

JR 四国と大学とのツアー企画商品化プロジェクトを通じた、公的サービスの“関わりしろ”に関する考察

鈴木 健大（都留文科大学）

Keyword： JR 四国、公的サービス、関わりしろ

【問題・背景・目的】

全国各地で地方鉄道の廃止が相次いでいる。少子高齢化に伴う沿線人口の減少、モータリゼーションの発達等に加え、2000（平成 12）年 3 月「改正鉄道事業法」が施行され、それまで政府が行っていた需給調整規制を撤廃する規制緩和が実施された。これにより不採算路線からの撤退は、「許可制」から「届出制」になった^{*1}。

2019（令和元）年 5 月、JR 四国は、同年 3 月期の連結決算について、営業損益が 114 億円の赤字となり、赤字幅が前の期から 15 億円拡大したと発表した。売上高は 3% 減の 498 億円、連結決算の公表を始めた 2000（平成 12）年 3 月期以降で、過去最大の営業赤字だった^{*2}。路線区ごとの収支も初めて公表され、18 路線区のうち 17 路線が赤字だった^{*3}。

JR 四国の鉄道事業は、1987（昭和 62）年の国鉄民営化分割後、一度も黒字になったことがない。JR 四国の鉄道利用者数は、ピーク時の 1965（昭和 40）年度約 1.1 億人/年と比較すると、2017（平成 29）年度は約 4,600 万人/年と半分以下、瀬戸大橋を渡る本四備讃線が開通した 1988（昭和 63）年度と比較しても約 6,300 万人/年から約 3/4 にまで減少している。鉄道運輸収入は、観光列車の運行やインバウンド施策の展開等に取り組んでいるものの、1988（昭和 63）年度 349 億円から 2017（平成 29）年度 239 億円へと約 2/3 に減少している。国鉄民営化分割時に営業損失を補填するために措置された経営安定基金（2,082 億円）の運用益は、長期的な低金利により大幅な減少に見舞われている^{*4}。同社半井真司社長は、報道番組の中で、今後の廃線の可能性について示唆した^{*5}。

2017（平成 29）年 8 月、四国における鉄道網維持に向けて「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」が、四国 4 県知事や有識者等により開始された。会ではこれまで、鉄道以外の交通手段による交通網への移行、鉄道の設備を沿線自治体等が管理する「上下分離方式」の導入等の運営方法等について提示されているが、いずれも地元自治体からは反発が強い^{*6}。

このような中、2017（平成 29）年 11 月、JR 四国と香

川大学、徳島大学、愛媛大学、高知大学の四国 4 国立大学は四国の地域活性化を目的に、観光振興や人材育成で連携する協定を締結した。連携事業の最初の取り組みとなる、JR を利用した第 1 回ツアー企画商品化コンペを 2017（平成 29）年夏季より開始、上位 8 企画を商品化し、2019（令和元）年に催行した。

本研究では、この JR と大学が連携したツアー企画商品化コンペを通じてその効果を振り返り、連携事業の設計方法について課題を整理するとともに、人口減少・少子高齢化が急速に進む現代において、鉄道をはじめとした公的サービスを維持していくため、市民と公的サービスとの関わり方について考察する。

【先行事例】

市民が地方鉄道を支えるしくみとしては、例えば、銚子電気鉄道では、2014（平成 26）年、銚子市の協力の下、「銚子電鉄応援団」を結成し、運営費をカンパしたり、脱線した車両の修繕費用として高校生がクラウドファンディングを行ったりしている。「ぬれ煎餅」をはじめとする食品事業が、鉄道事業を支えている^{*7}。第三セクター鉄道であるいすみ鉄道では、花壇や枕木のオーナー制度で市民が運営費をサポートするしくみを取り入れ、沿線の千葉県立大多喜高校生たちが、駅舎や車両の清掃を行っている^{*1}。

JR 四国では、筆者が本学会第 9 回大会において、大歩危駅（土讃線）、屋島駅（高德線）、阿波加茂駅（徳島線）、菊間駅（予讃線）等で、市民が自主的・主体的に無人駅を維持管理し、観光やコミュニティ形成活動等に駅舎を利活用している事例を提示した。

本研究の取組は、鉄道事業者が大学と連携しその運営について制度設計を試みた視点が以上と異なる点である。

【実施内容】

2017（平成 29）年 9 月、JR 四国と前述四国 4 国立大学は、四国の地域活性化を目的とし、地域振興・観光振興・人材育成について連携協定を締結した。この協定に基づき、JR を利用したツアー企画商品化コンペ及び参加学生を対象にした JR 四国のインターシブ事業が開始された。

本研究は、JR 四国と四国4国立大学とで2017(平成29)年8月から2019(令和元)年5月にかけて実施した、第1回ツアー企画商品化コンペ(以下、コンペ)を通じ、その効果と課題を整理し、考察を行う。

(1) 実施体制及び運営

第1回コンペには、4大学から計18チームが参加した(中間発表時)。授業の一環として参加した大学と課外活動として参加した大学とがあり、概ね各大学2名の教員が担当・指導した。

開始に際してはJR四国が各大学において説明会を行った。その後も適宜、JR四国は大学の求めに応じた形でアドバイスをを行い、双方で意見交換を行った。また、財務省四国財務局の若手職員による「地方創生支援のための若手プロジェクトチーム」が大学における企画検討や審査会等の場面に参加し、学生にアドバイス等を行った。

学生のフィールドワークに際しては、大学からの申請に基づき、JR四国から切符が手配された。

事業を進めるのに際し、JR社員と担当教員とで、運営方法や振り返りに関する情報交換会を計6回開催した。

(2) コンペの仕様

〈目的〉大学の教育・研究活動として、地域資源を調査・発掘し、観光素材として付加価値付けを行い、JR四国が旅行商品として実市場に展開する。その結果を大学で検証を行い、地域へフィードバックすることにより持続可能な地域振興のしくみを構築する。

〈旅行設定期間〉2019(平成31)年3月1日～6月30日(2019年春商品)

〈旅行設定エリア〉四国地域

〈販売窓口〉JR四国ワープ支店・駅ワーププラザによる窓口販売、JR四国ツアーによるWEB販売

〈利用交通機関〉JR利用を推奨

〈地元との調整〉地元関係者が継続して受入できる体制(観光ガイド・食事の営業許可・料金・担当者及びその連絡先・法令に反していないこと等)を確認しておく。

※最終選考に残った企画に関しては、JR四国が正式に交渉し契約を行う。

〈企画選考方法〉書類審査及びプレゼンテーションにより、各大学2企画計8企画を商品化する。

〈評価基準〉

- ①本物性…他の地域にない独自の個性がある。
- ②物語性…予備知識がなくとも楽しめるストーリーがある。
- ③実現性…地域の枠の中で価値の提供が実現可能で、現

実に商品化できる。

④持続性…地域に持続可能なしくみがあり、地域振興に繋がる要素がある。

(3) 事業進行及び日程

2017(平成29)年8月～

JR四国による大学ごとの説明会実施、企画検討開始

2018(平成30)年2月

参加全18チームによる中間報告会(高知県香美市)

・1日目:ポスターセッション方式による発表及び意見交換

・2日目:高知大学生による高知県内エクスカージョン

2018(平成30)年7・8月

各大学における学内審査会、上位2チームを選抜

2018年(平成30)年9月

第1回成果発表会・審査会(最終審査会)(香川大学)

・金賞(1チーム)、銀賞(チーム)、銅賞(2チーム)を選考、金賞及び銀賞については、パンフレットで他企画より大きく掲載した。

・1日目:成果発表会・審査会

・2日目:香川大学生による香川県内エクスカージョン



【図表1】ポスターセッション方式による中間報告会



【図表2】最終成果発表会・審査会の様子

(4) ツアー催行

2019(平成31)年1月より8企画が2期に分けて販売

され、3月から5月にかけて順次催行した。しかし、図表3に示すようにその内の3企画は参加応募数が最少催行人数に至らず、実施に至らなかった。

【筆者担当チームの企画及びケーススタディ】

筆者は、香川大学における自治体と連携したプロジェクト型授業「瀬戸内地域活性化プロジェクト」丸亀班及び観音寺班からの有志7人（学部3年生6人、2年生1人開始当時）によるチームで参加した。香川大学では、課外授業として5チームが参加し、2名の教員が指導にあたった。

2017（平成29）年開始時から2018（平成30）年2月中旬報告会までは、概ね週2回研究会をもち、週末にフィールドワークを組み合わせていった。研究会では、マーケティングの基礎学習のほか、社会動向・トレンド分析、ツアー商品の他社分析、JR四国ツアー商品分析、企画検討等を行った。メンバーが全員女性だったことや“消滅可能性都市”が地方に色濃く影を落としていたことから、香川県外へ出てしまった女性に改めて四国の良さに気づいてもらい故郷に帰ってきてもらいたいとの思いから、当初から女性をターゲットにすることが決まっていた。フィールドワークでは、ヨガや釣り、母子での鉄道学習等アイデアに基づいた体験をし、財務省四国財務局のアドバイスも受けながら6つのプランにまとめ、中間報告会で提示した。

中間報告会における意見やアドバイスをふまえ、香川の特産品であり訴求力のあるオリーブについて、これまでと異なる切り口での関わりを考え、女性に香川の魅力を再発見してもらおうと『香川でココロとカラダすっきり「美」力アップツアー』と題し、オリーブ園でヨガ体験、地産地消の食事、薬膳教室を行うプランを立案した。実施協力をいただくパートナーの選定に奔走し、費用の算定まで行って、学内選考を通過し、最終成果発表会・審査会において銀賞を受賞した。

ツアーは2019（令和元）年5月に2日間にわたって催行した。2日間で香川、徳島、愛媛から計25名の参加者があり、その内女性が84%であった（図表4）。



【図表4】オリーブ園でヨガと食事をするツアーの催行

【研究・調査・分析結果】

今回のコンペを振り返ると、効果として次の利点が考えられる。まず、JR四国にとっては、これまでにない視点に立った新しい企画のツアーを実施することが可能となった。また、JR四国の現状と課題を広く市民に提供し、考察してもらう機会ともなった。

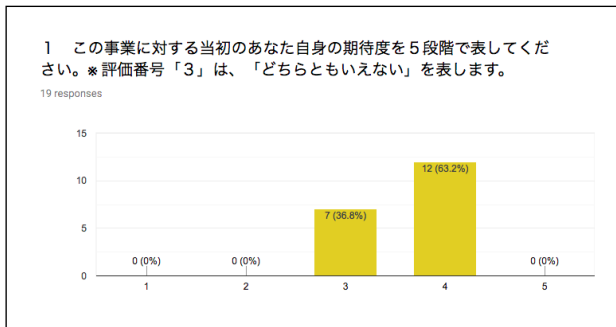
大学にとっては、地域への理解を深め、ビジネスと直結し、他大学と連携した教育の機会を創出することにつながった。学生が社会人と接し、インターンシップのプログラムも新たに生まれたことで、学生がキャリアを考える機会にもなり、結果的にJRへ就職した学生たちも現れた。双方にとって、パブリシティの効果も生じた。

第1回終了後に参加学生を対象にしたアンケート調査によると（回答数19）、事業開始前の期待度（図表5）と達成度（図表6）について5段階での自己評価は、ともに「4」評価が最多となった。参加した動機として、観光に興味がある、企画の勉強ができる、企業と関わることができる、といった点が挙げられた。達成度に関しては、企画の採用・不採用の結果が、達成度の評価につながってしまうことがある点が確認された。学生にとって、地域の課題をビジネスを通じて解決する、PBL（Project Based Learning）の機会が創出されたといえるだろう。

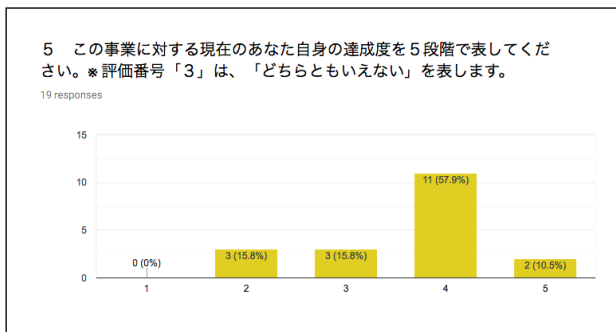
一方、事業の改善点として次の点が挙げられる。まず企画に取り掛かる前段階において条件整理が必要なこと

大学名	受賞	ツアー名	行程	ツアー代金(円)	募集人数(人)	設定日数(日)	参加人数(人)
香川大学	金賞	地域のお宝列車～東讃の「食」を辿る汽車旅～	日帰り	9,800	35	2	29
	銀賞	香川でココロとカラダすっきり「美」力アップツアー	日帰り	9,300	25	2	25
愛媛大学		きさいや！宇和島～宇和島の食を探訪～	1泊2日	24,800	15	1	-
		内子・日本酒街旅	日帰り	9,800	20	1	8
徳島大学	銅賞	世界農業遺産にふれる！にし阿波日帰り鍛冶体験ツアー	1泊2日	18,000	10	1	-
	銅賞	シカを食べ尽くす	日帰り	9,800	15	1	9
高知大学		後免で伝える「ありがとう」の旅	日帰り	8,800	19	1	-
		須崎JRサービスエリアツアー～すさきの魅力ちよい体験！～	日帰り	7,000	20	1	14

【図表3】四国4国立大学によるツアー商品及び催行結果一覧



【図表5】学生の事業開始前の期待度



【図表6】学生の事業終了後の達成度

である。事業開始時点で実現可能な内容と不可能な内容が整理されていなかったことから、行程が進んでから企画を見直すケースが生じてしまった。二点目は、販売まで含めた戦略が必要なことである。せっかくこれまでのJR四国ツアーにはない企画を練ったり、ターゲットを考えたりしても、JR四国による案内が届くJR四国ツアーのクラブの主な入会者層が高齢者であることや、販売・宣伝チャンネルが四国外にほとんどないことから、四国外や若い世代の取り込みにあまりつながらなかった。結果、多くの労力を投じながらも大勢の参加者の取り込みができなかった。三点目は、JRと大学との密接な連絡調整が必要なことである。企画を進める上では、どうしても不明な点が生じてしまう。JR四国本社は高松に所在することから、香川大学はJR四国と連絡調整が取りやすかったのだが、他3大学は物理的な距離からコミュニケーションを取った量に差が生じてしまった。臨機応変に迅速に意思疎通ができるしくみが必要である。四点目は、学生のモチベーションを保つ工夫が必要なことである。約2年という長期に及ぶこと、学内選考で落選してしまうと最後までモチベーションが保てないこと、授業参加と課外授業参加の場合での差異等から、学生には丁寧に寄り添ってフォローを続けていくことが必要である。五点目は、担当教員へのフォローである。学生の企画立案には教員の指導が必要であるとともに、他の地域連携事業同様、時間確保、地域との調整等負担が大きい。大学組織としてのフォローや評価が必要である。

今回の事業の最大の効果は、鉄道という公的なサービスの運営について鉄道事業者と大学とが課題共有をしながら、ともに行動に移し、その課題解決策を生む試みの布石を実社会の中で形づくったことではないだろうか。またこのことは、鉄道事業者が対価を得て市民に一方的にサービスを提供するといったこれまでの関係とは異なる、パートナーの関係の構築に向けた制度設計を試みたとも言える。人口減少・少子高齢化が加速度的に進む中、市民や行政が鉄道事業者とパートナーの関係で、その運営の一旦を担っていくしくみを複層して設計していくことは、鉄道といった民間事業者が担う公的サービスを維持していくために必要なしかけの一つではないだろうか。

【考察・今後の展開】

人口減少・少子高齢化が急激に進行する現在、行政サービス・公的サービスを従来通り維持することは困難となっている。特に民間事業者が担っている場合は、利益が生じなければその維持は途端に行き詰まりを見せてしまう。民間事業者が情報を開示し、運営の中に市民との“関わりしろ”を設計し、双方で共に支えあったり、市民が一部を担ったりすることは、公的サービスを維持していくために必要な手法の一つであると考えと同時に、これからの公共のあり方を広く社会に問うことにつながるだろう。そんな“関わりしろ”を生み出すための制度設計が、行政サービス・公的サービスを担う行政や民間事業者には必要であると考え。

今回の取組は、現在第2回が継続進行している。本論では事業の全体設計に視点を当てたが、今後企画内容や学生の教育効果等別視点からの事業評価の報告を待つとともに、事業改良を重ね、ノウハウを蓄積して、この地方鉄道を地域が支えるしくみが拡充され継続されていくことを期待したい。

【引用・参考文献】

- ※1 堀内重人「チャレンジする地方鉄道」交通新聞社、2013年、pp. 3、pp. 48
- ※2 日本経済新聞、2019年5月9日
- ※3 朝日新聞、2019年3月22日
- ※4 「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第3回」配布資料、2018年9月5日
- ※5 NHK高松制作「さぬきドキッ！～四国に鉄道 必要ですか？」2019年7月12日放映
- ※6 日本経済新聞、2018年3月29日
- ※7 銚子電気鉄道HP