

## インタビュー

### 内製化と社員純増で好循環築く 今期、来期で利益率向上に向けた土台を

第一貨物代表取締役社長

米田 総一郎 氏

東北地区を地盤に特積み業界の中でも高い存在感を放つ第一貨物（本社・山形県山形市）。前期はコロナ禍による物量減に苦しみながらも、長年続いてきた社員減のスパイラルに歯止めをかけ、高コスト体質の改善に向けた第一歩を踏み出した。東京・山形の中核2拠点の移転・再編にもメドが立ち、いよいよ「特積み再構築」の土台が整ってきた。就任2年目に入った米田総一郎社長に同社の「現在地」と「これから」を聞いた。（インタビュー／西村旦・本紙編集長）

#### 前期は物量減の中でも黒字を確保

――まずは、前期（2021年3月期）の業績について振り返っていただけますか。新型コロナウイルス感染拡大の影響で、御社に限らず特積み事業者は物量減に見舞われました。

米田 前期はコロナ禍による物量減で苦戦しました。全体の

売上高は前期比4・2%減の706億3900万円となりましたが、経常利益はロジスティクス系事業の寄与もあり、1億800万円の黒字を確保することができました。

事業別では、特積みを中心としたトラック系事業の収入は前期比5・8%減の583億9800万円となり、経常利益は4億円の赤字となりました。特積みの輸送量が年度トータルで前

期比8・2%減となったことが響きました。一方、倉庫保管などを中心としたロジスティクス系事業は、コロナ禍での巣ごもり消費などの押し上げ要因もあり、売上高は全期比4%増の121億2300万円、経常利益は4億2500万円となり、特積みの落ち込みをカバーした構図です。

――前期は、年度当初から外部戦力依存体質からの脱却をテーマに掲げていました。

米田 当社は長年にわたって、採用難に伴う外部戦力依存体質が続いており、その結果として高コスト構造が続いてきました。とくに集配業務を外部委託すると自社で行うよりも2倍近いコストがかかり、こうした状態からの脱却を図ることをテーマに掲げました。そのためには、自社戦力の拡大、つまり採用競争力の強化による社員増が不可欠となるため、昨年10月に「週2休制」に移行することも決めていました。週2休制とは当社の場合、土曜日の集配には対応しなければならぬので、平日を含めて週2日の休日を確保するという意味で、それによって採用競争力を高めることを計画していたわけです。

しかし、コロナ禍による物量減が予想を上回るかたちで推移し、前期1Q（4―6月）の特積みの物量が前年同期比で約12%減まで落ち込んだため、急遽、7月以降の修正計画策定を余儀なくされました。

――確かに、前期1Qでの物量減は物流業界全体でも厳しい



米田 総一郎（よねだ・そういちろう）

1957年生まれ、64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月現職

ものがありました。

米田 修正計画の骨子には大きく2つの柱がありました。ひとつは、通期の物量が前期比10%減になるとの想定のもと、集配を中心に外部委託を削減して内製化を進めることです。これにより、集配委託料を削減するとともに、外部委託を減らすことで取扱物量に応じた社員への集配手当を維持することを徹底しました。

これに加えて、2つめの取り組みとして、真の意味での外部戦力依存体質から脱却するためには、社員数を純増させなければならぬとの観点から、当初計画通り週2休制に移行することを決めました。これにより、採用競争力を強化して、社員純増により外部戦力を削減していく自社化を進めることを目指しました。また、採用活動自体もきめ細かく見直しました。コロナ禍という厳しい状況ではありましたが、この2つの取り組みを同時に進めていくことを決断したわけです。

——物量が急激に落ち込む中で、社員の採用を増やすことは、通常であれば考えにくい策ですね。

米田 そうです。普通に考えれば物量減に逆行する取り組みだと思えます。ですが、ここに手を付けなければ、外部戦力依存体質からの脱却という当初の目標を達成することはできません。ある意味では、「二兎を追う」ような取り組みですが、次につなげていくためにも、ここでやらなければと判断したわけ

もう少し分かりやすく言えば、ひとつ目の内製化の取り組みは、物量減に陥った場合の常套手段です。しかし、これだけでは仮に物量が回復すれば、ふたたび外部戦力に頼らざるを得なくなり、体質を改善することにはつながりません。この取り組みと並行して、あえて採用増に踏み切ることで、社員数を純増させ、外部戦力への依存を少しずつでも減らしていくことが大事になるわけです。

### 取り組み効果は今期にフルで寄与

——現在の集配外部委託比率はどこまで改善されましたか。

米田 20年3月時点での委託率は、約23%ありましたが、外部戦力削減に伴い、今年3月時点で委託率は16%程度まで改善することができました。当初目指していたところはもう少し高いレベルにありましたが、それでも一定程度の進捗があったことは確かです。ただし、集配人員を百数十人純増できたとはいえ、前期に戦力化できたのは4割程度でしたので、前期業績への貢献は限定的でした。その分、残る6割の新戦力による効果が今期は通年で上乗せされることとなります。

——コスト削減の面ではどの程度寄与したのでしょうか。

米田 前期の集配委託料の削減は、前年度比20数%にとどまりました。

昨年7月から内製化に着手しましたが、契約の関係などから実際の動き出しがやや後ろ倒しになったことが理由です。ただ、こちらも今期は効果がフルで寄与することが期待できます。

他方、採用競争力を強化したことでコストもかかっています。集配委託料が減った一方で人件費は増えており、さらに週2休制に移行したことで、休日出勤手当も増加しました。その意味で前期については総体的にコストがやや先行していることは否めません。ちなみに、週2休制の取得率は95%に達しており、初年度としては高い水準に達したと考えています。

——前期に関しては、コストへの寄与は限定的とはいえ、一連の取り組みを進めたことで、物量が大きく落ち込む中でも経常利益を確保できたとも言えます。

米田 期末には、役員を除く全社員に「コロナ禍一時金」として、一律3万円を支給しまし



特積み事業の再構築を加速する

た。これもぎりぎりの判断ではありましたが、社員全員が厳しい状況下でエッセンシャルワーカーとしての役割を果たしてくれました。改めて、現場の従業員をはじめとする全社員に敬意を表したいと思います。

また、採用面については、一昨年度までは集配社員を中心に長年、純減傾向が続き、これが外部戦力依存体質につながっていました。このある意味での「負のスパイラル」に歯止めをかけ、純増に転じることができたことはよかったです。コロナ禍で採用環境に若干の追い風が吹いた面はあるにせよ、週2休制への移行など採用競争力の強化が奏功したことは一定の評価ができると考えています。

## 「正のスパイラル」の好循環へ

——この好循環を今期以降につなげていくことが大事になりますね。

米田 一連の取り組みが今期は通期でコスト削減効果として寄与してくることに加えて、内製化についてはまだまだ甘い部分があるので、そこを詰めていきます。さらに、今期は前期以上のさらなる増員も計画しており、自社化についてもさらなる進捗を見込んでいます。この「正のスパイラル」をさらに推し進めていくことで、収支改善、経常利益率の向上を実現したいと考えています。

今期の特積みの物量は、前期比3・6%を想定しています。これは前期に対しては増えてい

るものの、消費増税前の18年度比では8%減の水準に過ぎません。そう考えると、物量に対する自社戦力も徐々に適正化してきているので、コストが大きく上振れすることは考えにくいと思います。その点からも、利益率向上に向けた足場は固まってきたと考えられます。今期の売上高は前期比2・8%増の725億9300万円、経常利益は前期比7倍強の7億8200万円を計画しています。利益率はまだまだ低い水準にとどまっていますが、いい方向に向いていることは確かです。前期にできた好循環を今期、来期でより確かなものにし、特積み事業の再構築を実現していきます。

——増収に向けた取り組みについてはいかがでしょうか。

米田 コロナ禍でBtoBを中心にした特積みの物量は落ち込んだ一方で、BtoC・ECは大きく伸びました。この傾向は、コロナが収束しても続くだろうと考えており、BtoB物量は元の水準には戻らないという前提で構える必要があります。そうなると、このままではジリ貧になることが考えられますので、特積み事業の再構築と並行して、それ以外の分野にも積極的に取り組んでいくことが求められます。来期からスタートする新たな中期経営計画の中で具体策を考えていきますが、これまでもニーズはあるものの、自社戦力が伴わないために対応できなかった分野もあるので、そこに踏み込むことも検討していきます。また、前期好調だったロジステイクス事業につ

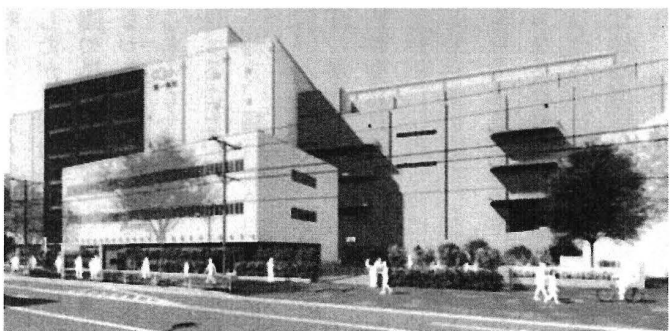
いても、戦力が整ってきているので、さらに拡大していきたいと思っています。

## 「東京プロジェクト」は来年1月で完結

——「東京プロジェクト」との名称で、東京支店と山形支店という2大旗艦拠点の移転・統合に加え、整備工場や住宅の移転・新設を進めています。進捗状況はいかがでしょう。

米田 来年1月に東京都江東区塩浜に「新・東京支店」が竣工し、現在の東京支店（江東区東雲）を移転することでプロジェクトは完結します。一連の総投資規模が280億円におよぶ大規模プロジェクトですが、資金を現・東京支店の売却などで賄うため、借入金をはば増やさないかたちで行うことが特徴です。

順を追って話しますと、まず昨年9月に江戸川区に住宅を新築・移転し、東雲にあった旧社



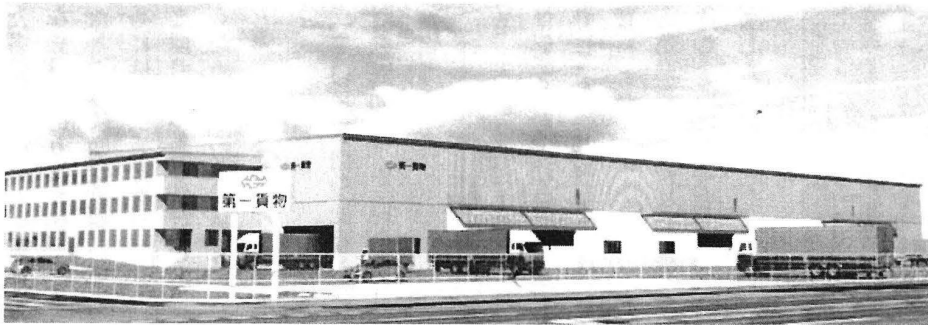
来年1月に完成する「新・東京支店」（イメージ）

宅は今年3月に売却しました。また、従来、東京・埼玉の2カ所に分散していた整備工場を統合・移転し、今年4月に新・埼玉整備工場（埼玉県吉川市）を竣工しました。また、同じ4月に埼玉県八潮市にある社宅も建て替えました。

さらに、9月末には「新・山形支店」（山形市）を竣工します。これまで市内3カ所に分散していた拠点を1カ所に移転・統合するものです。一連のプロジェクトはここまで順調に進捗しています。

——「新・東京支店」と「新・山形支店」の概要について教えてください。

米田 大手物流不動産が建設する大型物流施設（7階建て）



今年9月竣工の「新・山形支店」

の2階部分を区分所有しますが、広さについては現在の東京支店と遜色なく、距離も2kmしか離れていないので、オペレーション面では大きな問題はありませんが、高層式なので一部、柱などがあって若干使いづらい部分があります。その分については埼玉にある八潮支店のホームを拡張することでカバーしていきます。それよりも、現・東京支店を売却することで一連のプロジェクトの資金をまかなうことができたとメリットは大きいと思います。また、当社の顧客ではないものの、同じ施設内に倉庫があるので、そこから発生する輸送需要を当社につないでいく相乗効果も期待できます。

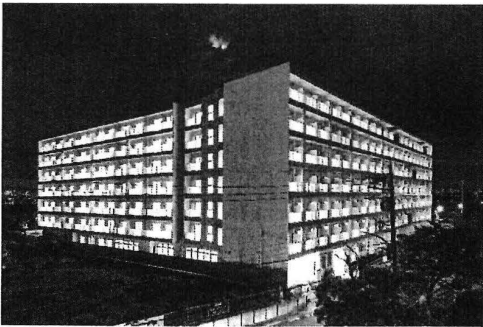
また、9月末に竣工する「新・山形支店」は、3カ所に分散して集荷と配達が別々だった現在の体制から、統合による業務効率が大幅に向上するほか、1階の荷捌場を完全インドア構造にすることで寒冷地での作業性向上も図ります。さらに、2階部分は定温倉庫にすることで増収効果も期待できます。

——整備工場を統合したことによる効果については。

米田 最新鋭の設備を導入したことにより、業務効率が格段に向上しています。その結果、従来は東京支社管内でも一部作業を外注化していましたが、これをすべて内製化することができたほか、北関東支社管内や関係会社の一部業務についても取り込んでいきます。さらには、今後は整備事業の外販も検討していきますので、コストセンターから一部プロフィットセンター化



最新鋭設備を導入した新・整備工場



社宅新築で採用競争力を強化（写真は新・東京社宅）

していけると考えています。社宅の新設についても、採用競争力の強化につながっています。

——先ほどの内製化・自社化の取り組みと、「東京プロジェクト」の効果がフルで寄与するようになれば、利益の押し上げにつながりますね。

米田 ステークホルダーに満足いただけるながら、さらに従業員に対する給与水準など労働条件を高めていくためには、経常利益率を4%程度までは高めていく必要があると思っています。東京プロジェクトは順調に完了する見通しですが、まだま

だ各地に老朽化した施設や手狭な施設もありますので、そうしたところに順次投資していくためには資金も必要です。今期と来期でしっかりとつなげていくための土台を固めていきたいと考えています。

## 「TDKプロジェクト」をさらに加速

——トナミホールディングス、久留米運送との「TDKプロジェクト」についてはいかがでしょうか。今年2月にトナミHDとDTホールディングス（第一貨物の持株会社）が株式持ち合いによる資本提携を行いました。

米田 せっかく資本提携による「親戚付き合い」も始まったので、できればTDKの枠組みで協業を加速させたいと思います。特積み事業にとつて、ターミナルや車両といった設備はまさに装置産業です。当社には全

国に68カ所の事業所があります。物が、物量がダウンしたからといって事業所を廃止するわけにはいきませんし、維持更新にもコストがかかります。当然、こうした設備の部分については、3社ないしは2社で協業したほうが効率はいいわけです。収益に関しては各社ごとの努力にかかっています。コスト面では今後さらに協業化していく必要性は高まるものと考えています。

また、DX投資についても、取り組みが進んでいる部分があれば相乗りさせていただくこともできます。TDKを軸にした協業の枠組みは今後も積極的に進めていきたいと思えます。

——昨年6月の社長就任から1年が経ちましたが、いかがでしたか。

米田 就任したのがまさにコロナ禍の真只中であり、とにかく必死でした。ただ、やるべきことは決まっていましたし、やるしかないという意味では変な迷いもありませんでした。これからもぶれずにやるしかないと思っています。