

CASE 1

運送事業者の立場から

有限会社 青井運送

(熊本県人吉市)

事業内容：一般貨物運送事業
企業概要 **従業員数：**90名
主要荷主企業：自動車部品、畜産・酪農製品、木材製品等

人吉市に本社を置く青井運送は、自動車部品から畜産・酪農製品、木材製品まで幅広く輸送業務を行う企業です。同社は、これまで、高速道路利用による拘束時間の圧縮、デジタコの早期導入による運行管理の徹底など様々な工夫を積極的に行い、改善基準告示の遵守に取り組んできました。

その中で、木材製品の輸送については、自社の努力のみで改善することが困難であったため、荷主企業である木谷製材所に改善基準告示についての理解を求め、貨物の集約の協力を得ることができました。

また、同社では、輸送業務全般で平成12年と早い段階からデジタコを導入し、従業員への運行管理の指導を厳しく行ってきました。その結果、事故率の低下とともに、改善基準告示の遵守＝従業員の長時間労働の改善について実現が図られました。しかし、その一方で、残業時間の減少から、給与が低下し、当初、従業員からの反発も見られましたが、他の業務との組合せなどで回転率を上げるなど、会社としてのコンプライアンスへの対応だけでなく、従業員満足への対応も合わせて取り組んできました。



田上 明仁 代表取締役

荷主企業の協力で卸し先の集約化を図り、改善基準告示の遵守に成功。

拘束時間

青井運送の主要業務の一つである木材製品の輸送については、市場に少量ずつ卸すという運行が求められていました。従って、10トン車で九州域内を5箇所降ろしなどの運行ということになっていました。平成16年ごろまでは、21時に出発し、一般道路の利用で運行していましたが、これでは、拘束時間の最大限度である16時間に抑えるのは困難な状況でした。そこで、出発時間を午前2時から3時に変更し、高速道路を利用するような運行に見直しました。

しかし、それでも5箇所降ろしの運行では、改善基準告示の遵守に困難をきたすため、主要荷主企業である木谷製材所に協力を求め、毎日配送していた部分を、2日に1度にするなど、配送回数の集約を実現することができました。木谷製材所の担当者は、もともと改善基準告示についての知識が十分ではなかったのですが、同社の説明と要請によって理解を得られ、集約に対する協力に応じてくれました。

今後の課題

同社の木材製品の輸送については、まだ貨物の集約が十分に実現されていない部分もあるため、今後、さらに荷主企業への協力を求めています。ところが、このような改善基準告示の遵守等について荷主企業に協力を求める際には、現場サイドだけの判断ではなかなか変わらないのが現状。「現場サイドよりも、

管理者レベルでの話し合いを行わないと、なかなか実現には至らないのではないかと田上社長。木谷製材所の運行の改善については、管理者クラスで話し合いの場を持ったこと、また経営者間での信頼関係を結べたことが重要な鍵となったのではないのでしょうか。

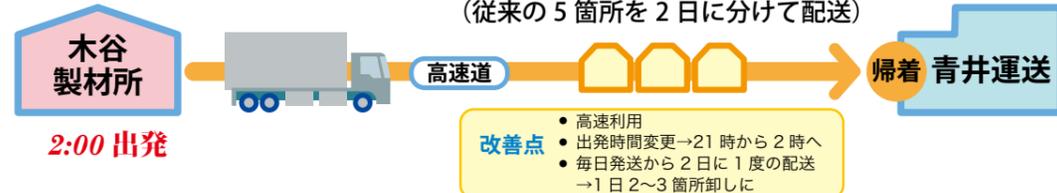
Before

1台で九州域内の市場5箇所に毎日配送



After

1台で九州域内の市場2~3箇所に配送 (従来の5箇所を2日に分けて配送)



木材製品の輸送は、一般道路を利用し、九州域内で5箇所に降ろすなどの運行が多く、拘束時間の遵守が困難であった。



毎日輸送していた部分を、2日に一度にするなど、荷主企業に配送回数の集約をお願いし、拘束時間の遵守が可能となった。



- 改善の実現には、現場サイドのみならず、管理者レベルでの荷主企業とのコミュニケーションが鍵。
- コンプライアンスを重視した改善の取り組みの円滑化には、従業員満足への対応も重要な課題。

CASE 1

荷主企業の立場から



株式会社 木谷製材所

(熊本県葦北郡)

事業内容：木材製材加工業
企業概要 従業員数：15名

木谷製材所は熊本県葦北郡にある木材の製造・加工を行う企業です。少量の木材製品をいくつかの異なる市場に納めることが多く、例えば、北部九州で5箇所の市場を回って卸すなどの運行が発生します。

同社では、以前は自社で輸送を行っていた経験から、安全運行の難しさを認識しており、それまでも取引のあった青井運送からの改善基準告示遵守のための要請を受け入れ、出荷の集約という改善を行いました。

木谷 勝浩 代表取締役社長

拘束時間

同社では家屋一棟分の資材を受注販売する邸別販売を行っており、木材製品を九州全域の市場へ卸しています。邸別販売では、少量の木材製品を異なる市場へ5回卸すといった運行も発生します。同社は以前、自社で輸送を行っていましたが、事故の発生など安全運行に課題があったことやコスト面を考慮し、青井運送に委託することを決めました。しかし、5回卸しという運行では改善基準告示遵守が難しく、青井運送

からは毎日の配送を2日に1回の配送に集約してほしいという要望がありました。同社では、ドライバーの長時間運転の大変さや安全運行の難しさを十分に理解していたため、青井運送からの改善基準告示遵守のための要請を受け入れ、出荷の集約を行いました。



荷主企業の協力で卸し先の集約化を図り、改善基準告示の遵守に成功。

運送事業者との関係性

同社にとって自社での輸送から青井運送に委託することは、安全運行の実現だけでなく、コスト削減の狙いもありました。青井運送は早い時期からデジタコを導入するなど安全・コストの管理に対して高い意識を持ち、また、運賃を上げずに高速道路の利用を行うなど、自社努力で改善基準告示の遵守のための改善を行って

ました。これらのことから同社は青井運送を信頼し、すべてを任せる関係となっています。これからも、青井運送からの要望があれば可能な限り協力していくつもりとのことです。

荷主企業と運送事業者の間に確かな信頼関係が構築されています。

今後の課題

邸別販売は受注販売であるため、輸送量が変動し、積載率が不安定になり輸送コストに無駄が生じるという現状があります。輸入木材と大規模製材工場に押されている中小製材業界にとってコスト削減は大きな課題であり、それは近隣の製材所も抱える課題です。地域の製材所

と運送事業者が連携して、木材製品の出荷予定をインターネット上で管理し、対応できそうな運送事業者が輸送を行うといった、共同物流のシステムが構築されることが木谷社長の理想です。



荷主企業にとってのメリット

- 改善基準告示の遵守は、安全運行のみならず、その結果としての事故減少により、品質を保つことができ、コスト削減にもつながる。
- 自社での輸送を行っていた経験から、ドライバーの長時間労働の厳しさ、安全運行の難しさを理解しており、その分、安全運行を徹底する運送事業者の姿勢には信頼感を感じている。

CASE 2

運送事業者の立場から



藤川 和央 代表取締役社長

株式会社モンリク

(福岡県北九州市)

事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
企業概要 **従業員数：**82名
保有台数：22台
主要荷主企業：サッポロ流通システム

福岡県北九州市門司に本社を構え、昭和3年に創業した同社は、サッポロビールの九州域内の輸送を中心に事業を行っています。現段階で、改善基準告示はほぼ守れている状況ですが、これは、荷主企業であるサッポロビールの協力の下、運行の改善に取り組んできた結果です。特に、配送先の納品時間に合わせた出発時間の変更、積み込み時間の変更によって、拘束時間の圧縮を実現しました。

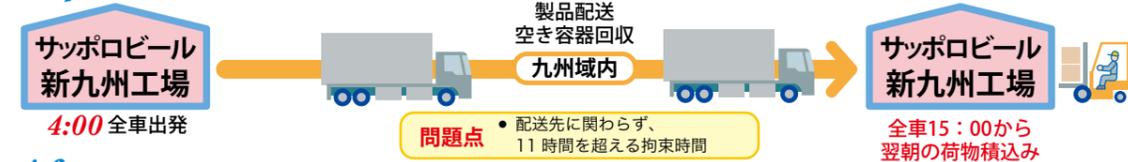
拘束時間の圧縮

同社の日田営業所では主に、市内にあるサッポロビール新九州工場の製品を九州域内に配送し、帰り荷として空き容器の回収を行っています。当初、配送先や納品時間に関わらず、一律早朝4時に出発するという運行で、さらに、帰着後15時から翌朝の荷物を積んでいました。しかし、このような運行の場合、配送先までの距離や時間に関わらず、拘束時間が11時間を超えてしまい、不必要に長くなるという状況が

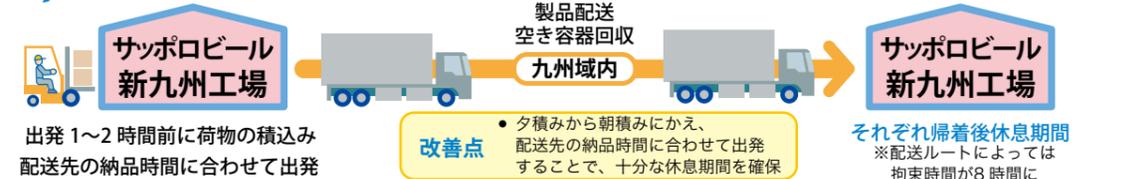
生じていました。つまり、早く帰着するようなルートであっても、夕積みまでの時間を拘束されてしまうため、不必要に拘束時間が長くなっていました。

そこで、同社は、荷主企業であるサッポロビールに協力を仰ぎ、①配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更、②夕積みから朝積みへの変更という2点の改善を行い、拘束時間の圧縮に成功しました。

Before



After



「配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更」と「夕積みから朝積みへの変更」で拘束時間の圧縮に成功。

①配送先の納品時間に合わせた出発時間の変更は、これまでの一律4時に出発するという運行から、配送先の納品時間に合わせて、5時もしくは6時などに出発することとなりました。この結果、配送ルートによっては、これまでの11時間を超える拘束時間から8時間に削減されました。

②夕積みから朝積みへの変更は、夕積みの場合、早く帰着しても、指定された積み込みまでの時間を拘束される状況でしたが、朝積みによって、帰着後すぐに帰宅でき、積み込みは、出発の1時間前に行えばいいので、休息期間の十分な確保が可能になりました。

運行管理の徹底

同社は、以上のような荷主企業の協力を得て実現した2つの取り組み以外に、改善基準告示の遵守に向けて、社内でのデジタコや日報を利用した運行管理の徹底も並行して行ってきました。5年ほど前に、「荷物にやさしいスピードを」という趣旨から、2トン車も含め全車にデジタ

コを導入しました。これは結果的に、管理者が運行状況を把握することに役立っています。また、日報の記入の指導も行っていますが、特に、休憩時間と運転時間を明確に分けるよう強く指導しているとのこと。

今後の課題

出発時間や積み込み時間の変更によって、拘束時間の圧縮は実現したものの、現状でも、一部の積み降ろし先において待機時間が発生し、拘束時間が長時間化することもあるとのこと。そのような場合、現在では、高速道路を利用するなどして対応していますが、積み込み場所での待機時間を短縮し、さらなる拘束時間の圧縮を実現していきたいと考えています。

また、改善基準告示の遵守には、荷主企業の協力など対外的な対応だけではなく、「社内の意識統一は不可欠」と同社の藤川社長は指摘します。従業員に対しては、守ることが難しいルールであっても、ルールはルールとして、繰り返し伝えるようにしており、コンプライアンスと品質の向上に向けて、根気よい取り組みを続けていくとのこと。

問題点

配送先に関わらず、全車同じ時間に出発するため、不必要に労働時間が長期化していた。

解決策

配送先の納品時間に合わせた出発時間の変更、積み込み時間の変更によって、拘束時間の圧縮が可能に。

ポイント

- デジタコや日報を利用した運行管理の徹底によって、従業員を熱心に指導。
- 改善基準告示の遵守には、荷主企業の協力とともに、社内の意識統一が不可欠であるため、従業員教育を徹底。

CASE 2

物流子会社の立場から



野仲 毅 新九州支社長

サッポロ流通システム株式会社 新九州支社

(大分県日田市)

企業概要 事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
従業員数：30名（新九州支社）

同社は、サッポログループの物流子会社として、酒類・飲料を中心とした国内物流及び原料調達に係る輸出入業務を行っています。同社の新九州支社は、サッポロビールの新九州工場から中国、四国、九州向けの配送業務と物流センター管理業務を担当していますが、実運送及び実作業の部分は協力会社に委託しています。九州向けの配送には7社の運送事業者と協力いただいております。九州向けの配送には7社の運送事業者と協力いただいております。その協力会社の中心的事業者がモンリクです。モンリクには、物流センター作業の面でもご協力いただいております。両社のタイアップにより、改善基準告示の遵守をはじめとするコンプライアンスに努めています。

パートナーからの改善提案に対して

モンリクとは、サッポロビールが以前あった門司工場時代からのパートナー。物流子会社として同社が介在する以前からの付き合いです。

そのモンリクから、改善基準を遵守するために、できる運行については、夕積みから朝積み

に変更したいとの要請に対して、現場作業面で問題がないことを確認の上、変更、協力することとなりました。以前は翌日の配送分は夕積みするのが一般的でしたが、待ち時間の発生など拘束時間が長くなってしまいう課題に対し



「配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更」と「夕積みから朝積みへの変更」で拘束時間の圧縮に成功。

て、業務の実態に応じて、夕積みと朝積みを組み合わせるようにしました。九州域内の輸送以外の長距離便は夕積み、近距離便は朝積みといったように、届け先への着時間に合わせて、積込時間を調整するようにしました。このような見直しは、全国的な流れでもあります。

現在では、翌日オーダーの締め切りが午前11

時、その後夕積み分のピッキングが終わるのが午後3時前後となっており、夕積み分、翌朝積み分の順にピッキングを行っています。同社としても、着時間の指定が厳密ではない届け先については、画一的な運行ではなく、車両の回転等を高めるような効率的な運行を行うよう要請しているところです。

品質最優先

長年のパートナーも少なくありませんが、協力会社の選定には、品質とコストを重要視しており、特に、誰もが知っている飲料を運んでいる立場上、品質が最優先と考えています。その品質の維持・向上に当たっては、協力会社との定期的なミーティングを行っています。モンリ

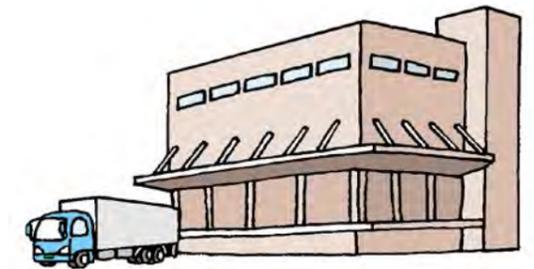
クには、物流センター内に支店を置き配車係も常駐してもらっており、日々コミュニケーションが十分にとれていることも、パートナーとしての信頼感を高めている一因となっていると思われます。

今後の課題

全国的に沢山の会社との取引している中で、「モンリクの品質はトップクラスであり、確固たる信頼関係にあると思っています」とは野仲支社長。

現在、物流センターから出荷時の待ち時間はほとんど発生していませんが、届け先では指定時間に到着しても、順番待ちの時間が発生するケースが少なからず見られます。出荷からお届

けまで、一連の物流活動における最適化、効率化が課題であり、更なる改善に向けた取り組みを継続していきたいとのことです。



荷主企業にとってのメリット

- 知名度の高い商品を運んでいるため、輸送においても品質が優先であり、改善基準告示の遵守は必須。
- 安心安全な輸送品質の提供は、業務を委託する運送事業者に対する信頼を高める結果に。
- 運送事業者との定期的なミーティングなど、コミュニケーションの充実も、パートナーとしての信頼関係の強化に。
- 拘束時間の削減などの改善は、車両の回転数を高めるなど、運行の効率化にもつながる。

CASE 3

元請運送事業者の立場から



株式会社日立物流

(東京都江東区)

事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
企業概要 従業員数：10,416名（連結）

1950年に日立製作所の輸送業務を請負う物流子会社としてスタートした同社は、3PL事業^(注)など高度な物流サービスを提供する総合物流企業として、国内外で事業展開を行っています。同社は、社内監査やe-ラーニングなどの実施などによって自社内部でのコンプライアンスを徹底するのみならず、協力会社には教育活動を、荷主企業にはパートナーとしての協力要請を行うなど、同社の全てのサービスに係るコンプライアンス遵守を目指して積極的に取り組んでいます。

(注)荷主企業に対してロジスティクス改革を提案し、包括的にロジスティクスサービスを受託する業務

館内 直 多摩第一営業所副所長

社内、協力会社の教育

同社の社内には、コンプライアンスを統括する部署が設置され、社内監査を行うなど、社内でのチェック体制を強化しているほか、研修所での集合教育及び個人各に受講するe-ラーニング、「法令遵守携行カード」の全社員への配布などによって、社員教育を徹底させています。また、協力会社に対しては、協力会社診断を1～2年に1度実施しており、チェック項目のフォーマッ

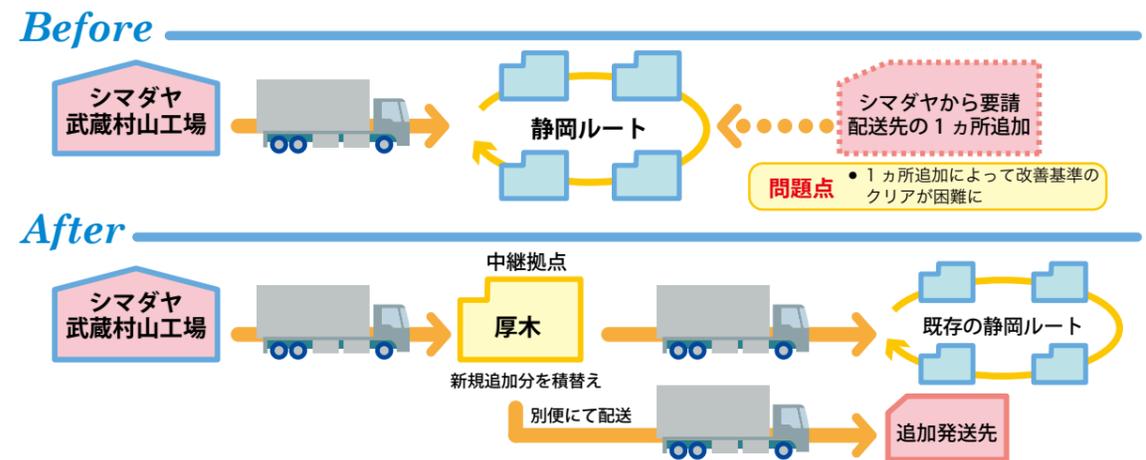
トに沿ってヒアリングを行い、それをもとに指導を行っています。さらに、主要協力会社の管理者を対象とした、トップセミナーを年に一度開催し、コンプライアンス等に関する教育を行っています。同社は、コンプライアンスの遵守状況等から協力会社を選定するなど、選定段階からコンプライアンスを重視しています。

増便による拘束時間の短縮

同社は、荷主企業に対してもコンプライアンスに関する同様の姿勢を一貫しております。同社は、生麺やゆで麺の生産販売するシマダヤの武蔵村山工場の輸送を請け負っており、現在、全90コースありますが、改善基準告示は全てに

おいて遵守できる状況になっています。コース構築にあたっては、シマダヤと協力し、改善を重ねてきました。例えば、静岡便において、もう1箇所配送先を増やしてもらえないかと依頼されたことがありました。シマダヤ側からすれ

配送箇所の増加に対して、運送事業者から中継輸送を提案し改善基準告示の遵守が実現。



ば、同じ県内で1箇所増える程度は問題ないだろうと考えたのですが、1箇所増えることによって、拘束時間の面で、改善基準告示の遵守が厳しくなっていました。そこで、同社

はそのことをシマダヤに伝え、厚木で降ろし、追加された配送先には別便で輸送するという方法を取りたいと提案し、シマダヤの理解を得、実現に至りました。

荷主企業とのコミュニケーション

この改善は、比較的早急を実現されたのですが、その背景には、同社とシマダヤとの間で日々行われているコミュニケーションがあります。具体的には、管理者同士の1対1のミーティングが毎日行われ、日報の確認などがなされているほか、複数人による定例ミーティングも月に2度行われ、運営上の議論がなされており、緻密なコミュニケーションがとられています。静岡便の増便については、現場担当者同士のミーティングで話題となり、実現に至ったのですが、

コンプライアンスという同じ意識の下、緻密にコミュニケーションを行い、信頼関係を構築してきたため、機敏な対応が可能になりました。

同社の3PLサービスは、荷主企業と運送事業者がパートナーという関係の下で提供されるサービスであり、そのパートナー関係の下で、コンプライアンスを遵守するという同じ認識を共有し、協力しあって、今後も日々改善に努めていくということです。

問題点 新たに配送先を一箇所追加するよう要請されたが、それによって改善基準のクリアが困難に。

解決策 中継地点で、新規追加分を別便に積み替えて配送することによって、改善基準告示の遵守が可能に。

- ポイント**
- 社員及び協力会社に対し、コンプライアンスに関する教育・研修を徹底。
 - 現場における日々のミーティングなど、荷主企業と緻密なコミュニケーションを行い、信頼関係を構築することで、改善に対する機敏な対応が可能に。
 - 荷主企業とパートナー関係を構築し、コンプライアンスを遵守するという同じ認識を共有して協力することが重要。

CASE 3

荷主企業の立場から



島山 達夫 マネージャー

シマダヤ株式会社

(東京都渋谷区)

事業内容：麺類及び関連食品の製造及び販売
企業概要 従業員数：286名

1931年に創業し、東京に本社を構える同社は、麺類及び関連食品の製造及び販売に従事する企業です。ロジスティクスセンターでは、関東近郊の350の配送先に90のルートで配送、外部工場10社からの仕入れ便の仕立て全てを日立物流に委託しています。

コンプライアンスを重視する同社は、輸送については、輸送のプロである日立物流に任せつつも、両社で日々コミュニケーションをとり、コンプライアンスに則った輸送が遂行できるよう、改善を繰り返し、よりよい輸送体制を実現しています。

改善基準告示に対する考え方

以前、同社は、自社で個別に運送事業者と契約し、配送ルートを組み、配車していましたが、自社で手がける場合、どうしてもコスト重視になりがちであり、改善基準告示などのルールについては、軽視しかねない状況でした。しかし、6年前から日立物流に全てを委託することになり、全てをプロに任せることで、安心、安全が

確保されるようになりました。

改善基準告示については、同社で詳しく把握しているわけではなく、日立物流に任せていますが、日々、ミーティングを行う中で、日報を見て確認を行い、改善基準告示の遵守が厳しいようなコースであれば、指摘を頂き、改善を繰り返してきました。そもそも、輸送コースに無



配送箇所の増加に対して、運送事業者から中継輸送を提案し改善基準告示の遵守が実現。

理があり、到着時間が遅れるということは、運送事業者が困るというだけでなく、お客様に迷惑がかかるということであり、我々メーカーにとって最も大きな損失をもたらすこととなるという認識から、無理のない、時間通りに届けられるコースを日立物流と協力して構築してきました。

具体的には、静岡ルートにおける増便のほかにも、様々な改善を行ってきました。例えば、工場の生産が指定の出荷時間に間に合わず、待ち時間が長くなる場合、その先の仕事に支障が

でしてしまうという運送事業者からの話を耳にしたため、生産が間に合わない場合は、予定の出荷時間に出発して、現状出来上がっている商品だけを輸送し、足りない部分は別便で後から輸送するというようにした。また、輸送の効率化のために、パレットの導入も試みました。パレットの導入には、効率化というメリットも一方で、パレットの回収が必要となり、回収状況が十分でないなどデメリットもありますが、可能な範囲で要望に対応していこうと考えています。

運送会社とのパートナーシップ関係の構築によるコンプライアンス遵守

パートナーとして協力していく上で、全てがプラスということばかりではなく、マイナスの側面もあります。しかし、パートナーである運送事業者からの要請を全て受け入れる、全て断るという姿勢ではなく、日々のコミュニケーションを通し、信頼関係を構築した上で、お互いが納得して、両社で改善に取り組んでいくという

ことが、まさにパートナーとしてのあり方だと考えています。「コストは大事だが、企業としては信頼が重要」という島山マネージャー。事故なく、時間通りに商品を届けるという信頼あるサービスを提供する上で、日立物流とパートナーを組んでよかったと語ってくれました。



荷主企業にとってのメリット

- 無理な運行によって到着時間等に支障が出ると、お客様に迷惑がかかり、メーカーにとって最も大きな損失をもたらすため、無理のないコースの設定は必須。
- 自社での輸送はコスト重視になりがちだが、プロである運送事業者に協力を求めることで、安心、安全の確保が実現。
- コストは大事だが、企業としては信頼が重要であり、運送事業者と協力することで、時間通りに商品を届けるという信頼あるサービスの提供が可能に。