



慶應義塾大学ビジネス・スクール

物流危機と宅配業者 — 2019 年

トラック輸送は日本社会の基盤として人々の生活と経済活動を支えている。しかし、2010年代半ば頃から、このトラック輸送に関して「物流危機」が顕在化してきた^[1]。輸送費用、運転手の雇用、多頻度配送の増加等の要因によって、それまでのトラック輸送が維持できなくなる可能性である。とりわけ、Eコマースの発達による多頻度、迅速配送、運転手の低賃金、高齢化、人手不足、疲弊等の問題が顕在化してきた。これに対して、各種の対応が検討されているが、抜本的な解決は十分になされていない。

1. ヤマトショック

2017年10月ヤマト運輸は27年ぶりの宅配料金値上げを実施することにした。これに合わせて総量規制に取り組むこととした(資料1)。これは料金値上げと、宅配扱い量の抑制によって利益を回復し、運転手の賃金を上昇させ、宅配サービスを健全化させる意図があった。これを受けて、11月に佐川急便も料金値上げを決定した。日本郵便も2018年3月から料金値上げをすることにした^[2]。

2. 業績

資料2はヤマトホールディングスの財務ハイライトである。営業収益は「デリバリー事業の構造改革」を推進したことで、宅急便取扱数量は減少し、宅急便単価の上昇、ノンデリバリー事業において既存サービスの拡充やソリューション営業などにより、前期比4.9%増の1兆5,388億円となった」とする。他方、「営業利益は委託費等の下払経費や人件費の増加などにより、営業費用全体が増加したものの、営業収益がそれ以上に増加したことから、前期比2.3%増の356億円となった」とする。他方、Eコマース

^[1] 首藤若菜『物流危機は終わらない——暮らしを支える労働のゆくえ』(岩波新書), 国土交通省・首藤若菜「物流危機」と解決に向けた取り組み」<http://www.mlit.go.jp/common/001288784.pdf>

^[2] Mono Trendy 「郵便か黒ネコか飛脚か 宅配料金改定で最安値は？」2017年11月27日
<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO23680500Q7A121C1000000/>

慶應義塾大学大学院経営管理研究科の姉川知史が授業用教材として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

© Tomofumi Anegawa (2019年8月作成)

企業は運送費の増加によって費用増大が危惧される。また、Amazon.co.jp等の自社運輸網の開発、個人運有業者への委託増加等の変化も明らかになった。

3. 持続可能性

5 宅配業者の運転手の賃金上昇、雇用環境の改善が定着するかはまだ不明である。また、Eコマース等に代表される物流が少量、多頻度配送を前提とするとき、温暖化ガス排出量に対する影響も無視できない。他方、高齢化する日本においては買い物難民、Food Desertと呼ばれる生鮮食品購入困難な地域も顕在化してきた。これらにとって宅配サービスに代表される物流は死活的問題である。持続可能な物流制度は実現できるであろうか。

10

15

20

25

30

10月1日。宅急便の値上げをいたします。 ご理解とご協力を、お願いいたします。

宅急便はいま、経済と社会の大きな環境変化に直面しています。

いつも宅急便をご利用いただき、ありがとうございます。配送業務の現場はかつてない厳しい状況にあり、日本全体の人手不足によって労働力の確保も困難です。さらに、事業税の増税や社会保険適用範囲の拡大など、社会制度にも大きな変更がありました。

私たちは、こうした環境変化をふまえ、これからも宅急便のネットワークを維持、発展させていくため、また、その担い手である社員の健全な労働環境を守るため、27年ぶりに運賃を全面改定いたします。

そのうえで、人員を増強し、負担軽減のためのIT化、自動化への投資や、オープン型宅配ロッカーの普及拡大をすすめるなど、宅急便の進化への取り組みと、働き方改革をスピードアップさせます。

宅急便の基本運賃を値上げし、適用サイズを一部変更いたします。 法人のお客さまとの契約運賃も、見直しをお願いしていきます。

個人のお客さまにご利用いただいている運賃の値上げ額は、サイズによって1個あたり140円から180円(税抜、一部地域は異なります)。スキー宅急便、ゴルフ宅急便、スーツケースは、適用するサイズも変更いたします。詳細は、当社のホームページでご確認ください。

また、法人のお客さまには、大口のご契約のお客さまから、持続的なお取引が可能な運賃への見直しをお願いしていきます。ご負担をおかけしますが、どうか、ご理解をお願いいたします。

集配業務の効率化にご協力をいただけるお客さまに、 新たな割引制度と新サービスをご用意します。

まず、デジタル送り状をご利用いただくお客さまに、新たな割引制度「デジタル割」をご用意します。デジタル送り状で荷物を送ると、クロネコメンバーズの受取人の方にお届け予定が事前に通知され、受け取りやすくなります。

さらに、荷物発送時に直営店での受け取りをご指定いただくと、運賃がさらに割安となる新サービス「宅急便センター直送サービス(仮称)」も新設します。

また、直営店へ荷物をお持ち込みいただくと割引になる「持込割」が、クロネコメンバーズのお客さまには、さらにお得になります。クロネコメンバーズを、ぜひご活用ください。

社員の職場環境を改善するため、

サービス内容の変更にも、ご理解とご協力をお願いいたします。

6月19日から「お届け時間帯指定」の「12時～14時」の指定枠を廃止し、「20時～21時」の指定枠は「19時～21時」に変更します。時間帯指定のない荷物は今まで通り8時～21時の間にお届けします。

これからは「クロネコヤマトの宅急便」でありつづけるために。

1年後も、10年後も、その先もずっと、クロネコヤマトの宅急便は、お預かりした荷物をお約束した通りに、正確に、大切にお届けします。そのためにも、すべての社員がいそいそと働きつづけられる環境を整えます。そして、もっと便利で、暮らしやすい世の中を支える、これからの時代に合った宅急便へと進化させていきたいと思ひます。多くのお客さまにご負担をおかけすることを、深くお詫びするとともに、重ねて、ご理解とご協力をお願いいたします。

たとえば、首都圏(1都7県)⇒大阪へ100サイズの荷物を送る場合、1,200円が1,360円になります。(税抜)
(※100サイズ=荷物の3辺合計が100cm以内、重さ10kgまで)

宅急便 基本運賃 値上げ額(税抜)	
60サイズ	+140円
80サイズ	
100サイズ	
120サイズ	+160円
140サイズ	
160サイズ	

スキー宅急便、ゴルフ宅急便、スーツケースは、適用する上限サイズを変更します。
*実定した上で、上限サイズに満たない場合は実サイズで取り扱います。

スキー/スノーボード キルトイン型ケース 140サイズ運賃	→	160サイズ(新)運賃 *1本幅は、上限120サイズ(新)運賃
ゴルフバッグ 120サイズ運賃	→	140サイズ(新)運賃
スーツケース 120サイズ運賃	→	160サイズ(新)運賃
クール宅急便 宅急便運賃 クールオプション料金	→	宅急便(新)運賃 + クールオプション料金(据置き)

新しい割引、新しいサービスが加わります。クロネコメンバーズならさらにお得です。

	未加入の方	クロネコメンバーズの方
クロネコメンバー割	—	10～15%割引
持込割	100円割引	100円割引 NEW 150円割引 (数量・コンビニ特価)
NEW デジタル割	50円割引	50円割引
+	+	+
NEW 宅急便センター 直送サービス(仮称)	50円お得	50円お得
すべて利用時	200円割引	10～15%割引 + 200～250円割引

6月19日よりセールスドライバーの負担軽減のため、「お届け時間帯指定」の指定枠を変更します。
*ご指定の無い荷物は8時から21時の間にお届けいたします。

6月18日まで ご指定可能な時間帯【6区分】	6月19日から ご指定可能な時間帯【5区分】
午前中(12時まで)	午前中(12時まで)
12～14時	指定できません
14～16時	14～16時
16～18時	16～18時
18～20時	18～20時
20～21時	19～21時



ヤマト運輸

詳細はこちらから <http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/ad/1001/> お問い合わせ先 専用フリーダイヤル TEL 0120-630-262 受付時間 9:00～18:00
ヤマト運輸株式会社 〒104-8125 東京都中央区銀座2-16-10

資料2 ヤマトホールディングス, 財務ハイライト

パフォーマンスハイライト

2018年3月期 業績のポイント

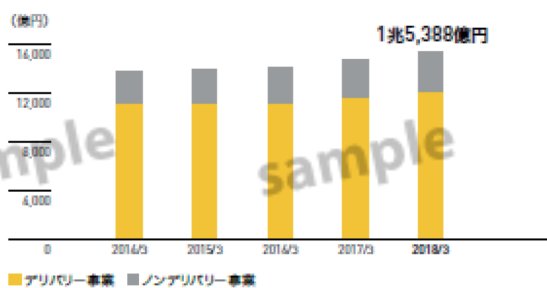
営業収益は、「アリババ事業の構造改革」を推進したことにより宅急便取扱数量は減少したものの、宅急便単価の上昇に加え、ノンアリババ事業においてグループ各社の強みを活かした既存サービスの拡充やソリューション営業を積極的に推進したことなどにより、前期比4.9%増の1兆5,388億円となりました。

営業利益は、上期までの宅急便取扱数量の増加や社員の

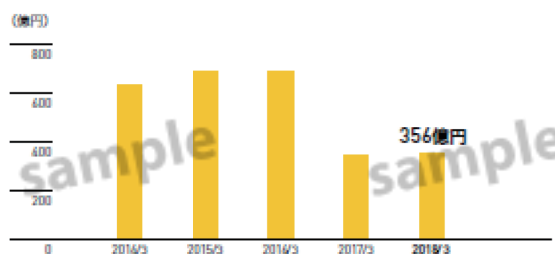
負担軽減に向けた取組みに連動し、委託費等の下払経費や人件費の増加などにより、営業費用全体が増加したものの、営業収益がそれ以上に増加したことから、前期比2.3%増の356億円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比1.0%増の182億円、ROEは前期比0.1ポイント低下し、3.3%となりました。

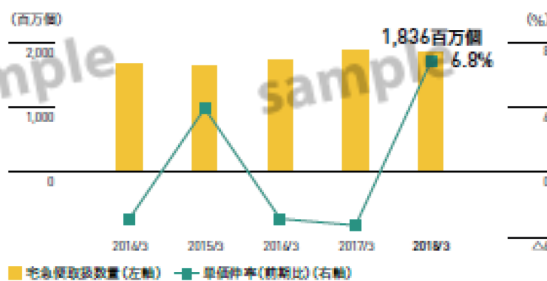
営業収益



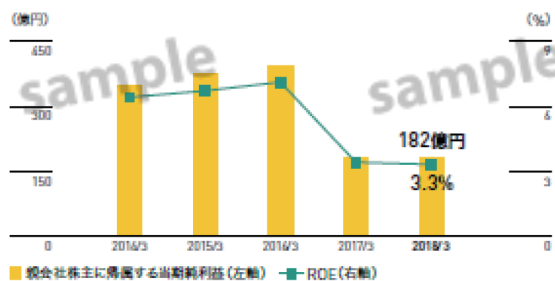
営業利益



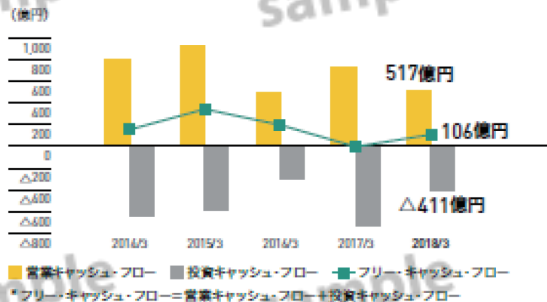
宅急便取扱数量/単価伸率(前期比)



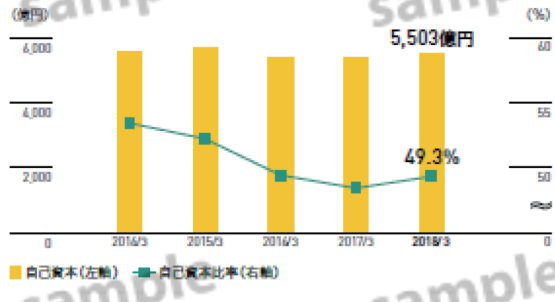
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



営業キャッシュ・フロー/投資キャッシュ・フロー/フリー・キャッシュ・フロー*



自己資本/自己資本比率



出所 ヤマトホールディングス「統合レポート2018（日本語版）」

http://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/2018/j_ir2018_04_04.pdf

図 1. 配送大手平均単価

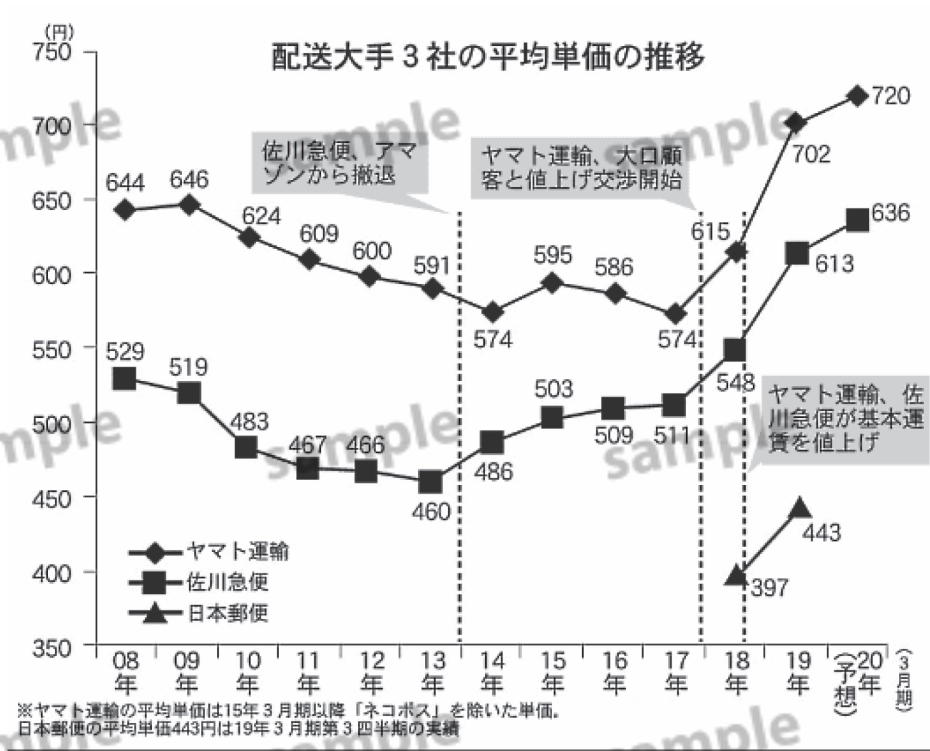
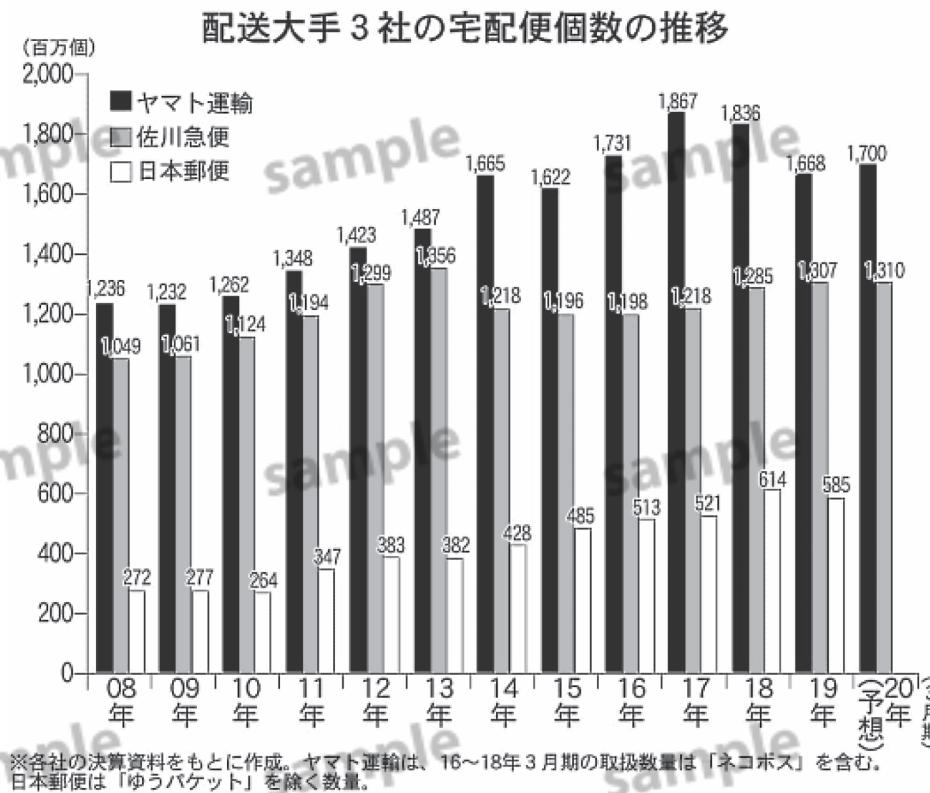


図 2. 配送大手宅配便個数

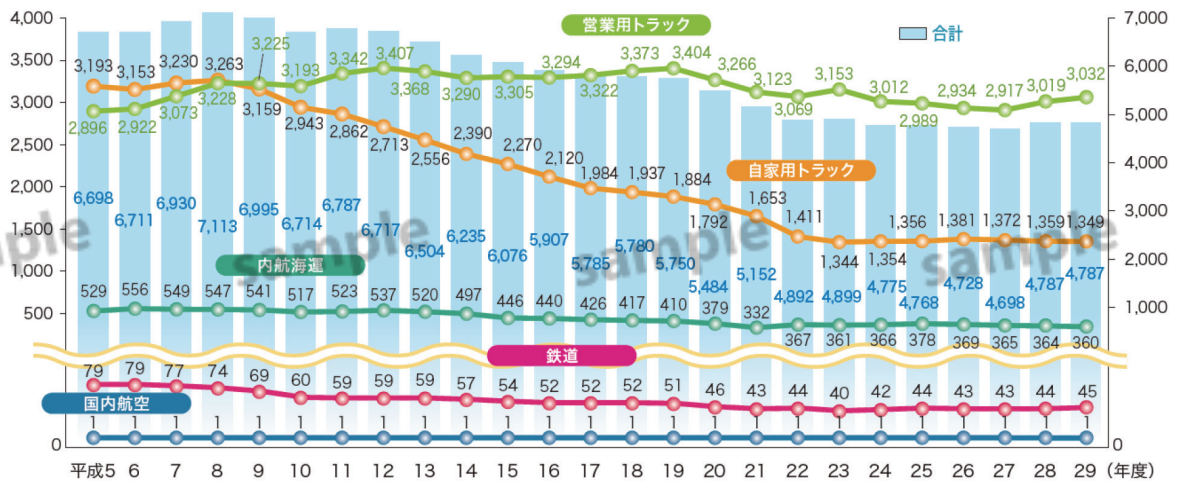


出所：通販新聞、「いつまで続く…… 宅配大手は収益改善、食品通販・EC 業界は大打撃」

2019年5月22日 <https://netshop.impress.co.jp/node/6479>

▶ 輸送トン数の推移

(単位：百万トン)



資料：国土交通省「自動車輸送統計年報」ほか各種統計

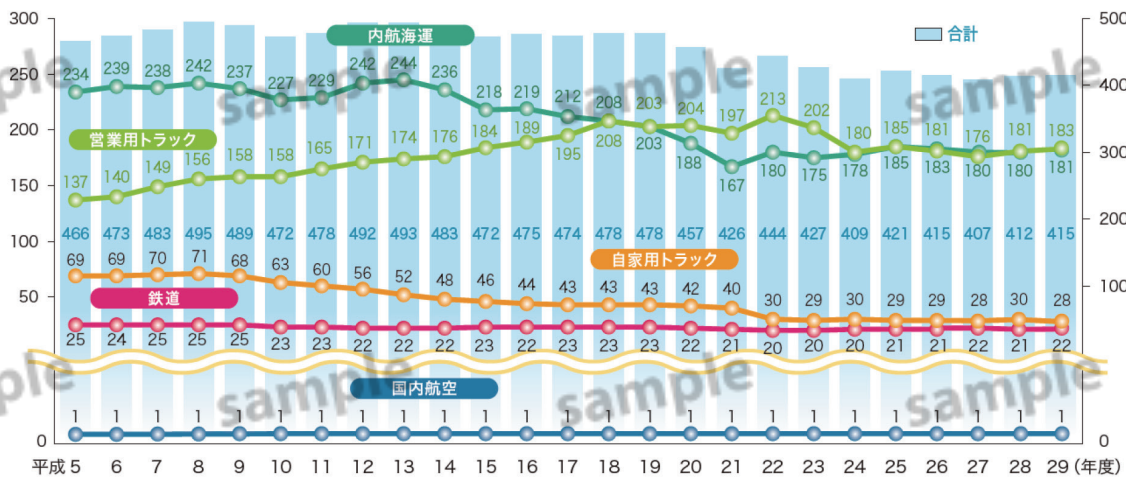
(注)：1.平成22年度は、23年3月、また23年度は23年4月の北海道運輸局と東北運輸局の数値を除く

2.営業用トラックについては22年10月より、調査方法および集計方法を変更したことに伴い、22年9月以前の統計数値の公表値とは、時系列上の連続性が担保されないため、数値の連続性を図る観点から接続係数を設定の上、算出している

3.合計は輸送機関別の百万トン未満を四捨五入後に計算したものである

▶ 輸送トンキロの推移

(単位：十億トンキロ)



資料：国土交通省「自動車輸送統計年報」ほか各種統計

(注)：1.平成22年度は、23年3月、または23年度は23年4月の北海道運輸局と東北運輸局の数値を除く

2.営業用トラックについては22年10月より、調査方法および集計方法を変更したことに伴い、22年9月以前の統計数値の公表値とは、時系列上の連続性が担保されないため、数値の連続性を図る観点から接続係数を設定の上、算出している

3.合計は輸送機関別の十億トンキロ未満を四捨五入後に計算したものである

▶ 営業用・自家用別品目別輸送トン数（平成29年度、主要品目、単位：千トン）

	品目	営業用		自家用		合計	
		数量	構成比 (%)	数量	構成比 (%)	数量	構成比 (%)
消費関連貨物	農水産品	169,639	5.6	57,068	4.2	226,707	5.2
	食料工業品	371,070	12.3	47,223	3.5	418,293	9.6
	日用品	275,359	9.1	14,413	1.1	289,772	6.6
	取合せ品	412,466	13.7	2,653	0.2	415,119	9.5
	その他	265	0.0	374	0.0	639	0.0
	計	1,228,799	40.8	121,731	9.0	1,350,530	31.0
建設関連貨物	木材	92,992	3.1	42,363	3.1	135,355	3.1
	砂利・砂・石材	188,194	6.2	314,485	23.3	502,679	11.5
	工業用非金属鉱物	41,532	1.4	13,194	1.0	54,726	1.3
	窯業品	159,714	5.3	153,552	11.4	313,266	7.2
	廃棄物	162,230	5.4	329,626	24.4	491,856	11.3
	計	731,526	24.3	895,781	66.4	1,627,307	37.3
生産関連貨物	金属	181,476	6.0	85,358	2.6	216,834	5.0
	機械	307,783	10.2	82,151	6.1	389,934	8.9
	石油製品	100,753	3.3	38,664	2.9	139,417	3.2
	その他	461,366	15.3	175,620	13.0	636,986	14.6
	計	1,051,378	34.9	331,793	24.6	1,383,171	31.7
	合計	3,011,703	100.0	1,349,305	100.0	4,361,008	100.0

資料：国土交通省「自動車輸送統計年報」より作成

(注)：1. 数値は原則として単位未満で四捨五入してあるため、合計と内計は必ずしも一致しない

2. 軽自動車を含まない

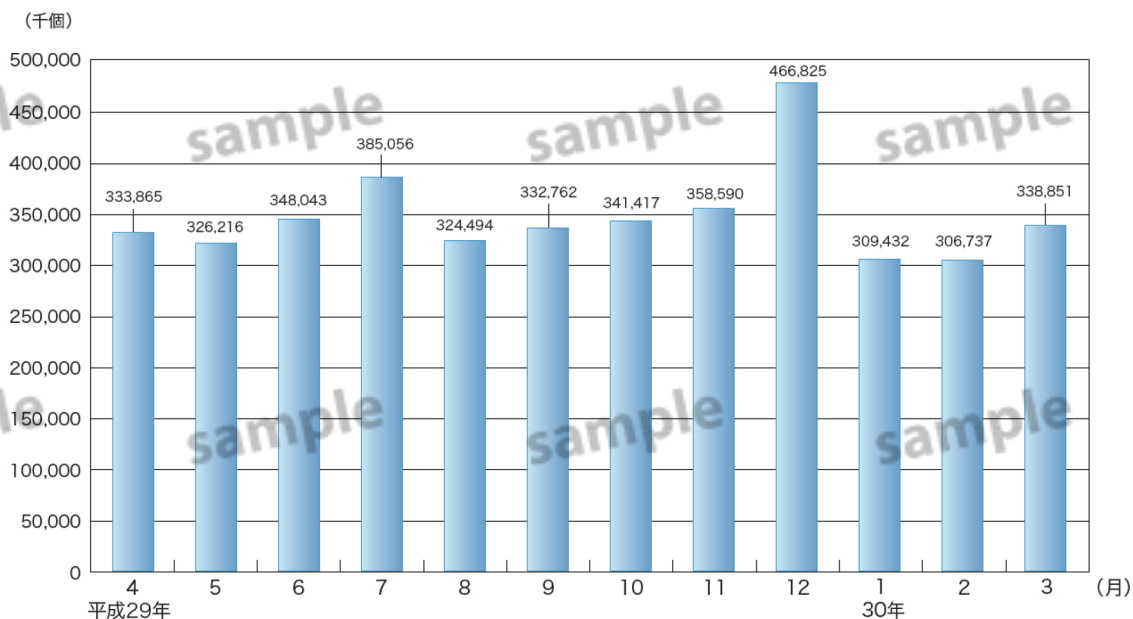
▶ 営業用・自家用別輸送効率の比較（平成29年度）

項目	単位	営業用	構成比 (%)	自家用	構成比 (%)
走行キロ	百万km	59,559	49.4	61,023	50.6
輸送トン数	百万トン	3,012	69.1	1,349	30.9
輸送トンキロ	百万トンキロ	182,113	86.5	28,335	13.5
実働延日車	百万日車	302	40.9	437	59.1
実働1日1車当たり走行キロ	km	197.13	—	139.78	—
トン当たり平均輸送キロ	km	60.47	—	20.98	—
実働1日1車当たり輸送トンキロ (輸送トンキロ/実働延日車)	トンキロ	(A) 602.77	—	(B) 64.83	—
輸送効率格差 (A / B)		602.77/64.83=9.30倍			

資料：国土交通省

(注)：普通車、小型車、特種（殊）用途車の合計

▶ 宅配貨物の月別取扱個数 (平成29年度)



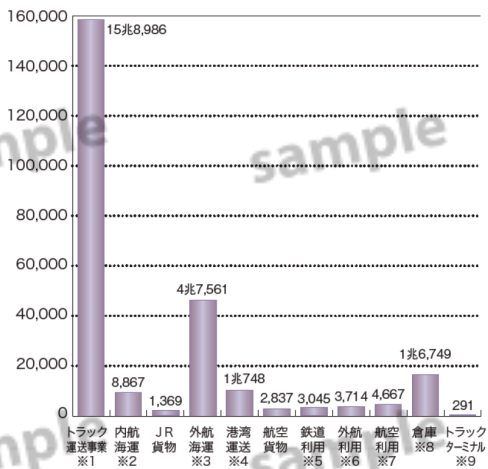
資料：国土交通省「トラック輸送情報」 (注)：宅配貨物取扱事業者は14社の合計

▶ 宅配便等取扱個数の推移 (単位：万個、冊)

項目	年度		平成20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
	宅配便	宅配便		321,166	313,694	321,983	340,096	352,600	363,668	361,379	374,493	401,861
メール便			500,906	513,278	524,264	533,892	547,135	563,772	546,425	526,394	528,960	527,599
計			822,072	826,972	846,247	873,988	899,735	927,440	907,804	900,887	930,821	952,732

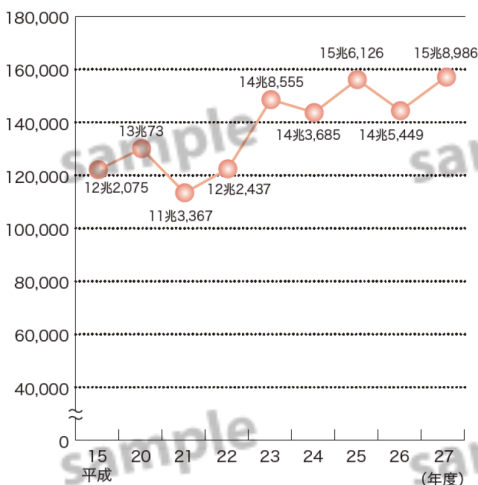
資料：国土交通省 (注)：1、宅配便取扱個数は、宅配便名ごとにその便名で行うトラック運送および航空等利用運送事業の取扱個数の合計。また、日本郵便については、航空等利用運送事業に係る宅配便も含めトラック運送として集計している
 2、平成28、29年度の宅配便取扱個数は、28年10月から宅配便取扱個数に含めることとした日本郵便が取扱う「ゆうパケット」を含む
 3、平成29年度については、佐川急便において決算期の変更があったため、29年3月21日～30年3月31日(376日分)で集計

▶ 物流業の事業分野別営業収入 (平成28年度、単位：億円)



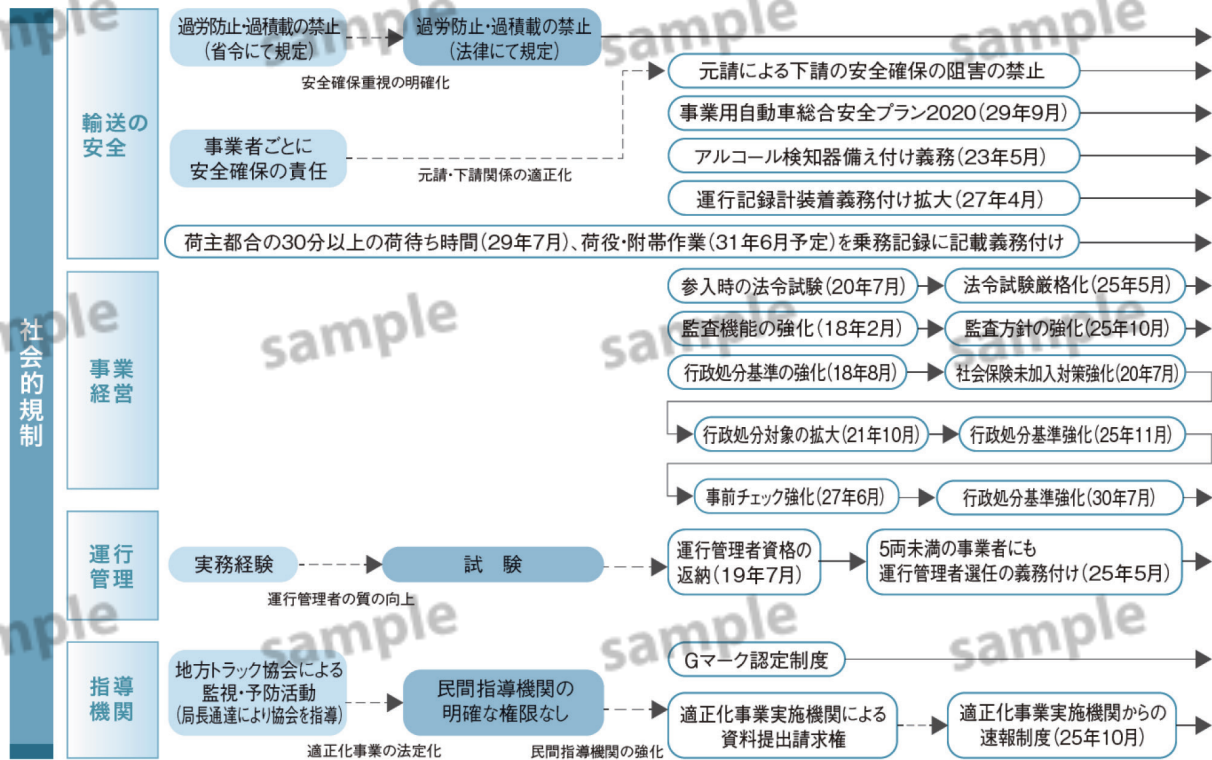
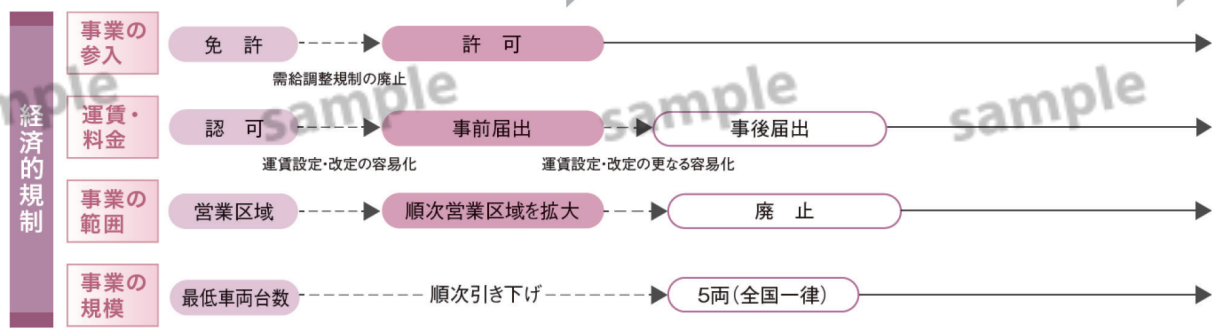
資料：国土交通省、日本物流団体連合会「数字でみる物流2018」
 (注)：※1 = 平成27年度、※2 = 報告書提出事業者687者分、※3 = 報告書提出事業者169者分、
 ※4 = 報告書提出事業者712者分、※5 = 報告書提出事業者488者分、※6 = 報告書提出事業者327者分、※7 = 報告書提出事業者132者分、
 ※8 = 推計値、※9 = 兼業事業を含む

▶ トラック運送事業の営業収入の推移 (単位：億円)



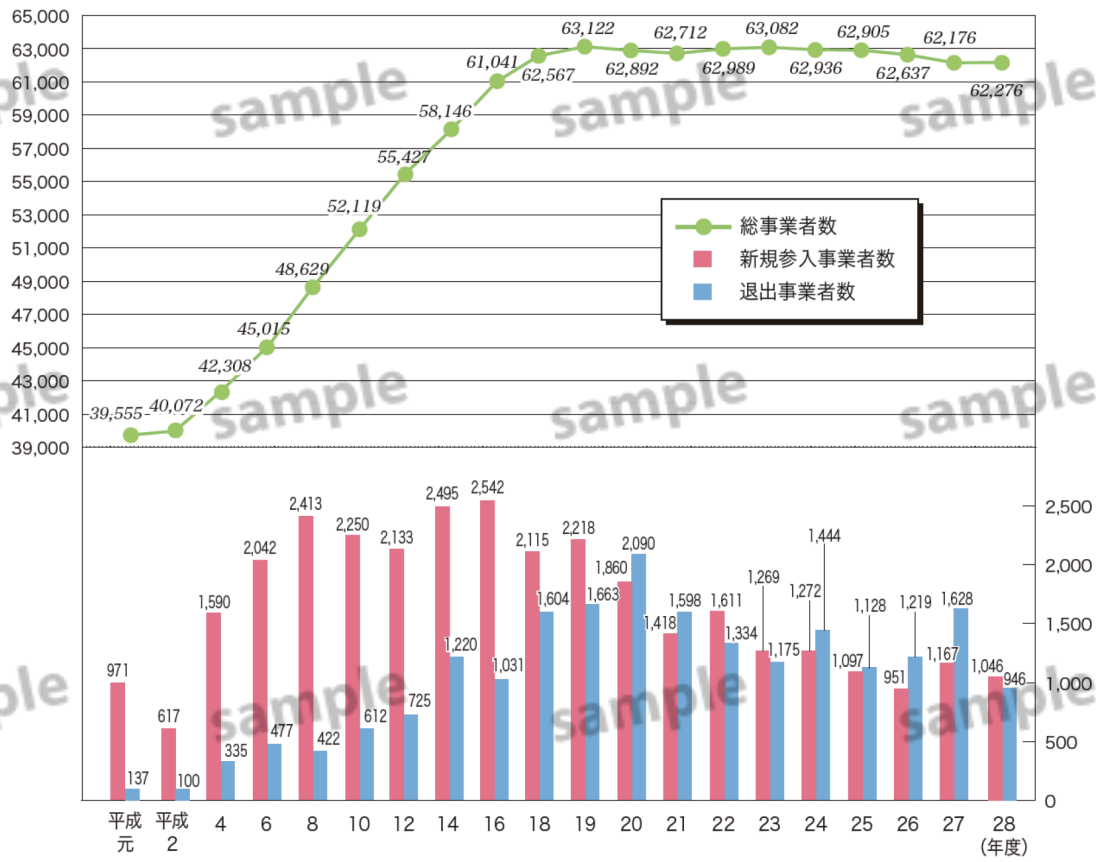
事業規制等の動向

◎トラック運送事業法令の見直し



資料：全日本トラック協会

トラック運送事業者数の推移 (単位: 者)



資料: 国土交通省 (注): 退出事業者数には、合併・譲渡により消滅した企業を含む。

➤ 一般貨物運送事業損益明細表(全体)

[1 者平均額 (千円)・構成比 (%)]

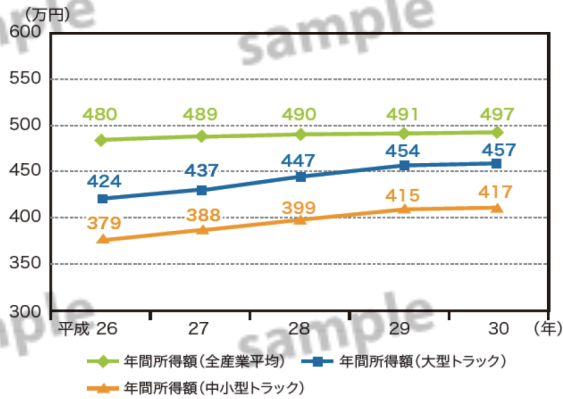
	全体					
	平成27年度		28年度		29年度	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
営業収益	201,492	100.0	213,751	100.0	219,693	100.0
運送収入	200,794	99.7	212,829	99.6	218,046	99.3
貨物運賃	193,778	96.2	205,324	96.1	210,617	95.9
その他	7,016	3.5	7,505	3.5	7,429	3.4
運送雑収	698	0.3	922	0.4	1,647	0.7
営業費用	202,075	100.3	213,405	99.8	220,264	100.3
運送費	172,129	85.4	182,979	85.6	189,025	86.0
人件費	79,015	39.2	84,550	39.6	87,028	39.6
燃料油脂費	31,018	15.4	29,979	14.0	32,825	14.9
ガソリン代	803	0.4	826	0.4	1,120	0.5
軽油費	29,816	14.8	28,754	13.5	31,228	14.2
その他	399	0.2	399	0.2	477	0.2
修繕費	12,451	6.2	12,780	6.0	13,104	6.0
事業用自動車	11,741	5.8	12,240	5.7	12,592	5.7
その他	710	0.4	540	0.3	512	0.2
減価償却費	12,438	6.2	13,365	6.3	13,286	6.0
事業用自動車	11,471	5.7	12,526	5.9	12,479	5.7
その他	967	0.5	839	0.4	807	0.4
保険料	4,522	2.2	4,784	2.2	4,617	2.1
施設使用料	1,712	0.8	1,844	0.9	2,198	1.0
自動車リース料	2,482	1.2	2,864	1.3	3,124	1.4
施設賦課税	1,255	0.6	1,293	0.6	1,181	0.5
事故賠償費	237	0.1	250	0.1	232	0.1
道路使用料	7,135	3.5	7,651	3.6	8,730	4.0
フェリーボート利用料	916	0.5	679	0.3	707	0.3
その他	18,948	9.4	22,940	10.7	21,993	10.0
備車費等	13,739	6.8	17,861	8.4	18,673	8.5
一般管理費	29,946	14.9	30,426	14.2	31,239	14.2
人件費	16,907	8.4	17,339	8.1	17,891	8.1
その他	13,039	6.5	13,087	6.1	13,348	6.1
営業損益	-583	-0.3	346	0.2	-571	-0.3
営業外収益	3,057	1.5	3,453	1.6	3,794	1.7
金融収益	132	0.1	174	0.1	197	0.1
営業外費用	2,108	1.0	1,868	0.9	1,812	0.8
金融費用	1,264	0.6	1,301	0.6	1,193	0.5
経常損益	366	0.2	1,931	0.9	1,411	0.6
集計事業者数(者)	2,373	100%	2,333	100%	2,413	100%
営業利益計上(者)	1,219	51%	1,287	55%	1,206	50%
経常利益計上(者)	1,311	55%	1,412	61%	1,442	60%

資料：全日本トラック協会「経営分析報告書 平成29年度決算版」

トラックドライバーの賃金・労働時間

【年間所得額の推移】

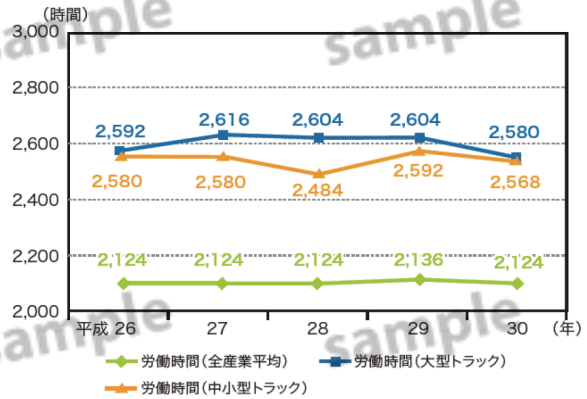
トラックドライバーの年間所得額は、全産業平均と比較して、大型トラック運転者で約1割低く、中小型トラック運転者で約2割低い



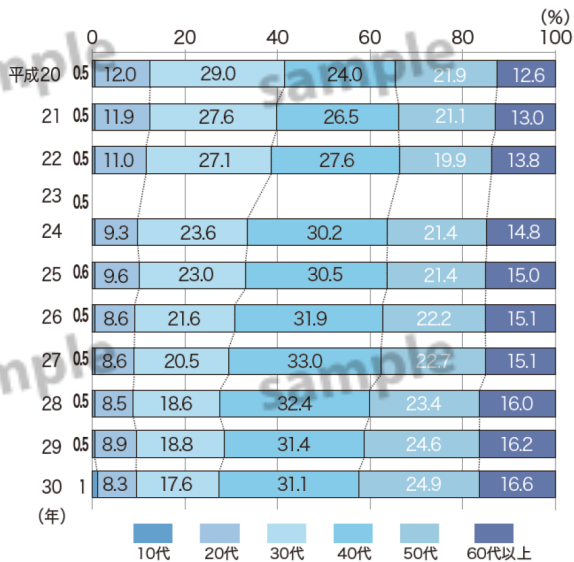
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より

【年間労働時間の推移】

トラックドライバーの年間労働時間は、全産業平均と比較して、大型トラック運転者で456時間（月38時間）長く、中小型トラック運転者で444時間（月37時間）長い



道路貨物運送業 年齢階級別就業者構成比 (単位：%)



道路貨物運送業 就業者数の推移 (単位：万人)

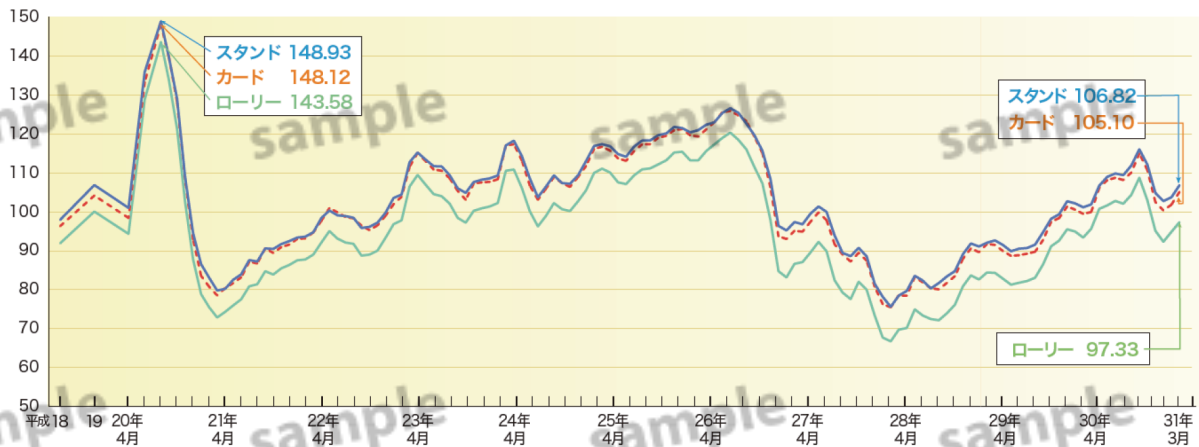
年	道路貨物運送業					
	就業者数			輸送・機械運転従事者数		
	総数	男	女	総数	男	女
平成20	183	152	31	79	77	2
21	185	152	33	80	78	2
22	181	148	33	79	77	2
23	—	—	—	—	—	—
24	182	150	32	83	81	2
25	187	153	34	84	83	2
26	185	151	33	83	81	2
27	185	151	34	80	78	2
28	188	153	35	83	81	2
29	191	156	35	83	81	2
30	193	155	38	86	84	2

資料：総務省「労働力調査」より作成

- (注)：1. 就業者：自営業主、家族従業者、雇用者（役員、臨時雇、日雇を含む）
 2. 輸送・機械運転従事者：「道路貨物運送業」における輸送・機械運転従事者は主に自動車運転従事者
 3. 端数処理の関係で合計が一致しない場合がある

▶ 軽油価格の推移 (全国)

(円/リットル)



資料：全日本トラック協会調べ (注)：消費税抜き。平成18年と19年は年度平均。

▶ トラック燃料消費量の推移 (単位：キロリットル)

年度	平成24	25	26	27	28	29	
軽油	営業用	15,865,643	15,557,082	15,635,056	15,600,833	15,514,093	15,584,935
	自家用	6,759,272	6,851,940	6,849,081	6,830,505	6,705,246	6,637,169
	計	22,624,915	22,409,022	22,484,137	22,431,338	22,219,339	22,222,104
ガソリン	営業用	79,988	78,889	73,299	75,231	69,284	67,427
	自家用	2,609,868	2,647,242	2,661,562	2,639,553	2,429,640	2,384,312
	計	2,689,856	2,726,131	2,734,861	2,714,784	2,498,924	2,451,739
合計	営業用	15,945,631	15,635,971	15,708,355	15,676,064	15,583,377	15,652,362
	自家用	9,369,140	9,499,182	9,510,643	9,470,058	9,134,886	9,021,481
	計	25,314,771	25,135,153	25,218,998	25,146,122	24,718,263	24,673,843
営業用が消費する燃料のうち軽油の占める割合	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.6%	99.6%	

資料：国土交通省「自動車輸送統計年報」、「自動車燃料消費量統計年報」
(注)：1. 登録自動車のみ

荷主・元請・利用運送事業者とトラック事業者の間に、「安全運行パートナーシップ」の確立が必要

トラック事業者は、契約交渉において荷主に対して、総じて弱い立場にあることから、荷主の要望に応えることを優先するあまり、結果として、輸送の安全が犠牲にされるおそれがある。

トラック事業者に安全確保の第一義的責任があるものの、安全確保には荷主の理解と協力が不可欠

社会的な要請

- 安全運行の確保
- 交通事故の削減
- 輸送品質の向上

荷主に求められていること

十分な
意思疎通

運送状の提供

安全運行支援

【例】

- トラック事業者に対して安全運行が確保できないような運行依頼を行わない
- 積込みが時間どおり実施されない場合、荷主は到着時間の再設定を行う
- 貨物車両が敷地内待機できる措置を講ずる

荷主勧告制度とは

貨物自動車運送事業法において規定されているものであり、トラック事業者が違反を起こした場合に、当該違反が、荷主の指示や主として荷主の行為に起因して行われた場合には、荷主に対し勧告するとともに、これを公表する制度

このような荷主の行為は荷主勧告の対象!!

- 1 荷主がトラック事業者に違反を指示
- 2 荷主が優越的地位等を利用し、トラック事業者に対し以下のような無理な行為を依頼等
 - ① 非合理的な到着時間を設定
 - ② やむを得ない遅延に対するペナルティの設定
 - ③ 積込み直前に貨物量を増やすような急な依頼
 - ④ 荷待ち時間の恒常的な発生

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
