

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 議事録

1. 日 時

平成27年11月2日(月) 14時00分～16時00分

2. 場 所

中央合同庁舎3号館11階 特別会議室

3. 出席者

野尻 俊明 (座長)	流通経済大学学長
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 (御欠席)	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 (御欠席)	トヨタ自動車(株) 物流管理部長
(代理) 石崎 雅士	トヨタ自動車(株) 物流管理部 国内物流改善室 主査
鈴木 賢司	三菱商事(株) ロジスティクス総括部長
坂本 克己 (御欠席)	(公社) 全日本トラック協会 副会長 (総務委員長)
(代理) 福本 秀爾	(公社) 全日本トラック協会 理事長
大高 一夫 (御欠席)	(公社) 全日本トラック協会 副会長 (物流政策委員長)
(代理) 細野 高弘	(公社) 全日本トラック協会 専務理事
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 (行政側)	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）
（取組事例発表者）	
齋藤 雅之	（株）カスミ 物流担当マネージャー
青木 英樹	三共貨物自動車（株）岩瀬営業所長

4. 開会挨拶

（事務局）

開会の挨拶 省略

（国土交通省藤井自動車局長）

国土交通省自動車局長の藤井でございます。協議会の開催にあたりましてご挨拶を申し上げます。本日はお忙しい中、委員の皆様には集まり頂きまして、誠に有難うございます。トラック運送業界は国内物流の4割を占め、日本の産業立地を支える、非常に大きな役割を持つ産業でございます。一方で、99.9%は中小企業であり、荷主等との取引関係で、どうしても立場が弱い点があり、長い手待ち（待機）時間、あるいは適正な運賃収受の困難さといった課題を抱えている、ということかと存じます。

先ほど申し上げました重要な役割をトラック運送業界が今後も果たしていくためには、このような課題にしっかり立ち向かって、取引環境の改善、労働条件の改善をしっかり実現をし、その上で、トラック業界の「職場（業務内容）」の魅力をアップし、人手不足を解消していくことが必要不可欠な課題と思っております。

一方で、トラック運送業は現在、政府全体の中でも飲食、小売、宿泊、介護と並びまして、生産性向上を進めるべきサービス産業の五分野のうちの一つで、内閣府においても位置づけられているところです。そういった経緯で、今回、協議会を合同開催するということになったということでございます。まさに二つの協議会の目的、労働条件の改善、サービス業の生産性向上は、一つの目的に最後クロスしてくるものだと思いますので、しっかり、この合同協議会の中で具体的な成果を出して参りたいと考えているところでございます。

本日は荷主の方、あるいはトラック運送事業者の方から、先端的な取組みを始めとしてご紹介いただけるものと伺っております。この協議会で、中央としては第二回目でございますけれども、まさに全国各地で行われている協議会をリードして頂けますように、本日も委員の皆様の忌憚なきご意見をどうぞよろしく願いいたします。

私からは以上でございます。

5. 議題

議題1 サービス産業の生産性向上協議会について

資料1の説明（内閣府、国土交通省）

省略

議題2 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介

資料2の説明

（(株)カスミ 齋藤氏）

皆様、こんにちは。株式会社カスミの齋藤と申します。よろしくお願い致します。

今回、荷主と運送事業者の改善の取り組みについてということで、私達の改善のスタイルであるWINの循環型改善推進について「荷主・運送事業者のパートナーシップの構築とは」という題名で発表させていただきます。実はカスミの物流は一般的に言うと遅れていて、30年前の物流モデルなのです。システムがほぼ入っておらず、人を中心にした物流モデルです。その30年前の物流モデルが、今、人という視点の中で大きく力を発揮しているという部分は、私達の改善の中の一つのキーワードになっております。

こちらのアジェンダに沿って進めさせていただきます。まずカスミの概要と環境変化という部分についてですが、私達のビジネスモデルはスーパーマーケットです。現在北関東を中心に167店舗を展開している小売です。その物流を担うのが、茨城県かすみがうら市に所在する中央流通センターで、敷地内にドライ在庫センターや惣菜加工センターを取揃えたカスミの基幹センターです。また、今日私と一緒に来ている三共貨物自動車株式会社（以下、「三共貨物」という。）の青木所長は、カスミのもう一つの物流センター、在庫機能を持たないサテライトセンターである岩瀬流通センターを業務委託しており、私達と一緒に12年間改善を推進した仲間です。その他にも業務委託企業が四社ありまして、同じ改善を推進する仲間として、物流インフラを構築して頂いています。

まず私達小売の経営戦略という部分についてですが、大きな環境変化である人口減少と高齢化にどう対応するかという課題があります。私たちの商圈であり人口減少地域である北関東で商売するという事は、当然、これから人口の減少が抑えられる首都圏のほうに商圈を拡大させる戦略がベースになります。ところが私達の人口減少地域では、当然、スーパーがなくなってしまうと地域のお客様や従業員が困ってしまいます。そこで私達は「ソーシャルシフトの経営」という活動にチャレンジしております。これは、私達のビジネスモデルに関係する地域のお客様、つまり、そこに居住する方々とカスミとの関係性が企業価値であるとする経営戦略です。そこには店舗で働く従業員や物流センターで働く作業員、ドライバーも含まれます。地域というものを活性化するために私達がどういう役割

を果たせるのか、そこには社会的な意味もあり、移動スーパーとかネットスーパーを含めて、地域の方々との連携という部分が企業価値になるように活動をしております。

それまで、主に私達の経営スタイルというのは販促企画が中心で、本社から店舗へのトップダウンの企画により、スケールメリットを出せるような販促拡大路線というものがあつたのですが、変化としては、店舗地域の十人十色のお客様の要望にどう応えるかという課題があり、地方地域の特色を前面に打ち出した個店経営というスタイルが、ソーシャルシフトの重要なキーワードになっています。つまり、このソーシャルシフトの経営では、個店ごとに地域のお客様とどのように関わりを持つのかという店舗単位の活動を中心に、個店ごとに販売促進を図っていく、これに物流として対応していく事が、私達の役目となりました。

ところが、このビジネスモデルというのが、物流的に言うと10店舗あれば10店舗の商品群ができてしまう。つまり、地域の特性というものがどんどん広がっていくと商品のアイテム数がどんどん増えて、スケールメリットが利用できない物流ができてしまいました。遠方出店の加速、アイテムの増加、アイテムあたりの店舗ヒット率の低下、これは物流に関係している皆様だったらわかると思うのですが、非常に非効率な条件なのです。さらに、これに輪をかけて前後工程で人口減少、少子高齢化という環境条件が加わります。私達もドライバー不足や高齢化という部分は大きな問題になりました。そういった環境変化を踏まえて、どういったことを改善していったのかについて、四つの事例を発表したいと思います。

カスミの改善活動は、2004年にトヨタさんにコンサルティングに入ってもらいまして、改善活動がスタートしました。特徴的なのは、物流現場の改善事例を、担当者がカスミのトップマネジメントも交えた中で成果報告する、「現場報告会」という活動を定期開催していることです。現地・現実・現物の三現主義と私達は呼んでいるのですが、この活動により、現場の意見、現場のヒントといったものが、スムーズにトップマネジメントまで伝わるという部分が、実は大きな改善推進の仕組みになっています。

こちらはカスミの物流改善12年間の活動を年表にしたものです。最初の数年は、推進体制構築と物流品質へのチャレンジとして、後工程へのサービスを強化しました。その結果、サービスを上げれば上げるほど現場は労働強化されてしまうという経験をして、全体最適へのチャレンジという方向にシフトしました。つまり部分最適では解決できない問題に対して、前後工程と連携して解決していくという変化が起きたのです。これは非常に重要なポイントだと思います。

ここでソーシャルシフトを推進する中での改善活動の役割についてですが、基本的に改善活動は作業の効率化を目指します。ところが、ここで効率化の結果、安易に人員を減らしたりしてしまうと、活動が止まってしまうのです。私達が12年やってきて得た一つの大きな確信は安易に省人化をしてはいけない事。現場へ改善活動を定着させるためには、まずは現場の方々が、自分達の作業が楽になるように問題を発見して、PDCAサイクルを回せるようにする事。それができて初めてソーシャルシフトへ繋がります。

つまり、このソーシャルシフトを実現するためのエネルギーは、改善活動で得た MH を再投資していくということで創出されるのです。これらを私達は「WIN の循環」と呼んでいるのですが、この考え方がない限り私達の改善は継続できませんでした。

最初は、店舗スタッフとの連携によるドライバーの負担軽減の改善事例です。これは昨年、厚生労働省と一緒に取組を実施したテーマですが、私達のお客様である店舗に配送された商品で、メーカー容器に入っている商品は、センターまで容器を戻す回収配送が発生します。台車に容器がバラバラ積まれた状態で回収すると、センターでドライバーが回収容器の整理をする際に大きな負担になっていました。改善前、スライドの図にもあるように、様々な容器が重なっている状態で、ドライバーがセンターで容器をメーカー別に仕分けする際に、4t 車で一時間以上、場合によっては二時間ぐらいの負担が発生しており、ドライバーの休憩が取れないとか、時間がオーバーしてしまうなどが問題になっていました。そこで、真因である店舗の容器整理レベルを上げてもらうため、三共貨物の青木所長が自ら担当する店舗に行き、こういう積み方をしてもらいたいといった説明をしたのです。

多くの店長は運送事業者が直接依頼に来るとは思っていなかったもので、問題を理解する店長もいれば、理解しない店長もいました。そこで「なぜこれをやるのか？」という説明については、カスミ社内のイントラネットにホームページを開設し、その中に容器を整理することの重要性、容器の整理方法を掲載するなどして啓発に努めました。さらに店長会で説明し取組を促しました。その結果、改善前と比べ、容器整理の時間が約半分になり、これにより運送事業者とカスミの WIN-WIN の仕組みがスタートしたのです。

ただし、気を緩めるとまた元に戻ってしまうため、店長が転勤することがあっても効果が継続するように、現在もこの活動は継続中です。

ここで重要なのは、以前の改善活動で配送ドライバーが店舗の悩みを解決していることです。店舗は効率化が非常に重要なテーマになっており、店舗がオープンする前までに商品を品出しするという大きなタスクがあります。そこを少しでも早くするために、商品を該当する陳列棚の前まで持ってきて欲しいという要請がありました。そこでドライバーの負担は増えますが、店舗サービスを重視して実施したのです。

重要なポイントは、店舗側もドライバーの負担軽減のみに動くとなると、負担も増えるため、なかなか協力が得られない。しかし、ドライバーが店舗スタッフの負担軽減のために動いた事実により、この互いのメリットを理解する店長がドライバーを助けてくれたのです。この考え方が非常に重要で、これがないと改善は継続しません。これが私達の考える WIN の循環です。

続きまして、ドライバーとセンター作業者が連携したトラックへの積込時間の削減です。改善前、センター構内作業の効率化を目的に、仕分け作業者の生産性を見えるようにして、パフォーマンスメジャーという評価制度を作りました。その結果、積み方を犠牲にして、効率をアップする作業者がでてきてしまったのです。最終的にドライバーの積み直しの負担が増えてしまいました。一車両当たりの積込み時間を調査したところ、カーゴテナー台車を 20 台から 21 台積むのに、平均 64 分かかっていたのです。そのうちの 23 分が積直し

時間であることが判明しました。そこで改善後は、ドライバーが異常を発見すれば、構内
が全て積直しをする簡単な仕組みとし、仮に積込んでしまえば、ドライバーの責任になり
ます。簡単な役割分担の仕組みですが実際は大変なことになりました。毎日 30 台、40 台
の積み直しが出てきてしまったのです。そして、どのように積めば良いのか分からないと
いう仕分け現場からの不満が発生してしまいました。そこで、ドライバーの役割を見直し、
異常を発見したら、時間的余裕があるという前提ですが、構内作業者を呼んで、なぜこの
積み方が悪いのかその場で教えるようにしたのです。

このプロセスで私達の積み方基準が間違っていたことが判ります。基準書通り正しく積
めば良いと思っていたのですが、実はドライバーにとっては、商品を破損させない積み方
が重要だったのです。それは、商品を揺らさない積み方でした。そして、この仕組みを導
入して3ヶ月後に積み方品質が劇的に改善され、ドライバーの積込時間が36%改善されま
した。ドライバー目線でいかに商品の品質を守るかという手順を、前工程である構内作業
者が理解してムダを削減することで、安定的にドライバーと構内作業者とのWIN-WINの関
係が醸成され、現場に改善を自発的・自律的に取組む機能を持たせる仕組みが構築できま
した。

次に、女性に優しい荷役作業の導入ですが、これは今の時代特性を反映していると思
います。これに取組んだのは5年前ぐらいです。実は、店舗からの問題提起がきっかけでし
た。店舗の現場報告会で、青果の女性担当者から重いものが上にあって危険だという話
があり、考えてみると「積み方基準」はありますが、女性の作業特性を織り込んではいませ
んでした。店舗も女性スタッフが増えており、女性に優しい積み方に関する新しい基準を
作ることになりました。台車の積載効率を落とさないように、重い商品を定義して、どこ
に積んだら良いか、店舗の方と一緒に積み方基準書の改編を実施しました。実行したとこ
ろ、物流センターの女性や高齢者にも非常に優しくなりました。センター作業や、配送
ドライバーにとっても優しい改善となったのです。

続いて、これまでの説明はお金をかけないノウハウとしての現場改善事例でしたが、も
う少し大きなテーマで、共同配送ネットワークを取り上げます。これはパートナーである
三共貨物と何年もかけて一緒に取組みしてきた内容です。私達は、TC型センターのメリッ
トを活かしたサプライチェーンマネジメントを実行しております。センターには在庫型の
DCと経路型のTCがありますが、小売などの販売物流は、主に前日までに売れた商品量が
当日物流センター入ってきて、翌日に店舗へ配送されるTC型センターを多く展開して
おります。このTCの特徴は、センターを中心に、メーカーによる入荷配送と自社の店舗配
送が当日連動します。その特性を活かして、センターの店舗配送車両がメーカーの納品代
行を実施することで、色々なメリットが生まれました。構内スタッフとドライバーが連携
して、欲しい時に欲しい商品の入荷時間を合わせることで、センターの仮置きが無駄が削
減できました。また、一車両を二人のドライバーが交代で運行することで、ローコスト化
と同時に、曜日変動などの緊急発注にもフレキシブルに対応ができるようになりました。
さらに、センターには毎日多くの納品業者がきますので、それぞれのメーカーや納品業者

の悩みに触れることができます。そのコミュニケーションの中で納品代行の連携が加速し、ネットワークが拡大していきました。現在、カスミのお取引先様約 500 社の内、200 社が三共貨物と契約し、このネットワークを利用しております。また、カスミ商品部バイヤーが、新規メーカーとの商談の際、ローコストなこの仕組みを交渉材料にしていることも拡大の理由になっています。

現在、カスミは北関東の物流機能を最大限利用し、首都圏の出店に対応していますが、今後さらに商圏を首都圏に拡大するには、より都市部の店舗に合致した物流モデルに変えていく必要があると考えています。関連して、現在新センターを千葉に作っていますが、カスミの物流拠点が増えると、当然メーカーの納品拠点も増えます。これら様々な物流条件の変化に対して、前後工程の WIN-WIN の醸成という視点でも、TC 型 SCM は多くの可能性を持っています。詳しく説明すると 2 時間ぐらいかかってしまうため、今からこのモデルを利用した改善事例を紹介します。

先ほどもありましたが、予定外に出店が増えて既存センターのキャパシティがオーバーし、来年開設予定の新しいセンターの稼働まで、既存センターを延命させなくてはならない事態が発生。これが物流の大きな課題になっていました。そこで、ハム・ソーセージなどの加工肉商品の店舗納品時間をずらすことで、物量を平準化させてセンタースペースを創出し、同時に作業効率化も目指す改善を実施しました。この取組ではメーカーのセンター入荷時間を 12 時間後倒しする運用になるため、そのお願いを 18 社の加工肉メーカーへ打診したところ、少量メーカー 12 社から対応できないという回答がきてしまいました。

少量メーカーは基本的に共同配送の配送便を利用しているため、今回の入荷時間変更では、都合の良い運送事業者がすぐには見つからず対応できなかったのです。そこで三共貨物と連携し、TC 型 SCM を利用した加工肉の共同配送ネットワークを構築しました。この仕組みを完成させるために必要になったのが前後工程の連携です。店舗、物流センター、メーカーが連携して、お互いの条件を変更することで取組をサポート。改善後は、入荷車両の削減、バースの効率化、センタースペースの創出、入荷作業時間の削減に成功しました。特に入荷作業については、大手メーカーの改善効果が大きく、改善前と比較して平均 33% の作業時間削減が達成され、大手メーカーの配送効率化に寄与しました。その結果、新しい物流センターでも是非連携させてほしいとオファーを頂いております。これも WIN の循環効果です。

それでは、最後に、なぜ私達の改善が継続したのかというテーマで発表したいと思えます。カスミの改善活動の 12 年間の取組み事例は、今年で 248 事例ほどあります。そして、2010 年から JILS の全日本物流改善事例大会に参加させて頂いていますが、高い評価を得ています。現在はこれが改善推進のためのモチベーションの一つになっています。

しかし、そこに行き着くまでが大変でした。ただ単に改善しようとか、効率を上げようというだけでは長続きしませんでした。活動プロセスの中で気付いたアイデアを定期的な話し合い場を設定したことが、重要な成功要因です。そして、改善活動を通して前後工程に連携を生み出すことで、自分たちの業務が楽になり周りからも喜ばれると、これが大きな

モチベーションとなります。結果的に、改善活動を通して現場が主役になっていきます。ここまでくると、黙っていても改善活動が進化していきます。人材教育の視点でも、センターの改善チームで、評価された人材はほぼ 100% 出世しています。去年、JILS の大会で「合理化賞」を受賞した飯塚運送の担当者は部長に昇進し、連携している S B S ロジコム の担当者はセンター長に昇進を果たしました。このように、現場には優秀な人材が埋もれています。ただ光が当たっていないだけです。現場にいる人材に光を当てていくことが大切で、それが現場を主役にするにも繋がります。そして、ツールとして重要なのが価値観の共有化です。これがカスミの価値観です。私達が取組むべき価値観を定義しています。誇りに思えるチームを作るために何をすればいいか、また、地域の皆様と連携していくために、どういうことをすればいいか。具体的には、「一人一人が前後工程のお客様や自部署の仲間の悩みを聞いていこう」ということが、書かれています。これを会議の前に全員で唱和をして、根底にある心をつなげていく活動を愚直にやっています。こちらはいろいろな分科会活動ですが、組織内のそれぞれのテーマ別に小集団を作っています。その中で、現場の気づきを吸い上げ現場の直観を非常に大切にしていく。改善活動のルールとして、現場で思ったことをとりあえずやってみるということを推奨しています。よく上司が「そんなことやっても意味ないから」と言って、潰してしまうことがありますが、改善活動という武器を使うと、「現場が自分たちの思ったことを上まで持っていける」という感覚が改善活動のモチベーションにも繋がります。

つまり、この信頼関係を通して、それぞれが問題点を言い合えることが、私達の改善効果なのです。私達が 12 年間もの間、改善活動を継続できたのは、「言ったら気まずい」のではなく、「言うことが当たり前」になっており、「意見を言い合えるチーム」になっていったわけです。「いいね！」という共感と、改善により創出された MH を現場のエネルギーにしなが、改善エンジンを回しております。協力企業と荷主の改善活動は、そのように進むのです。ところが、カスミ社内の中では遅々として進まないことがあります。それぞれの部署が予算の責任を持っているため、セクショナリズムが壁となり連携が進まないという要因です。ここはトップダウンで横串を通し組織内の連携を確保しました。現在は期間限定で、新センター開設プロジェクトになっておりますが、経営戦略の中で物流改善プロジェクトは重要な位置を占めます。「前後工程の WIN の循環をしていこう」というテーマで、物流を中心に社内に前後工程を変えるための組織が作られました。この WIN の循環というのが、権利、金、損得ではなく、実は思いやり、感謝、誇り、やりがいといった内発的動機付けが原動力になっています。これが、正に「WIN の正体」です。ここを勘違いしてしまうと、なかなか先に進まないわけです。つまり、ヒト、モノ、カネという経営資源がある中で、私達の改善活動は「ヒトの価値」を追求するソーシャルアクションなのです。

では、何故これが大切なのでしょう。現在 SNS とか、そういったネットの中のコミュニケーションが、情報の伝達方法を大きく変えました。これは偽物が淘汰されて、共感をより多く得た本物が生き残る時代です。その中では、情報そのものを信用する時代から、

情報を発信する人を信用する時代への変化です。そのようなことを、ソーシャルシフトの中で、私達は非常に重要視しています。

最後に、私達が今回発表の機会をいただき、カスミ物流協力企業の人材の確保状況を調べて参りました。現在、昨年1年間で83名の新入ドライバーがいたのですが、そのうちの21名が退職しています。ただ、そのほとんどが、入社して一週間ほどで退職しています。これをマッチングの問題と仮定すると、定着は高い方なのではないかと思えます。ある企業の責任者から聞くところでは、「現在、ドライバー募集に対して応募が途切れない状態だ」ということでした。「どうしてなのか？」非常に不思議に思っていましたところ、女性ドライバーの採用率も多い特徴があります。カスミの女性ドライバーは紹介や口コミにより、この職場なら安心して働ける、ということで入社したのです。つまり、私達の知らないところで、ドライバーは募集広告のほかに、口コミやSNSやネットの情報で企業を評価しています。つまり、その中で私達はどのような行動を起こしたらいいのか。私達の取組みがその答えになっているかどうかはわかりません。間違った判断をすれば、明日から応募が来なくなるかもしれません。大切なことはこの特性を認識して、逆に利用していくことです。つまり内部から、人材不足の防波堤を築いていく。そこが非常に重要だと思えます。つまりドライバー不足の問題は外部環境の問題だけではないと思えます。これが、私達が取組んでいる物流戦略の中の重要テーマになっています。以上が私達の取組みの概要でございます。有難うございました。

(野尻座長)

どうも有難うございました。ここで先ほど、ご案内がありましたが、私と齋藤委員が実際に現場を視察させて頂きました。視察を踏まえたコメントについて、まず私から申し上げ、次に齋藤委員にお願いしたいと思います。

最初に印象に残ったのは、齋藤マネージャーが最後にご指摘されました通り、「カスミでは労働力に困ったことはありません」、労働力不足はないという説明でございました。それに対する謎解きは今ご説明いただいた通りです。

近年いくつかのロジスティックセンター等を視察しておりますが、例えばアメリカ系の通販大手の小田原にあるセンターなど、いくつか大きなセンターを視察しておりますが、どこもICT等の最先端技術を使って、省力化、効率化を図っていこうというところがほとんどでした。カスミは、30年前にあった仕組みがそのまま使われ、それが非常に上手く活用されていることも、大きなショックを受けました。「どうしてこのようになっているのだろうか？」というのは、率直な疑問でしたが、その解答は心の問題、価値観にあり、ロジティクスセンター、物流センターに携わる関係者の心、気持ちの疎通がピッタリ合っている。つまり、現場スタッフの改善活動への方向性が揃い、体制がきちんと確保されているわけです。しかも会社としても、明確な企業理念、倫理と論理を持っており、経営者もそれについて合意している。多くの場合、荷主の立場の方々もは運送事業者の現場について、ある程度は知っていますが、積極的に改善する動きはあまり見られません。私の経験

では「餅は餅屋でそれぞれ解決してほしい」という考え方が比較的多いわけですが、カスミでは物流について経営者をはじめ、現場、マネージャー、その他の方々も、本当によく勉強している。ご説明の中で部分最適と全体最適のことがありましたが、あの話は相当全体をよく勉強していないとできない説明であり、改善に伴うメリット、デメリットについて非常に明確に解を持っておられるし、さらに解を作るためにそれぞれが提言し合っているという姿が大変印象的でした。そういった意味では、現場主義、現場が一番正しく、良くわかっているという姿勢で、現場の悩みをいかに吸い上げて全社的に解決し、またそれがシステムとして標準化していくかという取組みをしています。

ただ、あまりに立派すぎて、本当に上手くやっておられるので、これが他の荷主と運送事業者のケースとして、一般化できるかどうかは、若干の懸念があります。個人的にはこのように改善してほしいと思いますが、現実はなかなか難しい、というのが率直な印象です。

余談になりますが、私は物流費用・料金の負担、あるいは貨物の所有権や損害責任の問題、誰がどのように料金を負担して、いったん事故が起こった時に誰がどのように責任を負うのかということに関心を持ち、勉強していた経緯がありますが、こういう形になると、非常にうまくいくのだらうなと思います。今日のご説明でも、そのところはあまり触れられておられませんでした。私が現地で勉強させて頂いた時にはその辺も聞いていますので、他の委員の方でご興味があれば、ご質問頂ければと思います。それでは続きまして、齊藤委員をお願いします。

(齊藤委員)

野尻座長と一緒に視察させて頂きました。改善への取組みとして評価できる点ですが、まず小売業として物流の改善に積極的に取り組んでいることです。スーパーマーケットを展開されていますが、物流は小売にとっての生命線という考え方を強く持っており、このために配送センター等に積極的に設備投資を行い、小売業の物流システムの効率化を図ってきました。

物流の現場でも、物流の改善活動に一生懸命取組まれています。改善活動によって物流の現場の作業効率を高めていくこと、それから物流の現場の作業負担を軽減していくことに積極的に取り組んでいます。今回特に我々が注目しているドライバーの長時間労働の改善も、こうした改善活動の一環として行われて、実現されてきました。

先ほどの説明にもありましたが、部分最適から全体最適へというロジスティクスの考え方に基づいて、各部門にわたって全体最適を追求するという考え方を持っています。このことは、非常に素晴らしいことだと思います。特に今回の労働時間の短縮の取組みでは、店舗側に作業の負担をお願いしないとできないため、組織間で調整をして、店舗で回収品の仕分けをするようにしてもらい、それによって回収の作業時間、回収のためのドライバーの労働時間を削減することができました。こうしたことは、ロジスティクスの部分最適から全体最適へという考え方を現実的に実践していることになり、貴重な取組みと評価で

きます。

それから、ご説明して頂いた齋藤氏は、現在スーパーの物流管理者ですが、以前は物流事業者のスタッフとして現場業務の実務経験を積んでおりました。このために、配送含めて、物流の実態を詳しく把握されていたことも、改善活動の成功要因であると考えられます。つまり、物流に精通した管理者がいる中で、現場での労働時間改善に向けた取組みが実現されたと考えます。同時に、トラック運送業者と常に緊密な関係を維持して問題を共有していることも、取組みを成功させるための重要な要因となります。

こうした改善を行う場合のアドバイスとしては、難しい点があります。説明を聞いてもお分かりのように、この企業の場合物流の改善への取組みという点では非常に進んでいます。だからこのような改善が実現できたといえます。こうした点からは、他の多くの企業とは異なっています。野尻座長もご指摘の通り、他の企業が同じような取組みが容易にできるかということ、現実には難しいと思います。

荷主企業がこういう形で物流改善を積極的に考える事が必要ですが、実現するのなかなか難しいと思われまます。このため、実際はトラック運送業者のほうで、積極的にアプローチして、物流の現場の問題点を取り上げて、そしてそれを情報として提供して改善できるようにアプローチしていくことが必要です。このような中で荷主企業の考え方を改めていくことがまず必要ではないのかなと考えました。

(野尻座長)

どうも有難うございました。それでは委員の皆様からご質問、ご意見等頂きたいと思えます。30分程度の時間を確保しておりますので、どうぞご自由にご発言して頂きたいと思えますが、齋藤マネージャーのご説明の中にもございましたように、J I L Sでいろいろご発表されているようです。最初に橋爪委員、お願いします。

(橋爪委員)

日本ロジスティクスシステム協会の橋爪と申します。只今の齋藤氏のお話につけ加えることは、座長と齋藤先生からご指摘をしていただいたため、特にないのですが、やはり、現場の方々のモチベーションをどうやって上げていくかといったところに大変な工夫をされている点が印象的です。齋藤氏にもいろいろご説明いただきましたが、私どもで、改善事例や企業事例をお伺いする機会を沢山もっております。ここ数年、ドライバーの不足ということが言われている中で、ドライバー関連、配送センター関連の事例も多いのですが、トラック運送事業者の方々と連携した改善事例が沢山出てきております。いろいろご発表いただいた事例の中で、賞を出しているケースもございまして、今年も、10月、先月、ロジスティクスを普及する月間と定めて各種行事を催しましたが、そのなかでトラックの回転率を上げるような仕組みを構築された事業者、あるいは、ドライバーの運行計画や配車を最適化するために、コンプライアンスの確保を前提として、ドライバーがもっと少なくできるように配車を組むためのソフトを開発された事例もご発表いただき、受賞されて

おります。

ただいまの齋藤様の発表も、20分から30分の発表ですが、その内容は1から2年というよりも、3年、それ以上の時間をかけて改善し、構築されてきた話です。本日のサービス業の生産性向上協議会について最初のペーパーにもございましたが、ベストプラクティス、これを創出して横展開するといったことが全体の生産性を上げるということになるのであれば、私共も、20年くらいこういう事例を蓄積してきておりますので、何かの機会に、そのようなベストプラクティスに該当するようなものを披露するようなことも可能かな、と考えております。

(松島委員)

大変興味深いケースのご紹介を有難うございました。私、トヨタの物流を研究しているものですから、「共通点がずいぶんあるな」と思いました、

第一の点は、まず荷主の側が物流をコストとしてしっかり捉えて、そのコストを削減するために、自らいろいろ知恵を出している、という点です。その時に、物流担当部門だけではコストを小さくする知恵は出てきません。それぞれにもっている各部門がどういう形の梱包にするかというところまで考えないと、最も効率的な積合せの方法、トラックの空間の利用の仕方はできないわけです。よって、各自が部分最適、「自分としてはこの形の梱包がいいのだ」と言い張っている間は、物流部門がいくら物流を、コストを少なくするために、効率化しようと言ってもできないわけです。

今日のお話の中に、部分最適に対して全体最適という考え方を社内で持とうと努力をされたことが最大のポイントだと思います。カスミのなかで、全体最適の考え方を徹底させることによって、各部門が物流部門の指揮の下に、どういう形の梱包にすれば積合せとか、配送のトラックの中の空間をうまく利用できるか、あるいは出入れを効率化できるか、あるいはそういった器具を上手く使えるかということを実社的に検討してきたのだと思います。そうすることによって、トラック運送業者も作業が非常に楽になり、十分な貨物量を運送できるようになります。効率よく積載できると、積降ろしも効率化し、ドライバー等の作業側サイドの負担が軽減されることで、WIN-WINを実現できるようになっているわけです。これは荷主側の努力が非常に重要で、それが行われることにより、トラック運送事業者も効率的な積降ろしが実現できます。それにより、作業負担が軽くなるとドライバー募集にも大変有利で、ドライバー不足も解消できるかもしれません。

今回の事例は、大変良い取組みであるため、カスミ側に改善に係る困難がいろいろあったと思いますが、それら困難をいかに乗り越えたかという点についても、参考としてご提供されることをおすすめしたいと思います。

(三浦委員)

全日本トラック協会の三浦でございます。荷主サイドの視点から物流改善に対する取組みについて、素晴らしいお話を聞かせていただいて、「全ての荷主さんがこうあるべき」

と感じましたが、現実はなかなかこのようにはいかないもので、やはりどうしても我々物流事業者のほうから改善に取り組んでいくことが困難な業界ですから、どうしても荷主側の動きの中で我々はやらされているケースが多いと思います。

ここで質問であります、物流の改善を始めた頃に比べて、今現在のカスミ全体の物流費のコストは上がったのでしょうか、下がったのでしょうか。

また、運送に対しての運賃コストが上がったのか、下がったのか、また支払能力に余裕ができたのかどうなのか、そのようなことも聞かせていただければ大変有難いと思います。

(株)カスミ 齋藤氏)

対売上高 物流費の構成比は、カスミ自体のモデルは 2%を切っています。改善前と改善後は横ならびで、上がっていません。先ほどの TC 型 SCM で、店舗に運ぶだけの物流コストがポイントです。三共貨物はカスミ以外の配送に携わることによって、一次配送、メーカーの納品代行など、それらからもビジネスチャンスを得ることができました。カスミのビジネスモデルのなかで、カスミの配送をやると、メーカーから「これを配送センターに納品してください」という依頼が来ます。三共貨物の 1 車輛当りの平均稼働率は 145%くらいですが、実は一事業者では解決できない問題があります。荷主を中心とした経済活動の条件という問題と、運送事業者を中心とした配送効率化という部分は、お互いせめぎ合うので、この連携はお互い共存共栄できるという部分の仕組みなのです。

先ほど荷主がどのように社内的な壁を取払ったかという話では、具体的には社内的に物流を理解してもらったのです。関係部署における 50 代以下の次世代の人達に物流の現場に来てもらい、合宿を開きました。今現在、物流の現場で起きている現象は何で、どのような原因で起きているかを検討し、問題の原因を構造化するマップを作ったのです。KJ 法やリザルトチェーンなどいろいろなやり方で、私達が今置かれているマテリアルフローが現象としてどうなっているのか、それがどのような原因で起きているか。風が吹くと、どうして桶屋が儲かるのか、前後工程の関わる人達に物流についての社内勉強会を開いて理解をしてもらう。業務命令では動かなかったのです。今回その辺りにはちょっと触れなかったのですが、実は前後工程を理解することが非常に重要で、運送事業者も同じです。古い運送会社の社長などは、私達を変えたいという話など賛同してくれないことがよくあります。極端なことを言うと、当社には優秀な人材はいらない。他にヘッドハンティングされてしまうからいらないわけです。現場の人材に光を当ててあげると、会社の価値が上がる、それが私達にとっても嬉しいし、現場で連携する運送事業者にとっても嬉しいことです。それはお金という価値ではなくて、周りから褒められ、注目されるというモチベーションです。

なお、カスミは運賃を引下げしています。何年か前に運賃単価を値下げしたことがあります。その辺は三共貨物の青木さんにも、ご説明をお願いしたいと思います。

(三共貨物自動車(株) 青木氏)

三共貨物の青木と申します。私どもも 12 年前からこのような改善に取り組み、私達も自分の会社に不利益なことをきちんと話します。問題点をお互いに共有して、改善してお互いが成長する。ここが一番重要なポイントです。

自分の会社だけでやろうという形で進んで、当社も 70 年、いま地元茨城県に根付いていますが、カスミとお付き合いするようになってからは、周りの運送会社とも連携して茨城県では、地元の運送会社とともにやろうっていうことになり、賛同して頂いています。茨城県の中度輸送をやる運送会社と連携し、自分たちの車両はできるだけ距離を伸ばさないようにしています。以前は、300 キロ、400 キロと走っていましたが、それをおおよそ 100 キロから 200 キロ以内で収まるような仕組み作りをしています。

車輛は大体 40%くらいしか積載してないと思いますが、行きで満タンにしても、帰りは努力して、帰り荷をもらっています。しかし帰り荷が 100%あるとは限らないため、もらうためには待ち時間や荷卸し時間が非常にネックになってきます。それを地元の運送会社と協力し合えば優先的に流れます。メーカーとも連携しているため、メーカーも時間を決めてその時間で出来なければ、赤帽で走ってもらいます。昔は荷主等から言われたら、言われたことをやるという立場だったのです。私も物流に 28 年携わっておりますが、私達はもうその時間までできなければ運ばないというスタイルでやっているのです、ドライバーもその時間になると電話で、「まだできません」と連絡が入ります。すると私達が責任者に電話して、「あと 10 分しか待てないのです」と回答することになります。電車と一緒に走ります。

なお、先ほど齋藤マネージャーのほうからありましたが、7 年前に運賃が落ちたことがあります。しかし、今期運賃を引き上げてもらいました。

現場でバイヤーがこういう商品を取りたいと言っても、なかなか届かない時代です。まして茨城県のように、非常に流通網が発達してない地域ではさらに厳しいのです。拠点間をつなぎにくい特徴がある地域です。大手荷主と連携しながらやっているのが三共貨物で、現在 200 社くらいと連携してやっております。

((株) カスミ 齋藤氏)

運賃を引下げた経験をしたのですが、逆に共同配送をやってくれということ、当社社長の藤田から各社に対して、カスミだけでなく他の荷主との共同配送もやっていいよ、と指示があったのです。そのため、三共貨物は当時 80 社くらいの納品代行レベルだったのが、現在は 200 社くらいまで増加しています。運送事業者としても、この TC に携わるメリットとして、このような考え方を導入すれば、利益増加を見込めると思います。

一般論として物流コストのうち、約 6 割から 8 割が配送費です。実質的に物流センターの入荷条件が配送条件となり、配送コストを決めるため、この条件を最適化する配送費の削減努力が重要です。配送効率化を実現するために物流センターが機能すること、構成比が高い配送費を下げていくことは戦略上重要なポイントになります。

(栗原委員)

貴重なご説明、有難うございます。実は先週、東日本大震災の被災地支援ということで、気仙沼と大船渡での商談会に行ってきたのですが、そこには全国から百貨店とかスーパーが集まって、特に三陸の生産加工事業者の販路開拓を目的に行われました。そこでは、大型の百貨店と商談が成立するなどの成果がありました。それは非常にいいことですが、ここにきて一つ大きな問題として現れてきたのが、物流の問題です。三陸の小規模な生産加工事業者の方々は、今まで卸のようなところにしか卸したことがなかったのですが、それがいきなり在京・在阪の大手百貨店と取引するようになって、彼らは納品時間やロットなど非常に厳しいものを要求されます。そのような中で物流の効率化をやっていくためには、27、28 ページのところに、「12 社ベンダー共同配送」と書いてありますような共同化があります。12 社のベンダー共同配送については、うまくいったり、問題が発生したりと試行錯誤されたのではないかと思います。この写真のなかでは、特に加工肉の納品について書いてあります。このような日販系とか生鮮系の共同配送は非常に難しいと思いますが、この共同配送のなかでどのような課題があって、それをどのように克服されたのか、もし差支えなければ教えてください。

((株) カスミ 齋藤氏)

ここでは店舗での働き方から変えました。商品が店舗に届いて、店舗の担当者が品出しをして、お客様にそれを提供するという全体としての流通モデルがありますが、問題は朝方に商品が集中するビジネスモデルで何十年もやってきてしまったのです。店舗にとっても人材不足があり、物が集中的に入ってきてしまうというこれまでのビジネスモデルでは、非効率で改善すべきだという状況でした。カスミの成長戦略でも、お客様が沢山いらっしゃる昼間と夕方に、売り場の担当者がいられる状態を目指していきましょうという考え方から実はスタートしました。

先ほどの KJ 法やりザルトチェーンで何が問題か、フローを作り検討しました。デマンドである前後工程の要望が無い限り、自分たちから発信するのは違うとなってしまうのです。後工程の店舗の適正化に最も苦勞しました。店舗での働き方として、先ほど容器整理の話がありましたが、「このようになるのだ」ということも店舗側にも痛みを伴う話ですから、そこを改善するために、時間と労力を費やしました。

具体的には共同調達に関しては、三共貨物の物流インフラが当時 180 社くらいあったため、そのインフラを上手く使うという視点と、あとは三共貨物に依頼してセンターの近隣に、30 坪ほどの冷蔵施設を準備してもらいました。現在、三共貨物は常磐道の岩間インターチェンジの近くに新しい配送センターの中間拠点を整備しています。

運送条件を変えることは、荷主同士は敵対する立場であるため、十分な連携が確保できないわけですが、中間業者である運送事業者を入れると効率化が進みます。運送事業者を入れて、荷主同士の連携を加速させ成果を生み出すことがキーワードだと思うのです。

三陸地方ですと、カスミも陸前高田の七夕祭りを何年も応援して、新入社員と一緒に七夕祭りに参加させてもらっています。今回、千葉に物流センターを稼働するにあたって、三陸地方の商品を千葉まで持ってきてもらうという商流視点で準備を進めています。結果的に、配送コストの部分で問題になっており、積載の歩留まりが出てしまうのです。商流は自分の権限で対応しようとするが、そういった買い方をすると配送コストが上昇する。燃料費、人件費も上がっている環境の中で、削減できるものが無駄な物流費です。

この考え方を商流のメンバーと共有化し、運営方針を明確にして、物流プロジェクトの中で評価していく。バイヤーやそこと連携しながらどのようにしたら効率的な調達ができるのか、分科会を開いて適正化を図っています。

荷主がやるべきことは、バイイングのメリットに物流視点を入れて、全体のメリットを検討し、どうしてそれが必要なか関係者と理解を深めていく。運送会社も、現場のノウハウ不足、コントロール不足による微妙な時間のずれが車両を増やすことになるため、いかに現場の問題点を見つけて改善ができるか、また品質を維持して後工程にバトンタッチできるか、研究していくということが重要だと思うのです。

(（公社）全日本トラック協会 理事長 福本氏)

全日本トラック協会の福本でございます。三共貨物にお尋ねしたいのですが、車両数 82 両、従業員 355 名。運送以外に様々な付帯業務等々をカスミから請け負っておられると思うのですが、いわゆる契約関係で、書面化には十分な対応はできておられるのかどうか。それから協力会社、下請事業者との関係では、どのような契約関係が結ばれておられるのか、教えていただければと思います。

(三共貨物自動車(株) 青木氏)

契約は基本契約を交わし、環境が変わり取引条件が変化する事項は、覚書でその都度、一年契約で締結します。備車、うちが大手の備車になったりするので、コンプライアンス上、絶対これは必要なので契約しています。大手は独自の契約書があるため、私達の法務から対応して、お互いに契約書を持っているという形でやっております。

(難波委員)

運輸労連の難波と申します。感想とご要請と質問ということでお願いします。今日のカスミのお話は大変貴重です。運輸労連の仲間と話をしますと、どうしても長時間労働の実態とすれば着荷主さんの手待ち時間によって長時間労働になっているというような報告があります。今回カスミの場合にはセンターからの店舗配送とメーカーを交えた物流改善ですから、着荷主という立場だけではないかもしれませんが、是非、協議会の中にも着荷主の皆さんも交えながらの協議を是非お願いしたい、ということが一点です。

質問とすれば、労働組合ですから、大変聞きづらいお話なのですが、生産性が向上したところもあると思いますが、それに伴って三共貨物で、働くドライバーの賃金に生産性が

向上した部分が反映されていたのかどうか。というのは、どうしても運輸産業で働くドライバーの賃金条件は長時間労働に依存する労働条件になっているということが大多数という声が聞かれておりますので、少しさわりだけでも結構ですから、お話をいただけることがあれば、お願いしたい。

(三共貨物自動車(株) 青木氏)

ドライバーの賃金ですが、茨城県も最低賃金が上がり、全部クリアできるようにしております。当社でも全体的に運賃が上がらないというのが事実で、今日も社長が東京に来て取引先(荷主)と運賃の引上げの話合いをしています。カスミは本年運賃が上がりましたので、ドライバーの労働環境も微弱ですが整えております。

私は中間管理職ですが、社長、部長に話をして、結局私達が予算をもって動かして、やはり赤字になると私達も当然叱責されますので、そうならないようにドライバー達と、全員協力して現在やっています。当社ではカスミのセンターを預かっておりますので、構内の人材もいます。当社は障がい者雇用事業所になっておりまして、現在10名、手帳でA・B・Cのランクがありますが、A・Bが多いです。障がい者の方々が容器整理などを行います。今回、茨城県で11月13日に講習会を開催し、私が講師をやる予定です。

センターでは、多い時でカーゴテナー台車は6000台くらいが走っています。4t車で300台分出荷しています。日々条件が相違するため、あふれた店舗へトラックが少なくとも4台行きます。すると急な特売により、車両の需要が大幅増加することがあります。当然2台くらい増便します。これは各運送会社が悩んでいるところですが、そのような場合、増便で対応しますので、ドライバーの拘束時間がどうしても長くなります。

容器整理は一時間以上かかるため、そうした作業を削減すれば、拘束時間も削減されます。増便対応すると、当社のドライバーに対しては、手当制で払っているのでドライバーも喜んで行ってくれます。

会社とドライバーがWIN-WINで動いておりますので、当社のドライバーで手当を付け忘れると、「今月行ったのについていないよ」など率直に指摘してきます。荷主とのコミュニケーションも重要ですが、ドライバーとのコミュニケーションが極めて大切です。やはりドライバーがいないと今のお仕事がなくなるため、私はドライバーが一番大事だと思っていますので、その辺はコミュニケーションを確保しながら対応しております。

(鈴木委員)

三菱商事の鈴木と申します。非常にインプレッシブなお話を有難うございました。特に、理念ですとか価値観を共有することによって、荷主側で気づきを常時生み出すという仕組み、非常に印象深かったお話でした。

弊社の場合、連結対象会社数はだいたい600社くらいあります。最初に座長からお話がありましたように、600社の一社一社に理念、価値観を生み出すには、さすがに難しくなってきます。

例えば、現在様々な活動のなかで生み出されたノウハウなどのマニュアル化をどのように進められているのか、あるいは外部の専門家（コンサルタント）を入れて、改善を進めるといったアイデアなどを取組みされていますか。

今後、御社の規模がどんどん大きくなったときに、どのように対応されるのかということもあわせてお話をお聞きしたいと思います。

（(株)カスミ 齋藤氏）

小さいサークルでの活動と、会社の経営方針という大きなサークルでの活動のギャップという話だと思うのです。私達は、一番重要なのがトップ、会社のトップが宣言する事だと思います。

会長、社長が、今回「ソーシャルシフトの経営」の中で、物流の改善活動は全社内部署が見習うべきであり、現地現物現実に則り、「現場が主役になる」というビジネスモデルは小売にとって重要だという話をしています。

もう一つ認識しなければならないのは、方向性として、ソーシャルシフトという話がありました。どんなにきれいごとを言っても、現場で取り組んでいるモノが偽物だったら、ネットで全部出されてしまう時代です。コマーシャルよりも身近な人の情報を信用する時代、つまり、情報よりも人を信用する時代なのです。会社の経営理念や社会通念に対して、間違った現実があると内部から炎上してしまう。そのバランスを認識した上で、私達は何のために社会活動、経営活動をしているか。それは私達一人ひとりが幸せになるためです。その中で、企業単位が目指すものは何か。実はカスミの価値観の形成には、一年もの期間を要したのです。カスミの新入社員を中心に、自分達が100年続く企業を興すために、どういことをやっていけばいいかということについて、研究部会を作りました。未来委員会といいます。そのような中で共有する価値観を形成しました。

私達は何のために存在するのかを明確にするために作っていきました。専任チームを構成し、一年間かけて価値観を作っていきました。ソーシャルシフトの店舗展開で言いますと、理解し賛同する店長しか参加できない方針です。つまり業務命令により強制的に水平展開はしない。それに足り得る理解とチャレンジ精神があるか。実はこれが非常に重要でした。

参加する店舗が価値観を理解して、そこに参加できる資質があるかどうか、これをやらないと、現場がまた労働強化だと言って、結果的に炎上してしまいます。

またもう一つが、SNSを逆に利用して、SS店舗というグループを作り、各店舗でやっている活動をネット上で共有化します。その中には、問題もありますが、それを理解して、皆で共有化することで公平にいろいろな人が価値観を共有していけると思っています。

部署を作り対応し、うまくソーシャルシフトの環境を使って、現場からそのような理念を共有化できる仕組み作りというチャレンジをしています。

(事務局)

議論の途中ではございますが、ただいま内閣府大臣官房審議官の新原委員が到着されましたが、所用によりすぐ出られるということですので、ここで一言ご挨拶をいただければと思います。よろしく申し上げます。

(内閣府新原大臣官房審議官 (経済財政運営担当))

議論の途中に申し訳ございません、お邪魔させていただきます。内閣府のサービス産業生産性向上関係を担当しております、新原でございます。実はご案内の通り、内閣改造で総理のイニシアチブで一億総活躍推進という議論が出ておりまして、新三本の矢というのが出ているわけなのですが、そこの次長を兼務になりましてバタバタしているところでございます。ただ実はこの中でも新「第一の矢」という、成長の議論があるのですが、その中でも皆さんのこの取組みについて、かなりクローズアップされております。サービス産業の生産性の向上というのは核になるということになっておりまして、トラック業界の方には私の一人の上司である甘利大臣にもお会いいただいたと思うのですが、甘利のほうからもこの話を内閣府としては一番目に最も重要な課題として推していくからと指示を受けております。それから安倍総理の所にお越しいただいて、少しキックオフさせていただいたのですが、総理も非常に皆さんとお会いできてよかったと申しております、春ごろにもしお時間があれば、少し中間報告でも官邸でお伺いしたいということも申しておりますので、是非ともこの立派な取組みを国交省と一緒に進めていただければと思っております。

一言それだけ申し上げたかったので、どうも有難うございます。

(野尻座長)

有難うございました。それでは時間の関係もあります、最後のご質問ということで、平川委員に申し上げます。

(平川委員)

有難うございます。大変素晴らしいお話でございました。やはりこの取組みをどうやって広げていくか、この協議会の大きな課題かと思えます。このような素晴らしい取組みが企業に素晴らしい人がいたからできたのではないか、という、特殊な事例だと捉えられかねませんが、そうではなく、どのように好事例を広げていくかというのが大きな課題かと思えます。齋藤マネージャーにお聞きしたいのですが、企業内における試みをご説明されましたが、それをどうやって流通業界に広げていくか。そのためにどういう取組みが必要なのかということと、この協議会に対する期待や、これをさらに広げていくために、国に対してどのような政策の設定が必要と感じておられるのかということを含めて、お聞きしたいと思います。

(株)カスミ 齋藤氏)

非常に難しい質問です。私個人的な意見としては、モチベーションをどこに持つのかという視点と、各企業間が連携することは基本的に矛盾しています。企業はそれぞれ競争関係にあり、競合相手ですから、インフラという視点だと共同配送しなくてはいけない。何万社もある物流企業がどのように連携していくのかという部分も含めても、当然、競争社会のなかで淘汰されます。

特に人材不足が起きている企業は、本当に雇用環境の問題なのか、というのを最後に投げかけましたが、やはりネット社会の中でそれなりの理由があつて、集まらないという可能性が高いのです。そのような嘘のつけない環境の中でどうしたらいいのか。連携を促すためには、各企業がこの環境変化をメリットと捉えることが重要だと思います。

また、価値観の共有という視点では別のアプローチも必要だと思います。例えば、私達が置かれているグローバリズムの中で、日本というのはエネルギーがなくて、エネルギーの96%は外国から輸入しているという中で、生産に関わるエネルギーと、日本の中のいろいろなものを運ぶ、物を届ける、お客様が買い物へ行くということを含めて、そこに关わる物流のエネルギーはどのくらいかかっているのか。96%のエネルギーの外部依存に関して、私達が取組む意義がどれくらいあるのか。つまり、先ほど価値観という話をしましたが、私達はカスミの価値観を研究するという小さなサークルからスタートし、経営戦略として価値観を全部署に広げてきました。それでしたら、この協議会が多分そこになると思うのですが、私達が物流の効率化に取組む意味を、きちんと社会の中で明確にすべきです。政府が取組むべきは、そこをどういうふうにhowでやるのではなくて、なぜやるのかという部分を示していくことだと思います。

議題3 地方協議会の開催状況について

議題4 トラック運送における長時間労働の実態調査について

資料4、5の説明

(野尻座長)

どうも有難うございました。委員の皆様にはまだまだ沢山ご質問があることと思いますが、時間の関係でこれまでとさせていただきます。カスミの齋藤マネージャー、三共貨物自動車の青木所長、大変有難うございました。それでは続きまして、議題の3『地方の協議会の開催状況について』および議題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』の資料を国土交通省よりご説明いただきたいと思います。よろしくお願ひします。

(国土交通省自動車局萩川貨物課長)

まず資料4ですが、地方協議会の開催状況、6月の中央協議会に続きまして、7月の半ばぐらいから8月の前半にかけて、各都道府県で第一回協議会のキックオフをしていただ

きました。それで、地方の労働局、トラック協会、運輸支局が、荷主も交えて企画的な仕事をするというのは初めての試みだったので、最初はなかなか難しい部分があると思うのですが、私達のスタッフもいくつか行かせていただいて、一回目にしては非常にいい会議が多かったと思いますし、荷主のほうからもトラック業界の抱える問題点がよく分かったとか、非常に良い方向でのキックオフが実施されたのではないかと思います。

各県で置かれた状況が違って、九州・北海道は距離が長く、ある県は農業県で農産品の貨物が多いが、ある県は工業製品の貨物が多いなど、置かれた状況が違います。こういう会議を開催すると本省（東京）でやった通りにやらなければいけないのではないかと最初思っていることが多いのですが、地方ごとに環境が違うので、一番良く成果が上がるようにメンバーも主題の設定も、自由に考えてやって下さいとしています。迷ったら当然その場で問題点を共有しながらやっていくのですが、会議の形式より議論の中身で勝負ということで、せっかくの機会なので柔軟に考えてやりましょうと、話をしています。また第二回、第三回と今年度開催していきますが、うまくフォローしながらやっていきたいと思っております。

それから、資料 5 の調査ですが、厚い資料になっています。あとから見て頂くとして、調査自体は9月の半ばくらいに実施して、既に終了しております。現時点ではトラック協会のほうに各県からデータが集まりつつあるということで今日確認したところ8割くらいは集まっているのではないかと伺っています。それで各県約 100 名のドライバーの回答サンプルで、約 5000 事例くらい集まればいいと前回お話したのですが、それに近い数字が既に回収になっていると聞いております。調査自体、前回の議論になりますが、なかなか自社のデータは出しにくいとか、荷主のことに言及する調査は無理だ、などという声は当然ありまして、私達も可能な限りそのようなところを解消するような情報発信はしたつもりなのですが、そのような困難な状況な中でも前向きにご協力いただいたということで、非常に感謝しているところです。

この結果は事務的に取りまとめて来年予定されている第三回の協議会で披露して、また議論の対象にしたいと思っておりますので、次回よろしく願いいたします。

議題 5 その他

資料 6、7、8 の説明

(野尻座長)

続きまして議題の 5、その他でございます。その他につきましては資料の 6・7・8、と用意させていただいておりますが、経団連、日商、厚生労働省から資料のご呈示をいただいておりますので、これらについてご説明頂きたいと思っております。まず経団連の上田委員からお願いしたいと思っております。

(上田委員)

お手元の資料 6 をご覧下さい。経団連では、先月 20 日、お手元の「企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方」という政策提言を取りまとめています。本協議会と問題意識で共有しているものもありますので、是非参考にさせていただきたいと思います。表紙をめくっていただき、裏側に簡単な概要がありまして、その本協議会のテーマと関係あるポイントのみご紹介いたします。

まず、「Ⅰ. 物流の重要性と直面する課題」ということで、物流業界が直面する課題を整理し、右側に図がありますが、担い手の高齢化、人材不足の深刻化、あるいは労働環境の改善、環境規制の強化、e コマースの普及等々の課題を整理しています。

実際こういった課題に対して現在、次の「Ⅱ. 物流効率化への取組みの現状」ということで、主に経団連参加企業ということで大企業中心にはなりますが、物流事業者や製造業各社による物流効率化への具体的な取組事例、ベストプラクティスに近いものを紹介していますので、本文のほうで詳細についてはご覧ください。ここでは、積載効率の向上、あるいは荷主間連携におけ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、こういった事例を紹介しています。

次に「Ⅲ. 目指すべき物流」ですが、いろいろと各社あるいは各企業系列で取組みはなされておりますが、やはり先ほどから議論がございますように、部分最適ということでは対処できない課題も非常に多くございます。ここに、①官民一体で取組む競争基盤としての物流の再構築、②収益性のある物流の確立、③産業構造の高度化を支える物流への変革の 3 つの柱を物流のビジョンという形で、提示しています。その①の官民の部分ですが、その下の囲みにありますように、各社単独での取組みは限界が来ています。特に各輸送モード結節点、そこでの連携が非常に重要であるという点があげられます。それから収益性の部分に関しては労働環境のさらなる改善による担い手の継続的な確保などを指摘しています。

次に「Ⅳ. 官民一体で取組む競争基盤としての物流の再構築」で、具体的な提言をしています。まず官民の部分ですが、行政が主体となって取組むべきもので、「企業の競争力強化に資する社会資本整備の推進」では港湾・道路・空港等々、あるいは物流に配慮した街づくりというような観点から具体的な提案をしています。それから右側の 2 番目として、「企業間・業界間の連携によって取組むべきもの」ということで、モーダルシフト、共同物流、コンテナラウンドユース、循環型一貫パレチゼーションがあります。

最後に、「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」では、特に今回トラックの協議会で問題意識として指摘しています点について、産業界として考え方を整理しております。やはり収益性のある物流を実現していく上で、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の整備が重要であるということで、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、といったことを進めることが重要で、単に発荷主だけではなく、着荷主の前向きな対応が必要であると述べています。また、最後に、従来からの「行き過ぎた顧客対応」ではなく、デ

マンドチェーンといった視点を加味した形での取引が非常に重要であると指摘しています。

(野尻座長)

有難うございました、それでは続きまして、日本商工会議所様の「人手不足への対応に関する調査結果」の概要についてご説明頂きたいと思います。よろしくお願ひします。

(日本商工会議所 千葉氏)

日本商工会議所の千葉と申します。資料7をご覧いただければと思います。8月26日に「人手不足への対応に関する調査」をまとめましたので、その概要につきましてご説明申し上げます。左上の四角囲いを見ていただければと思います。全国の4,072社を対象にアンケートを行いまして、2,625社からご回答いただきました。主な回答、企業の内訳につきましては左側の円グラフを見ていただければと思います。業種別に見ますと製造業、卸売・小売、飲食店、建設業と多く続いてございます。

回答企業の従業員数内訳につきましては21人～50人が最も多く32%、11人～20人、51人～100人という企業構成で続いております。

左下の四角を見ていただければと思います。まず人員の充足状況について聞いております。今回の調査では、回答企業の半数以上で「不足している」という回答が出ており、中小企業におきましても人手不足が深刻化しているという状況が見てわかりました。

図1の設問で人員が不足していると回答した企業の業種割合でございますが、介護・看護が最も多く、続きまして運輸業、建設業という形で続いてございます。

続きまして右側に、求める人材について聞いてございます。人手不足の企業が求める人材として聞いておりまして、最も多かった項目としては「一定のキャリアを積んだミドル人材」という結果でございます。やはり中小企業でございますので、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る声が多いという結果でございます。また求める人材について業種別にクロスで聞いてございますが、全業種におきまして、やはり「一定のキャリアを積んだミドル人材」というものが、最も必要とされているという結果でございます。

続きまして、女性の活躍、高齢者・外国人の件についても聞いております。女性の活躍推進につきましては、全体の42.8%が「実施している」、また「検討している」(21%)と回答しており、それらを合わせると約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という結果でございます。

右側に実施している内容について、取組みをご紹介します。「出産育児に対応した制度の変更」、「女性社員の採用拡大」、また「管理職への積極的登用」という項目が、多い結果でございます。また、65歳以降まで勤務ができるかという質問でございますが、約7割以上が「勤務ができる」と回答しており、中小企業における、高齢者の一層の活躍が期待されるという結果でございます。

また非技術的分野の外国人労働者受け入れにつきましては、「産業界として受け入れるべき」が 36.8%と最も高い数値でございましたが、「分からない」という回答も 35%あり、こちらについては企業の見方が分かれているという結果でございます。

最後に「人手不足解消に向けた労働生産性向上」についても聞いてございます。「労働生産性向上への取組み」について実施しているか、と聞いたところ 53.9%の企業が「実施している」という結果でございました。しかしながら右の図 12 をご覧頂きますと、やはり従業員規模が大きい企業ほど取組みの状況が多い結果でございまして、従業員規模が少なくなるにつれ、取組みの実施数は減少しているということでございます。また実施している取組内容を聞いてみたところ、「人材育成」が 7 割以上で最も高く、次いで「取引価格の維持・向上（ブランド強化）」、また「人員配置の見直し、長時間労働の抑制」が多い結果でございました。これは概要版でございますので、資料の上にある URL に詳細版を掲載してございます。

（野尻座長）

有難うございました。それでは続きまして、厚生労働省の村山課長からご説明頂きたいとおもいます。宜しくお願いします。

（厚生労働省労働基準局村山労働条件政策課長）

資料 8 に即して、本日最後の説明でございますので、本日の議論を振り返る形でご紹介を申し上げたいと思います。まず平成 24 年度から実施しているトラック運転者労働条件改善事業でございます。これは、厚生労働省でトラック運転手の長時間労働対策をはじめとする労働条件の改善に向けまして、行政および業界はもとより、荷主企業を含めた関係者一体となって進めている取組みでございます。その箱にございますように、まず荷主、それから元請・下請の運送事業者で協議会を作っていて、そこに専門的な知見を持った受託者のシンクタンク、具体的には日通総研から個別指導に入っていていただき、その改善の取組みについてさまざまな情報の発信をしていただく、そういった事業でございます。

1 枚おめくり頂きますと裏側 2 ページ目でございます。見ていただければわかりますように、このケース 2 というのが本日プレゼンをいただきましたカスミ、三共貨物自動車をはじめとする皆様方の取組みでございます。と言いましても、先ほど齋藤様から詳しいご説明がありましたように、十数年にわたる現場に即した着実な取組みの積重ねの最後のところでこの事業をご活用いただき、むしろ情報発信の形で使っているということでございます。

また、メーカー系の企業の例にもありますように、受託いただいた各協議会におきましては、荷主企業と事業者の皆様方一体となって工程、作業環境の改善ですとか、仕分けの改善、あるいは ICT 化等によって時間を計っていき、それによってコストの削減も図っていくという WIN-WIN の関係を築いていただいております。こうした成果についてカスミにもいろいろなシンポジウム等でもご発表いただいておりますが、先ほど委員の有識者の

先生からも、20分、30分でも、こういう事例をいろいろなところで発表していく事は大事だよねというご意見をいただきましたが、私どもとしても、引き続きこうした情報発信のお手伝いをしていきたいと考えています。

それから、施策の例②として p3 では、「職場意識改善助成金」というものを中小企業の事業主の中で特に省力化投資等の生産性向上の取組みに意欲的な皆様にお使いいただいているということを簡単にご紹介しています。

助成金制度の場合、そこにございますように、たとえば、所定外労働時間 何%削減とか、年次有給休暇の取得率を上げていこう、そのためには省力化投資、あるいは工程改善、ICT化、いろいろなことが必要なので、あるいは外からの社会保険労務士や、さまざまなコンサルタントの皆さんからのコンサルティングなどが必要ですが、中小企業の場合なかなか現下の経営環境の中で全額の費用負担も難しいという場合には、応援策として、こういった助成金を使って頂いているというようなことをございます。実は産業別に見ますと、こうした施策の活用が非常に進んでおりますのは、製造業、卸小売業で、助成金も約半分が製造業・卸小売業で使われている実態にございます。

これまでのところは主として我々の努力不足が多々あったと思いますが、運輸業での利活用が極めて低調でした。本協議会をひとつのステップとして、国土交通省を通じ、あるいはまた全日本トラック協会の皆様方とさまざまな意見交換の場を持たせていただきまして、こういう雇用ですとか労働関係の応援策も含めて分かりやすい形で発信をして、生産性向上の応援策という形で使われていくようにしていくことが必要なのではないかということで、もうひとつ緑色の縦置の資料を入れさせていただいておりますが、大体が厚生労働省のこの手の助成金のPR資料というのは記入例が製造業モデルになっている場合が極めて多かったのですが、めくっていただければわかりますように、全面的にトラックドライバーの方々の応援策として使って頂けたらこういう事例がある、あるいはこういう記入例がある。そのような記入例から逆に「こういう使い方でもこういう支援策あるのか」ということの気づきのひとつのきっかけにもしていただくような資料として作っております。トラック協会からも様々なご意見、ご要望を頂いておりますので今後とも連携を深めながら、しっかりとこうした応援策を通じて、生産性向上という政府全体で取り組んでいるものを応援策として活用することができるようになればと考えているところをございます。

(野尻座長)

どうも有難うございました。以上をもちまして、本日用意した議題については、一通り終わったということになりますが、委員の皆様、特に何かご発言をされるという方がいらっしゃれば挙手をいただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは以上で本日予定された会議はすべて終了いたしました。それではマイクを事務局にお返しいたします。

6. 閉会挨拶

(事務局)

最後に協議会の閉会にあたりまして、山越労働基準局長よりご挨拶を申し上げます。よろしくお願いたします。

(厚生労働省山越労働基準局長)

厚生労働省労働基準局長の山越でございます。藤井自動車局長が所用でご退席をされましたので、本日は私の方から締め括りのご挨拶させて頂きたいと存じます。

本日は2時間にわたり、委員の皆様には大変活発で、広範なご議論を頂きまして本当に有難うございました。本日から前回までの取引環境、労働時間の問題に加えまして、生産性向上の問題についてご議論頂く事になったわけでございますけれども、両者は大変密接な関係でございまして、両者を併せてご議論いただいて、大変議論が深まったと感じております。

そしてまた本日は、カスミの齋藤様、それから三共貨物自動車の青木様から現場の事情につきまして、大変示唆に富むご説明を頂きました。荷主とトラック運送事業者のパートナーシップ、そして全体最適を目指すということが大変大切だというお話をいただいたと思っております。今後こうした荷主の皆様のご協力をいただきながらトラック運送業における生産性向上が、多くの企業に広まることを心から念願をしているところでございます。

それから次回には、現在集計をしております実態調査の結果が取り纏まると思われますので、これを踏まえまして、いっそう具体的な課題の特定でございませとか、具体策の方向性について次回にご議論いただけると考えております。私どもも関係省庁が協力いたしまして、この問題が少しでも進みますように努力をしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願い致します。本日は有難うございました。

(事務局)

長時間にわたり熱心なご議論を頂き、誠に有難うございました。予定の時間となりましたので、これで本日の協議会は終了させていただきます。議事録につきましては委員の皆様にご確認いただいた後に、公表させていただく予定としております。また次回の開催は年明けを予定しておりますが、日程等につきましては追ってご連絡させていただきます。本日は誠に有難うございました。

以 上