



商経学叢 第57巻第3号 2011年3月

## 駅ナカ・マーケティング

—日本の鉄道産業におけるビジネスモデル革新—

竹 田 育 広

**要約** これからの鉄道経営にとって、駅ナカビジネスのマーケティングは新しい研究テーマとなりうる。最近の駅ナカビジネスは、専門店、高級化路線、そして生活支援型サービスなど多岐に広がりを見せており、鉄道経営の新たな収益基盤としての役割が期待されている。本稿では、サービス・マーケティングの観点から、駅を起点とした鉄道産業のビジネスモデル革新について検証をする。

**Abstract** Marketing for in-station business is new topic for railway management. It will be expected that in-station shops, which span specialty store, upgrading merchandise and livelihood support service, have a very important roles as a new revenue base in the future. From view point of service marketing, this paper examines the reorganization of business model in Japanese railway industry.

**キーワード** 鉄道経営, 事業多角化, マーケティング, 駅ナカビジネス, 生活支援型サービス  
**原稿受理日** 2011年3月15日

## 1. はじめに

本稿では、これからの鉄道経営において、最大の経営資源として期待されている駅スペースを対象に、駅を利用するお客様の利便性向上、そして鉄道事業者にとっての収益確保の両方を満たすべく、駅を起点としたビジネスモデルの新たな展開について追求する。

交通産業は、経済発展の初期段階から、大きな社会的役割を果たし、今もってなおその重要性は明らかである。特に、日本の私鉄産業は、政府からの経済的規制によって、何もかも事業者の自由にできるわけではなく、規制外のニッチ分野を自ら開拓し、その結果、交通需要の拡大をもたらす実に様々な事業多角化を実践し、企業規模の拡大、そしてグループ形成を成し遂げてきた<sup>(1)</sup>。

たしかに、これまで交通の分野は、サービス産業の中でも非常に早い段階から応用経済学の分野として確立し、マーケティング的視点はあまり受け入れられてこなかったように思われる。しかし、少子高齢化社会の到来に代表される社会的な要因によって、今後の交通需要の低迷が明らかなものと推測されるなかで、これまで鉄道経営の定石とされてきたビジネスモデルも少なからず転換を迫られているように感じられる。こうした事業環境の変化に対して、日本の鉄道産業が経営を維持していくためには、マーケティング的なアプローチ、すなわち利用者の視点から新しいサービスのビジネスモデルを見出すことが求められているのではないだろうか。

国鉄が1987年に分割民営化されて以来、新たに発足した JR 各社は、私鉄型経営を導入して、今日まで進んできた。まさに、JR 各社、大手私鉄グループは第2の創業とも呼ぶべき、新たな収益基盤の確保に向けた事業展開が求められていると言えるだろう。そこで、サービス・マーケティングの視点から、鉄道産業のビジネスモデルを定義した場合、次の3つのデザインが可能である。

第1に、顧客と企業の双方にとって満足を実現できる事業の仕組みを構築するためのシステムデザインである。つまり、駅を最大の経営資源と考えて、収益源としてより多様な展開を目指すというものである。

---

(1) 私鉄企業の事業展開は、「関西型」と「関東型」とに類型化される。前者は、都市人口の大規模な郊外分散以前に、主にレジャーなどの消費性交通需要を基盤に成立し、鉄道の敷設とその沿線開発を媒介に郊外化を進めるもので、阪急電鉄、京浜急行電鉄などがこれに該当する。後者は、郊外化を前提としたその趨勢に促されるもので東急電鉄などがこれに該当する(正司(2001) p174より引用)。

第2に、仕組みの構築とともに、日本の鉄道産業が優れていると言われる論拠ともなっている「安全、安心、定刻運行」からなるサービス品質を前提としつつ、駅機能の拡充を通じた、お客様の利便性向上を実現する価値を提供していかなければならない。これが、プロダクトデザインの視点である。

第3に、大勢の利用者が日々、行き交う駅という公共空間のなかで、いかに、利用者と提供者側との相互作用を構築するかというプロセスデザインの視点である。駅が顧客接点の差別化にどのような役割を果たすのか、駅空間を含めた交通サービスに対する顧客満足度要因は何であるのかといった、サービスに固有とされる生産と消費の同時性から派生するサービス・マーケティングの真髄に関わるテーマである。

本稿では、上述の3つのデザインの視点から、交通サービス、鉄道経営の事業再編成、駅のマーケティング戦略に関するトピックを概観的に網羅する。以下の構成は次のとおりである。まず、交通とマーケティングを結び付ける試みを提示する。特に、サービス産業の本質を「移動」ととらえ、そこからサービス業を定義するとともに、鉄道産業の顧客満足度の構造について明らかにする。続いて、日本型鉄道経営の成功を支えてきた要因の1つである事業多角化について、最近のデータを用いて経営状況を明らかにする。そのあとで、駅を起点としたビジネスモデルの新たな展開について具体例を交えながら検討する。最後に、駅ナカでの消費行動の実態とその背景にある利用者ニーズについて、調査データを用いながら明らかにしていくこととしたい。

## 2. 交通とマーケティング

### (1) サービスとサービス業の定義

サービス・マーケティングと呼ぶとき、2つの解釈が可能である。1つは、サービスという付加価値、商品のマーケティングであり、特定企業のサービス戦略を主に取り扱うのに対して、もう1つはサービス業が実践するマーケティング活動を指し、その業界の歴史的成り立ちや業界内で抱えている課題や政策形成などが対象となる（表1）。これまでの学術的な成果の蓄積からみると、圧倒的に前者のほうが多くサービス・マーケティングとは、商品としてのサービスを対象としたマーケティングのことを一般的には指している。

よって、サービスとサービス業は、それぞれに違った定義で表わされることになる。まず、日常生活の中で特に意識もせずに使っているサービスという言葉には、次の3つのステップでの定義付けが可能となる。

表1 サービスの2つの視点

サービス+マーケティング 商品としてのサービス	視 点	サービス業+マーケティング 業界としてのサービス
同業他社との差別化 顧客と従業員の満足 固定客の獲得、維持など	主な研究テーマ	業界の成り立ち 業界が置かれている課題や政策形成など
特定企業のサービス戦略 マクドナルド リッツカールトンホテル 全日本空輸（ANA） 東京ディズニーリゾート JR 東日本鉄道	分析の対象	同業他社の集まり ファストフード業界 ホテル業界 航空業界 テーマパーク業界 鉄道業界

筆者作成

表2 「移動」に本質を置いた第3次産業の分類

移動する対象	産 業 属 性
ヒト	交通（鉄道・バス・航空など）
モノ	貿易・物流
カネ（信用）	ファイナンス
情報	情報通信
エネルギー	公益事業
ハート（ココロ）	ホスピタリティ産業 （宿泊業、旅行業、料理飲食サービス、 レジャーエンタテインメント、イベント業）

筆者作成

第1に、「安売り，無料，奉仕，利便性」のイメージである。これらの意味については、我々は教わらなくても経験的にすでに知っている。たとえば、サービス品，モーニングサービスなどは「安売り」の意味を，消費税サービスや手数料サービスなどは「無料」の意味を，そして，ファンサービスやサービスエリアなどは「奉仕，利便性」の意味でサービスという言葉が用いられている<sup>(2)</sup>。

第2に、「無形の商品，かつ非所有型サービス」のイメージである。ここからはサービスが持つ無形性の特性が導き出される。たとえば，りんごの絵は描けるけれども，輸送サービスの絵を描けと言われた場合，移動する物体や人間，そして輸送機関などは表現できても，輸送機能そのものは時間的経過を伴うものであるため描くことが難しい。これ

(2) サービスという用語は，この他にもマクドナルドのスマイル0円に代表されるような「笑顔」のイメージも存在する。こうした，人前で自らの感情をコントロールする労働を感情労働と呼び，肉体労働，頭脳労働などとは異なり，人間の感情が商品価値を持つ労働の一種で，ホックシールドが名づけたものである。

は、サービスが機能の購入という性質をもつとともに、所有ではなく、利用から付加価値が生じる商品であることを示している。

第3に、「他社に向けて行う付加価値を伴った具体的な行為・活動プロセス」というイメージである。ここからはサービス取引における生産と消費の同時性が導き出される。たとえば、自動車やパソコンのような物的な耐久消費財の場合は、工場で生産された結果を小売店舗で購入しているのに対して、輸送サービスや美容院などのサービスは提供者と利用者との間の相互作用によって成立する特徴を持つ。

続いて、サービス業の場合、その本質は移動にあると考える。全ての経営資源を移動させ、お客様を満足（場合によっては感動のレベル）へと導くような価値を提供するのがサービス業である。すなわち、サービスという商品は、何らかの対象の異時点間移動として定義することができる。移動させる対象の違いによって、産業が分類される（表2）。

## (2) 交通における CS とサービス

交通サービスが掲げる3つのサービス要素とは、①安心・安全、②便利さ、③快適さである。安心・安全は公共交通機関にとっては基本となるサービス品質要素である。これとともに定刻運行は日本では当たり前のこととなっているが、交通サービスの正確性は安心・安全と並んで日本の交通サービスの質の高さを示すものである。交通需要は目的地に向かうまで生じる移動手段であるため、移動そのものを目的としているわけではない。したがって、安全、安心、正確さは、通勤、通学、娯楽、買い物、旅行などの外出行動が危険を感じずに、かつ計画的に実行されるための基礎となる品質である。一方で、事故の発生や大幅な遅延が生じるとお客様の期待感を下げ、不満や苦情が発生する。

安全と定刻運行を前提とした日本の交通サービスにおけるお客様志向の経営<sup>③</sup>とは、それぞれの交通機関を利用するお客様の顧客満足とその実現のために必要なサービスの向上のことである。交通サービスを利用するお客様は、性別、年代、年齢など人口統計的変数や、所得、職業、居住地域などの社会経済および地理的変数によって細分化されるとともに、日本人客のみならず外国人客（ビジネス目的、観光目的の両方を含む）も近年ではターゲットとなってきている。これらのお客様を対象にしたサービスの拡大、強化が求められ

---

③ 例えば、阪急電鉄がかつて掲げていたお客様志向の経営における事業戦略の基本的思想が興味深い。事業戦略の方向性を4つのイノベーションとして提示している。すなわち、バリューイノベーション（お客様に喜ばれるものを）、マーケットイノベーション（お客様になっていただくために）、カスタマーサービス・イノベーション（ずっとお客様になっていただくために）、プロセスイノベーション（全ての業務がお客様のために）の4つである。（阪急ハンドブックより）

ている。例えば、移動の出発点となる沿線地域のアクセス道路の整備状況、通過点としての駅舎のバリアフリー整備状況など、利用促進を実現するような快適空間の構築が要求されてくる。

表3 JR3社および大手私鉄における業界満足度の相関関係

	顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	WOM	ロイヤルティ
顧客期待		0.89	0.2以下	0.2以下	—	—
知覚品質	—		0.60	0.57	—	—
知覚価値	—	—		0.43	—	—
顧客満足	—	—	—		0.62	0.46
WOM	—	—	—	—		0.23
ロイヤルティ	—	—	—	—	—	

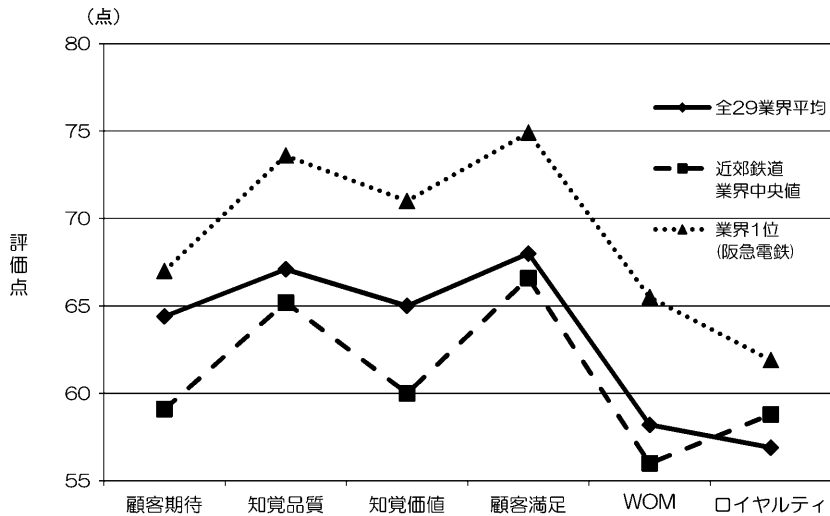
(資料) JCSI 調べ

表3は、JR3社および大手私鉄における業界満足度の相関関係をまとめたものである。こうしたサービス業における顧客満足度の指数化の取組みが2009年から経済産業省の委託事業として導入された<sup>(4)</sup>。日本版の顧客満足度指数（JCSI: Japanese Customer Satisfaction Index, 以下、JCSI と表記）は、これまでサービス業が抱えていた経験と勘に頼ったマネジメントの問題に対処するとともに、今後の日本経済の成長エンジンとして製造業だけでなくサービス業の役割拡大の観点から、サービス業の国際競争力、生産性向上を図るためのサービス産業政策の1つとして導入されたものである。

JCSI で使われる顧客満足度の因果モデルでは、総合的な顧客満足度のほかにキーワードが5つ設定されている。利用前の予想・期待を示す顧客期待、利用した品質評価を示す知覚品質、価格への納得感を表す知覚価値、他者への推奨である口コミ（WOM: Word of Mouth）、そして継続的な利用意向を表すロイヤルティである。鉄道サービスの場合、顧客期待と知覚品質の因果関係が0.89と強く、知覚品質と知覚価値の0.60よりも高い数字になっている。つまり、これは利用者にとってはそれぞれの鉄道会社の持つブランドイメージに見合ったサービス内容を期待している状態で、コストパフォーマンスよりも品質が重

(4) 日本経済性本部が事業を受託し、本部内に設置されたサービス産業生産性協議会の中の日本版 CSI 開発委員会が開発をし、昨年度から本格的に公表されるようになった。ただ、税金で民間企業のサービス満足度をランキングで表すことに対する批判もあるものの、異業種間で顧客満足度を比較できる点や単なるランキングにとどまらず、顧客満足の構造を多面的に診断できる利点の方が重視される。

駅ナカ・マーケティング（竹田）



(資料) JCSI 調べ

図1 JR3社および大手私鉄(近郊鉄道)における顧客満足度の構造

視されるケースである。安心・安全、そして定刻運行を基本とした日本の鉄道サービスの基本的な品質が、利用者のサービス評価においていかに重要度が高いのかが改めてわかる結果である。

図1では、全29業界の平均と近郊鉄道の業界中央値、そして業界1位の阪急電鉄について先の6つのキーワードの評価点を図示したものである。これにしたがって鉄道業界をみていくと、業界中央値のみならず、業界1位の阪急電鉄において典型的なM字型パターンを示している。M字型パターンは、知覚価値の水準が低いのが特徴で、サービス業の中でもすでに成熟した業界、伝統的な業界などが当てはまりやすく、これに対して、山型を示すパターンが、新興業界(ビジネスホテル、衣料専門店など)で確認することができる。M字型の戦略的特徴として、総合的な顧客満足に影響を与えるのは、価格への納得感よりもお客様が認知しやすいところでのサービスであり、たとえば、新型車両の導入、新駅の設置、駅前広場の整備や駅舎の快適性向上、非日常的なハレの演出、そして駅員の接客サービスの向上などの拡大・強化が、利用者の顧客満足向上には有効となる。これに対して山型では、知覚価値の評価点が知覚品質と顧客満足の評価点よりも高いことが特徴になっていて、お客様は品質よりも価格を重視しているため、提供企業としては値ごろ感をしっかり伝えることが求められる。

### 3. 私鉄経営と駅スペース活用事業の拡大

#### (1) JR および大手私鉄の事業多角化の経営的背景

##### ① グループ事業多角化の経営状況

ここでは、私鉄企業のグループ形成を通じた多角的事業展開について、最近のデータ結果を用いてみていくことにする。事業多角化は日本型鉄道経営の成功を支える重要な柱の1つであるとともに、自社路線ならびにそれ以外の地域も含めた需要開発は、大都市圏に基盤を持つ私鉄企業にとって、自らの沿線価値の向上のために宿命的なものであった<sup>(5)</sup>。個々の企業は、経営の安定性や不確実性の除去、そしてこれが一番大きい要素と言えるが収益性の確保を理由に、積極的な事業多角化を展開した<sup>(6)</sup>。多角化の範囲は多岐にわたり、その特徴は、郊外の駅を起点として、快適な住宅地（ベッドタウン）を計画的に作り出すとともに、ターミナル駅周辺の都市開発も含めた統合的な展開を有するものであった。さらに、利用者の移動手段の向上を促す鉄道輸送に付帯するバス、タクシーなどの地元交通機能の整備なども積極的にすすめていった。このように、事業多角化は経営上、必然的なものであり、政府の規制対象外の分野での需要開発による鉄道企業の多角的展開は極めて自然なことであった<sup>(7)</sup>。

各事業者の間で繰り広げられる事業多角化には、本業である輸送・交通部門（鉄道部門）の付帯事業程度のももあるが、本稿が対象としているのは、私鉄グループ形成を通じた事業多角化であり、その具体的な事業は個々の企業で自由に設定できるようになっている。そのため、企業間の比較分析を試みるという目的から、各事業者間の事業セグメントの名称の違いを調整するために、本稿では多角的事業展開のカテゴリーを次の4つに統一した。

まず、鉄道産業が提供するサービスの種類を本業たる運輸・交通サービス（部門）に対して、本業を外れた事業多角化の方向性を「生活支援型サービス」と位置づける。なぜ、生活支援なのかについては、後述するが、ここでは生活支援型サービスをさらに①小売・飲食系、②都市・地域開発系、そして③ホスピタリティ系の3つに分類した。これら4つのカテゴリーにしたがって求めた鉄道企業間の経営状況は次の通りである（図2および表4）。

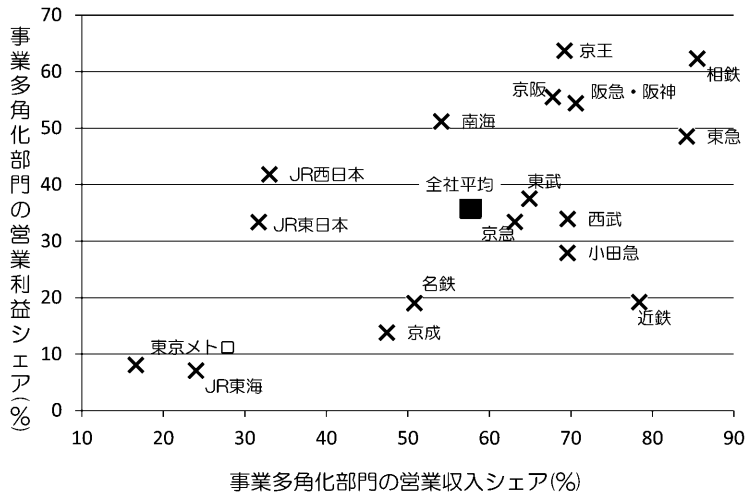
(5) 斎藤（1993）を参照。

(6) 石井（1995）を参照。

(7) 正司（2001）を参照。



ここからは図2ならびに表4の結果にしたがって、平成21年度の各社の事業多角化の経営状況について言及していこう。



（資料）各企業の決算資料より作成

図2 非運輸サービス部門の経営状況（平成21年度）

図2は、JR3社、地下鉄・大手私鉄企業を合わせた計17社の営業収支、および営業利益の構成比シェアを示したものである。非運輸サービス部門の営業収入が事業全体の70%を超えている事業者が4社（東急、相鉄、阪急・阪神、近鉄）存在し、事業多角化の戦略パターンからすると、関連型に区別される<sup>(8)</sup>。その中でも東急と相鉄は運輸交通部門からの営業収入が1割を超える程度と極めて低くなっている。近鉄は、小売・飲食系での収入のシェアが大きいが、利益のシェアは鉄道事業が8割を占めている。

それ以外の企業についても、同様の事業多角化の戦略パターンにしたがうならば、非関連型の区別になってくる。ただ、小田急、西武、京急、京王、東武、そして南海の計6社については、グループ事業多角化の割合が6割を超えており、先に見た関連型のパターンに近い結果となっている。また、民営化以後、著しく事業多角化を進めているJR東日本を見ると、3割を超える水準にまで多角化の規模を高めている。同社は、鉄道輸送部門よりも生活サービス部門への積極的なサービス展開を経営戦略として明確に打ち出しており、今後、生活サービス部門の比重を4割程度まで引き上げていくことを計画している。

(8) 萩原（2007）の多角化戦略の定義（p32～p35）にしたがったものである。

表4 グループ企業の事業多角化の経営状況（平成21年度）

事業者	多角化の戦略タイプ	営業収入シェア 1位部門 (カッコ内は構成比.)	営業利益シェア 1位部門 (カッコ内は構成比.)	営業利益率 (連結・%)	営業収支率 (連結・%)
JR 東日本	非関連型	運輸・交通系 (68.3%)	運輸・交通系 (66.6%)	13.4%	115
JR 西日本	非関連型	運輸・交通系 (67.0%)	運輸・交通系 (58.0%)	6.4%	107
JR 東海	本業型	運輸・交通系 (76.0%)	運輸・交通系 (92.9%)	19.7%	125
東急	関連型	小売・飲食系 (45.2%)	運輸・交通系 (44.2%)	4.3%	104
西武	非関連型	ホスピタリティ系 (51.2%)	運輸・交通系 (65.0%)	5.9%	106
小田急	非関連型	小売・飲食系 (44.6%)	運輸・交通系 (72.1%)	6.1%	106
京王	非関連型	小売・飲食系 (42.3%)	運輸・交通系 (36.3%)	7.4%	108
東武	非関連型	小売・飲食系 (37.0%)	運輸・交通系 (62.4%)	5.2%	105
京急	非関連型	運輸・交通系 (36.9%)	運輸・交通系 (66.6%)	6.7%	107
京成	非関連型	運輸・交通系 (52.6%)	運輸・交通系 (80.6%)	9.2%	110
相鉄	関連型	小売・飲食系 (43.9%)	都市・沿線開発系 (59.8%)	5.0%	105
阪急・阪神	関連型	ホスピタリティ系 (33.3%)	運輸・交通系 (45.6%)	10.7%	112
近鉄	関連型	小売・飲食系 (41.9%)	運輸・交通系 (80.8%)	3.7%	104
京阪	非関連型	小売・飲食系 (37.0%)	都市・沿線開発系 (54.9%)	5.4%	106
南海	非関連型	運輸・交通系 (45.9%)	運輸・交通系 (48.8%)	11.2%	113
名鉄	非関連型	運輸・交通系 (49.2%)	運輸・交通系 (81.0%)	2.7%	103
東京メトロ	本業型	運輸・交通系 (83.4%)	運輸・交通系 (91.9%)	22.6%	129

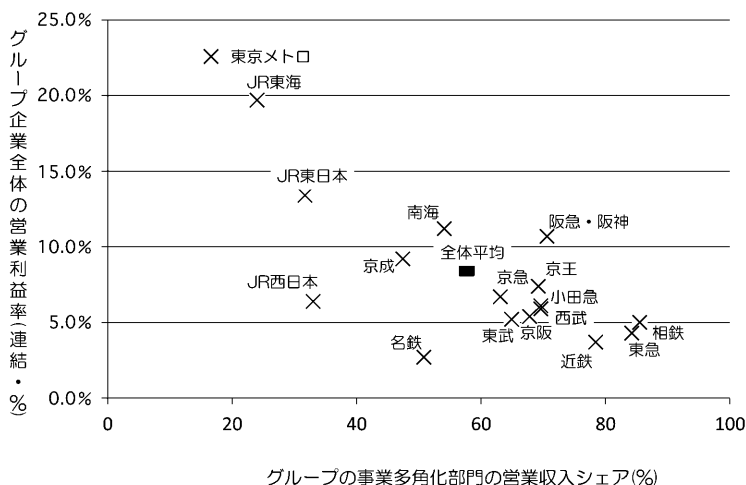
(資料) 各企業の決算資料より作成

表4は図2に引き続き、グループ事業多角化の経営状況について明らかにしたものであるが、これによれば、依然として相鉄と京阪を除く全ての企業においては、グループ形成を目的とした事業多角化を進め、営業収入に至っては鉄道輸送よりも、小売・飲食系のシェアが大きい企業が約半数近く見受けられる。しかし、営業利益ベースになると、小売・飲食系は利益への貢献度は低く、全ての企業グループが本業たる鉄道輸送、または不動産業

に代表される都市・沿線開発部門で利益を確保している。つまり、これまでの私鉄経営においてそうであったように、いまもってなお鉄道と不動産を収益源とした経営構造は変わっていない。

② 事業多角化の進展と営業利益率の関係

ここでは日本型鉄道経営の特色の1つである事業多角化の展開と営業利益率の関係について検討したい。図3より得られる傾向の1つとして、事業多角化の度合いが大きい企業ほど営業利益率が低いことがみてとれる。ここに該当する企業のほとんどが東京、大阪に路線を持つ大手私鉄企業であり、事業多角化を前提としたビジネスモデルからの転換、具体的には鉄道に代わる安定した収益基盤の確保が必要になってくる。



(資料) 各企業の決算資料より作成

図3 事業多角化の進展と営業利益率の関係（平成21年度）

その一方で、JR 3社および東京メトロの営業利益率が大都市圏の大手私鉄企業と比べて高くなっているのは、新幹線からの収益、独占的状況などの絶対的な安定収益基盤があるからである。ただ、これらの企業においても、本業たる鉄道事業に代わり関連事業での収益確保を念頭に置いた、新たなビジネスモデルの実践に移ってきている<sup>⑨</sup>。

⑨ JR九州（九州旅客鉄道）でも、2011年3月の九州新幹線およびJR博多シティ開業をきっかけに、JR 3島会社としては初の株式上場を目指している。ただ、現時点での経営基盤では実現は不可能に近く、新たな事業モデルの展開が模索されるなかで、JR東日本のような生活関連サービス事業の拡大によるビジネスモデルを参考に活路を求め始めている。（日経産業新聞2011年3月15日）。

どちらのビジネスモデルにおいても、今後の市場環境から見て本業たる鉄道事業からの収益が先細りしていくことが予測されるなかで、鉄道に代わる収益源として、ターミナル駅、あるいは沿線地域の駅などを対象とした駅スペース活用事業の展開が、新たなビジネスモデル革新への1つの方向性になってくるだろう。

## (2) 事業戦略の再編成と駅機能の多角化

### ① 私鉄企業の成長路線の再編成

日本の鉄道産業が直面しているこれからの問題点の1つとして、輸送人員の低下が存在するだろう。とりわけ、2007年以降、団塊の世代をはじめとした通勤客の定年退職をうけて、特に、これまで大量高密輸送を実現してきた東京・大阪・名古屋から形成される3大都市圏における輸送人員の低下が懸念される。具体的な数字を明らかにするならば、昭和50年度を100とした指数で表示する場合、東京圏は平成2年度が140でピークに達し、平成21年度では123、大阪圏は1980年代に107とピークを迎え、平成21年度では80と昭和50年度の水準よりも下回ってしまっている。名古屋圏では、1990年代半ばの128をピークに、平成21年度は106となっている。いずれにおいても1980年代後半から1990年代をピークに、それ以降は年々低下傾向にある<sup>(10)</sup>。

まさに、JR 各社、大手私鉄グループは、第2の創業とも呼ぶべき新たな収益基盤の確保に向けた事業展開が求められていると言えよう。そこで、新たな成長路線の方向性として、以下の3点が挙げられるであろう。

第1に、首都圏、関西圏、中京圏をはじめとする大都市圏内の輸送サービス部門の収益方向上が挙げられる。鉄道事業者としてみれば、本業たる輸送・交通サービス部門での成長は基本的要素とも言える。このとき、各事業者が近年、こぞって打ち出しているのが、移動を伴う消費活動の拠点となる駅スペース（駅改札内、すなわち駅ナカ、および改札外の駅ビルなど）を活用したサービス機能の拡充である。駅は、他に類をみないほど、多くの人が日々、行き交う公共施設である。しかも毎日、少なくとも1日2回通過し（降車と乗車）、なおかつ、改札内にとどまるものの乗換などを含めていくと、駅スペースを移動する人数は、数万人よりもさらに多くなっていく。確実な集客が可能な駅改札内スペースや改札外の駅構内には、様々な潜在需要が存在し、大きなビジネスチャンスと言える。しかしながら、そう簡単に駅機能の拡充が実現に進むわけではない。駅は複数の構造体から構築された複合的なスペースであり、例えば、駅舎、駅前広場、アクセス道路、周辺の開発

(10) 『数字でみる鉄道2010』より作成

などは、それぞれ開発主体が異なるのが一般的である。それゆえ、利用者視点にたったサービス改善を行うにしても、開発主体間の利害関係が優先され、思うように実行できないという事情もある。

第2に、本業たる鉄道サービスでの収入を増やすことである。鉄道利用そのものは移動手段にとどまるものであり、あくまで移動の先にある目的地、あるいは移動目的をはっきりと提示することが大切なことになる。それだけでなく、どの世帯属性が最も公共交通の顧客になりうるのかといったマーケティング活動も必要になってくる。例えば、三世代（祖父母、子供夫婦、孫）では、目的地に関わらず自家用車による移動が主流となる。これに対して、高齢者夫婦のみの世帯や高齢者女性の単身世帯は、鉄道、バス、タクシーなどへの支出額が他の世帯属性よりも多く、最も公共交通が焦点を当てるべき顧客層である。

また、交通バリアフリーの視点から、駅舎の改良であるとか、各都市圏内での IC カード導入などは、外出行動を活性化するうえで、今後、欠かすことができない要素になってくるだろう。

第3に、日本の鉄道技術の海外輸出など外需に向けた戦略である。鉄道は、高度な設計技術や膨大な部品点数による組み立てによって実現するもので、日本が誇るものづくりのノウハウが活用できる分野である。日本の鉄道建設計画は、2011年3月の九州新幹線開通が1つの区切りとなり、それ以降の新線建設に対する需要は、リニア新幹線の計画（2027年予定なので、まだまだ先のことであるが）を除いて、縮小していくことが背景にある。しかし、日本の鉄道技術が優れているとはいえ、海外市場で優位に展開していくためには、いくつかの戦略的な課題が存在するようである。短期的な観点から見た場合、ビジネスとして成り立ちうるのは、華やかに映る高速鉄道よりも地下鉄や LRT などの都市鉄道の分野である。しかも、車輛、部品の単体輸出ではなく、運行システム、沿線整備、ファイナンス、管理運営を含めた事業圏全体、あるいはその一部を複合的にまとめたプロジェクトでの一括受注が世界での一般的なトレンドであるということである。こうした一括受注（ターンキー型、フルターンキー型<sup>(1)</sup>と呼ぶ）では、ボンバルディア社（加）、アルストム（仏）、そしてシーメンス（独）のビッグ3の方が、すでに受注件数も多く、ビジネスモデルを確立させている<sup>(2)</sup>。これに対して、日本の鉄道産業は、鉄道事業の経営ノウハウ、運営、保守管理も鉄道事業者側に集約され、車輛や部品、信号メーカーは別々に下請け産業

(1) 車輛や信号システムなどを一括するものをターンキー型、これに路線建設を含めたものをフルターンキー型という（資料）『エコノミスト』2011年3月8日号 p37 参照。

(2) 『週刊 エコノミスト』2001年3月8日号「特集・日本の鉄道力」p20～37 参照。

的に発展してきた経緯があり、一括受注のビジネスモデルの確立が、今後日本がアジア、北米市場で実績を挙げていけるかを左右していると言える。

② なぜ、駅が営業場所として魅力的なのか

駅は毎日、数万人が1日に最低でも2回、すなわち降車と乗車（乗り換えも含めれば、もっと増えるが）のために利用する公共施設である。この駅を、移動の通過点として、ただ通り過ぎるだけの交通インフラの拠点としてみるか、それとも人々が集う空間として、利便性や利用者の満足度を念頭に置いたにぎわいのある場所としてみるかによって、その後の展開は異なってくる。

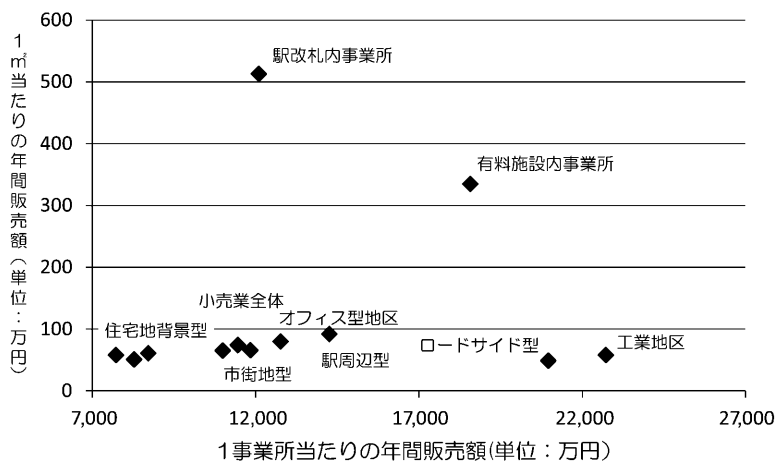
単なる通過点とした場合、鉄道移動の安全性、快適性が最も重要となる品質であり、移動の目的は、駅の外側に向けられていた。したがって、駅前こそが様々なサービス業にとっては最適立地とされた。一方で、駅を集客施設とした場合、多様化されたニーズを持つ利用客が存在し、駅の滞在時間を長くするようなサービス、駅消費の機会を増やすための仕掛けが可能となる。あえて、駅に行きサービスを受けるといった目的地としての役割を持つようになってくる。

近年では、専門店や小売業が、駅や空港、そして有料道路のサービスエリアやパーキングエリア、病院、官公庁ビル、オフィスビル、学校などの街なかにある路面店とは異なる特殊環境での出店、営業に力を入れていることもあり、鉄道事業者側の新たな収益源としての駅スペース活用事業の拡大と確実に集客が見込める営業場所としての駅の魅力から出店意欲が強くなっている小売・流通、専門店の双方の意図がかみ合っている状態である。

図4は、特殊環境における小売業の販売効率を表したものである。これによると、駅の改札内の店舗は、小規模スペースでの販売を余儀なくされるが、独自の品揃えによって効率的なマーチャンダイジング（MD）を実践している。そのため、駅周辺型やロードサイド型のように1事業所あたりの販売額は大きくても、それ以上に売り場面積や駐車スペースが広く取られているため1m<sup>2</sup>当たりの年間販売額が低い立地特性に比べると、特殊環境の販売効率は約5倍の水準となっている。

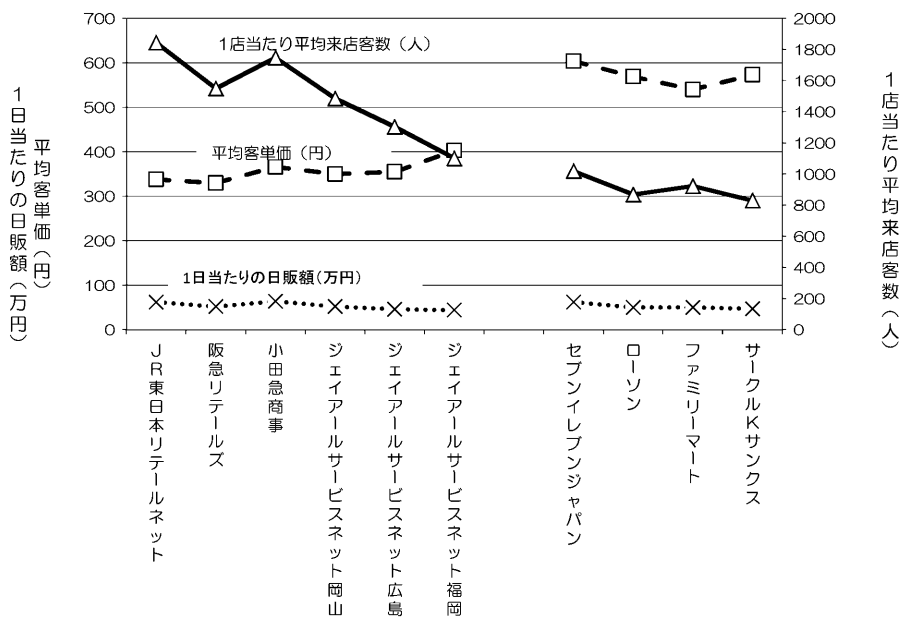
図5は、JR系、ならびに私鉄系コンビニの経営状況を大手コンビニチェーンと比較したものである。ここでは1日当たりの日販額、平均客単価、そして1店当たりの平均来店客数を取り上げる。代表して、駅ナカコンビニのNEWDAYSを経営するJR東日本リテールネットをみると、1日当たりの日販額は62万円でセブンイレブンと同額だが、客単価がセブンイレブンの約0.6倍、来店客数がセブンイレブンの約1.8倍となっており、低い

駅ナカ・マーケティング（竹田）



(資料)『平成19年版商業統計』より作成

図4 特殊環境における小売業の販売効率



(資料)「2009年度コンビニ調査」日経流通新聞2010年7月28日号より作成

図5 JR系・私鉄系コンビニの経営状況（大手チェーンとの比較）

客単価を来店客数でカバーしている構造となっている。他の店舗も低客単価を来店客数で補う構造は同じである。現在では、セブンイレブンが京浜急行沿線に、ローソンは東急電鉄と提携して駅型コンビニエンスストアを開発するなど、大手コンビニチェーンでも、既

存の路面店への出店に代わり、確実な集客が見込める特殊環境への出店をすすめている。

### ③ 専門店の進出、高級化路線、そして生活支援型サービスの登場

ここでは、駅が確実な集客を見込める新たな営業場所として成長しつつあることを背景に、駅ナカ出店のカテゴリー変化についてみていこう。もともと、駅ナカビジネスは大都市のターミナル駅が中心になっていた。その理由は、主要ターミナル駅の乗降客数が多いからであり、サービスにおける需要地立地（あるいは消費地立地）の原則にしたがって、人が集まるところには自然と多様なサービスが集積するという都市化の経済が発揮された結果とも言えるだろう。ただし、最近ではターミナル駅だけではなく、郊外の駅や地方中枢都市の駅などにも駅ナカビジネスが波及している。

駅ナカサービスの主流は、これまでのように売店・コンビニ、飲食（立ち食いそば、パン販売、ファストフード、ミルクスタンドなど）、雑貨が中心であったが、これからは駅での滞在時間を長くするような、あるいはあえて駅まで行ってサービスを利用するような機能が追加されるようになる。こうした駅スペースでの消費行動を利便性という付加価値だけに限定せず、癒し、華やかさといった空間演出、そしてより深化したニーズにもとづく自己表現といった生活価値の実現にまで広げることで、今まで以上に駅スペースで展開可能な新たな機能が見つかる。

まず、小売・流通に加わる新たなカテゴリーは、ファッション性の高い衣料、書店・薬局・高級スーパーなどの専門店である。街なかのレギュラー店舗のように、広い店舗スペースがあるわけではなく、客単価は当然低くなる。しかし、確実に集客が見込めるというメリットを生かし、駅を行き交う利用者の移動目的、性別、年齢などをいかに掴めるかが重要となってくる。

次に、高級化路線である。駅ナカでお惣菜やお弁当、スイーツを販売してデパ地下のようにしたエキュート大宮、エキュート品川、エキュート東京などを展開する JR 東日本では、駅スペース活用事業を今後の事業戦略の大きな柱として新たなビジネスモデルへと革新を続けている成功事例である。JR 東日本の成功例をきっかけにして、駅ナカビジネスは、他の JR 各社、ならびに地下鉄、私鉄各社において急速に広がってきている。こうした状況を受けて、他の駅ナカ店舗との差別化を図るために高級感のある商品を置くようになった。価格に見合った価値を提供できる商品を置けば、買ってもらえるというこれまでの安さだけを追求した価格競争とは一線を置いた新たな価格競争の局面を見出しているようにも見える。こうした知覚価値を重視した商品開発、サービスの提供は、客単価の低



かった駅ナカビジネスにおいて、新たな収益拡大の機会になっているのである。

この他にも、駅構内で地域の特産物の PR、販売促進のイベントを開催したり、首都圏近郊で収穫された野菜の直売など、実に多様な機能が盛り込まれているのが現在の駅ナカの特徴である。

そして、鉄道事業者が新たな駅ナカ事業として活路を見出しているのが、生活支援型サービス向上の取組みである。表 5 は、ごく最近の生活支援型サービスの取組み事例をまとめたものである。

表 5 駅を起点とした生活支援型サービス向上の主な取組み

JR 東 日 本	子育て支援事業としての駅型保育園の開設（おおむね駅から 5 分以内のところ）。1996 年から開設し、現在まで 35 か所（認可 24、準認可 7、事業所内 2、その他 2）。2009 年以降、開設ペース強まる。
JR 西 日 本	保育事業としての駅型保育園の開設。現在は 6 か所（六甲道、兵庫、垂水、川西池田、三田、我孫子町）
南 海 電 鉄	クリーニング店の専門大手と提携し、駅施設内で直営店を積極人材
京 阪 電 鉄	駅施設内に血圧や血糖値などの計測器具を置き、沿線住民の健康管理に役立てる
近 鉄	無人駅で行政の相談窓口を併設するなど、地域社会の拠点都市として再生
大阪市交通局	主要駅に専用端末を設置し、駅周辺の店舗で使えるクーポン券などを発行

（資料）各社 HP、または日本経済新聞より引用

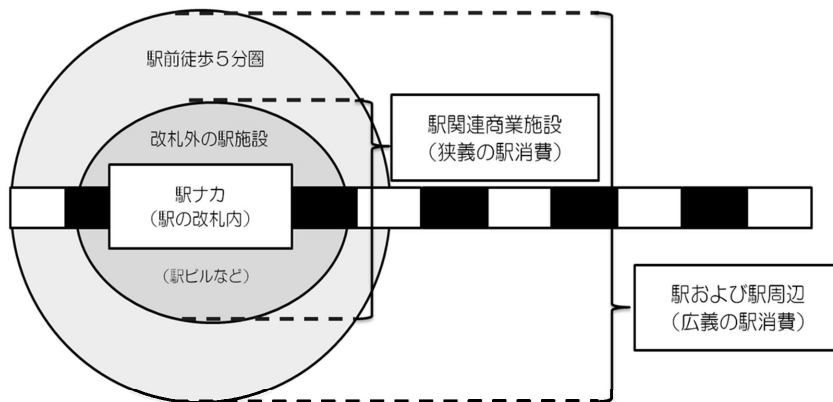
表 5 によると、利便性の観点から見て、たしかに駅にあった方がよいであろうと思われるサービスが挙がっている。生活支援型の代表的サービスは、子育て世代に向けた保育、育児と高齢化が進む沿線地域に向けた介護サービスであろう。この両者のサービスに共通するのは、駅機能の充実による沿線人口の増加を意図したものと言える。例えば、JR 東日本と西日本が実践する駅型保育所サービスは、働く女性には強い味方であろう。あるいは、子連れでは敬遠してしまいがちなショッピングや育児疲れの一時的な解消など子育て支援事業が持つ効果は大きいと言える。ただ、利用料金の面で、誰もが気軽に利用できるとは言い難いのも事実で、認可保育所ではないため、料金はやや高めに設定されている。

この他にも、商業機能だけでなく行政サービス機能を実践する近鉄、少し変わったところでは、南海の駅施設内での直営クリーニング事業進出などがあり、これらは駅を中心とした生活利便機能向上と地域のにぎわいを取り戻すことを目指していくなかで登場したサービスといえるであろう。

#### 4. 駅ナカ・マーケティングの可能性

##### (1) 駅スペース活用事業の範囲

ここでは、図6にしたがって駅スペース活用事業の範囲を定義する。



(資料) jeki 「EKISUMER vol.05 Summer2010」より引用

図6 駅スペース活用事業の範囲

まず、駅ナカとは、駅の改札内のことを指し、これまで述べてきたように、売店、コンビニ、自動販売機などのサービスが提供されている空間のことを指す。

次に、駅の改札を出て、直結している駅ビルなどの駅施設の構内のことを改札外の駅施設と呼び、先の駅ナカと合わせて、駅関連商業施設、すなわち狭義の駅消費と呼ぶ。

さらに、駅施設を出て、駅前の徒歩5分圏内に立地する百貨店や飲食店、映画館などのサービス業は駅、および駅周辺と定義され、広義の駅消費と呼ぶ。

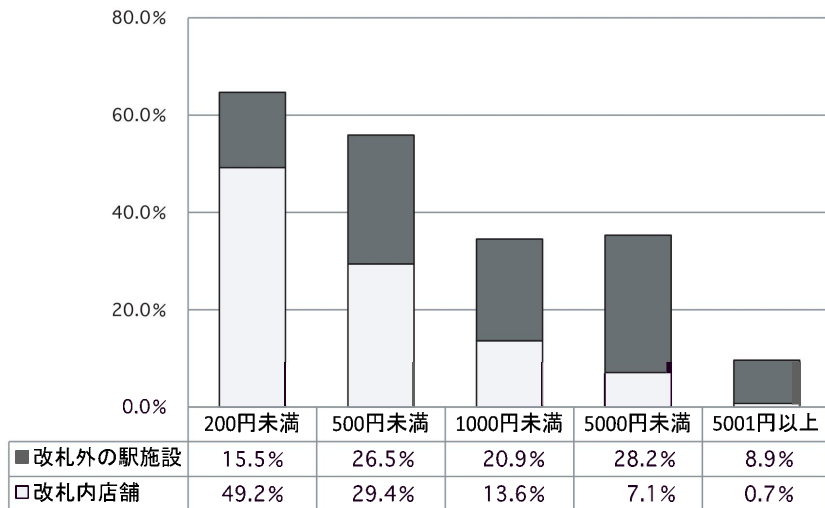
##### (2) 駅ナカ消費の実態～首都圏の駅消費実態調査データをもとに～

都市生活者にとって、通勤や通学、買い物、娯楽、旅行、その他の様々な外出行動をする際に、駅の改札内で買い物をすることは、すでに日常的な消費スタイルとして定着している。消費スタイルの確立は、駅ナカで取り扱われるサービスの質も変えることになり、これまでにみたように、単なる小売・飲食から専門店、高級化、そして生活支援型のサービスなどへ進化を遂げている。ここでは、都市生活者の駅消費の実態を調査データに基づ

き、駅消費の実態について追求していきたい。

① 買い物地点別の駅ナカ消費の特性

図6で定義したように、駅の改札内と改札外ではどの程度、購入金額に違いが生じているのかという点から、買い物地点別の消費特性について、図7と表6にしたがって、明らかにしていきたい。



(資料) jeki 調べ

図7 買い物地点別の1件当たり購入金額の割合

図7によると、駅の改札内では1件当たりの購入金額が200円未満になる場合が49.2%で、駅ナカでの消費の半分近くを占めている。500円未満まで含めると78.6%になり、さらに1,000円未満まで含めると92.2%になる。つまり、駅の改札内では1,000円を超えての買い物は非常に少ないことが分かる。購入金額の低さ、つまり客単価の低さは、購入するアイテムに影響される。表6では、駅ナカと改札外で異なる商品・サービスの利用率を示している。駅ナカで良く購入される商品のトップ5は、コーヒー飲料(12.1%)、緑茶飲料(9.4%)、パン(8.7%)、ミネラルウォーター・天然水(6.9%)、お弁当・総菜(6.3%)となっており、コンビニや売店、自動販売機で購入される割合の高い商品が主な内容となっている。これに対して、改札外での消費で、明らかに駅ナカと異なるのは衣料品とファッション小物、そして生鮮食料品である。特に、ファッションに関するアイテムは、購入までに時間がかかることが予想される。

表6 駅ナカと改札外で異なる商品購入・サービスの利用率

駅ナカ（改札内）		順位	改札外の駅施設	
コーヒー飲料	12.1	1位	衣料品・ファッション小物	11.9
緑茶飲料	9.4	2位	パン	11.0
パン	8.7	3位	出来合いのお弁当・総菜	10.3
ミネラルウォーター・天然水	6.9	4位	生鮮食料品	10.0
出来合いのお弁当・総菜	6.3	5位	カフェ・喫茶店	7.0
タバコ	6.0	6位	コーヒー飲料	4.7
機能性飲料・スポーツ飲料	4.1	7位	ファストフード店	4.6
漫画雑誌・漫画単行本	3.9	8位	ケーキ・デザート類	3.9
キャンディー・グミ等	3.5	9位	加工食料品	3.2
紅茶飲料	3.5	10位	タバコ	3.1
そば、うどん、ラーメン店	3.4	11位	そば、うどん、ラーメン店	3.1
スポーツ新聞・タブロイド紙	3.3	12位	緑茶飲料	3.0
野菜ジュース	3.1	13位	ミネラルウォーター・天然水	3.0
炭酸飲料	2.8	14位	漫画雑誌・漫画単行本	2.3
ガム	2.6	15位	雑誌	2.2
カフェ・喫茶店	2.5	16位	チョコレート・チョコレート菓子	2.0
ケーキ、デザート類	2.2	17位	牛乳	1.9
生鮮食料品	2.1	18位	スナック菓子・せんべい	1.8
ウーロン茶	2.1	19位	乳製品	1.5
スナック菓子・せんべい	1.7	20位	炭酸飲料	1.4

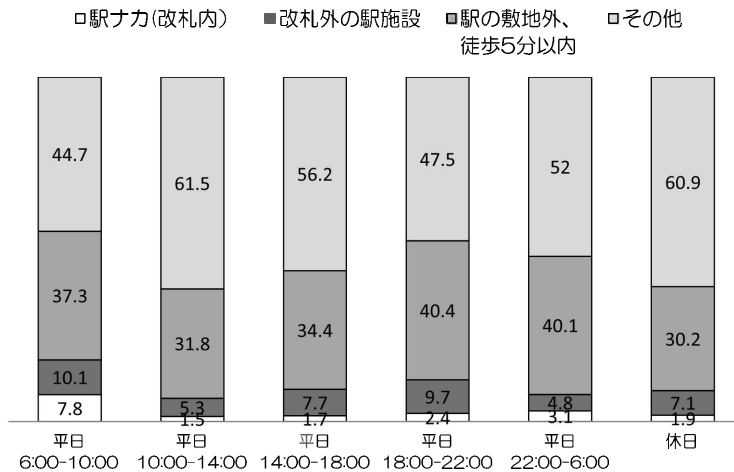
(資料) jeki 調べ

駅ナカでの買い物行動は、スピードが要求される。つまり、いつも購入している定番商品が素早く見つかることが重要となる。しかも、朝の混雑時にレジで待たなければならない煩わしさを解消するべく、電子マネーを使った決済も多く、セルフレジの導入など時間短縮効果を期待した決済手段も導入されている。

駅ナカ消費の客単価の低さと購入品目の定番化という2つの特徴は、駅ナカでの買い物行動がある特定の時間帯にピークを迎えていることと関係している。駅ナカが最も強みを発揮する時間帯として、朝の通勤・通学ラッシュ時が想起されるだろう。図8では、こうした時間帯別での駅スペースの消費活動状況について示している。

図8にしたがって、1日の時間帯別にみた買い物行動結果を見てみると、興味深い特徴として、駅ナカ、改札外の駅施設、駅周辺の施設の間で、それぞれピークを迎える時間帯が棲み分けられている点があげられる。1日のうちで駅が混雑するのは、主に、朝夕の通

駅ナカ・マーケティング（竹田）



(資料) jeki 調べ

図8 時間帯別による買い物地点別の内訳

勤ラッシュ時であるが、当然のことながら、駅ナカ消費がピークを迎えるのが平日の朝6時から10時までの間である。これに対して、改札外の駅ビルのピークは、平日の夕方6時以降になっており、仕事帰りに立ち寄って買い物する傾向があることがわかる。その間を埋めるように、駅周辺の百貨店などの商業施設では、平日朝10時から夕方までがピークになっている。

つまり、駅ナカでは朝にフォーカスしたサービスの付加、もしくは強化が、改札外の駅施設では夕方以降に消費機会が訪れるため、帰り際の衝動買いを誘うような仕掛けが検討されるであろう。

次に、性別による駅ナカ消費の違いについて、見ていきたい。表7は、駅ナカの専門店街および小型専門店街で購入した商品について、性別による購入割合の違いを示したものである。

表7によると、女性の購入割合が高い商品が圧倒的に多く、駅ナカ消費の主な顧客層は女性であると言える。その中でも特に、男性との差が大きい商品アイテムが、菓子・ケーキ（女性購入割合－男性購入割合＝24.7ポイント、以下、数値のみ記載）、化粧品（21.0ポイント）、そしてパン類（19.9ポイント）の3つである。一方で、男性のほうが女性よりも購入割合が高くなっているのは、雑誌・書籍・CD（19.0ポイント）である。

駅は、移動、乗り換えの空間であると同時に消費の舞台としての役割を持ち、その舞台の中で、次の目的（地）に向けて自らの気持ちを入れ替えることができる空間として、男

表7 駅ナカの専門店街・小型専門店街で購入した商品

		全 体	男 性	女 性	女性-男性
女性>男性の商品					
	菓 子 ・ ケ ー キ	72.2	58.7	83.4	24.7
	パ ン 類	65.6	54.7	74.6	19.9
	化 粧 品	14.8	3.3	24.3	21.0
	衣 料	34.7	26.7	41.4	14.7
	ア ク セ サ リ ー 類	11.5	4.7	17.4	12.7
	生 花	13.9	8.0	18.8	10.8
	総 菜	35.6	28.7	41.4	12.7
男性>女性の商品					
	雑誌・書籍・CD	45.6	56.0	37.0	-19.0
	酒 類	15.7	20.7	11.6	-9.1
男性≒女性の商品					
	ソフトドリンク	55.0	55.3	54.7	-0.6

(資料) jeki 調べ

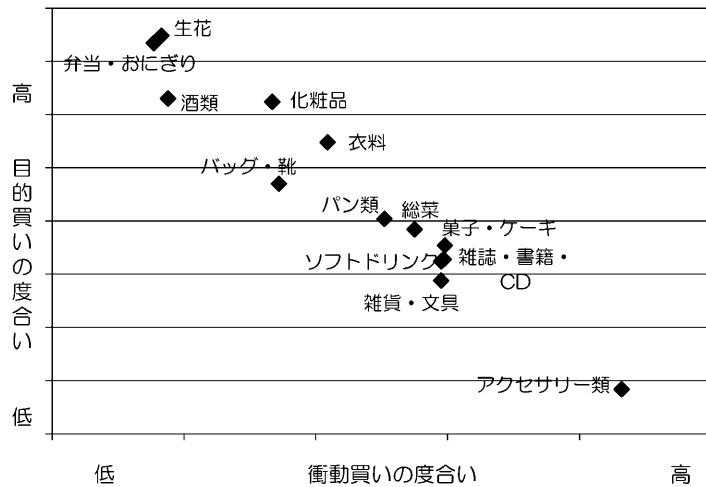
性と女性とでは気持ちスイッチの過ごし方に違いが生じる。男性は、立ち読みをし、一方で女性は、ウィンドウショッピングをしながら、自分の気持ちを入れ替えているのである。駅ナカの店舗は小規模で、陳列する商品構成を絞り込まなければならないが、こうした心理的要因に着目することで、隠れたニーズを満たしていくことが可能となるであろう。

## ② 駅ナカの購買心理～目的買いと衝動買い～

これまででは物理的な構造上の違いによって、駅ナカが優位を形成できる時間帯や商品構成を含めた店舗設計について論じてきたが、ここからは駅ナカでの購買行動にかかる消費者心理について検討を進める。現在の駅ナカで展開されているビジネスは、これまで百貨店ですでに売られてきたもの、あるいは、繁華街の専門店でも買えるものが、駅改札内という極めて立地条件のよいところに出店しているというだけのものであり、何が何でも駅ナカでなければ購入できないという性質のものではない。したがって、どこでも買えるものをあえて駅ナカで購入するとき、予定していなかったがつい買ってしまう衝動的な買い物心理が働いていると考えられる。図9は、商品アイテム別の購買特性についてあらわしたものである。

図9にしたがって、駅ナカの購買特性を商品アイテム別に見ていくと、アクセサリ類

駅ナカ・マーケティング（竹田）



(資料)「日経消費ウォッチャー (2011年2月号)」のデータをもとに作成

図9 商品アイテム別の駅ナカの購買特性と重視する品質特性

は衝動買いの傾向が強く、予定していなかったけど、ふらっと立ち寄ったときに、デザインや色彩の良さといった品質に引っ張られて購入してしまったと解釈できる。ちょうど、図9の中央部分に集まっている菓子・ケーキ、総菜、雑貨・文具などは、衝動買いと目的買いの比率がほぼ同程度となっているアイテムである。これらについては、最近になって駅ナカでしか販売しない限定商品の拡充などを背景として、これらの商品を目当てに駅ナカで購入することを最初から想定している例と考えられる。これに合わせて、常に新商品を投入し、売り場の鮮度を維持し続けることが欠かせない。

左上のエリアでは、性差なく利用されるお弁当・おにぎりといった定番商品と、性別に特化されるなかで、ある程度の定番化が進んでいる酒類や化粧品などが、目的買いの強いアイテムとして位置付けられている。

### ③ 駅ナカ消費の改札外への影響

駅ナカビジネスは、絶対的な立地の良さを武器にして、駅を利用するお客様のニーズを満たす様々な商品・サービスを通路や改札内に集積させ、ある一定の成果を生み出してきたと言ってよいだろう。しかし、駅ナカビジネスの拡大は、これまで改札の外で購買行動をしてきた消費者の足を止めてしまうという批判も存在している。

たしかに、表8の結果で明らかなように、駅ナカ店舗の利用拡大は、駅周辺の百貨店、および商店街の個人商店の利用回数を大幅に減らす結果となっている。特に、百貨店につ

表8 駅ナカの利用に伴う業態別の利用回数の増減

	増えた (%)	減った (%)	DI (=増えた-減った)
コンビニエンスストア	13.7	9.2	4.5
喫茶店・コーヒーショップ	12.6	10.8	1.8
専門店ビル・ファッションビル	10.8	9.2	1.6
ドラッグストア	6.1	3.8	2.3
スーパー	9.4	4.7	4.7
レストラン・居酒屋	7.6	6.7	0.9
百貨店	7	18.2	▲11.2
家電量販店	6.5	4	2.5
ファストフード	6.5	7	▲0.5
専門店(路面店)	3.1	10.1	▲7.0
商店街の個人商店	0.9	13	▲12.1

(資料)「日経消費ウォッチャー(2011年2月号)」のデータをもとに作成

いては、男女ともに20代から60代にかけて、年齢が高くなるほど利用回数が減少している<sup>(3)</sup>。

一方で、スーパーやドラッグストアのように、店舗スペースが限定される駅ナカよりも、品揃えの豊富な駅前立地の店舗を愛好するケースも存在するとともに、駅ナカと改札外のどちらにもあり、どこにでもあるというイメージが消費者のなかに定着していることから、お互いが打ち消しあっていると考えられる喫茶店・コーヒーショップ、レストラン・居酒屋などの業態も存在する。

## 5. おわりに

以上のように、駅のマーケティングというテーマで、利用者の利便性向上と事業者の収益基盤の確保の両立をもたらすようなビジネスモデルを求めて、システムデザインの視点から以下の点を中心に網羅的に論じてきた。ここでは、本稿のまとめとこれをきっかけとした今後の発展的な研究課題について言及したい。

まず、交通とマーケティングを結び付け、利用者の視点から新たなサービスの仕組みを

(3) 日経消費ウォッチャーの調査結果から、20代から60代までの男女について、利用回数が「増えた」と答えた値と「減った」と答えた値との差であるDIを算出すると、男性は-51.8ポイント、女性は-62.2ポイントとなっている。



導き出すことの重要性を確認した。鉄道産業は、規制産業であるため、供給者側から論じられることが多かった。しかし、完全民営化を実現した JR 3 社（東日本、東海、西日本）をはじめ、これまで補助金制度が整備されてこなかった大手私鉄グループが自ら需要創出を実践し、現在に至る事実を鑑みれば、これからはもっと利用者の視点から交通サービスを論じる研究があって良いはずである。

すでに取り上げたように、サービス業においても科学的手法によって、顧客満足度を業界横断的に比較することができる指標も開発され、鉄道産業もその一角をなし、最近の観測結果では、価格への納得感よりも新型車輛の導入、新駅の設置、駅前広場の整備や駅舎の快適性向上、非日常的なハレの演出、駅員の接客サービス向上などの知覚品質の拡大・強化が利用者の総合的な満足に影響を与えるとされている。この結果からわかるように、駅機能の拡充を筆頭に、駅員の接客サービス向上、体系的なクレーム対応など、サービスマネジメントの立場から見れば、まだまだ補われなければならない課題が散見される。

次に、本稿の後半において論じてきた駅ナカビジネスは、従来の売店、コンビニ、飲食、雑貨から専門店の進出、高級化路線、そして生活支援型サービスなどへカテゴリーが進化している実態からみて、より一層、確実に集客できる営業空間として存在感を増していくものと考えられる。そのなかで、女性のお客様をいかに取り込めるかが、成功を左右するものと思われる。加えて団塊の世代のシニア層をもう一度公共交通のお客様としてカムバックしていただくために、シニア層の利用を促進する駅ナカビジネスなども興味深いテーマとなりうるだろう。

最後に、このテーマを展望するならば、駅を起点としたビジネスモデルの新たな展開は、現在進行形であり、日々、新しい取り組みが報じられている。本稿では取り合うことができなかったプロダクトデザイン、およびプロセスデザインの視点も含めて、継続的な研究が進められるべきであろう。

## 追 記

本稿がテーマとする駅ナカビジネスについては、これからの新しい研究テーマということもあり、まとまった調査資料がなかなか見つからずいたところ、幸運にも株式会社 JR 東日本企画に属する駅消費研究センターから発行されている「ekisumer」と出会うことができた。本稿の「4.駅ナカ・マーケティングの可能性」に関する記述は、この資料とともに、同センター所長の加藤肇氏との意見交換によって実現したものである。この場を借りて感謝の意を申し上げたい。

参 考 資 料

- 石井晴夫 (1995)「交通産業の多角化戦略」交通新聞社
- 駅消費研究センター (2009)「エキシューマーが思わず買ってしまう深層心理を探る」、『EKISUMER』, Vol.1, SUMMER, 2009, 1～8頁。
- 駅消費研究センター (2009)「EKISUMER INSIGHT 気持ちスイッチ消費の実態に迫る!」, 『EKISUMER』, Vol.2, AUTUMN, 2009, 1～8頁。
- 駅消費研究センター (2010)「首都圏 駅消費実態調査結果レポート」, 『EKISUMER』, Vol.5, SUM, 2010, 1～12頁。
- 駅消費研究センター (2010)「After 5 から Before 9 へ:多様化する「朝時間」と「エキ朝」のポテンシャルを探る」, 『EKISUMER』, Vol.6, AUTUMN, 2010, 1～14頁。
- 鹿島出版会編 (2002)『駅再生:スペースデザインの可能性』鹿島出版会
- 国土交通省鉄道局 (2010)『数字でみる鉄道2010』(輸運輸政策研究機構。
- 斎藤峻彦 (1993)『私鉄産業:日本型鉄道経営の展開』晃洋書房
- 正司健一 (2001)『都市公共交通政策:民間供給と公的規制』千倉書房
- 日本経済新聞社産業地域研究所編『日経消費ウォッチャー 2011年2月号』日本経済新聞
- ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド 臨時増刊』2010年2月22日号
- 東洋経済新報社『週刊東洋経済』2011年3月5日号
- 萩原俊彦 (2007)『多角化戦略と経営組織』税務経理協会
- 毎日新聞社編『週刊エコノミスト』2011年3月8日号
- 水谷文俊 (2008)「私鉄経営とビジネスシステム」, 『一橋ビジネスレビュー』, 2008年, SUM, 34～45頁。
- 宮本惇夫 (2008)『躍進する「駅ナカ小売業」』交通新聞社
- 山北雅恵, 浅間貴子, 岩田勝弘, 辻綾子, 藤本雅司, 坂元俊一 (2010)「特集:構内商業施設の充実～駅の利便性と魅力の向上～」, 『JR ガゼット』, 2010年8月, 2～24頁。