

第1回 荷主との連携や事業の共同化等による生産性向上  
方策に関するガイドライン策定ワーキンググループ

---

# 荷主との連携や事業の共同化等による生産性向上方策に 関するガイドライン策定調査

～ 計画書 ～

2016年10月26日

---

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

# 目次

---

1. 調査目的

P2

2. 調査内容・方法

P3

3. 解決すべき課題

P5

4. 対象事例(案)

P9

5. 検討会の進め方・スケジュール

P13

## 1. 調査の目的

# 事業の共同化による積載率向上や物流条件の見直しによる効率化など、貨物自動車運送事業の生産性向上に資する事例を収集し、そのガイドライン・事例集を作成する

- トラック運送業界においては労働力不足、燃料価格高騰、貨物輸送の少量多頻度化などにより、物流コストの上昇圧力が增大している。
- これに対して、様々な生産性向上に向けた各種取組みが行われているが、トラック運送事業者個社の取組みで改善できる範囲には限界があると考えられ、今後は、抜本的な物流条件の改善のために、荷主やトラック運送事業者が事業を共同化・効率化していくことが重要だと考えられる。
- 本調査では、トラック運送事業における「荷主との連携や事業の共同化等による生産性向上方策」について既存の事例を収集し、整理し、その結果をガイドライン・事例集として取りまとめる。
  - 荷主間の連携による共同配送
  - 荷主とトラック運送事業者の協議による物流条件の緩和
  - トラック運送事業者間の協力による事業効率化 など
- 生産性向上の中でも、事業の共同化(同業はもとより、荷主との連携が重要)による積載率の向上はキーとなるため、調査の中心として検討する。このほか、生産性向上に資する既存の事例も対象と考えて収集・整理する。
- 調査結果はガイドラインとしてとりまとめ、トラック運送事業者及び荷主を対象にセミナー開催・配布を行い、意識の啓発を図るものとする。
- また、調査企画、結果のとりまとめなどにおいては、荷主を含んだワーキンググループの設置(日本ロジスティック協会に再委託)を行い、トラック運送事業者だけでなく、荷主にも納得感のあるガイドラインを作成することを目指す。

## 2. 調査内容・方法

**作成するガイドラインは、前半パート(課題と対策の整理等)と後半パート(事例集)という構成を想定。対象事例は文献調査あるいはヒアリング調査し、その内容を取りまとめる。**

### ■ 作成するガイドラインの狙い

- 読み手:トラック運送事業者及び荷主を対象とする。
- 狙い: 先行事例や調査結果を元に一般化した課題や有効な対策等を整理すると同時に、個別具体的な事例を取上げ、民間ベースで実施可能な即効性の高い方策を提示し、読み手が実行可能とする。

### ■ 作成するガイドライン、事例集の構成(案)

- 前半パート ガイドライン:生産性向上に向けた課題と対策の整理
- 後半パート 事例集 :荷主、トラック運送事業者の参考となるような事例集(最大20程度)

### ■ 調査方法

- 別途調査(荷主業種別のトラック輸送に係る課題把握)等より得られた、課題への対応事例を文献調査やヒアリングより把握。
- 有望事例についてヒアリングを実施し、詳細を把握する。
- ヒアリングの項目は以下を想定している。

1. 取組の背景・目的
2. 取組内容
  - － 場所・関係者・対象となる業務
  - － 利用したツール
  - － 成功要因
3. 成果
  - － 定量的成果
  - － 定性的成果
3. 実施にあたっての課題・解決方法
4. 類似の取り組みを行う上でのポイント

### 3. 解決すべき課題

**別途実施された業種別の荷主やトラック事業者へのヒアリングより、トラック輸送に係る課題を抽出しており、これらに対応した事例を中心に調査することを想定している。**

---

#### ■ 輸送面

- 積載率の低下: マーケットの縮小や多頻度少量化の進展
- 繁閑差への対応: 季節や月、週などで波動があり、対応に苦慮
- 長距離輸送の効率低下: コンプライアンスを重視し休憩時間・休息期間の取扱いを厳密化することで車両の稼働低下、さらに地方部から都市部への貨物が少なく片荷が発生、既存の拠点では不足し新たな拠点が必要
- 貨物量が事前にわからない: 業界によっては積荷の確定が直前で配車が困難
- (休憩施設が大都市部で不足: 地方部から大都市部に来訪するトラックの休憩や宿泊に適した施設が少ない)

#### ■ 貨物の積卸面

- 手待ち時間: 何も価値をうまない時間(運転手の勤務は最大13~14時間の中で1割程度の手待ち発生)
- 検品・検数の待ち時間: 厳密な運用をする場合、時間を要する
- 非効率な荷役: カートンレベルの手積手卸の多い業界が存在、パレットやカゴ車等が流通する仕組みがない、荷役機器が不十分で待ち時間発生
- 費用をもらえない付帯業務: 業界によっては輸送を逸脱する付帯業務が発生(妥当な費用がもらえれば問題ない)
- (駐車問題: 荷捌き施設のない狭小な店舗や住宅街)

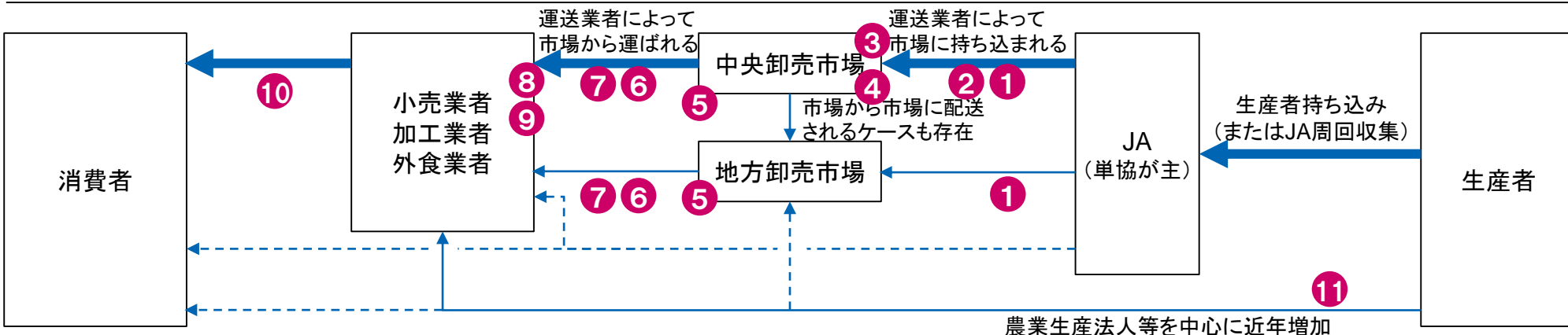
#### ■ その他

- ドライバー不足: 全般的なドライバー不足が発生し、結果として高齢化。中でも長距離輸送や大型免許保有者の減少
- 契約の存在しない業務: 明確な契約や作業指示がない輸送業務が存在
- 付帯業務の効率化: 点呼等の付帯的な業務

### 3. 解決すべき課題 農産品

農産品の輸送概要は以下の図のとおり。各輸送の段階で、農産品や流通構造の特性を背景に、配車から荷捌き業務、待ち時間といった問題が発生している

#### 農産品トラック輸送概要



問題	背景
① 配車が困難(量・輸送先)	出荷量が不安定(出荷当日に決定)、また、輸送先が直前までできない
② 10トン車での手積み・手降ろしの発生(主に長距離輸送)	パレットによる積載率の低下、また、パレットが回収できないリスクを踏まえ、手積み・手降ろしに対応。それぞれ3時間程度かかることもある
③ 卸売市場到着から荷下ろしまでの待ち時間	センター納品の時間に合わせ、22時～0時頃は、卸売市場がひどく混雑する。場合によっては、到着から荷下ろし完了まで3～4時間かかることもある
④ 帰り荷の集荷の待ち時間	長距離輸送の場合は帰り荷を必要とするが、到着した際には帰り荷が決まっていない場合もある
⑤ ピックアップから積み込みまでの広範囲を担当	ダンボールにバーコードがない等、アナログ情報に頼らざるを得ない状況
⑥ 配車が困難(量の変動)	特売など、突発的な発注量の増加にも当日に対応する必要がある

問題	背景
⑦ 遅延リスクの存在	市場に農産品が集まらない場合、少し待つようにとの指示が、30分待機するということに繋がる場合がある。一方で1～2時締切の小売センターに遅延すると個店配送などが求められる
⑧ 小売センター到着から荷下ろしまでの待ち時間	納品時刻(1～2時頃)には、トラックが集中し、ひどく混雑する。1～2時間かかることもあり、繁忙期(8月お盆)には3～4時間待たされる場合もある
⑨ 積み下ろしから仕分けまでドライバーが担当	指定場所への荷下ろしが業界ルールであり、場合によっては店舗別仕分けが発生
⑩ 搬入作業のばらつき	搬入口のあるなし、駐車禁止のあるなしなど店舗によっての作業が異なる
⑪ 物流業者とのマッチングが難しい	一部、小ロット対応が求められる先に、誰が運んでいるかが分からないため、小ロット対応可能な物流業者となかなかマッチングしない

### 3. 解決すべき課題 農産品

#### ①配車が困難

出荷量が出荷当日に決定、また、配送先が直前までできまらないため、配車が困難である

収穫・選果  
の問題点

##### 数量(車両サイズ・台数)が決まらない

- 天候不良などによって、当日の収穫量が増減する

##### 方面が決まらない

- 卸売市場毎に農産品の売値が変動する。
- 生産者・JAは高値で売りたいため、直前まで出荷先を決めきれない(近郊への輸送の場合)。

##### 時間が決まらない

- 生産者の収穫量によって作業時間が変動する。
- 方面が決まらなければ出発時間も決まらない。

##### <出荷当日に出荷量・出荷先が変動>

- 上記の収穫・選果の状況を背景に、運送会社は当日まで正確な配車ができない。
- 現在は、長年の経験や生産者・JA担当者との「天気悪いから明日の出荷量は少ないかもしれない」などといった会話から出荷量を予測して、配車を決めている。【勘と経験による見込み配車】
- また、当日の出荷量が準備していた車両の積載数量に比べ少なかった場合、積載率がおちてしまい、その逆の場合は、急遽備車を依頼する等といった対応が必要になる。【当日に急遽手配】

##### ITを活用した生産・発注情報の管理

- サプライチェーンの関係者が生産地での情報(生産情報や事前出荷情報(ASN))を共有することで卸売市場や小売、トラック運送事業者が事前の段取りを実施可能とする。

配車が困難

### 3. 解決すべき課題 農産品

## ②10トン車での手積み・手降ろしの発生

積載率の低下、また、パレットが回収できないリスクがあるため、手積み・手卸ろしで対応

#### 積載率を向上させたい

- パレット積みをする事で、行きも帰りも積載率が低下してしまう
- 特に長距離輸送の場合、事業者は、少しでも積載率を向上させたい

#### パレットが回収できない

- 卸売市場で荷降ろした後、パレットの回収ができないケースが多い
- 事業者は戻ってこないモノに投資を行いたくない

- 上記を背景に、運送会社は(特に長距離輸送の場合に)手積み・手降ろしを実施。
- 10トントラック数台分の商品を手積み・手卸することもあり、時間と労力が必要。

手積み  
手降ろし  
の発生



写真は10トン車へのレタスのバラ積み1200ケース分の様子。1ケース7~10kg程度のダンボールを手積み・手卸している。レタスではないが、ヒアリングによると手積み・手降ろしに**3時間程度**を要することがある。

【出所】<http://blogs.yahoo.co.jp/doublearch88/61547103.html>

#### 荷役機器・物流資材の利用促進

- パレットやカゴ車などの物流資材や、フォークリフトなど荷役機器を積卸の拠点で活用することで効率化を図る。そのためには物流資材の規格統一や複数関係者での流通の仕組みを構築する必要がある。



### 3. 解決すべき課題 農産品

#### ⑦遅延リスクの存在

各地域から集まる青果物が揃う時間が正確ではないため、思い通りの時間に出発できない

##### 産地A

- 天候が悪く作業に遅れが発生
- 想定していた数量も揃えられなかった
- 卸売市場までの距離600KM

##### 産地B

- 天候が良く想定よりも多い収穫
- 作業に時間がかかり遅い時間に出発
- 卸売市場までの距離300KM

##### 産地C

- 想定通りの天候で、通常通りの選果作業も終了
- ただし、卸売市場の価格差を見極めるために、出発時間が決められずにいる

##### 卸売市場(荷受け卸・仲卸)

- 必要数量を揃えるために多方面に連絡

- 連絡を受けてから、卸売市場への輸送手配

- ピーク時間に卸売市場に到着すると混雑に巻き込まれ、荷下ろしに通常以上の時間が必要

小売センターへの  
遅延リスク

- 納品時間帯に少し遅れても引き取ってもらえないことがある。
- センターの納品時間に間に合わなかった場合、店舗配送を求められ、急遽、車両を手配し、翌朝に複数店舗に配送することとなる。

#### 発地施設や着地施設の見直し

- 集約する発地の拠点や、容量オーバーしている着地の拠点の見直し。

#### ITを活用した生産・発注情報の管理

- (再掲)

#### 4. 対象事例(案)

現時点では以下のような事例を対象(案)として想定している。  
⇒委員の皆様よりご推薦をぜひお願いします。

主体種別	概要
荷主	<p>同業種企業の共同配送による積載率向上</p> <ul style="list-style-type: none"><li>同業の荷主間で調整し、顧客向けの輸送が個社だけでは十分な積載率とならないのを、共同化することで向上させている。国内の輸送は大きな差別化要因にならないことを前提に共同化を推進しているケース。</li></ul>
	<p>物流拠点の共同化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>倉庫を活用した共同配送を展開。保管・幹線輸送の共同化へも拡大する。国内市場の縮小に対して生産設備の統廃合の動きが活発化し、一方ではトラックドライバー不足など物流業界の環境変化を背景に物流でも共同化。</li></ul>
	<p>異業種企業の相互融通によるトラックの稼働率向上</p> <ul style="list-style-type: none"><li>帰り荷確保の観点から異業種の荷主間で調整し、トラックを相互融通している。特に輸送の時間帯のズレを活用し、トラックの稼働率を高める。</li></ul>
	<p>物流KPIを活用した荷主と物流企業の連携による物流効率化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>属人的なノウハウに依存する配車計画をICTを活用した配車システムに変更し、荷主と物流企業が物流KPIの向上を目標をPDCA活動を継続し、この仕組みのレベルアップを図った。</li></ul>

#### 4. 対象事例(案)

現時点では以下のような事例を対象(案)として想定している。  
⇒委員の皆様よりご推薦をぜひお願いします。

主体種別	概要
荷主	<p>センターでの店舗仕分けの徹底によるトラックの店舗滞留時間を削減</p> <ul style="list-style-type: none"><li>センターでの業務と店舗での業務を分析し、トラック運送事業者と一体となって改善することで、トラックの店舗での滞留時間を最小化し、稼働率を向上させた。</li></ul>
トラック 運送 事業者	<p>荷主との協議による物流条件の変更に伴う積載率向上</p> <ul style="list-style-type: none"><li>荷主と協議することで、納品時間などの物流条件などを変更し、複数の届け先の貨物を混載することで積載率を向上させる。</li></ul>
	<p>荷主への呼びかけ、協力による共同配送による積載率向上</p> <ul style="list-style-type: none"><li>トラック運送事業者が主に発地側の荷主に呼びかけて複数発荷主の貨物を共同化することで積載率を向上させる。</li></ul>
	<p>貨物積みおろしの効率化による手待ち時間の削減</p> <ul style="list-style-type: none"><li>車両の入場から退場までの所要時間を待機時間と作業時間に分割し管理することで、ドライバーに対して積卸の順番を見える化し、一方では倉庫側も時間帯別にトラックの待ち時間を把握可能な仕組み(受付システム)</li></ul>
	<p>ネットワーク再編による長距離輸送の防止</p> <ul style="list-style-type: none"><li>ドライバー不足の要因として、長距離輸送を望まない人員が増加し、一方ではコンプライアンスの守ると休憩が不可欠となりトラックの稼働率が低下する。これに対応して日帰り可能な拠点配置を実施し、ドライバーの長距離運転をなくした。</li></ul>

#### 4. 対象事例(案)

現時点では以下のような事例を対象(案)として想定している。  
⇒委員の皆様よりご推薦をぜひお願いします。

主体種別	概要
トラック 運送 事業者	共同点呼の実施による効率化 ・トラックセンターに入居するトラック運送事業者で共同点呼を実施することで、点呼の効率を向上させた。
	幹線輸送の共同化 ・地方部を中心とした貨物量の減少に対して、積載率を維持し、採算をとるために3つのトラック運送事業者が共同でのサービス提供を実施した。
3PL/ 利用運送	トラック運送事業者との情報共有による手待ち時間の削減 ・「先着順での納品」「入庫時の検品は必須」という従来からの根強い「アタリマエ」の慣習を廃止し、共に仕組みづくりを自社拠点はもとより荷受け先にも積極的に働きかけ実施した。
	荷主への呼びかけによる共同配送による積載率向上 ・3PLとしてメーカーから小売向けの物流を共同化することで積載率を向上させた。複数のメーカーの小売向けの物流受託していることからこれらを集約して効率化することを提案して、実現した。

## 5. 検討会の進め方・スケジュール

# 4回の検討会で「荷主との連携や事業の共同化等による生産性向上方策に関するガイドライン(以下、「ガイドライン」)」について討議し、オーソライズする

### <第1回検討会> 2016年10月26日

- 調査内容のご説明
  - 委員紹介、座長選任
  - 調査計画説明
  - 今後の予定について
- 討議のポイント
  - ガイドライン策定の考え方や方針、構成について
  - 対象事例に盛り込むべき効率化施策とその事例

### <第2回検討会> 2016年11月中下旬

- 議事次第
  - 調査経過報告
  - ガイドラインの構成・目次
  - 前半:生産性向上に向けた課題と対策の整理について
- 討議のポイント
  - 読み手にわかりやすいガイドラインの構成や目次について
  - 荷主やトラック事業者からみて課題とその対応がわかりやすくかつアクションを起こし易く記載されているか

### <第3回検討会> 2016年12月中下旬

- 議事次第
  - 調査経過報告
  - 後半:事例の紹介方法について
- 討議のポイント
  - ガイドラインに記載する事例とその内容の確認照会内容がトラック事業者や荷主に相応しい内容か
  - 荷主やトラック事業者がガイドラインをみてアクションするために必要な記載事項が含まれているか

### <第4回検討会> 2016年1月

- 議事次第
  - ガイドラインの内容確認
  - 事例の内容確認
- 討議のポイント
  - ガイドライン・事例の内容確認
  - ガイドラインを周知するための手法