



「心運—お客さまの心を運ぶ」を掲げ、
社会に貢献する総合物流企業を目指す
荒巻哲也代表取締役社長

特集「物流の2024年問題」への取り組み

社員を守り、切り抜ける

2024年問題

株式会社柳川合同（福岡県柳川市）

株式会社柳川合同は福岡県柳川市を中心として全国配送ネットワークを持ち、きめ細かな対応で多くの顧客から信頼される物流企業だ。ドライバーの労働環境改善に早い時期から取り組んでいるという。2024年4月からトラックドライバーの時間外労働の上限規制が適用される物流の「2024年問題」へ向けた対策について、荒巻哲也・代表取締役社長にお話を伺った。

社員の豊かな生活で 会社が成り立つ

— 貴社の沿革についてお聞かせください。

荒巻社長 当社は1954年に地元の4名の方々の共同出資により設立されました。父が個人で運送業務を請け負っていた縁から事業を譲渡したいという話をいただき、法人成りして父が社長に就任したのが1973年のことです。当時はい

草を染めるための泥や、福岡県みやま市名産の高菜漬けといったものを扱っていましたが、1980年代には隣接している大川市が家具の産地であることから家具の運送を始めました。家具運送への参入は後発であるうえに、バブル崩壊で家具の売上が落ち込んでいた時期でした。苦しい状況を打破するために模索していたところ輸入した家具を当社の倉庫で保管し、納期に合わせて全国で配送したいと声があり、保管業務を手掛けるようになりました。現在で

と考へ、「社員である前に社会人であれ、社会人である前に人であれ」と言い続けてきました。ドライバーは中途採用が多いので年に数回入社式を行います。その都度話をしています。人に会ったら挨拶しよう、困っている人がいれば周りが声をかけるなど基本的なことです。常日頃から

集荷・保管・配送をワンストップで提供する3PLが当社の強み



は、集荷・保管・配送までの物流機能をワンストップで提供する3PL（サードパーティー・ロジステイクス）事業が当社の柱の一つになっています。

2009年に初めて自社で営業倉庫を新設しました。以来、営業倉庫と自前のトラックによる運送機能を併せ持つ営業所を展開するのが当社のビジネススタイルになっています。少しずつ拠点を増やしていくとともに、グループ会社やパートナー企業と連携し、全国的な物流ネットワークを整備していきました。

——2002年に社長に就任されてからこれまでを振り返って大きな転機となった出来事がありますか。

荒巻 2006年、私が39歳の頃ですが、主要取引先が民事再生手続きを行いました。売上の3割を占めていた得意先でしたので大きな打撃を受け窮地に陥りました。苦渋の決断でしたが、経営者として会社を維持するためにリストラを実行せざるを得ませんでした。それを受け、従業員が労働組合を立ち上げ、正面から対立する事態になりました。主要取引先がなくなり、負債を背負い、従業員との関係も悪化し、それまで

やってきたことを覆された気持ちでもうこれ以上経営を続けることはできないと絶望しました。結果として、なんとか続けることができましたが、この経験により経営観が変わりました。筑後ですが「だっぴんようだから」と、でけんばい」と考へるようになりまし。みんなが良くなければいけない」という意味で、今でも私の口癖です。以前の私は会社の業績、数字を最優先していました。そんな考へを社員に見透かされ、大きな反発を受けたのだと思います。歩合制を導入して給料が大幅に変動するようにしてしまつたのも、社員は働いて当たり前という意識があつたからだと思います。社員の生活が成り立つてこそ会社が存続できるのだとわかりました。

それからは地道に労働環境の整備を行つています。一朝一夕に達成できるわけではなく、今になってようやく形になってきたといえます。当時、労働組合を設立した社員の息子も当社に入社してくれ、親子二代で勤めてくれました。2024年問題についても、この危機を経験していなければ対応が遅れていたと思います。

——貴社の強みはどのようなところ

少しづつでも人として正しい行動を心がけることで、結束力につながるのだと思います。

また、お客さまの心を運ぶという意味を込めた「心運」は、社長に就任した当初からこだわってきたことです。未熟でも一生懸命な人、技術が高くても手抜きをしている人は、相手にわかってしまうものです。心を込めて仕事をすることは大きな価値を持つと考へています。

社員の健康と安全を守るのは会社の責務

——働き方改革関連法に基づき2024年4月1日以降、自動車運送業務の年間時間外労働時間の上限が96時間に制限されます。

にあるのでしょうか。

荒巻 社長に就任した頃、自社のトラックは40台ほどでしたが、現在は約250台を保有しています。大型増トンウィング車、平ボディ車、中型ウィング車、4t車、2t車など多様な車種を保有しており、九州・関西・関東の各拠点から全国へのチャーター、地場チャーター、混載便等で、お客さまの要望に応じたきめ細かな運用が可能です。

また、傷がつきやすい木製家具の配送で培つた技術があります。このノウハウをもとに現在は電化製品、加工食品、鉄鋼等の広範囲にわたる荷材を取り扱い、荷材に適した輸配送サービスを提供しています。

このように技術的な強みはさまざまあるものの、最も誇るべきは「軍団力」、社員の方だと思います。軍団力という言葉は私の造語ですが、問題が発生した際に他の営業所からも駆けつけ結集して解決に向けて取り組む社員たちに、何度も助けられました。日頃から共に育つ「共育」の意識をすべての社員に持つてほしい

2024年問題について、貴社はどうのように対応されていますか。

荒巻 危機感を持つて労働時間の削減を意識して取り組んだのは、2008年に当社ドライバーが亡くなる事故が発生したことがきっかけです。無理な行程ではなかったはずなのに、なぜ事故が発生してしまつたのか。社員の生活を守るのが会社

の役割なのに、社員の安全を損なうようでは会社を続ける意味がありません。それまでの私は安全に努めることについては大前提であり言わなくてもわかつているだろうという意識が強かつたように思います。この事故によって「これ以上働くと安全面で問題がある」というラインを適切に判断して社員の安全を担保するのは、社員ではなく会社なのだ痛感しました。

まず、ドライバーの労働時間を短縮する方策として、30km以上の輸送では全線で高速道路を利用することに決めました。高速道路を利用する前の年の実績は年末の月の拘束時間が月に400時間になることもありまし。この数字も当時は決して多い方ではなかつたと思いますが、高速道路の利用により月300時間台まで短縮することができました。現在は、ほぼ200時間台を達成しています。

また内部スタッフには固定残業制を導入しました。早く終わつても同額の給与なので、固定残業時間内に業務を終わらせる工夫をしてもらっています。毎日総務で残業を集計し、超えそつな人には声をかけ



「共育」と「軍団力」で社員と共に「2024年問題」に取り組んでゆく荒巻社長

—— 今までのご経験から2024年問題に取り組む方へアドバイスをするとしたら、どついつたことがあるでしょうか。

荒巻 現状を把握することが最も大切だと思います。当社では全ドライバーの運転時間を自動集計して、翌日には結果を共有できるようにしています。現状の問題と原因を把握し、特定の人間に負荷がかかっていないか確認し、毎日対策を検討する必要があります。積み込み時間に時間がかかっていたら改善できるように取り組む、運転時間が長い場合は高速道路やフェリーの利用に切り替える、といった基本的なことを地道にやっ



郷土にまつわる柳川合同のラッピングトラック



24時間体制で運行管理・点呼を行い、徹底した安全運行の実施(上)
全国の拠点に清潔で快適な仮眠スペースを完備(下)

休をとってもらいます。時間単位の有給休暇も採り入れられました。例えば事務スタッフに余裕があればピッキング作業をするなど、手が足りない部署を助け合い、会社全体として残業が増加しないよう対応しています。

さらに社内でのソフトボール大会やカレーをふるまう「カレーの日」などイベントやレクリエーションによって健康管理とコミュニケーションの促進に努めています。労働基準法や労働安全衛生法など各法律で定める基準がありますが、労働時間といった数字だけではなく働く環境を整えていきたいと思っています。

モーダルシフトで労働時間を4万時間削減

—— ドライバーの労働環境改善策として、陸送とフェリーを融合する「モーダルシフト」にも取り組まれています。

荒巻 フェリーを活用するより前に、2015年度に国土交通省の実証実験に参加し、パートナー企業と連携した高度な中継輸送に取り組みました。中継輸送はトラックの長距離運行を複数のドライバーで分担する輸送形態ですが、ドライバーの日帰り勤務が可能になることで、業務

いくしかないと考えています。また運行部では毎週実績を分析して、労働時間が増加傾向にあるドライバーは休日を増やすなどの対応を行っています。当社の給与は業界水準で決して高い方ではありません。常に人材不足に悩まされています。それでも社員からの紹介制度やハローワークへの求人情報の掲載により3カ月で30人の応募がありました。労働時間の短縮に取り組んだことで、休日を取得できることが採用にプラスに働いているように思います。

2024年問題をピンチではなくチャンスに変える

—— 地域の貢献にも力を入れていきますね。



事故防止研修会の実施

負担を減らす効果が期待できます。当社は以前から中継輸送に取り組んでいましたが、パートナー企業との連携により今までにない複雑な取組みができたのは貴重な経験でした。一方で労働時間削減を達成する方策として中継輸送に限界を感じていました。例えば九州から東京までの輸送は18時間かかります。ドライバーが2人で9時間ずつ輸送した場合でも総労働時間は変わりません。全体の労働時間の短縮ができれば、ドライバーの数を2倍確保しなければならず、根本的な課題解決には至りません。

方策を模索していた矢先にフェリー会社から「フェリーを大型化したので利用しないか」という提案があり、モーダルシフトを考えるようになりました。当初は北九州と大阪間で、その後は、関東と九州間でもフェリー輸送を活用しています。

—— フェリー活用のメリットはどのような点でしょうか。

荒巻 最大のメリットは、乗船中にドライバーが運転する必要がないということです。九州から関東まで約1,200kmあります。片道16時間の運転が必要なため、ドライバーが4

荒巻 地元の柳川市に貢献したいという思いがあります。柳川市の知名度向上策として、市の観光課とタイアップで郷土にまつわるデザインのラッピングトラックを製作しています。柳川市の出身で現在は地元を離れて働く人から「ラッピングトラックが走っているのを見かけ、ふるさとを思い出して嬉しかった」と聞いた時は、励みになりました。

—— 公庫との取引についてお聞かせください。

荒巻 取引先が倒産し当社の財務が厳しい状況でも門前払いをせず真摯な対応をしてくれ大変感謝しています。2020年に地元柳川市に倉庫を新設したいという思いで、全天候型の倉庫を開設しましたが、この時にも公庫の支援を受けました。当社にあった特別貸付制度など紹介してもらえるとうれしいです。社員の働きやすさを第一に考えて持続的に成

泊5日で運行していましたが、道中の中間部分をモーダルシフトにすることにより、日帰りで業務ができています。フェリーに乗船する費用はかかるものの、乗船中は休むことができ、年間約4万時間の労働時間削減を達成しました。

またドライバーが夜に寝ることができるのも大きなメリットです。これまで長距離ドライバーは深夜に運転することが多く、長時間労働の要因になっていました。トラックの大きな事故は深夜に発生することが多くとされており、深夜の運転は安全面でも好ましくありません。長距離ドライバーであっても、健康と安全を守るために夜はできるだけ寝るべきなのです。フェリーの利用によって夜に睡眠時間を確保できるようになった結果、労働環境が改善されドライバーの定着率が向上しました。

フェリーの利用は労働時間短縮の特効薬といえるのですが、残念ながら、どのフェリーも許容量不足になっているのが現状です。大型フェリーの導入や便数の増加は簡単ではありませんが、物流業界の課題解決に向けてよい方向に向かうことを期待します。

長していきたいと思っています。

—— 全国の中小企業経営者に向けてのメッセージをお願いします。

荒巻 2024年問題はピンチではなく、チャンスだと思っています。ドライバーの待遇が改善されることで、優秀な人材を呼び込み業界が活性化することができると考えています。ピンチをチャンスに変えて共に業界を盛り上げていきましょう。

(聞き手 ライター 山際貴子)



株式会社 柳川合同

本社：福岡県柳川市西浜武475-2
代表者名：代表取締役 荒巻 哲也
資本金：6,900万円
従業員：397名(グループ計2022年2月現在)
事業内容：一般貨物自動車運送事業、第一種貨物利用運送事業、第二種貨物利用運送事業、倉庫業、貨物梱包およびそれに付随する業務
会社設立：1954年
ホームページ：https://ygu.co.jp

柳川合同 に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 現状を把握し、原因分析と対策を積み重ねる
- Point 2 船舶の利用によりドライバーの業務負担を軽減し、労働時間を削減
- Point 3 スポーツイベントやレクリエーションで健康管理とコミュニケーションを促進