

# 公開月例研究会講演記録〈第 223 回 (2005.11.26)〉――

## 「衰退産業における企業家活動の可能性」 ― 逆境をバネとする成長戦略の論理 ―

中央大学商学部助教授

砂川 和 範

### 1. はじめに

このような報告の機会をいただきまして、ありがとうございます。

今日報告します内容には、「衰退産業における企業家活動の可能性」という、若干挑発的なタイトルをつけております。企業家活動というのは普通、成長産業で議論されることが多いかと思えますけれども、あえて衰退産業のある1つの企業を取り上げて、かなり厳しい状態にあった企業が経営を再建していくプロセスを紹介します。その1つの事例を見ながら、いろいろな分析枠組みを使って、そこからインプリケーションを引き出してみよう。そうすることによって、地域の中小企業がとりうる方策の可能性に対する何らかのインプリケーションを導き出すことができるのではないか、ということです。

僕は現在、スモールビジネス論という科目を持ってまして、中小企業のことを講義することを使命としております。長らく大田区の中小企業を調べてきたなかで、明らかに何か新しい問題がそこに生じているように見えるんだけど、従来の枠組みではそれを明確に捕まえることができない。中小企業自体を捉える新しい枠組みみたいなものがないのかなあ、そういうことを常に感じています。今日ご紹介するケースは、それを端的に見せてくれる事例ではないかと考えております。

そのポイントは2つあります。1つは、中小企業が持っている制約条件として当然最初に想定されるような、経営規模の問題だとか経営資源の限界みたいなものがある。ないしはその企業が存在している産業自体がもう成熟してしまっている、さらには衰退期に入っている。そういった経営環

境としては大きなマイナス要因となるものをうまく組み替えることによって、成長のエンジンにすることができるという、1つの逆説みたいなものがある。それをお見せしたい。

2つ目は、そういったある種の逆境みたいなものを成長のエンジンに組み替える過程というのは、何かある組織の形態を作るとか、ある市場にキャッチアップするとか、そういうことではなくて、そこには明確な意図を持った主体的な企業家の活動が必ず存在するのではないかということでした。

企業家活動というと通常、古いシステムを壊して新しいシステムを作る創造的破壊だとかいう話になりますけれども、そういった次元とは違った次元で企業家活動の役割を定義することができるのだ。そういう意味で企業家活動というものを捉える1つの枠組みを提示したいということですから、かなり試論的な立論でありまして、このケースをもとに、2002年、2003年と2年間にわたって調査したんですが、これをどういうふうにまとめたらいいのか、私も扱いかねている状況です。いろいろな学会でポイントとなるようなところをご紹介して、いろいろな人とディスカッションもしています。多くの方が関心は持っていただけるんですが、それをどういうふうにして問題として抽出するか、非常に難しい。今日も、いろいろな方にいろいろなアイデアをいただいて、この事例の可能性を検討したいという、勉強させていただく気持ちで来ておりますので、よろしくお願ひします。

### 2. リサーチ・クエスチョンとリサーチ技法

通常何か分析をするときは、既存の先行研究が

どういふ議論をしてきたか。自分が有効であると思う先行研究は、どういふフレームワークを使って、それをどう具体的なデータを用いて検証していくか、というようなことが正統的な手続きとしてあるわけですが、今回は、輪郭がきれいに見えていないだけども、何かそこにある。その輪郭をえぐり出していくというような作業を主な課題としたいということですから、ちょっと変わったやり方をします。それがレジユメの1ページの(2)に書いた「方法的多元主義にもとづく単一事例分析」ということです。

1つの事例に対して、複数の方法を片っ端から使って説明して、その説明力を比較していく。その複数の方法を組み合わせることによって、全体としてその問題の構造を捉えていこう、多元的アプローチをとって、1つの事例を分析していくということです。比較というと普通は、1つの視点で、ある時代だとか、ある国だとか、ある地域を比較するということが多いわけですが、1つの事例を複数の方法論で比較するという逆のやり方をします。

このやり方は妥当性があるのか正当性があるのかということについてですが、1967年にGlaserとStraussという2人の人が提唱した「グラウンデッド・セオリー法」と呼ばれるものがあります。直訳すると、『グラウンド・セオリーからグラウンデッド・セオリーへ』という本の中で、現場に根付いた、現場の中に存在している問題をそのまま捉える理論構築の方法として議論されてきた、その方法そのものなわけです。1つの事例を複数の方法を比較しながら輪郭を描き出していく、その方法に私も乗っかって議論していきたいということです。

### 3. 成長戦略の分析枠組みに内在する問題－資源・能力・知識アプローチの検討

事例に入る前に、従来の成長戦略を議論していくときに、どのように議論してきたか。企業の成長戦略を見る従来の枠組みに、どういった点で不備があったのか、問題があったのか、簡単に確認していきたいと思ひます。

成長戦略を議論するうえで、いま多くの人が依拠する標準的な議論となっているのは、その企業の内部資源に着目するというものです。企業が

持っている資源、能力、さらにそれを進めて、その企業が蓄積している知識みたいなものがその企業のパフォーマンスを決定づけるんだという議論です。これは企業の内部成長の論理を説明していくときに有効性の高いアプローチですが、まずこのアプローチに注目して議論していきます。

なぜこのアプローチから始めるのかといひますと、このアプローチの重要な特徴は、いま申し上げました通り、その企業が持っている競争力はその企業が持っている資源のオリジナリティー、独創性にあるんだ。技術とか能力が独創的であり、他社が容易にはまねできないような模倣困難性があるということが、その企業の持続的な競争力を担保するのだという議論ですね。

それはよくよく見ていくと、従来考えられていたような、企業規模、規模の経済性をどれぐらい獲得するかということよりも、独創性だとかオリジナリティーこそが、競争力につながっているということですね。そのオリジナリティーが重要であるとすれば、実は競争力というのは規模の経済みみたいなものの影響を受けない説明が可能である。中小企業の戦略を考えるときに、規模の経済性とは違うようなところから競争力を説明するこの枠組みを用いることには、1つの可能性があるのかもしれないと考えるわけです。

しかし、よく考えてみると、非常に危ういところもあって、果たしてその資源のオリジナリティーということ自体が単純に競争優位性の源泉になるのかという、実はそこは1つ論理が飛んでいる。

その資源が生み出す用益みみたいなものが、それが実際に捕まえたマーケットとフィットしている限りにおいて、それは競争力となるわけですが、実は資源と競争優位性の間には1つ大きな溝がある。それはいろいろなところで表れてきます。例えば、希少な資源を保有して、それがあつた時点で競争力の源泉になっていたとしても、それを長期的な観点から見ると、顧客の嗜好の変化、技術革新などの外部環境の変化によって、その競争力の源泉というものが競争力の源泉とならないような現象が当然出てくる。ある時代に競争優位性の源泉となつていた知識だとかノウハウだとか経験、情報の蓄積みみたいなものが、多角化したり新たな企業成長の段階へシフトしていくときのボトル

ネックになってしまっている、そういうケースも結構ある。こういった現象は、資源と競争優位性の中に一段階、媒介項を置かなければならないという問題を端的に示しているわけです。

そもそも資源からその企業の競争力を説明しようというアプローチはどれぐらいから始まったのか、そのルーツをたどっていくと、Penrose という経済学者に行き着きます。ところが、ペンローズが 1959 年に書いた『会社成長の理論』をひもときますと、資源、能力、知識などで企業の競争力を説明するようなアプローチと明らかに違う次元のことが書いてあります。ペンローズは経営資源と経営資源から引き出される生産用益とを違う次元としてきちんと分けて、経営資源自体からどのような生産用益を引きずり出してくるか、その資源がどういう生産用益を持っているのか、それはある能力だとか知識だとか独創的な視点を持った主体によって発見される、ないしはそこから開発されるものであると言っている。

例えば、僕が授業でよく使うのは、アメリカの中古軍事衛星を利用した衛星テレビのビジネスの話です。これは結局失敗しましたが、役割は終わってしまったけれども、まだ軌道上を回っている衛星。あんな厄介なものを誰が費用を負担して処分するんだというお荷物だったものを、あれを使えば衛星テレビのビジネスができるじゃないかと気づいた人がいるわけです。彼はマーケティングビリティーを読むことができたし、そのマーケティングビリティーの構想を読むプロセスの中で、あるとき、実はあの中古の軍事衛星がすごく価値を持っていることに気づく。その瞬間、お荷物のスクラップが価値を持った経営資源として立ち現れてくるということです。

このように、資源そのもの、物そのもの自体が競争力の源泉として考えられるのではなくて、その資源から、まだ利用されていない、潜在的な可能性にとどまっている生産用益を、どういうふうにか、どう引き出してくるのか。その引き出してくるプロセスこそが企業者活動であり、そこが企業家の役割なんだとペンローズは言っているわけです。しかも、同じような物からどういう用益を引き出してくるのかというのはアイデアが勝負ですから、非常に多様性があって、1 つの企業家行動パターンみたいなものとして描き出すことは

できない。しかし、イノベーションの源泉として資源の中にある、まだ潜在的にとどまっている生産用益というものを指摘しているというのがペンローズの面白いところですが、この視点はその後それを継承してきたビジネススクールにいるような先生方は全く継承していない。

このペンローズは持っていたけれども、その後の人々によって引き継がれなかった視点、資源から用益性を引き出していくプロセス、その具体的なメカニズムがどうなっているのか、そこを考えてみると、企業家活動というものが全面的に出てくるのではないか。通常の経営資源アプローチからすると、経営資源を保有していること、あるいはその経営資源の固有性が競争力を生み出す。固有性のやり方にはいろいろあって、例えば、模倣困難による固有性がある。歴史的な蓄積の中で作られてきたような資源であれば、同じような歴史をもう 1 回たどることは容易ではないですから、模倣がしづらい。そのような説明をして、資源自体が自動的に競争力を生み出すと考えています。しかし、ペンローズによると、企業家活動自体のメカニズムのあり方によって、それは全然変わってしまうというわけです。

ペンローズはどういう議論をしたかといいますと、企業家には直感だとか想像力だとか主観的な判断が重要だと言っています。これだけでは、結局企業家の能力に依存するんだ、偉い経営者がいたからうまくいったんだで話が終わってしまう。それでは面白くないので、僕の今回の報告ではそれにもう 1 つ議論を加えていきます。

それは何かというと、ペンローズの言う意味での企業家というプロセスは、まだ潜在的な可能性にとどまっている資源の中に用益を発見する。その用益を発見するというのは、市場にその資源を媒介させることによって見えてくる。自分の顔は鏡に映さないと見られないのと同じで、経営資源の中に用益性を発見するのは、外にある市場というものに媒介される、反射させることによって見えてくるものだというわけです。言い換えれば、ペンローズが企業家の知識だとか経験だとか直感だとか想像力だとか言っているものは、いわば「市場の見える手」みたいなものということです。

通常市場というのは「神の見えざる手」ですね。

それが大企業体制の中で、デジタルハンドになっていく、「経営者の見える手」になっていくということですが、ペンローズの議論を見ていくと、市場自体が企業家という「見える手」によって組織化されていく、そのプロセスなりメカニズムを見ていくという1つの研究課題が出てくるわけです。

ある種の資源だとかマーケットの可能性みたいなものをつなぎながら、そこにある種の市場が作り上げられていくという市場過程のプロセスがある。そのプロセスを媒介し、仲介している人が企業家だと考えると、実は昔からマーシャルやメンガーが「仲介人としての企業家」ということを言っていますね。往々にしてこの「企業家」は商人のイメージですが、商人に限らず、ある種のネットワークカーみたいな存在としての企業家というものがあり得るんだということが見えてくる。その企業家がどういうふうにネットワークするか、どういうふうにオーガナイズするかということで、同じ資源から異なった生産性が生まれてくる。同じ資源であっても、誰がそれをどう料理するかによって、全く生産性が変わってくる。

同一の需要条件、同じような資源を持っていたとしても、媒介者の媒介の仕方によって、その資源が資源として機能するかどうか、成果が全く変わってくる。このことを中小企業に当てはめてみると、自分の企業の中に持っている技術なり人的資源が量的には大きなものではなかったとしても、媒介者の媒介の仕方によって、資源から思ってもみないようなユニークな用益性を引っ張り出してくる。それと新しい市場の可能性みたいなものをつなげてしまうことによって、1つの市場を作る。それに成功すれば、中小企業は所詮、経営資源の制約がある以上、限界がある。戦略的な意思決定をする余地などほとんどないという思い込み、固定観念に風穴を開けることができるわけですね。そういうことをなんとなく念頭に置いて、これから大井川鉄道という企業をご紹介します。

#### 4. 大井川鉄道（株）の経営再建の事例－衰退産業における事業革新－

その前に鉄道事業の現状について簡単に確認しておきますと、国鉄を見ても民鉄を見ても、昭和

40年代初頭をピークに、その後、モータリゼーションの進化とともに、急激に鉄道事業は成長の可能性が低くなっていく。昨今はそれに拍車がかかっている状況で、1990年以降の15年間でも20線ぐらい廃止されています。

現在、民鉄は180社あります。これには Gondola などかロープウェーなども入っていますので、そういうものは除き、さらに大都市圏の大手私鉄を除いて純粋な地方私鉄だけを考えますと、60社ほどになります。中小の地方私鉄の中では比較的大手で、安定した輸送量を誇っていた、高松と琴平宮の間を結ぶ琴平電鉄も破綻しています。福井市内と永平寺を結んでいる京福電鉄に至っては、半年に2回も正面衝突事件を起こして、京福という会社自体がなくなってしまった。残存している60社のほとんどが経営困難な状況ですし、第三セクターに転換したところも同じような状態です。

国土交通省が「1km 当たり、1日1万5,000人未満」の輸送量しかないところをピックアップすると、私鉄の56社と第三セクターの38社という結果が出ています。言い換えれば、ほとんどの私鉄が国土交通省が廃止検討対象にするようなレベルの輸送実績しかない。しかも、2004年の4月、鉄道事業法を改正して、路線を廃止する手続きが簡単になりました。数ヶ月前に廃止の申請をすれば、それで廃止ができるということですから、この法改正も路線廃止の傾向を加速させています。このような、将来性もないし、どう見ても出口のない袋小路の状況で、みんな逃げ出そうとしている業界において、大井川鉄道は何をしようとしているのかということなのです。

実は大井川鉄道のある静岡県は中小私鉄の宝庫で、いまでも7社存在しています。なぜ中小私鉄が数多く残っているのかということ、静岡県というのは太平洋ベルト産業地帯のど真ん中であって、それなりの人口密度がある。しかも、東海道の街道沿いにそれが分散していますので、その人口の分布に対応して、それぞれの中核都市の近辺に小さな鉄道会社が存在してきたわけです。

7社のうち、伊豆箱根鉄道や天竜浜名湖鉄道のように、第三セクターとか大手の西武や東急の資本が入っているものを外して、純然たる中小の鉄道会社だけを選択すると4社になります。富士と、その東側にある吉原周辺をつないでいる岳南鉄道。

それから西へ 30~40km 行ったところに、静岡と清水の間をつなぐ静岡鉄道。さらに 40km ほど行くと、遠州と駿河の境界線の大井川沿いに大井川鉄道があります。そこからまた西に 40km ほど行くと、静岡の県西の中心都市である浜松から浜松のベッドタウンに向けて垂直に延びている遠州鉄道がある。

この 4 つの鉄道会社がどの程度の事業を営んでいるのか、基本的なデータを並べてみますと、岳南鉄道は総延長 9.2km で、10 個の駅がある。静岡鉄道は 10.9km で、15 駅。大井川鉄道は 40km 弱でちょっと長いですが、19 駅。遠州鉄道は 20km 弱で 18 駅。従業員数は、岳南鉄道 35 人、静岡鉄道 126 人、大井川鉄道 110 人、遠州鉄道 120 人。このように典型的な中小企業ですが、歴史は意外とありまして、岳鉄は新しいですけれども、静岡鉄道も大井川鉄道も 1920 年代までにはでき上がっています。

鉄道業のお客さんというのは近似的に沿線人口のデータをとればいいということですから、それぞれの鉄道が走っている沿線市町村の人口を集計してみますと、岳南鉄道の沿線には富士市というまあまあ大きな町があるので、23 万人ぐらいの人口がある。静岡鉄道は静岡と清水という大きな町が 2 つありますので、70 万人ぐらいの人口がある。大井川鉄道は沿線に市が 1 つもない。郡部だけで、しかも大井川上流のダムを開発するために敷かれた鉄道ですから過疎地帯を走っていて、沿線人口は 3 万 7,000 人で、非常に少ない。遠州鉄道は浜松を抱えていますので、70 万近い人口がある。こういう状況です。

このように見てくると、それぞれの鉄道会社の事業規模がなんとなくイメージできると思いますが、運輸実績のデータから見ると、またちょっと変わったことがわかります。運輸実績というのは輸送した人数と運賃収入の 2 つの側面から見ることができますが、当然のことながら、沿線人口の多い静岡と浜松を走っている 2 つの鉄道会社の輸送人員が多く、沿線人口の少ない岳鉄と大井川鉄道は少ない。上に 2 つ、下に 2 つという、はっきりしたコントラストが見られます。このグラフでも 1968 年ぐらいがピークになっていますから、昭和 40 年代の初めに鉄道事業はピークを迎えて、その後は一貫して衰退していることを表していま

す。

旅客の推移を金額で見ても基本的には同じ傾向で、静岡鉄道と遠州鉄道が上位グループを作り、岳南鉄道と大井川鉄道が下位グループを作っています。ただ、この中で 1 つだけ変わった動きをしているグラフがあります。下の 2 グループにずっと沿っていたのが、1960 年代後半ぐらいから下の 2 グループから離れて、上のグループと同じぐらいのところに至っている。この線は大井川鉄道の非定期利用の客です。つまり、通勤や通学に利用している人ではないお客からの運賃収入が 1960 年代後半から非常に高くなっているという事です。

それを明確に把握するために、4 社の 1 人当たり平均支払い運賃がどれぐらいか出してみると、大井川鉄道の非定期のお客だけが飛び抜けて高くなっている。大井川鉄道の非定期のお客は何か特殊なんだということがわかります。

そこで大井川鉄道の歴史を調べてみると、そのころ観光事業に転換して、SL 動態保存を始めています。SL というと、「あ、また SL か。子ども相手の人寄せパンダか」と思いがちですが、大井川鉄道の SL 事業にはそれにとどまらないいろいろと面白い工夫がこらされていて、まず SL を定期列車にしている。オフシーズンは 1 往復ですが、ピークシーズンは 3 便で、午前 10 時、11 時、午後 1 時に必ず走っています。

SL 動態保存では大井川鉄道が一番古い歴史を持っていて、1976 年にスタートしています。北海道と南九州で国鉄の SL が全廃になったのが 1975 年ですが、スクラップになっていた SL をただ同然で引き取ってきて、その後も増やして行って、いま 6 両持っています。いま日本全国に石炭をくべて火を入れると動く SL が 21 両ありますが、そのうちの 6 両をこの会社が持っているわけです。戦前型の旧型客車と言われる鋼鉄ないしは木造の客車も、現在動態保存されているのが 43 両日本国内にありますが、そのうちの 19 両をこの会社が持っている。その他にもいろいろな鉄道車両や鉄道関連施設をたくさん集めて、当時使用されていたままで保存するという事業を行って、この会社自体がいわば「動く鉄道博物館」になっている。同時に、それを動かす技術、運転の技術、保線・補修の技術もすべて保存しています。した

がって、1980年代に入ってJRがSL観光列車を走らせたときも、大井川鉄道の技術者が指導に行ったという経緯もあるわけです。

このSL動態保存事業が思いもかけないほど成長しまして、スタートした1976年の段階では年間5万人だったのが、1980年代に10万人を突破して、いま年間25万人。沿線人口は3万7,000人しかないのに、25万人が全国からSL列車に乗りやってくる。SL列車からの収益も、1976年時点では鉄道事業全体に占める割合は8%だったのが、いまは40%で、もはやSL列車を走らせるという事業なくしては会社が成り立たないという状況になっている。また、鉄道事業の収益性を計るのに、100円稼ぐのに幾らかネを使っているかという数字を示す営業係数というのがありまして、廃止直前の国鉄ローカル線の中には3,000とか2,500というのがありました。この営業係数が100を切ると黒字ということになるわけですが、この会社はSLを走らせたころから100を切るようになっていきます。

レジュメの4ページをご覧くださいんですが、この会社は鉄道事業の会社として考える限り、絶望的なまでに方向性が見えない会社です。大きな要因を4つ紹介していますが、まず鉄道事業自体が斜陽であり、大井川の流域地域は過疎化の激しい地域で、しかも道路整備が進んだ結果、モータリゼーションが急激に発達して、誰も鉄道を利用しなくなりました。従業員数も減っていますし、若い人が採れないので高齢化している。赤字を補ってんしていた政府の補助金も打ち切られて、線路の設備も老朽化している。2年ぐらい前に脱線事故を起こしましたが、保線もままならない。単線で、信号設備も備えていない。駅舎も非常に古い。それがなぜ、たかがSLを1日に数回走らせることによって、これほど劇的な効果をもたらしたのかということです。

SL事業導入の中心になったのは、名鉄から送り込まれてきた白井昭という人です。彼は名古屋工大出身の鉄道技術者で、エポックメイキングな重要な鉄道技術の開発に幾つも携わっている。1つはモノレールです。浜松町ー羽田の東京モノレールが日本で最初の本格的な営業線として有名ですが、あれのプロトタイプとして作られたのが名鉄犬山遊園にあるモノレールで、白井さんは名

鉄の技術者としてその開発に携わっています。その関係で、東京モノレールにも大きく関わっている。もう1つはパノラマカーです。名鉄の赤い特急列車で、運転席が2階についていて、一番前まで展望車になっている、あの開発メンバーの1人です。あの技術をまねして、小田急が運転席が上についているパノラマカーを作りましたが、それにも携わっている。名鉄とか小田急のパノラマカーの技術はその後、東海道新幹線の0系という一番最初に登場した新幹線車両の技術に受け継がれていますので、まさに日本の先進的な鉄道技術の中核にいた人です。

白井さんが大井川鉄道に派遣されてきたのは、ちょうど台風による水害で線路がずたずたになって、もう鉄道事業をやめてしまおうかという議論まで出ていたときでした。彼は途方に暮れるわけですが、この人は単に電車の技術だけではなく、幅広く鉄道のことに関心のある人でしたから、そこで思い切った改革をします。

鉄道会社というのは普通、鉄道事業の他に、観光バスとか路線バス、タクシー、ホテルなどを持っていて、経営不振に陥ると、鉄道事業をやめて、他の事業に力を入れようとする。ところが白井さんは、鉄道事業を残して、あとはすべて切る。100kmほどあったバス路線も、寸又峡温泉に行く3.5kmほどの小さなバス路線だけを残して、あとはすべて廃止するという、思い切った選択と集中をした。その鉄道事業自体も、物としては同じですが、それが生み出すサービスの意味を全く変えてしまいます。それが観光事業ということで、彼はイギリスの保存鉄道とスイスの登山鉄道という2つのアイデアを持ってきたわけです。

イギリスというのは鉄道の発祥の地で、グレートブリテン島にたくさんの路線が張り巡らされていますが、普通の営業鉄道の他に、保存鉄道という形態で運営する仕組みが発達していて、法的にも認められています。日本国内では保存鉄道という形態での鉄道事業の運営は許可が下りませんが、何らかのかたちで保存鉄道みたいなビジネスモデルを学べないかと考えた。その1つが、SLなど、古いものを集めてくるというアイデアです。

もう1つは、氷河を見に行くためのスイスの登山鉄道は、沿線にはほとんど人が住んでいないけれども、十分採算が採れている。イギリスが金持

ちのときは、イギリスの観光客がやってくる。その後、アメリカの観光客がやってくる。アメリカ人にカネがなくなってくると、今度は日本人がやってくる。世界中の金持ちがやってきて、おカネを落としてくれる。あの鉄道事業のビジネスモデルを使えないかということです。

イギリスの保存鉄道のモデルとスイスの登山鉄道のモデルを持ち込んで大井川鉄道を立て直そうと考えた瞬間に、いま申し上げた4つの大きな困難が1つ1つ意味が変わってくるわけです。

大井川の流域は過疎化が激しい。しかし、過疎地ゆえの、景観美がある。何回か鉄橋で大井川を右に渡ったり左に渡ったりして、蛇行する大井川沿いを40kmほどゆっくりさかのぼっていく。途中に大きな町はなくて、観光資源にあふれている。

新規採用もままならず、高齢化が進んでいる。しかし、その人たちは古い鉄道の保線技術だとかノウハウを持っている。そこにスクラップのSLを導入することによって、彼らの持っている技術やノウハウを再び活かすことができる。

保線にもおカネがかけられないし、線路設備も老朽化している。駅舎も木造の古いものが残っている。しかし、そこにSLを走らせると、ある種のテーマパークみたいな、パッケージとしてのレトロ列車旅行体験ができる。

SLを運行するためには、給水装置だとか石炭をくべる装置だとか古い鉄道設備が残っていることが重要で、それを動かすには4人だとか5人だとかの作業員が必要です。いまのローカル私鉄は人件費削減のためにワンマンになっているところが多いですが、SLの運行には人が要りますので、運行自体にコストがかかります。しかも、既存の設備がないと、SLを単独に持ち込んでも走らせることが難しい。JRでも、阿蘇の麓を走るJR九州の豊肥線だとかJR北海道の枝線の一部とか、最後までSLが残っていた辺境でしか走らせられない。大消費地である東京だとか名古屋だとか大阪の近くでSLを走らせることはそう簡単ではないわけですが、この会社は東京にも名古屋にもすぐ出られるようなロケーションにあって、しかもSLを走らせられるインフラが結果的に残っていた。おカネがないために設備が更新できなかった、すべてが古びていた。そのこと自体がそっくりそのまま、他社が容易にまねができない、オリジナ

ルな価値になったわけです。

デメリットと考えられていた4つの要因すべてが、SLを持ち込むことによって、他社が容易には模倣できない競争優位性の源泉として読み替えることができた。それが思った以上の成果を上げて、この鉄道会社をいまに至るまで支えている。SLが走り始めただけで、駅は変わっていないし、従業員も相変わらず高齢者が多いし、沿線の過疎化はどんどん進んでいくし、何も変わっていないんですが、人々の見る眼が変わることによって、それが価値になるということです。

白井昭氏がSLを持ち込んで、この会社の革新を行ったことで非常に重要な点は、ハードウェア、モノやヒトは何も変わっていないのに、それに対する捉え方、そこに大きな価値を見出し、多くの人が共有する、そういう意識の改革、視覚の転換をやったということです。そのことが市場に対する波及効果が非常に大きくて、それまで赤字だったのが劇的に黒字に転換する。これは当時ものすごく衝撃的な事実で、一体何が起こったのかと、この年に国鉄の総裁が大井川鉄道を視察に行っています。それぐらい、大きな出来事だったわけです。

その後もこの会社はあちこちの鉄道会社や国鉄から、要らなくなった車両の中から、白井昭氏が品定めをして、これは保存しておくとか将来的に価値が高くなるというものを選択して、全部ただで引き取っています。それを大井川鉄道で走らせているうちに、月日が経つにつれて、アンティークとしての高い価値を持つようになる。いわば家の片隅にはこりをかぶって寝ていた粗大ごみのタンスを、きれいにニスを塗り直して下北沢とか代官山のしゃれたアンティークショップの前に置いておくと10万円で売れるとか、アンティークの価値というのは、ある種わけのわからないところがありますね。同じ物が、人々の見方によって、それが古ぼけた古道具だと見えるか、価値の高いアンティークと見えるか。それはその物に対する人々の関係性とか視線みたいなものによって大きく規定されるわけですが、鉄道という産業遺産の保全事業を1つのアンティーク市場と見ると、白井氏は大変な目利きであると言えます。

彼の目利きによってどういうものを集めたか、「主要な動態保存車両」としてまとめてみました。

レジュメの一番後ろの裏のページですが、国鉄をはじめ、西武鉄道、近鉄、京阪など、全国各地の鉄道会社から、当時としてはエポックメイキングな技術革新であったものとか、ユニークな名車と言われるものを選択的に集めています。車両以外の鉄道に関する数々のものも、多くの人がある価値に気づいていない段階で引き受ける。それを大井川鉄道の中で動態保存しておくことによって、月日が流れるほどに価値を持つようになっていくわけです。

面白いのは、SL の観光急行だけでなく、定時で走っている普通列車にも白井氏がコレクションした車両をいろいろ取り合わせて運行しています。インタビューに行ったときも、南海の電車が来て、次に西武の電車が来て、その次は近鉄の電車が来るとか、かつていろいろな町を走っていた車両が入れかわり立ちかわりやってくるという、不思議な乗車体験をさせてくれる。

SL の動態保存をきっかけに、この会社が捕まえている市場が大きく変わったわけですね。もはや単なる鉄道業ではなくて、鉄道技術を保全して、それをある種の博物館のように体験させる、そういうサービスを提供する事業に変わっている。急激にお客が増えたというのも、鉄道事業のお客ではなく、産業遺産を消費させる、ヘリテージ体験をさせるサービスがお客を獲得したんだというふうに考えることができます。

このヘリテージというのは面白い特徴を持っています。それは何かといいますと、観光開発という問題を考えるときには、環境の保全という問題が対抗的な問題として必ず出てきます。珊瑚礁を破壊して、そこにジェット機が東京からダイレクトに来れるような空港を作るとか、森林を破壊して、そこにアミューズメント施設を作るとか、開発と保全は必ず対抗的な関係として出てきますが、ヘリテージというのは保全することが開発になるという特徴を持っています。開発と保全がイコールで、保全することによって明らかに価値を生み出すという、非常に不思議なものです。

1975年にSLが廃止された直後の1976年では、「まだあそこはSLを走らせてるのか」というぐらいの価値ですが、保全していくことによって、価値がどんどん高まっていく。30年経った今になると、動態でSLを走らせているのはここしか

ない。動いているSL列車に乗ろうと思うと、そこに行くしかないとなるわけです。

この会社にはおカネがありませんから、新しい設備投資をする余裕はまずありません。しかし、スクラップの中から将来価値を生みそうなものを選んで、ただで引き取ってくる。それを集めて保存していく。がらくたを集めた古道具屋みたいだったのが、だんだん高い価値を持つようになって、いつの間にかアンティークショップになっていった。いわばヘリテージの持つ価値をうまく利用して事業を立て直していったわけですが、それではヘリテージの価値とは何かということです。

「価値」にはいろいろな定義の仕方があります。資源経済学で議論する場合には、かなり広く取って、「価値＝利用価値＋非利用価値」と考えます。そこから用益を生み出す使用価値があるという意味での利用価値と、利用しないんだけども、存在することによって価値があるものとして、遺産価値、存在価値がある。

例えば、「知床の天然林を保全するために、1㎡1区画を5万円で買い占めましょう」という運動に対して、都会に住んでいて知床の原生林に多分一生行くことのない人が5万円出す。おカネを払って運動に参加するということは、そこに価値を認めている。その人は生涯利用することはないんだけども、遺産としての価値、存在していることの価値を認めておカネを出すわけですから、そこには非利用的な価値が存在する。

このように問題を立て直すと、ヘリテージというのは実は集合財になっている。集合財というのは、非排除性と非競合性を持っているものです。非排除性というのは、費用を負担しなくても、そのサービスが受けられてしまう。例えば、公園というのは、外国人は税金を払っていないけれども、その公園を利用することができる。灯台の光も、外国の船舶であっても利用することができる。非競合性の方は、普通の私的財には競合性があって、例えば、そのりんごを食ってしまうと、他の人はそのりんごを食えないけれども、公共財には競合性がない。ある船舶がその灯台の光を利用して航行していても、他の船舶もその灯台の光を利用できるわけです。この非排除性と非競合性という2つの性質を持っているものを集合財あるいは公共財と言いますが、公共財と言うとインフラ



と混同されることが多いので、あえて集合財と言いますけれども、ヘリテージというのはその集合財です。

したがって、ヘリテージを保全することに対して費用を払わない人でも、その価値を享受することができる。集合財というものは、市場に任せると必ず過少供給になってしまう。本来供給されるべき水準よりも低いところで市場が機能不全を起こして止まってしまうということが知られております。しかしそれは、大きく考えてみれば、本来ならば供給すべき水準がまだ達成されていないわけですから、そのギャップには潜在的なニーズがある。確かに市場を通じても供給できないかもしれないけれども、潜在的なお客となり得る潜在的なある種のマーケットになるということで、大井川鉄道は市場を使わないお客とのやりとりという仕組みを作ったわけです。

それをレジュメの最後の紙に2つ紹介しています。1つはボランティアの募集です。いろいろ書いてありますが、一言で言うと、SLは非常に汚れるので掃除する必要がありますが、掃除する人も掃除をするおカネもないので、一般の人たちにお掃除をさせてあげる。しかも、そのときに参加費を4,000円取る。発想の逆転で、通常おカネを払って掃除してもらうのを、おカネを取って掃除させる、そういう仕組みです。

2つ目はプロジェクトの募金です。熊本の山奥の高校の先生が庭に置いていたSLを船に載せて静岡まで持ってきた。5,000万円かければ動くけれども、そんなおカネはないので、このSLを走らせるプロジェクトに賛同する人はカネを出してくれという募金の呼びかけをするわけです。2002年7月12日現在で994名の人から募金があつて、めでたくこの「C11 190」は修理作業が完了して、いま走っています。これもお客の側からおカネを出してもらって、こういう事業を立ち上げているということです。

ボランティアの話もそうですし、プロジェクトの方もそうですが、通常のビジネスの感覚で言うと、自分がおカネをかけてやらないといけないものを、発想の転換で、「ヘリテージの保全作業に参加する」というサービスとして捉え直して、おカネを逆に取ってやっている。一見ちょっとした小細工のように思われるかもしれませんが、よく

よく考えてみると、これも非常に重要な問題を提起しているわけです。

古めかしいものを持ち込むことによって、そこに価値を作り出していくという、大井川鉄道の一連の動きが功を奏したということ、先ほどのペンローズの話に戻って考えますと、多くの人たちが大して価値がないがらくただと思っていたものの中に独創的な価値を見出して、引っ張り出してくる。SLの転車台も、19世紀のイギリス製の転車台が新潟県のローカル線に捨ててあった、それを丸ごと引っこ抜いて持ってきたものです。日本中から古い技術を集めてきて、それを組み合わせることで、大井川鉄道自身が「動く博物館」としての価値を高めていっているわけですが、ヘリテージとしての特徴を持ったこういったものがなぜ、集合財ゆえ市場の失敗があるとしても、その市場の失敗を補うようなボランティアだとか募金のシステムを可能とするのかということです。

## 5. 考察Ⅰ－逆境を梃子とする逆転の戦略展開の可能性

レジュメの6ページの下の方に、「考察Ⅰ－逆境を梃子とする逆転の戦略展開の可能性」と書いてあります。大井川鉄道の事例でわかるように、通常はどうしようもない逆境だ、出口はないと見えているようなものが、実はその逆境自体がどの会社と比較しても比べようもないぐらい悲惨であればあるほど、それをうまく逆転させたときには、どの企業も模倣できないような優位性のある独特なサービスになるわけです。

## 6. 考察Ⅱ－市場の限界的領域を狙った経営戦略の論理

強みと弱みというのは、同じところから発生している問題が、どのようなかたちで市場とくっつくかによって決まっている可能性が高い。それをつなぐ媒介者が企業家ということですが、それを白井昭という人の独創性だとか先見性だとかいう話にしてしまったのでは、経営学としては面白くない。白井昭という人がこの会社の現状を見て、そこに大きな逆転の発想を持ち込んで劇的な経営の改善を行った、その白井氏が持っている視点の独創性だとかアイデアの源泉がどこから生み出さ

れているのか考えてみる必要がある。それが 7 ページの「考察Ⅱ－市場の限界的領域を狙った経営戦略の論理」ですが、市場取引されるものの一番限界的な領域みたいところに、いろいろな可能性があるのではないかとことです。

ここで Karl Polanyi という人の議論を思い出し てみると、カール・ポランニーは人間を結びつける交換の体系として 3 つのものを考えたわけです。1 つは、貨幣を媒介にして、経済的交換を行う。そこにあるのは等価性の原理です。もう 1 つは共同体だとか家族だとかというコミュニティーで、そこにおいては互酬性・贈与の原理が働いている。もう 1 つは国家で、国家権力による収奪と再分配の仕組みである。人々を結びつける交換のシステムにはその 3 つの系があって、3 つの系が相互作用しながら循環していると考えられるわけです。

ポランニーはコミュニティーをより本源的なものと考えて、市場取引、貨幣による交換の領域が拡大していくのをネガティブに捉えています。通常、市場取引に対して批判的な立場をとる人たちは、友愛の共同体だとか互酬性だとか、そういったものを夢想するわけです。逆に市場原理主義者は、すべて市場で取引するという方向性が全面化するということを支持していきます。しかし、よくよく考えてみると、どれが本源的で、どれが偽りのものかというのではなくて、それぞれ 3 つの系によって動いている。

例えば、生活とか労働力の再生産みたいなものはコミュニティーで行う必要が出てくるし、環境だとか生命系みたいなものは貨幣だとか市場的な取引にはそぐわない。教育も今やサービス産業の 1 つとして位置づけられていますけれども、授業料は教育サービスに対する対価と考えていいのかわ、お布施はその宗教が提供する宗教サービスに対する対価と考えていいのかということ、微妙な違和感がありますね。お坊さんは人からおカネをもらっているけれども、偉そうにしているし、教師も、お客である学生から授業料を取って、しかもその学生に対して強く出ている。それは、純粋な市場交換には収まり切れない何かを持っているからです。医療もそうかもしれません。そういう市場交換には収まり切れないような問題があります。

国家における収奪と再分配についてはとりあえず今は関係ないので、互酬性、コミュニティーの

中での人間の集団活動と市場を媒介した集団活動の 2 つの重ね合わせの中で考えてみると、大井川鉄道の事例のボランティアだとか募金というのは、市場の機能ではない。おカネは集まってきましたけれども、それは参加費ということなので、ある種のコミュニティー的な原理をうまく働かせるようなことを支援すること自体がビジネスになっている。大井川鉄道自体がコミュニティーの活動をやるのではなく、大井川鉄道がコミュニティーが機能するような仕組みを支援する環境を作ることをビジネスにしているわけです。ヘリテージみたいな不思議な市場というものが中小企業によって非常に大きな可能性として出てくるというのは、実はこういったところで考えることもできるわけです。

コミュニティーにおいては、生産という活動と消費という活動の区別が非常にあいまいになります。例えば、家でホットケーキを焼くという作業を考えてみると、これは家でホットケーキを生産していると考えられることもできますし、家でホットケーキを焼いて食べている、消費していると考えられることもできます。生産と消費を分けて考えるというのは市場交換が前提になっているということで、コミュニティーにおいては、生産なのか消費なのか交換なのか、あいまいな人間の活動があるだけです。

実はこういったコミュニティーにおける、生産なのか、消費なのか、交換なのかかわからないような活動自体に適するものがある。それが過度に市場化されてしまっている場合に、その状態を再びコミュニティー的な活動に引き戻すことを支援する、それをビジネス化することができるわけです。コミュニティー自体を保存することから間接的に得られるような便益が市場の側にもある、ビジネスの側にもあるということです。

コミュニティー自体をすべて市場で代替してしまう、家事も育児も教育もすべて市場化することは可能なのかということ、そうではなくて、コミュニティーが機能しているような空間を温存することを支援するというビジネスがある。

わかりやすい例で言うと、カレーのルーというのは、カレーを提供するわけではない。スパイスからカレーを作るわけでもない。家庭の中でカレーを作るということをサポートすることをビジ

ネスにしているわけです。家庭の中で料理をする、家事労働の圏域というものをちゃんと温存して機能させることを前提にして、それを支援する。ルーを作る作業は、めんどくさいし、時間もかかるので、その分だけは製品化するというパッケージを作ることによって、カレーのルーという市場を拡大したわけです。味の素もそうですし、家庭用ミシンもそうですよ。いまは主婦があまり裁縫しなくなっているのです、ミシンの耐久消費財としての普及はなくなってしまいましたが、いわゆる耐久消費財と言われているものは、家庭の中で生産活動とか消費活動を支援すること自体をビジネスにしているということです。

そのコミュニティと市場の間の分業関係みたいなものをどう設計するか。大井川鉄道のボランティアの仕組みだとかプロジェクトの仕組みだとか、あるいは SL 列車に乗るためには片道 1,580 円の急行料金がかかります。しかも、奥大井というのは行き止まりになっていて信州の方に抜けられないので、必ず奥まで行くと帰ってこないといけない。往復 SL 列車に乗ると 5,000 円かかりますが、乗りに来た人たちはほとんどが往復乗りますので、1 人頭 5,000 円払っていく。この 5,000 円というのは絶妙な設定で、東京ディズニーランドの入場料が 5,000 円です。要するに家族連れが 1 日テーマパークで遊ぶときに払ってもいい額は多分 5,000 円ぐらいだとして設定しているわけです。

## 7. おわりに

このように、経済的な市場的な取引によって提供するものと、そこからはみ出すところは非市場的なコミュニティを機能させるようなお膳立てをすること自体をビジネスにする。具体的にはヘリテージというサービスを提供する。その全体的なデザインがこの会社は絶妙で、それがものすごく大きな市場を作り、ハードウェアの部分から言うとなんの将来性もないように見える会社を黒字にして蘇らせたということです。

衰退産業における企業家活動には 2 つの次元があって、誰もが価値がないと思っているところに価値を発見するという、「市場の見える手」の役割としての企業活動が重要である。そのオーガナイズがうまくいけば、たくさんの経営資源を持って

いても、図体だけでかい、豚に真珠というような企業よりも、場合によってはいい成果を出せるかもしれない。しかも、その「市場の見える手」がうまくいくポイントは、白井昭の事例から見てもわかるように、何でもかんでもビジネスにして市場価値で商品化してしまうのではなくて、商品化されない、市場化されない領域を意図的に温存する。そういったものが機能したり成長したりすることを支援する仕組みを作って、そこにビジネスが生まれるということです。

市場的な領域とコミュニティ的な領域は、どちらが本質で、どちらかがどちらかに代替していくのが歴史的な必然性であるというのではなくて、双方がうまく共生する関係を作ることによって、お互いにとってメリットが生まれてくる。コミュニティ的な領域と、市場化し、ビジネス化する領域をうまく設計していく。どのような共生の仕組みを構想するか、そこに白井昭のユニークさがあるし、「市場の見える手」がうまく働く場合の大きな源泉があって、そこがポイントになっているということです。

コミュニティは基本的に互酬的・贈与的關係で、鉄道マニアの世界と同じような世界ですから、意識的なコントロールだとか戦略をとることはない。意図的に構想し、設計していくという役割は企業の側が持っているだろう。コミュニティというのは自分の会社の外にあるわけですから、そのコミュニティで人間が相互作用しているようなものを間接的に取り込むことによって、ビジネスを作っていく。コミュニティ活動の場づくりとか、コミュニティ活動における重要な資本財となるような財・サービスを提供すること自体に、大きなイノベーションの可能性があるのだということです。

成長産業にみんなが飛びついて、その利潤がゼロになるまで食い散らかすというよりも、誰もが見向きもしないような衰退産業にこそ、可能性がある。衰退産業ないしは衰退産業の逆境というものが持っている拘束性みたいなものこそが、その企業が抱えている矛盾が大きければ大きいほど、そこがブレークスルーしたときのそこから生まれてくる価値は大きい。

これはある種のパラドックスで、利益率の高い市場をウの目タカの目で見て、どんどんポジショ

ンを変えていくという、普通の戦略の考え方とは対称的ですね。しかし、そう簡単にポジショニングを変えるような体力のない地域の企業だとか中小企業にとっては、現状に張りつかざるをえない中で不利な条件みたいになっているところをうまく組み替えていくことで、そこが成長のバネになるようなことを考える、それこそ効果がある。時間のかかる迂遠な方法に見えるかもしれないけれども、うまく組み替わっていくと、非常に高い成

果を生み出す。しかもそれは、中小企業だとか地域企業にとって、実行可能性の高い実効的なやり方だと言えるかもしれない。そう考えると、中小企業に特有の、ないしは中小企業にこそ考えられるべき固有の戦略ロジックみたいなものがあるかもしれない。

以上がいま僕がとりあえず考えていることですが、もし何かご指摘ご教示いただけることがあれば、お願いいたします。