

## はじめに

国土交通省では荷主とトラック事業者等の関係者の望ましいパートナーシップを推進する場として「トラック輸送適正取引推進パートナーシップ会議」を設置し、適正取引の推進、輸送効率の向上等トラック輸送をめぐる様々な課題を解決するため、協働で取り組んでいるところです。

このたび、荷主及びトラック運送事業者のパートナーシップの関係発展による優良な取り組みを収集し、ベストプラクティス集として皆様にご紹介をさせていただくことはトラック運送事業の発展を推進する上でこの上ない喜びです。

このベストプラクティス集がより多くの荷主、トラック運送事業者の方に活用して頂き、それがひいてはこれからの関係者の進むべき方向を指し示しているものがあると思っております。本書で取り上げました事例が事業発展の一助になれば幸いです。

平成23年1月

国土交通省自動車交通局貨物課長

このたび、全日本トラック協会では国土交通省と協力して、荷主とのパートナーシップによる優れた取り組みを集約し、「荷主とトラック運送事業者のパートナーシップによるベストプラクティス集」をとりまとめました。

会員事業者の皆様方におかれましては、本事例集を参考にいただき、荷主とのより良いパートナーシップ構築により事業の改善を目指す一助として活用していただければ幸いです。

なお、本事例集の作成にあたっては、国土交通省自動車交通局貨物課及び関係者の皆様のご協力をいただくとともに、お忙しい中、トラック運送事業者の皆様にご貴重なお話をお聞かせいただきましたことに対し感謝を申し上げます。

平成23年1月

社団法人 全日本トラック協会

## 目次

はじめに	1
目次	2
<b>事例1</b> 東北運輸局管内 A社 荷主の協力で受注締切り時間を早め、 自営転換で配送コースも再編し効率化を推進	3
<b>事例2</b> 東北運輸局管内 B組合 協同組合が中心になり取引先の理解と協力を得て、 非効率な荷物と低稼働率の車両を斡旋	5
<b>事例3</b> 関東運輸局管内 C社 拘束時間や燃料等の変動費も加味した運賃契約で 荷主との改善取り組みを推進	7
<b>事例4</b> 関東運輸局管内 D社 荷主のバイオマス発電用原燃料の チップヤード管理、収集運搬など一括受託	9
<b>事例5</b> 関東運輸局管内 E社 シャーシの中継化で輸送効率を向上し、 労働条件改善とCO <sub>2</sub> 排出削減を推進	11
<b>事例6</b> 関東運輸局管内 F社 荷主の取引先5社の物流を一元管理・運営、 荷主の加工工場も隣接地に誘致	13
<b>事例7</b> 関東運輸局管内 G社 自社物流の企業を開拓し、パートナーシップで 自営転換の促進と効率化の推進	15
<b>事例8</b> 中部運輸局管内 H社 荷主とのパートナーシップで品質と生産性を向上し、 効率化の効果をシェア	17
<b>事例9</b> 四国運輸局管内 I社 異業種交流の場で物流の悩みを聞き、 新規荷主とのパートナーシップで効率化を実現	19
<b>事例10</b> 中国運輸局管内 J社 独自に創造したレンタル品輸送ネットワークの構築で 効率化を推進し、荷主も拡大	21

## 荷主の協力で受注締切り時間を早め、 自営転換で配送コースも再編し効率化を推進

### 【事業の目的・経緯等】

A社の主要取引先のひとつである酒類卸売業者では、地元県内及び隣接県のスーパーや一般酒店向けの配送を、自家用車主体で行い、A社は補完的に行ってきた。しかし、営業活動を優先したコース組みで効率が悪かったほか、締切り時間外のオーダーに対応するため、営業担当者が配送を兼ねることが恒常的となっていた。経済状況が悪化するなか、荷主が自家用配送のコスト高に関心を示すようになり、A社が効率化を提案することとなった。

### 【事業の概要】

荷主に配送コースの再編を提案し、22コースを15コースに集約・統合。荷主と協力して配送先の理解を得ながら、受注締切り時間の繰り上げ、配送日の変更（毎日配送の削減）を進め、配送を効率化した。

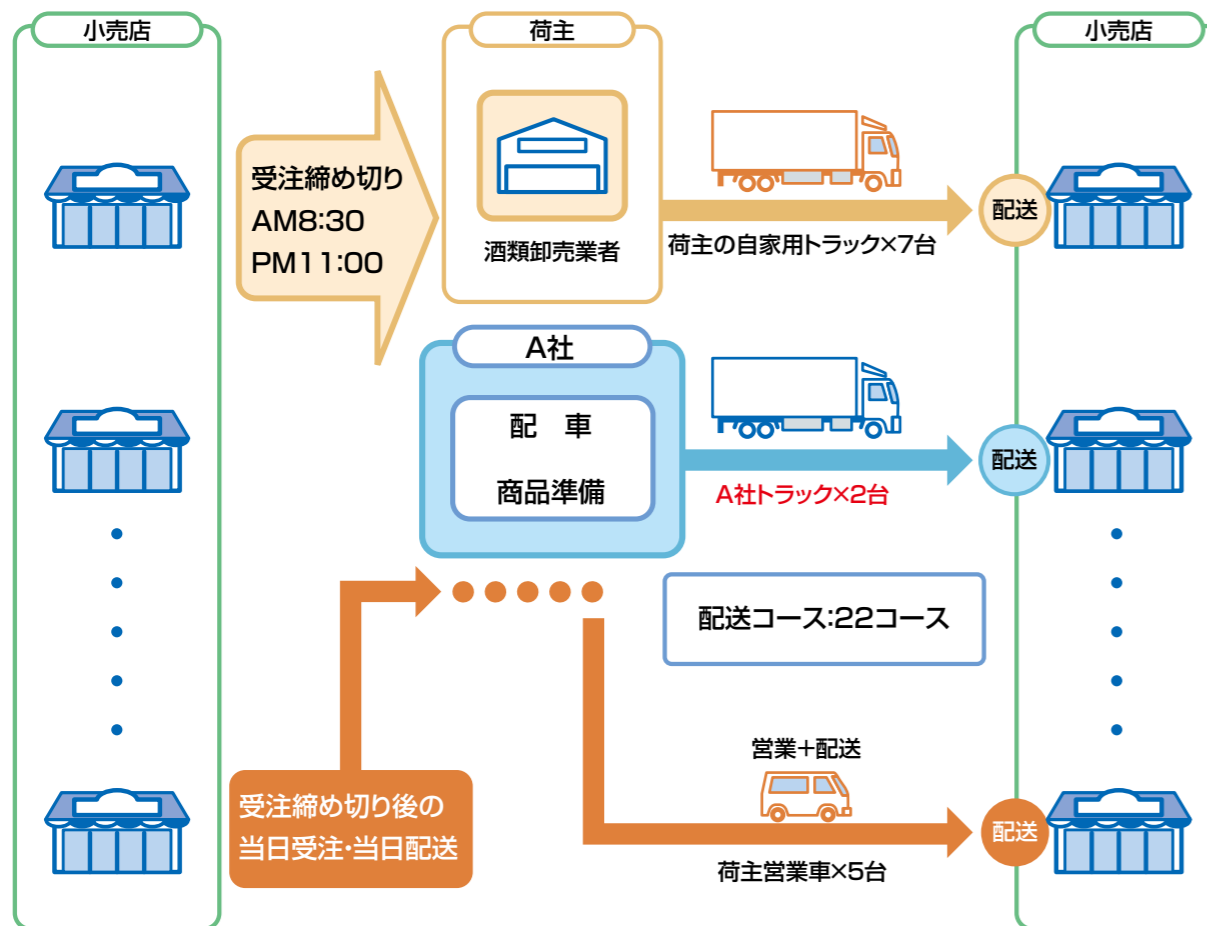
### 背景

荷主は自家用車両による配送を主体にし、A社は2台しか契約していなかった。しかし、荷主の販売優先によるコース編成や、締め切り時間が過ぎてからの受注への対応などの非効率性について、以前から機会あるごとに荷主に提言していた。リーマンショック後の景気後退で、荷主も自社物流のコスト高が大きな課題となり、A社が以前から提案していた自営転換による効率化を真剣に検討するようになったのである。

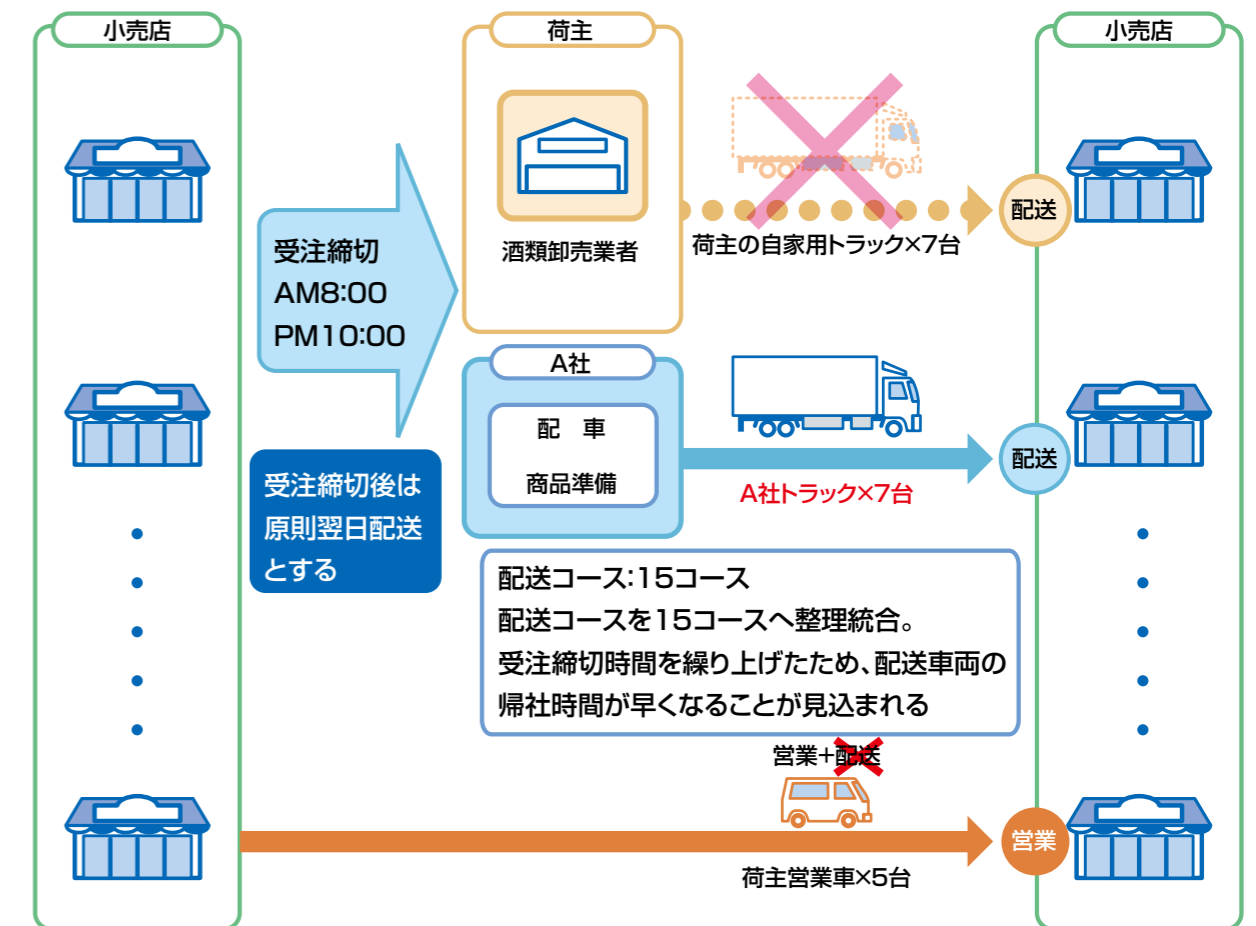
### 【事業の効果等】

- ・朝の受注時間を30分繰り上げたことにより、出発時間が早まり道路事情が大きく改善、走行時間、納品先での待ち時間が短縮。帰社時間が早まり、車両の回転率が向上した。
- ・締め切り時間外オーダーに対応するための営業担当者の車両5台による配送がなくなった。
- ・車両台数が9台（荷主7台、A社2台）から7台（すべてA社）となり、使用燃料代は月45万円から35万円に削減。

## Before



## After



# 協同組合が中心になり、取引先の理解と協力を得て、非効率な荷物と低稼働率の車両を斡旋

## 【事業の目的・経緯等】

B組合の会員事業者は、景気低迷のなかで輸送量が減少、車両の稼働率が低下し、採算性が悪化している。また、車建単位にまとまらない貨物、自社で輸送しては採算が取れない少量貨物を抱えている事業者も多い。B組合も、協同組合として存続するため、新たな共同事業を創造する必要があり、会員事業者の持つ非効率な荷物と低稼働率の車両をコーディネートする斡旋事業に取り組むこととなった。

## 【事業の概要】

組合員事業者にアンケート・ヒアリング調査を実施して、不採算荷物および低稼働率の車両の発生状況を把握。組合員事業者3社で実験事業を行い、2社（K社は半日稼働、L社は配送密度の薄い荷物）の不採算貨物を1社（X社の配送密度の薄いコース）の混載及び半日貸切便車両にまとめて輸送することで、お互い

## 背景

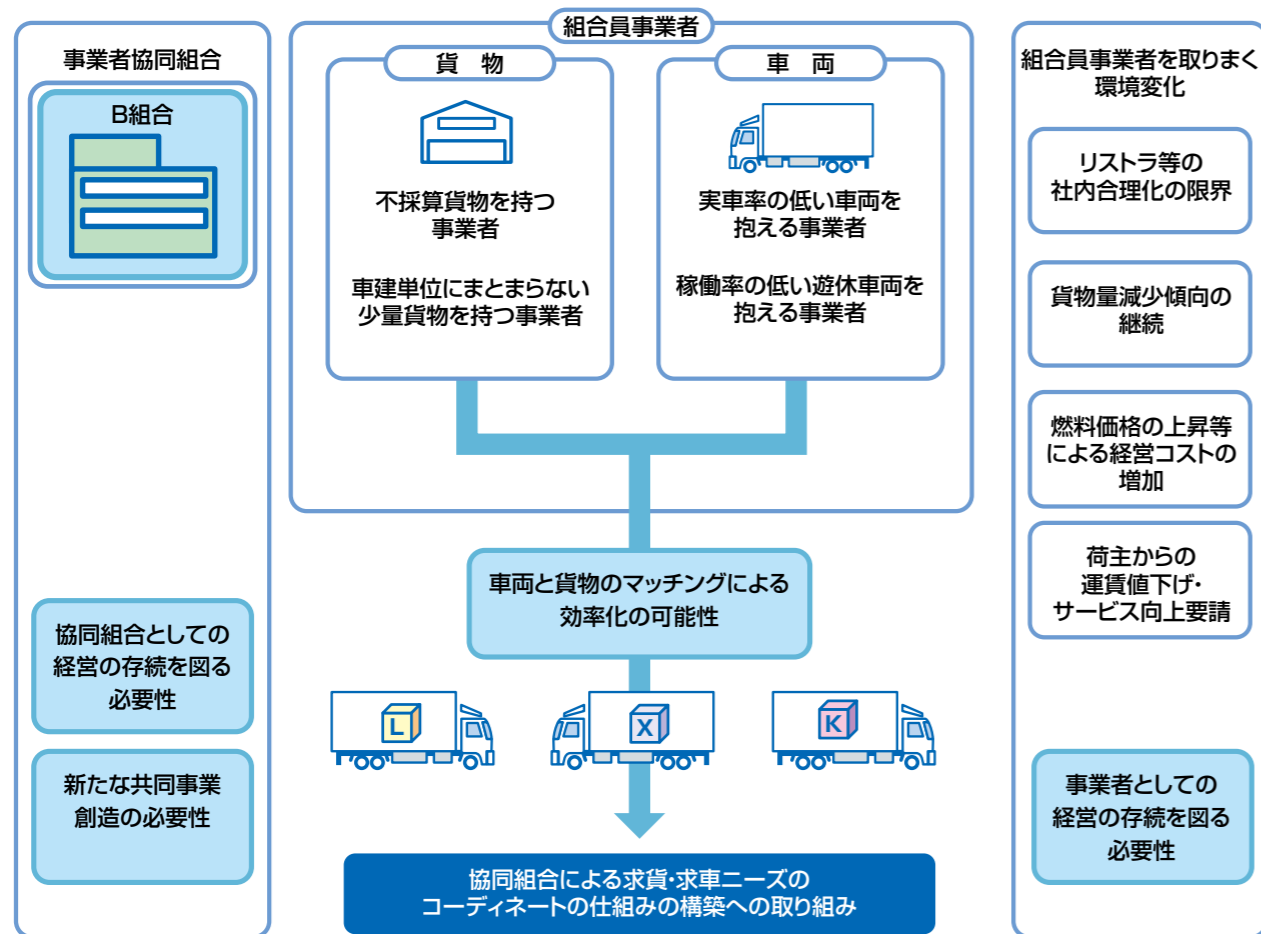
B組合は共同運送事業（Web KIT）、高速事業、給油所事業、倉庫・施設事業、共同購入、コンビニ事業（福利厚生の一環）などを行っている。さらに組合員のメリットを追求するための新事業の創造を目指して、数年前から実態把握調査などを行ってきた。これらをベースにして、今後予想される貨物減少、運賃水準の低下、経営コストの上昇などの現状から組合員が脱却できるように、新たなマッチング事業にトライしたのである。

に効率化を図った。

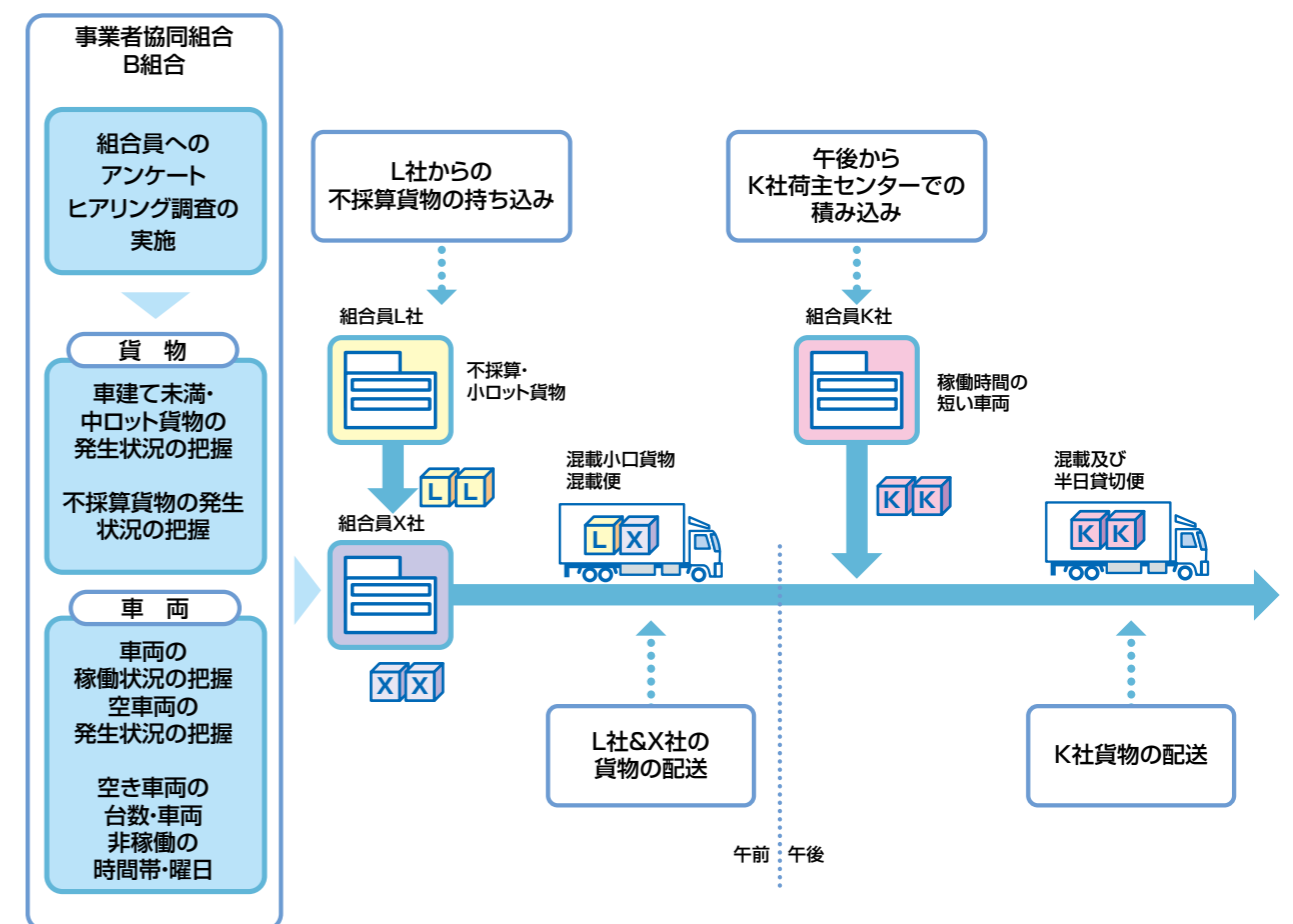
## 【事業の効果等】

- ・輸送を委託した2社では、不採算貨物の自社輸送や、稼働率の低い車両をなくすことによるコスト削減が、X社への委託費用を上回った。
- ・L社とK社から不採算貨物の輸送を引き受けたX社も、自社混載便で輸送することによる収入増となり、採算性も向上し、3社ともお互いにメリットがあった。
- ・3社それぞれの荷主の理解と協力が必要であり、とりわけ午後からの配送になるK社の荷主には、積み込み時間や納品時間の若干の変更についての理解を得る必要があった。

## Before



## After



## 拘束時間や燃料等の変動費も加味した運賃契約で荷主との改善取り組みを推進

### 【事業の目的・経緯等】

C社では、製造業荷主から工場間の部品輸送を受託、1日3回転の往復実車契約を締結していたが、この荷主から1便当たりの運賃への変更要請があった。これではスポットの1便あたりの運賃を下回ってしまうため、荷主の理解を得られるよう、運賃に「段取り工数」の考え方を導入。あわせて、手待ち時間などドライバーの長時間拘束の問題解決や、燃料費の変動にも対応できるようにした。

### 【事業の概要】

「段取り工数」に基づく時間制運賃を導入、輸送に必要な機材の準備から手待ち時間、営業所に帰るまでの各工程にかかる時間をトータルした運賃とした。また、契約時間における走行距離を50kmとし、それを超える走行距離は、距離制運賃を加算する。この距離制運賃の内で燃料等の変動費を加味し、単価に反映さ

### 背景

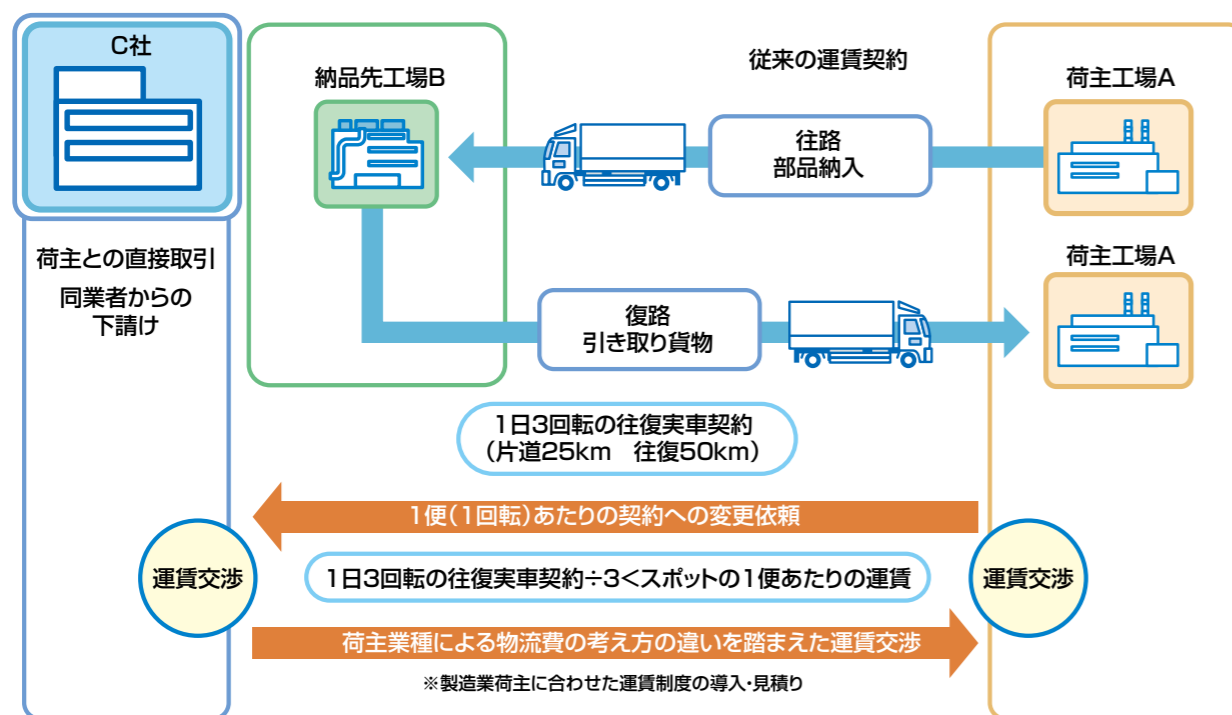
C社の輸送品目は様ざまである。取引先の一つである部品製造業の荷主から実質的な値下げ要請があった。値下げをせずに適正な運賃で契約するためには、事業者側も研究しなければならないと実感した。簿記には商業簿記、工業簿記その他がある。これは業種によって経営指標の把握の仕方が違う事を意味する。そこで製造業の荷主にも事業者のコストが理解できるようなコスト算出方法と、運賃体系を独自に考え出したのである。

れる仕組みとした。

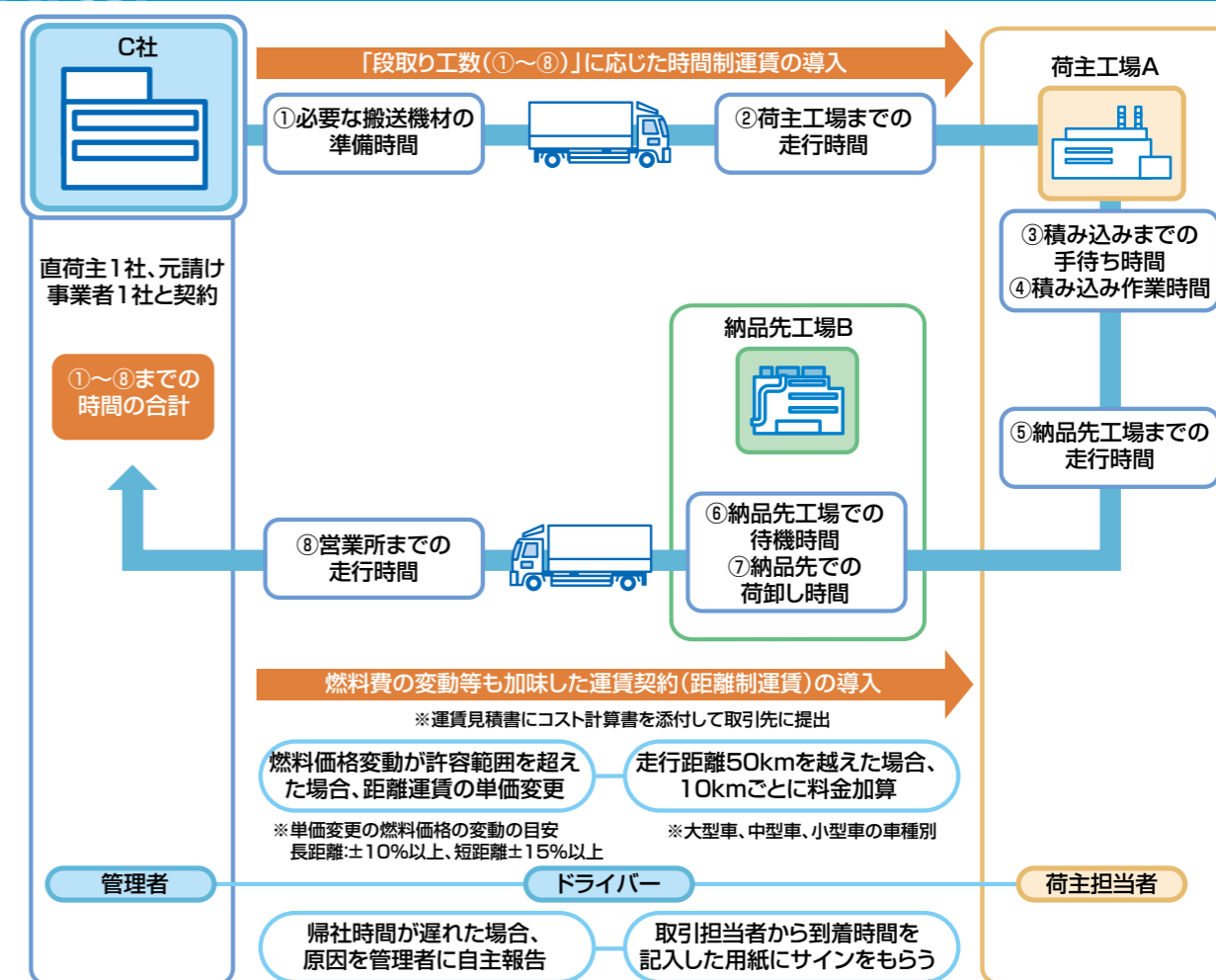
### 【事業の効果等】

- ・「段取り工数」の考え方は、工程ごとにコストを積み上げる製造業荷主の考え方に適合したものであり、運賃交渉に成功。現在、直接取引荷主1社と元請事業者1社との間で、契約を締結している。
- ・運賃見積書にはコスト計算表も添付して取引先に提出。算定根拠・前提を明らかにしており、燃料価格の上昇が許容変動幅を超えた場合、距離制運賃の部分を変えることが可能。
- ・取引先荷主には、到着時間を記入した用紙に担当者からサインをもらう。時間が超過した場合、その原因を分析、改善が図れるよう、荷主と協議できるような関係を形成している。

## Before



## After



パートナーシップの構築・強化

# 荷主のバイオマス発電用原燃料のチップヤード管理、収集運搬など一括受託

## 【事業の目的・経緯等】

D社が原料・製品輸送を受託していた荷主（セメント製造業）では、新たにバイオマス発電に取り組み、原燃料（木質チップ等）の収集・運搬、調達先の確保について、D社に提案を要請した。発電用施設は完成していたが、保管容量（キャパシティ）が小さく、原料となる木屑の安定的な供給・受け入れの仕組みづくりも課題であった。そこで、D社では環境事業のノウハウを生かし、原燃料の物流一括請負を提案した。

## 【事業の概要】

原燃料供給者から発電施設への原燃料の収集・運搬を行うとともに、原燃料（木質チップ等）の供給会社の中間処理施設の隣接地にチップヤードを設置。発電施設の需要と原燃料供給者の供給量の調整ができるようにして、原燃料供給の安定化と効率化を図った。

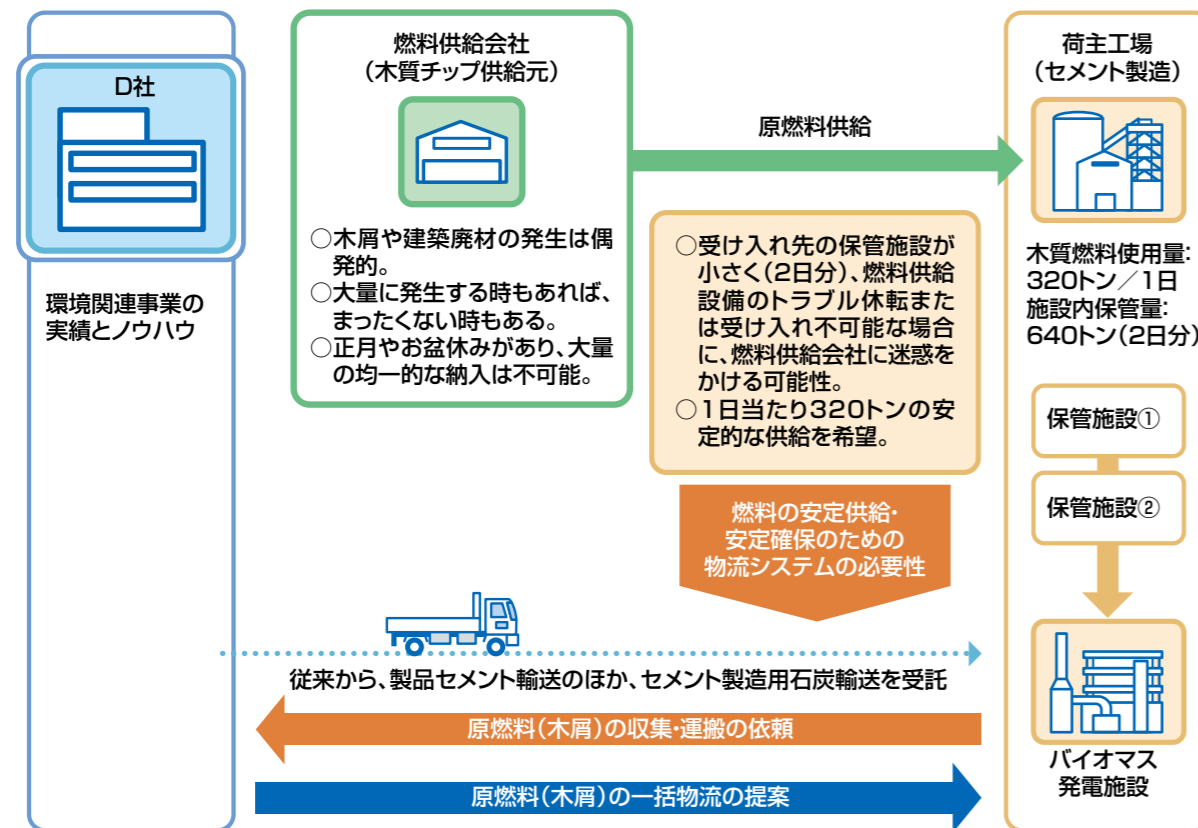
## 背景

D社が環境事業に進出したのは1995年である。この間、運送事業をベースにした様々な環境ビジネスを手掛けてきた。この実績とノウハウがあるので、主要取引先の一つである荷主がバイオマス発電を始めるに当たり、D社に燃料（木質チップ等）の収集、調達などの提案を要請したのである。D社は荷主の本社環境部、本社プラントチーム、バイオマス発電を行う工場と構成するプロジェクトチームで検討を進めてきた。

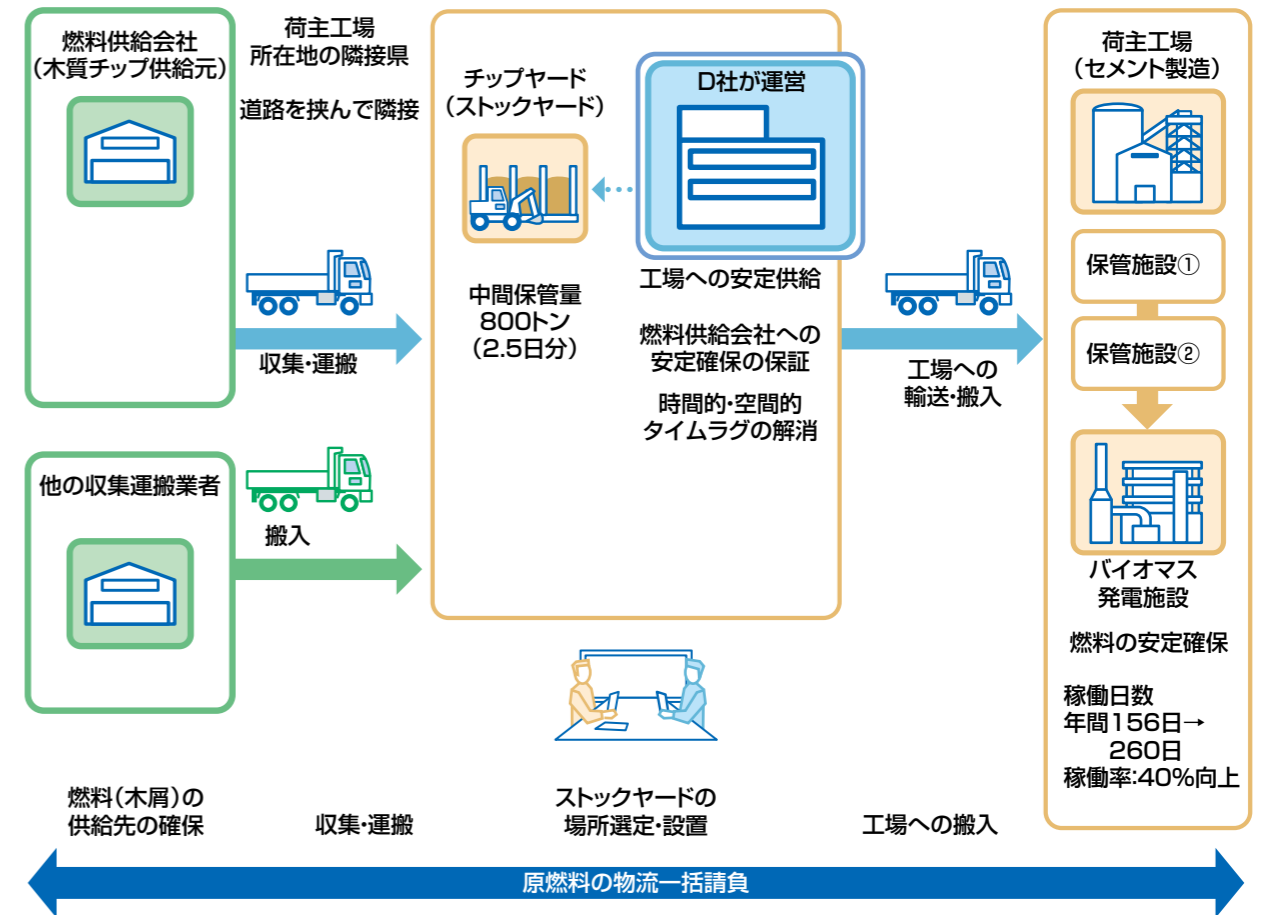
## 【事業の効果等】

- 燃料供給者の中間処理施設隣接地へ、D社の提案により、荷主がチップヤードを設置し、時間的・空間的なタイムラグを解消。供給場所との距離や安定供給等のバイオマス発電の課題をクリア。
- 新たな保管施設（チップヤード）設置により、原燃料のキャパシティが拡大。発電施設の年間稼働日数（156日→260日）、稼働率が40%向上。
- チップヤードへの引き取り、ヤードから工場への搬入は運賃契約、ヤード内の保管業務は、固定費・変動費をベースとした契約となる予定で、収入増が見込まれる。

## Before



## After



## シャーシの中継化で輸送効率を向上し、労働条件改善とCO<sub>2</sub>排出削減を推進

### 【事業の目的・経緯等】

E社の取引先荷主のひとつである大手菓子メーカーは、埼玉県と大阪府に東西の拠点センターを持つ。E社ではこの荷主の関東の拠点運営を一括受託するとともに、東西拠点間の製品輸送を2日運行で行っている。また、関西地区のM社も同様に、関西の拠点運営と東西拠点間の幹線輸送を行っている。同一の荷主を持ち、運行経路・パターンや回数が同様であることから、両社が協力して東西間の拠点間輸送の効率化に取り組むこととなった。

### 【事業の概要】

東西間の中間地点（長野県飯田ICの近くのガソリンスタンドの敷地）を利用して、両社の車両のシャーシ交換を行う仕組みを導入し、実質的な1日運行を可能とした。

### 背景

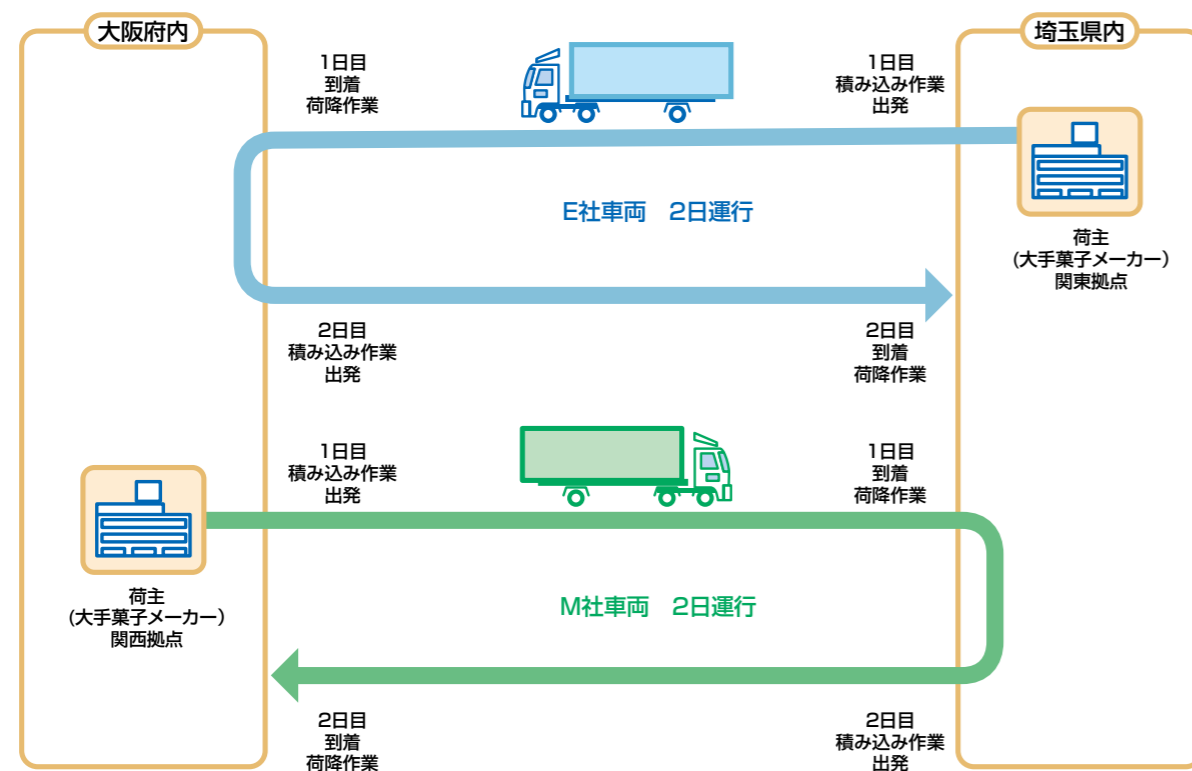
長距離輸送における効率化は、どの事業者にとっても大きな課題である。トレーラ輸送なら、途中でシャーシを交換してUターンすれば、ヘッドの稼働効率が向上し、燃料コストの削減やドライバーの拘束時間の短縮などが実現できる。しかし現実には、運賃の違い、両社の運行回数やその他の諸条件がそろわなければ難しい。E社とM社は同一荷主で、トレーラの運行形態も同じという条件を活かして新たな試みに挑戦した。

一日に東西から3両ずつ出発して交換できるまでになった。

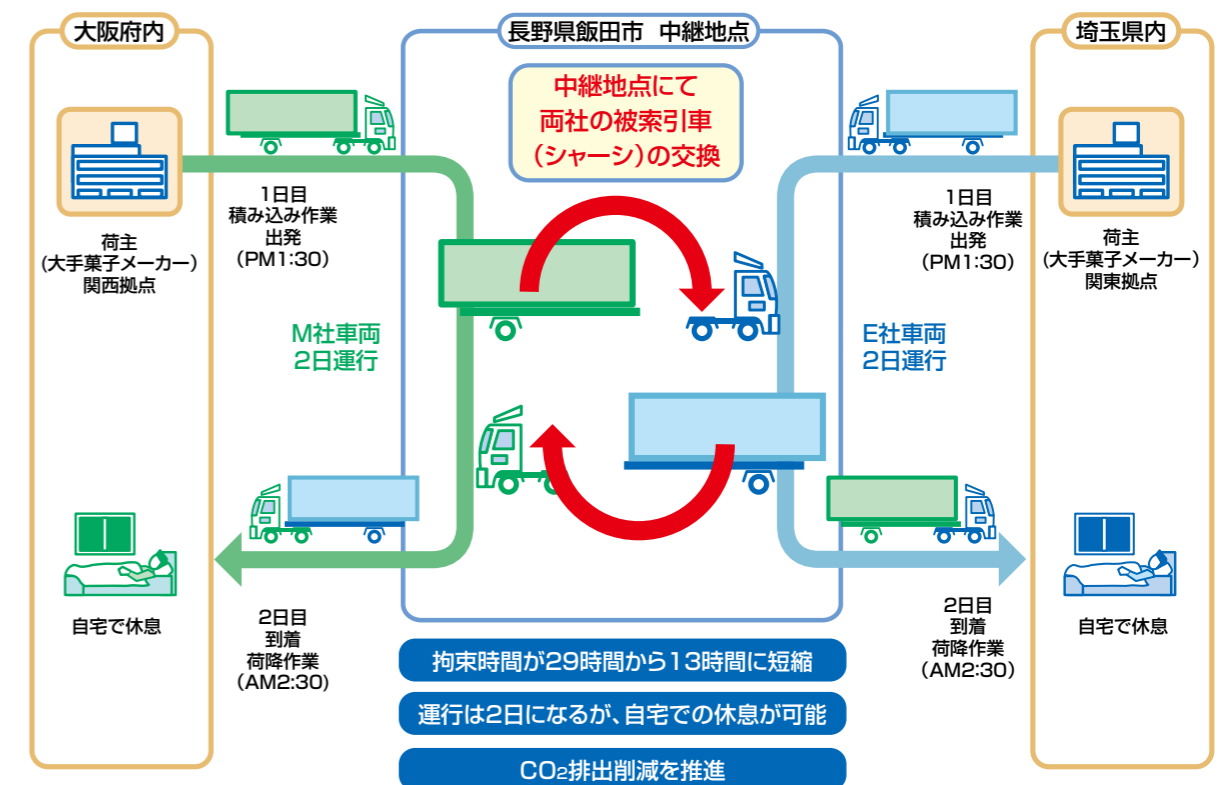
### 【事業の効果等】

- ・1運行の拘束時間は29時間から13時間に短縮。
- ・運行は2日になるが、両社のドライバーは自宅での休息が可能となった。
- ・アイドリング時間や冷凍機稼働時間の短縮、軽油使用料の削減（月間504リットル）により、月間1,320kgのCO<sub>2</sub>排出量削減効果がある。

## Before



## After



## 荷主の取引先5社の物流を一元管理・運営、 荷主の加工工場も隣接地に誘致

### 【事業の目的・経緯等】

F社の取引先荷主のひとつである加工会社では、工場への原料搬入、工場間横持ち輸送、委託先運送事業者との間の物流が錯綜し、重複やムダが多く、非効率なものとなっていた。荷主は取引先から加工業務とあわせて配送まで一括して委託したいとの依頼を受け、この荷主とF社がパートナーシップを組んで、荷主の主要取引先5社の物流を一元的に管理・運営する、効率的な仕組みを提案することとした。

### 【事業の概要】

荷主の主要取引先5社の原材料や商品の持ち込み先をF社の物流センターに集約。荷主加工工場への搬入、加工後の引き取り・保管、納品先への配送を、F社が一元的に管理・運営。さらに、荷主のメインの加工工場を、F社の物流センターの隣接地に誘致した。

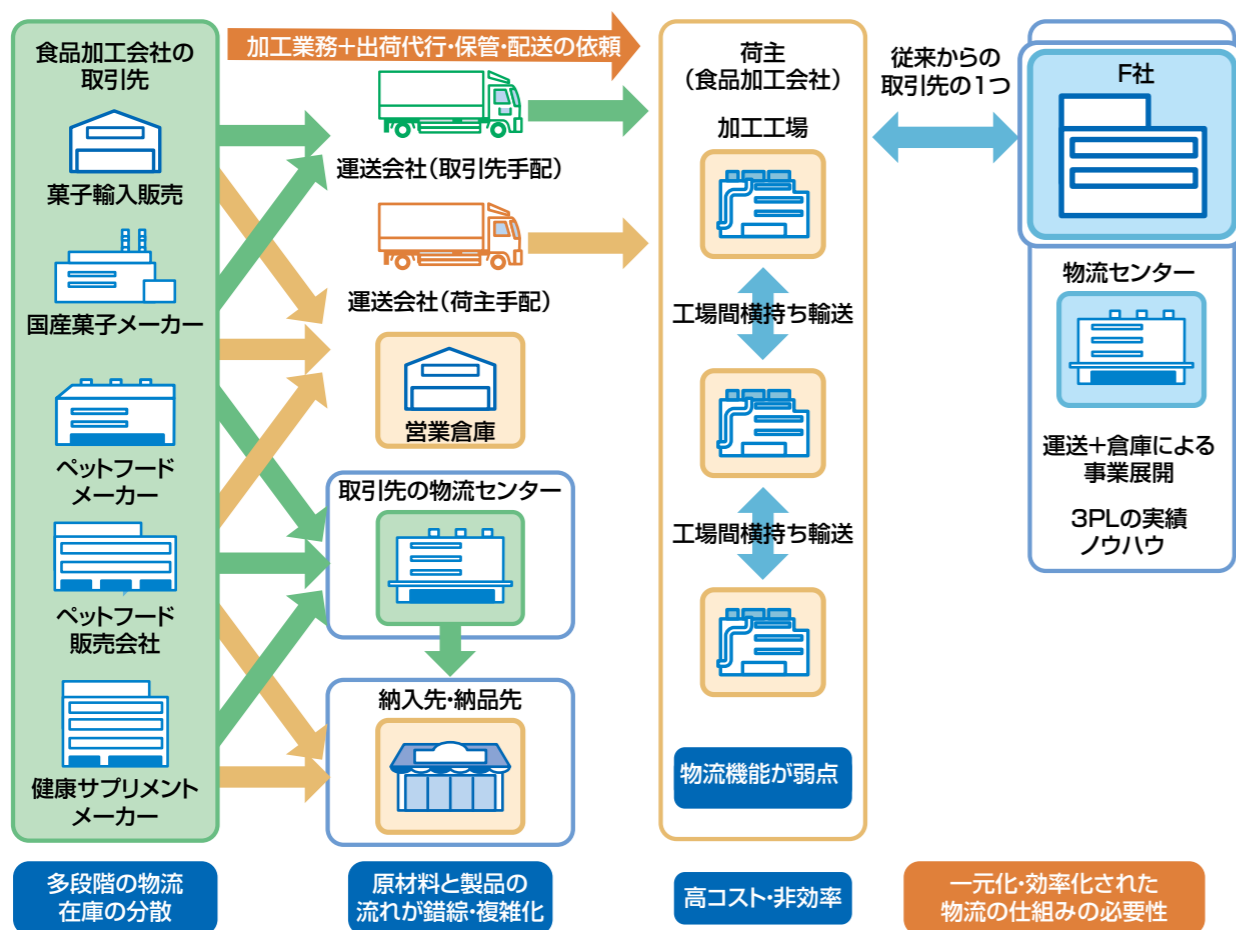
### 背景

F社は提案営業による顧客開拓などでは先進的な実績を持つ中小事業者である。提案営業で開拓した荷主の1社とのパートナーシップにより、さらに、その荷主の取引先5社に対して物流効率化の共同提案をし、荷主の取引先5社の物流共同化、効率化を実現した。また、荷主の工場の1つを自社の物流センターの近くに誘致し、センターと工場間の原材料ならびに製品の横持ち輸送の効率化も推進したのである。

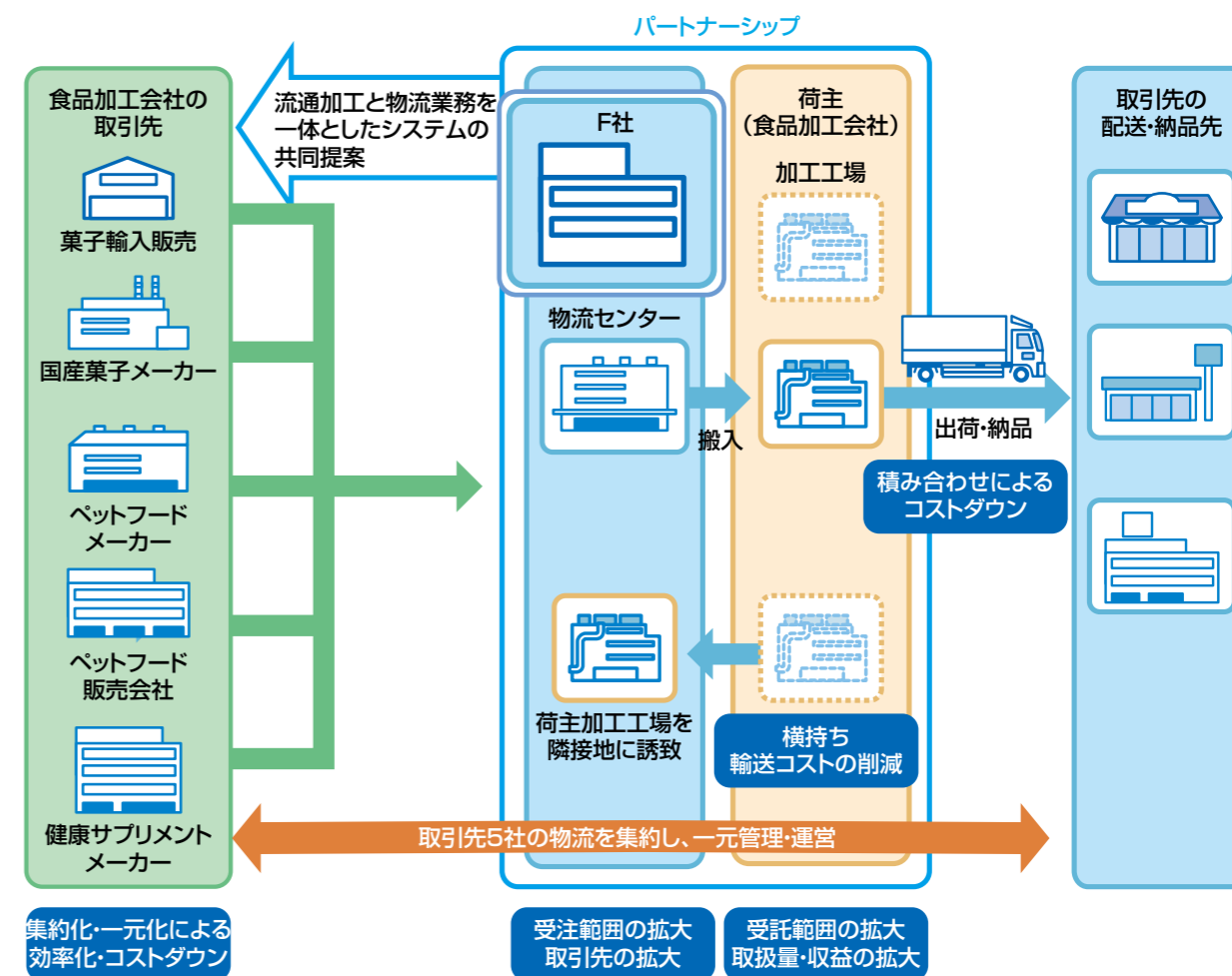
### 【事業の効果等】

- ・荷主、F社とも、新たな顧客・新規業務を獲得。お互いの強み・機能を活かしてパートナーシップを組んだことにより、受託範囲・業務が拡大し、収益の向上につながった。
- ・荷主のメインの加工工場をF社物流センターの隣接地に移転させたことで、工場～物流センター間の横持ち輸送とコストが削減された。
- ・荷主の取引先5社の物流を集約、F社が一元管理・運営することで、ムダな輸送がなくなり、全体で効率化、コストダウンを実現。取引先にとってもメリットがある。

## Before



## After



# 自社物流の企業を開拓し、パートナーシップで 自営転換の促進と効率化の推進

## 【事業の目的・経緯等】

G社では、新規荷主（食材卸売業）から、自家用トラックで配送してはコスト高になる少量貨物の配送依頼を受けた。G社では、以前から行ってきた地元製造業の食品積み合わせ輸送のなかに、この貨物を積み合わせて対応した。この荷主は、関東地区の2つの営業所の輸配送業務を、自社または他の運送事業者へ委託して行っていたが、効率性が低かったため、G社に委託して効率化を図ることとした。

## 【事業の概要】

独自の食品小口混載輸送システムのなかに、新規荷主の少量貨物を途中で積み合わせ、低コストで輸送。これを契機に営業所の物流業務も受託し、荷主の自家用車両による輸送削減、配送コースの見直しや省人化により、物流効率化を推進した。

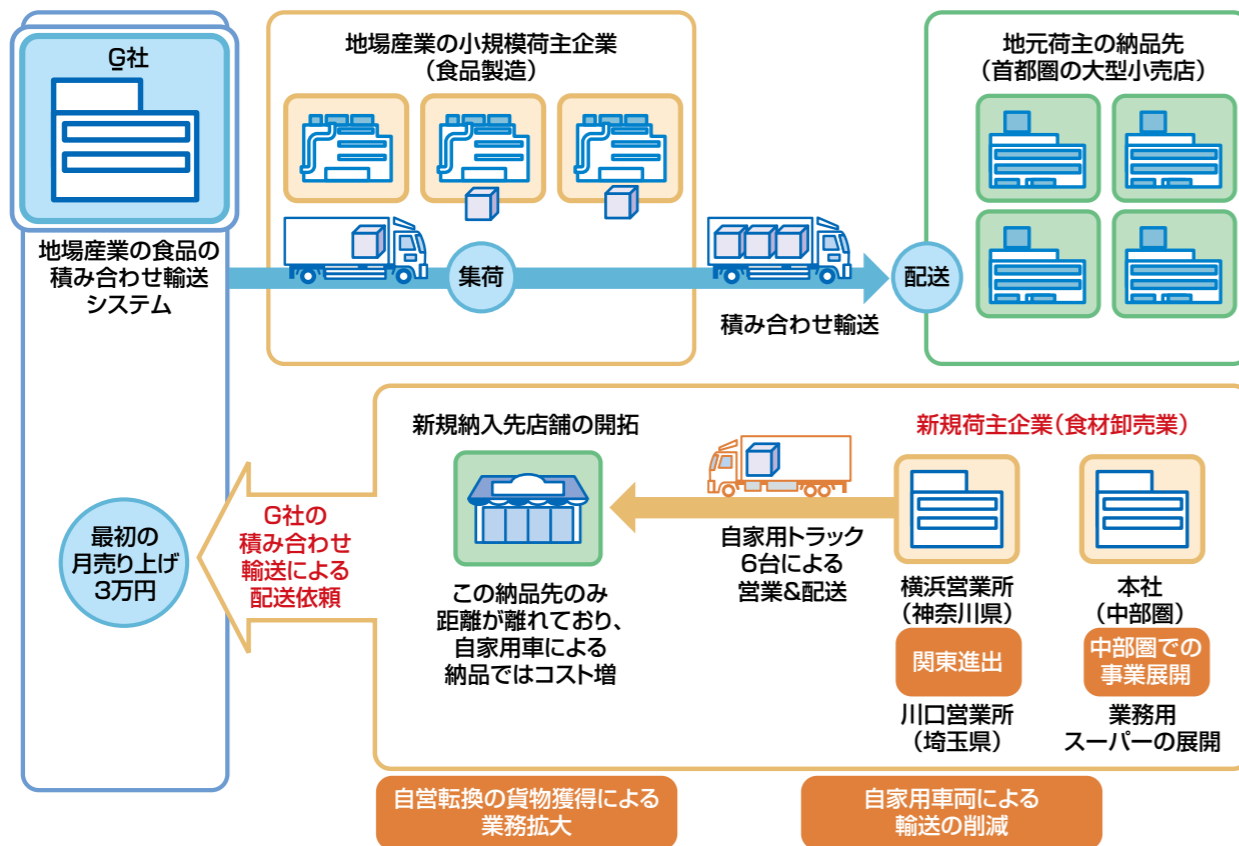
## 背景

バブル経済の絶頂期は、車両と乗務員さえ確保できれば仕事はいくらでもあるという状況だった。しかしG社は当時、このままでは従業員の待遇改善はできず、会社としての将来展望もないと考え、地場産業の中小荷主の積み合わせ輸送システムを創造し、現在ではコア事業になっている。その積み合わせの効率性を見込んだ自家物流の荷主が、配送効率の悪い荷物だけを委託したことがキッカケで、全面的な自営転換にまで発展した。

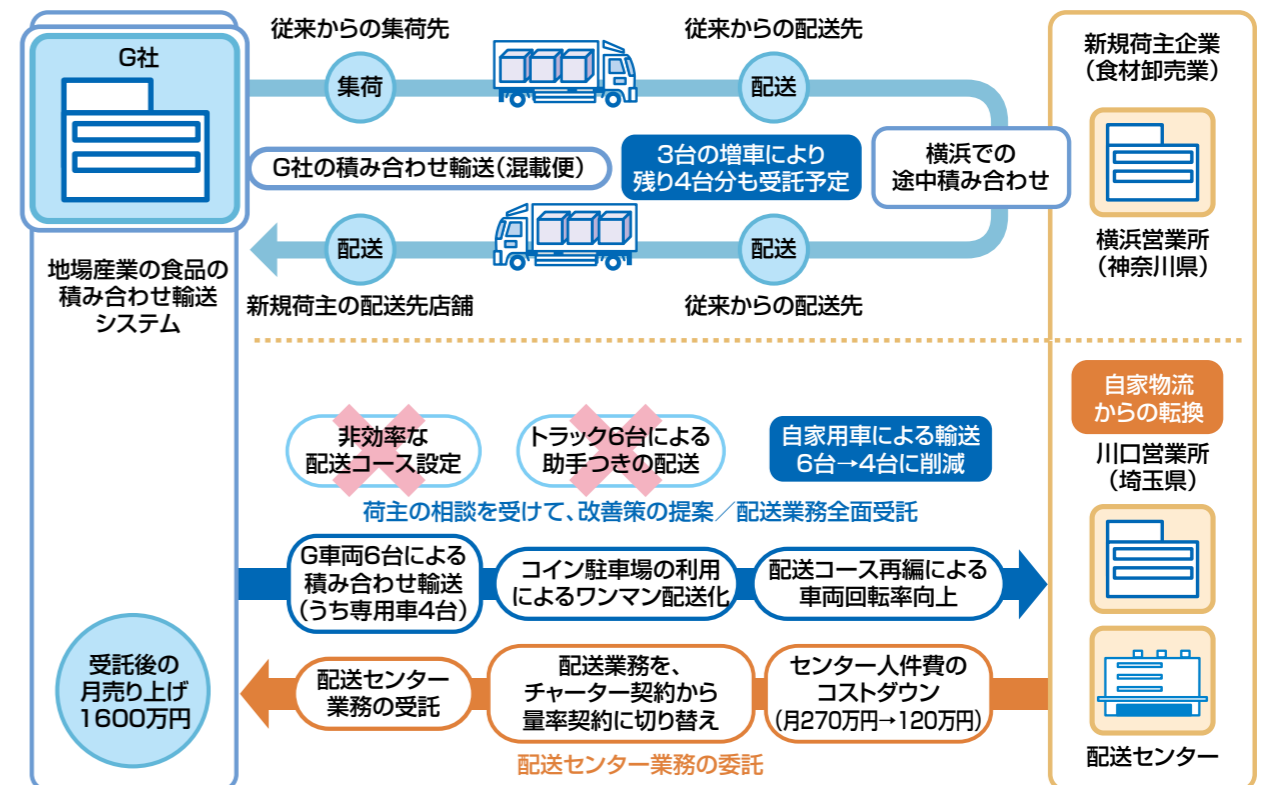
## 【事業の効果等】

- ・荷主は、G社の食品積み合わせ輸送を利用して、少量貨物を低いコストで輸送。自社物流からの転換により、自家用車両による輸送の削減、コストダウンを実現した。
- ・G社では、荷主営業所の物流業務を全面的に受託し、受託範囲を拡大。この荷主との取引（月間売上高）は、当初の月3万円から7カ月後には1,600万円に拡大した。
- ・配送コースの再編、コイン駐車場を活用したワンマン配送化、ドライバーによるピッキング作業の導入により、効率化・コストダウンを実現。

## Before



## After





## 荷主とのパートナーシップで品質と生産性を向上し、効率化の効果をシェア

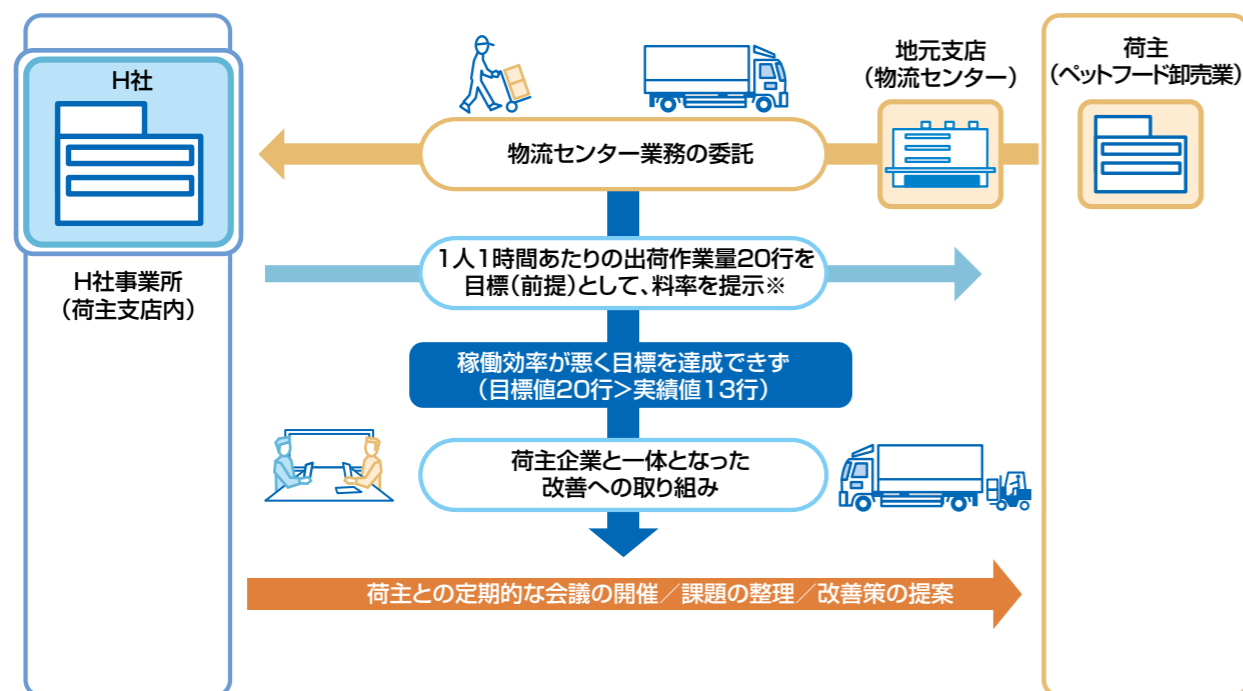
### 【事業の目的・経緯等】

H社では、ペット関連商品卸売業の大手荷主から、物流センターの運営業務を受託。出荷作業の生産性につき、1人のパートが1時間に消化する出荷作業量の目標値を20行\*と設定。これをふまえて適正な料率(%)を提示したが、作業効率が悪く目標値を下回り、荷主やその納品先にも迷惑をかけたため、荷主との協力体制のもとで、物流センター業務の改善に取り組むこととした。

### 【事業の概要】

荷主から物流実績データの開示を受け、集計・分析。荷主との会議を定期的開催、問題点や課題を明らかにし、センター内作業の改善策を提案。さらに、荷主にデッドストック商品(不良在庫)の処理を要請。荷主との協力体制のもとで、品質と生産性の向上に取り組んだ。

## Before



※納品先別に出荷する1アイテムを1行として、1人のパートが1時間に消化する出荷作業量を20行と試算

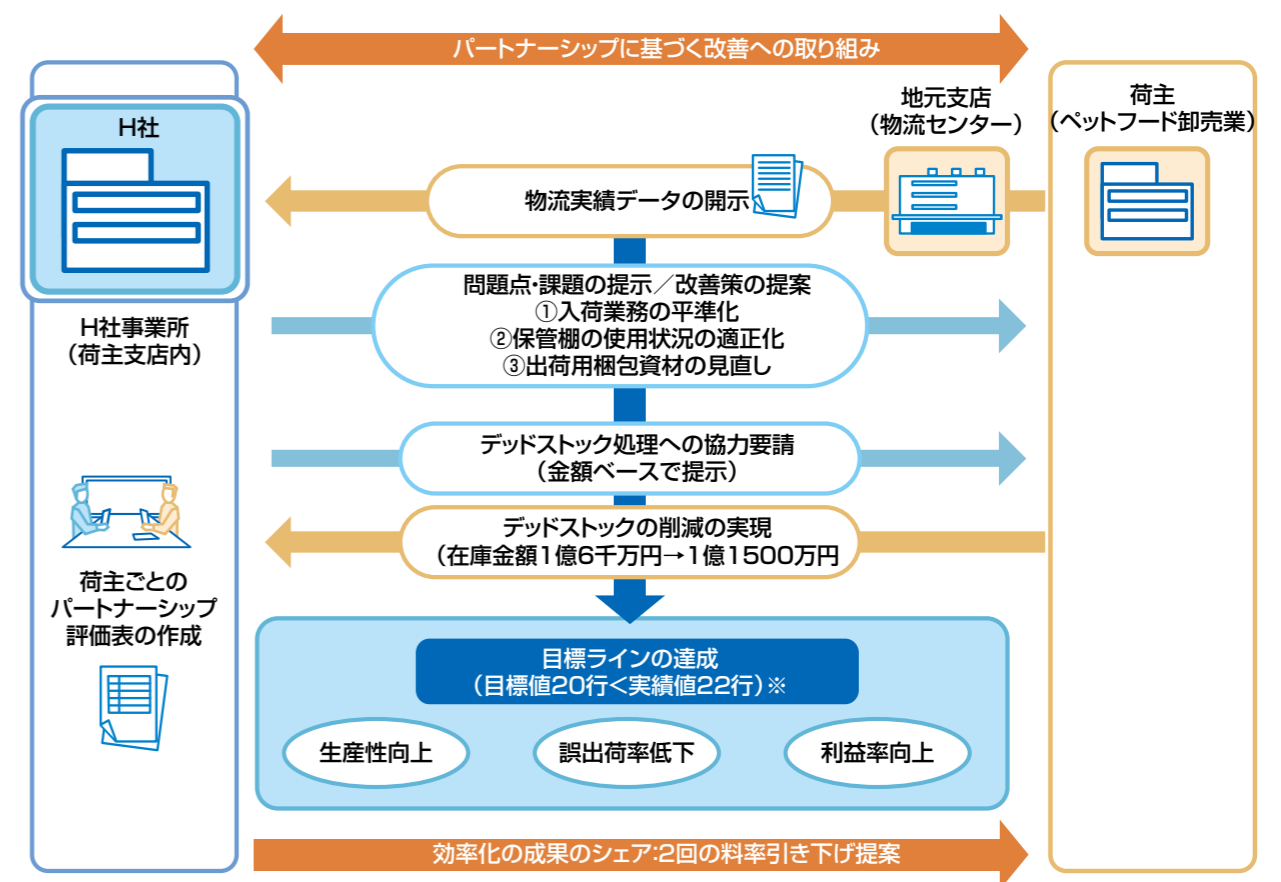
## 背景

H社は物流センターの管理・運営、配送業務などをコア事業にしている。新規荷主との取引に際しては、センター内作業の生産性や、他の荷主の荷物と組み合わせた配送業務によるコストを算出して料率契約する。さらに、生産性を向上するために荷主と定期的に検討会を開催し、生産性が目標値を上回れば成果の分配を提案する。また、社内で独自の「パートナーシップ評価表」を作成し、荷主との関係強化を推進している。

### 【事業の効果等】

- ・出荷作業の生産性が向上し、受託翌年には目標値を上回る(目標値20行<実績値22行)。業務の安定により、誤出荷率は低下、利益率は上昇し、収益拡大につながった。
- ・荷主と協力して、デッドストック商品の大幅な削減を実現。在庫アイテム数は約1万3千から約8,800、在庫金額は約1億6千万円から約1億1,500万円に減少した。
- ・約3年間に料率引き下げを2回提案・実施し、効率化の成果を荷主とシェアした。

## After



## 異業種交流の場で物流の悩みを聞き、 新規荷主とのパートナーシップで効率化を実現

### 【事業の目的・経緯等】

I社は2009年6月から、地元大手酒類卸売業との間で新規取引を開始した。この荷主は、本会社に隣接した賃借倉庫、自社倉庫、運送事業者手配の倉庫の3か所の拠点を持ち、自社車両のほか、地元の運送事業者3社を使って物流業務を行ってきたが、以前から効率化の必要があると考えていた。2009年3月に地元企業が集まる会合でI社と名刺交換、その後I社を訪問した荷主はI社に物流改善の提案を要請した。

### 【事業の概要】

物流拠点を荷主自社倉庫と荷主賃借倉庫の2カ所に集約し、倉庫内の整理整頓とレイアウト変更、在庫集約を実施。輸入商品の引き取り業務や流通加工業務もI社が受託。これまで配送を委託してきた地元運送事

### 背景

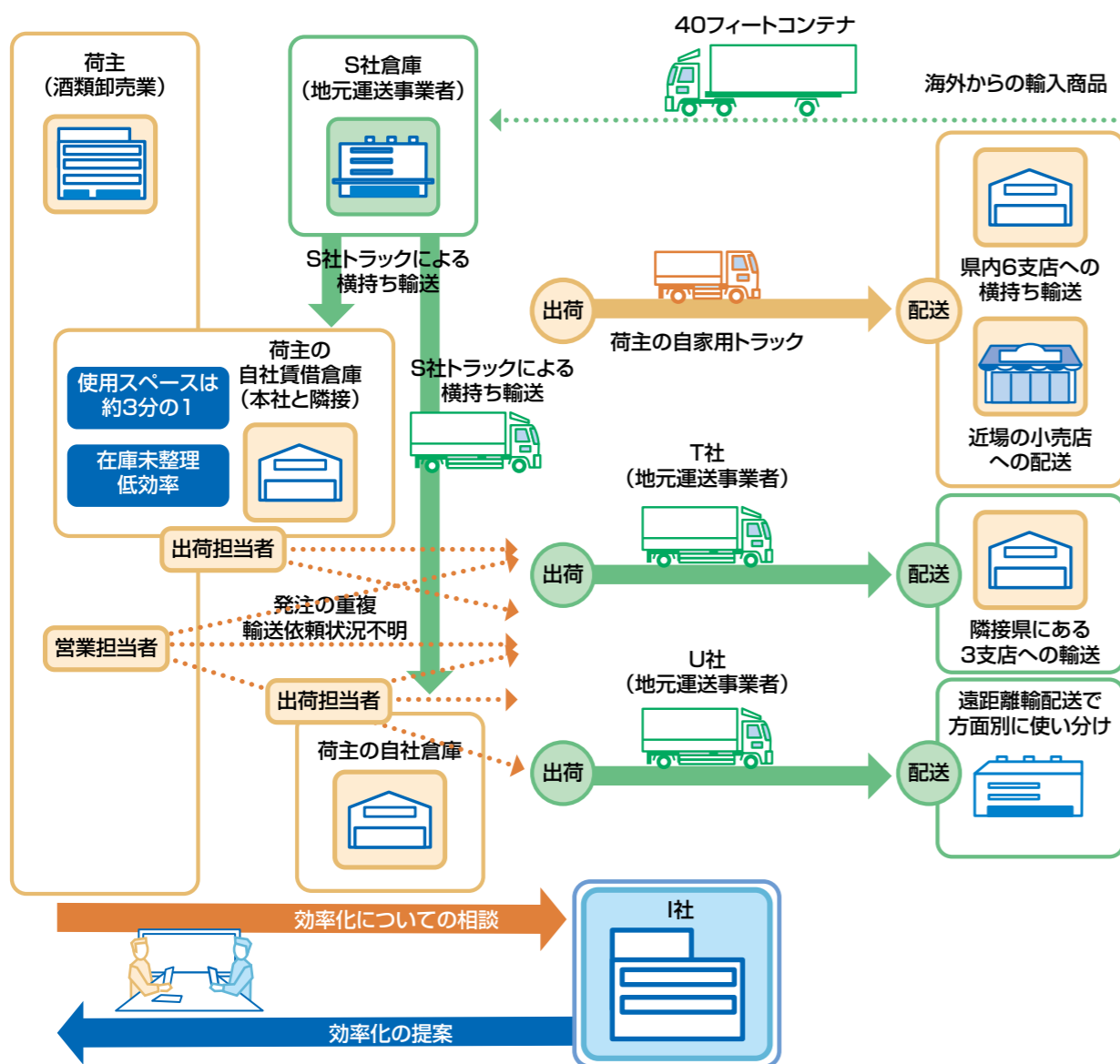
I社は景気が低迷している時ほど新規荷主開拓が重要という姿勢で営業展開している。これまでも、原材料を毎日納品に行っている工場で、製品を入れる容器が自家用トラックで納品されている事を知り、容器の原材料の在庫管理から容器の納入まで、総合的な自営転換を実現した。さらに、容器を入れて運ぶ段ボールを使い捨てから複数回使用可能な素材にするなど、環境負荷軽減でも提案して新たなビジネスにつなげている。

業者2社に対する運送指示窓口をI社に一本化した。

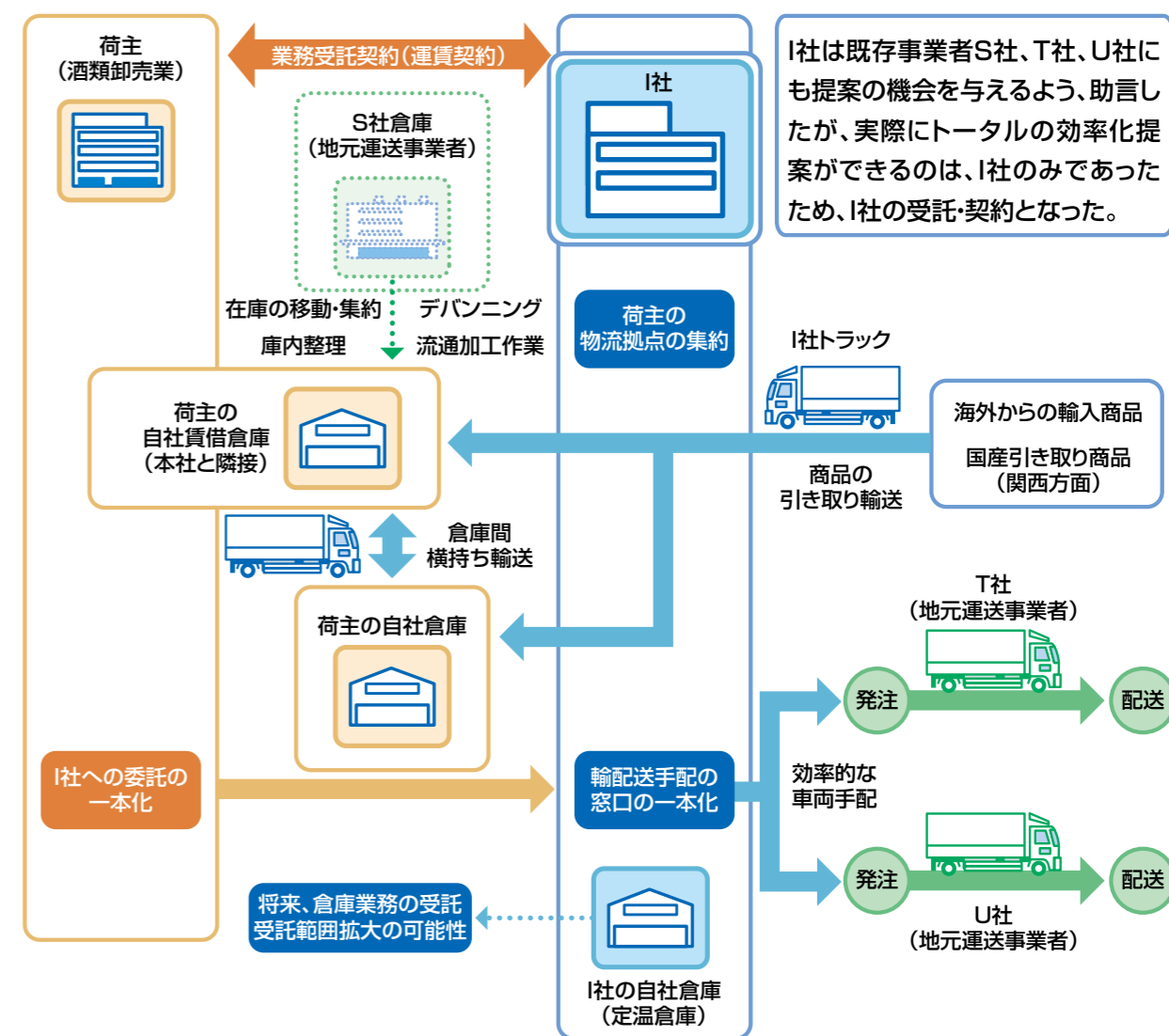
### 【事業の効果等】

- ・配送指示の窓口がI社に一本化されたことで、荷主倉庫の担当者や営業担当者が個別に行ってきたオーダーの重複がなくなり、効率的な車両手配が可能となった。
- ・物流拠点の集約と倉庫内の整理、レイアウト変更により、新たな在庫スペースを確保。入庫作業もスムーズになり、作業が効率化された。
- ・I社では、荷主賃借倉庫におけるデバンニングや流通加工業務も受託し、受託業務拡大・収益向上につながる。I社倉庫を活用したさらなる受託業務拡大の可能性もある。

## Before



## After



# 独自に創造したレンタル品輸送ネットワークの構築で効率化を推進し、荷主も拡大

## 【事業の目的・経緯等】

J社では、下請主体の事業展開から直接取引を増やす努力を重ねてきた。4年前から建設関連重機輸送の分野に進出、建設機材のレンタル会社との直接取引が始まった。重機輸送は一般貨物よりは運賃が良かったが、公共投資の減少等もあり、厳しさが増してきた。J社では、効率的な配車ノウハウを活用して、自社の収益性向上と、荷主（レンタル会社）のコストダウンを図る、積み合わせ輸送に取り組んだ。

## 【事業の概要】

建設機材等のレンタル会社4社をパートナーとして、中国、四国地方、九州北部にあるレンタル会社の約100カ所の営業所間で、レンタル品を積み合わせて配送する、独自のネットワーク・サービスを構築。相積みによる低料金のサービスを提供している。

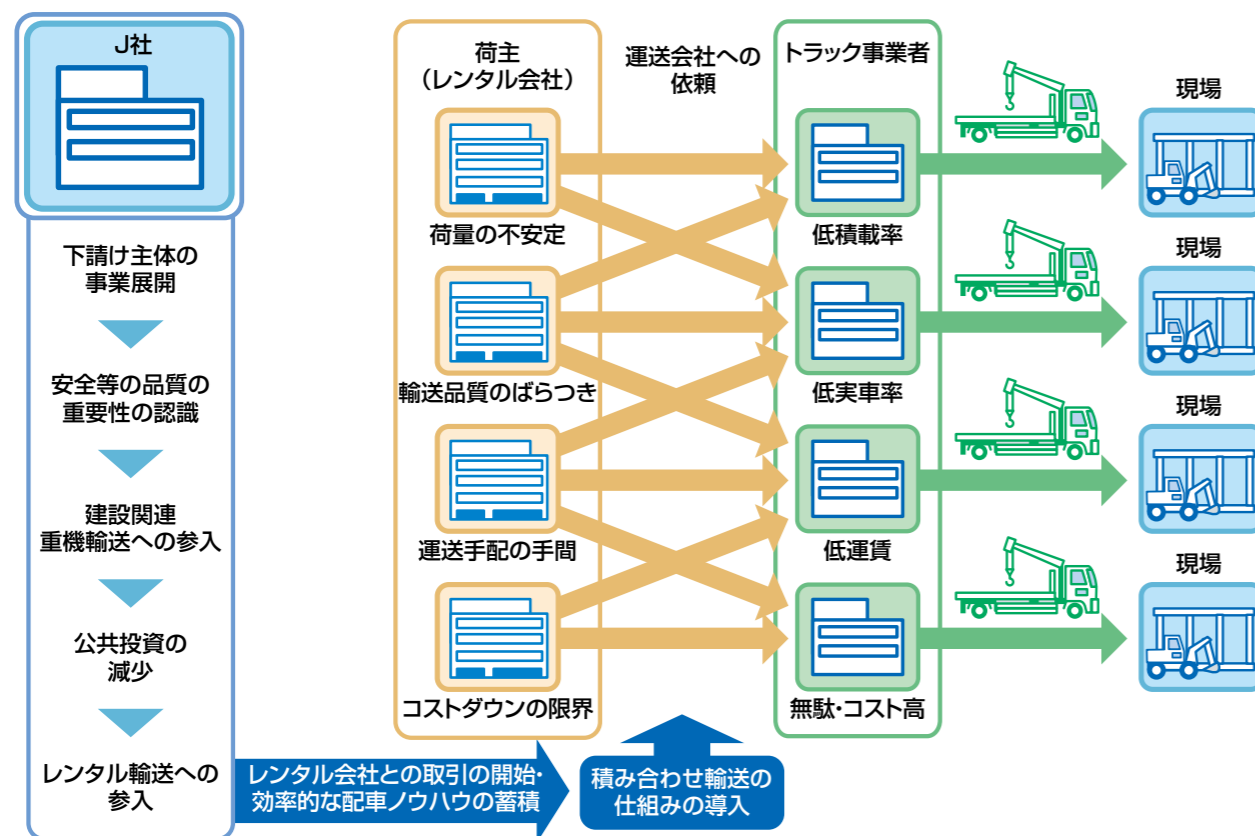
## 背景

従来は下請け主体の事業だった。約10年前から荷主開拓に努め、直接取引への経営転換を図った。直取引をするようになって分かったのは、安全管理面など社内体制の弱さであった。そこで、安全や環境に力を入れるようにした。荷主と直接取引することで経営者も、従業員もやりがいが増えてきた。このような実績が徐々に認められるようになり、J社としても他社にはない独自のサービスの創造に取り組んだのである。

## 【事業の効果等】

- 積み合わせ輸送による割引料金を提供。異なるレンタル会社（4社）の機材を積み合わせ輸送することで輸送の効率性を高めており、低料金で受託しても収益性が高い。
- 営業所間の横持ち輸送にターゲットを絞り、相積みによる割引料金の提供で荷主のコスト削減に寄与。同業他社との差別化に成功。
- HPを開設し、インターネット経由で受注した場合の割引料金を新たに設定。Web受注により、輸送機器の種類や数量等の電話確認が不要となり、顧客の拡大および業務の効率化が図れる。

## Before



## After

