

## 新たな時代を見据えて

# 「事業の革新」に挑む中小企業③（トラック運送業編）

— 地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える —

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

湊谷 嶺

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業の革新、トラック運送業、2024年問題、標準的な運賃、  
物流革新緊急パッケージ、荷主、業者間連携、M&A、デジタル化、  
トラックドライバー

(視 点)

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めており、こうした流れに対応した経営を実践していくうえでさまざまな「事業の革新」へ挑んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと見込まれる。

そこで、本稿では、年間調査テーマとして中小企業の「事業の革新」を掲げ、その第3弾として、トラック運送業分野における「事業の革新」について、ヒアリング調査も交えながら考察を進めていくこととした。

(要 旨)

- トラック運送業をとりまく事業環境は、過当競争や荷主に対する立場の弱さから、低運賃での受注が常態化し、収益性の低下や人手不足を招く要因となっている。こうした問題を抜本的に解決していくためには、運賃引上げ交渉を行い、荷主や元請業者の理解・協力を得て、適正運賃を収受することがまずは必要とみられる。
- ドライバーの時間外労働の上限規制等が適用され、輸送能力の低下や人手不足の深刻化が懸念される「2024年問題」は、トラック運送業界だけでなく、荷主サイドや一般消費者にも大きな影響を与える。荷主サイドも、この問題の解決に積極的に取り組まなければならない立場にあり、トラック運送業者に対する意識の改革や行動の変容に努めていく必要がある。
- 今般、ヒアリングを実施した中小トラック運送業者では、「人材確保優先の経営」、「精力的な情報発信活動」、「倉庫業との兼業」、「大手運送業者出身の人材の活用」、「求荷求車マッチング業務」、「異業種とのM&A」、「同業種とのM&A」といった取組みを実践していた。
- 厳しい事業環境下に置かれている中小トラック運送業者であるが、まずは収益力向上や業務効率化などの地道な経営努力を積み重ねたうえで、「2024年問題」後を見据え、荷主サイドの理解・協力を得ながら「事業の革新」へ挑んでいくことが求められよう。

## はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、時代の変化を捉えてダイナミックな「事業の革新」に挑む中小企業の動きに着目、これを2023年度を通じた年間調査テーマのひとつに掲げ、さまざまな切り口からその挑戦が示唆するものを探っていくこととした。

本稿では、先行して発刊している「製造業編」、「建設業編」に続く第3弾として、トラック運送業分野における「事業の革新」に着目、戦略的な経営に取り組む中小企業経営者へのヒアリング調査などを通じて、トラック運送業分野に携わる中小企業における「事業の革新」の在り方などについて考察を進めてみた。

まず冒頭の1.では、「過当競争」「長時間労働」「低賃金」「人手不足」など、トラック運送業界の実態について、官公庁が開示しているデータなどから概観する。続く2.では、輸送能力の低下、ドライバーの給与減少、ドライバー不足の深刻化等、働き方改革関連法の猶予期間の終了に伴い発生すると予測される「2024年問題」の概要と、その対応策である「物流革新緊急パッケージ」の概要の説明を行う。さらに、3.では、「事業の革新」に向けた独自の取り組みを行うトラック運送業分野の中小企業の取り組み事例について、ヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4.でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

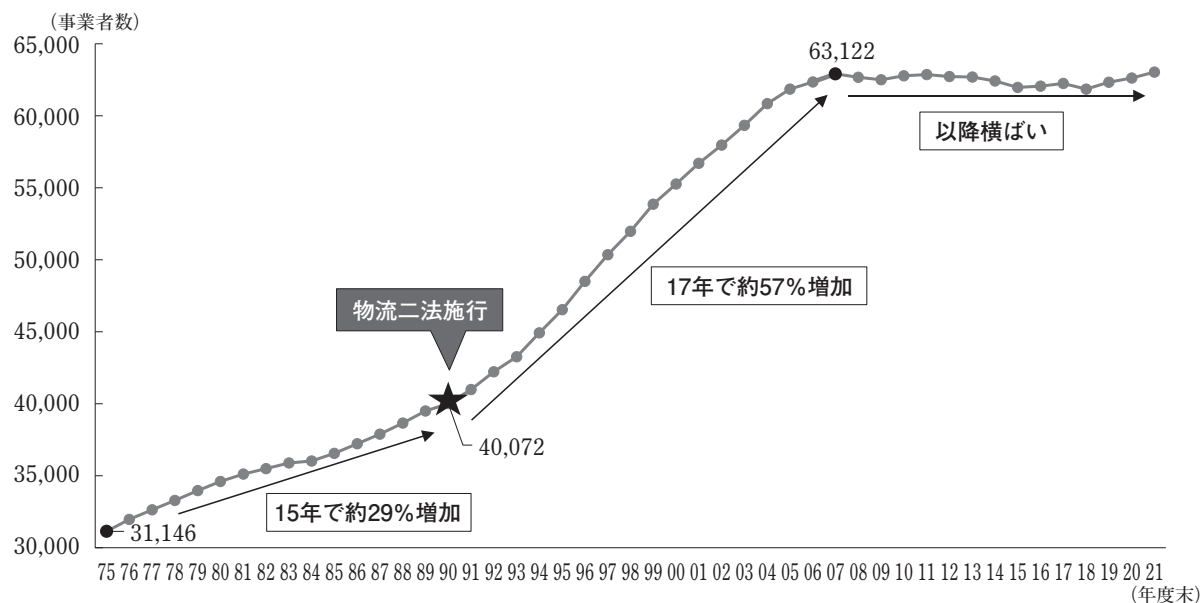
本稿が、アフターコロナ時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業とその経営者にとって、一助となれば幸いである。

## 1. 規制緩和以降のトラック運送業界の現状

わが国においてトラック運送業は、トンベースで国内貨物総輸送量の90%以上を輸送しているなど、重要な役割を担っている。輸送品目は、農水産品、食料工業品、日用品といった消費関連貨物をはじめ、木材、砂利・砂・石材、工業用非金属鉱物などの建設関連貨物、金属、機械、石油製品などの生産関連貨物と、非常に多岐に渡っている。ドア・ツー・ドアで輸送できる強みを活かし、一般消費者にとってはもちろん、事業活動を行う企業にとっても必要不可欠な存在となっている。

しかし、今日のトラック運送業界をとりまく事業環境は、非常に厳しいものとなっている。1990年に物流二法<sup>(注1)</sup>が施行され、参入規制等が大幅に緩和された結果、業界への新規参入が活発になり、事業者数が急増、今日に至るまで構造的に過当競争ともいえるような状況が続いている(図表1)。同業他社よりも低い運賃での交渉をしなければ受注が難しく、業界全体で適正な金額を下回るとみられる受注が常態化しており、荷主との関係性においても、トラック運送業者は弱い立場に置かれる状況が続いている。近年では、原材料費やエネルギー価格の高騰に伴い、荷主に対して運賃の引上げ交渉を行わざるを得ないような状況となってきているが、デフレマインドに支配された“失われた30年”を通じて、安い運賃での受注が常態化していたことなどから、運賃を上げるのであれば他のトラック運送業者への切替えを示唆されるなど、交渉が難航しがちな様子も散見される。荷主からの直接受注が難しい中小トラック運送業者は、大手運送業者の下請けとして仕事を行うことが必然的に多くなるが、3次、4次下請けとなればなるほど、運賃引上げ交渉は困難を極め、収益性の悪化に歯止めをかけられないのが実情となっている。

図表1 貨物自動車運送事業者数の推移



(備考) 国土交通省ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 物流二法とは「貨物自動車運送事業法」と「貨物運送取扱事業法」の2つを指す。1990年12月1日に貨物輸送に関する規制緩和の一環として制定された。事業の参入については、需給調整規制の廃止によって、それまでの免許制から許可制に切り替え、運賃についても設定・改定の容易化により認可制から事前届け出制に改めた。これにより、業界への新規参入が促進され、その後の事業者数の急増につながったといわれている。

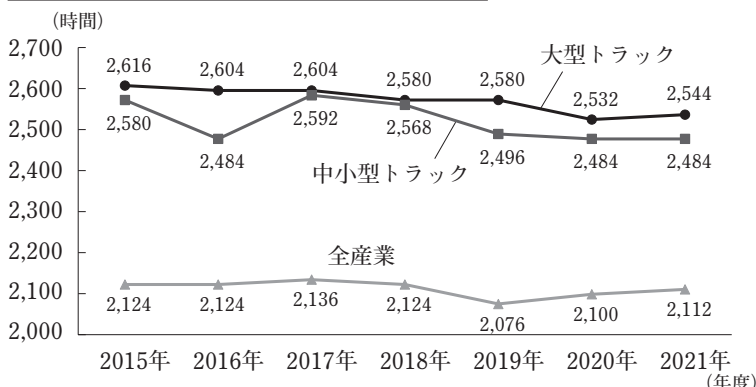
また、業界の特徴として、慢性的な人手不足といった問題を抱えているという点があげられる。

例えば、長距離輸送を行う際は、長時間労働は避けられず、ドライバーへの負担が大きくなってしまいます。一方、先述したとおり、安い運賃を余儀なくされていることと連動し、ドライバーの賃金水準も、全業種と比較すると低位で推移しているのが実態となっている。その結果、ドライバーは慢性的な人手不足が常態化している。年間労働時間、年間賃金、有効求人倍率を全業種と比較すると、どの項目でもその差は如実であり、改善しなければならないことが多い業種であることがわかる(図表2)。

こうしたなか、国土交通省は、2020年4月、トラックドライバーの労働条件の改善とドライバー不足の解消を図りながら、安定した輸送力を確保するため、トラック運送業者が法令を遵守して持続的に事業を行ううえで参考となる「標準的な運賃」(図表3)の告示を行った。「標準的な運賃」は、法的な強制力があるわけではないため、荷主とトラック運送業者の力関係を

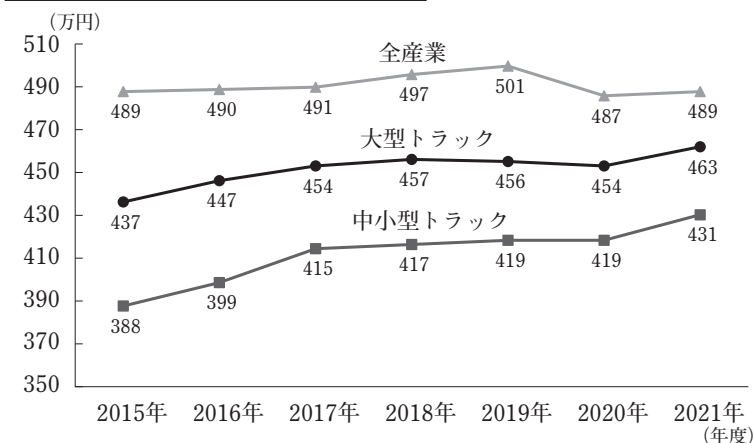
図表2 データでみるトラック運送業者

トラック運送事業者の年間労働時間



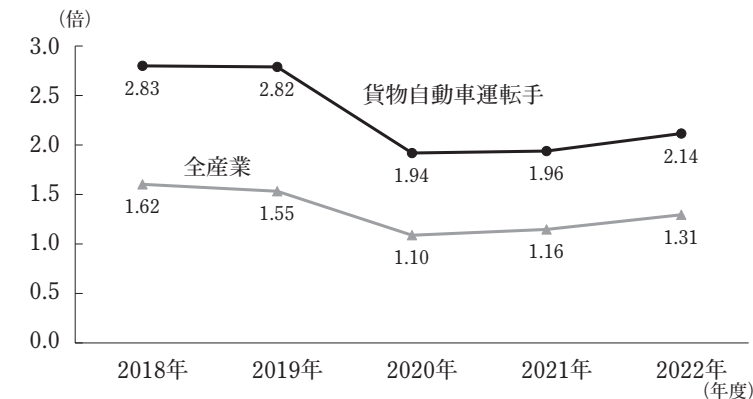
(備考) 国土交通省「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」(第16回、2023年3月13日)における資料(国土交通省提出資料)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

トラック運送事業者の年間賃金



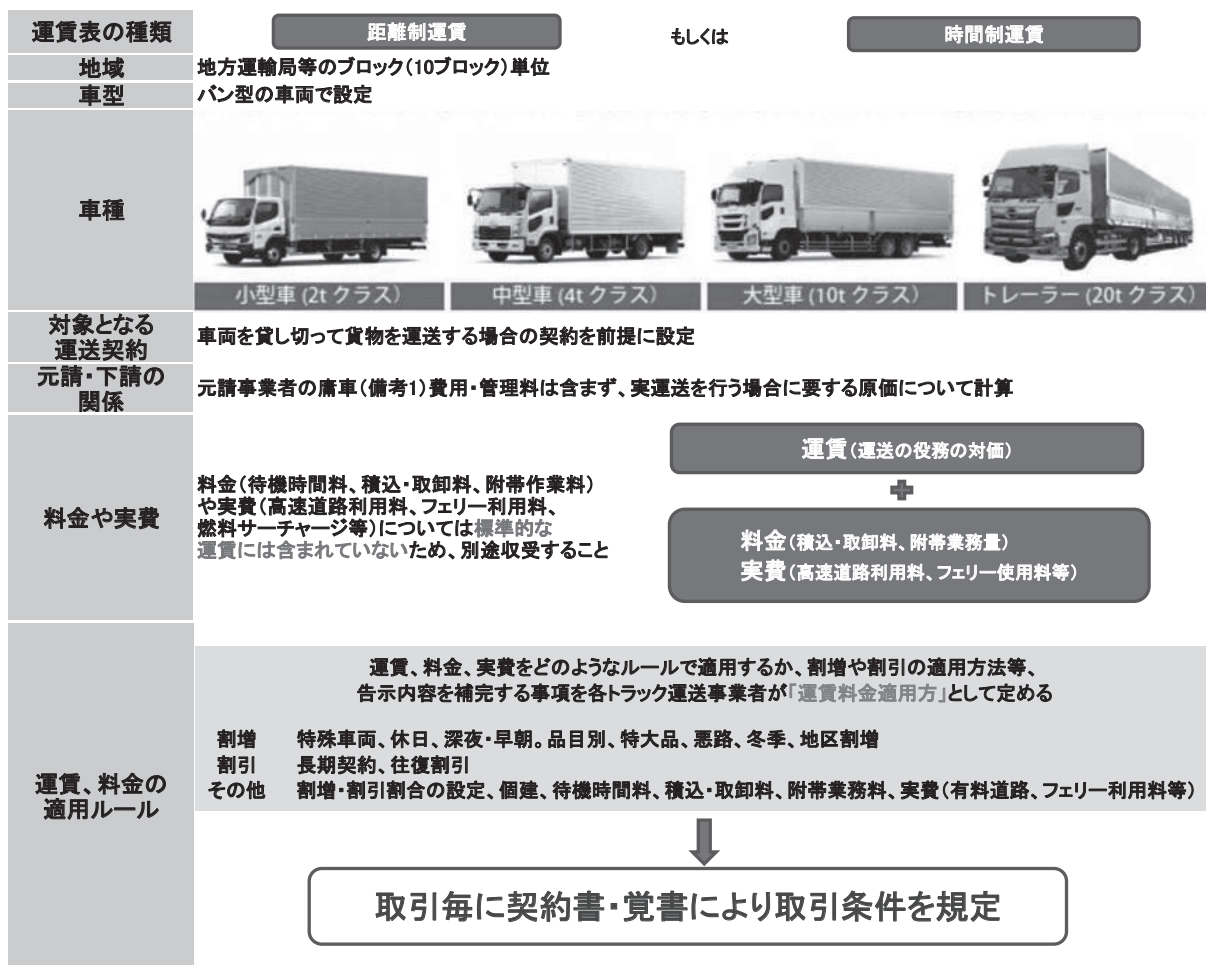
(備考) 国土交通省「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」(第16回、2023年3月13日)における資料(国土交通省提出資料)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

貨物自動車運転手(パートタイム含む常用)の有効求人倍率



(備考) 厚生労働省ホームページなどをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 「標準的な運賃」の概要



(備考) 1. 自社が請け負った輸送業務を他の運送会社等に依頼すること、または輸送業務を依頼した車両のこと  
 2. 国土交通省リーフレット『トラック輸送の「標準的な運賃」が定められました』(2020年4月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

背景に、十分な運賃引上げ効果を得るには至っていないとの指摘も根強い。しかし、目指すべき運賃水準を把握しておくことは今後ますます重要性を増していくものとみられる。2023年12月には、国土交通省の有識者会議にて「標準的な運賃」の平均8%の引上げが提言されており、運賃引上げ交渉を進めていくうえでの手がかりのひとつとして、今後は一層の有効活用が期待されよう。

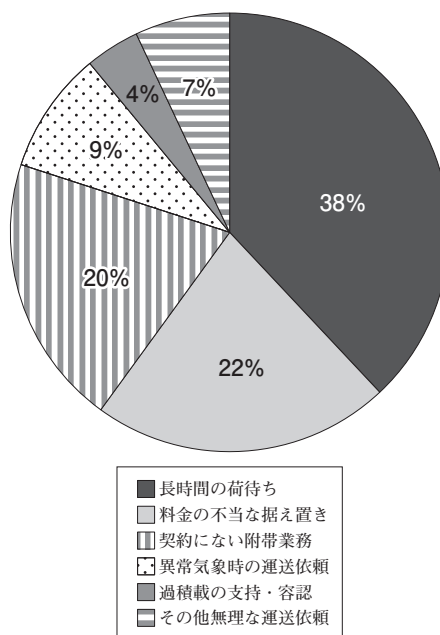
ちなみに、昨今は原材料費、エネルギー価格の高騰や、従業員の待遇改善(賃上げ)を念頭に、あらゆる業種・業界で価格転嫁の必要性が高まっている。しかし、トラック運送業においては、コスト増に対する価格転嫁率が全業種の中で最も低い状態となっている(図表4)。これまでも「下請けGメン」や公正取引委員会により、取引適正化に向けた指導は行われてきたが、これに加え、2023年7月には国土交通省によって、適正な取引を阻害する疑いのある荷主企業・元請事業者の監視を強化するため、トラック運送業界に特化した「トラックGメン」も創設さ

図表4 業種別価格転嫁率

		コスト増に対する転嫁率	各要素別の転嫁率		
			原材料費	エネルギー	労務費
①全体		47.6%	48.2%	35.0%	37.4%
②業種別	1 卸売	67.1%	66.8%	48.1%	48.5%
	2 小売	60.7%	57.7%	39.4%	40.9%
	3 紙・紙加工	58.6%	60.2%	39.2%	38.6%
	4 食品製造	58.2%	56.6%	42.0%	41.6%
	5 電機・情報通信機器	55.9%	58.8%	36.3%	38.5%
	6 機械製造業	53.4%	56.1%	38.5%	38.6%
	7 建材・住宅設備	53.2%	56.8%	38.6%	38.5%
	8 製薬	52.9%	47.1%	47.1%	41.4%
	9 繊維	52.3%	53.9%	39.3%	39.3%
	10 鉱業・採石・砂利採取	51.8%	49.0%	47.5%	40.7%
	11 化学	51.3%	56.2%	33.2%	33.5%
	12 金属	48.9%	54.6%	35.9%	33.1%
	13 印刷	46.3%	46.4%	28.6%	30.2%
	14 不動産・物品賃貸	45.9%	45.8%	41.4%	45.9%
	15 造船	44.7%	52.9%	33.9%	34.1%
	16 建設	43.5%	44.5%	34.7%	40.0%
	17 石油製品・石炭製品	43.3%	44.8%	30.7%	31.7%
	18 電気・ガス・熱供給・水道	39.7%	40.7%	33.1%	34.2%
	19 廃棄物処理	39.1%	33.6%	30.0%	32.8%
	20 広告	37.9%	39.8%	27.6%	32.3%
	21 情報サービス・ソフトウェア	37.7%	24.5%	20.1%	45.9%
	22 自動車・自動車部品	34.7%	45.5%	28.5%	19.1%
	23 飲食サービス	33.2%	35.3%	18.3%	24.7%
	24 通信	31.2%	27.3%	23.7%	32.5%
	25 金融・保険	25.0%	38.3%	25.7%	27.5%
	26 放送コンテンツ	24.5%	27.3%	24.0%	28.3%
	27 トラック運送	21.1%	17.1%	21.0%	18.6%
- その他	41.9%	39.4%	31.4%	36.5%	

(備考) 中小企業庁「価格交渉促進月間(2023年3月)フォローアップ調査の結果について」(2023年6月20日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 違反原因行為の割合 (n=10,629)



(備考) 国土交通省「トラックGメンによる荷主等への監視体制をさらに強化～「集中監視月間」スタート!～」報道発表資料(参考1)「全トラック事業者を対象にした調査結果(速報)」(2023年11月7日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

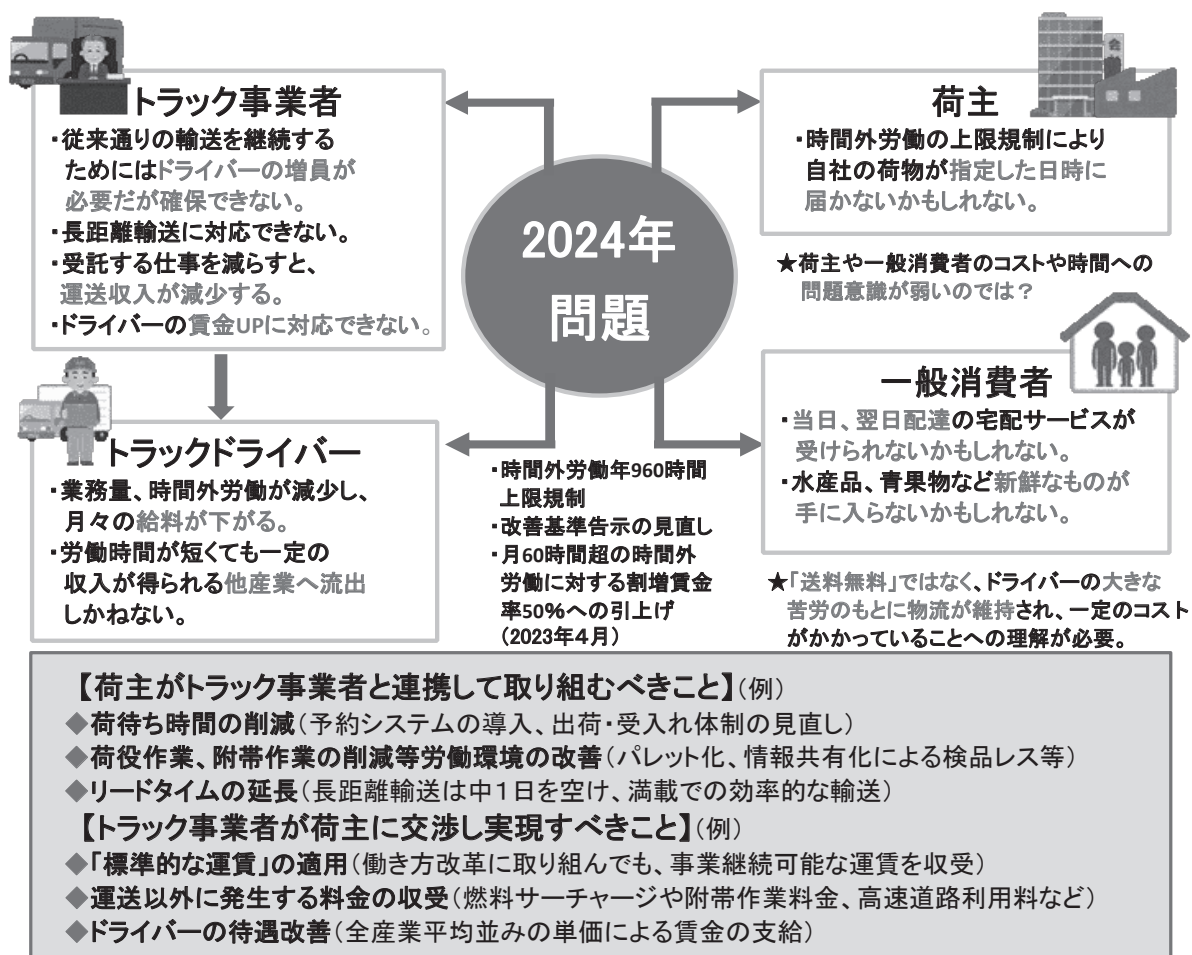
れた。「トラックGメン」では、全国のトラック運送業者への聞き取りや訪問などから得られた情報をもとに、価格転嫁の状況のみならず、悪質な違反原因行為を行う荷主・元請事業者に対し、改善へ向けての働きかけや要請、勧告・公表などの対応を進めていく。トラック運送業者から寄せられた違反原因行為の報告の中で最も多いものは、「長時間の荷待ち」(38%)で、次いで「料金の不当な据え置き」(22%)、「契約のない附带業務」(20%)などとなっている。(図表5)。発足後、着実に相談件数は増加しており、今後の運賃引上げ交渉に効果を発揮していくことが期待されている。

## 2. 「2024年問題」が与える影響と荷主との関係性

### (1) 「2024年問題」の概要

2024年4月には働き方改革関連法の猶予期間<sup>(注2)</sup>が終了し、その適用除外の扱いとなっていたトラック運送業者にも罰則付きで残業時間の上限規制等がかけられる。このことに伴う輸送能力の低下、およびドライバーの給与減少とそれに伴うドライバー不足の深刻化等の一連の問題は「物流の2024年問題」、あるいは単に「2024年問題」とも呼ばれている。この問題に対し、具体的な対策を行わなかった場合、2024年度には輸送能力が約14%不足、さらに、その後も対策をし続けなかった場合、2030年度には輸送能力が約34%不足するとの試算結果も示されており、対応が急務となっている(図表6)。こうしたなかで、政府は2023年10月、「2024

図表6 「物流の2024年問題」の概要

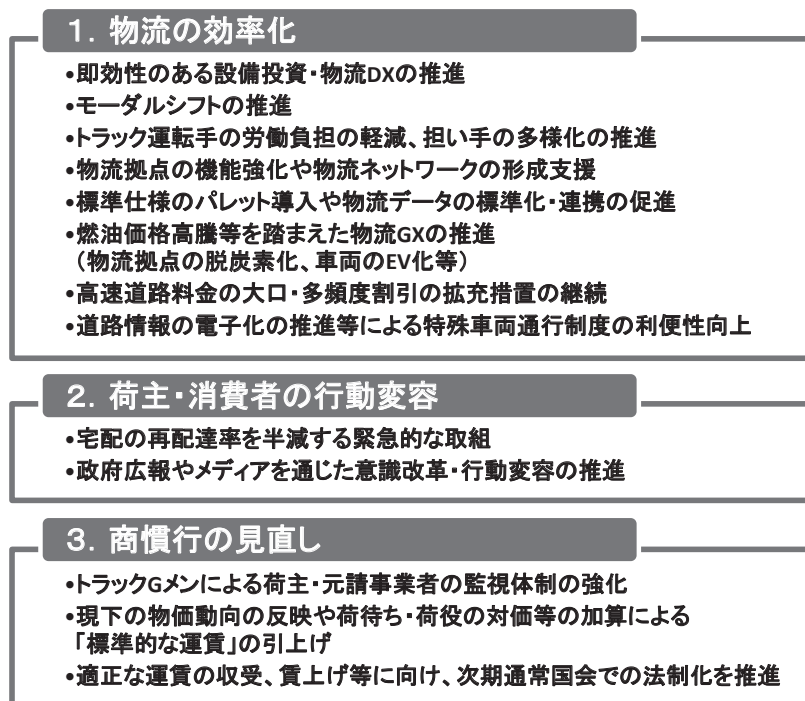


(備考) (公社) 全日本トラック協作成資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)2. 2019年4月の改正労働基準法の施行に伴う、時間外労働や拘束時間の上限規制の猶予期間が終了し、建設業、自動車運送業、医師等にも適用が開始される。トラック運送業者においては、時間外労働の上限は1年960時間に規制され、拘束時間は1日16時間から15時間に、1月293時間から284時間に、1年3,516時間から3,300時間に短縮される。また、休息期間は連続8時間以上から連続9時間以上に延長される。

年問題」への対策として、①物流の効率化、②荷主・消費者の行動変容、③商慣行の見直し、を3本柱とした「物流革新緊急パッケージ」を公表した(図表7)。「物流革新緊急パッケージ」は、国土交通省や厚生労働省といった1省庁からの発信ではなく、内閣官房の下で省庁横断的に発信されているところや、トラック運送業界のみならず、荷主や一般消費者へも働きかけを行っているところに大きな特徴があり、

図表7 「物流革新緊急パッケージ」の概要



(備考) 内閣官房・国土交通省「物流革新緊急パッケージ」(我が国の物流の革新に関する関係関係会議決定、2023年10月6日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

り、政策サイドの危機感の大きさを反映したものとなっている。

この「2024年問題」への対応として、大手トラック運送業者では、新たな物流拠点の設置、荷主との戦略的な連携によるモーダルシフト(海運や鉄道)の活用、自社の物流網を活かした中継輸送の推進、大手業者同士の連携など、物流の効率化や労働時間の短縮に向け、着実に成果をあげている。そのうえで、ドライバーの賃金引上げなど、従業員の待遇改善も着実に進んでいるように思われる。一方で、中小トラック運送業者においては、規模が小さければ小さいほど、上記のような取組みは難しいのが実態だ。大局的な観点から打ち出されている「物流革新緊急パッケージ」を踏まえながら、中小トラック運送業者がまず取組むべきことは、荷主や元請業者との関係性の是正、およびそれに伴う適正運賃収受の交渉に集約されてくるものと思われる。

## (2) 荷主や元請業者の意識改革や行動変容も不可欠

荷主や元請業者との関係性において、中小トラック運送業者が弱い立場にあることはすでに述べてきたとおりであるが、この関係性こそが、トラック運送業の問題の根底にあると考えられる。適正運賃への引上げには、荷主や元請業者の理解と協力が必要不可欠である。しかし、現在は荷主や元請業者の立場が強いため、引上げ交渉を行った結果、受注を切られてしまったというケースも少なくないといわれている。このため、中小トラック運送業者では、運賃引上



げ交渉すら行えないという声もまだまだ根強い。荷主や元請業者からすれば、運賃の引上げはコスト増加につながるため、少しでも安く対応してくれる中小トラック運送業者がいれば、その業者に依頼するといった判断は合理的である。しかし、2024年4月以降、目先の運賃だけに基づく判断は改めなくてはならない恐れがあるとみられる。

すなわち、荷主サイドとしての「2024年問題」への対応を誤ると、自社の商品が指定した日時に届かなくなるなど、企業活動そのものが滞る可能性が高まっている。こうした事態を回避するため、荷主サイドでは、確実に輸送してもらえるトラック運送業者を囲い込む動きも一部にみられるが、その際に最も効果を発揮するものは、運賃の引上げ容認であるとみられる。運賃の引上げを容認すれば、中小トラック運送業者においてはドライバーの確保が容易化し、結果として自社の物流円滑化に寄与することが期待できよう。荷主サイドは、自社商品を安定的に供給し続けていくためにも、「2024年問題」へ率先して対応していくべき立場にあるという認識を持つことが重要である。荷主サイドが、中小トラック運送業者を“輸送コスト”と捉えるのではなく、自社が営業活動を行っていくうえでの戦略的なビジネスパートナーと捉えるなど、荷主サイドと中小トラック運送業者の関係性のあり方は、新たな局面を迎えているといえそう。

「2024年問題」は、残業規制の強化によって輸送能力の限界を露呈するなど、極めて対応困難な問題ではあるが、一方で「標準的な運賃」や「物流革新緊急パッケージ」が発信されるなど、トラック運送業者における運賃の引上げ交渉には“追い風”が吹いていると捉えることもできよう。「2024年問題」を機に、一般消費者も含めた荷主サイドでも、当たり前のように利用しているトラック運送業者の現状を理解し、今までの商慣行を見直したうえで、トラック運送業者に対する意識の改革や行動の変容に努めていく必要があるとそう。

### 3. 「事業の革新」に挑む中小トラック運送業の取組み事例

以下では、さまざまな事業環境の変化を捉えて「事業の革新」に向けた取組みを行う中小トラック運送業等の事例として、4件の取組みを紹介する。「事業の革新」へ向けた取組みは各社さまざまであるが、それぞれ示唆に富む部分が多く、参考になろう。

#### (1) 株式会社ツーワン輸送（青森県八戸市）

##### ①同社の概要・業界の現状

株式会社ツーワン輸送は、青森県八戸市周辺から首都圏への長距離輸送を得意とするトラック運送業者である（図表8、9）。前身となる湊合同運送（有）は1958年に創業し、二度の社名変更を経て2017年に現在の社名となる。現代表者である葛西亜貴夫氏（47）は、先代（父親）

の後を継いで2006年に代表取締役役に就任した。

「物流の2024年問題」は、運送業界を中心に社会全体に大きな影響を与えることはすでに第2章で記述してきたが、その影響は三大都市圏から離れた地方の運送業者においてはさらに大きいと葛西社長は語っている。特に長距離輸送は、1日の拘束時間の制限および時間外労働の制限から、現状の荷待ち、附帯作業にかかる時間を減少させなければ、減便を余儀なくされる可能性が高い。その結果、運送会社の売上減少等にとどまらず、地元の特産品、製品の配送が難しくなり、地元産業の衰退も危惧されている。このため、各地方自治体においては、これまで以上に国や政府へ働きかけ、あらためて危機意識を共有してもらうことが重要だと考えている。そのうえで、「2024年問題」の解決には、荷主企業の協力も必要不可欠であることを、青森県トラック協会三八支部青年部会の立場から精力的に発信している。とりわけ、運賃の引上げは「2024年問題」の解決に向けた最重要課題だと考えている。先述の通り、長距離輸送では減便を余儀なくされる可能性が高く、減便後も現在と同等の売上や利益を確保するには、約2割～3割の運賃の引上げが必要になってしまう。しかし、荷主や元請け企業との交渉は容易ではなく、同社においても希望する運賃の水準には届かないことも多い。こうした状況を打開していくためには、大手運送業者が先導し、経済社会全体で価格交渉を行いやすい環境作りを行う必要もあると考えている。

## ②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、人材の確保・維持を優先した経営および業界団体を通じた精力的な情報発信があげられる。

第1章で記載した通り、トラック運送業界全体で人手不足が大きな問題となっており、「低賃

図表8 株式会社ツーワン輸送の概要



同社の概要	
会社名	株式会社ツーワン輸送
代表	葛西 亜貴夫 (代表取締役)
創業	1958年 (昭和33年)
所在地	青森県八戸市
従業員数	約80名
主要運搬物	紙・野菜・雑貨

(備考) 写真は葛西亜貴夫社長 (同社提供)

図表9 同社外観

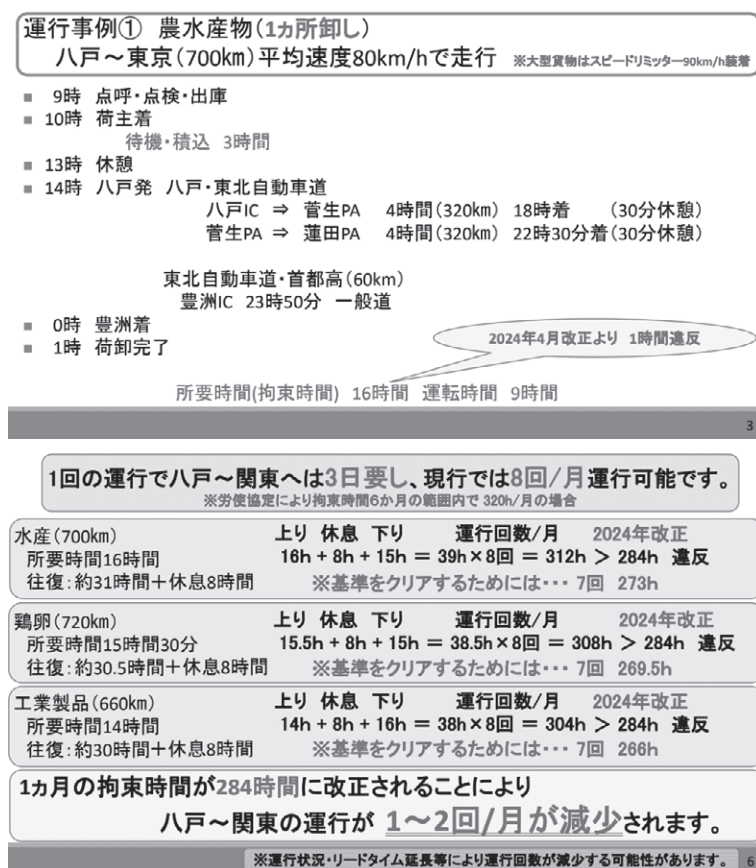


(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

金」はその一因とされている。葛西社長は、2006年に代表取締役役に就任すると、ドライバーの待遇改善に伴う定着率向上に力を入れた。そのうえで、月額制の大手求人サイトへの登録、HPにおける採用ページの充実などにより、人材確保に努めてきた。その結果、同業他社と比較すると人材募集の面では相応の成果をあげられるまでに至っている。待遇改善に注力する理由については、「至極当然の話だが、事業を行うには従業員が必要不可欠であり、雇用を安定させるためには、賃金水準をはじめとした従業員の待遇改善が必要である」と葛西社長は語っている。

業界団体等を通じた精力的な活動については、2023年5月9日に八戸市で開催された「八戸物流フォーラム『物流の2024年問題を考える』」が、その一例である。葛西社長は、青森県トラック協会三八支部の青年部会会長を務めており、このフォーラムにおいて青森県八戸市からの長距離輸送を例に、「2024年問題」の影響および改善に向けた取組みについての講演を行った(図表10)。率先して情報発信と問題意識の共有等を行うことで、地域における業界の地位向上や問題解決に注力している。こうした活動を通じ、業界内外のさまざまな人々と積極的に関わることで、新規受注につながった事例もあったとのことである。

図表10 同社が「八戸物流フォーラム」で発表したときの資料(一部抜粋)



(備考) 青森県トラック協会HPより引用

### ③今後の展望

同社においても「2024年問題」による大きな影響は予想されるが、トラック運送業者として取り組めることはまだまだ存在していると考えている。これまでも地道な交渉を行うことで、徐々にではあるが、運賃の引上げを実現してきた。また、価格交渉だけでなく、労働時間短縮

のため、積込みや荷降ろしの際に使用するパレット導入の交渉を行ったり、ドライバーの負担軽減のための1か所降ろしの徹底など、附帯作業に関する交渉も精力的に行っている。同社では、トラック運送業界全体が厳しい状況にあることを理解したうえで、ただ悲観的になるばかりではなく、将来に向けて自ら行動し続けながら、できることを一つ一つ地道に行っていく意向である。今後も事業継続と業界の地位向上に向け、地道な取り組みを行っていきたいと葛西社長は考えている。

## (2) 三伸運輸株式会社（神奈川県川崎市川崎区）

### ①同社の概要

三伸運輸株式会社は、東京都内、神奈川県内を中心に自動車用機械工具製品等を輸送するトラック運送業者である(図表11、12)。週に一度、大阪方面に長距離輸送も行うが、基本的には近隣地域への輸送が多い。前代表者である荒川義治会長(88)が1959年に個人事業として創業し、1962年に法人化、2021年に娘の荒川真弓社長(58)が代表者となり、現在に至っている。

本社のある川崎市川崎区のほか、東京都心から約50kmの千葉県東金市にも天井クレーンを装備した倉庫を所有し、倉庫業の売上が全体の約2割を占め、収益を下支えしている。

同社の特徴としては、ユニック車(図表13)と呼ばれる小型クレーン付きのトラックを複数台所有していることがあげられる。小型クレーンが搭載されていることで、荷物を手作業で積み降ろしする必要がなく、ドライバーの負担が軽減されている。大型のクレーン車と比べて小回りが利くため、目的地まで直接運んだ後、狭い場所でも作業しやすいことも特徴となっている。

同社では、基本的には荷主からの直接受注(元請け)の仕事が中心で、繁忙期には地域の運送業者に下請け依頼も行っている。このことから、他社が繁忙期の際は、逆にその会社の下請けに入るなど、同業種間での連携が取れている。

図表11 三伸運輸株式会社の概要



同社の概要	
会社名	三伸運輸株式会社
代表	荒川 義治 (代表取締役会長) 荒川 真弓 (代表取締役社長)
創業	1962年(昭和37年)
所在地	神奈川県川崎市川崎区
従業員数	約20名
主要運搬物	自動車用機械工具製品

(備考) 1. 写真は荒川義治会長  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 同社が所有するユニック車



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

## ②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、倉庫業との兼業および、大手運送業者出身の業界経験豊富な人材の活用があげられる。

トラック運送業界では、過当競争に伴う低運賃の常態化が問題点となっており、これを回避していくためには、単に依頼された荷物を運ぶだけでなく、何らかの付加価値を付けることが重要である。その点で、同社では倉庫業との兼業が効果を発揮している。同社では、川崎と東金の2か所でそれぞれ2,000㎡規模の倉庫を所有しているため、荷主から自社で保管できなくなった製品の一時的な保管を急遽依頼されても対応できるような体制となっている。荷主からの輸送以外の依頼にもキメ細かく対応できるからこそ、ある程度対等な立場で運賃の引上げ交渉を行うこともできているのではないかと、荒川義治会長は分析している。その結果、同社の要求が全て認められるわけではないが、多くの荷主は引上げに応じてくれているという。もちろん交渉の際には、自社の利益率や「標準的な運賃」等の具体的な数字の根拠を用いているが、輸送以外の付加価値があることが、他社との差別化につながり、大きな成果を生んでいる。

一方、同社では今から約10年前に、大手運送業者出身の人材を雇用し、営業活動に従事させている。同社の新規営業では、売上増加のためだけの受注は行わず、新規先が取引開始後も対等な立場で取引を継続してくれる企業かどうか、という点を重要視している。対等な立場でなければ運賃の引上げに応じてもらえない可能性が高く、利益率が低くなってしまふ恐れがあるからだ。既存取引先の見直しも定期的に行っており、利益率が悪い先に関しては運賃引上げ交渉を行い、対応してもらえない場合は、契約を終了するケースもある。そういった点での見極めにおいて、業界経験や知識が豊富な人材がいることは非常に心強いとのことである。現在の主要取引先の中には、この人材が新規取引を開始した先もあり、目先の売上ではなく、将来を見据えて、利益率を重視した営業活動を行っているからこそ、安定した事業活動が継続できている。

### ③今後の展望

同社においても「2024年問題」を展望すれば、ドライバー不足など懸念すべき点はある。現在、従業員の給与を小幅ながら増加させることなどで既存の人材維持に注力しているが、今後については、新たな即戦力の人材確保を優先課題として取り組んでいく。売上に関しては、事業拡大のみを優先せず、利益率の低い仕事を受注してまで売上増加は目指さないとのことである。引き続き戦略的に倉庫部門を活用するなど、他社との差別化に取り組み、荷主と良好な関係を構築したうえで利益を確保し、従業員に安定した給与を払うといった、当たり前のことを今後も継続できるよう、堅実な経営を徹底していく意向である。

### (3) 昭和陸運株式会社（広島県福山市）

#### ①同社の概要

昭和陸運株式会社は、中国地方を中心に貨物運送業や物流情報事業、倉庫業、通関業を展開する総合物流業者である（図表14、15）。1954年に創業し、2009年に現社長である荒木栄作氏（49）が、父親の後を引き継ぎ二代目の代表取締役就任した。2013年から異業種のM&Aに積極的に取り組むなど、多角化経営を開始し、2017年にはSRホールディングス株式会社（持株会社）を創設してグループを再編成した。同社は現在、8つの事業<sup>(注3)</sup>、14の企業で構成されるSRグループの祖業となっている。

同社の物流事業は、SRグループ全体の売上の約2割強を占めており、大きく分けて①貨物運送業（実運送）、②物流情報事業（求荷求車マッチング）、③国際事業（通関手続き、貿易コンサルタント）、④倉庫業、の4つの事業を行っている。2021年にはユニフォームを刷新することで、従業員一人ひとりの責任感や会社全体の一体感を高めた。2022年には複数の車

図表14 昭和陸運株式会社の概要



同社の概要	
会社名	昭和陸運株式会社
代表	荒木 栄作（代表取締役）
創業	1954年（昭和29年）
所在地	広島県福山市
従業員数	約100名
主要運搬物	一般貨物全般

(備考) 1. 写真は取材に対応いただいた草野貴之氏（管理本部 経営企画室 室長）  
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表15 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)3. SRホールディングス(株)のホームページによれば、グループ年商(約85億円)の内訳は、物流30%のほか、商事15%、アパレル15%、小売サービス15%、機械10%、不動産5%、クリエイティブ5%、ライフサービス5%となっている。

庫を福山市内の1か所に統合し、事務所、整備場、洗車場、点呼室、休憩室、シャワーブース等を備えた「FUKUYAMA BASE」(図表16)を竣工、従業員の満足度向上に取り組むなど、職場環境の整備にも力を入れている。同社の建物は、デザイン性を高めたり、働きやすさを追求して設計されており、これは物流業界へのイメージ向上を図る目的もある。

図表16 同社物流拠点「FUKUYAMA BASE」



(備考) 同社提供

## ②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、前述してきたとおり、貨物運送業を“祖業”としながらも、積極的なM&A戦略によって、それ以外の多様な事業へ積極的に展開していることがあげられる。さらに、“祖業”の物流事業においては、前項の同社の概要でも記載したとおり、貨物運送業以外に3つの事業を行っていることがあげられる。

とりわけ、物流情報事業(求荷求車マッチング)は、同社の現在の売上の約半分を占める基幹事業となっている。同社において同事業が2005年に開始された経緯は、当時、運送業者の増加に伴う過当競争から、実運送のみでは売上や利益の増加に限界があり、事業拡大が難しくなると考えたためであった。同事業は、日本貨物運送協同組合連合会が運営する求荷求車情報システムである「WebKIT2+」<sup>(注4)</sup>(図表17)を利用している運送業者や、自社独自の取引先等により構築された約2,500の運送業者とのネットワークを活かし、荷物と車両をweb上でマッチングさせるサービスである。トラックの実車効率を向上させ、運送業者、荷主双方のメリットになる情報サービスを提供している。成約後はドライバーの誘導、必要装備の案内、重要伝達事項の受領書回収まで一貫してフォロー、取引先企業の省力化に貢献している。

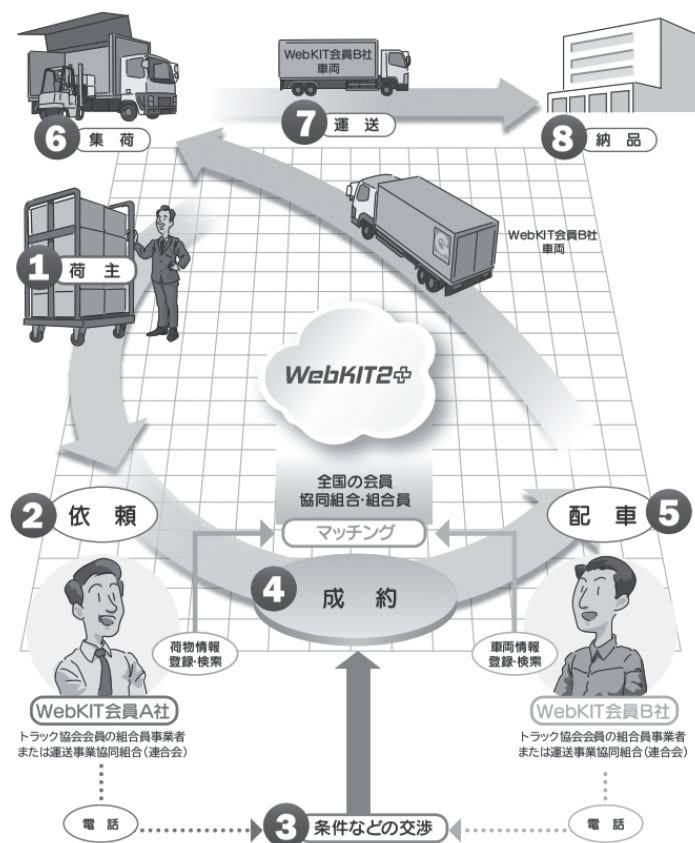
## ③今後の展望

同社は、2017年のSRグループ発足後も、グループの中核企業として増収を続けている。しかし、2024年4月以降は、物流情報事業の取引先の運送業者にも拘束時間制限や時間外労働制限が課され、今まで通りのマッチングを行うことが難しくなる恐れがある。そのため、荷主との交渉の際には、運賃引上げのみならず、その他の運行条件の調整等も行い、安定した売上の確保に努めていくとのことである。

(注)4. 日本貨物運送協同組合連合会が運営する、トラック運送事業者およびトラック運送事業協同組合のためのインターネットを利用した求荷求車情報ネットワークシステム。加入の条件は、「トラック協会の会員であること」と「KIT事業に参加している協同組合に加入していること」。

SRグループ全体としては、自社とのシナジーを發揮できる企業があれば、今後も積極的にM&Aを行っていく予定である。そのため、買収する企業としては、比較的シナジーを發揮しやすいと考えられる三大都市圏の企業、もしくは広島県や隣接エリアの企業を想定している。ただし、M&Aは事業拡大の手段という側面がある一方で、グループ全体のリスク分散の意味合いもあることを、当初から念頭に置いている。一般に、運送事業は、事故や労務関係の訴訟に関するリスクが他業種と比較して高いといわれているが、事業が分散していれば、万が一、運送事業が不測の事態に陥ってしまった場合でも、従業員の雇用維持や、グループとしての事業継続が可能である。現状は、グループ内で中核を担う同社を含む物流事業部の売上のウエイトが大きいですが、今後は物流事業以外の売上の割合を増加させることで、リスクを分散しながらも、グループの“祖業”という立ち位置は変えずに、SRグループとしてさらなる躍進を目指していく意向である。

図表17 「WebKIT2+」の概要



(備考) 日本貨物運送協同組合連合会公式パンフレット「WebKIT2プラス」より引用

#### (4) トラック運送業X社による同業Y社のM&A事例

##### ①同社の概要

X社(従業員約300名)は、工作機械や鉄鋼部品の運搬を中心としたトラック運送業者である。荷主からの直接受注の仕事が半分以上を占めており、安定した受注を確保している。また、個車ごとの利益率の計算を必ず行っており、特に空車回送(帰りの積み荷がない状態での運行)の回数を厳格に管理している。帰り荷があれば1本の運行で赤字が発生することはないため、帰り荷の確保も徹底している。なお、X社では、同社所在地に隣接する地域を営業エリアとす



るY社（従業員約50名）が、後継者不在であったことなどから、Y社の物流部門を分離・買収しグループ化して現在に至っている。

## ②同社の「事業の革新」

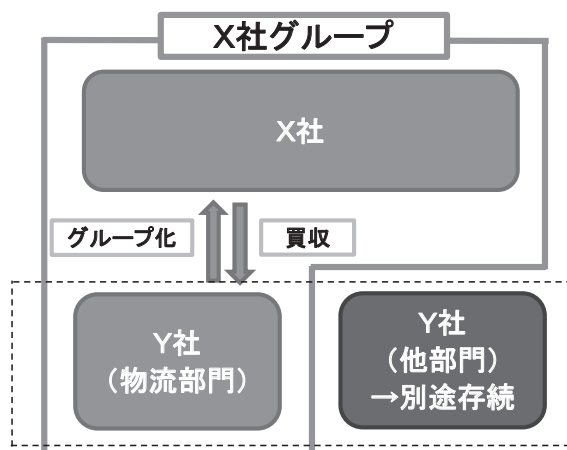
X社の革新的な取組みとして、隣接地域で展開していた同業他社をM&Aにより買収し、グループ化したことがあげられる（図表18）。X社は荷主からの直接受注の割合が多く、荷主からの依頼が多くなる繁忙期は、慢性的にドライバーやトラックが不足していた。かねてより、営業エリアや保有するトラックの車種等の諸条件が合致する企業があれば、M&Aによる買収も前向きに検討していたが、希望を満たす企業が見つからずにいた。その折に、主業としてトラック運送業も営むY社

が、後継者不在を理由に物流部門の売却を希望していることが判明し、Y社の物流部門買収に向けた検討を開始した。Y社は営業エリアや保有するトラックの車種等が希望に合致していたこと、財務内容は概ね問題なく、きっちり利益計上している企業であったことなどから、約4か月の検討期間（デューディリジェンス）を経た後、買収決断に踏み切った。Y社においても、X社が提示した条件に合意したことから、M&Aが成立、Y社の代表者は退任し、新代表者にはドライバーや配車係としても経験豊富なX社の元営業所長（60歳代）が抜擢されることとなった。

Y社の買収に伴う直接的なメリットは、ドライバー、トラック、荷主の獲得にある。トラック運送業界では、荷主や元請け業者の都合により、受注の波が発生する。繁忙期の必要数に合わせてドライバーやトラックを確保すると、その他の時期に人件費やトラックの維持費といった固定費がかさみ、利益率の悪化を招くため、通常は通年で平均した必要人数や必要台数に留まっている。Y社を買収したことにより、どちらかの企業の繁忙期には、もう1社から不足しているドライバーやトラックを相互に融通しやすくなり、グループ外の庸車を減らすことが可能となった。また、新たな荷主が加わったことで、各荷主から受注の利益率を再度計算し、どの荷主からの受注を増やすべきかなど、グループ戦略の幅が広がった。

Y社の従業員は、自社が買収されることについて、直前では薄々勘付いていた様子もみられたものの、正式に通達されたのは、新代表者が就任する当日であった。新代表者就任およびX

図表18 本件M&A概要



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

社グループ入りに伴い、今までの勤務体系や給与体系が変化してしまうのではないかと不安が従業員にあったが、Y社の社名を残しつつ、従来の体系を継続させることをまずは明確に打ち出した。そのうえで新代表者は、必ず毎日、現場事務所に出社し、ドライバーらへの挨拶や声掛けを徹底し、コミュニケーションの強化を図った。常に代表者が現場にいるため、不測の事態が発生した際にも、素早い対応が可能となり、結果的に、ドライバーをはじめとした従業員たちからの信頼を得ることに成功した。X社の代表者が新代表者に現場の判断を一任させたことも功を奏している。Y社はX社のグループ会社となったため、安全管理の面など、見直しが必要な部分はX社に合わせて徐々に変化させていかなければならないが、M&Aを行った時に全てを強引に変更しなかったことが、Y社従業員の維持等につながったのではないかとX社では分析している。

### ③今後の展望

Y社では、M&A前と比較しても業況は一段と改善しており、今後もX社とY社で連携を取りながら、さらなる発展に向け、グループとして戦略的な展開を進めていく意向である。そのうえで、将来の展望としては、Y社の生え抜き社員の中からグループの管理職となり得る人材を育成していきたいとのことである。X社内でも管理職は不足しており、Y社の社員が管理職になることは、グループ全体に大きなメリットをもたらすと見込まれる。

昨今は、「標準的な運賃」や「物流革新緊急パッケージ」などが発信され、以前よりも価格交渉を行いやすい環境が整ってきていると感じている。「2024年問題」が差し迫る中、既存ドライバーの定着および新規ドライバーの採用は最重要課題であるが、運賃の引上げに伴うドライバーの給与向上等の待遇改善をしなければ、ドライバーの確保が困難になる恐れがある。運賃引上げは、荷主にとって、コストの増加につながることは理解しているとのことである。しかし、今後も従来通り滞りなく依頼された輸送を継続するためには、待遇改善によるドライバーの確保が必要不可欠であることから、ただ運賃引上げの交渉を行うのではなく、そういった現状を荷主から理解してもらうことが重要だと考えている。

## 4. 中小トラック運送業に求められる「事業の革新」とは

### (1) 地道な経営努力で足元を固めることが「事業の革新」に向けた第一歩

本稿では、トラック運送業界の現状、および今後直面する「2024年問題」について述べたうえで、4つの企業の実際的な取り組み事例を取り上げてきた。「2024年問題」が間近に迫り、トラック運送業界は大きな転換期を迎えている。こうしたなかで、2023年10月に政府が公表した「物流革新緊急パッケージ」には、物流拠点の設置、モーダルシフト（海運や鉄道）の活用、中継

輸送の推進など、「事業の革新」の方向性が示されているものの、中小トラック運送業者が今すぐにこれらの取組みを行うのは困難なものも現実と思われる。まずは足元を固めるべく、収益力向上や業務効率化などの経営努力を地道に積み重ねていくことが不可欠といえるだろう。

例えば、収益力向上に向けては、個車ごとの利益率や積載率等、自社の現状を数字で正しく把握することが出発点になってこよう。自社の改善すべき点を客観的に理解できるうえ、それらの情報を荷主や元請業者との運賃引上げ交渉の際に「標準的な運賃」とともに提示することで、事業継続のためには運賃引上げが必要不可欠であることの説得材料になると考えられる。また、倉庫業や梱包業、通関業などの物流周辺事業とのシナジーを打ち出すなど、輸送にまつわる付加価値を荷主サイドに改めて提案し、他社にはない強みを示すことができれば、運賃引上げを含めた条件交渉は一段と行いやすくなるといえるだろう。

また、同業他社との連携やM&Aによるスケールメリットの享受なども、収益力向上を実現していくうえでは有力な選択肢になり得ると考えられる。とりわけ、M&Aに関しては、あえて“売り手”になることも、有効な経営戦略の1つであると思われる。M&Aの条件次第ではあるが、社名や代表者、従業員はそのままに、有力なトラック運送業者のグループ企業の一員として、新たな荷主の獲得、従業員の待遇改善、資金面の安定などのメリットを享受できる可能性も広がろう。

一方、デジタル化の推進など、業務効率化への取組みも重要な経営課題といえよう。現状、FAXでの輸送依頼や、手書きによる日報作成など、アナログな方法での業務が多く残っているトラック運送業界において、デジタル化は大幅な業務効率化が期待できる取組みであるとみられる。国土交通省が示したデジタル化の手引き（図表19）にもみられるように、各業務プロセスにおいてデジタル化する余地はまだ残されているとみられ、1つ取組むだけでも、十分な効果を発揮するであろう。

また、ホームページの作成や拡充も効果的と思われる。特に、昨今の求職希望者、とりわけ若年層はインターネットを用いて求人を探す傾向が顕著であり、ド

図表19 中小物流事業者の業務デジタル化の例

管理 業務	●契約	電子契約、AI-OCR
	●見積	運行管理システム(TMS)
	●配車計画	配車管理システム
	●配車手配	配車マッチングシステム
	●配車確認	自動配車管理システム
集荷	●点呼	IT点呼、AI点呼
	●車両点検	車両点検システム
	●入館管理	バース予約システム
輸送	●完了連絡	動態管理システム
	●退館管理	バース予約システム
	●貨物照会	動態管理システム
納品	●納品	電子納品書
	●検品	電子納品書、電子押印
管理 業務	●日報作成	動態管理システム、デジタル日報
	●点呼	IT点呼、AI点呼
	●労務管理	動態管理システム、TMS
	●請求書	経費管理システム、AI-OCR

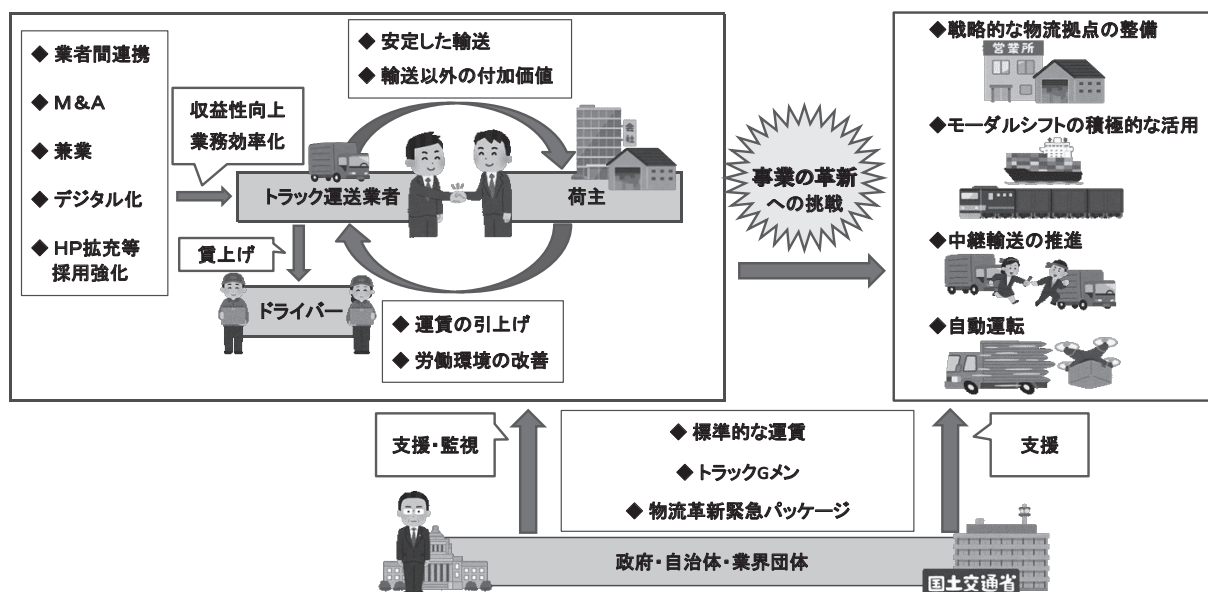
(備考) 国土交通省リーフレット「中小物流事業者のための物流業務のデジタル化の手引き」(2023年3月)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ライバー確保に向けて、ホームページが果たす役割の重要性は飛躍的に高まっている。別途採用専用ページを作成し、求める職種ごとの業務内容、労働時間、賃金等の細かい情報発信を工夫することなどで、求職者の増加につなげていく余地もまだまだ残されているといえそうだ。

## (2) 経済社会全体からの正しい理解と協力も得ながら「事業の革新」へ

本稿では、トラック運送業者が行うべき足元での取組みについて述べてきたが、対応困難な「2024年問題」を乗り越えた先を展望すれば、トラック運送業者の「事業の革新」を実現するためには、荷主をはじめとする経済社会全体の理解・協力も必要不可欠であることを、改めて認識しなければならない(図表20)。トラック運送業は、わが国の経済社会にとって不可欠な業種であることはいうまでもない。わずかでも物流が滞ることがあれば、ただちに経済活動は停滞し、一般消費者も今までの何不自由ない生活ができなくなる可能性がある。荷物を送る荷主も、受け取る荷主も、予定通りに届くことを当たり前のように捉えており、一般消費者は「送料無料」という言葉に慣れてしまい、本来、物流業者が創出している価値そのものを意識しなくなってしまった。

図表20 トラック運送業界の「事業の革新」に向けた取組みのイメージ



(備考) 各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

そうした状況のなか、今後も円滑な物流を維持していくためにも、トラック運送業界が創出している価値そのものを、いまいちど見つめ直していく必要があると見られる。2024年4月以降も、我が国の物流を持続可能なものとしていくためには、荷主サイドはトラック運送業者が担っている役割を再認識したうえで、運賃の引上げや、労働環境改善等に積極的に協力していく姿勢

が求められる。また、一般消費者も、何気ない日常生活は多くのドライバーに支えられていることをもっと理解することが必要だ。トラック運送業者は、自分たちが経済社会全体を支えているという誇りを胸に、来たる「2024年問題」を乗り越えつつ、その経営努力の先にある「事業の革新」を展望し、それぞれが事業者として躍進していかなければならない。経済社会全体からの正しい理解と協力の下での、トラック運送業界の健全な発展に期待したい。

### 〈参考資料〉

- ・(公社)青森県トラック協会『八戸物流フォーラム「物流の2024年問題を考える」の動画・資料・アンケート結果を公開しました(2023年5月9日開催)』(2023年6月22日)
- ・国土交通省リーフレット『トラック輸送の「標準的な運賃」が定められました』(2020年4月)
- ・国土交通省『中小物流事業者のための物流業務のデジタル化の手引き』(2023年3月)
- ・国土交通省『トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会』(第16回、2023年3月13日)における資料(国土交通省提出資料)
- ・国土交通省『トラックGメンによる荷主等への監視体制をさらに強化～「集中監視月間」スタート!～』報道発表資料(参考1)『全トラック事業者を対象にした調査結果(速報)』(2023年11月7日)
- ・中小企業庁『価格交渉促進月間(2023年3月)フォローアップ調査の結果について』(2023年6月20日)
- ・内閣官房・国土交通省『物流革新緊急パッケージ』(我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議決定、2023年10月6日)
- ・日経MOOK『物流革命2023』(2023年1月27日、日本経済新聞出版)
- ・日本貨物運送協同組合連合会パンフレット『WebKIT2プラス(第四版)』(2023年1月)
- ・森田富士夫『「送料有料」です!』(2023年1月26日、白桃書房)