

経済産業省の物流政策について

2026年7月10日

経済産業省 商務・サービスグループ 物流企画室

I. 物流効率化法の概要

II. 物流統括管理者に関する事項

III. フィジカルインターネットの実現に向けて

トラックドライバーの時間外労働の上限規制(物流の2024年問題)

- トラックドライバーの長時間労働是正のため、2024年度からトラックドライバーに時間外労働の上限規制（年960時間）が適用。
- 物流効率化に取り組まなかった場合、労働力不足による物流需給が更に逼迫する恐れがあり、コロナ前の2019年比で最大14.2%（4.0億トン）の輸送能力不足が起こると試算されている（物流の2024年問題）。さらに、2030年には、34.1%（9.4億トン）の輸送能力不足が懸念される。

トラックドライバーの働き方改革

法律・内容		18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
労働基準法	時間外労働の上限規制（年720時間）の適用【一般則】		大企業に適用	中小企業に適用				
	時間外労働の上限規制（年960時間）の適用【自動車運転業務】							適用
	月60時間超の時間外割増賃金引き上げの中小企業への適用						適用	

		現行	2024年4月以降（原則）
改善基準告示（抄）	年間拘束時間	3,516時間	3,300時間
	1ヶ月の拘束時間	293時間	284時間
	1日の拘束時間	13時間	13時間
	休憩時間	継続8時間以上	継続11時間、9時間下限

「物流の2024年問題」の影響により不足する輸送能力試算

○全体

不足する輸送能力の割合（不足する営業用トラックの輸送トン数）
14.2%（4.0億トン）

○発荷主別（抜粋）

業 界	不足する輸送能力割合
農産・水産品出荷団体	32.5%
紙・パルプ	12.1%
建設業、建材	10.1%
自動車、電気・機械・精密、金属	9.2%

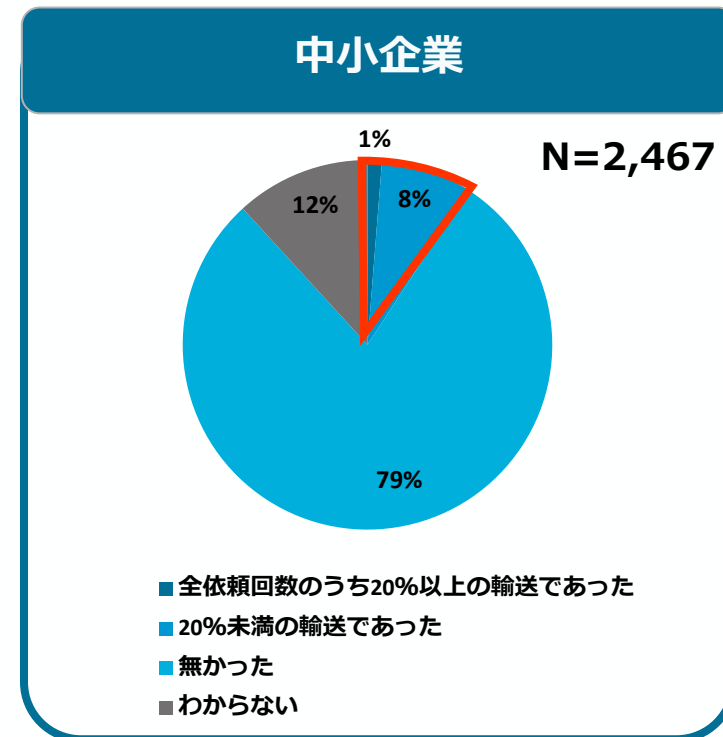
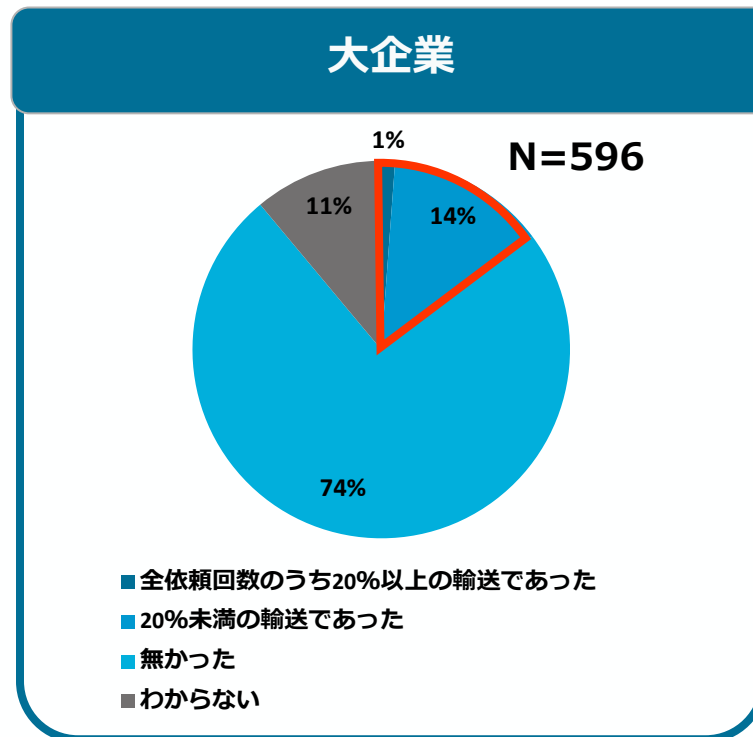
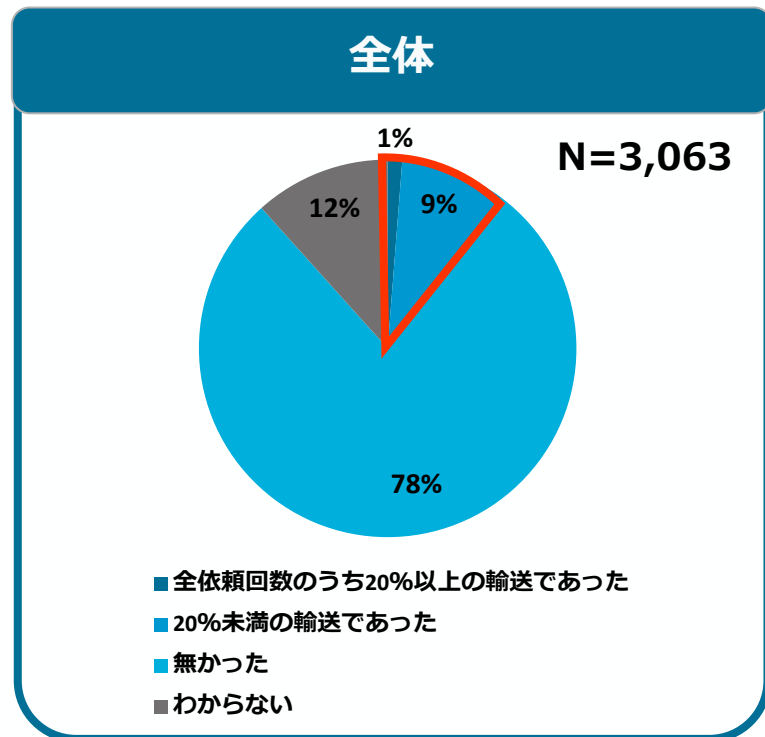
○地域別（抜粋）

地 域	不足する輸送能力の割合
中 国	20.0%
九 州	19.1%
関 東	15.6%
中 部	13.7%

(参考) 荷主へのアンケート結果 (抜粋)

- 物流2024年問題に関しては、トラックドライバーの時間外労働時間が年度単位で計算されることから、年度末へと向かう時期（2026年1月～3月）の輸送能力を注視することが特に重要と考えられたため、当省において、2025年度末における産業界の輸送能力の状況を把握するため、荷主向けのアンケートを2026年2月に実施。

Q. 2026年1月において、トラックドライバーの時間外労働が制限されていることを理由に、貨物の輸送を断られたケースがあったか。



【輸送を断られた具体的なケースについて】

- ✓ 長距離など拘束時間の長い輸送を既存の取引先及びスポットで依頼しても断られる。
- ✓ 時間外労働時間超過のため、車両自体は余裕があっても人が居なくて輸送できないと断られた。
- ✓ 土日・祝日での輸送は断られるケースがかなり増加。特に年末は、臨時便の突発的な輸送は断られることが距離関係無く急増。等

2030年度に想定される輸送力不足への対応方針

2030年度に向けた総合物流施策
大綱に関する検討会 提言

- 当初想定されていた2030年度の約34%のトラック輸送の需給ギャップのうち、約14%は物流の「2024年問題」に対応するための官民の取組の成果等により概ね克服することができた（輸送需要も約12%減少）。
- 一方で、足元の経済動向や物流需要の変化等を勘案した将来的な輸送力見通しの再検証を踏まえると、2030年度には平均で約7%～最大で約25%(1.7億トン～7.2億トン)の輸送力不足が生じうる。
- このため、次期「物流大綱」の期間では、2030年度に最大25%程度の輸送力不足が生じる可能性があることを踏まえ、ワーストケースであっても物流の停滞を招かないよう、最大26ポイント程度の輸送力を確保するための各種施策を用意し、輸送量の推移に応じて必要な施策を講じる。輸送力の確保とあわせて、物流全体の適正化や生産性向上、抜本的なイノベーションを実現し、上質で魅力ある物流産業への転換を目指す。

【次期「総合物流施策大綱」を踏まえた施策等による輸送力への効果】

	2030年度	次期大綱の目標値
必要な輸送力 ※2024年度の貨物輸送量(25.1億トン)を100とした場合	97～100～113 (24.3億トン～25.1億トン～28.4億トン) 【平均的な想定】 【2024年ベース】 【2019年ベース】	
何も施策を講じなかった場合の輸送力不足(①)	▲7～▲15～▲25 (1.7億トン～3.8億トン～7.2億トン)	
次期「物流大綱」を踏まえた施策による効果(②) うちトラックドライバーの荷待ち・荷役等時間の短縮 トラックの積載効率の向上 陸・海・空の「新モーダルシフト」 (鉄道、船舶、航空機、ダブル連結トラック、自動運転トラック) 宅配便の確実な受け取り ドローンでのラストマイル配送 その他(トラック輸送力拡大等)	+25.7 +7.5 +6.6 +6.4 +1.8 +2.9 +0.5	年間625時間 44% 677.5億トンキロ 多様な受取方法50% 社会実装174件 —
総計(①+②)	+18.7 ～ +10.7 ～ +0.7	

荷主・物流事業者に対する規制的措施（物流効率化法）

荷主・物流事業者間の商慣行を見直し、荷待ち・荷役時間の削減や積載率の向上等を図る。

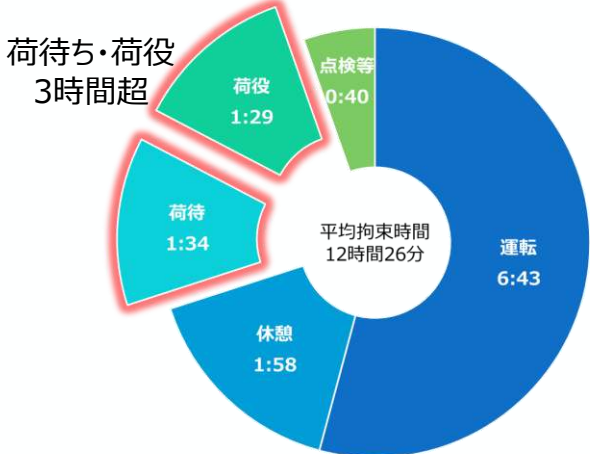
すべての事業者

- 荷主*（発荷主、着荷主）・物流事業者（トラック、鉄道、港湾運送、航空運送、倉庫）に対し、物流効率化のために**取り組むべき措置**について努力義務を課し、当該措置について国が**判断基準**を策定。
 - *元請トラック事業者、利用運送事業者には荷主に協力する努力義務を課す。また、フランチャイズチェーンの本部にも荷主に準ずる義務を課す。
- 上記取組状況について、国が当該判断基準に基づき**指導・助言、調査・公表**を実施。

一定規模以上の事業者

- 上記の事業者のうち一定規模以上のものを特定事業者として指定し、**中長期計画の作成**や**定期報告**等を義務付け、中長期計画に基づく取組の実施状況が不十分な場合、**勧告・命令**を実施。
- 特定事業者のうち荷主には、**物流統括管理者の選任**を義務付け。
 - ※法律の名称を「物資の流通の効率化に関する法律」に変更。
 - ※鉄道建設・運輸機構の業務に、認定「物流総合効率化事業」の実施に必要な資金の出資を追加。〈予算〉

【荷待ちがある1運行の平均拘束時間と内訳】



（トラック輸送状況の実態調査(R2)より）

【荷主・物流事業者の「取り組むべき措置」「判断基準」】

取り組むべき措置	判断基準（取組の例）
荷待ち時間の短縮	適切な貨物の受取・引渡日時の指示、予約システムの導入 等
荷役等時間の短縮	パレット等の利用、標準化、入出庫の効率化に資する資機材の配置、荷積み・荷卸し施設の改善 等
積載効率の向上等	余裕を持ったリードタイムの設定、運送先の集約 等

【荷主等が取り組むべき措置の例】



バラ積み・バラ降ろしによる非効率な荷役作業

パレット導入



パレットの利用による荷役時間の短縮

＜荷主・物流事業者の判断基準等＞

○**すべての荷主**（発荷主、着荷主）、**連鎖化事業者**（フランチャイズチェーンの本部）、**物流事業者**（トラック、鉄道、港湾運送、航空運送、倉庫）に対し、**物流効率化のために取り組むべき措置**について**努力義務**を課し、これらの**取組の例を示した判断基準・解説書**を策定。

① 積載効率の向上等

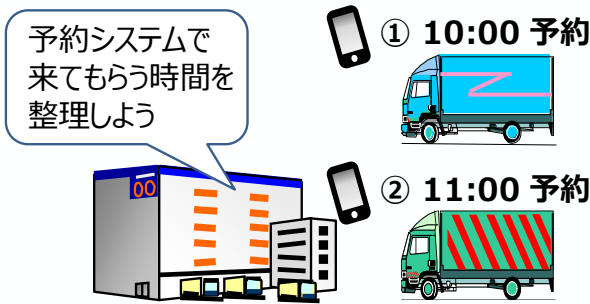
- ・ 複数の荷主の貨物の積合せ、共同配送、帰り荷の確保等のための実態に即したリードタイムの確保や荷主間の連携
- ・ 繁閑差の平準化や納品日の集約等を通じた発送量・納入量の適正化
- ・ 配車システムの導入等を通じた配車・ 運行計画の最適化 等



地域における配送の共同化

② 荷待ち時間の短縮

- ・ トラック予約受付システムの導入や混雑時間を回避した日時指定等による貨物の出荷・納品日時の分散等
- ※ トラック予約受付システムについては、単にシステムを導入するだけでなく、現場の実態を踏まえ実際に荷待ち時間の短縮につながるような効果的な活用を行う



トラック予約受付システムの導入

③ 荷役等時間の短縮

- ・ パレット等の輸送用器具の導入による 荷役等の効率化
- ・ 商品を識別するタグの導入や検品・返品水準の合理化等による検品の効率化
- ・ バース等の荷捌き場の適正な確保による荷役作業のための環境整備
- ・ フォークリフトや荷役作業員の適切な配置等によるトラックドライバーの負担軽減と積卸し作業の効率化等



パレットの利用や検品の効率化

＜荷主等の取組状況に関する調査・公表＞

○荷主等の判断基準について、**物流事業者を対象として定期的なアンケート調査**を行い、上記①～③の**取組状況の把握**及び結果の**公表**。

＜物流に係る事業者等の責務＞

○荷主等に該当しない、施設管理者、商社、ECモールの運営事業者、物流マッチングサービス提供事業者など、**運送契約や貨物の受け渡しに直接関係を持たないものの商取引に影響がある者**についても、その**取組方針や事例等**を示すことを検討。

＜特定事業者の指定基準＞

○中長期計画の作成や定期報告等が義務付けられる一定規模以上の事業者（特定事業者）について、全体への寄与度がより高いと認められる大手の事業者が指定されるよう、それぞれ以下の指定基準値を設定。

特定荷主・特定連鎖化事業者

取扱貨物の重量 9万トン以上
（上位3,200社程度）

特定倉庫業者

貨物の保管量 70万トン以上
（上位70社程度）

特定貨物自動車運送事業者等

保有車両台数 150台以上
（上位790社程度）

＜中長期計画・定期報告の記載内容＞

中長期計画

- 作成期間
 - ・ 毎年度提出することを基本としつつ、計画内容に変更がない限りは5年に1度提出
- 記載内容
 - （1）実施する措置
 - （2）実施する措置の具体的な内容・目標等
 - （3）実施時期 等

定期報告

- 記載内容
 - （1）事業者の判断基準の遵守状況（チェックリスト形式）
 - （2）判断基準と関連した取組に関する状況（自由記述）
 - （3）荷待ち時間等の状況【荷主等】
- 荷待ち時間等の状況の計測方法
 - ・ 取組の実効性の確保を前提としてサンプリング等の手法を許容
 - ・ 荷待ち時間等が一定時間以内の場合には報告省略が可能 等

※荷主・物流事業者等の物流改善の評価・公表については、市場や消費者からの評価につながる仕組みの創設に向けて、改正物効法の枠組みと合わせて具体化。

＜物流統括管理者（CLO）の業務内容＞ ※CLO：Chief Logistics Officer

○物流統括管理者は、ロジスティクスを司るいわゆるCLOとしての経営管理の視点や役割も期待されているため、事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある役員等の経営幹部から選任し、以下の業務を統括管理する。

- ・ 中長期計画、定期報告等の作成
- ・ トラックドライバーの負荷軽減とトラックへの過度な集中を是正するための事業運営方針の作成や事業管理体制の整備
- ・ トラックドライバーの運送・荷役等の効率化のための設備投資、デジタル化、物流標準化に向けた事業計画の作成・実施・評価
- ・ 社内の関係部門（開発・調達・生産・販売・在庫・物流等）間の連携体制の構築や社内研修の実施 等

今後のスケジュール

- 2024年5月15日 物流改正法 公布
 - 2024年6月～11月 第1回～第4回合同会議（規制的措置の施行に向けた検討・取りまとめ）
 - **2024年11月27日** **合同会議取りまとめ**を策定・公表
 - 2025年1月・2月・3月 法律の施行①に向けた政省令の公布
 - **2025年4月1日** **法律の施行①**
 - 基本方針
 - 荷主・物流事業者等の努力義務・判断基準
 - 判断基準に関する調査・公表 等
 - **2025年8月** 法律の施行②に向けた政省令の公布
 - **2025年秋頃** **判断基準に関する調査等**の実施
 - **2026年4月1日** **法律の施行②**
 - 特定事業者の指定
 - 中長期計画の提出・定期報告
 - 物流統括管理者（CLO）の選任 等
 - **2026年5月末** **特定事業者の届出～指定手続**
 - 荷主は、指定後速やかに**物流統括管理者の選任届出**
 - **2026年10月末** **中長期計画**の提出 ※初年度のみ。2027年度以降は7月末め
 - **2026年秋頃（想定）** **判断基準に関する調査等**の実施
 - **2027年7月末** **定期報告**の提出
- 特定事業者の指定に向け
荷主：取扱貨物重量の把握
トラック：車両台数の把握
倉庫：保管量の把握
- 定期報告に向け
・実施状況把握
・荷待ち時間等の計測

ポータルサイト・法律概要説明動画等について

『「物流効率化法」理解促進ポータルサイト』では、説明会等の情報に加えて、

- ・荷主・連鎖化事業者の判断基準等について、取り組むべき事項をより詳細に記載した「**解説書**」
 - ・取り組むべき事項について優良事例を集めた「**取組事例集**」
 - ・様々な物流パターンごとにどの事業者が荷主に該当するかを整理した、荷主・連鎖化事業者の「**パターン集**」
 - ・特定荷主が行う必要のある手続き等をまとめた「**特定荷主の手引き**」
- などの物流効率化に資する情報を発信しております。

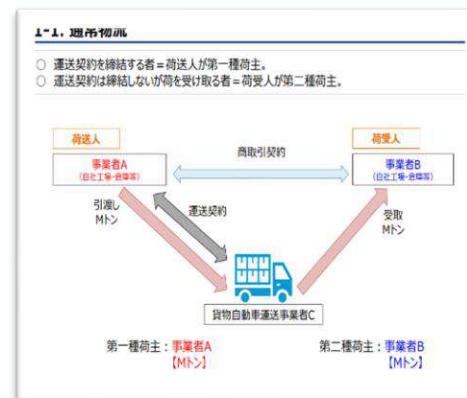
○「物流効率化法」理解促進ポータルサイト <https://www.revised-logistics-act-portal.mlit.go.jp/>

○加えて、**YouTubeに法律の概要を説明した動画を公表**していますので是非ご参照ください。

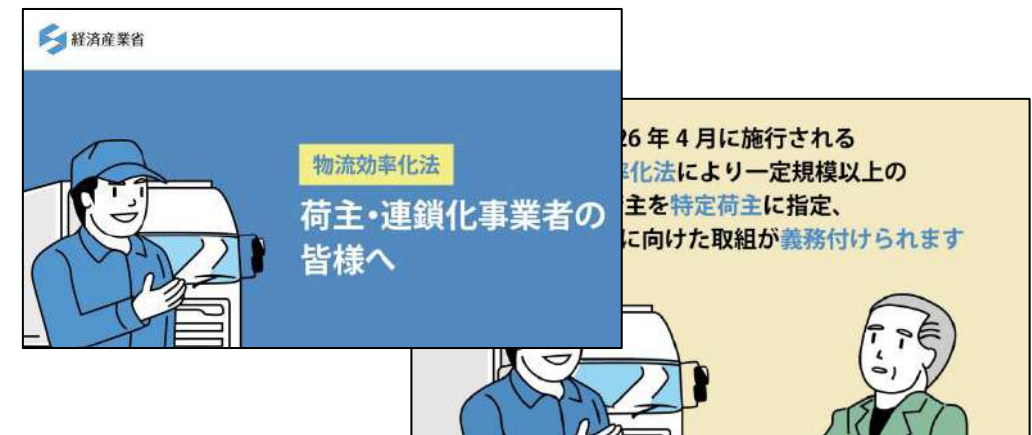
- ・【5分版】<https://www.youtube.com/watch?v=Tnw9GTEHsf0>
- ・【60秒版】<https://www.youtube.com/watch?v=nzJMdVQcQoQ>
- ・【30秒版】<https://www.youtube.com/watch?v=uGpkVKiiSvc>



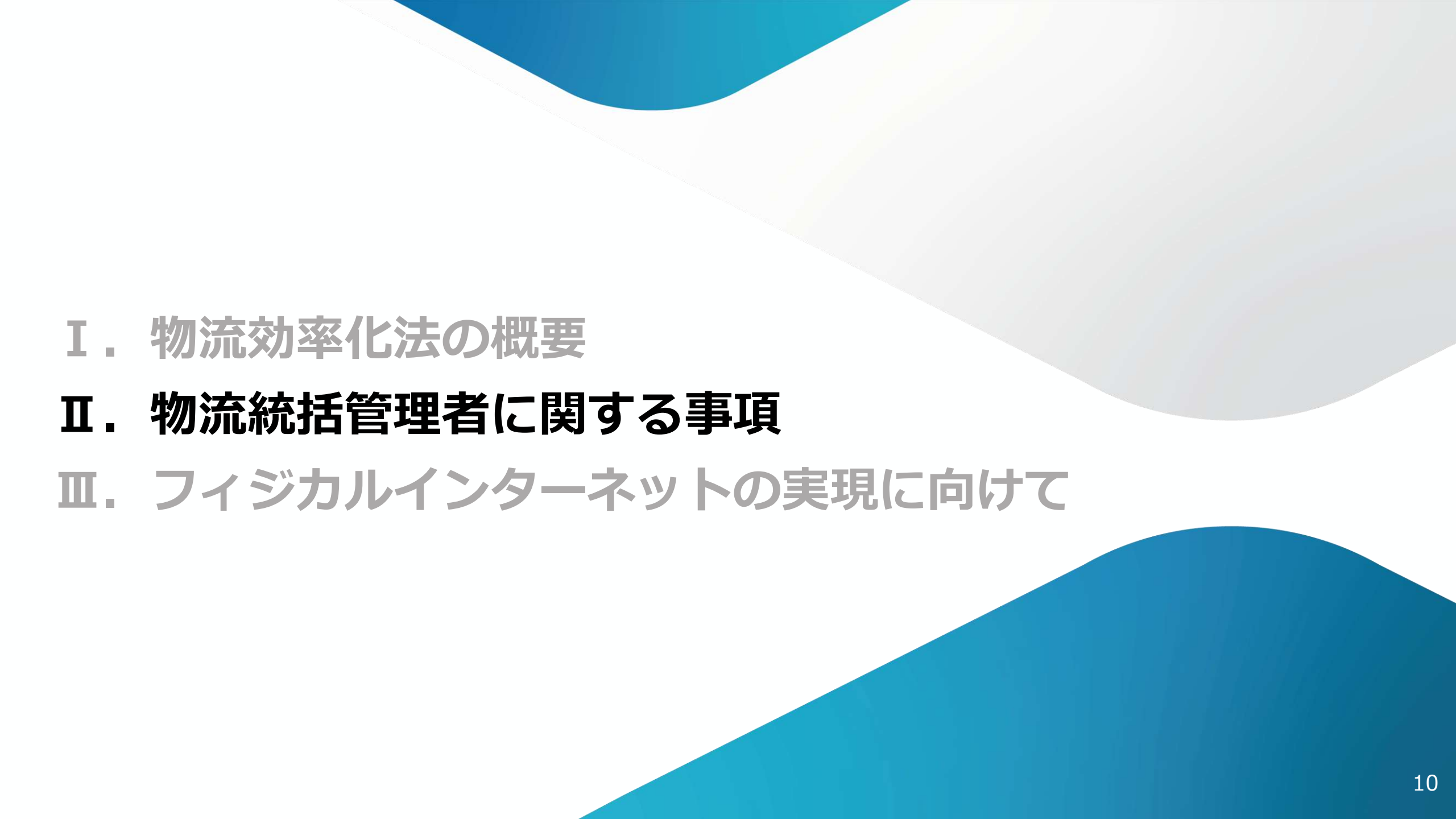
ポータルサイト



パターン集



法律概要説明動画

- 
- I. 物流効率化法の概要
 - II. 物流統括管理者に関する事項**
 - III. フィジカルインターネットの実現に向けて

④ 物流統括管理者の選任・解任の届出

(物流統括管理者の選任)

第四十七条 特定荷主は、第四十五条第一項又は第五項の規定による指定を受けた後、速やかに、主務省令で定めるところにより、次に掲げる業務を統括管理する者（以下この条において「物流統括管理者」という。）を選任しなければならない。

- 一 前条の中長期的な計画の作成
 - 二 自らの事業に係る貨物の運送を行う運転者への負荷を低減し、及び輸送される物資の貨物自動車への過度の集中を是正するための事業の運営方針の作成及び事業の管理体制の整備に関する業務
 - 三 その他運転者の運送及び荷役等の効率化のために必要な業務として主務省令で定める業務
- 2 物流統括管理者は、特定荷主が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者をもって充てなければならない。
- 3 特定荷主は、第一項の規定により物流統括管理者を選任したときは、主務省令で定めるところにより、遅滞なく、その氏名及び役職を荷主事業所管大臣に届け出なければならない。これを解任したときも、同様とする。

○ 省令：物流統括管理者に関する規定

第八条 法第四十七条第一項第三号の主務省令で定める業務は、次のとおりとする。

- 一 第十条の報告書の作成事務並びに法第五十条第一項及び第二項の報告の作成事務に関すること。
→ 定期報告書（並びに報告徴収・立入り検査の報告）の作成
- 二 貨物自動車運送役務の持続可能な提供の確保に資する運転者の運送及び荷役等の効率化（以下「効率化」という。）のための開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理その他の貨物の運送又は受渡しに係る業務に係る各部門間の連携体制の構築及び当該各部門の効率化に関する従業者の意識の向上に関すること。
→ 社内における物流に係る部署の統括と従業員の意識向上
- 三 特定荷主が管理する施設における効率化に関する情報処理システムその他の設備の維持及び新設、改造又は撤去並びに器具、設備、データ等の標準化に関する計画の作成、実施及び評価に関すること。
→ 物流に関する設備等の更新や標準化に向けた計画の作成
- 四 効率化に向けた取引先その他の関係者との連携及び調整に関すること。
→ 社外における物流における関係者との連携及び調整

2026年度は中長期計画の提出
（10月末）前には提出すること

※ 物流統括管理者は特定荷主に指定された事業者において1名選任する（ホールディングスやグループ企業等からの選任は行えない。ただし、兼任で複数事業者の物流統括管理者となることは可能）。

※ 特定第一種荷主、特定第二種荷主、特定連鎖化事業者のうち複数の指定を受けた場合は、同じ者を物流統括管理者として選任する。

C L Oのロールモデル



製造業 A氏

略歴

入社	人事・総務部門
5年目～	需給管理部門
9年目～	医薬事業部門
18年目～	人事部門（再任）
25年目～	経営企画部門
29年目～	食品事業部門
30年目～	物流部門

物流部門での取組

- ✓ 社内の物流改革
（物流費管理高度化、モーダルシフト等）
- ✓ 同業他社との連携
- ✓ 製配販3層の連携

キーワード

- ✓ 社内外の人脈、交渉力
- ✓ 業種・業界を超えた全体最適を志向
- ✓ 柔軟かつ前向きな姿勢
- ✓ 物流DX推進への意欲



製造業 B氏

略歴

入社	営業部門
11年目～	マーケティング部門
14年目～	営業部門
23年目～	海外現法社長
26年目～	営業戦略部門
30年目～	サプライチェーン部門
32年目～	人材開発部門（兼務）
35年目～	営業部門（兼務）

サプライチェーン部門での取組

- ✓ 調達・生産・物流領域の構造改革
- ✓ 水平・垂直連携の推進
- ✓ 次世代人材開発・働き方改革

キーワード

- ✓ 構造改革へのリーダーシップ
- ✓ 社内外への発信力・渉外感覚
- ✓ 次世代人材の能力開発・積極登用
- ✓ 経営層とのコミュニケーション



商社 C氏

略歴

入社	運輸部門
7年目～	海外現地法人
12年目～	物流部門
20年目～	中央省庁出向
22年目～	物流提案部門
28年目～	物流子会社社長
31年目～	物流部門
33年目～	子会社卸取締役

物流部門での取組

- ✓ アセットの回転率改善
- ✓ 顧客企業への物流サービス提案

キーワード

- ✓ 様々な商材の取扱経験
- ✓ 上流から下流までの幅広い知見
- ✓ アカデミアとしての活動

CLO取組事例集について

- 特定荷主に指定された事業者は、**遅滞なく物流統括管理者（CLO）を選任し、荷主事業所管省庁に届出ることが必要**。
- 他方、実際に物流統括管理者（CLO）に選任された者が、どのように物流の効率化に向けた取組を全社的に進めて行けば良いのか、どのように他社と連携して物流を改善していくのか、物流統括管理者（CLO）の役割のイメージがつかないため、選任が遅滞するケースもある。
- 遅滞ない物流統括管理者の選任及び選任後の取組の円滑化の一助としていただくことを目的に、「**CLO取組事例集**」を策定。事例集においては、**様々な業種や地域において、CLOやCLOに資する立場の者による物流改革を先行して推進する優良事例を収集・整理**しており、新任CLO向けのコラムも作成。



【事例集の構成】

- ・ はじめに・・・事例集作成の背景、目的、活用方法、構成、物流統括管理者（CLO）とは
- ・ 各事業者の取組事例
 - ✓ **株式会社梅の花グループ** : **CLO×物流部長の変革力**で課題解決を加速
 - ✓ **株式会社サンゲツ** : **安全を土台に**、現場と経営でつくる物流オペレーション
 - ✓ **株式会社J-オイルミルズ** : **社内外の「対話」**を重ね、業界課題に挑む
 - ✓ **株式会社SUBARU** : **物流本部新設とCLO先行設置**で、全社視点の物流改革へ
 - ✓ **ダイキン工業株式会社** : 部分最適から全体最適へ **CLO×物流本部で進める物流改革**
 - ✓ **日清食品株式会社** : **Well-beingを実現**するサプライチェーンマネジメント
 - ✓ **株式会社日本アクセス** : **入荷データを軸に**、社内外連携で進める物流改善
 - ✓ **三菱食品株式会社** : **トップダウンによる可視化・最適化の推進**
 - ✓ **株式会社アルペン** : 「新物流戦略」を立案、**物流DXを組織全体で推進**
- ・ 参考資料・・・新任CLOのための実践ポイント、用語集

CLO優良事例集 新任CLOに向けてのメッセージ①

サプライチェーンの意識をもって、全体を俯瞰すること。
同時に、自分自身が率先して関与すること。



株式会社サンゲツ
ロジスティクス部門ゼネラル
マネージャー
山下 栄二 氏

※2026年2月時点

可視化が取組の起点

まずは**可視化が最優先**です。データがなければ、課題の設定も効果検証もできず、改善活動は進みません。

- ✓ 荷待ち時間や積載効率など、取得できていないデータを整備し、可視化→課題設定→改善のサイクルを回す。
- ✓ 物流効率化法では直接関係しないものの、輸送だけでなく庫内作業も可視化し、生産性を測れる状態にする。

見える化が改善の第一歩です

自動化・効率化への移行

これまでの人手中心の対応には限界があります。採用環境も踏まえると、今後は従来どおりのやり方では立ち行きません。

- ✓ 採用環境の変化により、従来のマンパワーに頼ったオペレーションは、持続可能性の観点から課題がある。
- ✓ 自動化の前提として可視化を整備し、必要な領域から自動化を進める。
- ✓ データに基づき、費用対効果を検証しながら投資判断を行う。

可視化を土台に自動化を推進

CLOとして、社内外の「対話」を重ね、
業界全体で取り組むべき課題の解決に挑戦する。



株式会社J-オイルミルズ
執行役員 SCM統括部長
畑谷 一美 氏

自社の物流の実態把握から

まずは**自社の物流の実態把握と実務理解**から始めましょう。物流ネットワークの実態把握は、一朝一夕には進みません。物流会社と情報を共有し、用語や前提条件を確認し、目線を合わせながら進めることが、**改善を進める土台**となります。

- ✓ 時間軸・工程ごとに物流を整理。
- ✓ 可視化した内容を文書化することで、物流部内の教育ツールかつ他部門への説明ツールとして活用可能。

実態把握から「対話」を重ねましょう

「対話」により取組を加速する

物流課題を解決し、物流持続性を向上するためには、行政、業界団体、競合企業、業界他社、サプライヤー、顧客（納品先）、物流会社、社内他部門など、社内外の関係者との「対話」による土台作りが必要不可欠です。

- ✓ 社外との連携により、個社では対応できない業界固有の課題解決に挑戦する。
- ✓ 社員への物流教育により、全社での物流環境の認識をあわせ、部門横断の課題解決につなげる。

社内の物流教育もCLOの大切な役割です

CLO優良事例集 新任CLOに向けてのメッセージ②

個別最適にとどまらず、視座を上げた全社視点でプロセスを見直し、物流の効率化につなげていく。



株式会社SUBARU
執行役員 CLO(最高物流責任者)・物
流本部長 総務部長
村田 眞一 氏

CLOは、サプライチェーンを切り口にしたCEO。
物流経験の有無は関係なく、
企業ごとに多様なCLO像があっている。



日清食品株式会社
常務取締役 事業統括本部長 兼
Well-being推進部長
物流統括管理者(CLO)
深井 雅裕 氏

CLOのミッションは、物流問題
だけでなく、企業の存在意義や
社会的価値をつくり出すことにある

素人目線で見た「新しい気付き」を大事にする

異業種勉強会に出席し、他社の物流経験者のCLOとコミュニケーションを取る中で、「物流をやってきた人が固定観念として持っているものを、素人の目線、新しい目線で見たとときの気づきを大事にした方がいい。」とアドバイスをいただいた。

そこから、「素人質問で悪いのですが」と前置きをし、気付いたことは口に出すようにしています。

物流の現場経験がない立場からCLOに就任したからこそ、
固定観念に縛られない新しい目線で見たとの気づきがあります。

まず可視化、次に連携へ

今あるデータを整理し、ステップを踏んで実行していくことが重要です。

可視化・改善、連携に向けたステップ

- ✓ データの整理：今あるデータをすべてシステマ化
- ✓ 業務プロセスの連携：各部署の業務をイメージ化
- ✓ ムダな作業への気づき：改善点の発見
- ✓ 連携の推進：社内外との協力体制の構築

外交はCLOの重要な仕事

外交（人脈づくり、ネットワークづくり）は、
CLOの重要な仕事です。これまで行った共同輸
送の取組は、業界の上位企業を自らリサーチし、
直接連絡を取ることで実現しました。

- ✓ 共同輸送では、実務レベルでは現場担当者同士の話し合いで行われていても、その入り口である企業同士をつなぐのはCLOの仕事です。
- ✓ 人脈やネットワークをビジネスにつなげる力が必要です。

製・配・販、物流事業者、行政など多様なプレーヤーと連携し、サプライチェーン全体で社会・消費者にどんな価値を提供するのかを常に問い続けること
——これがCLOの本質です。

CLO優良事例集 新任CLOに向けてのメッセージ③

CLOのミッションは、
社内外に対してメッセージを発信し、
ロジスティクス事業全体を動かす役割を果たすことにある。



株式会社日本アクセス
代表取締役副社長 副社長執行役員
CLO
宇佐美 文俊 氏

従来のコストセンターとしての物流から、発想を転換して
いく。これが物流部長とCLOの違いである。



三菱食品株式会社
取締役常務執行役員 SCM統括(兼)CLO
田村 幸士 氏

CLOのミッションは、「コスト」
「品質」「持続可能性」の3つの価
値を同時実現することである。

第一歩として重要なのは、物流に関するデータの収集

CLOは物流の専門家である必要はありません。重要なことは、社内外に対してメッセージを発信し、
組織全体を動かす役割を果たすことです。

- ✓ 社内における物流改善・効率化に向けた意識醸成と働きかけ
- ✓ 仕入れ先メーカーや取引先、物流事業者との協力体制の構築

物流の効率化を推進し、社内外へメッセージを発信するためにも、まず現状の「見える化」ができていないといけません。

CLOは社内外へのメッセンジャー役です

自社の物流の実態を知ること

自社の物流オペレーションがどのようになっているのか、まず「現場のオペレーションが
どうなっているのか、知ること」が重要です。

- ✓ データを収集・整理し、物流現場で何が起きているかを把握する
- ✓ 物流事業者からの報告を待つのではなく、自らデータを取る手法を考える
- ✓ 委託先についても、把握できない情報は開示してもらえよう依頼する

「能動的に動く」ことが
求められます

コスト以外の部分に興味を持つこと

コストだけでなく、オペレーションそのもの
に関心を持つことが重要です。

- ✓ 貨物自動車運送事業法の改正により、下請けに関する規制は厳格化
- ✓ 委託先に任せきりではなく、トラックの台数を把握する
- ✓ 自社貨物を運んでいる事業者や、ドライバーが誰か、どのような運用がされているのかを知る

「荷主責任」が問われる時代です

CLO優良事例① 株式会社梅の花グループ【外食・昼食事業】 ～CLO×物流部長の変革力で課題解決を加速～

- 2019年10月に物流プロジェクトの一環として物流部を新設し、物流管理体制の整備に着手。初代リーダーに着任した吉田氏は、**従来は外食店舗経営や営業領域で改革実績を有しており、物流の専門経験は無かったが**、「現場起点で変革を進める力」が評価され、物流の見直しを担う立場に就任。
- 現場を統括する物流部長と連携し、社内の物流改革に着手。**CLO自身は「責任は取る」姿勢で現場支援を行い、物流部長は改善を推し進めることで、他社との共同配送や社内における「改善」の風土を形成。**

物流改善のステップ

最初のステップ

企業規模の観点から、容易にシステム導入はできない。「まずは可視化から」をキーワードに、Excelベースでデータ収集に取り組んだ。

社内への対応

「製品を運ぶのが最優先」という文化から「物流の最適化」意識を醸成。物流側で記録したイレギュラーについて、工場側と改善を協議。

社外への対応

物流部長が3PL事業者と毎週30分程度の定例会を設定し、イレギュラー事象の振り返り、発生原因の共有と改善策の確認等の情報共有を実施。

設定したKPI

イレギュラー配送発生件数、出荷期限切れや破損品発生件数・金額などをKPIに設定。

実際の効果

破損・不良起因の年間ロスが大幅縮小。グループ全体から見ると金額は小さいが、改善の積み上げとして重要な成果と認識。

① POINT デジタル化が困難でも、まずは可視化から

企業規模の観点から高度なシステム導入が難しい場合でも、改革は可能であると考える。重要なのは「まずは可視化から」を合言葉に、Excel等の**自社で実行可能な手段で最低限のデータを集め、事実に基づく改善サイクルを回す**ことである。

梅の花グループでは、データ整備が不十分で非効率な部分を把握できていないという課題があった。そこで、物流側でイレギュラーを記録しデータ化に着手。その結果、製造部門や店舗、物流事業者と同じテーブルで課題を共有・協議できるようになり、改善につなげることができた。

物流の改善は、物流だけの効率化にとどまらず、会社全体のメリットにつながるものである。

取組事例：幹線輸送の共同配送化



- 米価高騰を受けて営業部門でレシピを見直した結果、製品当たりの使用米量が減少した。これに伴い米の輸送量も減り、**チャーター便の運行規模が相対的に過大**となったことで、**積載効率が低下し、単位当たりの輸送コストが上昇していた。**
- 輸送効率を改善するため、**チャーター運行から他社貨物と混載する共同配送への切り替え**を実施。物流事業者にとっても、前後の仕事に繋げることで稼働率が向上し、双方にとってメリットのある最適化を実現した。

自社メリット

輸送効率の向上
物流コストの削減

物流事業者メリット

前後の仕事をつなげる
稼働率の向上

Win-Win

双方にとって
メリットのある最適化

- ✓ 納品時間がタイトになるという**デメリットはあるものの、組み合わせにより物流の効率化を図るほうが、長期的なサステナビリティに資すると判断。**
- ✓ 年間ベースで数千万円規模のコスト改善効果が見込まれている。

取組事例：物流部で月次の改善活動報告会を実施



✓ 開催概要

- 毎月1回、物流部全体で改善活動報告会を実施
- **何かしらの改善活動の報告が求められる**
- 物流部の全メンバーが参加、**全体最適の視点を持ち、改善を指摘しあえる風土が形成**

✓ 評価の基準

- **物流部門のコスト削減に直結しない内容であっても、グループ全体にメリットがある改善であれば評価対象**

CLO優良事例 ⑥日清食品（株）【食品製造業】 ～Well-beingを実現するサプライチェーンマネジメント～

- 日清食品では、調達・生産・営業・物流といったサプライチェーンを横ぐしで管理すべく、事業統括本部を開設。それと同時に、構造改革の最終目標を「Well-beingの実現」と改め、Well-being推進部を開設。「長期的視点」と「サプライチェーンを横断する職務権限」が必要と考え、CLOのポストが設置された。
- CLOの役割はサプライチェーンを切り口に構造改革を進め、企業価値を向上させることにある。具体的には、社内の構造改革と社外との外交を通じた連携により「2024年問題の解決」、「物流クライシスの解決」、「CO2排出量削減の実現」を目指す。

物流改善のステップ

最初のステップ

調達物流と製品物流の可視化からスタート。現在あるデータを整理 & 整備（システム化）し、各部署の業務プロセスを見直した。

社内への対応

業界・企業・アカウントごとに物流が分断されていることが課題。S&OPシステムを導入し、ダッシュボードで一元管理 & 可視化を実行。

社外への対応

CLOの外交で製配販、物流事業者、行政との連携を加速。共同輸送を実現。

設定したKPI

サプライチェーンのゴールはWell-beingであり、企業価値に直結する。そのため、KPI=株価とした。

実際の効果

社内でサプライチェーンの可視化、及び物流改善に向けた活動が加速。社外との共同輸送も実現。

① POINT 見える化で“社内共通の物差し”をつくる

物流効率化の第一歩は、現場にある構造的な課題を整理し、改革の出発点を定めることにある。ただ、物流の立場から営業や生産を含めた議論を前に進めるのは容易ではない。そこで鍵となるのが、部署間で同じ前提で話せる「社内共通の物差し」であり、その中心は**コストを軸にしたデータの見える化**である。

深井氏はS&OPの考え方を取り入れ、ダッシュボード等で情報を一元管理する仕組みを整えた。各部署の判断が次工程やサプライチェーン全体に与える影響を数値で示すことで、議論が部分最適に寄りすぎること避け、全体最適の観点に揃えやすくなった。結果として、部署ごとに見過ごされていた課題も表面化し、改善の論点が揃っていった。

取組事例：業界を超えた連携、共同輸送の実現



①水平連携： 日清食品×サッポログループ物流

- ✓ 日清食品の即席麺とサッポロのビール樽の共同輸送を実現（エリア：静岡～関西間）
- ✓ 軽量貨物（容積勝ち）と重量貨物（重量勝ち）の組み合わせで積載効率が大幅に向上し、容積積載率96%、重量積載率95%を実現。
- ✓ 結果：車両台数20%削減、環境負荷軽減に貢献



②垂直連携：日清食品×JA全農

- ✓ 調達物流と製品物流を統合し、効率的な輸配送を実現（横移動ゼロ化）
- ✓ ラウンド輸送：往復での積載率向上
- ✓ 上り便：農産物原料の調達輸送（JA全農→日清食品 工場）
- ✓ 下り便：日清食品の製品輸送（日清食品 工場→日清食品 製品倉庫）
- ✓ 幹線共同配送：ラウンド輸送により、往復で積載効率を向上
- ✓ 結果：ドライバー拘束時間7%削減、積載率9%向上、CO2排出量17%削減

- ✓ 水平連携：企業を超え、異業種連携で平準化へ（「発荷主」・「着荷主」どちらの視点も重要）
- ✓ 垂直連携：ゼロサムゲームからプラスサムへ（新しいパートナーシップ）

CLO優良事例②（株）三菱食品（株）【食品卸売業】 ～トップダウンによる可視化・最適化の推進～

- 2018年頃よりCLOという制度が明確化される以前から、実態としてはCLOに資する役割や機能は存在し、物流改善の取組を進めていた。
- 2019年4月の組織改編にてロジスティクスと受発注を同じ管轄とした「SCM統括」を新設し、組織として物流を戦略的に統括する体制づくりを開始。物流を一元的に管理する体制へ移行した。
- 2025年1月（2025年4月1日付組織改編の発表時）にCLOの設置を対外的に公表した。

物流改善のステップ

最初のステップ

第三者が見てもわかる数字（データ）が必要という観点から、「**可視化**」をキーワードに徹底して取組を推進。

社内への対応

トップダウンで推進。「可視化は意味がない」という現場の反対意見に対し、経営判断として厳格に伝達。確実な実行を徹底。

社外への対応

協力会社の反発に対し、三者（発荷主・着荷主・運送事業者）にとってWin-Winとなる改善であることを丁寧に説明。可視化が対話の土台に。

設定したKPI

トラックの現在地・走行ルート・積載率・CO2排出量・到着予定時刻を一目でわかるようにするというシンプルな目標を設定。

実際の効果

輸配送データを蓄積・可視化することで、データを基に誰でも物流課題を抽出できるようになり、改善活動が全国で進行中。

POINT トップダウンによる「可視化」の推進

田村氏は現場のオペレーションの状況を知りたいと考えた。そこで、第三者が一目で分かる数字（データ）を集めることを目的に、「**可視化**」をキーワードとした取組を開始した。

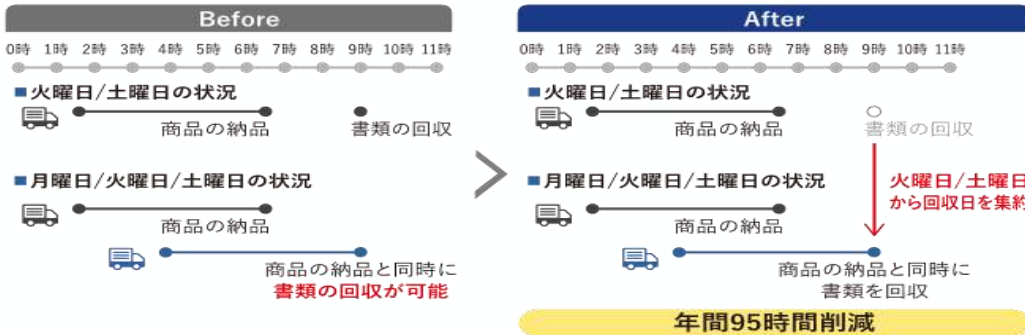
トラックの現在地や走行ルート、積載率や待機時間といった車両情報を可視化することに対し、当初はドライバーに抵抗感が生じることや、収入にならず、コストや作業負担ばかり増えるという現場の意見もみられた。こうした否定的な意見に対し、**車両情報の可視化・データ化が、発荷主・着荷主・運送事業者が改善に向けた話し合いを行う上で必要な土台であり、スタートラインとなる**旨を説明した。それでも反対がある場合は、トップダウンで経営判断として進めることを社内で厳格に伝える場面もあった。

取組事例：輸配送の可視化



- 2022年からHacobu社が提供する動態管理システム「MOVO Fleet」のテスト導入を開始し、2023年4月には本格導入を発表。現在約3,100台のトラックに導入し、可視化を行っている。導入費用は同社が負担し、協力会社へ依頼して車両にGPS端末を装着してもらい、実装データを蓄積した。

ハローデイ様との協業事例



事例：店舗納品時のドライバー滞在時間の削減例

着荷主である小売店の協力の下、MOVO Fleetの実態データを使用し、ドライバー滞在時間の実態調査を行った。その結果、商品の納品と店舗書類の回収時間にアンマッチがあることが判明。小売店に滞在時間の課題を共有し、相談の下、納品ルールの見直しを図った。

回収日を(月)・(水)・(金)に集約することで、滞在時間の短縮に繋がった。

※(月)・(水)・(金)は物量が多く、車両2台を効率的に運用させることが可能だった。

- ✓ 可視化の次のステップとして、最適化に取り組んでいる。データでマッチングして物流を共同化するツールを開発し、これから実装する段階である。将来的には、複数社で協働化を進めたいと考えている。

新任CLOのための実践ポイント

- 本スライド以降は、事例集作成にあたり各社のCLOに取材を行った際に見られた共通した取組や要素を抜粋し、まとめました。
- これからCLOに選任される方、CLOとしてまず何から始められるか迷われる方は是非ご参考にしてみてください。

はじめに、知っておくこと

前提

CLOとして活動する上での基盤づくり

🔍 自社のサプライチェーンを知る

まず、自社のモノの流れがどのようなになっているのかを把握することが重要です。実際のモノの流れ、関与部署、委託先、契約形態など、一連の流れを整理しましょう。

🔍 「チームCLO」の体制作り

CLOは必ずしも物流の専門家である必要はありません。社内外の関係者を巻き込み、合意形成をリードする役割が重要です。まずは社内で、CLOを中心としたサプライチェーン改善を担う組織(推進体制)を設計しましょう。

実践に向けた2つの観点

観点A

可視化（見える化）

- ✓ データの取得
- ✓ データの可視化
(定義・算定ルールを統一した「同じ物差し」で見える化)

社内外との対話の
「土台」を整えましょう

観点B

対話・外交

- ✓ 社内対話（連携）
(部門を横断した物流改善)
- ✓ 社外対話（連携）
(物流パートナー、取引先)
- ✓ 外交
(同業他社・異業種との対話)

部門間・企業間の壁を越えた
協働体制を構築しましょう

サプライチェーン最適化を推進できるCLOへ

新任CLOのための実践ポイント：観点A 可視化（見える化）について

Point

「自社の物流が今どうなっているか」を知ることで、社内外の関係者との対話の土台を整える

データの取得



まず、「知りたいこと」（目的）を決める

優先順位を定め、取得するデータを決める

「お金の流れ」から知る

会社全体の物流費を知る

川上～川下（調達・製造・販売）まで、会社全体の物流費を横断して把握する

（例）

- 輸送運賃
- 荷役作業料
- 付帯作業料
- 保管料
- 梱包資材費
- その他外部委託費
- 倉庫内作業量

「調達物流」などは、物流費が商品価格と一体である店着価格制となってしまうことで、「物流部門」の管轄外となることもあります。しかし、そこでも物流は発生しているため、商品価格と物流費を切り分けて整理し、会社全体としてどの程度物流コストが発生しているのかを把握することが大切です。

川上から川下まで、組織として縦割りになっている物流の情報を、横ぐしで把握することが重要です。

「物流の実態」から知る

物流の実態を知る

「契約」と「現場」の両面から把握

契約の実態を知る

「だれが」「いつ」「どのような状態で」「荷物を運んでいるのか」を知る

- 契約している物流事業者や、その先の委託先の把握
- 物流事業者との契約内容（条件）トラックの車格／付帯作業の条件
- 調達先・納品先との契約内容（条件）輸配送の場所、車両台数、リードタイム等

現場の実態を知る

「現状」や「前提」を知る

- 倉庫内：作業時間、生産性、波動
- 輸配送：走行ルート、積載効率、待機・荷役時間
- 商品荷姿：パレット／バラ（ユニットロード比率）、荷役手段（フォークの可否）
- 安全KPI：事故件数、物損、労災、危険運転指標

データの取得方法（3段階）

STEP1

既存データの棚卸し

WMSやTMS、伝票、請求書、業務日報、運送体制管理簿など、すでに存在・取得できるデータを把握・一覧化する。

STEP2

データがないところは「手でとる」

システムで取れないデータは現場でチェックシートを作成し、手書き・Excel・スマホで入力する。

STEP3

余力が出たら「システム化」

効果を実証されたデータ取得を自動化し、リアルタイムでの意思決定を可能にする。投資の判断を行う。

Point

委託先任せにすることをやめる

把握できない情報は開示してもらう交渉をする

次のステップ：誰が見ても同じ結論になる形（データ・図・ルール）に整える

データの可視化



緻密さよりも、「第三者が一目でわかる」ことを念頭に置く

その段階をクリアしてから、精度の高い可視化へ移行

- 全社の物流費の流れ（月次）増減のポイントを把握
- 荷待ち待機時間・荷役等時間（月次）1時間以上の荷待ち発生率、荷待ち時間の長い拠点、荷主別の動向
- 輸配送の台数・積載率（月次）トラックの稼働台数、積載率（容積・重量どちらかでも可）
- ユニットロード比率（パレット化比率）拠点別、取引先（商材）別
- 安全KPI（月次）事故・物損・労災・危険運転（点数化できるなら点数推移）

Point

可視化は監視ではなく、関係者が同じ事実を共有して改善を進めるための「共通の物差し」

データは「誰が悪い」ではなく「どこを変えるか」のために使う

新任CLOのための実践ポイント：観点B 対話・外交について

Point

可視化されたデータを基に、社内・社外と対話を行う

社内対話

✓ 部門間をつなぐ・連携を促す

「物流の話」を物流部門だけの問題ではなく、全社の事業課題として扱い、「事業運営の話」にする。

調達・製造・営業に同じ資料を見せ、物流を欠品・売上・在庫・品質と絡めて議論する。

■ 各部門との共通資料

- ・現状の物流コスト構造
- ・リードタイム・在庫回転率
- ・欠品・遅延の発生率
- ・品質KPI（誤出荷・破損率）
- ・改善テーマ

■ 対話のポイント

調達：発注ロット・納品リードタイム・パレット化

製造：生産計画・出荷波動や荷姿の平準化、パレタイズに最適な商品規格の検討

営業：受注締め時刻、納品時間指定、返品処理ルール、リードタイム確保

情報：データ連携、API整備 等

■ 分科会の運営（月1回／各部門）

テーマに合わせた分科会の設定 等

社外対話

✓ 物流事業者・取引先・納品先と連携

委託先の物流事業者、発荷主、着荷主との継続的な対話のため、定例会を設定する

定例会では、改善指標を設定し、課題の早期発見・対応を目指す。

（例）

■ 物流事業者との定例会

- ・荷待ち／荷役等時間の分析
- ・バース運用の状況
- ・積載効率向上に向けた取組
- ・安全／品質の課題共有 等

■ 発荷主／着荷主との対話

- ・リードタイム
- ・納品時間の調整（時間分散）
- ・ユニットロード化の状況
- ・検品の効率化 等

外交

✓ 企業の枠を超え、同業他社・異業種と接点を作り、連携を加速させる

同業他社・異業種との交流を通じて、自社だけでは解決できない物流課題(共同化・標準化・平準化など)について意思決定者間の**関係性を強化し**、協業の成立条件と具体テーマを探索・形成する。

交流：単なる名刺交換ではなく、「一緒にできるテーマ」を探す活動
糸口：最初の一步（例：エリア・車建て・温度帯・波動・荷姿が合う相手を見つける）

外交：経営層同士で「やる前提」を作る

できるところから、一歩ずつ進めていきましょう

CLO取組事例集より抜粋

掲載URL：

https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/CLO_collection_of_cases.pdf

令和7年12月～令和8年1月に、有識者等の参加による「物流統括管理者(CLO)のあるべき姿に関するワークショップ」を開催し、今後の物流統括管理者(CLO)に期待される姿について検討を行い、提言としてとりまとめました。

■「物流統括管理者(Chief Logistics Officer)」とは

- 「経営戦略の視点から物流を統括管理し、物流全体の最適化を図ることで企業価値の向上と社会的課題の解決に貢献する人物」を、本提言における「物流統括管理者(CLO)」として定義。
- 物流統括管理者(CLO)は、法令上の職責を果たすことに加え、社会的課題への対応も含めて物流に関係する企業活動全体を改革することが期待される。

■ 法令における「物流統括管理者」の管理範囲

1. 中長期計画の作成、定期報告の作成、報告徴収への対応
2. トラックドライバーの負荷低減と輸送される物資のトラックへの過度の集中を是正するための事業運営方針の作成と事業管理体制の整備
3. トラック運送役務の持続可能な提供の確保に資する運転者の運送及び荷役等の効率化(以下「効率化」という。)のための開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理その他の貨物の運送又は受渡しに係る業務に係る各部門間の連携体制の構築及び効率化に関する従業員の意識の向上
4. 特定荷主が管理する施設における効率化に関する情報処理システムその他の設備の維持及び新設、改造又は撤去並びに物資の流通に係る器具、設備、データ等の標準化に関する計画の作成、実施及び評価
5. 効率化に向けた取引先その他の関係者との連携及び調整

※ 物流統括管理者の選任基準：特定荷主（特定連鎖化事業者）が行う事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者をもって充てる

■「物流統括管理者(CLO)」に期待される事項

①物資の流通の効率化に関する法律への対応

- ・中長期計画の作成、物流効率化の運営方針や管理体制の整備といった業務の統括管理 等

②物流全体の最適化

- ・物流の諸機能(輸送、保管、包装、荷役、流通加工、情報管理)の統合
- ・関係する社内各部門(開発、生産、流通、販売、調達、在庫管理など)、社外各企業(取引先、物流事業者、同業他社など)との連携・調整
- ・労働力確保、環境保全、防災・危機管理といった持続性確保 等

③物流を通じた企業価値の向上

- ・企業活動全体に関わる物流という視点からの、企業価値の向上や財務状況改善への寄与
- ・物流を通じたブランド価値の創出や顧客満足度の向上への貢献 等

④社会的課題への対応

- ・トラックドライバー不足への対応
- ・企業の社会的責任として、地球温暖化対策などの環境保全、安全対策をはじめとした社会的課題への適切な対応 等

■ 物流統括管理者 (CLO) に期待される役割、知識・知見、体制整備、社内外との連携、人材育成

期待される役割

- ① 物流全体の最適化に係る計画及び実行の統括管理 → **必須かつ最も重要な役割**
- ② 社内での連携・調整
- ③ 社外との連携・調整
- ④ ハード・ソフト両面における事業推進・調整
- ⑤ 体制構築・意識啓発・人材マネジメント 等



求められる知識・知見

- ・ 経営者視点での物流戦略構築・判断能力
 - ・ 社内外とのパートナーシップ構築能力
 - ・ 物流領域以外も含めた幅広い知識・知見
 - ・ 組織マネジメント・人材確保に必要な知識・知見
 - ・ グローバルサプライチェーンに関する知識・知見 等
- **企業経営全体を俯瞰した判断や調整を行う者であり、ゼネラリストとしての能力が強く求められる。**

キャリアパス・人材確保のイメージ

- ① 物流業務を中心としたスペシャリストとしてのキャリアパス
- ② 物流以外の関連業務を含むゼネラリストとしてのキャリアパス
- ③ 外部人材の登用

どのようなキャリアパスを選択するかは**各事業者の特性や経営方針、経営戦略等**によって適切に判断

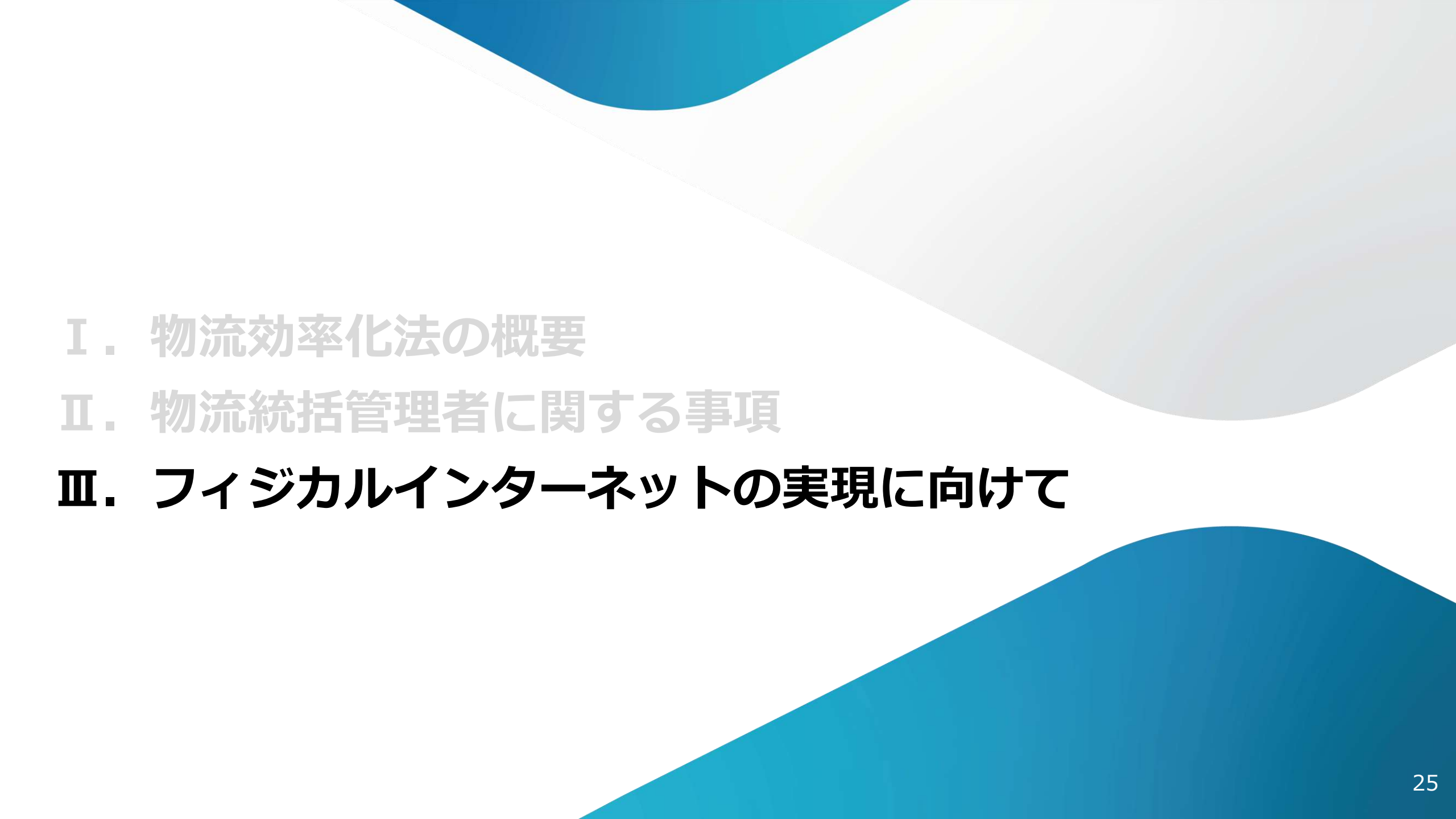
CLO人材の育成プロセス（例）

- ① 期待する役割等の設定
- ② 育成方針の設定
- ③ プログラムの実施、習得
- ④ 期待する役割等の発信
- ⑤ キャリアプランの設計・評価

人材育成においては、特に**外部の知識・経験**を取り込む観点から、**外部講師**や**外部プログラム**を積極的に活用

上記の役割や知識・知見について、**物流統括管理者(CLO)自身がすべてを備えている必要はなく**、必要な知識・知見は**チームとして補完**することが適切である。特に**以下のような人材や組織と連携**し、業務を推進することが求められる。

- 1 **各分野に精通した人材**（オペレーション、事業戦略・業務企画、関連技術（情報システムやデジタル化・DX等）、ガバナンス・コンプライアンス等の分野に精通した人材）による**チーム体制の構築**
- 2 **社内の各部門**（開発、生産、流通、販売、調達、マーケティング、システム・DX、財務、法務、人事等）との**連携**
- 3 **社外の関係者**（取引先、同業他社、3PL・物流事業者・情報系企業、異業種 等）との**連携**

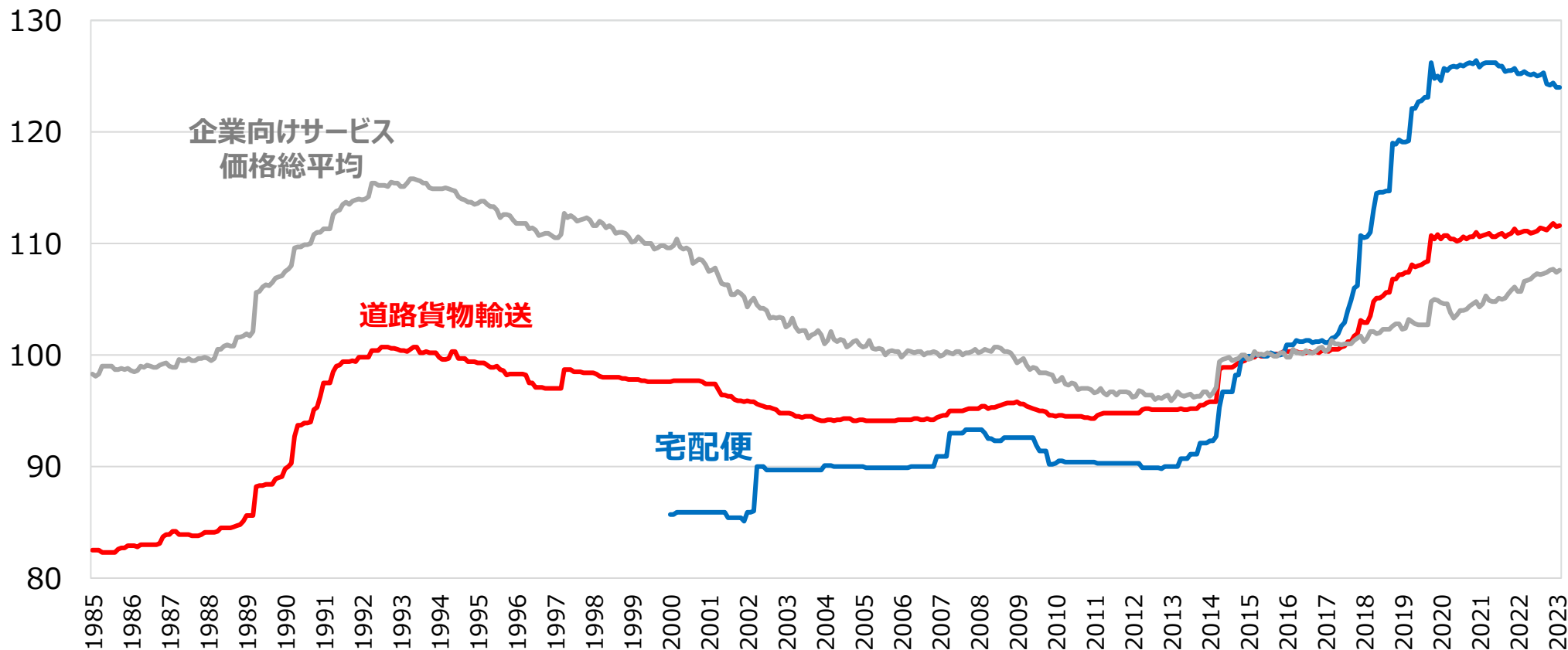
- 
- I. 物流効率化法の概要
 - II. 物流統括管理者に関する事項
 - III. フィジカルインターネットの実現に向けて**

物流コストインフレの発生

- 道路貨物輸送サービス価格は、2010年代後半にバブル期の水準を超え、過去最高を記録した（物流コストインフレ）。特に宅配便の価格の急騰が顕著。

サービス価格指数

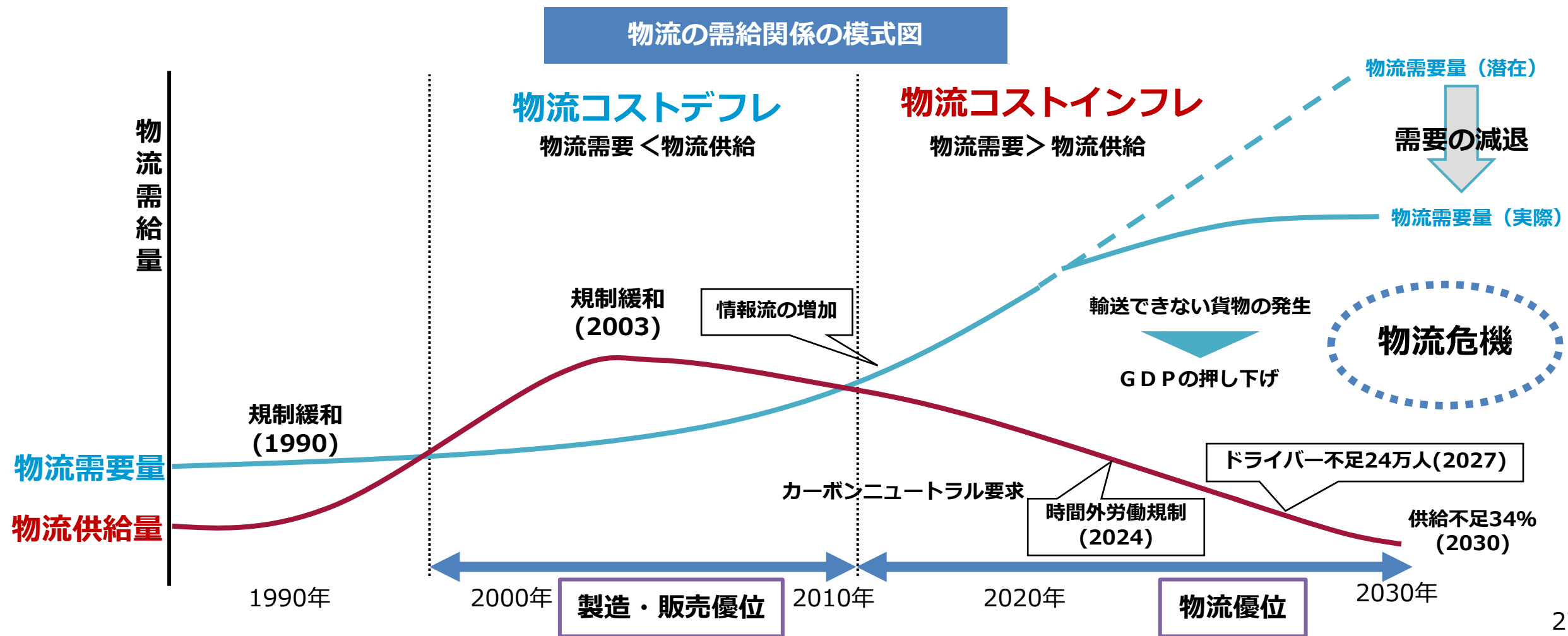
道路貨物輸送・宅配便のサービス価格指数の推移



出典：日本銀行「企業向けサービス価格指数（2015年基準）」より経済産業省作成 ※宅配便については2000年1月分から追加。

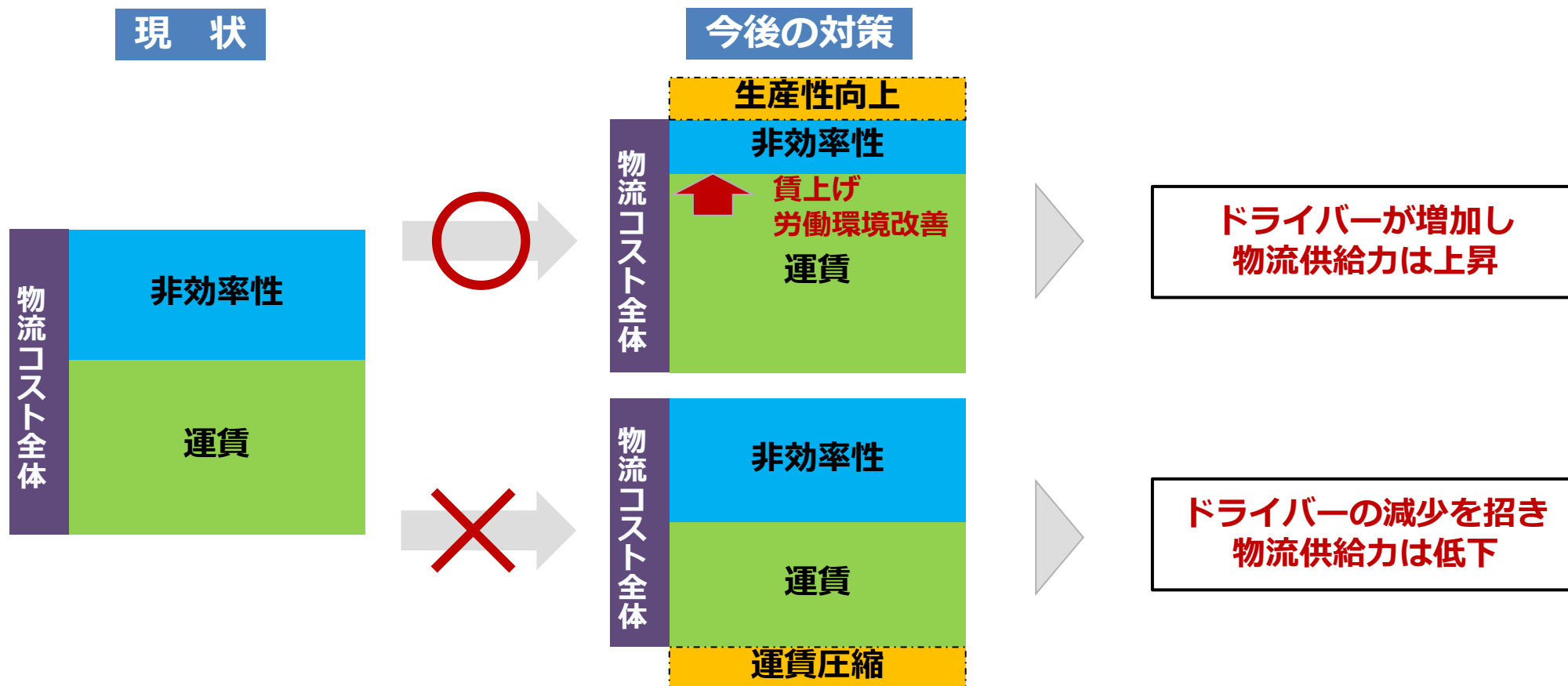
物流コストインフレの構造

- 物流コストインフレの構造を放置した場合、2030年時点で**7.5～10.2兆円の経済損失**が発生する可能性があり、物流コストインフレ時代には、物流の能力が産業競争力を左右するようになる。



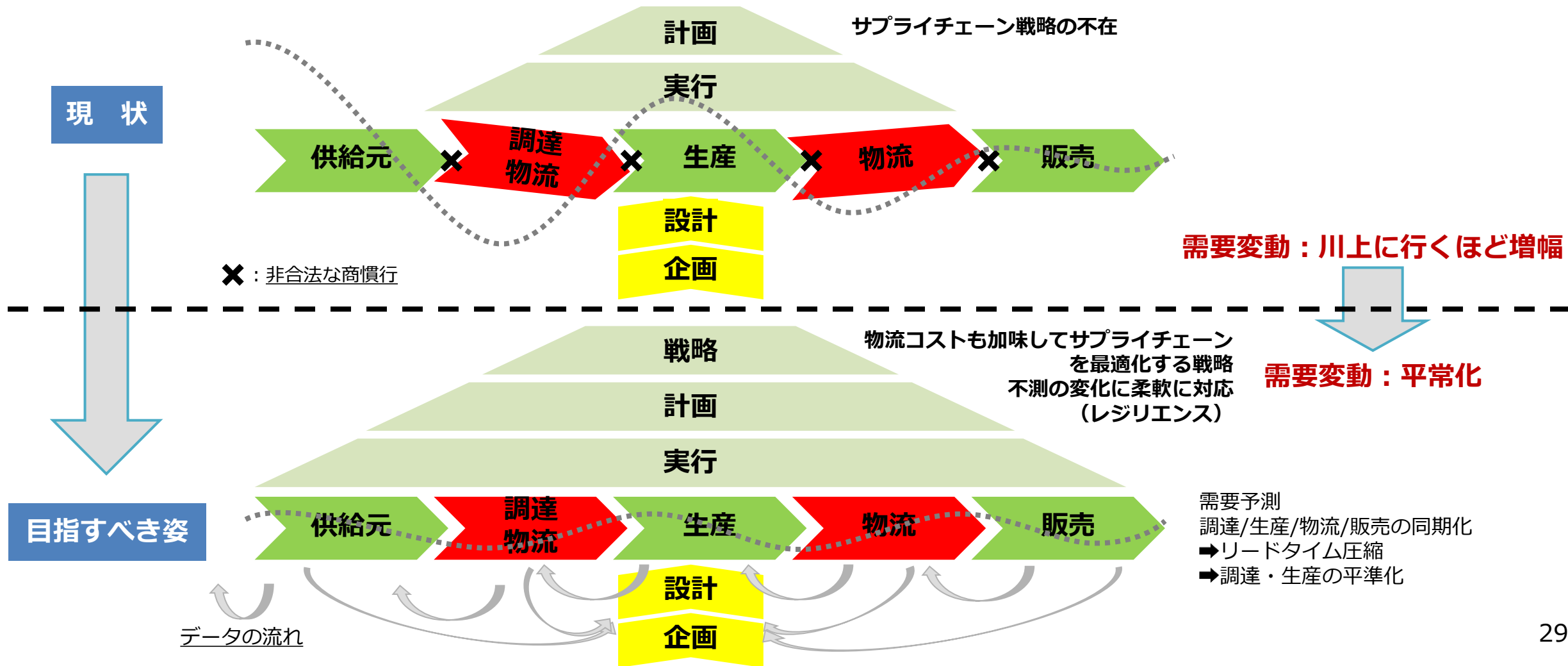
物流クライシス対策の基本的な考え方

- 2000年代までは、市場競争の激化により物流コストを抑制。その結果、労働環境の劣悪化によるドライバーの減少をまねき、物流供給力はかえって低下。
- 今後は物流の効率化の徹底により、物流コストを圧縮しつつ、労働環境の改善や賃上げによってドライバーの供給を増やすべき。



垂直領域【物流統合型サプライチェーン・マネジメント（SCM）】

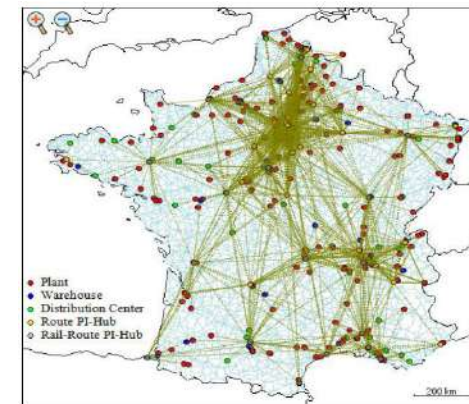
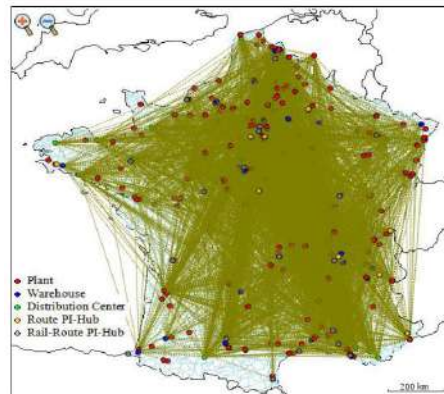
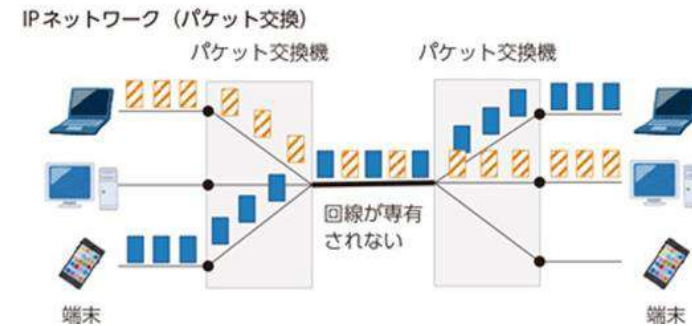
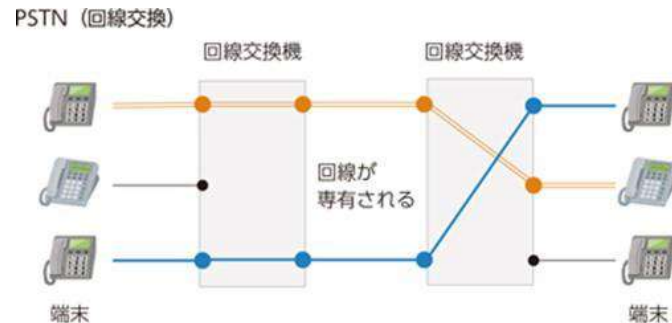
- 物流の能力が競争力を左右する時代において企業は、物流も統合したサプライチェーン・マネジメントを確立すべく、デジタル技術をフル活用し、経営を変革(DX)すべき。



フィジカルインターネット（次世代の物流システム）

- フィジカルインターネットとは、インターネット通信の考え方を、物流（フィジカル）に適用した新しい物流の仕組みとして、2010年頃に提案されて以降、国際的に研究が進められている。
- デジタル技術を駆使し、物資や倉庫、車両の空き情報等が見える化し、規格化された容器に詰められた貨物を、複数企業の物流資産（倉庫、トラック等）をシェアしたネットワークで輸送するという共同輸配送システム。

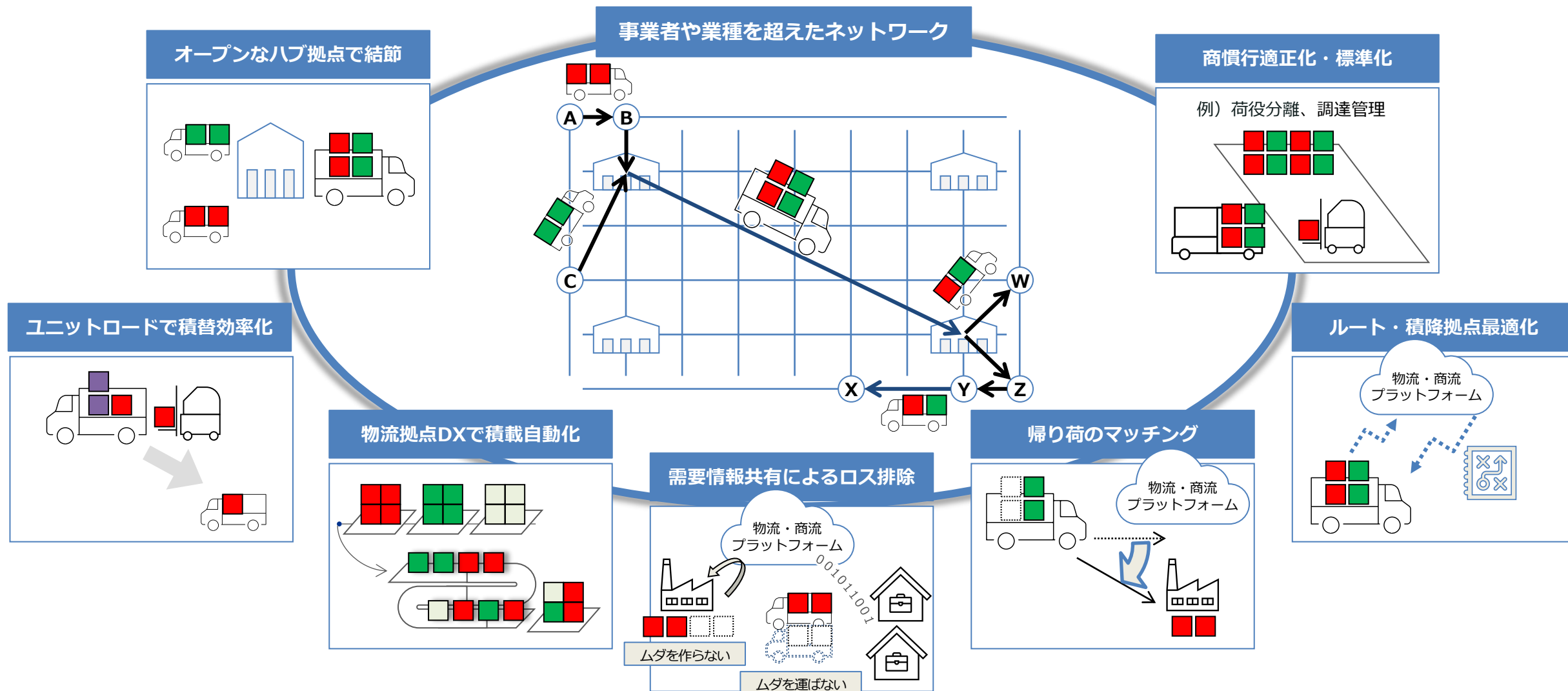
（インターネット通信）
デジタルインターネット
（物流）
フィジカルインターネット



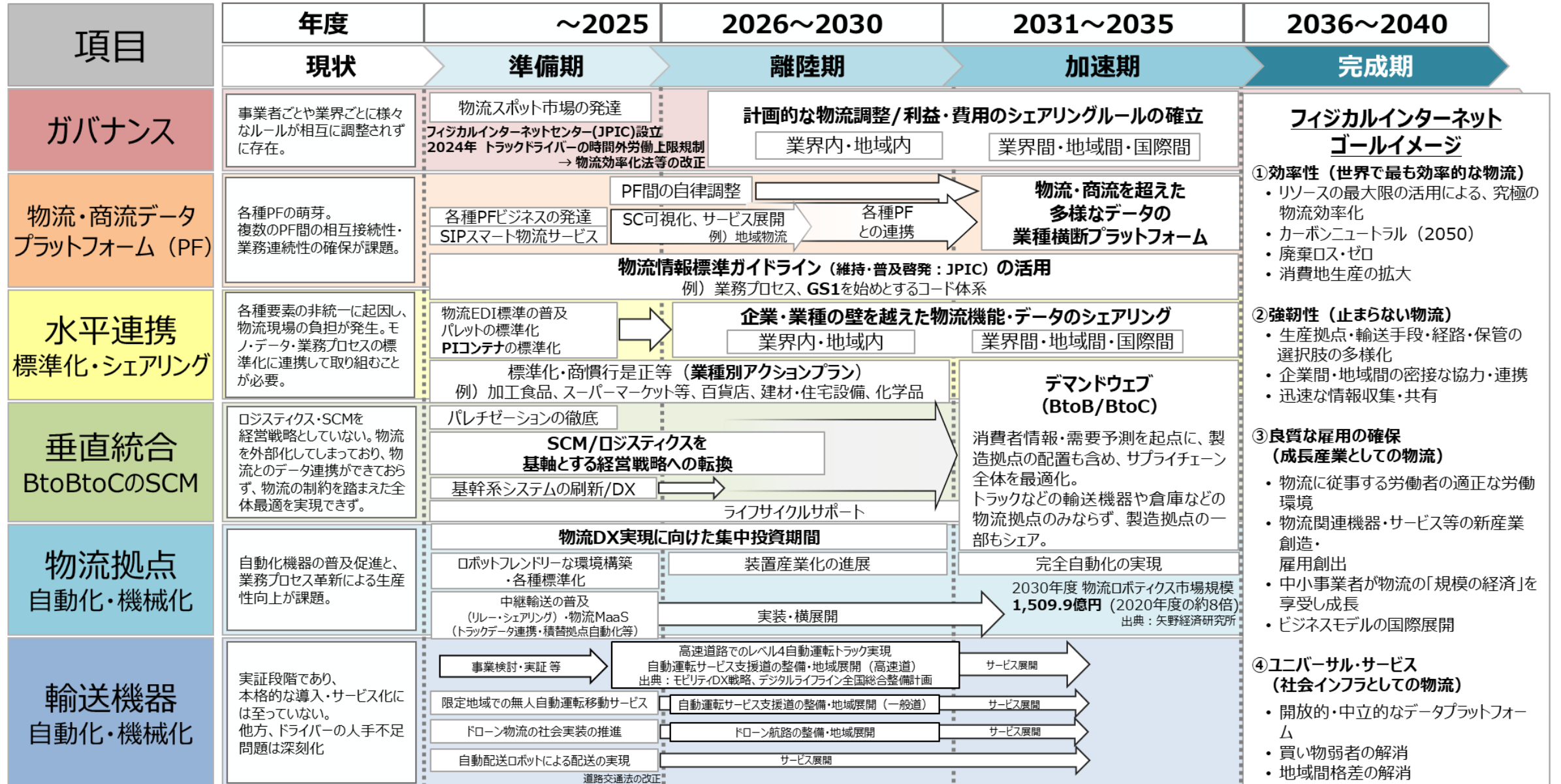
※輸送距離が約2割減

フィジカルインターネット実現イメージ

- 「オープンで積替効率の高いハブ拠点」、「荷主・物流事業者のオペレーション標準化・商慣行適正化」、「事業者横断で輸送をオーケストレーションするプラットフォーム」が、事業者や業種分野を超えたネットワークとともに実現する。

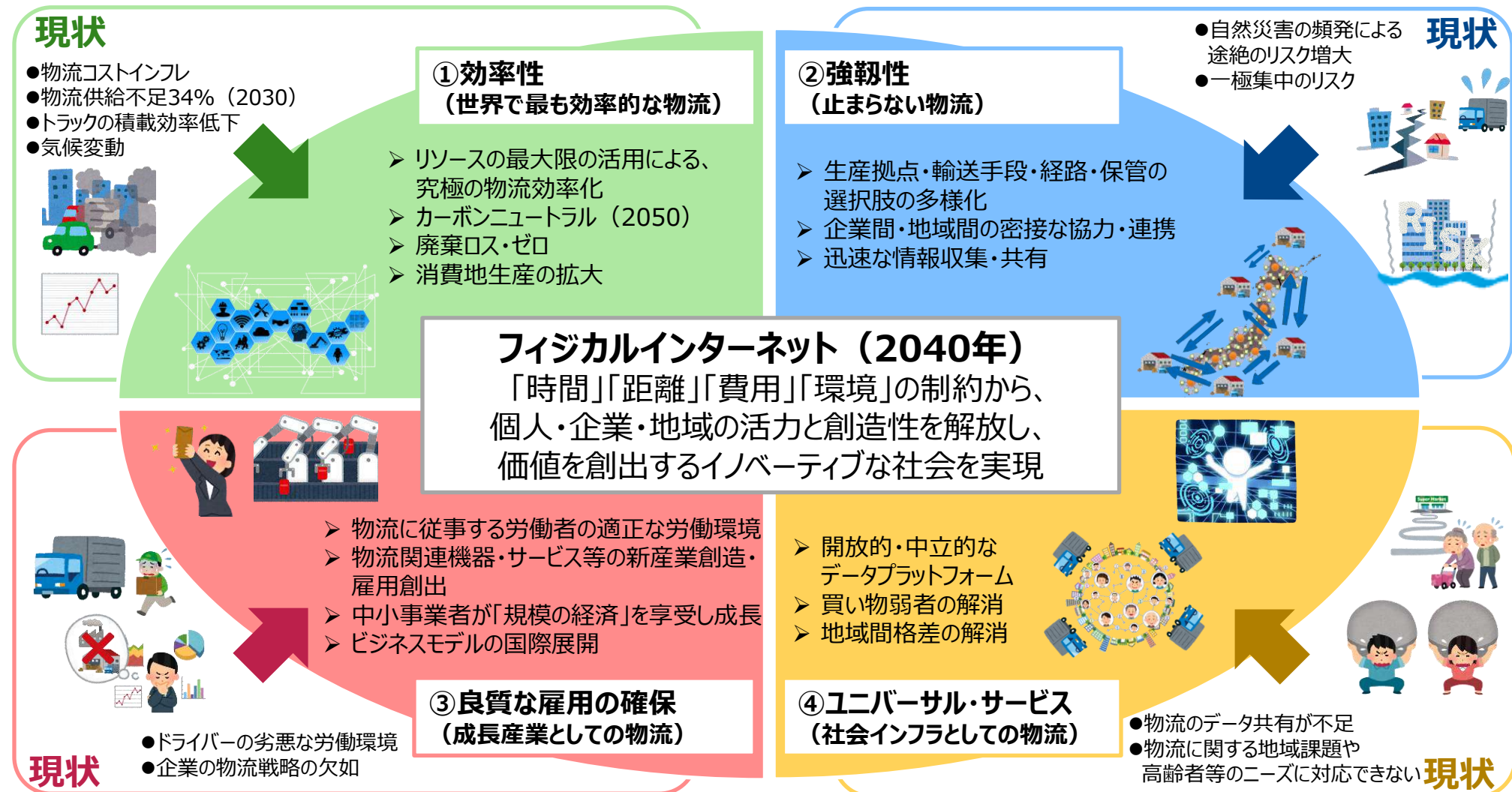


フィジカルインターネット・ロードマップ



フィジカルインターネット実現イメージ <実現する社会>

- フィジカルインターネットにより、「時間」「距離」「費用」「環境」の制約から、個人・企業・地域の活力と創造性を解放し、価値を創出するイノベーティブな社会を実現。2040年に11.9～17.8兆円の経済効果をもたらす試算。



フィジカルインターネット実現会議について

- 経済産業省及び国土交通省の連携により、我が国で2040年までにフィジカルインターネットを実現するべく、フィジカルインターネット実現会議を開催（令和3年10月～）。
- 令和4年3月に「フィジカルインターネット・ロードマップ」を策定・公表（政府レベルのロードマップとしては世界初）。令和8年度、ロードマップの一部改訂を検討。

2026年度フィジカルインターネット実現会議

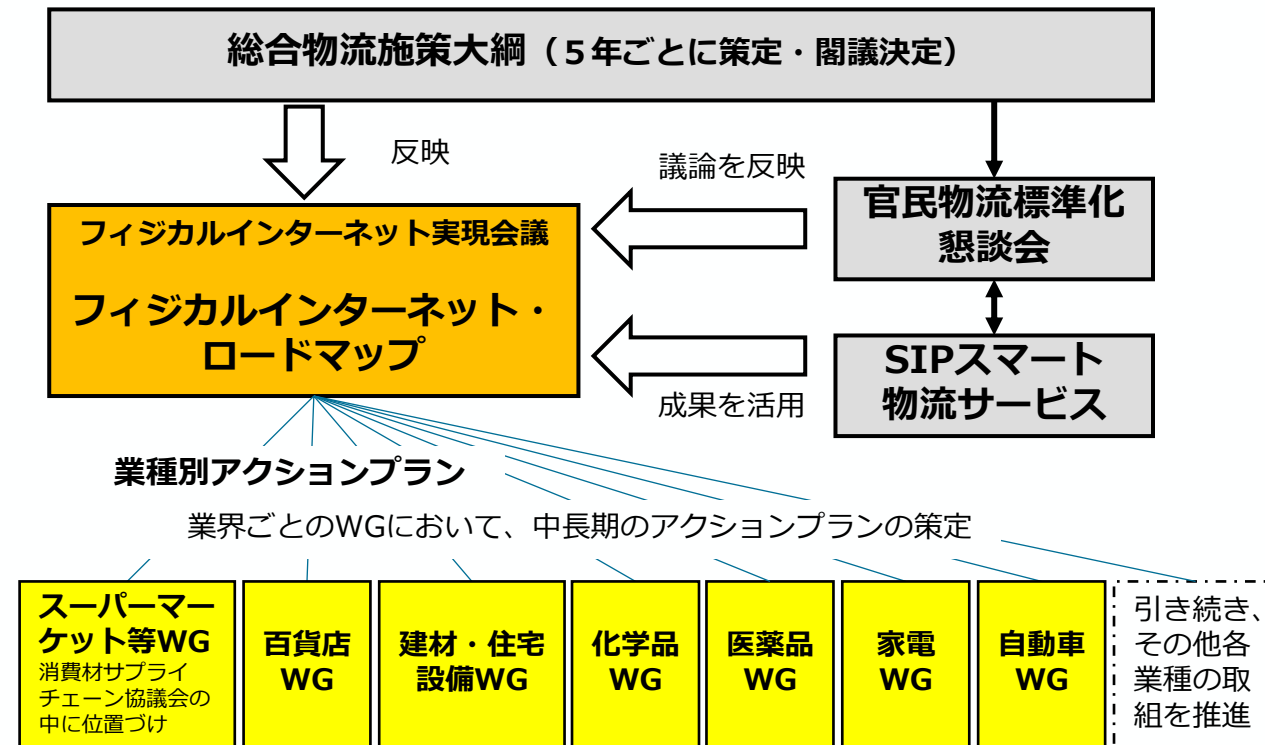
<構成委員> ※敬称略・五十音順

岩崎 仁彦	一般財団法人流通システム開発センター(GS1) イノベーション推進部 部長 小
野塚 征志	株式会社ローランド・ベルガー パートナー
加藤 弘貴	公益財団法人流通経済研究所 専務理事
河合 亜矢子	学習院大学 経済学部 教授
陣上 伸二	一般社団法人日本倉庫協会 常務理事
土屋 知省	一般社団法人日本冷蔵倉庫協会 理事長
西岡 靖之	法政大学 デザイン工学部 教授
西成 活裕	東京大学 先端科学技術研究センター 教授
根本 聡	日本物流団体連合会 事務局長
橋本 雅隆	明治大学 グローバル・ビジネス研究科 専任教授
羽生 明央	日本商工会議所 地域振興部長
藤野 直明	株式会社野村総合研究所 産業 I T イノベーション事業本部 主席研究員
北條 英	公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 理事
三村 偉一郎	公益社団法人全日本トラック協会 物流政策委員会 副委員長
宮崎 喜久代	公益社団法人経済同友会 執行役
村上 富美	株式会社日経 B P 日経ビジネス編集部 シニアエディター
森 隆行	一般社団法人フィジカルインターネットセンター 理事長
吉本 一穂	早稲田大学 名誉教授
脇坂 大介	一般社団法人日本経済団体連合会 産業政策本部 統括主幹

<事務局>

経済産業省	商務・サービスグループ 物流企画室
国土交通省	物流・自動車局 物流政策課

検討・実施体制



※2025年6月に家電WG、2026年7月に自動車WGを新設
※JPICが各WGにオブザーバー参加して横串を刺す

フィジカルインターネットに向けた取組の進展 <業界>

- フィジカルインターネット・ロードマップに基づき、業界別ワーキンググループを設置。スーパーマーケット等WG、百貨店WG、建材・住宅設備WGは2030年に向けたアクションプランを策定、標準化やルール化等の議論を進めている。
- 2023年度に化学品WG、2024年度に医薬品WGでアクションプランの策定を行った。
- 2025年6月に家電WGを新設。

■フィジカルインターネット実現会議 ※フィジカルインターネット・ロードマップの目標年次は2040年 業界別アクションプラン：目標年次2030年

スーパーマーケット等WG
(加工食品・日用雑貨)

百貨店WG

建材・住宅設備WG

化学品WG

医薬品WG

製配販WGで検討・実証

(アクションプランでとりまとめられた特に優先的な取組項目について、4つのWGを立ち上げ、検討を開始)

・具体的には、物流に必要な商品マスタや物流資材の標準化、メニュープライシング導入等について議論を実施

・今後、標準化の方向性が合意された各項目の実際の活用方法等について議論、検証予定

業界参加WGで検討・実証

・紙伝票の電子化に向けて、受発注に係る伝票の標準化やEDIの刷新等について課題等の調査・議論を実施

・百貨店、取引先事業者、物流事業者がクラウド上のプラットフォームで連携。百貨店と取引先事業者の受発注データを、物流事業者の物流効率化等に活用する仕組みの構築と効果を検証予定

各TFで調査・検討

・2024年3月に作成した「建材・設備物流における納品条件適正化に向けたガイドライン」の周知を実施。

・垂直統合・水平連携の実現に向け、パレット等容器の標準化や、サプライチェーン全体のデータ連携基盤を構築することを目的に、標準コードの要否・実現方法について調査・議論を実施。

各分科会での対策検討

・化学品は、製品特性や輸送方法・条件が多岐にわたることから、それぞれの状況も踏まえたきめ細やかな対策が必要

・現状の物流課題についてアンケートを実施し、明らかになった課題（商慣行改革・共同物流・DX等）ごとに分科会を設置。各分科会における2030年までのアクションプランを策定

アクションプラン策定

・医薬品業界特有の課題として、輸送リードタイムの短さ、配送コストの価格転嫁の難しさ、厳密な納品ルールによる配送コストの増大などがある

・上記特有の課題を勘案しながら、生産物流・販売物流、卸物流とそれぞれの配送段階における課題を分析。2035年までのアクションプラン策定

(参考) グリーン物流パートナーシップ優良事業の募集について

- 経済産業省、国土交通省では、物流分野における環境負荷低減、物流の生産性向上等持続可能な物流体系の構築に関し、特に顕著な功績のあった事業者を表彰。
- 荷主・物流事業者など複数の事業者における取組を募集対象としており、毎年度6月に公募を開始し、12月に表彰を実施しているため、複数事業者にて物流の効率化に取り組んでいる事業者は応募をご検討ください。

<応募資格>

荷主・物流事業者など複数事業者、団体間のパートナーシップにより実施される物流の改善方策を通じ、CO2排出量削減等の環境負荷低減、物流DXや物流標準化の推進等による持続可能な物流体系の構築を実現した取組（1か月以上の実績があるもの）を行った事業者（中小企業含む）を対象とする。

【令和7年度優良事業者表彰での大臣表彰の様子】

<応募期間>

令和8年6月19日（金）～8月18日（火）

<表彰内容>

■大賞

- ✓ 経済産業大臣表彰
- ✓ 国土交通大臣表彰

他と比べて著しく顕著な功績のあった事業者

■優秀賞（局長級表彰）

- ✓ 【経済産業省枠】最大3件表彰
- ✓ 【国土交通省枠】最大3件表彰

環境負荷低減に資する効果及び
総合物流施策大綱の5つの柱に鑑みて、
特に優れた取組を実施した事業者

■特別賞

- ✓ グリーン物流パートナーシップ会議特別賞
※経産省枠、国土交通省枠それぞれ選定

大賞・優秀賞に準じる取組、特定の審査項目で突出した功績や際立った特色があると認められた取組等を実施した事業者

経済産業省



メーカーと卸売業のコラボレーションと段積みマテハンを活用したチルド配送効率化
江崎グリコ(株) 他3社

国土交通省



北海道における宅配拠点と物流DXを活用したドラッグストア店舗納品の効率化
鈴与(株) 他10社

<HP・問い合わせ先>

○代表申請者が**荷主事業者**である取組

経済産業省 商務・サービスグループ 物流企画室 電話:03-3501-0092

○代表申請者が**物流事業者**である取組

国土交通省 物流・自動車局 物流政策課 電話:03-5253-8799

※詳細はグリーン物流パートナーシップ会議ホームページをご参照ください
(www.greenpartnership.jp)

ご清聴、ありがとうございました。