

# 講演内容

講演者:株式会社日東物流 代表取締役 菅原拓也 氏

演 題:「アタリマエ経営のススメ ～物流会社を変えるための、二代目社長の取り組み～」

今日は「アタリマエ経営のススメ」ということで話をさせていただきます。2024年問題が間近に迫っている中で、ドライバーさんの確保、離職率を下げて、定着率を上げること、そして、労働環境を良くしていくということ、様々な課題がある中で 我々の「アタリマエ経営」がどのように結びついているのか説明させていただきます。読んで字の如く、当たり前やらなければならないことを当たり前に行っているということです。ということかと言うと、我々の会社は16年前、僕が入社した時というのは、ドライバーさんの拘束時間が400時間を超えることがちょこちょこありました。そのような会社があることをきっかけにして、「決められたルールは守っていかなければならない」と切り替わっていった。当たり前やらなければならないことを当たり前に行っていた結果、会社がどういう風に切り替わっていったのかについてお話をさせていただきます。

## 物流業界が抱える問題

今、物流業界が抱えている問題として「2024年問題」と言うものがあります。2024年問題とは何かと言いますと、労働時間が短くなるということ。労働時間が短くなるとどうなるか、ドライバーさんたちの給料が下がる。給料が下がるとどうなるか、ドライバーさんたちが辞めていってしまう。では、ドライバーさんが辞めるとどうなるか、当然、会社は売上が立たなくなる。資金繰りが苦しくなる。昨今、物流関係、運送会社の倒産件数がものすごい勢いで増えています。それだけでなく、実際に物流会社がどんどん無くなっていき、モノが運べなくなる。するとどうなるか、運賃を上げていかなければダメだよ。そうすると、当然、商品価格に転嫁されていって商品価格が上がってしまう。商品価格が上がるとどうなるか、消費が冷え込んでしまう。消費が冷え込むと当然、景気が落ちていく。そのようなことで、2024年問題というのは、僕たちや業界だけの問題ではなくて、社会全体が考えなくてはいけない大きな問題です。

## 今の物流業界のイメージと業界の特殊性

そもそもなぜドライバーさんが集まらないのかというと、ひとつはイメージです。物流業界のイメージって、基本的にあまり良くないです。これが実態だと思います。イメージ調査によると、給料が安い、長時間労働、肉体的な負担が大きい、休みが少ない、福利厚生が充実していないなどマイナスなイメージがすごく多いです。

30年～40年前の話ですが、免許証1枚あれば、頑張れば1,000万円稼げた。高給取りと言われていたトラックドライバーの仕事が様々な規制によって労働時間が短くなった結果、作業負担は大きいのに給料は安いといった形になり、魅力が無くなっていってしまった。業界の魅力を高めるために労働環境を良くすればいいと思うかもしれませんが、これが難しい。何故かというと業界の「特殊性」があるからです。

全国に6万4千社あると言われていている物流会社の99%が中小零細企業です。仕事が多重、下請構造になっていて、下の方で受注するところは運賃が中々貰えない。荷主さんに何かもの言えるかということ、歪なパワーバランスがありますので、荷主さんと言っても中々答えてもらえない。「コンプライアンス、長時間労働対策をしっかりやってくださいね。」と言われるんですけど、大雪や台風などの天候や、渋滞、荷出しの問題、荷受け側の問題など、自分たちだけではコントロール出来ないところで労働時間がぐんぐん伸びていってしまう。しかし、これを改善しようとしても中々改善してもらえないという事情があります。

## 会社が変わるきっかけとなった事故

16年前、僕らの会社は、拘束時間が400時間を超えていました。社会保険は「入社してから半年経たないと入れない」と言っていました。有給休暇というものは、うちの会社には存在しないと聞いていました。そのような会社が、なぜマインドチェンジしたのか、なぜ考え方が変わったのかということ、「死亡事故」なんです。僕が入社して2か月後に死亡事故が起きました。このドライバーさんは、労働時間はすごく短かったのですが、居眠り運転で国道を走行中に前のトラックに時速60キロで追突しました。前に停まっていたダンプカーとの間に挟まれる形になって、死亡が確認されました。その死亡事故により、関東運輸局から特別監査が入りました。そして、行政処分を受け、営業停止処分となりました。

何が言いたいかというと、その当時は、僕の会社のように24時間、365日動かしているような会社さんは、労働時間が長く、週一回の休みは当たり前、繁忙期となれば15時間、16時間働くのは当たり前。そのような会社が多かった。特別うちの会社だけが悪いとは思っていなかった。それでも営業停止になってしまった。その時、僕は「周りの会社がやってるから僕らの会社もいいでしょ。」という考えは成り立たないと感じました。

「周りの常識というのは、他の業界から見たら非常識である。」と思いました。

これだけではなく、例えば、事故をしたドライバーさんから自己負担金を徴収するとか、社会保険もすぐ辞められたら勿体ないから入社半年は入れませんよとか、そのようなことでなんとか経営を成り立たせていたのですが、そんなことは「当たり前」ではない。やることちゃんとやらないと、いつかまた事故が起きた時に、今度は許可を取り消されてしまうかもしれない。許可を取り消されるということは、会社が潰れるということ。それは、従業員さんたちを路頭に迷わせるということです。

しかし、明日からちゃんと出来るかという、400時間を超えているような拘束時間の人を、来月から293時間するというのは無理な話です。社会から求められる事や当たり前と思われている事が出来るように一生懸命取り組んで、十年ちょっとかけてなんとかやれるようになった。当たりの事が出来るように一生懸命取り組んできた僕たちの活動をお話するにあたり、今回のタイトルを「アタリマエ経営」としました。

## アタリマエを確実に

「当たり前」という言葉を辞書で引くとこのように書いてあります。「そうあるべきこと、そうすべきこと」、でも、やらなきゃいけないことにもルールがあります。わかりやすく言うと「法律」です。2024年4月から、時間外残業時間を年間960時間、一ヶ月平均80時間にしなきゃいけない。それはルールです。そんなの無理、そんなことをやっていたら会社が成り立たないよって思われる方が多いのもよく分かるのですが、それでもしっかりと対応していかなきゃいけない。なぜ、その80時間を守らなきゃいけないのか。なぜ、健康診断を受けさせなきゃいけないのか。そのようなものの「本質」をしっかりと考えていく必要があると思います。

社会的ルールを守って、休息時間をしっかりと取る。労働時間を決められた範囲に収める。休みもしっかり取る。このようなことをやっていくと、誇りを持って自分たちの仕事が出来ようになっていく。「自分たちの仕事って、ブラックな働き方だな。」「後ろめたいな。」と思うのではなくて、「正々堂々とちゃんとやることやってるんだ。」というように前向きにやれるようになるのです。また、コンプライアンスをしっかりと守っていくことで、従業員さんには健康の部分をしっかり担保してあげるということも重要です。健康を担保するという事は、先ほどの労働時間の問題や健康診断にしっかりと取り組むことに繋がってくるわけです。

弊社の行動指針「ニットーイズム」の中には、「アタリマエを確実に」と書いてあります。これは「当たりのことを確実にやっていきましょう」という意味です。これは僕からの従業員さんに対する約束事です。当たりのことをやりましょう。でも、当たりのことをやろうと思ったらお金が掛かりますが、どうしますか。いや、それはお金を掛けて下さい。そこのお金を稼ぐ方法は、僕が一生懸命考えます。だから、当たりの事をしっかりとやってね、と。また、「正直者でいこう」とも書いてあるのですが、これは、正しいか正しくないかが判断基準となる場合、うちの会社は正しい方をとりましょうという意味です。

お金が掛かるけど正しいやり方と、お金は掛からないけど正しくないやり方の2つがあるとすると、必ず前者を取ります。なぜなら正しいから。そういう経営を目指しています。

## アタリマエを実践する

当たり前のことをやるか、やらないか。要は、正しいことをやるかやらないか。誰だって正しいことをやりたいと思うんですけど、なぜできないかということ、お金が掛かるからです。我々の業界っていうのは平均の営業利益率が限りなく0%に近く、赤字企業も相当多い、燃料も高い、トラックも高い、最低賃金も上がってきている。本当に色々なコストがどんどん嵩んでいってしまう。利益がどんどん食い潰されていく。そこにきて、労働時間を短くしてドライバーさんを確保しよう、給料も上げなきゃいけないとなると、当たり前の事をするのが難しいです。ものすごくハードルが高いです。つまり、当たり前の事をやるためにはお金を儲けなきゃいけない、利益を出さなきゃいけない。利益を出すためには二つしかないんです。収入を増やすか、支出を減らすか。では、当社は何をしたかということ、利益を出すために価格交渉したり、支出を減らすために最適なルートを考え直したり、あらゆるコストを見直しました。そのようなことを、一つひとつ、地道にやっていきました。

例えば、当時、僕らの会社では社会保険に全体の15%ぐらいのドライバーさんが入ってませんでした。この15%の人たちを社会保険に加入させようとする、コストが年間どのくらい掛かるか。会社の負担として、1,000万円掛かるんです。では、1,000万円を掛けてまでやるか。当時の社長の考えは「ノー」でした。なぜなら、当時の利益が1,500万とか2,000万くらいしかないからです。利益を半分にまでやれないという判断でした。僕らはどうやってやったかということ、本当に細かく荷主さんに交渉して料金を改定してもらい、なんとか机上ではこれで500万円の利益が出るはずだ。コストダウンの部分であと300万円出るはずだ。合わせて800万円になりました。だから社会保険を全員加入させてもらえないか。当然、ドライバーさんたちには全部自分が説得するからということやらせてもらいました。

健康診断に関しても、病院の先生から言われれば、血液検査を省くことができます。血液検査を省くと一回あたりの健康診断の費用が60万円ぐらい浮きます。健康診断は義務だからやはりやろうと皆思いますが、お金掛かるからなるべく安く済ませようということで血液検査を抜いていた。しかし、たった60万円で健康起因の事故のリスクを減らすということに繋がります。そして、長い間働くことができるので、人材不足への対抗策にもなります。そういった本質的なことを考えると、血液検査もしない健康診断なんて何の意味があるのかなと思うのです。でも、血液検査をやればそれでいいのかと言うとそうでもなくて、健康診断で所見が出た人には、必ず病院にもう一回検査に行ってもらい、その結果を会社の方にフィードバックしてもらっています。これは何故かと言うと、健康診断の本質的なところ、ドライバーさんたちが健康でいられるためには、自分たち自身の自覚が必要だからです。

## コストから投資へ、社員を大事にする経営

そういったことにお金が掛かるのであれば、事業の見直しをする。様々な施策へ投資をする、こういったことをずっと取り組み続けてきました。その過程で、当たり前にお金と言うのは、「コスト」ではなく「投資」であると気付きました。本来やらなきゃいけないこと、会社がやる必要のあることに使うお金を「コスト」と言うと、ネガティブなイメージになってしまうので、本来あるべき姿に向けてちゃんとやっていかなきゃいけない事に使うお金は、前向きに「投資」と考える。会社が将来良くなっていくために使うお金は、「コスト」ではなく「投資」です。例えば、「社会保険に全員加入してますよ」、「健康診断を受けてますよ」など、これは「投資」に当たるわけです。

当社では、当然、「自己負担金」は無くしましたし、健康診断を受けたら、例えば、無呼吸症候群の検査や脳ドックというのも、三年に一回、全従業員に実施しています。また、インフルエンザの予防接種も、同居の家族も全員、会社の負担で行っています。フレキシブルな勤務体系を作ったり、給与制度も従業員の不利益にならないように、制度ごと大きく見直しました。これって「当たり前」のことです。特別すごく難しいことをやっているのではありません。このように、「アタリマエ経営」というのは、社員さんを大事にすることだと言うことが分かってきます。

## アタリマエを実践した結果

これまで色々なものにお金を使いました。投資もしました。でも、やった結果、利益が無くなった、資金繰りが上手くいなくて会社が今にも倒産しそうです、ということではやはり意味がないですけれども、結果として、すごく会社が良くなったんです。色々なものにお金を使うようになったのですが、それ以上にどうやったら利益を生み出せるかということ、皆が本当によく考えてくれるようになりました。

その結果、確かに掛けたお金は増えたんですけども、それ以上に返ってくるお金の方が多くなりました。5%~7%代ぐらいまでの利益率が出せるようになりました。流動比率も上がりましたし、内部留保もぐっと上がってきました。おかげさまで、資金繰りも非常に楽な状態にまでなりました。労働環境に関しても、293時間の遵守はもちろんのこと、離職率もぐっと下がりましたし、定着率もアップしてきました。健康経営に取り組むことで、皆の健康意識もすごく上がってきて、リテラシーもどんどん上がってきました。

結果論かもしれませんが、このような当たり前のことをやっていくことで、財務的にも非常に強くなりました。得た利益を従業員さんやドライバーさんたちに還元していった結果、人材力が上がりました。また、このようなことを発信していくことで、様々な賞を頂いたりして企業イメージも上がりました。でも、これ、当たり前のことをただやっているだけです。突拍子もないような福利厚生を持っているとか、給料は業界平均の1.5倍

払ってますとか、そんなことでは全くないのです。できることをちよつとずつやっていった結果、このようなことになる。社会的信用が向上していつているということです。

## 社会に発信していくこと

色々なメディアに取り上げていただく機会も非常に増えたのですが、なぜこのようなことをしているかという、「うちの会社ってすごいでしょ。」と言うことを伝えたいのではなくて、運送業界や物流業界の社会からの見られ方を変えたいからです。ヤマトさんとか佐川さんみたいな宅配の人たちのイメージってすごく良くなってると思うんですけど、我々のようなBtoBの企業間で物流をやっているトラックドライバーのイメージって、みんなピンと来ない。何をやっているのかよく分からない。エッセンシャルワーカーとしてのイメージよりも、高速道路にペットボトルやゴミを捨ててるとか、タバコの吸い殻を捨ててるとか、マイナスなイメージがすごく多いです。そういうイメージを覆したい。なぜ、今、ドライバーさんのイメージが悪いかというと、これまで業界全体が社会に発信してこなかったからなんです。ですから、我々はこうやって当たり前に行っていることを発信していくことで、トラックドライバーも職業選択の選択肢の内の一つに入ってもいいかなと思ってもらえる人たちが増えたらいいなと思っています。

## アタリマエの正体

ここまでのアタリマエの「正体」というのは何かと言うと、物事の「本質」です。「残業時間を短くしなさい。」と言われたら、なぜ短くしなければならないのかという本質を深掘りして考え、理解する必要があります。健康診断にしても、本質を理解せずに義務だからやらなければいけないという「やること」が目的になってしまうと、やはり長続きしない。ドライバーさんたちの健康を守ることは、「ドライバーさんたちの家族にとってもいいことだよな」、「長く勤められることになるよな」というところまで掘って、本質を見極めて考えて行動することがすごく重要ではないかと思います。

会社の問題というのは、外的要因や内的要因など、様々な問題が複雑に絡み合っ出て来ています。一企業だけの努力でどうにかできる問題ではないことも沢山あります。しかし、そのような問題の「本質」を理解して、一つひとつをきっちり解決していこうと努力すること。出来ることからお金を作ってなんとか改善していくことで、全体的に会社の問題がクリアになっていくだろうし、そのような会社が増えていくほど、「ドライバーの魅力ってないよね。」や「物流業界ってなんかブラックだよな。」などの業界の悪いイメージがどんどん覆っていくのではないかと思います。

## 終わりに

中小企業であれば、社長自らが結果にコミットすることが大切です。正しいことをやる分に掛かるお金に関しては、僕が責任を持ちます。だからみんなでルールを守りましょう、と言うように、社長自らがルールを守りやすい環境を作っていくことがとても重要です。まずは取り組む事が大切です。少しずつでも、着実に取り組む事が大切です。そういうことを繰り返していると、全員が自走できる雰囲気を作られていくはずですよ。

僕たちのやってきた「アタリマエ経営」で最も重要なことは、「まず始めてみる」と「諦めないこと」です。僕らは本当に結果も出なくて、何のためにやってるのかよく分からなくなった時期もありましたが、それでもやり続けたことで振り返ってみると、十数年前と比較すれば大分良くなりました。本当に成長したなと思います。これがすごく大事だと思います。

最後になりますが、自社だけで出来ることは限られています。自分たちの会社が頑張ったからといって業界が変わるなんてこれっぽっちも思っていないです。だからこそ自分たちの会社だけでもしっかりとやっていくことが大事なんです。それが積み重なっていくと、皆様の会社が同じような考えを持って同じように前向きに行動していくことで、「なんか千葉県物流会社ってすごく良いよね。」など、業界全体のイメージが変わることに繋がっていくのではないかと思います。それが今日のワークショップのテーマでもある、物流会社の労働環境の改善に繋がるのではないかと思います。

※本文は、千葉労働局雇用環境・均等室にて講演内容を採録・編集したものです。

### 【講演者プロフィール】

菅原 拓也（すがわら たくや）氏

株式会社日東物流 代表取締役

千葉県佐倉市の出身で、大学を卒業後、大手運輸会社などでの勤務を経て、父が創業していた食品の輸配送を行う日東物流に入社。2017年に先代からバトンタッチする形で代表取締役に就任し、就任後からコンプライアンスの徹底や労働環境改善、社員の健康面を重視する経営を推進しつつ、利益率を上昇させるなど実績を残している。現在では、物流業界全体のイメージ向上や労働環境改善を目指し、業界内外に向けてメディアでの発信を行っている。

法人としては、千葉県の物流会社で初めて「健康経営優良法人」に認定され、2024年には「千葉元気印企業大賞」の大賞を受賞した。