商社・物流

「夕方以降配達員、1万人超に」

ヤマトHD新社長、「センターも効率化」

4月1日付でヤマトホールディングス（HD）の社長に昇格した長尾裕氏は日本経済新聞のインタビューに応じ、宅配業界の慢性的な人手不足に対応するため、主に夕方以降から夜間に働く「アンカーキャスト」を当初目標の1万人から上方修正する方針を明らかにした。主婦、フリーターなど午後から働きたいニーズは強く、採用も順調という。荷物を自宅以外で受け取れる「宅配便ロッカー」の他社との共用化も進め、再配達を削減する。

主なやりとりは以下の通り。

――宅配業界の人手不足は深刻です。主に夕方以降に働くドライバー配達員「アンカーキャスト」が切り札となるのでしょうか。

「2018年春に本格導入したアンカーキャストは3月末で5000人を超えた。目標の1万人に向けて着実に増えている。午前中に親の介護や子育てで働きにくい主婦、午後から自分のペースで働きたい20歳代の若者などの応募が多い。現場の要望に基づき、当初計画では19年度中に1万人と想定していたが、もっと上積みするだろう」

――ネット通販の荷物増を受けたドライバーの長時間労働が表面化し、働き方改革を進めてきました。

「総労働時間を短縮し、18年は前年比48時間減らした。この1年はさらに80時間短縮する。労働時間を減らすと報酬が落ちるので、その分賃上げで対応した。年収を維持しながら働き方も質も変える形を目指す。人手確保が難しくなるなか、まずは今いる社員の満足度を高めることが大事だと思っている」

――再配達削減は業界全体の課題です。

「他の宅配会社と共同利用できる『宅配便ロッカー』の設置を進めている。各社がばらばらのロッカーを設置して回るのでは採算が合わない。1つのロッカーを各社が共同利用するほうが消費者にとっても使いやすい。すでに佐川急便とは協業を始めており、日本郵便にも利用してもらえれば国内の宅配便の9割をカバーできる計算になる」

「消費者の生活様式は変わり、全ての荷物を自宅のドアの前で受け取ることは現実的でなくなった。ロッカーやコンビニなどさまざまな受け取り方の選択肢を用意することが大事だ」

――あらゆる業界でAI（人工知能）など先端技術を活用する企業が増えています。宅配業界ではどう活用しますか。

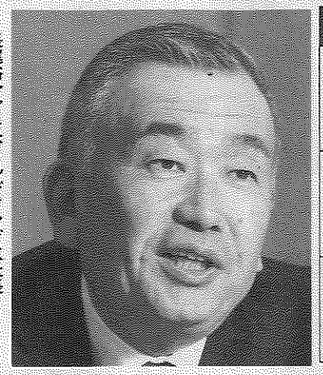
「宅配は集荷から配達までの過程が細分化され成り立っている。ラストワンマイルの無人化や省人化はそう簡単にはいかない。可能性があるのは配送センターなどの仕分けの領域だろう。スピードを上げて取り組むべき点だ」

「物流施設で作業する労働力の確保も難しくなっており、首都圏では時給2000円近くまで上昇している。いつまでも人手に頼っていては限界があり、先端技術の導入の余地があるだろう」

――一度に2台分の荷物を運べるダブル連結トラックを使い、ヤマト運輸など大手4社による共同輸送が始まりました。

「大型トラックのドライバーは高齢化が進んでおり人手確保はより難しくなった。幹線輸送に関しては東京、名古屋、大阪間では各社がそれぞれトラックを走らせる時代は終わらせたい。まず大手がビジネスモデルを作り参加企業を増やしていく」

ヤマトHDはドライバーの長時間労働対策も進めている


長尾裕ヤマトホールディングス社長

ヤマトが進める改革	
人手不足	主に夕方以降働く配達員を1万人以上雇用
長時間労働	労働時間を2年で128時間削減
再配達削減	宅配便ロッカー4000台設置

現場の人手不足感今なお

【記者の目】「社員を大事にするということに、どう愚直に取り組むか」。長尾社長がこの決意を固めた原点は1995年の阪神大震災にさかのぼる。当時、被害が集中した神戸市灘区の営業所長だった。所長としてがれきを撤去しながら営業再開を目指していたとき、経営層は社員のためにと仮設住宅を建ててくれた。その温情ある決断は今も忘れられないと記者に語った。

ネット通販の荷物の増加に対応しきれず、現場に長時間労働を強いていたことが表面化し、2年が過ぎた。17年秋、配達員の負担軽減につなげるとして大口顧客に対する値上げとともに荷受けを制限した。配達員も増え、制限を徐々に緩め、荷物取扱数は18年10月から増加に転じた。

ただ、現場からは「会社の改革は評価するが、人手が足りているとは到底言えない」との嘆きも聞こえる。他社と共同利用できる宅配便ロッカーやアンカーキャストを発案した長尾社長は誰よりも現場に精通していると評される。現場が納得できる施策を打ち出せるかどうかがカギだ。

次の焦点は引っ越し子会社の代金過大請求に伴う受注停止をいつ再開するか。宅配便の平均単価の上昇が補っている感はあるが、いつまでも続くわけではない。

（宮嶋梓帆）

ドライアイス同等保冷剤

冷食流通に、静岡の企業開発

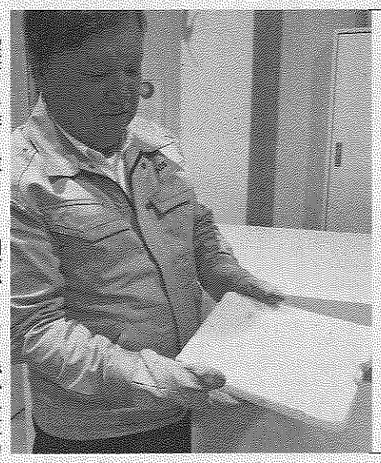
【静岡】温度調節設備を製造するエイディー（静岡県沼津市）は冷凍食品の輸送に適した新しい保冷剤を開発した。専用の機械でマイナス130度まで冷やせば、ドライアイスを使う時と同程度の環境をつくることができる。冷凍食品の保冷剤として食品メーカーや運送業界向けに今夏から売り出し、初年度4億円の売り上げを目指す。

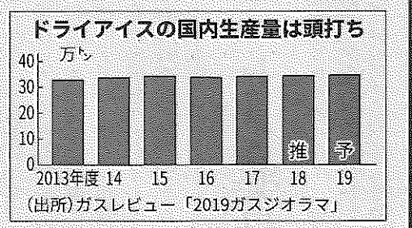
販売する保冷剤は1つ1キログラム。家庭用の電源でマイナス130度まで冷やせる「超低温チラー」と保冷剤を合わせて平均200万円で今夏に販売を始める。発売1年目に3～4億円、2年目に8億円の売り上げを目標にしている。

保冷剤は何度も冷却して使うことができる。ドライアイスを1日20キログラム使う会社が「超低温チラー」と保冷剤を合わせて購入した場合、約1年でドライアイスを使う場合とほぼ同等のコストとなるとの試算もある。

少量の保冷剤を使用する地元企業などで「超低温チラー」を保有しない場合は、エイディーの本社から輸送できる範囲であれば、保冷剤を冷やして届けるサービスも行う。

これまでは保冷剤の容器の強度など安全上の問題が難しかった。保冷剤の中身を包装する技術に強いトライ・カンパニー（沼津市）と組んで18年夏から開発を進め、商品化にこぎつけた。従来の保冷剤ができたことで、冷凍品を輸送するのに最適なマイナス35度の環境をつくることが可能になった。従来の保冷剤を使った輸送環境は、マイナス18度程度を保つのが限界だったという。


開発した保冷剤を持つADDの下田一喜社長



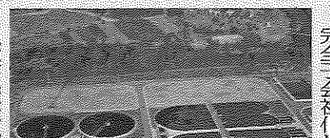
運輸業界ではドライアイスを保冷剤に切り替える動きが出始めている。背景にはドライアイスの値上がりがある。製油所のトラブルなどで原料の液化炭酸ガスの供給量が低下し、国内のドライアイス生産量は頭打ちだ。ドライアイス最大手のエア・ウォーター炭酸（東京・港）は今年4月にドライアイスを10～15%値上げした。

ドライアイスの減量によって原料である炭酸ガスの排出量を減らすこともできる。企業に投資する際に環境への配慮を求める動きも強まるなか、保冷剤を使った輸送が広がれば環境への負担を抑えつつ配送コストを削減できる。

同社は2001年に半導体製造時の温度調節機械の製造やその修理事業を柱として創業した。温度上昇を抑える機械は一般的に「チラー」と呼ばれる。最近は物流や医療といった多分野に参入し、成長を続けている。

（亀田知明）

丸紅、欧州で水道事業強化


丸紅が完全子会社のSが管理する下水処理場

丸紅は7日、パリ近郊で水道事業大手AGSを買収したと発表した。AGSを共同買収したアンドのINCJ（旧産業革新機構）から株式の一部を取得した。取得額は非公表。円前後とみられる。ノウハウを蓄積し、化が進む欧州市場で完全子会社化し、

新潟の青果卸、クローバーフォーが買収

【新潟】青果卸のクローバーフォー（新潟県十日町市）は2020年をめどに、本社にある営業本部を東京都内に移転する。現在の商品構成はきのこ類が中心だが、野菜や果物、総菜など加工品の取扱量を増やす計画で、取引が多く交通アクセスに優れた東京に拠点を設ける。新潟県内では難しくなっている従業員の採用を、都内の新拠点を足場に進める狙いもある。

同社は十日町市に北海道、営業所を構え、コンビニ約パーなど量販に青果を卸し約9割をキ

首都圏に

めてで、今後は引き続き選定などを

く。交通アクに営業本部

大阪メトロ、

鉄道では

テムを設置した

ードを使わず

ホームに柵を

全性を高め

ESR、茅ケ崎に物流拠点

【横浜】香港系の物流施設大手ESR（東京・港）は神奈川県茅ケ崎市に物流センターを開設すると発表した。総投資額は約160億円で、2021年6月の竣工を目指す。首都圏中央連絡自動車道（圏央道）や新東名高速道路で東京都心部や中部・関西地方への交通の便がよい立地を生かし、電子商取引（EC）や小売業界などの利用を見込む。建設する「ESR茅ケ崎ディストリビューションセンター」は地上4階建て、延べ床面積6万9241平方メートルで、20年5月に着工予定だ。スロープで3階部分までトラックが直接乗り入れることができる。