

ヒアリング結果まとめ（公表用）

○以下の企業に対し、事務局においてヒアリングを実施

- 加工食品メーカー
- 菓子メーカー
- 日用品メーカー
- アパレルメーカー
- 医薬品メーカー
- 加工食品卸
- 日用品卸
- 小売
- 総合物流企業
- 加工食品物流企業
- 菓子物流企業
- 宅配事業者
- パレットレンタル企業

ヒアリング先への質問事項

■ ヒアリング先へは、主に以下の事項について質問。

#	分類	質問事項
1	現在の取組の経緯	共同物流等の取組を始めた（始めようとしている）きっかけは何か。
2		どのような体制で検討・調整を進めてきたか。取組をきっかけに企業自身は変わったか。
3		取組を始める上で苦慮したことは何か（制度、商慣行、納品条件等）。
4		取組を始める上で当初計画していたものの実現しなかったことはあるか。
5		取組の開始後、課題となっていることはあるか。また、コスト削減等、明らかになったメリットはあるか。
6		取組の成果を社内でどのように説明したか。また、社内でどのように評価されているか。
7	今後の取組について	物流効率化に向けて今後さらに進めたい取組はあるか。
8		さらに進めたい取組について、実現の障壁となっていることはあるか。
9		他社の取組で自社でも取り入れたいものはあるか。
10	解決方向性	共同物流等を進める上で最も重要なことは何か。
11		（荷主のみ）自社の経営課題として物流を重視しているか。
12		共同物流等を進める上で政府に期待することはあるか。

ヒアリング結果まとめ①

#	質問事項	ヒアリング結果まとめ
1	きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ● 以前から物流効率化の取組を進めてきた企業もあるが、2011年の東日本大震災や、特に2014年に表面化したドライバー不足を機に検討を始めた企業が多い。 ● 共同物流の相手は、たまたま知り合いだったというパターンや、以前から一緒に勉強してきた相手というパターンが多い。 ● 共同物流の取組については基本的には荷主企業から提案。直近では、協業の実績のある複数企業に対し物流事業者側から提案した例もあり。 ● BCPの観点から、拠点を増やずに当たって共同化した例もあり。 ● 国のモデル事業がきっかけで始まった例もあり。
2	検討体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 荷主企業の物流部門及び物流子会社が集まって検討を進めてきたパターンが多い。 ● 検討の過程で、経営層に物流の現状を理解してもらう機会となっている。 ● 荷主間の共同物流にあたって、同じ3PLに委託していたためスムーズに進んだパターンもあり。 ● 社内からは反対の声もあったが、社内の提案制度でのプレゼンにより、承認を得た例もあり。
3	苦労した点	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送の共同化のため、ドライバーの荷役範囲などの納品条件の統一に調整を要する。 ● 食品とそれ以外の貨物の共同輸送では、匂い移りに関するテストに時間を要する。 ● モーダルシフトや中継輸送では、ダイヤやドライバーの拘束時間の観点から、ルートを選定が困難。 ● 重視すること（コストか労働者不足対策か）の考え方が一致せず、苦労するケースもある。 ● 条件を満たすコンテナなどの設備が存在せず、新たに開発を要するケースもある。 ● 公正取引委員会との調整に時間を要する。（様々なデータ提出の結果、最終的にはメールでの回答あり。） ● システム統一するための費用負担等のシステム関連が課題。 ● 受注締め時間、業務表現等の統一、特殊作業への対応等の事務関連が課題。 ● 物流センター集約に伴う開発投資等の資金調達が課題。 ● 協力会社への対応（従前の運送会社を引き続き使って欲しいとの要望等）が課題。 ● バーコードや配達指定時間帯の違いに苦労。 ● 館内物流について、メリットを受けているビル運営会社側から費用をもらえず苦労。 ● 貨客混載は、拠点との位置関係がマッチするとは限らず苦労。
4	実現しなかったこと	<ul style="list-style-type: none"> ● 商習慣の問題から配送の共同化に協力してもらえない着荷主もいる。 ● 各社のシステム統合までは至らないケースもあった。

ヒアリング結果まとめ②

#	質問事項	ヒアリング結果まとめ
5	課題・メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 製・配・販で各社の習慣が異なっている。稼働管理チーム等により、共同物流の実現に障壁となる習慣のある社に指導を行うケースもあった。 ● 物流コストは上昇する一方、予想されるトラック手配の更なる困難への対策や、環境対策で意義がある。短期的な物流コスト増よりも長期的に考えて商品を運べなくなるデメリットは大きい。 ● 中継輸送に加え発着地での二社の拠点間輸送を組み合わせることで、25%のコストダウンや27.5%のCO₂削減を実現した例もある。 ● 災害時のBCPとしてモーダルシフト、あるいはモードの多様化は有効。 <ul style="list-style-type: none"> ● 定曜日配送にしたことで、確実に運べている。 ● 地域内の一括配送は、街を行き来する車両が減るのがメリット。 ● 館内物流は、テナントへの営業にもつながる。一括して配送することでビル内に見知らぬ業者の出入りが少なくなることは評判が良い。
6	社内での評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 「コスト削減」だけが目的ではないということが荷主企業内にも浸透してきている。トップを巻き込み、営業にも物流を理解させることができ始めている。 ● グリーン物流パートナーシップ会議の大臣賞は、社内評価にインパクトを与えている。 ● 社内で反発の声がある場合でも、災害の発生等があるとモーダルシフトが評価されている。

ヒアリング結果まとめ③

#	質問事項	ヒアリング結果まとめ
7	今後の取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 翌日配送から翌々日配送への変更、1 / 3ルールの見直し、定曜日配送など、商習慣の変更に対して意欲的な事業者もある。 ● 特に翌々日配送は、車両確保、荷量の平準化調整、計画的な人員配置や積載率の向上の観点から大変有用であり、取組拡大に意欲的な事業者もあった。 ● 検品など、今まで当たり前に行ってきたことをやめることも必要。 ● 荷待ち時間削減のため、フロア別出荷や夜間入庫を促進する意向もあった。 ● トラックの確保が難しいことから、今後もモーダルシフトや中継輸送を推進する意向があった。 ● 物量のある幹線輸送において、EVやFCVを活用する意向もあった。 ● BCPの観点からモードの多様化が必要。輸送ロット拡大のため、共同物流が必要。 ● 中継輸送や消費地近郊への物流拠点の設置も必要。その際も共同化が必要。共同化により、BCPの観点から拠点数を増やしたり、同一地方の複数拠点を、方面別に振り分けたり、サテライト化するなどしていききたいとの事業者もあった。 ● ここ3～4年で荷主企業の物流に関する壁がなくなってきたことから、物流事業者側からの協業提案も可能な状況になっている。 ● アパレルはリードタイムが競争の源泉であり、業者間の連携、共同輸配送は考えられないという事業者もあった。 ● トラック不足には悩んでいるが、国内輸送で非効率はなく、打ち手がないという事業者もあった。 ● メーカーの受発注システムも一本化して、SCM機能を代行する方向に行きたいとの意向もあった。 ● 共同化も見据え、業界内での物流手順の標準化を進めたいとの意向もあった。 ● タワーマンションの配送が課題。配送用の駐車場もなく、ロッカーが取り合い、エレベーター待ちが長いなど。 ● 過疎地での共同配送については、共同化する事業者それぞれにとってメリットが必要。 ● ラストワンマイルは競争領域だが、幹線は協調領域だと考えている。

ヒアリング結果まとめ④

#	質問事項	ヒアリング結果まとめ
8	実現への障壁	<ul style="list-style-type: none"> ● 「物流＝コスト」との認識の中で、「共同配送＝コストダウン」と思い込んでいると先に進まない。 多少のコストアップか、将来運べなくなるかの二択と認識することも必要。 ● モーダルシフトについて、鉄道はダイヤによってキャパシティーが限界。海運もドレージや荷役のキャパシティー、リードタイムの問題がある。鉄道モーダルシフトは、トラック事業者と付き合いがなくなるため、災害時に代替のトラックが手配できないのが懸念点。 ● 検品レスや翌々日配送は、システムが対応していないなどの問題があり、促進に障壁がある。 ● 検品レスなどの省力化のイニシャルコストの負担者が不明確。 ● 公取のルールが明確に示されておらず、許容範囲が不明。 ● 夜間入庫は、労働時間短縮にはなる一方、夜間の労働者確保や周囲への騒音が問題。 ● 冷凍食品は、工場ごとにパレットサイズが違い、パレットサイズを変えると工場設備まで変える必要。 ● マッチング相手を紹介してもらうこともあるが、車型や空きスペースの問題でなかなか進まない。 ● 卸との調整は、卸にも人がいないので難航している。 リードタイムは、卸よりも小売に引っ張られる。 ● 貨客混載について知識を持っている人が少なく、地域ごとのマッチングがなかなかできていない。
10	共同物流等を進める上で重要なこと	<ul style="list-style-type: none"> ● トップのコミットが重要。 ● 手持ちのデータをオープンにすることが重要。 ● 事前にコスト削減の目標等ゴールを設定しておくことが重要。 ● コスト重視だと企業ごとのコスト削減を優先し、頓挫するケースが多いため、運べなくなるリスクの回避を目的とすることが重要。
11	社内の物流への意識	<ul style="list-style-type: none"> ● これまで考えられなかったが、社長レベルでも物流について発言してもらえる機会が出てきている状況。 ● 卸からの物流に関する問い合わせもどんどん増えてきている状況。 ● 経営陣への根気強い説明により、共同物流の重要性についての理解は深まってきているが、過度に営業部門を気にする経営層もまだまだ多い状況。 ● ドライバー不足等の状況は説明するものの、物流コスト削減の要請も強くある状況。 ● 納品条件の緩和等でコストを吸収できることもあるが、昨今の状況下でも店舗との調整は厳しくなっている。 ● 取組が始まる前は、物流は経営層から遠く、届いていなかった。「何とかなっている」という認識があった。

ヒアリング結果まとめ⑤

#	質問事項	ヒアリング結果まとめ
12	国に期待すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 新技術はコストが高く、補助等による導入の促進が必要。 ● パレットや伝票、バース予約やバーコードなど、システムがバラバラのため、業界全体での統一が必要。 システムや伝票番号の統一のための旗振り役を担ってほしい。 ● システム変更への補助などによる共同物流の促進が必要。 ● 共同物流の促進のための、個社毎が繋がることの出来る共通データ基盤の整備が必要。 ● 長距離ドライバーによる配送・荷役は問題。長距離と末端輸送は分けるべき。国によるスキーム作りが必要。 ● 中継輸送の推進のため、一度高速を下りても無料で戻れるなどの仕組みが必要。 ● 鉄道のコンテナサイズの拡大など、鉄道の輸送量の増強。 ● 新しいタイプの車両やコンテナを実験的に作る場合に補助が必要。 ● 共同物流の取組を優良事例として宣伝するなど、更なる応援が必要。 そういった意味で総合物流施策大綱は意義がある。国からの発信により営業や取引先も話を聞いてくれるようになった。どんどん課題と解決策を示していけば、経営層にも認知が進んでいくので、危機感を伝えて欲しい。 ● 各社で異なる物流手順の共通化をしなければ共同物流は実現しないが、異業種間連携では話し合いのテーブルがないため、異業種における物流手順の共通化のための検討の場が必要。 ● 過度なリードタイム競争や厳格な賞味期限と納品日時のルールのような商慣行を変えていかなければ食品物流が立ち行かなくなることを発信し、荷主の理解を得られる環境が必要。 ● AI等の新技術は商慣行の見直しから導入する必要。 ● 古い規制の見直しをお願いしたい。 ● リードタイムの延長や附帯作業の縮小など、着荷主側の幅を広げる必要。川上から川下まで一気通貫で取り組む事例を広めて欲しい。 特に、リードタイム延長には支援策が欲しいくらい。 ● ビル内に荷捌き地を設けることや駐車場や荷捌き地における天井高さが確保されるようにして欲しい。 ● 貨客混載について、手続きをわかりやすくしてほしい。 ● 物効法の定期報告手続きが負担なので、簡素化する必要がある。