

2016年9月27日 全16頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

逆境イノベーションのススメ

逆境をバネに進化を続ける地域鉄道を題材に

コンサルティング・ソリューション第三部

主任コンサルタント

末本一茂

[要約]

- 逆境はイノベーションの母である。逆境に直面することで変革の必要性は高まる。そして、現状を打破するため、実行性を重視した経営に舵を切る。逃げようがない課題を前にして何かを変えなければならない状況にある「逆境」は、イノベーションを生み出すチャンスといえよう。
- 本稿では、人口減少をはじめとした逆境にさらされる地域鉄道の経営改善への取組みを題材に、逆境下のイノベーション創出について考察する。ユニークな取組みを実施している地域鉄道として、和歌山電鐵、水間鉄道、わたらせ渓谷鐵道の事例を紹介し、これらの成功モデルから逆境イノベーションのポイントを明らかにしてみたい。
- 今回の事例で着眼すべき点は、事業者としての存在価値を、「レール上を走る輸送事業者」から「沿線住民や観光利用者を巻き込んだ地域のプロモーション媒体」へとリポジショニングした点にある。そして、地域資源活用戦略「無いものねだりより、あるもの探し」、「経営者の革新志向と優れた感性、周囲を動かすリーダーシップ」、「地域企業や沿線住民、地方自治体、ボランティア等の支援」が逆境下で効果を上げるための重要なポイントになる。
- 逆境下におけるイノベーション創出のポイントは、経営者の力量と企業の内面的な強さに他ならない。そして、創造主たるイノベーターには、新たな事業にチャレンジし続ける「起業家精神」と、逆境にも負けない「ハングリー精神」、そして優れたアイデアを生み出す「感性」が不可欠であろう。経営者がリーダーシップを発揮し、周囲を巻き込みながら全社員が一丸となって逆境に立ち向かうことで、経営改善につなげていくことが肝要だ。

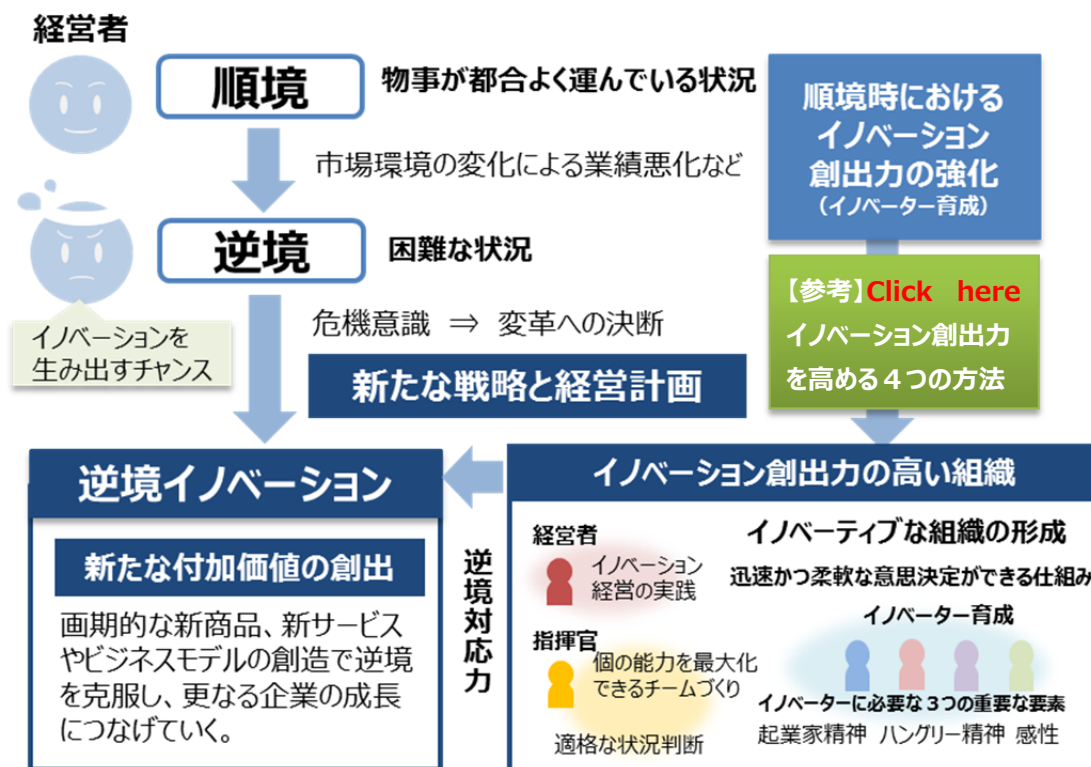
1. 逆境から生まれるイノベーション

逆境はイノベーションの母である。逆境に直面することで変革の必要性は高まる。そして、現状を打破するため、実行性を重視した経営に舵を切る。逃げようがない課題を前にして何かを変えなければならない状況にある「逆境」は、イノベーションを生み出すチャンスといえよう。

逆境を克服するためには、新たな戦略と経営計画を描くことになるが、通り一遍の戦略と経営計画だけでは乗り切れない。そもそもイノベーション経営の本質とは、図表 1 にあるように「順境」時からイノベーション創出力を高め、逆境に対応できる組織づくりを実践することに他ならない。そして、経営者のリーダーシップのもと、現場の指揮官やイノベーターを含む全社員が一丸となって逆境に挑むことで、経営者の力量と企業組織としての内面的な強さが磨かれる。

本稿では、地域鉄道の経営改善への取組みを概観し、逆境下におけるイノベーションについて考察する。

(図表 1) 逆境イノベーションのイメージ

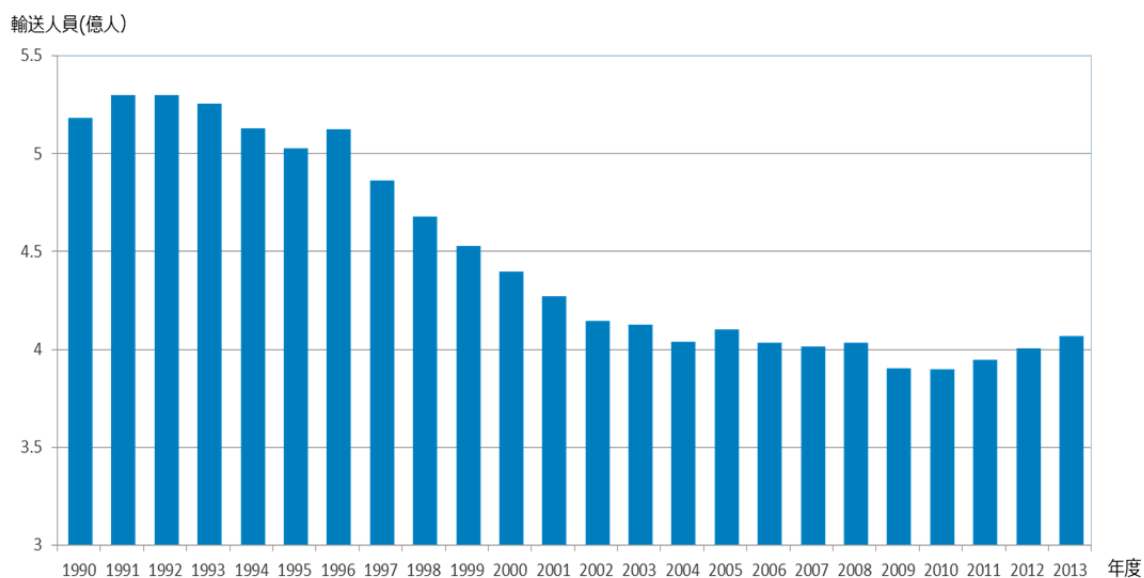


〔出所〕 大和総研作成

2. 逆境に立ち向かう地域鉄道

地域鉄道事業者を取り巻く環境は年々厳しさを増している。まさに逆境下にあるといえ、「逆境イノベーション」の創出が急務となっている。図表 2-1 に示すように、1990 年以降から 2000 年にかけて輸送人員は大幅に減少したため、地域鉄道 95 社のうち約 7 割が赤字経営という状況にある。2000 年以降は様々な取組みで現状維持に努めているが、少子高齢化や人口減少・過疎化の進展に伴い、更なる輸送人員の減少による経営悪化が懸念される。

(図表 2-1) 地域鉄道の輸送人員の推移



※輸送人員は 1991 年度以降に新設された地域鉄道事業者を除く 77 社の輸送人員の合計値

〔出所〕 鉄道統計年報より大和総研作成

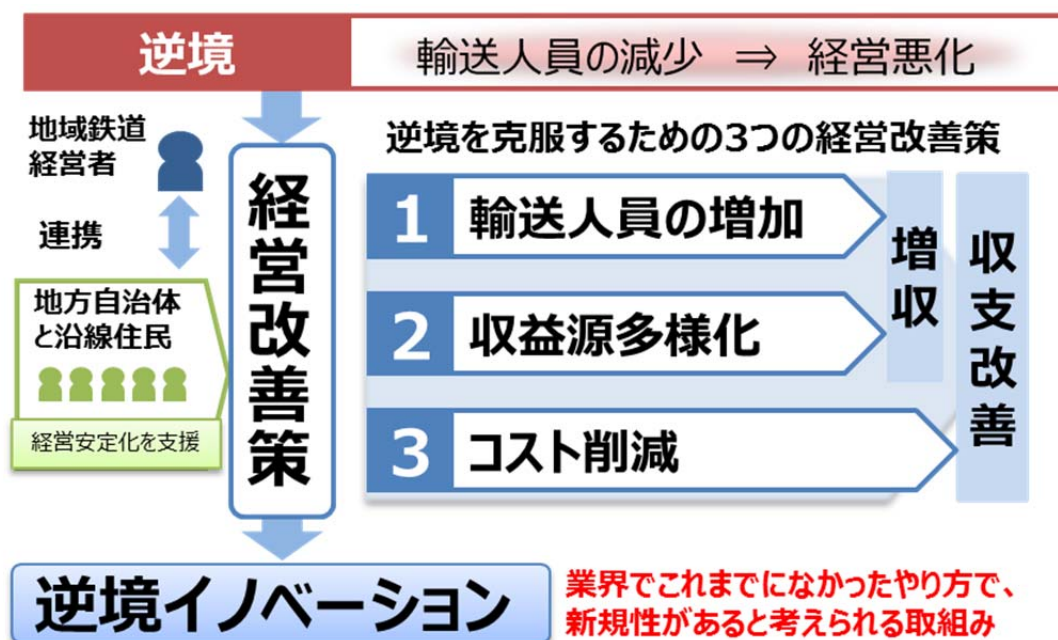
地域鉄道には、「業績不振なら撤退」という訳にはいかない事情がある。多くの地域鉄道は沿線地域の住民の生活を支える重要な交通手段であり生命線である。経済合理性のみをもって簡単に廃止するわけにはいかない。逃げ場のない逆境下で、地域鉄道の経営者は、国や地方自治体、沿線住民からの支援を受けながら、有効な経営改善策を模索し続けているのが現状である。

図表 2-2 に示すように、地域鉄道事業の経営改善策には、「輸送人員の増加」や「収益源の多様化」に代表される増収策に加え「コスト削減策」がある。ただし、鉄道事業における大幅なコスト削減は、安全性の観点から限定的にならざるを得ない。公共交通機関としての安全を十分に確保・維持できる範囲で経営合理化を進めつつ、効果的な増収策を講ずることになる。増収策については、輸送人員の増加を目指すことから始めるが、通勤や通学などの日常利用者と観光利用者とは打ち手が異なる点には注意が必要だ。

鉄道事業者も様々な施策を実施しているが、輸送人員もある程度増加すると伸び悩み、今度は「収益源の多様化」を考えることになる。キャラクターグッズの企画開発や販売に限らず、収益源の多様化には様々なアプローチが考えられる。沿線価値や地域価値向上を目指したレストラン経営や不動産開発も想定されようが、人口減少にあえぐ地域鉄道にとって大規模な沿線価値向上施策は現実的とは言い難い。地域鉄道事業者には大手鉄道会社にはないイノベティブな発想が求められている。

前述のような状況を念頭に、次項ではユニークな取組みを実施している地域鉄道における成功モデルを取りあげ、「逆境イノベーション」のポイントを探ってみたい。

〔図表 2-2〕 逆境を克服するための3つの経営改善策



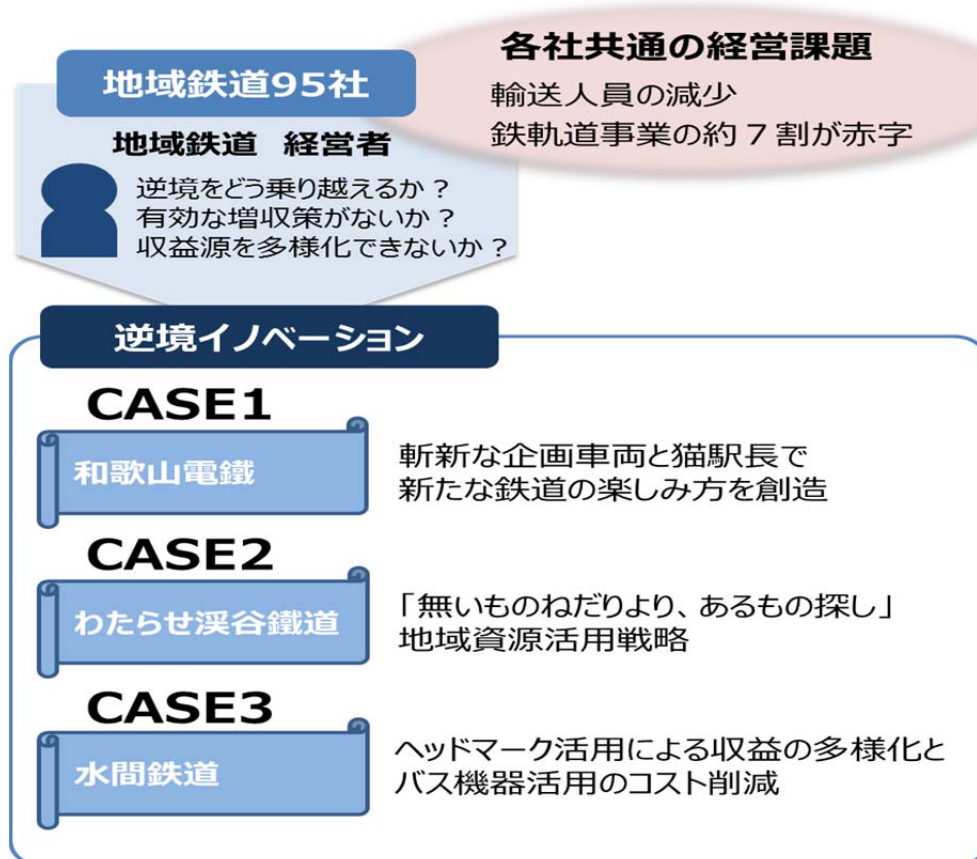
〔出所〕 大和総研作成

3. ケーススタディ：地域鉄道における逆境イノベーション

地域鉄道は、地域住民の生活維持に必要な交通手段であり、観光地と旅行者をつなぐ地域経済の生命線でもある。他社との競争に勝つというより、地方が抱える課題そのものに向き合うことになる。このため、鉄道事業を存続させるためには、地方自治体や沿線住民と一丸となって、逆境に立ち向かう必要がある。地域の協力により実現した成功事例を示すことは、赤字経営に苦しむ他の事業者の逆境打破にもつながるはずである。

本項では地域鉄道事業者の中から、地域貢献のドライバーともいえる3社の事例を示す。具体的には、企画車両と猫駅長で知名度が上がった「和歌山電鐵」、地域資源活用が奏功した「わたらせ渓谷鐵道」、オリジナルヘッドマークとICカードの導入によるコスト削減で持続的成長を目指す「水間鐵道」の逆境イノベーションの事例を紹介する。

〔図表3〕 ケーススタディ：地域鉄道における逆境イノベーション



〔出所〕 大和総研作成

CASE1 斬新な企画車両と猫駅長で新たな鉄道の楽しみ方を創造 和歌山電鐵

企業紹介（沿革・会社概要）

和歌山電鐵貴志川線は、1916年に山東輕便鐵道として開業。当初は参詣客輸送が目的だった。その後、貴志川線は和歌山電氣軌道を経て1961年に南海電氣鐵道貴志川線となる。2003年、南海電鐵の貴志川線廃止検討の表明に対し、沿線市民組織による存続運動が始まった。その後、地元の自治体も存続を決定。現在の和歌山電鐵は岡山電氣軌道の100%子会社として2005年に設立された。

| | | | |
|-----|-----------|-----------|------------------|
| 企業名 | 和歌山電鐵株式会社 | 営業キロ(km) | 14.3km |
| 設立 | 2005年6月 | 鐵道事業比率(%) | 96.1% |
| 所在地 | 和歌山県和歌山市 | 従業員数 | 30人 |
| 代表者 | 小嶋 光信 | 資本金(百万円) | 30 |
| 線区 | 貴志川線 | 主要株主(比率) | 岡山電氣軌道株式会社(100%) |

イノベーション事例1 斬新な企画車両

同社はこれまでにないユニークなラッピング車両を企画している。2006年に「いちご電車」、2007年に「おもちゃ電車」、2009年には「たま電車」に外装を更新した。デザインは岡山電氣軌道の両備グループのデザイン顧問であり、JR九州の車両デザインを多く手がけた水戸岡鋭治氏。通常のラッピングに加え内装にも工夫している点が特徴で、観光客にも人気がある。

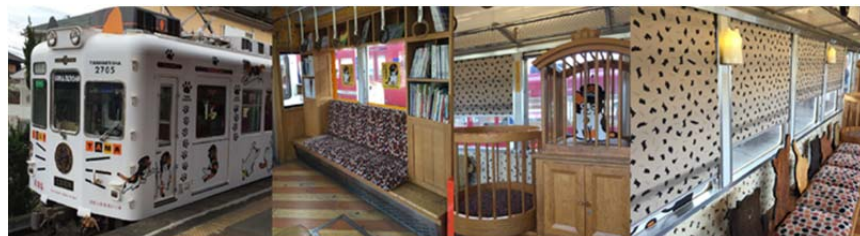
2016年6月には、デザイン車両第4弾となる「うめ星電車」の運行を開始した。改装コストは自社負担か企業広告等を活用するケースが大半だが、沿線住民や鐵道ファン等、サポーターの寄付や応援を受けて実現している点もユニーク。



いちご電車



おもちゃ電車



たま電車



うめ星電車

電車・駅舎等デザイン/水戸岡鋭治 氏

〔出所〕うめ星電車 写真 和歌山電鐵 提供、他写真 大和総研撮影

イノベーション事例 2

猫の駅長

終点の貴志駅では猫が駅長を務める。現在の駅長は、昨年他界した初代たま駅長の後継のたまⅡ世駅長(ニタマ駅長)。愛らしい猫駅長は、企画切符等のモデルにもなっている。その代表例となる「チャレンジ250万人祈念 あと4回きっぷ」は、たま&ニタマ駅長秘蔵写真入りシートに170円きっぷ4枚付。主に7~8万人の沿線にお住いの方を対象に、年にあと4回乗っていただき、年間利用者250万人を目標に赤字解消を目指すのが狙いだ。



たまⅡ世駅長(ニタマ駅長)



企画切符(チャレンジ250万人祈念 あと4回きっぷ)

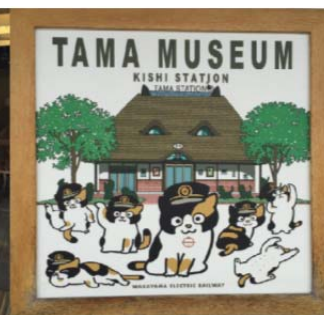
駅舎は猫をモチーフにしており、カフェを併設したミュージアムを兼ねている。「貴志川線の未来をつくる会」や関連自治体(和歌山市、紀の川市)の担当者らと議論を重ね、沿線住民や沿線自治会等のボランティア活動に支えられながら様々な企画を実行してきた。



駅舎



たまカフェ



ミュージアム展示

電車・駅舎等デザイン/水戸岡鋭治氏

(出所)写真 大和総研撮影、企画切符 和歌山電鐵ホームページより

CASE 2 「無いものねだりより、あるもの探し」地域資源活用戦略 わたらせ渓谷鐵道

企業紹介（沿革・会社概要）

通称「わ鐵」。前身は足尾鐵道で、1973年の足尾銅山の閉鎖以降、利用者は急減した。1988年に第三セクター「わたらせ渓谷鐵道」に移行し、翌年わたらせ渓谷線開業。1998年よりトロッコ列車「トロッコわたらせ渓谷号」の運転開始。2006年には、沿線市民有志によって「わたらせ渓谷鐵道市民協議会」が発足し、地域活性化に注力している。無人駅の駅長にはボランティアの「ふるさと駅長」を起用するなど地域と一体となった経営が特徴である。2009年に社長に就任した樺澤豊氏が、群馬県の観光局長時代の経験と、建築の知識・精神・こだわり等を活かして、観光客を呼び込むための様々なアイデアを企画・実施している。以下で紹介するイノベーション事例のほかにも「君に届け」（熊澤尚人監督、2010年）、「俺達急行A列車で行こう」（森田芳光監督、2014年）など、最近では映画やテレビドラマの舞台としても名高い。

| | | | |
|-----|--------------|-----------|----------------|
| 企業名 | わたらせ渓谷鐵道株式会社 | 営業キロ(km) | 44.1km |
| 設立 | 1988年10月 | 鉄道事業比率(%) | 87.8% (2009年度) |
| 所在地 | 群馬県みどり市 | 従業員数 | 39人 (2009年度) |
| 代表者 | 樺澤 豊 | 資本金 (百万円) | 325 |
| 線区 | わたらせ渓谷線 | 主要株主 (比率) | 群馬県 16.66%、他 |

イノベーション事例 1

地域資源で駅弁「やまと豚弁当」開発

わたらせ渓谷鐵道は、地域資源を有効活用すべく、「無いものねだりより、あるもの探し」をコンセプトに、地域資源活用戦略を掲げ多角化を試みている。その多角化の一環で生まれたのが「やまと豚弁当」だ。同社が東京のデパートの駅弁大会に出場するのを機に、「やまと豚弁当」を生み出した。食品メーカーのフリーデンが経営する地元牧場の豚と、地元の醤油蔵元である岡直三郎商店の醤油を使った点が特徴だ。オリジナル手ぬぐい付で、掛け紙の裏面には路線地図が描かれており、利用者の旅情をかきたてるよう工夫されている。2011年度の「グッドデザインぐんま商品パッケージ部門大賞」を受賞した。



〔出所〕 わたらせ渓谷鐵道 知的財産経営報告書 2013より

イノベーション事例 2

鉄道車両を利用したレストラン「清流」

1996年に神戸（ごうど）駅に車両を活用したレストラン「清流」をオープン。元東武鉄道日光線を走っていた1720系「デラックスロマンスカー（けごん）」の2両を利用し、鉄道マニアをはじめ一般顧客にも人気だ。オープン当初は青色に塗装されていたが、建築等へのこだわりから、2011年に現役当時の色に復元した。



駅の構内にあるので、鉄道の旅気分を味わえる。お弁当は、「やまと豚弁当」や「トロコ弁当」が人気。

レストラン 清流

鉄道はエコであるべきというコンセプトのもと、環境への配慮も怠らない。食品ロスを少なくするよう、販売予測に基づく生産を心掛け、食べ残しが出ないように基本的に予約制となっている。

〔出所〕 わたらせ渓谷鐵道 ホームページより

イノベーション事例 3

トンネルを活用した車内イルミネーション

暗く長いトンネル通過の時間を逆手に取り、車内をイルミネーションで美しく施すことで、新たな観光資源を創りだした。退屈なトンネル通過をムードある空間で見事に演出するこうした取り組みも「逆境イノベーション」の好例といえる。観光利用者にとって、車窓からの渓谷の景観だけでなく、列車内にも一風変わった楽しみが広がる。イルミネーション活用は、トンネルだけに留まらず駅舎にも展開。冬季には、地元住民の支援により「イルミネーションの旅」が実現する。終点の間藤駅や途中各駅にイルミネーションが飾られる。



トンネル通過時の車内イルミネーション（4～11月） イルミネーションの旅（12～2月）

〔出所〕 写真左：わたらせ渓谷鐵道 ホームページより、写真右：群馬県みどり市 ホームページより

CASE3 ヘッドマーク活用による収益の多様化とバス機器活用のコスト削減 水間鉄道

企業紹介（沿革・会社概要）

愛称「すいてつ」で親しまれている。1925年に水間鉄道水間線として開業。聖武天皇にもゆかりのある水間観音への参詣手段として長く親しまれてきたが、平成に入って以降、沿線人口の減少を背景に利用客が減少。加えて、バブル期の過剰な不動産投資により経営が悪化した。2005年に会社更生法を適用し、翌2006年にうどん店や和食店を全国に展開するグルメ杵屋の完全子会社となる。2015年には創業90周年を迎えた。

| | | | |
|-----|----------|-----------|---------------|
| 企業名 | 水間鉄道株式会社 | 営業キロ(km) | 5.5km |
| 設立 | 1924年5月 | 鉄道事業比率(%) | 53.9% (H24年度) |
| 所在地 | 大阪府貝塚市 | 従業員数 | 67人 |
| 代表者 | 近藤 文雄 | 資本金(百万円) | 100 |
| 線区 | 水間線 | 主要株主(比率) | グルメ杵屋(100%) |

イノベーション事例 1

オリジナルヘッドマーク



電車の顔であり、人目にふれる機会の多いヘッドマーク。これを個人向けに提供する視点は独創的だ。

オリジナルヘッドマークを法人に提供するサービスが開始されたのは8年前であったが、当時は芳しい結果とはならなかったという。ところが2年前、個人向けに1万円で提供を開始したところ人気に火がついた。

逆境にめげず、個人向けサービスとしてオリジナルヘッドマークにこだわったことが奏功した。既にかなり先まで予約が埋まっているという。使用後に希望があればオリジナルヘッドマークを配送することも可能。

《ヘッドマーク例》



一番人気！キッズのお誕生日祝い。一生の思い出になるでしょう。電車の前で、記念撮影をお忘れなく。



会社やお店の広告、周年記念等に、地元へのPRに最適です。存在がある直徑50cmの円盤は、装着終了後看板に。



ご家族のイベントに、思い出の水間鉄道にご自身の顔！嬉しさを伝える人も。



スポーツチームの応援や優勝記念に、トロフィーとは一味違う、世界に一つだけのオリジナル記念品。



美様や恋人に、愛の告白を、結婚記念日にも最適。女性はサプライズに強いです。



その他ご要望やご予算等お気軽にお電話下さい。デザインもおまかせ下さい（別途見積）。

〔出所〕水間鉄道 ホームページより

イノベーション事例 2

バス機器活用による IC カード導入によるコスト減

地域鉄道ではコスト削減が重要な課題となっている。しかし、有力な手段である IC カードの導入には莫大な投資が必要で、なかなか踏み切れないのが現状だ。同鉄道ではバス事業も展開しているが、鉄道事業の IC カード化において、バスで利用していた機器を利活用することで、IC カードの導入コストを 5 分の 1 に抑えることに成功した。



〔出所〕大和総研 撮影

イノベーション事例 3

うちわ型フリー乗車券

水間鉄道では、沿線で開催されるイベントに合わせて、様々な企画切符を発行する。貝塚だんじり祭¹の開催期間、うちわ型のフリー乗車券を発売する。常に新しいものを生み出そうという試みは、逆境イノベーションの基本ともいえる。

今年のだんじり祭りは
水間鉄道 2 日間フリー乗車券で

1日フリー乗車券
(600円/大人1日)
よりお買い得！

数量限定
【500枚】

うちわを見せるだけ。
カンタンに乗り降り！

10月8日・9日 2日間フリー乗車券
1,000円(大人/2日間)
500円(小児/2日間)
みほん

水間鉄道株式会社

COOL!!
裏面は、法被姿の
葛城ほん太&つげさん

ラクラク♪
電車で効率よく移動！

まだまだ暑い！
うちわで熱中症対策。
水分補給もお忘れなく。

平成 28 年 10 月 8 日 (土)、9 日 (日)
★2 日間乗り放題★1,000 円 (大人)/500 円 (小児)

販売期間：平成 28 年 10 月 1 日 (土)～平成 28 年 10 月 8 日 (土) ※売切れ次第終了
販売場所：水間鉄道 貝塚駅、水間観音駅 フリー乗車区間：水間鉄道 貝塚駅～水間観音駅

〔出所〕水間鉄道 ホームページより

¹江戸時代に岸和田城下町で始まったお祭で、1952年より貝塚市全体の秋祭りとして毎年開催。

4. 地域鉄道におけるイノベーションに関する考察

前項では、逆境に挑む地域鉄道事業者の創意工夫の数々を紹介したが、これら8つの事例について、増収効果、輸送人員増、コスト削減、地域貢献、間接効果の各視点から考察し、図表4-1に整理した。

(図表4-1) 地域鉄道3社のイノベーションへの取り組みの効果

| 社名 | 逆境イノベーション | | 増収効果 | 輸送人員増 | | | | コスト削減 | 地域貢献 | 間接効果 |
|----------|-----------|-----------------------|------|-------|----|-----|----|-------|------|------|
| | | | | 定期 | | 定期外 | | | | |
| | | | | 通勤 | 通学 | 生活 | 観光 | | | |
| 和歌山電鐵 | 1 | 斬新な企画車両 | ◎ | ○ | ○ | ○ | ◎ | | | ◎ |
| | 2 | 猫の駅長 | ○ | | | | ◎ | | | ◎ |
| わたらせ渓谷鐵道 | 1 | 地域資源で駅弁「やまと豚弁当」開発 | ◎ | | | | ○ | | ◎ | ○ |
| | 2 | 鉄道車両を利用したレストラン「清流」 | ◎ | | | | ○ | | | |
| | 3 | トンネルを活用した車内イルミネーション | ○ | | | | ◎ | | | ○ |
| 水間鐵道 | 1 | オリジナルヘッドマーク | ◎ | | | | | | | |
| | 2 | バス機器活用によるICカード導入コスト低減 | | ○ | ○ | | | ◎ | | |
| | 3 | うちわ型フリー乗車券 | | | | ○ | ○ | | | ○ |

〔出所〕大和総研作成

◎:かなり効果的だった ○効果があった

個社分析

和歌山電鐵は、独創的でユニークな企画車両と猫の駅長との相乗効果で観光客を呼び込む効果は高いと想定される。鉄道統計年報によれば、2012年の定期外利用者は前年比3.9%増加したが、黒字化は達成できていない。しかし、このような状況下でも自立を目指している。2016年実施の運賃の値上げで地方自治体からの補助金²への依存脱却を試みている。

わたらせ渓谷鐵道は「無いものねだりより、あるもの探し」をコンセプトに鉄道や地域に関わる資源を活用した収益源の多様化に注力した事例といえる。やまと豚弁当は年間で1万2千食を販売する。地域資源活用で地域に貢献し、長いトンネルの闇も光に変えた。そして、トロッコ列車に向かない冬季もイルミネーションでチャンスに変えた。

水間鐵道は、経営者主導で実現したアイデア・工夫と徹底したコスト削減に特徴がある。多くの駅が無人駅であることを逆にとり、駅ではなく路線バスのように車載式の乗降システムを導入した感性は素晴らしい。2011年度より3期連続で黒字化を達成した。

² 2006年からの10年間、累計で8億2,000万円を上限とする(支援合意に基づく)運営費補助があった。

全体分析（成功への3つのポイント）

今回の事例で着眼すべき点は、事業者としての存在価値を、「レール上を走る輸送事業者」から「沿線住民や観光利用者を巻き込んだ地域のプロモーション媒体」へとリポジショニングした点にある。そして、逆境下で効果を上げた地域鉄道事業者を分析すると、以下のような3つの共通点がある。

ポイント1 無いものねだりより、あるもの探し

わたらせ渓谷鐵道の「無いものねだりより、あるもの探し」も逆境イノベーションの原理原則として心に留めておきたい。なにも「わ鐵」だけではない。和歌山電鐵のケースも水間鐵道のケースも同様だ。例えば、和歌山の車両は南海からの無償譲渡、すいてつのケースはもともとあったバス事業のICカードを鉄道事業でも利活用した、まさに「あるもの探し」の典型といえる。

カネがないからこそ自社や自地域の経営資源に着目する、逆境ゆえに自らに着目せざるを得ない。そうした環境認識が大事なのだろう。常磐炭鉱の絶体絶命の危機を救ったフラガールの例を出すまでもないが、逆境を契機とした「あるもの探し」は地域を活性化し地ブランドを育む起爆剤といえよう。このセオリーは今も昔も変わらない。

ポイント2 経営者の革新志向と優れた感性、周囲を動かすリーダーシップ

逆境イノベーションの実現は、経営者が鍵を握る。経営者の革新志向とそれを形にする優れた感性、周囲を動かすリーダーシップが重要だ。和歌山電鐵、わたらせ渓谷鐵道、水間鐵道とも、成功の背景には革新志向を持ちチャレンジし続ける経営者の姿がある。地域鐵道が抱える課題は、少子化と過疎化による沿線人口の減少にある。これは事業者単独では解決できない。本質的な課題を解決するにはまちづくりと観光の2軸での沿線開発にたどり着く。しかし、沿線の魅力を高めるには莫大な資金が必要になるが、そのような予算はどこにもない。限られた予算で逆境を克服しなくてはならない。これに立ち向かうには、優れた感性とリーダーシップ、逆境に耐えうる胆力を兼ね備えた経営者を迎えることが有効となる。

ポイント3 地域企業や沿線住民、地方自治体、ボランティア等の支援

既に多くの地域鉄道事業者は厳しい経営状況にある。安全を維持するためには国や自治体の補助金も必要である。また、駅の清掃や植栽等を通じた風景づくりを支えるボランティア、車利用者呼び込むパーク&ライド等、周囲を巻き込んでいくことが重要だ。連携の在り方には、まだイノベーションの余地がある。

今回紹介した事例のほかにも、地域鉄道事業者は経営改善に向けた様々な取り組みを実施している。費用対効果や沿線の特徴に配慮し、図表 4-2 に示すように様々な打ち手を講じることでイノベーションと呼ぶにふさわしい、新たなアイデアの創出やアイデア連鎖、そして飽くなき改善が求められよう。

(図表 4-2) 地域鉄道 3 社のイノベーションへの取り組みの効果

| | |
|-------|---|
| 増収策 | 乗継割引・改善・工夫、定期利用者の増加策、企画切符、回数券、イベント企画列車等、観光資源開発、車両の導入・工夫、駅の整備、パーク&ライド、自転車活用、プロモーション戦略、アテンダントの配置、オリジナルグッズの販売、レストラン・カフェ等の運営 など |
| コスト削減 | 車両更新、人件費削減、IC カード導入コスト低減、ワンマン運転の開始 本社移転、中古品利用(枕木や設備等)、マルチタスク化、ボランティアの活用 など |

〔出所〕大和総研作成

5. 逆境イノベーションのススメ

企業経営の神髄は、競争優位を確保し続けるために、新たな付加価値を生み出し続けることにある。つまり、イノベーションこそ企業経営の中核的要素である。逆境に向き合い、周囲を巻き込みながら、その逆境を克服するためのイノベーションを実現できるかが企業経営者の価値そのものといえる。経営者は、事業環境の変化や地域における人口動態、技術革新やライフスタイルの変化等、自社のビジネスに影響を与えるあらゆる事象について前向きに捉えるべきだ。

逆境イノベーションの創出には、経営者の力量と企業の内面的な強さが試される。そして、創造主たるイノベーターには、新たな事業にチャレンジし続ける「起業家精神」と、逆境にも負けない「ハングリー精神」、優れたアイデアを生み出す「感性」が必要となろう。経営者がリーダーシップを発揮し、周囲を巻き込みながら全社員が一丸となって逆境に立ち向かうことが経営改善に結びつく。このことが地域鉄道事業者の取り組みを通して改めて認識できるのではないだろうか。

逆境こそチャンス

企業経営者には、逆境をチャンスと捉える前向きな姿勢が必要だ。松下幸之助は、著書「道をひらく」において、「逆境—それはその人に与えられた尊い試練であり、この境涯にきたえられてきた人はまことに強靱である」と述べている。逆境という試練を乗り越えた企業は強い。

本稿では、地域鉄道事業者における逆境イノベーションをテーマとして論を進めた。逆境に挑むことで経営者も企業も多くの気づきを得るであろう。逆境下でイノベーションを生み出すことは、競争環境を生き抜くために必要な柔軟かつ強靱な企業づくりにつながる。そして同時に、経営者によるリーダーシップの発揮は、全社員が一丸となって経営を改善していく姿勢を醸成し危機意識を高める。こうした危機意識こそが原動力となり、逆境をはねのけ、創造的な企業文化を築きあげるといえる。

— 以上 —

謝辞

本レポートの作成にあたり、ご協力頂きました和歌山電鐵、わたらせ渓谷鐵道、水間鐵道の関係者の皆様に、心より感謝申し上げます。

参考文献

- 大江建 著「なぜ新規事業は成功しないのか」（日本經濟新聞出版社、2008年）
- 堀内重人 著「チャレンジする地方鐵道—乗って見て聞いた「地域の足」はこう守る」（交通新聞社新書、2013年）
- 福井義高 著「鐵道は生き残れるか」（中央經濟社、2012年）
- 佐藤信之 著「鐵道会社の經營-ローカル線からエキナカまで」（中公新書、2013年）
- 佐藤信之 著「図解入門業界研究最新鐵道業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本[第2版]」（秀和システム、2012年）