

持続可能な物流に向けた効率化のあり方について

2026年1月27日

流通経済大学 流通情報学部 教授
株式会社NX総合研究所 顧問
大島 弘明

持続可能な物流の再構築に向けた環境変化等

「運べない」が生じたら、荷主・社会・経済に多大な影響が

持続可能な物流の実現へ向けて最大の課題は『**労働力確保**』では

労働条件の改善が必須／荷主の理解と協力が必要／法規制を強化

物流現場の労働環境改善／物流効率化／適正運賃の負担

改正物流効率化法

●全荷主等の**努力義務**

- ①荷待ち時間の短縮
- ②荷役等時間の短縮
- ③積載効率の向上等

●荷主の特定事業者の**義務**

- ④中長期計画の提出**義務**
- ⑤中長期計画の定期報告**義務**
- ⑥物流統括管理(CLO)の選任**義務**(①～⑤の実施)

貨物自動車運送事業法

●**真荷主と運送事業者間**での運送契約の締結時の相互書面交付**義務**

- 違法な白トラに係る荷主等の取締(罰則規定)
- 適正原価の遵守義務(適正原価を払わない荷主には是正指導)

取適法

●**運送委託**の対象取引への追加

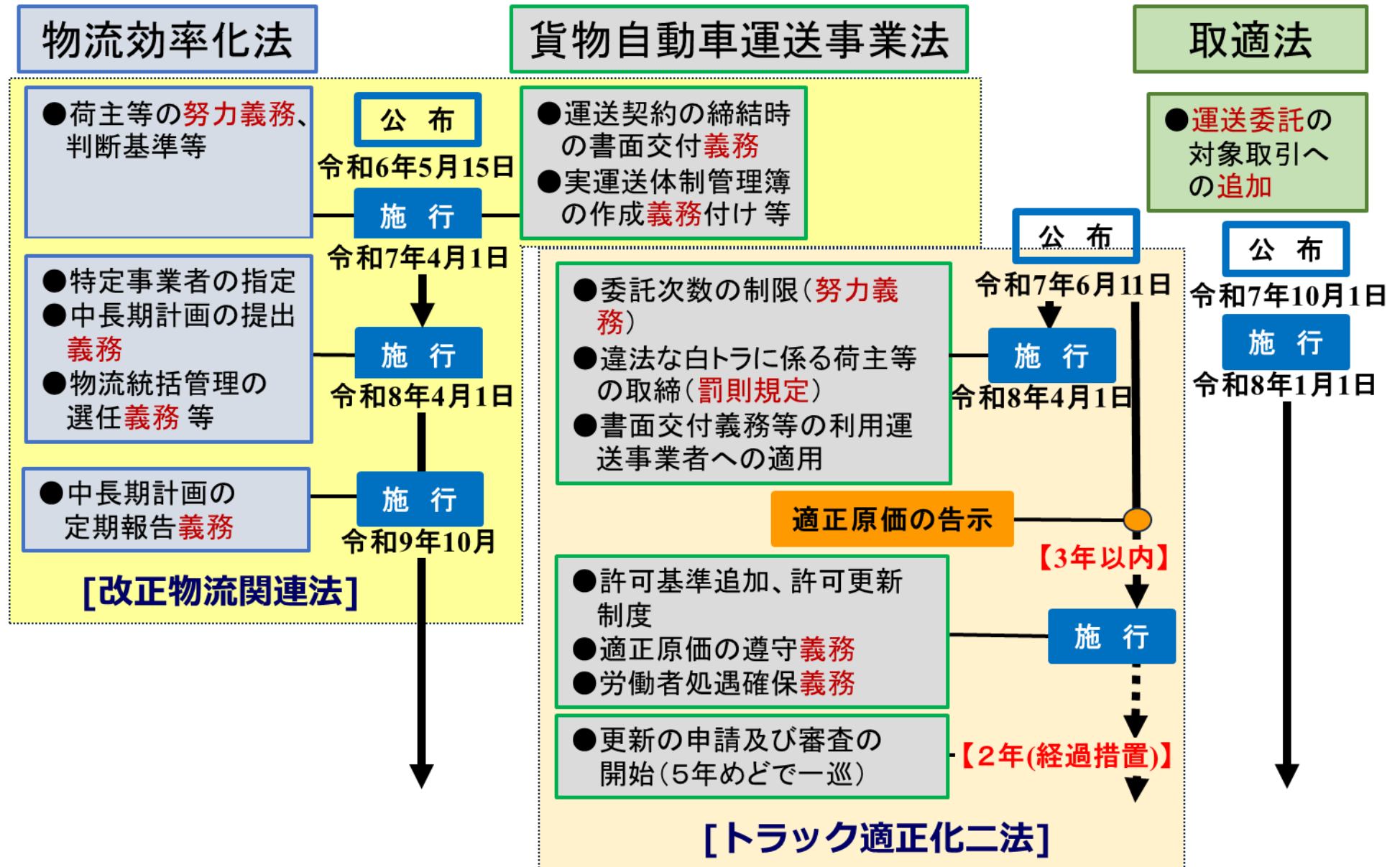
■**義務**

- ・発注書の交付
- ・取引に関する書類等の作成・保存
- ・支払期日
- ・遅延利息の支払

■**禁止行為**

- 受領拒否／支払遅延／減額／返品／買ったとき／購入・利用強制

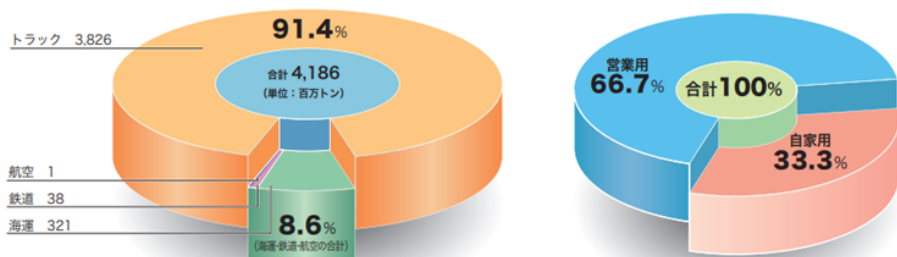
物流効率化法・貨物自動車運送事業法・取適法の改正とスケジュール



改正物流関連法の経緯と概要

●国内貨物輸送の6割を担う営業用トラック輸送の持続的成長が必要

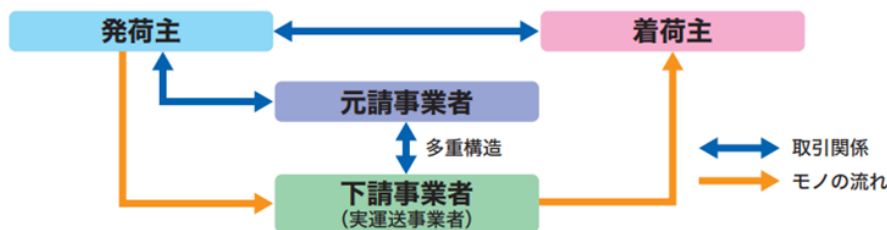
輸送機関別分担率とトラック輸送の分担率（トンベース）：令和4年度



●ドライバー不足問題への対応には、働き方改革により、他産業並みの労働時間と賃金水準など労働条件の改善が不可欠

●物流現場での働き方改革には、物流の取引条件の見直しが必要

物流の各プロセス（取引関係・モノの流れ）における課題



出所：経済産業省、農林水産省、国土交通省「持続可能な物流の実現に向けた検討会 最終取りまとめ」

■物流関連法の改正により、全ての荷主と物流事業者に物流効率化への対応を義務化

流通業務効率化促進法

荷主・物流事業者に対する規制的措置

取り組むべき措置	効果(KPI)
荷待ち時間の短縮	年間ドライバー1人当たり
荷役等時間の短縮	125時間
積載効率の向上等	16%向上

貨物自動車運送事業法

トラック事業者の取引に関する規制的措置

- 運送契約の締結時に、**書面交付**を義務付け
- **実運送体制管理簿**の作成と**下請情報の通知**を義務付け
- **健全化措置の努力義務化**とあわせて、**運送利用管理規程**の作成・運送利用管理者の選任を義務付け

<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、新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

貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律

貨物自動車運送事業の適正化のための体制の整備等の推進に関する法律

概要

- ドライバーの担い手不足により、何もしなければ2030年には輸送能力が34%不足
- 物流は国民生活及び経済活動の基盤であり、エッセンシャルワーカーであるトラックドライバーの経済的社会的地位の向上等により、我が国の物流の持続可能性の確保及び国民経済の健全な発展を図るため、トラックドライバーの適切な賃金の確保とトラック運送業界の質の向上等を目的として、貨物自動車運送事業法を改正するとともに、それを担保するための新法を制定。（令和7年6月4日成立、6月11日公布）

貨物自動車運送事業法の一部改正（令和7年法律第60号）

1. 許可の更新制度の導入

トラック運送事業の許可について、5年ごとの更新制を導入

2. 「適正原価」を下回る運賃及び料金の制限

トラック運送事業者は、自ら貨物を運ぶときや、他の事業者へ運送を委託するときは、国土交通大臣が定める「適正原価」を継続して下回らないことを確保

(※) 貨物利用運送事業者についても同様に規制

(※) 適正原価を支払わない荷主については、違反原因行為に該当するものとして是正指導を実施

(※) 標準的運賃については廃止

3. 委託次数の制限

トラック運送事業者及び貨物利用運送事業者は、元請として運送を引き受ける場合、再委託の回数を二回以内に制限するよう努力義務化

4. 違法な「白トラ」に係る荷主等の取締り

許可や届出なく有償で運送行為を行うトラック（いわゆる「白トラ」）の利用を禁止（罰則付）
荷主等に対しては是正指導も実施

貨物自動車運送事業の適正化のための体制の整備等の推進に関する法律（令和7年法律第61号）

1. 基本方針の策定

(1) 体制の整備

①許可の更新事務及び②事業適正化支援等を適切・効率的に実施できるように独立行政法人に行わせる等必要な体制を整備

(2) 財源の確保等

上記業務の実施に必要な費用を確保できるよう、(1)①について更新手数料等によるほか、(1)②について広く社会で支える観点から財源措置を検討

2. 法制上の措置等

政府は基本方針に基づき、必要な法制上の措置等を本法律の施行後3年以内を目途として講じる

3. 物流政策推進会議

政府は、物流に関する施策の総合的かつ集中的な推進を図るため、物流政策推進会議を設置

推進会議の下に、連絡調整を行うための関係者会議を設置

担保

取適法(改正下請法)における特定運送委託の追加①

特定運送委託① [第2条第5項] 【改正】

改正理由

- **発荷主から元請運送事業者への委託は、本法の対象外**（独占禁止法の物流特殊指定で対応）である。
- 立場の弱い物流事業者が、荷役や荷待ちを無償で行わされているなど、**荷主・物流事業者間の問題（荷役・荷待ち）**が顕在化している。

改正内容

- ◆ **発荷主が運送事業者に対して物品の運送を委託する取引を、本法の対象となる新たな類型として追加し、機動的に対応できるようにする。**

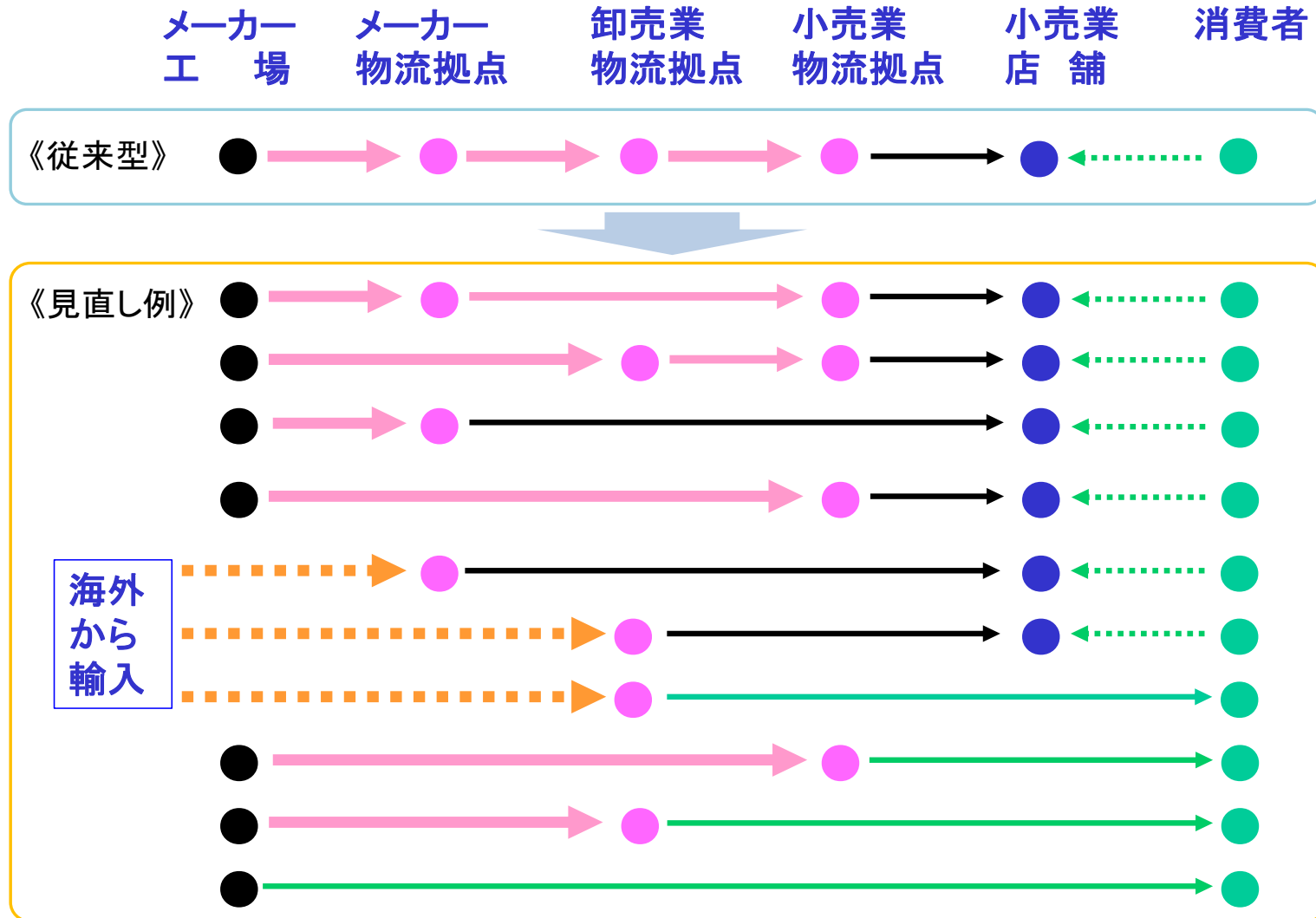
改正法

現行の「物品の運送の再委託」に加えて「物品の運送の委託」を新たな規制対象に追加



サプライチェーンの効率化の考え方

- 「個別最適」から「全体最適≒サプライチェーンの最適化」へ
- 足元の物流コストの単価アップをサプライチェーンの効率化で吸収を



輸送の効率化・生産性向上のメニュー例

- 物流改善≒輸送の効率化・生産性向上に向けて、下記に代表されるような対策（メニュー）の実施が必要。

荷待ち時間の改善・削減	<ul style="list-style-type: none">● 入出庫作業の迅速化・効率化（発着とも）● 生産遅れ・出荷遅れの見直し● 時間指定の変更、弾力化、適正化（発着とも）● 予約受付システム（バース予約調整システム）の導入 等
手荷役・付帯作業の改善・削減	<ul style="list-style-type: none">● 一貫パレチゼーションの導入● ロボット化/自動バンニング・デバンニング機器の導入● パレット単位での取引 等
輸送システムの見直し・変更	<ul style="list-style-type: none">● 車両の大型化（トレーラ化、ダブル連結トラック）● モーダルシフト、中継輸送等● 積載率の向上（共同配送、往復実車へのマッチングシステム等）● リードタイムの変更・延長● 自動隊列走行、自動運転トラック 等
適正な運賃・料金の負担	<ul style="list-style-type: none">● 運賃・料金契約の書面化／適正な運賃・料金の負担● 運賃以外に発生する料金の適正負担（待機料、荷役料、付帯作業料、高速道路料金 等）

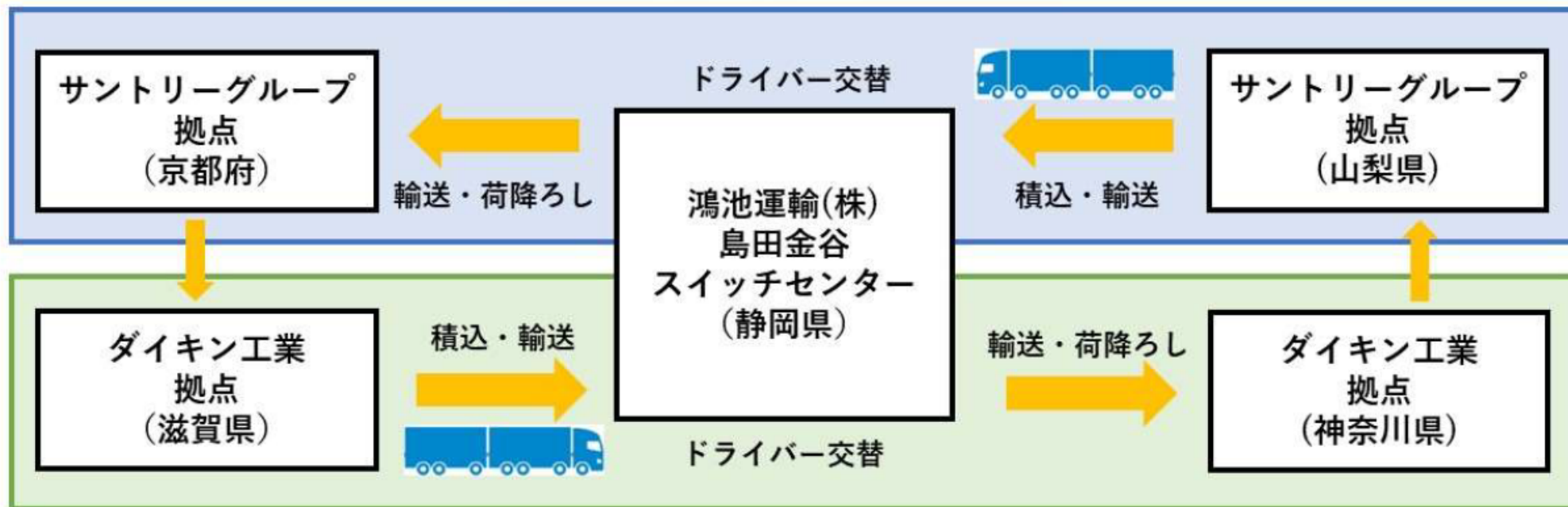
運送事業者・発荷主・着荷主の相互協力

物流の標準化／DXの導入・推進

共同輸送／ダブル連結トラック 導入事例①

サントリー・ダイキン製品の往復輸送

サントリーグループの貨物輸送
(関東圏→関西圏)



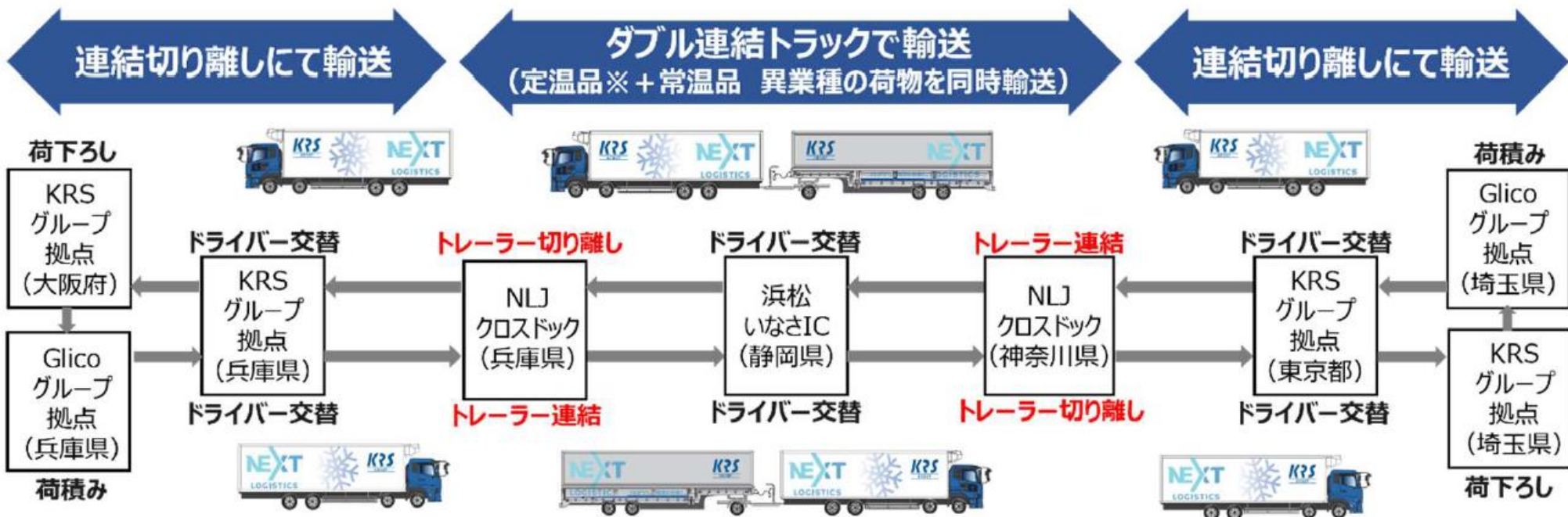
ダイキングループの貨物輸送
(関西圏→関東圏)



出所: サントリーホールディングスホームページ

共同輸送／ダブル連結トラック 導入事例①

江崎グリコの菓子と異業種の荷物を同時輸送



※定温品の温度20℃±2℃



出所：江崎グリコホームページ

中継輸送による労働負荷の軽減事例

● 中継輸送の実施

【実施前】

1日目	西府エリア営業所発着 夜、荷積み、西府出発	神戸エリア営業所発着 夜、荷積み、神戸出発
2日目	朝、神戸到着、荷卸し (休息期間) 夜、荷積み、神戸出発	朝、西府到着、荷卸し (休息期間) 夜、荷積み、西府出発
3日目	朝、西府到着、荷卸し	朝、神戸到着、荷卸し



【実施後】

1日目	西府エリア営業所発着 夜、荷積み、西府出発	神戸エリア営業所発着 夜、荷積み、神戸出発
2日目	未明、浜松トラックステーションにてドッキング 朝、西府到着、荷卸し	朝、神戸到着、荷卸し



【ドッキング風景】

出所:「荷主と運送事業者の協力による取引条件と長時間労働の改善に向けたガイドライン 事例集」
「トラック運転者労働条件改善事業報告書」平成30年3月、(株)日通総合研究所(厚労省委託事業)

荷主間の協力による共同輸送による積載率向上事例

取組主体

味の素:大手食品メーカー
他複数者

スキーム

F-LINEプロジェクト活動

前行程

幹線共同化

幹線運転士の負担軽減
各社拠点間移動の効率化

中心行程

共同配送

保管・配送の効率化

北海道共配

後行程

製配販連携取組

モノの動きの整流化
(運転士の負担軽減)

モノの動きの整流化をサプライチェーンおよび食品業界全体に波及させる

産業界全体
国土交通省・経済産業省(連携協議会)

荷主・業界団体
他業種との連携

持続可能な物流環境の構築

出所:「トラック運送における生産性向上方策に関する手引き」国土交通省自動車局貨物課(平成29年3月)

注:F-LINE(株)は、2019年4月に食品メーカー5社、味の素(株)、ハウス食品グループ本社(株)、カゴメ(株)、(株)日清製粉ウェルナ、日清オイリオグループ(株)の出資により、味の素物流(株)、カゴメ物流サービス(株)、ハウス物流サービス(株)(事業の一部)の物流事業を統合して誕生した会社

最近の物流への取り組み事例①

分類	企業名等	概要
共同化	三菱食品 PALTAC	<p>三菱食品(食品業界)とPALTAC(日用品業界)と物流で協働取り組みを始動。協業テーマは、「既存物流拠点の活用＝両社既存拠点の空きキャパシティ有効活用」、「共同配送の推進＝配送車両の空積・空車の共同配送による配送効率化」、「共同物流センターの検討＝新しいサプライチェーンモデルや最適な倉庫管理システムの検討」、「物流DXの共同研究＝データ連携基盤構築、将来のマテハン設備・システムの共同研究」。(2025年1月)</p>
	ニトリ エディオン	<p>ニトリグループの物流部門を担うホームロジスティクスとエディオンが、両社の物流効率を上げようと、神奈川県川崎市から仙台市への幹線輸送で共同配送の取り組みを始めた。 ニトリグループとエディオンはこれまで、資本業務提携の一環で商品の共同開発など行ってきた。家具・家電の共同配送でさらに協業を進める。(2025年2月)</p>
	伊藤園 日清シスコ	<p>群馬県～宮城県間の重軽量貨物混載による共同輸送を開始。 重量貨物で2段積みができない伊藤園の飲料を、1段積みした際の上部空きスペースに軽量貨物である日清シスコのシリアルを積むことで、荷台の容積を隙間なく積載して共同輸送。 協業混載を行う際は、積み下ろし箇所が増えるため、日清シスコの工場から伊藤園の出荷倉庫へシリアルを移動して積み地を1か所に集約。 個別輸送していた従来の方法に比べて積載率が向上、トラックの使用台数が削減。(2025年10月)</p>

最近の物流への取り組み事例②

分類	企業名等	概要
共同化	YKK AP 大王製紙 北陸コカ・コーラ ボトリング	異業種3社で商品輸送の効率化に向けた共同輸送を8月に開始。 これまで各社の工場から仕向地まで、輸送は往路のみ実車、復路は空車の「片荷輸送」で運行していたが、大王製紙の物流グループ会社であるダイオーロジスティクスが各社の輸送を一括で行い、 各社の輸送拠点をつなぐ運行ルートにしたことで空車での輸送距離を縮め、実車率を向上させた。 (2025年9月)
共同化・ 車両の大型化	ブルボン 岩塚製菓 京葉流通倉庫 大東実業 朝日物流	新潟県に生産拠点を持つ 菓子メーカー2社が、25mダブル連結トラックで関東に向けて製品を共同輸送し、関東からは異業種の貨物を混載・共同輸送 することで、「CO2排出量40%削減」「ドライバー稼働を約半数に削減」などの効果が見込まれるとしている。1週間に1・5往復程度の本格運行に移行した。(2025年8月)
モーダル コンビネーション	食品メーカー6社と F-LINE	北海道地区共同配送拠点(札幌市)から帯広中継拠点(帯広市)までの中距離幹線トラック輸送を鉄道輸送へシフトし、中継拠点から納品先への近距離配送は柔軟な対応が可能なトラックを利用する、 「モーダルコンビネーション」の実用性を総合的に評価するためのトライアル輸送。(2025年9月)
賞味期限の 変更・延長	キューピー	物流効率化へマヨネーズの賞味期限「年月表示」に変更、賞味期間も延長。 (2025年5月)

物流革新に向けたキーワード

人に優しい物流＝働き方改革 → やればできる！

『輸送力(ドライバー)確保に向けた労働環境・条件の改善』

『限られた輸送力で対応するための物流効率化』

荷主・産業側・消費者の対応

- 物流に対する理解を深める！
- 「選ばれる荷主企業」という理解を！
- 発荷主・着荷主の間で取引条件見直しを！(取引条件≒物流条件)
- 企業活動における「物流」のプライオリティーの格上げを！



物流事業者の対応

- 荷主企業への正しい主張＝荷主への提案！
- 現場の“見える化”が必要！（時間管理・原価計算）
- 労働時間が短縮しても賃金が減らない仕組み・体制づくり！
- マッチングがキーワード！（積載率向上(日帰りも)・共同配送等）

適切な契約／デジタル化／DX推進／AI活用／標準化 等々

法規制の改正等によりバックアップ → 今がチャンス！

ご清聴ありがとうございました。

ご質問・ご感想は

流通経済大学／NX総合研究所 大島 弘明 まで

【プロフィール】

1964年生まれ、東京都出身

1988年 日本大学理工学部卒、(株)日通総合研究所入社

2018年 取締役

2022年 (株)NX総合研究所に社名変更

2023年 常務取締役

2024年 流通経済大学 流通情報学部 教授
(株)NX総合研究所 顧問

主にトラック運送事業の変化や労働・安全問題、
物流効率化対策などの調査研究に従事

主な著書

「ドライバー不足に挑む！」(単著)

「令和版 物流ガイドブック」(共著)

「都市の物流マネジメント」(共著)

「現代の大都市物流」(共著)



ドライバー不足に挑む！

日通総合研究所
大島弘明 著

輸送経済新聞社