

業界の課題を解決し

飛躍した運送会社の例



ふくなが まさゆき
福永 雅文

(ランチェスター戦略コンサルタント)

コンサルタントの筆者が指導原理としているランチェスター戦略とは企業間競争の勝ち方の理論と実務体系である。競争だからといって、ただ勝てばよいというものではない。小さな会社であったとしても企業は社会の一つの機関としての役割を果たしていくべきだ。「社会をよりよくすることと競争に勝つことを一体的に取り組むことで企業は永続的な繁栄を遂げられる」との筆者の哲学を本誌で連載している。

ランチェスター戦略では市場シェア二位以下の企業を「弱者」と呼び、その基本戦略は「差別化」である。差別化のさまざまな方法を本誌で連載してきた。今回は業界の課題を解決することでビジネスモデルを差別化して飛躍した運送会社の例を解説する。

照栄という企業グループがさいたま市にある。運送業を中核とし、グループの年商合計は六十億円である。トラックのドライバーだった岡野照彦さんが一九九九年に一人で創業した。務めていた会社の下請けをして青果物の運送を始めた。ただ、それだけではやっていけない。

青果物は何工程もの加工を経て総業になる。加工工場と次の工場の間を運ぶのが運送会社である。納品した足で次の工場への運ぶ仕事を受注すれば、多少安く請け負っても成り立つ。こうして仕事を増やして二〇〇二年には会社を設立。ドライバーとトラックを増やしていった。

二〇一〇年頃にはトラック百台を擁し、年商十億円を超えた。だが、成長が鈍化してきた。なぜか。それは、仕事はあってもドライバーが確保しづらくなったからだ。運送業界にドライバー不足時代が訪れたのだ。

仕事があるのに、どうしてドライバーが足りないのか。それは、ドライバーが低賃金で長時間労働だから、職業として魅力がないからだ。物を運ぶ仕事は社会に必要な仕事なのに、なぜ、低賃金なのか。それは、運送会社の生産性が低いからだ。儲かっているから。利益が少ないので人件費を削らざるを得ない運送会社が多い。自社もその一社だった。

儲かっていない運送会社である自社の課題を解決する取組みを始めた。第一に仕

事である。荷主と運送会社の取引を健全にしておくこと。運送業は受注請負業である。価格決定権は発注者である荷主が握っている。受注者の運送会社は不利な立場だ。この力関係を変える方法はないか。岡野さんは考えた。それは自社の顧客である荷主の顧客に自社がなるとい一手を思いついた。

青果物や総菜を仕入れて販売する食品の卸売業を始めた。長年、青果物を運んできて目利きもできる。冷凍・冷蔵の倉庫やトラックも保有している。品質やコストや納品対応に競争力がある。販売先の飲食チェーン企業を確保して、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った。他社との相見積も減った。荷主との取引が対等化した。

第二にトラックである。トラックのメンテナンスはコストである。そう考えてメンテナンスは最低限に抑えていた。しかし、メンテを後回しにすると故障は多くなる。運送中の故障は納期クレームとなる。見た目が悪いと顧客や求人に差しさわりのある。しっかりと整備した方が結果として利益が増えるのではと、考えを改めて整備部門を強化した。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頼まれるようになり、事業化した。中古トラックの売買もノウハウを蓄積して買い取りサービスを事業化した。

第三に会社の仕組みである。岡野さんは自社の生産性を上げるために、運行管理、勤怠管理、給与、経費精算などの仕組みをIT化してきた。そのノウハウを情報システム商品にして、事業化した。

第四が最重要課題のドライバーである。どうすればドライバーは集まるのか。この課題に取り組んできた岡野さんは二〇一五年、ドライバー求人サイト「ドレーバ」を立ち上げた。先発サイトはいくつかあったが、ドレーバが抜き去り、専門サイトでNo.1となる。他のサイトの多くはIT系の会社が運営している。苦労しながら求人ノウハウを蓄積した運送業が母体のサイトが勝つのは必然だろう。しかし、大手求人サイトのなかにはドライバー部門もある。これらとはどう戦うのか。ドレーバは求人だけではない。生産性を上げたい運送会社のポータルサイトにしていくとのことだ。たとえば、荷主と運送会社や運送会社と協力会社のマッチングサービス。トラックの整備や売買情報、情報システムなど、照栄のノウハウをコンテンツ化して提供し、運送会社の様々な課題をワンストップで解決する。ドレーバは上場を目指すとのことだ。

照栄グループは運送業の生産性を高め、競争力を上げるために取り組んできたノウハウを外売りする多角化で同業者とビジネスモデルを差別化し、同業者を顧客とした。荷主の顧客にもなった。業界の課題を解決し、働く人の幸せを追求することで飛躍した。社会をよりよくすることと競争に勝つことは一体である。