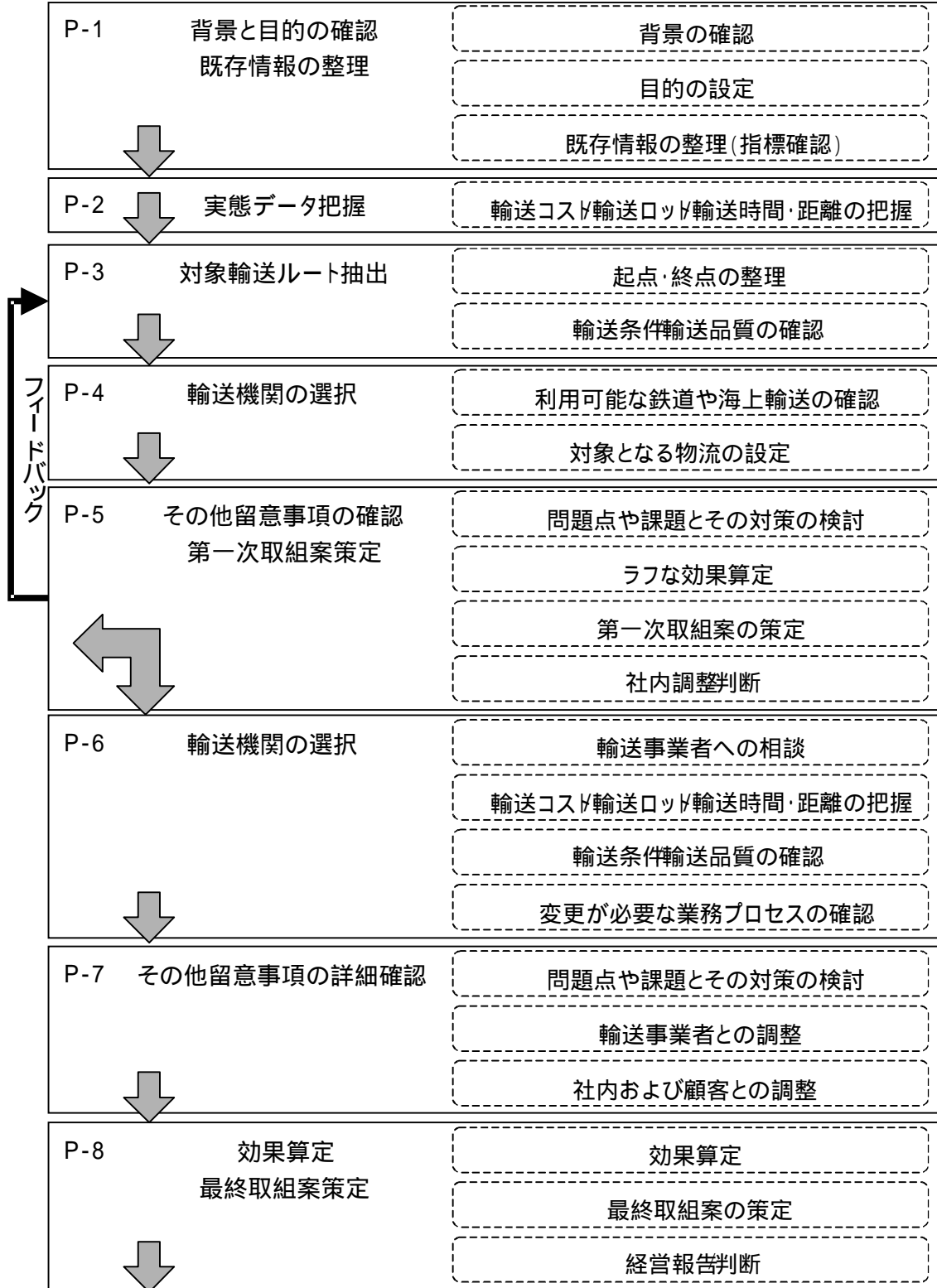


・計画 PLAN ～実施の可否までのオプション構築～

輸送機関の選択、つまりはより環境負荷の低廉な輸送機関へと変更するモーダルシフトを実施する上での計画段階における検討プロセスについて記載します。

「計画」の策定は、下図の通り8段階で実施しましょう。

図表3 輸送機関の選択（モーダルシフト）のPLANの流れ



P-1) 背景と目的の確認、既存情報の整理

モーダルシフトをどういう目的で何故実施するかをとりまとめましょう。その上で既存情報を整理して、指標を確認しましょう。

(1) 背景の確認

最初に背景として、モーダルシフトの実施検討に至った経緯を整理しましょう。何故、モーダルシフトを実施することになったのか、その背景を整理しましょう。トップダウン、ボトムアップ、顧客や荷主の意向等、様々な背景が想定されるので、皆さんがモーダルシフトの検討に至った経緯を整理しておきましょう。

(2) 目的の設定

背景に対し、モーダルシフトを実施する目的を設定します。基本的にはモーダルシフトによって環境負荷を低減することが第1義となるでしょうが、その中でコストやリードタイムを決定要因として設定してみましょう。

コストやリードタイムを度外視すれば、環境負荷の低減は可能ですが、実際の物流では限られたコストの中で、担保すべきリードタイムがあります。コストやリードタイムをどの範囲まで許容できるかも整理してみましょう。

また、目的を達成するプランを作成するメンバーとそれを検討する「検討チーム」を決定しましょう。検討チームは関連のある部門の長をメンバーに入れるのが望ましい体制です。

(3) 既存情報の整理 (指標確認)

既存情報から輸送機関別に特性、環境指標、輸送ロット、輸送時間、コスト等を整理してみましょう。また、同業他社の事例等を収集しましょう。

Check !

背景 モーダルシフトに取り組む理由を書いてみましょう。	
目的 モーダルシフトによって達成すべき目的を書いてみましょう。	
既存情報の整理 (指標確認) 既存資料を活用して活用可能な情報や参考となる指標の確認はできましたか？	

Point

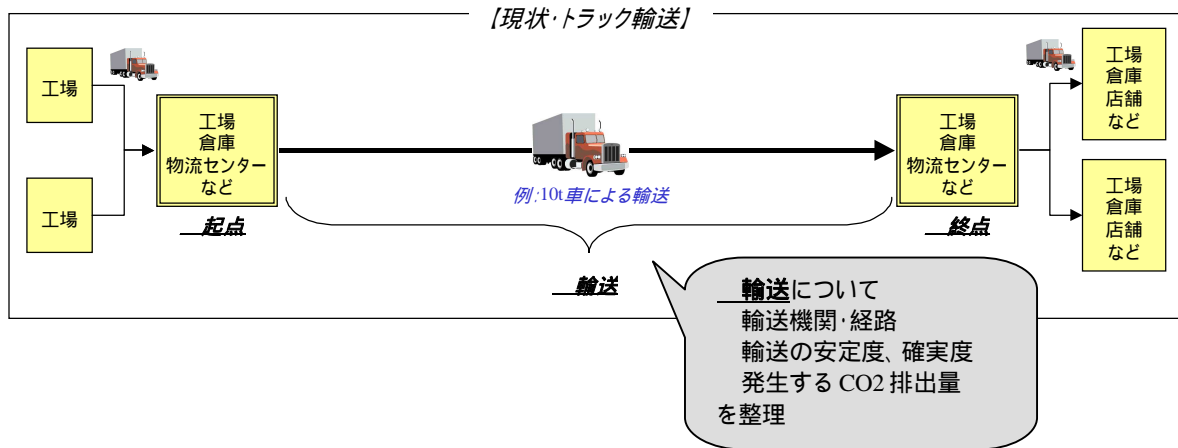
モーダルシフトという輸送機関の変更を実施するには、多くの問題点や課題が噴出します。背景と目的はその際に立ち返る原点です。実際に計画を立てる人はもとより、計画の可否を判断する経営陣も含めて共通認識を持ちましょう。
 既存情報の整理では「資料集」の輸送機関選択のP34～37を参照して下さい。

P-2) 実態データ把握

モーダルシフトを実施することが、意義があるか否かを検証するために以下の項目について現状を確認してみましょう。現状を十分に把握することが、モーダルシフトを計画あるいは実施する上でも重要であり、詳細に捉えていく必要があります。

主に輸送機関に関わる部分が重要となり、現状のデータから現状の二酸化炭素の排出量を算定するまでが範囲となります。

- 荷物の概要(商品名、商品番号、商品特性、担当部門や顧客等)
- 荷物の性状(重量/容積、危険物、温度管理の要否、振動衝撃対応、段積み条件等)
- 起点・終点
- 物量(商品単位、梱包単位等)
- 輸送条件(発着時刻、一括分割の可否、荷扱い制約の有無スペース等)
- 輸送機関・経路(移動距離、輸送コスト、輸送時間、積載率、委託先事業者等)
- 輸送の安定度、確実度、異常時対応
- 発生する二酸化炭素や廃棄物の量



図表 4 商品毎の整理イメージ

商品名	商品番号	商品区分	担当部門	顧客	重量 容積	商品特性			段積み 条件
						危険物	温度管理 要否	振動衝撃 対応	
テレビ	001A	家電			容積	×	×	要確認	4段
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

図表 起終点・物量・輸送条件の整理イメージ

起点	終点	物量	商品単位	梱包単位	ULD注 単位	発時刻	着時刻	分割の 可否	施設 制約
東京	福岡	10kg× 100= 8ト換算	1	1	パレット@15 ×7枚	18:00	翌々 07:00	可能	なし
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

注) ULDとはパレットやロールボックス等の輸送単位を指す。

図表 5 輸送機関・経路等の整理イメージ

起点	終点	輸送機関	移動距離	輸送コスト	輸送時間	積載率	委託先事業者	安定度	确实度	CO2排出量
東京	福岡	トラック	1,141 km	186 千円	19 時間	90%	× × 陸運	99%	99%	1,625 kg-CO2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

注) 例示の CO2 排出量はトンキロ法で試算

Check !

<p>実態データ把握 既存資料を活用して現状を定量的に把握しましょう。把握できましたか？</p>	
--	--

Point

モーダルシフトの検討を実施していない荷主や輸送事業者にとって CO2 排出量も含めた現状を把握する多大な労力が必要となります。「計画」の検討プロセスでも最も作業が多いと想定されますが、コストや時間、CO2 排出量といったものは検討に不可欠ですのでやりきりましょう。また、このプロセスは改正省エネ法の施行後は不可欠となりますので対象企業は算定しましょう。
 実態データ把握では「資料集」の輸送機関選択の P38 ~ 39 を参照して下さい。

P-3) 対象輸送ルート抽出

現状の実態データ把握からモーダルシフトが実現可能な物流を選定しましょう。ここでは社内外の制約等にはとらわれず、主に鉄道や海上輸送のルートからモーダルシフトが可能な物流（起点と終点）を設定しましょう。

(1) 起点・終点の整理

現状の確認で整理された起点・終点からモーダルシフトが実施可能な起点・終点として整理してみましょう。基本的には同一都道府県内や隣接都道府県への輸送等の明らかにモーダルシフトの効果が生じないケースを省きましょう。

モーダルシフトの効果が生じないケースとしては一般的に移動距離 500km 未満の輸送とされています。モーダルシフトの実施企業の中には効果が確実に見込める 1,000km 以上から取組、徐々に移動距離の短いものに広げていく例もあるでしょう。

(2) 輸送条件/輸送品質の確認

内航海運や鉄道輸送にはダイヤやコンテナ等の容器といった輸送条件、また輸送時の振動等の輸送品質面で、トラック輸送とは異なる性質をもった輸送機関です。ここでは輸送する貨物の特性に対して輸送条件や輸送品質が合致するかを確認しましょう。

その上で内航海運や鉄道輸送で運送することができる対象輸送ルートを抽出しましょう。

Check!

<p>対象輸送ルート抽出 距離等の条件や、輸送条件/輸送品質といった輸送機関の特性からモーダルシフトがそぐわないことがあります。条件が合わなければこれ以上の検討は無駄になりますが、輸送条件や輸送品質を分析したうえで、対象とする輸送ルートは見つかりましたか？</p>	
---	--

Point

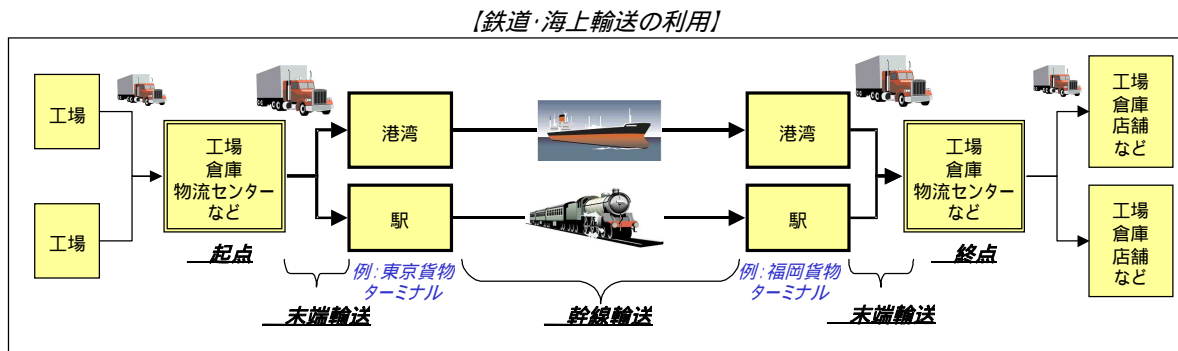
<p>モーダルシフトはCO2削減には有効ですが、モーダルシフトの検討対象となっている輸送が、輸送機関の特性から合致しなければ検討を実施して意味がありません。効果が見込めそうな対象輸送ルートが抽出できなければ、検討をやめて他のCO2削減方策の検討にうつりましょう。 対象輸送ルート抽出では「資料集」の輸送機関選択のP40を参照して下さい。</p>
--

P-4) 輸送機関の選択

(1) 利用可能な鉄道や海上輸送の確認

対象となる起点・終点について、貨物時刻表（JR貨物発行）やフェリー・旅客船ガイド（日刊海事通信社発行：内航RORO船ガイドも発行）等で利用可能な鉄道や海上輸送を確認しましょう。

鉄道や海上輸送等の具体的な輸送事業者がわかる場合には、輸送機関を変更した場合の確認内容を直接問い合わせることが有効ですが、この段階は自社で検討してみましょう。



図表6 輸送機関・経路等の整理イメージ

起点 (港湾/ 駅)	終点 (港湾/ 駅)	起点 引渡 時間	発 時刻	着 時刻	終点 引取 時間	輸送 コスト	輸送 時間	積替 コスト	積替 時間	委託先 事業者	欠航等 の確率
東京貨物ターミナル	福岡貨物ターミナル	22:00	23:55	17:42	19:00	96千円	18時間	46千円	4時間	JR貨物及び	台風や事故
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

注) 例示の「積替」は起点から発駅と発駅作業及び、到着駅と到着駅作業から終点までのコストや時間を示す。

(2) 対象となる物流（起点・終点）の設定

整理された起点・終点からモーダルシフトが実現可能な対象を設定しましょう。輸送時間、コスト、CO2 排出量からモーダルシフトの効果が享受できるものを抽出してみましょう。

ここでは時間やコストの増減をどの程度まで是とするか、判断基準も構築する必要があります。

図表7 対象となる物流の整理イメージ

起点	終点	輸送機関	距離			輸送時間			コスト			CO2 排出量
			合計	末端輸送 ^{注1}	幹線輸送 ^{注2}	合計	末端輸送 ^{注1}	幹線輸送 ^{注2}	合計	末端輸送 ^{注1}	幹線輸送 ^{注2}	
東京	福岡	鉄道	1,196 km	11 km	1,185 km	22 時間	4 時間	18 時間	139 千円	43 千円	96 千円	214 kg-CO2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

注1) 末端輸送は起点/終点から港湾や鉄道駅までの輸送を指す。

注2) 幹線輸送とは鉄道や内航海運等の主要輸送機関を指す。

Check !

<p>利用可能な鉄道や海上輸送の確認 現状に対して利用可能な鉄道や海上輸送を確認しましょう。鉄道や海上輸送を利用するには貨物の積替が発生するので、この部分のコストや時間も確認しましょう。</p>	
<p>対象となる物流の設定 モーダルシフトの可能性がある対象となる物流を設定しましょう。できない理由は多々ありますが、関係者との調整や情報技術の活用などで解決可能なものもあります。可能性があれば、検討の対象としましょう。</p>	

Point

<p>起点から駅/港湾、駅/港湾から終点ではトラック輸送が前提になります。この部分のコストや時間も含めて検討しましょう。 鉄道や海上輸送は定期輸送が多く、時刻通りに運行されますので、時刻表等を参考しましょう。また、時間の融通は利かないので時間厳守で考えましょう。 輸送機関の選択 では「資料集」の輸送機関選択の P41～45 を参照して下さい。</p>
--

P-5) その他留意事項の確認、第一次取組案策定

(1) 問題点や課題とその対策の検討

モーダルシフトを実施するための問題となる制約条件、前提条件や課題を主体別に整理しましょう。問題点や課題の重要度に応じて、本当にモーダルシフトを実施すべきか否かの判断を行います。モーダルシフトの実現が困難な起点・終点や業務プロセスが発生した場合は、前提条件を変更して再検討しましょう。それでも実現が困難な場合は、その問題点と問題点をクリアした場合の成果を比較できるように整理しましょう。特に CO2 排出量の削減効果と問題点の大きさとの比較から判断する必要があるでしょう。

図表 8 想定される問題点と解決策 (例)

	問題点	解決策
制約条件	< 時間面 > 現状よりも合計輸送時間が増大 現状よりも出発時間を早める必要有り 現状よりも到着時間が遅くなる	生産工程や受注締め時間を早める 輸送事業者と調整する 顧客と調整する
	< コスト面 > 現状よりもトータルコストが増大	コンテナ等の積載率を高める 他の貨物も集約し、スケールメリットで単価を下げる
	< 品質面 > 天候の不順や事故等で欠航・遅延の可能性が高くなる 振動や荷役の衝撃等が大きい	在庫調整 代替輸送手段、体制の確保 容器や梱包材等の開発や改善
	< その他 > 適正なコンテナ等の容器がない (温度管理が可能なりーフター、大型コンテナ、小型コンテナ等) ロットが小さいため積載率が低い	リース業者等に相談 自社で購入 共同輸送 (パートナー探し)
前提条件	< 時間面 > 納期は変更不可 出荷時間は変更不可 鉄道や内航海運の輸送時間が変更不可	出荷時間を早める 受注締切時間を早める 出荷時間を早める
	< コスト面 > トータルコストは現状以下 トータルコストは 割増まで可能	コンテナ等の積載率を高める 他の貨物も集約し、スケールメリットで単価を下げる
	< 品質面 > 以上の振動 (衝撃) は不可 未満の冷凍 (冷蔵) 輸送	梱包方法や梱包材の変更 容器や機器の確保
	< その他 > 適正なロットに応じたコンテナ等の容器の確保	リース業者等に相談 自社で購入・製作

(2) ラフな効果算定

モーダルシフトを実施した場合の現状との変化を整理し、効果を算定しましょう。この段階では、おおよそのコスト、輸送時間、CO2 排出量を算定し、モーダルシフトによる効果を掴みましょう。

図表 9.1 モーダルシフト実施時の整理イメージ

起点	終点	現状					モーダルシフト実施時				
		輸送機関	移動距離	輸送コスト	輸送時間	CO2排出量	輸送機関	移動距離	輸送コスト	輸送時間	CO2排出量
東京	福岡	トラック	1,141 km	186 千円	19 時間	1,625 kg	鉄道	1,196 km	139 千円	22 時間	214 kg-CO2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

図表 9.2 モーダルシフト実施による評価イメージ

	移動距離	輸送コスト	輸送時間	CO2排出量
現状 (トラック)	1,141 km	186 千円	19 時間	1,625 kg
モーダルシフト (鉄道)	1,196 km	139 千円	22 時間	214 kg-CO2
モーダルシフト (鉄道) による影響	+ 55 km	- 47 千円	+ 3 時間	- 1,411 kg-CO2

(3) 第一次取組案の策定

問題点がないあるいは解決可能で、効果が見込めるモーダルシフトの候補を元に、第一次の取組案を策定しましょう。ラフなものではありますが、社内の各部門や経営陣が実施の是非を判断できるレベルを目指しましょう。特にこの新たな物流に移行した場合に、荷主の物流部門や関連部門、顧客、輸送事業者がどのように行動(業務)を変更するのかを整理してみましよう。

(4) 社内調整/判断

第一次取組案をもとに社内の関連部門に実施是非を確認しましょう。新たな問題や課題が生じます。これらの解決策を関連部門と検討してみましよう。明らかにモーダルシフトが困難と判断される要因があれば、その商品や起点・終点を省きましょう。ただし、再検討が可能であれば、再度「P-3の対象輸送ルート抽出」から検討してみましよう。

なお、このプロセスはモーダルシフトの検討がトップダウンで要請されている場合は、経営報告/判断のプロセスを先行する方が有効な場合がありますので、「P-1の背景と目的の確認」を再度確認してみましよう。

さらに、第一次取組案をもとに検討チーム(関連する部門の長クラスのチーム)によって今後の詳細検討の可否を判断しましょう。ラフな算定ですが効果とそれに対する費用や負担(行動の変化)を明確にしましょう。負担は社内、輸送事業者、顧客、とその範囲が広がる場合は明確に示しましょう。

この段階の検討で問題点等を提示されて、詳細検討への移行が判断されない場合は、問題点等に応じて再度検討を実施し、第二次、第三次と取組案を再検討しましょう。

Check !

問題点や課題の整理とその解決策はできましたか？	
効果算定で詳細検討に移行する効果は現れましたか？ 現状とモーダルシフト実施時の比較表を作りましょう。コストや時間の差、想定されるCO2排出量等を検討し本当にメリットがあるか確認しましょう。	
取組案はわかりやすくまとめられましたか？	
取組案に対する問題点等に対する解決策は検討されましたか？	

Point

ここまでの検討では社内中心ですから、後戻りは可能です。輸送事業者や顧客を巻き込む前に慎重に判断しましょう。

P-6) 輸送機関の選択

(1) 輸送事業者への相談

経営陣に了承を得た取組案を元に、JR貨物や通運事業者、内航海運船社、船舶代理店等に相談しましょう。鉄道の担い手であるJR貨物と長距離フェリー協会に加盟している船会社の情報は以下にまとまっています。それ以外の内航定期船は、利用したい最寄り港湾や船社のホームページ等を参照しましょう。

JR貨物の営業窓口：<http://www.jrfreight.co.jp/eigyoku/index07.html>

日本長距離フェリー協会：<http://www.funeco.jp/>

(2) 輸送コスト/輸送ロット/輸送時間・距離の把握

検討段階であることを明確にした上でダイヤの確認、コストや輸送時間、その他の制約条件を各輸送事業者にご相談しましょう。メインの内航海運や鉄道輸送はもちろんですが、起点から港湾や駅まで、港湾や駅から終点までの主にトラック輸送に担う部分についても把握しましょう。また、港湾や駅では貨物の積み換えのための荷役が発生します。これらは海運では港湾運送事業者が、鉄道では通運事業者が実施します。単純な海上輸送や鉄道輸送のみの料金だけでなく、起点から終点までの全てのコストと時間、その主体を明確にしましょう。

(3) 輸送条件/輸送品質の確認

内航海運や鉄道輸送にはダイヤやコンテナ等の容器といった輸送条件、また輸送時の振動等の輸送品質面で、トラック輸送とは異なる性質をもった輸送機関です。ここでは輸送する貨物の特性に対して輸送条件や輸送品質が合致するかを確認しましょう。

特にサービス品質ではトラック輸送と異なり、振動対策、輸送用容器の確保（鉄道の大型コンテナや冷凍・冷蔵コンテナ等）等の輸送に求められるサービス品質を担保しているか、否かの確認が必要であり、問題がある場合は、その解決策とコスト共に検討しましょう。

(4) 変更が必要な業務プロセスの確認

以上の詳細な検討からモーダルシフトを実施するために変更が必要な業務プロセスを主体毎に整理しましょう。自社物流部門だけでなく、自社の他部門や委託先、顧客等にも業務プロセスの変更をお願いすることも念頭におく必要があります。この部分が次節の問題点・課題と対応方向の検討のベースとなります。

Check !

<p>取組案の変更点の随時更新 実施に向けた詳細検討のスタートです。ポイントとなる時間、コストはもとより、輸送条件や輸送品質等がどの程度まで供用できるのかを確認しましょう。</p>	
<p>変更が必要な業務プロセスの確認 輸送の詳細が確認できると、自社等の関係者がどのように業務プロセスを変更するかが把握できます。自社内の各部門や顧客等がどのように業務を変更する必要があるのかを検討しましょう。</p>	

PLAN

Point

検討段階とは言え、JR 貨物や通運事業者、内航海運船社、船舶代理店等にとってはビジネスチャンスです。鉄道輸送や内航海運の当事者にどんどん相談しましょう。

鉄道や海上輸送を実施するには、既存の業務プロセスから変更を伴います。物流部門のみの調整で対応可能なことが重要ではありますが、効果を高めるためには自社の他部門や委託先、顧客等の業務プロセスの変更を提案しましょう。

鉄道や海上輸送は天災や人災でダイヤに遅れがでるリスクがトラック輸送よりも高いケースが見受けられますので、この辺りの情報収集もしっかり実施しましょう。

輸送機関の選択 では「資料集」の輸送機関選択の P47～50 を参照して下さい。

P-7) その他留意事項の詳細確認

(1) 問題点や課題とその対策の検討

変更が必要な業務プロセスが確認されると、そのために発生する問題点や課題が主体別に明らかになります。これらを整理し、問題点や課題の重要度に応じて、本当にモーダルシフトを実施すべきか否かの判断を行います。モーダルシフトの実現が困難な起点・終点や業務プロセスが発生した場合は、前提条件を変更して再検討しましょう。それでも実現が困難な場合は、その問題点と問題点をクリアした場合の成果を比較できるように整理して、意思決定者に判断を仰ぎましょう。

計画の実現には、主体間の調整が最も重要となります。次段階の「行動(D0)」でも活用可能となりますので、次頁に示した「他部門調整による施策のチェックシート」を作成してみましょう。これをもとに各種主体との調整を進めましょう。

(2) 輸送事業者との調整

問題点や課題を解決するために輸送事業者との調整を実施しましょう。まだ、計画段階ですので、実施を前提としたものではないですが、輸送事業者が対応してくれることで解決する問題点や課題もあります。それらの調整を実施しましょう。JR貨物や内航定期船はキャパシティーに制限がありますので、事前の相談は不可欠です。

(3) 社内調整

主体間の調整では、輸送機関の変更連絡(ルートや連絡先)、出荷・入荷の場所・時刻の変更、出荷時間への配慮(備車トラック等と違い鉄道や内航海運は時間が遅れると輸送そのものができなくなる)等を調整していきましょう。顧客に直接相談するのは経営判断がなされていないこの段階では実施しないことを前提としますが、顧客をよく知る営業部門等には相談して想定される問題点や課題を洗い出しましょう。ただし、効果や実現性が高く、モーダルシフトの実施によって明らかに顧客との調整が必要な場合は、営業部門を介して顧客と相談してみましょう。

Check!

<p>問題点や課題は全て出ましたか？ 実施に向けた最後の問題点や課題の確認時期です。業務プロセスに従って本当に問題点や課題が全て出ているか再度検討してみましょう。</p>	
<p>各主体と十分に調整ができましたか？ 顧客との調整は実施段階になりますが、輸送事業者や社内関連部門との調整を完了したうえで、顧客との調整の実施段階に入りましょう。</p>	

Point

ここでは机上の議論を脱することはできませんが、業務を想定してあらゆる側面から検討しましょう。この段階までくると実施の可能性もかなり高まります。実務を担当するメンバーも含めた検討を始めるのも効率的な段階でしょう。その他留意事項の詳細確認では「資料集」の輸送機関選択のP51～53を参照して下さい。

図表 10 施策課題に対する他部門の調整チェックシート（例）

CO2 現状： 目標：	物流コスト 現状： 目標：
-------------------	---------------------

発地： 着地：

チェック項目	施策課題	輸送事業者	企画・設計・梱包	生産	販売	顧客
納期 リードタイム	・ダイヤに合せた出荷時間や納品時間の変更が必要	・発駅の到着時間や着駅の出荷時間を調整できないか		・変更になる納期に合わせた出荷時間に変更が可能か	・納品時間が1か2日遅くても良い製品があるか確認することが可能か	・納期を調整できないか
距離	・輸送距離が延長する	・他に有望な路線や便はないのか				
重量	・コンテナ分の重量が増える		・梱包方法の軽量化ができないか			
ロット(積合せ)	・積載率が低下する	・共同輸送はできないか	・積載率が高まる梱包やパレット等を開発できないか	・パレット等ユニットロードで出荷することが可能か	・輸送方法に合わせたロットで受注が可能か	・輸送方法に合わせたロットで発注が可能か
荷姿(縦横高)	・コンテナサイズに合せると積載率が低下する		・積載率が高まる梱包やパレット等を開発できないか	・積載率が高まる荷姿に変更可能か		
振動衝撃	・輸送中に新たな振動が加わる ・積替の回数が増える	・丁寧な荷役等で衝撃を弱めることはできないか	・新たな梱包を設計できないか		・製品梱包を行うことが可能か	
温度管理	・リーファーコンテナの確保が難しい	・温度管理が可能な容器はあるか				
運行パフォーマンス	・積載率が低下する ・積替作業回数が増える					
リスク対応	・天災や事故により遅延が発生する可能性がある	・代替輸送を確保するが可能か				・在庫量を増やすことで対応は可能か
その他						

P-8) 効果算定、最終取組案策定

(1) 効果算定

詳細な情報収集からより精緻な効果を算定しましょう。この段階でもモーダルシフトを実施した場合の現状との変化をコスト、輸送時間、CO2 排出量等について整理し、効果を算定しましょう。

図表 11.1 モーダルシフト実施時の整理イメージ

起点	終点	現状					モーダルシフト実施時				
		輸送機関	移動距離	輸送コスト	輸送時間	CO2 排出量	輸送機関	移動距離	輸送コスト	輸送時間	CO2 排出量
東京	福岡	トラック	1,141 km	186 千円	19 時間	1,625 kg	鉄道	1,196 km	139 千円	22 時間	214 kg-CO2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

図表 11.2 モーダルシフト実施による評価イメージ

	移動距離	輸送コスト	輸送時間	CO2 排出量
現状 (トラック)	1,141 km	186 千円	19 時間	1,625 kg
モーダルシフト (鉄道)	1,196 km	139 千円	22 時間	214 kg-CO2
モーダルシフト (鉄道) による影響	+ 55 km	- 47 千円	+ 3 時間	- 1,411 kg-CO2

(2) 最終取組案の策定

これまでの検討結果から最終的なモーダルシフト実施の可否判断のための資料を整理しましょう。過度な効果算定や、社内や顧客等に対する課題や要望などを明確にしておきましょう。特に顧客に何等かの行動の変化を望む場合は、その内容を盛り込みましょう。

また、実施スケジュールも盛り込む必要があります。いきなり全てのモーダルシフトを実施する計画ではなく、段階的に導入することも有効でしょう。

(3) 経営報告/判断

最終取組案（現状との比較も含めた複数案が有効）をもとに経営陣によって実施の可否を判断しましょう。効果とそれに対する費用や負担を明確にしましょう。負担は社内、輸送事業者、顧客、とその範囲が広がる場合は明確に示しましょう。

Check !

<p>効果と負担は明確ですか？ 実施に向けた最後の判断です。効果はありますか？当初の目的に沿った効果が本当にあるのか、じっくり検討されましたか？また、効果を得るために誰にどのような負担があるのかが整理されていますか？</p>	
<p>最終取組案の作成 次のサイクルである「実行（DO）」に行くための最終取組案はできましたか？</p>	

Point

<p>いよいよ計画段階の終了です。実施を判断するために情報は収集整理されていますか？過不足がないか再確認しましょう。ポイントは、コスト、輸送時間、CO2 排出量、サービスレベル（輸送条件や輸送品質）です。 最終取組案は「実行（DO）」のベースになります。初めて鉄道や内航海運を利用する企業では同時に全てを実施するのではなく、特定の起点から長距離貨物に着眼して実施するという方法も有効です。 効果算定、最終取組案策定では「資料集」の輸送機関選択の P54～55 を参照して下さい。</p>
