

# 商慣行からみた荷主と運送事業者との関係性<sup>\*1</sup>

Interrelationship between Shippers and Freight Carriers Based on the Business Practice

朝日大学大学院経営学研究科 教授 土井義夫

Graduate School of Business Administration, Asahi University, Professor Doi, Yoshio

**概要：**荷主と運送事業者との取引に係る商慣行の領域は、長年課題とされてきたが、その関係性から未だ実効性のある対策が打ち出せない領域となっている。この物流商慣行は、手待ち時間などの付帯作業が実際の運送事業者の負担という形で現れる一方、荷主にとって現状の物流活動を維持するうえで不可欠な側面も併せ持っており、見直しは容易でない。しかしながら、公正な取引環境が強く求められている物流現場では、長時間労働等の問題が深刻化している。この論文では、荷主と運送事業者が対等な関係を築くための方策を示すために、今後の日本の物流分野における商慣行のあり方について示した。

**Abstract：** The area of business practices related to the transaction between shippers and freight carriers has been considered as a long-standing issue, but from the relationship it is still not possible to set out effective measures. In this logistics business practice, supplementary work such as hand waiting time appears in the form of burden of actual carriers, but it also has an indispensable aspect for shippers to maintain current logistics activities and it is not easy to review. However, in logistics fields where a fair-trade environment is strongly demanded, problems such as long hours labor will become serious. In this paper, in order to show a strategy for shippers and freight carriers to establish an equal relationship, we studied future ways of business practice in the field of logistics in Japan.

## 1. はじめに

人手不足など物流業界には多くの厳しい課題が取り巻いている。なかでも単独の企業では解決できない構造的な課題と認知されているものの、実効性のある対策が打ち出せない領域がある。荷主と運送事業者との取引に係る商慣行である。

この物流商慣行は、手待ち時間などの付帯作業が実際の運送事業者の負担という形で現れる一方、荷主にとって現状の物流活動を維持するうえで不可欠な側面も併せ持っており、見直しは容易でない。しかし、長時間労働

等の問題が深刻化する物流現場では、公正な取引環境が強く求められている。

本論文では、荷主と運送事業者が対等な関係を築くための方策を示すために、今後の日本の物流分野における商慣行のあり方について述べていきたい。

## 2. 荷主と運送事業者における理想的な関係性の所在

### 2-1. 荷主と事業者の関係性

日本の代表的な物流商慣行には、世界に誇る自動車業界から誕生した「ジャスト・イン・タイム」と、熾烈なコンビニ業界で鍛えられ

た「多頻度小口配送」が挙げられる。ジャスト・イン・タイムと多頻度小口配送は、現在の物流を支える大きな柱となっており、国内のあらゆる業種業態で定着している。いずれも納品先での検品、仕分けなど工場や店舗等への納品に関わる物流サービスであり、生産と小売の間を調整する運送事業者が鍵となる。こうした物流サービスに対する期待や要求、これに対する提供のなかで荷主と運送事業者の長期的な関係は形成されてきた。

荷主と運送事業者の理想的な関係とは、どういった関係なのだろうか。運送業務について、荷主からの一方的な要求ではなく、荷主と運送事業者がお互いの意見を摺り合わせることでできる対等な関係が望ましいのは明らかである。しかしながら、発荷主と運送事業者が、対等な関係を築くだけでは充分ではなく、着荷主との関係性の構築が不可欠となろう。不要な在庫を抱えたくない発・着荷主からの納品要請は、物流コストの上昇を引き起こす。納品先で、着荷主が契約上にはない業務を要求してきた際、発荷主と運送事業者の対等な関係だけでは限界がある。

## 2-2. 納品要請のコスト負担先

運送業務や納品先での納品方法は、発荷主と運送事業者間の運送委託契約等で決定される。着荷主から納品時の作業について依頼があれば、発荷主と着荷主で作業内容を見直し、その結果を運送事業者との契約内容にフィードバックしていくという一連の流れの構築が必要である。対荷主を明確に「発荷主」と「着荷主」とに分け、関係構築の道筋を明らかにすることを強調したい。運送事業者の理想的な関係とは「発荷主、着荷主、運送事業者間での対等な関係」であり、三者が一体となつてあるべき関係を築くことが、困難といえども決め手となる（図1）。

長年の取引のなかで培われた現在の物流商

慣行のもとで、運送事業者は納品要請を、時に無償の手待ち時間などの付帯作業の形で、無条件に実施している。このような「販売競争に勝ち残るためには無料奉仕」の考えを、今後のあるべき姿とするのは些か無理であろう。物流サービスへの要求に関わる過度なケース、例外的なケースは有料化し、負担先を明示化する社会全体の理解も必須である。このためにも運送事業者が、着荷主の納品状況を不断に把握し、これを発荷主に伝える努力を怠らないことが一層不可欠となる。

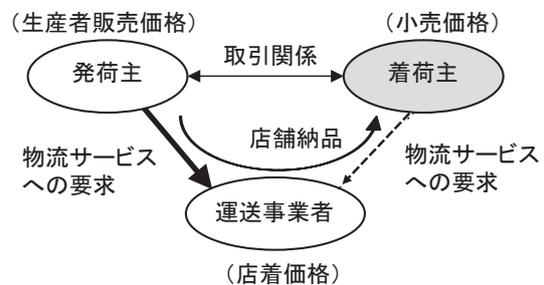


図1. 物流需給における商慣行と価格決定 [1]

## 3. 物流サービスの明確化

### 3-1. 取引条件ではなく販売競争

物流商慣行は、荷主の物流活動を維持するうえで不可欠な側面を持つ。一方、運送事業者にとっては無償の手待ち時間などの付帯作業が負担となっているものの、自社の競争力としての位置づけを併せ持つ。そのため、物流商慣行は現在に至るまで脈々と継続してきた。しかし、公正な取引環境を実現するためには、物流商慣行における物流サービスの明確化が不可欠である。

モノを届けることは、売り手と買い手の間で対等な取引条件として考えられず、売買の単なる追隨的なサービスとして扱われてきた。特に小売での販売競争では、通販を含め「送料無料」の考え方が広く普及している。物流に関わる費用負担を明示しない小売価格（販売商品）を積極的に謳い、消費者は物流

を無料サービスと認識していく。このような消費者の認識が、社会全般の物流のイメージを形成している。こうした社会イメージは無視できず、買い手側である発・着荷主から見ると、物流は無料サービスという考え方を助長する。

消費者へ向けた「送料無料」という販売競争の手段は、発・着荷主間の取引関係にも影響を与えてきた。例えば、運送事業者による納品時に、納品先での予定外の作業を発・着荷主から求められるケースに端的に現れる。予定外の作業が取引条件ではなく、販売競争のための手段として無料奉仕を行うという売り手側の発想に繋がるのである。本来ならば取引条件としての有償の物流サービスの行為が、他社との差別化（無償）に用いられてきた。このように積み卸しの費用負担や受渡し条件などを取り決めないまま、取引が開始される。運送事業者もまた取引条件を曖昧にしたまま業務を行い、必ずしも明確にしてこなかったという運送事業者側の問題でもある。

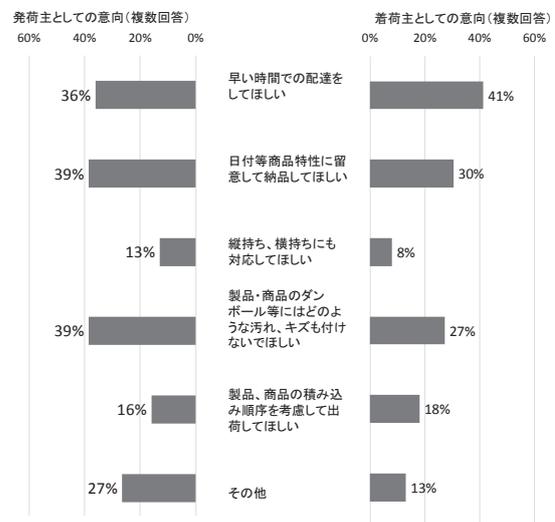
商取引の曖昧さによって、発・着荷主と運送事業者が考える物流サービスの範囲（有償、無償）に、懸隔（ギャップ）が生じる。商取引に関わる踏み込みにくい領域であっても、発・着荷主と運送事業者間の懸隔の明確化が求められる。

### 3-2. 要求以前のサービス化

運賃・料金の支払いを担う発荷主だけでなく、物流サービスの水準や内容を要望し、期待する着荷主からも意向を求め、懸隔を埋める必要がある。そこで、物流サービスへの意向の懸隔に関わる発荷主と着荷主、運送事業者の三者への調査（朝日大学大学院グローバルロジスティクス研究会、2013年）の一部を紹介する（図2）。

物流サービスへの要求についての発・着荷主としての意向に注目する。「日付等商品特

性」、「ダンボール等への汚れ、キズへの配慮要請」、「早期配達対策」に対して、発荷主の意向としては、「横持ち縦持ち」、「製品・商品の積み込み順序への配慮」は一部にとどまる。なお、サービスへの要求がすでに満たされている場合、意向の数字が逆に低く出ることがある。比較的負担の多いサービスである「横持ち縦持ち」、「製品商品の積み込み順序」は日常化し、要求以前の当然のサービス化と定着していると推察できる。



(注) 図中の%は複数回答の回答者数 (N) に占める割合。

図2. 物流サービスへの要求項目（発・着荷主としての意向）（複数回答）[2]

物流サービスの明確化のために、契約の書面化については、施策がとられつつあるが、契約書の提起がかえって条件見直しになることを憂慮し、運送事業者にとって踏み出しにくい事項として存在する。運賃の改定と交渉に関しては困難な現状となっており、課題が山積している。

## 4. 荷主との継続的取引

### 4-1. 継続的取引への過大な期待

運送契約の書面化は、発・着荷主と対等な関係で仕事を進める上で欠かせないルール作

りである。しかしながら、お互いの仕事のルールを明確にし、物流業務を円滑にする意義があるにも関わらず、充分進んでいるとはいえない。なぜ契約の段階で、手待ち時間や付帯作業の有償化を書面に盛り込むことができなかつたのか、なぜ書面化してこなかつたのか。荷主と対等な関係の前提となる契約について述べたい。

契約の書面化が進まない背景には、運送事業者側の法務スキルの有無がある。法務担当を置く事業者では、契約書作成など契約締結に関する業務に取り組み、時には営業担当と共に交渉する。一方、家族経営に近い事業者では、法務担当を確保することは困難な上に、他の業務と掛け持ちしている。このような場合では、便宜的に荷主側の雛形の契約書を使うこととなり、手待ち時間や付帯作業の有償化が盛り込まれない。社内に法務知識がない中で、荷主側が作成した契約書が運送事業者にとって不利な条件かを判断することは難しい。

こうした現状で、「継続的取引の機能」に過大な期待が見られる。継続的取引の機能とは、商慣行での取引関係が継続することで形づくられる理解の蓄積であり、事前的な合意形成にかかるコスト削減効果を持つ。また繰り返しの取引によってお互いの信頼性が高まり、取引の継続が見込めるという利点がある。しかし、継続的取引によって曖昧な運送依頼や条件等の改善を進めようにも、直近の契約外の無償付帯作業の継続的な実施により、現場の疲労は蓄積する。

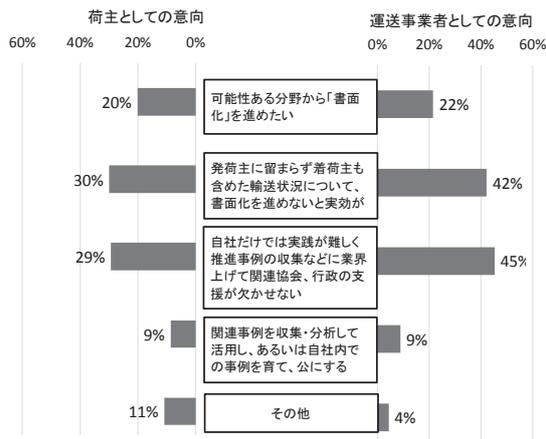
運送事業者と荷主との間で締結する運送契約は、運送事業者の目指す「安全」と密接に関わる。遅延などに対してペナルティが課せられた契約内容であると、事故や渋滞など不可避的な事態が発生しうる道路では、安全な運行の遂行に支障をきたすためである。また、口約束では契約内容が曖昧になり、取り決め

ない付帯作業を求められる懸念がある。不利な運送条件の見直しや作業範囲等の明確化のためには、運送契約の書面化が不可欠である。

#### 4-2. 基本契約と日々の運送依頼

「トラック運送業の書面化推進ガイドライン」によって運送引受書の交付がルール化され、国でも書面化の動きを後押ししている。運送契約は、損害賠償といった普遍的な基本項目を規定する「基本契約」と、運送日時や場所といった毎回変動する事項を明示する「日々の運送依頼」の2つが示されて、区別して検討すべき項目となる。特に運送引受書の必要記載事項である「運賃、燃料サーチャージ」、「有料道路利用料、付帯業務料その他」、「付帯業務内容」の3項目は、最も書面化が図られるべき重要な項目である。

図3に、筆者らの岐阜県内の荷主と運送事業者を対象に実施した意向調査（2015年）の結果を示す。運送取引における書面化の現状をみた際、運送条件などの取り決め方については、約4割の荷主及び運送事業者は、書面化がほぼ未実施と回答した。回答のなかつた荷主と運送事業者の実情を考えると、書面化への道のりは依然厳しい。荷主は「着荷主も含めた輸送状況について、書面化を進めないと実効が上がらない」と「推進事例の収集などに業界上げて取り組むよう関連協会、行政の支援が欠かせない」を選択した割合が高い。運送事業者も同様の傾向だが、運送事業者の方が選択した割合が各々10ポイント以上高い。このことから、運送取引の書面化の推進には物流需給のプレイヤーである発荷主・着荷主・運送事業者の3者の連携、関連協会や行政等の情報提供・支援などとしており、運送事業者の思いが伺える。



(注) 図中の%は複数回答の回答者数 (N) に占める割合。

図3. 運送条件などの取り決め方改善の方向 (複数回答) [3]

## 5. 物流の社会的地位

### 5-1. 物流の社会的使命

多くの運送事業者が安全や品質向上を謳い、社会的使命を掲げる中において、肉体的な辛さを強調した「3K」労働 (危険・汚い・きつい) の風潮を払拭するのは容易ではない。荷主から見た運送事業者の社会的地位はどういった地点にあるのか、その課題と方策について述べたい。

日本の荷主企業は、これまで物流子会社などの組織化を進めるなかで、物流の「見える化」に努めてきた。一方で、3PL 事業者など外部に委託する形も生まれ、常に物流機能の高度化を志向する。パートナーとなりうるか、より高品質な物流サービスを追求する荷主にとっては業者選択の候補先としての期待も増している。

このように運送事業は、長時間労働などの厳しい労働環境が取り沙汰されている反面、現状では、あらゆる業種業態で、幅広く多様な物流サービスを提供している。なかでも航空機や船舶と異なり、陸運の社会的な地位は、荷主からみれば、身近な委託可能先として絶えず評価対象となる点が大きな特徴である。

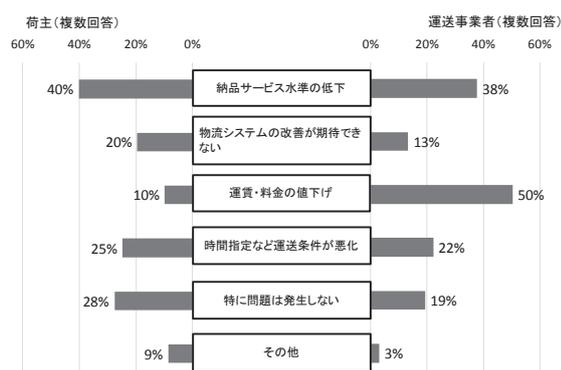
こうした荷主の物流サービスに対応するた

め、運送業界内にて元請下請の関係を構築して対応してきた。荷主勧告制度によって、荷主の行為を優越的地位の濫用を制限するのは、このためである。元請事業者からみた下請事業者の地位は、規模の不経済を避けるための「分業の利益」の期待によって決定する。運送事業者が、下請事業者を利用することの問題点についてみてみよう。運送事業者では、「運賃・料金の更なる値下げにつながる」との回答が50%で最も多い。反面、荷主側では、「運賃・料金の値下げにはなかなか応じない」との回答は10%と少ない。まさに運賃・料金は両方で利益が相反する項目であるといえるが、長期的な観点に立てば、高品質な物流を維持するための適正料金の設定は、運送事業者と荷主双方に利益をもたらす。

### 5-2. 仕事量と企業間分業関係

他方、下請業者から見た元請業者の地位は、安定した仕事量が確保でき、企業間分業関係による業界秩序への貢献してきた自負がある。このため、下請法 (下請代金支払遅延等防止法) のもと、例えば、元請が発注書面の発行を怠ると50万円以下の罰金が科せられるなどの厳しい対応が元請には課せられる。公正取引のため、「下請代金の減額の禁止」違反などで勧告し、元請・下請構造へのチェックが続く。運送事業者が、下請事業者を利用することの問題点について「納品サービス水準が低下する」と回答した割合は、運送事業者では38%、荷主では40%であり、双方とも共通の問題として認識する (図4)。半面、低い項目であるシステム改善や時間指定については、すでに元請下請関係を通じ、一定水準以上のレベルに到達している表れともいえる。

グローバル化による企業の進出や情報技術の活用によって、今後新しい作業環境が生まれ、社会的な地位に関する見方も様変わりす



(注) 数字は複数回答の回答者数に占める割合。

図4. 運送事業者が下請事業者を利用することの問題点 [4]

るであろう。例えば、外資系スポーツメーカーでは、ブランドへの帰属意識を明確に打ち出し、物流センター運営を若手社員が主導する。荷主のブランド力を活かした好事例である。また、ネット通販物流の台頭により、欠かせない社会的インフラとして定着する機会でもある。現在、運輸業・郵便業の入職率は15.4%で離職率は12.0%（平成27年雇用動向調査（厚労省））であり、このためにも業界の定着率向上が不可欠である。誇りのもてる仕事という視点を持つためにも、女性活躍も含めた働き方改革を通じた新しい社会的地位の確立への期待も高まっている。

## 6. 手待ち時間と付帯作業

「荷主の協力」によって運送事業者が生産性向上を実現していくことが期待されている。生産性向上国民運動推進協議会（平成29年6月）では、受付予約システムなどを活用した「待機・荷卸し時間の短縮」などが注目され、運送事業者のベストプラクティスを探求する。荷主側も輸送力の確保という観点から理解を示すものの、対価の見直しに関わるため、意見の分かれる事項である。はたして荷主の有償化への協力が可能かについてその課題と展望について述べたい。

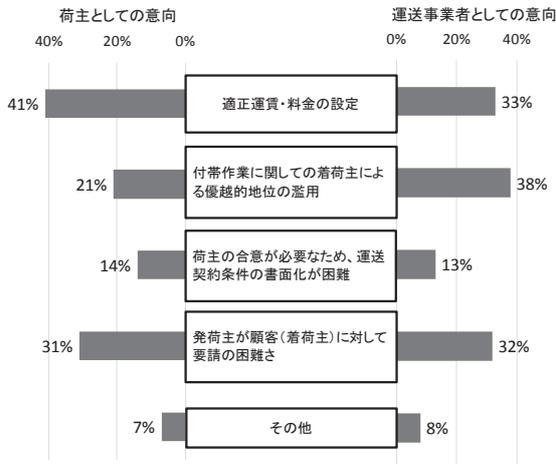
手待ち時間、付帯作業を有償化する場合、

荷主はそれをどこまで許容するのかと問えば、残念ながら許容の余地はほぼない。「店着価格制」というすでに継続してきた商慣行の根強い壁があるためである。店着価格制とは、着荷主までの物流コストが商品価格に含まれることにより、着荷主に届けるまでの運賃が発荷主負担になる価格制度をいう。このため、物流サービスの対価は依頼荷主である発荷主から運送事業者が受け取り、このサービスのあり方は発荷主ではなく着荷主の指示を受ける形となりやすい。店着価格制が続く限り、これまで無償だった付帯作業などを有償にするのかという議論は生まれにくい。無償の手待ち時間、付帯作業が常習化している現場に至っては、今後の課題と持ち越すゆとりはない。拘束時間や残業時間などの人件費、高速道路料金などに直結するためだ。

店着価格制を見直すことは、各業界におけるこれまでの商慣行の見直しを意味する。発荷主側の業界団体を始め、「物流コストの基準をどこに設定するのか、誰が設定するのか」という呼びかけひとつとっても、交渉が発荷主、着荷主、運送事業者の3者間である以上、一筋縄ではいかない。しかしながら、すでに店着価格制のもと、多頻度小口配送などの納品が行われている。店着価格制は、正に運送事業者による店舗納品の前提になる発着荷主間の取引関係における課題である。荷主の有償化への協力が可能かについては、店着価格制のあり方の議論なしでは実現しない。

グローバルロジスティクス研究会（朝日大学大学院）の調査でも、最も荷主・運送事業者で差が分かれた意向が、「付帯作業に関しての着荷主による優越的地位の濫用」であり、荷主が21%に対し運送事業者が38%と17ポイントの差がみられた（図5）。適正運賃・料金の設定に関しては、荷主が「顧客（着荷主）のサービス要請拡大」（41%）、運送事業者が「発・着荷主の板挟み」（33%）との意向を示

し、意向の違いが見られる。



(注) 数字は複数回答の回答者数に占める割合。

図5. 商慣行のひとつである店着価格制の課題 [5]

適正な運賃・料金収受に向けた方策（施行：平成29年11月）として、運賃の範囲を明確化する通達をはじめ、標準貨物自動車運送約款についても改正された。こうした有償化への取り組みの基準は、長距離帯でのモーダルシフトが進んだ取り組みのように、大手荷主や運送事業者の先事例が契機となる。先陣を切る取り組みは、他社への展開となり、あらゆる取扱商品を抱える物流業界全体を後押しする。

長時間労働の要因のひとつが荷主の庭先での手待ち時間と付帯作業であることは間違いない。各事業者が自社で手待ち時間、付帯作業の実態について記録し、これに関係した予約など情報システムツールの活用も必須である。適正な運賃を実現するその時まで、社内での原価計算などの理論武装する運送事業者の側での不断の努力と準備が欠かせない。

## 7. 海外と日本の商慣行

### 7-1. 米国の物流費は買い手負担

米国では納品に関わる物流コストは、商慣行の違いによって、日本とは異なる「買い手（着荷主）負担」が原則である。米国と日本

での物流サービスを形成する商慣行の違いやその経緯について整理する。

米国チェーンストア業界では、1980年以降、市場の優位性がメーカーから小売業に移行することで従来にはない2つの商慣行が注目された。「フォワード・バイ（先行まとめ買い）」は、メーカーの実施する特売期間に、チェーンストアが数カ月分にわたる大量注文を行ない、後に通常価格もしくは割引価格で販売する方式。もう一つは、「ダイバーティンク（転売）」で、チェーンストアがメーカーの特売地域にある他のチェーンストアに大量仕入れを依頼する。

当時、フォワード・バイの方式が続くことで、メーカーは実需とかけ離れた生産計画を立て、短期的な大量出荷に備えるための保管費などの物流コストが増加した。またダイバーティンクは、小売業が仕入れた商品の輸送料を負担しても利益を出せることが前提であるため、現在の物流の「買い手」負担の原則の契機となった。

米国では、広大な国土をカバーする物流網が不可欠なため、製品価格と物流コストは別物であるという商慣行が根付いていた。その考え方の下では、買い手企業（着荷主）は、物流コストを抑えるため、必要な条件に限定して物流を組み立てている。多頻度小口配送は買い手（着荷主）の物流コストがアップするため、買い手の方が拒否することもあり得る。

米国は契約社会である。仕事の範囲が明確に定められ、トヨタ生産方式のような、品質基準に満たない部品が出た際に緊急で問題の部品供給をサプライヤーや運送事業者に求めるといった滞る生産工程の穴埋めの手伝いをする考え方はない。労働の対価としての給料体系が構築され、自らの任務と責任の範囲を超えたあるいは外れた仕事をそもそも行ないにくい実情がある。「ジョブ・ディスクリプ

ション（任務と責任の範囲の明確化）」と呼ばれる米国の雇用形態として、明文化された指示書に沿って仕事が進められる。

例えば、ドライバーの仕事は運ぶことであり、陳列や荷降ろしなど契約以外の行為を行うことはない。契約上うたわれていない陳列などを依頼された場合は、オプション契約として別途対価が支払われることになる。

## 7-2. 店着価格制に対する荷主

対して日本では、買い手（着荷主）に届けるまでの物流コストを売り手（発荷主）が負担している。このため、納品に関わる物流コストが商品価格に含まれる「店着価格制」が根付いている。店着価格制は、物流コストを明確にできないという特徴があり、より高品質な物流サービスを要求する着荷主にとって、その是非を問う必要がある。

朝日大学大学院グローバルロジスティクス研究会の調査では、店着価格制に対する現況への認識として制度自体の課題というより、取引相手方への理解不足に関心が集まっている（図6）。最も荷主・運送事業者で差が分かれた意向が、「輸送サービス提供の実

態を明確に把握していない」であり、荷主が29%なのに対し運送事業者が37%と8%の差が見られた。運送事業者側は、輸送サービス提供の実態（待機や荷降ろしなどの実情）を互いに十分把握し合えていないと考えている様子がうかがえる。

平成29年9月、経団連は、長時間労働につながる商慣行の是正に向けた共同宣言を公表した。一企業だけでは解決することが困難な商慣行の見直しを強力に推進していくことが求められる。

経団連の共同宣言に対し、各業種別・各地方別経済団体の中で、商慣行是正に向けた具体的方針を打ち出し、個別の企業に波及させるかが鍵である。ひいては、発・着荷主、運送事業者の三者間の話し合いにつながり、対等な取引条件を実現できるだろう。

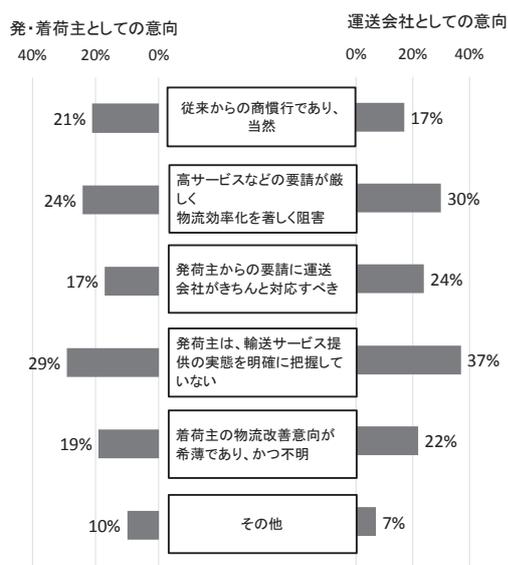
## 8. 料金化には根拠必要

### 8-1. 時間短縮と荷主都合の分離に向けて

運送事業者は絶えず「荷主都合」に頭を悩ませます。手待ち時間や付帯作業は無償サービスとして扱われ、運送事業者にその対価が支払われないことはよくあることだ。

だが貨物自動車運送事業輸送安全規則第9条の4関係は、運送事業者に対し、荷主と密接に連絡、協力し「適正な取引の確保」へ努力するよう求めている。安全を阻害する行為を防ぐためだが、荷主の現場への納品要請はいまなお厳しい。手待ち時間、付帯作業を有償化するために、どのような荷主への働き掛けが必要なのか検討したい。

ドライバーの拘束時間と「荷主都合」は深く結び付いている。厚生労働省の平成28年度過労死等防止対策白書によると、ドライバーの過去1年間で最も長かった1か月の拘束時間は平均234時間。半面、取引慣行として荷主から要請される事項、あるいは荷主都合で発生する事項については「入出荷で手待



(注) 数字は複数回答の回答者数に占める割合。

図6. 店着価格制に対する現況への認識 [6]

ち時間が発生する」が56%だった。

また中部運輸局は平成28年に「現場における課題と改善点の見える化事業検討会」を実施し、管内の荷主調査を行なった。この調査で物流現場の約5割で手待ち時間が発生しているものの、その時間を把握している荷主は2割程度。一方でドライバー不足により「輸送を断られた」荷主は約5割、「輸送が遅れた」荷主は2割強に上った。それでも取引条件の見直しや変更の可能性があると答えた荷主は2～3割程度にしかすぎなかった（図7）。

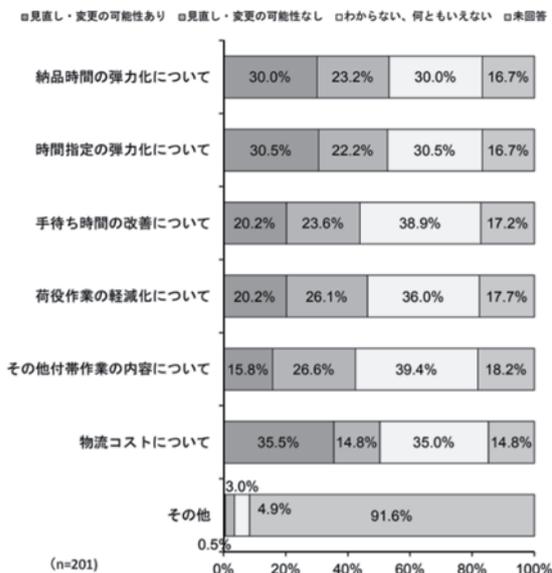


図7. 荷主側が考える取引条件などの見直しの可能性 [7]

またこの調査では、トラック運転者の労働条件の改善を図る「改善基準告示」の内容について、全業種（製造業、卸売業、小売業）で「詳しい内容を知っている」「おおその内容は知っている」と答えた荷主は約5割にとどまった。以上のことから、荷主の物流業界への理解は限定的と見るべきである。

## 8-2. 付加価値に変え見える化を

こうした状況を受け、平成28年度から国が主導する「トラック輸送における取引環境・労働時間改善協議会」が開催され、全国各地

でパイロット事業の事例が発表された。荷主である出荷業者・荷受業者が改善の取り組みに積極的であったことや、関係者が一堂に会して同じ目標に向けてリソースを持ち寄ったことなどが改善結果に結び付いた。

パイロット事業から学ぶべきは、利害関係者同士の話し合いの場で欠かせない、「いま納品先で何が起きているのか」「これからどうなるのか」といった客観的な情報と展望の有無である。運送事業者は、発着荷主の庭先での納品に対する確かな根拠を示せるかが料金収受の決め手になるだろう。

手待ち時間や付帯作業に要した時間を情報技術をフル活用して記録し、納品先を単なる荷降ろし場ではなく、荷主が抱える課題発見の場として捉える。これまで把握し切れなかった作業を付加価値に変え、新たに「見える化」する必要がある。運送事業者が自らの仮説検証を基に、発着荷主への交渉材料にしなければ、有償化への現実的な話し合いは難しいといえる。

今後、交渉内容が取扱業種ごとの特徴の把握まで進展すれば、関係団体を含め、業界単位での働き掛けも期待できる。いままで無償だった手待ち時間や付帯作業を有償化して初めて、労働時間を削減してもドライバーの賃金が減らないような仕組みも実現する。発着荷主や運送事業者でそれぞれの意向を共有し、客観的な情報で課題を「見える化」するひたむきな取り組みが欠かせないといえるだろう。

## 9. 着荷主との強い関係性の構築

運送各社は優れた「定時性」を武器に日本の物流を支えてきた。だが近年はドライバー不足や時短への要請で対応が難しくなっている。今後はさらなる発着荷主の協力が不可欠になる。

特に着荷主側には物流サービスの内容にお

いて決定権があるため、物流網構築に深く影響を与える。運送各社は発荷主との取引関係の中で、着荷主のニーズにどう応えていくべきか。3者にとって望ましい物流サービスの構築とは何か。以下の4点に着目し、整理したい。

①「入荷における手待ち時間、付帯作業などの把握と改善」について。発荷主にとって納入先が複数・不特定の場合、対応には限界がある。着荷主側から手待ち時間を把握して改善を図っていくといった動きが要る。運送事業者側からは手待ち時間や付帯作業時間などの庭先分析、例えばどういった場所で手待ち時間が長くなり荷物が多くなるのか。常態化した長時間労働による離職率の高止まりを防ぎ、また残った人の労働時間がさらに長くなるという悪循環を断ち切る必要がある。

②「手待ち時間（車両留置料）、付帯作業料、高速道路料金などの取り決めまで含めた書面化」について。書面化の進捗は、基本料金や覚書程度の書面化にとどまる事例が少ない（表1）。運送事業者が行った荷役作業などの対価に対して規定内容を明確化するには、着荷主側にも理解が必要だ。また国土交通省の「トラック運送事業の運賃・原価に関する調査」（平成28年11月）を見ても原価計算を実施している運送事業者ほど、荷主との契約条件の見直し交渉に当たっている。原価計算は発着荷主との契約交渉に向け、避けては通れない。

③「改善基準告示、荷主勧告制度などの理解」について。国交省中部運輸局の「物流現場における課題と改善点の見える化事業報告書」（平成28年2月）では半数近くの事業所がこの告示や制度の存在、内容を把握していないと指摘する（表1）。過労運転などの法令違反行為が荷主側の指示によるものと認められる時に国交省が荷主名を公表する新たな荷主勧告は平成29年7月から始まっている。

まずは運送事業者の改善基準告示、勧告制度に対する理解が欠かせない。

④「仕入先（発荷主側）との取引条件の情報交換、見直し」について。納品時間や荷役作業の見直し、変更点といった諸条件で発荷主と交渉はもちろん、情報交換も少ないのが現状だ。これでは着荷主の庭先まで改善を求めることは難しい。着荷主側で納入口を増やして手待ち時間を減らすといった、運送事業者が納品しやすい環境づくりを進めていかなければならない。

表1. 着荷主へのニーズへの対応法 [8]

<p>▼物流現場における改善点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ドライバー不足及びドライバーの労働時間短縮への対応の必要性への理解の向上。</li> <li>○発荷主、着荷主、運送事業者の三者間におけるコミュニケーション向上による情報と課題の共有化。</li> <li>○発荷主、着荷主、トラック事業者の改善基準告示、荷主勧告制度、書面化の認知度・理解度・実施率の向上。</li> </ul> <p>▼今後の必要となる対応策（着荷主）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○入荷における手待ち時間、付帯作業などの把握と改善</li> <li>○手待ち時間（車両留置料）、付帯作業料、高速道路料金等の取り決めまで含めた書面化</li> <li>○改善基準告示、荷主勧告制度などの理解</li> <li>○仕入先（発荷主側）との取引条件の情報交換、見直し</li> </ul>
---

## 10. まとめ

本論文は、荷主を「発荷主」と「着荷主」に分けて運送事業者との3者間で問われる情報共有のあり方を検討した。

着荷主は、運送事業者から享受する物流サービスに対して納品実態を把握し、適正な対価の取り決めに加わる必要がある。同時に各種制度への理解と、発荷主、運送事業者との3者間での情報共有が問われている。

平成29年11月からは適正運賃および料金の収受を促進するための、国交省による標準貨物利用運賃約款改正（新約款）が施行され

た。運賃・料金の支払いは発荷主であるが、着荷主は発荷主の顧客という立場にある。このねじれた関係にも目を向ける必要がある。

公正な取引環境の実現には3者間で関係構築の道筋を明らかにする議論の継続が欠かせない。厳しい消費者に最も近い着荷主のニーズによって物流は絶えず再構築が行われており、この機会を適正運賃・料金の収受につなげることも、物流業界の発展のためには必要なことである。

### 謝辞

本論文は、グローバルロジスティクス研究会（朝日大学大学院経営学研究科）での研究成果の一部である。ここに記して感謝の意を表したい。

### 注

\* 1 本論文は、輸送経済（輸送経済新聞社）での2017年5月16日付から2017年12月19日付までの全8回にわたる寄稿「荷主と対等な関係へ」の一部を再構成・加筆修正の上で発表するものである。

### 引用・参考文献

- [1] 朝日大学大学院グローバルロジスティクス研究会「地域物流市場の新課題」成文堂、p.133、2017年。
- [2] 土井義夫「地域での荷主の声を聞き、物流事業者のあり方を探る—産学連携での取り組みの視点から—」ロジスティクスシステム6・7月号第23巻第4号、日本ロジスティクスシステム協会、pp.70-71、2014年。
- [3] 文献 [1] の pp.45-63、2017年。
- [4] 文献 [1] の pp.64-108、2017年。
- [5] 文献 [1] の pp.133-147、2017年。
- [6] 文献 [1] の pp.143、2017年。
- [7] 中部運輸局自動車交通部貨物課「物流現

場における課題と改善点の見える化事業報告書」p.42、2016年。

[8] 文献 [7] の pp.85-89、2016年。