



# M

2026年 2月 1日 / VOL. 30- 2 NO. 345

## Personal Communication

# Report

最近は航空機や新幹線などを利用した物流サービスが増えてきた。たとえば鹿児島県、ANA Cargo、エニキャリア、朝日新聞社は1月16日に、「航空貨物幹線及び地域配送網構築推進協議会」の設立を発表した。同協議会では、航空機と新聞配送網を活用した輸送システムの実証実験を開始する。九州の他の県よりも首都圏の方が鹿児島産の生鮮品などが早く食べられることになるかも知れない。

JR 東日本では新幹線を使って地方の産物を首都圏などに運ぶ「はこビュン」に力を入れている。さらに JR 東日本は日本航空の国際線と連携して各地の生鮮品や特産品などを海外に運ぶサービスなども始める。

また、JR 九州ではサカイ引越センターと連携して「九州新幹線 de 即日引越」を始めた。博多駅と鹿児島中央駅間を新幹線で運び、福岡エリアと鹿児島エリア間で即日引越をするというもの。最初は单身引越などの小さな引越から始めるが、いずれは家族単位の引越なども視野に入れているようだ。最近では家財を備えた住宅が増えているので引越荷物が全体的に少なくなっている。そのため家族単位の引越などまでサービス対象を拡大することが可能になってくる。

その他にもトラックドライバー不足に端を発して様々な輸送サービスが生まれつつある。これまではトラックで安く運べたので創意・工夫をする必要がなかった。ドライバー不足が創造の努力を促したともいえる。「必要は発明の母」といわれるが、「ケガの功名」ならぬ「ドライバー不足の功名」だ。

一方、トラック運送業界はコスト転嫁を凶って適正な運賃収受を実現する努力だけでなく、効率化を進めて生産性向上に努めることが重要になってくる。☞

### 【2月号目次】



#### 事故を37%（途中経過）まで削減

全社で事故を共有・惹起者には半年間の月1面談…越野運送（本社・大阪市都島区） …2

#### 輸入海コンに関してはトランプ関税の影響は少ない

円安や中国からのコンテナには影響…藤木陸運（横浜市）・藤木幸二社長に聞く …6

#### グルテンフリー食品の製造から EC 物流まで一貫受託

3月5日からフルフィルメント C で出荷開始…フコックス（本社・東京都江東区） …8

#### トラボックス25年の経験を活かし業界に恩返し

経営アドバイスやM&A 仲介などをサポート…ワンロジ・吉岡泰一郎代表に聞く …12



#### Point of View

「適正原価調査」は原価計算のための教育？ …16

#### 【データのページ】

「2024年問題」で約4割のドライバーが転職検討  
時間外労働時間減少約3割、約4人に1人が年収減少…「レバジョブ」調査 …18

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

〒302-0104 茨城県守谷市久保ヶ丘1-9-11  
TEL.090-1033-9136



# 事故を37%（途中経過）まで削減

～ 全社で事故を共有・惹起者には半年間の月1面談…越野運送（大阪市都島区） ～

トラック運送事業者にとって事故削減は永遠の課題といっても良い。2025年度はとくに事故減少に取り組み、2025年4月～12月の年度途中だが、事故発生件数を前年度比37%まで減らした事業者がいる。まだ2025年度は2026年1月～3月の4分の1を残しているが、前年度比50%の年度目標を達成する公算は大きい。

この事業者は越野運送（大阪市都島区、越野泰弘社長）である。事故削減に対する同社の取り組みを取材した。

## ◇ ダスキン関連を主に自動車部品・百貨店・精密機器・引越その他を輸送 ◇

越野運送の創業は1932年で、会社設立は1953年である。関連会社も含めると売上高は約12億6000万円で、従業員数は150人。

越野運送単体では売上高が約6億6000万円で、従業員数は70人（うちドライバーは65人）、保有車両数は68台である。

運輸事業部としては本社の他に兵庫営業所（兵庫県たつの市）、滋賀営業所（滋賀県湖南市）がある。また環境システム事業部やケアサービス事業部もある。さらに関連会社としてはダスキンシャトル北大阪がある。

事業内容としては、一般貨物自動車運送、自動車貨物取扱事業、産業廃棄物収集運搬（大阪府・兵庫県）である。

取扱荷物はダスキンの物流がメインで売上の約50%、さらにダスキンの調達物流が約10%である。このように越野運送はダスキンの取引が多い。そこで調達物流ではダスキんと、ダスキんに部品を納品している調達先との連携で、様々な物流効率化を推進してきた。中でも代表的なのはダスキンの調達物流におけるミルクラン方式の導入と、長距離調達物流における鉄道利用のモーダルシフトである。

ダスキンの調達先の商社にはパーツなどを実際に製造している多数の委託先メーカーがあるが、これらパーツメーカーなどの集荷にミルクラン方式を導入。ミルクランで集荷して大阪中央工場にまとめて納品するようにした。また、ミルクランで集荷した埼玉工場向けの荷物は、JR貨物の大阪貨物ターミナルからコンテナ輸送するようにした。集荷・納品作業の効率化はもとより、環境面でも排出ガスの削減などを図った。その他にも一貫パレ化などを採用した。

これら一連の取り組みが評価され、越野運送は2010年にグリーン物流優良事業者ならびに交通関係環境保全優良事業者として国土交通大臣表彰を受賞している。

越野運送では自動車部品輸送も行っており、売上の約15%を占めている。群馬県から大阪にある自動車メーカーのパーツセンターに部品を運び、さらに兵庫県内や山陰方面のディーラーへの配送もしている。レントゲンなどの精密機器輸送も行い、百貨店関係では百貨店のセンターから近畿地区の5店舗への配送。また、大学や法人関係の引越サービスも行っている。さらにイベント関係では楽器の輸送もしている。

このような事業展開をしている越野運送では、2015年1月からクレド（Credo）経営を導入した。クレドとは、ラテン語で「志」や「信条」、「約束」などを意味する。著名な企業でも導入しており、「高級ホテルチェーンザ・リッツ・カールトンなどの本を読んで独自にクレドの導入を考えた」（越野社長）という。

経営はトップダウンではダメで、ボトムアップが重要と考えていたからであった。そして、「当社のサービスマン（ドライバー）は優秀です。しかし、キチンとした企業理念があっても、分かりやすく噛み砕いたものが必要で、その理念の伝承も重要です」（越野社長）。このような理由からクレド経営を指向することにしたという（同社のクレド経営については当リポートの2018年1月号で紹介）。

#### ◇ 持続可能な企業を目指して若返りを図っているが新入社員の事故も増加 ◇

越野運送では若返りを図っている。タイヤの製造・販売会社に勤務していた越野泰地専務が越野運送に入社したのが2019年である。後継者なので、全社員が集まる場で「最初から専務として入社したことを報告。そして10年後には社長を交代すると宣言した」（越野社長）という。

当時の同社の幹部は50歳代なので、比較的若い会社といえる。だが、「定着率が良いので辞める人が少ないのは良いのだが、しかし、1年経つと平均年齢が1歳ずつ高くなっていく。社長交代をする10年後には定年などで20人ぐらいは退職していく。そのため今（2019年当時）から若い人を20人ぐらい入れておかないといけない」（越野社長）。

このようなことから高校新卒採用を始めたのだが、4年ぐらいで止めたという。理由は定着率が悪かったためようだ。そして若手の中途採用に力を入れるようにしたのである。

若手採用の方法として、具体的にはSNSなどの活用だ。泰地専務が中心になってショート動画などを作成した。「1日の流れ、行き場所、仕事のフローなどショート動画を何パターン化かつくりました。完全にリクルート向けです」（泰地専務）。

越野運送では、現在のドライバー65人の平均年齢が47歳である。トラック運送会社の業界平均年齢では比較的若い方ではないかと思われるが、同社ではさらに若いドライバーの採用に力を入れていく方針だ。

ところが若い新人ドライバーは事故の発生も多いという。「若返りに伴って普通免許だけで入社する人が多く、トラックとは車幅などが違うため新人の事故が多い」（泰地専務）。そ

ここで事故発生件数の削減が大きな課題になったのである。

一口に「事故」といっても、各事業者によって事故の社内定義が異なる。越野運送ではセンター内での小さな事故、たとえばバンパーを少し擦ってしまったようなケースでも事故としてカウントしている。

ハインリッヒの法則（1件の重大事故の背景には29件の軽微な事故があり、さらにその背景には300件のヒヤリ・ハットがある）を踏まえると、小さな事故をなくすために努力することが重大事故を防ぐことになるからだ。

このようなことから、どんな小さな事故も事故としてとらえて削減に努める、というのが越野運送の方針である。

2024年度（2024年4月～2025年3月）では33件の事故があった。そこで2025年1月の新年ミーティングで「2025年度は事故削減への取り組みを強化することを発表し、2025年度は半分以下の15件に減らすことを目標に掲げた」（越野社長）。

ちなみに、越野運送では新年度の方針を毎年3月下旬に発表している。今年は3月20日の予定だ。この新年度の方針発表会には、本社は全員が出席し、兵庫営業所と滋賀営業所に所属している社員はリモートで参加するようにしている。前年度の取り組みの報告と新年度の方針の発表である。

それに先立ち、1月に開く新年のミーティングで4月からの新年度の方針の概要を事前に発表しておく。2025年1月の新年ミーティングでは、事故削減への取り組みの概要を発表し、4月を待たずに1月から取り組みをスタートしたのである。

その結果、2024年度には33件あった事故が、2025年4月～12月の途中経過だが12件にまで減少。年度途中ではあるが12月時点では前年度比37%と言う成果が出ている。もちろん人身事故はゼロだ。

#### ◇ 全社で事故を共有して本人には半年間「事故証書」を持たせて意識を喚起 ◇

では、事故削減に向けてどのような取り組みをしているのだろうか。

具体的には、「一つは事故の共有化です。これまでも小集団ではしていましたが、事故のイラストを全社的に共有するようにしました」（泰地専務）。

そして同じ事故を起こさないためにはどうするかを本人に自分で考えてもらうようにする。班で意見を出し合って、その意見を月1回開催する班長ミーティングに班長（7人）が持ち寄る。さらに、班長ミーティングで出された良い意見は専務がLINEで班長にフィードバックし、班長経由で全ドライバーに伝えるという方式だ。

もう一つは「事故を起こした人が2度と事故を起こさないようにするための対策です」（泰地専務）。従来は所長が事故を起こした人と面談をしていたが、今度は専務が直接に1週間以内に面談するようにした（リモートもある）。

事故を起こしたら、写真を添付して所長に LINE で報告する。さらに所長から専務に報告があり、面談などのスケジュール調整をする。また、事故を起こした人は「事故証書」を半年間携帯するようにした。常に事故への反省を忘れないためだ。専務との面談は月1回で半年間行う。反省を半年間は追いつける。月1回半年間の面談で、事故への反省が十分なされたら、「事故証書」を携帯しなくても良いことにする。

事故削減に向けたこのような方法の採用についてドライバーの人たちの反応はどうだったのだろうか。「拒否反応はありませんでした。しかし、評論的な意見はありました」(泰地専務) とのこと。

また、越野運送では昨年(2025年)秋に、初めての試みとして「グッドマナーコンテスト」を実施した。このグッドマナーコンテストは、ドライバー自身が選んだドライブレコーダーの何月何日の映像を自己申告してもらうというもの。「自己申告してもらったドライブレコーダーの映像を収録し、それらを比較して表彰する」(泰地専務)。審査員は社長、専務、管理部長、営業マネージャーである。

ほとんどの安全教育では、事故などのネガティブな映像を教材として使っている。「事故を起こすとこんな悲惨なことになるので安全運転に心がけましょう」、という教育手法が一般的だ。

だが、中部地区のある事業者では良い映像をドライバーに提供してもらうようにした。たとえば追い越す時の車間距離や、信号機のない横断歩道での停止その他である。ドライブレコーダーのこのような模範的な映像を、ドライバーから自主的に提供してもらい、それを教材にして安全研修をする、といった手法である。このようなポジティブな映像ならドライバーも積極的に提供するようになる。それを教材にして模範的な運転として学ぶという方法で成功している事業者がある。

越野運送も同様の発想のようだ。今後は社内表彰だけではなく、その動画をホームページなどで流したり、新入社員教育の教材にすることもできる。さらに、営業開拓のツールなどにも活用できるのではないだろうか。

では、越野運送の2026年度の重点的な取り組みは何か。1月に開催した今年の新年ミーティングでは、2026年度は持続可能な越野運送を目指すために、若手、中堅の次世代の採用に力を入れていくことを目標として掲げた。

世代の若返りのためには人に投資をする。「若手の採用に力を入れてダブル人件費も含めて教育の年にする」(泰地専務)。ダブル人件費とは、若手の採用を増やして添乗教育の時間を増やしたり、2マン運行もあるとしている。そのため必要以上の人件費も惜しまない、という意味である。同社ではドライバーの多能工化を進めマイスターを育成する方針である。さらに、班長などのリーダーには、より権限を持たせることなども考えているようだ。

経営改善の推進は次世代への継承のためであり、持続可能な企業の構築でもある。 ☞

## 「適正原価調査」は原価計算のための教育？

国土交通省は「トラック運送事業の適正原価に関する実態調査」を実施している。

これは昨年（2025年）6月改正の貨物自動車運送事業法で、①事業許可更新制（5年）、②適正原価制度、③委託回数制限（2回以内）、④白トラに係る荷主等への規制が決まったが、そのうち②の適正原価を設定するに当たっての実態調査である。

「適正原価の設定にあたってトラック事業者の原価構造の実態等を把握するため」の調査実施で、「貨物自動車運送事業法第60条第1項及び貨物自動車運送事業報告規則第3条に基づき臨時の報告を求めるものであり、回答の義務がある調査」なので必ず回答しなければならない、としている。

回答期限は2月20日なので、もうあまり時間がないが、「回答義務」なので全事業者は必ず回答しなければならない。だが、「義務」であっても実際には100%の事業者が回答はできないだろうとみなされている。そのため中には都道府県のトラック協会ごとに「回答率〇%」などと発表されるのではないかと、といった声も聞かれる。

さて、この適正原価に関する実態調査だが、かなり詳細な回答が求められていて、「ちゃんと全部に答えるにはかなりの労力が必要」という事業者が少なくない。「調査票が一冊の小冊子ほどなので、原価管理などを行っている事業者でさえアンケートに回答するのは大変」という。まして計数管理などができていない「どんぶり勘定」の事業者には正確な回答はほとんどムリといわれている。したがって「期日までに回答しても、かなりいい加減な内容が記されているケースもあるだろう」という関係者もいる。

そのような回答を集計して、それを基にして設定される「適正運賃」が果たしてどうなのかという問題もある。

この適正原価に関しては、以前から「原価は事業者によって違うのに適正原価を示せるのか」といった主旨の声を聞いている。原価が各社で違うのは当然で、だから適正原価の設定は事業許可更新制の更新の可否判断とも関連している。ネガティブに表現すれば、合法的に事業者を淘汰するためである。ポジティブに表現すれば、健全な経営をしている事業者間の「適正競争」という正常な産業を目指すものである。

その点に関しては、当りポート2025年11月号の当欄で書いた。重複するが要約すると以下のようなになる。

同じ業務を受託して作業を遂行するにも、原価が高い事業者の原価を10とする。逆に

原価の安い事業者の原価は1とすると、その差は10段階だ。かりに7を「適正原価」と設定して告示したとしよう。すると「適正原価」より原価の高い8から10の30%の事業者は「適正原価を継続的に下回らない」収入を得たととしても赤字だ。

そのような事業者でも、従来はドライバーの低賃金と長時間労働にシワ寄せすることで経営を維持することができた。だが、今度はダメというのが「2024年問題」であり、そのための法改正だ。すると原価の高い事業者は作業の効率化に努力しなければならないが、それはほとんど不可能だろう。そのような事業者を存続させるのではなく、法的に淘汰するのが事業許可更新制である。

逆に、原価の安い6から1の60%の事業者は利益が出る。適正原価には利益が含まれていない理由はここにある。つまり適正原価は行政が告示するが、利益は事業者の努力で生み出すものという解釈が成り立つ。

そして適正原価より安い原価で事業を遂行できる事業者は、さらに効率化に努めて生産性を向上することで、より多くの利益が得られるようになる。このようにして生み出された他社より多い利益の一部をどのように使うかが企業戦略である。企業努力で得られた他社より多い利益を、適正原価で確保された「全産業平均賃金を踏まえた人件費」にプラスすれば、人材確保・定着を図って競争力を強化できる。

あるいは、適正原価で確保した「輸送の安全に必要な経費」に上乗せして、安全など荷主サービスの向上を図ることで競争力を向上する。さらに、やはり適正原価で確保した「事業を継続して遂行するために必要な投資のための原資」に追加投入すれば他社に勝る拡大再生産を進められる。

実際、改正事業法をサポートする体制整備推進法では、「安全性の向上、輸送効率の向上、ドライバーの経済的社会的地位の向上を掲げている」。これが将来の業界が目指すべき「適正競争」の姿ではないだろうか。

つまり、原価は個々の企業で違うことを前提に生産性向上に努め、生み出した利益を企業戦略に基づいて投資する。そのような適正競争の業界が望まれているのである。

このように見てくると、適正原価をどのレベルに設定するかは、どの程度の事業者を淘汰するかはイコールである。原価調査に回答できないような事業者は、ほぼ淘汰されることになるだろう。したがって各都道府県トラック協会の原価調査回答率は淘汰される事業者の最低の目安になる。「最低」というのは、アンケートに回答した事業者の中からも淘汰される事業者がでてくるからだ。

逆にいえば、原価調査のアンケートに可能な限り正確に応えようと努力することが、原価管理のレベルを高めるための教育ともいえる。アンケートによって原価管理を学び、経営のレベルを向上することが、事業許可更新制が導入されても事業を継続できるようにすることにつながるかも知れない。

☞