

特集

奈良県トラック運送業の現状と今後の方向性

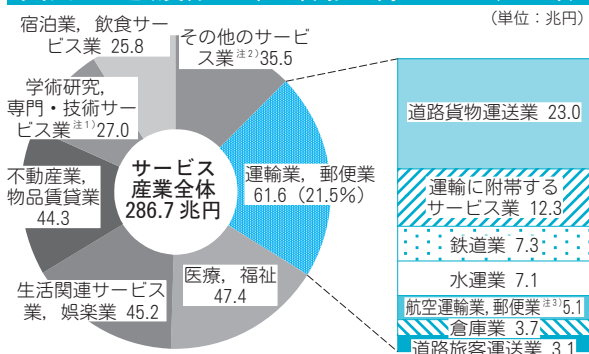
1 全国トラック運送業の現状

1. サービス産業に占める売上高シェア

総務省「サービス産業動向調査（2015年、速報）」によれば、2014年の「運輸業、郵便業」の年間売上高（事業活動の産業別*）は61.6兆円で、これはサービス産業全体（286.7兆円）の21.5%に当たる（図表1）。中でも「道路貨物運送業」の売上高は23.0兆円で、サービス産業全体の8.0%、「運輸業、郵便業」の37.3%を占める。

※多様な事業を営む企業について、事業所・企業等の主産業別でなく、その事業活動別に集計した結果。

図表1 道路貨物運送業の年間売上高とシェア（2014年）



注1)「学術・開発研究機関」を除く。
 注2)「政治・経済・文化団体」、「宗教」及び「外国公務」を除く。
 注3)「信書便事業」を含む。

資料出所：総務省「サービス産業動向調査」（2015年、速報）より当研究所作成

2. 道路貨物運送業の内訳

総務省「日本標準産業分類」では、道路貨物運

図表2 道路貨物運送業の産業分類

産業分類	説明
中・小・細分類	
道路貨物運送業	主として自動車等により貨物の運送を行う事業所
一般貨物自動車運送業	他人の需要に応じて有償で自動車（軽自動車・バイクを除く）により貨物の運送を行う事業所
一般貨物自動車運送業（特別積合せ貨物運送業を除く）	一般貨物自動車運送業のうち、特別積み合わせ貨物運送業を除く事業所（例：貨切便、小口配送便等）
特別積合せ貨物運送業	一般貨物自動車運送業のうち、地域ごとに集荷仕分場を有し、仕分場間の貨物運送を定期的に行う事業所（例：宅配便、路線便等）
特定貨物自動車運送業	特定の荷主との契約に基づき、自動車（軽自動車・バイクを除く）により有償で貨物の運送を行う事業所
貨物軽自動車運送業	三輪以上の軽自動車またはバイクにより有償で貨物の運送を行う事業所（例：赤帽、バイク便等）
集配利用運送業	他人の需要に応じて有償で、他の運送事業者の行う運送を利用して、自動車による集荷・配達を併せ一貫して貨物の運送を行う事業所
その他の道路貨物運送業	自動車により無償で貨物の運送を行う事業所並びに自転車等の軽車両や原動機付自転車によって貨物の運送を行う事業所

資料出所：総務省「日本標準産業分類」（2013年10月改定）を参考に当研究所作成

送業は以下のように分類される（図表2）。

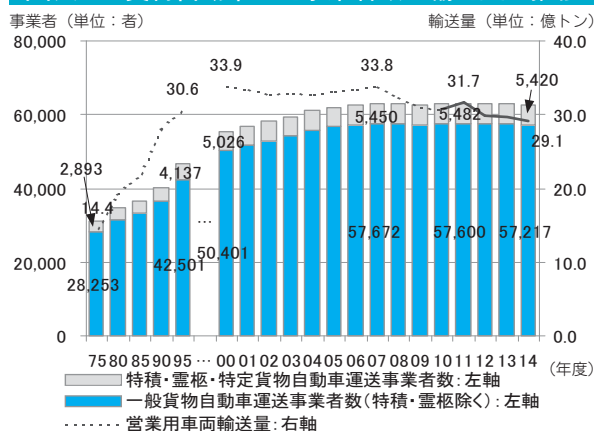
このうち本稿では、事業所数にして道路貨物運送業の約9割（総務省「経済センサス基礎調査」（2014年）より）を占める、「一般貨物自動車運送業*（トラック運送業）」を扱う。有償で他者から貨物運送を請け負うトラック運送業は、地元に着した物流インフラの担い手として国民生活や企業の経済活動を支えている。

※「一般貨物自動車運送業」には、全国区の宅配便や路線便（宅配便よりサイズの大きい貨物の集配）等を提供する「特別積合せ（特積）」や、霊柩自動車を運行する「霊柩」等も含まれるが、特殊な業態であるため本稿の対象とはしていない。

3. 貨物自動車運送事業者数・輸送量の推移

国土交通省「貨物自動車運送事業者数の推移」によれば、1990年度から05年度にかけて貨物自動車運送事業者数（特積・霊柩含む一般貨物+特定貨物）は大きく増加した（図表3）。これは90年12月に「貨物自動車運送事業法」・「貨物運送取扱事業法」のいわゆる物流二法が施行され、需給調整を目的とした免許制から、条件を満たせば参入が認められる許可制へと規制緩和が進んだためであるが、07年度をピークに事業者数は概ね横ばいで推移している。

図表3 貨物自動車運送事業者数・輸送量の推移



注：2010年度に輸送量の調査基準を変更しているため、2009年度以前は接続係数を用いた推計である。

資料出所：国土交通省「自動車輸送統計年報」、同「貨物自動車運送事業者数の推移」より当研究所作成

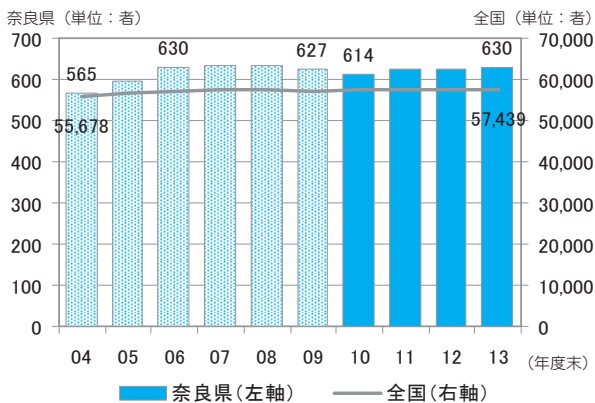
一方、国土交通省「自動車輸送統計年報」によれば、貨物自動車運送事業者が使用する営業用車両輸送量は00年度（33.9億トン）をピークに07年度までほぼ横ばいで推移。11年度にやや持ち直したが、近年は減少傾向にある。

2 奈良県トラック運送業の現状

1. 一般貨物自動車運送事業者数（特積・霊柩除く）の推移

近畿運輸局「業務要覧」によれば、奈良県のトラック運送業（一般貨物自動車運送事業者（特積・霊柩除く））の事業者数は、2004年度末の565者から13年度末の630者へと65者増加している（図表4）。09年度末以前とは集計基準が異なる（図表4注参照）ため単純には比較できないが、奈良県事業者数は04～06年度にかけて増加後、概ね横ばいで推移している。

図表4 一般貨物自動車運送事業者数（特積・霊柩除く）の推移（奈良県・全国）



注：奈良県内の事業者とは、奈良県内に本社（09年度以前は主たる事務所）が所在する事業者。

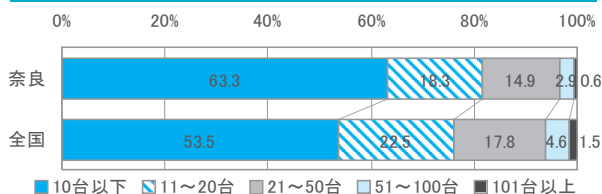
資料出所：国土交通省「貨物自動車運送事業者数の推移」、近畿運輸局「業務要覧」より当研究所にて作成

2. 規模別事業者の割合

2013年度末時点の奈良県事業者を車両規模別に見ると、車両規模10台以下の事業者割合は63.3%と、全国（53.5%）に比べて9.8ポイント高く、従業者規模別に見ても、10人以下の事業者割合

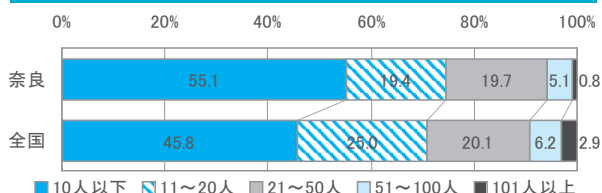
は55.1%と全国（45.8%）に比べ9.3ポイント高い（図表5、6）。

図表5 車両規模別事業者割合（奈良県・全国、13年度末）



資料出所：国土交通省「貨物自動車運送事業者数（規模別）」（13年度）、近畿運輸局「業務要覧」（13年度）より当研究所作成

図表6 従業者規模別事業者割合（奈良県・全国、13年度末）



資料出所：国土交通省「貨物自動車運送事業者数（規模別）」（13年度）、近畿運輸局「業務要覧」（13年度）より当研究所作成

3 全国トラック運送業が直面する諸問題

1. 過半数が営業赤字の厳しい経営

公益社団法人全日本トラック協会「経営分析報告書」によれば、全国のトラック運送業*の2014年度の営業利益率は▲0.9%と8年連続のマイナスとなり、経常利益率も▲0.2%と3年連続のマイナスとなった（図表7）。14年度は54%の企業が営業赤字、47%の企業が経常赤字に陥っている（図表不掲載）。

※協会会員である一般貨物自動車運送事業者（特積・霊柩除く）のうち、運送事業の売上比率が80%以上等の一定基準を満たす事業者2,192社の報告集計から得た1社あたりの平均値。

事業者数が横ばいで推移する中、輸送量が漸減し、運賃値下げ圧力が働いていると見られ、他社との価格競争により燃料代や人件費等の輸送原価を運賃でカバーできていないためと思われる。

図表7 トラック運送業の経営指標

(単位: 千円)

	2012年度	13年度	14年度
営業収益(運送事業売上高)	180,161	202,342	200,795
営業費用	183,860	206,952	202,676
(うち直接人件費)	69,148	75,281	77,983
営業損益	▲ 3,699	▲ 4,610	▲ 1,881
営業外収支	1,640	2,253	1,453
経常損益	▲ 2,059	▲ 2,357	▲ 428
営業収益営業利益率(%)	▲ 2.1	▲ 2.3	▲ 0.9
営業収益経常利益率(%)	▲ 1.1	▲ 1.2	▲ 0.2
営業収益人件費率(%)	38.4	37.2	38.8

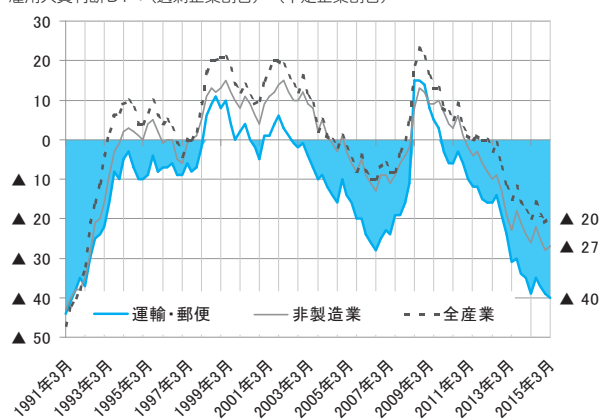
資料出所: (公社) 全日本トラック協会「経営分析報告書」(2014年度決算版) より当研究所作成

2. 深刻な人手不足

日本銀行「全国企業短期経済観測調査(短観)」によれば、2016年3月期の中小企業の雇用人員判断DI^{*}は、運輸・郵便(トラック運送業の他、鉄道業、水運業、バス・タクシー業等を含む)で▲40(2016年3月期)と、全産業(▲20)、非製造業(▲27)をともに下回り、長期的にみても慢性的な人手不足に陥っている(図表8)。

図表8 運輸・郵便 雇用人員判断DIの推移

雇用人員判断DI: (過剰企業割合) - (不足企業割合)



注: 運輸・郵便の雇用人員判断DIが0を下回っている箇所に網掛けを施している。

資料出所: 日本銀行「全国企業短期経済観測調査(短観)」より当研究所作成

※雇用人員判断DI…DIとはデフュージョン・インデックスの略で、雇用人員判断DIは人員過剰と答えた企業の割合から人員不足と答えた企業の割合を引いた指標。
+100(過剰)~▲100(不足)の数値で、過剰感・不足感を表す。

特にドライバー職は、長時間労働、不規則な出勤時間、積み下ろし等の体力仕事、事故のリスクを伴うといった厳しい労働環境のイメージが先行するため人材確保が難しい。

2007年の改正道路交通法施行に伴い、従来普通免許で運転できた4トントラック等で新たに「中型免許」が必要となったことも、人手不足に拍車をかけている。「運転経験2年以上、年齢20歳以上」という中型免許の受験資格がネックとなり、高卒者を即戦力にできないためである。

過酷な労働環境で定着率が低いケースもあり、人材の安定的な確保と定着は事業者にとって死活問題となっている。

3. 問われるコンプライアンスへの姿勢

こうした中、利益確保や人手不足等の理由で過積載や過重労働等、法令に抵触する事業者も一部、報道等で見られる。

しかし、企業の社会的責任が重視される今日において、コンプライアンス(法令等の遵守)を徹底しない企業は信用を失い、取引先から忌避されるリスクが高まる。万一、これら違反行為がもとで人身事故等の重大事故が発生した場合、企業は即座に経営危機に陥る危険がある。

4 奈良県トラック運送業各社の取組み事例

ここでは、高付加価値化・人材確保・安全管理に向けた、奈良県トラック運送業の様々な工夫や取組み事例の一部を紹介する。(掲載は50音順)

1. 明日香運送株式会社

本 社：奈良県高市郡明日香村大字岡 45-1
田原本営業所：奈良県磯城郡田原本町千代 1065-1
代表者：代表取締役 小西 健允^{たけみつ} 氏
創 業：1969 年 設 立：1985 年
従業員：77 名 車 両：68 台
事 業：一般貨物自動車運送事業、軽貨物自動車運送事業、倉庫業、物流全般に関する業務、
かんばん方式による入出荷業務
URL：http://www.asuka-unsou.jp/

1. 企業の特徴

明日香運送株式会社は、自社の物流倉庫を有し、自動車部品メーカー向けの「かんばん方式*」による物流業務に対応できる強みを持った企業である。

自動車部品メーカーのサプライチェーン（原料・部品供給網）を担う同社は、荷主企業の工場を巡回して集配を行うことで、企業間の多頻度小ロット輸送を効率化。引取りに必要な「引取りかんばん」と生産を指示する「仕掛けかんばん」の差替えも代行している。

※「かんばん方式」とは、部品の適正在庫を実現するためトヨタ自動車編み出した生産管理方式のこと。

製品が前工程から後工程へと送られるのとは逆に、後工程から前工程に何の部品が使われたかを伝達するツールを「かんばん」といい、後工程（納入先企業）は「引取りかんばん」を持って、前工程（納入元企業）の部品につけられた「仕掛けかんばん」と引き換えに部品を受け取るルールになっている。

2. 電子化の進む物流業務に対応

近年自動車部品メーカーでは受発注の電子化が進んでいる。同社においても入出荷業務の一部でバーコードを使用し、荷物が荷主企業から指示された品番・数量と合致しているか出荷前にシステムチェックする等、作業を堅確化している。

電子かんばんシステムにも対応する等、荷主企業のニーズに答えている。

3. 安全確実な運行と正確な納期とを両立

トラック運送業にはコンプライアンス（法令等

の遵守）の徹底が求められる一方、自動車産業における製品の納期遅れは、納入先企業の生産ラインを止めてしまう等の多大な損害をもたらしかねず、正確な納期管理を行う必要がある。

こうした中、同社は6年前からデジタルタコグラフ（電子運行記録計）を導入、実際の運行状況をもとに、安全面でも無理のない運行計画を作成している。運行記録はドライバーの運転技術診断にも活かされており、事故の未然防止に力を発揮している。

4. 医薬品製造業の物流改善にノウハウを活かす

同社は、自動車部品輸送を通して得た物流改善のノウハウをもとに、付加価値の高い物流サービスの提供を目指している。

2015年12月には医薬品保管・管理・入出荷代行等、新分野への進出を見据えて「医薬品卸売販売業許可」を取得。代表取締役の小西健允氏は「自動車部品の取扱いで培った物流改善ノウハウを活かし、正確な納入を実現することで、中小医薬品製造業の物流効率化に寄与したい」と今後の抱負を語る。

デジタルタコグラフのデータを踏まえた運転診断結果（右）



田原本千代配送センター（左）

2. ^{だいわ}大和陸運株式会社

本 社：奈良県大和郡山市今国府町 88-2
 代表者：代表取締役 喜多 祥之 氏
 設 立：1955 年
 従業員：56 名 車 両：41 台
 事 業：一般貨物自動車運送事業（貸切、県内小口
 集配、引越）、倉庫業 等
 URL：http://www.daiwarikuun.co.jp/

1. 企業の特徴

大和陸運株式会社は、積極的な物流改善提案を通じ、荷主企業の課題を解決することで大きな信頼を獲得してきた企業である。

約 30 年前から積み合わせ便（荷室の共有による共同配送）を提供し、路線便や宅配便等の小口荷物配送で運ぶには大きい貸し切りトラックではコストに見合わないといった荷主企業の事情に応じて最適な物流を提案してきた。

現在、同社は倉庫設備の拡充に努め、荷主企業で生産された製品を自社倉庫に一括で保管し、発注を受けて随時ピッキング（商品の選び出し）・梱包・出荷を代行し、納入先に配送する等、付加価値の高い物流サービスを提供している。

2. 物流業務全般のアウトソーシングに強み

同社は、受注や出荷にかかる伝票作成から、リフトによる入出庫作業、在庫管理、ピッキング、梱包作業および検品等の物流業務の一括アウトソーシングに対応する。併せて、物流改善ノウハウの提供による業務効率化・作業の堅確化・高付加価値化を提案している。

従業員を出向させて荷主企業の倉庫内業務に当たらせるケースもあり、生産された製品の保管から、在庫管理、出荷といった企業内物流を一括して代行することで高い信頼を得ている。

3. ICT 投資で効率化・高付加価値化

同社は受発注や請求等、自社内のバックオフィス事務に ICT を活用して、最低限の人員でこなせるよう徹底的に効率化。さらに物流倉庫への入庫日や品番、数量だけでなく、製造ロットや製造年月日、賞味期限といった、預かった製品に付属する情報をまとめてバーコードによる管理を目指す。荷主企業の求めるトレーサビリティ（追跡可能な履歴情報）を確保することで、単なる荷物保管にとどまらない、高付加価値の物流サービスの提供を企図している。

4. 従業員への教育で輸送品質を高める

かつてトラック運送業には、ドライバーの入れ替わりの激しさから、従業員教育は二の次でよいという風潮があった。しかし同社は高い輸送品質を維持・向上するためには教育が必須と考え、10 年以上前から、ドライバーも含めた従業員全員が対象のマナー研修を、外部講師を招いて年に 2～3 回開催。1 年前からは、ドライバー向けに月に 3 回のペースで輸送技術向上やビジネススキル向上のための勉強会を開催している。

同社取締役の辻井勇氏は「人こそ自社の宝と考えている。協力会社のドライバーも含め、従業員が一体となって『大和陸運の輸送品質』を高めていきたい」と語る。



移動式棚（左）を備えた新本社倉庫（下）



3. 株式会社低温

本 社：奈良県大和郡山市横田町 703-1
代表者：代表取締役社長 川村 信幸 氏
創業・設立：1992 年
従業員：80 名 車 両：40 台
事 業：冷凍食品・冷蔵食品の配送業務・共同配送
業務、食品の仕分け・梱包作業（物流加工）、
物流改革提案 等
URL：http://www.narateion.co.jp/

1. 企業の特徴

株式会社低温は、社名の通り食品の低温輸送を専門に扱う企業である。鮮度が重視される食品輸送においては、一定の温度を保持することが要求される。同社は低温食品の保管から輸送までの各工程において温度管理を徹底することで、荷主企業から高い信頼を得ている。

10 年以上前から、奈良県内で低温小口配送（多くの届け先に少量ずつ荷物を配送すること）を手掛け、県内にネットワークを展開してきた。現在では天理、郡山、田原本の 3 拠点から、冷凍・冷蔵設備の双方を備えた 2 室式車両を定期的に運行することで、小口（1 ケースから）の依頼にも幅広く対応し、県内ほぼ全域へ 12 時間以内に配送できる体制を整えている。

2. 高い輸送品質を支える工夫

同社は冷凍・冷蔵倉庫にドックシェルター（トラックの荷台と倉庫の搬入口との隙間を埋める装置）を完備し、冷気を逃がさず積み込みができる環境を整えている。

また、トラックには各種センサーを搭載し、庫内温度の他、GPS による位置情報や车速等の運行管理情報も本社センターにて一括管理することで、荷主企業からの照会や、急な発注等にも迅速な対応を可能としている。

3. 小売業の物流加工を代行

同社はまた、商品の在庫管理からピッキング・ラベリング（値札貼付け）・詰め合わせ等の物流加工といった低温食品に関する物流業務をワンストップで受託できる強みを持つ。

食品メーカーから商品を直接自社物流倉庫に入庫・保管し、必要に応じてピッキングやラベリングを行い小売業の店頭へ納入するサービスは人気が高く、スーパーマーケットや百貨店等の小売業 30 社以上で実績を有している。

4. 低温食品の総合的な物流改革を提案

2013 年完成の第二冷凍センターにはユニット式自動倉庫を完備。欲しい品物を入力すればケース単位で自動的にピッキングされ、出庫業務の堅確化と作業員の安全確保に繋がっている。

代表取締役社長の川村信幸氏は「手間のかかる小ロット・多品種の食品輸送・保管業務を効率化するノウハウを活用し、グルメ通販や外食産業に対しても、低温食品の総合的な物流改革を提案していきたい」と語る。

第二冷凍センターの
ユニット式自動倉庫
(右)



ドックシェルター完備の冷凍・冷蔵倉庫
(左)

4. 天理総合運輸株式会社

本 社：奈良県天理市海知町 548
 代表者：代表取締役社長 鳥山 幸男 氏
 創 業：1969 年 設 立：1980 年
 従業員：98 名 車 両：83 台
 事 業：一般貨物自動車運送事業、自動車運送取扱
 事業、自動車分解整備事業、運輸倉庫付帯
 業務、営業倉庫業、梱包組立業 等
 URL：http://www.tenri-sougou.jp/

1. 企業の特徴

天理総合運輸株式会社は創業以来、荷主企業の立場に立って様々な物流サービスを提供してきた企業である。例えばこれまで、家電量販店から委託を受けて、配送先で家電の据付や簡単な操作説明を行ってきた他、教材会社からの委託で、理科の実験教材用の植物の種や支柱等の部品を保管するだけでなく、一つ一つセットして植物栽培キットとして個別包装する等、物流加工も含めた付加価値の高いサービスの提供に取り組んできた。

現在、飲料容器メーカーから委託を受け、工場で製造された飲料容器を、自社倉庫で一時保管後、必要に応じて出荷・納品するという物流業務も行っている。

2. 温度・衛生管理の行き届いた倉庫

2010 年 3 月、同社は新たに田原本物流センターを建設。かさばる飲料容器を安全かつ効率的に保管する広大な専用スペースを用意することで、荷主企業の生産平準化にも寄与している。温度・衛生管理の行き届いた倉庫内はスペースごとにシャッターで区切られ、万一の異物混入を防ぐとともに高い保管品質を実現している。

2 年前には倉庫棟屋根に太陽光発電設備を設置。売電収入に加えて、倉庫全体の断熱性能が向上し、夏場でも庫内温度の上昇抑制による冷房費節減効果が得られた。

3. 工夫を重ね高効率な積み込みを実現

大型トラックへの荷物の積み込み方法にも同社は工夫を重ね、高効率・高品質な物流を実現してきた。

大型トラックの箱型荷室は奥行が深いため、荷物の積み下ろしは一般的にウイング（側面の跳ね上げ扉）を開けて行われる。しかしその場合広い作業スペースの確保が必要で、作業スペースが確保できない届け先では、リアドア（後部扉）からの積み下ろしで時間を要するケースがあった。

同社は空気圧で駆動するローラーを用いて、リアドアから荷室の奥まで隙間なく荷物を積み込む方式を考案し、これにより荷下ろし場所の省スペース化と効率的な積み込みを実現。倉庫とリアドアとを直結することで、異物混入リスクの最小化にも繋がっている。

4. 荷主企業の課題解決に尽力

代表取締役社長の鳥山幸男氏は、「かつて、トラック運送業は『時間通りで丁寧な輸送』さえすれば荷主企業のニーズを満たしていたが、今やそれだけでは生き残りは難しい。お客さまの成長なくして自社の成長はないとの覚悟のもと、我々は物流に関する課題解決の方法を考え、お客さまに付加価値を提供したい」と語る。同社は単なる輸送サービス提供にとどまらず、物流のプロとして積極的な物流改善を荷主企業に提案していく。



同社トラック（左）



田原本物流センター（右）

5. 株式会社ハンナ

本 社：奈良県磯城郡田原本町鍵 54
代表者：代表取締役 下村 由加里 氏
創 業：1975 年 設 立：1980 年
従業員：82 名 車 両：81 台
事 業：一般貨物自動車運送事業（食品・雑貨等の
定期・ルート配送、貸切輸送、共同配送、
積み合わせ輸送、引っ越し等）
URL：http://www.hanna-tp.co.jp/

1. 企業の特徴

食品配送に伴うチルド（冷蔵）輸送を中心に、通販商品、郵便物、組立家具等の輸送を行う株式会社ハンナ。同社は、収支管理や安全管理等の手法を高度化することで、効率的かつ高付加価値の経営を目指している。

また、女性ドライバー比率 3%以下という業界にあって、同社の乗務員（ドライバー）72 名のうち女性が 6 名（8.3%）と比較的多く、2015 年に近畿運輸局が初めて開催した「トラックドライバー女子会」には同社乗務員も招待されている。

2. トラック 1 台、案件 1 件から収支管理

同社は、荷主企業から寄せられる輸送依頼に対して、積み下ろしの場所と時間等の輸送条件を受付担当者が聞き取り、その場で輸送原価を計算。輸送原価を把握した上で運賃が決定できるようにすることで収支が明確になるとともに、営業担当者に取り次がずとも、電話受付担当者がその場で判断できるため業務効率化も実現できた。また、日常的に原価計算を行うため従業員自身の行動もコストを意識したものへと変化してきたという。

3. 会議を組織運営に活かす

会議に力を入れているのも同社の特徴で、週 1 回の重役会議、月 1 回の戦略会議、年 2 回の運営改善会議等、各種会議を定期的に行っている。開催日は

予め何週目の何曜日と定められており、予定時間内に必ず終わる。会議は前月の決定事項の進捗確認と、今月の審議事項の 2 部で構成され、PDCA サイクルを回すことで、組織運営を行っている。

4. IT 点呼・ISO39001・3M 推進で安全管理

同社は荷主企業からの急な輸送ニーズに応えるため、24 時間・365 日体制で輸送業務を行っている。同社の安全を支えるのが、新たに導入した IT 点呼システムである。早朝・深夜でも、Web カメラを通じて運行管理者が乗務員と対面して点呼できるほか、アルコールチェック等の各種確認記録が証拠として残され、運行指示書発行事務等の効率化にも繋がっている。

2014 年 12 月、「安全への取組みを通じ、顧客に安心を与える会社になる」ことを目指し、奈良県内での取得例はまだ数社という国際マネジメントシステム規格「ISO39001（道路交通安全）」認証を取得。「無事故・無違反・無災害」の徹底を目指す 3M 推進に力を入れている。

代表取締役の下村由加里氏は「3M 推進を単なる声かけに終わらせず、安全という『品質』を高めるため PDCA サイクルを回していく。荷主企業でコンプライアンス意識が高まる中、安全運転等の社会的要請にしっかり応えることが、他社との差別化に繋がる」と語る。



乗務員別会議の様子（上）
IT 点呼システム（右）



6. 株式会社ベストライン

奈良本社：奈良県五條市中之町 1771-32
 車両整備事業部：奈良県五條市住川町 881-1
 代表者：代表取締役 辰己 千里 氏
 創業：1997 年 設立：2004 年
 従業員：120 名 車両：120 台
 事業：一般貨物自動車運送事業、利用運送事業、
 軽油販売事業、倉庫保管事業、出荷作業代
 行事業等
 URL：http://www.bestline-c.com/

1. 企業の特徴

株式会社ベストラインは、かつて利用運送業（受けた仕事を協力企業に割り振って仲介手数料を受け取る運送業の一種）をメインとしていたが、自社ドライバー・トラックを持たずに、安定的に仕事を続けることは困難と判断し方針を転換。この4年間でトラックを7台から120台に、従業員も6名から120名へと、急速に事業を拡大した。

急速な拡大に組織体制が追いつかず、従業員間のコミュニケーション不足が多発する等、社内が混乱した時期もあったが、模範的な社員を班長と定め、5名の班員を指導する班員制度の導入等、社員の組織化で乗り越えてきた。

2. 安定的にドライバーを確保する工夫

人手不足の中でも同社が安定的にドライバーを確保できている理由の一つは、募集チラシの書き方やホームページ等の活用方法にあるという。チラシには社長の想いや経営ビジョン、カレンダー通りに休めるメリット等を大きく打ち出す。スマートフォンですぐにホームページから採用面接の応募ができるよう工夫し、わざわざ履歴書を買に行かずとも、ホームページにひな形を掲載する等、応募者の心理的なハードルを引き下げる工夫を行ってきた。

3. 従業員との家族ぐるみの付き合いを重視

同社は毎年、従業員とその家族を招いてバーベキュー大会を開催し、その際に子どもたちに向けて父親の運転するトラックの助手席への試乗会や、小型クレーン車を使った積み下ろし体験等も行う。これは、普段孤独に働くドライバーが、家族の理解を得るとともに、自身の仕事に誇りを持ってもらえるようにとの思いからである。

無事故で安全運転を続けると毎月自宅へ届けられる「お米」のプレゼントも、家族へのメッセージになっている。万一お米が届かないと、家族は事故を起こしたのではと心配するため、ドライバー本人も安全運転を一層強く意識するのだという。

4. 拡大戦略で輸送ニーズへの柔軟な対応を目指す

輸送市場が伸び悩み、さらに業界が人手不足となる中で、減車・人員整理等の消極策でなく、あえて積極策を取った意図について、代表取締役の辰己千里氏は「急な輸送依頼に応えられる対応力の差が、新たな取引先から継続的に仕事を任せてもらえるかのポイントになるため」と語る。

今後、250台への増車という高いハードルをあえて掲げる同社。あらゆる輸送ニーズに、顧客目線で柔軟に対応できる体制づくりを目指す。

同社トラック（右）



本社事務所（左）

5 今後の方向性

以上、各社の取組みも踏まえて、中小事業者が多くを占める奈良県トラック運送業の今後の方向性について考察する。

①原価計算と運賃交渉による収支改善

トラック運送業者の過半数が営業赤字に陥る中、早急な収支改善が求められる。その第一歩は、原価計算による正確なコスト算出と考えられる。正確なコストが算出できれば、それをもとに価格交渉を進め、収支改善を行うことも可能となる。

②高付加価値サービスの提供

単なる輸送サービスでは価格低下に歯止めがからず、収益確保にはサービスの高付加価値化が求められる。事例企業各社は、それぞれが得意分野で培ったノウハウや、保有する車両・物流倉庫等の経営資源を活かし、荷主企業の多様な輸送ニーズへの対応や、保管から物流加工、出荷等の代行で付加価値を高めている。

③コスト削減に向けた努力

事業者にはコスト削減努力も求められる。配車効率の向上による空車率の低減（売上に貢献しない運転時間の削減）や、管理業務の効率化・省力化が考えられよう。

④人材確保・定着に向けた取組み

仕事を受けるため、安定的に人材を確保し定着させることは事業者にとって死活問題である。原資となる収益性の改善が前提ながらも、賃金引上げや長時間労働削減等、従業員にとって納得性の高い労働条件への改善が必要である。

⑤安全・労務管理等で社会的責任に応える

トラック運送業の安全・労務管理体制を巡って、社会的な関心が高まっている。大手企業等では、運送委託事業者のコンプライアンスへの取組み姿勢を取引開始の条件としているとも言われ、今後こうした風潮は中小企業にも広がると予測されることから、対応は必須である。

おわりに

トラック運送業界は、輸送量が伸び悩む中で価格競争に陥った結果、多くの企業が赤字に苦しんでいる。行き過ぎた運賃引き下げは事業者の経営体力を奪うだけでなく、給与水準引下げ等の労働条件悪化、コンプライアンス軽視を招く。さらには人手不足が加速し、経営環境がより悪化する悪循環に陥りかねない。

一方、各社の取組み事例で見たように、多頻度小ロット輸送への対応や、荷主企業に対する物流改善提案・物流代行等、ニーズに合致した高付加価値の輸送サービスを提供することで、荷主企業との間に信頼関係を構築し、価格競争を回避する企業もある。

ここで紹介した各社は一定以上の規模を有する企業であり、規模の小さな事業者の多い奈良県トラック運送業全てにそれらの取組みが可能なわけではない。しかし、各事業者が自らの規模や特徴に応じたニッチ（隙間市場）な需要を見つけ、荷主企業に対して単なる輸送サービス以上の付加価値を提供するとともに、社会から求められるコンプライアンスを徹底することができれば、荷主企業・社会から選ばれる企業へと成長を遂げることは可能と考える。

（太田宜志）