

「運送業のデジタル化が絶対的に必要な理由」

一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長 砂川 玄任

2030に向けて国交省の中長期計画の概要

1990年の物流2法の改正により、運送事業数は4万2000社から、現在は6万3000社まで事業者数が増え続け、事故が多発したうえに過当競争となり、運送業界が魅力ある業界とはかけ離れた状況になってしまった。結果として、若年層の運送業界離れが加速し、2024年問題へと発展している。このままでは2030年には、34%の荷物が運べなくなるという緊急事態となっている。

これを是正するために国交省は持続可能な政策パッケージを発表。(1) 具体的な施策として①商慣行の見直し②物流の効率化③荷主・消費者の行動変容を実施、(2) 施策の効果として2024年度時点で①荷待ち・荷役の削減達成率3割②積載率の向上達成率2割③モーダルシフト3.5億トンから3.6億トン、再配達削減12%から6%へ

と、確実に政策パッケージを実行し、実現に向けた必要な予算化と実績を上げてきている。

さらに2030年に向けて中長期計画を発表し、実現に向けた強化を進めていく方針である。この政策パッケージの中で、運送事業者として確実に実施しなければならないのが、物流効率化の中の“物流DX化”だ。これを実現するために最も必要なことが、運送事業全体のデジタル化であり、DX化を進めるために、避けて通れないインフラの整備である。現在、荷主のデジタル化の急速な進展とともに、書面ではなくデータでの処理が明確になってきており、それを受けた効率化のためのデジタル化は欠かせない。物流DX化を実現するためには、運送業界のデジタル化が急務なのである。

IT化が進まない運送業界の現状

物流の効率化を進める上において、最も重要なのはデジタル化であることは、テクノロジーの進化を見れば一目瞭然である。運送業界は免許事業であった時代から、物流2法の改定後も、相変わらずヒューマンリレーションズやファクス、電話が主流で、これが事務作業の非効率化、作業内容や指示内容がデータとして残らず、トラブルのもとになっている。下請法により作業指示はすべて書面化(データ化)を義務付けており、迅速に対応するにはIT化は欠かせない。では、なぜ運送業界ではIT化が進まないのか。それは運送業界の構造の問題である。運送業界は中小・零細企業が約99%と中小・零細企業で成り立っており、IT投資が最も難しい環境であると言える。IT投資はある一定規模がないと投資効果が得られないことは明白である。しかし、運送事業者として生き残るためにはIT投資は必要条件といえる。それができないと荷主との直接取引は望めない。しかも、多重構造の是正政策で二次請

けまでの委託しかできない状況になり、荷主の管理責任を義務付ける結果となっている。悪質荷主に認定されないためにも、荷主は運送事業者の管理体制を強化する必要がある。従って荷主も運送事業者とのデジタル化を大きく推進する必要がある。裏を返せば、これに対応できない運送事業者は容赦なく切り捨てられると想像できる。確かに共同配送も実行面では重要であるが、それを支えるシステムの共同利用も重要なキーワードになる。従って今後は、零細企業はシステムの共同利用を目的としたグループ化や同一サービスを提供するグループ化が進むと考えられる。単独でIT投資を進めるにはリスクが高すぎるからである。また、物流業のシステムの共同利用を提供するITベンダーが出現する可能性もでてくる。どちらにしても、IT化を強力に進め、荷主と直接取引を実現して事業を拡大していく事業者と、下請けに甘んじて、実作業のみを提供する事業者の二極化になるであろう。

悪質荷主や元請事業者に対する監視を強化

政府は悪質荷主や元請事業者に対する相談窓口を設け、トラックGメンを設置して、取り締まりの強化に力を入れている。2024年度の実績として、トラック・物流Gメンによる集中監視月間の取組み結果は、164件の要請に対

して、47件の「働きかけ」を実施。是正が見られないとして、2件の「勧告」を行った。要請の内訳として、荷主82件、元請事業者19件に対して違反行為の是正を求めた。トラックGメンの要員も当初の1.8倍に増員して、さらに

強化を図る体制をとっている。

2社の是正勧告の内容を見てみると、1社は荷主で、違反内容は長時間の荷待ち時間の是正勧告、もう1社は元請運送事業者で、違反内容は①長時間の荷待ち時間②契約にない付帯業務③運賃・料金の不当な据え置き④過積載運航の指示⑤その他の無理な運行の指示——と5項目にもなっている。これは企業にとっては大きなダメージとなり、運送業界において、このような荷主の仕事は敬遠される事態となり、荷物が運べなくなることは想像に難くない。当然、元請会社として対策を立て、具体的な実行計画を作成して是正する方向になると信じている。その場合、当然ながら管理基準に基づき下請けに対する実行体制の要求も厳しくなる。その中にデジタル化を条件とする項目も含まれると考えられる。これまでのように事務員を雇って何とかできるレベルではなくなる。今後、運送事

適正な運賃を収受するために必要な事

運送業はサービス業である。サービス業であるならば、サービスに対する明確な付加価値を説明できなければ、サービス料金を収受することは難しいと言わざるを得ない。ただ運ぶだけで適正な料金がもらえ、ドライバーに対する十分な報酬が支払えるとは考えにくい。ビジネスは競争である、ただ運ぶだけなら安いところに委託することは、荷主として当然の権利であり自然なことである。

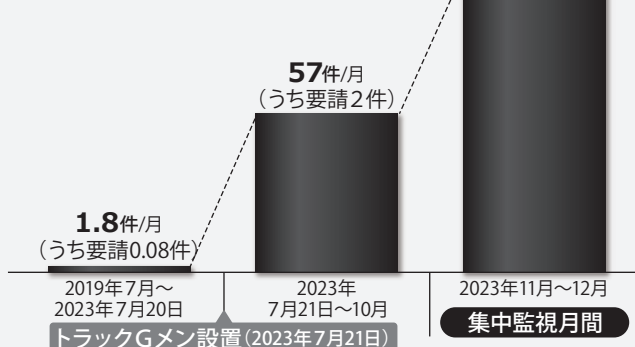
従って価格競争は決してなくならない、政府がいかなる手段を用いても、自由主義経済においては品質とサービス価格は決して切り離すことができない要素である。そうで

デジタル化を実現するために

まずは自社の業務フローを作成して、荷主との連携データにはどのようなものがあり、受託したデータを自社の配車業務でどのような連携を行い、ドライバー実績にどのように連携を行うか。全体の流れを把握して、あるべき姿を模索し、将来に向けてどうあるべきか。自社のゴールを明確にしたうえで、それまでのロードマップを作成してオープンにすべきである。その上で現状分析を行い、必要なシステムと改修すべきシステム、新規で入れ替えを実施すべきシステムとに分けて、できるだけ少ない費用で実現することが望ましい。必要であれば予算の範囲内で、システム導入に慣れたコンサルタントに頼むのもひとつである。一見、無駄なようにも思えるが、システム投資に失敗は許されない。システムベンダーではなく、第三者の立場で見てもらい、自社の必要な機能要件をまとめて、ITベンダーに示す必要がある。自社の慣れない要員でいきなり実施するよ

トラックGメンの活動実績

月当たりの「働きかけ」「要請」「勧告」
平均実施件数



※出典元:国土交通省物流・自動車局貨物流通事業課トラック荷主特別対策室(別紙1)トラックGメンによる「集中監視月間」(2023年11月・12月)の取組結果より抜粋

業者は単なる荷物の輸送だけではなく、情報も一緒に届けられることができなくては、生き残ることは難しいと言える。

あるならば、自社のサービスの内容、サービスの付加価値、サービスの料金をメニュー化することは当然のことである。そのために必要なことは、十分なドライバー所得を補償できるサービス料金とそれを実現できる原価計算を明確に行うことが必須であると考え。サービス体制を明確にすることで自社の付加価値を明確にし、得意分野での競争を強化して戦える企業にすることが必要である。そのためには、業務のデジタル化を強力に実施して、常に最新の原価を算出できる体制を整えることは、社運を賭けても実行すべき、価値ある事の一つであると言える。

りも、アドバイスをしてくれるプロに頼み、自社の社員を育ててもらうのもよし、自社でプロジェクトを立ち上げて、全社的に取り組むことも一つであると考え。システム化で重要な事は、社内における各業務の担当者が一緒に取り組むことが重要であり、管理者や経営者だけの意思決定は失敗の大きな要因となりうる。まずは、ドライバーが辞めない会社にするためにも、今すぐ取り組むことが必要だ。

【略歴】一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長。沖縄県石垣市出身。1975年に中京佐川急便入社後、佐川コンピューター・システムに転籍し、ロジスティクスのシステム開発に従事。輸配送を中心とした物流全般の改善や生産性基準(KPI)を使った現場主導型の目標管理に取り組み、大きな実績を上げた。WMS、TMS、積付システム、出荷システム、トレースシステム、運賃計算、ドライブレコーダーなど、宅配システム全般を得意としている。退職後、2010年一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長に就任、現在に至る。