
日本公庫総研レポート No.2019-1
2019年3月

中小トラック運送業者の 生き残り策

はじめに

近年、国内の物流を支える中小トラック運送業者の経営環境は厳しさを増している。人手不足が深刻化しているうえ、ドライバーの高齢化が進んでいる。また企業間の競争が激化しているほか、貨物の小口化や日時指定の増加など荷主ニーズが多様化している。さらには、運行の安全確保に向けた取り組みや、環境負荷の低減がより求められるようになってきている。そこで、本レポートでは、企業事例をもとに厳しい経営環境における中小トラック運送業者の生き残り策を探った。

本レポートの構成は、次のとおりである。

第1章では、統計データをもとに、トラック運送業者を取り巻く経営環境や、中小トラック運送業者が直面する経営課題を整理している。経営課題として、多様な荷主ニーズと厳しい競争、人手不足、運行の安全と環境問題の3点を挙げている。

第2章では、第1章で挙げた経営課題に対して、特徴的な取り組みを行っている中小トラック運送業者6社の事例を紹介している。

第3章では、第2章の企業事例を踏まえ、厳しい経営環境のなかで、中小トラック運送業者が生き残っていくための方策を四つ提示している。

一つ目は、運送業務の効率化に向けた取り組みである。多様な荷主ニーズと厳しい競争に対応するための第1の方策であり、取引先や同業他社との連携、ITの活用が重要となる。

二つ目は、第2の方策として、多角化による付加価値の向上への取り組みである。既存の経営資源を有効活用し、新たな事業分野を開拓することが望まれる。

三つ目は、人材の確保・育成に関する取り組みである。従業員満足度の向上や、一人ひとりに合わせた働き方の実現、免許取得費用の補助が期待される。

四つ目は、安全対策と環境対策に関する取り組みである。安全対策にはどうしてもコストがかかる一方で、荷主の物流担当者のなかには、運送業者の選定に際して運賃だけを重視する人も少なくない。安全対策の重要性を理解してもらうためにも、自社の取り組み内容を積極的にPRすることが必要となる。また、環境対策については、運送業務の効率化や従業員教育を通じて、運送に必要な車両数の削減や燃費の向上を図ることが求められる。

本レポートをまとめるに当たっては、東洋大学経済学部・安田武彦教授にご指導いただいたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

(日本政策金融公庫総合研究所 田中 昌宏 (第1章担当)、楠本 敏博 (第2章、第3章担当))

本号より、表紙や紙面のデザイン・レイアウトを一新しました

目次

第1章 中小トラック運送業者の現状と課題	1
1 貨物自動車運送事業の現状	1
2 中小トラック運送業者が直面する課題	4
第2章 企業事例	11
【事例1】大橋運輸(株)	12
【事例2】清興運輸(株)	15
【事例3】井阪運輸(株)	18
【事例4】信濃運輸(株)	21
【事例5】サン インテルネット(株)	24
【事例6】大信物流輸送(株)	27
第3章 生き残りに向けて中小トラック運送業者に求められる取り組み	31
1 運送業務の効率化に向けた取り組み	31
2 多角化による付加価値の向上への取り組み	32
3 人材の確保・育成に関する取り組み	32
4 安全対策と環境対策に関する取り組み	33

第1章 中小トラック運送業者の現状と課題

1 貨物自動車運送事業の現状

2015年における国内貨物輸送量（輸送トン数ベース）の構成比をみると、トラックが全体の79.4%を担っている¹（表-1）。輸送距離別では「1,001km以上」で35.1%、「701～1,000km」で37.0%にとどまる一方、「501～700km」「301～500km」では約6割、「201～300km」「101～200km」では約7割、100km以下では8割以上を占める。

国土交通省『自動車輸送統計年報』で、2017年度における輸送品目の種類と輸送量の構成比をみ

てみよう²。トラックやライトバンといった貨物自動車は、他人の求めに応じて貨物を輸送する「営業用貨物自動車」と、自社の貨物を輸送する「自家用貨物自動車」に分けられる。輸送量全体のうち、営業用貨物自動車は、輸送トンキロベースで87%、輸送トン数ベースで69%を占めている³。

営業用貨物自動車の輸送品目（輸送トン数ベース）の割合をみると、日用品（9.3%）、食料工業品（7.5%）、砂利・砂・石材（6.2%）、輸送用機械部品（5.9%）など、多岐にわたっている。一方、自家用貨物自動車の輸送品目では、砂利・砂・石材（23.3%）、廃土砂（12.2%）、廃棄物（12.2%）

表-1 国内貨物輸送量の構成比（輸送機関別、輸送距離別、輸送トン数ベース、2015年）

	トラック	鉄道	海運	航空	その他
25km以下	83.4	0.2	2.9	0.0	13.5
26～50km	92.1	0.7	5.5	0.0	1.7
51～100km	85.9	0.5	13.4	0.0	0.2
101～200km	73.6	2.2	24.1	0.0	0.1
201～300km	71.8	2.3	25.8	0.0	0.1
301～500km	61.3	1.8	36.9	0.0	0.0
501～700km	58.2	4.2	37.6	0.0	0.0
701～1,000km	37.0	8.0	55.0	0.1	0.0
1,001km以上	35.1	12.6	51.5	0.8	0.0
合計	79.4	1.2	12.9	0.0	6.5

資料：国土交通省「全国貨物純流動調査」

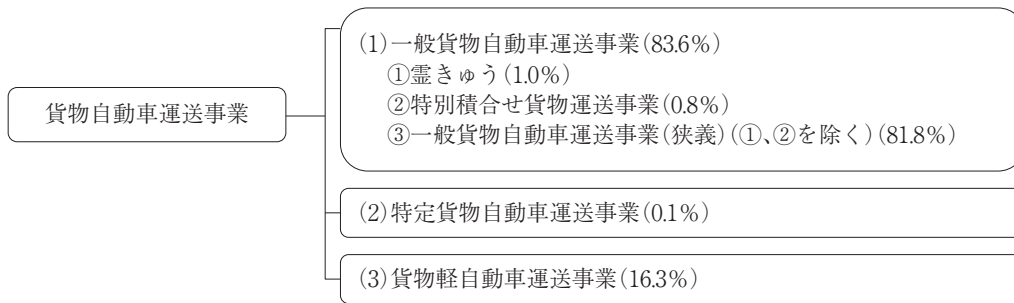
- (注) 1 「トラック」は「営業用トラック」（「宅配便等混載」「一車貸切」「トレーラ」「フェリー」）と「自家用トラック」の合計、「鉄道」は「鉄道コンテナ」「車扱・その他」の合計、海運は「コンテナ船」「RORO船」「その他船舶」の合計である。
- 2 代表輸送機関（貨物が出荷されて届先地に到着するまでに利用された輸送機関のうち、輸送距離が最も長い輸送機関）別に集計したもの。
- 3 構成比は四捨五入して表示していることから、合計しても100%とならない場合がある（以下同じ）。

¹ 輸送トン数は、貨物自動車が輸送した貨物の重量をトン数で表したものである。

² 同統計における自動車には普通自動車、小型自動車、軽自動車などを含む。

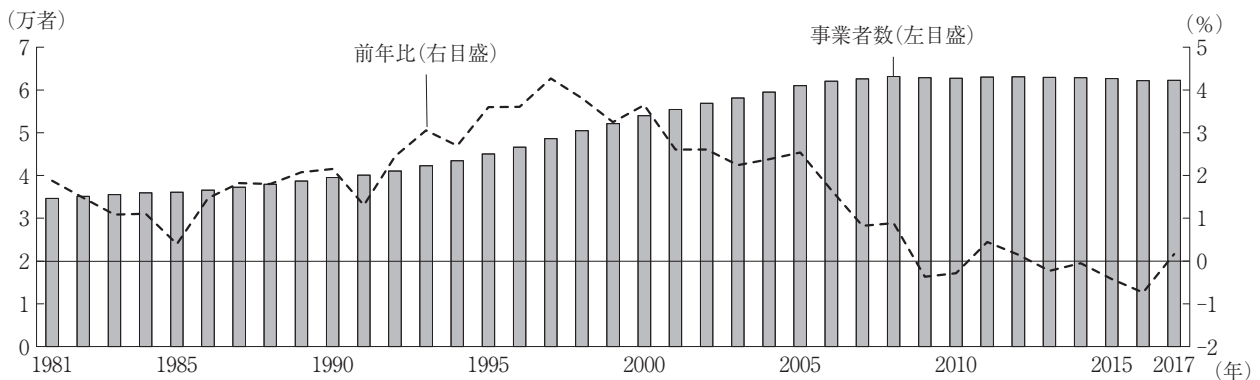
³ 輸送トンキロとは、輸送活動の大きさを示す指標で、1トンの物を1キロメートル運ぶと、1トンキロとなる。

図-1 貨物自動車運送事業の分類



資料：国土交通省「貨物自動車運送事業 車両数（運輸局・支局別）」をもとに筆者作成
 (注) () 内の数値は2017年3月31日時点における車両数の構成比である。

図-2 貨物自動車運送事業者数の推移（貨物軽自動車運送事業を除く）



資料：国土交通省「貨物自動車運送事業者数（推移）」

(注) 1 各年3月31日時点の登録事業者数を集計したもの。

2 「貨物自動車運送事業者」は、図1の(1)および(2)を営む法人企業および個人。(3)は含まない。

といった、建設関連の貨物に偏っている。

輸送品目、輸送量からみて、営業用貨物自動車の存在感が大きいわけだが、どのような事業形態があるのだろうか。営業用貨物自動車による運送事業（以下、貨物自動車運送事業）は、貨物自動車運送事業法で図-1のとおり、荷主が特定されない「一般貨物自動車運送事業」、荷主が特定の1社に限られる「特定貨物自動車運送事業」、3輪以上の軽自動車および2輪の自動車の使用に限定される「貨物軽自動車運送事業」に分類される⁴。

また、一般貨物自動車運送事業には、宅配便のような、不特定多数の荷主から貨物を集配し仕分けを行い、定期的に輸送する「特別積合せ貨物運送」と、霊きゅう車による運送を行う「霊きゅう」が含まれる。

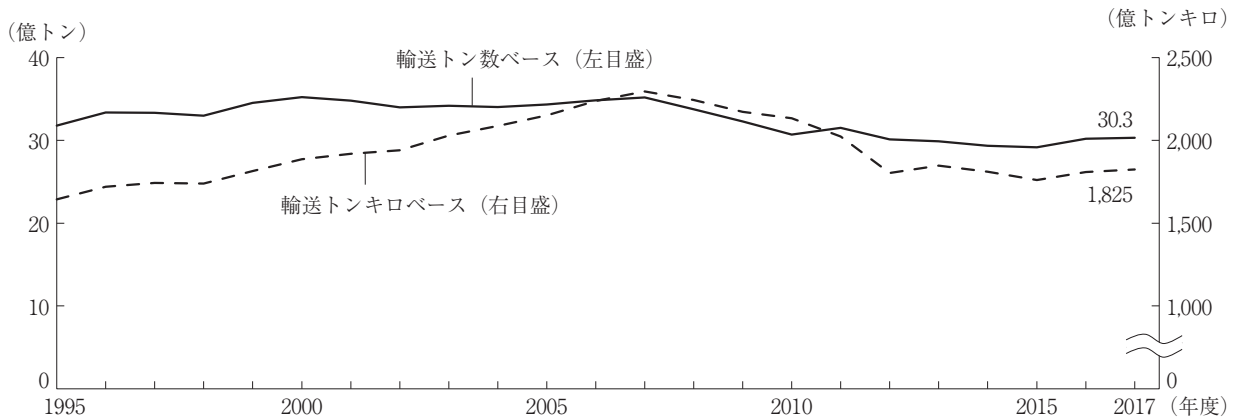
貨物自動車運送事業における車両数の構成比をみると、2017年3月31日時点で、狭義の一般貨物自動車運送事業が81.8%と最も多く、次いで貨物軽自動車運送事業が16.3%となっている⁵。

貨物自動車運送事業者数の推移は図-2のとおり

⁴ 一般貨物自動車運送事業者であっても、荷主1社の下請けとして事業を行っているケースがある。

⁵ 本レポートでは、後述のとおり、図-1の(1)③に示した、狭義の「一般貨物自動車運送事業」を営む中小企業を調査対象とする。なお、運送事業者の行う運送を利用して貨物の運送を行う（元請けとして運送を外注する）ことは、別途、貨物利用運送事業法により、「貨物利用運送事業」と定義されている。一般貨物自動車運送事業（図-1の(1)）および特定貨物自動車運送事業（図-1の(2)）を営む者は、貨物利用運送事業を行う旨や、委託する運送事業者の概要を記載した事業計画を管轄の運輸局に提出することにより、同事業を営むことができる。

図-3 営業用貨物自動車の輸送量の推移



資料：国土交通省『自動車輸送統計年報』

- (注) 1 2010年10月より、調査方法および集計方法が変更されたため、2010年9月以前の統計数値の公表値とは時系列上の連続性がない。ここでは接続係数により便宜的に遡及改訂を行ったデータを掲載している。
 2 2011年3月および4月の数値には、北海道運輸局および東北運輸局の数値を含まない。

表-2 貨物自動車運送事業者数の構成比 (貨物軽自動車運送事業者を除く) (2017年3月31日時点)

(1) 保有車両台数 (単位：%)		(2) 従業員数 (単位：%)	
車両台数	構成比	従業員数	構成比
10両以下	55.2	10人以下	49.3
11～20両	20.9	11～20人	23.2
21～30両	9.6	21～30人	10.6
31～50両	7.5	31～50人	8.1
51～100両	4.7	51～100人	5.7
101～200両	1.4	101～200人	2.1
201～500両	0.4	201～300人	0.5
501両以上	0.2	301～1,000人	0.3
		1,001人以上	0.1

資料：国土交通省「貨物自動車運送事業者数 (規模別)」
 (注) 図-2 (注) 2に同じ。

りである。1990年の貨物自動車運送事業法の施行により同事業への参入が容易となり、ピーク時の2008年には6.3万者となった⁶。その後は微減傾向が続いており、2017年には6.2万者となった。この背景には、企業間の競争激化に加え、貨物輸送量の減少が挙げられる。

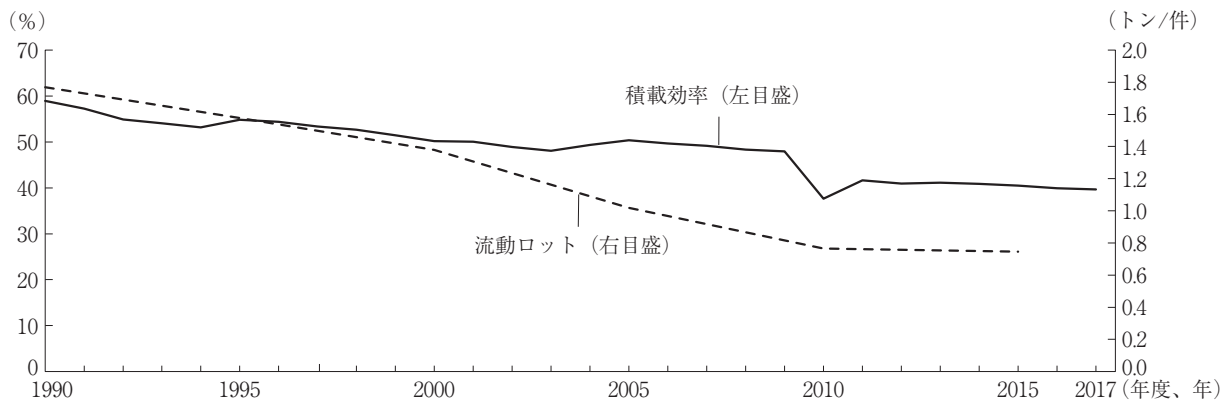
実際、営業用貨物自動車の輸送量の推移をみると、輸送トンキロベースでは、2000年代後半以降、減少基調にある (図-3)。2015年から

やや持ち直しているものの、2017年はピーク時の2007年 (2,296億トンキロ) に比べ、約20%少ない1,825億トンキロにとどまっている。輸送トン数ベースでも同様の傾向にあり、ピーク時の2007年 (35.2億トン) と比べ、2017年は30.3億トンと、約14%少なくなっている。

厳しい経営環境が続くなか、中小企業はどのような位置づけにあるのだろうか。表-2のとおり、2017年3月31日時点における貨物自動車運送事業

⁶ 1990年の貨物自動車運送事業法の施行により、事業への参入が免許制から許可制に、運賃が認可制から届出制に変更された。

図-4 流動ロットと積載効率の推移



資料：流動ロットは表-1に、積載効率は図-3に同じ

(注) 1 流動ロットは、貨物1件当たりの重量。営業用トラック（表-1（注）1参照）の2015年までのデータ。

2 積載効率は、輸送トンキロを能力トンキロで除したもの。営業用貨物自動車のデータ。

者数の構成比は、保有車両「10両以下」が55.2%、「11～20両」が20.9%を占める一方、「101～200両」「201～500両」「501両以上」の合計は2.0%にとどまる。また、従業員数別にみても、「10人以下」が49.3%、「11～20人」が23.2%と、比較的規模の小さな事業者が大半を占めている。

総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」によれば、2014年において一般貨物自動車運送業のうち、企業数（個人および会社企業）の98.7%、従業者数（個人および会社企業）の56.3%を、従業者数300人以下の企業が占めている。このように、中小規模の貨物自動車運送事業者の存在感は大きい⁷。

以上、貨物自動車運送事業者の現状を、統計を通して概観してきた。本レポートでは、同事業者のうち、車両数の約8割を占める狭義の一般貨物自動車運送事業者（図-1（1）③を営む者）を「トラック運送業者」と呼ぶ。そのなかで中小企業基本法に定められた中小企業者を「中小トラック運送業者」と定義し、調査対象として議論を進めていく。

2 中小トラック運送業者が直面する課題

わが国の中小トラック運送業者が直面する課題とは何だろうか。以下では、大きな課題だといわれている、(1)多様な荷主ニーズと厳しい競争、(2)人手不足、(3)運行の安全と環境問題についてみていこう。

(1) 多様な荷主ニーズと厳しい競争

第1の課題は、多様な荷主ニーズと厳しい競争である。その表れの一つとして、貨物の小口化を挙げることができる。貨物1件当たりの重量である流動ロットをみると、2015年は0.74トンと、1990年の1.77トンと比べると、約4割の水準にまで減少している（図-4）。その結果、輸送効率が悪化しており、1990年には58.9%あった積載効率（輸送トンキロ/能力トンキロ）が、2017年には39.7%まで低下している⁸。

多様な荷主ニーズは、日時指定される貨物の増加にも表れている。図-5は、到着日時指定の有

⁷ 中小企業基本法における、運輸業における中小企業の定義は、「資本金3億円以下、または従業員300人以下」である。中小企業庁『2018年版中小企業白書』（総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」のデータを再編加工したもの）によると、「運輸業・郵便業」のうち、企業数の99.7%、従業者数の73.5%を中小企業が占めている。

⁸ 能力トンキロとは、各車両が常に最大積載量で走行したと仮定した輸送トンキロを表す。

図-5 到着日時指定の有無（営業用トラック）

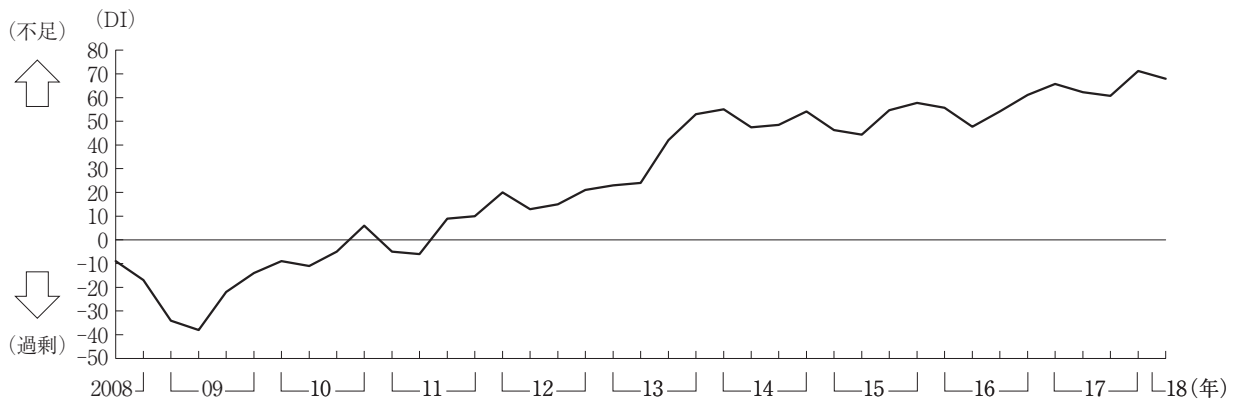
時間単位	午前・午後	日単位	指定なし	(単位:%)
2000年	10.7	21.6	37.1	30.6
2005年	10.1	24.0	31.9	34.1
2010年	11.3	36.4	28.3	23.9
2015年	11.9	28.5	37.3	22.2

資料：表-1に同じ

(注) 1 表-1 (注) 1に同じ。

2 構成比は件数ベースで算出している。

図-6 労働力の過不足感（トラック運送業、四半期）



資料：公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送業界の景況感」

(注) 1 「不足」または「やや不足」と回答した企業割合から「過剰」または「やや過剰」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 調査対象は、「特別積合せ貨物運送事業」(図-1(1)②) および「一般貨物自動車運送事業（狭義）」(同③)を営む会員事業者である。

無別にみた貨物流動量（営業用トラック、件数ベース）をまとめたものである⁹。これをみると、2010年調査に比べ、2015年調査では、「午前・午後」の割合が少なくなる一方、「日単位」が多くなっている。条件が緩和しているものの、到着日時指定のない貨物は22.2%にすぎず、約8割の貨物は何らかの日時指定がなされている。こうした日時指定貨物の増加は輸送計画を大きく制約し、効率的な配送を困難にしていると考えられる。

また、前述のように貨物輸送量の長期的な減少により、トラック運送業界内の競争は厳しい。

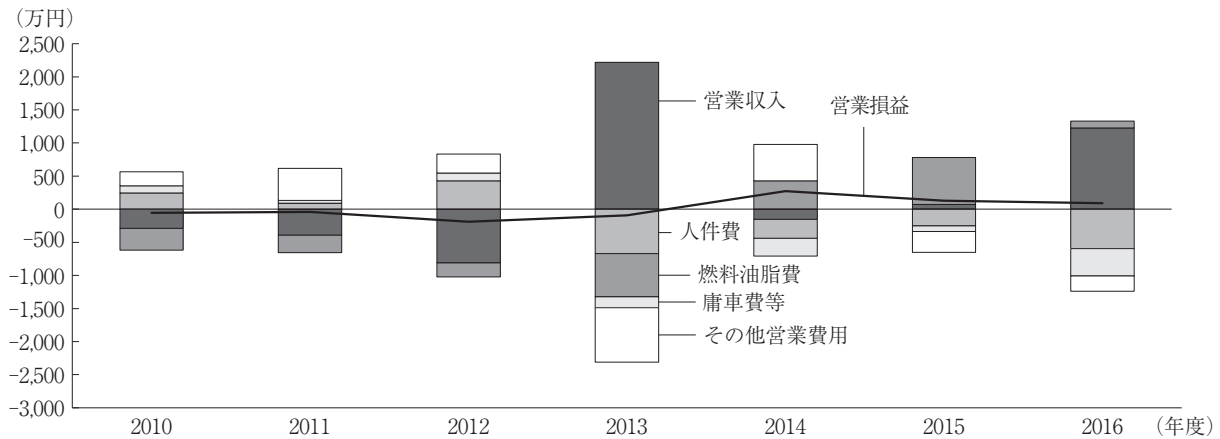
2015年度は貨物自動車運送事業への新規参入事業者数が1,167者なのに対し、退出事業者数は1,628者となっており、2012年度以降、4年度連続で退出事業者数が新規参入事業者数を上回っている。

(2) 人手不足

第2の課題は、人手不足である。トラック運送業界ではドライバーの人材確保が難しくなっている。図-6は、公益社団法人全日本トラック協会の会員に対して、労働力の過不足を尋ねた結果を

⁹ 出荷貨物の出荷日、品目、荷受人業種、届先地、届先施設、輸送機関、出荷時刻などが同一の場合は、重量を合算して、これを流動1件としている。

図-7 一般貨物自動車運送事業の損益（前年度差寄与度）



資料：公益社団法人全日本トラック協会「経営分析報告書（概要版）」

（注）1 営業収入は、運送収入と運送雑収入の合計。

2 図-6（注）2に同じ。

集計したものである。この図では、労働力について「不足」または「やや不足」と回答した事業者の割合から「やや過剰」または「過剰」と回答した事業者の割合を除いた値を示している。2011年7-9月期以降、「不足」「やや不足」と回答した事業者の割合の合計が、「やや過剰」「過剰」と回答した事業者の割合の合計を上回る状況が続いており、超過幅はほぼ一貫して大きくなっている。

人手不足はトラック運送業者の収益に大きな影響を与えている。図-7は公益社団法人全日本トラック協会が、会員事業者から提出を受けた「一般貨物自動車運送事業報告書」を用いて、同事業の営業損益の変化を分解したものである。近年の動向をみると、運送収入がおおむね堅調に推移し、営業損益は全体としては改善傾向にある一方で、「人件費」と「庸車費等」が収益を押し下げる傾向が続いている。

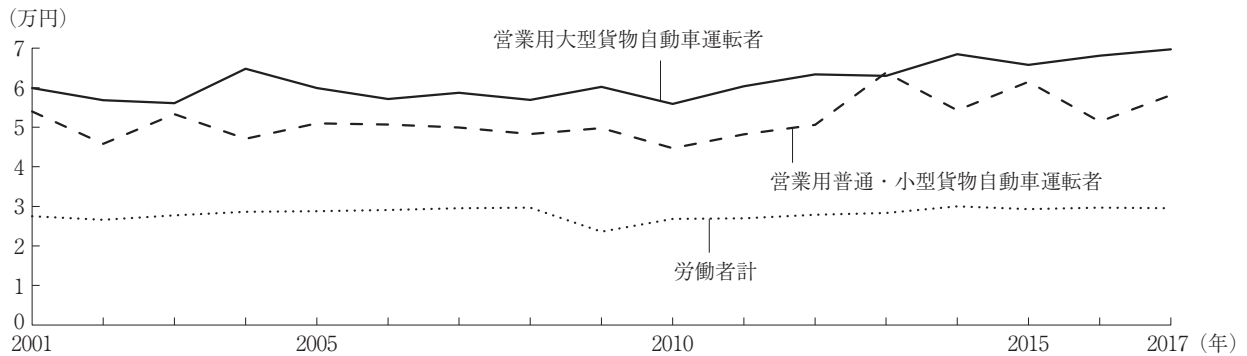
公益社団法人全日本トラック協会「経営分析報告書（概要版）-平成28年度決算版-」では、人件費の増加について、ドライバー不足に伴う残業の増加が影響しているとする指摘がなされている。トラックドライバーの所定外給与をみると、営業用大型貨物自動車運転者の増加が目立っており、

人手不足を残業の増加で補っていることがうかがえる（図-8）。

ドライバー不足の主な原因としては、二つ考えられる。一つは、トラックドライバーの労働条件の悪さである。図-9は厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2017年調査）を用いて、129職種（一般労働者、男女計）の総労働時間（月平均）と年間給与総額をプロットしたものである。これをみると、営業用大型貨物自動車運転者と営業用普通・小型貨物自動車運転者は、年間給与総額が全産業の平均を下回っているにもかかわらず、総労働時間が突出して長いことがわかる。

もう一つは、2007年の道路交通法改正である。それまで普通自動車免許（以下、普通免許）で、車両総重量8トン未満、最大積載量5トン未満までの車両を運転できた。しかし、この改正により、新たに普通免許を取得する場合に運転できる車両が、車両総重量5トン未満、最大積載量3トン未満に限定された。より大きな車両を運転するためには、新設された中型自動車免許（以下、中型免許）が必要となり、受験資格が「普通免許取得後2年以上」となったため、若年者をトラックドライバーとして雇用することが難しくなったと

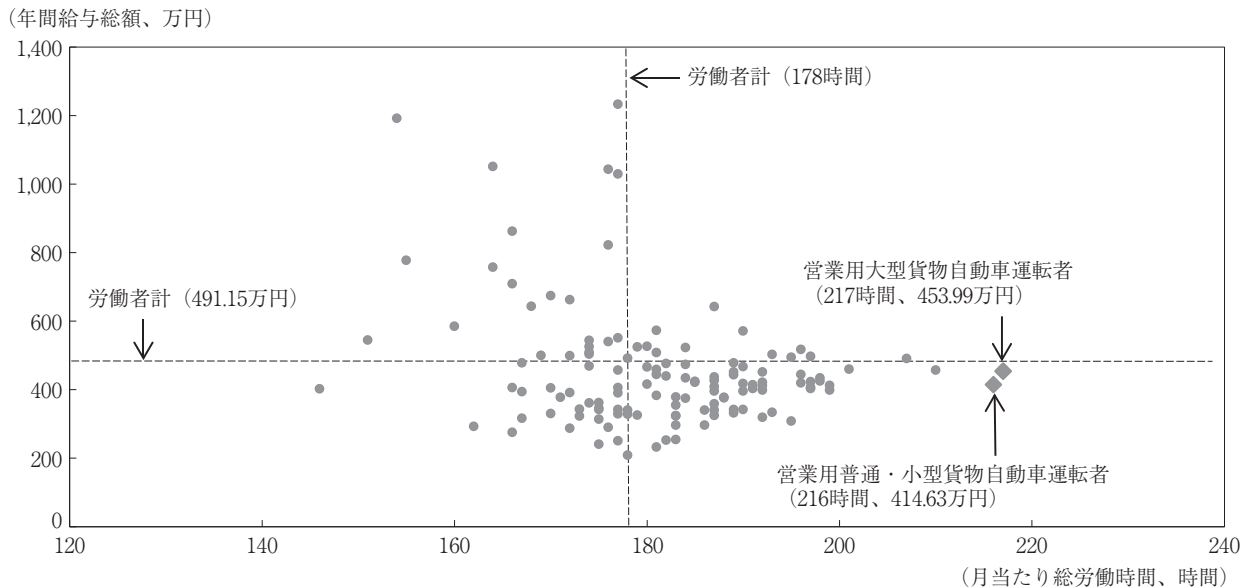
図-8 月当たり所定外給与の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1 「営業用大型貨物自動車運転者」とは、営業用の大型および大型特殊の貨物自動車の運転、これに伴う車体の点検、調整の作業に従事する者をいう。また、「営業用普通・小型貨物自動車運転者」とは、営業用の普通、小型および小型特殊の貨物自動車の運転、これに伴う車体の点検、調整の作業に従事する者をいう。
- 2 各年ともに6月1日から6月30日までの1カ月間（給与締切日の定めがある場合には、6月の最終給与締切日以前1カ月間）における、決まって支給する給与から所定内給与を差し引き、所定外給与を算出。

図-9 年間給与総額と月当たり総労働時間（職種別、2017年）



資料：図-8に同じ

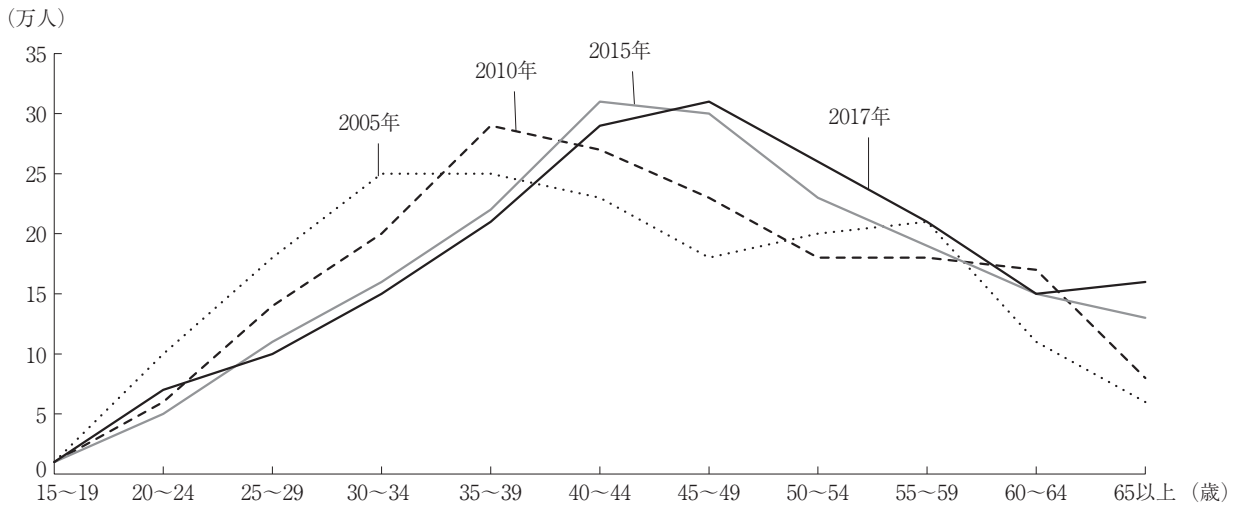
- (注) 1 月当たり総労働時間＝所定内実労働時間数＋超過実労働時間数
- 2 年間給与総額＝きまって支給する現金給与額×12＋年間賞与その他特別給与額

いわれる¹⁰。その後、2017年の同法改正により、18歳以上であれば、車両総重量7.5トン未満、最大積載量4.5トン未満の車両を運転できる準中型自動車転免許が新設された。

ただ、前述の労働環境の悪さもあり、一般貨物自動車運送業を含めた貨物自動車運送業では、若年層の雇用が滞っており、就業者の高齢化が進んでいる（図-10）。

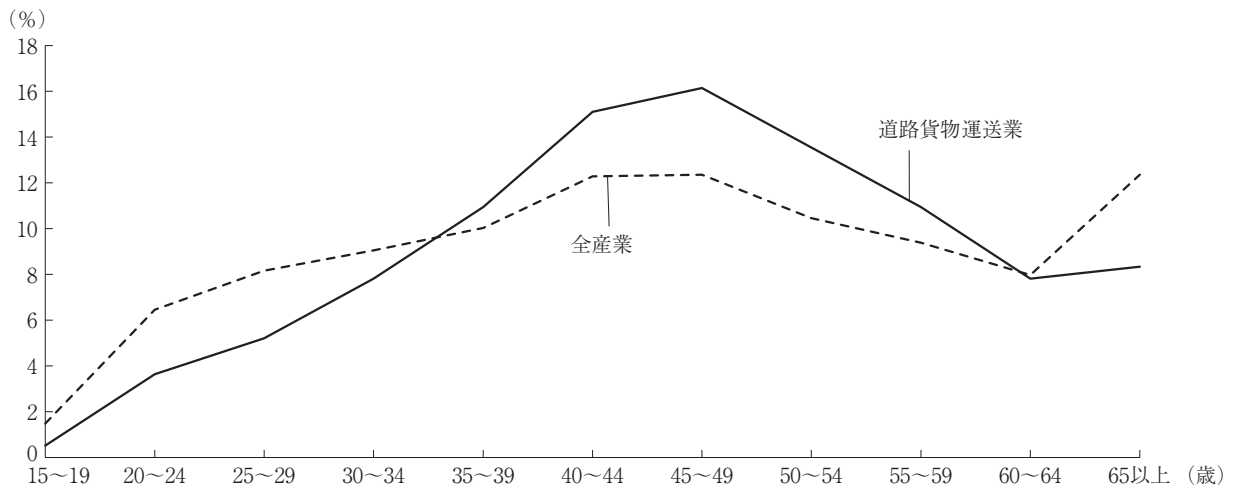
¹⁰ 中型免許で運転できる車両は、車両総重量11トン未満、最大積載量6.5トン未満であり、それまで大型自動車免許が必要であった車両も一部含まれる。なお、2007年改正以前に取得した普通免許は、限定付きの中型免許に移行しており、運転できる車両の範囲に変更はない。

図-10 年齢別就業者数の推移（道路貨物運送業）



資料：総務省「労働力調査」
 (注) 就業者数は当該年の平均値。

図-11 就業者数の年齢別構成比（2017年）



資料：図-10に同じ
 (注) 各構成比は、各年齢階層の就業者数を全年齢の就業者数で除したものの。

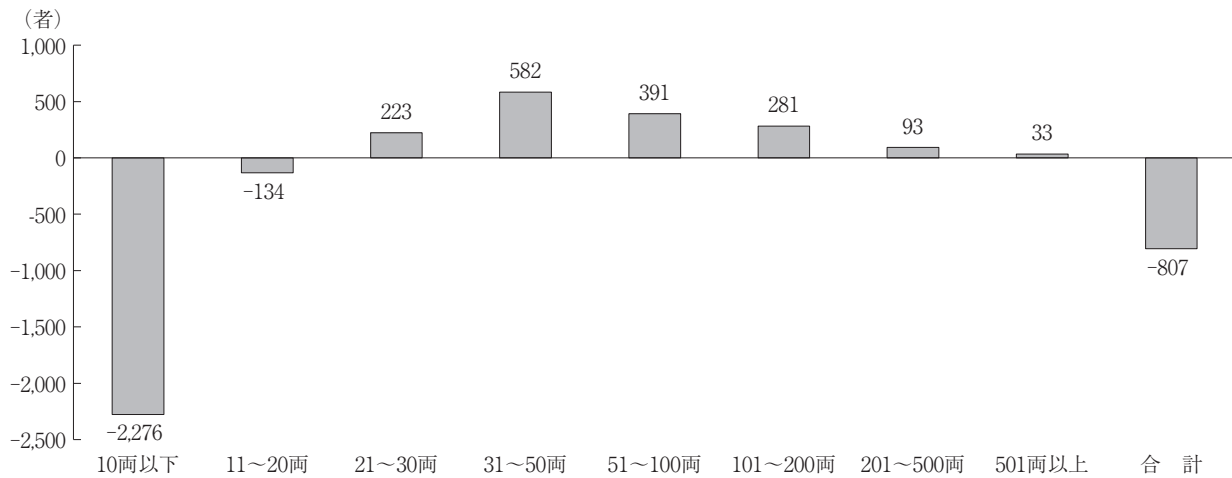
年齢構成比を全産業平均と比較すると、比較的
 肉体への負荷が大きいにもかかわらず、30歳代前
 半以下の若年層が少なく、40歳以上の中老年層に
 労働力を依存していることがわかる（図-11）。

貨物自動車運送事業者数は、微減傾向が続いて
 いると述べたが、2012年から2017年の変化をみ
 ると、保有車両台数が20両以下の小規模な事業

者は減少した一方、21両以上の大規模な事業者
 は増加した¹¹（図-12）。この背景には、経営者の
 高齢化に伴う事業の統廃合の増加をはじめ、さま
 ざまな要因が考えられ、企業や業界団体へのヒア
 リングでは、運送効率の改善や多角化を企図した
 事業再編、人材確保の困難を理由とした廃業など
 を指摘する声が聞かれている。

¹¹ ここでは掲載していないが、従業員規模別にみても同様の傾向が確認できる。

図-12 貨物自動車運送事業者数の増減
(規模別、2012年から2017年の変化、貨物軽自動車運送事業を除く)



資料：表-2に同じ

(注) 図-2 (注) 2に同じ。

(3) 運行の安全と環境問題

第3の課題は、運行の安全と環境問題である。トラック運送業者が経営していくうえで運行の安全を確保することは、基本かつ最重要である。国土交通省では2017年6月に、「事業用自動車総合安全プラン2020」を策定し、トラック運送業者やバス事業者などに対して、事故の削減に向け、法令順守や安全な輸送への取り組みの強化を求めている。

そうしたなか、公益社団法人全日本トラック協会は、『日本のトラック輸送産業 現状と課題2018』のなかで、ドライバーの安全意識の高揚や、安全に運転する技能の向上を図るため、トラック運送業界全体で従業員教育の充実強化が必要不可欠としながらも、中小事業者を中心として安全教育訓練に要する時間やコストが負担となり、実践的な教育訓練実施の機会が不足していることを指摘している。

また、近年では、世界的な環境意識の高まりか

ら、トラック運送業界にも環境負荷の低減が求められている¹²。政府としても、燃費性能が高い低炭素型ディーゼルトラックの導入や、フェリーや鉄道での輸送を行うモーダルシフトへの取り組みなどに助成を行っている。

以上、中小トラック運送業者が直面する三つの課題をみてきた。では、それらに対して、中小トラック運送業者はどのような対策を行っていけばよいのだろうか。そこで、中小トラック運送業者6社に対して、多様な荷主ニーズと厳しい環境に対応するための、運送業務の効率化に向けた取り組みと多角化による付加価値の向上への取り組み、人手不足に対応するための人材の確保・育成に関する取り組み、さらには安全対策と環境対策に関する取り組みなどを探るために、インタビューを実施した。その内容を、第2章で紹介する。

¹² 2017年6月27日付の国土交通省の「総合物流施策大綱に関する有識者検討会」による提言でも、地球環境問題への対応として、物流の効率化やモーダルシフトの推進などの必要性が述べられている。

第2章 企業事例

第1章での分析を踏まえ、運送業務の効率化に向けた取り組み、多角化による付加価値の向上への取り組み、人材の確保・育成に関する取り組み、安全対策と環境対策に関する取り組みなどについて、特徴的な取り組みを行っている中小トラック

運送業者6社へのインタビューを行った。本章では、その内容を紹介する。インタビューの実施要領は表-3、インタビュー企業の一覧は表-4のとおりである。

表-3 インタビューの実施要領

調査方法	訪問によるインタビュー
調査時期	2018年7～9月
主なインタビュー項目	①企業概要 ②運送業務の効率化に向けた取り組み ③多様化による付加価値の向上への取り組み ④人材の確保・育成に関する取り組み ⑤安全対策と環境対策に関する取り組み ⑥今後の課題と展望

表-4 インタビュー企業の一覧

No.	企業名 (本社所在地)	事業内容	掲載 ページ
1	大橋運輸(株) (愛知県瀬戸市)	自動車部品の配送、引っ越し、遺品整理、生前整理	12
2	清興運輸(株) (東京都墨田区)	パンの配送、倉庫の運営、流通加工	15
3	井阪運輸(株) (兵庫県西宮市)	清酒、洋菓子の配送、倉庫の運営、流通加工	18
4	信濃運輸(株) (東京都江戸川区)	文具や食料品などの配送、倉庫の運営、流通加工、物流に関するコンサルティング	21
5	サンインターネット(株) (神奈川県横浜市)	医薬品、食品などの配送、倉庫の運営、流通加工、物流に関するコンサルティング	24
6	大信物流輸送(株) (大阪府枚方市)	自社および委託先による運送	27

【事例1】大橋運輸(株)

- 荷主の課題解決のため、効率的な配送ルートを設定
- 事業多角化のため、新たに個人向けの事業を展開

代表者 代表取締役社長 鍋嶋 洋行
創業年 1954年
資本金 3,000万円
従業員数 101人

事業内容 自動車部品の配送、引っ越し、遺品整理、生前整理など
所在地 愛知県瀬戸市
URL <https://www.0084.co.jp>

(1) 企業概要

大橋運輸(株)は1954年に創業した一般貨物自動車運送事業者で、現在、約70台のトラックを有する。愛知県瀬戸市に本社を置き、豊田市2拠点、小牧市1拠点の県内4拠点で事業を展開している。自動車部品の配送を中心に、引っ越しや遺品整理、生前整理のほか、学校給食の配送も行っている。

創業してからは、地元経済の発展に伴い、同社も成長した。しかし、1990年代に入ると、安価な海外製品の流入により、瀬戸市の地場産業である窯業が衰退していったため、自動車部品の配送業務を増やしていく。現社長である鍋嶋洋行氏が現職に就任した1998年には、売り上げ全体のうち、下請けの割合が9割を占めていた。

2000年代に入り、鍋嶋社長は下請け依存からの脱却を図るため、直接取引をしている荷主との関係強化に努めた。その際、二つのことに取り組んだ。一つは、取引先に年末の挨拶をする際、業務報告書を配布したことである。それは、その年に同社が取り組んだ改善策や成果、次年度の課題と取り組みをまとめたものである。また、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）への取り組みについても、別途レポートとしてまとめ、業務報告書に添付する形で提供した。業務報告書については、荷主に対して提案や改善の機会を増やすことを、CSRのレポートに

ついては同社の考え方や社員のことを知ってもらい関係を強化することを、それぞれ目的としている。

もう一つは、意思決定が早いオーナー企業にターゲットを絞って営業を行ったことである。これらが続けた結果、直接取引を行う企業は徐々に増えていった。現在、下請けとしての仕事はほとんどなく、売り上げの8割が自動車部品メーカーからの元請けである。

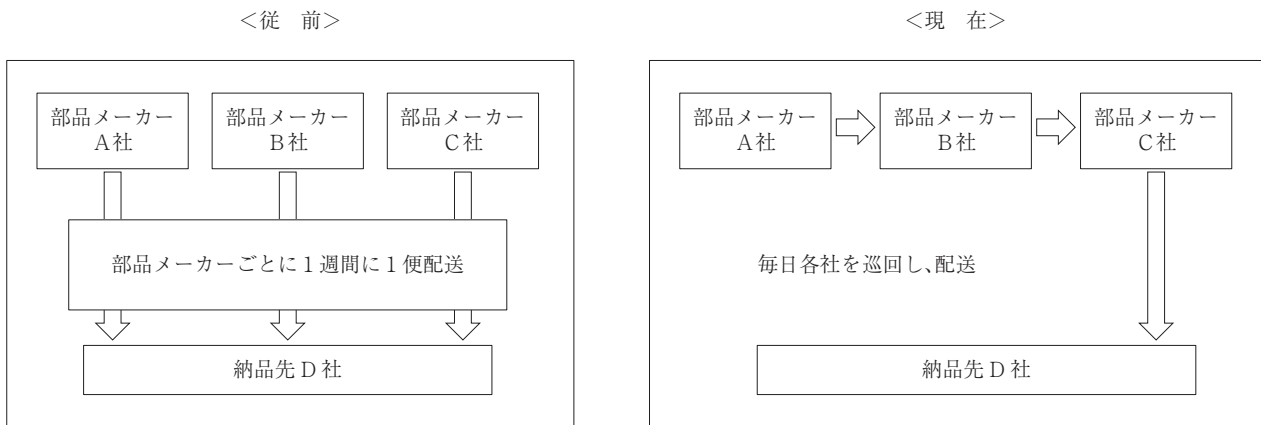
また、同社は法人向けだけではなく、個人向けの事業にも取り組んでいる。1990年には引っ越し事業に進出した。さらに、地元で高齢化が進んでいることから、近年では、遺品整理、生前整理の事業を強化している。

(2) 運送業務の効率化に向けた取り組み

自動車部品メーカー向けの仕事が増えるなか、配送効率を向上させるため2008年に取り組んだのが、効率的な配送ルートの設定である。これは、複数の自動車部品メーカーを巡回し、共通の納品先に配送するものだ（図-13参照）。

それまでは、部品メーカーごとに専用便で納品先へ配送していた。1台ごとに費用がかかるため、部品メーカーは積載率を上げる必要があり、便数は1週間に1便が多かった。また、部品メーカーも納品先も、1週間分の在庫を保管する場所を確保する必要があった。

図-13 大橋運輸株の配送ルート



資料：ヒアリングをもとに筆者作成

そこで、同社は毎日配送できるよう、効率的な配送ルートを提案。従来、満載でなくても、1便ごとに定額だった運賃を、貨物の量に応じて設定した。部品メーカーにとっては、必要以上に在庫を置かずにすむうえ、運賃を削減できる可能性がある。納品先はタイムリーに必要な部品を受け取ることができる。両者にメリットがあるため、この提案はすぐに了承された。現在では多くの企業がこの仕組みに参加している。

(3) 多角化による付加価値の向上への取り組み

2000年代に入り、売り上げの大部分を自動車部品メーカー向けが占めるようになったが、自動車産業だけに依存しては、経営上のリスクがある。かといって、別の産業の荷主を獲得することは容易ではない。そこで同社は新たな経営の柱として、個人向けの事業に着目した。

まず、1990年には個人向けの引越し事業に進出した。法人向け事業だけでは、稼働率が落ちやすい週末に、トラックでできる仕事は何かと考えたとき、すぐに思い浮かんだものである。ただ、企業間の競争は激しく、大きな成長は見込めない。

そこで2001年に参入を検討したのが、2003年から開始している遺品整理と生前整理の事業である。高齢化が進み、今後、需要が拡大していく

とが期待できたからだ。具体的には、遺品を分別した後、貴重品を遺族に届けて、残りを廃棄する。生前整理では、顧客と相談し、身の回りの品物を処分する。いずれも顧客とのコミュニケーションが重要で、引越し事業で培った接客スキルを生かせると考えた。

高齢者支援の専門家である社会福祉士を雇用し、高齢の顧客の相談に乗れる体制を築くとともに、遺産相続に関する事務を得意とする弁護士事務所に積極的な営業を行うことで、徐々に売り上げは伸びている。

もっとも、この事業を自社で一括して行うには、一般廃棄物収集運搬業の許可が必要となり、2015年ようやく許可を取得することができた。

(4) 人材の確保・育成に関する取り組み

① 従業員が満足して働ける環境を整備

同社は、従業員が健康でなければ、事業を安定して運営できないと考え、管理栄養士を雇って従業員への健康指導を行ったり、禁煙外来受診への費用補助を行ったりしている。

また、出産や介護などライフステージに合わせた働き方ができるよう、短時間勤務制度やフレックスタイム制度を導入している。こうした取り組みが認められ、2015年には子育てサポート企業

として、「くるみん認定¹³」を受けることができた。

② 女性従業員を積極的に採用

下請けの仕事が多かった1990年代後半から2000年代前半にかけては、業績の悪化に伴い、人材の流出が続いた。2000年代後半に入り、元請けの仕事が増え業績が回復するようになると、働き手を何とかして確保しなければならないという課題に直面した。そこで取り組んだのは、それまでほとんどいなかった女性従業員を採用することであった。トラックの運行管理や社員の健康指導など、女性が活躍できる分野は多いという。

どのようにすれば女性が働きやすいかを考え、2010年には週3日出勤、1日4時間勤務という条件でパート従業員の求人を始めた。その後、パート従業員を短時間正社員として登用する制度や在宅勤務制度、育児休暇制度を次々と創設した。

当初は男性ばかりの職場で、本当に女性が働けるのかという懐疑的な声もあった。しかし、会議で女性が建設的な意見を出したり、ドライバーに丁寧に接したりしている姿を見ることで、女性従業員を受け入れる素地が徐々に整っていく。現在では、本社に勤務する従業員のうち、女性が83%を占めており、管理職も6人いる。

女性は運行管理者をはじめとした事務スタッフとしての採用が多いが、ドライバーのほか、引越し事業や遺品整理、生前整理の事業における現場スタッフとして活躍している人もいる。こうした分野でも、今後、女性の採用を増やしていきたいと考えている。

(5) 安全対策と環境対策に関する取り組み

① 安全確保に向けて従業員を教育

万一事故が発生すれば、荷主やサプライチェーン全体に甚大な影響を及ぼすおそれがある。同社で

は研修を通じて、全従業員に安全対策が最も重要であることを指導している。また、事故や緊急事態に備え、従業員の救命教育にも積極的に取り組んでおり、消防署で救命講習を受講させている。さらに、事故を絶対に起こしてはいけないとの考えから、10月25日を安全の日と位置づけて、全従業員を集めて「安全大会」を毎年開催している。そこでは、外部講師の講演や、従業員による安全対策への事例発表、安全対策に貢献した従業員への表彰などを行っている。

② 地域貢献活動を積極的に実施

同社では、さまざまな地域貢献活動を積極的に行っている。例えば、同社が企画を立ち上げ、地元の警察署や小学校などと連携して、小学生に交通安全を指導するイベントを年4回開催している。このほか、環境問題を意識して地域の河川清掃をはじめとしたボランティア活動も行っている。

こうした取り組みは人材の獲得に直接つながるものではない。同社の存在を知り、将来入社するきっかけになってもらえればと考えている。新たなビジネスチャンスにつながる可能性もあり、今後も地域貢献活動を積極的に続けていきたいという。

(6) 今後の課題と展望

「少子高齢化により、今後、日本経済は厳しくなる。労働力人口が減少していくなか、社員の確保がより大きな経営課題となっていくだろう」と鍋嶋社長は語る。中小企業は大企業よりも地域の課題を把握しやすく、事業を通してその解決に取り組むことは、社員の意識を高め、離職率の低下につながるのではないかと。同社としては、高齢化が進む地元の実情を踏まえ、今後、需要の拡大が期待できる個人向けの遺品整理、生前整理事業を伸ばし、経営の安定化を図っていく方針だ。

¹³ 次世代育成支援対策推進法に基づき、厚生労働省が仕事と子育ての両立支援に取り組んでいる企業を認定する制度。

【事例2】 清興運輸(株)

- 多角化のため、2012年からは物流センター事業、流通加工事業を展開
- ドライバーの確保が難しいなか、65歳まで働ける再雇用制度を整備

代表者 代表取締役社長 相浦 清貴
創業年 1970年
資本金 5,000万円
従業員数 400人

事業内容 パンの配送、倉庫の運営、流通加工
所在地 東京都墨田区
URL <https://www.hikkoshi-seiko.co.jp>



物流倉庫の外観



トラックへの積み込み作業の様子

(1) 企業概要

清興運輸(株)は、1970年に創業した一般貨物自動車運送事業者である。大手パンメーカーを主な荷主とし、工場からスーパーマーケットやドラッグストアなどの小売店への配送を請け負う。配送エリアは関東地区が中心であり、商品を小売店に届ける時間帯は深夜から早朝が多い。冷蔵機能を備えた、中・小型のトラックを中心に、約290台の車両を有する。

創業当初は引越し事業を行っていたが、参入する業者が相次ぎ、競争が激化。1984年には保有していたトラックを生かせる配送事業への進出を決断する。飲食料品なら需要が大きく変動することなく、安定した受注が見込めると判断して、営業のため飲料メーカーや食品メーカーを訪問し

ていった。その結果、1986年に自動販売機の普及に伴い、商品の補充と小売店への配達を同時に行うことができる企業を探していた大手飲料メーカーとの取引開始に成功する。

1990年代に入り、小売店への配送業務を外注するパンメーカーが多くなると、パンメーカーへの営業を強化していく。大手飲料メーカーとの取引で培った、小売店への商品配送の経験をPRすることで取引社数を増やしていった。

飲料とパンそれぞれの配送事業が拡大していき、部門別の採算を管理する必要があったことから、1993年に飲料配送部門を分社化し、(株)ユニック（現在の資本金は5,000万円、従業員数は835人）を設立。同社の売り上げの大部分はパンの配送事業によるものとなった。出来上がったパンを速やかに配送するため、主な営業所は大手パン



倉庫の様子

メーカーの工場内にあり、安全性優良事業所¹⁴やグリーン経営¹⁵の認定を取得している。

2012年には、さいたま市内に温度管理が可能な物流センターを新設し、温度別に総菜やギフト商品を保管するだけでなく、ピッキングやラベルの貼付といった流通加工事業も手がけている。

(2) 運送業務の効率化に向けた取り組み

同社のトラックは、パンメーカーごとの専用便である。パンメーカーが配送の量やルートを決めているが、これまでに蓄積されたデータをもとに、同社からパンメーカーに配送の推奨ルートを提案することも少なくない。

(3) 多角化による付加価値の向上への取り組み

前述のように、2012年に物流センターを取得し、総菜やギフト商品向けの倉庫事業と流通加工事業を行っている。これらの事業を始めたきっかけは、企業経営者が集う会合で、総菜メーカーの社長と知り合ったことである。物流経費削減のためにそれらの外注化を検討しており、同社に打診があったという。

運送事業で、他社との差別化は難しく、新たな



流通加工の様子

事業を模索していたことから、2010年に物流センター事業と流通加工事業への進出を決断した。ただ、経験はない。そこで同社では、総菜メーカーから技術指導を受けながら、物流センター新設の準備を進めていった。現在では、商品により適切な温度が異なることに対応し、マイナス20度、3～10度、12～15度、20度の4つの温度帯で厳密に管理している。

事業を開始してからの6年間で、十分にノウハウを蓄積できた。現在では、保管から出荷、配達までを一括して請け負うことができる強みを生かし、総菜のほかに、ギフト商品も取り扱うようになっていく。今後は新たな荷主の獲得に注力していきたいと考えている。

(4) 人材の確保・育成に関する取り組み

同社のドライバーは40歳代半ばから50歳代が多く、40歳以上が8割を占めている。今後、主力の運送事業を安定して運営していくためには、20～30歳代の若いドライバーをどのように確保できるかが、大きな課題となっている。

ただ、2007年の免許制度の改正に伴い、普通自動車免許を取得した際、ベテランドライバーと

¹⁴ 公益社団法人全日本トラック協会による、交通安全対策などへの事業所単位での取り組みを評価し、一定の基準をクリアした事業所に対する認定制度。

¹⁵ 国土交通省所管の外郭団体である公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団による、環境保全を目的にした取り組みを行っている運輸事業者に対する認証制度。認証取得には、環境対策についての従業員教育や燃費に関する定量的な目標の設定、低公害車の導入などが求められる。

比べ、運転できるトラックの種類が限られる若いドライバーも少なくない。そこで同社は、中型自動車免許や大型自動車免許の取得に必要な費用を補助する制度を設けている。

また、トラック運送業に対して、重労働、長時間勤務という印象を抱く人がいる。求職者に仕事内容や社内の雰囲気但至少でも伝えられるよう、2017年にホームページの内容の見直しを行った。待遇面でも改善を進めており、ドライバーの給与も引き上げている。

しかし、こうした取り組みを行ってもなお、ドライバーの確保は難しい。女性の採用も検討はしているが、パンの配送は深夜から早朝が多く、応募が少ないのが実情である。そのため約350人いるドライバーのうち、女性は10人とどまっている。

そこで、ベテランドライバーを継続して雇用するために、60歳での定年退職後、65歳まで働ける再雇用制度を設けた。また、グループ会社である㈱ユニックのベテランドライバーを出向させており、将来的には転籍も検討している。㈱ユニックは飲料の配送を行っているが、ドライバーは年齢を重ねると、数十キログラムにも及ぶ、ケースやパレットを扱うことが体力的に難しくなる。飲料よりも軽いパンを扱うのであれば、働き続けたいという人も多く、今後、運用を広げたいと考えている。

(5) 安全対策と環境対策に関する取り組み

安全対策については、専任の担当者1人が、月に1回、全20カ所の営業所を訪れ、勉強会を開催している。内容は事故事例の共有や交通ルールの再確認などが中心である。

前述のとおり、同社は、安全性優良事業所やグリーン経営の認定を受けており、安全確保や環境負荷低減への取り組みは、外部機関から高く評価されている。

(6) 今後の課題と展望

同社は、多くの大手パンメーカーと取引を行っているが、前述のように、ほとんどのトラックがパンメーカーごとの専用便である。運送効率を向上させるためにも、今後は、複数のパンメーカーと取引をしている強みを生かし、同じ小売店への納品をまとめて行う共同配送の仕組みづくりを進めていきたいと考えている。そのためには、配送のルートや時間帯の調整を行えるよう、取引先との関係をさらに強化していきたいという。

【事例3】井阪運輸(株)

- 荷主の協力を得て、効率的な配送の仕組みを構築
- 運送業界の動向を積極的に情報提供することで、取引先の理解を深める

代表者	代表取締役会長 井阪 一仁	事業内容	清酒、洋菓子の配送、倉庫の運営、流通加工
創業年	1889年	所在地	兵庫県西宮市
資本金	9,850万円	URL	http://www.e-isaka.co.jp
従業員数	214人		

(1) 企業概要

井阪運輸(株)は1889年(明治22年)に創業し、1955年に法人化した一般貨物自動車運送事業者である。約100台のトラックを有しており、清酒メーカーや洋菓子メーカーを中心として総合物流を展開している。

本店を含む全国6カ所の営業所は、すべてが安全性優良事業所の認定を取得している。2006年にはグリーン経営の認証を、2007年にはプライバシーマークを取得し、2008年には国土交通省近畿運輸局より、第1回環境保全優良事業者等局長彰を受賞した。

同社は、自社配送に加え、外注先である協力会社を各都道府県に擁することで、全国への長距離配送網を確立している。貨物の受け入れや保管を行う倉庫事業のほか、配送先ごとのピッキングや包装などを行う流通加工事業も合わせて手がけている。

また、近年では、荷主への物流戦略の企画提案に加えて、荷主からの集荷、保管、流通加工、配送に至るまでの物流全体を請け負うという、サードパーティ・ロジスティクス¹⁶(以下、3PL)の売り上げが増加しており、新たな事業の柱へと成長している。

(2) 運送業務の効率化に向けた取り組み

① 共同配送の仕組みを構築

同社は、全国に先駆けて1982年に西宮の清酒メーカー4社との共同配送を始めた。従来は、各メーカーの商品を同社が納品先ごとに配送していた。清酒メーカーでは、各納品先への商品仕分けに手間がかかる一方、納品先の担当者は、各清酒メーカーの商品をその都度受け入れる必要があった。また、同社は同じ納品先に何度も配送しなければならず、配送業務を何とか効率化できないかと常に考えていた。

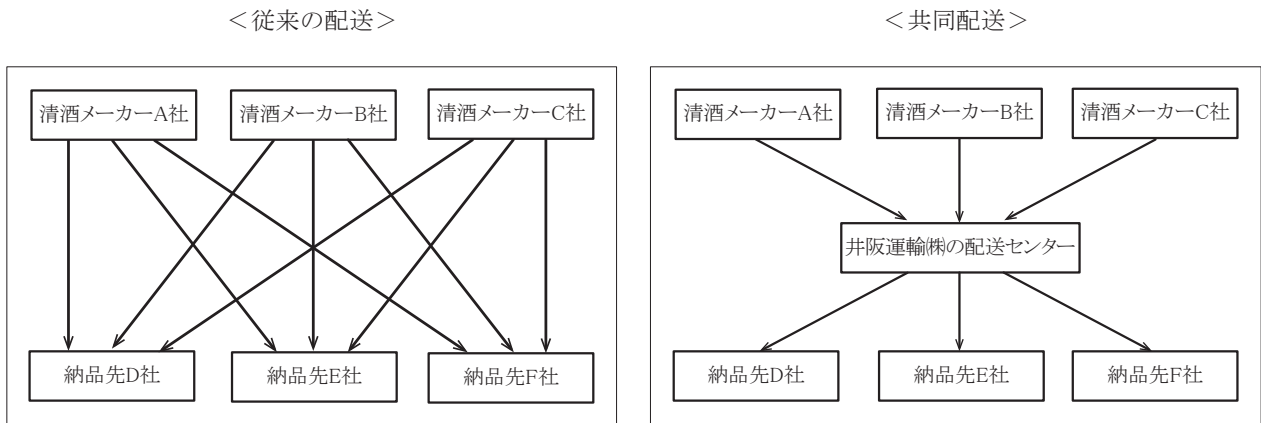
そこで、各清酒メーカーに呼びかけて、配送方法の変更を提案した。具体的には、各社の製品を集荷し、同社の配送センターに集約する。そこで仕分けした後に、各納品先へまとめて配送するという仕組みである(図-14参照)。

これにより、メーカーは納品先ごとに仕分けする必要がなくなるうえ、納品先にとっては、メーカーごとに何度も荷受け作業が必要だったのが、同社からの1台ですむようになるというメリットがある。

共同配送を提案した当初、メーカーには受け入れてもらえなかった。ライバル企業に、販売情報を知られるのではないかと懸念する企業が少なく

¹⁶ サードパーティ・ロジスティクスとは、荷主企業に代わり、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し実行することをいう。

図-14 共同配送の流れ



資料：ヒアリングをもとに筆者作成

なかったからだ。しかし、メーカーにメリットを地道に説くことで、徐々に理解を得ていった。また、共同配送が数年で加速した背景には、出荷時の納品ロットの小口多頻度化による配送運賃単価の上昇があり、メーカー側の悩みとなっていたことも大きく影響しているという。現在では清酒・リキュールメーカー数社の共同配送を行うまでになっている。

納品先は全国に及ぶ。そのため、同社の営業所がある都道府県以外は、協力会社を1~2社ずつ確保している。協力会社を募る際には、その企業の荷主を重視する。大手清酒メーカーを荷主とする運送会社の場合、清酒の出荷量がピークを迎える冬場は、同社からの発注を後回しにされるおそれがあるからだ。一方で、同社が主に取り扱う清酒は夏場に出荷量が少なくなりやすい。そのため、年間を通じて出荷量が安定している焼酎メーカーや飲料メーカーとの取引を増やしている。

清酒での実績を踏まえ、1995年からは、洋菓子の百貨店向け共同配送もスタートした。現在では百貨店やテーマパークへの共同配送に多くの洋菓子メーカーが参加している。

② 情報提供で荷主の理解を深める

荷主の物流部門の担当者のなかには、中小ト

ラック運送業者の置かれている状況をあまり知らない人もいる。そのため同社では営業のため取引先を訪問する際に、業界動向をまとめた資料を積極的に配布している。

例えば、トラック事故の報道があれば、原因や背景を荷主の物流担当者に詳しく説明し、その対応策など事故の防止にはコストがかかることへの理解を深めてもらう。結果、運賃交渉がスムーズに進むだけでなく、物流に関するさまざまな相談を同社にもちかけやすくなるような関係づくりにつながっている。

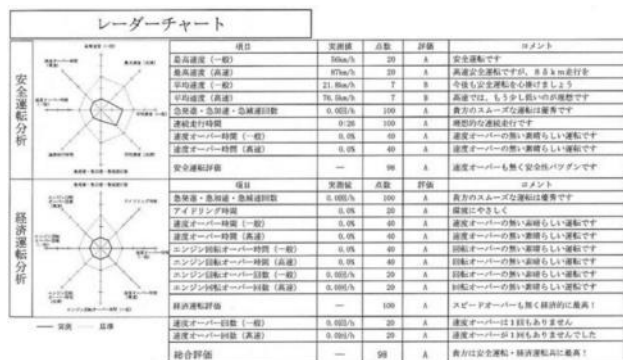
(3) 多角化による付加価値の向上への取り組み

荷主からの要望に対応するため、同社は1994年から、前述のように、物流に関する企画や、集荷から保管、流通加工、配送までを荷主に代わって行う3PL事業にも取り組んでいる。取引先からは、物流全体についてワンストップで相談できることを高く評価されているという。

(4) 人材の確保・育成に関する取り組み

運転技術の向上のために、公益社団法人全国トラック協会や各地の自動車学校が主催する外部講習にも参加させている。

また、ドライバー経験がある人でも入社後数カ



デジタルタコグラフを用いた運転の分析

月は先輩社員の横に同乗して経験を積ませるようにしている。

(5) 安全対策と環境対策に関する取り組み

安全対策については、前述の外部講習に加え、社内でも月に1回研修を行っている。安全運転や危険予知などをテーマにしたヒヤリハット事例については、ドライバーにドライブレコーダーの映像を共有している。また、デジタルタコグラフ(デジタコ)のデータによる採点結果をもとに、平均速度や速度超過の有無など安全性の評価を行う。

デジタコのデータは、急発進の有無やアイドリングの時間による経済性の評価にも利用されている。燃料消費と排気ガスの削減につながるという意味では、環境問題への対応にもなっているといえよう。

さらに、モーダルシフトへの取り組みも始めている。モーダルシフトとは、従来トラックで行っていた都市間の幹線輸送を、大量輸送が可能な鉄道やフェリーで行うことである。コストを抑えるとともに、二酸化炭素の排出を減らすという環境面での効果もある。一方、鉄道では、トラックへ積み替えできる場所が限られていたり、大規模な災害時には迂回路が少ないため、道路に比べて復旧に時間がかかり、長期的に利用ができなくなるといった課題も多い。フェリーの場合

も、航路の制限がある。ただ、業界全体で見ると、取り組みが進んでいる分野もあるようだ。

一つは、トラックでは直接運送できない北海道を発着する貨物である。フェリーだけではなく、鉄道の利用も多いという。

もう一つは、時間指定の制約が少ない貨物の移動だそうだ。多少の遅れが許されるなら、トラックと比べ、鉄道やフェリーでの輸送のほうがコスト面でのメリットは大きい。同社でも、今後、貨物の種類や配送先によっては、モーダルシフトを積極的に利用していきたいと考えている。

(6) 今後の課題と展望

最近では物流業者を確保することが難しいこともあり、業界全体として運賃が引き上げられるようになっている。同社もこの数年で、数パーセントの引き上げを行うことができた。

ただ、価格のみで運送業者を評価する荷主がいるのも事実である。同社としては、価格競争に巻き込まれないように、配送の正確さや安全性への取り組みといった面を重視する荷主と取引できればと考えている。

運送業では、配車係のスキルが利益を左右するといわれている。配送ルートの設定次第で、走行距離が増えたり、1台ですむところを2台手配してしまったりすることがあり、燃料費や人件費が変わってくるからである。同社では、各営業所に1人または2人の配車係がいるが、営業所ごとにノウハウが異なるのが実情である。そこで、社内全体の配車スキルを向上させるため、システムを導入することを検討している。これまで各営業所で培ってきたノウハウを共有しつつ、開発を進めていきたいという。

【事例4】 信濃運輸(株)

- 車両動態管理ソフト、配車ソフトを用いて配送業務を効率化
- 倉庫の運営、流通加工などを手がけ、荷主の多様なニーズに対応

代表者 代表取締役会長 油井 健一
創業年 1963年
資本金 5,800万円
従業員数 296人

事業内容 文具や食料品などの配送、倉庫の運営、流通加工、
物流に関するコンサルティング
所在地 東京都江戸川区
URL <http://www.shinano-unyu.co.jp>



本社外観



同社のトラック

(1) 企業概要

信濃運輸(株)は1963年に創業した一般貨物自動車運送事業者で、グループ全体で約450台のトラックを有する。荷主は大手企業が多く、文具から食品まで幅広い品目を取り扱う。

配送エリアは関東地区が中心である。東京都江戸川区、千葉県浦安市、神奈川県厚木市など東京近郊に本店を含む10カ所の事業拠点を構え、本社営業所では安全性優良事業所の認定を取得している。

それぞれの事業拠点では物流センターを併設しており、物品の入出庫、保管の倉庫事業に加え、仕分けやピッキング、包装といった流通加工事業、物流に関するコンサルティング事業も行っている。

(2) 運送業務の効率化に向けた取り組み

① システム導入で荷主からの問い合わせが減少
運送事業では、大手システム開発会社が提供する車両動態管理システムを2013年に導入している。これにより、GPS（全地球測位システム）でトラックの位置を把握し、正確な到着時間を予測できるほか、走行距離をはじめとしたデータを利用して、配送ルートに無駄がなかったかを検証できる。

導入したきっかけは、荷主を通じて、納品先から、いつ貨物が届くのかという問い合わせが増えてきたことである。特に近年では、貨物の到着時間の指定も多くなってきており、迅速に問い合わせに対応する必要があった。しかし、配車担当者がドライバーに電話しても、運転中であることが多く、



配車システムの画面

現在地を確認するのに非常に手間がかかっていた。

システムを導入するに当たり、同社の担当者だけではなく、荷主からも、インターネットを通じて、トラックの位置を把握できるようにした。荷主は、同社に確認することなく、納品先からの問い合わせに速やかに対応できるのはもちろん、万一到着時間が遅れそうな場合には納品先に対して事前に連絡することもできるようになった。結果、同社への問い合わせは減り、担当者の負担は大きく軽減されている。

② 配車業務を自動化

2014年には、システム開発会社の自動配車システムも導入している。これにより、短時間で配送ルートを作成することが可能になった。ベテランの配車係と比べると精度は低いものの、作業時間の短縮には非常に有効なツールである。

配車係の能力でトラック1台当たりの利益には差が出るといわれる。配送ルートの設定によって、走行する距離や時間が変わってくるからだ。会社全体で配車スキルを向上させていくためにも、システムによる補助は欠かせない。

(3) 多角化による付加価値の向上への取り組み

① 流通加工事業を展開

物品のピッキングや包装といった流通加工事業



カフェのように改装した休憩室

に取り組むようになったきっかけは、大手商社から受けた、お菓子の配送業務である。お菓子メーカーのさまざまな商品を、要望に応じて、箱に詰め合わせをする必要があったのだ。

作業内容や納期など条件は厳しかったが、打ち合わせを何度も行い、無事に乗り切った。その後、さまざまな荷主の要望に対応しながら、作業手順や倉庫レイアウトの見直しなどによって、効率化を図っていった。こうして蓄積したノウハウをもとに、現在では、ほかの物流業者に対してのコンサルティングを手がけている。

② 荷主のニーズに応える

倉庫事業では、荷主のニーズに対応するために、入出庫や在庫の管理、納品書の発行などができる倉庫管理システムを活用している。近年では、いつ、だれが、何を運んだかという情報を追跡するトレーサビリティへのニーズが高まっている。同社では、インターネットを通じて、入荷や出荷の情報の追跡、ピッキング作業の進捗などの情報をリアルタイムで荷主と共有できるようにシステムで対応している。

(4) 人材の確保・育成に関する取り組み

人手不足感が強まるなか、同社では人材を確保するために、四つの取り組みを行っている。

一つ目は、福利厚生充実である。同社では、20～30歳代の人材確保に向け、休憩室をカフェのように改装したり、独身寮をリフォームしたりしている。

二つ目は、ドライバーを紹介してくれた人への報償金制度の制定である。中型トラックのドライバーなら7万円、大型トラックのドライバーなら10万円を支給している。

三つ目は、企業イメージを向上させるためのPRである。同社では、少しでも採用につながればとラジオCMを行っている。

四つ目は、クラブ活動支援制度の制定である。社員同士のコミュニケーション促進を目的に、社内の部活動に対し補助金を支給している。現在は、マラソン部とゴルフ部が制定されていて、フットサルやボウリングも募集中である。

(5) 安全対策と環境対策に関する取り組み

安全対策については、全ドライバーを対象として、1年に2回交通安全講習会を開催している。また、ドライブレコーダーによるKYT（危険予知訓練）活動や最新式のアルコール検知器の導入、5S運動・健康診断を行っている。配車係に対しては、毎月1回会議を行い、安全対策や事故防止、配車実務に関する勉強会を行っている。各営業所に対しては、3カ月に1回、本社の専門部署による監査をしており、運行や車両の管理などが適切に行われているかを確認している。

今後については、近隣の保育園や幼稚園などで交通安全教室を行い、地元の交通安全に貢献していきたいという。

(6) 今後の課題と展望

油井会長は「運賃が高くても、労働時間が長かったり、納品時の付帯作業が多かったりする仕事では、人手や車両を確保することが難しい。繁忙期の車両不足はすでに慢性化しており、輸送量

の予測とそれに伴う車両の手配、無駄のない運送計画が、物流全体を止めないための必須条件である」と語る。同社としては、今後、納品時間をはじめとした取引条件の緩和を、荷主の理解や協力を得ながら進めていきたいと考えている。

【事例5】 サン インテルネット(株)

- 集荷から配送に至るまでのワンストップサービスをグループ全体で提供
- 30年以上にわたるノウハウを生かし、物流に関するコンサルティングも手がける

代表者 代表取締役社長 三田 竜平
創業年 1971年
資本金 1億円
従業員数 128人

事業内容 グループで医薬品、食品などの配送、倉庫の運営、流通加工、物流に関するコンサルティングなど
所在地 神奈川県横浜市
U R L <http://www.sun-web.co.jp>



同社が入居するビル



倉庫の様子

(1) 企業概要

サンインテルネット(株) (以下、サンインテルネット) は、子会社4社を含めたグループ全体で総合的な物流事業を展開している。グループの中核企業である同社としては、サードパーティ・ロジスティクス (3PL) に代表される物流業務全般を荷主から受託するかたわら、倉庫事業や物品の仕分けや梱包といった流通加工事業、物流に関するコンサルティングなどを手がけている。グループの運送事業を担当するのが、子会社の(株)サネット (以下、サネット) であり、約100台のトラックを有する。2005年に安全性優良事業所、2009年にグリーン経営の認証をそれぞれ取得している。

サンインテルネットは、倉庫業者として1971

年に創業したが、取引先から配送まで一括で引き受けてもらえないかという要望が多く寄せられた。そこで、1975年に自動車運送取扱事業の許可を取得し、一般貨物自動車運送事業を開始。事業規模の拡大に伴い、1999年に運送部門を分社化し、サネットを設立した。現在、グループ全体として、スーパーマーケットやドラッグストア、製薬会社など、幅広い業種の荷主を確保している。

(2) 運送業務の効率化に向けた取り組み

① システムで倉庫管理業務を効率化

サンインテルネットは、ITベンダーと共同で、倉庫への貨物の入出庫などを管理する倉庫管理システムを開発し、さまざまな業種の顧客に対応できるようにしている。例えば、食品メーカー向けには、貨物の入出庫はもちろん、製造日や製造



医薬品の管理作業の様子



医薬品配送専用車

ロット、賞味期限などを管理することができる。

なお、サネットでは、配車業務についてシステムを導入し、ルート設定を自動化しようとしたことがあった。しかし、導入に当たっては、配送業務だけではなく、顧客で不要になったパレットや梱包資材などを回収する業務も勘案しないとけない。回収量が多いと、積み残しが出て、別のトラックを手配する必要があるからだ。回収量は、荷主の販売や生産の状況によって日々大きく変動するため、予測が難しい。そうした不確定要因が大きいため、サネットでは現在、配車係がシステムを使わずに配車業務を行っている。サンインテルネットの社長である三田竜平氏としては、システムの導入は今後の課題だと考えている。

② 厳格な管理体制の整備

さまざまな物品を取り扱うなか、医薬品では、管理の徹底が求められる。薬を取り違えたり、保管する温度を誤ったりすれば、人命にも影響を与えかねない。荷主に及ぼす影響も計り知れない。そこで、ミスが起こらないように、グループ全体で厳格な管理体制を整備している。

具体的には、サンインテルネットでは、国際的な適正流通基準であるGDP（Good Distribution Practice）に適合したマニュアルを整備し、バーコードシステムと目視を用いた複眼チェックを

行っている。2013年には、医薬品専用設計した倉庫を新設し、さまざまな温度帯に対応可能な保管設備を設けている。

また、サネットでは、医薬品配送専用車を開発した。温度の変更ができる装置を備えるとともに、デジタルタコグラフやハンディターミナル（小型の入力端末）の導入により運転履歴や積込記録などトレーサビリティを強化している。

(3) 多角化による付加価値の向上への取り組み

サンインテルネットでは、荷主からの要請により、1980年から流通加工事業に取り組んでいる。これによって、集荷から保管、配送までの物流業務を一括で請け負う3PL事業に進出することができた。取引先からは、物流全般についてワンストップで相談できることを評価されている。

30年以上にわたって蓄積されたノウハウを生かし、現在では物流に関するコンサルティングも手がけている。その成果の一つが、スーパーマーケットの共同物流センターの運営である。同社が神奈川県内のスーパーマーケット3社に提案することで実現した。

それまでは、スーパーマーケットそれぞれが仕入れや流通加工などを行ったうえで、各店舗へ配送していた。それを、3社が共同で仕入れた商品を、一つの物流センターでサンインテルネット

が仕分けや包装を行い、3社の各店舗へ配送するスキームに変更したのである。この仕組みにより、スーパーマーケット各社は、購買ロットが大きくなるために仕入れ価格を下げられるほか、物流コストを削減できた。

(4) 人材の確保・育成に関する取り組み

サンインテルネットとしては、毎年、新卒学生を数人採用している。現場と事務を合わせて毎年10人程度は欲しいところだが、なかなか思うようにはいかないという。三田社長としては、全国的な人材不足に加え、物流業、なかでも倉庫業やトラック運送業へのイメージが良くないことが、人が集まらない原因の一つではないかと考えている。開発が進む横浜市のみなとみらい地区にオフィスを構えたのも、都内の顧客のアクセスに配慮したことに加え、イメージの向上も狙ったことである。

また、中途採用では、物流以外の業界の人も採用している。業界の常識にとらわれない発想で、活躍してくれることを期待しているためである。

(5) 安全対策と環境対策に関する取り組み

安全対策として、サネットでは、全ドライバーを対象として、デジタルタコグラフの運行データにもとづき、法定速度の遵守を徹底させたり、燃料費の削減につながる運転技術を指導したりしている。

(6) 今後の課題と展望

三田社長によれば、ドライバー不足によってトラック運送の需給が逼迫していることや、国土交通省からの適正取引に向けた荷主業界への指導などもあり、現在は中小企業でも荷主との価格交渉はしやすい環境にあるようだ。

ただし、中長期的に考えた場合、「自動運転などの新たな技術が実用化されると、運送業という

仕事自体を見直さないといけなくなるかもしれない」とも語る。自動で走るトラックを顧客に提供するリース業のようになっていくのであれば、資金力で大企業に劣る中小企業の経営は難しくなるだろう。大手メーカー系の物流子会社の統合が進む可能性もある。今後、中小トラック運送業者を取り巻く経営環境は、けっして楽観視できず、三田社長としては、引き続き荷主との関係を強化していきたいという。

【事例6】大信物流輸送(株)

- 7,000社以上に及ぶ運送業者に委託することで、全国的な運送網を構築
- 配車から請求書発行までを一括して行うシステムで、業務を効率化

代表者 代表取締役社長 小林 尚美
創業年 1981年
資本金 3,000万円
従業員数 125人

事業内容 自社および委託先による運送
所在地 大阪府枚方市
U R L <http://www.7333.jp>

(1) 企業概要

大信物流輸送(株)は1981年に創業した企業である。自社が保有するトラック約50台による一般貨物自動車運送事業のほか、貨物自動車利用運送事業¹⁷を行っている。本社がある大阪のほか、新潟、名古屋、広島、福岡など全国12カ所に営業所を構える。7,000社以上に及ぶ運送業者に委託することで、全国的な運送網を構築していることが同社の強みである。

創業者である、現社長の小林尚美氏は、もともと新潟に本社を置く運送会社で、大阪府内の営業所長を長年務めていた。大阪の運送業者は、雪道に不慣れであるため、年間を通して新潟方面への運送を行っていない企業が多く、荷主はトラックの確保に苦慮していたという。一方、新潟の運送業者の多くは、大阪に貨物を運んでも帰路に積載する貨物を思うように確保できていなかった。そこで、小林社長は独立後、大阪の企業から情報を集め、面識がある新潟の運送業者に配送を委託することで、事業を拡大していった。

また、低公害車の導入をはじめとした環境負荷低減への取り組みにより、2005年にはグリーン経営認証を取得。後述の安全への取り組みにより、2007年には安全性優良事業所の認定を取得した。



配車業務の様子

(2) 運送業務の効率化に向けた取り組み

① システムにより業務を効率化

委託先やトラックの手配に加え、売り上げや庸車費用の管理、荷主への請求書の発行などを一括して行うことができるシステムを2000年に導入した。

それまで配車状況を紙で管理していたため、売り上げや経費などを経理システムに別途入力する必要があり、多くの手間がかかっていたが、導入によって業務を大幅に効率化できている。

このシステムは、1999年から大手のITベンダーと1年かけて開発したものだ。導入当初は従

¹⁷ 貨物自動車利用運送事業については脚注5参照。



ドライバーへの教育の様子

来のやり方でも十分だという従業員が少なくなかった。ただ、効率化に資するのは間違いなかったため、社員に丁寧に説明することで徐々に理解を得ていった。最終的に受け入れられたのは、誰もが操作しやすいような画面に設計したことが大きかった。

導入費用は約5,000万円で、その後は、5年ごとに5,000万円かけて、バージョンアップを行っている。荷主の発注時期や配送地域などを予測し、同社からアプローチをかけるなど、蓄積されたデータは営業活動にも役立てている。

② 協力会社との信頼関係を構築

運送の委託業者との信頼関係を構築できるよう、同社では、委託先のドライバーに対して、相手先での服装規定や貨物の取り扱いにおける注意点、納品先までの推奨ルートといったさまざまな情報を積極的に提供している。

また、委託業者が車両事故や貨物の破損を起こした場合、その企業任せにせず、まずは同社役員が現場に駆けつけて状況を把握する。貨物の到着が遅れることが予想される場合には、別途車両を手配する。事故処理が一段落した後は、同社と委託業者が共同で再発防止策を協議することにして

(3) 多角化による付加価値の向上への取り組み

同社は、将来的に事業の多角化を検討している。一方で、同社の強みは、全国各地の運送業者と取引していることだ。配送する場所がどこであって対応可能であるため、近年では、取引がない企業からの問い合わせも増えている。

(4) 人材の確保・育成に関する取り組み

① 好条件でドライバーを確保

小林社長によると、業界全体でドライバーの不足感が強まっているなか、同社では、給与を引き上げることで、何とかドライバーを確保できているという。入社するドライバーは経験者がほとんどである。ドライバー全体の年齢をみると40歳代が最も多くなっている。今後は、ドライバーの高齢化を防ぐためにも、20~30歳代のドライバーをいかに確保できるかが課題であるという。

② 従業員教育を徹底

同社の貨物利用運送事業では、配車係が、荷主への営業から協力会社の車両の手配までを一括で行う。一人前になるまでには、3年程度かかるという。指導は主にOJTが中心だが、荷主への営業をテーマにした、3日間の社内研修を行っているほか、希望者には個人のスキルに応じて、営業ノウハウの習得に関する外部研修も受講させている。

③ 職種に応じたマニュアルを整備

昔ながらの、「見て、学べ」では若い社員がついてこない。そこで、2008年にマニュアルを作成した。配車係用、ドライバー用、それぞれ作業手順や業務の注意事項などを約30ページにまとめており、社内研修やOJTで活用している。

④ 社内の一体感を醸成

小林社長は、同社のような中小企業が成長して

いくには、経営方針を共有し、社員が一丸となることが不可欠だと考える。そこで、毎年2回（1月、7月）、長期事業計画と進捗状況を説明するための会議を開催している。全営業所から配車係を含む事務系の社員全員と、管理職相当の処遇を受けるドライバー全員が参加している。

また、社内旅行を行う企業が少なくなっているなか、同社では全従業員が参加する旅行を年1回実施している。営業所が全国に分散していることから、社内の一体感を醸成するために有効だと考えるためだ。

(5) 安全対策と環境対策に関する取り組み

小林社長は、運送業はサービス業であり、従業員こそ最も重要な財産だと考えている。新人のドライバーに対しては、入社後、先輩ドライバーとの同乗による研修を義務づけている。許可が出るまでは、一人で業務を行わせない。なかには1カ月ほど研修をすることもある。また、毎月1回、本社と新潟営業所でそれぞれ、ドライバーや運行にかかわる管理者を集め、他社の事例を含めた事故に関する勉強会を行っている。

そのほか、安全への意識を高めていくため、デジタルタコグラフによる評価点数が優良なドライバーへの奨励金制度を設けたり、1年間、まったく問題を起こさなかったドライバーを優良ドライバーとして表彰を行ったりしている。ほかのドライバーの模範となる者については、管理職相当の処遇をして、プレイングマネージャーとして活躍してもらっている。

(6) 今後の課題と展望

「AI（人工知能）や自動運転といった、新しい技術が運送業界でも導入されようとしているが、物流という仕事自体がなくなることはけっしてないだろう」と小林社長は語る。同社としては、創業当初、大阪の企業が敬遠していた、大阪、新潟



車両点検の様子

間の配送を引き受けたように、今後もニッチで、需要が見込める分野を見つけて、売り上げを伸ばしていく方針である。そのためには、運送の委託業者との連携は不可欠であり、情報の共有を一層進めていきたいという。

第3章 生き残りに向けて中小トラック運送業者に求められる取り組み

第1章では、中小トラック運送業者の大きな経営課題として、「多様な荷主ニーズと厳しい競争」「人手不足」「運行の安全と環境問題」を挙げた。本章では、第2章のインタビュー結果をもとに、中小トラック運送業者がその課題に具体的にどう取り組みればよいかを整理する。

1 運送業務の効率化に向けた取り組み

運送業務の効率化に向けた取り組みは、多様な荷主ニーズと厳しい競争に対する第1の方策である。第1章でみたように、トラック運送業では企業間の競争が激しい。今回インタビューした企業でも、そのような声が多く聞かれた。では、運送業務を効率化するには何が有効だろうか。

(1) 取引先との連携

効率化の具体策としてまず考えられるのが、荷主や納品先など、取引先との連携である。荷主や納品先の状況によっては、貨物を待つ時間が長くなったり、配送ルートを変える必要性が出てきたりすることがある。そのため、中小トラック運送業者が、単独で運送業務の効率化を図っていくには限界があるからだ。

井阪運輸㈱【事例3】では、荷主に加え、納品先とも連携して共同配送の仕組みを取り入れることで、清酒や洋菓子類の配送を効率的に行うことができるようになっていく。

取引関係のある同業他社との連携も考えられる。トラック運送業者の運送エリアは全国に及ぶ。協力会社と提携している企業は少なくないが、納品日時をはじめとした荷主のニーズに対応していくためにも、協力会社の安全対策や運行状

況などを管理していく必要がある。井阪運輸㈱【事例3】では、清酒の出荷時期に確実に配送できるよう、協力会社の取引先にまで気を配っている。

このように荷主や納品先、同業他社との連携は、中小トラック運送業者が業務を効率化するうえで非常に有効である。もともと、連携を進めるには、相手先の理解も必要となる。大橋運輸㈱【事例1】のように、連携がお互いにとってメリットがあることを十分に説明するとともに、安全対策や経営方針などを積極的に知らせて信頼感を得ることが求められるだろう。

(2) ITの活用

ITの活用も効率化には欠かせない。トラック運送業にかかわらず、中小企業では業務の効率化に向けてITの活用が期待されており、多くの企業が、経理や人事などのシステムを導入している。

一方、トラック運送業特有の課題もある。到着時間が指定されている貨物が多くなっている。荷主からの問い合わせに迅速に対応するために、担当者の負担が増している。また、トラック運送業ではルート設定を含めた配車業務の優劣が、利益を左右するという。配送ルートによって、走行距離や時間が変わってくるからだ。しかし、数多くのルートから最適なものを選ぶためにはスキルが必要になるうえ、荷主や納品先の急なスケジュール変更への対応も求められる。

こうした課題に対応するため、信濃運輸㈱【事例4】では、二つのシステムを導入している。一つは、車両を管理するためのトラック動態管理システムである。GPS（全地球測位システム）によ

り、トラックの所在地が把握できるほか、納品先への正確な到着時間が予想できる。インターネットを通じて、荷主からも貨物の状況を確認できるようになっている。荷主は同社に連絡することなく、納品先からの問い合わせに対応できる。その結果、同社への問い合わせは減り、担当者の負担は大きく軽減した。

もう一つは、配車システムである。これにより配送ルートを作成にかかる時間は大幅に短縮され、業務の効率化が図られている。

また、清興運輸(株)【事例2】やサンインターネット(株)【事例5】のように、運送業以外に物流センター事業や倉庫業を運営する企業では、出入庫・在庫管理や庫内温度管理のできるシステムを導入している。貨物がどこにあり、どのような状況かを効率よく追跡できるようにするためにも、システムを導入する重要性は増していこう。

これまでITシステムの開発や導入には、長い期間や多額のコストがかかることが少なくなかった。しかし近年では、クラウド・コンピューティングの発達により、システムの導入が容易になっている。車両管理や倉庫管理のシステムを、経理や人事のシステムと連結すれば、さらなる業務効率化も可能となるだろう。

2 多角化による付加価値の向上への取り組み

多様な荷主ニーズと厳しい競争への第2の対応策は、多角化による付加価値の向上への取り組みだろう。

多角化でまず考えられるのは、同じトラック運送業のなかで、経営資源の有効活用を目指して新たな事業分野を開拓することである。大橋運輸(株)【事例1】は引っ越しや遺品整理、生前整理といっ

た個人向け事業に取り組むことで、法人向け事業では稼働率が落ちやすい、週末におけるトラックの有効活用につなげている。

さらに、荷主にとってのサービスの付加価値向上を図るためには、トラック運送業の枠を越えて、倉庫業のような運輸関連の事業を手がけることも、一つの大きな方向性である。

信濃運輸(株)【事例4】、清興運輸(株)【事例2】のように、たんに倉庫で貨物を預かるだけではなく、梱包や仕分けといった流通加工業務を行うことで、顧客にとっての利便性を向上させているケースもみられた。サンインターネット(株)【事例5】では、倉庫での受け入れから仕分け、店舗への配送までを一貫して請け負うサードパーティ・ロジスティクス¹⁸に進出している。信濃運輸(株)【事例4】のように、長年のノウハウをもとに物流に関するコンサルティング業務を始めているところもあった。

3 人材の確保・育成に関する取り組み

第1章でみたように、トラック運送業界の人手不足は非常に深刻である。能力のあるドライバーや事務所スタッフなど人材を確保するには、従業員が働きやすい職場の実現が欠かせない。

(1) 従業員の満足度の向上

人材確保の具体策として、インタビューした多くの企業では、従業員の待遇を改善することで、満足度の向上を図っている。

清興運輸(株)【事例2】、大信物流輸送(株)【事例6】では、ドライバーの給与の引き上げを行った。そのほか、信濃運輸(株)【事例4】のように、独身寮のリフォームや社内の休憩室の改装をしたり、大橋運輸(株)【事例1】のように、栄養管理士を雇い、

¹⁸ サードパーティ・ロジスティクスについては脚注16参照。

従業員への健康指導を行ったりするなどして福利厚生面を充実させることも重要だろう。

(2) 一人ひとりに合わせた働き方の実現

人材の確保に向けては、多様な人材が活躍できる環境を整備することも重要である。

清興運輸(株)【事例2】では、飲料の配送を行うグループ企業から、ベテランドライバーを出向させ、飲料に比べ軽いパンの配送を任せている。将来的には転籍での受け入れを検討しており、高齢ドライバーがより長く働ける仕組みを、グループ全体で構築しようとしている。

大橋運輸(株)【事例1】では、在宅勤務やフレックスタイムの導入、育児休暇制度の充実など、働きやすい環境をもたらすための社内制度を整備することで、出産や育児、介護といった、さまざまなライフステージに合わせた働き方ができるようにしている。その結果、本社に勤務する従業員のうち女性が83%を占めるまでになり、女性管理職も6人誕生している。

(3) 免許取得費用の補助

第1章でみたように、2007年の免許制度の変更により、中型自動車免許が導入されたことから、トラックを運転するハードルが高くなっている。インタビューを行った企業の多くでは、中型自動車免許、大型自動車免許の取得に対する費用を補助していた。ドライバーを確保するためには、こうした支援も重要となってくるだろう。

4 安全対策と環境対策に関する取り組み

トラック運送業においては安全対策が欠かせない。また、近年では環境への関心が高まっており、トラック運送業者にも環境への配慮が求められている。

(1) 安全対策

万一事故が発生すれば、軽微なものであっても、配送が遅延したり、貨物が破損したりするおそれがある。そうすると、自社だけではなく、荷主やサプライチェーン全体に甚大な影響を及ぼす。人身事故であれば、なおさら損害は大きくなる。

今回、インタビューした企業をみると、いずれも、安全対策を非常に重視している。清興運輸(株)【事例2】では、専任の担当者1人が20カ所の営業所を巡回し、勉強会を月に1回開催することで事故事例の共有や交通ルールの徹底などを図っている。井阪運輸(株)【事例3】では、デジタルタコグラフのデータをもとに、ドライバーの運転を点数化して、技能向上や指導に役立てている。信濃運輸(株)【事例4】では、従業員教育に加え、3カ月に1回、各営業所に対して専門部署による監査を行っており、日々の業務が適切に行われているかを確認する体制を整えている。

研修の実施、設備の導入などの安全対策には、どうしてもコストがかかってしまい、そのぶん運賃が高くなる。一方で、荷主の物流担当者のなかには、運送業者の選定に際して運賃だけを重視する人も少なくないという。安全対策の重要性を理解してもらうために、具体的に何を行っているのか、それによってどのような効果があるのかを、積極的にPRすることも必要であろう。

(2) 環境対策

インタビューした企業の多くは、運送業務の効率化や従業員教育に積極的に取り組んでいた。その結果、運送に必要な車両数の削減や燃費の向上などを図り、環境対策へとつなげている。特徴的な取り組みとしては、井阪運輸(株)【事例3】のモーダルシフトの例がみられた。

本レポートで示したのは、中小トラック運送業者のなかでも先進的な企業事例である。紹介した取り組みすべてを、すぐに取り入れるのは難しいかもしれない。しかし、厳しい競争のもとで生き残るためには、まずはできることから着実に進めていくことが必要であろう。

国内物流の中心を担うトラック運送業は、わが国経済にとって欠かせない産業の一つである。そして、その大部分を担うのが、中小企業だ。本レポートが、中小トラック運送業者の経営力向上の一助になれば幸いである。

最後になったが、本レポートを執筆するに当たり、企業、業界団体をはじめ、多くの方々にご協力いただいた。この場を借りてお礼を申し上げる。

日本公庫総研レポート No.2019-1

発行日 2019年3月22日
発行者 日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
電話 (03) 3270-1269

(禁無断転載)

