働き方改革への鍵　第7回

新たな付加価値とは

ワーク・ライフバランス
浜田 紗織
コンサルタント

アパレル通販サイト「ゾゾタウン」を運営するスタートトゥデイ（本社・千葉市、前沢友作社長）が10月1日に公表した送料自由サービスに意表を突かれた人も多いのではないだろうか。ユーザーが商品購入後、自由に送料を決められ、金額は0～3000円。10月24日時点で、57%のユーザーが金額を設定した=表。

前沢社長は、ユーザーの設定金額が宅配会社への実質の支払金額を超えた注文の割合は、全体の0・2%だったとツイッターで伝えている。上回った金額は今後の物流サービス拡充の資金に充てるとした。

ここで見て取れるのは、物流コストに消費者が意識を向けている実態だ。同サイト利用者の平均年齢は32・7歳。消費者がサービスに価値を感じられれば、輸送コストさえも自ら負担しようとする。消費者の価値観が変わろうとしている。

現場の残業減への不安

ある建設系企業のコンサルティングで、思いがけない質問を受けた。いままで、顧客が前夜に発注している。上回った金額は今も、翌朝までに仕上げると

全国各地の平均送料設定金額

順位	都道府県	平均送料	順位	都道府県	平均送料
1	福島県	111.73	25	宮崎県	97.16
2	岩手県	111.08	26	三重県	96.85
3	青森県	110.79	27	福岡県	96.78
4	長野県	108.50	28	北海道	96.68
5	島根県	107.99	29	石川県	96.44
6	山形県	105.63	30	宮城県	96.39
7	秋田県	105.61	31	香川県	96.37
8	大分県	104.82	32	新潟県	95.82
9	熊本県	104.51	33	岡山県	95.23
10	栃木県	103.38	34	徳島県	94.43
11	沖縄県	103.22	35	千葉県	93.62
12	山梨県	102.65	36	岐阜県	93.12
13	鹿児島県	102.63	37	愛知県	93.09
14	山口県	102.45	38	広島県	92.81
15	茨城県	101.81	39	神奈川県	92.73
16	高知県	101.28	40	和歌山県	92.69
17	長崎県	101.26	41	愛媛県	92.33
18	福井県	99.37	42	埼玉県	92.15
19	富山県	99.34	43	京都府	90.48
20	東京都	99.34	44	滋賀県	89.02
21	静岡県	98.53	45	兵庫県	88.78
22	佐賀県	98.40	46	大阪府	88.68
23	鳥取県	98.25	47	奈良県	86.05
24	群馬県	97.50			

（注）スタートトゥデイのサイトを基に作成

いう夜討ち朝駆けで選ばれていか」と説明。技術者が続々と年まれる環境づくりができことから「働き方改革を実行し顧客が離れて業績が落ちたら、補償してくれるのか。現場は甘くない！」とある建設系企業。

労働改善で利益大幅増

働き方改革を進めようとする人は、この質問を日々突き付けられている。私は「顧客が夜討ち朝駆け〝だけ〟に価値を感じていたのなら、やめればオーダーは来なくなる。だが客観的に見て、選ばれている理由は〝技術力の高さ〟だ」と話した。さらに「技術力を磨いて他社に圧倒的な差をつけ、付加価値で勝負しなくては勝ち残れないのではなげを稼がなくてはならなか

この後、この会社は全社で働き方改革を行った。その結果、残業が減り、利益が6億円から40億円に伸び売上高も16%増えた。

同社の業務は政府に入札する仕事が多く、プロジェクトごとに一定数の有資格者が必要。だが、かつては常に有資格者が足りず、資格の不要な小型案件で売り上った。だが小型案件にも大型業務と同様に膨大な事務がある。そのため、受注するほど業務量が増えて利益がなくなり、常に残業が月間100時間を超えていた。

泥沼状態だったが、働き方改革で各自の学習時間を確保できた。資格試験に合格する技術者が増え、大型案件への入札が可能になった。入札審査のプレゼンテーション話法を教え合う勉強会も開き、受注率も格段に向上。以前より少ない案件数で、これまで以上の売り上げ・利益を達成した。民間発注者も技術力が高く難しい案件こそ、コストを負担してもこの企業にとオンリーワンの価値をおのずと見いだすようになった。

ゾゾタウン利用者のように、消費者は価値があるものには対価を払うべきだと感じ始めている。これは以前の「早く・安く・大量に」を求めた価値観とは一線を画す。こうした動きは、Bto Bでも起きている。企業は消費者や顧客の多様で高度化したニーズに応えるため、スピード・価格・量だけではない価値を提供できるか問われている。自社の提供する価値は何か、再考すべき時を迎えている。

はまだ・さおり＝大阪府出身。平成17年東京工業大学卒業、一橋大学・東京医科歯科大学連合複合領域生活空間研究コース修了。4月、東京急行電鉄入社。25年12月、ワーク・ライフバランス参画。主なクライアントは、国土交通省中部地方整備局、日本通運、NTT都市開発、日本国土開発、江崎グリコなど。3児の母。

改正物効法から1年

小林　孝博記者

改正物流総合効率化法の施行から10月で１年がたった。初年度は最終的に51件の物流総合効率化計画を認定。支援対象が拡大するなど制度が変わる中、比較的スムーズな出だしとなった。一方、計画を審査する地方運輸局からは「やや認定数に追われた面もあった」との声も。取り組みを拡大するには、荷主・物流企業へのさらなる説明も必要になりそうだ。

細かな説明で一層普及を

認定50件超え 順調な出だし

昨年10月に施行した改正物効法は、物流の効率化と省力化を推進する法律。労働力不足が深刻化する中、従来の大型物流施設を核に支援する枠組みに転換。複数企業の連携を条件に、モーダルシフト、地域内の共同配送を対象に加えた。

年200人分の省力化実現

物流施設の物効法認定については、新たな要件に「保管と輸送」の連携を追加。5台以上の車両を保有する輸送拠点を併設するか、IT（情報技術）を活用した予約受け付けシステム導入を、税制特例措置などの支援措置を認める条件とした。

国土交通省によると、初年度に認定した総合効率化計画は51件。モーダルシフト（29件）、輸送網の集約事業（21件）で数を伸ばし、それぞれの取り組みが計画通り進めば、CO_2（二酸化炭素）の削減量は年1万900トン。省力化に関しては年39万6000時間、ドライバー約200人分に相当するという。

件数確保に追われた現場も

初年度の結果に対し、国交省は「出だしとしては評価できるのではないか」と振り返る。一方、現場の業務を担当する地方運輸局からはこんな声も。「確かに手応えはあったが、いかに認定数を伸ばすかに追われた面もあった」

改正物効法の開始に合わせ、国交省は施行から平成32年度までに、モーダルシフト、地域内の共同配送、輸送網集約の各事業でどの程度、CO_2削減量を創出するかの目標を掲げている。あくまで目安だが、目標を掲げる以上は数字の達成に注目が集まる。認定事例の大半は企業から申請されたものだが、一部には本省の指示を受け、運輸局が企業に申請を要請したケースもあったもようだ。

また「職員の人員が限られ、今回は計画の審査に労力を要した。今後は各事例の事後チェックに注力しないといけない」と運輸局担当者。取り組みを掘り下げなければ、制度の利点、改善点を抽出できず、荷主・物流企業の関心を高める説明を行えないとする。

この点、改正物効法のさらなる普及に向けては、企業から「より詳細な説明が必要」と指摘する声もある。一例が総合効率化計画に記載する数値。物効法認定の取得では、企業は取り組みを通じて年間どのぐらいの省エネ・省力化が見込めるか、目標を示さなければならない。

中小企業への波及ポイント

だが「数字はあくまで予想に過ぎない」とある物流企業の役員。決められた数式を基に計算しても、荷主の物量が増減すれば数値も変わる。国交省は独自セミナー、業界団体の催しで改正物効法を紹介しているが、内容は大枠の概要説明にとどまっている。「例えば目標値は何%の誤差なら認められるのか。詳細が分からないと、計画の立案にも踏み切りにくい」（物流企業役員）。

新制度のスタートから1年がたつ中、制度そのものを知らない中小企業も少なくない。改正物効法は連携を条件とすることで、事業規模、エリアに関係なく、多くの企業が効率化、省力化につながる取り組みを支援することが狙いだったはず。だが初年度の認定事例を見ると、まだ多くが大手企業に偏っている。

初年度の認定取得は50件を超えたが、ペースを継続しなければ意味がない。行政が業界団体などと連携した広報活動が重要になりそうだ。