

# NBC PLUS+

vol.97

# 志道

同志と行く道



# 序章 くそもそも、トラック運送業界は現在どのような状況に置かれているのか？

## トラック運送業界全体の主要課題

『トラック運送業者の99%が資本金3億円以下・従業員300人以下の中小企業であり、車両規模からみても10両以下が56・0%を占めている。』

これらの中小零細企業は、総じて経営資源が乏しく、荷主や同業大手の下請け的性格が強く、他企業への依存度が高い特徴をもっている。(中略)

企業規模の大小や経営改善の取り組み度合いなどから課題は千差万別であり一律的な対応は難しいが、以下の点が業界全体の主要課題と考える。』

### 1 計数管理の導入

国土交通省の統計によると運送原価を把握していない企業は全体の約4割を占める。計数把握が可能となれば事業収益の向上につながり、自社の弱点把握も可能となる。



### 2

#### 適正運賃の收受とコスト転嫁

トラック運送業者は荷主との関係では構造的に弱い立場に置かれている場合が多い。適正な運賃は運送原価をもとに「裏付けのある運賃設定」を行う必要がある。そのためには、運送原価計数の理解・荷主との十分な意思疎通が必須となる。売上高に占める「燃料油価格」の割合は約14%(全日本トラック協会)、燃料高騰が企業収益を大きく左右する。よって、荷主との交渉において燃料

### 3

#### 他社との差別化・オンリーワン

高騰分を運賃に転嫁できているかどうか重要。しかし荷主自体も企業収益確保の必要があり、容易に運賃価格を上げるのは難しい。危険品や長尺品・重量品・液体品など輸送品目の特殊性を打ち出したものや輸送時の貨物の温度管理、サスペンションといった車両機能の特殊性を打ち出したものなど、同業他社が入り込む隙を与えないよう



な、ニッチ的要素に対応する強みや差別化が重要。

#### 4 人材確保・定着化

インターネット通販やテレビショッピング利用数の伸びにより、通販市場の拡大が続いている一方、不在による再配達が企業および従業者の負担となっている。

トラックドライバーの年間労働時間は、全産業平均と比較しても長く、人手不足のなかでドライバー確保が大きな経営課題である。

また、トラック運送業を含む自動車運送事業は、中高年層の男性労働力に依存している。40歳未満の若い就業者数は全体の約3割である一方で、50歳以上が約4割を占めるなど高齢化が進む。

いわゆる「働き方改革」を進め働きやすい職場をつくることが重要だ。

#### 5 高度な物流ニーズへの対応

荷主企業はさまざまな物流改革に取り組んでおり、物流部門のアウトソーシング化が進んでいる。ニーズに対応すべく運送業者は3PL(※)事業を展開しなくてはならない。高度化・多様化に対応できるノウハウが必要。

※3PL(サードパーティー・ロジスティクス)  
荷主に対し物流改革を提案し、物流業務の包括的委託や部分的委託に合わせた物流サービスを提供すること。



#### 6 物流の効率化

ITシステムや関連機器を導入し経営の効率化をはかる企業が多い。

IT導入により、空車率の削減や運行管理の把握、倉庫を保有する企業では荷主に対する物流センターの在庫管理など、さまざまな経営効率化が可能となる。

#### 7 コンプライアンス経営

安全運転は最優先課題。飲酒運転の根絶や長時間運行による過労運転など、さまざまなコンプライアンスの遵守に努める必要あり。

出所：株式会社きんざい「第14次業種別審査事典」



「いいトラックに乗りたい」。業界へ足を踏み入れる人間の多くは、トラック運転手に強い憧れを抱いているという。気を張った状態での長時間に及ぶ運転、心身ともに休まることのない仮眠、ともすれば、孤独にうちひしがれるような場面も少なくはないだろう。それでも、走り続ける「男たち」。今号は「エイワン物流株式会社」をご紹介します。

# 5台から始めたトラック運送——。 ガムシヤラさと 同志との結束を武器に、 計数の共有で上位5%企業へ。

文：NBCグループ



神戸市灘区摩耶埠頭に  
本社を構えるエイワン物流  
株式会社は、2004年、代表  
である小畑栄作様が5台の  
トラックで神戸港からスタート  
したトラック運送業である。  
その後大阪港にも拠点を置き、  
阪神港での一貫した運送サービ  
スを展開してきた。

比較的参入障壁が低く、零細  
企業も多いとされる当業界におい  
て、当社は着実に成長を遂げられ、  
またここ数年の業績改善も目覚  
ましい。

ある雑誌の取材に対し小畑社長は  
こう述べられている。

「企業として成長を図っていき  
たい。ただ、成長を  
目指すにあたり単に  
会社を大きくする  
だけではいけません。」

今回お話をうかがう中で、小畑社長の  
この言葉の裏にあるもの、そして成長の  
ヒントを垣間見させていただいた。



## Profile

- 会社名 | エイワン物流株式会社
- 代表者名 | 代表取締役 小畑 栄作 様
- 社員数 | 110名(2021年4月時点)
- 事業内容 | 一般貨物自動車運送業
- 所在地 | 〒657-0854 神戸市灘区摩耶埠頭 まや流通センター東棟



## Roots 1

エイワン物流株式会社

### 代表取締役 小畑 栄作 様

沖縄県宮古島市出身。小学生のころに兵庫県神戸市に移住。

幼少期から大型自動車に対する憧れを抱いており、

学業修了後、運送業に従事。日々の業務を通じ

経験とノウハウを培いつつ、大型自動車免許を取得。

その後、知人の紹介で神戸港の海上コンテナ輸送業へ転職。

人の倍以上働く——。

1998年、個人事業として輸送業をスタートし、2004年エイワン物流を創立。

- ✓ 自動車が好き
- ✓ 遠方への長距離輸送を走り終えた際の安堵感は得難いもの
- ✓ 技術力の向上を実感できた時の喜びもひとしお

——海上コンテナ輸送の会社で働かれていた当時の様子を少しお聞かせください。

**小畑社長** 今とは少し違うんですが、昔、海上コンテナといえば輸送業の中では花形でした。運賃もよく、そこそこ大手の海上コンテナ会社でしたら、1千万プレイヤーはザラにいましたね。

そういう業界だけに今のようから採用されるなんてことはなく、知人を介して業界に入って、また業界内でよその会社に移るというような。〆閉鎖的〆とでもいうのでしょうか。海上コンテナ輸送の世界とトラック輸送の世界にはそうした違いがありました。

——だいぶ稼がれたんですか？ある取材に「人の倍以上働いた」とお話しになっていたのが、印象的だったのですが……。

**小畑社長** 稼ぎましたね。稼いだというか、お金も大事なんやけど、トラックが好きなんです。「いいトラックに乗りたい」「カッコイイ、新しいトラックに乗せてもらいたい……。」そのためにはやはり会社

に貢献しなくてはならない。売上に貢献すれば会社も「こいつよう走つとるから、ええ車乗らさしたる！」となるわけです。

人よりも距離を走るんで、必然的に給料もあがっていく……。もちろん給料も欲しかったけれど僕にとつたら「いいトラックに乗りたい。」が一番の動機で、給料は結果でしたね。

——その後、退職され起業なさった背景をおうかがいしてもいいですか？

**小畑社長** 一番若い僕とベテランの人らとでは単価が違うんです。ただ僕は人の倍走ってるから、単価は低かったけれどベテランの人たちを凌ぐくらいに給料が上がってきていた。すると内外に僕をよく思わない人も出てくる……。例えば「若いのにもらいすぎや、アイツ。」とか、そんな声が僕自身の耳に入ってくるようになりました。

「いいトラックに乗りたい。」その一心で一生懸命働いていましたが、そうした声にひっかかりを感じ、その会社を辞めることになりました。簡単に言うたら「それやっ

たら自分でやったほうが早いかな。」と。それが起業のきっかけになります。

——「いいトラックに乗りたい。」……。初期衝動とでもいいかもしれません。自身のそうした根っこ部分を大切にされるところ、とつてもカッコいいです。シンプルに起業の経緯をお話いただきましたが、ご苦労もあつたのでは？

**小畑社長** まあ、リスクはかなりありますけど、乗りたい車には乗れませんでしたし、仕事もすればするほど自分に返ってきました。

——「トラックが好きだから」「いいトラックに乗りたから」……社長のベースにあるモチベーションが至極カッコよく、魅力的に聞こえるのですが【好き】を動機にこの業界に入られる方というのは多いのですか？

**小畑社長** 多いと思いますよ。長時間運転しなくてはならず、夜になればトラックの狭い空間で寝泊まりすることになります。好きじゃないとできない仕事——、僕はそう思っています。





## Roots 2

エイワン物流株式会社

### 専務取締役 大西 俊行 様

当社への入社前は、飛び込み営業や訪問販売なども含め、営業職として何社かを経験された。義理のお父様が海上コンテナ輸送会社に在籍されていたことから縁がつながり輸送業へ。3年後「自分でできるんじゃないか?」と海上コンテナ輸送業として独立。1年後の2006年、エイワン物流と合流。

——エイワン物流様と合流される前から、大西専務は小畑社長とご縁があったのでしょうか？

**大西専務** 2002年くらいには、知人の紹介で顔見知りくらいにはなっていました。その後、僕は独立して大阪港メインでやっていたので、僕がいたいただいた仕事のうち神戸港の分に関してはエイワン物流で走ってもらうようになりました。その後2006年、僕がエイワン物流に入社する形で合流しました。

**小畑社長** 「より大きいところを目指そう!」と一緒にになりました。阪神間は網羅できることになるからね。



エイワン物流株式会社

## トラック運送業の市場特性と特徴

<市場特性①>

**新規参入が容易なことから中小零細企業が多い。**

<市場特性②>

**労働集約型産業で、かつ運賃も低位であることから総じて収益性は低い。**

<市場特性③>

**過積載・過労運転、運賃ダンピングなどのいわゆる輸送秩序問題が生じやすい業種。**

トラック、鉄道、外航海運、航空、倉庫など、わが国の物流事業全体の市場規模はおよそ25兆円である。このうち、トラック運送業の市場規模は15兆円で、物流市場全体の約6割を占めている。

出所：株式会社ぎんざい「第14次業種別審査辞典」

1998年に個人事業から輸送業をスタートされた小畑社長は、2004年にエイワン物流株式会社を創立された。

創立から17年目の2021年現在、社員数は110名・保有車両はトレーラーヘッド73台・10トンウイング28台・シャーシ210台と驚異的な

成長を遂げられている。車両規模が201台以上の企業は全事業者においてわずか0.4%に過ぎず、また従業員規模でみても101名以上の企業構成比は3%に満たない。

東京商工リサーチによると、同業種内との売上高比較で同社は全国の上位5%に位置する企業だ。

## トラック運送業のターニングポイント①

<1990年(平成2年)>

『物流二法』施行

→参入規制が緩和され新規参入業者が増加

## トラック運送業のターニングポイント②

<2003年(平成15年)>

営業区域の撤廃、運賃・料金の事前届け出制廃止

→業界内の競争激化

1990年の規制緩和、2003年の営業区域撤廃、運賃・料金の事前届け出制の廃止により、参入障壁が低くなり、業界内の競争は激化した。その只中にあった2004年に5台のトラックからスタートした当社が、これだけの成長を遂げられた背景には何かあるのか？お話をうかがった。

**小畑社長** 小泉時代やね。独占禁止法に触れる・触れないで規制緩和した業種のひとつでした。認可が登

録になったんです(※)。もともとは営業許可を取ること自体ハードルが高く、新規参入しにくい業界だったんですが、少しハードルが下げられた。それで正直入りやすくなりましたね。

ただその分、当然競争原理も働きました。私や専務の周囲でも独立する人間はかなりいました。ただその人たちがまだやっているのかどうか、そこは定かではないけれど。

※2001年、政府は『規制緩和推進3か年計画』を閣議決定。新規参入規制(需給調整規制)の緩和を行った。その中で、貨物自動車運送事業法改正……第一種貨物利用運送事業への参入については許可制を登録制に緩和。

**小畑社長** 2004年に5台からスタートしたんですが、2006年に専務と一緒に、神戸・大阪を網羅するようになりました。それでもちよつとずつ台数は増やそうにしていきましたが、やはり大手さんの仕事をいただくようになってから、それなりの台数も規模も必要になってきますので……ただの勢いだけで(笑)。ただ台数を増やすとなれば、当然お金が必要になりま

す。しかしあてもなく……本当に勢いだけでした(笑)。

でもね、その甲斐あって人が集まってきました。人数が増えればカバーできる仕事の量も増える。そうやって成長させてもらいました。

一番最初に目標にしたのが「30台」です。この「30台」というのが一回目のターニングポイントだったと思います。会社を始めて4〜5年目には、その目標はクリアしました。さまざまなお客様のニーズに応えられるようになり、仕事も取れま



したし、一緒に現場も見ましたし、専務も私自身も乗っていましたね。その辺りまでは自分の目の届く範囲でした。今のように事務所体制ではなかったの、それぞれの部署でみんなでやれることをやってね。



**大西専務** 30台を突破した当時は……そう、本当にただただ**ガムシヤラ**でしたね。もう、仕事がついてくるようになっていたので、その仕事をするために、もちろん車両も必要で、本当にいい形で動いていたと思います。





● **「アツイもの」を感じたんです。**

2013年3月5日、NBCが講師を務める経営セミナーに小畑社長・大西専務はじめ4名にご参加いただいた。

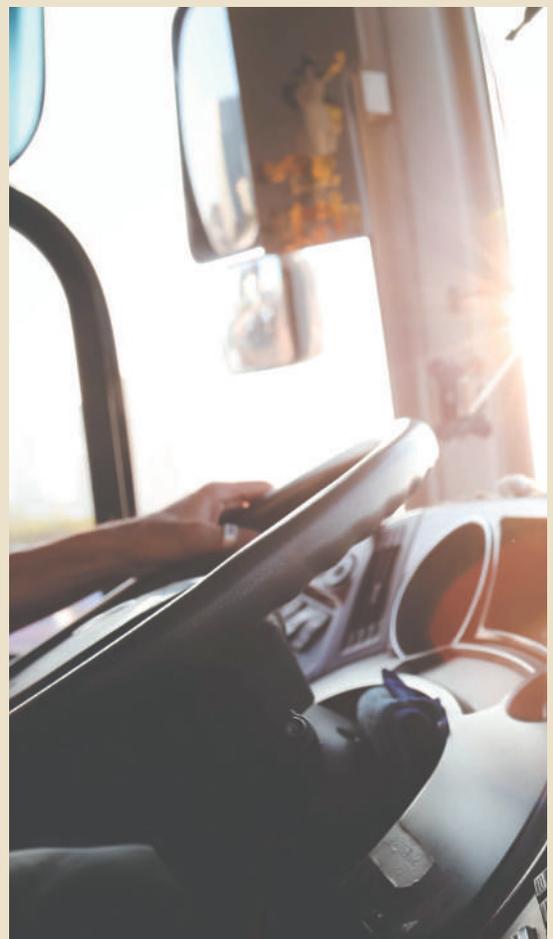
小畑社長（以下同氏）ちようど「会社を今後どう伸ばしていくか？」と

考えていた時期だったんですね。立ち止まってはいけないけれど、ぶつかっていたというか——。「今後どうすべきか？」「どうやって従業員と向き合っていくべきか？」その具体的な方向性や施策について、バツと思いつかばないというか——。

そんなとき、初めてセミナーで出会ったNBCの講師に、本当にアツイものを感じ、僕の中にもアツイものが生まれたんです。やる気を引き出してもらったというのかな。

● **「共有——、そのやり方に悩みがありました。」**

5台から始まって、**ガムシヤラ**にやってきた運送会社なんでね。僕は経営者やから売上とかは見てきたけど、それをもっと細かく見て何か対策を講じる……、といったところまでは行きついていなかったんです。とにかく毎日仕事を「取って」それを「終わらせる」という繰り返し。仕事を増やすことに必死で、**利益率**なんてことは、**ほぼ**考えていなかった。正直「**どんぶり勘定**」でした。



僕自身がそうなんで、現場の事務所スタッフなんかはもつとわからない状態で。右から左に仕事を流す、終わらせればいい、そんな状態だったと思いますね。

しかし仕事はどんどん増え、売上もどんどん伸びていきました。ところが、増えた仕事に対して中身（業績）がともなっていない。それがなぜなのか？——その疑問を解消することは自分ひとりではできなかったんです。自分自身がわかっていないですから、当然事務所スタッフに伝えることはできない。

伝えて、みんなで共有して、動かないと組織は前に進まないんです

が、そういうことには程遠い、そんな状況でした。」

● **「数字を細かく見る——!? 売上しか見てこなかった。」**

ある程度のコスト確認はするんですが、それだって決算レベルやね。稼働効率がいいのか悪いのか、経営している僕ら自身もわからなかったんです。「とりあえず仕事を増やしたらいいんじゃないかな。」そんな状態でした。でも「一生懸命やってんのやけど、いまひとつ結果がともなわいな……。」そう感じていました。







は、早い段階から浸透していきまし  
た。距離単価をデータ化し洗いざら  
い出して見直しをかけ、効率の悪い  
ものについては『お断りをしよう。』  
とか『運賃改定させていただこう。』  
と動きがあった時も、ただ闇雲にお  
客様に『お断りします。』や『改定させ  
てください。』と言っただけはなく、す  
べてのお客様の細かなデータをもと  
に『この先にはこんな風にお伝えし  
よう。』とみんなが個別に検討して  
くれたんです。

NBCさんの支援を受けて、そん  
な風にみんなが自発的に発言し、動  
くまでに成長しました。昔の僕らに  
はできなかったことです。

——今後、どのような会社にしてい  
きたいですか？

**大西専務** 定年まで勤めあげられ  
るようにしたいですね。これもNBC  
さんと一緒につくらせてもらったん  
で、必ずやりたいです。そして、運送業  
の従業員でも、いい給料がとれるよう  
に、今後も取り組んでいきたいと考  
えています。

**小畑社長** 本当に少ない人数から  
スタートしました。非常にファミ  
リイ的な会社で、いいことも悪いこ

## Take the Tomorrow's Distribution

### 未来の物流を掴め

会社にとって  
社員こそが  
財産(人財)であり

その人財が  
定年退職まで  
勤めあげられるように

安定のある  
会社作りを通して  
全ての幸せを  
共有する。

エイワン物流株式会社 ホームページより



ともみんなと『共有』しながらやっ  
てきました。これからも、その雰囲気は  
そのままに……と思っています。

それから、専務も言ったように長  
く勤められる会社になりたいですね。  
今は60歳や65歳で引退してゆっく  
りできるような時代ではない。税金も  
上がっていきます。

そうした中で本人はもちろん、そ  
の家族の生活、子供の将来を支えら  
れるようにしたいと思っています。

それに、僕もそうですけど「この業  
界ですと生きてきた人間が、この  
業界辞めてどうすんねん！」と思う  
んです。この業界で生きてきたのな  
ら、この業界で生き抜くべきだと。で  
あれば「この会社で勤めてきて良  
かったな。」と思えるものをつくって  
いかないといけないと思っています。

働きやすく、働きがいのある会  
社——。なんでもかんでも、すぐ  
にはできませんが、雇用条件ひとつを  
とつても、どんどん進化させていき  
たいです。

また、倉庫業も視野に入れていま  
す。今後進めていきたいです。倉庫  
業がまた新たな雇用も生みますし、  
雇用形態が変わっても長く勤めてい  
ただけるようにしていきます。

人を魅了し、道を拓く「ホット」さ、人を導き、道を照らす「クール」さ。確かなる

「真のリーダーに出会った——」。

NBC Plusでのご紹介、インタビューを依頼した当初、小畑社長はあまりいい顔をされなかった。私はそのワケを推し測ることができぬまま、なんとかお願いできた取材の機会に、いつもより緊張して臨んだ。

3月初旬のインタビュー、終盤で社長はこう切り出された。

「ウチらも紆余曲折あって、本当はいろんなことがあって、今こうしてようやくやらせてもらってるんです。NBCさんのセミナーからアツイものを感じ、NBCさんの支援を受けて——でもウチだっていつどうなるかわからない、だから、決して今をひけらかすようなことはしたくない。ただ『今の世の中が』『「口ナ禍やから』と何もせんといたら会社はなくなってしまうんです。だから僕たちが、NBCさんから奮起するエネルギーや立ち向かうきっかけをもらったように、一社でもそうしたことを感じてくださる企業様があるのであれば……、そんな想いでインタビューをお受けけることにしました。」

トラック運送業の市場規模は今や約15兆円、運ばれる貨物は生産から消費に至るまで実にさまざま。大きな災害時はトラックがその機動力を発揮し、緊急支援物資を輸送した。最近では新型コロナウイルス感染症により物流の維持が求められるが、その際にも国民の「ライフライン」命綱」として、トラックは大きな役割を担った。

決してラクな仕事ではない、正直「過酷」だ。そして非常にスケールの大きな、我々の生活においてなくてはならない仕事である。ところが、小畑社長・大西専務はいたって謙虚で、得意になることも繕うこともなく、飾り気のない言葉でとことんシンプルに語ってくださった。

インタビュー中、何度も聞かれた「共有」というフレーズに、お二人の人に対する考え方、人を率いるトップのあるべき姿、そして当社の成長の理由があるように感じた。

1時間のインタビュー中、私は取材を忘れ、お二人のエネルギーとあたたかさ、そして現実に対する冷静であくまで客観的な視点に強烈に惹き込まれていた。

## コンサルタント EYE

今号紹介企業様の  
担当コンサルタントをご紹介します。

現場を通じ感じたこと、  
お客様への想いをお伝えいたします。



NBC コンサルタンツ  
株式会社

河合 周太

Kawai Syuta

エイワン物流株式会社様のご支援を開始した当初、改善テーマは「業績改善・管理者育成」でした。同社には国際コンテナ事業2拠点と、国内運輸事業部、飲食部門の合計4部門があるのですが、当時は全体業績しか把握されておらず、管理者

が「どの数字を意識すれば、業績が改善するか?」という判断ができない状態でした。

そこで部門別損益を管理することを提案しました。さらに車両1台あたりの利益を追求する仕組みを構築し、その管理法が定着してからは各部門の管理者が自部門の数字にこだわることになりました。自部門の月次数字を早く知りたいという状態です。そして、業績が厳しくなれば、番頭役の大西専務が現場に入り、改善をしたうえで、また部門管理者に任せて離脱される——。この流れが、絶妙なバランスで機能しているのだと思います。

組織を引っ張る小畑社長の強いリーダーシップのもと「計数の管理」や「想いの共有」により絆をさらに深め、引き続き素晴らしい企業を目指していただきたいです。