

# 荷主－物流事業者間の連携による 納品作業の改善に向けた考察



木島 豊希

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

## 1 はじめに

トラックドライバーの不足が問題視されるなか、運送以外の役務である積込み・取卸し、荷待ち、附帯業務<sup>1)</sup>が注目されている。国土交通省は、トラック運送事業における適正運賃及び料金の収受を推進するため、「トラック運送業の適正運賃・料金検討会」を2016年7月に立ち上げた。「料金」というのは「貨物運送事業者が受託する運送以外の役務に対する対価」（国土交通省, 2017b, p.8）であり、具体的には、積込料、取卸料、待機時間料、附帯業務料等をいう（国土交通省, 2017a, 2017b, 2017c）。当該検討会の議論を踏まえ、「標準貨物自動車運送約款」、「トラック運送業における書面化推進ガイドライン」、「トラック運送業における下請・荷主適正取引ガイドライン」を2017年8月に改正（2017年11月施行）し、運送以外の役務に関する料金について具体的に規定するなど適正に収受できる環境が整備されたところである。特筆すべきは、料金を規定したことで、運送と運送以外の業務範囲を明確にしたことである。例えば、発地において積込前に附帯業務、荷待ちが発生し、積込み後、運送し、着地では荷待ちが発生し、取卸し後に附帯業務が発生する場合、運賃以外に、積込料、取卸料、待機時間料、附帯業務料が発生するのである（国土

交通省, 2017b）。

本稿は、こうした実務上の課題や対策の動向を受け、荷主企業間の商取引を踏まえた、着地側での納品にかかる取卸しと附帯業務に焦点を当てて、それらの作業の実態と要因等について論じていくことにする。荷待ちについては、納品待機時間の長期化が問題視されているが、その要因は個々の企業間取引における取組だけで解消できる問題ではないと考え、今回の議論の対象外とした。

学術研究においては、サプライチェーンマネジメントの中心的概念であるサプライチェーンの統合（Supply Chain Integration: SCI）の実現がパフォーマンスの向上につながるものが数多くの研究で検証されている（Leuschner et al., 2013）。しかし、SCIに関する研究の多くが荷主企業間の取引を前提としており、物流事業者の存在が見過ごされている（Fabbe-Costes et al., 2008; Fabbe-Costes and Roussat, 2011）。サプライチェーンマネジメントの中心は物流管理であるため（CSCMP, 2013）、サプライチェーンの構成メンバーには発荷主・着荷主だけでなく、輸送・倉庫事業者、それから3PL（Third-Party Logistics）事業者といった物流事業者の存在を認める必要がある。SCIとパフォーマンスの関係に影響を与える企業間関係の範囲は、少なくとも発荷主－物流事業者－着荷主の3者間関係である（Beier, 1989; Larson and

Gammelgaard, 2001)。

本稿の目的は、着地側での納品にかかる取卸しと附帯業務の実態をもとに、その発生要因を定性的に分析し、荷主－物流事業者間の連携に関する問題点を提示するとともに、附帯業務の改善に向けて提案することである。なお、実態把握には、日用品という特定の流通業界におけるメーカーの納品先で行われている作業について調査した結果を用いている。

## 2 納品作業の実態と発生要因

納品作業（取卸し・附帯業務）の実態について、日用品メーカー（荷主）とその物流に関わる物流事業者にもメール及びインタビュー調査を実施した。この調査は、日用品業界の共同物流に参画するメーカーと物流関連事業者をメンバーとし、流通経済研究所が主催する「日用品共同物流研究会」<sup>2)</sup>において実施した。調査対象は主に、共同物流拠点4か所それぞれの納品先上位10拠点の計40拠点であり、納品先拠点ごとに、共同物流拠点を運

営する物流事業者に対して取卸しや附帯業務などの納品作業の実態を尋ね、荷主には主に納品条件を尋ねた。現場の納品実態だけではなく、それが商取引上で予め決められた納品条件と一致しているかを確認した。調査時期は2016年12月から2017年2月までである。

以下の節では、この調査結果を総合して、納品作業の実態を整理した。続く、納品作業の発生要因の節では調査結果を踏まえて分析した。

### 【1】納品作業の実態

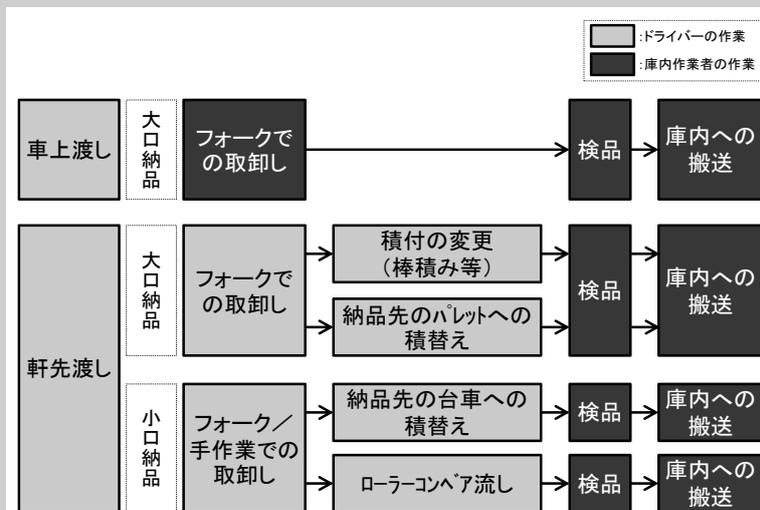
主な納品作業の流れを図表1に整理した。

車上渡しでの納品では、車両をホームにつけた後、トラックドライバーがパレットローダーを使ってパレット積み荷物を車両の荷台後方まで移動させると、庫内作業者がフォークリフトを使ってホームに取り卸し検品する。

軒先渡しでの納品では、大口納品の場合、トラックドライバーが納品先のフォークリフトを使ってパレット積み荷物をホームに取り卸し、検品しやすいように棒積みなどメーカー別・商品別に仕分ける。仕分けが終わると、

図表1

日用品メーカーの納品先におけるトラックドライバーと庫内作業者の主な作業の流れ



注：インタビュー調査の結果をもとに筆者が作成した。

庫内作業者が検品する。なかには、仕分けと同時に納品先のプラスチックパレットに積み替えることもある。

小口納品の場合、トラックドライバーが納品先のフォークリフトを使用したり、あるいは手作業で荷物を取り卸したりして、納品先の台車に積み替える。積替えが終わると、庫内作業者が検品する。他に、取り卸した商品を、台車ではなく、ローラーコンベアに流すこともある。この場合は自動で検品される。

また、納品先ごとに納品実態を比較すると、同じ取引先企業であっても物流拠点によって納品作業が異なることも明らかになった。

他方、納品条件については、総じて、納品作業に関するものは詳細に決められていないこと、そもそも納品時にどのような作業が行われているかを荷主が十分に把握していないことが明らかになった。

以上の調査結果をまとめると、納品作業は、荷主の納品条件が不明確であるなかで、軒先渡しでの納品においてトラックドライバーが納品先に合わせて多様な作業を行っている、というのが実態である。それから、なかには納品条件とは異なる納品作業も確認された。納品作業は、物流事業者のいわば現場対応に

よって発生しているのである。

## 【2】 納品作業の発生要因

納品作業は、負担が小さい方がトラックドライバーにとって良いはずであるが、なぜ現場対応で行っているのでしょうか。以下に、軒先渡しでの納品作業の発生要因を大きく4つに整理した(図表2)。

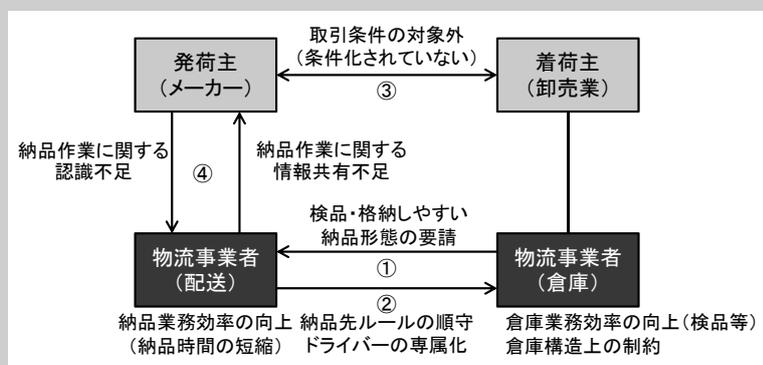
### ①着荷主側の倉庫運営事業者からの要請

納品作業の発生要因の一つに、着荷主側の倉庫運営事業者である庫内作業からの要請がある。それは、庫内作業者が検品しやすいような、また検品後に庫内へ搬送しやすいような荷姿にするように、トラックドライバーに対して要請するというものである。

納品時の荷姿は、一般的に、輸送中のトラックの積載効率や荷崩れ防止などが考慮されて、商品がパレットに積載されている。言い換えると、パレットに積載された商品ケースを外側から目視で全て確認できなかったり、パレット単位で必ずしもメーカー別・商品別になっていなかったりする。この状態のままでは、庫内作業者にとって、間違いなく検品することは困難である。また、庫内作業者が

図表2

日用品メーカー—卸売業間の物流取引におけるトラックドライバーの納品作業の発生要因



注：インタビュー調査の結果をもとに筆者が作成した。

検品前に商品に触れることは、事故責任の観点から、一般的に行わない。

したがって、庫内作業者はトラックドライバーに対して検品しやすいような棒積みなどの荷姿に仕分けることを要請するのである。

## ②トラックドライバーの業務効率の向上

トラックドライバー側にも業務効率の向上のために納品作業を自発的に行うことがある。トラックドライバーにとって、車両回転率を高めることは重要であるが、例えば、最初の納品先で予定していた納品時間を超過してしまうと、次の納品に支障が生じる。トラックドライバーには、納品時間をできるだけ短くし、効率良く業務を遂行することが求められる。このため、検品を円滑に受けられるように、納品先の納品ルールを順守し、仕分けや積替えなどの附帯業務を庫内作業員から指示されなくても自発的に行っている。

さらに、どのような附帯業務が必要であるかは納品先ごとに異なるため、配送事業者はトラックドライバーを納品先ごとに専属化するという対応を講じていることもある。附帯業務が納品先ごとに異なるのは、倉庫運営事業者の運営方法もさることながら、荷受スペースや後工程に関わる物流設備の状況、階層や複数棟にまたがるといった倉庫内外の設計などの構造上の制約に影響を受けるからである。これに対し、配送事業者は同じ納品先には同じトラックドライバーを担当させることで、当該トラックドライバーは納品先のルールを熟知しており、納品を素早く終えることができる。

つまり、トラックドライバーは、業務効率の向上という自身の目的を果たすためにも、附帯業務を自発的に行うことがあり、納品先によっては当然の業務として行っていることもある。

## ③荷主が取引条件化していないこと

商取引における荷主間の取引条件には、取卸しや附帯業務に関する詳細な取り決めがないことがある。このため、発荷主は配送事業者に対して納品に必要な作業内容を指示できず、トラックドライバーは納品先のルールに従って現場対応で取卸し・附帯業務を行っている。

それから、この点については、「軒先渡し」という用語が意味する納品条件の内容が曖昧であることも問題であると考えられる。軒先渡しは、商品の受け渡し場所が納品先の軒先であり、庫内への搬送や棚入れなどは含まれていないと理解できるが、受け渡しに必要な検品までの仕分けや積替えなどの附帯業務がどの程度必要であるかは不明確である。

## ④荷主と配送事業者との情報共有の不足

先の通り、配送事業者は取卸し・附帯業務を通常の業務として行っていることがあり、その実態を荷主に対して積極的に情報共有していない。荷主と配送事業者との納品実態に関する情報共有の程度は希薄であり、わかりやすく表現すると、荷主にとって事故やクレームが発生しないと納品実態が明らかにならないという声も聞かれるほどである。このため、荷主は納品実態を十分に把握しておらず、仮に納品条件と異なることが現場で行われていたとしても、取引先に対して改善を要請しておらず、要請しようとしてもできないと考える。

まとめると、軒先渡しでの附帯業務は、着荷主側の倉庫運営事業者からトラックドライバーに対して要請がある一方で、トラックドライバーが自身の業務効率を向上させるために自発的に行っていることから発生している。加えて、その附帯業務の内容を、荷主が

商取引上の取引条件として詳細には取り決めておらず、配送事業者は附帯業務の実態を荷主に対して積極的に情報共有していないため、暗黙のうちに習慣化している可能性があるといえる。荷主－物流事業者間の連携に関する問題点は、情報共有の程度が低いことである。

### 3 納品時の附帯業務の改善に向けた提案

「日用品共同物流研究会」で実施した納品作業の実態に関する調査結果と、納品作業の発生要因に関する分析を踏まえ、納品時の附帯業務の改善に向けて次のことに取り組む必要があると考える。

#### ① 過剰サービスになる附帯業務の認識共有

単に「附帯業務」といっても、配送事業者側の納品に必要な作業であれば問題ではなく、その範囲を超えた、いわば過剰サービスになる附帯業務が問題である。その認識を明確にして各関係主体で共有することが重要である。

納品に必要な作業は、先の調査結果から聞かれた声を踏まえると、作業負担にはなるものの、庫内作業者が検品しやすいように仕分けたり、積替えたりする作業、小口納品時に商品をローラーコンベアに流す作業などが考えられる。また、納品先のフォークリフトを使用した取卸しも含まれるが、フォークリフトの運転免許の取得や納品先での荷役環境の安全確保、フォークリフトの使用許諾など保険関係契約等を整備する必要がある。

過剰サービスになる附帯業務は、例えば、発荷主が配送事業者に対して無償で実施を要請する契約外の作業であり、言い換えれば契約当事者による契約外の作業要請である（国土交通省、2015a）<sup>3)</sup>。

また、荷主間で取り決められた納品条件がある場合には、庫内作業者がその範囲を超えた業務をトラックドライバーに対して要請することも過剰サービスになりうる。例えば、納品条件に庫内作業者の検品までの附帯業務が含まれていた場合、検品後に、入庫ラベルを商品ケースに貼付したり、商品を載せた台車を2階に移動させたり、商品を保管棚に入れるなどの作業は過剰サービスに該当しうる。先の調査結果によれば、附帯業務は現場対応で発生していることから、こうした契約当事者以外からの過度な作業要請を抑制する対策を講じることも必要である。

#### ② 関係主体別の課題

発荷主は、まず配送事業者との情報共有により納品実態を把握することが必要である。実態に基づき、取引条件に取卸し・附帯業務など納品作業に関する条項を設け、納品に必要な作業の内容を明確にする。取り決めた納品作業の内容を超えるような作業が認められれば、着荷主に対して改善に向けた交渉を行わなければならない。

物流事業者または配送事業者は、納品にかかる作業を各トラックドライバーの現場対応で済まさないように情報収集することが必要である。事故やクレームがなくても、荷主に対して納品実態を共有するように努めた方が良い。

着荷主は、過剰サービスになる附帯業務をトラックドライバーに対して現場で要請しないように、庫内作業者に徹底させることが肝要である。加えて、トラックドライバー不足による商品供給の困難さを理解し、発荷主との情報共有を通じて、トラックドライバーの納品作業を効率化するように協力した方が良い。

## 4 結論

本稿は、着地側での納品にかかる取卸しと附帯業務について、日用品メーカーの納品先での実態という限られた情報ではあるものの、それを詳細に記述した。それから、その実態をもとに、トラックドライバーにとって負担のかかる仕分けや積替えなどの附帯業務が行われている要因を関係主体別に分析し、荷主－物流事業者間の連携には情報共有不足があることを指摘した。最後には、納品時の附帯業務の改善に向けた提案を、半ば期待を込めて述べた。

重要な点は、物流事業者が荷主に対して現場で行っている事柄について共有することである。荷主は、納品実態を把握しなければ、条件化も改善要請もできないのである。情報共有を優先課題とした荷主－物流事業者の連携が期待される。

学術研究においては、冒頭に述べた通り、SCIにおける物流事業者の果たす役割が不明確である。これに対して、本稿が示唆するのは、物流プロセスにおいては納品先と直接関係する物流事業者による情報共有の推進が、荷主間のSCIのパフォーマンスを向上させる可能性があるということである。それは、それぞれ別の組織で行われている活動を一つのプロセスとして管理し、見える化することにより、管理や改善が容易になるからである (Fawcett and Clinton, 1996)。他方、荷主は、物流事業者と納品先の関係を間接的な立場から管理したり、調整したりする必要がある (Stevens and Johnson, 2016)。例えば、納品条件として取り決めたり、納品作業の改善を要請するなど、調整役を担うということである。

今後も、SCI研究における物流事業者の果たす役割に関する研究を推進していきたい。

### 〈注〉

- 1) 附帯業務とは、「品代金の取立て、荷掛金の立替え、貨物の荷造り、仕分、保管、検収及び検品、横持ち及び縦持ち、棚入れ、ラベル貼り、はい作業その他の貨物自動車運送事業に附帯して一定の時間、技能、機器等を必要とする業務」(国土交通省, 2017c, p.14) のことである。なお、はい作業とは「倉庫等において袋や箱を一定の方法で規則正しく積み上げたり、積み上げられた荷をくずしたりする作業」(国土交通省, 2017b, 参考資料4) のことをいう。
- 2) 「日用品共同物流研究会」は、2016年度に発足した、日用品業界の共同物流に参加するメーカーと物流関連事業者をメンバーとし、物流最適化に向けて情報共有・研究調査・提言を行う研究会である。参加企業は、現在、荷主メーカー15社(エステー株式会社、NSファーファ・ジャパン株式会社、カマヤマ株式会社、牛乳石鹼共進社株式会社、クラシエホームプロダクツ株式会社、小林製菓株式会社、サンスター株式会社、大日本除虫菊株式会社、株式会社ダリヤ、株式会社日本香堂、フマキラー株式会社、ホーユー株式会社、株式会社マンダム、ミヨシ石鹼株式会社、ライオン株式会社)、物流関連事業者7社(味の素物流株式会社、エア・ウォーター物流株式会社、関光汽船株式会社、鈴与カーゴネット株式会社、日本パレットレンタル株式会社、株式会社ブラネット、丸全昭和運輸株式会社)の計22社である。共同物流は、北海道、埼玉県、大阪府、福岡県の計4か所の物流拠点で実施している。
- 3) 国土交通省(2017)では、運送に係る附帯業務の提供について、トラック運送業において問題となる具体的行為類型として「運送委託者は、運送受託者の運転手等に依頼し、契約で定められていない業務(発荷主・着荷主の倉庫内荷役、ピッキング、仕分け、清掃、検査・検収、ラベル貼り等)について、無償で実施させること(契約外の無償による附帯業務)」、「運送受託者に対し、当該運送受託者に委託した取引とは関係のない貨物の積み下ろし作業をさせること」(国土交通省, 2017, p.19)を挙げている。

### 〈参考文献〉

- Beier, F. J. (1989), Transportation contracts and the experience effect: a frame, *Journal of Business Logistics*, 10(2), 73-89.
- CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals)(2013), *Supply Chain Management Terms and Glossary*.
- Fabbe-Costes, N., M. Jahre, and C. Roussat (2008), Supply chain integration: the role of logistics service providers, *International Journal of Productivity and Performance Management*,

- 58(1), 71-91.
- Fabbe-Costes, N., and C. Roussat (2011), Supply chain integration: Views from a logistics service provider, *Supply Chain Forum: An International Journal*, 12(2), 20-30.
- Fawcett, S. E. and S. R. Clinton (1996), Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations, *Production and Inventory Management Journal*, 37(1), 40-46.
- Larson, P. D. and B. Gammelgaard(2001) , The logistics triad: survey and case study results, *Transportation Journal*, 41(2/3), 71-82.
- Leuschner, R., D. S. Rogers, and F. F. Charvet (2013), "A Meta-analysis of supply chain integration and firm performance, *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57.
- Stevens, G. C. and M. Johnson(2016), Integrating the supply chain... 25 years on, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(1), 19-42.
- 国土交通省 (2017a) 「トラック運送業における下請・荷主適正取引推進ガイドライン」(平成29年8月4日改訂)。
- 国土交通省 (2017b) 「トラック運送業における書面化推進ガイドライン」(平成29年8月4日改訂)。
- 国土交通省 (2017c) 「標準貨物自動車運送約款」(平成29年8月4日改訂)。