のブランド化のプロセスのひとつである。鉄道のブランド化で成功を取めているのは JR 九州である。JR 九州は列車・駅舎等のデザイン化、サービスの付加価値化で観光鉄道としてブランド化され、多くのファンを集めている。しかし、ブランド化で成功している地域鉄道は数少なく、筆者らの頭に即浮かぶのは、黒部溪谷鉄道、大井川鉄道、伊豆箱根鉄道、伊豆急行、富士急行、江ノ島電鉄、和歌山電鉄である。思い浮かぶ第三セクター鉄道になるとほとんどなく、あえて言えば、わたらせ溪谷鉄道、真岡鉄道、いすみ鉄道である。わたらせ溪谷鉄道はトロッコ列車（沿線の景観を楽しむ）で、真岡鉄道は SL 列車で、ブランド化が進められている。

鉄道のブランド化は鉄道の差別化であり、その差別化には個々の鉄道の優れた経営資源、地域資源が関わってくる。その強みを活かして鉄道の付加価値化を進め、質の高いサービスを顧客（乗客）に提供していくことが求められる。いすみ鉄道の鳥塚社長は「ローカル鉄道はブランド化

に適している」と語り、ローカル鉄道の弱み（列車本数が少ない）を強み（希少性ゆえにそこに行かないと体験できない）に変え、そこにストーリーを作り「昭和の国鉄列車」「ムーミン列車」を運行し、ローカル鉄道を観光鉄道としてブランド化が進められている。

長良川鉄道に目を向けると、この鉄道の強みは清流長良川のそよ風を受けながら走る鉄道であり、スローライフ時代に相応しく「トコトコ」とゆっくり、のんびりと走り、人と人との牧歌的な会話が行き交う鉄道、言い換えれば「ぬくもり列車」（昭和30年代の風情を再現）である。この「ぬくもり列車」に魂を吹き込み、物語性を付与し、ブラッシュアップし、付加価値化を図り、ブランド化を進めていく必要がある。以下、その可能性について考察する。

## 2 ブランドとは

ブランドとは何かと聞かれると、真っ先に頭の中に浮かぶのが、ニナリッチ、エルメス、ルイ・ヴィトン、グッチ、ダンヒル等の高級ブランドである。日本製品でもレクサス、クラウン、インフィニティ、アキュラ等の車や、山田錦、コシヒカリ、ハツシモ等の米や、木曽ヒノキ、長良スギ等木材など、そのレベルは違うがブランド製品は多い。会社がブランドになっている場合も多く、その代表例はトヨタ、日産、ホンダ、キャノン、ソニー、任天堂、ユニクロ、帝国ホテル等である。具体的なブランド製品名、ブランド会社名は直ぐに頭の中に浮かぶが、ブランドを定義しろと言われるとなかなか難しい。

小川(2002)によれば、ブランドとは「自社商品を他メーカーから容易に区別するためのシンボル、マーク、デザイン、名前などを指す」、ブランディングとは「競合商品に対して自社商品に優位性を与えるような、長期的な商品イメージの創造活動」としている。しかし、鉄道業は物づくりではなく、その商品はサービスである。それゆえサービスの特殊性である「無形性」「非分離性（同時性）」「消滅性」「非貯蔵性」「非同質性」を踏まえたブランド化戦略が求められる。「無形性」に対してはキャラクター、ロゴマーク、デザイン、制服のデザイン等で有形化、視覚化すること、「非分離性」「消滅性」「非貯蔵性」に対しては顧客（乗客）の集中化を調整する仕組みづくり（例えば予約制度）をすること、「非同質性」に対しては乗客サービスマニュアルの作成、従業員の接客研修等でサービス提供の同質化、システム化を図ることなどである<sup>1)</sup>。

鉄道にとってブランドの意義は、固定客（ファン）を確保し長期的な顧客（乗客）確保ができること、ブランドを持つことにより鉄道会社のイメージを高めることができること、乗客から信頼性（乗客サービスの保証）、評判性の確保ができることなどである。魅力あるブランド（移動手段以上の付加価値、社会的価値がある）は運賃維持ができ、会社経営安定につながるのみならず、事業の多角化（観光業、土産品販売等）の可能性も広がる。鉄道会社はブランドによってイメージアップされるのではなく、顧客（乗客）に対して高いサービスを提供しようとする鉄道会社のミッション、理念、スタンス、内容、行動、プロセス等が伝わったときにブランドは光輝き出すことを忘

れてはいけない。

ブランドの役割は「標識性」「保証性」「意味性」と言われるが、今日においては意味性（物語性）が重要とされている。必要性より面白いとか、かわいいとか、楽しいとかが重要視されている。鉄道に置き換えれば、移動手段だけでなく、その列車に乗ることがステータスに成ったり、乗ることによって安らぎ感、ワクワク感、満足感を覚えたりすることができる列車づくりが重要となる。

ブランドとは一朝一夕でできるものではなく、それ相応の時間が必要となる。鉄道会社は時間をかけてゆっくと、顧客（乗客）との信頼関係を構築すると同時に、地域との関係にも意を注いでいく必要がある（特にローカル鉄道は重要）。ブランド価値の時間的流れは、ある顧客（乗客）が列車に乗り、そこから得られたベネフィット（満足）を実感し、繰り返し列車に乗ってみたいと思わせることからブランド価値が生まれる。口コミ等でブランドのファンが増え、社会的価値、認知度が高まり、それにより顧客（乗客）が拡大生産的に広がっていく構造が構築される必要がある。そのキーワードは「差別化」である。長良川鉄道で言えば、そのキーワードは「温もり」「昭和時代（30年代）」（同業、他業種との差別化）である。

鉄道サービスの特性については上に述べたところであるが、鉄道サービスは乗ってみたいと分からないゆえに、事前に違いを認識することは相当に難しい。しかし、それを可能にするのが「ブランド」である。ブランディングとは「競合サービスに対して自社サービスに優位性を与えるような、長期的なサービスイメージの創造活動」であり、それは「鉄道の認知度を高め、顧客が好ましい連想を抱き、生涯、鉄道のファンになってもらう」ことである。首藤(2010)が述べるようにブランディングの最終目標、「企業が顧客に対して提供する価値を明確にし、顧客の期待に応え続けることができる企業と顧客との長期的に揺るぎない精神的な関係（絆）」を如何に構築するかである。そこには「顧客と従業員の関係づくり」「従業員の高い質」「顧客が満足できる空間演出」「顧客サービスが満足できるサービスプロセス」を構築していくことが求められる<sup>2)</sup>。

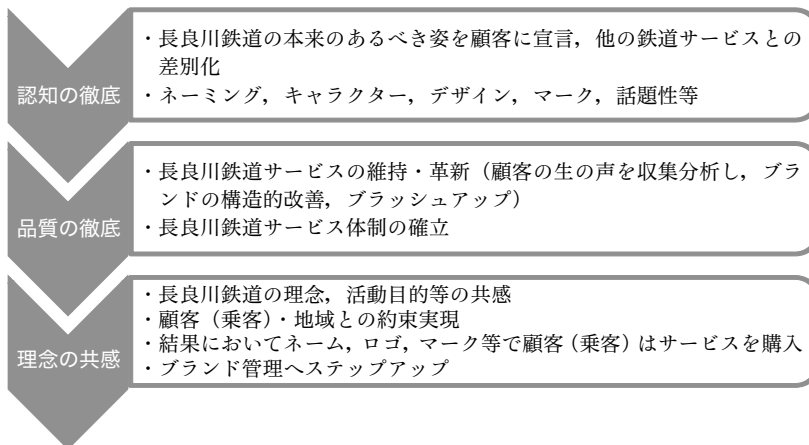
ブランディングについて、高橋(2003)は次のシナリオを示している。

- 1 企業が企業そのもの（コーポレート・ブランド）や製品（プロダクト・ブランド）の意味する本来あるべき姿を、本来あるべき主要顧客に対して示し、宣言をする。
- 2 これに価値を感じる顧客は感化され振り向き、購入し使用する。
- 3 企業は、現状の顧客が何に感化され購入し、使用しているのか。また顧客の本来求めるものは何かを「生の声」を収集し、分析し、現状とのギャップはどこにあるかを把握し、継続的改善を繰り返す。
- 4 企業はそのギャップを埋めるため、どのような行動を実施し、将来どのような姿になるか語り、訴える。
- 5 次第にギャップは埋まり、顧客は信頼し、継続した関係性を構築する。
- 6 結果的に、ブランド（ネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザイン）で購入する段階になる。

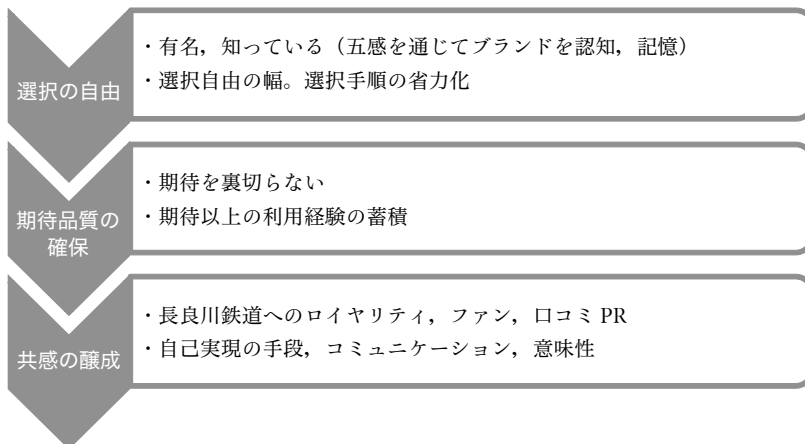
7 ブランドは、価値を創造し、顧客価値、従業員価値、株主価値を高め、企業にまで達する。大きな利益をもたらし、コントロール段階（ブランド管理）へとステップアップする<sup>3)</sup>。このことをベースに長良川鉄道のブランディングのステップアップをフローチャートにすると、以下の図になる。その基本的目標は特定の顧客（乗客）満足、生涯の長良川鉄道ファンづくりを進め、経営の安定化を図ることである<sup>4)</sup>。

図1

◎ 長良川鉄道としては



◎ 顧客（乗客）としては



出所：廣川州伸『ブランド評価手法』75頁を参考に作成。

### 3 ブランディングが成功している鉄道

#### 3-1 世界の鉄道のブランド化への取り組み

スイス鉄道は、スイスブランド（スイスは国土の3分の2がアルプス山脈等で囲まれ、世界有数の観光地として国自体がブランドになっている）と相乗効果でブランド価値を高めている鉄道である<sup>5)</sup>。

スイスには、山岳観光振興の視点からケーブルカーやラックレールを用いた登山鉄道が多く敷設されている。その中に、テレビ等でお馴染みのヨーロッパ最高所を走るユングフラウ鉄道や、1,000 m 進むと 480 m 標高が上がるとされるピラトゥス鉄道や、『世界鉄道の旅』で紹介されているサンモリッツとツエルマットを結ぶ氷河急行（この列車はマッターホルンを車窓から堪能でき、終着駅は標高 3,089 m にある）、モルテラッチュ、カンブレナ、パリュウの 3 氷河が見え（窓を開けて写真撮影も可能）、通過地点にはブルジョの石づくりアーチ橋があるベルニナ急行、蒸気機関車で運行しているブリエンツ・ロートホルン鉄道、勾配が 250‰ の急坂（アプト式鉄道）を時速 8 km で走るブリエンツ・ロートホルン鉄道、急坂（480‰）を走るピラトゥス鉄道（車体は平行四辺形）、トップ・オブ・ヨーロッパといわれる駅（標高 3,454 m）があるユングフラウ鉄道等、他国では体験できない鉄道が多数ある。スイスの鉄道はひとつひとつの鉄道がその特性を活かしブランディングを進めると同時に、スイスにある鉄道全体でブランディングを進め、さらには、それを国（スイス）が後押ししていることが成功のポイントと言え、スイスの鉄道会社、従業員は、観光立国スイスとしての意識が高く、毎日、客車の窓ガラス拭きや清掃も丹念に行い、車内は非常に清潔で快適な空間づくりがなされている。従業員も鉄道会社のミッション、理念、スタンス等をしっかりと理解し、高いモチベーションを持ち、そのブランド維持に貢献していることに成功のポイントがある。個別の鉄道で言えば、氷河急行の列車は全車両パノラマ展望列車で、そのデザインはイタリアのピニン・ファリナ（フェラーリのデザイナー）が行い、また、全車両が必要に応じてアンティークなダイニングカーに変身できる特性を備えるなど列車の魅力づくり、言い換えればブランディングに努力していることである<sup>6)</sup>。

また、オーストラリアには、わずか 33 km の建設に 5 年の歳月を費やした（難工事）キュランダ観光鉄道（1891 年に完成）があり、1891 年 6 月からケアンズとキュランダ（世界遺産レインフォレストの玄関口）間を結び運行している。キュランダ観光鉄道は、世界遺産の熱帯雨林やバロンゴージ国立公園の中を走る鉄道として有名であり、バロン・フォールズ駅ではフォトストップのために 10 分間停車する。車窓から見える雄大なパノラマは思わず息をのむという。この鉄道の成功のポイントは、鉄道でしかその世界遺産を観ることができないことがブランドになっていることである<sup>7)</sup>。

ペルーの世界遺産クスコとマチュピチュ（インカの空中都市）を結ぶハイラム・ビンガム号（地勢

が厳しく道路はない)も同類である。また、この列車は蛇がトレードマークであるが、この鉄道の特性、特徴を明確にマーク化していることが分かる<sup>8)</sup>。

また、カナダには、マニトバ州の州都ウイニペグから北へ1,700 kmの極北の町チャーチル(北極熊とオーロラで知られる町)間を36時間(2泊3日)で結ぶハドソン・ベイ号がある。この列車のキャッチフレーズは、「車窓からオーロラが見えるかも知れない」ということであり、ファンタジックでロマンを感じる鉄道としての魅力、特徴をキャッチフレーズで明確化にしてブランディングしていることが成功のポイントである<sup>9)</sup>。

また、アメリカにはサンフランシスコ(エメリービル駅)とシカゴを結ぶカルフォルニア・ゼファー号(コロラド渓谷の絶景を観ることができる)、ロスアンゼルス・ユニオン駅からシカゴ・ユニオン駅(映画『アンタタッチャブル』の舞台)を結ぶサウスウエスト・チーフ号(西部劇映画の世界を行く)、シルバートン(銀山で栄えた鉱山町)とデュランゴ間、全長175 kmを蒸気機関車が牽引する「デュランゴ&シルバートン狭軌鉄道」(線路幅914 mmのトロッコ列車)、ウイリアムズ(駅前ではカウボーイショー)からグランドキャニオンを結ぶ「グランドキャニオン鉄道」(グランドキャニオンは絶景、列車の中にカウボーイが乗り込んでくるパフォーマンスも)等がある。地域特性を前面に出して鉄道のブランディングが進められているところに成功のポイントがある<sup>10)</sup>。

世界の観光鉄道では、他では味わえない、そこにしかないビューポイントへのアプローチに工夫がされている。観光地とマッチしたデザインの列車運行、他で味わえない食事(食堂車で)、フォト場所(駅)では短時間の停車、車窓からの景色が楽しめる場所では超低速運転、駅・列車内での地域の歴史文化パフォーマンス等、地道な展開がなされている。また、観光資源を守る観点等から、ビューポイントへのアクセスは鉄道が独占(車の乗り入れ禁止、鉄道しか交通手段がない等)している。

これらブランドとなった鉄道ではそのことに安住することなく、ブランドを日々ブラッシュアップし進化させていることが成功のポイントとなっていると考える。

### 3-2 日本の鉄道のブランド化への取り組み

JR九州は長年、中古特急のたまり場と揶揄され、客に薄汚いイメージの列車を提供してきたが、昭和62年4月1日の国鉄民営化後は、「民営になってよかった」と客に言ってもらえるように、JR九州のイメージチェンジが進められた。その手始めとして斬新な「ハイパーサルーン」と名付けられた783系が導入され、その列車の最後部にパノラミックウィンドーを導入して沿線風景を客が楽しめるようにした。本格的に観光列車を運行し出したのは、「ゆふいんの森」キハ71・72系(グリーン塗色のハイデッカー、先頭車形状は楕円形2段窓の独特のイメージ、車内も温かみのある木目調、ゆふもりレディを乗せるなど観光列車らしいムードを随所に演出、駅舎も塔のある木造黒塗りの外観で展覧会開催も可能な改札口がない斬新なもので、この列車は好評を博し、導入翌年にはミニギャラリーのある中間車も増結し、運転当初から人気が続いている。JR九州の戦略は、「感性的価値」

を高めて、若者や女性が鉄道の存在を思い起こし、鉄道に乗ってみようという気にさせることであり、かっこいいデザイン、話題性のある車両イメージづくり（意味性を高める）を基本としたデザイン戦略（当初は抵抗勢力があったが）を経営に取り込んだ。列車を従来の鉄道屋のデザインから世間一般並みのデザインにしようと、水戸岡鋭治氏にデザインを依頼した。水戸岡鋭治氏の鉄道デザインは、地域の風景、風情にマッチし、斬新かつ大胆で観光客に強烈な印象を与え、鉄道自体が観光の対象となった。また、鉄道のデザインだけでなく、そこで働く従業員の制服、車内ワゴン車、販売グッズまでがデザインの対象になり、多くの人に「一度乗ってみようか」との気を起こさせる。さらには、列車のネーミングにも配慮がなされている。また、今までの鉄道の「利用者」という発想から「お客様」という発想に転換し、駅においても降りた利用者はできるだけ「早くそこから立ち去って欲しい」発想から「できるだけ長く駅に留まって欲しい」発想に転換する等、JR九州においては徹底した「お客様本意」の事業展開、言い換えれば、サービスの品質保証（ブランド価値維持）に日々努力している<sup>11)</sup>。

JR九州の成功のポイントは、会社のミッション、理念、スタンス等をデザインによってブランド化したこと、従業員が会社のミッション、理念、スタンス等を理解して、それをサービスの中で具現化したことにある。この戦略は和歌山電鉄等にも例を見る。

くしろ湿原ノロッコ号列車はJR釧網本線の一部を季節限定で運行する観光列車で、流水（鱒浦から知床斜里間で1月下旬に観ることが可能、流水の上にはアザラシ、北キツネも）、丹頂鶴（釧路湿原で見ることができ、その縁にある茅沼駅は日本で唯一の丹頂鶴がくる駅で有名）、大白鳥（車窓から大白鳥の飛翔を見ることが可能）を堪能できる他、釧路湿原、雌阿寒岳、雄阿寒岳、斜里岳等の眺めは神秘さを感じると言い、この列車は北海道満載であり、地域ブランドを最大限取り込んだことが鉄道ブランドとなっていると考える。また、北海道の一番凍れる2月から3月には、雪の白さと蒸気機関車の黒とのコントラストをなしたSL冬の湿原号が走り、その車内にはだるまストーブを導入し、大正・昭和時代を演出している。乗車しないと味わえない感動を提供することによってブランド化を進めている。この列車はブランドのキーワードである「差別化」を意識した展開がされていると言える<sup>12)</sup>。

大井川鉄道のSLはSLを通して鉄道をブランディングしようということで、1976年にSL川根路号の営業運転（日本唯一のアプト式鉄道、1,000m走って90m登高する）が再開され、1988年からは日本ナショナルトラストの動態保存列車トラストトレインの運転を開始、1996年からは元日を除き毎日SL運転を実施している。この鉄道は車窓から桜の花見ができる全国でも数少ない鉄道として有名である。この鉄道は、多くの人の憧れ、特に子供に人気のSL列車を全国に先駆けて運行し、「車窓から花見ができる」をキャッチフレーズに、ブランディングを進めてきたことに成功のポイントがある<sup>13)</sup>。

嵯峨野観光鉄道は平成3年4月27日に社員8名で発足し、その営業運転区間はトロッコ嵯峨野駅からトロッコ亀岡駅までの7.3kmで、発足当時は遠からず廃線になることを予想し、廃線されても何かを残そうと職員は桜や紅葉の植樹を続け、現在その本数は3,000本を超え、桜、紅

葉の名勝地を走る鉄道として有名になった。毎年、トロッコ列車に乗ろうと多くの観光客が訪れる。この鉄道の最大の成功ポイントはこの鉄道を残そうという従業員の強い意志と地道な日々の努力にある。ブランドづくりの基本は現場の従業員であると言われるが、そのことの重要性を物語っている。観光鉄道というコンセプトの下に、従業員が自主的に桜、紅葉等を植樹する取り組みは「物語性」が高く、この鉄道のブランド化に大きく貢献している。また、京都のロケーション（地域ブランド）にマッチしたトロッコ列車の導入もこの鉄道のブランド化に相乗効果をもたらしている<sup>14)</sup>。

黒部溪谷鉄道は与謝野晶子が「困い無き、山の車の席買いて、四里上りゆく黒部の紅葉」と詠まれた鉄道であり、予約がないと直ぐには乗れない人気の高い鉄道（特に、トロッコ列車）で、黒部溪谷の峡谷の断崖絶壁にへばりつくように、41のトンネルと、28の橋を渡り峡谷の中へと進んでいく。沿線の紅葉、水面（黒部川）から高さ40mの新山彦橋では乗客から歓喜の声があがるという。この鉄道の人気の秘密は、人がなかなか踏み入れない絶景の溪谷の中を鉄道が走ることである。成功のポイントは、地域特性を最大限に活かして、車との「差別化」を図り、列車に乗らないと体感できない場面づくりをしていること、また、与謝野晶子という著名人を登場させてブランド化を進めていることにある<sup>15)</sup>。

以上、世界や日本の観光鉄道のブランド化成功のポイントを述べてきたが、そこから浮かんでくるキーワードは、「従業員の主体性」「そこでしか味わえない、場・こと・物・食での差別化」「ブランド化された地域とのタイアップ」「鉄道の魅力・特徴の有形化」「メディア・著名人等を活用したブランドの浸透」であると言えよう。

## 4 長良川鉄道ブランド形成へのポイント

### 4-1 長良川鉄道のブランド化と従業員

鉄道のブランドイメージに一番影響を与えるのは、直接サービスを提供し接触する従業員（運転士・駅員）である。鉄道業は、従業員や時、場所によって、サービスの質に差が出る。不愉快な扱いを従業員から受けたとき、その鉄道を嫌いになり二度と利用したくないと思う顧客（乗客）がほとんどである。鉄道業は従業員への評価そのものが会社の評価につながる。評価を高めるためには、鉄道サービスの同質化（ロケーションが変わっても顧客が満足できるサービス）が重要であり、そのためには鉄道サービスの標準化（マニュアル化、ルール化）が必要となる。しかし、画一的なサービスでは顧客（乗客）はワクワク感、感動等が得られない。これは結果において失望感につながることになる。それゆえサービスの質を如何に高めるかが大きな課題なのである。

理念、ビジョン等で美辞麗句をならべられても、従業員から受ける実際のサービスとかけ離れていけば悪い印象を顧客（乗客）は持つことになる。長良川鉄道のミッション、理念、スタンス



等の従業員への周知徹底，マナー実践講習会の開催，感動を高めるサービスのマニュアル化等が必要となる。鉄道経営にとって，従業員は経営に大きな影響を及ぼすと同時に，経営の大部分を占めると言っても良い。鉄道経営にとって「従業員は城であり，砦であり，堀」である。経営者と従業員の協働作業が経営である。

#### 4-2 長良川鉄道のミッション，理念，スタンス， 内容，行動，プロセス等の有形化

前にも述べたが，鉄道サービスは「無形」であり，人は形のないものの選択を避ける傾向がある。無形のままでは，顧客（乗客）が頭の中に長良川鉄道ブランドのイメージを描きにくい現実を踏まえて，長良川鉄道は自社の情報をなるべく有形化，可視化して顧客（乗客）に提供し，ブランド価値を高めていく必要がある。例えば，ブランド理念が「ノスタルジックな雰囲気の中で顧客（乗客）一人一人が人の温もりを感じる接客」であれば，こだわりの背景，日々の接客の工夫，従業員の接客に対する意気込み，姿等をビジュアル化してホームページ，ブログ，フェースブック等で常に情報発信していく必要がある。また，デザイン化されたシンボルマーク，シンボルカラー，ゆるキャラ，キャッチフレーズ等を常に顧客（乗客）に情報発信していくことは，顧客（乗客）の長良川鉄道に対するブランドイメージ形成に有効である。

#### 4-3 長良川鉄道ファンを中心にしたブランドの浸透

乗客は高いお金（長良川鉄道の運賃はJR東海の約2倍）を出す限り，それ以上のベネフィット（満足・価値）を得たいと考える。しかし，鉄道サービスは無形性ゆえに利用前に比較検討しにくいのが現状である。顧客（乗客）の新規開拓にとって，すでに，長良川鉄道に乗って，そのサービスを体験し，サービスの良さを実感している顧客（乗客）の口コミは高い説得力があり情報発信力がある。高額予算を使って，新聞・テレビ等で広告宣伝をしても，その費用対効果，周知範囲，周知回数は限られ，必ずしも有効には機能しない。一番の効果は，既存の顧客（乗客）を大事にして長良川鉄道ファンを一人でも多くつくり，そのファンが新しい顧客を呼び込む仕組みを構築していくことである。もちろん全ての広告を否定するものではない。また，効果が高いのは報道機関に記事やニュース，またそれらの特集として取り上げられることである。そのことはブランド（標識性・保証性・意味性）を高めることにつながる。それゆえ，報道機関に取り上げられる工夫が常に求められる。

山口（2008）によれば，ベアーズは，「ブランド構築は経営そのものである」と考えており，ブランド形成のための哲学として「ブランド構築は表面的なPRやマーケティングの領域ではなく，組織の能力として捉えなければならない」とし，組織能力はターゲットや市場環境によって逐次変化するものではなく，変化に応じて適切な手法を導き出すための土台のようなものであ

る。ブランドは、様々な顧客の認知の集合体として形成される。つまり、様々な認知が積み重なってできるものである<sup>16)</sup>。

このことを踏まえると、ブランド形成とは、認知度の一過性の向上を狙ったものではなく、よい認知を積み重ねて好循環を生み出すことであると述べている。長良川鉄道ブランドを確立していくためには、ゆっくりと時間をかけ、全組織をあげて、評価が高まる情報発信（上辺ではない）を日々続けると同時に、顧客（乗客）から満足が得られるような良質のサービスを提供していくことが必要である。

## 5 「長良川鉄道ブランド形成のポイント」 から見た現状と課題

### 5-1 長良川鉄道のブランド化に向けた従業員との関係性

ブランディングの原点は職員との共感性を如何に構築できるかである。その手段のひとつが従業員研修である。現在の従業員研修は一方的な講義スタイルが中心で、必ずしも職員が参加、協働して会社の理念等を具体化する研修にはなっていないが、今、若い職員が自主的に向上委員会を立ち上げ、駅の美化・清掃、癒しの空間づくり、親切運動、一声運動等を進めている。この若い職員を中心としたグループは長良川鉄道ブランド形成の大きな力になると確信している。特に、トイレの状況は長良川鉄道のイメージ（評価）を大きく左右することから、会社独自で清掃に力を入れているが、職員のパワーには限界があり、時間外の自主的なトイレの清掃活動は長良川鉄道のブランド価値維持に大きく貢献している。

ブランド化の職員研修の意味は、会社のミッション、理念、目標等を顧客接点の現場レベルで具現化してサービス業務に反映させることにある。グループで討議し、提案できるゼミ方式を積極的に取り入れ、その提案が会社のブランディングにフィードバックされる仕組みづくりが課題となる。提案の内容がステークホルダー（顧客、地域、行政等）に受け入れられるか否かを評価し、その評価を会社のブランドづくりへフィードバックしていく仕組みづくり（良い提案については報奨金を出すなどの工夫）をしていくことが求められる。職員の経営への参加は職員の仕事へのモチベーションを高め、会社への顧客（乗客）からのクレームについても速やかな対応を可能にする。このことは会社のブランド価値を高めることになる。現在、労働組合との間で長良川鉄道の持続ある発展を目的にして経営協議会を設け、原則として四半期ごとに定期的に開催することとされているが、機能していないのが現状である。今は労使が対立している時代ではなく（特に、第三セクターの場合は）、両者が協働して顧客（乗客）から信頼と共感が得られる会社、言い換えれば、ブランド価値が確認できる会社づくりが求められる。

もちろん、ブランドづくりのイロハである職員のマナー研修は外部講師を招き、毎年、樽見鉄

道、明知鉄道と共同（協議会）して行っている。研修だけで職員のマナー向上が確立できるとは言えないが、不可欠な研修である。

## 5-2 長良川鉄道のミッション、理念、スタンス、 内容、行動、プロセス等の有形化

高度成長時代においては、人々を点から点へ如何に速くつながかが鉄道の課題であった。しかし、成熟社会においては「そんなに急いでどこに行く」が語られるように、「スピード」よりも「スロー」が脚光を浴びるようになってきた。今の時代は「ゆっくり」「のんびり」「ゆとり」が生活のキーワードであり、多くの人はそれを求めている。

長良川鉄道はそんな時代を演出する鉄道であり、車窓から眺める長良川の清流、釣人の姿、棚田で田植えをする農民の姿、黄金の稲穂が垂れる田園風景の中のユーモラスな案山子の姿、その案山子の肩にカラスが乗っかる姿は人々の笑いを誘う。さらには列車内に吹き抜ける長良川のそよ風は訪れる人の心を和ませてくれる。列車の中で交わされる「郡上弁」「美濃弁」は牧歌的で、人間と人間の心通う空間であり、その空間では自分自身が鎧を外し、自分自身を取り戻せる瞬間でもある。また、長良川鉄道の駅舎は人の温もりを感じさせる木づくりで、駅舎によっては待合室に薪ストーブがあり、そこでのおばあちゃん達の談笑の姿は昭和の風景そのものであり、昭和の時代にタイムスリップした感じがする。時には、猪、鹿、猿が出迎えてくれ（鉄道の安全運行上問題があるが）、それを観た乗客は歓声をあげる。その姿は大人も無邪気な子供のようである。長良川鉄道沿線は牧歌的な風景が続き、その風景は「心のふるさと」の原風景と言っても過言ではない、そんな中をトコトコ走る長良川鉄道の旅は人々の心をリフレッシュし、満足感を高める。ノスタルジアを呼び覚ます原風景、まさに童謡「ふるさと」の風景の中を走る長良川鉄道は異次元空間である。トコトコと走る長良川鉄道は、心と心が触れ合う「心のふるさと」を体感できる空間である。長良川鉄道は、都会の競争社会で疲れた体、心をリフレッシュする空間である。これが長良川鉄道の強みであり、魅力なのである。これを有形化することが長良川鉄道のブランド化の大きな一歩であり、その一歩として、冬の長良川鉄道の風情を楽しむ「うな釜こたつ列車」を走らせている。この列車はこたつの中に入り、関市のウナギ有名店（しげ吉）の「うな釜」を食しながら、長良川鉄道の風情を楽しむ企画である。昭和の香りがする列車（開業時に導入）の車窓から雪景色を楽しみ、みかんを食べ、地域の特産（ウナギ）を食しながら、家族の絆づくりや友達との語り、そこで初めて出会った人との思い出づくりの旅は長良川鉄道のロングテールのブランド商品になるのではないかと期待している。このこたつ列車は、従業員の手作り（大工出身の運転士がこたつを製作、会社の出費は10万円程度。これは従業員による会社の理念等の具体化の協働作業であり、ブランド形成の一環である）である。今後も「昭和」にこだわり、昭和30年代の風情（蓄音器、ブラウン管テレビ、駄菓子、おとき御膳、またぎ料理等）の演出づくりをトータル（列車、駅、沿線）に進めていくことが求められる。

清流長良川の落ちアユを長良川のそよ風を感じながら自然風景の中で食す「アユ列車」や、男も女も外国人も袖触り合うのも他生の縁と、周りの目も憚ることなく踊り明かす、夏の風物詩の郡上盆踊りを楽しむ「踊り列車」も長良川鉄道ブランド商品になっている。また、昭和時代を体感できる長良川鉄道づくりの一環として、美並刈安駅に薪ストーブを設置する他、昭和30年代の人の温もりを「語り部」を通じて列車の中で感じるができる人の絆づくりを進めているが、ブランドにまでは至っていない。

さらには、「長良川鉄道が元気になれば、地域が元気になる」をモットーに、「地域に愛される長良川鉄道」「何度も乗ってみたい長良川鉄道」「自慢できる長良川鉄道」「温もりとやすらぎを感じる空間の提供」（参考資料「長良川鉄道経営方針」）を目指して経営を進めているところであるが、それらの、車両デザイン、カラー、制服、ロゴマーク、キャラクター等への具現化が遅れている。長良川鉄道のアイデンティティをビジュアル化していくことが今後の課題となる。また、昭和時代の息づかいを肌で感じる列車づくりも大きな課題である。

### 5-3 長良川鉄道ファンを中心にしたブランドの浸透

長良川鉄道の認知度はまだ低い。沿線地域およびその周辺においてはそれなりの認知度があるが、沿線地域から一歩外に出ると、関東、関西、愛知県、名古屋市は言うに及ばず、岐阜県内においてもその認知度は低い。これでは、レジャー行動等のひとつとして顧客（乗客）から長良川鉄道が選択される可能性は低い。長良川鉄道の情報発信力が大きな課題である。

現在、新聞、テレビ、旅行雑誌等を活用した情報発信（パブリシティとして）、ホームページ、ブログ、FaceBook等による全国への情報発信を進めている。FaceBookによる情報発信においては、FaceBookのプロモーション国内事例のサイトで取り上げられ、好評を得ており、コメント欄には「懐かしい」「親近感がわく」「歴史を感じますね」「四季折々の景観写真はいいね」などの書き込みが多数見られ、共感やそれぞれの思いを喚起している。平成25年3月（始めてから10カ月）に、FaceBookにおける長良川鉄道ファンは1,000人を超え、それを記念してファンの集いイベントを4月に開催した。徐々にではあるが長良川鉄道の知名度も上がると期待されている。これからは口コミの効果を狙った展開や有名人（ボランティアで）参加のイベント展開、アニメの活用等での情報発信、ロゴ、デザイン、キャラクター等の制作を通して認知度を高めていくことが求められる。

## 6 長良川鉄道のブランド形成に向けた対応

### 6-1 長良川鉄道のブランド化に向けた従業員との関係性

従業員の仕事の中で長良川鉄道の理念，経営方針，スタンス等が具体化されてはじめて長良川鉄道のブランド化が進む。今までの一方的な研修ではそのことは不可能である。長良川鉄道の理念，経営方針等の具現化に向けて経営者とリーダー的な従業員がゼミ形式で話し合い，長良川鉄道ブランドを作り上げていく必要がある。また，そのリーダーが体験を通して一般職員を指導していく体制づくり（講義方式の教育からの転換）も必要となる。もちろん，指導スタイルも「叱る」「注意」するから「褒める」「バックアップする」を中心としたものにしていく必要がある。これらのことはマニュアルを整備することで足りるという意見もあるが，マニュアルが全てではない。それを基本としながら，現場の状況に応じて各従業員が一番良いとする方法で対応（オペレーション）し，その過程の中で体験したことをマニュアルに常にフィードバックしていく仕組みづくりが求められる。

ディズニーランドでは「教育とは気づきであり，知識や技術を教えることではない」とし，仕事をしながら気づいたことを積み重ね，それを有効に活用できる環境を作っている。特に，ホスピタリティサービスを実践する意識を植え付ける様々なシステム開発が重要とし，そのシステムは理論と現場での検証とのバランスを重視している<sup>17)</sup>。

サービス業である弱小な長良川鉄道においても同じことが言え，OJT 教育強化が必要となる。また，これらの実施には，従業員評価が不可欠であり，その導入が必要となる。

### 6-2 長良川鉄道のミッション，理念，スタンス，内容，行動，プロセス等の有形化

長良川鉄道の強みは，長良川のそよ風を受けながらトコトコと走る鉄道，昭和 30 年代の風情が残る牧歌的な鉄道，人と人のコミュニケーションが自然にできることであり，その強みを有形化していくことが重要である。そのひとつの手段として，SL を走らせたらという提案が多々寄せられるが，復元に数億円を必要とし，それが走るインフラ整備（まくら木，レール整備等）に数十億円，維持費に毎年数千万円必要とされ，会社の体力から言って現実的ではない。

会社の体力を踏まえ，強みを活かしていくには「トロッコ列車」が現実的である。今，長良川鉄道開業時に導入したナガラ 1 型車両（28 年経過）が法定耐用年数を大幅に超過し，安全運行の観点から更新が必要な時期にある。近年，長良川鉄道に対する観光需要は高まっており，それに対応した車両更新が期待されている。長良川鉄道の持続発展のためにはパラダイムシフトが求め

られ、その視点は観光鉄道化（当然のことながら市民鉄道が基本であるが）である。長良川鉄道に乗ることが楽しみになる観光列車の導入は長良川鉄道ブランドづくりの大きな柱となる。観光列車は、観光旅客収入、グッズ等の販売拡大をもたらす、赤字縮小に寄与するのみならず、地域に大きな経済波及効果をもたらすと考える。トロッコ列車導入による収支見通しを検討すると以下の通りである。

### (1) トロッコ列車導入の基本イメージ

長良川鉄道沿線の観光ポテンシャルを最大限に活かし、乗ることが楽しくそれが目的となる話題性の高い列車とする。長良川のそよ風を受けながら沿線の風景をゆったりと楽しむことができる、木の香り（座席を県産の木材利用）がするパノラマカー的なトロッコ列車をイメージとする。

### (2) 必要経費

#### ① トロッコ列車導入経費等の試算

##### イ 想定車両導入経費

約1億7,000万円（通常車両1億3,000万円・補助対象＋観光用内装費4,000万円）

##### ロ 想定導入経費財源

通常車両分1億3,000万円（国・県補助金6,500万円、沿線市町負担6,500万円）、内装費分（沿線市町負担4,000万円）

#### ② 想定運行経費

イ 修繕費等（検査経費等）	年間約 425万円
ロ 増加人件費（乗務員1人・アテンダント1人）	年間約 600万円
ハ 燃料費	年間約 52万円
ニ 合計	年間約 1,077万円

### (3) 収入見通し

#### ① トロッコ列車を導入した場合の収入見通し

##### A 旅客収入見込額等

##### イ 前提

美濃太田駅から郡上八幡駅間を想定した利用料金積算（大人料金1,320円＋指定料金500円＝1,820円、指定料金も含む子供料金1,160円〔平均金額1,490円/人〕、2往復想定41座席×4＝164人、（運行想定日・4月～7月、9月～11月土日祝日運行 約10日/月×7カ月＝70日、夏休み期間40日、12月～3月土日運行16日、合計運行日126日）

##### ロ 旅客収入見込額

1,490円×126日×164人＝3,078万9,000円（見込の8割で2,463万1,000円、7割で2,155万2,000円、6割で1,847万3,000円、5割で1,539万5,000円）

ハ 平日の団体旅行客利用（片道）も 50 日程度想定される（1,490 円/人×41 人×0.9〔団体割引〕×50 日＝274 万 9,000 円/年）

ニ グッズ等販売見込額

わたらせ渓谷鉄道のトロッコ列車グッズ等販売状況を参考に粗利 30% の想定で、年間 223 万円

B トロッコ列車導入の地域メリット

イ 長良川鉄道および沿線市町のブランド化

ロ 年間一般旅行者（乗車率 6 割想定）1 万 2,398 人，団体旅行者 2,050 人の増加での地域経済効果（観光消費額 1 人 5,000 円計算で地域消費額・約 7,224 万円，波及効果はその 1.4 倍）

ハ 観光産業の立地

(4) トロッコ列車導入による収支見通し

① 導入後 5 年間は，利用率 7 割の年間運賃収入 2,155 万 2,000 円，団体収入 274 万 9,000 円，グッズ等販売（粗利 30% を想定）年間 223 万円で年間合計収入 2,653 万 1,000 円，年間運行経費額は 1,077 万円で，年間 1,576 万 1,000 円の黒字となることが想定される。

② 導入後 5～15 年間は，利用率 6 割の年間運賃収入 1,847 万 3,000 円，団体収入 274 万 9,000 円，グッズ等販売（粗利 30% を想定）年間 223 万円で年間合計収入 2,345 万 2,000 円，年間運行経費額は 1,077 万円で，年間 1,268 万 2,000 円の黒字となることが想定される。

③ 導入後 15 年以降は，利用率 5 割の年間運賃収入 1,539 万 5,000 円，団体収入 274 万 9,000 円，グッズ等販売（粗利 30% を想定）年間 223 万円で年間合計収入 2,037 万 4,000 円，年間運行経費額は 1,077 万円で，年間 960 万 4,000 円の黒字となることが想定される。

### 6-3 長良川鉄道ブランドの浸透

長良川鉄道が顧客（乗客）から認知されなければ，長良川鉄道のブランド化は進まない。顧客（乗客）は五感を通じてブランドを認知，記憶（言葉やデザインによるイメージを通して記憶）する。この展開のために膨大な広告費用をかけてもその効果は薄い。長良川鉄道のミッション，理念，スタンス，魅力，強みを長良川鉄道ファン，NPO，地域住民等と具現化（企画列車運行，マーク，デザイン等）し，その具現化したものを長良川鉄道ファン等の口コミ（ソーシャルメディアも含めて）で沿線地域，県外等に広げていくことが早道である。顧客（乗客）は段階を踏んでファンになる。この特性を踏まえながら，時間をかけてじっくりとブランド化を進めていく必要がある。

また，マスメディアを通して長良川鉄道のブランド化を図ることも有効な手段である。そのためには，常に話題性，ニュース性を提供していく必要がある。長良川鉄道のような第三セクター鉄道は公的色彩が強く，マスメディアが取り扱ってくれる可能性は高く，マスメディアとの連携を強めていく必要がある。人々のマスメディアに対する信頼性は高く，そこを通じた展開は有効

に機能する。もちろん、ブランド化を進めるためには、多様な顧客（乗客）の満足のために、顧客（乗客）の期待品質の確保に日夜、努力していくことは言うまでもない。

## 7 ま と め

長良川鉄道のブランド化は一朝一夕にできるものではない。ブランド化は長い時間と日々の価値維持の地道な努力が必要となる。特に、長良川鉄道は物づくりではなく、サービス業であることの認識の中で進める必要がある。長良川鉄道が第三セクターである特徴、言い換えれば、地域と不可分の関係にあり、地域との協働の中で長良川鉄道のブランド化を進めることが求められる。このことは長良川鉄道の強みでもある。その特性を活かした今後のブランド戦略が課題となる。

### 〔注〕

- 1) 小川 (2010), 15 頁。
- 2) 首藤 (2010), 16 頁。
- 3) 高橋 (2003)。
- 4) 廣川 (2003), 75 頁。
- 5) ja.wikipedia.org/wiki のスイスの鉄道参照。
- 6) 梓澤 (2008), 26–52 頁。
- 7) 梓澤 (2008), 218–227 頁。
- 8) 梓澤 (2008), 264, 265 頁。
- 9) 梓澤 (2008), 242, 243 頁。
- 10) 梓澤 (2008), 244–259 頁。
- 11) 石井 (2005), 98 頁。
- 12) 櫻井 (2007), 36–41 頁。
- 13) www2.jimu.nagoya-u.ac.jp および櫻井 (2007), 222–225 頁。
- 14) 櫻井 (2007), 250–253 頁。
- 15) 櫻井 (2007), 240–242 頁。
- 16) 山口 (2008)。
- 17) 小松田 (2012), 219–236 頁。

### 〔参考文献〕

- 梓澤設夫『世界鉄道の旅』小学館, 2008  
石井幸孝『九州特急物語』JTB パブリック, 2005  
小川孔輔『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社, 2002  
北村隆一『鉄道とまちづくり』学芸出版社, 2002  
小松田勝『図解でわかる！ ディズニー 感動のサービス』中経出版, 2012  
櫻井寛『絶景列車の旅』世界文化社, 2007  
首藤明敏「サービスブランディング」『AD STUDIES』Vol. 32, 15–19 頁, 2010  
高橋仁「ブランド戦略における、ひとつの視点」<http://www.mitsue.co.jp/column/backnum/20030425a.html>  
(2013年6月8日アクセス), 2003  
十代田朗『観光まちづくりのマーケティング』学芸出版社, 2007



長良川鉄道のブランド化への試み（坂本/大野）

廣川州伸『ブランド評価手法』秀和システム，2003

山口高弘「サービス業におけるブランド形成の極意」日経ビジネスオンライン (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20080912/170370/>，2013年6月8日アクセス)，2008

〔参考資料〕

『長良川鉄道経営方針』，2012

