

『流通設計 21』連載原稿  
「現場改善の処方箋」第 12 回

< タイトル > 新規商品の開発で総合物流へ転換図る

老舗物流企業の S 社は、中心事業である貸し切り便の減少に悩んでいた。既存の荷主からは相次ぐ運賃の値下げを要請され、ディーゼル車の排ガス規制も追い打ちしていた。社長は新規商品の開発を決断。新たな事業展開に踏み切った。

< 本文 >

### 主力商品の減少で新規事業を開始

S 社は 60 年あまりの歴史を有する物流企業である。売り上げ規模は年商 5 億円で、トラック事業のほか、タクシー事業、学校給食の配送など地域に根ざした事業を行っている。

その中核の事業であるトラック事業は、かつて荷主への貸し切り便を中心に順調な実績を維持していた。しかし、昨今の相次ぐ運賃の値下げやディーゼル車の排ガス規制などにより急速に業績が悪化していた。

貸し切り便は単独荷主での限られた貨物でルートを組むため、どうしても非効率的ものが発生する。対して、このリスクを負う荷主企業はコスト削減のため、物流企業に貸し切り便の値下げを要請したり、少しでも運賃の安い他社への切り替えを検討するなどの措置をとっていた。

S 社にとっては厳しい状況を強いられていた。このまま運賃の値下げが続けば、人材の確保もままならなくなり、輸送品質の向上はおろか維持もできなくなる。やがては他社との競争に勝てなくなる日が来ると判断した S 社社長の苦悩は続いた。社長は近隣 3 県を対象とした「小口便」を新規事業として開始することを決断した。

### 他事業を犠牲にしても小口便を推進

小口便は、1 日 1 台 万円といった運賃体系から 1 個 円といった個立てへ切り替え、運賃の変動費化をすることである。積載率の増減により、荷主が背負っていた貸し切り便のリスクを S 社が引き受けることになったのである。狙いは荷主の物流コストの明確化および削減であった。

小口便の推進は既存または過去の顧客（過去に取引があったが、現在は売り上げが発生していない顧客）への告知活動からスタートした。反応は好評で、サービス開始からまもなく既存の 2 社と過去の顧客 1 社から小口便の利用が獲得できた。

しかし、この小口便は従来の貸し切り便とは競合関係になる恐れがあった。小口便がパイを侵食し、貸し切り便のオーダー数が減少することが予測された。それでも社長は、貸し切り便中心の事業構成で勝ち続けることは困難との判断を揺るがすことがなかった。貸し切り便の売り上げを犠牲にしても、小口便事業を推進していったのである。

### 総合物流への転機迎える

小口便のオペレーションが軌道に乗ったころ、大きな転機が訪れた。N 社から小口便に対する引き合いがあったのである。N 社は過去の顧客であり、現在の取引はないが、S 社とは旧知の仲であった。そこで S 社は小口便だけでなく、物流業務のアウトソーシングも提案したのである。

N社への提案内容は次のように3段階に分けて進められた。

STEP 1：配送業務のアウトソーシングおよび「小口便」による運賃体系の変更

STEP 2：出荷業務のアウトソーシング

STEP 3：S社物流センターでの物流業務（入出荷業務、保管業務、在庫管理業務、流通加工業務、配送業務、その他付随する業務）の一括アウトソーシング

N社は地元特有の食文化に根ざした調味料を製造し、卸や小売店への配送を自社で運営する、商物一致の製造卸の形態をとっていた。しかし、N社社長は本業特化のために商物分離を図り、提案型の食品メーカーを目指した業態変換を模索していた。S社はこのような好機にも恵まれ、N社から小口便だけでなく一気に物流業務のアウトソーシングまでも受注することができたのである。

以後、S社のトラック事業は大きく様変わりすることとなった。従来は貸し切り便中心であったため、トラック、駐車場、事務所があれば事業が成立するいわゆる運送事業であった。しかし、この一括アウトソーシングを機に入出荷業務、保管業務、在庫管理業務、流通加工業務、配送業務といった物流業務すべてをトータルに受託運営できる総合物流業へと転換していったのである。

その後、S社はN社の物流業務を段階的に受託していき、無事に新しく物流センターを稼働させることに成功した。物流センターの稼働開始から3ヶ月が経った今では、オペレーションも軌道に乗りつつある。N社のDC（在庫型物流センター）として、また他社のTC（通過型物流センター）として運営している。

現在ではセンター全体で月間平均約400万円の売り上げを計上し、年間で5,000万円を予定するまでになった。今後はさらに小口便事業と物流センター事業の売り上げ確保および収益性の向上を目指し、S社トラック事業における構造革新の切り札にまで成長している。

今回はS社の運送中心の事業構造から荷主の物流全体を担うことのできる総合物流企業へと変革するまでのプロセスを通じ、中小運送事業者の生き残り策のひとつを記した。

今後、さらに経営環境が厳しくなる物流業界において、少しでも中小運送事業者の参考になればと考える。

（第12回 了）

図表 1 S社の総合物流企業へと変革するプロセス

