

愛知県主催：荷主向け物流セミナー

2024年問題の真実

～持続可能な物流構築に向けた共創の必要性～

2026年1月27日（火）

名古屋学院大学 経営学部データ経営学科
教授 杉浦 礼子

アジェンダ

1. 物流の2024年問題の「真実」
2. 物流現場における不斷の努力
3. これからに備える課題認識
4. 持続可能な物流に向けた「共創」

* パネルディスカッション
テーマ：「物流」の意識変容

【1】 物流の2024年問題の「真実」

■2024年問題とは

2019年4月 (中小企業は2020年4月)

- ・働き方改革の一環として労働基準法が改正
→時間外労働の上限規定 (原則月45時間、年360時間)
***自動車運転業務** は上記適用除外対象事業・業務
- ✓適用までの猶予期間が設けられた (2024年3月まで)
- ✓特別条項付き36協定を締結する場合、**時間外労働の上限は年960時間**

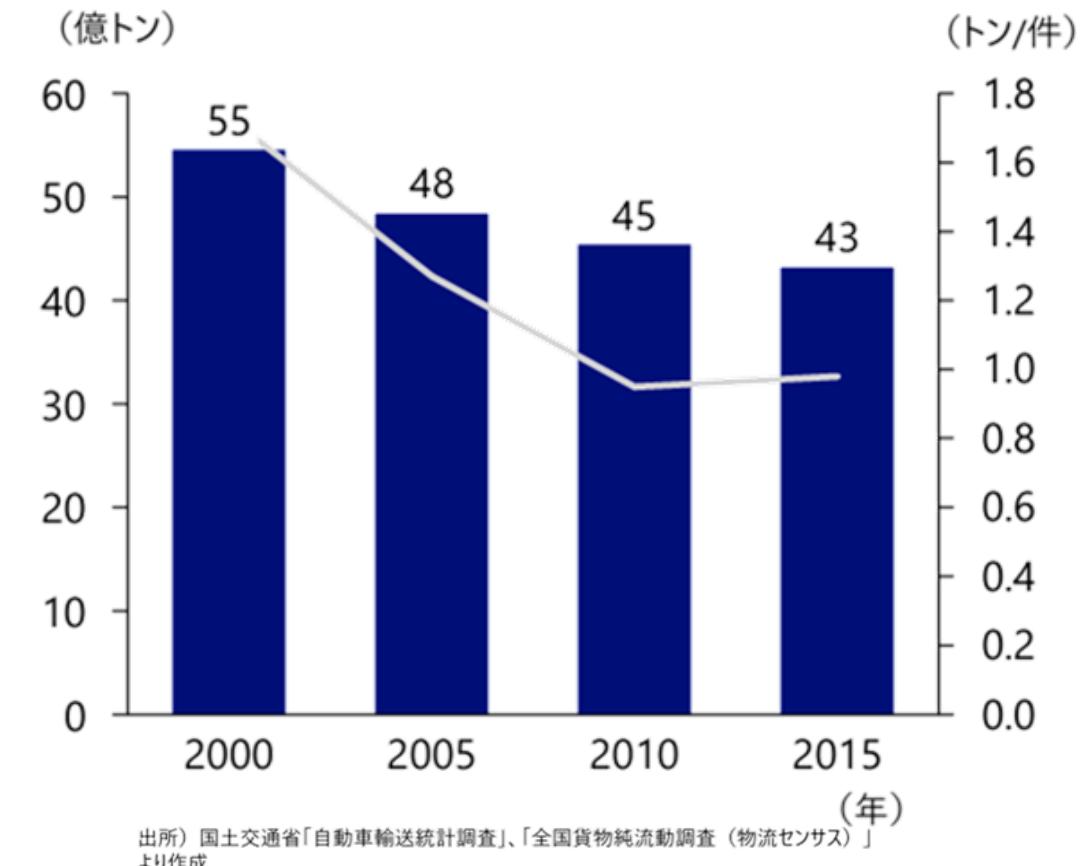
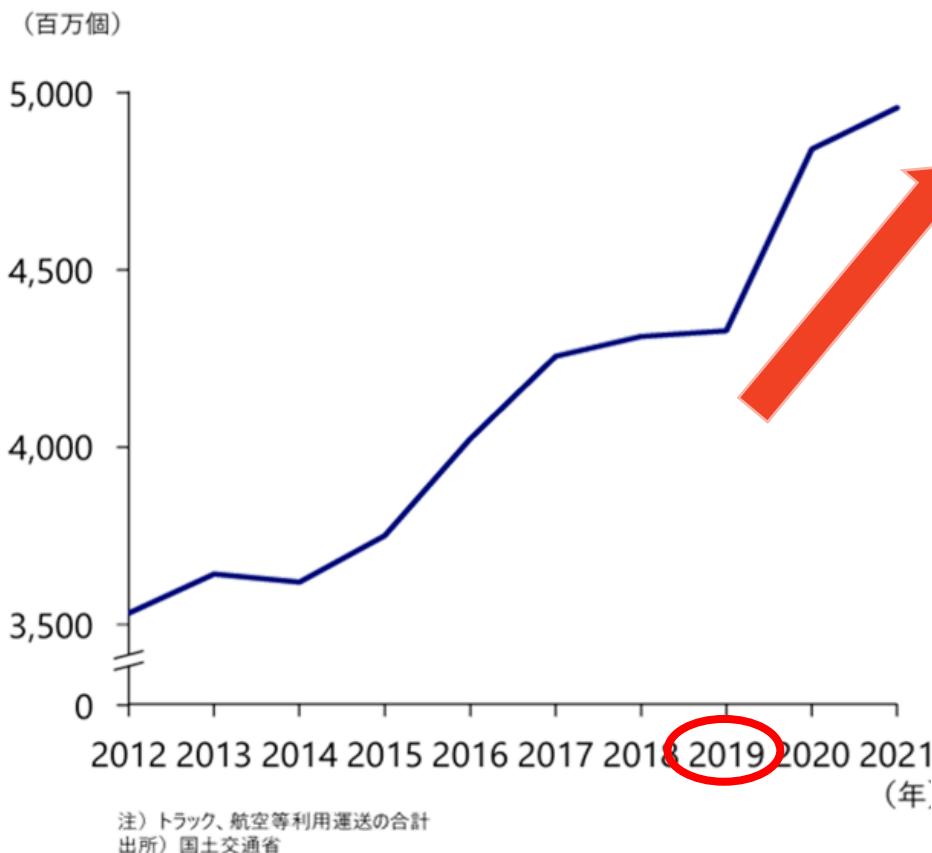
2024年4月～

- ・自動車運転業務においても適用開始
- ・「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」 (改善基準告示) 適用

労働時間の上限制限 → 物流の供給能力が縮小
<輸送可能量・担い手の減少>

【1】物流の2024年問題の「真実」

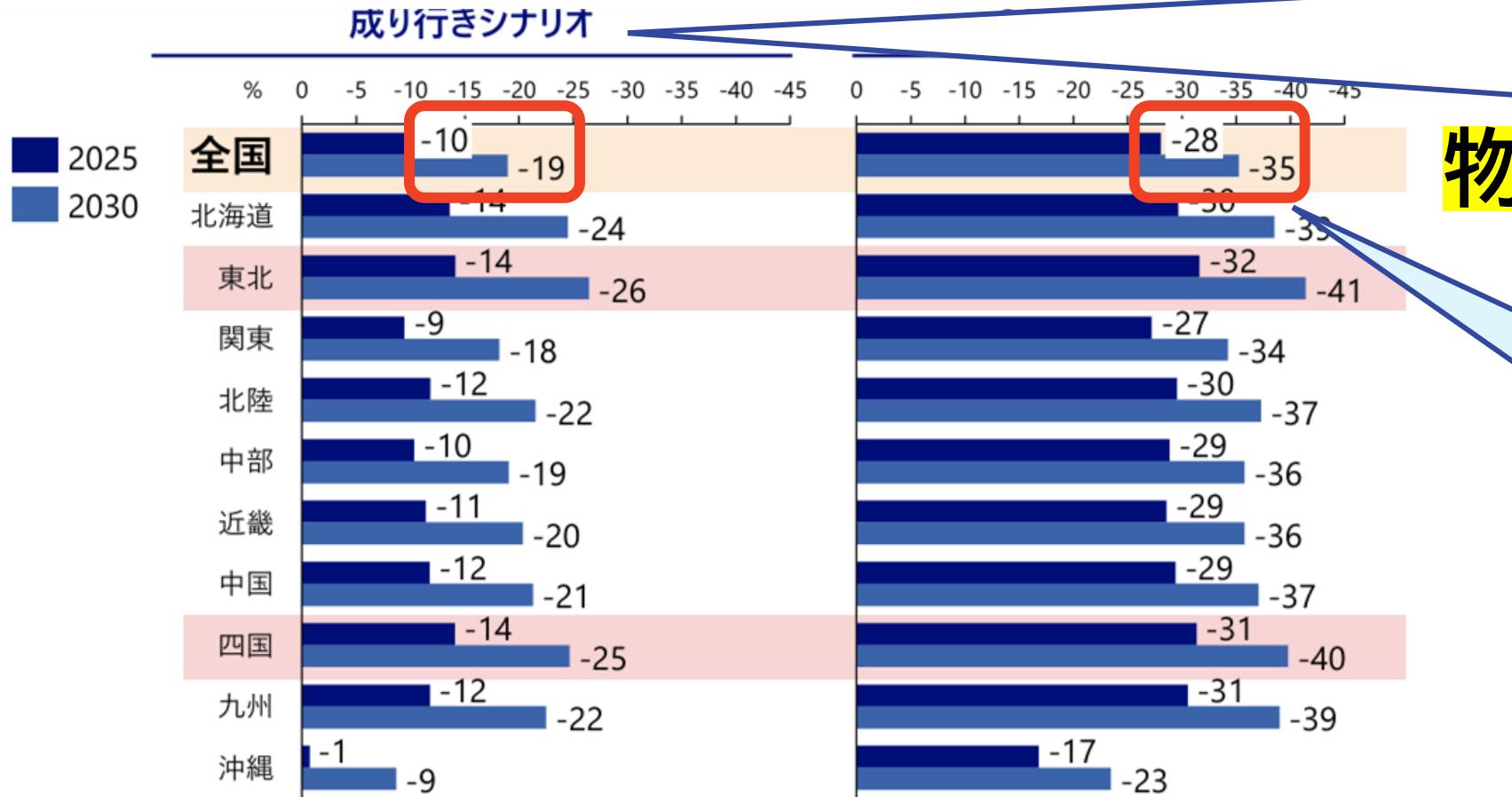
■ 「物流需給ギャップ」にみる懸念



出所:野村総合研究所(2023年)「トラックドライバー不足時代における輸配送のあり方」

【1】物流の2024年問題の「真実」

「物流需給ギャップ」にみる懸念



2025年には
約10%
2030年には、
約19%
の荷物が運べない

2024年問題を加味
2030年には
約35%の荷物が
運べなくなる

需要に対する共有の割合(ドライバー数ベース)

出所:野村総合研究所(2023年)「トラックドライバー不足時代における輸配送のあり方」

【1】物流の2024年問題の「真実」

2024年を迎えて物流は破綻したのか…



破綻しなかった！

何故、破綻しなかったのか…

例)

自動車貨物輸送量の減少

自動車貨物輸送量・旅客輸送量

		2019年度	2024年度	
		実数	実数	2019年度比
貨物輸送量	トン数 (百万トン)	4,329	3,725	-14.0
	トンキロ (百万トンキロ)	213,836	231,646	8.3
旅客輸送量	人員 (百万人)	5,800	5,084	-12.3
	人キロ (百万人キロ)	65,556	62,709	-4.3

出所：国土交通省『自動車輸送統計年報』

【1】 物流の2024年問題の「真実」

- 2024年問題は、
「乗り越えられた」のではない。
- 構造的な問題は未解決のまま
「たまたま運ぶことができた！」

物流需要が増えても、持続可能な物流を実現するには、
消費者を含む

サプライチェーン全体が当事者意識を持ち
物流需給ギャップを埋める不斷の努力が必要！

CLO（物流統括管理者）にも期待

【2】物流現場における不斷の努力

■ トラック輸送事業者の一例

- ・配送ルートの最適化
(AIによる配車システム導入)
- ・積載効率の向上
(混載便の拡大、パレット化推進)
- ・中継輸送の導入
(ドライバーの拘束時間短縮)
- ・モーダルシフト
(鉄道・船舶などへの切り替え)

■ 倉庫事業者の一例

- ・自動化・省人化投資
(AGV、
自動ピッキングシステム)
- ・作業時間の平準化
(バース予約システム利用など
により入出庫時間を分散)
- ・マテハン機器の導入
- ・クロスドッキングの推進

限られたリソースで最大限の工夫がなされている

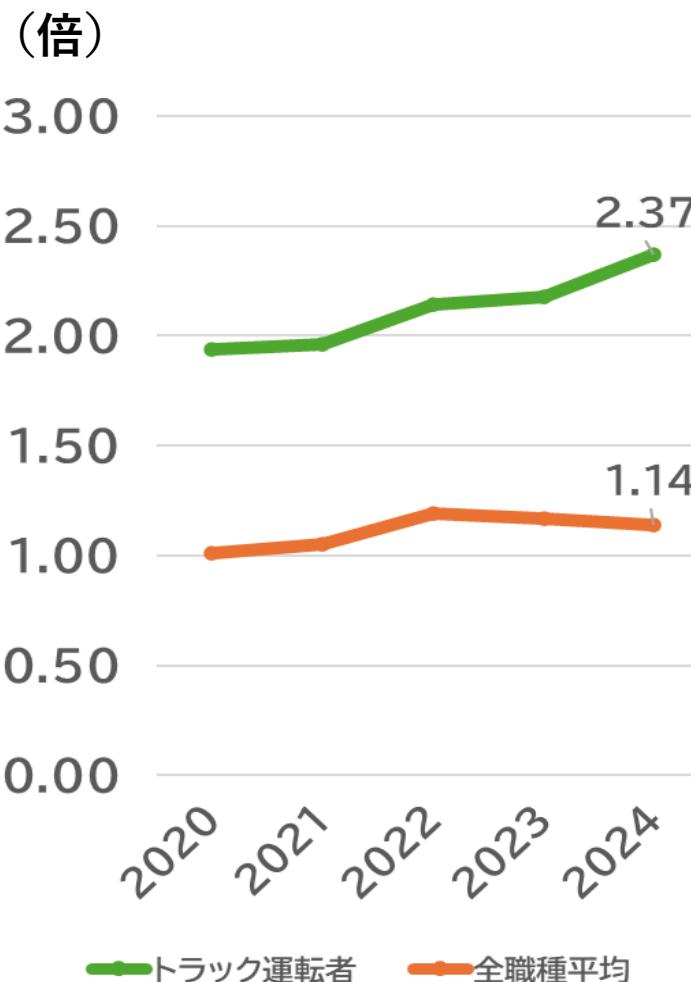
【3】これからに備える課題認識<自動車輸送業者>

■物流を支える【人】の減少_なぜ人材が減っているのか

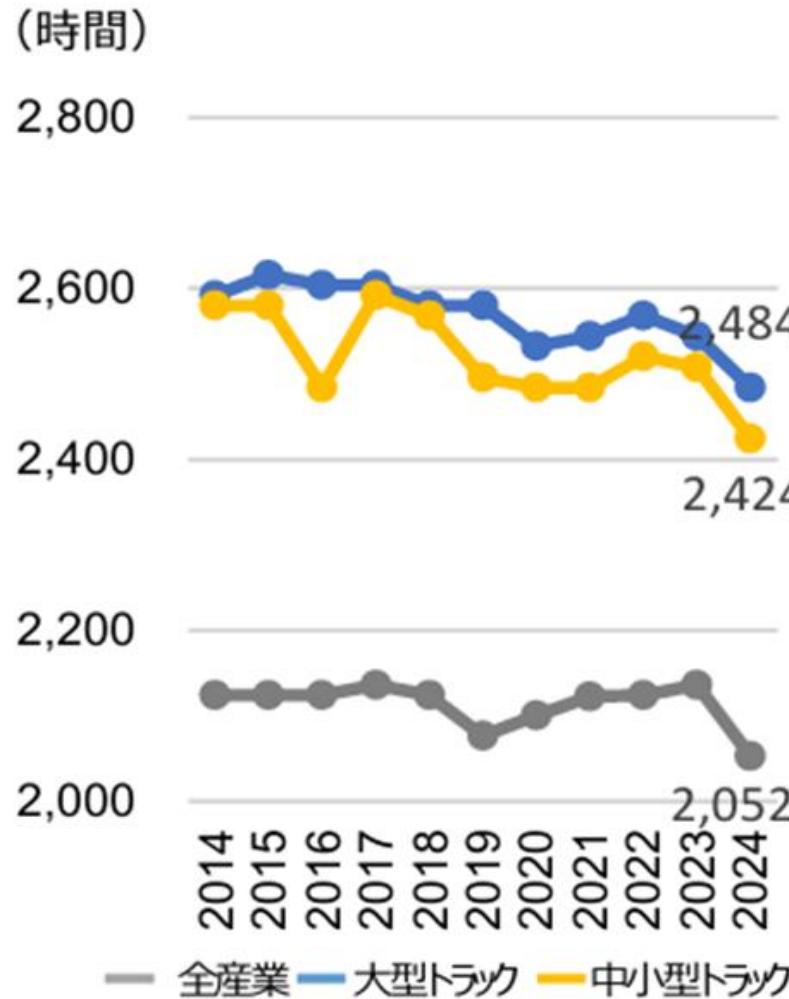
- ・生産年齢人口の減少
- ・従事者の高齢化／ドライバー平均年齢の上昇
- ・10年後の需給ギャップ拡大
- ・労働条件の厳しさ（長時間・夜勤・肉体労働）
- ・変わらぬ商慣習（本来業務以外の業務負担増）
- ・賃金水準の問題
- ・若年層の物流業界離れ（業界イメージ）

など

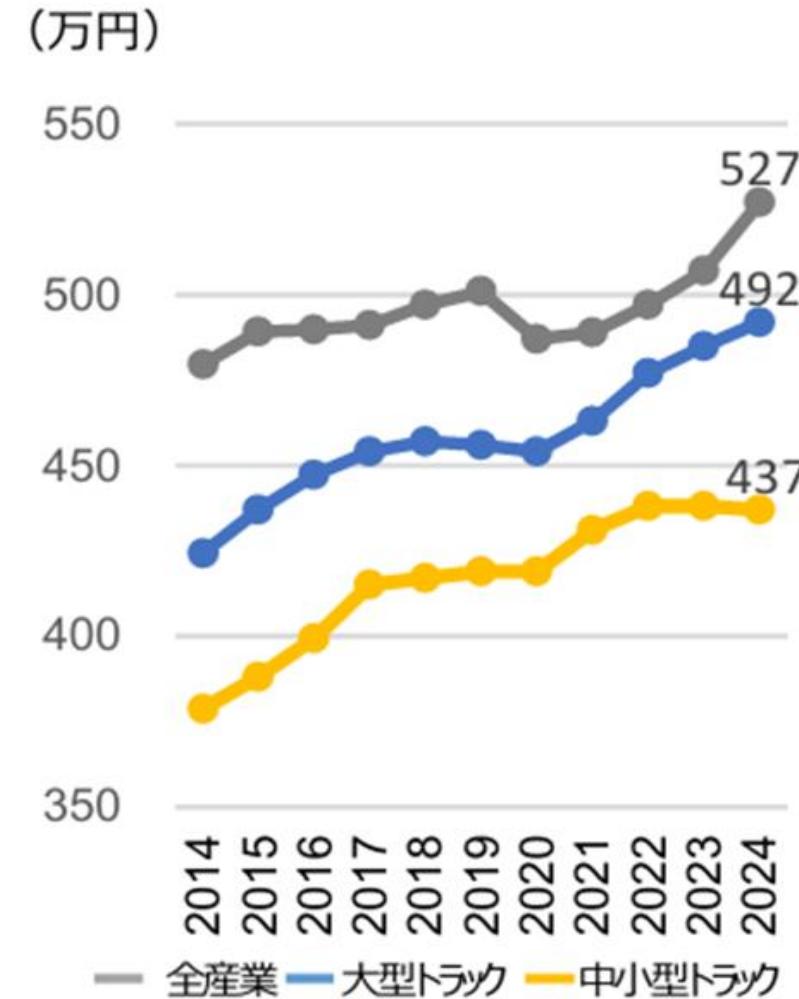
【3】これからに備える課題認識<自動車輸送業者>



有効求人倍率の推移



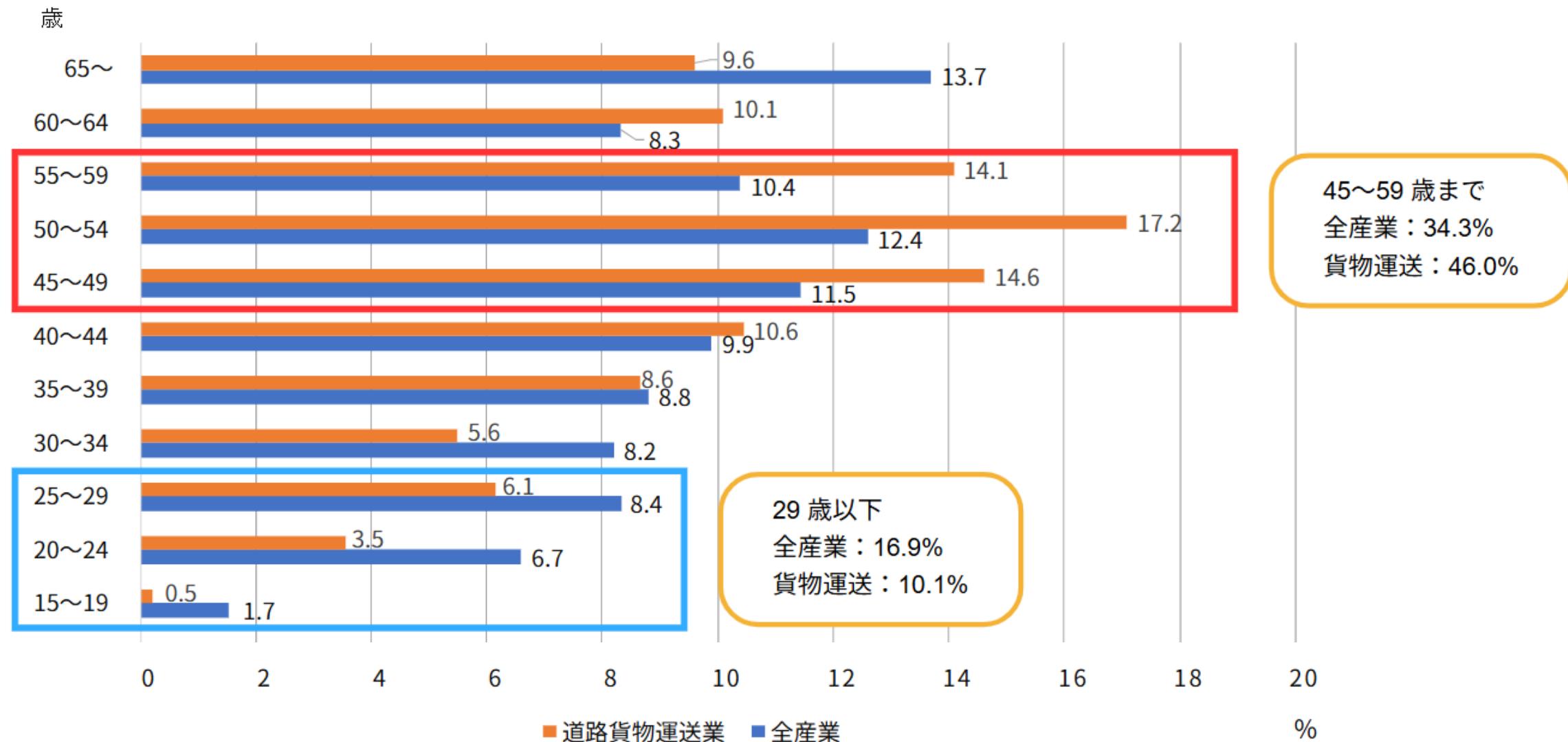
年間労働時間の推移



出所：厚生労働省「職業安定業務統計」

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計」

【3】これからに備える課題認識<自動車輸送業者>



従業者の年齢構成比(道路貨物運送業)

【3】これからに備える課題認識

■構造的課題による生じる不具合

- ・配送遅延・不可
- ・入出庫遅延（倉庫業も人手不足）
- ・運賃の上昇
- ・サービスレベルの低下など

荷主企業および消費者へも不具合・影響が拡がる

→ 各社の企業努力だけでは限界…**共創が不可欠**

【3】これからに備える課題認識

■2030年度に向けた政府の中長期計画を踏まえた取り組み推進

【多様な輸送モードも活用した新たなモーダルシフトの推進】



【物流DX等による生産性向上・担い手の多様化の推進】



【物流GXの推進】



【物流標準化・データ連携の推進】



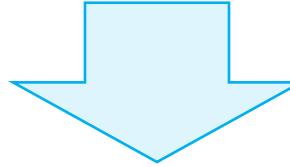
【物流拠点の機能強化等】



出所：「愛知県トラック輸送における取引環境・労働時間改善地方協議会」資料より抜粋

【4】持続可能な物流に向けた「共創」

誰が物流を守るのか…



「みんなで」守るもの！

物流事業者・荷主企業・卸小売・消費者
サプライチェーン全体の課題として捉える

持続可能な物流に向け「共創」すべき時

*共創とは、異なる業種・団体や立場の人が協力して、新たな商品・サービスや価値観などをつくり出すこと。

【4】持続可能な物流に向けた「共創」

■荷主企業ができることの例

① 発注・納品の見直し

リードタイム延長、納品時間指定の緩和、小口多頻度配送の見直し、発注量の平準化

② 物流への理解と協力

適正運賃の適用（貨物自動車運送事業法・取適法）、標準パレットの利用促進、輸送効率に配慮した荷姿やサイズへの変更など

③ 情報共有と可視化

需要予測の早期共有、在庫情報のリアルタイム共有、デジタル化（伝票レス、検品自動化）

■メーカー・小売ができることの例

① 物流効率を考慮した商品設計

② 配送拠点の最適化

③ 共同配送の推進

④ 返品・交換条件の見直し

■消費者への働きかけの例

① 受け取り時間の柔軟化

② 置き配・宅配ボックス活用

③ 再配達削減への協力

④ 適正な配送料負担の理解

⑤ 企業としての消費者教育

【まとめ】持続可能な物流に向けた「共創」

■共創がもたらす価値

- ・安定したサプライチェーン
- ・企業の競争力向上
- ・物流業界の魅力向上 → 人材確保
- ・CO₂削減（環境負荷軽減）
- ・社会全体の利益

など

【まとめ】持続可能な物流に向けた「共創」

2024年問題は、物流を見直すキッカケ！

- ・物流現場は限界ギリギリで努力している
- ・物流は「誰かが何とかしてくれるもの」ではない
- ・持続可能な物流は全員で創るもの
- ・ECと実店舗の使い分けも重要
 - 短納期是正 → リードタイム確保 → 輸送能力向上
 - 実店舗の価値向上 → 経済活動のバランス改善

【まとめ】持続可能な物流に向けた「共創」

■今から始められること、ありませんか？

例えば…

- 物流事業者との定期的な対話の場・機会を設ける
- 発注・納品条件の見直し
- 物流コストの適正化を検討
- 社内で物流の重要性を共有
- 中長期的な物流戦略の策定・・・など

ご清聴ありがとうございました