～物流2024年問題を乗り越える～

主催：九州経済産業局、九州運輸局、（公財）九州運輸振興センター
（公社）日本ロジスティクスシステム協会

物流2024年問題研究会 in KYUSHU
～差し迫る2024年、今やるべきことは～

開催日時：2023年9月7日（木） 12:50～16:20
開催方法：会場参加、オンライン参加選択形式
会場：TKPガーデンシティ博多新幹線口 プレミアムホール
博多区博多駅中央街5-14 福さ屋本社ビル
オンライン：Zoom
参加対象：発・着両荷主企業経営者層・物流担当、
物流事業者の経営者層・管理者層
参加料 ：無 料
定 員 ：500名（会場100名・オンライン400名）

主催：九州経済産業局、九州運輸局
（公財）九州運輸振興センター
（公社）日本ロジスティクスシステム協会
後援：九州トラック協会、福岡商工会議所

参加のおすすめ

2024年4月1日から、トラックドライバーの時間外労働時間の上限規制が施行されます。この規制によって発生する諸問題は「2024年問題」として一般に知られており、その対策は喫緊の課題となっています。

6月2日に政府からは「物流革新に向けた政策パッケージ」が、経済産業省、農林水産省、国土交通省からは荷主事業者と物流事業者の取り組みに対しての「ガイドライン」が公表されました。2024年問題には、早急かつ確実な取り組みが求められますが、実態としては「自分事になっていない」「実感がわいていない」という企業が多いのではないでしょうか。このような背景を踏まえ、本研究会では、講演と事例紹介を通じて、2024年問題への理解を深めるとともに、解決につながる取り組みのきっかけを提供することを目指しております。来年に差し迫った2024年問題の解決にむけた、さまざまなアイデアやノウハウを共有し、持続可能なロジスティクス・物流の実現に向けて具体的な一歩を踏み出す機会となれば幸いです。

プログラム

※諸事情によりプログラムが変更になる場合がございます。ご了承ください。

時 間	プログラム
12:50～12:55	開 会
12:55～13:05	ご挨拶 九州経済産業局長 苗村 公嗣
13:05～13:45 （40分）	講 演 「物流2024年問題への対応にむけて」 （株）湯浅コンサルティング コンサルタント 芝田 稔子 氏
13:45～13:50	休 憩
13:50～14:30 （40分）	企業事例① 「2024年問題にむけたTOTOの取り組み」（仮） TOTO（株） 物流本部 物流推進部 部長 河村 孝史 氏
14:30～14:35	休 憩
14:35～15:15 （40分）	企業事例② 「小売事業者としての2024年問題対応」（仮） イオン九州（株） 取締役 常務執行役員 管理本部長 赤木 正彦 氏
15:15～15:20	休 憩
15:20～15:40 （20分）	行政① 「経済産業省における物流の2024年問題等に向けた対応について」 九州経済産業局 産業部 流通・サービス産業課 課長 田代 信二
15:40～16:00 （20分）	行政② 「トラック運送事業に関する九州運輸局の取組について」 九州運輸局 自動車交通部貨物課 課長 東 祐樹
16:00～16:20	物流2024年問題に関するアンケート結果のご説明 、 閉会 （公社）日本ロジスティクスシステム協会

アンケート回答に関するご案内

参加申込をいただいた後に「物流2024年問題」に関するアンケートをお送りいたします。ご回答よろしくお願いいたします。
結果につきましては、研究会にてご説明をいたします。

参加申込規程等（下記事項をご了承のうえ、お申し込みください。）

＊参加定員：500名（申込先着順）

会場参加：100名　オンライン参加：400名

＊参加料：無料

オンライン参加の方へのお願い

日本ロジスティクスシステム協会（以下「主催者」という）が定める「JILSオンライン研修受講にあたってご了承いただきたいこと」（https://www1.logistics.or.jp/Portals/0/pdf/onlinekensyu.pdf）と、以下の事項の内容をお読みいただき、内容についてご理解、ご承諾のうえお申込みください。

- Zoomクライアントが使用できない場合はご参加いただけません。開催前に接続確認のご案内をいたします。
- 本研究会の参加者は申込時に登録した参加者に限定し、1人1台のデバイスでご参加いただきます。
- 主催者に起因する事由や不測の事態により通信が中断した場合は、録画した本研究会の様子の一部を期間限定で動画配信します。
- 参加者に起因する事由により通信が中断した場合は、主催者は責任を負わないものとします。
- 本研究会の録画、録音、撮影は禁止します。
- 参加者により、運営を妨げるおそれのある行為がある場合、対象者の参加を中止させることがあります。

参加申込方法

当協会のホームページよりお申し込みください。
当協会のホームページへアクセスしてください。
https://www1.logistics.or.jp/　もしくは、「JILS」で検索

ロジスティクス強調月間２０２３ ▶ 大会・講演会・発表会・展示会 ▶ 物流2024年問題研究会 in KYUSHU

ご注意

●お申し込み時に会場聴講もしくはオンライン聴講をご確認いたします。

●参加者全員にテキスト（データ）のダウンロードURLをメールにて事前にお送りいたします。
※講演により、テキストデータ送付が不可となる場合がございます。あらかじめご了承ください。

●スライド内容を撮影する目的での写真撮影および講演内容の録音はご遠慮ください。

お問い合わせ連絡先

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会　関西支部
〒530-0001　大阪市北区梅田3-4-5 毎日新聞ビル11F
E-mail：kansai@logistics.or.jp

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会では個人情報の保護に努めております。詳細は当協会プライバシーポリシー（http://www.logistics.or.jp/privacy.html）をご覧ください。ご記入いただきましたお客様の個人情報は、本催し物に関する確認・連絡・参加者名簿の作成および当協会主催の関連催し物のご案内をお送りする際に利用させていただきます。なお、参加者名簿は主催者、後援団体、講演者と共有させていただきます。
＜個人情報取り扱いに関する同意について＞
本研究会のご聴講には、申し込みの際ご登録いただいた、会社名・所属役職・氏名・メールアドレス・電話番号・住所（以下、個人情報）の 共同主催者への提供について、同意いただく必要があります。以下の事項をご確認いただき、申込フォームの「個人情報取り扱いに関する同意欄」にチェックをお願いいたします。
＜ご確認事項＞
１．公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（以下JILS）は、聴講申し込みの際、登録された個人情報を共同主催者に提供いたします。
２．共同主催者は、取得した個人情報を以下の目的で使用し、それ以外の目的では使用いたしません。
　・本研究会に関する参加者への連絡、参加者のご要望に対する対応、共同主催者が実施する事業案内を含む各種情報の提供。

【会場写真】

（講演：芝田　稔子氏）

（会場風景）

（企業事例①：河村　孝史氏）

（企業事例②：赤木　正彦氏）

（行政①：田代　信二氏）

（行政②：東　　祐樹氏）

物流２０２４年問題への対応にむけて

（株）湯浅コンサルティング　コンサルタント
芝 田 稔 子

日　時　令和５年９月７日（木）
場　所　TKP ガーデンシティ博多新幹線口
　　　　プレミアムホール

主　催　九州経済産業局、九州運輸局
　　　　（公財）九州運輸振興センター
　　　　（公社）日本ロジスティクスシステム協会
後　援　九州トラック協会　福岡商工会議所
助　成　日本財団

皆様こんにちは。湯浅コンサルティングの芝田と申します。

本日のテーマ「２０２４年問題」は物流業界の近代化に向けた、象徴的なテーマになると思います。今は大変な問題がきたという認識でおられるかもしれませんが、この先に近代化された素晴らしい世界がある、そこに向かうのだと捉え、前向きに取り組んでもらいたいと思っています。

１．２０２４年問題とは何か

問題は働き方改革によるドライバー不足がまず挙げられます。

ドライバーにも人間らしい生活ができる待遇を与えてほしい、このためには時間を短縮しなければならない。時間を短くすることによりドライバー不足が生じる。

これこそが２０２４年問題であると言っても過言ではありません。

２０２４年４月から新しい改善基準告示が適用されます。また、罰則付きの年間残業時間の上限規制が適用され、上限が９６０時間となります。（**資料１**）

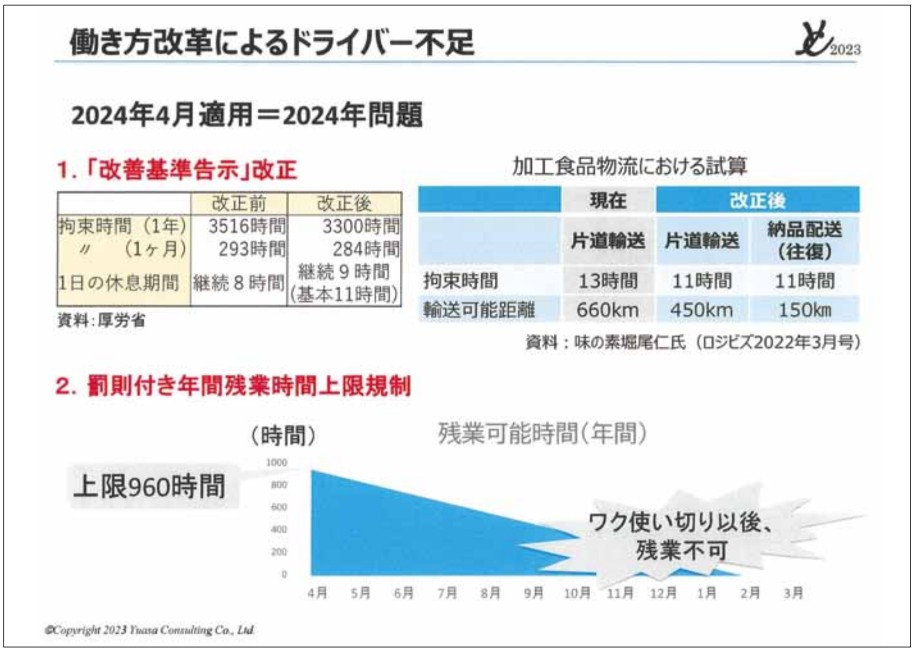
まず改善基準告示についてです。

現在では1日の休息時間は継続８時間ですが、改正後は最低でも継続９時間休ませなければいけませんし、基本は11時間です。

この基準に則ると、例えば加工食品メーカーの試算では、今現在、片道輸送ならドライバーを13時間拘束でき運行距離は６６０kmとなっています。しかし改正後は11時間の拘束で４５０kmまでしか行けなくなるそうです。顧客に届けて戻ってくる納品配送ならば、付随する作業がいろいろあることも含め、片道１５０kmくらいしか行けないだろうとの試算です。日帰りできる範囲がこんなに狭まるわけです。

改善基準告示に関わる変化は４月から起きますので、ご自身の業務に合わせてしっかりと試算する必要があります。改善基準告示違反とならないよう、注意してください。

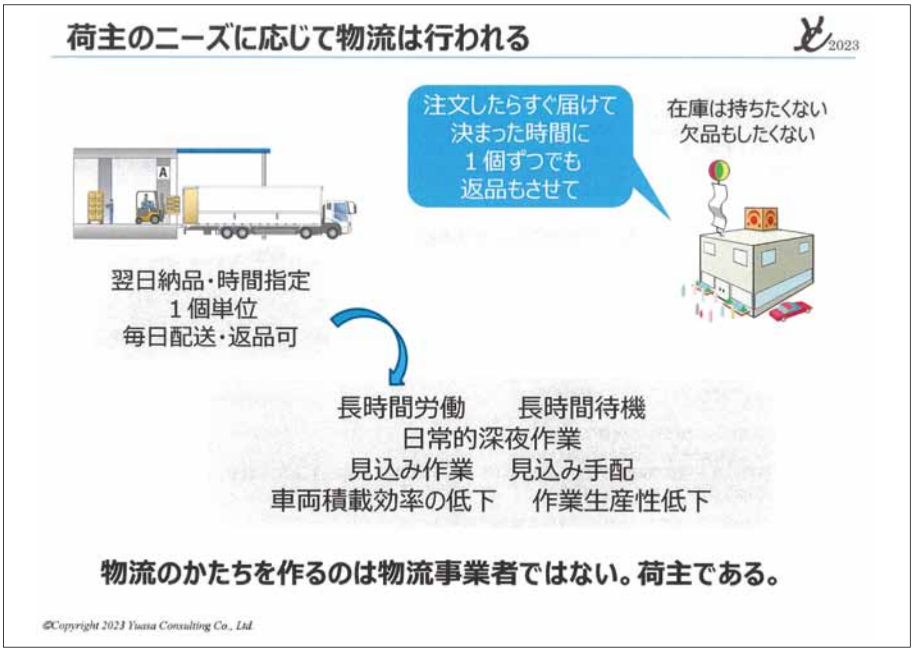
ところで、ドライバーは物流事業者の従業員なのだから雇い主がきちんと管理すればいい、という意見も



資料１

あるかと思います。

しかし、物流のかたちを作るのは荷主なのです。荷主のニーズに応じて物流は行われます。（**資料２**）物流事業者が、「うちのドライバーは○時に帰したい」と思っていても、荷主の要求があれば、そちらが優先されてきたのが実態です。



資料２

荷主、特に着荷主のニーズによって物流のかたちはかわってくると言えます。例えば、在庫は持ちたくない、欠品もしたくない、注文したらすぐに届けてほしい、決まった時間に届けてほしい、１個ずつでも届けてほしい、返品も受けてほしいといった要望が当たり前のように言われていた時代が最近までありました。このようなニーズに応えようとすると、物流はどうなるでしょうか。

物流センターなどの現場や運搬するドライバーは長時間労働、長時間待機ということになります。なぜ長時間になるかというと仕事が計画的にできないからです。

今日来た注文を明日届けるためには、物量（＝仕事量）が予測できませんから作業者を多めに確保しておく必要があります。想定以上の仕事が発生したら残業させなければいけないかもしれない。間に合わないから夜も働くという形で、日常的に深夜作業が続く、見込み作業、見込み手配という効率的でない作業が発生する。さらに車両積載効率の低下、作業生産性の低下、このようなことが実際に今物流の現場で起きています。

物流の形を作るのは物流事業者ではない、荷主であるということを荷主の方々はぜひ、肝に銘じてほしいと思います。

既に意識の高い荷主は取り組みを始めていますが、まだ気が付いていない荷主が多い。そこで今、行政は荷主を目覚めさせることに本気で取り組んでいます。

２０２３年３月31日「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」が設置され、６月２日には「物流革新に向けた政策パッケージ」が決定されました。このスピード感は国の危機感の表れかと思います。

会議の議事要旨で岸田総理の言葉として「荷主・物流事業者・消費者の間で長年定着している構造改革する必要があり、その実効性が求められます」との記載があります。

西村経産大臣はさらに具体的に、「営業用のトラックの積載率を現在の約38％から50％へと向上させることやトラック１運行あたり平均３時間とされる荷待ちや荷役作業等の時間を１時間以上短縮することを目指し、荷主企業が積極的に取組むことが重要です。荷主企業に対して同ガイドラインに従った取り組みを強く要請するとともに、業界あるいは分野別の自主行動計画の作成を促します」と発言しています。荷主への強いメッセージを感じます。

政策パッケージの具体的な施策として商慣行の見直し、物流の効率化、荷主・消費者の行動変容が挙げられています。

商慣行の見直しでは、荷主・物流事業者間における物流負荷の軽減、納品期限、物流コスト込み取引価格の見直し、などの６項目が挙がっています。

そして物流の効率化では、即効性のある設備投資の促進、「物流ＧＸ」の推進、「物流ＤＸ」の推進などの13項目があります。

荷主・消費者の行動変容では、荷主の経営者層の意識改革・行動変容を促す規制的措置等の導入、荷主・物流事業者の物流改善を評価・公表する仕組みの創設など、5項目となっています。

当パッケージと同時に発表された、「物流の適正化・生産性向上に向けたガイドライン」は、発荷主、着荷主、物流事業者がすぐに取り組まねばならないことをまとめたものです。（**資料３**）

推奨という部分では、発荷主において、出荷情報等の事前提供や物流コストの可視化、発送量の適正化があります。発着荷主共通では、予約受付システムの導入、パレット等の活用などがあります。

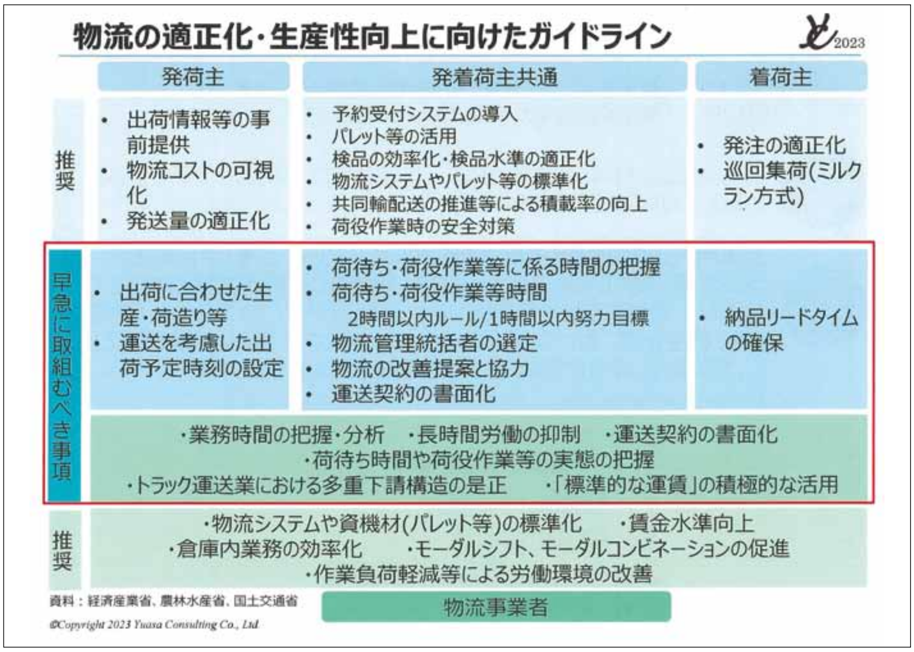
発荷主において早急に取組むべき事項としては、出荷に合わせた生産荷造り等、運送を考慮した出荷予定時刻の設定。発着荷主共通では荷待ち・荷役作業等にかかる時間の把握、荷待ち・荷役作業等時間では１運行２時間以内ルールが設けられています。荷待ちと荷役を合わせて２時間以内にしましょう、もしそれらがもう２時間以内になっているようであれば、さらに縮めて１時間以内にしましょうという努力目標も設定されています。

発着荷主共通で物流管理統括者の選定や物流の改善提案と協力、運送契約の書面化も挙げられています。

まだやってないとかまだやらなくてもいいと考えている方もいるかもしれませんが、荷主を取り締まる仕組みが多くなっています。

国土交通省において「トラックＧメン」が設置されましたが、これはトラックを取り締まるのではなく、トラックを使う荷主を取り締まる組織です。トラック業者の法令を遵守した運行を荷主が阻害している場合、社名を公表される荷主勧告制度という制度もあります。

２０２２年12月に公正取引委員会が佐川急便、デンソーなどにおいて優越的地位を乱用している恐れがあると、新聞発表を行いました。公正取引委員会においても、物流事業者を対象に荷主との取引を定期的に調査しています。



資料３

2. 解決に向けて

①連携による物流改善

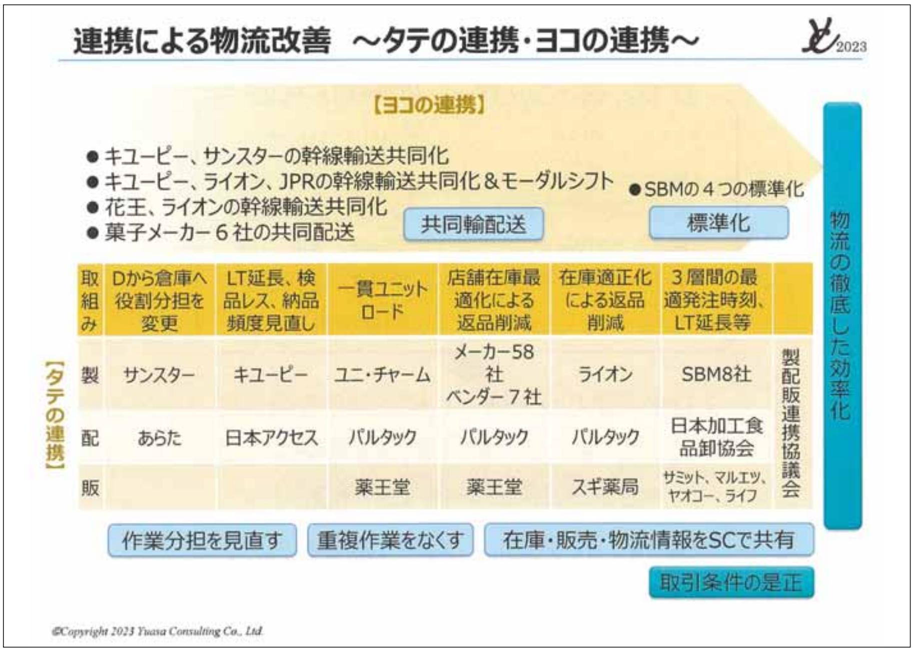
先進的な荷主はすでに取り組んでいます。物流改善への取組みは一社単独でももちろん行ってもらいたいのですが、連携による取り組みをすると、さらに大きな効果が得られます。

ヨコの連携とは、例えばメーカー同士の共同配送があります。昔の目的はコストダウンだったかと思いますが、今はドライバーの拘束時間を短くする。これを目的に共同化されるという例が結構増えて

きています。

後ほど詳しく説明しますが、ヨコの連携にキユーピー、サンスターの幹線輸送共同化、花王とライオンの輸送共同化などがあります。

菓子メーカー6社の共同配送は先日、新聞発表されたばかりの新しい取組です。



資料４

お菓子は軽いのでできるだけ多く積むためにばら積みでしたが、それではドライバーの拘束時間が長くなるので、実験的にパレット化し共同配送すると新聞発表がありました。ただパレット化すると中々積みきれない上、他社との積み合わせを上手くしないと空間ができてしまう、量の調整が難しいなど問題はある中、いろいろと試しながらの配送だということです。なるべく今年のうちには本格稼働したいということです。

タテの連携とは、サプライチェーンの構成企業によるものです。（**資料４**）図表中にある「D」はドライバーの略です。「Dから倉庫へ役割分担を変更」とは、ドライバーが行っていた作業を倉庫側で行うようにしたものです。この変更により、ドライバーの拘束時間が短縮されたという例があります。

LT（リードタイム）延長、検品レス、納品頻度見直し、リードタイムを伸ばすことによって、検品をなくしたり納品頻度を見直したりし、作業が軽減されました。

一貫ユニットロードというのは、「一貫して同じ荷姿で運ぶ」ことです。拠点を移動するたびに積み替える手間がなくなれば、物流の負荷は大きく軽減されます。

このように、サプライチェーンにおいて取引先の企業と組んで改善に取り組むと大きな効果が生まれます。まさに物流近代化と言えるのではないでしょうか。

タテの連携の中でよく行われるのは、作業分担の見直しです。先ほどの例のようにドライバーが行っていた作業を倉庫の作業者がするとか、重複作業をなくす。在庫・販売・物流情報をサプライチェーンで共有することにより無駄をなくす。他にも取引条件の是正をする、などがあります。

②ヨコの連携

事例を詳しく見てみましょう。

キユーピー、サンスターどちらも物流効率化についてはとても努力し先行している企業です。

キユーピーの荷物は重量があり10トン車に10トン分の商品を載せても隙間ができます。サンスターは逆に荷物が軽く満載に詰め込んでも重量的には余ります。そこで2社の商品を混載して重量的にも容積的にも満載に近付けることが検討され、重量で90％、容積で84％まで積載できました。合わせて車両も大型化して、一人のドライバーが運べる量を大幅に増やすことができました。

幹線輸送の共同化では、キユーピー、ライオン、JPR（パレットレンタル会社）の3社でモーダルシフトを行い、トラック走行距離を大幅に短縮した例があります。

共同化する以前、キユーピーは茨城から鳥栖まで車両で陸送、JPRは鳥栖から香川県坂出のライオンへ空パレットを運搬。ライオンはそのパレットを使いながら坂出から北関東へ出荷と、それぞれで商品を運んでいました。

共同化後、キユーピーは茨城の五

霞工場から車両で東京湾まで陸送、東京港からフェリーで門司港まで運搬。門司港から鳥栖まで陸送。空車で7km走りJPRの鳥栖デポからパレットを載せて門司港まで陸送し、門司港から船で徳島港へ。そこから陸送で香川のライオンへ、荷物を積み徳島港、船で東京湾、陸路でライオン北関東、荷を下ろし空車でキユーピー五霞工場へ。走行距離1144km中、空車で走っているのは片道わずか7kmしかない（実車率99％）という、非常にムダのない運送ができるようになり、CO_2排出量も62％以上低減することができました

資料５

花王、ライオンの幹線共同化では、まず、このようなライバル企業であっても共同化する時代であるという印象を強くします。ここでも空車走行距離の短縮効果によりCO_2排出量を45％削減し、輸送コストも23％削減できました。**（資料５）**

F-LINEにおいて進められている標準化について紹介します。物流の現場では、モノが複数の会社を移動していくので、それぞれの会社のルールに影響されます。様々なルールに合わせた物流を行うために発生している手間があります。これが標準化されると作業効率が大幅に向上します。

F-LINEというのは味の素、カゴメ、日清オイリオ、日清製粉ウェルナ、ハウス食品、これらが共同で作った物流子会社です。これらそれぞれの荷物を全部一緒に運ぼうとしたら、伝票一つをとっても全く違っていたそうです。いずれは納品伝票の電子化を目指すそうですが、まずは紙伝票の様式の統一化を図ったそうです。非常にアナログに感じられるかもしれませんが、これだけでも大きな効果が出たそうです。

F-LINE関連メーカーにキッコーマン、キユーピーが加わったのがSBM会議（食品物流未来推進会議）です。加工食品物流の未来を研究するための会議体で、ここで標準化が4つ提唱されています。

納品伝票の電子化、外装サイズ標準化、コード体系標準化、外装表示標準化です。

国交省でも標準化による生産性向上の事例集がインターネットで公表されていますので、是非参考にして下さい。

③タテの連携

タテとはサプライチェーン内の構成企業による取組みのことを言っています。

まず、サンスターとあらた（卸商社）での例です。**（資料６）**

改善前は、サンスターから出荷し、あらたの物流センターに届けた際、ドライバーは荷卸し作業と格納場所を示すシール貼りや格納場所の仕分などの作業も行っていました。その結果、輸送以外の時間に400分も費やしていました。

そこでドライバーが取引先に到着後に行っていたシール貼りなどの作業については、あらたから格納場所等の情報をもらい、サンスターの倉庫側で積込み前に完了させておくようにしました。その結果、1運行当たり、4時間30分もドライバーの労働時間を減らせました。

次に、サプライチェーン内一貫ユニットロードによる時短について紹介します。

ユニチャーム、PALTAC（卸売事業社）、薬王堂（ドラッグストア）による取組みですが、ユニットロードとして理想的と言えると思います。（**資料7**）

メーカーから卸業者に出荷する時、パレットから車両に手積で90分かけて平積し、それを卸では手降ししていました。自社倉庫で保管するためにパレットに積替え、出荷する時はパレットからカゴ車に載せ替えていました。小売店のセンターではカゴ車で受け取りますが、カゴ車だと小売店舗内での納品作業には大きすぎるので、キャリーという小さな台車に積替えて店舗へ納品していました。このように多くの積み替えをしていて、４５０分もかかっていました。

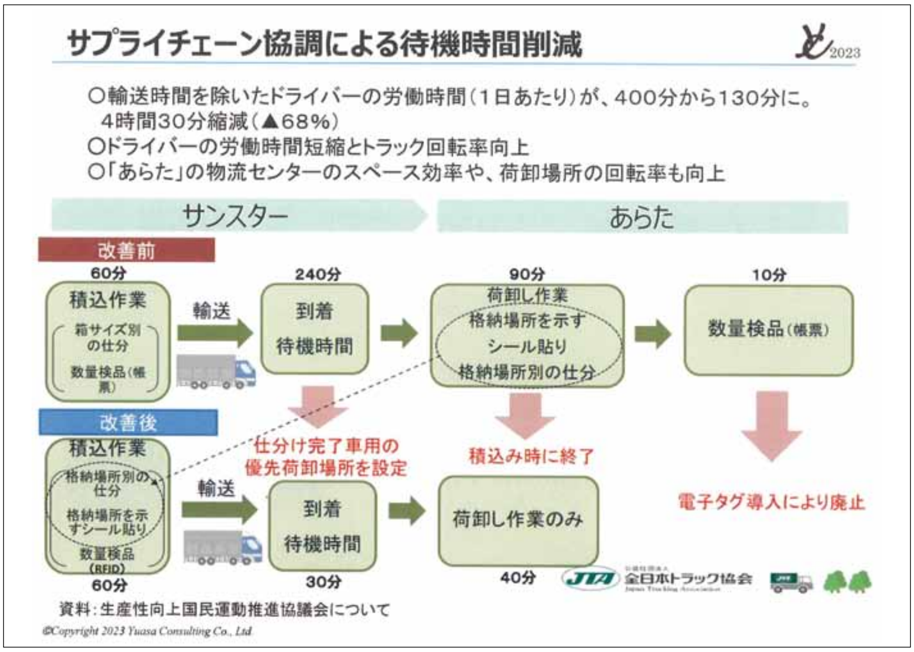
この積替えをなくすため、ユニチャームからの出荷の時に、サプライチェーンの最後の小売店舗への納品に使うキャリーに載せるという、一貫ユニットロードに取組みました。ユニチャームでパレットからキャリーに載せる時には90分かかりますが、その後は単にキャリーを車から降ろし、そのまま保管。そしてそれを車両に載せ出荷し、小売店に配送します。積み替え作業がないので４５０分が１７５分となり２７５分もの時短となりました。

次は、日経新聞の一面に取り上げられた事例です。

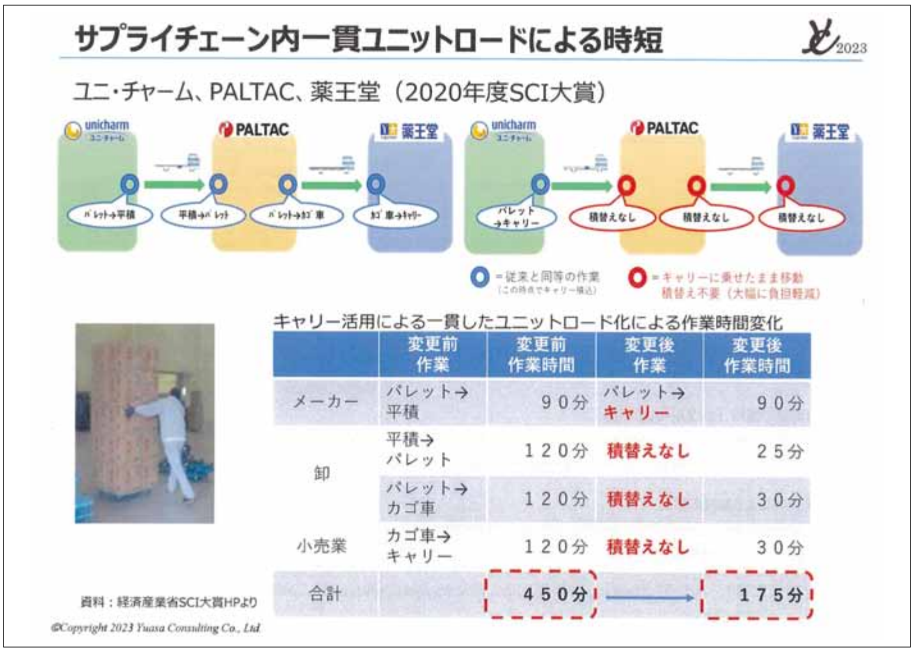
ライオンなど10社で作った日用品最大の物流連合が、力を合わせ２０２４年問題に備えようということです。（**資料8**）

参加企業はすべて出荷情報をプラネットという共通のデータベースに入れます。これにより卸業者に向けた納品情報を事前に共有することができます。事前共有をすることによって卸の方では、何がどの荷主から来るのかが一目瞭然となります。これまでは着荷を1箱ずつドライバーと検品をしていたので、ものすごく時間がかかっていました。

しかし、事前に情報を共有すれば納品内容がわかるため、一箱ずつ検品しなくてよくなります。これにより、荷降ろし時間が4割も削減できました。効果がはっきりしたので、



資料６

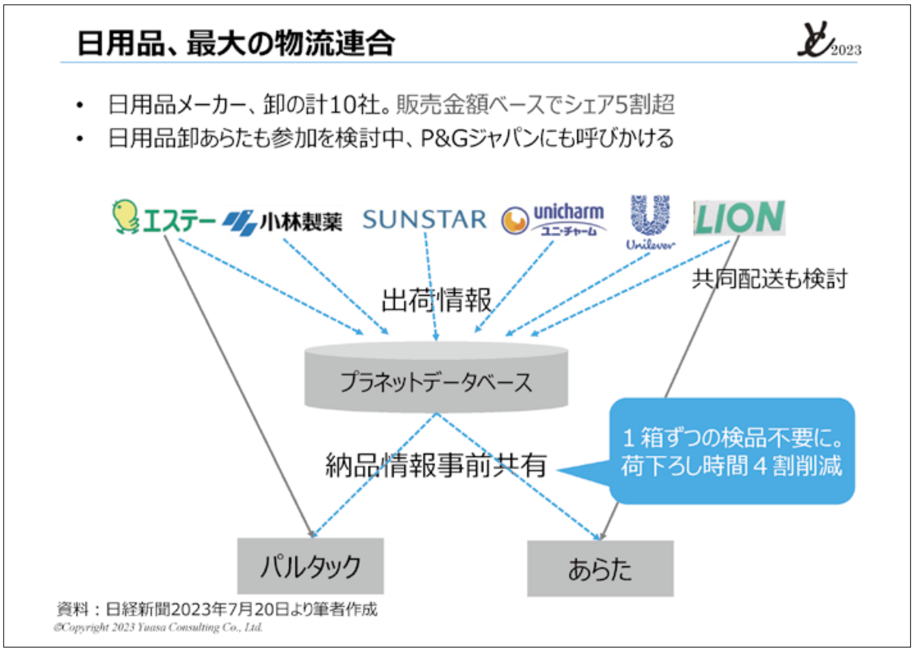


資料７

本格稼働を目指すということです。

次に、フードサプライチェーン・サステナビリティプロジェクト（FSP）を紹介します。

これは小売店も交えているということで、重要な意味があると考えています。物流効率化については、一般的にメーカーが一番熱心で、次は卸業者、そして小売となります。この順番は日本の商慣習として、届けられる側は物流コスト負担をしていないので、その影響だと思われます。その、最も物流コスト意識が薄いと言われる小売業が参加している事例です。



資料８

製・配・販の各団体が参画し、2022年4月に発足しています。持続可能な加工食品物流の構築を目指すということで、2023年3月16日、サミット、マルエツ、ヤオコー、ライフというスーパーマーケットの4社で記者発表がありました。

何を目指しているのかというと、まず、加工食品における定番商品の店舗発注時間の見直しです。前倒しすることによって、取引先（卸店やメーカー）での夜間作業を削減、調整作業時間確保を目指しています。

次に特売品・新商品における発注・納品リードタイムの確保ということで特売品・新商品の計画発注化を進めることです。

そして、納品期限の緩和です。180日以上の賞味期間の加工食品では1／3ルールがありましたが、それが1／2に緩和されています。1／2に緩和されると食品ロスも大幅に少なくなります。

最後に流通BMS（ビジネスメッセージ標準）による業務効率化で、情報交換の方法を標準化しようというものです。伝票レスや検品レスなどによって業務を効率化することが目指されています。

④物流事業者の取組み

ここからは物流事業者として取組むべきと思われる内容について紹介していきます。

モーダルシフトや中継輸送など運び方の工夫はもちろんのこと、さらに取り組んでほしいのは、値上げ交渉です。

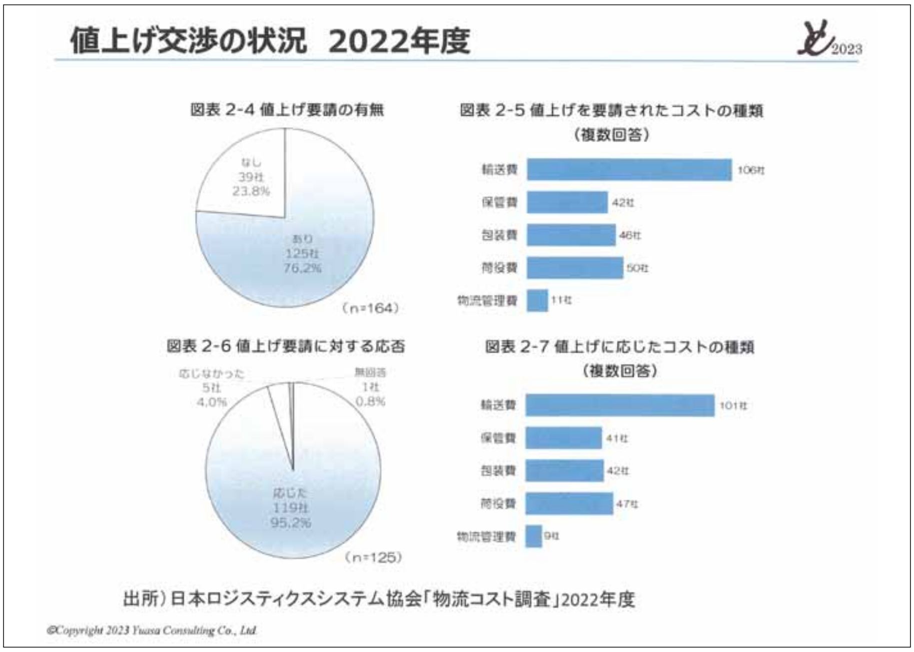
なぜドライバー不足になっているか。ドライバーの雇用環境が良くないからです。長時間労働なのに賃金が安い。長時間労働がどうしようもないならば、せめて賃金は全産業平均並みかそれ以上であるべきではないでしょうか。そのためには値上げ交渉するしかないと思います。

2022年度JILSの物流コスト調査では、会員事業者のうち76％の荷主が値上げ要請を受けています。そして値上げ要請に対して95％が応じています。（**資料９**）ただ、「3割アップ要請されたが2割で妥協してもらった」といったものもの95％に入ります。

値上げを要請されたコストの種類のトップは輸送費となっています。

２０２２年度の調査なので、コロナ禍の真っただ中です。物量が元に戻れば値上げ要請はさらに増えてくるかもしれません。荷主には、値上げ要請を受けてもトータルコストは下げられるよう、物流の方法を変えていくことを目指してもらいたいと思います。

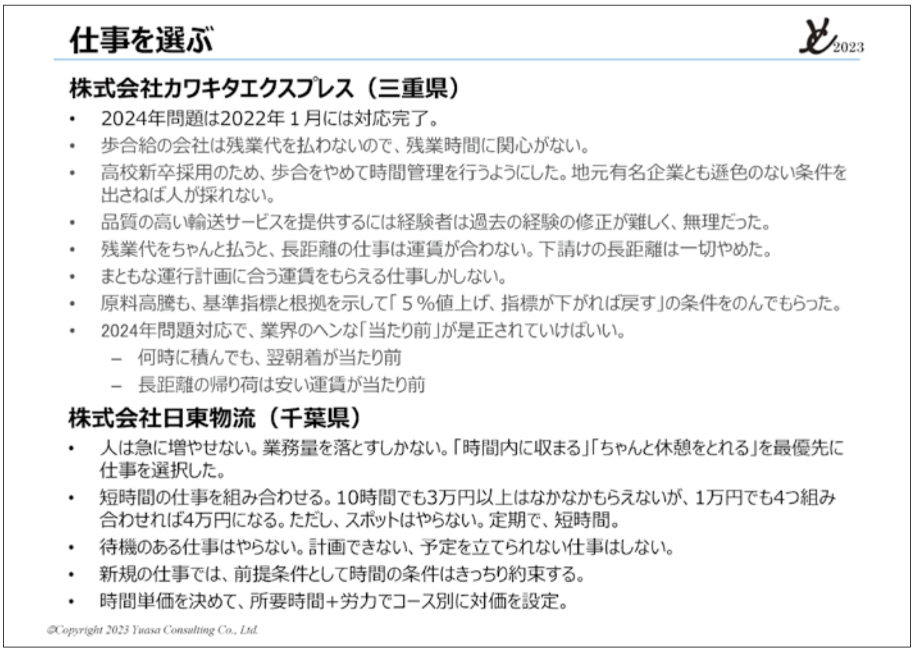
物流の現場には、まだ改善すべき課題が多くあります。この課題を克服することができれば、単価が上がってもトータルコストを下げる工夫は可能です。それこそが物流の近代化に向かう道だと思います。



資料９

運送事業者がドライバーの就業環境を守るため「仕事を選ぶようになった」という事例を紹介します。（**資料10**）

三重県のカワキタエクスプレス社は、車両台数20台ほどの中堅の事業者ですが、２０２４年問題への対応は２０２２年１月には完了しています。



資料 10

物流事業者は歩合給制としている会社が多いのですが、そうすると残業代が発生しないので、残業そのものに関心がありません。この事業者も以前はそうだったそうです。

どうして歩合給をやめたのかというと、高校新卒を採用したかったからです。高校新卒に募集を掛けても歩合給では誰もきてくれません。地元の有名企業と比較しても遜色ない条件を出さないと人材確保ができません。

難しいことがわかったのに、なぜ高校新卒採用を決断したのか。これは、高品質の輸送サービスを提供するため、だったそうです。そのために壁になったのは、実はベテランドライバーでした。彼らは長年の経験が邪魔をして新しい体制や制度になじめない。「我が社はこのようなサービスレベルでありたい」と言っても動いてくれない。それなら新卒を採用して教育するしかない。このような展開から歩合給をやめ、残業代も出すべく時間管理を行うようにしたそうです。

ところが残業代を払おうとすると長距離の仕事では運賃が合わないこ

とがわかりました。そこで下請けの長距離の仕事は一切断り、運行計画に叶った運賃を払ってくれる仕事しか受けないことにしました。原料高騰についても基準指標と根拠を示して、指標に沿っていちいち値上げ交渉をせずにすむ条件をのんでもらいました。もちろん指標が下がれば値も下げます。

同社社長は、２０２４年問題をきっかけに業界の変な当たり前、例えば何時に積んでも翌朝着が当たり前、長距離の帰り荷は安い運賃が当たり前など、理不尽な要求が是正されればいいと言っていました。

もうひとつ、千葉県の日東物流の取組みを紹介します。

こちらも２０２４年問題に取り組みながら、やれる仕事は減るのではないか、だとしたら人は急に増やせないので、業務量を落とす決断をしました。ここから「時間内に収まる」「きちんと休憩を取れる」を最優先にして仕事を選択したということです。

短時間の仕事を組み合わせるというのが、ここでのポイントです。10時間かかる仕事でも3万円以上はなかなかもらえませんが、1万円の仕事でも4つ組み合わせれば4万円になります。ただしスポットはやらず、定期で短時間の仕事に限定しています。

このような基準で仕事を選び、また待機のある仕事も受けないそうです。計画できない、予定を立てられない仕事はしないということです。新規の仕事の引き合いがあれば、いろいろな時間の条件を確約する。時間単価を決めて、所要時間プラス労力でコース別に対価を設定するということでした。

ここにあげた2つの事業者はいずれも「仕事を選んで」労働時間を守る体制が整えられたということです。

これを裏返すと、荷主においては「選ばれる荷主になる」ことが必要になります。これまでの常識にとらわれず、２０２４年問題に向き合っていくことが必要です。

行政も値上げを後押ししており、単価アップは今後も続くと思われます。

国交省のホームページに、「トラック運送事業者のための価格交渉ノウハウハンドブック」が載っています。物流事業者の方々に活用してもらいたいのはもちろんですが、荷主の方々にも役立ちます。「こういう状況が値上げ交渉のきっかけとなる」というポイントがわかると思います。

3. まとめ

２０２４年問題をきっかけとして、物流をあるべき姿へと転換させる、よい機会ではないかと考えています。

先ほどいくつかよい事例を紹介しましたが、これこそ物流が目指すべき姿ではないでしょうか。

荷主に行って頂きたいことは、タテ・ヨコで連携して物流から徹底的にムダを省くこと。

物流事業者はドライバーが満足できる賃金・労働環境を整えること。短時間労働になり、今後賃金が下がればやめるというドライバーが出るだろうと予測されています。ドライバーが満足できる、労働時間が減っても満足できる賃金・労働環境をぜひ整えてください。さらに法令を遵守するために荷主と交渉してください。これまで荷主から言われたことは黙って受け入れることが多かったかと思いますが、時代は変わってきています。荷主としっかり交渉して一緒に持続可能な物流を維持していくことが必要です。

２０２４年問題とは、余計な仕事を生み出すものではありません。ドライバーの就業環境改善はそもそも行うべきことですし、物流のムダにしても、温存すべきではなく省くべきです。

これまで「末端」と呼ばれてきたドライバー、残業時間も残業代も認識されないような労働環境で働いているドライバーに、物流界のムダがすべてしわ寄せされていたのではないでしょうか。

数年後に振り返って、あの時きちんと取り組んで良かった、こんなにムダのない、よい物流ができるようになった、このきっかけになったのが２０２４年問題だったと思えるように、今こそ立ち上がって下さい。

私の話が少しでも皆様方のお役に立つことができれば幸いです。

ご清聴頂きましてありがとうございました。

2024年問題にむけたTOTOの取り組み

ＴＯＴＯ（株）　物流本部物流推進部　部長
河 村 孝 史

日　時　令和５年９月７日（木）
場　所　TKP ガーデンシティ博多新幹線口
　　　　プレミアムホール

主　催　九州経済産業局、九州運輸局
　　　　（公財）九州運輸振興センター
　　　　（公社）日本ロジスティクスシステム協会
後　援　九州トラック協会　福岡商工会議所
助　成　日本財団

皆様、こんにちは。TOTO物流推進部の河村と申します。

本日は物流2024年問題に向けたTOTOの取り組みと題し、講演致します。

最初に少しTOTOについてお話しします。

創立は1917年で105年を超え、本社は北九州市です。2022年度の売上が約7000億円でグループ社員数は約3万4000人となっています。

住設機器メーカーで、皆様ご存知の通り、トイレの衛生陶器、ウォシュレット、周辺の水栓金具、浴槽、システムキッチン、システムバス、洗面化粧台というような水回りの商品ラインナップを揃えて事業展開しています。

新領域事業も展開していて、半導体の製造装置に使用されるセラミック製品も扱っています。主要な国内の販売拠点は国内の支社が13ヶ所、ショールームは97ヶ所、販売グループ会社が11社、そして生産拠点が20ヶ所となっています。

また、海外にも事業展開していて、アジアを中心に17ヶ国、それら各地域で38拠点あります。

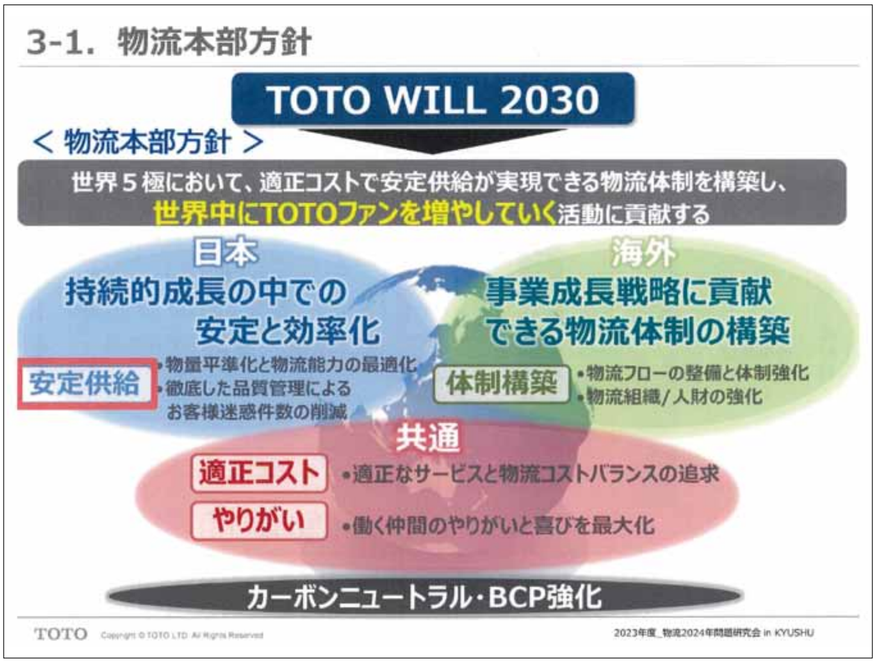
物流センターの体制は生産工場からの商品を物流センターで受け、ここで在庫管理をしています。注文に応じ商品を全国に約60ヶ所ある輸送企業のターミナルに持ち込んで、細かく仕分けをする。配達先は販売パートナー企業に納めるものと直接工事現場に収めるものの2通りがあり、各々幹線輸送、支線配送と言います。

物流本部の方針は「世界5極において、適正コストで安定供給が実現できる物流体制を構築し、世界中にTOTOファンを増やしていく活動に貢献する」というものです。（**資料1**）

国内においての取り組みですが、持続的成長の中での安定と効率化、そして2024年問題に対応していく。最終的にはカーボンニュートラル・BCPの強化につながります。

物流サービスの現状と今後の方向性では、弊社が行っているサービスとお客様が求めるニーズのズレ、どんなギャップがあるのかということを把握し、是正しなければいけません。（**資料2**）

これらを踏まえて改善策を検討



資料１

して安定供給を図っていこうと考えています。

○物流２０２４年問題への取組み

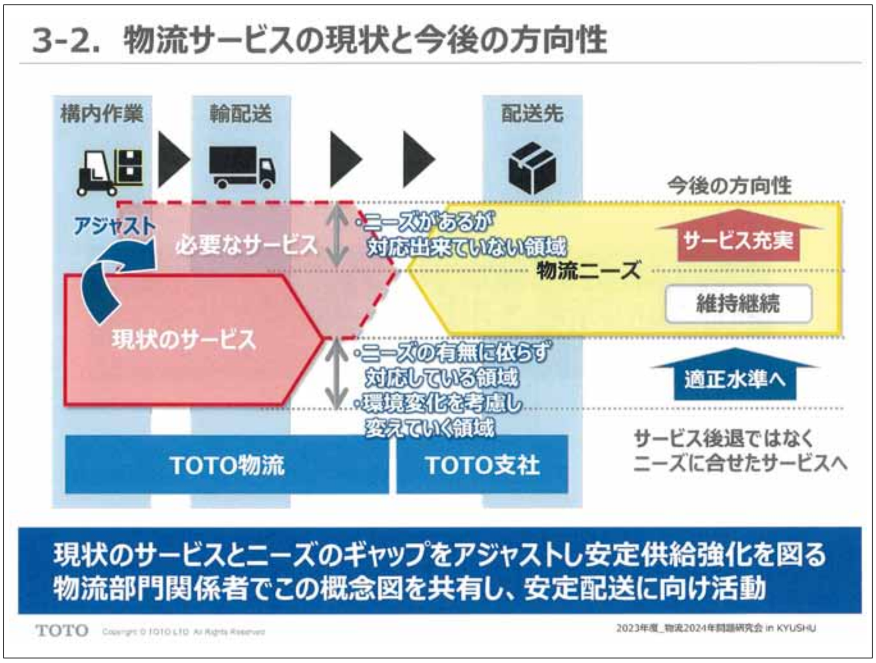
２０２４年問題に向けた改善活動は大きく6つあります。対策1．配達能力枠の設定、対策2．東京都の輸送ルート改善、対策3．注文締切タイミングの早期化、対策4．SMSメールによる持ち戻り削減、対策5．トラック待機時間削減（ダイヤグラム化）、対策6．トラック待機時間削減（パレットファインダーの導入）となっています。

1から4が先ほどの輸送ターミナルからの支線配送がメインの改善策で5、6が幹線配送、大型トラックについての改善となります。

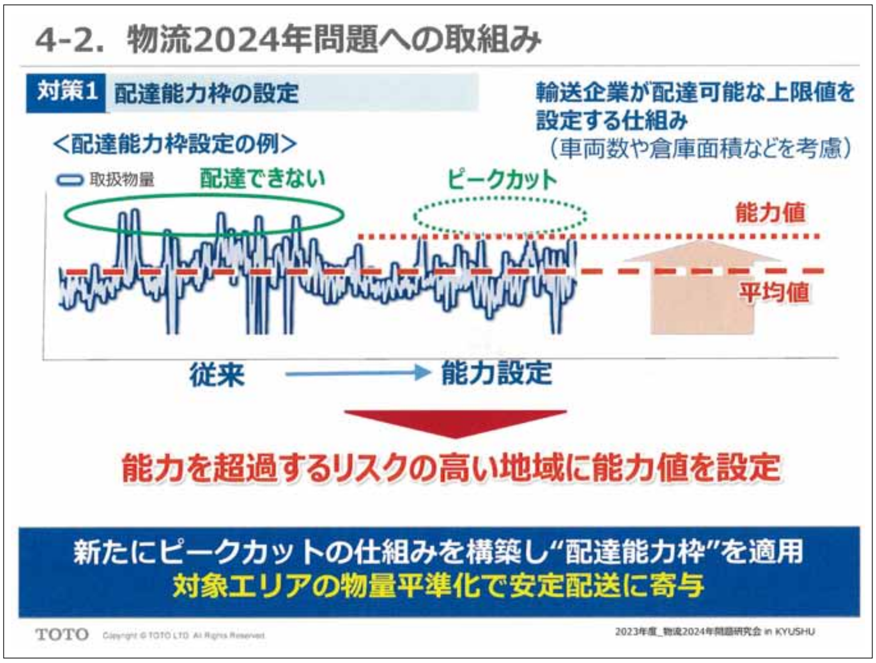
対策1．配達能力枠の設定

以前は配達できない量でも、注文を受けたら運ばなければならず、当然ながら限界があるので全て運ぶことはできません。輸送企業のターミナルで仕分けができず商品が溜まってしまう。トラックが足りない、トラックはあるけどドライバーがいない。約束の日時に配達ができなくなるという非常に苦しい状態となっていました。お客様に迷惑をかけられない、もちろん輸送企業に無理をさせるわけにもいかない。そこで輸送企業が配達可能な上限値を設定する仕組み（ピークカット）を行いました。**（資料３）**

輸送企業のターミナルごとに、配達可能な上限値を設定しました。ゆるすぎず無理のない数値で配達できる値を設けています。



資料２



資料３

トラックの車両数や仕分け場の面積、このようなことを考慮してそれぞれのターミナルに上限値を設定しています。この設定値は容積換算重量を用いていて、例えばAターミナルは30トン、Bターミナルは20トンというように重量の数値で受注量を制御するという形をとっています。

ピークを超えてしまった注文は余裕がある日に納期が決まるということになります。全国全てのターミナルにこれを適用しているわけではありません。能力を超過するリスクの高い地域、概ね大都市部になりますが、こちらに能力値を設定しています。

ピークカットの仕組みを構築することで、配達能力枠を適用、そして対象エリアの物量を平準化し、安定配送に寄与できました。

対策2．東京都の輸送ルート改善

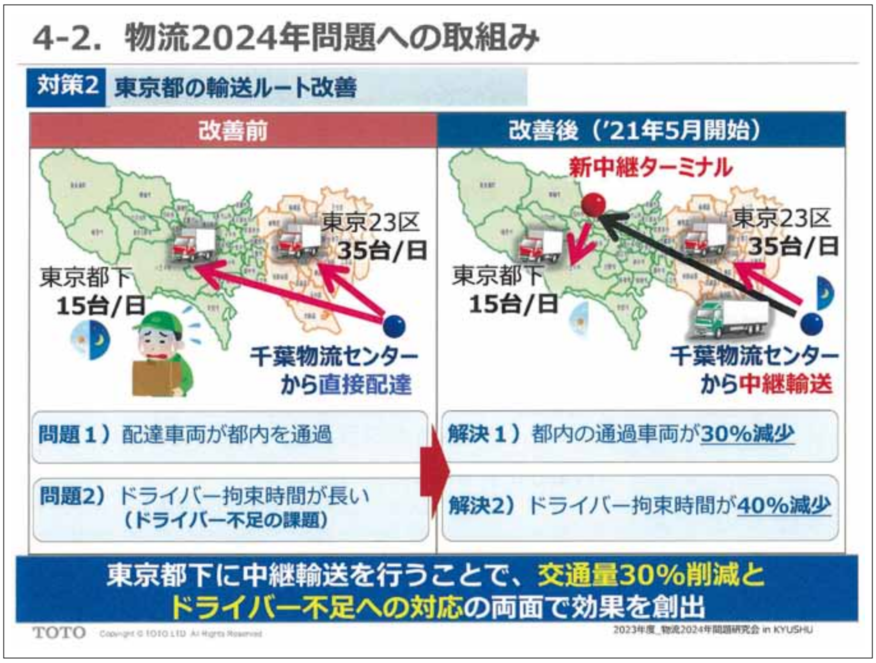
最初の物流フローの中で輸送企業のターミナルを中継して配送しているという話をしましたが、東京都だけは少し違っていました。東京都の23区の中に中継ターミナルを構えるというのはなかなか難しい、そこで千葉物流センターから直接配達するという方法を取っていました。

この改善策を講じるには問題点が2つありました。1つは策を実行するタイミングがちょうど東京オリンピック・パラリンピックの前だったということです。東京都内中心部では約30％カット、周辺部では10％を車両カットしてほしいという交通規制のガイドラインがでていました。このためオリンピックを意識しながら東京都内の車両減少という課題に取り組むことになりました。

2つ目は、輸送企業から寄せられている問題提起でした。ドライバーの拘束時間が長いということを言われ続けていましたが、ドライバー不足を実感として受け止めました。千葉から東京の西側まで車で走ると約片道で約3時間、往復で約6時間を要するということになります。労働時間の半分以上はこの配達地までの移動時間ということになり、非常に効率が悪いということは我々も認識していました。東京オリンピック・パラリンピックの開催は21年の7月からでしたが、改善策はオリンピックに間に合わせるために、21年5月に実行しました。

改善の内容としてはもう至って簡単で東京に中継ターミナルを設けて数多くの小型のトラックで走るのではなく、大型でまとめて運ぶということをしました。（**資料4**）これにより都内の通行台数が30％削減することができました。何よりもドライバーの拘束時間を40％削減することができました。

中継輸送を行うことで、オリンピックの目標だった交通量30％削減と元々根っこにあるドライバーの長時間拘束やドライバー不足の両面で効果が出たかと思っています。



資料４

対策3．注文締切タイミングの早期化

TOTO全体で行った対策です。改善前は出荷日当日の昼12時まで注文を受け、作業量が決まり出庫作業を行う。夜中幹線輸送し、輸送企業のターミナルで細かく仕分け。そして早朝から配達を行うという、非常にタイトな作業時間の中で配送していました。

このような状態において、諸事情により作業量が突然変更されると、余裕がないので対処することが難しい。例えば台風が接近すると運行が乱れ、様々な作業が変わりますが、

救急措置を講じたくともすぐには動けません。

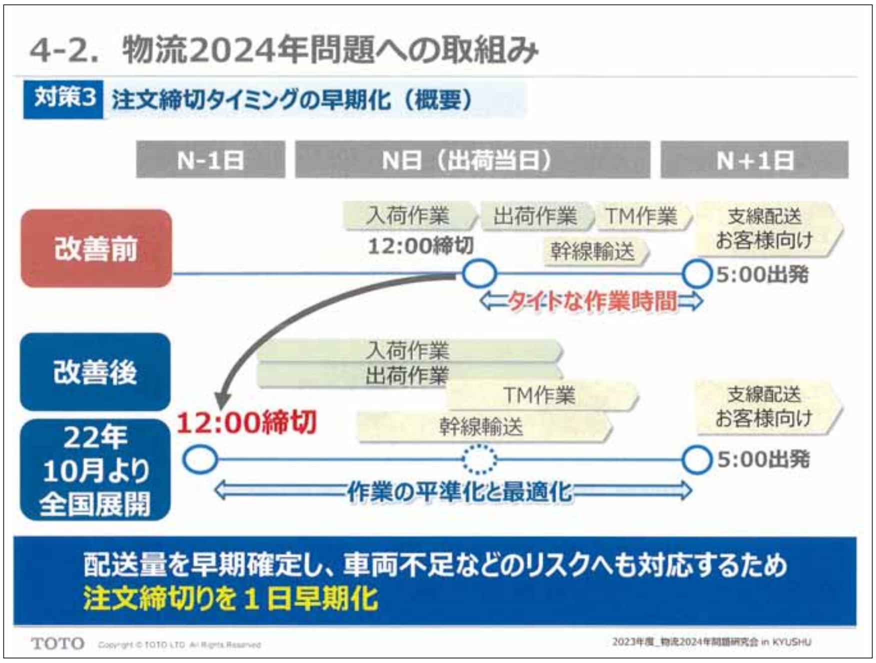
22年10月から全国展開した改善策では注文の締切り時間を1日前倒することで、その後に続く物流のリードタイムを1日確保し、余裕を持って対応できるようになりました。**（資料５・６）**

物流センターの構内の作業については元々出荷日の昼に作業が確定していて、そこから作業スタートだったものが、1日前が締切りとなり前倒しで作業することも可能となり、翌日の作業人員の調整も余裕を持って対応することで、作業計画の早期化と物量の平準化ができるようになりました。

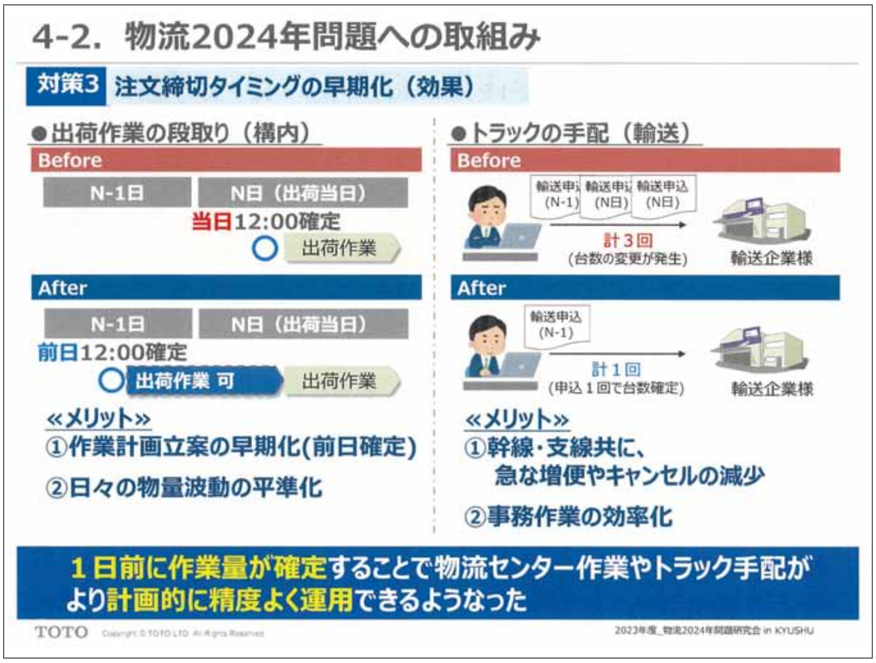
トラックの手配（輸送）ですが、弊社手配の大型車両については、当日の昼までに予告の情報も含めて3回情報を流していました。その間には注文が増えたり、減ったり、なくなったり、ということを繰り返していました。台数が変更され急な増減があるため、台数は上限に合わせて確保していました。

改善後は前日の申込1回で台数確定としました。こうしたことで急な増車やキャンセルなどが激減し、事務作業の効率化もできました。これにより輸送企業からも感謝され、改善に取り組んでよかったと思いました。

ただこの1日前倒しの改善策は完全に遂行できたというわけではなく、今まさに日々改善しつつあるという状況です。少しずつですが精度よく運用できるよう、連携をとりながら進めています。



資料５



資料６

対策４．SMSメールによる持ち戻り削減

工事現場限定の事例で、千葉ローカルの例です。宅配に比べると発生率は少ないのですが、輸送企業から何とかしてほしいと言われていました。

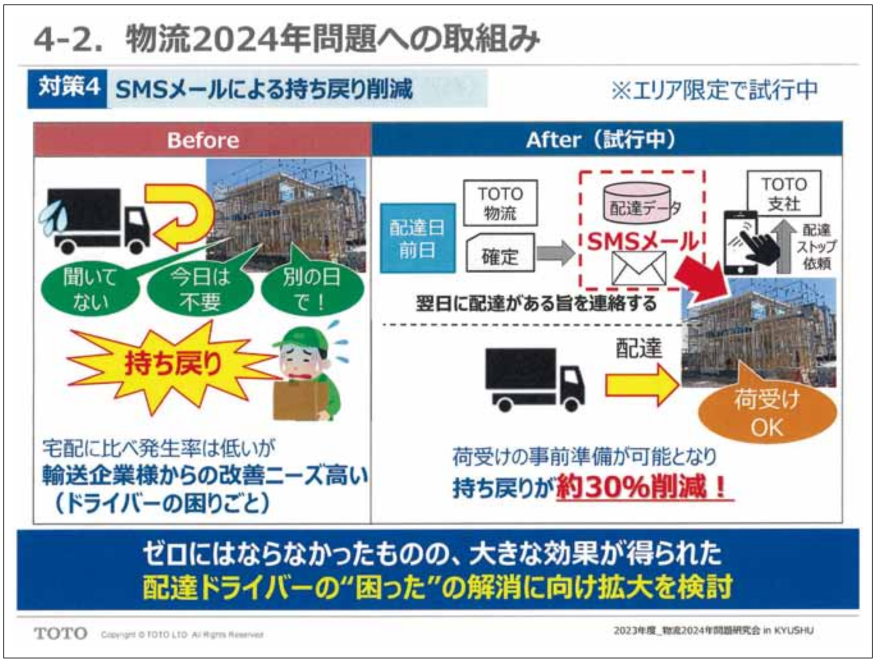
宅配における再配達率はおよそ11％と言われていますが、現在、弊社の持ち戻り率はこれに対して1／10以下でそれよりも少なくなっています。

配達先では、荷受けされる方が複数の現場を掛け持ちしていて、届けたけれど不在で持ち帰るというようなことが発生していました。

改善策として、これは一部のエリ

ア限定で現在試行中ですが、宅配で行っているメール、ＳＭＳを使って、配達日前日の朝「翌日ＴＯＴＯの商品を配達します」と発信します。（**資料７**）工事現場では人は動いている場合が多く、受取人が不在の可能性が高い。メールにより荷受けの事前準備が可能になります。効果として持ち戻りが約30％削減できました。残念ながらゼロにはならなかったのですが、非常に大きな効果が得られたと考えています。

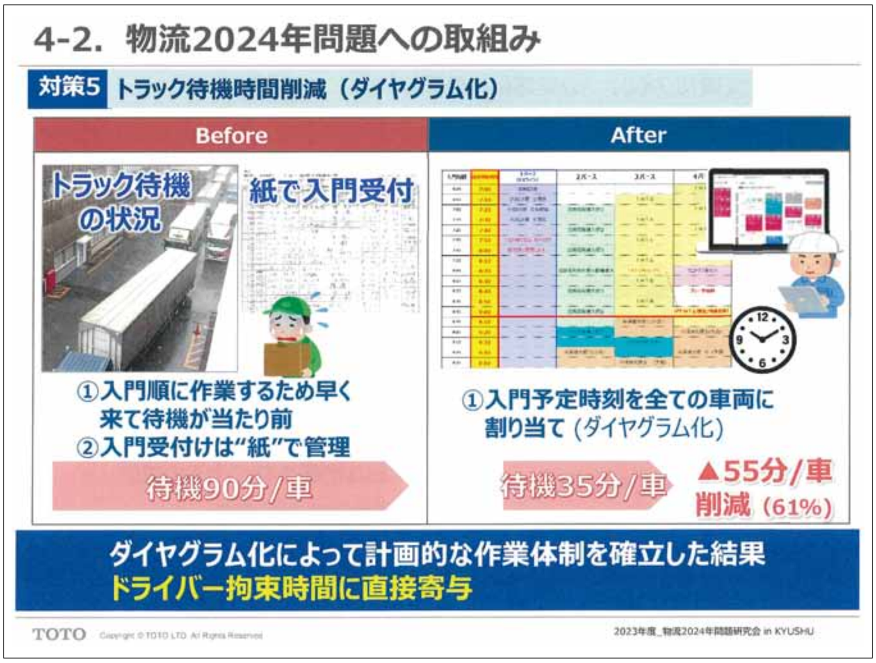
配達ドライバーの困ったという声を直接解消した例となっています。



資料７

対策５．トラック待機時間削減（ダイヤグラム化）

10年以上前、弊社の物流センターに入ってくるトラックは入門順に作業するということだったので、当然ながら早い者勝ちという状態でした。トラックが先を争って順番を取る。また、受付は紙で行っていたので書き間違い、解読不可などが発生して、その度携帯電話でドライバーに確認を取るという状況でした。連絡が取れなくてトラックが入ってこないということもありました。



資料８

このような状況の中で当時は、１車当りの待機時間は当時90分ぐらいありました。

そこでトラックの入る時間を全て割り当てるというダイヤグラム化を行いました。（**資料８**）何時にどのトラックを入れるという計画を立てました。合わせて受付に関してもバース管理の仕組みを入れた結果、待機時間は約35分となり１車当り55分もの削減となりました。ダイヤグラム化により計画的な作業体制を確立したことが大きかったと考えます。

対策６．トラック待機時間削減（パレットファインダーの導入）

これは前述の５の続きということで最近行った改善策です。

過去の活動を振り返ると、トラックのダイヤグラム化が改善済みとなり、また１つずつ手積みだった商品積込みもパレット化により待機時間の削減が図られました。現状ではほぼ全てがパレットで物流センターから出荷しています。

残ったのはパレットの在庫管理です。ここは同じ方法をずっと続けていて、何とか対策が打てないか

ということで講じた方法がパレットファインダーの導入です。（**資料9・10**）

この方法はスマホでトラックの横側から写真撮影をします。ＴＯＴＯ社内ではいろいろな大きさのパレットがありますが、そのパレット数を画像認識することによりＡＩでカウントできる仕組みをメーカーと共同開発しました。

従来、トラックの周りを回って、目視でカウントしていました。ドライバーと構内作業員で、30枚載っています、30枚確かにありますという照合を行っていました。そして伝票を発行し、システム入力をしていました。このような作業が全て無くなって、トラック1台当り写真を2枚撮るだけで完了となります。カウント方法を改善しただけなので、トラック1台あたりの改善時間は非常に少ないのですが、車両数が多く、月間ではドライバーの拘束時間を約180時間削減できました。

スマホ1台で作業が完結するＤＸを実現できたと思っています。

最後になりましたが、ＴＯＴＯはこれからも様々な改善活動を通じて、安定供給の体制を強化していきます。さらに物流の2024年問題と将来のカーボンニュートラルに向けても物流事業者の皆様と共に取り組んでまいります。

ご清聴ありがとうございました。

資料９

資料 10

小売事業者としての 2024 年問題対応について

イオン九州株式会社　取締役　常務執行役員
赤 木 正 彦

日　時　令和５年９月７日（木）
場　所　TKP ガーデンシティ博多新幹線口プレミアムホール
主　催　九州経済産業局、九州運輸局
（公財）九州運輸振興センター
（公社）日本ロジスティクスシステム協会
後　援　九州トラック協会　福岡商工会議所
助　成　日本財団

皆さま、こんにちは。イオン九州の赤木と申します。本日は小売業側から見た２０２４年問題、また持続可能な物流の実現に向けた弊社の取り組みに関してお話をさせていただきたいと思います。

1．２０２４年問題について

２０２４年問題の影響に関しては、現状、さまざまな予測がなされています。弊社においては、現状の運営のままでは、店舗への配送便のドライバーが数十名不足する、その結果、納品用台車に換算して、数百台レベルの商品が店舗に届かなくなるという予測を立てています。

このまま何も手を打たないと、物流が止まってしまうわけです。

２０２４年問題に関してコスト上昇を懸念する報道が多くなされていますが、弊社としてはコストもさることながら、商品が店舗に届かないということがなにより重大な課題だと受け止めています。

たとえ一時的であっても、商品が店舗へ届かなくなると、お客さまの日々の生活に大きな影響が出てしまいます。これが一番の問題です。弊社では、そのような事態を防ぐために、いろいろな方策に日々取り組んでいます。

2．サステナビリティについて

２０２４年問題も大きな問題ですが、昨今は、サステナビリティに対する社会の関心が寄せられています。特に「Z世代」と呼ばれる若い世代は、我々の世代とは異なり、幼いころから学校等でその分野に関する教育を受けているので、関心が特に高い傾向があります。

この問題に関しては、経済だけでなく、脱炭素・カーボンニュートラルの視点も持たないと、適切に対応することができず、事業によって、環境負荷をかけてしまうという事態が発生してしまうかもしれません。

弊社においては、２０２４年問題とともに、サステナビリティを優先して取り組むべき重要課題と認識しています。

その課題に適切に対処するために、弊社ではイオングループ「物流改革プロジェクト」と、九州の地場企業の皆さまと共同配送を検討する「九州物流研究会」、この２つの取り組みを進めています。

この２つの取り組みを通じて、九州で生まれ成長してきた企業として、九州における持続可能な社会の実現に向け、貢献していきたいと思っています。

3．イオングループ「物流改革プロジェクト」

まず、イオングループ「物流改革」プロジェクトの概要をご説明させていただきます。**（資料１）**

イオングループにおいては、事業会社である弊社、商品開発、調達、システム、そして物流などの機能会社が連携して、サプライチェーン全体の改革に取り組んでいます。

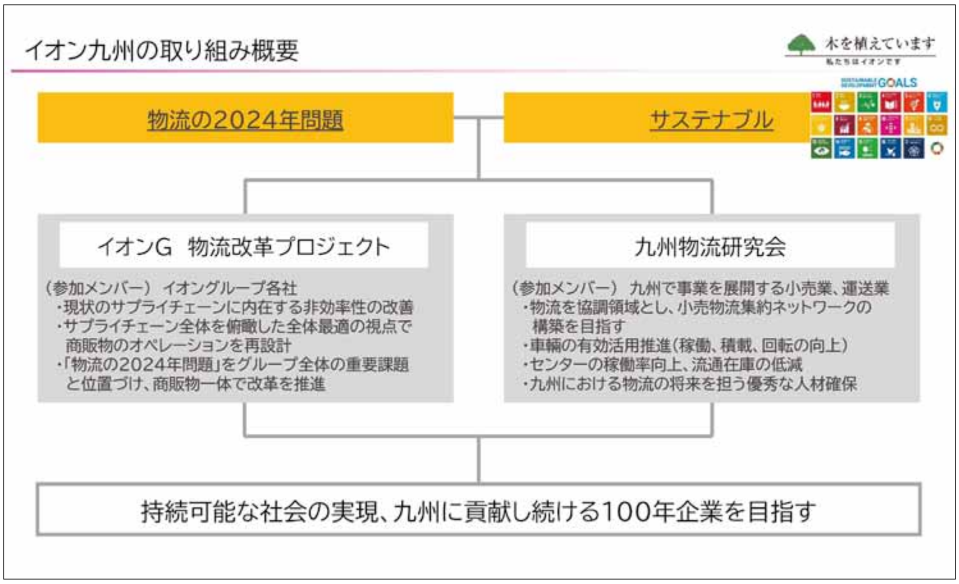
店舗配送の分野においては、トヨタ自動車株式会社さまも参加されているＣＪＰＴ株式会社さまにご支援をいただいて、コネクティッド技術やデータを活用した効率化を進めています。

効率化を進める場合、現場の実態を把握せずに、机上の理論だけで進

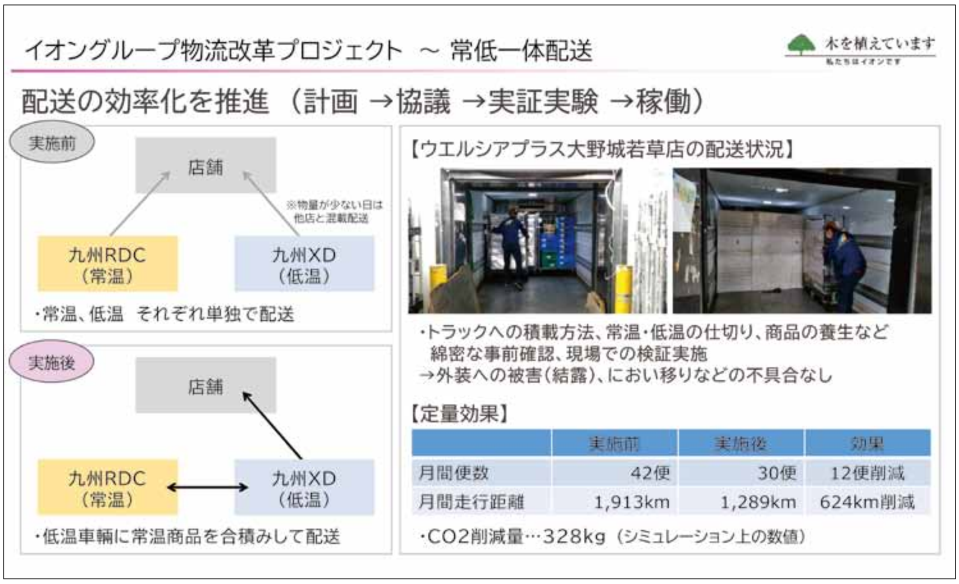
めると、いざ実行に移す段階でトラブルが発生して取り組みが止まってしまう…そのような危険性があります。

　CJPTさまは、物流センターや店舗をはじめとした現場に入り込んで、徹底的に実態を調査されます。例えば、商品を台車に積みつける動作一つひとつに対して、無駄がないか、もっと楽にできる方法はないのか、という視点で検証され、そして、それに基づいた具体的な改善策を提案されるなど、学ばせていただいたことが多々あります。

　そして、この9月から福岡県下の店舗において、CJPTさま提供の「E-TOSS」（高効率輸配送オペレーション支援システム）を活用したトラックの積載効率・配送ルートの改善の取り組みをスタートしています。



資料１



資料２

　もう一点、物流改革の取り組み事例として「常低一体配送」をご紹介します。（**資料2**）

　弊社の店舗では、常温商品と冷蔵商品は、それぞれの温度帯ごとに別々の便・トラックで配送していますが、物量の少ない小型店舗においては、トラックの積載率が低い状態で配送している場合があり課題となっています。

　その課題の解決に向け、1台のトラックで温度帯が異なる商品を積み合わせて配送できないか…という話になりました。

　「常低一体配送」のスタートに当たっては、前述のCJPTさまにもご協力をいただいて、トラックに商品を乗せる手順や温度管理、ダンボールの外装への影響等に関して綿密な検証を実施しました。

　取り組みとしては、極めてシンプルなものですが、今まで常温で1台、低温で1台、合計2台のトラックが走っていたものが、1台にまとめて配送するわけですから、単純に言って効率は2倍になります。

　2024年問題の有用な対策として、運用を拡大していきたいと考

えています。

4．物流改革プロジェクトが目指す姿

店舗配送の効率化においては、いかに早く物量を把握できるかがポイントになります。

現状は、推定物量をもとにトラックを手配していますが、あくまでも推定ですので、どうしても過不足が起きてしまいます。トラックが少なかった場合は、緊急で追加分を手配しないといけない、逆に多すぎた場合はドタキャンになってしまいますので、いずれの場合も運送会社さま、現場ドライバーさまにご負担をかけてしまいます。そして残念なことに、そのような事態は往々にして起こってしまっています。

前段でご紹介した「E-TOSS」を導入することにより、推定ではなく確定した物量をタイムリーに配車計画に反映できるようになります。加えて、コネクティッド技術によって交通流情報をリアルタイムに把握できるので、配送ルートの効率化も可能になります。

「E-TOSS」の活用によって、大きな改善が可能になりますが、あくまでも現状の延長ですので、弊社では、もう一歩進めてDXと連携した抜本的な改革ができないかと模索を始めています。

店舗で発注したデータを物量に置き換えて、配車計画に連携、配送にかかるトラック台数を早期に確定させるという効率的な仕組みを構築したいと考えています。

発注に関しても、人ではなく、AIが需要を予測する形に変えて、数量を早期に確定させ、そのデータを配車計画に連携させることができれば、全体工程を一気に効率化できるのではないか、そのようなことを目指していきたいと考えています。これが実現できれば、いわゆる荷待ち時間を含め、いろいろな問題を解決できます。

商品をお客さまに早く便利に届けたいという思いは、我々小売業だけでなく、メーカー、卸、運送業も同じだと思いますので、今後もいろいろな方と力を合わせて、実現に向けて進んでいきたいと考えています。

5．九州物流研究会

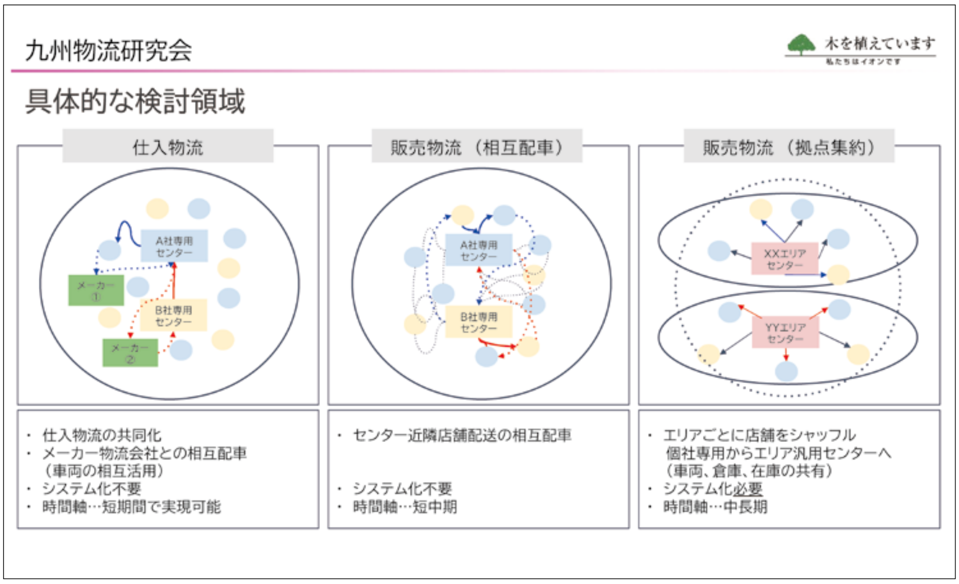
次に、九州物流研究会についてお話をさせていただきます。

ちょうど1年前に、九州地場の小売業、運送業の皆さまとこの研究会を立ち上げました。

2024年問題とサステナビリティを共通の課題と捉え、一緒に取り組んでいく。商売ではライバルですが、商品が店舗に入るまで、ここには共通の課題があるだろうということで、競争ではなく、協調する領域ということを合言葉に、共同配送を中心に取り組みを検討しています。

商売ではライバルであり、今までに誰もやったことのない取り組みですから、進んでいるものもあればそうでないものもありますが、着実に一つひとつ課題をクリアしていっている状況です。

九州物流研究会は、小売業や運送業だけでなく、行政、IT企業などいろいろな分野の方も参加されていますので、皆さまの知見をいただいて、持続可能な物流を目指していきたいと思っています。



資料３

九州物流研究会で検討している分野は、①仕入物流、②販売物流、③拠点集約の3つとなります。（**資料3**）「仕入物流」は、メーカーと小売業の相互配車、「販売物流」は小売業同士の相互配車の取り組みです。相互配車は、トラックの走らせ方を工夫しましょうというものですから、複雑な仕組みやシステムは不要で、比較的早期に実現できる取り組みです。

一方で「拠点集約」は、情報の共有だけでなく、共通のシステムを使う必要もありますので、ハードルは相当に高い取り組みとなり、すぐに実現することはできませんが、持続可能な物流の実現に向けて、意見交換を行っています。

6．実証実験に向けて

昨年8月の第1回目の会合では、参画企業の皆さまに、まずトライアルさまと弊社で、「販売物流」の実証実験をやります。その結果・効果を10月の第2回目の会合ですべて開示しますから、それをご覧いただいて、ご納得をいただけたら、取り組みの輪を広げていきませんかというお話をさせていただきました。

そして「さあやるぞ」となったわけですが、弊社にとってトライアルさまは、商売では強力なライバルですから、共同の取り組みをやったことはありません。加えて、期間も限られていますので、最初にトップ同士でしっかりと目合わせをしました。ライバル同士の取り組みですから、まずトップが方向性に合意しないと実務部隊が動けないので、ここは何度も何度も重点的に実施しました。

方向性が決まった段階で、実務部隊を加えて具体的な検討を行い、仕上げとして、現地で相互確認を実施しています。

何しろ会社が違うので、入店ルールや空マテハンの回収等いろいろなことのやり方が違うわけです。そのようなことを一つひとつ実際に店舗で、相互に確認していきました。

ライバル同士なので、お互いに売場は視察に行きますが、事務所等に入ることはありません。事務所には機密書類等がありますから、常識として他社の方を入れることはありません。今までの常識・非常識を乗り越えて実証実験にたどりついたわけです。

その結果、イオン直方店にトライアルさまのトラックで配送するという「販売物流」の取り組みが実現しました。（**資料4**）画像だけを見ると、普通の方は「これは間違って入ってきたのではないのか」と勘違いされると思います。

通常は、イオンのトラックはイオ

資料４

ンのセンターに荷物を取りに行き、イオンの店舗に納めて納品します。当たり前ですよね。この当たり前を変えました。

取り組み後の配送ルートは、トライアル白鳥センターからトライアル那珂川店へ納品。その後、イオン九州センターに入って、イオン直方店へ。イオンの荷物を積み込み、イオン直方店で納品して、トライアル白鳥センターに戻る…というものに変更しました。

その結果、走行距離は170kmから140kmへ、30kmの短縮となり、空車で走行する距離は、85kmから37kmへ、48kmの短縮となりました。

1日当たり30kmの走行距離が短縮されるので、1年で約11,000kmの短縮となります。これはどういう距離かというと、東京とニューヨーク間の距離と同等となります。

たった2社、それも1ルートでこのようなことが実現できるわけです。参画の和が広がれば、もっと大きな成果を上げることができると確信した瞬間です。

商売ではライバルだが、物流では競争せず、協調しようという思いで実行しましたが、トラックの走行距離の削減によって、コストだけでなく、CO_2の削減というサステナブルの面においても効果を上げることができました。

今、この取り組みを拡大させています。九州から情報を発信した結果、首都圏や北海道でも物流研究会が発足されました。このほかにも、東北、四国、関西エリアからもいろいろな問い合わせをいただいています。

7．2年目の取り組みについて

九州物流研究会は、この8月で2年目に突入しましたので、参画の輪、取り組みをもっと広げていきたいと考えています。

一つは、エリア分科会で、現状は県単位で検討を進める体制に移行しています。それまでは、例えばトライアルさまと弊社の2社で分科会を作り検討していましたが、それを県単位にして、もっと多くの企業間でアイデアを出し合う体制にしました。

現状、福岡、長崎、大分、この3県で分科会を組成し、お互いの物流センターや店舗の視察、配送便の運行情報の共有などを進めています。

福岡分科会に参画されている2社間で「販売物流」の実現に向け検討されて、実際に試走の段階まで進められています。

ポイントは、お互いのセンターや店舗の位置、配送ルート、そしてトラックの積載情報のマッチングです。これらの情報を照らし合わせ、共同配送の可否、走行距離やコストが削減できるかどうかという視点で検討し、お互いにメリットを見いだすことができれば「やりましょう」という話になります。

成功事例に関しては、九州物流研究会の本会で、各社より発表していただいて共有し、他の分科会にも広げていく、そのように進めていきたいと思っています。

8．新たなチャレンジについて

現状、九州物流研究会では二つの新しい取り組みの検討を始めています。これらは、長中期的な取り組みになろうかと考えています。

一つは、ASNデータと言われる事前出荷通知を活用することで検品作業を省略できないかというものです。これが実現すれば、荷卸し時間の短縮など、ドライバーさまだけでなく、物流センター側の負担も軽減することができます。ただし、この取り組みには共通システムが必要となりますので、現状は参画企業の中で議論を行っている段階です。

もう一つは、台車などの納品マテハンの標準化・規格統一です。（**資料５**）

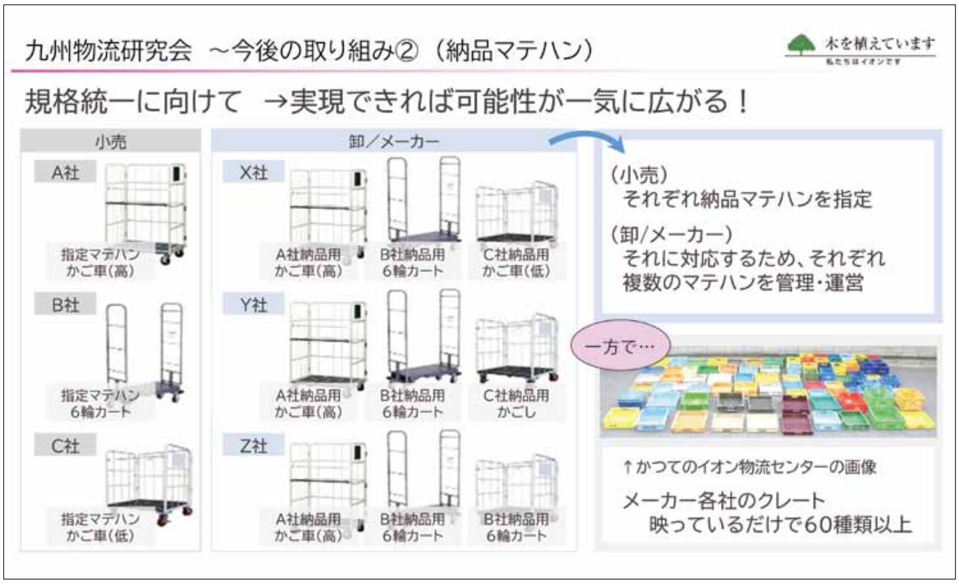
物流センターの相互視察を通じて実感したのですが、納品マテハンは、会社によってバラバラです。

常温商品を例にすると、弊社は６輪カート、トライアルさまはパレット、その他の企業ではかご車という具合です。

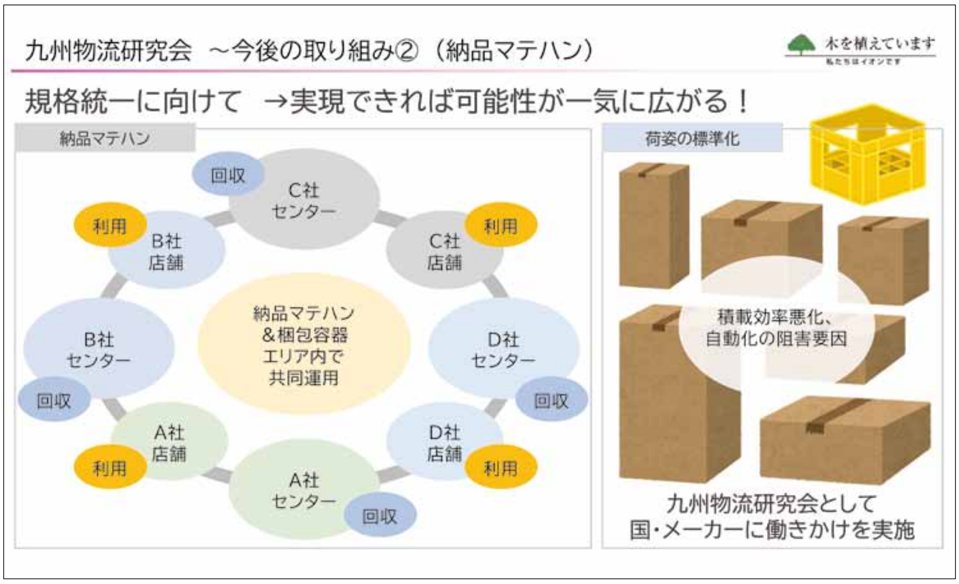
また、６輪カートでも、大きさや形状が微妙に違う…ということもあります。

納品される側である小売業の視点では、自分が指定したものですから問題はありません。

しかしメーカーさま、卸さまは複数の企業に納品しており、それぞれの企業が指定するものを使わないといけないので、大きな負担となります。



資料５



資料６

また、クレートと呼ばれる包装容器も、メーカーさまによって異なりますので、多種多様なものとなっています。これもある程度標準化することによって、効率化ができるのではないかと考えています。

これら非効率な運用は、我々小売業が、メーカーさま、卸さまに無理をお願いしてきた結果でもありますので、早急に解決していきたいと思っています。

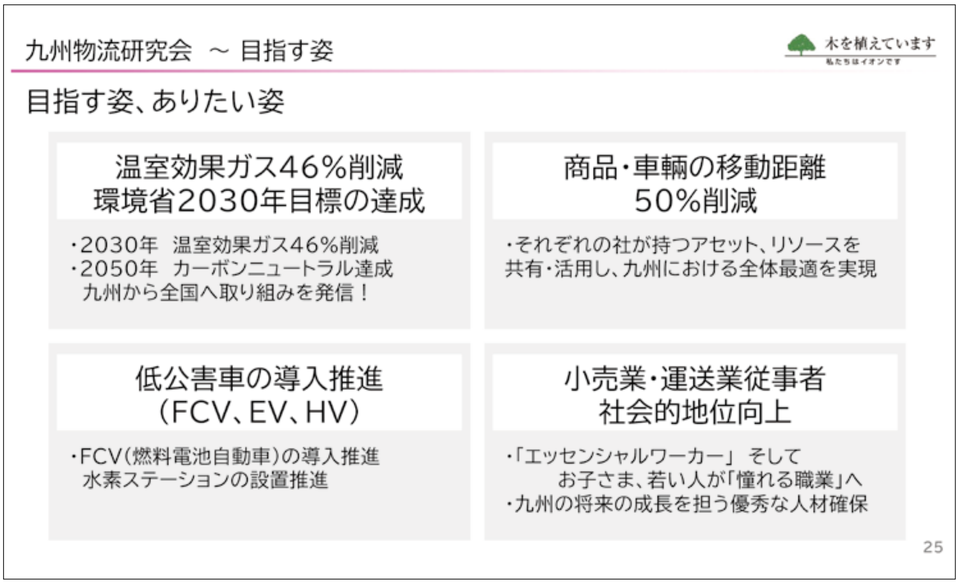
共同配送においても、納品マテハン回収をどうするのかという点が、大きなハードルになっています。（**資料６**）同じものを使えば、企業の垣根を越えた運用も可能になります。

いずれも簡単なものではありませんが、同じ志を持つ九州物流研究会の仲間で検討を進め実現させて、全国に発信したいと考えています。

9．九州物流研究会が目指す姿

最後に、九州物流研究会の目指す姿について、ご説明をさせていただきたいと思います。（**資料７**）

CO_2をはじめとした温室効果ガ



資料７

スに関しては、社会の一員としてその削減に取り組まなければならない。そのために、トラックの積載効率を高め、走行距離の削減にも取り組んでいきます。

配送トラックに関しても、より環境負荷の小さいものの導入を考えていかなければいけません。これはコストの問題もあり、難易度は相当に高いですが、環境面と経済面の目標達成を目指すことは、事業者として使命であり、事業を継続する上で重要なテーマだと考えています。

また、小売業、運送業は、コロナ禍において、エッセンシャルワーカー、即ち社会に必要不可欠な業種と再認識されましたが、現場を見ると、必ずしもそのような評価につながっていないのではないかと感じています。

九州物流研究会として、ライバル企業同士が協調領域を築くという時代をリードする先進的な取り組みを進め、その情報を発信することで、若い人たちに小売業、運送業は社会を支える重要な仕事だと認識していただいて、そして憧れるような業種にしていきたいと考えています。

「ちからを合わせて
九州の未来につながる
持続可能な取り組みを。」

これは発足時に、参画企業の皆さまと共有させていただいた九州物流研究会のパーパスです。この実現に向けて、多くの仲間とともに進んでいきたいと思います。

私からは以上となります。皆さま、ご清聴をいただきありがとうございました。