

生活に寄り添う駅・沿線を考える

# EKISUMER<sup>®</sup>

## 特集 鉄道会社の地域貢献と経済的価値

VOL.67  
2026  
SPRING

生活の中の多様なシーンで  
駅を訪れる人々。  
駅消費研究センターでは、  
そんな人々を“エキシューマー”と呼び、  
さまざまな視点から研究しています。

【発行】

### jeki

駅消費研究センター

【発行責任者】五明 泉  
(株式会社ジェイアール東日本企画 取締役 企画制作本部長)

【駅消費研究センター センター長】真貝幸次

【編集長】町野公彦

【副編集長】松本阿礼

【編集委員】村井吉昭 和田桃乃

【アドバイザー】加藤 肇 吉江 俊

【お問い合わせ】03・5447・7839

【URL】<https://www.jeki.co.jp/field/ekishoken/>

【制作】

編集

小林英明 佐藤勇人 橋 真美 山田 愛(株式会社レマン)

デザイン

山田紗弥香 速水大助(株式会社レマン)

印刷

新日本印刷株式会社

小誌に掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。なお、小誌に掲載の情報は2026年3月現在のものです。

Copyright (C) jeki All Rights Reserved.



■ 駅消費研究センター公式HP  
EKISUMER 最新刊および  
バックナンバー公開中



■ ジェイアール東日本企画  
オウンドメディア「恵比寿発、」  
「PICK UP 駅消費研究センター」  
連載中

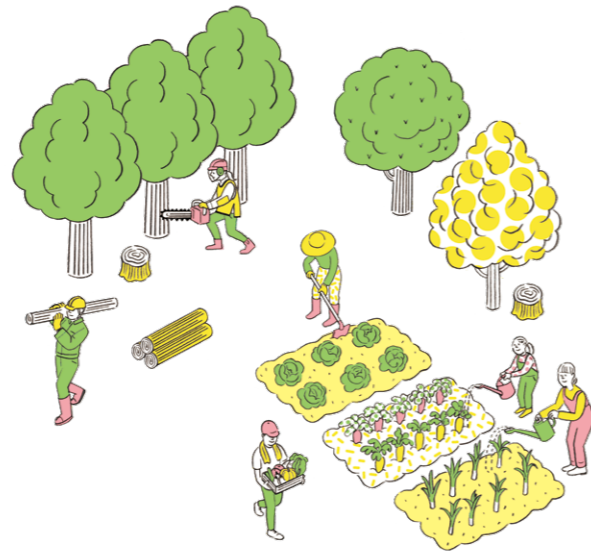


## “ 沿線を耕す取り組みは 経営の観点からどう説明できるのか? ”

不確実性が増す世界情勢やグローバル化により、近年の株式会社を取りまく経営環境は変化しています。投資家やファンドの存在感が増し、より短期的な利益を重視する傾向が見られるようになりました。そのような潮流の中で、長期的で定量化しづらいエリアマネジメントや地域連携活動といった鉄道会社の地域貢献の取り組みは、社内外から経済的評価を得られにくい状況にあります。しかし、沿線価値の維持・向上は鉄道会社の中長期戦略の根幹であり、重要な取り組みです。

現在のエリアマネジメント等の評価軸も計測可能な指標に偏り、本質的な成果である地域コミュニティ強化や沿線価値向上などの社会的なインパクトを、十分に捉えているとは言いがたいでしょう。また、それらに携わる現場担当者からは、インパクトをいかに経済的な価値につなげて説明できるのか、難しさを感じているという声も聞かれます。鉄道各社にとって、沿線での取り組みとインパクト、企業価値を結び付ける試みは、まだこれからです。

鉄道会社は、エリアマネジメント等を経営上どのように位置づけ、経営層や投資家にその価値をどのように説明していくのか——本特集で模索してみたいと思います。



FEATURE	<b>鉄道会社の地域貢献と 経済的価値</b>	
[REAL VOICE]	エリアマネジメントや地域連携活動に従事する現場社員の声	03
[RESEARCH]	鉄道会社と総合デベロッパーの「価値創造プロセス」の比較	05
[INTERVIEW]	経営戦略のプロフェッショナルに聞く 測りにくい効果を経営指標にするには 慶應義塾大学 総合政策学部 教授 琴坂将広さん	07
[INTERVIEW & REPORT]	事業の成果とインパクトの因果関係を図示するロジックモデル	
	CASE 01 数字とストーリーで語るロジックモデル その作成がステークホルダーを増やすきっかけに 株式会社ライトライト 代表取締役 齋藤隆太さん	11
	CASE 02 「インパクトと利益の二項対立」を超えていく ロジックモデルの整理とそのための対話プロセス 株式会社 丸井グループ	14
[THINKING]	地域に根差す鉄道会社の企業価値 果実を手にする人に、土壌を育む重要性を伝える	15
SERIES		
[REPORT]	STORE WATCH 試食BARアサクサ 「日本全国の隠れた名品を守りたい」と生まれた無料の試食専門店 消費者のリアルな声を地方の食品メーカーへフィードバックする	17
[RESEARCH]	STYLE WATCH 寝ずに愉しむ寝台列車	18

# 鉄道会社の地域貢献と経済的価値

鉄道会社にとって、エリアマネジメントや地域連携活動は沿線を豊かにする重要な取り組みです。

しかしながら、こうした地域貢献は短期的には利益につながりづらいため、それを経営戦略全体の中でどう位置づけ、経営層や投資家などのステークホルダーに今まで以上にいかに効果的に伝えていくかを、今号では考えてみます。

## REAL VOICE

### エリアマネジメントや地域連携活動に従事する現場社員の声

鉄道会社の社員はそれぞれの立場で、どのような課題に直面しているのでしょうか。率直な声を拾っていくと、所属する組織は違えど、共通の困りごとが見えてきました。



鉄道会社 A  
地域連携担当・マネージャークラス

#### 地域コミュニティ形成・維持の重要性を社内で伝える難しさ

駅前の商業施設の管理運営を担うかわら、地域連携担当として、二つのエリアで地域活動に参加しています。一方ではそのエリアの商店会長を務め、商店街・町会と連携、マルシェや祭りの運営も行い、地域活性に寄与しています。もう一方では、自社のアセットと地域を連動させ、スタートアップ企業を支援。地域展開を目指して企業に伴走しています。

社内で地域コミュニティを形成・維持する重要性を伝えたいのですが、難しさを感じています。好事例もその地域固有の特例と捉えられてしまい、他のエリアへ応用・展開されないことが課題です。また、地域連携の効果は数値的な基準などで明確化しにくいと、業務が重い割に成果が見えにくく、若手メンバーのモチベーション維持にも苦慮しています。

#### 経営層・投資家と現場との間の評価の乖離や共通言語の不在

沿線全域でのエリアマネジメント構想を実現すべく、数々のプロジェクトを推進しています。数百の地域団体等と連携したコンソーシアムを形成し、ローカルビジネス創出に取り組んでいます。さらに、それらとMaaSやモビリティを組み合わせ、「移動」と「まち創造」をともになえるプラットフォームを構築。移動の最適化と地域の魅力づくりを掛け合わせた沿線価値の共創を進めています。

経営戦略としての「沿線価値向上」と、現場での「地道なコミュニティ形成」の間の、評価の乖離が悩みです。エリアマネジメントが作り出す社会的インパクトを、いかに財務的な投資価値として定量化し、経営層や投資家に説明できるか。その指標づくりと共通言語を模索しています。



鉄道会社 B  
経営企画兼エリアマネジメント担当・マネージャークラス

#### まちづくりの中長期的な効果や成長ストーリーを明示する必要性

沿線の中核都市において、自治体やさまざまな地域プレイヤーと連携しながら、その地域ならではの魅力や資源を生かしたまちの発展に取り組んでいます。従来の定型的なまちづくりではなく、地域で受け継がれてきた価値観を大切にしながら、楽しさや感動、にぎわいをつくり出しています。

コロナ禍を経て、鉄道会社のビジネスモデルも一層の変革を余儀なくされています。まちづくりにおいても、中長期的な収益拡大につながるものが、強く求められるようになりました。魅力あるまちづくりを持続可能なものにしていくためにも、利益成長との両立を図る重要性を感じています。

株主や投資家も重要なステークホルダーなので、その声にしっかりと向き合う必要があります。彼らが求める企業価値向上のためには、資本効率<sup>※1</sup>の向上が厳しく問われます。我々が取り組むまちづくりもそこに寄与しているか、中長期的な効果や成長ストーリーで明確に示すよう求められています。



鉄道会社 C  
経営戦略担当・マネージャークラス

#### 地域に対し会社全体で統一した対応を続ける責任

ここ3~4年で、中長期計画や、株主向けの統合報告書<sup>※2</sup>において、地域連携事例が紹介されるようになりました。その中では「非財務価値」への言及もあり、中長期的な地域連携活動に取り組みやすくなってきたと感じています。その結果、エリアマネジメント組織の立ち上げやオープンイノベーションなどの形で、地域や外部プレイヤーとの連携が生まれています。

短期で利益が出せる地域連携活動の取り組みはほとんどないので、社内では理解・評価されにくいと感じてしまい、一歩踏み出すのをためらう気持ちは否めません。経済的価値以外の軸でも評価される雰囲気が社内で醸成されると、チャレンジのハードルが下がると思います。

担当者でも、経営層、管理職層でも、異動の際に地域連携活動への無理解が生じることがあります。地域に誠実に向き合うべき鉄道会社の一員として矛盾を感じ、恥ずかしいとも思います。そもそも会社全体で理解を深め、継続的で統一した対応をしていかないと、地域に根ざす活動に着手すること自体が不誠実な結果になってしまうのではないのでしょうか。



鉄道会社 D  
開発担当兼地域連携担当・マネージャークラス

#### まとめ

みなさんの声から分かった共通の課題は、地域連携やコミュニティ形成のような中長期的で定量化が難しい取り組みを、社内外にどう伝えていくかという点です。さらに、こうした活動を経済的価値や企業価値とどう結びつけて説明できるのかという問いもあります。これまで以上に、説明責任が求められているようです。



# RESEARCH

## 鉄道会社と総合デベロッパーの「価値創造プロセス」の比較

鉄道会社は、どのように自社の価値や戦略をステークホルダーに伝えているのでしょうか。  
現状を探るべく、鉄道会社とまちづくりに携わる総合デベロッパー<sup>※1</sup>の価値創造プロセスの比較を試みました。

### ■価値創造プロセスをテキストマイニングした際の頻出ワード

	インプット ビジネスモデルを実現するために必要な ヒト・モノ・カネなどの資本	ビジネスモデル アウトプットである製品・サービスを 生み出すための事業活動	アウトプット アウトカムを生み出す製品・サービスであり事業、 活動の直接的な結果	アウトカム 事業や組織が目的としている成果・影響	マテリアリティ 組織が優先的に取り組む重要課題
鉄道会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的かつ強固で安定的な財務基盤</li> <li>安定したキャッシュフロー</li> </ul> </li> <li>■ 製造(事業)資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線に集積した駅・路線・バス・商業施設などの多様で豊富なアセット</li> </ul> </li> <li>■ 知的資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>交通事業・不動産運営での長年のノウハウ</li> <li>研究開発</li> </ul> </li> <li>■ 人的資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>多様で専門性の高い人材</li> <li>(沿線地域に愛着を持ち地域と共に歩む人材)</li> </ul> </li> <li>■ 社会・関係資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>沿線自治体などステークホルダーとの強固な信頼関係</li> <li>エリアマネジメントでの協働</li> <li>(地域プレイヤーとの連携、地域コミュニティ形成)</li> </ul> </li> <li>■ 自然資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>海・山・川など沿線に広がる豊かな自然環境</li> <li>観光資源</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業領域の連動                     <ul style="list-style-type: none"> <li>交通・不動産・観光・生活サービスなどの事業を組み合わせることで価値を創出</li> <li>非鉄道事業、海外事業、新規ビジネス探索など、収益源の多様化を推進</li> </ul> </li> <li>■ まちづくり・沿線価値向上                     <ul style="list-style-type: none"> <li>駅を中心とした面的開発・地域資源・観光資源の活用により、まちの魅力を高め人流を創出</li> </ul> </li> <li>■ 移動手段の最適化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>移動の安心・利便性・快適性向上</li> </ul> </li> <li>■ サステナビリティ・マテリアリティの推進</li> <li>■ 経営基盤の強化 (人財・DX・財務・ガバナンス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 交通                     <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心な交通サービス(無事故、快適性、利便性向上)</li> </ul> </li> <li>■ 不動産・沿線まちづくり                     <ul style="list-style-type: none"> <li>地域のニーズに応える開発、地域とのまちづくり</li> <li>地域コミュニティの強化、にぎわい創出、エリアマネジメント</li> </ul> </li> <li>■ 日常(生活サービス)と非日常(観光)の体験価値向上                     <ul style="list-style-type: none"> <li>生活サービス: 快適で豊かな生活を支えるサービス提供、ライフスタイル・ワークスタイルの多様化に対応</li> <li>観光(ホテル・レジャー): 高品質な宿泊と非日常体験の提供、観光振興</li> </ul> </li> <li>■ その他の非財務目標 (サステナビリティ・人財・ガバナンス等)</li> <li>■ 財務目標 (ROE・営業利益等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ステークホルダーへの提供価値                     <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心な暮らしの実現(交通サービス含む)</li> <li>地域の豊かさ、持続性、経済循環</li> <li>投資家、株主還元</li> <li>社員のエンゲージメント、成長</li> <li>信頼に基づいた健全な事業</li> <li>良好な環境と持続可能な社会</li> <li>(定住人口・交流人口・関係人口の増加)</li> </ul> </li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安全・安心                     <ul style="list-style-type: none"> <li>交通サービスの重大事故ゼロ、インシデントゼロ</li> <li>ホームドア整備、車内防犯カメラ、バリアフリーの推進率等</li> </ul> </li> <li>■ まちづくり・沿線づくり                     <ul style="list-style-type: none"> <li>地域資源を生かした発展</li> <li>地域コミュニティとのつながり、エリアマネジメント・共創プロジェクト件数等</li> <li>定住人口・交流人口・関係人口の増加、鉄道輸送人員</li> <li>観光需要の創出、観光入込客数</li> <li>沿線住民の満足度、幸福度</li> </ul> </li> <li>■ 持続可能性                     <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減、循環型社会、自然共生、CO<sub>2</sub>排出量・削減量等</li> </ul> </li> <li>■ 人的資本、ガバナンス・コンプライアンス (企業価値の基盤)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率、育休取得率、コンプライアンス研修受講率等</li> </ul> </li> </ul>
総合デベロッパー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 財務資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>強固な財務基盤</li> <li>安定収益と短期回転資産のバランスが良いポートフォリオ</li> </ul> </li> <li>■ 製造(事業)資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外に広がる大規模ポートフォリオ(オフィス、商業施設、ホテル等)</li> <li>分譲・賃貸・販売用不動産の巨大ストック</li> </ul> </li> <li>■ 知的資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>60年以上の不動産開発ノウハウ</li> <li>大規模再開発・建て替えの実績と方法論</li> </ul> </li> <li>■ 人的資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観をもつ人材が活躍</li> <li>一級建築士・不動産鑑定士など高度専門人材を多数保有</li> </ul> </li> <li>■ 社会・関係資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>膨大で多様なネットワーク(テナント、会員プログラム)</li> <li>地域コミュニティ・行政(PPP)・施工会社との厚い連携</li> </ul> </li> <li>■ 自然資本                     <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の小さい開発(再エネ導入)</li> <li>人々の暮らしとビジネスを支える環境資源の保全</li> </ul> </li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 収益モデル・事業ポートフォリオ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>インカムゲイン(オフィスビル、商業施設、賃貸マンションなど保有資産からの賃貸利益・施設営業利益の獲得)</li> <li>キャピタルゲイン(住宅、分譲マンション、都市開発、再開発などの売却益[開発利益])</li> <li>マネジメントフィー(運営管理・資産運用等によるマネジメントフィーの獲得)</li> <li>海外事業、新規事業</li> </ul> </li> <li>■ サステナビリティの徹底</li> <li>■ 経営基盤の強化 (人財・DX・財務・ガバナンス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的価値                     <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代に誇る責任ある事業</li> <li>社会と事業環境を持続させるための環境保全、サステナビリティの推進基盤の強化(GHG削減、脱炭素、生物多様性保全、循環型社会)</li> <li>防災性の高い開発</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>人権</li> </ul> </li> <li>■ 財務価値                     <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産事業(開発、バリューアッド)のコア・コンピタンスを底上げ</li> <li>持続的な利益成長、株主還元</li> </ul> </li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的価値                     <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人々の幸せ</li> <li>社会の豊かさ</li> <li>社会課題の解決</li> <li>地域やステークホルダーとの協働</li> <li>イノベーション・産業発展への貢献</li> <li>気候変動対策、環境負荷低減、持続可能な社会構築</li> <li>都市機能の更新、緑化、ユニバーサルデザイン</li> </ul> </li> <li>■ 企業価値・経済的価値                     <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的成長</li> <li>高効率性の実現</li> <li>持続的な収益基盤、資産構築</li> <li>株主価値の向上、安定した利益還元</li> </ul> </li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境との共生                     <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量・削減量等、再生エネルギー導入率、廃棄物削減量、取水量削減</li> <li>環境認証取得</li> </ul> </li> <li>■ 安全・安心                     <ul style="list-style-type: none"> <li>高耐震化、災害に強い街の開発</li> <li>安全・安心な社会の実現、レジリエンス</li> </ul> </li> <li>■ 産業・社会への貢献                     <ul style="list-style-type: none"> <li>産業競争力の強化</li> <li>ウェルビーイング、インクルーシブな社会の実現等</li> <li>体験価値の向上、タウンマネジメント、コミュニティ形成等</li> </ul> </li> <li>■ 人的資本、ガバナンス・コンプライアンス (企業価値の基盤)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率、育休取得率、コンプライアンス研修受講率等</li> </ul> </li> </ul>

### 価値創造プロセスとは

企業が主に株主や投資家に向けて自社の価値を伝える「統合報告書」という資料があります。財務情報と非財務情報を統合し、中長期的な価値を生み出す事業成長のストーリーを明示する資料です。その中に登場する「価値創造プロセス(モデル)」は、企業価値向上のストーリーをまとめ、1枚のグラフィックで表現したものです。インプット(資本)、ビジネスモデル(活動)、アウトプット(製品やサービス)、アウトカム(成果や影響)、マテリアリティ(重要課題)などから構成され、ビジョンやミッションを達成するための各社の経営戦略や考えを読み取ることができます。

### まとめ

#### 鉄道会社の価値創造プロセスの特徴

総合デベロッパーと比較した鉄道会社の価値創造プロセスでは、「交通」や「移動」はもちろん「安全」「安心」といった鉄道事業関連のワードが見られます。さらに、「沿線」「地域」「エリア」や「暮らし」「生活」「関係」といったワードも見られ、都市を俯瞰する大きな視点よりも、地域に暮らす人々に寄り添った視点を持っていることが読み取れます。また、鉄道会社は沿線に観光地を持つことから、「非日常の体験」や「交流人口・関係人口の増加」といった地域間の関係性にも言及しています。

#### マテリアリティにおける中間指標設定の必要性

マテリアリティ(重要課題)に着目してみると、定住人口や鉄道輸送人員、住民の満足度や幸福度といった最終目標となる指標は設定されているものの、地域や暮らしの豊かさを測る中間的な指標はほとんどないのを見受けられます。地域と連携した暮らしの活性化を価値創造プロセスに組み込みながらも、指標化できなければ戦略的に取り組むことは難しいでしょう。数値として効果を測ることが困難な取り組みは、どのように指標化していけばいいのでしょうか。

## INTERVIEW

# 経営戦略のプロフェッショナルに聞く 測りにくい効果を経営指標にするには

鉄道会社の中長期的なエアーマネジメント等の取り組みは定量化しづらく、  
価値創造プロセスでも、地域貢献・地域活性に関する指標が明示的でないことが分かってきました。  
このような状況にあるエアーマネジメント等は、鉄道会社の企業活動においてどう位置付けられるでしょうか。  
また、どうすれば経営層や投資家からステークホルダーに、中長期的な価値を理解してもらえるのでしょうか。  
学術と実務の双方の立場から経営戦略を研究する慶應義塾大学教授の琴坂将広さんに、お話を伺いました。

## 鉄道会社の強みは沿線で築いてきた「関係性」 組織の根源的価値観を見直し、能動的に説明する

### 経営戦略という領域と 4つの新たな視点

一取り組んでいるご研究や企業コンサルティングなどの活動について、教えてください。

**琴坂：**ビジネスにおけるエコシステム<sup>※1</sup>やスタートアップ、新興企業など、さまざまな研究テーマに取り組んでいますが、一番力を入れているのは経営戦略という領域です。経営戦略の策定は、会社の形態を問わずほとんど全てに当てはまる活動です。経営学の他の領域と異なり「数値化しにくい」「直接言語化しにくい」要素が多く、そこにこそ経営戦略の核心があると考えています。アプローチの手法として最先端の研究に触れ続けることはもちろんで

すが、企業のアドバイザーや社外取締役として現場の方々に関わりながら、学術と実務の間に身を置き続けようと思ってきました。

一経営戦略の分野では、どのような潮流や新しい動きがあるのでしょうか。

**琴坂：**経営戦略には、外部の市場と内部の資源という二つのベースとなる考え方があります。それを補完する形で、4つの新たな視点が出てきていると捉えています。一つ目は「行動・実践の重視」。組織の一人一人の行動まで掘り下げて戦略的に捉え、経営戦略につなげるということです。二つ目は「関係」。エコシステム、プラットフォーム、コミュニティといった相互に協力し合う関係が、会社の成長や事業価値

につながります。三つ目は「非市場・制度への働きかけ」。市場での競争を考える前に、社会制度や文化・習慣などに働きかけて、市場の在り方そのものを形成するという視点です。四つ目は「技術進化」。アルゴリズムやロボティクスが、経営戦略のみならず、経営学を含む社会科学全体の前提を塗り替えようとしています。

### 駅は「関係」の結節点 「駅のポートフォリオマネジメント」が重要

一4つの新たな視点は、鉄道会社の経営戦略にとっても重要だと感じます。

**琴坂：**「関係」と「技術進化」は、鉄道会社にも大に関わってくる点だと思います。「関係」について言うと、これまではリアル、

あるいはバーチャルな場で自然発生的に生まれていたコミュニティが、近年は人為的につくられるようになってきています。エアーマネジメントは、リアルな場において人為的にコミュニティを形成・媒介する活動と位置付けられるでしょう。

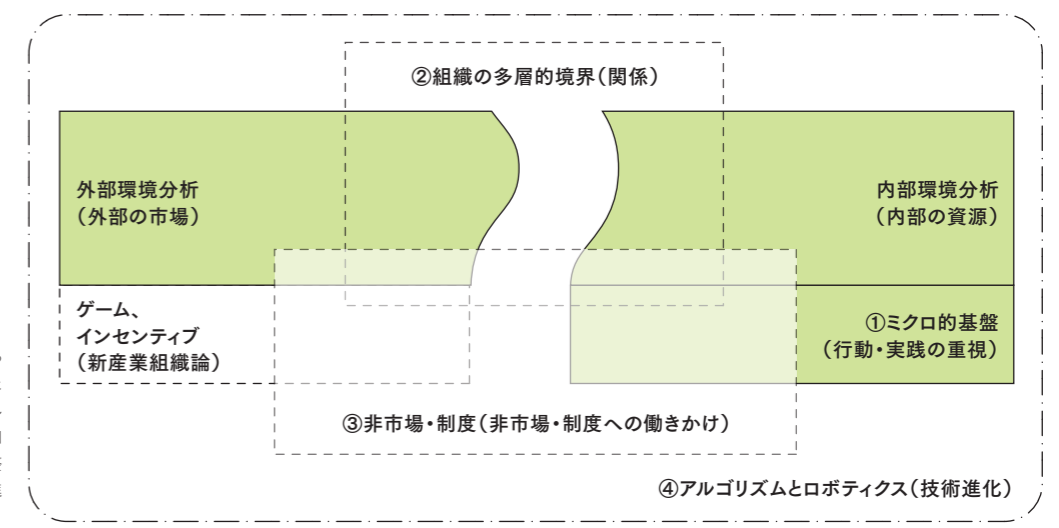
駅はまさに「関係」の結節点です。鉄道会社は、自発的に活動する人々をファシリテートすることによって、地域コミュニティからアイデアを得たりイノベーションを創出するなどして、競争優位を築くことができます。そのためには、駅前に店があるから人が集まるというように、自然発生的なコミュニティの形成プロセスに任せるのではなく、まずそこに何を集積させたいのかをコントロールする必要があります。例えば、ロンドンの地下鉄は、駅空間をアーティストが活動できるプラットフォームとして整備・提供することで、クオリティとセキュリティを担保して秩序を保っています。

また、駅やまちの構成要素の集積をコントロールするにあたっては、「らしさ」をつくるという視点も重要でしょう。エリアが持つ資源や特徴を効果的に配置して利益の最大化を目指す、いわば「駅のポートフォリオマネジメント」を行う。鉄道会社は、地域に必要なプレイヤーを支援するコーディネーターや、地域のハブのような存在になっていくのではないのでしょうか。

一「技術進化」についてはいかがですか。

### ■経営戦略研究の潮流

経営戦略研究のベースとなる二つの考え方、外部の市場と内部の資源に、新たな潮流として出てきた4つの視点などを加え、各理論体系の関係性を整理した図(出典『経営戦略の進化(理論編)』P.309より作成)



**琴坂：**近年、扱えるデータの質と量、意思決定のプロセスに組み込まれるタイミングが変わってきました。これまでは、運行的な財務指標<sup>※2</sup>に依存して経営の意思決定をする会社が非常に多かった。一方で、先進的な経営をしている会社や競争優位性が高い会社は、お金になるはるか前のデータである先行的な非財務指標を活用しています。例えば、営業のパイプライン管理<sup>※3</sup>やLTV(Life Time Value/顧客生涯価値)のような発想による指標です。従来、そういった指標を扱う強みは、オンラインで情報サービスを提供するデジタル領域の会社特有のものでした。

しかし、技術の進化によって、デジタル領域ではないリアル空間を対象とする企業も、店舗内カメラによる行動分析や、携帯キャリアの位置情報データなどの「先行的な非財務指標」を扱えるようになってきました。経営の意思決定に使えていなかった「ふわっとした情報」の価値が、業績に変換できる世界になってきたのです。

### 非財務指標を財務指標に接続し 事業成長につなげる

一技術進化によって非財務指標が注目されつつあるものの、まだまだ財務指標重視の傾向は否定できません。どのように対応していけばよいのでしょうか。

**琴坂：**非財務指標には、財務指標に接続し得るものと、接続しがたいものが存在します。後者を切り捨てることは、合理的かもしれません。しかし成長企業は、「接続しがたいもの」を「接続し得るもの」へ押し上げる努力をしています。

例えば、商業施設における滞留時間は、一定程度財務指標に接続できるはずですが、百貨店のような非目的の消費が中心の小売スペースでは、滞留すればするほど何かに遭遇する可能性が高まり、購買につながりやすい。滞留時間を伸ばすことが、結果的に売り上げにつながります。

また、NPS(Net Promoter Score)<sup>※4</sup>は顧客ロイヤルティを測る指標です。ホテルなどの宿泊施設ではNPSが高ければリピート率が高まり、価格に左右されることも少なくなりますから、利益率が高まっています。これらの非財務指標は、顧客価値(カスタマーバリュー)と企業としての事業成長を同時に表すものと言えるでしょう。

一エアーマネジメントの数値化しにくい活動も、財務指標に接続し得るものへと押し上げられるのでしょうか。

**琴坂：**ハーバードビジネススクールの教授、ロバート・キャプランらの「バランスト・スコアカード」という概念があります。財務的な視点だけでなく、将来のための学習



慶應義塾大学 総合政策学部 教授  
琴坂将広さん

ことさか・まさひろ/小売・ITの分野で3社の起業を経験後、マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京およびフランクフルト支社に勤務。9カ国において新規事業、経営戦略策定にかかわる。同社退職後、オックスフォード大学にて博士号(経営学)を取得。上場企業を含む数社の社外役員・顧問などを兼務。主な著作に『領域を超える経営学』(ダイヤモンド社)、『経営戦略原論』(東洋経済新報社)など。



最先端の経営戦略について論じた600ページを超える最新刊『経営戦略の進化(理論編)』(東洋経済新報社、2026年4月発売予定)。古代の軍略から今日のAIやロボティクスに至るまで、先人たちの膨大な研究をもとに企業の競争優位の源泉を探り、市場で戦い続けるための思考の軸を身につける一冊。姉妹本の『経営戦略の進化(実務編)』も執筆中。

※1 複数の企業や団体が互いの技術・サービス・強みを共有しながら、新たな付加価値や経済圏を創出する仕組み

※2 企業の過去の経営成果を確認する指標。売上高、純利益、ROE(自己資本利益率)、ROA(総資産利益率)、キャッシュフローなどがある

※3 一連の業務フローを一つのパイプに見立てて可視化し、分析や改善を行うマネジメント手法

※4 商品やサービスを友人や同僚に薦める可能性(推奨意向)を問うことで顧客ロイヤルティを測る指標

と成長の視点など、見方を変えても全てが財務指標に接続できるはずだという発想で、私も基本的に全てのアクティビティは財務指標に接続できると考えています。

ただし、指標が多すぎると混乱してどこへ向かうべきか見失います。ある事業における単一指標は大切に、さまざまな役割を持った方々が、最も優先すべきだと認識する指標は統一した方が良いでしょう。

重要なのは、その指標だけを追いかけると自動的に全社が成長するという「ノースターメトリック(North Star Metric/北極星指標)」を設定すること。例えば、LTVを上げたい企業は顧客の離反防止が大事なので、サイトの月間アクティブユーザー数を見る。そのような戦略的に吟味された非財務的な先行指標を設定できれば、財務的な成果につながる事業が設計できるはずだ。

ノースターメトリックとして、例えば新規顧客獲得数を設定するのか、それともお客様のリピート購買率を設定するのかは、経営の哲学にもつながる部分です。自社が今どこにフォーカスするかというイシューは変わっていきますから、一定期間ごとに見直していくこともできます。

エリアマネジメントにおいても、いくら稼いだかの「最終財務成果」ではなく、その手前で生み出した価値を示す中間指標

の設計が不可欠でしょう。

—指標について、昨今、変化を感じていることはありますか。

**琴坂：**マーケティング指標より、プロダクト指標が重視されるようになってきたと思います。つまり、どのくらい売るかより、どのくらい評価されるかを注視する傾向にあります。

これには二つ理由があります。一つは、個人の情報能力が高まり、顧客のリサーチ力が増してきたこと。二つ目は、AIの登場で人間の認知やこれまでの前提知識を超えた検索が可能になったことです。情報や知識が増えたことで明確な意思を持った顧客が増え、社会的な評価がないと市場も動かなくなってきました。

### 鉄道会社は人と地域の関係性を育て沿線の価値を高めてきた

—鉄道会社のような中長期的に収益を上げるビジネスモデルの企業の価値や、エリアマネジメントのような時間のかかる取り組みの価値を、どう捉えたらいいのでしょうか。

**琴坂：**鉄道会社の競争優位は、価格や設備といった単体の要素ではなく、人・場所・

時間を通じて築かれてきた「関係性」に根ざしていると思います。歴史的に見ても、鉄道会社は沿線の土地や拠点を基盤に、人の流れと暮らしを取り込みながら、それぞれの価値を長期的に高めてきた存在です。

そして沿線には、単なる利用者の集まりではない、個性や文脈を持ったコミュニティが形成されます。例えば、音楽やアートなどを軸にした良質で個性あるコミュニティが育つことで、エリアに独自性が生まれ、その独自性が他にはない消費行動や来訪動機を生み出し、結果として付加価値につながっていく。この「コミュニティ→独自性→行動→価値」という連鎖こそが、鉄道会社の中長期的な収益基盤を支えているのではないのでしょうか。

ですから、エリアマネジメントの取り組みは、本業から切り離された付加的な活動ではありません。沿線における関係性と価値の連鎖を維持・強化することで、鉄道会社の本業そのものを下支えする、中核的な活動と位置付けられると思います。

さらに、鉄道会社は、駅や沿線空間といった自社でコントロール可能なプラットフォームを持っており、人と人、人と地域の関係性を能動的に育てていける立場にあることも大きな強みだと思います。

—そのような取り組みを評価するための

### ■鉄道会社の中長期的な収益基盤を支える沿線での連鎖



良質で個性的なコミュニティがまちの付加価値を生んでいくまでのイメージ

指標は、どんなものが考えられるでしょうか。

**琴坂：**例えば、「まちのアイデンティティ形成」が、指標になるかもしれません。そのまちなイメージがすぐに想起できるか、あるいは、そこに住む人々が「自分たちのまちはこういうまちだ」というアイデンティティを持っているか。また、町内会や集会への参加やまちの清掃活動への協力者数など、エコシステムやコミュニティへの参加率も一つの指標になり得ると思います。

### 組織の根源的価値観を見つめ直し丁寧に説明する

—短期的なパフォーマンスを求める投資家などに対して、中長期的なビジョンを理解してもらうため、企業には何ができるでしょうか。

**琴坂：**「コンプライ・オア・エクスプレイン(Comply or Explain/従うか説明するか)」という概念があります。企業の在り方や考え方を投資家に伝える手段として、統合報告書という資料が知られるようになりました。統合報告書を通じて、自社のマテリアリティ(重要課題)や価値創造プロセスはこうである、としっかり説明していくことが筋だと思います。そのためには、もっと中長期的なマテリアリティを入れた方がいいですし、

他社には真似できない価値創造プロセスにした方がいい。他社と同じようなものでは差別化できませんから。

—企業の哲学にも通ずるお話だと思えますが、「エクスプレイン」にあたって重要なことは何でしょうか。

**琴坂：**3年ほど前、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』に「コーポレートバリュー・アライメント:企業に根源的価値観を実装する方法」という記事を書きました。コーポレートバリューはある組織が最も重視する根源的な価値観のことで、掘り下げると組織独自の価値観そのものです。組織独自の価値観がどこから生まれ、どのように育っていくかと言えば、歴史と伝統です。つまり、創業時に何を指していたのか、これまで何を最も大事にしていたのか、組織の価値観を生み出している。ですから、歴史と伝統がある大きな会社であればあるほど、自分たちが何者であるかということをもう一度見つめ直し、それを軸に説明をしていくことが大切なのだと思います。

その際、現在という時間軸だけで議論するのではなく、OB・OGや未来の世代との議論を通じて考えていくことが重要です。過去に何を達成してきたか、未来に向けて何ができるかを掘り下げることが、組織の根源的価値観の発見につながります。

—さまざまな時間軸で考えていくことが重要なですね。一方で、ステークホルダー間の異なるレイヤーで起こるずれは、どう捉えればよいのでしょうか。

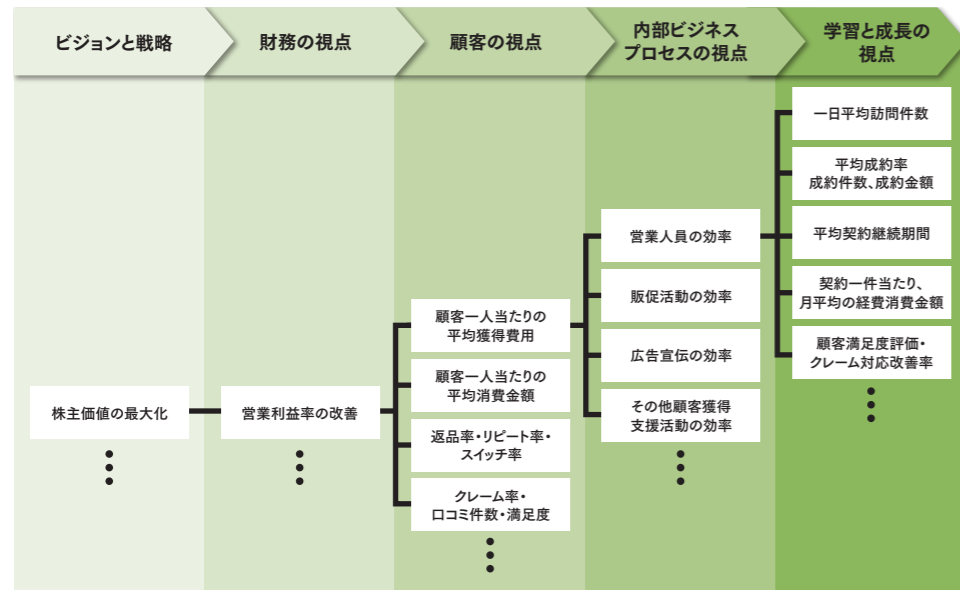
**琴坂：**組織のレイヤーごとに議論がずれるのは当然のことですから、ずれを前提として考える方がいい。さらに言えば、アルゴリズムが進化してくると、その特性から階層をもっと減らした方がいいという方向性になります。ですから、ずれがあることは許容しつつも、ずれが起きやすい組織構造は変えていかなければなりません。

—投資家との間のずれも前提として受け止め、それをいかに小さくするかを考えていくべきなのかもしれません。

**琴坂：**近年は、短期的な財務指標や部分最適評価が重視されることで、現場と投資家が見ている価値の間にゆがみが生じやすくなっています。プロジェクトが10年、20年の長期にわたるエリアマネジメントは、ゆがみが最も表れやすい領域の一つかもしれません。能動的に情報発信をしてゆがみを是正していく必要があります。

そのためには、投資家のような大きな声ではないけれど、地道な日々の業務を評価してくれる「サイレントマジョリティ」の声を、プロモーションする努力をしていくと思います。

### ■バランスト・スコアカードの各視点の関係性



出典:『経営戦略原論』(琴坂将広、東洋経済新報社)P.306より

バランスト・スコアカードでは、顧客の視点、内部ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点などの非財務指標も、最終的に財務の視点(財務指標)やビジョンと戦略に接続する。本図は、各視点それぞれの関係性を、よく用いられる具体的な尺度とともに示したものである。

## INTERVIEW & REPORT

# 事業の成果とインパクトの因果関係を図示する ロジックモデル

企業活動において欠かすことのできない投資家への説明責任を果たすため、中長期的なプロジェクトの成果である社会的なインパクトを、どう可視化すればよいでしょうか。ここでは、個々の活動がどうインパクトにつながるのかを明示するロジックモデルを取り上げます。新しい事業承継ビジネスで注目される株式会社ライトライトの代表取締役、齋藤隆太さんにお話を伺い、インパクトと事業成長の両立を目指す、株式会社丸井グループの事例もご紹介します。

### CASE 01 数字とストーリーで語るロジックモデル その作成がステークホルダーを増やすきっかけに

株式会社ライトライト 代表取締役  
齋藤 隆太さん

さいとう・りゅうた / 大学卒業後、株式会社USENに入社。2008年、株式会社サーティフィールドを創業し、取締役に。2012年に地域特化型クラウドファンディング「FAAVO」を立ち上げ、2018年、株式会社CAMPFIREに事業譲渡。2019年にはCAMPFIREの執行役員に就任。2020年、宮崎県で株式会社ライトライトを設立。



#### 望まない廃業をなくすための 新しい事業承継の形

一会社の事業内容について、教えていただけますか。

齋藤：事業を譲りたい人（譲り手）と継ぎたい人（継ぎ手）をつなぐ、事業承継のマッチングサービス「relay（リレイ）」というプラットフォームを運営しています。譲り手とその事業についての記事を掲載し、承継を希望する継ぎ手とマッチング。契約まで担当者が伴走します。最大の特徴は、情報公開が一般的ではなかった事業承継の分野で、事業者名を公開するオープンネーム方式を採用したことです。

一オープンネーム方式を採用した経緯を教えてください。

齋藤：日本では、中小企業や小規模事業者の高齢化が進み、後継者がいないまま廃業するケースが増えています。そのまま廃業が増え続けると、地域経済への悪影響は避けられず、社会課題となっています。

一方で、事業を買う継ぎ手は、譲り手を見つけにくい現状があります。

事業承継は、会社や店舗、事業などの経営権や思いを次世代に引き継ぐもので、親族承継、従業員承継、第三者承継（M&A）などがありますが、特に第三者承継はクローズド（非公開）で進めることが業界の慣行となっています。しかし、ノンネーム（事業者名を公開しない）のプラットフォームでは、譲り手の顔が見えません。また、地域は決まっても業種は未定という継ぎ手が多いのに、業種で探すよう仕組みが設定されているなど、ミスマッチも生じています。つまり、継ぎ手は求める情報を知る手段がないため、譲り手にたどり着けない状態なのです。

結果として継ぎ手が見つからず、「廃業は仕方ない」という空気になっています。そんな、望まない廃業をなくしたいと思いました。

一そもそも、ノンネームが業界の慣行となっていた背景には、どんな理由があるのですか。

齋藤：事業者保護の側面が強いです。事

業者名が公開されることによって、金融機関、取引先、従業員それぞれに影響があると言われています。金融機関からの借入れの問題、取引先からの取引停止リスク、従業員の離職リスクが生じてしまうなどです。しかし、借入金は返済済み、取引先は限定されている、家族経営で従業員もいないという小規模事業者は、それらに当てはまりません。にもかかわらず、同じように慣行が適用されていたのです。

一譲り手の小規模事業者にとっては、オープンネームにして顔が見える方が、メリットが大きいということですね。

齋藤：ノンネームでは双方の本気度が伝わりにくく、共感が生まれにくい。継ぎ手の多くは、「この地域を応援したい」「この人の営みを引き継ぎたい」という動機を持って

います。ですから、なぜ譲りたいのか、どんな事業主なのか、店にはどんな歴史があるのかなど、継ぎ手が本当に知りたい情報を提供すべきです。事業者の思いやストーリーにフォーカスすれば、継ぎ手の熱意に応えられます。譲り手にとっても、自分たちが大切にしているものをしっかり受け取ってもらえる。業種や条件ではなく、「共感をベースにした」新しい事業承継が成立するのです。

#### 活動と成果の因果関係を ストーリーとして可視化する

一ホームページには、ロジックモデルが公開されています。公開にはどのような意図があったのでしょうか。

齋藤：ロジックモデルは、2023年にインパクトファンド<sup>※1</sup>からの出資を契機に作成

しました。ちょうど、relayを自治体に向けて展開しようと考えていた時期でした。ただ、収益性の観点から、自治体に重点を置くと言っていたものが迷っていました。そんな時、インパクトファンドが評価してくれたのが自治体向けサービスです。

ロジックモデルを作ることによって、事業承継がなぜ地域の持続性を高め、社会課題を解決するのか、言語化して整理することができました。それが非常にわかりやすかったようで、結果的にインパクトファンドの出資につながったと思います。

一事業承継の後押しと地域の持続性との関係を明らかにできたことが、大きな意味を持ったのですね。

齋藤：relayが地域に貢献していると理解されていない背景もありました。高い利益を生み出す大型のM&Aが目目されて

いましたから、業界の隙間を狙って利益重視で参入したのではないかと思われる場合もあったでしょう。そういう誤解を払拭するのも、役立ったと思います。

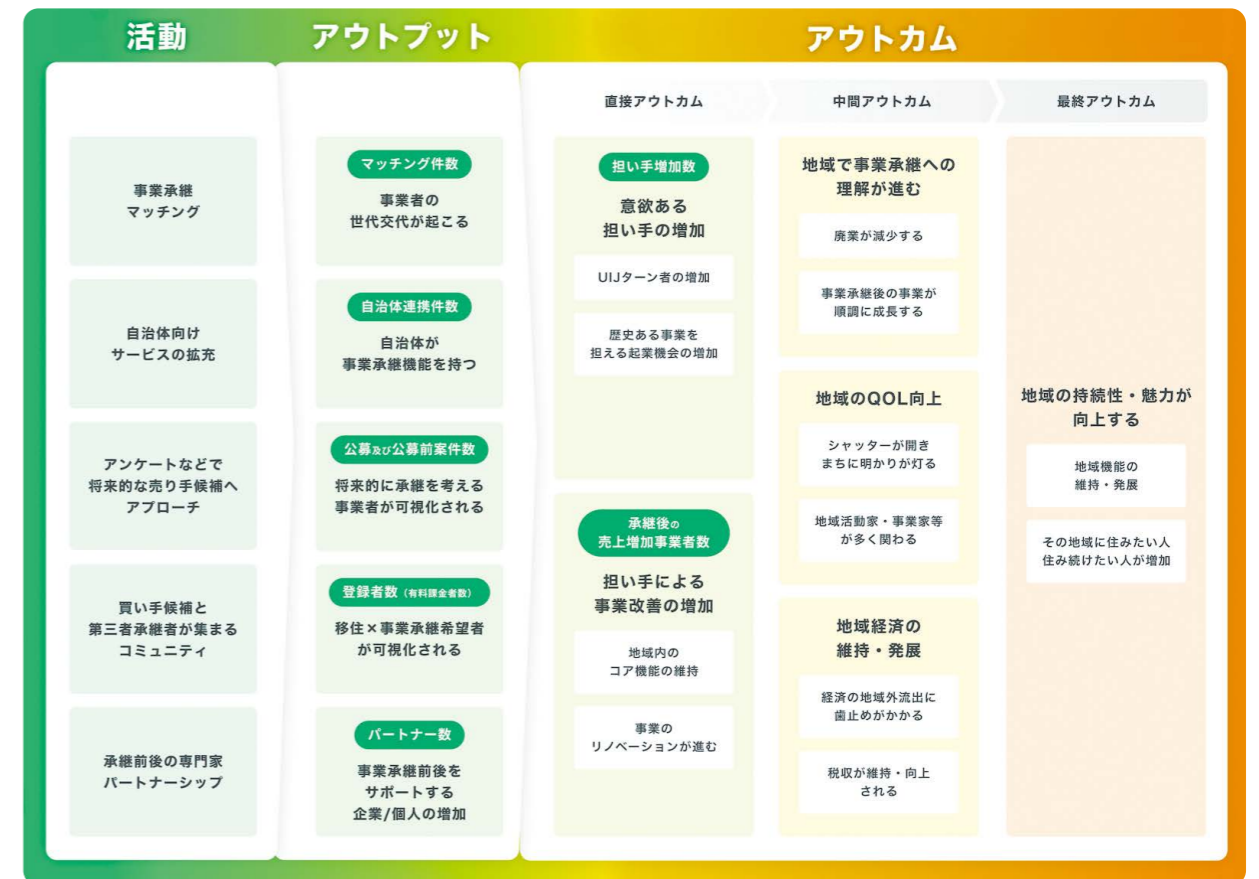
また、事業の譲り手や継ぎ手、自治体などのステークホルダーに対しても、事業承継が生み出すメリットを可視化して説明することができました。

一作成に当たって、工夫したことはありますか。

齋藤：各方面から、ロジックモデルのデザインを評価していただいています。硬いイメージのある業界ですから、デザインをやわらかくして見せ方を意識しました。

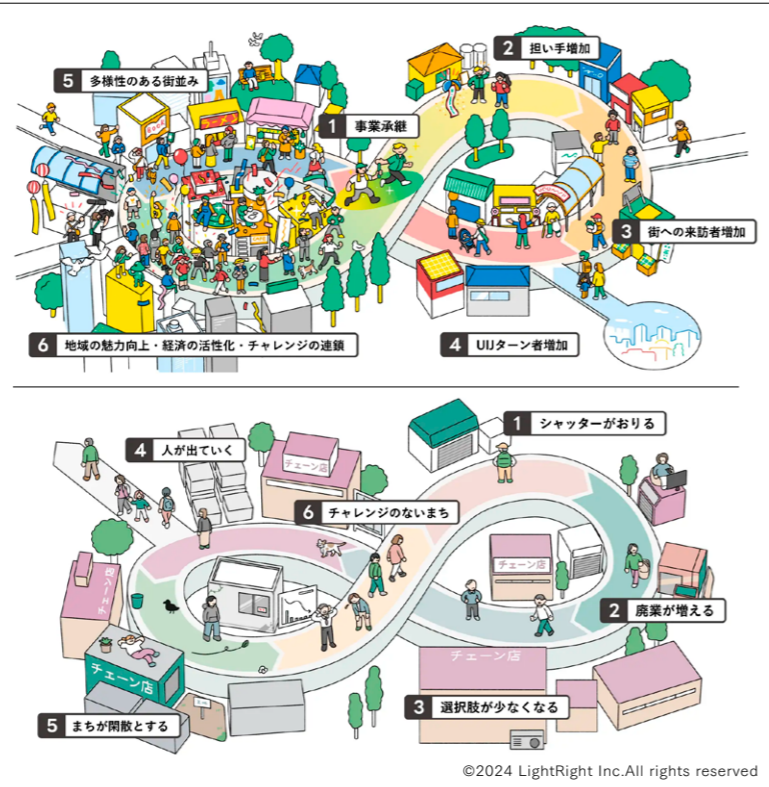
一アウトカムが3段階に分けられています。これは、どのような考え方で振り分けられているのでしょうか。

■ 事業承継のマッチングサービスrelayのロジックモデル



※1 投資による収益と環境・社会課題の解決両立のポジティブなインパクトを目指して、資金を投じる投資の形

■ relayインフィニティモデル「事業承継のあるまち」(上)と「事業承継のないまち」(下)



事業承継(第二創業)が加速していくことでチャレンジが生まれ、地域経済が循環し、地域の持続可能性・魅力が向上する未来を「事業承継のあるまち」(上)として表現。事業承継がない場合と対比して見せている

齋藤：アウトプットまでは、自分たちの成果です。それによって生まれる、地域への成果がアウトカムになります。そして、最初の「直接アウトカム」には測定可能なものを設定しています。「担い手増加数」はKPI<sup>※2</sup>、「承継後の売上増加事業者数」はKGI<sup>※3</sup>に近い位置づけです。

「中間アウトカム」と「最終アウトカム」は測定できないものを設定しました。抽象的でいいという考えです。数値化にとらわれず、伝えるための言語化も重要なのではないのでしょうか。数字は直接アウトカムまでに留めて、むしろストーリーで語るべきだと考えました。

地域課題の解決と共に事業成長も不可欠

一投資家や自治体など、さまざまな考え方を持つステークホルダーに対して、非常に説得力のある説明をなさっています。ステークホルダーに対する向き合い方として、重要なことは何だと思えますか。

齋藤：事業をやる限りは、サステナブルでなければなりません。僕は地域のための事業承継に取り組んでいます。ちゃんと利益を上げて成長していくのだと、同時に伝える必要があります。インパクトファンドも投資家として、事業成長と社会課題解決の両立ができるかどうかを見ていました。

当然、事業計画などで、利益を出しているストーリーはしっかり説明しています。むしろ、当初は「事業承継がなぜ地域のためになるのか」が投資家に理解されていなかった。その点は、ロジックモデルによって因果関係を可視化できたため、ポジティブな投資判断につながりました。

一方自治体には、事業承継に対してM&Aのようなビジネス色のイメージが強く、関わりづらい領域という認識があったようです。しかし、ロジックモデルによって地域のためになるというストーリーが整理されたため、自治体と共に事業承継に取り組んでいく流れをつくれたのだと思います。

一いづれ上場することも視野に入れているようですが、そのために意識していることはありますか。

齋藤：今後、規模を拡大して企業としてのフェーズが変わってけば、メッセージをブラッシュアップしていく必要も出てくると思います。今は、「事業承継をオープンに。」をスローガンとして掲げていますが、将来的には、小規模事業者の事業承継にはオープンネームを社会実装するところまで進めたいと考えています。それをいかに伝えていくか、今、準備を始めたところです。

一社内における共通理解という点ではいかがでしょうか。

齋藤：ロジックモデルの他に、「relayインフィニティモデル」というものを作っています。「事業承継のあるまち」と「事業承継のないまち」を対比させ、社会的インパクトやスパイラルを、無限大記号になぞらえてイラストで可視化したものです。

これは、社員によるワークショップで完成させました。関わる社員全員で作ったことによって、事業承継を自分ごと化しながら理解でき、社内の合意を形成できたと思います。

一社内、特に現場と経営層の間の意思疎通や成果に対する評価の在り方などには、常に難しさがあると思います。何かアドバイスがあれば、お聞かせください。

齋藤：確かに難しい部分はあると思います。ただ、本気で取り組んでいる人たちは、誰に対しても自分たちのやっていることの重要性を示せるはず。そして、やるべきことをやりきる努力も必要です。例えば、現場は利益を上げるということをもっと意識するといいのかしれません。

一方、経営層は現場の詳細までなかなか目が届きません。両者の間に入って、経営と現場それぞれと話ができるプロジェクト・マネージャーのような存在があると、スムーズにいくかもしれませんね。

CASE 02 「インパクトと利益の二項対立」を超えていくロジックモデルの整理とそのための対話プロセス

株式会社 丸井グループ

事業目的: 小売事業、フィンテック事業をおこなうグループ会社の経営計画・管理など  
従業員数: 4,051名(丸井グループおよび連結子会社合計、2025年3月末時点) 売上収益: 2,543億9,200万円(2025年3月期)

ビジョン達成までの道筋とその方法

丸井グループでは、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」を2050年までに目指すビジョンとして設定。その達成に向けて、「『好き』が駆動する経済」の実現に取り組んでいます。具体的には「『好き』を応援するビジネス」を推進することで、このビジョンを達成し、高成長・高還元を実現するとしています。

「好き」を応援するビジネスとは

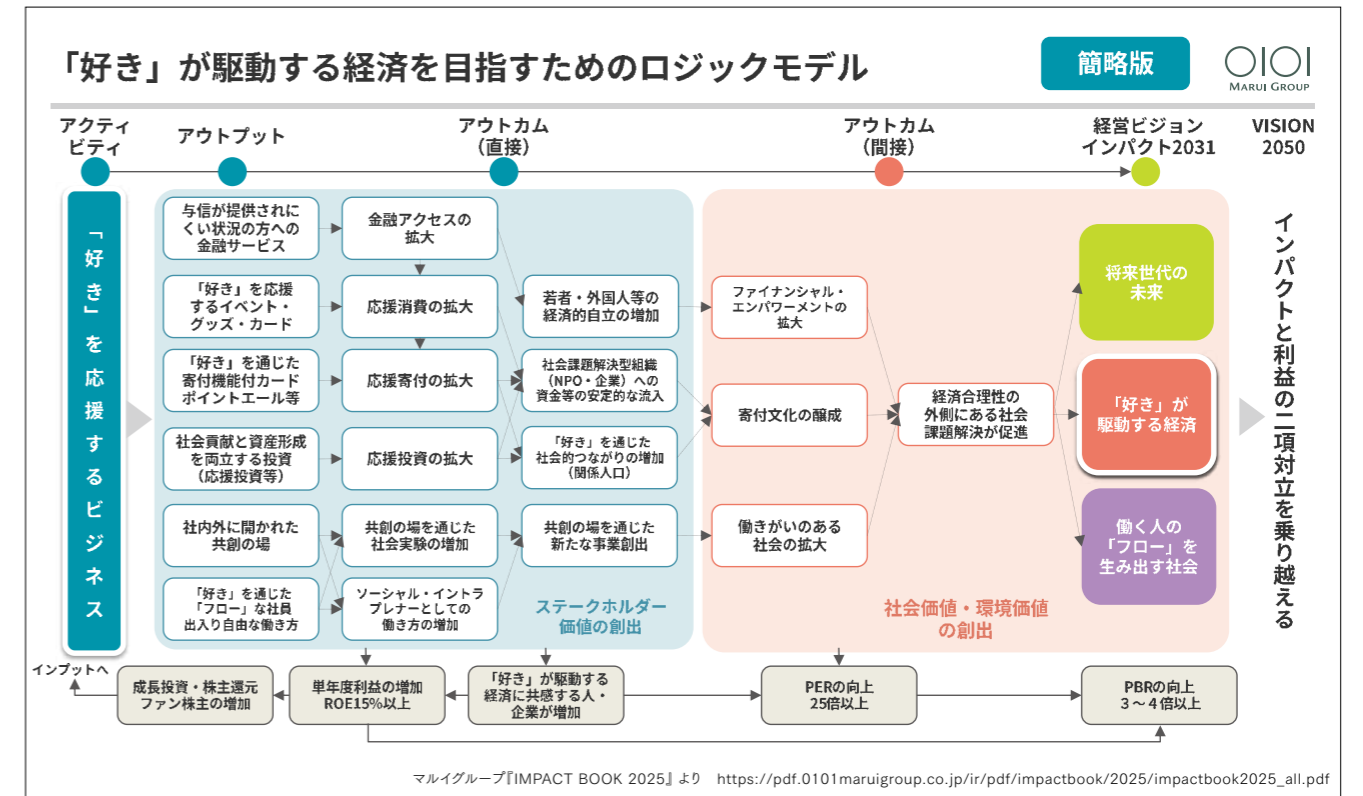
丸井グループではこれまで、「インパクト」と「利益」を両立する事例をいくつも実施しています。そのプラットフォームとなるのが「『好き』を応援するカード」。カードの種類は、漫画やアニメ、音楽系、スポーツ系といったコンテンツに留まらず、カードの利用が寄付につながる仕組みを備えた社会貢献系など、多岐にわたります。限定特典を用意したり、利用金額の一部を支援団体に寄付したりなどで、利用者の「好き」を応援。2014年から2025年3月末時点までに、全115企画、会員数111万人に達しています。利用者の価値観や感情との結び付きが強いことから、メインカードとしての利用が多く、通常のカードと比べて2~7倍の高いLTVが見込めるそうです。

投資家らとの対話が結実したロジックモデル

2024年には、インパクトに関心の高い投資家や社員、企業や専門家との対話を実施しました。10社以上の投資家と対話を重ね、社内での議論会は5回、投資家・企業とのワークショップは3回にわたって行われました。

対話を通じてインパクトへの理解を深めるとともに、参加者から意見を収集。「企業価値向上につながるインパクトを評価する指標が不透明」「インパクトがどんな社会課題解決を目指しているのか、社会課題解決がどう企業価値向上につながるのかが分かりづらい」との声が出たため、それらをふまえて6つの解決策を提示しました。その中の一つが、ロジックモデルの整理とアウトプット・アウトカムに関する指標の明確化でした。

最新のロジックモデルでは、「『好き』を応援するビジネス」が、どう社会価値・環境価値やステークホルダー価値につながり、最終的にビジョンを達成するのか、そのストーリーや指標が明示されています。



丸井グループ「IMPACT BOOK 2025」より [https://pdf.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2025/impactbook2025\\_all.pdf](https://pdf.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2025/impactbook2025_all.pdf)

アウトカムやアウトプットを、ROE(自己資本利益率)、PER(株価収益率)、PBR(株価純資産倍率)など収益を端的に示す指標と連動させた

※2 Key Performance Indicator(中間指標)。最終目標を達成するためのプロセスが実行されているかどうかを定量的に評価する指標  
※3 Key Goal Indicator(最終指標)。ビジネスの最終目標を定量的に定めたもので、売上高や成約数、利益率などを指す

## THINKING

# 地域に根差す鉄道会社の企業価値 果実を手にする人に、土壌を育む重要性を伝える

### エリアマネジメントや地域連携の取り組みは沿線価値の源泉

今号では、鉄道会社の地域貢献の経済的価値をどのように可視化するか考えてきました。鉄道会社社員のみなさんからは、中長期的で定量化が難しいエリアマネジメントや地域連携の取り組みを、社内外にどう伝えていくか、経済的価値や企業価値とどう結び付けて説明するのかという課題が聞かれました。

鉄道会社と総合デベロッパーの「価値創造プロセス」を比較すると、鉄道会社は「沿線」はもとより、「地域」「エリア」や「暮らし」「生活」「関係」といった、沿線周辺の人々の営みに着目しており、定住人口や鉄道輸送人員、住民の満足度や幸福度といった指標を設定しています。一方で、地域や暮らしの豊かさはかかる中間的な指標はほとんど見受けられず、ここにも同様の課題が表れているように思われます。

そうした問いに、慶應義塾大学教授の琴坂将広さんは、沿線上の「関係性」は鉄道会社の価値の源泉であり、能動的に説明すべきだと言います。琴坂さんの研究分野である経営戦略においても、「実は『数値化しにくい』『直接言語化しにくい』要素が多く、そこにこそ核心がある」と話します。さらに成長企業は、非財務的な指標を財務指標に接続できるよう、努めているそうです。

### 価値を可視化し説明する努力と情報発信の重要性

さらに琴坂さんは、「コンプライ・オア・エクスプレイン(Comply or Explain/従うか説明するか)」という概念を提示してくれました。外部からの要求に対応するばかりでなく、自社の在り方や考え方をしっかりと伝えていくには、他社と差別化した中長期的なマテリアリティや独自の価値創造プロセスの設定が有効だと言います。その際、歴史や伝統がある大企業ほど自分たちが何者であるかを見つめ直すことが重要なのだそうです。組織が最も重視する根源的な独自の価値観(コーポレートバリュー)は、創業時の志やこれまで大事にしてきたことの中に見つかるからです。

また投資家に対しては、能動的な情報発信によって、現場との間に生じている価値のゆがみを是正していく必要があり、地道な日々の業務を評価してくれる「サイレントマジョリティ」の声もプロモーションしてはどうかと話します。

また、鉄道会社の競争優位は、価格や設備といった単体の要素ではなく、人・場所・時間を通じて築かれてきた「関係性」に根ざしているとも話します。競争優位を築くためには、そこに何を集積させたいのかをコントロールし、エリアが持つ資源や特徴を効果的に配置して利益の最大化を目指す。いわば「駅のポートフォリオマネジメント」が重要だそうですが、それはまさに鉄道会社が行うエリアマネジメントと言えるのではないのでしょうか。

そうした活動から、沿線に個性や文脈を持ったコミュニティが育つことで独自性が生まれ、その独自性が他にはない消費行動や来訪動機を生み出し、沿線の付加価値につながっていく。この「コミュニティ→独自性→行動→価値」という連鎖こそが、鉄道会社の中長期的な収益基盤を支えるのだと言います。

また、「エリアマネジメントの取り組みは、本業から切り離された付加的な活動ではなく、沿線における関係性と価値の連鎖を維持・強化することで、鉄道会社の本業そのものを下支える、中核的な活動と位置付けられる」と、琴坂さんは話します。本来、エリアマネジメントや地域連携といった取り組みは鉄道会社の根幹を支える活動であるにもかかわらず、なぜ冒頭のような課題が生じているのでしょうか。

そうした事例として、自らの思いを丁寧にロジックモデルに落とし込んでいる、ライトライトや丸井グループの工夫が挙げられます。ライトライトは、ロジックモデルを作成したことで、直観的には伝わりにくかった「地域の持続性を高める事業承継の効果」を、ステークホルダーに理解してもらえたそうです。また、中間アウトカム・最終アウトカムには、測定できない抽象的なものを設定し、数値化にとらわれずストーリーで語るとしています。事業戦略を可視化する際には、社内ワークショップを行うなど、関わる社員全員で取り組み、理解を深めたそうです。

丸井グループは「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンに向けて投資家との対話を丁寧にいき、そのフィードバックを非常に詳細なロジックモデルに落とし込んでいます。こうしたプロセスにも学ぶ点は多いのではないのでしょうか。

### 「迂回」してつながる地域貢献と経済的価値

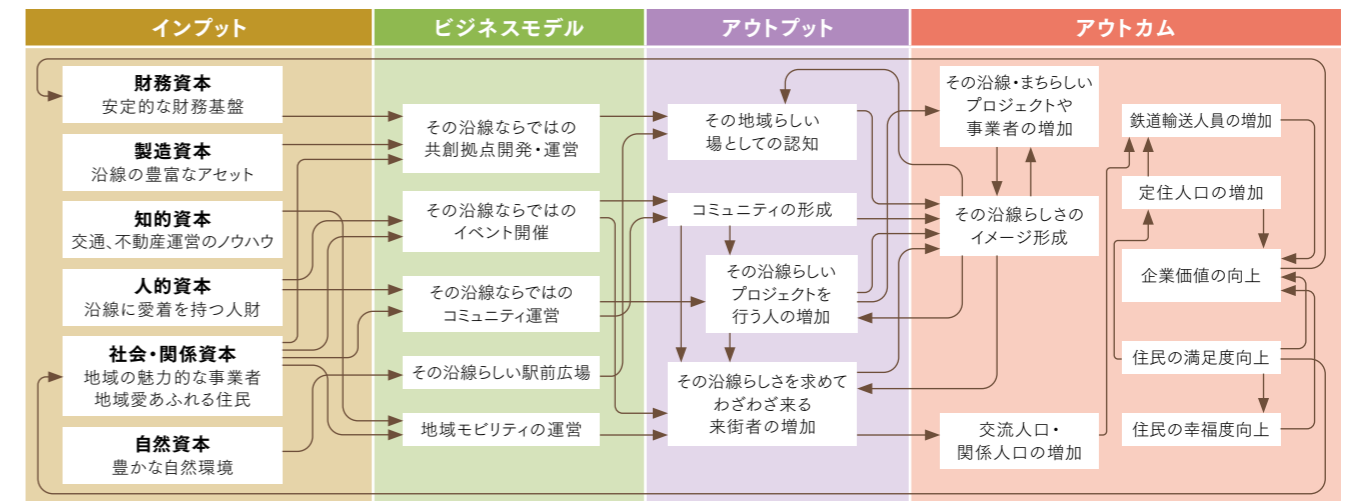
ただ、説明責任や価値の可視化に終始するあまり、コーポレートバリューを見失ってしまったりは本末転倒です。また、経営層と現場の乖離やずれは起こる前提としても、理解し合える指標づくりや、そのプロセスを共有する努力を重ねていくことはできるでしょう。組織が大きいと困難は多いかもしれませんが、まずは小さくとも、部署や職位を超えてコミュニケーションを増やすことが重要ではないのでしょうか。

ここまでの示唆をふまえ、鉄道会社ならではのロジックモデルを作り、ステークホルダーとのコミュニケーションを深めていくことは一つの打開策になり得ると考えました。一例として駅消費研究センターが作成した下図は、本誌アドバイザー・東京大学大学院講師の吉江俊さんの「迂回する経済」の概念<sup>\*</sup>を取り入れたモデルです。本モデルでは、アウトカムに直接つながる因果だけでなく、間接的な因果を可視化しました。それは中間指標(KPI)を見いだす作業であり、関係者で作成のプロセスを共有することは、共通認識をも深めます。下図は一例ですが、線形で直線的に進むロジックモデルでは描き切れない再帰性・迂回性・複線性を表しており、地域との関係性を耕していく鉄道会社の在り方を投影しているのではないかと思います。



この在り方を例えると、「果実のなる樹」です。企業価値という果実を得るには、無数に張り巡らされた根から吸収する土壌の養分が不可欠です。果実を食べるだけの人は、樹の根や土壌の豊かさに思いをはせる機会は少ないかもしれませんが、実は、エリアマネジメント等で地域に豊かな土壌や根をつくるのが、企業価値という果実を实らせるのだと、伝える必要があるのではないのでしょうか。

■鉄道会社の地域貢献が経済的価値を生む流れを可視化したモデル(一例)

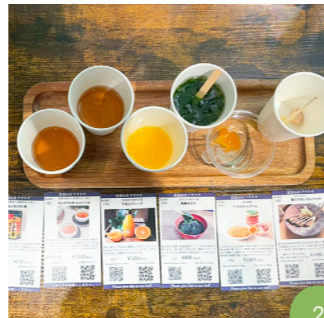


【ポイント】 ●因果関係を示す「流れ」を大事にする ●最終アウトカムの直接的因果だけでなく、その手前や、手前の手前といった間接的因果を重視  
●再帰性があったり、迂回したり、複線的であること

※ 経済と公共のジレンマに揺れる都市に、儲けに価値をおかない空間やサービスが最終的に利益をもたらすという逆説的思考

## 試食BARアサクサ

「日本全国の隠れた名品を守りたい」と生まれた無料の試食専門店  
消費者のリアルな声を地方の食品メーカーへフィードバックする



浅草寺を抜けると、浅草花やしきの目の前に現れる「試食BARアサクサ」。日本全国の特産品を無料で試食できる、珍しいお店です。約23㎡の店内には、お酒や珍しい調味料、お米やラーメンなど食品を中心とする約40社の120商品がずらり。試食したい商品のカードを取ってスタッフに渡すと、サンプルが用意されます。試食後には、味や価格の評価、パッケージデザインなどについて、匿名のアンケートにスマホから回答。その意見は各企業にフィードバックされ、商品の改良や開発、マーケティングに役立てられます。来店客は気に入った商品があれば、店頭でもECサイトからでも購入することができます。

店を運営する株式会社ジャポリスの代表取締役・小嶋建さんは「地方で作られる隠れた名品が、過疎化による売り上げ減少のために消えていってしまうのではないかという危機感があります。都市部での販路拡大のために、商品を広く知ってもらう場所をつくりたかったんです」と開店理由を話します。

2023年12月にオープンし、現在では月に約3000~4000人が来店します。20~30代が約4割ですが、浅草という土地柄、年配層まで幅広く訪れるのだとか。全体の7割を女性が占め、4割弱が訪日外国人だといいます。

「試食からの購入率はおよそ2割。一般的な展示販売会よりも高い割合だと聞きます」と小嶋さん。中には、試食した人の約7割が購入する商品もあるそうです。これは、試食でおいしさが伝わるからこそ。珍しいカシューナッツの佃煮や高価格の魚粉など、スーパーでは手が伸びにくい商品も、ここではよく売れます。スタッフによる商品の特徴や食べ方の説明も、購入を後押し。店のシステムを伝えるため、自然に生まれるコミュニケーションは、来店客の体験価値にもなっているようです。

無料で試食できる仕組みは、食品メーカーや自治体、商工会といった出展者が支払う出展料で成り立っています。棚を借りることで商品やふるさと納税のPRができ、販売データや試食のアンケート結果が得られます。「買わなかった

理由」までアンケートで取得できるのがうちの強みです。接客で見える来店客のリアルな反応も出展者に共有します」

来店客の声を受けて、重たい割れ物の瓶からパウチへ容器を変えた商品や、箱入りからばら売りへ変更したケースもあり、その後の売れ行きは好調です。商品化前の試作品も出品でき、フィードバックのみならず、発売前から商品のファンを獲得できます。

来店客は地方の特産品との出会いや、失敗のない買い物体験を楽しみ、出展者はよりよい商品や販路がつくれ、店は地方の食を支えられる。三方よしの仕組みが浅草の地で育まれています。

1. 江戸東京野菜の「千住ネギ」を使った食品や、川崎市の地域産品のコーナーなど、首都圏の商品も
2. 希望ごとに用意されるサンプルのトレー。人出の多い祝日は5品まで、平日は無制限で試食可能
3. 屋根の下までは商品を陳列できるので、入口横でキャンペーンを行うことも。ここにしかないからと、気に入った商品目当てのリピーターもいる

**DATA**  
東京都台東区浅草2-7-23 大塚ビル1階  
<https://shishoku-bar.com/>



Type 08

### 寝ずに愉しむ寝台列車

**Profile**  
30歳 男性 会社員  
未婚 埼玉県在住  
同居家族:  
父(67歳・会社員)  
母(73歳)

#### 移動時間と空間を堪能する

都内で働く会社員のOさんは年に数回、定期運行の寝台列車で旅に出ます。行きたい場所や、やりたいことを普段からメモしておき、リストがたまと旅の計画を練るそうです。先日は、気になっていた鉄道模型店や中華チェーンの人気店を訪れ、最後に同級生に会う予定を立てて、切符を予約しました。

出発は金曜の夜。丸一日休んでしまうと朝からずっとソワソワするため、午前中は出勤します。ただし、天候によって遅れや運休の可能性があるので、列車のことが頭から離れないそう。「でも遅れたら遅れたで、それが思い出になる。寝台列車の旅は、予定をガチガチに組まないのがポイント」とOさん。

13時過ぎに退勤し、一度郊外の自宅に戻って仮眠をします。これは、乗車してから眠ってしまわないようにするため。Oさんにとって寝台列車の魅力は、眠る間に移動できる便利さではなく、乗車している時間や空間そのものにあるのだそう。「時間がゆっくり過ぎる感覚。時間が止まるタイムカプセルの中にいるような、異次元の空間という感じ」だといいます。

#### 消えゆくものに感じる愛着

東京駅でおつまみや飲み物を買込み、21時半過ぎには列車の中へ。車内検札の後、車両を先頭から最後尾まで散策します。歴史

を感じる車体の傷や修復跡を見たり、乗車率などを自分なりに確認したり。客層が幅広く乗客数も安定していると、寝台列車がこの先も運行されそうで気持ちが高まり、「また乗るから無くなるからね」と思うのだそうです。

いつの間にか消えゆくものに愛着を感じるというOさん。無人駅や、製造終了した鉄道模型なども好きで、特に今は紙の切符を収集中です。「今も手書きの切符を発行してくれる駅があって。役目を終えた切符も“もの”として残れば、見たときに旅の光景や気持ちがよみがえる。でもこれからは無くなっていきますよね」と時の移ろいに思いをはせます。

#### 日常と真逆の風景に安らぐ

そして深夜。暗がりの車窓からOさんが眺めるのは、星空や街の灯り、貨物列車、駅のホームです。「誰もいないホームは、通勤中の光景とは真逆で、哀愁のようなものを感じる」と言います。仕事や将来のことなどを考えたときは、「寝台列車の中だと、より熟考できる」のだとか。そして「ホームにネコがいて目が合ったけどすぐ逃げちゃったとか、他愛もないことを手帳に書き残す」とOさん。

列車の思い出はブログにまとめ、コメント欄での交流を楽しんでいるそうです。それは、「効率が重視される時代、旅の趣が薄らいできていて、鉄道旅をしたい気持ちになりづらい」と嘆く、Oさん流の応援なのかもしれません。



眠らない夜を  
静かに感じよう

#### 研究員MEMO

車窓からの絶景や豪華車両の居心地、スピード感など移動の醍醐味とも違った、移動の時空間を楽しむOさん。感受性が豊かな人ならではのすてきな過ごし方です。ともするとネガティブに思われがちなのを、ポジティブに転換するヒントが詰まったエピソードだと感じました。(研究員・松本)