

企業名： 小田急電鉄

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

かなり理解できる。必ず「地域価値創造型企業」というという核があり、そこに向かって多様な事業を展開していることが分かる報告書だった。従来の、人の移動を前提に輸送力と利便性を高めて利益を生み出すモデルでは、アフターコロナの時代に太刀打ちできないと考え体質改善を図る姿勢は妥当に思える。そこから、地域に根差すという視点を持ちながら既存事業を発展させ、新たな事業に取り組もうとしていると理解した。この考え方は、未来でこそ通用するものになると考える。というのも、インターネットサービスの発展等により必ずしも外出する必要のない時代になりつつある中で人々のモチベーションになるのは、そこでしかできない/存在しないといった希少性であると推測しているからだ。地域の価値を引き出していくような考え方は希少性の源泉になるのではないだろうか。

一方で、様々な事業を小田急電鉄で行うことでどのように地域価値を創造していくかはそこまでイメージすることができなかった。個々の事業の効果は高く、基盤が安定している同社なら実現可能と思われるが、これらの達成により地域価値を本当に創造できるのか、という点は少し疑問だ。(勿論。今までよりも便利にはなると思う。) 従って、同社の目指す姿は理解できるしそのために行っていく事業も時代のニーズを捉えたものと感じる。しかし、核となる概念と実際の事業の繋がりをどう見せていくかは課題だと考える。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書だけでは理解しづらかった。首都圏の鉄道ユーザーのため、沿線地域は新宿や町田など地域の中心となる駅以外は基本的に小田急の駅しかない状況で、替えの効かない地域住民の足となっていることはわかる。加えて、そのような住宅街エリアから箱根小田原エリアや鎌倉江ノ島エリアといった人気観光地に直接繋がっていることも強みと言えるだろう。従って多様な特色をもつ小田急沿線の各地区を繋げている点において、鉄道業には優位性がある。

しかし、このような強みは私が首都圏の鉄道事情について一定の知識があるために評価できるポイントになっている。もしも小田急線が大阪を走っているとしたら脳内に路線図を思い浮かべることができず、報告書の記載のみで優位性を理解することは出来なかっただろう。事業展開について、小田急と同様沿線に強い地盤を持つ大手私鉄各社も不動産業や流通業、鉄道コンテンツの広報等に手を伸ばしており、事業自体に優位性があると理解することは出来なかった。これらは沿線地域のみで展開されていて、運輸業によつて集客で下支えしている側面は否定できないだろう。とはいえ、運輸業の安定性によって地域住民の信頼が獲得できている点で、地域とのつながりの強さは沿線地域での優位性をもたらしている。加えて、報告書でも特集されていた MaaS システムは沿線住民が電車・バス以外、即ち

「小田急電鉄以外が運営している交通機関」移動するときの利便性を上げるサポートをしており、住民のニーズに心から寄り添っていると言える。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

報告書を通じて理解できなくはないが、首都圏の交通事情に対する元々の知識で補っている部分も大きい。これから先に現在の小田急沿線地域に新たな鉄道が敷設されることは考えにくく、その点で優位性は保たれ続けていくと考えられる。したがって地域に密着した形での事業は独色が強く、なくてはならないものとして長く続いていくのではないかと推測している。しかし、これらのことはあくまでも私の創造になってしまっている。大きな優位性があると判断している地域住民の信頼が厚い鉄道・バス事業が、その価値を持続していけるかについて報告書だけでは判断できなかったからだ。常識的に考えて、同社が長きにわたり築き上げた運輸網と沿線地域の発展がこの先持続せずに消えていくとは考えにくい。とはいえ、変化の激しい時代において鉄道や地域密着の意義が変化していく可能性は否定できない。同社が現在示している方針は、新型コロナの影響を受けつつも運輸業をとりまく環境はそこまで変化しないという前提に立ったものであると感じた。したがって、その想定通りの未来であれば運輸業を核とした地域との繋がりが優位性になると理解できる一方で、別の交通機関が発展する・現実世界の重要性が薄まるほどに仮想現実が進歩するなどして鉄道に対する考え方が変化していった場合その限りではない。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

これからの取り組みに期待が持てる一方で、現状の体制には不安がある。「価値創造人材」をポリシーとした育成をしているだけでなく、それを体現するようにプロジェクト人材や事業アイデアの公募制度がある点には好感が持てる。このポリシーを達成するために同社は「自分ごととして向き合うこと」「積極的な発信で共感を得ること」「多様な視点から共創すること」を重要視しており、これらを兼ね備えた人材は社会においてかなり価値ある存在であると考えられる。ワークライフバランスや健康経営の面でも様々な取り組みを行っており、健康経営優良法人やプラチナくるみんにも認定されている。したがって、同社が示す方針は自体は優れており、人的資本の価値向上に繋がると思われる。

他方、現場レベルまでこの考え方が浸透しているかは疑問が残る。統合報告書には記載がないため現状を正確に把握できているとは限らないが、女性活躍について「2025年までに女性従業員（正社員）比率を10%まで引き上げる」という一文が引っかかった。現在では女性比率が10%以下であること、仮に目標を達成しても男性従業員の方が圧倒的に多いことが読み取れるためだ。勿論会社の歴史や特徴などを考慮せずにこの比率が適切かを判断することは適当ではないが、男社会のような側面の強い会社かもしれないと感じる一因になりかねない男女比ではないだろうか。男性が入社すれば同性が多くなじみやすい環境である一方で、女性が入社した場合のキャリア形成は不安要素も大きい企業のように感じて

いる。なお現場の雰囲気等は少ない情報から推測したに過ぎないことには留意したい。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

前提として、私は鉄道網の安定性で築いてきた小田急沿線地域との繋がりの強さが同社の事業を展開していく上で最大の優位性であり、持続性のあるものと理解した。そのため、地域密着と信頼形成による「小田急電鉄ならではの」地域価値創造を行うというストーリーがはっきりと分かる報告書がより適切であると考えている。現在提示されている価値創造プロセスではインプットや事業活動、アウトプットに独自性を感じる一方で、アウトカムは一般に良いとされる概念のみに終始している印象がある。それらの価値を創出することも勿論重要だが、それ以上の個性（ある種の“尖り”）を見せていくことが地域として価値向上を図っていく上では大切になってくるのではないだろうか。観光都市は、これが出来ているからこそ観光地になり得るのかもしれない。それ以外の場所であっても、地域の個性を引き出す観点から同社が仕掛けようとしているアプローチについてももう少し見てみたい。全体を通じて、地域価値創造型企業というゴールと、認識している強みを元に展開していく事業は優れたものに思えた一方で、事業とゴールの間に飛躍があるような印象を受けた。