

博士学位論文審査要旨

2008年1月31日

論文題目：鉄道における多角化経営戦略に関する研究

学位申請者： 宋 勝

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 新川 達郎

副査： 総合政策科学研究科 教授 佐藤 厚

副査： 商学研究科 教授 太田 進一

要 旨：

中国社会は現在計画経済から市場経済への過渡期にあり、中国の国鉄についても上下分離の改革を通じて民営化への模索があった。しかしそれは頓挫し、現在は非民営化を前提とする経済成果最大化と、失業問題をはじめとする社会的問題への解決への積極的な関与という矛盾のある目標を立てている。その中で関連企業における経営の多角化は具体的な問題解決手法として注目され、精緻化・戦略化されている。

本論文では、中国国鉄における多角化現象を観察し、そもそも国有企業は多角化に馴染むものなのか、関連企業による事業展開は多角化と言えるどうか、また、なんのための多角化なのか、いままでの多角化はその目的を達成できたのか、近年の諸改革と経営実態を元に検討している。

論文では全体を2部構成として、理論フレームを示す第一部と、実証分析を行う第二部に分けて、全6章から構成される。第一部の第一章では国内外の鉄道会社における多角化の歴史、中国国鉄における多角化戦略の現状に触れ、研究の対象、目的、進め方、先行研究を示す。第二章では多角化経営の成否を検証する視点を提示する。実証編である第二部の第三章では、中国鉄道改革と鉄道多角化経営についての歴史及びその問題点等を略述する。第四章では、まず人的貢献（余剰人員受入れなど）と財的貢献（売上・利益貢献度など）の角度から関連企業を分析し、さらにPPM手法で解析を行う。第五章では、中国鉄道における多角化展開の現状を定性的に把握することとし、戦略タイプの判定と多角化度指数によって分析を行う。結論にあたる第六章では、以上の分析から、現状のままでは多角化経営の成功はおぼつかないことが導かれ、そのために部分民営化をはじめいくつかの抜本的な対策が提案されている。

本論文は、民営化によらない改革手法をとった中国国鉄について、その多角化経営の成否を実証的に分析したこれまでにない研究成果であり、今後の国有企業改革や民営化戦略の方向にもインパクトの大きい研究といえる。関連企業の組織や人事管理についての分析には十分に踏み込めていないという課題はあるが、民営化にも純粋国有化にもよらない改革手法の研究として、その価値を根本的に損なうものではない。よって、本論文は、博士（政策科学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2008年1月31日

論文題目：鉄道における多角化経営戦略に関する研究

学位申請者： 宋 勝

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 新川 達郎

副査： 総合政策科学研究科 教授 佐藤 厚

副査： 商学研究科 教授 太田 進一

要 旨：

宋勝氏の「鉄道における多角化経営戦略に関する研究」については、2008年1月19日（土）午後2時より約1時間にわたる公聴会を実施した。佐藤教授・太田教授の両副査からのコメントや質問があり、申請者は的確に回答を行った。また、論文の理論仮説、その実証、得られた結論および今後の展望については、妥当なものであると認められた。なお、論文は日本語で適切に執筆されており、文献研究において英語についての運用能力が確認できたことから、必要とされる語学力（日本語、英語）を有すると判定できた。以上から、宋勝氏は、博士（政策科学）（同志社大学）として十分にふさわしいものと判断し、よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目： 鉄道における多角化経営戦略に関する研究

氏名： 宋 勝

要 旨：

中国社会は現在計画経済から市場経済への過渡期の後半に位置し、国家による直接統制は各分野から大幅に後退し、市場による統制の割合はかつてないほど大きい状況にある。過渡期には過渡期の悩みがあり、その「治療薬」として民営化という手法は多用される。民営化により国民経済の多くの分野は国家の直接統治から解放され、大きな経済的成果を挙げている。一方、そのような背景の中で、中国国鉄は以前に上下分離の改革を通じて民営化への模索と思われる試みがあったものの、それは頓挫し、現在は非民営化を前提とする経済成果最大化はもちろん、失業問題をはじめとする社会的問題への解決への積極的な関与という矛盾のある目標を立てている。その中で関連企業における経営の多角化は具体的な手法として注目され、精緻化・戦略化されるに至っている。

本稿では以下の二つの側面から中国国鉄における多角化現象を観察し、多角化は成功できるかどうかを検証したい。一つの側面：多角化の定義からの分析。すなわち、そもそも国有企業は多角化に馴染むものなのか、関連企業による事業展開は多角化と言えるかどうかという素朴で根本的な部分に迫りたい。もう一つの側面：多角化の目的の角度からの分析。つまり、なんのための多角化なのか、いままでの長年の多角化で目的が達成できたのか、これから達成できそうなのか。この二つの分析を総合して、マイナス的な結論が多数の場合は国鉄による多角化は成功できない、ひいては多角化で国鉄を救えないというような結論に達するだろうし、逆にプラスの結論が多数の場合は相反する結論になるだろう。

具体的な分析・検証の流れは下記のとおりである。

1. 多角化の定義の側面から中国国鉄の関連企業を鳥瞰する：中国国鉄の関連企業はそもそも企業なのか、行っている事業は多角化と言えるのか。

本稿では、多くの定義を検討し、多角化の重要な特徴を揃えたとして吉原他の定義を援用する。吉原他は多角化を「企業が事業活動を行って外部に販売する製品分野の全体の多様性が増すこと」と定義している。そのキーワードは「企業」・「外部への販売」・「製品サービスの多様化」である。

(1) 「企業」：民間企業は積極的に多角化を展開する主力である。ところが、中国国鉄の関連企業の少数を除いてはほとんどが国有企業であることは事実である。そこで、本稿では国有企業である関連企業への観察を通じて、はたしてこれらの関連企業は多角化経営の担い手になれるか、ひいては国鉄の多角化は成功できるかどうかを論じたい。この点に関して主に第三章で論じる。

(2) 「外部への販売」：もっぱら内部市場への販売は多角化として認められない。中国国鉄を一つのグループ企業を見なせば、その内部市場は大きく、グループ内の取引は盛んに行われていると思われる。関連企業の生存は鉄道本業だけに頼り、鉄道本業はその唯一の顧客の場合はその関連企業が行われている活動を多角化として認めないのである。この点は第四章の進出分野分析ないし第五章の多角化程度の把握の際に詳しく論じる。

(3) 「製品サービスの多様化」：単一製品・サービスから複数製品・サービスへの展開がなければ多角化とは言えないのである。また他分野への展開が行われているとはいえ、本業への依存度の多寡、つまり上記の「外部への販売」も重要視されている。この点は第四章と第五章で詳述する。

2. 「経営多角化の目的」という側面から中国国鉄の多角化を見る：なんのための多角化なのか。現状の体制では実際どうなっているか、このような多角化の目的は実現可能なものなのか。以下の観点から検証する。

多角化の目的に対する議論の中で、いちばん一般的でかつ中国の実情にも合致すると考えるのは三つ挙げられる。一つは外部的にもっと高い成長性を求めること、二つは内部的にシナジー効果を享受すること、三つは内部の未利用資源の有効利用のためである。これらの三点は多く議論され各種議論の中の共通項として選択した。また、本業から多角化への流れの中で多角化の目的としていちばん欠かせない要素は成長性への追求（本能的要素）とその過程においてのシナジー効果の享受及び「後始末的效果」を持つ未利用資源の利用であるという首尾一貫した認識を持っている。

(1)「もっと高い成長性」：国鉄は国の基幹運輸機関であり、その組織、運営から人の考え方で企業性の向上のためではなく、公共運送のために作り上げられたのが現状である。民営化を代表とする経営形態の変更を伴わず会社化・株式化をはじめとする企業の組織改組に伴う経営多角化は果たして高い成長性をもたらすことが可能だろうか。つまり、体制、組織、人間の現状から見て高い成長は実現したか、これから実現可能だろうか。この点に関しては第三章の第三節以後及び各章のまとめの部分で論じる。

(2)「シナジー効果」：シナジー効果とは二つ以上の事業は共通な経営資源を生かせばより大きな経営成果を出せるということである。中国国鉄における本業と関連企業との関係のありかたを「経営の両輪」と例えられている。現体制下の多角化では国鉄の関連企業と国鉄本業との間、関連企業同士の間にもシナジー効果を生じたか、これから生じうるか。この点については第四章の展開分野別分析及び第五章の多角化の程度の分析の中で言及する。

(3)「未利用資源の有効利用」：現体制下の多角化では、いちばん大きな未利用資源は余剰人員としての人間であることを仮定し、この最大な経営資源は有効利用されているかを検証する。上記同様、各章で記述する。

多角化の定義と多角化の目的の二つの側面での分析を通じて第六章で結論を出し、取るべき対策を提案する。

以上は議論における理論的な道筋であるが、具体的な章立ては以下のとおりである。

本稿では三部を分けて議論を進める。第一部は序論で、「はじめに」と第一章、第二章からなり、主な内容は議論の背景と研究のフレームワーク及び理論的な視点の提示である。

「はじめに」では時代背景及び鉄道改革と経営多角化との関係を述べる。

第一章では国内外の鉄道会社における多角化の歴史、中国国鉄における多角化戦略の現状に触れ、研究の対象、目的、進め方を提示し、参考とした主要先行研究を示す。

第二章では研究の仮説として、多角化経営の成否を検証する視点を提示する。上述のように本稿では多角化の定義と多角化の目的という二つの視点から分析する。

第二部は本論で、第三章～第五章からなる。この部分は第二章で提示した仮説に対する検証である。

まず、第三章では研究の背景として中国鉄道改革と鉄道多角化経営についての歴史及びその問題点等を簡単にまとめる。

以下各章で中国国鉄の多角化は多角化の定義と目的に合致するかの検証作業である。第四章と第五章で経営の角度から中国国鉄の多角化経営の現状を分析する。

第四章では、まず人的貢献（余剰人員受入れ貢献度：対象進出分野に所属する鉄道職工と全関連企業に所属する鉄道職工との比率）と財的貢献（売上・利益貢献度：対象進出分野の売上・利益と全関連企業との比率）の角度から関連企業における各進出分野を分析した後、戦略の角度からPPMの手法で図上で中国国鉄の多角化戦略を見る。

第五章では、中国鉄道における多角化展開の現状の大枠を定性的に把握することにする。定性的分析は戦略タイプの判定と多角化度指数によって行う。戦略タイプに関してはルメルト (P. Rumelt) がまとめた七つの戦略タイプを吉田が交通業に相応しい五つの戦略タイプに改良したものを用いる。つまり、①専門型 (S) ②垂直型 (VI) ③本業型 (D) ④関連型 (R) ⑤非関連型 (U) の五分類である。戦略タイプの判定には「特化比率 (SR)」「垂直比率 (VR)」、「関連比率 (RR)」という三つの指標を利用する。一方、多角化度指数は多角化の程度を測る多角化度指数の数式を用いて把握する。

第三部は結論である。

第六章は前の五章に対するまとめである。第六章ではこれまでの分析の結果をまとめ、本稿の目的に相応しい結論と講じるべき対策を提示する。すなわち、現状のままでは多角化経営は成功できず、部分民営化をはじめとする抜本的な対策が必要である。