

第3章

地方運送業の スモールM&A支援

後継者不在・赤字経営から脱出して「四方よし」を実現



檀 孝一郎

福岡県中小企業診断士協会

1. 地方物流の現状と業界全体の課題

日本の物流はトラック輸送に支えられ、大手が幹線を、中小が地域配送を担う二層構造が続いてきた。地方では、地場の運送会社が「生活と産業の毛細血管」として欠かせない存在である。

しかし今、業界全体を揺さぶっているのが「物流2025年問題」である。ドライバーの平均年齢は50歳前後に達し、今後数年で約3割が定年を迎える一方、若手の参入は伸び悩んでいる。国土交通省の試算では、2025年に約14万人、すなわち輸送力の1割が不足するとされ、対策を講じなければ2030年度には34%に拡大する可能性がある（出所：令和7年版国土交通白書）。

こうした状況の中、M&Aはもはや地域物流を守るために避けて通れない選択肢となっている。それは単なる数字や契約にとどまらず、従業員の生活を守り、荷主の供給を途切れさせず、地域経済を支える使命を伴う。本章で紹介するA運送（仮称）の事例は、その象徴である。

2. A運送の歩みと経営環境

A運送は昭和40年代に創業し、半世紀を超える歴史を持つ地場密着型の運送会社である。以下のような特徴を有していた。

(1) 会社概要

保有車両はおおむね20台弱、従業員は約15名という中小規模の体制。年商はおおよそ1億2,000万円規模で推移していた。

主要な取引先は、飲料・食品向け容器の製造業者、金属加工関連企業、紙加工関連企業など多岐にわたっていた。特に飲料・食品向け容器メーカーとは50年以上の長期取引を継続し、地域産業を支える重要なパートナー関係を築いてきた。

運行形態は、長距離輸送と地場配送を織り交ぜた柔軟な運行体制を整備。製品の特性や納期に合わせた運行スケジュールを組み、荷主の要望に応じてきた。

長年にわたって誠実な対応と確実な輸送を続けてきたことから、地域内での信頼は厚く、主要荷主や協力会社からは「堅実な運送会社」という評価を得ていた。

(2) 経営上の課題

売上の約6割を占める大口荷主への依存度が非常に高く、取引単価は長期間据え置かれていた。燃料費や人件費が上昇しても価格転嫁が難しく、利益率の低下が慢性化。直近3期の営業損失は年間で数千万円規模にのぼり、黒字化の兆しは見えなかった。

車両稼働率はおおむね8割弱にとどまり、空車走行は全体の2割を超える水準だった。採算の取れない赤字ルートの見直しは進まず、荷主の積載組み合わせによる効率化も十分に

はなかった。

配車業務は紙台帳と電話連絡を中心に行われ、ベテラン専務の経験と勘に依存。IT化や配車システムの導入は進んでおらず、属人的なオペレーションから脱却できていなかった。

社内文化では、「必要以上のことはしない」「指示があるまで動かない」という受け身の風土が根づいており、新たな改善提案や業務改革はほとんど見られなかった。安全第一の意識は強い半面、効率改善や収益向上への積極性は欠けていた。

3. 社内文化と構造的課題

現場の雰囲気は穏やかで、事故も少ない。だが、上述のように「必要以上のことはしない」「指示待ちが当たり前」という暗黙の了解があった。たとえば、空車で戻る便が継続していても、「昔からこの時間はこのルート」という固定観念が勝ち、抜本的な見直しに踏み出しにくかった。安全第一は尊いが、改善の芽を摘むことにもつながる。配車担当は専務が担い、紙台帳に鉛筆で走行予定を埋め、ドライバーには電話で口頭指示。繁忙時はホワイトボードに付箋が林立し、誰も全体最適を俯瞰できないといった日常だった。

4. M&Aを選択した背景

A運送は、コロナ禍でも荷主からの信頼を維持し、受注自体は安定していた。しかし、長期赤字を抱え、自力での再生はきわめて厳しい状況にあった。社長交代の青写真も描けなくはなかったが、業界全体の地殻変動——労働時間規制、人材不足、コストアップ、ニーズ多様化、DX投資——に正面から対応するには、社長は自社単独よりも、より規模や資源に余裕のある企業の経営ノウハウを取り込むほうが合理的で持続的だと考えた。雇用を守り、荷主への供給を途切れさせず、会社の価値を次世代につなぐために、再生と承継を実現するM&Aを選択した。

候補として有力視されたのは、地域に拠点を持ち、教育・労務制度が整った中堅クラスの総合物流企業。中でもB運輸（仮称）は、年商が大きく、営業用トラックの保有台数・倉庫面積・人員も十分、グループ内での情報・案件共有が機能しており、「運送会社と荷主は対等なパートナー」という理念面もA運送と合致していた。

5. 支援開始と初期情報整理

金融機関の紹介でA運送社長と面談し、筆者の支援が始まった。社長の第一声は、「従業員の生活と荷主との信頼を守りたい」。しかし、長期赤字、後継者不在、健康不安と課題は多かった。

スキームは、買い手側の労務債務と不要な債務を切り離せる「株式譲渡」ではなく「事業譲渡」を選択。最大の調整ポイントは従業員転籍の同意であり、初期からその対応に注力した。

情報整理は、①財務要点、②車両稼働率、③荷主構成、④労務制度、⑤赤字ルートと改善余地の順に実施。数字と事実を整然と示すことで、買い手は短時間で価値と課題を把握でき、「統合しやすい案件」として安心感を持つに至った。

6. 交渉・準備過程の詳細化

買い手候補の探索にあたり、社長と筆者が最初に確認したのは、「従業員の生活環境を変えない」という大原則だった。通勤距離が延びれば離職リスクが高まり、譲渡の意義そのものが揺らぐためである。そこで、アプローチは地理的に近く、すでに業務上の接点がある企業から始めた。互いの業務や姿勢を理解していれば統合の障壁は低く、既存荷主との関係維持やシナジー発揮も見込める。

候補企業リストは、金融機関や業界ネットワークからの情報を基に、年商・車両台数・社員数・拠点距離・荷主構成などを整理し、

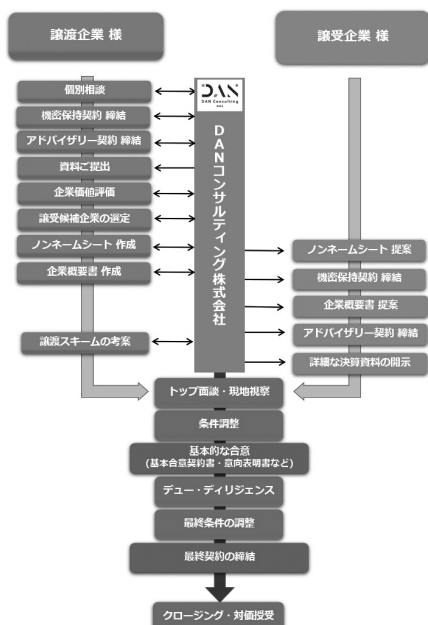
A 運送の人員・車両を無理なく吸収できる規模感を重視して抽出した。

打診時には、IM（企業概要書）を作り込みすぎず20ページ程度にまとめ、NDA（機密保持契約書）締結後に速やかに詳細開示を行う流れを採用した。これは「概要提示→詳細開示」というシンプルなプロセスで交渉を進める、成約率向上に有効な方法である。

第一候補は待遇面、第二候補は拠点距離の問題で見送りとなり、第三候補のB 運輸との交渉が加速した。初回面談で役員から「即戦力として有益」との評価が得られ、経営方針も一致したことで合意形成が一気に進んだ(図表)。

図表 M&Aの流れ

M&Aの流れについて



出所:DANコンサルティング株式会社

7. 契約からクローニングまでの流れ（短期決戦の設計）

タイムラインは、10月21日にアドバイザー契約、11月15日に基本合意、11月25日に最終契約、12月25日にクローニングと、約2ヵ月

の短期決戦だった。背景には資金繰りだけではなく、「人の気持ち冷めないうちに合理的な着地点へ運ぶ」という意図があった。

最大の山は、従業員15名の移籍承諾である。B 運輸は、役員が全員と個別面談し、給与水準の維持や休日増、退職金制度、資格支援など具体策を提示。勤務表やモデル給与を用いて「生活は悪化せず、努力すれば向上する」と示し、不安の芽を摘んだ。

さらに、発表から面談までの間隔を短く設計し、説明→面談→条件確認→同意書の流れを一気通貫で実施。疑問をその場で解消する運営で、噂や憶測の広がりを防いだ。

8. クローニング後の変化と現場浸透（そのまま組み込み）

12月25日のクローニングを終え、年明けからは新体制が始動した。B 運輸が最初に着手したのは、給与体系の再確認と将来の昇給イメージの提示だった。「給料は下がない。それどころか、努力や成果次第で上がる可能性がある」というメッセージを、全員に明確に伝えた。これは単なる条件提示ではなく、モチベーション設計の一環であった。

当初は半信半疑だった従業員も、数ヵ月後の初回賞与支給でその姿勢を実感する。あるドライバーは、「本当に言ったとおりだった。これなら頑張れば報われる」と笑顔を見せ、その後は自主的に積載効率を高める工夫を始めた。こうした前向きな行動は周囲にも波及し、作業効率の向上が自然に浸透していった。

配車面でも変化が大きかった。B 運輸が導入している配車管理システムにより、これまで紙台帳と電話で行っていた調整が一元化され、稼働率が大幅に上昇。空車走行も目に見えて減り、ドライバー間で「帰り便も埋められるようになった」という会話が増えた。これにより運行収益が改善し、燃料費や整備コストの削減にもつながった。

さらに、休日制度の拡充は生活の質にも変化をもたらした。以前は年に数回しか取れな

かった連休を取得できるようになり、旅行や家族行事に参加する社員が増加。「体が楽になった」「孫と過ごす時間が増えた」といった声は、職場全体の雰囲気を柔らかくし、離職意向を持つ社員はゼロになった。

9. 本事例からの学びと今後への示唆

本事例から得た教訓は、3つに集約できる。第1に、初期情報整理の迅速さだ。買い手が必要な財務・稼働率・荷主・労務・改善余地の情報を、適切かつ論理的な順序で提示することで、交渉のスピードと精度が格段に高まる。第2に、現場心理への配慮である。説明から面談までのリードタイムは短く保ち、疑問や不安は即時解消。これにより、従業員の安心感と移籍への前向きな気持ちが維持される。第3に、地域内候補への集中だ。通勤や生活環境を変えないことが、移籍承諾率と定着率を大きく左右する。

交渉中は、「質問には即答」「ボールは長く持たない」を徹底した。回答が遅れるほど不安や憶測が広がる一方、即応は信頼そのものになる。さらに譲渡後は、買い手・売り手双方の現場と適宜やり取りを行い、配車や休暇申請、点呼など運用面の違いを少しずつ調整した。文化の違いによる摩擦を和らげ、自然になじむよう配慮した。こうした一連のプロセスを通じて、筆者は、数字だけでなく「人の納得感」を整えることが中小企業診断士の重要な役割だと実感した。

筆者にとってのM&Aの成功は、契約締結時ではなく、現場が新体制を自分の言葉で語り、自ら改善に動き出したときに初めて達成されるものである。単価、積載、走行、人員シフト、休日、この5つの要素を地道に結びつけ続けることこそ、安定的な黒字化への最短ルートだといえる。

10. 「四方よし」を地域で実装する

A運送の再生型M&Aは、売り手・買い手・

従業員・荷主の「四方よし」を同時に実現した。

地域の物流機能は途切れることなく維持され、従業員の処遇や生活の質はむしろ向上。買い手はネットワーク強化と新たな案件獲得の機会を得た。荷主には、経営の安定した運送会社が継続して輸送を担うことで、「運んでくれる人がいなくなる」という最大のリスクが回避され、安心して事業を続けられる状況が生まれた。結果として、地域経済にとっても雇用と供給網が守られる成果となった。

地方の中小運送業が直面する課題は、もはや個社の努力だけでは乗り越えにくい局面にある。だからこそ、理念が響き合い、労務環境が整い、現場を尊重する買い手とのマッチングが成功の鍵を握る。

中小企業診断士の役割は、数字と現場の両面を見極めつつ、合意形成の順序とスピードを設計し、不安を1つずつ解いていくことにある。今回の事例は、1つの会社の存続だけでなく、地域の暮らしと産業の血流を守る選択だった。運ぶ人がいるから、作る人も売る人も安心できる。その連鎖を次の世代につなぐことこそ、真の事業承継であると筆者は改めて感じている。

檀 孝一郎

(だん こういちろう)

金融機関勤務を経て、2023年中小企業診断士登録。現在は、DANコンサルティング株式会社代表取締役。約18年間の融資業務を通じて中小企業の課題に向き合い、その後、M&A専門会社で事業承継や成長戦略を支援。M&Aを「企業同士の結婚」ととらえ、相互理解を重視した伴走を行う。現在は、運送業、製造業、介護分野など幅広い業種で地域密着型アドバイザーとして活動。

