

「県内の物流施設整備の動きと今後の展望」  
千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

## 内容

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| はじめに .....                      | 2  |
| 1. 千葉県の物流産業 .....               | 3  |
| (1) 物流産業の位置付け .....             | 3  |
| (2) 企業数及び従業者数 .....             | 4  |
| (3) 輸送量 .....                   | 5  |
| ① 国内貨物全体 .....                  | 5  |
| ② 自動車 .....                     | 5  |
| (4) 景況感 .....                   | 7  |
| (5) 千葉県における物流施策 .....           | 7  |
| (6) 足許でみられる動き .....             | 8  |
| ① 大型物流施設の増加 .....               | 8  |
| ② 人手不足の深刻化 .....                | 8  |
| 2. 大型物流施設の進出動向 .....            | 9  |
| (1) 増加の背景 .....                 | 9  |
| (2) 首都圏におけるこれまでの動きと今後の見通し ..... | 12 |
| ① 全体像 .....                     | 12 |
| ② 首都圏各地域の状況 .....               | 13 |
| (ア) 東京都 .....                   | 13 |
| (イ) 茨城県 .....                   | 13 |
| (ウ) 埼玉県 .....                   | 14 |
| (エ) 神奈川県 .....                  | 14 |
| (オ) 千葉県 .....                   | 16 |
| ③ 今後の見通し .....                  | 18 |
| (3) アンケート結果 .....               | 21 |
| ① 物流業務の実施状況 .....               | 22 |
| ② 物流にかかるコスト .....               | 23 |
| ③ 物流施設の保有・利用状況 .....            | 23 |
| ④ 今後の物流施設の保有・利用の意向 .....        | 25 |
| 3. 県内運送業者の経営動向 .....            | 29 |
| (1) アンケート結果 .....               | 29 |
| ① 業況実績と見通しについて .....            | 30 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| ② 総輸送量、運賃単価、総人件費の変化.....       | 31 |
| ③ 経営課題・問題点について .....           | 33 |
| ④ 取り組んでいる「働き方改革」について.....      | 33 |
| ⑤ 経営力強化への取り組みについて .....        | 34 |
| ⑥ 期待する支援策 .....                | 35 |
| 4. 運送業の人手不足の現状と改善に向けた提言 .....  | 36 |
| (1) 県内運送業の人手不足の現状.....         | 36 |
| (2) 運送業者における「働き方改革」の現状.....    | 38 |
| (3) 「働き方改革関連法」以外の政府の取り組み ..... | 39 |
| (4) 提言 .....                   | 40 |
| ① 運送業者向け .....                 | 40 |
| ② 荷主企業向け .....                 | 41 |
| ③ 行政向け.....                    | 41 |

## はじめに

県内では、大型物流施設の供給増が続いており、「倉庫」の着工床面積は2018年、19年とも全国一となった（18年：129万㎡、19年：115万㎡）。18年の床面積はリーマンショック前のピークを超えて、過去30年間で最高となっている。背景には、首都圏EC（electronic commerce インターネット上で商品やサービスの売買を行う電子商取引）市場の拡大や企業の物流アウトソーシングで需要が高まるなか、外環道など高速道路網の整備が進み、県内の立地エリアが広がったことがある。また、人口増加が続く本県では、倉庫内のパート作業員など労働力の確保が他県に比べて容易であることも見逃せない。今後、県内では、圏央道や北千葉道路の全面開通など道路交通網の充実化や成田空港の機能強化が一段と進むため、物流施設需要は、当面、底堅く推移する見込みである。

一方、運送業者に目を向けると、EC需要拡大に伴う輸送の小口化・多頻度化に伴ってドライバー不足が深刻化しつつあり、県内の「自動車運転の職業」の有効求人倍率は、全産業平均の約2.4倍となっている。国はドライバーの労働環境改善に向けた「ホワイト物流」推進運動を19年4月からスタートさせ、配送業務プロセスの見直しなど、荷主側に対しても物流事業者との相互協力を呼び掛けている。

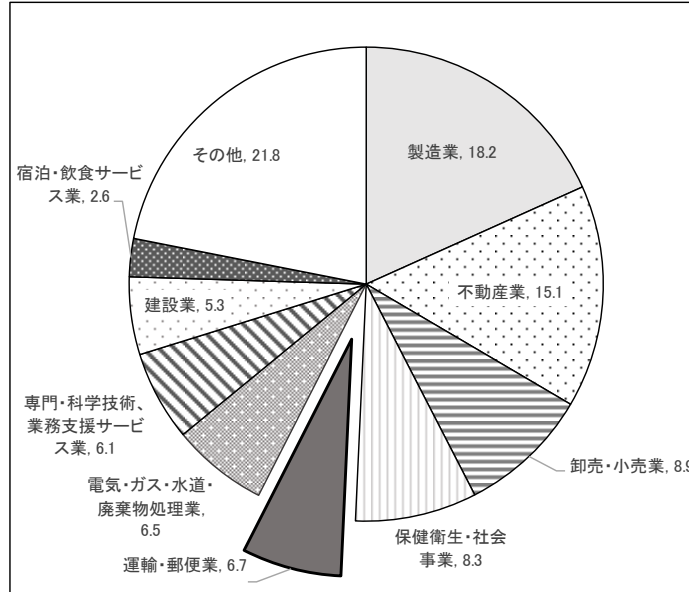
本調査では、統計分析を中心に県内の物流産業を概観したのち、アンケートやヒアリング調査にもとづいて今後の物流施設の立地の方向性を探るとともに道路運送業の経営実態を把握し、今後取り組むべき課題を提言する。本稿が関係者にとって少しでも参考となれば幸いである。

# 1. 千葉県の物流産業

## (1) 物流産業の位置付け

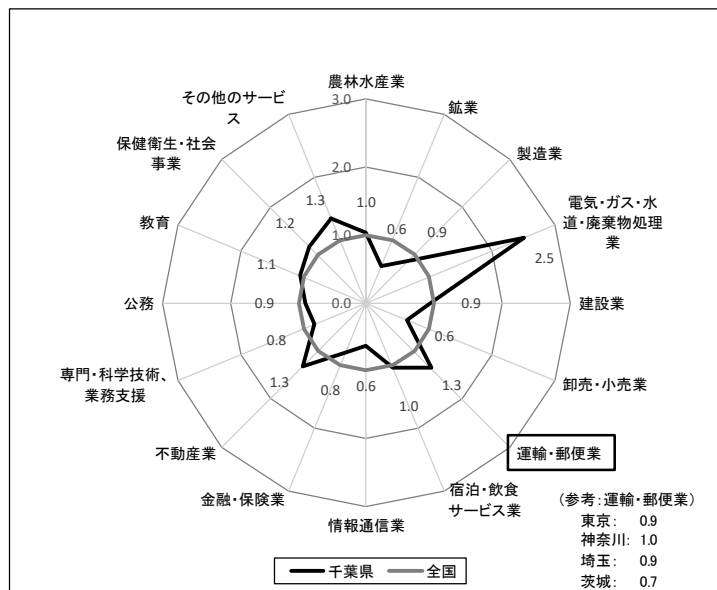
最新の千葉県の県内総生産（GDP：県民経済計算）における「運輸・郵便業<sup>1</sup>」の金額は1兆3,746億円で、全体の6.7%を占めている（図表1）。千葉県は、輸送需要の強い首都圏にあること、成田空港や千葉港など大型物流基盤を擁することなどから物流は主要産業の一つであり、地域内の産業の相対的な集積度をみる特化係数<sup>2</sup>は1.3と全国の中では北海道（1.5）に次いで2番目に高い（図表2）。

図表1 経済活動別構成比



出所 千葉県「16年度県民経済計算」

図表2 経済活動別特化係数



出所 千葉県「16年度県民経済計算」

<sup>1</sup> 「郵便業」は、郵便物又は信書便物の引受、収集・区分及び配達を行う事業所

<sup>2</sup> 千葉県における業種毎の県内総生産（GDP）構成比率÷全国の構成比率

## (2) 企業数及び従業者数

「運輸業・郵便業」の事業所数及び従業員数は、それぞれ県全体の2.9%、7.9%を占める。同業種内の分類をみると、ともに末端輸送までを担う「道路貨物運送業」の占める割合が最も高い。「道路貨物運送業」では、ECの活発化に伴う自動車輸送需要の高まりから全国的に事業所、従業員数ともに増加傾向にあるが、千葉県は全国の伸びを上回っている。また、千葉県に特徴的な「水運業」、「航空運輸業」及び本稿で取り扱う「倉庫業」の伸びも高い(図表3)。

図表3 事業所数及び従業員数(2016年)

### 事業所数

(単位:箇所、%)

|               | 千葉県   |        | 一都4県   |        | 全国      |        |
|---------------|-------|--------|--------|--------|---------|--------|
|               | 12年比  |        | 12年比   |        | 12年比    |        |
| 運輸業、郵便業       | 5,504 | 3.4    | 38,556 | ▲ 2.7  | 130,459 | ▲ 3.7  |
| 鉄道業           | 238   | ▲ 14.7 | 1,347  | ▲ 15.2 | 4,277   | ▲ 15.0 |
| 道路旅客運送業       | 665   | ▲ 6.7  | 7,367  | ▲ 18.5 | 23,028  | ▲ 12.0 |
| 道路貨物運送業       | 3,055 | 8.3    | 19,518 | 4.3    | 69,823  | 2.3    |
| 水運業           | 50    | 19.0   | 535    | ▲ 6.8  | 3,046   | ▲ 9.0  |
| 航空運輸業         | 61    | 24.5   | 246    | 4.7    | 922     | 9.6    |
| 倉庫業           | 526   | 18.5   | 3,629  | 12.5   | 10,605  | 12.5   |
| 運輸に附帯するサービス業  | 892   | 8.0    | 5,767  | 5.1    | 18,342  | 4.4    |
| 郵便業(信書便事業を含む) | 15    | ▲ 85.0 | 133    | ▲ 70.4 | 355     | ▲ 90.5 |

### 従業員数

(単位:人、%)

|               | 千葉県     |        | 一都4県      |        | 全国        |        |
|---------------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|               | 12年比    |        | 12年比      |        | 12年比      |        |
| 運輸業、郵便業       | 167,927 | 5.2    | 1,110,232 | 0.2    | 3,197,231 | ▲ 3.2  |
| 鉄道業           | 9,981   | ▲ 2.4  | 84,932    | ▲ 11.2 | 226,354   | ▲ 13.4 |
| 道路旅客運送業       | 19,769  | ▲ 9.3  | 178,811   | ▲ 8.3  | 514,236   | ▲ 8.7  |
| 道路貨物運送業       | 78,875  | 13.1   | 499,855   | 10.8   | 1,651,296 | 7.8    |
| 水運業           | 644     | 39.7   | 14,095    | ▲ 7.2  | 47,744    | 0.3    |
| 航空運輸業         | 4,009   | 38.8   | 37,424    | ▲ 7.1  | 50,901    | ▲ 2.6  |
| 倉庫業           | 17,220  | 21.4   | 84,976    | 9.2    | 201,073   | 6.9    |
| 運輸に附帯するサービス業  | 31,155  | 13.7   | 161,421   | 12.0   | 393,459   | 15.2   |
| 郵便業(信書便事業を含む) | 6,145   | ▲ 50.0 | 48,534    | ▲ 41.6 | 111,268   | ▲ 56.5 |

出所 経済産業省「経済センサス2016」

### (3) 輸送量

17年度における輸送量（重量ベース）は29,710万トンと全国で6番目に多い。全国上位には面積が大きく域内輸送量の多い北海道のほか、大都市圏の各地域が並んでいる<sup>3</sup>。千葉県では、全体の7割強を自動車輸送が占めている（図表4）。

#### ① 国内貨物全体

図表4 貨物輸送量(17年度)

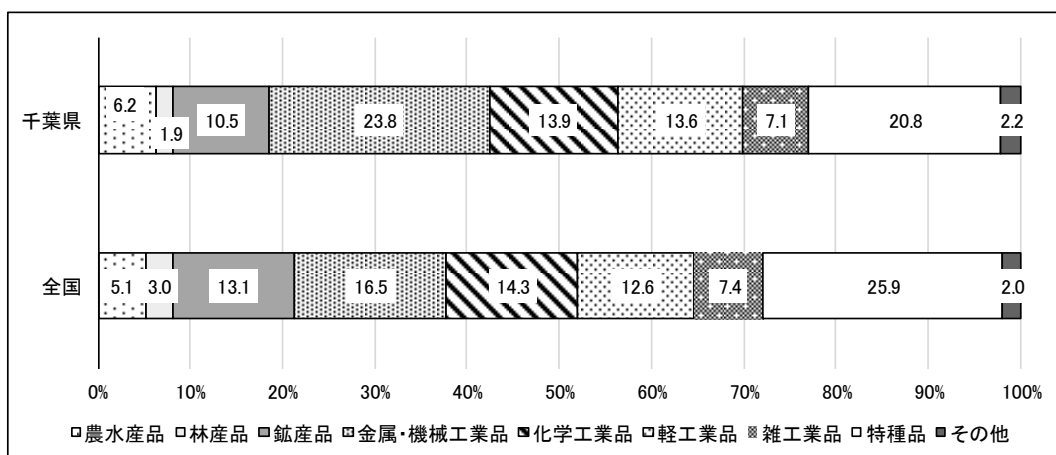
| 順位<br>(総貨物) | 都道府県 | 輸送量<br>(万トン) | 輸送手段    |       |        |      |
|-------------|------|--------------|---------|-------|--------|------|
|             |      |              | 自動車     | 鉄道    | 海運     | 国内航空 |
| 1           | 北海道  | 42,844       | 36,650  | 485   | 5,689  | 21   |
| 2           | 愛知   | 38,762       | 31,543  | 355   | 6,861  | 3    |
| 3           | 神奈川  | 33,713       | 26,334  | 544   | 6,835  | 0    |
| 4           | 東京   | 33,383       | 29,341  | 547   | 3,425  | 70   |
| 5           | 大阪   | 31,896       | 25,636  | 320   | 5,923  | 17   |
| 6           | 千葉   | 29,710       | 21,836  | 202   | 7,669  | 3    |
| 7           | 埼玉   | 28,397       | 28,114  | 283   | 0      | 0    |
| ～           |      |              |         |       |        |      |
|             | 全国   | 492,759      | 438,125 | 3,142 | 51,402 | 90   |

出所 国土交通省「貨物地域流動調査」

#### ② 自動車

本稿の中心となる自動車輸送を詳しくみると、輸送品目は、鉄鋼や金属製品など「金属・機械工業品」（5,307万トン：構成比23.8%）が最も多い。大手高炉メーカーの生産拠点（流通の川上）から加工・流通を手掛ける鉄鋼団地（川下）まで、幅広く県内に立地していることが背景にある。以下、金属くずなど「特種品」（4,645万トン：同20.8%）、「化学化学工業品」（3,110万トン：同13.9%）と続く（図表5）<sup>4</sup>。

図表5 自動車輸送品目構成比(17年度)



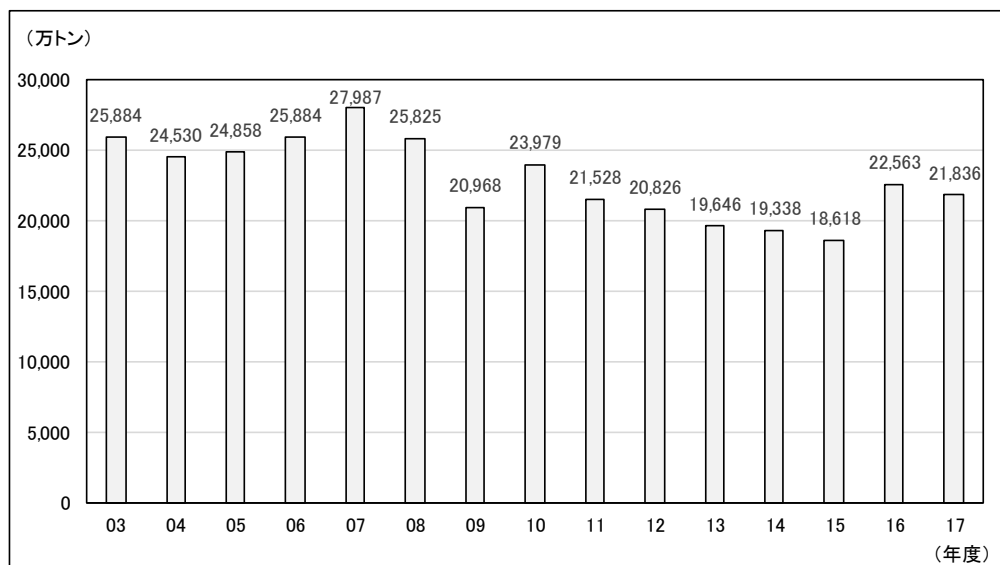
出所 国土交通省「貨物地域流動調査」

<sup>3</sup> 輸送品目としては、宅配品が多い。北海道から道外向けの輸送では、宅配品の次に水産物が多い。

<sup>4</sup> 海運輸送量は全国トップであり、輸送量の約7割を「鉱産品」「化学工業品（石油を含む）」が占める。素材型産業が原材料の輸送に海運を利用し、完成品を陸送しているとみられる。

自動車輸送量（重量ベース）の推移をみると、リーマンショック前の07年の27,987万トンから15年には18,618万トン（07年比▲33.5%）まで落ち込んだ（図表6）。16年以降は持ち直しつつあるが、まだリーマンショック以前の水準には戻っていない。減少の背景としては、主力の国内鉄鋼需要の減少や化学工業の生産拠点の集約化が進んだことが考えられる。

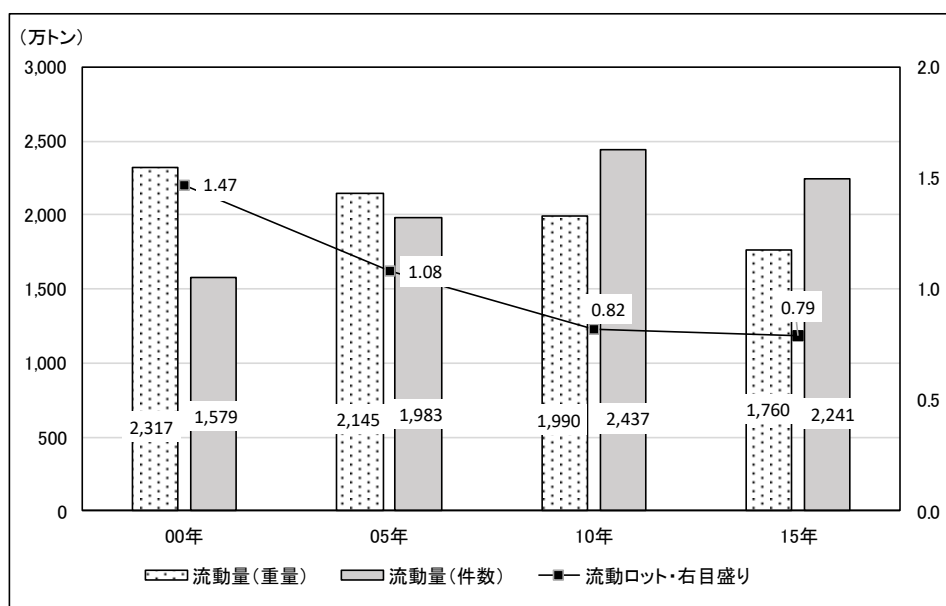
図表6 自動車輸送量推移(千葉県)



出所 国土交通省「貨物地域流動調査」

重量が通減する一方、輸送件数は増加傾向にある。トラック輸送において出荷1件当たりの貨物重量を示す流動ロット（全国）は、00年の1.47から15年には0.79まで低下した。ECの成長に伴って配送の小口化、多頻度化が進んだことが背景にある（図表7）。

図表7 トラック輸送の流動量・流動ロットの推移(全国)

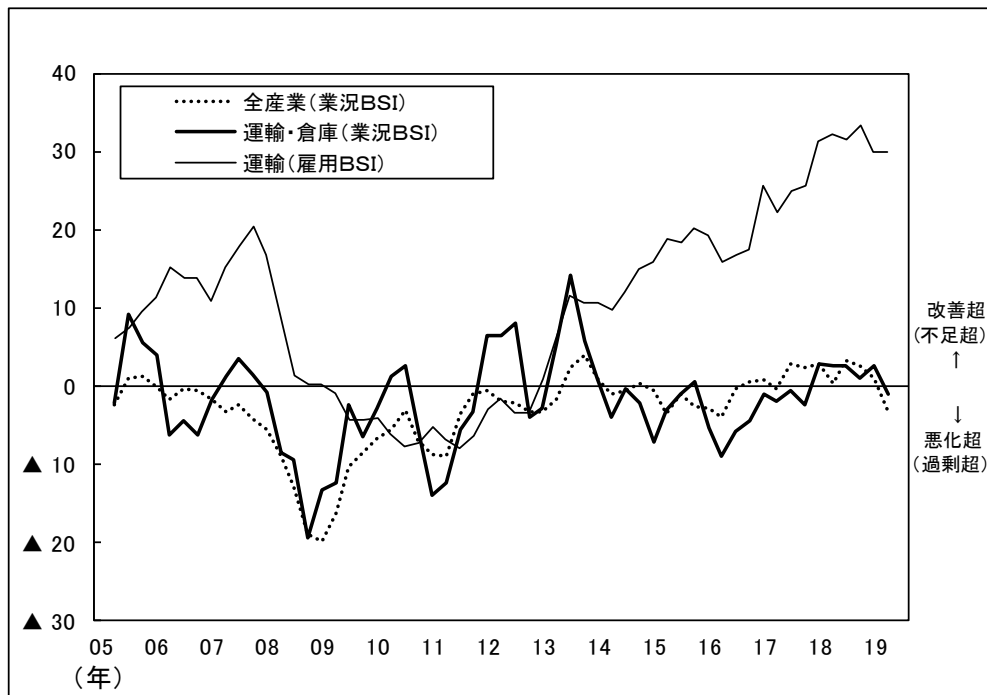


出所 国土交通省「物流センサス」

#### (4) 景況感

千葉経済センターが実施する「千葉県企業経営動向調査」において、企業の景況感を示す「業況判断BSI」の推移をみると、世の中全体の荷動きに左右される「運輸・倉庫業」では、全産業同様にリーマンショックで大きく落ち込んだのち、アベノミクスの推進のなかで回復基調が続いている（図表8）。もっとも、全産業との比較では、16年以降は人手不足感の強まりから、全産業の景況感を下回る局面が多くなりつつある。

図表8 「千葉県企業経営動向調査・業況判断BSIの推移」



#### (5) 千葉県における物流施策

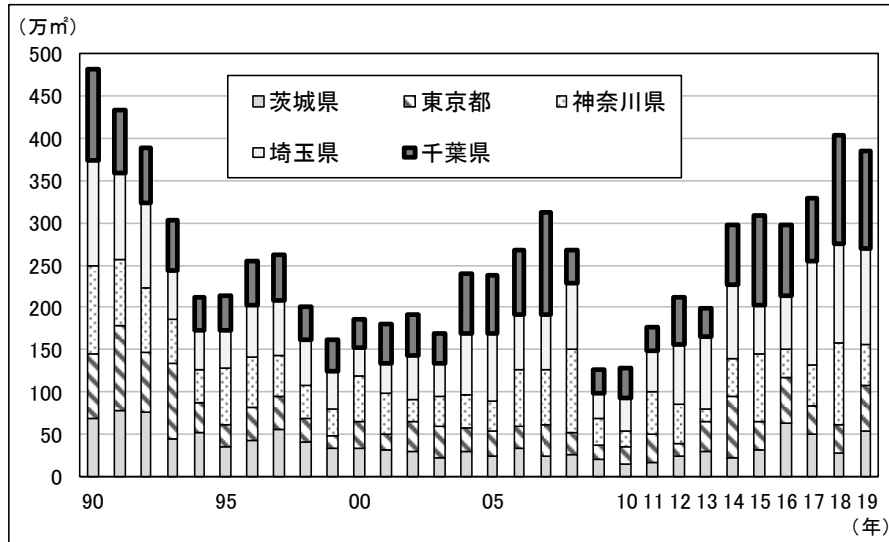
千葉県では07年に「千葉県物流戦略」を策定し、以降5年間にわたって物流産業の集積の促進や物流の効率化・高度化などに取り組んだ。現在では、国の「首都圏広域地方計画」（16年3月：新しい首都圏の実現に向けた地域の戦略を明らかにした概ね10年間の計画）にもとづき、道路や土地区画整理事業における保留地の販売促進、企業立地支援などを行っている。

## (6) 足許でみられる動き

### ① 大型物流施設の増加

首都圏では、EC市場拡大に伴う倉庫需要の高まりなどを背景に大型物流施設の供給が増加している。1都四県における「倉庫」の着工床面積は、18年：404万㎡、19年：385万㎡とバブル期並みの水準となるなか、18年の千葉県の着工面積は129万㎡とリーマンショック前のピーク（07年121万㎡）を超えて過去30年間で最高となった（図表9）。

図表9 東京圏における「倉庫」の着工床面積の推移

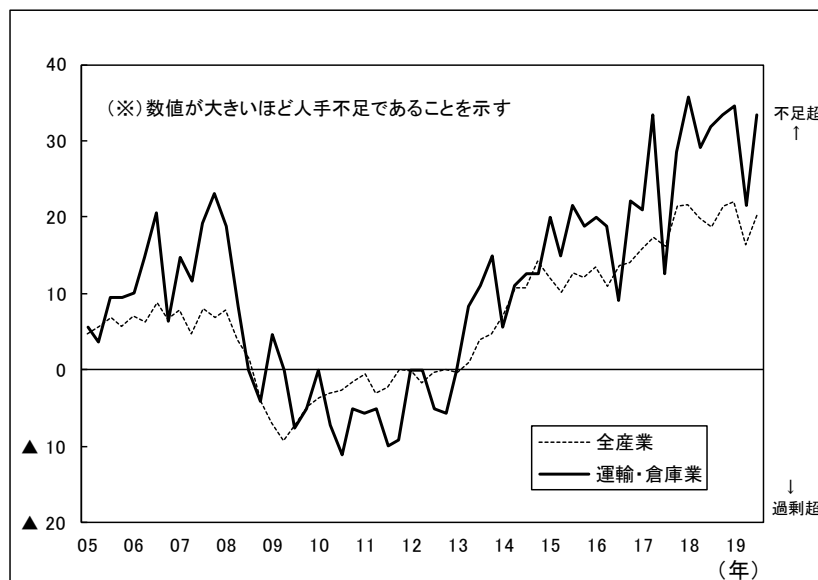


出所 国土交通省「建築着工統計」

### ② 人手不足の深刻化

景気回復に伴って労働需給が引き締まるなか、物流業界では、輸送の多頻度化・小口化への対応などからドライバーを中心に人手不足が深刻化した。「千葉県企業経営動向調査」において人手不足を表す「雇用実績・見通しBSI」をみると、16年以降は不足感が強まり、全産業を大きく上回って推移している（図表10）。

図表10 「千葉県企業経営動向調査」雇用実績・見通しBSIの推移



出所 千葉経済センター「企業経営動向調査」



## 2. 大型物流施設の進出動向

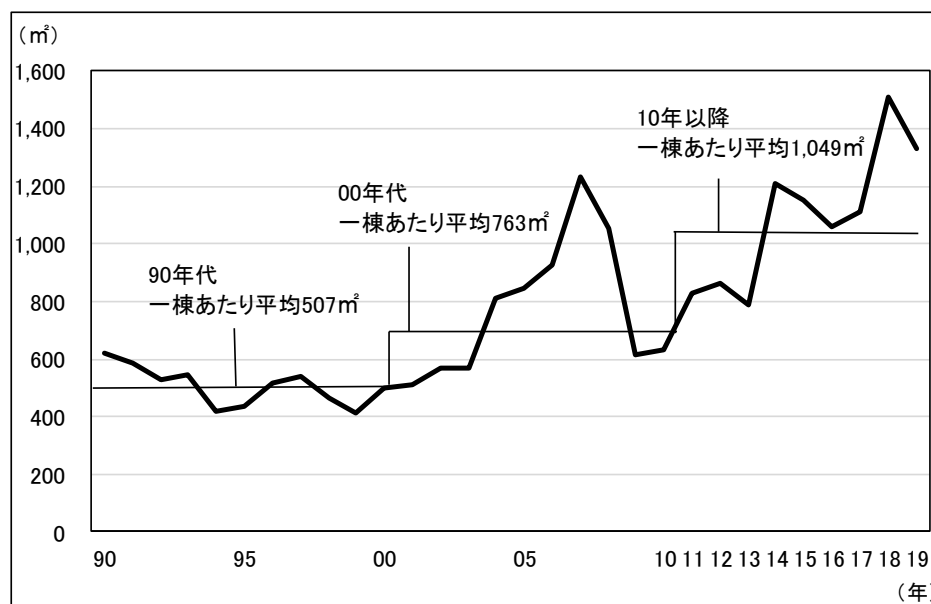
### (1) 増加の背景

物流施設の隆盛は、需要面において、①即日配送などの配送頻度の高まりを伴うECの拡大に対応するため、大量の配送物を短時間で処理することができる大型施設のニーズが高まったこと、②リーマンショック後、荷主企業が経営資源を集約し、物流をアウトソーシングする流れが広まるなか、物流専門業者へのニーズが高まったこと、供給面において、①高速道路網の整備進展で立地エリアが広がったこと（県内における道路の整備状況は次頁のトピックス参照）、②緩和的な金融環境が続くなかREITをはじめとする不動産投資市場の整備が進んだこと、などが背景にある。

近年の物流施設は、単に保管・配送機能を担うだけではなく、商品の仕分け・混載や箱詰めなど、多様化し高度化する顧客ニーズに合わせて商品供給を円滑に行うための戦略拠点として位置づけられており、仕分けや加工など高度な作業にも対応できるよう、施設の大型化が進んでいる。多くの施設で保管効率や入出庫スピードを高めるため、天井、床が高く設定されているほか、大型車両が直接アクセスできるランプウェイ<sup>5</sup>やトラックバース<sup>6</sup>も多数確保されている。この動きを背景に1都4県における倉庫施設一棟あたりの着工床面積は、90年代：507㎡→00年代：763㎡→10年以降：1,049㎡と拡大している。（図表11）。

施設の大型化や高機能化に伴って多くの労働力を必要とするため、立地要因には道路アクセスだけでなく施設周辺の労働力人口も重視されており、従業員の通勤に配慮して駅から徒歩圏内への立地も増えている。また、従業員の満足度を高めるため、施設内ではクオリティの高い照明・空調を完備し、コンビニエンスストアやカフェテラス、大型ラウンジなどアメニティの充実化が進んでいるほか、最近では、子育て世代を取り込むため保育所を併設する動きも広がりつつある。

図表 11 東京圏における「倉庫」着工面積及び一棟あたりの面積の推移



出所 国土交通省「建築着工統計」

<sup>5</sup> トラックが複数階間を移動するための傾斜路

<sup>6</sup> トラックから荷物を積み降ろす時などに使用されるスペース

県内の道路交通網の整備状況

首都圏中央連絡自動車道(圏央道)は、東京を中心とした「3環状9放射ネットワーク」の整備計画に基づく総延長約 300 kmの高規格幹線道路で、3環状の一番外側に位置する。東京都心から半径 40~60 kmの 1都3県を環状に結び、東名高速、中央道、関越道、東北道、常磐道、東関東道等の放射状に伸びる高速道路と連絡する。89年に工事着手され、東京都(14年6月)、埼玉県(15年10月)、茨城県(17年2月)では、既に全線が開通し、19年8月現在の整備率(総延長に占める開通区間距離の割合)90%に達する。現在、千葉県、神奈川県において全通に向けた工事が進められている。

千葉県では、松尾横芝IC~東金JCT間(98年)、木更津JCT~木更津東IC(07年)が開通したのち13年には東金JCT~木更津東ICが開通したことで成田空港エリアと羽田空港エリアを結ぶ新たなルートが形成された。未開通部分の大栄JCT~松尾横芝IC間は、17年12月に24年度中の開通が明示され、18年3月に工事が着工した。19年2月時点における用地取得率は必要面積約 777,800 m<sup>2</sup>に対し、約 78.0%となっている。国土交通省は同年7月に同区間の工事を土地収用法に基づく事業として認定・告示しており、これにより、用地の強制収用が可能となった。

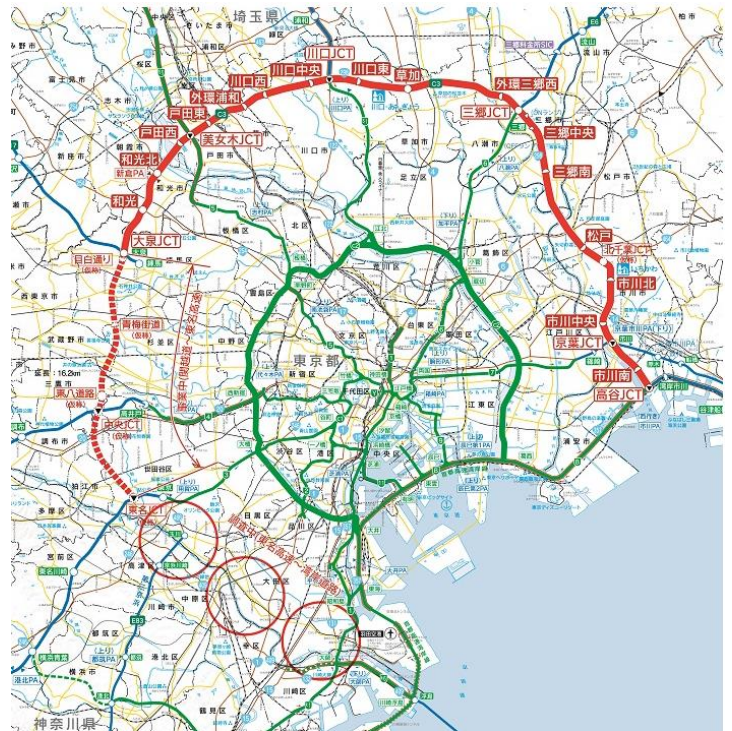


※1 R2財投融資活用予定箇所  
 ※2 用地取得等が順調な場合

出所 国土交通省関東地方整備局 ホームページ

東京外かく環状道路(外環道)は、都心から約 15 kmを環状に連絡する計画延長約 85 kmの道路で、3環状の真ん中を走り、放射道路と相互に連結する。

県内では19年6月に外環道三郷南IC~高谷JCT間(延長 15.5km)と、国道 298号の国道 6号~国道 357号間(延長 11.4km)が開通。これにより外環道全体の約 6割が完成し、東関東自動車道、常磐自動車道、東北自動車道、関越自動車道の4つが高速道路で接続され、湾岸エリアから北関東方面への所要時間が大幅に短縮された。現在、残る4割の大泉JCT—中央JCT—東名JCTは片側3車線、計6車線のトンネル区間で事業が進められおり、東名JCT以南の湾岸道路までは調査中となっている。



出所 国土交通省関東地方整備局 ホームページ

北千葉道路(国道 464 号)は、市川市(外環道)から千葉ニュータウンを通り成田市に至る延長約 43 kmの幹線道路であり、沿線地域の慢性的な交通混雑を解決するとともに、災害時における緊急輸送路としても期待されている。

19 年 3 月に成田市船形から押畑間(3.8 km)が開通したことで、現在、鎌ヶ谷市初富から成田市押畑間の約 30 kmが開通している。未開通部分のうち、東側の事業中区間の成田市押畑から大山までの延長約 3.7 kmは、千葉県が事業を進めている。一方、西側の未開通区間である市川市(外環道)～鎌ヶ谷市の間は、県が事業化に向けた手続きを進めている段階で、開通目標時期は定められていない。全区間開通すれば外環道と成田空港が最短距離で結ばれることとなり、東京都心と成田空港の時間距離が大幅に短縮される。



出所 千葉県ホームページ

第二湾岸道路は、東京都南部地域と千葉県湾岸地域を結ぶ構想段階の道路で、1994 年 12 月に地域高規格道路の候補路線に指定された。

同道路の建設計画は、東京湾奥の浅瀬・干潟「三番瀬」の埋め立て問題が環境保護の観点から大きな障壁となり、長年棚上げ状態であったが、湾岸部の渋滞解消や地域活性化、災害時の輸送力確保のため、県が新たな道路ネットワークの構築を国に要望。これに応じる形で、千葉県湾岸地区道路検討会(国交省、千葉県、千葉市、東日本高速道路(株))が設立された。3 月 28 日に開催された第 1 回会合では、渋滞状況など地域の交通課題を再確認し、検討会の下部組織として幹事会を設置することが決まった。9 月 3 日には沿線市として想定される市川市、船橋市、習志野市、市原市、浦安市を加えた 9 者による幹事会が初開催されている。



出所 国土交通省関東地方整備局 ホームページ

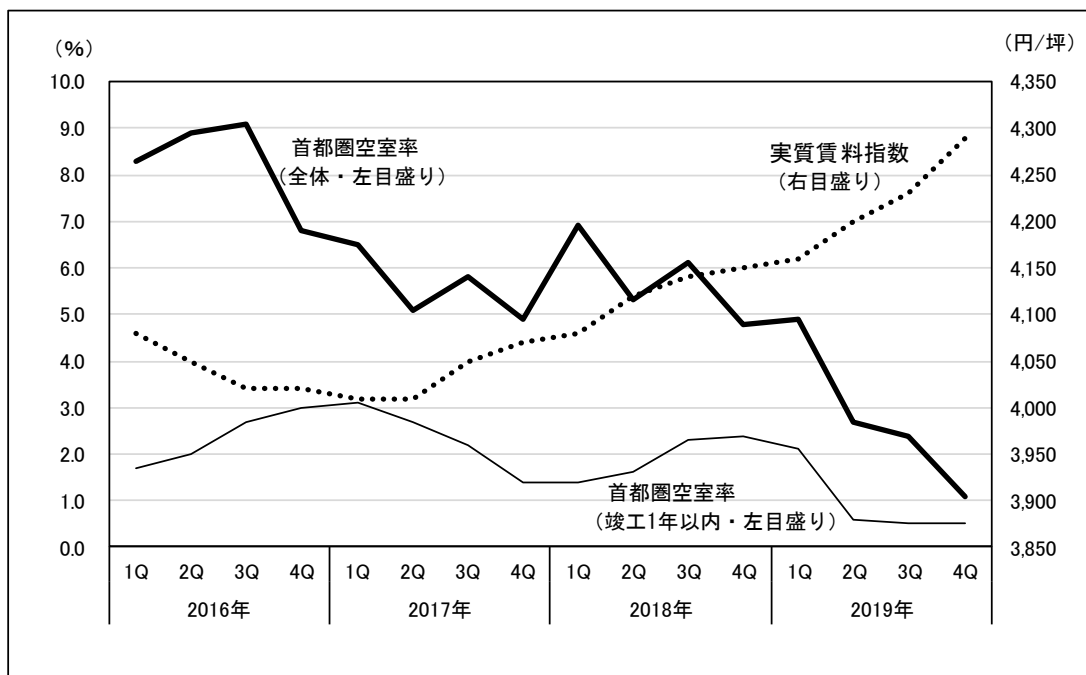
## (2) 首都圏におけるこれまでの動きと今後の見通し

### ① 全体像

大型物流施設の立地は、湾岸部から内陸部に広がった。都心に近い湾岸部の土地が払底するなかで、外環道や圏央道などの道路網の整備進展が都心との時間距離を短縮した効果大きい。施設整備を手がける企業は、2000年代まではプロロジスなどの外資系デベロッパーが中心であったが、アベノミクス以降は国内不動産業者の参入が目立つようになり、需要が強まった近年は生命保険会社や鉄道会社も参入するなど、プレイヤーの裾野が広がっている。

物流施設の需給は引き締まった状態が続いている。不動産サービス大手 CBRE（東京・千代田）によると、19年第4四半期の首都圏の大型物流施設の空室率は1.1%と調査開始（04年）以来の最低値を更新した（図表12）。1-（6）でみた通り、施設の供給が続いているが、需要がそれを上回っているとみられる。物流施設には特定企業向けにオーダーメイドで建設するBTS（ビルドトゥースーツ）と複数のテナントが入居可能なマルチテナント型があり、最近ではマルチテナント型の竣工が増えている。あらかじめ借主が決まっているBTSに対し、竣工に合わせて入居企業を募集するマルチテナント型では計画段階で入居の不確実性を伴うが、最近では引き合いの強さから竣工時に満床というケースも珍しくない。

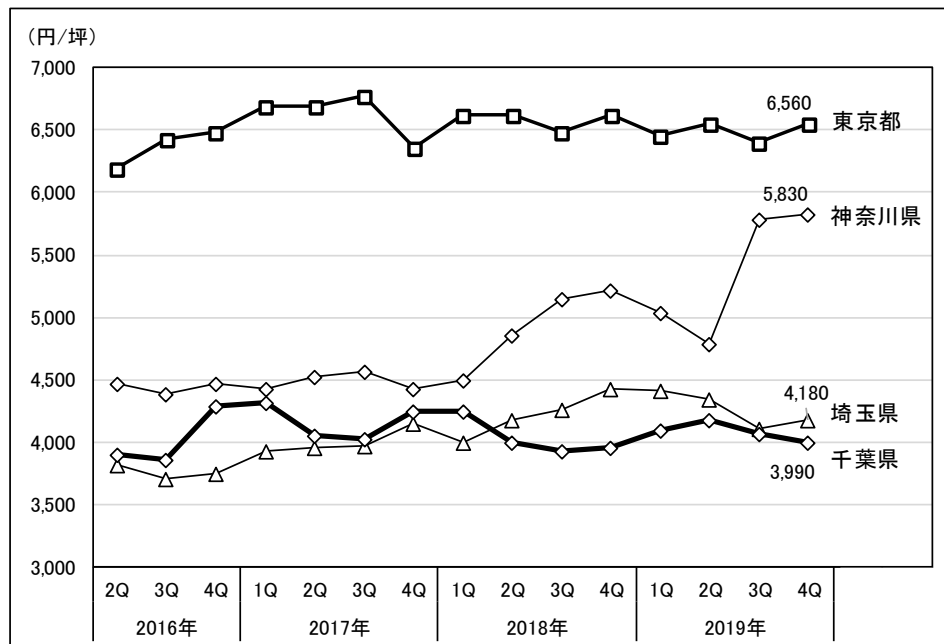
図表12 大型物流施設の空室率・実質賃料指数



出所 CBREの資料をもとにちばぎん総研が作成

平均募集賃料は、東京都が6,000円/坪以上と高水準で推移するなか、19年は神奈川県の上昇が目立っている（図表13）。

図表13 都道府県別平均募集賃料



出所 CBREの資料をもとにちばぎん総研が作成

(注) 大型以外の物件も含めた単純平均であるため、振れを伴うことには留意が必要だが、神奈川県の上昇は、交通利便性・賃料が高い物件の募集が始まったためとみられる

## ② 首都圏各地域の状況

延べ床面積5万㎡以上の大型物件を中心とした最近の首都圏の動きは以下の通りである（15頁の「図表14」参照）。

### (ア) 東京都

物流施設が集積する湾岸地区での立地が目立つ一方、首都圏西部の多摩地区の中央自動車沿い（T②、T⑥）や圏央道沿い（T④、T⑧）でも動きがみられる。10万㎡を超える大型物件では、ダイワハウス工業㈱による「DPL江東深川」（延べ床面積：137,669㎡、T⑦）、JR貨物による「東京レールゲート」（2棟計247,040㎡、T⑤、T⑨）などのプロジェクトが進んでいる。東京レールゲートはJR貨物が基幹駅「東京貨物ターミナル 駅」構内で進める物流プロジェクトで、2棟のマルチテナント型施設からなる同社最大規模の施設であり、貨物輸送事業との相乗効果が期待されている。

### (イ) 茨城県

立地は都心部へのアクセスが容易な県南部が中心となっている。圏央道五霞IC近くに18年10月に竣工した「GLP圏央五霞」（I②）は、家具小売最大手ニトリホールディングスが竣工前に入居を決めた。「プロジスパークつくば1-A、1-B」（I①、I③）はファッション通販サイト㈱ZOZOのBTS施設として活用されており、「1-B」竣工前の19年5月には千葉県内の拠点も含め、施設内アルバイトの募集時給を最大1,300円まで大幅に引き上げて注目を集めた。今後「DPLつくば阿見」（I④）、

「GLP常総」(I⑤)などが竣工予定であるが、いずれも規模は10万㎡以下となっている。

## (ウ)埼玉県

15年に圏央道の県内区間が開通し、東名高速、中央道、関越道、東北道が直結したことで、圏央道沿線及び放射道路との結節点近くへの立地が進んでいる。大型物件では、圏央道と東北道が交差する久喜市において、ESR(株)が東京理科大学跡地の一部を活用した「ESR久喜ディストリビューションセンター」(18年9月、151,501㎡、S④)を竣工したほか、大和ハウス工業(株)が関越道及び圏央道へのアクセスの容易な坂戸市において「DPL坂戸」の建設を進めている(178,712㎡、S⑨)。今後は、圏央道沿いの開発が続く(S⑩、S⑰)一方、三郷～高谷IC間の開通で利便性の高まった外環道以南への立地も目立ちつつある(S⑬、S⑭)。

## (エ)神奈川県

14年に東名道と中央道を結ぶ圏央道区間が全通。さらに19年3月には新東名道(厚木南IC～伊勢原JCT)の開通で圏央道～伊勢原JCT間のダブルネットワークを形成したことで同エリア周辺の物流効率化の期待が高まり、圏央道沿道と圏央道・東名道の結節点付近での立地が多い。日本GLP(株)が相模原市で進めている物流プロジェクト「GLP ALFALINK 相模原」(K⑩)は、総敷地面積約30万㎡の用地に物流施設5棟を建設する超大型物件で、総床面積655,000㎡は東京ドーム約14個分に相当する。同県では、日産座間工場跡地(プロロジス、GLPなどによる開発)をはじめ工場跡地を再開発する事例が少なくなく、本プロジェクトも米キャタピラー(株)相模原事業所跡地を活用したもの。また、湾岸部の需要も強く、19年5月には川崎区の東扇島の「ロジポート川崎ベイ」(296,799㎡、K④)が満床で竣工したほか、横浜市金沢区幸浦にはESRがマルチテナント型物流施設2棟と工場施設複数棟で構成する「ESR横浜ディストリビューションセンター」の開発が決まっている(K⑮)。

図表 14 首都圏における大型物流施設の立地状況(千葉県除く)

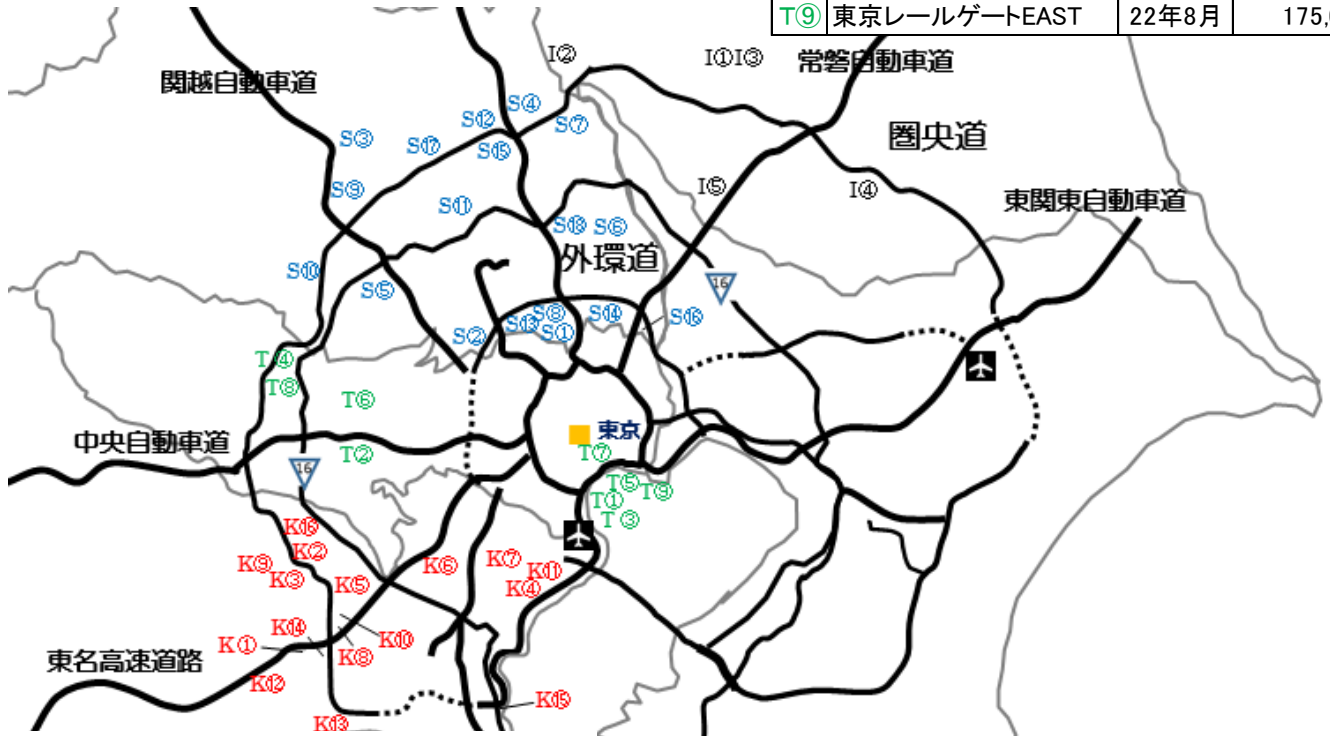
茨城県

|    | 施設名称           | 竣工     | 延床面積(㎡) |
|----|----------------|--------|---------|
| I① | プロロジスパークつくば1-A | 18年9月  | 70,599  |
| I② | GLP圏央五霞        | 18年10月 | 139,879 |
| I③ | プロロジスパークつくば1-B | 19年9月  | 71,710  |
| I④ | DPLつくば阿見 I-B棟  | 20年11月 | 55,278  |
| I⑤ | GLP常総          | 21年7月  | 61,502  |

東京都

|    | 施設名称         | 竣工    | 延床面積(㎡) |
|----|--------------|-------|---------|
| T① | ダイナベース       | 18年7月 | 97,000  |
| T② | DPL国立府中      | 19年4月 | 79,240  |
| T③ | MFIP羽田       | 19年6月 | 81,030  |
| T④ | Landport青梅Ⅱ  | 20年2月 | 67,107  |
| T⑤ | 東京レールゲートWEST | 20年2月 | 72,040  |
| T⑥ | MFLP立川立飛     | 20年4月 | 67,000  |
| T⑦ | DPL江東深川      | 21年3月 | 137,669 |
| T⑧ | Landport青梅Ⅲ  | 21年5月 | 73,514  |
| T⑨ | 東京レールゲートEAST | 22年8月 | 175,000 |

各種資料から、ちばぎん総合研究所が作成



埼玉県

|    | 施設名称                 | 竣工日    | 延床面積(㎡) |
|----|----------------------|--------|---------|
| S① | DPL川口領家              | 18年2月  | 71,515  |
| S② | SGリアルティ和光            | 18年2月  | 64,590  |
| S③ | プロロジスパーク東松山          | 18年3月  | 71,493  |
| S④ | ESR久喜ディストリビューションセンター | 18年9月  | 151,501 |
| S⑤ | MFLPプロロジスパーク川越       | 18年10月 | 131,272 |
| S⑥ | 松伏ロジスティクスセンター        | 19年3月  | 77,326  |
| S⑦ | DPL幸手                | 19年10月 | 53,334  |
| S⑧ | MFLP川口 I             | 19年10月 | 54,789  |
| S⑨ | DPL坂戸                | 20年1月  | 178,712 |
| S⑩ | 狭山日高IC開発計画           | 20年6月  | 84,132  |
| S⑪ | MCUD上尾               | 20年夏   | 92,024  |
| S⑫ | T-LOGI久喜             | 20年7月  | 71,100  |
| S⑬ | ESR戸田ディストリビューションセンター | 20年10月 | 86,400  |
| S⑭ | DPL草加                | 21年2月  | 51,734  |
| S⑮ | ロジクロス蓮田              | 21年3月  | 79,100  |
| S⑯ | DPL三郷Ⅱ               | 21年7月  | 87,896  |
| S⑰ | GLP北本                | 21年7月  | 55,000  |
| S⑱ | DPL浦和美園              | 21年11月 | 94,482  |

神奈川県

|    | 施設名称                   | 竣工日         | 延床面積(㎡)    |
|----|------------------------|-------------|------------|
| K① | MFLP厚木Ⅱ                | 18年4月       | 54,790     |
| K② | SOSiLA相模原              | 18年5月       | 55,024     |
| K③ | CPD厚木内陸ロジスティクスセンター     | 18年6月       | 55,500     |
| K④ | ロジポート川崎ベイ              | 19年5月       | 296,799    |
| K⑤ | ニッセイロジスティクスセンター横浜町田    | 19年10月      | 95,371     |
| K⑥ | MFLP横浜港北               | 19年11月      | 50,600     |
| K⑦ | MFLP川崎Ⅰ                | 19年12月      | 47,645     |
| K⑧ | SOSiLA海老名              | 20年2月       | 77,154     |
| K⑨ | Landport厚木愛川町          | 20年3月       | 95,584     |
| K⑩ | ロジクロス海老名               | 20年11月      | 62,200     |
| K⑪ | ESR川崎夜光ディストリビューションセンター | 21年4月       | 75,185     |
| K⑫ | DPL伊勢原                 | 21年5月       | 73,851     |
| K⑬ | ESR茅ヶ崎ディストリビューションセンター  | 21年6月       | 69,241     |
| K⑭ | DPL平塚                  | 21年8月       | 121,909    |
| K⑮ | ESR横浜ディストリビューションセンター   | 22年6月       | 393,226    |
| K⑯ | GLP ALFALINK 相模原       | 21年8月～24年2月 | 5棟/655,000 |

## (オ)千葉県

千葉県における物流施設の立地動向は以下の通りである（次頁の「図表 15」参照）。

### (a) 東京湾岸エリア

都心へのアクセスに優れ、人口が密集して労働力確保も容易であることから県内では最も需要が強い。大型物件では、三井不動産㈱が船橋市において大型施設 3 棟からなる「ロジスティクスパーク船橋」プロジェクト（20 頁「物流施設事例 1」参照）を進めており、21 年の稼働を目指して 3 棟目を建設中である。同社では市川市塩浜地区に延べ床面積約 183,800 ㎡に及ぶ大型開発を進めることも決まっている（「(仮称)市川塩浜物流計画」、⑩、月島機械市川工場跡地を活用）。市川市では、19 年 1 月に E S R ㈱が国家公務員宿舎跡地を活用した「E S R 市川ディストリビューションセンター」が竣工（225,007 ㎡、⑤）。ワンフロア当たりの賃貸面積は東京ドーム規模の約 5 万㎡にもものぼり、湾岸地域でも最大級の広さを誇っている。

### (b) 内陸部・常磐道、外環道沿線

常磐道「流山 IC」付近において大和ハウス工業㈱（D P L 流山：20 頁「物流施設事例 2」参照）と日本 G L P ㈱⑧（G L P 流山）が大型開発を進めている。同地での開発は、アクセスの良さに加え、流山市では T X 開通に伴って若年層を中心に労働力人口が増加していることが背景にある。日本 G L P ㈱では、外環道の開通で周辺エリアの魅力が一段と高まったことで、当初プロジェクトの仕上げとなる 3 棟目が竣工したのち、計画を大幅に拡張することを公表している（19 年 4 月）。21～23 年頃に新たに 5 棟を建設し、延べ床面積は現在の 3 倍近い 90 万㎡まで広がる予定である。

### (c) 内陸部・国道 16 号線沿線

国道 16 号線は、横浜市西区を終・起点として首都圏を環状に結ぶ数少ない道路であり、都心から放射状に伸びる道路との結節点を中心に注目度が高い。県内では、柏市や野田市などで主に製造業向けの倉庫の集積が始まった後、現在では消費財の物流拠点として人気が高まっており、18 年 8 月に柏市新十余二に竣工した「アイミッションズパーク柏 2」（⑫）では、スポーツシューズ大手のニューバランスジャパンが入居した。今後は、八千代市などで立地計画が進められている（⑭、⑮、⑰）が、一般道の渋滞問題や大規模用地の確保難から、大型物件は少ない。

### (d) 成田空港周辺・北千葉道路沿線

印西市などの千葉ニュータウン地区が、交通アクセス（北千葉道路）・労働力確保とも物流拠点としての優位性が高く、現在グッドマンジャパンがビジネススペースと複合的した「グッドマンビジネスパーク」の開発を進めている。また、同エリアは地盤が強く（北総台地）活断層も存在しないことから、東日本大震災以降は金融機関の事務センターや大企業の研究所、バックアップセンター用地としても注目度が高まっており、物流プロジェクトとの用地取得争いが起こっている。19 年 5 月には米グーグルも印西市に日本初のデータセンターを建設することを発表している。

### (e) 圏央道周辺

未開通部分（24 年度開通予定）を含む千葉県区間は、都心から相対的に距離が離れているほか、沿線の労働力も限られている。このため、湾岸部や内陸部で見られるような E C 対応の大型物流施設の建設需要は今のところ小さい。現時点では、開通に伴って周辺に進出する企業の利用を中心とした小～中型の倉庫の立地が増えると予想されているが、今後も宅配需要等が増え続ければ、大規模施設が立地する可能性もある。



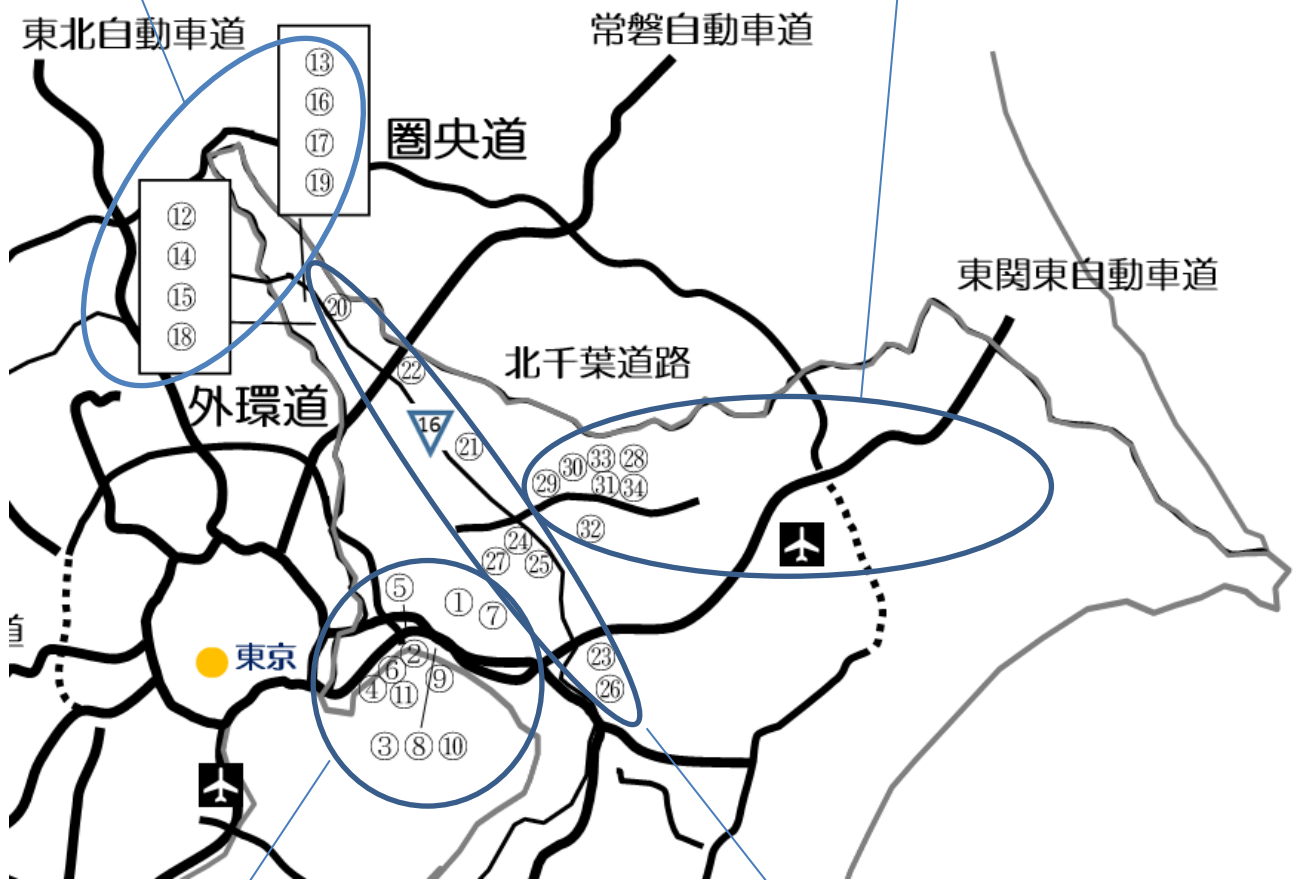
図表 15 首都圏における大型物流施設の立地状況(千葉県)

【内陸部・常磐道・外環道沿線】

|   | 施設名称                | 竣工日         | 延床面積(m <sup>2</sup> ) |
|---|---------------------|-------------|-----------------------|
| ⑫ | GLP流山Ⅰ              | 18年2月       | 132,815               |
| ⑬ | DPL流山Ⅰ              | 18年3月       | 151,368               |
| ⑭ | GLP流山Ⅱ              | 18年5月       | 96,435                |
| ⑮ | GLP流山Ⅲ              | 19年2月       | 89,385                |
| ⑯ | DPL流山Ⅲ              | 20年7月       | 122,064               |
| ⑰ | DPL流山Ⅳ              | 21年10月      | 322,226               |
| ⑱ | GLP流山プロジェクト(第2フェーズ) | 21年8月~23年6月 | 5棟/600,000            |
| ⑲ | DPL流山Ⅱ              | 22年11月      | 120,802               |

【成田空港・北千葉道路沿線】

|   | 施設名称                       | 竣工日    | 延床面積(m <sup>2</sup> ) |
|---|----------------------------|--------|-----------------------|
| ⑳ | グッドマンビジネスパーク1(イースト)        | 16年3月  | 133,406               |
| ㉑ | プロロジスパーク千葉ニュータウン           | 16年5月  | 128,577               |
| ⑳ | メイプルツリー千葉ニュータウンロジスティクスセンター | 17年12月 | 101,167               |
| ㉓ | グッドマンビジネスパーク2(サウス)         | 18年1月  | 142,362               |
| ㉔ | アイミッションズパーク印西              | 18年2月  | 110,023               |
| ㉕ | グッドマンビジネスパーク3(ノース)         | 19年2月  | 140,174               |
| ㉖ | グッドマンビジネスパーク4(ウエスト)        | 20年10月 | 136,000               |



各種資料から、ちばぎん総合研究所が作成

【湾岸エリア】

|   | 施設名称                | 竣工日    | 延床面積(m <sup>2</sup> ) |
|---|---------------------|--------|-----------------------|
| ① | プロロジスパーク習志野5        | 16年4月  | 65,446                |
| ② | DPL市川               | 16年6月  | 68,769                |
| ③ | MELP船橋Ⅰ             | 16年10月 | 198,386               |
| ④ | プロロジスパーク市川3         | 18年1月  | 64,490                |
| ⑤ | ESR市川デストリビューションセンター | 19年1月  | 225,007               |
| ⑥ | アイミッションズパーク市川塩浜     | 19年8月  | 59,111                |
| ⑦ | Landport東習志野        | 19年8月  | 74,725                |
| ⑧ | MELP船橋Ⅱ             | 19年10月 | 224,834               |
| ⑨ | Landport習志野         | 20年1月  | 142,742               |
| ⑩ | MELP船橋Ⅲ             | 21年6月  | 268,400               |
| ⑪ | (仮称)市川塩浜物流計画        | 21年度冬  | 183,800               |

【内陸部・国道16号線沿線】

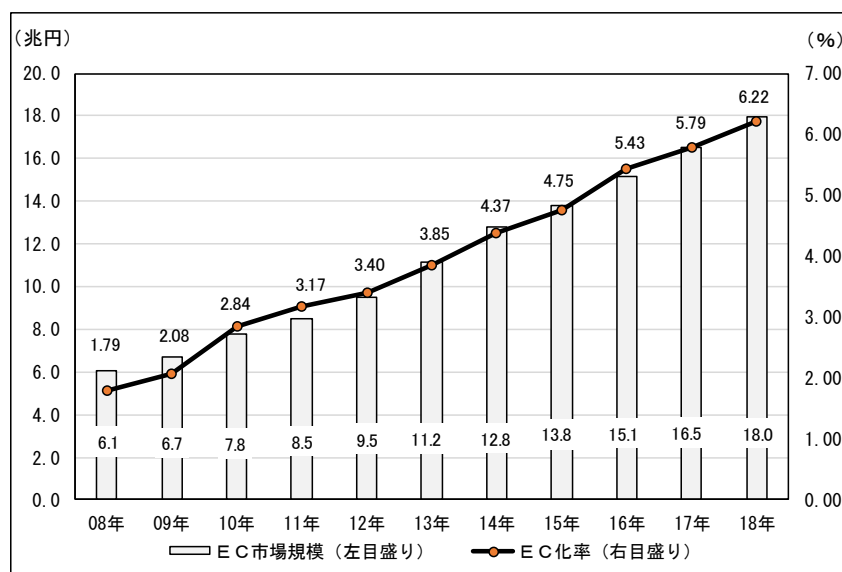
|   | 施設名称          | 竣工日    | 延床面積(m <sup>2</sup> ) |
|---|---------------|--------|-----------------------|
| ⑳ | アイミッションズパーク野田 | 16年2月  | 74,000                |
| ㉑ | Landport柏沼南Ⅱ  | 16年4月  | 57,284                |
| ㉒ | アイミッションズパーク柏2 | 18年8月  | 117,299               |
| ㉓ | プロロジスパーク千葉1   | 19年10月 | 146,980               |
| ㉔ | GLP八千代Ⅱ       | 20年3月  | 54,000                |
| ㉕ | MFLP八千代勝田台    | 20年8月  | 75,800                |
| ㉖ | プロロジスパーク千葉2   | 20年11月 | 68,212                |
| ㉗ | GLP八千代Ⅲ       | 20年12月 | 59,000                |

### ③ 今後の見通し

経済産業省によると、18年の国内ECの市場規模は約18兆円に達し、10年間で約3倍に伸びた（図表16）。スマートフォンの普及で取引が容易になったほか、インターネット販売で扱われる商品の裾野も広がっており、今後も拡大が見込まれる。商品別にみると、消費額が大きい一方でEC化率<sup>7</sup>が低い「食品、飲料、酒類」（2.6%）などが共働き世帯の増加などから今後有望であると考えられる（図表17）。このため、多品種・多頻度化、配送の迅速化に対応した首都圏の大型物流施設の需要は当面強含みで推移すると予想される。一方で、20年以降は10万㎡以上の大型物件の竣工が相次ぐことから、局地的に需給バランスが崩れるとみる向きもある。

立地場所は、消費地への近さ、船や鉄道との連動なども含めた交通アクセスの良さ、労働力の確保など多くの面で優位性の高い湾岸部の人気が続くとみられる。すでに湾岸部では適地が枯渇しているとの声も聞かれるが、「ESR市川ディストリビューションセンター」（図表15「千葉県」⑤、事業者：ESR、従前：国家公務員宿舎跡地）、「（仮称）市川塩浜物流計画」（同⑩、事業者：三井不動産開発、従前：月島機械市川工場）、「ESR横浜ディストリビューションセンター」（図表14「神奈川県」K⑮、同：ESR、同：三菱重工横浜製作所金沢工場）など、企業や政府の保有資産跡地を物流施設として再活用するケースも目立っており、湾岸立地事業所の拠点の集約・統廃合の動きから、引き続き最有力候補地として位置付ける向きが少なくない。

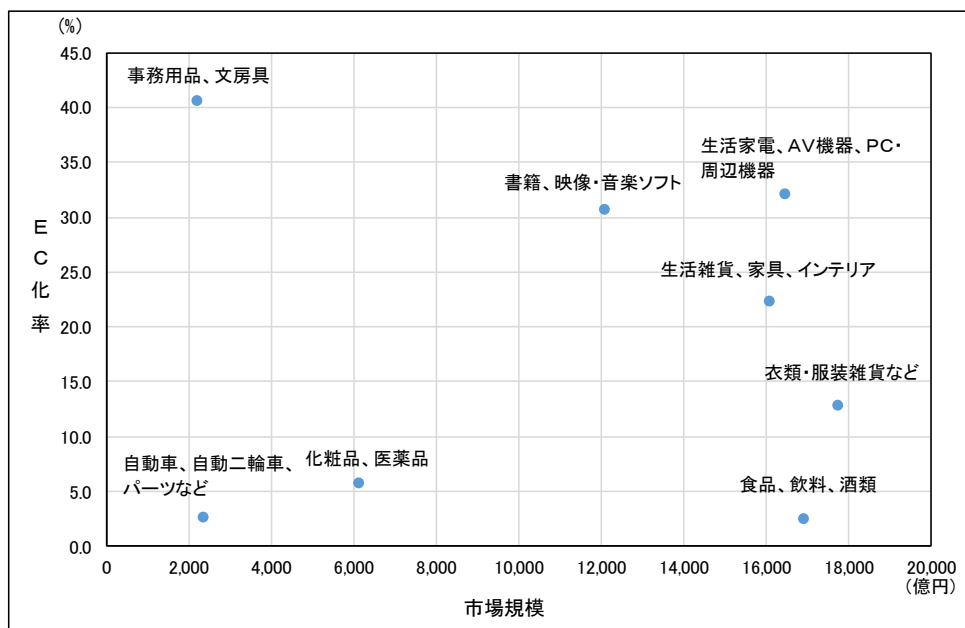
図表 16 EC市場規模及びEC化率の推移



出所 経済産業省「19年度電子商取引に関する市場調査」

<sup>7</sup> すべての商取引金額（商取引市場規模）に対するEC市場規模の割合

図表 17 EC市場の規模とEC化(商品別)の状況



出所 経済産業省「19年度電子商取引に関する市場調査」

図表 18 大型物流施設の地域別特性のまとめ(千葉県)

| 地域                 | 都心へのアクセス                  | 労働力の確保 | 賃料 | 将来性 |
|--------------------|---------------------------|--------|----|-----|
| 東京湾岸エリア            | ◎                         | ◎      | △  | ◎   |
| 内陸部・常磐道、<br>外環道沿線  | ◎                         | ◎      | ○  | ◎   |
| 内陸部・国道16号<br>線沿線   | ○                         | ◎      | ○  | ○   |
| 成田空港周辺・北<br>千葉道路沿線 | △<br>北千葉道路開通後は<br>利便性が高まる | ○      | ○  | ○   |
| 圏央道周辺              | △                         | △      | ◎  | △   |

(人)

| 地域                 | 主な自治体<br>と生産年齢人口<br>(実績と推計) | 生産年齢人口 (人) |         |         |         |
|--------------------|-----------------------------|------------|---------|---------|---------|
|                    |                             | 15年        | 20年     | 25年     | 30年     |
| 東京湾岸エリア            | 船橋市                         | 622,890    | 641,778 | 650,279 | 652,734 |
|                    | 市川市                         | 481,732    | 497,284 | 502,346 | 501,717 |
| 内陸部・常磐道、<br>外環道沿線  | 松戸市                         | 483,480    | 492,779 | 487,737 | 477,191 |
|                    | 流山市                         | 174,373    | 187,517 | 191,281 | 193,610 |
| 内陸部・国道16号<br>線沿線   | 千葉市                         | 971,882    | 983,334 | 980,513 | 966,311 |
|                    | 柏市                          | 413,954    | 427,080 | 430,770 | 430,075 |
|                    | 八千代市                        | 193,152    | 197,008 | 199,799 | 200,939 |
| 成田空港周辺・北<br>千葉道路沿線 | 成田市                         | 131,190    | 135,161 | 138,763 | 141,667 |
|                    | 印西市                         | 92,670     | 97,310  | 99,268  | 98,937  |
|                    | 白井市                         | 61,674     | 63,792  | 64,414  | 63,646  |
| 圏央道周辺              | 市原市                         | 274,656    | 268,448 | 259,647 | 248,711 |
|                    | 木更津市                        | 134,141    | 138,016 | 139,130 | 137,250 |
|                    | 茂原市                         | 89,688     | 86,898  | 83,320  | 79,122  |
|                    | 袖ヶ浦市                        | 60,952     | 61,707  | 61,853  | 60,748  |

推計はちばぎん総合研究所

### 物流施設事例 1

(県内で進行中の大型物流プロジェクト「三井不動産ロジスティクスパーク船橋」)

「三井不動産ロジスティクスパーク船橋」は、三井不動産が船橋市浜町で開発を進める敷地面積約 184,000 m<sup>2</sup> に及ぶ大型物流プロジェクト。東関東自動車道「谷津船橋IC」、京葉道路「花輪IC」に近く、JR南船橋駅からは徒歩圏内にある。19年10月に2棟目にあたる「MFLP船橋Ⅱ」(延床面積 224,834 m<sup>2</sup>)が竣工し、21年の完成に向けて「MFLP船橋Ⅲ」(同 268,400 m<sup>2</sup>)の工事もスタートした。同社では人口増加エリアにおける本プロジェクトを周辺地域の活性化につながる「街づくり型ロジスティクスパーク」と位置付け、地域住民を中心とした従業員の満足度向上など地元根付いた施設開発を進めている。プロジェクトの付帯施設「MFLP 船橋・& GATE」では、厨房付きの「カフェテリア」のほかシャワー・更衣室を完備した「フィットネスルーム」、「保育施設」などを完備。さらに「Ⅲ」の開発時期に合わせ、地域にも開かれる緑地空間(約 20,000 m<sup>2</sup>)の整備も進めており、空間内にはスケートリンクを誘致することが決まっている。



「三井不動産ロジスティクスパーク船橋」外観イメージパース

### 物流施設事例 2

(県内で進行中の大型物流プロジェクト「DPL流山プロジェクト」)

「DPL流山」は大和ハウス工業株式会社が常磐自動車道「流山IC」近くで進める敷地面積 316,771 m<sup>2</sup> の大型物流プロジェクト。全4棟のマルチテナントからなる計画で、現在「流山Ⅲ」(延べ床面積 122,064 m<sup>2</sup>、20年7月竣工予定)、「流山Ⅳ」(同) (同 322,226 m<sup>2</sup>、21年10月予定)の工事が進行中である。プロジェクト用地として流山市が選定されたのは、アクセスの良さに加え、雇用面の優位性が評価されたためである。大型物流施設の運営には従業員の確保が必要となるが、流山市はTXの開業後、市のプロモーション効果もあって若年層を中心に人口の流入が続いている。同社は働く女性が施設で活躍できるよう子育て世代の母親のサポートに力を入れており、プロジェクトでは、(株)ママスクエア(東京都港区:託児付ワーキングスペース運営)と連携し、4棟それぞれに保育施設を併設する。さらに施設に子どもを預けた従業員がテナント企業で働くことができる「マルチ派遣」の仕組みも業界で初めて導入する予定である。



(「DPL流山Ⅳ」イメージ 同社HPより)

### (3) アンケート結果

県内荷主における物流業務の動向を把握するため、アンケート調査を実施した。

#### 《県内企業における物流業務の動向（まとめ）》

##### ① 物流業務の実施状況

- ・自社が取り扱う物流業務は、「保管」、「荷役（仕分・積卸等）」、「包装」の順に業務の割合が高く、輸送は約半数を外部に委託している。

##### ② 物流にかかるコスト

- ・物流コスト（対前年比）は、物件費や人件費増加から、18年度、19年度ともに「増加」先が「減少」先を大きく上回り、19年度は一段と「増加」先の割合が高まっている。

##### ③ 物流施設の保有・利用状況

- ・物流施設の保有・利用形態は、自社所有・関連会社所有が賃貸利用に比べて多い。立地場所（外部委託を除く）は、県内の「東京湾岸エリア」が最も多く「内陸部・国道16号線沿線」が続いた。

##### ④ 物流施設の保有・利用の意向

- ・今後の物流施設保有・利用の意向は、「現状維持」が最も多く、「自社の物流施設の新設・拡大を検討」、「外部委託の新設・拡大を検討」が続いた。
- ・新設・移転先は、同一エリアへの新設・移転を含むベースでは、県内「成田空港周辺エリア」が最も多く、「東京湾岸エリア」、「内陸部・圏央道沿線」が並んでこれに続いた。
- ・物流施設を選定するにあたって重視する条件は、「地代・賃料」、「幹線道路へのアクセス」が最も多く、「生産拠点へのアクセス」、「消費地へのアクセス」、「高速道路へのアクセス」と続いた。

#### 回答企業の属性

|    | カテゴリー         | 回答社数 |        |             | カテゴリー          | 回答社数 |        |  |
|----|---------------|------|--------|-------------|----------------|------|--------|--|
|    |               |      | 構成比(%) |             |                |      | 構成比(%) |  |
| 業種 | 農業・林業・漁業      | 13   | 3.5    | 規模<br>(資本金) | 5百万円未満         | 40   | 10.6   |  |
|    | 鉱業・採石業・砂利採取業  | 3    | 0.8    |             | 5百万円以上10百万円未満  | 31   | 8.2    |  |
|    | 建設業           | 61   | 16.2   |             | 10百万円以上50百万円未満 | 228  | 60.6   |  |
|    | 製造業           | 123  | 32.7   |             | 50百万円以上1億円未満   | 48   | 12.8   |  |
|    | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 4    | 1.1    |             | 1億円以上3億円未満     | 9    | 2.4    |  |
|    | 卸売業           | 90   | 23.9   |             | 3億円以上          | 19   | 5.1    |  |
|    | 小売業           | 66   | 17.6   |             | 未回答            | 1    | 0.3    |  |
|    | その他           | 16   | 4.3    |             | 合計             | 376  | 100.0  |  |
|    | 合計            | 376  | 100.0  |             |                |      |        |  |

[調査要領]

対象企業…県内企業2,081社

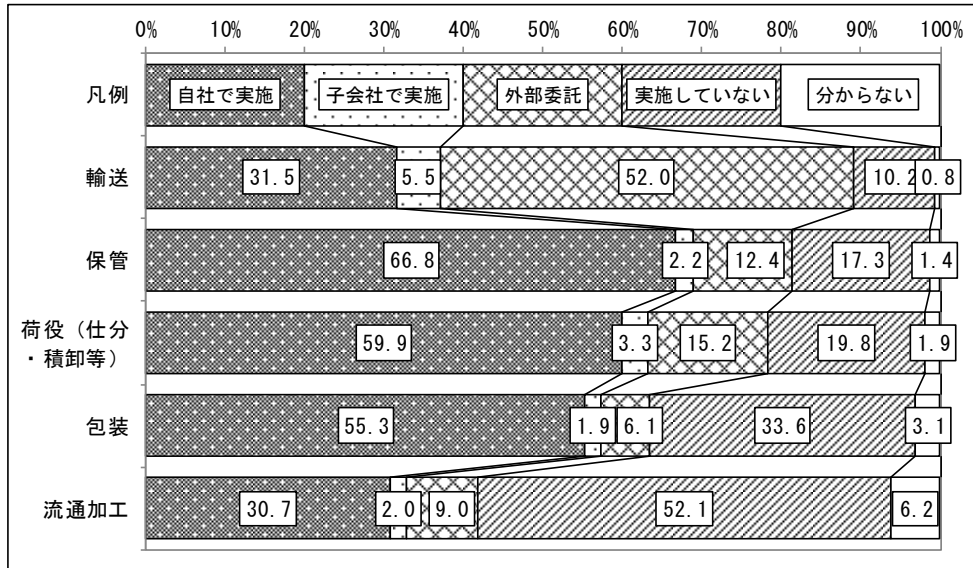
実施期間…2019年9月20日～10月4日

回答企業…376社 有効回収率18.1%

### ① 物流業務の実施状況

自社が取り扱う物流業務は、「保管」(66.8%)、「荷役(仕分・積卸等)」(59.9%)、「包装」(55.3%)の順に高く、輸送は約半数(52.0%)を外部に委託している。自社による保管業務の実施割合が高いのは、「農業・林業・漁業」(83.3%)、「製造業」(75.8%)、「小売業」(74.2%)となっている。

図表 19 物流業務の実施状況



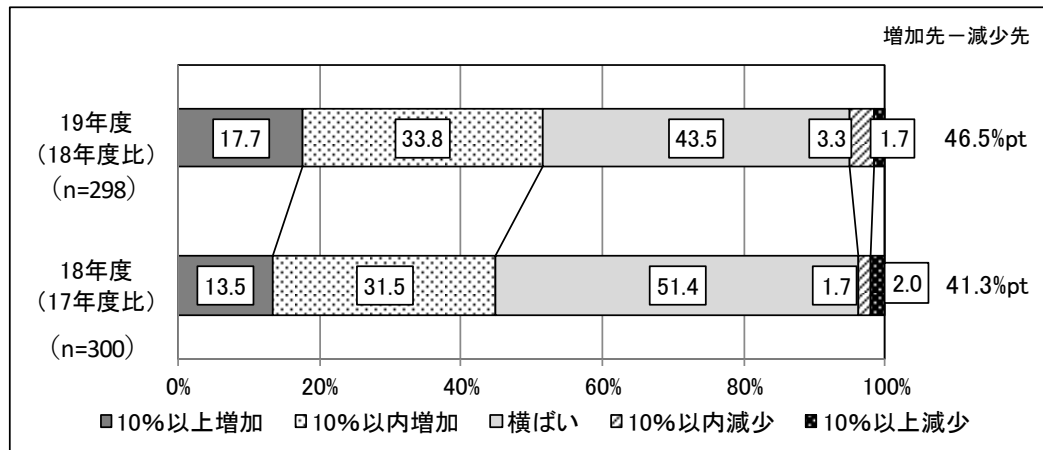
(単位: %)

|            |               | 回答数<br>(n) | 実施状況  |         |      |         |       |
|------------|---------------|------------|-------|---------|------|---------|-------|
|            |               |            | 自社で実施 | 関連会社で実施 | 外部委託 | 実施していない | 分からない |
| 保管         | 農業・林業・漁業      | 12         | 83.3  | 0.0     | 0.0  | 8.3     | 8.3   |
|            | 鉱業・採石業・砂利採取業  | 3          | 100.0 | 0.0     | 0.0  | 0.0     | 0.0   |
|            | 建設業           | 57         | 36.8  | 1.8     | 8.8  | 50.9    | 1.8   |
|            | 製造業           | 120        | 75.8  | 1.7     | 15.0 | 6.7     | 0.8   |
|            | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 4          | 75.0  | 0.0     | 0.0  | 25.0    | 0.0   |
|            | 卸売業           | 86         | 69.8  | 1.2     | 17.4 | 10.5    | 1.2   |
|            | 小売業           | 66         | 74.2  | 1.5     | 10.6 | 12.1    | 1.5   |
|            | その他           | 15         | 46.7  | 20.0    | 6.7  | 26.7    | 0.0   |
|            | 計             | 363        | 31.5  | 5.5     | 52.0 | 10.2    | 0.8   |
| 荷役(仕分・積卸等) | 農業・林業・漁業      | 12         | 75.0  | 0.0     | 16.7 | 0.0     | 8.3   |
|            | 鉱業・採石業・砂利採取業  | 3          | 100.0 | 0.0     | 0.0  | 0.0     | 0.0   |
|            | 建設業           | 57         | 35.1  | 5.3     | 12.3 | 45.6    | 1.8   |
|            | 製造業           | 120        | 68.3  | 3.3     | 16.7 | 10.8    | 0.8   |
|            | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 4          | 50.0  | 0.0     | 0.0  | 50.0    | 0.0   |
|            | 卸売業           | 86         | 67.4  | 3.5     | 17.4 | 10.5    | 1.2   |
|            | 小売業           | 65         | 55.4  | 1.5     | 16.9 | 21.5    | 4.6   |
|            | その他           | 15         | 46.7  | 6.7     | 6.7  | 40.0    | 0.0   |
|            | 計             | 362        | 83.3  | 0.0     | 0.0  | 8.3     | 8.3   |

## ② 物流にかかるコスト

物流コスト（対前年比）は、物件費や人件費増加から、18年度、19年度ともに「増加」先が「減少」先を大きく上回り、19年度は一段と「増加」先の割合が高まっている（「10%以上増加」＋「10%以内増加」先、18年度：45.0%→19年度：51.5%）。

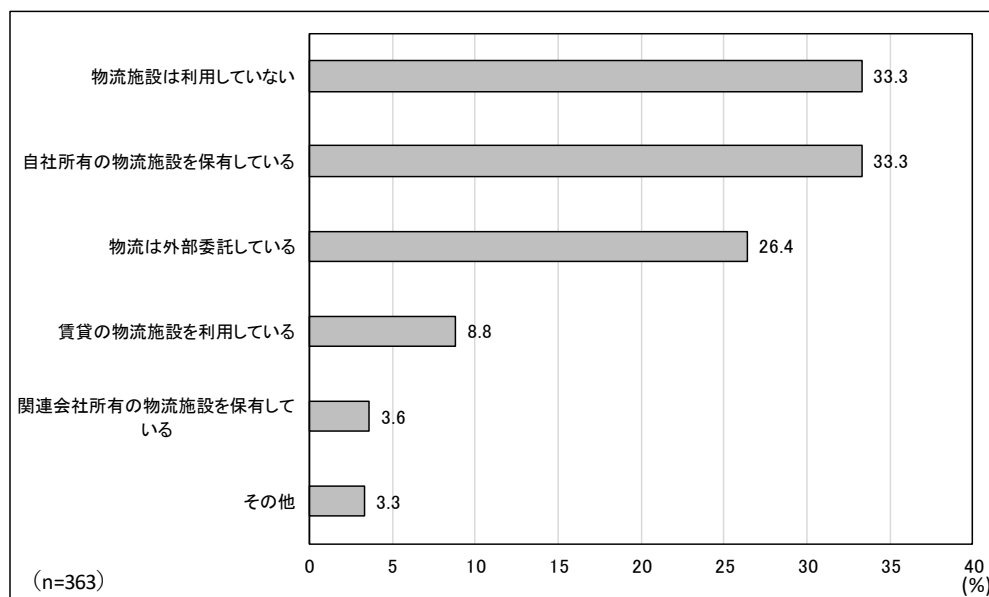
図表 20 物流にかかるコスト



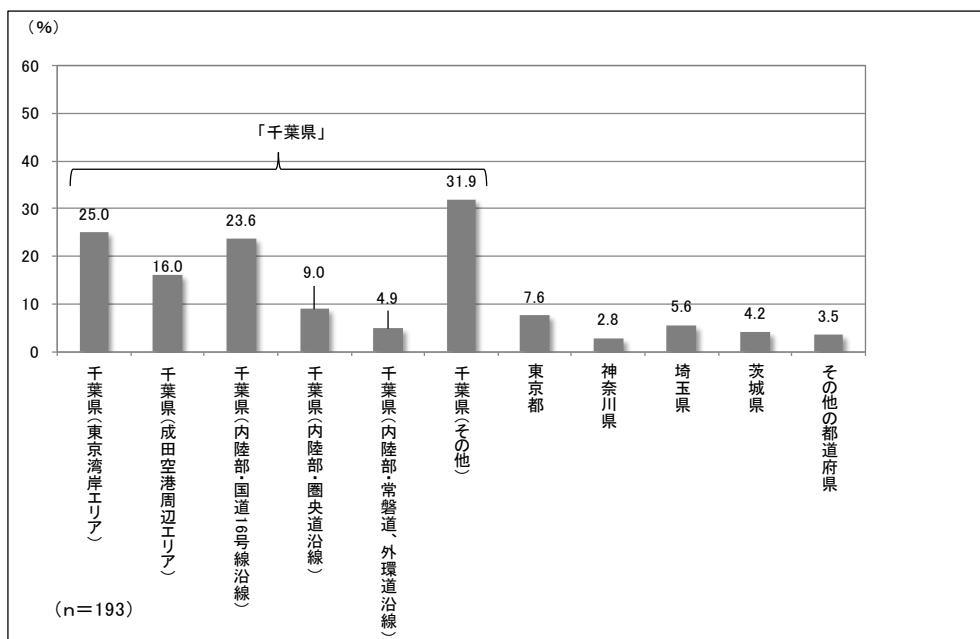
## ③ 物流施設の保有・利用状況

物流施設の保有・利用形態は、所有（自社所有〔33.3%〕＋関連会社所有〔3.6%〕）が賃貸利用（8.8%）に比べて多い。立地場所（図表 22：外部委託を除く）は、県内の「東京湾岸エリア」（25.0%）が最も多く「内陸部・国道16号線沿線」（23.6%）が続いた。

図表 21 物流施設の保有・利用状況



図表 22 物流施設の立地場所



※自己所有＋関連会社所有

(単位: %)

|               | 回答数 (n) | 千葉県 (東京湾岸エリア) | 千葉県 (成田空港周辺エリア) | 千葉県 (内陸部・国道16号線沿線) | 千葉県 (内陸部・圏央道沿線) | 千葉県 (内陸部・常磐道、外環道沿線) | 千葉県 (その他) | 東京・神奈川・埼玉・茨城 | その他道府県 |
|---------------|---------|---------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------------|-----------|--------------|--------|
| 農業・林業・漁業      | 5       | 0.0           | 60.0            | 0.0                | 20.0            | 0.0                 | 20.0      | 0.0          | 0.0    |
| 鉱業・採石業・砂利採取業  | 3       | 33.3          | 0.0             | 0.0                | 0.0             | 0.0                 | 66.7      | 0.0          | 0.0    |
| 建設業           | 14      | 21.4          | 0.0             | 28.6               | 14.3            | 7.1                 | 28.6      | 28.5         | 0.0    |
| 製造業           | 38      | 28.9          | 10.5            | 18.4               | 7.9             | 7.9                 | 31.6      | 23.7         | 2.6    |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 3       | 33.3          | 33.3            | 33.3               | 0.0             | 0.0                 | 33.3      | 0.0          | 0.0    |
| 卸売業           | 46      | 30.4          | 17.4            | 26.1               | 13.0            | 6.5                 | 32.6      | 26.0         | 6.5    |
| 小売業           | 25      | 16.0          | 24.0            | 20.0               | 4.0             | 0.0                 | 36.0      | 4.0          | 0.0    |
| その他           | 7       | 14.3          | 14.3            | 71.4               | 0.0             | 0.0                 | 14.3      | 14.3         | 0.0    |

※自己所有＋関連会社所有

(複数回答可)

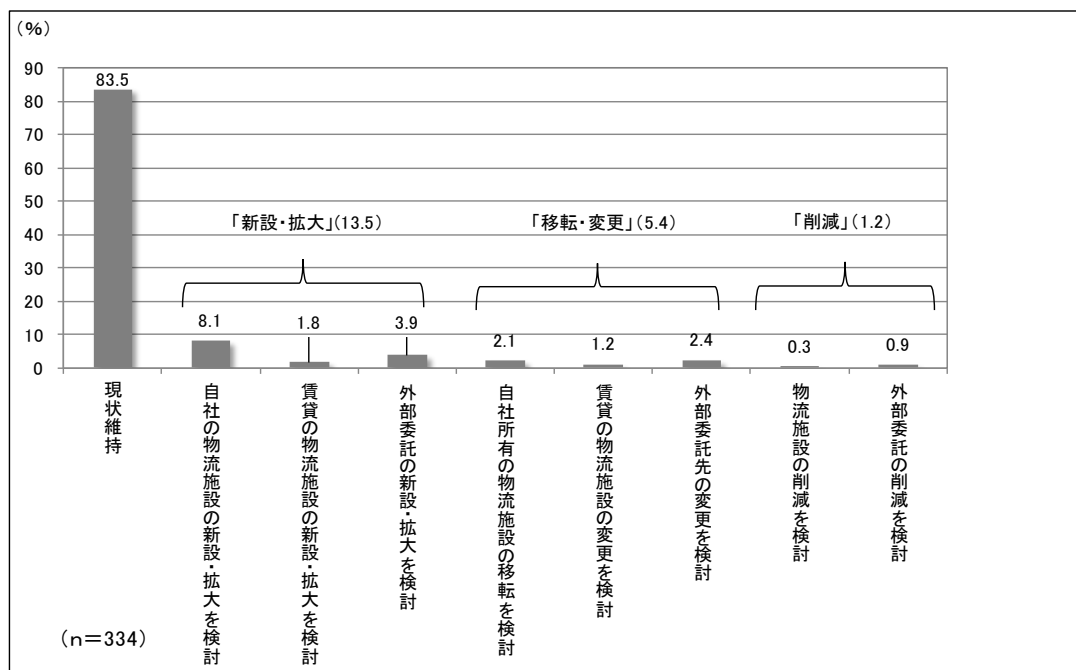


#### ④ 今後の物流施設の保有・利用の意向

今後の物流施設保有・利用の意向は、「現状維持」(83.5%)が最も多く、「自社の物流施設の新設・拡大を検討」(8.1%)、「外部委託の新設・拡大を検討」(3.9%)が続いた。

新設・拡大を検討している先の割合が最も高い業種は「農業・林業・漁業」(36.4%)で、これに「小売業」(15.5%)、「製造業」(14.4%)などが続いた。

図表 23 今後の物流施設の保有・利用の意向



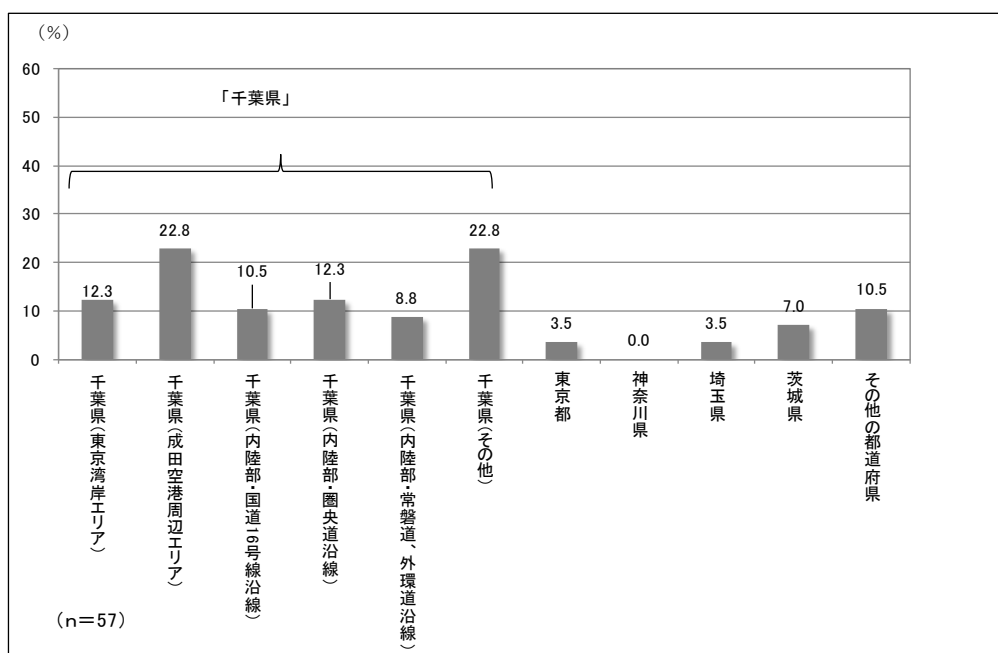
(単位: %)

|               | 回答数 (n) | 現状維持  | 新設・拡大                |                      |                   | 自社所有の物流施設の移転を検討している | 賃貸の物流施設の変更を検討している | 外部委託先の変更を検討している | 物流施設の削減を検討している | 外部委託の削減を検討している |     |
|---------------|---------|-------|----------------------|----------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------|-----|
|               |         |       | 自社の物流施設の新設・拡大を検討している | 賃貸の物流施設の新設・拡大を検討している | 外部委託の新設・拡大を検討している |                     |                   |                 |                |                |     |
| 農業・林業・漁業      | 100     | 54.5  | 36.4                 | 36.4                 | 0.0               | 0.0                 | 0.0               | 0.0             | 9.1            | 0.0            | 0.0 |
| 鉱業・採石業・砂利採取業  | 3       | 100.0 | 0.0                  | 0.0                  | 0.0               | 0.0                 | 0.0               | 0.0             | 0.0            | 0.0            | 0.0 |
| 建設業           | 45      | 95.6  | 2.2                  | 2.2                  | 0.0               | 0.0                 | 2.2               | 0.0             | 0.0            | 0.0            | 0.0 |
| 製造業           | 111     | 83.8  | 14.4                 | 4.5                  | 4.5               | 5.4                 | 1.8               | 1.8             | 2.7            | 0.0            | 2.7 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 3       | 66.7  | 0.0                  | 0.0                  | 0.0               | 0.0                 | 0.0               | 0.0             | 33.3           | 0.0            | 0.0 |
| 卸売業           | 86      | 83.7  | 14.0                 | 7.0                  | 1.2               | 5.8                 | 2.3               | 1.2             | 2.3            | 1.2            | 0.0 |
| 小売業           | 58      | 81.0  | 15.5                 | 12.1                 | 0.0               | 3.4                 | 1.7               | 1.7             | 1.7            | 0.0            | 0.0 |
| その他           | 11      | 81.8  | 18.2                 | 18.2                 | 0.0               | 0.0                 | 0.0               | 0.0             | 0.0            | 0.0            | 0.0 |

(複数回答可)

新設・移転先は、県内「成田空港周辺エリア」(22.8%)が最も多く「東京湾岸エリア」(12.3%)「内陸部・圏央道沿線」(同)が並んでこれに続いた。

図表 24 新設・移転を検討している地域



(複数回答可)

「成田空港周辺エリア」を選ぶ業種は、「農業・林業・漁業」「小売業」「卸売業」が多い。

図表 25 新設・移転を検討している地域(業種別)

(単位: %)

|               | 回答数 (n) | 千葉県(東京湾岸エリア) | 千葉県(成田空港周辺エリア) | 千葉県(内陸部・国道16号線沿線) | 千葉県(内陸部・圏央道沿線) | 千葉県(内陸部・常磐道、外環道沿線) | 千葉県(その他) | 東京・神奈川・埼玉・茨城 | その他道府県 |
|---------------|---------|--------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------|----------|--------------|--------|
| 農業・林業・漁業      | 5       | 0.0          | 80.0           | 0.0               | 0.0            | 0.0                | 20.0     | 20.0         | 0.0    |
| 鉱業・採石業・砂利採取業  | -       | -            | -              | -                 | -              | -                  | -        | -            | -      |
| 建設業           | 2       | 0.0          | 0.0            | 0.0               | 50.0           | 50.0               | 0.0      | 0.0          | 0.0    |
| 製造業           | 18      | 11.1         | 11.1           | 5.6               | 11.1           | 22.2               | 38.9     | 5.6          | 11.1   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 1       | 0.0          | 0.0            | 100.0             | 100.0          | 0.0                | 0.0      | 0.0          | 0.0    |
| 卸売業           | 15      | 20.0         | 13.3           | 13.3              | 13.3           | 0.0                | 6.7      | 33.3         | 13.3   |
| 小売業           | 12      | 8.3          | 33.3           | 8.3               | 8.3            | 0.0                | 25.0     | 8.3          | 16.7   |
| その他           | 2       | 0.0          | 50.0           | 50.0              | 0.0            | 0.0                | 0.0      | 0.0          | 0.0    |

(複数回答可)

現在の立地地域と新設・移転候補地域を比較してみると、同一地域内で検討している先が多い。県内内陸部に立地する先が「東京湾岸エリア」を候補とする例はみられなかった。賃料が他のエリアに比べて高めであることが影響しているとみられる。

図表 26 新設・移転を検討している地域(地域別)

(単位: %)

| →新設・移転先<br>↓現在の立地場所    | 回答数<br>(n) | 千葉県<br>(東京湾岸エ<br>リア) | 千葉県<br>(成田空<br>港周辺エ<br>リア) | 千葉県<br>(内陸部・国<br>道16号<br>線沿線) | 千葉県<br>(内陸部・圏<br>央道沿線) | 千葉県<br>(内陸部・常<br>磐道、外環<br>道沿線) | 千葉県<br>(その<br>他) | 東京都  | 神奈川<br>県 | 埼玉<br>県 | 茨城<br>県 | その他<br>道府<br>県 |
|------------------------|------------|----------------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------|------|----------|---------|---------|----------------|
| 千葉県(東京湾岸<br>エリア)       | 12         | 41.7                 | 8.3                        | 16.7                          | 16.7                   | 16.7                           | 0.0              | 0.0  | 0.0      | 8.3     | 16.7    | 8.3            |
| 千葉県(成田空港<br>周辺エリア)     | 10         | 0.0                  | 60.0                       | 10.0                          | 20.0                   | 20.0                           | 10.0             | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 10.0    | 0.0            |
| 千葉県(内陸部・<br>国道16号線沿線)  | 10         | 0.0                  | 20.0                       | 30.0                          | 20.0                   | 20.0                           | 40.0             | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| 千葉県(内陸部・<br>圏央道沿線)     | 4          | 0.0                  | 0.0                        | 0.0                           | 75.0                   | 0.0                            | 50.0             | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| 千葉県(内陸部・常<br>磐道、外環道沿線) | 2          | 0.0                  | 0.0                        | 0.0                           | 0.0                    | 100.0                          | 0.0              | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| 千葉県(その他)               | 9          | 11.1                 | 0.0                        | 11.1                          | 22.2                   | 0.0                            | 66.7             | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| 東京都                    | 3          | 33.3                 | 0.0                        | 33.3                          | 33.3                   | 33.3                           | 0.0              | 33.3 | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| 神奈川県                   | 1          | 0.0                  | 0.0                        | 0.0                           | 0.0                    | 0.0                            | 100.0            | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| 埼玉県                    | 3          | 0.0                  | 33.3                       | 0.0                           | 0.0                    | 0.0                            | 33.0             | 0.0  | 0.0      | 33.3    | 0.0     | 0.0            |
| 茨城県                    | 2          | 0.0                  | 50.0                       | 0.0                           | 0.0                    | 0.0                            | 50.0             | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |
| その他道府<br>県             | 3          | 33.3                 | 33.3                       | 0.0                           | 0.0                    | 0.0                            | 33.3             | 0.0  | 0.0      | 0.0     | 0.0     | 0.0            |

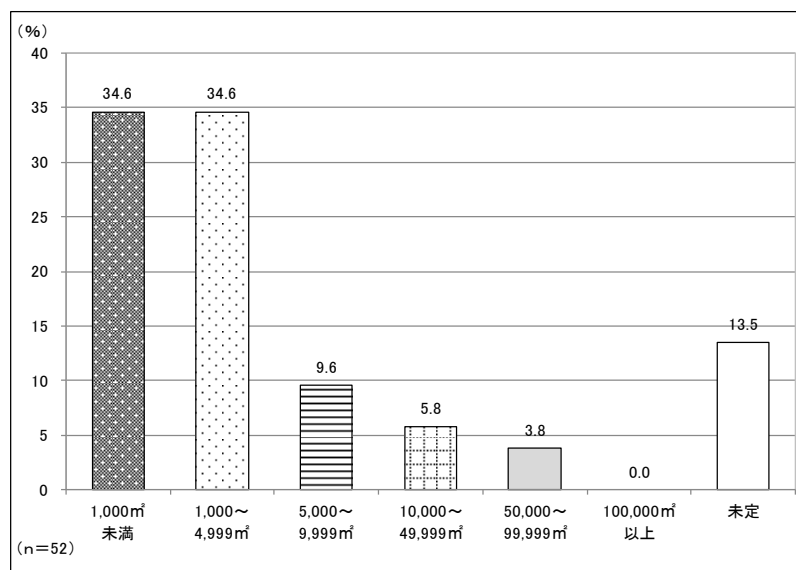
色付きは同一地域内

(複数回答可)

移転先の面積は、「1,000 m<sup>2</sup>未満」(34.6%)と、「1,000～4,999 m<sup>2</sup>」(同)が並んで最も多く、「5,000～99,999 m<sup>2</sup>」(9.6%)と続いた。

10,000 m<sup>2</sup>以上の大規模な面積を必要とするのは、「卸売業」(13.4%)、「製造業」(12.6%)などとなっている。

図表 27 必要とする敷地面積



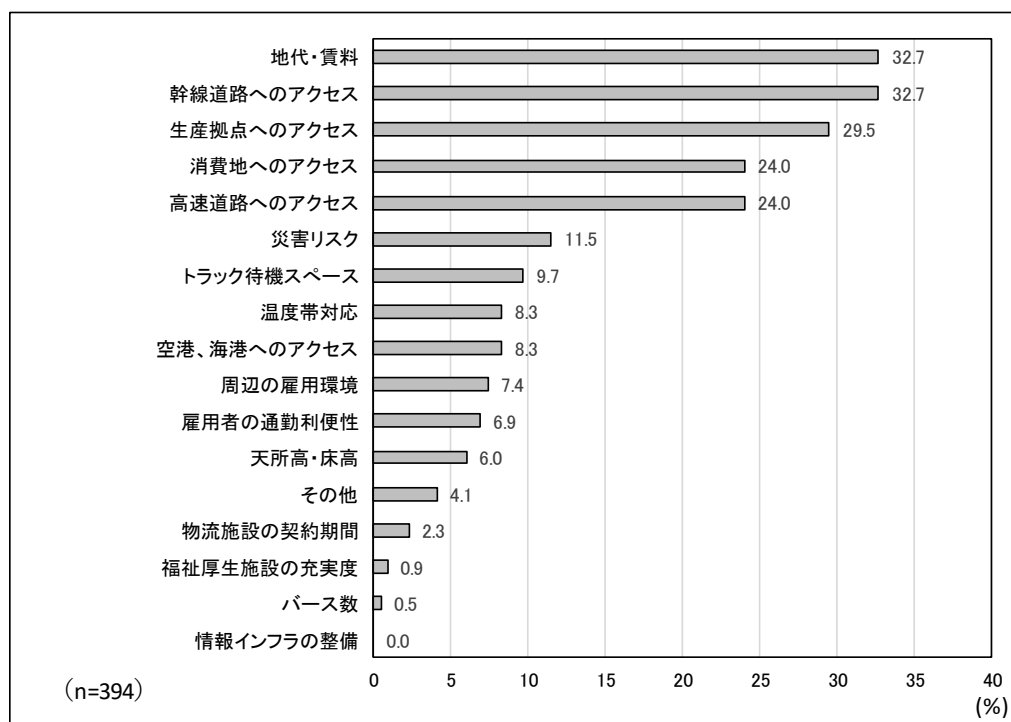
(単位: %)

|               | 回答数<br>(n) |          |              |              |         |                |                |            | 未定   |
|---------------|------------|----------|--------------|--------------|---------|----------------|----------------|------------|------|
|               |            | 1,000㎡未満 | 1,000～4,999㎡ | 5,000～9,999㎡ | 10,000～ | 10,000～49,999㎡ | 50,000～99,999㎡ | 100,000㎡以上 |      |
| 農業・林業・漁業      | 5          | 40.0     | 60.0         | 0.0          | 0.0     | 0.0            | 0.0            | 0.0        | 0.0  |
| 鉱業・採石業・砂利採取業  | -          | -        | -            | -            | -       | -              | -              | -          | -    |
| 建設業           | 1          | 0.0      | 0.0          | 100.0        | 0.0     | 0.0            | 0.0            | 0.0        | 0.0  |
| 製造業           | 16         | 25.0     | 31.3         | 6.3          | 12.6    | 6.3            | 6.3            | 0.0        | 25.0 |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | -          | -        | -            | -            | 0.0     | -              | -              | -          | -    |
| 卸売業           | 15         | 33.3     | 46.7         | 13.3         | 13.4    | 6.7            | 6.7            | 0.0        | 0.0  |
| 小売業           | 11         | 45.5     | 27.3         | 9.1          | 9.1     | 9.1            | 0.0            | 0.0        | 9.1  |
| その他           | 2          | 50.0     | 0.0          | 0.0          | 0.0     | 0.0            | 0.0            | 0.0        | 50.0 |

(複数回答可)

重視する条件としては「地代・賃料」(32.7%)と「幹線道路へのアクセス」(同)が最も多く、「生産拠点へのアクセス」(29.5%)、「消費地へのアクセス」(24.0%)、「高速道路へのアクセス」(同)と続いた。

図表 28 物流施設の保有・利用にあたっての選定理由



(複数回答可)

### 3. 県内運送業者の経営動向

前章では、荷物を保管する物流施設および業者の動きについて述べたが、以下では、荷物を運ぶ県内運送業者の経営状況をアンケート調査を通じて把握する。

#### (1) アンケート結果

県内の運送事業者の経営動向を把握するため、アンケート調査を実施した。

##### 〈県内の運送事業者の経営動向（まとめ）〉

##### ① 業況実績と見通し

- ・実績（16～18年度）は、前3年比「好転」が46.1%、「悪化」が15.6%となり、「好転」から「悪化」を引いた「ネット好転」企業割合は+30.5%ポイントとなった。先行き見込み（19～22年度）は+20.8%ポイントと好調が続くが伸びはやや鈍化する。

##### ② 輸送量、運賃単価、総人件費の変化

- ・18年度、19年度ともにいずれの項目も増加（上昇）先が減少（低下）先を上回る。

##### ③ 経営課題・問題点について

- ・足許の経営課題・問題点は、「ドライバーの確保・維持」が最も多く、次いで「ドライバーの高齢化」となり、人手不足と高齢化を挙げる先が突出している。

##### ④ 取り組んでいる「働き方改革」について

- ・現在取り組んでいる「働き方改革」は、「労働時間の削減」を挙げる先が最も多く、「休暇取得率の向上」、「賃金水準の引き上げ」が続いた。

##### ⑤ 経営力強化への取り組みについて

- ・経営力の強化に向けて既に取り組んでいる項目は、「適正な運賃単価の確保」が最も多く、今後取り組みを予定・検討中の項目では、「従業員満足度の向上」が最も多かった。

##### ⑥ 期待する支援策

- ・物流業界の発展に向けて期待する支援策は、「車両や燃料にかかる税負担の軽減」が最も多く、「荷主に対する業界の実情への理解・協力への呼びかけ」、「各種助成制度の拡充」が続いた。

#### 回答企業の属性

|             | カテゴリー          | 回答社数 | 構成比(%) |
|-------------|----------------|------|--------|
|             |                |      |        |
| 規模<br>(資本金) | 5百万円未満         | 26   | 16.8   |
|             | 5百万円以上10百万円未満  | 57   | 36.8   |
|             | 10百万円以上50百万円未満 | 52   | 33.5   |
|             | 50百万円以上1億円未満   | 20   | 12.9   |
|             | 1億円以上3億円未満     | 0    | 0.0    |
|             | 3億円以上          | 0    | 0.0    |
|             | 合計             | 155  | 100.0  |

#### 〔調査要領〕

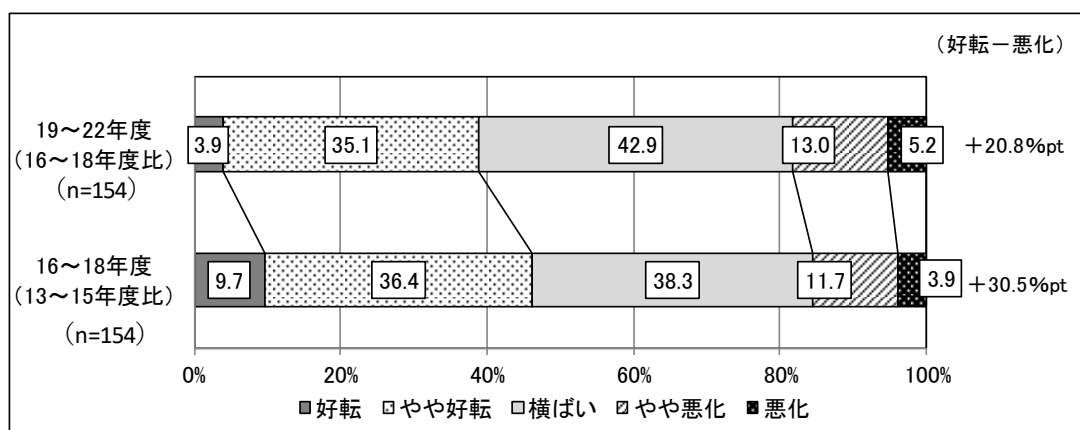
対象企業…県内に本店を置く道路貨物運送業者  
1,302社  
実施期間…2019年9月20日～10月4日  
回答企業…155社  
有効回収率…11.9%

## ① 業況実績と見通しについて

業況（収益を中心とした全般的な企業活動）を足許までの「実績」と「先行き」とで比較してみると、実績（16～18年度）は、前3年比「好転」が46.1%（好転9.7%+やや好転36.4%）、「悪化」が15.6%（悪化3.9%+やや悪化11.7%）となり、「好転」から「悪化」を引いた「ネット好転」企業割合は+30.5%ポイントとなった。一方、先行き見込み（19～22年度）では、ネット好転企業割合は、好転見込み先減少とやや悪化見込み先増加から+20.8%ポイントとなり、好調が続くものの伸びはやや鈍化する。

セグメント別にみると、「実績」「先行き」とともに元請（荷主からの直接受託割合が50%以上）が下請（同50%未満）を上回った。企業規模別では、ネット好転先割合が、資本金500万円未満先の小規模事業者で、実績19.2%→先行き34.6%へ伸長する一方、5,000万円以上の中～大規模事業者は、同45.0%→同15.8%へ鈍化する。

図表 29 業況の実績と見通し



### 【19～22年度】

|     |                        | (%) |      |      |      |      |       |      |
|-----|------------------------|-----|------|------|------|------|-------|------|
|     | n                      | 好転  | やや好転 | 横ばい  | 悪化   | やや悪化 | ネット好転 |      |
| 全体  | 154                    | 3.9 | 35.1 | 42.9 | 13.0 | 5.2  | 20.8  |      |
| 元請  | 107                    | 4.7 | 34.6 | 43.0 | 13.1 | 4.7  | 21.5  |      |
| 下請  | 47                     | 2.1 | 36.2 | 42.6 | 12.8 | 6.4  | 19.1  |      |
| 資本金 | 500万円未満                | 26  | 7.7  | 42.3 | 34.6 | 7.7  | 7.7   | 34.6 |
|     | 500万円以上<br>1,000万円未満   | 57  | 5.4  | 37.5 | 35.7 | 16.1 | 5.4   | 21.4 |
|     | 1,000万円以上<br>5,000万円未満 | 52  | 2.0  | 33.3 | 47.1 | 13.7 | 3.9   | 17.6 |
|     | 5,000万円以上              | 20  | 0.0  | 26.3 | 63.2 | 5.3  | 5.3   | 15.8 |

### 【16～18年度】

|     |                        | (%)  |      |      |      |      |       |      |
|-----|------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
|     | n                      | 好転   | やや好転 | 横ばい  | 悪化   | やや悪化 | ネット好転 |      |
| 全体  | 154                    | 9.7  | 36.4 | 38.3 | 11.7 | 3.9  | 30.5  |      |
| 元請  | 107                    | 11.2 | 36.4 | 39.3 | 8.4  | 4.7  | 34.6  |      |
| 下請  | 47                     | 6.4  | 36.2 | 36.2 | 19.1 | 2.1  | 21.3  |      |
| 資本金 | 500万円未満                | 26   | 3.8  | 34.6 | 42.3 | 11.5 | 7.7   | 19.2 |
|     | 500万円以上<br>1,000万円未満   | 55   | 9.1  | 36.4 | 43.6 | 7.3  | 3.6   | 34.6 |
|     | 1,000万円以上<br>5,000万円未満 | 51   | 11.8 | 31.4 | 37.3 | 17.6 | 2.0   | 23.6 |
|     | 5,000万円以上              | 20   | 10.0 | 50.0 | 25.0 | 10.0 | 5.0   | 45.0 |

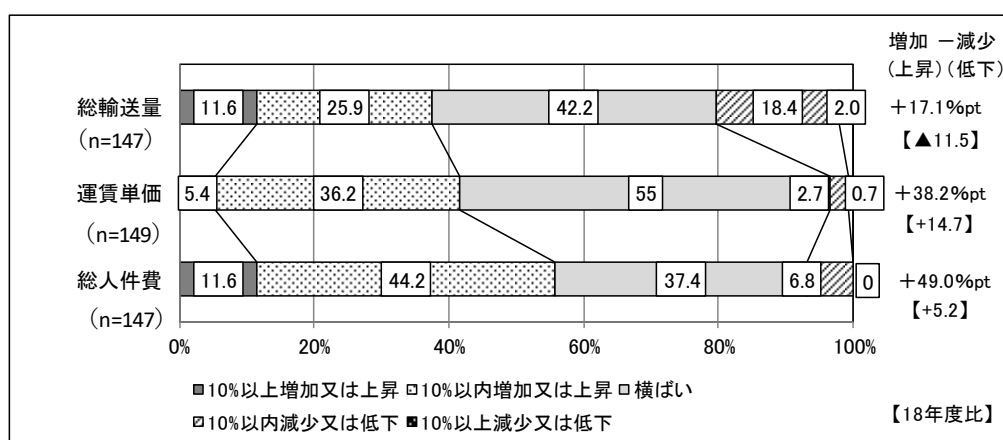
## ② 総輸送量、運賃単価、総人件費の変化

総輸送量、運賃単価、総人件費の変化をみると、18年度、19年度ともにいずれの項目も増加（上昇）先が減少（低下）先を上回る。

19年度のネット増加（上昇）先割合を項目別にみると、総輸送量のネット増加企業割合は前年比▲11.5%ポイント鈍化するものの、運賃単価（+14.7%ポイント）の改善が加速することで、総人件費（+5.2%ポイント）の増加をカバーする形にもなっているのではないかとみられる。

セグメント別にみると、総輸送量は、18年度は「下請」先が「元請」先を上回ったが、19年度には逆転する。運賃単価は、18年度には「元請」先が「下請」先を上回ったが、19年度には「下請」先が「元請」先を大きく上回った。総人件費は、ともに「下請」先が「元請」先を上回ることによって変わりなかった。

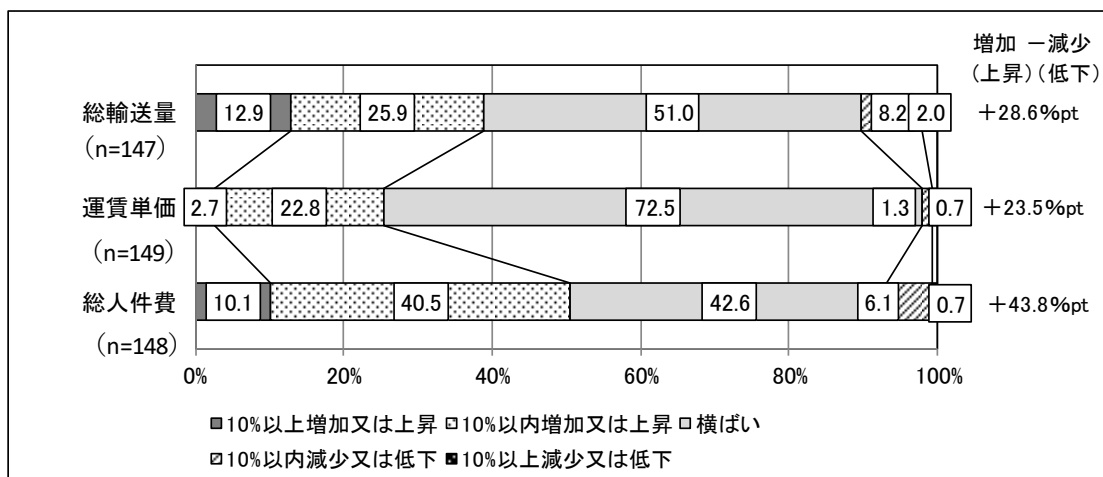
図表 30 19年度の輸送量、運賃単価、総人件費の変化(18年度比)



【19年度】

|           |     | n                      | 10%以上増加又は上昇 | 10%以内増加又は上昇 | 横ばい  | 10%以上増加又は上昇 | 10%以内増加又は上昇 | 増加-減少 (%) |      |
|-----------|-----|------------------------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-----------|------|
| 総輸送量      | 全体  | 147                    | 11.6        | 25.9        | 42.2 | 18.4        | 2.0         | 17.1      |      |
|           | 元請  | 106                    | 12.3        | 24.5        | 44.3 | 17.0        | 1.9         | 17.9      |      |
|           | 下請  | 41                     | 9.8         | 29.3        | 36.6 | 22.0        | 2.4         | 14.6      |      |
|           | 資本金 | 500万円未満                | 22          | 18.2        | 36.4 | 36.4        | 9.1         | 0.0       | 45.5 |
|           |     | 500万円以上<br>1,000万円未満   | 54          | 13.0        | 25.9 | 42.6        | 13.0        | 5.6       | 20.4 |
|           |     | 1,000万円以上<br>5,000万円未満 | 49          | 8.2         | 24.5 | 42.9        | 24.5        | 0.0       | 8.2  |
| 5,000万円以上 |     | 20                     | 5.0         | 20.0        | 45.0 | 30.0        | 0.0         | ▲ 5.0     |      |
| 運賃単価      | 全体  | 149                    | 5.4         | 36.2        | 55.0 | 2.7         | 0.7         | 38.2      |      |
|           | 元請  | 107                    | 6.5         | 32.7        | 57.9 | 1.9         | 0.9         | 36.4      |      |
|           | 下請  | 42                     | 2.4         | 45.2        | 47.6 | 4.8         | 0.0         | 42.9      |      |
|           | 資本金 | 500万円未満                | 23          | 8.7         | 39.1 | 52.2        | 0.0         | 0.0       | 47.8 |
|           |     | 500万円以上<br>1,000万円未満   | 54          | 5.6         | 33.3 | 55.6        | 3.7         | 1.9       | 33.3 |
|           |     | 1,000万円以上<br>5,000万円未満 | 50          | 0.0         | 32.0 | 64.0        | 4.0         | 0.0       | 28.0 |
| 5,000万円以上 |     | 20                     | 15.0        | 50.0        | 35.0 | 0.0         | 0.0         | 65.0      |      |
| 総人件費      | 全体  | 147                    | 11.6        | 44.2        | 37.4 | 6.8         | 0.0         | 49.0      |      |
|           | 元請  | 106                    | 10.4        | 39.6        | 45.3 | 4.7         | 0.0         | 45.3      |      |
|           | 下請  | 41                     | 14.6        | 56.1        | 17.1 | 12.2        | 0.0         | 58.5      |      |
|           | 資本金 | 500万円未満                | 23          | 17.4        | 26.1 | 52.2        | 4.3         | 0.0       | 39.1 |
|           |     | 500万円以上<br>1,000万円未満   | 53          | 13.2        | 41.5 | 37.7        | 7.5         | 0.0       | 47.2 |
|           |     | 1,000万円以上<br>5,000万円未満 | 49          | 4.1         | 59.2 | 30.6        | 6.1         | 0.0       | 57.1 |
| 5,000万円以上 |     | 20                     | 15.0        | 35.0        | 40.0 | 10.0        | 0.0         | 40.0      |      |

図表 31 18年度の輸送量、運賃単価、総人件費の変化(17年度比)



【18年度】

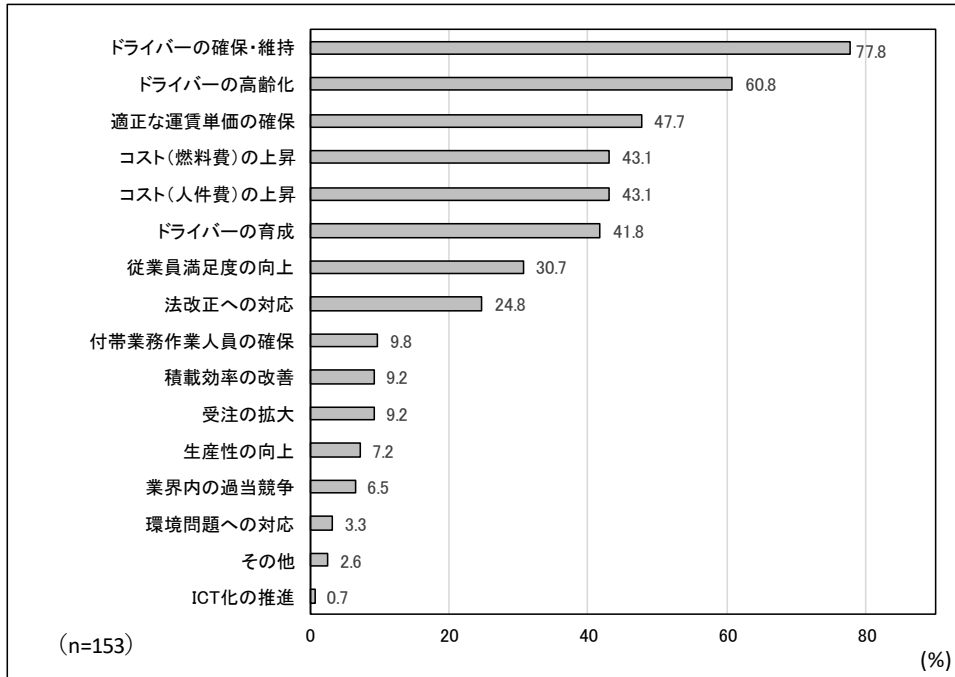
|      |     | n         | 10%以上増加又は上昇 | 10%以内増加又は上昇 | 横ばい  | 10%以上減少又は低下 | 10%以内増加又は上昇 | 増加-減少 (%) |      |
|------|-----|-----------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-----------|------|
| 総輸送量 | 全体  | 147       | 12.9        | 25.9        | 51.0 | 8.2         | 2.0         | 28.6      |      |
|      | 元請  | 106       | 12.3        | 23.6        | 50.9 | 10.4        | 2.8         | 22.6      |      |
|      | 下請  | 41        | 14.6        | 31.7        | 51.2 | 2.4         | 0.0         | 43.9      |      |
|      | 資本金 | 500万円未満   | 22          | 13.6        | 18.2 | 59.1        | 9.1         | 0.0       | 22.7 |
|      |     | 500万円以上   | 54          | 14.8        | 25.9 | 53.7        | 3.7         | 1.9       | 35.2 |
|      |     | 1,000万円未満 | 49          | 14.3        | 26.5 | 44.9        | 10.2        | 4.1       | 26.5 |
|      |     | 1,000万円以上 | 20          | 0.0         | 35.0 | 55.0        | 10.0        | 0.0       | 25.0 |
| 運賃単価 | 全体  | 149       | 2.7         | 22.8        | 72.5 | 1.3         | 0.7         | 23.5      |      |
|      | 元請  | 107       | 2.8         | 24.3        | 70.1 | 1.9         | 0.9         | 24.3      |      |
|      | 下請  | 42        | 2.4         | 19.0        | 78.6 | 0.0         | 0.0         | 21.4      |      |
|      | 資本金 | 500万円未満   | 23          | 4.3         | 17.4 | 78.3        | 0.0         | 0.0       | 21.7 |
|      |     | 500万円以上   | 54          | 3.7         | 13.0 | 81.5        | 0.0         | 1.9       | 14.8 |
|      |     | 1,000万円未満 | 50          | 0.0         | 28.0 | 68.0        | 4.0         | 0.0       | 24.0 |
|      |     | 1,000万円以上 | 20          | 5.0         | 40.0 | 55.0        | 0.0         | 0.0       | 45.0 |
| 総人件費 | 全体  | 148       | 10.1        | 40.5        | 42.6 | 6.1         | 0.7         | 43.8      |      |
|      | 元請  | 106       | 10.4        | 34.9        | 48.1 | 5.7         | 0.9         | 38.7      |      |
|      | 下請  | 42        | 9.5         | 54.8        | 28.6 | 7.1         | 0.0         | 57.1      |      |
|      | 資本金 | 500万円未満   | 23          | 8.7         | 21.7 | 60.9        | 8.7         | 0.0       | 21.7 |
|      |     | 500万円以上   | 53          | 11.3        | 43.4 | 37.7        | 7.5         | 0.0       | 47.2 |
|      |     | 1,000万円未満 | 50          | 10.0        | 40.0 | 44.0        | 4.0         | 2.0       | 44.0 |
|      |     | 1,000万円以上 | 20          | 0.0         | 60.0 | 35.0        | 5.0         | 0.0       | 55.0 |



### ③ 経営課題・問題点について

足許の経営課題・問題点は、「ドライバーの確保・維持」(77.8%)が最も多く、次いで「ドライバーの高齢化」(60.8%)、「適正な運賃単価の確保」(47.7%)の順となっており、人手不足と高齢化を挙げる先が突出している。

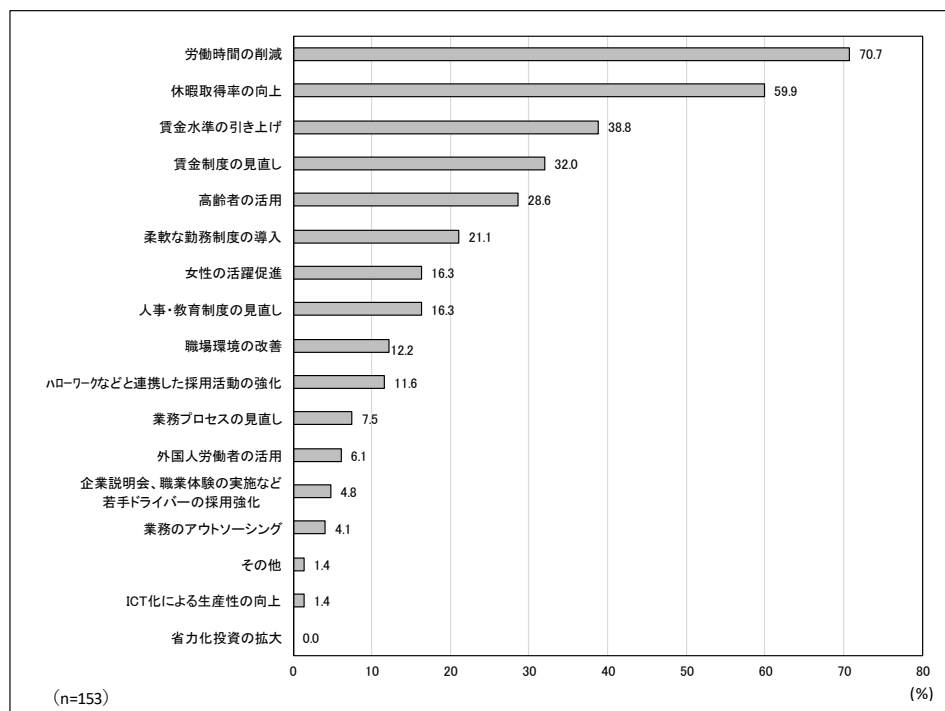
図表 32 足許の経営課題・問題点



### ④ 取り組んでいる「働き方改革」について

現在取り組んでいる「働き方改革」は、「労働時間の削減」(70.7%)を挙げる先が最も多く、次いで「休暇取得率の向上」(59.9%)、「賃金水準の引き上げ」(38.8%)の順となった。

図表 33 現在取り組んでいる「働き方改革」

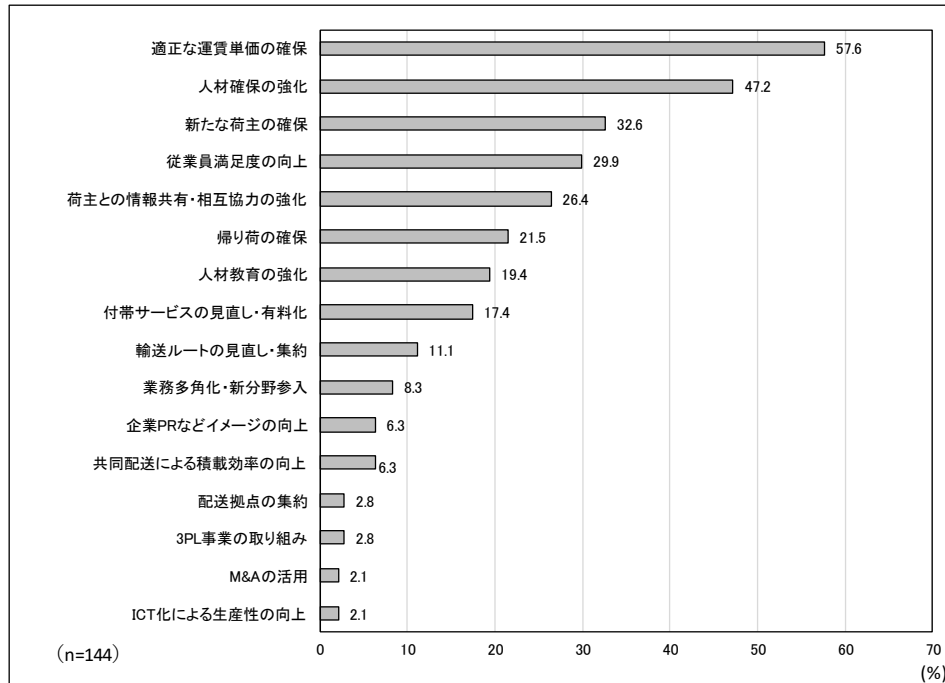


## ⑤ 経営力強化への取り組みについて

### (ア) 既に取り組んでいる項目

経営力の強化に向けて既に取り組んでいる項目は、「適正な運賃単価の確保」(57.6%)が最も多く、次いで「人材確保の強化」(47.2%)、「新たな荷主の確保」(32.6%)の順となった。

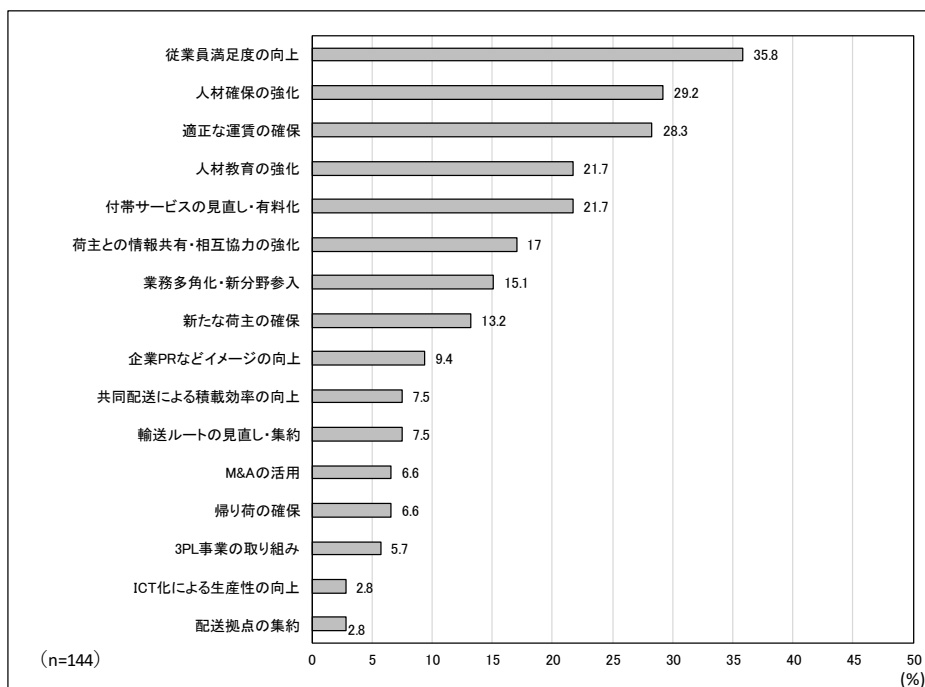
図表 34 経営力強化への取り組み(既に取り組んでいる項目)



### (イ) 取り組みを予定・検討中の項目

経営力の強化に向けて取り組みを予定・検討中の項目は、「従業員満足度の向上」(35.8%)が最も多く、次いで「人材確保の強化」(29.2%)、「適正な運賃の確保」(28.3%)の順となった。

図表 35 経営力強化への取り組み(取り組みを予定・検討中の項目)

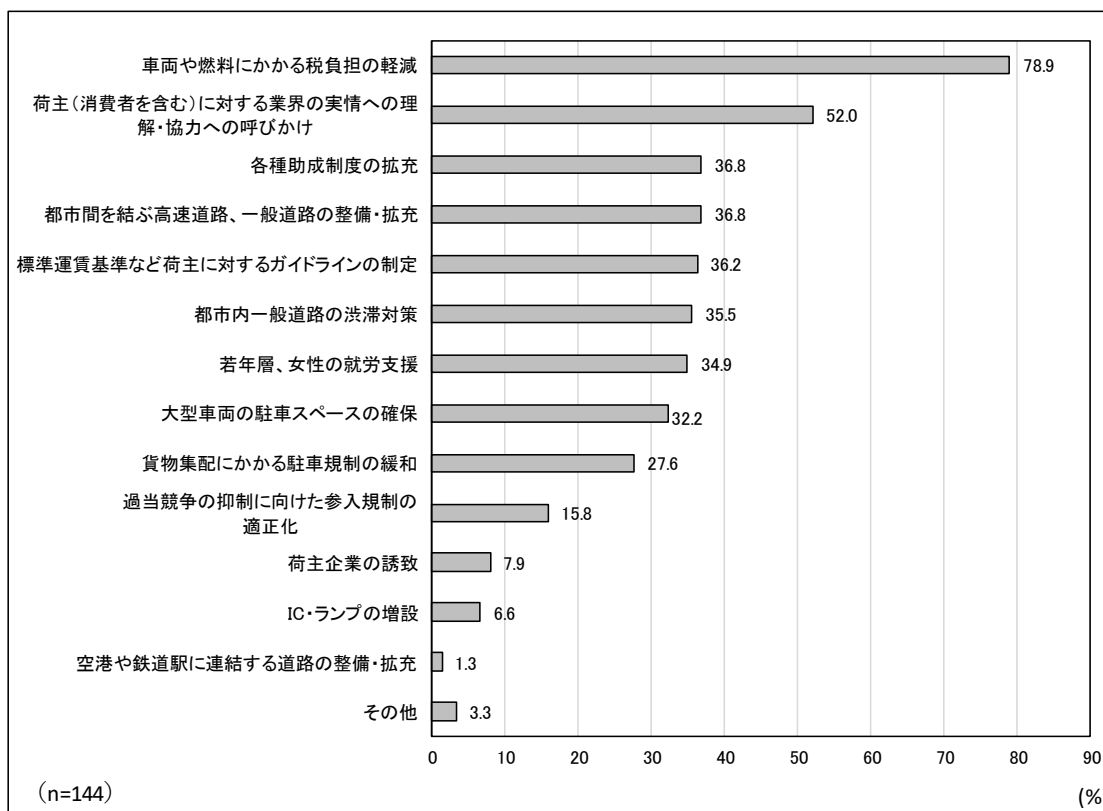


(複数回答可)

## ⑥ 期待する支援策

物流業界の発展に向けて期待する支援策は、「車両や燃料にかかる税負担の軽減」(78.9%)が最も多く、次いで「荷主(消費者を含む)に対する業界の実情への理解・協力への呼びかけ」(52.0%)、「各種助成制度の拡充」(36.8%)、「都市間を結ぶ高速道路、一般道路の整備・拡充」(各36.8%)の順となった。

図表 36 期待する支援策



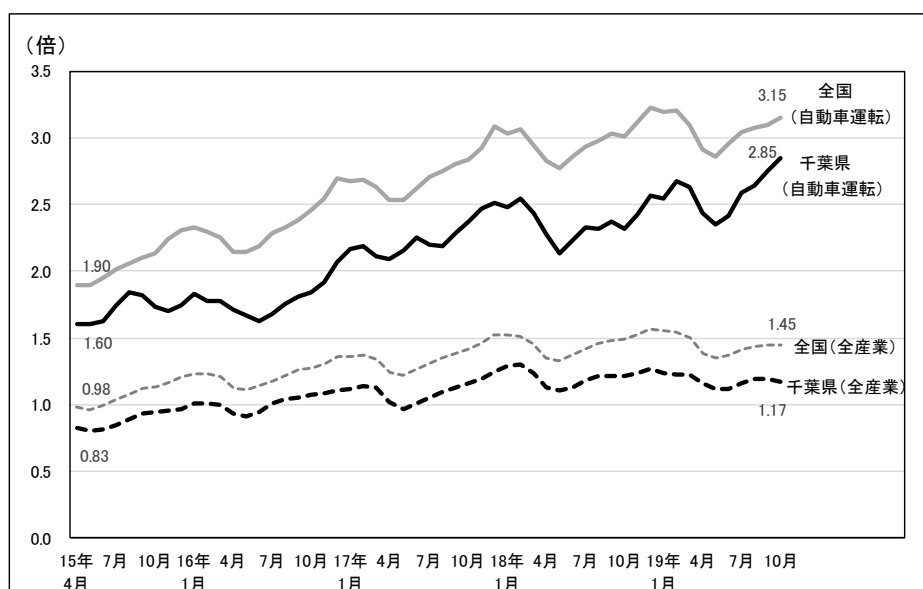
#### 4. 運送業の人手不足の現状と改善に向けた提言

これまで見た通り、県内運送業における最大の経営課題は人手不足問題となっている。本稿では、運送業の人手不足問題の改善に向けて、提言を行う。

##### (1) 県内運送業の人手不足の現状

具体的な提言を行う前に、県内運送業の人手不足の現状を確認しておこう。1-(6)で触れた「運輸・郵便業」の人手不足の状況についてドライバーを中心に詳しくみると、千葉県における「自動車運転の職業」の有効求人倍率は、15年4月から19年10月までの間に1.60倍（全産業0.83倍）から2.85倍（同1.17倍）へと+1.25倍（同+0.34倍）上昇し、水準、伸び率とも全業種を大きく上回った。全国の数値（同1.90→3.15倍）との比較では、千葉県の数値は全国水準を下回っており、これは本県では労働力人口が増え続けているためドライバーの確保が相対的に優位にある<sup>8</sup>といえるものだが、今後はさらにドライバー需要が増えるため、需給ひっ迫感が強まる可能性がある（図表37）。

図表37 有効求人倍率の推移

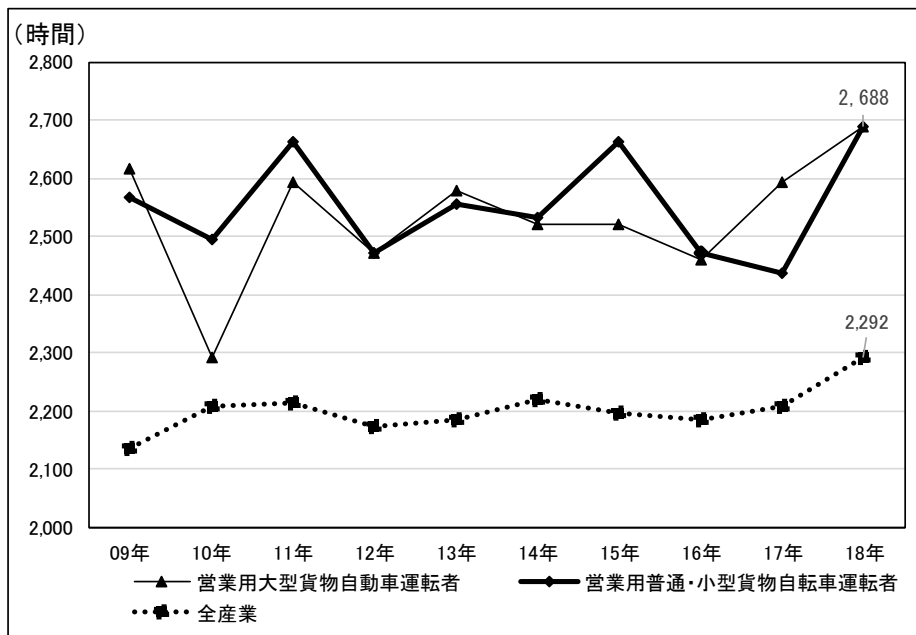


出所 厚生労働省「職業安定業務統計」

ドライバー不足は、長時間労働（荷待ち時間の長さ）など、労働集約型の運送業界における厳しい労働環境が一因となっている。千葉県におけるトラックドライバーの労働時間は、全産業に比し17%（年間396時間）長く（図表38）、逆に年間所得は大型トラック運転者で全産業比約2割、普通・小型トラック運転者で同約3割低い（図表39）。

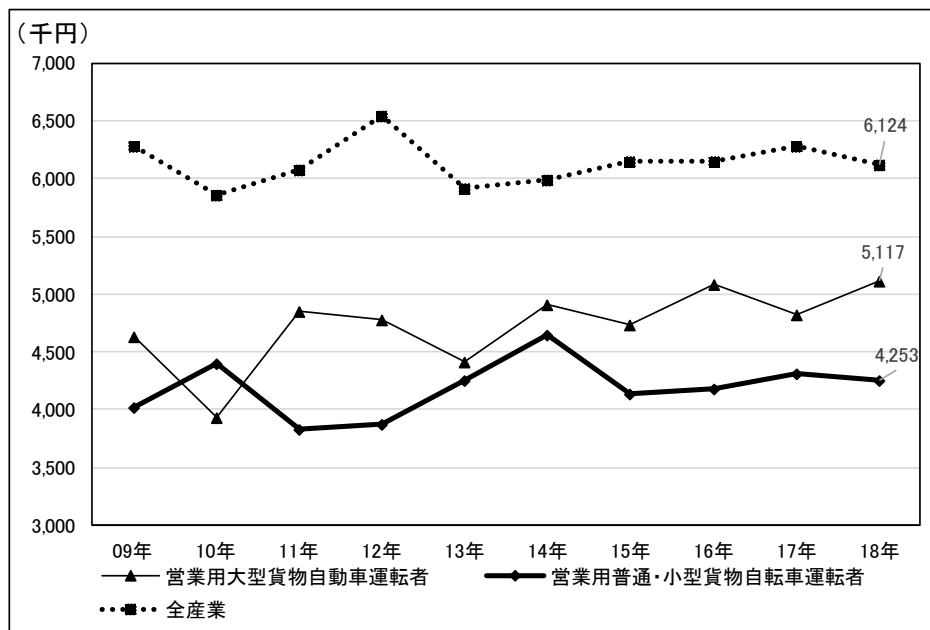
<sup>8</sup> 本来であれば、全国のみならず近隣他県とも比較すべきだが、近隣他県の計数は明らかになっていない。

図表 38 千葉県労働者の年間労働時間の推移



出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

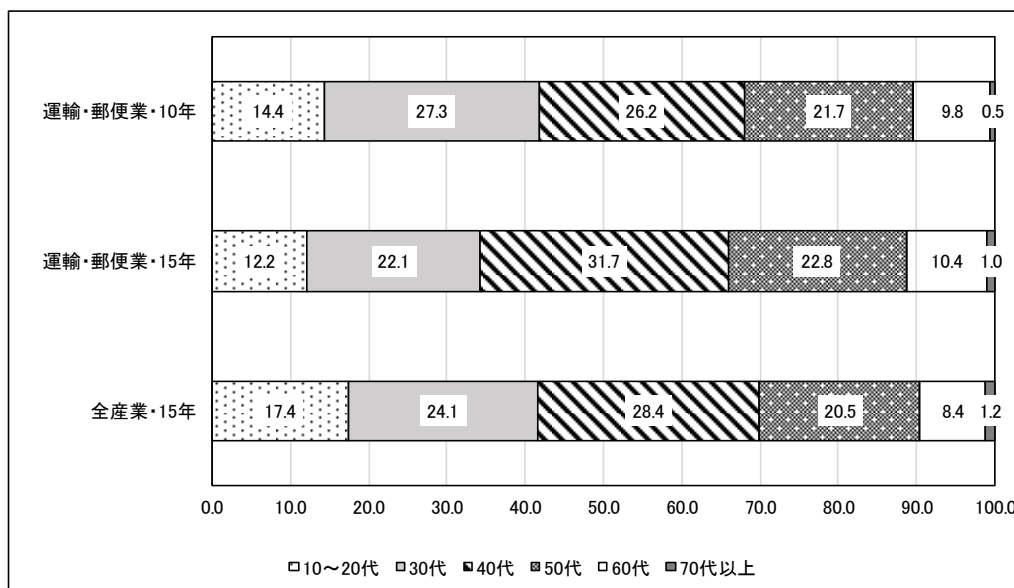
図表 39 千葉県労働者の年間所得の推移



出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

労働環境の厳しさから、運送業界では若年層の入職が増えず、高齢化が進展している。千葉県における「運輸・郵便業」就業者の年代別構成比をみると、50代以上の割合は15年までの5年間で32.0%から34.2%へと上昇し、水準も全産業（15年：30.1%）を上回っている（図表40）。

図表 40 産業の年代別構成比(千葉県)



出所 総務省「国勢調査」

## (2) 運送業者における「働き方改革」の現状

多様な働き方の実現や生産性の向上を目的に施行された「働き方改革関連法」(19年4月)では、長時間労働の是正を目的に時間外労働を年間720時間以内とする罰則付きの上限規制が設けられた。既に大企業では19年4月から適用が開始されているが(中小企業は20年4月から適用)、人手不足感の強い「自動車運転」の業務では、人手不足の実情を踏まえて法令の適用開始に5年間の猶予期間が設けられ、その間の時間外労働の上限時間も960時間に設定された。

全日本トラック協会では、規制が適用開始となる24年度までに年間時間外労働960時間超の事業所をゼロすることを目標とした「トラック運送業界の働き方改革実現に向けたアクションプラン」を策定(18年3月)。「労働生産性の向上」、「運送業者の経営改善」、「適正取引の推進」、「多様な人材の確保・育成」を重点取組分野として、セミナーなどを通じて業界での普及を図るとともに、荷主企業など関係者の協力を得ながら業界における「働き方改革」の推進に努めている(図表41)。

図表 41 トラック運送業界の働き方改革実現に向けたアクションプラン

| 課題分野       | 取組の視点                | 改善対策(複数あるうち主なもの)         |
|------------|----------------------|--------------------------|
| 労働生産性の向上   | 荷待ち時間・荷役時間の削減        | 荷役のパレット化、省力・アシスト機器の活用、   |
|            | 高速道路の有効活用            | 適切な運行計画づくり               |
|            | 市街地での納品業務の時間短縮       | 納品業務の共同化                 |
|            | 中継輸送の拡大              | 長距離運行を行うトラック運送事業者の中継輸送促進 |
| 運送事業者の経営改善 | ドライバーの処遇改善           | 全産業並みの賃金水準の実現            |
|            | 経営基盤の強化              | 経営規模の拡大、賃金アップを見込んだ原価計算   |
| 適正取引の推進    | 書面化・記録化の推進           | 契約の書面化、荷待ち時間の記録          |
|            | 適正運賃・料金の收受           | 原価意識向上に役立つセミナーの実施        |
|            | 多層化の改善               | 元請トラック運送事業者の機能・役割の強化     |
|            | コンプライアンス経営の強化        | 運輸支局等と連携した厳格な指導の徹底       |
| 人材の確保・育成   | 女性・高齢者も働きやすい職場・会社づくり | 省力機器の導入、手荷役の見直し          |
|            | 働き甲斐のある職場・会社づくり      | 従業員のスキルアップ               |
|            | 若年労働力確保に向けた取り組み      | 若者にとって魅力的な雇用条件を整備        |

出所 全日本トラック協会の資料をもとにちばぎん総合研究所が作成

### (3) 「働き方改革関連法」以外の政府の取り組み

15年5月に国土交通省と厚生労働省が、「トラックドライバーの人材確保・育成に向けて」を公表。両省が連携して「魅力ある職場づくり」（労働環境の整備）、「人材確保・育成」（業界への入職を促す直接的な取り組み）への支援に取り組むとし、ハローワークにおけるマッチング支援や雇用・人材育成にかかる資金の助成、雇用管理制度の導入支援などを実施している。

16年10月には、流通業務の総合化、および効率化の促進に関する法律「物流総合効率化法」が改正され、物流分野における省力化及び環境負荷低減を推進するため、輸配送の共同化など2以上の者が連携した物流効率化の取り組みが支援されることとなった。17年7月に閣議決定した総合物流施策大綱に基づく「総合物流施策推進プログラム」では、「物流の透明化・効率化とそれを通じた働き方の実現」「人材の確保・育成+物流への理解を深めるための国民への啓発活動等」など6つのプログラムに重点的に取り組むことで物流事業の労働生産性を20年までに2割向上させることを目標としている。17年11月には荷主と契約のひな型になる「標準貨物自動車運送約款」が改正。運送以外の役務の対価について運賃とは別に請求できるようになった。トラック運送業界は中小業者が多いことから、取引上、荷主が強い立場にあるケースが多く、荷の積み下ろしや積み込み、荷待ちなどのサービスが無償となるケースが多い。18年12月の「貨物自動車運送事業法」改正では、トラック事業者が不利益を被らないように、荷主に必要な配慮を義務化づけるとともに、ドライバーの働き方改革・法令遵守と労働条件の改善に向けて、国土交通大臣が荷主に働きかけができるようになった。

さらに19年3月には、女性や高齢層を含む多様な人材が活躍できる働きやすい労働環境の実現に向けた施策「ホワイト物流の国民運動の展開」が「総合物流推進プログラム」に追加され、翌4月から国土交通省、経済産業省、農林水産省の連携による「ホワイト物流」推進運動がスタートした。荷主企業と物流事業者の連携を促すことで物流改善を進める取り組みで、趣旨に賛同する企業は法令遵守への配慮や契約内容の明確化などを内容とする「自主行動宣言」を提出することで運動に参加する。19年12月末時点で全国で744社、うち千葉県では16社が参加を表明しており、大手小売り企業や食品メーカーのほか農業が盛んな県として農業協同組合などの荷主が手を挙げている。

図表 42 運送業界の労働環境改善・生産性向上に向けた政府の取り組み

| 施策など                  | 実施・公表時期 | 概要   |
|-----------------------|---------|--|
| トラックドライバーの人材確保・育成に向けて | 15年5月   | 厚生労働省と国土交通省が連携し、ドライバーの労働環境整備やトラック運送業への入職促進などに取り組む          |
| 道路の物流イノベーション          | 16年4月   | ダブル連結トラックによる省人化、物流モーダルコネクットの強化、特大トラック輸送の機動性強化              |
| 物流総合効率化法の改正           | 16年10月  | 複数事業者の連携により物流の効率化を図る取り組みを支援                                |
| 標準貨物自動車運送約款の改正        | 17年11月  | 運送の対価としての「運賃」及び運送以外の役務等の対価としての「料金」を適正に収受できる環境を整備           |
| 総合物流施策推進プログラム         | 18年1月   | 「物流の透明化・効率化とそれを通じた働き方の実現」など6つの重点プログラム                      |
| 貨物自動車運送事業法の改正         | 18年12月  | 規制の適正化、事業者が遵守できる事項の明確化、荷主対策の深度化、標準的な運賃の公示制度の導入             |
| ホワイト物流推進運動            | 19年4月   | トラック輸送の生産性の向上・物流の効率化、女性や60代以上の運転者なども働きやすい、より「ホワイト」な労働環境の実現 |

出所 国土交通省の資料などをもとにちばぎん総合研究所が作成

#### (4) 提言

以上のような県内運送業を取り巻く経営環境と人手不足の現状を踏まえ、運送業者と荷主企業、支援主体となる行政に対し、人手不足の緩和を通じた県内運送業の発展に向けた提言を行う。

図表 43 提言

| 対象   | 具体策               |
|------|-------------------|
| 運送業者 | 担い手の確保・育成         |
|      | 生産性の向上            |
|      | 経営力の強化            |
| 荷主企業 | 運送事業者の取り組みへの理解・協力 |
| 行政   | 業界の実情へ理解・協力の呼びかけ  |
|      | 道路交通網の整備          |

##### ① 運送業者向け

###### (a) 担い手の確保・育成

担い手の確保・育成に向けては、国や業界をあげて労働環境の整備や処遇改善が進められているが、産業間の人材獲得競争も激しさを増すなか、取り組みを急ぎ、深化させる必要がある。

改正出入国管理法の施行（19年4月）により、人手不足業種では外国人雇用の選択肢が広がったが、ドライバーは新たに導入される「特定技能」の対象外であるほか、交通ルールや荷積み・時間管理の徹底度などの文化的な違いもあって、運送業では外国人労働者の活用を進めるのは容易ではない。このため、女性やドライバー業務未経験者に目を向ける必要がある。女性や未経験者の活用にあたっては、労働時間など労働条件の待遇改善のほか、働きやすい職場環境づくりや教育の充実・強化が不可欠となる。働きやすい職場環境づくりは、新規ドライバーの採用のほか、既存ドライバーの離職防止にも役立つ。

アマゾンジャパン合同会社では、自社ドライバーの確保とともに零細運送業者や個人運送事業主を積極的に発掘して運送業務委託を行っており、こうしたアウトソーシングも前向きに活用したい。

また、業界の永続的な発展のためには、将来を背負う若手ドライバーの確保が極めて重要であるが、若年層の就業を促すには、働き方改革を進めると同時に、運送業の魅力や、やりがいをいかに訴求するかがカギとなる。昨年に県内で相次いだ自然災害の発生時には、トラックが機動力を発揮し、被災地に支援物資を輸送した。物流は経済や暮らしを支えるとともに災害時には被災地へ救援物資を緊急輸送する重要な役割を担っている。このような社会的使命の大切さなど、ドライバーの魅力を自社のホームページや各種セミナーを通じて効果的に発信したい。

###### (b) 生産性の向上

運送業界では、働き方改革関連法施行に伴う罰則付きの時間外労働規制の導入が5年間猶予された。ただ、長時間労働が担い手不足の要因となっていることを鑑みれば、労働時間短縮を進めつつ成果を上げるための生産性向上への取り組みは待ったなしといえる。生産性向上のための具体的な



取り組みとしては、ICTの活用をはじめパレット化<sup>9</sup>などによる積み込み・荷降し作業の効率化、共同輸送による積載率向上、荷主とも協力した荷待時間の短縮化などが考えられるが、アンケートでは「ICT化による生産性の向上」を挙げる企業は少数にとどまった。既にデジタルタコグラフ<sup>10</sup>などは浸透しつつあるが、これと連動した運行管理システムや配車支援システムなどの導入はまだ一部にとどまっている。国土交通省では、トラック運送事業の生産性向上等に資する手引きとして、ITツールの機器毎の導入効果やITツールを活用した長時間労働改善等に向けた取り組みを紹介する「中小事業者向けITツール活用ガイドブック」（19年10月作成）を現在ホームページ上で公開しており、これらも参考にしてICT技術・ノウハウを積極的に活用したい。

### (c) 経営力の強化

今回のアンケート調査結果をみると、今後取り組みを予定・検討中の項目では、「従業員満足度の向上」が最も多く、「人材確保の強化」、「人材教育の強化」が上位を占めるなど、人材面の強化に重点的に取り組むとする企業が多くみられた。一方、「業務多角化・新分野参入」、「新たな荷主の確保」など、新たな取り組みにチャレンジするとした企業は、全体の1割強にとどまった。物流危機が意識され、労働力不足対策や物流の生産性向上を目指した政府の後押しが進められている足許の経営環境は、従来型の運送業にとって飛躍のチャンスであるともいえる。運送業者における業務多角化・新分野は、倉庫業や3PL（サードパーティ・ロジスティクス）事業<sup>11</sup>への参入などが考えられる。マルチテナント型の物流施設では、立地の良い拠点をワンフロア毎、あるいは分割して借り受けすることができるため、中小企業にとっても活用の可能性が広がるのではないかと。

## ② 荷主企業向け

荷主企業にとって物流はコストと捉えられがちだが、リードタイムの短縮化や多頻度化が求められる足許の経営環境下においては荷主企業の価値を生み出す重要な戦略の一つである。ドライバー不足がさらに深刻化すれば、運送業者側が自社の働き方改革に協力的な荷主を選ぶ時代がやってこないとも限らない。荷主企業では運送業者は重要なパートナーであるとの視点に立ち、運送業者の働き方改革に協力する必要がある。また、運送業者との連携のもと、出荷に合わせた生産体制の確立や集荷先・配送先の集約を進めることは自社の生産性の向上にもつながる。

## ③ 行政向け

### (a) 運送業界の実情への理解の呼びかけ

今回のアンケートでは、行政に期待する支援策として「荷主（消費者を含む）に対する業界の実情への理解・協力への呼びかけ」を挙げる先が半数を占めた。運送業においては、取引上、荷主側が強い立場にあることが多いため、民間事業者の自助努力だけでは働き方改革を進めることは難しい。このため行政やトラック協会などの関連団体が、適正取引の推進などのほか、「荷主」に対して当事者としての対応やトラック運送業者との協働・連携を呼びかける必要がある。ホワイト物流運動は徐々に広がりを見せているが、運送業界の実情への理解はまだ一部の大手企業に止まるとの声

<sup>9</sup> 荷物を単位数量毎に荷役台（パレット）にまとめて輸送すること

<sup>10</sup> 自動車運転時の速度・走行時間・走行距離などを記録するデジタル式の運行記録計

<sup>11</sup> 輸送のほか、保管、在庫、顧客サービスなどの物流機能を一括して提供すること

も聞かれており、荷主事業者団体への説明会の開催や同運動のポータルサイトの活用など、荷主・国民への啓発活動をさらに促進する必要がある。

## (b) 道路交通網の整備

物流は「ヒト」「モノ」の動きを支える重要な社会・経済インフラであり、物流の効率化・生産性向上に資する道路交通網の整備は、経済の発展に不可欠である。千葉県は、19年6月に「千葉県道路整備プログラム」を策定。圏央道の全線開通に伴う効果を県内に波及させる道路や、北千葉道路など成田空港などへのアクセス強化に資する道路等の整備を重点的かつ計画的に進めることを明示しており、これらの着実な進展が望まれる。また、検討が開始された「第二東京湾岸道路」は、国道357号線を中心とする千葉市～船橋市の周辺の渋滞が深刻化していることを鑑み、プロジェクトの早期実現に向けて課題整理を急ぐ必要がある。

## 運送業者事例 1

(事例: 運行支援システムの導入による生産性の向上と女性の積極採用)

A社(千葉市) 資本金:2,000 万円 従業員数:150 人 車両台数:66 台

A社は食品輸送に特化した創業 50 年近くの運送業者。自社冷凍倉庫と顧客から委託された配送センターを運営し、保管・仕分けから配送まで幅広いニーズに対応した総物流サービスを展開している。鮮度の維持が求められる食品輸送において、同社では運行支援システムを活用し「安全、迅速、正確」なサービスを提供している。同社が導入するシステムは、全車両の運行状況(車両識別番号・位置など)だけでなくトラック庫内の温度までリアルタイムで把握することができる。運行管理者は 24 時間 365 日、常時リアルタイムで温度も含めた全車両の運行を把握することによりスピーディーで正確な配車や効率的な配車管理を実現し、自社の生産性ととも顧客満足度を高めている。

また、同社は女性の採用に積極的に取り組んでいる。全ての車両が操作の容易なオートマチック車であるほか、荷役作業にかかる負担を軽減するためパワーゲート車<sup>12</sup>によるカゴテナ輸送<sup>13</sup>に切り替え、女性ドライバーに割り当てている。女性専用トイレ・女性専用更衣室など環境整備は自社で進めるだけでなく荷主企業にも協力を呼びかけている。運行支援システムによる安全面でのバックアップも安心感につながっており、女性ドライバーの数は順調に増加している。

## 運送業者事例 2

(事例: 職場の雰囲気や休暇取得の促進をPR)

B社(千葉市) 資本金:1,000 万円 従業員数:31 人 車両台数:26 台

B社は創業後 60 年近くで、千葉県を中心とする首都圏全域に電柱や仮設足場材などを輸送している。当社はドライバーの募集にあたり主にハローワークや求人サイトを活用している。求人案内には応募者が就業後の自身をイメージしやすいよう、働く仲間となる従業員の姿を載せるよう心がけており、勤務にあたる従業員や業後に談笑している姿などを多く掲載している。また、企業を選ぶにあたり休みの取りやすさを重視する応募者が多いことから、休暇取得を促進していることもPRしている。当社はドライバーが定期的に休暇を確保できるよう、荷主にも協力を呼びかけて輸送サイクルの見直しや輸送数量の適正化に取り組んでおり、有給休暇の取得率が高い。一定数のドライバーを確保できるようになったことから受注の引き合いも増えているが、新たな荷主に対しては、ドライバーの休日確保のため突発的な依頼への対応が難しいことなどをあらかじめ説明し、理解を得られた先と契約を進めるようにしている。最近では輸送業者の実状に対する理解が進んできたことから、新規顧客は徐々に増えており、今後は受発注や管理など物流業務全般に事業領域を拡大することも視野に入れている。

<sup>12</sup> 車両後部に荷役を省力化するエレベーターを装着した車両

<sup>13</sup> 荷物の運搬時にカゴに車輪がついた台車を活用する輸送方法

### 運送業者事例 3

(事例: 未経験者の積極採用と業務多角化)

C社(柏市) 資本金:1,000万円 従業員数:43人 車両台数:38台

C社は90年代の終わりに個人にて創業後、徐々に規模を拡大し、現在はチャーター便からスポット便、定期運行便など多様な輸送形態で幅広い需要を取り込んでいる。同社では人材確保の活路としてドライバー業務の未経験者の採用に力を入れている。募集は情報誌やチラシなどの求人広告が主体で、未経験者に訴求するため、業務未経験者を歓迎すること、普通免許で乗務できる小型車からスタートすること、大型免許取得をはじめスキルアップを全面的に支援することなどを強調している。応募者には数日間にわたって職場見学と職業体験を実施し、事前に不安や疑問点を解消することを徹底。入社後も一人前になるまで最低1か月間は先輩ドライバーが添乗指導などでバックアップする。充実したフォローアップから、当社ではドライバー経験者よりも未経験者の方が定着率が高いという。

業務の多角化も進めており、新たにシステム開発事業部門を立ち上げ、自社開発による勤怠管理システムと点呼システムのソフトウェア販売をスタートした。物流業界は出勤時間が不規則であるなど勤怠管理が難しい業界であるが、自社のノウハウをもとに携帯端末とQRコードを使うことで管理を簡素化したもので、同業者を中心に売り込みを図っている。

### 運送業者事例 4

(事例: 荷主企業と運送企業の連携による物流改善)

D社(千葉市) 資本金:5億円 従業員数:182名

D社は国内有数のシェアを誇る製粉会社であり、原料小麦を製粉し、パン類や麺類などの加工品メーカーに販売している。製品は自社倉庫からバルクローリー<sup>14</sup>を使って販売先に配送しており、構内荷役と輸送について地場の運送業者E社に委託している。

D社では経営力強化に向けて全社的にコストの見直しを図るなか、費用の上昇が目立っていた物流業務の改善に取り組むこととした。戦略的な物流改革に取り組むため、業務部内にあった物流グループを部に格上げし、人員を増強。外部コンサルタントの助言も仰いだ。改善にあたっては長年にわたって信頼関係を構築しているE社と連携し、販売先毎に搬送数量や配送頻度などのほか棚入れなど輸送慣行までこと細かく分析するところからスタート。これまでは配送が特定日に集中したり、依頼日当日に届けてほしいとのオーダーに応えるケースが少なくなく、E社では自社だけで対応できない分を単価の高い庸車<sup>15</sup>を使ってカバーしており、これがコスト高につながっていた。D社では、販売先に対し、入出荷情報の事前提供を呼びかけたうえで、配送方面別の納品日の集約や発注量の平準化などについて交渉。また、製品を小分けにして担当部署まで運ぶなどの付帯サービスは有料化するか自社での対応を依頼した。

長年の取引慣行を変更することへの抵抗感から交渉が難航する先もみられたが、取り組みは成果を挙げ、徐々に車両操業率・積載率が向上している。また、E社においても配車に余裕ができた分、他社に人員を振り向けるなど生産性の改善が進んでいる。D社では、さらに物流効率化への理解を得るため、「ホワイト物流」運動にも参加している。

<sup>14</sup> 粉粒体運搬に使用される特種用途自動車。エアコンプレッサーなどを搭載し、荷降ろしの際に粉粒体を高所まで搬送できる

<sup>15</sup> 自社の仕事を下請けの運送会社や個人の運送業者に依頼をすること