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）
大髙　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

サービス業の生産性向上協議会について

資料1

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

資料2

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・・・・・・・・・・・・・・・・・

１．カスミの概要と環境の変化について

Supermarket

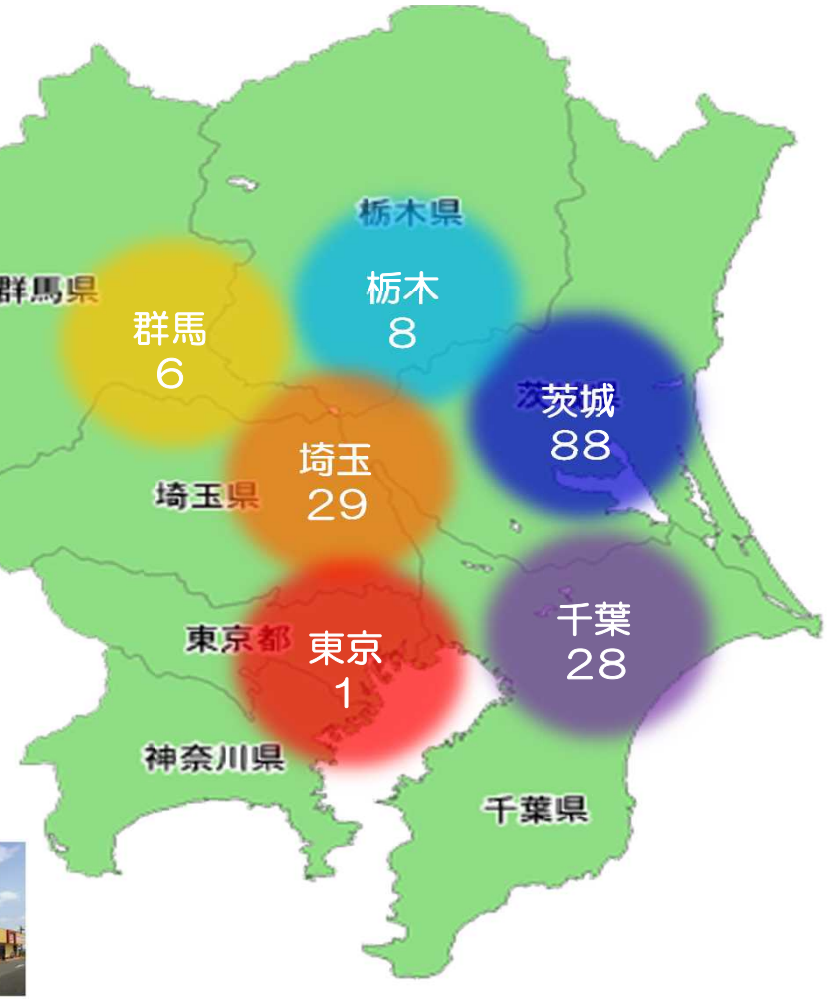
KASUMI

いいね！をよろこびに









◇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

料理と食生活を提案するフラッグシップ店舗











Food Market KASUMI
77店舗

鮮度のよい商品と便利さを提供する標準店舗



FOOD OFF ストッカー
27店舗

エブリデイ・ロー・プライスを追求する価格訴求型店舗









スーパーマーケット
店舗数：１６５店舗

Supermarket
KASUMI
いいね！をよろこびに

ロジスティクスセンター

CDC
中央流通センター

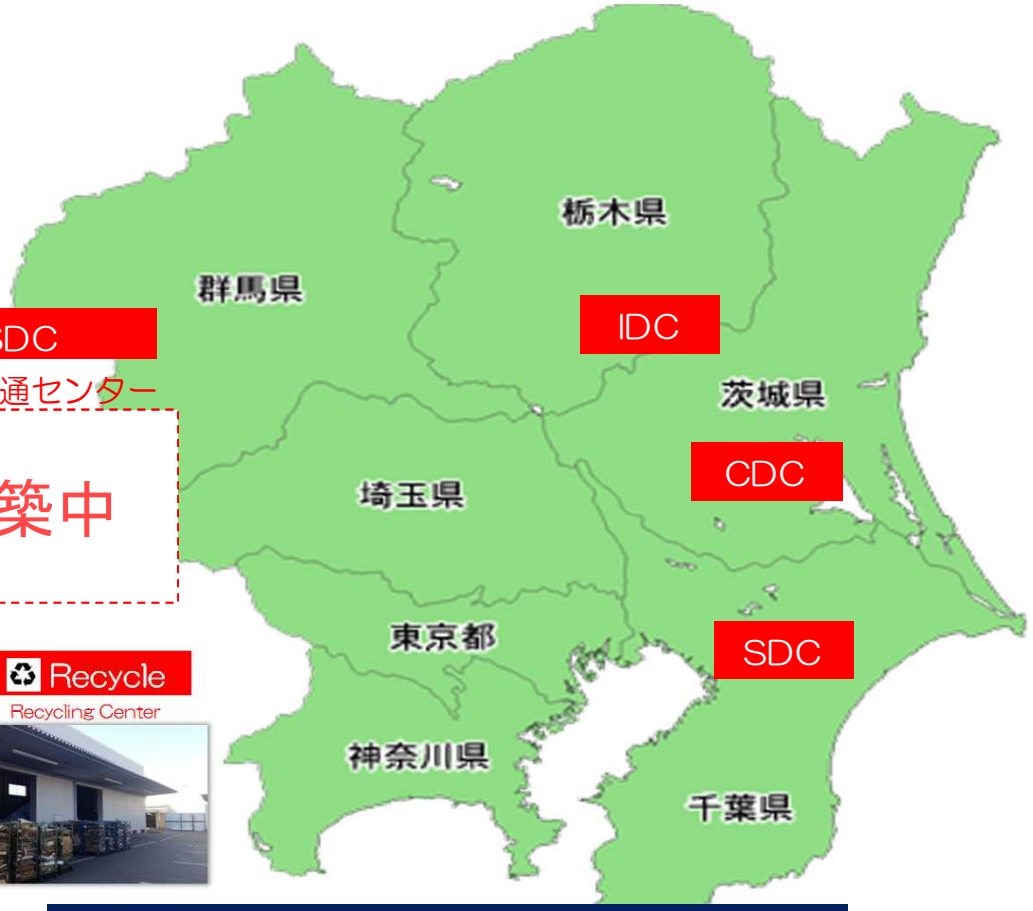


IDC
岩瀬流通センター



SDC
佐倉流通センター

建築中



KDC
kasumi Dry Center



中貫DC
Nakanuki Distribution Center



千代田倉庫
Chiyoda warehouse



Recycle
Recycling Center

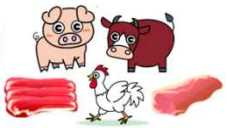


加工センター

- □ 精肉 PC
- □ 青果 PC
- □ 惣菜 PC



・KASUMI
PDC
MEAT packing
Processing Center



・KASUMI
Green
VEGETABLE
Processing Center



・KASUMI
Rose.co
DELICATESSEN
Processing Center

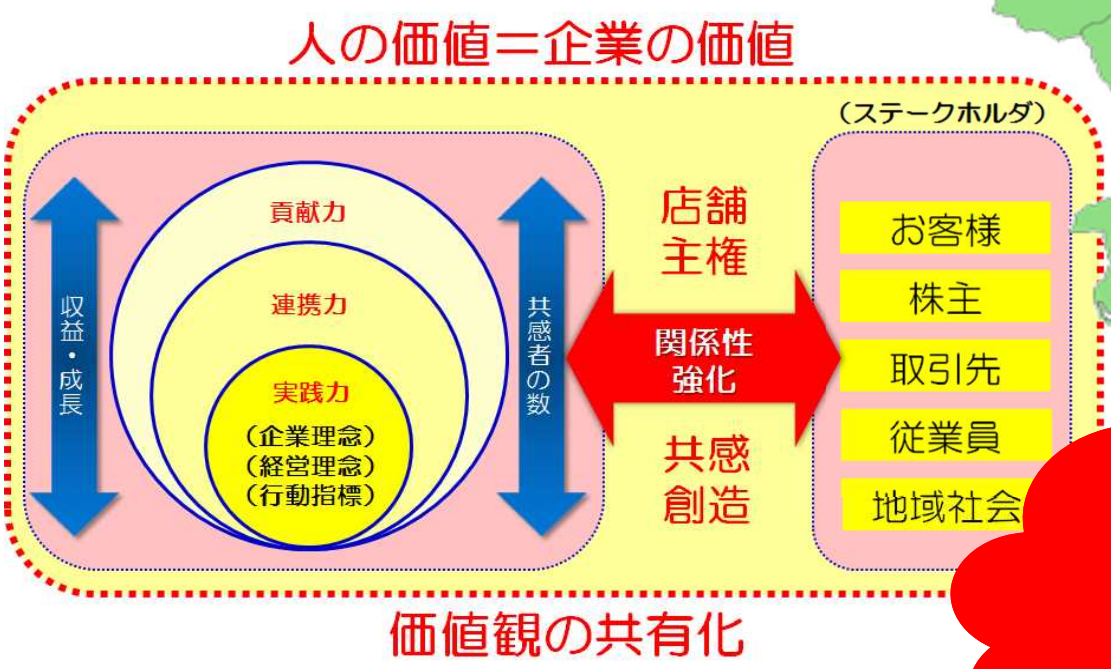


配送・構内業務委託企業

- ■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

Supermarket
KASUMI
いいね！をよろこびに

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
センター作業者

Supermarket
KASUMI
いいね！をよろこびに

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」に取り組んできました。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


事務事を使って価値観の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経営哲学の行動指針となる価値観を作り上げました

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ページに投稿

お客さま視点の売場づくり


従業員のアイデ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


お客さま目線で売場をチェックする活動


季節の催事に合わせ楽しい売場づくり


お客さまと協力して開発商品へ送る千羽鶴を作りました



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アを活かす、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。

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慕われる店舗づくりを進めました。

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ご来店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」と感じていただけ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

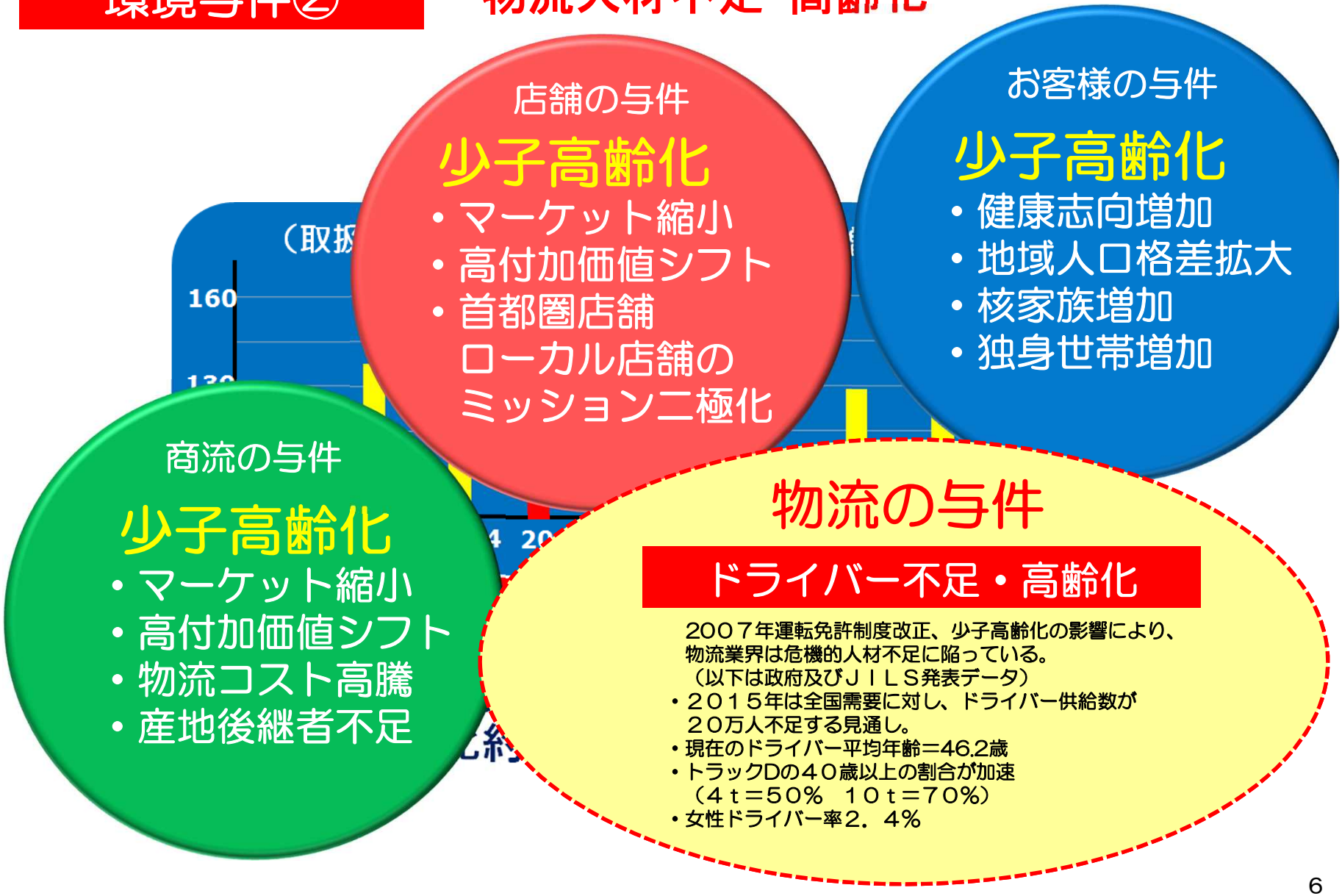
ソーシャルシフトへの本格移行に対応するための主な組織改革として、販売本部に「ソーシャルシフト推進」を新設。企業理念と価値観の浸透を中心に活動するソーシャルメディア・コミュニケーション研究会と連携しながら、各店ごとの戦略づくりと実践をサポートします。

また、営業面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、サービスの変革を推進します。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



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



小濱会長

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



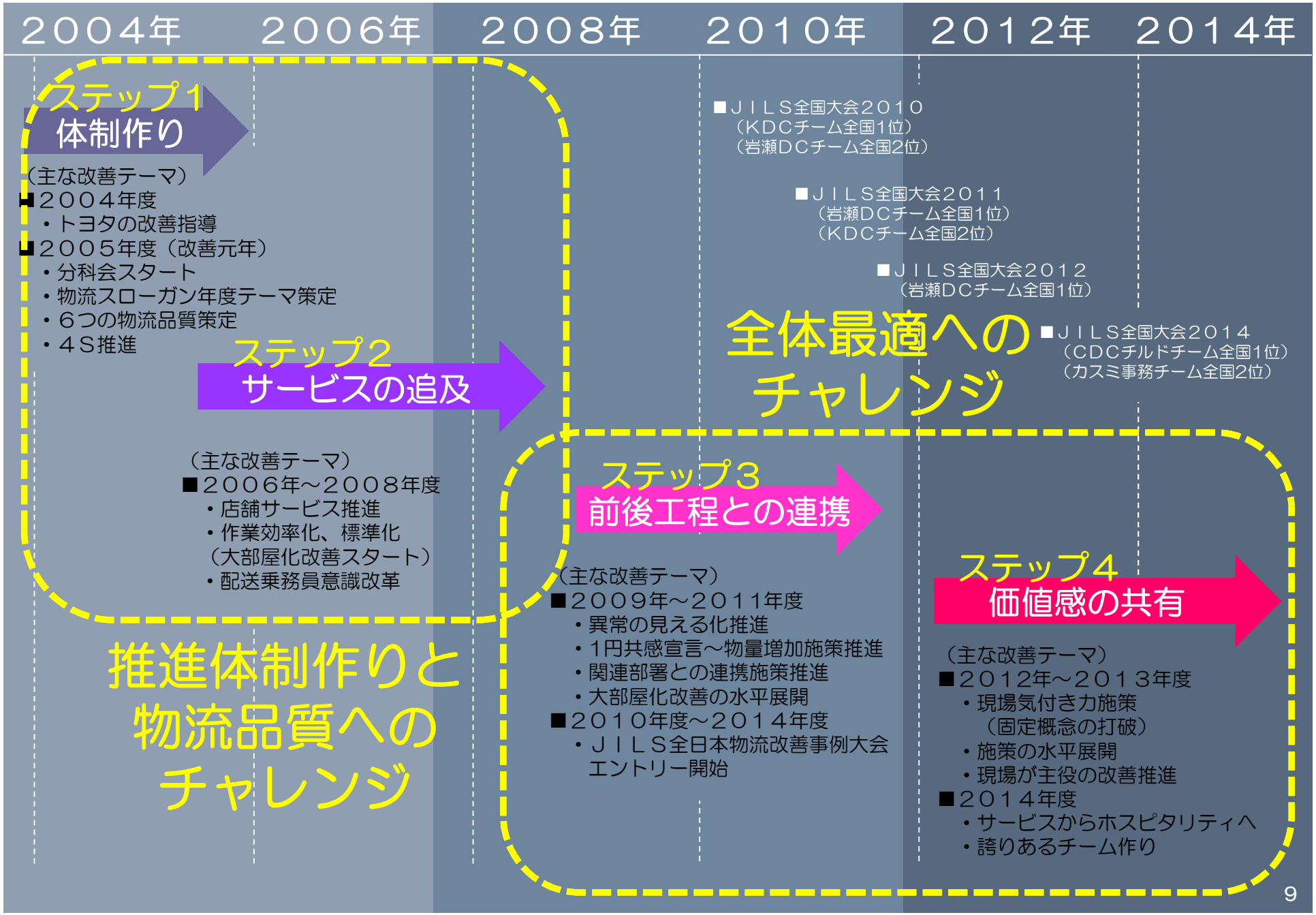
藤田社長



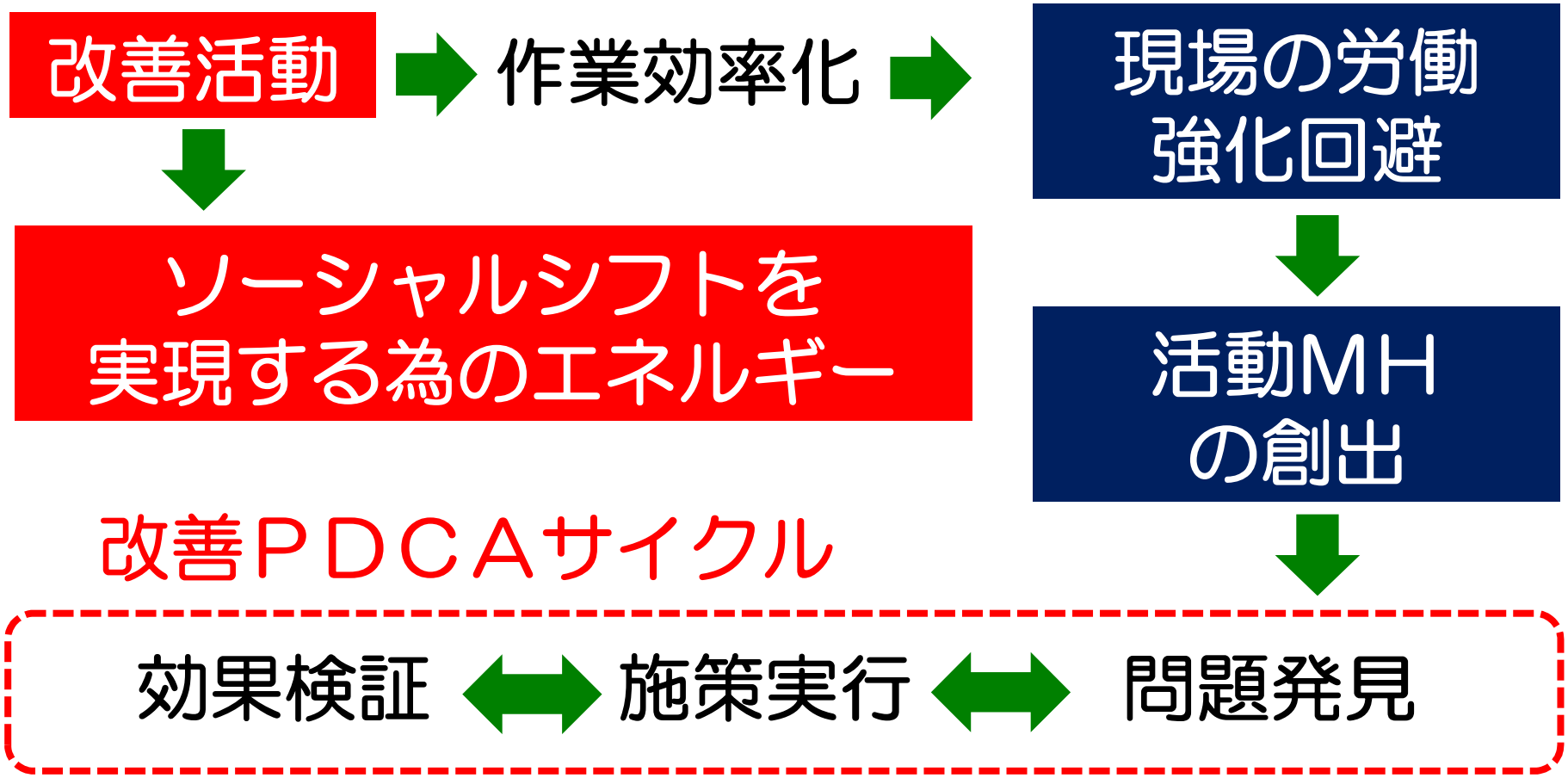
優秀乗務員表彰

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


２００４年
２００６年
２００８年
２０１０年
２０１２年
２０１４年
ステップ１
体制作り
（主な改善テーマ）
■２００４年度
・トヨタの改善指導
■２００５年度（改善元年）
・分科会スタート
・物流スローガン年度テーマ策定
・６つの物流品質策定
・４Ｓ推進
ステップ２
サービスの追及
（主な改善テーマ）
■２００６年～２００８年度
・店舗サービス推進
・作業効率化、標準化
（大部屋化改善スタート）
・配送乗務員意識改革
推進体制作りと
物流品質への
チャレンジ
■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）
全体最適への
チャレンジ
■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）
ステップ３
前後工程との連携
（主な改善テーマ）
■２００９年～２０１１年度
・異常の見える化推進
・1円共感宣言～物量増加施策推進
・関連部署との連携施策推進
・大部屋化改善の水平展開
■２０１０年度～２０１４年度
・ＪＩＬＳ全日本物流改善事例大会
エントリー開始
ステップ４
価値感の共有
（主な改善テーマ）
■２０１２年～２０１３年度
・現場気付き力施策
（固定概念の打破）
・施策の水平展開
・現場が主役の改善推進
■２０１４年度
・サービスからホスピタリティへ
・誇りあるチーム作り

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車輌＝ 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。



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～

2014/7/25作成

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	統一容器 少量下積み	統一容器 少量下積み	他部門混載	他部門混載	同一容器 上下ばらし	乱れ載せ	多品群混載
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	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	側面はみ出し	多品群混載	チルド容器 青果混載	少量下積み	
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

カスミオ… リ… さないで…



運送事業者



①臨店による説明



カスミ

②店長会での説明

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

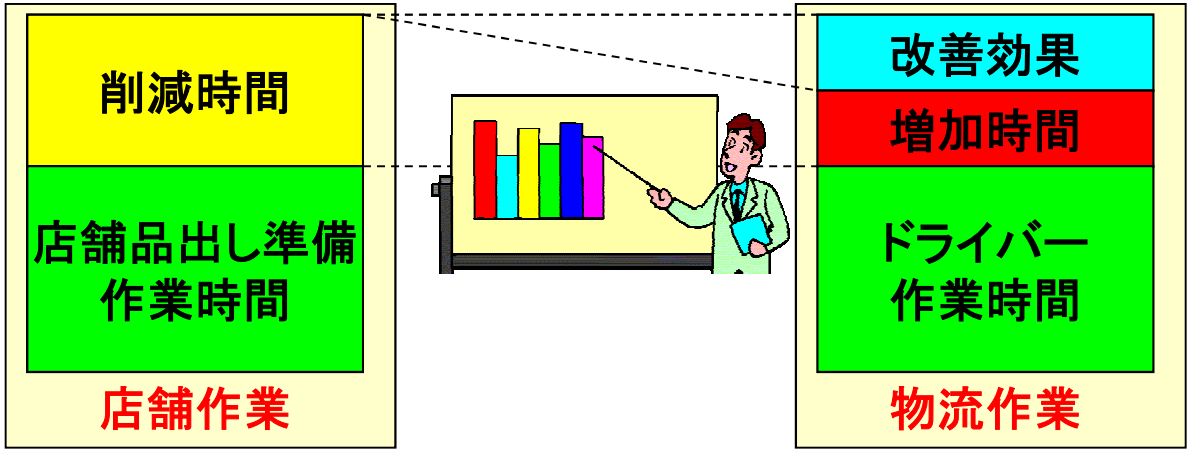
運送事業者とカスミの
WIN・WINの仕組

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。





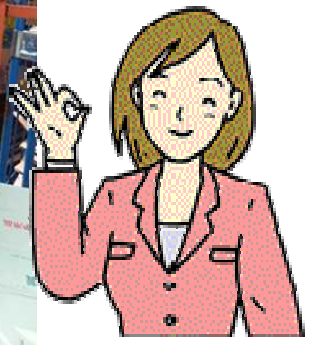


お店が配送ドライバーのために動いてくれた



WINの循環の
考え方





WIN・WINの改善例（２）

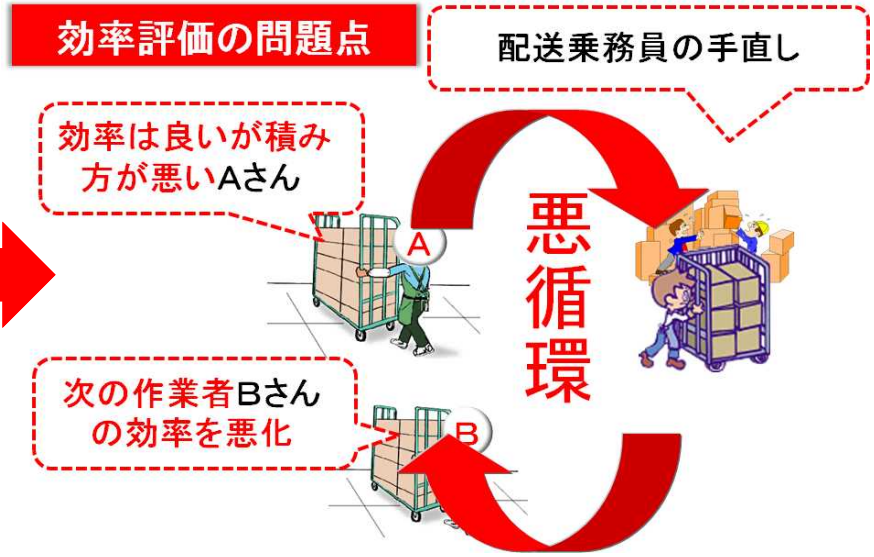
～ドライバーと連携した積込時間の削減～

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









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者へ積み方を教えるOJTを実施



積み直し風景

匠の技の伝授風景



・部門：麺類台車の積載



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。どうにかしてほしい・・・」



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。





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。どうにかしてほしい・・・」

物流センターの作業者や
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・・・



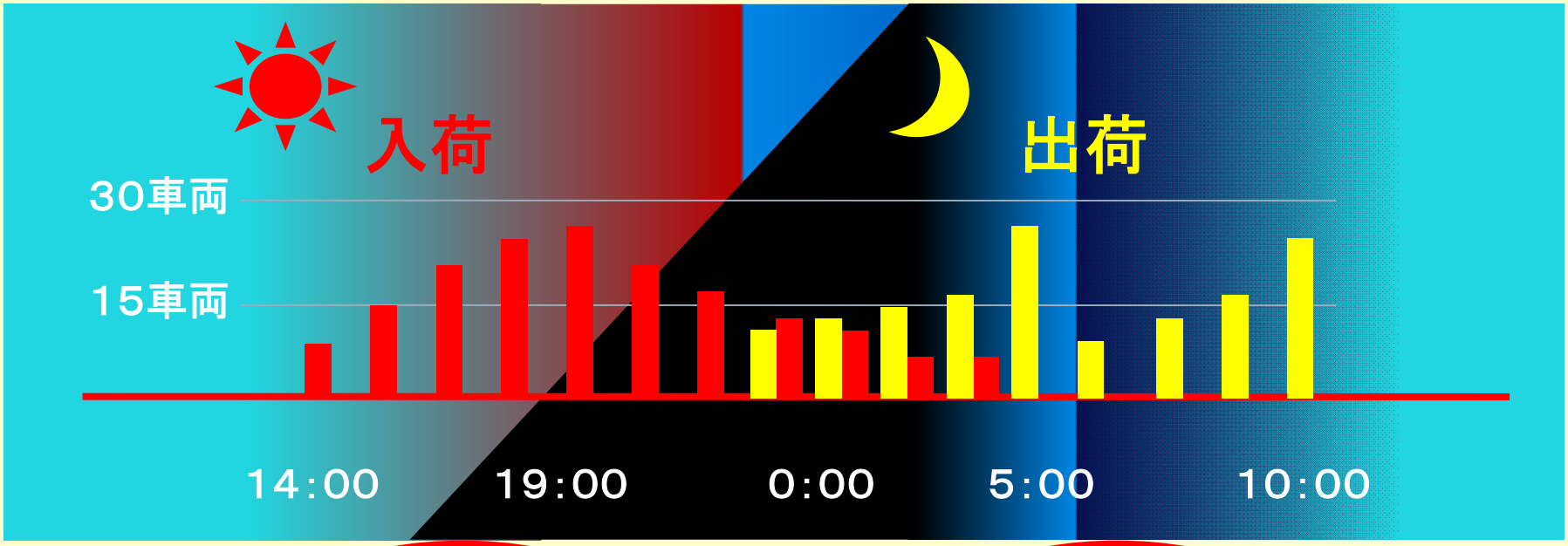
WIN・WINの改善例（４）

～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～

■ 経由センター型サプライチェーンマネジメント（ＴＣ型ＳＣＭ）

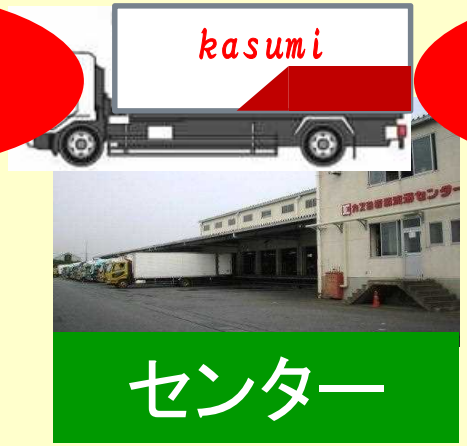
調達物流を利用した納品代行を実施





ベンダー

調 達



センター

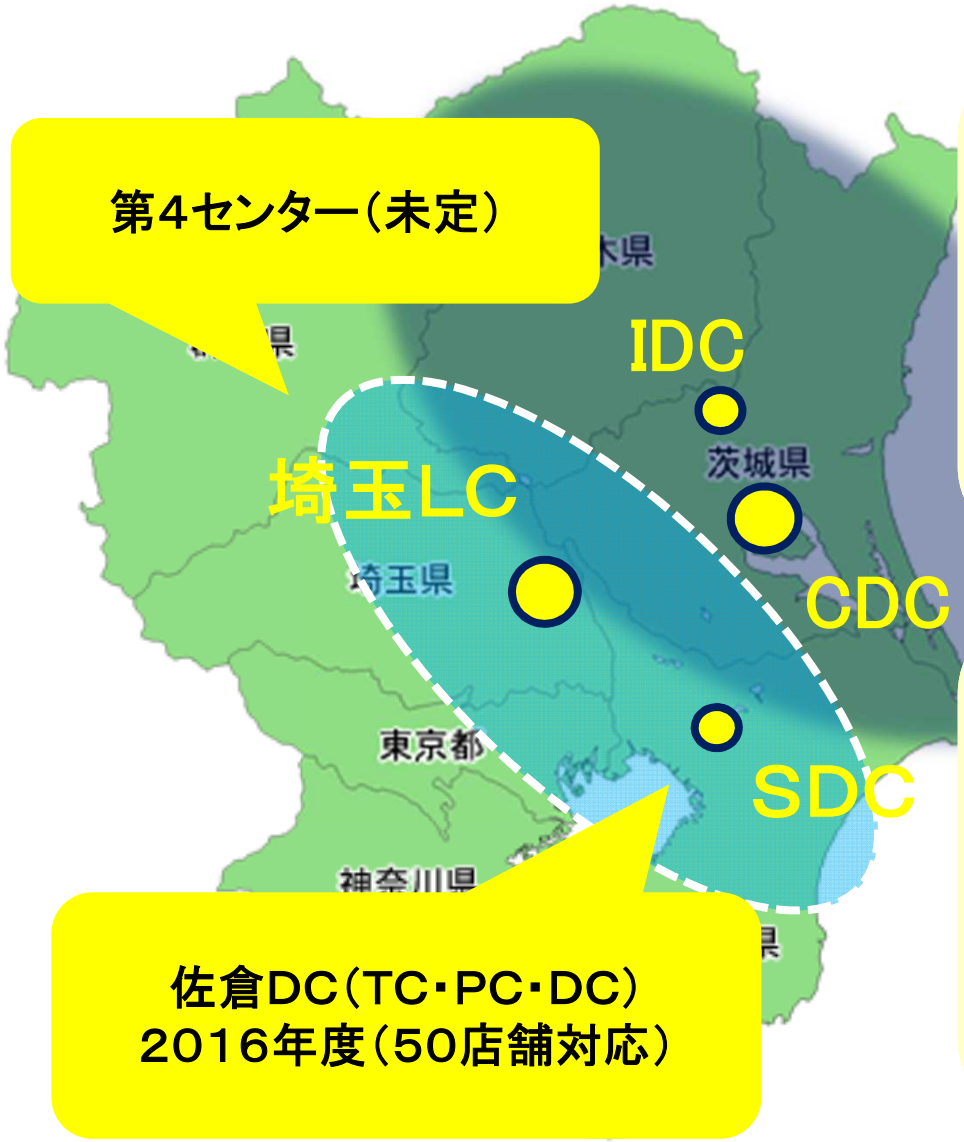
店 配



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



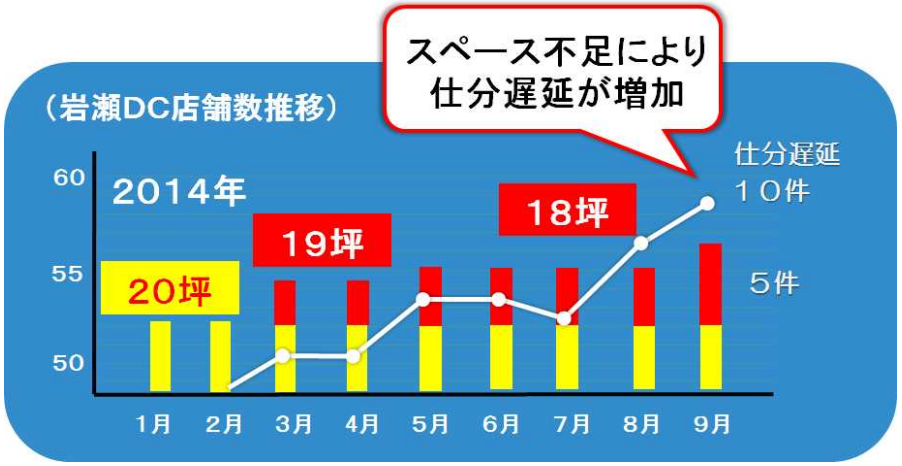
【北関東広域モジュール】
CDC＝70店舗（マザーTC）
IDC＝50店舗（サテライトTC）
KDC＝120店舗（マザー併設DC）

【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～



センターキャパオーバーの問題



既存センターの延命



加工肉
メーカー

加工肉納品時間変更

入荷フロー

２便フェーズ

メーカーメリット

１８時　２１時　６時　９時　１８時

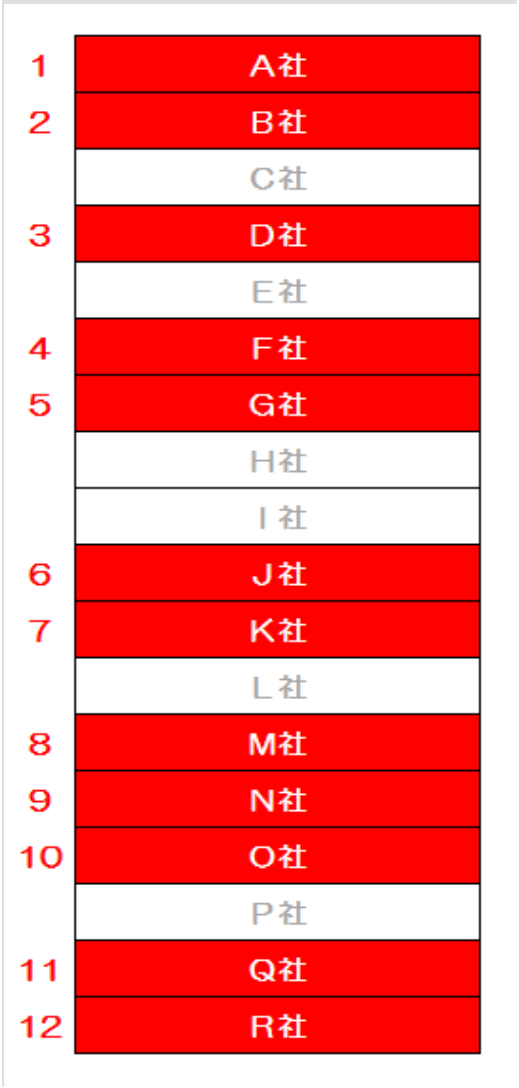
少量メーカーの現実

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・・・

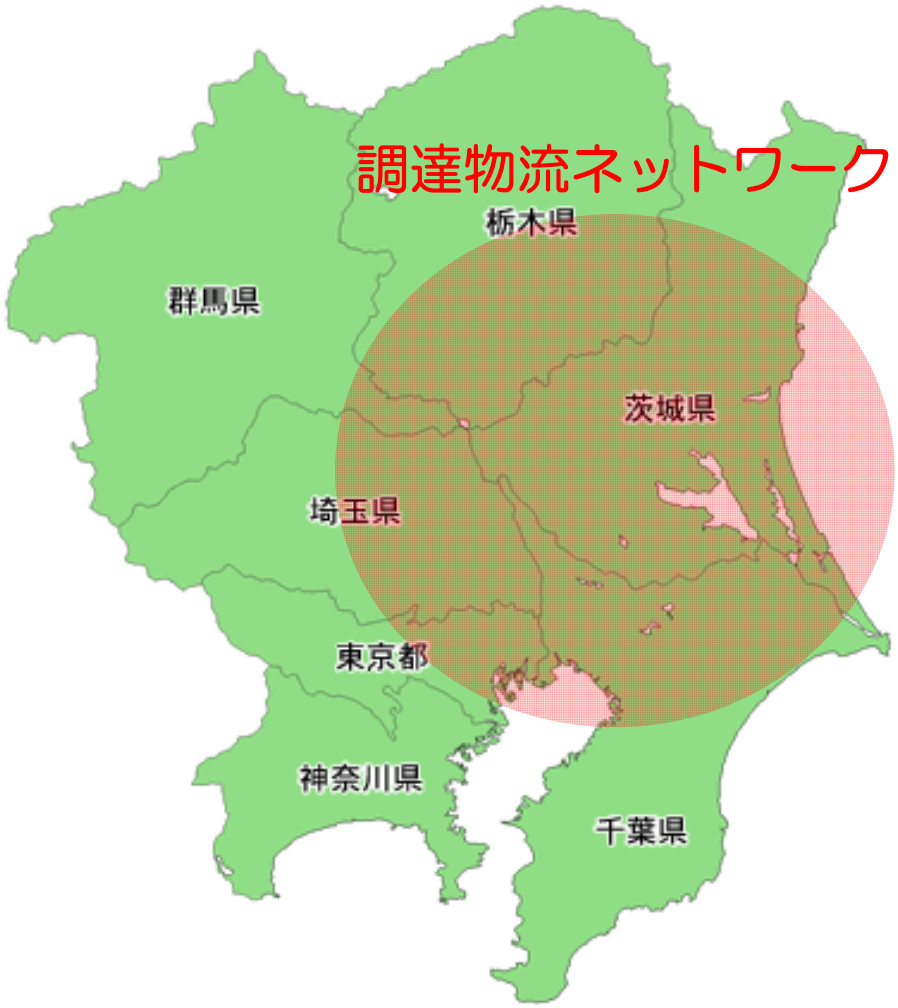
ベンダー
１２社



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

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～

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

◎



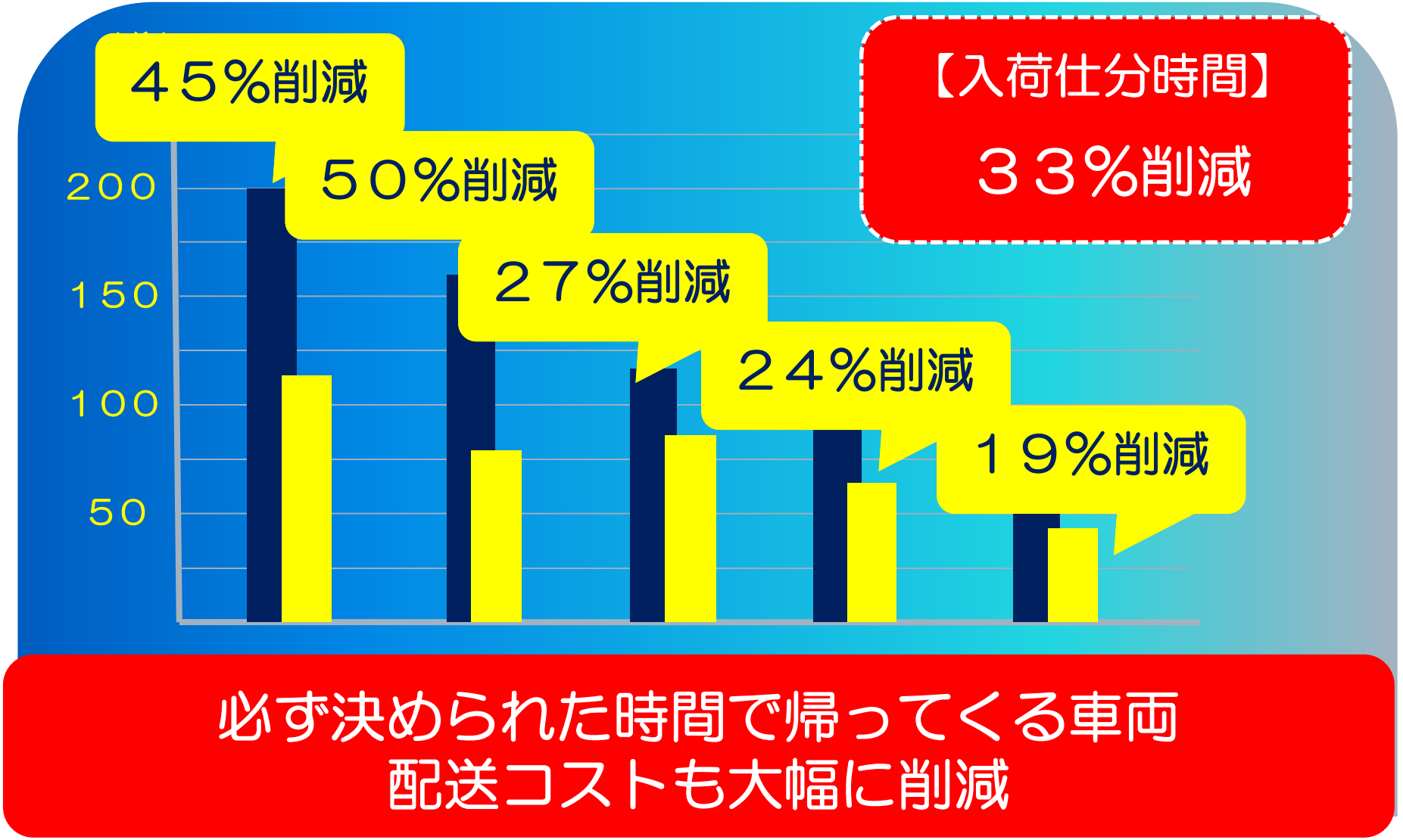
岩瀬ＤＣ



中央ＤＣ

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～

≪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

CDCの
一員としての
働き方

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。

物流品質

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



ＩＤＣ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
みんなで同じ考えをもって仕事に向き合えるということ

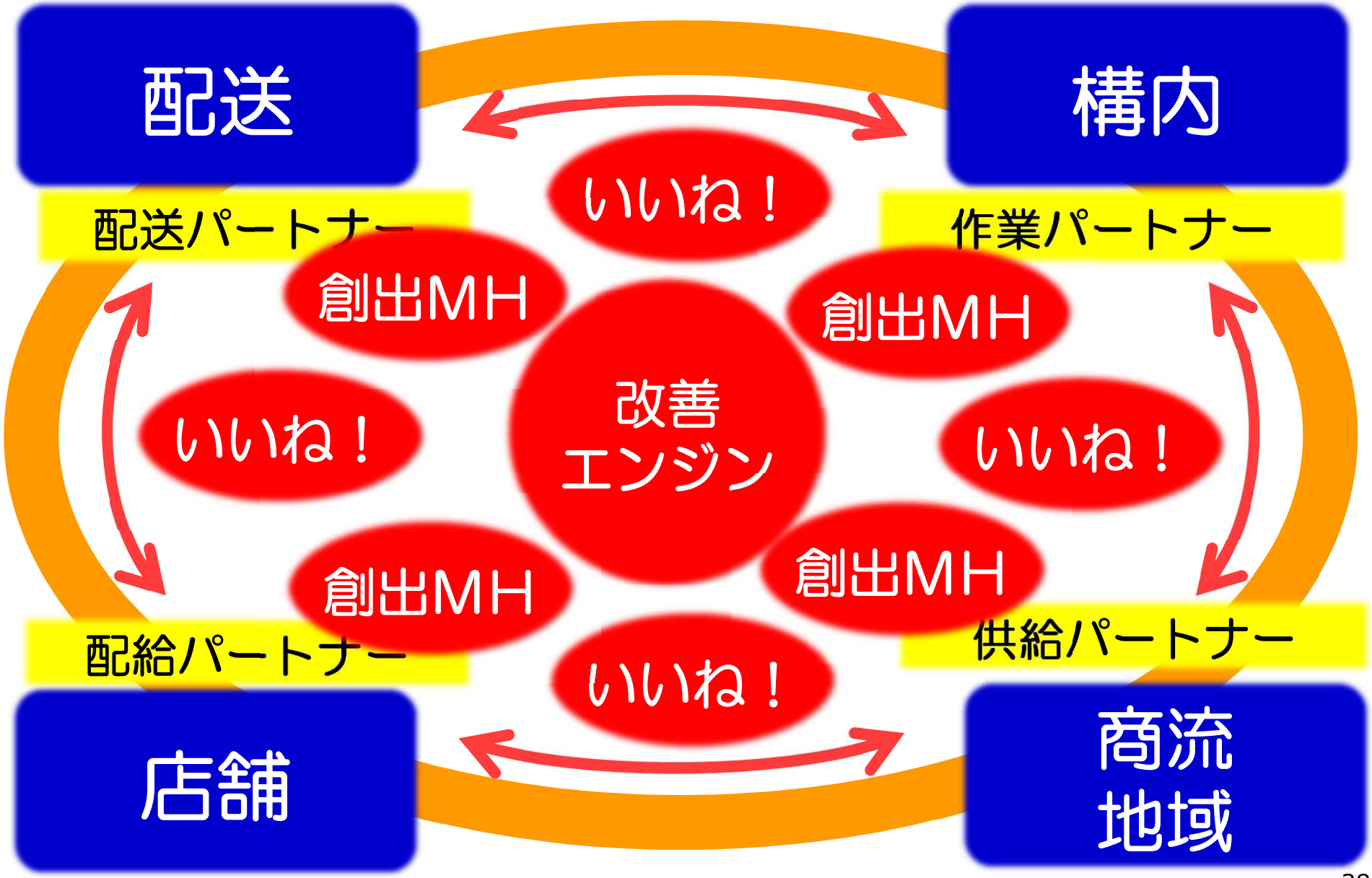
現場の直感を大切に、
まずは気づきをミーティングで伝えてみる

◇　改善活動の効果とは・・・　◇

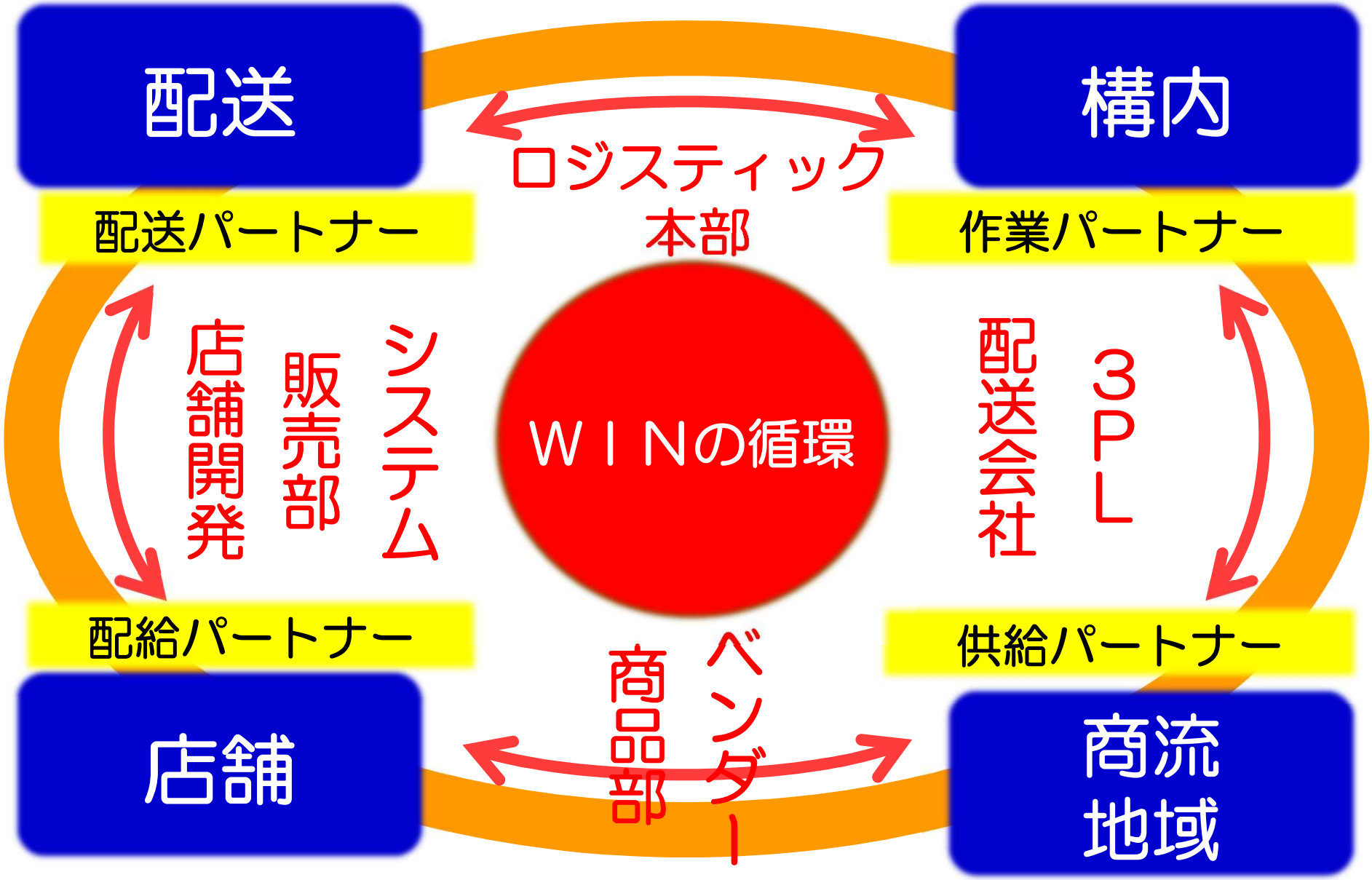
信頼関係を通して、
意見の言い合えるチームになった。

言ったら気まずいから、
言い合うことが当たり前に・・・

◇　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！！　◇



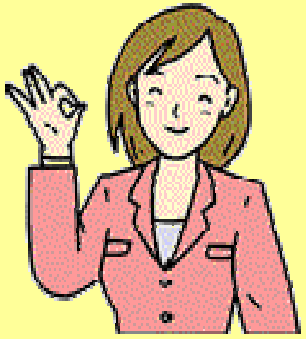
利権・金
損・得

<

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

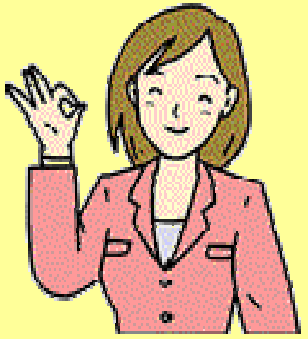
誇り・やりがい

改

本

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！！

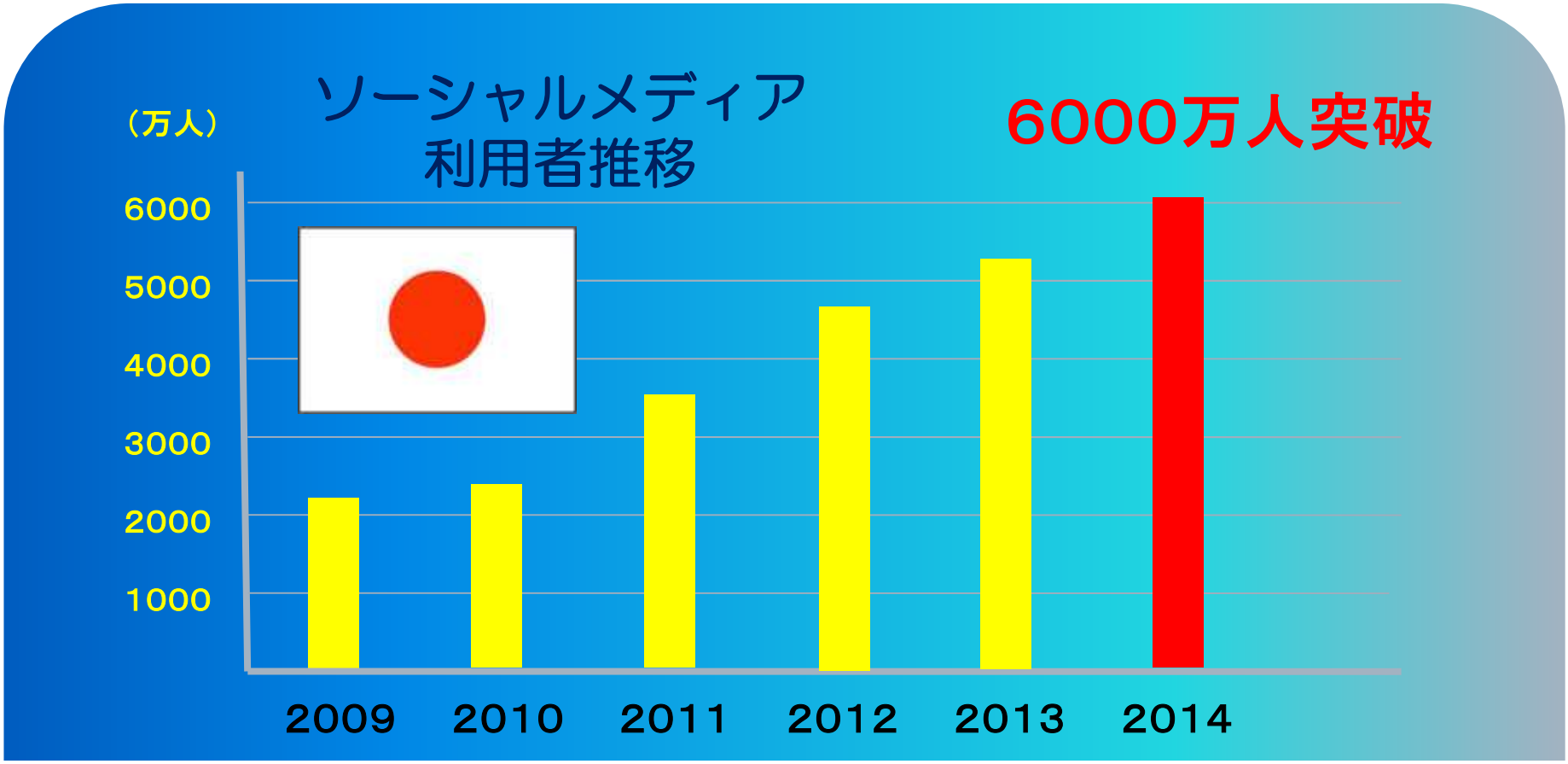
人　物　金



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



■車両数４１６台
■ドライバー合計４０７名

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



直近の１年間のドライバー入退社状況

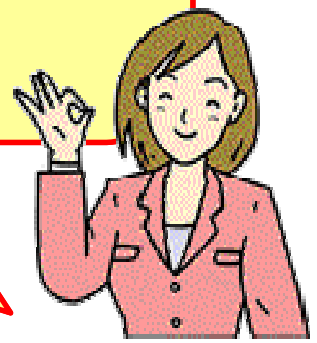
■入社８３名：退社２１名　（定着率約７５%）
■女性ドライバー１６名（全体の約４%）退社０名

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 カスミ

荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

国土交通省

【機密性2】

資料3

【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

国土交通省

【機密性2】

【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広げており、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充分に把握していた。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り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、それがあるからこそ、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

国土交通省

資料4

		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** （マックスバリュ北海道（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** （(株)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** （(株)丸日日諸産業代表取締役）	**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** （(株)十文字チキンカンパニー常務執行役員）	**小野寺　正太郎** （八ツ星運輸（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）	**髙橋　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） **髙山　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** **山形労働局労働基準部長** **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）	**渡邉　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** (㈱ケーズホールディングス執行役員営業本部物流部長) **市毛　由之** (㈱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** (㈱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㈱代表取締役) **糸賀　祥治** (㈱糸賀商運代表取締役) **小倉　邦義** (茨城流通サービス㈱代表取締役社長) **塙　正明** (ハナワ物流㈱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㈱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㈱物流部長)	**三浦　文雄** (三富運送㈱代表取締役) **堀越　誠一郎** (堀越運輸㈱代表取締役) **武井　宏** (ボルテックスセイグン㈱代表取締役) **川島　満男** (㈱三蔵代表取締役) **原　邦昭** (㈱グローバル代表取締役) **佐藤　今朝司** (㈱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** (レンゴー株式会八潮工場社物流部長)	**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**		**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）	**角田　正一** （角田運送（株）代表取締役） **大里　忠弘** （銚子通運（株）代表取締役） **中村　隆則** （南総通運（株）代表取締役社長） **柳澤　隆善** （（株）高陽運輸代表取締役社長） **池田　和彦** （（株）池田自動車運輸代表取締役） **植森　　彰** （日本通運（株）千葉支店長）	**木原　　稔** （（一社）千葉県商工会議所連合会　専務理事） **花澤　和一** （（一社）千葉県経営者協会　専務理事）	**西郷　隆好** （（一社）千葉県トラック協会　会長）	**白土師　孝** （全日本運輸産業労働組合千葉県連合会書記長）	**関東運輸局長** **千葉運輸支局長** **千葉労働局長** **千葉県商工労働部長**
関東	東京	**東京運輸支局長**		**渡辺　徹** （三井食品㈱物流本部副本部長） **池田　和幸** （アスクル㈱ECR本部統括部長） **久野雅人** （ブリヂストン物流㈱取締役・物流事業統括）	**浅井　隆** （㈱浅井代表取締役） **天野　智義** （天野運送㈱代表取締役） **千原　武美** （西多摩運送㈱代表取締役）	**朝香　博** （東京商工会議所地域振興部長） **石川　純彦** （東京経営者協会労働・研修部長） **石田　靖博** （東京都中小企業団体中央会労働課長） **竹口　誠三** （東京倉庫協会専務理事） **竹津　久雄** （東京地方通運連盟会長） **山内　信幸** （全国物流ネットワーク協会専務理事）	※トラック事業者3社＝東京都トラック協会副会長 **髙橋　啓也** （キリングループロジスティクス㈱東日本支社営業部長） **嵯峨　宏通** （全農物流㈱常務取締役） **綾部　尚典**（AGCロジスティクス㈱企画管理部主席）	**米田　易憲** （東京都交通運輸産業労働組合協議会議長） **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）	**東京労働局長** **東京労働局労働基準部長** **関東運輸局長** **東京運輸支局長** **関東経済産業局産業部次長** **東京都産業労働局商工部長**
関東	神奈川	**神奈川運輸支局長**		**斉藤　康浩** （（株）日新綜合営業第三部兼陸運部執行役員部長）※注）荷主元請会社 **刑部　佳英** （全農物流（株）神奈川支店支店長）※注）荷主元請会社 **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）	**伊澤　進** （横浜低温流通(株代表取締役） **髙橋　浩治** （川崎運送(株）取締役社長） **伊藤　保義** （内外液輸(株）代表取締役）	**塚原　良一** （（一社）神奈川県商工会議所連合会専務理事） **石部　裕通** （一社）神奈川県経営者協会専務理事）	**筒井　康之** （（一社）神奈川県トラック協会会長） **石橋　廣** （（一社）神奈川県トラック協会専務理事） **神志那学** （（一社）神奈川県トラック協会常務理事） **伊奈利夫** （（一社）神奈川県トラック協会常務理事）	**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）	**神奈川県産業労働局産業・観光部課長** **厚生労働省神奈川労働局長** **国土交通省関東運輸局長** **神奈川運輸支局長**

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	山梨	**山梨運輸支局長**		**原　晃彦** ((株)シャトレーゼ　営業本部物流部長)	**藤本　覚** (有)藤本運送代表取締役社長	**小林　明** (山梨県商工会議所連合会　事務局長)	**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連合会　副事務局長)	**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**
				仲澤　富夫 ((株)キトー　製造本部ホイスト製造部業務グループマネージャー補佐)	**塩津　和久** (中央運輸(有)代表取締役社長)	**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)		**常葉　秀之** (全日本運輸産業労働組合山梨県連合会　書記長)	
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)	**小熊　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** (マルコメ㈱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)	**町田　正樹** (全日本運輸産業労働組合長野県連合会書記長)	**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　紘平** (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) **椙原　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** （全日本建設交運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** （東静運送(株)代表取締役） **杉山　節雄** （静北運輸(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　ウェルポート（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** （全日本建設交運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)バロー物流部長） **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** （清水産業有限会社代表取締役社長）	**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** （福井大学院工学研究科教授）	**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）	**鐸渕　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** （関西大学社会安全学部教授）	**安部　誠治** （関西大学社会安全学部教授）	**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ー協会関西支部） **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）	**穐山 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＆ｴﾝｼﾞﾝｶﾝﾊﾟﾆｰｻﾌﾟﾗｲﾁｪｰﾝ本部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　穣** （姫路合同貨物自動車株式会社　代表取締役） **坂尾　洋南** （冨士運輸株式会社　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　穣** （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)アヤハディオ 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 將人** （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** （株式会社オークワ物流事業部長）	**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労働政策参事** **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 社会科学研究科 教授）	**若井　具宣** （経営コンサルタント（広島県立大学名誉教授））	**平垣内　康展** （マツダ(株)生産管理・物流本部長）	**田中　和志** （日本通運(株)広島支店長）	**中野　博之** （広島県経営者協会専務理事）	**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**
				中村　修二 （全国農業協同組合連合会広島県本部JA担当部長）	**八田　弘明** （福山通運(株)常務執行役員）	**谷村　武士** （広島県商工会議所連合会幹事長）			
			三井　正信 （広島大学大学院 社会科学研究科 教授）	**宮田　秀雄** （(株)福屋物流部長）	**竹本　昭法** （芸北急送(株)代表取締役社長）	**田中　一範** （広島県倉庫協会会長）			
				福島　淳仁 （(株)サンエス管理本部人事部次長）	沖藤　克治 （沖藤運送(株)代表取締役社長）				
中国	鳥取	**柗見　吉晴** （鳥取大学副学長）	**柗見　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）	**竹内　洋一郎** （(株)山陰運送代表取締役社長）	**山内　啓介** （鳥取県商工会議所連合会事務局長）	**川上　和人** （鳥取県トラック協会会長）	**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**
				谷口　信幸 （(株)明治製作所取締役製造部長）	**河野　俊一** （中部貨物(有)代表取締役）	**清水　徹男** （鳥取県中小企業団体中央会専務理事）	**前田　裕明** （鳥取県トラック協会専務理事）		
				戸田　勲 （鳥取中央農業協同組合常務理事）	八幡　太郎 （(株)八幡運輸代表取締役会長）				
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）	**大和　博見** （(有)丸和運輸代表取締役）	**木村　和夫** （島根県商工会議所連合会幹事長）	**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**
				江角　隆 （ホシザキ電気(株)島根工場生産管理部長）	**鷲尾　忠彦** （日本通運(株)松江支店支店長）	**中村　光男** （島根県中小企業団体中央会専務理事）			
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）	**中岡　海城雄** （鶴山運送(株)代表取締役）	**窪津　誠** （岡山県商工会議所連合会専務理事）	**田中　明夫** （(一社)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**
				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）	**林田　昌吾** （井倉運輸(株)代表取締役）	**小野　敏行** （岡山県経営者協会専務理事）			
				山下　良一 （フジ物流(株)常務取締役）	**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長）			
						矢吹　正 （岡山県倉庫協会専務理事）			

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	**夶戸　栄徳**	**夶戸　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）	**薮下　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ﾋﾞ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	**東渕　則之**	**東渕　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　裕丈** （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** （(株)丸富運送代表取締役社長） **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** (㈱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** （㈱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㈱鳥栖営業所　業務グループ長） **田代勝久** （久光製薬㈱鳥栖工場総務課長）	**田中 康紀** （佐賀運輸㈱代表取締役社長） **宮原 章彦** （㈱ミヤハラ物流代表取締役） **鳥屋 正人** （㈱ロジコム代表取締役） **鳥谷 竹人** （有田陸運㈱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長崎県連合会　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崎県連合会　執行委員長）	**長崎労働局長** **九州運輸局長** **長崎運輸支局次長** **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） **桶谷　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**（大分キャノン(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 柾規** （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 潔** （大分県中小企業団体中央会専務理事） **髙橋 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㈱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） **要堺　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） **薄迫　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長） **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j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**

Keidanren
Policy & Action

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

Keidanren
Policy & Action

企業の競争力強化と雇力の生活を支える
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

日本経済団体連合会

Keidanren
Policy & Action

企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方（概要）

～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」を行ったうえでの港湾施設の整備（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、自然災害への強靭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、官民問わず、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ＩＣＴ[4]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）

（1）労働環境の改善・環境規制の強化

- 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）

（2）eコマースの発展による商流の変化

- 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

（3）物流への配慮が乏しいまちづくり

- 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

（4）担い手の高齢化・人材不足の深刻化

- ドライバー、倉庫内作業者、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

（5）燃料費・電力料金の負担増

- 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

（6）サプライチェーンのグローバル化への対応

- 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

（7）国内需要の変化と国内産業のサービス経済化

- 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

（8）新たな大規模災害の発生リスクへの対応

- 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

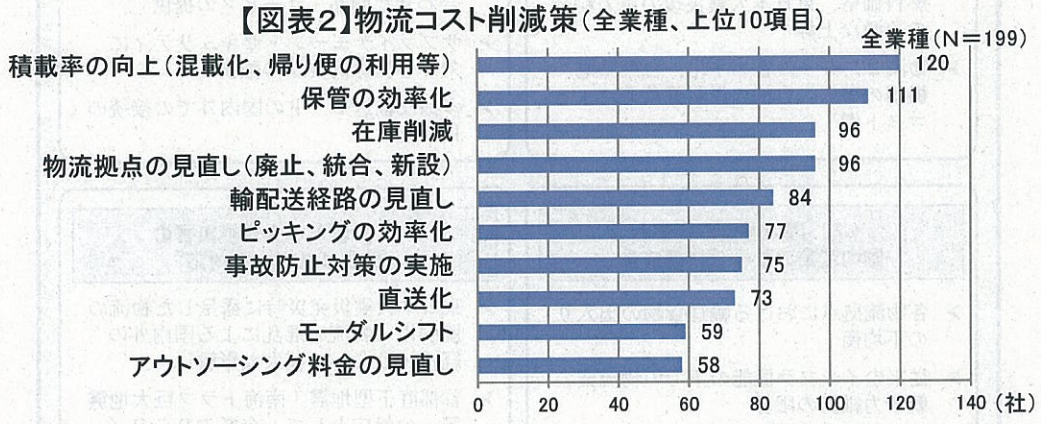
物流を取り巻く環境変化や直面する課題に対して、物流事業者や製造業各社は、手をこまねくことなく、常に物流の効率的なあり方を追求する取組みを強めている。例えば、下表のように、在庫削減をはじめ、物流システム・ネットワークの見直し（物流拠点の見直し、輸配送の共同化、直送化等）、物流オペレーションの改善（ピッキング[5]・保管の効率化、積載率の向上等）、商品設計・包装の見直し、組織・人員の見直し、情報化等に取り組んでいる。

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。

【図表２】物流コスト削減策（全業種、上位10項目）



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

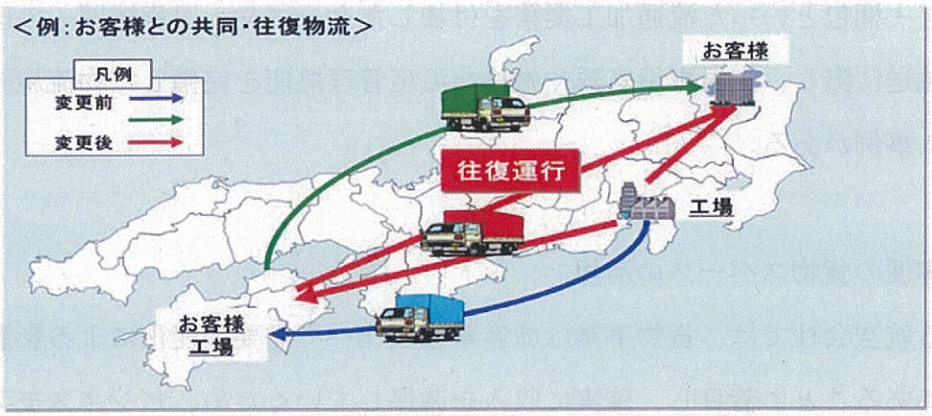
ある酒造メーカーでは、主要商品の売上げの減少や発注単位の小ロット化により、自社単独での配送車の積載効率が低下した。そこで、同社のグループ会社である飲料メーカーが同じ配達先に同じく小ロットで発注されていることに着目し、グループの商品を同一車両に積み合わせて配送する方法に切り替えた。

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、配送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。

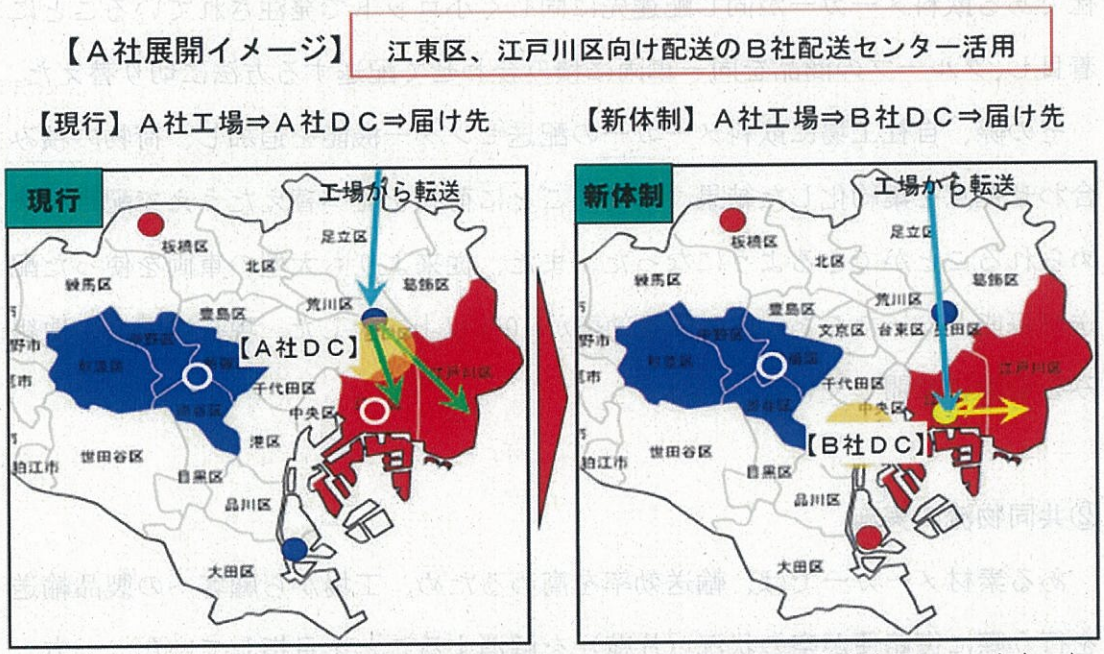
【図表３：共同・往復物流の例】



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CO_2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】



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に、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】



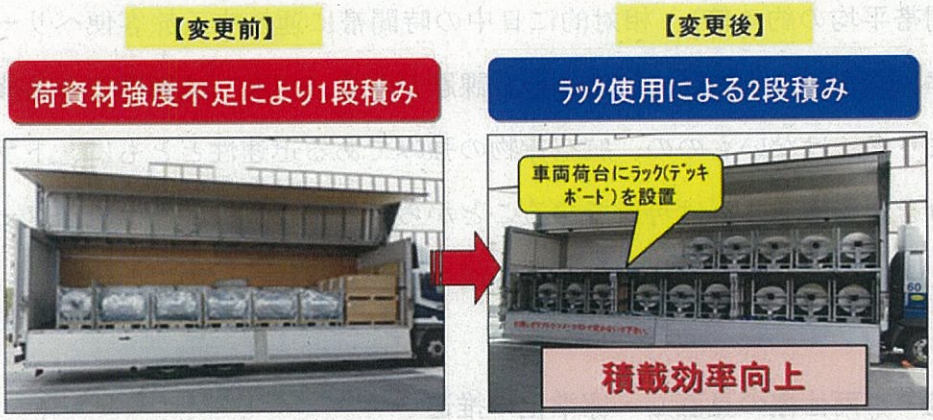
出所：経団連運輸委員会物流部会資料

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げた。

【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。

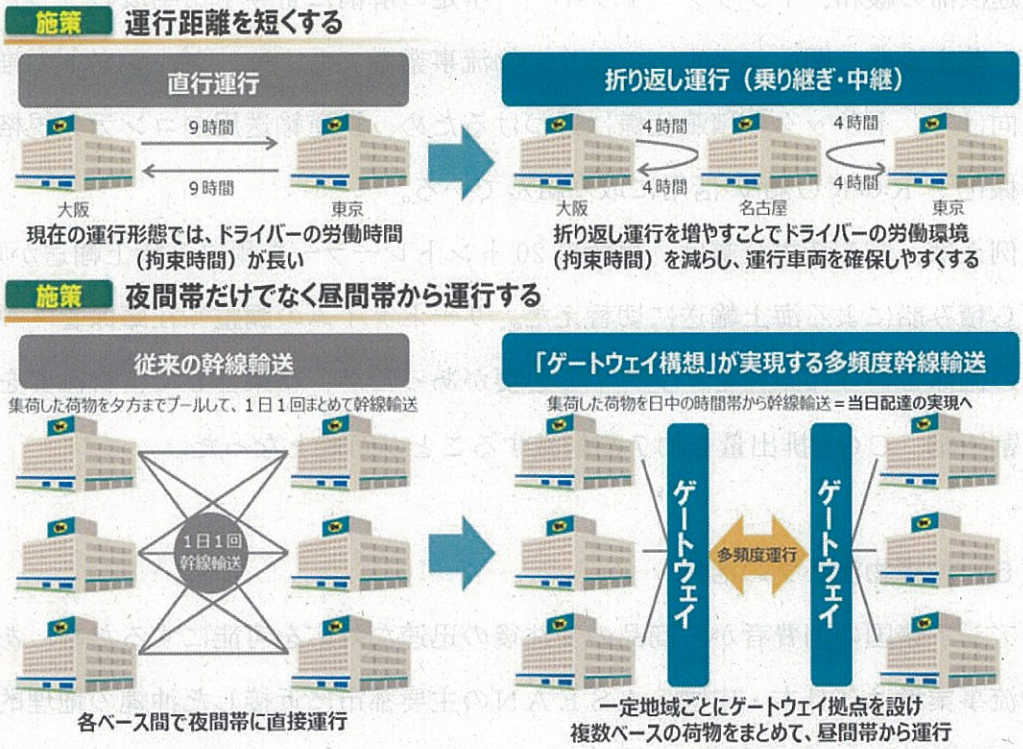
（３）輸送ルート・拠点の見直し

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、CO_2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】



出所：経団連運輸委員会物流部会資料

（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CO_2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、CO_2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、これまでも荷主と船会社の双方にメリットがある場合を中心に取り組まれてきた。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、ＲＦＩＤ[14]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】

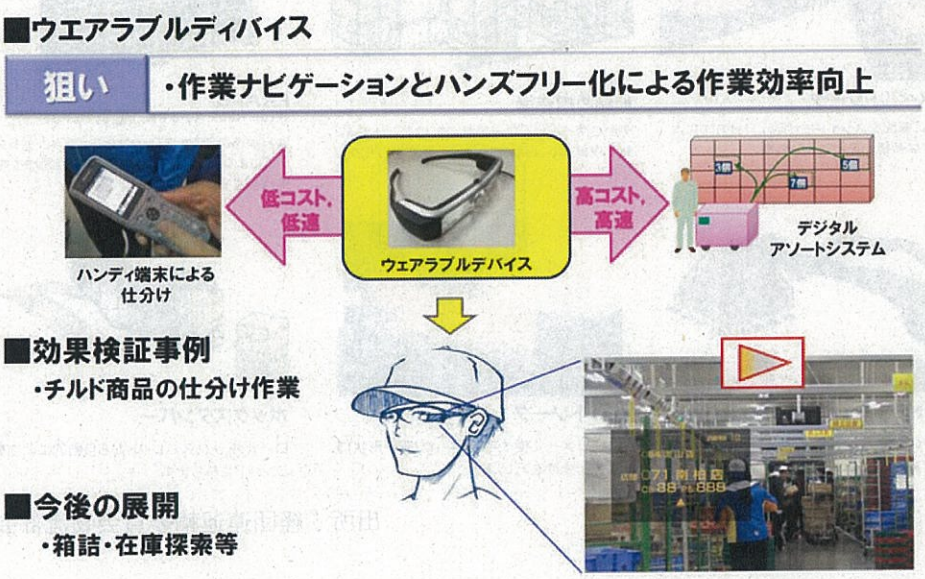


出所：経団連運輸委員会物流部会資料

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：ウエ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キングし、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

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着けていくためには、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下で「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う観点からは、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る。

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ールフッテ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／ＲＡ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ダー（ＲＡ：Regulated Agent）により貨物に爆発物が紛れ込まないよう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、比較的に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、ＪＲ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、ＪＲ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（ＯＲＳ）[24]をはじめ、ＪＲ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。ＪＲ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、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、ＪＲ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、様々な取り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享受していくうえでは、事業環境のイコールフッティングは欠かせない。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

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、ＩｏＴ／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り課題がある。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、CO_2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CO_2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にくく、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もあることから、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（ＢＣＰ[30]）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ＫＳ／ＲＡ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で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／ＢＣＭ[32]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、災害時においては、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

日本商工会議所
The Japan Chamber of Commerce and Industry

日本商工会議所　提出資料
『人手不足への対応に関する調査結果』概要(1)
－(2015年8月26日公表　http://www.jcci.or.jp/shortage%20of%20workers3.pdf)－

JAPAN RESTART 日本再出発

2015年11月２日

調査概要

▸日本商工会議所（三村明夫会頭）はこのたび、「人手不足への対応に関する調査結果」を取りまとめた。本調査は、全国の中小企業4,072社を対象に、人手不足についての影響を把握するために、ヒアリング調査を行ったもの。
（調査期間：27 年6 月1～23 日　回答数：2,625 事業者、回答率：64.5%）

図1：回答企業の内訳：業種別（%）

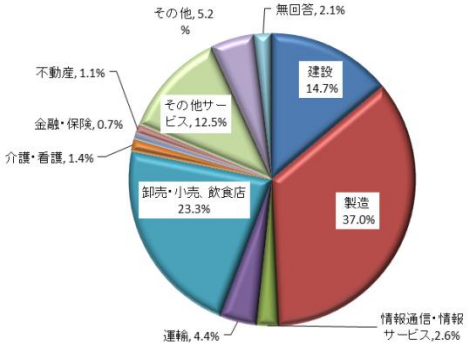
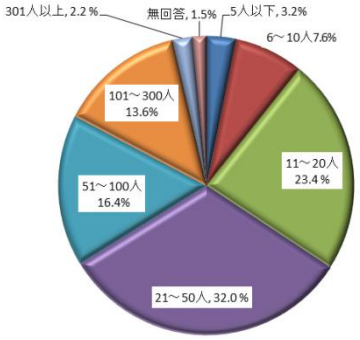


図2：回答企業の内訳：従業員数規模別（%）



深刻化する人手不足

▸ 人員の過不足状況については、**全体の半数以上の企業で「不足している」と回答（図３）があり、人手不足が深刻。**業種別に見ると「介護・看護」「運輸業」「建設業」で人手不足感が強い（図４）。

図3：人員の過不足状況について（%）

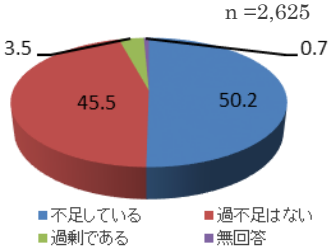
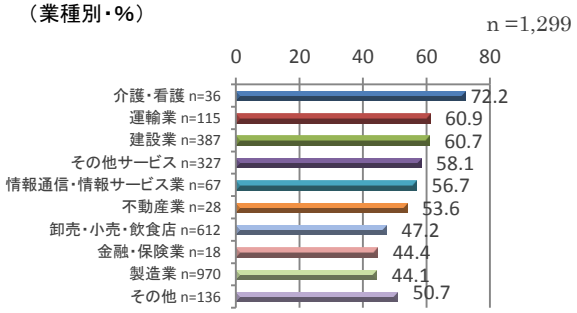


図4：図1の設問で、人員が「不足」と回答した企業の割合（業種別・%）



求める人材について

▸**人手不足企業が求める人材としては、「一定のキャリアを積んだミドル人材」（６７．９%）が最も高く**、「管理職経験者等のシニア人材」は低い割合であった （図５）。企業が、教育が必要な大学や高校の新卒よりも、現場においてすぐに仕事を任せられる即戦力としてのミドル人材に期待を寄せていることがうかがえる。
▸業種別に見ても、すべての業種で「ミドル人材」の割合が最も高い（図６）。

図5：求める人材について（図3の設問で「不足」と回答した企業のみ）【複数回答】
＜全産業＞

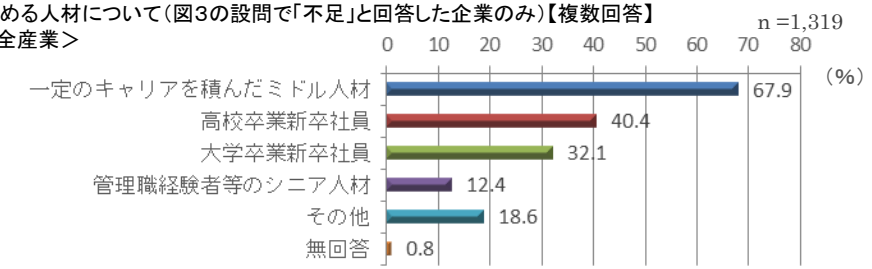
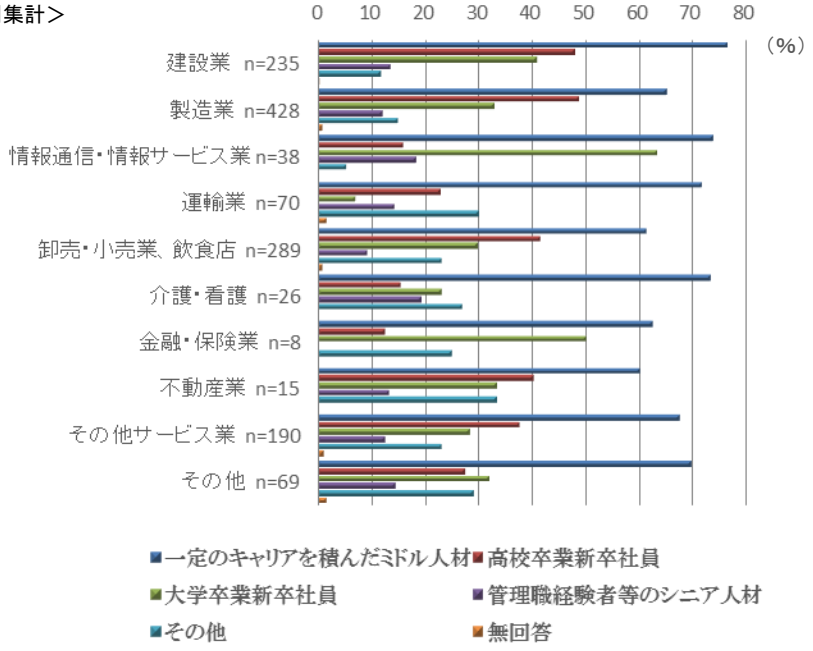


図6：求める人材について（図3の設問で「不足」と回答した企業のみ【複数回答】
＜業種別集計＞



日本商工会議所
The Japan Chamber of Commerce and Industry

日本商工会議所　提出資料
『人手不足への対応に関する調査結果』 概要(2)
－(2015年8月26日公表　http://www.jcci.or.jp/shortage%20of%20workers3.pdf)－

JAPAN RESTART 日本再出発

2015年11月2日

人手不足解消に向けた若者・女性・高齢者の活躍、外国人の受入れについて

▸人手不足解消には、意欲と能力のある多様な人材が活躍できる環境の整備が不可欠。
▸女性の活躍促進について「実施している(42．8%)」、「実施を検討している(21．0%)」を合計すると、6割を超える企業で女性の活躍推進について対応を講じている(図7・図8)。
▸高齢者の活躍推進については、既に６５歳以降まで働ける仕組みを構築済みの企業が７１．３%で、中小企業におけるより一層の高齢者の活躍が期待される（図９）。
▸非技術的分野の外国人の受入れについては、企業の見方は分かれている（図１０）。

図7：女性の活躍促進について(%)

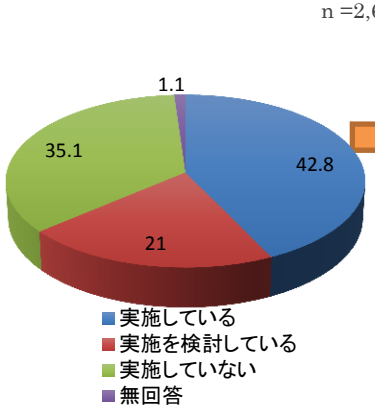


図8：実施している取り組みについて(%)【複数回答】
（図7の設問で「実施している」と回答した企業のみ）

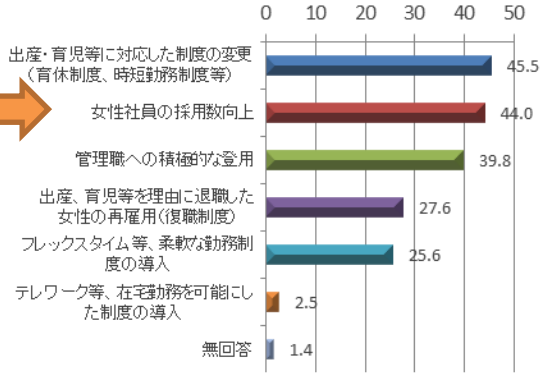


図9：65歳以降まで勤務ができる社内体制(%)

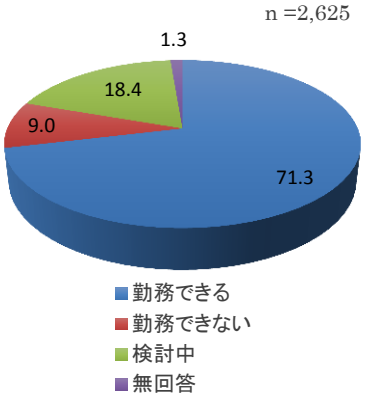
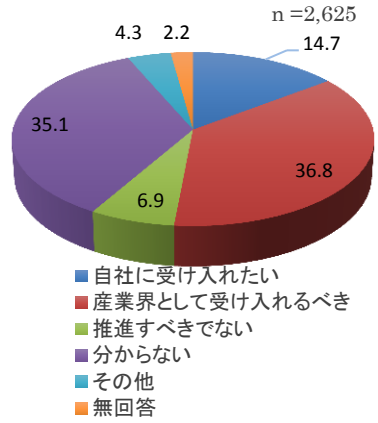


図10：非技術的分野の外国人労働者の受入れ(%)



人手不足解消に向けた労働生産性向上への取り組みについて

▸ 少子化による労働力人口の減少という構造的な課題の中でわが国が成長を維持するためには労働生産性の向上が不可欠。労働生産性向上に向けた取り組みについては、回答した企業の半数以上が取り組みを実施している結果となった（図１１）。
▸ 従業員数規模の小さな企業ほど生産性向上に取り組めていない傾向にあり（図１２）、商工会議所は今後とも様々な支援をとおして企業の取り組みを支援していく。
▸ 実施している企業に対し取り組み内容を尋ねたところ、「人材育成」が７１．２%となった（図１３）。

図11：労働生産性向上への取り組み実施状況(%)

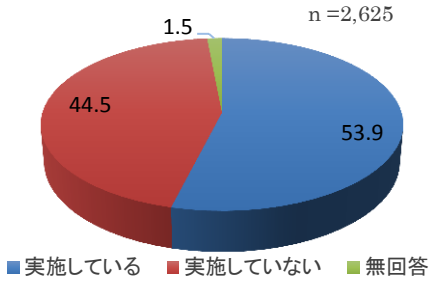


図12：労働生産性向上への取り組み状況
＜従業員数規模別＞　(%)

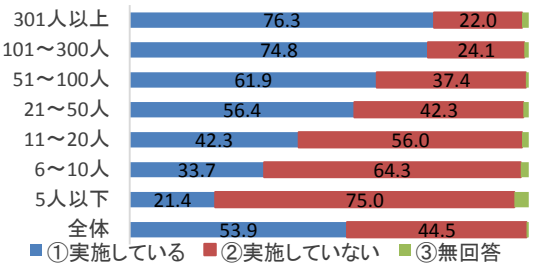
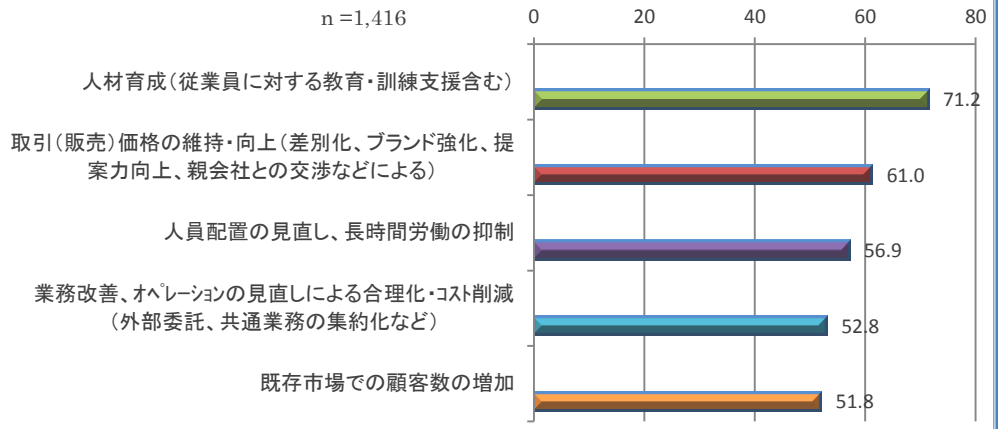


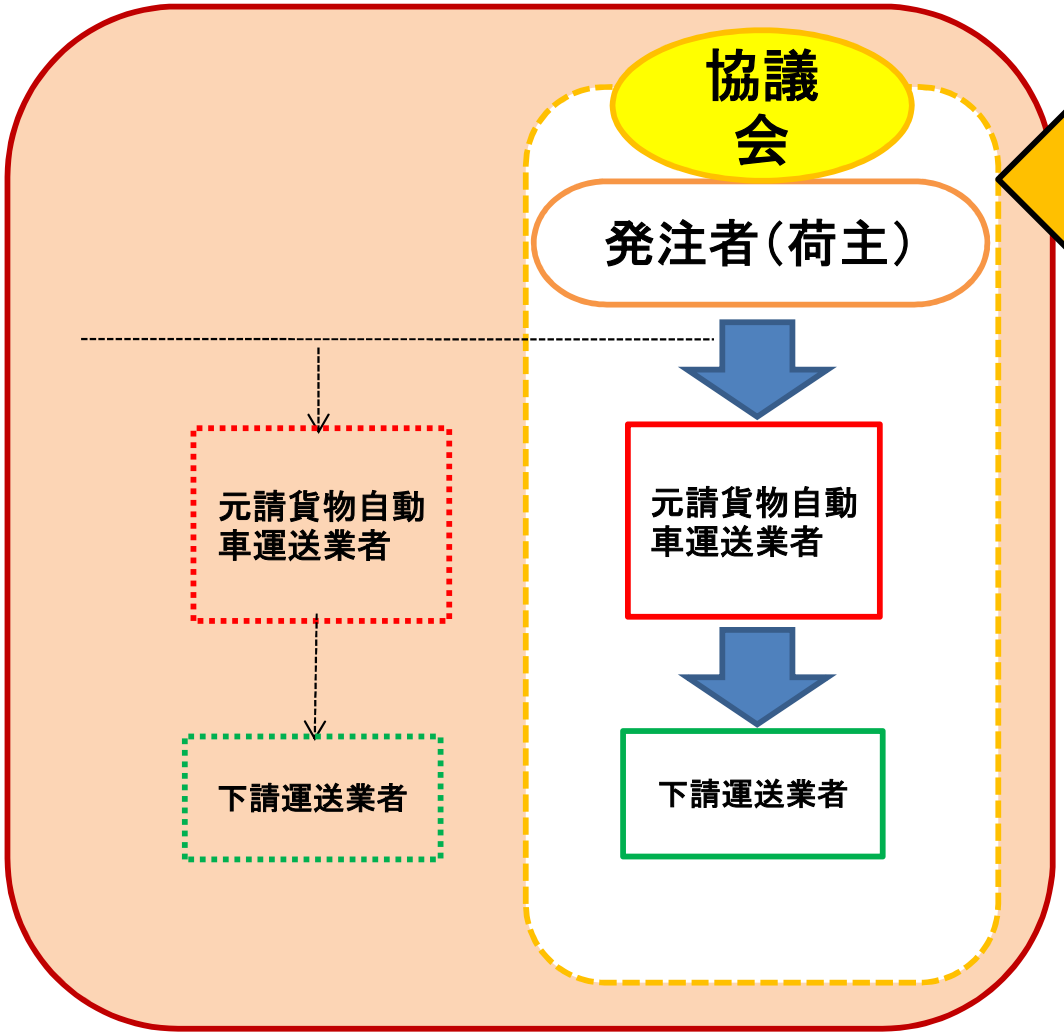
図13：実施している取り組み内容(図11の設問で「実施している」と回答した企業のみ)(%)
※回答の多かった上位5項目

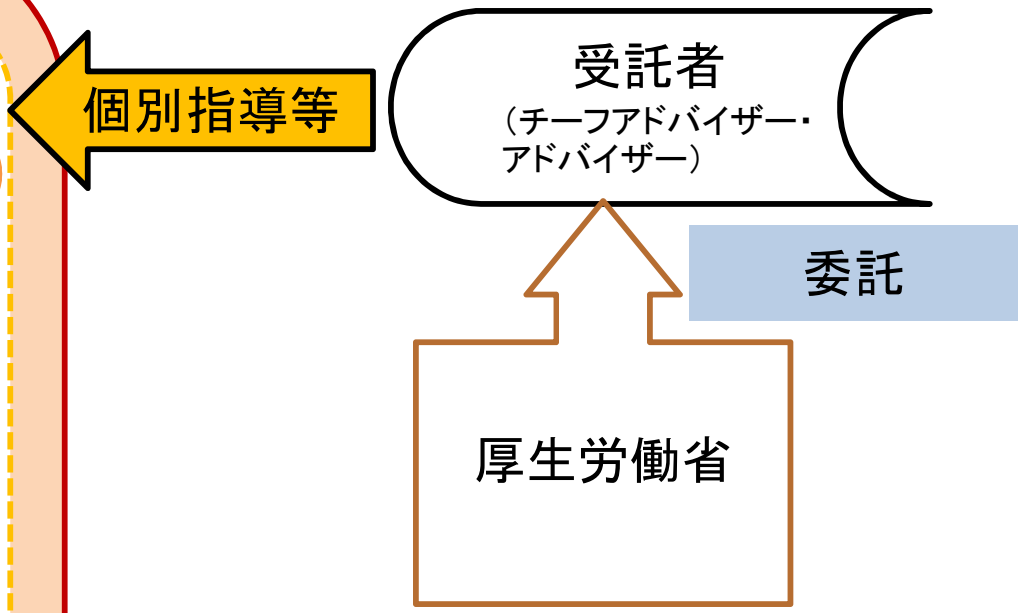


資料8

現行施策の例①:トラック運転者労働条件改善事業について(厚生労働省委託事業)

厚生労働省で平成24年度から行っている、トラック運転者の労働条件改善事業。荷主企業、元請運送事業者及びその元請運送事業者の下請運送事業者を含めた協議会を設置し、アドバイザーによる個別指導等を通じて、長時間労働を改善する取組。





・協議会は発注者(荷主)から連なる貨物運送業務受注事業場を構成員とする多層構造
・協議会は発注者(荷主)、元請運送事業者、下請運送事業者を含め3事業場以上

【事例紹介】トラック運転者労働条件改善事業

Case１　導線と積込作業の改善で車両待機時間を短縮化（荷主：家電メーカー）

Before

・製造建屋→出荷建屋への横持ち運搬
・積込み車両の手待ち

【 対 策 】
①建屋間運搬を削減し製造建屋からのダイレクト出荷
②積込作業のフォークリフト荷役併用
③出荷建屋の導線改善、接車スペース拡大出入口の拡張等

After

各改善策の相乗効果により車両1台あたりの待機時間を9～10分程度短縮化

Case２　回収物の降ろし作業時間短縮による拘束時間削減（荷主：食品スーパー）

Before

・回収物の降ろし作業に時間がかかる。
・降ろし作業の順番待ちで手待ち時間発生

【 対 策 】
①回収物の店舗での仕分けを徹底
②作業の軽減による効率化

After

・作業時間と手待ち時間の短縮、拘束時間の短縮
・作業効率の向上

Case３　データの活用により場内作業をスムーズに（荷主：製紙メーカー）

【従来の対策】
①入庫受付管理システム
②場内整理とバースの確保
③商品の共有化

【追加の対策】
①入庫受付管理システムのデータ化
②場内作業員の増員
③指図書の入手場所の複数化

After

・入庫から出庫まで2時間（待機時間30分以内）に
・待機時間の削減による労働時間短縮

現行施策の例②：中小企業事業主に対する「職場意識改善助成金」の支給

平成27年度予算額　221，221千円

助成金制度の概要

中小企業事業主が労働時間等の設定改善をするための計画を策定し、「所定外労働時間の削減」、「年次有給休暇の取得促進」等の必要な措置を講じ、効果的に実施した場合に助成金を支給する。

助成内容等

＜支給対象となる取組例＞

◇労働時間管理の適正化に資する機器等（労務管理用ソフトウェア・機器、デジタル式運行記録計等）の導入・更新

◇労働能率の増進に資する機器等（小売業のＰＯＳ装置、自動車修理業の自動車リフト、自動洗車機等）の導入・更新

◇社会保険労務士によるコンサルティング

＜助成額＞

助成割合は助成対象の費用の最大３／４、最小１／２　上限額１００万円

＜支給実績＞

平成２５年度　２９９件

平成２６年度　２２１件

資料８

運送事業者の皆様へ

人材の確保・育成・定着への取組を応援します！！

運送事業者の皆様に、特にトラックドライバーの確保・定着に向けて活用が見込まれる助成金をご案内しています。
この冊子にご紹介したもののほかにも多くの雇用関係助成金がありますので、「平成２７年度雇用関係助成金のご案内～雇用の安定のために～」を併せてご参照ください。

厚生労働省・都道府県労働局・ハローワーク
平成２７年度
PL270424雇企01

目　　次

● 新たな人材の確保に向けて

① 実習併用職業訓練（実践型人材養成システム）
キャリア形成促進助成金（認定実習併用職業訓練コース）・・・Ｐ１

実習併用職業訓練の実施例　　・・・Ｐ２

② 有期実習型訓練
キャリアアップ助成金（人材育成コース）
キャリアアップ助成金（正規雇用等転換コース）　・・・Ｐ３

有期実習型訓練の実施例　　・・・Ｐ４

● 従業員の継続的な育成に向けて

③ キャリア形成促進助成金
（政策課題対応型訓練　成長分野等人材育成コース）・・・Ｐ６

● 職場環境の改善に向けて

④ 職場定着支援助成金（個別企業助成コース）・・・Ｐ７

⑤ 職場意識改善助成金（職場環境改善コース）・・・Ｐ８

● 女性の活用に向けて

⑥ 両立支援等助成金　　・・・Ｐ９

● 地域事業者全体の労働環境の向上に向けて

⑦ 職場定着支援助成金（中小企業団体助成コース）　・・・Ｐ１０

【お問い合わせ】

都道府県労働局職業安定部（一部ハローワークでも受け付けるものがあります。）
にお願いします。http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/）

なお、
①については、都道府県職業能力開発サービスセンター
（http://www.career.javada.or.jp/id/career/contents/code/1-2）
②の訓練計画の作成や訓練実施等については地域ジョブ・カード（サポート）センター
（https://www.jc-center.jp/center.html）
④は都道府県労働局労働基準部監督課または労働時間課
⑤及び⑥は都道府県労働局雇用均等室
にそれぞれお問い合わせください。

新たな人材の確保に向けて

将来的に懸念されるドライバー不足に対応していくためには、必要な免許を持った即戦力人材を求めるだけでなく、新規学卒者や職業経験の少ない若年層等にも目を向け、採用した上で必要な知識・技能を付与し、免許を取得する等自社にとって必要な人材に育成していくといった新たな採用ルートの構築が重要です。

「雇って育てる」取組を応援します！！

1 新規学卒者等を採用し職場の中核人材に育成！

◆ 「実習併用職業訓練（実践型人材養成システム）」の実施

新規学卒者等を採用、企業内での実習（OJT）と教育訓練機関等での座学等（Off-JT）を組み合わせて訓練を実施（６か月以上２年以内）し、企業現場の中核人材に育成。

これを活用！

キャリア形成促進助成金

（認定実習併用職業訓練コース）

【助成内容】

- Off-JT賃金助成　一人一時間当たり**800円**
- Off-JT経費助成　**要した経費の1/2**
  （訓練時間数に応じて上限あり）
- OJT実施助成　一人一時間当たり**600円**

※　一事業所の1年間の支給限度額は1,000万円。
　また、助成額・助成率は中小企業の場合。

活　用　例

【課題】社内トラックドライバーの高齢化が進み、若手人材確保に取り組みたいが、新規学卒者を採用して育成する負担感が大きい。

【対応策】　高卒者等を雇い入れ、6か月間の「実習併用職業訓練」を実施。
輸配送業務に必要な基礎知識の習得や輸配送実務及びフォークリフト、小型移動式クレーン運転、玉掛け等の周辺技能を習得し、将来輸配送・運行管理業務部門の中核となる人材に育成。

【効果】　若手ドライバーの戦略的採用と助成金の活用による経済的負担の軽減を実現

カリキュラム例

訓練コース名			トラックドライバー育成コース		座学等（Off-JT）実施機関
	職務名又は教科名		職務又は教科の内容	時間	
実践型人材養成システムの内容	実習等（OJT）	輸配送補助業務	倉庫内作業、積載品の確認・理解、荷積・卸等荷役作業補助、適正な積載、固縛、トラック乗務補助（ルート案内・確認、伝票整理）、５S、安全点検、安全衛生、マナー	80	
		配送作業	運行前点検、点呼、伝票整理、配送作業・運行管理、荷積・卸作業、仕分け作業、輸送包装の適正化、日報作成、フォークリフト操作、	255	
			ＯＪＴ小計　３３５　時間		
	座学等（Off-JT）	学科 安全衛生	安全確保関係法令と基本事項	2	（一社）〇〇県トラック協会
		学科 トラック運輸事業概論	貨物自動車運送事業の現状、ラックドライバーとしての基本的心構え、交通事故実例の分析と再発防止対策、接遇・マナー、日常走行時の燃料計測、エコドライブの経済効果、データ解説等	9	（一社）〇〇県トラック協会
		実技 基本走行と危険回避実習	日常点検、安全運転姿勢・基本走行・安全運転、危険回避と危険予測の必要性、後方安全の理解	6	（一社）〇〇県トラック協会
		実技 運転技能向上実技	Ｓ字・クランク通過、速度コントロール、縦列駐車、後退時の安全走行、省エネルギー走行及び燃料計測	6	（一社）〇〇県トラック協会
		実技 フォークリフト講習	荷役装置の構造、取扱い方法、力学、走行装置の構造、法令等、走行、荷役	31	〇〇県労働基準協会
		実技 小型移動式クレーン運転技能講習	小型移動式クレーン運転技能講習	17	▲▲モーター スクール
		実技 玉掛け技能講習	クレーン等に関する知識、玉掛けに必要な力学、関係法令、クレーン等の玉掛実技	20	（一社）労働技能講習協会
			Ｏｆｆ－ＪＴ（教育訓練機関）小計　９１　時間		
			実践型人材養成システム合計　４２６　時間		

OJTは総訓練時間の２割以上８割以下

座学等は外部教育訓練機関により実施

そのほか、自社の業務内容に応じて「危険物取扱者」、「高圧ガス」、「高所作業車」等必要な資格取得を組み込むことも可能

総訓練時間は一年に換算して850時間以上必要（よって６か月訓練であれば425時間以上）

◇助成金支給見込額◇

３４３,８００円

（Off-JT賃金助成分　72,800円
OJT実施助成分　201,000円）

応援！

Off-JT経費助成　100時間未満の訓練の上限70,000円と仮定
※実施事業者を中小企業と仮定

2 職業経験の少ない非正規労働者を正社員化を目指して育成！

トラックドライバーは正社員としての求人が多いことや、一人で過ごす時間が長く、過度なコミュニケーションを必要としないことなどから、職業経験の少ない若者等に向いている可能性もあります。

やむを得ずフリーターとして生活している若者も多い中で、このような職業経験の少ない非正規労働者を積極的に採用し、自社の戦力として育成してみませんか？

◆ 有期実習型訓練の実施

非正規労働者を採用、企業内での実習（OJT）と自社又は教育訓練機関での座学（Off-JT）を組み合わせて訓練（３か月以上６か月以内）を実施し、自社の人材ニーズにマッチした正規雇用労働者を育成。

※　訓練期間を雇用期間とする有期雇用として雇い入れますが、訓練終了後に自社の正規雇用労働者として雇用することを目指すものです。

これを活用！

キャリアアップ助成金の活用（人材育成コース）

【助成内容】

- Off-JT賃金助成　一人一時間当たり**800円**
  ※　訓練実施事業者が中小企業の場合
- Off-JT経費助成　**訓練時間に応じた額**
- OJT実施助成　一人一時間当たり800円
  ※　訓練実施事業者が中小企業の場合

※　一事業所の年間の支給限度額は500万円。

さらに！

訓練終了後、正規雇用労働者として雇い入れる

- キャリアアップ助成金の活用（正規雇用等転換コース）

【助成内容】

一人当たり５０万円

※　助成額は事業者が中小企業の場合であり、平成27年度末までの暫定。その後は40万円。

活　用　例

【課題】正社員としてドライバーを採用したいが応募がない。フリーターなど職業経験の少ない若年層の活用も検討したいが、必要な免許もない未経験者の採用には躊躇がある。

【対応策】　トラックドライバーとして過去五年以内に概ね三年以上正社員雇用されたことがない者を雇い入れ、４か月間の「有期実習型訓練」を実施。
　輸配送業務に不可欠な中型免許及びフォークリフト免許の取得や運転実務に従事するために必要な知識・技能を付与し、自社の人材ニーズにマッチした正社員として育成する。

【効果】　自社育成により採用の幅を広げて人材確保を実現。助成金活用により育成経費の負担軽減。

カリキュラム例

訓練コース名			トラックドライバー育成コース		
		職務名又は教科名	職務又は教科の内容	時間	座学等（Off-JT）の実施主体
有期実習型訓練の内容	実習（ＯＪＴ）	輸配送業務	運行前点検、点呼、配送先・積荷・ルート確認、準備作業、積み付け、固縛、安全運転、積み下ろし、日報作成、機器操作等の実技等	340	
			ＯＪＴ計　３４０時間		
	座学等（Ｏｆｆ－ＪＴ） 学科	オリエンテーション	会社概要、社内規則、訓練計画等	2	
		職業能力の基礎知識	ビジネスマナー、電話応対、接客等	2	
		運送業務の概要	自社の運送業務の概要、輸配送作業の概要、法令義務、遵守事項、点検事項	4	
		輸配送の基礎知識	取扱い製品の種類・特質・注意事項、取引先運行計画、品質管理、伝票、納品先ルール、納品手続き、情報機器操作	5	
		安全衛生	雇い入れ時安全衛生教育、５Ｓ、安全点検、ＫＹＴ、指差呼称、安全点検、交通安全、健康管理、救急措置、事故事例等	4	社内教育担当幹部社員
		荷扱いの基本動作	積載品の確認と理解、適正な積載、ケアマーク、荷崩れ・落下防止、積み下ろし手順等	4	
		運転者のマナー	身だしなみ、挨拶、公共交通の場での運転マナー、顧客からの苦情対応等	2	
		近辺の地理・地勢	基本的な地理知識、一般的な最短経路、迂回経路（運送する頻度の高い区間）、交通規制（右折禁止、駐停車禁止、一方通行等）	4	
		事故・トラブル時の基本動作	事故処理マニュアルに基づく事故・トラブル時対応等	3	
		能力評価		2	
	実技	安全衛生作業	安全作業、衛生管理実務、救急法	4	社内教育担当幹部社員
		中型車運転免許	中型トラック運転免許教習	16	外部教育訓練機関（○○モータースクール）
		フォークリフト講習	フォークリフト運転操作講習	31	
		日常点検実務実習	運行前点検、車両清掃、乗務前点呼、日報作成等	4	社内教育担当幹部社員
			Ｏｆｆ－ＪＴ計　８７　時間		
			有期実習型訓練合計　４２７　時間		

OJTは総訓練時間の１割以上９割以下

座学等は外部教育訓練機関だけでなく、自社内でも実施が可能（講師となる従業員に一定の要件あり）。

総訓練時間は６か月当たりに換算した訓練時間数が425時間以上必要

応援！

◇助成金支給見込額◇（有期実習型訓練実施に対して）

４４１，６００円

（Off-JT賃金助成分　69,600円　　Off-JT経費助成　100時間未満100,000円
OJT実施助成分　272,000円）

※実施事業者を中小企業と仮定

訓練終了後に正規雇用労働者に転換した場合、さらに！

◇助成金支給見込額◇（正規雇用労働者への転換に対して）

５００，０００円

※　平成27年度中に正規雇用に転換した場合。
なお、実施事業者を中小企業と仮定。

プラス・ワンポイント

このほか、新たな労働者の雇入れに当たっては、就職困難者（高年齢者、障害者、母子家庭の母等）を雇い入れる場合（特定求職者雇用開発助成金）や安定就業を希望する未経験者等を試行的に雇い入れる場合（トライアル奨励金）などに活用できる助成金があります。

従業員の継続的な育成に向けて

既に雇用している従業員に対しても、採用後、計画的・継続的に訓練等を行いスキルアップを図っていくことは、経営基盤の強化等のみならず、働くドライバーにとってのやりがい、働きがいにつながり、職場定着にも資するものです。

「継続的なスキルアップ」への取組を応援します！！

3 従業員の継続的な育成を通じて戦力アップを！

◆ 従業員のスキルアップを段階的、体系的に進めるための事業内職業能力開発計画を作成するとともに、年間職業能力開発計画を作成、提出。

これに基づき訓練を実施し、採用後も従業員に対して必要な能力、資格等を継続的に付与。

これを活用！

キャリア形成促進助成金（政策課題対応型訓練（成長分野等人材育成コース））の活用

【助成内容】

- Off-JT経費助成　　要した経費の**1/2**（訓練時間数に応じて上限あり）
- Off-JT賃金助成　　一人一時間当たり**800円**

※　一人当たりの賃金助成時間、経費助成額には上限があります。また、１事業所の年間の支給限度額は500万円です。なお、助成額・助成率はいずれも中小企業の場合。

＜例えば・・・＞

普通免許を所持する新規学卒者（高卒）を採用した上で、２年後に次のステップとして大型免許や中型免許※１を取得させるスキルアップ訓練を計画している。

→　自動車学校で大型免許取得（29時間、訓練経費30万円※2）の場合に、**173,200円**※３の助成金が支給。

※１　訓練１コースが２０時間以上必要であるため、中型免許取得のための講習に自社内又は外部機関において実施する講習等を付加する必要があります。
ただし、法令等で実施が義務づけられている講習は含まないため、初任運転者講習は対象外。

※２　訓練経費30万円は事業者が全額負担する必要があります。

※３　実施事業者を中小企業と仮定。訓練経費助成は上限額15万円（100時間未満の場合）。

職場環境の改善に向けて

労働条件や職場環境の改善は、新たな労働者の採用を促進するだけでなく、せっかく確保した人材の職場定着を促進する上でも重要です。

「魅力ある職場への改善」、「働きやすい職場づくり」への取組を応援します！！

4 雇用管理制度の導入等を通じて 魅力ある雇用を創出！

◆ 評価・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度を導入し、雇用管理改善に取り組み、人材確保や労働者の職場定着を促進。

＜例えば・・＞

・職能資格等級基準表を策定し、新たな賃金体系を構築

・従来の健康診断に加え、人間ドックによる新たな健康診断や腰痛健康診断等の受診制度を導入

これを活用！ **職場定着支援助成金（個別企業助成コース）の活用**

【助成内容】

導入した制度	支給額
評価・処遇制度	１０万円
研修制度	１０万円
健康づくり制度	１０万円
メンター制度	１０万円

雇用管理責任者を選任し、就業規則・労働協約を変更することにより雇用管理制度を新たに導入。雇用管理制度導入による効果として、計画期間終了から一年経過後の離職率に係る目標を設定。

さらに！ 目標を達成できた場合には６０万円の追加支給

5 仕事と生活の調和を目指して、働きやすい職場づくりを実現！

◆ 労務管理に係る専門家への相談、労働時間の管理の適正化や労働能率の増進に資する機械・器具の導入・更新などを実施して、所定外労働時間の削減、年次有給休暇の取得促進を図る。

＜例えば・・・＞
運行終了後の洗車をこれまで手洗いで行っていたが、自動洗車機を導入し、成果目標である所定外労働時間の削減と年休の取得日数の増加を達成。

これを活用！

職場意識改善助成金（職場環境改善コース）の活用

【助成内容】
（１）助成対象：労働時間管理適正化
（就業規則等の作成・変更費用、研修費用、労務管理用機器等の導入・更新費用等が助成対象）
（２）助成対象：労働能率増進
（労働能率の増進に資する設備・機器等の導入・更新費用が助成対象）
＜成果目標＞
①年休の年間平均取得日数を４日以上増加
②月間平均残業時間数を５時間以上削減
＜助成率、上限額＞
費用の３／４を助成、**上限１００万円**
①、②いずれかが達成されない場合、５／８助成
①、②いずれも達成されない場合、１／２助成
（２）については①及び②のいずれも達成した場合のみ助成

プラス・ワンポイント

事業所内の時間給８００円未満の労働者の賃金を引き上げた中小企業・小規模事業者に対して、労働能率の増進に資する設備・機器の導入等に係る経費の一部を助成する助成金（中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金（業務改善助成金））があります。
詳しくは、都道府県労働局賃金課室にお問い合わせください。

女性の活用に向けて

女性ドライバーの活用はドライバー不足の解消はもとより、企業イメージの向上、社内コミュニケーションの円滑化、女性ならではの視点による多様な提案等がなされ営業力強化・経営向上につながる等のメリットも期待できます。

女性の活躍推進や職業生活と家庭生活の両立の実現に向けた取組を応援します！！

6 子育てしやすい環境を整備し、職業生活と家庭生活の両立を支援！

◆ 育児、子育てをしやすくする制度の導入に取り組み、女性トラックドライバーが働きやすい環境を整備。

＜取組事例＞
女性ドライバーの子育てしやすい職場環境の整備に取り組むこととし、育児期間中の代替要員を確保し、育児休業取得者を原職等に復帰させる制度を導入する。
その結果、子育てしやすい職場環境の整備により、女性ドライバーの継続就業が実現。

これを活用！

両立支援等助成金
（中小企業両立支援助成金・代替要員確保コース）

【助成内容】

支給対象労働者１人当たり　３０万円

育児休業取得者が期間雇用者の場合　１０万円加算

１企業当たり１年度延べ１０人まで　５年間支給

くるみん取得事業主※の場合　平成３７年３月３１日まで　５０人まで支給

育児休業取得者が、育児休業終了後、原職等に復帰する旨の取扱いを就業規則等に規定し、休業取得者の代替要員を確保し、かつ、休業取得者を原則等に復帰させた場合

※　http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/

プラス・ワンポイント

両立支援等助成金には、ほかにも①事業所内保育施設設置・運営等支援助成金、②子育て期短時間勤務支援助成金、③中小企業両立支援助成金（期間雇用者継続就業支援コース、育休復帰支援プランコース）の三種類があります。

なお、女性活躍推進法（平成27年2月国会提出）が成立した場合には、各企業の女性活躍推進の取組を支援するための助成金制度を実施する予定です。

都道府県トラック協会の皆様へ

地域事業者全体の労働環境の向上に向けて

トラック事業者は零細規模も多く、個々の事業者が自ら雇用管理改善に取り組むことが困難な場合も多々あります。地域事業者全体の雇用管理改善を推進し、雇用創出を図ることを目指して、都道府県トラック協会が行う会員事業者に対する労働環境の向上を図るための事業を応援します！！

7 地域事業者全体の雇用管理改善を推進し、魅力ある雇用を創出！

◆ 雇用管理改善に向けた取組を進める上での課題等を把握した上で、会員事業者の人材確保や職場定着に係る諸問題を改善する事業を実施し、その成果・ノウハウを普及することを通じて地域全体の雇用管理改善を推進。

＜例えば・・・＞
会員企業に対して、若手ドライバーの確保・定着に関して抱えている課題について状況調査を行い、課題の改善に向けて①若年者向け業界研究セミナーの開催、②定着支援のためのキャリアカウンセラーを配置し、相談室や巡回による相談等を実施するなどし、事業成果について会員企業に対するセミナーを開催するなどして広く普及する。

これを活用！

職場定着支援助成金（中小企業団体助成コース）

「労働環境向上事業」※を実施し、会員事業者の人材確保や労働者の職場定着を支援。

【助成内容】
１年間の労働環境向上事業の実施に要した経費の２／３
※会員事業者数により支給限度額があります
（１００未満６００万円、１００以上５００未満８００万円、５００以上１，０００万円）

※　労働環境向上事業

以下（１）から（４）から構成されます。
（１）及び（４）を実施するとともに、（２）または（３）いずれかまたは両方を実施することが必要です。

（１）計画策定・調査事業
労働環境向上事業の実施のために必要な調査研究を行い、実施計画を策定するとともに、会員事業者の状況を把握し、雇用管理改善に継続的に取り組む上での課題に把握する事業（例：雇用管理状況調査、従業員意識調査等）

（２）安定的雇用確保事業
会員事業者における労働者の安定的雇入れに向けた労働条件等の雇用環境及び募集・採用に係る諸問題の改善を図る事業
（例：募集・採用ガイドブック、トラック運送業界研究セミナーの開催等）

（３）職場定着事業
会員事業者における労働者の職場定着に向けた労働条件等の雇用環境に係る諸問題の改善を図る事業、会員事業者が労働者に対して職業相談を行う事業
（例：安全衛生セミナーの実施、職業相談員の配置及び職業相談の実施等）

（４）モデル事業普及活動事業
会員事業者において労働環境向上事業の効果の把握を行い、事業実施による成果・ノウハウ等を他の事業者へ普及、活用等を図る事業
（例；モデル事業説明会の実施等）

なお、事業実施に当たっては、中小企業労働力確保法に基づく雇用管理改善計画を策定し、都道府県知事の認定を受けるとともに、「労働環境向上事業」実施計画を策定し、都道府県労働局長の認定を受ける必要があります。

資料１　　参　考

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