

第375回NRIメディアフォーラム

2024年以降も深刻化する物流危機

株式会社野村総合研究所 コンサルティング事業本部

アーバンイノベーションコンサルティング部
モビリティ・ロジスティクスグループ

小林 一幸、矢崎 圭、大石 純、村井 智也

事業共創コンサルティング部
産業コンバージェンスグループ

酒嶋 亮太、三浦 俊一

2024年6月5日



■ 本日の内容

- 2023年1月に、NRIはトラックドライバー不足の将来予測を発表した。2030年度時点で、全国では35%ドライバーが不足し、人口減少が激しいと見込まれる地方部では40%以上不足すると推計した。
 - ドライバーの労務管理の厳格化が2024年4月に始まったが（いわゆる2024年問題）、物流の危機は2024年問題に対応すれば良いというわけではなく、引き続き対応していかなければならない。
- 
- 最新データをもとに推計を行ったところ、トラックドライバーは2030年度には36%不足し、ドライバー賃金は2030年度には2022年度比で27%、輸送費は同34%それぞれ上昇する。
 - 持続可能な物流構築には、省人化・無人化、共同化、SCM高度化が必要。いずれもまずは現状の把握が重要であり、デジタル技術も活用して現状をデジタルデータで可視化することがポイント。
 - 現状を可視化し、省人化・無人化、共同化、SCM高度化を進めるには、業務の見直し、商習慣の変更といった全社的な課題に取り組む必要がある。持続可能な物流構築を経営課題化すべきである。

1. トラックドライバー不足についての将来推計（2024年版）

2. 物流コストの上昇予測と経営へのインパクト

3. 持続可能な物流の構築に向けて取り組むべき課題

4. 物流危機に対する提言

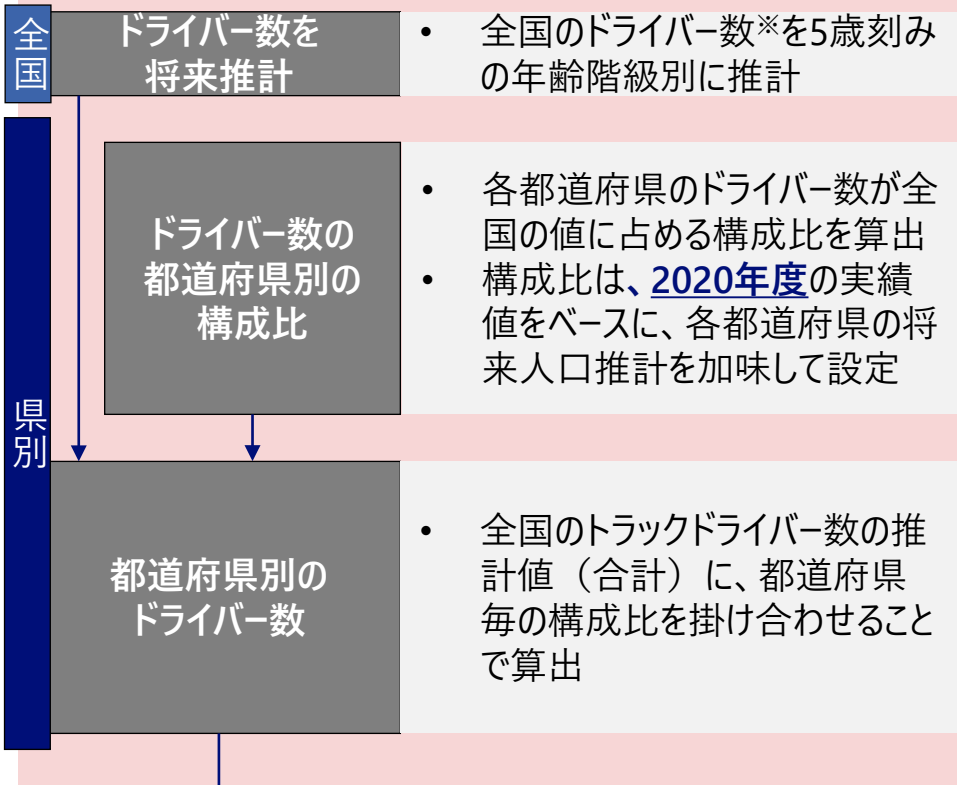
5. 参考資料

注）本資料中の数値は四捨五入等の処理を施した数値を記載している旨、ご注意ください

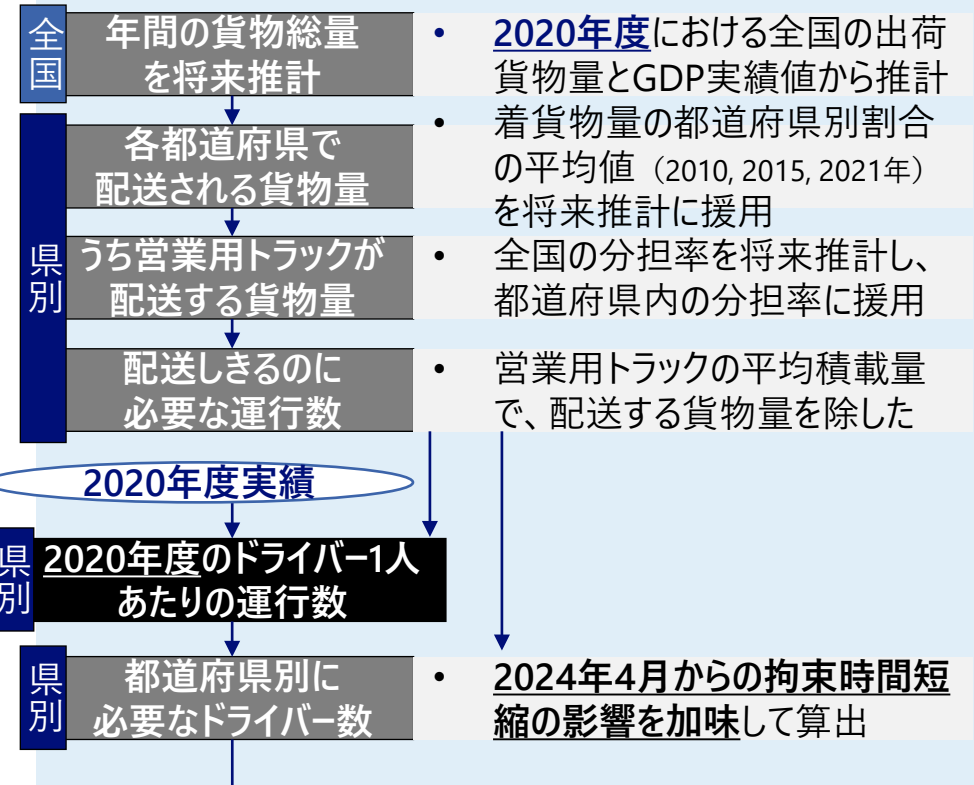
最新統計情報を取得し、現時点での推計を実施した

青字 更新箇所（2015年度⇒2020年度）

供給の将来推計



需要の将来推計



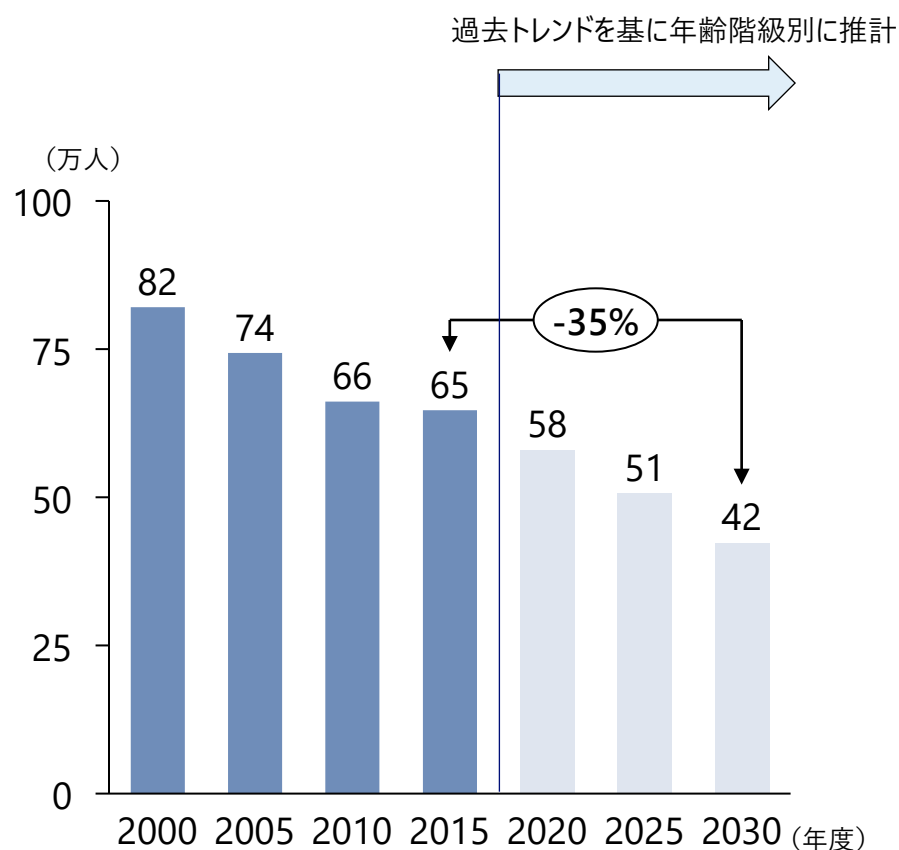
都道府県別のドライバー数の需給ギャップ

※ドライバー数は国勢調査 道路貨物運送業における自動車運転従事者数を指す
出所）国勢調査、人口問題研究所、国土交通省、環境省、それぞれの公開情報

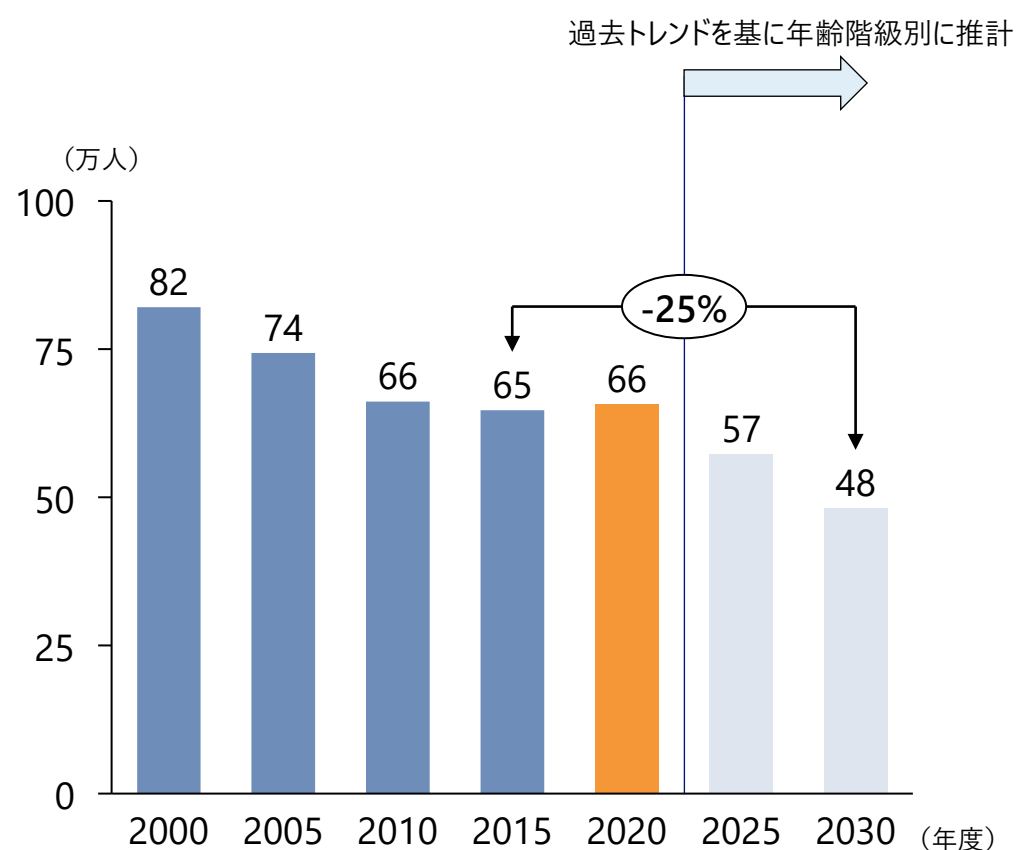
トラックドライバー不足の将来推計 今回推計

2020年度のトラックドライバー数は、前回推計の58万人から66万人に増加。この実績を踏まえ、新たに推計した2030年度時点の減少割合は2015年度比25%減（前回推計35%減）

営業用トラックドライバー数の推移（前回推計）



営業用トラックドライバー数の推移（今回推計）

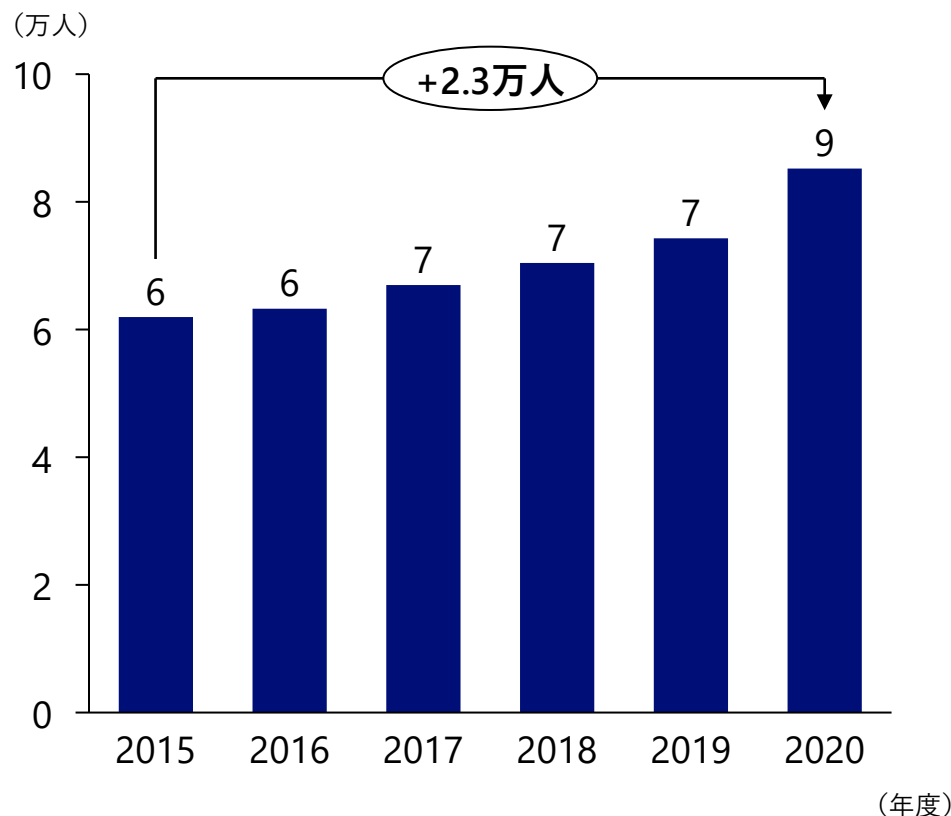


注）将来推計は2020年度、2025年度、2030年度で算出
出所）国勢調査、人口問題研究所「将来の地域別男女5歳階級別人口」よりNRI作成

トラックドライバー不足の将来推計 今回推計

2015年度から2020年度にかけての営業用ドライバー数増加の主な背景には、貨物軽自動車
運送事業者数の増加が考えられる

関東地区の貨物軽自動車運送事業者数の推移



貨物軽自動車運送事業者の活用の例

Amazon

2019年から配送パートナープログラムである「Amazon Flex」を開始し、軽貨物自動車運送事業者による配送キャパシティを拡充

丸和運輸
機関

2017年から「桃太郎クイックエース」を開始し、軽貨物自動車運送事業者の開業を支援

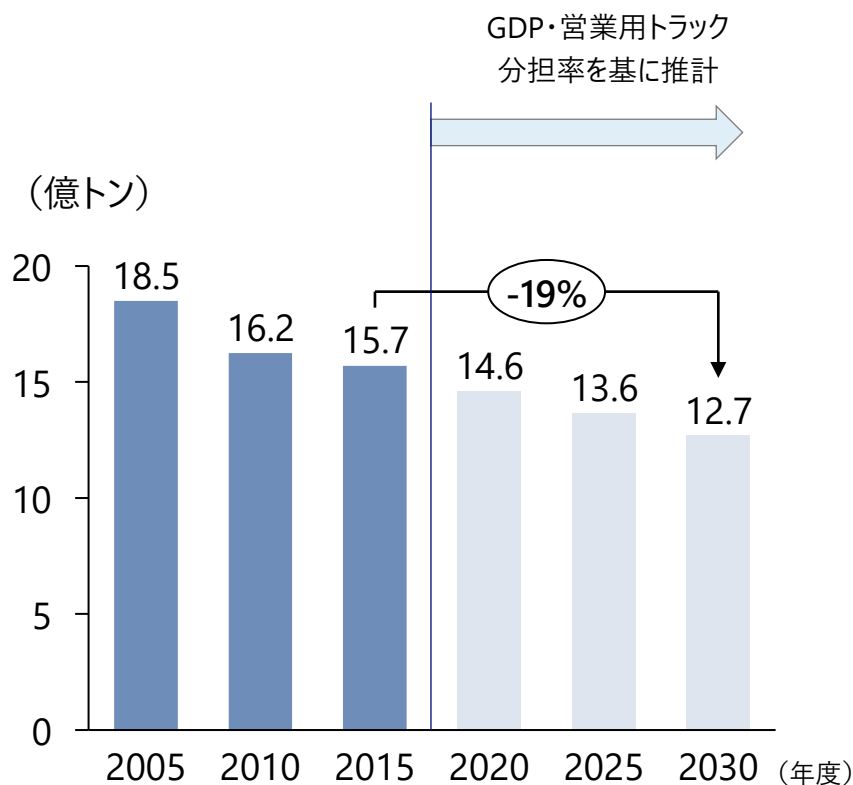
出所) グラフ (左) : 関東運輸局「貨物軽自動車運送事業者数及び車両数の推移」よりNRI作成

グラフ (右) : Amazon Flexホームページ、ニュースリリースよりNRI作成

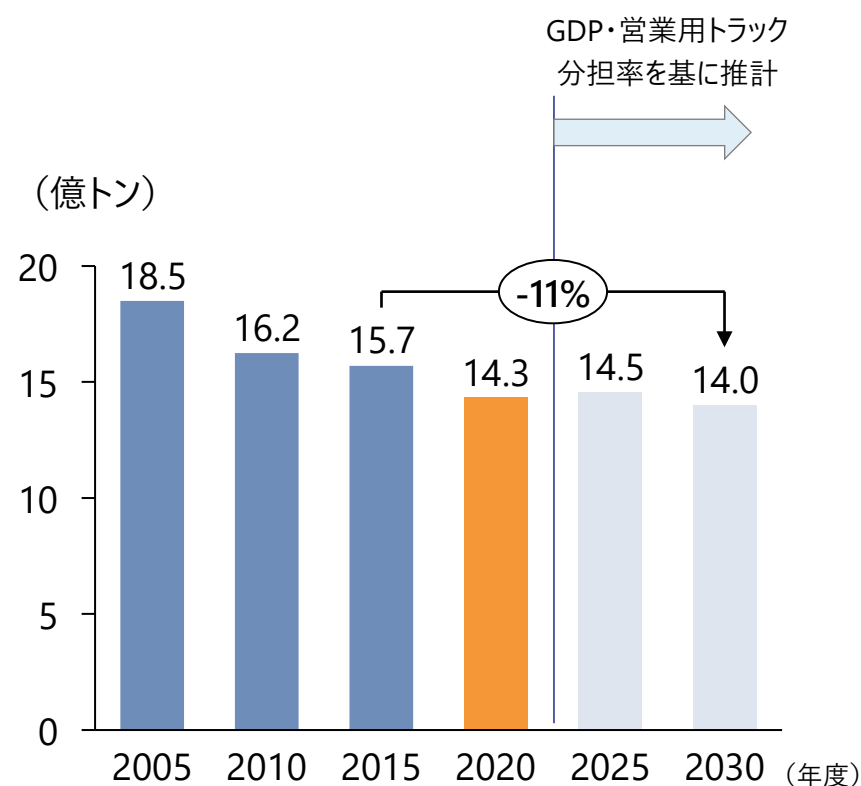
トラックドライバー不足の将来推計 今回推計

営業用トラックが担う輸送量は、2030年度は14.0億トンで2015年度比11%減（前回推計は19%減）と推計した

営業用トラックの年間輸送量の推移（前回推計）



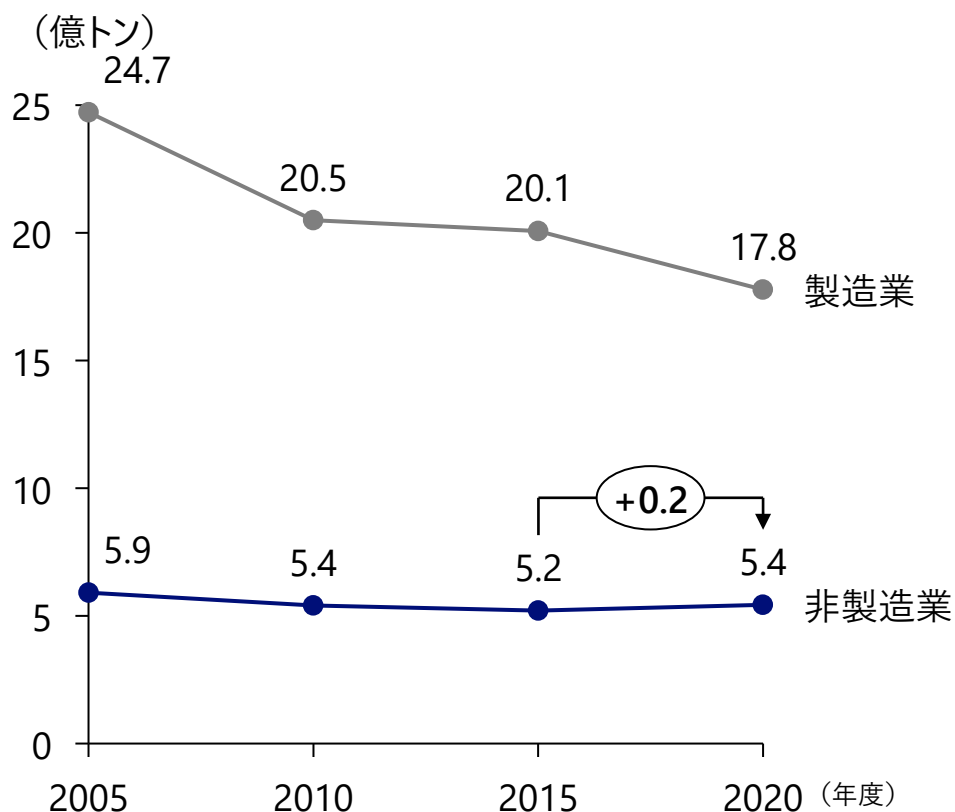
営業用トラックの年間輸送量*の推移（今回推計）



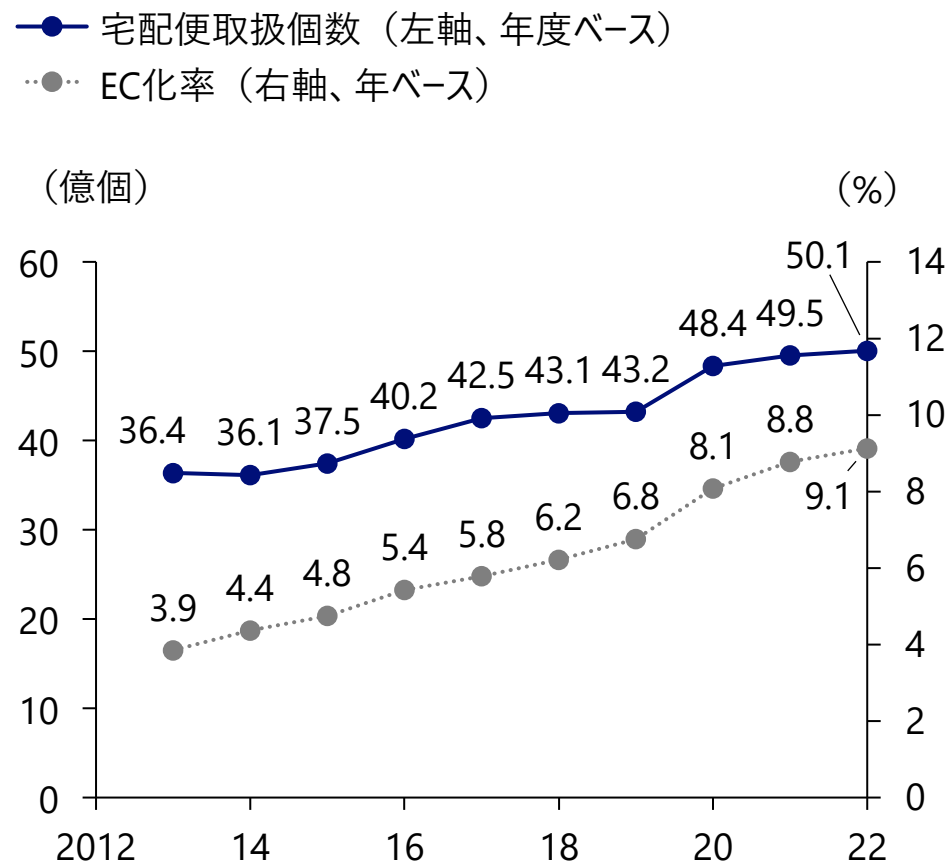
トラックドライバー不足の将来推計 今回推計

前回推計より貨物需要の2030年度予測値が大きくなった要因は、非製造業における貨物需要が持ち直したこと。EC化に伴う宅配便取扱個数の増加が背景にあると考えられる

年間出荷量の推移（製造業・非製造業）



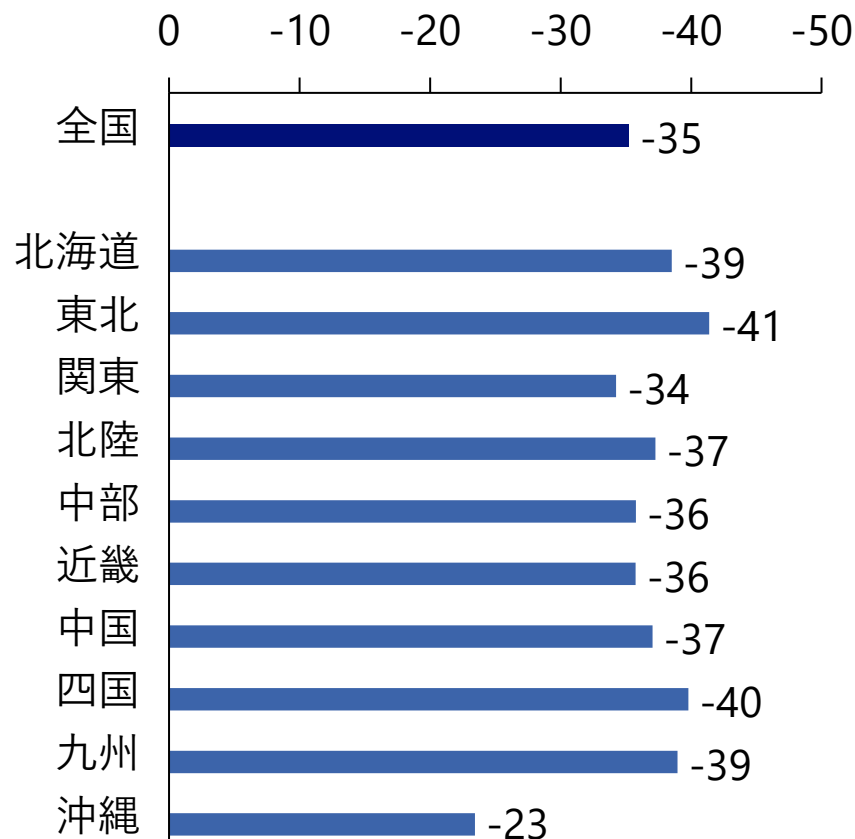
EC化率・宅配便取扱個数の推移



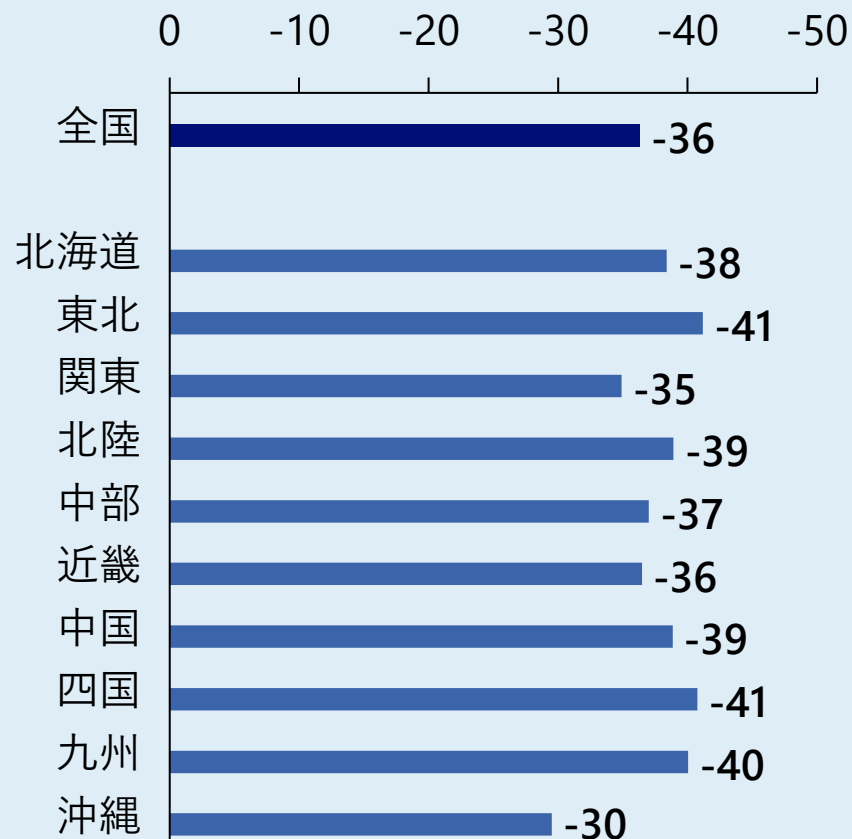
今回の新たな推計でも、依然として2030年度にドライバーが36%不足すると予測した。
不足度合いは、1年前の推計とほぼ変わっていない

2030年度におけるドライバー不足の度合い（地域別、%）

前回推計（2023年版）



今回推計（2024年版）



※地域別の区分けは、国土交通省地方整備局の管轄する都道府県に合わせている
出所）NRI予測

1. トラックドライバー不足についての将来推計（2024年版）

2. 物流コストの上昇予測と経営へのインパクト

3. 持続可能な物流の構築に向けて取り組むべき課題

4. 物流危機に対する提言

5. 参考資料

トラックドライバー不足により、トラックドライバー賃金及び輸送費が上昇する可能性がある。 物流コストの上昇と経営へのインパクトを推計した

物流コストの上昇予測と経営へのインパクトの推計フロー

トラックドライバー賃金

- 需要、供給、外部環境に関する3つの変数の実績との相関を基に推計モデルを作成
- 3つの変数の将来値を推計した上で、推計モデルにより将来のトラックドライバー賃金を推計

輸送費 (運賃指数)

- 一般的な運送会社の営業費用の約6割を占める※トラックドライバー賃金（人件費）と軽油価格（燃料油脂費）の実績との相関を基に推計モデルを作成
- 前項推計のトラックドライバー賃金と将来の軽油価格を推計した上で、推計モデルにより将来の輸送費（運賃指数）を推計

物流費上昇による 荷主企業の 営業利益への影響

- 前項推計の輸送費上昇による営業利益率への影響を算出
- 参考値として 輸送費だけでなく、物流費全体（保管費等）が同様に上昇した場合の営業利益率への影響を算出

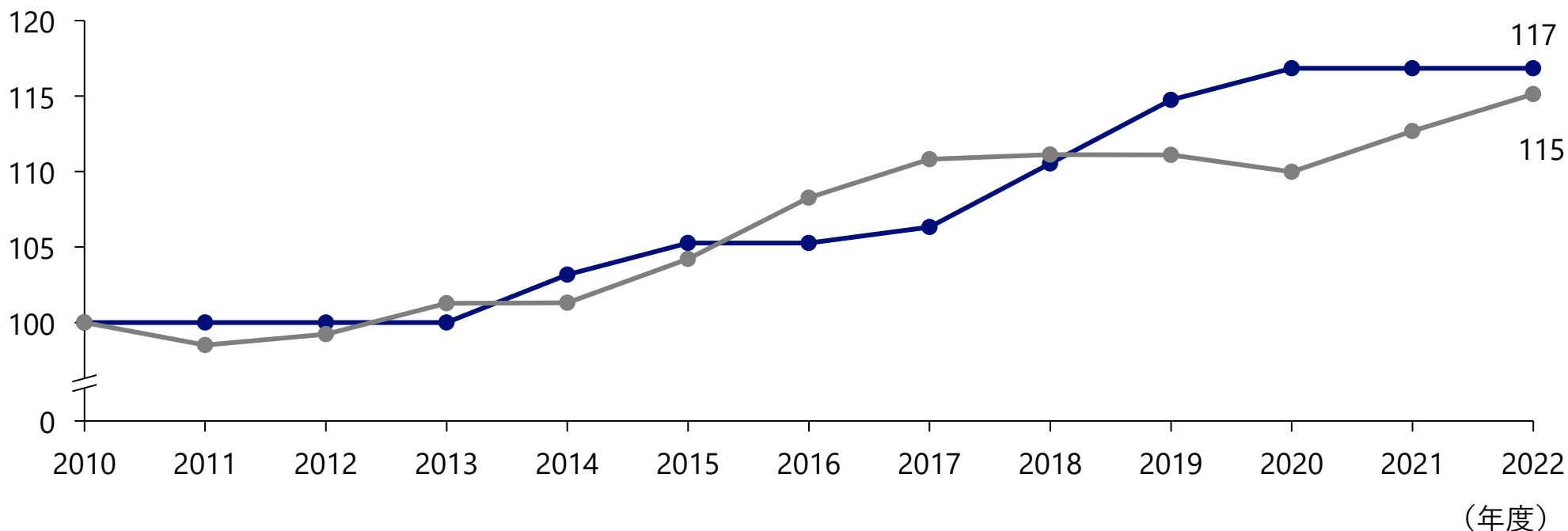
※全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 現状と課題 2022」より、運送費に占める人件費と燃料油脂費の割合計は64%

2010年度以来、トラックドライバー賃金と輸送費は相関関係にあり、 トラックドライバー賃金の上昇は輸送費に転嫁されてきた

賃金と輸送費（運賃：企業向けサービス価格指数「陸上貨物輸送」）の関係性 < 指数比較 >

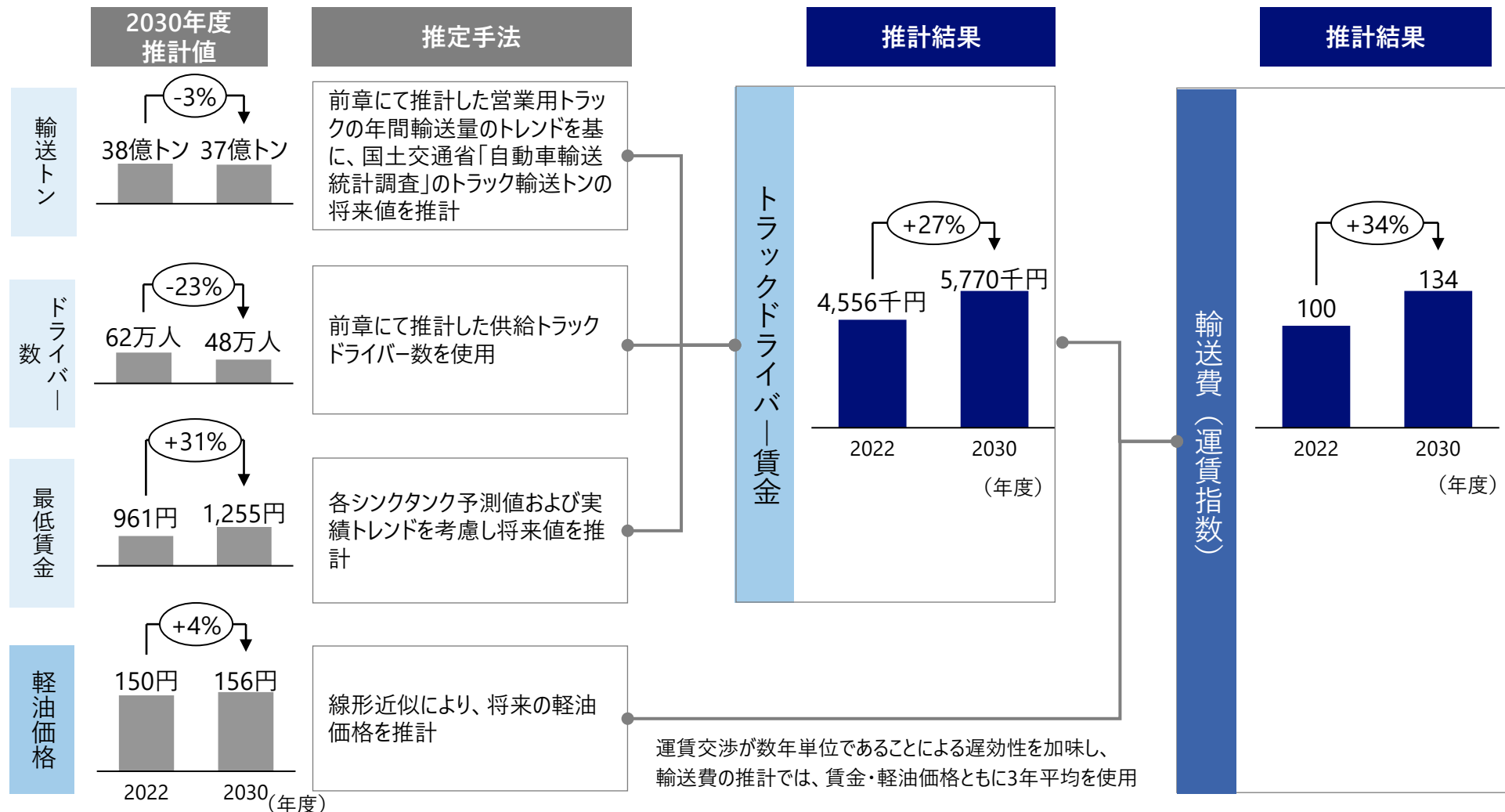
- 輸送費（運賃指数）
- トラックドライバー賃金

2010年度を
100とした指数



物流コストの上昇予測と経営へのインパクト | トラックドライバー賃金・輸送費（運賃指数）の推計

3変数を用いた推計モデルにより、将来のトラックドライバー賃金を推計。
その後、トラックドライバー賃金と軽油価格を基に輸送費を推計した

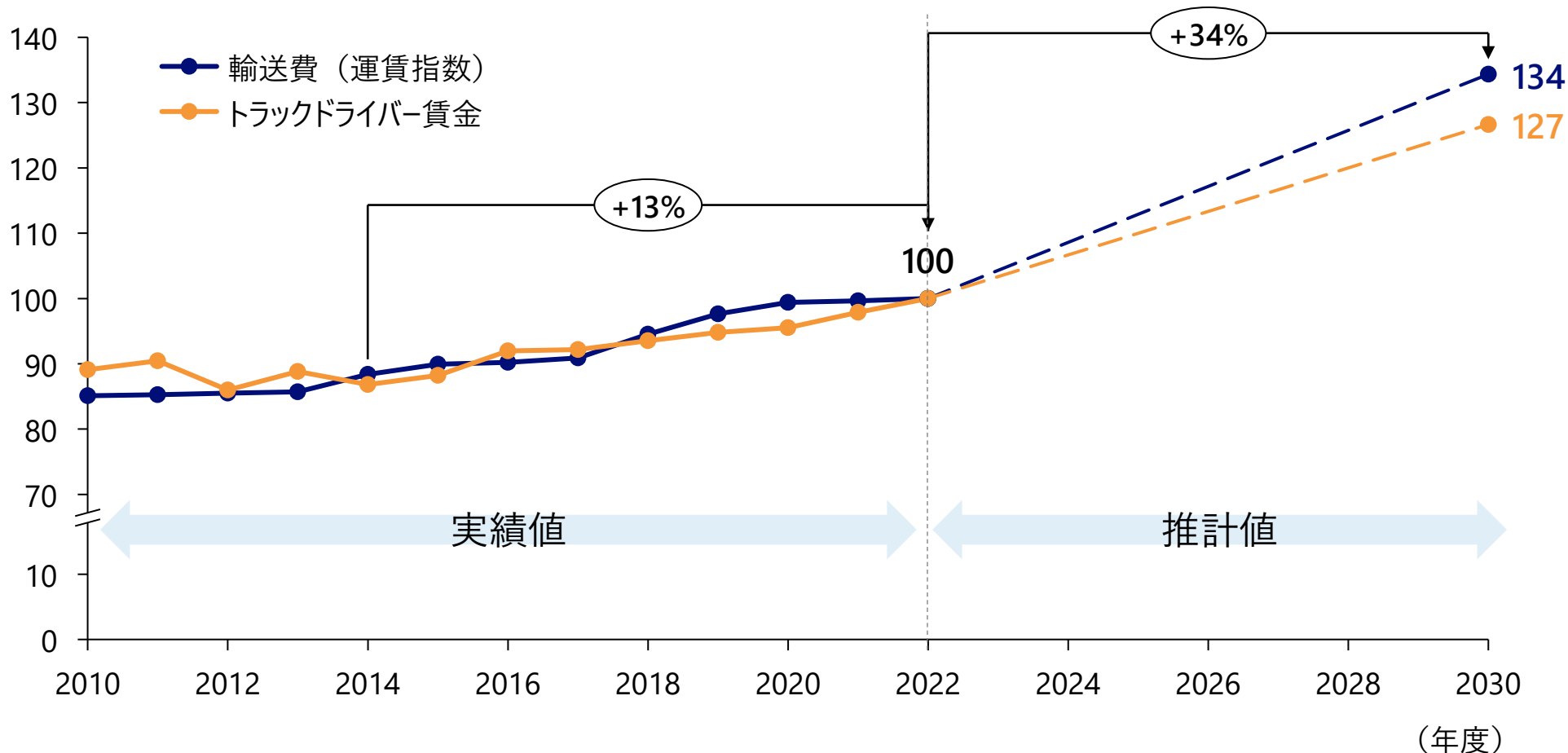


注）上記説明変数は説明力の高さから選定。将来推計は2030年度にて算出

出所）国勢調査、国土交通省、厚生労働省、資源エネルギー庁、総務省、人口問題研究所、各シンクタンクの公開情報よりNRI作成

トラックドライバー賃金は、2030年度には2022年度比で27%、
輸送費（運賃指数）は、2030年度には2022年度比で34%それぞれ上昇すると推計した

2022年度を
100とした指数



トラックドライバーの賃金増加による輸送費上昇が、営業利益に与えるインパクトを算出した。
また、参考値として輸送費だけでなく物流費全体に波及した場合のインパクトも算出した

トラックドライバーの賃金増加による物流費上昇の考え方

	概要	賃金増加による物流費上昇の考え方	
		輸送費	その他物流費 (保管費、包装費、荷役費、物流管理費等)
賃金増加による輸送費の上昇	✓トラックドライバーの賃金増加による輸送費の上昇が、営業利益に与えるインパクトを算出	2030年度の輸送費は2022年度比+34%上昇	2030年度のその他物流費は2022年度と同水準
【参考値】賃金増の影響が物流費全体へ波及	✓ドライバー賃金増加の影響が、物流費全体に波及した場合の営業利益に与えるインパクトを算出	2030年度の輸送費は2022年度比+34%上昇	2030年度のその他物流費も輸送費と同様 2022年度比+34%上昇

出所) NRI予測
※その他物流費は、保管費、包装費、荷役費、物流管理費を指す。

トラックドライバーの賃金増加による輸送費の上昇で、営業利益が1/4程度押し下げられる可能性がある

凡例： 対2022年度
増減比

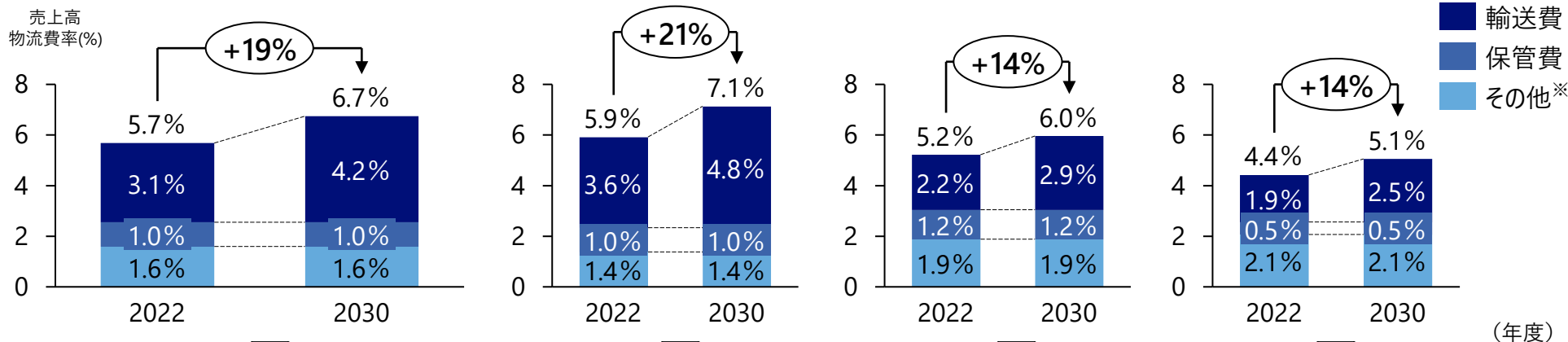
各産業計
(製造業/卸売業/小売業計)

製造業

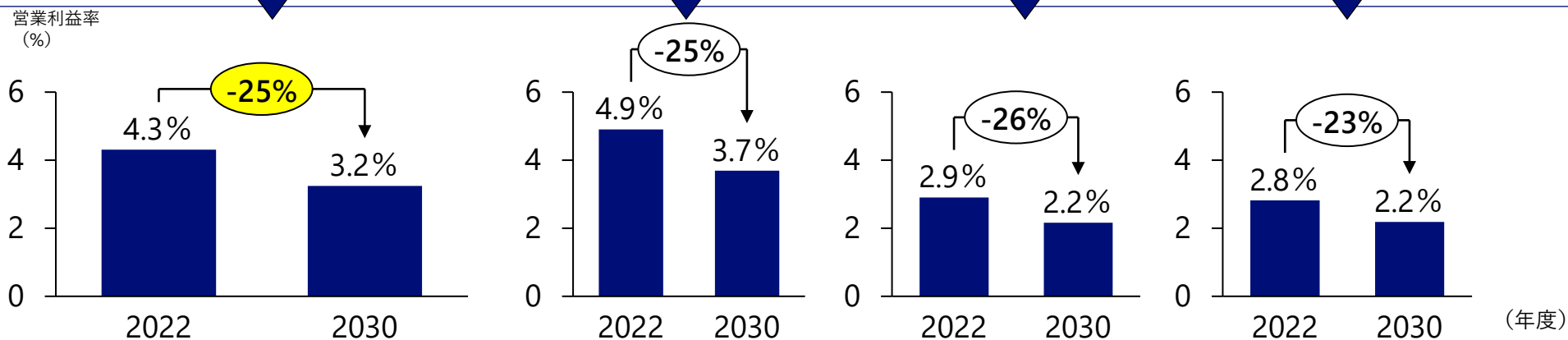
卸売業

小売業

売上高物流費率の上昇



営業利益率の減少



【参考値】 **トラックドライバーの賃金増加の影響が、物流費全体に波及した場合、
営業利益が 1/2 程度押し下げられる可能性がある**

凡例： 対2022年度
増減比

各産業計
(製造業/卸売業/小売業計)

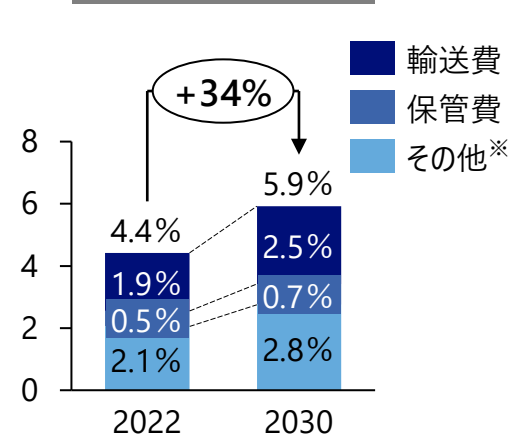
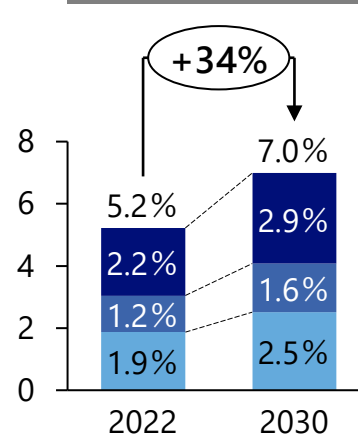
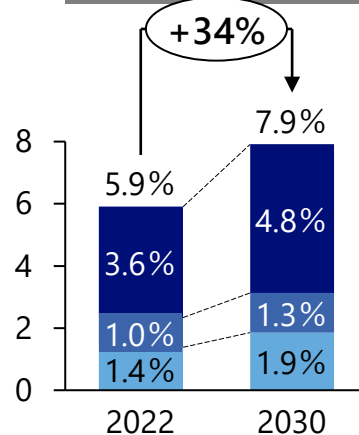
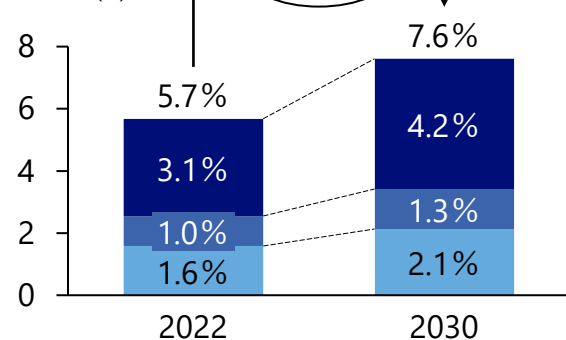
製造業

卸売業

小売業

売上高物流費率の上昇

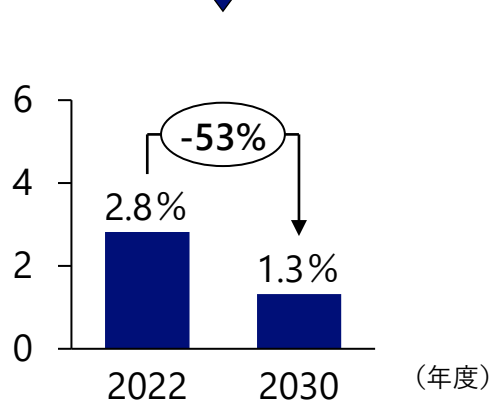
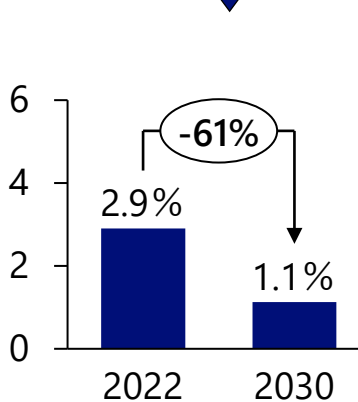
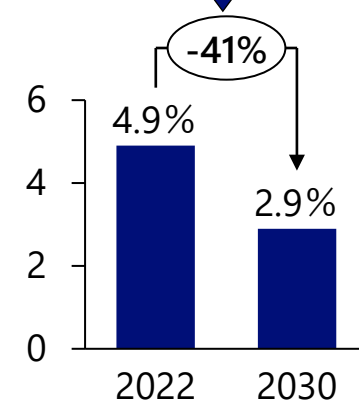
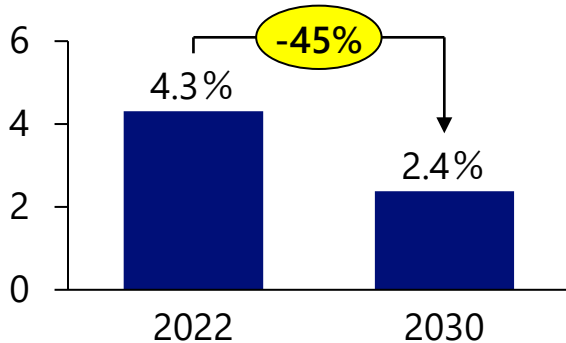
売上高
物流費率(%)



(年度)

営業利益率
(%)

営業利益率の減少



(年度)

1. トラックドライバー不足についての将来推計（2024年版）
2. 物流コストの上昇予測と経営へのインパクト
- 3. 持続可能な物流の構築に向けて取り組むべき課題**
4. 物流危機に対する提言
5. 参考資料

人手不足、輸送費の上昇は引き続き続く見込み。

物流を持続可能なものにするためにも、今こそ抜本的な改革を進めるべき

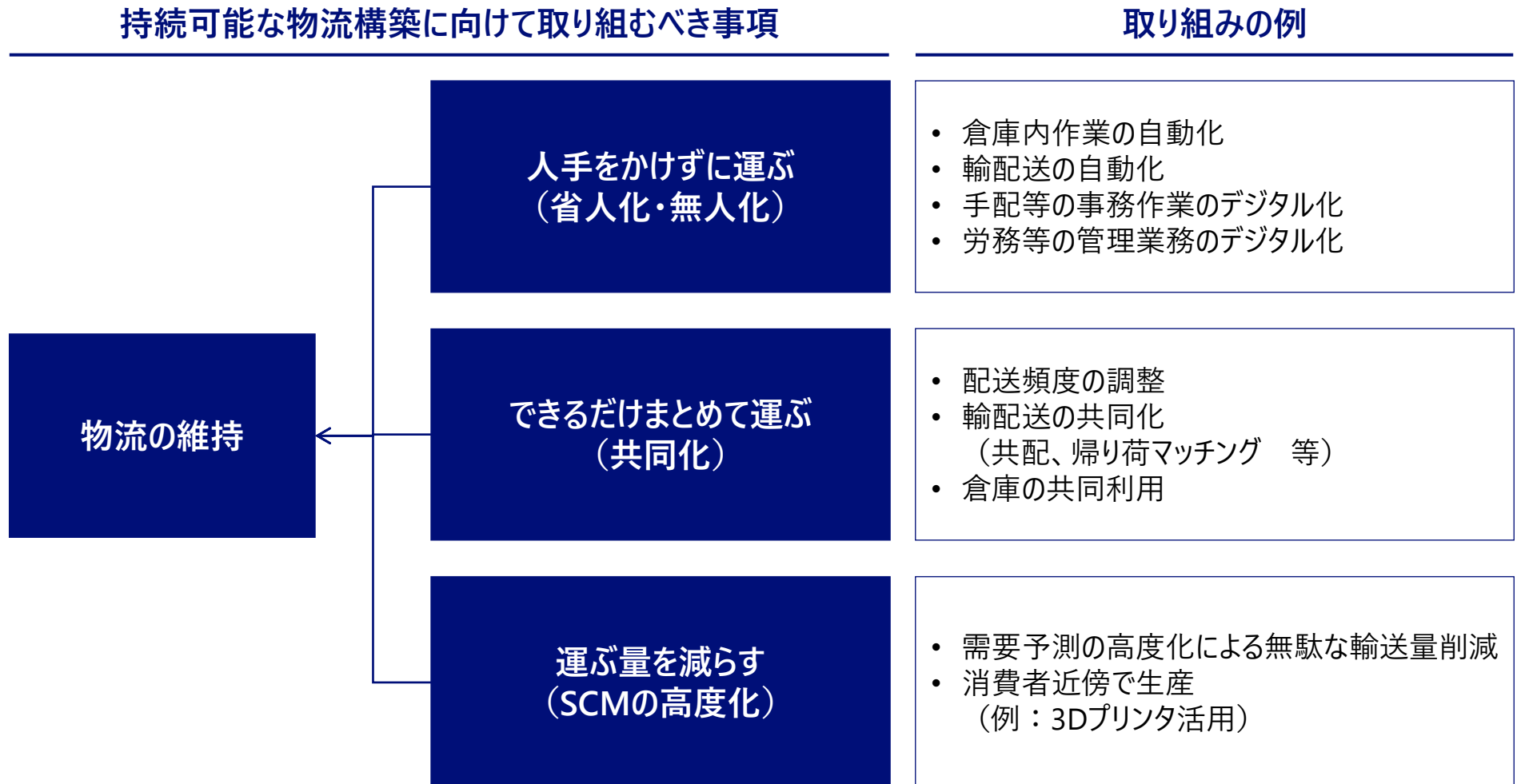
NRI推計

- トラックドライバーは、2030年度には36%不足
- ドライバー賃金は、2030年度には2022年度比で27%、輸送費は同34%それぞれ上昇



- 何も手を打たなければ、今のままの物流体制は維持できなくなる懸念
- 2024年問題で注目を集めている今こそ、抜本的な物流改革のチャンス

物流オペレーションの人材が不足するなかで持続可能な物流を構築するためには、人手をかけずに運ぶ、できるだけまとめて運ぶ、運ぶ量を減らすことが重要



持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | 省人化・無人化

物流省人化技術の開発が進んでおり、活用の可能性は広がっている

物流プロセスにおける省人化技術の例

	入庫・検品	保管	ピッキング	仕分・梱包・積み付け	輸配送
計画・管理	倉庫スペースシェアリング 貨物マッチング 機械学習	倉庫統合管理システム 電子棚札	倉庫デジタルツイン	仕分シミュレーション 積み付けシミュレーション	リスクシミュレーション 貨物マッチング 経路最適化
作業	RFIDゲート パレタイザー/ デパレタイザー AIパレタイザー/ デパレタイザー	移動ラック 自動倉庫 シャトルラック	スマートグラス 搬送ロボット (GTP、AMR、AGV)	ソーター クロスベルト式高速仕分け機 多段式高速仕分け機 センサー付き自動梱包機 AI積み付け	自動運転トラック 配送ロボット

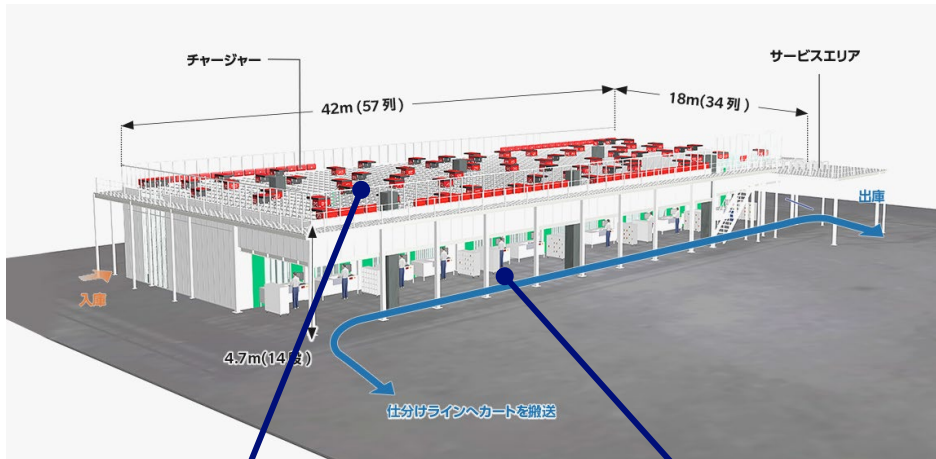
略語) GTP = Goods To Person, AMR = Autonomous Mobile Robot, AGV = Automated Guided Vehicle

出所) NRI作成

持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | 省人化・無人化の事例

コープさっぽろは庫内作業の自動化に向けて、海外の先端自動倉庫技術を導入。
過去10年で売上1.8倍に成長した物流事業を、高効率な自動化ソリューションで支えた

コープさっぽろによる倉庫の自動化



ロボットによるピッキング



人による作業の補完



自動化の 取り組み

- ・ 倉庫の自動化に向けて2年間で120億円を投資
- ・ AutoStore社の自動搬送・ロボット、自動ピッキングシステムの導入
- ・ 物流機器を独自に開発
- ・ プロジェクターとセンサーを活用したピッキングシステム導入 (予定)

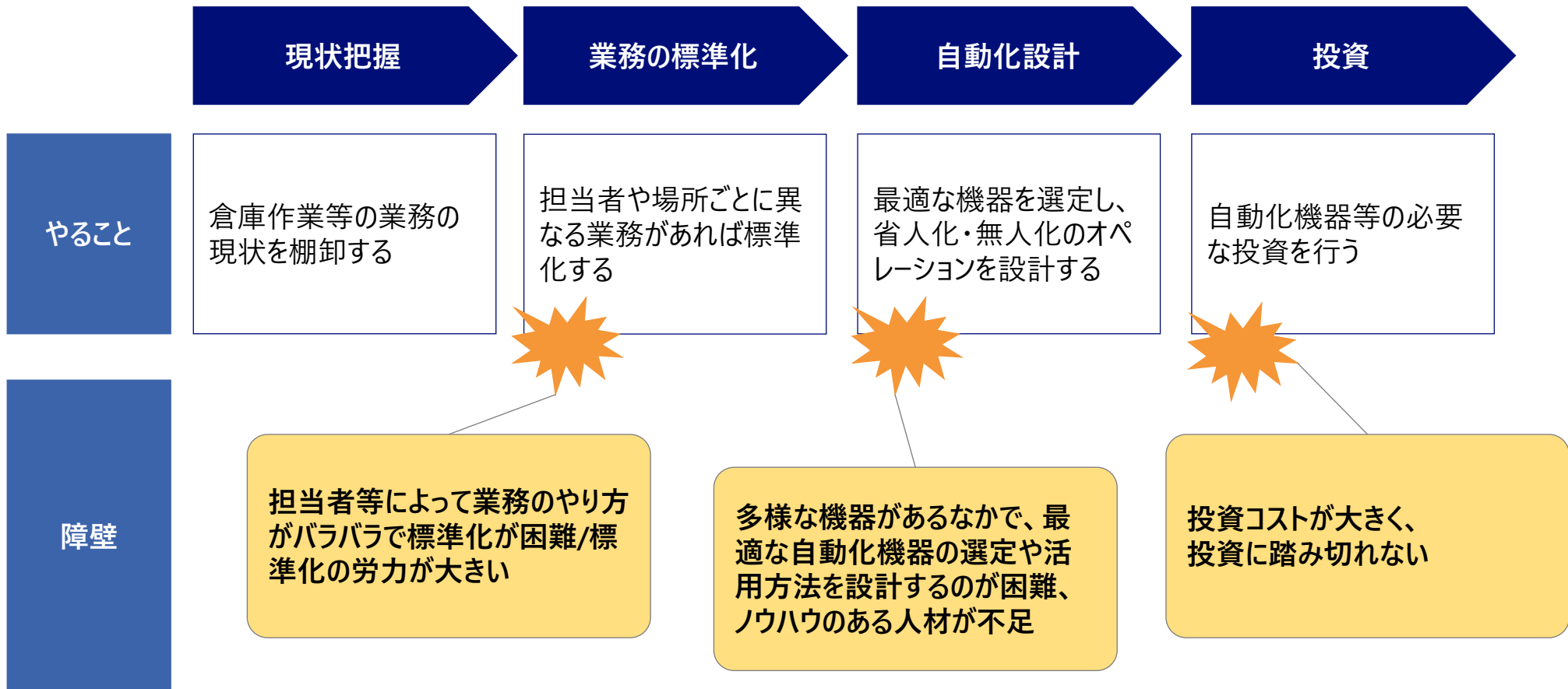
取り組みの効果

- ・ 道内で構築した完全自前の物流網と併せて道内の他社の物流を受託
 - サッポロドラッグストア (2021)
 - 良品計画(2022)
- ・ 物流事業の売上高に占める外販比率は35%を達成
- ・ 2012-22年の10年間で物流事業の売上高は1.8倍に成長、10年間で計33億円超の利益を獲得

持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | 省人化・無人化の拡大に向けた障壁

物流オペレーションの省人化・無人化を進めるうえでは、多大な初期投資の解決だけでなく、業務の標準化や最適な自動化機器の活用設計能力が重要

物流オペレーションの省人化・無人化に向けたステップと障壁



持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | 共同輸配送の取り組み事例

食品業界や日雑業界などの同業種内を中心に 共同輸配送に取り組む事例がみられる

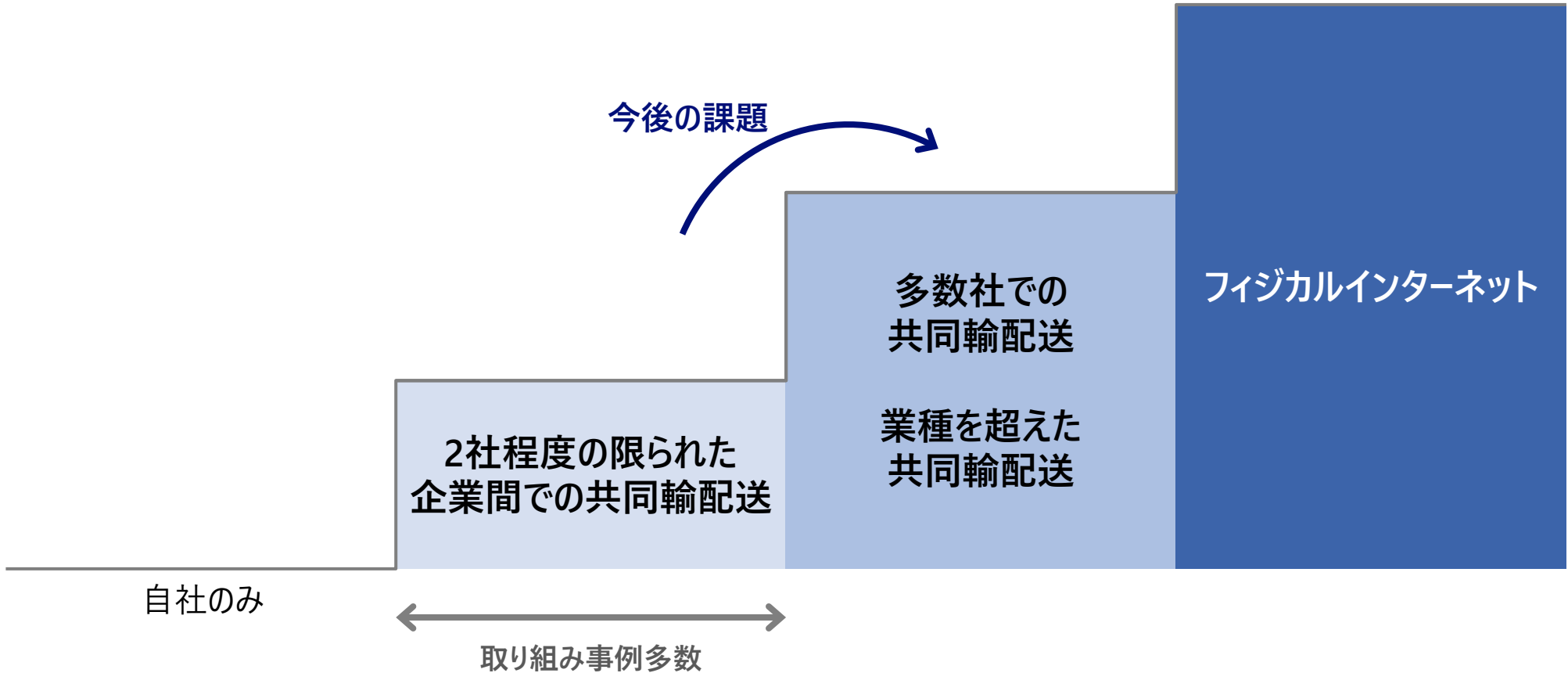
共同輸配送の取り組み事例

業種	事例	主な参加企業（順不同）
事務機	✓ 事務機器を手掛ける企業が、 動脈物流委員会 を立ち上げ、 各社製品の共同輸配送を推進	キヤノン、コニカミノルタ、富士フイルムビジネスイノベーション、リコー 等
日雑	✓ 2020年12月から、 花王とライオンは、関東と四国の拠点間での往復輸送を開始 ✓ 花王は神奈川県工場から香川県の流通センターに、ライオンは香川県の工場から関東の流通センターにそれぞれ商品を輸送	花王、ライオン
加工食品	✓ 2016年4月には北海道エリアの共同配送を開始し、2019年1月からは九州エリアで共同配送を開始 ✓ 味の素、カゴメ、日清フーズ、ハウス食品グループ本社は、2017年3月に合併会社F-LINEを設立	味の素、カゴメ、日清フーズ、日清オイリオグループ、ハウス食品グループ本社、Mizkan
製薬	✓ 医療用医薬品保管・輸送を共同化	塩野義製薬、小野薬品工業、田辺三菱製薬
化学・素材	✓ 中京エリアでの共同配送、輸送ネットワークの相互活用 ✓ 内航船の共同利用 など	三菱ケミカルグループ、三井化学
小売	✓ 物流の効率化に向けた 研究会の立ち上げ ✓ 納品期限ルールの変更	ライフコーポレーション、ヤオコー、サミット、マルエツ 等

持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | 共同化の課題

限られた企業間での輸配送の共同化は広がってきた。

今後はより多数社での共同輸配送や業種・業界を超えた共同化が課題



持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | 異業種での共同化を進めるうえでの障壁

共同輸配送をさらに拡大させるうえでは、 「相手探し」「ルール調整」の壁を乗り越えなければならない

乗り越えるには...
物流の可視化、共有化が必要

乗り越えるには...
各プレイヤーが既存の商習慣を
崩す意思決定が必要

前提となる**自社物流の可視化**ができていないので、
どの区間の連携が効果的かわからない

「**他社が何をどこにどう運んでいるか**」見えず、どの
企業に話を持っていけばよいかわからない

発着場所、荷量、車格や時間帯など、お互いに
最低限の情報がわからないと、声がかけれない

相手探しの壁

時間と車格が合わずに頓挫した。

他社とルールを決めるにあたり、**店着時間と
集荷時間**が折り合わず頓挫した

共同配送に向けた**ルール調整が進まず**、結局
チャーター便を使っている

ルール調整の壁

持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | SCMを高度化し運ぶ量を減らす

ライオン・パルタック・スギ薬局の3社は、連携して需要予測の高度化・販促強化を進め、在庫の適正化・返品削減に成功

ライオン・パルタック・スギ薬局による在庫適正化・返品削減の取り組み概要

発生していた問題・
解決に向けた課題

改革のアクション

改革による効果

過剰在庫・返品

- 高単価・低回転商品の店舗別売上・在庫の分散
- 売上下位店舗における過剰在庫
→ 商品リニューアル時に返品が発生し、無駄な物流が発生する温床となっていた

解決に向けた課題

- ① 製・配・販間での情報の早期共有
- ② 店舗別の販売・配架計画策定
- ③ 商品別・店舗別在庫コントロール
- ④ 対象品の売上拡大

①「情報の早期共有」

②「店舗別販売・配架計画」

③「在庫コントロール」 に対して

⇒ メーカ廃番情報の早期共有による
在庫消化オペレーションの早期化

⇒ POSデータに基づく予測モデルの導入による消化計画の精緻化

④「売上拡大」に対して

⇒ 在庫過多商品向け販促ツール開発

⇒ 配・販間の売上拡大効果の可視化システム導入によるPDCA高度化

返品削減

▲86%

対象の製品
(2020年1月25日→2月23日)

売上拡大

+40%

在庫消化POS設置店舗
と非設置店舗の差分

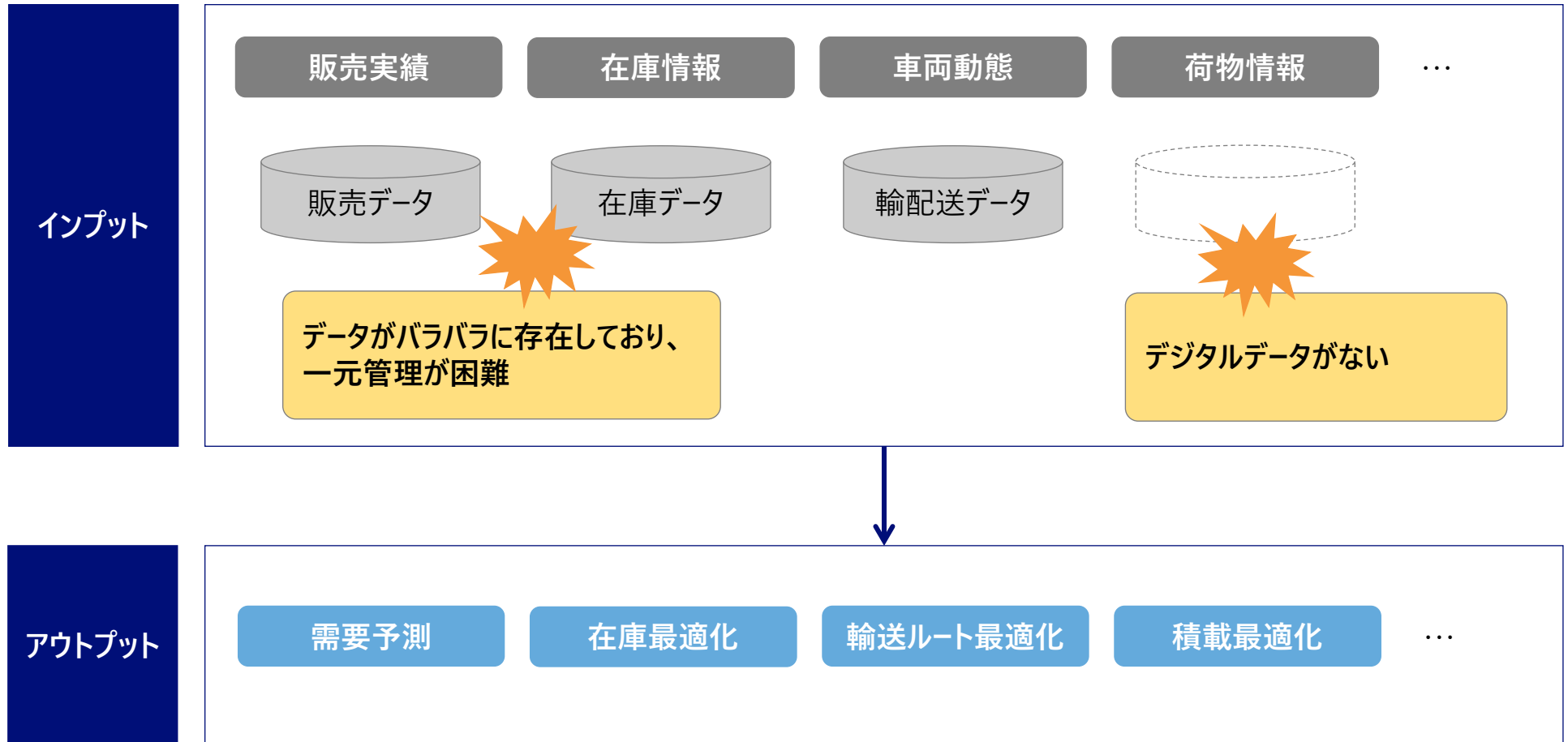
在庫削減

▲25%

在庫回転日数

持続可能な物流構築に向けて取り組むべきこと | サプライチェーン高度化に向けた障壁

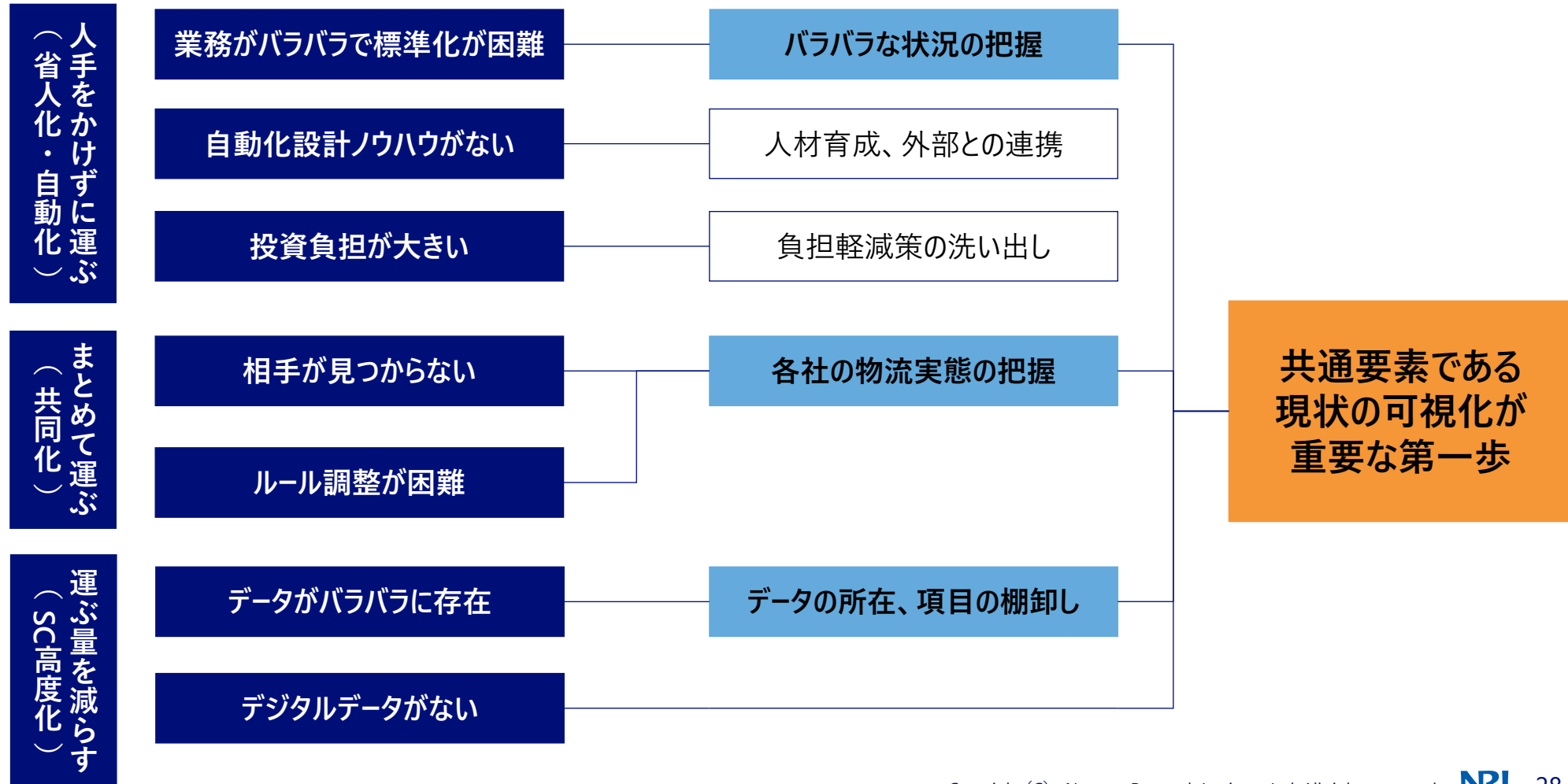
アナログデータのデジタル化、データの一元化をし、
それらをもとに最適なサプライチェーンを作るための分析力が必要



様々な障壁を乗り越えるには、現状の可視化が第一歩 デジタル技術も活用して、可視化を進めていくべき

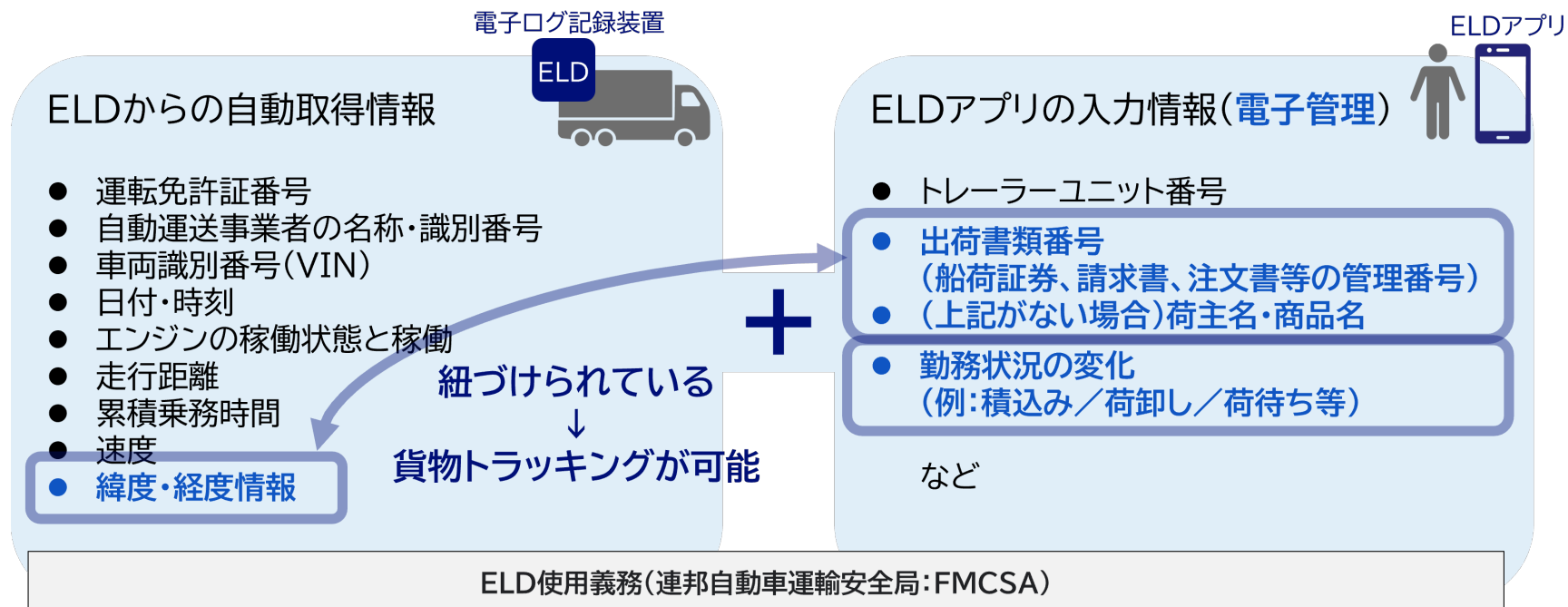
実現に向けた障壁

乗り越えるために必要なこと



米国では、2018年のELD（電子運行記録装置）の義務化によって、標準化されたトラック走行データの取得が可能になり、可視化や企業横断でのデータ活用が行いやすくなっている

北米で義務化されているELD（Electronic Logging Device）取得項目



3PL側が貨物と料金の情報を入力すると、個人のトラックドライバーが受諾するかどうかを選択、その場で荷物とドライバーのマッチングを完了することができ、TMS（輸送管理システム）にも情報連携される、という仕組みが構築されている。一連のプロセスはオンライン上で行われ、FAXや電話といった作業が介在する必要がなくなっている

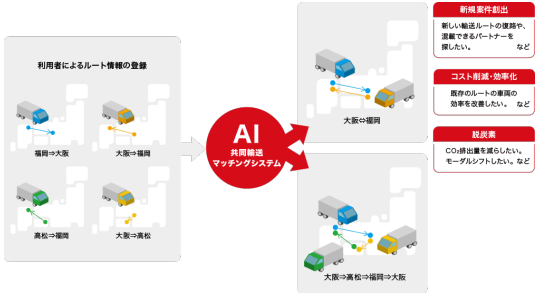
北米で事業を営む日系3PL（Third Party Logistics（略して3PL）...第三者の立場から荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託し遂行する事業者）

共同輸送マッチングサービス「TranOpt（トランオプト）」を提供する日本パレットレンタル社は、車載機器メーカーとの連携により、デジタコから取得したデータをもとにしたマッチングを試みている

日本パレットレンタルの概要

会社名	日本パレットレンタル株式会社
所在地	東京都千代田区大手町
設立	1971年
売上高	約279億円（2023年3月期）
社員数	368名

- 主なサービスとして、パレットやその他物流関連資材（コンテナ、緩衝材、ラック、台車等）のレンタル、及び関連するシステム開発・業務支援・コンサルティング等を提供
- その他、荷主や物流会社などが利用する、共同輸送マッチングのウェブサービス「TranOpt」を提供

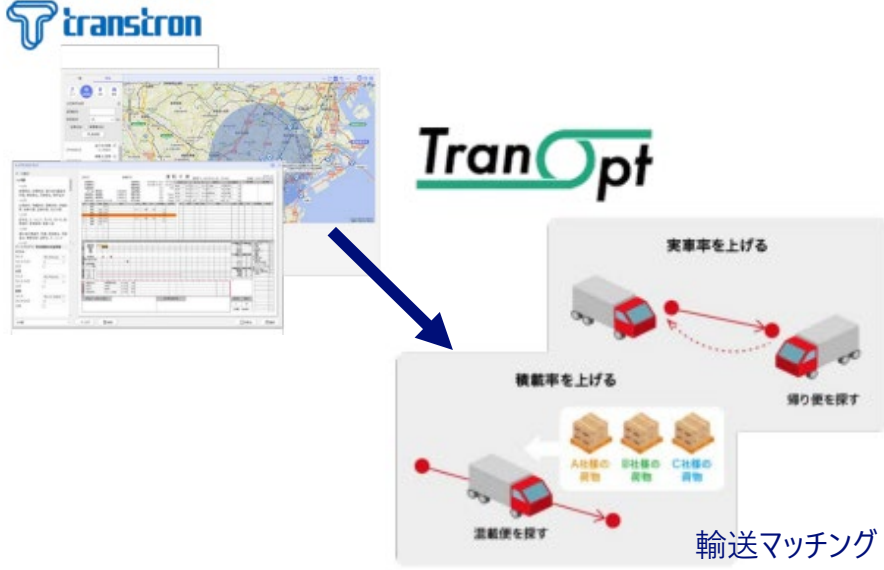


トランストロンとの連携による共同輸送マッチング

事業概要

トランストロンの運行記録管理機器（デジタルタコグラフ）で収集するトラック運行情報を共同輸送マッチングサービスに活用

トラック運行情報の収集



経営課題として物流の改革に取り組む重要性

物流の取り組みは社内外の調整を要するが、経営目線でなければ各種条件の交渉は困難。
国としては、そのために物流管理統括者 (CLO等) の設置を推奨している

物流の適正化に向けたガイドラインの概要

実施が必要な項目		詳細
物流業務の 効率化・合理化	荷待ち時間・荷役作業等にかかる時間の把握	荷主事業者が出荷、入荷に係る荷待ち時間、荷役時間を把握する
	荷待ち・荷役作業等時間2時間以内ルール	荷主事業者が荷待ち、荷役作業にかかる時間を計2時間以内とする。 既に2時間以内の場合は1時間以内を目標として時間短縮に努める
	物流管理統括者の選定	荷主事業者は物流の適正化・生産性向上に向けた総合的取組のために物流管理統括者（役員等）を選任する
	物流の改善提案と協力	荷主事業者の商取引契約において物流に過度な負担を掛けていないか検討、改善する。合理化の要請があった場合は真摯に協議に応じる
運送契約の 適正化	運送契約の書面化	運送契約は書面またはメール等の電磁的方法を原則とする
	荷役作業等に係る対価	荷主事業者は、荷役作業等に係る適正な料金を対価として支払う
	運賃と料金の別建て契約	運賃契約を締結する場合、運送の対価である「運賃」と運送以外の役務等の対価である「料金」を別建てで契約することを原則とする
	燃料サーチャージの導入・燃料費等の上昇分の価格への反映	物流事業者から燃料サーチャージの導入について相談があった場合や上昇分の価格転嫁の要請があった場合は協議に応じ、適切に転嫁する
	下請取引の適正化	運送契約先の物流事業者が下請けに出す場合、運送契約の適正化を求める。また特段の事情無く多重下請が発生しないよう留意する
輸送・荷役作業等の 安全の確保	異常気象時等の運行の中止・中断等	異常気象が発生した際や見込まれる際は、無理な運送依頼を行わない。物流事業者が中止・中断を判断した場合、その判断を尊重する

キューピーは物流負担を減らし、店舗への安定供給を維持していくために、納品リードタイムの延長と検品レスの導入を進めてきた

キューピーによる製配販連携

概要

納品リードタイム延長

食品メーカー・卸・小売の協働で、納品リードタイムの延長を実施

事前出荷情報による検品レス

メーカーと物流事業者で連携し、車両単位の事前出荷情報を作成・卸に連携することで、出荷側の負担が小さく、他の物流事業者への転用が可能な検品レスの仕組みを構築

取り組み前の状態

- メーカー卸の**納品期限が受注日翌日1日（LT1）**
- 需給逼迫のタイミングでは物流波動に配車が追いつかず、欠車・配送遅れが発生

- 検品レスは存在するも、ピッキング時にパレットと貨物を紐づける必要があり、手間が大きく普及せず
- 検品作業時間 30分/納品
- 接車待機時間 1~2時間/納品

取り組み後の状態

- **90%の貨物がLT2（翌々日）に**（2019年から一部で恒久実施に踏み切り、徐々に範囲を拡大）
- 積載効率の改善・作業効率向上・ASN作成時間の捻出などの効果が発現
- 事前出荷データ（ASN）の粒度をパレット単位や車両単位でやり取りすることで、検品時間や待機時間を削減
- 検品作業時間 **6分/納品**
- 接車待機時間 **1台待ち以内**

利害が対立しやすいサプライチェーン間の連携を実現するために、部門ではなく経営 이슈としての取り組みと、個社ではなく製・配・販を巻き込んで調整を進めた

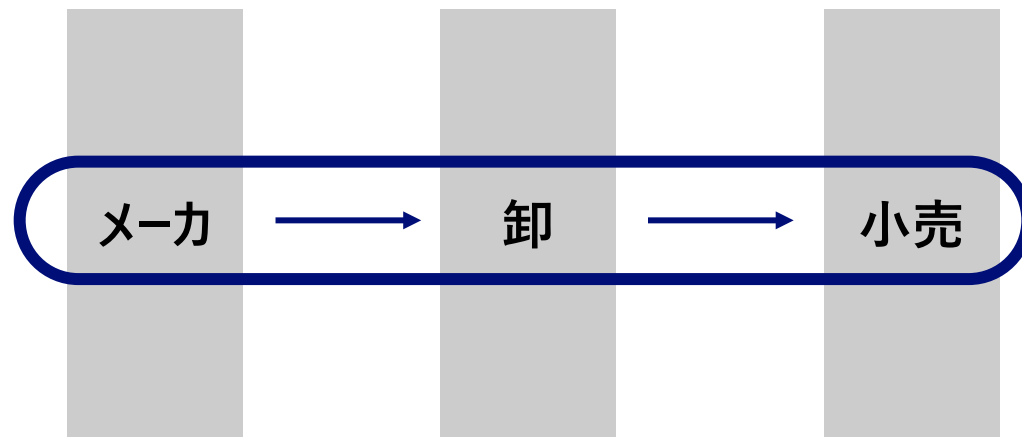
推進のポイント①経営イシュー化

- キューピーのケースでは、2011年、2013年と欠品が起きたことで全社的に危機感が共有され、経営イシュー化が進みやすかった



推進のポイント②製・配・販に及ぶ連携

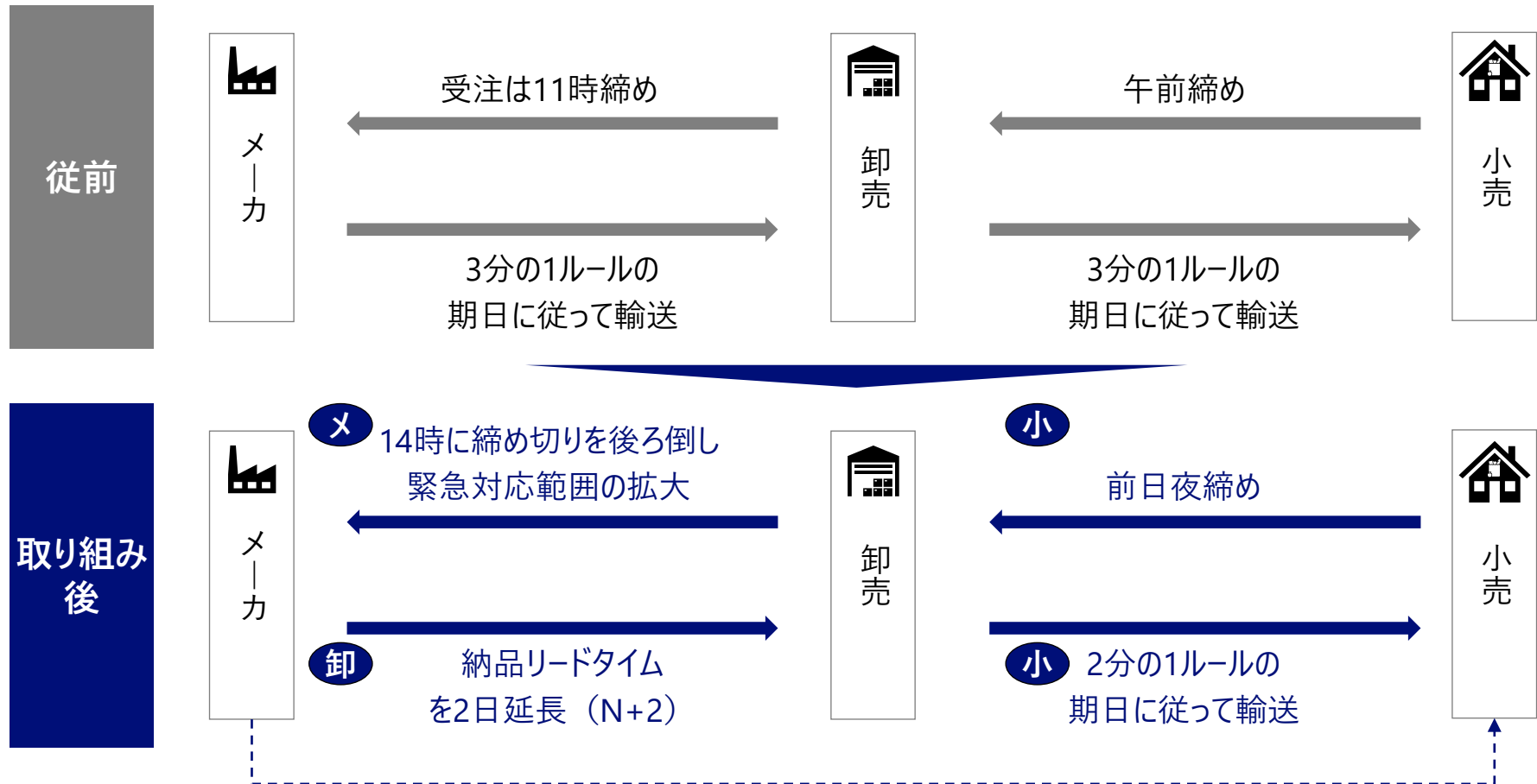
- キューピーのケースではメーカ8社、卸6社、小売15社に及ぶ連携を進めている



メーカ、卸、小売のいずれだけでも、配送条件の変更は困難

製・配・販の各ステークホルダーが一定の譲歩を行うことで、リードタイム延長を実現した

リードタイム延長を実現するための各ステークホルダーの妥協ポイント（キューピーの事例より）



注）3分の1ルール：加工食品の流通過程において製造日から賞味期限までを、納品期限、販売期限、賞味期限に3等分するという考え方

2分の1ルール：製造日から賞味期限までの期間の2分の1を納品期限に充てる考え方

1. トラックドライバー不足についての将来推計（2024年版）
2. 物流コストの上昇予測と経営へのインパクト
3. 持続可能な物流の構築に向けて取り組むべき課題
- 4. 物流危機に対する提言**
5. 参考資料

物流危機に対する提言

- 最新のデータをもとにすると、2030年度時点でトラックドライバーは36%不足すると推計された。
 - 前回推計時（2023年1月時点）と比べ、ドライバー不足度合いはほぼ変化していない。
- ドライバー賃金は2030年度で27%上昇すると推計した。燃油コスト等を含む輸送費に換算すると34%上昇する。これは、保管費等が仮に現状水準としても、企業の営業利益を1/4程度押し下げる水準。
 - 保管費等も輸送費と同様に34%上昇した場合は、企業の営業利益は1/2程度押し下げられる。
- トラックドライバーの労務管理の厳格化（いわゆる2024年問題）は2024年4月から始まったが、上記の状況を踏まえると、引き続き持続可能な物流の構築に向けて対応が求められる状況と言える。
- 持続可能な物流構築には、省人化・無人化、共同化、SCM高度化が求められる。いずれもまずは現状の把握が重要であり、デジタル技術も活用して現状をデジタルデータで可視化することがポイント。
- 現状を可視化し、省人化・無人化、共同化、SCM高度化を進めるには、業務の見直し、商習慣の変更といった全社的な課題に取り組む必要がある。持続可能な物流構築を経営課題化すべきである。

本提言の参画メンバー

アーバンイノベーションコンサルティング部 モビリティ・ロジスティクスグループ

グループマネージャー
小林 一幸



プリンシパル
矢崎 圭



シニアコンサルタント
大石 純



シニアコンサルタント
村井 智也



事業共創コンサルティング部 産業コンバージェンスグループ

グループマネージャー
酒嶋 亮太



シニアコンサルタント
三浦 俊一



1. トラックドライバー不足についての将来推計（2024年版）
2. 物流コストの上昇予測と経営へのインパクト
3. 持続可能な物流の構築に向けて取り組むべき課題
4. 物流危機に対する提言
- 5. 参考資料**

各都道府県のトラックドライバー需給ギャップ

2030年度におけるドライバー不足の度合い（都道府県別、%）

		前回推計（2023年版）	今回推計（2024年版）
全国	全国	-35%	-36%
北海道	北海道	-39%	-38%
東北	青森県	-44%	-43%
	岩手県	-40%	-41%
	宮城県	-37%	-37%
	秋田県	-46%	-44%
	山形県	-41%	-41%
関東	福島県	-41%	-41%
	茨城県	-38%	-37%
	栃木県	-36%	-38%
	群馬県	-36%	-37%
	埼玉県	-32%	-33%
	千葉県	-33%	-33%
	東京都	-26%	-29%
	神奈川県	-31%	-32%
	山梨県	-39%	-38%
	長野県	-37%	-37%

※地域別の区分けは、国土交通省地方整備局の管轄する都道府県に合わせている
出所）NRI予測

各都道府県のトラックドライバー需給ギャップ

2030年度におけるドライバー不足の度合い（都道府県別、%）

		前回推計（2023年版）	今回推計（2024年版）
北陸	新潟県	-39%	-40%
	富山県	-38%	-39%
	石川県	-35%	-38%
	福井県	-37%	-38%
中部	岐阜県	-38%	-39%
	静岡県	-37%	-38%
	愛知県	-31%	-34%
	三重県	-37%	-38%
近畿	滋賀県	-31%	-34%
	京都府	-35%	-36%
	大阪府	-34%	-34%
	兵庫県	-35%	-36%
	奈良県	-40%	-39%
	和歌山県	-40%	-40%

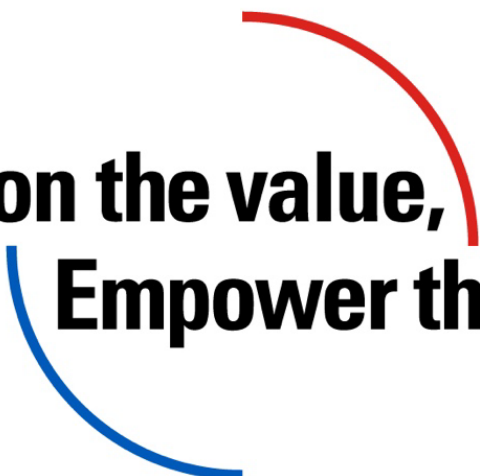
※地域別の区分けは、国土交通省地方整備局の管轄する都道府県に合わせた
出所）NRI予測

各都道府県のトラックドライバー需給ギャップ

2030年度におけるドライバー不足の度合い（都道府県別、%）

		前回推計（2023年版）	今回推計（2024年版）
中国	鳥取県	-38%	-40%
	島根県	-38%	-39%
	岡山県	-35%	-37%
	広島県	-35%	-37%
	山口県	-40%	-41%
四国	徳島県	-41%	-42%
	香川県	-37%	-39%
	愛媛県	-40%	-40%
	高知県	-42%	-42%
九州	福岡県	-34%	-36%
	佐賀県	-38%	-40%
	長崎県	-42%	-43%
	熊本県	-38%	-39%
	大分県	-40%	-40%
	宮崎県	-41%	-41%
	鹿児島県	-41%	-41%
	沖縄県	-23%	-30%

※地域別の区分けは、国土交通省地方整備局の管轄する都道府県に合わせている
出所）NRI予測



**Envision the value,
Empower the change**