

中小トラック事業者が収益向上に成功するための処方箋（概要）

1. 本研究会の目的

現在の厳しい事業環境のもとでも成功している中小事業者から、事業展開や取り組みの内容、事業成功の秘訣・ポイント等を披露いただき、トラック業界において大半を占める中小事業者が収益を向上させていくための方策をとりまとめた。

本研究会でとりあげた成功事業者の取り組みから示唆を得て、同様の事業・取り組みが他の事業者にも普及拡大していくことにより、トラック事業の活性化と明るい将来展望が見込まれる。

2. 収益向上に向けての基本的な視点

まず事業者が、事業展開・取り組みにあたって、①様々なことに興味を持って新たな事業・取り組みに挑戦し、②試行錯誤を繰り返しながら成功するまでにあきらめずに継続して取り組むという経営姿勢・スタンスをベースに持つことが不可欠である。

具体的な取り組み方策検討にあたっての基本的な視点として、①実運送そのものの競争力の向上、②川上（荷主業務）への進出と荷主物流の合理化、③人材の確保・育成の3点があげられる。

3. 収益向上のための具体的方策

（1）実運送そのものの競争力の向上

トラック運送事業における中核事業（コア）は実運送であることを認識し、実運送部分・輸配送サービスの付加価値を高め、競争力・採算性を向上させる取り組みが必要である。実運送部分においても、輸配送の仕組みの見直し、効率化や付加価値を高めること等により、収益力を向上させることは可能であり、具体的な取り組みとしては以下のような方策があげられる。

中小の成功事業者では、営業エリアや取扱貨物、対象荷主・業種を自社の得意分野に限定する特化戦略をとることが多い。中小事業者が大手との差別化を図るオーソドックスな方策であり、経営者による自社の得意分野の認識と見極めがポイントとなる。

その一方で、同業他社との業務提携（アライアンス）により自社の弱点分野を補うとともに、輸配送網の相互利用によりネットワークを拡充、帰り荷の相互幹旋や積み合せにより積載効率を向上させている。得意分野・強みが自社と重複しない相手を探すことがポイントである。

優良顧客（荷主）の獲得と選別も多くの成功事業者に共通する方策である。荷主から選ばれるのではなく、事業者側から優良な顧客を選別化するという「逆転の発想」のもと、少数の優良顧客から安定収益を確保、受託範囲を拡大している。スポットから定期契約につながらない顧客からは撤退し、採算性の低い分野・顧客には手を出さない。自社の得意分野・強みを見極めて、高いサービスレベル・品質を維持できる範囲に限定して選別することがポイントである。

情報システム（配車・車両管理ソフト）の導入・活用も、中小事業者が業務効率化と収益拡大を図るための有効な方策であり、WEB上にシステムを構築して受注機会の逸失を避けるとともに、受注入力の平準化や配車のスピードアップを図り、物量や運賃・コストを可視化している。また、社員間で情報を共有化することにより、社員の数値に対する意識を向上させている。

（２）川上（荷主業務）への進出と荷主物流の合理化

事業規模・収益基盤を拡大する観点からは、川上（荷主業務）への進出と荷主物流の合理化の視点からの取り組みも重要である。

集荷・納品先が重複している等、物流フローが似通っている複数荷主の貨物を束ねて、一括して輸配送する事業や、同一の物流センター等の施設に複数荷主の貨物を集めて保管・流通加工する事業など、複数荷主の物流一括化への取り組みが活発に行われている。同じ車両に複数荷主の貨物を積み合わせることで、車両の積載効率、回転率を高め、収益性を向上させている。複数荷主の貨物・情報をまとめて同じ車両・施設で取り扱うことから、逆に業務が煩雑化する面もあり、高度な現場運営能力、いわゆる「現場力」の強化がポイントとなる。

また、特定顧客をターゲットとして物流改善・効率化を提案し、運送業務の受託を足がかりにして、仕分け、入出庫・保管、流通加工、在庫管理など、物流およびその周辺業務を一括して引き受ける、いわゆるサードパーティ・ロジスティクス（３ＰＬ）を展開する事業者も多い。３ＰＬは特定顧客の深掘りと囲い込みを目指す取り組みであり、既存顧客との付き合い、日常業務のなかから、自社で代行できる業務を見出して提案していくことがポイントとなる。また、提案力に加えて、実運送や物流施設の管理運営等において提案内容を実現する現場力も必要とされる。

（３）人材の確保・育成

実運送部分の収益性を高めるためには、実運送を担うドライバーのスキルアップが不可欠である。成功事業者では、ドライバーは単なる作業戦力、運転手ではなく、実運送の付加価値向上のカギを握る存在と位置づけ、ドライバーの能力のレベルアップと多様化（パソコン、専門知識、特殊技能の習得等）を図っている。また、ドライバーは集荷・配送業務のなかで直接顧客と接しており、顧客ニーズを汲み上げることのできるポジションにあることを踏まえ、ドライバーに業務獲得や受託範囲拡大への営業機能を担わせる、セールスドライバー化を推進している。

上記の推進にあたっては、ドライバーに対する教育指導や、モチベーションを高める仕組みが必要となる。具体的には、顧客から指名を受けられるようにとの教育指導を行い、指名を多く受けたドライバーを社内で表彰、賞金を出している例がある。また、日常業務のなかで納品先の声聞いてビジネスのヒントにするよう、教育指導も行われている。

少子高齢化社会や季節変動への対応という観点も重要である。少子高齢化社会のなかでの人材の確保・調達先のひとつとなるのが女性戦力であり、女性チームを抜擢・編成して、新しい事業の企画段階から運営までを任せている例もある。また、地方部に拠点を置く中小事業者では、農産物のように季節変動のある商品の取扱いが多く、繁閑ギャップに対応した効率的な人材の活用が課題となる。ひとつの対応例として、自社とは繁閑ギャップが異なる同業他社との間で人事提携を行い、ドライバーを相互出向させる取り組みがみられる。