湯浅和夫　湯浅コンサルティング　代表

温故知新編 第128回

運べる荷主・運べない荷主

大先生の事務所でいつもの検討会。編集長と女性記者はアルコール持参でやってきた。忘年会を兼ねてしまうつもりのようだ。今年の出来事を振り返りながら話題はいつしかドライバー不足へ。物流危機といっても全ての荷主が一律にドライバー不足に陥るわけではない。運べる荷主と運べない荷主にはっきりと分かれる。両者を分けるものは何か。

■**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ずけずけものを言う。

■**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。

忘年放談会が始まった

「今年も残すところわずかとなりましたね」

事務所に入ってきた編集長が、そう言って、机にどさっと荷物を置く。

「おや、一体何を持ってきたんだ？」

大先生が、怪訝そうな顔で聞く。

「はい、ちょっと早いですけど、忘年会でもやろうかと思いまして・・・・」

「編集長の好みのものばかり買ってきましたので、お口に合うかどうかわかりませんが・・・・」

女性記者がそう言って、飲み物やつまみの類を机に並べ始める。弟子たちが手伝う。

「そうか忘年会か、それもいいな。それでは、今日はいつもの検討会はなしということだ」

「いえいえ、飲みながら、いろいろ話そうかと思ってます」

「今日は放談会ということで、無責任に遠慮なく語り合おうという趣旨です」

女性記者の言葉に弟子たちが「それはいいですね」と賛同する。

「放談会ねー。新春放談会ではなく、年末放談会か・・・・」

「そうです。新春は年の初めですから放談会などしてはいけません。それをひきずって1年中放談になってしまっても困りますから・・・・」

編集長が妙な見解を示す。とりあえずビールでということで、「今年もお疲れさまでした」と乾杯する。コップのビールを一気に飲み干した女性記者が、「あー、美味しい」と言って、「一ついいですか」と口火を切る。

「ちょっと待て。彼女、酒癖悪くなかったよな？」

大先生に問われた編集長が、「悪い時も悪くない時もあります」と意味深な答をする。大先生が、顔をしかめながら、「それで何？」と聞く。

「えーとですね、この前検討した物流施策大綱の進捗を見るＫＰＩですが、あの後じっくり見たんですが、何かわけのわからないＫＰ

Ｉが少なくないですね。解説とか付けてくれればいいと思いません？」
「たしかに、それは言えますね」
美人弟子の同意に大きくうなずき、女性記者がノートを見ながら続ける。
「それで一つ気になるＫＰＩがあったんです。えーと、これです。『物流に関する高度な資格の取得者数』というＫＰＩですが、高度な資格というのは一体何を指すんでしょうか？」
「あー、それか。それは簡単だ。たしか、ＪＩＬＳのロジスティクス経営士、物流技術管理士、国際物流管理士の三つと中央職業能力開発協会というところの1級と2級のロジスティクス検定に合格した人たちの数だ」
「そうですか、さすが先生、よくご存じで……」
「前に、ＪＩＬＳで聞いたことがある。高度かどうかは別として、そういうことだ」

ドライバー不足とは無縁の荷主たち

編集長がうなずきながら話題を変える。
「それはそうと、今年は、企業間連携が活発でした。やっぱりドライバー不足が契機になったんでしょうね」
「そうだな。ドライバー不足による運べない危機という言葉はインパクトがあった。しかし、ここから放談ということで話をさせてもらうと、ドライバーの数が減っていくことはたしかだけど、それがドライバー不足という形で直面する荷主というのは果たしてどういう荷主なのか……」
「はいはい、おっしゃりたいことはわかります。一般論的にドライバー不足などと言うと、なんか、すべての荷主が一律にドライバー不足になるような印象を受けますけど、実際はまったく違いますね」
「そう、ドライバー不足などとは無縁の荷主も多いはずだ」
「はい、私が思いますに、まず、大手荷主と言われるところは、論理的には、ドライバー不足とは無縁の存在です」
「へー、論理的にはですか、どういう論理ですか？」
女性記者が興味深そうな顔で聞く。
「物流業者にとって大手荷主というのは大事なお客だ。売上規模も大きいし、その荷主を失うと経営にも大きな影響が出る」
「なるほど、もしドライバー不足で車両が限られてきても、その大手荷主を失わないために、その荷主には優先的に車両を回すはずだという自己防衛の論理ですね」
「そう、ただし、それなりの運賃が支払われていて、ドライバー泣かせの作業が少ないという条件が付くかもしれない」
「いま、加工食品業界で取り組んでいるドライバーに嫌われない体制づくりはその意味もありますね」
女性記者が口を挟む。編集長がうなずいて続ける。
「それから、先代からの長い付き合いのある荷主とか、これまでずっと良好な関係を築いてきた荷主とかは、やはりドライバー不足とは無縁だ。要は、これまで物流業者とどういう関係を築いてきたかがこれから問われるということだ」
大先生がうなずいて続ける。
「そう、過去に実際にそのようなことが起こった。バブル期だ。急激な輸送需要の増加にトラックの供給が追い付かなかった。ドライバー不足のためだ」
「たしか、前に聞いた話ですが、当時、このままでは数年以内に40％もの貨物が運べなくなると言われていたんですよね」
「そう、現実に運べないという事態があちこちで起こった。ただ、そんな中で、ドライバー不足とは無縁という荷主も少なからず存在した。そういう荷主とトラック確保に四苦八苦した荷主との分岐点は何かと言うと、さっき編集長が言ったように、それまで物流業者と良好な関係を築いてきていたかどうかだった」
「以前、あるトラック業者の社長に当時の話を聞いたことがありますが、トラック業者側では、すべての荷主にトラックを回すことはできない状態になったため、荷主ごとに優先順位を付けて、限られたトラックを回したということでした。そのときドライバーの声も反映させたと言ってました」
ここで女性記者が割り込んだ。何か思い当たることがあるようだ。

「そういえば、最近、あるトラック会社の配車担当の人から聞いた話ですが、ドライバーから、あの会社は長時間待たせるので嫌だ、作業がきついので行きたくないという声が強く出されるようになって、配車が大変なんですということでした」

「なんで、おればっかりにあの荷主の仕事を回すんだとか、配車担当とドライバーのいさかいは以前にもまして多いようです。現場では、そのような事態が起こっているということを荷主は知っておくべきですね」

そう言って、編集長がまた話題を変える。

企業間連携は物流の条件づくり

「ところで、２０２４年問題ですが、それについて知らない荷主が意外に多いということが話題になっていますが・・・」

「ドライバーの労働時間管理は物流事業者の役割だから、荷主が知らなくてもいいんじゃないか。ただ、それにより、これまでやっていた物流ができなくなるといった事態が想定されるなら、物流業者側から荷主にその対策を持ち込んで話をすればいいだけだ」

「たしかに、それにより、長距離輸送の仕組みを変える荷主も出てくれば、運賃が上がるのを許容してそのまま続ける荷主も出てくる。知らないというのは、物流業者側からの働きかけがないということですね」

「そう、２０２４年問題に直接関係する荷主は知っているし、関係しない荷主は知らないということじゃないの・・・」

「現実はそういうことかな。ところで、企業間の連携ですが、これからも続くでしょうね」

「これも荷主の判断次第さ。なんか、企業間連携が正しい方向で、すべての荷主がこれを目指すべしとかいう風潮になるのは解せない。トラックの有効活用のために、それが必要だと判断すれば、それに取り組めばいいし、いや自社だけで何とかなるというなら、自社でやればいい。それだけのことだ」

「はい、それで私思うんですけど、企業間連携というのは、物流を一緒にやって隙間を埋め合うという場当たり的な取り組みではなく、持続的に効率的な物流を実現するための体制づくりという点に本質があるように思うんですけど、いかがでしょうか？」

「いかがでしょうかと言われても、その通りですとしか答えようがない」

大先生が、今更何言ってるんだという顔でぼそっと言う。体力弟子が、苦笑しながら補足する。

「たとえば、顧客と納品条件の是正をしたいと思っても、個社で顧客と交渉しても無理ですよね。複数の企業が共同戦線を組んでやるしかありません。当然、連携が必要になります。また、標準化などの取り組みも同じです。それらをやるための方法は連携以外ありません」

「はい、より強力に進めるためにはさらに行政との連携も有効になるということですね。というか、荷主側で、うまく行政を利用すべしということかな」

編集長の言葉が終わるのを待って、女性記者が「ちょっといいですか」と割り込んだ。

ドライバーを増やす決め手？

「また物流施策大綱の進捗ＫＰＩにかかわるんですが、積載効率が38％強で、分解すると実車率60％、積載率63％くらいでしたけど、この数字って何か意味があるんですか？」

女性記者の言葉に、大先生が「錦の御旗。都合よく使いたい人が使えばいい数字。平均値だから実質的に何の意味もない」とつぶやく。女性記者がうなずいて続ける。

「ですよね。私も平均値は意味がないように思います。というのも、消費財関連の会社の物流担当の方に聞いたんですが、その方は、目標は実車率75％、積載率80％だけど、現状は実車率70％、積載率75％くらいかなと言ってました。また、別の、ここは共同配送をやっているメーカーなんですが、そこでは容積勝ちしているので容積率を使っていて、顧客配送のトラックで、すでに90％を超えていると言ってました」

「現実は、多くの企業で懸命に実車率や積載率を上げようと努力しているし、成果を出しているところが少なくない。そうか、錦の御旗ですか、先生はうまいことおっしゃる。たしかに、積載効率40％弱という数字を取り上げて、日本の物流がいかに遅れているかのよ

うな主張をする輩もいますもんね」

編集長の言葉に大先生が苦笑する。ここで、女性記者がまた話題を変える。

「あのー、巷では、ドライバー不足対策ということで、なんかトラックの有効活用の話ばかりが出ているように思うんですが、ドライバーを増やすという点では何か方策はないんですかね？」

「それはドライバーの給与を上げることだろ、まずは。それに、ドライバーの作業軽減も必要だな」

編集長が即答する。そんなの当然だろうという物言いに、大先生が顔をしかめる。

「作業軽減というけど、それはドライバーが作業することが当たり前だという考えが前提にある。そのこと自体が問題だ」

大先生の言葉に編集長が即座に「たしかに悪しき商慣習を前提にしていました」とつぶやく。大先生がうなずいて続ける。

「そう、本来の姿である車上渡しを前提にしたら、ドライバーは増えるぞ、間違いなく」

「車上渡しというのが本来の姿なんですね？」

女性記者が素朴な確認をする。美人弟子が応じる。

「はい、たしか、昔の認可運賃も最近出た標準運賃も、運賃計算は車上渡しを前提にしているはずです」

「車上渡しというのは、ドライバーは作業をしないんですよね？」

女性記者が大先生に確認するように聞く。

「そう、こうなる。まず、ドライバーは発荷主のバースに車を着けるところから始まる。すると、発荷主側の作業者がその車に荷物を積み込む。積み終わったら、ドライバーが着荷主のところまで輸送し、バースに車を着ける。今度は着荷主側の作業者が荷物を降ろす。ドライバーは運転席に座ったままでいい。文字通り、ドライバーは運転をする人だ」

「たしかに、それなら、ドライバーの成り手は増えますね。ドライバーとしてトラック会社に就職しても、きつい作業を経験するとすぐに辞めてしまうということもなくなる。でも、荷主側で、積み降ろしをする作業者を用意しなければならなくなる。コストアップになりますね」

編集長の言葉に、大先生が即答する。

「そう、それをずっとドライバーに押し付けてきた悪しき商慣習だ。この先、その慣習も崩れるかもしれん。ドライバーを作業から解放するということは避けて通れない」

「うーん、なるほど。いやー、放談会は面白いですね。また、やりましょう」

「別に面白い話でもないけどな。あれ、忘年会の方は全然進んでないな。それでは、放談会はこれくらいにして雑談会に移ろう」

大先生が、この後、女性記者からからまれることなど知らずに、元気よく宣言する。やっぱり女性記者は酒癖悪かった。

Illustration©ELPH-Kanda Kadan

PROFILE

ゆあさ・かずお　1971年早稲田大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