

# 物流の適正化・生産性向上に関する 「自主行動計画」の特色

—2025年2月末までに公表された「自主行動計画」でみた特色—

Features of the “Voluntary Action Plan” for optimizing logistics and improving productivity

鈴木 道範：流通経済大学 物流科学研究所 研究員



## 略 歴

1978年日本大学理工学部卒業。設計会社、産業調査会社、みずほ情報総研を経て、2019年10月から現職。技術士(建設部門)。

我が国の物流は、国民や経済を支える重要な社会インフラであり、いわゆる「物流の2024年問題」への対応が喫緊の課題となっている。令和5年6月に政府の「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」で決定された「物流革新に向けた政策パッケージ」では、「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」(令和5年6月2日経済産業省・農林水産省・国土交通省策定)を踏まえ、荷主企業・物流事業者が物流の適正化・生産性向上に関する「自主行動計画」を作成し、政府においても令和5年内を目途にそれらを公表するとされた。

本稿では、令和6年2月末までに公表されている「自主行動計画」を概観し、その特色を明らかにする。

## 1. 自主行動計画作成・公表の背景

令和5年6月に決定された「物流革新に向けた政策パッケージ」では、「2024年問題」に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があると見て、荷主企業、物流事業者(運送・倉庫業等)、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、(1)商習慣の見直し、(2)物流の効率化、(3)荷主・消費者の行動変容について、抜本的・

総合的な対策を「政策パッケージ」として策定し、具体的な施策を盛り込んだ。今後は、1年以内に具体的な成果が得られるよう、年明けに目指す措置から逆算して時系列で整理し、3段階で推進することとし、規制的措置の導入を前提としたガイドラインの作成・公表等については、速やかに実施し、業種別・分野別の「自主行動計画」を年内目途に作成・公表することを要請としている。

この要請を具体化するため、令和5年6月に「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主

図1 物流改革に向けた政策パッケージのポイント



（資料）我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議「物流改革に向けた政策パッケージ」（令和5年6月2日）資料

事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」が作成され、このガイドラインでは、発荷主事業者及び着荷主事業者に対して、荷待ちや荷役作業等にかかる時間を把握した上、それらの時間を2時間以内とし、これを達成した場合には1時間以内を目標に更なる時間の短縮に努めることや、物流への負担となる商慣行の是正や、運送契約の適正化について定めている。

流の適正化・生産性向上に関する自主行動計画」として公表された(103団体・事業者)。その後、翌年の1月から2月にかけて公表数が増え令和6年2月末には122団体・事業者となっており、それらの自主行動計画について、それぞれの内容を把握・分析した。なお、122団体・事業者のうち、荷主企業は、111、物流事業者は11となっている。

①提出主体

大半が複数企業で構成される単独の業界団体(87団体)であるが、複数の業界団体で提出されている計画(素形材、スーパーマーケット等)(4団体)、複数の企業により提出されている計画(食品物流未来推進会議等)(4組

2. 公表された自主行動計画の特色

業種別・分野別の自主行動計画は、前述の背景を踏まえて令和5年12月26日に「荷主企業や物流事業者が業種・分野別に作成した物

表1 複数の業界団体で提出されている計画

業種・分野	構成団体
素形材 (10 団体)	一般社団法人日本金型工業会、一般社団法人日本金属熱処理工業会、一般社団法人日本金属プレス工業協会、一般社団法人日本ダイカスト協会、一般社団法人日本鍛圧機械工業会、一般社団法人日本鍛造協会、一般社団法人日本鋳造協会、一般社団法人日本鋳鍛鋼会、一般社団法人日本バルブ工業会、日本粉末冶金工業会
流通業 (3 団体)	オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人全国スーパーマーケット協会、一般社団法人日本スーパーマーケット協会
化学産業 (2 団体)	全国複合肥料工業会、日本肥料アンモニア協会
化学産業 (6 団体)	フィジカルインターネット実現会議 化学品ワーキンググループ 石油化学工業協会、一般社団法人日本化学工業協会、塩ビ工業・環境協会、化成品工業協会、一般社団法人日本ゴム工業会、日本プラスチック工業連盟

織)、一企業により提出されている計画(JFE スチール、三和酒類等)(27企業)が見受けられる。

10団体で提出した素形材産業は、サプライチェーンの川上(鉄鋼、非鉄金属などの素材メーカー)と川下(自動車、産業機械、情報通信機器などの最終製品メーカー)の間に位置する、いわゆる川中産業で、素形材産業全体の

総出荷額は9.7兆円、従業者は41万人と我が国製造業を支える基盤産業である。サプライチェーンの全体の可視化に向けては、各社における必要なデータの取得、各社をまたいだデータの連携が必要で、後者については、どの企業間においても共通の課題であり、協調領域としての解決が必要な領域となっている<sup>1</sup>。

食品製造業8社で提出した食品物流未来推

表2 複数の企業により提出されている計画

業種・分野	構成企業
化学産業 (13 社)	日用品物流標準化ワーキンググループ 日用品メーカー 株式会社 I-ne、エステー株式会社、牛乳石鹼共進社株式会社、小林製薬株式会社、サンスター株式会社、大日本除虫菊株式会社、株式会社ダリヤ、ユニ・チャーム株式会社、ユニリーバ・ジャパン株式会社、ライオン株式会社他 全 13 社

1 「素形材産業を取り巻く現状と課題」(2024年7月 製造産業局素形材産業室)

食品製造業 (8社)	食品物流未来推進会議 味の素株式会社、カゴメ株式会社、キッコーマン食品株式会社、キューピー株式会社、日清オイリオグループ株式会社、株式会社日清製粉ウェルナ、ハウス食品株式会社、株式会社 Mizkan
食品製造業 (3社)	サントリーグループ サントリーホールディングス株式会社、サントリー株式会社、サントリー食品インターナショナル株式会社
郵便業 (3社)	日本郵政グループ 日本郵便株式会社、日本郵便輸送株式会社、JP ロジスティクス株式会社

進会議は、味の素株式会社、カゴメ株式会社、日清オイリオグループ株式会社、日清フーズ株式会社、ハウス食品株式会社、株式会社 Mizkanの6社が、2015年2月に立ち上げた、持続可能な物流体制の構築のための「F-LINEプロジェクト」に、キッコーマン食品株式会社、キューピー株式会社を加えた8社が製配販課題解決の討議のために2016年5月に立ち上げたプラットフォームである。その後、「F-LINEプロジェクト」は、2019年4月、F-LINE株式会社を設立し、物流企画立案機能統合、物流資産共有、3社の物流子会社統合により全国展開を図っている。一方、食品物流未来推進会議は、2018年5月、「持続可能な加工食品物流検討会」を発足させるなど、活動を活発化させている<sup>2</sup>。

## ②ガイドラインとの関係

ガイドラインでは、「効率的な物流を実現するためには、発荷主事業者、物流事業者(運送・倉庫等)、着荷主事業者が連携・協働して、現状の改善を図るための取組を実施すること

が必要」とされ、いずれの計画ともガイドラインに沿って、発荷主事業者、物流事業者及び着荷主事業者の取組について、「発荷主事業者・着荷主事業者に共通する取組事項」、「発荷主事業者としての取組事項」、「着荷主事業者としての取組事項」、「物流事業者の取組事項」、「業界特性に応じた独自の取組」に分けて記載されている。さらに、それぞれの項目のなかで、「実施が必要な事項」と「実施することが推奨される事項」に分けて記載されている。

ただし、日本自動車部品工業会や日本自動車工業会等は、実施が必要とされている「発荷主事業者・着荷主事業者に共通する取組事項」のみの記載となっている。また、荷主企業主体の業界団体等における自主行動計画は「物流事業者の取組事項」を記載してない場合が多い。ただし、全国塩業懇話会、日本たばこ協会、フィジカルインターネット実現会議化学品WG等では、ガイドラインで物流事業者の取組の記載が求められているなかで、物流事業者が会員となっていること等から、「物流事業者の取組事項」も記載されており、物

2 第1回 加工食品分野における物流標準化研究会 資料  
<https://www.mlit.go.jp/common/001347055.pdf>

表3 自主行動計画における取組みの全体イメージ（運輸・倉庫を除く）

No.	業種・分野 名称	項目	発関主・審関主共通（実施必要）		発関主・審関主共通（実施推奨）		発関主（実施必要）		審関主（実施推奨）		独自の取組（共通）
			物流業務の効率化・高度化	製造契約の適正化	物流業務の効率化・高度化	製造契約の適正化	物流業務の効率化・高度化	製造契約の適正化	物流業務の効率化・高度化	製造契約の適正化	
1	自動車	日本自動車部品工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	自動車	日本自動車工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	自動車	自動車協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	業会等	日本金属工業会等10工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5	機械製造業	日本半導体製造協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6		日本印刷産業機械工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7		日本時計協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8		日本ロボット工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9		全国醸造機器工業組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10		日本ロボットシステムインテグレーション協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
11		日本建設機械工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
12		家電製品協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
13		日本ベアリング工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
14		日本冷凍空調工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
15	窯業・土石製品産業	日本ガラスびん協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
16	繊維	日本繊維産業連盟	○	○	○	○	○	○	○	○	○
17	電機・情報通信機器	日本電機制御システム工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
18		デジタルシステム機械・情報産業システム協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
19		日本電機工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
20		電機工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
21		電子情報技術産業協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
22		日本写真映像用品工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
23	流通業	日本百貨店協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
24		日本フランチャイズチェーン協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
25		大手商業流通協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
26		オール日本スーパーマーケット協会等	○	○	○	○	○	○	○	○	○
27		日本チェーンストア協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
28		日本ショッピングセンター協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
29		日本生活協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
30		日本訪問販売協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
31		日本DIY・ホームセンター協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
32		日本DIY産業協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
33	建材・住宅設備業	日本建材・住宅設備産業協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
34	紙・紙加工業	全国段ボール工業組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
35		日本製紙連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
36		日本家庭紙工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
37	たばこ・塩	全国塩業協会の会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
38		日本たばこ協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
39	金属産業	日本伸銅協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
40		日本鋳造協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
41		JFEスチール株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
42		日本電線工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
43		日本アルミニウム協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
44	化学産業	全国有機肥料工業会・日本肥料アンモニア協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
45		石油連盟	○	○	○	○	○	○	○	○	○
46		日用品物流標準化ワーキンググループ 日用品メーカー	○	○	○	○	○	○	○	○	○
47		アパレルインテグレーションネットワーク実証会議 化学品WG	○	○	○	○	○	○	○	○	○
48	建設業	日本建設連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
49	畜産	日本畜産会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
50	農業	全国畜産協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
51		ホクレン農業協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
52		日本飼料工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
53		菊池地域農業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
54		あしきた農業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
55		熊本県農業協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
56		中央農産会連	○	○	○	○	○	○	○	○	○
57		畿北府農業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
58		玉名農業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
59		熊本県経済農業協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
60		八代地域農業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
61		熊本農業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
62		熊本県経済農業協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
63	食品製造業	日本製菓工業協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
64		日本パン工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
65		日本ハム・ソーセージ工業協同組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
66		全国包装米販協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
67		食品物流米販協会（味の素等3社）	○	○	○	○	○	○	○	○	○
68		日本ビーガン協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
69		日本スターチゼン工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
70		日本冷凍食品協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
71		三和製菓株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
72		宝酒造株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
73		藤島酒造株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
74		全日本菓子協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
75		全日本糖化工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
76		精糖工業会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
77		株式会社ロッテ	○	○	○	○	○	○	○	○	○
78		日本乳業協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
79		ヤマザキ製菓株式会社（成田・物流センター）	○	○	○	○	○	○	○	○	○
80		藤田製菓株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
81		日本植物協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
82		日清オイログループ株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
83		株式会社オキムルズ	○	○	○	○	○	○	○	○	○
84		株式会社ブルボン	○	○	○	○	○	○	○	○	○
85		アサヒ製菓株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
86		キンビレッジ株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
87		サントリーホールディングス株式会社等2社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
88		伊藤園	○	○	○	○	○	○	○	○	○
89		全国清酒醸造協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
90		日本清酒めし協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
91		ビール酒造組合	○	○	○	○	○	○	○	○	○
92		アサヒビール株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
93		オリオンビール株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
94		キンビレッジ株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
95		サッポロビール株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
96		森永製菓株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
97		九犬食品株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
98		ポッカサッポロフード&ビレッジ株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
99		不二製菓株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
100		アイドールラック株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
101		株式会社ニッスイ	○	○	○	○	○	○	○	○	○
102		カルビー株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
103		メルシャン株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
104	食品卸売業	日本花き卸売市場協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
105		日本外食流通協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
106		日本加工食品卸協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
107		全国中央卸売青果卸売協会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
108		株式会社神宮	○	○	○	○	○	○	○	○	○
109		水産物卸売株式会社	○	○	○	○	○	○	○	○	○
110		日本船食品連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○
111		全国船食事業協同組合連合会	○	○	○	○	○	○	○	○	○

(注)団体・企業により、推奨を必要としている場合も少なくない。  
 (注)日本フランチャイズチェーン協会は、コンビニ業界の各社(7社)の取組みを記載。  
 (資料)自主行動計画より作成(ガイドラインに示された細項目レベルで記載有無確認、○印は記載あり)。

流事業者との連携・協働が重要と考えている。また、一企業の場合、推奨する項目の記載がないなどの特徴がある。

### ③その他の特徴

- ・荷待ち・荷役作業等2時間以内ルール<sup>3</sup>の記載のレベル(時間記載の有無)

2時間以内ルールは、ほとんどの業界団体・企業とも記載されているが、「2時間以内とする」「2時間以内を目指す」「2時間以内に努める」といったように、業界団体・企業により表現内容が異なる。また、荷待ち時間の実態が把握できていない場合は、時間記載がない傾向にあり、実態把握を行うとしている計画が少なくない。

時間記載のない業界団体・企業の例：

全国醸造機器工業組合、日本フランチャイズチェーン協会<sup>3</sup>、日本ショッピングセンター協会、日本貿易会、ホクレン農業協同組合連合会、菊池地域農業協同組合等の9地域JA 等

- ・工程表の記載の有無

ガイドラインでは、ガイドラインに基づく取り組みについて、政府は2030年度に向けた中長期計画の策定・公表を行うとさせているため、自主行動計画では、2030年までの工程表を記載している計画もある。ただし、工程表の記載内容(精度)は、業界により異なる。また、2023年度を中心に実態把握を記載している業界団体も

ある。

工程表を記載している業界団体

一般社団法人 日本自動車部品工業会、一般社団法人 日本自動車工業会、(一社)日本半導体製造装置協会、一般社団法人 日本印刷産業機械工業会、日本時計協会、全国醸造機器工業組合、一般社団法人日本ベアリング工業会、日本ガラスびん協会、一般社団法人 日本配電制御システム工業会、一般社団法人日本ショッピングセンター協会、一般社団法人日本オフィス家具協会、一般社団法人 日本建材・住宅設備産業協会、日本製紙連合会、一般社団法人 日本伸銅協会、一般社団法人 日本鉄鋼連盟、一般社団法人 日本電線工業会、一般社団法人 日本アルミニウム協会、石油連盟

- ・業界独自の取組みの記載の有無

業界により物流特性が異なることもあり、業界独自の取組みについて記載のある業界団体・企業があるが、課題が生じた場合への対応など、独自の取組みとは言い難い記載も少なくない。

## おわりに

本稿では、ガイドラインに基づいて、2024年2月までに公表された業界・企業が作成した自主行動計画について特色を整理した。当然ではあるが、業界ごとに特性がある

3 協会加盟のコンビニエンスストア各社では、取引先等と連携した配送の効率化に取り組むため、配送センターから店舗までの往復時間の配送時間を、温度帯別の1便あたりの配送時間として把握。

なかで、短期間に作成・公表したことにより、ガイドラインに忠実になぞった計画が少なくないように思われる。また、それまで業界を挙げて物流効率化の取組みを推進してきた業界とそうではない業界では、計画の熟度(実行可能性)に差がある。しかし、「物流の2024年問題」に端を発した自主行動計画の作成・公表の取組みは、物流は我が国経済を支える根幹であるといった認識のもと、業界・企業の枠を超えて実行に移していかなければならない。

その際、生産部門の原材料、部品調達から卸売りを経て販売先(消費者を含む)までのサプライチェーンの観点から、業界・企業の枠を超えた連携がこれまで以上に重要となる。