

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

1. 本研究会の目的

トラック運送事業は、国内物流を支える基幹的な役割を担っており、トラック運送事業の活性化は、我が国の物流ひいては経済の発展にとって極めて重要な意義を有している。

現在、トラック運送事業は事業者の増加と競争激化により運賃の低下傾向が続いており、収益性も上がらない中で、NO_x・PM法対応など新たな環境コストの付加、昨今の軽油価格高騰など、極めて厳しい事業環境の下に置かれている。さらに、荷主からは物流コストの一層の削減や、多頻度少量輸送、ジャスト・イン・タイム輸送等、きめ細かいサービスが要求されており、トラック運送業界では極めて厳しい経営を強いられているのが現状である。

しかしながら、こうしたトラック運送事業を取り巻く厳しい環境の下でも、自社の特色・強みを生かして事業を伸ばし、顧客（荷主）の評価を得て成長・成功を遂げている中小規模のトラック運送事業者が存在するのも事実である。

中小事業者が大半を占めるトラック運送業界において、こうした中小の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・拡大していくことが、トラック運送業界を活性化させ、明るい将来展望を切り開くための方途の一つとなる。

上記を踏まえて、本研究会では中小規模のトラック運送事業者をターゲットとして、中小事業者が事業規模や収益を拡大していくための方策ないしそのヒントを探ることとした。具体的には、事業・取り組みを成功させている中小事業者（本研究会の事業者委員）から、事業展開・取り組み内容や事業成功の秘訣・ポイント等を披露いただき、それを踏まえて業界活性化へ向けての方策についての討議を行った上で、収益向上に向けての基本的な視点、具体的な収益向上策をとりまとめた。本研究会の成果が、他の運送事業者による意欲的な取り組みを促進し、新たな成功事例につながるものと確信しており、トラック運送業界の活性化の一助となれば幸いである。

なお、本研究会の事業者委員からは成功した取り組み・事例を中心に発表いただいたが、これらの事業者も実際には相当の試行錯誤を重ね、失敗事例も経て、経験やノウハウを蓄積して当該事業・取り組みを成功させているのであり、他の事業者がこうした事業や取り組みで成功するには、独自の発想をもとに努力を重ねる必要がある。

2. 収益向上に向けての基本的な視点

基本的な取り組みスタンス・方向

成功事業者に共通しているのは、①これまでのトラック運送業の常識や自社の業態・事業内容にとらわれずに、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、「負けたくない」という気持ちのもとで、成功するまであきらめずに継続して取り組む経営姿勢である。新たな事業展開や取り組みを成功させるためには、事業者（経営者）がこのような経営姿勢・スタンスをベースに持つことが不可欠である。

成功事業者の多くは、トラック運送事業の中核である実運送・輸配送部分で収益力を高めることに成功している。さらに、川上（荷主業務）に進出して仕分け・流通加工、保管・在庫管理といった物流施設での事業を展開しているところもみられるが、こうした物流施設の管理運営部分でも、いわゆる「現場力」を高めることで事業を成功させている。

基本的な取り組み方向として、①トラック運送業の中核である実運送部分での収益力を高めるとともに、②運送に付随する仕分け・流通加工、保管・在庫管理といった、物流施設の管理運営部分においてもいわゆる「現場力」の強化を図ることが、事業・取り組みを成功させるうえで極めて重要なポイントとなる。

また、成功事業者は傭車や下請け等による受動的な「もらい仕事」ではなく、マーケティングの実施等、自ら新たな荷主を積極的に開拓する能動的かつ積極的な事業活動により、業務を獲得・拡大しているものであり、創意工夫ある取り組みと能動的な営業活動に一層の重点を置いた事業展開が求められる。

トラック運送業界はいわゆる二世経営者が多いという特徴があり、創業者（新規参入事業者）と二世以降の経営者では、取り組みスタンスや課題に違いがみられる。

創業者の場合、既存事業者との差別化を図る観点から、既存事業者にはない新たなサービス・事業を見出していくことが課題となる。また、事業展開に必要な先行投資のための資金調達が困難であることや、収益をあげて投資を回収するまでに時間を要するといった問題に直面することになる。

これに対して、先代から事業を受け継いだ二世以降の経営者にとっては、事業の再構築（リストラクチャリング）が大きな経営課題となる。創業者の場合はゼロからの事業構築であり、「失うものがない」という強みを持って比較的自由的な事業展開が可能であるが、二世以降の経営者は既にできあがった事業を見直し、再構築しなければならないという点で、創業者とは異なる困難な課題に直面することになる。

（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。これまでは、運賃の値下げにより運賃競争力を高めて生き残りを図る事業者も少なくなかったが、これでは結局「自分の首を絞める」ことになり、事業者の成功・成長、トラック

運送業界の活性化や明るい将来展望にはつながらない。

成功事業者の多くは、輸配送の仕組みの見直し・効率化を図り、付加価値を高めることで、実運送部分の収益力を向上させている。次の「(2) 川上（荷主業務）への進出と合理化への取り組み」を行う前提としても、まずは実運送部分において収益性を高める仕組みを構築することが必要である。足元の実運送サービスを見直し、競争力・収益性を高める方向での取り組みが普及することで、トラック運送事業はこれまでの運賃値下げ競争から脱却し、業界全体の活性化と明るい将来展望につながるものと期待できる。

(2) 川上（荷主業務）への進出と合理化への取り組み

実運送から川上の荷主業務に事業領域を拡大、顧客（荷主）の立場・視点から荷主物流の合理化に取り組み、荷主のロジスティクス機能・広範な業務を肩代わりする事業を展開して成功している事業者が多い。

この取り組みは、一般的にサードパーティ・ロジスティクス（3PL）と言われ、単なる運送・輸配送サービスにとどまらず、顧客（荷主）と事業者双方にとっての合理化・効率化につながる取り組みや提案など、事業者側から顧客に対して「積極的な仕掛け」を行うことが必要とされている。単に顧客からの指示・要望に応じて運送サービスを提供するだけでなく、事業者側から既存顧客に対して物流改善・効率化を提案していくことで、受託範囲を拡大させていくのである。

また、3PLで高い収益を上げているのは、提案能力だけではなく、物流施設の管理運営能力など、いわゆる「現場力」の優れた企業であることに留意する必要がある。トラック運送事業者が3PL事業に参入する場合、まずコアである実運送部分で収益性を高める仕組みを構築して現場力を高めたうえで、それをベースに輸配送・実運送に関連する物流改善・効率化の提案に進むというステップを経るやり方が、成功しやすいと思われる。

(3) 人材の確保・育成

トラック運送事業の労働集約産業としての特質、少子高齢化の進行、トラック運送業のイメージ改善が進まない現状において、まずは実運送部分を担い、顧客（荷主）と直接接するトラックドライバーの確保・育成が、重要かつ喫緊の課題となる。今回の発表事業者は、ドライバーを単なる運転手や作業戦力として試しているのではなく、実運送部分での付加価値や現場力を高め、さらに業務獲得へ向けての営業のキーマンと位置づけて、優秀なドライバーの確保・育成に注力している。

さらに、上記（1）（2）の視点から、具体的に新たな事業や取り組みを企画・推進する若くて有能な人材、管理運営責任者や経営責任者をトラック運送業界に確保・育成していくことが、業界の活性化と明るい将来展望を切り開くために不可欠である。

創業者が新たに事業・サービス展開を行う場合、二世以降の経営者が企業の継続的な成長へ向けて、既存事業の見直しや業態変革を実践していく場合、いずれにおいても、自らの「右腕」「後継者」となる、若くて有能な人材の確保・育成が中長期的な重要課題となる。

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

1) 自社の得意分野への特化戦略

成功事業者（発表事業者）の多くは、基本的に自社の得意分野に特化する戦略をとっており、営業エリアや、取扱貨物の種類、対象荷主（業種）を限定している。車両運用の面でも、自社車両エリアを限定しており、得意分野・中核分野においては自社車両比率を引き上げている。

自社の得意分野への特化戦略は大手事業者との差別化を図る中小事業者のオーソドックスな戦略であり、経営者による自社の得意分野の認識と見極めが重要なポイントとなる。不得意分野にはあえて手を出さず、場合によっては撤退するという決断も必要とされる。

2) 同業他社とのアライアンス（業務提携）

1) の得意分野への特化戦略とともに、同業他社とのアライアンス（業務提携）を併用する事業者が多い。自社にはない強み・得意分野を持つ事業者との提携により、自社の弱点分野を補うとともに、自社の得意分野では相手方への協力を行っている（相互補完型アライアンス）。具体的には、輸配送網の相互活用による輸配送ネットワークの拡充、帰り荷の相互幹旋や積み合せによる積載効率の向上をねらっている。

アライアンスはM&A（合併・買収）と異なり、資金がなくとも可能なため、中小事業者にとっても使いやすい。また、複数事業者との間で分野ごとに提携を使い分けることも可能であり、提携関係の見直しや解消も比較的容易である。反面、M&Aに比べて、提携効果が出るまで時間がかかることに留意する必要がある。

アライアンスにおいては、自社の得意分野・強みと重複しない相互補完ができる相手を探すこと、自社と同じ考え方・生き方をしている相手を探すことが重要なポイントとなる。

なお、発表事業者のなかには、同業他社に対するM&Aを行って営業所展開やネットワークを拡大しているところもみられるが、これはあくまで相手方から持ちかけられたもので、買収者側から積極的に仕掛けたものではないことに留意する必要がある。

3) 組み合わせによる最適化

既存の仕組みや貨物をうまく組み合わせることで、成功している事業者もみられる。例えば、貸切り輸送中心の事業者がすでにベースカーゴとして持っていた中ロット貨物に、新たに小口貨物を集めて組み合わせることで、積み合せ事業への転換に成功している事例がある。既存の貨物をベースカーゴとして小口貨物を積み合わせることで、参入が容易な市場での競争激化を避けつつ、小口貨物中心の特積事業者との差別化も図っている（小口貨物だけではビジネスとして成り立たない）。

また、上記の取り組み事業者では、自社の運送サービスに関する各パーツ（安全や輸送品質に関する教育システム、輸送ネットワーク、物流施設の管理運営能力、受発注・車両管理システム）について標準以上の水準を維持しておき、環境の変化に応じてそれらのパ

一つを最大限の効果が得られるようにうまく組み合わせることもポイントとしている。

4) 優良顧客（荷主）の獲得と選別

中小の成功事業者にはほぼ共通しているのが、優良顧客（荷主）の獲得と選別である。運送事業者の営業は通常「いかに荷主から選んでもらうか」というスタンスであるが、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するという「逆転の発想」が成功へのカギを握っている。不特定多数の顧客を対象とした低運賃での「薄利多売」をねらうのではなく、少数の優良顧客からの安定収益、受託範囲拡大をねらう戦略である。

もっとも、成功事業者は当初から顧客を選別しているわけではなく、大手事業者が断ったスポット的な依頼を引き受け、社長自らがトラックに乗ってでも業務をこなすことで、まずは信頼形成している。その次のステップとして、当該顧客からの定期的契約の獲得・長期安定的な関係へと転換を目指している点に留意する必要がある。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ており、採算性の低い分野・顧客には手を出さないことで収益性を高めているのである。

こうした顧客の選別を行うためには、事業者が自社の得意分野・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たうえで選別していくことが必要である。また、事業者間競争が厳しい環境の中で、採算の取れない仕事・収益性の低い顧客にはあえて手を出さないという決断・姿勢を経営者が貫けるかどうかも大きなポイントである。

5) 情報システム（配車・車両管理ソフト）の導入

情報システム（配車・車両管理ソフト）を導入・活用することで、収益性の向上に成功している事業者が多い。とくにWEB上にシステムを構築することで、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スピードアップ、物量や運賃・コストの可視化を図っている。また、社内管理数値を把握するとともに、社員にオープンにすることで情報を共有化、社員の数値に対する意識向上にもつながっている。

情報システム導入のポイントとして、①現場における使い勝手のよさ（ユーザー・フレンドリー）、②投資コストの抑制、③顧客からのアクセシビリティをあげることができる。発表事業者では、①、②の観点から、専門業者には委託せずに、エクセルなどのソフトをベースに自社で開発して、現場で使える簡単なシステムにしているところが多い。システム専門業者から導入すると、システムの構築費用、ソフトの購入費用が高くなるうえ、不必要に高度な機能を持たせすぎて物流現場にマッチせず、現場で使えない危険性が指摘されている。また、③の観点から、WEB上のシステムとすることで、顧客がインターネット経由でいつでも見たい情報にアクセスできるようにし、最近では携帯電話からのアクセスも可能な仕組みにしている事業者もみられる。

なお、情報システムの導入には、上記のように業務の効率化や収益性向上の効果が見込まれるが、完全な自動化はできないこと、どうしても顧客ごとのカスタマイズが必要となり、完全な標準化はできないことに留意する必要がある。

(2) 川上（荷主業務）への進出と効率化への取り組み

1) 複数荷主の物流一括化

発表事業者の多くが、複数の荷主を対象とした共同配送・物流共同化に取り組んでおり、集荷先・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サービスを行っている。さらに、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・流通加工サービスまで展開しているところもみられる。

さらに次のステージとして、こうした複数荷主の物流一括化の仕組みを、同業種・同商品の荷主に水平展開していくことで、事業・収益基盤を拡大している事業者もみられる。

輸配送面の効果では、同じ車両に複数荷主の貨物を積み合わせるにより、車両の積載効率、車両の回転率が高まり、収益性の向上につながる。荷主1社当たりのコストも下がるため、荷主に対して低廉な料金でサービスを提供することができる。さらに、これまで個別の荷主ごとに運送を行っていた場合に比べて、車両の運行回数・台数が削減されることで、CO₂排出量の削減など、環境負荷軽減効果も期待される。

保管・流通加工などの物流施設系事業でも、同様に集約化のメリットが見込まれ、施設の稼働率が高まるとともに、荷主サイドでの物流拠点の統廃合を促進し、トータルでの効率化・物流コストの低減につながる。

複数荷主の物流一括化への取り組みでは、同一の配送先・納品先等、物流パターンが似通った荷主を探して確保するとともに、これらの荷主に対して情報共有化についての理解を得ることがポイントとなる。事業者のもとに複数荷主に関する情報が集約されることになり、荷主のなかには他の荷主に対する「情報漏れ」を危惧するところもあるため、あらかじめ参加荷主と事業者間で情報の取扱いについての取り決め・情報保護の仕組みを作っておくことが望ましい。

また、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、事業者にとっては逆に業務が煩雑化する面もあり、高度な現場運営能力が求められる。トラック運送事業者の場合、まず実運送部分で収益性を向上させるための仕組みを作り、現場力を高めてから、当該取り組みに進むことがポイントとなる。例えば、異なる温度帯での輸送が必要となる食品等を同時配送する場合、冷蔵・冷凍2温度帯対応車両の導入や温度履歴管理などハード、ソフト両面において相当の仕組みを整備したうえで、ドライバーや庫内作業員にも個々の商品の温度管理について徹底させておく必要がある。

2) 既存顧客の深堀りと囲いこみ

発表事業者のなかには、物流アウトソーシングの一括請負、いわゆるサードパーティ・ロジスティクス（3PL）を展開、成功しているところが多い。3PLは単なる運送事業に留まらず、顧客に物流改善・効率化を提案して、運送、仕分け、保管、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事業である。

３ＰＬ事業では、既存顧客を最大のターゲットとして囲い込むとの考え方が重要であり、トラック運送事業者の場合、運送業務をテコに、既存荷主の物流をその周辺業務も含めて引き受けるよう、受託範囲を拡大させて成功しているパターンが多い。さらに、工場業務の代行、情報システムによる受発注業務の代行・受発注情報の管理等、物流の範疇を超えた領域まで受託範囲を拡大している例もある。

３ＰＬでは、既存の荷主企業との付き合い、ルーティーン（日常業務）のなかから、自社で代行できる業務を見出して顧客に提案していくことが、事業獲得へ向けての大きなポイントである。顧客にとって面倒な業務を取り込むことで、顧客の物流業務を効率化、本業に専念できるようにして顧客からの評価を高め、さらなる受託範囲の拡大につなげることができる。

なお、３ＰＬはトラック運送事業者にとって新たな市場、ビジネスチャンスとなる可能性がある一方、事業者からは、次のような理由により失敗する危険性・リスクがあることを指摘されている点に留意する必要がある。顧客サイドの要因としては、①コンペを通じて提案内容を「タダ取り」されること、②顧客がアウトソーシングのメリットを理解せず外注コスト増としかとらえないこと等があげられている。一方、事業者側の要因としては、①継続的な改善提案ができないこと、②３ＰＬ事業者が選択・手配した実運送事業者の品質が悪く、顧客が求めるサービス水準を維持できないこと等があげられている。

（３）人材の確保・育成

１）個々の戦力のスキルアップ・付加価値の向上

（１）であげた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と付加価値向上が不可欠である。成功事業者はドライバーを単なる作業戦力、運転手としてではなく、実運送の付加価値を高めるキーパーソンとして重視しており、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、特殊技能の取得等）に取り組んでいる。

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。（２）の川上（荷主業務）への進出にあたっては、ドライバーが業務獲得へ向けての営業機能を担うのであり、多くの事業者が既存顧客からの受託業務拡大に向けて、ドライバーのセールスドライバー化を進めている。

また、配車担当者に配車業務だけではなく、受注から請求書の発行までの一連の業務を責任をもって完結させる体制をとっている事業者もみられる。業務の内容を熟知しないまま請求担当者が形式的に請求して顧客に迷惑をかけるのを避け、顧客からの信頼を高めるとともに、間接部門の人件費コストの低減に成功している。

２）ドライバーに対する教育指導／モチベーションを高めるための工夫・仕組み

上記のドライバーのスキルアップ・付加価値向上を図るうえでは、ドライバーに自分の

役割の重要性を理解させるための教育指導を行うとともに、ドライバーのモチベーションを高めるための工夫・仕組みが必要である。

ある事業者では、ドライバーに顧客からの信頼獲得・営業のカギを握っていることを理解させ顧客から指名を受けられるよう、教育指導を行っている。実際にドライバーが指名を受けた場合、顧客からは高い運賃がもらえるようになり、高収益につながっている。この事業者では指名を多く受けたドライバーを社内で表彰、賞金を出すことでモチベーションを高めている。

ドライバーは顧客と直接の接点があることを理解させ、日常業務のなかで納品先の声を聞いてビジネスのヒントにするよう、教育指導を行っている事業者もみられる。

また、安全運転・事故防止の教育指導にあたって、ドライバーにプライドと危機感を植え付けることが重要であり、ある事業者では、日常の乗務員教育のなかで、ドライバーは、末端の作業員ではなく、航空のパイロットと同様に、安全輸送と輸送品質の確保に責任ある立場にあるという意識付けを実施している。具体的には、無事故・無違反に対しては表彰を実施し、商品事故、交通事故等があった場合は、各ドライバーにメールで送信、注意喚起の通達を行っている。

3) 少子高齢化社会／季節波動に対応した人材の確保・活用

少子高齢化社会のなかでの新たな人材の調達先としては、高齢者、女性、外国人労働者が考えられるが、発表事業者では、外国人労働者にとってかわられず、管理可能な人材の確保・育成を重視するところが多い。ある事業者では、女性戦力を積極的に活用しており、書籍の収納（トランクルーム）サービスなどの新しい事業展開にあたって、女性チームが企画段階から運営まで一貫して担当する体制をとっている。

また、地方部に拠点を置く中小トラック運送事業者の場合、農産品など季節波動の大きい品目を中心に扱っているところが多く、こうした事業者にとっては繁閑ギャップに対応した効率的な人材（ドライバー）の確保・活用が課題となる。対応例の一つとして、夏場に繁忙期を迎える農産品の輸送事業者が、冬場に繁忙期を迎える石油の輸送事業者との間で人事提携を行い、相互にドライバーを出向させる取り組みがみられる。両社の繁閑ギャップを組み合わせることで、相互にドライバーの有効活用を図るものである。

このほか、トラック運送業界における人材確保のためには、トラック運送事業やドライバーという職種に対するイメージを改善させることが必要であり、とりわけ若年層にとっての魅力を高めるようなPR（トラックドライバーを主人公にした映画やドラマの作成）を行ってはどうかとの意見もあった。

（4）その他

1) ニッチマーケット・周辺市場の開拓

ニッチマーケット・周辺市場の開拓を主軸にした事業展開を行うことで、大手事業者との差別化を図り、成功している事業者もみられる。成功のポイントは、すきま市場・周辺

市場のなかでも、さらに収益性の高い分野にターゲットを絞って参入していることである。例えば、コンテナ一時保管つき引越事業では、建て替えに伴う引越しに特化することで、預かった荷物を一時保管先から建て替え後の新家屋への運送・搬入業務も獲得でき、いわば預かった荷物を質にして帰り荷を確保している。トランクルーム（収納サービス）では、年間一定量の保管義務があり、確実に保管需要の増加が見込まれる大学図書館の蔵書等をターゲットとすることで、安定的な収益確保に成功している。

また、これらの新規事業・市場開拓にあたっては、企画段階から実施運営までを任せるチームを編成していること、経営者自らが現場に入って人材の評価・抜擢を行っていることにも留意する必要がある。

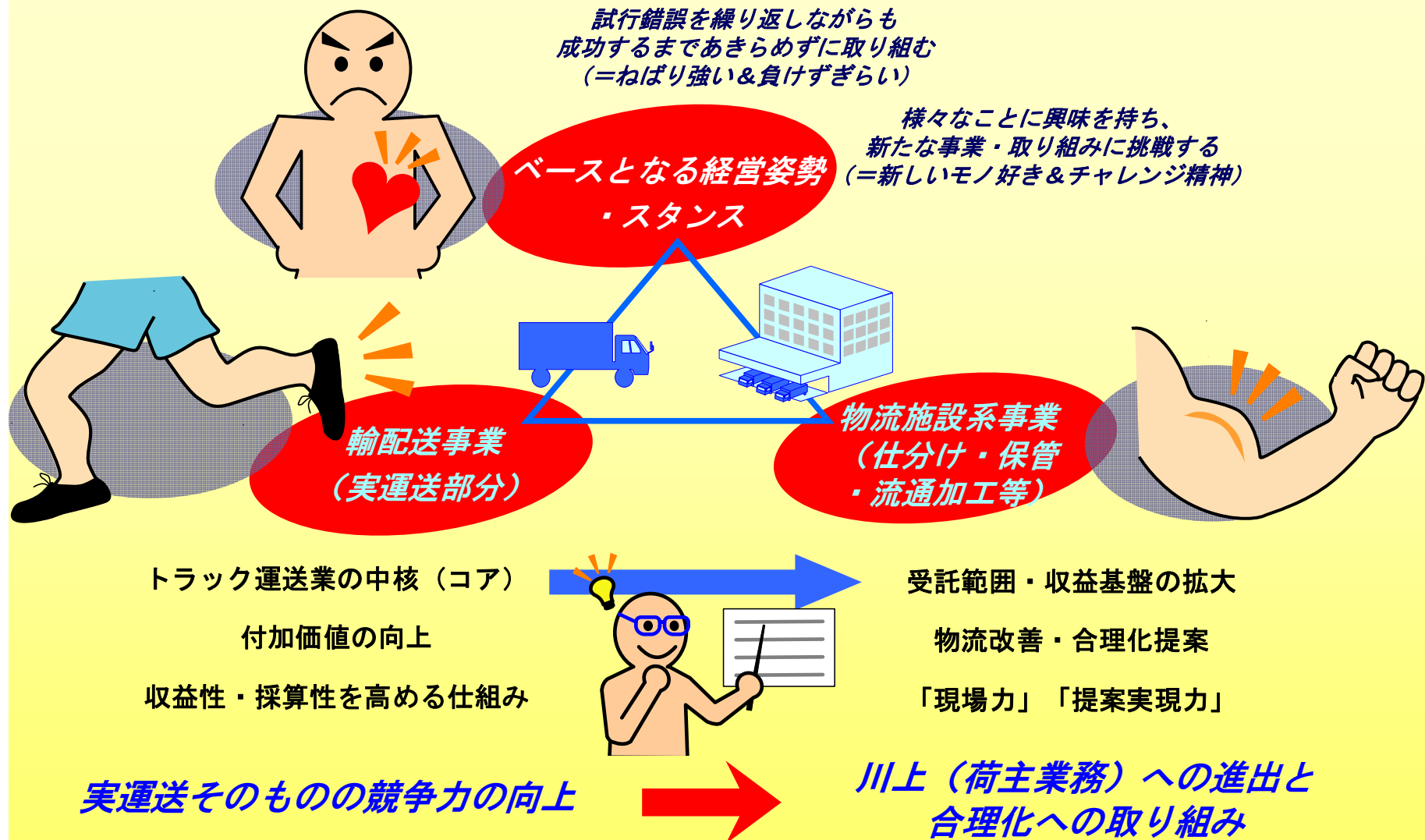
2) 安全と環境に対する取り組み

安全確保や環境対策を単なる付加コスト、コストアップ要因ととらえるのではなく、最終的には効率化・コストダウンにつながるものであるとの考え方が必要である。環境事業においては、顧客が事業者の安全面での取り組みやコンプライアンスを評価しており、安全・環境規制の強化を逆にチャンスととらえて、環境ビジネスに参入・成功している事業者もみられる。

一方で、安全や環境に対する資格や認証（Gマーク、ISO、優良事業者認定等）を取得している事業者からは、安全・環境に対する取り組みが荷主企業から（運賃面で）十分に評価されているとはいいたいとの意見もある。

安全や環境面に対する取り組みを、いかに荷主企業からの評価につなげていくかが今後の課題である。

図1 収益向上へ向けての基本的な視点



- ◆ トラック運送業のコアは実運送部分であり、トラック運送業の競争力の源泉は実運送であることを再認識する。
- ◆ トラック運送業の場合、実運送部分の収益性を高め、現場力を高めておくことが重要である。
- ◆ 実運送部分での現場力を高めておいて、それをベースに輸配送・実運送に関する物流改善・効率化への提案に進むというステップを経るやり方が成功しやすい。

図2 実運送の競争力・収益性の向上

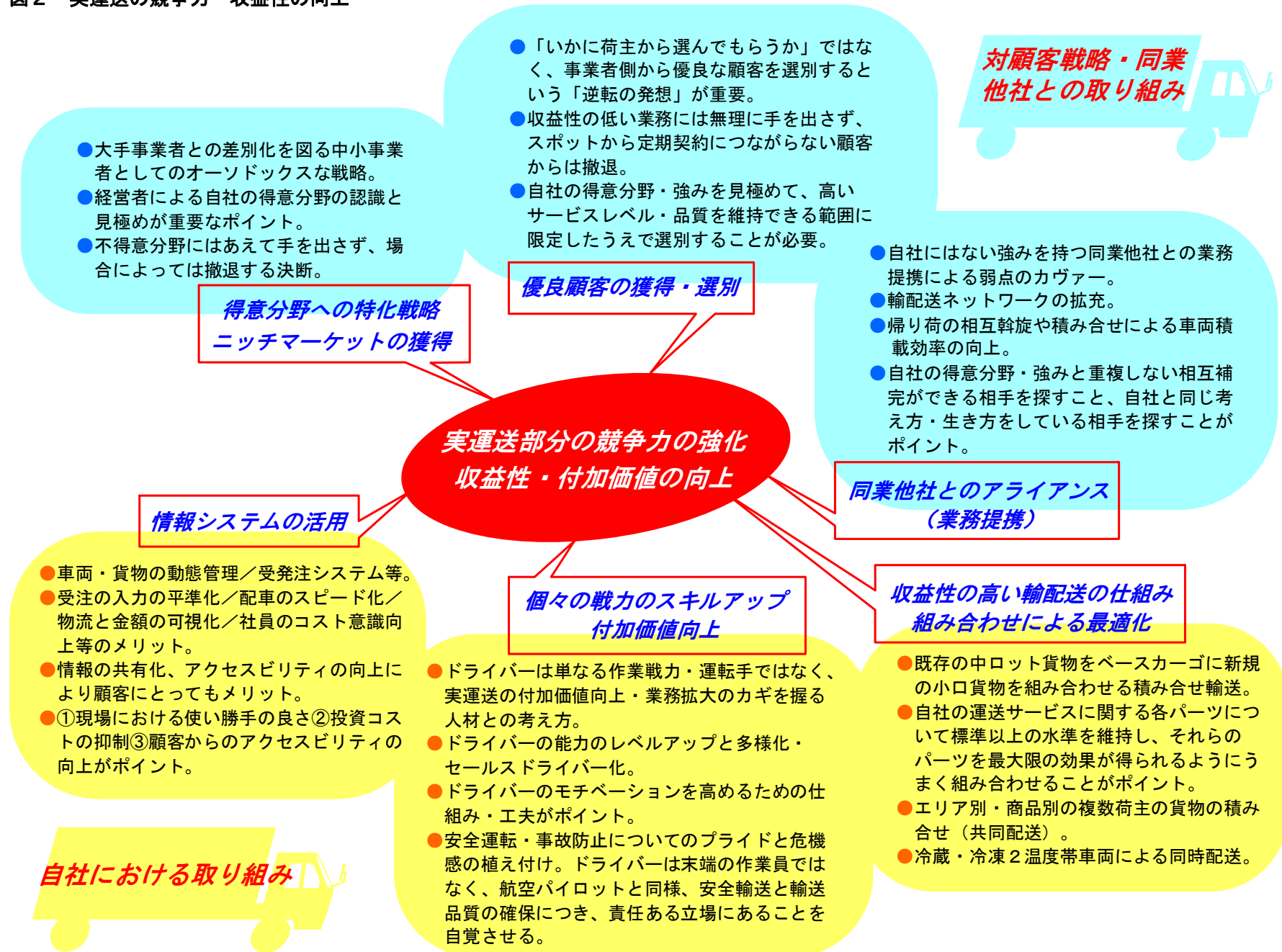


図3 川上（荷主業務）への進出と効率化への取り組みの方向性

