



東京都東久留米市にある東邦運輸の東京営業所

PART 2

「お願いだから分かってほしい」 運送事業者の社長が激白

多重下請け構造がある日本のトラック運送業界。
国を挙げた「働き方改革」を運送事業者の社長たちはどう受け止めているのか？

文・写真・中西 享、編集部（大城慶吾、友森敏雄、梶田美有）

「物

流」と聞けば、誰もが
宅配大手の会社の名前
を思い起こすだろう。
だが、日本の物流を支

えているのは、多くの中小トラック運
送事業者なのだ。小誌取材班は、4人
のトラック運送会社の経営者に、経営
手法や経営哲学、そして多くの荷主や
一般の人たちに知ってもらいたい「現
実」とは何かを聞いた。

東京都東久留米市、東邦運輸・中島
秀治社長。トラック保有台数約150
台（軽貨物からトレーラーまで）。ド
ライバー約140人。運ぶ荷物は営業
所によってさまざま。

経営努力をしても
適正運賃の4割も安い

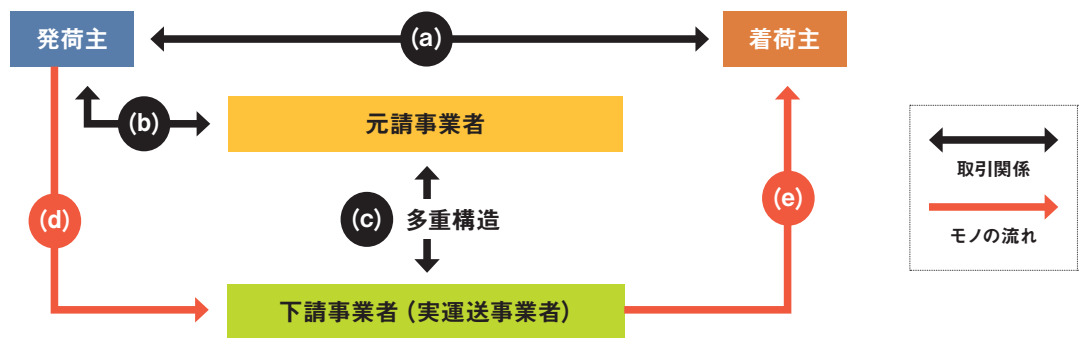
「2024年問題」を見据えてまず取
り組んだのは、長距離路線からの撤退
だった。3年前のことだ。残業規制が
導入されれば、現在のリードタイム、
運賃では無理だと判断した。今は関東
圏内のルートを増やしている。

とはいえ、長距離輸送の要請が
あれば、対応せざるを得ない。ごく少
数だが、こうした要請は大手の物流企



物流の各プロセス（取引関係・モノの流れ）における課題

（出所）国土交通省



物流のプロセスにおける課題

対象	類型	輸送に係る課題
(a) 発荷主ー着荷主	受発注	・納品時間（リードタイム）、受注締切時間による無理な配送依頼 ・受発注の波動による需要偏在 ・(e)で発生した事由の処理
(b) 発荷主ー元請事業者	運送契約	・取引適正化（運賃・料金等） ・(d) (e) で発生した事由の処理
(c) 元請事業者ー下請事業者	下請契約	・取引適正化（運賃・料金等） ・(d) (e)で発生した事由の処理
(d) 発荷主ー下請事業者	荷積み	・長時間の荷待ち ・契約にない附帯作業
(e) 下請事業者ー着荷主	輸送、荷卸し	・取引関係にない着荷主の指示、長時間の荷卸し待ち ・契約にない附帯作業

（注）ここでいう「元請け」とは「貨物利用運送事業者が行う第一種貨物利用運送事業または第二種貨物利用運送事業」または「貨物自動車運送事業者が行う貨物自動車利用運送」を指し、直接の契約関係に入らない取次事業者は含まない

業からだ。ほぼ8割〜9割、荷役などの附帯作業もやらされる。断れば「仕事はあげない」というスタンスだ。

附帯作業をするのは、本来、ドライバーの仕事ではないと訴えても、「今までやってたじゃないか？」となる。大企業の担当者は「自分のいる間は余計なことをしてくるな」「予算でとっていないから別途の費用が払えない」というスタンスがほとんどだ。運送業者の多くが中小企業で、大手はごく一部だ。中小企業がどんなに声を上げても蓋をされてしまう。

大手企業を中心に春闘で「満額回答」だと、報じられているが、結局、運送業者までそれが波及するかといったらそうではない。

今年2月にNHKのニュースに出演し、「運賃が適正価格の4割安い」と言ったことは、仲間内からは「よく言った」と、褒められた。

一方で変化もあった。取引先である荷主の会社の代表が物流の担当部署に対して「うちの会社もそんなにめちゃくちゃなことをやっているのか？ 物流を見直せ」という指示があったと聞いている。

言い値で従う会社もあるが、当社は

あまり値下げをしない。安い仕事を引き受ける会社は、質に問題がある場合もあって、われわれに仕事が続いてこない、ということにはならなかった。

それでも、4割安い。

ただ、附帯作業のどこからどこまでをやるというのは、良好な関係の取引先でも線引きはできていない。荷主に對して分かってもらうように働きかけている。

荷物を効率的に運ぶため、できるだけ空車を減らすことを実践している。

例えば、東京23区から多摩地区に荷物を運ぶ都内の業者がいるとする。わが社も都内に荷物を運ぶから、どちらか



女性の採用も積極的に行ない、保育園を2つ作った東邦運輸の中島社長

がやめれば、往復で仕事ができるようになる。業界のつながりや人からの紹介でそうした取引が可能になる。共同配送により無駄をなくすことは可能だ。何らかのつながりがあればお互いにウィンウィンの関係になれる。知らない会社とはそういったことはやらない。関係があるからこそ、無理難題を押し付けられることもない。

そもそも、国が決めた規制に対して違反することを黙認されているのが実態だが、それを強いているのはどこなのか。「この会社は違反ばかりしている」と言って営業停止の処分を受けるのは、われわれ中小の運送会社だが、発注をしている大手の荷主企業が問題視されることはまだだ。

中小零細企業の荷主はそこまで強要しない。結局、大手の荷主は親方商売だ。そして、大手の物流担当者は、自分の力で荷物を動かすわけではないのに、コストカットしたことが会社に貢献したとして評価される。おかしい話だ。

若手で、退職者が出てきている。そもそも、ずっと働くという認識がないのかもしれない。また、荷主から怒られることにも慣れていない。電話で話

したり、分からないことを聞くことが苦手な人もいる。

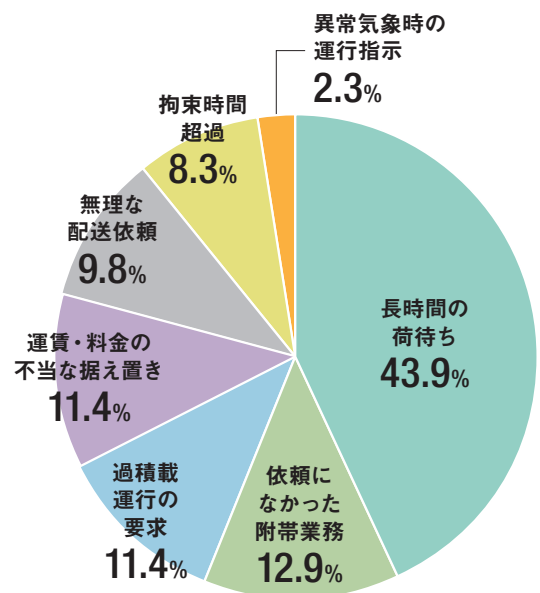
基本的に、若手の教育は同世代の人に任せている。採用も新入社員が選考を行う。一番気持ちが分かるからだ。昨年度は10人採用して、1カ月で2人が辞めた。今年度は4人で、全員大卒だ。

志望動機は、さまざまだ。昔は車が好きという人も多かったが、映画『トラック野郎』に憧れる人はもういない。ただ、昔は、どんな格好でも態度が悪くても時間通りにモノを運べばよかったが今は違う。言葉遣い、身だしなみ、余計なことを話すな、という風潮が強い。最も問題だと感じることは、常に下に見られることだ。「ありがとう」という感謝がない。それが若手たちには我慢ができないのだろう。

女性は、積極的に採用している。今は15人ほどだが、一時期は30人程度はいた。当社には、保育園が2つある。女性社員から、3年後、5年後のわが社のありたい姿を問われ「もっと女性社員を登用したい」と答えたら、「それなら保育園をやろう」となった。企業主導型の保育園だ。

女性のドライバーは、学校給食の配

荷主起因の違反原因行為の割合
(出所) 国土交通省



(注) 国土交通省HPの意見募集窓口、地方運輸局からの連絡、適正化事業実施機関との連携等により、国土交通省において端緒情報を収集 (23年3月末現在)

送を担当してもらうことが多い。学校が休みの日は、給食はないので、子どもと一緒に自宅にすることができる。行政系の仕事は固定したものが多く、でシフトも組みやすい。

和歌山県和歌山市、鳥羽運送の鳥羽弘基社長。トラック保有台数約100台、ドライバー約90人。運ぶ荷物は食品関係が多い。

ドライバーの努力を消費者にも分かってほしい

大手の荷主とは運賃値上げ交渉はしているが実現できていない。大手企業

は社員の賃金を上げると言っているが、われわれ中小の運送会社に払う運賃は上がっていない。社員の賃上げをするなら、運賃もそれに見合う形で上げてほしい。

消費者の自宅に届ける宅配と違い、東京〜大阪間のような長距離輸送を担っているのは中小零細運送業のドライバーたちだ。彼らは眠い目をこすってお客様の商品を届けるためにトラックを走らせている。

「好きで選んだ仕事なのでは？」と思う方もいるかもしれないが、一方でこうしたドライバーたちの努力で成り立っていることを、宅配荷物を受け取っ

ている消費者の皆さんにも分かってほしい。

わが社は高齢ドライバーの仕事場を確保することもあつて観光バス事業もしている。観光バスの場合、最低運賃規制があるが（東京～大阪間で7万円程度）、運送業では規制・罰則がない。このため、荷主は安い運賃で運べる業者を選びたがる。ドライバーを確保するためには、観光バスのような、最低運賃規制が絶対に必要だ。

一番問題なのが、大手の同業者が中小の運送会社をいじめている点だ。大手はより安い運賃で運んでくれる中小零細の会社を使っている。下請けで引き受ける場合は、無理な要求を受けざるを得ない。

公正取引委員会がこうした無理な要

求をしている会社の名前を公表したが、公表された会社のほかにも交渉の場すら持てず、具体的な案件の提案にまで行きつけない会社が続く。つらいので、公取にはもっと頑張ってもらいたい。

また、中小零細では残業規制が導入されることによって、廃業するところが出るのではないかと危惧している。中継輸送などの対策は大手ならできるが、荷物量が少なく定期便の輸送ではない中小零細はこうしたことはできない。

日本の物流は世界一の品質を維持できている。それらを支えているのは、われわれ中小の運送業者が法令違反ギリギリの状況で走り続けているからだ。今のままの状況が続けば、ドライ

バーのなり手がいなくなり、荷物の運び手もなくなり、物流に混乱が起きるのではないか。

千葉県四街道市、日東物流の菅原拓也社長。トラック保有台数78台。ドライバー91人。スーパー向けの鮮魚商品など冷蔵

品を主に輸送する。

「コンプライアンスは二の次」 古い体質にメスを入れる

私は、大手物流会社を経て、父が創業した日東物流に2008年に入社した。その2カ月後に、社員が追突死亡事故を起こした。これをきっかけとして、会社の構造改革に着手した。「依頼された仕事は極力受託、コンプライアンスは二の次」といった風潮をただすべく、無理な仕事からは手を引くようにした。つまり、売り上げは落としても、利益を上げることを考えた。

同時に、労働時間管理の適正化を進め、就業規則を見直し、社会保険未加入者もなくした。社員ドライバーには、健康診断の受診を徹底させ、トラックの完全禁煙化も進めた。当然、父親を含めてドライバーからも、「コンプライアンスを守っているのは稼げない」と大きな反発を受けた。

「荷物さえ運んでおけば誰にも干渉されない」ということからドライバーの仕事を選んだ人も多かった。だが、私は会社を引き継ぐにあたって、そのような風潮こそ変えなければならないと考えた。

改革は道半ばだが、利益を確保しながら、21年には「改善基準告示」に定められた「ドライバーの1カ月最大拘束時間293時間以内」を達成した。だが、来年からはそれが284時間以内となるため、さらなる改革が必要となる。

物流の問題は多岐にわたり、かつ複雑に絡み合っている。改革は一筋縄ではないが、物流が事業である以上、根本的な問題は「お金（運賃）」であり、この「運賃」を支点とした、運送事業者と荷主との「パワーバランスのいびつさ」を解消しない限り、全ての問題は解決しない。多くの運送事業者は、利益の出ない仕事でも荷主との関係性や自社の事情などの理由から、上手く仕事を選別できないケースが多い。運送事業者は「我慢して仕事をしていけば、いつかは運賃を上げてくれる」といった幻想を抱き、不平等条件のまま受託し続けるスタンスから脱却すべきである。

一方で、荷主も意識を変えてほしい。運送事業者を、本来あるべき「ビジネスパートナー」ではなく「使用人」程度に思っていることが少なくない。倉庫に荷物を搬入する際、セキュリティ



長距離輸送は多くの中小零細企業が担っていることを知ってほしいと話す鳥羽運送の鳥羽社長

ーを理由にドライバーがトイレを借りることができなかったり、荷物を保護するダンボール箱に少しキズが入っているだけで不良品扱いされて弁済金を求められるなど、不条理なことも多く、決して対等な関係とはいえない。

しかし中には、物流側の背景を理解し、われわれのコンプライアンス重視の姿勢を評価し、説明すれば必要な経費を支払ってくれる荷主も存在する（編集部注・横浜食品サービスはその一社。コラム2参照）。こういった荷主と運送事業者が、お互いの古い体質を断ち切り、フェアな関係性を育んでこそ、物流問題は好転していくと思う。

千葉県大網白里市、アイ・ティー物流の田中仁一社長。トラック保有台数32台（大型が8台、4トン車が18台、小型が6台）。ドライバー26人。主に運ぶ荷物は、電子部品、石油化学製品など。

適正な事業をしてメシを食っていかなきゃならないんだ

私が若い頃は、家にも帰らず命を懸けて働いていた。しかし、1990年に「物流2法」が成立してからは、運賃が大幅に下がった。現在、20台以下



社内の風潮を変えるのと同様並行で事業の変革を進めた日東物流の菅原社長

の中小零細事業者は、毎月借り入れするなどして何とか事業を継続しているのが実態だ。こうした事業者は、大手の元受けと取引を持つことも、物流子会社とも付き合うこともできないから、結局、下請けにならざるを得なくなる。

かつて米国のメーカー（オレゴン州ポートランド）との付き合いがあり、風力発電の部品などを運んだことがあった。その時に実感したのは、「日本と真逆」だということだ。日本では、メーカー（荷主）都合で物流計画が立てられるが、米国のメーカーからは、運送会社が主体となって出荷・納品計



安全にはお金がかかる。だから適正運賃が必要と話すアイ・ティー物流の田中社長

画を立てるように依頼された。運賃もわれわれに決めさせてくれた。

日本の物流現場では、フォークリフトによる荷卸しを現場でやらされることが多いので、ドライバーのほとんどが免許を持っている。実際、わが社でも、現場では約6割がフォークリフトの仕事もやらされている。断れば、「ほかの業者を探すから」と言われる。

残業規制が導入され、法を守ろうとすると、仕事の途中で休憩をとる必要があり、本来なら帰宅できる時間に帰れなくなつて、「そこで泊まってください」といった事態も起こるだろう。法を守るために、あと1時間で帰って

こられるのに、できないとなると、ドライバーにとっても負担が大きい。

加えて高速道路の料金改定が来年に行われる。これまでは夜12時から朝4時までに料金を通れば、3割引が適用された。それが、夜10時から朝5時までの間を通行したものが3割引となる。そうすると、割引時間に間に合わせようとして多くのドライバーが寝ないで必死で走るため一般道の事故も増えるかもしれない。

プロドライバーは、基本給のベースアップよりも、もっと働きたいという人が多い。とにかくいまは運賃を上げたいところだが、上がってない。営業利益は1〜2%しかない状態だ。最低でも7%は欲しいし、安全運転を守っていくためには12%はないとやっていけない。安全にはお金がかかるものだ。

一方で、中小零細の運送事業経営者は、もともと会社経営のことを勉強しなければならぬ。先日、大手との仕事を2件、断ってきた。従業員からも「社長、そんなことをしても、他に仕事を持って行かれるだけだよ」と言われた。それでも「われわれは、適正な事業をしてメシを食っていかなきゃならないんだ」と説得した。