

2008 年 8 月 29 日

Mizuho Industry Focus

Vol.67

トラック輸送業界を巡る競争環境の変化と求められる戦略

～ 特積み事業者に求められる成長戦略 ～

小橋 口 誠也

03-5222-5073

seiya.kohashiguchi@mizuho-cb.co.jp

〈要 旨〉

- 我が国のトラック輸送事業は、従来から、過当競争により価格下落に陥りやすい環境にある。その背景は、建設投資の縮減等を要因とする輸送需要の減少に加え、新規参入が容易であるという事業構造のため、事業者数が増加していることである。加えて、近時の軽油価格の高騰によるコスト増加要因もあり、事業者は、これまでとは違った、生き残りのための戦略が求められる環境にある。
- また、トラック輸送事業者は、荷主ニーズの変化への対応という点で、取り組みが遅れていることが課題である。ここ数年、サプライチェーンマネジメントの高度化、製販拠点の海外進出の進展等、荷主の物流に対するニーズは目覚ましく変化しているが、こうしたニーズへの対応が他の物流事業者と比較して遅れていることが指摘される。
- 特に、幹線輸送ネットワークを有する『特積み事業者』については、ネットワーク維持に伴う固定費負担が重い上、輸送量の減少とコスト増加のインパクトは大きいため、近時、特に新たな戦略を求められる事業者と考えられる。
- 特積み事業者に求められる戦略としては、①ネットワークの効率的活用と、②顧客接点を強化して顧客ニーズを掴み、それに応えるサービスを提供すること、と考えている。
- 具体的には、「ネットワークの効率的活用」戦略として、（１）同業他社とのアライアンスなどを活用して、ネットワークを効率化、或いは強化する「ネットワーク効率化戦略」、（２）自社の強みとするエリアに特化し、不採算ネットワークからは撤退するという「地域特化戦略」が考えられよう。また、「顧客ニーズに応えるサービス提供」戦略として、（３）高度化・多様化する荷主ニーズに対応するための「ロジスティクス強化戦略」、及び（４）クロスボーダー物流を強化することで国内貨物の取り込みを図る「海外戦略」が挙げられよう。
- 今後も、トラック輸送が国内物流の最大の輸送モードであり、その中でも、幹線輸送ネットワークを持つ特積み事業者が輸送ニーズを担う中心的なプレーヤーであることは変わらないと考える。しかし、市場が縮小している厳しい経営環境を踏まえれば、ある程度の再編淘汰は不可避であり、その中で生き残りを図るためには、日々変化する市場環境や、顧客の物流に対するニーズに対応し、事業領域を積極的に見直しつつ、成長を追及していく不断の経営努力が期待される。

目 次

トラック輸送業界を巡る競争環境の変化と求められる戦略

～ 特積み事業者求められる成長戦略 ～

I.	はじめに	2
II.	国内トラック輸送市場の環境	2
III.	物流業界を取り巻く事業環境の変化	6
	1. 重要性を増す3PL事業	
	2. 拡大する国際物流事業	
	3. 物流事業者の二極化	
IV.	特積み事業の事業環境	8
	1. 特積み事業の特性	
	2. 規制緩和による競争環境の変化	
	3. 宅配専門大手との競争激化	
	4. 収支を圧迫するコスト増加要因	
V.	特積み事業者求められる成長戦略	15
	1. 特積み事業者の課題	
	2. 特積み事業者求められる成長戦略	
VI.	おわりに	17

I. はじめに

日本国内の総貨物輸送量は、戦後の経済成長と共に 1990 年代前半までは一貫して増加を続けてきた。中でも、トラック輸送については、全国の道路網が整備されたことや、鉄道輸送や内航海運といった他の輸送モードに比べ利便性が高いことから、荷主のニーズを満たし、総輸送量(トン数)のおよそ 9 割をトラック輸送が占めるに至っている。こうした中で、総貨物量の増加に伴い、1980 年代まではトラック輸送量についても大幅な増加を見せてきた。

しかしながら、バブル崩壊による国内景気の停滞や、製造業の生産拠点の海外移転などから、1990 年代後半以降は、トラック輸送量は減少に転じている。更には、荷主のコスト削減ニーズによる価格引下げ圧力の高まり、また、近時の燃油費急騰や環境対策を背景とした法規制強化への対応によるコスト増加等を要因として、業界を取り巻く環境は、一層厳しさを増している。

本稿では、先ずトラック輸送事業を取り巻く近時の業界環境を整理した上で、同業界の中でも全国に路線ネットワークを構築し、幹線輸送を担ってきた特積みトラック事業者の事業戦略を整理・分析し、求められる成長戦略について考察したい。

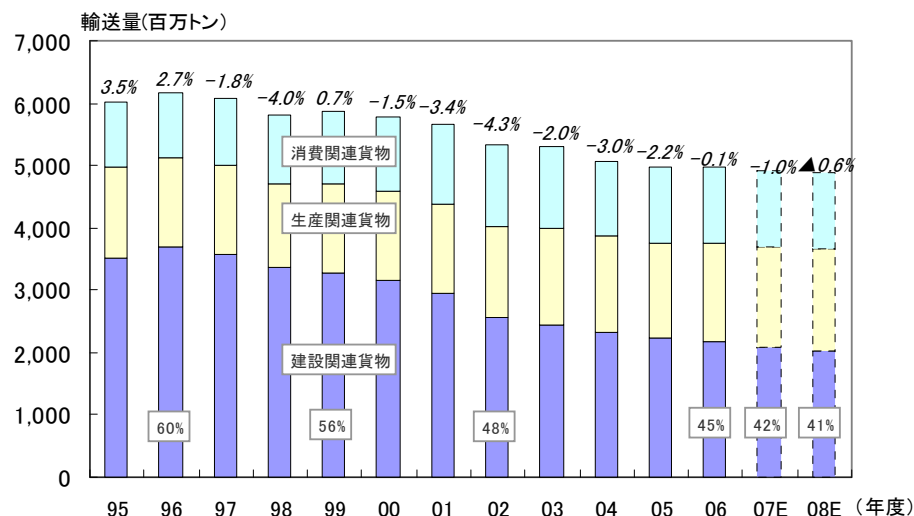
II. 国内トラック輸送市場の環境

本章では、国内トラック輸送市場を概観し、特に価格競争の激化の背景となっている需給ギャップの拡大の状況を確認してみたい。ここでいう需給ギャップとは、需要面では、国内トラック輸送量が減少する一方で、供給面では規制緩和に伴いトラック事業者数、及び営業用トラックの台数が、一貫して増加を続けている状況のことである。

国内のトラック輸
送量(需要)は
7 年連続で減少

国内トラックの総需要であるトラック輸送量(トン数)は、2000 年度に減少に転じて以降、7 年連続の減少となっている(【図表 1】)。減少が継続している主な要因は、公共投資の縮減を主因に建設投資額が減少したことに伴い、建設関連貨物の大幅な減少が継続しているためである。加えて、製造業の生産拠点の海外移転による生産関連貨物の伸び悩み、更には、貨物そのものが小型・軽量化している点等が挙げられよう。このような傾向は、今後も継続することが予想されることから、トラック輸送量は引き続き減少が継続すると見込まれる。

【図表1】トラック輸送量(トン数・品目別)の推移



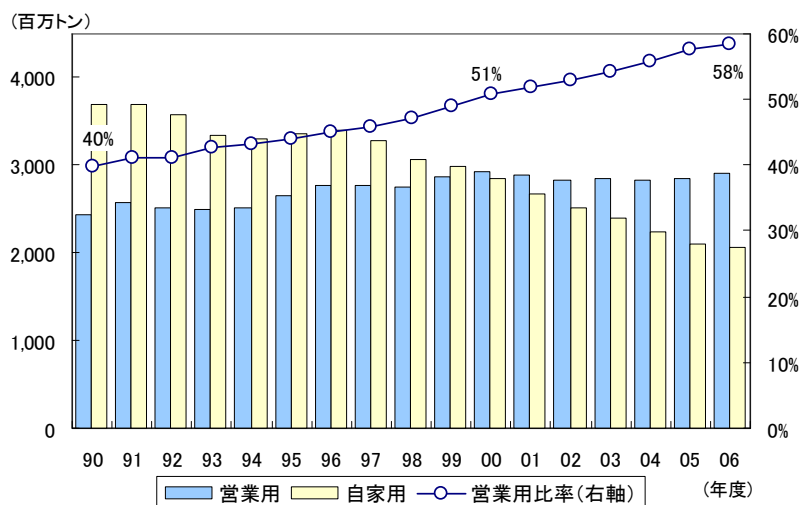
(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 斜字の%は、トラック輸送量の前年度比。囲み内の%はトラック輸送量に占める建設関連貨物シェア

物流のアウトソーシングは進むも営業用トラック輸送量は頭打ち

トラック輸送量について、自社貨物の輸送を行う自家用トラックと、事業として貨物を運搬する営業用トラックに分類して輸送量の推移を見てみたい。荷主は、物流コストの削減を目的として、従来は自社内で行ってきた物流業務をアウトソーシングする「自営転換」を進めてきた。そのため営業用トラックの輸送量は、1990年代には増加基調にあり、足許では、全体の輸送量の約6割を占めるに至っている。今後も、こうした「自営転換」は進むと考えられるものの、トラック輸送量全体の減少の影響が大きく、今後については、営業用トラックの輸送量が大幅に増加することは見込み難いものと思われる(【図表2】)。

【図表2】自家用・営業用別のトラック輸送量(トン数・品目別)の推移

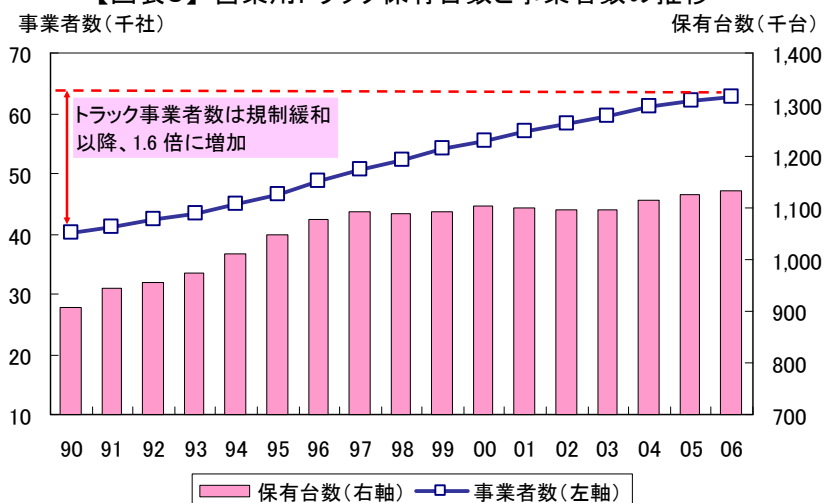


(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

1990 年以降に実施された規制緩和を背景に、トラック事業者数、営業用トラック台数（供給）は増加傾向

一方で、供給面についてみると、トラック事業者数及びトラック保有台数は、1990 年度以降、増加基調にある。2006 年度までにトラック事業者はおよそ 1.6 倍に、営業用トラック台数はおよそ 1.4 倍にそれぞれ増加している（【図表 3】）。この背景には、1990 年に施行された物流二法（貨物自動車運送事業法、貨物運送取扱事業法（現：貨物利用運送事業法））を始めとして、以後、継続的に実施された規制緩和が挙げられよう。この物流二法による規制緩和の主な内容は、大きく二点に整理できる。一点目は、需要規制の撤廃（参入規制の緩和）であり、具体的には事業への参入が免許制から許可制になったことである。そもそも比較的参入が容易であるという事業特性に加えて、法規制面の参入障壁もなくなったため、トラック事業への参入が急増した。二点目は、運賃規制の緩和であり、運賃が認可制から段階的な緩和を経て 2003 年には届出制になったことである。この結果、運賃設定も自由化され、更に競争が促進されることとなった（【図表 4】）。加えて、トラック事業者間での事業規制も緩和された。従来、積合せ業務は特積みトラック事業者にだけ認められていたが、この業務が貸切トラック事業者にも認められるなど、従来の特積みトラック事業の事業範囲に、他の事業者が参入しやすくなってきたことから、特積みトラック事業者の事業領域での競合が激しくなったことも、規制緩和の影響の表れとして指摘できよう。

【図表3】 営業用トラック保有台数と事業者数の推移



(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表4】 需要規制の撤廃と運賃規制の緩和

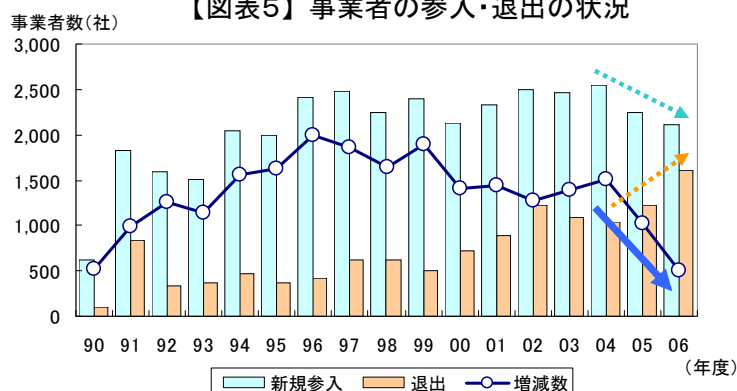
項目	年月	概要
需要規制の撤廃	90/12	路線・区域に分かれていた事業区分を廃止
		事業の免許制から許可制へ変更
	99/3	営業区域規制を、経済ブロック単位に拡大
	01/3	最低車両台数を全国一律5台に引き下げ
	03/4	営業区域規制の廃止
運賃規制の緩和	90/12	運賃料金の許可制から届出制に
	03/4	運賃の事前届出制の廃止

(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

競争環境の激化を受け、足許では事業者数は減少へ

足許の事業者数の推移について見ると、これまでの増加基調に変化の兆しが見られる。これは、参入規制が緩和され、事業者間での貨物獲得の競争が激化する一方で、環境や交通に関する規制強化に対応するためのコストが増加している点や、加えて、近時の燃油価格高騰などのコスト増加要因がトラック事業者の収益を圧迫しているためである。こうした事業環境の変化を受けて、新規参入の減少と退出事業者の増加により、これまでの増勢は鈍化しつつある(【図表 5】)。トラック事業者を取り巻く厳しい事業環境は、今後も継続すると予想されることから、今後はある程度の再編淘汰は不可避であり、事業者数は減少に転じる可能性が高いものと思われる。

【図表 5】事業者の参入・退出の状況

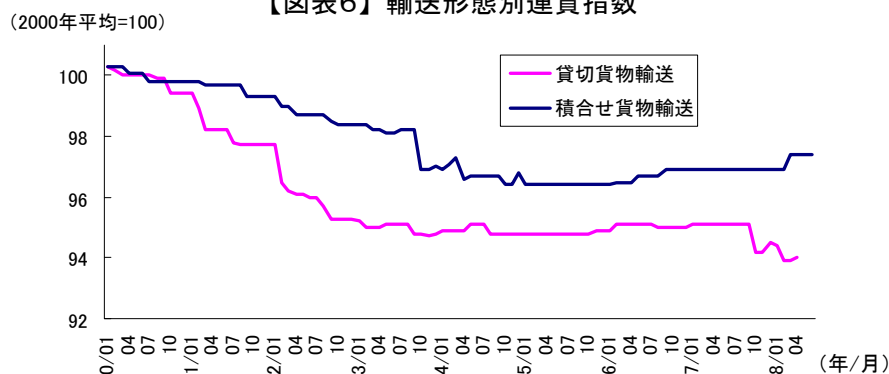


(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

需給ギャップの拡大により、価格は下落傾向

これまで述べてきたように、トラック輸送業界においては輸送需要(輸送トン数)が伸び悩む中で、供給(事業者数、台数)の増加が見られる状況であり、需給ギャップの拡大により価格競争が起きやすい状況が続いている。加えて、事業者の大層は中小事業者であり、こうした事業者の提供するサービスは輸送業務が中心であることから、他の事業者が容易に代替可能であるために、価格以外には他の事業者との差別化が図り難い。その為、事業者は、取引確保のために荷主の輸送費削減の要請に応じざるを得ない状況に陥りやすく、運賃の低下に拍車がかかりやすい業界構造になっている。こうしたことから、運賃は一貫して下落傾向が続いており、近時のコスト増加も運賃に転嫁することは難しく、事業者の収支悪化を招いている(【図表 6】)。

【図表 6】輸送形態別運賃指数



(出所) 日本銀行「物価指数月報」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Ⅲ. 物流業界を取り巻く事業環境の変化

本章では、顧客である荷主の物流に対するニーズの変化を受けた物流業界を取り巻く事業環境について概観してみたい。特に、サプライチェーンを最適化するための 3PL (サード・パーティ・ロジスティクス) や国際物流の拡大などは、トラック事業者にも輸送機能以外の広範囲な物流サービス機能が求められているという点で、トラック事業者の戦略検討上、重要なポイントになるものと考えている。

1. 重要性を増す 3PL 事業

荷主ニーズは個別最適物流から全体最適物流へ

従来、多くの荷主は、「陸送」であればトラック輸送事業者、「保管」であれば倉庫事業者に委託するといった形で、物流の機能ごとに個別最適を追求してきた。しかしながら、個別最適でのコスト削減には限界がある。一方で、荷主には、自社の商品の調達・生産から消費者に供給されるまでの一連の業務の連鎖であるサプライチェーン全体の最適化を図る、SCM(サプライチェーンマネジメント)の考え方が浸透してきている。よって、その中心を担う物流についても、全体最適を図りつつ、効率化を目指す動きが主流となってきた。

物流業務を包括して受託する 3PL 事業

こうした背景により、物流業界では 3PL が台頭してきた。3PL とは、1997 年の物流施策大綱によると、「荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する業務」と定義されている。3PL は、アメリカで誕生して発展してきた物流形態であるが、サプライチェーン全体の最適化を実現するために物流機能を包括的に提供し、かつコストダウンの実現も可能とあって、急成長を遂げてきた。

競争が激化する 3PL 業界

3PL 事業者は、荷主との間で物流全般に関する契約を交わし、輸送・保管・流通加工などの機能を組み合わせて、物流の仕組みを再構築する。このため、従来、輸送や保管などを機能ごとに受注していた既存事業者は、3PL 事業者の下請けとなる場合もある。下請となった事業者は、顧客との直接の接点を失い、価格交渉力が弱り収益性が低下する。更には、他の事業者に代替されることによって、顧客基盤を失うことにもなりかねない。このため、各物流事業者は、3PL 事業に積極的に取り組んできている。3PL 事業には、物流事業者以外のコンサルティング会社や商社などもノンアセット型事業者として参入しており、異業種も含めて競争は激しさを増している。

2. 拡大する国際物流事業

海外展開を加速する日系製造業

国内トラック輸送量(トン数)が減少に転じている要因の一つとして、製造業の生産拠点の海外移転が挙げられる。わが国の製造業の多くは、従来、人件費などのコスト削減、労働力確保、更には海外での消費市場開拓などを理由に、生産を海外に移転させてきた。その結果、製造業の国内全法人企業ベースの海外生産比率はアジアを中心に増加している(【図表 7】)。

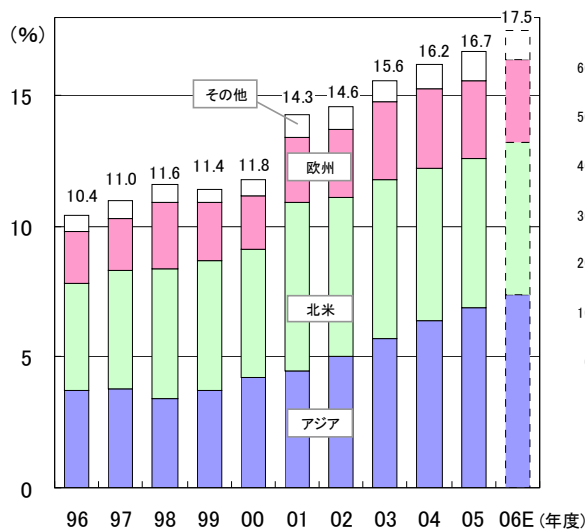
海外拠点での物流需要は旺盛

一方で、海外拠点での生産に必要な部材の中には、日本などからの調達に頼らざるを得ないものも多く、クロスボーダーの物流ニーズが高まっている。また、近時、日系製造業が進出している多くの新興国は、日本国内のように物流インフラが十分に整備されておらず、現地の物流事業者のサービスレベルも充分でないケースが多い。こうした地域では、日本の物流事業者の質の高いサービスが必要とされている。つまり、製造業の海外展開が進展したことによって、国内物流需要は減少しているが、一方で海外においては日本の物流事業者にとって新たなビジネス機会が生まれていると言える(【図表 8】)。

トラック事業者は成長する海外事業展開に遅れ

こうした動きに対し、多くの航空フォワーダーは、陸海空の輸送事業者と連携しつつ国際複合一貫輸送サービスを提供してきた。更に近年は、海外での物流サービス・機能を強化させるべく、流通加工サービスやミルクランなど、付加価値の高いロジスティクス事業も強化しており、日系顧客の海外物流に対するニーズに応じて、事業領域を海外に拡大している。一方で、トラック事業者は総じて海外市場の展開には出遅れている。その要因としては、国際物流に関する人材不足、ノウハウの欠如が展開の制約になっていると思われる。また、経営戦略として、トラック事業者は、自社のドメインを「国内の陸上輸送」に限定してきたこともあるのではないかと考えられる。

【図表 7】 日系製造業の海外生産比率



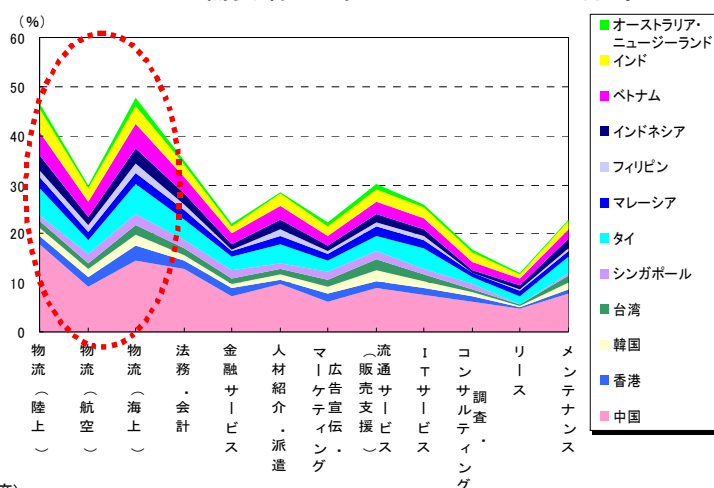
(出所) 経済産業省資料より

みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 算出方法: 国内全法人ベースの海外生産比率 = 現地法人(製造業)売上高 / (現地法人(製造業)売上高 + 国内法人(製造業)売上高) × 100

【図表 8】 製造業の海外展開において

需要増加が見込まれるサービス分野



(出所) (財) 産業研究所資料 (2007) より

みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 既にアジアに進出済み、或いは今後進出計画を持つ日系製造業 1,217 社に対するアンケート調査

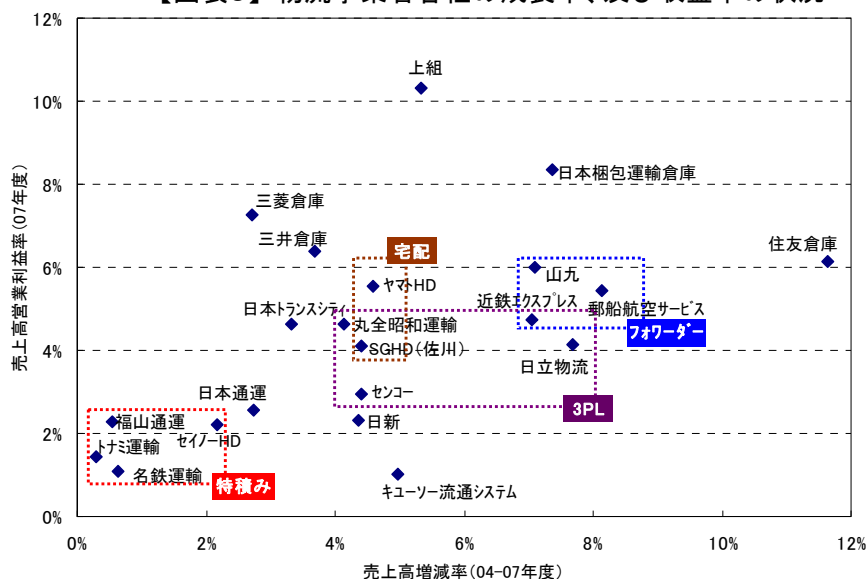
3. 物流事業者の二極化

国内トラック(特積み)事業者は軒並み苦戦

これまで、トラック輸送市場の需給環境や荷主ニーズの変化など、トラック業界を取り巻く事業環境について見てきた。こうした中で、トラック事業者

の収支状況を、成長性・収益性の他の物流事業者と比較分析してみたい(【図表 9】)。高い成長性、及び収益性を実現している企業群は、海外を中心に事業展開を行い複合一貫物流を手掛けるフォワーダーや、国内中心の事業であっても顧客の変化する物流ニーズに対応している 3PL 事業者や宅配事業者と言えよう。一方で、国内トラック輸送が主体の特積み事業者は、成長性と収益性のいずれも相対的に低水準に止まっており、厳しい競争環境の中で苦戦を強いられている状況が窺われる。

【図表 9】 物流事業者各社の成長率、及び収益率の状況



(出所) 各社有価証券報告書及び各社 HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

IV. 特積み事業の事業環境

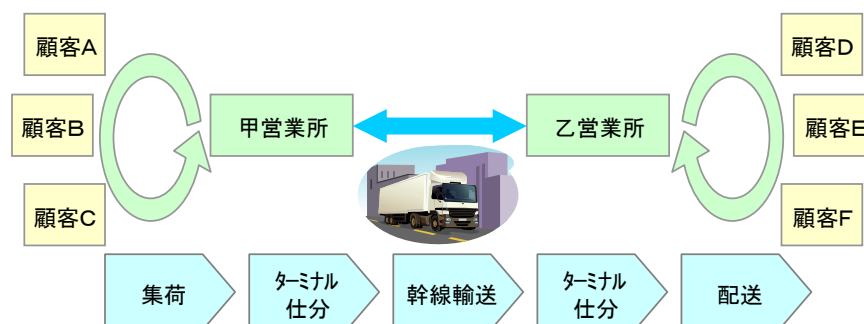
本章では、特積み事業の特性と、競争環境について述べたい。

1. 特積み事業の特性

ネットワーク展開
で差別化を図っ
てきた特積み事
業者

特積み事業者は、不特定多数の荷主から貨物を集荷し、仕分・混載して配送までを行う輸送事業者である。業務フローは、「集荷」→「ターミナル仕分」→「幹線輸送」→「ターミナル仕分」→「配送」となる(【図表 10】)。大手特積み事業者が、全国に自社ネットワークを展開しているのに対し、中堅・中小の特積み事業者は、特定地域にのみネットワークを有している。ネットワークを有していない地域については、他の特積み事業者と相互に連携して、地域ごとに貨物を委託する連絡輸送の体制を築いている。こうした連絡輸送体制は、貨物を引き渡す際に連絡地点で再度積み合わせの作業が発生する。このため、全国ネットワークを持つ大手と比して、配達までの時間や輸送品質など、サービス力に差が生じやすいと一般的に言われている。その為、これまで特積み事業者は、総じて自社ネットワークの拡大に積極的に取り組んできた。

【図表10】 特積み事業者のネットワークイメージ

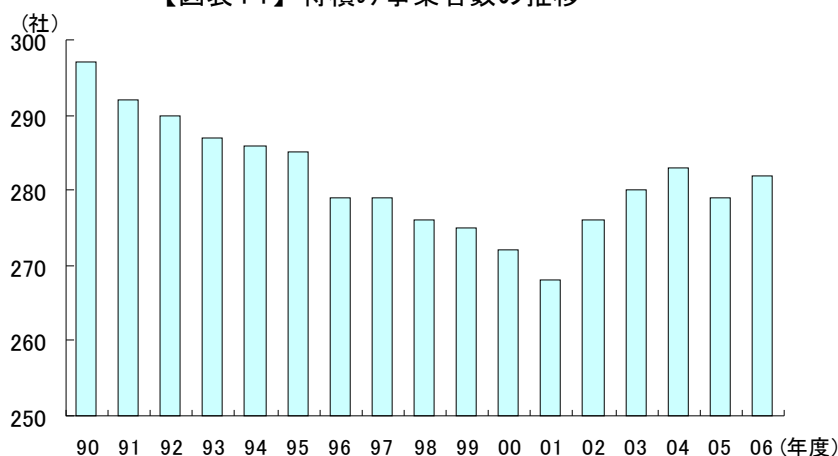


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ネットワーク構築が特積み事業者の特徴

特積み事業者数は、2006 年度で 282 社と全体のトラック事業者約 6 万社の中では少数である。トラック事業者の大層は、発荷主から着荷主までの地点から地点までの輸送が業務の主体となる貸切トラック事業者である。こうした事業は、トラックを所有しドライバーさえいれば業務を遂行できる事業であり、労働集約的な性格が強い。一方、特積み事業者は労働集約的性格に加え、装置産業的な側面も持っている。具体的には、複数の発荷主から預かった貨物を複数の着荷主に届けるため、一定規模のトラック台数が必要となる上、各地にターミナルを始めとした拠点ネットワークを構築する必要がある。このようなことから事業の維持には、多額の投資を必要とする特色がある。このため、特積み事業の参入障壁は高く、規制緩和が実施されて以降も実質的な新規参入は殆ど無い。なお、【図表 11】では 2002 年度以降、特積み事業者数の増加が見られるが、これは地方支店を地域会社化したことに伴うものであり、実質的な社数は引き続き減少傾向にあるものと推測される。

【図表11】 特積み事業者数の推移

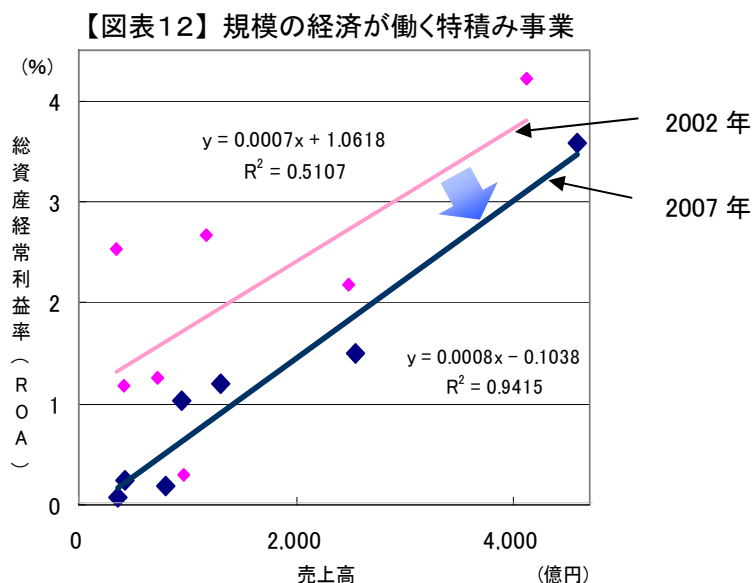


(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

規模の経済性が働く特積みトラック事業

装置産業的な側面を持つ特積み事業については、規模の経済が働きやすいと考えられる。構築したネットワークやシステムの維持に多額の固定費負担を要するが、取扱件数を増加させることによって 1 件当たりのコストを

低減させることができると考えられる。特積み事業者の売上高と総資産経常利益率(ROA)をプロットしたものが【図表 12】であるが、両指標の相関を表す回帰式は右上がりの直線になり、売上高が大きいほど資産に対する収益性は高いとの相関が確認できる。更に、2002 年度と 2007 年度の回帰式を比較すると、2007 年度の回帰式は 2002 年度よりも下方にシフトしている。これは、事業者間の貨物獲得競争が激化したため単価が低下するとともに、燃料である軽油価格の高騰などコストも上昇し、収支が悪化したことを示している。今後も特積み事業者を取り巻く環境は厳しいことが予想される中、収益性向上のためにはスケールメリットを追求する取り組みが求められると思われる。



(出所) 各社有価証券報告書、及び各社 HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

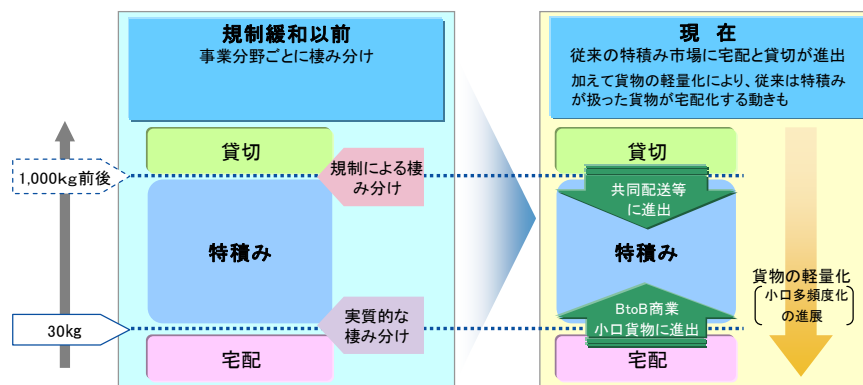
(注) 特積み事業者 7 社(セイノーホールディングス、福山通運、トナミ運輸、名鉄運輸、第一貨物、岡山県貨物運送、エスライン)について、2002 年度、2007 年度それぞれの売上高と総資産経常利益率(ROA)の相関について回帰式を求めたもの

2. 規制緩和による競争環境の変化

規制緩和により 崩れた参入障壁

1990 年の物流二法施行以前のトラック事業は、法規制により積合せが出来る特積みトラック事業者と、特定の荷主にトラック単位で荷主に運送サービスを提供する貸切トラック事業者に明確に分かれていた。また、商業貨物を主体とする特積み事業者と、一般消費者が出す小口貨物を主体とする宅配事業者との間についても実質的な棲み分けがなされていた。しかしながら、規制緩和以降は規制による壁が取り払われ、貸切事業者にも積合せ輸送が認められたことから、貸切事業者の中には個別の配送を行ってきた複数の企業が共同化して、積合せ輸送を実施する動きなども見られる。一方で、商業小口貨物についても、宅配事業者が積極的に参入して荷主の少量多頻度輸送のニーズを取り込んでおり、商業小口貨物の宅配貨物化が進展している(【図表 13】)。このように、特積み事業者の事業領域は、重量貨物では貸切事業者と、軽量の商業貨物等の分野では宅配事業者と、各々垣根が崩れ競争が激化してきたと言えよう。

【図表13】規制緩和前後の重量別貨物の競合状況



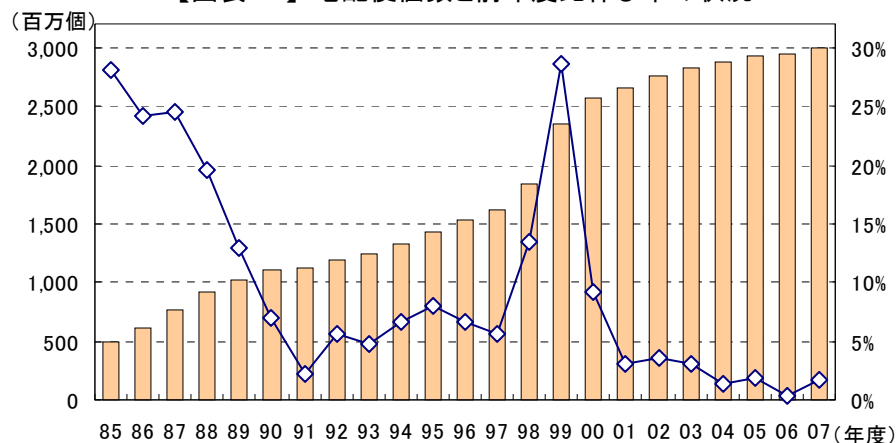
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 宅配専門大手との競争激化

着実に成長を続ける宅配便市場

宅配便市場は、当初は一般消費者が出す小口貨物(C to C、C to B)を対象としてきたが、近時では、小売業や製造業などから出る企業貨物(B to B、B to C)の取り込みにより、市場拡大を続けてきた。宅配便市場においては、これまで宅配便事業を主力事業とする宅配専門大手2社(ヤマト運輸、佐川急便)が、時間指定サービスなどの顧客ニーズを捉えた新商品開発によって、新たな消費者ニーズを掘り起こし、成長を続けてきた(【図表14】)。一方、宅配専門業者ではない大手の特積み事業者も、宅配便事業は自社のネットワークを活用できる輸送サービスであり、積載効率の向上が期待できるとして、積極的に参入した。

【図表14】宅配便個数と前年度比伸び率の状況



(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 取扱個数にゆうパックは含んでいない

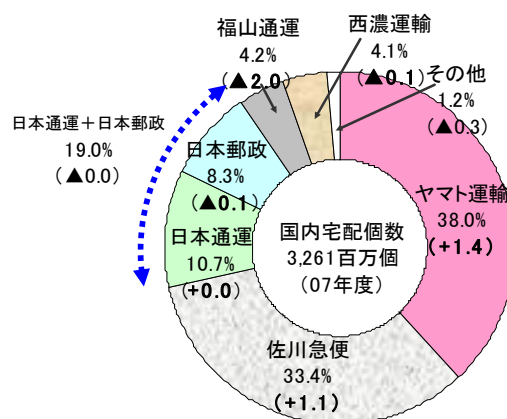
上位寡占化が進む宅配事業

しかしながら、近時の市場の動向を見ると、宅配専門大手2社が市場シェアの約7割を占めるに至り、寡占化が進行しており、この傾向は、近時、更に強まっている(【図表15】)。宅配専門大手2社は、全国に宅配ネットワークを張り巡らせつつ、顧客のニーズに合った商品を開発し、時間指定配達や決済方法の充実などを他社に先駆けて提供することにより差別化を図り、シェアを拡大させている。

日本郵政と日通が事業統合、下位の特積み系宅配事業の動向が焦点に

宅配専門大手 2 社がシェアを伸ばす一方で、3 位以下の事業者についてはシェアを維持、或いは落としている。こうした中で、2007 年 10 月にシェア 3 位の日本通運と 4 位の日本郵政は宅配便事業を統合することを発表した。両者のシェアを合計すると約 2 割となり、規模を拡大して効率化を図り、サービス力を高めて宅配専門大手 2 社を追撃してシェアの拡大を企図しているものと思われる。一方で、それ以外の特積み事業者の中には、単価が低く不採算である通販事業者との取引を解消したり、コストのかかる対個人 (to C) の業務を縮小するなど、規模縮小の動きも見られる。

【図表 15】 宅配便のシェアと前年とのシェア変動の状況



(出所) 国土交通省資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 括弧内の数字は 06 年度と比較したシェアの増減

個数はトラック・航空の合計であり、ゆうパックを含む

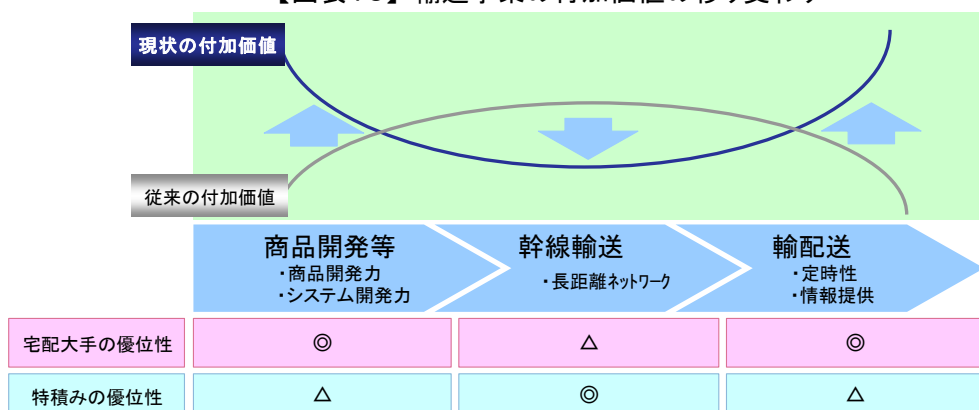
宅配専門大手 2 社以外の宅配事業は縮小傾向

宅配専門大手 2 社以外の宅配事業は縮小傾向にある。この格差の背景には、各事業者が事業の付加価値の源泉をどこに求めているか、という点にあると考える。特積み事業者にとって宅配事業は、既に構築したネットワークの積載効率を高めるための品揃えの一つとして位置づけてきたと思われる。その為、顧客との接点である配送部分は下請に委託するなど、一般貨物の特積み事業と変わらないサービスに留まることが多かった。一方で、宅配専門大手 2 社の場合は、当初から一般消費者をターゲットとしてサービスを提供することを目指したことから、顧客との接点である集配サービスを重視して、自社で対応している。こうした体制を採ることによって、顧客ニーズを拾い上げ、そのニーズに応えるべく新たな商品開発を進めてきたことが成長の源泉にあり、単に幹線輸送力を効率的に活用しようとした他の大手特積み事業者との格差の要因となったものとする。

付加価値の源泉は輸送機能ではなく、サービス力と商品開発

規制緩和以前は、事業参入や路線についても規制があったため、路線ネットワークを提供できること自体が差別化の源泉となっていた。しかしながら、規制緩和に伴い、路線ネットワークの提供自体は差別化の要因となり得なくなつて以降は、顧客ニーズへの対応が重要となった。結果として、輸送事業のバリューチェーンの中で付加価値が高い部分は、【図表 16】のように特積み事業者が得意とする幹線輸送から、顧客サービスに直接影響する末端の輸配送や商品開発等に、付加価値が変化していったと理解できよう。

【図表16】 輸送事業の付加価値の移り変わり

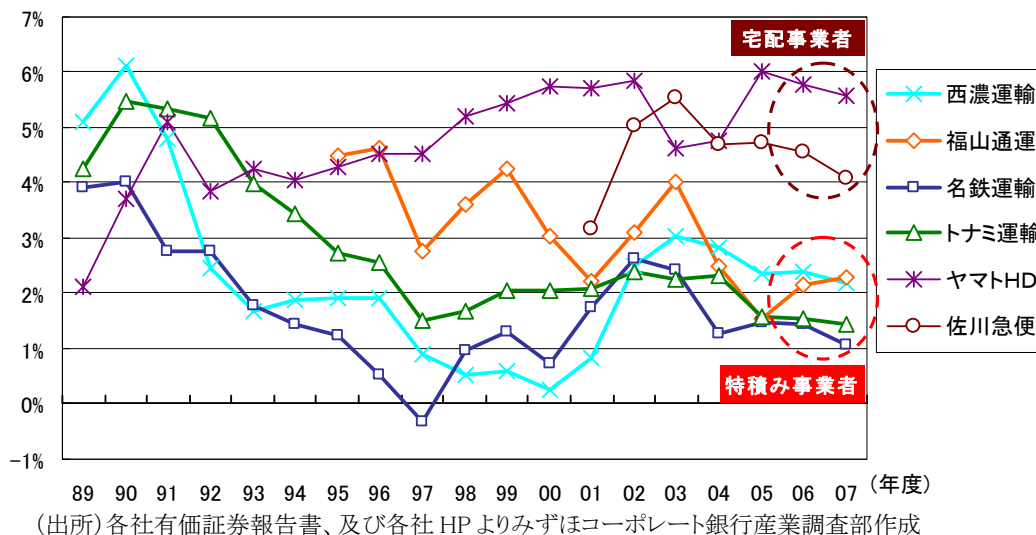


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

宅配専門大手 2
社は高い収益性
を維持

宅配専門大手 2 社とその他の特積み事業者の営業利益率を比較すると、その他の特積み事業者の営業利益率が徐々に低下し、07 年度の決算では平均 2%程度となっているのに対し、宅配専門事業者の営業利益率は 5% 台前後と相対的に高い収益性を維持しているのが見て取れる(【図表 17】)。

【図表17】 特積み事業者と宅配事業者の営業利益率の推移



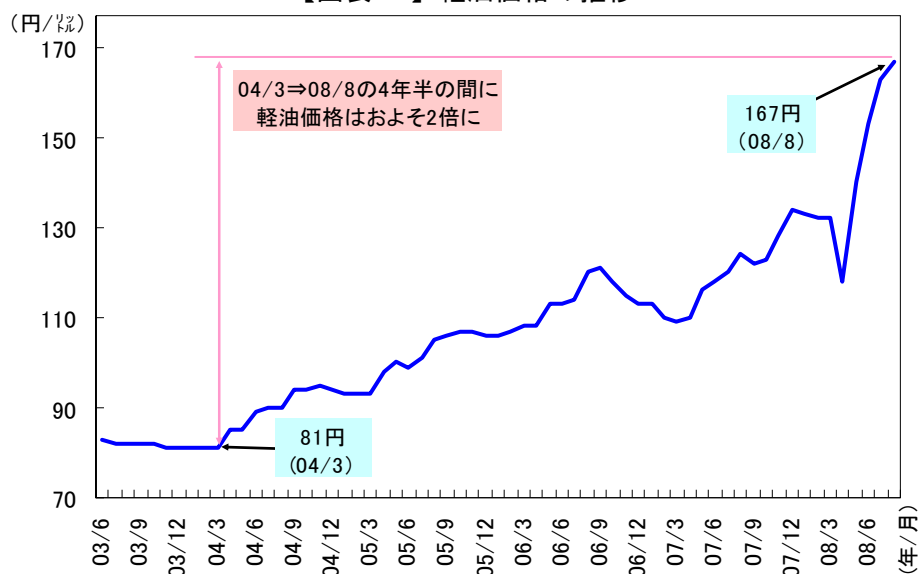
4. 収支を圧迫するコスト増加要因

これまでトラック事業者が厳しい競争環境にあることを述べてきたが、更に近時では、さらなるコスト上昇要因として、トラックの燃料である軽油価格の高騰と人件費や備車費の上昇傾向が挙げられる。これらの近時のコスト上昇は、特積み事業者の収支にこれまでにない大きなインパクトを与えている。

収支への影響が
大きい燃料費の
高騰

トラックの燃料となる軽油価格は、2003 年度ごろまで安定して推移していた。しかし、その後高騰し、2004 年 3 月の 81 円/ℓから、足許の 2008 年 8 月には 167 円/ℓと 4 年半の間におよそ 2 倍に上昇している(【図表 18】)。(社)全日本トラック協会の調査によると、トラック事業者が 2006 年度の事業収入に占める燃料油脂費の割合は 15.0%と、2003 年度に比べ 4 ポイントも増加している。2006 年度の業界平均の営業利益率が 0.1%と低水準であるトラック業界にとっては、業界平均の営業利益が赤字に転落するほどのインパクトがある。

【図表 18】 軽油価格の推移



(出所) 石油情報センターHP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

削減が続いてきた
人件費も近時は
上昇傾向

軽油価格の高騰に対し、これまでトラック各社は省エネや人件費、備車費の削減など、コスト削減で対応してきた。しかしながら、経費のおよそ 5 割を占める人件費は、ドライバーの高齢化の進展や駐車禁止規制強化(2 名乗車)に伴うドライバー不足などを背景に、近時は上昇傾向にある。

こうしたコスト増
の運賃転嫁は困
難な状況に

また、トラック業界では、大手が元請となり、中小事業者が下請となる重層構造が見られる。下請の元請に対する価格転嫁は難しく、これまでは備車費の削減が元請のコスト上昇の緩衝剤としての役割を果たしてきた。しかし、中小事業者を中心とする下請事業者はこれまでの熾烈な価格競争に加え、近時の軽油価格高騰の影響により、もはや価格の引下げ余力は無いと思われることから、元請にとっても備車費のこれ以上の削減は困難な状況と思われる。これまで収益確保のために自助努力により経費削減を行ってきたトラック事業者であるが、下請事業者のみならず元請事業者も含めて、もはやこうした取り組みも限界に近づいてきていると言えよう。

V. 特積み事業者に求められる戦略

本章では、これまで述べてきたトラック業界を取り巻く環境変化を捉えて、特積み事業者が、今後の厳しい競争環境を勝ち抜くために求められる成長戦略の視点を検討してみたい。

1. 特積み事業者の課題

ネットワークの効率的活用が課題

これまで述べてきた特積み事業者を取り巻く環境変化を踏まえると、特積み事業者が生き残りのために対処すべき課題は大きく二点に整理されよう。一点目は、ネットワークの効率的活用である。特積み事業者は、大手は全国に、中堅・中小は特定地域に広範囲なネットワークを張り巡らせている。近時の様々なコストアップ要因に対処していくには、なによりも積載効率を高め、ネットワークの効率的活用を図ることが重要な課題であると考ええる。

常に変化する顧客ニーズに対応していく姿勢が重要

二点目は、顧客接点を強化して顧客ニーズを掴み、それに応えるサービスを提供することである。これまで、特積み事業者は一般的に、幹線ネットワークを活用した輸送ビジネスに特化してきた。そのため、顧客の広範囲な物流ニーズを捉え、3PL 事業や国際物流といった新たな顧客ニーズに対応することが他の物流事業者よりも遅れている状況にある。その結果、下請け事業者として輸送機能のみの提供を余儀なくされることもあり、コストアップと荷主(元請事業者)からの価格引下げ要請にあえいでいる現状がある。こうした現状を打破するには、まず、自社の顧客基盤を再認識し、顧客のニーズに応えるため、幹線を利用した輸送以外の物流業務についても積極的に取り組み、顧客基盤を強固なものとする必要があろう。

宅配事業においても、専門大手がシェアを伸ばす中、特積み事業者が苦戦している状況を指摘した。この格差の要因は、大手専門業者が顧客接点を重要視し、顧客ニーズを絶えず新商品開発に反映してきたことにある。このことから、常に自社の顧客ニーズをきめ細かく把握し、常に変化する顧客ニーズに対応していく姿勢が、これからも重要と言えよう。

2. 特積み事業者に求められる戦略

上記の課題を克服する為の特積み事業者に求められる戦略については、ネットワークの課題に対応する戦略として「ネットワーク効率化戦略」、及び「地域特化戦略」、顧客ニーズに応えるサービスの提供に対応する戦略として「ロジスティクス強化戦略」、及び「海外戦略」を挙げたい。

アライアンスによる「ネットワーク効率化戦略」

(1) ネットワーク効率化戦略

一つ目の戦略は、「ネットワーク効率化戦略」であり、これに対しては二つの視点があると考ええる。一つは自社の顧客、または強化すべき地域の顧客を徹底的にフォローして、輸送機能以外の倉庫、保管、流通加工などの物流サービスにまで、事業領域を拡大することである。これにより、自社の顧客基盤を強固なものとし、集荷力を強化することで積載効率の向上を

図り、ネットワークの効率性を高めることが期待される。一方、顧客基盤が弱く、集荷力の向上が見込めない地域のネットワークに関しては、路線撤退も採算向上の観点からは検討が必要な戦略の選択肢となろう。自社で路線を維持することは、輸送品質の確保の点から大きなメリットがある。しかし、そのコストを賄う見通しの成り立つ十分な顧客基盤が無い場合には、他社委託を検討する余地があるのではないかと考える。その点では、自社の顧客基盤の活性化、ビジネス拡大のポテンシャルを路線単位できめ細かく見極めることが肝要といえよう。

もう一つの視点は、資本提携などのアライアンスによってネットワークを拡大し、競争力を高めることである。例えば、これまで拠点を保有しなかった地域、或いは拠点はああるが競争力が弱かった地域に強みを持つ事業者との連携である。ネットワークを補完することで輸送品質の向上が期待される。更に、重複する業務や路線の削減、倉庫等施設の共同使用などによって、積載率向上や業務効率化などの効果も期待できる。

ネットワークを縮小し「地域特化戦略」で生き残りを図る事業者も

(2)「地域特化戦略」

二つ目の戦略は、ネットワークを縮小し、顧客基盤に強みを持つ地域に特化する「地域特化戦略」である。これまで特積み事業者は、多少採算が悪い路線があっても自社ネットワークの維持を指向してきた。しかしながら、特積みを取り巻く事業環境が厳しくなっている現在、ネットワークの維持よりも採算性を重視して、不採算となっている路線から撤退し、ネットワークを縮小することにより、収支を均衡させる動きが中堅・中小の事業者を中心に増加するものと見ている。これらの事業者は、自社が強みを持つ地域に事業領域を特化して、その地域に拠点を置く企業に対するロジスティクスの提供など、きめの細かい物流サービスを提供することにより、生き残りを図っていくことも、採りうる戦略の一つと考えられる。

「ロジスティクス事業強化戦略」による事業領域の拡大

(3)「ロジスティクス強化戦略」

三つ目の戦略は、「ロジスティクス強化戦略」である。特積み事業が持つ輸送ネットワークを活用して、3PL などロジスティクス事業を強化、或いは新たに事業領域を拡大する戦略である。競争力のあるロジスティクス事業を実現するためには、顧客の物流ニーズを把握することが前提となる。

こうした顧客ニーズに応えていくためには、在庫管理や倉庫内オペレーションなど、取り扱う商品、製品の特性に応じた物流ノウハウを兼ね備えることが必要となる。こうしたノウハウを得るためには、メーカー系物流子会社や倉庫事業者などとの資本・業務提携も効果的な戦略といえよう。ロジスティクス事業の強化は、事業領域を拡大し、収益基盤を多様化するとともに、集荷力の向上によって路線ネットワークの効率的活用、ひいてはコスト競争力の向上効果も期待できよう。

国内荷物の増加を期待する「海外戦略」

(4)「海外戦略」

最後の戦略は、クロスボーダー物流を取り込む「海外戦略」である。顧客のグローバル化が進展する一方で、国内物流市場の伸びが期待できないことを勘案すれば、クロスボーダー物流の取り込みは特積み事業者にとって

も不可避の課題であろう。海外物流については、既にフォワーダーを始め大手物流事業者は日系顧客のニーズの高い各地域に展開し、クロスボーダーの物流ニーズを取り込んでいる。一方、特積み事業者は概して海外展開に遅れ、また、航空フォワーダーなどと比べてフォワーディングや関税などの国際物流業務に関するノウハウにも乏しいのが現状である。

こうしたノウハウや海外ネットワークを早期に確立するためには、海外事業者とのアライアンスが考えられる。特積み事業者の持つ日本国内の幹線輸送ネットワークや日系顧客基盤は、アジアなど日系企業の進出が著しい海外事業者には魅力的な強みである。海外事業者と連携することで相互に業務領域を棲み分け、クロスボーダー物流をシームレスに提供するアライアンスを構築することで、先行した他の日系物流事業者の海外戦略にキャッチアップすることが可能となるのではないだろうか。

VI. おわりに

これまで、特積み事業を取り巻く事業環境と近時の厳しい競争環境を中心に述べてきた。今後も、トラック輸送が国内物流の最大の輸送モードであり、その中でも、幹線輸送ネットワークを持つ特積み事業者は輸送ニーズを担う中心的なプレーヤーであることは変わらないと考える。

しかしながら、市場環境や顧客の物流に対するニーズは日々変化している。また、需給が今後さらに市場縮小によって緩和していくことを踏まえれば、生き残り競争はますます厳しくなり、ネットワークを有する強みだけでは生き残りを図ることは難しいだろう。今後、生き残りを図るためには、顧客との接点を強化して顧客ニーズを掴み、それに応えるサービスを提供すべく、自らのビジネス領域を積極的に拡大し、成長を追及していく不断の経営姿勢が期待されている。

以 上

©2008 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO



Channel to Discovery