

企業間ネットワーク構築による戦略的革新の実現

—中小トラック企業のケースから—

岩 崎 尚 人
神 田 良

1998年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157-8511, Japan



企業間ネットワーク構築による戦略的革新の実現

—中小トラック企業のケースから—

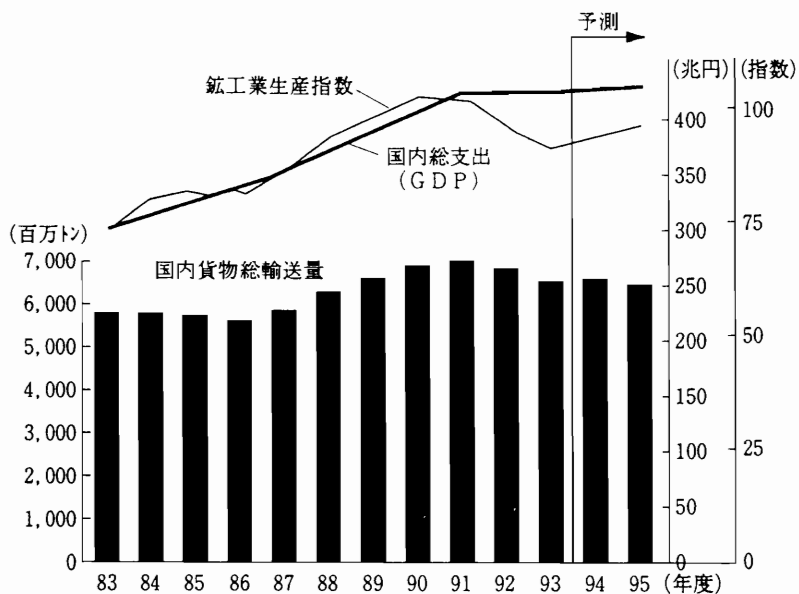
岩 崎 尚 人

神 田 良

I. 企業革新に向けた企業間ネットワークの構築

国内の景気後退が長引いていることに加えて、海外への生産シフト、米国企業の復活、NIE Sの台頭など国際的な産業構造の変化が、わが国中小企業の先行きの不安感を増幅させている。こうした状況下で、中小企業が産業全体の99%あまりを占める上に、景気動向に左右されやすいトラック運送業界も未曾

図表—1 経済活動と輸送量



出所：経済企画庁「国民経済計算年報」、通商産業省「通産統計」、運輸省の各種統計、(株)日通総合研究所「1995年度の経済と貨物輸送の見通し」

注 87年度以降は軽自動車による輸送量を含む

有の経営危機に直面している¹⁾。

確かに企業の海外進出は、製品のコストダウンや新市場の開拓といった点でメリットをもたらし、来るべきボーダーレス社会に対応した企業競争力強化に役立っている。アジアを中心とした各国との経済相互依存態勢の構築による国際的分業態勢は、適地生産による製品価格の低下をもたらし、内外価格差の縮小を実現しつつある。また、景気後退によって国内での市場拡大を望むことのできない中で、アジア諸国を中心とした経済発展に伴う市場の拡大は、わが国の企業のビジネス・チャンスを広げている。

1. 構造転換を迫られる中堅企業

ところがこうしたプラス効果の反面、大企業を中心とした海外進出は、国内産業の空洞化といったマイナス面をあわせもっている。海外投資や輸入品の増大に伴う国内生産の減少は、国内の雇用状況を悪化させたり、国内産業の技術基盤を損ねることになることにもつながる。大企業への依存率が高いといわれる中小・中堅企業では、急速に増加する大企業の製造拠点の海外進出によって受注が大幅に減少し、雇用問題が表面化するだけでなく、転廃業さえ迫られている。同時に、生産拠点の移転は、これまで国際競争力の源泉となっていた技術基盤の創出にもつながりかねない状況である²⁾。

さらに、こうした企業のグローバル化に加えて、大企業のリストラクチャリングの中小・中堅企業に及ぼす影響も小さくない。これまでのように大企業のリストラクチャリングが、景気後退に伴う一時的な経費削減効果を期待したものであれば、長期的視野にたった対策を講じなくとも企業そのものの存続にさほど影響を与えるものではない。しかし、今回の大企業のリストラの多くは、製品の内製化、部品の共通化、部品点数や製品種類の削減を断行するものである。そのため、特定の製品や技術に焦点をあて専門化を進めてきた中小・中堅企業にとっては、短期的にも長期的にも、存続意義そのものが問われる影響を与えている。つまり、これまで前提となっていた企業関係が今後も続いていくのか

1) 全日本トラック協会『平成6年度版トラック輸送産業の現状と課題』1995年に詳しいので参照。

2) 中小企業庁『平成7年度版中小企業白書』1995年に詳しいので参照

どうかといった基本的課題を考え直さなければならない事態に直面しているのである³⁾。

もっとも、こうした厳しい経営環境の中にあっても、これまでの事業に代替する事業や産業が育ってくれば、これらの問題を回避することも可能である。しかし、景気回復の兆しのみえない中では、新規成長分野を見つけ出すことが困難な状況である。中小・中堅企業が生き残っていくためには、従来とは違った視点で事業の構造や企業を取り巻く環境との関係を、自らで打破していかなねばならない。それを実現するための処方箋が、企業間ネットワークの構築とそれを実現していくための企業革新である。

いうまでもなく、本稿で焦点を置く中小企業の多いトラック運送業界にあっても、その経営基盤を強化するために様々な施策が検討され、個別企業でも、業界ベースでも環境変化に対応するための努力がなされている。

本稿では、中小企業ながら企業革新を実現している企業の実態を検証する前に、企業革新を実現する上で不可欠な企業間ネットワークに一般論的な議論から検討していくことにしよう。

2. 新しい企業間ネットワークの必要性

(1) 限定的なネットワーク構造

大企業と比較して、中堅・中小企業の内在する最も大きな制約要因は、小規模性である。これまでもこれら企業の多くが限られた製品や技術に特化して事業を展開してきたのも、そうした制約要因があったからこそである。また、顧客や市場を絞り込んできたことにも、規模的制約要因が少なからず影響している。もちろん、こうした限定的事業展開が、企業の強みを生み出し存続を保証する要因となってきた。右肩上がりの経済成長下での徹底した製品・技術の絞り込みは、中小・中堅企業が規模の経済を享受する容易な方法であった。また、特定顧客との長期取引も、長期にわたって企業基盤を安定させる上で重要な要素であった。

もっとも、こうした規模的制約要因による事業展開の絞り込みが、中小・中

3) 岩崎尚人, 神田 良「中小企業の経営革新と企業間ネットワーク」, 情報システムフォーラム, 1995年11月号, 1995年を参照。

堅企業の潜在能力を発揮する阻害原因となってきたのも事実である。技術や製品の特化は他の企業がもつ技術との融合による発展可能性を限定することになっていき、市場や顧客の固定化はそれ以外の企業や市場との交流を制約し革新性を妨げてきた。事実、景気後退に伴うリエンジニアリング活動をみても、「原材料費・仕入れ費用の削減」「3 K（交通費，交際費，広告費）の削減」「雇用調整，賃金削減」といった現状事業のコスト削減が中心となっており，リエンジニアリングの本来的な意味である事業構造の抜本的改革には手が着けられていない。このリエンジニアリング活動でさえが，現状の企業間関係を維持する上での一時的な方策を講じようとしているに過ぎないという感は拭えないのである。

これらを反映して，中小・中堅企業の情報化では，「情報を活用した無駄を省き，コストを削減する」ことに焦点が置かれている。また，情報ネットワークの構築にしても，企業関係の限定性から大企業に比べて低く，かりに構築していたとしても協力企業に限定された縦型のネットワークであることが多かった。

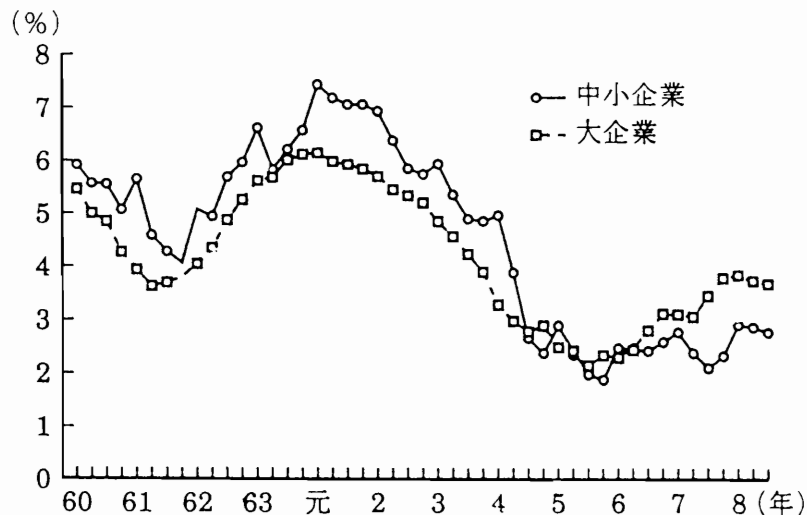
① 弱みを強みに変えるために

とはいえ，こうした規模的条件が機動性と柔軟性といった中小・中堅企業の強みを生み出す要因にもなっているも事実である。

中小・中堅企業の多くは，大規模な設備投資をすることができず規模の経済追求においてデメリットを被ってきた反面，大企業に比べて撤退障壁が高くなく，業種転換・移転といった機動性を発揮することができる。同時にこうした機動性は，今日のような環境や技術の変化が激しい中で，成長可能性の高い事業に挑戦するため上で，欠くことのできない要因である。大企業に比べた中小・中堅企業の開業率や総資本利益率の高さは，少ない資本を効果的効率的に運用する機動性を示している。同様に，意思決定プロセスでも，規模の制約がプラスの要因を生み出している。中小・中堅企業では，小規模性故に従業員と経営者との間での情報共有化が行われやすく，社内のコンセンサスが比較的迅速に実現されやすい。環境変化を時宜に捉え迅速に対応していくためには，こうした意思決定の柔軟性が不可欠である。

多くの大企業が，これまで巨額の投資をしてきた本業との関わりに頭を痛めながら，産業構造の変化と自社の事業ドメインを再定義することに躍起になっ

図表一 総資本利益率の推移



資料：大蔵省「法人企業統計季報」

- (注) 1. 中小企業とは、資本金1千万円以上1億円未満の法人企業、大企業とは、資本金1億円以上の法人企業を指す。
 2. 三期移動平均による季節調整値、ただし、8年7～9月期は、8年4～6月期との2項平均にて算出した。

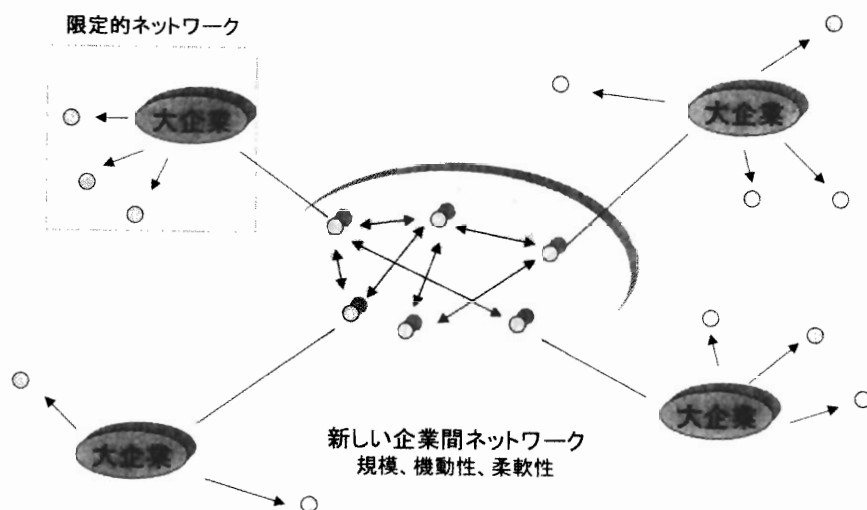
ている中で、中小・中堅企業に内在している機動性と柔軟性は、今後の成長に向けた強みの源泉となるはずである。「大企業病」に冒され、事業そのものより社内調整に時間・コストをかけている大企業に欠けている機動性と柔軟性は、スピーディーな資源展開を可能にする。

視点を変えれば、今日のように変化の激しい経営環境は、実は中小・中堅企業にとってビジネス・チャンス拡大する絶好機とも解釈することができるのである。その点からいえば、企業間連携を構築することによって、「小規模性」がもたらす制約条件を克服するさえできれば、中小・中堅企業が産業構造全体の変革の旗手ともなりうるのである。

自社の事業構造を変革するといった小さな視点に固執するのではなく、産業構造全体を変えていくといった視点に立って、今日の閉塞状況に打破していく、つまり自社だけを変えるのではなく、自社を取り巻く環境つまり自社がかかわる企業間関係全体を組み替えていくといった視点からの革新が必要になる。

そうした関係の組み替えを実現していくためには、これまで前提となっていた関係の中だけでの経営資源の流れを根本から変えていくことが必要である。機動性や柔軟性を損なうことなく、限定された関係の中だけでのヒト・モノ・

図表—3 弱みを強みに変えるネットワーク構造



カネの流れを変え、方向の定まった情報の流れを変えて企業間ネットワークを組み替えていくことが、小規模性といった制約を抱える中小・中堅企業の弱みを強みに変える上での前提となる。

3. 企業間ネットワークのジレンマ

企業間ネットワークの必要性、そして卓越性が叫ばれて久しい。しかし他方では、企業間ネットワークを構築することはそれほど簡単でないことも事実である。こうした困難さは、ネットワークそのものがもつ内在的な矛盾によるものと思われる。したがって、ネットワークの構築においては、こうした矛盾を考慮することが不可欠となる。

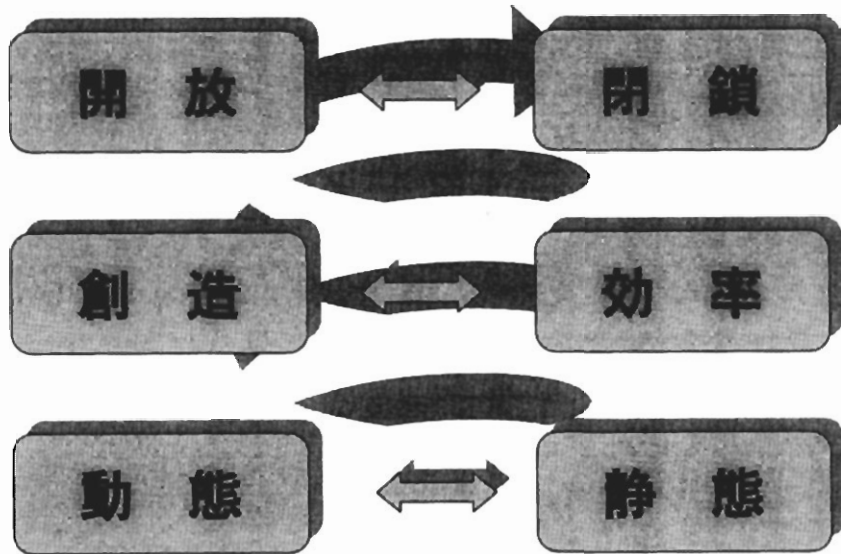
ネットワークがもつ矛盾は、開放性、創造性、動態性といったメリットと表裏の関係にある。つまりネットワークがもつメリットを追求するれば、それがデメリットの発現を促すことになるわけである⁴⁾。

① 開放と閉鎖

個別的な企業組織とは異なり、企業間ネットワークは構成メンバーについて

4) 岩崎尚人, 神田良「中小企業の経営革新と企業間ネットワーク」, 情報システムフォーラム, 1995年11月号, 1995年を参照。

図表—4 ネットワークのジレンマ



も、活用される経営資源についても開放性をもっている。個別企業がメンバーが固定され、経営資源が限定されているという意味で閉鎖性をもっているのは対照的であり、これがネットワークの強みの源泉の一つとなっている。

他方、閉鎖性には、一つの意志の下に統制が可能であるというメリットがある。企業組織内ではその企業だけの価値観を押しつけつることもできるし、その利害だけで動くこともできる。しかし、開放性を高めることは、こうした統制の容易性、利害の統一性を失うことになる。また開放性の高まりは情報開示を高めることにもつながるが、秘密保持という視点からはより大きな危険を冒すことになる。

ネットワークの構築には、本来的にこうしたジレンマがついてまわっているのである。

② 創造と効率

ネットワークの第2の強みは、創造性の発揮にある。個別的な組織の強みが均質的な価値観や思考・行動様式をもつところにあるのに対して、企業間ネットワークは異なる発想や行動をもつ企業が共通した目的のために団結することから、多様性を内包する。革新は異なる発想や資源がそれまでとは異なった形で結びつくことから生まれるため、多様性を必要とする。それゆえ、企業間ネ

ットワークは本来的に創造性を追求するための組織的な仕組みなのである。

しかし、こうした多様性は、効率性を阻害することになる。多様性を高めることは、均質性を減少させることである。ところが活動の効率性を高めるためには安定した行動様式、ばらつきのない統一的な行動様式が必要となる。行動における均質性が必須となるわけである。ここにネットワークのもう一つのジレンマが生ずることになる。

③ 動態と静態

ネットワークのもう一つの強みは、動態性にある。ネットワークの特質は、ネットワーク内にある企業が融通無碍に、環境の変化に合わせて自由に結びつけるところにある。その意味で、ハイアラーキーの下で一定のルールに基づいて固定的な結びつきや組み合わせしか許されない静態的階層型の組織とは対極をなす。

この動態性は変化に対して絶大な威力を発揮するものの、他方では絶えず関係性が変化することから、関係を結ぶ企業間に堅固な結びつきが生まれにくくなる。ところが、企業間ネットワークがその成果を生み出すためには、こうした企業間に役割の分業や貢献を明確にすることで堅固な関係すなわち静態的な関係性をつくりださねばならなくなる。ここにも、ネットワークのジレンマが存在するのである。

換言すれば、こうした3つのジレンマは、企業間ネットワークのメリットである機動性と柔軟性を実現しようとするときに直面する、越えなければならない矛盾であるともいえる。開放性を高め、創造性を昂揚させ、動態性を実現することこそが、企業間ネットワークに機動性と柔軟性をもたらすからである。

4. トラック業界の実態

以下の章では、事例研究を通じてトラック運送業界のネットワークと企業革新について議論していくが、それに当たってトラック業界の現状について若干の検討していくことにしよう⁵⁾。

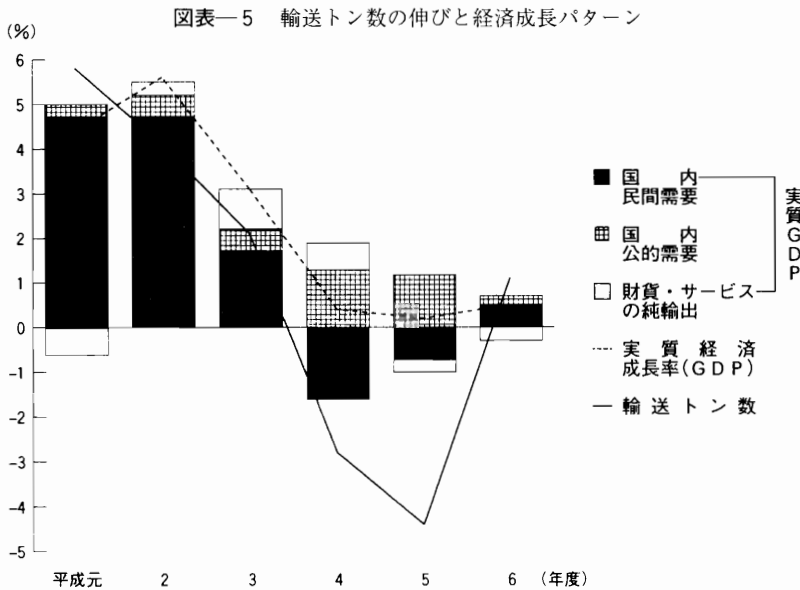
既述のように、バブル経済崩壊後の低迷期は、国内貨物総輸送量にも少な

5) 本節で取り扱っている数値については、『平成6年度版トラック輸送産業の現状と課題』、『平成8年度版トラック輸送産業の現状と課題』全日本トラック協会発行に基づいている。

らぬ影響を及ぼしている。92年以降貨物輸送量は景気低迷の影響を受け、年々減少の一途をたどっている。90年当時4.1%の伸びを見せていた貨物輸送量は、翌91年にはその伸び率が2.1%と大幅に落ち込んだ。さらに92年には2.8%のマイナスとなり、厳しい状況が運輸業界全体を襲った。1989年0.97であった国内民間需要に対する輸送トン数の弾性値（国内貨物総輸送料の増減率÷実質国内民間需要の増減率）が93年には1.47に高くなっていることから、輸送需要が景気拡大期に比べて景気後退に輸送量が敏感に反応していることは明らかである。

1973年の第一次オイルショックによる落ち込み以後伸びを見せてきたトラック運送に限定してみても、営業用トラックのマイナス成長が著しく、94年のトラック輸送量は、58.22億トン、2,758億トンキロで、それぞれ対前年比4.6%減、2.0%減である。95年にはやや持ち直したとはいえ、輸送量は、54.75億トン、2,859億トンキロで、対前年比1.1%増、2.2%増に過ぎない。このように、トラック輸送業は、市況に左右されやすい産業構造をもっている。

しかも、近年の平均輸送キロ（輸送トンキロ÷輸送トン数）の推移からもわかるように、利幅の大きな平均輸送キロを押し上げる原動力となっていた長距離輸送が海運・空運といった他の輸送機関の参入によって圧迫されている。距離

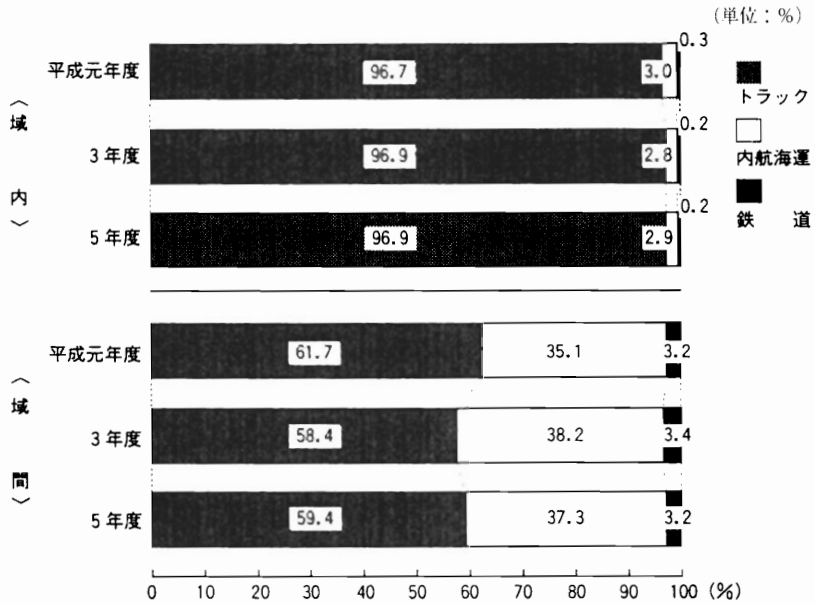


出所：経済企画庁「四半期別国民所得統計速報」、運輸省各種輸送統計

注1 国内総支出の各項目は寄与度

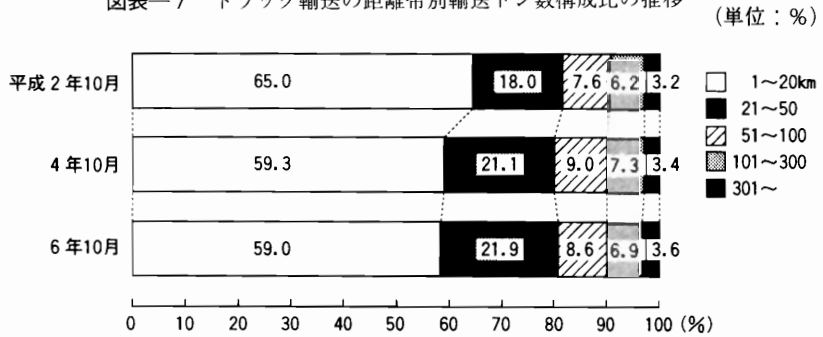
2 輸送トン数は対前年度比伸び率 (%)

図表一六 域間貨物流動量の輸送機関別分担比率の推移



出所：運輸省「貨物地域流動調査」
注 貨物地域流動表（23地域）における各内々流動を域内とした

図表一七 トラック輸送の距離帯別輸送トン数構成比の推移



出所：運輸省「自動車輸送統計報告書」

帯別構成では、20キロ以下の短距離輸送が全体の約60%を占め、総輸送量ウエイトの減少以上に、産業全体の業績を大きく圧迫していることも事実である。

このように、トラック業界は、長引く市況の低迷と輸送手段の多様化の中で、より厳しい現実に直面しているといえるのである。とはいえ、こうした中であって、独自の事業展開やネットワーク展開によって成長を実現している企業がないわけではない。以下では、一地方の中小トラック業者にも関わらず他社との差別化を実現しつつある小倉運輸の事例研究を通じて、トラック業界の企業

革新とネットワーク構築のプロセスについて検討していくことにしよう。

II. 中小トラック輸送企業の企業革新とネットワーク構造

1. 中小企業が支えるトラック輸送産業

1991年12月、トラック運送事業を規制する「貨物自動車運送事業法」が施行された。経済的規制の緩和⁶⁾と社会的規制の強化⁷⁾を目的としたこの法律の施行によって、1993年度の許認可申請数は、対前年比27.2%にまで急増した。その意味で、「自由な営業のもとに競争を促進し、サービスの向上および合理的運賃の形成」といった規制緩和がなされた。また同時に、これによってトラック運送事業のドメインの拡大や新たなビジネス・チャンスの獲得の可能性も広げられたのである。

しかしその反面、それまで規制に守られてきた既存企業にとっては、新たな参入者による競争の激化を意味していた。折しもの景気低迷も重なって、多くのトラック運送事業者にとって、なおいっそう厳しい状況をもたらした。つまり、既存企業は、こうした規制緩和によって生み出されるであろう競争の激化状況に対処するために、企業力強化が求められたのであった。

1) トラック運送事業者の経営規模

全国で45,015社を数えるトラック運送事業者の大半は、中小零細企業であるのが実態である(1994年度)。特別積合わせトラック運送業者⁸⁾の約80%、一般

6) 経済的規制緩和の主たる柱は、①事業の免許制から許可制への以降、②運賃及び料金の許可したから事前届出制への以降、③積合わせ輸送の自由化、④事業計画変更許可による営業区域の拡大、⑤手続き事務処理の簡素化などである。全日本トラック協会、1995年、『トラック輸送の現状と課題』pp. 74-76 に詳しいので参照。

7) 社会的規制の主たる柱は、①輸送安全規則の強化、②運行管理者の選任義務づけ、③主勧告制度の導入、④適正化事業実施期間の設置と監査の強化、⑤違反点数制度の導入などで、経済的規制緩和による輸送秩序の混乱を抑止する措置が採用された。全日本トラック協会前掲書を参照。

8) 特別積合わせトラック運送事業者とは、不特定多数の顧客から集荷した貨物を営業所その他の事業場(ターミナル)で仕分けを行い、積み合わせて他のターミナルに運送し、ここで配達に必要な仕分けを行うもので、これらのターミナルの間における積合わせ貨物を定期的に行うものである。

図表—8 規制緩和

年月	団体組織	主張内容
平成6年8月	公正取引委員会報告書 発表	①最低車両保有台数規制の廃止 ②リースによる車両保有での参入禁止の撤廃 ③営業区域による貨物発着規制の見直し ④トラック運賃の事前届け出制の廃止
6年9月	運輸省、貨物流通本部 会議で規制緩和策	①拡大営業区域の大幅増設 ②事業者が運送手段を選択できるおまかせ宅配 便の促進
6年11月	経済同友会規制緩和の要 望を関係官庁に提出	最低車両保有台数規制の撤廃
7年3月	総務庁、行政監察に基づ き運輸省に勧告	①自己保有車両台数に関する規制の緩和 ②独自の運賃届け出に必要な原価計算書添付義 務の緩和 ③拡大営業区域の促進
7年3月	政府、規制緩和推進3カ 年計画の閣議決定	①標準約款への変更の場合に届け出廃止 （7年4月実施） ②許可申請時の事業計画説明資料の簡素化 （7年度以降実施予定） ③経済実態に対応して営業区域の拡大を更に進 める（7年度以降逐次実施予定） ④運賃・料金の原価計算書等の添付の不要な範 囲を拡大（7年度以降実施予定） ⑤新規参入時の車両の自己保有規制の緩和、最 低保有車両台数の地方運輸局間格差を緩和す る方向で見直し（7年度以降実施予定）

トラック運送事業者⁹⁾の99%が、「資本金一億円以下、ならびに従業員300人以下」に該当する。このことから、規制緩和と競争状況激化の中で規模の経済性を発揮できない中小零細運送事業者の経営の苦しさは、想像に難くない。

このことは収益性の指標からみても明らかである。業界全体の収益性の点でも、他の産業と比べて著しく低いことが指摘されている。長期化する景気低迷の中では、製造業をはじめとした他の産業の総資本経常利益率は決して高いわけではないが、製造業の平均で2.6%、小売業の3.8%に比較して、一般運送事業全体で1.5%というのは、突出した数値である。まして、所有車両の規模別では、1～10台の零細事業者が-1.0%、11～20台の中小事業者が0.6%で

9) 一般貨物自動車運送事業とは、営業区域を定め、不特定多数の荷主の貨物を優勝で、トラックを使用して輸送を行う事業である。

図表—9 トラック運送事業者の規模別構成

従業員数別 (単位：社)

業種 \ 人	1～10	11～20	21～30	31～50	51～100	101～200	201～300	301～1,000	1,001以上	計
特積	5	14	18	27	60	51	37	46	28	286
一般	12,359	13,300	6,471	4,956	2,893	781	170	100	17	41,047
霊柩	2,165	146	28	19	5	4	3	0	0	2,370
特定	928	260	60	35	16	9	3	1	0	1,312
計	15,457	13,720	6,577	5,037	2,974	845	213	147	45	45,015
構成比(%)	34.3%	30.5%	14.6%	11.2%	6.6%	1.9%	0.5%	0.3%	0.1%	100.0%

資本金別 (単位：社)

業種 \ 万円	1～100	101～300	301～500	501～1,000	1,001～3,000	3,001～5,000	5,001～1億	1億円超	その他	計
特積	3	11	12	33	67	46	48	66	0	286
一般	1,841	5,362	5,030	11,354	11,347	1,599	553	357	3,604	41,047
霊柩	143	393	331	404	209	51	17	10	812	2,370
特定	68	237	248	348	183	29	12	8	179	1,312
計	2,055	6,003	5,621	12,139	11,806	1,725	630	441	4,595	45,015
構成比(%)	4.6%	13.3%	12.5%	27.0%	26.2%	3.8%	1.4%	1.0%	10.2%	100.0%

出所：運輸省調査

図表—10 一般運送事業の総資本経常利益率

(単位：%)

業種 \ 年度	4年度	5年度	6年度
一般運送事業	2.3	1.5	2.1
運送業	4.1	2.6	—
卸売業	2.9	2.2	—
小売業	3.8	3.8	—
倉庫業	3.5	3.2	—

出所：(財)全日本トラック協会「経営分析報告書」
中小企業庁編「中小企業経営指標」

規模 \ 年度	4年度	5年度	6年度
全体	2.3	1.5	2.1
1～10台	▲0.7	▲1.4	▲1.0
11～20台	1.1	▲0.6	0.6
21～50台	1.4	1.5	1.5
51～100台	3.5	2.2	2.9
101台以上	3.8	3.2	4.5

出所：(財)全日本トラック協会「経営分析報告書」

あるのに対して、101台以上の準大手、大手事業者の総資本経常利益率4.5%は、中小トラック運送業の経営実態を如実に示している(1995年度)。さらに、先に述べた規制緩和による競争の激化が、中小トラック運送業者のこうした苦境に拍車をかける結果となっている。

2) 経営再構築の課題

厳しさの増す経営環境の中でトラック運送事業者に求められているのは、その脆弱な経営体質の改善、事業そのものの再構築であることはいうまでもない。

もともと都心に拠点を構える中小トラック事業者の一部は、バブル経済崩壊以前の地価高騰ブームの中で、すでに自社の抱えている土地（駐車場やターミナルとして使用していた）の一部を売却して他事業への多角化の資金を調達したり、あるいはその土地に住宅用マンションを建築するなど徐々に事業全体の売上に占めるトラック運送業の比率を低くするといった施策をとってきた。しかし、こうした土地投機的事業の拡大もバブル経済崩壊後には、事業建て直しの有効な手段ではなくなり、むしろ反対に、そうした事業展開が本業のリストラを遅らせる要因にさえなっているのが実際である¹⁰⁾。

こうした厳しい事業環境に対処するために全日本トラック協会では、①経営基盤の強化、②輸送の効率化、③輸送ニーズへの対応のためのサービスの改善などを柱とした、経営再構築のための方向性を提起している。

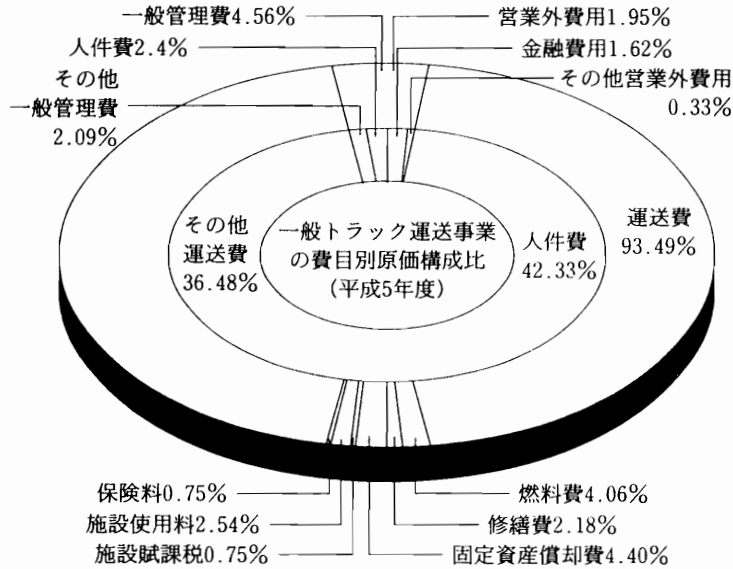
第一の「経営基盤の強化」の問題点と解決策として、経営管理の適正化、資金調達力の向上、経営コストの削減、企画開発力・営業力の強化、人材確保と育成、経営規模の適正化をあげている。その内容は、以下のように要約することができる。すなわち、特定荷主への依存度が高い中小トラック事業者が、自ら計数管理や経営計画を立案すると同時に、新規荷主を開拓したり新サービスの提供を充実させることによって、自律性を確保すること。さらに、共同購入による経営コストの削減や規模の経済実現のために、中小事業者間の連携を促進・強化するで、経営規模の適正化を図ることである。とりわけ、トラック輸送事業の総原価の40%以上を占める人件費比率を少しでも低減させることは、高齢化傾向と不足傾向の状況の中で、取り組むべき重要な課題である¹¹⁾。

これら施策の実行は、「輸送の効率化」とも密接に結びついており、90年代の最大の課題として位置づけられている。規制緩和が進んだとはいえ未だその弊害が強く残っているためにトラック運送事業は、需要・供給がアンバランスが原因で生じる返路空車や積載効率の低下を招きやすい。そこで協会では、複数事業者間での情報ネットワークの活用と輸送のシステム化を促進することに

10) 都内でトラック事業を展開している中小トラック事業者とのインタビューによる。

11) 『平成6年度トラック輸送産業の現状と課題』全日本トラック協会、pp. 82-84 を参照。

図表—11 トラック運送事業の総経費の構成



出所：全日本トラック協会編『企業物流とトラック輸送』1995年、P. 37

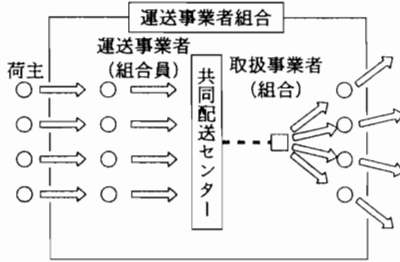
よって、交錯輸送の排除や積載効率の向上を実現する共同配送の推進を提言している。すでに、運送事業組合や荷主運送事業者組合による共同配送システムの構築や、全日本トラック協会と日本貨物運送協同組合連合会が中心となった、求車・求貨情報ネットワーク「ネットワークKIT」を稼働させている。とはいえ、各組合員の利害調整や、物流と商取引にまたがる秘密保持の問題などが障害となって、全国的な規模で機能しているとは言い難い状況である。こうした状況が生じるのは、第I章で既述したネットワークに内在する矛盾と、後述のネットワーク革新プロセスの条件を、ネットワーク構築に当たって十分考慮されていないことにあることを本稿では示唆したいところである。

いずれにしても、資金調達力や物流量が限られている中小事業者が大半を占めているトラック運送産業にとって、いかに企業間ネットワークを構築するかは、各企業のみならず業界全体での取り組みが不可欠であることは否めない事実である¹²⁾。

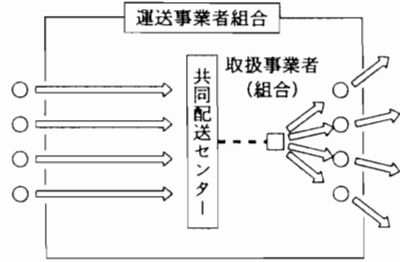
施策の第三は、「輸送ニーズ対応へのためのサービスの改善」である。競争の激化を招いたとはいえ、92年以降の経済的規制緩和によって、これまで以上に自由に事業活動を行えるようになったことは事実である。物流ニーズの多様

12) 前掲書、pp. 84-86

図表—12 運送事業者の組合が行う共同化の例

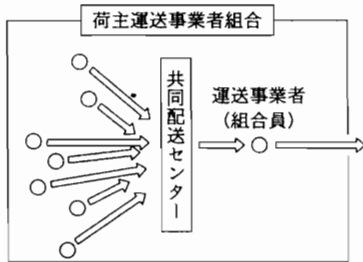


組合員(運送事業者)がそれぞれの荷主の貨物を配送センターに持ち込み、組合に運送を委託します。組合は、取扱事業者として組合員(運送事業者)にその配送を委託し、組合員(運送事業者)が共同配送します。

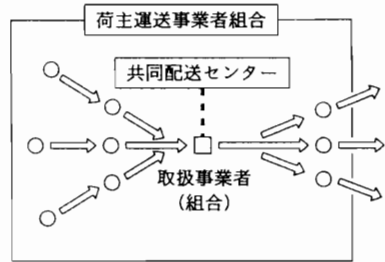


荷主の委託を受けた組合が取扱事業者として、組合員(運送事業者)に運送を委託し、組合員(運送事業者)が共同配送します。

荷主・運送業者の組合が行う共同化の例



組合員(運送事業者)が他の組合員(荷主)の物資を共同輸送します。」



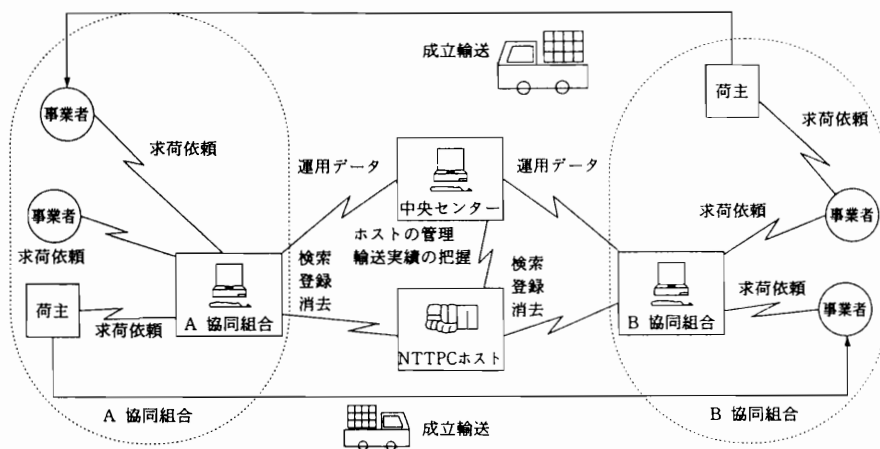
組合が取扱事業者として、組合員(運送事業者)に組合員(荷主)の物資の集荷・配送を委託し、組合員(運送事業者)が集荷・配送を共同しています。

出所：全日本トラック協会編『トラック運送事業の現状と課題』1995年 P. 95

化・高度化する中で、顧客ニーズをくみとり顧客とのパートナーシップを強化・維持する必要性は、ますます高まっている。それを実現する上で、運転者の資質向上は、労働集約的なトラック運送業にとって欠くことができないし、そのためにも、優れたサービスを提供できる運転者を確保・育成するといった事業者の役割は、ますます重要になっている。単に賃金ベースでの労働条件の改善だけでなく、安全性の確保やモチベーションを向上する施策などが、顧客サービス改善のためのキーワードになっている。

さらに、荷主とのパートナーシップを確立していくためには、荷主のビジネスと物流とを切り離して考えるのではなく、荷主のビジネスそのものを知り、荷主自身に対してメリットを提供することのできるシステムを提案するといったことが必要である。いわゆる「双方利益の関係の構築」が、輸送サービスの

図表—13 ネットワークKITの概要



ネットワークKITは、協同組合間をパソコンネットワークで結び、求車情報・求荷情報を中央の情報掲示板に登録し、必要の都度、協同組合に設置されたパソコンを利用して要望に合致する情報を探し出し、参加者相互で車両や荷物の相互融通を図るもので、中小トラック事業の輸送の効率化、生産性の向上等を図ることが期待できるシステムである。

出所：全日本トラック協会編『トラック運送事業の現状と課題』1995年、P. 96

向上・改善を実現するのである。これまで、ややもすると荷主の下請け的な位置付けで運送事業者自身が自律性を確保することができなかつたのも、そうした双方利益の関係を構築する努力を怠ってきた、運送事業者の方に責任があったともいえるのではないだろうか。事実、以下で事例として検討する小倉運輸は、「資本金1億円以下従業員100名以下」で売上高も10億円程度の典型的な中小トラック運送専門企業にもかかわらず、顧客ニーズを的確に捉え優れた顧客サービスを提供し、成長を遂げている¹³⁾。

全日本トラック協会が提起している、こうした中小トラック運送業の経営改善策すべてが、現状を打開する上で即効的な効果を上げるとはかぎらないかもしれない。しかし、総論的には、同業者間のネットワークの構築だけでなく、荷主を含めた異業種間とのネットワークを構築することこそ、大手企業と互して戦っていく上で不可欠な戦略であるといえよう。

13) 前掲書、pp. 86-87

2. 小倉運輸有限会社のケース¹⁴⁾

これまで検討を加えてきたように中小・中堅企業では、大企業とは異なって多くの課題を抱えている。こうした状況の中で、どのようにネットワーク変革を実現していったらいいのであろうか。次に、こうした疑問に対して、中小規模の運送会社である小倉運輸のケースを検討することで答えていこう。

(1) 小倉運輸(有)の概要

この運送会社は、1975年に川崎市で創業した、典型的な中小規模の企業である。この会社は最初から、食品関係の荷物を運ぶ輸送業に特化することで、経営資源の少なさをカバーしていこうとしていた。「食べ物を扱っていれば、多少景気がおかしくなっても食いつばぐれはないと考えたんです」。こういう花見光夫社長の言葉からも、はじめから事業領域を絞り込んで、少ない資源を最大限生かしていくという姿勢が、または基本方針が見えてくる。同社の営業案内書にも、「拠点から拠点を結ぶきめこまかな運輸管理体制。一貫して砂糖及び食品の運搬に携わってきたさまざまなノウハウを生かし、その道のエキスパートとしてお客様のニーズにお答えできるものと自負いたしております」と、食品関係の輸送サービスでのプロフェッショナルであることを明記している。

創業は5台のトラックからはじまっており、最初の3年間ほどは現社長もトラックを運転するという、典型的な零細企業であった。しかしその後、業績は順調な伸びを示し、現在では、74台の保有車両を誇るまでに成長した。

同社の営業報告書には、貨物自動車運送事業、自動車運送取扱事業、そして荷役梱包事業を業務内容とし、事業免許として一般区域貨物自動車運送免許（首都圏免許＝東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県各一円）と自動車運送取扱事業免許を所持していることが記されている。関東地域を事業領域とした運送業を営んでいるわけである。しかし、同社の輸送網は、このように関東一円を拠点とするものの、これを基盤としながらも広く、北は北海道、南は九州にまで及んでいる。

14) この節の分析は、1996年1月29日に実施した小倉運輸有限会社社長花見光夫氏とのインタビュー調査と、同社の社内資料に基づいている。

図表—14 小倉運輸の保有車両

車 種	仕 様	積 載 量	車 輛 数
ト レ ー ラ ー	ウイング	14トン積	9輛
ト ラ ク タ ー	390H Pエアサス		9輛
大 型	平	10トン積	1輛
大 型	ウイング	10トン積	13輛
大 型	冷凍バン	12.4トン積	8輛
大 型	バルク	10トン積	3輛
大 型	バルク	14トン積	1輛
大 型	タンク(液糖)	12トン積	1輛
大 型	タンク(液糖)	12トン積	5輛
中 型	平	4トン積	10輛
中 型	バン	4トン積	8輛
フォークリフト			2輛
総 合 計			70輛

94年、95年の決算では売上高9億2000万円、9億8000万円、97年度には約10億円と順調な伸びを示している。花見光夫社長は、次の言葉からも、堅実に事業を成長させてきていることがうかがえる。

「バブルでも踊らされることなく、着実に食品の運送業を本業と考え、着実にトラックに投資してきました。また、バブルがはじけたからといって投資を控えるということなどもしません。自分たちの事業計画に沿って、着実に投資しています。」

(2) 差別化で活路

「日本では、冷凍車で53立米の容積率をもっているトラックがあるのは、うちだけです。一般的な常識からすると、35～40立米です。」(花見社長)

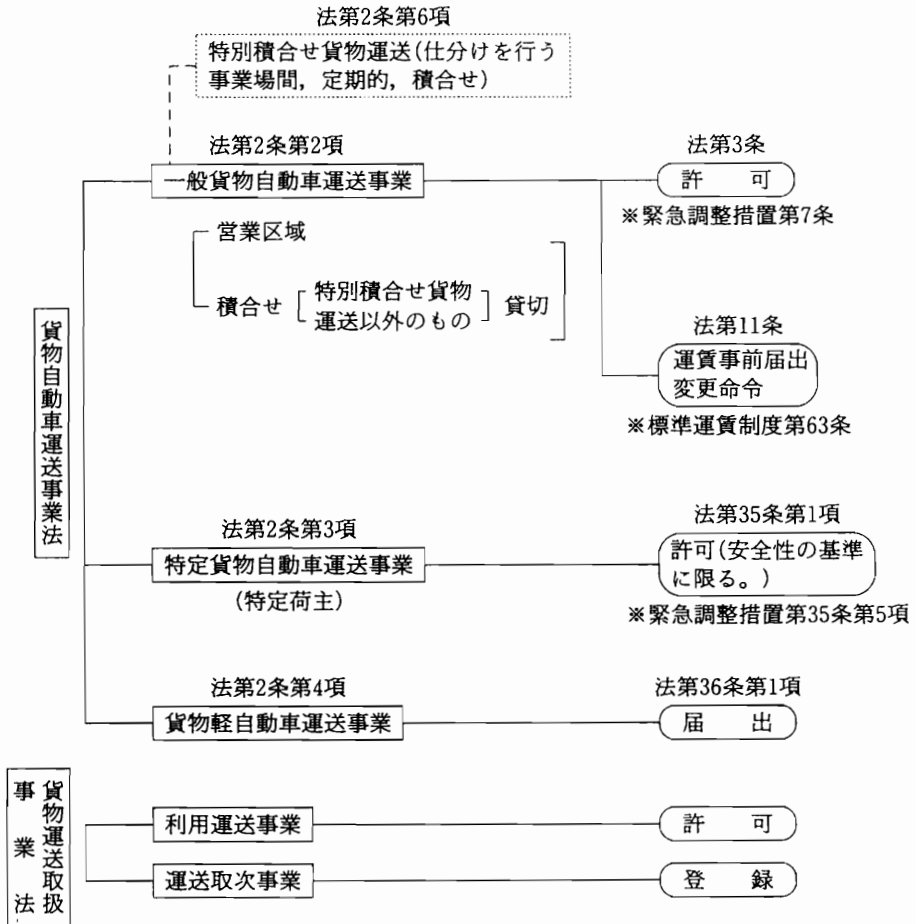
開口一番の社長の言葉である。実は、この車にこそ、同社成功のエッセンスがあることから、社長のこの言葉が飛び出したのである。競争他社では真似できないこうした車両をもっているところに、同社の強みがあるのである。

こうした車両の開発のきっかけについて、花見社長は次のように語る。

「菓子会社のL社の新宿工場は商店街を通った所にあるため、大型の10トン・トラックは工場に入れませんでした。その時に私は、短尺の特殊トラックを用意して、お客様の要求に応じて仕事を頂きました。こうして、実績を積んであったんです。この実績が、次につながったといえます。」

その会社から冷凍車はあるかと聞かれたんです。ところが当時は冷凍車はあ

図表—15 輸送業の免許制度



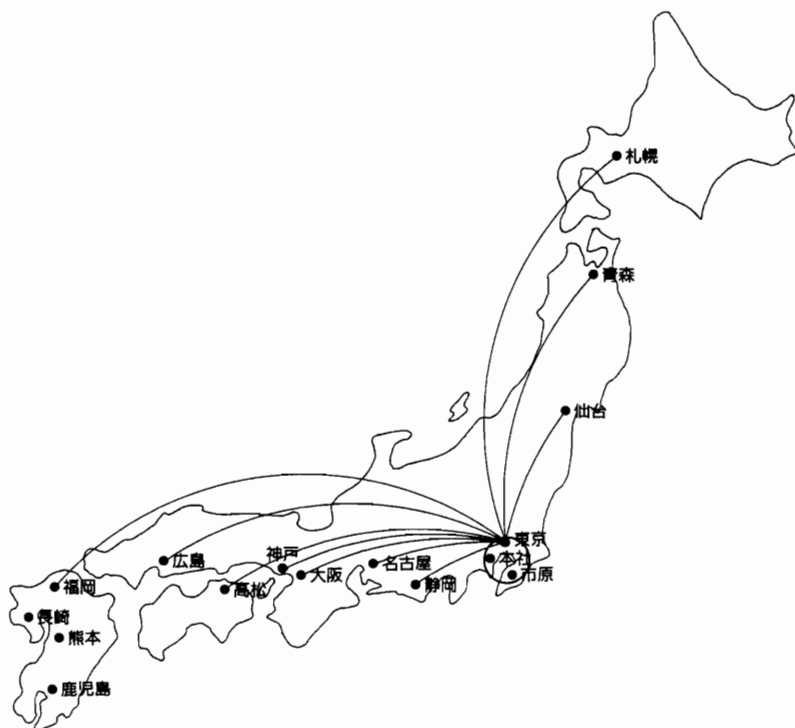
出所：全日本トラック協会編「トラック輸送業界の現状と課題」1994年

りませんでしたので、ありませんと答えました。すると、あちらの方は、これまでも日通や福山さんなどに聞いてみたのですが、うちが必要とするような冷凍車がないし、それに答えることはできないといわれているというのです。そこで、私は、じゃあ、どのようなお車をご用意したら取引ができるようになるのですかと聞いたんです。これがきっかけです。

うちとしては、少なくとも45立米以上の冷凍車がほしいといわれました。そこで、私が半年から1年かけてそうした車を考えて用意したら仕事をもらえますかと確認したわけです。」

大企業の競争他社では対応できない個別的な顧客ニーズに対応できるという、

図表—16 小倉運輸の全国ネット（営業案内）



いわば中小企業の足周りの良さを生かすことがきっかけになったのである。しかも、実はこうした個別的な顧客ニーズにこそ、潜在的な一般的な顧客ニーズが隠れているのである。

しかし、いざ車両を開発しようとしたところ、多くの障害に直面した。取引先である車両メーカーのI社に相談すると、技術者は作れないと答えた。当時の常識では、容積率をそこまで高めた冷凍車は作れないの常識だったのである。とはいえ、この常識も、社長のアイデアで覆されることになる。彼はタイヤを低くすることで車高を低くするというアイデアを考え出した。アメリカへの輸出用にしか使われていない扁平タイヤを用いることで、車高を低くし、容積を高めることを提案したのである。日本フルハーフなどの協力も取り付け、開発に臨んだのである。もちろん、これに対応して、車を転びにくくする（転倒角度）など新たな課題も出てきたが、それらを克服して、53立米の冷凍車が完成の日の目を見たのである。85年のことである。

「われわれのような貸切輸送の業界では、よそでは作れないものを作ってい

図表—17 小倉運輸の冷凍車



出所：小倉運輸営業案内書

かないと、生き残れません」。まさに、社長のこうした基本的な考え方が、顧客ニーズに対応した新たなサービスを生み出したのである。

現在、この冷凍車は引っ張りだこの状態だという。容積率が高く、積載量が大きいのであるから、顧客にとっては輸送効率を高め、コスト削減につながるからである。L社との

取引量が爆発的に増えてくることは火を見るよりも明らかである。ところが、小倉運輸ではL社へのこの冷凍車の依存度を3割から4割に抑え、他社との取引を拡大させていこうとしている。一方的に特定の会社への取引依存を高めることは商売の不安定性へつながりかねない。中小企業では厳にこうした過度な依存を慎まなければならないというのが社長の営業の基本方針である。「L社には関東近辺ではなく、地方への配送にこの冷凍車を使ってくれるように依頼しています。そうすれば、帰りは拘束されず、他社さんの荷物も運べますから。」「取引では、それが長く続くためにはあくまでも対等でなければなりません。ですから、L社さんに対して、このようにお願いしています。」

こうしたリスク・ヘッジは中小・中堅企業にとっては生命線となる。「商売ですから、たとえ契約書を結んでいても、仕事が出来ばうちに取引は流れてきません。すぐに、取引は打ち切りになります。そういう世界なのです。」あくまでも一社に対する過度な依存は慎まなければならないのである。

同社は、取引先だけでなく、事業領域でもリスク・ヘッジを設けている。リスクの分散に心がけているのである。そのため、これまで成功している冷凍車事業も、全体の売上の中で15パーセントほどにとどめている。しかも、今不況の中で取引先の選別にも乗り出している。利益率で折り合いのつく所だけと取引するよう、選別を開始している。やたらと規模だけを追うのではなく利益を追うという、一般的な中小企業とは異なる発想の行動をとっている。こうした行動をとれるのも、同社ならではの強みがあるからであり、そうした強みを生み出し、意図的に強化しようと経営努力し続けてきたからである。この選別行動も、こうした経営努力の一環として位置づけられる。

社長の営業方針はさらに、取引先は業界のトップを狙え、と続く。L社の仕事を確保したのも、この方針に沿っている。食品業界も、その中をさらに詳しくみていけばさまざまな業種に分かれる。その業種ごとにトップの座にいる会社をターゲットしに、そこでのニーズに細かく対応していく。それによって、実はその業界の全般的なニーズに対応できることになる。こうした明確な目的があるからこそ、一見個別的にみえる顧客ニーズに応えていくことが、より全般的なニーズへとつながるのである。

ところで、この冷凍車はおよそ2,000万円位の価格で、法定消却は4年である。月におよそ150万円でペイするという。今のところ、月160~170万円くらいの稼働になっているという。

さて現在同社は、L社とさらに輸送効率を高めるためのネットワークづくりに邁進している。その一つは、情報ネットワークの活用である。この冷凍車を使ったL社の荷繰り要請が、人の手を介さずに直接荷積みまで流れるようなソフトを共同開発している。もちろん、こうしたことにかかる費用は原則としてL社持ちである。小倉運輸は輸送に関するノウハウの提供により協力しているのである。

もう一つは、協力会社のネットワークづくりである。関東に営業領域をもつ同社にとっては他の地域までも手を伸ばすことは戦線の伸ばし過ぎになってしまう。同社社長もこれ以上冷凍車を自社で増やそうとは考えないという。そこで、他の地域での協力会社が必要となっていく。現在、名古屋と大阪に3社の協力会社を設けて、同社のもつ車とノウハウを提供してより広い範囲でL社の輸送ニーズに応えていこうとしている。もちろん、こうしたネットワークづくりはL社にとってだけではなく、小倉運輸のネットワークとしても威力を発揮するようになるはずである。

協力会社とは運賃提携を結び、通常取引のように10パーセント前後のマージンを受け取っている。また、この冷凍車を使う輸送業務に関しては、同社がすべて取引を統制することになっている。提携先は同程度の規模の企業を選んでいる。この意味でも、比較的対等なネットワークづくりをめざしている。こうした比較的緩やかなネットワークを構築することで、同社はビジネス・ネットワークを拡大している。

「車のボディーに関しては、こちらからは何でもいいですとっているんで

すが、やはり当社と同じカラーの仕様にして、社名だけを違えています。そのほうが取引先の企業からも認知され易いようです。」

着実に同社のネットワークが築かれつつある。

（3）苦情対応型提案ビジネス

食品関係の輸送に特化するという創業以来の経営方針の徹底は、同社の輸送サービスに苦情処理を加えた提案型サービスへと変えていく契機にもなっている。

「食品輸送は苦情の固まりみたいなものです。やれ荷崩れした、やれゴミが入っていたなど、そりゃ苦情ばかりです。たとえ運送会社のせいでも、苦情がきます。小倉運輸さん、この間お願いした荷物に髪の毛が入っていましたよっていわれるんです。それがたとえ製造過程で入っていたとしても、われわれのところに苦情がくることになります。

食べ物で、口に入るものですから、無理もないと思います。ですから、この領域では、一般的な平積みのトラックでは対応できません。そこで、はやくから、ウイング車、ボックス車に変えてきています。

もちろん、社員の安全も車を変えてきた理由ではあるのですが。毎年、平ボディーから落ちてけがする者がいたもんですから、それを無くすためにも、車を変えてきたんです。」

「こうした苦情に対しては、的確に対応しなければなりません。うちではこういう輸送の方法をとっていますと、いえることがまず最初なんです。その上で、そうしたクレームの原因を解決していくことが必要なんです。」

こうした苦情はややもすると後ろ向きに扱われがちである。しかし、同社では、これらの苦情をむしろ積極的に活用し、サービスの革新へとつなげている。

ビジネス・イノベーションへと転化しているのである。

「たとえば、バルキーな原材料は、従来はステンレスのバクル車で運んだものなんです。しかし、そうして運んでいると、温度が下がって固まってしまうとか、いろいろな苦情が

図表—18 O車大型バルク車（10t）



出所：小倉運輸営業案内書

出ていたんです。そこで、こうした苦情をどうにか解決しようと苦労した結果、アルミ・タンクのバルク車の開発につながりました。」

同社では社員が約70名いるが、営業は社長一人である。社長が営業に走り、「苦情」を現場から拾い上げてくるのである。しかも、社長であるから、出てきた苦情に対しては即断、即決で対応できる。大型バルク車でも、社長が苦情を聞き、なぜそうした苦情が生じるのかを研究し、対応策・解決策を考えた。同社のビジネスの基本にある苦情解決型のサービスを生み出すための源泉となるところを、トップが押さえている。ここにこそ、中小企業でかしない同社が、輸送サービスのイノベーションを生み出していくための仕掛けが存在しているのである。これは、社長が前線までも把握できる中小企業だからこそできる仕掛けであるともいえよう。

こうした仕組みを生かして、同社は今も、次々に新たな提案を顧客企業に向かって発信している。

「現在は、昨年の夏から輸送に関する規制が緩和されたのを睨んで、大型の

図表—19 小倉運輸大型冷凍車 (12.4 t)



出所：小倉運輸営業案内書

図表—20 小倉運輸大型液糖車 (10 t)



出所：小倉運輸営業案内書

図表—21 小倉運輸トレーラーウイング車 (14 t)



出所：小倉運輸営業案内書

冷凍車を提案しているところです。従来ですと8トンくらいの重量しか積みなかつたのですが、われわれは12.4トンの冷凍車を開発しました。これでまた、輸送効率が高まります。」

（4）少数精鋭の人材で

「輸送は厳しい商売です。あまり儲かりません。でも、それだからといって、他の事業に多角化するのはどうかと思います。皆さんまだ、本気で輸送業を突き詰めないで、他の商売に手を出しているようにみえます。こうした厳しい商売ですから、ここで成功すれば、他でも成功できると考えています。」

これが、輸送業に対する花見社長の基本的な考え方である。輸送業、なかでも食品関係の輸送業でビジネスを展開しようとする同社の意気込みが現れている。もちろん、こうした意気込みを社長だけに留めておいたのでは、組織として、企業としてビジネスを展開することにはならない。組織メンバー全員にも、こうした考え方を共有させなければならない。同社の人材戦略の大きな目標が、ここに置かれている。

同社の社員72名中、事務などの内勤者は11名しかおらず、その他は全員がドライバーである。圧倒的にドライバーの人員比率が高いといえよう。直接人員を多くしていることが特徴である。また、花見社長は採用の方針として、「少数精鋭であること、そして一丸となって働いてくれる者が要件です」と語る。ベテランのトラック運転手はあまり雇わない方針をとっている。というのも、ベテランは一匹狼的な特性をみせる者が多く、一丸となっていくには困難であるからである。むしろ素人のほうがよいという。

給料は完全保障制になっている。これに、働きに応じたプラス・アルファ分が加算されるようになっている。ドライバーは、4トン車、大型車、冷凍車、バルク車、タンク車、トレーラーというように、序列づけされており、これが彼らのキャリア・パスにもなっている。

ところで、中小・中堅企業は大企業に比べて人材の層が薄いと、一般的にいわれる。こうした一般論が妥当するとしたら、どのような対策をとれるのであろうか。小倉運輸の方法論には、こうした限界に対する答えも含まれている。中小企業の人材に万能性、汎用性を求めることが困難であるとしても、役割分担を明確にして、それに特化させる方向でもてる力を最大限活かすことが可能

となる。

花見社長は「ドライバーの質の向上が、この商売の決め手です」という。ドライバーとしてのプロをめざさせることが、質の向上につながるのである。同社では、ドライバーがドライバーとしてだけの役割に集中できるようなさまざまな仕組みをつくっている。その一つが、1車1人制である。ドライバーは自分が担当する特定の車を受け持つのである。しかも、これだけではない。ドライバーがドライブ・サービスに集中できるように、車の保守・維持作業を外注化している。車の購入時に、定期点検から車検までを外部の会社と契約している。また、タイヤに関して、タイヤ会社にその保守を一任させている。ドライバーは日常的なちょっとした点検以外をしなくてもよく、それだけドライブに専心することになる。こうした条件を整えることで、「プロのドライバー」としての意識を醸成させようとしているのである。

こうした基盤の上に、さらに同社ではドライバーのプロ意識の向上に向けた施策を打ち出している。同社では、食品輸送のプロフェッショナルとしてのドライバー育成のために、教育体系を充実させている。入社当時の研修からはじまり、OJTも欠かさない。

「徹底して、お客様の代わりになって搬送するように教育しています。たとえば、L社の荷物を運ぶときは、L社の社員になったつもりで、搬送先の人に対して失礼のないように振る舞うようにと指示しています。

また、扱う品物が食べ物ですから、長髪、髭などは一切認めていません。たとえば、すこしでも臭いが見ついたら、商品をすべて引き取らなくてはならないんです。荷主さんと一緒になって責任を負わなければならない。こうした意識は、食品の輸送に携わる者の基本です。」

ドライバーのドライバーとしての分担を明確にするとともに、全体のビジネスの中でのドライバーの仕事の位置づけを明確にし、それに対応できる人材をつくりあげる。これが社員全員によるビジネスの共有を可能にしているのである。

3. 中小・中堅企業のネットワーク・イノベーション

以下では、小倉運輸のケースから中小・中堅企業のネットワーク・イノベー

ションにとって、どのような理論的な含意が導き出せるか検討してみよう。

(1) ネットワーク・ビジョン

小倉運輸の事例が示すように、中小・中堅企業でははじめから大きな市場をターゲットにして、全方位的なビジネス・アイデアで戦うことは困難である。いかに市場を絞り込み、大企業だけでなく、直接的に競合する中小・中堅企業との差別化を図っていくかがポイントになる。花見社長がいうように、「食べ物」に関する市場はなくなることはないし、好不況に関係なくビジネスとしては比較的安定している。こうした市場に焦点を定めるというビジネス・コンセプトが最初の成功のポイントである。

もちろん、この市場でも競争企業は数多くいる。それらとの差別化に関するビジネス・アイデアも不可欠である。「運送屋は売るモノがないんです。したがって、企画提案、サービスで差別化を図って、お客様と対等に長期的に付き合うようにしなければなりません」との社長の言葉は、差別化の基本的な姿勢を示している。この基本姿勢に基づき、まず車で差別化を図るというコンセプトを考えついた。ここに、もう一つのビジネス・アイデアがある。車といった汎用性のあると考えられていたハードウェア、つまり差別化が困難であると思われていた領域にまでサービス概念を広げ、そこで差別化を図ったのである。

食品の原材料・製品の輸送に特化するというビジネス・アイデアも、それだけに留まっていたのでは競争他社との差別化は無理である。しかし、競争他社が踏み込むことなかった、顧客のニーズにあった「車両」までも提供し、顧客のニーズにあった輸送サービスを供給するビジネス・アイデアを伴うことで、言い換えれば、そこまでネットワーク・ビジネスのアイデアを精緻化・高度化することで、競争力のある差別化を実現したのである。

業界の常識でいえば、輸送業者が車両製造業者までも巻き込んで、彼の常識を覆しながら特注車両までも製造するということは、それまでは考えられなかった。食品輸送のビジネスという「ネットワーク・ビジョン」を、既存の業界の境界を超えてまで実現しようとしたところに小倉運輸の成功の秘訣があるといえよう。

資源に制約された中小・中堅企業でも、顧客の苦情・ニーズにとことん対応することで、新たなビジネス・アイデアを生み出すことは可能なのである。こ

う考えると、企業規模の大小ではなく、ニーズの対応能力、より端的にいえば、ニーズへの対応姿勢の大小がむしろネットワーク・イノベーションにとっては鍵となるのかもしれない。

(2) ネットワーク・アーキテクチャー

ネットワーク・ビジョンを実現するために、小倉運輸は顧客である荷主、トラックを供給するトラック・メーカーなどの供給業者、他のトラック輸送企業といった外部組織との関係性を変革している。すでにみたように、同社は単なる「輸送請負業」ではなく、「輸送サービス提供業」へと変身することで、顧客との対等な取引関係を樹立している。顧客がもつ潜在的および顕在的な輸送ニーズにきめ細かく対応することで、自社の輸送ビジネスの競争優位性を高め、食品輸送業務のプロフェッショナル性を確立させていっている。しかも、常に業界のトップ企業を顧客として絞り込むことで、さらにその優位性を揺るぎないものにしていく。こうした発想とその実行があつてはじめて、同社のビジネス・ビジョンが確立されていくことになったのである。

もちろん、一方では、こうした顧客ニーズに的確に応えるために、同社の供給業者との関係性も変革させている。従来、単に車両を供給するだけであつたトラックメーカーに対して、顧客のニーズにあつたトラックを製造させるという行動に出ることで、トラック・メーカーの一顧客でしかなかった同社のポジションが大きく変化した。「輸送サービス」を提供するプロとしての立場から、メーカーに対する発言力を高めているのである。

このように、輸送サービスの現場にいるという絶好のポジションを生かし、ここでのノウハウを核として、顧客に対しても、また供給業者に対しても自らの位置づけを変えていく。ただ単に荷主企業との関係だけに固執して、それのみを変革させようとしたとすれば、おそらくこうした関係性の変革は困難であつたであろうし、たとえ変革されたとしても一時的な、存続性のない関係性でしかなかつたものと思われる。すべての関係を同時に、連動させて変革するシステム、すなわち「ネットワーク・アーキテクチャー」の存在こそ、同社のビジョン実現の要因がある。

こうした変革の方法論は、経営資源の圧倒的に少ない中小企業が、その限界を超越するために、つまり関連する企業の外部資源を活用するためにとるべき

道を示しているといえよう。

（3） ネットワーク・モビライゼーション

小倉運輸の人材戦略が典型的に示しているように、人的な資源の少ない中小企業は、万能な人材を前提とした動機づけは不可能で、むしろ限界のある人材を前提とした動機づけの方法論を採用すべきである。こうした状況では、ネットワーク・ビジネスにかかわるそれぞれの人々の役割を明確にすることが重要である。ドライバーならドライバーの、社長なら社長の役割を明確することが、そうした限られた人のエネルギーを最大限に発揮させるための必要条件になる。

この明確な役割分担に基づいて、さらにそれらの役割が全体のビジネスの中でどのような意味をもつのかを、有機的に明示的にはっきりさせていくことが、エネルギーの放出方向を絞り込ませ、その効果を最大限にするためのもう一つ条件である。

他社との関係でも、同社は同じように役割分担の明確化と、役割の全体的意味づけにこだわっている。中小企業が成功して規模の拡大を求めることは必然的なことである。しかし、ややもすると必要以上に成長指向性をもつことで、競争優位性を失っていくこともありうる。同社でも、こうした危険性を意識している。そこで、常に自社の現状での能力を判断して、それに適した形で他社との関係性を保っている。自社の役割の線引きを明確に引いているのである。決して一社に過度に取引を集中しないということは、むしろお互いにそうした緊張関係を維持することで、取引に対する互いの誘因と貢献を常に意識せざるをえない状況に持ち込んでいるともいえる。同社が敢えて多くの関係する他社との間で「対等」の関係を築こうとしているのは、こうした意味で、自社も含めてネットワーク・ビジネスに対する利害関係者のモチベーションを昂揚させるための手法であると考えられるのである。これによって、圧倒的に力の強い荷主である大企業も、常にこのネットワーク・ビジネスに意識して関与しなければならなくなるからである。こうしたネットワーク・エネルギーを創出する源泉は、ネットワーク内の資源の動態化、すなわちモビライゼーションの存在によって規定されるといえる。

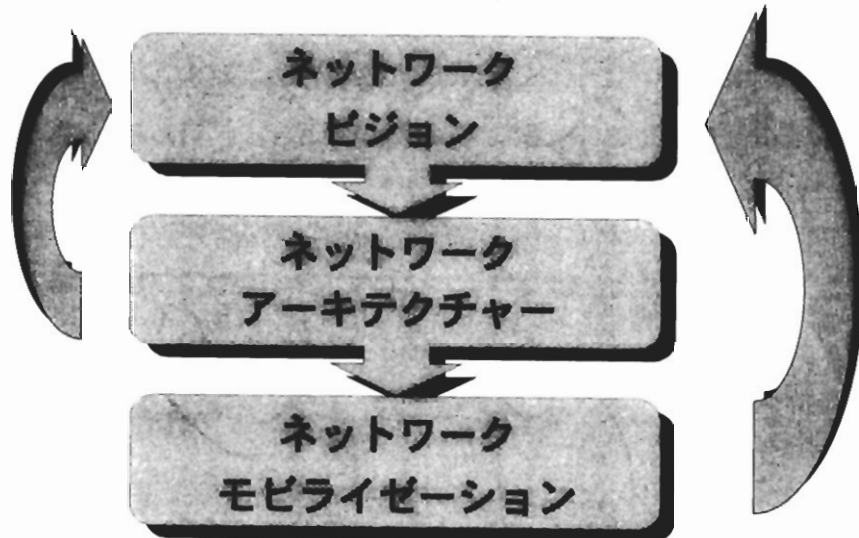
Ⅲ. ネットワーク・イノベーションのマネジメント

これまで本稿では、中小企業ながら独自の企業革新を実現し確実に企業基盤を固めてきた企業の実例を通して、今後の中小トラック運送業のあるべき姿とネットワーク・イノベーションから見た理論的な検討を加えてきた。

本稿を結ぶに当たり、今後中堅中小企業が維持・発展を実現していく上でのいくつかのポイント、すなわちネットワーク革新のプロセスについて若干の一般理論を述べることにしよう。

中小・中堅企業に内在する小規模性といった制約条件を克服し、強みを強化していくためには、従来の企業間ネットワークが抱えてきたジレンマを克服し、新しいネットワークづくりを進めていかなければならない。とはいえ、複数の企業がかかわる企業間ネットワークの革新を実現していくためには、新しい方法論を構築していかなければならないのである。

図表—22 ネットワーク革新のプロセス



1. ネットワーク・ビジョン

中小・中堅企業の優位性である機動性や柔軟性を犠牲にすることなく、複数の企業でネットワークを構築していくためには、企業間関係を通じてどういっ

た価値や成果を創出しようとしているのかといった個別企業の期待と、ネットワーク自体が生み出す価値とのすり合わせが必要である。特定企業にとっての成果が必ずしもネットワーク全体への成果をもたらすとは限らないし、ネットワーク全体の成果が特定企業への成果をもたらすとも限らない。ややもすると、ネットワークを構築することで、機動性・柔軟性といった優位性を犠牲にしてしまう可能性すらある。これもひとつのネットワークのジレンマである。

これまで、多くの中小・中堅企業の中の企業間ネットワークが長期的な効果を生み出してこなかったのは、その目的が企業と企業を結びつけること、すなわちネットワークそのものを構築することであり、ネットワークが生み出す価値や成果を二義的なものとしてきたこと起因している。とりわけ、企業間の情報ネットワークでは、情報の流れにだけ焦点がおかれ、それが情報以外の「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源の流れにどういった影響を及ぼすのかまで視野に入れず構築されてきた。

というのも、企業間ネットワークの将来像や方向性、つまりネットワーク・ビジョンが示されていないかったり、かりに示されたとしても構成する企業間のコンセンサスが得られなかったからである。

今日の産業構造を変革し中小・中堅企業が直面する課題を解決するための企業間ネットワークを構築するには、単に資源補完的であるとか、短期的に便益をもたらすといった短期的矮小的視野でビジョンを描いても解決にはならない。ネットワークを構成する企業との間で長期的互惠関係を維持することができるようなネットワーク・ビジョンを描くことが必要である。いうまでもなく、こうしたネットワーク・ビジョンを描くためには、企業の大小をに左右されたり、安易な妥協をすべきではない。企業間の真剣な議論を通じて得られたビジョンを描くことが出来なければ、革新的な企業間ネットワークの構築は望むべくもない。

企業間ネットワークの革新には、こうしたネットワーク・ビジョンの構想が第一歩である。

2. ネットワーク・アーキテクチャー

こうして描かれたネットワーク・ビジョンも、それを実現するための仕組み

・仕掛けが必要である。とりわけ、水平的で中心の見えにくく影響力が拡散していくネットワーク構造では、各メンバー企業のミッションとそれぞれの役割、関係性が明確になっていなければならない。それらが過度な求心力を発揮するようなものであれば、優位性の源泉となっている機動性と柔軟性を損なうことになってしまい、何ら求心力を発揮することができなければ企業間ネットワーク構築の意味を失ってしまう。換言すれば、こうした多中心的ネットワークが開放性・創造性を確保しながら求心力を発揮していくためには、従来のような固定的関係性を超越し時間・空間を超えてダイナミズムを創出していくことが重要である。

企業間ネットワークは、視点を変えてみれば、個別企業がもつ経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報のネットワークの構築である。その意味で、ダイナミックに変化するヒトの関係性、モノの関係性、カネの関係性、情報の関係性をいかにして築き上げ、変革していけるかが、ネットワーク・アーキテクチャーのポイントとなる。

3. ネットワーク・モビライゼーション

企業間ネットワークの目的は、それを通して事業を展開することにある。ネットワークに参加する企業は、こうした活動を通して事業上の利益を享受することになるのである。言い換えれば、企業間ネットワークを構成する企業は、ネットワークが生み出すであろう成果であるネットワーク・パフォーマンスを期待して参加するのである。そのひとつが小規模性の制約の克服である。

すでに検討したネットワーク・ビジョンもネットワーク・アーキテクチャーも、参加する中小・中堅企業がそうしたビジョンを共有化し革新的な関係性を実現しようという堅固な意志をもたない限り、絵に描いた餅で終わってしまう。企業間ネットワークの実現にとっては、参加企業のこうしたコミットメントを引き出すことが不可欠となる。

ネットワーク・モビライゼーションでのポイントは、参加企業のコミットメントを引き出すことにあり、参加企業が期待するネットワーク・パフォーマンスをいかに生み出すかにある。こうした成果こそが、参加企業が企業間ネットワークに投入する資源を動態化させるキー・ファクターになるからである。

これがネットワーク・モビライゼーションの意味するところである。

中小・中堅企業が企業革新を実現していくためのエッセンスは、単に自社だけの革新に止まることなく、それを取り巻く企業間関係を革新的な企業間ネットワークへと変身させていくことである。それなくして、トラック運送産業のみならず、すべての産業界の中小・中堅企業の生き残りの道を探すことは困難であるといえよう。

（いwasaki・なおと 成城大学経済学部教授 経済研究所所員）

（かんだ・まこと 明治学院大学経済学部教授）

〔主要参考文献〕

1. Barker, J. A. *Paradigms*, 1992, (仁平和夫訳, 『パラダイムの魔力』, 日経BPセンター, 1995)
2. 中小企業庁, 平成9年度版中小企業白書, 1997
3. 今井賢一, 21世紀型企業とネットワーク, NTT出版, 1992
4. 岩崎尚人, 「企業を取り巻く状況のリデザインと情報システムのあり方」, 情報フォーラム, 199年秋季号, No. 390, 1994
5. 岩崎尚人, 「学習する組織を実現する教育の役割」上・下, 『人材教育』, 1995年6月～7月号, 1995
6. 岩崎尚人, 「アウトソーシングとマネジメントシステムの革新」, TRI-VIEW, Vol. 10 No. 6, 東急総合研究所, 1996
7. 岩崎尚人・神田良, 「中小企業の経営革新と企業間ネットワーク」, 情報システムフォーラム, 1995年11月号, J U A S 通信, 1995
8. 岩崎尚人・神田良, 「バーチャルコーポレーションを実現するアウトソーシング」, 『アウトソーシングがわかる本』, J M A M, 1997
8. 神田良・岩崎尚人, 「ベンチマーキングと学習する組織」, ベンチマーキングが分かる本, J M A M, 1995
8. 神田良, 「ミドルに求められる要件とその育成」『人材教育』, 1990年11月号, 1990
9. 神田良, 「戦略実現力を高める管理者の学習行動」第1回～4回, 『人材教育』, 1995年1月～4月号, 1995
10. 奥村昭博, 『企業イノベーションの挑戦』, 日本経済新聞社, 1986
11. 運輸省, 平成7年度版 運輸白書, 1995
12. 全日本トラック協会, 平成6年度版トラック輸送産業の現状と課題, 1994
13. 全日本トラック協会, 平成8年度版トラック輸送産業の現状と課題, 1996
14. 全日本トラック協会, 企業物流とトラック輸送, 1995

企業間ネットワーク構築による
戦略的革新の実現

(研究報告 No. 19)

平成10年3月20日 印刷

平成10年3月25日 発行

非売品

著者 岩崎尚人
神田良

発行所 成城大学経済研究所
〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20
電話 03 (3482) 1181 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社