

持続可能な物流に向けた2024年問題とその対応

Problems in 2024 and Responses for Sustainable Logistics



大島 弘明：株式会社NX総合研究所 取締役

略 歴

株式会社NX 総合研究所 取締役。1988年日本大学理工学部卒業、同年(株)日通総合研究所に入社。以後、主にトラック運送事業における事業環境の変化や労働・安全問題、物流効率対策等の調査研究、コンサルティングに従事。2018年取締役。2022年(株)NX総合研究所に社名変更。流通経済大学客員講師。主な著書「ドライバー不足に挑む」(単著)。

1. コロナに隠れたトラックドライバー不足問題

コロナ禍において、物流業が人々の生活維持に欠かせない「エッセンシャルワーカー」として広く認知された。その物流業界ではコロナ以前から、深刻なトラックドライバー不足問題を抱えており、近年の物流を取り巻く環境変化においては、このドライバー不足問題が極めて大きな懸案課題となっている。

ただし、コロナ禍前後を含め、多くの物流現場ではこれまで通りの輸送を行っていたため、特に荷主からは「本当に不足しているのか」との声を耳にすることもある。実際は、物流を止めてはならないという運送事業者の責任感のもと、現存のドライバーが休日出勤や残業をこなし、予備のドライバーが常に運転し、事務職、管理職もドライバーを兼務しているケースが少なくない。つまり事業者と

図表 1 令和4年9月分の有効求人倍率の状況

	自動車運転の職業	職業計
北海道	2.23	1.16
宮城県	2.05(※1)	1.30(※1)
東京都	2.95	1.39
新潟県	3.22(※1)	1.75(※1)
愛知県	3.73	1.28
大阪府	3.06	1.16
広島県	3.13	1.44
香川県	2.45	1.37
福岡県	2.07	1.06

注：常用計、各労働局HPから筆者作成

※1：輸送・機械運転の職業

ドライバーの頑張りによって輸送体制が維持されてきたのである。

しかし、コロナ禍における経済活動の低迷等により足下の輸送量が減少し、物流現場ではドライバーの不足感が緩み、一時はドライバー不足問題が隠れてしまったように感じた。実際に、トラックドライバーを含む自動車運転の職業の有効求人倍率は、コロナ前の3～4倍前後に比べ、1年前頃には2倍前後と低くなったもの、最近ではまた2～4倍前後と上昇しており、2～3人の募集に1人しか応募がない「募集しても集まらない状態」が続いている。

2. 2024年問題とは

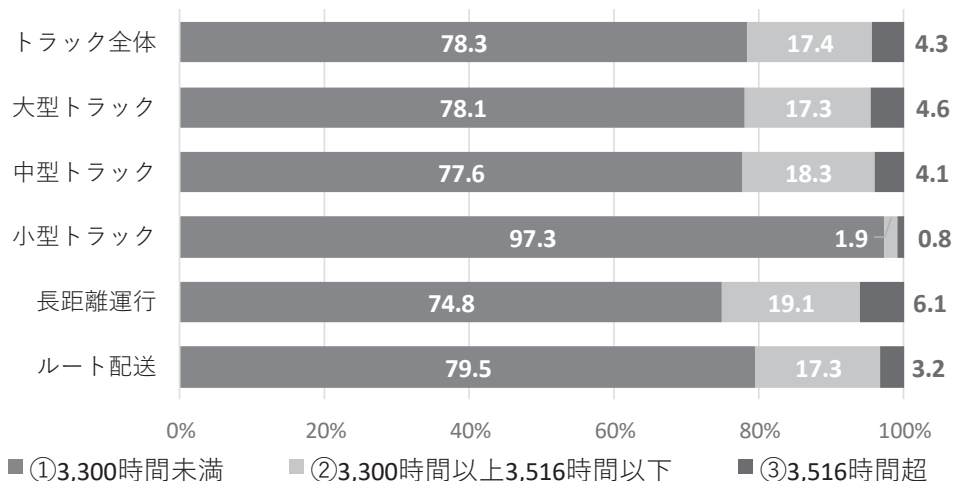
更に2024年4月からトラックドライバーの所定外労働時間の上限規制(年間960時間)が導入されるため、これまでのドライバー不足問題は一層厳しさを増すことが想定され

る。これが物流の「2024年問題」である。

言うまでもなく、所定外労働時間の上限規制は、我が国の全職種が対象になっており、トラックドライバーなど一部の業種を除き、既に2020年4月から中小企業においても36協定が締結された場合で年間720時間が上限となっている。これに対して長時間労働のトラックドライバーは猶予が与えられ、2024年4月から36協定が締結された場合で年間960時間が上限となる。

現在、所定外労働時間が年間960時間(月平均80時間)を超えるドライバーはどの程度いるのだろうか。直接の調査結果はないものの、厚生労働省の委託調査を参考にすると、時間外・休日出勤が月80時間、100時間を超えない拘束時間(※2)の目安が年3,300時間となることから、1年間の拘束時間が3,300時間以上の運転者数割合は、令和3年度で21.2%となっている。つまり約2割のドライバーが年間960時間を超える時間外労働

図表2 1か月の時間外労働時間別の自動車運転者数



出所：「トラック運転者の労働時間等に係る実態調査事業報告書」
(令和4年1月、有限責任監査法人トーマツ) から筆者作成。

をしているとみることができる。

(※2：拘束時間とは、トラックドライバーに対して厚生労働大臣告示として定められている「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」において、労働時間(所定労働時間+所定外労働時間)に休憩時間を合わせた始業から終業までの時間を言う。この基準において拘束時間は、1日原則13時間以内、年間3,516時間以内となっている。)

2024年4月以降、この上限規制には罰則規定があるため、年間960時間(目安として月80時間)を超える時間外労働に当たる仕事は「できない・やらない・断らざるを得ない」というシナリオが想定される。このシナリオが現実のものとなってしまった場合には、「今までどおりモノが運べない」という状況に陥る可能性は小さくないのである。

トラック運送事業者による輸送サービスが提供されなくなってしまう、すなわち物流の持続性が途絶えてしまうと、製造業では、製造のための原材料や部品が届かずに製造できない、あるいは完成した製品を販売することができなくなる。卸売業においても商品の仕入れができない、販売先に商品を届けることができないといった事態が危惧され、これが産業界全体に拡大すると、我が国の経済活動の停滞につながりかねない。近年の我が国の歴史の中で、物流が滞る、すなわち「モノが運べない」「モノを運んでもらえない」という経験はほぼないため、いまだわが身の問題として捉えられていない状況にあるのではないか。ドライバー不足問題は、トラック運送事業だけではなく、産業界を含む我が国社会

全体で、真剣に目を向けなければならない課題なのである。

3. ドライバー不足の要因と今後の対応の方向性

ドライバー不足問題の解決には、まずこれに至った経緯とその原因を認識することが必要である。

トラック運送事業は1990年に規制緩和され、最低車両台数等の条件を満たせば、参入可能になり、トラック運送事業者数は1990年時点の約4万社から、近年6万3,000社にまで増加し、その大半が中小零細事業者である。一方で荷主や物流事業者による物流効率化策が講じられたことなどにより、貨物輸送量はそこまでは増えなかった。トラック運送事業者とドライバー数だけが増加したことで事業者間に競争が起き、荷主獲得競争が激化し、運賃・料金の低廉化を余儀なくされた。

更に、燃料費の高騰や環境対策車の導入などコストアップ要因が重なった結果、収益性は悪化した。全日本トラック協会が発表した経営分析報告書によると、令和2年度決算による貨物運送事業(兼業は含まない)の経常利益率は、▲0.4%と営業赤字の状況である。このようにトラック運送事業者の経営に余裕がないため、労働条件の改善は難しく、低賃金、長時間労働、さらには荷役作業の大きな負荷と、他業種と比べて労働条件が極めて厳しいものとなった。

実際の賃金と労働時間の水準を厚生労働省の令和2年度賃金構造基本統計調査からみて

みると、全産業の平均年収 487 万円に対して、中小型トラックドライバーが 419 万円、大型トラックドライバーが 454 万円と約 1～2 割低い。年間総労働時間は全産業平均の 2,100 時間に対して、中小型トラックドライバーは 2,484 時間、大型トラックドライバーは 2,532 時間と約 2 割長い。加えて、若い年代層中心に車離れが進み、クルマの運転に興味もたれなくなってきたなどの要因が重なり、トラックドライバーは、他産業との採用競争の中で「選んでもらえない業種」となってしまった。

その結果、トラック運送業界全体でみると、高齢者を中心に毎年一定数のドライバーが退職しているが、その分を新規雇用で補えていない。退職と新規のギャップが年々積み重なり、ついに需要と供給のバランスが逆転し、ドライバー不足に陥ったと考えられる。

このようにドライバー不足の問題は、多くの要因によるものであり、一朝一夕で改善できるものではない。しかし、ドライバー職は、職業選択の時点で「きつく危険な仕事」として敬遠されており、真剣に対応、対策を施さなければならない時期を迎えている。まず何より「なり手」を増やし選択されるためには、賃金アップ、労働時間短縮、荷役作業の軽減といった「働き方改革」の実現が必須と考える。ただし、その実現のためには、トラック運送事業者の自助努力のみならず、荷主や消費者など社会全体での理解と協力が必要となる。

なお近年、政府がその後押しを積極的に実施している。具体的には「総合物流施策大綱」

において、ドライバー確保への個別な施策を示している。そこから見てとれるのは、ドライバー確保には、物流の「生産性向上」と「働き方改革」の双方が重要で、荷主を含めた一般社会側でも対応が必要としている。

既に『「ホワイト物流」推進運動』や「標準貨物自動車運送約款の改正」、「荷主勧告制度の発行条件等の見直し」、更には「貨物自動車運送事業法の改正」においても、荷主対策の深度化や、標準的な運賃の告示が盛り込まれるなど、生産性向上と労働条件の改善に向け、荷主の理解と協力を後押しするものとなっている。

4. ドライバーの賃金アップに向けて

前述のように、トラック運送事業者の経営には余裕がなく、現状の中での賃金アップは難しい状況といえる。しかし、ドライバー確保には他産業並み水準までの賃金アップを必要とするならば、原資すなわち適正な運賃・料金収受を求めていく必要に迫られている。

このような中、令和 2 年 4 月に、国土交通省から「標準的な運賃」が告示された。この運賃は、ドライバーの労働条件の改善を図るため、法令を遵守して持続的に事業を運営するための参考となる運賃を示すことが効果的との趣旨のもと、「トラック事業の能率的な経営の下における適正な原価」（国による原価計算の結果をもとに）に「適正な利潤」を加えたものとして公示されたものである。

この運賃では、特に人件費については「全産業平均の時間当たり単価を算定」とし、労

働時間については「1日当たりの上限労働時間を約11.7時間に設定」として原価計算されている。つまり「ドライバーの安定的な確保には、全産業並みの賃金の支払いと全産業並みの労働時間への短縮が必要で、それを可能とするに必要な運賃がこの水準である」ということである。今後、トラック運送事業者では、この「標準的な運賃」を収受運賃の目標として掲げて運賃アップを求める動きが活発になることは十分予想される。

なお、荷主側では、物流コストのアップは避けたいところであることは理解できる。しかし、ドライバー不足によって「運べない」ことが危惧される中では、運賃アップは仕入れ値アップの一つと受け入れざるを得ない時期に来ているとも考えられる。例えば、食品業界等でも「輸入に頼っている原材料の仕入れ価格が高騰」などを理由とする製品値上げが実施されているケースが少なくない。このケースは「原材料等の仕入れ値が高騰しているが、それがなければ製品は作れない。自社内で仕入れ値高騰によるコストアップを吸収

できないので、販売価格を値上げして（顧客に負担してもらい）自社の利益を確保する」とみることができよう。物流コストの一部である輸送の運賃・料金も、同じ考え方で受け入れざるを得ない時期が来ているのかもしれない。

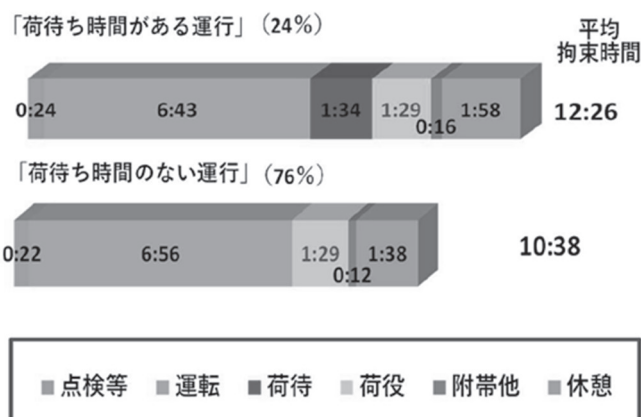
ただし、物流コストについては、運賃をはじめとする単価アップを受け入れつつ、現在の物流システムをムリな輸送やムダな保管をしないような仕組み自体に見直すことにより、単価アップ分を吸収するような対応もまだまだ考えられる

5. ドライバーの労働時間短縮に向けて

長時間労働の大きな要因として、積み込み時の出荷遅れや荷卸し時の順番待ちなどによる「手待ち時間」と「荷役時間」があるのも実態である。

労働時間の短縮等を進める上では、特に荷待ち時間や荷役時間の実態を把握し、そのデータを荷主と共有しながら改善を進めてい

図表3 1 運行あたりの拘束時間の内訳



出所：国土交通省「トラック輸送状況の実態調査」（令和2年）

くことが重要である。令和2年度の国土交通省の調査結果では、荷待ちがある運行の平均拘束時間（始業から終業までの時間）は12時間26分、荷待ちのない運行の平均拘束時間が10時間31分であった。手待ち時間は平均1時間34分あり、その有無の差がほぼ拘束時間の差となっている。また荷待ちの有無にかかわらず、荷役作業が約1時間30分もある。

「荷待ち時間」が問題の現場の多くは、荷主の理解と協力なしに改善は不可能と言える。例えば、荷物の積み込みに指定の午後5時に行っても、製品が未完成や検品の遅れ、積み込み車両の集中などにより時間通りに積み込みができず、積み込み開始が午後7時となり2時間の荷待ち時間が発生。また、荷降ろし（配達）に指定の午前8時に行っても、荷降ろし車両が集中して順番待ちが発生、結局作業を開始したのは午前9時30分、1時間30分の荷待ち時間となってしまう。双方のケースとも、ドライバーは荷主に指定された時間に行ったにも関わらず待たされる。これはドライバーや運送事業者ではどうにもならず、荷主に指定時間通りに積み降ろしができる体制を整えてもらうか、本当に積み降ろしができる時間を指定してもらうか、荷主の理解と協力なくしては、改善は難しい。

荷主もどれだけ待たせて、それが労働時間にどれだけの影響を与えているのかまで正しく理解しているわけではない。さらに言えば、改善基準告示の存在を知らない荷主も少なくない。

また「荷役時間」についても1日の拘束時

間の中で一定の時間を占めており改善が望まれるところである。

従って、物流現場での運行データなどを基に、荷待ち時間や荷役作業の時間がどれだけかかっているのか、運行自体が改善告示違反であることなど「現場の見える化」を進め、具体的な問題点と改善策をトラック運送事業者と荷主との間で検討、改善していくことが必須である。

ただし、筆者の経験では、実際の現場でのデータは、例えばデジタルタコグラフ（運行記録計）を導入している車両でも「荷待ち時間の詳細」や「荷役時間」まで記録できていないケースが少なくない。手書きの運転日報では尚更であり、運行データの詳細な記録、すなわち「現場の見える化」が必要である。

6. ドライバーの荷役作業・付帯作業の改善に向けて

長時間労働、低賃金に加えて、荷役作業や付帯作業もドライバーの負担となっており、なかなか大きな改善がみられない。筆者が目にした現場では、加工食品の工場倉庫から卸売業や小売業の物流センターへの納品に「10トン車への積み込みが手積みで2時間、荷降ろしも納品先で2時間」というケース。トラックの荷台の脇まではパレットに載っている段ボール箱を、積み降ろしともに手荷役で行っていた。

また、農産物を農協から市場へ運ぶケースでも、出荷元の農協で使っているパレットと市場でのパレットのサイズが違うため、積み

替えを行わざるを得ないことから、手積み手卸しされていた。

手積みが無くならない理由のひとつに積載効率が優先されることにある。運賃が段ボールのケース単位で設定されており、パレットを使うとその分積載できる積荷が減ってしまうためである。また発側と着側で使っているパレットの大きさが異なり、積み替えのために手荷役が求められるケースも少なくない。

荷役作業に加えて、納品先での棚入れや先入れ先出しといった付帯作業もドライバーの労力と労働時間を費やすこととなっている。

トラック運送事業者でもパレット化の要請やトラックへのテールゲートリフター（トラック後部に装着する昇降機）設置など作業の省力化を進めてきてはいる。しかし、まだまだ手荷役の現場は多々見られる。これまで業界内の競争が厳しく、ドライバーがいた時期であればこなしてきた手荷役であるが、今後は引き受けてくれるドライバーはいないと考えていかなければならない。

荷役の問題は、コロナ禍における非接触・非対面の物流を求めようとする上でも解決すべきものである。今後は本格的にパレット化

や一貫パレチゼーション、機械化、ロボット化等の荷役作業の軽減策を講じていく必要があるだろう。その際、必要に応じて物流事業者と荷主、あるいは発荷主と着荷主の間でも、物流の取引条件の見直しが必要となる。どちらにしても発・着荷主の理解と協力が必要不可欠となる。

7. 持続可能な物流の実現に向けた荷主側の変化と対応

この30余年の間、輸送量とそれをこなす輸送力の関係は、「供給過多」というアンバランスな状況が続いてきた。そのため、確実に「供給不足」に向かっている現状を、トラック運送事業者も荷主も社会も正しく冷静に理解ができていない場面が、未だに多いのではないだろうか。このままでは、物流の持続性が確保できなくなる危険性は小さくない。

既存の調査結果では、現状の物流現場のまま推移すると、ドライバーは2025年度に14.5万人不足、2030年度に21.4万人不足との予測値も示されている。

もちろんトラック運送事業者が改善しなけ

図表4 トラックドライバー需給の将来予測

	2020年度	2025年度	2030年度
需要量	1,053,365人	1,157,763人	1,184,393人
供給量	1,006,759人	1,012,147人	970,307人
不足	▲46,606人	▲145,616人	▲214,086人

出所：2020年度「戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）第2期／自動運転（システムとサービスの拡張）／プローブ等車両情報を活用したアーキテクチャに基づく物流効率化のための調査・実証」に係る委託業務実績報告書(2021年4月30日、株式会社日通総合研究所)

ればならないことがあることも事実である。しかし、物流現場で起きている事象や課題は、流通の過程の中で製造業、卸売業、小売業のそれぞれの間における取引条件がベースにあることを再認識すべきと考える。

トラック運送事業者は、自社の経営の持続に必要なドライバー確保に向けた社内対応と荷主への情報発信が、荷主や社会においては、アクターコロナを含めた持続的な物流の確保に向けた取引条件や商習慣の見直しに真摯に取り組むべき時期にきている。

過日、トラックドライバーへの聞き取り調査を行う機会があった。そこでは「以前のよような無理な過積載や過度な荷待ち時間等を求める荷主は減り、だいぶ楽になってきた」との声が複数からあがっていた。しかし「1時間程度の荷待ち時間は仕方ない」、「手荷役は仕方ない」と物流現場の厳しさがうかがえる声も少なくない。

一方で産業界側と話をする機会の中では、「ドライバー不足は認識しているが、自社も厳しいので対応が難しい」とする声や「まだ運べているし運送事業者も減っていないのであまり心配していない」といった声も聞こえる。繰り返しとなるが、産業界（荷主側）の現場では、労働力確保ができなくなった際リスクについて、正しく理解している企業は、まだ決して多くはないと考える。

もちろん産業界の中でも、ホワイト物流推進運動に参画している企業をはじめ、物流の現状と課題を理解し、対応を進めている企業はある。しかし、企業の物流担当者は理解をしているものの、全社的な理解まで至ってい

ない企業が少なくないとみている。例えば荷役作業の改善に向けたパレット化の検討においても、荷主の物流担当者は、手荷役を続けていることのリスク（既に運送事業者からは改善の申し入れを受け、改善ができなければ運送を断られるかもしれない）を承知している。しかし、販売先との調整を求める物流担当に対して、実際の交渉を行う販売（営業）担当からすると、調整が簡単ではなく、同業他社の動向も未だ見えないため、営業面優先といった方針を変えることができず、手荷役のまま改善が進まない、といった実態もみられる。

確かに、製造業や卸売業を例にとると「営業・販売、製造、仕入れ」の優先順位が高く、物流は「販売先との取引条件に合わせるもの」、「関係者の中のムリを含めてこなすもの」として概ね優先順位が低いところが多かったのではないかと考える。

しかし、2024年問題の影響を受けるのは産業界である。運んでもらえなければ商売にならないからである。産業界においては「物流が行えること」、「モノが運べること」、すなわち物流の持続可能性の優先順位を限りなく上位とした経営改革（物流現場の見直し、物流の取引条件の見直し等）を行う必要があるのではないかと考える。