

## 持続可能な物流に関する検討会（第5回）

### 議事要旨

日時：令和5年1月17日（火）13:00～15:30

場所：経済産業省本館17階国際会議室及びオンライン会議の併用形式

出席委員：

大島委員、小野塚委員、北川委員、河野委員、首藤委員、根本委員、二村委員、北條委員、矢野委員  
（欠席：高岡委員）

オブザーバー（オンライン参加）：

[行政]

公正取引委員会経済取引局取引部企業取引課、厚生労働省労働基準局労働条件政策課、資源エネルギー庁省エネルギー・新エネルギー部省エネルギー課、国土交通省道路局企画課道路経済調査室、国土交通省鉄道局総務課貨物鉄道政策室、国土交通省海事局内航課、国土交通省港湾局計画課企画室

[業界団体]

石油化学工業協会、石油連盟、一般社団法人全国スーパーマーケット協会、一般社団法人全国清涼飲料連合会、全国農業協同組合連合会、全日本交通運輸産業労働組合協議会、公益社団法人全日本トラック協会、公益社団法人鉄道貨物協会、一般社団法人日本化学工業協会、一般社団法人日本加工食品卸協会、一般社団法人日本経済団体連合会、日本小売業協会、一般社団法人日本自動車工業会、日本商工会議所、一般社団法人日本スーパーマーケット協会、日本製紙連合会、一般社団法人日本倉庫協会、日本チェーンストア協会、公益社団法人日本通信販売協会、一般社団法人日本鉄鋼連盟、一般社団法人日本電機工業会、日本内航海運組合総連合会、一般社団法人日本物流団体連合会、一般社団法人日本マテリアルフロー研究センター、一般社団法人日本冷蔵倉庫協会

議題：

1. 開 会
2. 議 事
  - (1) 事業者へのヒアリング（関係事業者）
  - (2) 中間取りまとめ案について（事務局）
3. 意見交換
4. 閉 会

議事概要：

- 株式会社 Hacobu、株式会社セイノー情報サービス、CBcloud 株式会社及び株式会社 traevo より、資料1-1、1-2、1-3及び1-4に基づき、それぞれの現状と取組状況について説明。
- 事務局より、資料2に基づき、中間取りまとめ案について説明。
- 説明を踏まえて、まず資料1-1～1-4に関する委員から事業者への質疑応答を実施。その後、資料2の内容について、委員による討議を実施。

意見交換内容：

●矢野委員

- ・ 実効性を持たせるという観点で、内容が非常に大胆で踏み込んだ内容になっていて、このまま進んで行けば良いと思う。省エネ法の荷主判断基準を参考にしていくとのことだが、義務付けという一面があると同時に、頑張っている企業をいかに評価するか、インセンティブを与えるかという所が重要なポイントになってくる。また、定量的な部分、例えば省エネ法だとエネルギー消費原単位を年平均1%削減するというのがあるが、こういう数値があることが重要な意味を持っている。一方、物流は数字にすることが非常に難しい。定量的な部分をどう組み込んでいくのか。物流の中でも違いが大きく、一律の数字の設定はできないと思うので、そこを上手く組み込めるのかという所が非常に今後のポイントになるのではないかと思います。

→経済産業省 中野物流企画室長

今後の各業界へのヒアリングの中でも同じような指摘があると思うので、最終取りまとめにおいては、そういった数値的な目標を取り込むことを実施していきたいと考えている。

→根本座長

頑張っている企業を褒めるというのは、中間取りまとめ案のどこかに記載があるか。

→経済産業省 中野物流企画室長

評価制度は、8ページ目の(1)の②に記載がある。

●北條委員

- ・ 良い内容だと思う。課題を踏まえて政策の方向性について検討する上で、類似の法令等を参考にして、より実効性のある措置を考えることはその通りだと思う。その上で3点コメントさせて頂く。  
一つ目は経営者層の意識改革を促す措置について。「物流」と「ロジスティクス」という言葉があり、通常はあまり区別されることなく使われているのだが、私は全く別のもんと思っている。「物流」は活動だが、「ロジスティクス」は戦略である。戦略ということは経営管理の範囲である。今日の物流危機を招いた一つの要因として、物流の問題を経営層が認識せず、物流の現場に任せっぱなしになってしまっていたことがあると思う。その点からすると、「物流」の問題を「ロジスティクス」で解くという、まさにそういう時期に来たのだと思うが、そのためには経営層の関与が大事になる。そういう意味で、中間取りまとめ案8ページの26、27行目（経営者層における物流改善の必要性への認識に基づく全社的な対応）というのは必ず実行すべき内容である。省エネ法は既実績のある法律なので、特に製造業の荷主企業や物流企業であれば十分に認知しているはずである。あとは、これまでの施策は主に発荷主（物流領域で言うところの販売物流）を対象にしたものであったが、今回取り上げられた調達物流を取り扱う着荷主にどうやって普及させていくのかが課題になる。
- ・ 二つ目は物流プロセスの課題の部分で、ここも省エネ法をかなり意識されていて、中長期計画の作成及び定期報告に係る規程ということが書いてある。ここに、発荷主、物流事業者、着荷主と全て記載していることは非常に良い点と考える。着荷主というと、製造業でなく卸や小売業と思われがちであるが、着荷主とは物流領域でいうと調達物流を扱う者のことである。製造業を含めて調達物流がない企業はまず存在しないはずである。今までは調達した商品の価格に取り込まれていて物流費が見えず、製品の価格と製品に係る物流サービスの価格が分離できなかった。例えば、調達物流に係る物流サービスの費用が見える化することで、リードタイムやロットまた着時刻指定などの物流サービスレベルを適正化することに関し、今回の提案は大きな役割を担うと考える。サプライチェーンに係る三者が連携して物流サービスレベルの適正化を進めていくべきだと思う。
- ・ 三つ目として、多重下請け構造に関しては、大きな、根深い問題であると思う。私の分析だと、2015年と2020年の比較で、2020年には道路貨物運送事業者の車両規模と経常損益率の間に明確な正の相関が見られた一方で、2015年ではそうはなっていなかった。つまり、2020年には車両規模が大きい事業者ほど利益が出ている

ことが明確になった。2019～2020年にかけて荷主企業の売上高物流コスト比率が大きく上がっているが、上がったことによる売上増・利益増は、規模の大きい事業者で止まってしまい、規模の小さい事業者に行き渡っていないのではないかと考えられる。この部分はきちんと調査をして、車両規模と利益率の相関であるとか、あるいは具体的に、発荷主と委託先の事業者が交わしている、届け先での業務に係る契約内容を着荷主が認知しているかどうかなどについて調べた上で、適切な措置を講じるべきだと思う。

- ・「発荷主」「着荷主」「物流事業者」の三者の中で、契約が実際にどうなっているのか、知らされているのか。さらにいうと店着価格制の話もあり、メーカーと卸の間では物流サービスに見合うような買い取りをしていない可能性もある。他方、メーカーと小売との直接取引であれば、それが反映されているかも知れない。付帯作業については、個々の企業、さらには同じ企業でもセンターによって異なるなど、混とんとした状況になっているのではないか。
- ・多重下請け構造と付帯作業の実態について、望ましいのは一度全数調査することだが、それは難しい。最初にこの辺りが問題ではないかという見取り図を作り、あたりを付けた上でサンプル調査をするべきと思う。付帯作業については商取引の問題が物流の現場にいつてしまい、そのしわ寄せがドライバーにいつてしまうという図式が考えられるので、問題（実態）を発見するためのサンプリングが重要と考える。
- ・あとは、トラック協会などの経年データや同じ時点での車両規模と利益率の関係などを調べるのが良いのではないか。

→国土交通省 平澤物流政策課長

まさに今調査を開始しようとしているところなので、アドバイスを頂きながらより良い調査を実施出来ればと思う。

→根本座長

今回の中間取りまとめで、発荷主、着荷主、元請事業者、下請事業者の関係性を示しつつ、店着価格制や多重下請け構造のおおまかな問題点を指摘できたことは成果のひとつ。ただ、まだ定性的な部分も多いため、定量的な部分を把握しなければ、構造解明にはならない。

## ●小野塚委員

- ・今後に向けて三点言及させて頂きたい。以前のNX総合研究所から報告いただいた試算の、荷役時間、荷待ち時間を効率化できれば14%程度はリソースが上がるといった数字はとても重要である。今回の課題に対する打ち手として、こういう政策をした時に何パーセントの効果があるだとか、あるいは2030年に向けては14%では不足で、実は35%ぐらいは何とかなければいけないというような具体的な数値があればなお良く、だからこそインパクトが大きいこの政策を進めようという議論ができると考えている。
- ・二点目は、ドライバーの労働時間を実は物流会社は管理したくない、長く働いた方が良いため物流会社に管理を義務付けてもインセンティブが働かないという点は、その通りと思う。そんな中で、荷主の方にデジタコ情報、例えば労働時間を管理してもらおうとか、あるいは管理までしてもらわなくても、委託先が労務違反した場合に荷主に対してもネガティブなインパクトが及ぶような形にすれば、必然的に荷主も見たくなるはず。そういうインセンティブが働くスキームを考えられると良いのではないか。
- ・三点目は、今後のスケジュールで業界団体等にヒアリングすることだった。例えば、農産物に対してはこういう課題があるなどと、業界ごとに検討し、場合によっては業界ごとに違う打ち手が必要になると理解している。その中で一部特殊だと思っているのが、特別積み合わせ（特積み）の事業である。特積みは荷主があらゆる業界にまたがっているので、特積みの業界団体に話を聞くべきではないか。また、特積みは同時に積載率を上げるソリューションでもあるので、早めに話を聞き、次のステップに進められると良いのではないか。

## ●河野委員

- ・まず、今回の中間取りまとめ案の中で、消費者が果たすべき役割をしっかりと書き込んで頂いたことに感謝申し上げます。健全な物流システムが確立・維持されていくことは、まさに国民全体の便益である。しかし、現状では、そういった面に気付きにくい状況になっている。あらためて、今回の検討において消費者の立ち位置、今後の役割を明示的に示していただいたことは意義深い。その上で、8ページ目に消費者に関して具体的な行動変容というよりは、意識改革が書き込まれていると思う。(1)①にある「広報の推進」の対象に消費者が入っている。それから、④に「消費者に求められる役割の検討」として、役割を整備して消費者に分かりやすく示すための措置とある。しかし、私自身としては、もう一步踏み込んで、行動変容に繋がる事を書いて頂きたい。事業者発表でもあったように、プラットフォームでのビジネス構造の作り方によって消費者の行動変容は実現可能であることは分かったので、「分かっていたら良い」ではなくて、きちんと実現可能というメッセージを記載頂ければと思う。
- ・3ページ目の「本検討会の趣旨・目的」の最後に「検討会を設置した」と記載されている。ここは、長年の課題に対し、この機に前進させたいという決意が感じられた。ここに追加して「国民的議論を展開する」というメッセージを入れてほしいと思う。経産省や国交省をはじめとする関係者だけでなく国民の共通課題であるということを明記してほしい。これは、実は大きな問題であるということ、電気料金・鉄道料金などの公共料金の値上げが公の場で審査されて管理されているのと同様に、国民がしっかりと認識の上、議論して頂き、経営層・物流事業者・消費者もきちんと理解して向き合っていくべきという点を記載して頂ければと思う。

→経済産業省 中野物流企画室長

座長とも相談し、修正を検討させていただく。

→根本座長

発荷主、着荷主のところにはメニュープライシングという言葉が既にあり、運賃の見える化を記載しているが、消費者物流のEコマースについてもメニュープライシングといったような内容を追加しても良いかもしれない。

## ●大島委員

- ・今回、「着荷主」に、今までと比べると大きく着目したと思うのだが、「着荷主」とは流通の川下という意味合いではない。先ほど北條委員もおっしゃったように、例えばメーカーだと調達物流であれば着荷主、販売を考えれば発荷主と、両方の顔がある。ところが、両方の顔がありながら、会社の中で発荷主の場合と着荷主の場合で顔が、容貌が変わっているというのが実態としてあるかと思うので、その意識を企業の中でどうとらえていただくかが重要と考えている。
- ・もう一点は「見える化」である。物流コストの見える化に加えて、今日もお話に出ていた労働時間の見える化、特に荷役時間や荷待ち時間というのは見える化しなければ改善しないので、非常に重要である。KPIなどに設定して、実際にドライバーの労働時間が短くなったという事を見せることが、難しいかもしれないが分かりやすいと考える。
- ・省エネ法を参考にしていることもあり、改善を進めていく上で、当初はどうしても大手が中心となる。一方、産業界も運送業界も中小企業を中心である。よって、中小にいかに影響力を生むことができるかというのを将来的に想定しながら、話を進めていければよいと思う。

## ●二村委員

- ・大変充実した内容になっていると思う。今回一番インパクトがあるのは、経営者の意識改革を促すという中の、管理者を専任するという部分であると思う。責任者を決めるということは各企業に何らかの責任が必ずあり、それが特定の人に落ちていくことであり、その部分が、非常にインパクトがあると思う。その上で、何を

すればいいかということの明確化が必要であり、そのために判断基準があると認識している。物流側と荷主側の両方に判断基準が出ており、利害関係もあることとは思うが、業界の話を伺いながら、ある程度の落としどころを探るのが大事かと思う。

- ・ 努力した会社が評価されるべきという部分で、例えば、最も優良なグレードを取ると、あまり厳しく見られないなど、努力したところがきちんと評価されるようになって欲しいと思う。少し飛躍するが、将来的にはそれが資金調達の容易化などにも繋がると大きな流れになるのではないか。評価が社会にもきちんと公開されることが重要。その意味でも、判断基準は重要になるのではないかと思う。

#### ●首藤委員

- ・ 事前にお伝えして、記載して頂いている通り、労働時間の削減はもちろんだが、それと同時にドライバーの賃金水準の向上が重要だと思う。
- ・ もう一点は、これも記載頂いているように、荷主、特に着荷主に責任を持ってもらうことが鍵だと思う。責任を取らせるために判断基準が必要であり、その時に、コストだけでなく労働時間をどこまでデータで共有できるのかは重要だと思う。その時、荷主のところで発生した荷待ちに加えて、その前の部分の労働時間も実は関係している可能性があるので、どこからどこまでの労働時間をどのような形で含めるのかという面の検討は、ハードルは高いが議論できればと思う。

#### ●北條委員

- ・ 省エネ法を意識して作られているが、エネルギーには明確な指標（ゴール）があるので、KGI や KPI の設定は比較的楽だが、本件はゴールが一つではなく複数になると思う。その時に KPI ツリーのような KGI、KPI が多層構造になっている考え方、例えば改良トンキロ法で KGI を二酸化炭素排出量とするならば、トン、キロ、積載率、最大積載量というのが KPI になる。今回も同様のロジックで、例えば、労働時間の短縮につながるということで、一貫パレチゼーションをどれだけ導入しているかなど、現場で管理しやすく、なおかつ当たらずも遠からずというものを KPI として設定して導入するのが現実的でないかと思う。
- ・ また、いま企業は人的資本経営を強く意識してきている。本検討会で議論されることは主に非財務指標に関する内容なので、経営や人材の話を入れておくと良いと思う。日本は GDP に対する社員の教育費の割合が OECD 諸国の中でかなり少ない。人的資本経営の視点も重要だと思う。

#### ●根本座長

- ・ 本日の事業者発表や議論の中で、デジタコが見える化に非常に役に立つことが分かったので、最終取りまとめで入れられないか、引き続き検討する。
- ・ 先日、EU（ドイツ）の物流事情を視察したのだが、EU ではドライバーは休憩を 11 時間取らなければならない。大体は安全に心がけ、休憩を夜に取得し昼間走る。日本のドライバーは 8 時間の休憩時間を業務の合間に取得している。
- ・ 強調したいのは、ドイツでは仮に車両の駐車場所が適切でなくとも、警察は目に余るケースでない限り車両の移動を命令しないという。なぜなら、連続 11 時間の休息時間が途切れてしまうためである。警察の命令でも運転すると法律違反になってしまう。そのくらい厳密に管理していることが印象に残った。日本でも、このレベルでルールを厳密に管理、守っていないと、せっかく作った改善基準告示の意味がないと考える。

#### ●根本座長

- ・ それでは、今回提示された中間取りまとめ案については、本日いただいたご意見を反映していただき、字句修

正等を行った上で最終版とするということで、座長に一任していただきたいと考えておりますが、よろしいでしょうか。(委員よりご了承。)

以上