

運べない危機をいかに乗り越えるか 人手不足で荷主企業が変革を急ぐ

2019年10月に創刊50周年を迎える物流の専門紙『カーゴニュース』。同紙を発行する株式会社カーゴ・ジャパン様（本社：東京都港区）の代表取締役社長兼編集局長である西村旦様は、1992年の入社以来、物流事業者や荷主企業などの取材を続けてきました。物流現場の人手不足でどのような事態が生じているのか。これから進む働き方改革が、荷主企業にどのような影響をもたらすのか。西村様の見解を伺いました。



インタビュー

株式会社カーゴ・ジャパン 代表取締役社長
カーゴニュース 編集局長

西村 旦 様

T a n N i s h i m u r a

——トラック運送業界のドライバー不足の影響で、物流現場ではどんな事態が生じているのですか。

西村 厚生労働省の有効求人倍率をみると、2018年の平均倍率はドライバー職が2.98倍で、全職業の2倍以上です。4年連続で2倍を超えており、2018年9月からは4カ月連続で3倍を超えました。

この数値はタクシーやバスのドライバー職も含まれますから、トラック運送業界の実情を正確に表しているわけではありませんが、物流現場の逼迫感^{ひっばく}は、この数値以上だと思います。ポストン コンサルティンググループの予測によれば、2027年には24万人のトラックドライバーが不足するそうです。

これを受けて、トラック運送事業者と荷主企業の力関係が変わってきています。パレット積みされていないバラ積みの荷物で手荷役が多い、リードタイムが短い、待機時間が長い、運賃が安いといった、条件の悪い仕事を運送事業者が断るケースが、随所で見られるようになりました。これからは、荷主企業が物流事業者に選ばれる時代になっていくでしょう。——当然、運賃も上昇を続けているんですね。

西村 実勢運賃を把握することは難しいのですが、公益社団法人全日本トラック協会（全ト協）が毎月発表している求荷求車情報ネットワーク「WebKIT」の成約運賃指数を見ると、運賃上昇の傾向がつかめます。これは2010年4月を100とするスポット運賃の指数ですが、こちらも2018年8月以降5カ月連続で130を超え、12月は137と過去最高になりました。

トラック運送は労働集約型の産業ですから、人口統計から考えて、ドライバー不足は半永久的に続くと考えられます。何も手を打たなければ、中長期的に運賃は上昇を続けていくでしょう。

人手を必要とする業務が増え 物流センターは何とか回っている状況

——物流センターの作業者についてはどうでしょうか。こちらも人手不足は深刻だと聞いています。

西村 物流センターの人員不足を表すデータは発表されていませんが、人手が少ない中でeコマースの急成長に伴い小口多頻度の人手を必要とする業務が大幅に増えました。物流センターは、時給の引き上げなどの待遇改善で何とかギリギリ回っている状況です。これまで物流センターは、高速道路のインターチェンジに近いなどの立地条件が優先されてきましたが、これからは人手を集めやすいことが最も重要な条件になっていくでしょう。

——2019年4月に働き方改革関連法が施行され、時間外労働の上限が年720時間に規制されました。ドライバーに関しては5年間の猶予期間が設けられ、2024年4月からとなった上、上限は年960時間とされました。

西村 現状、ドライバーの時間外労働時間は年1,100～1,200時間といわれていますから、退職などを考慮しないとしても、2024年には15%ほどのドライバーが不足する計算になります。物量が変わらないとすれば、多くのドライバーを確保しなければなりません。そのためには賃金などの労働条件の改善が不可欠ですから、さらに運賃を上げざるを得なくなるでしょう。

また、大企業は2020年4月から、中小企業などは2021年4月から、同一労働同一賃金制度が適用されます。物流センターなどの物流現場では、正社員以外の作業者が数多く働いていますから、こちらも荷主企業の物流コストを引き上げる要因になります。

働き方改革関連法に関して付け加えて言えば、私はドライバーの時間外労働時間の上限を年960時間としたことに懸念を抱いています。例えば、トラックの運行管理者は事務職ですから、時間外労働時間の上限は年720時間です。となると、ドライバーが帰社した時に、運行管理者は帰宅しているという事態も考えられます。運行管理者の労働時間をシフトさせるなどの対策が必要になりますが、規模の小さい運送事業者も多いので、コストを上昇させないためにはひと工夫しなければなりません。

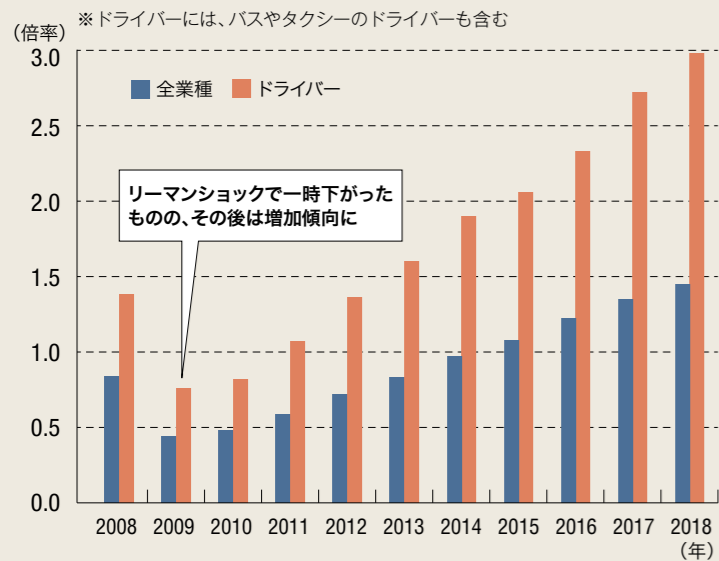
これからは 荷主企業が物流事業者に 選ばれる時代になっていく

——働き方改革関連法の成立を受けて、全ト協は時間外労働削減に向けたアクションプランを発表しました。

西村 罰則付きの法律ですし、何よりドライバーを確保しなければなりませんから、トラック運送業界は、本気で働き方改革に取り組んでいます。

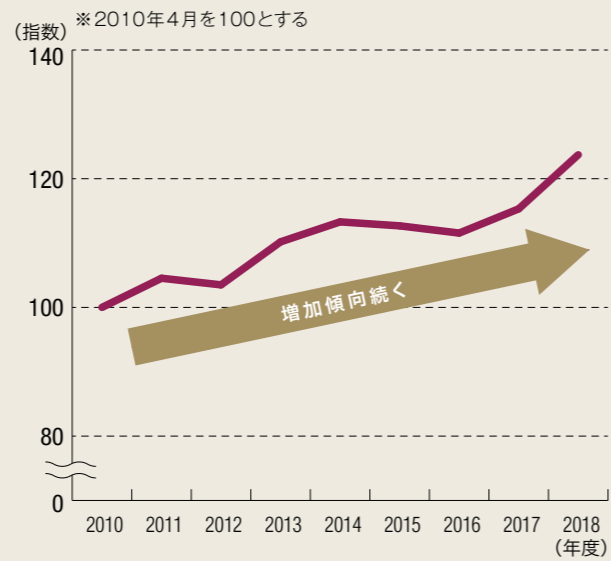
ドライバーの労働時間短縮は、待機時間や手荷役の削減といった荷主企業の協力なしでは進みません。全ト協のアクションプランでも、荷主企業との協

ドライバーの有効求人倍率の推移



出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」

運賃の推移



出典：公益社団法人全日本トラック協会「求荷求車情報ネットワーク『WebKIT』成約運賃指数(年度)」

力・連携の必要性を強く訴えています。

加えて、2018年12月に貨物自動車運送事業法、いわゆる物流二法の一つの改正案が議員立法で成立しました。トラック運送業の働き方改革の実現と労働力の確保に向け、「悪質な事業者の排除」と「荷主対策の深度化」を柱とする法改正で、トラック運送事業者が法令を順守できるよう、荷主企業に対する警告制度が強化されました。さらに「標準的な運賃」の告示制度も導入され、運送事業者のコストに見合った運賃の指標が示されることになります。

物流部門のミッションは「運べない危機をどう乗り切るか」に変わってきた

——となると、荷主企業の物流コストはますます上昇することになります。とはいえ、働き方改革への対応は待ったなしの状況です。

西村 これまでのデフレ経済下で、物流部門のミッションは、「物流コストをいかに下げるか」でした。しかし、今は「モノが運べない危機をどう乗り切るか」に変わってきています。加工食品などで物流費の上昇を一因とする希望小売価格の値上げが相次いでいるのも、そうした状況がもたらした結果でしょう。

商品を輸送するためには、ある程度の物流コスト

上昇は容認するしかない。その上で、物流の仕組みを改革して、運べない危機を乗り切る。物流部門にはそんな戦略が求められています。

デフレ経済下では物流コスト削減のため、物流を3PL事業者アウトソーシングする荷主企業が増えました。その戦略が一方で、自社の物流をブラックボックス化させてきた側面があることも否めません。

改めて自社の物流を正確に把握して、戦略的な思考で改革を実行する。バブル経済の時代には、競合他社と差別化するための物流戦略が求められましたが、今は当時とは違った目的のための戦略立案が物流部門に求められています。

経営者も物流の重要性を再認識するようになりました。物流部門出身の役員も増えています。いわば、物流部門の復権です。

商習慣の変更にまで踏み込んで物流改革を断行する企業も

——実際にどんな改革が進行しているのですか。

西村 一例が共同配送の進展です。共同配送自体はこれまでも行われてきましたが、過去は3PL事業者などが主導することが多かったように思います。それが、最近の共同物流は荷主企業主導に変わってきました。運べない危機を乗り切るためには、競合他社との共同物流も辞さない企業が増えています。

ただし、これまでの物流部門の権限範囲では実行できる改革は限られています。物流の仕組みは商流によって決まってしまうところが多分にあるからです。

そこで商習慣の変更にまで踏み込んで、改革を進める企業も増えつつあります。例えば、加工食品や飲料の賞味期限を「年月日表示」から「年月表示」に切り替えるメーカーが増えてきました。

実は、加工食品品質表示基準では賞味期限が製造日から3カ月を超えるものは、以前から「年月表示」が認められていました。しかし、小売事業者への納品は賞味期限が先に納入した商品と同じか、それより新しい日付の商品でないと認めないという商習慣が長年続いていたことがあり、これまで表示の切り替えはあまり進んでいませんでした。

「年月表示」へ切り替える理由として、メーカー側はいわゆる食品ロスの削減を主に挙げていますが、物流コストの削減も狙いの一つです。「年月表示」に変更すると、納品までのリードタイムに余裕が持てるようになります。また、毎日配送をやめて配送しない日を設けるなど、配送頻度を変更した企業もあります。

これらの改革は、商習慣の変更にまで踏み込んだ好例と言えるでしょう。製造業の場合、スムーズな物流を実現するためには、販売だけでなく生産との連携も必要になります。

荷主企業と物流事業者が真のイコールパートナーになる

——先端技術の導入も急ピッチで進んでいます。

西村 導入をためらう理由はありません。例えば、インターネットを利用したトラック予約システムを活用すれば、ドライバーの待機時間削減に大きな効果があります。ただ現状は、物流センターごとにシステムが異なるケースも多くドライバーがスマートフォンに多くのアプリケーションソフトをインストールしなければならず、ドライバーの負担になっているようです。

自動運転やトラックの隊列走行も現在、実証実験が進められています。ただし、ハードが完成してもインフラの整備に加え、運行体制や保険といったソフト面の整備が必要になるので、ドライバー不足を救うには、まだ時間がかかると見えています。

期待が持てそうなのは、運び方の改革です。ダブル連結トラックは2019年から運行が始まりました。車体と荷台を着脱できるスワップボディコンテナ車両の普及も進んでいます。同車両を活用すれば、運行と荷役を分離できるので、ドライバーの待機時間短縮につながります。一貫パレチゼーションやモーダルシフトの推進といった古くからの課題についても、実現に向け機運が盛り上がりつつあります。

全日本トラック協会の時間外労働削減に向けたアクションプランの達成目標

※時間外労働 年960時間超のトラックドライバーの発生する事業者の割合

2021年度(施行後3年目)	25%
2022年度(施行後4年目)	20%
2023年度(施行後5年目)	10%
2024年度(適用開始年度)	0%

出典：公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送業界の働き方改革実現に向けたアクションプラン」

一方、物流センターの自動化は急速に進むでしょう。ただ、完全無人化には自然災害などで停電が発生した場合の対策なども考慮すべきです。事業の継続性を考えた上で、人間と機械のベストマッチングを図ることが重要になりそうです。

——日本の物流はこれから大きく変わりますね。

西村 人手不足をきっかけに、物流の世界ではさまざまなパラダイムシフトが起きています。荷主企業も物流を重要な経営課題と捉えるようになりました。

これまで物流事業者は下請け扱いされることが多くありました。しかし「荷主企業と物流事業者が真のイコールパートナーになる」、そんな時代が訪れています。



西村 旦 (にしむら たん)

1969年生まれ。1992年にカーゴ・ジャパンに入社。編集部記者として物流関係官庁、物流企業、荷主企業などの取材を担当。2011年に代表取締役社長/編集局長(「カーゴニュース」編集長)に就任。「カーゴニュース」は1969年に創刊した物流専門紙。