

# 物流変革の波：2024年問題対応に 向けた実態調査レポート

2023年11月

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

# 調査概要

- 目的

2024年問題と、その対応に向けた政策パッケージ、ガイドラインに関して、企業の課題やニーズを洗い出し、当協会として優先的に支援すべき領域や項目を把握する。

- 調査期間

2023年8月10日(木)～24日(木)

- 調査方法

インターネット調査（全57問 ※一部回答対象業種を指定した設問あり）

- 調査対象

JILSメールマガジンに登録している発着荷主(製造業、流通業)、物流事業者の方に対してアンケート回答を依頼

- 回答者数

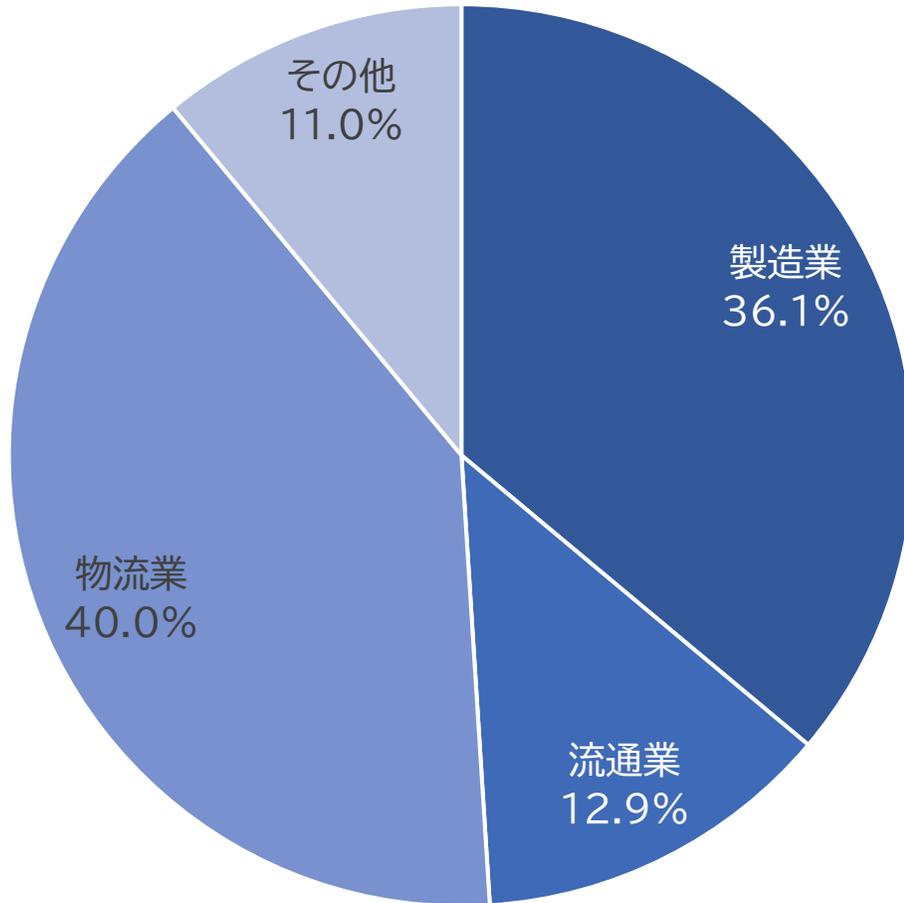
310名

# 全体概況

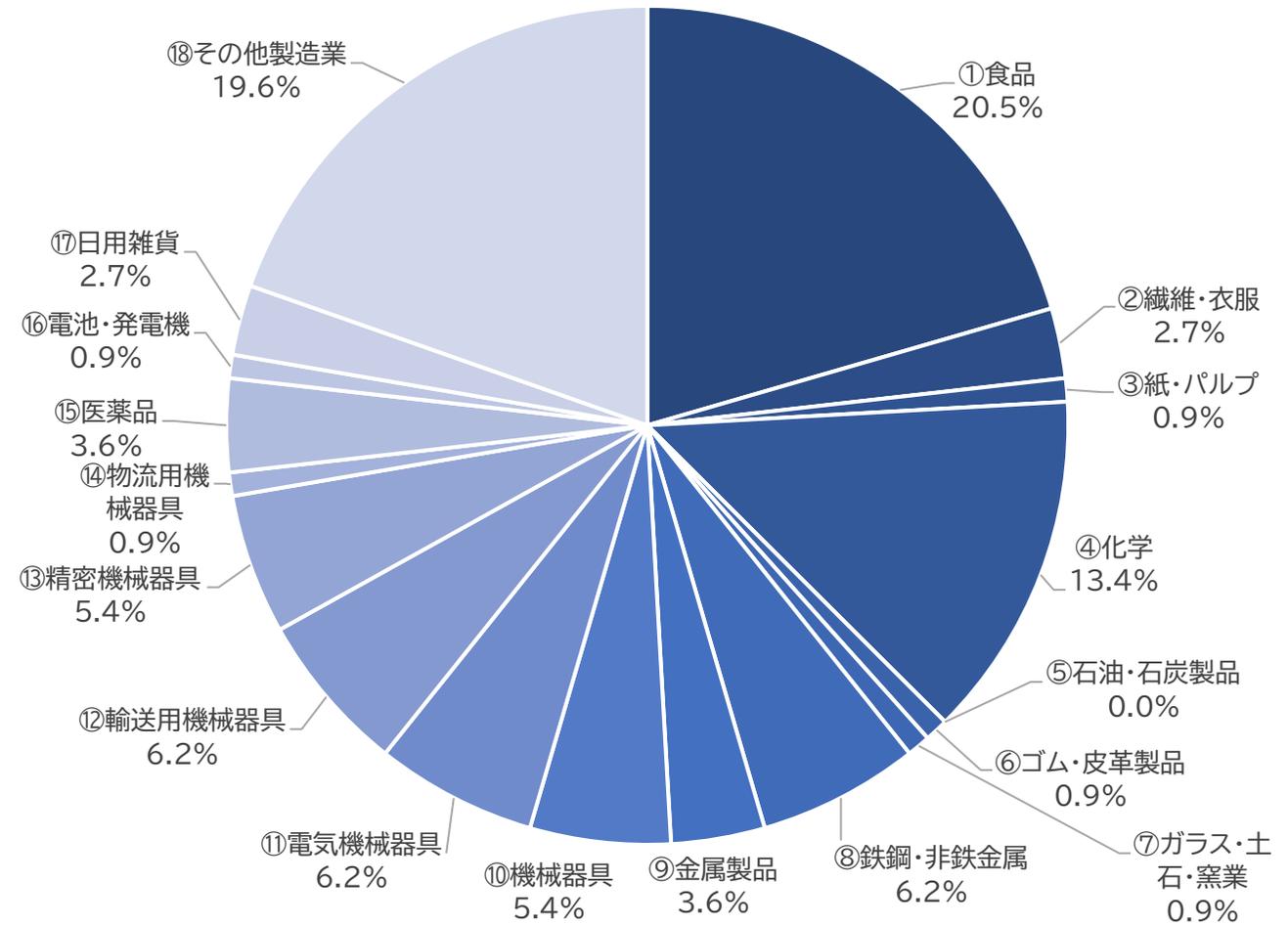
- 2024年問題に関しては内容を含め、**認知度はかなり高い**。またその対応は物流部門のみでは難しく、ロジスティクスやサプライチェーンの領域での取り組みによる解決が必要と認識されている。
- 一方で、2024年問題で予想される事業への影響は物流領域の範囲に留まる回答が多く、売上や利益といった**全社的なKPIへの言及は少なかった**。
- 政策パッケージ、ガイドラインについても認知度は高く、**特に製造業の把握・理解度が高い**。
- 輸送費(運賃・料金／ドライバー賃金)に関しては、「運賃と料金の分離」や「標準運賃」の取り組みが進みつつある一方、**荷主と物流事業者間で認識の差異が見受けられた**。
- 荷待ち・荷役時間の削減に関しては**製造業・物流業で問題意識が高く、流通業では比較的低い**結果となった。その一方で、流通業ではドライバーの平均待ち時間が他業種と比較して高く、対応が求められる。
- 多重下請に関しては物流業で課題認識がなされているものの、製造業や流通業の課題意識は高くない。物流波動の吸収や安定的な輸送のためには、**一定の多重下請け構造はやむを得ない**との自由回答もあった。
- 物流管理統括者の設置に関しては、課題感、取り組みとも進んでいない結果となった。また統括者には現状の役員や物流統括者を充てる、という回答が多く、**CLOの設置や就任はあまり検討されていない**。

# 回答者属性

回答者属性(n=310)

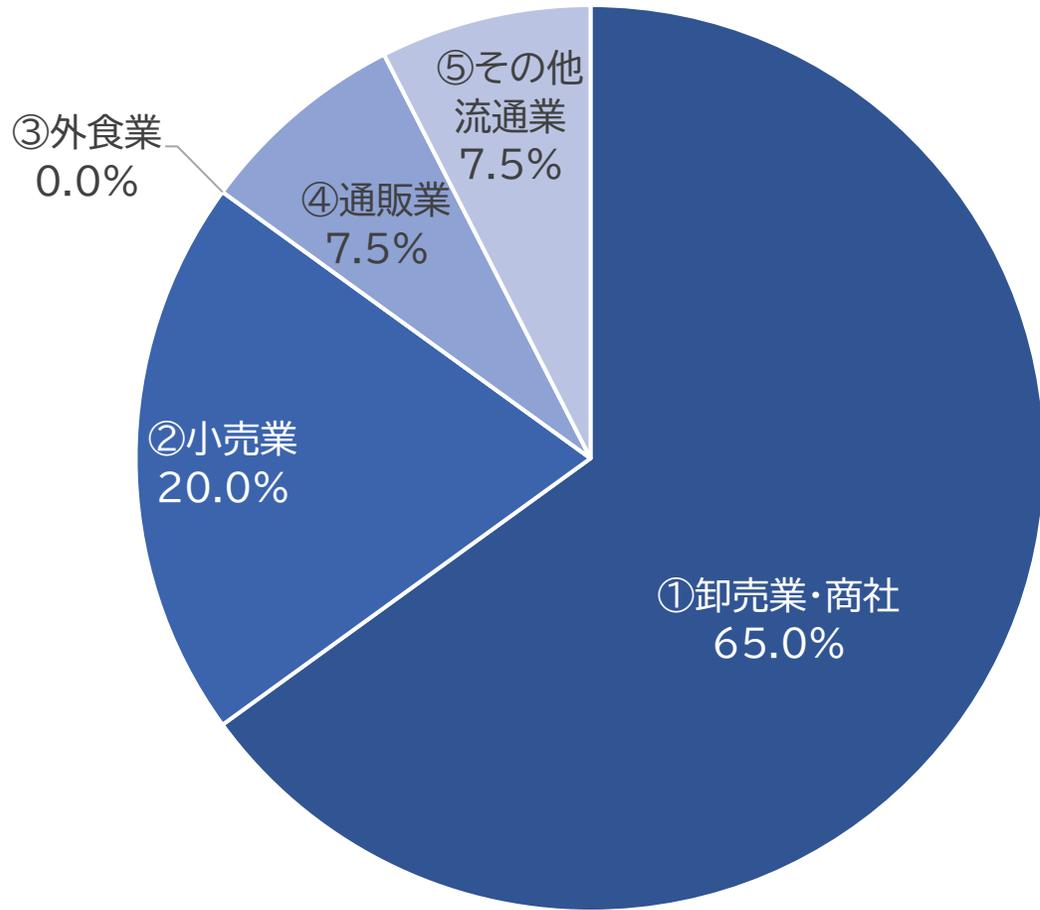


業種: 製造業(n=112)

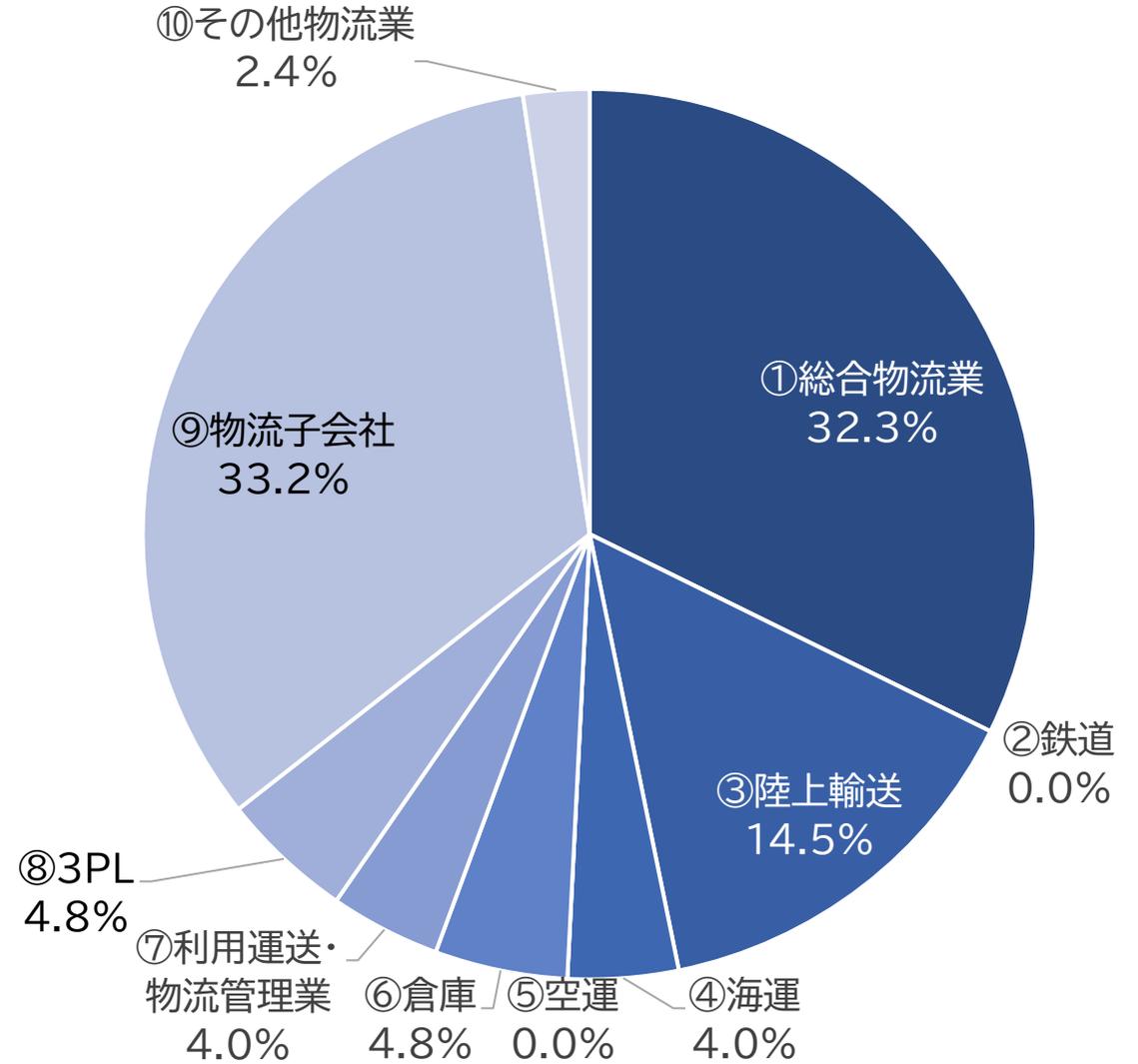


# 回答者属性

業種:流通業(n=40)



業種:物流業(n=124)

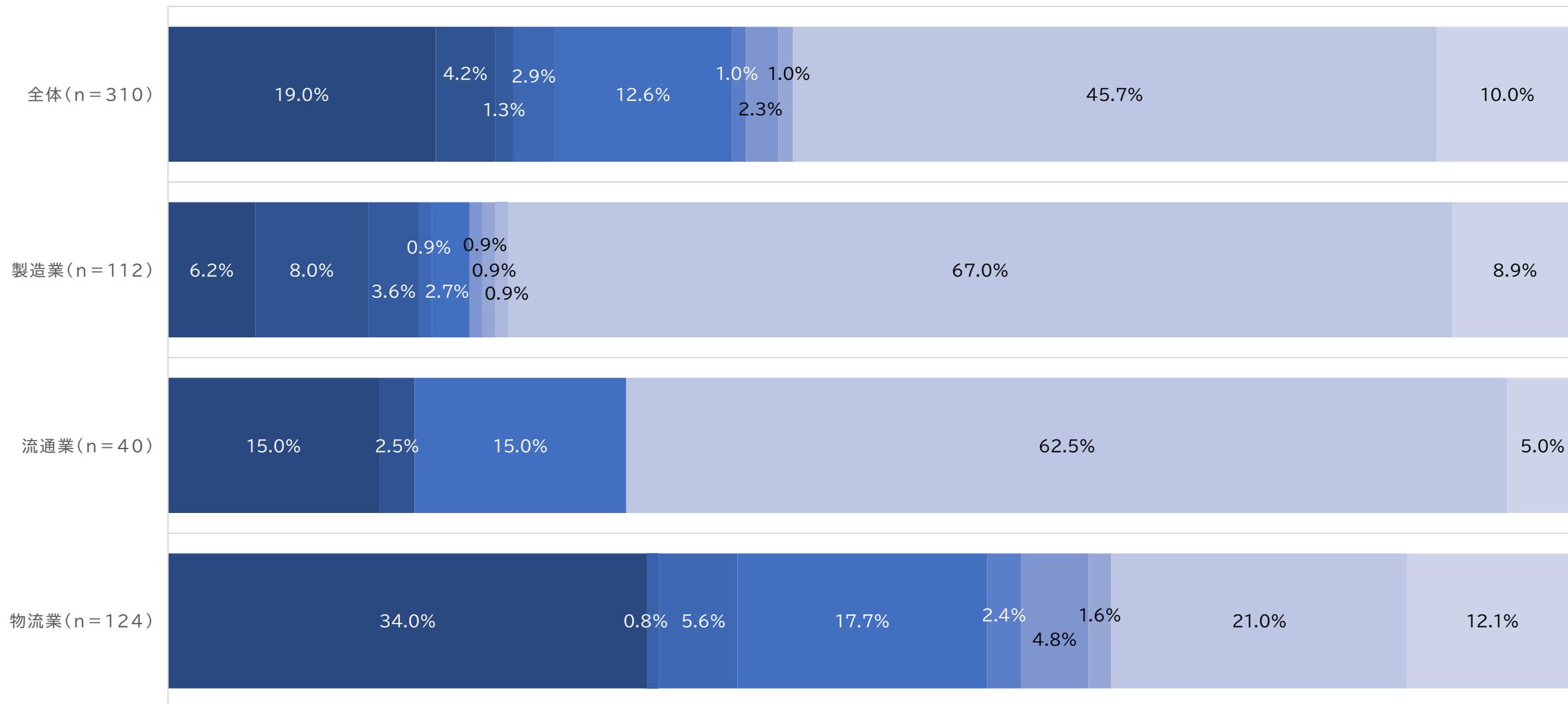


# 回答者属性

※本資料の「全体」は、業種選択(4択)で「その他」を選択した方の回答も含まれます。  
そのため、全体の回答数と製造業・流通業・物流業の合計の回答数は異なります。

## 所属部門

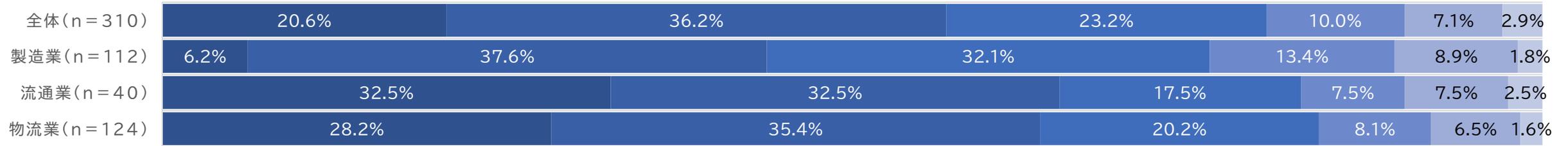
■①営業部門 ■②調達・購買・資材部門 ■③製造部門 ■④人事部門 ■⑤総務部門 ■⑥経営企画部門 ■⑦経理部門 ■⑧品質管理部門 ■⑨開発部門 ■⑩広報部門 ■⑪物流部門(物流管理・オペレーション) ■その他



# 回答者属性

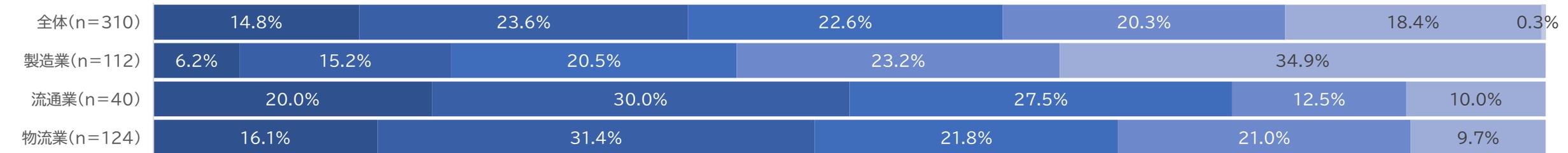
## 職位

■①経営者・役員クラス ■②部長・次長クラス ■③課長クラス ■④係長・主任クラス ■⑤社員・職員クラス ■⑥その他



## 従業員数

■①100人以下 ■②101人～300人 ■③301人～1,000人 ■④1,001人～5,000人 ■⑤5,001人以上 ■⑥不明



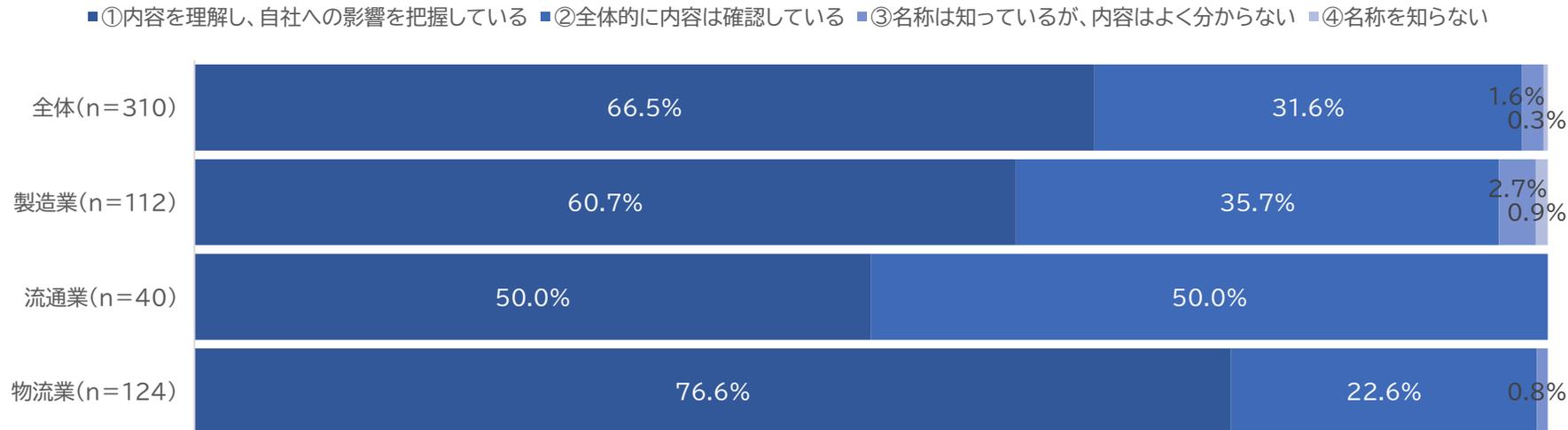
## 物流管理部門の状況

■①社内に物流管理部門を設けている ■②物流子会社がある ■③物流管理部門はないが専任物流担当者がいる ■④他部門の担当者が業務を掛け持ちしている



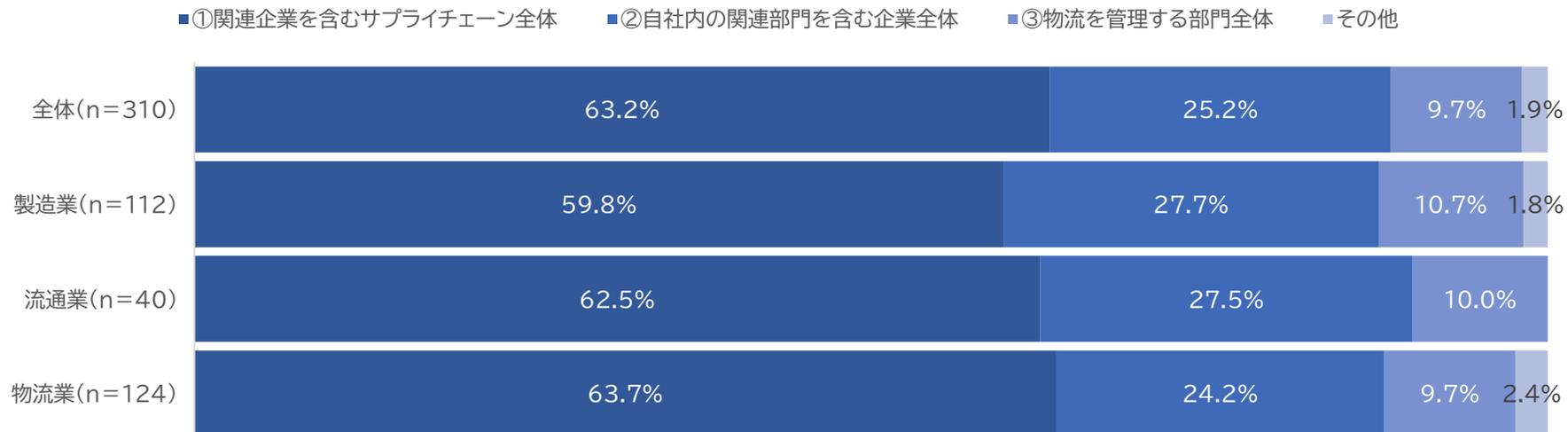
# Q.トラックドライバーの労働時間規制による、いわゆる物流の「2024年問題」について、知っていますか。

・全体で見ると①と②の合計が9割を超え、業種問わず認知度は高い。  
 ・そのなかでも、流通業は他業種と比較して①自社の影響まで把握しているの割合が低い。



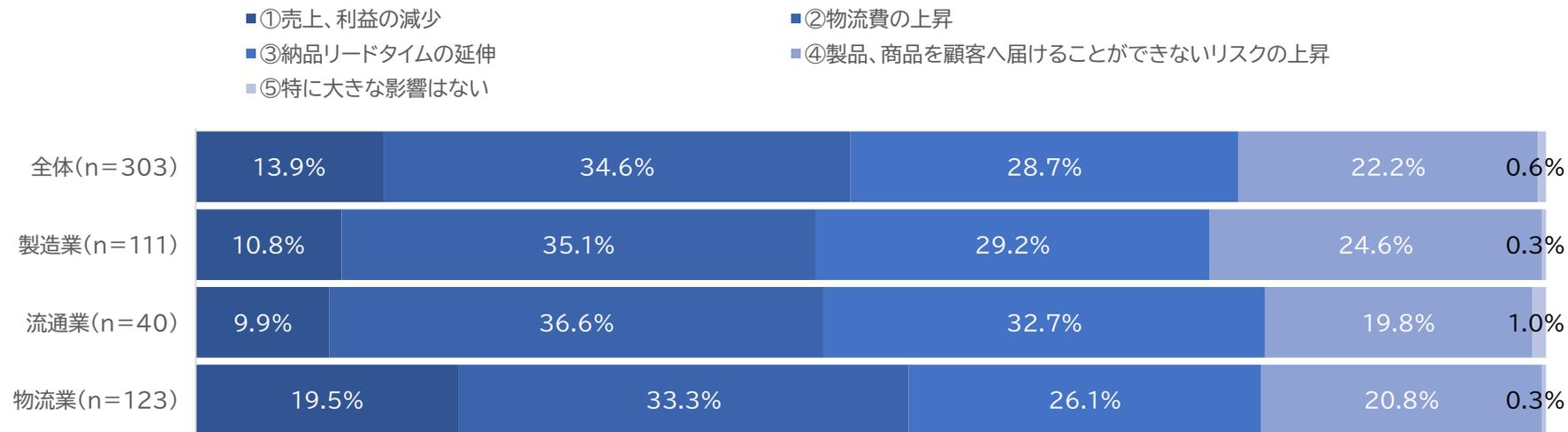
# Q.2024年問題の対応に向けて、自社にて取り組みが必要と思われる範囲について、ご回答ください。

・業種関わらず、①関連企業を含むサプライチェーン全体が取組み範囲、との回答が6割を超えている。  
 ・①に②自社内の関連部門を含む企業全体(ロジスティクス)を加えると全業種で8割以上の割合を占める。



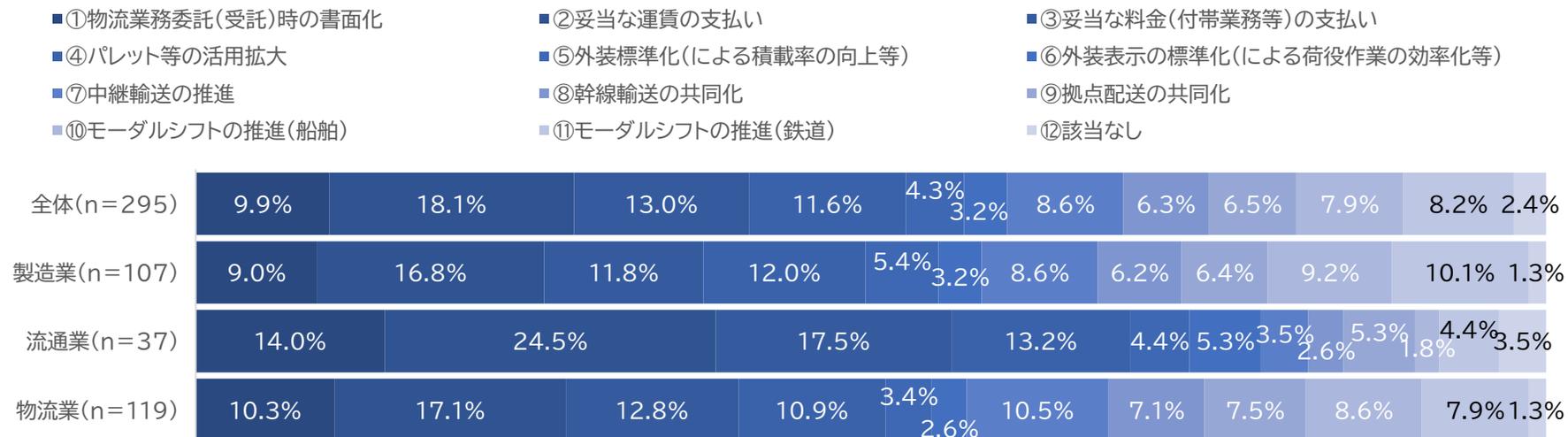
# Q. 2024年問題で予想される自社事業への影響について、ご回答ください(複数回答可)。

・全業種で②物流費の上昇が最も多く選択された。続いて納品リードタイムの延伸が選択されている。  
 ・製造業・流通業において①売上、利益の減少との回答は1割程度に留まる。



# Q. 2024年問題への対応として、すでに取り組まれている内容をご回答ください(複数回答可)。

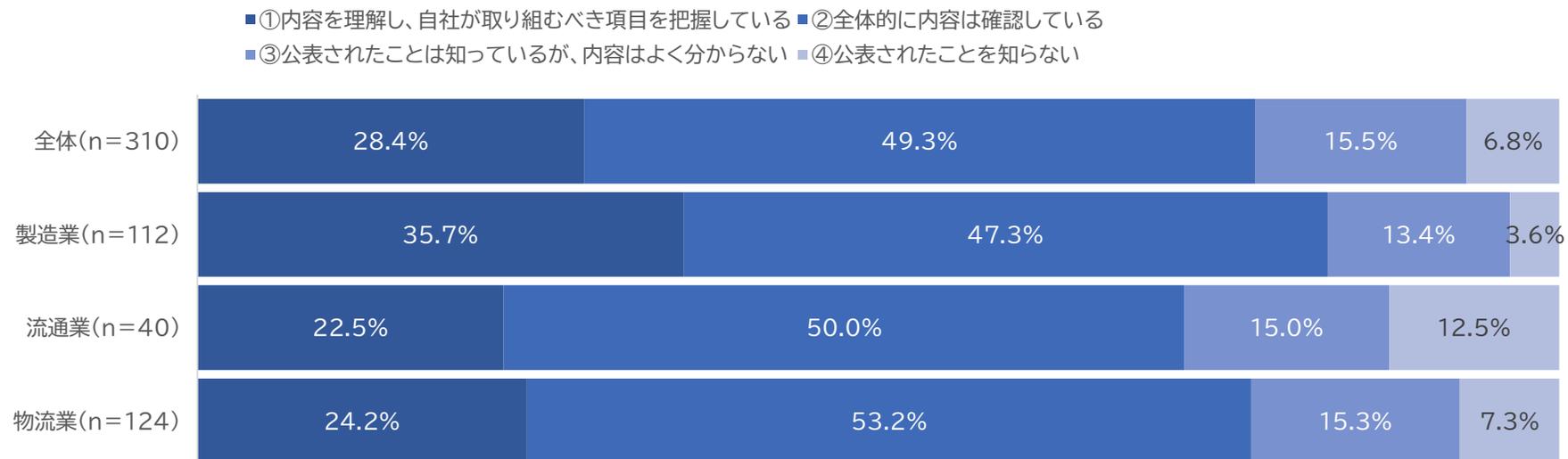
・全業種とも、最も多く選択されたのは②妥当な運賃や料金の支払い。  
 ・パレット活用拡大や外装標準化といった、直接的にドライバーの負荷の軽減に資する取り組みはまだまだ進んでいない。



Q.6月2日に公表された「物流革新に向けた政策パッケージ」(以降、「政策パッケージ」)「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」(以降、「ガイドライン」)の把握・理解度をお答えください。

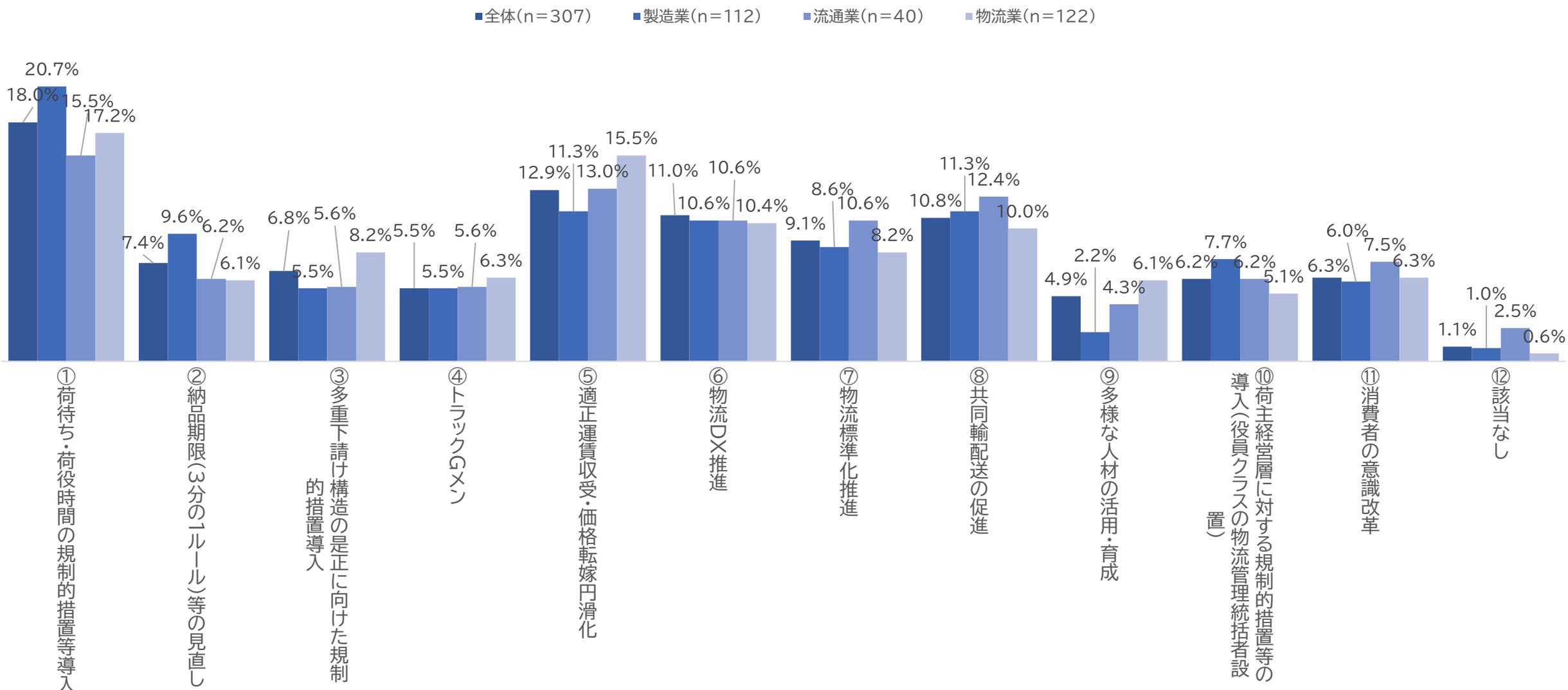
・全体の約8割が内容を把握、確認している。  
 ・特に製造業においては①の割合が36%と、法制化に向けた対応・検討が進んでいるものと思われる。

(n=310)



# Q.政策パッケージの主な項目のなかで特に関心が高い取組みは何ですか(複数回答可)

- ・最も関心が高い取組みは①荷待ち・荷役時間の規制的措置等導入。
- ・続いて適正運賃／価格転嫁、物流DX、共配と物流オペレーションに関わるKPIに関する項目の選択が多かった。



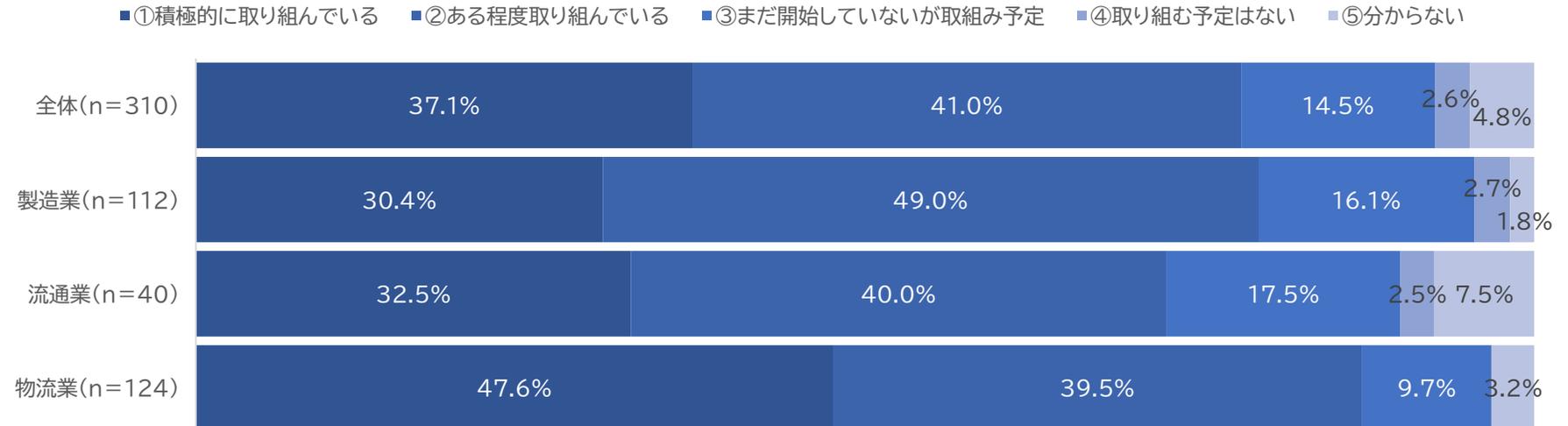
# Q. ◇輸送費(運賃・料金/ドライバー賃金)の上昇について 貴社において本項目をどの程度の課題として認識していますか。

・全体の9割以上が本項目を課題として認識している。  
 ・特に物流業においては①大きな課題の選択が約8割と、問題の深刻さがうかがえる。



# Q. ◇輸送費(運賃・料金/ドライバー賃金)の上昇について 本項目の対応に向けて、現在対策となる取り組みをしていますか。

・上記設問で①大きな課題の選択が多かった物流業では約9割が取組みを実施。  
 ・一方、製造業、流通業においては積極的な取り組みは3割程度に留まり、取り組んでいない企業も約2割存在する。

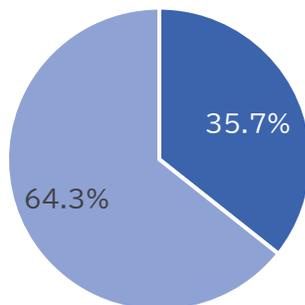


## Q.【発荷主】委託先の物流事業者から「運賃と料金の分離」を要請されたことはありますか。

・「運賃と料金の分離」の要請があったとする荷主は約3割。  
・本取り組みについてはまだ十分に進展には至っていない様子である。

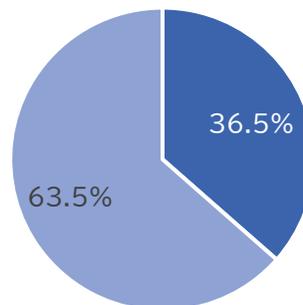
全体(n=199)

■①ある ■②ない



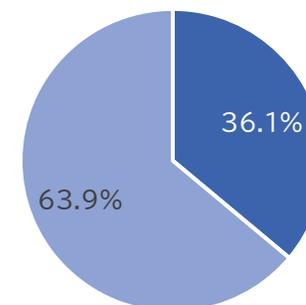
製造業(n=96)

■①ある ■②ない



流通業(n=36)

■①ある ■②ない

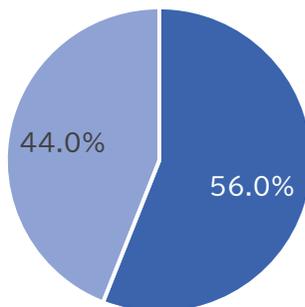


## Q.【物流業】荷主や元請事業者に対して「運賃と料金の分離」を要請したことはありますか。

・物流事業者は半数以上が「要請したことがある」と回答。  
・上記、荷主の回答との乖離が発生している。物流事業者からの要請を荷主が認識できていない等、いくつかの可能性等が考えられる。

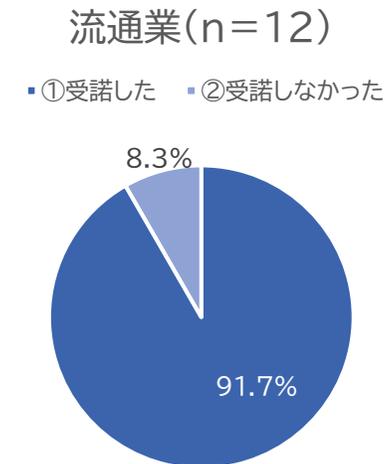
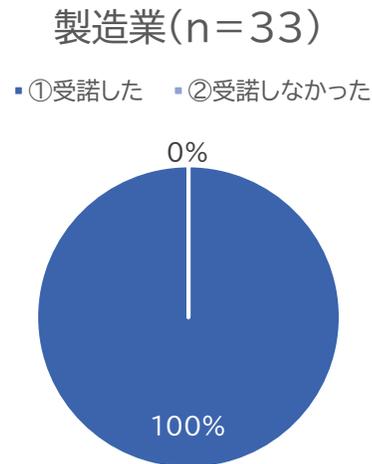
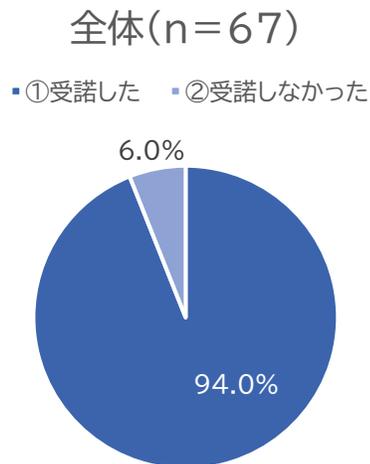
物流業(n=109)

■①ある ■②ない



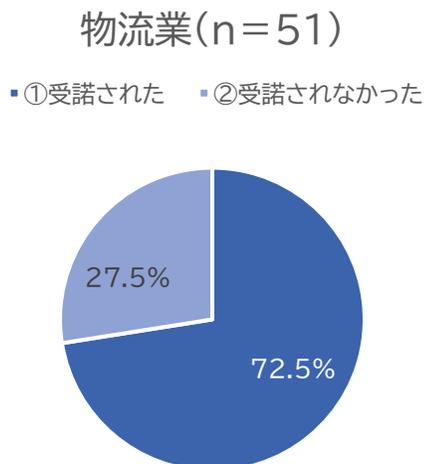
Q.【発荷主】「運賃と料金の分離」を要請されたことが「ある」と回答された方へ。要請を受諾しましたか。

- ・製造業は100%「要請を受諾した」と回答。
- ・流通業でも受諾の回答は92%と、ほぼ要請を受け入れているという結果となった。



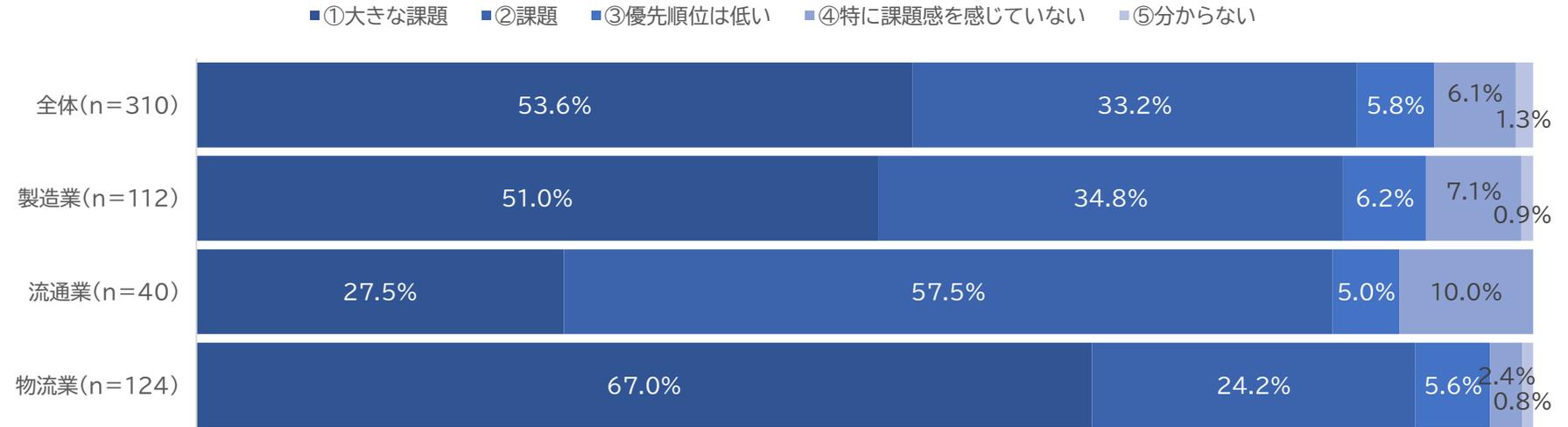
Q.【物流業】「運賃と料金の分離」を要請したことが「ある」と回答された方へ。受諾されましたか。

- ・荷主の回答と異なり、受諾された割合は7割程度。
- ・この差異についても13ページの結果同様、複数の可能性が考えられ、更なる考察が必要である。



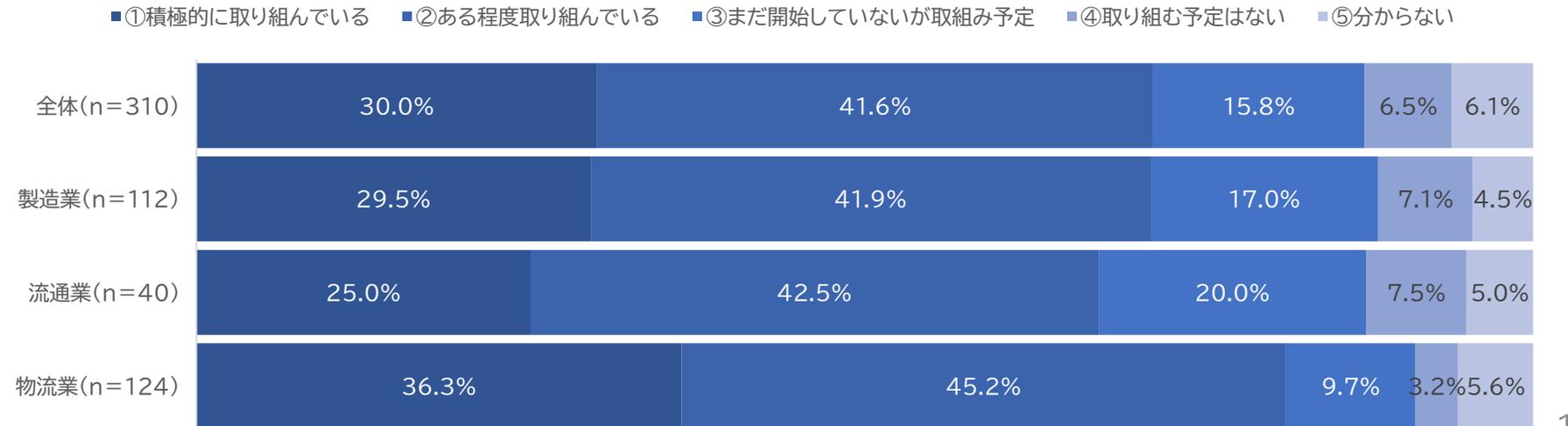
# Q. ◇荷待ち・荷役時間の削減について 貴社において本項目をどの程度の課題として認識していますか。

・全体では約半数が①大きな課題と回答。  
 ・物流業においては6割以上が①を選択した。  
 ・一方で、流通業では①の選択は3割弱に留まっており、認識の違いがうかがえる。



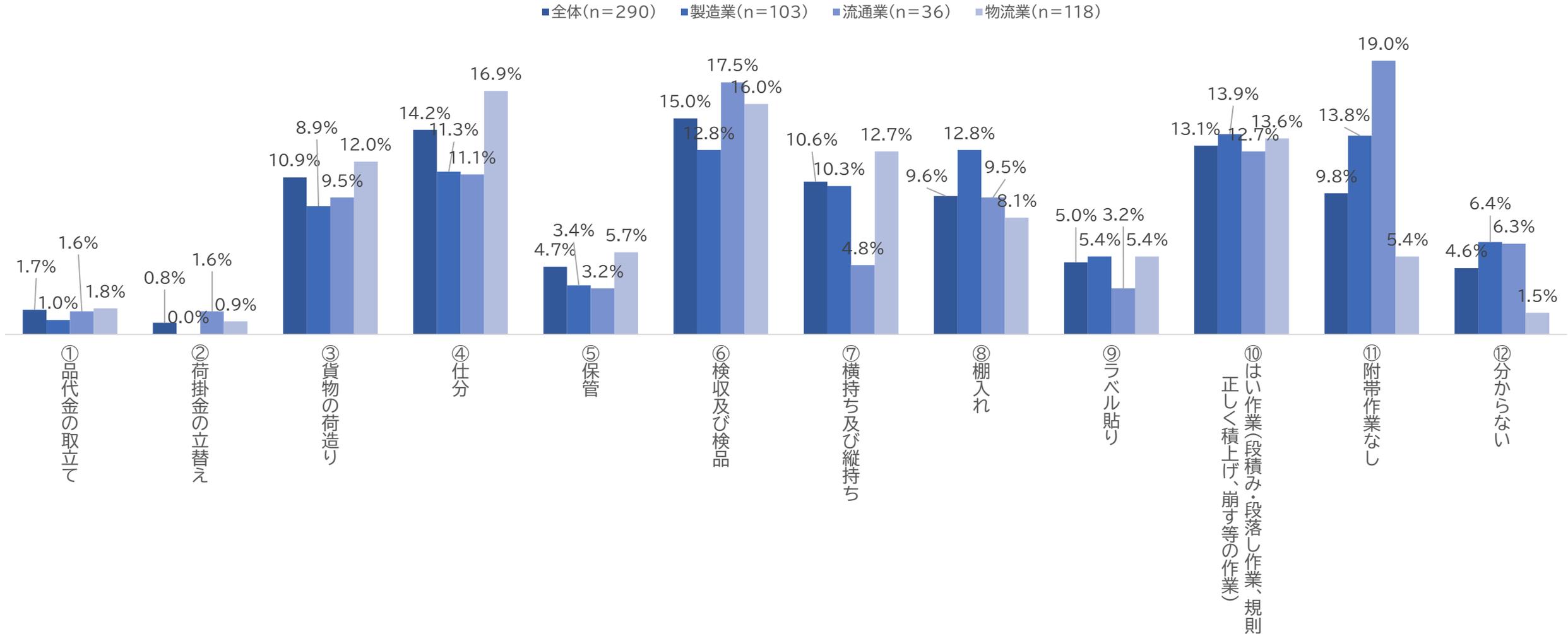
# Q. ◇荷待ち・荷役時間の削減について 本項目の対応に向けて、現在対策となる取り組みをしていますか。

・課題認識の高さほど、積極的な取り組みをしている、という回答は得られなかった。  
 ・特に物流業、製造業において課題認識との差異が大きい。



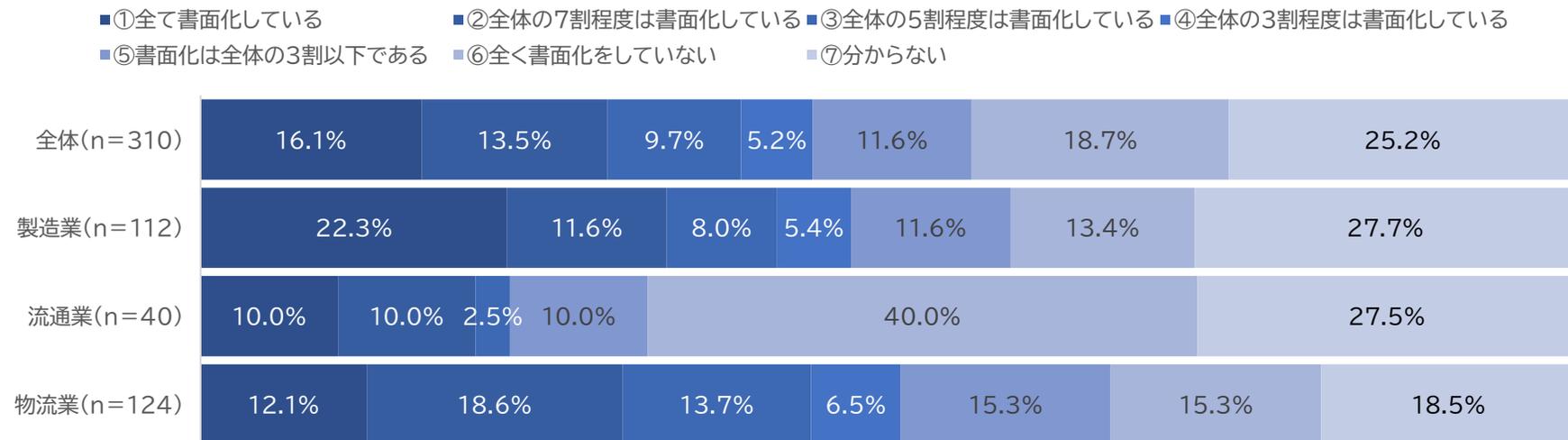
# Q.貴社物流(物流サービス)において、ドライバーが行っている主な附帯業務をご回答ください (複数回答可)。

- ・荷造りや仕分け、検収・検品、はい作業といった現場での労働作業が多く選択された。
- ・製造業では14%、流通業では19%が「⑪附帯作業なし」と回答している。



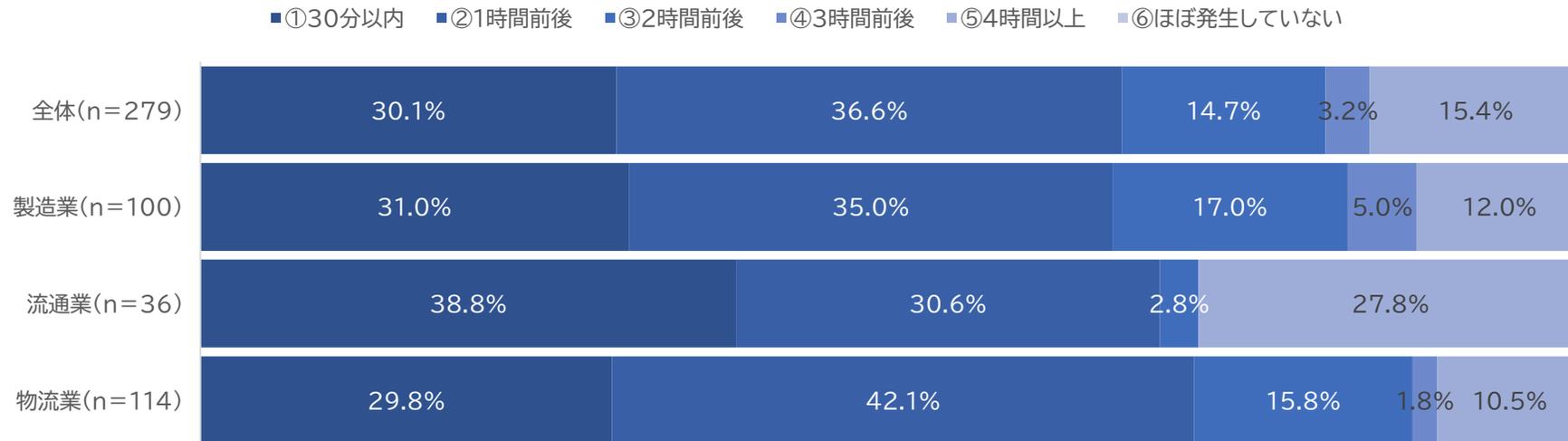
# Q.ドライバーが行う付帯業務について、明確に書面化していますか。

・製造業は他業種と比較し書面化の割合が高い。  
・流通業においては、4割が「⑥全く書面化をしていない」を選択した。  
・製造業・流通業では3割弱、物流業でも約2割が「⑦分からない」と回答している。



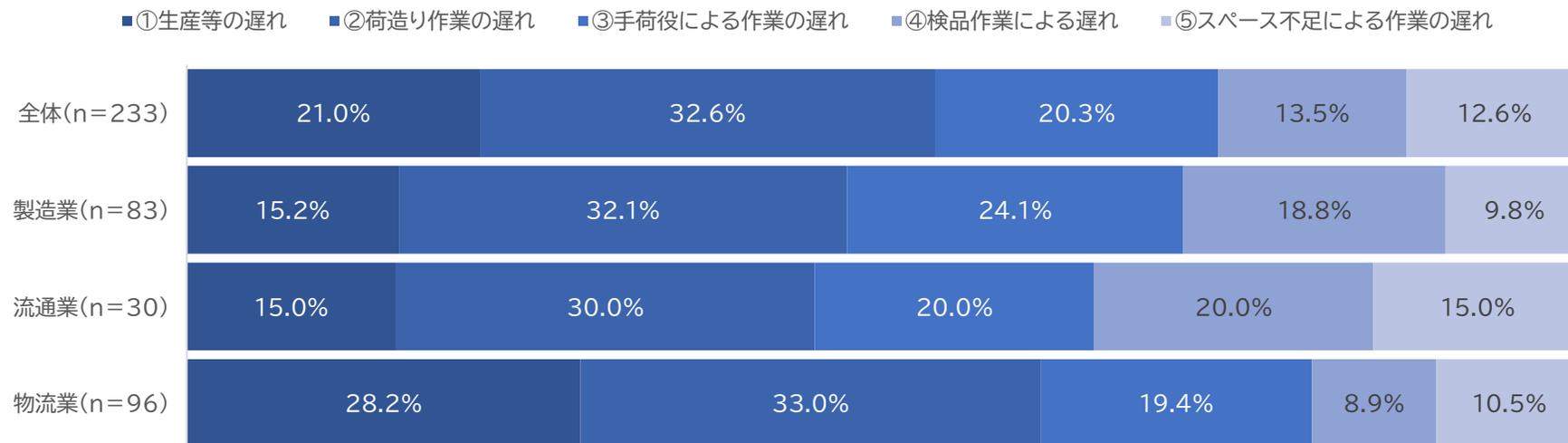
# Q.貴社物流(物流サービス)におけるドライバーの待ち時間の発生状況について当てはまるものをお選びください(センターに入出庫する1台当たりの平均)。

・「⑥ほぼ発生していない」の回答はなかったが、全体の3割程度は「①30分以内」を選択。  
 ・流通業において28%が「⑤4時間以上」を選択している。製造業、物流業でも10%程度が同項目を選択。



# Q.ドライバーの待ち時間発生時の主な要因として、当てはまるものをお選びください。(複数回答可)

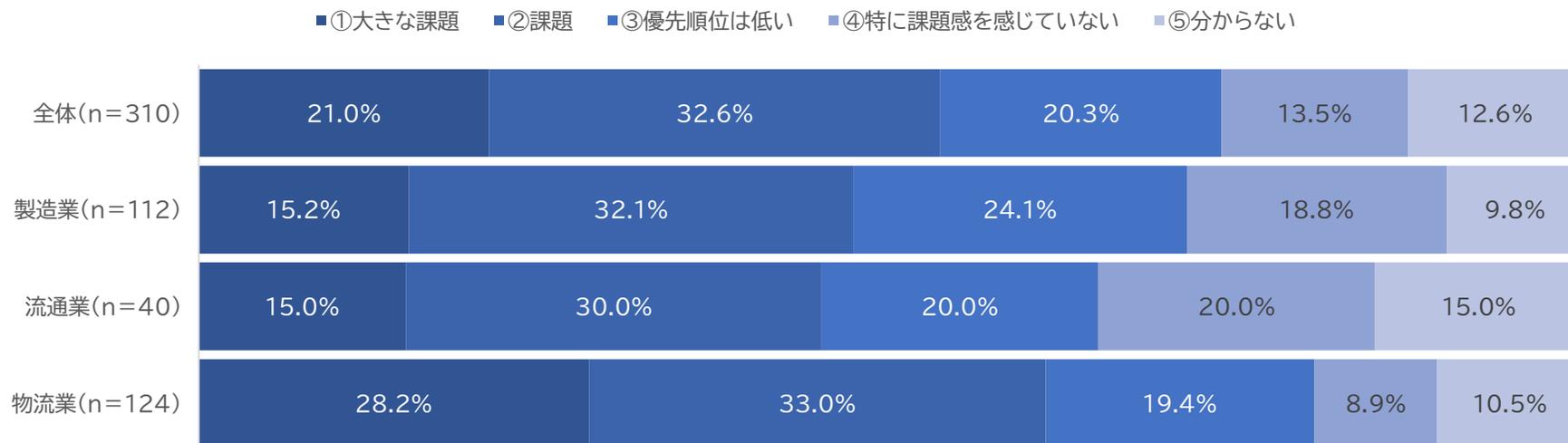
・全業種で最も多く選ばれたのは「②荷造り作業の遅れ」。  
 ・物流業では「①生産等の遅れ」の回答も比較的多い。



# Q. ◇多重下請け構造の是正について 貴社において本項目をどの程度の課題として認識していますか。

・特に物流業において課題と認識している割合が高い。  
 ・製造業・物流業については課題認識(①+②)の割合が半数以下となった。

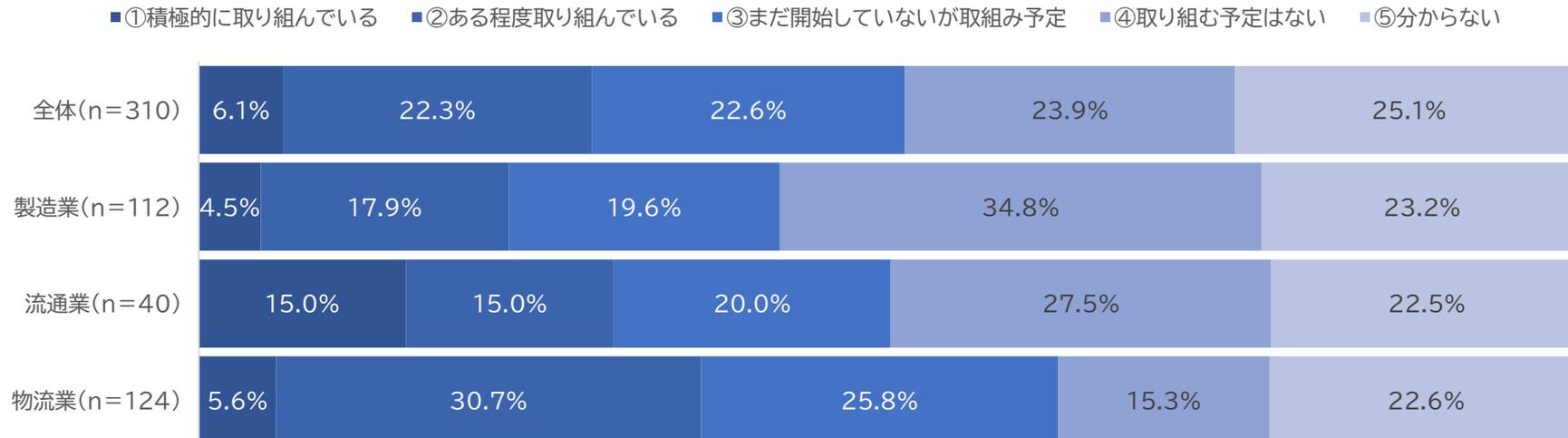
(n=310)



# Q. ◇多重下請け構造の是正について 本項目の対応に向けて、現在対策となる取り組みをしていますか。

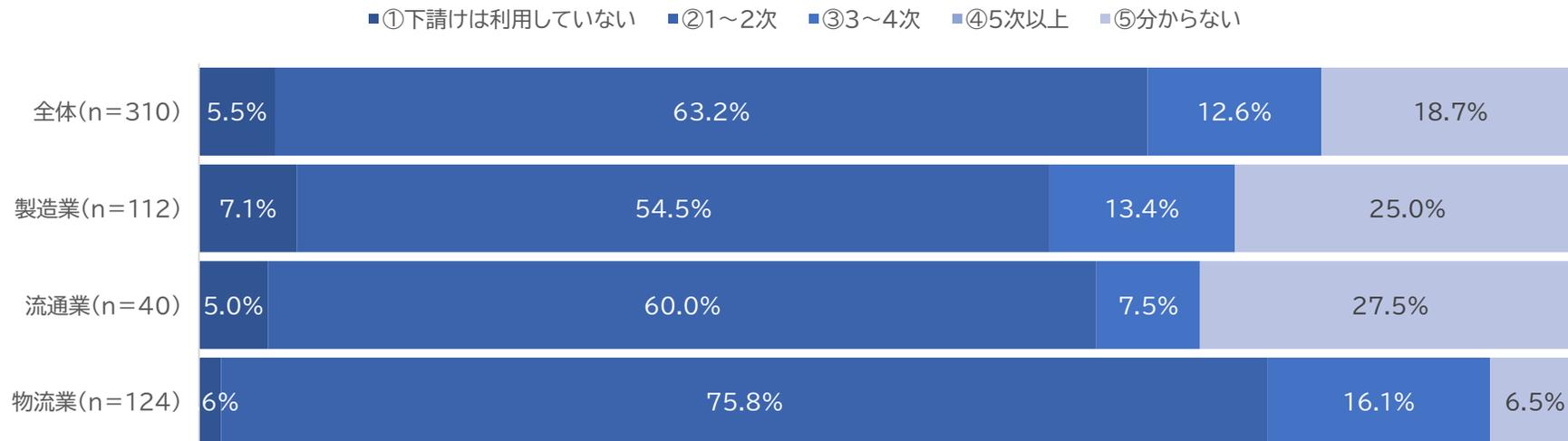
・全体的に取り組んでいる企業の割合は少ない。  
 ・製造業においては35%が「④取り組む予定はない」と回答。

(n=310)



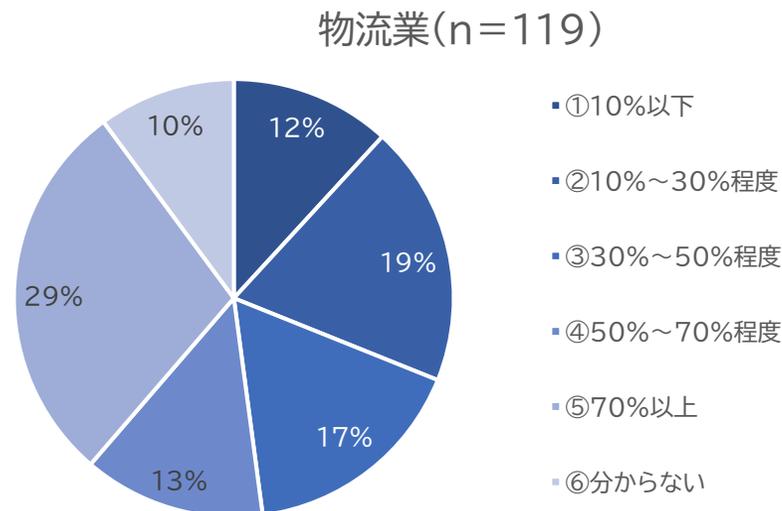
Q. 貴社物流(物流サービス)について、平均でおおよそ何次まで下請けを利用していますか。お分かりの範囲でご回答ください。

・全業種において、半数以上が「②1~2次」と回答。  
 ・「③3~4次」の回答も1割程度であり、「④5割以上」の回答はなかった。  
 ・一方で、製造業、流通業においては約1/4が「⑤分からない」と回答。



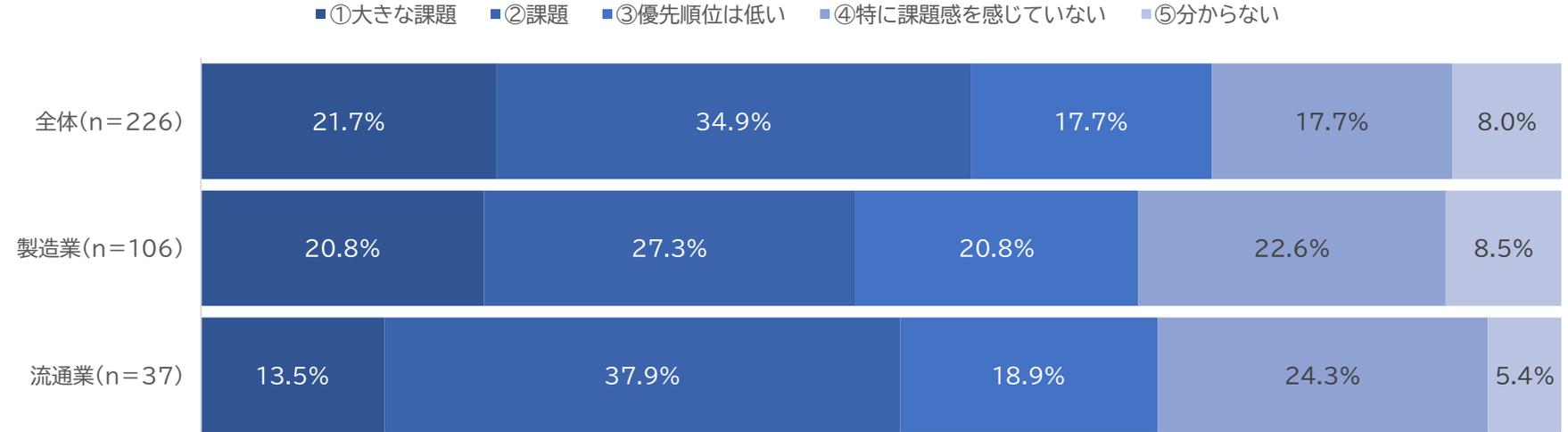
Q. 【物流業】業務受託案件のうち、下請けを利用する割合はどの程度ですか(件数ベース)。

・最も多く選択されたのは「⑤70%以上」。多くの物流企業が下請けを利用していることがうかがえる。



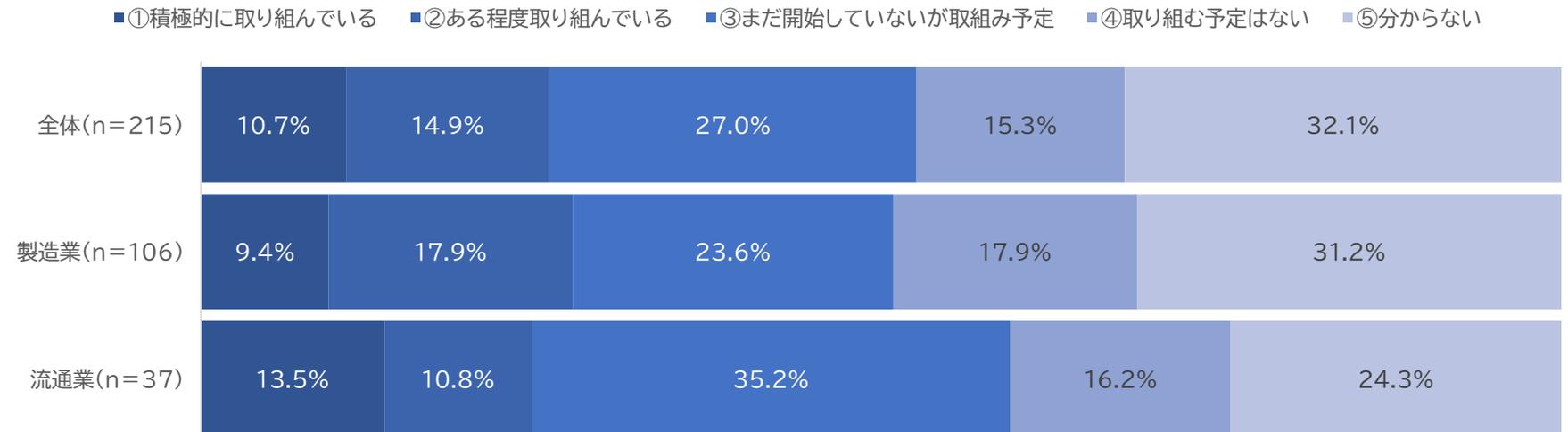
# Q.◇物流管理統括者の設置について【発着荷主】本項目をどの程度の課題として認識していますか。

・製造業、流通業ともおよそ半数が「①大きな課題」「②課題」を選択した。  
 ・一方で両業種とも、約1/4程度は「④特に課題感を感じていない」と回答。  
 (n=226)



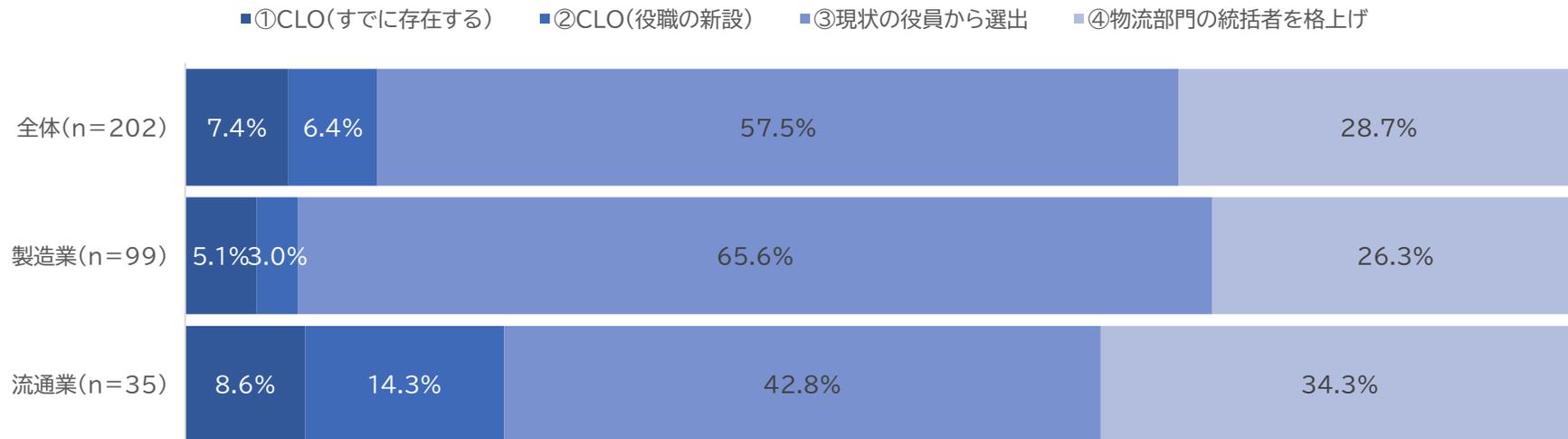
# Q.◇物流管理統括者の設置について【発着荷主】本項目の対応に向けて、現在対策となる取り組みをしていますか。

・前述の他項目と比較して、取り組んでいる割合が少ない。  
 ・「⑤分からない」との回答が多い。具体的な情報が乏しく、検討をはじめられない状態も想定される。  
 (n=215)



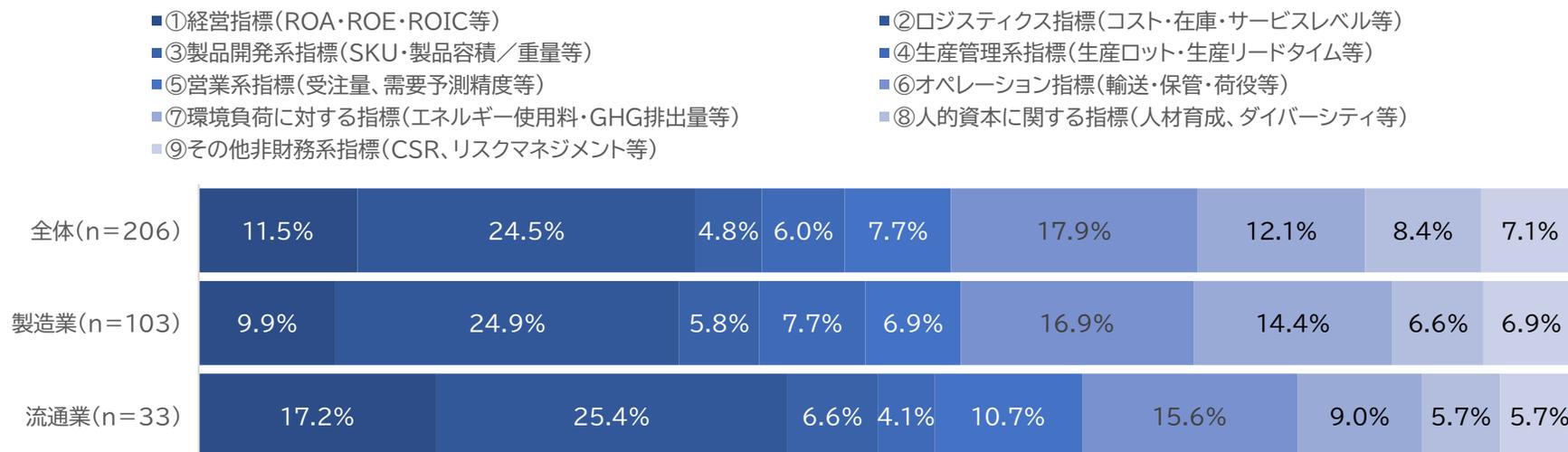
# Q.【発着荷主】貴社では役員クラスの選任が想定されている物流管理統括者に、次のどの職の方が就かれると思いますか。

・製造業では66%、流通業では43%が「③現状の役員から選出」と回答。  
 ・次に「④物流部門の統括者を格上げ」が選択されている。  
 ・CLOがすでに存在する企業はごくわずかで、新設の予定も少ない。



# Q.【発着荷主】貴社において物流管理統括者を設置することになった場合、統括者が管理すべきと思われるKPIを選択してください。(複数回答可)

・製造業では「②ロジスティクス指標」「⑥オペレーション指標」の選択が多い。  
 ・流通業では②に次いで「①経営指標」が多く選択された。



# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■2024年問題について

業種	ご意見
製造業	2022年頃には来年(2023年)には10%以上の運賃改定が行われると言われていたが、経済状況から荷物が少なく、物流業界の生産性向上に向け進んではいるが、荷主に対する値上げ圧力はそれほどない。物流業者も様子見のような状況が続いているように思える。
製造業	パレタイズを計画しているが運賃が倍になり、トラックも倍要ることになる。解決方法は見つからない。
製造業	ロジスティクス・物流を統括する部門が存在せず、輸送手配は各部門・関係会社がバラバラに行っているなかで、各部門へいかに適切な情報展開を行うかが課題と考えている。
製造業	委託先の物流業者が問題を軽視しており、発荷主として具体的な対策が取れずに困っている。
製造業	営業と顧客との間で交わされる条件書を事前チェックし、運送とは別の荷役提供条件の付記があれば排除させている(卸店のなかには判ったうえでメーカー側の責任として継続を図ろうとするものもある)。
製造業	まとめて発注を貰うよう営業サイドに働きかけを実施しております。
流通業	運輸や倉庫の業界が、特に荷主側に対して何を望んでいるのかの声をしっかり発信してくれていないため、何をしたらよいのかよくわからない。

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■2024年問題について

業種	ご意見
流通業	食品業界の場合、荷受時の検品立会い(過去の厚労省、文部省のマニュアルから発生)、納品時間の指定による時代錯誤もはなはだしい無駄な時間発生が一番の信じられない慣習となっており、この異常な状態を得意先へ理解させることに大変な時間がかかっている。
流通業	物流委託企業との会話、現状把握。一定の料金改定の話はあるものの、商品を運べなくなる等の問題はまだ顕在化していない。
流通業	同業他社との協業(同一得意先への納品時の車両共有等)、メーカーとの協業(相互車両共有等)を全面的に実施したいものの、総論賛成ではあるものの、実施までに相当な時間と打合せを要する。
物流業	当社は3PL会社の為、パートナーからの要請を理解し共存共栄を目指すも、荷主側の理解を取り付けるのが難しく、経営を圧迫している。
物流業	荷主へのリードタイム延長は、納品先では在庫負荷増のデメリットがあるとのことで難儀している。
物流業	荷主様からの理解・協力なくしては実現できないが、荷主様経営層の理解をいただくのが難しい。今回の問題は非常に深刻で、最善の対応を行っても一定のリスク(コスト増)が発生してしまうことを納得いただくことに苦労している。
物流業	乗務員確保の為、SNS等を活用。(公認ユーチューバー在籍)

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■政策パッケージ・ガイドライン全体について

業種	ご意見
製造業	100%受け入れるつもりはないが、協力はする。
製造業	運送業者との運賃見直しの協議を予定。 ※同様のコメント多数あり
製造業	物流・倉庫会社との定期的な打合せ以外にも、社内で経営層も交えた打合せ等の実施。
流通業	取引先への納品回数の削減、配送ロットの下限設定、受注時間の前倒し、日曜配送の中止、運賃部分の適正收受等の取り組みを検討。
流通業	弊社は非上場企業ですので”特定荷主”のような対象企業となるか否かの情報収集に留まっております。
物流業	ドライバー賃金を上げる為に、荷主への値上げ交渉中。 ※同様のコメント多数あり
物流業	昔のような適正運賃の伴わない仕事は受けない。

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■荷待ち・荷役時間の削減について

業種	ご意見
製造業	チャーター便については入荷予約システムを活用するようにしているが、路線便業者については入荷予約システムを取って使用していない。理由は予約をしても共配で予約時間に行けず、結局待たされてしまうので、意味がないとの事。
製造業	ラストワンマイルの配送領域だけにベンチャー企業が乱立してソリューション手段が乱立しそれを導入しても部分最適にしかならない。根本課題である発地～幹線輸送や、中間の各ハブ拠点を含めた全体最適は、制約条件が複雑かつ多い。最適化パターンを引く場合、何千億、兆を超えるパターンを超え人間の力、人海戦術では解決できない。
製造業	現時点で時間計測の術が無いところがあり、対応方法の検討・現場合意が必要。
製造業	物流業者向けに納品待機時間の長い取引先があれば具体的日時と共に報告するよう申し入れている(後日当社営業を介して折衝するため)。
流通業	お客様へ改善の要望を出しても、他の業者も同じ条件だから取引を辞めると脅されるので改善は不可能。
流通業	食品流通は1センターに対する入荷車両も多く、全て予約というわけにはいかず、予約できない車両の待機時間の削減に苦慮。発荷主は以前として積載率重視の会社も多く、手積み・手下しがなくならず、商品を下すだけで2時間近くかかる車両も多い。

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■荷待ち・荷役時間の削減について

業種	ご意見
流通業	納品時間指定の解除、無人納品の実現に向けて取組みを検討中。
流通業	バス予約システム等を採用している現場は良いが、手書き入構簿しかない現場の実績をどう見える化するかが課題。
物流業	荷主が指定する着時間に着いたにもかかわらず長時間待たされることが続いた場合、待機料の收受または適切な着時間の提案を行う。
物流業	出荷が遅い荷主にカギって改善取組みの理解を得られない。配達に関しても、ドライバーの付帯作業が多く、改善の取組みへの理解が得られていない。
物流業	積込みをドライバー以外の作業員も導入して時間の短縮を図っているが、作業員のコスト増となっている。
物流業	荷主企業との交渉のためのデータ集計を行う上で、デジタコデータから待機時間、荷積み/荷降ろし時間を、荷主別や運行ルート別など区分けしながらの集計作業に非常に工数がかかってしまう。
物流業	拠点によっては予約受付システムを活用しているが、トラックの動態管理との連携までには至っていないのがこれからの課題と捉えています。

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■多重下請け構造の是正について

業種	ご意見
製造業	100%ではないが、許可が無ければ再委託してはいけないと契約書に明記している。
製造業	運送会社からの下請けへの依頼は運送会社任せで把握できていない状況 ※同様のコメント多数あり
物流業	物流入札を通じて配送提案を受ける際には可能な限り方面・ルート別に実配送業者を掲げるよう指示している(しかし企業秘密として開示を拒まれるケースもある)。
流通業	限られた人材の中で、再委託せざるを得ない状況や、多重下請けであっても受託したいという企業側の意思を無視できない。
流通業	多重下請けになっているかもわからない。元受けに車両がない場合は下請けに依頼する事で車両の有効活用にもつながる事もあるので、一概に悪いとは言えない。
流通業	発荷主とすれば、この問題は運送会社側のものと認識している。発注した運送会社自体が配送してくれるに越したことはないが、車両・ドライバーの関係で下請けに出さざるを得ない場合もあると考えられる。その時に問題が発生したら、発注した運送会社が責任をもって対応してもらえればよいとも考えている。
物流業	これまでの取引慣行への影響、また繁忙期における需要対応にどのように対応していくか、 <b>簡単</b> そうに見えても課題が多く対応に苦慮している。

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■多重下請け構造の是正について

業種	ご意見
物流業	一部の路線便を利用した利用貨物の領域で多重下請け構造の実態把握が不可能で、荷主に説明できない。
物流業	再下請については、多重構造抑制の観点から事前に申請をさせていますが、日々の作業において波動対応上、(下請事業者が自社で手配が回らず)お客様の仕事をこなすために、結果的に再下請になっているケースがあるのも現実です。
物流業	役員が協力会社に訪問し、2024年問題における現状と課題の聴き取りをしている。
物流業	下請け業者自体が法律を無視して仕事を取るケースがある。
物流業	中間業者による過度な中抜きはよくないが、仕事がないよりかはまし。

# 具体的なご意見(自由記述より抜粋)

## ■物流管理統括者の設置について

業種	ご意見
製造業	現場担当者はあるが俯瞰して横ぐしをさせる的確な人材が不在。
製造業	物流準備室を開設し物流部門へ昇格させるか検討段階。
製造業	物流部門だけの問題ではなく会社全体として取り組む必要があることを会社上層部に認識してもらえるか不安。
製造業	役員クラスに理解が浸透していない(しようとしていない)。
製造業	人材育成に困っています。特に日本の物流関連の教育資料や研修は、偏ったもの(座学中心、財務の視点無し、ケーススタディ皆無など)が多くあまり有効では無いと感じます。
流通業	経営層への周知がなされているのか不明。
流通業	統括責任者を任命したところで現状と何が変わるのか、変えなければならないのかの発信が不十分。結果的に、誰を据えればよいのかの判断材料が不足し、いわゆる「形式だけ」の責任者になってしまう可能性が高い。
流通業	ロジスティクス、物流の企業内地位が低い。