

鉄道資産の「テーマパーク化」を基盤とした 観光振興と鉄道活性化

Tourism Promotion and Activating Railway Network
based on Railway Assets “as Theme Park”

大塚 良治*

要 約

本論は「鉄道資産を活用した観光振興のあり方とは何か」を問うことを前提に、「鉄道資産の『テーマパーク化』により観光振興を図ることができる」との仮説に基づいて、鉄道遺産および営業中の鉄道資産の活用を通して、観光振興および鉄道活性化を実現する方途を考察した。廃止鉄道の施設を活用した事例は、大きく、廃線跡を活用する事例と廃止鉄道の施設を活用する事例に分類されること、前者では主に遊歩道や自転車道などとして活用される事例や、廃線敷をLRT（次世代型路面電車）やバス専用道として活用する事例があることを紹介した。これらの分類を確認した上で、日本における2000年以降の鉄道廃止の状況と鉄道廃線跡の「テーマパーク化」による観光振興への活用について、「観光振興プロジェクト」に関する事業評価指標を地域のステークホルダーと共有すること、および継続的な事業改善を図って地域活性化を実現することを目指して筆者が提案する仕組みである「観光振興プロジェクトの地域連携パス」を「三江線鉄道公園」の事例について作成・提示した。同パスにより、パーパスの実現に向けたステークホルダーとの協働に向けた課題を地域で共有できるようになることを明らかにした。そして、営業中の鉄道資産の「テーマパーク化」による観光振興および鉄道活性化への道筋について、JR九州グループの駅ビル事業の事例を通して考究した。一方、駅ビル・駅ナカ事業は駅周辺の一部商店街の来街者の減少をもたらすことがあり、駅ビル会社と地元商店街の間での業務・資本提携と地元商店街への利益を行い、鉄道事業者と地域のステークホルダーの間でパーパスを共有する仕組みを導入することを提案した。

キーワード：テーマパーク化、ステークホルダー、事業評価

1. はじめに

2020年に入って本格的に感染が拡大した新型コロナウイルスに伴う外出自粛要請や緊急事態宣言、まん延防止等重点措置などによる利用の大幅な落ち込みにより、日本の鉄道事業者は軒並み大幅な赤字決算に陥った。鉄道各社は鉄道事業の見直しを進めることによって、費用を削減し、少ない売上高でも利益を確保できる体質への改善を急

いでいる。そうした財務体質改善の一環として、JR各社は不採算路線の見直しに踏み込み始めている。

動きはコロナ前から始まっていた。皮切りは、北海道旅客鉄道（JR北海道）が2016年11月18日に発表した「当社単独では維持することが困難な線区について」であった。

2022年7月25日には、国土交通省・鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会『地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の在り方に関する提言～地域戦略の中でどう活かし、どう刷新するか～』（以下、「国

2022年11月30日受付

* 江戸川大学 現代社会学科准教授 経営学、観光学

土交通省文書」と称する)を公表した。

日本国有鉄道(国鉄)分割民営化に伴い誕生したJR旅客6社のうち、東日本旅客鉄道(JR東日本)・東海旅客鉄道(JR東海)・西日本旅客鉄道(JR西日本)の「本州3社」は大都市圏の旺盛な旅客需要を有する都市部路線や新幹線による利益を不採算路線の維持に充当する「内部補助」により鉄道網(鉄道ネットワーク)を維持しても黒字を計上できると見込まれ、実際にコロナ前までは各社黒字決算を続けていた。

一方、JR北海道・四国旅客鉄道(JR四国)・九州旅客鉄道(JR九州)の「三島会社」は高収益路線がほぼ皆無であるだけでなく、不採算路線を多く抱えていたことから、国鉄債務に上乘せする形で経営安定基金が設けられ、その運用益で営業赤字を補填するスキームが採られた。

ただ、沿線人口の減少やモータリゼーションの進展、高速道路ネットワークの拡大、および競合交通機関の発達などにより、コロナ禍前から「本州3社」を含め、JR各社の不採算路線の運営は厳しい状況にあった。また、JR九州は上場および完全民営化は達成したものの、「本州3社」の完全民営化完了から約10年遅れでの実現であり、「本州3社」よりも不採算路線問題はより深刻である。同社は鉄道ネットワークを基盤とした不動産事業や流通事業などの非鉄道事業の展開で黒字を確保してきた。JR九州以外の各社でも、鉄道ネットワークを基盤とした非鉄道事業の展開で収益確保を図る動きは、JR東日本が2000年前後に本格的に始めた駅ナカ事業などに見ることができる。いずれにしても、鉄道ネットワークを「資産」と位置付けて非鉄道事業を展開することで収益力を高めるなど、持続的鉄道ネットワークの実現に向けた企画と具体的施策の実行が求められる。

「国土交通省文書」は、私鉄の不採算路線のあり方にも影響を及ぼすことが予想される。確かに、多くが株式会社の形をとる鉄道事業者の自助努力に任せたままでは、不採算路線の見直しは避けられそうにない。鉄道活性化への取り組みとして、近年、鉄道各社は観光客誘致に力を入れてき

た。観光は地域内消費額を増やし、交通事業者、宿泊事業者、飲食事業者、土産品事業者などに収益をもたらす。過去度々存廃が議論された、わたらせ渓谷鐵道などは観光資源としての価値が認められていることが存続につながっている⁽¹⁾。

鉄道ネットワーク維持は、地域活性化の必要条件の一つである。バス転換により、交通事故が増える可能性が高まることも懸念材料であり、鉄道が残れば交通事故抑制につながる。日本全国で地域活性化を進め、交通事故を抑制するためには、現状の鉄道ネットワークの活性化を図ることで廃線を食い止める取り組みが望まれる。筆者はかねてより「鉄道ネットワークをテーマパークと見立てて、各路線をアトラクションと位置付けることによる持続的鉄道ネットワークの実現」すなわち鉄道の「テーマパーク化」を提唱しているが、このコンセプトを営業中の鉄道資産と、今後増加することが予想される廃線後の鉄道遺産の両方に適用することが本論の主題となる。廃線後、各地で鉄道遺産を活用した観光振興の取り組みが進められている⁽²⁾。

以上の問題意識を踏まえて、本論は「鉄道資産を活用した観光振興のあり方とは何か」を問うことを前提に、「鉄道資産の『テーマパーク化』により観光振興を図ることができる」との仮説を設定し、鉄道遺産および営業中の鉄道資産の『テーマパーク化』による観光振興および鉄道活性化に向けた可能性と課題を考究する。

本論は、次の順序で議論を進める。第2節で鉄道遺産を活用した観光振興の事例を取り扱っている先行研究を基に、国内外の廃止鉄道施設の活用事例を概観する。第3節では、日本における2000年以降の鉄道廃止の状況と鉄道廃線跡の地域振興への活用事例として、「三江線鉄道公園」を取り上げて「観光振興プロジェクトの地域連携パス」の作成・提示を試みる。第4節では、JR九州グループの駅ビル事業の事例を通して、営業中の鉄道資産の活用・深度化による観光振興および鉄道活性化への道筋を考究する。最後に第5節で本論のまとめを行い、残された課題を述べる。

2. 鉄道遺産を活用した観光振興の動向

鉄道遺産を活用した観光振興は、国内外で数多く展開されている。多くは廃止鉄道の施設を活用した事例であるが、世界遺産に登録された営業中の鉄道を対象とした事例もある。日本では、世界遺産に登録された鉄道遺産は存在しないが、重要文化財や登録有形文化財などに登録されている鉄道遺産が廃止鉄道および営業中の鉄道の両方に存在する。

廃止鉄道の施設を活用した事例としては、大きくは、①廃線跡を活用する事例、②廃止鉄道の施設を活用する事例、に分類される。①は海外では rail trail と呼ばれており、主に遊歩道や自転車道などとして活用される事例や、廃線敷を LRT（次世代型路面電車）やバス専用道に転換し活用する事例がある。

Reis=Jellum [2014] は、rail trail を「廃止鉄道の廃線敷または稼働中の鉄道の全区間のほとんどにわたって連続的に並行する多目的の線路跡」と定義している⁽³⁾。Reis=Jellum [2014] では、海外において、rail trail（以下、レールトレイル）の活用方法は地域ごとに異なった展開を辿ったことがまとめられている。以下、主に Reis=Jellum [2014] に基づき、主要国ごとのレールトレイルの状況を要約的に示す。

北米と欧州では、レールトレイルが「ある種の歩行者自転車専用道（greenway）」と見なされたとの理由から、1980年代の環境および景観計画運動により「環境的に重要な回廊」または「廃線跡（abandoned railway lines）の「歴史的および文化的価値を持つ歩行者自転車専用道」への転換に向けた特別な推進力や支援が提供されたと言う⁽⁴⁾。

Reis=Jellum [2014] では、米国は、レールトレイルに関して明確な社会的運動が起こった最初の国であると見なされていることが説明される⁽⁵⁾。1976年に制定された「鉄道再生・規制改革法（The Railroad Revitalization and Regulatory Reform Act）」が廃線跡のレールトレイルへの転換を促した主要な推進力となった⁽⁶⁾。この10年

後の1986年に非政府組織である the Rails-to-Trails Conservancy（廃線跡保護組織）が設立され、「交通システムのみならず、レクリエーションの提供、地域および国の遺産の保護、および環境に便益を与えるために、資源の再利用—包括的な交通システムの再生—に向けて取り組むこととなった⁽⁷⁾。

欧州では、レールトレイルの活用方法に関して、米国と類似した経過を辿ったもの、レールトレイルは代替的な交通路（alternative transport routes）として歩行者自転車専用道へ転用することを目標に開発が進められたと言う。1998年には欧州グリーンウェイ協会（European Greenways Association）が設立されたが、業務範囲は交通システムに厳格に制限されて、娯乐的価値（recreational value）への力点は最小限に抑えられた⁽⁸⁾。

豪州では、レールトレイルは重要な観光資源であり、同国内のサイクルツーリズムを促進する包括的な取り組みの一環として活用されている⁽⁹⁾。ヴィクトリア州では、レールトレイルは近隣地域に正の経済効果をもたらしているとされる⁽¹⁰⁾。

ニュージーランドでは、北島に世界的な遺産価値（international heritage value）を有するレムタカ・レールトレイル（Remutaka Rail Trail）（2017年までの呼称はラムータカ・レールトレイル（Rimutaka Rail Trail））が、南島にはクライストチャーチ・リトルリバー・レールトレイル（Christchurch-Little River Rail Trail）とオタゴ・セントラル・レールトレイル（Otago Central Rail Trail）がある⁽¹¹⁾。レムタカ・レールトレイルは1955年に廃止された Rimutaka Incline のカイトケーククロスクリーク間について歩道兼自転車道として整備を施し、1999年に開業した。沿線には橋梁やトンネル、駅跡などが残されている。

日本では、鉄道廃線跡をバス専用道など公共交通に転用している事例と、公共交通以外に転用している事例がある。やや古い研究ではあるが、今・原口 [2004] は、鉄道廃線跡が道路に多く転用されている実態を取り上げつつ、当時増えつつあ



野尻他〔2009〕は、線路跡地と駅跡地について、鉄道廃止後の活用状況を調査している⁽¹³⁾。線路跡地については、公共交通に転用している事例と、公共交通用途以外に転用している事例の両方を調査し、前者として定山溪鉄道跡地（の一部）の札幌市営地下鉄南北線への転用、富山地方鉄道射水線跡地（の一部）および名古屋鉄道高富線跡地（の一部）のバス専用道への転用を紹介している。

渡邊 [2021] は、アトラクションに転用された鉄道遺産の事例を考察している⁽¹⁵⁾。渡邊 [2021] は、廃線跡のアトラクションを、大きく「レールバイク」「トロッコ」「運転体験」の3つに分類している。

題を指摘している。施設所有者について、渡邊[2021]は、「運営者が土地や建物、車両等の全てを保有することは負担があまりにも大きく、とても事業の採算性を確保できない。そのため、多くの事例で鉄道会社から地元の自治体へ土地や施設などが無償または有償で譲渡され、自治体がそれを運営者に有償または低廉な額で貸し出すいわば上下分離方式が採用されている。これによって多くの運営者は少ない資本でも事業を開始することができている」と説明する⁽¹⁶⁾。廃線跡をトロッコなどの観光施設として使用する場合、廃線跡施設を誰が保有するのが問題となる。地元の民間事業者が施設所有者となるには、多くの場合、鉄道事業者から施設の譲渡を受ける必要があるが、譲渡の対価の支払いのみならず、施設維持費や固定資産税などの負担も発生する。

そして、安全に関する課題について、渡邊

[2021] は、日常の安全点検や、利用者の安全確保のための安全対策（橋梁における柵や落下防止ネットなど）、運転体験を継続するための施設の頑丈性や線路の保線に係る人員の確保、車両の部品調達が時間の経過とともに困難になること、および自然災害のリスクについても言及している⁽¹⁹⁾。

3. 日本における 2000 年以降の 鉄道廃止の状況と 鉄道廃線跡の地域振興への活用

3.1. 鉄道廃線と廃線跡施設の活用

近年自然災害が激甚化し、鉄道の寸断も頻発するようになった。災害をきっかけとする鉄道廃止の懸念は年々強まっている。2000 年以降、日本では 45 路線・1,157.9km の鉄道が廃止されたが、2010 年以降に廃止となった鉄道 12 路線（十和田観光電鉄線、JR 北海道江差線など）のうち、災害をきっかけに廃止された路線は 4 路線（JR 東日本岩泉線、JR 北海道日高本線（一部区間）など）である。また、2010 年以降の廃止 12 路線のうち、9 路線を JR 線が占める。とりわけ、2016 年以降の廃止は全て JR 線である。2022 年 7 月までに、JR 東海を除く JR 旅客各社が利用の少ない路線の収支を公表した。「国土交通省文書」も JR の不採算路線の見直しを想定しまとめられた。今後、JR 旅客各社で不採算路線の見直しが加速することが予想される。

新型コロナウイルスにより鉄道事業者の財務は大きく痛み、またテレワークやオンライン授業の普及等により通勤・通学需要がコロナ前の水準には戻らないという予想がある⁽²⁰⁾。その予想通りになれば、JR や大手私鉄で行われてきた都市部路線の利益で地方部の不採算路線の赤字を埋め合わせる内部補助が十全に機能できなくなる。鉄道は日常利用や各種用務のみならず、観光振興を進める上で重要なインフラであり、可能な限り維持することが望ましいが、鉄道ネットワークを維持するためには財源を確保する必要がある⁽²¹⁾。

鉄道の持続的運営を可能とする手厚い支援制度が創設されない限り、今後も鉄道廃止の増加が予

想される。次の小節では、廃線後の鉄道施設の活用を通じた、地域の観光振興に向けた可能性を探る。

3.2. 【事例 1】三江線鉄道公園

本小節では、2018 年 4 月 1 日の廃線後、旧鉄道施設の一部分が観光施設として活用されている旧三江線沿線地域の事例を基に地域の観光振興の可能性を模索する。

1930 年 4 月 20 日に三江線石見江津（現、江津）－川戸間（3.9km）の先行開業を皮切りに、1955 年 3 月 31 日に三江南線三次－式敷間（14.7km）が開業し、先行開業区間を三江北線へ改称した。1975 年 8 月 31 日には浜原－口羽間（29.6km）が延伸して全線開業を果たし、三江北線・三江南線を三江線へ改称した。全線開通後も三江線の輸送人員は低位で推移した。風呂呂本 [2017] は、「もともと江の川水運の代替として地形に沿って建設されたために、近代以前の街道ともずれがあり、（中略）本来の陰陽連絡の旅客流動は殆ど発生しなかった」こと、および「また全通が国鉄時代末期にあたり、合理化推進ばかりで積極的な需要喚起も行われず、当初から県境の中間部分では本数も少なく乗り換えを要した」ことが、三江線の利用が低迷した原因であると説明する⁽²²⁾。

輸送密度は当時の国鉄の特定地方交通線の指定基準 1 日輸送密度 4,000 人を下回っていたにもかかわらず、代替輸送道路未整備のため第 2 次特定

表 1 三江線の概要

経営主体：JR 西日本
営業区間：江津－三次
路線距離：108.1km
軌間：1,067mm
全線単線・非電化
開業：1930 年 4 月 20 日
全通：1975 年 8 月 31 日
廃止：2018 年 4 月 1 日
平均通過数量（2017 年度）：163 人

地方交通線から除外され⁽²³⁾、1987年4月1日、JR西日本に承継された。JR移行後は、度重なる豪雨でその度に不通となるも復旧し、地域輸送の役割を果たし続けた。三江線の概要は表1の通りである。

JR発足初年度の同線の運転本数は上下22本（上り11本・下り13本）であったが、廃止年度は同17本（上り8本・下り9本）となっていた。2012年10月1日～12月31日には、バスによる増便社会実験が実施された。この時すでにいくつかの駅で交換設備が撤去済みで鉄道増便が不可能であったため、バスによる実験となった。しかし、廃止への流れを覆すだけの利用増にはつながらなかった。

三江線は自然災害により度々寸断されたが、その度に復旧を果たしてきた。風呂本〔2017〕によると、災害による不通から復旧し、2014年7月19日、一番列車が走行した際には、沿線に大勢の人たちが出迎えて列車の再開を祝福するとともに、駅を出発するごとに乗客が増えて立錫の余地もないほどの混雑となったと言う⁽²⁴⁾。風呂本〔2017〕は三江線の価値を次のように説明する⁽²⁵⁾。すなわち、「普段乗らない住民にとって、三江線はもはや生活上はどうでも良い存在であるはずである」にもかかわらず、三江線の復旧を大勢の人たちが祝福したのは、「三江線という存在は旧いお城などと同じランドマークであり」、「地域の共有財産でありアイデンティティの保障をもたらす存在なのである」からであると推察し、「（三江線は―引用者注）交通という本来の機能はかなり失われてしまったものの、地域にとっては郷土意識の共有にまだまだ役に立つ遺産」であると結論付けた。

三江線は交通機能をほとんど期待されない反面、郷土意識を共有する財産であったとの風呂本〔2017〕の指摘は、東日本大震災の後に復興の象徴として復活した三陸鉄道と通じる面があった。

しかし、その後も三江線の利用は低迷を続け、2018年4月1日に廃止された。廃線後の公共交通機関はバスとなったが、江津―三次間を全線直通するバスは設定されず、14路線に分割された⁽²⁶⁾。

しかし、利用状況は改善されず、2020年に10路線に再編された⁽²⁷⁾。10路線でも採算が取れる路線はなく、赤字額は約2億円に上り、国や広島、島根両県、沿線の6市町が負担する厳しい状況に直面している⁽²⁸⁾。

一方、沿線の一部の地域では、旧三江線の鉄道遺産を観光資源として活用する取り組みが開始された。その取り組みには、地域のシンボルであった旧三江線の記憶を長く後世に伝えとともに、地域活性化を導く効果が期待される。

島根県邑智郡邑南町では、旧宇都井駅一帯の旧三江線資産取得の是非を判断するにあたり、特定非営利活動法人江の川鐵道が希望していた鉄道資産活用事業について、安全対策や集客予測等の検証が必要不可欠であると考え、2018年7月1日から2019年1月31日までの期間で、JR西日本から宇都井高架橋や宇都井駅施設等の鉄道資産を借り受け、同法人に実証実験および基礎的データ等の取得と分析を委託した。同年2月1日には同法人が実証実験に関する報告を同町に行った⁽²⁹⁾。同町の石橋良治町長は、実証実験の結果などを踏まえ、旧宇都井駅および旧口羽駅周辺の鉄道施設の譲受を目指してJR西日本に資産譲渡依頼書を提出する方針を同年3月4日開会の同町議会で表明した。同年6月18日に同町とJR西日本の間で旧宇都井駅および旧口羽駅周辺の鉄道施設の無償譲渡に関する調印式が行われ、翌月1日付で正式にJR西日本から邑南町に、それらの鉄道施設が譲渡され、それとともに同社から同町に協力金



図3 三江線鉄道公園トロッコ

2億3千万円が交付された。2019年6月～2020年3月までの期間に、同町が設置する「三江線跡地活用基金」に228,850,000円が積み立てられた⁽³⁰⁾。

同町は、旧三江線の旧口羽駅と旧宇都井駅を「三江線鉄道公園」へと整備し、2021年4月1日より一般公開している。同法人を指定管理者とし、年間40日程度トロッコを運行することとなった(図3)。旧口羽駅は「邑南町三江線鉄道公園・口羽駅公園」、旧宇都井駅は「邑南町三江線鉄道公園・宇都井駅公園」とそれぞれ称している。前者ではプラットフォームと線路を開放している。また、後者は「天空の駅」として根強い人気があり、プラットフォームへ至る階段を無料開放するとともに、土曜休日などにプラットフォームを有料開放している。

同公園開業日に、両駅を発着するトロッコの運行が開始された。しかし、両駅中間の旧伊賀和志駅が広島県三次市に位置し、未だ同駅を含む周辺の鉄道資産の所有権がJR西日本にあることから、トロッコは旧口羽駅・旧宇都井駅発着便とも、県境越えトロッコが実現するまでは、県境手前での折り返し運行となっていた。

2021年10月14日には、JR西日本の許可を得て、旧伊賀和志駅を含む旧口羽駅→旧宇都井駅の

区間でトロッコの回送運転を行った。以後、断続的に鉄路経由でのトロッコ回送を実施している。

2021年10月には、「三江線鉄道公園～鉄道遺産を活かした『まちづくり』・『インフラツーリズム』の取組～」として、国土交通省より「手作り郷土賞」を受賞した⁽³¹⁾。同省は、同町と同法人が連携して、トロッコの料金収入を資産の維持費に充てるなど経費を最小限に抑えながら維持していること、旧宇都井駅のライトアップイベントや枕木交換、資産の維持管理活動に「関係人口」と呼ばれる支援者が参加するなど過疎化が進む地域において交流、関係を深めながら持続的な維持管理につなげていること、トロッコ運行で観光振興につなげていること、旧宇都井駅の周辺にカフェが開業するなど地域再生の象徴となっていることなどを高く評価した⁽³²⁾。

「三江線鉄道公園」をめぐる動きをまとめると、表2の通りとなる。

2022年4月、特定非営利活動法人江の川鐵道は、兄弟法人である特定非営利活動法人伊賀和志江の川鐵道⁽³³⁾と共同で、広島県三次市に対して、同市が主体となってJR西日本から旧三江線鉄道資産を無償借り受けするよう求める要望書を提出した⁽³⁴⁾。翌5月の三次市は「借用予定がない」

表2 三江線鉄道公園をめぐる動き

2018年4月	三江線廃止
2019年3月	邑南町が旧口羽駅・旧宇都井駅の鉄道施設取得方針表明
2019年7月	JR西日本から邑南町へ旧口羽駅・旧宇都井駅の鉄道施設譲渡
2021年4月	邑南町で三江線鉄道公園開業
2021年10月	廃線後初めて、トロッコを旧口羽駅－旧宇都井駅間の鉄路経由で回送(14日)。その後、断続的に鉄路経由でのトロッコ回送を実施
2021年11月	「三江線鉄道公園」の取り組みが、国土交通省「手作り郷土賞」受賞
2022年9月	特定非営利活動法人伊賀和志江の川鐵道が、三次市議会に同市が主体となる三江線資産の無償借り受けを行うよう求める請願提出

表3 特定非営利活動法人江の川鐵道の概要

所在地：島根県邑智郡邑南町宇都井1041番地1
代表者：日高 弘之
設立認証年月日：2018年5月2日
定款に記載された目的：三江線の跡地等鉄道資産や鉄道文化の継承を通じて、観光・産業・文化の振興、交流・関係人口の増加に資する事業を行い、旧三江線沿線及び周辺地域の地域振興に寄与すること

旨回答した⁽³⁵⁾。同年9月、伊賀和志江の川鐵道は、広島県三次市議会に対して、4月の要望書と同内容の請願書を提出した。同市は安全性の確保や維持管理を不安視しているが、同市議会は貸借契約の締結後は区間の橋やトンネルの安全対策をJR側が実施すると示していること、県域を越えた観光商品づくりや作木町域の活性化に資する事業となる可能性を探るものなどとして、請願を全会一致で採択した⁽³⁶⁾。JR西日本は旧三江線の鉄道資産の活用に前向きだと言う⁽³⁷⁾。

ここで、特定非営利活動法人江の川鐵道の事業報告書を手がかりに、この「三江線鉄道公園」に対する事業評価を試みよう。同法人の概要は表3の通りである。

同法人の2021年度の主な財務データは、次の通りである。貸借対照表の数値では、資産合計4,538,657円に対して、純資産合計4,104,657円で、自己資本比率は90%となる。2019～2020年度平均当期純利益は191,352円である。

資産合計4,538,657円のうち、「軌道装置」が79%を占めている。同法人の価値源泉（キャッシュ・フロー創出源泉）として、トロッキ車両が大半を占めている現状が伺える。

次に、観光振興による邑南町への効果を推計してみる。鳥根県の2021年度の1人当たり観光消費額平均約3,348円（＝鳥根県観光消費額697.78億円÷観光入込客延べ人数2,084.2万人）⁽³⁸⁾に、年間トロッキ乗車人員800人および宇都井駅入場者数1,400人（令和3年度同法人事業報告書記載数値）の合計値から宇都井駅入場者数がトロッキ乗車人員と重複するとみなして、800人を差し引いた1,400人を乗じると、同町観光消費額は約468万円と算定される。

一方、同町は「三江線鉄道公園整備事業費」として2021年度に346万円の予算を計上し、同額を執行している⁽³⁹⁾。これらの利益数値から社会的事業価値（詳しくは後述）を推定する。「三江線鉄道公園」事業では、同町が所有する旧三江線鉄道資産を指定管理者である同法人が活用し、観光資源として運営している。同町の観光振興を目的とした事業であり、運営主体の同法人の当期純

利益のみで社会的事業価値を測定することよりも、同法人と同町における観光消費額の合計額により成果を測定することが妥当であると考え⁽⁴⁰⁾。

「三江線鉄道公園」事業は、同町全体の社会事業であることを踏まえて、本論文では、その成果を社会的収益率（SROI）とともに、ターミナルバリュー（TV）（本論文では、TVを適宜「社会的事業価値」と表現する）により評価することとする。TVはアウトカムを割引率で除して算定する⁽⁴¹⁾。ここで、アウトカムは同法人3年間平均当期純利益と同町観光消費額の合計額とし、社会的割引率4%により除すると、1.2億円と推定される。

三江線鉄道公園 TV1.2億円＝（特定非営利活動法人江の川鐵道3年間平均当期純利益191,352円＋邑南町観光消費額4,687,200円）÷社会的割引率4%

三江線鉄道公園 SROI 64.5%⁽⁴²⁾＝（特定非営利活動法人江の川鐵道3年間平均当期純利益191,352円＋邑南町観光消費額4,687,200円）÷（特定非営利活動法人江の川鐵道純資産合計4,104,657円＋三江線鉄道公園整備事業費3,460,000円）×100（%）

今後、トロッキの運行日数および連結車両数の増加、観光事業者との協働を行うことで、さらなる社会的事業価値の向上を見込むことが可能である。社会的事業価値を試算・開示することで、地域外からの資金調達の道も開ける。

そして、さらなる観光振興に向けて、「三江線鉄道公園」の「テーマパーク化」⁽⁴³⁾を提案したい。詳しくは、次の小節で検討する。

3.3. 観光振興プロジェクトのパーパスと「観光振興プロジェクトの地域連携パス」—「三江線鉄道公園」への適用

観光地の価値が複数の観光資源から成ることを「統辞構造」と「範列構造」を軸に説明する先行研究に、安島[2014]および新井[2016]がある。これらの先行研究では、「統辞構造」は「ス

トリー」に、「範列構造」は手段（個々の観光施設）に該当する。新井〔2016〕は、「TDR（東京ディズニーリゾート引用者注）が構想したテーマパークとは『一定環境を統一テーマに基づいて構成し、膨大な情報を統辞的かつ範列的に配置させ、さらにそれらを入れ子構造にして、客にイリクスを発生させるレジャー施設』ということになるのではないだろうか」と説明する⁽⁴⁴⁾。

一方、本論文（大塚）は観光振興プロジェクトを経営的観点から評価する立場を採るため、論文で用いる用語を経営学の概念に即して解釈したい。ここで観光振興プロジェクトとは、行政または民間観光事業者が単独または協働して観光資源を創出または活用するために金銭を投じて実施する事業活動と定義する。また、「テーマ」を経営学の観念で置き換えるとすれば、それは「パーパス」に相当すると考える。『精選版 日本国語大辞典』は、テーマを「催し、創作などの基調として、その全体を通して表わそうとした考え、思想、観念。主題」「演説、討論、研究、論文などで扱う、中心の問題。題目」、あるいは「社会的な課題。問題」と示している。また、パーパスを「存在理由」と定義する見解もある⁽⁴⁵⁾。例えば、桜井〔2021〕は、パーパスに関する見解を「パーパス論」と命名し、その萌芽をジム・コリンズ＝ジェリー・ボラス『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』における「ビジョナリー・カンパニーの基本的な目的、つまり、存在理由は」という記述に求める⁽⁴⁶⁾。「パーパス」とは「自分たちは何のために存在しているのか、一体何ができるのか」という Why に対する答えであるとの定義も見られる⁽⁴⁷⁾。そして、パーパスは、ブランド戦略と表裏一体を成す。パーパスが消費者の支持を得ることができれば、当然のことながらブランド価値は向上する。

以上より「自分たちは何のために存在しているのか、一体何ができるのか」の部分が主題（テーマ）に相当し、パーパスはテーマに対する答えと言うことになる。

このように、パーパスはテーマに対する回答に相当するが、パーパスとテーマは表裏一体であ

り、ある事実を表から眺めるか、裏から眺めるかの違いに過ぎない。よって、本論文では、テーマとパーパスを同義の用語として用いることとする。

統辞構造（ストーリー）は目標および戦略に相当する⁽⁴⁸⁾。目標は観光振興プロジェクトが対象とする標的、戦略は同プロジェクトが提供できるモノやコトに相当する。範列構造は戦術に相当する。

本小節では、上記の考えを「三江線鉄道公園」に適用し考察する。

「三江線鉄道公園」のパーパス「三江線の世界観の提供による地域価値向上」（私案）を実現するために、「トロッコ列車の全線直通の実現」（私案）という目標・戦略（ストーリー）を設定する。ここで、全線直通とは、旧口羽駅－旧宇都井駅間のトロッコ運行を指すものとする。目標・戦略を支えるのが、3つの駅、線路、トンネル、橋梁、トロッコ車両、車庫、そしてスタッフによるデモンストレーションといった「アトラクション」＝戦術である。なお、沿線風景は同公園における資産ではないものの、「借景」として「アトラクション」とみなしうる。

遊園地内の遊戯鉄道であれば、鉄道事業法の許可は不要であり、低コストでの運行が可能である。遊園地内での2点間運行の事例としては、例えば、東武動物公園の遊戯鉄道「太陽の恵み鉄道パークライン」がある。この遊戯鉄道は、2点間運行を行うのみならず、途中駅も設けているが、遊園地の遊具であり、鉄道事業法の許可申請は行われておらず⁽⁴⁹⁾、運転を担うスタッフは、鉄道車両の運転に必要な免許を所持していない。東武鉄道で一定期間講習を受けた後に、同遊戯鉄道の運転に従事している。「ふるさと銀河線りくべつ鉄道」のように廃線前の鉄道車両をそのまま観光施設として活用している事例もある⁽⁵⁰⁾。

「三江線鉄道公園」で全線直通が実現できれば、同公園の価値は大きく向上し、さらなる誘客が期待できる。いずれにしても、さらなる誘客を図るために、トロッコの定員増を図りたい⁽⁵¹⁾。

前小節および本小節の検討を踏まえて、「三江

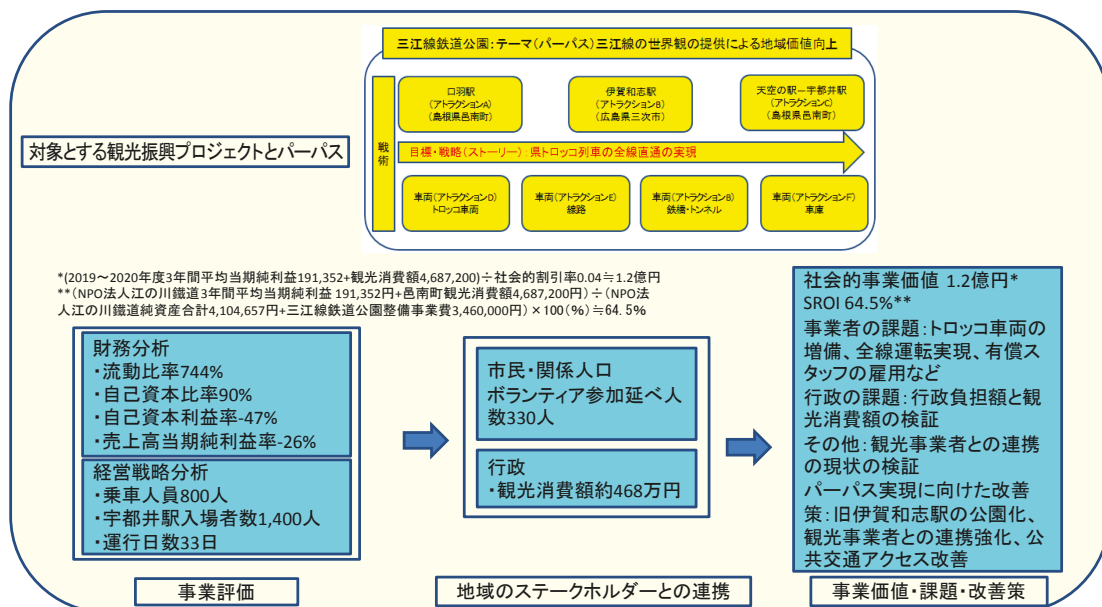


図4 三江線鉄道公園の地域連携パス (私案)

線鉄道公園」について「観光振興プロジェクトの地域連携パス」(以下、「連携パス」)を作成する。「連携パス」とは、観光振興プロジェクトに関するパースと事業評価指標を地域のステークホルダーと共有し、継続的な事業改善を図って地域活性化を実現することを目指して筆者が提案する仕組みである(図4)。

「連携パス」により、「三江線鉄道公園」を基盤とする観光振興を通して、邑南町の地域価値向上を実現する道筋が可視化され、ステークホルダー間の協働がより促進されることが期待できる。

4. 営業中の鉄道資産の活用・深度化による観光振興と鉄道活性化

本節では、営業中の鉄道資産の「テーマパーク化」に基づく観光振興と鉄道活性化について検討する。

大塚[2011]は、「JR旅客各社の路線網を『テーマパーク』、各路線を「アトラクション」と見立てて、旅客に「アトラクション」(各路線)へ向かうためにJR旅客各社の路線網を利用してもらうというアイデア」を提示し⁽⁵²⁾、JR五能線

の観光化を通じたJR東日本の収益向上を数値で論証した⁽⁵³⁾。

大塚[2011]を、異なる鉄道事業者間の戦略的提携に応用したのが、大塚[2012]である。大塚[2012]は鉄道ネットワークの「テーマパーク化」の範囲を、他鉄道事業者に拡張できる可能性を提示した⁽⁵⁴⁾。

大塚[2011]および大塚[2012]は「テーマパーク」の範囲を鉄道ネットワークに限るものであったが、その範囲を地域に拡大させる可能性の萌芽を示したのが大塚[2016]および大塚[2018]である。これら2つの論文では、着地型観光と連動した鉄道利用の観光誘客による鉄道ネットワークの持続的運営、および鉄道利用の観光誘客を前提とした観光地の魅力向上に向けて、鉄道事業者間および地域の観光関係主体の間で戦略的提携を締結し、着地型観光と連動させる必要性を説明した⁽⁵⁵⁾。

以下、本節では、上記の考え方に立脚し、営業中の鉄道資産を対象とした「テーマパーク化」を図っている事例としてJR九州グループの駅ビル事業について考察する。

【事例2】 JR 九州の駅ビル事業と JR おおいたシティ

国鉄分割民営化当初、不採算路線を多く抱える JR 九州は、JR 北海道および JR 四国とともに、経営安定基金運用益で経常損益の均衡を図ることとされた。しかし、JR 九州は経営安定基金運用益にのみ依存せず、非鉄道事業による経営多角化を進めた⁽⁵⁶⁾。沿線を中心に積極的な不動産開発を行って、会社全体として黒字を確保してきた。非鉄道事業は子会社を通じて行うことを基本としつつ、2016 年 10 月 25 日の上場および完全民営化を実現するため、本体も黒字化する必要から本体で不動産事業の収益を計上したと言う⁽⁵⁷⁾。

同社グループの不動産事業には、マンション開発などのほか、駅ビル運営等も含まれ、「アミュプラザ」のブランド名で駅ビル型商業施設・ファッションビルを運営している（表 4 参照。2022 年 11 月 30 日現在）。

例えば、「アミュプラザ鹿児島」はシネコンを併設し、既存の鹿児島市中心部「天文館地区」に加えて新たな中心部を創出した⁽⁵⁸⁾。九州新幹線および「アミュプラザ鹿児島」開業により、鹿児島中央駅の活性化とともに、市電の利用客が増加した一方、「天文館地区」の歩行者減少や同地区の年間販売額減少をもたらした⁽⁵⁹⁾。JR 各社は非鉄道事業拡大の一環として駅ビルおよび駅ナカ事業に注力するようになっており、各地で地元商店街の販売額減少などの影響が発生している。駅周辺の商店街の売上確保は、大きな課題となっている。

本節では、「JR おおいたシティ」の事例を検討する。「JR おおいたシティ」は「テーマパーク化」による活性化の事例として重要であるからである。

「JR おおいたシティ」は「アミュプラザおおいた」を含む大分駅エリアの総称で、2015 年 4 月 16 日に全面開業した（図 5）。運営主体は JR 九

表 4 アミュプラザ一覧

名称	併設駅	開業日	運営主体	シネコン	ホテル
アミュプラザ小倉	小倉	1998年3月14日	JR小倉シティ	×	○
アミュプラザ長崎	長崎	2000年9月21日	JR長崎シティ	○	○
アミュプラザ鹿児島	鹿児島中央	2004年9月17日	JR鹿児島シティ	○	×
アミュプラザ博多	博多	2011年3月3日	JR博多シティ	○	×
アミュプラザおおいた	大分	2015年4月16日	JR大分シティ	○	○
アミュプラザみやざき	宮崎	2020年10月14日	JR宮崎シティ	○	×
アミュプラザくまもと	熊本	2021年4月23日	JR熊本シティ	○	○

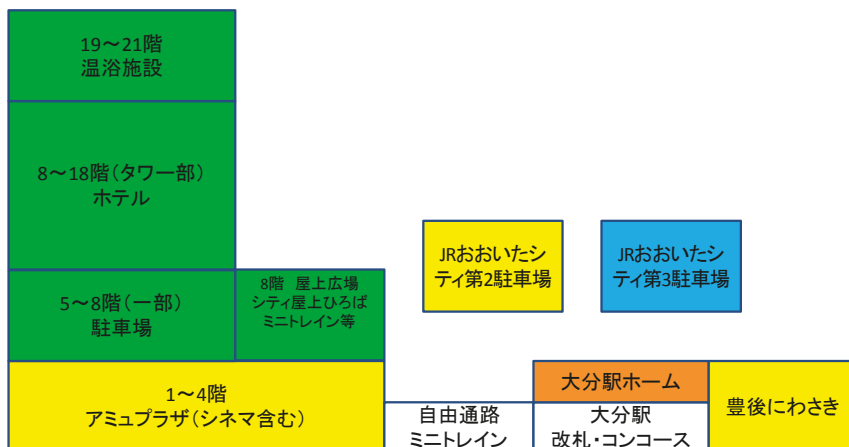


図 5 大分駅エリアの概略図

州完全子会社の株式会社 JR 大分シティ⁽⁶⁰⁾で、理念は「心ゆたかなライフスタイルを創造・提案し大分都心部の賑わいづくり 魅力的なまちづくりに貢献する」である。

株式会社 JR 大分シティは、1964 年 3 月 26 日に株式会社別府ステーション・センターの商号で、大分県別府市等が出資する第三セクター事業者として設立された。当初は別府駅内の商業施設等の運営を業務としていた⁽⁶¹⁾。2012 年 11 月 25 日に大分ターミナルビル株式会社に商号を変更し、2014 年 4 月 1 日に本社を大分市へ移転した。同年 10 月 1 日に現商号となった。

大分駅エリアでは、株式会社 JR 大分シティの理念に沿って、各種施設が配置されている。同社の理念は、パーパスに相当する。ストーリー（目標・戦略）の明示はないが、筆者は「鉄道に接する機会の提供」と考えた。そして、戦略を支える戦術はミニトレイン（図 6）や「シティ屋上ひろば」、商業施設、シネマ、温泉、ホテルなどの施設の展開である。こうした一連の取り組みは「テーマパーク化」そのものであり、観光振興とともに、鉄道利用を促進する可能性を高めている。ミニトレインなどの遊具は「テーマパーク」「遊園地」を、温泉や人気の高いテナントを配置する商業施設などは、高速道路事業者や大手ショッピングモール事業者のビジネスモデルをイメージさせる。

JR 九州グループの駅ビル・駅ナカ事業は同社の上場の原動力の一つになった。一方、駅ビル・

駅ナカ事業の強化により、駅周辺の商店街の来街者減少など負の影響が発生している。実際、JR おおいたシティの開業により、大分駅周辺の一部商店街の来街者は減少した⁽⁶²⁾。

国鉄時代、駅ビルの建設・建替の多くが、民間資金を活用して実施された歴史をもう一度思い起こす必要がある。第二次世界大戦後、資金不足に悩む国鉄は、「民衆駅」のコンセプトの下、民間資金の導入により駅舎改築を進めた⁽⁶³⁾。国鉄時代から実例があった請願駅は、JR 発足後、全国で相次いで開設された。現在も、請願駅の多くは、地元自治体の負担により開業している。また、駅高架化や利便性向上事業の多くは、地元自治体の協力を得て実施されている。

それにもかかわらず、地方都市のターミナル駅の駅ビル・駅ナカ事業は、事実上 JR の単独事業が多い。持続可能な駅ビル・駅ナカ事業実現のカギは、地元との共生を図ることができるかにかかっている。駅ビル会社において地元出資を受け入れることで駅ビル事業の利益を地元還元するとともに、駅ビルと地元商店街の相互誘客を進めるなど、駅と地元商店街の協働により売上を増やす施策を真剣に検討する必要がある。駅ビル会社と地元商店街の間での業務・資本提携の検討とともに（図 7）、鉄道事業者と地域のステークホルダーの間でパーパスを共有する仕組みを導入することで、地域と鉄道の共生を促し、観光振興と鉄道活性化につなげたい。

5. おわりに

本論では、第 1 節で提示したリサーチクエスションと仮説に基づいて、第 2 節で鉄道遺産を活用した観光振興の国内外の事例を考察する先行研究を概観した。

第 3 節では、日本における 2000 年以降の鉄道廃止の状況と鉄道廃線跡の地域振興への活用について、「三江線鉄道公園」の事例を基に考察し、「観光振興プロジェクトの地域連携パス」の作成を試みた。このような形で観光振興プロジェクトを可視化することで、パーパスの実現に向けたス

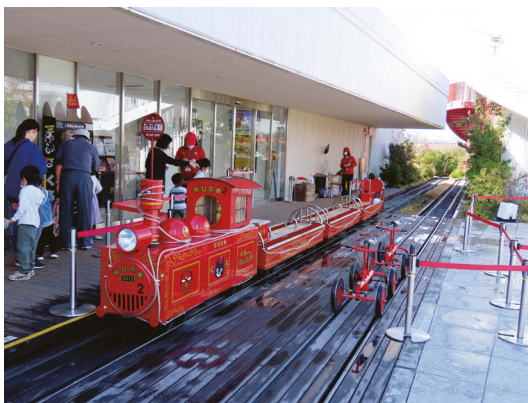
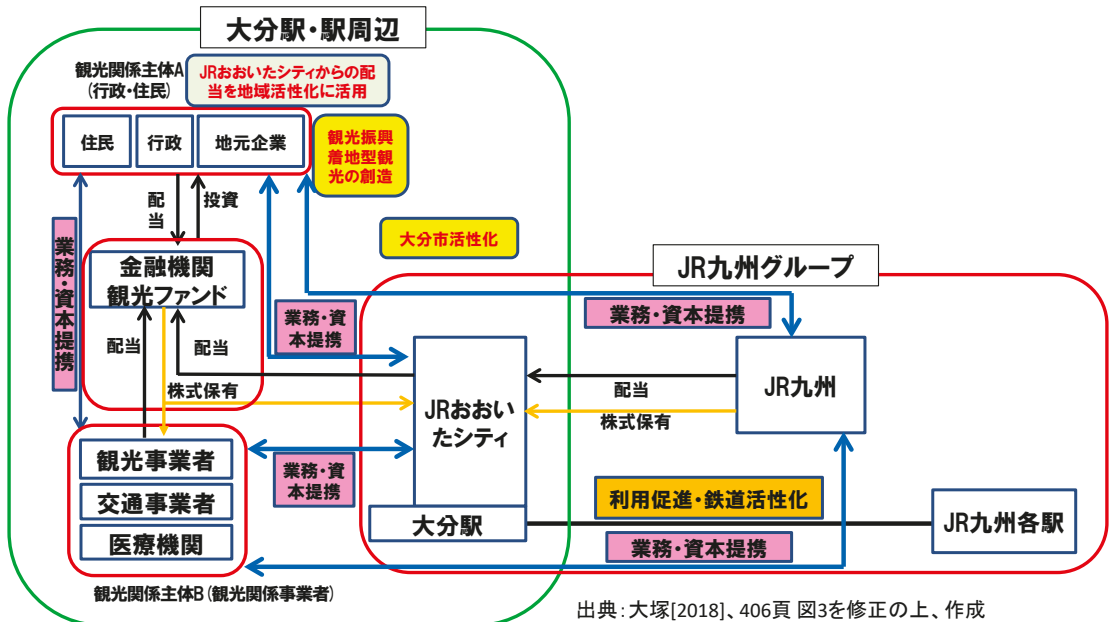


図 6 「シティ屋上ひろば」ミニトレイン



出典：大塚[2018]、406頁 図3を修正の上、作成

図7 JR おおいたシティと観光関係主体の業務・資本提携による大分駅周辺の観光振興・鉄道活性化の構想（私案）

テークホルダー間の協働に関する課題を地域で共有できることを明らかにした。

第4節では、JR九州グループの駅ビル事業の事例考察を通して、営業中の鉄道資産の活用・深度化による観光振興および鉄道活性化への道筋を考究した。特に「JR おおいたシティ」はミニトレインや商業施設、温泉、ホテルなどを備えることで、他のJR九州グループの駅ビルと比べて、「テーマパーク化」を深度化し、アトラクション性を高めている。その結果、大分駅周辺の一部商店街の来街者の減少を引き起こしている。持続可能な駅ビル・駅ナカ事業を実現させるため、地域との業務・資本提携により、地域へ利益を還元する施策およびステークホルダー間でパーパスを共有する仕組みの導入を提案した。

最後に本論に残された課題に触れておく。本論では顧客に対する聞き取り調査を行うことができなかった。今後、鉄道施設内で顧客へのアンケート調査を実施し、「観光振興プロジェクトの地域連携パス」の完成度を高めるべくさらに研究を進める。また、本論で考察した事例などについて、

事業主体（事業者）が「テーマパーク化」を意識して事業に取り組んだかどうか、意識していた場合に「テーマパーク化」を行うに至った動機はどのようなものだったのかについて、事業者に取り調査を行って解明する必要があるが、本論では明らかにすることができなかった。これら積み残された未解明の問題については稿を改めて検討したい。

付記

本論文は、日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（C）（課題番号 22K12620 『『観光振興プロジェクトの地域連携パス』の開発と体系化』／研究代表者：大塚良治）の助成による研究成果の一部である。

《注》

- （1）群馬県 [2020]、12 頁は、「わ鐵（わたらせ渓谷鐵道—引用者注）が、観光路線として得た利益をもとに、沿線のみなさんの『生活の足』を維持する姿が見えてくるのではないのでしょうか。まさに、地域全体で大切にしたい『全国に誇れる宝』です」と指摘している。
- （2）「【推し活】廃線後の駅前どうする？女子高校生

- のアイディアはおじさん?」『HBC ニュース』2022年11月28日放送。https://youtu.be/ilQIS7CXZrA
では、地元の女子生徒が廃線予定の留萌本線の駅舎などを活用した鉄道オタクの聖地づくりを行政に提案したことが報じられた。
- (3) Reis= Jellum [2014], p. 91.
 - (4) *Ibid.*, p. 91.
 - (5) *Ibid.*, p. 91.
 - (6) *Ibid.*, p. 91.
 - (7) *Ibid.*, p. 91.
 - (8) *Ibid.*, p. 91.
 - (9) *Ibid.*, p. 93.
 - (10) *Ibid.*, p. 93.
 - (11) *Ibid.*, p. 94.
 - (12) 今・原口 [2004]。
 - (13) 野尻他 [2009]。
 - (14) 西邑・黒田 [2015], 591 頁。
 - (15) 渡邊 [2021]。
 - (16) 前掲稿, 107-108 頁。
 - (17) 前掲稿, 108 頁。
 - (18) 特定非営利活動法人江の川鐵道風呂本武典理事への聞き取り調査 (2022 年 9 月 30 日実施) より。
 - (19) 前掲稿, 109-110 頁。
 - (20) 「『コロナ前には戻らない』 需要回復や生産、慎重な声」『日本経済新聞 (電子版)』2021 年 5 月 26 日付。https://www.nikkei.com/article/DGKKZO72259410V20C21A5TB2000/
 - (21) 大塚 [2020] では、鉄道網維持の財源を確保する方途として、鉄道利用者から 1 回当たり数円を徴収する「ユニバーサル料金」の創設を提案している。
 - (22) 風呂本 [2017], 80 頁。
 - (23) 国土交通省 [2022a]
 - (24) 風呂本, 前掲稿, 82-83 頁。
 - (25) 前掲稿, 83 頁。
 - (26) 「廃線後の『足』 模索続く 旧 JR 三江線…代替バスも赤字, 『デマンド交通』に活路」『読売新聞オンライン』https://www.yomiuri.co.jp/local/kansai/news/20220611-OYO1T50021/
 - (27) 前掲記事。
 - (28) 前掲記事。
 - (29) 『島根県ホームページ』https://www.pref.shimane.lg.jp/admin/seisaku/koho/hotline/record/201903/A201800226.html?site=sp
 - (30) 邑南町『令和 3 年度末の基金の状況』https://www.town.ohnan.lg.jp/www/contents/1001000000023/files/r1kikin.pdf
 - (31) 『国土交通省ホームページ』https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/tedukuri/
 - (32) 『国土交通省資料』https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/region/tedukuri/pdf/Part36_R03/R03_ippan_08.pdf
 - (33) 特定非営利活動法人江の川鐵道風呂本武典理事への聞き取り調査 (2022 年 9 月 30 日実施) より。
 - (34) 「旧三江線でトロッコ運行, 三次市どう対応 市議会は協力に前向き, 請願採択」『中国新聞デジタル』2022 年 9 月 28 日付。https://www.chugoku-np.co.jp/articles/-/220354
 - (35) 前掲記事。
 - (36) 前掲記事。
 - (37) 前掲記事。
 - (38) 『令和 3 年 島根県観光動態調査』https://www.pref.shimane.lg.jp/tourism/tourist/kankou/chosa/kanko_dotai_chosa/R3kankodotai.htm
 - (39) 邑南町『令和 3 年度邑南町予算書』https://www.town.ohnan.lg.jp/www/contents/1001000000029/simple/R3yosansyo.pdf および同『令和 3 年度末の基金の状況』https://www.town.ohnan.lg.jp/www/contents/1001000000023/files/r3kikin.pdf
 - (40) 社会的インパクト投資におけるインパクトの測定では、アウトカムの貨幣価値換算価額の合計とインプット貨幣価値換算価額の合計の比率である社会的収益率 (SROI: Social Return On Investment) による評価が提唱されている。社会的インパクトを貨幣額で表現することで投資を促進することを意図する評価法としては、IMM (the Impact Multiple of Money) がある。INM では、SROI におけるアウトカムに相当する経済的価値を金銭評価するとともに、SROI におけるインプットに相当するターミナルバリューを算定する。この計算により、投資 1 ドル当たりの社会的利益を示すものである。仲他 [2021], 23-27 頁。
 - (41) Fazzini [2018], pp. 160-166.
 - (42) 2021 年度の三江線鉄道公園 SROI は 64.5% と高く算定されているが、2022 年度は「三江線鉄道公園整備事業費」として 1,409 万円の予算が計上されており、2022 年の三江線鉄道公園 SROI は 30% 前後となると筆者は予測している。
 - (43) 商業施設等の「テーマパーク化」を考察した先行研究としては、Bryman [2004] および新井 [2016] がある。
 - (44) 新井, 前掲書, 89 頁。
 - (45) 岩崎・佐々木 [2012], 47 頁。また、パーパスは (経営) 理念とは全く同一でないものの、両者は近い関係にあることも指摘しておきたい。
 - (46) 桜井 [2021]。
 - (47) HR プロ編集部 [2021]。
 - (48) 楠木 [2010], 20 頁は「ストーリーとしての戦略」を提唱し、「ストーリー」の意味を「個別の要素がなぜ齟齬なく連動し、全体としてなぜ事業を駆動するのか」を説明することであると説明する。提供されるもの (what) ではなく、なぜ (why) を問うものが「ストーリー」であると述べる。
 - (49) 国土交通省鉄道局総務課企画室への電話調査

- (2022年11月21日実施)より。
- (50) 無論、安全対策が最優先で確保されるべきことは言うまでもない。
 - (51) 邑南町は2021年末、「三江線鉄道公園」について、クラウドファンディングにより、計816万6000円の支援を集め、手数料を差し引いた649万円を4人乗り1両の新車の購入に充てた。今後も、同町はクラウドファンディング等により資金を集め、定員増に向けた車両の増強や鉄道施設の一層の充実を計画している。車両増備が実現できれば、同公園の社会的事業価値向上につながる。
 - (52) 大塚 [2011], 94頁。
 - (53) JR発足後の鉄道の観光化については、崎本 [2020] が詳しい。
 - (54) 大塚 [2012]。
 - (55) 大塚 [2016] および大塚 [2018]。
 - (56) JR九州初代社長を務めた石井幸孝氏は著書の中で「旅客輸送業において、人口密度と鉄道利益率(利益/売り上げ)が比例関係にあるという知見は、極めて重要である。なぜなら、『人口密度』(人/m²)は、『人口/面積』を意味しているから、分子の『人口』がお客さまの数につながり、分母の『面積』が線路の長さや列車の運転距離につながっているからである」と述べるとともに、「三島会社のうち、JR九州はまだ恵まれており、繰り返し述べてきたように鉄道事業の赤字部分を多角経営でカバーできたわけだが、JR四国、JR北海道については、もっと構造的な対策を講じないと、黒字化が非常に困難なことが一目瞭然である」と指摘している。石井 [2022], 363頁。
 - (57) 前掲書, 371頁。
 - (58) 同様の事例は、JR北海道による札幌駅ビル事業として大丸札幌店などが開業し、既存の中心街である大通・すすきの地区に加えて、札幌駅周辺がもう1つの中心街となった事例などがある。
 - (59) 有村 [2019], 31頁。
 - (60) JR九州完全子会社のJR九州駅ビルホールディングス株式会社の完全子会社である。出典:「駅ビル事業及びホテル事業の再編に関するお知らせ」『JR九州ニュースリリース』2018年12月25日 <https://www.jrk-ekibiru.co.jp/assets/pdf/180225.pdf> およびJR九州第35期有価証券報告書より。http://www.jrkyushu.co.jp/news/_icsFiles/afieldfile/2018/12/25/201812251625.pdf
 - (61) 別府駅は日豊本線高架化に合わせて、1966年9月、駅舎内に民間の商業施設を備えることとなる民衆駅となった。
 - (62) 「JR おおいたシティ、初年度売上高230億円目標上回る」『日本経済新聞(電子版)』2016年4月6日。<https://www.nikkei.com/article/DGXLZO99359860W6A400C1LX0000/>
 - (63) 民衆駅については、例えば、南 [2020] を参照されたい。

参考文献

- Alan Bryman [2004], *The Disneyization of Society*, SAGE, 2004. (邦訳: 能登路雅子監訳・森岡洋二訳『ディズニー化する社会』明石出版, 2008年)
- Arianne C. Reis and Carla Jellum [2014], *New Zealand Rail Trails: Heritage Tourism Attractions and Rural Communities*, p.91. in Michael V. Conlin, and Geoffrey R. Bird [2014], *Railway Heritage and Tourism Global Perspectives*, Channel View Publications, 2014.
- Marco Fazzini, [2018], *Business Valuation Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, 2018, pp.160-166.
- 新井克弥 [2016]『ディズニーランドの社会学 脱ディズニー化するTDR (Kindle版)』青弓社, 2016年。
- 有村友秀 [2019]「鹿児島市中心部における都心機能の分布とその変容—九州新幹線開業による駅周辺開発に着目して」『地理空間』12巻1号, 2019年7月, 21-35頁。
- 石井幸孝 [2022]『国鉄「日本最大の企業」の栄光と崩壊 (Kindle版)』中央公論新社, 2022年。
- 岩崎博論・佐々木康裕 [2012]『パーパス「意義化」する経済とその先 (Kindle版)』NewsPicks パブリッシング, 2012年, 47頁。
- HRプロ編集部 [2021]『「パーパス」の意味とミッションやビジョンの違いとは? 企業事例やパーパスブランディングの定義も解説』『HRpro』2021年10月25日。https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2588
- 大塚良治 [2011]「JR本州3社の地方交通線・並行在来線の持続的運営に向けた株主利益の内部留保」『交通権』第28号, 85-101頁。
- 大塚良治 [2012]「鉄道事業者間の戦略的提携に基づく鉄道ネットワークの持続的運営への模索—中小私鉄の活性化を中心として—」『湘北紀要』第33号, 2012年3月, 73-105頁。
- 大塚良治 [2016]「道南・青森エリアの観光振興に向けた北海道新幹線の利用促進と活用に係る課題」『湘北紀要』第37号, 2016年3月, 95-113頁。
- 大塚良治 [2018]「鉄道事業者間および観光関係主体との業務・資本提携に基づく観光まちづくりの論理」『江戸川大学紀要』第28号, 2018年3月, 397-408頁。
- 大塚良治 [2020]「私見卓見 鉄道の持続可能性を高める方法」『日本経済新聞』2020年9月28日付朝刊。
- 楠木建 [2010]『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社, 2010年。
- 群馬県 [2020]「群馬県交通まちづくり戦略 鉄道利用促進 アクションプログラム—わたらせ渓谷鐵道わたらせ渓谷線(桐生駅〜沢入駅)—【行動喚起編】」『群馬県ホームページ』2020年2月。

- https://www.city.midori.gunma.jp/www/contents/1568711314202/simple/watetu_honpen.pdf
- 国土交通省・鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会 [2022a] 「ローカル鉄道を取り巻く現状」『国土交通省ホームページ』2022 年 2 月 14 日。 https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000012.html
- 国土交通省・鉄道事業者の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会 [2022b] 「地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の在り方に関する提言～地域戦略の中でどう活かし、どう刷新するか～」『国土交通省ホームページ』2022 年 7 月 25 日。 https://www.mlit.go.jp/tetudo/tetudo_tk5_000011.html
- 今尚之・原口征人 [2004] 「鉄道廃線跡等における軌道を用いた利・活用事例に関する考察」『土木学会北海道支部論文報告集』第 60 号, 2004 年 1 月, 602-603 頁。
- 崎本武志 [2020] 「JR 発足 30 年における地域鉄道の活性化と観光化に関する研究」『江戸川大学紀要』2020 年 3 月, 79-97 頁。
- 桜井徹 [2021] 「株主資本主義批判としての企業パス論：意義と限界」『国土館大学経営論叢』第 10 巻第 2 号, 2021 年 3 月, 27-55 頁。
- 仲浩史・池田宜睦・湯山智教・大和総研 [2021] 「社会的インパクト投資におけるインパクト評価・認証の現状と将来展望」『IFI Working Paper』No. 7, 2021 年 7 月, 1-65 頁。 <https://ifi.u-tokyo.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2021/08/WP007.pdf>
- 西邑雅未・黒田乃生 [2015] 「筑波山における観光ルートの変遷」『ランドスケープ研究』78 巻 5 号, 587-592 頁。
- 野尻彰・大沢昌玄・岸井隆幸 [2009] 「鉄道跡地の実態と再活用状況に関する研究－線路跡地と駅跡地の土地利用転換状況－」『都市計画論文集』No44-3, 2009 年 10 月, 151-156 頁。 https://www.jstage.jst.go.jp/article/journalcpj/44.3/0/44.3_151/_pdf/-char/ja
- 風呂本武典 [2017] 「廃止対象 JR ローカル線の存続問題－三江線廃止問題から産業遺産、観光資源としての地域鉄道化を考察する－」『交通権』第 34 号, 2017 年 5 月 31 日, 78-92 頁。 https://www.jstage.jst.go.jp/browse/kotsuken/2017/0/_contents/-char/ja
- 南亮一 [2020] 「民衆駅と駅ビル型ショッピングセンターの誕生」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパーシリーズ』No. 235, 2020 年 12 月 4 日。
- 安島博幸 [2014] 「観光的価値の生成過程に関する理論的考察」『第 29 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』2014 年 12 月。
- 渡邊亮 [2021] 「廃線跡のアトラクションとしての活用事例とその課題」『運輸と経済』第 81 巻第 1 号, 2021 年 1 月, 103-110 頁。

※インターネット資料閲覧日は、すべて 2022 年 11 月 30 日。

※本論文中の写真はすべて大塚撮影。