

第2回トラック輸送における取引環境・労働時間改善 中央協議会及びトラック運送業の生産性向上協議会

関東運輸局埼玉運輸支局

平成27年12月24日

第2回トラック輸送における取引環境・労働時間改善 中央協議会及びトラック運送業の生産性向上協議会

平成27年11月2日(月)14時00分～16時00分
於) 中央合同庁舎3号館11階 特別会議室

【議事次第】

I. 開会

II. 議題

1. サービス産業の生産性向上協議会について
2. 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介
3. 地方協議会の開催状況について
4. トラック輸送における長時間労働の実態調査について
5. その他

III. 閉会

【配布資料】

議事次第、委員名簿、配席図

- 資料1 サービス業の生産性向上協議会について 【国土交通省】
資料2 荷主・運送事業者のパートナーシップの構築に向けて(例) 【(株)カスミ】
資料3 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見 【国土交通省】
資料4 地方協議会開の開催について 【国土交通省】
資料5 トラック輸送における長時間労働の実態調査 概要
【厚生労働省・国土交通省】
資料6 企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方
【日本経済団体連合会】
資料7 人材不足への対応に関する調査結果 概要 【日本商工会議所】
資料8 トラック運転者労働条件改善事業等について 等 【厚生労働省】

トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会委員名簿

トラック運送業の生産性向上協議会委員名簿

(順不同・敬称略)

野尻 俊明	流通経済大学学長 (座長)
齊藤 実	神奈川大学経済学部教授
松島 茂	東京理科大学大学院イノベーション研究科教授
上田 正尚	(一社) 日本経済団体連合会 産業政策本部長
輪島 忍	(一社) 日本経済団体連合会 労働法制本部長
栗原 博	日本商工会議所 流通・地域振興部長
小林 治彦	日本商工会議所 産業政策第二部長
小林 信	全国中小企業団体中央会 労働・人材政策本部長
橋爪 茂久	(公社) 日本ロジスティクスシステム協会 専務理事
黒川 毅	日本機械輸出組合 国際貿易円滑化委員会委員長
成瀬 茂広	トヨタ自動車(株) 物流管理部長
鈴木 賢司	三菱商事(株) ロジスティクス総括部長
坂本 克己	(公社) 全日本トラック協会 副会長 (総務委員長)
大高 一夫	(公社) 全日本トラック協会 副会長 (物流政策委員長)
三浦 文雄	(公社) 全日本トラック協会 副会長 (労働安全・衛生委員長)
山本 慎二	日本通運(株) 業務部長
平川 則男	日本労働組合総連合会 総合政策局長
村上 陽子	日本労働組合総連合会 総合労働局長
難波 淳介	全日本運輸産業労働組合連合会 中央執行委員長
山口 浩一	全国交通運輸労働組合総連合 中央執行委員長
新原 浩朗	内閣府大臣官房審議官 (経済財政運営担当)
山越 敬一	厚生労働省労働基準局長
野村 栄悟	経済産業省商務流通保安グループ物流企画室長
安藤 保彦	中小企業庁事業環境部取引課長
藤井 直樹	国土交通省自動車局長
坂巻 健太	国土交通省総合政策局官房参事官 (物流産業)

※新原浩朗内閣府大臣官房審議官はトラック運送業の生産性向上協議会の委員のみ

第1回サービス業の生産性向上協議会



- 4月2日の政労使会議決定を受け、「小売業、飲食業、宿泊業、介護、道路貨物運送業において、経団連と意欲ある事業者等が協力し、生産性向上を図る」枠組みとして、官民合同で立ち上げ。
- 6月18日に、総理出席の下、第1回の協議会を首相官邸で5分野共同で開催し、300名弱が出席。
- 総理から、「労働力不足克服のためサービス生産性革命を起こすとき」と期待を示すコメント。

第2回～各分野で開催

トラック運送業

飲食業

小売業

宿泊業

介護

主な取組み例

- 製造業等の生産性向上に高い見識を有する経営者等を招いて意見交換。
- 製造業の工場見学・製造業生産管理部等の実務者からのノウハウの解説。
- 各分野のモデル的な事業者に対して、製造業等のノウハウに基づくコンサルティングを実施。
- 業界内で、ベストプラクティスの創出・マニュアル作成などを行い、横展開。

経団連のサポート

KASUMI WINの循環型改善推進による
荷主・運送事業者のパートナーシップ構築とは

2015. 11. 2

Supermarket

KASUMI

いいね！をよろこびに

www.kasumi.co.jp

■目次■

1. カスミの概要と環境の変化について……………P1

2. 運送事業者と連携した改善の取組について……………P7

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担削減～

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

WIN・WINの改善例(4) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

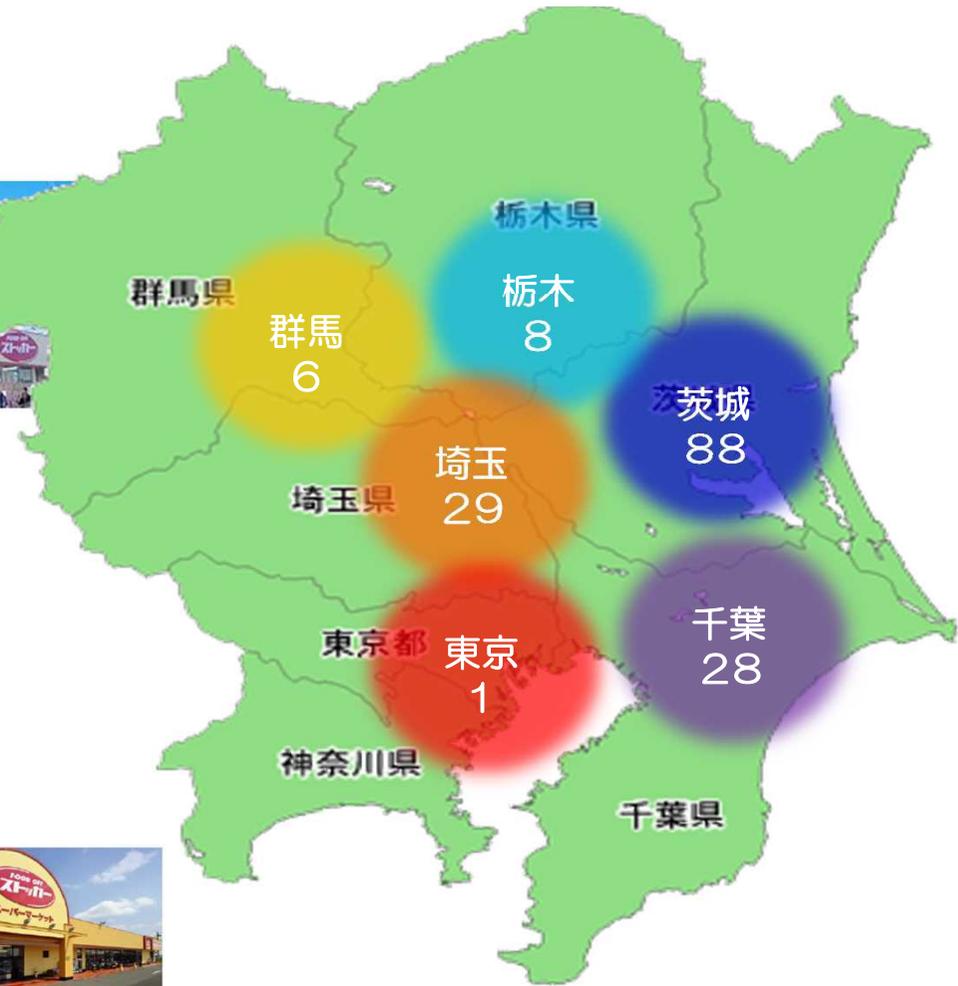
3. まとめ……………P32

1. カスミの概要と環境の変化について

Supermarket
KASUMI
いいね！をよるこびに



- ◇創業 1961年
- ◇店舗数 161店舗
- ◇資本金 144億28百万円(2014年2月末)
- ◇営業収益 2,502億58百万円(2015年2月期)
- ◇本社 茨城県つくば市
- ◇事業内容 食料品、家庭用品、衣料品等の小売販売を行うスーパーマーケット事業



業態紹介 共感創造店舗づくり
ライフスタイルに合わせ、より便利に快適に。

3つの
店舗フォーマット

FOOD SQUARE

56店舗
(2015年4月末現在)

料理と食生活を提案する
フラッグシップ店舗
食への提案機能を備えたカシマのフラッグシップ店舗です。社
内施設による市場感の演出、クッキング、コミュニケーションコー
ナーによるメニュー提案、味と品質を追求した専売品の導入など
ミールソリューション型の売場づくりを行っています。

都県別営業店舗



Food Market KASUMI

77店舗
(2015年4月末現在)

鮮度のよい商品と便利さを
提供する標準店舗

常に特化した売場づくりを特徴とするカシマの標準店舗です。
チェーンとしてのスモールストアを生かしながら、地域の食習慣
や生活ニーズに応じた商品やサービスを提供し、お客様に
地域密着型の店舗づくりによって競合店との差別化を図っています。



FOOD OFF ストリーパー

27店舗
(2015年4月末現在)

エブリデイ・ロー・プライスを
追求する価格訴求型店舗

商品の品目を絞り込むことによりローコストオペレーションを構
築。安全・安心で高品質商品を、毎日低価格で提供する店
舗です。お客様に感謝を込めて、お客様に合わせた商品やサービスの
差別化を図ってきました。当業態の形と制度を追求しています。



**スーパーマーケット
店舗数：165店舗**

ロジスティクスセンター

CDC

中央流通センター



IDC

岩瀬流通センター



SDC

佐倉流通センター



KDC

Kasumi Dry Center



中貫DC

Nakanuki Distribution Center



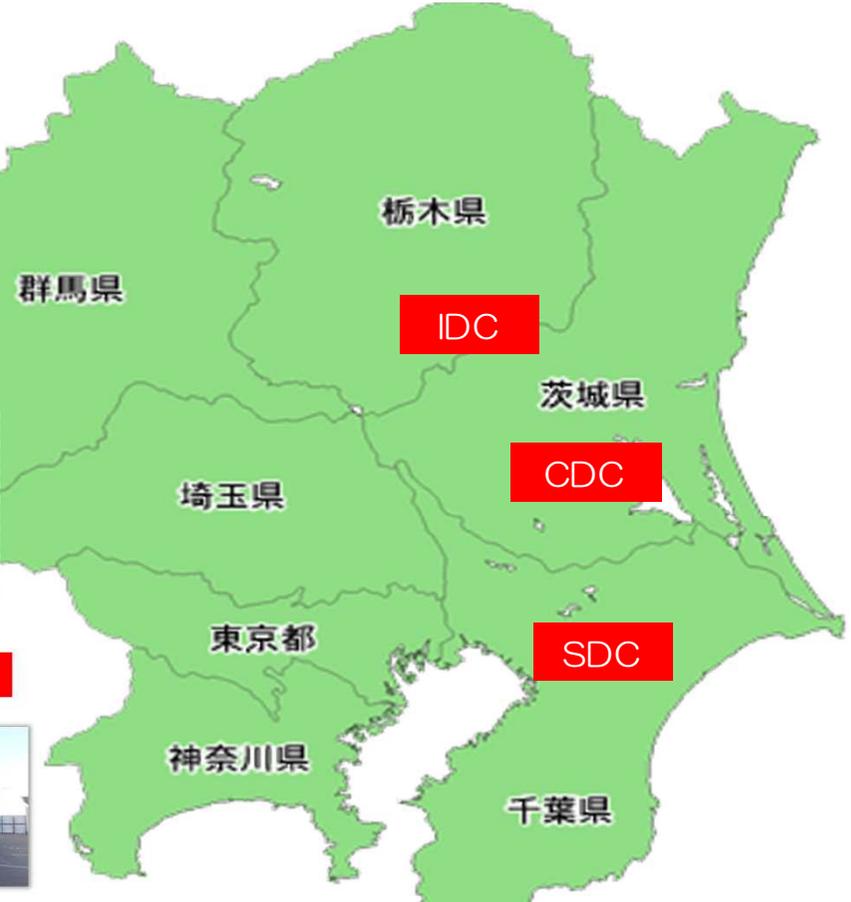
千代田倉庫

Chiyoda warehouse



Recycle

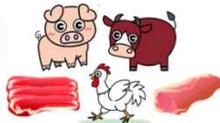
Recycling Center



加工センター

精肉 PC

・ KASUMI
PDC
MEAT packing
Processing Center



青果 PC

・ KASUMI
Green
VEGETABLE
Processing Center



惣菜 PC

・ KASUMI
Rose.co
DELICATESSEN
Processing Center

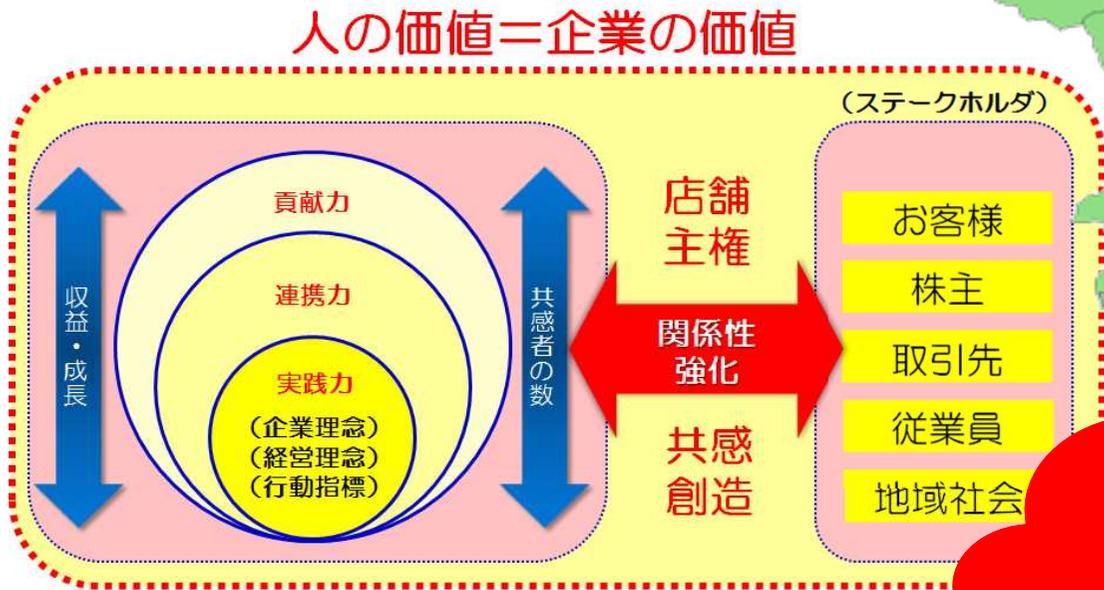


配送・構内業務委託企業

- 飯塚運輸株式会社
- 生熊運送株式会社
- SBSロジコム株式会社
- 三共貨物自動車株式会社

ソーシャルシフト の経営

地域に居住する
方々とカスミとの
関係性が企業価値



お客様
店舗従業員
ドライバー
センター作業員

ソーシャルシフトの経営

カスミは、2013年度からの3カ年計画で、従業員一人ひとりがお客さまのために自ら考え行動し、地域で一番愛される店舗を目指す中期経営計画「ソーシャルシフトの経営」に取り組んでまいりました。最終年度となる2015年度は、この取り組みをさらに進め、カスミ独自のビジネスモデルとしての確立を目指します。

カスミのソーシャルシフトとは

- 1 生活者と対話・交流し
カスミのファンに
なってもらう
- 2 あらゆる場面で
生活者にとって最高の
サービスを考え実行する
- 3 ありきたりなお店から
地域に根ざしたお店へ



カスミの価値観の浸透

事例集を使って体系的な浸透を進めています



若手従業員を中心にカスミの企業理念などを経営哲学の行動指針となる事例集を作り上げました

カスミFanページで お客さまと交流



店舗イベントをカスミFanページに掲載

お客さま視点の 売場づくり



従業員のアイディアを生かした試食会



社内フェイスブックで共有している店舗情報を参考にイベントを開催



季節の行事に合わせて楽しい売場づくり



お客さま目線で売場をチェックする活動



お客さまと協力して惣菜買田へ送る干物職を作りました



ソーシャルシフトの取り組みが広がっています。

全社的な取り組みに拡大

「カスミの価値観」の誕生

2014年度初めには、自主自律型の店舗運営の行動指針となる「カスミの価値観」が誕生。20名の若手従業員などで組織された「未来委員会」が「お客さまのために」という企業理念をはじめ、経営理念、経営方針からなる経営哲学をどう実践すべきかを具体的にまとめ、社内への浸透を図っています。

モデル店舗58店舗に拡大

2014年度はソーシャルシフトモデル店舗を58店舗に拡大。各店舗の実践をフェイスブック等を使いリアルタイムで社内共有するなどさまざまな取り組みを通して、お客さま目線の売場、サービス、情報、提案に磨きをかけ、地域で特別なブランドとして磨かれる店舗づくりを進めました。

ソーシャルシフトの経営スタート

■モデル店舗10店舗でスタート

「ソーシャルシフトの経営」が目指す変革の一つは、地域の1店1店がお客さまの声や従業員のアイディアを活かし、自主自律型の店舗運営の構築です。2013年度、その第一歩として百店舗の自律性を高めたソーシャルシフトモデル店舗10店舗が経営をスタート。お客さまのご要望や困り事を共有して解決する仕組みづくりや従業員が自主的に考えた売場づくりなど、さまざまな試みが始まりました。

ビジネスモデルとして確立

■ソーシャルシフト店舗115店舗体制

2015年度はソーシャルシフト店舗115店舗体制を構築。全社でソーシャルシフトへ本格移行し、カスミ独自のビジネスモデルとして確立する重要な年と位置づけています。各店ごとにお客さまにのぞいていただく魅力づくりと実践を進め、数あるお店の中で「わたしの店」と感じてもらえることを目指します。

■ソーシャルシフト本格移行へ組織改革

ソーシャルシフトへの本格移行に対応するための主な組織改革として、販売本部に「ソーシャルシフト推進」を新設。企業理念と経営戦略の浸透を中心に活動するソーシャルメディア・コミュニケーション研究会と連携しながら、各店ごとの戦略づくりと実践をサポートします。

また、営業部から店舗を支援するために新部署「マーケティング」を設置し、お客さまのニーズを捉えた食卓提案や販売促進、サービスの改善を推進します。さらに、「地域商品開発部」の取り組みを強め、地域商品の発掘、開発、導入のスピードを上げることで地域に根ざした品揃えを強化します。こうした取り組みを通して、地域ごとに異なるお客さまのニーズにきめ細やかに対応し、地域で愛されるお店づくりを目指します。

2013年度

2014年度

2015年度

販促与件①

出店加速・商品ニーズ多様化

環境与件②

物流人材不足・高齢化

店舗の与件

少子高齢化

- ・マーケット縮小
- ・高付加価値シフト
- ・首都圏店舗
ローカル店舗の
ミッション二極化

お客様の与件

少子高齢化

- ・健康志向増加
- ・地域人口格差拡大
- ・核家族増加
- ・独身世帯増加

商流の与件

少子高齢化

- ・マーケット縮小
- ・高付加価値シフト
- ・物流コスト高騰
- ・産地後継者不足

物流の与件

ドライバー不足・高齢化

2007年運転免許制度改正、少子高齢化の影響により、物流業界は危機的人材不足に陥っている。

(以下は政府及びJILS発表データ)

- ・2015年は全国需要に対し、ドライバー供給数が20万人不足する見通し。
- ・現在のドライバー平均年齢=46.2歳
- ・トラックDの40歳以上の割合が加速
(4t=50% 10t=70%)
- ・女性ドライバー率2.4%

2. 運送事業者と連携した改善の 取組について

カスミの改善活動



2004年 改善スタート
現場の改善事例を発表する場として、
「現場報告会」を開催

現地・現物・現実の3現主義

小濱会長



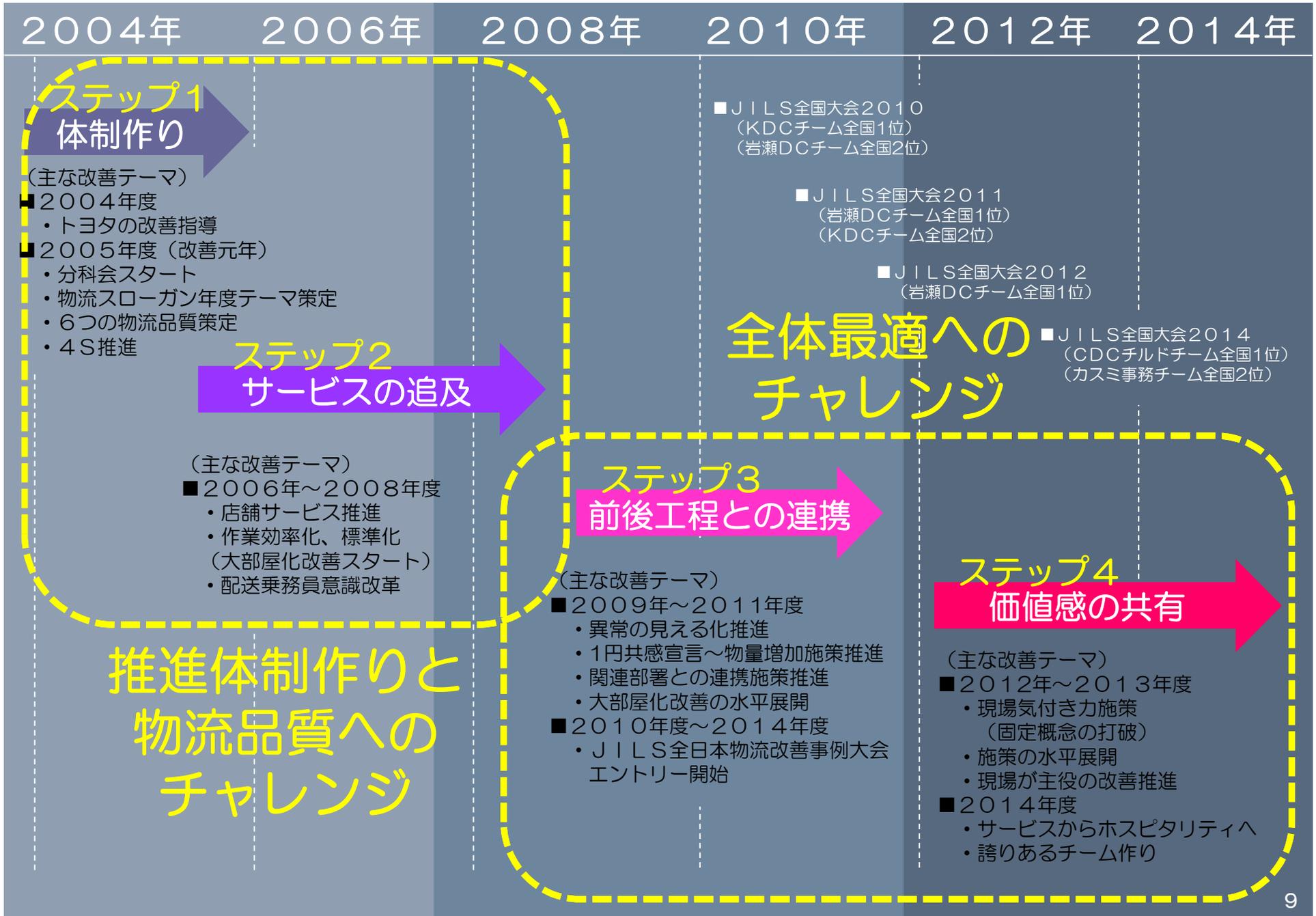
藤田社長



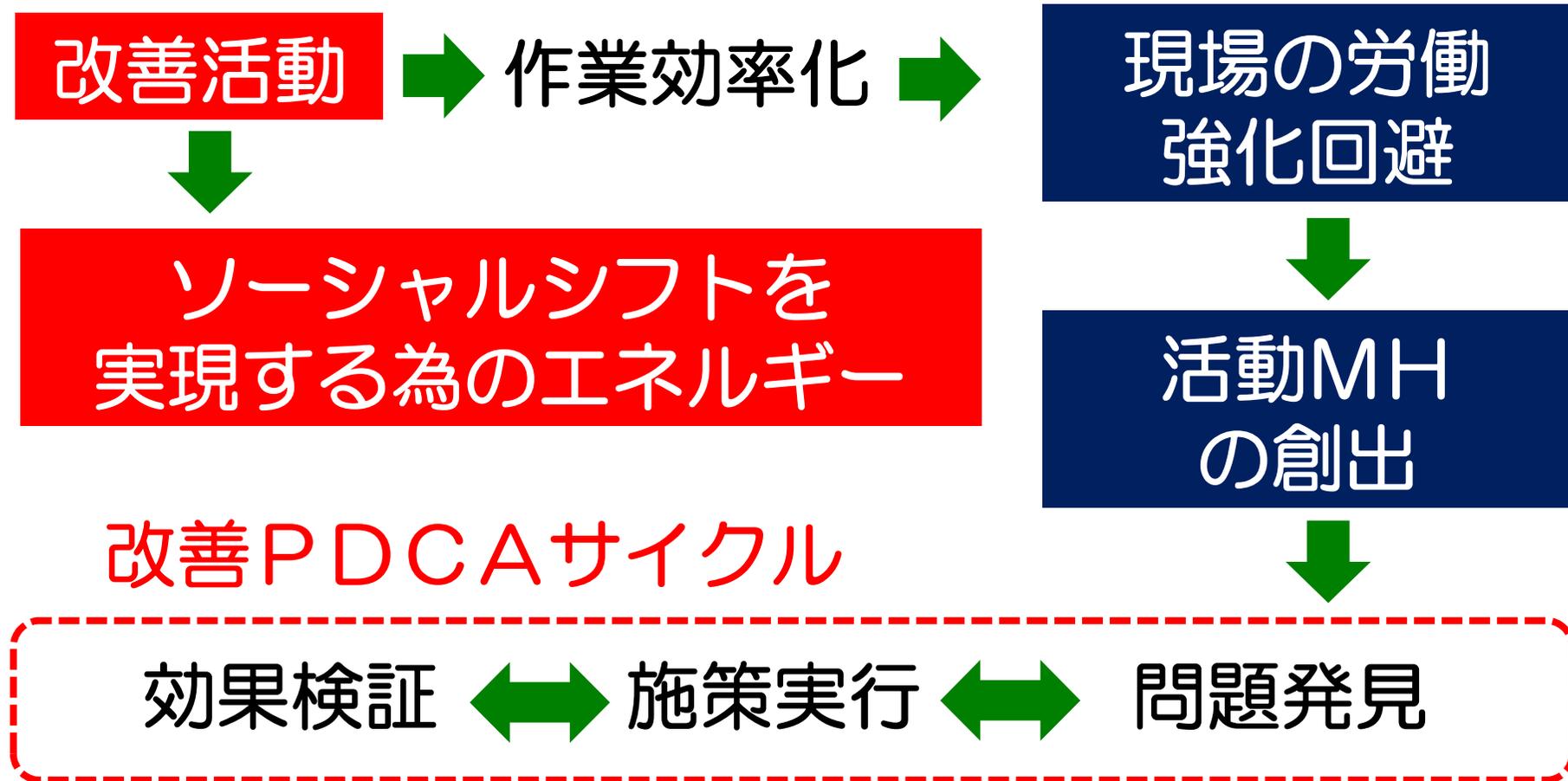
優秀乗務員表彰

店舗での現場報告会
ロジスティック部物流改善活動

カスミ物流改善の変遷



ソーシャルシフトの中での改善活動の役割



全体最適＝WINの循環

WIN・WINの改善例(1)

～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善前

ドライバーの声

『店舗での回収容器の積み方が乱雑で整理作業に時間が掛かる』



店舗



**4t車の容器整理時間 & 降ろし待ち時間
1車輛 = 1時間以上の負担**

センター

回収容器は、トラックから降ろされ配送乗務員によって仕分される。



休憩時間が取れない

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

容器の積み方

NO	①	②	③	④	⑤	⑥
大分類	チルド					
部門	-		3	9	10	
品群	統一(和日配)		ローズ・明治ライス	パン	乳製品	リッター
積替えが必要						
最適な積み方						
	台車単位	台車単位	品群混載	品群混載	品群混載	品群混載

NO	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
大分類	青果			ドライ	
部門	8			G	35
品群	青果(生花)		カスミ・グリーン	ドライ	酒
積替えが必要					
最適な積み方					
	品群混載	品群混載	種類統一	品群混載	品群混載

容器台車

容器は、生鮮台車への積み込みをお願いします。



ドライ容器

カスミの容器は、リッターサイズです。




WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善後



店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



改善効果

30分～45分
の作業時間短縮

4t車のセンター
容器整理作業が
約50%削減



運送事業者とカスミの
WIN・WINの仕組

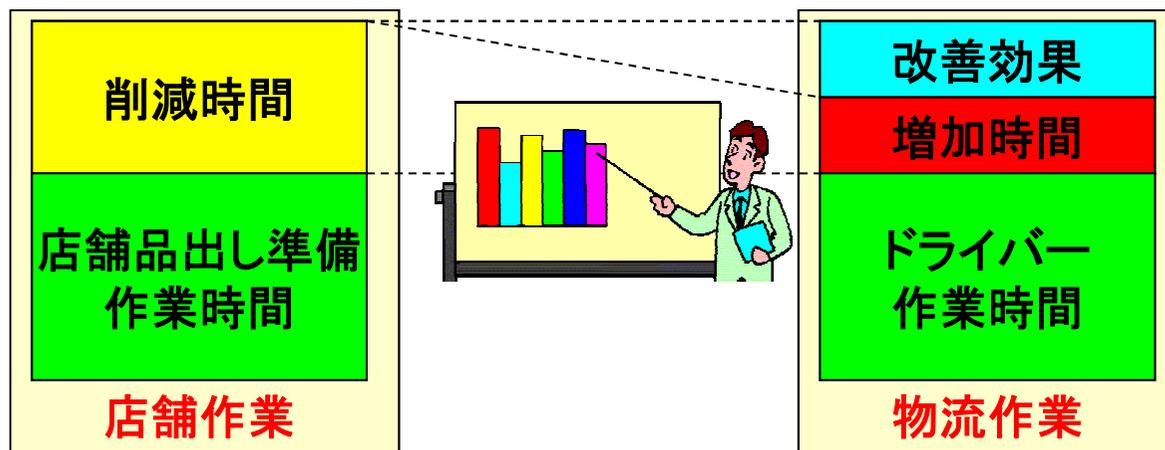
WINの循環

店舗の声 『商品台車を売場の通路別に引き込んでほしい』



全体最適の考え方

配送ドライバー
の負担増加



① 配送遅延の影響度を現地調査



② 引き込み作業の標準化



物流改善により、店舗の悩みを解決・・・

WINの循環



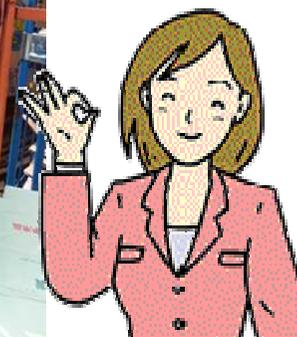
店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



お店が配送ドライバーのために動いてくれた



WINの循環の
考え方



WIN・WINの改善例(2)

～ドライバーと連携した積込時間の削減～

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善前

センターでの商品の積み方が乱雑で積み直しに時間が掛かる



人力仕分

月間ランキング

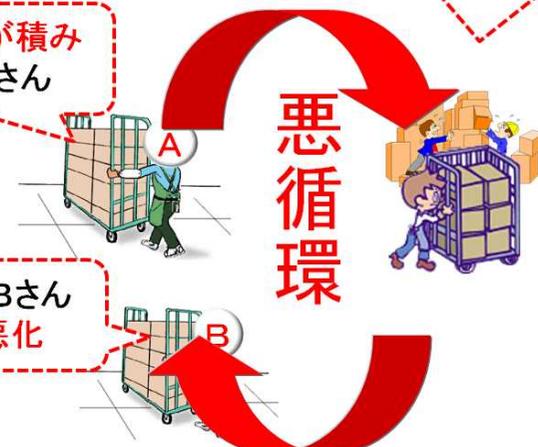
効率評価の問題点

配送乗務員の手直し

効率は良いが積み方が悪いAさん

次の作業者Bさんの効率を悪化

悪循環



ドライバー荷繰り

荷繰りレベル	平均台車数	1台あたりの荷繰り時間 (分)	平均荷繰り時間 (分)
			1.41
			3.40
			17.81

4t車の1台の積み込み作業時間平均64分の内、荷繰り作業が平均23分ある事が判明。

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善後

- 1) 配送が異常を発見したら、構内が全て積み直し
- 2) ドライバーが構内作業員へ積み方を教えるOJTを実施

匠の技の伝授風景



・部門: 麺類台車の積載



積み直し風景



商品が揺れない積み方

積み込み前に異常を発見したら、構内に伝えて直してもらう。

4t車のセンター積み込み時間が約36%削減



ドライバー・構内作業員とのWIN・WINの仕組

WIN・WINの改善例(3)
～女性にも優しい荷役作業の導入～

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性にも優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうかしてほしい・・・」



お店と現地現物で
意見交換しながら、
商品積み方マニュアルを
変更

店舗の作業に沿った積み方マニュアルを作成。

部門	品名	重量	積み方	積み方	積み方
Bクラス 8~18kg	重たい商品	15kg	1箱	1箱	1箱
	重たい商品	15kg	1箱	1箱	1箱
重たい商品	15kg	1箱	1箱	1箱	1箱
重たい商品	15kg	1箱	1箱	1箱	1箱
重たい商品	15kg	1箱	1箱	1箱	1箱

重い商品を定義

積み方追加案

1 定番商品が台車に1~2個程度の端数台車が発生した場合には特売台車の上に積むのは可能。但し、店着時にドライバーが定番商品と分けて降ろす。

2 軽貨品(化粧箱)の積み方は台車にサビ又は汚れがある場合は段ボールで囲って積込む。又、積込む際台車側面にぶつからない様にスペースに余裕を持たす。

3 重たい商品は、ドライバーの高さ以上に積まない? (持ち手が無引出しにくい)

4 TV焼酎は上段バーの高さ以上に積まない?

積み方を決めてみんなで共有

お店の環境変化に物流が対応・・・

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性にも優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうかしてほしい・・・」



物流センターの作業員や
ドライバーにとっても優しい・・・

センターも高齢者が増加している・・・



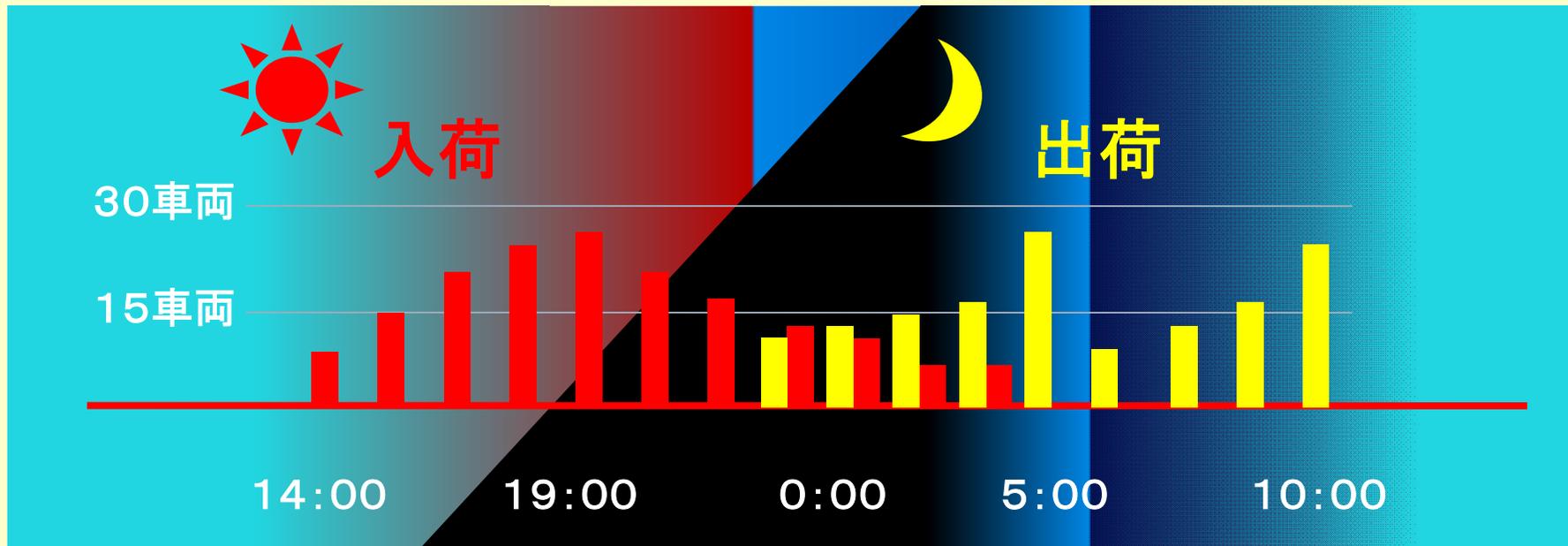
WIN・WINの改善例(4)

～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

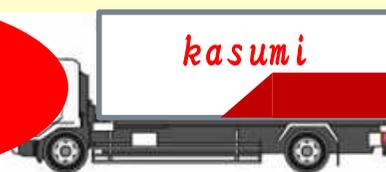
WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

■ 経路センター型サプライチェーンマネジメント (TC型SCM)

調達物流を利用した納品代行を実施



調達



店配



ベンダー



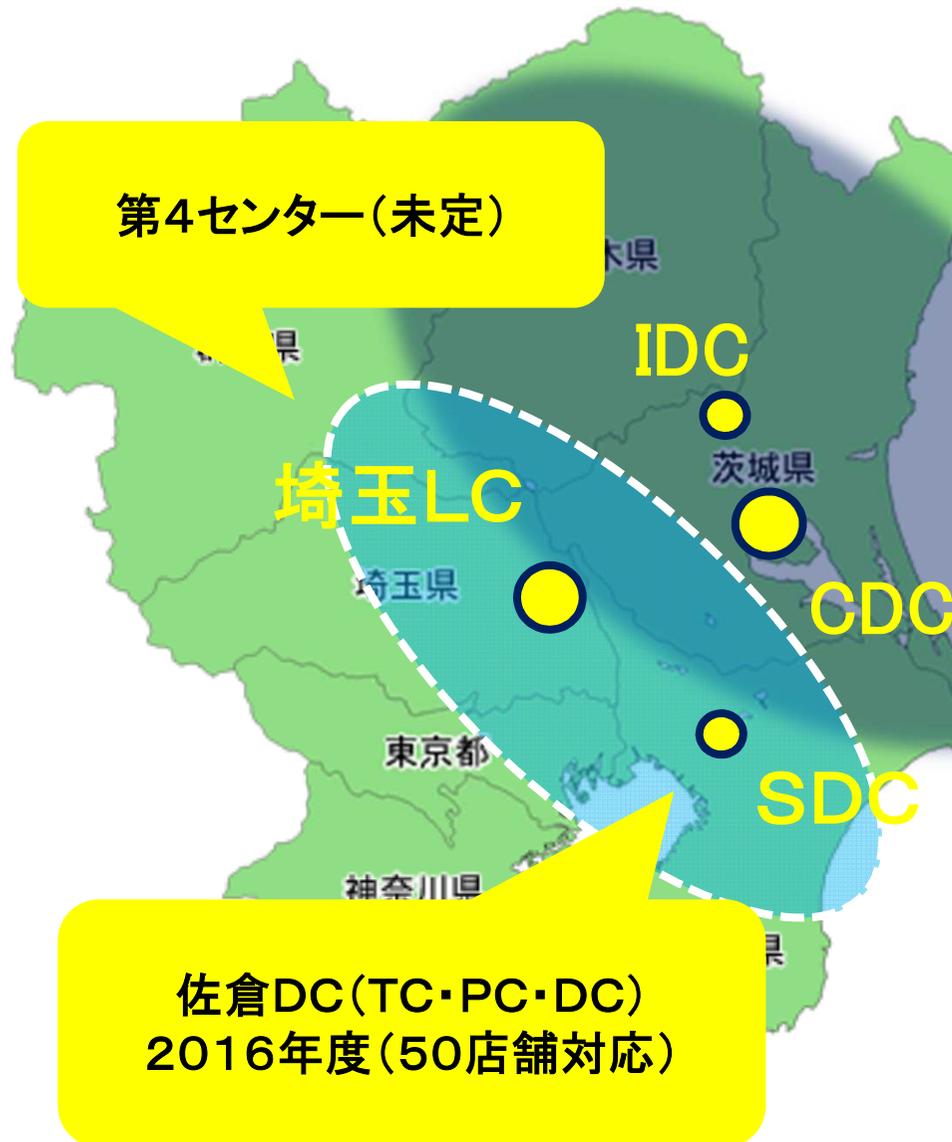
センター



店舗

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

■ ローカルメリットの最大活用



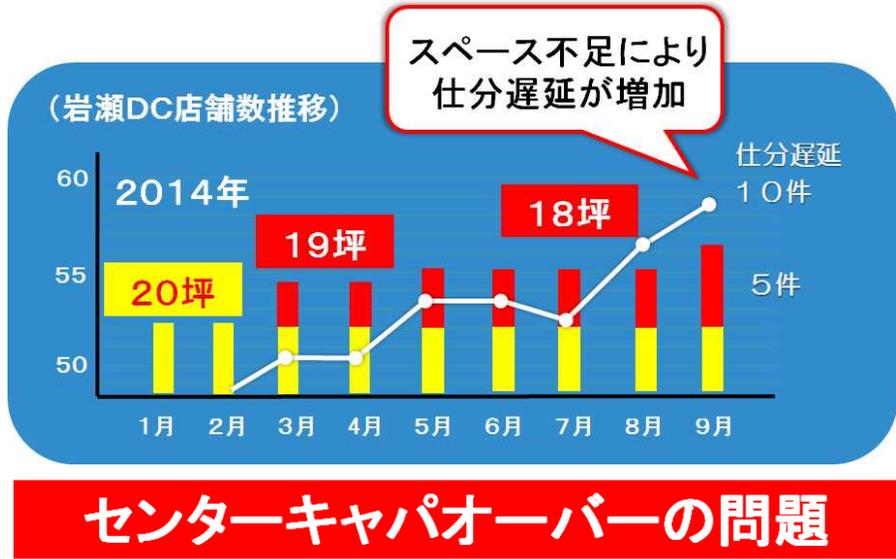
【北関東広域モジュール】
CDC=70店舗(マザーTC)
IDC=50店舗(サテライトTC)
KDC=120店舗(マザー併設DC)

【主管地域】
茨城県、栃木県、群馬県

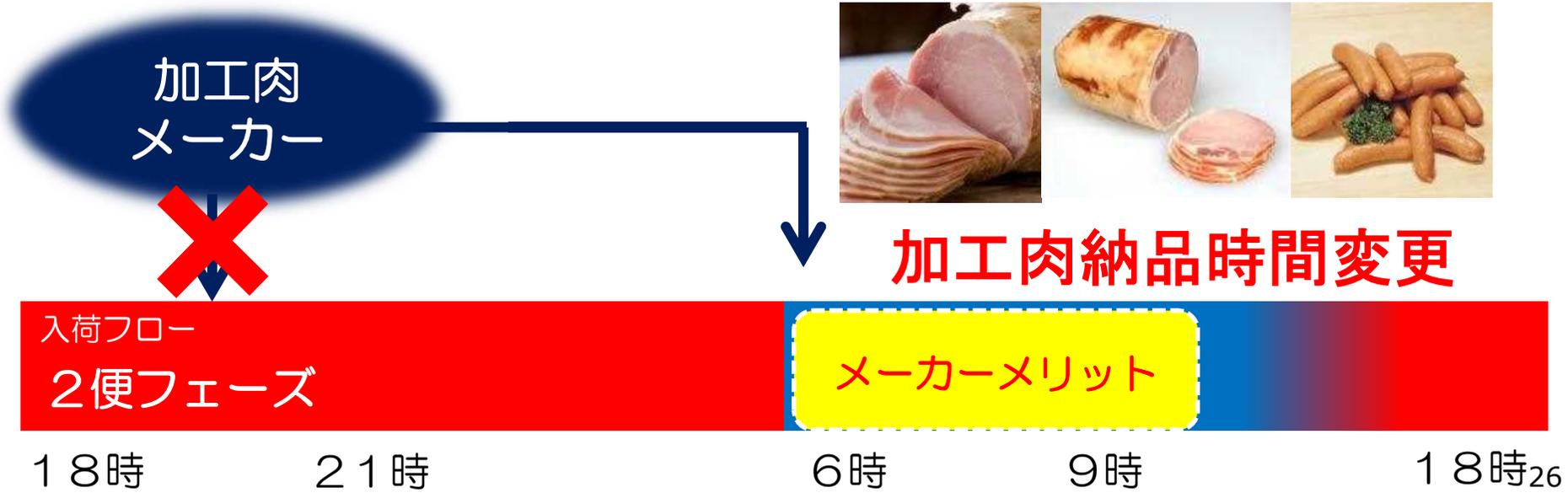
【首都近郊中域モジュール】
TC・PC・DC併設50店舗対応
総合センター×2拠点
(店舗加重距離短縮コンセプト)

【主管地域】
埼玉県、千葉県、東京

WIN・WINの改善例(5) ~共同配送ネットワークの構築による物流効率化~



既存センターの延命



少量メーカーの現実

配送帳合企業の混載便に
相乗りしている状況・・・



- ① メーカーより配送
企業の方が立場が強い
- ② 都合よくローコスト便
が見つからない・・・

バンダー
12社

1	A社
2	B社
	C社
3	D社
	E社
4	F社
5	G社
	H社
	I社
6	J社
7	K社
	L社
8	M社
9	N社
10	O社
	P社
11	Q社
12	R社

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

共同配送ネットワークの構築

調達物流を利用した納品代行を実施



調達ベンダー
12社

●	A社
●	B社
	C社
●	D社
	E社
●	F社
●	G社
	H社
	I社
●	J社
●	K社
	L社
●	M社
●	N社
●	O社
	P社
●	Q社
●	R社

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

A社
B社
C社
D社
E社
F社
G社
H社
I社
J社
K社
L社
M社
N社
O社
P社
Q社
R社

相乗りベンダー
12社

12社
集約



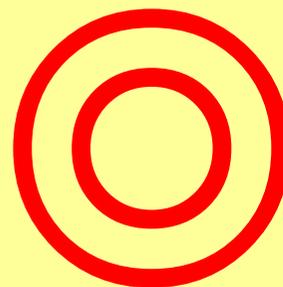
流通加工

改善項目

- ①入荷車両の削減
- ②バース効率化
- ③台車積載効率化
- ④納品作業効率化
- ⑤検品効率化

メリット

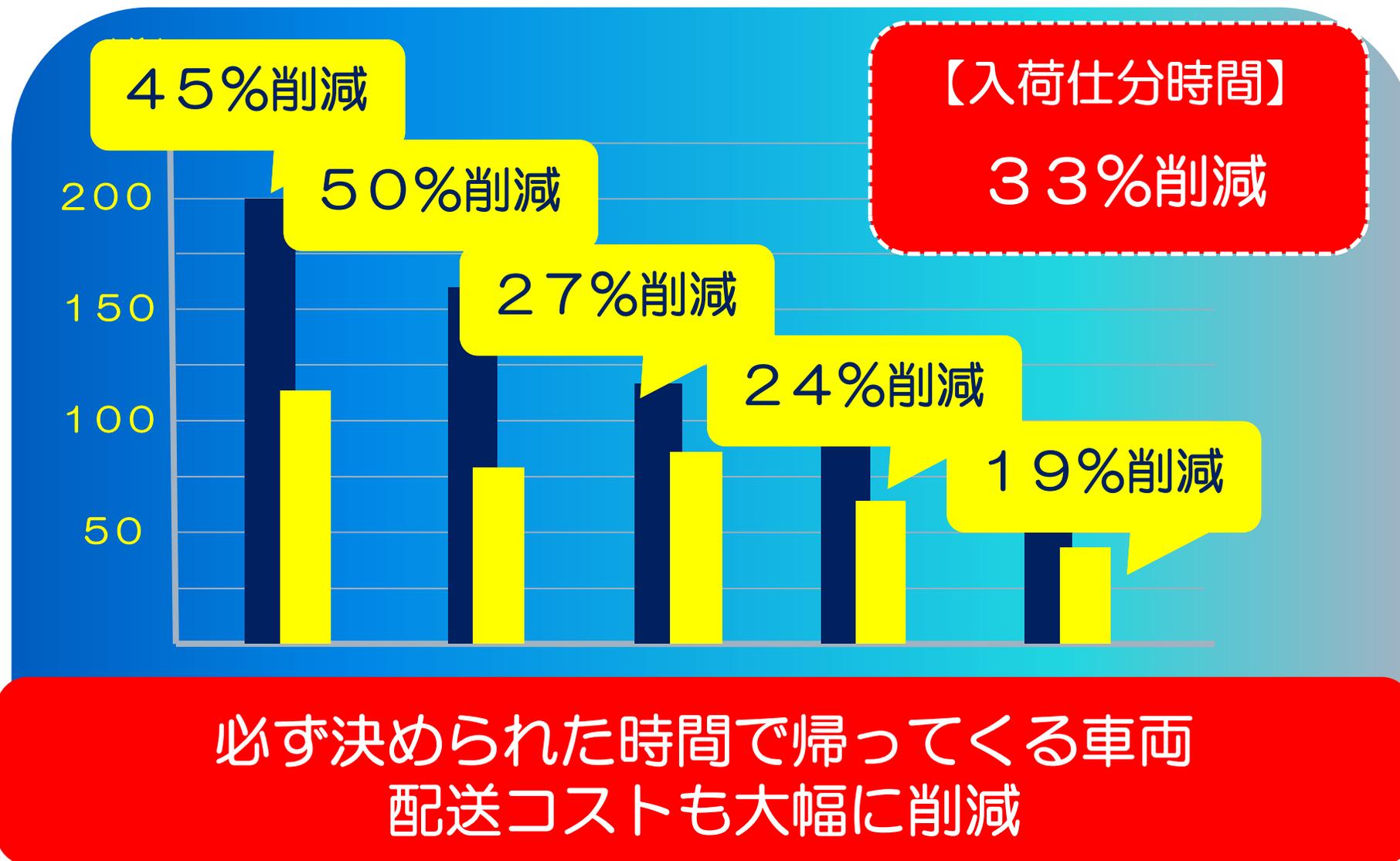
量販メーカー
少量メーカー
物流センター



品



《改善効果》



3. まとめ

◇ カスミ物流改善の12年間の取組み ◇

カイゼン事例件数 2004年~2015年

248事例

日本ロジスティクスシステム協会主催
JILS物流改善事例大会出場事例

- JILS全国大会2010
(KDCチーム 全国1位)
(岩瀬DCチーム 全国2位)
- JILS全国大会2011
(岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 全国2位)
- JILS全国大会2012
(岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 入賞)
- JILS全国大会2014
(CDCチルドチーム 全国1位)
(カスミ事務チーム 全国2位)
- JILS全国大会2015
(カスミチルドチーム 入賞)
(カスミドライチーム 入賞)

◇ カスミ物流改善が12年続いた理由 ◇

単に **“改善活動をしよう” “効率を上げよう”** だけでは
長続きはできなかったと思う



◇ “価値観の明確化・共有化” へ ◇

カスミ価値観

カスミは
「よろこびを分かちあえる食卓づくり」を使命とします。

1. 「誇り」に思えるチームをつくるために

- ・相手以上に相手を思い、目標に向かって協力しあう。
- ・まず受け入れる、そして互いの考えを伝え合う。
- ・お客さまから「ありがとう」と言われる仕事、家族に胸を張れる働き。

2. 「ホスピタリティ」あふれるチームをつくるために

- ・まずお客さまと目を合わせ、えがおのあいさつで感謝を伝える。
- ・明るさ、清潔感、快適さ、いつも現場でおもてなし。
- ・ご意見・苦情は我々の財産、その場で受け止めるのは一人ひとりの役目。

※お客様とは・・・お取引先様、店舗、自部署の前後工程部署

3. 「商品をお届けすること」を通して、心の豊かさを満たせるチームをつくるために

- ・誤配送、誤仕分けを削減(物流品質向上)し、店舗に対する納品品質を上げる。

4. 「地域」の発展とともに歩んでいくチームをつくるために

- ・一人ひとりがお取引先様、店舗、自部署の前後工程部署の困りごとに耳を傾け解決する。

CDCの
一員としての
働き方

物流品質

CDCと接する
全ての方との
関わり方

根底にある心が人をつなげる

◇ 価値観にみんなで触れ、みんなで考える ◇



事務大部屋
分科会



I DC構内
分科会



CDCドライ
分科会



挨拶身だしなみ
分科会



エコ・リサイクル
分科会



CDCチルド
分科会



配送分科会



積み方分科会

価値観をみんなで考えるということは
みんなと同じ考えをもって仕事に向き合えるということ

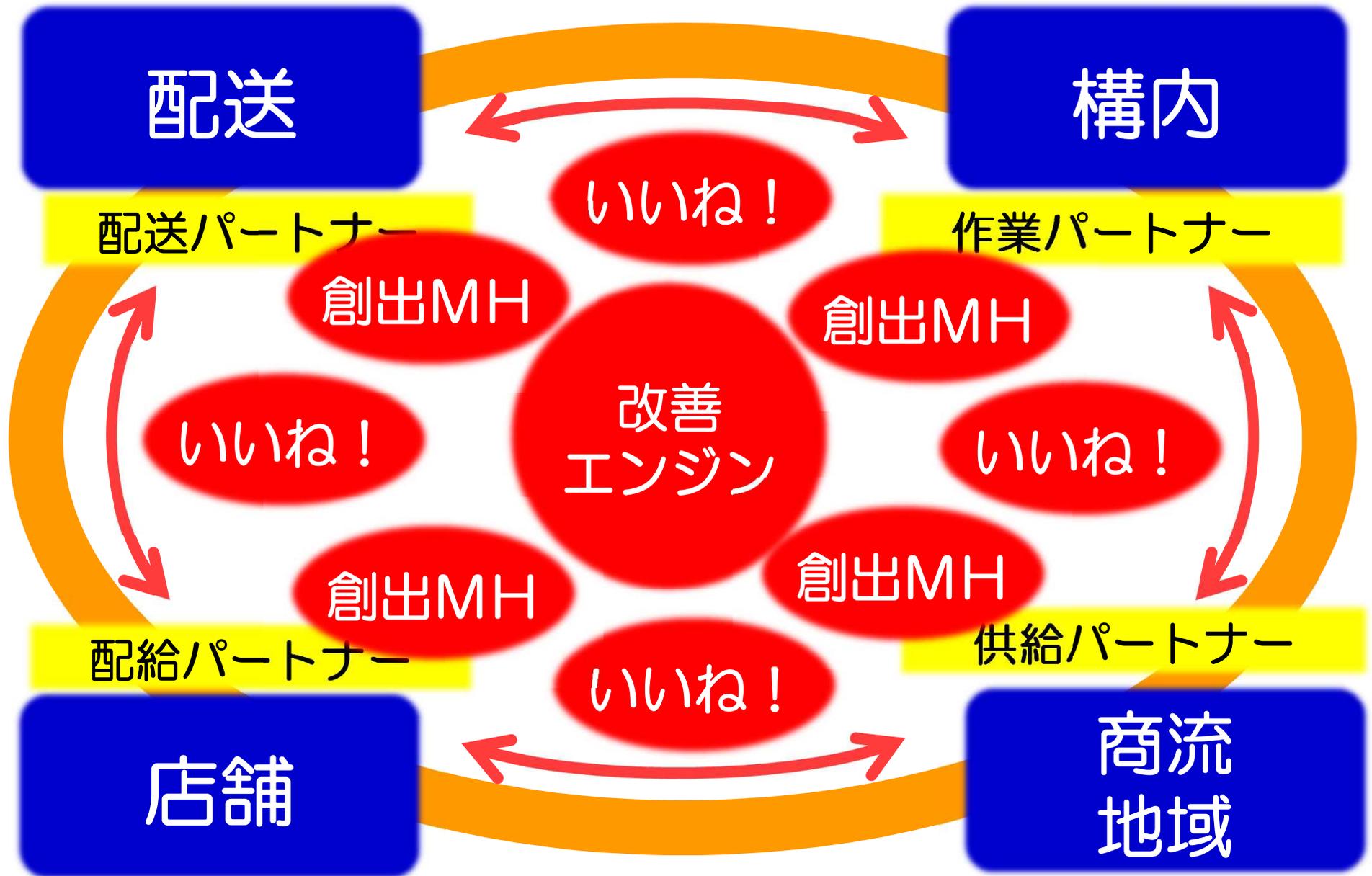
現場の直感を大切に、
まずは気づきをミーティングで伝えてみる

◇ 改善活動の効果とは・・・ ◇

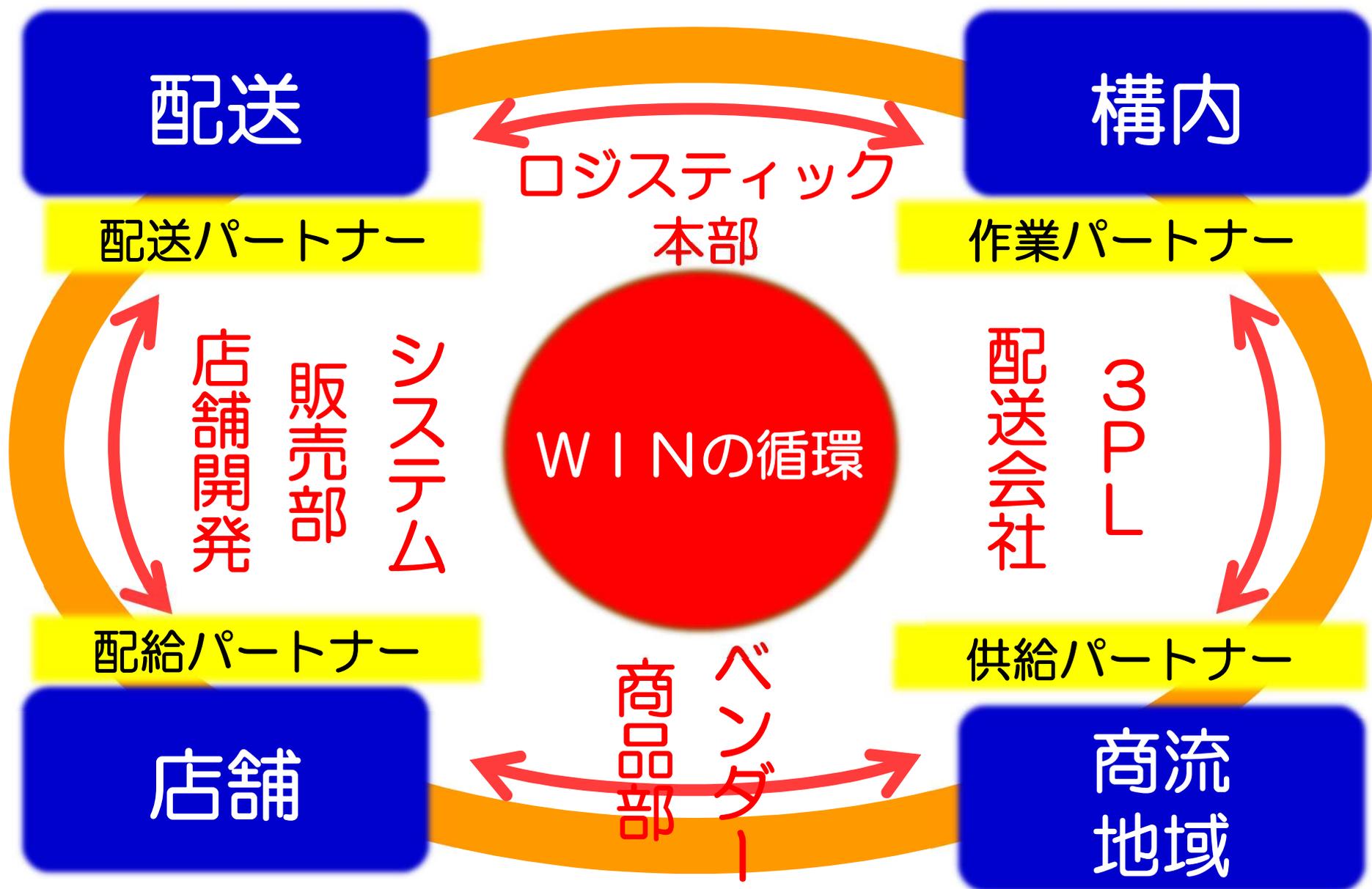
**信頼関係を通して、
意見の言い合えるチームになった。**

言ったら気まずいから、
言い合うことが当たり前・・・

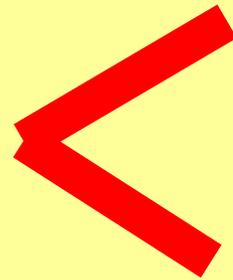
◇ 創出MH&モチベーションが燃料！！ ◇



◇ 物流改善プロジェクトの発進！！ ◇



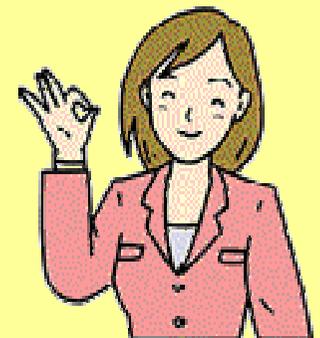
利権・金
損・得



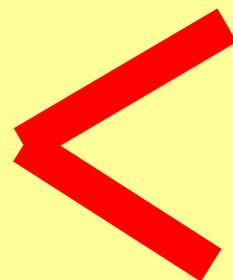
思いやり・感謝
誇り・やりがい

改善推進の為のWINの正体

WINの循環の
考え方

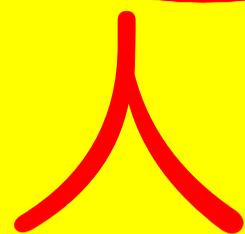


利権・金
損・得

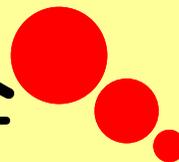


思いやり・感謝
誇り・やりがい

改善活動とは
人の価値を追求する
ソーシャルアクション！！



物 金

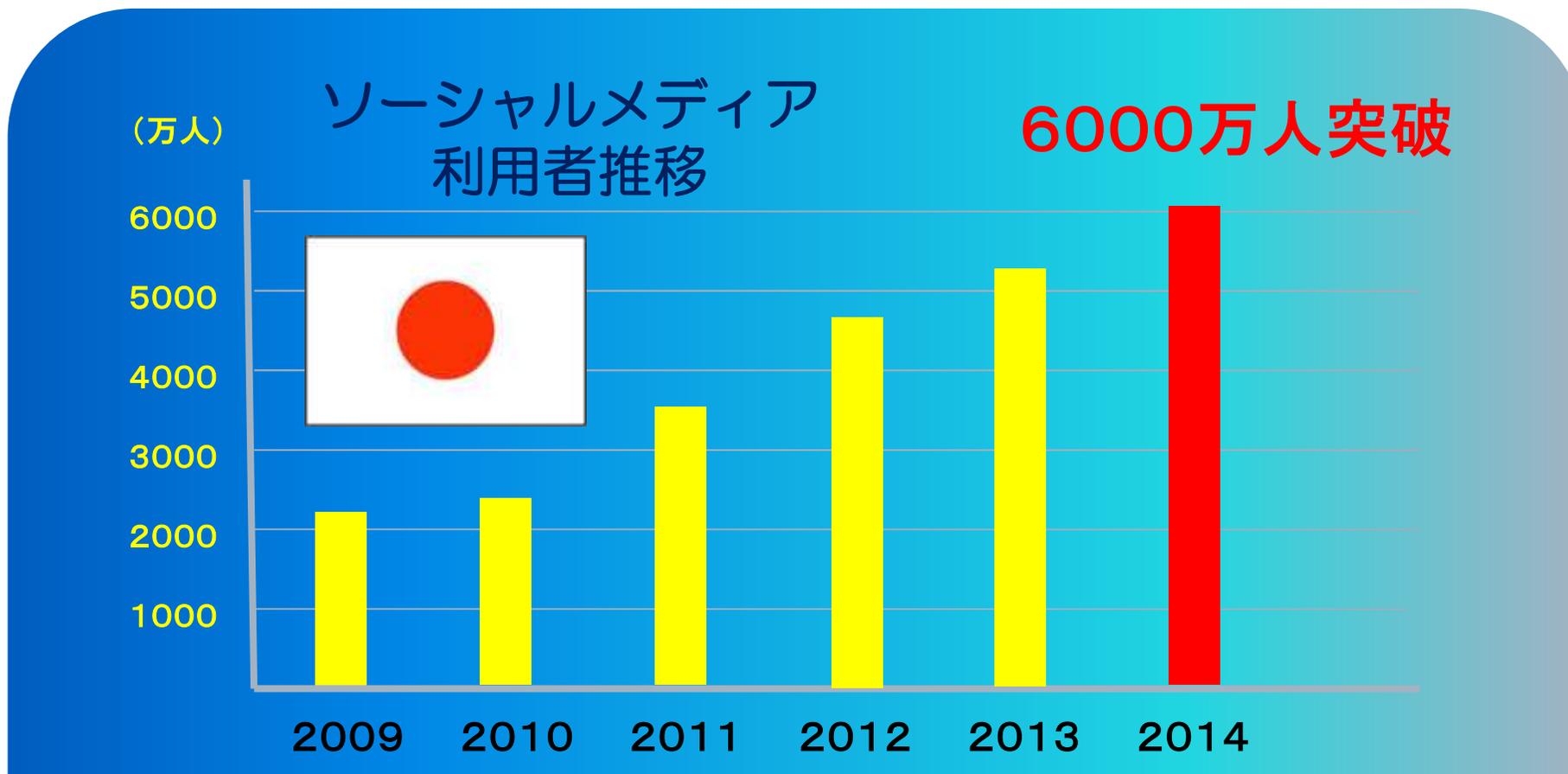


ソーシャルシフト

Social Shift

SNSによるコミュニケーションの拡大は
情報伝達方法と価値観を大きく変えた・・・

ニセモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代



ソーシャルシフト

Social Shift

SNSによるコミュニケーションの拡大は
情報伝達方法と価値観を大きく変えた・・・

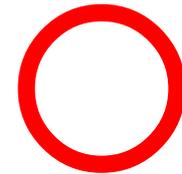
ニセモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代



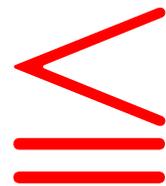
情報を
信用する



人を
信用する



チラシ・CM
マネキン・営業
伝達



身近な人の感想
『いいね』の数
共感

カスミ配送の人材確保状況

ロジスティクスセンター

CDC

中央流通センター



IDC

岩瀬流通センター



店舗数増加による
ドライバー募集に対して、
応募が途切れない状態

生熊運送(株)配送責任者談

- 車両数416台
- ドライバー合計407名

直近の1年間のドライバー入退社状況

- 入社83名：退社21名（定着率約75%）
- 女性ドライバー16名（全体の約4%）退社0名

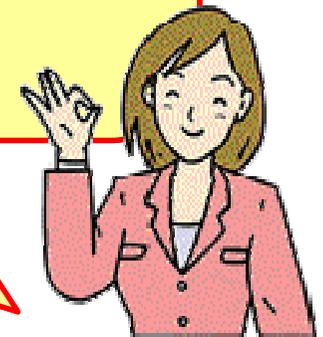


業務委託企業	車両数	従業員	乗務員	入社	退社	女性
飯塚運輸株式会社	78	260	77	5	3	0
生熊運送株式会社	90	100	96	40	10	10
SBSロジコム株式会社	166	390	150	20	5	1
三共貨物自動車株式会社	82	355	84	18	3	5

カスミ配送の人材確保状況

判ったこと・・・

カスミの女性ドライバーは、紹介や口コミにより『自分たちでもこの職場なら働けると入社した・・・』



環境変化のポイント

物流人材不足とソーシャルシフト

ドライバーは募集広告の他に、口コミ・SNS
ネット情報で企業の評価をする時代である・・・

共感が連携を生む
それが人の最大のメリット

ありがとうございました！！

presents by 

荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

【流通経済大学学長 野尻俊明】

取組のいい点

- ・明確な企業理念、目的をもって改善に取り組んでいることが、最も評価される。
- ・関係する人々の良好な人間関係の構築が前提となっており、システム化、マニュアル化が進む流通、物流のセンター管理に一石を投じるものとなっている。
- ・自社の展開に応じて、地域や作業の特性を活かした改善の取組がなされている。
- ・改善に当たっては、現場主義を徹底し関係事業者間でのWIN—WINの関係を基本としている。
- ・社会の少子高齢化を踏まえて、女性や高齢者の活用を積極的に行い、人材の確保、育成に成功している。
- ・組織の縦割りをできるだけ排除する目的で、多能化が進められている。

改善を行う場合のアドバイス

- ・本件の事例は、容易に一般化できない企業の風土、企業の価値観があることを認識したうえで、他企業においては本件好事例の中からヒントを獲得することが肝要であろう。
- ・自社のおかれている環境(地理的、取扱い品目等)を客観的に把握、認識し、改善の目的を明確化したうえで取組を進めることが大切である。その際、コストについて関係者間で合意が必要であろう。
- ・物流市場、取引環境は刻々を変化していることを踏まえたうえで、改善の方向性を定め柔軟に対応する必要がある。
- ・荷主・物流事業者間では、改善の目的の共通化を図り、改善内容(プロセス)を見える化することが重要である。
- ・あらゆる取引(ビジネス)は、経済原則に則りながらも関係者間の良好な人間関係、信頼関係の構築、維持が重要である。
- ・本事例事業所では、3PLの安易な利用に警鐘を鳴らしており、参考にすべきである。

荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

【神奈川大学経済学部教授 齊藤実】

取組のいい点

荷主企業であるスーパーは、物流が小売業にとって重要な生命線だという考えから、配送センターへの設備投資を行い、自社の物流システムの効率化に積極的に取り組んできた。そして、物流現場では独自の改善活動を繰り返し、これによって作業の効率化を押し進めて、現場労働の軽減してきた。こうした企業の物流を改善する積極的な取り組みの姿勢が、今回のドライバーの長時間労働を改善するのに重要な要素となっている。

さらに、スーパーは、配送センター、配送、店舗など、それぞれの部門でさまざまな課題を抱えているなかで、事業運営において「部分最適から全体最適」といったロジスティクスの考えを持っている。これに基づいて、各セクションの部分最適を改めて、企業の全体最適を実現することが指向されている。

今回のドライバーの労働時間短縮の取り組みでは、配送センターで回収品を短時間で処理するために、店舗で回収品の仕分けを行うことが大きなポイントとなっている。それは店側にとっては新たな負担となるのであって、これをすべての店舗で負担できるように組織的な取り組みが行われた。結果として、全体最適につながる改善を達成することが可能となった。

荷主企業であるスーパーの物流管理者が、以前物流事業者のスタッフとして3PL業務を経験しており、配送を含めて物流の実態を十分に把握していた。こうした物流に精通した管理者がいるなかで、現場での労働時間改善に向けた取組みが実現されている。さらには、配送を担うトラック運送事業者との間でも緊密な関係が維持されており、課題解決に向けた取組みが両者の協働のもとで実現できた。

改善を行う場合のアドバイス

今回のケースを見ると、荷主企業が物流を積極的に改善していく基本的な姿勢をしっかりと持っており、それがあからこそ、ドライバーの労働時間短縮の問題を改善することにも積極的に取り組むことができたと考えられる。しかしながら、実際にはこうした荷主企業はむしろ少なく、物流の改善に積極的でない荷主企業が多い。

したがって、こうした事例を参考にしてトラック運送業者側で、より積極的に多様な物流の現場の改善を提案していくことが重要だと考えられる。荷主企業と物流の現場での問題点について情報を共有して、効率化を実現することが荷主企業のメリットになることを明らかにし、物流の改善マインドを引き出しながら、ドライバーの長時間労働の改善につながる提案を行うことが必要である。

地方協議会の開催について

		開催日
北海道	北海道	7月24日
東北	青森	7月29日
	岩手	7月30日
	宮城	7月31日
	秋田	7月30日
	山形	7月27日
	福島	7月27日
関東	茨城	7月24日
	栃木	7月30日
	群馬	7月31日
	埼玉	7月22日
	千葉	7月27日
	東京	7月13日
	神奈川	7月27日
	山梨	7月28日
北陸 信越	新潟	7月13日
	長野	7月30日
	富山	7月27日
	石川	8月7日
中部	愛知	7月23日
	静岡	8月7日
	岐阜	8月3日
	三重	8月3日
	福井	7月30日

		開催日
近畿	大阪	7月23日
	京都	8月4日
	兵庫	8月3日
	滋賀	7月27日
	奈良	7月28日
	和歌山	8月7日
中国	広島	7月23日
	鳥取	7月27日
	島根	8月3日
	岡山	8月6日
	山口	7月29日
四国	徳島	7月29日
	香川	7月30日
	愛媛	8月6日
	高知	7月31日
九州	福岡	8月4日
	佐賀	8月11日
	長崎	8月10日
	熊本	8月6日
	大分	7月23日
	宮崎	8月6日
	鹿児島	8月5日
沖縄	沖縄	7月31日

※各都道府県の第1回協議会は平成27年8月11日までに開催済み。

地方協議会委員一覧表

資料4

平成27年8月20現在

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
北海道	北海道	千葉 博正	千葉 博正 (札幌大学経営学部教授)	仲屋一也 (ホクレン農業協同組合連合会管理本部物流部長) 山口 重幸 (北海道漁業協同組合連合会営業企画部長) 石岡 忠雄 (マックスパリュ北海道(株)取締役経営管理本部長) 関口 厚志 (王子製紙(株)苫小牧工場事務部長)	工藤 修二 (トッキュウ代表取締役) 渡邊 英俊 (北海道フーズ輸送(株)代表取締役) 野村 佳史 (丸日日語産業代表取締役)	菊嶋 明廣 (一般社団法人北海道商工会議所連合会常務理事) 神 秀治 (北海道経済連合会常務理事) 福迫 均 (北海道中小企業団体中央会専務理事)	伊藤 昭人 (公益社団法人北海道トラック協会会長)	紺野 則仁 (全日本運輸産業労働組合連合会北海道地方連合会執行委員長) 渡辺 直志 (日本労働組合総連合会北海道連合会副委員長)	北海道労働局長 北海道労働局労働基準部長 北海道運輸局長 北海道運輸局自動車交通部長 北海道経済産業局産業部長
東北	青森	井上 隆	井上 隆 (青森大学経営学部教授)	田代 直也 (三菱製紙(株)八戸工場工場長) 野村 義矢 (キヤノンプレシジョン(株)体表取締役)	及川 和彦 (日通青森支店支店長) 荒谷 彰男 (三八五流通(株)顧問) 中村 健 (中長運送(株)代表取締役社長)	沼田 廣 (一社)青森県経営者協会会長 太田 修 (全国農業協同組合連合会青森県本部県本部長)	木村 英敬 (一社)青森県トラック協会会長)	山内 裕幸 (全日本運輸産業労働組合青森県連合会)	青森労働局長 東北運輸局長 青森運輸支局長
東北	岩手	元田 良孝	元田 良孝 (岩手県立大学総合政策学部教授)	照井 勝也 (全国農業協同組合連合会岩手県本部副本部長) 山本 篤 (トヨタ自動車東日本(株)岩手工場工務部主査) 小澤 和之 (十文字チキンカンパニー常務執行役員)	小野寺 正太郎 (ハツ星運輸(株)代表取締役) 中平 賢正 (十久運送(有)代表取締役) 佐久間 啓文 (日本通運(株)盛岡支店支店長)	猿川 毅 (岩手県商工会議所連合会事務局長)	高橋 嘉信 (岩手県トラック協会会長)	柴谷 正孝 (全日本運輸産業労働組合岩手県連合会執行委員長)	岩手労働局長 東北運輸局長 岩手運輸支局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
東北	宮城	徳永 幸之	徳永 幸之 (宮城大学教授 事業構想学部 部長)	清野 寿生 (アイリスオー ヤマ(株)本部 工場長兼角田 工場長) 高久 亨一 (生活協同組合 連合会コープ東 北サンネット事 業組合物流本 部長補佐) 都築 祐一 (全国農業協同 組合連合会宮 城県本部管理 部長) 川上 正智 (日本製紙(株) 石巻工場工場 長代理兼事務 部長)	千葉 孝男 (古川貨物(株) 代表取締役) 秋田 進 (日本通運(株) 執行役員仙台 支店長) 庄子 清一 (株)庄子運送 代表取締役)	菅原 秀徳 (一社)東北経 済連合会地域 政策部長) 相田 雅博 (仙台商工会議 所中小企業支 援部次長) 高山 健司 (一社)宮城県 経営者協会事 務局長)	須藤 弘三 (宮城県トラック 協会会長)	佐々木 弘明 (全日本運輸産 業労働組合宮 城連合会執行 委員長) 石井 浩二 (全国交通運輸 労働組合総連 合宮城県支部 委員長)	宮城労働局長 東北運輸局長 宮城運輸支局長
東北	秋田	森 和彦 (秋田大学教育 文化学部教授)	小野 秀昭 (流通経済大学 物流科学研究 所教授)	杉山 昌史 (全国農業協同 組合連合会秋 田県本部本 部長) 吉田 彰彦 (日本製紙(株) 秋田工場工場 長) 田口 正見 (秋田プライウ ッド(株)取締役生 産本部長)	近藤 哲泰 (六郷小型貨物 自動車運送 (株)代表取締 役) 赤上 信弥 (株)秋田市場 運送代表取締 役) 末次 龍一 (ヤマト運輸 (株)秋田主管 支店長)	藤原 清悦 (一社)秋田県 経営者協会会 長)	嶋田 康子 (秋田県トラック 協会会長)	澤田 宏 (全日本運輸産 業労働組合秋 田県連合会執 行委員長)	秋田労働局長 東北運輸局長 秋田運輸支局長
東北	山形	高木 郁郎	高木 郁郎 (日本女子大学 名誉教授)	鈴木 英和 (全国農業協同 組合連合会山 形県本部本 部長) 鈴木 隆一 (株)でん六代 代表取締役)	横尾 新一 (第一貨物(株) 山形支社長) 秋野 明 (酒田海陸運送 (株)代表取締 役)	丹 哲人 (一社)山形県 経営者協会専 務理事)	矢野 佳伸 (山形県トラック 協会会長)	鈴木 純一 (全国交通運輸 労働組合総連 合山形県支部 委員長) 大場 暁 (全日本運輸産 業労働組合山 形県連合会執 行委員長)	山形労働局長 山形労働局勞 働基準部長 東北運輸局長 山形運輸支局長
東北	福島	今野 順夫	今野 順夫 (福島大学名誉 教授)	平栗 嗣久 (株)ヨークベニ マル物流事業 部長 青木 文造 アサヒビール (株)福島工場 総務部長 渡辺 経佳 日東紡績(株) 福島工場副工 場長兼総務部 長	右近 八郎 (マクサム通運 (株)代表取締 役) 西條 久義 (日本通運(株) 郡山支店支 店長) 鎌田 武雄 (昭和運輸(株) 代表取締役) 加治 雄司 (磐城通運(株) 常務取締役)	石井 浩 (福島県商工会 議所連合会常 任幹事) 続橋 英一 (全国農業協同 組合連合会福 島県本部副本 部長)	渡邊 泰夫 (福島県トラック 協会会長)	田母神 正広 (全日本運輸産 業労働組合福 島県連合会執 行委員長)	福島労働局長 東北運輸局長 福島運輸支局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
関東	茨城	茨城運輸支局長		小川 喜賢 (株)ケースホールディングス執行役員営業本部物流部長) 市毛 由之 (株)カスミロジスティクス本部物流部マネージャー) 石田 幸宏 (株)日立パワーソリューションズ資材調達本部ロジスティクスセンター長兼国際調達センター部長代理)	宮内 博夫 (ミヤウチ物流システム(株)代表取締役) 糸賀 祥治 (株)糸賀商運代表取締役) 小倉 邦義 (茨城流通サービス(株)代表取締役社長) 塙 正明 (ハナワ物流(株)代表取締役)	沢畑 慎志 (一社)茨城県経営者協会専務理事) 中里 修三 (茨城県商工会議所連合会専務理事) 畑岡 宏茂 (茨城県商工会連合会専務理事) 岩間 伸博 (茨城県中小企業団体中央会専務理事)	小林 幹愛 (一社)茨城県トラック協会会長	日下部 好美 (日本労働組合総連合会茨城県連合会事務局長) 松本 三智夫 (全日本運輸産業労働組合茨城県連合会執行委員長)	茨城労働局長 関東運輸局長 茨城運輸支局長
関東	栃木	栃木運輸支局長		三吉 政美 (日産自動車(株)栃木工場工務部 生産課部長) 菊入 信幸 (アキレス(株)栃木工場 足利総務部 部長)	吉高神 健司 (有)野中運送店代表取締役) 石塚 安民 (株)北関東運輸代表取締役) 増田 邦雄 (増田運送(株)代表取締役)	黒川 辰美 (一社)栃木県商工会議所連合会常務理事) 石塚 洋史 (一社)栃木県経営者協会専務理事)	笠原 秀人 (栃木県トラック協会会長)	田中 克明 (栃木県交通運輸産業労働組合協議会副議長)	栃木労働局長 関東運輸局長 栃木運輸支局長
関東	群馬	群馬運輸支局長		渡邊 浩 (富士重工(株)スバル製造本部群馬製作所製造管理部長) 狩野 裕 (サンデン・ビジネスエキスパート(株)物流部長)	三浦 文雄 (三富運送(株)代表取締役) 堀越 誠一郎 (堀越運輸(株)代表取締役) 武井 宏 (ホルテックスセイグン(株)代表取締役) 川島 満男 (株)三蔵代表取締役) 原 邦昭 (株)グローバル代表取締役) 佐藤 今朝司 (株)群馬グリーン配送代表取締役)	大矢 一 (群馬県商工会議所連合会専務理事) 樋口 俊之 (群馬県経営者協会専務理事) 星野 榮助 (群馬県倉庫協会会長) 堀式 智 (群馬県地区通運協会会長)	三浦 文雄 (群ト協会会長) 堀越 誠一郎 (群ト協副会長) 武井 宏 (群ト協副会長) 川島 満男 (群ト協副会長) 原 邦昭 (群ト協副会長) 佐藤 今朝司 (群ト協副会長) 石井 雅博 (群ト協専務)	小宮 勝義 (群馬県交通運輸産業組合協議会議長) 金子 裕昭 (日本労働組合総連合会・群馬県連合会事務局長)	群馬労働局長 関東運輸局長 群馬運輸支局長 群馬県産業経済部商政課長 群馬労働局労働基準部健康安全課長
関東	埼玉	古井 恒 (流通経済大学流通情報学部教授)	古井 恒 (流通経済大学流通情報学部教授)	永田 勝 (レンゴー株式会社八潮工場物流部長)	長窪 信也 (株式会社信和運輸代表取締役) 石川 繁 (石川産業株式会社代表取締役) 尾野 嘉昭 (カネオ興運株式会社代表取締役)	福島 亨 (一般社団法人埼玉県商工会議所連合会専務理事) 根岸 茂文 (一般社団法人埼玉県経営者協会専務理事) 川鍋 陽一 (埼玉県倉庫協会副会長)	鳥居 伸雄 (一般社団法人埼玉県トラック協会会長) 小宮 俊光 (一般社団法人埼玉県トラック協会副会長)	牧野 智一 (埼玉県交通運輸産業労働組合協議会議長)	埼玉労働局長 埼玉労働局労働基準部長 関東運輸局長 埼玉運輸支局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
関東	千葉	千葉運輸支局長		<p>斉藤 輝弘 (JFEスチール株式会社 東日本製鉄所 常務執行役員 千葉地区副所長)</p> <p>井関 哲司 (住友化学(株) 千葉工場副工場長兼生産管理部長)</p>	<p>角田 正一 (角田運送(株) 代表取締役)</p> <p>大里 忠弘 (銚子通運(株) 代表取締役)</p> <p>中村 隆則 (南総通運(株) 代表取締役社長)</p> <p>柳澤 隆善 (株)高陽運輸 代表取締役社長)</p> <p>池田 和彦 (株)池田自動車運輸 代表取締役)</p> <p>植森 彰 (日本通運(株) 千葉支店長)</p>	<p>木原 稔 (一社)千葉県商工会議所連合会 専務理事)</p> <p>花澤 和一 (一社)千葉県経営者協会 専務理事)</p>	<p>西郷 隆好 (一社)千葉県トラック協会 会長)</p>	<p>白土師 孝 (全日本運輸産業労働組合千葉県連合会書記長)</p>	<p>関東運輸局長</p> <p>千葉運輸支局長</p> <p>千葉労働局長</p> <p>千葉県商工労働部長</p>
関東	東京	東京運輸支局長		<p>渡辺 徹 (三井食品(株)物流本部副部長)</p> <p>池田 和幸 (アスクール(株)ECR本部統括部長)</p> <p>久野雅人 (ブリヂストン物流(株)取締役・物流事業統括)</p>	<p>浅井 隆 (株)浅井代表取締役)</p> <p>天野 智義 (天野運送(株)代表取締役)</p> <p>千原 武美 (西多摩運送(株)代表取締役)</p>	<p>朝香 博 (東京商工会議所地域振興部長)</p> <p>石川 純彦 (東京経営者協会労働・研修部長)</p> <p>石田 靖博 (東京都中小企業団体中央会労働課長)</p> <p>竹口 誠三 (東京倉庫協会専務理事)</p> <p>竹津 久雄 (東京地方通運連盟会長)</p> <p>山内 信幸 (全国物流ネットワーク協会専務理事)</p>	<p>※トラック事業者3社＝東京都トラック協会副会長 高橋 啓也 (キリンググループ)ロジスティクス(株)東日本支社営業部長)</p> <p>嵯峨 宏通 (全農物流(株)常務取締役)</p> <p>綾部 尚典 (AGCロジスティクス(株)企画管理部 主席)</p>	<p>米田 易憲 (東京都交通運輸産業労働組合協議会議長)</p> <p>傳田雄二 (日本労働組合総連合会東京都連合会副事務局長)</p>	<p>東京労働局長</p> <p>東京労働局労働基準部長</p> <p>関東運輸局長</p> <p>東京運輸支局長</p> <p>関東経済産業局産業部次長</p> <p>東京都産業労働局商工部長</p>
関東	神奈川	神奈川運輸支局長		<p>斉藤 康浩 (株)日新総合営業第三部兼陸運部執行役員部長)※注) 荷主元請会社</p> <p>刑部 佳英 (全農物流(株) 神奈川支店支店長)※注) 荷主元請会社</p> <p>中尾 芳孝 (日産自動車(株)SCM本部部品物流エンジニアリング部エクスパートリーダー)</p>	<p>伊澤 進 (横浜低温流通(株)代表取締役)</p> <p>高橋 浩治 (川崎運送(株) 取締役社長)</p> <p>伊藤 保義 (内外液輸(株) 代表取締役)</p>	<p>塚原 良一 (一社)神奈川県商工会議所連合会専務理事)</p> <p>石部 裕通 (一社)神奈川県経営者協会 専務理事)</p>	<p>筒井 康之 (一社)神奈川県トラック協会 会長)</p> <p>石橋 廣 (一社)神奈川県トラック協会 専務理事)</p> <p>神志那学 (一社)神奈川県トラック協会 常務理事)</p> <p>伊奈利夫 (一社)神奈川県トラック協会 常務理事)</p>	<p>鈴木 啓二 (全日本運輸産業労働組合神奈川県連合会執行委員長)</p>	<p>神奈川県産業労働局産業・観光部課長</p> <p>厚生労働省神奈川労働局長</p> <p>国土交通省関東運輸局長</p> <p>神奈川運輸支局長</p>

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
関東	山梨	山梨運輸支局長		原 晃彦 ((株)シャトラーゼ 営業本部物流部長) 仲澤 富夫 ((株)キトー 製造本部ホイス製造部業務グループマネージャー補佐)	藤本 寛 (有)藤本運送 代表取締役社長 塩津 和久 (中央運輸(有) 代表取締役社長)	小林 明 (山梨県商工会議所連合会 事務局長) 知見寺 好幸 (山梨県中小企業団体中央会 事務局長) 望月 玲仁 (山梨県倉庫協会 会長)	坂本政彦 ((一社)山梨県トラック協会 会長) 伏見 勉 (日本労働組合総連合会山梨県連合会 副事務局長) 常葉 秀之 (全日本運輸産業労働組合山梨県連合会 書記長)	山梨県産業労働部商業振興金融課長 山梨労働局長 関東運輸局長 山梨運輸支局長	
北陸信越	新潟	長塚 康弘	長塚 康弘 (新潟大学名誉教授)	安藤 稔 (全国農業協同組合連合会新潟県本部管理部長) 板垣 和彦 (北越紀州(株)新潟工場事務部長) 金子 昌弘 (北星産業(株)取締役営業部長)	小林 和男 (中越運送(株) 代表取締役社長・新潟県トラック協会副会長) 市村 輝男 (長岡トラック(株)代表取締役社長・新潟県トラック協会副会長)	遠藤 修司 ((一社)新潟県商工会議所連合会専務理事) 本間 哲夫 ((一社)新潟県経営者協会専務理事) 藤巻 勉 (新潟県中小企業団体中央会 専務理事) 大谷 昇 (特非)新潟県消費者協会事務局長)	浅間 博 ((公社)新潟県トラック協会専務理事) 小原 勇 (日本労働組合総連合会新潟県連合会副会長) 渡辺 章衛 (全日本運輸産業労働組合新潟県連合会執行委員長)	新潟労働局長 北陸信越運輸局長 経済産業省関東経済産業局産業部担当次長	
北陸信越	長野	小山 健	小山 健 (信州大学名誉教授)	古畑 一彦 (マルコム株式会社物流管理部長) 佐藤 正彦 (全国農業協同組合連合会長野県本部総合企画部長)	佐藤 武司 (日本通運(株)長野支店長・長野県トラック協会副会長) 朝場 宏男 (東信運送(株)代表取締役・長野県トラック協会北信地区理事)	水本 正俊 ((一社)長野県経営者協会専務理事) 佐々木 正孝 (長野県中小企業団体中央会 専務理事)	佐藤 武司 (長野県トラック協会副会長・前掲) 朝場 宏男 (長野県トラック協会北信地区理事・前掲)	長野労働局長 北陸信越運輸局長	
北陸信越	富山	千々岩 力	千々岩 力 (高岡法科大学 大学長)	林 清淳 ((株)不二越 営業管理部物流管理センター長) 西田 真一 (YKKAP(株)生産本部ロジスティクス推進部供給企画室長) 広瀬 政明 (三協立山(株)経営企画総括室統括室長付) 塚田 宏之 (中越パルプ工業株式会社経営管理本部管理部調査役) 小杉 誠一 (テイカ製薬(株)取締役購買物流本部長)	小杉 鑑平 (魚津運輸(株)代表取締役会長・富山県トラック協会副会長) 勝山 功 (三和運輸(株)取締役相談役・富山県トラック協会副会長) 荒木 一義 (株)荒木運輸 代表取締役社長)	天坂 幸治 ((一社)富山県商工会議所連合会常任理事・事務局長) 佐藤 登 ((一社)富山県経営者協会専務理事) 増川 茂則 (富山県中小企業団体中央会 専務理事) 相原 真美 (富山県消費者協会事務局長)	稲土 英博 ((一社)富山県トラック協会専務理事) 土肥 克彦 (日本労働組合総連合会富山県連合会副会長・富山県交通運輸産業労働組合協議会議長)	富山労働局長 北陸信越運輸局長	

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
北陸信越	石川	近藤 修司	近藤 修司 (北陸先端科学技術大学院大学 客員教授)	中出 豊彦 (石川県農業協同組合中央会 総務教育部長) 酒井 健 (カナカン(株) 常務取締役) 竹鼻 達夫 (津田駒工業(株) 専務取締役)	田内 満喜夫 (株)田内運輸 取締役会長) 山田 秀一 (北陸貨物運輸(株) 代表取締役) 中野 廣志 (日本通運株式会社) 金沢支店)	宮本 外紀 (一社)石川県商工会議所連合会専務理事) 橋本 政人 (一社)石川県経営者協会専務理事) 中村 明 (石川県中小企業団体中央会 専務理事)	谷本 義治 (一社)石川県トラック協会会長)	酒井 敏次 (石川県交通運輸産業労働組合協議会議長)	石川労働局長 北陸信越運輸局長
中部	愛知	丹下 博文	丹下 博文 (愛知学院大学大学院経営学研究科 教授)	石崎 雅士 (トヨタ自動車物流管理部国内物流改善室 主査)、 福山 衛 (福山冷蔵(株) 代表取締役社長)	高山 智司 (高山運輸(株) 代表取締役)、 神谷 昌彦 (高浜共立運輸(株) 代表取締役)、 藤代 正行 (株)藤城運輸代表取締役社長)	福村 隆宏 (中部経済連合会社会基盤部長)、 田中 豊 (愛知県商工会議所連合会(名古屋商工会議所)企画振興部長、 遠藤 直也 (日本ロジスティクスシステム協会中部支部部長)	若杉 福雄 (愛知県トラック協会副会長 丸五運送(株)代表取締役)	加藤 正光 (全日本運輸産業労働組合愛知県連合会執行委員長)、 谷藤 賢治 (全日本建設交通一般労働組合愛知県本部書記長)	中部経済産業局 産業部長 愛知労働局長 愛知運輸支局長 中部運輸局長
中部	静岡	丹下 博文	丹下 博文 (愛知学院大学大学院経営学研究科 教授)	杉山 克幸 (鈴与(株)取締役) 渡辺 秀身 (ジャトコ(株)SCM推進部長)	鈴木 正二 (東静岡送(株) 代表取締役) 杉山 節雄 (静岡運輸(株) 代表取締役)	杉 雅俊 (一般社団法人静岡県商工会議所連合会専務理事) 木村 道則 (静岡県中小企業団体連合会 専務理事)	加藤 浩幸 (静岡県トラック協会副会長 ウェルボート(株)代表取締役)	鈴木 英男 (全日本運輸産業労働組合静岡県連合会書記長) 遠藤 伸 (全日本建設交通一般労働組合静岡県本部書記次長)	静岡労働局 静岡運輸支局 中部運輸局長
中部	岐阜	土井 義夫	土井 義夫 (朝日大学 准教授)	小池 孝幸 (株)パロ一物流部長) 松原 芳久 (イビデン(株)総務部長) 大羽 浩司 (KYB(株)生産企画部課長) 後藤 成人 (KYB(株) 生産管理部課長)	田口 利壽 (東海西濃運輸株式会社代表取締役社長) 遠藤 亮 (越美通運株式会社代表取締役社長) 清水 豊太郎 (清水産業有限公司代表取締役社長)	山田 英治 (岐阜県商工会議所連合会専務理事) 安藤 正弘 (一般社団法人岐阜県経営者協会専務理事) 長縄 隆 (一般社団法人岐阜県経済同友会専務理事)	山口 嘉彦 (岐阜県トラック協会副会長 (株)エスラインギフ代表取締役社長)	日本労働組合総連合会岐阜県連合会 全日本運輸産業労働組合岐阜県連合会	岐阜労働局 岐阜運輸支局 中部運輸局長
中部	三重	山本 雄吾	山本 雄吾 (名城大学経済学部 教授)	太田 靖也 (日本トランスシティ(株)運輸事業部 業務部長) 村松 幹夫 (株式会社 LIXIL物流 近畿物流センター センター長)	川北 辰実 (株)カワキタエクスプレス代表取締役) 辻 定 (辻運送(株) 専務取締役) 村木 尚哉 (新成運輸(株) 代表取締役社長)	藤本 和弘 (三重県商工会議所連合会事務局長) 別所 浩己 (三重県中小企業団体中央会 事務局長)	西野 衛 (三重県トラック協会会長 (株)西野代表取締役社長)	浮田 光久 (全日本運輸産業労働組合三重県連合会書記長)	三重労働局長 三重運輸支局 中部運輸局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
中部	福井	川上 洋司	川上 洋司 (福井大学院工学研究科教授)	片岡 久秀 (フクビ化学工業(株)営業本部商品物流管理部長) 勝木 知文 (セーレン(株)取締役執行役員グローバル総務経理人事本部長)	有馬 茂人 (敦賀海陸運輸(株)取締役副社長) 水野 茂 (株)ミツノリ代表取締役)	鏑淵 信一 (一般社団法人福井県商工会議所連合会専務理事) 坪田 隆義 (福井県経済農業協同組合連合会常務理事)	清水 則明 (福井県トラック協会会長 福井貨物(株)代表取締役社長)	藤澤 幹雄 (福井県交通運輸産業労働組合協議会議長)	福井労働局長 福井運輸支局長 中部運輸局長
近畿	大阪	安部 誠治	安部 誠治 (関西大学社会学部教授)	武田 重治 (ダイキン工業株式会社物流本部業務部長) 榎本 陽一 (住友電気工業株式会社物流管理部部長) 松島 一成 (パナソニック株式会社企画部部長) 中 敦彦 (サントリービジネスエキスパート株式会社物流部部長)	富田 博行 (日本通運株式会社大阪支店)	神田 彰 (公益社団法人関西経済連合会) 堤 成光 (大阪商工会議所) 小池 米男 (一般社団法人大阪卸商連合会) 内田 嘉信 (日本チェーンストア協会関西支部) 須山 泰木 (公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会) 辻村 秀利 (大阪倉庫協会)	坂本 克己 (一般社団法人大阪府トラック協会 会長) 中川 才助 (一般社団法人大阪府トラック協会 副会長) 川端 英治 (一般社団法人大阪府トラック協会 副会長)	山口 善弘 (全日本運輸産業労働組合大阪府連合会)	大阪労働局長 近畿経済産業局産業部長 近畿運輸局長 近畿運輸局大阪運輸支局長
近畿	京都	久本 憲夫 (京都大学大学院教授)	久本 憲夫 (京都大学大学院教授)	清水 伸二 (第一工業製薬(株)人事総務部長) 森山 龍士 (宝酒造(株)SCM部長) 登坂 雄士 (山崎製パン(株)京都工場セールス課長)	西畑 義昭 (株)アースカーゴ代表取締役)	才寺 篤司 (京都商工会議所 産業振興部長) 川村 雅己 (京都経営者協会 渉外部担当部長) 大里 茂美 (京都府中小企業団体中央会 専務理事) 湯浅 康平 (京都倉庫協会 会長)	金井 清治 (一般社団法人京都府トラック協会 会長)	稲山 裕次 (全日本運輸産業労働組合連合会京都府連合会 執行委員長)	京都労働局長 近畿経済産業局産業部長 近畿運輸局長 近畿運輸局京都運輸支局長
近畿	兵庫	小谷 通泰 (神戸大学大学院教授)	小谷 通泰 (神戸大学大学院教授)	井上秀昭 (川崎重工業株式会社 モーターサイクル&エンジンカンパニーサプライチェーン本部SC管理部長) 山田勝重 (フジッコ株式会社取締役・人事総務部長)	福永 征秀 (信栄運輸株式会社 取締役会長) 北野 稔 (姫路合同貨物自動車株式会社 代表取締役) 坂尾 洋南 (富士運輸株式会社 代表取締役)	城内 喜博 (兵庫県経営者協会 特別参与) 安田 義秀 (神戸商工会議所 常務理事・事務局長) 深田 修司 (兵庫県中小企業団体中央会 専務理事) 笹倉 雅彦 (兵庫県倉庫協会 専務理事)	福永 征秀 (一般社団法人兵庫県トラック協会 会長) 北野 稔 (一般社団法人兵庫県トラック協会 副会長) 坂尾 洋南 (一般社団法人兵庫県トラック協会 常任理事)	河合 和俊 (全日本運輸産業労働組合兵庫県連合会 執行委員長)	兵庫労働局長 近畿運輸局長 兵庫陸運部長 近畿経済産業局産業部長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
近畿	滋賀	浜崎 章洋	浜崎 章洋 (大阪産業大学 経営学部教授)	生駒 弘信 (株)アヤハデイ 才 取締役・管理 本部 本部長 安河内 章 (キリンビール (株)滋賀工場総 務広報担当部 長)	中嶋 克樹 (センコー(株)常 務理事・京滋主 管支店長)	坂口 康一 (一社)滋賀経 済産業協会会 長 大道 良夫 (滋賀県商工会 議所連合会会 長) 上西 保 (滋賀県商工会 連合会副会長) 安田 昌生 (滋賀県中小企 業団体中央会 副会長) 淺野 邦彦(滋 賀県倉庫協会 会長)	田中 亨 (滋賀県トラック 協会会長) 甲斐切 稔 (滋賀県トラック 協会副会長)	山田 清 (日本労働組合 総連合会滋賀 県連合会会長) 矢田 收宏 (全日本運輸産 業労働組合滋 賀連合会執行 委員長)	滋賀労働局長 近畿運輸局長 滋賀運輸支局 長
近畿	奈良	蓮花 一己	蓮花 一己 (帝塚山大学教 授)	吉村 昭秀 (小山株式会社 取締役総務・人 事・経理本部長) 疋田 満 (奈良積水株式 会社 技術部 安全・環境グ ループ長)	古田 正拓 (日本通運株式 会社奈良支店 長)	峯川 郁郎 (奈良県商工会 議所連合会常 任幹事) 福田 将人 (奈良県商工会 連合会専務理 事) 神田佳和 (奈良 経済産 業協会専務理 事) 櫻井 良彰 (奈良県中小企 業団体中央会 専務理事) 福本 圭司 (奈良県倉庫協 会会長)	森本 万司 (奈良県トラック 協会会長) 中 秀夫 (奈良県トラック 協会副会長)	内藤 利彦 (全日本運輸産 業労働組合奈 良県連合会執 行委員長)	奈良労働局長 近畿経済産業 局産業部長 近畿運輸局長 奈良運輸支局 長
近畿	和歌山	辻本 勝久 (和歌山大学 教授)	辻本 勝久 (和歌山大学教 授)	松下 芳 (花王 株式会 社和歌山工場 長) 東山 和典 (株式会社才一 クワ物流事業部 長)	石橋 日出夫 (株式会社 湊 組取締役) 赤松 孝昭 (和歌山名鉄運 輸株式会社代 表取締役) 阪本 享三 (株式会社酒本 運送代表取締 役)	永井 慶一 (和歌山県経営 者協会専務理 事) 岡本 賢司 (和歌山県商工 会議所連合会 常任幹事) 湯川 恭英 (和歌山県商工 会連合会事務 局長) 木下 淳 (和歌山県中小 企業団体中央 会専務理事) 栗生 建次 (一般社団法人 和歌山経済同 友会事務局長) 坂田 道治 (和歌山県倉庫 協会会長)	龍田 潤三 (公益社団法人 和歌山県トラッ ク協会会長)	裏野 勝也 (全日本運輸産 業労働組合和 歌山県連合会 執行委員長)	和歌山県企画 部地域振興局 長 和歌山県商工 観光労働部勞 働政策参事 和歌山労働局 長 近畿経済産業 局産業部長 近畿運輸局長 和歌山運輸支 局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
中国	広島	三井 正信 (広島大学大学院 社会科学部 教授)	若井 真宣 (経営コンサルタント(広島県立大学名誉教授)) 三井 正信 (広島大学大学院 社会科学部 教授)	平垣内 康展 (マツダ(株)生産管理・物流本部長) 中村 修二 (全国農業協同組合連合会広島県本部JA担当部長) 宮田 秀雄 (福屋物流部長) 福島 淳仁 (サンエス管理本部人事部長)	田中 和志 (日本通運(株)広島支店長) 八田 弘明 (福山通運(株)常務執行役員) 竹本 昭法 (芸北急送(株)代表取締役社長) 沖藤 克治 (沖藤運送(株)代表取締役社長)	中野 博之 (広島県経営者協会専務理事) 谷村 武士 (広島県商工会議所連合会幹事長) 田中 一範 (広島県倉庫協会会長)	山根 徹吾 (広島県トラック協会専務理事)	三浦 英次 (広島県交通運輸産業労働組合協議会議長)	中国経済産業局産業部長 広島労働局長 中国運輸局長 広島運輸支局長
中国	鳥取	裕見 吉晴 (鳥取大学副学長)	裕見 吉晴 (鳥取大学副学長)	神谷 哲郎 (トミタ電機(株)代表取締役社長) 谷口 信幸 (明治製作所取締役製造部長) 戸田 勲 (鳥取中央農業協同組合常務理事)	竹内 洋一郎 (山陰運送(株)代表取締役社長) 河野 俊一 (中部貨物(有)代表取締役) 八幡 太郎 (八幡運輸代表取締役会長)	山内 啓介 (鳥取県商工会議所連合会事務局局長) 清水 徹男 (鳥取県中小企業団体中央会専務理事)	川上 和人 (鳥取県トラック協会会長) 前田 裕明 (鳥取県トラック協会専務理事)	山崎 睦 (鳥取県交通運輸産業労働組合協議会事務局長)	鳥取労働局長 鳥取労働局労働基準部長 中国運輸局長 鳥取運輸支局長
中国	島根	飯野 公央 (島根大学法文学部准教授)	飯野 公央 (島根大学法文学部准教授)	坂本 忍 (島根県農業協同組合常務理事) 江角 隆 (ホシザキ電気(株)島根工場生産管理部長)	大和 博見 (丸和運輸代表取締役) 鷲尾 忠彦 (日本通運(株)松江支店支店長)	木村 和夫 (島根県商工会議所連合会幹事長) 中村 光男 (島根県中小企業団体中央会専務理事)	三島 進 (公益社団法人島根県トラック協会会長)	加田 章 (島根県交通運輸産業労働組合協議会議長)	島根労働局長 中国運輸局長 島根運輸支局長
中国	岡山	有利 隆一 (岡山商科大学経済学部)	有利 隆一 (岡山商科大学経済学部)	近藤 敏雄 (三菱自動車工業(株)水島製作所生産管理部長) 辻 健三郎 (キリングループロジスティクス(株)岡山支店支店長) 山下 良一 (フジ物流(株)常務取締役)	中岡 海城雄 (鶴山運送(株)代表取締役) 林田 昌吾 (并倉運輸(株)代表取締役) 小郷 伸洋 (岡山県貨物運送(株)専務取締役) 大野 雅美 (岡山県中小企業団体中央会事務局局長) 矢吹 正 (岡山県倉庫協会専務理事)	窪津 誠 (岡山県商工会議所連合会専務理事) 小野 敏行 (岡山県経営者協会専務理事) 大野 雅美 (岡山県中小企業団体中央会事務局局長) 矢吹 正 (岡山県倉庫協会専務理事)	田中 明夫 (岡山県トラック協会専務理事)	生藤 茂徳 (岡山県交通運輸産業労働組合協議会議長)	岡山県産業労働部企業誘致・投資推進課長 岡山労働局長 中国運輸局長 岡山運輸支局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
中国	山口	末永 久大 (弁護士)	末永 久大 (弁護士)	廻本 学 (全国農業協同組合連合会山口県本部営農推進部部長) 山本 彰 (積水ハウス(株)山口工場製造部物流グループ長)	伊達 明彦 (岩国通運(株)代表取締役) 喜多村 誠 (防府通運(株)代表取締役)	小田 孝夫 (山口県商工会議所連合会常務理事) 寺田 徹郎 (山口県中小企業団体中央会専務理事)	河崎 静生 (山口県トラック協会会長) 高橋 則彦 (山口県トラック協会専務理事)	吉田 昌裕 (山口県交通運輸産業労働組合協議会事務局長)	山口労働局長 山口労働局労働基準部長 中国運輸局長 山口運輸支局長
四国	徳島	松村 豊大	松村 豊大 (徳島文理大学総合政策学部教授)	富田 圭司 (株)キョーエイ人事部長) 川崎 浩資 (株)DNP四国総務部 部長)	門田 征士 (徳島通運(株)代表取締役) 酒井 一誠 (誠徳運輸(株)代表取締役)	石井 一 (徳島商工会議所専務理事)	郡 信彦 (一社)徳島県トラック協会専務理事)	平井 敏郎 (全日本運輸産業労働組合連合会徳島県協議会 議長) 宮本 武司 (全日本交通運輸産業労働組合総連合会徳島県支部執行委員長)	徳島労働局長 四国運輸局長 徳島運輸支局次長
四国	香川	央戸 栄徳	央戸 栄徳 (香川大学名誉教授)	梅原 康利 (テーブルマーク(株)物流部長) 田中 賢二 (大倉工業(株)業務グループ次長) 眞鍋 宣訓 (四国化成工業(株)建材事業物流購買部長)	宮田 智喜 (日本通運(株)四国支店部長) 田中 正治 (三豊運送(株)代表取締役) 塩田 学 (林田物流(株)代表取締役) 白井 聡 (琴平急配(株)代表取締役)	公受 弘充 (四国経済連合会常務理事) 山田 哲也 (香川県商工会議所連合会専務理事)	楠木 寿嗣 (一社)香川県トラック協会会長)	藤下 壽博 (全日本運輸産業労働組合連合会香川県協議会議長) 中村 英介 (日本労働組合総連合会香川県連合会(四国ヤマトホームコンビニエンス労働組合委員長))	香川労働局長 藤永 芳樹 四国運輸局長 瀬部 充一 香川運輸支局長 石垣 融二
四国	愛媛	東淵 則之	東淵 則之 (松山大学経営学部教授)	木戸 栄次 (住友化学(株)愛媛工場【業務部(物流)兼物流部統括チームリーダー]) 竹村 靖 (全国農業協同組合連合会愛媛県本部県副本部長) 添田 裕文 (ダイオーロジスティクス(株)取締役)	西川 武 (有)西川運送(代表取締役会長) 和田 祥孝 (宇和島自動車運送(株)代表取締役社長) 黒川 由紀也 (株)あじふく 代表取締役社長) 矢野 正樹 (南流勢運輸(株)代表取締役社長)	塩崎 桂 (愛媛県商工会議所連合会事務局長)	一宮 貢三 (愛媛県トラック協会会長) 岡田 秀人 (愛媛県トラック協会専務理事)	小山 真一 (愛媛県交通運輸産業労働組合 議長) 深井 寛 (愛媛県交通運輸産業労働組合 会計監査)	愛媛労働局長 天野 敬 四国運輸局長 瀬部 充一 愛媛運輸支局長 一宮 軌善

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
四国	高知	横川 和博	横川 和博 (高知大学人文学部教授)	池上 隆 (旭食品(株)管理統括本部法務部 部長) 吉岡 克洋 (東洋電化工業(株)調達部調達課 課長)	竹下 勝之 (丸富運送(株)代表取締役社長) 森本 敬一 (丸栄運輸(株)代表取締役社長)	中屋 邦彦 (高知商工会議所事務局長) 川村 直哉 (高知県経営者協会専務理事)	岸 圭介 (高知県トラック協会会長)	谷山 砂男 (高知県交通運輸産業労働組合協議会幹事)	高知労働局長 伊津野 信之 高知労働局労働基準部長 村井 秀吉 四国運輸局長 瀬部 充一 高知運輸支局長 次長 齊藤 雅之
九州	福岡	小野 秀昭	小野 秀昭 (流通経済大学物流科学研究所教授)	安武 正文 (TOTO(株)物流技術部長) 加藤 堪二 (新日鐵住金(株)八幡製鐵所工程物流部長) 江頭 幸子 (ブリヂストン物流(株)西日本支店事業管理課長)	三村 彰一 (浦筑豊通運(株)代表取締役社長) 増田 康雄 (増田運送(有)代表取締役社長) 河野 清二 (東西産業運輸(有)代表取締役社長)	中村 仁彦 (福岡県商工会議所連合会専務理事) 村岡 潤一 (全国農業協同組合連合会福岡県本部 県本部長) 松岡 嘉彦 (福岡県経営者協会専務理事) 野々上 幸治 (福岡県中小企業団体中央会事務局長)	眞鍋 博俊 (公社)福岡県トラック協会会長	西田 修三 (全日本運輸産業労働組合連合会福岡県連合会執行委員長) 西村 芳樹 (日本労働組合総連合会福岡県連合会事務局長)	福岡労働局長 九州運輸局長 福岡運輸支局長
九州	佐賀	荒牧 軍治	荒牧 軍治 (佐賀大学名誉教授) 小野 秀昭 (流通経済大学教授)	江口孝浩 (榊戸上電機製作所業務グループマネージャー) 松尾芳磨 (JA佐賀 常務理事) 田中俊也 (榊佐賀鉄工所佐賀工場製造第二課長) 入江敏修 (九州日立物流サービス(株)鳥栖営業所 業務グループ長) 田代勝久 (久光製薬(株)鳥栖工場総務課長)	田中 康紀 (佐賀運輸(株)代表取締役社長) 宮原 章彦 (榊ミヤハラ物流代表取締役) 鳥屋 正人 (榊ロジコム代表取締役) 鳥谷 竹人 (有田陸運(株)代表取締役)	福母 祐二 (佐賀県経営者協会) 江島 秋人 (佐賀県中小企業団体中央会専務理事) 坂井 俊彦 (佐賀県商工会議所連合会 総務課長) 陣内 一博 (佐賀商工会連合会 専務理事)	馬渡 雅敏 (佐賀県トラック協会会長)	相川 司 (日本労働組合総連合会佐賀県連合会会長) 青柳 直 (全日本運輸産業労働組合連合会佐賀県連合会 執行委員長) 森田 末嘉 (全国交通運輸労働組合総連合会佐賀県支部委員長)	佐賀労働局長 九州運輸局長 佐賀運輸支局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
九州	長崎	宮原 和明 (長崎総合科学 大学名誉教授)	宮原 和明 (長崎総合科学 大学名誉教授) 小野 秀明 (流通経済大学 物流科学研究所)	原田 庸一郎 (三菱重工業 (株)長崎造船 所所長代理) 内田 勇 (長崎県 農業 協同組合中央 会専務理事) 若松宏二 (長崎県漁業協 同組合連合会 参事) 福水商事(株) 五反田 光 (日本ハム(株) 諫早プラント工 場長) 川見 義昭 (株)エレナ総 務部長)	松本一秀 (日本通運(株) 長崎支店 支店 長) 篠原 秀雄 (ヤマト運輸 (株)長崎主管 支店 支店長) 鈴木 正直 (タカラ長運 (株) 代表取締 役) 井石 八千代 (株)井石 代 表取締役) 佐藤 正文 (長崎雲仙運輸 (有)代表取締 役) 馬場 邦彦 (幸運トラック (株)代表取締 役) 西辻 松好 (株)ミラージュ 代表取締役)	松永 安市 (長崎県商工会 議所連合会専 務理事) 水浦 力 (長崎県中小企 業団体中央会 専務理事) 山口 裕志 (全日本運輸産 業労働組合連 合会執行委員 長)	塚本 政治 (長崎県トラック 協会会長)	山口 裕志 (全日本運輸産 業労働組合連 合会長長崎連 合会 執行委員 長)	長崎労働局長 九州運輸局長 長崎運輸支局長 長崎県産業労働部次長
九州	熊本	坂本 正 (熊本学園大学 教授)	坂本 正 (熊本学園大学 教授)	恒松 由紀夫 (熊本県経済農 業協同組合連 合会園芸部長) 山本 尚司 (株式会社鶴屋 百貨店管理部 長) 楠谷 眞二 (本田技研工業 株式会社 熊本 製作所生産業 務室長) 児玉 恒康 (日本通運株式 会社熊本支店 熊本支店長) 熊澤 宏 (ヤマト運輸株 式会社熊本主 管支店 熊本主管支店 長) 荒川 泰治 (九州産交運輸 株式会社 代表取締役社 長)	住永 金司 (熊本交通運輸 株式会社 代表取締役社 長) 武藤 正幸 (株式会社手野 運送店 代表取締役社 長) 上田 裕子 (株式会社 AZUMA 代表取締役) 下川 公一郎 (城東運輸倉庫 株式会社 代表取締役) 津埜高則 (津埜運送株式 会社 代表取締役)	谷崎 淳一 (熊本県商工会 議所連合会 専務理事) 竹熊 猛 (熊本県農業協 同組合中央会 常務理事) 古里政信 (熊本県中小企 業団体中央会 専務理事)	住永 豊武 (社)熊本県ト ラック協会会長)	矢野 良輔 (交通労連熊本 県支部 事務局長) 田北 尚勝 (運輸労連熊本 県連合会 執行委員長)	熊本労働局長 九州運輸局長 熊本運輸支局長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
九州	大分	前田 明	前田 明 (放送大学大分 学習センター所 長)	関野 孝志 (新日鐵住金 (株)大分製鉄所 工程業務部長) 山本 博之(大 分キャン(株))	鶴崎 洋明 (日本通運(株) 大分支店長) 柿沼 貴良 (ヤマト運輸(株) 大分主管支店 長) 富永 繁 (センコー(株)北 九州支店長) 梅木 真次 (九重運輸(有) 代表取締役) 三浦 政人 (株)鶴見運送 代表取締役) 山下 証規 (安心院運輸 (株)代表取締 役) 十時 康裕 (株)NBSロジ ソル会長) 三重野 正治 (有)トランス ポートサービ ス・ミエノ)	川野 繁志 (大分県商工会 議所連合会常 務理事) 山田 英治 (大分県商工連 合会専務理事) 河野 深 (大分県中小企 業団体中央会 専務理事) 高橋 佐太郎 (全国農業協同 組合連合会大 分県本部副本 部長) 力 徳昌志 (大分県農業協 同組合専務理 事) 足立 紀彦 (大分県木材協 同組合連合会 専務理事) 日隈 邦夫(大 分県漁業協同 組合専務理事)	青木 建 (公社)大分県 トラック協会 長)	橋本 敏雄 (全日本運輸産 業労働組合連 合会大分県連 合会 執行委員 長)	大分労働局長 九州運輸局長
九州	宮崎	白石 敬晶	白石 敬晶 (宮崎産業経営 大学) 小野 秀昭 (流通経済大学 物流科学研究 所教授)	川野 隆典 (宮崎県経済農 業協同組合連 合会常務理事) 石川 修二 (日本ホワイト ファーム(株)管 理部次長)	本田 豊明 (有)本田運送 代表取締役) 高石 淳一 (日豊輸送株) 代表取締役) 伊藤 圭一 (有)宮崎配送 センター専務取 締役)	倉掛 正志 (宮崎県商工会 議所連合会専 務理事) 田原 新一 (宮崎県商工会 連合会専務理 事) 黒木 裕孝 (一般社団法人 宮崎県工業会 専務理事)	牧田 信良 (一社)宮崎県 トラック協会 長)	国部 健一郎 (運輸労連宮崎 県連合会 委員 長)	宮崎労働局長 九州運輸局長 宮崎運輸支局 長 宮崎県商工労 働観光部長
九州	鹿児島	小野 秀昭	小野 秀昭 (流通経済大学 物流科学研究 所教授)	鬼丸 幸司 (鹿児島県経済 農業協同組合 連合会常務理 事) 大山 康成 (鹿児島青果 (株)代表取締 役社長) 本坊 和人 (本坊酒造(株) 代表取締役社 長) 要塚 由隆 (中越パルプ工 業(株)川内工 場執行役員工 場長) 大峰 光一 (ヤマエ久野 (株)鹿児島支 店執行役員支 店長)	三苫 和彦 (日本通運(株) 鹿児島支店支 店長) 藤迫 利郎 (中越物産(株) 代表取締役社 長) 鳥部 敏雄 (セイコー運輸 (株)代表取締 役) 芳田 明 (株)ユタカ産 業代表取締役)	永田 福一 (鹿児島県中小 企業団体中央 会事務局長)	黒木 一正 (公社)鹿児島 県トラック協会 会長)	池田 耕造 (全日本運輸産 業労働組合連 合会鹿児島県 連合会執行委 員長)	鹿児島労働局 長 九州運輸局長 鹿児島運輸支 局次長

運輸局	都道府県	座長	学識経験者	荷主企業	トラック事業者	経済・荷主団体	トラック運送事業者団体	組合団体	行政庁
沖縄	沖縄	小野 秀昭	小野 秀昭 (流通経済大学 物流科学研究 所教授)	松岡 正晃 (イオン琉球 (株) 管理本部 ストアオペレー ション部部长) 玉城 昭彦 (沖縄県生コン クリート協同組 合常務理事)	具志堅 全隆 (浦西産業(株) 代表取締役社 長) 新城 英一 (大成通運(株) 代表取締役社 長)	親川 進 (沖縄県商工会 連合会事務局 長) 仲田 秀光 (沖縄県商工会 議所連合会常 任幹事) 山城 勝 (一般社団法人 沖縄県経営者 協会常務理事) 上里 芳弘 (沖縄県中小企 業団体中央会 専務理事)	佐次田 朗 (沖縄県トラック 協会会長)	松田原 昌輝 (連合沖縄副事 務局長) 玉那覇 英昭 (運輸労連沖縄 県連書記長)	沖縄労働局長 沖縄総合事務 局運輸部長

トラック輸送における長時間労働の実態調査 概要

①調査の目的等

- 本調査は、トラック輸送における労働時間の内訳、手待ち時間の詳細、荷役の契約の有無など、長時間労働の実態及び原因を明らかにし、今後の取引慣行の改善など、労働時間短縮のための対策検討に資することを目的とし、**厚生労働省、国土交通省が共同して実施**する。
- 今後、対策を検討・推進していく上で、本調査による正確な実態把握が何よりも重要となることから、円滑かつ正確な情報収集に向けて、調査において報告されたデータ等は統計的に処理し、**運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用しない旨を周知**。

②調査対象者

- ・地方トラック協会(47協会)の会員事業者で**各都道府県20社以上の事業者から100ドライバー分を回収**することを基本とし、東京・愛知・大阪・北海道は30社以上の事業者から150ドライバー分を回収予定

③調査内容

ドライバーに下記の各業務に掛かった時間等を記入して頂き、1日の労働時間、業務内容について把握する。(運転日報をより詳しくした調査票をイメージ。**9月の1週間(9/14(月)～9/20(日)の7日間)分を調査対象期間とする。**)

併せて、トラック事業者の属性(保有車両数、ドライバー数、荷主企業との状況等)についても把握し、全国及び各都道府県において傾向を分析する。

- ①始業時間、始業点呼、日常点検、乗務前点呼
- ②発荷主側での手待ち(対象荷主名、手待ちの内容)
- ③発荷主側での荷役(その作業の対象荷主名、荷役の内容及び方法(手荷役、フォーク等)、荷役に対する書面化及び料金收受の有無)
- ④運転時間(一般道路、高速道路(高速料金の支払いの有無)の別)
- ⑤着荷主側での手待ち(対象荷主名、手待ちの内容)
- ⑥着荷主側での荷役(その作業の対象荷主名、荷役の内容及び方法(手荷役、フォーク等)、荷役に対する書面化及び料金收受の有無)
- ⑦終業後の作業、乗務後点呼、終業時間 等

④調査スケジュール

平成27年7月 調査票等を確定

8月 地方トラック協会を経由して対象事業者へ調査票一式を配布

9月 調査実施、調査票の提出

平成27年10～12月 調査票の集計・分析

平成28年1月 中央協議会に結果報告

2～3月 都道府県協議会に結果報告

平成 27 年 8 月

トラック運送事業者各位

厚生労働省
国土交通省

「トラック輸送状況の実態調査」ご協力をお願い

拝啓 貴社ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

トラック運送事業の労働者は、総労働時間が長い実態にあり、これは時間指定配送など荷主都合による手待ち時間や、手積み手卸し作業などによって荷役時間が長時間化するなど、事業者のみの努力では改善が困難であることが要因であると指摘されています。

こうした長時間労働は、労働者の心身の健康に影響するだけでなく、昨今物流業界で大きな課題となっている労働力不足の一因ともなっています。

そこで、厚生労働省と国土交通省では、トラック運送事業者、荷主、行政等の関係者が一体となり、「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」を設置し、対応策を講じていくことといたしました。

本調査は、荷主とトラック輸送状況の実態及び原因を都道府県ごとに明らかにし、今後の取引慣行の改善など、労働時間短縮のための対策検討に向けた基礎資料を収集することを目的に、厚生労働省、国土交通省が共同して実施するものです。

業務ご多用中のところ大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、調査にご協力いただきますようお願い申し上げます。

本調査の結果は統計的に処理し、具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、実態を正確にご記入下さい。

なお、本調査の実施につきましては、公益社団法人全日本トラック協会及び全国の都道府県トラック協会のご協力のもと実施いたしますことを申し添えます。

敬具

実態調査票への記入方法等について

- ◆ 今回の実態調査は、『事業者記入用』と『トラックドライバー記入用』の2種類です。
- ◆ どちらの調査とも、手待ち時間や荷役時間など荷主とトラック輸送状況の実態を把握し、その改善に取り組もうとするものです。つきましては、長時間労働の実態を正確にご記入下さい。
- ◆ 本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、くれぐれも実態を正確にご記入下さい。

事業者記入用のご回答について

- ① 事業者の責任者または運行管理者の方がご記入下さい。
- ② 平成27年7月分の実態を正確にご記入下さい。
- ③ ご回答いただいた事業者には、謝礼として、後日、クオカード（1,000円分1枚）を贈呈いたします。

トラックドライバー記入用のご回答について

- ① ご回答いただくドライバーを選定して下さい。ドライバーの人数は、同封したドライバー記入用実態調査票と同数として下さい。選定は、貴社のドライバーの運行実態の特徴を捉えることができるよう「地場」、「長距離」の割合など輸送実態に合わせ、平均的な労働時間のドライバー、長時間労働のドライバーなど、できる限り片寄りのないように選択していただきますようお願いします。
- ② 調査は、平成27年9月14日（月）～20日（日）までの連続7日分とします。各調査票（7日分）には左上に調査日を記しています。ドライバーには、添付の「記入例」を参考に、その該当日の実態をご記入いただくよう、ご指示下さい。
- ③ 7日分の調査日の中で、ドライバーが「休日」の場合は、該当日の調査票に朱書きで「休日」と記入していただくよう、ご指示下さい。
- ④ 仮に1日（0時～24時）の間に休息期間を挟んで始業が2回発生した場合は、調査票の日付の隣の「始業時間・終業時間・走行距離・集配箇所数・実車距離」は、元々の記入欄に最初の始業の運行を、その下の空欄に後の始業の運行を記入していただくよう、ご指示下さい。同様に、右端の「始業から終業までの時間の合計」については、元々の記入欄に最初の始業の運行を、その右の空欄に後の始業の運行を記入していただくよう、ご指示下さい。なお、本調査での「運行」とは「始業時間から終業時間」までとします。
- ⑤ 調査票に記入の際、書き損じ等が生じた場合は、予備の調査票（3枚同封）をご利用下さい。またそれでも不足の場合には、お手数ですが、カラーコピーをとって追加していただくようお願いします。

- ⑥ ご回答いただいたドライバーの皆様には、謝礼として、後日、クオカード（1,000円分各1枚）を贈呈いたします。
- ⑦ トラックドライバー記入用の調査票は、「運転日報」をより詳しく記載するイメージのもので、普段は詳細に捉えていない（記入していない）内容につきましても、上記の調査期間中は、ドライバーの方々にそれぞれ詳しくご記入いただくよう、ご指示下さい。
- ⑧ 始業から終業までの間、「点検・点呼等」から「休憩時間」まで、必ずどこかの項目を埋め、抜けの時間がないように、ご注意下さい。
- ⑨ トラックドライバー記入用の調査票の中で、「荷主あるいは元請との間での荷役に対する書面化の有無」、「荷役料金の収受の有無」、「高速道路を利用した場合の料金収受の有無」の回答は、ドライバーには判らない場合があると思われまますので、運行管理者や配車担当者の方もお協力の上、ご回答下さい。
- ⑩ 荷役等の作業があった荷主名の記載について、荷主の具体名が書けない場合は、「A社物流センター」など仮称でも結構です。ただし、この7日間の調査票で、同じ荷主は同じ名称に統一してご記入いただくよう、ご指示下さい。また、別のドライバーが同一荷主の荷を扱う場合も、事業者を通して名称を統一していただくようお願いいたします。
- ⑪ お手数ですが、トラックドライバーの方が記入したあとで、管理者の方には、上記の荷主名など「記入内容のチェック」をお願いいたします。

■実態調査票の提出について

- ◆調査終了後、下記の調査票を同封の返信用封筒に入れてご返送下さい。

《返信用封筒に入れていただく調査票》

- ・事業者記入用 1部
- ・トラックドライバー記入用 ご回答いただいた人数分（各一週間分の調査票）

- ◆ご返送の締め切り

平成27年9月30日（水）まで

■調査に関するお問い合わせ先

所属の都道府県トラック協会にお問い合わせ下さい。

（添付の都道府県トラック協会連絡先一覧をご参照下さい。）

以 上

都道府県トラック協会一覧

協会名	郵便番号	所在地	電話	ファックス
(公社)北海道トラック協会	〒064-0809	札幌市中央区南九条西 1-1-10	011-531-2215	011-521-5810
(公社)青森県トラック協会	〒030-0111	青森市大字荒川字品川 111-3	017-729-2000	017-729-2266
(公社)岩手県トラック協会	〒020-0891	紫波郡矢巾町流通センター南 2-9-1	019-637-2171	019-638-5010
(公社)宮城県トラック協会	〒984-0015	仙台市若林区卸町 5-8-3	022-238-2721	022-238-4336
(公社)秋田県トラック協会	〒011-0904	秋田市寺内蛭根 1-15-20	018-863-5331	018-863-7354
(公社)山形県トラック協会	〒990-0071	山形市流通センター4-1-20	023-633-2332	023-633-0989
(公社)福島県トラック協会	〒960-0231	福島市飯坂町平野字若狭小屋 32	024-558-7755	024-558-7731
(一社)茨城県トラック協会	〒310-0851	水戸市千波町字千波山 2472-5	029-243-1422	029-243-5936
(一社)栃木県トラック協会	〒321-0169	宇都宮市八千代 1-5-12	028-658-2515	028-658-6929
(一社)群馬県トラック協会	〒379-2194	前橋市野中町 595	027-261-0244	027-261-7576
(一社)埼玉県トラック協会	〒330-8506	さいたま市大宮区北袋町 1-299-3	048-645-2771	048-644-8080
(一社)千葉県トラック協会	〒261-0002	千葉市美浜区新港 212-10	043-247-1131	043-246-7372
(一社)東京都トラック協会	〒160-0004	新宿区四谷 3-1-8	03-3359-6251	03-3359-4695
(一社)神奈川県トラック協会	〒222-8510	横浜市港北区新横浜 2-11-1	045-471-5511	045-471-9055
(一社)山梨県トラック協会	〒406-0034	笛吹市石和町唐柏 1000-7	055-262-5561	055-263-2036
(公社)新潟県トラック協会	〒950-0965	新潟市中央区新光町 6-4	025-285-1717	025-285-8455
(公社)長野県トラック協会	〒381-8556	長野市南長池 710-3	026-254-5151	026-254-5155
(一社)富山県トラック協会	〒939-2708	富山市婦中町島本郷1番地5	076-495-8800	076-495-1600
(一社)石川県トラック協会	〒920-0226	金沢市粟崎町 4-84-10	076-239-2511	076-239-2287
(一社)福井県トラック協会	〒918-8115	福井市別所町第 17 号 18-1	0776-34-1713	0776-34-2136
(一社)岐阜県トラック協会	〒501-6133	岐阜市日置江 2648-2	058-279-3771	058-279-3773
(一社)静岡県トラック協会	〒422-8510	静岡市駿河区池田 126-4	054-283-1910	054-283-1917
(一社)愛知県トラック協会	〒467-8555	名古屋市瑞穂区新開町 12-6	052-871-1921	052-882-1685
(一社)三重県トラック協会	〒514-8515	津市桜橋 3-53-11	059-227-6767	059-225-2095
(一社)滋賀県トラック協会	〒524-0104	守山市木浜町 2298-4	077-585-8080	077-585-8015
(一社)京都府トラック協会	〒612-8418	京都市伏見区竹田向代町 48-3	075-671-3175	075-661-0062
(一社)大阪府トラック協会	〒536-0014	大阪市城東区鳴野西 2-11-2	06-6965-4000	06-6965-4019
(一社)兵庫県トラック協会	〒657-0043	神戸市灘区大石東町 2-4-27	078-882-5556	078-882-5565
(公社)奈良県トラック協会	〒639-1037	大和郡山市額田部北町 981-6	0743-23-1200	0743-23-1212
(公社)和歌山県トラック協会	〒640-8404	和歌山市湊 1414	073-422-6771	073-422-6121
(一社)鳥取県トラック協会	〒680-0006	鳥取市丸山町 219-1	0857-22-2694	0857-27-7051
(公社)島根県トラック協会	〒690-0001	松江市東朝日町 194-1	0852-21-4272	0852-22-4408
(一社)岡山県トラック協会	〒700-8567	岡山市北区青江 1-22-33	086-234-8211	086-234-5600
(公社)広島県トラック協会	〒732-0052	広島市東区光町 2-1-18	082-264-1501	082-261-2496
(一社)山口県トラック協会	〒753-0812	山口市宝町 2-84	083-922-0978	083-925-8070
(一社)徳島県トラック協会	〒770-0003	徳島市北田宮 2-14-50	088-632-8810	088-632-4701
(一社)香川県トラック協会	〒760-0066	高松市福岡町 3-2-3	087-851-6381	087-821-4974
(一社)愛媛県トラック協会	〒791-1114	松山市井門町 1081 番地 1	089-957-1069	089-993-5501
(一社)高知県トラック協会	〒780-8016	高知市南の丸町 5-17	088-832-3499	088-831-0630
(公社)福岡県トラック協会	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東 1-18-8	092-451-7878	092-472-6439
(公社)佐賀県トラック協会	〒849-0921	佐賀市高木瀬西 3-1-20	0952-30-3456	0952-31-6441
(公社)長崎県トラック協会	〒851-0131	長崎市松原町 2651-3	095-838-2281	095-839-8508
(公社)熊本県トラック協会	〒862-0901	熊本市東町 4-6-2	096-369-3968	096-369-1194
(公社)大分県トラック協会	〒870-0905	大分市向原西 1-1-27	097-558-6311	097-552-1591
(一社)宮崎県トラック協会	〒880-8519	宮崎市恒久 1-7-21	0985-53-6767	0985-53-2285
(公社)鹿児島県トラック協会	〒891-0131	鹿児島市谷山港 2-4-15	099-261-1167	099-261-1169
(公社)沖縄県トラック協会	〒900-0001	那覇市港町 2-5-23	098-863-0280	098-863-3591

トラック輸送状況の実態調査票

厚生労働省
国土交通省

【ご記入に当たって】

○本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、平成27年7月分の実態を正確にご記入下さい。

問1. 貴社の概要をご記入下さい。

貴社名			
住 所			
電話番号			
ご記入者名		お役職名	

問2. 貴社の保有車両台数をご記入下さい。

車両総重量	保有車両台数
普通(車両総重量 5 t 未満)	台
中型(車両総重量 5 t 以上 11 t 未満)	台
大型(車両総重量 11 t 以上)	台
トラクター	台
合 計	台

問3. 貴社のドライバー数を免許区分別にご記入下さい。

年齢	男性				女性			
	普通	中型※	大型	うち けん引	普通	中型※	大型	うち けん引
20歳未満	人	人	人	人	人	人	人	人
20歳～29歳	人	人	人	人	人	人	人	人
30歳～39歳	人	人	人	人	人	人	人	人
40歳～49歳	人	人	人	人	人	人	人	人
50歳～59歳	人	人	人	人	人	人	人	人
60歳以上	人	人	人	人	人	人	人	人
合 計	人	人	人	人	人	人	人	人

※中型には、8 t 限定中型免許を含む。

※複数の免許を保有している場合（例、大型と中型）は、最上位の免許区分として下さい。

問4. 貴社のドライバーの労働時間についてご記入下さい。具体的には、平成27年7月分の実績から、各労働時間の項目が「最も長い運転者」及び「平均的な運転者」について該当する数値をそれぞれ記入して下さい。なお、「その運転者の勤務体系を、下表の選択肢から選び、番号を記入して下さい。※休息期間のみ、「最も短い運転者」の実態を記入して下さい。

労働時間の項目	最も長い運転者		平均的な運転者	
	具体的な時間	勤務体系	具体的な時間	勤務体系
1か月の拘束時間	時間		時間	
1日の拘束時間	時間		時間	
休息期間	※ 時間		時間	
1日の運転時間	時間		時間	
1週間の運転時間	時間		時間	
連続運転時間	時間		時間	
1日の手待ち時間	時間		時間	
1か月の総労働時間	時間		時間	
1か月の時間外労働時間	時間		時間	

勤務体系の選択肢

1. 長距離貨物輸送を担当
2. 日帰り貨物輸送を担当
3. 長距離及び日帰りの両方を担当

問5. 貴社のドライバーの過不足の状況について、該当すると思われる番号1つに○印をつけて下さい。

1. 不足している（具体的に不足している人数は何人ですか。_____人）
2. 不足していない
3. わからない、どちらともいえない

問6. ドライバーが不足している場合、どのような対応をとっていますか。該当する番号全てに○印をつけて下さい。（複数回答可）

1. ドライバーの早出残業で対応している
2. ドライバーの休日出勤で対応している
3. 予備のドライバーで対応している
4. 事務職・管理職で対応している
5. 下請・傭車で対応している
6. 対応できず輸送を断っている
7. その他（具体的に _____）

問7. 荷主との取引関係について、それぞれおおよその割合をご回答下さい。複数の営業所をお持ちの場合は合わせて全体でご回答下さい。

内 訳		元請けとして 直接取引している 真の荷主数	下請けとして 入っている 元請け荷主数
		社	社
時間指定の有無	時間指定あり	%	%
	午前・午後の指定あり	%	%
	時間指定なし	%	%
	計	100%	100%
荷役作業の割合	手荷役	%	%
	パレット崩し手荷役	%	%
	フォークリフト荷役（ドライバーが作業）	%	%
	フォークリフト荷役（荷主側が作業）	%	%
	ロールボックス荷役	%	%
	その他	%	%
	計	100%	100%
上記荷役作業以外の付帯作業(※)の割合	上記荷役作業以外の付帯作業あり	%	%
	上記荷役作業以外の付帯作業なし	%	%
	計	100%	100%
荷役作業、付帯作業に対する書面化の有無	書面化している	%	%
	口頭で依頼	%	%
	事前連絡なし	%	%
	計	100%	100%
荷役料金の収受の有無	収受している	%	%
	収受していない	%	%
	計	100%	100%
車両留置料の収受の有無	収受している	%	%
	収受していない	%	%
	計	100%	100%
高速道路料金の収受の有無	収受している	%	%
	収受していない	%	%
	計	100%	100%
路上駐車 of 発生の有無	発生している	%	%
	発生していない	%	%
	計	100%	100%

(※) 荷役作業以外の付帯作業とは、「棚入れ」「保管場所までの横持ち運搬」「資材、廃材等の回収」「商品仕分け」「検品」「納品場所の整理」「ラベル貼り」などとなります。

問8. 荷主企業に対して時間短縮（作業効率化）への協力を依頼したことがありますか。該当する番号全てに○印をつけ、協力を依頼した内容とその得られた程度、協力を依頼できなかった理由をそれぞれご記入下さい。

1. 真荷主に協力を依頼した

協力依頼の具体的内容：例；配送先の手待ち時間短縮、到着時間の変更など

上記について、約 %の協力を得られた

2. 元請け運送事業者に協力を依頼した

協力依頼の具体的内容：例；配送先の手待ち時間短縮、到着時間の変更など

上記について、約 %の協力を得られた

3. 協力依頼をしたいができない

協力依頼できない理由は何ですか。

4. 協力依頼をしたことはない

問9. 労働時間短縮に向けて必要な対応についてお聞きします。それぞれ該当する番号全てに○印をつけて下さい。（複数回答可）

(1) 荷主側で必要と思われること

1. 荷役の機械化等による荷役時間の削減
2. 商慣行の改善（具体的に)
3. 発注時刻の厳守・前倒し
4. 出荷時刻の厳守・後倒し
5. 出荷時刻の厳守・前倒し
6. 荷役作業の削減・解放
7. 配達先への配達指定時刻の延長・柔軟化
8. 配達先での手待ち時間の削減への口添え
9. 物流施設の拡充・整備
10. その他（具体的に)

(2) トラック運送業界全体として必要と思われること

1. 発荷主へのPR
2. 着荷主へのPR
3. 契約の書面化の徹底
4. 適正運賃の收受
5. 荷役作業の削減・解放に向けた規格の統一
6. その他（具体的に

)

(3) 行政等への協力要請が必要と思われること

1. 関係行政間での連携強化
2. 荷主団体へのPR
3. 契約の書面化の徹底
4. 荷役作業の削減・解放に向けたパレット等規格の統一
5. 協力のない荷主に対する指導・警告
6. その他（具体的に

)

問 10. 長労働時間の実態や問題点、労働時間短縮に向けたお考えやご意見があれば、ご自由にご回答下さい。

ご協力ありがとうございました。

平成 27 年 8 月

トラックドライバー各位

厚生労働省

国土交通省

「トラック輸送状況の実態調査」ご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

トラック運送事業の労働者は、総労働時間が長い実態にあり、これは時間指定配送など荷主都合による手待ち時間や、手積み手卸し作業などによって荷役時間が長時間化するなど、事業者のみの努力では改善が困難であることが要因であると指摘されています。

こうした長時間労働は、労働者の心身の健康に影響するだけでなく、昨今物流業界で大きな課題となっている労働力不足の一因ともなっています。

そこで、厚生労働省と国土交通省では、トラック運送事業者、荷主、行政等の関係者が一体となり、「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」を設置し、対応策を講じていくことといたしました。

本調査は、荷主とトラック輸送状況の実態及び原因を都道府県ごとに明らかにし、今後の取引慣行の改善など、労働時間短縮のための対策検討に向けた基礎資料を収集することを目的に、厚生労働省、国土交通省が共同して実施するものです。

業務ご多用中のところ大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、調査にご協力いただきますようお願い申し上げます。

本調査の結果は統計的に処理し、具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、実態を正確にご記入下さい。

なお、本調査の実施につきましては、公益社団法人全日本トラック協会及び全国の都道府県トラック協会のご協力のもと実施いたしますことを申し添えます。

敬具

トラックドライバー記入用実態調査票への記入方法等について

- ①本調査は、手待ち時間や荷役時間など荷主とトラック輸送状況の実態を把握し、その改善に取り組もうとするものです。つきましては、長時間労働の実態を正確にご記入下さい。
- ②本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、くれぐれも実態を正確にご記入下さい。
- ③調査は、平成27年9月14日（月）～20日（日）までの連続7日分とします。各調査票（7日分）には左上に調査日を記しています。添付の「記入例」を参考に、その該当日の実態をご記入下さい。
- ④7日分の調査日の中で、ドライバーが「休日」の場合は、該当日の調査票に朱書きで「休日」とご記入下さい。
- ⑤仮に1日（0時～24時）の間に休息期間を挟んで始業が2回発生した場合は、調査票の日付の隣の「始業時間・終業時間・走行距離・集配箇所数・実車距離」は、元々の記入欄に最初の始業の運行を、その下の空欄に後の始業の運行を記入して下さい。同様に、右端の「始業から終業までの時間の合計」については、元々の記入欄に最初の始業の運行を、その右の空欄に後の始業の運行を記入して下さい。なお、本調査での「運行」とは「始業時間から終業時間」までとします。
- ⑥調査票に記入の際、書き損じ等が生じた場合は、予備の調査票（3枚同封）をご利用下さい。またそれでも不足の場合には、お手数ですが、カラーコピーをとって追加していただくようお願いいたします。
- ⑦ご回答いただいたドライバーの皆様には、謝礼として、後日、クオカード（1,000円分1枚）を贈呈いたします。
- ⑧この調査票は、「運転日報」をより詳しく記載するイメージのものです。普段は詳細に捉えていない（記入していない）内容につきましても、上記の調査期間中は、それぞれ詳しくご記入下さい。
- ⑨始業から終業までの間、「点検・点呼等」から「休憩時間」まで、必ずどこかの項目を埋め、抜けの時間がないように、ご注意ください。
- ⑩調査票の中で、「荷主あるいは元請との間での荷役に対する書面化等の有無」、「荷役料金の収受の有無」、「高速道路を利用した場合の料金収受の有無」の回答は、ドライバーの方には判らない場合があると思われまますので、運行管理者や配車担当者の方に確認の上、ご回答下さい。
- ⑪荷役等の作業した荷主名の記載について、荷主の具体名が書けない場合は、「A社物流センター」など仮称でも結構です。ただし、この7日間の調査票で、同じ荷主は同じ名称に統一してご記入下さい。また、別のドライバーが同一荷主の荷を扱う場合も、名称を統一していただくようお願いいたします。

■実態調査票の提出について

- ◆調査終了後、すみやかに調査票を管理者の方にご提出下さい。

以 上

トラック輸送状況の実態調査票

【ご記入に当たって】本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、実態を正確にご記入下さい。

年齢： 歳 性別： 1. 男・2. 女 使用車両： 1. 大型(車両総重量11t以上)・2. 中型(車両総重量5t以上11t未満)・3. 普通(車両総重量5t未満)・4. トレーラ

1日目： 9月14日(月) 始業時間 9月 日 終業時間 9月 日 走行距離 km 集配箇所数 力所 実車距離 km

Main data entry table with columns for time items (0-24) and rows for activities like 'Point Check', 'Driving Time', 'Waiting Time', 'Load Time', etc.

※1：荷役等の作業した荷主毎に上の欄に①からの荷主番号を振り、その荷主の状況を別途下欄に記入して下さい。記載例を参考にして下さい。

※1：上記の荷主番号の荷主名をご記入いただき、その荷主の状況をそれぞれ下段の選択肢から番号を1つ選んでご記入下さい。なお、ドライバーご自身でわからない場合は、「運行管理者」や「配車担当者」に確認して、記入して下さい。

Table for detailed load information with columns: 荷主番号, 荷主名, 輸送品目, 発荷主/着荷主, 時間指定の有無, 荷役の内容, 荷役の方法, 荷主あるいは元請との間の荷役に対する書面化等の有無, 荷役料金の収受の有無, 高速道路を利用した場合、料金収受の有無, その他付帯作業等の内容

※上記の荷主が10カ所を超える場合は、予備の調査票を利用して記載して下さい。

- 1. 米・麦・穀物 2. 生鮮食品 3. 加工食品 4. 飲料・酒 5. 原木・材木等の林産品 6. 鉱石・砂利・砂・石材等の鉱産品 7. 鉄鋼厚板・金属薄板・地金等金属素材 8. 鋼材・建材などの建築・建設用金属製品 9. 壁紙・タイルなど住宅用資材 10. 金属部品・金属加工品(半製品) 11. セメント・コンクリート・コンクリート製品 12. ガソリン・軽油など石油石炭製品 13. 合成樹脂・塗料など化学性原料 14. 医薬品 15. その他の化学製品 16. 紙・パルプ 17. 糸・反物などの繊維素材 18. 衣服・布団などの繊維製品 19. 日用品 20. 書籍・印刷物 21. プラスチック性部品・加工品、ゴム性部品・加工品 22. 機械ユニット・半製品 23. 精密機械・生産用機械・業務用機械 24. 家電・民生用機械 25. 完成自動車・オートバイ 26. 再生资源・スクラップ 27. 廃棄物 28. 宅配便・特積み貨物 29. 空容器・返送資材 30. その他

- 1. 発荷主 2. 着荷主 3. 発・着両方

- 1. 積み込み 2. 荷卸し 3. 積み込み・荷卸し両方

- 1. 時間指定あり 2. 午前・午後の指定あり 3. 時間指定なし

- 1. 手荷役 2. パレット崩し手荷役 3. フォークリフト荷役(ドライバーが作業) 4. フォークリフト荷役(荷主側が作業) 5. ロールベックス荷役 6. その他

- 1. 書面化している 2. 口頭で依頼 3. 事前連絡なし

- 1. 運賃に含んで収受している 2. 運賃とは別に実費収受している 3. 収受していない

- 1. 棚入れ 2. 保管場所までの横持ち運搬 3. 資材、廃材等の回収 4. 商品仕分け 5. 検品 6. 納品場所の整理 7. ラベル貼り

※3：手待ち時間の分類 A. 荷主都合：集荷・配送の際に卸す車両の順番待ちやバース待ち、荷物が整わないための待ち時間、帰り荷までの待ち時間等、荷主の都合で発生する手待ち時間 B. ドライバーの自主的な行動：指定時間よりも早めに到着したための待ち時間等 C. その他の時間調整等：高速道路の割引時間等に合わせるための調整時間等、その他の調整時間

荷主から無理な指示などになっている理由や背景など、本件に関するご意見等あれば自由に回答して下さい。

記入例 (日帰り運行)

トラック輸送状況の実態調査票

【ご記入に当たって】本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用することはありませんので、実態を正確

別紙の「記入方法等について」の⑤についてもご参照下さい。

年齢： 38歳 性別： ①. 男・2. 女 使用車両： ①. 大型(車両総重量11t以上)・2. 中型(車両総重量5t以上11t未満)・3. 普通(車両総重量5t未満)・4. トレーラ

1日目： 9月14日(月) 始業時間 9月14日 5:00 終業時間 9月14日 18:00 走行距離 250 km 集配箇所数 3 カ所 実車距離 140 km

時間項目	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
点検・点呼等																										始業から終業までの時間の合計
運転時間	一般道路																									点検等 1:00
	※2 高速道路																									運転(一般) 3:10
手待ち時間 ※3 (A~Cは中央下の例を参考にしてください)	A. 荷主都合																									運転(高速) 3:00
	B. ドライバーの自主的な行動																									手待A 1:50
	C. その他時間調整等																									手待B :
荷役時間																										手待C 0:30
上記及び休憩時間以外のその他付帯作業等																										荷役 1:40
休憩時間																										付帯作業 0:50
※1：荷役等の作業した荷主毎に上の欄に①からの荷主番号を振り、その荷主の状況を別途下欄に記入して下さい。記載例を参考にして下さい。																										
拘束 13:00																										

※1：上記の荷主番号の荷主名をご記入いただき、その荷主の状況をそれぞれ下段の選択肢から番号を1つ選んでご記入下さい。なお、ドライバーご自身でわからない場合は、「運行管理者」や「配車担当者」に確認して、記入して下さい。

荷主番号	荷主名 (具体的な名称を可能な範囲で記入して下さい)	輸送品目	発荷主/着荷主 ※発・着両方の場合、右の設問は「着」の状況についてご記入下さい。	時間指定の有無	荷役の内容	荷役の方法	荷主あるいは元請との間での荷役に対する書面化等の有無	荷役料金の収受の有無	※2 高速道路を利用した場合、料金収受の有無	その他付帯作業等の内容 【この設問のみ複数回答可】 (下記の選択肢にない場合は具体的に記入して下さい)
①	〇〇スーパー物流センター	3	2	1	2	1	2	2		2, 5
②	スーパー△△物流センター	3	2	1	2	1	2	2		2, 4
③	□□□食品	3	1	1	1	2	2	2	2	
④										
⑤										
⑥										
⑦										
⑧										
⑨										
⑩										

荷主の具体名が書けない場合は、「A社物流センター」など仮称でも結構です。ただし、この7日間の調査票で、同じ荷主は同じ名称に統一してご記入下さい。

※上記の荷主が10カ所を超える場合は、予備の調査票を利用して記載して下さい。

- 1. 米・麦・穀物
- 2. 生鮮食品
- 3. 加工食品
- 4. 飲料・酒
- 5. 原木・材木等の林産品
- 6. 鉱石・砂利・砂・石材等の鉱産品
- 7. 鉄鋼厚板・金属薄板・地金等金属素材
- 8. 鋼材・建材などの建築・建設用金属製品
- 9. 壁紙・タイルなど住宅用資材
- 10. 金属部品・金属加工品(半製品)
- 11. セメント・コンクリート・コンクリート製品
- 12. ガソリン・軽油など石油石炭製品
- 13. 合成樹脂・塗料など化学性原料
- 14. 医薬品
- 15. その他の化学製品
- 16. 紙・パルプ
- 17. 糸・反物などの繊維素材
- 18. 衣服・布団などの繊維製品
- 19. 日用品
- 20. 書籍・印刷物
- 21. プラスチック性部品・加工品、ゴム性部品・加工品
- 22. 機械ユニット・半製品
- 23. 精密機械・生産用機械・業務用機械
- 24. 家電・民生用機械
- 25. 完成自動車・オートバイ
- 26. 再生資源・スクラップ
- 27. 廃棄物
- 28. 宅配便・特積み貨物
- 29. 空容器・返送資材
- 30. その他

- 1. 発荷主
- 2. 着荷主
- 3. 発・着両方

- 1. 積込み
- 2. 荷卸し
- 3. 積込み・荷卸し両方

- 1. 時間指定あり
- 2. 午前・午後の指定あり
- 3. 時間指定なし

- 1. 手荷役
- 2. パレット崩し手荷役
- 3. フォークリフト荷役(ドライバーが作業)
- 4. フォークリフト荷役(荷主側が作業)
- 5. ロールベックス荷役
- 6. その他

- 1. 書面化している
- 2. 口頭で依頼
- 3. 事前連絡なし

- 1. 運賃に含んで収受している
- 2. 運賃とは別に実費収受している
- 3. 収受していない

- 1. 棚入れ
- 2. 保管場所までの横持ち運搬
- 3. 資材、廃材等の回収
- 4. 商品仕分け
- 5. 検品
- 6. 納品場所の整理
- 7. ラベル貼り

※3：手待ち時間の分類

A. 荷主都合：集荷・配送の際に卸す車両の順番待ちやバス待ち、荷物が整わないための待ち時間、帰り荷までの待ち時間等、荷主の都合で発生する手待ち時間

B. ドライバーの自主的な行動：指定時間よりも早めに到着したための待ち時間等

C. その他の時間調整等：高速道路の割り時間等に合わせるための調整時間等、その他の調整時間

荷主から無理な指示などになっている理由や背景など、本件に関するご意見等あれば自由に回答して下さい。

記入例 (長距離運行の初日)

トラック輸送状況の実態調査票

【ご記入に当たって】本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸

翌日にまたがる運行の場合、始業・終業時間、走行距離等は、翌日を含めて間違わないよう記入するようご注意ください。

ことはありませんので、実態を

翌日にまたがる運行の場合、ここには翌日の分を含んだ運行の合計を記入するようご注意ください。また別紙の「記入方法等について」の⑤についてもご参照下さい。

年齢： 42歳 性別： ①. 男・2. 女 使用車両： ①. 大型(車両総重量11t以上)・2. 車両総重量5t未満)・4. トレー

1日目： 9月14日(月) 始業時間 9月14日 17:30 終業時間 9月15日 9:30 走行距離 600 km 集配箇所数 2 力所 実平均距離 0 km

時間項目	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
点検・点呼等																									始業から終業までの時間の合計
運転時間	一般道路																								点検等 1:00
	※2 高速道路																								運転(一般) 2:00
手待ち時間 ※3 (A~Cは中央下の例を参考にしてください)	A. 荷主都合																								運転(高速) 7:30
	B. ドライバーの自主的な行動																								手待A 1:00
	C. その他時間調整等																								手待B 0:30
荷役時間																									手待C :
上記及び休憩時間以外のその他付帯作業等																									荷役 1:30
休憩時間																									付帯作業 0:30
※1: 荷役等の作業した荷主毎に上の欄に①からの荷主番号を振り、その荷主の状況を別途下欄に記入して下さい。記載例を参考にして下さい。																									
																									休憩 2:00
																									拘束 16:00

※1: 上記の荷主番号の荷主名をご記入いただき、その荷主の状況をそれぞれ下段の選択肢から番号を1つ選んでご記入下さい。なお、ドライバーご自身でわからない場合は、「運行管理者」や「配車担当者」に確認して、記入して下さい。

荷主番号	荷主名 (具体的な名称を可能な範囲で記入して下さい)	輸送品目	発荷主/着荷主 ※発・着両方の場合、右の設問は「着」の状況についてご記入下さい。	時間指定の有無	荷役の内容	荷役の方法	荷主あるいは元請との間での荷役に対する書面化等の有無	荷役料金の収受の有無	※2 高速道路を利用した場合、料金収受の有無	その他付帯作業等の内容 【この設問のみ複数回答可】 (下記の選択肢にない場合は具体的に記入して下さい)
①	〇〇食品工業〇〇工場	3	1	1	1	3	2	2	1	
②										
③										
④										
⑤										
⑥										
⑦										
⑧										
⑨										
⑩										

荷主の具体名が書けない場合は、「A社物流センター」など仮称でも結構です。ただし、この7日間の調査票で、同じ荷主は同じ名称に統一してご記入下さい。

※上記の荷主が10力所を超える場合は、予備の調査票を利用して記載して下さい。

- 1. 米・麦・穀物
- 2. 生鮮食品
- 3. 加工食品
- 4. 飲料・酒
- 5. 原木・材木等の林産品
- 6. 鉱石・砂利・砂・石材等の鉱産品
- 7. 鉄鋼厚板・金属薄板・地金等金属素材
- 8. 鋼材・建材などの建築・建設用金属製品
- 9. 壁紙・タイルなど住宅用資材
- 10. 金属部品・金属加工品(半製品)
- 11. セメント・コンクリート・コンクリート製品
- 12. ガソリン・軽油など石油石炭製品
- 13. 合成樹脂・塗料など化学性原料
- 14. 医薬品
- 15. その他の化学製品
- 16. 紙・パルプ
- 17. 糸・反物などの繊維素材
- 18. 衣服・布団などの繊維製品
- 19. 日用品
- 20. 書籍・印刷物
- 21. プラスチック性部品・加工品、ゴム性部品・加工品
- 22. 機械ユニット・半製品
- 23. 精密機械・生産用機械・業務用機械
- 24. 家電・民生用機械
- 25. 完成自動車・オートバイ
- 26. 再生資源・スクラップ
- 27. 廃棄物
- 28. 宅配便・特積み貨物
- 29. 空容器・返送資材
- 30. その他

- 1. 発荷主
- 2. 着荷主
- 3. 発・着両方

- 1. 積込み
- 2. 荷卸し
- 3. 積込み・荷卸し両方

- 1. 手荷役
- 2. パレット崩し手荷役
- 3. フォークリフト荷役(ドライバーが作業)
- 4. フォークリフト荷役(荷主側が作業)
- 5. ロールベックス荷役
- 6. その他

- 1. 書面化している
- 2. 口頭で依頼
- 3. 事前連絡なし

- 1. 運賃に含んで収受している
- 2. 運賃とは別に実費収受している
- 3. 収受していない

- 1. 棚入れ
- 2. 保管場所までの横持ち運搬
- 3. 資材、廃材等の回収
- 4. 商品仕分け
- 5. 検品
- 6. 納品場所の整理
- 7. ラベル貼り

- 1. 時間指定あり
- 2. 午前・午後の指定あり
- 3. 時間指定なし

※3: 手待ち時間の分類

A. 荷主都合: 集荷・配送の際に卸す車両の順番待ちやバース待ち、荷物が整わないための待ち時間、帰り荷までの待ち時間等、荷主の都合で発生する手待ち時間

B. ドライバーの自主的な行動: 指定時間よりも早めに到着したための待ち時間等

C. その他の時間調整等: 高速道路の割引時間等に合わせるための調整時間等、その他の調整時間

荷主から無理な指示などになっている理由や背景など、本件に関するご意見等あれば自由に回答して下さい。

記入例 (長距離運行の翌日)

トラック輸送状況の実態調査票

【ご記入に当たって】本調査は統計的に処理します。この調査結果の具体的なデータを運輸支

翌日にまたがる運行がある場合、始業・終業時間、走行距離等は、前日始業の運行と今日始業の運行を含めて間違わないよう記入するようご注意ください。

ことはありませんので、実態

翌日にまたがる運行の場合、ここには翌日の分を含んだ運行の合計を記入するようご注意ください。また別紙の「記入方法等について」の⑤についてもご参照下さい。

年齢： 42歳

性別： ①. 男・2. 女

使用車両： ①. 大型(車両総重量11t以上)・2.

車両総重量5t未満)・4. トレー

2日目： 9月15日(火)

始業時間 9月15日 18:00

終業時間 9月16日 10:00

走行距離 580 km

集配箇所数 2 カ所

時間項目	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	始業から終業までの時間の合計
点検・点呼等																										点検等 1:00
運転時間	一般道路																									運転(一般) 3:00
	※2 高速道路																									運転(高速) 6:30
手待ち時間 ※3	A. 荷主都合																									手待A 0:50
																										手待B 0:10
																										手待C 0:30
荷役時間																										荷役 1:00
上記及び休憩時間以外の その他付帯作業等																										付帯作業 :
休憩時間																										休憩 1:00
※1：荷役等の作業した荷主毎に上の欄に①からの荷主番号を振り、その荷主の状況を別途下欄に記入して下さい。記載例を参考にして下さい。																								拘束 14:00		

※1：上記の荷主番号の荷主名をご記入いただき、その荷主の状況をそれぞれ下段の選択肢から番号を1つ選んでご記入下さい。なお、ドライバーご自身でわからない場合は、「運行管理者」や「配車担当者」に確認して、記入して下さい。

荷主番号	荷主名 (具体的な名称を可能な範囲で記入して下さい)	輸送品目	発荷主/着荷主 ※発・着両方の場合、右の設問は「着」の状況についてご記入下さい。	時間指定の有無	荷役の内容	荷役の方法	荷主あるいは元請との間での荷役に対する書面化等の有無	荷役料金の収受の有無	※2 高速道路を利用した場合、料金収受の有無	その他付帯作業等の内容 【この設問のみ複数回答可】 (下記の選択肢にない場合は具体的に記入して下さい)
①	〇〇卸売業 □ □ 食品物流センター	3	2	1	2	1	2	1		2, 4
②	△△産業 ◇ ◇ 製造工場	3	1	1	1	3	2	2	1	
③										
④										
⑤										
⑥										
⑦										
⑧										
⑨										
⑩										

荷主の具体名が書けない場合は、「A社物流センター」など仮称でも結構です。ただし、この7日間の調査票で、同じ荷主は同じ名称に統一してご記入下さい。

※上記の荷主が10カ所を超える場合は、予備の調査票を利用して記載して下さい。

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1. 米・麦・穀物 | 16. 紙・パルプ |
| 2. 生鮮食品 | 17. 糸・反物などの繊維素材 |
| 3. 加工食品 | 18. 衣服・布団などの繊維製品 |
| 4. 飲料・酒 | 19. 日用品 |
| 5. 原木・材木等の林産品 | 20. 書籍・印刷物 |
| 6. 鉱石・砂利・砂・石材等の鉱産品 | 21. プラスチック性部品・加工品、ゴム性部品・加工品 |
| 7. 鉄鋼厚板・金属薄板・地金等金属素材 | 22. 機械ユニット・半製品 |
| 8. 鋼材・建材などの建築・建設用金属製品 | 23. 精密機械・生産用機械・業務用機械 |
| 9. 壁紙・タイルなど住宅用資材 | 24. 家電・民生用機械 |
| 10. 金属部品・金属加工品(半製品) | 25. 完成自動車・オートバイ |
| 11. セメント・コンクリート・コンクリート製品 | 26. 再生資源・スクラップ |
| 12. ガソリン・軽油など石油石炭製品 | 27. 廃棄物 |
| 13. 合成樹脂・塗料など化学性原料 | 28. 宅配便・特積み貨物 |
| 14. 医薬品 | 29. 空容器・返送資材 |
| 15. その他の化学製品 | 30. その他 |

- 1. 発荷主
- 2. 着荷主
- 3. 発・着両方

- 1. 積込み
- 2. 荷卸し
- 3. 積込み・荷卸し両方

- 1. 時間指定あり
- 2. 午前・午後の指定あり
- 3. 時間指定なし

- 1. 手荷役
- 2. パレット崩し手荷役
- 3. フォークリフト荷役(ドライバーが作業)
- 4. フォークリフト荷役(荷主側が作業)
- 5. ロールベックス荷役
- 6. その他

- 1. 書面化している
- 2. 口頭で依頼
- 3. 事前連絡なし

- 1. 運賃に含んで収受している
- 2. 運賃とは別に実費収受している
- 3. 収受していない

- 1. 棚入れ
- 2. 保管場所までの横持ち運搬
- 3. 資材、廃材等の回収
- 4. 商品仕分け
- 5. 検品
- 6. 納品場所の整理
- 7. ラベル貼り

※3：手待ち時間の分類

A. 荷主都合：集荷・配送の際に卸す車両の順番待ちやバス待ち、荷物が整わないための待ち時間、帰り荷までの待ち時間等、荷主の都合で発生する手待ち時間

B. ドライバーの自主的な行動：指定時間よりも早めに到着したための待ち時間等

C. その他の時間調整等：高速道路の割引時間等に合わせるための調整時間等、その他の調整時間

荷主から無理な指示などになっている理由や背景など、本件に関するご意見等あれば自由に回答して下さい。

企業の競争力強化と豊かな生活を支える
物流のあり方
～官民が連携して、「未来を創る」物流を構築する～

2015年10月20日

一般社団法人 日本経済団体連合会

I. 物流の重要性和と直面する課題

1. 物流を介在させることなく、効率的で円滑な企業活動や満足度の高い暮らしをおくることは、今日的には事実上、困難
2. 物流は発・着荷主、物流事業者、複数の所管官庁等、多数の関係者による非常に複雑なプロセスでもって成立
3. 物流を取り巻く外部環境は大きく変化(右図)。経営環境は厳しさを増す状況
4. 物流業界が官民連携で課題の克服や新しい産業構造への適切かつ迅速な対応をとらなければ、わが国産業全体の競争力が弱体化するおそれ



II. 物流効率化への取組みの現状（物流事業者や製造業各社による物流効率化への取組みの事例）

とくに物流事業にとって喫緊の課題となっている担い手の確保・育成には、サプライチェーン全体として、各主体の連携の下、省人化・省力化による作業負担の軽減が不可欠（積載効率の向上、荷主間連携によるリードタイムの変更、輸送ルート・拠点の見直し、工場直送の拡大、倉庫内作業の自動化・ICT化・ロボット化等）

III. 目指すべき物流

1. これまで、物流事業者や荷主企業の物流部門は、取引先企業や消費者のニーズ・事業環境の変化への対応力の強化に最優先で注力。その一方で、荷主や消費者への提案力の向上については、取引関係や企業規模によっては十分に顧みられてこなかった側面もあるとの見方
2. 物流事業者が時代の新たな要請に確実に応える力を身に着けるには、変化への対応力のみならず、自らが広く社会に提案していく革新力を獲得することが必要。「未来を創る」物流を目指すためには、以下の3つの柱に同時に取り組まなければならない

① 官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築

- 荷主企業と物流事業者一体となって関連する事業の将来ビジョンを共有し、真のビジネス・パートナーとして、互いに選ばれる存在となることが重要（「選ばれる荷主」「選ばれる物流事業者」）
- 他方、各社単独で進める物流効率化は限界を迎えつつあるとの声。また、各社単独では取組みが困難な各輸送モードの結節点の強化にも、官民が連携して重点的に取り組むことが求められる

② 収益性のある物流の確立

- 労働環境のさらなる改善による担い手の継続的な確保
- サプライチェーン・マネジメントの観点から、とりわけ、ICT技術を活用し、サプライチェーン全体で物流情報を共有・蓄積・解析することで、リードタイムの短縮や定時性向上による在庫削減等を可能にし、顧客価値の最大化やコストの最小化を含む全体最適の実現を目指す

③ 産業構造の高度化を支える物流への変革

IV. 官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築

【1. 行政が主体となって取り組むべきもの】

- (1) 企業の競争力強化に資する社会資本整備の推進
 - ① 港湾: 企業の競争力強化の観点から「選択と集中」を行ったうえで港湾施設の整備（大深度化・強度の向上、ターミナル周辺整備、AEO制度の活用、動植物検疫の円滑化、インランドデポの活用、オンドックレール導入の検討）
 - ② 道路: 大都市圏環状道路の未開通部分の整備の前倒し、東京港臨海道路南北線の早期整備、自動走行技術を活用したトラック隊列走行の実現に向けた整備、特殊車両通行許可制度の使い勝手の向上等
 - ③ 空港: 首都圏空港（成田、羽田）におけるハード・ソフト両面の改善・拡充等（周辺環境との一体的整備、両空港間のアクセス改善、運航時間帯の緩和・飛行ルートの見直し）
 - ④ まちづくり: 物流にもやさしい住環境の整備（まちづくりに係る協議の場への物流事業者の参加）
 - ⑤ その他民間施設の有効活用
- (2) セキュリティと物流効率化の両立に向けた取組みの強化
伝統的な水際管理からサプライチェーン全体の管理への移行等、国際的な動きを踏まえ、物流政策に係る所管官庁の連携の一層の促進
- (3) 人材確保・育成策の拡充
「物流分野における労働力不足対策アクションプラン」の着実な実施、物流の政府の主要政策への位置づけ（国全体で戦略的に推進）

【2. 企業間・業界間の連携によって取り組むべきもの】

- (1) モーダルシフト
 - 主に、以下の3点を中心に、官民の連携による継続的な環境整備が不可欠
 - ① 自然災害や事故等による輸送障害時における万全な対策の確保
 - ② 担い手の確保・育成
 - ③ コンテナ規格の違い
- (2) 共同物流
 - 共同物流のパートナー企業を見つけられるような取組みの展開（必要な情報収集やマッチングの場の提供、地域内での業種業態別の物流ハブ拠点の創設）
- (3) コンテナラウンドユース
 - インランドデポを活用したコンテナのマッチング率の向上
 - 以下の点に関する関係者間の議論の下、各々が納得のいく形で推進（輸出入量の偏りの克服、国際的な取引の実情を配慮した上での検討、関連する法制度の見直し、コンテナの契約状況や利用のタイミングの調整、コンテナ管理・品質の維持、情報共有のあり方）
- (4) 循環型一貫パレチゼーション
 - ICTを活用した商品とパレットの一体的管理（パレット単位でのトレーサビリティの確保）により円滑な運用が可能となった共同利用・共同回収システムのさらなる活用、パレット規格の標準化への対応

V. 収益性のある物流の確立、産業構造の高度化を支える物流への変革

1. 「収益性のある物流」の実現には、産業界を挙げた取組みを通じて、物流事業における対価の適正収受を前提とした適切な競争環境を整備することが必要。とりわけ、契約書面化の徹底・遵守、輸送・付帯作業の区分の明確化、既存の物流設計の見直しを進めることが重要。発荷主のみならず、着荷主の前向きな対応をはじめ、関係者の連携による積極的な取組みを期待
2. IoT/ビッグデータ時代において、物流部門はサプライチェーン全体最適の実現を目指すトータル・コーディネーターとしての役割を期待。また、異なるサプライチェーン間でも物流データの活用が容易となるよう、官民一体となって、物流に係るデータ活用方法の標準化を検討していくことが必要。同時に、物流におけるICT投資への支援策の拡充が重要
3. 従来の「行き過ぎた顧客対応」ではないデマンドチェーン視点を加味した形でのロジスティクスの確立が重要。消費者、発・着荷主、さらには広く社会において物流への理解増進を図る取組みを推進

目 次

I. 物流の重要性と直面する課題	1
1. 物流の位置づけ	1
2. 物流を取り巻く外部環境の変化と新たな課題	1
II. 物流効率化への取組みの現状	4
1. 各社の基本的な取組み姿勢	4
2. 個別事例の紹介	5
III. 目指すべき物流	16
1. 物流事業者の経営姿勢の積極化	16
2. 「未来を創る」物流の実現	16
IV. 官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築	19
1. 行政が主体となって取り組むべきもの	19
(1) 企業の競争力強化に資する社会資本整備の推進	19
(2) セキュリティと物流効率化の両立に向けた取組みの強化	23
(3) 人材確保・育成策の拡充	24
2. 企業間・業界間連携で取り組むことが望ましいもの	25
(1) モーダルシフト	26
(2) 共同物流	27
(3) コンテナラウンドユース	28
(4) 循環型一貫パレチゼーション	28
V. 収益性のある物流の確立、産業構造の高度化を支える物流への変革	29
1. 収益性のある物流の確立	29
2. 産業構造の高度化を支える物流への変革	30
【付属資料：物流を取り巻く環境変化と新たな課題】	33

I. 物流の重要性と直面する課題

1. 物流の位置づけ

企業の事業活動や日常生活は、一般的に様々な製品や原材料、それらを利用したサービスを常に消費・利用することによって成り立っている。こうした中、「物流」は、送り主（発荷主）・送り先（着荷主）である企業や消費者に対して、そのニーズを適切に実現していくうえで、「輸送」、「保管」、「流通加工」、「包装」、「荷役」、およびそれらをカバーする様々な「情報」という6つの機能を駆使し、高い利便性を提供している。言い換えれば、「物流」を介在させることなく、事業の効率性を維持し、円滑に活動していくことや、満足度を下げることなく日々の暮らしを送ることは、今日的には事実上、困難であると考えられる。

加えて、わが国の物流業界は、迅速性、定時性、機動性、貨物のハンドリングの丁寧さに加えて、自然災害への強靱なネットワークや安全への十分な配慮、高い環境意識等、時代の要請や環境変化に応じて柔軟に対応し続けてきた。その結果、輸送品質は、国内のみならず、企業活動のグローバル化に伴って、世界的にも高く評価されている¹。

他方、その質の高い物流サービスは、官民間わず、極めて多くの関係者の手で支えられている。発荷主から受荷主の間に、貨物利用運送事業者²や実運送事業者³をはじめとする数多くの物流事業者が従事するとともに、事業の適正性や安全性、税制等の観点から、貨物や貨物を取り扱う場に係る行政手続きを所管する複数の関係省庁が関与している。このように物流は多層構造をなす産業体系の下、非常に複雑なプロセスから成り立っているという特徴を持っている。

2. 物流を取り巻く外部環境の変化と新たな課題

物流業界では、1990年代にトラック輸送、内航海運、貨物鉄道、航空運送、

¹ The World Bank “Connecting to Compete 2014 Trade Logistics in the Global Economy”

² 荷主との運送契約により、国内外を問わず、陸海空のうち最適な輸送手段を利用して貨物の集荷から配達までを一貫して行う輸送サービスを提供する事業者。

³ 船舶・航空・鉄道又は貨物自動車運送事業者（保有する輸送手段を使って、貨物の運送を行う事業者）。

港湾運送の各事業において、また 2000 年代には倉庫業において、事業者間の競争を促す規制緩和が実施された。その結果として、物流各社では、利用者のニーズに対応した弾力的な運賃設定が可能となったことから、新たなサービスの提供や物流コストの低減につながったとの見方がなされている。一方、トラック運送分野に代表されるように、免許制から許可制になったことなどにより、事業者が大幅に増加したことに伴って競争が一段と激化し、トラック運送事業者は大変厳しい経営環境に陥ったため、かえって法令遵守やドライバーの労働環境に関する問題が顕在化したという側面も指摘されている。

また、近年、取引先企業や消費者のニーズに合わせて貨物の種類や販売方法が一段と多様化する中、コスト削減や効率化の観点から、可能な限り在庫を削減する傾向が一般的になるにしたがって、物流の多頻度・小口・短納期化が進んできた。このような動きが強まる一方で、産業や人口が集積する都市においては、街なかにおける駐車スペースや荷捌き場の不足等が依然として解消されていない。まちづくりの面でも物流に対する認識の乏しさ等から、円滑な事業展開への配慮が十分になされていないことが重なって、貨物の配送時における物流事業者の適切な対応をより困難なものにしている。

もちろん、物流分野は他の産業同様に、わが国企業全体を覆う構造的な課題にも直面している。担い手の高齢化や人材不足、燃料費等のコスト増、取引先企業のグローバル化への対応や国内産業のサービス経済化の進展、さらには急速な ICT⁴化、自然災害等の大規模リスクへの対処等といった外部環境の変化により、物流に係る経営環境はますます厳しさを増している。

とりわけ、近年の ICT の進化は、サプライチェーンの変化を通じて、企業の競争力に大きな影響を与えると見込まれている。こうした中、企業の競争力と豊かな国民生活を実現させていくため、サプライチェーンの要を成している物流には、さらなる事業革新が求められている。仮に、物流面において、直面する課題の克服や新しい産業構造への適切かつ迅速な対応をとらなければ、自

⁴ “Information and Communication Technology (情報通信技術)” の略。

社及び物流業界のみならず、関連する産業全体の競争力も弱体化させてしまうことにもつながりかねない。

こうした背景の下、今般、経団連では、企業の競争力強化と豊かな国民生活の実現を目指して、物流面に焦点を当て、主に国内を中心に官民連携で取り組むべき課題を提言として取りまとめることとした。

【図表1】物流を取り巻く外部環境の変化と新たな課題
(詳しくは付属資料参照)

<p>(1) 労働環境の改善・環境規制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 1990年代の規制緩和による、トラック運送事業における過当競争の激化 ➢ 労務環境の改善・事業の適正化に向けた各種法改正・基準の見直し ➢ 改正省エネ法の施行や排ガス規制の強化への対応（グリーン物流の推進） 	<p>(2) eコマースの発展による商流の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ICT化の進展による情報伝達の加速に対応した貨物輸送の迅速化（ラストワンマイルをめぐる事業者間の競争の激化） ➢ 荷主や消費者の物流に対する理解不足によるサプライチェーン全体としての非効率化
<p>(3) 物流への配慮が乏しいまちづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 流通環境の変化や地方の過疎化・都市部の過密化の下での、全国的な物流ネットワークの構築 ➢ トラックの「迷惑・危険車両」扱い、市街地における貨物車専用駐車スペース・荷捌き施設の不足 	<p>(4) 担い手の高齢化・人材不足の深刻化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ドライバー、倉庫内作業員、内航海運等での若手人材の慢性的な不足 ➢ 2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控え、輸送力・輸送サービス水準の維持が一段と困難化
<p>(5) 燃料費・電力料金の負担増</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 中長期的にみて高止まり傾向が続く燃料価格、東日本大震災後の電力料金の急激な上昇 ➢ 物流センターの省エネ化、自家発電機器の導入、自前の燃料備蓄等によるコスト増 	<p>(6) サプライチェーンのグローバル化への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客の嗜好や企業のニーズの多様化に合わせた商品・サービスの提供 ➢ サプライチェーン・セキュリティに対する国際的要請の強まり ➢ 多様な輸送モードの国内外での接続の円滑化
<p>(7) 国内需要の変化と国内産業のサービス経済化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各物流拠点における輸送貨物の出入りの不均衡 ➢ 従来のインフラ機能の下での物流業の競争力維持の限界 ➢ 京浜港創設や東京港の渋滞解消の遅れ 	<p>(8) 新たな大規模災害の発生リスクへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 東日本大震災発災時に露呈した物流の脆弱性（物流の混乱による国内外の経済・社会への甚大な影響） ➢ 首都直下型地震・南海トラフ巨大地震等への対応として、企業のBCP／BCM策定の動き加速化

Ⅱ. 物流効率化への取組みの現状

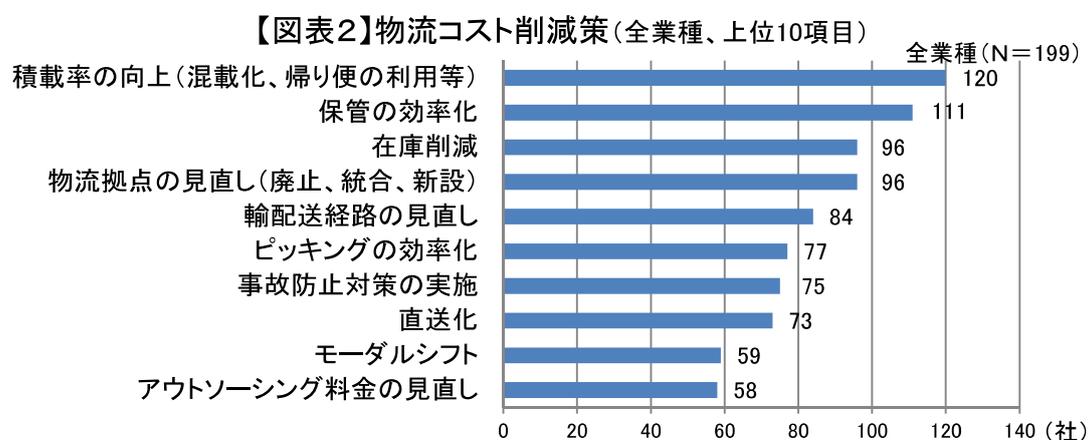
1. 各社の基本的な取組み姿勢

物流を取り巻く環境変化や直面する課題に対して、物流事業者や製造業各社は、手をこまねくことなく、常に物流の効率的なあり方を追求する取組みを強めている。例えば、下表のように、在庫削減をはじめ、物流システム・ネットワークの見直し（物流拠点の見直し、輸配送の共同化、直送化等）、物流オペレーションの改善（ピッキング⁵・保管の効率化、積載率の向上等）、商品設計・包装の見直し、組織・人員の見直し、情報化等に取り組んでいる。

同時に、ムリ・ムラ・ムダを極力低減させるという考え方の下、荷主企業・物流事業者をはじめ、物流に係る官民の協力・連携をより密にし、ICT等の先端技術の活用も含め、現行の取組みを組み直す動きも徐々に広がっている。

そこで、以下のとおり、物流分野の競争力強化に向けて、短期的な施策として、各社で取組み可能と考えられる先進的な事例を例示することとした。

なお、物流分野の性格上、いずれの取組みにも担い手の問題が大きく横たわっている。喫緊の課題である担い手の確保は、物流事業者の事業継続の可否に直結するだけでなく、産業として持続的な発展を実現していくためにも重要となる。将来に物流事業に携わる人材を開拓・育成するには、就業環境の魅力向上が欠かせない。こうしたことから、現在以上に作業の負担を軽減させていくため、省人化（自動化）・省力化（軽労化）の視点は欠かすことができない。



出所：(公社) 日本ロジスティクスシステム協会「2014年度 物流コスト調査報告書（概要版）」

⁵ 注文や要求（出荷指示）に対して、その品物を在庫から選び出すこと。

2. 個別事例の紹介

以下では、各社の取組みのうち、代表的な事例を挙げた。

(1) 積載効率の向上

①同一配達先への積み合わせ強化

ある酒造メーカーでは、主要商品の売上の減少や発注単位の小ロット化により、自社単独での配送車の積載効率が低下した。そこで、同社のグループ会社である飲料メーカーが同じ配達先に同じく小ロットで発注されていることに着目し、グループの商品を同一車両に積み合わせて配送する方法に切り替えた。

その際、自社工場に飲料メーカーの配送センター機能を追加し、荷物の積み合わせ拠点を集約化した結果、配達先ごとに荷物を並べ替えたうえで配車を決められることができるようになった。また、従来よりも大型の車両を使った配送が可能となったことから、積載効率が10%以上向上した。現在は同様の取組みを全国に展開している。

②共同物流の実施

ある素材メーカーでは、輸送効率を高めるため、工場から顧客への製品輸送を行う際に復路便が空の状況（片荷）を解消することを目指していた。一方、取引先の顧客も素材メーカー工場の周辺に立地する納入先に片荷輸送を行っていた。そこで、取引先の顧客との調整の結果、同一車両での往復輸送を実現し、輸送の効率化を図ることが可能となった。

【図表3：共同・往復物流の例】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料（経団連事務局にて一部加工）

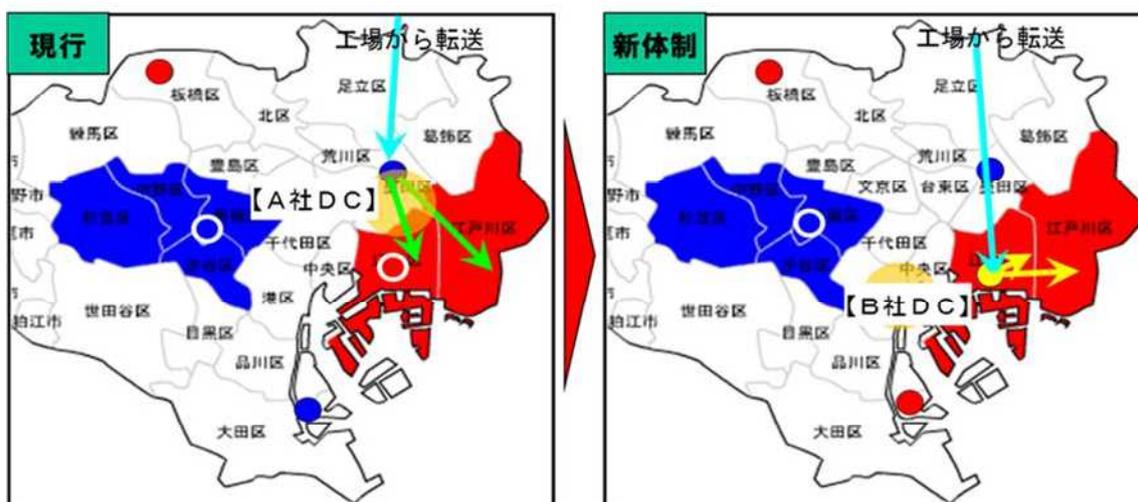
また、ある酒造メーカーでは、同業他社との間で各社の配送拠点を相互に活用し、配送エリアを分担するなど、首都圏市場への小口納品先向けに共同配送を行っている。こうした取組みは、積載効率の向上のみならず、製品あたりの配送距離の大幅な削減、車両回転率・車両積載率の向上、さらにはCO₂排出量の削減等の効果が得られたため、共同配送の取組みを強化している。

【図表4：首都圏小口納品先向け共同配送例】

【A社展開イメージ】 江東区、江戸川区向け配送のB社配送センター活用

【現行】A社工場⇒A社DC⇒届け先

【新体制】A社工場⇒B社DC⇒届け先



出所：経団連運輸委員会物流部会資料（経団連事務局にて一部加工）

その他の共同物流の取組みとして、航空混載輸送が挙げられる。例えば、養殖マグロは、計画的に水揚げされるという利点を活かし、従来行っていた専用トラックによる各市場への個別配送を見直し、羽田空港内の専用施設において血抜き・梱包といった流通加工業務を付加したケースや、医療機関への医薬品への輸送に際し、定温専用容器や厳格な温度管理機能を完備した物流施設を利用した事例がある。

③旅客便の貨物スペースの活用

ある航空会社では、貨物事業は旅客事業と比べて需要の変化による影響は限定的であることに着目し、確実に収入を確保していくため、ビジネスモデルの

変革を進めている。この取組みとして、旅客便増便による貨物室（ベリー）スペースの活用が挙げられる。ただ実際には、航空貨物では、国内線の旅客便ベリーの活用に対する需要は、始発便と最終便に集中しているため（積載効率は全時間帯平均の約4倍）、相対的に日中の時間帯に運航する旅客便ベリーの積載効率は低水準に止まっているという課題がある。ベリーで運搬できる貨物量はあまり多くはないものの、航空貨物の強みである迅速性ととも、トラック数台分を節約することは可能であることから、この航空会社では航空フォワーダーと連携して、日中の時間帯の旅客便ベリーの活用を進めている。

④梱包・車両仕様の見直し・標準化の推進

ある素材メーカーは、多様な製品を取り扱っており、製品を輸送する際の荷姿⁶や出荷ロットも多岐にわたることから、梱包や車両仕様の見直しに取り組むことで、積載効率の向上に努めている。例えば、同一の容積量を確保することを前提に、フレキシブル・コンテナ（フレコン）の直径を従来から狭める一方で、高さを高くした結果、JR貨物の5トンコンテナに積載するフレコンの数を増やすことができた。

【図表5：梱包方法の工夫事例】



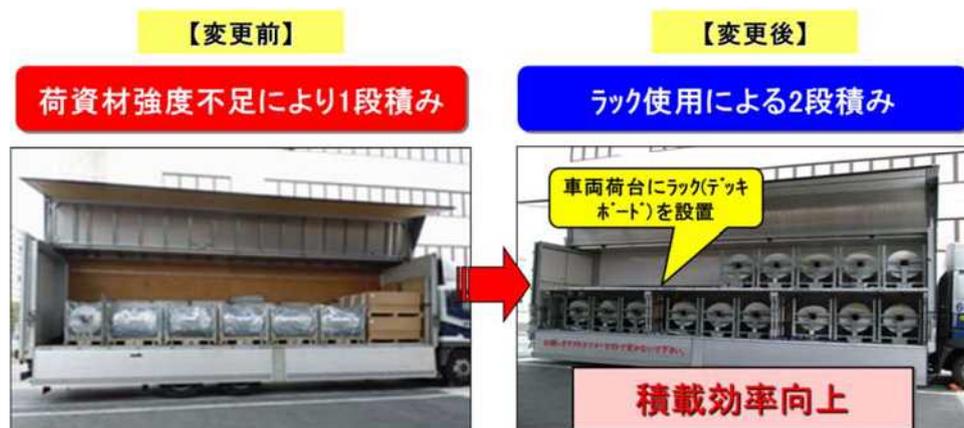
出所：経団連運輸委員会物流部会資料

また、製品自体に強度がなく、段積みには耐えられない製品については、これまで荷室内上部がデッドスペースになっていたが、この状況を車両荷台に折り

⁶ 例えば、カートンケース、裸梱包、ベール梱包、ロール、フレコン、折りたたみ式鉄架台、紙袋、スチロール梱包、キャニスター、ファイバードラム、専用大型ローリー車等。

たたみ式ラックを設置することで、2段積みが可能となり、積載効率の改善につながった。

【図表6：ラック使用による2段積み例】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料（経団連事務局にて一部加工）

（2）荷主間の連携によるリードタイムの変更

ある素材メーカーでは、自社工場において、貨物の積込み時のトラックの待機時間の短縮を徹底していたが、自社単独の取組みでは限界があった。そこで、製品の寄託先である営業倉庫等の出荷元とも連携することで、トラックの待機時間の一段の短縮を進めている。

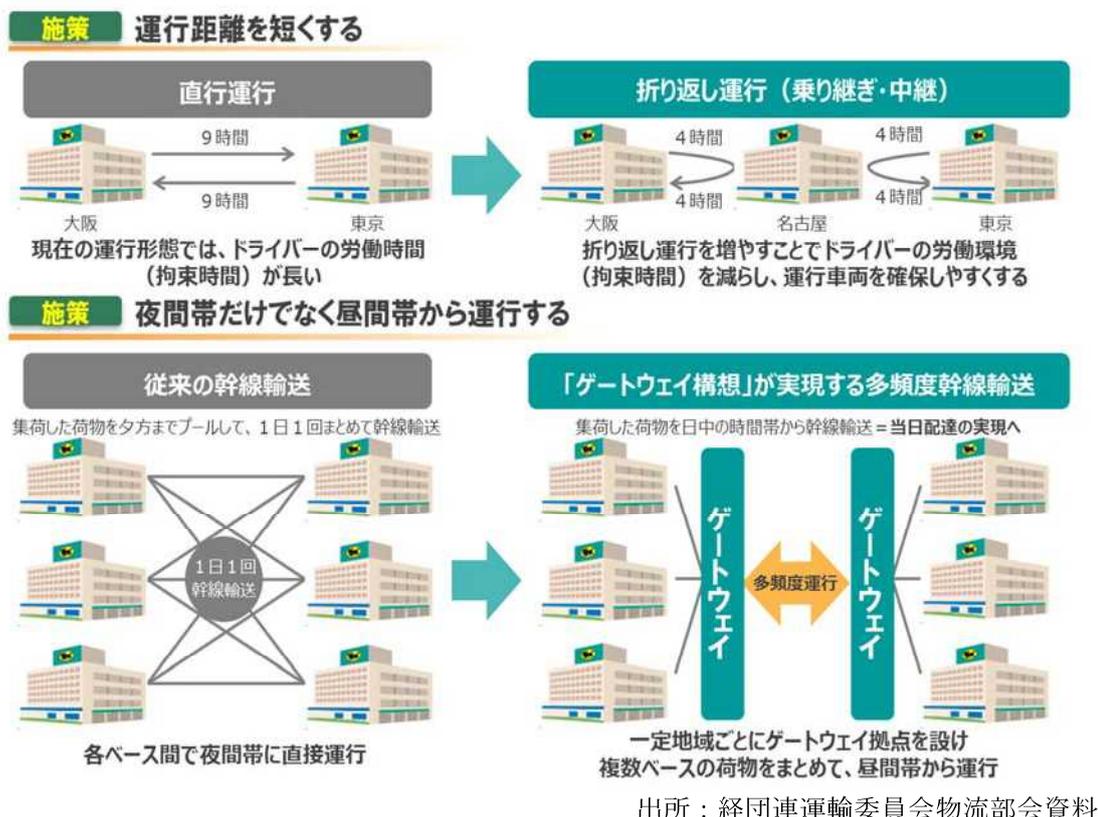
（3）輸送ルート・拠点の見直し

ある素材メーカーは、これまで主要港まで陸送によるリードタイムの短さや便数の多さ等の利便性の観点から、出荷工場から遠隔とはなるが、主要港から製品を海外に輸出していた。しかし、出荷港を工場に近接する地方港に切り替えたことにより、物流費は約3割圧縮され、CO₂排出量も9割以上削減できた。

また、ある物流業者は、ドライバー不足による物流面への悪影響が現実味を帯びる中、問題が深刻化する前に、従来からの一般的なやり方であった「夜間一斉出車型の全国配送」を見直し、「乗り継ぎ・中継輸送を活用した折り返し運行」や「集荷でき次第、昼間の時間帯から幹線輸送を行うゲートウェイを活用

した多頻度幹線輸送」に取り組んでいる。こうした取組みにより、これまでと同様の高いサービス水準を維持しながら、ドライバーの拘束時間の削減・運行車両確保の容易化、作業の平準化と利便性の向上（当日配達の実現）の両立を目指すことで、人材面での業務への悪影響の軽減に努めている。

【図表 7：折り返し運行・多頻度幹線輸送例】



(4) 工場直送の拡大による在庫・車両の削減

ある酒造メーカーでは、製品の鮮度維持活動の一環として、工場併設型の物流センターの整備や配送センターの集約等に取り組み、従来6割程度であった工場直送比率を90%超まで引き上げた。

その結果、配送センターから輸送する場合に比べて、従来よりも大型の車両を活用できるようになり、物流センターや配送センターにおける在庫水準を大幅に削減することが可能になったため、物流費の削減に貢献できた。

(5) モーダルシフトの推進

トラックによる幹線輸送を内航海運や鉄道輸送といった環境負荷の少ない大量輸送機関に切り替える取組み、いわゆるモーダルシフトについては、当初の狙いであるCO₂排出量の削減による省エネ・環境対策としての有用性の観点から、これまでも各企業・業界で取り組まれてきた。近年では、輸送の効率化、交通渋滞の緩和、トラック・ドライバー不足の解消に寄与する手段の一つとして、荷主企業の関心が高まっており、物流事業者でも、モーダルシフトの推進に向けて、トラックの積載仕様に近づけるため、鉄道輸送用のコンテナ規格の多様化⁷、RORO船⁸の活用に取り組んでいる。

例えば、ある荷主企業は、複数の20トントレーラーを用いる陸上輸送から、ばら積み船による海上輸送に切替えた。リードタイムの調整や在庫保管スペースの確保といった条件をクリアする必要があったが、結果として、物流費を約3割圧縮、CO₂排出量も約7割削減することが可能となった。

(6) 沖縄物流ハブの活用

アジア諸国の消費者から商品の受注後の迅速な対応を可能にするため、ある物流事業者は、日本・中国・ASEANの主要都市に近接した沖縄の地理的優位性に着目し、航空会社と連携して、この地を物流ハブとして活用した配達モデルの構築に取り組んでいる。

24時間運用が可能な那覇空港や空港周辺部で整備が進む物流施設を活用することで⁹、アジア主要都市への配達におけるリードタイムの大幅な削減が可能となるため、現在、製造業のパーツセンターの設置や、アジア向け国際保冷輸

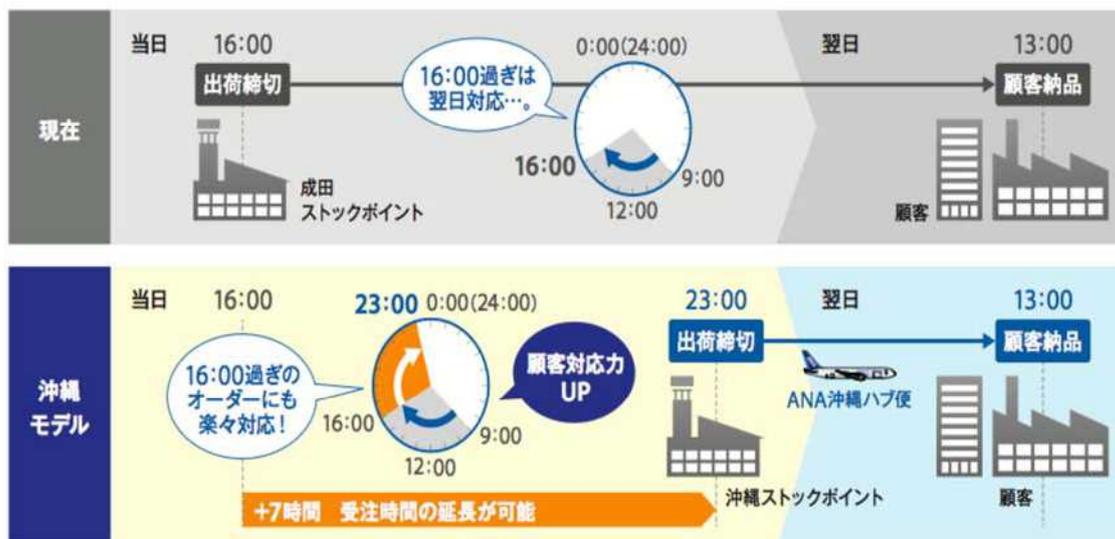
⁷ パレットに載せた貨物をスムーズに積載できるように、側面扉の設置や背高コンテナ・大型コンテナの開発とともに、大都市間のトラック輸送と比較しても競争力のある貨物列車のダイヤ設定にも取り組んでいる。

⁸ “roll on/ roll off ship”の略。船首、船尾あるいは船側に開口部を設け、ランプウェイを渡して、船艙内に自動車やトレーラー、フォークリフトが入り込める構造の船。代表例は、自動車専用船やカーフェリー。

⁹ 深夜から未明にかけて沖縄に到着した貨物を明け方に送出すことが可能となるよう、沖縄発着の貨物航空便のダイヤ編成を工夫し、「遅い時間（夕方～夜間）の集荷」と「翌朝早くの配達」が可能としている。

送サービスの展開等、すでに複数の企業が物流ハブとして沖縄を活用している。

【図表 8 : 沖縄モデル】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料

(7) 海上コンテナラウンドユース¹⁰の推進

コンテナラウンドユース自体は、コンテナの有効活用の観点から、これまで荷主と船会社の双方にメリットがある場合を中心に取組まれてきた。昨今、こうした動きを拡大して、一般化していく動きがあるが、そのためには、後述するように、貨物の種類や輸出入のバランス（とくに輸入量に見合った輸出の十分な確保）はもとより、輸出入コンテナの荷主、当該コンテナの国内輸送を行う物流事業者、コンテナの所有者である船社、インランドデポ¹¹運営会社等、多様な関係者間の調整及び関連する法制度の見直しが必要となる。

そこで、ある物流事業者は、自らが関係者間の調整を円滑に進める仲介役として、海上コンテナのマッチングセンターを開設したところ、昨年は、北関東～東京港・横浜港、新潟～東京港等において、103件のマッチングを成立させた¹²。

¹⁰ 輸入で使用した海上コンテナから貨物を降ろした後、空となった海上コンテナを港に返却することなく輸出若しくは国内輸送で使用する取組み。環境負荷の低減、輸送の効率化、コスト縮減や港湾での渋滞緩和等の効果があると期待されている。

¹¹ 開港や税関空港から離れた内陸部に設けた土地や建物に対し、税関長が保税蔵置場として許可した場所。

¹² 計 268 本のコンテナのラウンドユースを実施。

(8) パレット¹³の共同利用

加工食品メーカーをはじめとする約 230 社は、積載効率を向上させるため、卸売業者・小売業者への納品の際に利用するパレットを JIS-11 型パレットに統一し、パレットの共同利用の普及に取り組んでいる。デポを活用した共同回収システムを整備することで、空パレットの保管、返送、回収にあたっての作業負担の削減、省スペース化、低コスト化、環境負荷の低減も図っている。また、RFID¹⁴を搭載したパレットを使用することにより、トレーサビリティの確保やサプライチェーン全体での情報共有の促進にもつながっている。

(9) 作業者の負担軽減を含む倉庫内作業の効率化

①ダイヤグラム・レイバースケジュールの導入

ある酒造メーカーでは、作業のダイヤグラム管理として、納品時間をベースに前段作業を時間帯別に可視化し、レイバー・スケジューリング・プログラムの考え方を導入した。これにより、生産性向上を阻害している要因を特定することができ、作業の前倒し、ピーク時の人的応援、多能工化等を進めることが容易になるとともに、倉庫内作業の平準化、工程管理における効率化、物流品質の安定維持が図られている。

②自動化・ICT化・ロボット化の推進

物流面での ICT 化の例として、個店の出荷情報を搭載した RFID を製品に付加することで、製品を探し出す作業や検品作業を省略することができ、ピッキング業務を刈り取り式から種蒔き式に変更することが可能となった。あわせて、最終の荷姿に合わせてピッキング作業を行うよう作業工程を変えたことにより、処理能力は約 25% 向上したケースもある。

また、ある物流事業者は、自動化・ロボット化・ICT を導入した最新鋭の

¹³ 荷物の保管、構内作業、輸送のために使用される荷台。

¹⁴ Radio Frequency Identification : IC タグに記憶された個別情報を無線通信によって読み書き、管理するシステム。

物流施設を整備し、倉庫内作業の効率化に取り組んでいる。

【図表9：自動化・ロボット化・ICTを導入した事例】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料

さらに、ある物流事業者は、自社の物流センター内に、商品保管棚自体をピッキング・ステーションに運搬する小型・低床式自動搬送車を導入した。これにより、作業員が従来のように倉庫内を歩き回ることなくピッキング作業ができるようになったため、生産性は従来の2倍近い水準まで向上した。

【図表10：新しいピッキングシステムの事例】

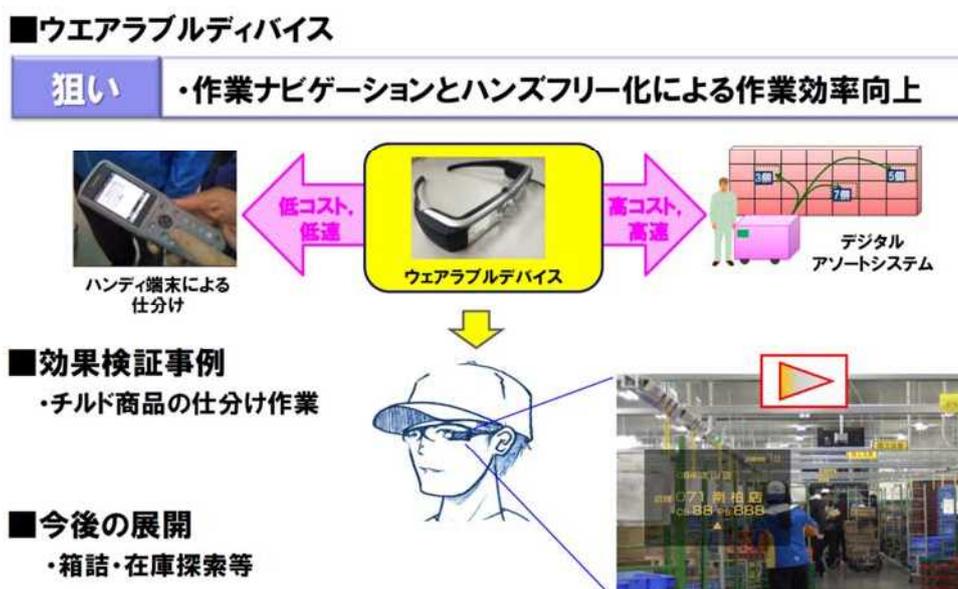


出所：経団連運輸委員会物流部会資料

そのほかにも、ウェアラブルデバイスを活用し、ピッキング作業のハンズフリー化を実現することで、作業効率を上げるといった取組みも進んでいる。今

後は、作業時の安全性や作業員の使い勝手等を検証しつつ、実用化を目指している。

【図表 11：ウェアラブルデバイスの事例】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料

(10) 完成車の船積み作業の迅速化

港湾内の広大な敷地内に数千～数万台の規模で、非常に狭い車間距離を保ったまま蔵置されている完成車の中から、船積み対象の車両をピックアップし、船積みすることは、決して容易ではない。

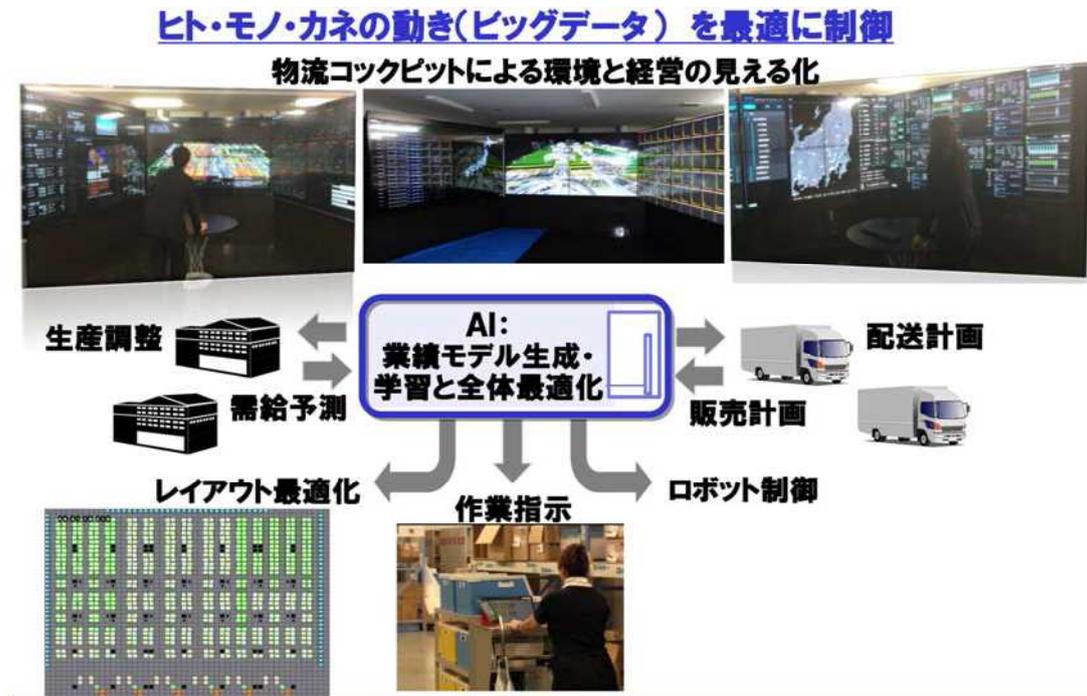
そこである船社では、完成車の位置管理システムとして、個別車両単位での蔵置場所（位置情報）の登録を前提とした蔵置・荷役手法の導入に取り組んでいる。これにより、船積み確定後の当該車両の探索を迅速に行うことが可能となり、リードタイムの大幅な削減（搬入遅れのリスク低減）、作業者の負担（繁忙期の残業）削減、ショートシップ（積み漏れ）のリスク低減が図られることが期待されている。

(11) 作業の可視化を通じたオペレーション支援の強化

ある物流事業者は、ICTを活用し、物流を通じて環境と経営の可視化（い

いわゆる「見える化」を図り、そこから得られたビッグデータを、人工知能（AI）を使って解析することにより、レイアウトの最適化、的確な作業指示、ロボット制御を行い、より精度の高い配送計画の立案・実行を目指している。

【図表 12：ICTを活用した物流の可視化の事例】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料

Ⅲ. 目指すべき物流

1. 物流事業者の経営姿勢の積極化

物流事業者や荷主企業の物流部門は、取引先企業や消費者のニーズ、事業環境の変化等に対して、対応力の強化に最優先に取り組んできた。

ただし、見方を変えれば、製品を取引先企業や消費者に安全かつタイムリーに届けることに全力で取り組む荷主企業あるいは社内の営業・生産部門等の要請に確実に応えて輸送することが、最善の方法と評価されてきた面がある。

また、これまでの一般社会の受け止め方も「物流業は専門業」との認識が大半を占めており、取引関係や企業規模にもよるが、物流事業者や荷主企業の物流部門の多くにおいて、荷主企業への提案力を向上させることへの重要性が十分に顧みられてこなかった側面も否めない。

しかしながら、物流事業者が直面する事業環境の急激な変化は、物流事業者に対して、日本経済の社会的基盤という重要な役割に加えて、新たな商品・サービスの提供等、取引先企業の新たな事業展開に応じた柔軟な対応を要請している。他方、近年、荷主企業の多くでは、物流効率化による企業収益向上への影響を鑑み、ロジスティクスは経営上の重要な機能であるとの認識も着実に広まっている。

物流事業者が、こうした時代の新たな要請に確実に応える力を身に付けていくためには、既存の事業環境・取引慣行を望ましい姿から見直し、変化への対応力に磨きをかけるだけでなく、物流として何ができるかを追求し、関係者のみならず、広く社会に提案していく革新力が求められる。例えば、自ら「時代に対応する」に加え、官民が連携して、「未来を創り出す」物流を目指すべきである。

2. 「未来を創る」物流の実現

わが国において、官民が連携して「未来を創る」物流を実現し、日本経済の持続的な成長を確実に支えるとともに、物流業自らも発展していくためには、荷主企業と物流事業者が一体となって関連する事業の将来ビジョンを共有し、

真のビジネス・パートナーとして互いに選ばれる存在となることが求められる。

こうした中、物流事業者は、製造業等の供給側や消費者を含め、商品・サービスの提供に係る川上から川下に至る全ての関係者の状況を俯瞰できる立場として、果たすべき役割は極めて大きい。

他方、物流効率化に取り組んでいる企業を中心に、自社単独で進める物流効率化はそろそろ限界に達しつつあるとの声も聞かれている。また、売上高に占める物流コスト比率は長期的に低下傾向にある中、この10年程度は業界全体の平均でみれば概ね5%弱で横ばいとなっているなど¹⁵、かつてのように物流コストの削減が競争上の優位を確保する有力な手段ではなく、むしろ商品の付加価値そのもので競争する比率が高まっているとの指摘もある。

加えて、物流を改革する際には、国内外の物流の接続性を向上させることが欠かせないが、各事業者が独自に取り組む物流効率化の取組みの中で、輸送モード自体の効率化は一定程度進むものの、各輸送モードを繋ぐ結節点については複数の関係者が関与するため、様々な調整のためにどうしても時間がかかるという状況にある。サプライチェーン全体の物流効率化を図っていく観点から、今後は各輸送モードを繋ぐ結節点の強化にも、官民が連携して重点的に取り組むことが求められる。

こうしたことから、今後は一社単独での物流効率化の取組みに加えて、「官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築」に本格的に取り組むことが重要であると考えられる。

また、担い手が減少していく中において、労働環境を他産業並みに改善することなく、必要となる担い手を継続的に確保することが、年々難しくなっている。そのため、商品・サービスの高度化に伴い、原材料の調達から商品・サービスを取引先の顧客に提供するまでの一連の流れに対し、一気通貫で効率的に管理するサプライチェーン・マネジメントを活用すること、とりわけICT技術を活用し、サプライチェーン全体で物流情報を共有・蓄積・解析することで、

¹⁵ (公社)日本ロジスティクスシステム協会 (JILS) 「2014年度物流コスト調査報告書」

リードタイムの短縮や定時性向上による在庫削減等を可能にし、顧客価値の最大化やコストの最小化を含む全体最適を実現することが一層重要になっていくと考えられる。

こうした状況を踏まると、「収益性のある物流の確立」とともに、さらなる物流の効率化を図るため、モノの流れに関する経営管理としてのロジスティクスの考え方の中で「産業構造の高度化を支える物流への変革」にも同時に取り組むことが不可欠である。実際、時代のニーズを捉えた新たなビジネスの創出に向け創意工夫を凝らす企業は、業種を問わず、物流を重視する経営姿勢を鮮明にしており、その一環としての物流の効率化・高度化への取組みを積極化している。

IV. 官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築

競争基盤として物流体系を再構築していくために、物流各社が単独で非効率を解消することが困難な課題に対しては、大きく2つの柱として、主に行政がイニシアティブをとって取り組むべきものと、企業間・業界間の連携によって取り組むべきものに分けて、以下のように整理した。

1. 行政が主体となって取り組むべきもの

(1) 企業の競争力強化に資する社会資本整備の推進

政府は、本年9月に「第4次社会資本整備重点計画」を策定し、今後の社会資本整備においては、社会資本を賢く使うといったストック効果が重視されることとなった。言うまでもなく、物流はこうした社会資本のユーザーとして密接な関わりを持っている。競争力強化・利便性向上のためには、各種の社会資本を管理する行政が、地域住民のみならず、インフラの主要ユーザーである企業との対話も積極的に行うなど、ユーザー目線を十分踏まえたうえで整備のあり方を捉え直すことが、社会資本を効率的・効果的に活用していくうえで、重要な前提となる。

社会資本の整備にあたっては、わが国・地方自治体の厳しい財政事情の下で使用できる財源は自ずと限られている。こうした中で、わが国の優れた各種物流関連インフラのレベルを今後も維持し、質の高い物流を担保するためには、「全てのインフラを同一水準・機能で整備しても、適切に利用する事業者が十分にいなければ、利用効率の低下を招くにすぎない」との指摘を踏まえつつ、「選択と集中」の考え方に基づいて、企業の生産性向上や競争力強化に寄与するインフラをきちんと見分けたうえで、戦略的に投資を行うことが求められる。

①港湾

輸出入の根幹を支えるものとして、港湾そのものの重要性自体は変わらない。しかし、機能面においては、企業活動のグローバル化、国内経済のサービス経済化に加えて、輸出中心から輸入中心へと取扱い貨物の構造変化等、経済社会

の変化に十分に対応できるよう、今後は目指すべき機能をより明確化したうえで、当該港湾の性格（国際港、地方港等）を踏まえつつ、選択と集中の下、ハードの整備等に取り組むことも重要となる。

例えば、大型船舶による一括大量輸送は、物流効率化に大いに寄与することから、政府が描く物流全般に関するグランドデザインをベースに、企業の競争上、重要と考えられる港湾を選択したうえで、大型船舶が受入れ可能となるように、大深度化・強度の向上に向けて、既存の公共バースの改修も含め、整備に取り組むべきである。また、港湾部のコンテナターミナルの急速な拡張は現実的に望めないことから、ターミナル周辺の整備、AEO制度¹⁶の活用、動植物検疫の円滑化に加えて、陸揚げしたコンテナ貨物を迅速にインランドデポに輸送する体制を整備することも求められる。その際、輸送モードの連結性を高めるといふ観点からは、諸外国の事例と比較しても、鉄道駅と港湾の接続性が極めて弱いという面を踏まえれば、貨物鉄道輸送のハード（背高コンテナ等の輸送が可能なルート整備・車両開発等）とソフト（連結貨車数、柔軟なダイヤ編成等）の改善を前提に、オンドックレール¹⁷の導入を検討すべきである¹⁸。

②道路

中央環状道路の全線開通による渋滞の緩和、圏央道の開通による企業進出の増加等の効果を踏まえれば、まずは首都圏、関西圏、中京圏等の大都市圏の環状道路の未開通部分について、可能な限り前倒しで整備することが求められる。また、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催において、円滑な物流を確保するために、東京港における臨港道路南北線の早期整備等の交通網の整備が望まれる。他方、地方では、高速道路のミッシングリンクの解消やスマート

¹⁶ “Authorized Economic Operator” の略。国際物流におけるセキュリティ確保と円滑化の両立を図り、わが国の国際競争力を強化するため、貨物のセキュリティ管理と法令順守の体制が整備された事業者に対し税関手続の緩和・簡素化策を提供する制度。

¹⁷ 港湾のコンテナターミナルに鉄道の線路を引き込み、コンテナターミナル内で直接鉄道貨車への積卸しを可能とした施設。

¹⁸ 「輸出入コンテナ貨物の鉄道輸送の促進に向けた調査報告書」（2015年5月）

インターチェンジの利活用が求められているが、整備にあたってはストック効果の最大限の発揮という観点から、当該インフラが企業競争力の向上に十分に貢献するかという点を重視することが望ましい。

さらに、物流効率化やドライバーの負担軽減に大きく寄与する新たな試みとして、例えば、自動走行技術を活用¹⁹したトラックの隊列走行に代表される貨物輸送の完全自動化には高く期待が寄せられている。海外では、輸送の完全自動化が、貨物輸送のあり方だけでなく、社会のあり方を抜本的に変える可能性を持っていることを見越して、すでに自立走行型の大型トラックの試験走行に本格着手するなど、貨物輸送分野での実用化に向けた動きが活発化している。こうした動きに遅れることなく、わが国においても、当面は高速道路においてトラックの隊列走行を実現するうえで必要とされる貨物専用のルートの確保を進めるとともに、将来的には、新設・既存ルートの見直しを通じて、貨物専用道路の整備を積極的に検討していくべきである。あわせて、サステナブル・モビリティも求められていることから、圧縮天然ガス（CNG）や水素を燃料とした次世代自動車の普及に向けて必要なスタンド等のインフラを整備していくことも重要である。

加えて、利用面においては、例えば、特殊車両通行許可制度における、運行許可条件の緩和、大型車両誘導区間の拡充、許可申請手続きの迅速化等を図るとともに、物流施設に関しては、容積不算入面積要件の緩和や非常用エレベーターの設置台数の引き下げ等を講じることで、輸送・荷役・施設整備の一層の効率化・低コスト化を支援していくことが望まれる。

③空港

わが国を代表する首都圏・関西圏の主要空港は、成田空港と羽田空港間で国際線・国内線の棲み分けが定着してきたこと、また、国際線着陸料や停留料が世界の主要空港との比較で割高となっていることもあって、ハブ機能の充実と

¹⁹ 「日本再興戦略改訂 2015」（2015年6月30日閣議決定）

いう面では、近隣アジア諸国との競争に大きく遅れをとっている状況にある。

とくに首都圏に近い主要空港である羽田空港と成田空港の接続性という点については物理的な距離があるため、例えば海外から成田空港に到着し、羽田空港から第三国へ転送される貨物（三国間貨物）や、国内地方空港を出発し、羽田空港から成田空港へ転送されて海外へ輸出される貨物等については非効率な状態が生じている。また、すでに成田空港近郊にフォワーダーの国際貨物施設の集積が進んでおり、現状では、羽田空港に進出しているフォワーダーの数が相対的に少ないことも、羽田空港の国際貨物取扱量の増加には課題となっている。

こうした中、空港内施設の再編・配置替えも視野に、日々の空港オペレーションへの影響も考慮しつつ、早急な対策が求められているところであり、空港周辺の地方自治体との連携の下で特区等を活用し、物流ハブ拠点化と物流施設の誘致等の周辺環境との一体的整備、両空港間のアクセス改善を積極的に進める必要がある。また、運用面では、現在、貨物便の運航が成田空港では昼間帯、羽田空港では深夜帯に制限されているが、作業の平準化を通じた物流効率化を図るためには、運航時間帯の緩和も飛行ルートの見直しとあわせて進めることが重要である。

④まちづくり

交通安全面から駐車禁止の取締り強化が図られる中、トラック運送事業者が円滑に貨物輸送を行う環境整備の一環として、まちづくりの計画段階から、人流・物流の分離、共同荷捌き施設の整備等、物流を考慮した設計を進めることが重要である。現在、本格的な人口減少・高齢化等を背景に、全国の地方自治体でコンパクトシティ化の動きが進むとともに、国では2015年度中に「住生活基本計画（全国計画）」の見直しが予定されている。

そこで、地方自治体の都市計画マスタープランの見直しや、「住生活基本計画」の検討において、現在の物流の実態に即した形で、生活圏における物流のあり方が一段と考慮されることが望まれる。具体的には、まちづくりに係る協議の

場への物流事業者の参加等を通じて、安全・安心、環境、景観、公共交通を含む各種生活サービスに加え、物流にもやさしい住環境の整備が推進されることが重要であると考えます。

⑤その他民間施設の有効活用

既存施設のストック効果の発揮については、当然ながら公的なインフラのみに求められているものではない。民間企業が保有する工場内の遊休施設も含め、これまで有効な物流施設として捉えられてこなかったものを積極的に活用することも、各社が物流効率化を進めるうえでは重要な視点である。例えば、倉庫業として担保すべきサービス水準の確保等、既存の倉庫事業者との事業環境のイコルフットィングを図ったうえで、自社の遊休施設をグループ内で倉庫として活用できる方策（制度の整備）を検討することも考えられる。

（２）セキュリティと物流効率化の両立に向けた取組みの強化

近年、国際的な動向として、貨物輸送におけるセキュリティに係る規制を強化する動きが強まっており、物流の円滑化と環境面での配慮を含むセキュリティの確保を両立させることが、一段と重要になっている。政府には、より懸念の高い事案・事業者に重点化した形で、効率的な管理・監督が求められることから、AEOをはじめとする認定事業者制度のさらなる活用を通じた物流の円滑化を図ることは、極めて有効な手段と考えられる。

他方、国際社会での昨今の議論をみると、物流においてセキュリティを確保する手法として、伝統的な水際管理から国内対応を含めたサプライチェーン全体の管理に焦点が移りつつある。

例えば、航空貨物では、2014年4月から全世界向けの国際旅客便を対象に、新KS/R A制度²⁰の本格運用が始まっている。ただし、航空貨物輸送の現場で

²⁰ 航空貨物のセキュリティレベルを維持し物流の円滑化を図るため、航空貨物について荷主から航空機搭載までの過程を一貫して保護することを定めたICAO（国際民間航空機関）の国際標準に基づき制定された保安対策制度。米国政府は米国に直接向かう旅客便の出発空港において、航空貨物の100%爆発物検査を求めており、それに代わるものとして2012年12

は、同制度へ対応するために、サプライチェーン上で特定の事業者に負担のしわ寄せが生じているとの指摘があり、今後、効率的な物流はおろか、定時性をはじめとする高品質な物流の維持に支障を来たすおそれもある。

また、海上貨物では、2016年7月には国際輸送に係るコンテナ重量証明が荷送人（shipper）に義務付けられることになっているが、航空貨物の場合と同様に産業界の一部に対して過度の負担をかけることなく、水際及びサプライチェーン全体で応分の管理を行うことで、現場で効率的かつ実効性あるセキュリティ管理が担保されなければならない。

そこで、サプライチェーン全体の管理の実現には、世界税関機構（WCO）が示したとおり²¹、物流政策に係る所管官庁の連携を一層促進させることが求められる。企業の利便性も考慮し、それぞれ異なる規制当局が実施している物流のセキュリティに係る規制の調和を図るため、政府には物流政策における省庁横断的な調整をより積極的に推進することを強く期待する。

（3）人材確保・育成策の拡充

目下の課題である担い手不足は、長距離トラック輸送のみならず、深夜帯の倉庫内作業、内航海運、鉄道、航空機運行のためのグランドハンドリング等、運輸に係る様々な現場で深刻さを増している。

そこで、物流業界では、物流業界インターンシップや物流業界研究セミナー等、学生を対象とした各種イベントの開催を通じて、情報発信を積極的に進めるなど、物流の担い手の発掘・育成に向けた取組みを強化している。その他、子供向けに物流施設の見学会を開催するなど、物流に馴染みのない人々にも物流や物流業界への理解を深める活動に努めている。

月から米国向け旅客便に施行され、2014年4月から全ての国際旅客便に施行された。国土交通省から認定を受けた特定フォワード（RA：Regulated Agent）により貨物に爆発物が紛れ込まないように保安管理ができていると認定された荷主（KS：Known Shipper）の貨物は、空港施設等において航空会社による爆発物検査が軽減あるいは免除される。

²¹ WCO「国際貿易の安全確保及び円滑化のためのWCO『基準の枠組み』」（2005年6月採択）では、2015年6月にピラー3「税関と他の政府当局との協力」を追加。ピラー3には、政府当局間や他国政府当局との相互協力を推進することや関連するセキュリティ・プログラムの要件・措置の調和を図るべきことなどが基準として定められている。

昨年、政府がとりまとめた「物流分野における労働力不足対策アクションプラン」(2014年4月策定)で掲げた具体的な施策²²のうち、物流の現場の改革に通じるものとして、関連する制度改正に加え、産業界の主体的な取組みを運用面から後押しすることが重要である。例えば、比較的短期に対応できる施策として、就業環境の改善や物流効率化に関するセミナーの開催等を通じた物流事業者経営層への啓発、それらの取組みを民間が実践する際の支援制度(採用活動の強化に資する新規雇用や資格取得等に対する公的助成制度)に関する情報提供、船員や物流機材を操縦する有資格者等の技能人材の養成機関の拡充、さらには、物流業界における中長期的な人材確保・育成の一環として、業界と教育現場や消費者の間でコミュニケーションを促進するための橋渡し役として、政府がより積極的な役割を果たすことを期待したい。

また、物流は事業の性格上、先述した社会資本整備、まちづくり、住宅政策に加えて、産業立地等、他の政策との連携を強く求められる分野であり、国家戦略として横断的に取り組むに相応しい分野と考えられる。観光や農業と同様に、物流を政府の主要政策に位置づけ、国全体で戦略的に推進する姿勢を打ち出すことによって、物流自体を将来性のある魅力的な成長産業へと進化させることが、物流や物流業界に対する一般の認知度向上・イメージ改善にもつながっていくと見込まれる。

2. 企業間・業界間連携で取り組むことが望ましいもの

わが国企業が競争力を強化していくにあたり、サプライチェーン全体で物流効率化を図っていくことが求められているが、その場合、製造業・卸売・小売事業者・物流事業者等の企業間・業界間のさらなる連携が必要となる。

そこで、ここでは企業間・業界間の連携の例としてすでに取り組まれているものを、大きく2つの方向性に沿って、課題と合わせて整理した。一つは、物流の統合を進め、線を太くする、または共通項のある物流を束ねる取組み(例

²² 「新規就業の促進と定着率の向上」「物流の効率化・省力化」の2つの観点から、官民の関係者が講じるべき具体的な施策46項目を総合的に取りまとめた。

えば、モーダルシフト、共同物流、コンテナラウンドユース等) であり、もうひとつは、循環型一貫パレチゼーションをはじめとする物流機材の規格の国際標準化等、物流のフォーマットの統一（標準化）が挙げられる。

ただし、いずれの課題も多数の関係者が関与するため、円滑な連携・協力関係を短期間で調整し、構築していくことには困難を伴うことも事実である。しかし、将来的にわが国企業が競争力を維持・強化していくためには、物流面においても、事業者間のパートナーシップの強化を図りつつ、官民・民民等、関係者間での検討や実証を着実に進め、こうした課題を克服していかなければならないと考えられる。

（１）モーダルシフト

トラック輸送から鉄道貨物や内航海運へのモーダルシフトは、環境への配慮だけではなく、物流事業者が直面する担い手不足を緩和する取組みとして注目されているところであり、今後、推進していくためにも、官民の連携による継続的な環境整備が欠かせない。

ただし、現状では、モーダルシフト促進の大きなハードルは、大きく3点あると考えられ、官民の連携により克服していくことが求められる。

1つ目は、悪天候等の自然災害や事故等による輸送障害時(イレギュラー時)における万全な対策の確保である。迂回ルートや代替輸送手段が乏しいことは、荷主企業がモーダルシフトを躊躇する要因として極めて重要であることから、J R 貨物、鉄道利用運送事業者、内航海運、荷主企業、国、港湾管理者等が連携しながら、対策に早期に取り組むことを期待したい²³。

その際、J R 貨物には、線路を所有する各地域の旅客鉄道会社との協力・連携を通じて、より利便性の高いダイヤ編成の実現に向けた取組みをお願いしたい。また、オフレールステーション (O R S)²⁴をはじめ、J R 貨物が現在運営

²³ 「モーダルシフト促進のための貨物鉄道の輸送障害時の代替輸送に係る諸課題に関する検討会報告書」(2015年6月)

²⁴ レールから離れた鉄道貨物駅として設置。拠点駅との間の貨物輸送はトラックが担う。

している拠点の中には、荷主企業等が実施しているモーダルシフトの要諦として機能しているものもある。J R貨物の経営効率の改善から、こうした拠点の再編を検討する場合には、荷主企業、鉄道利用運送事業者等のすべての関係者間で、当該拠点の今後のあり方について、十分な議論がなされる必要があると考えられる。とりわけ、モーダルシフトのさらなる促進という重要政策の推進力を損なうことがないように、必要に応じて国や周辺自治体等の支援が求められる。

2つ目は担い手の問題である。トラック事業と同様に内航海運においても、就業者が高齢化するとともに、若手人材の採用難が続いており、事業継続にあたっては厳しい状況が続いている。人材の確保・育成については、個社でも取組みが進められているものの、労働市場が逼迫していくことが見込まれる中にあっては、どうしても限界があるため、官民一体での取組みが求められる。

3つ目はコンテナの規格の違いである。海外との貿易では主にISO規格のコンテナ（20ft、40ft）が使われているが、J R貨物で主に利用されている国内輸送用のコンテナ（12ft、31ft）は、海上コンテナと規格と異なるため、積替えせずに一貫輸送することが難しい。とくに31ftコンテナは、10トントラックからの転換を容易にするために導入支援がなされている。一方、海上コンテナをそのまま鉄道貨物で輸送する場合においても、限定的な運用や積載効率の問題が生じるため、さらなる工夫が必要となる。

（2）共同物流

物流効率化に向けて、現在でも、複数の荷主間を同一のトラックが巡回して積み合わせる方法をはじめ、物流施設の共同利用、共同配送センターを用いた共同輸送、物流事業者の連携によるエリア配送のネットワーク連携、荷主グループの物流再編にあわせた物流拠点の統廃合、さらには商店街やビル内での共同配送等、様々な取組みが全国で展開されている。

こうした複数の事業者が共同で行う取組みについては、業界毎の取組みにとどまることなく、業界を超えて、共同物流のパートナー企業を見つけられるよ

うな取組みが欠かせない。その際、政府には、必要となる情報収集やマッチングの場の提供を含め、貨物のマッチング事業への継続的な支援が求められる。また、物流効率化に向けた取組みのひとつとして、地域内での業種業態別の物流ハブ拠点を創設することも考えられる。

(3) コンテナラウンドユース

コンテナラウンドユースは、同一船社内で既に取組みが進んでいるが、こうしたコンテナラウンドユースの取組みを一層活性化させるためには、引き続きインランドデポを活用し、コンテナのマッチング率を高めていくことが重要と考えられる。こうした生産拠点と消費地域の地理的なアンバランスに基づく輸出入量の偏りの克服に加えて、コンテナの行き先や航路等の国際的な取引の実情を配慮したうえでの検討、関連する法制度の見直し、コンテナの契約状況や利用のタイミングの調整、コンテナ管理・品質の維持、情報共有等の様々な課題についても、関係者間の議論の下、各々が納得のいく形で進めていくことが求められる。

(4) 循環型一貫パレチゼーション

循環型一貫パレチゼーションの効果としては、パレット化を通じて荷役作業を含む当該事業者の物流を効率化するだけでなく、パレットの共同化・共有化を通じてサプライチェーン全体やわが国物流全体のムダを省くことが可能となることが期待される。

近年はICTを活用し、商品とパレットを一体的に管理することで、パレット単位でのトレーサビリティを確保し、パレットの共同利用・共同回収システムを円滑に運用できるようになりつつある。また、今後アジア諸国の経済成長に伴って、物流量が増加していくことになれば、パレットの標準化についても、その動きが活発化すると見込まれることから、わが国としてもグローバルな物流インフラ構築の一環として、その実現に取り組むことが求められる。

V. 収益性のある物流の確立、産業構造の高度化を支える物流への変革

1. 収益性のある物流の確立

「収益性のある物流」を実現するには、産業界を挙げた取組みを通じて、物流事業における対価の適正収受を前提とした適切な競争環境を整備する必要がある。対価の適正収受の徹底、適正取引の普及は、あくまでも物流事業者の競争力強化のため、事業者自身の企画・提案力を強化し、物流業のイノベーションを促進する基盤として重要な意味を持つ。とりわけ、実運送事業者の真の競争力は、荷主企業の要請に対し現場から迅速かつ丁寧な対応を行うなど、ワンストップでありながら、下請け物流事業者を含むグループの総合力を活かし、末端物流まで質の高い物流が担保されることにある。

他方、これまで物流業界では長らく、荷主企業・物流事業者間、ならびに物流事業者間において、対応の迅速性や取引の継続性を重視した形での取引が行われてきた。しかしながら、昨今の担い手不足を受けて、こうした取引慣行は徐々に変わりつつあるものの、これまでの蓄積により、物流従事者の労働環境の悪化をはじめとした様々な問題が深刻化し、円滑に物流事業を営んでいくうえで、事業の継続性が危ぶまれるようになっている。

例えば、物流事業者が口頭で受注する形態は、長時間労働の常態化や硬直的な運行管理をもたらす一つの原因になっていると指摘されてきた。まずは、国土交通省でとりまとめた「トラック運送業における書面化推進ガイドライン」を活用し、契約書面化を推進していくことが求められる。とりわけ、輸送と付帯作業の区分を「サービス」として曖昧にしたまま、実質上ドライバーが荷役作業を担い、ドライバーの負担が増している現状は、女性がドライバー職を敬遠する要因にもなることから、契約書面化の徹底とその遵守は、物流の現場における女性の活用という観点からも重要と考えられる。

また、これまで当然視してきた物流設計を見直していくことも収益性の向上の観点から欠かすことはできない。例えば、不要不急の週末分の貨物であっても、月曜朝一の着荷が要請されているなど、固定化した納入・輸送・保管条件の変更をはじめ、往復時の積載率の向上、出入荷のピークの平準化、輸送単位

や輸送・荷役作業の合理化、在庫引当ての柔軟な運用を図っていく必要がある。これらには発着荷主双方の協力・連携が欠かせないが、場合によっては消費者の理解も重要になってくる。すでに一部の事業者がこうした取引慣行の見直しに着手し始めているが、ドライバーの作業時間や手待ち時間の削減による長時間労働の是正をはじめ、わが国全体として物流効率化を図るうえで避けて通れない課題であり、発荷主のみならず、着荷主の前向きな対応をはじめ、各関係者の連携による積極的な取組みを期待したい。

あわせて、物流事業者が貨物領域の市場において健全な競争を行い、ひいては消費者が適切なサービスを楽しんでいくうえでは、事業環境のイコールフットリングは欠かせない。例えば、トラック運送事業においては、郵便物輸送委託法による郵便物の優先取扱や郵便法に規定する郵便物集配のための交通規則の優遇措置等、各種優遇措置の対象となる郵便事業とは切り離して考えるべきである²⁵。

2. 産業構造の高度化を支える物流への変革

物流業の将来を、良質な人材に支えられ、物流事業者本来の強みを最大限発揮することにより、荷主である製造業や卸・小売業者による商品・サービスの開発・提供をサポートしていくと考えた場合、サプライチェーン・マネジメントのベースとなる物流情報を共有するための情報システムの構築が鍵を握るとの指摘がある。

物流業界では、いわゆるサプライチェーン全体の物流の「見える化」を図り、輸送距離や貨物量を適正化する試みが一部で始まっている²⁶。ICTを活用することで、これまで取り組まれてきたペーパーレス化にとどまらない、サプライチェーン全体での最適化を目指す動きは今後さらに顕著になると考えられる。周知のとおり、今後はわが国産業界においても、「インダストリー4.0」や「イ

²⁵ その他にも、国際スピード郵便（EMS）における通関や船舶輸送・航空輸送における搭載等に関し、優遇措置が講じられている。詳しくは、ヤマト運輸株式会社「総務省情報通信審議会郵政政策部会の答申（案）に対する当社の見解」を参照。

²⁶ RFIDの活用、スマート物流コックピット、統合WMS構築

「インダストリアル・インターネット」と同様の変革が本格的に進むことが見込まれることから、物流業界もこうした動きを率先して取り込み、自ら変革していくことが求められる。同時に、I o T／ビッグデータ時代においては、物流部門がサプライチェーン全体最適の実現を目指すトータル・コーディネーターとして機能し、経営戦略上もさらに重要性を増していくと考えられる。

その際には、サプライチェーン上の物流データの統合のみならず、異なるサプライチェーン間でも物流データの活用を容易とすることが欠かせないが、現状では、各社のデータ・フォーマットやデータの取扱いをめぐる課題がある。流通業界では、政府の支援の下、すでに受発注情報の共通プラットフォームである「流通BMS」²⁷の導入・拡大に取り組んでおり、こうした取組みを参考に、物流についても、官民一体となって、物流に係るデータ活用方法（プロセス）の標準化を検討していくことが考えられる。

とりわけ、検討にあたっては、世界貿易機関（WTO）、WCO等、国際的に提唱されている貿易円滑化に係るルールのデータエレメントを含む標準化ルールの検証、管理体制の整備等が必要となる。また、企業や物流業界においても、物流情報として共有化できるものと競争上必要となる情報の見極めを進めていくことが求められる。如何なる貨物を運搬する場合でも、貨物の重量、大きさ、体積、形状、個数、包装・荷姿等、貨物に係る情報の共通項目があることを踏まえれば、それら物流に係る共通項目をベースに標準化を進めることも考えられる。仮に、各社の販売（商流）・物流情報システムから標準化の対象に該当するデータのみを抽出することができれば、各社も機密性の高い自社の販売情報を競合他社に明かすことなく、共同物流に取り組み易い環境が整う可能性もある。こうしたICTをベースに業界を超えて物流の共通基盤が構築されることにより、陸運・海運・空運・倉庫等の輸送モードの区別なく、実運送事業者の

²⁷ 流通ビジネスメッセージ標準[®]（流通BMS[®]）は、消費財流通業界で唯一の標準となることを目標に策定している、メッセージ（電子取引文書）と通信プロトコル/セキュリティに関するEDI標準仕様（BMSはBusiness Message Standardsの略）。製（メーカー）・配（卸売）・販（小売）の流通三層間のビジネスプロセスをシームレスに接続することによる業務の効率化と高度化を目標としているが、現在はその第一ステップとして、卸売（またはメーカー）～小売間の取引業務を対象に作成している。

より幅広い連携が容易になり、物流事業者の顧客に対する提案力の強化にもつながっていくと期待される。

一方で、物流事業の足腰を強くしていくために、現在、物流総合効率化法に基づき、物流拠点施設に関する税制特例が措置されているが、今後、ICT化が物流事業の高度化・競争力強化に果たす部分は極めて大きいことから、物流におけるICT投資への補助等、支援策についても拡充していくことが求められる。加えて、仮に外部からの悪意あるサイバー攻撃等により、すでに経済・社会のインフラとして機能している物流システムが麻痺した場合、個人や企業の活動に甚大な影響を与えることは確実であることから、ICTの活用による物流の高度化に取り組む民間事業者が、万全なサイバーセキュリティ対策を講じる場合についても、国が支援していくことを期待したい。

これまで述べてきた「収益性のある物流の確立」と「産業構造の高度化を支える物流への変革」を両立するには、従来の「行き過ぎた顧客対応」ではない、デマンドチェーン²⁸視点のロジスティクスを確立することも重要である。冒頭にも記したとおり、物流はその過程において多くの関係者が携わっており、非常に複雑な活動である。だからこそ、社会のインフラたる物流がしっかりと機能するよう、物流業界が引き続き使命感を持つことはもとより、すべての関係者がより緊密なコミュニケーションの下で、物流事業の一層の改善・進化に努めていくことが重要である。こうした取組みを進めることが、サプライチェーン、そして社会全体にとって最適な物流を実現するための最短の道であると考えられることから、物流のユーザーである消費者や発荷主・着荷主といった企業、さらには広く社会において物流への理解の増進を図る取組みを深めていかなければならない。こうした動きを加速するため、経団連としても、様々な関係者との意見交換を通じて、物流に対する理解の促進とさらなる効率化に取り組んでまいりたい。

以 上

²⁸ 消費者等、需要側から得られる情報を基点として商品開発、生産・供給、流通、販売等を実施。

【付属資料：物流を取り巻く環境変化と新たな課題】

（１）労働環境の改善・環境規制の強化

物流業界の規制緩和が進む中、トラック運送業では、1990年の貨物自動車運送事業法が施行された。国内輸送需要が伸び悩む中で、規制緩和による新規参入が進み、トラック運送事業者は急増²⁹するとともに、価格競争は激しさを増した。その結果、多くの企業で経営環境は悪化する一方で、競争力の低い事業者への配慮がなされたこともあって、トラック運送事業者の約6割を赤字経営の事業者が占めるという事態に陥っている。

こうした点は、労働環境に大きな影響を与えている。例えば、トラック運送業では、労働時間が全産業平均を上回る一方で、賃金水準は全産業平均を下回っている。改正労働基準法では、月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率を5割以上とすることについて、2019年4月に中小企業への猶予措置を廃止する予定となっているほか、自動車運送事業の行政処分の基準改正（2013年11月1日施行）、貨物自動車運送事業法における荷主勧告制度の改正（2014年4月1日施行）等、労働環境の改善・事業の適正化に向けた取組みがなされている。

環境面においても、エネルギー多消費部門とされる物流事業者では、2005年4月の改正省エネ法の施行や排ガス規制の強化を受けて、規制対応車両への切替え、運行形態の見直し、モーダルシフトの推進等を通じて、CO₂排出量の削減に積極的に取り組んできた。また、2015年末に開催される国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で、気候変動問題に関する2020年以降の新たな国際枠組みについて合意することが目指されている中、運輸部門にもCO₂排出量の相当程度の削減が要請されることとなっており、環境負荷の軽減を図る「グリーン物流」の推進は、物流事業者にとって事業を行う際の標準として求められるようになってきている。

²⁹ 2014年3月末時点で緩和前の約1.5倍まで増加。

(2) eコマースの発展による商流の変化

荷主企業や消費者の利便性向上を求める声に応えるために、ICT化の進展によって格段にスピードアップした「情報」の流れに、貨物の流れをできる限り同調させようとする傾向が強まっている。とりわけ、インターネットや電話による注文といった非来店型購買活動に基づいて、商品を消費者に届ける際に、届け先の最寄りの配送拠点とその間の物流、いわゆる「ラストワンマイル」をめぐる事業者間の競争がこの傾向に拍車をかけている。

また、今日に至るまで、製造業や卸売業・小売業等の荷主企業の間では、経営層の物流効率化の重要性に対する理解が十分に高まってきているとは言いきく、また消費者サイドでも、物流コストを常に意識することなく、「送料無料・即日配送」を当然視する風潮がみられるなど、社会基盤としての位置づけへの理解も深まっているとは必ずしも言える状況にはない。このためサプライチェーンの特定部分に負荷が偏り、一部の事業者に過度な負担がかかることから、サプライチェーン全体の物流がかえって非効率となっているケースも散見される。

(3) 物流への配慮が乏しいまちづくり

ライフスタイルに合わせて、場所を選ぶことなく全国どこでも、注文後に商品を迅速に受け取りたいという消費者のニーズの高まりを受け、流通環境も大きく変化した。これに伴う全国的な物流ネットワークの構築という課題に対し、荷主企業・物流事業者は、日々リードタイムの短縮と質の高い物流サービスの提供に取り組んでいる。さらに、地方の過疎化・都市部の過密化が進む一方で、地域の生活を支えつつ、一定のサービス水準を維持していくため、物流事業者は様々な工夫を凝らしている。

こうした関係者の懸命な取組みにも関わらず、一般には、依然としてトラックを迷惑車両・危険車両と考える向きは強く、都市計画や建物の設計上、物流の重要性が軽視され、結果として非効率を生む傾向がみられる。物流業界からは、市街地における貨物車専用の駐車スペース・荷捌き施設・パーキングメー

ターの不足、サービスエリア（SA）・パーキングエリア（PA）における貨物車用の駐車場の不足等を訴える声が上がっているが、こうした声の背景には、これらは貨物運送作業の実態への理解が十分に進まないまま、まちづくりが進んできた面もあると考えられる。

（４）担い手の高齢化・人材不足の深刻化

昨今の人口減少・高齢化の進行は、物流業界全般にも深刻な打撃を与えて続けている。現場では担い手の高齢化が着実に進むとともに、ドライバーをはじめ、倉庫内作業や内航海運において、安定的な経営を可能とする若手人材の継続的な確保が極めて困難な状況に直面している。国内経済の成長率の鈍化によって、今後とも国内貨物需要に大きな伸びが期待しにくいとはいえ、これまで築き上げてきた輸送サービス水準の維持さえ危ぶまれている状況を看過することはできない。

とりわけ、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催を控え、様々な産業において人材不足や輸送力が一段と逼迫することが予想されている一方で、物流面での無用な混乱を回避するための対策の検討・着手が進んでおらず、物流面での悪影響を懸念する声が強まっている。

（５）燃料費・電力料金の負担増

燃料費の高止まり傾向は、足もとでは幾分和らいではいるものの、中長期的にみれば、コスト面において依然として厳しさが残る状況には変わりはない。

また、東日本大震災後、産業用の電力料金が約3割上昇しており、とりわけ温・湿度管理機能を備えた施設が増えている倉庫業や各社の物流センターを中心に、厳しい対応を迫られている。このため物流センター等の施設の省エネ化や自家発電機器の導入のほか、再び大震災が起きることを想定し、事業継続（BCP³⁰）の観点から自前の燃料を備蓄すること等によるコスト増にも直面して

³⁰ “Business Continuity Planning” の略。

いる。また、温度・湿度の管理、セキュリティ確保の観点から、倉庫施設での削減には限界があり、管理部門等での使用量の削減等に努めている。

(6) サプライチェーンのグローバル化への対応

顧客や企業の活動領域が拡大し、ボーダーレスとなる中、物流事業者・製造業ともに、顧客の嗜好や企業のニーズの多様化に合わせた商品・サービスの提供に向けて、サプライチェーンのグローバル化への対応に取り組んでいる。例えば、多様な輸送モードを自由かつ容易に組み合わせ、国内外で円滑に接続していくことが一層重要になっている。また、成長するアジア諸国への日本からの食料品の輸出という点では、イスラム圏の輸入業者から日本の製造業に対して、ハラール対応の要請があり、今後は物流企業にも対応が迫られるとの指摘もある。

同時に、近年、国際的な動向として、貨物輸送におけるセキュリティに係る規制を強化する動きが強まっており、物流の円滑化と環境面での配慮を含むセキュリティの確保を両立させることが求められている。こうした流れの中で、航空貨物に関しては新K S / R A制度が導入されたが、航空貨物輸送の現場では、同制度へ対応するために、特定の事業者に負担のしわ寄せが生じているとの指摘がある。

(7) 国内需要の変化と国内産業のサービス経済化

わが国企業の事業活動のグローバル化や、国内経済のサービス化の進展により、港湾・空港を問わず、一つ一つの現場の視点で捉えた場合、輸出入量のバランスが一致しているとは言いがたい。これまでもこのような変化に対して、トラック輸送、外航・内航海運、鉄道、航空のいずれの輸送モードにおいて、個別企業・業界としての取り組みがなされてきたが、従来のインフラ機能のまま競争力を維持していくことは、もはや民間事業の努力のみの対応では難しくなっている状況にある。政府の対応も、社会資本としての位置づけを見直した形での対応が適切に取られているとは言えず、物流業界自体の中長期的な競

争力を弱体化させる一因となっている。

例えば、国際コンテナ戦略港湾における京浜港としての取組みの遅れが指摘されるとともに、東京港における混雑や渋滞については、輸出入のバランスが大きく崩れている中で、顕著な改善には至っていない。現在、東京都が「東京港総合渋滞対策」に基づき、新コンテナ埠頭の整備及び既存コンテナ埠頭の再編、バンプール³¹の整備、搬出入時刻の平準化等の時間短縮策や、車両待機場の確保、違法駐車対策の強化等が取られているが、依然として産業界から問題の指摘と早期解消を求める声が強い。

（８）新たな大規模災害の発生リスクへの対応

2011年の東日本大震災の発災時には、緊急支援物資の提供をはじめ、ライフラインの早期復旧や被災事業者の営業再開等における物流の重要性が改めて認識された。一方、道路・鉄道・橋梁等の崩壊による輸送ルートの寸断、燃料の枯渇を含めた輸送車両の不足、被災地に立地していた倉庫や物流センターにおける大規模な荷崩れの発生や商品・設備の破損等、被災地の物流機能は大きく麻痺し、必要な物資が必要な所に適切かつタイムリーに行き渡らない事態が発生した。その結果、サプライチェーンが混乱し、商品製造の中止のみならず、代替生産や増産による労働力の確保や人件費・輸送コストの増加を招くなど、国内外の経済・社会活動に大きな影響が出た。

こうした経験を踏まえ、現在、首都直下地震・南海トラフ巨大地震をはじめ、新たな大規模災害のリスクが高まる中、東日本大震災発災時に露呈した物流の脆弱性を教訓に、災害発生時であってもエネルギーをはじめとする必要物資や自社製品の安定供給が確保されるよう、荷主企業・物流事業者は、各社独自の取組みのほか、企業間や業界内の連携を図りつつ、BCP／BCM³²の策定・実施に急ぎ取り組んでいる。ただし、物流分野は中小企業が多く、経営資源の制約から自主的にBCP／BCMを策定することが難しいことから、行政が積極

³¹ 空コンテナの置き場。

³² “Business Continuity Management” の略。

的にBCP／BCMの策定および実行に伴う各種支援（専門家の派遣、企業内の防災担当者の育成、取組み達成度を測定するための評価指標の提供等）を講じていくことが望ましい。

また、災害時には、サプライチェーンを構成する企業間の連携への支援として、物流の大動脈を担う幹線道路、港湾等の基礎的な産業インフラの早期復旧が求められることは言うまでもない。

以 上