



# 物流業界における企業間連携

今年5月の法改正で、国土交通省が新たに指定する「特定荷主」約3千社に選任が義務付けられることになった「物流統括管理者」を巡って一同の議論が続く。その当面の役割の一つ、ドライバーの荷待ちと荷役時間を合計2時間以内に抑えるという、いわゆる「2時間以内ルール」はその解釈に関係者の間で混乱が起きているようだ。

## 物流統括管理者は本業に専念すべし

「ちょっと休憩させてください。この暑さは異常です」

大先生の事務所に入るなり、編集長が椅子に座り込んで、ばたばたと扇子を使う。美人弟子が冷たいお茶を出す。

「顔色が悪いぞ。早く水分取った方がいい。それにしても、彼女はケロツとしているな」

大先生がそう言って、女性記者を見る。「私も暑いですけど、編集長と違って、まだ若いですから大丈夫です」

女性記者の憎まれ口にも、編集長はじろつと女性記者を見るが、何も言わずにお茶を一気に飲み干す。

「さて、それでは始めましょうか……」編集長が開会を宣言しようとするのを大先生が割り込んだ。

「今日はもうCLOの話はやめにしておつと楽しい話題にしよう」

「わかりました。いまや国の資料にも『物流

統括管理者（CLO）』などと書かれていますので、私も、敢えてCLOと呼ぶなら、それはそれでいいけど、それならCLO本来の仕事にまで手を広げてもらいたいと前向きに思うことにします」

「そういうのを前向きというのかどうかかわかんが、それにしても、国の資料にそんな言葉が登場するとは困ったもんだ。そもそも、CLOは物流には直接かわからない。ただ、CLOが動き出すと、物流は圧倒的によくなる。そういう存在だ」

「必要最小限の活動を実現するということですよね。物流だけでなく調達や生産など供給活動全体を、CLOが動けば……」

「そういうことだ。まあ、物流統括管理者には、ドライバーの労働時間の短縮とトラックの有効活用という本来業務に専念してもらうことを期待して、この話は終わりにしよう」

「先生は、そもそも異質の存在であるCLOなど持ち出すことで、物流統括管理者の仕事が疎かになったり、本来のCLOの役割が見

■大先生 物流一筋30有余年。体力弟子、美人弟子の2人の女性コンサルタントを従えて、物流のあるべき姿を追求する。

■体力弟子 ハードな仕事にも涼しい顔の大先生の頼れる右腕。

■美人弟子 女性らしい柔らかな人当たりで調整能力に長けている。

■編集長 物流専門誌の編集長。お調子者かつ大ざっぱな性格ですげすげものを言う。

■女性記者 物流専門誌の編集部員。きちょうめんな秀才タイプ。

失われたりすることを危惧しているんですよ。でも、大丈夫ですよ。当時者である企業の人たちは賢いですから、CLOなどに惑わされず、物流統括管理者に専念します」

女性記者の妙な慰めの言葉に大先生が苦笑する。編集長が、「それでは」と言って話題を変える。

「今日の話題ですが、私が興味を持ったものをいくつか取り上げたいと思います」

「えっ、編集長が興味を持ったもの？ 編集長の常識だの興味は一般のそれとは大分ズレてるからな。そうだろ？」

大先生が女性記者に同意を求める。女性記者が大きくうなずき、「おっしゃるとおりです」と応じる。

「二人で何じゃれ合ってるんですか。今日の話題は結構おもしろいですよ。まず取り上げたいのは、物流業界の動きです。物流事業者間の連携が本格化しています」

### 物流業界で多様な連携が始まった

編集長の言葉に美人弟子が反応する

「そういえば、日本郵便と西濃運輸が来年4月から長距離輸送で協業を始める」と報じられていました」

「そうです。積載率の低い区間を両社で洗い出して、共同輸送に取り組みそうです。両社が1日で走らせている約1万台のトラックを対象に検討するそうですが、今後、同業他社にも参加を呼び掛けていくそうです」

「そうだな、企業間連携は荷主だけでなく、物流事業者でも進めるべきだ。連携の仕方はいろいろあるからな」

大先生の言葉にうなずき、編集長が続ける。

「それと、ヤマトホールディングスが共同輸送の新会社を設立すると発表しました。これは荷主や同業他社を巻き込んだ形になります。報道された内容によると、共同輸送のための新会社を作って、荷主の出荷計画や荷物量などの情報と物流各社の運行情報をつなぐシステムを提供するようです。そして、荷主と運び手を結び付けて、共通のパレット利用や中継拠点を介した共同輸送サービスなどを提供するという構想です。これは、今後どうなるか、興味深いです」

「たしか、今年の年末あたりから稼働を開始するそうだけど、どのような効果を上げるか追いかける価値はある」

大先生の言葉に気をよくして、編集長が勢い込んで続ける。

「それから、日本通運が取り組んでいる全国15カ所の中継拠点構想も興味深いです。長距離輸送対策で定番になっている中継拠点の設置ですが、中小の運送会社も使えるようにする」という点で評価できます」

「中継をやりたくても、自分たちだけではできないという中小の運送会社が少なくないですから、是非実現してほしいです」

体力弟子の言葉に、編集長が「たしかにそうですね」と応じる。

「計画では、中継拠点の整備を進め、26年度を目途に中小の運送会社などに開放するそうです」

「これから、物流業界における連携の取り組みはいろんな形で出てきそうですね」

女性記者がしみじみ言うのを聞いて、編集長が、思い出したように「そういえば、加工食品業界で興味深い連携の話が出ました」と続ける。

「6月13日の日経の一面で取り上げられていましたが、食品メーカー8社と日食協に加盟する主要卸が物流データを連携させるという構想です」

「物流データの連携というのは具体的にどのようなんですか？」

女性記者の問いに美人弟子が答える。

「各社の物流拠点に固有の番号を付けてデータベース化し、どの拠点から出荷し、どの拠点に納品するかを瞬時にわかるようにするようです」

編集長が「それってすごいことですよね」とうなずいて続ける。

「それと、納品情報の電子化も進めるようです。電子化によってメーカーが納品予定の商品の名前や数量、賞味期限といった出荷情報をシステム上で納品先の卸に共有するということです」

「キューピーが先陣を切って進めているASNによる検品レスですね。それが実現すれば、目視による検品などは必要なくなるので、ド

ライバーの荷待ち・荷役の時間が大幅に短縮できます。喫緊の課題である荷待ち・荷役作業の時間短縮に大きな効果を発揮します」

体力弟子の補足に、編集長が「そうですね。物流拠点のデータベース化も含め、いずれも先進的な取り組みです」と応じる。うなずきながら聞いていた女性記者がぼそっとつぶやく。「そうなるも、もはや物流統括管理者などの出番はなくなりますね……」

それを聞いて、編集長が苦笑して応じる。「いや、そこまで言うてはいかん。ただ、実際のところ、各社の物流担当者たちは荷待ちや荷役時間の短縮、トラックの有効活用に関する取り組みなどをどんどん進めている。政府関係者からは、既存の物流担当者では連携や取引条件の是正などは難しいので、役員クラスの物流統括管理者が必要だと言う声があります。いやいや企業の物流担当者たちを侮ってはいかん。連携にしろ、取引条件の是正にしろ、現実にはどんどん進めている企業が少なくないです。物流統括管理者の誕生を1年も2年も待っている暇などないですから……」

「おやおや、今度は物流統括管理者をやり玉に挙げるのか……」

大先生がわざとらしく声を掛ける。

「いえ、ただですね、物流統括管理者が登場すれば、それだけで物流が大きく変わるなどという安易な声が聞こえてきますので、ちょっと反発しただけです」

「まあ、物流統括管理者がらみの発言の中には失言が少なくないことはたしかだから、その反発はわかる」

「物流統括管理者が登場しても、取り組み内容や進捗に大きな企業間格差が出るでしょうね。いま先進的な企業はさらにレベルアップするでしょうが、いま何もできていない企業では、物流統括管理者が登場しても大して変わらないということも考えられます」

「たしかに、それも一理ある。まあ、多くの物流統括管理者が本気で取り組んでくれることを願うばかりだ」

「それにしても、物流拠点に固有の番号が付与されるといふのは意義のある取り組みです。これに荷物情報も共有化されれば、共同化が拡大することは間違いないです」

女性記者が感心したような顔でつぶやく。美人弟子が応じる。

「ですよ。番号付けされる物流拠点は100カ所を超えるそうです。このシステムは、共有項目を詰めて、ファイネットが構築し、25年度にも試験運用を始めるということですから、大いに期待したいです」

## 「2時間以内ルール」をめぐる論争

大先生が、そろそろ飽きてきたのか、「話題も尽きたようだから、この辺で終わりにしようか」と促す。それに、編集長が待ったを掛ける。

「ちょっと待ってください。実は、巷で妙な

論争が起こっているんです。その話を……」

「へー、どんな論争だ？」

「今日の話の中でもたびたび登場した荷待ちや荷役時間短縮に関する話です。去年6月に出た『物流適正化ガイドライン』に『2時間以内ルール』というのが登場しました。そこには、『荷主事業者は、荷待ち、荷役作業にかかる時間を計2時間以内とする』と書かれているんですが、その対象となる範囲が明記されていないのですから……」

「その2時間というのは、1運行つまり発着合わせて2時間ということなのか、それとも発着それぞれ2時間ということなのかという解釈の違いが起こっているようです」

女性記者の言葉に、大先生が「へー」と怪訝そうな顔をする。

「そのガイドラインの説明には、たしか注釈がついていたな？」

編集長が、「はい」と言って、資料を見ながら説明する。

「えーと、『トラックドライバーの1運行の平均拘束時間のうち、荷待ち、荷役作業にかかる時間は計約3時間と推計される』と注記されていて、これを1時間以上短縮することを基本的な考えとするとあります」

「その注記を踏まえれば、2時間ルールは1運行を対象にするものになると思うけど……」

「はい、結論から言うと、1運行2時間以内という理解が正しいということです。ご存じですが、改正物流効率化法の施行に向

けた経産省、農水省、国交省の合同会議が立ち上がり、6月28日に第1回の合同会議が開催されました」

「知ってる。今日はそれを題材にするのかと思っていた」

「いや、まだ資料を読み切れてないので、その検討は改めてということにしますが、そこに出された資料の中に、荷待ち等の時間が3時間掛かっているという現状を踏まえ、『1運行あたりの荷待ち・荷役等時間を計2時間以内となるよう削減する必要がある』と明記されています。ですから、これで巷の論争は決

着がつかしましたが、1運行だとわかったとして、ここでまた妙な話が出てきています」

「いろいろ出てくるな。どんな話だ？」

「そもそも、発着それぞれ2時間だということ解釈が出たのは、1運行2時間以内ということだと、その時間把握において、発荷主に、着荷主で掛かっている時間まで把握させようというのか、そんな面倒なことなどできないといった類の懸念から出ていたんです」

### 荷待ち等の時間短縮は自社施設に限る

「ちょっと待て。それは随分先走った懸念だ。当事者はそういう見方をしてしまうのか。大体、それについては改正法の中で明記されていたはずだ」

ここで、体力弟子が答える。

「はい、改正物効法第42条に、荷主が短縮すべき荷待ち時間等は、その荷主の自社あるいは業者委託の施設に限られるとあります」

「だから、着荷主で掛かっている時間まで把握させることなどありえない。それに、いまのところ、時間を把握させ、報告させるという考えは示されていない」

「なるほど、そのあたりは、合同会議の検討待ちということでしょうか？ それにしても、時間による評価をしないと、取り組みの評価は何をもってするんですか？」

「荷待ちや荷役時間短縮のために取った方策の進捗度などで評価するんじゃないかな。たとえば、バラからパレットへの転嫁率とか、予

約システムを入れたかとか……」

「検品作業を効率化したとかトラックの集中度を減らしたとかですか。でも、それだと、荷待ち等の時間がそれでどれだけ減ったかという肝心の数値がわかりませんね」

「業者アンケートなどで把握するつもりなのかもしれないけど、自社施設での時間は荷主に把握させるといいうのが必要だと思っ」

「たしかに。あつ、そんなこと言うと、荷主から余計なこと言うなって怒られますよ」

「ただ、もともとは自社の物流の持続性を確保するための取り組みなんだぞ。ドライバーから嫌われないために、自社の進捗を数字で管理していくことなど当たり前だ」

「はい、批判は先生に受けてもらいます。そう言つて、編集長が閉会を宣言した。」



Illustration©ELPH-Kanda Kadan



### PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学院修士課程修了。同年日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『物流とロジスティクスの基本』（日本実業出版社）『新しい物流の教科書』（PHP）『結果が出る物流とロジスティクス』（ナツメ社）ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>