

物流の2024年問題対策 荷主に求められる 物流プロセスの 効率化とは



物流業界の2024年問題に対応するため、政府は荷主に物流プロセスの効率化を義務付ける方針です。荷主に求められる「物流プロセス効率化」の内容について考えます。

株式会社野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
阿久根 智之

深刻化する物流の リソース不足

従来より、物流業界では荷物を運ぶ側よりも、委託する荷主側のほうが強い立場の傾向にありました。荷主側は、依頼すれば容易に

業務を委託でき、要請をすれば、個別対応などにも柔軟に対応してもらえるのが当たり前でした。ところが近年、Eコマースの増加等による物流ニーズの高まりと物流業界の労働力不足によって、こうした状態に変化が生じています。物流危機が叫ばれ、物流を担

うトラックドライバーの不足が大きな社会問題として取り上げられるようになりました。

条件が厳しいと、仕事を受けてくれる業者を見つけることすらできない事態が、現実になりつつあります。

こうした物流のリソース不足に対して、物流業界ではすでに危機感を持って対策を進めてきましたが、小売業や製造業などの荷主企業にとっても放置できない課題です。必要なときに必要な商材を必要な量だけ運ぶことができないければ、事業を継続するうえで深刻なリスクが生じるからです。

荷主企業にとっても、物流危機は対岸の火事などではなく、自らも積極的に対策を講じていくことが重要な課題なのです。

しかも来年4月には、物流のリソース不足に拍車をかける事態が待ち受けています。それが「物流の2024年問題」です。

物流の2024年問題 とは

物流の2024年問題とは、2024年度以降、トラックドライバ

ーの時間外労働の上限規制により発生する、ドライバー不足や賃上昇等を指します。

働き方改革により、ここ数年、政府は時間外労働の上限規制を強めてきました。2019年4月以降は、労働基準法の改正により、時間外労働の上限は原則として年720時間以内と定められています（中小企業への適用は2020年4月から）。

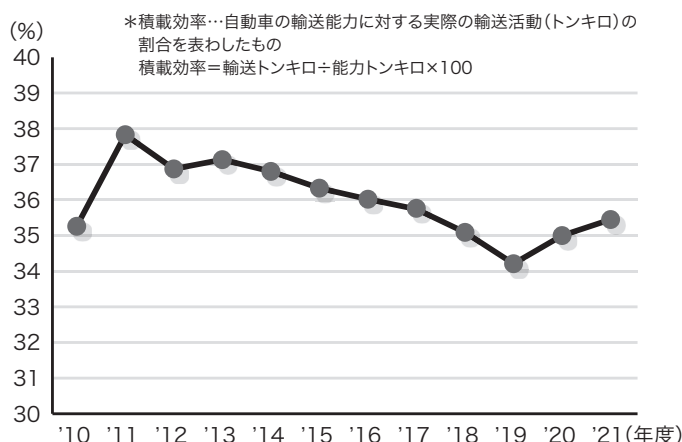
建設事業や自動車運転業務など一部の事業・業務については、現在、時間外労働の上限規制の適用が猶予されていますが、2024年4月1日以降、自動車運転業務の時間外労働の上限が年960時間に制限されます。

そうなれば、トラックドライバーの業務可能時間は大幅に減少することになります。

それだけでなく、物流業界は深刻なトラックドライバー不足に見舞われています。厚生労働省の一般職業紹介状況（職業安定業務統計）によると、トラックを含むドライバーの有効求人倍率はコロナ前には3倍超の水準にあり、コロナ禍で下落したものの、2022年も2・3倍と高い水準を保っています。

2024年問題は、そうしたト

図表1 貨物自動車の積載効率の推移



出所：国土交通省「自動車輸送統計年報」より作成

注)2020年分調査から調査方法および集計方法が一部変更されたため、変更前後の統計数値の公表値とは、時系列上の連続性は担保されない

ラックドライバー不足をさらに深刻化させるものです。法改正に伴うトラックドライバーの労働量減少の影響は大きく、野村総合研究所が行なった試算(「トラックドライバー不足の地域別将来推計と地域でまとめる輸配送」2023年1月)では、供給不足により、2030年には全国の35%もの荷物を運べなくなるとみられます。物流需要に対する大幅な供給不足を背景に、物流料金の値上げや運送頻度の減少、さらには委託そのものが困難となるケースが現実

荷主企業に求められる社会的責任

問題となっているのです。製造業や小売業の場合、物流コストは売上高の約5〜7%と一定の割合を占めており、物流コストが高騰することによる影響は免れません。物流危機は、荷主企業にとっても、事業の競争力を左右する問題として捉えたほうがよいでしょう。

他方で、物流業界に対する荷主

企業の責任は拡大する方向にあります。トラックドライバーの過重労働や、二酸化炭素排出に対する社会的責任を追及されるリスクも、今後は以前にも増して高まるものと思われます。たとえば、経済産業省・国土交通省・農林水産省が主催する「持続可能な物流の実現に向けた検討会」が5月19日に公表した最終取りまとめ(案)では、物流プロセスの効率化に

計画的に取り組むため、荷主企業も対象にして法規制を設けることが提言されています。

これまでも国土交通省は、トラックドライバーの長時間労働や荷役災害を引き起こした荷主企業に対し、再発防止勧告や事案を公表する荷主勧告制度を整備してきました。こうした荷主企業に責任を求める方針は、今後、いっそう強化される傾向にあると言えます。

また、プライム市場上場会社に対して、委託先の物流領域も対象としたGHG(温室効果ガス)排出量の報告が求められることも、荷主企業の責任が強まっていることの一例です。物流業界が抱える過重労働の解消や二酸化炭素排出量の削減といった課題への荷主企業の関わりや責任は、これまで以上に強く求められるようになっていきます。

その背景には、物流業界が抱える課題への対策を実現するためには、荷主企業による協力が欠かせないことがあります。

なぜなら、物量や荷物の形状、納期などの条件を決めているのは荷主企業だからです。物流企業は基本的に荷主企業の提示する条件のなかで効率化を検討するしか

なく、自ずと改善には限界が生じてしまいます。

ドライバーの労働時間が数年にわたって高止まりしている一方で、トラックの積載効率が2010年以降、40%以下の低い水準で停滞していることは、その一端を示しています(図表1)。

荷主企業に求められる物流の効率化への対応

物流の条件をコントロールできる荷主企業が協力することで、物流業界が抱える課題が大きく改善する可能性があります。たとえば、物流企業だけでは荷物の納品時刻を変更できませんが、荷主企業が協力することにより、到着時間などの条件を見直すことが可能となります。

野村総合研究所が過去に行なった机上試算のなかでは、トラックの到着時刻に前後15分間の時間幅を許容することで、トラックの積載率・稼働率が上昇し、20%のトラック台数削減を可能としたケースもありました。

35%もの荷物が運べない時代が迫っているなか、こうした物流効率の向上は非常に重要です。

図表2 2024年問題に向けたトラック輸送への対策例

対策の種類	荷主企業の協力により行ないやすい対策の例
①既存の物流を効率化する	荷主企業の拠点への到着時刻など条件緩和による効率化、パレット活用による荷物の積み・下ろし時間の削減、到着拠点側での荷待ち削減の工夫等によりドライバーの拘束時間を短縮
②輸送手段や方法を変更して効率化する	他企業との共同配送や鉄道・フェリー等の輸送手段を採用できるよう、輸送条件の緩和や、混載を可能とするような梱包形状の変更
③輸送量・頻度を減らす	商品や梱包形状を変えることで必要なトラック台数を圧縮、生産や納品の計画を変えることで配送頻度を低下
④ドライバーを増やす(減らさない)環境を整える	拠点における荷待ちや付随作業の削減、または付随作業に対する適正な賃金支払い、中継輸送や拠点再配置を行ない日帰り輸送化・短距離化などでドライバーの労働条件を改善

同様にトラックの必要台数を抑制する手段として、他企業との共同配送や中継輸送といった手段にも注目が集まっています。ただし、これらの施策を行なうことにより輸送時間は延びる傾向にあるため、こうした施策を実現するには、荷主企業が到着時刻の変更を許容する等の協力することが求められます。

物流の供給量に大きな影響を与

荷主企業に求められる直近の具体策

える2024年問題に向けて、持続可能な物流を構築していくためには、荷主企業も物流危機を自社の問題と捉え、物流企業と一体となって取り組むよう意識と行動を変えていくことが重要です。

直近で求められる2024年間

図表3 改善の検討に有用となる輸送関連データの一例

物流オーダー情報	どこからどこに、いつまでに何を何個運ぶ必要があるか
荷物情報	サイズ・荷姿、重量や温度などの取扱い条件
リソースデータ	使える車両の数、積載可能量・稼働時間、拠点のキャパシティ
配送データ(計画/実績)	どこからどこに、いつ、どのような車両で運行を行なったか
積載データ	どの車両に、どこで、どの荷物を積んだか/下ろしたか

- ① 既存の物流を効率化する
- ② 輸送手段や方法を変更して効率化する
- ③ 輸送量・頻度を減らす
- ④ ドライバーを増やす(減らさない)環境を整える

いずれの対策も、荷主企業の協力によって検討可能な施策の幅が広がり、より大きな効果が期待できるものです。

前述した「持続可能な物流の実現に向けた検討会」の最終とりまとめ(案)でも、物流プロセスの課題解決の取組みとして同様の対策が例示されています。

また、近年は物流の改善を支援する各種サービスやツールが登場しています。たとえば、トラック輸送の最適化計算(自動配車)や、共同配送相手の探索、輸送マッチング、鉄道・フェリー等と連携したマルチモード検討、パース管理といったサービスです。

これらにより、現場でトラックボックス化していた輸送の世界をデータで捉え、科学的アプローチで対策を考えることができる環境になってきています。

データの有無により、物流改革

の検討の幅は大きく変わってきます。荷主企業と物流企業が協力し、荷主企業が持つオーダーや計画・予測等のデータと、物流企業が持つ輸送計画やリソース、実績等のデータを相互共有し、改善の検討を進めていくことも非常に重要となります(図表3)。

物流の実績や現場実態を表わすデータも取得しやすくなってきているため、不足している必要なデータを明らかにしたうえで、荷主企業と物流企業が協力してデータを取得していくことも非常に重要です。

「物を運べるのが当然」という時代は過去のものとなりつつあり、商材を運べず事業を継続できなくなるリスクや、物流コストの高騰で事業・サービスの競争力を棄損するリスクが目の前に迫っています。

対策を物流企業に委ねるだけでなく、荷主企業が自ら協力していくことで改善が大きく進展する可能性を帯びてきます。物流危機に備えるために、いままさに荷主企業が物流企業と共に、持続可能な物流を自らつくり上げる行動を取るべきであると考えています。▲

あくね ともゆき 金融やインフラ、物流業界等に対して、事業創出・業務改革、IT戦略、ITガバナンスなどのコンサルティング業務に従事。専門は、デジタルを活用した事業変革等。