

有限会社 H.I.プランニング 243-0025 厚木市上落合 6 9 7 - 2 TEL/Fax046-230-0890

代表 岩崎 仁志

E-mail : h-iwasaki@tbz.t-com.ne.jp

H. I. インフォメーション 2023年4月号

2024年4月以降、改正改善基準告示の影響を強く受けるとされるトラックの長距離輸送。改正法施行まで1年を切った今でも、様々な日常の現場では改善に向けた動きがなかなか見えていません。国内物流の危機を訴える声が高まるまでも、当事者のひとりであるはずの荷主が、なかなか理解を示そうとしてくれない、というのも理由のひとつでしょう。事業者、ドライバー、発着荷主、全てが従業員やドライバーの働き方を改革し、これらを消費者を含む社会全体が受け止めることができ初めて2024年問題はステップのひとつをクリアすることになるのです。例えば、好条件を出して募集したドライバーに高速道路料金所で0時待ちをさせたり、休憩所をさがす苦勞をさせたり、さらにはようやくたどり着いた到着先で延々と荷待ちをさせたり、と決して事業者側の本意ではないはずのこれら切ない現状の数々は、この改正を機にぜひとも大きく改善していった欲しいもの。なお、先の高速度道路料金については、国も動き出し、深夜割引をPM10:00~AM5:00に拡大。400km以上の走行は距離に応じて割引率をあげる—という改定案を出しており、2024年の運用を目指しています。ただ、これら制度の改定は、取り残された根深い物流課題の対処療法にしかすぎず、まずは2024年問題に向けて荷主と運送会社が運賃問題を含む多くの取り決めにおいて対等の立場で話を進めていかねば、日本のトラック輸送は本当にこの先、崩壊してしまうことになりかねません。何より、現在でも危険と隣り合わせのドライバー業務にはもっと早い段階で抜本的な対策が必要だったはずで

す。今を生きる物流事業者にとっては、どうしても現実とかけ離れた目標に見えてしまう点も多い、2024年の改善基準告示かもしれませんが、確実に吹いてきた改革の風を味方にすれば、国内物流と自社の飛躍は必ず現実のものとなるでしょう。そのために必要かつ重要な点をもうひとつ付け加えさせていただくなら、物流事業者としての安心・安全な業務の提供をどのような時も変わりなく行ない続けていくことです。荷主に、また社会全体に、運賃値上げや働き方改革を納得してもらえらるためにも社員やドライバーの教育により力を入れ、まずは2024年の壁を乗り越えて行くことにいたしましょう。

物流アウトソーシングが加速

人口減少と高齢化が進む日本において、その生産年齢人口(15歳から65歳まで)は総人口の減少に先んじ、既に2008年をピークに減少へと転じています。その影響は物流業界の現場でも深刻度を深め、ドライバーや倉庫内スタッフの不足は慢性的な業界の大問題として久しいものがあります。さらには2024年問題とされる労働時間規制が始まると物流現場は今にもまして強力な効率化を求められることでしょう。「賃金を上げたいのはやまやまだが、少しでも残業代がかさんだだけで利益が消えそうになる」という経営者の切実なお悩みの声も当然よく耳にします。2024年問題をクリアしないまま進んでいくと、2030年には依頼された荷物の3割が運べなくなる事態となる—、物流業界に携わる人々にはこのことが容易に想像できるはずで

BtoB、BtoCなどあらゆる取引形態においてこの物流クライシスは発生する可能性があります。とりわけ衣類や書籍にとどまらず、食料品などの生活に必要なものほとんどをインターネットで購入するという人々にとっては、それを支える物流インフラの劇的な変化は受け入れがたいものになるかもしれません。購入商品は、温度帯指定の商品や大小様々な形態のもの、また精密機械や大変高価な品などいずれも注意を払う必要がある上に、人々の生活はとて多様化し、それらのニーズに細かく対応していくことにも限界が生じてきました。現在宅配便に関しては夜間時間帯での納品指定や自宅近くのコンビニで受け取ること等が普通にできたり、簡単

に返品できてしまう商品もなぜか増え続ける一方で、依然として再配達割合も11%を越え続ける状態が続いています。すでに4月以降の運賃値上げを開始したヤマト運輸は6月1日以降一部区間で翌日配達を翌々日配達に変更する、ともしています。運賃の再値上げや時間指定の変更などはこの後他社の追従も予想され、2024年問題に向けた業界の対応も本格化していくと思われます。これらの複雑な購買活動を支えるためには、トラック、情報端末、倉庫、国内および海外ネットワークなどのハードアセットに加え、ありとあらゆる情報システムなどのソフトアセット、そして何よりも様々なレベルでのヒューマンアセットがどうしても必要となってきます。人口が減少するという社会現象としてのマイナス面を抱えた中、ますます難解になっていく物流業務に対し、どのように取り組んでいけば良いのか、当然荷主側も頭を抱えています。課題の大きさに耐えかねて、物流アウトソーシングに活路を見出す荷主もここに来て増加してきました。“物流”のラインに乗ることが運営上不可欠であるメーカ企業がほとんどであるだけに、物流インフラの危機への対応は産業界全体が生き残りをかけて取り組むべき課題であるはずですが、人材確保に関しては物流業者側も身を切る覚悟で賃金を上げ、好条件で募集をしてみるも現在で他業種との奪い合い状態で思うように人を集めることができません。入社しても休みが取れない、仕事がきつい、給料も安いなどの理由で辞めてしまう人々もいます。仕事はどれもきついものなのですが、やはりそれを上回るやりがいを見つけてもらえなかったということでしょう。常に人の流出リスクを抱えながらも物流サービスを続けねばならない苦しさは簡単に解消されそうにもありません。根底にある大きな課題とも言える“物流業の社会的地位向上”がどうしても進まない以上、企業側の努力や優れたアイデアも成果に結びつきにくいという事もあるはずですが、「物流コストは安い方が良い」とか「商品は無料で届くのが当たり前」というような考え方が長い間日本には根付いていました。荷主であるメーカや流通業者側も暗黙の内にそのことを当然と認識していたのです。また一方でこの事を自らにとっての“評価”としてきた物流業者側にも問題があったのかも知れません。これまで荷主であるメーカや流通業は物流コスト低減をただ輸送費のカットだけで実行してきた傾向があります。ドライバー不足が現実となり、物流に支障をきたすようになってくると、“モノが届かない”物流の危機がメーカや流通業など荷主にも現実のものとなって覆いかぶさってきています。ただこの現実、物流業務のアウトソーシングを真剣に考える荷主側と、対等な立場でビジネスができる最良のチャンスでもあります。海外からのメーカ企業が多く参入し、物流業務やSCMの高度なノウハウにも立ち向かっていかねばならぬ現在、やはり捨てるものと、集中して強化するものを正しく選ぶことが絶対必要になってきます。

この混沌とした状況の中、正しいアウトソーシングを進めるには何をすればいいのか、もう一度ここで考える必要があります。まず荷主が物流業務は“運ぶだけ”という考え方を捨て、現代の課題に対応した物流スタイルを展開できる事業者に出注を委託しようという気持ちになってもらうことが重要です。委託する物流業者との間できちんとSLA (Service Level Agreement) を結ぶことが正しい物流アウトソーシングには必要です。荷主は物流のアウトソースをするに先立ち、自社の物流をしっかりと知っておく必要があります。「物流」はJIS規格で「包装・輸送・保管・荷役・流通加工・物流情報」の6つの活動で構成されています。これらが顧客ニーズに合わせて様々な形から組み合わせた最適な物流のパフォーマンスが完成されていくのです。このように物流の基本定義をしっかりと押さえておくことが重要で、さらにアウトソースの検討には、これら物流の基本データの他に人的な問題（物流担当者の配置）やロケーション（物流センターの場所）等の問題が大きく関与します。アウトソース検討時に一番重要な事は、アウトソースで何を行いたいのか、何を任せたいのか、を決めることが大事です。アウトソーシングの目的は多くの場合、コスト削減と効率化だと思われます。しかしながらその狙いがはっきりしていないことも少なくありません。つまりそれは現状の課題分析ができていないから。しっかりと課題抽出が出来ていないと、何をまかせたいのかもはっきりせず、アウトソ

ーシングの効率的な運営ができないまま途中で頓挫してしま危険性もあります。この課題の抽出を「目的」、「アウトソース先の物流企業」と「社内の問題」に分け、抽出内容は、業種業態によって違う項目を挙げなければならないので、各社の実情に合わせ課題を抽出することが望ましいと言えます。まず物流の種類と範囲をしっかりと理解し、物流の何を、どこに、どうやって委託するか、このことだけでもはっきり方針決定しておいてもらいましょう。アウトソースの範囲には、「輸送」だけ、「物流センター」だけ、「輸送と物流センター」等、様々なパターンが考えられます。何をしたいのかということ、まず明確にさせなければなりません。メーカーなどの荷主では一般的には物流部が主導部署になる事もありますが、他にも企画部、総務部、営業部、調達部、工場等のいろいろな部署が主導部署になることもあります。当然担当部署によってアウトソースの視点が違いますので、その部署が主導部署としての的確であるかどうか、検討委員会の構成人員は的確であるかどうかをしっかりと見極めないと、最終段階でまたもめてしまうという結果になることがあります。故に、事前に社内でのコンセンサスを得ることが重要です。次にアウトソースの目的を確認しておくこと、アウトソースの目的の中でも、優先順位が高い「コストダウン」と「効率化」には相反するものがあります。効率化の為に、システム導入や、誤出荷削減の為にバーコードラベルを導入するといった費用が発生します。この場合、効率化や誤出荷削減はクリアしますがロジスティクスコストは上昇します。このコストを荷主が負うのか、受託した物流業者が負うのか事前に契約に盛り込むことが必要となります。コストダウンか効率化なのか、何を優先させるかということとしっかりと目標を持って決めていかなければなりません。アウトソース先の能力も考えることも忘れてはなりません。最適な物流アウトソーシングのためにはまず荷主側の目的を明確にした上で進めていくことが重要。受託する物流業者側もこの目的と方針をしっかりと認識した上で、対等な利益を意識したアウトソーシングを進めて参りたいものです。

日本郵便、141支局・支社が運賃交渉無視、回答せず

中小企業庁が2月に行った中小企業に対する価格転嫁に関する調査で、最も価格転嫁できていない企業との「最低評価」を受けた日本郵便は4月14日、全国の集配郵便局・支社に対して行った自社調査の結果を報告しました。それによると、取り引き先の賃上げ要請に対し「協議しない」「回答しない」といった対応を取った事例が、全体の13.9%にあたる139局・2支社でみられたことがわかりました。調査はことし2月9日から28日まで、全国の集配郵便局のうち下請け取り引きを有する1001局と13支社にアンケート形式で実施。21年6月から22年5月までに交わされた集配関係委託契約の下請け取り引きについて、発注方法、書類の保存、代金の支払い、支払い額の決定、経済上の利益の提供要請——など、取り引き上で親事業者に求められる対応や禁止事項の実施状況を確認しました。

その結果、下請法に基づく運用基準や、下請中小企業振興法の振興基準において、親事業者に求められる対応として一部に不適切なものがあったとしました。具体的には、取り引き先からの燃料コストの上昇などを理由にした運賃の引き上げ要請に対し、「協議することなく据え置く」または「据え置いた際、その理由を文書やメールで回答しない」事例は139局・2支社でみられました。また、日本郵便の営業用物品を、協力会社は無償で配達させた事例も1件あったといいます。同社はこの調査の結果について、「下請法や下請中小企業振興法の改正内容などについて本社の認識、指示が遅れたため、各郵便局や支社に理解浸透が徹底されなかった」と原因を説明しています。同社は中小企業庁から最低評価を受けた1週間後、協力会社とのパートナーシップ構築に向けた取り組みの実施を表明しました。今回の自社調査もその一環で、その後、全国13支社に協力会社との窓口を設置し、これまでに委託料の見直しを含む133件の問い合わせに応じています。また、2月20日から3月末までに設定した協力会社との「コミュニケーション促進月間」を4月末まで延長し、現在締結している5500件の集配関係委託契約について、協力会社との間で見直しなどの協議を進めています。4月10日時点で全体の2割弱と運賃の見直しに至っているとし、残りの8割強は現在も協議中。期間中に協議を

完了するとしています。また、下請け取り引きの適正運用に向けた管理体制についても言及。郵便局や支社、本社の役割を明確化し、契約内容や手続きデータによる整備や契約手続きの電子化の試行、管理担当者への定期的な研修などに取り組むとしています。

ヤマト運輸、Honda 軽商用車 EV で集配の実用性を検証

ヤマト運輸（東京都中央区）と本田技研工業は4月14日、ホンダが2024年春に発売を計画している新型軽商用EV（電気自動車）を使った集配業務における実用性の検証を、ことし6月から8月まで実施すると発表しました。集配業務のほか、車両性能、環境負荷軽減効果、充電オペレーションを含むエネルギーマネジメントに関する基礎データの取得なども検証することとしています。

集配業務の検証は、配送荷物が多く乗り降りの機会が多い東京23区エリア、一度の配送における走行距離が長い栃木エリア、アップダウンが多い兵庫エリアと、特徴の違う3エリアで実施。航続可能な距離や、ドアの開け閉めや乗り降りなどが重なることに対する車両の耐久性などの性能面を検証します。また、集配業務における車速、アクセルやブレーキなどの運転操作、空調使用時の電力消費量、走行後の充電量や充電時間帯など各種データの取得、複数のEV運用を想定した充電オペレーションとエネルギーマネジメントの検証も実施することとしています。

検証に使用するホンダの新軽商用車は、助手席から後部座席までがフラットになる大容量の軽商用車「N-VAN」（エヌバン）がベース。存分な荷室空間を生かし、ヤマトが導入を進めている小型モバイル冷凍機「D-mobico」（ディー・モビコ）を荷室に2台搭載して、冷凍・冷蔵の配送にも対応します。

昨今のEC（電子商取引）市場の拡大を受けて物流の需要が高まるなか、温室効果ガス排出の削減など、サステナブルな物流の取り組みが重要視されています。ヤマトグループは主要施策の一つとして、2030年までにEV2万台の導入を目標に掲げており、小型トラックを中心にEVの導入を進めています。

お知らせ

- ・国際物流総合研究所ではオンラインセミナーを開催中。物流業経営者・幹部向けに「“2024年問題を乗り越える～運賃交渉の進め方”」のテーマで弊社代表の岩崎が2023年5月22日（月）時間16時～17時（60分）迄講演致します。参加費用一人5,000円（税抜）、申込先：国際物流総合研究所TEL03-3667-1571まで。
<https://a15.hm-f.jp/cc.php?t=M558522&c=953194&d=4fe9>
- ・ドライバーから見えない死角を雨天や夜間でも鮮明な画像を通じて安全運転をサポートする、日本ヴェーテックの「リアビューモニター」。ドライブレコーダーや通信機器とのシステム連携、多カメラ化など車載機器を中心に幅広く展開しています。また、駐車場やオフィスなどのセキュリティカメラもリーズナブルな価格でご提供。サービス内容も高い評価を得ています。HIP紹介によりサービス価格でのご提供も可能です。
- ・HIPプランニングでは、各種課題に最適なソリューションを提供させていただきます。環境改善にも役立つ話題の車載機器各種（矢崎エナジーシステム社製など）を高性能と多くの実績で各界からの評判も高い製品を御紹介致します。
- ・エイチ・アイ・プランニングでは、オンラインでの研修を展開しております。ZOOMかTeamsを活用し、お客様ニーズに合わせて、様々な研修を行っております。最適な研修にPCかスマホがあれば指定時間にどんな場所でも参加することが可能です。新しい時代の研修として、すでに多くの企業で導入済みです。実際の講演とオンラインの組み合わせも可能です。（トライアル可能）ぜひご相談ください。