



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 203号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.8.19

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年8月12日 - 19日合併号 no.1703

『俺の黒字ローカル線～小湊鉄道』より

【事業は必ず困窮から始まる】

千葉県にある五井駅をご存じでしょうか。千葉から内房線で20分ほど先にある駅なのですが、海側に少し行くと石油コンビナートが立ち並んでいます。沿岸部を中心とした工業地帯の製品出荷額は、4兆円を超えと言われています。

一方で、沿岸部と反対側に目を向けると、山に向かって一本の線路が伸びています。この外房に向かって走る39kmの路線こそ、黒字経営を続けるローカル線、「小湊鉄道」です。

地方ローカル線と言えば、乗降客数が少なく、赤字経営が続いて廃線となる地域が後を絶ちません。そのような中で小湊鉄道は、直近期の連結決算では、売上高が前年比6%増の60億円、営業利益は、14%増の8億円を上げています。

売上高の8割はバス事業が占めるものの、鉄道事業だけを切り離しても赤字ではありません。全路線の半分は市街地で、もう半分は山間部となります。養老溪谷駅を代表とする山間部はさすがに赤字であるため、五井駅から上総牛久駅までの市街地路線で収益をカバーしています。

この会社の社長さんは、こう言います。

「赤字路線を廃止すれば、もっと収益が上がることはわかっているが、そういうモノサシで経営する気はない。39kmの路線を一体のものと捉えている。赤字区間があっても、全体として支え合い、存続し続ける」

しびれます。

今週は、崖っぷちのローカル線という苦境を乗り越えた黒字経営の神髄を紐解いていきます。

鉄道を管理する重要な保線作業のひとつに、砂利を線路にばらまく作業があります。夜間に大量の砂利を積んだ列車を走らせ、線路上に自動的にばらまくのが一般的なやり方なのですが、この方法は、照明設備を含めてコストがかかります。

小湊鉄道では、この作業を昼間のダイヤに間隔がある時間帯に、トロッキ列車に砂利を入れたカゴを載せて手降ろしで作業を行っています。

このようなやり方をしている鉄道会社は他にないようで、この手降ろしの作業が始まると、どこからともなく鉄道マニアが集まり、作業風景にカメラを向けます。

14両ある列車も、古いものを自分たちで修理しながら走らせています。ディーゼルエンジンのオーバーホールまですべての修理を自分たちで手掛け、車両を最後に購入したのは昭和52年のことで、多くの車両

は半世紀近く使っています。

駅舎も大正時代に建てられたものを使い続けています。

社長さんはこう言います。

「サッシに替えた方が楽なことは分かっている。でも、周囲の風景とそぐわない」

小湊鉄道では、大工の親子を社員として雇い、駅舎や建築物の修理を任せています。

本社の建物に至っても、大正時代の創業時に作られたものであり、今でも黒電話が使われています。黒板にはチョークで運行予定が記されており、パソコンは見当たりません。

これらは、単に時代に乗り遅れているだけというわけではなく、究極のコスト抑制策でもありません。「時代を乗り越えてきたものには強さがある」という考えのもとに行っていることです。

人材も年を重ねるごとに、経験と信頼を積んでいきます。だから、人員削減には手をつけません。それどころか、定年後に嘱託として雇って人件費を抑え、新卒採用も続けています。

このような姿勢は、ずっと昔から続くものです。かつての高度成長時代とバブルの時代も、周囲が当然のこのように行っていた多角化を否定しつづけました。

鉄道業を「動脈」として、「毛細血管」に当たるバス事業には注力したものの、流通やホテル、地域開発には乗り出しませんでした。

ライバル会社が豪華な装備のバスを導入している中で、小湊鉄道は、ポンコツを修理しながら使い続けました。

今の社長さんの祖父である当時の社長さんはこう言いました。

「3000万円のバスを6000万円にしたからといって客が来るのか。客が『これでいい』という限界でやるもんだ」

バブルの時、周囲の熱に侵されず、まるでその先に待つ結末を予想していたかのような経営者がいます。その方たちは、予言者でも何でもなく、自らの経営哲学に従ったまでのことだったのです。

「事業は必ず困窮から始まる。まず苦と貧困に直面すると、発憤する者と挫折する者に分かれる。挫折は終わりを意味する。だから発憤しなければ事業は終わってしまう。

発憤した者は努力と儉約によって、必ず富を得ることができると説く。だが、再び道が分かれる。奢り、享楽に耽る豪奢と、誘惑に負けず義を追求する修養へと分岐する。豪奢に走れば、より多くの利益を追求して煩悶し、再び困窮に落ちると言う」

これは、小湊鉄道で昔から語られている言葉です。

社長さんはこう言います。

「この会社で日々、話をしているが、なぜか考え方の根底が通じている。ああ、そうだよな、と。利益はもちろん上げるんだけど、その前にやるべきことがある。逆になってはいけない、と」

会社の理念、思想、根本的な考え方を社長さんと社員さんの間で共有されていることほど、強いものはありません。これが、黒字経営の神髄なのではないでしょうか。

理想であることはわかっています。しかし、いくら会社の規模が大きかろうと、従業員の学歴が高かろうと、それだけで実現できるものではありません。

豪華な設備がなくとも、潤沢な資金がなくとも、大規模な市場がなくとも黒字経営はできるのです。