



M

2024年 6月 1日/VOL. 28- 6 NO.325

Personal Communication

Report

4月4日にYahoo!ニュースエキスパートにUPした、宅配の再配達削減協力を訴える記事が、4月の月間MVA (Most Valuable Article) を受賞した。

Yahoo!ニュースエキスパートには国内、国際、経済、エンタメ、スポーツ、IT・科学、ライフのジャンルがあり、物流は「経済」の中の「産業」に分類される。各分野に多数のオーサーがいて、毎日、多くの記事がUPされる。その中で月間MVAに選出されるとは思ってもいなかった。芸能関係などのエンタメや、スポーツ関連の記事はアクセス数のケタが違う。また政治全般も含む国内や国際も関心を持つ人が多い。経済では経済一般なら多数の人がアクセスするだろうが経済の中の産業、しかも産業の中の物流となると社会一般の関心は極めて低い。

それでも「経済」の分野では1日間だけアクセスランキング1位というのが過去に何度かあった。また、昨年1月9日にUPした「2024年問題」に関する記事は、2日間だけだが「総合」でアクセスランキング1位になった。

だが、「物流」は総じてアクセス数が少ない。また、同じ物流でも「アテンション・エコノミー」の、表面的な内容の記事の方がアクセス数は多い。ちゃんと取材をした記事は同じ物流でもアクセス数が伸びないのだ。そこで、3年ほど前にYahoo!ニュースの編集部とメールで意見交換したことがあった。編集部としてはアクセス数が多い記事の方が営業的にはありがたいが、Yahoo!ニュースのステータスのためにアクセス数は少なくともきちんとした裏付けのある記事が必要としているので、スタンスを変えないで自由に書いてほしい、とのことだった。

今回の「選出理由」は、まさにその通りだったので嬉しさが一入だ。 ☺

【6月号目次】

貨物軽自動車の事業者間共同使用を開始

車検支援に続き個人事業主が車検時なども業務遂行可能に…CBcloud(本社・東京都千代田区) …2

M&Aで子会社化し賃金や管理を大幅改善

リーマン後の経営改革の経験活かしコンプラ徹底…中田商事(本社・三重県伊賀市) …7

1日拘束9時間想定で仕事を選別

3年前から請ける仕事の条件を荷主に打診…司運輸(滋賀県長浜市) …12

オーナー高齢化や「2024年問題」などでM&A急増

譲渡価格は純資産(時価)+営業権が基本…スピカコンサルティング・山本夢人取締役に聞く …16

Point of View 荷主と事業者の取引にも「下請法」適用の動き

…19

改正「流通業務総合効率化法」と「事業法」の要点

効率化法6月1日施行、事業法8月1日施行のポイント…当誌編集部 …21

◆ 会員制情報紙 ◆ 編集・発行 森田富士夫 ◆ 発行日 毎月1日発行 ◆ 会費 1カ月5,000円



有限
会社

物流ジャーナリスト倶楽部

〒191-0021 日野市石田1-17-5 らくりーぶ21万願寺402
TEL 090-1033-9136 FAX 042-584-9308

M&A で子会社化し賃金や管理を大幅改善

～ リーマン後の経営改革の経験活かしコンプラ徹底…中田商事（三重県伊賀市）～

中小事業者の M&A が増えている（関連記事 16 ページ）。中田商事（本社・三重県伊賀市、中田純一社長）も昨年（2023年）7月に初めて M&A をした。買収したのは三洋陸送（三重県津市）で、昨年7月26日に譲渡・譲受の契約を締結し、8月1日から中田商事の完全子会社として営業をスタートさせた。

中田商事は1994年創業で2000年の設立だが、三洋陸送の設立は1964年で中田商事よりも社歴が長い。M&A 時点における三洋陸送の業務内容は自動車部品を主にした一般貨物輸送が売上の5分の2、キャリアカーによる自動車輸送（陸送）が5分の3だった（現在では一般輸送の売上が3分の1、キャリアカー部門が3分の2になっている）。

中田商事としては初めての M&A であり、同時にキャリアカーへの新規参入となる。

なぜ、中田商事は M&A に踏み切ったのか。これまで未経験だったキャリアカーのどこに魅力を感じたのか。そして100%子会社化してから10カ月弱の間に何に力を入れて取り組んだのか。今後の展開などについて取材した。

◇ リーマンショックのダメージを機にいち早く働き方改革を推進 ◇

前述のように中田商事は1994年の創業で2000年の設立である。設立後は順調に業績を伸ばしたが、2008年秋のリーマンショックの影響を大きく受けた。リーマン以後の約10年間は売上もほぼ横ばいだったが、「ここ2期は売上も増えてきた」（中田社長）。

また、ピーク時には約8億円あった売上も落ち込んでいたが、今年（2024年）3月期には5億5500万円まで回復。3月末における社員数は67人（パートも含む）で、保有車両数は45台である。営業拠点は本社と四日市営業所で、グループ会社には一般労働者派遣事業の NS サービスがある。

事業内容は一般貨物運送事業、貨物取扱事業、倉庫業、産業廃棄物収集運搬業、古物販売ならびにその受託販売、軽貨物運送事業、企業主導型保育事業（どんぐり保育園）である。

ところでリーマンショック以後の10年間はなぜ売上が横ばいだったのか。現在は「2024年問題」が大きな課題になっているが、リーマンショックの2008年にも、長時間労働抑制とワークライフバランス確立のために労働基準法が改正された。中田商事ではリーマンショックで大きな影響を受けたのを機に、働き方改革を進めながら経営再構築に取り組んできたのである。

「売上だけを追及するような仕事はしないようにし、労働時間をセーブして効率を重視するようにして備車も減らしました。」（中田社長）という。また、車両なども「10年ぐらい

前から車両の代替えも進め償却のサイクルを変えました。利益が出にくいですが、売上に対する減価償却率も12、13%にしました」(同)。

その当時は、トラック運送業界においてはまだ働き方改革も現在の認識はなかった。だが同社では「働き方改革をやるんだ！ と取り組んできました」(中田社長)。それを象徴するのが賃金体系の大改革だった。

同社が歩合制賃金から完全時間給制賃金に転換したのは2010年秋から。全ドライバーと個人面談をして賃金体系の変更を説明。これまでの実際の支給賃金額と新賃金体系によって計算した賃金額を比較し、これまでより少なくならないことを理解してもらった。同時に有休消化率を高めて労働時間短縮にも努めた。車両もこれまでの1人1車専属乗務ではなく1台のトラックに交代で乗務することで車両の稼働効率を向上するようにしてきた。

当レポートでは当時も時間給制賃金への移行を取材して報告している。それによると2010年の下期から完全時間給制の賃金体系に転換すると、最初の半年間は売上に対する人件費比率が高くなった。次の半年間は従来の人件費比率に戻り、さらにその後の半年間では売上に対する人件費比率が歩合制賃金当時よりも低くなってきた。

これは賃金制度自体の問題ではなく、当初は配車担当者が労働時間なども考慮した効率的配車に慣れなかったからである。賃金制度が変わっても配車担当者はこれまでの歩合制賃金当時のように労働時間に関係ない配車をしていたのである。

もちろんそれだけではなく構造的な問題もあった。たとえば産業廃棄物収集運搬のダンプでは、最近まで収益性の低い実態が続いていた。ピーク時にはダンプが9台あった。1人1車制で歩合給だった。だが採算が取れないのでダンプは減車を進め現在は2台になっている。そして労働時間との関係もあって7年ほど前から週休3日制を導入して、2台を3人が交代乗務する態勢にした。だが利益が出ずに「一般貨物の利益で埋めていた」(中田社長)という。しかし「昨年(2023年)10月に10%の運賃値上げを実現した」(同)ので、採算が取れるようになってきた。

中田商事の主要な取り扱い荷物は建築資材である。ある大手プレハブメーカーのとの取引では、同社が三重県の拠点となっており、三重県の全域と滋賀県の一部エリアの現場配送を行っている。自社で在庫を預かっているので積込みの待機時間はない。だが、納品先の現場での待機時間が問題だ。そこで同社では、ドライバーのリーダーが現場で荷卸しの効率化を話し合っただけで時間短縮などに対応している。

またこの間の取引条件などの改革においては、キャンセル料の実現にも努めてきた。同社の場合には、当日のキャンセル料は100%だが、前日でも午後のキャンセルは100%、前日午前は80%としている。

現場への資材納品では急な予定変更があるが、これは荷主としてもやむを得ない場合がある。工事現場の作業の進捗状況で資材納品日が延びたりすることがあるからだ。これは荷主だけの責任ではないが、それでもキャンセル料を収受するようにしている。

これまでの経営改革の過程では、偶然の幸運に恵まれたこともあった。「当時、売上の3分の2を占めていた主要な取引先に運賃値上げなどの交渉を1年半ほどしてきたがダメだった。そこで半年後に台数を半分に減らし、さらにその半年後に半分に減らす。そしてその半年後には取引をゼロにすることにした。すると半年後にはゼロになるという時に、新しい荷主から取引の話が入ってきた」(中田社長)のである。偶然も実力のうちである。

なおこの間、建材の大手取引先とは昨年に10%の運賃値上げをしている。それ以外の建材関係の荷主も昨年15%、今年15%の値上げが実現した。

◇ 自社の働き方改革の経験を活かし、買収後は賃金体系や管理体制の改革を推進 ◇

このような社内改革の経験が活きたのが、三洋陸送を買収後約10カ月間でおこなった経営改善であった。合法的に利益を出せる会社になるにはどうすべきか。自社の経験を活かして三洋陸送の社内改革を推進してきたのである。

まず、三洋陸送を譲受することになった経緯などから見よう。

M&A時点における三洋陸送は保有車両数15台、従業員数18人で、2023年2月期の売上高は1億8000万円、経常利益率が10%だった。先述のようにキャリアカーが売上の5分の3、自動車部品輸送が売上の5分の2である。

M&Aのキッカケは、「地元の銀行から話が来たから」(中田社長)という。会社を譲渡したい理由は、①後継者問題、②「2024年問題」ということだった。

中田商事ではキャリアカーによる自動車輸送は初めてだが、「キャリアカーは利益率が高く、市場としても拡大できる可能性がある」(中田社長)と判断したようだ。

中田商事のもう一つの理由は、「長男(一輝氏)が入社して5年間ドライバーをしていた。中田商事の経営を参考にしながら三洋陸送の専務として会社の改革を経験させたかった」(中田社長)ことである。もちろん代表取締役社長は中田社長が兼任するが、基本的には子会社の経営を任せよう、ということのようだ。

譲受した三洋陸送は、古い体質の事業者だった(ほぼ予想していたように)。「車両も古く、労務管理もできていない。長距離輸送はやっていないが、長時間労働のドライバーが何人かいるのは分かっていた」(中田社長)という。

昨年(2023年)7月26日に譲渡・譲受の調印をすると翌々日の28日には社員全員を集めて説明会を開いた。中田社長が三洋陸送の全社員に話したのは「運送事業を続けるために！ 今やるべきこと、すべき事」である。

内容は、運送事業を取り巻く環境変化(働き方改革関連法の概要=2024年問題、むかしの業界の常識は現在の社会の非常識)、目指すべき姿は合法的に利益を出せる会社(完全時間給制の導入、精度の高い時間管理や人事考課の導入、人員を確保してベースアップと有休の計画的消化の推進など)である。

具体的な計画推進のタイムスケジュールは、①2023年9月に全車両にデジタコ導入、②10月～11月に時間データ収集、③12月～2024年1月に時給シミュレーションと人事考課の実施、④2月に労働条件通知書の締結、⑤3月から時間給制の開始、である。

その他にも、ロボット点呼（遠隔点呼）や全車両へのドラレコ、運行管理システムの導入。また、安全性優良事業所（Gマーク）の認定取得に向けて2024年7月には申請を予定。グリーン経営認証取得も目指すとしている。そのために計画的に車両の代替えを進め、エコドライブに取り組んで燃費管理、点検・整備の実施記録の徹底も図る。

さらに、健康経営への取り組みも計画的に進め、健康経営優良法人の認定取得も目指すという計画を打ち出している。

このように三洋陸送の全社員に対する説明会では「当たり前のことを当たり前でできて、合法的に利益を出す会社になることを強調した」（中田社長）という。

これらのタイムスケジュールに沿って昨年（2023年）9月に全車両にデジタコを導入し、10月から11月にかけて労働時間などのデータを収集した。すると残業時間が月100時間を超えるドライバーも2、3人いたという。

三洋陸送では、これらのデータを基にして荷主と交渉をした。貸切契約では主要取引先3社で売上高の70～80%を占める。スポットなど少額の取引策は多数あるが、運賃や労働条件の交渉を進めたのである。

『「2024年問題」への関心が高まっている中で荷主との交渉や社内改革には良いタイミングだった』（中田社長）という。

完全子会社化してからは短期間にコスト削減にも取り組んだ。その中でも特に大きなコスト削減は燃料費と整備費だった。

三洋陸送が購入していた燃料費と比べると中田商事の燃料購入費はリッター当たり16円安い。逆にいうと、三洋陸送では中田商事よりリッター16円も高い燃料でトラックを走らせていたことになる。

「燃料費だけでも月間で25万円安くできました。年間にしますと燃料費だけで300万円もの削減になります」（中田社長）。

同じように整備費の削減も大きい。これは整備費自体の問題だけではなく、三洋陸送の車両が古かったので修理費が多くかかっていたことにもよる。そのため「整備費が年間約1500万円かかっていましたが、今度は700万円から800万円ですみます」（中田社長）という。

燃料費と整備費だけでもコストダウンは年間1000万円を超える金額になるので大きいといえる。

また、三洋陸送には会社のユニフォームもなかった。中田一輝専務が中心になってユニフォームも作っている。「三洋陸送の社員は会社のカラーやマークなども中田商事のものに憧れているようだ」（中田専務）という。

このように完全子会社にしてから短期間に改革を進めた。そして約10カ月の間に車両を増やし、社員も増やしてきた。買収時は保有車両数が15台で、社員数が18人だったが、取材時点（5月14日）では保有車両数が18台、社員数は22人になっている。

保有車両の内訳は、キャリアカーが9台で、ウィング車が9台である。キャリアカーはトレーラが3セット、大型車が3台、2台積みと3台積みが1台ずつで、1台積みは1台である。ウィング車は大型車が1台で、4トン車が8台となっている。

三洋陸送の売上高は2024年2月期で2億円弱となった。買収前の2023年2月期が1億8000万円だったので微増である。そして2025年2月期は売上高2億5000万円を計画している。

◇ 「自動車輸送はニーズがあるのでキャリアカーはまだまだ有望」とみている ◇

三洋陸送を買収した時点では、キャリアカー部門と自動車部品などの一般輸送部門の売上割合が、キャリアカー5分の3、一般5分の2だった。だがこの間に急速に売上比率が変わり、取材時点ではキャリアカー部門の割合が3分の2に増え、一般輸送部門は3分の1に下がっている。

これはキャリアカーの市場はまだまだ有望だとみているからだ。そのため三洋陸送だけではなく中田商事としても本社で2台積みのキャリアカーを1台、四日市営業所でも2台積みを1台導入した。

「キャリアカーへの参入がないのは車両価格が高いことにもよると思う」（中田社長）。だが、「車のオークション側（オークション主催者）、オークションに出品する側、整備事業者などからのニーズはある」（同）とみている。

三洋陸送のキャリアカーの自車両による輸送エリアは三重、愛知、岐阜の3県だけ。それ以外の長距離は外注に出しているという。

だが、「オークション会場に運んでいったら、オークション会場（主催者）からのオファーがあった」（中田社長）ようだ。

このような中で、キャリアカー部門の売上の約半分を占めている取引先とは、デジタコのデータなどに基づいて交渉した結果、4月から運賃を上げることに成功した。また他のキャリアカーの荷主も渋々ではあったが M&A 前に値上げに応じ、キャリアカー部門では平均12%の運賃値上げとなっている。スポット需要に対しては「時価」の運賃にしている。

このように三洋陸送ではキャリアカー部門に力を入れた営業展開をしていく。一方、中田商事では、昨年（2023年）9月に鈴鹿市に賃貸で2640㎡倉庫を確保したが、今夏には営業倉庫とトラックの営業所を開設する計画である。