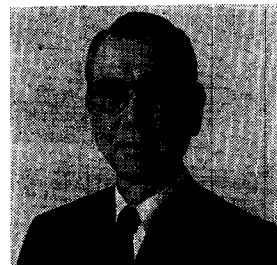


運輸業の経営論

ヤマト運輸㈱代表取締役会長 小倉昌男



運輸業の経営は、製造業と基本的に異なる点がある。それは、販売するサービス（商品）の在庫が効かないことである。製造業は、販売する前に工場で計画的に生産し、製品を在庫する。ところが10台のトラックをもつ運送業者が、ある日8台分の仕事しかなかったとしても、翌日12台分の注文を取って埋め合わせることはできない。列車にしろ航空機にしろ、終着地に到達したとき乗客の数によって収支が決まってしまう。そして1便ごと、1日ごとの利益の合計が、その会社の売上利益となる。だから、1台ごと、1機ごと、1列車ごとにいかに満載にするかが、運輸業の営業のポイントとなる。国際線に安売り航空券が出回るのは、空気を運ぶよりは良いからである。国鉄が大きな赤字を出したのは、旅客にしろ貨物にしろ、列車の積載率を高めるための営業が無策だったからに他ならない。

運輸業のいま1つの特色は、商圏が狭いことである。大田区のトラック業者は江東区の業者と競争関係にあることはまずない。サービスの在庫が効かず商圏が狭いとなると、大規模な営業所を作っても仕様がなない。むしろ小規模な営業所で、保有する輸送力を毎日完全に売り切る方がよい、ということになる。

事業所においては規模の利益はあまり働かないが、企業規模の大きい方が競争力が強いのは当然である。企業規模が大きければ、マーケティングやセールスの力が強くなるからである。そこで企業規模を大きくするために多店舗が進められる。特に路線トラック事業は規模の利益がものをいう。それはネットワークの競争だからである。か

つて昭和35年に533業者あった路線トラック業者は、昭和60年には343に減ってしまっている。小さなローカル業者が、大規模業者の全国ネットワーク形成のために次々と吸収合併されていったからである。

自社の持っている輸送力を毎日確実に売っていく、つまり車両の稼働率を高めるためのポイントは、荷主のニーズに合った良いサービスの提供である。ところがこれに対する事業者の考えは、いろいろである。

運送業者が売っている基本的サービスは、貨物がある地点からある地点に運ぶことである。ところがその貨物は自分のものではなく荷主のものである。したがって、どういうのがよいサービスかは荷主によって規定され、荷主によって指示される。運送業者としては、荷主に忠実なのがよいサービスということになる。トラック運送業が隷属的だといわれるゆえんである。荷主の指示によって貨物をただ運べばよいと考えている運送業者は、安定した車両の稼働、つまり安定した収入を得るには、荷主と専属契約を結ぶのが一番よいと考える。だから区域トラック業者の収入は平均的に、上位の4社で87%を占めるということになる。

こういう業者にとってよいサービスとは、荷主の業務に合わせて弾力的な配車や運行をしたり、過積みをして運送コストを下げるのに協力したり、荷造りや伝票作成を手伝う、といったことに

なる。免許事業である運輸業界には、無免許の白ナンバーのトラックが存在することがあるが、青ナンバーでありながら、機能的には荷主の自家用トラックと同じ働きをしている車両が、非常に多い。

一方、先行的に輸送サービスを設定し、不特定多数の荷主にそのサービスを利用してもらうトラック業者も多い。路線トラックがその代表であるが、区域積み合せ業者もそうである。両者の違いは、運行路線が特定されているかどうかというだけで、小口積み合わせという業態は同じである。

この市場でのサービス競争は激しいものがある。要求されるサービスは何よりもスピードである。それと集配区域の広さも必要である。そこでネットワークをシステム化し、サービスの差別化を図ることが重要な経営戦略となる。最近、府県単位にしか営業の許されていない区域積み合せ業者で、全国的なチェーン展開を図るものが出て、業績を大きく伸ばしている。

10年ほど前に現われて急成長をとげた宅配便は、全国どこへでも届けられる態勢を作ることが前提条件となるが、ネットワークを整備するには、主要都市のターミナル、過疎地の隅々まで配置した集配車両、貨物追跡のオンライン情報システムなどに、1,000億円を超す投資が必要である。ここでもターゲットは、輸送のスピードである。

荷主密着型の貸切トラックを第1世代とすると、不特定多数の荷主を対象とし、小口積み合せ輸送システムを構築する路線トラックは、第2世代と呼ぶことができよう。

トラックによる輸送は、弾力性があって便利だが、最大積載量は最高15トン、平均時速は高速道で80キロ、一般道で40キロと低いのが欠点である。そこで鉄道や海運、または航空輸送と組み合わせ、それぞれの長所を活かした複合一貫輸送が

広く行なわれるようになった。トラック業者には自らキャリアーとして機能するほか、フォワーダーとして複合輸送システムを設定するものも出てきた。第3世代の運送事業である。

この他に、輸送以外に保管、包装、荷役などの物流機能も担当する、いわゆる総合物流業者をめざすものもある。第4世代とってよいだろう。

最近では第5世代とも呼ぶべき運送業者が出てきた。それは物流の粋をはみ出し、流通業者のやるべき商品の在庫管理、オーダーにもとづく荷揃え、値札付けなどの流通加工を代行するものである。流通と物流の境界が判然としなくなったわけだが、今後の流通合理化の方向を示すものといえよう。

運輸業が製造業と異なるいま1つの重要な点は、従業員に対する考え方である。工場では、従業員は労働力であり、人件費コストとしてとらえられる。したがって人員は少ない方がよいとされる。それに対し運輸業では、従業員の労働が即輸送サービスであり、ロボットでは代替できない大事な役割をもっている。従業員を増やせば人件費は増えるが、サービス力も増加する。荷主に毎日接しているのは運転者であるから、その質の高さが営業を左右する。しかも運送の仕事は、事業場の外において管理者の監督なしで行なわれるのが普通だから、従業員が自主的かつ自律的にどう行動するかが、企業経営の重要なポイントとなる。製造業が、監督の采配が勝負に結びつく野球とするならば、運輸業は、フォワードの判断によって勝敗が分れるサッカーである。第一線のフォワードが優秀でなければ得点できないのが、運輸業である。

運輸業は、営業戦略も労務管理も製造業とは異なるが、その経営論を研究する学者はあまりいないようである。研究対象として非常に面白いと思うのだが、残念なことである。