

(案)

荷主と運送事業者の協力による
取引環境と長時間労働の改善に向けた
ガイドライン
紙・パルプ（洋紙・板紙分野）編

令和 2 年〇月〇日（公表日）

厚生労働省
経済産業省
国土交通省

紙・パルプ（洋紙・板紙分野）の物流における生
産性向上及びトラックドライバーの労働時間改善
に関する懇談会 (P)

～ガイドライン策定の経緯とトラック運送事業の現状～

平成 30 年 7 月に公布された「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」において、長時間労働の是正を図る観点から、時間外労働について罰則付きの上限規制が導入されることとなり、自動車の運転業務についても、改正法施行から 5 年後となる令和 6 年 4 月 1 日から、年 960 時間の上限規制が適用されることとなった。しかし、労働基準関係法令や「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）の違反が高水準で推移する中で、現状のままでは、上限規制を遵守しながら現在と同水準の物流を確保することは困難と考えられている。そのため、取引環境の適正化や労働生産性の向上等の長時間労働是正に向けた環境整備に資する実効性ある具体的取組を速やかに実施する必要がある。

その一環として、国は、トラック運送事業者、荷主、行政等の関係者が一体となって「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」を設置し、トラック運送事業者と荷主とが連携して荷待ち時間の削減や荷役作業の効率化など長時間労働の抑制を図るための実証実験を平成 28 年度から実施した。その成果を「荷主と運送事業者の協力による取引環境と長時間労働の改善に向けたガイドライン」として取りまとめ、「ホワイト物流」推進運動セミナー等の場で周知を行っているところである。

このような取組みに加えて、調査の結果、荷待ち時間の件数が特に多かった輸送分野（加工食品、建設資材、紙・パルプの 3 分野）について、平成 30 年度から、それぞれサプライチェーンの幅広い関係者が参画する「物流における生産性向上及びトラックドライバーの労働時間改善に関する懇談会」を開催し、今般、それぞれの輸送分野特有の課題の洗い出しや、実証実験、実態調査等を踏まえた解決方策の検討を行った成果として、「荷主と運送事業者の協力による取引環境と長時間労働の改善に向けたガイドライン 加工食品物流編」「同 建設資材物流編」「同 紙・パルプ（洋紙・板紙分野）物流編」「同 紙・パルプ（家庭紙分野）物流編」を取りまとめた。

今回検討の対象となった各輸送分野の関係者は、次の（１）～（３）におけるトラック運送事業の現状を喫緊の課題と捉え、このガイドラインを参考に、荷主とトラック運送事業者が自主的・積極的に取引環境と長時間労働の改善に取り組まれることを期待するものである。

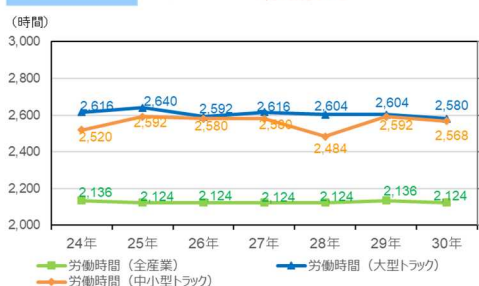
(1) 今後のトラック運送事業の見通し

すでにトラック運送事業における人手不足は深刻な問題になりつつあるが、産業の中核を担っている 45 歳から 59 歳のドライバーが今後 10 年から 15 年以降に退職していった場合、女性や若者などの新たななり手が現れない現状のままでは、人手不足が一層深刻化すると考えられる。その一方で、働き方改革によりドライバー一人の労働時間に制約がかかる中で、これまでと同程度の物流を維持するには、より一層ドライバーを増加させなければならない状況となっている。

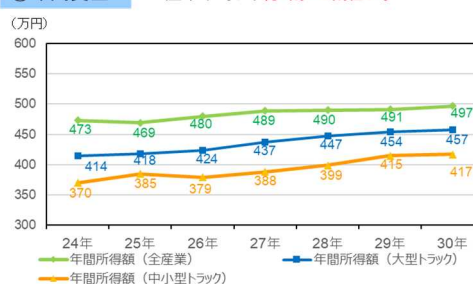
これらの懸案に対して何も対策を施さなければ、現状のトラック運送の調達コストの上昇にさらに追い打ちをかけることは明らかであり、物を運べなくなる時代がそう遠くない将来に訪れると考えられる。

○トラック運送事業の働き方をめぐる現状

①労働時間 全産業平均より約2割長い。



②年間賃金 全産業平均より約1割〜2割低い。

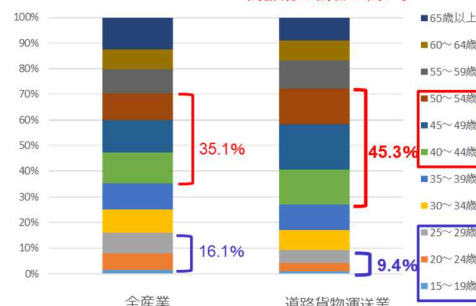


③人手不足 全産業平均より約2.0倍高い。

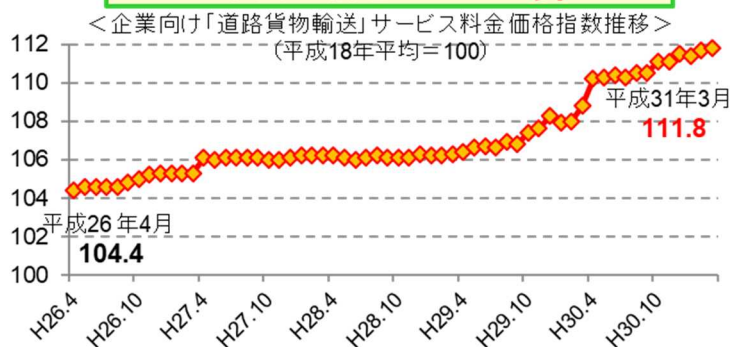


(出典) 厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」(ほかより国土交通省作成)

④年齢構成 全産業平均より若年層の割合が低く、高齢層の割合が高い。



トラックの調達コストは上昇



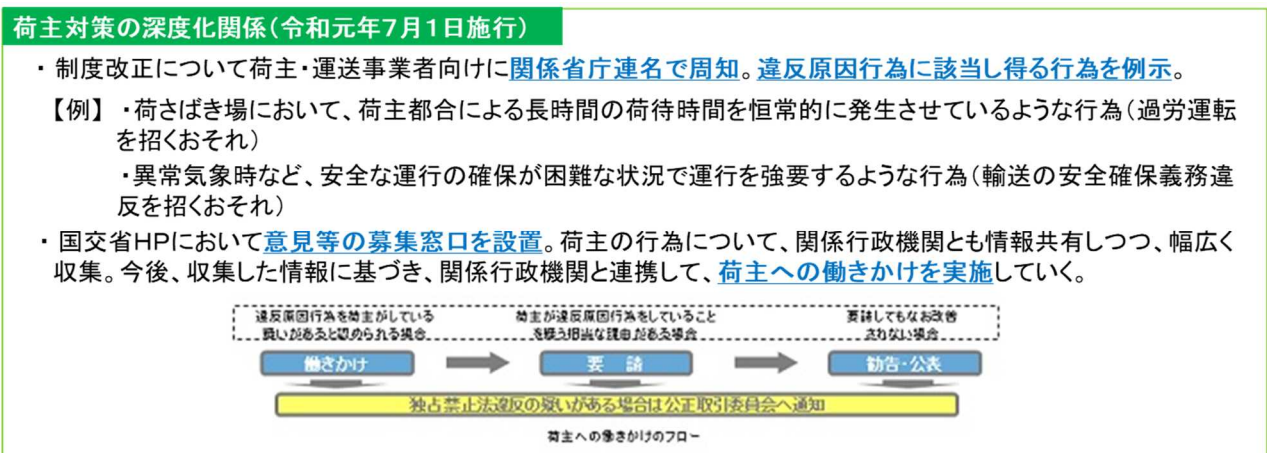
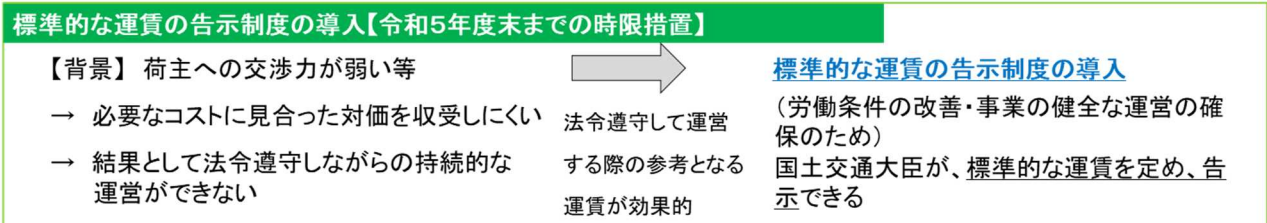
(出典) 日本銀行「企業向けサービス価格指数」を基に作成

(2) トラック運送事業を取り巻く制度面の変遷

これまでも荷待ち時間等の記録義務付け（平成 29 年 7 月）、運賃、料金の範囲の明確化（平成 29 年 11 月）、荷役作業等の記録義務付け（令和元年 6 月）等、荷主との取引適正化に向けた措置を講じてきたところであるが、平成 30 年 12 月に公布された改正貨物自動車運送事業法では、荷主の配慮義務が新設され、上記を含めた法令をトラック運送事業者が遵守できるよう荷主は配慮しなければならなくなった。

また、同改正法の中では、国がトラック運送事業の「標準的な運賃」を告示することとされた。「標準的な運賃」は、トラック運送事業の能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものであることを基準とし、トラックドライバーの労働時間や賃金といった労働環境水準を大幅に改善することを目的としている。「標準的な運賃」は公定運賃ではないものの、現在の実勢運賃では、従業員の賃金アップや新たなドライバーの雇用に十分な投資ができていない事業者が多いことから、トラック運送事業者から荷主に対しては「標準的な運賃」を基にした交渉が行われる場面が増えることが予想される。よって、荷主側においてもおのずと積載率の向上等の輸送効率化策を検討しなければならなくなると考えられる。

○貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律（議員立法）の概要（一部抜粋）



(3) トラック運送事業の健全な発展に向けて

トラックドライバーの人手不足を解消するためには、物流の過程で発生している荷待ち時間等のムダの排除や、機械荷役への転換等の作業の効率化、共同配送等の輸送効率の向上等に取り組む必要があるが、これらの取組みは荷主の協力なくしては実現しえない。また、トラック運送事業者と契約関係にある発荷主がいくら物流改善に取り組んだとしても、着荷主の協力が得られなければ十分な取組みの効果は得られない。さらには、当該発着荷主よりもサプライチェーンの上流または下流に位置する関係者の協力がなければ、これらの取組みを継続的に進めることは困難である。

そのため、まずは供給部門方面から最終消費者方面までサプライチェーンの関係者が危機感を持って物流面の課題を認識する必要がある。また、各関係者内においては、物流部門だけではなく、企業のトップ、営業部門、企画部門も含め、一丸となって物流課題の解決に取り組む必要がある。

その第一歩としては、サプライチェーンの各関係者が「ホワイト物流」推進運動に参加し、物流改善のために自社で何ができるかを検討し、自主行動宣言を行ったうえでこれを実践することが適当ではないかと考える。これが、各関係者が「荷主配慮義務」の責を果たすきっかけとなり、ひいては自社のコンプライアンスの向上にも資することとなる。

○「ホワイト物流」ポータルサイト (<https://white-logistics-movement.jp/>)



【目次】

取引環境と長時間労働の改善に向けた取組みの進め方	○
改善に向けたステップ	○
ステップごとの取組みの具体的なイメージと流れ	○
労働条件改善のためのチェックリスト	○
取引環境と長時間労働の改善に向けた対応	○
洋紙・板紙分野における今後の取組みの方向性.....	○
おわりに.....	○
改善基準告示(トラック運転者関係)の概要	○

【参考資料】

相談窓口一覧(働き方改革推進支援センター)	○
補助金・助成金等の一覧	○

取引環境と 長時間労働の改善に向けた 取組みの進め方

一口に「取引環境と長時間労働の改善に向けた取組み」といっても、いったい何から手をつけて、どのように進めればよいのかわからない、という方も多いのではないのでしょうか。また、実際に問題があると認識していても、日常の業務を遂行しながら課題解決のためのプランをゼロから検討するのは、とても大変なことです。

そこで、本ガイドラインは、まず ①「取引環境と長時間労働の改善に向けた取組みの進め方」について概観したうえで、②実際の現場における「改善に向けた取組みの類型と対応」について紹介する、という2段階に分けて記述しております。

さらに、具体的な取組み内容については、2ヶ年にわたって実施したパイロット事業をとりまとめた別冊の「事例集」を作成いたしました。事例集は、本ガイドラインにおける「改善に向けた取組みの類型」に合わせて整理されておりますので、ガイドラインを活用した検討と並行して、事例集を参照しながら、より具体的に、それぞれの現場に即した形で、荷主とともに取引環境と長時間労働の改善に向けた取組みが進められるような構成となっております。

荷主にとっては何気ないことが、トラックドライバーの労働時間に大きな影響を与えていることがあります。これはつまり、ほんの少しの作業改善であってもトラックドライバーの労働時間を大きく改善できる可能性があるということでもあります。また、そうしたほんの少しの作業改善が物流コストの削減や、サプライチェーン全体の効率化、最適化につながることも期待できますので、荷主の皆さまも是非、本ガイドラインを参考に、トラック運送事業者の皆さまとともに、取引環境と長時間労働の改善について考えてみて頂ければと思います。

それではまず、「取引環境と長時間労働の改善に向けた取組みの進め方」について、次のページから見ていきます。

改善に向けた ステップ

ステップ
1

荷主とトラック運送事業者の双方で、トラックドライバーの労働条件改善の問題意識を共有し、検討の場を設ける

ステップ
2

労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間の実態を把握する

ステップ
3

荷待ち時間の発生等、長時間労働の原因を検討、把握する

ステップ
4

荷主とトラック運送事業者の双方で、業務内容を見直し改善に取り組む

ステップ
5

荷主とトラック運送事業者間での応分の費用負担を検討する

ステップ
6

改善の成果を測定するための指標を設定する

ステップ
7

指標の達成状況を確認、評価することでさらなる改善に取り組む

取引環境と長時間労働の改善

ステップ 1

荷主とトラック運送事業者の双方で、トラックドライバーの労働条件改善の問題意識を共有し、検討の場を設ける

ポイント

- 荷主とトラック運送事業者が意見交換できる場（可能であれば関係者が同席する会議体）を設置する
- 問題意識の共有のため、定期的な意見交換を実施する

トラックドライバーはトラック運送事業者が雇用している社員ですので、その労働環境の改善については、一義的にはまずトラック運送事業者が取り組まなければなりません。

ただし、「他人の需要に応じて貨物を運送する」というトラック運送事業の性格上、需要側である荷主の理解、協力なくして改善を進めていくことは難しいことも事実です。

したがって、改善に向けた取組みを進めて行くに当たって、まずは荷主とトラック運送事業者等との間で、何が現場で課題になっているか等、労働条件の改善に関する問題意識を共有し、その機運を醸成するために荷主とトラック運送事業者が一つのテーブルにつく検討の場を設けることが大切です。

ただ、一口に荷主と言っても発地と着地で荷主が異なるケースもありますし、トラック運送事業者も元請、下請など複数のトラック運送事業者が関わっているケースも多いため、より実効性を高めるには輸送に関わる関係者全員をメンバーとした検討の場を設け、定期的な意見交換を実施することが望ましいと言えます。



労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間の
実態を把握する

- 労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間を正確に把握する方法を検討する
- 時間管理のためのツールの導入を検討する

運行中のデータはデジタコでもある程度把握できますが、積み卸しをはじめとした附帯作業や荷待ち時間の実態に関しては、スマートフォンのアプリなどで実態を簡便に把握するツール等を活用してデータを収集することも有効でしょう。

自社運行状況照会

部署 全て ▼ **ドライバー名** 全て ▼ **運行日** 2018/07/24 **時間帯** 昼 ▼

対象日時: 2018/07/24 14:00

派遣	ドライバーID	ドライバー名	開始時刻	終了時刻	項目名	乗車先ID	乗車先
01_少警事業所	S02	松野茂樹さん	2018/07/24 14:09	2018/07/24 14:49	運転		
01_少警事業所	S02	松野茂樹さん	2018/07/24 14:49	2018/07/24 14:49	荷越し		
01_少警事業所	S03	松野花子さん	2018/07/24 14:30	2018/07/24 14:31	運転		
01_少警事業所	S03	松野花子さん	2018/07/24 14:31	2018/07/24 14:31	手待ち(滝本都倉)	10001	沙龍IC
01_少警事業所	S03	松野花子さん	2018/07/24 14:31		荷越し		
01_少警事業所	S04	松野由都さん	2018/07/24 14:44	2018/07/24 14:44	運転		
01_少警事業所	S04	松野由都さん	2018/07/24 14:44	2018/07/24 14:45	横込み	10001	沙龍IC

A運送株式会社 運 転 日 報

○年○月○日(○)

NO.○○○○

行 先	予定台	出 発	2018/07/24 06:00	乗客数(前日比)					
乗客数	スタッフ	入 庫	2018/07/06 17:24	乗客数(前日比)					
総乗客数				走行距離					
乗 客	(A)全乗客合計(14)乗客								
No.	作業	乗客数	場 点	乗客時間	乗り降時間	時 間	積 込	積 卸	備 考
1	出庫			00:00					
2	出庫			00:00	00:15	0:15			
3	入庫			00:15	00:30	0:15			
4	出庫	乗客×××		00:30	00:47	0:17	積込		
5	入庫(10001)	M001		00:47	00:50	0:03		〇	
6	出庫(10001)	M001	乗客×××	00:50	00:50	0:00			
7	横込み	乗客×××							
8	出庫								
9	出庫	AR01							
10	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
11	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
12	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
13	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
14	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
15	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
16	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
17	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
18	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
19	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
20	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
21	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
22	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
23	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
24	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
25	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
26	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
27	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
28	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
29	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
30	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
31	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
32	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
33	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
34	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
35	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
36	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
37	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
38	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00	0:00			
39	出庫	AR01	乗客×××	0:00	0:00				

ステップ 3

荷待ち時間の発生等、長時間労働の原因を検討、把握する

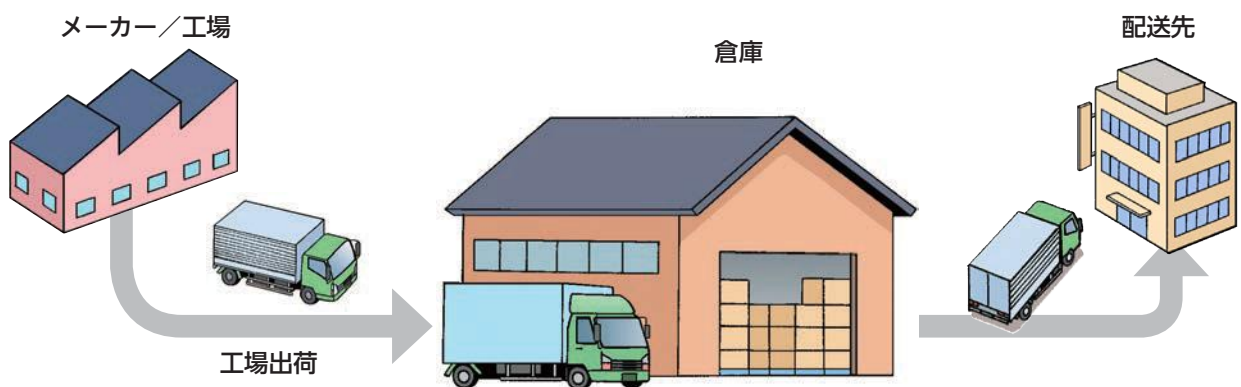
ポイント

- 発荷主の生産・出荷スケジュールや附帯作業などを検証する
- トラック運送事業者の運行計画、配車計画などを検証する
- 着荷主の受け入れ体制や附帯作業などを検証する

労働時間、荷待ち時間の実態が把握できたら、次にその原因について把握、検証することが大切です。長時間労働や荷待ち時間等が「どこで、どれくらい起きているか」が分かっていても「それが何故起きているのか」が分からなければ、改善に向けた検討が困難になってしまいます。

物流とは文字通り「物の流れ」で、輸送工程の個々の作業は点ではなく、全て線でつながっています。どこかの作業が滞れば物流全体が滞り、トラックドライバーの長時間労働につながるようになります。

長時間労働の原因は発側にあるのか、着側にあるのか、それは生産工程に起因する問題なのか、積み卸しや棚入れ・棚出しなどの附帯作業に起因する問題なのか、運行計画や配車計画に見直しは必要ないのかなど、輸送工程のどの部分がボトルネックとなっているのかをきちんと調べて、その原因を取り除くことが、長時間労働の改善にとって重要となります。



① 入荷



② 検品



③ 棚入れ



④ 保管



ステップ4

荷主とトラック運送事業者の双方で業務内容を見直し、改善に取り組む

ポイント

- 把握、検証した長時間労働の原因について関係者間で協議する
- 荷主、トラック運送事業者それぞれができることを検討する

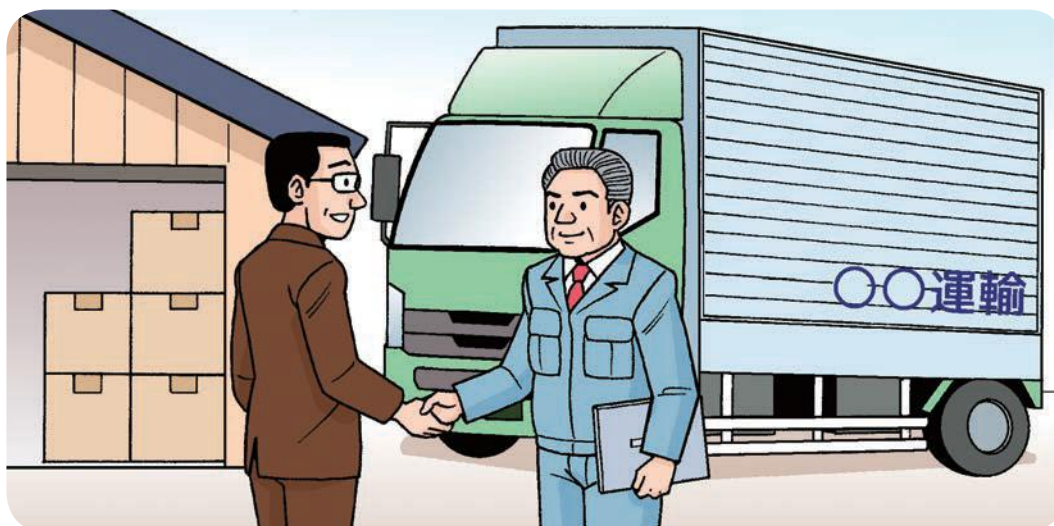
発地から着地までの物の流れのなかには、輸送だけでなく入荷、検品、仕分け、保管、ピッキング、包装、荷役、積み込み、出荷、配送など様々なプロセスが存在し、様々な主体が関わっています。

輸送部分に関しては主にトラック運送事業者が担っているケースがほとんどですが、その他のプロセスに関しては荷主自身が担っているケースもありますし、荷役作業会社が入って実施している場合もあるでしょう。

トラック運送事業者が担っている部分に起因する問題に関しては、トラック運送事業者自身が改善を進めることができますが、荷主や荷役作業会社が担っている部分が原因となって長時間労働や荷待ち時間等が発生しているのであれば、トラック運送事業者の自助努力でこれを改善していくことは困難ですし、現実にはプロセスの多くの段階に改善の種が隠されていることが多いのではないのでしょうか。特に、荷主と荷主から委託を受けた荷役作業会社等とが存在する場合には、現場で荷受け等を行っている者と、プロセスを変える権限を有する者とが分かれており、誰に話をすれば良いのか分かりにくい場合も多いかと思われますので、両者に参画してもらうことに大きな意味があります。

したがって、業務内容の見直し改善に当たっては、荷主とトラック運送事業者が協力し合いながら、それぞれができることに取り組んでいくことが必要となります。

課題や原因に対する具体的な対応策の検討には、後述の事例も参考にしてください。



ステップ 5

荷主とトラック運送事業者間での応分の費用負担を検討する

ポイント

- 作業効率化のために必要な機器やソフトウェアの導入、作業手順の見直し等を検討する
- 関係者間で応分の費用負担を検討する

長時間労働や荷待ち時間等の改善に向けた方策には様々なことが考えられます。例えば運行計画の見直しや作業動線の変更など、手順の見直しであればそれほど費用のかかるものではありません。

しかし、工場内のレイアウト変更や物流システムの構築、物流機器の導入などであれば、そこには一定の費用が発生することとなりますが、大きな成果も期待できます。

また、費用をかけるのであれば、誰に、どのような成果があるのかを検討する必要があります。また、その成果は荷主、トラック運送事業者の双方が享受できることが望ましいものです。

したがって、改善を実施することによって荷主とトラック運送事業者が享受できる成果を想定し、これに基づいた応分の費用負担を検討することが、継続的な改善の取組みには必要です。



ステップ 6

改善の成果を測定するための指標を設定する

ポイント

- 改善効果を測るための数値目標を設定する
- 問題点と改善に向けた意識を関係者間で共有する

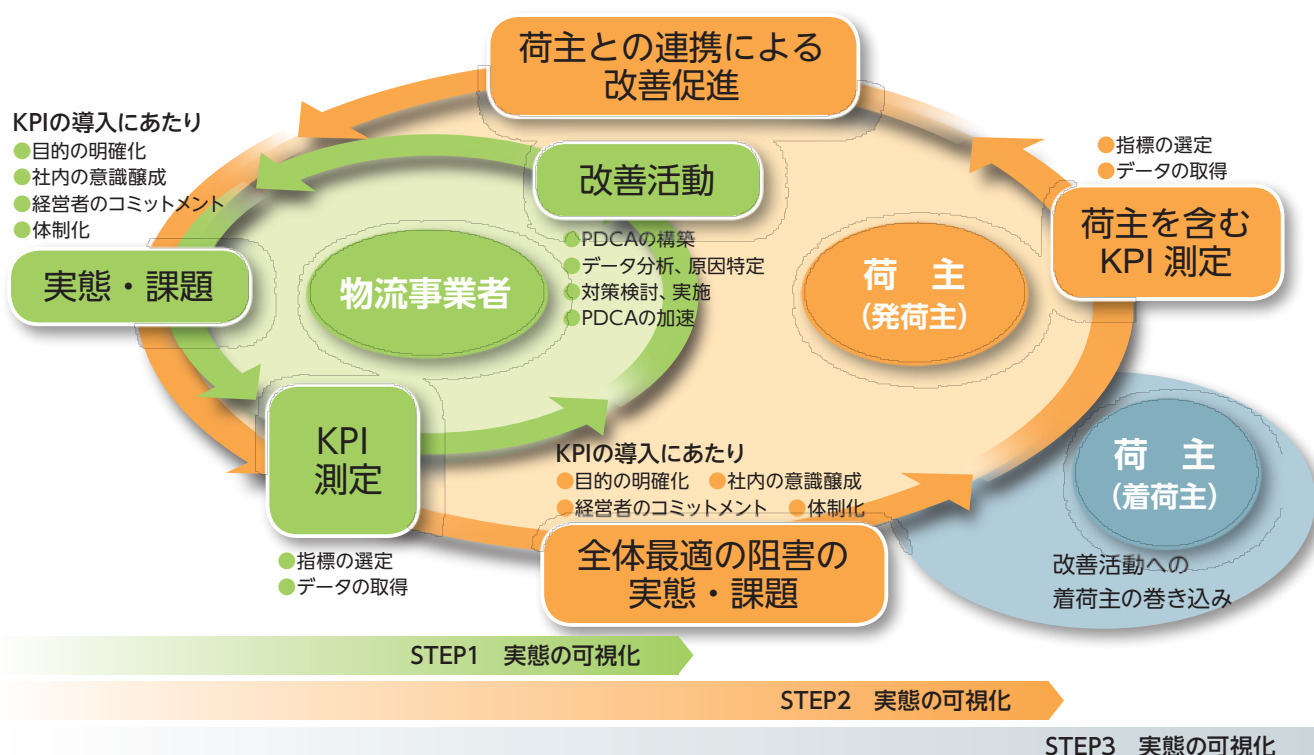
改善の成果をきちんと把握するためには、その成果を測定するための指標を設定し、数字で示すことで効果の「見える化」を測ることが効果的です。

労働条件改善に向けた指標としては、拘束時間や連続運転時間など改善基準告示に示された基準が代表的ですが、それ以外にも問題の発生している場所によって、例えば荷主庭先での待機時間や、附帯作業にかかる時間、入出庫作業にかかる1時間当たりの処理個数、単位当たりの物流コストなどの目標値を設定し、達成度合いに基づいて改善効果を定量的に測定する手法のことを「KPI」と言います。

KPIとはKey Performance Indicatorの略で、目標の達成度合いを評価するために用いる「重要業績評価指標」のことです。

改善の成果を測定するためには、問題点と改善に向けた意識を関係者間で共有する必要があり、そのためには問題の状況を定量指標により定期的に計測し、目標を設定して改善に取り組むことが望ましいものです。

国土交通省では「物流事業者におけるKPI導入の手引き」を策定していますので、こうしたものを活用することも有効です。



ステップ 7

指標の達成状況を確認、評価することでさらなる改善に取り組む

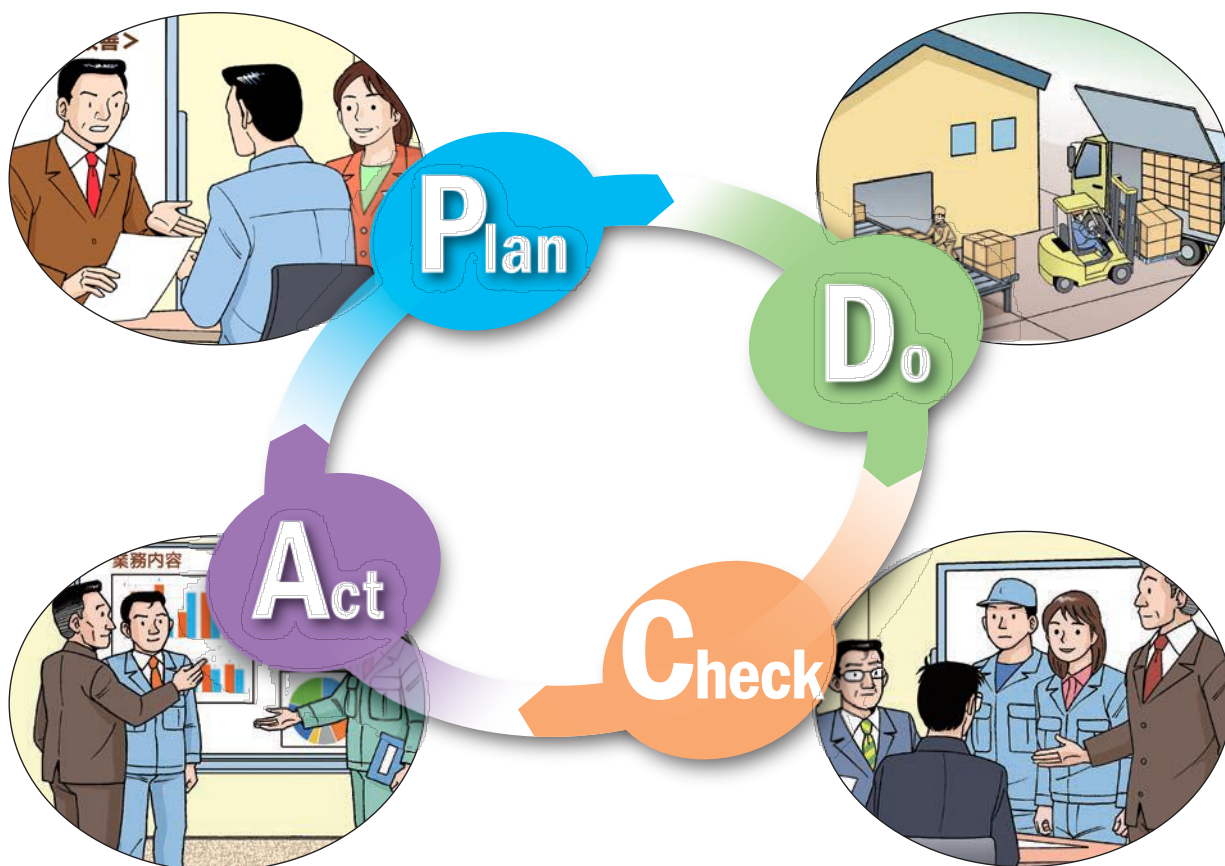
ポイント

- 設定した数値目標を定期的にモニタリングする
- 数値目標の達成度合いについて関係者間で共有する

改善の成果を測定するための複数の指標を設定した場合、目標が達成されている指標があれば、達成されなかった指標もあるでしょう。こうした達成度合いを定期的にモニタリングしながら、さらなる改善につなげていく手法のことを PDCA サイクル (Plan-Do-Check-Act cycle) と言います。

具体的には、「Plan：実態把握に基づき改善計画と成果測定のための指標を作成」し、「Do：その計画に沿って改善を実行」、その結果を定期的に「Check：改善が計画に沿っているかどうかを指標に基づき評価」し、「Act：指標が達成できていない部分とその原因を調べて、さらなる改善を行う」という4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手法です。

明確な目標を設定し、その結果を数値で示すことによって達成度合いが「見える化」されるため、関係者間でのスムーズな情報共有がなされるとともに、持続的な改善活動が可能となります。



ステップごとの取組みの具体的なイメージと流れ

ステップ1 問題意識を共有する場の設置

輸送にかかわる
関係者が
全員集まるのが
理想！



ステップ2 労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間の把握

拘束時間
(運転時間、**荷待ち
時間、荷役時間**等)
の実態を
きちんと**数字で
把握**する！



	積回数	卸回数	始業	終業	運転時間	荷待ち時間	積込時間	取卸時間	休憩時間	拘束時間	休憩時間
○月○日	2	1	7:00	23:30	6:20	4:15	2:15	1:30	2:10	16:30	8:00
○月△日	3	1	7:30	23:45	7:00	3:45	2:40	1:10	2:00	16:35	7:45
○月×日	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

ステップ3 長時間労働の原因を把握（例えば荷待ちや荷役発生の原因など）

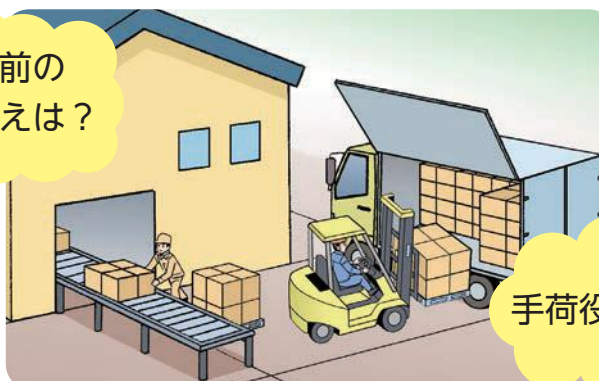
荷待ちや
荷役時間が原因で
拘束時間が長い場合
「**なぜ荷待ちが起きるか**」
「**なぜ荷役に時間がかかるか**」
を把握する



ステップ4 業務内容を見直し、改善に取り組む

時間がかかっている
作業の内容を見直し、
改善への取組みを
検討！

出荷前の
荷揃えは？



手荷役作業？

ステップ5 応分の費用負担を検討

改善のための
費用負担について
関係者間で協議



ステップ6 成果測定のための指標を設定

できるだけ具体的な
数値で目標を設定！



荷待ち時間	拘束時間	休息期間
4 : 15	16 : 30	8 : 00
3 : 45	16 : 35	7 : 45
⋮	⋮	⋮
30分以内に	13時間以内に	8時間以上に

ステップ7 目標数値と実績値を比較・検証、さらなる改善へ！

労働条件改善のためのチェックリスト

ステップ1

荷主とトラック運送事業者の双方で、トラックドライバーの労働条件改善の問題意識を共有し、検討の場を設ける

- 荷主、トラック運送事業者が同席する会議体を設置したか ☐
- 問題意識の共有のため、定期的な意見交換日程を設定したか ☐

ステップ2

労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間の実態を把握する

- 労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間を正確に把握する方法を検討したか ☐
- 時間管理のためのツールの導入を検討、選択したか ☐

ステップ3

荷待ち時間の発生等、長時間労働の原因を検討、把握する

- 発荷主の生産・出荷スケジュールや附帯作業などを検証したか ☐
- トラック運送事業者の運行計画、配車計画などを検証したか ☐
- 着荷主の受け入れ体制や附帯作業などを検証したか ☐

ステップ4

荷主、トラック運送事業者の双方で、業務内容を見直し改善に取り組む

- 把握、検証した長時間労働の原因について関係者間で協議したか ☐
- 荷主、トラック運送事業者それぞれができることを検討したか ☐

ステップ5

荷主とトラック運送事業者間での応分の費用負担を検討する

- 作業効率化のために必要な機器の導入等を検討したか ☐
- 関係者間で応分の費用負担を検討したか ☐

ステップ6

改善の成果を測定するための指標を設定する

- 改善効果を測るための数値目標を設定したか ☐
- 問題点と改善に向けた意識を関係者間で共有したか ☐

ステップ7

指標の達成状況を確認、評価することでさらなる改善に取り組む

- 設定した数値目標を定期的にモニタリングしたか ☐
- 数値目標の達成度合いについて関係者間で共有したか ☐

取引環境と長時間労働の改善に向けた対応

現状・課題	解決の方向性	取組事例・調査結果等
午前中納品の指定が多く、限られた荷役スペースに多くのトラックが集中するため、荷待ち時間が発生している。	車両集中の分散化	1-1 荷降し時間の事前指定 1-2 車両集中の分散化の各種手法
段ボールにおいては手荷役が多く、荷積み・荷降し作業に時間を要する他、高齢ドライバーが対応できない事例も出てきている。	混雑時を避けた配送	2 待機時間が短い時間帯を選定し運行計画立案
着荷主側の生産ライン等の都合により、荷降し時間が遅延したり、納入中止になる場合がある。	パレットの活用	3-1 荷主とのパレットの共用化の促進 3-2 専用パレットの活用
発荷主側の生産完了が遅れ、荷積みまでの待機時間が発生することがある。	荷主間での配送情報の共有	4 発荷主からの配送情報の提供 (参考) 配送業務効率化を考慮した受発注システム
着荷主側の施設に合わせて荷姿を決めているため、積載効率が悪い。	出荷に合わせた生産・荷造り等	5 出荷効率を優先した生産体制の構築
ドライバーが、契約書面にない無償の附帯作業を行っている。	輸送効率改善に向けた荷姿の変更	6 荷主側施設の仕様変更に伴う荷姿の見直し (参考) 薄型段ボールの活用
	運転以外の作業の分離	7 軒先荷降し後の附帯作業を分離

取引環境と長時間労働の改善に向けた対応

現状・課題	解決の方向性	取組事例・調査結果等
もともと設定していた発注期限が守られず、注文確定から納品期限までの期間が短いため、効率的な配車が行えない。	リードタイムの見直し、厳格な運用	8-1 受注締切時間の厳格な運用 8-2 受発注締切時間の見直し（早期化） 8-3 納品リードタイムの緩和
高速道路料金が収受できず、一般道を利用するため、ドライバーの労働時間が長時間化する。	高速道路料金の収受	9 往復ともに全線高速道路を利用
発注量によって積載率が一定とならず、便によって低積載率となっている。	発注量の平準化	10-1 生産計画に即した納品数量の平準化 10-2 パレット単位受注への移行 10-3 週単位における発注量の平準化
着荷主が必要な量を必要なタイミングで運送しているため、少量多頻度輸送となっている。	共同物流	11 紙卸商における共同物流
着荷主からは複数の納品場所、複数の納品回数など、きめ細かな多頻度少量品配送が求められている。	納品場所、納品回数等の集約	12-1 納品場所の集約 12-2 納品回数の集約 12-3 納品日・納品時間等の集約 12-4 納品する「曜日」を集約 (topic) 効率化に向けた「集約」

1 車両集中の分散化

1-1 荷降し時間の事前指定

現状

- ・荷降し時間が午前など同じ時間帯に重なり、限られた荷役スペースに多くのトラックが集中する。

課題

- ・受付時間順により荷降しの順番が設定されるケースでは、待機車両が恒常的に発生する。
- ・集中する車両台数次第では、長時間の待機時間が発生するケースがある。

解決 方策

- ・車両集中は、期末、月初、月末、週末など、特定時期に出荷、納品の貨物量が増加することから、積み込み場所、荷降し場所に対応可能台数を超える車両台数が集中するため、車両を分散化するための手法を検討する。
- ・車両分散化の手法を検討する際には、発荷主、トラック運送事業者、倉庫運営会社等の意見を確認し、各手法の導入可能性を検討する。

取組のポイント

トラック運送 事業者と協議

- ・荷主は一方的に着時間を決めるのではなく、発荷主の意向、トラック運送事業者の運行計画や意向を踏まえ、時間指定枠の希望について確認する。

随時運用を 見直し

- ・発着荷主は、定期的にトラック運送事業者、倉庫業者等に対して改善点等に関するヒアリングを実施し、運用改善に反映させる。

運転者の拘束 時間が減少す るか確認

- ・待機場所が変わるだけで、労働時間が減少しないケースがあることから、定期的に運転者の労働時間の実態を聞き取り等により確認する。

指定時間を 遅延した場合 の対応

- ・指定時間に遅延した場合、最後の時間帯に回されるケースがあるが、運転者の安全運行に悪影響が想定されるため、柔軟に対応できるルール設定が望ましい。

取組事例

Before (改善取組前)

○1カ所しかない納品場所に複数のトラックが集中し常に待機時間が発生。

経緯

- ・受付時間順により発荷主の構内は待機車両が駐車し、構内スペースの活用にも問題があったことから、発荷主は時間指定制導入による待機時間の削減を目指した。

After (改善取組後)

○着荷主がトラック集中時間帯で、荷降し時間を指定することで、混雑時の待機時間が解消。

発荷主の対応

○時間指定制の導入により、トラック運送事業者との事前調整、時間指定など、事務的な調整時間が増加したことや、翌日の指定時間をファックスで送信するため、約1時間の事務時間を要しているが、それを上回る物流効率化のメリットを優先した。

効果	Before
	待機平均時間：37分/台 事務時間：0分

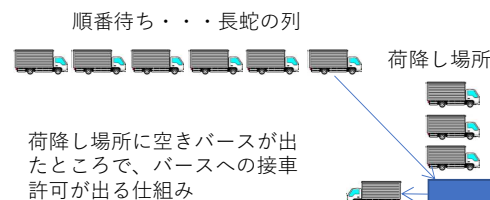


After
待機平均時間：15分/台 事務時間：+60分×1名

Before

受付時間順

- ・可能な限り早く受付をしなければならない
- ・荷降しバースに空きが出れば、待機車両に接車許可
- ・待機車両は、受付時間が早い順からバース接車許可が出される



- ・着荷主側での検品作業、倉庫格納作業に遅延が生じれば、待機時間は一層増加する仕組みにある
- ・受付時間順制は、トラック運送事業者側にはメリットは小さく、積み込み又は荷降しする荷主側のメリットが大きい

After

荷降し時間 事前指定

- 発荷主から、予め納品数量、荷姿、荷降し方法、業者名等の情報の報告を求め、倉庫内作業の効率性を考慮し、納品希望時間を踏まえ、荷降し作業の時間枠を着荷主が指定
- 着荷主の固定枠として時間指定することもある

	荷降し場①	荷降し場②	荷降し場③
6:30			
7:00			
7:30			
8:00			
8:30			
9:00			
9:30			
10:00			
10:30			
11:00			

1 車両集中の分散化

1 - 2 車両集中の分散化の各種手法

車両分散化の手法

荷降し時間の事前指定

- 着荷主が事前に荷降し時間を指定する方法。
- 特に、製造ラインへの資材供給順、倉庫格納順、作業順序が決まっている製品の納入等に有効。



◆成功事例のポイント

- ・トラック運送事業者とも定期的に意見交換、要望の確認を実施し、時間枠を定期的に見直し。

◆失敗事例の原因

- ・生産計画の遅延が頻繁に発生するため、荷積み作業の遅延が発生し、指定時間が守れなかった。
- ・一方的な時間指定により、トラック運送事業者が効率的な運行計画を立案できず、機能しなくなった。

荷降し時間の事前予約

- トラック運送事業者等が電話、FAX、インターネット等で荷降し時間を事前予約する方法。
- 自動倉庫が導入され、倉庫運用実態に整合性が確保されている場合、予約システムは有効する傾向がある。



◆成功事例のポイント

- ・着荷主の荷受け作業、保管スペース等の倉庫の運用実態を考慮して、納品される製品ごとに予約時間を決定した。

◆失敗事例の原因

- ・荷受け順序、保管スペース、作業員の配置状況を考慮した運用を検討しないままに、受付システムを導入し現場が混乱。
- ・車両台数、受入れ貨物量、パース数等を踏まえ、受付システムの設計をすべきところ、十分な検討をしないままに導入し、結果的に全く機能しなかった。

専用荷卸し時間枠の設定

- 発着荷主、トラック運送事業者が事前協議し、特定時間帯を当該トラック運送事業者専用の荷下し時間として指定する方法。
- 多頻度で（毎営業日）、車単位でパレット荷降しができる場合に有効。



◆成功事例のポイント

- ・パレット納品、共同配送など荷役作業の効率化に取組む事業者に対するインセンティブとして設定。

◆失敗事例の原因

- ・発荷主、トラック運送事業者への説明と周知が不十分であったため、多くの運転者からクレームがあり、運用を取り止めた。
- ・繁忙時期には荷捌きスペースに仮置き貨物が溢れ、荷降し作業が開始できず、時間枠内に作業ができなかった。

受付時間制における待機時間情報の提供

- 着荷主の倉庫内作業の特性から受付時間制を変更できない場合、着荷主から月別・曜日別、時間帯別の待機時間情報（予測情報）を提供し、長時間の待機時間を避けて運行計画を立案するよう、促すことで車両の分散化を図る方法。



◆成功事例のポイント

- ・多頻度で納品する地場のトラック運送事業者は荷降し回数が多く、配送ルートを柔軟に組み替えることができるため、待機時間が最も短い時間帯に荷降しを実施。（運行計画の立案に反映できる業者に限られる）

◆失敗事例の原因

- ・日別、時間帯別の待機時間情報が十分に周知されていない場合（備車先、小口の発荷主等）は、待機時間情報を把握しておらず、車両が集中する時間帯に入構するため、待機時間発生の原因となった。
- ・トラック運送事業者における次の仕事の納品指定時間と待機時間が短い時間帯とが合わない場合、運行計画立案に活用できない。

荷降し時間帯の拡大

- 荷降し時間帯をより長い時間帯に拡大する方法。
- 例えば、22時前後から長距離輸送の車両が到着する等、長距離車両が多い場合の待機時間の削減に有効。



◆成功事例のポイント

- ・社内研修やマニュアルの整備を行った上で、出荷作業員が荷受作業を兼務することで、作業効率を向上させた。

◆失敗事例の原因

- ・出荷作業と入荷作業とで作業員を明確に区分したため、作業が少ない時間帯には作業員の余剰が発生するなど、作業員の効率的な活用ができなかった。

2 混雑時を避けた配送 待機時間が短い時間帯を選定し運行計画立案

現状

- ・翌日納品の貨物を宵積み（よいづみ）し、翌朝荷降し。
- ・早朝の時間帯は複数の車両が集中化するため待機時間の発生が常態化。

課題

- ・車両の集中時間帯における納品時の待機時間を縮減する必要がある。

解決 方策

- ・発荷主は、車両が集中する時間帯及び待機時間が短い時間帯を把握し、待機時間が短い時間帯に到着できるよう配送計画を見直しする。
- ・2回転目の車両に積込むなど、輸送効率の向上を目指す。

取組のポイント

待機時間が
短い時間帯を
把握

【発荷主、トラック運送事業者の取組み】

- ・着荷主の荷受けのリフトマン、作業員等から、待機時間が短い時間帯についてヒアリングする。
- ・季節、月、日、曜日、行事等の要因により、変動することから、要因別に待機時間の短い時間帯を把握する。

納品時間に合
わせた積込み

【発荷主の取組み】

- ・待機時間の短い時間帯に納品するために、午前積みなど柔軟に対応できるか検討する。

配送ルールを
再設定

【トラック運送事業者の取組み】

- ・配送ルートの見直しなど、トラック運送事業者単独の取組で対応できる場合には、待機時間が短い時間帯を納品先ごとに把握し、運行系快苦を

着荷主からの
待機時間情報
の発信

【着荷主の取組み】

- ・着荷主は出荷元の発荷主に対して、待機時間の短い時間帯の情報をWEBサイト等をにより発信する。

取組事例

Before（改善取組前）

○出荷の積込時間帯は、午後から夕方にかけての時間帯のため、宵積み後、翌朝8時以降に納品。

経緯

- ・リフトマンにヒアリングし、最も待機時間が短い時間帯が13時台であることが確認されたことから、積込時間を調整した。

After（改善取組後）

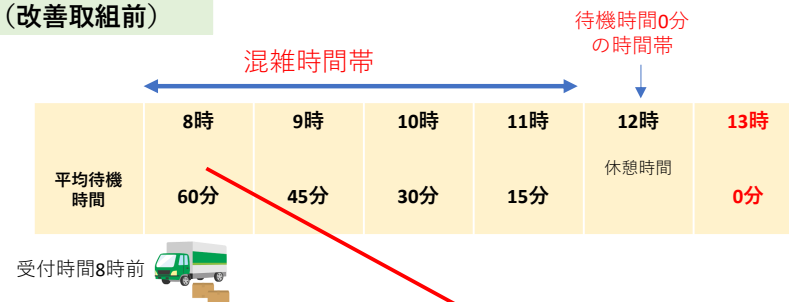
○積み込み時間を前日夕方から当日10時に変更することで、待機時間が最も短い13時の時間帯納品が可能となった。

発荷主の対応

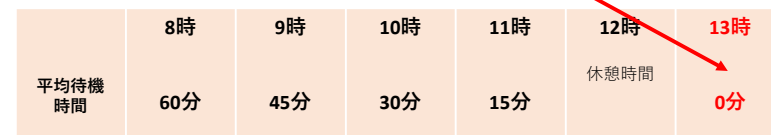
○発荷主は業務効率化のため、荷受けは午前、出荷は午後とルール化していたが、午前納品を可能とするため、一部午前に出荷積み込み作業を実施できるようルールを変更。

効果	Before	After
	平均待機時間：60分	平均待機時間：0分（▲60分） なお、車両の回転率は2回転以上を確保

Before（改善取組前）



After（改善取組後）



3 パレットの活用

3-1 荷主とのパレットの共用化の促進

現状

- ・段ボールの場合、パレット活用度が低く、手荷役が多い。
- ・洋紙・板紙の場合、小口納品ではパレット活用されていないケースが多い。

課題

- ・手荷役の場合、作業時間に60分以上要するなど、長時間労働の原因となっている。
- ・運転者が高齢化し、手荷役に対応できないケースが増えている。

解決 方策

- ・パレット納品を推進する。その際に以下の事項を整理する。
 - ①パレット管理の責任者
 - ②パレットの一時保管場所
 - ③パレット紛失時の責任の所在
 - ④パレット回送のタイミングと実施主体
 - ⑤パレット費用の分担

取組のポイント

着荷主と 協議を実施

- ・発荷主と着荷主が現行パレット運用を見直し、製品用途、納品先のニーズ、着荷主の品質要求基準等を確認し、パレット化しても問題がないか、着荷主と十分な協議を実施する。

パレット保 管・回送等 ルール設定

- ・使用後パレットの一時保管場所、回収ルールなど、確実にパレットを回収できるようルール化する。
- ・パレット回送の物流コストも費用対効果に含め検討する。

パレット化に よる各種要因 の変化

- ・パレット化する場合、貨物をパレットに積載する準備作業、ストレッチフィルムによる養生作業、積み込み前の一時保管スペースなど、従前と比較して何が変わるか明確化し、コスト換算して比較検討する。

積載効率 の変化

- ・直積みからパレット納品に切り替える場合、積載率、ケース当たりの物流コストについて、従前との比較を実施し、影響を検証する。

費用対効果 の検証

- ・積載率の変化、パレット化による従前との比較によるコスト等変化を検証し、定量的に費用対効果を明らかにする。

取組事例

Before（改善取組前）

- 着荷主のパレット規格（1100×1100）に対して、段ボールメーカーのパレット規格（1500×1000）が相違するため、着荷主パレットに手作業で積替作業を実施してきた。
- 積替作業では、バースに約1時間滞留するため、2t車で分割輸送（2台で輸送）を実施。

経緯

- ・パレット化しても、積載率に影響が少ないことから、1パレット当たりの物流コストが変化しないため、パレット納品を決めた。

After（改善取組後）

- 段ボールメーカーでは複数種類のパレットを保有していることから着荷主指定の規格（1100×1100）で納品。（発荷主は新たに着荷主専用パレットを用意した）
- パレットを紛失しないよう、特定保管場所から前日分を翌日必ず回収するルールを設定。

発着荷主の対応

- 積載効率は同一であり、荷降し時間が大幅に短縮化されることから、発荷主は自社パレットの用意、パレット回送など、パレット管理を実施しても、メリットが大きいと判断した。
- 着荷主では、入荷作業が従前と比較して効率的となり、バース滞留時間が短縮したため、着荷主にとってメリットがあった。

効果

Before

2t車×2回分割納品
車両滞留時間：120分/日

After

4t車×1回納品
車両滞留時間：30分/日

ジョルダーで荷室手前へ移動



リフトで荷室から荷降し



リフトで荷室から荷降し



荷捌きスペースへ移動



3 パレットの活用

3-2 専用パレットの活用

現状

・手荷役による荷降ろし作業が多く、長い作業時間を要していた。

課題

・ラインコンベアに、パレットから段ボールを手荷役で載せる作業をするため、パレット納品ができる状況になかった。

解決 方策

・着荷主の要請も踏まえたパレット荷姿を検討し、パレットへの切替えを実施した。

取組のポイント

納品先と協議 を実施

- ・着荷主と協議し、パレット化ができない理由や、パレット化する場合の要望を把握する。
- ・パレット化の可能性がある場合は、積載効率を考慮しつつ最適なパレットサイズを提案する。

作業手順 の検討

- ・作業の安全に十分配慮しつつ、パレット導入した場合の積み・取卸しの実施手順を検討する。

積載効率

- ・専用パレットを活用した場合の積載率について、従前との比較を実施し、物流コストへの影響を検証する。

費用対効果の 検証

- ・パレットを活用した荷姿の形成作業を作業員が実施する場合、作業員の所要時間、コスト計算を実施し、費用対効果を検証する。

取組の効果②

Before（改善取組前）

○着荷主のラインコンベアにベニヤ板を載せ、段ボールシートを手作業で荷降ろしを実施。



経緯

・手荷役作業が長時間で、車両不足から備車先からも敬遠され、必要な車両台数が集まらない懸念があったことから、手荷役作業の効率化に取組みを実施した。

After（改善取組後）

- 専用のベニヤ付きパレットを作成し、出荷時は専用パレットによる荷姿とし、荷降し時の手荷役がなくなった。
- 着荷主側でも駐車スペースが狭く、トラックの滞留が問題となっており双方の問題解決に結びついた。

着荷主の対応

○着荷主側の作業員がベニヤ板ごとラインコンベアに乗せる作業は発生するが、段ボールは軽量であるため大きな負担とならなかったことから導入を決定した。

効果

Before

手荷役作業：60分/台



After

手荷役作業：30分/台
(▲30分/台)

自社パレットから着荷主パレットへの載替え作業

差替え予定



4 荷主間での配送情報の共有 発荷主からの配送情報の提供

現状

- ・発荷主から着荷主に対する出荷情報の提供がなく、車両が到着する予定時間が共有されていない。

課題

- ・着荷主における荷受けでは、どの出荷元の貨物が、いつ到着するかわからないため、到着順に荷降しせざるを得ない。

解決 方策

- ・発荷主から着荷主に対して、配送情報（台数、積載内容、到着予定時間）を事前に連絡し、優先的に荷降し作業をしてもらうなど、待機時間が削減できるよう荷受け態勢を整備してもらう。

取組のポイント

発着荷主が 協議

- ・発着荷主は、①出荷情報の事前通知による優先的な荷降し作業の可否、②荷受けルール設定、③伝達情報の内容、伝達時期のルール化、④遅延時の対応について協議する。

荷受ルール 設定

- ・事前情報を提供した場合、到着後における運転者の附帯作業内容（数量検品作業、ラベル貼付等）、荷降し作業の速やかな開始、荷降し場所、待機場所、荷受けできない場合の対応方法など、事前にルール化して書面化する。

情報伝達 時期等ルール化

- ・配送情報（台数、積載内容、到着予定時間）の伝達時点は、出発のどのくらい前に設定するか、荷揃え作業終了時間、積込時間等を踏まえ検討する。

遅延時の 対応

- ・配送時間に遅延する場合の対応ルールをあらかじめ検討する。なお、遅延した場合、最後に回すなどのペナルティ設定は運転者の心理に深刻な影響を与え、交通事故を誘発する要因となる懸念がある。

取組事例

Before（改善取組前）

- 着荷主側の生産ライン等の都合によって、荷降しできない場合や遅延が発生する場合があります、生産計画変更によって納入中止が発生することもあった。

経緯

- ・到着予定時間等を連絡することで、荷受けを短時間で実施できるよう着荷主側で段取り作業可能であることがわかった。

After（改善取組後）

- 発荷主での配車確定後に着荷主に定型フォーマットで配送情報（台数、積載内容、到着予定時間）を連絡することにより、待機時間の削減や再納入の解消につながった。

着荷主の対応

- 着荷主においても、荷受け準備をあらかじめ実施することで、効率的な構内作業が実現され、生産性向上にもつながるため、メリットがあった。

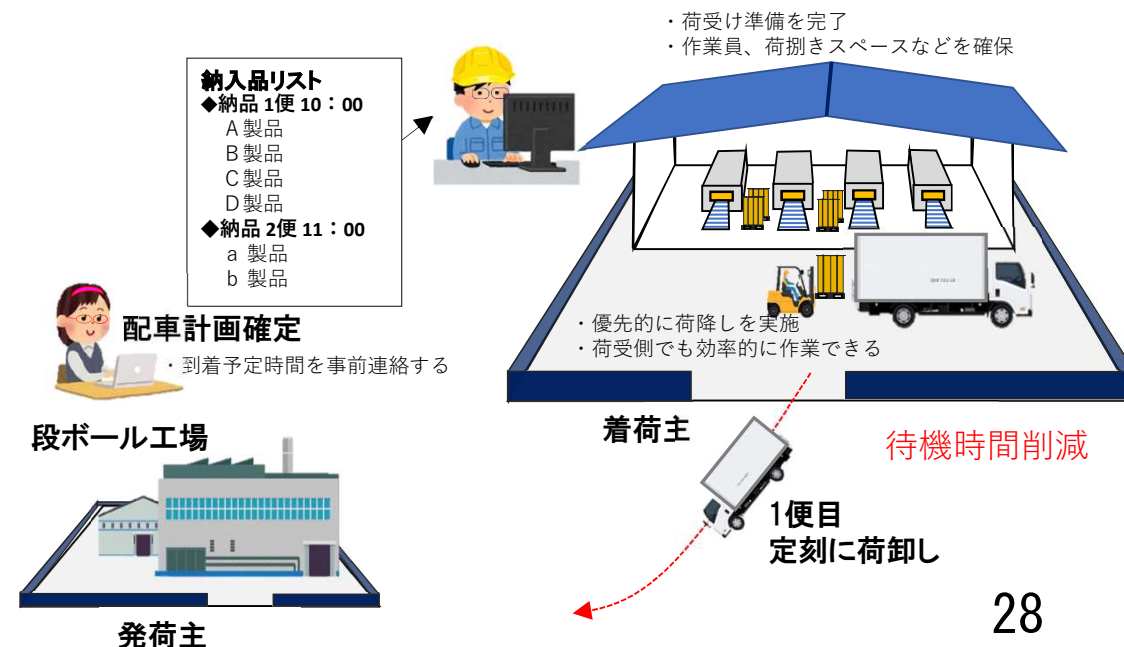
効果

Before

平均待機時間：45分
荷役作業時間：30分

After

平均待機時間：10分
荷役作業時間：15分

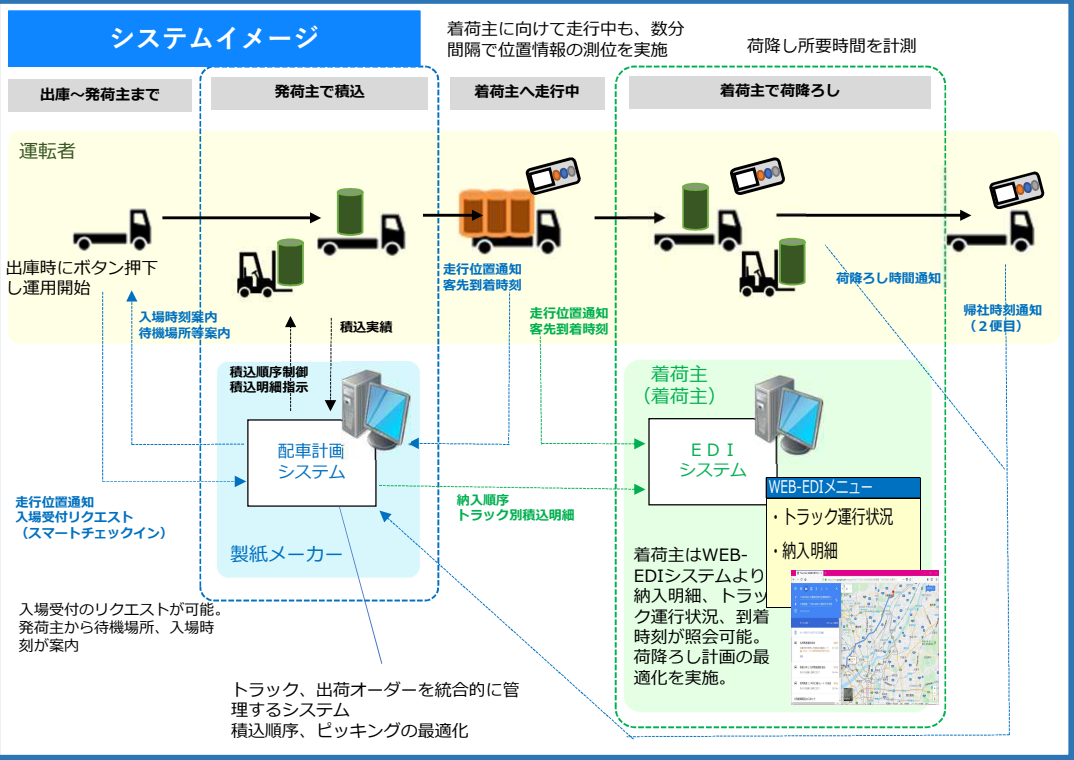


配送業務効率化を考慮した受発注システム

○発荷主の受発注システム（配車計画機能、トラック車両の待機時間等の計測機能を有する）により、受発注情報を早期に処理し、出荷時の入場時刻、待機場所、着荷主への納品時の到着予定時間の通知等を行うとともに、待機時間・荷役作業時間等について、発着荷主及び代理店、トラック運送事業者において情報共有化を実現

効果

- ・運転者に入場時間を通知し、入場時間までに積込準備を済ませておくことで出荷時の待機時間を削減。
- ・着荷主に対して、到着予定時間を事前通知し、荷卸し体制を整えておくことで納品時の待機時間を削減。
- ・運行時間、待機時間、荷役作業時間等を関係者がシステム上で共有することで、改善意識を高めるとともに、課題解決にも活用可能。



5 出荷にあわせた生産・荷造り等 出荷効率を優先した生産体制の構築

現状

- ・紙製品はリードタイムが短いため、生産中で荷揃えができていないケースがある。

課題

- ・生産が完了して積み込み完了までの間、運転者に待機時間が発生。

解決 方策

- ・出荷優先の生産計画を見直し、生産遅延による欠品を解消。
- ・着荷主が複数あり、混載をする場合、同じトラックに積む製品を同じ時間帯に仕上げることで、構内作業時間を短縮化。

取組のポイント

受注情報と 出荷情報を 共有

- ・営業担当が保有する受注情報、出荷情報について、生産部門のスタッフとリアルタイムに共有し、生産計画を日々見直し、立案する。

リードタイム 緩和

- ・厳しいリードタイムの場合、出荷に即した生産計画を立案することが困難なケースが発生するため、着荷主に対してリードタイムの緩和を申入れるなど、見直しに向けた取組を実施する。

物流現場 の改善

- ・出荷に即した生産体制を実現しても、物流現場に対応力がないと効果が半減する。
- ・入構予定時間、台数、積載量、荷待ち車両の見える化などを把握できる仕組みを構築し、積み予定時間まで必要な生産が完了できるか、定期的にチェックする。

取組事例

Before（改善取組前）

- 複数の着荷主の製品を混載する際、特定製品の生産待ちがあり待機時間が発生。

経緯

- ・待機時間が長く、トラック運送事業者から敬遠されがちで、必要な車両台数を確保できない日もあったことから、待機時間の縮減に取組み、車両を確保する必要があった。

After（改善取組後）

- 納品先が複数で混載をする場合、車両に積み込む製品を同じ時間帯に仕上げることで、構内作業時間を短縮化。

発荷主の対応

- 発荷主は車両不足で車両を円滑に確保できない状況にあったことから、生産効率を重視した生産計画から円滑な出荷（物流）を重視した生産計画に変更し、出荷に必要な製品を優先して生産。

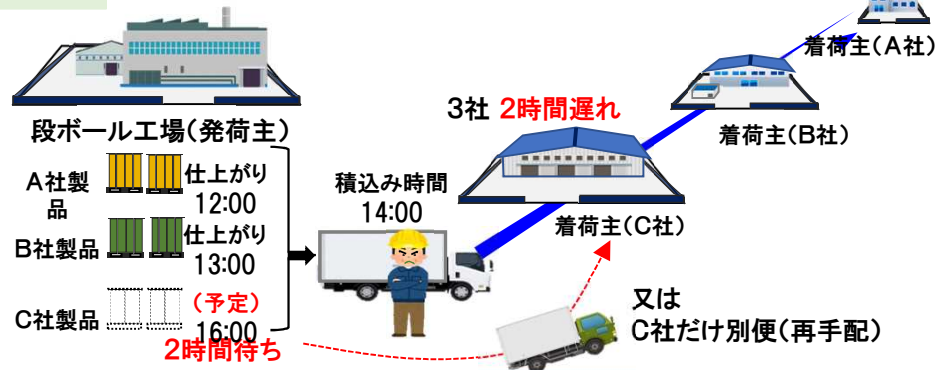
Before

効果
平均待機時間：2時間
便数：2便/日

After

平均待機時間：20分
便数：1便/日

Before



After



6 輸送効率改善に向けた荷姿の変更 荷主側施設の仕様変更に伴う荷姿の見直し

現状

- ・着荷主が倉庫に格納する際の荷姿を踏まえ、出荷時に積み込みを実施。

課題

- ・発荷主は、着荷主の格納倉庫の高さ、大きさなどを把握していないケースが多い。

解決 方策

- ・着荷主の格納倉庫の状況を詳細にヒアリングするなどにより、格納棚の高さ、使用パレットの規格、印刷・組立等のプロセスを把握し、積載効率を向上させつつ、着荷主のメリットにもなりうる荷姿を検討する。

取組のポイント

発着荷主が 協議

- ・着荷主が施設の改善を検討する際は、発荷主と物流改善につなげられないかについても協議する。

パレット化 の推進

- ・パレット納品が前提となるため、パレット化できていない場合には、その実現を申し入れる。

薄型段ボール の導入

- ・Aフルート（5mm）からCフルート（4mm）へ見直しを実施できるか、着荷主と検討する。
- ・着荷主における倉庫保管では、約20%分の在庫を拡大できる。

格納倉庫 実態把握

- ・着荷主の格納倉庫の実態、格納棚の高さなど、倉庫、保管棚等を計測したうえで、1パレット当たりの積載量を拡大できるか検討する。

取組事例

Before（改善取組前）

- 自動倉庫の高さ制限があり1パレットへの積載が720枚で積載効率が悪かった。



経緯

- ・着荷主の格納棚の高さが変更となったため、1パレットに積載する高さを確認し、積載可能な高さについて、発着荷主が調整することができた。

After（改善取組後）

- 着荷主の自動倉庫の高さ仕様改造を行い1パレットの積載量を840枚にすることで、納品回数の削減と荷卸し時間の短縮につながった。

着荷主の対応

- 着荷主は自動倉庫の高さ変更など仕様変更する際に、発荷主に対して協議を持ち掛け、1パレット当たりの積載量の増加策を検討した。

効果	Before		After
	荷役時間：20分		荷役時間：16分 （▲4分の削減）

Before（改善取組前）

- 製品の外装用段ボールについて、Aフルート（5mm）を活用し、1パレット480枚を積載。



経緯

- ・同強度の薄型段ボールを導入し、保管効率、荷役作業などメリットがあることが理解された。

After（改善取組後）

- 格納倉庫の新設に伴い、製品の外装用段ボールについて、Cフルート（4mm）へ見直しを実施。1パレット600枚を積載できるため、納品回数の削減による便数の減少、積載率の向上を実現。

着荷主の対応

- 薄型段ボールへの利用シフトにより、1パレット当たりの積載量をアップさせ、保管効率が向上。荷受け作業時間も短縮化した。

効果	Before		After
	荷受作業時間：25分		荷受作業時間：20分 （▲5分の削減）

(参考) 薄型段ボールの効用

○外装用Aフルート（5mm）から、Cフルート（4mm）とすると、厚みが20%低減。強度は平面圧縮強度がCフルートが優位のため、破裂強度はAフルートとCフルートは同じ水準。



効果

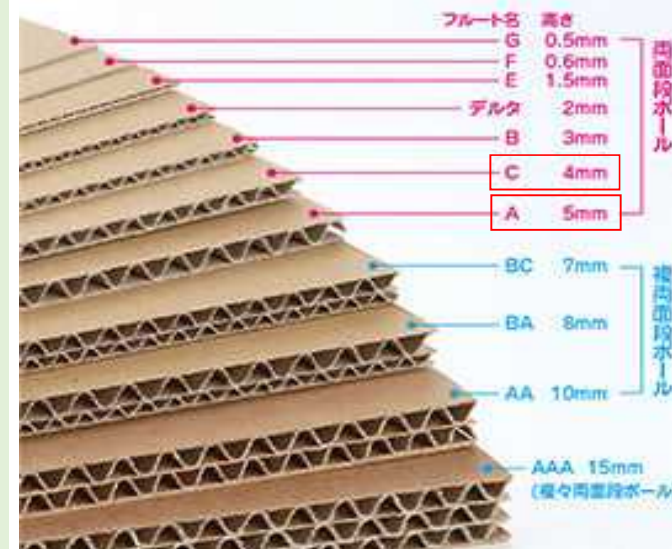
薄型段ボール導入による効果は以下の通りである。

- ・保管効率：20%拡大
- ・輸送効率：約10~20%積載アップ※
- ・納品回数削減：約10~20%程度低減※
- ・物流コスト：約1~2割削減※

段ボールの厚み（フルート）

- 段ボールには、以下のような異なる厚みの製品があるが、外装用にはAフルート（5mm）、Cフルート（4mm）、Bフルート（3mm）が利用されている。

- Aフルート（5mm）からCフルート（4mm）への転換事例が多い。



発荷主

- Aフルート（5mm）からCフルート（4mm）へ見直しを提案。
- 厚みが低減することから、2割分の数量が増加。配送時の積載率は2割程度改善し、輸送効率が向上。
- 1回当たりの納品数量が増加したことから、納品回数も2割程度削減。

積載率向上

10パレット
4800枚

容積ベース：同一
重量ベース：増加

10パレット
6000枚

納品回数の削減

月5回

運転者の労働時間
7.5時間/月

1ヵ月当たり
90分縮減

1年当たり
18時間縮減

月4回

運転者の労働時間
6時間/月

着荷主

- 製品の外装用段ボールについて、Aフルート（5mm）からCフルート（4mm）へ見直しを実施。
- 強度面等はAフルートと同様で、製品の破損等の問題は発生していない。
- 倉庫保管では、Cフルートとすることで、約20%分の在庫を拡大。
- 荷受け回数が2割削減され、作業員による対応時間が減少。従前と比較して2割程度の荷受けコストが低減。

在庫量の拡大

480枚

1パレット当たり20%増加

600枚

荷受回数減少→作業時間の低減

月5回 30分/回

2時間30分/月

1ヵ月当たり
30分縮減

1年当たり
6時間縮減

月4回 30分/回

2時間/月

7 運転以外の作業の分離 軒先荷降し後の附帯作業を分離

現状

- ・段ボールの納品時に運転者による附帯作業が多く発生。

課題

- ・契約書面にない附帯作業、無償の附帯作業が多い。

解決 方策

- ・附帯作業の詳細を把握したうえで、運転者が行う必要のない附帯作業は廃止する。
- ・運転者が附帯作業を行う場合は、当該作業内容を契約上明確にし、料金収受を徹底する。

取組のポイント

作業内容 所要時間

- ・附帯作業等の改善交渉は、実態の正確な把握からスタートする。
- ・着荷主に対して、附帯作業等の改善の申入れをする場合、発荷主はトラック運送事業者からヒアリングを実施し、作業内容、所要時間等の詳細を調査し、記録する。

附帯作業 の廃止要請

- ・発荷主等は、標準約款の見直しにより、当該附帯作業にかかる費用をトラック運送事業者に対して支払う必要がある。現状、当該作業料金は製品単価には含まれておらず、無償で提供してされている可能性が高く、発荷主は着荷主に対して附帯作業の廃止を進める方向性もある。

附帯作業の 料金化

- ・着荷主の要請により、附帯作業を廃止できない場合、発荷主は附帯作業にかかる料金を収受できるよう要請する。
- ・附帯作業料金は、製品単価に上乗せするケース、製品代金とは別建てに収受するケース等がある。

附帯作業の ルール化

- ・発荷主は契約書面に納品時の附帯作業について明記する。
- ・契約書面には、附帯作業内容、料金、貨物汚破損の責任負担、保険加入等について記載する。

取組事例

Before（改善取組前）

○運転者は「軒先降し作業」の後、さらに指定された場所へ台車で移動し、倉庫の棚に格納作業を実施。

経緯

- ・運賃引上げ等の要因により、無償の附帯作業を継続すると、物流コストが一段と上昇し、製品単価の値上げにつながることを着荷主が理解した。

After（改善取組後）

○段ボールの配送先で、着荷主の作業員が運転者の附帯作業を代替することで、運転者による軒先降し作業後の附帯作業が廃止され、運行効率は改善された。

着荷主の対応

○着荷主では、製品単価の値上げと自社作業員による対応を比較したところ、自社作業員による対応のほうがコストが割安であるため、附帯作業を自社作業員で実施することを決めた。

効果

Before

附帯作業時間：45分/回

After

附帯作業時間：0分/回
(▲45分削減)

Before（改善取組前）

○段ボール納品時、パレットからパレットへの載替え作業があり、中型車で60分程度の所要時間

経緯

- ・着荷主での荷降ろし作業費用をトラック運送事業者を支払うことになり、着荷主に説明し、着荷主での荷役作業費用を別建てで収受できるように要請した

After（改善取組後）

○自社パレットをリフトで荷降しをした後における運転者の附帯作業を廃止。後日パレット回収。

着荷主の対応

○別建てでお願いした荷役作業費と自社作業員の人件費を比較すると、自社作業員による対応のほうが割安であるため、自社作業員により作業対応することになった。

効果

Before

荷降し作業時間：60分
輸送効率：2回転

After

リフト荷降し作業：15分
輸送効率：3回転

8 リードタイムの見直し、厳格な運用

8-1 受注締切時間の厳格な運用

現状

- ・受注締切から納品までのリードタイムが短く、出荷作業員の構内作業負担が大きい。

課題

- ・リードタイムが短いため、不確定情報を基にした配車をせざるを得ない。また構内作業が円滑に対応できない場合、待機時間が即発生する。

解決 方策

- ・受発注締切時間を厳格に運用する。
- ・取引先別、製品別に分けて、リードタイムを緩和する。

取組のポイント

生産ライン、倉庫作業の非効率性の把握

- ・受発注締切時間が厳格に運用されていないことで、生産ラインや倉庫においてどの程度、非効率になっているかを具体的に把握する

追加料金等の設定

- ・受発注締切時間を超過した場合には、追加料金を設定することを検討する。

受発注締切時間の厳格化

- ・受発注締切時間を超過すれば、受注を受けられないことについて、着荷主に対して丁寧に説明する。
- ・実施時期は、発注者に十分に認識してもらえるよう数カ月程度の期間をおき、周知する。

文書で周知

- ・受発注締切時間の厳格運用については、口頭のみならず、文書で周知を徹底する。

取組事例

Before（改善取組前）

- 発注元からの追加発注が遅いため、効率的な生産計画が組めず、生産待ち時間が発生。

経緯

- ・発注期限遵守のお願いを文書で配布し、営業担当者からも再三にわたり周知してきたところ、着荷主からも車両不足による物流危機について理解が得られ、発注期限の遵守をしてもらえるようになった。

After（改善取組後）

- 発注元との締切時間を午前11時に設定し厳格に運用することで、早期の受注確定に基づく計画的な生産が可能となり、早期の配車依頼や積載率の向上、運転者の待機時間の削減を実現。

着荷主の対応

- 着荷主においては、生産計画の変更等があり、発注期限を遵守できなかったことがあったが、社内の関係部署へ周知を徹底することで発注期限が遵守されるようになった。

効果

Before

便数：6 便/週

After

便数：4 便/週
(▲2 便削減)

Before（改善取組前）

- 受発注締切時間を超過した受注を繰り返したため、倉庫での荷揃え作業にも影響し、積み込みの荷揃えができず、出発時間の遅延が常態化。

経緯

- ・不確定な受注情報に基づいた見込み配車を改善するため、着荷主と協議し、受発注締切時間を厳格に運用することについて合意するに至った。

After（改善取組後）

- 受発注締切時間を厳格に運用することで、前日には荷揃え作業の準備をし、当日の積込作業を円滑に実施できるようになり、待機時間が削減。

着荷主の対応

- 着荷主では、資材発注期限を遵守することで、製品出荷に係る受注期限の遵守にもつながった。

効果

Before

出発時間遅延回数：
9 回/月

After

出発時間遅延回数：
1 回/月

8 リードタイムの見直し、厳格な運用

8-2 受発注締切時間の見直し（早期化）

現状

- ・受発注締切時間から納品までのリードタイムが短いため、配車手配が困難となり円滑な納品の阻害要因となっている。

課題

- ・運転者不足による車両不足が深刻な状況にあることから、現行の受発注締切時間では、物量が多い場合、発注量の100%納品ができないケースがある。

解決 方策

- ・発着荷主は、着荷主の配車状況と受発注締切時間の関係をヒアリングし、以下の取組を実施する。
 - ① 発荷主は、社内での発注情報の収集工程を見直す。
 - ② 着荷主は、トラック運送事業者に対して必要車両台数の確保が可能か確認する。
 - ③ 発荷主から着荷主への発注情報を受渡する手段は、システム化されることが望ましい。

取組のポイント

発着荷主の受 発注プロセス の共有化

- ・受発注締切時間を早期化する場合、発荷主における発注プロセス、受注者における受注プロセスのフロー図を作成し、双方持ち寄り共有化する。

取組事項の 共有化と 連携した取組

- ・受発注締切時間の早期化に向けてボトルネックとなっている事項をリストアップし、取組事項を共有化し、連携した取組を展開する。

トラック運送 事業者との 連携確保

- ・貨物量が多くなった場合に、必要台数を確保するための条件は何か、事前にトラック運送事業者から実態をヒアリングし、車両確保ための前提条件を整理し、発着荷主で共有化する。

フォロー アップ

- ・受発注締切時間の早期化を取組む際には、受発注時間、受発注量、必要台数、受注量に対する輸送比率など、数値指標を設定し、記録、管理する。

取組事例

Before（改善取組前）

- ・受注締切時間13時、積込み15時以降、翌早朝納品とリードタイムは短く、発荷主は貨物量が多い時期には、車両不足から必要な車両台数を確保ができないケースがあった。

経緯

- ・発着荷主の受発注プロセスを共有化し、具体的な問題点を特定し、双方で対応方策を立案、役割分担を明確化した。

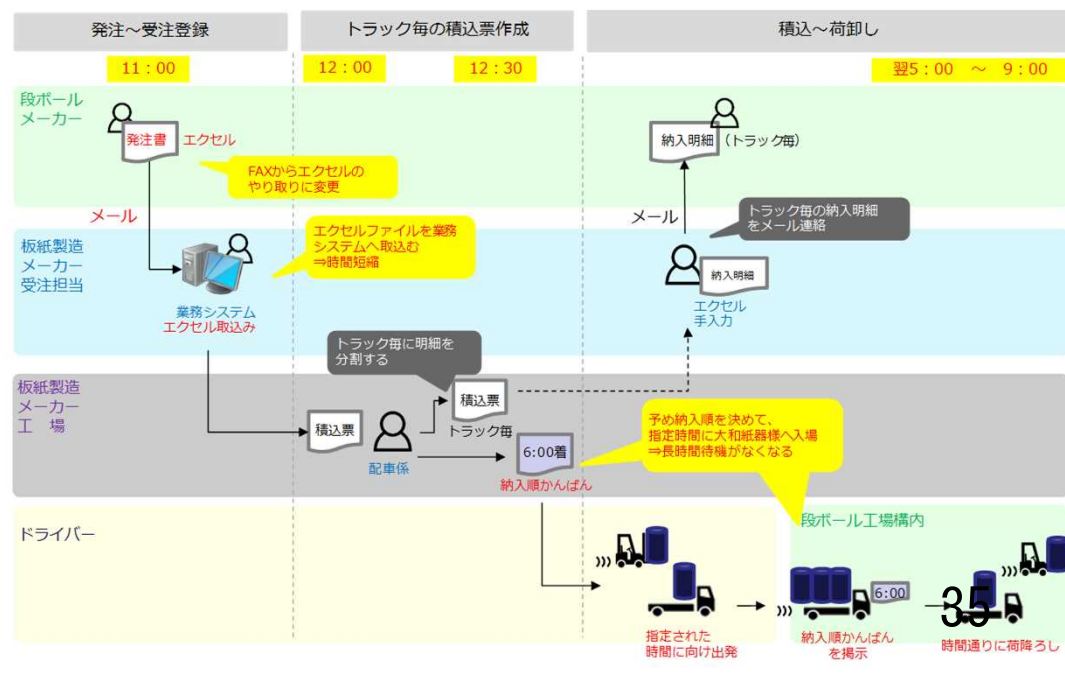
After（改善取組後）

- 受発注時間を2時間早めることで、配車手配が確実にでき、貨物量が多くとも、必要車両台数を確保することができた。

発荷主の対応

- 発荷主では、受発注プロセスがより円滑になるよう、受発注システムを更新した。

	Before		After
効果	100%輸送できない回数 ：3回/月		100%輸送できない回数 ：0回/月



8 リードタイムの見直し、厳格な運用

8-3 納品リードタイムの緩和

現状

- ・着荷主により「当日午前締切、午後納品」など、非常に短納期のケースがある。

課題

- ・急な庫内作業の発生、ドライバー手配等が発生する他、小ロットでの運送となるケースが多い。

解決 方策

- ・受発注締切時間から納品までのリードタイムを可能な限り、延長させるようにする。その際、輸送距離、製品特性、顧客要望など複数の要因を踏まえ、着荷主と協議する。

取組のポイント

納品リードタイムの必然性を検証

- ・現行の納品リードタイムが業務上、必須で改善することができない状況か、あるいは改善が可能であるか、着荷主と業務プロセスまで深掘して現行納品リードタイムの必要性について意見交換する。
- ・発着荷主で、改善に向けて納品リードタイムを延長できるか協議する。

代替案の提案

- ・着荷主のニーズを踏まえ、納品リードタイムに関する代替案を提案し、協議する。
- ・着荷主に対して、納品回数集約による荷受け作業の削減、在庫保有によるリスクヘッジなど、メリットをも提案する。

最適な納品 リードタイム の検討

- ・納品リードタイムを緩和した場合、業務上問題が発生しないかどうか、試行的な取組を通じて、さらなる改善策を検討し、着荷主にとって最適な納品リードタイムを発荷主と共同で検討する。

料金収受 の検討

- ・「当日午前締切、午後納品」など、納品リードタイムがタイトな場合には、配車手配が困難となるため、別途料金を収受するよう検討する。

取組事例

Before（改善取組前）

- 日配品の着荷主で当日朝に注文が入り、午後納品する発注形態で、倉庫内作業に追われ、積込みに時間を要し待機時間が発生。

経緯

- ・着荷主の調達担当者との話合いのなかで、社内の発注情報の取りまとめ時間を前倒しすることで、「前日午後締切、当日午後納品」ができるということであり、無理なく対応をしてもらうことができた。

After（改善取組後）

- 着荷主の打合せの中で、当日納品のオーダー内容は2日前に分かっていることが判明し、前日発注に変更することで、物流が効率化された。

着荷主の対応

- 着荷主においては、配送回数が減ることによる在庫量の増加等については、生産計画及び倉庫スペースの実態を踏まえ、問題ないことを確認し、見直しを決定した。

	Before		After
効果	便数 9 便/週		便数 5 便/週

Before（改善取組前）

- 受注生産品において、「当日受注、翌日納品」があると、生産待ちで待機時間が発生。

経緯

- ・原料価格の上昇から、物流効率を一層改善する必要があり、従来の納品リードタイムでは利益が生み出せないため、改善に取組んだ。

After（改善取組後）

- 定期的に納品しているため、一定量の在庫を発荷主の倉庫で保有。当日受注、翌々日納品に切替えることで、時間通りに積込作業が開始され、待機時間が削減。

着荷主の対応

- 着荷主においては、1日分の在庫を保有することは、倉庫スペースからも問題なく、荷受け回数が少なくなるなど、着荷主にもメリットが明確なため、納品リードタイムの緩和に取組した。

	Before		After
効果	便数 10 便/週		便数 5 便/週

9 高速道路料金の収受 往復ともに全線高速道路を利用

現状

- ・ロール紙など、紙原料は広域に輸送されているが、夕積みし、翌午前に納品するために、一般道を走行する。

課題

- ・トラック運送事業者は、高速道路料金を収受できないケースが多く、一般道を長時間運行せざるを得ない状況にあり、長時間労働の原因となっている。

解決 方策

- ・往復ともに高速道路料金を収受する契約に変更。
- ・高速道路利用を前提とした運行計画を立案し、輸送効率を向上させる

取組のポイント

高速道路料金の収受

- ・トラック運送事業者は働き方改革（上限残業時間規制）に対応するために、高速道路を利用できるよう、高速道路料金の収受を申し入れる。また、帰り荷がない場合、往路のみならず、復路についても高速道路料金を収受することが望ましい。

労働時間の削減

- ・トラック運送事業者は、高速道路を利用し、運転者の労働時間を削減できるよう運行計画を立案。

製品単価 引上げ

- ・トラック運送事業者が働き方改革に対応するために、発荷主による高速道路料金の支払いなど、コストアップ要因があるため、必要なコストを製品単価に上乗せすることが望ましい。

発着荷主の理解

- ・運転者の働き方改革実現に向けて、高速道路料金を負担することは、発着荷主の理解が極めて重要。

取組事例

Before（改善取組前）

- 納品後、復路は一般道を利用していたため、労働時間が長時間化。

経緯

- ・トラック運送事業者からは、働き方改革対応に向けて、運賃引上げ、高速道路料金負担の要請があり、車両を円滑に確保するために、応じざる必要があった。

After（改善取組後）

- 納品完了後、全線高速道路を利用することで、運転者の負荷が軽減、労働時間も大幅に短縮化。

着荷主の対応

- 発荷主は着荷主に対して、原料単価及び物流コストの上昇を受け、製品単価アップを申入れ、着荷主は受け入れた。

効果	Before		After
	製品単価：100（指数）		製品単価：109（指数） （+9%アップ）

Before（改善取組前）

- 夕積み後、全線一般道での運行のため、17時出発、午前1時到着、午前5時荷降しとなっていた。

経緯

- ・車両不足で容易に車両を確保できない状況にあることから、トラック運送事業者には高速道路を全線利用させ、改善基準告示の遵守をサポートした。

After（改善取組後）

- 夕積み後、自宅に帰宅し、午前4時に出発し、出発時間を11時間後ろ倒しにすることが可能となった。

着荷主の対応

- 発荷主は運賃の引上げ、高速道路料金の支出など、物流コストがアップしたことから、着荷主に対して製品単価アップを申入れしたところ、着荷主は理解を示し受入れてくれた。

効果	Before		After
	製品単価：100（指数）		製品単価：109（指数） （+9%アップ）

10 発注量の平準化

10-1 生産計画に即した納品数量の平準化

現状

- ・着荷主の発注量に即して納品するため、配送車両の積載率が一定とならず、便によっては低積載率による輸送が発生していた。

課題

- ・物流コストを低減させるため、低積載率で運送している車両を削減する必要があった。

解決 方策

- ・着荷主が生産計画を踏まえた発注予定表を発荷主に共有することで、発荷主は事前に物流の最適化を踏まえた納品計画を策定し、着荷主と協議のうえ、納品計画を確定し、生産、納品と展開する。

取組のポイント

生産計画を踏
まえた必要数
量を共有化

- ・着荷主と発荷主が連携し、着荷主の生産計画（必要見込み数量）及び在庫量を共有化し、発荷主は納品計画表を策定後、着荷主の確認を経て、納品作業をスタートする。

発荷主が納品
計画を策定

- ・発荷主は、着荷主の必要見込み数量及び在庫量を踏まえ、最適な生産計画及び納品計画を策定する。

費用対効果の
検証

- ・物流は効率的になっても、着荷主における生産計画を踏まえた必要見込み数量、当該数量を踏まえた納品計画の策定に事務的な時間を要することから、人件費コストをも考慮して費用対効果を検証する。

納品計画等の
立案をシステ
ム化する

- ・生産計画等を踏まえた納品計画の立案には、システム的な対応をしないと円滑に進めることが困難である。
- ・荷台の大きさ、製品の寸法、数量など、積載率を向上させるには、変動要素が多いため、それらをシステムでシミュレーションできる仕組みが必要である。

取組事例

Before（改善取組前）

- 着荷主の生産計画（段ボール数量の将来必要見込数量）の共有化はなく、生産計画に基づき発注を実施。

経緯

- ・物流コスト削減のため、着荷主が資材調達のための運送効率化にも積極的に取り組んでおり、発荷主と物流改善に向けて定期的に検討する場を設けていた。

After（改善取組後）

- 着荷主の生産計画を踏まえた「必要な段ボール数量の将来見込み数」に即して、発荷主が配送予定表を作成し、同一品種の段ボールを高い積載率で輸送。

着荷主の対応

- 着荷主もシステム構築費の一部を負担したほか、在庫増加のために遊休スペースの活用も検討した。
- 将来的にはシステム連携の精度を上げることで受発注作業の簡素化を目指すこととしている。

効果

Before

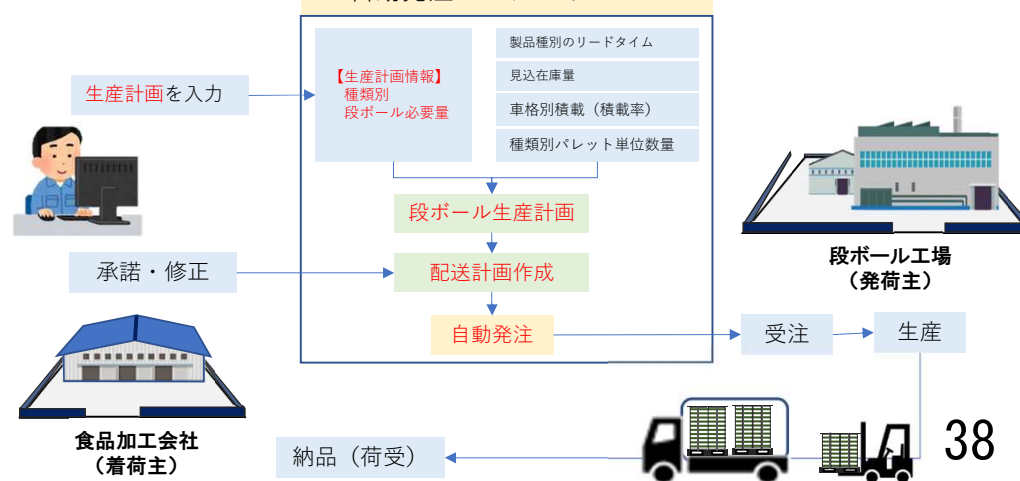
1日当り納品回数：6.6便
受発注時間：45分～60分

After

1日当り納品回数：5.4便（▲1.2便）
受発注時間：240分

- 着荷主は生産計画（段ボールの必要見込量）を入力すると、段ボールの種別、生産リードタイム、在庫量等を踏まえ、最適な発注数量を算出し、配送計画が作成され、着荷主の確認を経て、自動発注される。

自動発注システムイメージ



1 0 発注量の平準化

1 0 - 2 パレット単位受注への移行

現状

・着荷主の生産に最適な量の段ボールを都度受注、運送している。

課題

・発荷主側の物流最適化を踏まえた受注が望ましいが、着荷主にも自社の生産効率、在庫効率を最適化するために過剰な在庫は保持したくないため、結果として少量多頻度納品となっている。

解決 方策

- ・以下の取組を実施する。
- ①在庫保持の可能性について検討を依頼
- ②パレット単位での発注に修正を依頼
- ③全てパレット単位で納品
- ④荷台体積とパレット単位での荷姿を踏まえ、最大の積載効率となるように配慮

取組のポイント

パレット単位
発注可能な
着荷主をリス
トアップ

- ・パレット単位発注が可能な着荷主は、大口ユーザーであり、週に数回納品する特性を備えていることがあげられる。
- ・対象となる着荷主をリストアップして、営業担当者が丁寧に説明をして、理解を得る作業を実施する。

着荷主におけ
る在庫保持の
可能性の検討

- ・提案を受けた着荷主においては、遊休スペースの活用や段ボール使用量の正確な把握を通じて在庫の保持又は増加の可能性を検討する。

発注量の
平準化

- ・1週間の発注予定を共有化し、発注量に増減がある場合には、納品回数の集約提案を実施し、車単位で輸送できる納品量を提案する。
- ・着荷主主導の発注ではなく、物流の効率化を最大化するために、発荷主からの納品計画の提案を実施する方向性もある。

納品日
の集約化

- ・パレット単位発注となると、週4日納品から週3日納品へ貨物量を集約して対応できるケースもある。納品日の集約化をも視野に入れて、着荷主に対して提案する。

取組事例

Before (改善取組前)

○客先の発注数（例 500ケース、1000ケース）に合わせて、都度製品を納入。



経緯

・パレット単位でないバラ積みの頻出があり、低積載率になる原因となっていたため、着荷主に協力を得て、パレット単位での発注に切り替えた。

After (改善取組後)

○640ケース/パレットの倍数での注文に切り替えることでトラック積載効率がアップ。便数削減にも寄与。

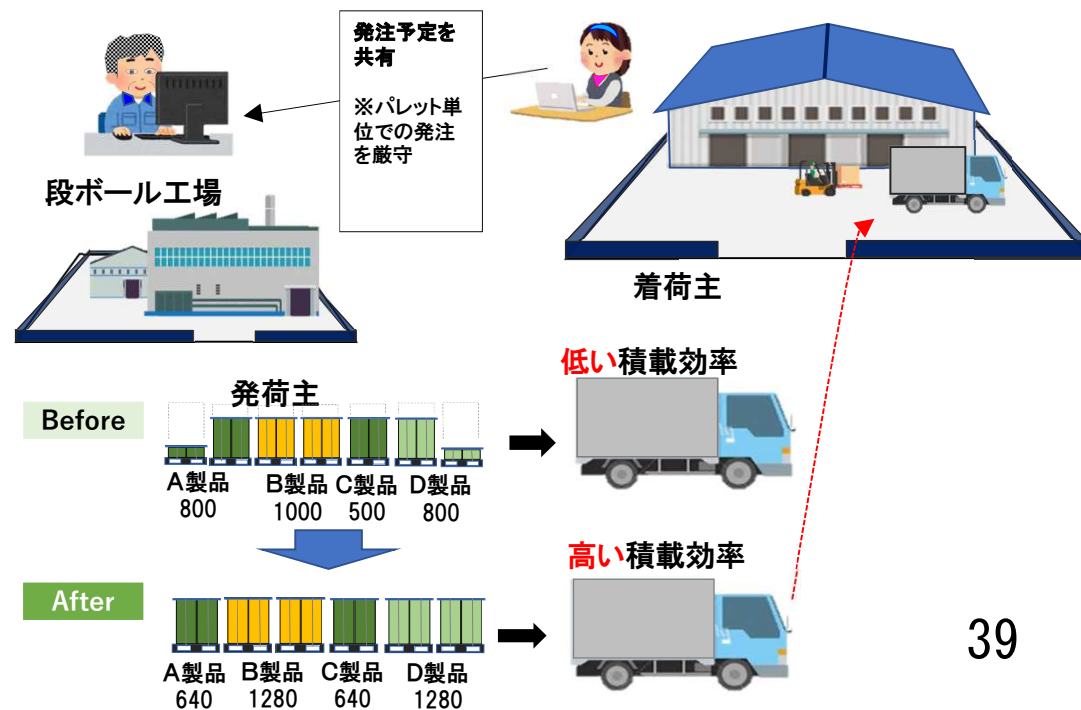
着荷主の対応

○自動発注システムで在庫が減少する度に自動発注がなされていたが、段ボール使用量を確認したところ、パレット単位での発注をしても在庫過多にはならないことがわかったため、在庫滞留の問題は発生しないことから協力することが可能となった。

Before
効果 便数：週 5 便



After
便数：週 4 便 (▲ 1 便)
物流コスト：▲ 20%



1 0 発注量の平準化

1 0 - 3 週単位における発注量の平準化

現状

- ・着荷主の発注量は時期により、大きく変動することから、生産と物流がタイトになり、非効率になっていた。

課題

- ・着荷主からは受注生産品を発注していたが、発注量を平準化する。

解決 方策

- ・発荷主は、着荷主の資材調達、生産工程等業務プロセスを理解し提案する。
- ①月間の発注見込み量を営業担当が把握し、月間の納品計画を立案し、発着荷主が協議する。
- ②在庫を保管するための倉庫の有無、在庫保有増加の可否を確認する。
- ③上記①②を踏まえ、自動発注システムの発注ポイントを調整する。

取組のポイント

着荷主の資材
調達、生産工
程等業務プロ
セスを共有化

- ・着荷主の発注量の平準を進めるにあたり、最初に着荷主の資材調達ニーズを確認する。生産工程等業務プロセスを共有化し、いつまでに、どの場所に資材があれば、業務が円滑になるか、確認する

着荷主の月間
発注見込み量
を把握

- ・着荷主における2週間～1ヵ月単位等、発注見込み量を営業担当は把握する。発注量の確定時期及び当該見込み数量の変動はどのくらいあるかも合わせて確認する。

納品計画
を共有化

- ・見込み数量を踏まえた納品計画を策定、共有化する。
- ・納品計画の策定では、輸送を平準化し、高い積載効率を確保できるよう、製品種別ごとにパレット単位にまとめて計画立案する。

在庫保有
の増加

- ・一部製品については、余裕を持った在庫保有の必要となることから、保管場所、納品場所等についても調整する。

取組事例

Before (改善取組前)

- 発注量に増減が大きく、配送は月曜から金曜までは1台～2台または混載となっており、非効率な配送となっていた

経緯

- ・着荷主と話し合いを進める中で、発注量を平準化し、一定量の在庫を保有することができ、毎営業日4t車1台で納品できることがわかった。

After (改善取組後)

- 発注量を平準化し、月曜から金曜まで、同一の製品種別をパレット単位で、4t車1台により毎営業日納品することができた。

着荷主の対応

- 着荷主はパレット単位で荷受けすることで、数量検品作業、荷受け作業の各時間が削減された。

Before

効果
便数：6便/週

After

便数：5便/週 (▲1便)
段ボール在庫：平均5パレット分増

Before (改善取組前)

	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	合計
輸送量	4t車 1台	4t車 2台	4t車 混載	4t車 1台	4t車 混載	4t車×4 4t車混載 ×2
						

After (改善取組後)

	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	合計
輸送量	4t車 1台分	4t車 1台分	4t車 1台分	4t車 1台分	4t車 1台分	4t車×5
						

※混載便による納品先については納品回数の集約化を図ったことから、混載便の積載率は向上

1 1 共同物流

紙卸商における共同物流

問題

- ・紙卸商はそれぞれ車両を確保し、納品してきたが、多頻度小口配送への対応が求められることから、非効率な物流となっていた。

課題

- ・紙卸商から納品先への輸送について、より効率化させ、物流コストを引下げる必要があった。

解決 方策

- ・小ロット・多品種物流の「紙卸商物流」において、複数の紙代理店と紙卸商事業者が共同出資する「若洲共同物流(株)」(3 PL)を設立。
- ・共同物流の実施により、少量多頻度納品であっても、従来よりも割安な物流コスト、高い輸送効率を実現する。

取組のポイント

リードタイム 厳格運用

- ・リードタイムの厳格な運用により、積載効率を可能な限り高めた。

インターネット 発注可能

- ・紙卸商事業者とAPI連携しており、紙卸商事業者はインターネットで業務を発注することが可能である。

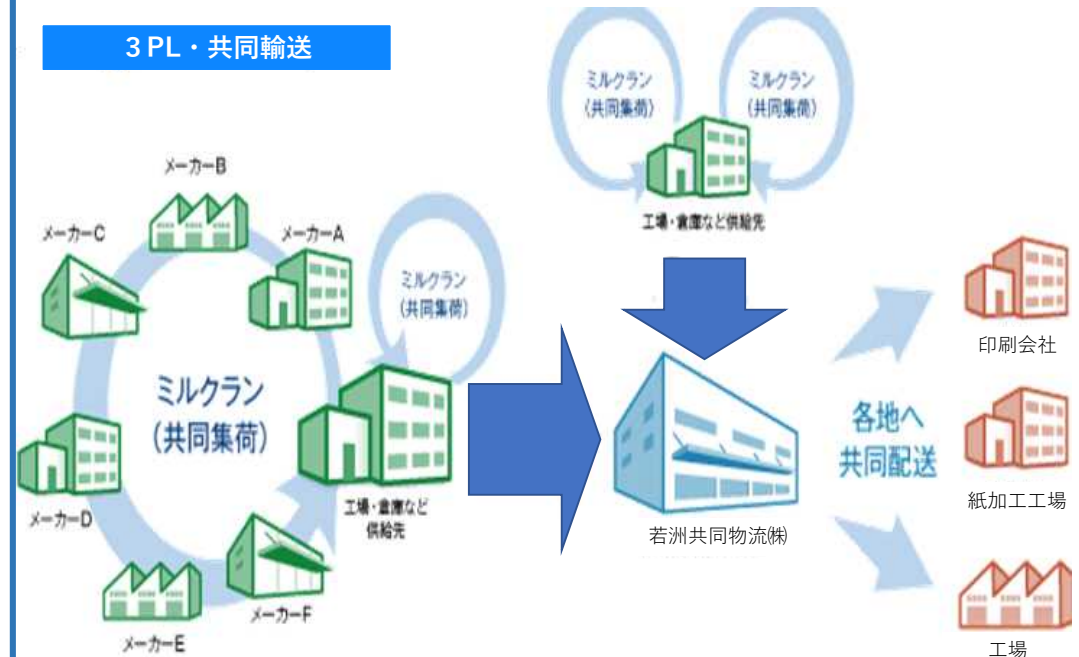
多様な サービス機能

- ・配送、保管・荷役、引取、断裁機能を保有しており、このうち一部のサービスのみを利用することや、一部地域の取引分のみ利用することも可能である。

顧客情報の 秘匿性

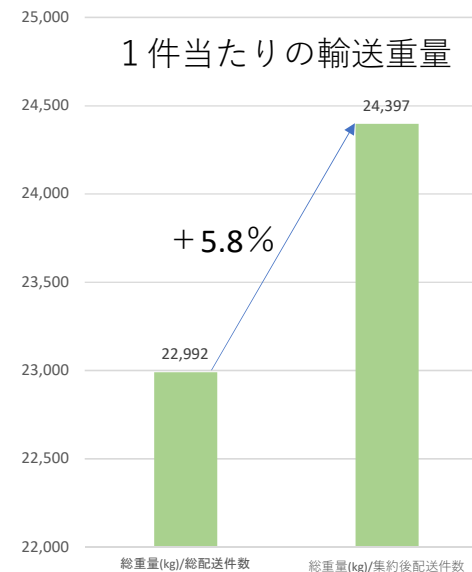
- ・各紙卸商事業者のビジネスに直結する情報を管理することから、独立した企業体を設立することで情報の秘匿性を担保している。

3 PL・共同輸送

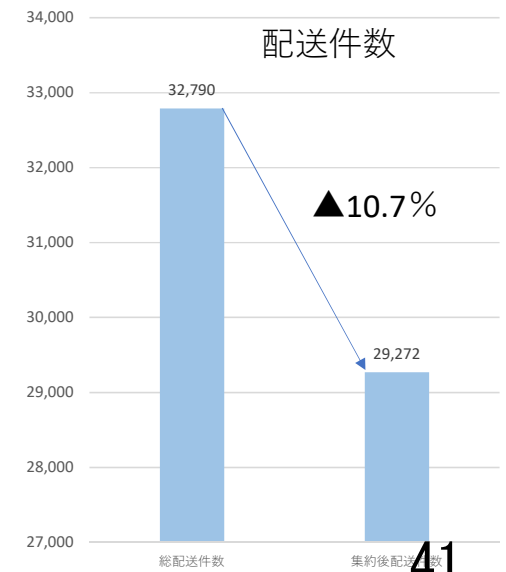


輸送効率化の効果 (2019年1～6月の実績値/東京、埼玉、千葉、神奈川)

1件当たりの輸送重量



配送件数



1 2 納品場所、納品回数等の集約

1 2 - 1 納品場所の集約

現状

- ・着荷主から複数の指定場所への荷降し指示があるため、当該場所に荷降しを実施。

課題

- ・複数箇所への配送費用を行っているが、着地が一か所であることを前提とした運賃収受となっている。
- ・当該複数箇所配送には最大約8時間程度の時間を要する場合もある。

解決 方策

- ・無償の複数箇所への配送を継続実施する場合には、有料化する。
- ・複数箇所への配送を見直し、1箇所での荷降しとする。

取組のポイント

複数箇所 配送の料金の 有無

- ・発荷主は、複数箇所への配送の見直しを検討する際に、当該配送は無償か、契約書面に明記され有償かどうかを確認する。
- ・仮に有償で複数箇所への配送がなされている場合、発荷主は料金水準の妥当性について検証する。

複数箇所 配送の廃止

- ・発荷主は複数箇所への配送の見直し又は廃止することについて着荷主と協議する。継続して複数箇所への配送をする場合には、その有償化を検討する。

複数箇所配送 の有償化

- ・発荷主は複数箇所への配送を有償化する場合、1箇所当たりの配送料金、配送日時、配送条件（時間指定できない等）、不在時の対応など、詳細なルールを书面化する。その際、配送を担当するトラック運送事業者に見解を求め、取引条件に反映する。

契約書面化

- ・発荷主と着荷主が締結する「契約書面」に複数箇所への配送業務を記載する場合、基本契約書等の「覚書」として締結するケースが多い。
- ・発荷主は同時にトラック運送事業者との契約書面に記載する。

取組事例

Before（改善取組前）

- 各農家へ個別配送するため、別途小型車両を準備し、積替作業、個々の荷受人の指示により、倉庫格納作業、機材移動等による荷降しスペースの確保作業など、1日作業となっていた。

経緯

- ・着荷主に対して、附帯作業を継続する場合、物流費を転嫁できるような製品単価のアップを申し入れたところ、車両不足の厳しい物流現場の実態を理解してもらうことができた。

After（改善取組後）

- 代表組合員宅へ一括納品することで、荷降し後の附帯作業を廃止。
- 物流効率化により、製品単価は同一に据え置いた。

着荷主の対応

- 着荷主は、農家が個別に倉庫に自ら取りに来るようルール化。農家からクレームはなく、着荷主は一時保管倉庫に保管するだけで、追加コスト負担なし。

Before	
効果	個別配送費用：2万円

After	
	個別配送費用：▲2万円 製品単価：据え置き

Before（改善取組前）

- 荷降し後、運転者は着荷主指定の複数の倉庫へ台車で格納した。

経緯

- ・着荷主に対して、車両確保が困難な事業環境を説明し、附帯作業料金の収受を申し入れたところ、着荷主の作業員で対応することとなった。

After（改善取組後）

- 1箇所への「軒先降し」で業務完了となり、無償の横持ち・縦持ち作業、倉庫格納作業がなくなったことで運転者の労働時間が削減された。

着荷主の対応

- 追加の附帯作業料金は1回2,500円の収受をお願いしたところ、着荷主の作業員で対応すれば人件費コスト約1,000円と約半分で対応できることが判明したため、自社作業員で対応を決めた。

Before	
効果	2,500円/回

After	
	▲2,500円/回

1 2 納品場所、納品回数等の集約

1 2 - 2 納品回数の集約

現状 ・着荷主の指定により、ジャストインタイムで小口配送を行っている。

課題 ・配送数量が多い日、少ない日の格差が大きく、納品数量が少ない日には軽貨物車を1便で仕立て配送していたため、物流コストが割高となっていた。

**解決
方策** ①物量が少量の時には、納品数量の集約化をするように調整する。
②金曜日には翌週の発注予定表の提供を受け、発荷主が効率的な配送を実現するための納品計画を組み、着荷主と協議する。

取組のポイント

申入れ先の
リストアップ

・多頻度小口配送先のうち、小口の取引先をリストアップする。
・大口取引先でも、少量配送する日があればリストアップの対象とし、別の納品日にまとめられないか協議する。

実態を記録
削減効果の計測

・1週間当たりの平均納品回数、物量、取引代金、附帯作業時間、待機時間、運行時間、指定日・曜日・時間等について記録し、納品1回分の削減効果を計測する。

申入れ
交 渉

・納入日、納入時間の集約にあたり、納品先のニーズを聞き取りし、業務に影響がない範囲で調整を進める。

取引量に即した
ルール化

・大口取引先の場合、高い輸送効率が維持できているか検証する。
・小口取引先の場合には、輸送の効率を重視して、納入日・納入時間（納品回数）の集約化を一段と進める。

取組事例

Before（改善取組前）

○週4回、小ロットの納品があり混載便の確保が困難で、かつ非効率な運送となっていた。



経緯

・物流コストが割高となり、小ロット納品では適切な物流コストが収受できないことを着荷主に理解してもらえた。
・発荷主は、営業担当だけでなく、役員、部長等も申入れ会議に出席し交渉した。

After（改善取組後）

○着荷主の理解を得て週2回の納品となりトラック積載効率の向上につながった。

着荷主の対応

○着荷主は、小ロットのため、保管スペースは十分に確保され、追加コストの発生はなかった。

効果	Before	After
	週4回納品	週2回納品 (▲2回/回)

Before（改善取組前）

○納品数量にバラツキがあり、週5回で、4t車3台、2t車2台で納品していた。



経緯

・トラック運送事業者から運賃引上げ要請があり、また車両不足で確実に車両を確保できない厳しい実態を理解してもらい、納品回数の集約化を検討した。

After（改善取組後）

○納品日の集約を行い、積載効率を向上。
○週5回から週4回納品に集約し、4t車4台による納品が可能となった。

着荷主の対応

○着荷主は災害による物流リスクを考慮し、在庫を1.5日分多く保有する方式に切替えたこともあり、余裕を持った納品が実現できた。

・納品1回当たりの貨物量を増加、積載効率向上、便数削減等も実現

効果	Before	After
	週5回納品	週4回納品 (▲1回/回)

1 2 納品場所、納品回数等の集約

1 2 - 3 納品日・納品時間等の集約

現状

- ・着荷主の指定により、週当たり複数回、複数時間帯に、きめ細かい小口配送を行っている。

課題

- ・少量多頻度納品で、配送効率が悪い。

解決方策

- ・納品先のニーズと変更可能な点を整理したうえで、納品数量、納品回数を調整し、納品日、納品時間帯を集約化

取組のポイント

実態の正確な把握

- ・管理者等は現場に出向き、実態を視察して、問題状況を分析する。
- ・1年間の納入数量、納品回数、納品日、1回当たり納品数量、納品時間帯、輸送の非効率性（待機時間、附帯作業時間等）を詳細に記録する。

着荷主における在庫保持の可能性の検討

- ・着荷主においては、遊休スペースの活用等在庫の保持又は増加の可能性を検討する。

物流コストの試算

- ・現状の輸送における物流コストを算出し、年間のコストを計算したうえで、「製品単価×納品数量＝取引先別売上高」及び「損益額」を算出し、妥当性を検証する。

物流コストの公平な負担

- ・必要な物流コスト増については発着荷主で公平な負担となるよう協議する。

発注の平準化

- ・納品日、納品時間帯を集約化するために、発注量の見直しなど平準化し、発注のタイミングについても発着荷主で協議する。

取組事例

Before（改善取組前）

○同一敷地内に3つの工場があり、それぞれの納入先に対して、着荷主に指定された時間に納入



経緯

- ・着荷主では在庫を最小化し、必要な量を必要な時期に配送することを希望したが、在庫を保持できる場所を確保できたため、改善を実施。

After（改善取組後）

○3か所の納入先の納入日と納入時間を統一したところ、積載率向上、輸送効率の向上、車両確保作業の軽減につながった。

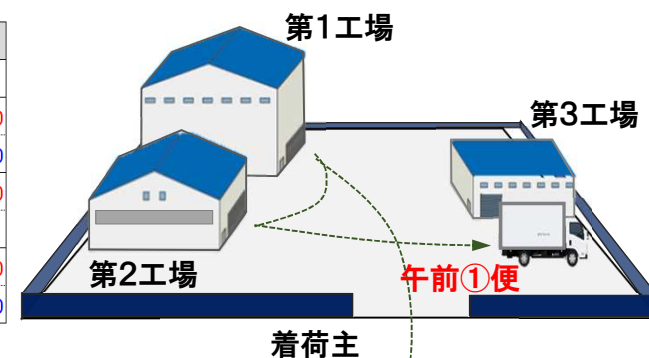
着荷主の対応

○着荷主においては、3箇所の納入日と納入時間を統一しても、一時保管庫があることから、プラスの費用が発生することなく、問題なく対応できた。

Before
効果
便数：1日4～5便

After
便数：1日2便（▲2～3便）
物流コスト：▲60%低減

納品場所	納入時間				
	月	火	水	木	金
第1工場	① 8:00		① 9:00		① 8:00
	② 15:00	② 16:00	② 15:00	② 16:00	② 13:00
第2工場	① 8:00	① 10:00	① 9:00	① 10:00	① 8:00
		② 16:00		② 16:00	
第3工場	① 8:00	① 10:00	① 9:00	① 10:00	① 8:00
	② 15:00		② 15:00		② 13:00



段ボール工場



発着主

午後②便

1 2 納品場所、納品回数等の集約

1 2 - 4 納品する「曜日」を集約

現状

・着荷主の要請により日曜日、祝日の納品を行っていた。

課題

・運転者の人材不足により、日曜日・祝日に車両を確保することが困難となっていた。

解決 方策

- ・着荷主の実態を踏まえ、以下を検討した。
- ①日曜日・祝日分の配送を金曜日など平日納品に切り替え
- ②月曜日など工場稼働日の早朝に納品

取組のポイント

日曜・祝日納品の問題点を共有化

・車両不足の影響で、日曜・祝日に車両を確保しづらい現状を丁寧に説明し、理解を得ることがスタート。

代替納品日の協議

・日曜日・祝日に納品を希望していても、直近の営業日に納品すればニーズを満たせる場合があるため、着荷主の業務状況等について詳細にヒアリングし、協議を行う。

倉庫保管の可能性

・日曜日・祝日の直近の営業日に納品する場合、保管する倉庫スペースの有無、生産ラインまでの移動の仕方など、着荷主の業務プロセスを踏まえ、提案を実施する。

取組事例

Before（改善取組前）

○着荷主の生産に合わせて日曜・祝日納品に対応してきたが、運転者の勤務時間に課題を抱えていた。

経緯

・車両不足等について着荷主から理解が得られるとともに、着荷主も同様に作業員の働き方改革対応として日曜日・祝日の勤務の見直しを検討。

After（改善取組後）

○トラック運送事業者の要請を発着荷主で共有し、休日配送を軽減したことで、円滑に車両を確保できるようになった。

着荷主の対応

○着荷主では、日曜・祝日から直近の平日に荷受けをしても、小ロットのため保管倉庫に棚入れするだけの対応となっていた。そのため、追加コストの支出はなく円滑に対応できた。

Before	
効果	日曜・祝日 割増運賃 3割増し

After
割増運賃の削減

Before（改善取組前）

○日曜日指定の納品があり、運賃には割増料金が発生していた。

経緯

・着荷主では倉庫の在庫受入れ状況を踏まえ、金曜夕方か、月曜の早朝における荷受けにより対応した。

After（改善取組後）

○日曜納品を月曜早朝に納品することが可能なことがわかり、切替えを実施した結果、割増料金が発生なくなり、物流コストの引き下げにつながった。

着荷主の対応

○月曜早朝の荷受けに変更するだけで、追加コスト等の負担はなく対応可能となった。

Before	
効果	荷受作業員 労働時間 8時間

After
荷受作業員 労働時間 7.5時間 (▲30分削減)

45

Topic 効率化に向けた「集約」

- 洋紙・板紙、段ボール分野では、製品単価が安いことから、納品回数等の集約化は物流コストの低減に極めて重要である。
- 効率化のキーワードは、「集約化」である。以下、複数種類の集約化方策があげられる。

集約化の実施方法

納品回数 集約化

- ・多頻度の配送から、納入回数を引下げ、1回当たり納品数量を増加させること。

輸送量 集約化

- ・小口の配送を集約化して、輸送量を増加させ、1回当たりの納品数量を増加させること。

配送場所 集約化

- ・納品する箇所数を集約化して、より少なくし、1箇所当たりの納品数量を増加させること。

配送日、配送曜 日・配送時間 集約化

- ・特定の配送日、曜日、時間を集約化して、回数を減少させ、1回当たりの納品数量を増加させること。

アイテム 集約化

- ・複数アイテムの納品から、アイテム数を絞込み、より少ないアイテム数の数量を増加させること。

車両 集約化

- ・小型車2台から中型車1台へ集約化するなど、積載効率を考慮して、より積載率の大きい車両へシフトすること。

配送ルート 集約化

- ・配送ルートを集約化することで、車両1台が配送する箇所数を増加させ、車両1台当たりの納品箇所数を増加させること。

～洋紙・板紙分野における今後の取組みの方向性～

(1) サプライチェーンにおける物流コストの適正な負担について

洋紙分野においては、スマートフォンやタブレット端末の急速な保有率の上昇を背景とした書籍等の電子化の進展等により今後さらに物量が減少していくと予想される中で、物量の変化に合わせた輸送効率化策を検討する必要があるが、これらの取組みは荷主の協力なくしては実現しえない。また、トラック運送事業者と契約関係にある発荷主がいくら物流改善に取り組んだとしても、着荷主の協力が得られなければ十分な取組みの効果は得られない。さらには、当該発着荷主よりもサプライチェーンの供給部門方面または最終消費者方面に位置する関係者の協力がなければ、これらの取組みを継続的に進めることは困難である。

そのため、まずは供給部門方面から最終消費者方面までサプライチェーンの関係者が危機感を持って物流面の課題を認識する必要がある。また、各関係者内においては、物流部門だけではなく、企業のトップ、営業部門、企画部門も含め、一丸となって物流課題の解決に取り組む必要がある。

さらに、これらの取組みの実現のためには設備投資等一定のコストがかかる。現状、物流改善のためのコストは、これを実施しようとする当事者が負担しているが、経営的に十分な投資を行えない者も多く、速やかに対策を進めていくためには、サプライチェーン全体で、消費者も含めて適正な物流コストを負担しなければならないタイミングにきていると考えられる。そのためには、具体的に課題と対策を提示したうえで議論が進めていく必要がある。

(2) 共同保管及び共同配送の実現に向けて

洋紙・板紙分野における検討の方向性の一つとしては、共同保管、共同配送が挙げられる。首都圏においては、隅田川地区、新座地区、有明地区、板橋地区等にメーカー在庫倉庫が集中しており、一部、各メーカーの在庫が同棟となっている倉庫については複数の代理店で共同輸送が行われているが、在庫が別棟となっている倉庫については、共同輸送を実施する場合に、各倉庫において荷物を積み込むために発生するコストを吸収できず、輸送の集約が困難になっている。また、流通業務の総合化（輸送、保管、荷さばき及び流通加工を一体的に行うこと。）の進展に伴い、倉庫に求められる役割についても多様化してきているが、多様化するニーズに対応する倉庫を活用すべくも、紙・パルプの倉庫は床耐荷重が求められることから倉庫の集約化や建て替えが容易ではないこともあり、業界の物流ニーズに合った運用が可能な倉庫が少ないため、納品車両数の増大に対応しきれず荷待ち時間の増大につながっている。

そこで、短期的には、もともと一地域に各メーカーの在庫倉庫が集中しているという利点を活かしたメーカー間での共同保管・共同輸送の仕組みを検討するとともに、中長期的には、代理店や紙卸商の共同輸送の実現等サプライチェーン全体の効率化を考慮したメーカー共同の倉庫の設置などが求められる。ただし、納入先である印刷工場の郊外化や協力印刷工場の点在化によるトラック積載率の低下を改善が今後の課題となる。

(3) 十分なリードタイムの確保の必要性について

共同輸送の実施には、積み合わせる荷物の調整や倉庫側での荷揃え作業等を行うための十

分なリードタイムの確保が必要となることから、発注期限の前倒し（中 1 日以上）等について、例えば印刷工場等の紙の発注元、さらには印刷工場に印刷を依頼する出版社・広告代理店等の関係者と速やかに協力関係を構築していく必要がある。

またリードタイムを確保することで、当日・翌日・時間指定等の運送会社に負担となる配送の抑制、配車の効率化による積載率向上等が実現できる。

（４）附帯作業の軽減

今年度の取組みとして実施した附帯作業調査で各問題点が顕在化した。トラックドライバーの長時間労働の原因となる手荷役やパレットの積み替え等の附帯作業は関係者間で改善していく必要があるが、必ず行わなければならない附帯作業については、関係者間で附帯作業の内容を明確化させ、トラックドライバーがこれを行う場合は、標準貨物自動車運送約款の趣旨に鑑み、「積込料」、「取卸料」等料金として収受できるように明確化した附帯作業の取引条件等を見直していくべきである。この際、調査結果からは、トラック運送事業者と発荷主との「附帯作業料金収受の有無」の「収受できていない」の回答割合と比較し、発荷主と着荷主との回答割合が低くなっており、「附帯作業料金の明示」についても「製品価格に込みで明示していない」が太宗を占めていることから、明示化した附帯作業の取引条件の見直しを、発荷主とトラック運送事業者のみならず、発着荷主を含めて見直しを進めていくことが肝要である。

（５）物量の平準化に向けて

物量の集中によるトラックの荷待ち時間の解消や、トラックの稼働の波動を解消するために物量の平準化を図っていくということが挙げられる。洋紙・板紙が主な資材の一つとなる雑誌、書籍等の出版物については、出版社が印刷会社に印刷を依頼するが、印刷会社は製紙メーカーやその代理店に印刷用の紙を発注するため、出版物の発売日や出版社の印刷会社への発注の納期の設定が洋紙・板紙のサプライチェーン全体の物量に大きな影響を与えることになる。とくに物量の多い雑誌については、特定の日や曜日に発売日が集中しており、これが物量に大きな波動を生じさせる要因となっていることから、これを分散させることが物量の平準化に大きく寄与することになると考えられる。雑誌業界、取次業界においては既に分散に向けた検討や取組みが始まっているところであるが、業界全体の動きとして速やかに実現させていくべきである。

（６）段ボール分野における取組みの方向性について

段ボールの分野においては、上記のアプローチに加えて、以下の検討が必要となる。

① 少量多頻度輸送の改善と十分なリードタイムの確保

段ボール分野でも少量多頻度納品が物流に負荷をかけているという点では洋紙・板紙分野と同様であるが、その原因は突発案件等による短期のリードタイムによるところが大きい。まずは、十分なリードタイムの確保に向けて、発荷主（段ボールメーカー）、着荷主が物流課題を共有し、協力的な関係を構築していく必要がある。

その上で、具体的な改善方策の一つとして、本懇談会で検討した「着荷主の生産計画及び

段ボール需要見込み情報の共有」が挙げられる。段ボールが着荷主の使用資材の一つである場合、着荷主の生産計画をあらかじめ把握することができれば、それがリードタイムの確保につながるだけでなく、結果的にロットの集約にもつながることがわかった。今回の実証実験は、段ボール工場と着荷主が1対1の関係であったため、調整が比較的容易であったという側面はあるが、着荷主の協力があれば、一か所に複数の段ボール工場が納品する場合であっても情報の共有化は効果があると考えられる。

② 薄型段ボールへの転換

気候等の外的な要因による急激な需要の変化によって着荷主側での製品の生産計画が急遽変更になることもある。このような場合における急な発注による物流負荷を少しでも緩和するため、着荷主側において一定の在庫を保管することが望ましいが、着荷主側にもかさばる段ボールの在庫を保管できるだけのスペースが確保できないという現実的な問題がある。着荷主においては、遊休スペースの活用について検討するとともに、段ボールに格納する内容物によっては、既に取組みが進んでいる薄型段ボールへの転換（Aフルート（厚さ5mm）からCフルート（厚さ4mm）への転換）の更なる促進が着荷主側での在庫保管量の増大につながる可能性があるものと考えられる。

③ ユニットロードの標準化

段ボールにおいては、コンテナやパレット同様、ユニットロードの標準化としての議論も期待される。段ボールの需要家のサプライチェーン全体の物流効率化には、パレットの統一などユニットロードの標準化が加工食品物流等で議論されているが、このためには物流を考慮したケース単位等を検討するデザイン・フォー・ロジスティクス（＝サプライチェーンマネジメントの最適化を図り、経済的な包装や、輸送に適した製品設計を行うという考え方。）の検討を深度化させていく必要がある。注目すべきは、段ボールの標準化は、需要家のサプライチェーン効率化に資するのみならず、段ボールのアイテム数等が集約されていく可能性を秘めており、ひいては段ボール物流の保管効率や輸送効率が向上することも期待されることから、今後の検討を進めていくことが求められる。

いずれにせよ、段ボール分野の物流効率化に向けては、着荷主との連携が不可欠である。上記の「着荷主の生産計画及び段ボール需要見込みの共有」についての実証実験において一定の成果が得られた大きな要因の一つは、着荷主が自社製品の輸送だけでなく、資材納品の輸送の効率化についても、真摯に、かつ前向きに検討していたことである。このことは、荷主の意識の持ち方次第で物流を改善できるということの何よりの証左である。

（7）小売店舗に対する書籍、雑誌等の配送業務の効率化の必要性について

本懇談会のスコープからは外れるが、印刷工場が納品している取次事業者から書店やコンビニエンスストア等の小売店舗までの配送業務についても、物量の減少を受けて事業継続の岐路に立たされるトラック運送事業者が現れ始めている。とくに近年増加傾向にあるコンビニエンスストアの各店舗への配送は、店舗単位でみれば少量の書籍、雑誌を日々多くの店舗に配送する少量多頻度輸送となっており、過去の物量が多い状況であれば売上が確保できた事業者も、現状は積載率が低い少量多頻度輸送となっていることから、書籍・雑誌配送のみ

では収益が確保できず経営自体が困難になってきている。この分野においても、例えばコンビニエンスストアチェーンにまたがった共同輸送や、納品方法の簡素化といった輸送効率化に向けた取組みが求められている。

～おわりに～

本ガイドラインは、「ホワイト物流」推進運動セミナー、「トラック輸送における取引環境・労働時間改善地方協議会」等を通じた周知を図っていくことはもとより、荷主所管省庁等と連携して関係業界団体や個別企業へも周知を行う。

また、今年度実証実験において物流効率化に資すると認められた取組みの中で深度化が必要なものや、関係者との調整により今年度実証実験の実施にまで至らなかった取組み等については、引き続き実証実験等を行う。

その際、関係者からの要請があれば適宜懇談会を開催し、引き続き委員からの助言も得ながら取組みを進めていく。

■ 改善基準告示(トラック運転者関係)の概要

自動車運転者の労働時間等の労働条件については、労働大臣告示である「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（略称「改善基準告示」）があります。日々の運行では、これを遵守する必要があります。

改善基準告示等の概要は、以下のとおりです。

項 目		改 善 基 準 告 示 等 の 概 要
拘 束 時 間		1 カ月 293時間 労使協定があるときは、1年のうち6カ月までは、1年間についての拘束時間が3,516時間を超えない範囲において320時間まで延長可 1 日 原則 13時間 最大 16時間（15時間超えは1週2回以内）
休 息 期 間		継続8時間以上 トラックドライバーの住所地での休息期間が、それ以外の場所での休息期間より長くなるよう努めること。
拘束時間・休息期間の特例	休息期間の特例	業務の必要上やむを得ない場合に限り、当分の間1回4時間以上の分割休息で合計10時間以上でも可（一定期間における全勤務回数の1/2が限度）。
	2人乗務の特例	1 日 20時間以内 同時に1台の自動車に2人以上乗務（ただし、車両に身体を伸ばして休息することができる設備がある場合に限る。）の場合、最大拘束時間は1日20時間まで延長でき、休息期間は4時間まで短縮できる。
	隔日勤務の特例	2 暦日 21時間以内（拘束時間） 2週間で3回までは24時間が可能（夜間4時間以上の仮眠が必要）。 ただし、2週間で総拘束時間は126時間まで。 勤務終了後、継続20時間以上の休息期間が必要。
	フェリーに乗船する場合の特例	フェリー乗船時間については原則として休息期間として取り扱い、勤務終了後の休息期間から減算可。減算後の休息期間は、フェリー下船から勤務終了時までの1/2を下回ってはならない。
運 転 時 間		2日平均で1日当たり9時間以内 2週平均で1週間当たり44時間以内
連 続 運 転 時 間		4時間以内（運転の中断には、1回連続10分以上、かつ、合計30分以上の休憩等が必要）
時 間 外 労 働		改善基準告示の範囲内で1日、2週間、1カ月以上3カ月以内、1年の上限時間を労使協定で締結。
休 日 労 働		2週間に1回以内、かつ、1カ月の拘束時間及び最大拘束時間の範囲内。
労働時間の取り扱い		労働時間は拘束時間から休憩時間（仮眠時間を含む）を差し引いたもの。
休 日 の 取 り 扱 い		休日は休息期間に24時間を加算した時間。 いかなる場合であっても30時間を下回ってはならない。
適 用 除 外		緊急輸送・危険物輸送等の業務については厚生労働省労働基準局長の定めにより適用除外。

①長時間労働の是正、②同一労働同一賃金等非正規雇用労働者の待遇改善、③生産性向上による賃金引き上げ、④人手不足の解消に向けた雇用管理改善などの取組みについて、ワンストップで支援します。

名 称	住 所	電話番号
北海道働き方改革推進支援センター	札幌市中央区大通西5丁目8昭和ビル4階	0800-919-1073
青森働き方改革推進支援センター	青森市青柳二丁目2-6	0800-800-1830
岩手働き方改革推進支援センター	盛岡市山王町1-1	0120-198-077
宮城働き方改革推進支援センター	仙台市宮城野区原町1-3-43 アクス原町ビル201	0120-97-8600
秋田働き方改革推進支援センター	秋田市大町3-2-44 大町ビル3階	0120-695-783
山形働き方改革推進支援センター	山形市香澄町3-2-1 山交ビル8階	0800-800-3552
福島県働き方改革推進支援センター	福島市御山字三本松19-3	0120-541-516
茨城働き方改革推進支援センター	水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館2階	0120-971-728
栃木働き方改革推進支援センター	宇都宮市宝木本町1140-200	0800-800-8100
群馬働き方改革推進支援センター	前橋市元総社町528-9	0120-486-450
埼玉働き方改革推進支援センター	さいたま市大宮区吉敷町1丁目103 大宮大鷹ビル306号	0120-729-055
千葉働き方改革推進支援センター	千葉市中央区中央4-13-10千葉県教育会館 本館4階	0120-17-4864
東京働き方改革推進支援センター	東京都新宿区西新宿1-22-2新宿サンエービル1階	0120-232-865
神奈川働き方改革推進支援センター	横浜市中区尾上町5-80 神奈川中小企業センター9階	0120-910-090
新潟働き方改革推進支援センター	新潟市中央区天神1丁目12番地8 LEXN B 5階	0120-009-229
働き方改革推進支援センター富山	富山市千歳町1-6-18 河口ビル2階	0120-931-058
石川働き方改革推進支援センター	金沢市尾山町9-13 金沢商工会議所会館3階	0120-319-339
ふくい働き方改革推進支援センター	福井市西木田2-8-1 福井商工会議所ビル1階 (ふくいジョブステーション)	0120-14-4864
山梨働き方改革推進支援センター	甲府市伊勢4-28-1 2階	0120-755-455
長野働き方改革推進支援センター	長野市中御所岡田131番地10 長野県中小業団体中央会内	0800-800-3028
ぎふ働き方改革推進支援センター	岐阜市神田町6丁目12番地 シグザ神田5階	0120-226-311
静岡働き方改革推進支援センター	静岡市葵区追手町44番地1 静岡県産業経済会館5階	0800-200-5451
愛知働き方改革推進支援センター	名古屋市千種区千種通7-25-1 サンライズ千種3階 (タスクール内)	0120-552-754
三重働き方改革推進支援センター	鈴鹿市郡山町663-222 鈴鹿大学A棟418	0120-111-417

名 称	住 所	電話番号
滋賀働き方改革推進支援センター	大津市打出浜2番1号 コラボしが21 5階	0120-100-227
京都働き方改革推進支援センター	京都市中京区泉正寺町328 西川ビル4階	0120-417-072
大阪働き方改革推進支援・賃金相談センター	大阪市北区天満2丁目1番30号 大阪府社会保険労務士会館	0120-068-116
兵庫働き方改革推進支援センター	神戸市中央区港島中町6丁目1番地 神戸商工会議所会館9階	0120-79-1149
奈良働き方改革推進支援センター	奈良市西木辻町343番地1 奈良県社会保険労務士会館	0120-414-811
和歌山働き方改革推進支援センター	和歌山市北出島1丁目5番46号 和歌山県労働センター1階	0120-731-715
働き方改革サポートオフィス鳥取	鳥取市富安1丁目152番地 SGビル4階	0800-200-3295
島根働き方改革推進支援センター	松江市母衣町55-4 島根県商工会館7階	0120-514-925
岡山働き方改革推進支援センター	岡山市北区厚生町3丁目1番15号	0120-947-188
広島働き方改革推進支援センター	広島市中区基町11-13 合人社広島紙屋町アネクス4階	0120-610-494
働き方改革サポートオフィス山口	山口市吉敷下東3丁目4-7 リアライズⅢ(株) 東京リーガルマインド山口支社内	0120-172-223
徳島働き方改革推進支援センター	徳島市南末広町5番8-8号 徳島経済産業会館2階	0120-967-951
香川働き方改革推進支援センター	高松市番町2丁目2番2号 高松商工会議所会館5階	0800-888-4691
愛媛働き方改革推進支援センター	松山市大手町2丁目5番地7 松山商工会館別館1館	0120-005-262
高知県働き方改革推進支援センター	高知市布師田3992-2 高知県中小企業会館1階	0120-899-869
福岡働き方改革推進支援センター	福岡市中央区天神1-10-13 天神MMTビル7階	0800-888-1699
佐賀働き方改革推進支援センター	佐賀市川原町8-27 平和会館1階	0120-610-464
長崎働き方改革推進支援センター	長崎市五島町3-3 プレジデント長崎2階	0120-168-610
熊本働き方改革推進支援センター	熊本市中央区細工町1丁目51 スコアレビル2階-E	0120-946-834
大分働き方改革推進支援センター	大分市府内町1丁目6番21号 山王ファーストビル3階	0120-450-836
みやざき働き方改革推進支援センター	宮崎市橘通東4-1-4 宮崎河北ビル7階	0120-975-264
鹿児島働き方改革推進支援センター	鹿児島市下荒田3丁目44-18 のせビル2階	0120-221-255
沖縄働き方改革推進支援センター	那覇市前島2-12-12 セントラルコーポ兼陽2階	0120-420-780
問合せ先		
厚生労働省労働基準局労働条件政策課	東京都千代田区霞が関1-2-2 中央合同庁舎第5号館	03-3502-1599
国土交通省自動車局貨物課	東京都千代田区霞が関2-1-3 中央合同庁舎第3号館	03-5253-8111 (内線41332)
公益社団法人 全日本トラック協会	東京都新宿区四谷三丁目2番地5	03-3354-1009(代)

※本冊子に掲載された事例に関する個別のお問い合わせはご遠慮ください。

厚生労働省

時間外労働等改善助成金	生産性を高めながら、労働時間の縮減等に取り組む中小企業や事業主団体に対し、その取組みに要する費用を助成。
業務改善助成金	生産性向上のための設備投資（運行経路管理システム・勤怠管理ソフト付タイムレコーダー）などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合に、その設備投資などにかかった費用の一部を助成。
65歳超雇用推進助成金	高齢者の就労機会を確保するため、65歳を超えた継続雇用制度や高齢者向けの雇用管理制度の導入等の措置を実施した事業主に対して経費の一部を助成。
人材確保等支援助成金	雇用管理改善、生産性向上等の取組みを通じて、従業員の職場定着の促進等を図る事業主等に対して助成。
人材開発支援助成金	職業訓練を実施する事業主等に対して訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成。

経済産業省

トラック輸送における省エネ化推進事業 （国土交通省連携事業）	トラック運送事業者の「車両動態管理システム」及び荷主の「予約受付システム」等の導入を支援。
サービス等生産性向上IT導入支援事業	中小企業・小規模事業者等が自社の課題やニーズに合ったITツール（ソフトウェア、サービス等）を導入する経費の一部を支援。

環境省

二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 （物流分野におけるCO ₂ 削減対策促進事業） （国土交通省連携事業）	エネルギー起源二酸化炭素の排出を抑制するための設備や技術等（バス予約調整システム、連結トラック、スワップボディコンテナ車両等）の導入を支援。
二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 （低炭素型ディーゼルトラック普及加速化事業） （国土交通省連携事業）	中小トラック運送事業者について、燃費性能の優れた低炭素型ディーゼルトラックの導入を支援。
二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 （電動化対応トラック・バス導入加速事業） （国土交通省連携事業）	トラック事業者について、先進環境対応の車両（大型CNGトラック、大型HVトラック、電気トラック等）導入を支援。

国土交通省

自動車事故対策費補助金

先進安全自動車（ＡＳＶ）や運行管理の高度化に資する機器の導入等の取組みを支援。

地域交通のグリーン化に向けた次世代自動車普及促進事業

トラック事業者について、ＨＶトラック・ＣＮＧトラック等の導入を支援。

物流効率化に関する支援制度 (物流総合効率化法に基づく支援)

荷主、物流事業者など事業者間の連携・協働による物流効率化の取組みについて、認定を受けた事業者に対し、立ち上げ時の補助や税制優遇、保険制度の特例等により支援。

【主な支援措置】

事業の立ち上げ・実施の促進

・計画策定経費・運行経費の補助

必要な施設・設備等への支援

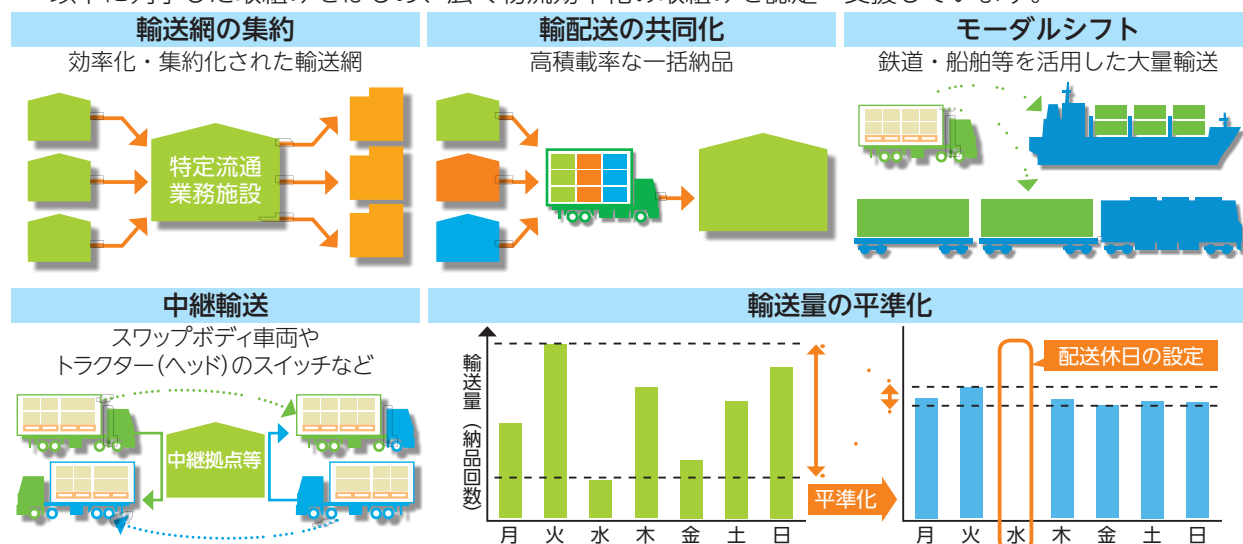
・特定流通業務施設への税制優遇（法人税・所得税・固定資産税・都市計画税）
・市街化調整区域における開発許可に係る配慮

中小企業者等に対する支援

・信用保険制度の限度額の拡充、長期無利子貸付制度 等

【物流効率化の取組みの例】

以下に列挙した取組みをはじめ、広く物流効率化の取組みを認定・支援しています。



【認定までの流れ】



(公社) 全日本トラック協会

準中型免許取得助成事業

各都道府県トラック協会の会員事業者について、トラックドライバーとして採用した高等学校新卒者等の若年者の準中型免許取得のために指定教習所等でかかる費用を助成。

経営診断受診促進事業

各都道府県トラック協会の会員事業者について、全日本トラック協会の標準経営診断システムによる経営改善を図るにあたって、全日本トラック協会または各都道府県トラック協会が推薦する中小企業診断士等による診断を受診した場合に、経営診断・経営改善相談費用の一部を助成。