

観光列車の価値最大化と地域共生型インフラとしての可能性

アーバンイノベーションコンサルティング部 シニアコンサルタント 肥後 隼大
アーバンイノベーションコンサルティング部 シニアコンサルタント 小菅 直樹
アーバンイノベーションコンサルティング部 シニアコンサルタント 横山 由佳

1 はじめに なぜいま観光列車か

地方における鉄道は、自家用車の普及や沿線人口の縮小による輸送人員の減少、それに伴う鉄道運行本数の減少が繰り返された結果、住民の日常的な移動手段としての役割を果たすことが難しくなりつつある。地域の鉄道利用を増やすためには、日常的な外出だけではなく、観光需要を促進することが必要である。

その中で、鉄道利用者と観光需要の促進の両方を行う方法として、鉄道そのものを観光資源と捉え、移動する体験そのものを観光としてアピールできる観光列車が注目されている。

しかし、生活利用を前提とした現状の仕組みでは、持続的に観光列車が収益を確保することが容易でなく、その結果観光列車が運行地域を広げたりサービスを拡充したりすることができず、観光列車を目的に訪れる観光客を十分取り込めていない。

例えば現行の運賃制度では、国土交通省の認可により上限が定められている「運賃」とは別に、特急料金や特別車両料金などの「料金」を設定することが認められてはいるが、あくまで鉄道輸送の利用に係る「運賃」に重心が置かれ、「料金」は付加的なものとしてされているため、観光列車の付加価値を旅行者に請求しにくい設計となっている。また、観光列車は運行する地域の観光資源や魅力度と深く結びついており、列車のみの集客力に頼って常時満員で運行することも難しい側面がある。

この状況が続けば、地域の鉄道は縮小する一方であるが、足元では JR 肥薩線のように観光需要に注

目して鉄道を維持・強化する動きも出てきている。観光列車が持つ価値を最大限発揮できれば、地域鉄道の再興につなげることができる。

本稿では、観光列車の現状を分析するとともに、今後地域とともに観光列車が持続的に発展していくためのあり方を提案する。

なお、本稿では鉄道総合技術研究所の定義に倣い、観光列車を「旅行をするための移動手段として鉄道を利用するのではなく、鉄道に乗ること自体が旅行の目的となるような、通常の列車とは異なる魅力的な外観や内装をもつ列車のこと」^{*1}とする。

初めに、観光列車の変遷を概観する。戦前から団体旅行の臨時列車は運行されていたが、戦後の観光需要の高まりとともに通常の列車ではない、観光用に改造された列車の運行が本格化していった。1950年代以降の高度経済成長期には、社員旅行などの大人数の団体でのレジャー需要を満たすために「団体専用列車」が誕生し、観光列車の始まりとみなせる。その後、旅行が大衆化したことを受けて、大量輸送と観光的側面の両立を象徴する「ジョイフルトレイン」がつくられ、畳敷きやラウンジの併設などの車両空間の演出が工夫された。しかし、航空サービスの自由化や、旅行市場の成熟化で少人数での旅行が主流になったことにより引退を余儀なくされた。

1987年の国鉄民営化以降、鉄道事業者間の競争が高まっていく中で、JR各社が独自の取り組みを打ち出すようになり、さまざまな観光列車を企画す

※1 鉄道総合技術研究所「鉄道技術用語辞典」

図表 1 観光列車の特徴と変遷

	旅行を巡る情勢の変化	地域内運行	宿泊を伴う周遊
1950年代 高度経済成長期	大人数の社員旅行・ 団体旅行の流行	団体専用列車・ ジョイフルトレイン	ブルートレイン・ ニューブルートレイン
国鉄分割民営化 (1987年)	航空サービスの自由化など、 交通手段の選択肢が増加	SLの復活運行 例：かわね路号(1976年) SLやまぐち号(1979年)	豪華寝台列車 例：トワイライトエクスプレス (1989年)
2000年代	旅行市場の成熟化・ 少人数旅行		
2010年代	インバウンド、シニア世代など 新たなボリューム層の登場	ものがたり列車 例：伊予灘ものがたり(2014年) 或る列車(2015年)	クルーズトレイン 例：ななつ星 in 九州(2013年) TRAIN SUITE 四季島 (2017年)
2020年代	乗車体験そのものを 観光とみなす動き		

出所) NRI 作成

るようになる。新幹線や自家用車など、交通手段の選択肢が広がる中で、鉄道ならではの価値を訴求する側面が強くなる。89年にデビューした、大阪と札幌を結ぶ豪華寝台列車「トワイライトエクスプレス」は時間をかけながらぜいたくに移動するという乗車価値を訴求し、人気を博した。また、大井川鐵道の「かわね路号」やJR西日本の「SLやまぐち号」など、観光列車としてSLを復活運行させる取り組みも行われた。

2010年代以降、シニア世代やインバウンドが国内旅行市場をリードしていく中、観光資源として観光列車が再び脚光を浴びる。すなわち移動手段の側面が薄れ、乗車そのものが主目的となるサービスが誕生したのである。時間と財力に余裕のあるシニア世代を対象に、数日をかけてさまざまな路線を周遊する、豪華寝台列車「クルーズトレイン」が登場する。JR九州「ななつ星 in 九州」やJR東日本「TRAIN SUITE 四季島」など、繊細な意匠に彩られたプレミアム列車は高額ながら予約困難となっている。

また、地域の文化を取り入れ、住民と連携して企画開発を行った、地域密着型の観光列車が増加する。例えば、JR四国が運行する「伊予灘ものがたり」では、乗客は車窓からの景色とともに地元食材を使用した料理を味わい、地域住民による歓迎イベントを楽しむことができる。列車は「旅するホテル」「旅

するレストランやカフェ」と銘打たれ、快適な居住性を担保しながら、料理や音楽、地域の人たちとの交流など五感に訴えかける特別な体験を提供することが目指されるようになる。

戦後の観光列車は移動手段の変化や観光消費のトレンドに適応しながら、大量輸送から鉄道ならではの価値訴求へ、さらに旅全体の体験重視へと変化していった。

2 観光列車の事業性

観光列車は、通常の在来線列車などよりもリスクの大きいビジネスモデルであるといえる。その理由は、開発・製造や運行に通常よりも多額の費用を要し、さらに収入の変動幅が通常よりも大きいことである。

初期投資については、観光列車はきらびやかな内装や豪華なインテリアが備えられることが多く、観光列車の車両を開発・新造する場合、車両を新造する場合と、既存の車両を改造する場合があるが、いずれも1両あたり数億円規模の投資が必要と考えられる。投資額が公開されている事案は限られるが、車両を新造した例として、JR九州が運行する「ななつ星 in 九州」の投資額は30億円といわれている。客車は機関車を含めて計8両であるため、単純計

図表 2 観光列車の分類

収益	=		座席数	×	乗車率	×	単価
	人数重視型			単価重視型			
付加価値	<ul style="list-style-type: none"> 趣向を凝らした車内や景色を楽しむ 軽食・飲み物・土産などの車内販売を楽しむ場合も 			<ul style="list-style-type: none"> 趣向を凝らした車内や景色を楽しむ 豪華な食事や酒をゆったりと楽しむ 数日間の宿泊が可能な場合も 			
乗車時間	<ul style="list-style-type: none"> 2～3時間程度 			<ul style="list-style-type: none"> 数時間～半日程度 宿泊を伴う場合、数日間 			
路線	<ul style="list-style-type: none"> 単一路線を往復 観光地内での路線 			<ul style="list-style-type: none"> 観光地への移動路線 複数路線の周遊 			
料金	<ul style="list-style-type: none"> 数百～数千円 			<ul style="list-style-type: none"> 数万円 宿泊を伴う場合、数十万円～ 			

出所) NRI 作成

算で1両あたり約3.8億円の費用をかけている^{※2}。既存車両を改造した例では、JR九州が運行し、鹿児島県の鹿児島中央と指宿を結ぶ「指宿のたまて箱」の改造費用が2億円弱といわれており、同列車は2両編成なので1両あたり1億円弱ということになる。また、JR九州が運行し、長崎県の佐世保と大分県の大分（現在は福岡県の博多と大分県の由布院）を結ぶ「或る列車」の改造費用は約6億円（1両あたり約3億円）といわれている^{※3}。通常の通勤車両などの新造費用は1億円程度といわれており、観光列車用の車両を新造または改造するには、通常よりも多額の費用を要することが分かる。

また、観光列車の運行費用も、通常の列車運行に加えて、毎年数千万円規模の費用を要すると考えられる。NRI試算では、JR東日本が運行し、秋田県と青森県の日本海側を走行する「リゾートしらかみ」の運行費用を年間約2億円と想定している^{※4}。「リゾートしらかみ」は「櫛（ぶな）」「青池」「くまげら」の1日3編成が運行されており、単純計算で1編成あたりの運行費用は年間約6千万～7千万円となる。さらに、地域の一流シェフによる地元食材を活用した食事、沿線自治体や観光事業者と連携したイベントなど、列車の運行以外にも多くの費用が発生する。これらは観光列車の魅力を高めるためには不可欠な要素である一方、収益性の観点からは負担となる。

収入については、観光列車は通勤列車などと比較して乗車定員が少なく、乗車には事前の予約や切符の購入が必須であることから、乗車の手間はかさむ。さらに、沿線の観光地の観光シーズンに影響を受けて、季節によって乗車率が大きく変動しうる。観光列車のビジネスモデルは「人数重視型」「単価重視型」の二つに分類できる（図表2）。「人数重視型」は、2拠点間をつなぐ移動手段の役割が強いものの、趣向を凝らした外装・内装や景色を楽しむことができる列車であり、軽食や飲み物、土産などの車内販売が提供される場合もある。運行時間は2～3時間程度で、単一路線を往復することが多く、料金は数百～数千円程度となる。一方で「単価重視型」は、同様に外装・内装や景色を楽しむことができることに加えて、車内で豪華な食事や酒を楽しむことができたり、車内に宿泊したりと、特別な体験を提供することができる。運行時間は数時間から半日程度（宿泊を伴う場合は数日間）で、複数路線にまたがる場合もあり、料金は数万円から100万円以上に及ぶ

※2 日本経済新聞電子版「赤字覚悟で30億円投資『ななつ星』車両に込めた戦略」2014年2月4日

※3 東洋経済 ONLINE「JR九州の新列車は『ななつ星』より儲（もう）かるか」2015年7月25日

※4 第362回 NRI メディアフォーラム「地域公共交通がもつ多面的な価値とは」

<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2023/forum362.pdf?la=ja-JP&hash=3E2708B1D7BE3B5CB24FC263524D7770D00453B1>

こともある。特に「単価重視型」の場合は、座席数（乗車定員）は少なめに設定されることが多いため、収入の変動リスクはより大きくなる。例えば、「ななつ星 in 九州」の現在の乗車定員は最大 20 人であり、2025 年秋冬シーズンのツアーの最少催行人員は 16 人（乗車率 80%）に設定されている。旺盛な需要が安定して見込めない限り、特に「単価重視型」の観光列車を運行することは難しい。

観光列車を営利事業として評価すると、収益性の確保は容易でない。今後、さらに観光列車を広げていくためには、運賃・料金体系の見直しや、新たな収益モデルの構築、地域・行政とのさらなる連携が求められるだろう。

3 観光列車の事業性向上策

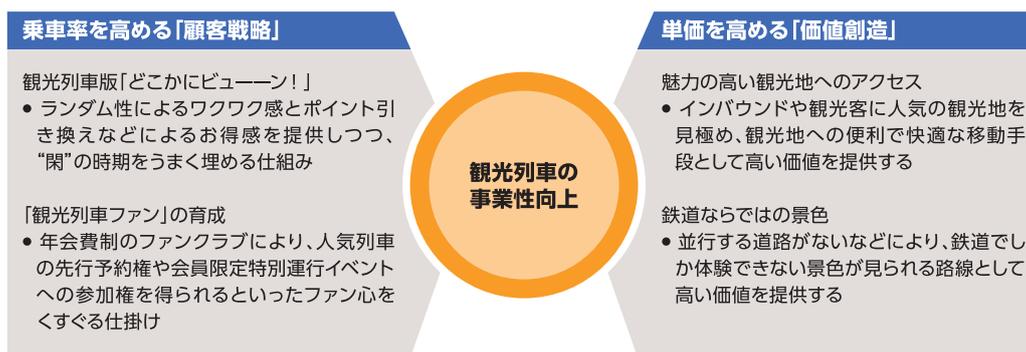
観光列車は多様な魅力によって乗客を引きつけているが、その活用の余地はまだまだ大きいと考えられる。本章では、鉄道事業者が単体として実施しうる、観光列車の料金設定やサービス向上の可能性について考察する。前章で示した通り、観光列車の収益は、座席数×乗車率×単価に分解できる。座席数は車両の開発時点で既に確定しており操作が難しいため、ここでは乗車率と単価の向上について検討する。

乗車率を高めるためには、販売動向を見据えた中期的な集客計画が肝要である。観光列車の乗車率は、そもそも観光地の観光シーズンに大きく影響を受ける。そのため、閑散期の乗車率をいかに向上させるかが鍵となる。一般的に、旅行は事前に計画されるものであり、当日運賃を引き下げて集客をすることが難しい。ここで参考となるのが、JR 東日本が実施している「どこかにビューーン！」である。申込時に指定する乗車駅から、提示された四つの新幹線駅の中からランダムに目的地が選ばれ、ポイントと引き換えに安価に切符を受け取ることができるサービスである。この仕組みを援用し、繁閑の度合いを勘案しながら、複数の観光列車を提示し、そのなか

らランダムで一つの観光列車に乗車できるといったサービスが考えられる。ただし、観光列車の出発駅・到着駅と乗車駅間を結ぶ切符も合わせるといった工夫が必要となる。費用に占める固定費の割合が高い鉄道において、「空気」を運ぶよりは割安料金で乗車してもらったほうが良いという考え方に基づくものである。また、観光需要に左右されにくい安定した収益基盤を構築することも、乗車率を高めることにつながる。そのための有効なアプローチが、特定の顧客層との長期的な関係を築くロイヤルティマーケティングである。特に注目すべき顧客セグメントとして「鉄道ファン」の存在が挙げられる。彼らは、沿線の観光シーズンにはあまり影響を受けず、列車そのものを目的として何度も乗車してくれる。さらに、自身の SNS やブログを通じて情報を発信する影響力も持っており、強力なプロモーターにもなり得る。こうした熱量の高いファン層を「囲い込む」ための具体的な施策として、年会費制のファンクラブやロイヤルティプログラムの導入が有効である。例えば、年会費を支払うことで、人気列車の先行予約権や、会員限定の特別運行イベントへの参加権、オリジナルグッズのプレゼントといった特典を提供する。さらに、乗車回数や利用金額に応じてステータスが上がる仕組みを導入すれば、上位ステータスを目指してリピート利用を促進するインセンティブが働く。このようなプログラムは、年会費という安定したストック型収益をもたらすだけでなく、顧客との長期的な関係を構築し、経営の安定化に大きく寄与する。ファンとの強固な絆を築くことは、短期的な収益向上にとどまらず、観光列車のブランド価値を共に高めていくパートナーを得ることもつながる。このように、観光という文脈だけでなく、複数の文脈で需要を重ね合わせることで、乗車率を安定させることができると考えられる。

単価の向上については、法制度の制約もあり容易ではないが、観光列車の値上げの事例として、京都の「嵯峨野観光鉄道 - 嵯峨野トロッコ列車」が挙

図表3 観光列車の事業性向上策



出所) NRI 作成

げられる。同トロッコ列車は、保津川沿いの四季折々の景色を楽しむことができ、インバウンドや観光客に人気だが、運営コストの増加や新型コロナウイルス感染症の拡大による旅客数減少を背景に、2022年4月に運賃の値上げを実施した。大人片道の運賃を630円から880円に改定し、39.6%の運賃引き上げとなった^{※5}。運賃改定の効果もあり、嵯峨野観光鉄道の24年度の決算公告では黒字転換を達成している。新型コロナがきっかけではあるものの、値上げにより黒字化することで、再投資・再成長へとつなげていくことができる。また、海外の事例も参考になる。スイスの「ゴルナーグラート鉄道」^{※6}は、ツェルマットから標高3,089mのゴルナーグラート展望台を結び、マッターホルンをはじめとするアルプスの絶景を楽しむことができる路線である。運賃は季節によって変動するものの、往復で100スイスフラン(CHF)(日本円換算で1万8,000円、1CHF=180円換算)を超えることもあり、短時間の移動でありながら比較的高額に設定されている。同様に、オーストリアの「シャーフベルク鉄道」^{※7}も、料金は往復で56.50ユーロ(EUR)(日本円換算で約9,600円、1EUR=170円換算)となっている。これら高水準の料金を設定できる理由としては、観光地へのアクセス手段としての高い競争優位性を有しているからだと考えられる。魅力の高い観光地へのアクセス手段としての利便性や希少性に加えて、鉄道でしか体験できない景色が見られる路線を用意

することができれば、比較的高い運賃でも観光客の利用が見込めると考えられる。

以上の通り、観光列車のさらなる活用の余地は、熱心なファン層などとの関係を深め安定収益を確保する「顧客戦略」と、提供価値を最大化しそれを価格に反映させる「価値創造」という両輪を回していくことにある。

4 観光列車が地域にもたらす効果

観光列車は、鉄道事業者が主体的に取り組む鉄道ビジネスの範囲内と思われがちだが、観光列車が生み出す効果は、鉄道事業者の運輸収入という直接的なものにとどまらず、地域経済全体に広く波及する。観光列車により地域にもたらされる多面的な便益は、定量的・定性的な効果の両方で整理できる。

量的な指標である「経済波及効果」は、観光列車を利用して訪れた客が地域で飲食したり、宿泊したりして消費を行うことで地域に便益をもたらす効果である。経済波及効果は客単価と観光客の数に比例するため、運行本数が多く対象地域に多く旅客を呼び込めるほど、また、日帰りではなく宿泊など地域への滞在期間が長いほど、効果は大きくなる。効果

※5 日本経済新聞電子版「京都の嵯峨野トロッコ列車、運賃上げへ コロナで旅客減」2022年1月19日

※6 Gornergrat Bahn <https://www.gornergrat.ch/>

※7 SchafbergBahn <https://www.5schaetze.at/de/schafbergbahn.html>

の大きさは数億～数十億円に上り、NRI 試算では「リゾートしらかみ」の地域経済効果を約 30 億円と推計している^{※8}。リゾートしらかみでは、運行区間である秋田－青森間に加え、秋田新幹線や東北新幹線と組み合わせることで周遊ルートを構築することができ、旅客の滞在期間を増やすことで北東北全体の観光消費の促進につなげることができる。

地域にもたらす定性的な効果としては、地域のイメージの向上や、地域に継続して訪れる関係人口を増やす効果がある。

まず、観光列車を通じて認知の拡大や、ブランド価値の向上につなげることができる。地元の食材を使った料理を味わい、内装のデザインに使用されている伝統工芸を知ること、乗客は車窓からの景色と合わせて地域の魅力を知ることができる。乗客だけにとどまらず、その地域の風景をバックに鮮やかな色彩の鉄道が走る様子そのものが、印象的な地域のイメージになる。

また、観光列車の継続乗車により、地域に定期的に来訪する関係人口が増える。リピーター率が 2 割を超える観光列車も多く存在する。長野－軽井沢を運行するしなの鉄道「ろくもん」では、妙高高原駅（新潟県）までの特別運行の初日の乗客の約 7 割をリピーターが占めた^{※9}。何度も足を運んでもらうには、地域住民による見送りや、車内販売などを通じて地域住民の人となりを知り、地域への愛着を深めてもらうことも効果的である。

このように、観光列車は鉄道会社の枠を超えて、地域経済を潤し、地域のブランド価値を高め、未来の地域を支える仲間を増やすという、大きな価値を秘めている。しかし、その運行には莫大（ばくだい）なコストとリスクが伴い、鉄道事業者 1 社だけで維持していくことには限界がある。この課題を乗り越え、観光列車を持続可能なものとするためには、その便益の最大の受益者である地域社会の主体的な関与が不可欠となる。

5 持続可能な観光列車のあり方

観光列車は単なる鉄道事業の一部ではなく、地域経済の活性化を担う起爆剤としての可能性を秘めている。しかし、観光列車は投資額や運行費用が通常列車より高額であり、収益も観光需要の変動に強く左右されるため、鉄道事業者単体での工夫だけではなく、地域社会を巻き込んだ新たな枠組みの構築も必要である。

まず重要なのは、観光列車を導入すべき路線を的確に見極めることである。観光列車はすべての地域で成功するわけではないため、沿線の観光資源の魅力度、アクセス性、既存の移動需要などのデータを基にポテンシャルを評価する必要がある。また、評価の際には観光列車の役割を多面的に検討することも重要となる。観光列車の役割は「新たな観光需要の創出」だけではなく、訪問客が集中して過剰観光の問題が生じている地域では、大量輸送特性を生かし観光客を分散させる「オーバーツーリズム対策」としての機能も果たしうる。需要が不足する地域と過剰な地域の両方に対して役割を持ちうるという柔軟性こそ、観光列車の持続可能性を考える上で見逃せない視点である。

観光列車のポテンシャルが高いと判断された場合であっても、鉄道事業者が単独で多額の初期投資や運行コストを賄うのは現実的ではない。そこで、投資リスクを地域と分担する仕組みが必要となる。具体的には、自治体や地域企業が車両を購入し、鉄道事業者にリースバックする方式や、補助金や基金の活用、クラウドファンディングや企業協賛といった多様な資金調達を組み合わせることが考えられる。欧州の一部地域鉄道や日本の第三セクター鉄道では、既に自治体による車両リース方式が導入されており、経営の安定化に寄与している。クラウドファンディングの活用は、資金調達だけにとどまらず、

※8 ※4 同

※9 日本経済新聞電子版「長野・しなの鉄道「ろくもん」妙高へ 特別企画でリピーター7割」2025年7月14日

図表4 「地域共生型インフラ」構築に向けた役割

		「地域共生型インフラ」構築に向けて検討すべき事項		
		導入すべき路線の見極め	投資リスクを分担する仕組みの構築	観光列車の持つポテンシャル最大化
役割	地域	<ul style="list-style-type: none"> 観光資源の魅力度評価 オーバーツーリズム対策などの政策的視点を踏まえた検討 	<ul style="list-style-type: none"> 補助金、基金、クラウドファンディングなどによる初期投資支援 車両リース方式の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道でしかアクセスできない観光地の整備 地域・文化を体験可能な仕組みづくり
	鉄道事業者	<ul style="list-style-type: none"> 沿線の鉄道移動需要のデータ提供・評価 列車運行シナリオの検討・評価 	<ul style="list-style-type: none"> 地域からの支援を組み合わせた資金調達スキームの整理 観光列車事業への投資計画策定 	<ul style="list-style-type: none"> 地域文化と融合した社内サービスの高度化 観光プロモーション戦略の検討・実施

出所) NRI 作成

住民参加を促し、観光列車に対する愛着や誇りを醸成する効果も期待できる。

観光列車のポテンシャルを最大化するためには「鉄道そのもの」だけに注目するのでは不十分である。沿線地域の観光資源を磨き上げ、観光列車と一体にして売り出すことで、より強力な訴求力を持つ。車窓からの景観や車内の食事といった要素に加えて、鉄道でしかアクセスできない新たな観光地の整備や、地域文化を体験できる仕掛けを加えることにより、列車自体の価値を大きく高めることができる。ここで留意すべきは、必ずしも多額の投資を要するわけではなく、小さな工夫の積み重ねでも十分に成果を挙げられる点である。例えば北海道帯広市の幸福駅では、旧駅舎を観光資源として再活用し、限られた予算ながら独自のブランドを築いて観光客を引きつけている。こうした「小さな仕掛け」は観光列車と結びつくことで相乗効果を生み、持続的な集客につながる。

こうした取り組みを持続的に行うためには、個々の施策の積み重ねだけでなく、それらを統合的に支える枠組みが不可欠である。すなわち、観光列車を事業者主導のサービスではなく、地域全体で育てる「共同事業」として再定義する必要がある。鉄道事業者・自治体・地域企業・住民が一体となってリスクを分担し、地域資源の磨き上げや観光需要創出に取り組むことで、観光列車は、地域の魅力を発信し、

観光消費を促進する「地域共生型インフラ」として重要な役割を担っていくであろう。

(監修：新谷 幸太郎)

筆者



肥後 隼大 (ひご はやた)
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、鉄道、物流など
E-mail: h-higo@nri.co.jp



小菅 直樹 (こすげ なおき)
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、鉄道、物流など
E-mail: n-kosuge@nri.co.jp



横山 由佳 (よこやま ゆか)
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、鉄道、建築など
E-mail: y7-yokoyama@nri.co.jp