

CASE 4

物流子会社の立場から



五十嵐 重男 専務執行役員

コロナ物流株式会社

(新潟県見附市)

事業内容：貨物利用運送事業
企業概要 従業員数：46名

同社は、コロナの物流子会社としてコロナの商品の保管管理を行う倉庫業務及び備車業務を行う貨物利用運送事業者です。同社は、運送事業者の要請に対してコロナとの間に入り受注時間を早めるという改善を行いました。また、倉庫のレイアウト改善や、フォークリフトの増車等、荷待ち時間の削減のための改善にも積極的に取り組んでいます。自社車両は保有していないため、運送事業者を大事なパートナーとして位置づけ、コミュニケーションを非常に重視しています。

荷待ち時間の削減

自社の車両を持たない同社にとって、運送事業者の協力なくしては配送ができないため、常に「トラックを待たせないこと」を心がけています。繁閑格差が約3倍もあるコロナの物流にとって、「ドライバーを待たせること」が次の車の手配をしにくくすることを構内作業員、車両の配車係に認識させています。そのため、運送事業者から受注の締め時間を早めてほしい

との要請に対して、コロナとの間に入り受注時間を従来の15時から14時に1時間早めるという改善を行いました。また、常にドライバーを待たせないような取り組みを行っており、輸送品質向上という目的も含めて、倉庫のレイアウトを改善したり、繁忙期のフォークリフトのレンタル増車と人の増員を行い、出荷に掛かる作業時間を短縮するなどの改善を行っています。

Before



After



物流子会社が実運送事業者の意見を吸い上げ荷待ち時間の削減などにより改善基準告示の遵守が実現。

運送事業者とのコミュニケーション

現在取引のある運送事業者は、ほぼすべて長年付き合いのある会社です。それは、コミュニケーションがしっかりとれるため。運送事業者とのコミュニケーションの場として、年1回、運送事業者の現場の責任者とドライバーを集め、品質会議を行っています。また来年にはその会議を2回に増やす予定です。また、それとは別に、品質、運行計画含め、運送事業者とのミーティングも頻繁に行っています。元請事業者としてはコミュニケーションは多いほうであると考えています。

さらに年1回、親会社（コロナ）、同社、運送事業者の幹部クラスを集めての安全と品質の取り組みについてディスカッションをする場を設けています。その会議は運送事業者の幹部レベルと現場レベルの意見の相違等がある場合、それを埋める大事な役割を担っています。

そのようなコミュニケーションをとっているおかげか、親会社のコロナ以外の倉庫業務の顧客は、取引のある運送事業者の紹介によるものとなっています。

コンプライアンスの遵守

コンプライアンスの遵守については、「コンプライアンス遵守ができない場合は取引に影響しますよ」ということを常に運送事業者に言い聞かせチェックするようにしています。ドライバー

の労働環境が、悪くなれば事故につながります。事故が起こることによって自分で自分の首を絞めることになるので、事故の撲滅に取り組んでいます。

今後の課題

同社では、集荷の時間指定はしておらず、同社から運送事業者に問い合わせる到着時間を教えてもらうようにして、それに合わせて出荷準備を行うことで集荷の待ち時間を短縮する努力を行っています。しかし、同社で荷待ち時間短

縮のための改善を行っている一方で、県外から来て帰荷として積み込みを行う車両は到着時間が読めず荷待ち時間が発生してしまう現状があります。

問題点 長距離輸送で、到着の遅れなど運行に支障が生じた。

解決策 受注の締め切り時間を前倒しするとともに、フォークリフトの増車やピッキング要員の増員によって出荷作業時間の短縮を図ることで、到着時間の遵守や拘束時間の短縮が可能となった。

ポイント

- 物流子会社である同社が間に入り、運送事業者の現場の声を荷主企業に届けるべく、コミュニケーションを強化。
- 自社車両を持たない同社にとって、「運送事業者は大事なパートナーだ」と認識し、「ドライバーを待たせない」取り組みを推進。
- 「労働環境の悪化は事故を招く」との認識から、コンプライアンス遵守の徹底を運送事業者にも要請。

CASE 4

荷主企業の立場から



株式会社コロナ

(新潟県三条市)

事業内容：暖房機器、空調・家電機器、
住宅設備機器の製造・販売
従業員数：2,200名

新潟県三条市に本社を置く同社は暖房機器、空調・家電機器、住宅設備機器の製造・販売を行う企業です。特定荷主企業としてコンプライアンス遵守の徹底を図っている同社は、運送事業者からの要請により、出荷時間を早めるために、受注の締め切り時間を早める改善を行いました。さらに、効率的に出荷を行えるように倉庫レイアウトを変更したり、繁忙期にはフォークリフトのレンタル増車や人の増員を行うといった改善も行いました。繁忙格差が大きい同社にとって、繁忙期である秋冬は車両の確保が大きな課題となるため、運送事業者は大事なパートナーであるとの認識を持ち、良い関係を築いています。

河上 陽一 SCM 推進室課長

改善基準告示遵守のための改善

ドライバーの労働条件を考えるきっかけになったことは物流二法の施行でした。運送事業者から輸送品質を維持するために長距離輸送先への出荷時間を早めてもらいたいとの要請を受けました。同社は輸送品質の維持という目的に賛同し、要請を聞き入れ、出荷時間を早める改善をすることを決めました。具体的には繁忙期

の受注の締め時間を従来の15時から14時に1時間早めるということを全国の販売拠点、また販売から取引先に周知して全体の体制作りをするというかたちで改善を実行しました。また、輸送品質向上のため、倉庫のレイアウトを改善し、フォークリフトのレンタル増車やピッキング作業の増員を行い、出荷に掛かる作業時間を



物流子会社が実運送事業者の意見を吸い上げ荷待ち時間の削減などにより改善基準告示の遵守が実現。

短縮することで集荷の待ち時間をなくす改善に協力をしました。現在は更に、出荷量の平準化のために出荷変動の大きな製品を外部倉庫に委託する改善を実行中です。これらの改善によっ

て同社には輸送品質の維持・向上という形で、また、運送事業者には改善基準告示の遵守という形で、双方にメリットが生まれています。

運送事業者とのパートナーシップの構築

暖房器具の製造販売を行う同社では繁忙格差が大変大きく、繁忙期は、秋から冬にかけての寒くなる時期です。この時期は新潟県全体としての運送業者の繁忙期と重なることもあり、車両の確保が困難になるという課題があります。そのような状況の中で、集荷の待ち時間が長い荷主企業は運送事業者から敬遠され更に車両の確保が困難になるという現状があります。したがって同社では、運送事業者は大事なパートナ

であると認識し、前述のさまざまな改善を行うとともに、年1回、同社及び物流子会社、運送事業者の幹部クラスを集めて安全・品質に関するディスカッションをする会議を開き、運送事業者とのコミュニケーションを図っています。また、物流子会社を通じてあがってくる運送事業者の現場の意見も参考にしています。このように同社は運送事業者との良いパートナーシップ関係を築いています。

今後の課題

運送事業者のドライバーからは、納入先の荷卸で待たされるという声があがっています。お客様である大手の家電量販店などは時間指定も厳しく、車両が集中して待ち時間も発生しているようです。同社としてはお客様である納入先

に荷卸の待ち時間を短縮するようにお願いするのは容易ではありませんが、この課題についても、今後取り組んでいきたいといわれています。



荷主企業にとってのメリット

- 運送事業者と良好なパートナーシップ関係を構築することは、繁忙期の車両確保を容易にし、繁忙格差の大きい同社業務の円滑化につながる。
- ドライバーの労働条件の改善は、同社にとっても、輸送品質の維持・向上という点がメリットである。

CASE 5

運送事業者の立場から



小泉 禎剛 代表取締役社長

株式会社 ツカサ

(静岡県磐田市)

企業概要

事業内容：一般貨物運送事業

従業員数：75名

保有台数：100台

主要荷主企業：金属製品製造業者

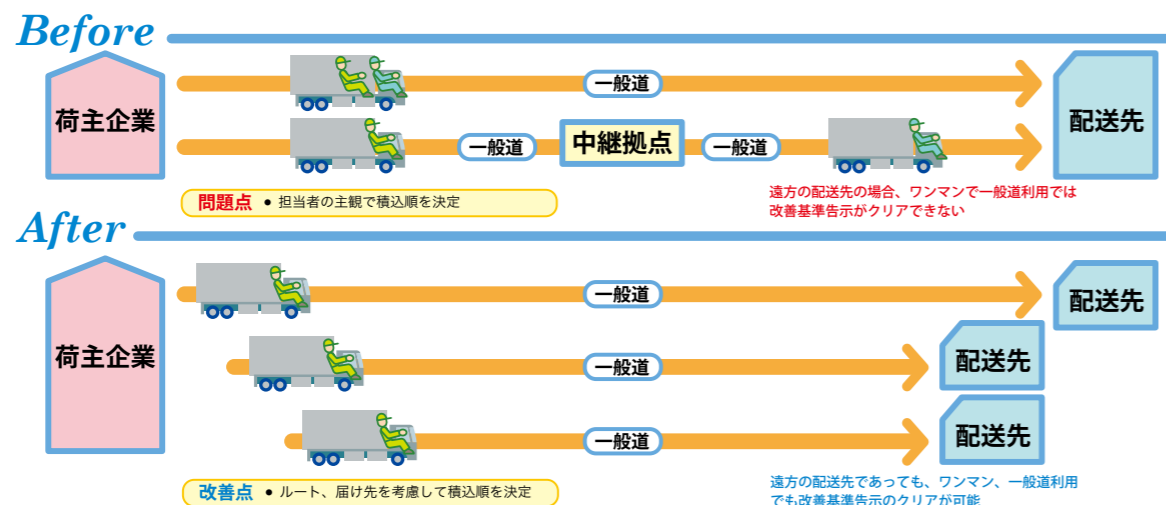
昭和42年に創立され、静岡県磐田市に本社を構える同社は、一般貨物輸送、倉庫業を中心とした事業を展開しており、2006年からは中国での輸送サービスも開始しました。同社は、自社情報の内外への開示、社内の意識改革による現場の声を吸い上げなど、積極的な取り組みを進め、荷主企業と協力して現場の改善を円滑に実現してきました。

「見える化」「見せる化」による改善

同社では、荷主企業の理解を得てスムーズな現場の改善を実現するために、自ら情報を開示する「見える化」「見せる化」の取り組みを行っています。情報開示は、安全に対する社内の意識をより高めるとともに、荷主企業に対してきちんとしている企業だという信頼を与えることにもつながっています。事故や問題が発生した際も、同社内部の原因究明を徹底し、調査結果

を外部に開示するよう努めたことで、荷主企業側も自社の内部にある問題点を真摯に受け止めてくれるようになりました。

具体的な改善例としては、主要荷主企業である金属製品製造業者の積み込み順に関する改善があります。これまでは、ルートに関係なく積み込みの順番を決定しており、時間指定どおりに一般道を走行すると、改善基準告示を守れな



積み込みの順番の見直しにより改善基準告示の遵守を進める。

いケースもありました。その場合、ツーマン運行や中継輸送などで対応していましたが、荷主企業側にその状況を伝えた結果、運送事業者の意向、ルート、届け先を考慮して積み込む順番を決めてもらえるよう改善されました。これも、同社の運行状況を開示したことで、改善が実現されるに至ったといえます。

このように、荷主企業との間で改善がスムーズに実現される背景には、同社の取り組みだけではなく、荷主企業主催の安全会議の存在があ

ります。7年前から始まった安全会議は、現場の意見を吸い上げ、荷主企業と運送事業者双方の経営者層にきちんとコミットした有意義な会議となっています。これまでは、現場の人間が課題を把握していても、その上の人間には伝わらないことが多く、改善に至ることは少なかったのですが、この安全会議によって、意思決定をできる経営者層が意見交換できるので、実際の改善につながるケースが増えました。

意識改革の徹底

同社では、安全に対する社員の意識改革も徹底して行っております。小泉社長は、価格競争ではなく、安全というプレミアで競争していく必要があり、同社は、規模が小さいけれど、その分、ドライバーに対する教育を隅々まで徹底することができると考えています。特に、同社では、単に教育するというだけではなく、ドライバーの自発的な意見を重視しています。とい

うのも、改善するためには、現場のドライバーの意識、意見が重要であり、そのドライバーの声を吸い上げる必要があるからです。その一環として、日報には「いつもと違うこと」や「気づいたこと」を書かせるようにしています。何気ないことの中に重要なポイントが隠れていることもあるのです。

今後の課題

同社は、今年から、「見える化」「見せる化」に「見えますか？」というスローガンを加えて取り組み始めています。自社の取り組みが、きちんと相手に伝わっているのか確認するために、エンドユーザーに対してヒアリングを行っていこう

と検討している最中です。「オープンにしなければ真意は伝わらない」と語る小泉社長。オープンにただけではなく、その真意が伝わっているのか、効果が出ているのかを測るのが今後の課題となりそうです。

問題点

担当者が独断で積み込みの順番を決定しており、時間指定どおりに一般道を走行すると、特に遠方の配送先の場合、改善基準告示を守れないことも。

解決策

荷主企業に要請し、ルート、届け先を考慮して積み込みの順番を決定することとなったため、遠方であっても改善基準告示の遵守が可能となった。

ポイント

- 「見える化」「見せる化」などによる情報開示は、安全に対する社内の意識をより高めるとともに、荷主企業に信頼感を与える。
- 荷主企業主催の安全会議は、現場の意見を吸い上げ、意思決定をできる経営者層にコミットしており、実際の改善につながる。
- 価格競争ではなく、安全というプレミアで競争していく必要があるとの認識から、ドライバーの教育の徹底とともに、ドライバーの自発的な意見を重視。

CASE 6

運送事業者の立場から



貝淵 孝行 代表取締役社長

大野運送株式会社

(神奈川県横浜市)

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：27名
 保有台数：20台
 主要荷主：食品製造業

神奈川県横浜市に本拠地を置く同社は、保有車両台数20台で行う一般貨物運送と貨物利用運送事業を行っています。コンプライアンスを重視する同社は、荷主企業との協力関係を構築し、改善基準告示の遵守に向け、積極的な取り組みを進めています。

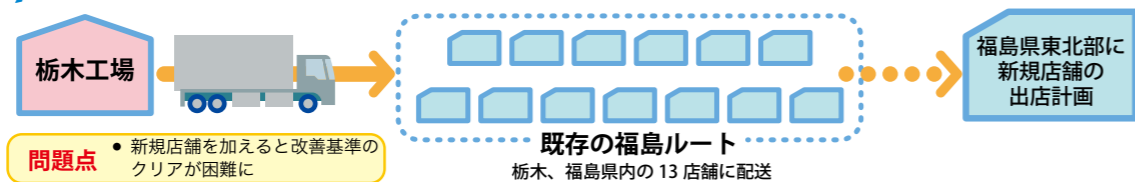
特に、40年来の取引関係にある食品製造業者とは、荷主企業・物流事業者両社が「商物一体」で品質を維持すべく、コンプライアンスを重視した配送ルートの改善に取り組み、改善基準告示の遵守を実現しています。

積み替え拠点の設置による運行距離の短縮

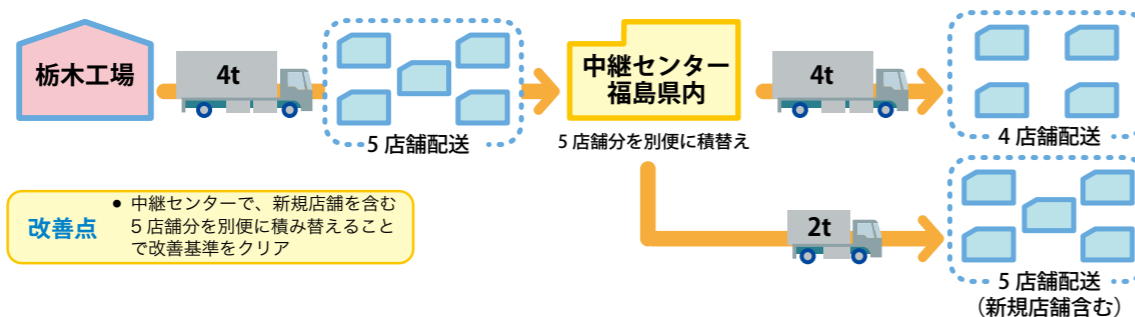
同社にとって主要荷主企業の1社である食品製造業者は、店舗数が減少したため輸送効率下がりが、ドライバーの労働条件も厳しくなっ

ていました。そのような中、栃木、福島を配送する福島ルートに、新たに出店した福島県東北部の店舗が組み込まれることになりました。福島

Before



After



店舗の増加に対して、運送事業者から「中継センター利用」の提案で改善基準告示の遵守が実現。

ルートは往復約600kmで、同じ県内といっても、気候が異なるため、特に冬などは凍結や雪の影響で、改善基準告示が守れないことも危惧されるルートです。一方、新店舗は、既存の福島ルートから北に約60kmの地域に立地しているため、既存ルートに追加すると、改善基準告示を遵守した運行は不可能となってしまいます。

そこで、同社が提案したのが、福島県内に中継拠点を設け、新店舗を含む5店舗分の荷物は別便に積み替えて輸送するというものです。具体的には、福島ルート全14店舗向けの商品を4トンの冷凍冷蔵車両で、栃木県の工場から福島

県内の中継センターに運び、そこで、新店舗を含む5店舗分を降ろし、その5店舗分は2トンの冷凍冷蔵車両の別便で輸送するというものです。この食品製造業者の商品は、冷凍冷蔵の商品であり、中継地点となる施設がどこでもいいというわけにはいきませんが、同社のネットワークの中に、冷凍冷蔵品を扱えるセンターがあったため、実現が可能となりました。この改善によって、最低限のコストアップで、改善基準告示の遵守のみならず、品質管理、温度管理も実現することができました。

荷主企業との協力

この食品製造業者はコンプライアンスを重視し、品質改善に熱心に取り組まれています。生産の現場で、品質が改善されている中、物流の場でも品質が落ちないように協力をしていきたいと考えています。特に実際の商品の流通は「商物一体」として考えていかなければいけないの

ですが、一般的に、荷主企業は「商」の部分しか見ていないという傾向にあります。我々物流事業者の役割は「物」の部分を見て、荷主企業に提案していくことであり、そのような取り組みが、荷主企業・物流事業者両社ともに、品質の改善につながるのだと思っています。

今後の課題

「荷主企業の協力が全て」と語る貝淵社長。特に、昨秋以降の不況の中、コンプライアンス遵守が難しい状況になっていますが、「品質維持に

必要なコストだ」という荷主企業の理解が得られれば、このような状況においても、コンプライアンスが遵守できると考えています。

問題点 新規店舗の追加により、ドライバーの拘束時間の点で改善基準のクリアが困難に。

解決策 中継センターを設け、新規店舗を含む荷物を別便に積み替えることで、改善基準告示の遵守が可能に。

ポイント

- 生産の現場で、品質が改善されている中、物流の場でも品質が落ちないように協力、提案が重要。
- コンプライアンス遵守への協力は、「品質維持に必要なコストだ」という荷主企業の理解が必須。