

# 中小運送企業の生産性の向上

経営学部 経営学科 1740160642

4年7組33番 福田啓遥

## 目次

### はじめに

### 序章

## 第1章 運送企業の現状について

- 第1節 運送企業を取り巻く諸問題
- 第2節 今後の展望

## 第2章 運送効率の改善から見る生産性の向上

- 第1節 トラック運送業における KPI の設定
- 第2節 実働率の向上
- 第3節 実車率の向上
- 第4節 積載率の向上
- 第5節 KPI 向上の事例（有限会社 A）

## 第3章 ビジネスモデルの変革による生産性の向上

- 第1節 ロジスティクスとは
- 第2節 ロジスティクス化によるメリット、デメリット
- 第3節 ロジスティクス企業の事例（株式会社 B）

## 第4章 まとめ

### 参考・引用文献一覧

### 付録

## はじめに

今回の研究は、市場関係を取引の主体とする中小運送企業を対象とし、運送効率の改善による KPI の向上とロジスティクス化という 2 つの方面から、運送企業の生産性の向上について考えていく。まず、今回この研究を行うに至った背景から述べていく。

筆者の実家は、創業 51 年を迎える市場関係を主とする運送企業を営んでいるが、ここ数年売り上げが伸びずに、資金繰りにも苦勞をしていることが多い。一方で、資金力もないため新規事業や設備投資を行うこともできていない。このような状況の中で、社長である母は常日頃から生産性の向上を考えており、様々な策を講じようとしている。これが、今回、筆者が研究のテーマとして考えた理由の 1 つである。以下、序章においては、本論文の構成を含めより詳細な概要について述べていく。

また、本論文の執筆にあたり、インタビューに協力いただいた、有限会社 A と株式会社 B にこの場を借りて感謝の意を申し上げる。

## 序章

現在、雑貨などの一般貨物を主体とする運送企業は比較的好調と言われている一方で、鮮食品などを取り扱う市場関係を主体とする運送企業の多くが経営不振に苦しんでおり、毎年数多くの会社が廃業に追い込まれている。これは近年、世間で言われている魚離れによって起こった物量の減少や、低賃金、長時間労働などにより従業員の定着がしづらく、人手不足が多くの会社で起こっていることが原因として考えられる。加えて、市場従事者の高齢化も合わさって、市場は年々活気がなくなってきており、一部では衰退産業とまで言われる始末である。こういった状況の中で、市場を取引の主体とする運送企業は廃業に追い込まれないためにも、いかに会社の生産性を向上させ、生き残る力を身につけていくかが今後非常に重要になっていくと考えられる。

このような状況を乗り越えるために、市場関係を主体とする中小運送企業が生産性を向上させ、売り上げを改善していくにはどうすべきなのか、その手掛かりとして運送効率の改善による KPI 向上とロジスティクス化という 2 つの観点から、中小運送企業の生産性の可能性について研究していく。

本論文では、まず第 1 章で運送企業を取り巻く数々の問題と、今後の展望を述べたのち、第 2 章では、実働率、実車率、積載率の 3 つを論点に置いた運送効率の改善による KPI (評価指数) 向上によって可能となる、生産性の向上を有限会社 A の事例とともに見ていく。続く第 3 章では、ロジスティクス化による生産性の向上を、株式会社 B の事例とともに見ていく。そして、第 4 章でまとめと筆者の見解を述べるという形をとる。

## 第1章 運送企業の現状について

### 第1節 運送企業を取り巻く諸問題

ここからは、はじめの部分で述べた運送企業の現状について、労働環境や今後の展望について触れながらさらに詳しく述べていく。

序章の部分で述べた通り、現在、市場関係を主体とする中小運送企業は、その多くが経営不振に陥っており、毎年数多くの会社が廃業に追い込まれている。株式会社帝国データバンクによると、2019年1月から8月までの間に126社が倒産しており、2019年通年では6年ぶりの前年比増加に転じる可能性が高いとしている<sup>1</sup>。では、そもそもなぜ多くの運送企業が経営不振に陥っているのか、その理由から考察していきたい。

中小運送企業が経営不振に陥っている理由として、筆者は運送企業の労働環境によって起こる人手不足と、昔から続いている荷主側と運送企業側における仕事の形態が原因の一つであると考えている。

まず、労働環境の面から見ていこう。国土交通省の調査によると、「運送業界は、他産業と比較して長時間労働の傾向にあり、加えて低賃金などの理由によって、若年入職者の減少を招き、それに伴う就業者の高齢化の進展が問題となっている。」<sup>2</sup>とある。表1は、国土交通省が作成した、「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」に記載されていた表の引用である。

表1:トラック業界の労働環境

	所得額	労働時間
全産業	480万円	2124時間
道路貨物運送業 (大型) 	422万円	2592時間
道路貨物運送業 (中小型) 	375万円	2580時間

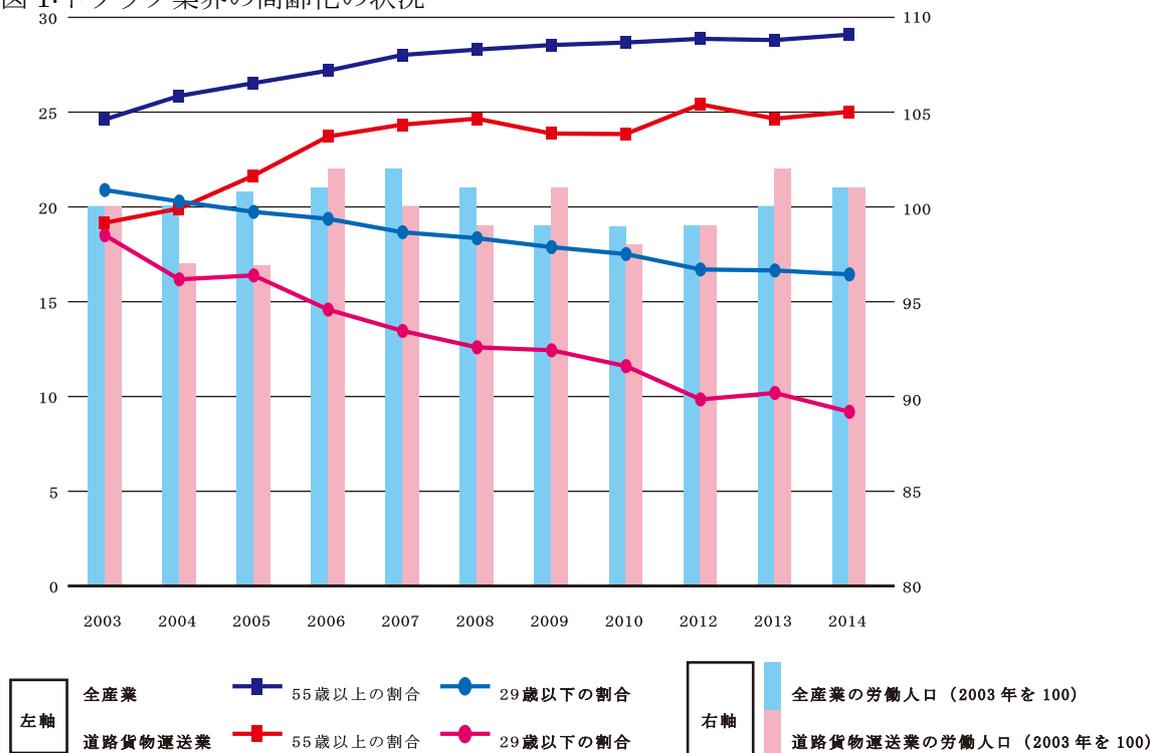
出典：国土交通省（2017）

<sup>1</sup> 道路貨物運送業者の倒産動向調査 <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190901.html> (2019年11月7日アクセス)

<sup>2</sup> 国土交通省トラック運送業の生産性向上に向けて トラック運送における生産性向上方策に関する手引き [http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000031.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000031.html) (2019年10月14日アクセス)

表 1 から見てわかるように、運送企業は、全産業における所得額と比べて、およそ 60 万～100 万円近くの差が出ている一方で、逆に労働時間はおよそ 400 時間ほど長いという結果が出ている。これほどまでに差があると、今後、就職活動を始める若年者にとって、運送業界に魅力を感じなくなってしまうのも無理もないだろう。加えて、筆者の実家をはじめとする市場関係を主体とする運送企業は、勤務時間が深夜から早朝にかけての会社が多く、昼夜逆転の生活になってしまうため、更に新規雇用を増やすことが難しくなっているのが現状である。このため、現在の運送業界は高齢化がますます進んでおり、図 1 は、同じく国土交通省が作成した、「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」に記載されていた図の引用である。

図 1:トラック業界の高齢化の状況



出典：国土交通省(2017)

図 1 を見てみると、全産業において 55 歳以上の割合は増加しており、これは現在の少子高齢化社会という構造上仕方ないことかもしれない。しかし、その点を考慮して考えてみても、道路貨物運送業における 55 歳以上の割合は年々増加しており、何より顕著なのが、29 歳以下の割合の減少率である。全産業においても 29 歳以下の割合は低下しているが、道路貨物運送業における 29 歳以下の割合の減少率は大きく、このまま何の対策もなされないようでは、今後さらに運送業界における高齢化が進むことは明確であるように思われる。この高齢化については、2 章と 3 章において、筆者がインタビューを行った 2 社ではどのような

対策がなされているのかも述べていく。

次に、運送業という仕事の形態を見ていく。運送業は、一般的には荷主側に仕事を依頼され、指定された場所まで荷物を運ぶことが通常である。しかし、依頼された荷物を目的地まで運ぶという比較的単純な仕事の性質上、昔から仕事を依頼する荷主側に強い権限があることが多く、あくまで仕事を依頼されている(=頂いている)側の運送企業にはほとんど権限がないに等しいことが多いのが現状である。さらに、近年、運送業界は価格競争の意識が強まっている傾向にある。そのため、昔からその運送企業と取引をしている場合には、断ることもあるが、別の会社が他より安い運賃を提示すると簡単に乗り換えられてしまい、その結果、仕事がなくなり、大きく売り上げを落とすことも珍しくはない。さらに、下手な運賃交渉はかえって荷主側に不快感を抱かせ、他の運送企業に切り替えられる危険性もあるため、そうやすやすとできないのが現実である。では、この荷主側と運送企業側の一種の従属的關係を改善するにはどうしたらいいのか。それは、川崎(2003)によれば、物流提案能力を磨くことであるという。川崎(2003)は「物流提案能力とは行動する力、情報収集する、荷主ニーズを発掘していく力のことである。」としている。そしてその手段のひとつとして、3章で詳しく説明するロジスティクス化も提案している。また、莫大な費用が掛かるロジスティクス化以外の選択肢として、2章でも触れているが、筆者がインタビューを行った有限会社Aでは、他の運送企業と協力して巨大な流通網を作り、物流提案能力を向上させることを行おうとしており、この方法でも荷主との距離を縮めることが可能となるだろう。

## 第2節 今後の展望

最後に、今後の運送業の展望について考察していく。ここまで述べてきたように、現在、市場關係を主体とする運送企業は人手不足と、荷主側との従属的關係から脱却できず、経営的に厳しい状況に立たされている。このような状況の中で、2019年7月に参議院選挙が行われたが、その際に多くの政党が掲げたのが最低賃金の底上げであった。この最低賃金底上げについて、可能なかどうかの意見交換会に運送会社を含む多くの中小企業の社長が集められインタビューを受けていたが、彼らはみな、口をそろえてまずは生産性を向上させなければ、賃金の上昇は難しいと述べていた。資金力のある大企業にとっては大きな問題にはならないのかもしれないが、日々の資金繰りに苦勞することもある中小企業にとって、生産性を向上させ、売り上げを改善しないことには、賃金の上昇は極めて困難であると考えられる。

また、3章のロジスティクス化についてインタビューを行った、株式会社Bの社長は、今後市場はますます衰退の一途をたどっていくという。社長によると、元来、市場とは品物の値段を決めるという大きな役割を持った場所であったという。しかし、高速道路の発達や量販店の台頭により、市場を通す必要がなくなり、市場の当初の機能は必要なくなっていった

という。もちろん、いわゆる高級店などの市場に仕入れに来る業者はまだ大勢いるため市場そのものがなくなることはないが、市場全体として衰退はしていかせようと言っていた。

こうした状況の中で、どのようにすれば生産性を向上させることができるのか。それについて、序章の部分で述べたように、現行のビジネスモデルの中で運送効率の改善により KPI を向上させる短期的な方法（第 2 章）と、ロジスティクス化という現状のビジネスモデルを大きく変化させることにより、生産性を向上させる長期的な方法（第 3 章）の 2 つが挙げられる。図 2 は本論文における生産性の向上方法の 1 例である。

図 2：生産性の向上方法



出所：筆者作成

したがって、次章からはこれら 2 つの方法について、筆者がインタビューを行った 2 社の事例（インタビューの前文は巻末の付録を参照）を用いながら、中小運送企業の実績の向上方法について考えていく。

## 第2章 運送効率の改善から見る生産性の向上

では、ここからは、生産性を向上させる具体案の一つとして、運送効率の改善により KPI を向上させることによって可能となる生産性の向上について見ていく。

### 第1節 トラック運送業における KPI の設定

では、まず KPI について説明していく。トラック運送業における生産性向上の考え方として、国土交通省では 2016 年 4 月に発表した「物流生産性革命」の中で、物流における「労働生産性」を、「付加価値額（経常利益、人件費、租税公課、支払利息、施設使用料の合計）（ $\div$  就業者数 $\times$ 1 人あたり平均労働時間）」と定義しており、付加価値額を増大させるか、投入労働時間数を削減することが、物流生産性向上に結びつくという考え方を取っている<sup>3</sup>。そして、国土交通省が作成した「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」の中で、トラック運送の生産性向上を考える際の KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を、「実働率」「実車率（時間あたり）」「実車率（距離あたり）」「積載率」の 4 つに整理し、これらの指標はいずれも「付加価値額の増大」を図る指標となるとともに、「実車率（時間あたり）」は同時に「投入労働時間数の削減」を図る指標ともなる<sup>4</sup>とあるため、本論文でもこの指標を用いて研究を進めていくこととする。

近年、トラック運送業において、生産性の向上は必要不可欠であり、それに伴い実働率、実車率、積載率（次節以下で説明予定）の向上は非常に重要な課題となってきた。筆者も、トラック運送の業務に深くかかわっている、これら 3 つの指標の向上が、運送企業の経営改善に大きな影響を与えると考えており、森田（2017）も「純粋な運送業務は積み合わせなどを含めても比較的シンプルであり、3 率の増加や積載量の向上は、トラック運送業の基本中の基本」としている。しかし、これら 3 つの指標は簡単に上げられるものではない。実働率、すなわちトラックが稼働している割合を増やすには、当然のことながら運ぶ荷物、つまり新規の仕事が必要となってくる。そして、その荷物（=仕事）が少なければ積載率を上げることもできない。さらに、トラック運送において非常に問題視されていることが、いわゆる片荷配送である。これは、例えば、出発地の A 地点から配達地の B 地点までは荷物を積んでいるため実車となるが、B 地点から A 地点に戻る場合や、新しい場所に向かう場合の多くが荷物を積んでいない空車となってしまうことを言う。荷物を運ぶことで売り上げを稼ぐ運送業という業態にとって空車距離が増えることは大きなマイナスにつながってしまう。しかし、前述のとおり、これら 3 つの指標を上げることは容易ではなく、多くの会社が

<sup>3</sup> 国土交通省トラック運送業の生産性向上に向けて トラック運送における生産性向上方策に関する手引き [http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000031.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000031.html)（2019年10月14日アクセス）

<sup>4</sup> 同上

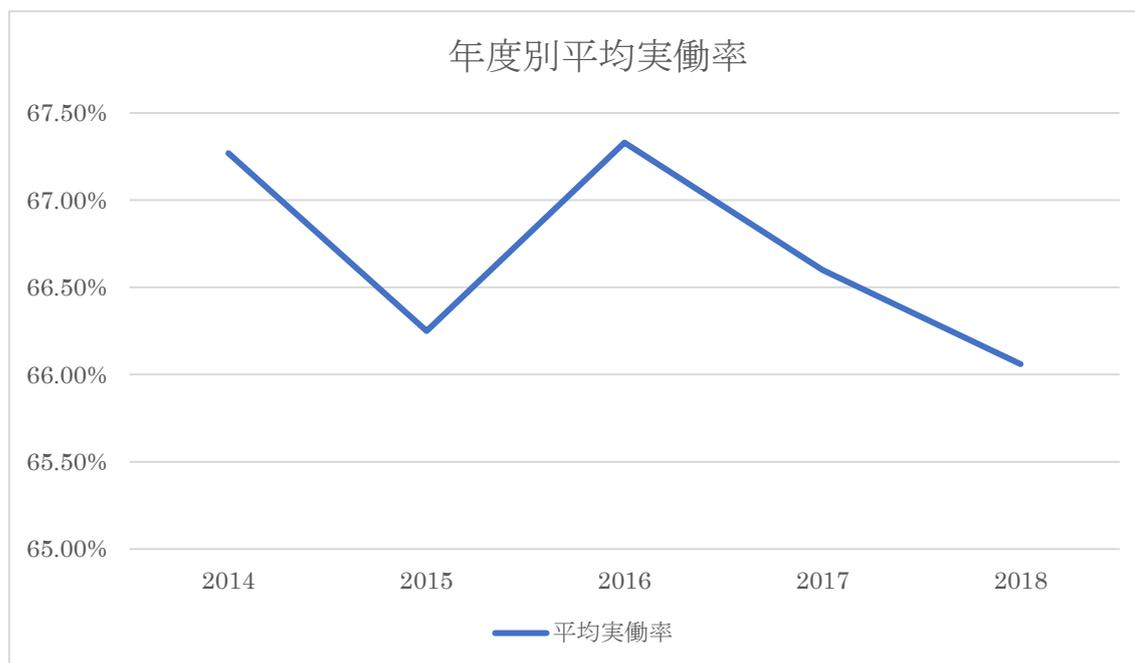
課題としていることが現状である。

したがって、ここからは、実働率、実車率、積載率の3つを向上させるための方法を検討するとともに、筆者が取材した有限会社 A の事例とともにこの解決策を模索していくこととする。

## 第2節 実働率の向上

では、ここからは、実働率の向上について詳しく検討していこう。なお、第2節から第4節までは、主に国土交通省が作成した「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」を参考にしている。第1節でも述べたように、実働率とは、トラックの実働日数/総日数で表される。すなわち、トラックが稼働していない時間が増えるほど実働率が落ち、生産性の悪化につながり売り上げも落ちることになる。図3は過去5年にわたる平均実働率である。

図3：年度別平均実働率



出所：「自動車輸送統計年報」をもとに筆者が作成

図3からわかるように、平均実働率は、2016年に多少回復はしたものの、その後は再び減少を続けている。実働率が下がる主な原因としては、車の故障や、長距離輸送の際の運転手の宿泊時間、また仕事がないことによる休車率の増加などが挙げられる。その中で、車の故障は日々のメンテナンスを怠らなかつたとしても発生してしまうことがあるイレギュラ

一な問題のため、完全に防ぐことは難しいように思われる。しかし、長距離輸送や休車に関しては対応策を講じることで実働率の改善が見込まれるため、その例を紹介する。

#### ①中継ネットワークの形成

長距離輸送の削減方法の一つとして挙げられるのが中継ネットワークの作成である。これは、今まで出発地である A 地点から、配達地である B 地点までを 1 つのトラックで 1 人のドライバーが配送を行っていたコースにおいて、途中で中継地点を設けることにより 1 人にかかる負担を削減するものである。この時に、中継地点において自社のドライバーが運転手を交代する場合と、異なる運送業者がそこからの配達を担う場合の 2 つのパターンがある<sup>5</sup>。これにより、ドライバーの負担削減につながるとともに、中継地点を活用し、他のドライバーに交代することで宿泊を伴う輸送を削減することができ、実働率の向上にもつながる。しかし、異なる運送業者に配送を委託する場合は、荷主側が不安に感じることもあるため、綿密な計画を作成したうえでの交渉が必要となってくる。しかし、そのリスクを鑑みたとしても、この中継ネットワークの作成はドライバーの負担削減や実働率の向上だけでなく、中継ネットワークを広げていくことで、新規の仕事にもつながる可能性があると思われるので非常に効果的な施策の一つであると考えられる。また、森田（2019）も、中小規模の事業者は立地条件を活かすことが重要であると述べており、自社のドライバー同士が乗り継ぐ中継輸送による労働時間の短縮など、働き方改革を行う上でも、荷主にとって取引事業者のコンプライアンスを前提にした運行なら、安心して委託することができるとしている。

#### ②配車コースの見直し

休車率を削減する方法として、配車コースの見直しが考えられる。通常、配送を行う際には、責任者が配車コースを作成し、それに合わせて配送を行う。しかし、この配車コースの作成の仕方次第では、大きな時間のロスや無駄ができてしまう場合があり、これらを見直すことで、実働率の劇的な改善が見込まれることがある。しかし、仕事内容によっては、うまくコースを結びつけることができない場合や、運送会社側にとっては理想のコースでも、時間の関係上間に合わなくなってしまう場合があるため、いかに配送コースを上手くつなげられる仕事を獲得するかが重要となってくる。いずれにせよ、配車コースの見直しと、新規の仕事の獲得により、実働率の大きな向上が見込まれることは間違いないだろう。

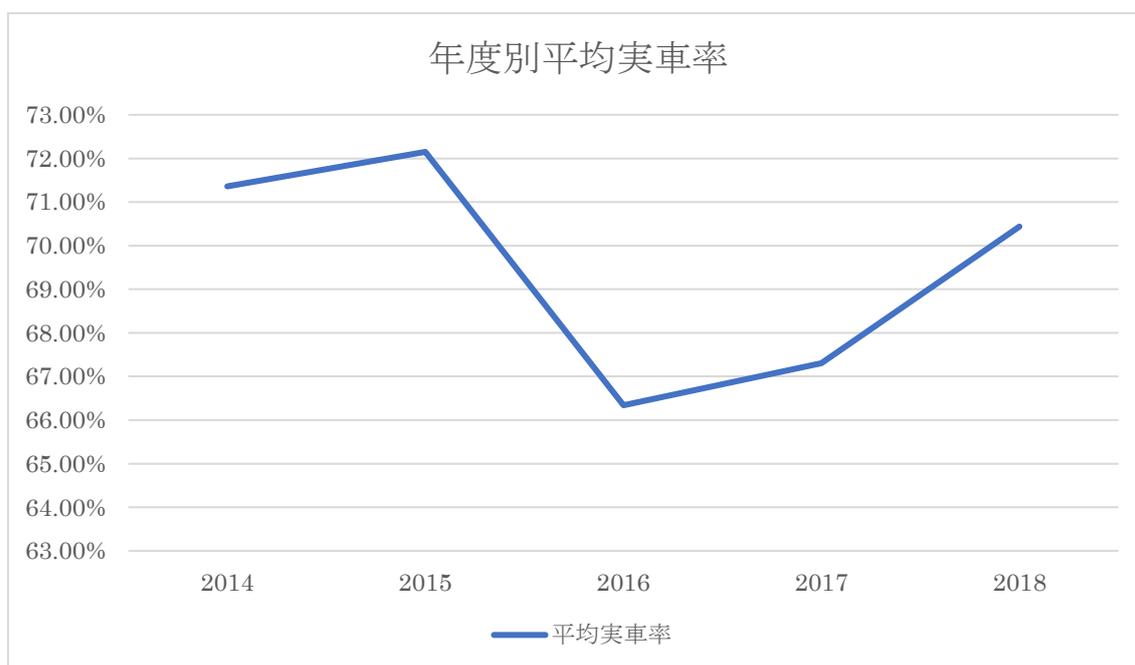
---

<sup>5</sup> 国土交通省トラック運送業の生産性向上に向けて トラック運送における生産性向上方策に関する手引き [http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000031.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000031.html)（2019年10月28日アクセス）

### 第3節 実車率の向上

ここからは、実車率の向上について検討していく。実車率とは、荷物を積んで走行した距離/総走行距離で表されるが、第1節で述べた通り、片荷配送などによる空車率の増加や、荷待ち時間の増加によって起こる実車率の低下が問題となっている。図4は過去5年にわたる平均実車率である。

図4：年度別平均実車率



出所：「自動車輸送統計年報」をもとに筆者が作成

図4からわかるように、2017年度と2018年度に関しては、多少回復はしているものの、仕事を1つ失うだけで実車率は大きく減少するため、日頃から十分な対策を行うことが必要であるように思われる。

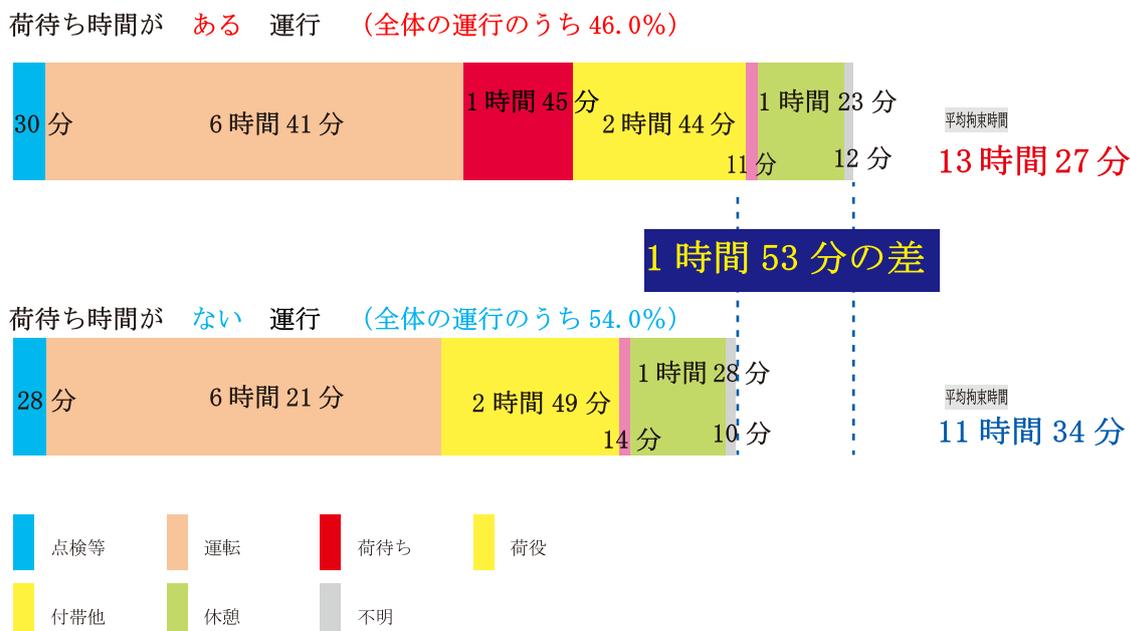
この実車率の向上については、いかに空車距離と荷待ち時間を低下させていくかが重要であり、それには、荷主側の協力や、第2節で検討した配車コースの見直しも大きく関わってくる。ここからは、それらの解決策を細かく検討していく。

#### ①荷待ち時間の削減

運送業がほかの業種と比べて、平均労働時間が長くなる理由の一つに、この荷待ち時間が関係していると考えられている。荷待ち時間とは、荷主や物流施設の都合によってドライバー側が待機している時間のことであり、荷物の積み下ろし待ちや指示待ちの時間も含まれ

ている<sup>6</sup>。以下は、国土交通省が作成した「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」に記載されていた図の引用である。

図 5:トラックの荷待ち時間



出典：国土交通省（2017）

図 5 から見てわかるように、荷待ち時間のある運行は、荷待ち時間のない運行と比べて、約 1 時間 53 分もの差があることがわかる。このように、荷待ち時間は実車率の減少にも大きく影響してくるため、荷待ち時間の削減は大きな課題になってくることは間違いない。しかし、この荷待ち時間は、あくまでドライバー側の問題ではなく、荷物を受け取る荷主側の問題であるため、荷主側の協力がなくてはこの問題を解決することは難しい。そのため、いかに運送企業と荷主側が密接に情報共有をしながら業務を行うことができるかが重要となってくる。具体的な案として、国土交通省は、「積み下ろしの時間をシステム管理し、トラックドライバーに積卸の時間帯枠を予約してもらう仕組みを導入すること等によって荷待ち時間を削減することが可能である」としている<sup>7</sup>。配送場所によっては、他のトラック業者との兼ね合いや順番待ちなどにより、荷待ち時間がさらに増えてしまうこともあるため、迅速な積み下ろしを可能にするためにも、システムなどによる管理は今後非常に重要とな

<sup>6</sup> 物流業界で問題視される荷待ち時間とは — 概要や記録の義務化について解説  
<https://smartdrivemagazine.jp/traffic/nimachi/> (2019年10月28日アクセス)

<sup>7</sup> 国土交通省トラック運送業の生産性向上に向けてトラック運送における生産性向上方策に関する手引き  
[http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000031.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000031.html) (2019年10月30日アクセス)

ってくるだろう。

## ②片荷配送の削減

では、次に片荷配送の削減について検討していく。現在、多くの運送会社で問題となっている片荷配送への対策として、共同配送や混載と呼ばれる仕組みが活用できると考えられる。これは、1つのトラックに対して1つの荷主の荷物を積むのではなく、方向が同じなのであれば、複数の荷主の荷物を1つのトラックでまとめて運ぶ方法である。これにより、一つの配送先で全ての荷物を降ろし、そこからが空車になってしまう通常の配送とは違い、拠点に戻らなくとも、各地で荷物の配送が行えるため、空車率の大幅な削減が期待でき、さらに積載率の増加にもつながる。

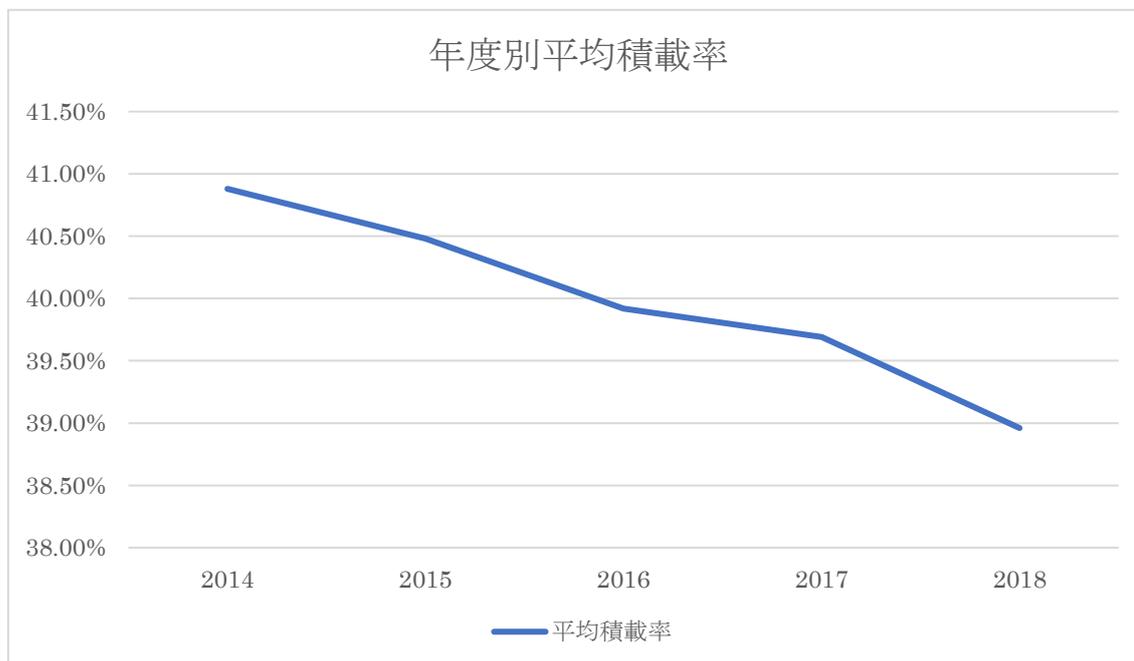
しかし、においの強い魚などの生ものなど、荷物の種類によっては混載ができない場合や、荷主によっては混載を嫌う場合もあるため、荷主側との交渉力は重要となってくる。この共同配送は、荷主側にとっても、混載のため複数の荷主と運賃を分割することが可能となるため、通常よりも運賃が安くなるというメリットがある。そのため、いかに荷主の理解を得て、荷主側にもメリットが存在することを知ってもらえるかが鍵となってくる。

また、森田（2017）によると、「長距離輸送におけるの帰り荷の確保が利益率を大きく左右する」としており、加えて「スポット的な長距離輸送でも帰り荷を確保して実車率を高めることが重要で、生産性向上になる」とあり、長距離輸送を含めて、いかに帰り荷を確保して片荷配送を削減するかが重要なかがわかる。一方で、森田(2017)は、「帰り荷があるからといって積み込み場所までの距離や時間、あるいは積み込みまでの待ち時間が長ければ、空車で帰ってきて近場の仕事をもう1回転した方が、収益性が高いこともあり、実車率を優先するのか、回転率を重視した方がよいかを判断して選択することが必要になる」と述べており、実車率を上げることが必ずしも正しいこととは限らず、配車コースや配送先の状況を見て判断することが重要になってくることがわかる。

## 第4節 積載率の向上

ここからは、積載率の向上について検討していく。積載率とは、実際の積載量/最大積載量で表される。また、「自動車輸送統計年報」によると、2018年のトラック運送業における積載率の平均は38.96%であった。図6は過去5年にわたる平均積載率である。

図 6：年度別平均積載率



出所：「自動車輸送統計年報」をもとに筆者が作成

図 6 からわかるように、平均積載率は年々減少してきており、早急な対策が必要となっている。

この積載率は、仕事や一度に運ぶ荷物が少なければ、当然低下する。そのため、新規の仕事の獲得は必須となっては来るが、このほかにも以下の方法により、積載率の増加を見込むことができる。

#### ①各種共同化

積載率を増加させる方法として、各種の共同化が挙げられる。第 3 節で述べた、共同配送もその一つであり、共同配送を行うことで、実車率と同時に積載率も上昇させることができる。

さらに、その他の手段として、物流拠点の共同化が挙げられる。現在、運送企業は日々変化している荷主側のニーズにいかに対応していくことができるかが重要になってきている。その中で、荷主側の急な依頼や、イレギュラーに対応する手段として、物流拠点の共同化は有効であると考えられる。第 3 章でも詳しく述べるが、運送企業の生産性の向上の手段として、ロジスティクス化は非常に有効な手段であり、その中の倉庫の保有は大きな強みとなってくる。しかし、倉庫は建設などに非常に多くの資金が必要となるため、資金力の乏しい中小企業ではなかなか倉庫の建設に着手できないでいる。だが、倉庫を共同化するパートナーを見つけることができれば、1 社で倉庫業務を行うよりも負担を削減することができる。

そのため、実施に向けては共同化のパートナー探索が重要となり、製造拠点や物流拠点の立地状況から類似の輸送経路を有していると思われる企業や、類似商品を配送している企業が候補となる<sup>8</sup>。この共同配送や物流拠点の共同化は、荷主側の理解も必要となるため、交渉は必要となつては来るが、運送業者側、荷主側の双方に利益があり、今後の発展においても非常に重要な役割を果たすことになるとと思われる。

## 第5節 KPI 向上の事例（有限会社 A）

では、ここからは、2019年10月29日に筆者がインタビューを行った、東京都江東区にある有限会社 A の運送効率の改善による KPI 向上の事例についてみていく。

### (1) 会社概要

有限会社 A は 2003 年に設立され、従業員数は 22 名、保有車両台数は 22 台の会社である。主な業務内容として、青果の配送、荷物の一時預かり、また、近年では航空貨物や精密機器の運送も行っている。

有限会社 A は前述のとおり、2003 年創業という運送会社の中でも比較的新しい会社である。通常、運送企業は昔からある会社が使われることが多く、新規の会社は顧客の獲得が困難であることが多い。しかし、創業から 16 年間、確実に業績を伸ばし、業務の拡大にも成功してきた。ここからは、インタビューをもとに作成した運送効率改善の施策について紹介していく。

### (2) 一般貨物への進出

有限会社 A は、当初は青果や加工品を運送する会社であった。しかし、青果運送には繁忙期と閑散期があり、閑散期における稼働率の向上を思案していた。そこで、それまでの青果や加工品といった食品だけでなく、一般貨物をはじめとする航空貨物や精密機器の配送に進出した。また、社長によると、食品関係が繁忙期の時には、一般貨物が閑散期になり、逆に食品関係が繁忙期の時には、一般貨物が閑散期になるという性質を利用し、車両や人員はほとんど増やすことなく、新規の仕事だけを獲得することに成功した。これにより、実働率が向上し、運送効率の改善につながった。

---

<sup>8</sup> 国土交通省トラック運送業の生産性向上に向けて トラック運送における生産性向上方策に関する手引き [http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000031.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000031.html) (2019年10月30日アクセス)

### (3)混載、及び配送コースの見直し

積載率を上げる施策として、有限会社 A は混載も行っている。第 3 節と第 4 節でも述べた通り、一つのトラックに複数の荷主の荷物を積み合わせて配送する混載は実車率と積載率を向上させる有効な手段となる。時間や方向が同じである場合はクライアントと綿密な相談をしながら、適宜混載を行っている。

加えて、配送コースの見直しを日々行っており、仕事同士をつなぎ合わせ、一度の配送でいかに多くの荷物を積むことができるかを思案し、実車率や積載率の増加につなげている。

### (4)特殊車両の導入

有限会社 A は特殊車両の導入も行い、運送効率の改善を行っている。通常のトラックだけでなく、冷蔵機能の付いた 1 トン車や、パワーゲート車などを配備しており、これにより競合他社との差別化を図ることで、都内などの搬入口に高さ制限がある商業施設や、病院などへの血清の配送依頼などの仕事を獲得することができた。このように、特殊車両の導入により新規の仕事の獲得につながり、実働率の増加を成功させた。

### (5)有限会社 A でのインタビューのまとめ

以上のように、有限会社 A は一般貨物への進出や混載、さらには特殊車両の導入などにより運送効率の改善を行い、2003 年創業という比較的新しい会社の中、確実に業績を上げること成功してきた。さらに、現在は外国人労働者の積極的な雇用も行っており、高齢化問題についても対策を行っていることが分かった。今後は、他の運送企業と協力することで巨大な流通網を形成することを思案しており、この施策が成功すればさらなる業績の増加につながると考えられる。

## 第3章 ビジネスモデルの変革による生産性の向上

では、ここからは運送企業のロジスティクス化という、ビジネスモデル自体を変革することにより、生産性を向上させる方法について、株式会社Bの事例とともに見ていこう。

### 第1節 ロジスティクスとは

まず、ロジスティクス化について述べていく。通常、運送企業とは荷主から依頼された荷物を指定された場所まで運送することが業務である。しかし、ロジスティクス企業は運送に加え、倉庫業務や流通加工、更には調達や生産までも行い、物流の諸機能を高度化する役割担うとともに、その需要と供給の適正化を図る企業である<sup>9</sup>。元来、このロジスティクスという概念は、齋藤(2005)によると、荷主でもなく運送企業でもない第3者の会社が行うサードパーティー・ロジステックス(3PL)がアメリカなどを中心として発達し、1990年代後半に日本に渡ってきたという。だが、加えて齋藤(2005)は、日本には、1990年前後のバブル経済の時期に発達した、「総合物流業」に着目している。これは、「大手のトラック運送業者などが、従来のように輸送サービスを単体で荷主企業に提供するのではなく、荷主企業の物流センターにおける保管や荷役、さらに流通加工、受発注に伴う情報システムなどを請け負い、複合的なサービスを荷主企業に提供するものである」と説明している。そのため、齋藤(2005)は、1997年に政府によって閣議決定された「総合物流施策大綱」の中で3PLという単語がはじめてつかわれ、その後急速に広まるようになった以前から、日本には「総合物流業」という名称でこの業務形態は既に存在しており、それが時代の流れに沿って3PLという名称に変化していったと述べている。

そして、この3PLは現在では、市場規模も大きく発展しており、表2は日本における3PLの市場規模である。

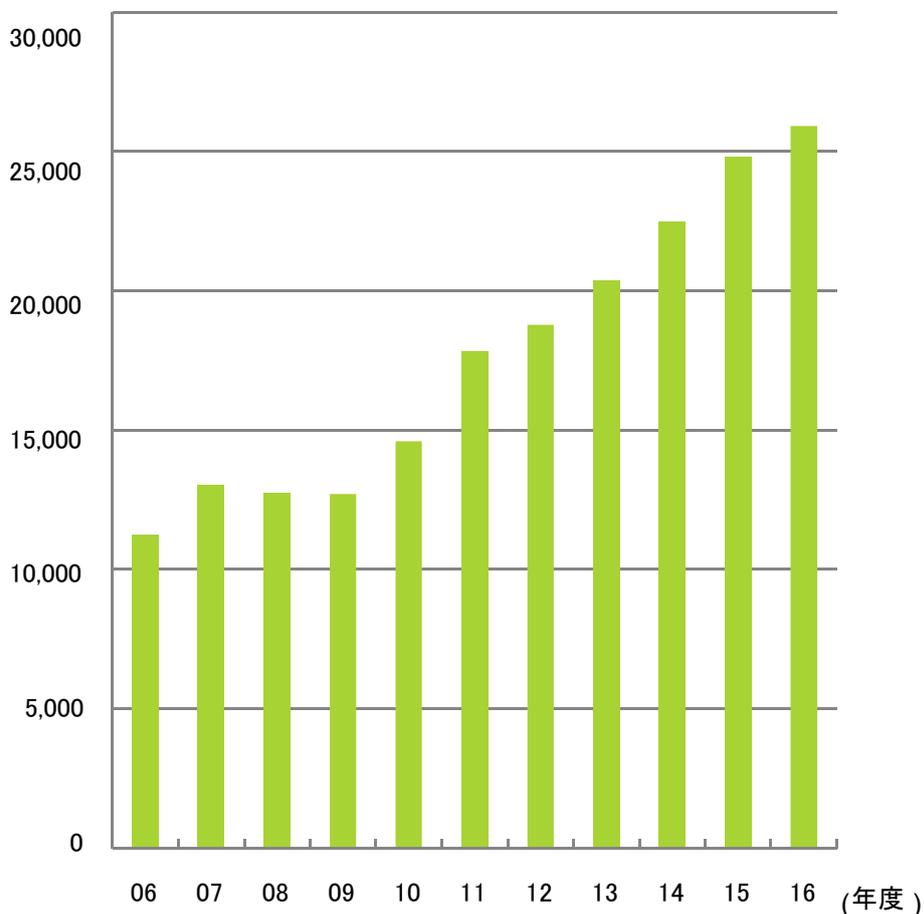
---

<sup>9</sup> 物流とロジスティクスの違いを解説します

<https://www.tmys.co.jp/blog/logistics/%E7%89%A9%E6%B5%81%E3%81%A8%E3%83%AD%E3%82%B8%E3%82%B9%E3%83%86%E3%82%A3%E3%82%AF%E3%82%B9%E3%81%AF%E9%81%95%E3%81%84%E3%82%92%E8%A7%A3%E8%AA%AC%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99> (2019年11月28日アクセス)

表 2：日本の 3PL 市場規模

単位：億円



出典：三井住友銀行 コーポレート・アドバイザー本部 企業調査部（2017）

このビジネスモデルの大きな改革により、売り上げ改善や業績の大幅な増加を成功させている企業もある。一般的にロジスティクスと言ってもその定義は様々であり、流通加工においても単純な袋詰め業務やシール貼りをを行う企業から、本格的な食品加工まで行う企業までとその規模も様々である。しかし、いずれにせよ、それまで運送のみを行ってきた企業が、倉庫業務や流通加工を行うことは、新規の仕事の獲得や、物流提案能力を向上させることにつながる。そして、価格競争が激化している運送業界において、運送業務しか行わない他社との大きな差別化を可能とし、自社のブランド力の増加にもつながると考えられる。

しかし、もちろんこのロジスティクス化にもメリットとデメリットが存在する。よって、第 2 節では、このロジスティクス化のメリット、デメリットについて述べたのち、第 3 節では株式会社 B のインタビュー内容をロジスティクス化の成功事例として紹介していく。

## 第2節 ロジスティクス化によるメリット、デメリット

では、ここからは、ロジスティクス化のメリットとデメリットについて述べていこう。第1節で述べた通り、ロジスティクス化という従来のビジネスモデルを大きく変革させる性質上、成功すれば確かに大きな利益を生み、自社のブランド力を大きく上げることは間違いないだろう。しかし一方で、様々なデメリットが存在するのも事実である。ここからは、ロジスティクス化のメリットとデメリットを分けて、それらを述べていく。

### (1)ロジスティクス化のメリット

運送企業がロジスティクス化する上で、最大のメリットとなってくるのが業務内容の拡大であると考えられる。それまでは、運送業務のみを行っていた企業が、倉庫業務や流通加工を行うようになるため、仕事の幅が増え、新規の仕事を大幅に増やすことが可能になると考えられる。さらに、運送業務しか行わない同業他社と比べて大きな差別化を図ることが可能となり、前述の通り、価格競争が激化している現在の運送業界において大きなブランド力を持つことが可能となる。これにより、荷主からの信頼や評価も高くなり、さらなる顧客の獲得や、業務の拡大にもつながりやすくなると思う。

また、荷主にとっても、ロジスティクス企業を利用することは大きなメリットがある。全日本トラック協会（2005）は、規制緩和によって1990年代にアメリカで起こった荷主企業の本業回帰と物流アウトソーシングに対するニーズの高まりと同じことが、日本においても1990年の「物流二法」の改定によって起こっていると指摘している。さらに、全日本トラック協会（2005）は、荷主企業の物流子会社が国際会計基準(IAS)の導入に伴う連結会計時代を迎えたことによる事業経営の危機にも言及しており、物流子会社をアウトソーシング先の1つとして改めて値踏みする必要性が生じたとしている。このような状況の中で、斎藤（2005）も、企業におけるコア・コンピタンスの重要性を述べており、2000年8月に日通総合研究所が実施した一部上場264社に対するアンケート調査において、「物流はコア・コンピタンスではない」と答えた企業が全体の58%であったことを紹介し、限られた経営資源を節約する手段として、物流部門のアウトソーシングを図る企業が増えていることを指摘している。このように、以前のようないわゆる「ものを作れば売れていた時代」はすでに終わっており、いかにコア・コンピタンスに経営資源を注ぐことができるかが重要になってきた時代において、物流部門を外部に委託し、需要と供給の適正化を行うことができるかは非常に大きな意味を持つと考えられる。そして、そこにロジスティクス化した運送企業などと協力することで、荷主企業はコア・コンピタンスに集中することができ、ロジスティクス企業は売り上げを増加させることが可能となり両者とも大きな利益を上げることができる。

## (2)ロジスティクス化のデメリット

では、ここからはロジスティクス化のデメリットについて述べていく。ロジスティクス化は前述の通り、荷主側とロジスティクス企業側の両方に大きな利益を生み、特にロジスティクス企業における生産性を向上させることに間違いはないだろう。しかし、一方でロジスティクス化を行う上で様々なデメリットが存在することも事実である。

まず、ロジスティクス化を行う上で最大の課題となってくることは資金力であろう。通常、ロジスティクス企業には、最低でもトラック、倉庫、加工場の3つが必要になってくると考えられる。そのため、例えば運送企業がロジスティクス化を行うとした場合、トラックはすでに所有しているが、倉庫と加工場が必要となってくる。さらに、食料品を扱う倉庫を建設する場合、温度管理が必要となってくるため、冷蔵・冷凍設備の付いた倉庫が必要となる。このような設備を持った倉庫を建設する場合、少なくとも数十億円の資金が必要になると言われており、資金力の乏しい中小企業にとっては大きな課題となってくる。そのため、中小規模の運送企業がロジスティクス化する場合、中には自社だけでトラック、倉庫、加工場を所有するのではなく、倉庫や加工場を持つ他社と協力してロジスティクス業務を行う場合もある。

さらに、ロジスティクス化を行う上でのデメリットとして、森田(2017)は「現場力の差」を指摘しており、これによると、「3PL だからと言って利益率が高いというわけではなく、物流センター内のローコストオペレーションに優れていて、同時に輸配送業務においても効率的な車両オペレーションのノウハウを持つ事業者が利益率を上げると述べている。そのため、仮にロジスティクス化を行ったとしても、物流センター内でのオペレーションがうまくいかないことや、輸配送においても優れたノウハウを持っていなければ、余計なコストばかりがかかってしまい、利益に結びつかない可能性があると考えられる。

以上のように、単純に売り上げを上げたいがための安易なロジスティクス化は、設備投資に莫大な資金が必要となったにもかかわらず、効率的なオペレーションやノウハウを持たないままでは、かえってコストばかりを増大させ、利益にならず、場合によっては自社に多大な損害を与える恐れすらあると思われる。

## (3)ロジスティクス化のメリット、デメリットに関するまとめ

ここまで見てきたように、ロジスティクス化という、従来のビジネスモデルを大きく変換させる方法は、成功すれば市場における自社のブランド力を大きく上げ、新規の仕事を大量に獲得することができる。さらに、物流のアウトソーシングを図りたい荷主にとっても利点が多く存在するため、そういった意味ではロジスティクス化には確かに大きなメリットが存在することは事実であろう。しかし、その一方で、莫大な資金が必要になることはもちろん、加えて優れたオペレーションシステムや、輸配送に関するノウハウがなければ、ロジスティクス化はかえってコストばかりがかかり、場合によっては自社に大きな損害を与える可能性があることも知っておかなければならない。

次節からは、ロジスティクス化の成功事例として、筆者がインタビューを行った株式会社 B を紹介し、ロジスティクス化の可能性について検討していく。

### 第 3 節 ロジスティクス企業の事例（株式会社 B）

では、ここからはロジスティクス化の事例として、2019 年 10 月 7 日に筆者がインタビューを行った東京都江東区にある株式会社 B について紹介していく。

#### (1) 会社概要

株式会社 B は 1948 年に主に地方などに向けて荷物の発送を行う会社として設立された。当初は築地内にある駅から貨物列車で荷物を発送していたが、ダイヤ改正などにより、荷物の発着が間に合わなくなることが起き始めた。その後、1964 年頃から起こったモータリゼーションにより、運送業界にも車社会が到来し、高速道路も発達したため、以前から取得しておいた自動車運送取扱事業を開始し、加えて荷物も自社で捌く荷扱い業務を開始した。その後、順調に全国各地に取引を増やし続け、1976 年には低温保冷庫を、そして 1979 年には冷凍冷蔵庫を建設し、倉庫業務も取り扱うロジスティクス企業へと成長した。現在では、地方に物流センターも建設し、全国各地の様々な荷物を取り扱う企業となっている。

#### (2) ロジスティクス化のメリット

株式会社 B の社長は、ロジスティクス化する最大のメリットとして挙げたのが利便性と効率性の増加である。倉庫業務、運送業務、加工業務を 1 つの会社内で行うことで、取引先にとってはいくつもの会社と連絡を取り合う必要がなく、1 つの会社内で保管、加工、運搬までを任せられるため利便性が高く、仕事を頼みやすくなるという。加えて、株式会社 B は全国各地に運送を行っており、物流センターも完備しているため、全国各地から仕事の依頼が来るという。

そして、自社の面で考えても、1 つの会社の中で全ての作業ができるため、荷物を動かす回数も少なくなり、他社との時間を考えて運送などを行う必要がなく、その結果、自社全体の効率性も増加したという。さらに、何らかのイレギュラーが起きた場合にも、他社との不必要な連絡を取り合う必要がなく自社内で少ない連絡回数ですぐに対応することが可能になる。

加えて、ロジスティクス化するメリットとして、流通加工を行うことで量販店への仕事も増えたことが挙げられる。流通加工と言っても、シール貼りや、目方取りが主な業務ではあるが、これらの作業ができることで量販店側の負担を減らすことができるため、量販店にとって非常に仕事を頼みやすい環境が整っていることになる。

以上のように、株式会社 B はもともと持っていた全国各地への取引口を活かした上で、ロジスティクス化を行うことで、各地からの荷物の補完業務や流通加工においても多くの

顧客を獲得し、確実に売り上げを増やしていった成功例と言える。

### (3)ロジスティクス化を行う上での課題

ロジスティクス化を行う上での課題となってくるのは、やはりいかに優れた施設を自社で所有することができるかということ、そして自社の提案能力があるかどうかということだった。

まず、施設においてだが、株式会社 B の社長によると、今後 5 年から 10 年の間にますます冷凍ものなどのデリケートな商品が増えてくると考えられており、そのため、これからロジスティクス化を行う上では冷凍・冷蔵機能が付いた倉庫の保有は必須であると考えている。加えて、これらの設備を建設するための広大な敷地を所有する必要もあるため、資金面ではもちろんのこと、今後の情勢を考慮して、それらのニーズに対応できるような設備を保有することが最も重要になってくると述べていた。

さらに、上記に加えて必要になってくることが、取引先への提案能力であるとしていた。どんなに優れた設備を所有していたとしても、それらを取引先にうまくアピールし提案することができなければ意味がないという。そのため、いかに優れた設備を所有していても、提案能力がなければ新規の仕事の獲得には結びつかず、逆に提案能力があったとしても設備が十分でなければやはり仕事を得ることができない。したがって、株式会社 B の社長は、確かにノウハウやオペレーションシステムもうまく機能させることは重要ではあるが、それらは意識的な問題であり、それよりもむしろ、いかに時代の流れにあった、様々なニーズに対応できる設備を所有し、その上で、取引先に対する提案能力を身に着けることができるかがロジスティクス化を行う上での最大の課題であるとしていた。

### (4)株式会社 B のインタビューのまとめ

今回、株式会社 B にインタビューを行った上でわかったことは、ロジスティクス化というビジネスモデルを大きく変革する方法はやはりメリットも大きいですが、一方で、時代の流れを把握し、今後発生してくるであろう多種多様なニーズに柔軟に対応できる設備を兼ね備えたうえで、さらにそれらをいかに取引先に提案することができるかが、ロジスティクス化を行う上での 1 つの大きなカギとなってくるということが分かった。その中で、株式会社 B は、ロジスティクス化を行う以前から持っていた全国各地との取引口を活かし、そこから更なる仕事の獲得につなげていったことがロジスティクス化を成功させた要因の 1 つであると考えられる。

また、今後ますます高齢化も伴い、勢いを弱めていくと考えられる市場において、株式会社 B は、1~10 まですべての仕事ができる人材だけを雇用し、育成するのではなく、1~3、4~7、8~10 などのように仕事を分業して行うことで、女性などを含め、だれでもできる仕事を増やし、さらに派遣なども使うことで高齢化対策を行っているとして述べていた。

## 第4章 まとめ

この章では、1章から4章までで述べてきた運送業界の行く末を考えながら、中小運送企業が今後、生き残っていくために生産性を向上させるにはどうしたらよいのか、そのまとめをしていく。

1章で述べたように、現在、運送業界は激化する価格競争の中で、労働環境の問題や最低賃金底上げの風潮も相まって、非常に厳しい経営状態になっている企業が多くなってきている。今後も、働き方改革による規制などにより、ますます苦しい経営状態に陥る運送企業が多くなっていくことだろう。そのような状況の中で、いかに生産性を向上させて企業の生き残る力、すなわち「物流提案能力」を磨くことが重要になってくるのかをここまで考えてきた。

まず、現状のビジネスモデルを維持したまま、企業の運送効率の改善による KPI 向上の施策を紹介した。本論文では、トラック運送業における KPI を実働率、実車率、積載率のいわゆる 3 率と定義して研究してきた。これら 3 つの指標は運送業務を行う上では非常に重要なものであり、数値化もしやすいため、運送企業の実働性を考える上では必要不可欠なものであると考えられる。

しかし、一方で、2章で紹介した施策の全てが簡単に行うことができるものではないということも事実である。例えば、実働率向上における中継ネットワークの作成においては、自社以外のドライバーに荷物を預ける場合は、協力が可能な運送業者がいることが前提であり、双方の利益になるような条件を提示できなければ、連携を行うことは困難であり、中継ネットワークの作成自体が不可能となってしまう。また、実車率向上における荷待ち時間の削減や、片荷配送削減における共同配送に関しても、同様に課題はある。2章でも述べた通り、荷待ち時間の削減や共同配送に関しては、荷主の協力と理解が必要不可欠であり、いかに荷主を納得させられるか、すなわち運送企業側の交渉力がカギになってくる。

また、有限会社 A のインタビューでは、一般貨物への進出や、共同配送、さらに特殊車両の導入など独自の戦略により、生産性を向上させ、大きな成果を上げてきていた。

以上のように、運送効率の改善による KPI 向上施策は、課題点はあるものの、資金力が低く新規事業を始めることができないことが多い中小運送企業にとって、比較的取り組みやすいものが多く、場合によっては大きく生産性を向上させることが可能となるため非常に有効な手段と考えられる。

次に、現状のビジネスモデルを変化させるロジスティクス化について紹介してきた。それまでの運送業務に加えて、倉庫業務や流通加工をはじめ、最終的には物流の諸機能を高度化する役割担うロジスティクス化は、運送業務のみを行う他の運送業者と比べて、ブランド力

の大幅な増大を見込むことができる。さらに、株式会社 B の事例のように、全国各地と取引のネットワークを形成することができれば、大幅な利益の増加も見込むことができ、運送会社にとっては非常に魅力的なビジネスモデルになる。

しかし、その一方でデメリットが存在することも明らかになった。倉庫業務や流通加工を始める上で、莫大な資金が必要になることはもちろん、加えて「現場力の差」も考慮に入れなければならない。倉庫や流通加工の施設を作ることができても、優れたオペレーションシステムやノウハウがなければ適切な運用ができず、コストばかりかかってしまう。そして、取引先への提案力も大きな課題となってくるのが分かった。したがって、ロジスティクス化を行う上で、各種の施設は当然必要となってくるが、それだけでは不十分であり、施設・ノウハウ・提案能力の 3 つが備わっていないままでの安易なロジスティクス化はかえって危険な選択であることが明らかになった。

以上のように、本論文では中小運送企業を対象とした生産性の向上の施策として、運送効率の改善による KPI 向上と、ロジスティクス化というビジネスモデルの変革の 2 つの方法を紹介してきた。これら 2 つは、それぞれに課題やリスクを抱えてはいるものの、適切に運用することができれば、大きな成果を上げることができることもまた事実である。そして、今後、中小運送企業が生き残っていくためには、生産性の向上は必要不可欠であり、いかに生産性を向上させ、自社の「物流提案能力」を強化していけるかが大きなカギとなってくると考える。

## 参考・引用文献一覧

国土交通省「トラック運送業の生産性向上に向けて　トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」

[http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000031.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000031.html) (2019年10月14日アクセス)

e-Start 政府統計の総合窓口「自動車輸送統計年報 2018年度 原単位」

[https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00600330&kikan=00600&tstat=000001078083&cycle=8&year=20181&month=0&result\\_back=1&result\\_page=1&tclasslval=0](https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00600330&kikan=00600&tstat=000001078083&cycle=8&year=20181&month=0&result_back=1&result_page=1&tclasslval=0) (2019年11月21日アクセス)

帝国データバンク「道路貨物運送業者の倒産動向調査」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190901.html> (2019年11月7日アクセス)

Smart Drive Magazine「物流業界で問題視される荷待ち時間とは ― 概要や記録の義務化について解説」

<https://smartdrivemagazine.jp/traffic/nimachi/> (2019年10月28日アクセス)

株式会社トミーズコーポレーション「物流とロジスティクスの違いを解説します」

<https://www.tmys.co.jp/blog/logistics/%E7%89%A9%E6%B5%81%E3%81%A8%E3%83%AD%E3%82%B8%E3%82%B9%E3%83%86%E3%82%A3%E3%82%AF%E3%82%B9%E3%81%AE%E9%81%95%E3%81%84%E3%82%92%E8%A7%A3%E8%AA%AC%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99> (2019年11月28日アクセス)

三井住友銀行 コーポレート・アドバイザー本部 企業調査部 「次世代型物流施設の動向」

[https://www.smbc.co.jp/hojin/report/investigationlecture/resources/pdf/3\\_00\\_CRSDReport042.pdf](https://www.smbc.co.jp/hojin/report/investigationlecture/resources/pdf/3_00_CRSDReport042.pdf) (2020年1月6日アクセス)

- ・川崎依邦 (2003)『中小運送業の経営学入門』　ファラオ企画
- ・齊藤実(2005)『3PL ビジネスとロジスティクス戦略』　白桃書房
- ・全日本トラック協会(2005)『中小トラック運送業者のための 3PL 事業取り組み事例集』  
社団法人 全日本トラック協会
- ・森田富士夫 (2017)『トラック運送企業の生産性向上入門 誰にでもできる高付加価値経営の実現』　白桃書房

・森田富士夫(2019)『トラック運送企業の働き方改革 人材と原資確保へのヒント』 白桃書房

## 付録

### (1) 運送効率改善に関するインタビュー

運送効率改善の研究にあたって、2019年10月29日に東京都江東区にある有限会社Aの代表取締役役インタビューを行った。

#### 会社概要

有限会社Aは2003年に資本金700万円、従業員5名とトラック3台で創設された。現在は従業員22名、保有車両台数は22台の会社となっている。主な業務内容として、青果の配送、荷物の一時預かり、また、近年では航空貨物や精密機器の運送も行っている。

#### インタビュー内容

##### ① 同業他社と比べて、強みは？

→ 社長が女性ということ。営業などをかけても門前払いをされることが少ない。加えて、仕事が丁寧であること。従業員に対し、「荷物」ではなく、「商品」と自覚させて運送させる。

##### ② 青果の輸送だけでなく、IT機器や一般貨物、航空貨物まで扱うようになったきっかけは？

→ 青果の荷物が多いたときは一般の荷物が少なく、逆に一般の荷物が多いたときは青果の荷物が少なくなるという傾向を利用できると考えた。特に、年末は一般の貨物の輸送が早めに終わるので、そのあとはすべての車両を青果に回せる。加えて、青果は基本的に単価が安く、もともと市場だけではだめだと思っていたから。

##### ③ 現状の課題は？

→ 荷主との距離があること。今後、いかに荷主との距離を近づけることができるかが重要になってくる。そのために、現在、他の運送企業と連携して運送網と、荷主と運送企業を結びつけるマッチングビジネスを開発している。

##### ④ 実車率、実働率、積載率の向上のために取り組んでいることは？

→ クライアントと相談をしながら、時間、方向が近い場合、可能な限り同じ車両で運ぶ（混載）ことを行っている。また、配達場所の高さ制限などに対応できる特殊車両（冷蔵機能付きの1t車など）の導入や、配車コースの見直しも実施している。

⑤荷待ち時間の削減のために取り組んでいることは？

→荷主との交渉により、待機時間に対してもしっかりと待機料を取る。そして、待機料が取れない場合は、最初からその仕事を受けないようにする。時間指定の場合はチャーター便として運行させる。

⑧高齢化対策のためにしていることは？

→外国人労働者の雇用を増やしている。

⑨今後、市場はどうなっていくとかがえているか？

→市場を通さないものが増えているため、衰退していくのではないかと。さらに、Uberなどの個人の配送も増えているため、営業ナンバーの必要性も疑問視されていく。

## (2)ロジスティクス化に関するインタビュー

ロジスティクス化の研究にあたって、2019年10月7日に東京都江東区にある株式会社Bの代表取締役社長にインタビューを行った。

### 会社概要

株式会社Bは1948年に資本金100万円で、主に地方などに向けて荷物の発送を行う会社として設立された。当初は築地内にある駅から貨物列車で荷物を発送していたが、その後、1954年に自動車運送取扱事業を取得し、1962年より仙台などに運行を開始した。加えて荷物も自社で捌く荷扱い業務を開始した。その後、順調に全国各地に取引を増やし続け、1976年には低温保冷庫を、そして1979年には冷凍冷蔵庫を建設し、倉庫業務も取り扱うロジスティクス企業へと成長した。現在では、地方に物流センターも建設し、全国各地の様々な荷物を取り扱う企業となっている。

### インタビュー内容

①同業他社と比べて、強みは？

→全国発送に加えて量販店のセンターへの配送も行っているため、扱える物量が多い。

②荷扱いだけでなく、運送や流通加工も始めたきっかけは？

→そもそも、もともとは荷扱いではなく、地方へ荷物を発送するいわゆる仲卸の会社だった。荷扱いも後から始めたもの。当初は築地市場内にある駅の貨物列車を使って荷物を発送していたが、ダイヤ改正などに伴い朝までに荷物が間に合わなくことが増え始めた。そして、1964年ごろから始まったモータリゼーションやオリンピックが重なり、道路も整備され車

社会が到来したことが運送を始めたきっかけ。このころ同時に自社でやった方が効率性も上がるため荷扱いも始めた。流通加工は量販店などへの配送が増え、要望があったことがきっかけ。

③荷扱い、運送、流通加工を1つの会社で行うメリットは？

→1つの会社でやるため、他社と分業で行う場合に比べて、荷物を動かす必要が減るため、時間や場所が少なくて済むようになり、効率性が上がり、イレギュラーなどにも対応しやすい。また、取引先にとっても1つの会社でほぼすべての業務ができるため、利便性が高い。

⑤新たなビジネスや技術が発達して、様々なニーズにこたえる比喩洋画出てくる今後において、それらに対応するために、例えば、今まで運送が専門だった企業が荷扱いや流通加工などを始めようとした際に、必要になってくることや課題は？

→取引先への提案力は非常に重要になってくる。また、意識の改革次第で対応できるソフト面よりも、設備やそれらをつくる場所、特に今後5年から10年で冷凍ものなどのデリケートな食材が増えると考えられるため、冷凍や冷蔵機能の付いた施設は必須となってくるため、ハード面での課題の方が多い。

⑥現状の課題は？

→大手と取引をする場合は自社で勉強をして提案する必要があるが、まだまだ提案力が足りない。

⑦高齢化対策のためにしていることは？

→女性を含めた、誰でもできる仕事を増やす。そのために、1~10全てができる人材を増やすのではなく、1~3、4~7、8~10のように分業制にして、それぞれの分野で人材を育てていく。また、派遣なども活用していく。

⑧今後、市場はどうなっていくと考えているか？

→縮小していくのではないか。もともと市場は品物の値段を決めるいわゆる「たて値」を行う役割があった。しかし、高速道路の発達なども相まって、いちいち市場を通す必要がなくなった。また、漁師の数も年々減ってきており、無理に漁に出なくとも補助金などに頼ってしまうため、魚の物量も減ってきている。

