



荷主は変わる。運送業界はどうか？

2023年は日本の物流が変わる大きな転換点になった。ドライバー不足の深刻さが社会的な問題として広く認識されて、多頻度小口、短納期をはじめとする長年の商慣習の見直しが始まった。この動きは今年さらに加速することになるだろう。荷主は明らかに変わり始めている。一方、運送会社、運送業界はどうだろうか。

いつものメンバーで放談会が始まった

年末も押し詰まった頃、編集長と女性記者が大きな袋を持って、大先生事務所に顔を出した。

「今日は、今年一年お世話になったお礼に伺いました」

「そう言っ、二人が荷物を会議テーブルの上に置く。」

「それは何？」

大先生が怪訝そうな顔で聞く。

「お酒とおつまみです」

女性記者が元気に答える。大先生の怪訝そうな顔を見て、編集長が付け足す。

「これで忘年会でもやろうと思っ、いろいろ買ってきました」

「ほー、今日はいつもと違っ、忘年会ということか？」

大先生が機嫌よさそうに応じる。

「はい、それでは、ちよっと準備しましょうか。コップとかお皿をお願いします」

こうして、2023年の忘年会が賑やかに始まった。乾杯をし、おつまみなどをほおばりながら他愛もない会話を交わしていたが、話題も尽きたのか、編集長が突然、物流の話を持ち出した。

「それにしても、今年は、物流にとって興味深い年でしたね？」

「なんだ、また物流の話をするのか。いつもと同じじゃないか」

「いえいえ、お酒を飲みながらの雑談ですから、構えずに放談を……あつ、先生はいつも放談でしたね」

「それは編集長も同じですよ。問題発言が多いじゃないですか」

女性記者が茶々を入れる。

「問題発言など、先生と比べれば無きに等しいさ。まあ、それはいいとして、今年の物流の動きは、黎明期の頃から物流にかかわってきた先生も驚くことが多かったんじゃないですか？」

「別に驚きはしないけど、企業間連携や政府

■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。

による法規制など、これまでになかったような動きがいろいろ出てきたことはたしかだ」「それもこれも、結局はドライバー不足がもたらしたことですよね」

「前にお聞きしましたが、ドライバー不足で、物流の歴史の中で、今回が3度目のようですけど、過去のドライバー不足と今回とは全然違いますね」

女性記者の確認に、大先生がうなずき、楽しそうに話し始める。

「そう、1度目が1970年代の高度成長期のとき、2度目が80年代末から90年代初めのバブル経済の頃だ。いずれも、輸送需要の急激な伸びに供給が追い付かず、トラック不足に陥った。ただ、高度成長が終焉したり、バブル経済が崩壊して、輸送需要が一気に萎んでドライバー不足はあつという間に解消した」

「今回のドライバー不足は、ドライバーの高齢化や若手の新たな成り手がなく、ドライバー自体が少なくなってしまうという構造的な問題なので、今後もずっと続きますね。ところで、よく、届けられない危機とか言いますが、たとえばバブルのときにも、そんなことが実際に起こったんですか?」

「もちろん起こった。顧客に約束通り届かないため、営業にはばんばんクレームの電話があり、営業が物流に怒鳴り込んでいくということがあちこちであった。ただ、ここで改めて言うと、トラック不足に対しては明らかに企業間格差が出たってことだ。ドライバー不足などま

ったく関係ないという企業も少なくなかった」「たしかに、ドライバーがゼロになってしまいうわけではないですもんね。トラック業者としては、必然的に荷主選別せざるをえないわけですから、結局、これまでの荷主との関係のあり方が効いてきますね」

編集長の確認に大先生がうなずく。

「たしかにそうだ。バブルの頃は、ドライバーの苦情が荷主選別の決め手になった。現場で邪険に扱われたり、長時間待たされたり、本来荷主がやるべき作業を押し付けるような荷主が真っ先に外された」

日本ハムなどメーカー4社の連携

大先生の言葉にうなずいて、編集長が話題を変える。

「いまさらですが、2023年は連携が話題になった一年でしたね。特に、メーカーにおいて同業あるいは異業種他社との共同化がいろいろな形で進みました」

「それは今後も進んでいくだろうな。そういう横の連携は利害が一致するのでやりやすい興味深いのは縦の連携だ」

「たとえば、メーカーと卸との間とかです。加工食品業界では小売りまで参加した連携が動き出しています。これまでの商慣行を見直して、リードタイムの延長とか納品頻度の是正とかに取り組んでいます」

「そう、納品条件に踏み込んだ連携は効果が大きい。ここでは利害が反するところがある

かもしれないけど、物流の持続性を確保するという大命題があるんだから、譲り合わないところだ」

ここで美人弟子が新たな話題を持ち出した。「そういえば、12月1日に、日本ハム、伊藤ハム、プリマハム、丸大食品の4社の社長が共同で記者会見をして、2024年問題に対応するため連携して取り組むと宣言しましたね」編集長が「そうそう」と言っ、資料を取り出す。

「えーと、この宣言で三つの取り組みが発表されました。一つが、トラック運転手の負担軽減というもので、商品の棚入れや値付け作業など運転以外の業務を見直し、配送の生産性を高めるとあります。これはですね……」

編集長が説明しようとするのを遮るように、女性記者が割って入った。

「その日の夜のWBSというニュース番組で取り上げられていたのを見ましたけど、スーパーの店頭までの品出しや値付け作業を配達ドライバーがやっているそうです。お店の人は大分助かっていると言っていましたけど、ドライバーはたまりませんね。その作業で一日6時間ぐらい取られることもあるそうです」

「昔は、それを営業担当が配送を兼ねてサービスでやっていたのを配送が外注化されたとき、その慣習をそのまま引き継がせたようですね」

体力弟子の言葉にうなずき、編集長が続ける。

「宣言の二つ目ですけど、納品条件の見直し

となっていて、定番商品の『納品リードタイム2日以上』への変更などで効率化を図るとあります。そして、3番目が共同配送の推進とあり、メーカーや物流業者が連携した共同配送を進めるとなっています」

「政府が要請している物流最適化に関する自主行動計画を、業界団体である日本ハム・ソーセージ工業協同組合が11月下旬にまとめたのを受けての宣言のようですね。自主行動計画では、『長時間の荷待ちや運送契約にない運転業務以外の荷役作業をさせない』と明記されています」

美人弟子の補足に女性記者が「やっぱり、政府の政策パッケージやガイドライン、法規制、トラックGメンなどの動きが荷主企業を動かしているようですね」と大先生に確認する。

「それは間違いないな。特に、自主行動計画の策定を要請し、その進捗をチェックするぞという姿勢を鮮明にしたのが大きい。このような政府の踏み込んだ動きは、物流の歴史上初めてのことと言っている」

「いよいよ、1980年代から続いてきた多頻度小口、短納期の物流からの決別が現実のものになったわけだ。まさに物流の歴史の転換期にいるということだ」

編集長が興奮気味につぶやく。

「2024年以降も、このような動きは続くだろうから、目が離せないな」

大先生の言葉にうなずいて、編集長が話題

を変える。

トラック業界の構造変化は起ころか

「ところで、荷主側は、このように大きく変わりつつありますが、トラック業界はどうなるんでしょうか?」

「どうなるって?」

「たとえば、いま運賃が徐々に上がっているという声もありますが、他方で、いまだに安い運賃で運ばされると嘆く業者も少なくありません」

「それは、やっぱり多重下請け構造にかかわる話だな。勝手に推測すれば、荷主に近い事業者ほど運賃は上がっているけど、荷主から離れた事業者にはその恩恵が届かないってことだ」

「それにしても、なぜこんな多重下請け構造ができたんですかね」

女性記者が顔をしかめてつぶやく。大先生が苦笑しながら答える。

「歴史的には、1989年の規制緩和、例の物流二法でトラック業界への参入が容易になったところから始まる」

「そうですね。多重下請け構造は、規制緩和で小規模のトラック業者が増えた結果といえますね」

編集長の言葉を受け、美人弟子が「そうそう」と机から資料を取ってきて、説明を始める。

「規制緩和当時、トラック台数が10万台以下の

小規模事業者は全体の約44%で1万6千事業者だったんですが、直近の統計では約55%で3万3千事業者に増えています。おそらく、このような小規模事業者は、直接荷主と取引できないところが少なくないので、同業者の下請けとして仕事をもらわざるをえないという立場ですね」

大先生が、うなずいて続ける。

「そう、よく事業者数が増えて競争が激化しダンピング競争が起こったと言うけど、実際はそうじゃなくて、景気低迷の中、荷主が手取り早い物流コスト削減策として運賃を叩いたってことだ」

「その結果、運賃が低下する中で、規模の大きい事業者が自社車両で運んだのでは採算が合わないといつて、自社車両を減らし、下請け業者の利用を増やしていった。それにより、多重下請け構造できあがってきたということですね」

「そう、規制緩和によって参入した小規模事業者が低運賃の下支えになってしまったわけだ」

「そして、それが現在のドライバー不足を引き起こすことになる。低賃金や過重労働がドライバーという職業から魅力を奪った」

編集長がぼそつと言う。それを受けて、女性記者がまた怒ったような口調で続ける。

「規制緩和をした頃は景気のいい時代でしたけど、そんな景気がいつまでも続くわけではないですよ。景気が悪くなって、輸送需要が

減少した場合、規制緩和で事業者を増やせば、その後、運送業界が悲惨な状況になりかねないって推測できなかったんですね。需要が減って、事業者が増えればどうなるかわかりそうですが。結局、行政の先見性のなさが引き起こした事態ってことですね」

女性記者の剣幕に大先生が引く。編集長が慌てて「ところで、多重下請け構造はなくなりますかね」と大先生に聞く。

「まあ、下請け構造はなくなるならいいだろうけど、多重の度合いが減るかどうかな。それに、実運送業者のドライバーの賃金が上がり

ることになればいいけど、どうなるか……」

「やっぱり、こんな低賃金ではやってられないと、ドライバーが辞めたり、他の業者に移っていったりするんですけど、この構造は崩れないのかもしれないね。その意味では、トラック業者は、運賃値上げでドライバーを確保するか、それができずにドライバーが去っていくかの岐路に立たされているといえますね」

果たして大先生の夢は実現するか

「ところで、これまで2024問題などと騒いできましたが、いよいよその年に入ります。さっき出た自主行動計画などが実現に向けて動き出します。それに関する法規制も国会で決まるでしょうし、来年もまたいろんな動きが出そうですね。ところで、先生の来年の期待は何ですか?」

「いまさら期待もないけど、まあ、しつこく言わせてもらえば、情報が物流を動かす体制の実現が期待だな」

「先生の長年の夢のオーダーレス物流ですね」

「まず期待は、加工食品業界のガイドラインにあった先行在庫方式が動き出すかな。別に加工食品業界じゃなくてもいいけど……」

「たしか、メーカーが顧客である卸に自社在庫を預けて、卸は使った分を毎日発注という形で連絡する、在庫の名義はそのときに変更するというやり方でしたね」

「そう、そんな難しいことじゃないと思うけど

どな。そのような取り組みが始まってほしいというのが2024年への期待だ」

「メーカーが卸の出荷動向をベースに独自で物流ができるようになれば、物流サービス自体がなくなりますもんね。先生が前から主張していたのに全然動かなかったオーダーレス物流が動き出すかもしれませんね。先生の目の黒いうちに……」

「はあ?」

「編集長、また問題発言ですよ。もう物流の話はやめにして、飲みましょう。先生、どうぞ……」

女性記者が、そう言っ、大先生にビールを注ぐ。忘年会はこれからが本番のようだ。 **輝**



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>