

CASE STUDY

## グランティオ ビジネスモデル

### 深夜宅配を展開する軽トラベンチャー ニッチ&付加価値で大手に対抗

2002年創業の軽トラ会社。痒いところに手の届く物流サービスで急成長を遂げている。昨年6月には午後9時～午前3時に集荷や配達を行う「夜間便」を新たに開始した。車両販売を収益基盤とする同業他社の戦略に異を唱え、物流事業のサービス強化に力を注いでいる。

#### 電子メールで女性に安心感

渋谷区内で一人暮らしする女性会社員のAさん。最近、彼女はネット通販サイトにハマっている。昨日は毎日使用するとスーパーモデルみたいなプロポーションになれるという触れ込みの健康器具を購入した。二週間後に彼氏との Сайパン旅行が控えている。「短期間で体を引き締めて、ピチピチの水着姿で彼を悩殺したい」

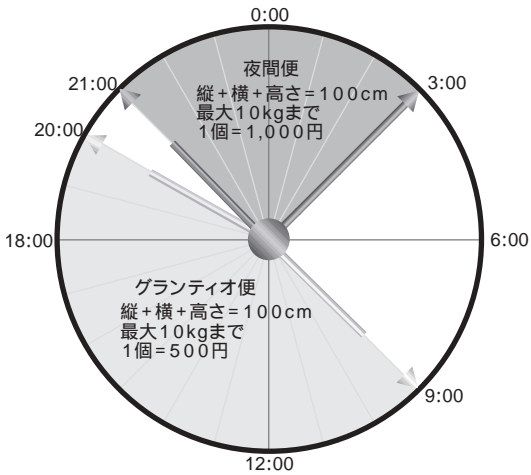
思い立つたら吉日だ。一日でも早く健康器具を使い始めたい。そんなわがままなユーザーのためにサイトを運営する通販会社では文日の翌日には商品を届けるようにしている。Aさん宅には今日、宅配便で健康器具が届く予定だ。

ところが、肝心の彼女は今夜、会社の飲み会&カラオケ大会。帰宅時間は午前零時を回ってしまいそう。通販会社から送られてくるお目当ての品は受け取れそうにない。ピチピチの水着姿がまた一歩遠のいていく。

でも大丈夫。鼻頂にしているこの通販会社は購入した商品を好きな時間に自宅に届けてくれるからだ。配達は二四時間いつでもOK。もちろん深夜時間帯でも構わない。今回は健康器具の配達希望時間を「午前一時」に設定した。これで今夜からエクササイズを始められそう。

ただし、午前一時という時間帯だと、いったいどんな配達員が自宅にやってくるのか、

図1 グランティオの『24時間宅配』



21:00～3:00に集荷して昼に配達する場合は料金1,000円  
9:00～20:00の配達時に不在で、21:00～3:00に配達した場合は500円+500円で1,000円

ちょっと不安な面もある。配達員のはずが、実は宅配便を装った強盗だったらどうしよう。そんなことを想像すると、ドアを開けて荷物を受け取るのが怖くなってしまふ。

だが心配はいらない。通販会社を利用して、いる宅配会社から事前に電子メールで配達員の顔写真が送られてくる。玄関のTVモニターでドライバーの顔をきちんと確認すれば、深夜でも安心してドアを開けることができる。

「平日はほとんど夜遅くまで自宅を空けている。そのため、これまでは休日にならないと通販会社からの宅配便を受け取ることができなかった。その点、深夜配達には欲しいモノがすぐに手に入るからすごく便利」とAさん。今では深夜配達が可能かどうか通販サイト

を選ぶ際の一つの基準となつてきているという。

### 潜在需要を掘り起こす

荷受け人のわがままに何でも応えてくれる。そんな宅配便がいま各方面から注目を集めている。東京・墨田区に本社を置く軽トラック運送会社「グランティオ」が昨年六月に始めた「夜間便」がそれだ。物流業界でもまだ珍しい深夜配達をメインとする宅配便サービス。Aさんが最近お気に入りのネット通販サイトも、実はこの「夜間便」を商品配送に利用している。

「夜間便」はグランティオが展開する「二四時間宅配」サービスの一商品だ(図1)。料金は荷物一個につき一〇〇〇円。一般の宅配便と比べるとやや割高だ。しかし、このサービスを利用すれば、不在による荷物の持ち戻りがほぼゼロになる。荷受け人の利便性が高まり、例えば通販などでは購入リピート率が高まる、といったメリットを荷主側は享受できる。それらを勘案すれば、一〇〇〇円という料金設定は決して高くないという。



グランティオの横山寛社長

配達時間帯は午後九時から翌日午前三時まで。好きな時間を指定できる。荷物は当日の午後六時までに出荷すればいい。荷物一個でもきちんと集荷してくれる。現在、サービスの対象地域は東京二三区内に限定されているが、将来は一都三県(東京、千葉、埼玉、神奈川)にまで拡げていく計画だという。

もともと共働きの夫婦、一人暮らしの学生や社会人など帰宅時間の遅い人たちの深夜配達に対するニーズは少なくなかった。しかし、これまでこうした声に応えてきた物流企業は皆無に等しかった。ヤマト運輸や日本通運といった宅配便大手も例外ではない。各社とも数年前に比べ二〜三時間延長しているものの、最終的な配達時間の締め切りは午後一〇時前後に設定している。

宅配便大手が深夜配達に踏み切らないのはそれなりの理由がある。まず配達員の深夜就業に関して労働組合からなかなか理解が得られない。そして、そもそもニーズがあるとはいえ、深夜配達に投入する人やインフラのコストに見合うだけの荷物量には達しないと算盤を弾いているからだ。

これに対して、グランティオは「深夜配達」の潜在的な需要は大きい。そうしたサービスが存在してこなかったから、これまで利用されなかっただけ(横山寛社長)と大手の発想を一蹴する。同社は、図体の大きい宅配便大手は採算ラインに乗せるため、たくさんの荷物を確保しなければならないが、軽トラ会

社なら、大手よりも少ない荷物量で十分ペイする体制を構築できると判断した。

実際、サービスを開始して以降、「夜間便」の取扱個数は日を追うごとに増えている。一日当たりの取扱個数が一〇〇個に達する日もある。もっとも、この程度の個数では軽トラであつてもさすがに採算ラインには届かない。それでも、他のネット通販会社や、SOHOで働くデザイナーとデータの入ったCDを夜間にやり取りする印刷会社が大口ユーザーに加わるなど徐々に手応えを感じつつあるという。

## 高校時代に家電配送でバイト

「夜間便」を展開するグランテイオは単に荷物を運ぶだけの軽トラ会社とは一線を画している。大手物流企業が見向きもしないようなニッチな市場にターゲットを絞り、そこで「運送プラスアルファ」の付加価値の高いサービスを提供していく戦略で急成長を遂げてきた。現在、軽トラの登録台数は二八〇台。二〇〇三年三学期の売上高は約四億五〇〇〇万円。間もなく迎える二〇〇四年三学期には売上高約一〇億円と二倍強の増収を確保する見通しだ。

「資金力の豊富な大手と同じ土俵で勝負すれば、我々のような中小企業に勝ち目はない。しかし、大手が手を出せないようなサービスを提供していくことで差別化していけば、十分生き残っていける」と横山社長。これまで

に「夜間便」のほかにも、マンスリーマンションに家具を配送して組み立て・設置作業までを引き受けたり、官公庁や集合住宅に備え付けてある古い消火器を新しいものに交換する「設置便」など、ユニークな物流サービスを数多く世に送り出してきた。

横山社長が初めて物流に接したのは、バブル景気の最盛期、まだ高校生の頃だった。たまたま親友の実家が運送業を営んでいて、そこにアルバイトとして手伝いに行くうちに物流に興味を持つようになったという。当時、その親友の実家では家電量販店から依頼を受けて、商品を購入者宅まで届ける仕事を請け負っていた。

正確にいうと、横山社長が興味を持ったのは物流の仕事そのものではなかった。古い冷蔵庫や洗濯機を動かして新しいモノを搬入する際、その前に床を雑巾で拭いてあげる。テレビの配線作業や機械の組み立て作業を手伝う。本来、仕事のメニューには含まれていない、こつしたサービスを提供したときにお客さんからもらえるチップに、横山社長は惹き

品川区・勝島の物流センターが「24時間宅配」の仕分け拠点



宅配サービスの対象は東京23区内。将来は一都三県に拡大する

つけられた。

それだけではない。配送時に引き取った古いオーディオ機器を高校の友人たちに横流しする。それによって一台につき数万円の収入が得られることも高校生の横山社長にとって大きな魅力だった。

「その頃はバブル絶頂でみんな羽振りがよかつたから、ちよつと掃除をするだけでたくさんチップをくれた。オーディオなんてまだまだ使えるものばかり。それなのにみんな新しいモデルに買い替える。それほど景気がよか

った。実家では未だに配送先からもらって来た家電が現役で活躍している」と横山社長は当時を振り返る。

家電配送の仕事ですっかり物流の仕事の旨味を知った横山社長だが、そのまま業界入りしたわけではなかった。高校卒業後は北海道でスポーツのインストラクターとして活躍した。秋が終わる頃に山に入り、五月のゴールデンウィークまではスキー。その後秋まではパラグライダーのインストラクターの仕事で生計を立てた。

物流業界に本格的に足を踏み入れたのはそれから四年後、二二歳の時だ。インストラクターの仕事を辞めて東京に戻り、小さな運送会社に入社した。しかしその翌年には早々とその会社を退社し、ある友人と一緒にグラウンティオの前身となる軽トラ会社を興した。知人の会社の事務所の一部を自分たちの会社の事務所として間借りするかたちでのスタートだった。

## マージンをピンハネしない

手持ち資金がほとんどなかった二人は赤帽などを参考にして、業務委託方式での軽トラ事業を立ち上げることにした。車両はほとんど持たずに、軽トラの一人親方（個人事業主）たちを組織化して彼らに実務の部分を任せる。自分たちは荷主から徴収する運賃の数をマージンとして徴収する、というビジネスモデルだ。雑誌や新聞などに募集広告を

出して軽トラを掻き集めた。

当時は仕事がいくらでもあった。運賃も現在とは比べものにならないくらい高い水準だった。ヤマト、佐川、日通といった大手宅配会社の下請けの仕事だけで、十分にメシが喰える時代だった。

二人は下請けの仕事に専念した。大手から流れてくる仕事の量は一社当たり月に六〇〇〇万円に上った。三社でざっと一億八〇〇〇万円。あつという間に年商一五億円規模の会社まで成長した。

しかし、そんな時代は長くは続かなかつた。バブル崩壊以降は大手からの仕事量が減り、運賃も下がる一方だった。それに伴い、軽トラの一人親方たちがひとり、またひとりと会社を去っていく。欠員が出れば、すぐに広告を打って補充する。その繰り返し。大手に「おんぶに抱っこ」。ドライバーは使い捨て。そんなビジネスモデルに疑問を感じるようになっていた。

結局、二人三脚で会社を大きくしてきた相棒と袂を分かつことにした。独立して今のグラウンティオを立ち上げたのは三二歳の時だった。「大手の下請けの仕事をやめる。そして業務委託のあり方を見直す。会社を新たにスタートさせる際、まずこの二つを実現しようと心に決めた」と横山社長は述懐する。

とはいえ大手の下請け仕事に代わる新たな仕事はなかなか見つからなかった。軽トラでもできる画期的な物流サービスはないだろう

か。試行錯誤していた時に、ふと思いついたのが高校時代のアルバイトでの経験だった。

当時チップがもらえたサービスを正式にサービスメニューのなかに盛り込んで、きちんと料金を設定する。目的地にモノを運ぶだけでなく、配達先で何かほかの仕事を手伝ってあげる。そんなサービスを提供すれば、お客さんに喜んでもらえるはずだ、と横山社長は考えた。

最初に始めたのは住宅建築現場にバスタブを運び、さらに指定された場所にそのバスタブを据え付けるという仕事だった。ドライバーを研修に派遣して、据付作業のノウハウを習得させた。次がパソコンの設置サービス。そして前述したマンスリーマンションへの家具の設置。消火器の据付・交換。フリーペーパーのラック入れ……。こうした配送プラス付帯作業のサービスを次々と開発し、顧客に売り込んでいった。

「モノを運ぶだけの仕事は誰でもできるから最後は運賃の叩き合いになってしまう。しかし配送の部分で勝負するのではなく、付帯サービスの部分で他社との違いをアピールできれば、それが受注の決め手になる」と横山社長は力説する。

新サービスの開発と並行して、実務を担当するドライバーたちとの契約のあり方も見直した。現在、所属する軽トラを同業他社に派遣する場合、グラウンティオではドライバーから月に一万円の手数料しか徴収していない。



『夜間便』の配達トラックは午後8時頃センターを出発する



グランテオでは軽トラをほぼ定価で販売している

ドライバーは派遣先と直接契約を交わす仕組みになっている。グランテオが間に入ってマージンを抜かないのは、ドライバーの収入をできるだけ増やすことで、ドライバーが派遣先で長期間働き続けるようにするためだ。グランテオから直接仕事を融通してもらったケースでも、ドライバーたちは色々な契約方法の中から自分に合ったものを選択できる。グランテオでは「日給制」、「歩合制」、「日給制+歩合制」などのオプションを用意している。それによってドライバーに無理な負担を掛けないようにしている。

業務委託方式を採用する軽トラ会社ではド

ライバーにローンを組ませて高額な軽トラを購入させるケースが少なくない。物流という本業の収入よりも車両販売による収入のほうが大きい、物流企業とは呼べない軽トラ会社すら存在する。

これに対して、グランテオの車両販売は良心的だ。「車両販売で儲けるビジネスモデルは今後一〇〇年続くとはとても思えない。当社は車両をほぼ定価に近い値段で販売している。売り上げのほとんどは物流事業によるものだ」と横山社長は説明する。

### 「軽急便事件」が採用に悪影響

創業から約四年間、グランテオではスポット配送や、「設置便」のような付加価値配送を中心に事業を展開してきた。しかし、その間も常に横山社長は「宅配便サービスをどのタイミングで開始するか」を模索してきたという。

今さら大手と正面からぶつかるつもりはない。宅配便でも大手が足を踏み入れていない領域に的を絞る。宅配便マーケットで成功を収めるためにはどうすればいいのか。グランテオの出した答えは「夜間便」を中心とした「二四時間宅配」サービスを提供することだった。

宅配便のようなネットワークビジネスにはいったん採算分岐点を上回ると、そこから先はすべて利益になるといふ旨味がある。ただし、そこに到達するまでに時間が掛かり、それまでは赤字を垂れ流すことになるというリスクもある。残念ながら現段階ではグランテオの宅配便事業はまだそのラインに到達していないという。

課題は軽トラ一台当たりの取扱個数を引き上げること。そのために同社は営業活動に力を注いできた。その結果、ネットオークション出品品や古本の集荷、高級洋酒の配送、クーリーニング品の回収・配達など新規顧客の開拓に成功した。さらに近日中には「宅配便大手があつと驚くような新サービスを市場に投入する予定だ」（横山社長）という。

宅配便事業の黒字化に向けて個数確保の面でのメドがようやく立った。ところが、グランテオは現在、予想もしなかった新たな問題に直面している。昨年九月、軽急便の名古屋支店が爆破された事件が発生して以降、肝心のドライバーを確保することが困難になってきているのだ。

「あの事件によって軽トラ業界にはダイティーンなイメージが染みついてしまった。最近では新聞や雑誌に広告を掲載してもほとんど応募が寄せられない。荷物が増えても車両が足りなくなれば、お客さんに迷惑を掛けてしまつ。早くこの状況が改善されてほしい」と横山社長は頭を悩ませている。

(刈屋大輔)