

令和5年11月2日

令和5年度 前期 千葉経済大学 地域研究通信について〔粟沢先生原稿〕

### 「論語と算盤」で読み解く銚子電鉄の経営戦略

ローカル鉄道を取り巻く経営環境はきわめて厳しい中で、独自の経営スタイルで生き残りをはかる銚子電鉄は2021年度・2022年度と連続でその決算は黒字となった。そして同社は、本年7月5日に100周年も無事迎えた。同社ホームページで竹本勝紀社長が語っているように、「この100年の間には、時代の流れと共に、想像を絶するような幾多の困難が降りかかり、その度に廃業の危機に直面してきた」のであった。それを支えてきた大きな要因が、同社独特の経営戦略である（特に竹本勝紀氏が社長に就任した2012年以降、その独自性が強まっている）。本稿の目的な同社の経営戦略の特徴を渋沢栄一の経営哲学（論語と算盤）から読み解くことであり、小さな本稿が「地域」に根差すローカル鉄道である銚子電鉄への小さな応援になれば幸いである。

さて、銚子電鉄の経営戦略を分析する道具として、慶應義塾大学商学部の菊澤研宗教授による著書『戦略学』の中で理論化されたキュービック・グラウンド・ストラテジー・モデルを用いてみたい。同書において菊澤教授は、戦略の策定においては「物理的世界」「心理的世界」「知性的世界」という多元的世界観が大切であると述べている。以下では、それらを銚子電鉄にあてはめてみたい。

銚子電鉄は小さく弱い鉄道会社である。利用者にとってのモノやカネの改善としては、たとえば新型車両の導入、交通系電子マネーの導入・利活用、運賃の引き下げなどがあるだろう（これを直接的アプローチと呼ぶ）。しかしながら、銚子電鉄の場合には、資金がないので新型車両は導入できず、S U I C Aは使えず、運賃を引き下げれば鉄道収入が減るだけなので直接的アプローチは採用できない。そこで、いわば弱者の戦略思想である間接的アプローチ、すなわちエンタメ鉄道というハードではなくソフトで勝負する戦略を選んでいると理論的には解釈できる。多元的世界観に基づく経営戦略は後者の間接的アプローチに含まれるものであり、銚子電鉄が提示する多元的世界観とは以下のようなものである。

銚子電鉄にとっての物理的世界とは車両である。その車両はレトロ感あふれるものであり、豊かな自然の中を走るその姿は人々にノスタルジーという心理的世界の改善をもたらしてくれる（＝「いいなあ」と心で感じる）。たとえば、銚子電鉄の「大正ロマン電車」は、米津玄師さんの楽曲「カムパネルラ」のMVの撮影舞台として使われている。さらに、ノス

タルジー溢れる電車は、銚子の人々が長年培ってきた歴史ある地域文化の中で走っている。これは人々に価値ある銚子の歴史・文化の重み（代表的なものとしては醤油生産や漁業）と  
いった知性的世界の改善をもたらしているのである（＝地域文化の「価値」を頭で理解する）。  
さらに、人々がエンタメ鉄道としての銚子電鉄に乗ったとき、「銚電はいつも面白いことを  
やっているなあ」と感じることであろう。これも、エンターテインメントという文化を頭で理  
解していることになるのである。

私が理論的に解釈するとき、銚子電鉄はこのような多元的な世界観を理解しているから  
こそ生き残れていると考えている。さらに「まずい棒」という商品を例にとると、駄菓子と  
してのまずい棒という物理的世界を築き、『『まずい』と書かれているのに、まあまあ普通に  
美味しい』という心理的世界のプラスを生み、さらに「まずいのは味ではなく経営」という  
自虐（ギャグ）を楽しむ知性的世界でもプラスを生むという多重構造になっているのことが  
強みと解釈できる。さらに、うまい棒は1本12円（2022年4月から値上げ）に対して、ま  
ずい棒は1本35円～41円と価格で勝負はしていない。これを先述の直接 vs. 間接アプロ  
ーチの比較で解釈すれば、銚子電鉄はまずい棒でも低価格といったガチンコ勝負（つまり直  
接アプローチ）をとっていない。竹本社長によると「まずい棒は、その奇抜はネーミングが  
特に子どもたちにウケることが多い」という。銚子電鉄の商品は、大人だけでなく、子ども  
たちの心理的世界・知性的世界でもウケているのである。

さて、本学の建学の精神「片手に論語 片手に算盤」は、渋沢栄一の経営哲学である道徳  
経済合一説に依拠している。渋沢翁はその著書『論語と算盤』において「大きな志と、小さ  
な志との調和」について述べている（守屋淳氏による現代語訳では51ページから）。大きな  
志（大立志）とは企業で言えばたとえば経営理念に、一方、小さな志（小立志）とは大立志  
を実現するためのたとえば経営戦略に相当するものである。これを銚子電鉄にあてはめて  
みよう。小立志（経営戦略）は上で述べたような多元的世界観に基づく間接アプローチであ  
る。そして大立志とは「この町に銚電があってよかった、銚電ありがとう！と言ってもらえ  
る、そんな会社になること（同社ホームページにおける竹本社長の言葉）」なのである。お  
客様にありがとうと言ってまた乗車してもらう（＝私利を追う）のではなく、「ありがとう」  
のベクトルの向きを変えて、お客様がありがとうと言ってくれるようなサービスを提供す  
る・ローカル鉄道としての役割を果たす（＝「公益」を追求し実現する）ことが同社のビジ  
ネスモデルなのである。ここに、渋沢翁の経営哲学が銚子電鉄の経営サバイバルにも見事に  
活かされ、銚子という地域の、千葉県という地域の活性化に貢献していることが理論的にわ  
かるのである。