

＜市場の見える手＞の触媒メカニズム —衰退産業にみる逆境を梃子にした成長戦略の論理—

砂川 和 範

1. はじめに—非連続的変化のメカニズム解明

本稿は、危機に陥った事業システムの革新過程を事例分析する試論的探究である。その目的は、非連続的変化にもとづく成長を産み出す企業家活動のメカニズム解明にある。特に論ずべき問題の所在を明確にするため、事例はあえて成長戦略の策定が困難であると一般に考えられる企業を選択する。それは中小ローカル民鉄会社である¹⁾。

通常、このような企業は、①市場の成長率の低い、先端的新産業とは言えない領域、むしろ「衰退産業」と一般に考えられがちな領域にあるため成長戦略を論じる対象とならない。また②規模的にも経営資源的にも制約が大きく、戦略的意思決定を論じるに適した対象となりにくい。実際にこのような二つの条件から、事例企業では、過去の成功体験をなぞるような事業構想は不可能でありつづけてきた。しかし、事例分析でみるように、こうした環境下であっても、時代の流れを読みつつ、業界の通例や組織の論理に捉われない斬新な発想をする企業家を得られたならば状況を逆転して行くような戦略展開が可能となるのである。逆にいえば、このような深刻な危機に直面してきた対象こそが、戦略、或は経営構想力の真価を問うにふさわしい理論的問題を提起する対象とも考えられるのである。

以上のような課題設定のもと、資源ベース理論(RBV)の枠組みを手掛かりとした上で事例の中で焦点化するの資源蓄積・利用メカニズムである。特に資源の誘発・駆動メカニズム、つまり、資源蓄積・利用と市場創造の相互作用的過程であ

り、そこでの触媒的媒介者としての企業家の役割、言い換えれば「市場の見える手」の触媒メカニズムである²⁾。きわめて限られた既存資源、或は未利用資源について、その利用過程をみ出す過程に着目し、特に固有の歴史の中で時間展開とともに蓄積されてきたものの固有性を競争優位性の源泉とするような戦略的ナリソース化の過程を見て行く。そこを突破口とした成長戦略のストーリー展開を議論する。戦略はストーリー性をもつメカニズムであるというのが本稿の立場なのである³⁾。

また、アプローチの方法としては、問題発見に重心をおくため、単一事例を複数の枠組みで解釈し、その説明力を比較・検討しながら考察する⁴⁾。

まず2で、成長戦略の研究枠組みの再検討を行った後、3で事例を検討する。つづく4で考察を行う。

以上の結果、明らかとして行くのは、まず①逆境を梃子とする中小企業の成長戦略の可能性と論理の固有性であり、その飛躍へのレバレッジ・ポイントにおける「市場の見える手」たる企業家の役割である。また②梃子をきかせる過程において効果的なのは、市場の限界的領域において、それら領域の活動を安易にビジネス化するのではなく、むしろ市場化されない自律的領域の活動を意図的に温存・誘発することである。このような支援体制をビジネス化する事業構想力による間接的戦略メカニズムこそが有効性をもつことである。

2. 研究枠組みの再検討—資源蓄積・利用の相互作用メカニズム

2.1 資源・能力アプローチの再検討

一般に戦略論は、外部環境に企業成長の源泉を求めるアプローチから、経営資源の開発によって企業の成長戦略を考察するアプローチにシフトしてきた⁵⁾。経済成長によって拡大する市場という外部環境が競争優位性を産み出す源泉になるという捉えかたから、組織内部の強みをベースとした戦略構築を指向する方向への変化である。その背景には、市場成長が鈍化し、企業間の技術格差が縮小し、製品ライフサイクルが短縮化して行くなかで競争上の優位性を持続させることが困難な状況が進行して行ったことがあった。そのような状況の中で有力視され、成長戦略研究の中心的なパラダイムとなってきたのが資源ベース理論(RBV)である。

資源に着目するアプローチはペンローズやチャンドラーの研究を嚆矢として⁶⁾、その後、統合的な管理機構の下に統御される資源の集合体としての企業という側面を中心に、資源ベース理論(RBV)に受け継がれてきた⁷⁾。このアプローチは、基本認識として「個々の企業が持つ企業特殊な経営資源が、その企業が行う事業の経営成果を規定する」という命題に基づき、3つの前提を持っている。

まず①企業の競争上の優位性は、基本的に企業の内部資源に属していると考えられており、希少資源の所有者はレント(超過利潤)を獲得することができる。また②経営資源に着目するのは、それが戦略の実行に基づき、長期的に蓄積されて行くものであるために、同じ資源とスキルを獲得したり、同じ組織文化を作り出す企業はあり得ないという点に求められる。そのために、③蓄積された経営資源が、その企業に特殊なものであればあるほど、競争企業の模倣が困難となるので、競争上の優位性をもたらすことになる。

これらの前提から、競争優位性の源泉として規模が果たす役割は徹底的に相対化されているということがわかる。少なくともこの枠組みでは経営資源の優劣や多寡については、企業規模の大小だ

けでは単純には論じられない。むしろ長期的な投資と開発によって時間的展開とともに生み出される資源の独自性と、それが生み出す模倣困難性が競争上生む効果を重視する見方が中心になってきたのである。

2.2 持続的競争優位性の源泉

競争優位性をめぐる議論は、その後、持続性へと議論をシフトさせてきている。持続的な競争優位性の源泉についてレントから考えておく。レントとは、経済活動の見返りとして受け取る収益で経済活動に資源を引き寄せるために必要とされる最低収入を越えた部分と考えられる。戦略論においてレントは、①独占のレント、②リカード的レント、③シュンペーター的レントとに区別されてきた⁸⁾。①が、産出をおさえることで発生するレントであるのに対して、②は希少価値のある資源を保有することから生まれるレントであり、土地、立地上の優位、特許権、著作権、といった資源を保有することから発生するレントである。③は、革新者によって獲得され、イノベーションの導入から成功して他に模倣され普及するまでの期間に発生する短期的なレントである。RBVにおいては、単純化すれば、持続的な競争優位をもたらすのは、まずは、①レントを生み出す資源のユニークさ・異質性であり、そして②その異質性を持続させるための何らかのメカニズムなのである⁹⁾。

これらの持続的な競争優位性をめぐる議論と共振しながら出てきたのが、諸資源を調整・統合する上位概念である能力(competence, capability)の役割に着目する「能力アプローチ」¹⁰⁾であり、さらには、能力の源泉としての学習や知識の役割に注目する。「知識アプローチ」¹¹⁾である。

これらの研究は、模倣の困難性・不確実性を確立するために資するのは、特に経営資源の中でも眼に見えない技術、スキル、経営ノウハウといった「見えざる資産」(invisible assets)である。それにはコード化できない、いわゆる「暗黙知」

(tacit knowledge) が含まれている、RBV の発展系とも考えられる。これらのアプローチにおいては、企業の競争優位性を生み出すためには、ただ資源や能力の独自性を生み出すメカニズムさえあればよいのであり、そこに、支配的な傾向をもつ企業形態やビジネスモデルはないということになる。

2.3 時間展開的な資源蓄積・利用メカニズムと <市場の見える手>

資源・能力アプローチの研究動向においては、その嚆矢となるペンローズの古典的研究からうけついでこなかった課題が2点ある。しかも、成長戦略を事例分析する上で、これらの問題を避けて通ることができず分析上のボトル・ネックとなっている。

まず第1点として企業成長を導き、時にはそれを律する経営資源の開発・駆動メカニズムについて十分な議論はなされてこなかった点である。当初は、多角化が企業特殊な経営資源を豊かにすることが述べられていたり、企業の事業活動の歴史(経路依存性)や市場の競争圧力、外在する技術環境、組織ルーチンによって企業特殊な経営資源が影響を受けるというような点が指摘されてきた。しかし、そこでは経営資源を生み出すための具体的なメカニズムは明らかにされず、それが特に時間的展開とともに進む、いわば状況に埋め込まれた戦略展開であることが軽視されてきた。それがRBVは自己循環的な論理展開であるという批判を受け一番の元凶となってきた。

RBVは自己循環的な論理展開であるという批判に答え、経営資源を生み出すための具体的なメカニズムを明らかにして行こうとする時、これまでの資源・能力アプローチの研究は、環境適応を強調した企業理論になっている点を、どう理論的に突破して行くか、という課題が喫緊のものとして浮かび上がる。このため、近年では、内部経営資源を重視する資源・能力理論と外部環境である市場、或は業界構造との相互作用性に着目する研

究に中心がシフトしている¹²⁾。

第2に、ペンローズは、後のRBV論者とは異なり、事業機会を構想し、既存資源の新たな用役を作り出す主体的な活動、企業家活動の役割を重視している。そうであるにもかかわらず、第1点の問題でも述べたようにRBVでは、これまで企業は環境に適応し、環境変化に対応するために資源の開発を行うという図式が強調されすぎてきた傾向が否めない。

また、資源を用役へと転換する資源の使い方についての人間や組織の能力は、RBVでは、主として経路依存性や、ルーチンに還元されてしまう。資源の位置づけと構成・開発・利用にかかわる企業家について、経営資源を重視しているはずのRBVにおいてはほとんど論じられてこなかったのである。そこで後景においやられ捨象されてきたのは、経営資源の潜在的用役の多様性と、それが人間の知識や信念によって生成されるという企業家的側面、革新の側面と言えるであろう。

さらに言えば、企業家が時間展開にともない知識を獲得し、経験を深化させて行くこと、或は、その過程で戦略的な意思決定の能力や、非定型の判断力を高めて行くこと、経営構想力を獲得して行くことなどの論点も主観的には議論されてこなかった¹³⁾。その結果、生じている分析上の袋小路としてかかえる問題が、一方で企業特殊な経営資源の存在を強調することで企業や経営者を含む人的資源の異質性を認めながら、他方で自社が保有する経営資源の開発と利用を構想するはずの主体については潜在的には同質性を仮定しつづけているという矛盾である。

2.4 未利用で潜在的な生産用役が引き出される 過程と企業家の役割

資源アプローチに対して、ペンローズから継承されてこなかった側面を簡単に検討しておこう。

まずペンローズ理論の企業家像は2点の特徴を持つ¹⁴⁾。

①シュンペーターのように市場メカニズムから

超越したものとして企業家を捉えるのではなく、市場メカニズムに内在的に、まさにそれを駆動するものとして企業家を捉えようとしている点。

- ②企業家の対外的機能(市場企業との相互作用)と対内的機能(組織内部資源の編成作用)とを統合するような視野が探られている点。

以上の二つの位置づけをもとに、彼はイノベーションの源泉としての未利用で潜在的な生産用役と、その発見、利用過程における媒介者としての企業家の役割を重視しているのである。

未利用資源とは何か、この問題を明確化する時に補助線となるのが、ライベンシュタインのX非効率性(X-inefficiency)の概念である¹⁵⁾。X非効率とは、理論上達成可能と想定される企業経営の最大効率と現実との差を意味する。現実には、全く同じ条件でも企業にはX効率性の差異が存在すると考えられる。伝統的な経済学が資源配分の効率性(allocative efficiency)だけを問うのに対し、ライベンシュタインは例えば公営企業や、参入障壁の高い産業に属する企業など市場が競争的でない時にしばしば観測される企業の費用水準の上昇だけでなく、費用水準上昇の原因として、経営者や従業員の非合理的行動、大組織での非効率・管理組織の欠陥、或はモチベーションの低さなどを考える。

しかし、X非効率を改善するということは、各種の刺激誘因や内部統制のメカニズムによって個人の動機を刺激し、努力水準を引き上げる、ということだけを意味するのではない(言いかえれば組織の側の要求水準と個人の側の実際の達成水準の差として測定されるというだけではない)。むしろ実際の職務の遂行に対する組織の側の評価と個人の側の評価の差、或はその解釈のズレとして意識されるものである¹⁶⁾。

それはさらに、個人と組織の間の評価の差異、或は解釈のズレに対して、組織の側の視点にたって自己の職務を遂行することを要求する。もちろん、組織という主体が存在し、それが個人とは別

個にこの職務を評価し、解釈し、意味づける、というわけではない。むしろ、組織の視点に立つということは、企業を構成する個々人の全体の利害、或は共通の利害といった視点を個人が抱きうることを意味している。或は、そのように表現される組織の全体性ととの関連において自己の職務を了解し、他者の職務との間に意思疎通を図ることを意味している。動機づけとはこのように、個人の個別的な利害を刺激することだけではなく、組織として表現される全体への関心を自己のものとすることを意味する。それはいわば組織人格ともいべき企業家の視点を動機づけることでもある。

言いかえれば、この枠組みでは個人の個別的な利害がすべて改善されるがゆえに、全体としての企業の効率性が改善されるわけではない。むしろ個別的な利害の対立を含んでいなおかつ、組織全体の正解を改善するというのが、組織に固有な問題となる。これが組織にとってのX効率性である。そこには個人の個別的な動機とは別に、組織それ自体に対する関心によって動機づけられた努力水準の向上がある。この組織全体に向けた組織人格としての非人格的要因が、具体的にどのような現象となって現れるかが、組織にとっての固有の問題領域となるのである。

以上のライベンシュタインの議論を補助線とすれば、未利用な生産用役が引き出されるプロセスにおいて、企業家の知識や経験にもとづく「直感」や「想像力」まで含めた主観的な判断や認識、或は経営チームの主体的な活動があってはじめて潜在的な用役が顕在化する、というペンローズの議論を、仲介人として企業家を捉える経済学の系譜を繋げることが出来る¹⁷⁾。

まず企業組織にとって、生産的機会(productive opportunity)は、単に適応すべき外部環境ではなく、未利用な生産用役の利用可能性とマーケットビリティを構想することになる。そこでの事業構想力次第で、企業は、同一の資源を保有し、同一の需要条件に直面していても成長速度や方向

性は、異なりうることになる。

ペンローズが言うように、資源のもつ生産性は、発見された用役との関係でしか評価できないため、利用できるという用役を発見・顕在化させたときに生産性が評価できるようになる。用役の発見・顕在化には人間の知識や信念が必要であり、それから得られる生産性も、用役を発見・顕在化させる主体の能力に依存する。また主体は、企業の外部に存在する場合も想定できるし、意図的にマイナスの用役性を作り出す（用役性が顕在化しない手を持つ）こともできる。

例えば、競合企業がすでに蓄積している内部資源が無駄になったり、制約に転化してしまうような事業展開を意図的に仕掛けることも競争戦略の手段の一つとなる。このように経営資源の生産性の不確定性、両義性に着目することで、中小企業の経営資源の制約を動かしがたい宿命とする既成概念に風穴を開けることができる。

このように問題の構図を捉えなおした場合、例えば、十分に活用可能な資産、資源を持ちながら、それを遊休資産として放置している場合、そこで欠如しているのは成長の機会ではなく、創意と手腕によって市場を開発する経営構想力ということになる。

以上、議論してきた経営資源の潜在的用役の多様性と、それが人間の知識や信念によって発見・顕在化されるという側面を考慮にいれると、保有する経営資源の開発・利用を構想する主体について同質性は仮定できないことになる。そうすれば、企業者活動の存在を前景化することによって、希少資源としての経営者技能を有するヒトという資源の重要性があきらかになるわけである。

ヒトについては、知識や能力といったヒトと切り離せない情報資産を蓄積することが競争優位性の源泉となる。つまり資源となるのはヒト一般ではなく、あくまでも経営者の企画力や技術者の開発力、従業員のノウハウなど組織特殊な人的資産なのであり、それを担う希少性のあるヒトだけなのである。

2.5 ストーリーとしての戦略—成長戦略のコンテキスト依存性

次に時間展開の中で資源が蓄積・開発されて行くような企業成長の軌道を検討する際に、特にそこでのストーリー性や、現象の秩序原理にそくしたリアリティのある捉え方と分析が必要となる点を確認したい。この点を看過しては、十分、的を射た効果的な成果が得られないと考えられるからである。

周知のように、組織の情報処理活動として組織認知を早くから理論的に分析してきたのはコンティンジェンシー理論である。このアプローチを発展的に乗り越えるため、近年、組織における意味決定（sensemaking）や共有する知識など、コンテキスト（context）に関する理論の重要性が、あらためて提起されている。日本の研究に着目するだけでも、例えば、コンティンジェンシー理論を発展させた知識創造理論がある。その主要論者である野中らは、企業の成員の中における共有知識生成の局面、すなわちコンテキストの生成局面に注目して、「暗黙知」から、「形式知」への変化プロセスを論じている¹⁸⁾。

また組織認識論を唱える加護野も、組織における知識の利用と獲得の活動としての、「組織認識」に着目し、情報処理モデルの限界として次の4点を指摘している¹⁹⁾。

- ①組織の意思決定に焦点があわされ選択に重点が置かれていたために、知覚や理解などの認識過程が軽視されていた。
- ②人間や組織を、それらが有する情報処理能力には制約があるという前提を置きながらも、あたかもコンピュータのような合理的存在として捉えていた。
- ③認識過程を、それをとりまく社会的コンテキストと分離して捉えていたために、組織の中で共有されたものの見方、集団の不可視の圧力、集団や組織の規範などの認識過程への影響力を考慮していない。
- ④組織における状況認識や意思決定のパターン

変化という動的現象に十分に注意をはらっていない。

こうした情報処理モデルがもつ限界は、結局は、近代組織論が組織におけるコンテキストの問題に関心を示してこなかった点に起因するといえよう。ところがここ15年ほどの組織論においては、認知やコンテキストといった要因こそが重要であるという認識が広範に共有されるようになる。

これは1980年代半ばまでの組織理論が、どちらかという安定環境下での官僚組織に準拠して、組織の情報処理メカニズム・モデルを構築してきたことへの反省といえる。しかし昨今の激変する環境のもとにおかれている企業組織は、環境情報の解釈枠組みを有効なものへと変化させることで、環境適応をはからなければ生存できない。ある組織が行う情報解釈とは、その情報がある組織にとって持つ意味、すなわちコンテキストを決定することなのである。したがって、解釈の局面に注目することが、近年の組織における情報処理メカニズムを考える上で非常に重要な課題なのである。

意味決定を重視するモデルでは、組織が共有し、組織的意味決定にもちいる解釈枠組みは、フレームと呼ばれる。組織の共有フレームは、組織認識の活動から構築される。加護野によれば組織認識とは、「組織的な知識の利用と獲得過程」と定義される。この組織認識は、二つの相互関連した活動によって構成されている。まず第一に知識の利用過程である狭義の認識過程であり、第二に、知識の獲得過程である学習活動或は知識発展の過程である。つまり、組織認識枠組みは、組織学習による知識の発展によって構築され、認識活動の際に利用される知識構造であるといえる。

意味決定を重視するモデルでは、組織現象において焦点化されるべきは、多様な価値や意味を持った人々の相互作用を通じて合意を形成する過程であり、それによって生まれる意味構造を分析することである。

意味決定を重視する目的を持った研究の中で一つのプロブレマティックとなっているのが日常の認知過程や実践的な協働活動における認知過程の研究である²⁰⁾。これらの実践的認知研究は、認知科学の歴史においてフレーム問題以来、焦点となってきたコンテキスト概念を焦点化し、その中で従来の認知主義パラダイムの革新をはかる研究方略と考えることが出来る。

この枠組みから考えれば、認知主義は分散した機能的なシステムや、より大きなシステムの活動や性質を、個人の性質であると、或は心の内部での出来事であると、誤って捉えていることになる。認知主義的な認知科学や、発達心理学においては、認知は、個人の頭の中の情報処理のプロセスとしてみなされる。その結果、学習は、個人の頭の中に新たな知識構造やフレームができあがることとみなされる。一方、社会や文化や環境といったものは、もっぱら、そうした認知的なシステムに情報を入力したり、或は環境要因として頭の中の認知的プロセスに影響を及ぼしたりするものとしてみなされる。

実践的認知アプローチでは、「知ること」が、その獲得と使用において物理的・社会的コンテキストに不可分に「状況的」なものであることを示す。「知る」というプロセスは、物理的・社会的コンテキストから分離抽出しようとすれば必ず不可逆な変質を被るのである。知識を、脱コンテキスト化・一般化し、あたかも機械の内部にすえることが出来ると考えるような認知主義の「カテゴリーエラー」を回避するためには、知識の大部分は、個人の内部ではなく、実践の場における多くの人々の相互作用の中に存在していると考えべきなのである。

知識が頭や身体の外にある状況に、そもそも埋め込まれていること、知識が状況に分散していること、状況(コンテキスト)を離れた知識を想定することができないと捉えれば、一般性というのは、しばしば抽象的表現や脱コンテキスト性と関連付けられるものの、抽象的表現じたいが、手

近な状況に特定化されないかぎり意味をなさない。抽象的原理の形成や獲得も、それ自体が特殊な状況での特殊な出来事と考えられる。

以上、コンテキストが形成され展開されて行くという物語性のある時間展開にそったプロセスは、さしあたり事例として記述するほかない。しかし、それは単に法則定立的 (ideographic) か、個性記述的 (homothetic) か、という二分法なのではない。しばしば誤解されがちなこの点について、簡単に確認しておく必要がある。

吉田は、物理学や単純系（現象を基本的に決めている要因を確定し理解できる関係性）に対応する「法則定立科学」と区別して、生物学や複雑系（多くの要因が関与し、相互作用性のある関係性）に対応する「プログラム科学」を提唱する²¹⁾。前者は①法則とは、事象の推移について厳密な秩序として機能する②現象が生起する初期値さえ決まれば、あとの推移は決定される。③単純系（因果が線形に連続し、決定論的構造と予測が可能であるようなシステム）において有効、という特徴をもつ。

社会現象は言うまでもなく、現実の物理現象の多くを構成するのは複雑系である。しかし、これまで単純系で近似して分析することが定石となってきたのである。しかし、この方法が現象にとって有効な理解につながらないケース、すなわち別途方法により複雑系としての精密な扱いが必要となる場合がある。しかも、イノベーションや企業家活動、戦略的意思決定といったしばしば悪構造を内包する現象の研究においては、この問題が顕在化しやすい傾向がある（新旧オーストリア学派の特異な手法や歴史的手法がこのテーマにおいて盛んでありつづけることのひとつの理由である）。

単純に、近代的個人像を前提とした集団を考えて行くという枠組みや方法であれば、個人は自分の行動を自分の要求や価値を追求するものに過ぎない。しかし、個別の経済主体が自由度を高め、それだけ複雑なふるまいをはじめると、これまでのように与えられた条件の中で予測可能な程度の

思考しかせず、制約に縛られて行動することは想定できない。そのため大きな制約からシステムの将来を予測するような形の理論はほとんど有効ではなくなる。

現実には、時間的展開の中で不可逆に進行する予期のプロセス（相互作用の中で他者を参照しながら自分の行動を決定するメカニズム）を通して行為は選択されて連鎖していくために複雑系が生じる。当初のシナリオがそのまま有効であるような状況だけではなく、別のシナリオに切り替えたり、或は、相互交渉の過程の中で当初のシナリオとは別のシナリオを開発することが必要となる。

このような主体間の相互作用を含む複雑さの程度の極めて高い現象は、解析的に解明することが困難となってしまふ。この状況においては、システムの小さな変動を増幅して行くことでシステム全体を動かす正のフィードバックの不安定なプロセスが生じる。小さな変動は、「原因」というよりも「きっかけ」でしかない。しかしシステムの方向を決定づける。このような複雑系を生じる問題に対応して「プログラム科学」が提案されるのである。そこでは法則定立科学とは異なり、①個別の状況に即して複数のプログラムの選択が可能である。②現象の推移は、その状況に応じて選択される。③初期値が同じであっても、その結果は異なったものになりうる。

以上の問題意識に基づけば、事例分析を通じ時間展開とともにすすむメカニズムを具体的に記述して行くという方法が、単なる個性記述ではなくストーリーとしての戦略、その展開を分析して行くことに資する有力な方法になることが理解できるであろう。

3. ストーリーとしての戦略一大井川鐵道（株）の事業革新一

3.1 沿革と危機に陥った経緯

2での問題設定にもとづき、時間展開的な因果メカニズムとストーリー性を重視した不均衡成長

の過程を具体的に事例で検討しながら市場の見える手>たる企業家活動のプロセスとメカニズムを解明する。

大井川鐵道(以下、大鉄と略)は、静岡県中部、大井川流域(金谷~千頭)、沿線人口が4万人弱という過疎地域に約40キロの路線を持つ地方小民鉄会社である²²⁾。このような地域に鉄道が敷設された背景には、大正期の鉄道建設ブームがあり、敷設の目的は大井川上流部・奥大井にあった御料林の森林資源開発、木材輸送、旅客輸送、奥大井の電源開発であった。この頃、電力戦国時代と言われるほど電力会社の競争が激しく、各社が競い合って電源開発をしており、大井川水系の開発に目をつけたのである。そのような背景のもと1925年に静岡市、電力資本、帝室林野局、地元資金による出資によって大鉄は設立された。

戦後になって、宮内庁は鉄道経営から手を引き、株式が一般公開され、電力会社との関係も徐々に希薄化し、これまで収益性を考慮せずに運営がなされてきた大鉄の状況が変化する。現在のJRからの第三セクター転換鉄道と似た状況に追い込まれたのである。しかも当社の場合、沿線は過疎地帯であり、地元自治体も鉄道を維持・支援して行くだけの体力をもたなかった。

一方で、1961年から電源開発にとまなう奥大井の開発が進み、南アルプス国立公園の指定や寸又峽温泉・赤石温泉などの観光開発がなされた。このような観光地化によって観光客が増加しはじめた。しかも現在にいたるまで沿線の道路整備はかなり不十分なままであり、鉄道路線の役割は大きかった。このため、地域の観光地化は、もともと産業鉄道を目的とし、その後、流域の川根地方の生活路線の色彩を強めていた大鉄が、自らの事業ドメインを観光(鉄道)業として位置づけなおす契機となって行く変化の時期となった。また輸送人員、金額ともに運輸実績のピークとなった1960年代後半までは、沿線住民の通勤通学の受容も増えたため、貨物輸送よりも旅客輸送に輸送体制の重点を置くようになった。まず観光鉄道化

として最初に行われたのは、南アルプス観光の足として、国鉄からの乗り入れによる観光用の優等列車が、静岡、浜松からの直通の定期列車として設定された。

こうした観光路線化の開始によって観光客は増加したものの、1970年前後には、すでに沿線の過疎化が急激に進む傾向があらわれ、旅客・貨物ともに輸送量が減少しはじめるようになった。その背景には、モータリゼーションの進行、ダム建設の終了による本来の事業目的の喪失があった。さらにこの時期、相次ぐ水害に見舞われたため大鉄は存続問題に発展するほど経営状態が悪化した。1972年からは国の欠損補助金を受けとるようになる(1980年に打ち切り)。

3.2 逆境を梃子にした成長戦略への転換をめぐるストーリー

大鉄の経営再建が始まったのは、赤字に悩み、存続問題に直面していた1969年の11月であった。名古屋鉄道(以下、名鉄)の経営参加を仰ぎ、10%の資本参加とともに民鉄の経営ノウハウを導入することになった。名鉄は、土川元夫社長(当時)のもと全国の私鉄に経営支援を行う動きをみせていた。

名鉄による経営再建には2本の柱があった。一つは、車両を増備し、急行列車を設定するなどダイヤの改善を進め利便性を高める一方で、信号装置や踏み切りなどの自動化、無人化、列車のワンマン化などによる人員削減などの徹底した鉄道事業の合理化を段階的に進めることである。もう一つは、事業戦略家として鉄道技術者であった白井昭が名鉄より大鉄に出向することであった。新たな事業構想による大胆な事業戦略の転換の立役者となる白井昭氏は、1948年に名鉄に入社したのち、後に新幹線車両に受け継がれることになった先進的技術の結晶、名鉄パノラマカーや小田急ロマンスカーなどの電動車両、後に新交通システムに受け継がれる名鉄犬山遊園モノレールや東京モノレールの開発に携わってきた企画室長であっ

た。

1969年に大鉄に移った白井氏の行った事業創造の過程を時間展開にしたがって確認して行くことにしたい。この会社は、ローカルな鉄道事業の会社として捉える限り、経営資源に絶望的なまでに恵まれていない。彼の直面していた状況を要約すると以下の4点になる。

- ①鉄道事業は、一部の大都市圏以外では衰退産業でしかない。
- ②沿線の大井川流域地域は過疎化の激しい地域であり、道路の整備が進みモータリゼーションが進んでいることなどから一般利用者数は1960年代半ば以降、減少の一途である。何度も廃線が検討されてきたとおりである。
- ③最盛期には350人ほどいた従業員も100名削減され、一方で新規採用もままならず高齢化が進んでいる。
- ④政府の補助金も打ち切れ、保線以外に、設備を更新する余裕などない状況が長く続いていた。単線で線路設備も老朽化しており、駅舎なども木造の旧式なものである。

このような出口のない状況に立たされた大鉄であったが、白井氏の事業構想は経営資源の再開発を機軸とした事業再編成であった。それが経営資源の生産性がはらむ両義性をうまく利用した事例と考えられるのである。

彼は、まず事業戦略の立て直しの定石どおり事業の選択と集中を進めたが、鉄道事業の廃止とバス転換という定石によるのではなく、鉄道事業を中心にすえ再編成・集中を進めた。これは通常、ローカル私鉄が鉄道事業を縮小・廃止し、バス部門や観光事業などに多角化する方向性と全く逆をはる決定といえる。360キロあった自社バス路線網は20キロまでに大幅に削減された。自社の経営資源の固有性をあくまでも活かし、鉄道事業という単一事業に特化することで発生する問題が、非連続的変化へのレバレッジ・ポイントになり、逆にポジティブな効果を生んだ。そこから大鉄の事業創造が生まれることになる。鉄道事業を軸と

して、そこが新規事業を構想するための参照枠となっていたのである。その過程について白井は回想録でこう述べている。

「経営でも個人でも、こう定めたからよいとした時から退歩が始まる。固定した哲学が出来たために、世の中から取り残されたのは国鉄の組合をはじめ、多々の例がある。鉄道でも昔から、新型車両、新しい客車、路線が、次々と現れ、もてはやされたが、列車ダイヤ、車両など『最新』のものをこれで良いと考えたら、大きな誤りであり、絶えず発想の転換を繰り返し実行すべきである。今の時点では、鉄道は大戦でも起きない限り、だんだんとデラックスに、アイデア豊かなものにむかっていこう。さらに長期的には情報時代により輸送としての鉄道は縁、出会いのため、レジャー、文化としての乗車が増える。とにかくもっとも大切なことは、固定観念の打破である。」²³⁾

このような方針のもと、深刻な経営危機に見舞われていた大鉄は、自社のドメインを鉄道業から、一種の観光サービス業へと転換する試みを始めた。そして白井は、沿線人口の希薄な地域で鉄道を運営する事業モデルを二つの先例に求めた。一つが、イギリスの保存鉄道(preservation railway)である。鉄道じたいが観光施設として、或は産業遺産として意味を持つ事業活動である。経営資源として再発見するような事業構想とは具体的には以下のようなものである。

- ①他に類を見ないほど古い時代の老朽化した鉄道設備を保有していること、
- ②運転や保線などの技術者が高齢化し彼らのひとつ技術もまた時代遅れになっていること、

これらは鉄道事業の枠内で考えているうちは解決困難な制約にすぎない。しかし、この会社の事業ドメインを観光業として捉え直したとたん、これらのハンデとなる諸条件は、そのまま、独自性の高い他社が持たないユニークな経営資源に転

化する。

具体的には観光業として鉄道事業を再生する構想では、その古さをプラスに読み替える逆転の発想に基づき、いわば「動く鉄道博物館」としての価値を作り出した。モノの古さを改善すべき弱点ではなく、優位性を生み出す資源と見なすのである。その価値転換の発想を、新事業の中核にすえるために、1976年に国鉄で廃止されたばかりの蒸気機関車(SL)を無償で一両譲り受け、中核的な資源として動態保存することを決定した。そこには、「鉄道事業」ではなく、「鉄道技術の保全を通じたヘリテージの保全事業」という事業ドメインの根本的な再定義(読み替え)がある。

SLの動態保存による営業運転は、SL全廃の時点では、ひとり大鉄によって受け継がれ、その後、運転を再開した国鉄、JRへと技術的にも受け継がれた。現在にいたるまで、主にJRでSLの復活運転が行われている北海道、東北、九州地区とは異なり、東海地区は、早い時期からSLが消滅した経緯から給水・給炭などのSL運行に必要な設備がほとんど残っておらず、市場となる大都市圏に近いにもかかわらず長らくJRでのSL復活運転は不可能であった(その後、北関東で秩父鉄道、真岡鉄道にて運行)。しかし、大鉄では、経営難による新規設備への投資がままならなかったからこそ、この地区においては例外的に各種のSL関連設備や、それらの技能を有する職員をいまだ遺産として所有していたのである。設備の老朽化と職員の高齢化を逆手にとることで競争優位性が生まれたのである。

図1に示したように事業の再構成が効を奏し、成長軌道に乗ることで、経営資源の再定義による用役の開発・発見がステップ・バイ・ステップで進められて行く。まず、

- ①新規雇用ができないために仕方なく年配社員や国鉄退職後の再就職社員を多数抱えこんでいた状況は、旧式の運転やメンテナンスのノウハウという希少な知識や能力を持つ人的資源の蓄積と読み替えられた。

- ②当社が中部地区にあることじたいが資源として発見された。後発のライバルJRでは、SLが最後まで残っていた地域にしか運行用設備が残っていないため北海道や九州などのローカル線で運行されていた。首都圏や関西圏などの人口集中地域(真っ先にSLが廃止されてしまった地区)から相対的に近く集客力が高いことが優位性の源泉となったのである。

- ③沿線が過疎地域であることは、南アルプスに繋がる大井川流域の景観美を生み出している。それは車窓風景として捉えた時に再発見された。しかもそこには費用の負担がなくても正の便益がもたらされる外部経済性がある。

自社の事業の固有性を、より研ぎ澄ました形での事業構想と、その具体化においてはほとんど新規の投資なしで、ただ鉄道事業を構成するヒトやモノ(技術)の特徴を詳細に検討することで、それを経営資源として再発見する過程であった。そして、それが経営再建を可能とする原動力となった。成果は、すぐに営業成績や運賃収入に現れる。奇跡的な黒字転換が達成され、それが基本的に現在にいたるまで維持されている(図2)。この劇的な転換は、のちに国鉄の赤字問題に悩む高木国鉄総裁を当社への視察に導いたほどであった。

白井氏は、次にスイスの登山鉄道の事業経営に着目し、スイスの観光鉄道に毎年職員を派遣し、観光鉄道経営のノウハウの導入をはかった。その経緯を以下のように語っている。

「スイスは戦前、イギリス人の観光客で儲かっていました。また、戦後はアメリカ人の観光客で生計を立てていました。しかし1970年代になるとだんだんアメリカ人の姿がすくなくなってきました。しかも来た人がお金をおとさなくなり、これは大変だということになりました。そこでこの次にお金があるのは日本らしいと・・・そのへんのインスピレーションですね。」²⁴⁾

図1. 大井川鉄道 SL 列車利用客数の推移 (1976-1997年)

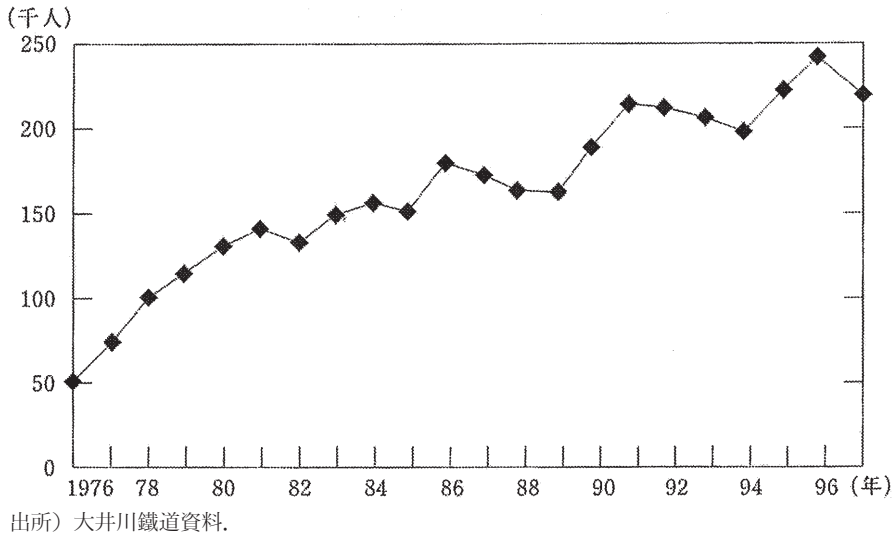
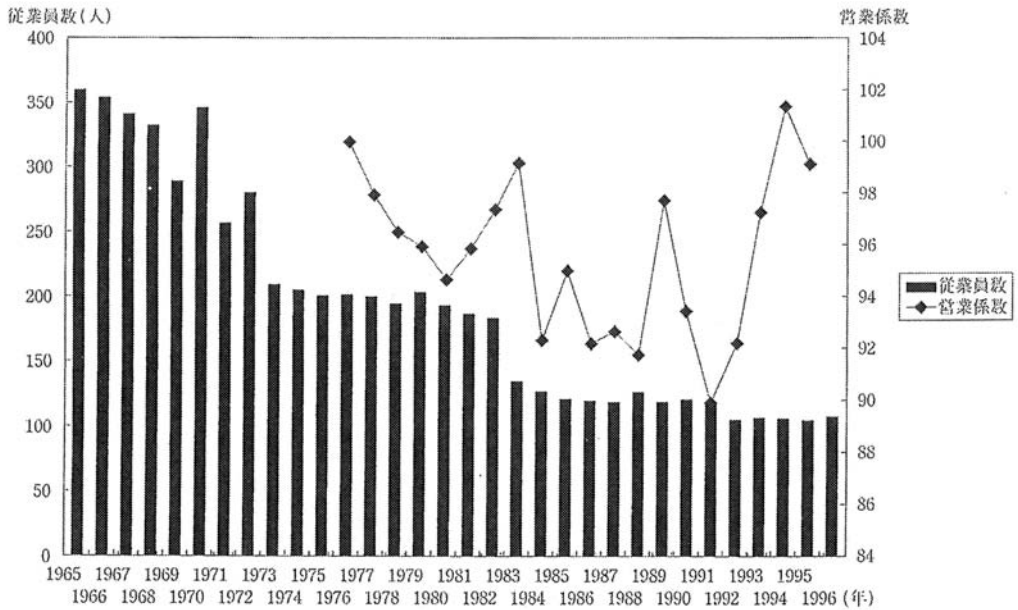


図2. 大井川鉄道の従業員数と大井川本線の営業係数 (1965-1997年)
(ただし営業係数は1976年以降について算出)



営業収支は劇的に逆転し(早くも、SL定期列車の運行開始の翌年にはかろうじて黒字)、その後1994年を除き、黒字を維持している。運行当初は年間のSL列車利用客数は5万人程度であったが、最高を記録した1996年には25万人にも上っている。また当初は収益全体に占めるSL事業の割合は8%程度であったのが、現在は40%にも上るといふ。この過程で、全国から鉄道技術上価値が高いと思われる老朽化した車両を収集し、レストアしながら、営業運転に活かす試みを続けてきた。例えば現在、全国で動態保存されているSL21両のうち6両が大鉄のもとにある。また戦前型の旧式木造客車は、現存する43両のうち、19両が大鉄のもとで管理・運用がなされているのである。

30年間にわたるSL動態保存による観光鉄道事業の実績により、保存されたSLの遺産価値は高まる一方であり、他に類を見ない観光ビジネスにとっての経営資源となっている。その名声は全国に広がっており、そのことが、また新たなビジネスの形態を産み出すことを誘発することになった。それがNPOやボランティア活動との連動による新規事業の展開である。

例えば、大鉄では、1987年に日本ナショナルトラストから受託してSLの買取修復を行った。またその過程で、全国のべ6,000人から約1,200万円の寄付が寄せられた。最近のものとしては2002年のSL買取修復プロジェクトの例がある(表1)。このような形態で市民の所有するSLと客貨車の保守管理と保存運転を全面的に引き受けているのである。休暇期間や週末を利用した営業運転も行っており、運転収入は、それらの費用に充当される。

またこれらの列車は募金だけでなく、運転前後の社内清掃、簡単な整備、手動ドアの管理、乗客案内、添乗などを会員が中心となるボランティア、ならびに一般客むけの一種の参加型観光サービスとして4,000円の料金を徴収して運営されている。このようなNPO活動の場所と道具立てを

提供することで、これらの自律的な活動が盛り上がる。さらに、そのことで、活動を間接的に支援する事業活動じたいが、大鉄の収益性を高めているのである(表2)。

大鉄の、このような新規事業の展開は、示唆に富む。例えば、領域は全く異なっているものの、いわばLinuxとTurbo Linux社などとの発展の関係と相同の共生関係が生まれていると理解することができる。すなわち、LinuxにおいてはLinux自体の改良が進むにつれ、オープンに蓄積されたOSとしての情報をビジネスに利用し、ソフトウェア提供やシステム・サポート業務を提供するディストリビューターと呼ばれる企業も現れてきた。つまり自発意思に基づくグループによる活動(自律的な非営利的活動)とビジネス活動は、どちらかが、どちらかを代替するもの、されるべきものではなく、両者の相互作用性をうまく活用した事業構想によって共生的な関係を産み出すことが出来る可能性を持つのである。

4. 考察—3つのアプローチと論点

4.1 集合財の市場

本節では、大鉄の事例をもとに、若干の理論的な考察を試論的に行っておく。

大鉄の事業革新のユニークな点は、存亡の危機にたたされた企業が、ヒト、カネ、モノ、技術などの条件が基本的には変わらないにもかかわらず、ただ企業家による新規事業の構想と、その構想との関連で既存の資源の未利用価値が発見されたこと、それがさらに新たな資源の蓄積・利用過程を誘発・駆動して行ったところにある。

鉄道事業の観光資源化によって、事業システムを革新し、そのことによって、その本質的サービスをまったく違うものとして定義しなおす。そのことによって、まったく異なる市場にもとづく事業展開を構想できるようになる。同じ鉄道事業を運営するということであっても、それを観光資源として再発見することで、鉄道設備や職員の持つ知識など、それが持つ潜在的用役が企業家により

表 1. プロジェクト募金呼びかけの一例

<p>C11 190号機の復活支援会員募集</p> <p>当社でSLが活躍して25年。これまでに430万人余りのお客様にSL列車の旅を楽しんでいただいております。しかし、SLの車齢も進み、当社の整備技術をもってしても、今後、現有のSLで動態保存運転を続けていくには心配な点があります。</p> <p>そこで、ここ数年来、全国の保存SLの中で条件にかなったものを探していたところ、今回、熊本県八代市の小沢年満氏が所有しておられたC11190号機を譲渡していただくことになりました。1974年現役を引退したC11190号機は、その後解体される予定でした。それを借しんだ熊本県八代市に住む元教員・小沢年満さんが同機を1978年に買取り20年以上にわたり保存してきました。しかし、個人で保存を続けるにはあまりにもその負担は大きく、公共施設等に保存を託えてきましたが実現には至りませんでした。それを知った大井川鉄道が、現地調査を行ったところ、SLの心臓部ともいえるボイラーや足回り等の状態が比較的良好、復活させることが可能と判断し、この機関車の復元整備を行うこととなりました。平成13年6月23日午前、御前崎港西埠頭に到着したC11190号機はクレーンで65トンの巨体を吊り上げられ、トレーラーに移されました。交通事情を考慮し、23日深夜、金谷町に向け出発し24日未明、大井川鉄道・新金谷駅構外側線に到着しました。復元までに要する期間は約2年半、その費用はおよそ5,000万円、当社では8月28日に「C11190復活プロジェクト」を発足し、会社を挙げてこの一大事業に取り組んでいくこととなりました。</p> <p>しかし、このSLを動態保存するには入念な整備と多額の費用が必要となります。</p> <p>当社といたしましても最大の努力をもって復元整備をすすめてまいります。課題であります復元費用の捻出につきましても、誠に恐縮ですが、全国の皆様方のサポートをいただきたいと思っております。</p> <p>何卒、ご理解を賜り、ご支援ご協力をお願い申し上げます。</p> <p>【支援会員入会の方法】 復活支援会費は一口5,000円です。口数の制限はございませんが、必ず5,000円単位でお申込みください。 当社より、郵便料金の払込取扱票を郵送いたします。 払込取扱票1枚につき1名様のご入金となりますので入会人数分の枚数の払込取扱票をご請求ください。 (電話もしくはEメールで住所とお名前、電話番号をお知らせ下さい)</p> <p>お手元に払込取扱票用紙が届きましたら、必要事項にご記入のうえ、現金を添えて最寄の郵便局の窓口にお納めください。 払込手数料は弊社負担とさせていただきます。</p> <p>おかげさまで「C11 190」復活支援会員が、平成14年7月12日現在で994名となりました。皆様のご支援ご協力に感謝申し上げます。</p>

出所) 大井川鉄道資料。

発見され、価値が新たに発見されて行った。

SLは、定期列車に活用することを基本としたうえで、老朽化した設備や駅舎の持ち味を生かしノスタルジックな列車旅行の体験を提供するサービスとして再構成された。古さが価値となるようなあり方を探究する中で、保全することで時間がたつにつれて価値を高める開発のメカニズムをつくりだす。その特徴は「ヘリテージ」(遺産)と呼ばれる財・サービスとして捉えることができる。その点について着目した²⁵⁾。価値概念を拡張しながら考察する。

産業遺産事業の発展は、事業開発への投資が、古い遺産の保全と同義となる特徴を持っている。すなわち開発と保全というものが二律背反とはな

らないのである。

ここで資源経済学における価値の概念を援用してみよう。そこでは、価値は、通常、われわれが考えるような利用価値に加え、非利用価値(遺産価値、存在価値)というものが考えられている。鉄道事業というサービスを、大鉄のように「産業遺産の保全・活用」サービスであると再定義しなおしたとき、そこには、非利用価値が生まれると考えられる。

大鉄が創出した産業遺産の保全・活用を本質サービスとした、一種の観光事業は、それを単に鉄道事業として考えている時とは大きく異なる市場の特性を持つ。そこには、非利用価値を生み出すような非競合性、非排他性のある集合財の特性

表2. ボランティアの募集の例(平成13年8月25日のトラストトレイン運行)

あなたもSL保存のボランティア活動に参加してみませんか?
第4回 SL保存ボランティア

(財)日本ナショナル・トラストと大井川鐵道(株)では、一般の方々に蒸気機関車の動態保存の意義を理解していただくことを目的に、SL保存ボランティアを募集いたします。皆さまのご参加をお待ちしています。

1. 実施日時
平成13年8月25日(土)10時00分～14時09分 以後、自由行動
集 合 10時00分 大井川鐵道 新金谷駅集合
(JR金谷駅で大井川鐵道に乘換え、1つ目の駅)
金谷駅9時45分発の電車があります。受付は9時40分から行います。

2. 募集人数
40名 中学生以上を対象 小学生以下の方は保護者同伴のこと

3. 参加費用
4,000円(大人)(左記にはJR金谷駅までの往復運賃は含まれていません)
2,500円(小人・3歳以上中学生未満)
費用には大井川鐵道フリー乗車券代金(2日間有効・途中下車可)と片道分のSL急行券・保険料及び(財)日本ナショナル・トラストへの寄付金(500円)が含まれています。

4. 行 程
10:00 受付後、プラザロコへ移動
10:05 行程・作業等の説明
10:20 トラスト所有車両のC12形蒸気機関車及び客車の清掃
※作業はSLを磨いたり、客車の清掃ですので、どなたでもご参加いただけます。
11:50 作業終了・プラザロコへ戻る
12:00 昼食
(プラザロコ内に食堂や売店もありますが、発車後の車内でお弁当を食べるのも楽しいです)
12:52 SL列車トラスト・トレイン(下り)に乗車
希望される方には、車内販売や募金集めもお手伝いいただきます
14:07 千頭駅着 以後、自由行動
お帰りの場合、下記の列車があります。(急行に乗車される場合は、別途急行料金が必要です)

千頭駅発	14:28	14:50	15:15	15:30	16:15
	急行	SL急行		SL急行	
金谷駅着	15:24	16:09	16:24	16:49	17:21
				(トラストトレイン)	

※終点千頭駅から車で約5分のところに白沢温泉があります。往復のタクシー料金と入浴料込みで1人1,000円(2名様以上)でご利用いただけます。(当日申込み可)

5. その他
(1) 昼食は各自ご用意下さい。お弁当(800円)の必要な方は、注文をお受けいたします。申込み時に明記のこと。
(2) 軍手・ヘルメット・清掃用具等は準備します。
(3) 汚れてもよい服装でご参加下さい。
(4) ボランティア作業中は、大井川鐵道係員の指示に従って下さい。
(5) SL列車は、お席の指定はできません。空席利用をお願いします。

6. 申込み
下記事務局へ、申込書をご請求ください。

財団法人日本ナショナル・トラスト 事務局
〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-4-1 新国際ビル810
TEL 03-3214-2631 FAX 03-3214-2633
締切日 平成13年8月17日(金)までにお申込み下さい。(定員になり次第締切)
主 催 財団法人日本ナショナル・トラスト・大井川鐵道株式会社

出所) 大井川鐵道資料。

が生まれる。一般に集合財の市場は、市場の失敗を導くために、過少供給となる。

ちょうど環境経済学で、珊瑚礁や天然林などの定常性のある生命系を保全する活動が、価値を生むのと同様である。このような性質をもつ活動をサービスと考えた場合、その市場は、非競争性と、非排除性がある。つまり集合財である。そのため市場メカニズムは機能不全をおこし、供給されるサービスの量は、本来の最適供給量を実現できず過少供給となる。しかし、逆にいえば、そこにまだ実現していない顕在化を待つ潜在的市場が潜んでいるとも考えられる。

しかし、それは単純な市場取引とは異なる方法でしか実現しない交換であるため、媒介者や媒介制度の設計を構想する必要がある。そう考えたとき大鉄ではボランティアの活用や、SLの掃除や運営を有料サービスとして事業化する逆転の発想、取り組むべき事業の公募と募金などの方策が試みられ成果を上げてきたことの意味が理解できる。

4.2 逆行戦略による焦点化効果

危機におちいった大鉄において事業戦略家としての白井氏が最初にとった鉄道事業への集中という舵取りは、時代の趨勢からみれば、大きく逆行する方向性のように見える。しかし、後から見れば、それこそが大鉄のその後のユニークな事業を組み立てて行く経営資源の蓄積・利用メカニズムの不動点となっている。その後の事業は、すべてそこにある資源の潜在的用役や利用可能性を検討して行くところから構想されているのである。

白井氏の決断によって、組織の内部で人々の努力の焦点が自然に、その事業構想の基本に沿うようにしぼられて行く焦点化効果も生まれている。いわば産業遺産の将来の価値をめぐる目利きとしての白井氏による「伝道」、或は意識変革者としての活動が初期の事業革新では大きな意味を持っている。

一般に、中小企業は、規模のハンデゆえに、経

営資源の物理的制約は大きくなる傾向を一般的に持つことは否定できない。中小企業にとってさまざまな市場の利益ポテンシャルを評価しながら渡り歩くような投資活動は不可能に近いので、ポジショニングを簡単に変更するという意味での戦略的な機動力は望めない。

特に大鉄の事例では自社の固有性のある資源が、それ自体が産み出す制約によって成長が阻まれているとき、逆説的に、その開発・深耕によって一見出口の見えない深刻な現状を突破する起動力を生み出した。その過程は自社の中に新しい用役の発見に基づいた経営資源を発見していくプロセスから始まる。市場の中で不利な競争を強いられている諸条件をポジティブに捉え返す逆転の論理を効果的に利用しつつ、企業家の事業構想と、いわば「伝道」による組織の意識変革プロセスを通じて新しい市場が発見できたのである。そして不利な諸条件じたいを部分的に組み替えながら利益を生み出す新しい事業の仕組みがステップ・バイ・ステップで構築されてきた。このような企業家的・イノベーター的活動もまた、中小企業にとって一見迂遠な道に見えるものの実行可能性が高く長期的に見て効果が高くなることを見積もれる処方箋を生み出すように思われる。

また、さらに言えば、逆転による資源の用役性を発見する過程では、資源上の制約条件が厳しく解消しがたいほど、それをうまく経営資源に転化できたときの独自性が高く、模倣困難な経営資源とできる可能性が高い。いいかえれば「強み」を作り出す要素と「弱み」を作り出す要素は、どこかでひとつつながりになっている可能性がある。

4.3 市場の限界的領域における事業構想力

市場が機能不全をおこすような集合財の特性をもつ市場が、大鉄のような企業によって一つの事業機会になっていることを検討してきたが、その点について、ややアプローチをかえてポランニー(K. Polanyi)の枠組みを援用し修正を加えながら企業家の事業構想力の論理について、試論的に検

討しておこう。

ポランニーは、「財の生産と分配の秩序が自己調整的なメカニズム（すべての生産が市場での販売を目的とされ、すべての所得がそのような販売から生まれる）で行われている経済」について警鐘を鳴らし、例えば、本源的生産要素である労働、土地、貨幣の「擬制商品」化をとりあげる。市場内の関係や市場メカニズムを前提として社会が編成されて行く傾向を問題としたのである。しかし、その市場を否定した社会主義においても、個人的な行為（共同体、コミュニティ）としての生産という観点はない。共同体における生産＝消費の状態は、資本制—社会主義という対立軸の中では理解されなくなって行ったと考えられる。

非市場的な取引関係において、つまりコミュニティにおける生産が本来守備範囲としてきた領域は、企業の生産を補完することが多いが、他方で企業による生産はなじまない領域も多い。例えば、教育、宗教、医療などを、狭い意味でのサービス産業とだけ位置づけるのであれば、学校法人、宗教法人、医療法人という諸制度が、企業とは別に存在していることの意味を無視することになる。

問題は、市場自体ではなく、むしろ市場に向か

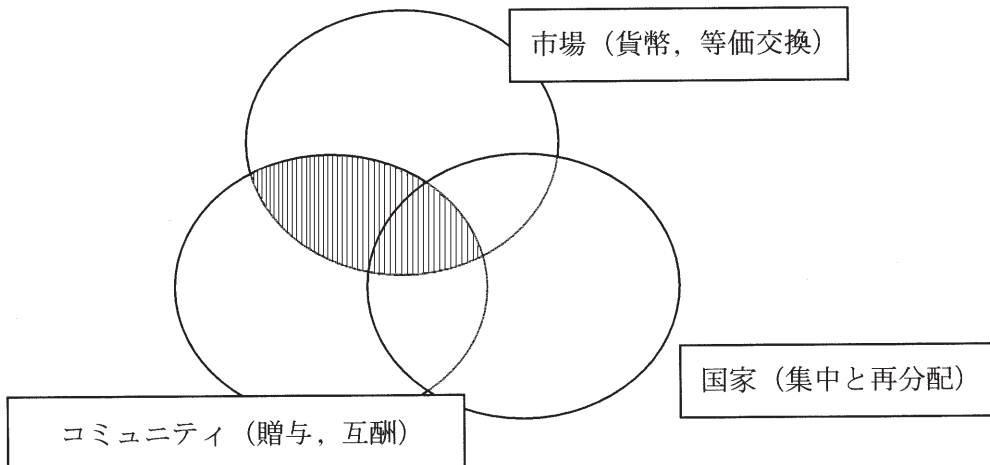
ない生産を、社会の構成原理として軽視する考え方にある。市場原理主義、コミュニティ原理主義の主張に見られるような、どちらかがどちらかを代替して支配的になっていく、或は、どちらかが本源的と考えられてしまうことにあると思われる。

ここでは紙幅の制約もあるため、事例との関連で、市場交換の領域とコミュニティの領域との重合領域、いかえれば市場の限界的領域について考えておく（図3の斜線部分）。これら二つの交換系について対比すると、市場は貨幣を媒介した交換であるため、貨幣表示された価値による等価交換をその合意形成の原理としているのに対し、コミュニティは、生活系、生命系、環境系などの非市場的交換、すなわち貨幣表示のなされない物々交換、いかえれば贈与と互酬に基づく交換ということができる。

市場が貨幣の介在する取引の関係であり、コミュニティが貨幣が介在しない取引の関係であるという問題は、財・サービスの生産・消費という問題についても一つの問題を投げかける。

例えば、消費を単なる財の購入と考える経済学の消費概念を拡張し、財の用役がもたらす効用によって欲求を充足するプロセスと考える。そうす

図3. 三つの交換系・合意形成原理（筆者作成）



れば、消費はコミュニティ内における自給自足、自家生産と考えることができる。コミュニティ(非市場)においては生産＝消費となるのである。消費としての調理や家庭菜園が、自家消費のための自家生産でもあることを考えて見ればよい。いわゆる生産活動は、貨幣を媒介した関係に基づく生産活動のことを意味するわけである²⁶⁾。コミュニティにおける活動は以下の5点の特徴をもつ。

- ①貨幣を介在させる必要がないため利益を計上する必要にせまられない。
- ②規模の経済性の獲得を目指す必要がないため、専門化、複雑化する必要がない。
- ③企業会計と異なりストックによって利益を測定する必要がない。蓄積したいは目的ではなく、コミュニティにおける活動を維持し、その質を向上させる関心からフローだけが重視される。
- ④経済的誘因よりも、コミュニティの価値への共感が参加への誘因となる傾向がある。
- ⑤人件費をゼロとできる(場合によっては参加費を徴収できる)。

大鉄の事業展開に見られたように上記のような領域の存在を前提に、コミュニティの機能と役割を促進する誘発・駆動する相互作用のインターフェイスを構想・設計することが、逆に市場創造をも誘発する。またその市場機会は、コミュニティや国家など非市場的な交換の系に適合的な領域の活性化の支援市場に加え、②非市場的な交換の系に本来適合的であるにもかかわらず過剰市場化されている領域、という領域の再市場化を可能とするため、事業戦略も想定できる。

前者の例は生業といわれるような領域である。工業とは異なり、自然＝環境系の定常性が重要な農業は、これまで基本的には生業として営まれてきた。現在の交換における物質やエネルギーの循環を点検しつつ、企業の生産性の高さ、生活系に対して貢献することを両立させることが課題となる。

後者の例は、環境ビジネスや、オーガニック食

品ビジネスなどを考えることができる。これまで、企業が家計や生業、或は非営利の諸活動の生産機能を奪い、外部の生産者に生活を依存させることで市場を拡大してきた。しかし、このような代替によるビジネスチャンスの拡大は飽和している。企業には、コミュニティの生産を補いコミュニティとの役割分担を意識的に設計していく役割がある。そこでイノベーションの連鎖反応(創発特性)を組織するノウハウ開発が、新規事業構想の焦点となる。紙幅の制約上、詳細の検討は他稿に譲るとして、3点の条件だけを完結に指摘しておこう。

- ①コミュニティ活動の機能の維持、増進、生産性向上に資するものへと製品・サービスのコンセプトを変更し絞り込むことによってビジネス・チャンスは拡大する。
- ②コミュニティ活動にとってどのような資本財が必要であるかを研究・構想することが市場を育む。
- ③家庭や生業などを含むコミュニティを交換の主体として機能させることで企業と環境の間接的な交換を可能とすること。それを実現するための構想と製品・サービスの提供が、市場を創出する具体的な方策となる。

5. おわりに

一般に企業家活動として光があてられがちなのは、急成長する新産業などにおいて独立して事業を興す起業家の活躍であろう。しかし本稿では、衰退産業における地域の中小企業において、あくまで組織に留まり、その責任を果たしながら変革を引っ張る事業戦略家としての技術者に焦点をあてた。

<市場の見える手>としての企業家活動が、危機にある事業システムを組み替えながら革新を行い、非連続な変化を生み出していく過程の詳細な検討を通じて、その触媒的媒介のメカニズムが、ストーリー性を持った逆説的過程であったことについて試論的に検討してきた。それは企業の成長

を導く競争戦略を考える際に、ただ単に資源や能力にその源泉を還元するのではなく、一方で、企業家のリーダーシップや才覚、主体性に還元するのではない企業家活動と成長戦略をめぐる分析の地平を切り開く研究プログラムに繋がっていくものでなければならぬであろう。

検討の結果、新規事業の構想力における3つの相互連関する問題の所在があきらかになった。まず①逆境を梃子とする中小企業の成長戦略の可能性と論理の固有性であり、その飛躍へのレバレッジ・ポイントにおける「市場の見える手」たる企業家の役割である。また②梃子をきかせる過程において効果的なのは、市場の限界的領域において、それら領域の活動を安易にビジネス化するのではなく、むしろ市場化されない自律的領域の活動を意図的に温存・誘発することである。このような支援体制をビジネス化する事業構想力による間接的戦略メカニズムこそが有効性をもつのである。

(中央大学商学部助教授)

注

- 1) 関連する拙文献を参照のこと。砂川(2002, 2005, 2006)。
- 2) 「市場の見える手」という用語を使用したのは塩沢(1990)が最初であると思われる。
- 3) Engeström(1987), 加護野(1999)も近い見解と考えられる。
- 4) このような方法的多元主義に基づく単一事例分析の妥当性については既に複数の研究が検討している。Glaser & Strauss(1967), Engeström(1987), 沼上(1995)。それらの共通の問題意識としては、問題の輪郭が不分明な対象に有効(←→既存理論の検証)。単一事例の解釈において、動員できる複数の枠組みの説明力を比較検討しながら問題の分析解像度を上げて行く研究のプロセスを提示する方法である。
- 5) 経営戦略論を4つのパラダイム Teece, Pisano & Shuen(1997)。

競争優位性の源泉となる独占のレント派の、競争圧力アプローチ(Porter), ゲーム理論(Shapiro)と、リカードのレント派、資源ベース理論、ダイナミック・ケイパビリティ理論に分類している。

- 6) Penrose(1959)やChandler(1977)。
- 7) Oliver(1997), Barney(2001)。
- 8) この様なレントを生む要因は、不確実な模倣可能性(uncertain imitability)にある。Lippman & Rumelt(1982)。

不確実性は、初期異質性を作り出すと同時に、模倣による同質化の進行も妨げる。すなわち競争によって価格が均衡した場合であっても、そのもとでは多様な効率性の企業が存在している。

レントの持続性について、それを産み出すメカニズムを、隔離メカニズム(isolating mechanisms)と呼び、それが、ある企業の保有する資源の模倣や代替を困難にしているRumelt(1984), 高橋・新宅(2002)或はノウハウや専門化した分割不可能な資源を持つ市場取引の困難さから考える。Teece(1980), Penrose(1959)。

複数の製品の生産が同じ占有(proprietary)ノウハウ・ベースに依存し、複数の製品の生産に共通のインプットとして専門化しかつ分割不可能な資産がある時、両者の共同くりかえし(recurrent)使用に依拠していれば、多角化は経済活動を組織化するには効率的な方法となる。

- 9) Peteraf(1993)。
同様のことをBarney(1997)のVRIOフレームワークでは、資源の価値(value), 希少性(rareness), 模倣可能性(imitabilities), 組織(organization)として概念化している。
またDierickx & Cool(1989a, 1989b)は、模倣可能性と蓄積過程の特性との関係として、時間圧縮の不経済(time compression diseconomies), マス効率性(mass efficiencies), 相互連結性(interconnectedness), 腐食(erosion), 因果関係のあいまい性(causal ambiguity)。
- 10) Teece et al.(1997), Zollo & Winter(2002)。
- 11) Nonaka & Takeuchi(1995), Spender(1996)。

- 12) 中村・岡田・澤田 (2006).
- 13) Hirshuman (1958), Itami & Roehl (1991), 伊丹・軽部 (2004) など.
- 14) その要点は、市場の限界と企業家用役、経営的制約の可変性、企業内資源と生産的機会の三点にある Penrose (1959), 砂川 (2002), 池本 (2004), 伊丹・軽部 (2004), 高橋・新宅 (2002), 高橋 (2005).
- 15) Leibenstein (1978, 1987).
- 16) 佐伯・間宮・宮本 (1990), 砂川 (2004).
- 17) 媒介者としての企業家像は, Marshall (1890), Menger (1871), 池本 (2005) を参照のこと.
- 18) Nonaka & Takeuchi (1995).
- 19) 加護野 (1988).
- 20) Lave & Wenger (1991), Lave (1988), 田辺・松田 (2002) など.
- 21) 吉田 (1999).
- 22) 電力会社によって運営がなされている井川線を除く.
なお筆者は、本稿の視角とは異なった論点に基づき、当社の詳細な事例分析を既に発表しているので、詳細は砂川 (2002) を参照されたい.
- 23) 鉄道友の会名古屋支部 (1984).
- 24) 名古屋工業大学鉄道研究会 (2002). 筆者による白井昭氏へのインタビュー, 2002年2月7日.
- 25) この問題については、砂川 (2002) で詳細に検討しているので参照のこと.
- 26) この点について経営学との接点で考察しているものとして日置 (1994).

参考文献

- 池本正純 (2005) 『企業家とはなにかー市場経済と企業家機能』八千代出版.
- 伊丹敬之・軽部大 (2004) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社.
- 大河内暁男 (1979) 『経営構想力 企業者活動の史的 연구』東京大学出版会.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論』千倉書房.
- (1999) 「プログラム科学と経営学」『組織科学』32 (3), pp. 47-54.
- 佐伯啓思・間宮陽介・宮本光晴 (1990) 『命題コレクション経済学』筑摩書房.
- 塩沢由典 (1990) 『市場の秩序学—反均衡から複雑系へ』筑摩書房.
- 砂川和範 (2001) 「状況的認知の視座からみた組織学習」『情報科学研究』10, pp. 62-82.
- (2002) 『『持続可能な開発』をめぐる企業家活動と成長戦略—大井川鉄道(株)を事例としたヘリテージ市場開発効果の検討—』『商学集志』72 (2), pp. 1-40.
- (2005) 「三品和弘『戦略不全の論理』書評論文」『組織科学』第38巻, 第4号, pp. 88-91.
- (2006) 「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—」『日本大学経済学部産業経営研究所 所報』No. 58, pp. 11-22.
- 高橋伸夫・新宅純二郎 (2002) 「Resource-based viewの形成」『赤門マネジメント・レビュー』1 (9) pp. 687-703.
- 田辺繁治・松田素二編著 (2002) 『日常実践のエスノグラフィー』世界思想社.
- 鉄道友の会名古屋支部 (1984) 『パノラマ』41号.
- 中村洋・岡田正大・澤田直宏 (2006) 「経営資源・ケイバビリティ理論とSCP理論の動学的補完性に関する考察」『組織科学』第40巻, 第1号, pp. 60-73.
- 名古屋工業大学鉄道研究会 (2002) 『Rack Rail』増1号
- 沼上幹 (1992) 「認知モデルとしての技術—組織とネットワークの経営構想力」『ビジネスレビュー』40 (2) pp. 50-65.
- (1995) 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネスレビュー』42 (3), pp. 55-70.
- 日置弘一郎 (1994) 『文明の装置としての企業』有斐閣.
- 吉田民人 (1999) 「21世紀の科学」『組織科学』第32巻, 第3号, pp. 4-26.
- 米倉誠一郎「経営史の方法論—逸脱・不規則性・主観性—」『一橋論叢』第120巻, 第5号.
- Barney, J. (2001) “Is the Resource-based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management

- Research? Yes,” *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 41-56.
- (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (上・中・下)』ダイヤモンド社.)
- Barney, J., Wright, M. & D. J. Ketchen (2001) The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991, *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*, MIT. (三菱経済研究所訳 (1967) 『経営戦略と組織』実業之日本社, 有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社.)
- Dierickx, I. & K. Cool (1989a) “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- (1989b) “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage: Reply,” *Management Science*, 35, p. 1514.
- Engeström, Y. (1987) *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*, Orienta-Konsultit. (山住勝広他訳 (1992) 『拡張による学習—活動理論からのアプローチ』新曜社.)
- Glaser, B. & A. L. Strauss (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. (後藤隆他訳 (1996) 『データ対話型理論の発見』新曜社.)
- Hirshman, A. (1958) *The strategy of economic development*, New Haven.
- Itami H. & Roehl T. (1991) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard Univ. Press.
- Lave, J. (1988) *Cognition in Practice*, Cambridge University Press. (無藤隆他訳 『日常生活の認知行動』新曜社.)
- Lave J. & Wenger E. (1991) *Situated Learning*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習』産業図書.)
- Leibenstein, H. (1978) *General X-efficiency theory and economic development*. Oxford University Press.
- (1987) *Inside the Firm*, Harvard University Press. (鮎沢成男他監訳 (1992) 『企業の内側』中央大学出版部.)
- Lippman A. and R. Rumelt (1982) “Uncertain imitability: An Analysis of interfirm differences in efficiency under competition,” *Bell journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, Macmillan. (馬場啓之助訳 (1965) 『経済学原理』東洋経済新報社.)
- Menger, C. (1981) *Principles of Economics*. (原著 1950年). (八木紀一郎訳 『一般理論経済学—遺稿による経済学原理』第2版 (1) 2000年, (2) 1984年, みずす書房.)
- Milgrom P. & J. Roberts (1992) *Economics, Organization, and Management*, Prentice Hall. (奥野正寛他訳 (1997) 『組織の経済学』NTT.)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford.
- Norman, D. (1988) *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books. (野島久雄訳 (1990) 『誰のためのデザイン?—認知科学者のデザイン原論』新曜社.)
- Oliver, C. (1997) “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based View,” *Strategic Management Journal*, 18 (9), pp. 697-713.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, (with New Preface by Edith Penrose, 1995). (末松玄六訳 『会社成長の理論』第二版ダイヤモンド社.)
- Peteraf, M. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View,” *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.
- Polanyi, K. (1957) *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press. (吉沢英成訳 (1975) 『大転換—市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社.)
- Rumelt, R. (1984) “Towards a Strategic Theory of the Firm,” in R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic*

- Management*, Prentice-Hall, pp. 556-570.
- Spender, J. C. (1996) "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, pp. 45-62.
- Teece, D. (1980) "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, pp. 223-247.
- Teece et al. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Zollo, M. & S. Winter (2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-353.