

# 2020年8月11日掲載 カーゴニュース

## インタビュー

### コロナ禍を好機に変え、反転攻勢を「やってみる」精神で正面から当たる

第一貨物代表取締役社長

米田 総一郎 氏

特積みトラック業界の雄として東北地区を地盤に事業展開する第一貨物。いち早く同業他社との連携による幹線便共同輸送に取り組むなど高い存在感を發揮し続けている。1988年から長らく社長を務めた武藤幸規氏（現代表取締役会長）の後を受け、6月末に社長に就任した米田総一郎氏。同氏は金融界出身で、5年前に同社に入社。慢性的ドライバー不足や景気悪化による貨物量減少に加え、さらにコロナ禍が大きいのしかかる物流業界で、米田氏の経営手腕に注目が集まる。同社の事業戦略について話を聞いた。

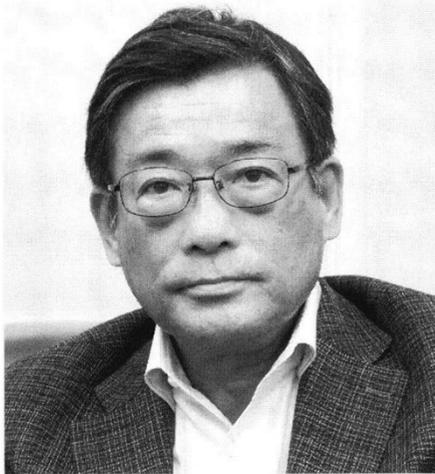
（インタビュー／西村旦・本紙編集長）

社長としての

「3つのミッション」

——新型コロナウイルスの感染拡大が物流に大きな影響を与えています。非常に困難な時期での社長就任となりましたが、ご抱負をお聞かせください。

米田 正直に申し上げます、



米田 総一郎（よねだ・そういちろう）

1957年生まれ。63歳。埼玉県出身。81年一橋大学商卒、三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）入行。2012年エム・ユー・トラスト総合管理常務、15年第一貨物取締役経理部長兼監査室長、19年専務、20年6月社長就任

就任に際して戸惑いを覚えたのは事実です。ただ、当社がなすべきことについては、すでに明確になっていましたから、あとは自分に課せられたミッションを成し遂げていくだけだ、「やるしかない」と覚悟を決めて就任しました。5年前に当社に入社し、「特積み事業は意外に難しいものだ」と日々感じていま

す。出身は金融畑で、外部から運輸業界に入ってきたため、わからないことが多々ありました。社内には大勢の専門家がいます。その中で私が必要なことは現場の声をよく聞き、エキスパートの話をよく聞き、その上でしっかりと経営の舵取りをすることだと考えています。

社長として私に課せられたミッションは大きく3つあると思っています。第一に現在のコロナ禍をいかに乗り切るか。第二にこの危機的状況を逆にチャンスととらえ、外部戦力への依存体質から脱却すること。そして第三に今後2年間で将来の成長に向けた設備投資を完了することです。

——詳しく教えてください。

米田 まずなすべきことは、今ここにある危機」として直面する新型コロナへの対応です。現在、当社が扱う物量は4〜6月の第1四半期で前年比12%減となっています。7月に入っても目に見えた回復には至っておらず、年間を通しては10%程度の物量ダウンを覚悟せざるを得ない状況です。また、来年度についても、物量は多少回復するにしても前年比2〜3%増程度だろうと見ています。こうした中で従業員の雇用を守り、給与水準を維持していくためには「内製化」しかないと考えています。輸送量の10%ダウンに見合った戦力を整備することで利益をしっかりと確保していきたいと考えています。

第2のミッションは、備車など外部戦力に依存する体質からの脱却です。現在、当社の従業員



自社の「装備力」強化へ

員数は純減傾向が続いており、1年で20〜30人程度減少している計算になります。このスバイラルに歯止めをかけて純増に転換し、自社ドライバー戦力を確保することで内製化、つまり自社による「装備力」の強化を進めていかなければなりません。そのためにも必要なことは採用競争力の向上です。そのための施策として10月から「週2体制」に移行します。当社では昨年6月から土曜日の配達については「土曜配達指示シール」が貼られている荷物のみ取り扱うように変更しました。それによって土曜日の配達量は減ってきているものの、お客様との関係上、土曜日の営業を止めることはできません。つまり土・日曜日と連続した休日取得は難しいため、敢えて「週休2日制」とは呼ばず「週2体制」と呼称しています。ただ、それでも隔週で週2日休める現在の体制から、全従業員が毎週2日休みを取れる体制になります。年間の休日日数は生保・金融業界並みの123日となりますので、近年の休日を重視する就職傾向を考えると採用競争力が高まるも

のと期待しています。

### 「週2体制」導入で採用競争力を強化

——「週2体制」によって採用競争力を強化することで社員ドライバー数を純増に転換させ、それによる内製比率の向上で高止まりする外注コストを抑制するという方策ですね。

米田 そうです。実際、昨年度は貨物量が減少した一方で外注費が増加したことで、厳しい局面がありました。昨年度上期の営業収入は前年比で1億3400万円減でしたが、一方で備車費を中心とした外注費は4億9400万円の増加となり、上期の経常利益は1500万円程度しか残りませんでした。下期に入ると消費増税の影響もあって輸送量の低下がさらに進み、11月単月の輸送量は前年比94.6%に落ち込みました。このまま行くと赤字になるという危機感から、翌月には緊急支社長会議を開いて徹底的なコスト削減を行い、ようやく特積み事業で2億2000万円の経常利益を確保しました。振り返ると昨年度は、東日本から東北地方に豪雨被害をもたらした台風19号のダメージに加え、米中貿易摩擦に伴う貨物量減少や暖冬による一部品目の物量減少などが2月まで続きました。やっと3月に入って物量が上向くかと思っていたときに今度はコロナ禍が始まってしまいました。

——状況はより厳しくなっていると云えます。

米田 そのとおりです。「週

2体制」の導入は、反転攻勢に向けた大きな施策のひとつであり、第一歩です。また、それと同時に2つの取り組みを实行します。まず、集配エリアの再編です。これまで一部非効率な部分が残っていたエリア区分を見直し、より効率性の高い集配体制を实现します。もうひとつは業務体制の変更です。これまで各支店では班ごとに分かれてエリアを担当する体制にしており、班ごとに営業成績を競っていました。それをこの7月から改め、集配エリアを超えて協力できる体制に見直すことで、もう少し広い視点に立ってサービスを提供できる仕組みにしました。それによって休日のシフトも組みやすくなるので、「週2体制」の導入にも効果を発揮します。

また、労働環境改善のために長時間残業を減らすことが重要ですが、その一方で残業手当が減りドライバーの手取りが減少してしまうケースもあります。それを補うために取扱量を増やした場合に業務手当を厚くするインセンティブの仕組みも導入しました。こうした取り組みを通じ、物量が減少する状況でも適正な「装備力」で対応し、生産性を高めながら業務を行う体制をつくり上げていきます。これは何が何でも実現しなければなりません。

——コロナによって労働需給が緩和していることは、採用環境面においてはプラスと言えますね。

米田 微風かもしれないませんが、それを追い風と捉え、この



転と東京地区の住宅の新築は21  
〜22年で完了します。つまりこ  
の2年間のうちにコロナの影響  
から脱却しつつ、収支構造を改  
善させなければならないという  
ことです。先程申し上げた「週  
2休制」の導入、それを通じて  
の内製化の推進もそのための施  
策です。

——現状での外部依存比率は  
どれくらいになっていますか。

米田 集配業務では約16%が  
外部委託となっています。その  
ほか自社内でも臨時雇用の従業  
員もいますから、今後はその辺  
りの比率を上げていかなければ  
なりません。

——効率的な戦力配置という  
観点では、AIやビッグデータ  
を活用した需要予測を導入する  
ことを検討していますが、今後  
のデジタル化についてはどのよ  
うな姿勢で臨まれるでしょう  
か。

米田 おっしゃるようにデジ  
タル化は物流生産性アップへの  
有効な手段だと思いますが、こ  
と特積み事業の導入に導入して  
いくことは正直なかなか難しい  
面があり、時間もかかってしま  
います。まず足元でやるべきは  
集配エリアの見直しであり、エ  
リア再編により効率的なルート  
を組むことで生産性向上を果た  
していきたいです。

### アンテナを高くし、 やるべきことを実行

——現在の特積み業界が抱え  
る課題についてお尋ねします。  
新型コロナウイルスを機にeコマース市

場がさらに拡大し、モノの流れ  
が従来のB to BからB to C  
にシフトするとともに、B to  
B小口の領域も宅配業者による  
浸食が進んでいます。

米田 そこは難しいところ  
で、私自身もまだよくわかって  
いない面があります。当社に限  
って言えば、以前はB to B分  
野の小口貨物を一定の物量で取  
り扱ってきましたが、現在はそ  
の多くのニーズを宅配便に持っ  
て行かれたと認識しています。  
そこを巻き返す意味で、先般お  
客様にわかりやすく、競争力が  
あり、当社も一定の利益が得ら  
れるように小口貨物の運賃体系  
を切り替えています。現在、E  
C市場が急拡大したことで宅配  
便を中心としたB to C分野で

は局所的に人材不足が生じてい  
ますが、この状況は当社からす  
ればB to Bの小口貨物を奪回  
していくチャンスでもありま  
す。一気呵成にB to Bニーズ  
を取り込んでいく好機になるか  
もしれないとの仮説を立て、取  
り組んでいるところです。今の  
段階ではどれだけのボリューム  
が得られるのかは明確ではあり  
ませんが、今期に1割程度の物  
量減少が想定される中で、少し  
でも補完できるようチャレンジ  
していきます。

また、混載による保冷輸送サ  
ービスにも力を入れています。  
通常、保冷車両から荷降ろしす  
る際は貨物が一度外気に触れて  
しましますが、保冷ボックスを  
活用して荷降ろしすることで常  
温の外気にさらさず、保冷品質  
を保ったサービスが提供できま  
す。ニッチ的な分野ではありますが  
すが少しでも需要を獲得してい

くつもりです。

——保冷貨物は付加価値が高  
く、需要も安定していますか  
ら、うまく拡大できれば特長あ  
るサービスになりますね。

米田 一般論としてコロナ禍  
によって社会が大きく変わら  
すから、そこにチャンスが生ま  
れるのではないのでしょうか。当  
社としては常にアンテナを高く  
して、仮説を立ててトライ・ア  
ンド・エラーを続けていくしか  
ないと思います。私は根が単純  
なものですから、物事を複雑に  
考え過ぎてもしょうがないと思  
っています。「やるべきこと、で  
きること」を一生懸命考え、それ  
を実行していくつもりです。

### 顧客の理解のもと 運賃改定を継続

——御社は特積み事業者の中  
でもいち早く運賃改定に取り組  
んで成果を上げられましたか  
が、物量減という逆風が吹く中  
で、現状の状況はいかがでしょ  
うか。

米田 現在も運賃改定交渉は  
継続して行っています。お客様  
はドライバー不足など物流業界  
が抱える構造的な課題について  
相対に理解していただいてお  
り、お互いに課題を共有しなが  
ら運賃改定の話し合いをさせて  
いただいています。昨年度につ  
いても運賃改定の効果により平  
均単価はプラスになっています。

——これまで運送業界は、と  
もすれば景気が悪くなると運賃  
をダンピングして荷物を取りに

行く傾向がありました。米田 それをやってはいけません。これまで積み上げてきた運賃改定の努力が水の泡になってしまい、もと来た道に戻るだけになってしまいます。物量の低迷が続く厳しい状況ではありますが、ここはぐつと歯を食いしばり、安易に運賃引き下げをすべきではないと考えています。

### 共同幹線輸送TDKプロジェクトを強化する

——12年9月に御社とトナミホールディングス、久留米運送の3社は共同幹線輸送を行う合弁企業「ジャパン・トランス・ライン」(JTL)を設立し、関東と関西間の幹線運行を開始するなど、共同運行や共同集配を順次拡大しています。

米田 3社による幹線便の共同運行事業は、トナミ運輸、当社、久留米運送それぞれの頭文字から「TDKプロジェクト」と呼んでいます。これは特積み輸送において良質なサービスを提供するとともに運行機能を効率化するために立ち上げたも



合弁会社「JTL」による共同輸送を推進

ので、現在も順調に拡大していきます。このTDKプロジェクトをしっかりと継続していくことが大事です。今年4月に関西では泉北高速鉄道が運営する公共トラックターミナル「北大阪トラクタターミナル1号棟」が竣工し、同一施設内に3社が同居する形になったことでより連携しやすくなりました。今後もTDKプロジェクトを同業他社との連携の中核に据えていきます。

また、お客様の大型物流センターなどで入庫前待機が長時間に及ぶことや荷降ろしや附帯業務により非効率が発生して長時間労働が解消できないことが課題になっていますが、この部分を解決するため、当社では3社による共同で長時間待機などが発生している物流センターなどに対して改善に向けた申し入れを行っています。

——海外事業での動きについて教えてください。

米田 中国・上海やベトナムに拠点を構えているものの、コロナ禍の影響もあり、なかなか大きな展開ができていないのが現状です。まずはこの2年間で3つのミッションを完遂した上で、次のステップとして考えていかなければなりません。

——3PLなどロジスティクス事業を伸ばしていく方針もお持ちですが、そのための施策とは。

米田 当面は2つのことを進めていきます。まず、外資系のお客様向けをターゲットにロジスティクス業務のノウハウ提供を通じて受託領域を拡大してい

くことです。そして、2番目に新規顧客の獲得に向けた営業力の強化です。採用競争力の強化によって生じた社内人材の余力を営業力強化につなげていけるような好循環を確立していきたいと考えています。

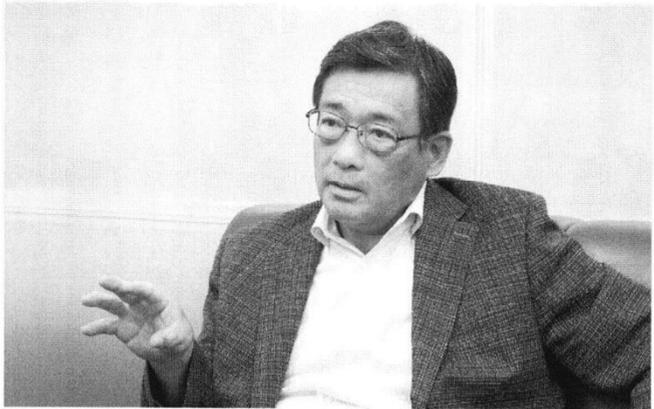
### メンター制度 人材定着率を高める

——そうすると採用後の人材育成や定着がますます重要になりますね。

米田 おっしゃる通りです。採用力の強化とともに、人材育成が最重要課題です。定着率を高めることを目的にメンター制度を導入しました。新卒者だけでなく中途採用者についても先輩社員がメンターとなり、当社の業務内容について丁寧に教育するとともに、悩みがある場合は相談に乗る体制をつくりました。当社全体でみると定年退職者も含めて毎年約300人が退職しており、その補充も含めて多くの中途採用者を採用しています。彼らにしっかりと定着してもらうためにも、メンター制度を積極的に活用していきたいです。もちろん現場は忙しいのでメンターを務める社員にとっては負担になりますが、品質の高いサービスを提供していくためには社員の定着率向上が非常に重要です。

### 前職時代に培った 「まずやってみる」精神

——第一貨物への入社前は三菱UFJ信託銀行にいらっしやいました。



米田 金融業界という推進役業務を担っていたことがありま

り、それぞれに専門家がいてプロ同士が協力し合って事業を進めています。そこは物流も金融も同じです。

金融時代に学んだことは困難な問題にぶち当たった場合、まずやるべきことをやる、必要な一石を投じておく——ということ。

銀行では現金関係の事故が起きることがままありますが、そのときも、まずできる一手を打つ。これを後回しに

すると時間の経過とともに問題がふくらみ、

追いつめられてしまいます。まずやるべきことをリストアップし、クレームなど緊急対応が必要なことや課題として困難なことから手を付けるようにしてきました。「シンプル・イズ・ベスト」が私の好きな言葉ですが、考えていても自分の性格ではクヨクヨするばかりなので、「四の五の言わずにやる」という精神です。

### 「エッセンシャルワーカー」の誇りを胸に

——リラックスのためにご自身の中で心がけていることはありますか。

米田 自宅は埼玉県にあり、家族はそこに住んでいますから、私は5年前に入社して以

来、山形市に単身赴任です。山形県という土地は名所ばかりで、冬は蔵王でスキー、夏は月山や駒ヶ岳などの名峰に登れますし、あちこちで温泉に入ることできます。私も夏冬と県内の名所に行つて登山やスキーなどを楽しみました。今はほぼ行き尽くしてしまいましたので、休日の午前中はゴルフ、午後はスポーツジムでウォーキングマシンプールで泳いだりしています。体を動かすことが好きで、それがストレス解消法でもあります。

——最後になりますが、コロナ禍のなかで輸送の仕事は「エッセンシャルワーク」であり、運送に携わる人は「エッセンシャルワーカー」として改めて脚光を浴びています。社員に対するメッセージをお願いします。

米田 新型コロナウイルスが拡大するにつれ、当社でも一部のドライバーやそのご家族、周囲の方々などに偏見を持たれてしまふ事態が起きたのは残念なことだったと思います。当社では感染予防をしっかりと行つた上で、社会生活と経済活動を支える物流を担っていると認識しています。日々大変な仕事ではあります。エッセンシャルワーカーとしての誇りを胸に、お客様のニーズに応え、高い品質を保つていくことが我々の使命だと考えています。

米田 金融業界という推進役業務を担っていたことがありま。これは本店と支店との間を仲立ちする役割です。60店舗を3人で担当していましたから1人当たり20店舗を受け持っていたことになりました。推進役という仕事は、いかに本部の意図を現場に伝えるか、同時に現場の声を吸い上げ、本部に伝えるかが重要です。いかに現場が十分に機能するかが肝心であり、その点では運送業界とも共通したところがあります。何よりも現場の声をしっかりと聞くことがベースです。信託銀行は融資以外にも年金・保険のコーディネーターなど多様な専門業務があります。運送業も幹線輸送や集配、運行管理・配車、ロジステイクス業務など様々な仕事があ