

また、2020年のコロナ禍により人の外出や往来、多かったインバウンドのお客様が減少したことで、駅に人がいなくなるということも経験しました。これまでの鉄道事業というのは、沿線に人がいれば自然と乗ってくれるというものだったのが、人口が減少する上に、さらに乗車率が下がり、「人を運ぶ」という鉄道会社のビジネスモデル自体を見直さなければいけない状態になったのです。こういったことを背景に、弊社は沿線の価値創造を目的にした共創の取り組みや、南海電鉄としてのブランド戦略の取り組みを積極的に進めています。

栗木氏 鉄道会社のビジネスモデル

「人を運ぶ」から、沿線の価値創造へ
——大きく時代が変化している中で、南海電鉄が抱える課題について教えてください。
渡辺氏 梅田を中心とする大阪北部エリアは近年、再開発も活発なことから現在でも人口流入が多いのですが、弊社が拠点を置く大阪南部エリアは早い時期から人口減少が進み、高齢化率も高いため、以前から危機感を強くもっていました。

社内の「ブランドスローガン総選挙」から生まれた合言葉
——南海電鉄では課題の解決のために、具体的にはどのようなことに取り組まれましたか。

は、その最初期を振り返ると、新橋、横浜間や大阪、神戸間のように港と都市、あるいは都市と都市をつなぎ、人や物の流れを鉄道で便利にしようというものでした。
その中で早くから「沿線の活性化」に取り組んでおられたのが阪急電鉄を創業された小林一三氏です。阪急電鉄は鉄道会社としては後発でしたので、人のいないところにしか線路を引けなかったということもあります。住宅事業や百貨店、遊園地などが、住宅事業や百貨店、遊園地などをつくることといった「鉄道を中心とした沿線開発」というビジネスモデルを、早い段階で構想されていた点で、時代をはるかに先取りしていたのは考えさせられますね。
世界的に見てもクラシックな鉄道会社のビジネスモデルとは違う沿線開発というテーマに南海電鉄が向かい始めたというのは、関西に住んでいる人間としては地域の活性化につながる話なので、非常にうれしく思います。



南海なんば駅にて、特急ラピートと。

渡辺氏 2019年にブランド戦略を本格的にスタートしたのですが、当時の社内では、「ブランド戦略＝広告戦略」と思っている人がほとんど、という状況でした。そこで社内に向けた浸透、つまりインタナルブランディングから着手することにしました。広告戦略だけでなく、動いてしまうと、いくら良いキャッチコピーを付けて広告を打つても、社員がそのキャッチコピーを実際に業務で体現していなければ、お客様に嘘をつくことになりませんから。それで、最初に取り組んだのは経営ビジョンやブランドス



南海電気鉄道株式会社
財務戦略グループ
ブランド統括部長
渡辺 幸代氏

神戸大学大学院
経営学研究科
教授
栗木 契氏

ハルがきた発行
10号
記念対談

「なんかいいね」から始まる 南海ブランド戦略に学ぶ

2020年に創業135周年を迎えた南海電気鉄道株式会社は、新たにブランドスローガンを「'なんかいいね'があふれてる」としてみなさまに発信。沿線で暮らすさまざまな方とともにその地域がもつ魅力を引き出し、活性化を図る取り組みを積極的に進めている。

今回は、南海電気鉄道株式会社ブランド統括部長の渡辺幸代氏と、神戸大学大学院経営学研究科でマーケティングについて研究をされている教授の栗木契氏に、鉄道会社が抱える課題と解決のための取り組みについてうかがった。



渡辺 幸代
(わたなべ さちよ)
南海電気鉄道株式会社
財務戦略グループ
ブランド統括部長

2018年1月より南海電気鉄道株式会社へ入社。ブランド統括部長として南海グループのブランド向上や広告宣伝の統括責任者を務める。2019年にはブランドスローガン「'なんかいいね'があふれてる」を策定。共創の精神のもと、沿線の価値向上など新たな価値を創造し事業フィールドを広げている。



栗木 契
(くりき けい)
神戸大学大学院
経営学研究科
教授

1997年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。岡山大学経済学部助教授などを経て、2012年より現職。専門はマーケティング戦略、事業創造。現在はMBAコア科目や一般大学院のゼミを担当している。著書に「マーケティング・コンセプトを問い直す」(有斐閣)など。



ローガンの策定です。

沿線のお客様や働く従業員それぞれにアンケート調査を実施し、現在の南海にどのようなイメージをもっているのか、また将来どのようなようになってほしいのかという、「南海らしさ」を表現するキーワードを抽出しました。

「親しみ・信頼・安心」や、「伝統・歴史・地域に自然がある」ということが現在のイメージ、「話題や先進性、活気」が将来のイメージのキーワードとして多くあげられました。これらのキーワードをもとに、「南海らしさ」を一言で表したのが、「なんかいね」があらわれているというブランドスローガンです。

スローガンを決定する方法として、抽出された「南海らしさ」を表現するキーワードから従業員が投票を行う「ブランドスローガン総選挙」という社内イベントを実施し、社内での認知度を上げ、策定されたブランドコンセプトは「ブランドブック」という冊子にまとめました。また、冊子を配って終わりましたにならないように、本社勤務の社員はもちろん、保線を行う方、駅係員、運転士などに自分が仕事で体現する「なんかいね」を宣言してもらうなど、社員が同じ方向に向かう、「自分事」になるためのアクションを意識したプロジェクトを組み立てました。



沿線走る、めでたいでんしゃ。

作成したり、加太駅にて「めでたい祭」と称したイベントを開催し、飲食や物販のマルシェや地元小学生たちによる餅配り体験などを行ったり、地元の観光協会や地域の方々と一緒に、地域の魅力をつくり上げていくところが一番のポイントです。

高野山の方では、高野山麓地域のさらなる沿線の価値を見出そうということで、15年ほど前から「こうや花鉄道」という取り組みをしています。沿線の地域の方々と一緒に、駅のまわりの花壇の手入れや植林をする活動です。このような活動はブランド戦略ができる前から実施しており、他のエリアでも、駅長が地元の小学校に出前授業に行ったり、地域の清掃をしたりという活動です。このように、駅長が小さなエリア内で活動していることも、地元の人たちとの連携のとりやすさにつながっているのか

栗木氏 人や物を安全安心に時間を

守つて運ぶ、鉄道業の本業をおろそかにしないようにしながら、しっかりと沿線の魅力を高めていくことで鉄道の利用客を増やし、ビジネスチャンスをつかんでいく。これまでの南海ブランドの延長ではない、新しい会社生まれ変わろうという中でブランドディングのように思いますね。従来の鉄道の在り方を考えると、社内にいる人にとっては、かなり大きな転換だったと思います。

地域のひとたちと一緒につくり上げる新たな価値

—— 地域の方々と一緒に取り組んだ、加太と高野山麓での共創事業についてお聞かせください。

渡辺氏 沿線のみなさまとの共創の取り組みとして、地域の活性化という社会課題の解決に取り組んでいるのが加太さかな線観光列車「めでたいでんしゃ」です。南海加太線は加太、磯ノ浦への観光客を運んでいましたが、高速道路網の整備により乗客が減少し、路線の存続が問題となっていました。しかし加太は海の幸をはじめと

もしれません。

栗木氏 行政がやるべきようなことまで、鉄道会社でやっているのですね。駅長に権限を渡しているというところも大きいのではないかと思います。南海電鉄だけではないですが、関西の私鉄は売店や自動販売機の設置や、イベントごとのポスターの掲示など、地元から声がかかったときに、駅が独自の裁量で対応するという文化があるようです。JRの方は駅独自の取り組みでは弱いですが、京嵯峨野のトロック列車の沿線では、地元の桜守の人と協力して桜を植えたりしていますね。

—— 人と人とのつながりを大切にしたい取り組みですね。他にもそのような取り組みはあるのでしょうか。

渡辺氏 南海電鉄では他にも、「#BIZ TAG NANKAI(沿線企業魅力共創プロジェクト)」という、沿線の中小企業を支援する取り組みを行っています。たとえば、堺、泉州、河内長野、和歌山各エリアで開催されている「地域一体型オープンファクトリー」への協力や、合同企業説明会の開催による採用活動の支援などです。



加太さかな線観光列車「めでたいでんしゃ」。

したグルメや、景色、温泉など、観光地としてのポテンシャルは高い地域です。その魅力のPRと加太までの旅行の楽しさを地域のみなさまとつくり上げていくための取り組みとして、観光列車を運行することに決めました。このプロジェクトは、ただ単に観光列車を南海電鉄が走らせるだけではありません。沿線の飲食店と連携し、「めでたいでんしゃ」をイメージしたタイアップメニューを

すぐに運賃収入が上がるような取り組みではないのですが、沿線に活気のある企業や魅力的な仕事を増やすことで、南海沿線地域の活性化を目指すという長期視点での取り組みです。

オープンファクトリーは、地域の人たちにとっては地元の工場がどんな事業を行っているのかが理解できる場ではあるのですが、工場で働いている人たちにとっても、自社の説明



オープンファクトリーの様子。



対談を受けてー

南海電鉄らしい「仲間ブランド」

神戸大学大学院 経営学研究科 教授 栗木 契

最近参加したある研究会で、一口にブランドと言っても「仲間ブランド」と「あこがれブランド」ではマネジメントの指針が違うという議論になった。「仲間ブランド」とは、多くの人が自身と対等の関係にある仲間のように感じるブランドである。ファッション・ブランドでいえば、エルメスやアルマーニのようなハイファッション・ブランドが典型だ。

この「仲間」「あこがれ」の感覚は、個人の主観のため、人によっては、無印良品が「あこがれブランド」であり、エルメスが「仲間ブランド」だということもあり得る。この「あこがれ」「仲間」という切り口をビジネスに活用する際には、自分にとってどうかではなく、多くの人がどのよう感じているかが基準となる。

「仲間ブランド」と「あこがれブランド」
このような観点から関西の私鉄を振り返ると、阪急ブランドは「あこがれブランド」の色合いが濃いように思える。小林一三氏を祖に、阪神モダンリズムをはじめとす

をするために勉強することになるので、従業員エンゲージメントを高めることにもなり、また参加企業間やエリア間のつながりもできると経営陣にも喜んでいただいているようです。このように、地域の方々と一緒につくり上げていく取り組みは南海ならではだと思います。

沿線に愛着ある人を増やすことが南海電鉄のあるべき姿

最後に、今後鉄道会社として取り組んでいくべきことについてお聞かせください。

渡辺氏 弊社が鉄道会社として今後取り組んでいきたいことは、関係人口をどんどん増やしていくことです。定住人口を増やすことも目標としていますが、観光に来る人だけでなく、これまで住んだことのある人や、地域に愛着がある人など、南海の沿線に何かしら想いをもった人口を増やしていくことが、これからの南海電鉄にとってのあるべき姿なのかと思います。

栗木氏 以前に南海電鉄の別の部門の方から、なんばスカイオの開発経

緯などをうかがいました。南海電鉄は、難波に都市機能として何が必要かを考えていて、2〜3年の短期の発想ではなく、10〜20年先のまちの在り方を考えながら更新をしていくということをしつかりやってこられたのかなと思っています。

地域の活力を伸ばすには、駅前にまとまった土地をもっている鉄道会社の力は重要で、沿線の課題や可能性にしっかりと向き合って投資するというのは、地域にとっても非常に良いことです。それだけで人口減少などの問題が完全に解決するわけではないのですが、地域に暮らす人々にとっては頼もしい存在だと思います。

温泉や古いお寺など観光のリソースはあるけれど他の有名観光地には負けるといった、観光のポテンシャルがありながら開発されていない地域は、その良さを伝えていくプロデュースが必要で、もつとまぐやればまだまだ活性化にもつながります。このようなどころにも鉄道会社の出番はまだあると思いますね。

渡辺氏 貴重なご意見をいただきありがとうございます。今後の戦略に活かしていきたいと思っています。

——ありがとうございます。

る、京阪神の生活文化の牽引役であった阪急ならではの歩みとその背景にはある。では、南海ブランドはどうだろうか。阪急と比べると、はるかに庶民的であり、あこがれの対象にはなりにくそうだ。

南海沿線は豊かな土地であり、その魅力が阪急沿線に劣ることはない。大阪なんばから堺を経由して、和歌山市や高野山などへと広がっていくこの地域には、多くの歴史遺産、活力に満ちた産業・商業、そして充実した生活インフラが蓄積している。

しかし、それはそれとして、歴史の中でできあがったブランドの在り方は無視できない。南海というブランドについては、これらの地域のリソースをあこがれの対象ではなく、仲間意識の対象として活用していくことが、望ましいと思える。

「仲間ブランド」のマネジメント
「あこがれブランド」に適したマネジメントは、トップダウン型のアプローチである。あこがれのリスマによって示されるビジョンを人々は渴望し、喝采をもって受け入れる。これがこのブランドの基本的な在り方だ。

これに対して「仲間ブランド」には、ボトムアップ型のマネジメントが適する。対等な関係にあるブランドのため、人々は自分の思い

をぶつけやすくなる。そして自分と等身大の他のユーザー発の企画やイベントなどに対しても好意的に反応する。

ユーザー・ベリションに関する実証研究によれば、「就活生と共同企画したスーツ」のようなユーザー参加型の商品は、「仲間ブランド」であれば、好感を得る。しかし「あこがれブランド」では、逆にネガティブな反応が多くなる。「ユーザーと共同企画したアルマーニのスーツ」は魅力的ではないのである。

「仲間ブランド」にボトムアップ型のマネジメントが適するのは、そこではユーザー参加型のアプローチが効果を発揮しやすいからだ。鉄道会社が、ユーザー参加による各種の企画やイベントを活性化しようとするれば、SNSなどの活用だけではなく、駅などを基点とした地域との交流も重要になる。こうしたボトムアップの接点から生まれる動きが欠かせない。

南海の「なんかいいねがあふれている」をスローガンとしたブランディングでは、この「仲間ブランド」に求められるマネジメント特性への対応がしっかりと行われている。つちかづきた沿線の魅力を活かしながら、地域の人たちと一緒に「さらさら」にその価値を高めていくとする姿勢が明確である。こうした会社があることは、地域にとっても頼もしいと言える。