経営フォーカス 169

競争激化を生き抜く

㈱中小企業総合研究所
主席研究員　坂東　輝夫

いささか旧聞に属するが、２月中旬に大阪府吹田市でスキー客27人が死傷したバス事故を覚えておられるだろうか。長野県白馬村を出発したスキー客25人を乗せた大型観光バスが大阪中央環状線の分離帯に接触、そのはずみでモノレールの橋脚に衝突して、大惨事を起こしたという出来事である。

最近は大きなニュースが相次ぐから大惨事もすぐ忘れ去られてしまうし、まして大阪で起こった事故となると、東京の中小企業には関係がないように思われるかもしれない。しかし、事故を起こしたバスを運行していた企業のことを報道などでくわしく知ると、中小企業一般が直面しているのと似た環境にこの企業が置かれていて、しかもそれが事故を引き起こした一因のように思えてくる。

決して他人事とは考えにくいのである。そこで、このバス会社の置かれた環境を見ることで、中小企業一般が直面している苦境を検討しておくこともムダではないだろう。

事故を起こしたバス会社は長野県の人口１万人余りという小さな村にあり、７年前の設立ということだ。社長の妻が専務で、息子３人も同社で働き、社長の母がバスの掃除を手伝うこともあるというから、典型的な家族経営といえる。観光バスの運行には大型二種免許がいるが、社内にいる有資格者だけでは足りないので、ほかに臨時社員や派遣社員として数人の運転手を受け入れている。

浮かんでくる企業像は中小企業というよりは、むしろ地方の零細企業ではないか。人手の足りないミニ企業というだけでも苦境を乗り切るのに大変だが、この会社の属する貸し切りバス業界は近年、企業間競争が激化している。2000年２月の道路運送業改正で規制が緩和され、免許制から許可制に切り変ったのである。

この結果、新規参入業者が増え、業者数は改正直後のおよそ５年間で1.6倍にもなってしまった。これでは企業競争に拍車がかかるのも当然だろう。実際、輸送距離ごとに最低料金を決めた「公示価格」を下回る安値で仕事を取る業者が出てきた。ダンピングである。といって、適正価格を突っ張っていてはお客を奪われてしまう。儲からないとわかっていても、安値受注に走らざるを得ない。

お客である旅行会社は、過当競争に陥っている業者の足元を見て安く買いたたいてくるから、価格の低下はますます加

速する。サービス競争も激化する。事故を起こした企業の場合、急な増便を求められたが、過当競争のなかでは断りきれない。事故当日は定期便２台のほかに、この追加増便の分も運行させた。

もともと無理な増便だったから、運転手のやり繰りが苦しくなる。事故を起こしたバスは交代要員を乗せずに、大型二種免許を持つ社長の長男がワンマンで長野―大阪間の長距離運転をせざるを得なかった。長男は昨年７月に大型免許を取ったばかりで、スキーシーズンの運転はこれが初めてだったというが、結果的にはこの無理な運行が事故の原因になった。大阪府警によると、運転手の長男は直近32時間で24時間以上も乗務していたそうである（朝日新聞）。

以上で、事例の紹介は終わる。この事例を見ていて、身につまされる中小企業が多いのではないか。まず、規制緩和による競争の激化は多くの業界で現実になっている。貸し切りバス業界以外に、タクシーや酒類販売などの業界では異業種からの参入が増えて、旧来の業者の改廃が激しい。酒類販売の場合、昨年９月に完全自由化されたが、その後１カ月間で酒小売りの免許申請はなんと全国で１万1225件にのぼったという。

新規参入業者にとっては事業機会の拡大だろうが、旧来からの業者にとっては死活問題だ。とはいえ、規制の復活が許されないこともわかっている。規制緩和を前提に、頭と知恵を使った経営を模索しなければならないということだろう。

次に、大企業との競争環境も厳しくなっている。大企業自身が生き残りに必死だから、中小企業の弱みを徹底的にたたいてくる。史上空前の利益を計上していても、合理化の手を緩めない大企業の姿勢からは、取引先としての寛容の精神など期待することはできない。しかも、中小企業は人手が足りないから、現有人員でなんとかやり繰りしながら、大企業との競争を切り抜けていかなければならない。利益なき繁忙とわかっていても、注文に食いついていくことが必要になる。

この状態が長引けば、経営にひずみが出てくるのは当然だろう。そう考えるとこのバス会社も、中小企業が追い込まれた哀れな事例の一つといえはしないか。とはいえ、もちろん事例のバス会社を免責したいわけではない。死者が出ている以上、バス会社の責任を厳しく問うことが必要なのは言うまでもない。現に、厳しい環境で健全な経営を行っている中小企業は少なくないのだから。

とはいうものの、経営のひずみが大惨事という形で表面化した点に、このバス会社の悲劇があるのではないか。資金的にも、人的にも余裕があるのに、経営の怠慢によって不祥事を起こした東京電力や関西電力、ゼネコン各社、不二家などの大企業と同列に論じられない面が、ここにはある。中小企業には苦しくとも、不祥事を起こさないような経営を期待するしかないが、中小企業を大惨事に追いやるような環境が続くようでは、とうてい「美しい国」とは言えないのではないか。