

# KinChu

12

December

近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2023 : No.760



## 特集企画

# 物流の「2024年問題」対応策

「社長から始める」DX事例 / 中小企業でも挑戦できる! 海外市場進出のススメ  
デジタル時代の生活者との向き合い方 / 現役店長に伝えたい5つのこと

New

連載

実行力が高まり成果が出せる! 「社員を育てるミーティング」

連載マンガ

新入社員が会社を変える! 第II部

小冊子 速習

「OODAループ」と「PDCAサイクル」

### ▶特集企画

#### 物流の「2024年問題」対応策

- 4 荷主側にも求められている！  
物流の2024年問題への対応  
一般社団法人 運輸デジタルビジネス協議会  
(TDBC) / 小島 薫
- 8 物流の2024年問題  
荷主企業側の対応策  
Office mimura / 三村 光昭
- 12 改善ではなく改革のマインドで  
物流原価の高騰に立ち向かう！  
株式会社プロレド・パートナーズ / 梶浦 悠
- 17 破産覚悟の運送会社が放った  
大逆転満塁ホームラン！  
企業再建コンサルタント / 毛利 京申

### ▶連載

- 20 第1回  
現役店長に伝えたい5つのこと  
大手スーパーマーケット現役店長 / 山田店長
- 24 第1回  
中小企業でも挑戦できる！  
海外市場進出のススメ  
グローバルビジネスマッチングアドバイザー  
GBM&A / 山本 雅暁
- 29 第3回  
「社長から始める」DX事例  
ライフマティックス株式会社 / 寺地 知帆

### ▶連載

- 34 最終回  
実行力が高まり成果が出せる！  
「社員を育てるミーティング」  
倉石マネジメントコンサルティング / 倉石 友美
- 39 第5回  
デジタル時代の生活者との向き合い方  
Aqxis合同会社 / 多田 翼

### ▶ビジネスマンガ

- 42 最終回  
新入社員が会社を変える！  
第Ⅱ部：データ経営の確立に向けて  
原作 / 株式会社ウイズダムビジネス研究所  
河野 賢一  
マンガ / 森元 智



### ▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング  
次号予告・奥付

# 荷主側にも求められている！ 物流の2024年問題への対応

物流は社会活動の重要基盤であり、多くの中小事業者に支えられています。昨年「物流の2024年問題」（労働時間が短くなることで輸送能力が不足すること）が懸念されている中で、政府は2023年6月2日に「物流革新に向けた政策パッケージ」を発表しました。本稿で、今後、物流事業者及び荷主事業者に求められている対応について考察します。

## 物流の

## 「2024年問題」とは

### ●働き手がなくなる理由

トラックドライバーの労働時間制限によって輸送能力が下がり、これまで通りにモノが運べず社会活動に影響を及ぼすことが考えられます。

その一方で、なぜトラックドライバーの労働時間が2024年4月1日から制限されるのかについて正しく理解している方は少なく、また、その説明をします。

これは、働き方改革推進のために関係法律の整備に関する法律である「働き方改革関連法」が、改正後の2019年4月1日から労働基準法として順次施行されており、その中に「時間外労働の上限規制」が罰則付きで規定されているためです。

大手企業は2019年4月1日から年間時間外労働時間が、臨時的な特別の事情があつて労使が合意する場合（特別条項）で年間720時間に制限されており、中小企業についても2020年4月1日より実施されています。特例として自動車運搬業務は5年間猶予され、2024年4月1日から臨時的な特別の事情があり、労使が合意する場合に限り、特別条項で年間960時間に制限されることになっています。

なぜ、他の職種と比較して5年も猶予され、なおかつ年間2400時間も多いのでしょうか？業界の現状について国土交通省から資料<sup>※1</sup>が公開されています。資料は、令和2年（2020年）までの数字ですが、

### ①労働時間

全職業平均より約2割長い

### ②年間賃金

全産業平均より約1割〜2割低いと記されており、これを時間当たりの賃金に換算すると、トラックドライバーは全職業に比較して約32%も低いということになります。

この状況で単純に時間外労働時間を減らすと、トラック事業者としては受託できる業務量（輸送能力）が減り、結果的に賃金の原資となる売上が減ってしまいます。当然、トラックドライバーは時間外労働時間が減ると賃金が下がることになり、働き手がなくなる状況に陥ります。

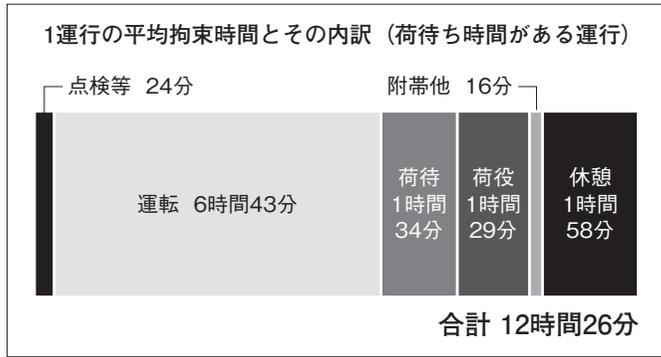
### ●発着荷主が現状を認識していない

図1に、日本独自の物流における商慣行（1運行あたりの平均拘束時間とその内訳）をまとめました。

運転時間は6時間43分ですが、休憩時間を除くと、それ以外に荷役作業時間が1時間29分、荷待ち時間が1時間34分あります。この荷役（作業時間）は、荷物のトラックへの積み込み作業、トラックからの荷卸しなどの荷役作業にかかる時間で、荷待（荷待ち時間）は「待機時間」と

※1：「第14回トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会【資料1】国土交通省提出資料」  
<https://www.mlit.go.jp/common/001465689.pdf>

図1 1 運行の平均拘束時間



出典：「持続可能な物流の実現に向けた検討会 最終とりまとめ」資料 p.5を加工  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sustainable\\_logistics/pdf/20230831\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sustainable_logistics/pdf/20230831_1.pdf)

も呼ばれており、荷役作業に入るまでの待ち時間です。

例えば、トラックが届け先（着荷主）に到着しても、荷卸し場所（通称ベース）に他の車両が入庫して荷卸し中の場合は、順番待ちが発生します。これが荷待ち時間です。

1運行で、この荷待ち時間が平均1時間34分、月平均22日稼働で試算すると年間413・6時間で、荷待

ち時間だけでも先ほどの全産業平均の労働時間との差に相当します。

この荷待ち時間ですが、道路渋滞を避けるために荷卸し場所の営業時間前に到着して順番待ちをする場合もあります。その際は、荷主責任で発生する荷待ち時間ではありませんが、多くは荷主都合で発生しており、この時間は物流事業者のみの努力では削減することができません。

また、この荷待ち時間については、標準貨物自動車運送約款の平成29年11月の改正によって、運賃とは別の特機時間料金として明確化されています。

さらに国土交通省は令和2年4月に「標準的な運賃の告示」を行っており、その中で「特機料金は30分を超える場合において30分ごとに発生する金額」として具体的に定められています。多くのケースで料金として收受できてはいません。

一方、この荷待ち時間は拘束されている限り労働時間として扱われ、賃金が支払われています。

結果的に、物流事業者としては売上のない賃金発生となり、最終的には時間当たりのベース賃金低下の原

因になっています。

また、荷役作業もこれまでの商慣行から多くの場合で運賃に含まれており、実際の作業に対する適正な料金が收受できていません。

仮に、この荷待ち時間を削減することができれば、物流事業者としては、売上は変わらずにドライバーの労働時間短縮につながり、結果的に時間賃金の単価アップという好循環を生み出すことができます。

しかし、課題解決の難しさは、発生そのものを80%以上の発着荷主が認識していないことにあります<sup>※2</sup>。したがって、物流事業者側が申し入れをしても解決に協力してもらえないことができなかったのです。

その他にも、仮に荷主から適正な運賃が元請けに対して支払われていても、多重下請けの構造から下請けの実運送事業者が実際に收受できている運賃は多重に手数料が引かれた金額で支払われています。

●価格転嫁がなされていない

また、トラックの燃料費も近年高騰していますが、この価格転嫁も多くの物流事業者では満足にできてい

ない状況があります。

中小企業庁の2022年の調査では、燃料などのエネルギーコスト、その他労務費、原材料費の3部門において、コスト上昇分の価格転嫁が調査対象の全27業種の中で、すべてが27位の最下位となっており、多くは物流事業者が負担している状況になっています<sup>※3</sup>。

このような状況下で、物流事業者としては、業務の見直し、自社拠点での中継輸送の実施、高速道路の活用、フェリー等へのモーターシフトなどトラックドライバーの労働時間の抑制に取り組んできました。

しかし、ドライバーの労働時間を短縮するのは物流事業者の受託できる物流業務量を減らすことになり、ただでさえ厳しい経営環境の中で物流事業者の自社の努力のみでは2024年問題の解決は難しい状況にあります。

物流問題は、荷主の「2024年問題」へ

そこで、危機感を持った政府は働き方改革関連法を適用する1年前、

※2：持続可能な物流の実現に向けた検討会（第10回）資料3 物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者が取り組むべき事項（案）p.10 参照 [https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sustainable\\_logistics/pdf/010\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sustainable_logistics/pdf/010_03_00.pdf)

※3：中小企業庁「価格交渉促進月間（2022年3月）フォローアップ調査の結果について」（令和4年6月22日）  
<https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220622002/20220622002-a.pdf>

# 中小企業でも挑戦できる！

## 海外市場進出のススメ

### 第1回 中小企業の海外市場開拓への意義と必要性

近年、少子高齢化や人口減少が進み、縮小する国内市場に代わって、海外市場への進出を検討する中小企業が増えています。その主な理由としては、海外市場には国内市場とは異なり、人口増加や経済成長が続いている国や地域が多く存在していることが挙げられます。連載第1回は、中小企業が海外市場開拓を行う意義と必要性、及びその進め方の概説になります。

#### 国内市場の縮小により 事業収益拡大が困難に

図1のグラフは、1950年から2065年までの日本の生産年齢人口の推移を示しています。生産年齢人口とは、15歳以上64歳以下の人口であり、生産活動の中心にいる層のことで、つまり、自分で働いて稼ぎ、お金を使う人口層になります。

1950年には、日本の人口は約8千400万人で、そのうち生産年齢人口は約5千17万人でした。その後、人口増加に伴い、生産年齢人口も増加を続け、1995年にはピークの約8千716万人

グローバルビジネスマッチングアドバイザー  
GBM&A 代表  
内閣府認証 (特) 日本経営士協会 認定  
経営士 (経営コンサルタント)

山本 雅暁

URL <https://www.gbma.jp/>  
E-mail [info@gbma.jp](mailto:info@gbma.jp)

Blog <https://bzsupport.blog.ss-blog.jp>

に達しました。

1995年以降は少子高齢化の進行で、生産年齢人口は減少に転じており、2023年には約7千400万人にまで減少し、2065年には約4千529万人まで減少すると予測されています。

生産年齢人口が減ると、同じように市場規模が縮小する理由は、以下のとおりです。

#### ●労働力人口の減少

生産年齢人口は、労働力人口の大部分を占めています。よって、その生産年齢人口が減ると、労働力人口も減少します。労働力人口が減少すると、企業の生産・販売

などの活動が制約を受け、生産量や売上高が減少します。

#### ●消費人口の減少

生産年齢人口は、消費活動の中心的な役割を果たしています。生産年齢人口が減ると、消費人口も減少します。消費人口が減少すると、中小を含む企業の売上高が減少し、市場規模が縮小します。

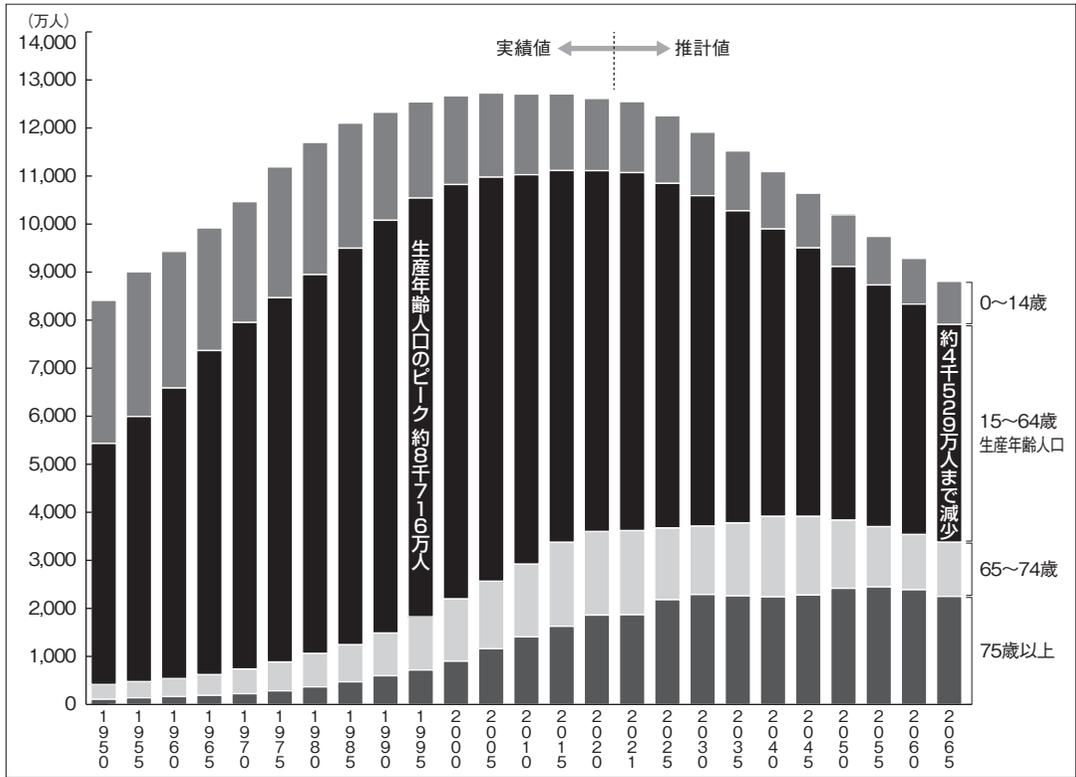
中小企業は一般的に市場規模が縮小すると、中堅や大手企業との競争が激しくなり、限られた市場の奪い合いによって価格競争に陥りやすくなります。よって、経営体力が上回る大手や中堅企業に対し、中小企業は価格競争に打ち勝つことが困難になります。

#### 海外市場開拓は 事業収益拡大に必須

#### ●具体的なメリット

このような状況下、中小企業による海外市場への進出は、事業収益拡大の新たな機会となります。

図1 1950年から2065年までの日本の人口推移



出典：内閣府（2022）「令和4年版高齢社会白書」を加工

海外市場は国内市場と異なり、人口増加や経済成長が続いている国や地域が多く存在します。そのため、中小企業が海外市場に進出することで、新たな顧客や市場を獲得して事業収益を拡大することができます。

海外市場開拓の具体的なメリットとしては、以下のようなものが挙げられます。

- ・新たな顧客層の獲得による売上拡大の可能性
- ・自社商品やサービスのグローバル展開によるブランド力向上の可能性
- ・海外市場への進出による事業縮小リスクの回避
- ・海外市場への進出による新たな事業機会の創出

中小企業が海外市場への進出を成功させるためには、自社の商品やサービスが競争力を持っていることが必要です。なぜなら競争力のない商品やサービスでは、海外市場で価格競争に陥るリスクが高くなります。価格競争に陥った場

合、中小企業は海外市場での収益拡大を実現できません。

そこで、中小企業は海外市場に進出する前に、冷静に自社商品やサービスの競争力を見極めることが重要です。

現在の自社商品やサービスに競争力がないという場合には、競争力のあるものが入るまで海外市場への進出を行わない判断が必要ですが、詳細については、

- ・第2回「海外市場開拓の課題と対応」
- ・第3回「中小企業による海外市場調査の基本」（自社商品やサービスの競争力の見極め方）

こちらで説明します。

**海外市場開拓は「輸出」から始めよう**

●輸出のメリット・デメリット

海外市場への進出には「輸出」と「海外投資」の2つの方法があります。輸出は、自社で製造した商品やサービスを海外に販売する

# 新入社員が会社を変える!

～データサイエンスの可能性～

第Ⅱ部：データ経営の確立に向けて

最終回

アメリカへの留学



原作／河野 賢一

株式会社ウイズダムビジネス研究所 代表取締役  
株式会社ケイエスグローバル 代表取締役  
関東学院大学・尚美学園大学・日本大学・千葉経済大学 講師  
E-mail kohnoken@nifty.com

マンガ／森元 智

小林の属する情報戦略課は、会社の目差す経営方針を基に、工場や店舗の現場の声を収集してデータ経営の成果を生み出しつつあった。そんなある日、小林は会社から「アメリカの大学院でデータサイエンスを学ばないか」という派遣留学の要請を打診され、熟考の末に要請を受け入れる。

ワールドデリカ  
経営会議



次に  
経営企画部  
情報戦略課の  
森課長から  
データ経営に  
関する活動状況を  
発表してもらいます



当社のデータ経営の  
指針のもと  
情報戦略課では  
このような方針で  
活動してきました



チャンスロスや  
フードロスは  
軽減できており

その数値データは  
このとおりです

③ 需要予測モデルを構築し  
実績との差を確認する

需要予測モデルは  
改良の余地も  
ありますが  
経営改善の成果は  
あがっていますね

製造部からの  
多くの要望を  
情報戦略課は  
よく聞いて  
くれていきます



今まで  
製造部と  
営業部には  
意見の対立が  
ありましたが

需要予測の  
精度アップで  
協力体制が  
強化されました！



## 中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

-----  
お届け先ご住所 〒

-----  
TEL:

FAX:

-----  
Eメール:

@

-----  
ご担当者（部署・お名前）

-----  
通信欄 配達日指定など

-----  
**最新号** 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注文冊数

物流の「2024年問題」対応策..... 2023年12月号 × ( )

■ 価格：セット販売 1冊 2,450円（税+送料込）  
本誌のみ 1冊 1,900円（税込）(+送料150円)

-----  
**最新号** 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注文冊数

「OODAループ」と「PDCAサイクル」..... 2023年12月号 × ( )

■ 価格：1冊 700円（定価500円 + 税）(+送料150円)  
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円（税込）、送料は無料です。  
20冊以上ご注文の場合には割引有。

-----  
■ 発送：原則注文受付後の翌営業日（平日）に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申ください。