限会社H.I.プランニング　243-0025 厚木市上落合６９７－２　℡/Fax046-230-0890
代表　岩﨑　仁志　　E-mail ： h-iwasaki@tbz.t-com.ne.jp

H．I．インフォメーション ２０２６年7、8月号

７月２８日、熊本地方を襲ったＭ７．１の地震は、九州全土と中国・四国地方の一部にも影響を及ぼし、九州の道路網や工場・倉庫などの主要拠点が大きな被害を受けたことで、サプライチェーン全体に深刻な影響を与えました。何よりこの地震で命を落とされ、けがを負われ、住居をなくされた方々が多くおられることを思うと、胸が苦しく、思わず手に力が入ります。今は九州、とりわけ熊本を拠点とされる事業者の皆様方のご無事と１日も早い復旧を心より願ってやみません。

企業を突然襲う災害が、自然災害のみではないことは皆様もよく御存知の通りです。２０２０年のパンデミックはもとより、直近ではニチレイグループへのサイバー攻撃など、事業継続が危ぶまれる異種の災害が増えています。防災月間の９月を前に自社ＢＣＰの見直しを含め、災害時の行動・心構えを全員が認識し、確認しておく必要があるでしょう。今回はまだ記憶に新しいニチレイのサイバー攻撃を例に取り、その対策を見直しておきたいと思います。　７月１３日ニチレイロジグループを襲ったサイバー攻撃は約１０日間という異例の早さで全面復旧に至りました。これは専門家やメディアからも、サイバー攻撃からの回復力における模範とも言える成功例として評価されていますが、その対応において何が功を奏したのか、要素をチェックしておきましょう。　過去に他社が同様のランサムウェア被害にあった際、全面復旧に数ヶ月以上を要した例が少なくありませんでした。取引先約５，０００社を抱え、日本の食品インフラのハブとも言えるニチレイが、驚異的なスピードで通常稼働へ戻した事は、まさに初動の決断のなせる技に他ならなかったと言えるでしょう。異変を検知した７月１３日、ニチレイはグループシステムを即座に遮断。「物流を止めない」迷いで遮断が遅れていれば、攻撃がバックアップサーバーにも及んでいたはずです。近年のハッカーは復旧を妨害するためにバックアップサーバーを真っ先に破壊しますが、ニチレイはここでも書き換えや削除が不可能な「変更不可データ技術」を導入していたため、データは破壊されず安全なデータのままのシステム再構築ができたのです。またハッカー集団からの犯行声明に対し、沈黙を貫いたことも危機管理として正しかったとされており、攻撃側に追加要求やさらなる攻撃の隙をいっさい与えなかった姿勢は「戦略的沈黙」として功を奏したのでした。大切なことは、サイバー攻撃は、今や大企業のみに及ぶものではないということをまずしっかり認識しておくことです。近年ではサプライチェーンの下流から侵入し、メーカへの攻撃につなげるケースも増えており、企業の規模に関係なく対策は行なっておかねばなりません。中小企業はセキュリティの脆弱さから攻撃の侵入が容易と思われており、だからこそパスワードの強化や常に最新のプログラムへのアップデートを行ない、弱い箇所を守ることなどを習慣付けておく必要があるのです。Ｍ７以上の地震も、ハッカー攻撃も自社に降りかかりうる災害としてとらえ、全社を挙げての対応を必ず検討しておくことこそ、最終的に物流を止めない最善の手段であると理解しておきましょう。

吹く風を自社で起こそう

物流企業の人材不足は、２０２４年の働き方改革関連法施行を経てもなお、改善することはなく、現場における労働力の確保は深刻な経営課題の一つとなっています。厚生労働省が発表した 2026 年 4 月のトラックドライバーを含む自動車運転者の有効求人倍率は、2.66 倍。全業種の有効求人倍率が 1.59 倍であることを考えるとその不足ぶりがよくわかります。企業にとって大きな価値であるドライバーを、「荷物を運ぶ運転手」としていまだにとらえている事業者が、今後の業界で生き残ることは

おそらく不可能でしょう。２０２６年の課題を克服した上で、２０２７年でステップアップを実現し、２０３０年で他社を抜きん出る成長を手にするためには、「優秀なドライバーの確保」が必須です。輸送業務や倉庫業務を、どれほどＤＸ化で武装しても、ドライバーがその効果や意義を十分理解し、サプライチェーン全体における自社あるいは自身の位置と役割を最適化できなければ、収益の拡大にまでは至りません。１人でも多くのプロドライバーを育て上げていきたくとも減少を続ける労働人口を前に、従来の「運送業のイメージ」からも脱却しきれていない物流業界は、産業界全体の中でもいまだに不利な立場にあるのが現状のようです。ホワイト物流対応や２０２４年問題対策によって若者の認知度や関心は高まったものの、まだ満足できる就職先の選択肢として選ばれるまでには至っていないというのが、業界に対するリアルな評価でもあります。まず２０１９年４月から正式にスタートした政府のホワイト物流推進運動はその後、社会や業界にどのような影響を与えてきたのでしょう。若者が業界にいだくイメージという観点から見てみると、政策の効果と若者の意識の間にはまだ相応のギャップが存在しています。その実態を３つの視点から検証してみたいと思います。

① 職種による二極化（現場 VS 総合・ＩＴ職）がはっきり見てとれる現実があります。まず物流業の中でも企画・ＩＴ・総合職に対する関心は高く、物流 DX やドローン、ＡＩによる配車支援等、「最先端テクノロジーの社会実装」として大卒者の中に強い興味を持つ人が少なからず存在します。その結果、将来性のある業界としての評価が高いのです。一方でドライバーとしての現場は依然として敬遠される傾向にあり、長時間労働の是正がしかれたことで逆に残業ができなくなり、給与も減るのか･･･、というイメージの方が先行してしまい、若者の流入が進んでいないという流れがあります（２９歳以下のドライバーの割合は全作業平均を大きく下回る１割未満のまま推移している）。

② ２０２４年問題報道によるイメージの功罪も無視できません。２０２４年問題は当時メディアでも多く取り上げられ、その認知度は爆発的に向上しました。以前は若者にとってあまり身近でなかった「物流」が連日のニュース報道によって「社会を支える不可欠なインフラ」として強く認知されるようになったものです。ただネガティブな一面がイメージとして定着し、「人手不足」、「物流危機・崩壊」、などといった暗いキーワードも同時に山程すり込まれたため、「何だか大変そうな業界」という印象が拭い切れないまま残っているのも事実です。

③ 先進的な企業と旧態依然とした企業の格差も大きいでしょう。ホワイト物流推進運動にいち早く参加し、労働環境のホワイト化を様々な所で取入れ週休２日制や整った福利厚生をアピールできた大手・中堅企業には明らかに若い人々の応募も増えています。しかし、国内物流企業の９割を占める中小事業者においてはいまだに元請けとの運賃交渉も進まず、労働環境改善や給与を上げる原資が不足したまま、若者に興味を持ってもらえるスタートラインにすら立てていない、という実態も多いのです。

それでも業界全体としては３Ｋからの脱却を必死に進めており、労働環境改善はかつてなかった程のレベルで確実に進んでいます。ただ２０２４年問題対応で今ひとつ自社の体質改善が進まなかかった事業者にとって、２０２６年４月施行の改正物流効率化法は知恵と工夫次第で業績を伸ばし若者を自社に引きつける大きなチャンスになる可能性も大きいものです。何故なら当改正法における牙城は運送業者ではなく「荷主（発注側）」。ここを国が直接縛ることになる法律だから、これまで立場の弱かった中

小企業が今度こそ主導権を握れる構造に変わっていけるはずなのです。これを機に中小企業でも若者を呼び込める３つの勝ちパターンを解説してみます。

① 法を「盾」にした適正運賃・労働環境を勝ち取る；これまで荷主から買いたたかれ、どれだけ待たされても、耐えることしかできませんでしたが、ＣＬＯ（物流管理統括者）選任や待ち時間削減、積載率向上のための計画提出が義務づけられたため、事業者側から「荷待ち削減のための予約システムを入れましょう」とか「手荷役するなら別途料金が定められています」など国の方針を後ろ盾に強気の交渉ができるようになりました。

② 共同配送のハブになることも視野に入れる；政府は２つ以上の事業者が連携して行なう共同配送への税制優遇や支援、施設立地の規制緩和を強化しています。同地域の競争相手でも「あそこの荷物はうちがまとめて運ぶから、こちらを頼む」などという共同輸送網の構築も考えやすくなりました。これらにより無駄な長距離輸送や空車回送も減らせ、「毎日ほぼ定時に家に帰れる」というトラックドライバーの働き方は、自分の時間を多く持ちたい今の若い人達には非常に良いイメージとして受け入れられるでしょう。

③ デジタル化の推進で、未来も続く職業を構築する；デジタルネイティブ世代にとってスマホやタブレットを使って働ける環境はほぼストレスがありません。スマホで完結する動態管理アプリや自動車配車システム、荷受け予約システムなどを日常のものにすれば、ある意味ゲーム感覚で効率的なルートを組む面白さもあり、これまでの運送会社のイメージは大きく変わっていくと思われます。

ただし忘れてはいけない重要な注意点もあります。「それでも何もしない中小物流企業は淘汰される立場になる」ということです。当改正法は逆に荷主が「効率化に協力しない運送会社を切り捨てる基準」にもなる、ということをしっかり認識しておく必要があるのです。運行データが出せない、アナログから脱却できない、という事業者はこの先荷主から選ばれなくなり、業績も急降下していくことでしょう。

法律の追い風を活かし、経営者が「自社はホワイト化に舵を切る」とここで言い切れるかどうかが、今後若者に選ばれるキーポイントになるとも言えそうです。

ＴＤＢ調査、猛暑で物流に支障も

帝国データバンク（東京都港区）は 17 日、猛暑・酷暑が企業活動に与える影響について調査した結果、最高気温が 35 度や 40 度を超える日に業務上の支障が出た企業が 50.0%に達したと発表しました。「大きな支障」が 6.5%、「やや支障」が 43.5%でした。調査は 7 月 10 日から 14 日に実施し、全国 1194 社から回答を得たものです。業界別では、屋外作業の多い建設が 73.6%で最も高く、農・林・水産が 66.7%で続きました。企業からは、作業効率の低下や熱中症の発生に加え、発注元の理解がなければ休憩時間の確保や作業時間の変更が難しいとの声も上がりました。最近 1、2 年以内に猛暑・酷暑対策を実施、強化、検討した企業は 87.8%にも上りました。具体策では「水分・塩分補給品の支給」が 61.2%で最多となり、「空調設備や遮熱シート、扇風機の使用・増設」が 47.8%、「熱中症予防・重篤化防止の学習と周知」が 41.4%でした。大企業では教育や周知、中小企業では休憩時間の追加や臨時休暇、就業時間の短縮など、運用面の対策が比較的多かったのも注目されます。運輸・倉庫業では、全ドライバーへの深部体温測定機器の支給、気温のピークを避けた作業時間の短縮、荷主に対する手積み・手降ろしからパレット荷役への変更要請などが挙がっていま

す。高温のトラック荷台では品質を保てない商品があり、月曜納品を停止している事例もありました。熱中症対策は安全確保に加え、輸送条件や荷役方法、納品日程の見直しにも広がっています。一方で、設備費や管理費の増加を懸念する企業もあり、荷主を含む取引先との調整や費用負担のあり方が課題となってきます。

2024年問題対応後、運送企業4割で経営悪化

CUBE-LINX（キューブリンクス、東京都日野市）は15日、中小運送会社の経営者を対象に実施した「2024年問題対応後の中小運送会社の経営環境に関する実態調査」の結果を公表しました。労働時間規制への対応前と比べて収益性が低下したとの回答は42.2%に上り、燃料費や人件費の上昇を運賃に十分転嫁できていない実態が浮かび上がっています。

調査は6月23日から29日まで、20代から60代の中小運送会社経営者322人を対象にインターネットで実施。収益性の変化を尋ねたところ、「変化はない」が41.9%で最も多く、「やや低下した」は23.3%、「低下した」は18.9%で、合計すると4割を超えました。一方、「やや向上した」は9.9%、「向上した」は5.9%にとどまり、改善した企業は計15.8%でした。収益性が低下した企業に理由を複数回答で聞いたところ、「燃料費高騰」が75.0%で突出していました。次いで「採用強化に伴う人件費の高騰」が33.8%、「荷物量・案件数の減少」が30.1%、「ドライバーの退職などによる稼働力の低下」が27.2%となりました。「運賃値上げ交渉の失敗による運賃の据え置き」も25.0%を占めました。

荷主や元請けとの運賃値上げ交渉では、「値上げはできたが希望額には及んでいない」が37.0%、「据え置きとなった」が10.6%で、計47.6%が十分な交渉結果を得られていませんでした。「希望額まで値上げできた」は10.9%にとどまっています。さらに「交渉自体行っていない」が28.3%、「交渉が困難と考え断念した」が12.7%となり、交渉に踏み出せていない企業も4割を超えました。

今後の事業継続に向けた懸念では、「燃料費や人件費などの継続的なコスト高騰」が60.9%で最多となりました。「高齢ドライバーの退職や採用難によるドライバー不足の深刻化」が36.3%、「コンプライアンス対応による業務負担の増加」が26.1%と続きました。収益構造の改善に向けたコスト削減策では、「特に施策は検討していない」が29.2%で最も多く、具体策では「エコドライブの徹底」が27.3%、「不採算ルートの間引き・見直し」が25.2%、「車両台数の適正化」が19.6%でした。デジタル化による業務効率化は15.8%、共同配送の推進は12.4%にとどまりました。

お知らせ

・国際物流総合研究所は、今年７月２２日から翌年６月まで物流業若手経営者・幹部を対象に物流経営塾第１８期を開講しました。物流業改革はコストではなく品質にあるとして高度な物流知識を指導する著名な講師陣と経営者によるセッションを交え、実践で役立つ能力を育成します。参加費用は税別３０万円（別途申込金１０万円、ＪＬ会員、国際物流総合研究所法人会員は不要）詳細は、国際物流総合研究所電話03-3667-1571まで。

・国際物流総合研究所では２０２６年８月１５日（金）午後１５：００～１７：４０分まで国際物流総合研究所会議室で物流業者限定「儲かる物流企業となるには～適正原価導入に向けて今準備すること」のセミナーをオンラインでのハイブリッド形式で開催します。国際物流総合研究所主席研究員の砂川玄任氏が“収益を拡大するための利益の見える化～KPIとデータ経営で勝ち残る”のテーマで講演します。　弊社代表の岩﨑も“運賃交渉の進め方～収益拡大に向けて、適正原価導入に備えるには”のテーマで講演いたします。参加費用１人5,000円定員１５名、Zoom参加５０名（Japan Truck Showサポータ企業は無料）　　申込先：国際物流総合研究所 TEL03-3667-1571　　https://www.e-butsuryu.jp/?p=5953