レポート

◉日東物流

運賃値上げと経路短縮を交渉し利益体質に

千葉県四街道市に本社を構える日東物流は、温度管理を必要とする生鮮品の企業間輸送を得意とする物流会社である。重大事故をきっかけに社内改革に取り組み労働時間の削減と利益率向上を実現しており、2024年問題への対応も万全だ。

日東物流の2代目経営者である菅原拓也社長は大学で経営学を専攻し西濃運輸に就職、3年間勤務した後の2008年に同社に入社した。

「デジタルタコグラフをすでに導入しており、トラック1台ごとの待機時間や最高速度、燃費などを把握しており、管理はしっかりしていると感じました。ドライバーの給料も大手よりは高い水準で、ポジティブな印象を受けました」

財務をみてもしっかり利益は出ているし、借入金もほとんどなくなっていた。ところが入社して2カ月後、同社のドライバーが重大な事故を起こしてしまう。居眠り運転で死亡事故を起こしてしまったのだ。

「居眠りは長時間労働が原因ではありませんでしたが、行政の監査が入り営業停止3日間の処分を受け、さまざまな事項を指摘されたことをきっかけに社内改革に取り組む決断をしました」（菅原社長）

菅原拓也社長

株式会社日東物流

業　種　3温度帯での食品輸送（鮮魚、野菜、飲料水等）など
創　立　1995年2月
所在地　千葉県四街道市大日572
売上高　9億7400万円（2022年9月期）
従業員数　114名（2022年9月末）

運転手の健康管理に注力

まずはコンプライアンスの順守に取り組んだ。菅原社長は制限速度厳守の徹底、労働時間の正確な管理、社会保険の100％加入などの目標を掲げたが、社内の協力はなかなか得られなかった。

「業界の慣習に染まっていた当時の経営幹部は、『いちいち法律通りやっていたら経営していけない』という意見でした。改革に着手する予算もなく半ば社内で孤立していましたが、お金をかけなくてもできることから地道に取り組みました」

採用時に「雇用契約書をしっかり交わす、ドライバーへの指導記録をしっかり残しておく、就業規則の内容を周知するなど法律で義務付けられている「事業報告書」「事業実績報告書」を管轄の運輸支局にしっかり提出する……まさに凡事徹底だが、こうした取り組みが効果を発揮した出来事があった。退職したドライバーが労働組合に加盟し、「通勤途中に事故を起こしてしまったのは長時間労働による過労が原因だ」として法外な額の解決金を要求して団体交渉を申し込んできたのである。交渉の矢面に立ったのは菅原社長だった。

「さまざまな記録を社内で残しておいたおかげで、2年にわたる交渉で元ドライバーの主張にほぼ根拠がないことを明らかにし、わずかな解決金の支払いで解決することができました。このことをきっかけに当時社長だった父の信頼を得ることができ、改革についても『やってみろ』ということになったのです」

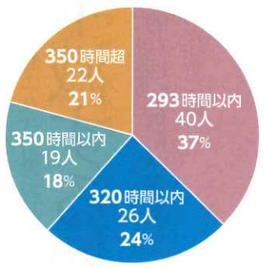
とりわけ力を入れたのが、ドライバーの健康管理だ。健康診断受診率100％はもちろん、脳のMRI検査、無呼吸症候群の検査（いずれも3年に1回）、夜勤者健診時の心電図検査など法定項目にない項目も追加。前立腺がんのPSA検査や脳のリスクマーカーなどのオプション検査は半額会社負担、インフルエンザの予防接種は家族分含め全額会社負担などの制度を整えた。こうした取り組みが評価され、18年には物流会社としては県内で初めて「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」に認定され、21年には全国上位500法人のみが選ばれる「ブライト500」にも選出された。

利益率によって取引中止も

さらに10年計画でドライバーの最大拘束時間を法定限度内におさめるプロジェクトも推進した。12年12月に法定上限の293時間以内のドライバーは37％にすぎなかったが、21年4月に100％を達成。この間給与水準は維持したままなので生産性向上を実現したことになる。健康管理コストの上昇も含め、どのように費用を捻出したのか。

「第一に取引先との値上げ交渉です。運賃は上げられないとなれば次に配送距離を短くできないか交渉します。この配送距離の短縮は年間に換算するとかなりの燃料費の節約につながります。このほか高速道路の使用区間を見直すなど徹底的な経費の圧縮に努めました」（菅原社長）

本格的な労働時間の短縮に取り組んだ16年ごろから、利益率の改善のため売上高の減少も許容する姿勢に転換した。シミュレーションを繰り返し、値上げの交渉がうまくいかなかった取引先との契約打ち切りも辞さないことにしたのである。こうした一連の活動により、売り上げは一時的に減少したが、経常利益率は常時6％を超えるようになった。結果、長時間労働を抑制しながら給与水準の維持を実現する「利益体質の会社」（菅原社長）に生まれ変わったのである。



こうした実績から、最大拘束時間がさらに月間284時間に引き下げられる24年4月の改善基準告示にも動じていない。まだ同社ドライバーの10数パーセントが改善する必要があるが、値上げを含めた取引先との交渉や社内での対応は順調に進んでいるという。

「2024年問題の本質はなかなかスポットが当たらない企業間物流の労働時間短縮にあります。実現するには、労働時間が減っても給与が変わらないようにする必要があり、それには顧客に運賃の値上げを要請するか、当社が業務効率を改善しなければなりません。顧客側に原因がある場合はすべての取引先にすでに申し入れを行っており、今年中に対応していただける予定です。また当社側に原因がある場合、例えば1人のドライバーが担当する仕事の組み合わせをより効率的にするオペレーションの工夫なども常に行うようにしています」（菅原社長）

先日実弟の哲也氏が営業職として入社。体質強化を優先してきた方針をあらため、新規顧客獲得を通じた成長戦略を再び描いていくという。

（協力・前田さおり税理士事務所／本誌・植松啓介）