

第12回講座 照栄グループとドラEVER — 生き残るために多角化した会社

ランチェスター戦略コンサルタント 福永 雅文

問合せ先：info@sengoku.biz

いまコロナによりピンチに陥っている会社は多い。会社を守らなければならないが、経費削減だけの防戦一方では守り切れるものではない。いまこそ、時流に応じた新製品の開発、新市場の開拓、新事業開発などの積極策も検討すべきではないか。今回は生き残るために多角化していった運送業の照栄グループ（本社は大宮）の事例を解説する。ランチェスター戦略の専門家が、同社の戦略を分析することで、読者の会社への応用のポイントを提示する。

運送会社「照栄物流」創業の思い

社長になって金持ちになりたい——そう強く願ってトラックのドライバーになった。岡野さん18歳のときである。子供の頃、家庭の事情で両親とは暮らせず、貧しかった。学校でも虐げられ、非行に走った。中学を出ると露天商でたこ焼きを焼いた。だが、その業者は納税していなかった。自分は社会的には働いていることになっていないことに気づく。自動車免許をとってドライバーとなり、運送会社の社長になろうと決めた。

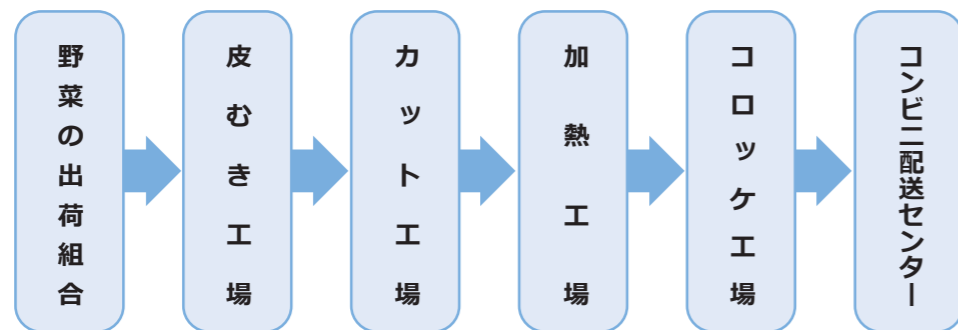
人の二倍働いて21歳のときに独立した。1999年のことである。務めていた運送会社からトラックを買い取り、下請けで仕事をもらい個人事業主になった。ところが、思ったほど儲からない。社員時

代のほうが手取りが多い。

青果物の配送を行っていた。青果物は重くてかさばるが安い。運賃も安い。だから大手の運送会社はやりたがらない。規定より多く積むことで何とか成り立っていた。法の網の目をくぐった無許可営業の白ナンバーのトラックが行っていた。岡野さんが勤めていた会社もそんな零細な会社だった。その下請けでは儲からない。

そこで、岡野さんは新たな荷主を開拓する営業を始めた。図1のように青果物は何工程もの加工を経て総菜になる。工場と工場の間を運ぶのが運送会社の仕事である。各工場がそれぞれ運送会社に発注していた。たとえば、岡野さんは皮むき工場からカット工場へ野菜を運ぶ仕事を請け負っていた。カット工場から加熱工場へ運ぶ仕事を受注すれば、納品し

図1



* 納品先や荷受け先に営業し、前後の工場場所へ届ける仕事を発注
* ドライバーとトラックの規模を拡充し、冷蔵倉庫や冷蔵車両などへの投資が必要

た足で荷受けできる。移動時間が少なく済むので価格競争力はある。真面目に納品してきたので信用もある。

岡野さんは独立した照栄物流株式会社を2002年に設立、一般貨物運送事業許可も取得し、晴れて緑ナンバーの運送会社の社長になった。

前後の工程の工場に営業して仕事を増やすことは誰でも思いつきそうなことだ。だが、実現するのは簡単ではない。物流の仕事には保管の仕事がつきものだ。投資して倉庫を用意しなければならない。冷蔵車両や冷蔵倉庫もいる。人とトラックも増やしていかなければならない。零細規模の運送会社はそれができない。先行投資をしなければ仕事は得られないのだ。

生産性向上と多角化

照栄物流はトラック100台で年商10億円規模となるが、2010年代に入ってドライバー不足時代が訪れる。低賃金で長時間労働の仕事が嫌われて、仕事があっても人が採用できない。照栄物流の10キロ先にもう一社運送会社の株式会社プロデリバリーズを設立することで、求人力を強化した。

ドライバーが低賃金で長時間労働なのは、運送会社の収益性が低いからである。仕事とドライバーとトラックと会社の仕組みを改善することで生産性は向上できる。この問題意識のもと、照栄グループの多角化が始まった。

第一に仕事である。運送業は発注者が価格決定権をもっている。価格競争になりがちである。この発注者と受注者の関係を変えられないか。「荷主の顧客になる」事業を始めた。顧客である青果物の加工品を仕入れて飲食チェーン企業に販売する卸売業の株式会社照栄サプライである。

冷蔵倉庫をもつ運送会社が問屋になるのだから競争力がある。販売先を確保して荷主から仕入れて販売した。荷主の一方的な価格決定権に歯止めがかかり、他社との相見積もりも減った。

第二のドライバーのことは後で書く。第三はトラックである。利益を増やそうとトラックのメンテナンスは必要最低限に抑えていた。メンテを後回し



株式会社照栄 代表取締役社長 岡野 照彦氏

にすると故障は多くなる。見た目がボロいと顧客や求人にも差しさわりがある。しっかりと整備をしたほうが結果として会社の利益が増えるのではと考えを改めた。整備部門をつくり、整備がしっかりされたキレイで故障しないトラックになった。同業者からも整備を依頼されるようになり、フロンティア株式会社として分社化した。

中古トラックの買い取り販売をするサイトラ株式会社も設立した。これも自社のトラックの売却や購入の延長線で始めた会社だが、本業との補完関係にある。運送業界も浮き沈みがある。不景気になるとトラックを売る運送会社が増えるのでサイトラの売上は増える。照栄物流の売上減をある程度補える。多角化経営はリスクヘッジでもある。

第四が会社の仕組みである。照栄物流は運行管理、勤怠管理などの仕組みをIT化してきた。シアークラフト株式会社に発注してきたが、同社をグループ



照栄物流の大型トラック

ぶぎんレポートの続きをご覧になりたい方は
メールアドレスのご登録特典として閲覧可能となります。
詳しくは

<https://sengoku.biz/ランチェスターとは/無料レポート>

をご確認ください。