

物流連セミナー

～物流革新への 取組みと今後の展開～

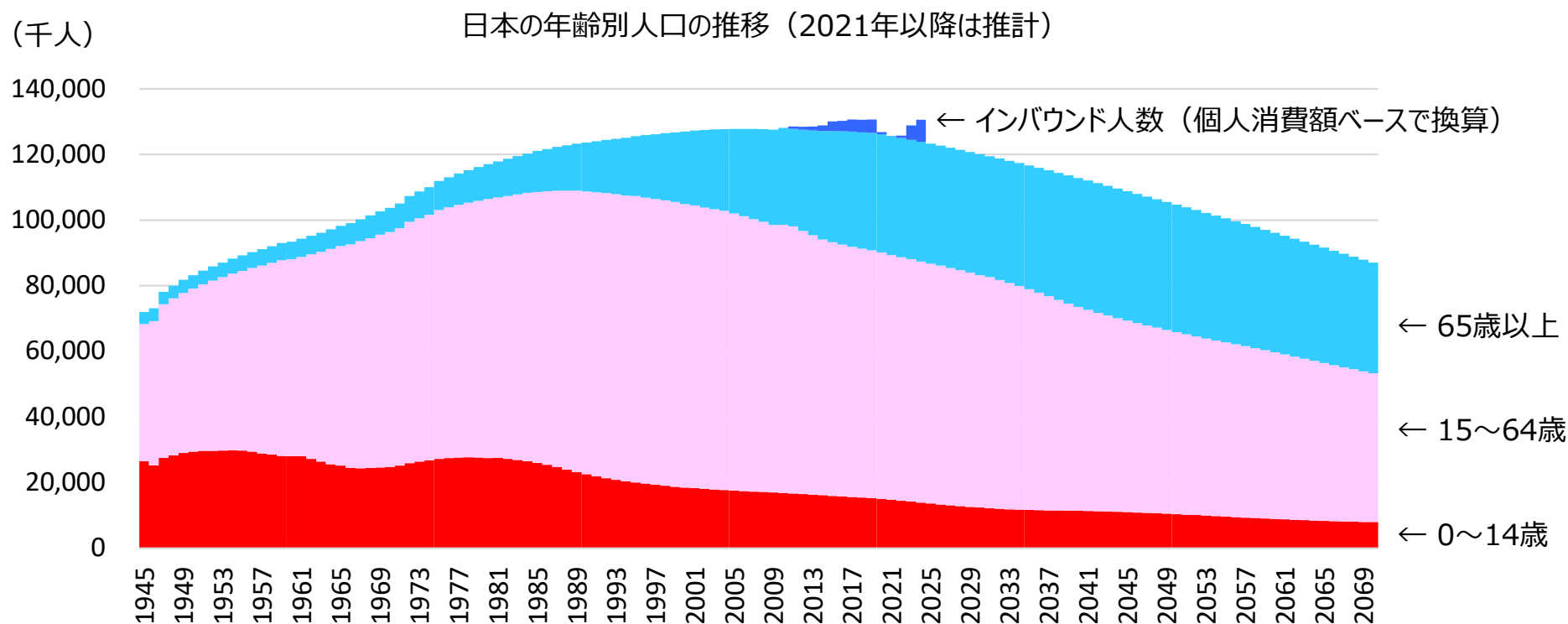
2025年1月29日

物流の「2024年問題」と 今後の展開

2025年1月
国土交通省
物流・自動車局

日本の人口構造の変化

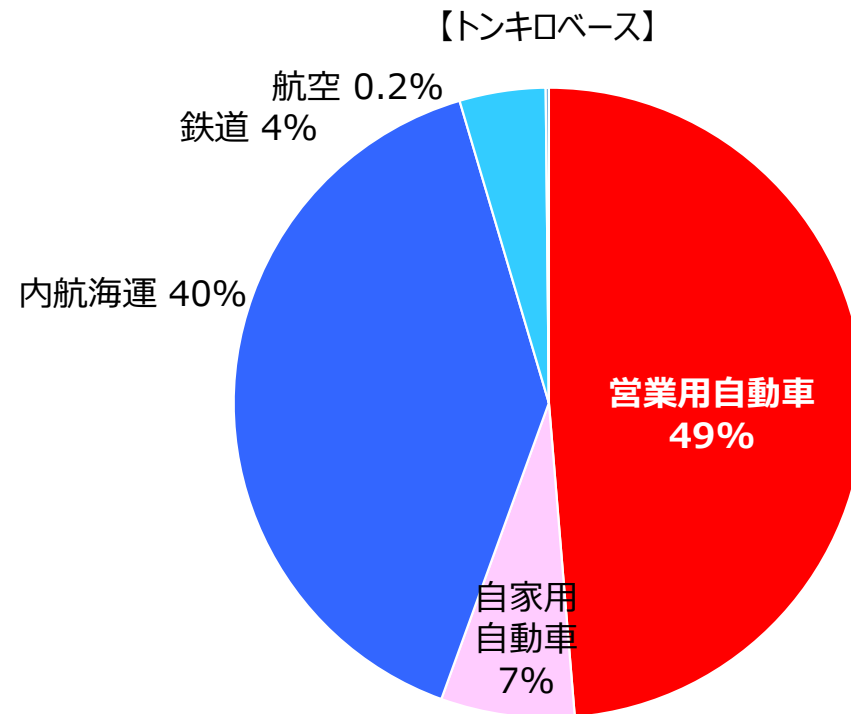
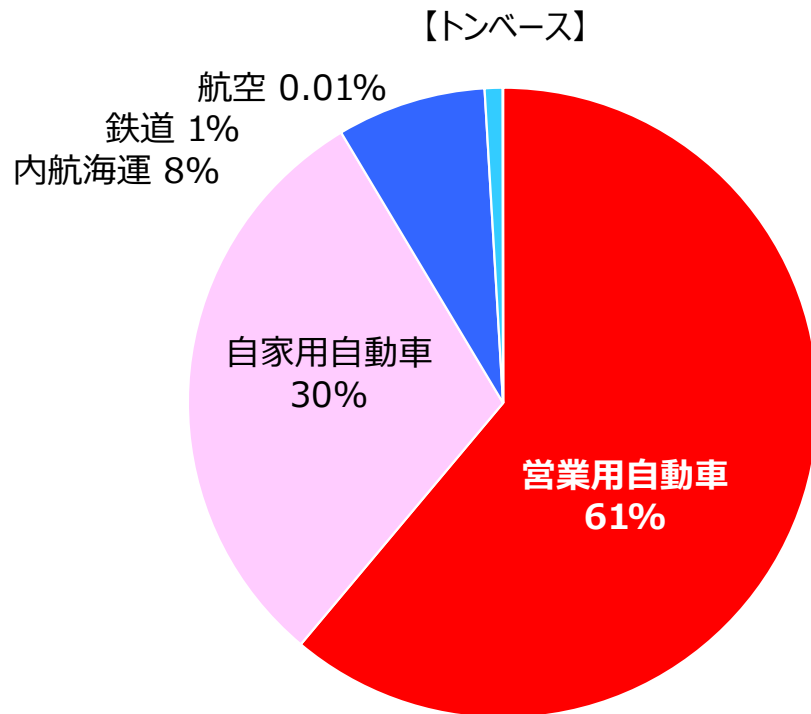
- 現時点から2050年までに、15～64歳は▲1,800万人（▲25%）、65歳以上は+200万人（+7%）
- 当面、財・サービスの需要よりも急速に担い手が減少し、供給制約への対応が課題（インバウンドも財・サービスの需要増加要因）



国内貨物輸送の分担

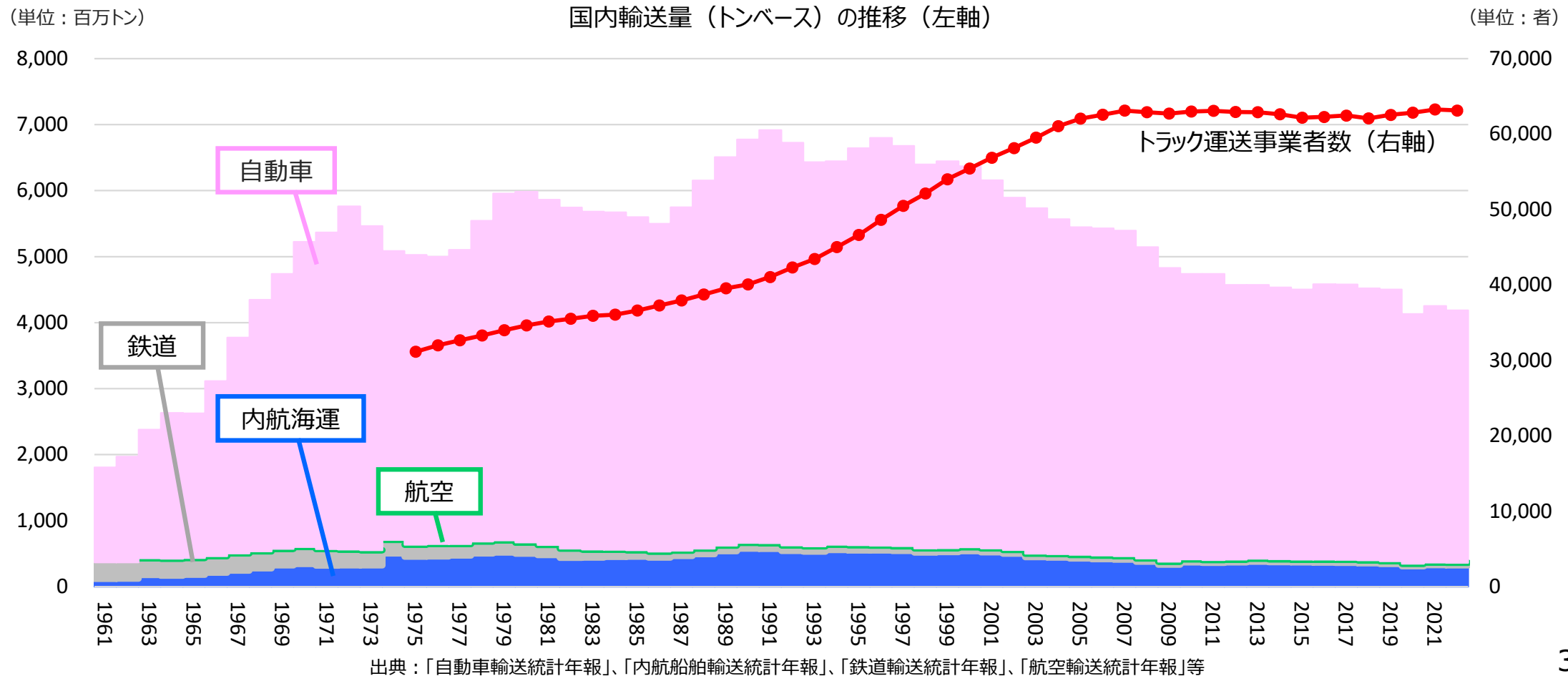
- トラックの分担率はトンベースで91%、トンキロベースで56%
- 営業用トラックの分担率はトンベースで61%、トンキロベースで49%

国内貨物輸送の分担率（2022年度）



国内貨物輸送量の推移

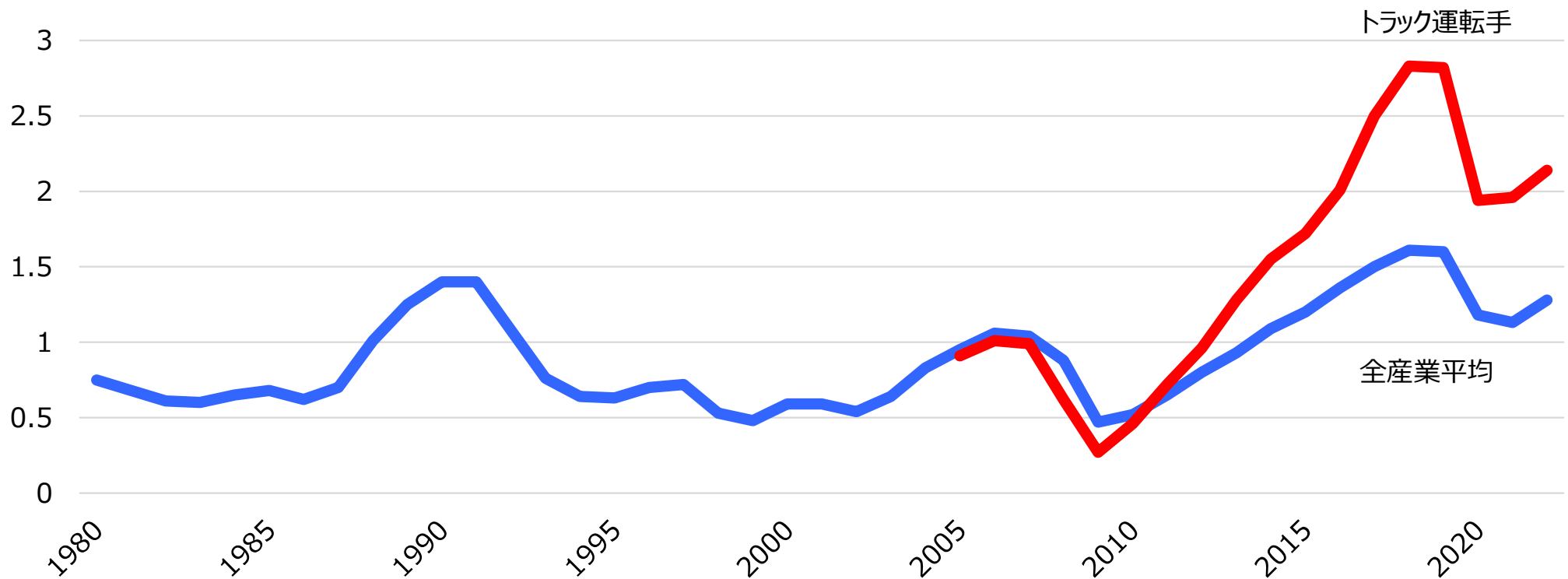
- 輸送力確保には、自動車・内航海運・鉄道・航空の適材適所が重要
- 過去の実績に照らすと、いずれのモードにもポテンシャル



トラック運転者の人手不足

- トラック運転者の有効求人倍率は、2011年から一貫して全職種平均を上回っており、最近では全産業平均の約2倍

有効求人倍率の推移

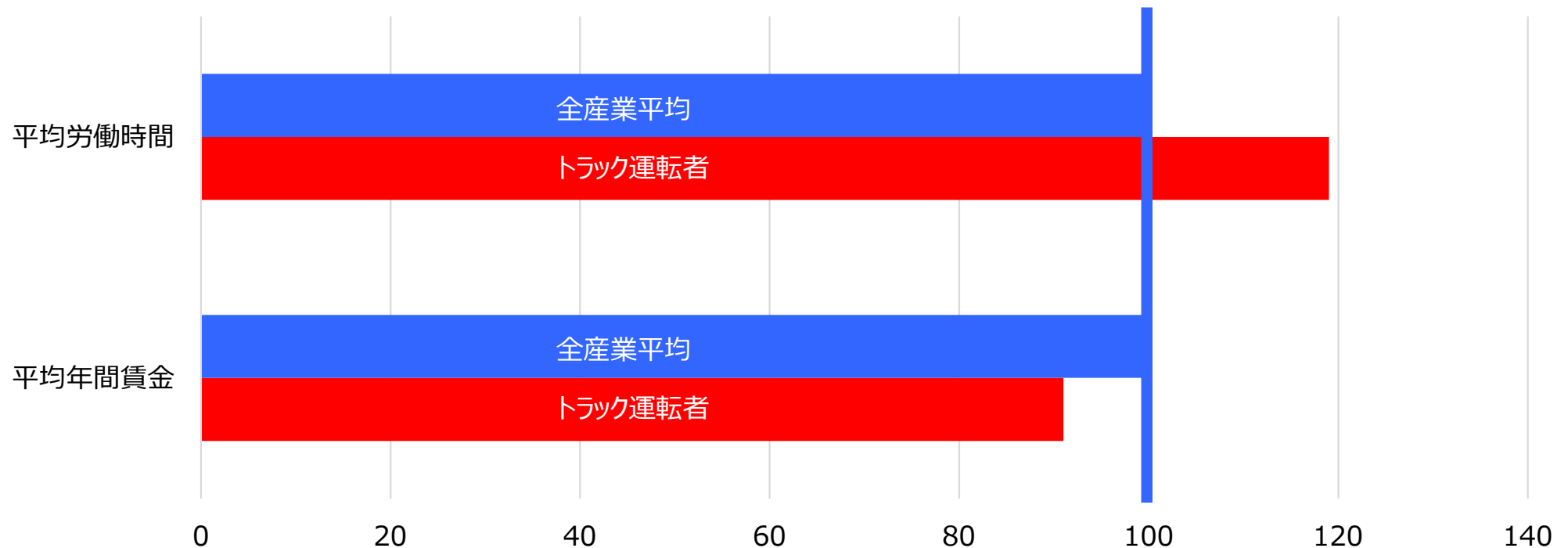


出典：厚生労働省「職業安定業務統計」

トラック運転者の労働条件

- 全産業平均に比べ、労働時間が2割長く、年間賃金が1割低い
- 時給換算すると、全産業平均の4分の3

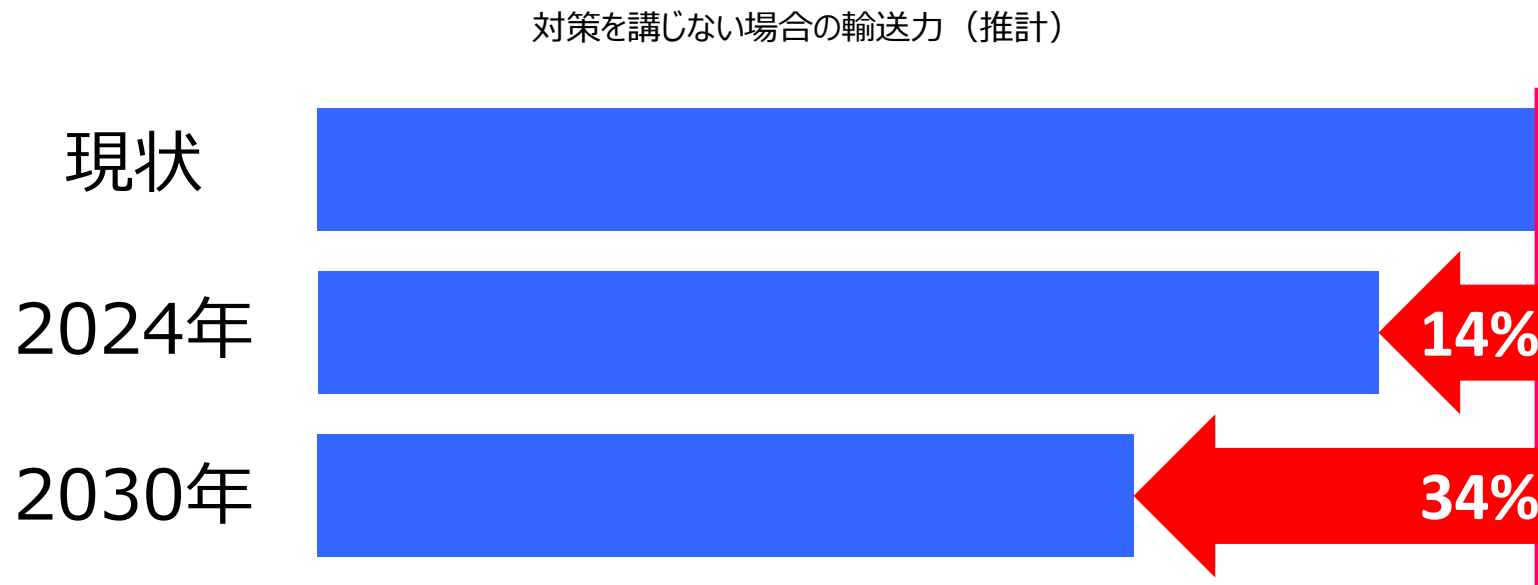
平均労働時間と平均年間賃金の比較（2022年度）
（全産業平均を100とした指数）



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

物流の「2024年問題」

- 物流を「より労働時間が短く」「より賃金が高い」産業にする必要
- 2024年から働き方改革に関する法律が適用される一方、対策を講じないと物流が停滞する懸念
- 年々深刻化する構造的課題であり、2024年は「物流革新元年」

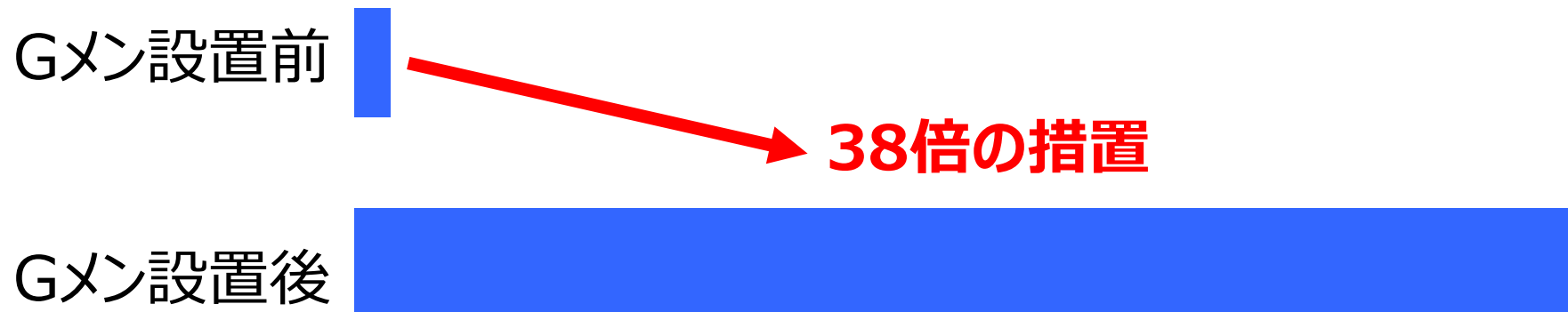


出典：国土交通省調べ

荷主対策の深度化と適正運賃の収受

- 2018年の議員立法による制度創設（2023年に延長）
 - ✓ 国土交通大臣から荷主・元請への「働きかけ」「要請」「勧告・公表」
→ トラックGメンの創設（2023）、トラック・物流Gメンへの拡充（2024）
 - ✓ 国土交通大臣が告示する「標準的運賃」
→ 水準の引上げ、新項目（荷待ち料、荷役料等）の追加（2023）

国土交通大臣による措置実績（年平均）

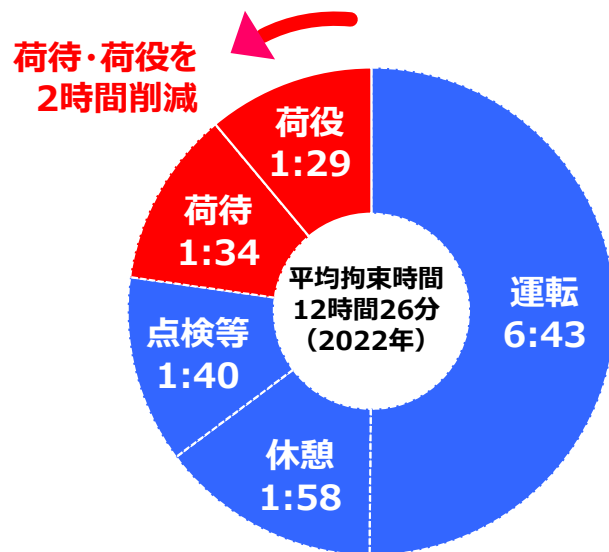


出典：国土交通省調べ

荷主との共存共栄に向けて

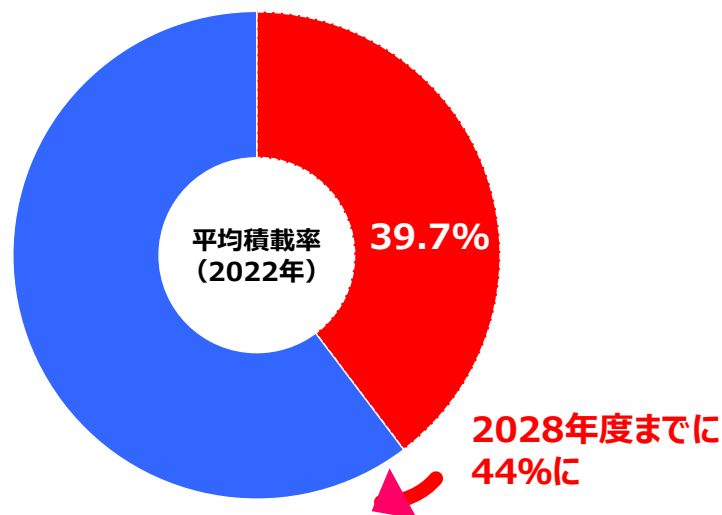
- 2024年の物流改正法により、
 - ✓ 荷主と物流事業者が協力して、時間面・空間面で物流を効率化
 - ✓ トラック事業者どうしの取引について、多重下請構造を是正

荷待ちがある1運行の平均拘束時間



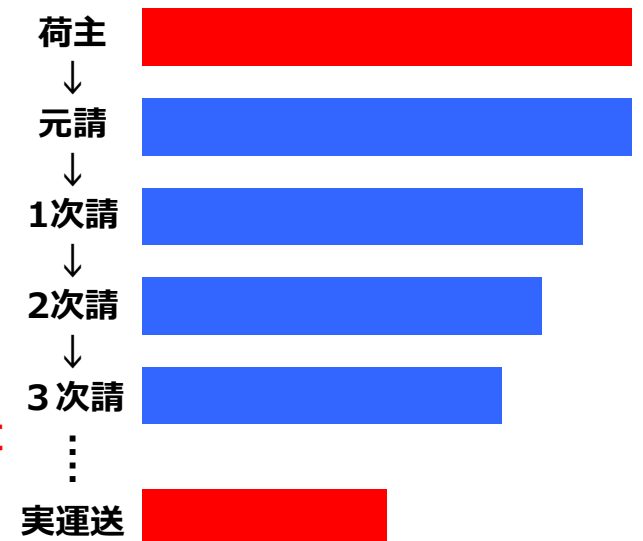
出典：国土交通省「トラック輸送状況の実態調査」

営業用トラックの平均積載率



出典：国土交通省「自動車輸送統計年報」

多重下請構造における運賃収受のイメージ



今後の展開① 「新モーダルシフト」の推進

- 陸・海・空のあらゆる輸送モードを総動員



内航海運



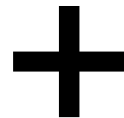
ダブル連結トラック



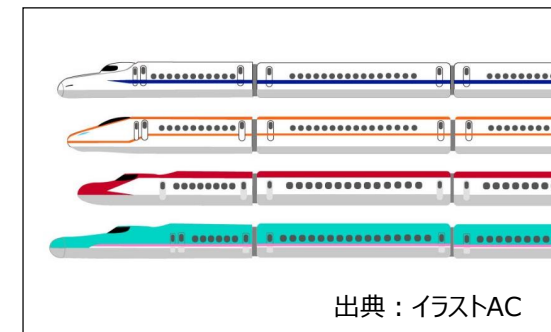
高速道路での自動運転トラック



貨物鉄道



航空機の空きスペース



新幹線

今後の展開②

物流拠点のあり方

- 物流拠点へのニーズの変化やアセットの老朽化への対応
 - ✓ 中継輸送の拡大
 - ✓ 自動運転技術の進歩
 - ✓ 地域活性化施策との連携 等

高速道路ICに直結した物流拠点計画



老朽化した倉庫の建て替え（イメージ）



本日のメッセージ

- 物流事業者が**適正運賃**を収受できるようにするとともに、**物流効率化**により1人1時間あたりの仕事量・運賃を向上
- 「物流」という**社会インフラ**の持続的成長により、**国民生活**を向上し**地域・企業**の競争力を強化
- 実現に向け、物流事業者・荷主・関係省庁が**連携・協働**

参考資料

物流革新に向けた政府の動き

- 2023年 3月** 「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」を設置
- 6月** 関係閣僚会議において「物流革新に向けた政策パッケージ」を策定
- 10月** 関係閣僚会議において「物流革新緊急パッケージ」を策定
(6月の政策パッケージのうち緊急に取り組むべき事項を具体化)
- 11月** 政府において総合経済対策・補正予算案を決定
- 2024年 2月** 政府において物流法案の閣議決定、国会提出
関係閣僚会議において「2030年度に向けた政府の中長期計画」を策定
「物流革新・賃上げに関する意見交換会」を開催
- 5月** 改正物流法 公布
- 7月** 関係閣僚会議において「政策パッケージ」の進捗状況と今後の対応を報告
- 11月** 新物効法の施行に向けた国交省・経産省・農水省の合同審議会の取りまとめを策定
- 2025年 4月** 改正物流法 一部施行予定（荷主等に対する努力義務、契約の書面交付等）
- 2026年 4月** 改正物流法 全面施行予定（特定事業者の指定、物流統括管理者の選任等）

「物流革新に向けた政策パッケージ」の概要

令和5年6月2日
我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議

- 物流は国民生活や経済を支える**社会インフラ**。物流産業を魅力ある職場とするため、トラックドライバーの働き方改革に関する法律が2024年4月から適用される一方、物流の停滞が懸念される「**2024年問題**」に直面。
- 何も対策を講じなければ、**2024年度には14%、2030年度には34%の輸送力不足**の可能性。
- **荷主企業、物流事業者（運送・倉庫等）、一般消費者が協力**して我が国の物流を支えるための環境整備に向けて、抜本的・総合的な対策を「政策パッケージ」として策定。

➡ 中長期的に継続して取り組むための枠組みを、**法制化**も含め確実に整備。

（１）商慣行の見直し

- ・**荷主・物流事業者間**における物流負荷の軽減（荷待ち、荷役時間の削減等）に向けた規制的措置等の導入
- ・物流産業における**多重下請構造**の是正に向けた規制的措置等の導入
- ・**トラックGメン**による荷主等の是正指導、トラックの「**標準的運賃**」の拡充・徹底、業界ごとの**自主行動計画**の作成・実施 等

（２）物流の効率化

- ・即効性のある**設備投資**の促進（バース予約システム、フォークリフト導入、自動化・機械化等）
- ・「**物流GX**」の推進（鉄道・内航海運の輸送力増強等によるモーダルシフト、車両・船舶・物流施設・港湾等の脱炭素化等）
- ・「**物流DX**」の推進（自動運転、ドローン物流、自動配送ロボット、港湾AIターミナル、サイバーポート、フィジカルインターネット等）
- ・**軽トラック事業**の適正運営や輸送の安全確保に向けた荷主・元請事業者等を通じた取組強化
- ・女性や若者等の**多様な人材**の活躍・育成 等

（３）荷主・消費者の行動変容

- ・荷主の**経営者層**の意識改革・行動変容を促す規制的措置等の導入
- ・**再配達削減**に向けた取組み（**再配達率「半減」**に向けた対策含む）
- ・物流に係る**広報**の推進 等

「流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律及び貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律」の概要

背景・必要性

- 物流は国民生活・経済を支える社会インフラ。物流産業を魅力ある職場とするため、働き方改革に関する法律が2024年4月から適用される一方、物流の停滞が懸念される「**2024年問題**」に直面。
 - ・ 何も対策を講じなければ輸送力不足の可能性。
 - ・ 荷主企業、物流事業者（運送・倉庫等）、一般消費者が協力して我が国の物流を支えるための環境を整備。
- 軽トラック運送業において、死亡・重傷事故件数は最近6年で倍増。
 - 以下の施策を講じることにより、**物流の持続的成長**を図ることが必要。

改正法の概要

1. 荷主・物流事業者に対する規制措置

【流通業務総合効率化法】

- ①**荷主***¹（発荷主・着荷主）、②**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。

*¹ 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①②の取組状況について、国が当該判断基準に基づき**指導・助言、調査・公表**を実施。
- 上記①②のうち一定規模以上のもの（特定事業者）に対し、**中長期計画**の作成や**定期報告等**を**義務付け**、中長期計画の実施状況が不十分な場合、国が**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**。

※法律の名称を変更。

※鉄道・運輸機構の業務に、大臣認定事業の実施に必要な資金の出資を追加。〈予算〉

【荷主等が取り組むべき措置の例】＜パレットの導入＞



バラ積み・バラ降ろしによる非効率な荷役作業



パレットの利用による荷役時間の短縮

2. トラック事業者の取引に対する規制措置

【貨物自動車運送事業法】

- 運送契約**の締結等に際して、提供する役務の内容やその対価（附帯業務料、燃料サーチャージ等を含む。）等について記載した**書面による交付等**を**義務付け***²。

- 元請事業者**に対し、実運送事業者の名称等を記載した**実運送体制管理簿**の作成を**義務付け**。

- 下請事業者への**発注適正化**について**努力義務***³を課すとともに、一定規模以上の事業者に対し、当該適正化に関する**管理規程**の作成、**責任者**の選任を**義務付け**。

*²⁻³ 下請関係に入る利用運送事業者にも適用。

3. 軽トラック事業者に対する規制措置

【貨物自動車運送事業法】

- 軽トラック事業者に対し、①必要な法令等の知識を担保するための**管理者選任と講習受講**、②国交大臣への**事故報告**を**義務付け**。

- 国交省HPにおける公表対象に、軽トラック事業者に係る事故報告・安全確保命令に関する情報等を追加。

新物効法の施行に向けた合同会議取りまとめのポイント

本合同会議の開催趣旨

- 新物効法の施行**に向けて、**国交省・経産省・農水省 3 省の審議会の合同会議**※を開催し、国が定める**基本方針、判断基準、特定事業者の指定基準**等の具体的な内容を審議の上、令和 6 年11月に**取りまとめ**。

※交通政策審議会 交通体系分科会 物流部会・産業構造審議会 商務流通情報分科会 流通小委員会・食料・農業・農村政策審議会 食料産業部会 物流小委員会 合同会議

基本方針のポイント

(1) トラックドライバーの運送・荷役等の効率化の推進の意義・目標

- 物流は、国民生活や経済活動を支える不可欠な社会インフラであり、安全性の確保を前提に、荷主・物流事業者・施設管理者等の物流に関わる様々な関係者が協力し、令和10年度までに、以下の目標の達成を目指す。

- ① 5 割の運行で、**1 運行当たりの荷待ち・荷役等時間を計 2 時間以内に削減**（1 人当たり年間125時間の短縮）
- ② 5 割の車両で、**積載効率50%を実現**（全体の車両で積載効率44%に増加）

(2) トラックドライバーの運送・荷役等の効率化の推進に関する施策

- 設備投資・デジタル化・物流標準化、モーダルシフト、物流人材の育成等の支援

(3) トラックドライバーの運送・荷役等の効率化に関し、

荷主・物流事業者等が講ずべき措置

- 積載効率の向上等 ・ 荷待ち時間の短縮 ・ 荷役等時間の短縮

(4) 集貨・配達に係るトラックドライバーへの負荷の低減に資する

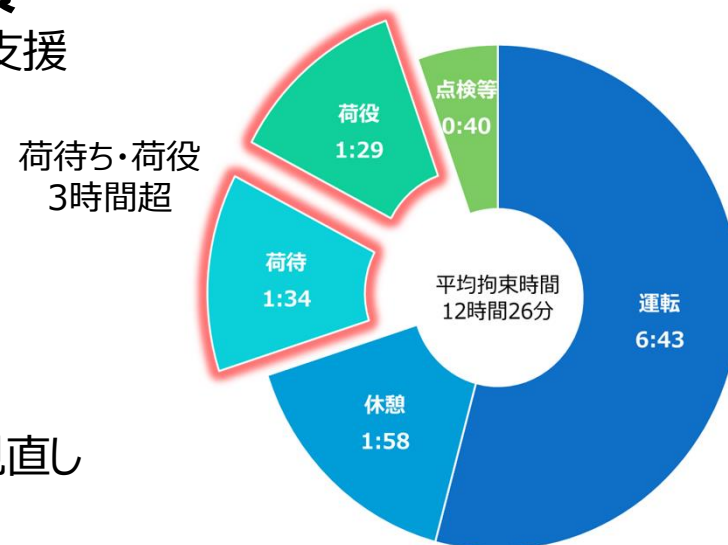
事業者の活動に関する国民の理解の増進

- 再配達削減や多様な受取方法等の普及促進 ・ 「送料無料」表示の見直し
- 返品削減や欠品に対するペナルティの見直し

(5) その他トラックドライバーの運送・荷役等の効率化の推進に必要な事項

- 物流に関わる多様な主体の役割 ・ トラックドライバーの運送・荷役等の効率化の前提事項

【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・物流事業者等の判断基準等のポイント

- **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

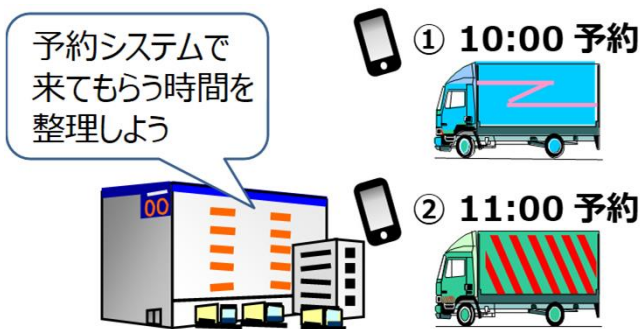
- ・ 共同輸配送や帰り荷の確保
- ・ 適切なリードタイムの確保
- ・ 発送量・納入量の適正化 等



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
- ・ 混雑時間を回避した日時指定 等



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
- ・ タグ等の導入による検品の効率化
- ・ フォークリフトや荷役作業員の適切な配置 等



パレットの利用や検品の効率化

特定事業者の指定基準等のポイント

- 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**されるような基準値を設定。

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）

- **物流統括管理者（CLO）**は、**事業運営上の重要な決定に参画**する管理的地位にある**役員等から選任**。17

改正物流法の施行に向けたスケジュール

➤ 2024年4月26日 法案成立

➤ 2024年5月15日 法律公布

2024年6月1日【物効法】 鉄道・運輸機構が行う業務に「出資」を追加

➤ 2024年6月28日

国交省・経産省・農水省3省の審議会の合同会議の設置
(基本方針、判断基準、指定基準等の具体的な内容を審議)

2024年8月1日【トラック法】 適正化機関から国交大臣への通知（執行強化）

2024年10月1日【トラック法】 軽トラック事業者に係る講習機関の登録

➤ 2024年11月27日

合同会議取りまとめの策定・公表



- | | | |
|----------------|---------|---|
| ➤ 2025年度4月（想定） | 【物効法】 | <u>荷主等に対する努力義務、判断基準等</u> |
| | 【トラック法】 | <u>契約の書面交付、実運送体制管理簿の作成等</u> |
| ➤ 2026年度4月（想定） | 【物効法】 | <u>特定事業者の指定、中長期計画の作成、</u>
<u>物流統括管理者の選任等</u> |

陸・海・空の輸送モードを活用した新モーダルシフトの推進

令和6年11月22日
官民物流標準化懇談会
モーダルシフト推進・標準化分科会

2030年度に不足する輸送力34%の解消をより確かなものとするため、陸・海・空のあらゆる輸送モードを総動員し、トラックドライバー不足や物流網の障害などに対応するための「新たなモーダルシフトに向けた対応方策」をとりまとめ。

＜多様な輸送モードも活用した新たなモーダルシフト（新モーダルシフト）の推進＞

① 鉄道と内航海運へのモーダルシフトの取組の更なる強化

- ・小口貨物の混載輸送やパレット化、大型コンテナ・シャーシ等の確保、けん引免許の取得に対する支援
- ・貨物駅のコンテナホームの拡幅、線路改良、路盤強化等の施設整備に向けた支援、代行輸送の拠点となる貨物駅での円滑な積み替えを可能とする施設整備、新幹線等の貨客混載による車両スペースの有効活用の推進
- ・新船投入や船舶大型化、新規需要の創出に向けた取組への支援、内航フェリー・RORO船ターミナルの機能強化

等



鉄道・内航海運へのモーダルシフト

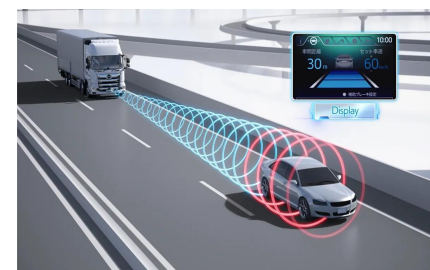
② 多様な輸送モードの活用

- ・中小事業者を念頭に置いたダブル連結トラックの導入支援
- ・高速道路における自動運転トラックの実証実験に対する支援
- ・航空貨物輸送の更なる活用に向けた取組の支援や受入体制の確保

等



ダブル連結トラックの導入促進



高速道路での自動運転トラック



航空機の空きスペース等の有効活用

③ 地域の産業政策・地域政策等との連携

- ・地域の産業振興等と連携した新モーダルシフトや地域の物流ネットワークの再構築を実現するため、地方自治体や産業団体・経済団体、荷主企業、物流事業者等が協働する先進的な取組を支援

物流拠点の今後のあり方に関する検討会

背景

- 物流2024年問題や激甚化する災害問題等に社会が直面する中で、物流を取り巻く長年の構造的課題への対応の必要性がこれまでなく高まっている状況であり、ソフト・ハード一体として積極的な政策の推進を図る絶好機。
- 積載率の向上、荷待・荷役時間の縮減、新技術の導入等の社会的要請へスピード感を持って対応するとともに、**地域全体の産業インフラでもある物流拠点※へのニーズの変化、アセットの老朽化、物流拠点の役割や供給方法の多様化等**の状況の変化も踏まえ、営業倉庫を含めた**物流拠点に係る、物流拠点への民間投資の促進に寄与する政策のあり方の検討**を行うため、国土交通省及び関係団体等による検討会を開催する。
- ※ 本検討会での議論の範囲は、民間事業者や地方公共団体が設置・運営する物流拠点を対象とするものである。

議論の柱

- ① **物流拠点に求められる役割・機能**
 - ・物流2024年問題・気候変動等を踏まえた物流の変化への対応
 - ・自動運転等のGX・DXに係る新技術への対応 等
- ② **地域経済を支える物流拠点の立地戦略**
 - ・中継輸送の拡大、EC拠点の拡大、自動運転導入等を踏まえた変化への対応
 - ・地域戦略、まちづくりとの連携強化その他の整備促進に向けた課題への対応 等
- ③ **物流拠点の整備・運営事業者に係る産業政策**
 - ・老朽化ストックの再構築、人手不足等の持続可能性に関わる課題への対応
 - ・一層の連携の可能性等の物流業界内の構造のあり方
 - ・政策推進のための支援策のあり方 等



構成員

有識者委員

- ・大島 弘明 流通経済大学流通情報学部 教授
- ・岡田 孝 社会システムデザイン(株)取締役主席研究員
- ・田島 夏与 立教大学経済学部 教授
- ・西成 活裕 東京大学大学院工学系研究科 教授
- ・牧坂 亮佑 三菱UFJ信託銀行(株)不動産コンサルティング部リサーチャー
- ・三宅 美樹 有限責任あずさ監査法人 テクニカル・ディレクター

関係機関等

- ・(一社)日本倉庫協会
- ・全国トラックターミナル協会
- ・(一社)日本冷蔵倉庫協会
- ・(株)日本政策投資銀行
- ・日本貨物鉄道(株)
- ・(公社)全日本トラック協会
- ・(一社)不動産協会

オブザーバー

- ・農林水産省
 - ・経済産業省
 - ・国土交通省
- 【事務局：
物流・自動車局】

スケジュール（予定）

- 第1回(R6.10.30)
＜議題＞物流拠点を取り巻く環境の変化や課題 等
- 第2回(R6.12.10)
＜議題＞関係事業者からのヒアリング
- 第3回(R7.1)
＜議題＞課題、政策の方向性の確認、骨子(案)
- 第4回(R7.3)
＜議題＞課題、政策の方向性の確認、骨子・報告書(案)

国の物流関係予算

	R7当初案+R6補正	R6当初+R5補正	R5当初+R4補正
国費総額	7,670億円	7,721億円	—
うち、公共事業関係費	6,818億円	6,810億円	—
うち、公共事業関係費以外	852億円	908億円	26億円
財政投融资	440億円	322億円	20億円
合計	8,110億円	8,043億円	—

※上記のほか、R6補正から、社会資本整備総合交付金を活用した物流関連インフラの整備等を推進
(R7当初：4,874億円、R6補正：612億円)

自動化・効率化の効果

1人あたりアウトプットが2倍になったと仮定した場合の効果

(2022年現在)

トラック : 86万人
バス : 12万人
タクシー : 22万人

合 計 : 120万人

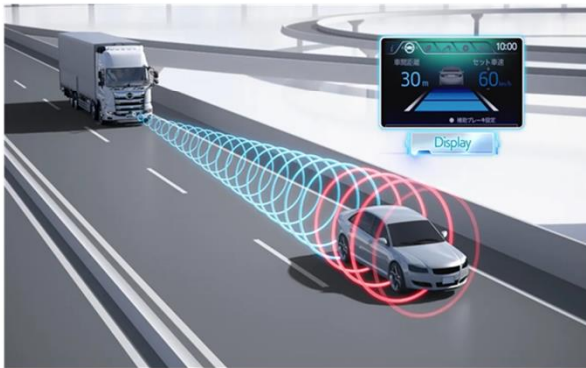


(将来)

トラック : ▲43万人
バス : ▲6万人
タクシー : ▲11万人

合 計 : ▲60万人 **(人件費▲3兆円/年)**

※ 1人500万円/年と仮定



出典 : 日野自動車HP



出典 : Zinc Systems



出典 : トラックニュース

商用車電動化の効果（EVの例）



車両総重量8トン以下のトラック
1,400万台



路線バス
6万台



タクシー
21万台

	<u>CO2排出量</u>	<u>燃料費</u>
化石燃料	3,000万トン	年2.0兆円
電気（系統）	2,000万トン	年0.8兆円
電気（再エネ）	0	年0.4兆円

※上記の他、EV化や再エネ化には車両やインフラ等の費用が必要

**ダイキン様の講演資料は
投影のみになります。**



物流に想うコト

2025年1月29日(水)

シジシージャパン 松本 和隆

CGCグループは、全国のスーパーマーケットで結成する
日本最大かつ唯一無二の協業組織です

CGCとは、

Co-operative **G**rocer **C**hain

共同で

食料品を扱う

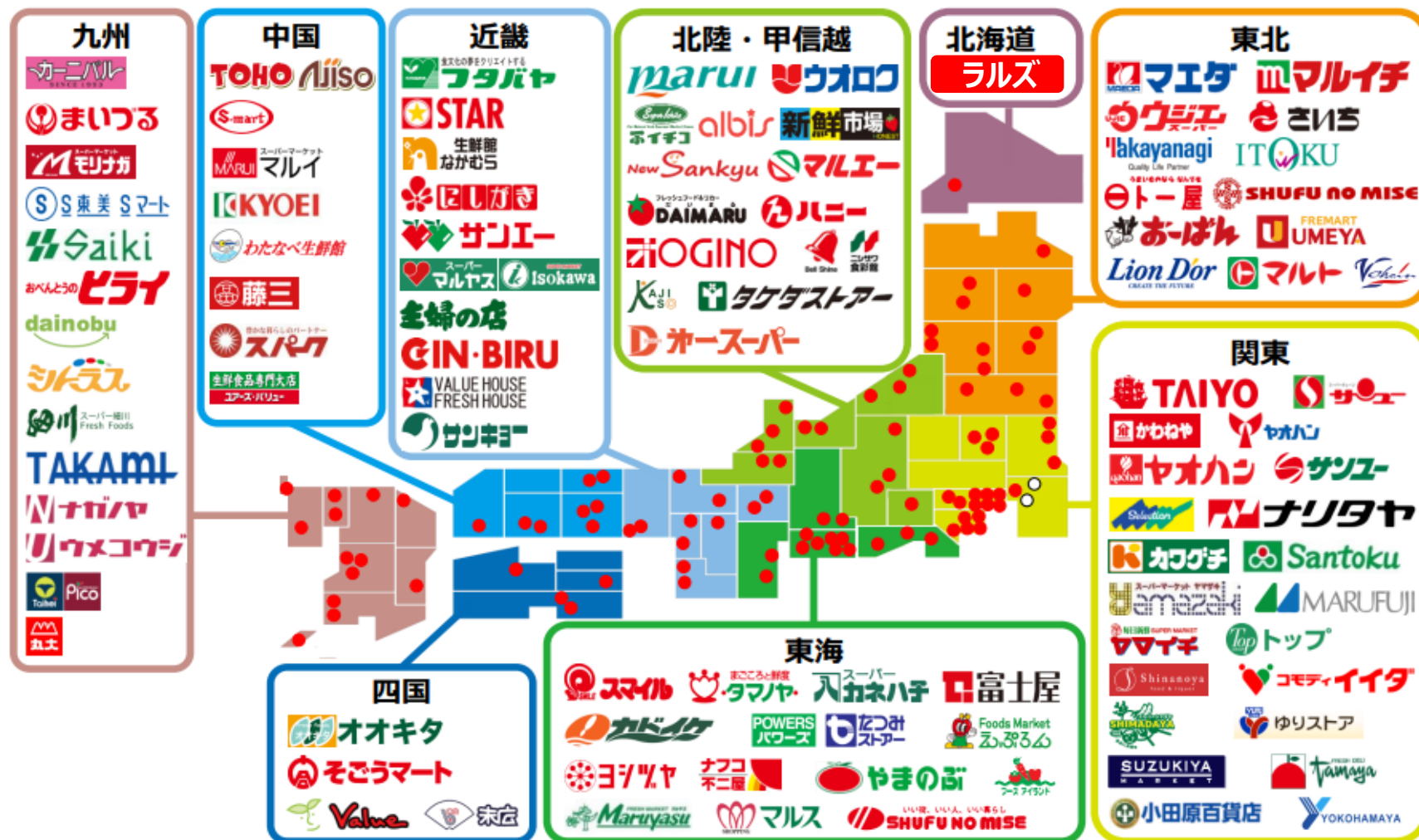
チェーン

の略称です。

シジシー・ジャパンとは

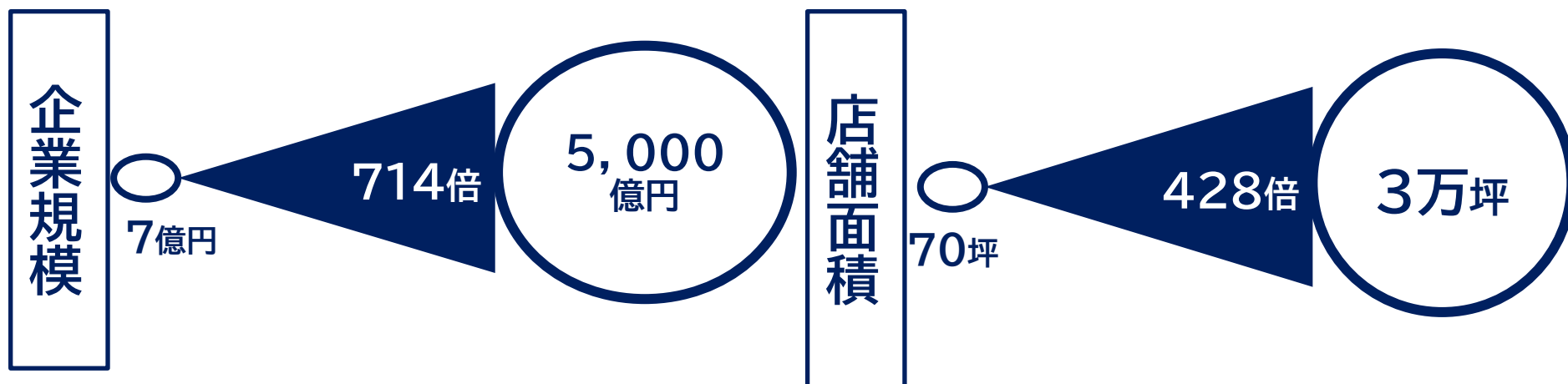
Always Rising Community Service

同じ理念・目的を持って集まった地域愛着スーパーマーケットの集合体



加盟社：201社 4,460店舗

総年商：5兆2,272億円 (2025年1月現在)



■CGCグループのお客様

1日にご来店するお客様の数(グループ計)

約665万人



シジシージャパン商品開発とは？

プライベートブランド（P B）の商品開発・企画・営業

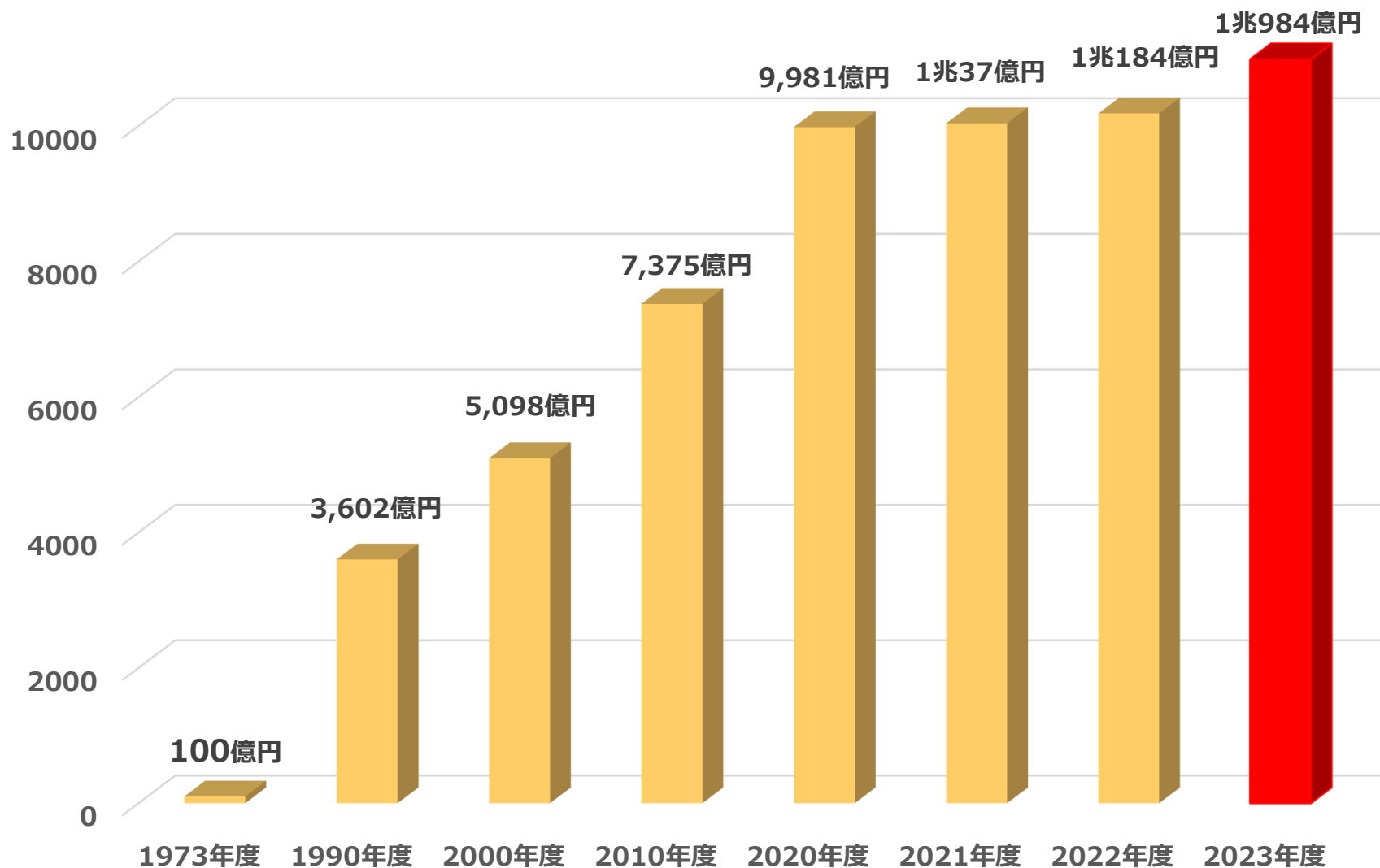


※CGC開発商品の一例

シジシージャパン供給高推移



Always Rising Community Service



食品小売市場において、全国 2 位の取扱高！

日本の大手食品小売グループの売上比較（2025年1月時点）

順位	企業名	食品売上高	総売上高	店舗数
1	イオングループ (ドラッグストア、専門店など除く)	5兆 451億円	6兆3,770億円	4,863店舗
2	C G Cグループ	4兆7,307億円	5兆2,272億円	4,460店舗
3	セブン&アイHD (百貨店、外食など除く)	4兆7,232億円	7兆 278億円	21,928店舗
4	ローソン	2兆1,041億円	2兆3,086億円	14,042店舗
5	PPIH (ユニー・ドンキほか) 【パンパシフィックインターナショナル ホールディングス】	8,359 億円	1兆5,965億円	606店舗

【参考資料】 食品スーパーマーケット年鑑2024-全国版-ほか

1. アークスグループとは

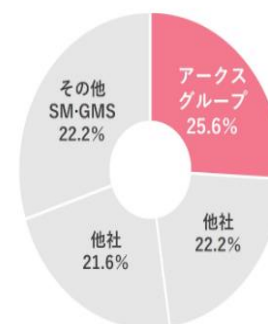
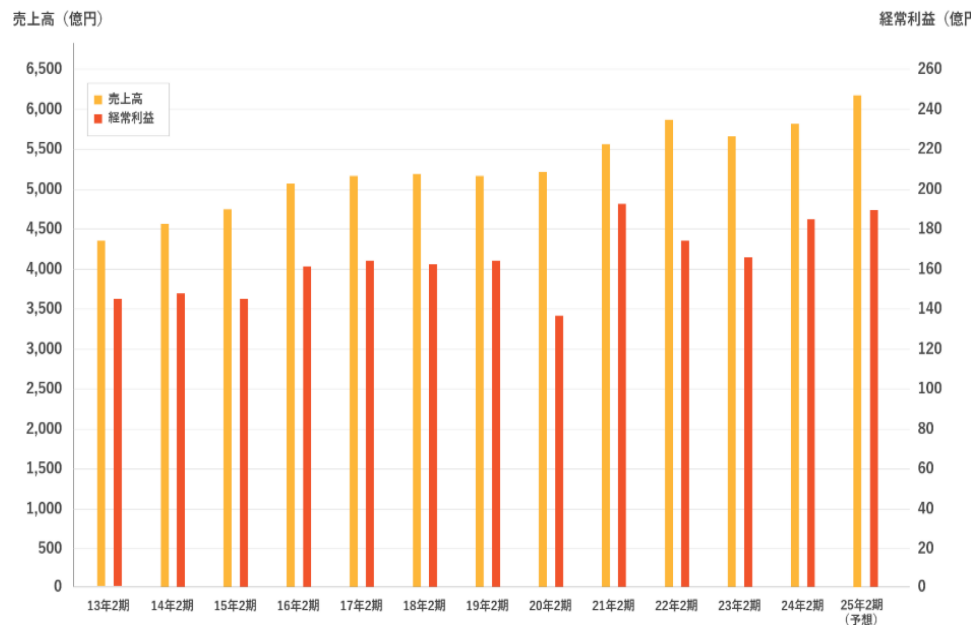


Always Rising Community Service

アークスグループは、北海道・東北・北関東に拠点を置くスーパーマーケット10社とその他の事業会社1社を擁する食品流通グループです。

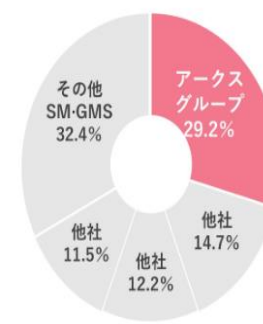
(株)アークスは、グループ全体の戦略を立案する純粋持株会社です。各事業会社の親会社として、各社の株式を保有し、グループ全体の統括及び戦略の策定を行っています。

アークスグループの売上高と経常利益の推移



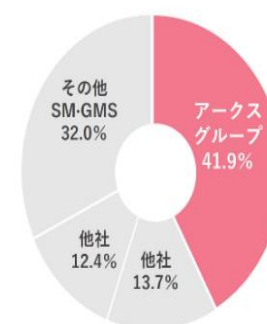
25.6%

ラルズ	11.6%
福原	3.5%
道北アークス	3.6%
東光ストア	3.1%
道南ラルズ	2.2%
道東アークス	1.7%



29.2%

ユニバース	28.7%
ベルジョイス	0.4%



41.9%

ベルジョイス	26.1%
ユニバース	14.6%

1. アークスグループ売上高推移^他



Always Rising Community Service

単位：百万円、%

	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期
売上高	519,218	556,946	577,568	566,209	591,557
経常利益	13,746	19,503	17,306	16,444	18,439
総資産	232,332	251,032	258,025	266,155	274,972
純資産	144,580	157,504	163,995	171,686	177,809
自己資本比率	62.2	62.7	63.5	64.5	64.7
1株当たりの当期純利益(円)	121.56	229.59	182.47	177.47	214.03
1株当たりの純資産(円)	2,558.46	2,787.27	2,910.41	3,066.86	3,293.94

グループ全体の売上高24年度末6,000億円

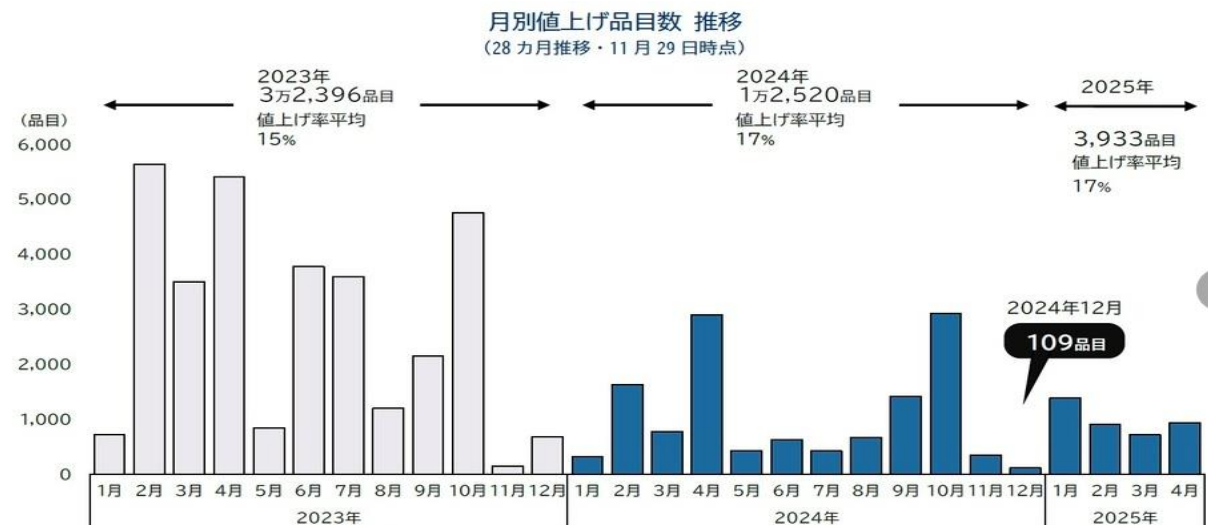
2. 我々を取り巻く環境の変化

◇外部要因

- 1) エネルギー価格上昇
- 2) 原材料価格の上昇
- 3) 世界的なインフレ拡大
- 4) 異常気象・為替変動



値上品目数は少ない
値上げ幅が大きい
「節約志向」
「堅実な購買行動」



【注】調査時点の食品上場105社(2022年時点)のほか、全国展開を行う非上場食品90社を含めた主要195社の2022-25年価格改定計画。実施済みを含む。品目数は再値上げなど重複を含む

2. 我々を取り巻く環境の変化

◇値上げ要因推移

「原材料高」などモノ由来の要因が多数を占める

サービス面のコスト上昇を要因とした値上げが顕著にみられる

1) 輸送コストの上昇(物流費)

原材料高との差は4.7%に縮小

2) 人件費の上昇

最低賃金引上げなどが影響

コストを意識した経営が必要

値上げ要因の推移（品目数ベース）

	2025年	2024年	2023年
	1-4月	1-12月	1-12月
原材料高	94.6%	92.2%	96.2%
エネルギー	35.0%	60.6%	80.6%
包装・資材	63.4%	68.5%	60.6%
物流費	89.9%	68.1%	58.4%
円安 (為替の変動)	20.7%	28.1%	11.4%
人件費	47.9%	26.5%	9.1%

値上げ要因別

[注] 値上げ要因には一部重複を含む

2. 我々を取り巻く環境の変化

◇内部要因

- 1)販売競争からコスト競争へ(生き残りをかけたステージに)
- 2)人件費高騰・人手不足
- 3)新しい競争相手の参入
- 4)戦い方の多様化

消費者物価の上昇は続く

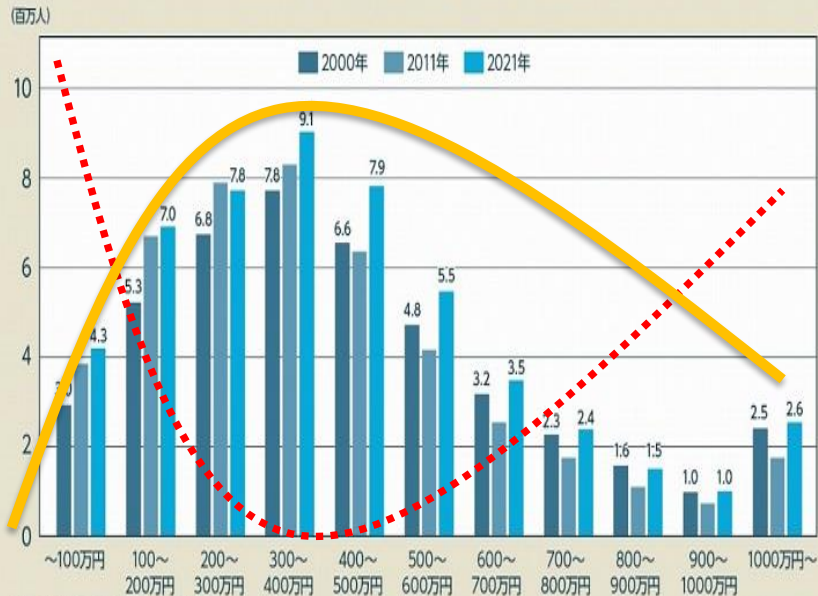
消費者の「価格」意識強まる



2. 我々を取り巻く環境の変化

- ◇ 25年後半からは実質賃金が
「プラス」に転じると予測
- ◇ 「消費の二極化」は続く
「節約消費」「奮発消費」

図表1 年収の分布(人数)



出典：国研「民間給与実態調査」より筆者作成



(注) 実質賃金 = 名目賃金 ÷ 消費者物価(持家の帰属家賃を除く総合)

(年・四半期)

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」(事業所規模5人以上)

2. 我々を取り巻く環境の変化(山星屋様資料より)

世界経済が回復に向かう中、深刻化する分断や格差の克服が鍵。

Politics (政治)

- MAGA2.0と深刻化する分断
- 30年ぶり少数与党政権
- 「年収の壁」対策スタート



Economy (経済)

- 資源高・物価高の常態化
- トランプ相場でドル円乱降下
- 「選り抜かれる」購買体験



Society (社会)

- 2025年問題(超高齢化社会)
- 気候変動と災害リスクの拡大
- 拡がりを見せる「個の重視」
- 大阪・関西万博の開催



Technology (技術)

- 「トレンド」から「スタンダード」へ、
広がるプラットフォームの世界
- 日常への浸透が進むAI体験



3. 商品戦略

商品戦略-コストの見える化-コスト削減 <as is><to be><to do>

●基準・定義づくり

- ①情報量・選択肢 ▲
- ②産地・お取引先の
優先順位の理解 ▲
- ③品質・供給量 ×
- ④安心・安全 ▲

1

現状の負

as is

- 品質の安定
- 供給量安定



2

あるべき姿

to be

- ①人材・情報ネット
ワークづくり 50店舗
- ②logicalな優位性の
ある仕入れ体系 50店舗
- ③仕入れ基準の明確化
国産・海外拠点づくり 50店舗
- ④トレイスの見える化 50店舗

3

やるべき事

to do

3. 商品戦略

◇ 地方市場の閉鎖に伴う対策

- ・室蘭青果市場閉鎖に伴う「集荷場」の設置

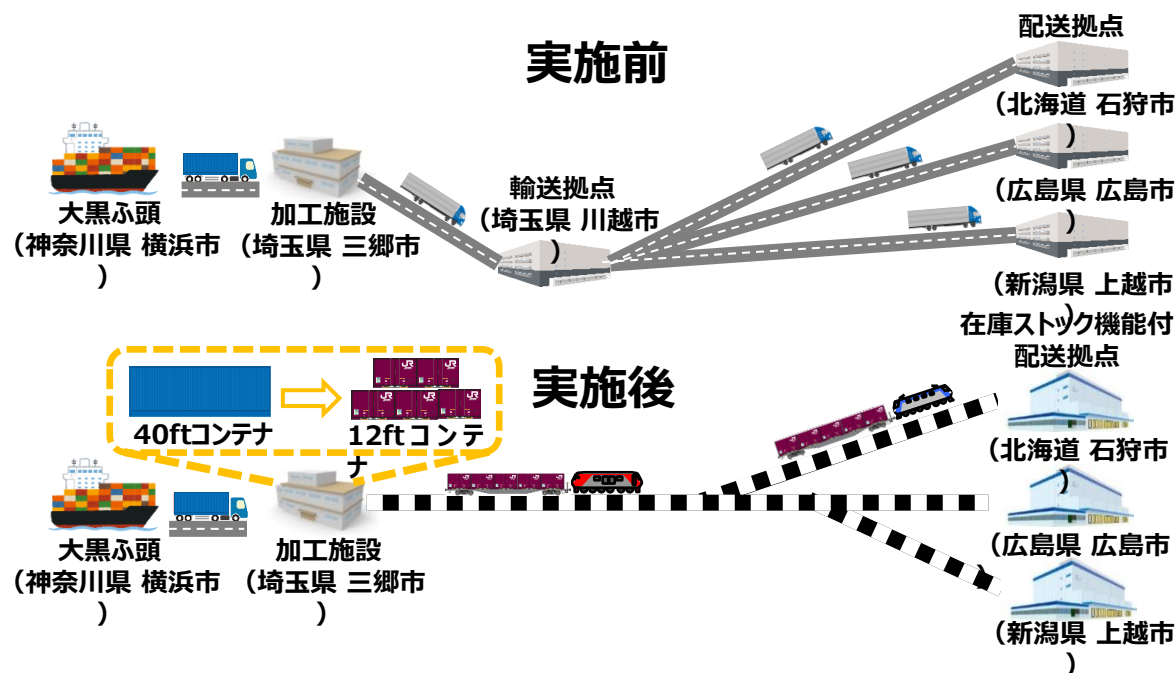
仲卸業者4社が集まり、当社と配送業者である北海道フーズ輸送とともに商品荷降ろし場・ピッキング場・荷捌き場を作り、伊達地方を中心とした青果物の供給を継続した事例

- ・地域共生となる商品を作った一例となる



3. 商品戦略

共同輸入およびモーダルシフトによるサステナブルな農産品輸送の実現



2024年3月～

19.9t-CO2／年（81%）削減

225時間55分／年（88%）削減

- ◆ 気候変動等により国内の農作物が凶作になった際に、各社分の農産品を海外産地よりまとめて輸入し、各社の配送拠点等に輸送を行うことで農産品の安定供給が可能になった。
- ◆ 輸送拠点を経由せずに加工施設から配送拠点まで直接輸送を行うことで物流効率化が可能になった。
- ◆ 12ftコンテナ単位で配送拠点まで輸送することで、鉄道貨物輸送の活用が可能になった。

CGCグループでは青果部会として月1回、東京で全国各エリアの代表小売業者が会議を開催し、その中でCO2削減や2024年問題等に対する議論、啓蒙、普及活動を実施している。本取組についても定例会議の場でメリットを周知することで、CGCグループに加盟している201社に対してこの取り組みを拡大し、日本各地における農産品の安定供給及びモーダルシフトを推進する。今後はリーファーコンテナを活用することで、比較的貯蔵性に優れていない人参等の品目についても同じスキームにて実施予定。

3. 商品戦略

タスマニア州産：代表生産者：スコットさん



20 k g ネット



1.25 t フレコンバック



**20 k g ネット→フレコンバックへ変更
シーズン通して、600千円のコストダウン
世界一綺麗な空気、水、土
3拍子揃った産地よりお届けに成功**

3. 商品戦略



Always Rising Community Service

**2016年ラルズ・シジシーモーダルシフト推進協議会設立
(日本貨物鉄道株式会社と全国通運株式会社と4社にて)
初年度133台(12FT)**

**その後、趣旨に賛同戴いた広島県フレスタ、新潟県原信ナルスが
加わり現在6社にて協議会を運営・月1回の定例会議実施
2023年は、実績で2,000台を超える事業に発展**

期間：2023年度

単位：12FT換算（台、%、t、千円）

C G C 総合計	物量	前 年	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	合計	累計達成率
		計 画	149.5	147.0	108.5	91.5	112.5	105.5	180.5	240.0	157.5	137.5	120.0	128.5	1,678.5	
		実 績	163.5	161.0	122.5	105.5	126.5	119.5	195.5	255.5	172.5	151.5	134.0	142.5	1,850.0	
	(12ft換算)	対計画比 (%)	152.0	129.5	141.5	112.0	136.5	159.5	207.0	243.0	221.5	184.0	151.5	200.0	2,038.0	110.2%
	CO2排出 (単位： t - CO2)	船・トラック	93.0%	80.4%	115.5%	106.2%	107.9%	133.5%	105.9%	95.1%	128.4%	121.5%	113.1%	140.4%	110.2%	
	鉄 道	対比 (%)	73.757	57.101	89.015	57.075	62.772	80.202	111.238	123.249	116.690	108.292	95.523	129.189	1104.104	
		対比 (%)	26.769	21.145	26.853	19.707	21.400	24.551	34.180	42.812	36.151	29.813	25.935	32.612	341.927	
		対比 (%)	36.3%	37.0%	30.2%	34.5%	34.1%	30.6%	30.7%	34.7%	31.0%	27.5%	27.2%	25.2%	31.0%	
	輸送コスト (単位：千円)	船・トラック	22,323.0	17,296.9	22,344.1	14,989.6	14,238.6	18,545.9	26,493.7	32,440.6	29,461.1	26,023.5	23,297.7	29,959.9	277,414.6	69.4%
	鉄 道	対比 (%)	15,039.7	12,202.5	14,078.0	10,856.9	11,730.5	13,718.5	18,985.6	23,953.0	20,936.5	17,108.2	15,091.6	18,802.4	192,503.1	
		対比 (%)	67.4%	70.5%	63.0%	72.4%	82.4%	74.0%	71.7%	73.8%	71.1%	65.7%	64.8%	62.8%	69.4%	

4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

① 送料無料問題

送料無料表示により消費者に「物流費」がかかるという概念が欠如

「送料」を取るという行為に「嫌悪感」を抱く消費者も

「送料当社負担」も・・・、東京から北海道までいくらかかるのか周知必要

送料込みで
— わかりやすくなりました —



3,980 円(税込) **以上で 送料無料**

特定商品・一部地域を除く 同一の対応ショップ内の購入が対象

4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

① 送料無料問題

産地からお店まで、「物流」に関心を持って戴くための「啓蒙活動」が重要



(株)ラルズ・(株)フレスタ・(株)原信・CGCグループは
鉄道輸送を活用し、
環境配慮に取り組んでいます。

2024年、貨物鉄道でCO₂を削減！
環境に配慮した取り組みが
国の認定事業として認可されました。

2016年から9年連続認定事業者として、
流通業務総合効率化計画を推進しています。
※2023年3月から2024年2月まで

令和6年度
グリーン物流パートナーシップ
優良事業者表彰
特別賞

令和6年度
モーダルシフト最優良事業者賞
**革新的取組み
部門賞**

貨物鉄道でCO₂を削減 CO₂ reduction **CGC**

4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

① 送料無料問題



貨物鉄道でCO₂を削減 CO₂ reduction



**(株)ラルズ・(株)フレスタ・(株)原信・CGCグループは
鉄道輸送を活用し、
環境配慮に取り組んでいます。**



**2022年、貨物鉄道でCO₂を削減！
環境に配慮した取り組みが
国の認定事業として認可されました。**

**2016年から7年連続認定事業者として、
流通業務総合効率化計画を推進しています。**

株ラルズ・株フレスタ・株原信・CGCグループは、グループのサプライチェーンにおける物流効率化とCO₂排出量の削減を目指し、青果物産地や物流事業者などとともに、トラックでの商品輸送を、より環境負荷の少ない鉄道に切り替えるモーダルシフトの推進を行っています。こうした取り組みを通じ、2015年から2021年の間、トラック輸送に比べ50%減となる約1,000トンのCO₂を削減しました。私たちは、これからも、モーダルシフトの取り組みを積極的に進め、低炭素社会の実現に寄与してまいります。



【総合効率化計画認定通知書】

4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

② 付帯作業は「有料」だと理解して戴く

積み降ろし・検品・ラベル貼り・ピッキングなど

付帯作業＝サービスという認識が強い

「いままでやってくれたのに・・・」

「○▲社は、やってくれるに・・・」

ドライバー業務を明確にすることが必要



4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

③ 小売業界のルール「着値商談」の現実

原価を構成する要素を理解できる業界にしたい

(1) 製品加工コスト(人件費+操業・設備償却費)

(2) 材料コスト (3) 配送・貯蔵コスト (4) ベンダー運営コスト

(5) ベンダー予定利益 この5項目が積み重なり、商品原価となる

品 目	産 地	規 格	入 数	納品価格	12/16 月	12/17 火	12/18 水	12/19 木	12/20 金	12/21 土	12/22 日
茄子	高知	5P	30入	420							
茄子	高知	5P	30入	-		*	*				*
JRコンテナ直送(センター着目)											
茄子	高知	3P	50入	-							
長茄子	福岡他	3P	25入	270							
長茄子	福岡他	2P	40入	155							
キャベツ	千葉他	L	8玉	2500				450	450		
					←(2350円)→						
レタス	香川他	L	19玉	330	100					100	13
レタス	香川他	M	22玉	265							
きゅうり	宮崎他	A	50本	3300							
大根	神奈川他	2L	8本	1550							

4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

**「物流の見える化」しかない・ロット買付の実践・商物分離
メリット**

- ① 工場・産地からの物流一元化によりコスト低減
- ② 規格・品質の「ブレ」がなくなる＝安定供給
- ③ 商品鮮度が良くなる
- ④ ドライバー作業(積み込み・荷降ろしなど)減少



4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

**「物流の見える化」しかない・ロット買付の実践・生産性の改善
デメリット**

- ① 物流の複雑化(センター前センター機能の実施)
- ② 生鮮中心に食味の「ブレ」が発生する(可能性がある)
- ③ 商品鮮度が低下する(店着までのリードタイム増加)
- ④ 物流管理など小売り側の作業増加(コスト増につながる)

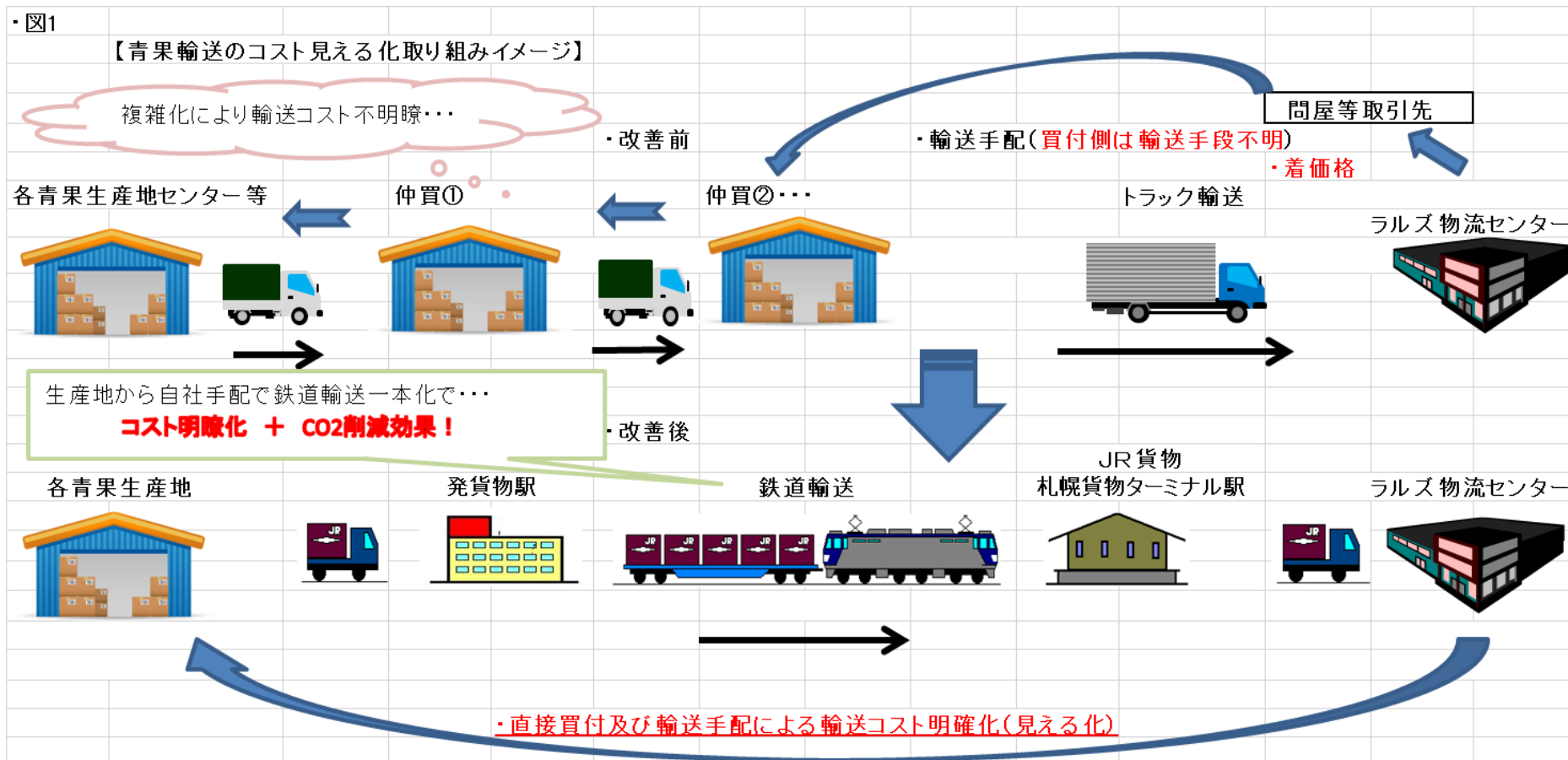


相反する効果がある

4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

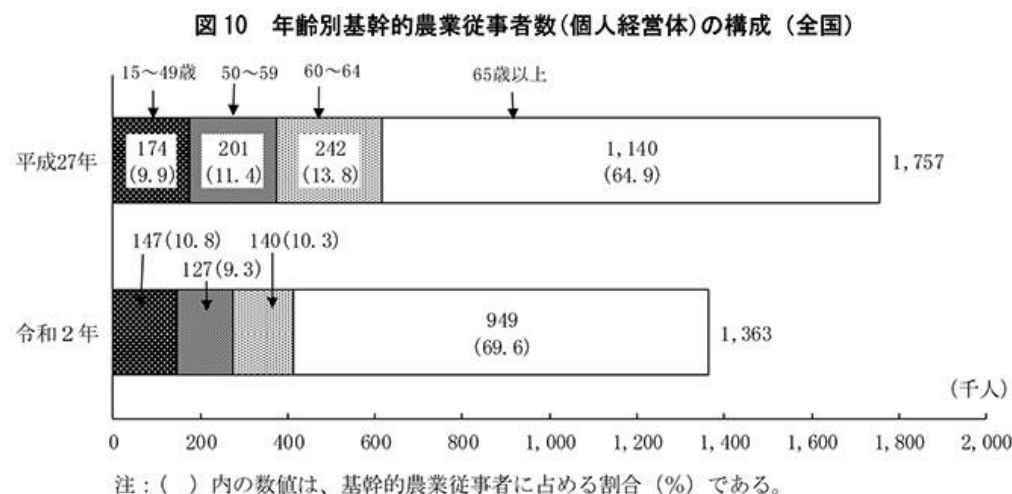
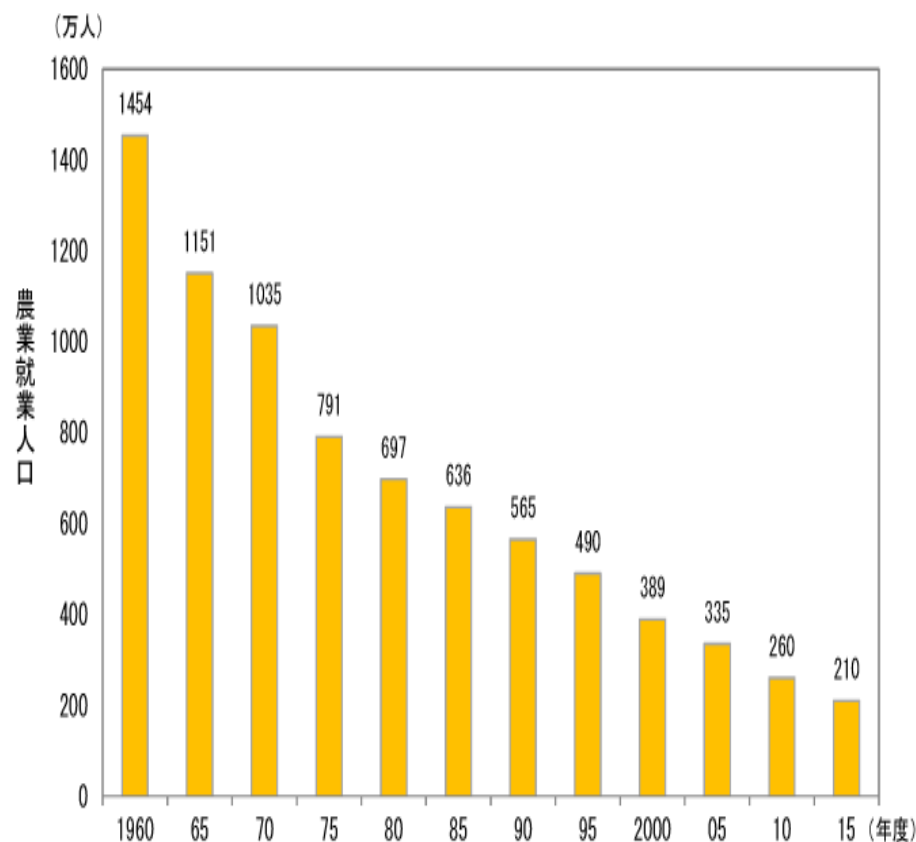
「物流の見える化」



4. 物流業界の常識は「非常識」

◇ 当たり前が「当たり前じゃない」コトを消費者が認識するために

「物流の見える化」を図る事由



5. 最適な物流問題解決に向けて

3つのシンカが必要

①**深化型提案**・・・既存物流の「深さ」を実現する

同じ志を持った企業が「手を組む」物流

②**新化型提案**・・・新しい提案(サービス)を実現

地域ブランド化・生産者・メーカーとの直接物流

③**進化型提案**・・・2-3年後のトレンドを作る取り組み

非生鮮から生鮮、そして鶏卵に挑戦

※出荷者(元)の想い・受け手の想い・物流は「大切な商い」

モノを語る・モノを運ぶ・「物語＝ストーリー」がある

ご清聴ありがとうございました

物流連新春セミナー
「物流革新への取組みと今後の展開」

荷主と取組む物流革新
～総合物流施策大綱から改正物流法へ～

2025.1.29

敬愛大学 根本敏則

敬愛大学 Keiai University

[illegible]

大綱	物流効率化	環境にやさしい物流	安全・安心の確保	人材確保・育成
1次 (1997-2001)	アジア太平洋地域で最も利便性が高く、産業立地競争力の阻害要因とならない水準の物流コスト	エネルギー問題、環境問題、交通の安全に対応		
2次 (2001-2005)	コストを含めて国際的に競争力のある物流市場	環境負荷低減・循環型社会への貢献		
3次 (2005-2009)	スピーディーでシームレスかつ低廉な国際・国内一体となった物流・デマントサイドを重視した物流	環境にやさしい物流	安全・安心を支える物流	
4次 (2009-2013)	グローバル・サプライチェーンを支える効率的物流	環境負荷の少ない物流	安全・確実な物流	
5次 (2013-2017)	産業活動と国民生活を支える効率的物流	環境負荷の低減	安全・安心の確保	
6次 (2017-2020)	サプライチェーン効率化、高付加価値物流、新技術による物流革命、インフラ機能強化による効率化	地球環境問題への対応	災害リスク低減	人材の確保・育成、物流の透明化を通じた働き方改革
7次 (2021-2025)	物流DXや物流標準化の推進によるサプライチェーン全体の徹底した効率化	カーボンニュートラルの実現	強靱で持続可能な物流ネットワーク	労働力不足対策と物流構造改革の推進

敬愛大学 Keiai University

[illegible]

大綱	物流効率化	環境にやさしい物流	安全・安心の確保	人材確保・育成	「荷主」の出現回数
1次 (1997-2001)	アジア太平洋地域で最も利便性が高く、産業立地競争力の阻害要因とならない水準の物流コスト	エネルギー問題、環境問題、交通の安全に対応			8回
2次 (2001-2005)	コストを含めて国際的に競争力のある物流市場	環境負荷低減・循環型社会への貢献			10回
3次 (2005-2009)	スピーディーでシームレスかつ低廉な国際・国内一体となった物流・デマントサイドを重視した物流	環境にやさしい物流	安全・安心を支える物流		18回
4次 (2009-2013)	グローバル・サプライチェーンを支える効率的物流	環境負荷の少ない物流	安全・確実な物流		25回
5次 (2013-2017)	産業活動と国民生活を支える効率的物流	環境負荷の低減	安全・安心の確保		21回
6次 (2017-2020)	サプライチェーン効率化、高付加価値物流、新技術による物流革命、インフラ機能強化による効率化	地球環境問題への対応	災害リスク低減	人材の確保・育成、物流の透明化を通じた働き方改革	42回
7次 (2021-2025)	物流DXや物流標準化の推進によるサプライチェーン全体の徹底した効率化	カーボンニュートラルの実現	強靱で持続可能な物流ネットワーク	労働力不足対策と物流構造改革の推進	48回

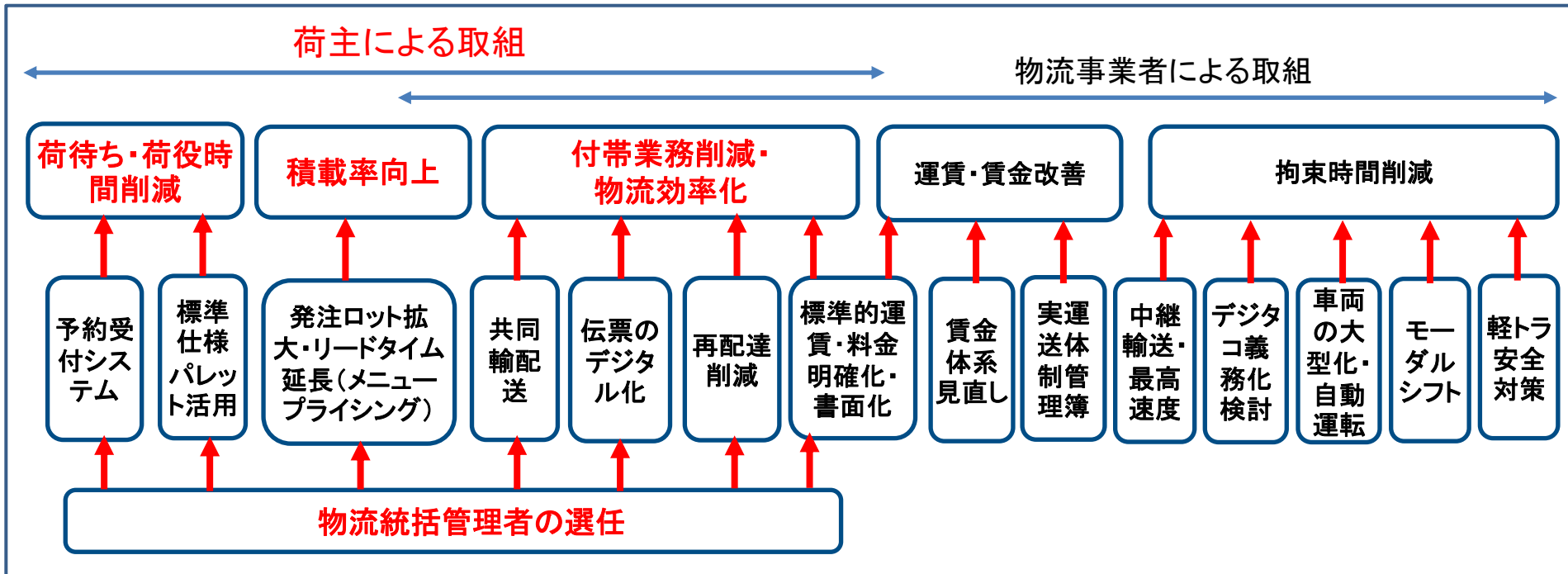
*「持続可能な物流の実現に向けた検討会」最後取りまとめでの「荷主」の出現回数: 70回

近年における物流政策の展開

年月	物流政策
2022年9月	「持続可能な物流の実現に向けた検討会」設置
2023年3月	「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」設置
2023年6月	物流革新に向けた政策パッケージ
2023年8月	「持続可能な物流の実現に向けた検討会」最終取りまとめ
2023年10月	物流革新緊急パッケージ
2024年2月	「2030年度に向けた政府の中長期計画」
2024年3月	2023年度補正予算・2024年度当初予算成立
2024年5月	「改正物流効率化法」「改正貨物自動車運送事業法」公布
2024年11月	「3省合同会議」取りまとめ
2025年12月	2024年度補正予算成立
2025年4月	「改正物流法」施行(基本方針、判断基準、荷待ち算定、実運送体制管理簿)
2025年度	次期総合物流施策大綱策定、次期交通政策基本計画策定
2026年4月	法施行その2(特定事業者指定基準、中長期計画策定・報告、CLO業務)

2023年度 物流政策の展開

「持続可能な物流の実現に向けた検討会」最終取りまとめ(2023.8)



「物流革新に向けた政策パッケージ」(2023.6)

上記「最終取りまとめ」に追加事項は: 次期「通常国会での法制化」「**業界・分野別自主行動計画策定**」を推奨



2023年度 物流政策の展開

「持続可能な物流の実現に向けた検討会」最終取とりまとめ(2023.8)

予約受付システム

標準仕様パレット活用

発注ロット拡大・リードタイム延長(メニュープライシング)

共同輸配送

伝票のデジタル化

再配達削減

標準的運賃・料金明確化・書面化

賃金体系見直し

実運送体制管理簿

中継輸送・最高速度

デジタコ義務化検討

車両の大型化・自動運転

モーダルシフト

軽トラ安全対策

「物流革新に向けた政策パッケージ」(2023.6)

再配達削減対策

トラックGメン

「物流革新緊急パッケージ」(2023.10)

再配達削減ポイント制度

集中監視月間標準的運賃

鉄道・内航の輸送量倍増

「2023年度補正予算(2023.12)、2024年度当初予算(2024.3)」

配車計画・予約受付システム(62億円の内数)

標準仕様パレット利用拡大(4億円)

物流効率化・先進的実証事業(55億円)

自動化機器導入支援(31億円)

共同輸配送・ドローン配送(12億円の内数)

物流DX・GX(財投322億円)

再配達削減ポイント制度(45億円)

標準的運賃・トラックGメン(2億円)

デジタコ導入支援(13億円の内数)

モーダルシフト加速化・コンテナ・シャーシ導入(58億円)

2024年度 物流政策の展開

「改正物流効率化法」「改正貨物自動車運送事業法」(2024.5)

すべての荷主、物流事業者に努力義務、国が指導・助言

一定規模以上の荷主、倉庫事業者、トラック事業者に中長期計画策定・定期報告を義務付け、不十分な場合、勧告・命令

物流統括管理者
の選任義務付け

契約書面化(付帯業務・
その対価)義務付け

運送利用管理者
の選任義務付け

実運送体制管理
簿の義務付け

軽トラ管理者選任、
事故報告義務付け

「3省合同会議」取りまとめ(2024.11)

基本方針

5割の運行
で荷待ち・
荷役時間を
計2時間に

5割の
車両で、
積載効
率50%

「送料無
料」等の
表現の
見直し

多様な
受け取
り方法
の普及

トラックGメン
による指導・
「標準的運
賃」の浸透

トラック
事業者
は賃上
げを促進

判断基準: 荷主・物流事業者が講ずべき措置(予約受付システム、デジタルタコグラフの活用など)を列挙

特定事業者の指定基準: 荷主 9万トン以上(3200社)、倉庫70万トン以上(70社)、トラック150台以上(790社)

物流統括管理者の業務内容

荷待ち・荷役時間の計測方法・サンプリング方法

「2024年度補正予算」(2024.12)、2025年度当初予算(2025.3)」

物流
標準
化など
(4億
円)

自動化
機器導
入支援
(15億
円)

持続可能な
物流を支え
る物流効率
化実証事業
(23億円)

物流
DX・GX
(財投
440億
円)

充電施
設など
導入支
援(12
億円)

標準的
運賃ト
ラックG
メン
(3億円)

再配達
削減(2
億円)

デジタコ
導入支
援(29
億円の
内数)

自動運転ト
ラック・ド
ローン実
証事業(10
億円)

新モー
ダルシフ
ト推進
(32億円)

業界別の自主行動計画(140以上策定、2024年12月時点) 敬愛大学 Keiai University

業界	冷凍空調機器業界	食品卸	食品スーパー	通販
策定日	2024年1月	2023年11月	2023年12月	2024年3月
主な内容	・物流管理統括者(CLO)の選任 ・荷待ち・荷役時間の把握と短縮 ・予約受付システムの導入 ・荷役作業支払者の明確化・支払 ・パレットの活用・標準化 ・共同輸配送による積載率向上 ・検品の効率化に努力 ・元請に対し下請取引の適正化要請	・納品リードタイムの確保		
		・物流管理統括者(CLO)の選任 ・荷待ち・荷役時間の把握と短縮 ・荷役作業に料金支払い	・「1/2ルール」完全実施 ・メニュープライシング導入 ・多重下請が発生しないよう留意	・「送料無料」表示の見直し ・消費者の意識改革や行動変容を促す施策の推進 ・再配達削減 ・運送契約の原則書面化
			・納品期限1／2ルールへ ・T11パレットの活用	

まとめ

1, 法は2段階で施行。2025年4月から、「基本方針」「判断基準」に従い物流効率化を推進。特に「荷待ち・荷役時間の算定方法」により同時間を計測・管理。2026年4月から、特定事業者には「中長期計画の策定・定期報告」を義務付け。「物流統括管理者」が法に基づく義務に対して全社的な責任をもって対応。

→荷主と取り組むことにより、荷待ち・荷役時間削減、積載率向上、付帯業務削減・物流効率化を達成

2, 一方、10年程度で鉄道・内航海運の輸送量を倍増するモーダルシフトに関しては、現在の施策・補助金は力不足？

→荷主の脱炭素インセンティブ活用、国・物流業者・荷主の協調投資が必要

