

規制産業におけるサービス企業の競争優位 MK タクシーの事例

久保 亮一

京都産業大学経営学部

[E-mail: kubo@cc.kyoto-su.ac.jp](mailto:kubo@cc.kyoto-su.ac.jp)

具 承 桓

京都産業大学経営学部

東京大学ものづくり経営研究センター

[E-mail: kush0405@cc.kyoto-su.ac.jp](mailto:kush0405@cc.kyoto-su.ac.jp)

要約：本稿は、規制が厳しく企業間で差がつきにくい環境下で成長してきた MK タクシーを事例に取り上げ、競争優位の獲得要因を検討したものである。事例分析の結果、(1)「外部環境への働きかけ」と「良質なサービスを提供する組織能力」をフィットさせることにより、コストリーダーシップ戦略と企業ブランドの構築を可能にしたこと、(2) これら戦略を可能にしているのは、企業システムを基にした組織能力にあることが明らかになった。

キーワード：規制産業、サービス産業、組織能力

1. イントロダクション

一般的に、規制が厳しい業界内で自社の競争ポジションを変更することは容易ではない。なぜなら、当該業界内で選択可能な戦略上のオプションが、規制によって制約されるためである。このような業界では、規制の種類が増加したり、規制のレベルが高まるほど、差別化に用いることのできる要素が限定されることから、結果として、数少ない要素を競争次元にした競争が繰り広げられると想定できる。では、このような規制の厳しい業界に存在する企業は、競争優位を獲得するために、どのような戦略を策定・実行すればよいのであろうか。これが本稿で中心となる問題意識である。

わが国では、建設、運輸、金融、電気通信、医療などの産業が、通常規制産業として認識されている。これら規制産業を対象とした先行研究は主に産業組織論の分野で蓄積されてきており、経営学・経営史の分野では Porter and Takeuchi (2000) や日高 (2000) が存在する。

Porter and Takeuchi (2000) は、日本の各産業を成功産業と失敗産業に分類した上で、成功産業の優れた競争力の源泉を通説である日本型政府モデル¹ に求めるのではなく、政府が自由な企業間競争を許したためであると結論づけている。さらに、失敗産業の範囲を産業財部門（民間飛行機・化学）、サービス部門（金融サービス・ソフトウェア）、消費財部門（アパレル・洗剤）、加工食品部門（チョコレート）のように、主要な産業分野を網羅する形で設定し、日本型政府モデルがもたらす要因² に失敗の原因があったと位置づけている。

一方、日高 (2000) は、1950-1980 年代における銀行業界を例にとり、政府による規制が完成していく中で、市場の成長に適応した規模の拡大競争を続けた産業の状態を記述している。日高 (2000) の分析から、銀行業界は模倣・改善行動による同質的競争も、差別化競争の両方ともほとんど観察されない、いわゆる競争が欠如した産業であると宇田川・新宅 (2000) は述べている。

本稿が対象とするタクシー業界もこれらの先行研究と同様に、新規参入、増車許可、運賃設定など、競争次元とみなされる重要な要素が、政府（運輸省陸運局：現在は国土交通省運輸局に名称変更している）の規制によって伝統的に保護された業界である。たとえば、運賃面に関しては、2002 年の法改正まで「同一地域・同一運賃」が政府によって当然のように定められてきた。新規参入や増車に関しても同様である。その結果、当時の当該業界における競争次元は、「1 台あたりの水揚高（売上高）を増加させること」、「オペレーションにかかるコストを低減化すること」の 2 点であった（久保，具，2004）。

したがって、当該業界は採用可能な戦略オプションは限定されており、企業間で差がつきにくい環境条件であると考えられる。この環境下で、独自の戦略を実行しながら継続的に成長を続けてきた企業が「MK 株式会社（以下、MK と表記する）」である。MK は、京都地域を中心に事業活動を行っており、規制緩和以前から継続的に他社とは異なる戦略を実行し成果を挙げている。図 1 は、タクシー業界における主要なパフォーマンス指標である「実車率」と「1 日 1 車当りの運送収入」の近年の結果を表したものであるが、他社と MK とのパフォーマンスの差をはっきりと見てとることができる。

成長の経緯における MK の企業行動は、「規制の変更」という外部環境³ に働きかけるも

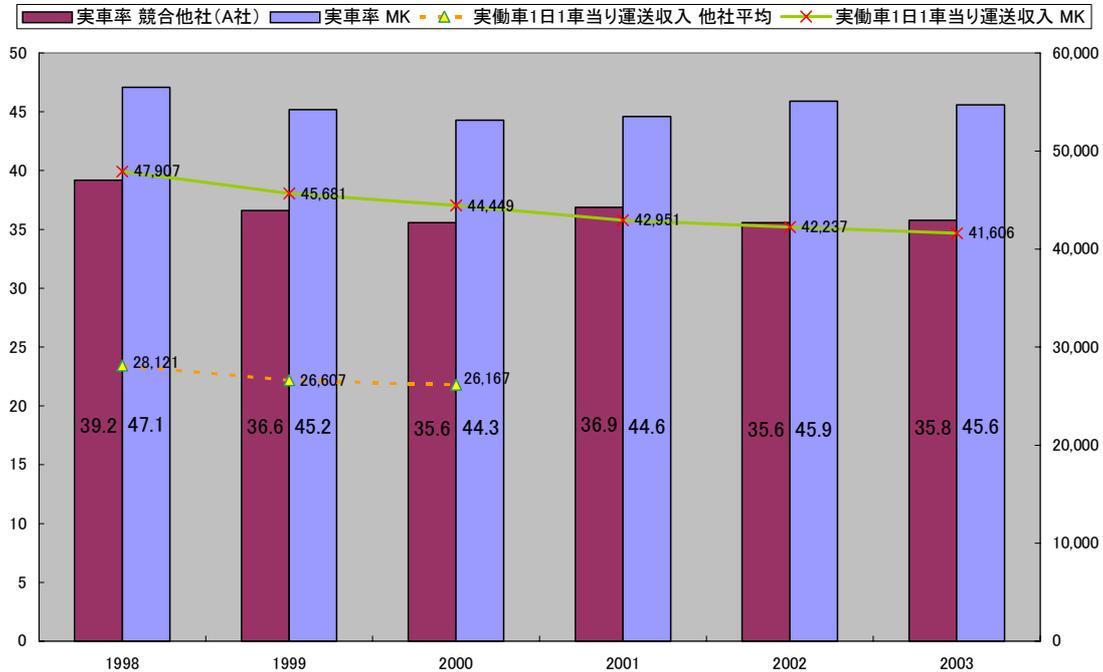
¹ 日本政府の政策や施策によって産業の発展が牽引されてきたとする考え方。

² これらの主な要因として、① 国内需要に偏重していること、② 国内需要と世界需要の不一致を挙げている。

³ 直接的には政府が該当するが、間接的には潜在的な顧客を含めたステークホルダーも対象になる。

規制産業におけるサービス企業の競争優位

図1 MK と他社とのパフォーマンスの比較（実車率、実働車1日1車当りの運送収入）



出所) MK の内部資料により筆者作成

のもあれば、「自社内における人的資源の質の向上」という内向きのものまで様々存在する。そこで、本稿はMKを事例に取り上げ、規制の厳しい業界内で「どのようにして競争優位を獲得することができたのか」を明らかにすることを目的とする。事例分析の際には、MKの戦略的な取り組みだけでなく、その戦略を実行する上で基盤となる組織上の能力にも焦点を当てる。

本稿の構成は以下の通りである。2節では、タクシー業界の概要や事業活動について述べる。3節では、MKを事例に取り上げ、「外部環境への働きかけ」と「良質なサービスを提供する組織能力」を中心に検討する。4節では結論とディスカッションを行なう。なお本稿は、MKタクシーに対して行われた3回のインタビューによるものである(2003-2005年)。また、インタビューは本社の経営企画部門、教育担当、班長、運転者の方々を対象に行った。

2. タクシー業界

(1) タクシー業界の概要

全乗連⁴ のデータを参照しながら、2003年3月末におけるハイヤー・タクシー業界を概観すると、全国で法人事業者が7,374社、216,951台、個人事業者による車両が46,331台存在し、合計すると263,282台である。これらから、ハイヤー・タクシー業界は、多数の中小零細事業者によって構成されており、資本金1億円を越える企業は全体のわずか0.9%であることが分かる。タクシー業界の特性として地域の限定性があるが、限られたエリアに一部の大手業者と無数の中小零細業者が存在しているイメージである。

現在、政府が認可する一般乗用自動車運送事業の運賃設定には3種類あり、タクシーがメーター運賃として採用しているのは、時間距離併用運賃である。⁵ この設定方式は、初乗り運賃と加算運賃を定め、顧客の乗車地点から降車地点までの走行距離によって運賃を請求するものである。

当該業界における設備は、ほとんど車両で占められる。オペレーションレベルの原価の内訳を見ると、人件費が78.2%、燃料5.0%、車両維持・償却費が5.1%、保険料・税が5.0%、その他の経費が5%を占めることから分かるように、人件費が最も高く労働集約的な業界と言える。⁶

2003年3月末において法人タクシーの従業員は42万人存在し、その中で運転者は36万人（女性運転者は8,338人）である。⁷ データが少し古いが、全産業平均と比較してタクシー運転者は、年間賃金においては70.4%低い反面、年間労働時間は約10%も長い（労働省、1997）。これら低賃金と長時間労働という労働条件を原因として、離職率が非常に高いことが業界の大きな特徴である。タクシー乗車中に運転者と会話すると、「いつまでもやる職業じゃありませんからねえ」、という発言をよく耳にすることからも現状がうかがえる。本稿におけるMKでは競合企業と比べて低いものの、離職率はやはり高い。入れ代わりの激しい運転者に対して、地理の知識やオペレーション方法を教育するためにかかる投資費用を回収するために、離職率を低減させることが、タクシー会社のひとつの課題となっている。

⁴ 全乗連は「社団法人全国乗用自動車連合会」の略称であり、ハイヤー・タクシー法人事業者から構成される。

⁵ その他の2種類は、「時間制運賃」と「定額運賃」である。時間制運賃は、初乗り運賃と加算運賃を定め、顧客の指定する地点に配車した時から運送を終了するまでの実拘束時間に応じた運賃設定である。時間制運賃は一部の貸切タクシー・ハイヤーで採用されている。一方、定額運賃は、次の場合において、事前に決めた定額を採用する運賃設定である。① 特定の空港・鉄道駅・大規模集客施設と一定のゾーンとの間の運送、② 大規模イベント期間中、駅・空港になどの特定の場所とイベント開催場所との間の運送、③ 観光地における名所旧跡を巡るルートに沿った運送。

⁶ 社団法人全国乗用自動車連合会ホームページ <http://www2u.biglobe.ne.jp/~zenzyo/>

⁷ 社団法人全国乗用自動車連合会ホームページ <http://www2u.biglobe.ne.jp/~zenzyo/>

表 1 規制緩和 2 年間の新規参入・増車の状況

	全国	近畿地域
新規参入許可申請	248 社 (1,975 台)	37 社 (326 台)
営業地域の拡大認可申請	81 社 (504 台)	8 社 (145 台)
増車届出関係	4,024 社 (8,380 台)	593 社 (1,873 台)

注) 事業者数は、運輸支局ごとに計上したので重複がありうる。増車車両数には、減車車両数を減じて計上している。取り下げのあった事案については掲載していない。

出所) http://www.zenjiko.or.jp/deta/d_1_6.html より

最後に、タクシー業界の規制について触れると、規制が厳しく自由競争が非常に制限されてきた。具体的には、企業が新規参入、増車、運賃設定などの条件を独自に決定することができなかったのである。このような規制は、1951 年の道路運送法における「新規参入の制限」、「運賃決定の規制」を皮切りにして、日本全国において「同一地域・同一賃金」の状況が約半世紀もの間、継続した。全産業における規制緩和の流れから、2002 年 2 月の道路運送法の改正により、事業への新規参入や事前届出による増車が可能になった。運賃に関しては、認可制が原則的に維持されているものの、これまでよりも価格を自由に設定できるようになった。この法改正により、同業界における競争はより激化している。理由として、参入障壁が低くなり、多くの新規参入が生じているだけでなく、既存企業同士の増車競争が激しくなったためである(表 1 参照)。くわえて、料金の遠距離割引制度の面では、大阪や京都の複数のタクシー会社が、低運賃で顧客にサービスを提供していることもあり、運賃面での価格競争も活発に行われている。

(2) タクシーサービス業の事業活動

タクシーサービス業における主要な事業活動は、① 運転者による輸送サービス、② 無線または GPS⁸ を用いた本社・営業所のオペレーターによる顧客と空車とのマッチング、③ 本社・営業所における、車両のメンテナンスや運転者の人材教育、管理などで構成される(久保, 具, 2004)。

上記の三つの事業活動の中で、顧客とのインターフェースの大部分を担いながら、企業収入の大半を占める輸送サービスを実際に行うのは個人の運転者である。すなわち、運転者は、

⁸ 2001 年に導入された GPS (Global Positioning System : 全地球測位システム) に関しては後述。

ある A 地点から顧客が希望する B 地点まで、手荷物を含めた「人」を損害なく安全に輸送する業務を遂行しなければならない。この業務活動を別の観点からとらえれば、顧客との接点である「現場」を本社や営業所が直接管理することが困難な事業特性を有している。⁹したがって、顧客に対して直接サービスを提供する運転者を、タクシー会社がいかにマネジメントするかが会社側として重要な課題となるのである。

タクシーサービス業における空車と顧客のマッチング方法は大きく別けると3種類ある(久保, 具, 2004)。^① 空車で走行しているタクシーが顧客を見出す「流し」と呼ばれる方法である。^② 駅・空港・繁華街のタクシー乗場で待機して顧客を待つ「駅・空港・辻待ち(以下、これら3種を総称して駅待ちと表記する)」と呼ばれる方法である。「駅待ち」の場合は、列の順番通りに顧客がやって来るため、企業間で差がつきにくい方法である。^③ 空車走行中のタクシーと本社に電話をかけてきた配車希望の顧客とを、本社が無線やGPSを用いてマッチングさせる方法である。

「流し」の場合、「いつ、どこに顧客が存在するのか」という運転者個人の知識が、一種のノウハウになって、1台あたりの輸送実績(水揚高)が左右される。一方、配車希望の場合、空車走行中のタクシーと配車希望の顧客とを、管理部門が無線やGPSを用いて時間・距離的に無駄なくマッチングさせることが、空車率の低減に寄与する。空車率の低減は、実車率の向上と言い換えられ、経費の削減につながるだけでなく、オペレーションの効率化を達成できる。

長期的に見ると、タクシー業界ではリピーターを増加させることが水揚高に代表されるパフォーマンスの向上に結びつく。つまり、顧客との「関係の一回性」を「連続性」に変えることが課題になる。流しであれ、配車希望の顧客であれ、再度の利用を促すには、顧客満足度の向上が、「関係の連続性」に結びつく。

3. 事例研究「MK タクシー」

規制が厳しい業界であるにもかかわらずMKは現在、京都、東京、大阪、神戸、名古屋の5社で1,070台を所有するまでに成長を遂げている(2003年4月)。¹⁰ MKはこの成長をどのようにして達成したのだろうか。この問いは、「規制下で、いかにしてMKが競争優位を獲得してきたか」と言い換えることができる。

結論を先取りすると、MKの競争優位の主たる源泉は、「コストリーダーシップ戦略」と「ブ

⁹ 「現場」を直接管理することができない他のサービスとして、電車、飛行機、宅急便などが挙げられる。

¹⁰ MKは現在、京都地域だけでなく、1997年東京、1997年大阪、2002年名古屋、2002年神戸に事業を展開している。本稿での以下の記述は主に京都地域におけるものとする。

ランド構築」にある。MK がコストリーダーシップ戦略を追求する背後には、賃金体系としての「MK システム」がある。この制度は他社とは異なり、会社サイドが確実に運転者の水揚から管理費を徴収し利益を確保できる一方で、運転者の経費削減努力とモチベーションを高める特徴を持つ。MK は管理費の削減努力によるコストリーダーシップ戦略と保有台数（運転者）の増加を通じて、規制下で成長することができたのである。MK システムが機能するには、業界標準以上の水揚高が必要になるが、それに大きな役割を果たしたのが次に述べるブランドの構築である。

1980 年代から行われた一連の値下げ申請裁判、1994 年から実施された低運賃タクシーの運行に加えて、継続的に良質のサービスを提供することによって MK ブランドの構築につながった。タクシー業界で継続的に良質のサービスを一定に行うことは容易なことではない。なぜなら、直接運転者のオペレーションを管理できない上に、離職率が高い業界特性を有するためである。この課題に対して MK は、勤務・教育・賞罰・賃金制度から構成される企業システムを長期にわたって整備・進化させ、企業システムを基にした組織能力を構築してきた。この組織的な能力によって、顧客に良質のサービスを提供し続けることが可能になった結果、「MK ブランドという経営資源」を獲得したのである。

「ブランドの構築」に寄与してきたのは、顧客への良質のサービス提供だけではない。企業内部における組織能力の構築と同時に、政府との裁判を含めた「規制への働きかけ（価格値下げ申請）」や「連続した新商品企画」など企業外部に向けた行動も同様にブランドの構築に寄与した。

以下では、MK の概要を述べた後、外部環境への働きかけについて記述する。その後、良質なサービスを均一に提供することを可能にする企業システムを中心に述べる。

(1) MK の概要

MK の歴史は 1960 年にミナミタクシー株式会社として開始される。青木定雄オーナーが 10 台の新規免許を取得し、24 名の運転者とともに開業した。その後、1963 年に桂タクシー株式会社の経営権を譲り受けた後、1977 年に両社を正式に合併させ、両社の頭文字をとって MK となる。その後、同社は様々な社会運動を展開すると同時に、規制緩和につながる価格戦略によって、一般顧客に名が知られるようになり、タクシー業界におけるブランドタクシーとしての地位を築き上げている。

現在 MK は資本金 8,500 万円、従業員は 2,322 名で（1,862 名が運転者、¹¹ 460 名が職員）、京都地域では 3 番目の規模を誇るタクシー会社である（2003 年 9 月）。売上高は年々緩やか

¹¹ 運転者の平均年齢は 47 歳であり、50 歳代が 4 割を占める。

に上昇しており、2001年度116億円、2002年は128億円である。車両保有台数はタクシー751両、ジャンボタクシー101両、ハイヤー特別車3両、大型ハイヤー19両の総計874両であり、加えて特定バス15両と貸し切りバス13両を保有し事業を行っている。現在MKの事業内容は、ハイヤー、タクシー、貸切バス、¹² 特定バス、運行管理業、運転者派遣、整備、オートガススタンド、旅行代理店、警備など多岐にわたるが、本稿ではその中でも中核事業であるタクシー事業に焦点を当てる。

(2) 外部環境への働きかけ

外部環境へのMKのマネジメントは二つある。ひとつは産業の競争環境を規定する規制の変更を求めるものである。具体的には、値下げ申請訴訟を2003年4月までに十数件、行うことである。もうひとつは差別化戦略がとりにくいタクシー業界において、他社が行っていない新しいサービスを継続的に導入し続けることである。

1) 規制緩和への挑戦

タクシー業界は、政府（旧運輸省陸運局）による規制によって、新規参入、増車、運賃設定など競争する上で重要な事項を、企業が独自に決定することができない業界であった。表2は、タクシー業界に対する規制の変遷とそれに対応したMKの行動を示している。

当該産業における規制は、大別すると2種類あり、「運賃設定」と「新規参入・増車」に関するものである。この方針は、1951年の道路運送法における「新規参入の制限」、「運賃決定の規制」に端を発する。1951年以降、約半世紀もの間、日本全国において「同一地域・同一賃金」の状況が継続された。同業界に大きな変化があったのは、1981年6大都市でのタクシー運賃値上げ申請にMKが反対したことである。前述したように、運輸省は当時「同一地域・同一賃金」を掲げていたため、京都地域で唯一反対したMKが値上げに賛成しなければ、京都地域のタクシー会社はいっせいに値上げすることができなかった。競合他社との確執の後、結局MKは値上申請を行ったが、1982年に運輸省陸運局に対して運賃値下げを申請し却下されることになる。

同年、MKは値下げ申請の却下を不服として、大阪地裁に提訴した。運輸業界において、行政に異を唱えること自体が型破りな行動であったため、この提訴の反響は非常に大きなものであった。この裁判の結果は、1985年、大阪地裁が運賃訴訟でMK全面勝訴の判決を行うものの、逆に国側が控訴することになる。当判決は、「同一地域・同一運賃」を原則とするタクシー行政が、自由競争を阻害し独占禁止法違反の疑いがあるという内容を含むもので、

¹² 貸切バス事業は、2004年4月14日にMK観光バス貸切会社として分社化された。

規制産業におけるサービス企業の競争優位

表 2 タクシーサービス業における規制の変遷と MK の行動

時期	規制内容と業界の動向、MK の行動
1951	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運賃及び料金の認可の総括原価方式 ・ 免許基準としての需給調整条項、最低車両台数規制 ・ 増減者に関する事業計画の変更認可
1955	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同一地域・同一運賃の運輸省通達
1975	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別事業者ごとに運賃を申請、運輸省が調整、決定する
1981	<ul style="list-style-type: none"> ・ 6 大都市でタクシー運賃値上げ申請 ・ 最初、MK は運賃値上げに反対 ・ 競合他社との確執の後、結局 MK は値上申請
1982	<ul style="list-style-type: none"> ・ MK は運賃値下げを申請したが、却下 ・ MK は値下げ申請の却下を不服として、大阪地裁に提訴
1985	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大阪地裁が MK 全面勝訴の判決。しかし、国が控訴 → 「同一地域・同一運賃」を原則とするタクシー行政が、自由競争を阻害し独占禁止法違反の疑いがあるとの地裁判決
1989	<ul style="list-style-type: none"> ・ MK は運賃値下げ裁判で政府（近畿運輸局）と和解するが、同年 10 月に京都市域タクシー運賃が 8 年ぶりに値上げされる。
1993	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1992 年再び京都市域のタクシー運賃が値上げされる中、MK の 10%の運賃値下げが期間限定で認可
1994	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府（運輸省）が MK の値下げを本格的に認可し、値下げタクシーが走り出す
1997	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需給調整基準の緩和措置として、過去 5 年間の実績に基づき算出された適正車両数に一定割合* の新規参入・増車を認める措置
2002	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道路運送法の改正により、① 事業が免許制から許可制へと移行、② 緊急調整措置の導入、③ 運賃認可制の維持

注*) 97 年度は 10%、その後、最大 20%まで緩和される。

出所) 筆者作成

運賃制度の見直しを迫る追い風となった。1989 年、MK は運賃値下げ裁判で政府（近畿運輸局）と和解するが、同年 10 月に京都市域タクシー運賃が 8 年ぶりに値上げされた。1992 年、再び京都市域のタクシー運賃が値上げされる中、逆に 1993 年 MK の 10%の運賃値下げが期間限定で認可された。翌 1994 年、政府（運輸省）が MK の値下げを本格的に認可して、値下げタクシーが走り出すことになった。上記の一連の政府に対する MK の働きかけは、京都

久保・具

地域の多くの顧客にアピールした。「MK 以外のタクシーに乗るな」と社内で呼びかける地域企業の社長がいたり、市民から励ましの便りが数多く届けられるようになった。¹³

1997 年以降、他産業で規制緩和を推し進める動きにならって、タクシー業界においても規制緩和を目指した政策が施行されることになる。1997 年度に、需給調整基準の緩和措置として、過去 5 年間の実績に基づき算出された適正車両数に一定割合¹⁴ の新規参入・増車を認める措置が取られた。しかし実際には、バブル崩壊後の需要の激減から適正車両数の水準が大幅に低下し、新規参入や増車はほとんど認められなかった。また、運賃規制の緩和措置として、10%の範囲内であれば自由に運賃の設定を認める「ゾーン制」の導入と初乗り運賃が 2 km から 1 km に短縮された運賃設定が許可される。この運賃規制の緩和の影響は大きく、約 1 年間で全国 525 事業者、3,518 車両がゾーン制上限運賃より低い運賃を設定するようになった。さらに、初乗距離、初乗運賃をほぼ 2 分の 1 とする運賃の設定等、1 年間で 139 事業者、約 6,000 車両が初乗運賃の短縮運賃を導入した。この割引運賃の設定の弾力化によって、遠距離割引、ノーマイカーデー割引、定額運賃前払い割引、初乗りクーポン割引、高齢者初乗りクーポン割引などの多様な運賃形態が出現した。

その後、2002 年 2 月、道路運送法の改正により、① 事業が免許制から許可制へと移行、② 緊急調整措置の導入、③ 運賃認可制の維持、が認められた（表 3 参照）。規制緩和の主な内容を要約すると、①の免許制から許可制への移行によって、これまでの需給調整規制を

表 3 「道路運送法」改正の内容

	改正前	改正後
新規参入・増車	<ul style="list-style-type: none"> ・需要と供給のバランスを考慮した需給調整 ・免許制 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全の確保等に関する一定の基準に適合していれば、新規参入可能 ・許可制 ・増車は事前届出
緊急調整措置	<ul style="list-style-type: none"> ・なし (需給調整規制で参入・増車が抑制) 	<ul style="list-style-type: none"> ・特定地域において著しく供給過剰となっている場合、参入・増車を一定期間停止することができる
事業の休止・廃止	認可制	届出制
運賃	認可制	認可制 (既存のゾーンの幅を拡大)

出所) りそな経済調査 (2003).

¹³ 『日経ビジネス』(1998 年 9 月 28 日号).

¹⁴ 97 年度は 10%、その後、最大 20%まで緩和される。

規制産業におけるサービス企業の競争優位

廃止し、安全の確保などの一定の基準を満たしていれば、事業への新規参入や事前届出による増車が可能になった。②の緊急調整措置の導入とは、規制緩和による供給過剰が生じた場合、一時的に新規参入や増車を停止する地域を指定することである。③の運賃認可制の維持は、ダンピング競争を防ぐために、基本的には既存の「適正原価に適正利潤を加えたものを超えない価格」という認可基準をそのまま維持している。

この改正がもたらした影響は非常に大きいものであった。特に①の需給調整規制の廃止は、新規参入・増車の原則自由化を実施し、ある種の市場原理を導入することによって個人事業主・企業間に競争を行わせ、結果として顧客にメリットをもたらすことを意図していた。これにより、同業界における競争はより激化している。¹⁵ 一方で、料金の遠距離割引制度の面では、大阪や京都の複数のタクシー会社が MK よりも低運賃で顧客にサービスを提供している例を確認できるように、¹⁶ 自由化以降のタクシー業界は運賃面での価格競争が一層激しくなっている。

規制の流れを要約すると、MK は「同一地域・同一運賃」という政府の政策に幾度も対抗しながら、「自由な運賃設定の権利」を主張してきた。この政府に対抗する企業行動は、MK が業界における「ルールブレイカー」という存在として、様々なステークホルダーに認識された。さらに、「MK は低価格タクシー」というイメージを作り上げ、企業ブランドの構築に寄与している。当時の政府の値上げ政策の背景として、MK が値下げを申請した 1970 年代は、公共料金が上昇していた時期であり、あわせて公共交通機関であるタクシーの運賃も 2 年おきで値上げが実施されていた。その結果として、タクシーを利用する顧客は減少し、乗車率の低下を招くことになった。1970 年代は一般に自家用車が普及した時期で、その影響から自家用車がタクシーの代替交通手段になり、顧客の減少が起こった。このような外部環境の変化を踏まえ、全体のパイを増加させるために MK は運賃値下げ申請を続けたのである。この行動の背後には青木オーナーの「運賃値下げによって実車率が上がり、結局は運賃収入が増える」¹⁷ という意図があった。

¹⁵ 国土交通省のデータである表 3 を参照すると、2002 年 2 月から 2004 年 1 月までの 2 年間、全国における新規参入許可申請件数は 248 社、1,975 台である。そのうち、近畿運輸局管轄においては、37 社、326 台が新規参入許可申請書を提出した。また、営業地域の拡大認可を申請した企業は 81 社、504 台にのぼる。一方、既存企業のうち 4,024 社が 8,380 台の増車を申請しており、近畿地域では 593 社が 1,873 台の増車を申請した。 http://www.zenjiko.or.jp/deta/d_1_6html

¹⁶ 京都においても 5 千円超過分の料金を 5 割引にするサービスを、高速タクシー、興進タクシー、比叡タクシーの 3 社が申請し、MK は 3 割引に留まっている（『日経産業新聞』2003 年 4 月 22 日）。

¹⁷ 『日経ビジネス』（1998 年 9 月 28 日号）。

2) 連続的な新商品・サービスの提供

MK は、業界の中でも独自性のある商品・サービスを連続して導入している。代表的な例を挙げれば、1983年に日本初の身体障害者10%割引、1986年にタクシー回数券である「割引クーポン」、1992年に英会話ドライバー、2001年にエスコートサービス、2002年に代行運転、2002年に宅配サービス、2003年に忘れ物届けサービス、2003年に「きもの割引」、2003年にメッセンジャーサービスである。これら新商品・サービスの企画は、主にトップダウンの形で青木オーナーを中心に決定されている。この中には成果があがらなかった商品企画もあるが、継続するか否かを実施後1~3ヶ月で判断するように、意思決定が早くなされる。

最初はこの新商品企画が、ある種の戦略的意図をもって実行されたわけではない。しかしながら、値下げ提案の場合と同様、継続的に新商品企画を顧客に提供することによって、「常に何か新たなことをする企業」として名が知られるようになり、結果的に企業ブランドの構築に寄与する要因となった。ブランドに寄与するという点を踏まえ、平成に入った頃からMKは意識的に新商品・サービス企画を他社に先駆けて導入した。他社にない新サービスを連続的に導入することで、戦略的に自社のブランド価値の向上をはかったのである。

(3) 均質で良質なサービス提供のための企業システム

MKはオペレーションの管理監督が非常に困難な状況下、均質かつ良質のサービスを提供するために、同業界の他社とは異なる教育、賃金、昇進、賞罰制度を設けている。また、これらの制度は時間をかけて漸進的に改良されている。この企業システムによって、運転者のサービスが悪いと言われた業界内で、運転者のモチベーションを高めつつ、持続的に良質のサービスの提供を行う能力を得ている。同時に、MKシステムという賃金体系によって、会社側に確実な収益源を確保し、コストリーダーシップ戦略の展開が可能になっている。もうひとつの内部資源は、本格的な規制緩和が実施される直前の2001年に導入された情報技術(GPS)の活用によるオペレーション運営である。

1) 企業システム

① 教育制度：基本的にタクシーサービスは、本社や営業所の管理が行き届かないタクシー内で、運転者個人が顧客に提供するため、一定のサービスの品質を維持することが困難である。くわえて、タクシー業界は運転者の離職率が非常に高いため、せつかく顧客サービスに関する教育を行ったとしても離職してしまい意味がなくなる場合が多い。

MKにおいても例外ではなく、運転者として新規採用した人のうち、3割は3ヶ月の教育

規制産業におけるサービス企業の競争優位

期間中に、2割は車に乗ってから離職し、最終的に残るのは5割だとされるように、離職率が高い（『日経ビジネス』1998年2月2日）。しかしながら、MKは、新人運転者という人的資源向上のための投資を継続的に行っている。また、教育費用をかけるだけでなく、賞罰・賃金・昇進制度を通じて、運転者のオペレーションをコントロールしている。

従業員に対する教育は、本社教育部門によるもの、営業所による日常教育の二つに分けられる。

(i) 本社部門の従業員教育体制：MKは他社での勤務経験がある人は一切採用しない。タクシー業界に関する知識や勤務経験が、同社の方針に馴染むことを阻害する要因と判断しているためである。これはMKのサービスの提供内容が通常のタクシー会社とは異なるところが原因であり、あくまで一から人材を「育てる」ことにこだわるトップの哲学が背後にある。応募者の年齢やバックグラウンドは様々であるため、採用には注意が払われている。

新規採用者に対する教育は、新設された新人課によって基本的に行われる。規制緩和後、法的に定められた新規運転者教育期間が5日から10日に延長されたが、MKはそれよりも大幅に長い3ヶ月間をかけて教育を行っている（場所はトレーニングセンター）。教育担当者は、現場経験の豊かな定年の運転者で、委託社員として採用され、添乗指導員として教育を担当する。教育内容はマニュアル化されており、GPSを含めた機器の使用法、京都に関する地理、挨拶方法・接客、運行ルール、掃除要領など詳細に指導される。また、実際の現場で添乗指導員による指導もあわせて行われている。

MKで重視される教育内容は四つの挨拶方法である。¹⁸ この四つの挨拶を運転者が行わなかった場合、料金を受け取らないサービスを1976年から打ち出している。¹⁹ これは単に挨拶だけではなく、顧客の意向を運転者側から先に聴取するサービスであり、顧客満足度を高めることにつながる。²⁰ その他、ドアの開閉、荷物の取り扱い、雨天中の傘の差し方など、顧客の立場に立ったきめ細かなサービスの提供方法を教育する。

トレーニングセンターでの教育終了後、各営業所内の教育課が日常教育と管理を行う。教育内容は、町並みの変化が激しいことを考慮した地理の勉強を6時間、官庁、レストラン、

¹⁸ 現在、挨拶内容は導入当初のものから若干変更されている。現在の挨拶内容を次に挙げる。自己紹介である「ありがとうございます。MKの〇〇でございますが、どちらまででしょうか。」、行き先確認である「はい、〇〇でございますね。かしこまりました。」、ルート確認である「どちらの道から参りましょうか。〇〇からでございますね。かしこまりました。」、お礼の意味である「お忘れ物はございませんでしょうか。ありがとうございました。」

¹⁹ 挨拶をしなければ料金を受け取らないサービスは、導入後、数年してから取りやめられた。理由として、挨拶がMKの運転手に浸透したことが挙げられる。

²⁰ 四つの挨拶は導入当初から機能していたわけではない。1978年、乗客への挨拶を徹底させるため、運転者を京都市内の繁華街に連れ出し四つの挨拶訓練を行ったが、それを嫌がった運転手が次々と辞めてしまい、車庫の半数近くの車に乗り手がなくなった（『日経ビジネス』1998年9月28号）。

ホテルなどを回る実践運行（教習車を利用）を3日間行う。それに加えて、近隣地域である奈良・滋賀県での実践運行を7日間行う。

(ii) 営業所による日常教育・現場教育：交代時間に所長による朝礼、班長による日常的な管理が行われている。朝礼の内容は「MKの方針」「運行管理上の注意」「事故やクレームの事例伝達」などである。また、外部講師と社長による月1度の全業務集会が行われる。さらに、最近では、模範的なベテラン乗務員を班長に任命し、現場指導と相談、会社への要望の吸い上げなど、班長による現場教育を重視する組織体制に変わりつつある。

② 賞罰制度：賞罰制度を明確かつオープン化して、昇進と賃金にリンクさせている。賞罰制度を通じて運転者のオペレーションをコントロールしているのである。オープン化の一例として、顧客からの苦情処理の内容を掲示し、²¹ 運転者の誰もがそれを確認できる状態にしている。すなわち、苦情内容が各営業所の全運転者に共有され、今後におけるサービス内容に反映される仕組みになっているのである。主な苦情内容はGPS社内違反、サービス、勤務態度であり、社内報告が終了すると、原則として顧客の自宅に訪問し謝罪することになっている。苦情に関しては点数化して管理されており、7点になれば退社の処置をとる。これらの制度を用いることにより、本社・営業所から離れている現場を管理し、一定のサービスの質を維持している。また、顧客から感謝やお礼がある場合、表彰を与えると同時に、配車の手配や給料・昇進に反映される。事故・違反に関しても同様の点数制が用いられ、ZD、SD（無事故・無違反）を目指したコントロールがなされている。

他には、自主的に自社のサービス内容を見直している。その現場管理方法は、モニター制度である。モニターになる人物を会社側が応募抽選し、そのモニターが通常の顧客と同じ手順で乗車して、通常行われているサービス内容を視察するのである。モニター制度は社内ルール化されている挨拶・サービスが行われているかどうかをチェックするだけでなく、サービス改善に関する情報や意見を顧客から吸収する役割を果たしている。

③ 賃金・昇進制度：MKにおける運転者の賃金体系は、他社と異なる。一般にタクシー会社の賃金体系は、① 固定給中心の月額賃金（A型）、② 完全歩合制賃金（B型）、③ A型とB型を併用する賃金（AB型）、④ 利益分配、⑤ その他、に分けることが可能であるが、どの形態を取るにせよ、経費は会社が負担することになる。MKの場合は、④の利益分配に該当するが、運転者に経費を意識させる賃金体系を採用している点が特徴である。具体的には、1969年に導入された「MKシステム」と呼ばれる基本計算式によって運転者の賃

²¹ 顧客からの苦情に関しては、その受付から2日以内に社長まで報告される。

図 2 MK の賃金体系：MK システム

水揚高	－	固定経費	－	変動経費	＋	諸手当	＝	総額
		管理費		燃料費		ZD 乗務手当		
		車両費		制服代		特別手当（賞与月払い希望者）		
		車両保険費		修理部品費		有給手当など		
		公課費		点検費				
				消耗品費など				

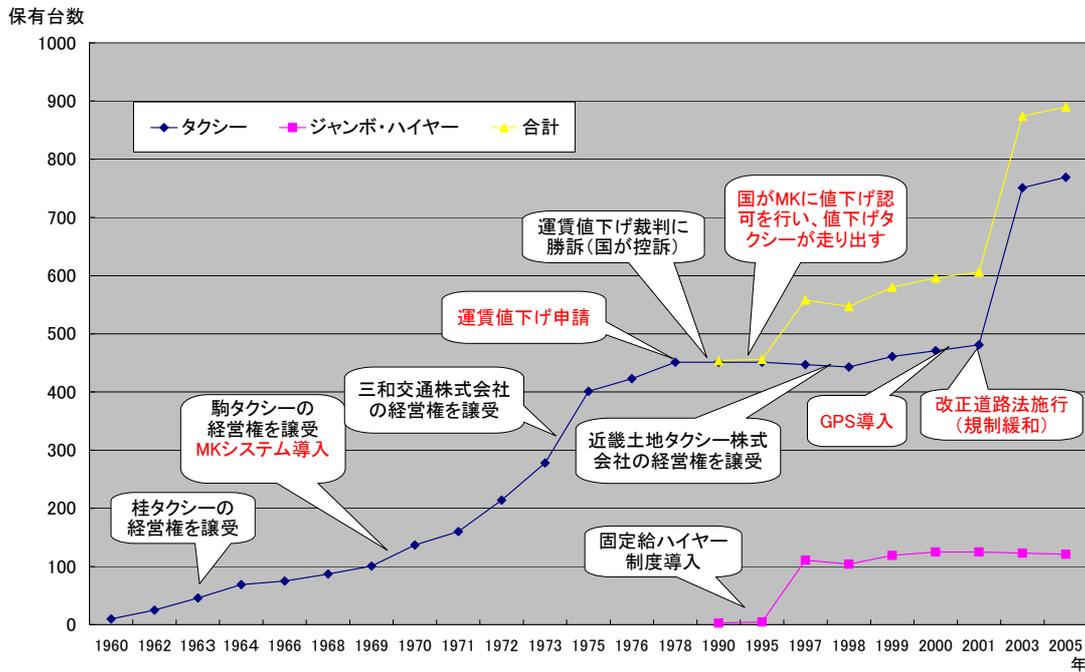
出所) MK 社の内部資料より

金を計算している（図 2 参照）。

MK の社内資料を参照すると、現在、運転者の平均的な水揚高は約 54 万円／月である。そのうち、1 ヶ月にかかる固定経費と変動経費の和は約 27 万円で、水揚高から経費を差し引き、諸手当を加えたものが運転者の収入になる。固定経費の内訳を見ると、管理費 14 万円/月、車両費は 3 年で償却するものと見なして 4 万円/月、保険が 1 万円/月、公課費 3 万円/月である。一方、変動経費は、燃料費 2 万 5 千円、制服代 3 千円、修理部品費 1 万 5 千円、定検費 3 千円、消耗費 1 千円である。諸手当のうち、ZD (Zero defect) 手当は無事故無欠点特別手当のことであり、運転者が無事故・無欠点で業務を行おうというモチベーションの原動力となる。他には、特別手当（家族手当など）として数万円ある。これらを計算すると運転者 1 人の給与の平均は総額 30 万 5 千円であり、他社よりも高額になっている。

この賃金体系の最も重要な点は、個々の運転者による経費削減が各自の給与額に直接結びつくことである。この給与制度によって、運転者の経費削減に取り組む意識や姿勢が変化し、他社よりもオペレーションにかかる経費が減少する効果が得られた。全体の顧客のパイが縮小し、業界全体の水揚高が減少している現在、この MK システムは見直しされている途上にある。しかし、右肩上がりに水揚高が上昇している時期には、MK システムでは給与が上がっていくため、運転者のモチベーションを高める上で機能する給与体系であった。なぜなら、経費を会社に支払えば、残りは運転者の取り分になるためである。たくさん稼げる運転者は様々な経費を MK に支払ったとしても総額（手取り）が多く残るが、あまり稼ぎのない運転

図3 MK社の保有台数の経緯



出所) 筆者作成

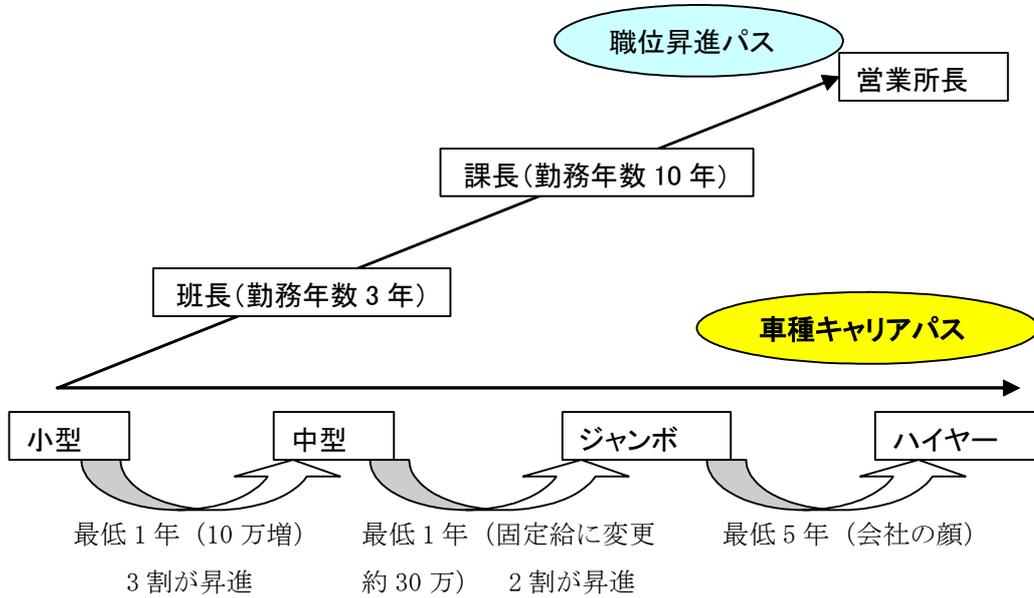
者は小額しか残らない。結果として、稼ぎのない運転者は退社することになるため、MKでは稼げる運転者のみが会社に残ることになる。MKで2年間運転者をして、現在は京都市内の別のタクシー会社で働く運転者は次のように語っている。「確かにMKは頑張ればそれに見合う収入を得られますが、私にはきつすぎました。」²²

一方、MKシステムをMKサイドから見ると、固定経費の中の管理費が主な収入になる。²³ この管理費による収入は、運転者の水揚高から確実に徴収される。したがって、会社としては、「タクシー保有台数(運転者数)の増加」と「管理費の低減」が、利益に結びつく。保有台数の増加は、図3によって示されている。コストリーダーシップ戦略に該当する管理費の低減は様々な方法がある。たとえば、車両数を増車したとしても管理する人員を増やさなければ、1台当りの管理費が以前よりも低減できる。他には、営業所を統合して管理部門の

²² 『日経ビジネス』(1998年9月28日号)。

²³ 徴収される管理費は、運転者の水揚高や月によって変動しうる。

図4 MKにおける二つの昇進経路



出所) インタビューにより筆者作成

営業所職員数を減らすことにより、MKは管理費を低減している。これらのコスト低減を通じて、他社よりも低価格で料金設定を行うことができると推測できる。

MKは他社と比べてユニークな昇進システムを設けている。その昇進パスは図4で示した通り二つある。

ひとつは、班長、課長、所長という職位の昇進パスである。職位につくのは希望制となっているが、実際には会社側が、資格者²⁴を選び、打診して本人に了解を取るパターンが多い。職位に応じて手当がつくが(班長2万、課長5万)、手当では業務量の増大に見合ったものではない。タクシーに搭乗する時間が管理業務の遂行のために減少することから、職位面での昇進を希望する人は少ないのが現状である。大体、班長は3年程度、課長は10年程度の勤務経験をもつ運転者になる。課長職制が2000年に導入された背景は、運転者から営業所長を育てることだが、他にも理由がある。現在運転者だけで約2000人近くの規模になり、

²⁴ 選抜される際には、無事故・無違反、苦情・遅刻なし、性格、リーダーシップの有無が基準になる。

現場の管理が難しくなっているため、現場から課長を任命し、管理機能のある程度委譲することを目的としている。

もうひとつは車両キャリア（運行タクシーのレベル）パスである。搭乗するタクシーのレベルは小型、中型、ジャンボタクシー、ハイヤー²⁵の階層になっている。中型とジャンボタクシーの間には、収入面で大きな差がある。前者は給与体系が歩合給で、後者は固定給（30万/月でボーナスあり）であり、小型と中型では月あたりの収入差が10万ほどある。その昇進に掛かる時間を見ると、一般に小型から中型へは勤務1年で3割ぐらいが移行、その後1年たつてその内の2割がジャンボタクシーへ、ジャンボタクシーから5年して会社の人選によりハイヤーへ昇進できるようになっている。MKにはハイヤー運転者が約23人（2003年10月時点）いるが、会社の顔とも言われるため、観光説明や英語能力を持つのが昇進の条件になっている。

④ 働きやすい職場作りへの取り組み：働きやすい職場作りへの取り組みは、当社の経営理念のひとつである「運転者の社会的地位の向上」に表れている。これらは、創業当初に青木オーナーが行った運転者の住居環境の整備に見て取れる。1960年の創業当時から、勤務体制は昼番と夜番の2交代制だったが、この時期に最も問題になったのは運転者の遅刻・無断欠勤であった。多くの応募者から選抜された運転者であるにもかかわらず勤務体制が機能しないため、労働条件の実態が見直されることになった。青木オーナーは、自ら運転者全員に対して家庭訪問を実施し、実態把握につとめた結果、劣悪な住居環境が問題であるとの結論を得た。夜勤で朝帰宅したとしても睡眠を十分に取れるような住居環境ではなく、それが欠勤率や交通事故率の高さに結びついているケースが多かったのである。そこで、昼夜交代の勤務体制維持と交通事故の防止のために、社員寮であるMK団地の建設に着手し、一社員一住宅制を導入した。

こうした取組みと合わせて、運転者の社会的地位の向上を目的として、給料のアップ、乗車拒否防止教育、丁寧な運転指導が行われた。例えば、運転者が嫌がる近距離の顧客に対する乗車拒否防止教育を行うことによって、近距離も乗車可能なサービスの良いタクシー会社としての認識を世間に広めた。丁寧な運転指導が行われた理由は、安全運転を図り、事故による損失を防ぐと共に車両関連の経費削減が目的であった。²⁶ また、1983年に有名デザイナー

²⁵ ハイヤー業務では、最高級のサービスマナーを身につけた運転者が、最高級の車両とサービスを提供する。ハイヤー運転者は、外国語・国際的なマナーを習得しており海外顧客に対応できる。勤務時間は午前7時から午後9時までで、MKのカンバンとして運転者には憧れの業務内容とされる（2003年10月7日、MKインタビューより）。

²⁶ 車両の消耗品を節約することで給料アップ分をカバーした（『日経ビジネス』2000年2月21日号）。

一によるユニフォームを導入し、運転者のイメージアップと清潔で信頼できるタクシー会社であることを顧客にアピールした。²⁷ このアピールは顧客のみならず、運転者自身の品格の向上を意図しており、運転者のモチベーションを高めることになった。

2) 情報技術（GPS）の活用：業務の標準化と収入の均等化

2002年の規制緩和後に、オペレーションの効率化に寄与したのがGPS自動配車システム（以下、GPSと表記）の導入である。2001年2月、MKはこれまでの無線配車システムからGPS自動配車システムに切り替えた。²⁸ GPSとは、Global Positioning System（全地球測位システム）の略語で、電話番号から顧客の場所を探知し、最短距離に位置する空車に自動的に指示を出せるシステムである。GPSは、配車希望の顧客を待たせないために、時間・距離面で効率的な配車を行うのに役立つ。

GPSの導入前は無線システムを採用しており、無線に早く出た運転者が顧客を迎えに行っていた。しかし、他の車両より遠距離にいる場合でも、無線を先に受信した運転者が顧客を迎えに行くことによって非効率が生じていた。無線システムにおいては、要領よく無線を取り、配車希望の顧客を獲得するという運転者のノウハウが、運転者間の水揚高の差を生み出していた。²⁹ GPS導入のひとつの理由は、無線をとるスキルと無関係に、偶然性とノウハウに左右される「流し」の運転者に対して均等な配車を可能にし、各車両の水揚高を平準化することがねらいであった。

もうひとつの理由は、無線システムによる配車に限界が生じており、オペレーターにかかる大きな負荷を軽減するためであった。GPS導入前の無線システムでは、1日の無線件数は処理の上限である4,500件に達しており、10数名のオペレーターで処理するには困難な状況にあった。くわえて、顧客からの電話を受けた後、運転者が迎えに行くまでに、市内の場合平均10～20分、市外の場合は30分～1時間必要であった。だが、GPS導入後は、市内5分、市外15分～30分で行くことが可能になった。この点から、GPSは配車において一定の効果を上げており、顧客への迅速な配車を可能にした。

GPS導入により変化した点をまとめると、①無線取りのスキルを無関係にし、運転者が有するノウハウや偶然に頼った顧客探しが、ある程度平準化されたこと、②時間・距離的

²⁷ 2005年10月に45周年を記念して22年ぶりに制服のリニューアルを行った。ハイヤーの登場や国際会議、冠婚葬祭などフォーマルな場での役割の増加、東京・大阪・神戸・名古屋での法人中心の営業に対応した。

²⁸ MKはGPS導入の際、6ヶ月前（2001年秋ごろ）からパイロット的な試験導入期と教育期間を経た後、全社に導入・運用した。

²⁹ このような事情があるため、GPSの導入初期においては、無線を取るスキルの高い運転者の反発が多くみられた。同時に、GPSが自動的に決定する「自動的な配車」に対する反発も多かった。

に効率的な配車が可能になっただけでなく、顧客情報をデータ化し、リピーター顧客に対して迅速にサービスすることによって、配車待ち顧客の処理能力を無線時代の4,500件/日から約14,000件/日まで高めたこと、③配車能力の向上（水揚げ増）のみならず、オペレーターなどにかかる1台配車当りの管理費（コスト）を削減する効果があったこと、④GPSにより、個々のタクシーの走行状態が把握可能になり、運転者に対する労務管理の手段になったことである（停車時間が長いと休憩とみなされている例もある）。これらから一見、GPSの効果により乗車率は向上していると判断できるが、³⁰顧客全体のパイが減少する中、格段に上昇したわけではない。だが、全般的に見て、空車率の低下に貢献することで、オペレーションの効率化につながっているのである。他社とMKの実車率を冒頭に挙げた図1によって比較すると、両社ともパイの縮小のために低下傾向にあるものの、MKの下がり方がより緩やかである理由のひとつとして、GPSが一定の効果을挙げていると判断できる。

他方で、GPSの導入に問題がないわけではない。現在GPSによる指示は、実際の車両地点と画面の地図とに時間的なズレ（約20秒）が生じており、時間距離よりも直線距離で指示が決定される、という技術的な問題がある。この状況を嫌った運転者が、GPSの指示を守らない例が導入当初に多発したが、GPS違反者の掲示や「GPS集会」の開催など組織的な取り組みが、技術の改良とともに行われている。

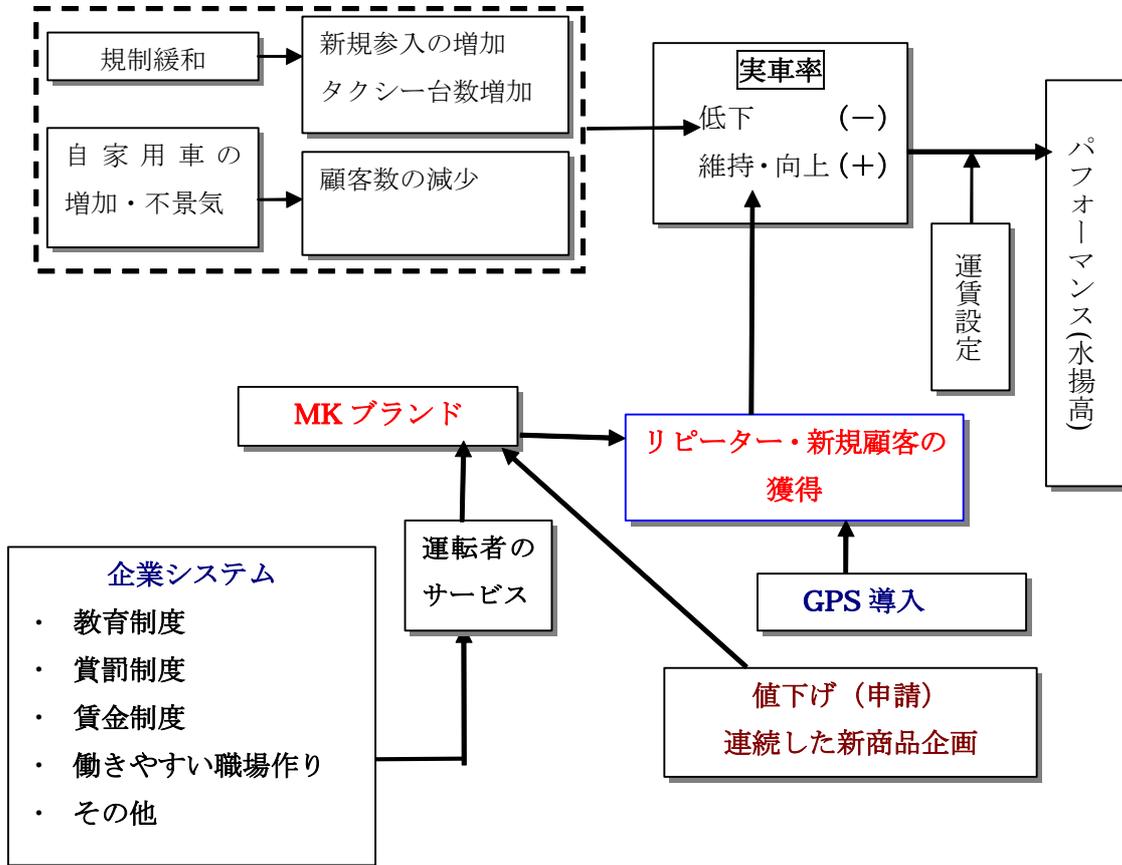
(4) 事例分析のまとめ

前述した事例分析から、MKが競争優位を獲得した理由として二つの大きな要因にまとめることができる。ひとつは、「外部環境」への働きかけで、もうひとつは、「企業内部」に関するものである。前者の外部環境への働きかけは、規制緩和への挑戦と連続的な新商品・サービスの提供である。後者の企業内部に関するものは、良質なサービス提供を可能にする企業システムの構築である。これら二つの要因が上手くフィットすることにより、MKブランドという企業イメージの形成⇒顧客の獲得⇒実車率の上昇⇒パフォーマンス（水揚高）の向上につながっている。実際のところ、MKの成長は、MKシステムに基づいた管理費を削減するコストリーダーシップ戦略と保有台数の増車によって達成されてきた。これらのコストリーダーシップ戦略やブランド構築は、企業システムを基盤とした組織能力が存在することにより機能したのである。

これらのメカニズムを図示したのが、図5である。タクシー会社のパフォーマンス（水揚高）を向上させるためには、実車率を上げることである。ただし、水揚高は乗車率と運賃設

³⁰ GPS導入後、無線システムを補完的に使用しながら、1日あたり8,500件～10,000件の配車の対処が可能になり、2005年現在、約14,000件の配車が行われている。

図5 タクシー業界の状況とMKの対応



注) GPS は 2001 年に導入された
出所) 久保・具 (2004), p. 65 を修正

定を合わせて考慮しなければならない。また、会社にもたらされる実際の利益額は、一定の割合で納められる管理費であり、営業車両台数（正確には乗車する人員数）に比例して向上する。MK の歴史を見れば分かるように、台車数による規模の拡大を常に実現していることはこうした背景で解釈できる。以下では、パフォーマンスを水揚高に設定して議論を進める。

規制緩和による新規参入の増加と既存企業の車両数増加は、顧客獲得競争の激化につながっている。さらに、自家用車の増加や不景気に伴った顧客数の減少が、実車率をより低下させる要因になり、これらはタクシー会社の水揚高（パフォーマンス）にマイナスの影響をも

たらずと考えられる。つまり、MK のマクロな外部環境は、点線で囲んだ要因に集約可能である。

次に、MK の組織能力について検討する。

第一に、MK の企業システムによって、管理者から離れた現場で運転者が良質のサービスを提供できることである。企業システムによって現場をコントロールし、運転者に継続して良質のサービスを行わせる組織能力を有しているのである。この組織能力によって、「MK ブランド」という企業ブランドを構築し維持することを可能にしている。このブランドによって、MK は「リピーター・新規顧客の確保」を達成しているのである。

第二に、離職率が高い中、入社してきた新任の運転者が良質なサービスを提供できるように教育する組織能力である。この組織能力の背後には、企業システムのひとつである教育制度がある。顧客は、新任の運転者であろうがベテランの運転手であろうが関係なく良質のサービスを求める。非常に多数の新任運転者に、タクシー業界でも際立って優れたサービスを継続的に提供させることを可能にするような組織能力を MK は有しているのである。良質のサービス提供を競合他社が模倣しようとした場合、MK と同様、運転者の入れ替わりが激しいため、なかなかサービスを高い基準で均質化することができない。MK の教育制度に裏づけられた組織能力は、模倣困難性が高いのである。

これらの組織能力とあわせて、運賃規制に対して何度も値下げ申請するルールブレイカーとしてのイメージや、連続した新商品企画といった外部環境に向けた行動も企業ブランドにプラスの影響を与えている。

4. 結論とディスカッション

本稿の目的は、戦略上のオプションが限定された規制産業の中、なぜ MK は急成長を達成できたのかを検討することであった。事例分析の結果、「外部環境への働きかけ」と「良質なサービスを提供する組織能力」が上手くフィットし、コストリーダーシップ戦略とブランド構築を実現したことが明らかになった。

また、MK が実行した一連の企業行動は、意図したものであれ、創発的なものであれ、両方とも「企業ブランド」に影響を与えた。MK というブランド資産は、「良質なサービスの継続的な提供」、「革新的な新サービスの連続な導入」、「安い運賃を求めた規制への対抗」など様々な要素が相互に組み合わさり、企業の外部で形成されたものである。

「企業ブランド」は、構築・維持のため長期間にわたる継続的な企業努力と投資が必要になる無形資源であるが、タクシー業界の現状を考慮すると、非常に有効な経営資源になりうる。たとえば、自分が「流し」の顧客候補である場合、タクシーの屋根に設置されている企

規制産業におけるサービス企業の競争優位

業のマークである「行灯（あんどん）」によって、乗車するかどうかを決定した経験をもつ方は多いであろう（特に京都地域）。³¹ MK の「配車希望」は直接企業を指名しているため言うまでもないが、「駅待ち」の場合ですら行灯を見て会社名を確認してから、乗車するかどうかを決定する顧客が存在する。

企業が競争優位を維持するにあたって、ブランド資産のような戦略的資産の重要性は数多くの論者によって主張されてきた (Amit & Schoemaker, 1993; Dierickx & Cool, 1989; Hall, 1992)。これらの論者は、戦略的資産が企業に持続的な競争優位をもたらすことを主張している。たとえば、Dierickx and Cool (1989) は戦略的資産の形成過程を「ストックとフロー」で説明している。戦略的資産というストックは、何らかの投資（フロー）をもとに時間をかけて蓄積されてきたものであり、いきなり模倣することはできない。同様に、MK の企業ブランド（戦略的資産）は、当社の「外部環境への働きかけ」と「良質なサービスの提供」というフローによって時間をかけて蓄積されてきた。仮に、ライバル企業が MK の戦略的資産を模倣しようと考えたとしても、容易に模倣できない理由は、フローがストックに変化する時間的な障壁があるためである。また、図 5 に示したように、顧客に良質のサービスを提供する組織能力とブランド資産には相互連結性 (interconnectedness: Dierickx & Cool, 1989) が存在するため、ブランド資産の模倣のみでは不十分であることも模倣困難性を高めている。本稿における事例は、規制産業においても競争優位の源泉となりうる何らかの戦略的資産を蓄積することによって、企業間の業績に差が出てくることを示唆している。

MK がこれまでと同様に成長を続ける際にポイントとなる点は、企業システムがもたらす機能の維持である。規模の拡大を理由に企業システムが機能しなくなった結果、顧客へ提供するサービスの質が低下した場合、MK ブランドという戦略的資産が損なわれる可能性がある。以上より、今後は運転者のマネジメントを上手く行うことができるレベルで成長を心がける必要があるのではないかと、という推論を立てることができる。青木オーナーの「サービスが良いというイメージがある分だけ、MK が問題を起こせば、他のタクシー会社の何倍も叩かれるだろう」³² という発言は、企業ブランドをマネージすることが MK の生命線になっていることを物語っている。

謝 辞

本ケース研究は MK 株式会社に変えお世話になった。特に、MK の経営企画部 東真一氏をはじめ、

³¹ GPS 導入後の大まかな顧客構成は、GPS による配車が 4 割、流しが 6 割から構成されていることから、流しは重要な顧客の獲得手段である。

³² 『日経ビジネス』(2000 年 2 月 21 日号)。

営業所長、教育担当、班長、運転者の方々にインタビュー・資料提供でご協力を頂いた。また、査読プロセスにおいて、東京大学経済学研究科の新宅純二郎先生と匿名のレフェリーの先生から貴重なコメントを頂いた。この場を借りて御礼を申し上げる。

参考文献

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- 日高千景 (2000) 「銀行：規制下の環境適応の限界」宇田川勝, 橘川武郎, 新宅純二郎 編著『日本の企業間競争』(10章). 有斐閣.
- 国土交通省ホームページ (2001) 「タクシー事業の現状」2004年4月24日検索, <http://www.mlit.go.jp/kisha/oldmot/kisha99/koho99/taxi6.htm>
- 国土交通省自動車交通局, 厚生労働省労働基準局 (2005) 「タクシー運転者の適切な労働環境の確保に関する連絡調整会議における検討結果」2005年11月28日検索 <http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha05/09/091111/01.pdf>
- 久保亮一, 具承桓 (2004) 「京都地域のタクシー業界における競争優位の獲得」『京都マネジメントレビュー』5, 49-67. 京都産業大学マネジメント研究会.
- Porter, M. E., & Takeuchi, H. (2000). *Can Japan compete?* New York: Palgrave. 邦訳, M・E・ポーター, 竹内弘高 (2000) 『日本の競争戦略』ダイヤモンド社.
- りそな経済調査 (2003) 「規制緩和により変貌を遂げようとするタクシー業界」(No. 106).
- 労働省 (1997) 『1997 労働省賃金構造基本統計調査報告』.
- 社団法人全国乗用自動車連合会 2004年4月24日検索 <http://www2u.biglobe.ne.jp/~zenzyo/>
- 宇田川勝, 新宅純二郎 (2000) 「なぜ、いま企業間競争なのか」宇田川勝, 橘川武郎, 新宅純二郎 編著『日本の企業間競争』(序章). 有斐閣.

[2005年11月9日受稿; 2005年12月14日受理]

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 4巻12号 2005年12月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>