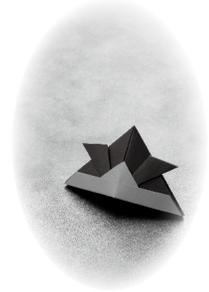


特集 「独特経営」の社長たち

## 第2章

# インパクトのある アイデアで鉄道を再生

静岡県 大井川鐵道株式会社



水村 聡

大阪府中小企業診断協会

会社名：大井川鐵道株式会社  
代表者：代表取締役社長 鳥塚 亮  
資本金：1億円  
従業員：174名（アルバイト含む）  
所在地：静岡県島田市金谷東二丁目1112-2  
TEL：0547-45-4112  
URL：https://daitetsu.jp/

大井川上流のダム建設や木材搬出などを目的に生まれた大井川鐵道株式会社。静岡県の大井川流域を走るローカル鐵道会社である。同社の代表取締役社長は、さまざまなアイデアを出し、鐵道業界では有名な鳥塚亮（とりづかあきら）氏である。

「ローカル鐵道再生請負人」と呼ばれる鳥塚社長に独特經營について伺った。



鳥塚亮社長（画像提供：大井川鐵道株式会社、以下同じ）

## 1. 知名度と話題性のある大井川鐵道

### (1) 鳥塚社長就任前の大井川鐵道

大井川鐵道は、以前から蒸氣機關車（以下、SL）を売りに鐵道ファンや旅行好きの層を獲得していた。SL以外にも、昭和の客車や、かつて東京や関西の大手私鐵で走っていた古い車両が現役で走っていることから、「動く鐵道博物館」ともいわれている。

しかし、コロナ禍による赤字転落に加え、2022年9月の台風15号による大雨の影響で、川根温泉笹間渡（ささまど）～千頭（せんず）間の19.5kmの区間が不通になり、復旧には莫大な費用がかかることから、經營は苦しくなっていた。

そこで新たな代表取締役社長として、廃線の危機にあった千葉県のいすみ鐵道株式会社の黒字化や、新潟県のえちごトキめき鐵道株式会社の沿線地域の活性化に成功し、「ローカル鐵道再生請負人」と呼ばれている鳥塚氏にオファーを出した。

鳥塚氏自身もSLが好きで、大井川鐵道には昔から思い入れがあった。その路線を災害の影響で廃線にしたいくない思いもあり、オファーを引き受け、2024年6月に新たな代表取締役社長に就任した。

ここから鳥塚社長による大井川鐵道の「再生」が始まった。

## (2) 次々とアイデアを出す鳥塚社長

鳥塚社長は、インパクトと話題性を持つアイデアを次々と出している。いすみ鉄道やえちごトキめき鉄道も、鳥塚社長によるさまざまなアイデアで収益改善や地域活性化を果たした。

大井川鉄道でも社長就任後、以下のようなアイデアを出し、形にしている。

### ① Train Dining オハシ

大井川鉄道のコア資源となるSLを使ったもので、連結している旧型客車の中でお茶や鰻など静岡県産の食材をふんだんに使った食事を楽しむことができる。途中駅では、客車の窓越しにデザートを渡してくれる。

「オハ35形」という客車を使用する「食堂車」から、「オハシ」と名づけられた。



オハシで提供される食事

### ② 鶏飯電車

大井川鉄道には、かつて関西の近畿日本鉄道株式会社（以下、近鉄）の路線を走っていた車両がある。また、同じ関西には京阪電気鉄道株式会社（以下、京阪）がある。

近鉄の車両の一部にテーブルを付け、奄美地方の郷土料理の「鶏飯（けいはん）」を食べることができる。近鉄の車両なのに「京阪＝鶏飯」電車という、鉄道ファンならわかるダジャレを商品化した。

### ③ 100万円きっぷ

大井川鉄道は、2025年3月に創立100周年を迎えた。その記念に100万円の切符を発売した。重箱に入った純金製の切符で、約1年

間の全線フリー切符（SLも乗車可）となっている。100周年ということで、これまでにないプレミアムな商品を発売したいという意見を受けて出てきたアイデアである。100万円という価格、純金のインパクトにより話題性が高い商品となっている。

### ④ SL 夜行列車

夜から翌朝にかけてSLを運転し続ける夜行列車である。昭和の時代は、客車の夜行列車が多く運転されていた。その時代を懐かしむ中高年世代はもちろん、昭和の時代を知らない若い世代もターゲットにした、昭和の客車夜行列車を体験できる。

## 2. 鳥塚社長の経営手腕

### (1) 客数よりも客単価を増やす

鳥塚社長のアイデアには共通点がいくつかある。客単価を高めることと、高品質のサービスで顧客満足度を高めることである。

大井川鉄道の通常の往復運賃は、区間にもよるが1,000～2,000円程度であるのに対し、オハシやSL夜行列車は15,000円を超える。100万円きっぷは、大井川鉄道の歴代の商品の中で最高額である。最も安い鶏飯電車でも2,000円プラス往復運賃がかかる。どれも客単価を高めることに貢献している。

収益を高めるためには、客単価の向上のほかに客数を増やす手もあるが、鳥塚社長は大量の顧客獲得は考えていない。それは地域の小さな会社の特性を踏まえた判断である。

「単価500円の弁当を500個作ってくださいと言われても、地方の小さな会社にはそのリソースがありません。しかし、単価5,000円の弁当を50個なら作れるのです」

地方の小さな会社は、人や設備など経営資源が不足している。客数を増やすとキャパオーバーになってしまう。だからこそ、量ではなく質の高さで勝負する。

質を高めることがサービスや接客レベルの高さにつながる。模倣困難性も上がるため、他社との価格競争にも巻き込まれなくなり、

高価格を設定できる。顧客の立場からしても、価格は高くてもサービスや接客の質が良いから顧客満足度向上、リピート利用や長期継続顧客化、口コミによる新規顧客獲得につながる。口コミならば鉄道ファンや旅行好き以外の人にも認知され、遠方の顧客も訪れるきっかけができ、結果的に商圏が拡大する。

## (2) ポジティブに、楽しく

鳥塚社長は「楽しい鉄道」をモットーに、仕事をポジティブに楽しんでいる。ダジャレを採用した鶏飯電車が典型例である。社長自身がポジティブに楽しんでいると、顧客も楽しめないし、来たいとも思わない。

従業員にもポジティブに楽しく仕事をさせている。たとえば、SLで車内販売をする従業員は、ユーモアのある楽しい接客を行う。乗客との会話を楽しみ、沿線の話や観光案内を行うことはもちろん、時にはハーモニカを吹くこともある。ポジティブに楽しむことでサービスや接客の質の向上につなげている。

## (3) 鳥塚社長のアイデアの分析

### ①自社のコア資源と地域資源を生かす

オハシと夜行列車はSLと旧型客車、鶏飯電車は近鉄の古い車両を生かしている。100万円きっぷもSLのイラストが入っている。どれも、大井川鐵道の強みといえるコア資源であり、だからこそ、さまざまなアイデアに活用している。

また、鳥塚社長のアイデアには、沿線の大井川や茶畑などの風情ある景色や、お茶や鰻などの静岡県の食材が活用されており、自社の資源だけでなく、地域資源も使用している。

### ②他社事例を参考にカスタマイズする

鳥塚社長も他社のアイデアを参考にすることがある。ただし、丸ごとまねるのではなく、自社の状況や使える資源を踏まえ、カスタマイズして独自性を出している。

たとえば、100万円きっぷは大井川鐵道100周年を記念したものだが、これはほかの鉄道会社が創立80周年の時に出した80万円きっぷ

を参考にしている。そこに100周年という事情と、コア資源であるSLを入れることにより、大井川鐵道としての独自性を出している。



歴代最高額商品の100万円きっぷ

### ③若い従業員のアイデアを取り入れる

アイデアを考えるのは、鳥塚社長だけではない。若い従業員のアイデアも歓迎している。

「若い人は列車の窓を開けて物を買っていた時代を知らないから、それを体験させてみるなど、昭和を知らない世代だからこそ出せるアイデアもあります。昭和世代相手のものなら社長の私がアイデアを出せますが、若い世代相手のアイデアは私には出せません」

社長が若い従業員自身のアイデアも取り入れてくれることで、若い従業員のモチベーションや満足度、サービスや接客の質も上がる。

### ④現場に出る

鳥塚社長は、SLの出発時は駅のホームまで行って見送りをしている。また、オハシでは鳥塚社長が自ら車内で接客を行う。顧客と直接接することで現場の雰囲気やニーズを感じ取り、アイデアの参考にしている。

### ⑤発想の転換

ネガティブなことも表現を変え、ポジティブにとらえている。たとえば、ガラガラの列車は普通に考えれば悪い状況だが、鳥塚社長は、これを「昔ながらのガラガラなローカル線の列車の雰囲気を味わえる」とポジティブにとらえる。

このような逆転の発想が、独特なアイデア

を生ききっかけになっている。

#### ⑥顧客がイメージしやすいものにする

大井川鐵道の場合、SLの風景や昔ながらの風情ある列車旅、昭和の客車列車のシーンを顧客が思い浮かべられる企画を採用している。旧型客車を使用する夜行列車は、まさに顧客がイメージしやすいものになっている。

また、オハシや鶏飯電車については、写真や動画での紹介も行うことで顧客のイメージ形成を促す。サービスは、顧客の頭に利用シーンが浮かびやすいほど、不安が解消され選ばれやすくなる特性を持つ。それは鉄道でも同様である。



大井川鐵道のコア資源のSL

#### ⑦顧客に新しい価値をもたらす

鳥塚社長のアイデアは、インパクトや話題性をもたらすと同時に、顧客にとって新しい価値をもたらすことも意識している。

「昭和を知らない若い世代の人からすると、昭和レトロという言葉は聞くが、実際の体験はしたことがない方がほとんどです。SLが引っ張る客車に乗ったこともないし、今の列車は窓が開かないから、駅のホームで窓を開けて物を買ったこともないでしょう。しかし、大井川鐵道に来ればその『体験』ができます」

顧客が想定していなかったものこそ、高品質のサービスや接客により満足した時の影響が大きい。熱狂的なファンにもなりやすいし、何度もリピート利用をしてもらいやすくなる。拡散力も大きくなり、SNSで感想などを広く拡散してもらうことで、口コミにより多様な

新規顧客を引き寄せることができる。

### 3. 不通区間を復旧させたい

最後に、鳥塚社長に今後の展望を伺った。

「災害で不通になっている区間を少しずつ復旧させていきたいです。いきなり全区間の復旧は無理でも、少しずつ復旧させることで、大井川鐵道は頑張っていると地元住民や顧客に思ってもらいたいです」

静岡県の大井川流域の地域に力を与え、元気にしていくため、これからも鳥塚社長による「再生」は続く。

### 4. 中小企業診断士の視点

鳥塚社長によるアイデアが形になったものは、どれも中途半端ではなく完全に振り切っている。顧客のニーズが多様化しているからこそ、中途半端なものだと選ばれない。顧客から選ばれるためには完全に振り切り、尖らせて目立つようにすることが必要だ。

尖りがあるからインパクトや話題になり、独自性が出て差別化になる。顧客の頭の中に明確なイメージが残り、関心が高まる。そして高品質のサービスや接客により、顧客の満足度向上やリピート利用、口コミをもたらすのだ。

そのような仕組みを作ることで、他社が模倣困難な強いブランドになり、会社から「来てください」と言わなくても顧客から自然に来る流れをもたらす。そして地域にお金を落としてもらい、地域経済の回復や地域の雇用につなげる。それが鳥塚社長のやり方であり、大井川鐵道の「独特経営」の秘密といえる。

#### 水村 聡

(みずむら さとし)

2024年中小企業診断士登録。登録商標「ほめちぎる診断士」として、現在は税理士事務所でもコンサルティング業務の傍ら、講師業や執筆も行う。

