

流通・サービス業の発展に向けた要望

2024年12月12日

東京商工会議所

基本的な考え方

経営資源の適切な配分に向けた必要な事業ドメインの再定義

わが国における流通・サービス業（情報通信業、卸売業、小売業、運輸業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、その他のサービス業等）は、労働人口全体の約半数を占める就業者によって支えられている¹。流通業は製品を生産者から消費者へと効率的に届ける役割を担い、サービス業は社会的なニーズの変容に対応し、社会全体の持続可能な発展に向けて重要な役割を果たしている。そして、流通・サービス事業者はこれまで、時代の変化へ柔軟に対応しながら、生活に欠かすことのできない商品や高品質なサービスを提供することに尽力してきた。

しかしながら、国際情勢の悪化や円安、物価高など、流通・サービス業を取り巻く事業環境が急激に変化したことで、デジタル化の遅れや人材不足、悪しき商慣行等、様々な課題が浮き彫りとなった。現場の対応力に依存せざるをえない状況が、さらなる現場へのしわ寄せと負担感を生じさせる悪循環となっている。

このような厳しい状況の中、流通・サービス事業者が事業を継続しながら更なる発展を目指すためには、経営資源を適切に配分することが重要であり、事業ドメインを再定義することが求められる。事業ドメインの再定義により、事業領域や市場等が明確化され、経営資源の集中投下が可能となり、より戦略的な商品・サービスの展開を通じた事業継続・発展が期待できる。

事業の多角化を経営戦略としている事業者においても、個々の事業ドメインの再定義により、商品・サービス単位ではなく事業全体を俯瞰し、限りある経営資源の有効活用、経営効率の最適化が可能となる。

本格的な経済好循環の実現に向けた転換点～「コストカット型経済」から「高付加価値創出型経済」へ～

流通・サービス事業者を取り巻く環境について、東京商工会議所が本年9月に実施した

¹ 総務省統計局「労働力調査（基本集計） 2024年（令和6年）9月分結果」の「主な産業別就業者数」のうち、情報通信業、運輸業、郵便業、卸売業、小売業、学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）の合計

「流通・サービス業における価格戦略および物流 2024 年問題に関するアンケート」²（以下、弊所アンケート）では、コスト上昇分の適切な価格転嫁や業績の改善に伴う前向きな賃上げに取り組む企業も一部で見られ、本格的な経済好循環の実現に向けた転換点となっている。

一方で、少子化の進行も相まって、わが国における生産年齢人口は今後も減少傾向が続き、増加に転じる見込みは極めて低い。慢性的な人材不足の中、とりわけ生産性が低いといわれてきた流通・サービス業においては、生産性向上に一段と取り組むことが不可欠である。加えて、為替変動・物価高騰による燃料費や労務費等のコスト上昇、消費マインドの低迷や消費者サイドに根強く残る低価格志向により、価格競争が激化していることも課題である。

これらの課題を克服するためには、商品・サービスの付加価値向上や価格転嫁に積極的に取り組む必要がある。とりわけ規模の小さい事業者は、強みである機動力と柔軟性を活かし、環境変化に適応しながら自己変革を実現していくことが肝要である。

物流業界においては、従前からのトラックドライバー不足の問題に「物流 2024 年問題」が拍車をかけ、物流事業者・荷主企業双方の事業活動に影響を及ぼしている。具体的な対応を行わなければ、輸送能力不足による物流の停滞が懸念される³。物流効率化の取り組みをはじめとした物流改善に対して、物流事業者・荷主企業が一体となって取り組むことで、経済をまわす血液である物流業の収益性・持続性の確保を目指すことができる。

こうした人材不足や消費マインドの低迷、物流問題といった課題への対応として、今こそ、流通・サービス業における生産性向上と付加価値向上に向けた取り組みを官民一体となって推進し、わが国の GDP の 5 割超を占める個人消費を回復させることが求められる。そして、消費と投資を最大化する成長型経済を実現しながら、従来の「コストカット経済」から「高付加価値創出型経済」への転換を目指すべきである。

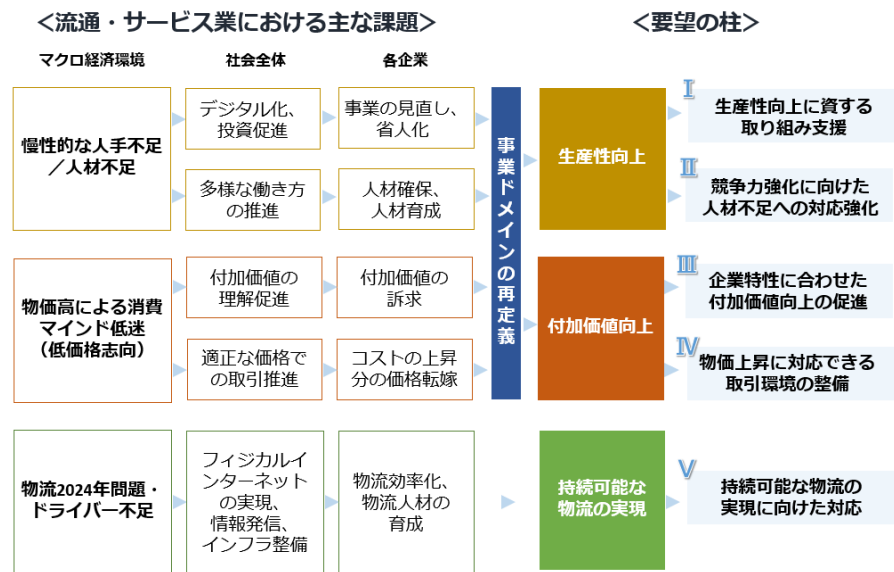
以上の観点から、流通・サービス業においては「慢性的な人手不足／人材不足」や「物価高による消費マインドの低迷」といったマクロ経済環境の変化が主な課題となっており、社会全体および各事業者における積極的な生産性向上、付加価値向上の取り組みの後押しが必要とされている。さらに、「物流 2024 年問題」に対応するべく、持続可能な物流の実現を目指す取り組みも併せて求められる。（図 0-1 参照）

本要望書は流通・サービス業全体の発展に向けて、弊所会員企業の声を集約するべくとりまとめた。弊所は主に中小・小規模事業者向けの支援事業を推進していくが、国におかれても以下に掲げる具体的な各施策の実行に取り組まれない。

² 東京商工会議所「流通・サービス業における価格戦略および物流 2024 年問題に関するアンケート」（2024 年 9 月）調査対象：流通・サービス業関連事業者 回答数：1,941 社

³ 経済産業省「持続可能な物流の実現に向けた検討会 最終取りまとめ」より

(図 0-1)本要望書の概要



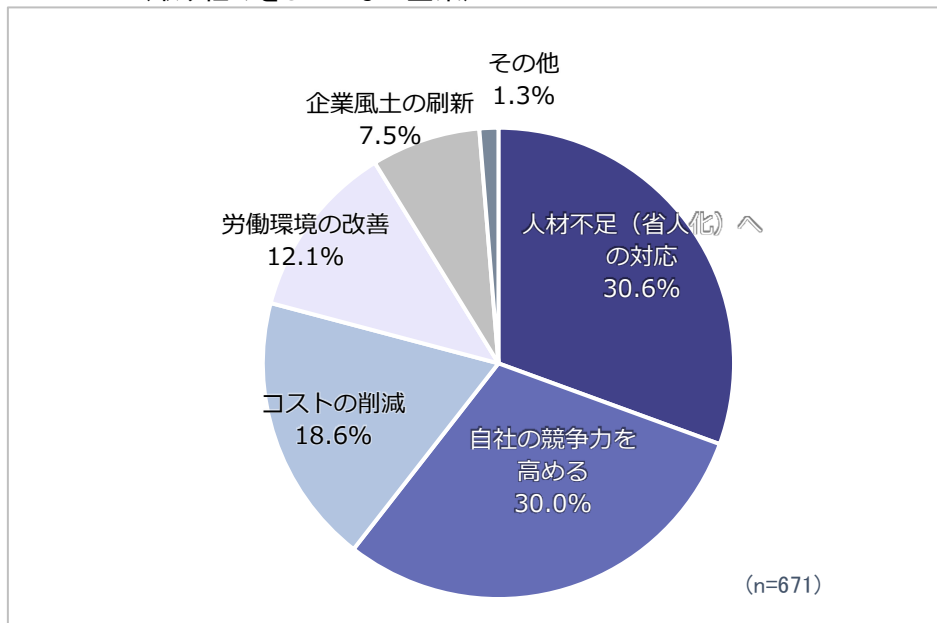
目 次	
基本的な考え方	1
Ⅰ. 生産性向上に資する取り組み支援	4
1. 既存事業の見直し、新事業展開等へ向けた支援	5
2. 設備投資や標準化・共通化の促進	6
3. 業務プロセスの改善／効率化に資するデジタル活用促進	7
Ⅱ. 競争力強化に向けた人材不足への対応強化	8
1. 企業が求める人材の確保に資する支援	9
2. 中長期的な企業価値の向上につなげる人材育成の拡充	10
3. 多様な人材（女性、外国人材、シニア、障がい者等）の活躍推進	11
Ⅲ. 企業特性に合わせた付加価値向上の促進	11
1. 企業特性に合わせた商品・サービスの高付加価値化支援	12
2. 良い商品・サービスには相応の価格がつく社会の実現への後押し	13
Ⅳ. 物価上昇に対応できる環境の整備	14
1. 労務費を含めたコスト上昇分の適切な価格転嫁促進	15
2. パートナリシップ構築宣言の推進による適正な価格での取引促進、商慣行の是正	17
Ⅴ. 持続可能な物流の実現に向けた対応	17
1. 荷主企業・物流事業者における物流効率化の加速	18
2. ドライバーの待遇改善に向けた物流コストの適切な価格転嫁促進	19
3. 物流改善に向けた意識醸成に資する情報発信強化と物流人材の育成支援	20
4. 実態に即した規制や制度の運用推進	21
5. 円滑な輸配送に向けたインフラ整備推進	22
6. 政府主導による物流DX推進	22

I. 生産性向上に資する取り組み支援

わが国の流通・サービス業における労働生産性は、従前より他業種や諸外国と比較して低水準にとどまっており、生産性向上に向けた取り組みも十分には進んでいない⁴。

弊所アンケート結果によると、「生産性向上への取り組みの必要性を感じる理由」として、取り組みができていない企業のうち約3割が「人材不足への対応」と回答している。一方で、同様に約3割が「自社の競争力を高める」ためと回答しており、生産性向上へ向けて取り組むことでより大きな成果を産出することへの期待も高い（図 1-1 参照）。生産性向上へ向けた取り組みについて「必要性を感じている」と回答した割合は、従業員規模 100 名以下の企業で約 8 割、100 名超の事業者で約 9 割と規模の大小にかかわらず関心は高いが、取り組みができていない企業は従業員規模 100 名以下の企業で約 4 割、100 名超の企業では約 6 割となっており、比較的規模の小さい企業の取り組みは遅れている（図 1-2 参照）ため、より手厚い支援が必要とされる。

（図 1-1）生産性向上への取り組みの必要性を感じる理由
（取り組みをしていない企業）

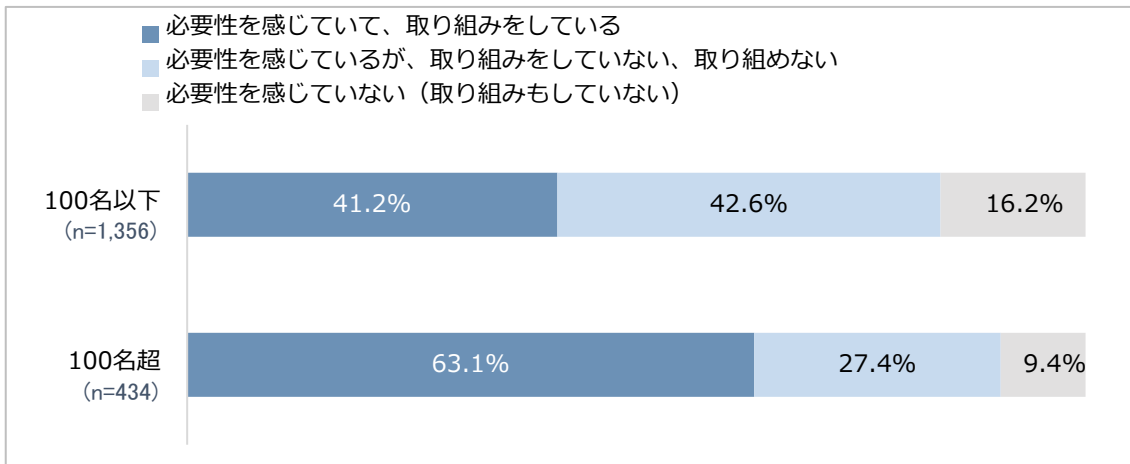


出典：東京商工会議所「流通・サービス業における価格戦略および物流 2024 年問題に関するアンケート」（2024 年 9 月）

※以降、明記がない場合は同アンケートより

⁴ 経済産業省「令和 3 年経済センサス-活動調査」、日本生産性本部「業種別労働生産性指数（2023 年平均）」、日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2023」

(図 1-2)生産性向上への取り組み状況(従業員規模別)



1. 既存事業の見直し、新事業展開等へ向けた支援

生産性向上に資する投入資源の最小化と成果の最大化に向けて、まず自社にとって主力となる事業を見極め、リソースを集中させるための経営戦略を立案する必要がある。

具体的には、既存事業の見直しや新事業への挑戦を通じて、自己変革やイノベーションを起こすことである。そのため、地域社会や消費者の抱える課題の解決に向け、多様化するニーズを掘り起こし、自社が取り組むべき事業を明確化することが重要である。

弊所では、中小企業が取り組む新事業活動の課題や目標を明確にする「経営革新計画策定支援⁵」や、経営課題解決を図るための専門家による伴走型支援等を実施する「中小企業活力向上プロジェクトアドバンス⁶」の他、「中小企業相談センター・ビジネスサポートデスク⁷」では専門家による経営支援を実施している。また、流通・サービス業の事例紹介サイト「経営のミカタ⁸」では、事業環境の変化に対応するための自己変革等の具体的な取り組み事例を発信している。

特に規模の小さい事業者は、自社内のノウハウ不足等により積極的な取り組みができず支援が必要なため、以下の施策に取り組まれない。

【具体的要望内容】

- ・生産性向上を後押しする専門家への相談、補助金・助成金情報の発信強化
- ・事業領域や主業務等の明確化、経営戦略の見直し、新商品・新サービスの開発等の事業成長へ取り組む企業への専門家による伴走支援、フォローアップ支援の強化（ハズ

⁵ 経営革新支援：<https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/kac/>

⁶ 中手企業活力向上プロジェクトアドバンス：<https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/katsuryoku/>

中小企業相談センター・ビジネスサポートデスクにおける経営相談：

<https://www.tokyo-cci.or.jp/keiei/service/>

⁸ 流通・サービス事業者のための事例紹介サイト「経営のミカタ」：<https://www.tokyo-cci.or.jp/keiei-mikata/>

オン支援の拡充等)

- ・アウトソーシングやシステムの共通化等、業種の垣根を超えた連携や協調の促進
- ・「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」の定期的な見直し（事業ドメインの再構築、新事業展開の視点や業績改善の好事例追加等）

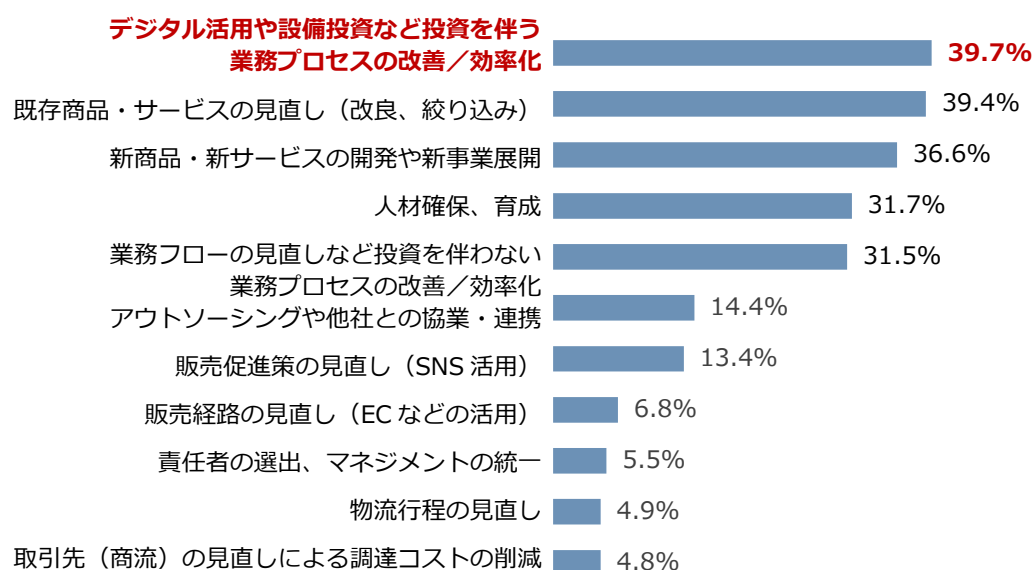
2. 設備投資や標準化・共通化の促進

弊所アンケート結果によると、「生産性向上への取り組みの具体的な内容」としては「投資を伴う業務プロセスの改善／効率化」が約4割で最も多く、デジタル化や設備導入に係る投資を積極的に行っている企業も多い（図 1-3 参照）。また、「生産性向上への取り組みができていない」理由として、従業員規模 100 名以下の企業においては「経済的余裕がない」と回答した割合が約4割で最も多かった（図 1-4 参照）。しかしながら、業務プロセスの改善・効率化に資する設備投資は生産性向上に向けた重要な取り組みであることから、設備投資等を強力に後押しする施策を実施されたい。

さらに、経済的に余裕がない規模の小さい事業者においては特に、非競争領域で他社と協調することで競争領域に限られたリソースを投下することが可能となる。

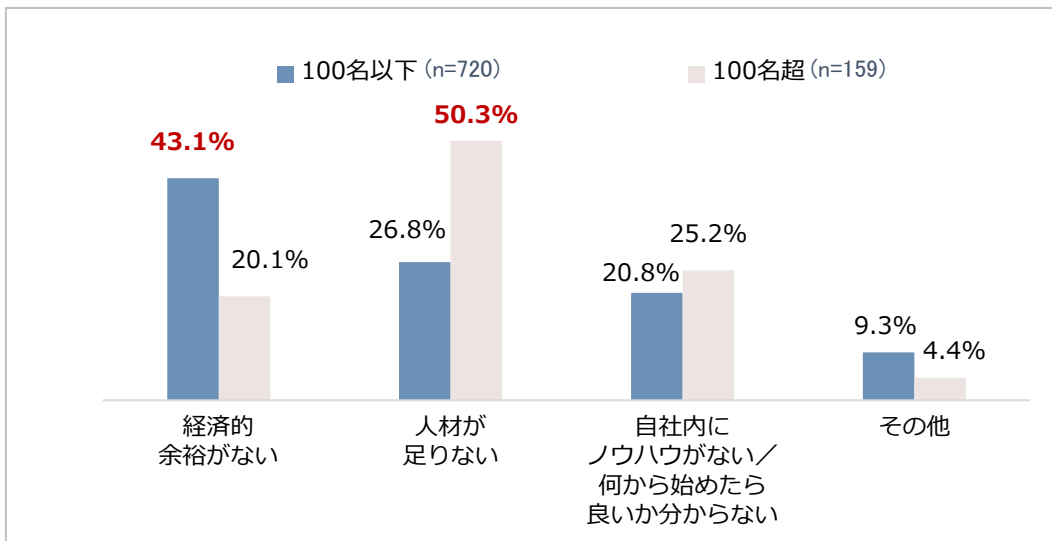
例えば、小売と卸売の企業間取引では、標準化の好事例として、受発注や物流に関する電子データ取引（EDI：Electronic Data Interchange）の統一的な仕様を定めた流通 BMS（Business Message Standards）が挙げられる。これにより、標準のデータフォーマット等が定められたことで、各事業者の受発注コストが大幅に削減された。小売業の業界団体においても、流通 BMS に準拠したクラウドサービスの整備等、積極的に浸透を図っており、こうした標準化や共通プラットフォーム構築等の環境整備が協調領域におけるより広い連携を可能とするため、国が主体となって先進的な実証等取り組みの促進、横展開を求めたい。

（図 1-3）生産性向上へ向けた取り組みの具体的な内容



(n=837)

(図 1-4)生産性向上へ向けて取り組めない理由 ※1位



【具体的要望内容】

- ・「中小企業生産性革命推進事業」の活用促進（補助金の継続、申請等における手続きの簡素化等）
- ・人材不足を補完する即効性のある設備投資に対する支援拡充（中小企業省力化投資補助事業の活用促進、カタログ掲載製品の充実化）
- ・中小・小規模事業者の設備投資の事例や効果の発信強化
- ・中小・小規模事業者の設備投資を後押しする税制の延長・拡充（中小企業経営強化税制、中小企業投資促進税制、償却資産に係る固定資産税の特例措置）
- ・商品マスタ等の標準化推進（商流・物流におけるコード体系の標準化等）
- ・標準化や共通プラットフォームの構築等、環境整備に資する先進的な実証モデル等を通じた取組成果の共有・横展開の促進

3. 業務プロセスの改善／効率化に資するデジタル活用促進

近年、業務プロセスを改善・効率化することを目的としたデジタル活用やDXに対する意識が高まっている。一方で中小・小規模事業者においては、アナログ業務のデジタル化に向けたIT導入は一定程度進んでいるものの、業務効率化や差別化・競争力強化に活用できている事業者はおよそ半数に留まっている⁹。「従業員を雇う余裕がないため、全ての業務を一人で対応している。デジタル活用やデジタルに関する助成金に関しては情報が少なく、一人では対応しきれないため支援が必要」（機械器具卸売、小売業／個人事業主）との声もあった。

また、デジタル活用に対する経営者層の意識が低く「効果が出るまでに時間がかかる」、「投資に対する効果が少ない」、といった認識も根強いため、以下の施策を要望す

⁹ 東京商工会議所「中小企業のデジタルシフト・DX実態調査」（2023年9月）

る。

なお弊所では、中小企業のデジタルシフトを支援する「びったりDX¹⁰」において、デジタル活用に関する相談から具体的なツール・サービスの紹介まで、企業の取り組み度合いに応じた豊富なメニューを用意している他、各種講座によりDX推進に向けた具体的な方法やデジタルツールの活用方法、小規模事業者向けの実践セミナー等を提供している¹¹。

【具体的要望内容】

- ・生産性向上、デジタル活用の相談から導入まで一気通貫でフォローする専門家による支援体制の強化（定期的な事業者向けデジタル導入相談会の開催、アドバイザーによる実地訪問支援、DX戦略の策定支援等）
- ・IT導入補助金の活用促進に資する周知強化
- ・バックオフィスDX等デジタル活用の意識啓発（政府広報の実施等）
- ・「DX認定制度」認定企業数のさらなる増加

Ⅱ. 競争力強化に向けた人材不足への対応強化

「2024年版 中小企業白書」によると、流通・サービス業のいずれの業種においても、「業務人材」¹²に比べ「中核人材」¹³の不足感が強く、流通・サービス業全体でみると約10ポイントの差がある（図2-1参照）。

また、日本商工会議所・東京商工会議所が2023年9月に公表した「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」によると、規模が小さい企業ほど人手不足感が強く、従業員5人以下の小規模事業者においては、約8割が人手不足により事業運営に支障が生じている、あるいは今後の事業継続に不安を感じている（図2-2参照）。

これらの調査結果より、流通・サービス事業者における人材不足の問題は、単に労働人口の減少による労働力不足の問題だけではなく、企業が求める能力や専門性などを持つ人材が不足しているという問題が大きい。

流通・サービス事業者においては、従業員が提供する多くのサービスはAIやロボットに代えることが難しく、様々な価値を提供してきたが、事業活動の主要部分を労働力に頼り、売上高に対する人件費の占める割合が高くなっている¹⁴。そのため、主力事業に必要な人材の確保が急務となっている。加えて、事業の継続と発展に向けた「人への投資」すなわち人材の価値を最大限引き出すことが重要であるため、今ある人材の能力を高める環境整備も重要である。

¹⁰ びったりDX：<https://www.tokyo-cci.or.jp/digital-support/>

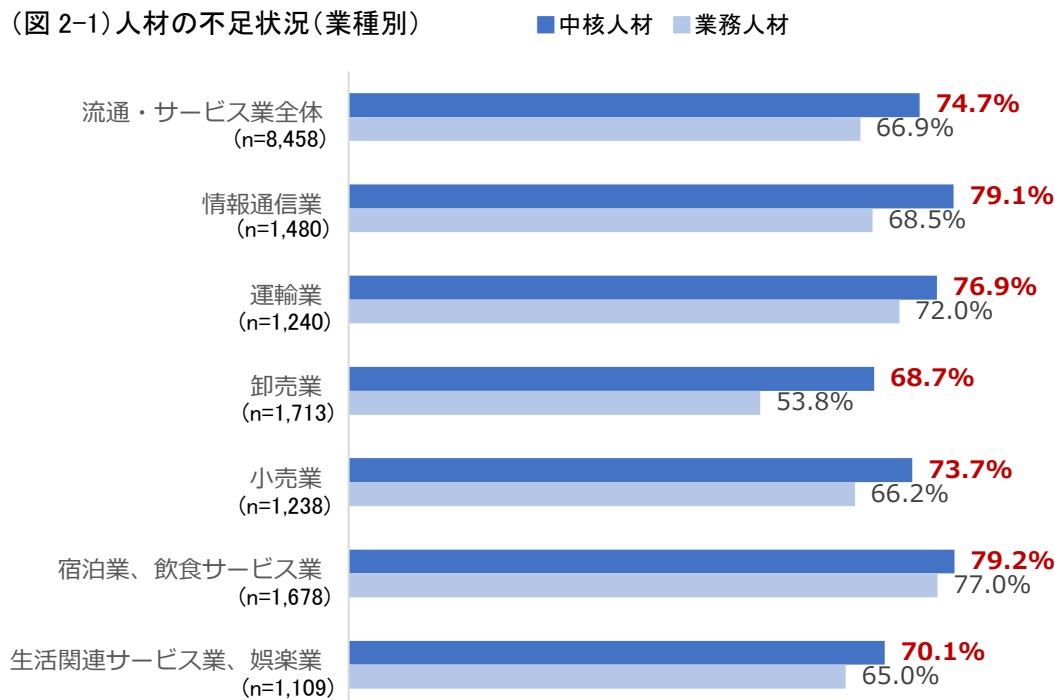
¹¹ 東商「イベント・セミナー」ページ：<https://myevent.tokyo-cci.or.jp/index.php>

¹² 「事業運営において、各部門/業務の遂行を担う人材」「専門性や技術レベルは高くないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材」

¹³ 「事業上の様々な業務において中核を担う人材」「高度な専門性を有する人材」

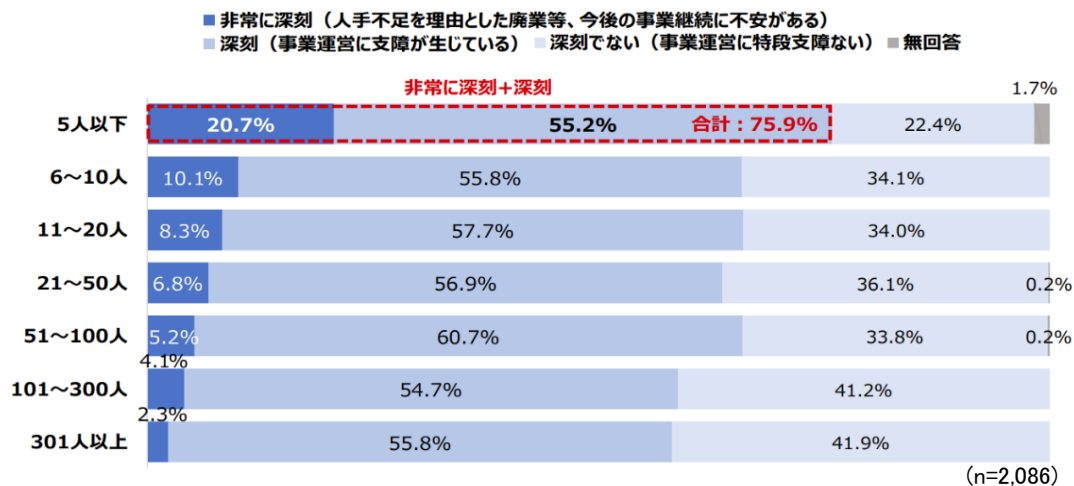
¹⁴ 中小企業庁「令和5年中小企業実態基本調査」

(図 2-1) 人材の不足状況(業種別)



出典：帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023 年 11 月)

(図 2-2) 人手不足状況(従業員規模別)



出典：日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および多様な人材の活躍等に関する調査」(2023 年 9 月)

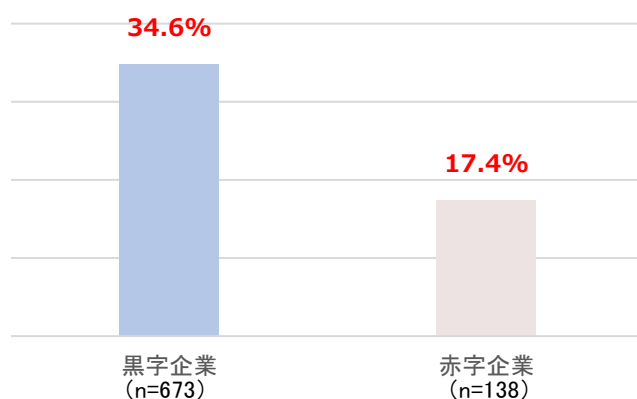
1. 企業が求める人材の確保に資する支援

弊所アンケート結果によると、生産性向上に向けた取り組みができている黒字企業の約 3 割が「人材確保、育成」に取り組んでおり、赤字企業におけるその割合は約 2 割であった (図 2-3 参照)。積極的に取り組む企業がある一方で、企業が求める能力や専門性等を有する人材の確保ができない企業も多く、「応募をかけてもなかなか良い人材が集ま

らない」（道路貨物運送業／従業員数 50 名以下）との声もある。

また、事業成長にあたっては、企業間の人材マッチングも有効な手段といえる。個別の事業やプロジェクト単位の協業だけではなく、他社との人材交流を通して、従業員がもつ専門性やノウハウなどを企業の垣根を越えて共有することで、双方の人材の質を高めることができるため、以下の施策を政府主導で実施されたい。

(図 2-3 参照)生産性向上へ向けて「人材確保、育成」の取り組みをしている企業(業績別)
※直近の業績



【具体的要望内容】

- ・企業が求める人材の確保、企業と人材のミスマッチ防止や適材適所の人材配置に資する支援拡充（学生等のインターンシップ機会の拡充、専門家による相談体制の強化等）
- ・複数企業間で就業できる仕組みの強化（人材の交流に資する在籍型出向の活用拡大、大企業人材と中小企業のマッチング強化、高度人材の副業等の支援等）
- ・地域内事業者間等の人材確保に資する連携促進（「地域の人事部」等、地域の企業と自治体、金融機関、教育機関等が連携した人材の確保や人材戦略の実行支援等）

2. 中長期的な企業価値の向上につなげる人材育成の拡充

労働市場における人材の流動化が活発になりつつある今こそ、人材育成を拡充していくことが重要である。例えば各企業は、社内外での研修充実化や従業員の資格取得推進等「人的資本経営」が求められている。また、慢性的な人材不足が現場の負荷増大、離職につながるという悪循環を断ち切る必要がある。「人材育成は、従業員満足度の向上にもつながり、将来的にサービス品質の向上を通じた顧客満足度の向上につながる」（飲食料品小売業／従業員数 20 名以下）という企業の声もあった。さらには、前章で挙げた「業務プロセスの改善／効率化に資するデジタル活用促進」にあたっては、「デジタル技術を活用し、ビジネスの課題解決ができるような人材を育成することが大前提となる」（飲食料品卸売業／従業員数 100 名以下）との企業の声もあるため、以下のような施策を図られたい。

【具体的要望内容】

- ・人的投資の重要性に対する理解促進（経営戦略における人材育成の重要性への周知強化等）
- ・人材育成計画の策定、効果的な人材育成の促進（デジタル等、従業員の能力開発に資する研修講座等に対する専門家によるフォローアップ体制の強化等）

3. 多様な人材(女性、外国人材、シニア、障がい者等)の活躍推進

女性、外国人材、シニア、障がい者等働く意欲を持つ人がその希望に沿った形で活躍できる環境整備を進め、多様な人材が働き手の役割を担うことが求められている。

多様な人材が働く上での課題や配慮すべき点（仕事と育児などとの両立、言語や生活習慣の違い、障がいの特性等）を十分考慮しながら、柔軟な働き方を実現することにより、各人が活躍できる職場環境を整備することができる。しかし、情報不足により積極的に取り組めない事業者もあり、一層の支援を求めたい。

【具体的要望内容】

- ・103万円、106万円、130万円等の「年収の壁」問題への対応による就業調整の解消、第3号被保険者制度の将来的な解消に向けた早急な合意形成
- ・女性や障がい者、シニアのキャリア育成・継続を支援する「ダイバーシティ経営」の推進、「ダイバーシティ経営推進研修」等働きやすい職場環境づくりに資する研修会の定期的な実施
- ・外国人材の活躍推進に向けた環境整備（企業、自治体、教育機関、医療機関等の連携による「地域に開かれた受入れ」、共生社会の実現、受け入れ企業の手続きの簡素化、外国語での無料法律相談や外国人在留支援センターの拡大、特定技能の活用促進につながる制度改善や技能実習の強化等）

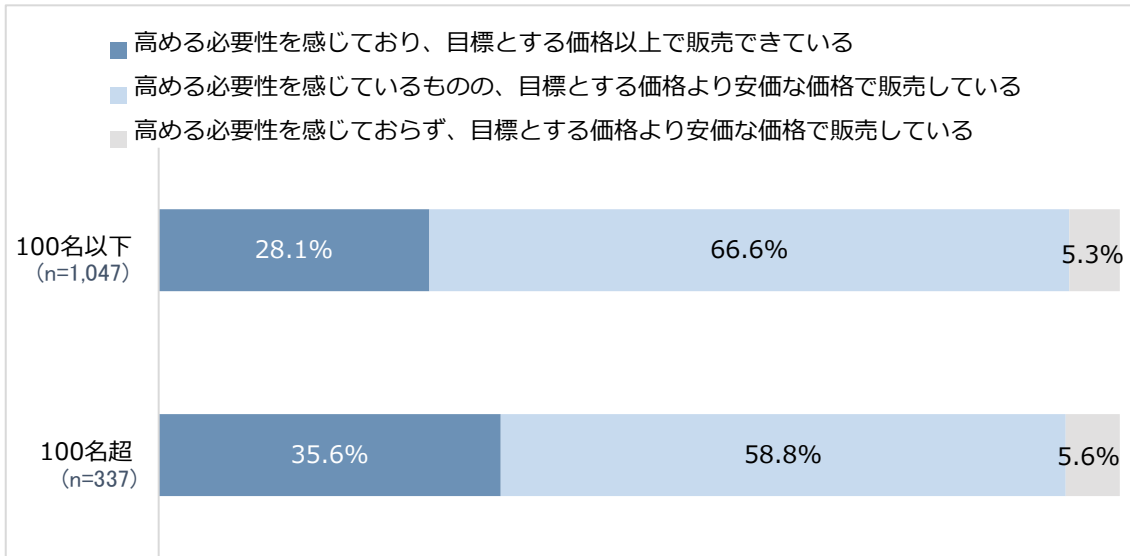
Ⅲ. 企業特性に合わせた付加価値向上の促進

新しい取り組みによる付加価値向上を目指すには、自社の業界内のポジションや市場環境を正確に把握していることが重要である。そのうえで、綿密な事業計画を立て、従業員と経営者が一丸となって取り組むことで、商品・サービスの付加価値向上の効果が最大化される。

また、企業特性に合わせた取り組みの推進も必要である。自社が取り組むべき課題を絞り込み、課題解決に向けて付加価値を向上させるための価格戦略を策定することも有効な手段となる。

弊所アンケートにおいて、「商品・サービスの付加価値を高める必要性を感じている」と回答した企業の割合は規模に関わらず9割超であったが、「目標とする価格以上で販売できている」割合は従業員規模100名以下の企業では3割にも満たない（図3-1参照）ことから、とりわけ規模の小さい事業者における高付加価値化に向けた取り組みを促進する必要がある。

(図 3-1) 商品・サービスの付加価値の向上について(従業員規模別)



1. 企業特性に合わせた商品・サービスの高付加価値化支援

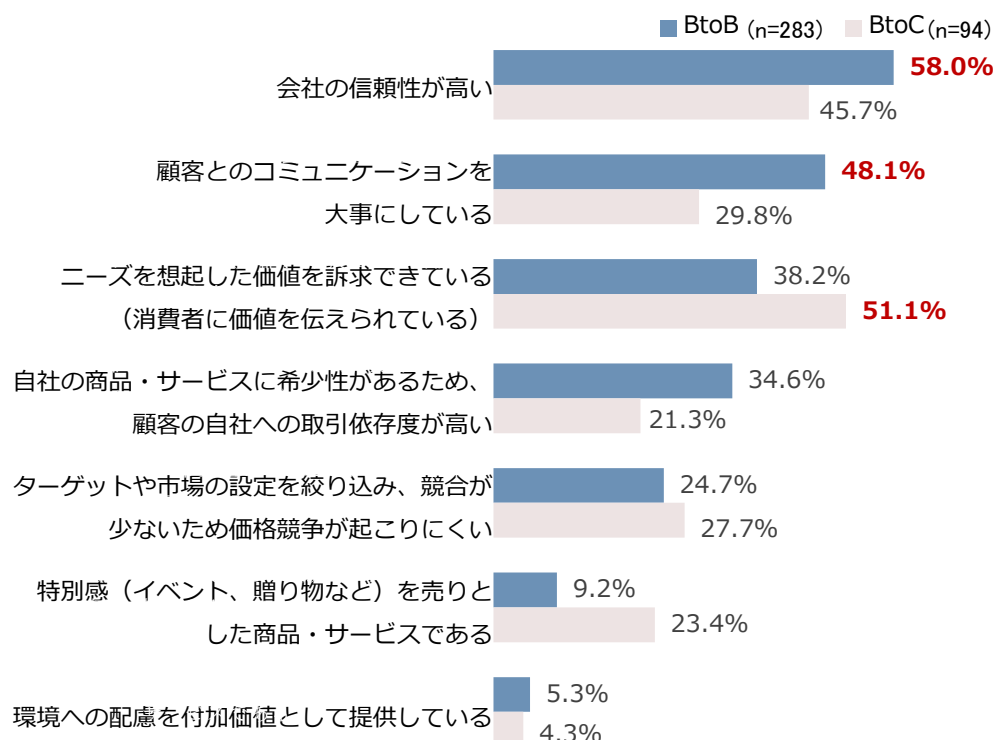
取引形態別に「目標とする価格以上で販売できている理由」をみると、「会社の信頼性が高い」を選択した企業は、BtoB 企業において約 6 割、BtoC 企業において約 5 割、と 10 ポイント以上の差があった。また、「顧客とのコミュニケーションを大事にしている」が BtoB 企業において約 5 割、BtoC 企業において約 3 割、と 20 ポイント近くの差があった(図 3-2 参照)。提供される商品やサービスの品質や価値、企業のブランドイメージ(コーポレートブランド)等の無形資産によって信頼は構築され、これらの独自性は顧客が企業を選ぶ基準ともなる。

顧客と企業の信頼関係構築にあたっては、「顧客とのコミュニケーション」が重視されるが、顧客ニーズを的確に把握するためにも必要な手段である。さらに、JIS などによる標準化を行うことや、商標権を活用して商品・サービスが優れていることを顧客に訴求する取り組みを実施している企業もある。

BtoC 企業においては「ニーズを想起した価値を訴求できている」と回答した企業が最も多く、約 5 割で最も多く、BtoB 企業においては約 4 割と 10 ポイント以上の差があった。(図 3-2 参照)。BtoC 企業においては、消費者のニーズを想起し、価値を伝えることが必要とされている。消費者の商品・サービスに対する要求、期待は社会の変化に伴い常に変容している。

消費することで得られる「体験価値」も重視されつつあり、低価格志向が強まっている環境においても、「QOL の向上」や「情緒的価値の創出」等、満足感や感情的な価値が注目されている。いち早く消費者ニーズを察知し、有効なマーケティングを通じた価格戦略を策定することが求められるが、こうした販売促進、販路開拓等に特化した支援策や周知は十分とはいえない。また、規模の小さい企業からは「何から取り組んでいいのか分からない」という声も多く挙げられた他、価格戦略の策定ができていない企業もあり、積極的な施策を展開されたい。

(図 3-2) 目標とする価格以上で販売できている理由(取引形態別)



【具体的要望内容】

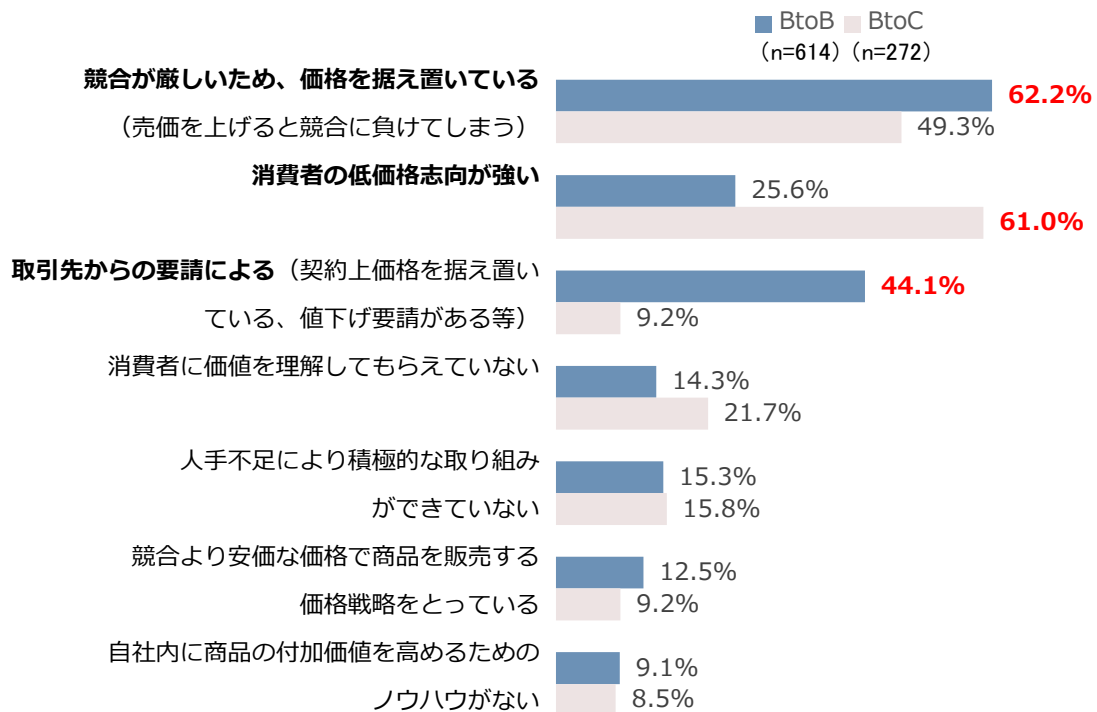
- ・高付加価値な商品やサービスの提供に向けたブランディング研修の実施やマーケティング支援事業の周知、拡充
- ・多様化するニーズの汲み取り、目標とする売価で販売するための戦略、企業特性の理解、市場・ターゲットの明確化、差別化等のマーケティングから実現に至るための専門家相談、振り返りも含めた伴走支援の推進（よろず支援拠点における相談メニューの拡充、ブランディングを専門としたコーディネーターの採用増等）
- ・知的財産権等の無形資産の戦略的活用に向けた支援の拡充（「知財経営支援ネットワーク」を核とした「知財経営」の更なる普及促進、成功モデルの横展開等）

2. 良い商品・サービスには相応の価格がつく社会の実現への後押し

弊所アンケートにおいて、「目標とする価格より安価な価格で販売している」企業のうち、約4割がその理由として「消費者の低価格志向が強い」と回答した（図 3-3 参照）。エネルギー価格の高騰や生活必需品の価格上昇を受けて、消費マインドが低迷しており、各事業者においては価格を上げると売上が落ちるとの懸念から、良い商品・サービスを提供しているにも関わらず、適正な価格に設定できず、結果として価格競争が激化するという悪循環が生じている。

「良い商品・サービスには相応の価格がつく」、そして適正価格から得られる利益を原資に賃上げできる環境を整えることで、個人消費の増加につながるという好循環について消費者理解が進むよう働きかけを推進されたい。

(図 3-3) 目標とする価格より安価な価格で販売している理由(取引形態別)



【具体的要望内容】

- ・適正な利益の確保により従業員の賃上げを実現し、さらなる消費喚起の好循環につながることを伝える政府広報の強化(良い商品・サービスには相応の価格がつくことへの消費者理解の促進、付加価値をサプライチェーン全体で適正に配分することへの事業者の理解促進)

IV. 物価上昇に対応できる環境の整備

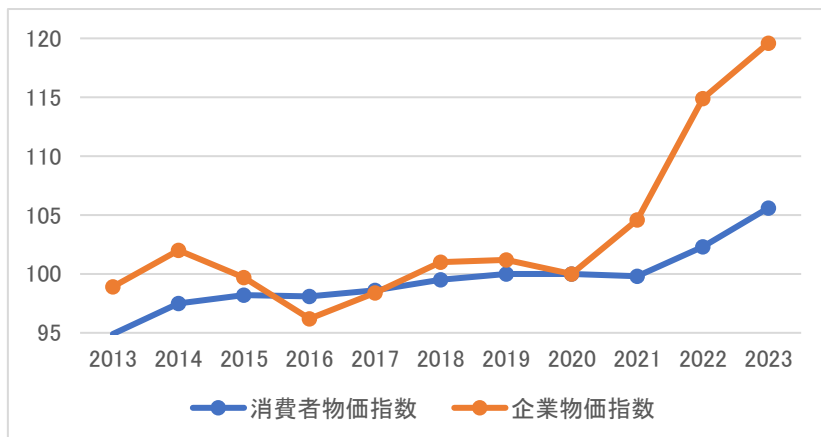
2021 年以降、国際情勢の悪化や原材料・エネルギー価格の高騰、円安の進行等により、消費者物価指数と企業物価指数の上昇が見られる。しかし、企業物価指数と消費者物価指数の上昇幅には乖離がある(図 4-1 参照)。これは物価高騰によるコストの上昇分を、商品・サービスの売価に転嫁できていないためであり、事業者自身がその負担を背負っていることが浮き彫りとなっている。

弊所アンケート結果によると、「価格転嫁の実施」割合について、従業員規模が 100 名以下の企業では、4 割以上価格転嫁ができていない割合が約 6 割である一方、1 割強は全く価格転嫁できていない(図 4-2 参照)。

また、賃上げ状況については、「賃上げを見送る」と回答した企業が 3 割強であり、流通・サービス業以外の業種も含めた日本商工会議所「商工会議所 LOB0 調査結果」(2024 年 9 月)(全国調査)と比較すると約 10 ポイント高く、規模の小さい流通・サービス事業者においては「防衛的賃上げ」すら実施できていない厳しい実態がうかがえる(図 4-3 参照)。

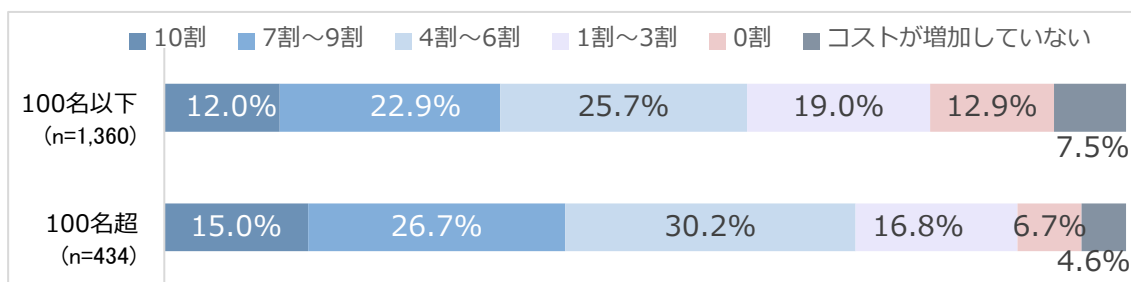
(図 4-1) 企業物価指数と消費者物価指数の比較(日本)

※2020 年基準(100)とした場合



出典: 日本銀行「企業物価指数」、総務省統計局「消費者物価指数」より作成

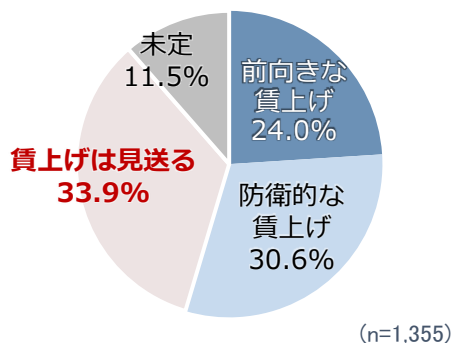
(図 4-2) 価格転嫁状況(従業員規模別)



(図 4-3) 賃上げ実施状況

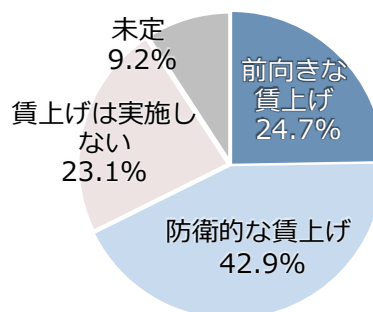
【流通・サービス業】

※従業員規模 100 名以下



「流通・サービス業における価格戦略および物流 2024 年問題に関するアンケート」調査結果(2024 年 9 月)より

【全業種】



日本商工会議所「商工会議所 LOBO 調査」結果(2024 年 9 月)より

1. 労務費を含めたコスト上昇分の適切な価格転嫁促進

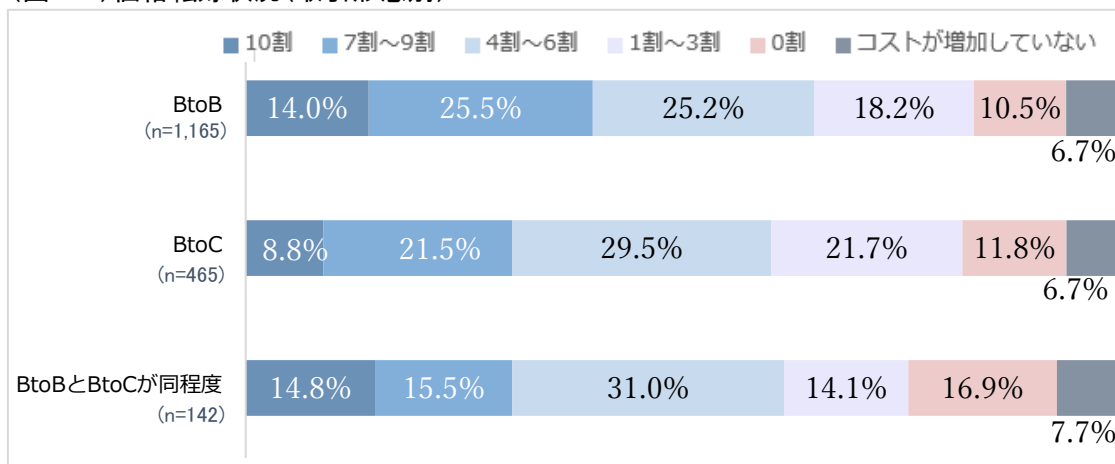
流通・サービス業における価格転嫁状況について、BtoB企業よりもBtoC企業における価格転嫁が困難となっている（図4-4参照）。

物価が急激に高騰していることや、賃上げ状況が物価上昇スピードに追いついていないことから、商品・サービス価格の値上げにより消費者の買い控え等が懸念されており「生地が輸入品のため為替の影響もあり原材料費はかなり上がっているが、高級スーツを商品としているため需要も落ちて業績は下がっている。顧客離れを避けようとする」と労務費や原材料費の上昇分の価格転嫁も難しい状況だが、賃上げはしていかないと職人の生活もままならない」（衣服製造・小売／従業員数20名以下）との声もあった。持続的な賃上げ原資の確保に向けて労務費等の価格転嫁をさらに進めていかなければならない。

弊所では2024年7月に価格転嫁に課題を抱える中小・小規模事業者に向けて、ウェブサイト「価格転嫁ナビ」をオープンした。当サイトでは、事業者が抱える悩みに沿って弊所が提供するサービスや国等の施策情報について一覧でまとめている。さらに、価格交渉をする際のファーストステップである「原材料価格の動向」を把握するため、原材料・エネルギー・人件費などの推移を一目で把握できる「原材料価格ウォッチャー」を用意している。価格の根拠となる客観的なデータを閲覧できるため、原材料等の変動を素早くキャッチして交渉材料とすることができ、価格交渉力向上の後押しとなっている。

国におかれても、以下に挙げる支援策に取り組まれない。

（図4-4）価格転嫁状況（取引形態別）



【具体的要望内容】

- ・価格転嫁に踏み出せない中小・小規模事業者に対する専門家相談の強化（価格転嫁サポート窓口の拡充、企業の価格交渉の実務経験を有するアドバイザーによる価格交渉に向けた準備や進め方の個別支援、原価管理体制の構築に向けた継続的な訪問支援等）
- ・コスト上昇分の価格転嫁に対する理解の促進（消費者を含めた価格転嫁の重要性や原材料費等の高騰に対する理解を促す政府広報の強化等）

2. パートナーシップ構築宣言の推進による適正な価格での取引促進、商慣行の是正

政府の価格交渉促進月間や2020年6月より募集が開始された「パートナーシップ構築宣言」¹⁵の推進により、現在では57,306社（2024年12月3日時点）が同宣言に登録しており、企業同士の価格協議を含めて、コスト上昇分の価格転嫁については以前より進展している。

一方、弊所アンケートにおける「価格戦略の取り組み」について、「目標とする価格より安価な価格で販売している」企業のうち約3割がその理由として、「取引先からの要請による（契約上価格を据え置いている、値下げ要請がある等）」と回答した他、「取引先から要請があるわけではないが、値上げを言い出しづらい」（その他卸売業／従業員数50名以下）といった声や「適正な価格での取引をするためには、よりパートナーシップ構築宣言の推進が必要」（広告業／従業員数10名以下）との声もあり、適正な価格での取引促進が求められている。

パートナーシップ構築宣言については、宣言拡大に向けた参画企業の拡大に加えて、実効性の向上も求められ、さらなる働きかけの強化を求めたい。

【具体的要望内容】

- ・「パートナーシップ構築宣言」の実効性向上に資する現場への周知、指導の強化や取り組み事例発信を通じた宣言企業拡大に向けた働きかけの強化
- ・不公正な取引や商慣行（不当な返品、契約外の役務の要求、買いたたき等）に対する規制強化（下請Gメンによる働きかけの強化、書面による交渉等、取引の双方向の確認ができる体制整備への支援強化、取引価格の決定に際して十分な協議の場を設けることへの理解促進等）

V. 持続可能な物流の実現に向けた対応

物流は経済や社会生活を支える重要な社会インフラであり、国内貨物輸送におけるトラック輸送の分担率はトン（貨物の重量）ベースで9割超、トンキロ（貨物の重量に、貨物の輸送距離を掛け合わせて算出した貨物の輸送量）ベースで5割超、物流業界における就業者数は約223万人（全就業者の約3%）、売上高29兆円（全産業の約2%）¹⁶の一大産業である。

しかし、1990年の規制緩和以降、運送事業者数の増加¹⁷により競争が激化したことで、運賃を大きく上げることが困難な状況となった。また、ECサイトの急増による消費者の頻繁なネット注文等を受けて、物流の小口・多頻度化が急速に進行¹⁸した。

トラックドライバーは、全産業平均と比較して労働時間が約2割長く、年間賃金は約

¹⁵ パートナーシップ構築宣言ポータルサイト：<https://www.biz-partnership.jp/>

¹⁶ 財務総合政策研究所「年次別法人企業統計調査」（2021年度）、総務省「労働力調査」（2021年）

¹⁷ 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 2023」

¹⁸ 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 2023」

1 割低い¹⁹。このため新たな担い手が減少し、高齢化も進んでいる²⁰。

2024 年 4 月から始まったトラックドライバーの時間外労働の上限規制（「物流 2024 年問題」）は、ドライバーの就労環境の改善につながるものの、従前からのトラックドライバー不足の課題に拍車をかけている。

持続可能な物流の実現に向けて、物流事業者と荷主企業が一体となり、物流改善に向けた取り組みを推進する必要があるが、政府による後押しも不可欠である。

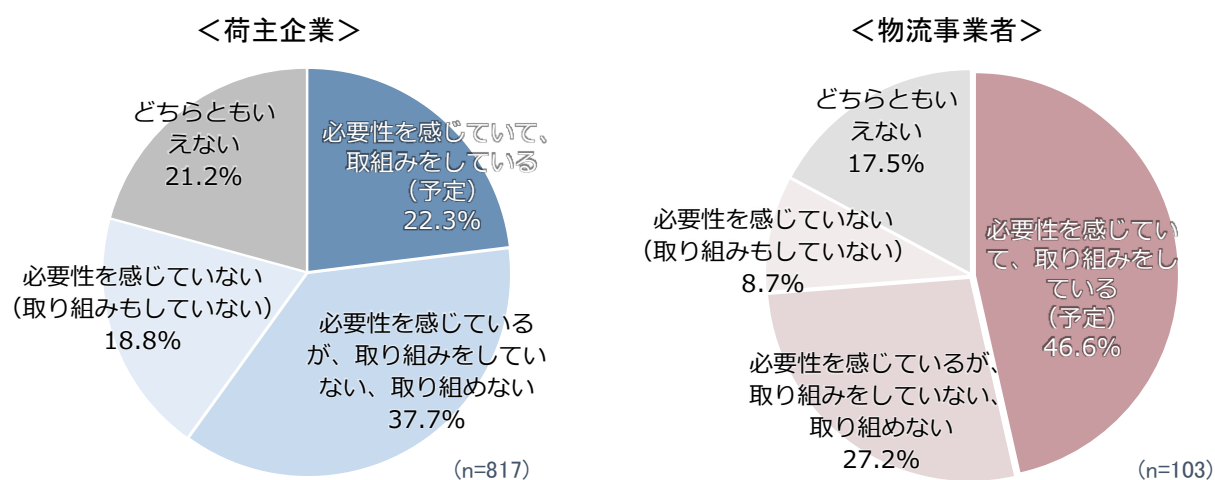
1. 荷主企業・物流事業者における物流効率化の加速

弊所アンケート結果では、物流改善に対する取り組みの必要性を感じている企業は荷主企業で約 6 割、物流事業者で 7 割強となり、関連する多くの事業者がその必要性を認識している。しかし、実際に取り組みを行っている（又は取り組む予定の）事業者は荷主企業で約 2 割、物流が本業である物流事業者においても 5 割弱と半数に届いておらず、対策が遅れている（図 5-1 参照）。

また、2010 年度以降、トラックの積載率は 4 割以下の低水準で推移して²¹おり、ドライバー不足の影響を低減させるために積載率向上に向けた取り組みが必要である。

対策を講じなければ輸送力が不足し、物流の停滞によって社会全体に悪影響を及ぼすことから、物流効率化を促進する施策の強化を図られたい。

（図 5-1）物流 2024 年問題に向けた取り組み状況



【具体的要望内容】

- ・長時間の荷待ち・荷役時間や契約外の荷役・付帯作業など、物流効率化を阻害する商

¹⁹ 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 2023」

²⁰ 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 2023」

²¹ 国土交通省（総合政策局情報政策本部）「自動車輸送統計年報」

慣行の是正

- ・物流効率化に取り組む中小・小規模事業者に対する設備投資支援の継続（輸送機器・機材、システム導入、パレットの導入、物流リソースの共用等に対する予算・税制支援）
- ・発荷主・物流事業者・着荷主の協調・協力や設備投資等による物流効率化・積載率向上に向けた好事例の発信（共同配送、システムやデータの標準化・共通化等）
- ・物流効率化推進のための環境整備（ダブル連結トラックの導入促進に向けた走行可能道路の拡大、モーダルシフト（鉄道や船舶、航空貨物輸送等）の利用増加に必要な環境整備等）

2. ドライバーの待遇改善に向けた物流コストの適切な価格転嫁促進

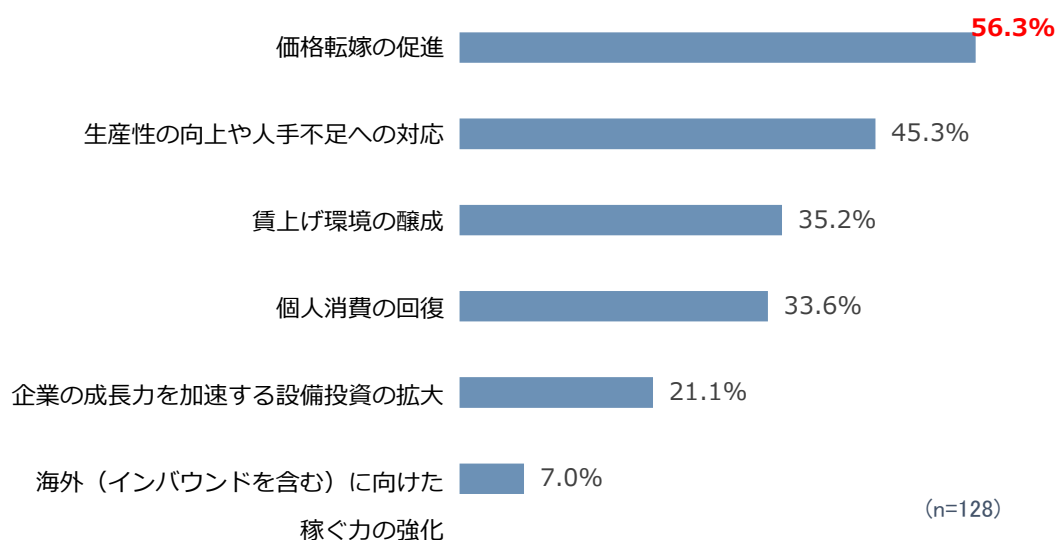
1990年代以降、輸送能力（供給）が物流需要を上回る形で推移してきた²²結果、荷主（荷主企業や一般消費者）の立場が強くなり、物流事業者は安価又は無償で運送以外の荷役や様々な付帯作業を行うことが常態化した。また、トラック運送業における多重下請け構造により、実運送事業者に支払われる運賃が安価となる課題もある。

弊所アンケート結果によると、政府の取り組みに対して特に期待することとして、運輸業における約6割が「価格転嫁の促進」を求めている（図5-2参照）。

物流コストの価格転嫁を促進しドライバーの待遇改善の原資とすることで、担い手の確保に繋がる。物流需給ひっ迫解消のため、以下の施策を要望する。

（図5-2）政府の取り組みに対して特に期待すること

※運輸業



²² 国土交通省「全国貨物純流動調査（物流センサス）」

【具体的要望内容】

- ・「メニュープライシング」や「ダイナミックプライシング」の取り組み等、商取引における物流コストの見える化促進
- ・燃料等の価格上昇分を反映した適正な運賃・料金収受の促進
- ・「標準的な運賃」制度の継続とトラックGメンの監視による実効性の確保（「標準的な運賃」に基づいた運賃交渉の促進等）

3. 物流改善に向けた意識醸成に資する情報発信強化と物流人材の育成支援

弊所アンケート結果によると、荷主企業の約4割が物流改善の取り組みについて「必要性を感じていない」「どちらともいえない」と回答した。また、必要性を感じている荷主企業約6割のうち、半数以上が「取り組みをしていない」「取り組めない」と回答しており、物流改善に対する意識醸成が必要である（図5-1参照）。

「取り組みをしていない」「取り組めない」と回答した荷主企業のうち、その理由として「人手が足りない」「自社内にノウハウがない」と回答した企業の割合も高く（図5-3参照）、物流人材の不足がうかがえる。

弊所では、2024年7月に流通・サービス事業者のための事例紹介サイト「経営のミカタ」の中に新たに「物流2024年問題特集ページ²³」を開設し、事業者が物流効率化に取り組む際に参考となる好事例や、最新施策、専門家によるコラムを掲載している。

物流の停滞を未然に防止するため、発荷主・物流事業者・着荷主が連携して改善に取り組む必要があり、とりわけ物流ノウハウが不足している荷主企業に対して、積極的な支援を図りたい。

また、荷主企業において「物流のみならず社会全体の高付加価値化を実現し、これからの物流を牽引する人材（高度物流人材）」²⁴の育成が求められている。物流に特化した研修プログラムの活用、キャリアプラン形成等を支援されたい。

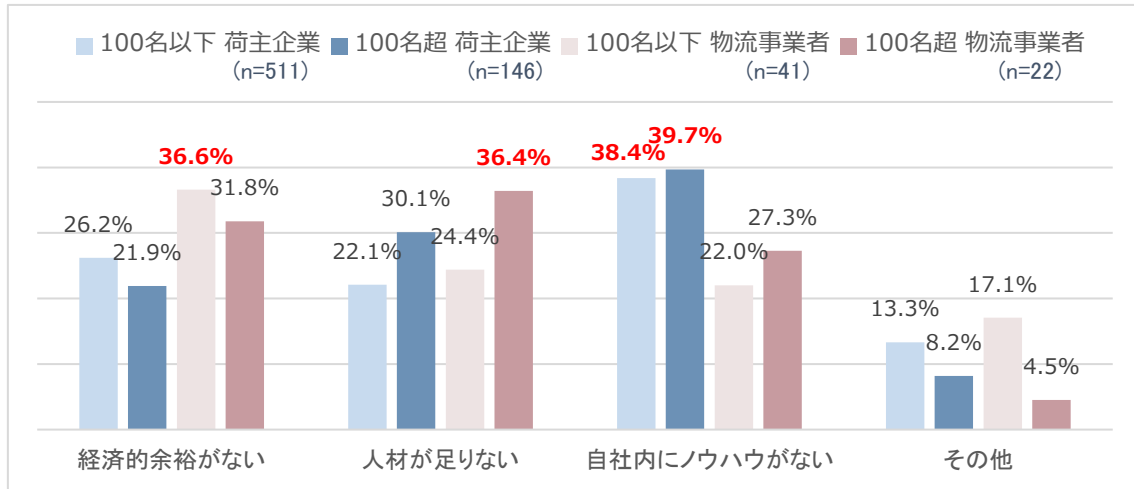
さらに、荷役の負荷軽減に資するパレット化とフォークリフト等の機器導入を促進することで、物流業務に携わる女性、シニア、障がい者等の多様な人材の活躍も推進されたい。

2024年3月、「特定技能1号」に自動車運送業が追加された。語学や生活習慣等の違いもあり、外国人の受け入れは容易とはいえないため、手厚い支援を要望する。

²³ 「物流2024年問題特集ページ」：<https://www.tokyo-cci.or.jp/keiei-mikata/logistics2024/>

²⁴ 国土交通省「高度物流人材の育成・確保に関するワークショップ」提言「物流起点の価値創造を実現する人材の育成に向けて」（2023年3月）より抜粋

(図 5-3)物流 2024 年問題に向けた取り組めない理由



【具体的要望内容】

- ・持続可能な物流の実現のために事業者や消費者が取り組むべき事項の広報活動推進（高度物流人材の育成、中継輸送の推進、再配達削減、送料無料表示の見直し、十分なリードタイムの確保等）
- ・改正物流総合効率化法・改正貨物自動車運送事業法の周知徹底
- ・物流改善の輪を広げていくための好事例発信
- ・女性、外国人材、シニア、障がい者等の多様な人材の活躍に資する支援（フォークリフト等の設備導入等職場環境の整備促進、語学教育の強化への支援等）

4. 実態に即した規制や制度の運用推進

政府は、物流効率化や商慣行の見直しが必要との判断の下「物流革新に向けた政策パッケージ」を策定し、議論を進めてきた。その結果、物流関連2法が改正されることとなり、物流業界全体の効率化や悪しき商慣行の是正が期待される。

「交通政策審議会交通体系分科会物流部会・産業構造審議会商務流通情報分科会流通小委員会・食料・農業・農村政策審議会食料産業部会物流小委員会合同会議」において改正物流効率化法の荷主・物流事業者に対する規制的措施の施行に向けた検討が行われたが、規制的措施が物流効率化の妨げとならないよう、事業者の実態に配慮した政省令交付を実施されたい。

【具体的要望内容】

- ・改正物流効率化法における「特定事業者」に課される中長期計画や定期報告等の作成にあたり、指定外の中小・小規模事業者に事務処理等のしわ寄せが生じない制度設計
- ・貨物集配中の車両に係る駐車規制の見直し
- ・利用しやすい高速道路料金体系の検討推進（時間帯、利用頻度に応じた割引の見直し等）

5. 円滑な輸配送に向けたインフラ整備推進

東京等の都市部においては、都市開発やオフィスビルの増加に伴う商業の集中化により物流施設用地の確保が困難となり、駐車場所や荷役・荷捌きスペース不足の問題が生じ、ドライバーの業務負担も含め円滑な輸配送の障壁となっている。

また、I S T技術も活用した国や東京都の対策により都内の渋滞は改善傾向にあるが、物流効率化推進のため、さらなる交通事情の改善を求める。

【具体的要望内容】

- ・物流を考慮した建築物の設計・運用の周知
- ・安全と円滑な交通の妨げにならないことに配慮したうえで、荷捌き車両の路上駐車スペースの改善、共同荷捌きスペースの整備・確保
- ・重要物流道路制度による道路機能強化と利用促進
- ・恒常的に交通渋滞が発生する箇所の渋滞対策推進

6. 政府主導による物流DX推進

将来的なフィジカルインターネットの実現に向けて、「フィジカルインターネット・ロードマップ」²⁵に記載された施策を着実に推進していくことが肝要である。

とりわけ物流DXに向けては、物流拠点や輸送機器の自動化・機械化への集中的な投資を期待しており、以下の施策に取り組まれない。

【具体的要望内容】

- ・中継輸送の普及・促進
- ・物流 MaaS 実現に向けた取り組みの推進
- ・自動配送ロボットによる省人化の実現に向けた環境整備
- ・自動物流道路の実現に向けた検討の推進

以上

2024年度第18号 2024年12月12日 第250回（臨時）議員総会・775回常議員会決議

²⁵ フィジカルインターネット実現会議（経済産業省）「フィジカルインターネット・ロードマップ」（2022年3月）：

<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220304005/20220304005-1.pdf>