



## 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

5

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<sup>[1]</sup>。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。

10

## 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<sup>[2]</sup>。

15

## 2. 業績

20

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

25

<sup>[1]</sup> 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>

<sup>[2]</sup> 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。

30

© Tomofumi Anegawa (2019年8月作成)