

『調査レポート』

2024年問題を機に、企業物流のこれからを考える

サマリー

- ・ バブル崩壊後の物流効率化は、企業側に有利な労働市場を活かし、物流の外部化を通じた人件費の抑制によってもたらされた面がある。この効率化は人手不足が本格化する令和の時代には機能しづらい。
- ・ 2024年問題における最大のポイントは、この問題が荷主企業の経営陣を含む幅広い層に共有された点にある。平成時代のトレンドであった物流の外部化による効率化は局所最適に陥りやすかった。2024年問題をきっかけに問題意識が共有されている今だからこそ、経営陣を含む他部門を巻き込んで、抜本的な物流見直しに着手しやすい環境が整っている。
- ・ 物流戦略の実行でネックとなるのが不動産である。冷凍・冷蔵品や危険品など特殊貨物を含めた物流の最適化を進めるためにも、不動産市場の機能を生かした物流戦略を構築し実行していくことが肝要である。

会社概要

物流施設や工場など産業用不動産に特化した独立系の不動産サービス会社。不動産仲介、Webサイトの開発・運営、調査・コンサルティングなどを行っている。

【本レポートに関するお問合せ先】

株式会社一五不動産情報サービス

Tel. 03-6273-7810 Fax. 03-6273-7815 E-mail : research@ichigo-re.co.jp

URL <https://www.ichigo-re.co.jp>

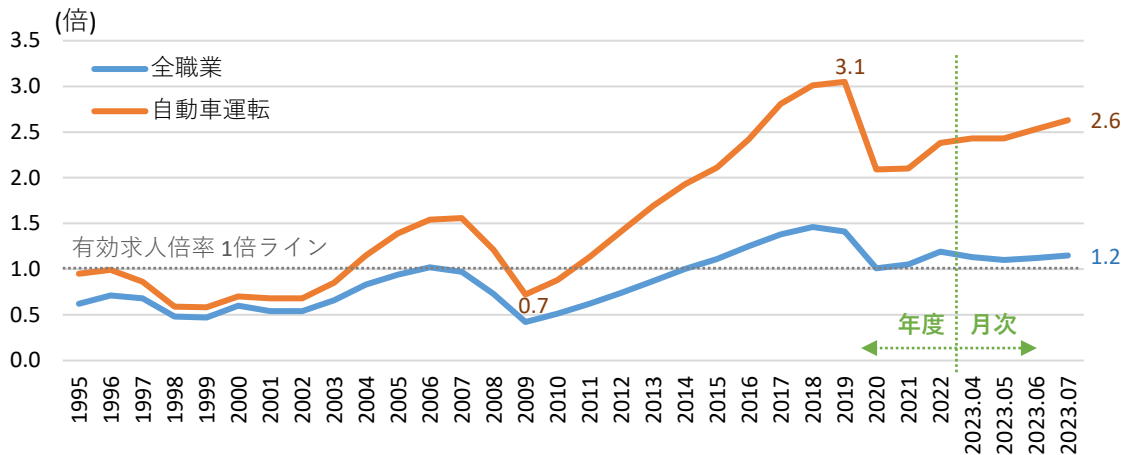
■ はじめに

物流業界で「2024年問題」が注目され始めたのは2021年ごろで、当初は物流業界の専門紙・ウェブサイトでの掲載が主だったが、最近は公共放送であるNHKでも数多く取り上げられ、行政府でも国土交通省や経済産業省といった管轄官庁だけでなく、内閣府においても問題意識が共有されている。これまでも物流業界で流行した言葉は数多くあったが、ひとつの物流課題が日本社会全体にこれほど浸透したケースは珍しい。そこで、2024年問題を機に、企業物流のこれからを考えてみたい。

1. 2024年問題の背景

2024年問題とは、トラックドライバーの残業時間の上限規制によってモノが運べなくなることが懸念されている問題である。周知の通り、2024年問題という言葉が登場する以前から、トラックドライバーは慢性的な人手不足が続いていた。図表1は自動車運転（トラックドライバー）と全職業で有効求人倍率を比較しているが、どの時期においても自動車運転が全職業を上回っており、コロナ前の2019年には3.1倍で、仕事を探す求職者1人に対して3件以上の求人がある超売り手市場で、コロナ禍で一時的に落ち着いたものの、直近の2023年7月には2.6倍となり、再び深刻な人手不足に陥っている。

図表1 自動車運転と全職業の有効求人倍率の推移

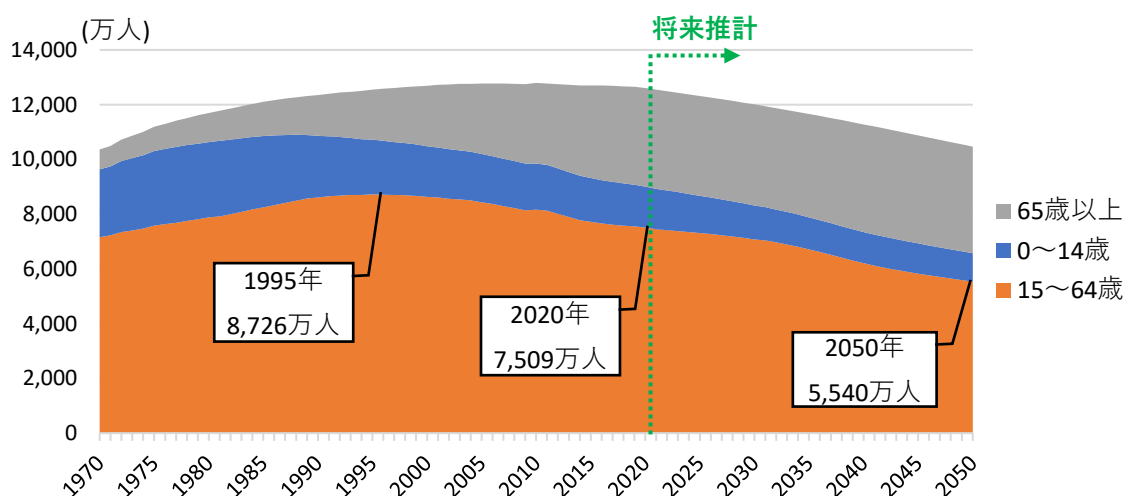


出所：一般職業紹介状況（厚生労働省）より株式会社一五不動産情報サービスにて作成。なお、有効求人倍率はパートタイムを含む常用である。

2024年問題が起こる背景には「少子高齢化」と「働き方改革」がある。次ページの図表2は年齢別（3区分）の将来推計人口を示しているが、現役世代に該当する生産年齢人口（15～64歳）は1995年の8,726万人をピークに2020年には7,509万人まで減少した。今後もこの傾向は変わらず2050年には5,540万人へと、これからの30年で生産年齢人口（15～64歳）は約4分の3へ縮小する。

また、現役世代の人口減少だけでなく、働き方改革で長時間労働を前提とした勤務体系を維持できなくなっている点も見逃せない。昭和時代に形成された「サラリーマンと専業主婦」から、令和の時代には「夫婦共働き」へと標準モデルが急速に移行している。長時間勤務が当たり前であった長距離ドライバーにも、働き方改革が及んでいることが2024年問題に繋がっている。

図表 2 年齢別(3区分)の将来推計人口



出所：人口推計（総務省統計局）および日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）より株式会社一五不動産情報サービスにて作成。なお、将来推計人口は令和5年推計／出生中位（死亡中位）推計である。

トラックドライバーが足りずに、荷物が運べなくなることは確かに問題であるが、2024年問題が広く注目を集めるのは、この問題が物流業界に固有ではなく、どの業界・職種でもこれから深刻化する課題を先取りしている側面があるからだろう。

物流業界は労働集約型産業である。物流の自動化を積極的に進めているものの、物流現場にはまだまだ人が多く、完全自動化には時間がかかる。また、外国人労働者を積極的に受け入れても、今後の30年で現役世代（生産年齢人口）が2千万人近くも縮小する日本社会においては、その効果は限られる。したがって、2024年問題はトラックドライバーの残業時間の上限規制という局所的な視点ではなく、人口動態と家族社会の変容という大局的な視点で捉えるべき、どの業界にも共通する構造的な問題である。

2. 大局的な視点でみる企業物流の変遷

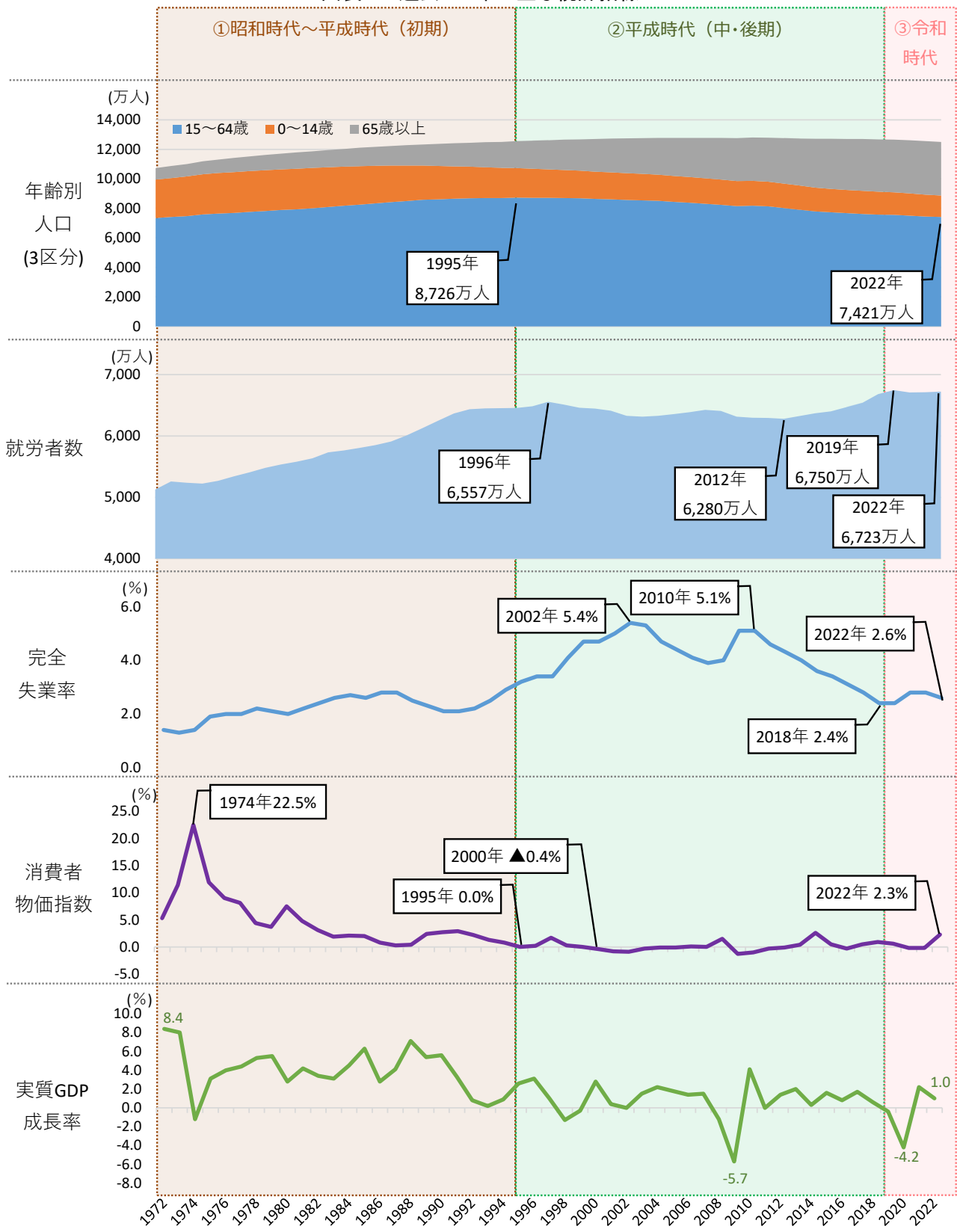
長く続いたデフレからインフレへ局面が移行しつつある現在、荷主企業における「物流」の位置づけも変わりつつあることから、大局的な視点で企業物流の変遷を確認する。図表 3 は物流部門を取り巻く環境の変化、図表 4 は過去 50 年の主な統計指標を示している。

図表 3 物流部門を取り巻く環境の変化

	①昭和時代～ 平成時代（初期）	②平成時代 （中期・後期）	③令和時代
企業物流 をひと言で いえば・・・	強固な企業系列に組み込まれていた時代	物流の外部化が進んだ時代(物流専門家にまかせた時代)	荷主と物流専門家がコラボする時代
荷主企業 の物流部 門	物流子会社として企業系列に組み込まれ、余剰人材を受け入れる調整弁としても機能していた。	物流の外部化（アウトソーシング）を進めたことで、3PL 市場が成長し、M&A も活発に行われた。	人手不足が深刻になり、荷主企業（の経営陣）を巻き込む抜本的な対策が求められる。
時代背景	高度経済成長期からバブル期に至る期間で、生産年齢人口の増加が続く。	低成長時代に突入する一方、団塊ジュニア世代が労働市場に投入され就職氷河期となる。	人口減少がさらに進む。共働きが当たり前となり、雇用の流動化も進む。
主なトピックス	'73 オイルショック '90 総量規制（バブル崩壊の一因） '90 物流二法の改正	'98 SPC 法施行 '98 アマゾンジャパン設立 '99 プロロジス日本法人設立 '07 日立物流が資生堂の物流子会社を譲受け '11 東日本大震災	'20 新型コロナ緊急事態宣言（1回目） '24 トラック運転手の残業規制が強化（2024年問題）
主な統計	'74 消費者物価指数が22.5%に急伸 '95 生産年齢人口が8,756万人でピーク	'00 消費者物価指数 ▲0.4%で、デフレ時代の到来 '18 完全失業率 2.4%で完全雇用へ近づく	'22 消費者物価指数 2.3%でインフレへ移行

出所：株式会社一五不動産情報サービス

図表 4 過去50年の主な統計指標



出所：年齢別人口・就労者数・完全失業率・消費者物価指数は総務省統計局、実質GDP成長率は内閣府経済社会総合研究所発表。暦年または年次ベースを採用し、消費者物価指数は生鮮食品を除く総合指数で2020年基準。

① 昭和時代～平成時代（初期）

高度経済成長期からバブル経済の崩壊に至る期間で、強固な企業系列が機能し、グループ全体での成長（売上高の拡大）を目指す時代であった。1995年に生産年齢人口がピークを迎えるまで、一貫して人口増が続いたため、大企業では終身雇用と年功序列が機能した。また、転職市場が未発達であったため、企業グループ内に雇用の調整弁が必要で、物流部門が余剰人材の受け皿となるケースもあり、物流が非効率になりやすかった。

② 平成時代（中期・後期）

バブル崩壊後の日本経済は低成長となり、企業系列の解体や経営の合理化によるコスト構造の見直しが進められた。本業との繋がりが薄く、雇用の調整弁として利用されていた物流部門では、物流の外部化（アウトソーシング）によって効率化が図られた。物流の専門家である物流会社（3PL会社）に任せるのが企業物流のトレンドとなり、3PL市場の拡大に繋がった。また、物流子会社ごと外部に売却するM&A戦略も活発に行われ、その象徴のひとつが2006年12月に発表された日立物流（現：ロジスティード）による資生堂の物流子会社の譲り受けで¹、併せてプロロジスがセールアンドリースバックで不動産を取得したことも注目を集めた。

労働集約型産業である物流業務において、物流コストの合理化を推し進めるためには人件費の抑制が必要である。図表4に示す通り、生産年齢人口は1995年をピークに減少しはじめていたが、1971年から1974年に生まれの団塊ジュニア世代が労働市場に投入される時期が訪れ、新興国の台頭と製造拠点の海外流出も影響し、労働市場は企業側に有利な買い手市場であった。完全失業率をみると2002年には5.4%まで上昇するなど人手不足とは無縁の時代で、物流業界では多層下請け構造を利用した人件費の抑制策が機能した。この間の物価情勢をみると、1995年に消費者物価指数（生鮮品除く）の前年比は0%となり、2000年にはマイナス0.4%で、本格的なデフレ時代が到来した。

平成時代（後期）より人手不足の足音が迫りつつあったことも否定できない。完全失業率は2010年の5.1%をピークに下落しはじめ、2018年の完全失業率は2.4%とほぼ完全雇用となり、人件費の抑制による物流コストの合理化は機能しない時代へと移りつつあった。

③ 令和時代

生産年齢人口は1995年をピークに減少していたが、女性やシニアの就労者が増えたこともあり、当初は労働力不足が表面化しづらかった。就労者数をみると2012年の6,280万人から2019年には6,750万人まで増加し、コロナ禍は一進一退で2022年は6,723万人と概ね横ばいである。

これから少子高齢化がさらに進む日本社会では、女性・シニア・外国人の就労支援を積極化に進めても、今後の就労者数は緩やかに減少していくだろう。労働市場が働く人に有利な売り手市場の時代に突入したことで、買い手市場を背景とした平成時代の成功モデルは機能しなくなっている。また、雇用市場が流

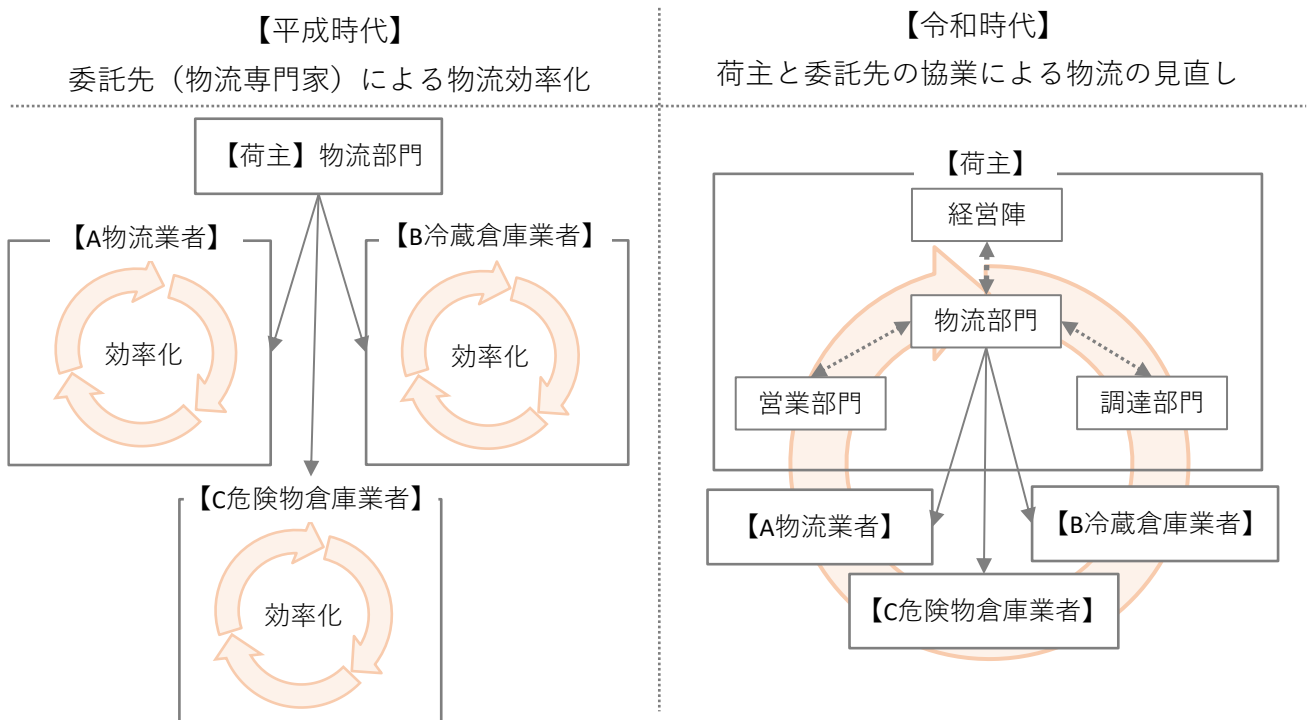
¹ 2006年12月14日付 株式会社日立物流によるプレスリリースより。
https://www.logisteed.com/jp/news/pdf/news_20061214.pdf

動化し、共働きが当たり前の時代に突入したことで、人手不足が深刻な業界では、これまでの延長線にはない抜本的な対策が求められている。そのため、物流現場（物流部門）だけで問題を解決に導くのは容易ではなく、荷主企業の経営陣にも物流へのコミットが強く求められている。

3. これからの企業物流

上述の通り、2024年問題における最大のポイントは、この問題が荷主企業の経営陣を含む幅広い層に共有された点にある。2023年6月に閣議決定された「物流革新に向けた政策パッケージ²」では、具体的な施策として「(3) 荷主・消費者の行動変容」が求められ、そのなかでも「① 荷主の経営者層の意識改革・行動変容」がトップに掲げられている。

図表 5 平成時代と令和時代の物流合理化の相違



出所：株式会社一五不動産情報サービス

図表 5 は平成時代（左図）と令和時代（右図）の物流合理化策の相違を示している。平成時代（左図）では物流業務の外部委託がトレンドで、効率化はそれぞれの委託先で実施される。荷主企業は、複数の物流会社と取引することが多いが、物流効率化のノウハウは委託先ごとに蓄積されやすく、局所最適に陥りやすい面があった。

図表 5 右図は、令和時代の物流の見直しのイメージ図を示している。2024年問題をきっかけに、荷主企業の経営陣を含む幅広い層に問題意識が共有されている今だからこそ、経営陣を含む他部門を巻き込んで、大きな意思決定を必要とする抜本的な物流見直しに着手しやすい環境が整っている。

² https://www.cas.go.jp/ip/seisaku/buturyu_kakushin/dai2/siryou.pdf

荷主企業の経営陣は、一部の担当役員を除けば、物流の専門家ではないケースが大半である。物流の専門家であれば現場見学やヒアリングなどで合理化プランを検討できるが、非専門家が物流課題について協議し、大きな意思決定をしていくには、協議の土台となるデータを整備し物流の見える化を推進する必要がある。データをもとに物流課題を協議すると、データに現れない物流現場のノウハウが軽視され、一時的に物流合理化が後退するかもしれないが、荷主企業の経営陣であれば、荷主企業内の他部門を巻き込むことや他社との連携・提携など、物流を抜本的に見直す大きな意思決定ができる。

局所最適から全体最適へと推し進めるためには、経営陣の決断（胆力）とそれを支える物流の見える化が欠かせない。そして、荷主企業と外部の物流専門家が共有された物流情報を基盤に協業しながら、物流戦略を構築・実行していくのが、これからの企業物流である。

・物流戦略でネックとなる不動産

物流戦略で大きな絵を描いたとしても、戦略の実行でネックとなるのが不動産である。例えば、複数の物流拠点を統合するプランを策定しても、最適立地に適正な規模感の物流拠点を見つけ出すのは容易ではないが、解決策のひとつが各地に出現する巨大倉庫である。

荷主企業の物流戦略を踏まえ、ニーズに最適化した物流倉庫を調達するには自社開発しかないが、自社ニーズも常に揺れ動くので最適な期間は案外短い。事業環境が急変する先行き不透明な時代では、物流拠点においても機動力も求められる。これからも巨大倉庫の竣工が相次ぐが、最近では冷凍・冷蔵や危険品など多様なニーズの受け皿となるユニークな開発物件も増えている。また、一部の地域ではテナント募集に苦戦する物件も増え始め、オーナーサイドから柔軟な対応も引き出しやすい局面に入っている。冷凍・冷蔵や危険品など特殊貨物を含めた物流の最適化を進めるためにも、不動産市場の機能を生かした物流戦略を構築し実行していくことが肝要である。

以上

【PR】弊社事業のご紹介

一五不動産情報サービスは「物流×不動産」の領域で、不動産仲介、会員制ウェブサイト「一五蔵」の運営、リサーチ・コンサルティングを事業として展開しております。

デフレからインフレへ局面が移行する事業環境を踏まえ、荷主・物流企業様向けに不動産仲介を積極的に行っております。倉庫探しやご所有不動産の有効活用などでお困りの際は、どうぞお気軽に弊社までご連絡ください。

【お問い合わせ先】 株式会社一五不動産情報サービス Tel. 03-6273-7810 logi@ichigo-re.co.jp

【留意事項】

- ・本レポートは、信頼できると思われる情報から作成しておりますが、当社がその正確性や完全性を保証するものではありません。このレポートに記載された内容は、作成日時における判断を示しているものです。
- ・過去の実績、今後に対する予想や意見は、将来の結果を保証するものではありません。
- ・本レポートの内容に関わる一切の権利は当社にあります。当社の事前の了解なしに転用・複製・配布することはできません。

株式会社 一五不動産情報サービス