

## 研究会報告

# 2024年問題により加速する「物流危機」

日本通運株式会社 福岡支店九州営業部

ロジスティクス営業企画 課長 窪田 雄一 氏

令和5年（2023年）8月2日、日本通運株式会社 福岡支店九州営業部ロジスティクス営業企画課長の窪田雄一氏をお招きし、物流業界が直面するいわゆる「2024年問題」について、ご講演をいただいた。内容は、物流業界が抱える2024年問題とは何か、なぜ生じたのか、そして、物流業界特有の問題や課題解決へ向けた今後の取り組みなど、多岐にわたった。

### 2024年問題とは

物流業界における「2024年問題」とは、働き方改革関連法によって、2024年4月1日以降、「自動車運転の業務」に対して、年間の時間外労働時間の上限が、960時間に制限されることによって発生する様々な問題を指す。例えば、現行では、全線高速道を利用したとして、翌日着で600km（福岡～大阪間に相当）、翌々日着で1200km（福岡～東京間に相当）まで配送が可能であるが、2024年4月以降は、翌日着で450km（福岡～岡山間に相当）、翌々日着で900km（福岡～静岡間に相当）までしか配送ができなくなる。

物流業界では、2010年以降に供給量を上回る需要過多な状況が生じており、2024年問題がこれを加速させ、2030年には物流需要の約36%が運べなくなるとの試算もある。つまり、労働時間規制による輸送能力の減少という状況がトリガーとなって、引き受け出来ない貨物の発生・お客様の物流コスト増といった問題を引き起こすことが懸念されている。また、物流業界には効率よりも積載率が優先されたり、ドライバーが運賃には含まれていない運送以外の積み込み

作業を行ったり、荷待ち待機時間が運賃に含まれていないなどの業界特有の商慣行があり、物流会社だけではコントロールできない様々な問題が多く存在するのが実態である。

### 身近に起こりうる物流危機

2024年問題では、長距離の幹線輸送が最も大きな影響を受けることになる。長距離輸送で一度に運んでいたものが、ドライバーの勤務時間が短くなることで、運べなくなるからである。このため、遠方の生産地から大量の荷物をトラックの長距離輸送で最終消費地まで一気に運ぶというビジネスモデルは今後難しくなっていく。当然ながら今、我々が当たり前前に利用しているコンビニやスーパーでも変化が訪れることが予想される。例えば、店舗への納期が遅れることで生鮮食品や乳製品等の賞味期限が今までよりも短くなったり、欠品が目立つような事態が起きてもおかしくはない。今まで普通に手に入っていた地域外の特産品や旬の食べ物の価格が今まで以上になったり、入手困難になったりする可能性もある。実際に、2024年問題に対応するため、大手コンビニ各社は、加工食品の配送を発注当日から翌日配送に見直しを行ったり、弁当の配送回数を1日3回から2回に減らす方を既に打ち出している。今後、このような流れは、ほかの業界にも順次進んでいくと考えられており、特に人口密度が低く、配送効率が悪い地方では、この流れは顕著になっていくと予想されることから、このままではサプライチェーンそのものが崩壊する恐れすらある。

### どうすればその事態を乗り切れるのか？

輸送能力を安定して確保・利用するためには、トラック輸送の効率化・物流の生産性を向上させる必要がある。そのためには、トラックドライバーの労働時間の大半をできるだけ運行に当てる必要がある。先ほど物流業界の商慣行でも述べたが、ドライバーの労働時間の中には荷待ち時間の他に積み込みや荷降ろしの時間も含まれている。酷い場合だと荷物の積み込みや積み降ろしの待機として、ドライバーが荷主先で数時間待たされることもある。その待機時間ももちろん労働時間としてカウントされる。待機時間が長ければ長いほど、実際にトラックを運行する時間が減ってしまうため、配送できる距離も短くなってしまう。このため、いかにドライバーが運転に従事する時間を増やせるか、勤務時間の大半を運転業務に従事させることができるかがポイントになる。その対策の一例として、弊社では待ち時間を削減するためのパース予約システムの導入やパレットを活用した荷役作業時間の削減などの取り組みを行っている。

いずれにせよ、荷主だけ、物流業者だけでは解決できない問題が多く、関係者すべてが協力して改善を行って行く必要がある。国も「物流革新に向けた政策パッケージ」を策定して、(1) 商慣行の見直し (2) 物流の効率化 (3) 荷主・消費者の行動変容を柱とした対策に動き出している。

### 物流業界のソリューション提案事例

具体的な物流会社の取り組みについてご紹介させていただく。

他社の事例ではあるが、東京では、止めない物流を標榜し、年中無休24時間操業をしている倉庫がある。ロボットアームを使った荷物の仕分けやDXを活用することによって自動化・無人化システムを実現した最新鋭の倉庫になっている。また、ダブル連結トラックの導入など

の取り組みも行われており、輸送では、目的地までの間に中継地点を設けて、そこでドライバーの交代やトラックヘッドを交換することで、ドライバーの時間的な制約の解決を図る取り組みを行っている。ただし、中継地点はトレーラーが駐車できる十分な敷地スペースが必要であることや、トレーラーの場合、荷物が積み込まれたシャーシを引っ張る牽引免許を持つドライバーが必要といった課題がある。

改善事例としては、某飲料メーカーのモーダルシフトの事例を紹介したい。従来は大型トラックで松山工場と東京工場間の輸送を各々の工場が手配をして行っていたが、モーダルシフト（船やJRの利用）と輸送手配の窓口を松山工場に一本化したことで、トラックの輸送台数を削減することができた。

次に某飲料メーカーと某食品メーカーの共同輸送の事例を紹介する。これまでは九州向けの製品輸送の一部をそれぞれが海上輸送で行っていた。飲料メーカーの商品は重量があるので、高く積むことができず、上部に空きスペースが発生していた。そこで、食品メーカーの重量の軽い即席めんを余積部分に積むことでトラック台数を20%削減することができた。このように目的地が一緒ならば、異業種間、場合によっては同業種間でも輸送を一緒に行うことでコストの削減につながることから、共同輸送の事例が今後増えていくことが予想される。商品では競争し、物流では協力する、そのような時代が到来している。

最後に、2024年問題以外にも、今後、様々な環境の変化が起こることが予測される。物流業界もその変化に対応し続けなければ生き残ることはできない。弊社もそのような環境の変化に臨機応変に対応しながら、今後とも皆様に適正なサービスを提供させていただければと強く感じている。

(文責 前田卓雄)



2024年問題により加速する「物流危機」

**We Find the Way**


2023/08/02  
日本通運株式会社  
福岡支店 九州営業部  
ロジスティクス営業企画

**NEX NIPPON EXPRESS**

1

「発表者紹介」

**自己紹介**



窪田 雄一 YUICHI KUBOTA

日本通運株式会社  
福岡支店九州営業部  
ロジスティクス営業企画  
課長

1978年8月2日 誕生  
2001年 日本通運株式会社入社  
長崎支店長(倉庫所引越営業)  
2004年～2011年 (通算10年引越・移転営業)  
2014年 長崎支店ロジスティクス企画(総合営業)  
2015年 佐世保支店営業課(営業管理)  
2018年 本社 人材育成部門  
現職

**NEX NIPPON EXPRESS**

2

**Agenda**

1. N X グループについて
2. 2024年問題とは？  
要因（原因）とその影響
3. 身近に起こりうる物流危機
4. どうすればその事態を乗り切れるのか？
5. 物流業界のソリューション提案事例

**NEX NIPPON EXPRESS**

3

**1 N X グループについて**

**NEX NIPPON EXPRESS**

4





「2024年問題の影響」

NEX NIPPON EXPRESS

- ①労働時間規制による輸送能力減少
  - 引き受け出来ない貨物発生
  - ・輸送距離の制限
  - ・引き受け貨物の選別
- ②物流コスト増・リードタイム増
  - 新しい輸送方法の検討
  - ・中継輸送（ドライバーの交代）
  - ・鉄道輸送、海上輸送の検討
- ③ドライバーの収入減による離職  
収入減による求人倍率の悪化
  - ドライバー確保のため環境改善
  - ・給与の増加
  - ・長時間労働の是正

引き受け出来ない貨物の発生・お客様の物流コスト増

NEX NIPPON EXPRESS

13

「問題の多い物流業界」

NEX NIPPON EXPRESS

物流業界の商慣行

- 年々安くなっていく傾向にある運賃
- 輸送以外の作業も運賃に含まれている
- 積載率優先
- アナログ対応

「物流会社ではコントロールできない」

NEX NIPPON EXPRESS

14

「物流の取り巻く環境の変化」

NEX NIPPON EXPRESS

様々な環境の変化

- 人口減
- DXの推進
- 少子高齢化
- 店舗からECへ
- 地球環境への配慮
- 事業者の変化

NEX NIPPON EXPRESS

15

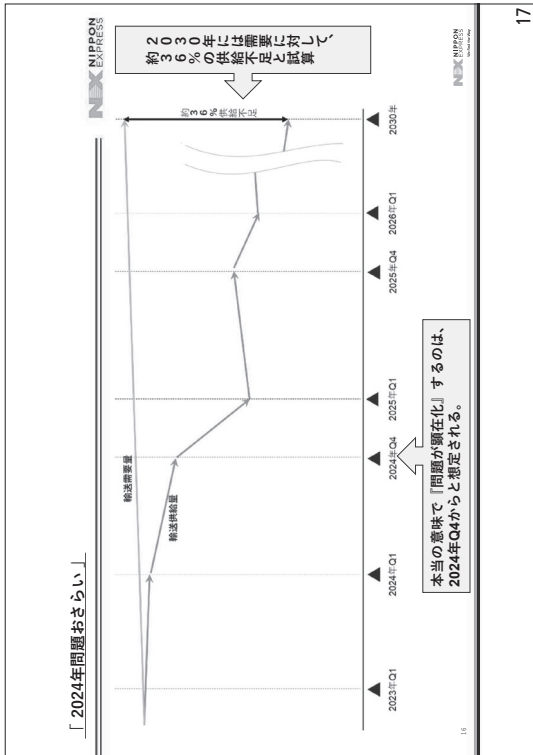
「物流をとりまく環境の変化」

NEX NIPPON EXPRESS

- 少子高齢化
  - ✓少子化による労働人口減少
  - ✓既存人材の高齢化で退職者増加
- 人口減
  - ✓ドライバー不足
  - ✓物流担い手の不足
- DXの推進
  - ✓機械化、自動化
  - ✓ITやAIの活用が推進
- 店舗からECへ
  - ✓貨物の小口化や多頻度化
  - ✓受け取り手段の多様化
- 地球環境への配慮
  - ✓お客様の脱炭素ニーズへの対応
  - ✓再生可能エネルギーの活用
  - ✓廃棄物の減量
- 事業者の変化
  - ✓新しい物流プラットフォームを提供する会社
  - ✓物流以外の参入

NEX NIPPON EXPRESS

16



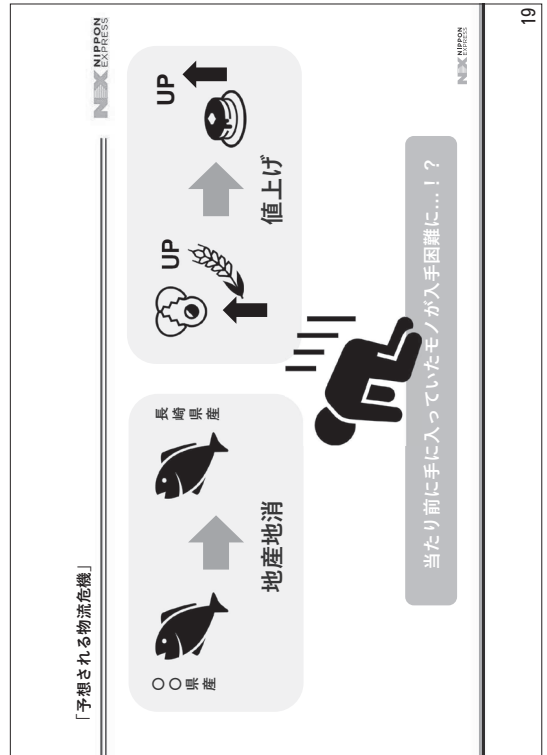
17

NEX NIPPON EXPRESS

3 身近に起こりうる物流危機

NEX NIPPON EXPRESS

18



19

「予想される物流危機②」

2024年問題に  
主な対応  
2024年問題に  
主な対応

セブン-イレブン/ジャパン  
加工食品の配送を発注  
当日から翌日に  
ローソン  
弁当を配送する回数を  
1日3回から2回に  
ファミリーマート  
配送ルートの設定にAIを  
活用し、物流網を効率化

仕入  
見直し

商慣行の見直し

NEX NIPPON EXPRESS

20









「自動化物流センター」

NEX NIPPON EXPRESS

29

「輸送手段の変化」

NEX NIPPON EXPRESS

自動化・無人化・大型化による輸送方法の効率化

30

「中継輸送の検討」

NEX NIPPON EXPRESS

31

「改善事例①/モーダルシフト（飲料メーカー様）」

NEX NIPPON EXPRESS

改善前  
・松山工場と東京工場、各々で輸送手配を  
しており非効率。

改善後  
・モーダルシフト（船やJRの利用）  
・輸送手配の窓口を松山工場に一本化

お客様の出荷数量や納期に合わせたモーダルシフトを  
往復実車で実現することにより、トラック台数の削減

32

「改善事例③／共同輸送（飲料メーカー様・食品メーカー様）」

飲料メーカーの輸送に余裕があり、重畳の空い座席を余剰部分に活用することでトラック台数を削減

トラック使用台数  
約20%削減

NEX NIPPON EXPRESS

33

NEX NIPPON EXPRESS  
We Find the Way

34