

2024年問題で終わらない 物流危機とその対処法



三浦 俊一



大石 純

CONTENTS

- I はじめに
- II ドライバー需給ギャップの推計
- III トラックドライバー賃金・輸送費の推計
- IV 持続可能な物流の構築に向けて取り組むべき課題
- V おわりに

要 約

- 1 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）、ドライバー不足の深刻化は今後も進むことから2024年問題への対応だけでは不十分であり、2025年以降も継続的な対応が求められる。
- 2 厳格な労務管理が実施される前提の下、推計を行ったところ、現在の商習慣が維持されたままでは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%、それぞれ上昇する見通しとなった。
- 3 輸送・保管を包含する概念としての物流の持続可能性を高めるには「人手をかけずに運ぶ（省人化・無人化）」「できるだけまとめて運ぶ（共同化）」「運ぶ量を減らす（SCM高度化による荷量・発着地・輸送経路などの最適化）」の3つが手段として挙げられる。
- 4 3つの手段を実行するには、業務の見直しや標準化、他社との調整・連携といった企業全体、さらには企業の枠を超えた課題に取り組む必要があり、現場層だけではなく経営層が中心となることで、取り組みに推進力を持たせることが重要となる。
- 5 そのためには物流担当役員としてCLOを設置し、持続可能な物流の仕組み構築を、経営課題として取り上げることが重要である。物流担当役員の設置は、経済産業省・国土交通省・農林水産省による「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」の中で言及され、制度上、今後は少なくとも上位3000社の大手荷主企業に義務づけられる予定である。

I はじめに

2024年4月にトラックドライバーの労務管理の厳格化が始まった。いわゆる2024年問題であり、「2024年を境に物流が破綻するリスク」として注目されていたものである。しかしながら、決して「2024年の制度改革を乗り切れば問題は解決された」というものではなく、日本の物流市場をめぐる構造的な問題は継続しているため、2025年以降も引き続き物流への対応が求められる。

2024年問題が注目されていた直接的な理由は、超過労働も含めて需給バランスが保たれていた状況から、超過労働分の輸送力が非連続的に減少して、減少分の貨物の輸送ができなくなる可能性、すなわち物流の破綻につながり得ることであった。規制が厳格化されることで超過労働時間分の需給ギャップが広がったが、仮に「物流破綻」を「ある貨物の輸送を担う事業者が金額・期日にかかわらず全く見つからない状態」とした場合には、関係者の努力により、物流破綻にまでは至っていないという見方が普通であろう。

しかしながら、制度改革の直接的なインパクトとしての2024年問題は、需給ギャップが広がる一因に過ぎない。EC化の進行で貨物が小口化することにより、輸送の多頻度化や積載効率が下がるなど、見かけの物流需要の増加や労働人口減少による物流の人的資源供給の減少などの構造的な要因の影響を受けて、物流の人的資源の需給ギャップは今後も拡大する傾向にあると考える方がよいだろう。

こうした需給ギャップの広がりに対しては、物流企業だけでなく、荷主企業にも対応

が迫られている。もちろん、どのような対策が妥当かの判断は、需給ギャップの大きさや輸送費の上昇率の深刻度によって変化する。

本稿では、需給ギャップとそれに伴う影響を定量化するために、最新の統計データに基づいて2030年度のトラック輸送の需給ギャップを推計し、不足するトラックドライバー数、それに伴い上昇するトラックドライバー賃金と輸送費の上昇割合を推計する。さらに荷主企業の営業利益への影響を分析し、今後、荷主企業が取り組むべき内容について考察する。

II ドライバー需給ギャップの推計

本章では、将来のトラック輸送における需給ギャップを推計し、その結果を考察する。2030年時点の就業ドライバー数（供給）および貨物を運ぶために必要なトラックドライバー数（需要）を地域別に推計したうえで、推計した需要と供給を突き合わせて2030年時点の需給ギャップ、すなわちドライバーの不足度合いを地域別に算出している。

1 物流供給の推計

まず供給として、全国単位で就業ドライバー数を年齢階級別に推計した。就業ドライバーの年齢階級別推移を見ると、若年層の新規流入よりも高齢層の流出による影響が大きく、過去20年間における就業者数全体では減少傾向にある。また、運輸産業の人材市場における競争力の見通しは、過去トレンドが継続するとの前提で、全国単位で就業ドライバー数を推計した。

推計に当たっては、国勢調査における道路

貨物運送業自動車運転従事者数を基に、年齢階級別の就業者数の過去推移トレンドを加味した。結果として、全国計では2030年度には2015年度比で25%減少すると推計された。主な減少理由としては、厳しい労働環境から人材確保が容易でないことに加え、トラックドライバーの平均年齢が全産業平均よりも3～6歳程度高く^{注1}、高齢化が進んでいることなどが挙げられる。

また、地域別の人口動態も加味して都道府県別で将来の就業ドライバー数を算出した。具体的には、2020年度の国勢調査における全国のドライバー数の都道府県別構成比と各都道府県の将来人口推計値を加味して、将来の都道府県別構成比を推計した。その後、推計した全国計のドライバー数に対し、将来の都道府県別構成比を掛け合わせることで、地域別の将来就業ドライバー数を算出した。東北や四国などの地方部では、ドライバーの担い手となる将来の生産年齢人口減少が他地域よりも顕著であるため、2030年度には2015年度

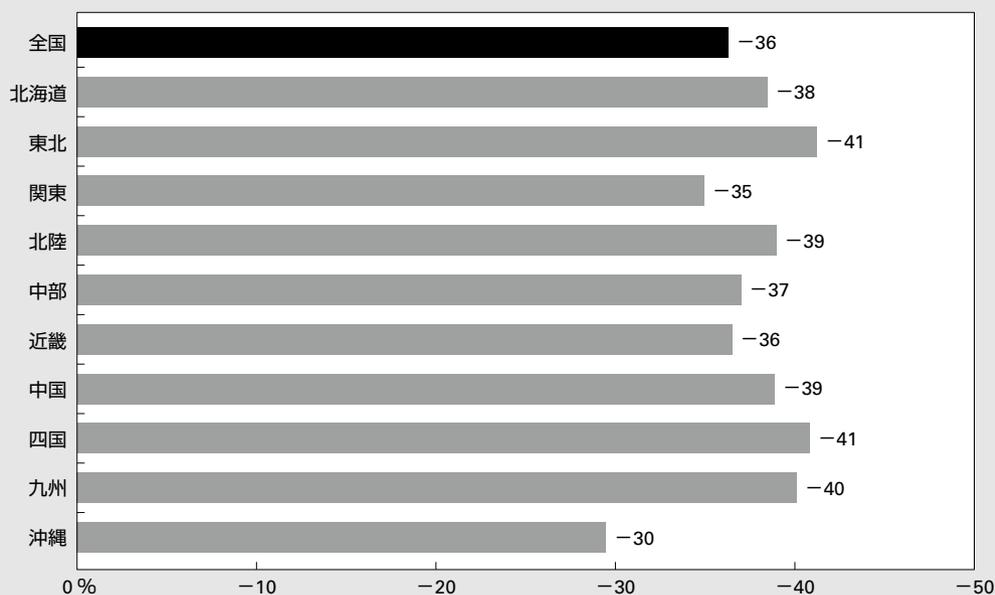
比で40%近く減少すると推計される。

2 物流需要の推計

需要としては、全国の貨物総量のうち各都道府県にて営業用トラックが配送する貨物量を推計したうえで、2024年4月以降の年間拘束時間短縮の影響を加味し、地域別に運び切するために必要なドライバー数を推計した。

まず営業用トラックの貨物量は、全国の出荷貨物量とGDPとの相関を基に推計を行った。ECの進展に伴い、宅配便取扱個数は増加したものの、貨物量の大部分を占める製造業の年間出荷量は減少傾向にあり、貨物量全体は過去から現在にかけて減少傾向にあった。今後もGDPは増加し、さらに商品の高付加価値化が進むと仮定すると、重量ベースでの貨物量は減少すると予測され、結果として全国計では2030年度には2015年度比で11%減少すると推計された。この結果は前節で算出した供給の減少幅よりも小さく、2030年度にかけては供給が逼迫するといえる。

図1 2030年度における地域別ドライバー不足度合



注) 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

3 需給ギャップの特定

前節までに算出した需要と供給を比較し、将来の需給ギャップを算出した。この結果、全国では36%、東北や四国などの地方部では40%程度供給が不足する結果となった(図1)。現在の物流ネットワークを維持したまま貨物を安定的に運ぶためには、仮に物流事業者の統廃合による輸配送の効率化が進んだとしても、一定程度料金の割増や運送頻度の低下が生じる恐れがあるといえる。

実際に宅配便大手のヤマト運輸、佐川急便、日本郵便は、これまでも配送料の段階的な値上げを実施している。たとえば関東⇒関西(60サイズ)の宅配便届出運賃は2015年では750円程度であったが、2024年では1000円程度まで増加している。また、配送日数も、四国発着の宅配便が翌日配送から翌々日になるなど、すでにドライバー不足を原因に、物流サービスの水準維持は困難になっていることがうかがえる。今後も、地方部の人口密度が小さく運送効率が低い地域は離島扱いになるなど、さらに物流サービスの維持が困難な地域が生まれる可能性がある。

III トラックドライバー賃金・輸送費の推計

第II章で分析した需給ギャップ、つまりドライバー不足の影響としてトラックドライバー賃金の上昇が想定される。また、トラックドライバー賃金と輸送費はこれまで相関関係にあり、賃金の上昇分は輸送費に一定程度転嫁されてきたことから、輸送費も同様に上昇することが想定される。本章では、需給ギャップを基にトラックドライバー賃金および輸

送費の上昇率を推計したうえで、企業財務へのインパクトについても触れる。

1 トラックドライバー賃金の将来推計

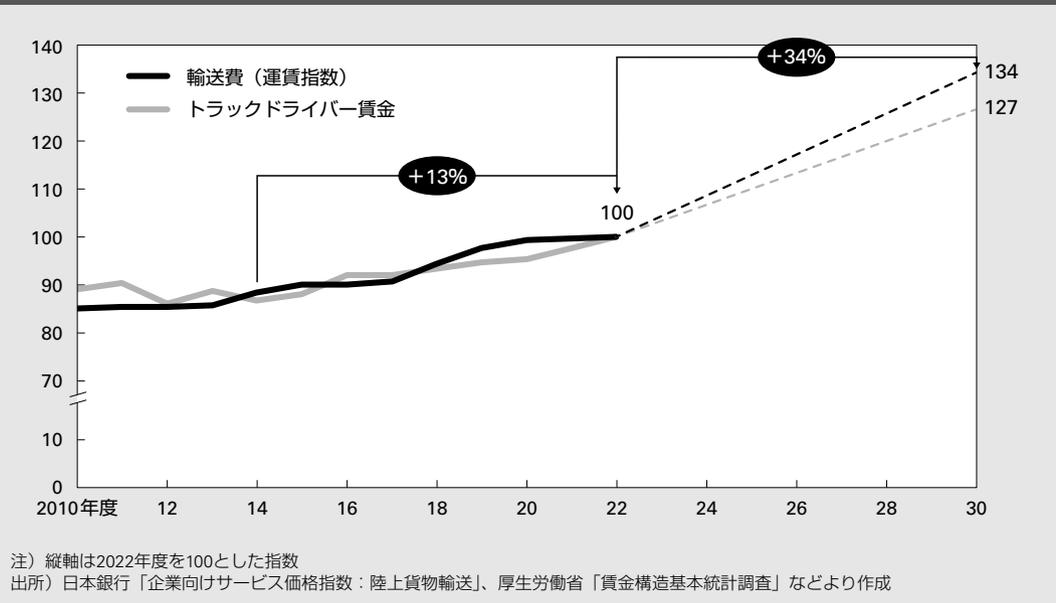
トラックドライバー賃金は、労働市場の需給に当たる有効求人倍率と過去連動していたこと、そして他産業においても労働人口減少に伴い人件費は上昇することを踏まえ、供給・需要・マクロ環境に関する3つの変数を用いて、将来のトラックドライバー賃金を推計した。

トラックドライバーの賃金実績は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より「営業用大型貨物自動車運転者」と「営業用中型・小型貨物自動車運転者」の就業者数を基にした加重平均を活用した。供給にかかわる変数としては、第II章で算出したトラックドライバー数を、需要にかかわる変数としては国土交通省「自動車輸送統計調査」におけるトラック輸送トン数を、マクロ環境にかかわる変数としては最低賃金を使用した。結果として、トラックドライバー賃金は2030年度には2022年度比で27%増加すると推計された。これは過去2014年度から2022年度の9年間での上昇率13%と比較すると2倍程度の上昇幅であり、トラックドライバー不足が従来トレンド以上の影響を及ぼしていることが分かる。

2 輸送費の将来推計

輸送費の推計に際しては、運送費に占める割合が大きい人件費と燃料費(一般的な運送会社では人件費と燃料費が運送費の60%強^{注2}を占める)を基に推計を行った。人件費にかかわる変数として前項で推計したトラックド

図2 賃金・輸送費の推計結果



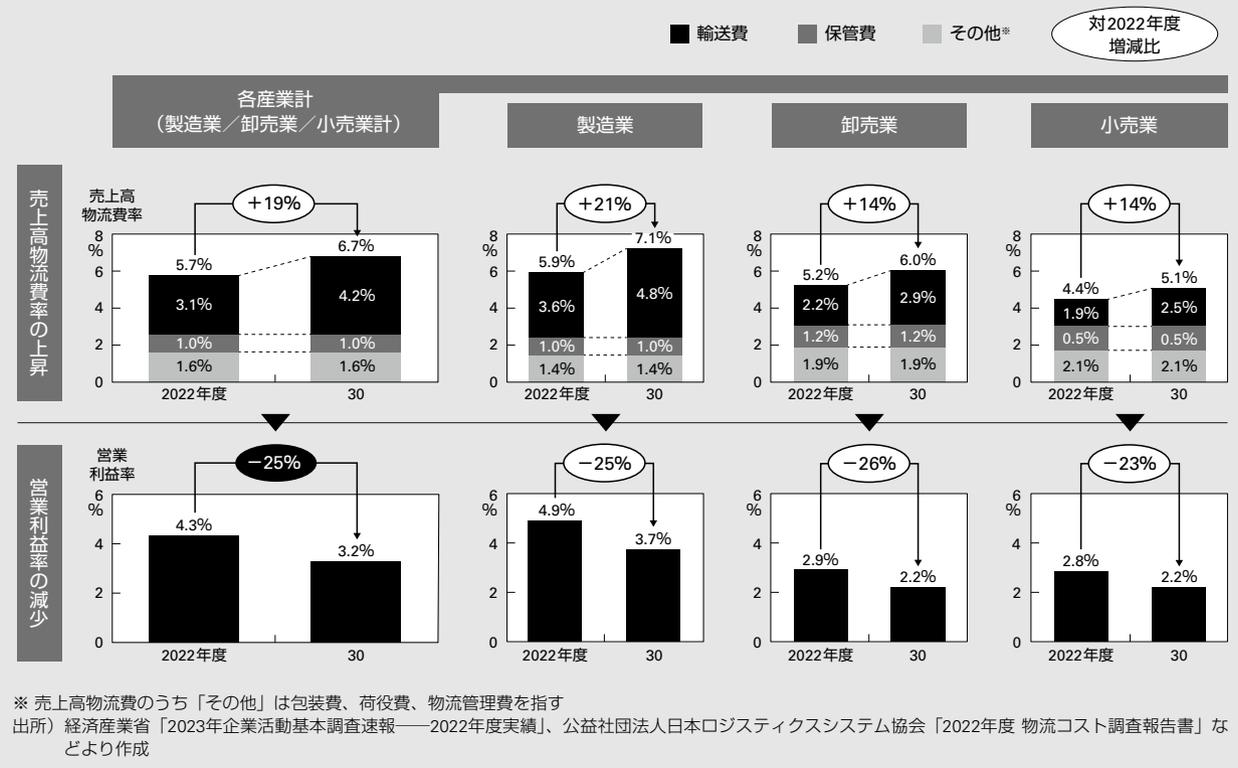
ライバー賃金を、燃料費にかかわる変数として軽油価格を用いて推計を行った。輸送費は日本銀行「企業向けサービス価格指数」における陸上貨物輸送を指数として使用し、軽油価格は資源エネルギー庁「給油所小売価格調査」を基に実績と予測値を作成した。結果として、人件費と燃料費がともに上昇すること、そして直近では輸送費が賃金の伸びを上回るトレンドであることを踏まえると、輸送費は人件費以上に増加し、2030年度には2022年度比で34%増加すると推計された（図2）。

こうした輸送費上昇が荷主企業の財務に直接影響を及ぼした場合、営業利益額・率ともに4分の1から2分の1程度押し下げられる可能性がある。たとえば、製造業・卸売業・小売業の3産業における1企業当たりの売上高物流費率は2022年度で5.7%（うち、輸送費は3.1%）であるが^{注3}、輸送費（3.1%）が上述の推計どおりに推移した場合、売上高物流費率は2030年度には6.7%まで高まる。営

業利益率は2022年度4.3%から2030年度3.2%と1.1ポイント低下し、4分の1程度押し下げられることとなる^{注4}（図3）。また輸送費以外の物流費も輸送費と同様の推移を示した場合、2022年度の売上高物流費率5.7%は2030年度には7.6%まで高まる。この場合、営業利益率は2022年度4.3%から2030年度2.4%と1.9ポイント低下し、2分の1程度押し下げられることとなる。

本項で算出したトラックドライバー不足を発端とする輸送費の上昇幅および企業財務への影響は、輸送効率やオペレーション、物流ネットワークにかかわる現状の商習慣を前提としている。すなわち、各ステークホルダーが適切に対策を取らなかった場合は、2024年現在の物流体制を維持できないほどに状況が深刻であることを示唆するものである。2024年問題をきっかけに業界としての注目度が高い今こそ、抜本的な物流改革の機会であり、次章では物流改革として取り組まれるべき内

図3 物流費上昇による営業利益への影響



容について考察する。

Ⅳ 持続可能な物流の構築に向けて 取り組むべき課題

前章までで将来を見通した結果、需給ギャップおよびそれによる輸送費への影響が確認され、物流企業・荷主企業ともに営業利益が最大で2分の1程度押し下げられることが明らかとなった。こうした環境で各ステークホルダーが十分に収益を確保するためには、物流領域での対応の重要性が今後さらに高まる。

物流を維持するための対応方針は大きく、「人手をかけずに運ぶ（省人化・無人化）」「できるだけまとめて運ぶ（共同化）」「運ぶ量を減らす（SCM高度化）」の3つに分けら

れ、物流負担を下げる取り組みはこれらのいずれか、または組み合わせで対応することとなる。

本章では3つの対応方針についてそれぞれ事例を交えて紹介する。その後、取り組みの推進を阻む2つの障壁について、乗り越えるための対応を含めて紹介する。

物流維持に向けた対応①：

省人化・無人化

庫内作業（入庫・検品・保管・ピッキング・仕分け・梱包・積みつけ）と、輸送いづれのプロセスにおいても省人化・自動化技術はさまざま存在している。単一の技術・ソリューションに対しても複数の事業者が特徴の異なるサービスを展開しており、採用する

サービスを選定するうえでは適切に比較検討することが求められる。

たとえば、保管プロセスの計画・管理レイヤーにおける倉庫スペースシェアリングは、soucoによるシェアリングサービス「souco」と三菱商事出資のGaussyによる「WareX」が代表的である。soucoは全国2500超の拠点を活用して30日以上の中～短期でのニーズを狙うのに対して、WareXは全国1500超の拠点を活用して最短3日からと超短期でのニーズを狙う。またWareXはGaussyの月額性ロボットサービス「Roboware」と併用することで、よりフレキシブルに倉庫ニーズや荷物量の変化への対応を可能とする（図4）。

こうした省人化・無人化の取り組みを進めるうえでは、3つの障壁が存在する。1つ目は業務標準化の障壁であり、担当者によって業務のやり方が異なるために標準化が困難、あるいは標準化のために必要なコストが大きくなっている。2つ目は自動化設計の障壁であり、多様な機器がある中で、最適な自動化機器の選定や活用方法を設計することが難しく、適切にプロセスと庫内の設計をするノウ

ハウを保有する人材も不足している。3つ目は投資意思決定の障壁であり、求められるコストが多額ゆえに、投資に踏み切りにくいことが挙げられる（図5）。

このような障壁を乗り越えて自動化を実現させた事例として、生活協同組合コープさっぽろ（コープさっぽろ）が挙げられる。

コープさっぽろは、2018年にAutoStore社の自動搬送・ロボット・自動ピッキングシステムを採用して倉庫自動化に9億円を投資し、必要となる作業員を55人から35人に削減することで、2020年以降、毎年約80億円の営業利益を獲得する宅配事業を支えている。その後も数十億円規模での物流投資を継続し、サッポロドラッグストアや良品計画など他社の物流を受託するに至り、宅配事業の売上高は2018年度867億円から2024年度1130億円とCAGR 5%で成長させることに成功している。

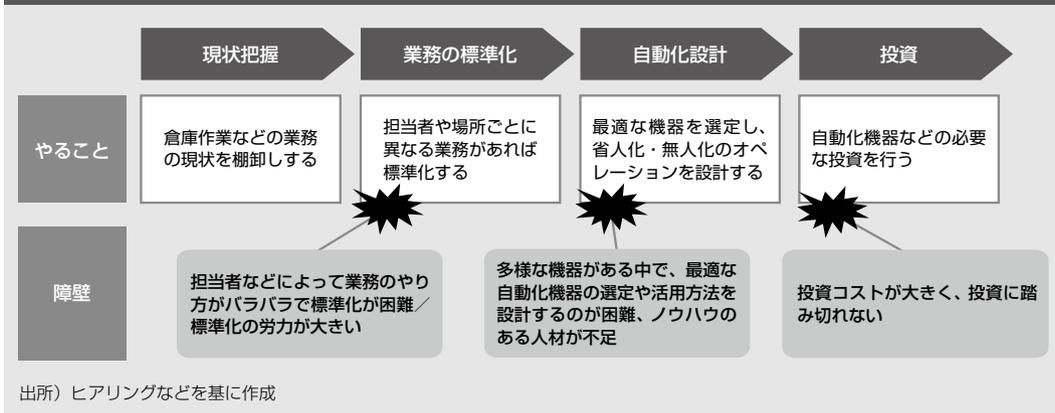
その背景には、生活協同組合であるために組合員となる社員の働きやすさ・継続雇用を重視する中で、コープさっぽろとしての運営に必要な人員を最低限にしていること、それ故に設備投資による省人化を徹底しているこ

図4 物流プロセスにおける省人化・無人化技術の例

	入庫・検品	保管	ピッキング	仕分け・梱包・積みつけ	輸送
計画・管理	貨物マッチング 機械学習	倉庫スペースシェアリング 倉庫統合管理システム 電子棚札	倉庫デジタルツイン	仕分けシミュレーション 積みつ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 バレタイザー／デバレタイザー AIバレタイザー／デバレタイザー	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 センサー付自動梱包機 AI積みつけ	自動運転トラック 配送ロボット

注) GTP : Goods To Person、AMR : Autonomous Mobile Robot、AGV : Automated Guided Vehicle

図5 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



とがある。さらに経営層が物流やデジタルに対する高い課題意識を持っていることが加わり、推進力を持った取り組みの実現に至っている。

物流維持に向けた対応②：共同化

トラック輸送の効率化に対して、国土交通省は「実働率」「実車率」「積載率」の向上をKPI（主要業績評価指標）として掲げているが、人手不足の中で物流網を維持するには積載率の向上が重要となる。1社では限定的となる貨物量の波動の平準化に複数社で取り組

む共同化は積載率向上に寄与するものであり、実際にさまざまな共同化の取り組みが進んでいる。

たとえば化学・素材業界では、三菱ケミカルグループと三井化学が中京エリアでの共同配送や輸送ネットワークの相互活用、内航船の共同利用に取り組んでいる。ほかにも日雑品業界では、花王とライオンが2020年から関東と四国の拠点間での往復輸送に取り組んでいる。また2024年には、積水ハウス、積水化学工業、旭化成ホームズの3社が、関東・関西間の建材輸送においてダブル連結トラック

表1 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	・事務機器を手が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 など
日用雑貨	・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月に合弁会社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 など

出所) 公開情報を基に作成

も活用した共同輸送に着手している。

同業他社が物流を協調領域として共同化に取り組み事例は、上述以外にも複数確認されているが、同業であるが故に季節繁閑差が埋められない、貨物の重量と容積が近く重量・容積ベースでの積載率のいずれかを高め切れない、幹線輸送の方向が同じで帰り荷を確保できない、といった点でさらなる高度化・合理化の余地がある（表1）。

物流共同化の段階は大きく3つに分けられる。第1段階は2社程度の限られた企業間・同業他社間での共同輸配送、第2段階は多数社・異業種間での共同輸配送、第3段階はフィジカルインターネットでの共同輸配送^{注5}である。第1段階は上述のとおりすでに多数の取り組みが確認されており、第2段階にどのように至るかが今後の課題となっている。

第2段階に進むためには2つの障壁が存在する。1つ目は相手探しの障壁であり、自社の物流が可視化できていないために、どのレーン・地域において、どのような貨物の共同

化が必要か分からないこと、他社の物流の状況が把握できていないためどの企業と交渉すべきかが分からないこと、発着場所・貨物・車格・時間帯など業務に関連する情報が分からず声をかけるに至らないこと、などの観点で共同化する相手探しが困難となっている。

2つ目はルール調整の障壁であり、実際に相手を見つけた後も、時間帯・車格が合わないこと、荷主側に計画的な発注が求められること、といった実務上の要因により共同化の実現に至らず、頓挫することが起きている（図6）。

物流維持に向けた対応③： SCM高度化

運ぶ量を減らす観点では、「必要十分な量の貨物を運ぶ」「拠点配置を最適化する」など、物流の実務より一段上のサプライチェーン全体での最適化が求められる。たとえばライオン、PALTAC、スギ薬局の3社は、需要予測を高度化することで在庫の適正化と返

図6 物流共同化に向けたステップ（左）と障壁（右）

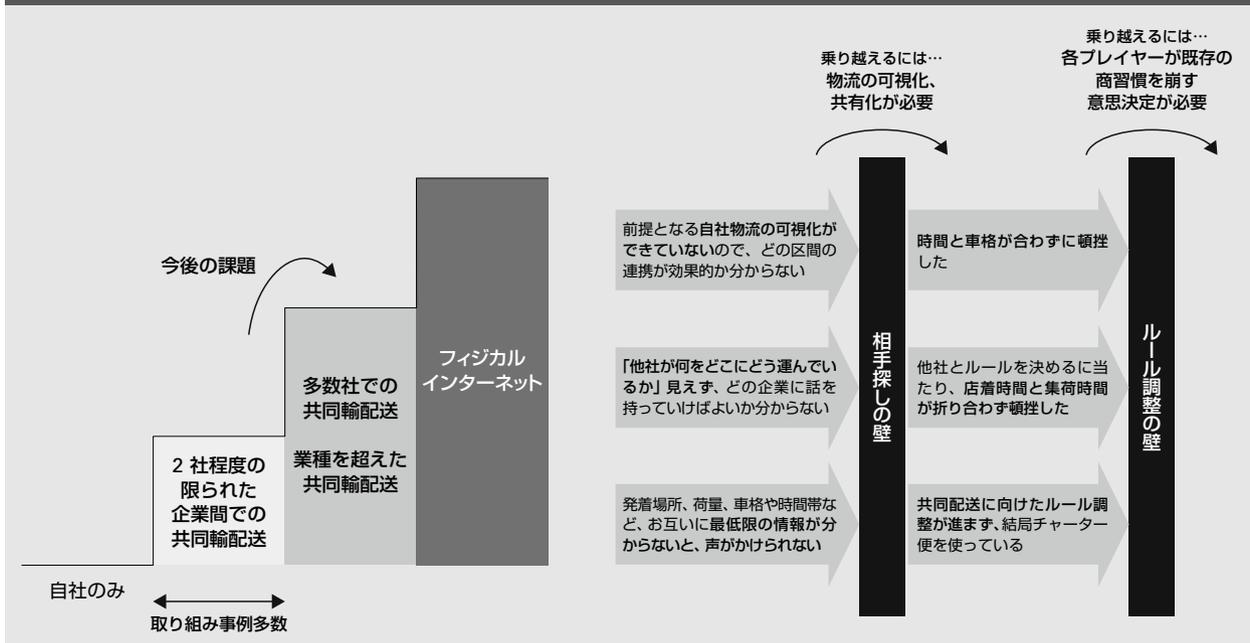
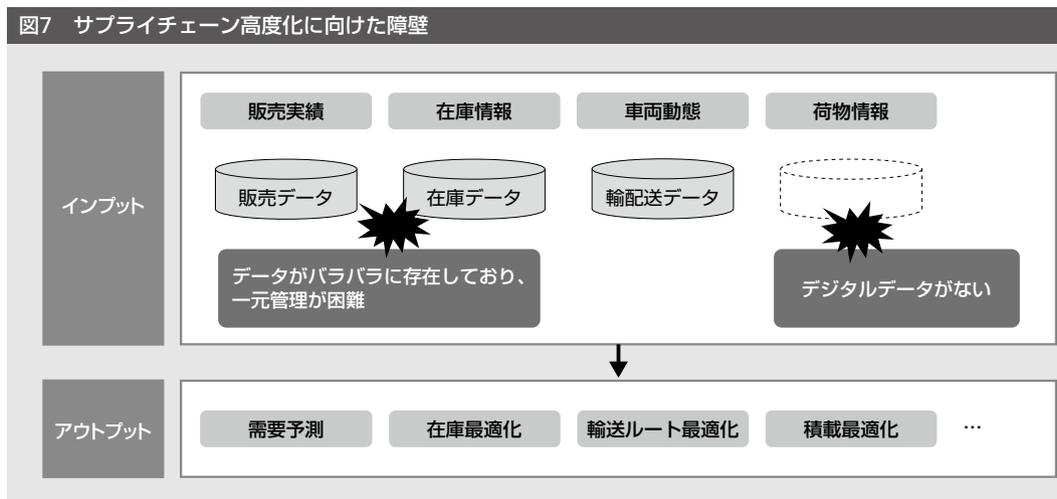


図7 サプライチェーン高度化に向けた障壁



品の削減に成功し、必要以上に貨物を輸送せずに済む取り組みを進めている。過剰在庫の多発に加えて商品リニューアル時に返品が発生していたため、この解決に向けて製・配・販間で早期の情報連携と無駄の削減に努めた。具体的には、川下側からは店舗別販売・配架計画の共有、POSデータの共有とそれに基づく需要予測モデルの導入を、川上側からは廃番情報の早期共有をして、これをツール化することで、必要十分な生産・物流計画の策定、在庫消化オペレーションの早期化を可能とした。結果としてツールを導入した店舗では40%の売上拡大と25%の在庫削減に成功した。

こうしたサプライチェーン高度化を進めるうえで、2つの障壁が存在している。1つ目はデータ統合の障壁であり、データの粒度や精度、属性に関する標準化がなされていないため、一元管理が困難なことである。たとえば需要データを活用するにも製造業者、小売事業者と異なる事業者がそれぞれの基準でデータを取得している場合、事業者間で連携するうえではデータの統一・標準化から着手し

なければならない。2つ目はデータ取得の障壁であり、データがそもそも存在していない場合や取得が難しい場合がある。必要なデータがなく、サプライチェーンを高度化するためのアクションを取ることができない、という状況に陥る場合がある（図7）。

取り組みを阻む壁①：現状の可視化

物流維持に向けて取り組む中で、共通して障壁として挙がってきたのは、現状の可視化が不十分な点である。可視化するうえでは特に、ステークホルダー間のモノ・カネ・情報の流れや、モノのストック・フローの流れ、荷姿、荷量、輸送モード、輸送経路、業務オペレーションの観点で整理することが重要となる。こうした現状の可視化が十分でないために、どのようなプロセスを省人化・自動化すべきか分からない、どのレーン・地域を共同化すべきか分からない、サプライチェーン高度化ができない、といったことが問題となっている。

米国では2018年にELD（電子運行記録装置）のトラックへの取りつけが義務化され

て、トラックの走行データを標準化された状態で取得することが可能となっており、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。国内では2024年時点で義務化には至ってはいないものの、国土交通省を中心にデジタルタコグラフ（デジタコ）を活用したトラックの走行データ取得に関する検討が行われている。デジタコの装着率を現行の約80%から2027年までに85%まで引き上げる目標を示しているが、小規模事業者における導入コストが課題となっている。

こうした中でデジタコを活用した可視化の取り組みとして、日本パレットレンタルは共同輸送マッチングサービス「TranOpt（トランオプト）」において、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に基づいて企業間のマッチングを実施している。

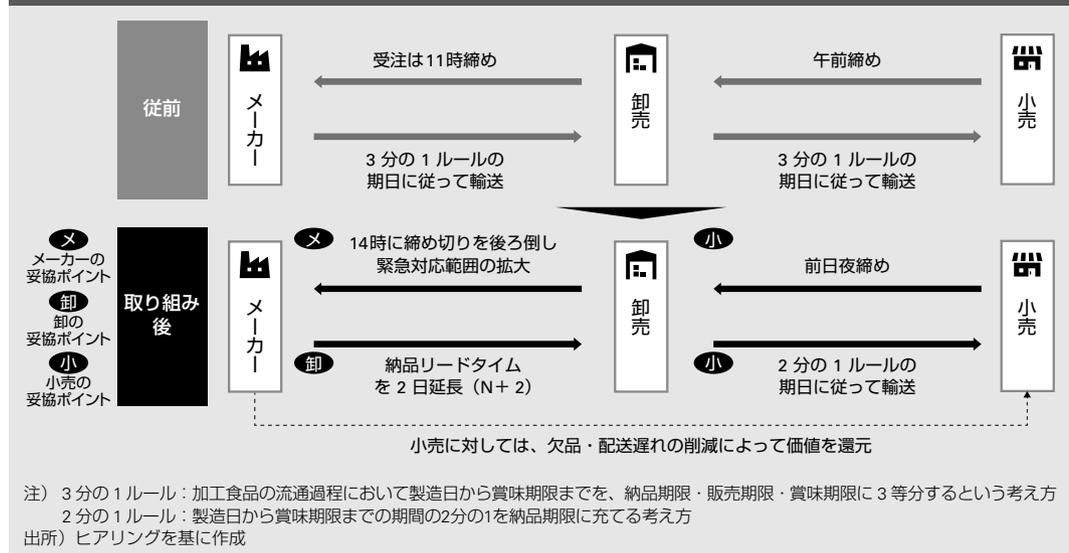
こうした取り組みはトラック・貨物の流れを把握する取り組みの一例に過ぎないが、物流維持に向けた取り組みを各社検討する中で、このようなデジタル技術を活用した可視化サービスの重要度はさらに高まっていくものと見られる。

取り組みを阻む壁②： 経営課題への昇華

物流維持に向けた取り組みを進めるうえで、投資や企業間連携がいずれかの段階で必要となる。投資の検討が短期的な視点のみで行われると投資対効果が十分に見込めない場合がある。また、企業間連携においても、営業部や物流部といった現場層同士の会話では課せられている使命や役割が限定的であり、話が進まない場合がある。物流維持は中長期的な時間軸に基づく課題であり、中長期的なミッションを有する経営層同士で会話しなければ取り組みが推進力を持ちづらいついて傾向にあり、荷主企業内で物流を経営課題へと昇華することが重要となる。

国土交通省は「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」の中で、役員ポストとして物流管理統括者（CLO：Chief Logistics Officer）の選定を実施が必要な項目として言及している。経営目線での物流維持への取り組みを進める、すなわち調達・生産・販売・財務・経営企画といった機能組織と対等の立

図8 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（キュービーの事例より）



場で資本投資を検討しながら、社外のステークホルダーの巻き込みを進めるためには、役員級の責任者を明確にすることが求められている。

たとえばキューピーでは、物流管理統括者を設置することで製・配・販連携を進め、納品リードタイムの延長や事前出荷情報による検品レスを実現してきた。従来、食品業界では、メーカー・卸・小売のそれぞれが製造日から賞味期限までの期間を3等分して、納品期限や販売期限を定める商習慣があった。キューピーは卸売事業者・小売事業者と連携して3分の1ルールを撤廃し、各社が譲歩できる条件を見定めることで、卸売への納品リードタイムを2日延長した。また納品時に、車両単位やパレット単位で事前に情報を連携することで、検品時間を削減し、車両の待機時間を削減することにも成功している（図8）。

こうした取り組みのポイントは現場層だけではなく、経営層が中心的な役割を担って生産・販売と対等の立場で取り組みを進め、企業間連携を推進したことであり、実際にキューピーのケースでは、メーカー8社、卸売事業者6社、小売事業者15社に及ぶ連携を進めている。

V おわりに

本稿では需給ギャップの広がりとその影響から始まり、物流維持に向けて求められる対応と、その推進方法について考察した。需給ギャップの算定は現状の輸送効率やオペレーション、物流ネットワークにかかわる商習慣を前提として実施しており、第IV章で触れた

対応策を通じて5年後の2030年度に36%という需給ギャップをどの程度抑えられるかが、今後の物流における重要なポイントとなる。

物流改革には多くのステークホルダー間の調整が必要になる。5年後はさほど遠くない未来であり、今こそ物流維持に向けた社内の取り組みおよび企業間での製・配・販連携を進めるべきである。本稿がその契機となることを期待する。

注

- 1 経済産業省・国土交通省・農林水産省「我が国の物流を取り巻く現状と取組状況」(2022/9/2)
- 2 全日本トラック協会「経営分析報告書(概要版)」
- 3 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「2022年度物流コスト調査報告書」
- 4 経済産業省「2023年企業活動基本調査速報——2022年度実績」
- 5 インターネットのバケット交換の仕組みを物流に適用して、トラックが持つ輸送スペースと倉庫が持つ保管・仕分けスペースの稼働率を最大化する物流システムのコンセプト

著者

三浦俊一（みうらしゅんいち）

野村総合研究所（NRI）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シニアコンサルタント

専門は物流・不動産業界を中心に全社戦略・事業戦略・グローバル戦略を支援

大石 純（おおいしじゅん）

野村総合研究所（NRI）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シニアコンサルタント

専門は運輸・物流業界を中心に市場調査・事業戦略を支援