

荷主と物流事業者双方が重視する特積み輸送におけるサービスの範囲

The Range of the Logistics Service in Special Loading Motor Truck Transportation of LTL that is Important to Both Sides of the Consigners and the Logistics Providers

土井義夫、板谷雄二、小嶋信史、荒深友良（朝日大学）

Yoshio DOI, Yuji ITAYA, Shinji KOBATAKE, Tomoyoshi ARAFUKA (Asahi University)

要旨

荷主と物流事業者が重視している物流サービスの範囲にはギャップがあることが従来から指摘され続けている。中小はもとより大手物流事業者にあっても過度な付帯サービスが要求されている現状がある。

本研究では、比較的大手輸送業者が担っている特積み輸送において実施した質問紙調査等をもとに、物流サービスとは何か、荷主（発・着）と物流事業者がどう受け止めているかについて明らかにし、物流事業者における「サービスの範囲」を示し、発・着荷主の意向より今後の物流事業者の取るべき対策に役立てるための方向性を探った。

Abstract

A gap is in "the range of the logistics service" that a logistics company makes much of with a shipper conventionally. There are the present conditions that excessive additional service is required in not only the small and medium size but also the major logistics company. We clarified how a logistics company took it with anything, a shipper with the logistics service based on the questionnaire survey to a relatively major carrier in this paper. We considered "the range of the service" in the logistics company.

1. はじめに

荷主と物流事業者が重視している物流や輸送サービスの範囲には、ギャップのあることが長年指摘され続けてきた。その理由としては、商取引の曖昧さが挙げられてきたが、これら相違の現状や事由についての明確な究明はなされていない。中小はもとより大手物流事業者においても、過重なサービスとされるリードタイムの短縮や納品の付帯サービスが強いられ、提供させられている現状がある。

このため、製品・商品の流れに着目し、取引条件を追い、納品サービスの範囲などの発・着荷主への設問項目と内容よりその現状や事由について考察する。すでに実施している意向調査での物流サービスに関する集計結果をさらに深耕し、発・着荷主双方、物流事業者「サービスの範囲」の在り方についてヒアリング等を実施し現状を明らかにする。

本研究では、書面化の推進等による取引活動の効率化でのリーディングカンパニーとなる可能性のある特積み事業に着目する。文献調査や大手特積み業者を含めた先行調査を行い、基本課題整理の上、特積み業界を構成する輸送業者、発・着荷主双方の意向を調査し、輸送業者側での今後の対策に資することとする。なお、本調査での特徴は、運賃・料金の支払いを担う発荷主だけでなく、物流サービスの水準・内容を要望・期待する着荷主からも意向を求め、その対策の実効を上げることにある。

そこで本論文では「物流サービス」から今後の輸送経営のあり方に関する課題（下記の1）～4))を設定し、マネジメントの広がりや考慮した検討を行なう。すなわち、

- 1) 過重なサービス要求を排除する。
- 2) サービスの有料化を図る。

- 3) 特積み市場での拡大を図る。
- 4) 常に発着にまたがる社内の動向を把握し、他社動向を調査し、これらをできるだけ全社で共有化するようにする。
- の4つの課題であり、これらはいずれも従来から指摘されており本論文で検証する。

2. 先行する調査研究

先行する調査研究である公益社団法人全日本トラック協会での調査^{1) 2)}、業界誌レポート等^{3) 4) 5)}を整理すると表1の通りである。表1から、今日的課題、管理体制、パートナーシップを模索する物流事業者に対する取り組みがみられることがわかる。この他小野らの経営戦略的な検討⁶⁾、経営体制にかかわる検討^{7) 8) 9)}が進められてきた。上記に加えて、特積みに限定しない「物流サービス」への認識と対策や社会的課題対応等では、以下のことが判明している¹⁰⁾。

表1 先行する調査研究（事例）

項目	事例の内容
(1) 今日的課題例	<ul style="list-style-type: none"> ・需要変動(季節、上・下便需要差)に対する企業連携²⁾ ・輸入貨物のダンボール品質劣化への対応³⁾ ・納品先での現場作業の委託化に対する配慮³⁾
(2) 管理体制例	<ul style="list-style-type: none"> ・輸送品改善委員会、「モデル事業所」での改善事例の横展開³⁾ ・顧客満足度アンケート(納品時に顧客アンケート—作業員マナー等、その結果、高評価は半期に1度表彰・低評価は配送担当エリア縮小、なおこれは協力会社でも行う⁵⁾)
(3) パートナーシップ例	<ul style="list-style-type: none"> ・「コラボデリバリー」の活用(東路協、10社)—参加料に依存しない方式、大規模ビルでの共配、収入源を自販機・駐車場管理・産廃処理等で確保する仕組み—¹⁾ ・ノウハウ連携の組織づくり(パートナーシップ補助金 他)¹⁾ ・エコライアンス(特積み業者によるの共同輸送)の利用²⁾ ・人材管理(トレーニングコア設置、作業員品質を6段階)。また、需給連携例を公にし、外部からの指摘を期待⁴⁾
(4) その他研究への示唆	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者と運転手双方からの調査¹⁾ ・発着一貫した調査を行う、とくに着(荷主)からの視点重視¹⁾ ・「需給連携によるビジネスモデル」を示唆⁵⁾ ・「協力会社の管理」への工夫⁵⁾

①要求している基本的な「物流サービス」の

内容

「納品時間」に関わる要望が荷主側で81%、これへの対応が求められている物流事業者側では91%と両者ともずば抜けて高い。次いで「納品ロット(まとまり量)」、「納品閉め時間」となり、荷主・物流事業者とも同順位である。この中で、「納品時間」、「納品ロット」、「その他」で両者の差が認められ、納品時間に対しては物流事業者、納品ロットに対しては荷主の方が多い。

②サービスとコストの関連

「荷主の努力」で改善、「業者でのコスト増は厭わない」、等とは異なった、コストとサービスの両立化策をねらった「納品先(販売先)の協力」、「物流事業者の協力」への意向が高い。また、この両立化策のうち、物流業界で盲点となっている納品先(販売先)への配慮が課題となっている。

③残された課題

納品課題の本質的解決を図る上で軽視できない「納品先(販売先)の協力」について、この課題と方策を事例調査等で追い、精査すべきであろう。物流業界に関連する行政や団体には、中小企業に対して物流活動別の原価を分析し、顧客に提示できる方法論を整備し、手法の取得支援を期待したい。双方が同じ認識でサービスとコストを検討できるよう一層の啓蒙・育成を行うべきである。

3. 物流事業者での特積み輸送における物流サービスの現状

物流事業者は広く他社・他業界の動向を把握する機会が多く、情報収集は不可能ではない。伝達方法にも工夫をめぐらし、これを看過できないビジネスチャンスとすべきであろう。

調査の実現可能性から地域を絞り、特定地域の特積み業者に対して調査(2013年2月実施)を行なった結果、以下の①～③の輸送担当者や管理者からの対応意向を把握した。

①厳しい物流サービスを要求する荷主は、食品、建設資材を取扱う業者であり、納品までの待ちに1時間以上を要するケースも有る。また、時間指定に対応するため、配達順序(ルート)の変更等により、到着時間を変更する等の工夫を行なっている。

②求められているサービス内容には、日付(製造日)ごとに分けた納品や賞味期限の順に並べ直した(古いものを前に出して奥に)納品、また、多層階等の縦持ち・横持ち、複数個所への納品があり、食品納品では指定パレットへの載せ替えも強いられている場合も少なくない。ほぼこれらには対応しているが、中には着店から発店に対応方を相談したケースも散見される。

③上記①②に対して支店での管理者は今後、発・着荷主との定期的な相談を持ち、また発荷主に費用を請求したいとし、さらに発・着荷主での検討を期待している。

以上から、物流事業者からの荷主対応は限界に近いと察せられ、不自然な物流市場の現況を示している。このための方策として荷主との新たな視点からの連携が不可欠といえる。

物流事業者では、荷主企業とその納品サービス内容について協議した内容を、物流協力会社(下請け)と機能を分担してゆくことが期待される。

また、物流事業者が荷主に対して提供が考えられる物流サービスについての情報の内容は、費用等荷主自社内に関連した動向と納品先等社外他社に関連した動向が対象となる。そこで4.では諸調査を加え課題を詰め、方策を追求する検討を行なった。

4. 地域での業界(荷主)調査

4.1 意向調査項目

3.での調査に続き、2013年6月に発・着荷主の意向を調査した。運賃料金を担う発荷主だけでなく、物流サービスの水準・内容を要望・期待する着荷主としての立場からも意向

を聴取する。発荷主に対する調査内容は以下の通りであり、着荷主に対してもほぼ同様である(表2)。

表2 発荷主への設問項目と内容

項目	内容
1) 物流サービスへの要求として	①時間 ②日付等商品特性 ③縦持ち、横持ち ④ダンボール等への汚れ、キズ ⑤製品、商品の積み込み順序を設ける
2) 方策として	①輸送会社の努力 ②料金増は発荷主側 ③輸送業者との情報交換
3) 発送する製品・商品の納品先での物流サービスに関する要望・期待	①着荷主での物流サービス内容は把握 ②過度の着荷主でのサービス見直しを要望 ③料金負担を含めて着荷主へ見直しの要望 ④物流業者を含めた3社の統合的な会合
4) 物流サービスを制約する条件	①対価としての運賃・料金 ②店着価格制 ③CO ₂ 、NO _x 等排気ガス対策
5) 物流サービスに関する輸送業者への発荷主として要望	①従来通りの取組、契約 ②積極的な提起を期待 ③納品先での荷受け状況 ④ダンボールの強度等生産サイドに関わる課題 ⑤共同化推進

本論文のように地域での業界(荷主・輸送業者)の状況を明らかにするために、物流サービスの水準・内容を要望・期待する着荷主としての立場からも意向を聴取し、これまで曖昧にされてきた「荷主」を発・着荷主に分解することで、荷主意向の所在を明らかにすることにある。

従来、サービスへの意向のギャップが事業の規模別や業種が混在して指摘されてきた発・着荷主と物流事業者三者への事業規模別や業種に注目した調査を行った。プリサーベイとして、大手物流企業担当者へのヒアリング等をもとに、より普遍性を求めるために質問紙調査を行なった。なお、本回収数は128であった。回収率は49.6%である。

4.2 調査結果分析の方向

表2での1)に相当する調査結果の一部である表3、表4に物流サービスへの要求(発・着荷主としての意向:複数回答)に示す。

②日付等商品特性④ダンボール等への汚れ、キズへの配慮要請、①早期配達対策に対して、発荷主の意向としては、③横持ち、縦持ち⑤製品、商品の積み込み順序への配慮は発 13%（着では 8%）、発 16%（着では 18%）にとどまる。ただし、地元物流事業者への聴取によって比較的負担の多いサービスは、③横持

表 3 物流サービスへの要求項目(発荷主としての意向)(複数回答)

業種	建設業	製造業	卸売・小売業	総計
① 早い時間での配達をしてほしい	23%	36%	44%	36%
② 日付等商品特性に留意して納品してほしい	38%	38%	40%	39%
③ 縦持ち、横持ちにも対応してほしい	15%	13%	12%	*13%
④ 出荷先(到着時)における製品・商品のダンボール等にはどのような汚れ、キズも付けないでほしい	0%	53%	32%	39%
⑤ 納品先での対応が効率的になるよう、製品、商品の積み込み順序を考慮して出荷してほしい	23%	11%	20%	*16%
⑥ その他	31%	31%	16%	27%
回答者数(N)	13	45	25	83

(注) 表中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合、*は本文中で触れている数値を示している。

表 4 物流サービスへの要求項目(着荷主としての意向)(複数回答)

業種	建設業	製造業	卸売・小売業	総計
①早い時間での納品をしてほしい	21%	50%	52%	41%
②日付等商品特性に留意して納品してほしい	34%	29%	28%	30%
③縦持ち、横持ちにも対応してほしい	7%	9%	7%	*8%
④到着時における製品、商品のダンボール等にはどのような汚れ、キズも付けないでほしい	10%	26%	45%	27%
⑤到着時での対応が効率的になるよう、製品、商品の積み込み順序を考慮してきてほしい	21%	12%	*24%	*18%
⑥その他	14%	15%	10%	13%
回答者数(N)	29	34	29	92

(注) 表中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合、*は本文中で触れている数値を示している。

ち、縦持ち⑤製品、商品の積み込み順序(例えば、着(卸売・小売業)では24%)、と一般的には推定できる。なお、サービスへの要求がすでに満たされている場合、意向の数字が逆に低く出ることがある。書面のみでなく荷主への聴取調査の必要性を語っている。

表 5 物流サービスに関する要望・期待度合(発荷主としての意向)(複数回答)

業種	建設業	製造業	卸売・小売業	総計
①着荷主での物流サービスの内容については、発荷主としてほぼ把握している	31%	44%	44%	42%
②過度と思われる着荷主でのサービスについては、発荷主として着荷主へ見直しを要望した事がある	8%	*13%	0%	8%
③過度と思われる着荷主でのサービスについては、発荷主として今後は料金負担を含めて着荷主へ見直しの要望を行う	*15%	7%	4%	7%
④物流業者を含めた3社の統合的な会合を持ち、物流サービスについての検討を行いたい	8%	13%	4%	10%
⑤その他の要望・期待	0%	4%	12%	6%
⑥とくにない	46%	18%	44%	30%
回答者数(N)	13	45	25	83

(注) 表中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合、*は本文中で触れている数値を示している。

表 6 物流サービスに関する要望・期待度合(着荷主としての意向)(複数回答)

業種	建設業	製造業	卸売・小売業	総計
①発荷主はほぼ我々着荷主での納品サービスの内容について把握していると思われる	45%	32%	45%	40%
②新サービスへの対応については着荷主として発荷主に相談したことがある	14%	12%	3%	10%
③新サービスへの対応については着荷主として発荷主に今後は相談したい	0%	15%	3%	7%
④物流業者を含めた3社の統合的な会合を持ち、物流サービスについての検討を行いたい	3%	6%	10%	7%
⑤その他の要望・期待	0%	0%	3%	1%
⑥とくにない	31%	29%	38%	*33%
回答者数(N)	29	34	29	92

(注) 表中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合、*は本文中で触れている数値を示している。

表2での3)に相当する表5では、発荷主の着荷主への要望・期待(発送する製品・商品の納品先)を示している。発荷主として着荷主にサービスの見直しを要求した事例(例えば製造業で13%)も伺え、これを今後の対応とする立場(建設業15%)もある。なおこれらは、食品製造業を中心とする荷主を中心に、その着荷主、物流業者も包含した3社による会合、検討の可能性を示している(製造業13%)。

一方、表6においては、着荷主の発荷主への要望・期待(発送する製品・商品の納品先)を示しており、その着荷主、物流業者も包含した3社による会合、検討については限定的であった。

このことから、物流事業者に委託している物流納品サービスについては、発・着荷主とも把握しているという認識があるものの、新サービスへの対応を含めた動きについては、踏み出せずに推移を見守り静観している状況にあるといえる。「とくにない」(33%)にもその意向が表れている。

こうしたことから具体的な対応までは踏み出しにくい現状であることがわかる。ただし、一部の荷主については、3社による会合、検討などの対応を相談、もしくは検討を行いたいとしており、その対応の可能性を精査していく必要がある。

表2での4)に相当する表7、表8においては、物流サービスを制約する条件(発・着荷主としての意向)(複数回答)を問うている。対価としての運賃料金が物流業者に支払われてはいないことを発・着荷主ともに認識している結果となっている。これは現状の対価としての運賃・料金は現実の物流サービスとのギャップの認識といえる。これは発・着荷主共通の認識である。

また、店着価格制(運賃込み料金)に対する認識は、発側での意向が12%(着荷主では9%)と、わずかながら商慣行への理解の意向

表7 物流サービスを制約する条件(発荷主としての意向)(複数回答)

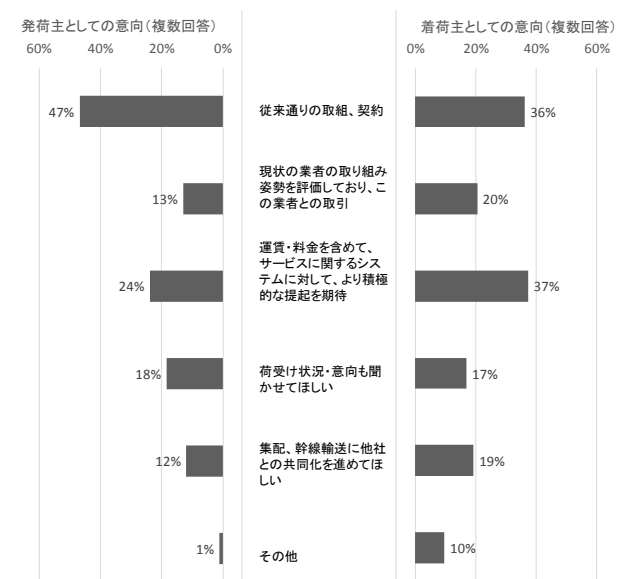
業種	建設業	製造業	卸売・小売業	総計
①対価としての運賃・料金	38%	67%	64%	61%
②着側にあるといわれる日本の商慣行の一つである「店着価格制(運賃込み料金)」	15%	11%	12%	*12%
③CO ₂ 、NO _x 等排気ガス対策	15%	7%	4%	7%
④その他の制約条件	8%	4%	4%	5%
⑤とくに制約は考えられない	31%	22%	12%	20%
回答者数(N)	13	45	25	83

(注)表中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合、*は本文中で触れている数値を示している。

表8 物流サービスを制約する条件(着荷主としての意向)(複数回答)

業種	建設業	製造業	卸売・小売業	総計
①対価としての運賃・料金	52%	68%	55%	59%
②着側にあるといわれる日本の商慣行の一つである「店着価格制(運賃込み料金)」	10%	9%	7%	*9%
③CO ₂ 、NO _x 等排気ガス対策	14%	6%	3%	8%
④その他の制約条件	3%	9%	0%	4%
⑤とくに制約は考えられない	24%	26%	28%	26%
回答者数(N)	29	34	29	92

(注)表中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合、*は本文中で触れている数値を示している。

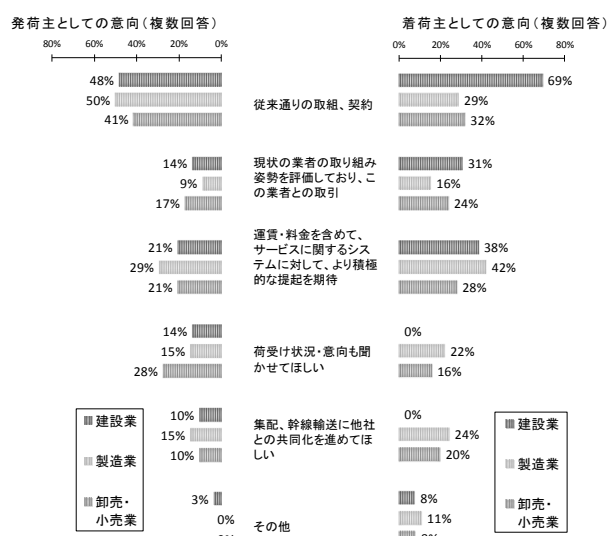


(注)図中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合。

図1 物流サービスに関する輸送業者への発荷主としての要望(発・着荷主としての意向)(複数回答)

が見受けられる。ただし、「とくに制約は考えられない」という着荷主としての意向としては相対的に差が見られる。

次に表2での5)に相当する図1、2においては、物流サービスに関する輸送業者への発荷主としての要望(複数回答)を問うている。図1は全体の値を、図2は業種別の値を示している。



(注) 図中の%は複数回答の回答者数(N)に占める割合。

図2 物流サービスに関する輸送業者への発荷主として要望(発・着荷主としての意向)(複数回答)

図1、図2より図中央に発・着荷主に共通する項目を、両サイドに業種別の意向を示している。業種による違いを踏まえ下記の点が特徴として挙げられる。

①発荷主のほうが、「従来どおりの取組・契約」を希望する。発荷主のほうがこれまで通りやってほしい、という要望が強いとみることができる。ただし現状の事業者の取り組みについては、発荷主13%、着荷主20%と評価している意向が低い。

②着荷主のほうが「集荷、幹線輸送に他社との共同化を進めてほしい」という要望が大きい。実現の難しい共同化については、着荷主

からの要望が高く見られた。

5. 考察とまとめ

こうした意向を踏まえ、物流サービスの範囲を明らかにするためには、それぞれの意向の関連性から構成要素の間の構造を捉え、影響度合いに関する関連性を見ていく必要がある。そこで今後は、根本¹¹⁾や塚田¹²⁾の検討のようにビジネスモデルの枠組みの設定を進めたい。

なお、こうした枠組みを考えることは、物流研究として取引にかかわる内容が商取引や力関係といった検討に当たるため、十分な議論がこれまで行われてこなかった。

以上の4.までの調査結果に基づき、以下、1.で設定した課題を検討したい。

(1) 過重なサービス要求を排除する

発荷主の意向としては、着荷主での物流サービス内容に对应しようとしながらも、「従来どおりの取組、契約」のなかで、物流事業者に対応を要望していることがわかった。

契約については、施策がとられつつあるが、契約書の提起が優越的地位により、かえって条件見直しになることを憂慮し、踏み出しにくい事項として存在する。サーチャージなど運賃の改定と交渉に関しては、この力を持つ物流事業者以外では困難な現状となっている。

例えば、発・着事業所間の連絡を密にし、荷主への対応方法を工夫していく必要性について踏み込んで考察していく必要がある。

(2) サービスの有料化を図る

発荷主が、物流サービスを制約する条件が「対価としての運賃・料金」としながらも、物流サービスの方策としては輸送会社の努力を要望している発荷主の意向が伺えた。

着荷主から現場を担うドライバーへの要求として、ドライバーの交替時に納品場所の細かな指示の引継ぎがなされないとクレームとして発生する。このような追加的な料金負担に該当するかしないかのわずかな依頼を発端

としたギャップの所在が研究の難しさを示している。クレーム・品質・物流サービスの範囲が重なり合う範囲がもっとも顕著なのが納品サービスであり、輸送サービスを主に実行する特積事業においては重要かつグレーな部分となっており引き続き検討していく必要がある。

例えば、求められている過重なサービスの費用見直しを行っていく部分を探る必要がある。ただし、店着価格制と商慣行への関連性の解明の視点が不足している。国内物流活動を支える、事業活動の適正を図る見地からは、取引活動と物流活動の不明瞭な部分について、実態調査と研究成果を積み重ねていく必要がある。

(3) 特積み市場での拡大を図る

新サービスを開発し、特積み市場での拡大を図っていくことはまさにこれからの課題であり、不明な点も山積している。さらに検討を深めていく必要がある。

例えば、顧客を拡大余地・魅力別に層別するなどの対応が求められる。特に、店着価格制の是正、専用センター化・多頻度少量納品・センターフィーの負担などの関連する納品条件・商慣行の現状と絡めた現状対応としての拡大策も踏まえていく必要がある。

(4) 常に発着にまたがる社内の動向を把握し、他社動向を調査し、これらをできるだけ全社で共有化

以上の(1)～(3)の実効を上げるためにも発・着荷主の意向と物流事業者の認識を比較していく手順が必要である。発・着荷主の意向を物流事業者にフィードバックし、現状の「物流サービスの範囲」の問題点と所在を明らかにすることで、適正な事業のあり方に役立てていく必要がある。今回の意識の現状認識を定量的に把握する下支えとして、引き続き検討して取り組んでいく必要がある。

例えば、システム化、即ち機能・具体策や組織(社内、荷主、そして含む下請)の統合

化が考えられる。特に、寡占化が進んでいるとされる特積業界で物流サービスを検討することは、取扱商品や地域性の強い市場を形成する共通の枠組みを明らかにして、サービスの範囲や今後の展開を考える基礎となるものである。

残された課題としては、発・着荷主、物流事業者の比較分析の深化、車扱いでの態様との比較等を通じ、輸送業者の採るべき方策を探るために、対策の実効を上げていく方向で要求される付帯サービスへの対応の検討を深めていく必要がある。

また今後は、意向の結果や他調査を重ねて、ビジネスモデルを設定することを試み、そのフレームワークを構築していきたい。

謝辞

本論文は、西濃運輸助成金研究(2012年10月1日～2013年5月31日)において実施した研究課題「荷主と物流事業者双方が受け止めている物流サービスの現状と課題」の研究成果の一部である。本研究に際して、一般社団法人岐阜県トラック協会、物流事業者、荷主企業ほか関係各位に感謝する次第である。なお論文の内容はすべて執筆者の見解であり責任は執筆者にある。

参考文献

- 1) 特積事業における集配実態に関する調査研究、社団法人全日本トラック協会、H18
- 2) 特積事業の特性に対応した効率化対策に関する調査、社団法人全日本トラック協会、H22
- 3) 「特積み業界のナンバーワンを目途」(第一貨物、ロジスティクス・ビジネス、2013.1、p.38)
- 4) 「物流教育」(キムラユニティー3PL、ロジスティクス・ビジネス、2013.1、pp.26-27)
- 5) 「配送協力会社ごとの分析資料作成」プラ

スロジスティクス、ロジスティクス・ビジネス、2013.1、p.39

- 6) 小野秀昭、中田愛子:特積みトラック業界の輸送効率化対策と事業戦略についての考察、物流問題研究 (54), 40-50, 2010
- 7) 特積み事業の経営改善に関する調査研究、社団法人全日本トラック協会、2009
- 8) 特積み業界が社会的使命を果たすための政策課題に関する業務、社団法人全日本トラック協会、2012
- 9) 特積み事業の収益体質強化に関する調査研究、社団法人全日本トラック協会、2012
- 10) 朝日大学産業情報研究所、岐阜県トラック協会:「地域物流市場の高度化策に関する調査・研究」(荷主編)、朝日大学産業情報研究所報 (16)、1-110、2010
- 11) 根本敏則、石原伸志、橋本雅隆、林克彦:中国における新たなアパレル生産・ロジスティクス体制、日本物流学会誌 (15), 137-144, 2007
- 12) 塚田 幸広、河野 辰男:商慣行の改善と物流交通の効率化 (特集 2:持続可能な交通)、国総研アニュアルレポート (4), 54-57, 2005