



# 業界レポート

## 運送業界（陸運）

株式会社CCイノベーション

令和5年2月

# 目次 -CONTENTS-

01. レポートサマリー

02. 基礎知識

03. 業界の動向

04. 今後の焦点

## 基礎知識

一般的に運送業は、陸運、海運、空運、鉄道に大別され、輸送量の9割が自動車輸送が占めている。物流の効率化ニーズの高まりから、物流業務を専門事業者へ委託する傾向が強まっている。貨物自動車運送事業の大半は中小企業であり、多重下請けの業界構造となっている。

## 業界の動向

事業者間の競争激化の影響で、労働時間の長時間化や賃金水準の低さによる人手不足に拍車がかかっている。コスト構造上大幅な賃上げは難しく、加えて「運送業の2024年問題」も控えており、業界全体で生産性向上や収益力強化への対応策が求められている。

## 今後の焦点

高収益化に向けた経営改善が今後の課題であり、その解決に向けて「共同化によるコスト削減」、「サービス対価や原価の見直し」、「BCP策定によるリスク管理」、「課題解決型人材の育成・確保」に取り組んでいく必要がある。

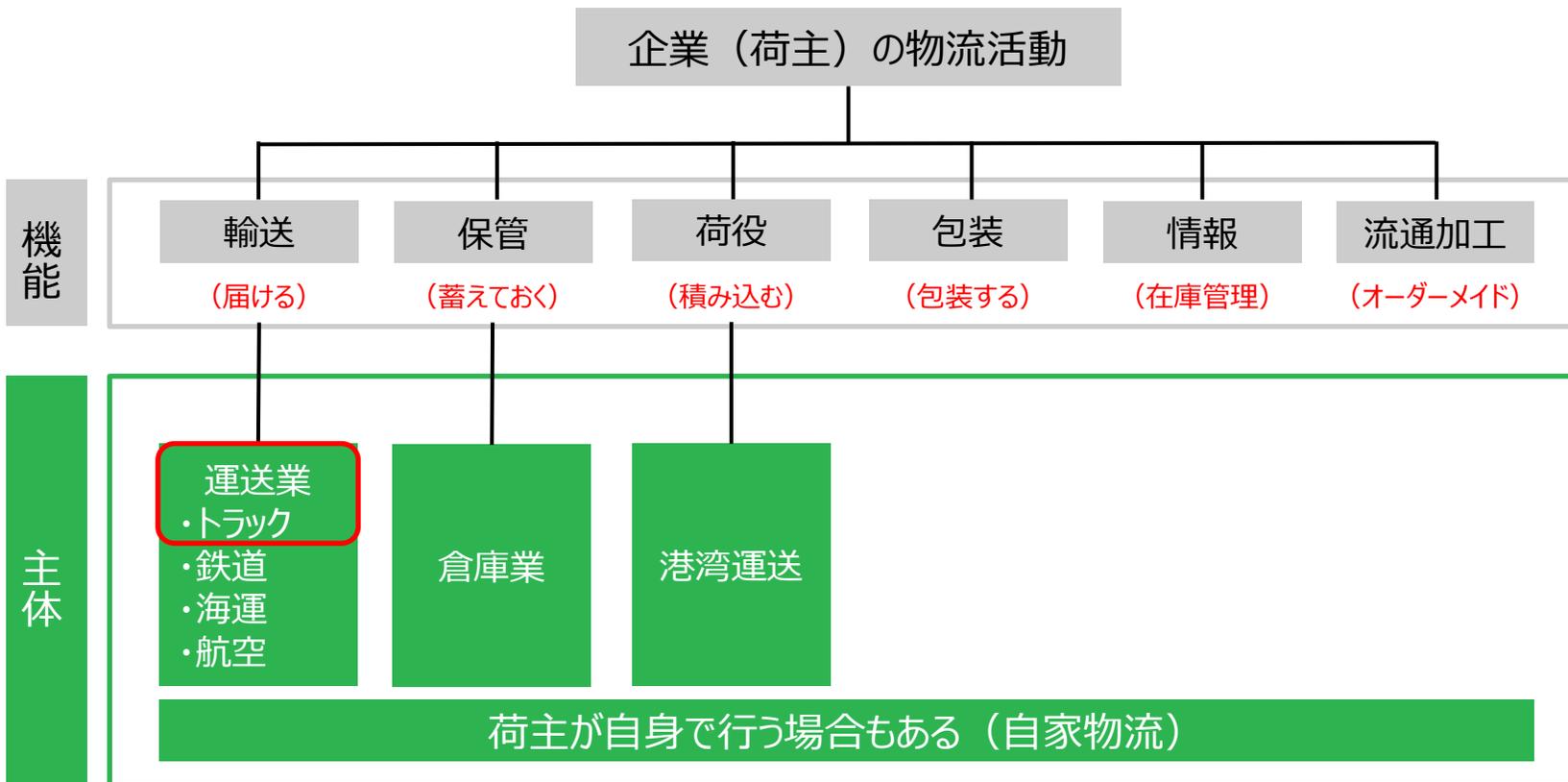
### 商流と物流

- 流通とは、商品が生産者から消費者まで届けられる一連の流れであり、「商流」と「物流」に分けられる。
- 物流は“モノ”の流れのことをいい、商流は金銭の収受や取引情報の流れのことをいう。
- “モノ”が動くときはその目的となる情報が存在し、物流事業者にとって流通情報は重要な情報である。

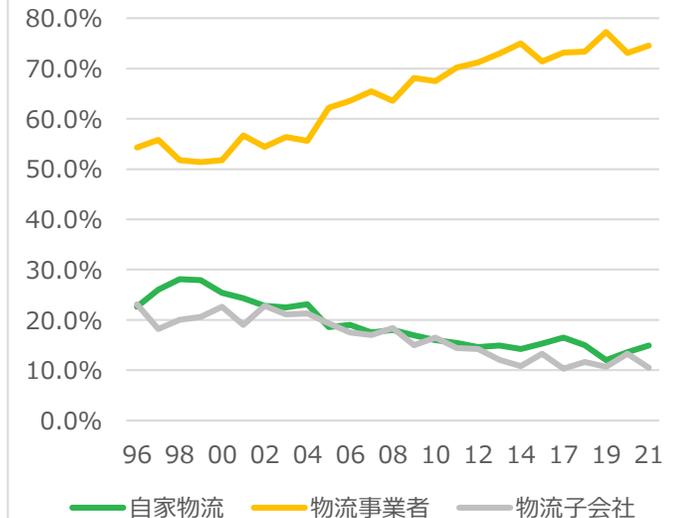


### 企業の物流活動（荷主の視点）

- 企業の物流活動には、輸送、保管、荷役、包装、情報、流通加工の6つの機能がある。
- 物流を荷主自身で行う場合（自家物流）と、トラック運送等を物流の専門業者に外部委託する場合がある。
- 効率的な物流ニーズの高まりや環境負荷の削減を背景に、荷主が物流事業者へ委託する割合が高まっている。



物流費の支払形態別構成比  
(全業種)

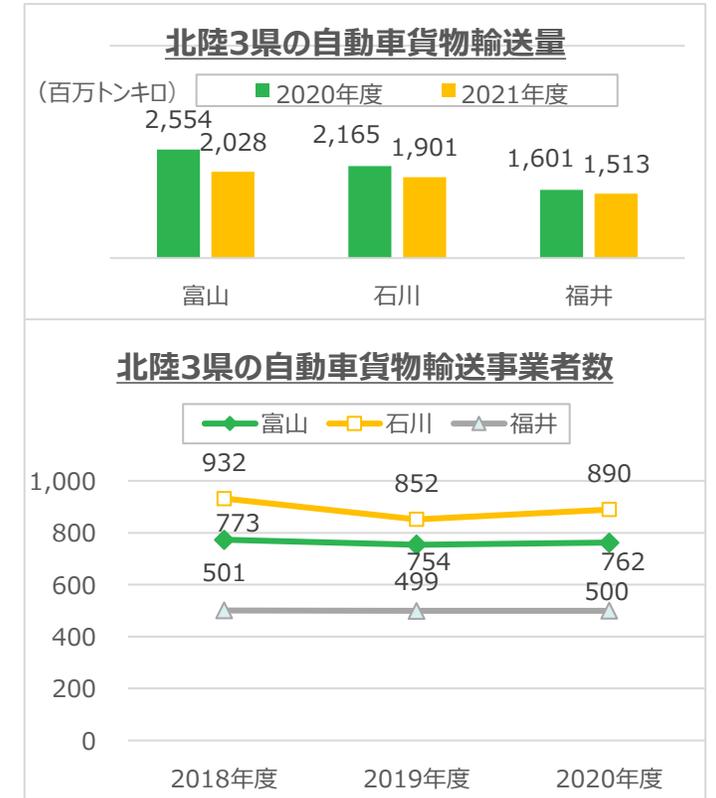
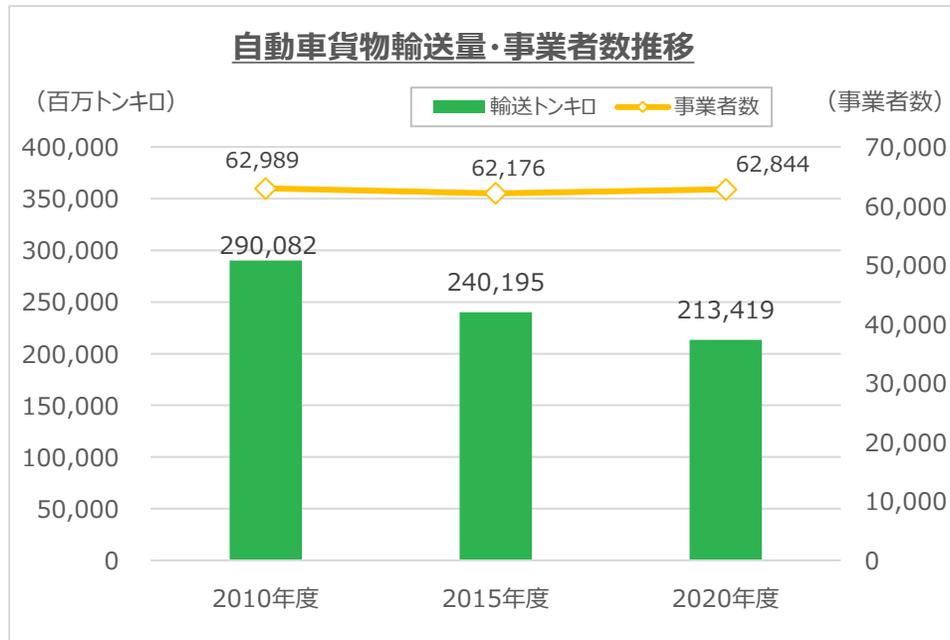


(出典：日本ロジスティクスシステム協会「物流コスト調査報告書【概要版】」より当社作成)

### 自動車運送の現況

- 輸送機関別の貨物量では、全体の約9割を自動車輸送が占めている。
- 自動車貨物輸送量については減少する一方、事業者数はほぼ横ばいであり、事業者間の価格競争が生じている。
- 北陸3県においても、同様の傾向となっている

CC Innovation / est.2021



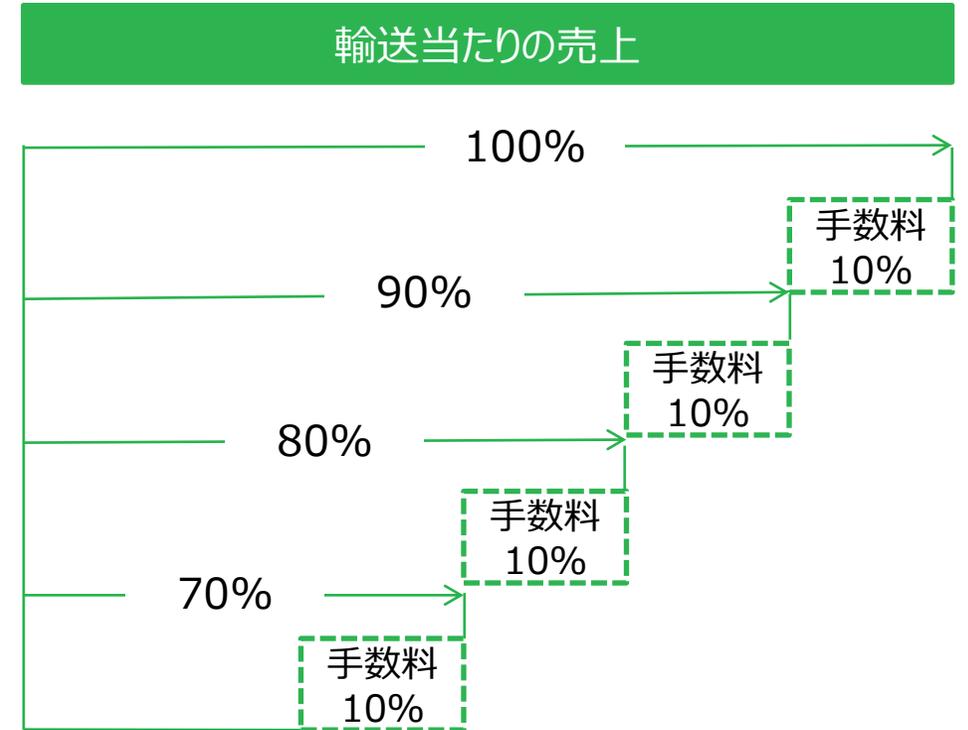
(出典：国土交通省「貨物地域流動調査」「自動車関係統計データ」「各運輸局 交通・運輸統計年鑑」より当社作成)

### 多重下請け構造の問題

- 多重下請けを前提とした業界構造で、下請けを担う事業者は多重中抜きによって収益・事業規模を拡大出来ていない。
- 事業規模の拡大ができない結果、ドライバーの賃上げやビジネスへの投資が進まないといった問題が生じている。



**【3PL (サードパーティ・ロジスティクス) 事業者】**  
 荷主に代わって効率的な物流の企画や構築の提案を行い、それらを受託する事業者。実際には物流の元請事業者であることが多い。

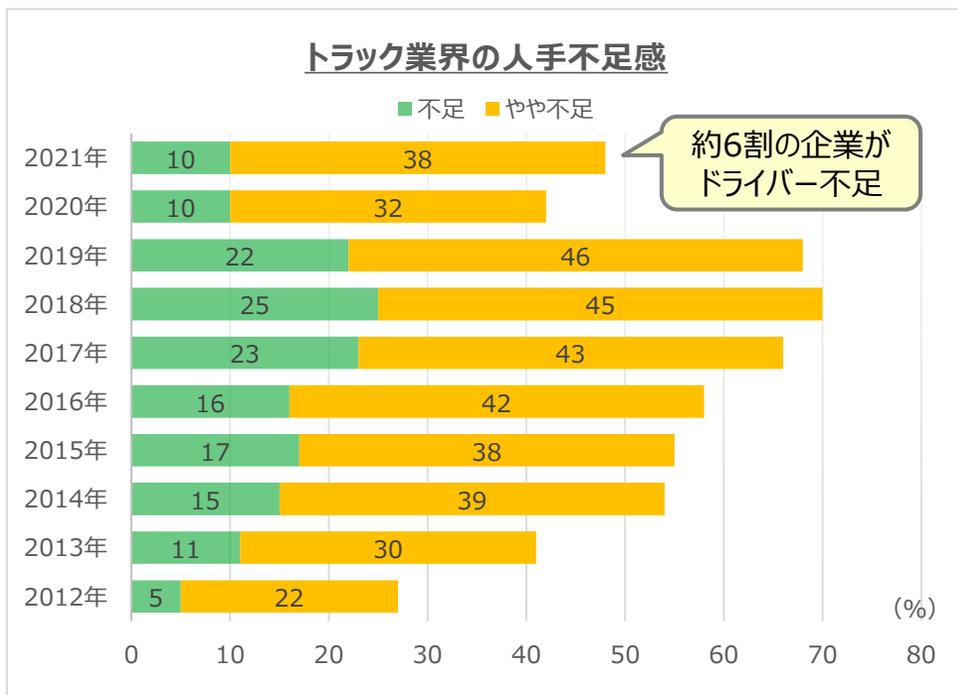


### 3. 業界の動向

#### 労働環境、人手不足について

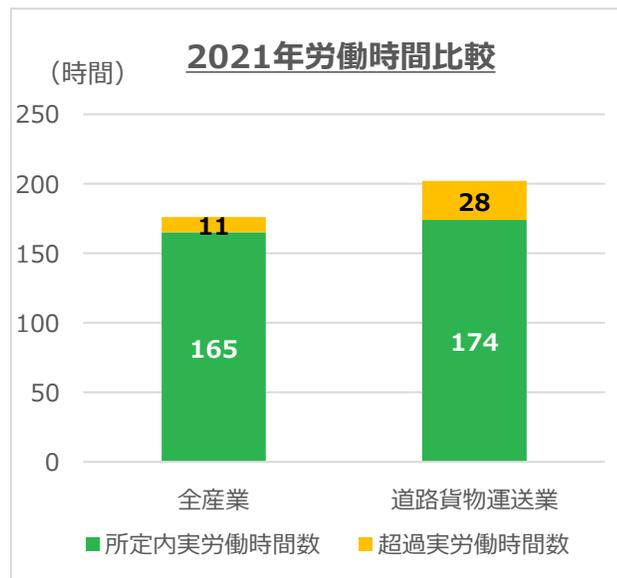
- 業界全体でドライバー不足の慢性化している。
- 近年は競争激化の影響で、労働時間の長時間化や賃金水準の低さによる人手不足に拍車がかかっている。

CC Innovation / est.2021



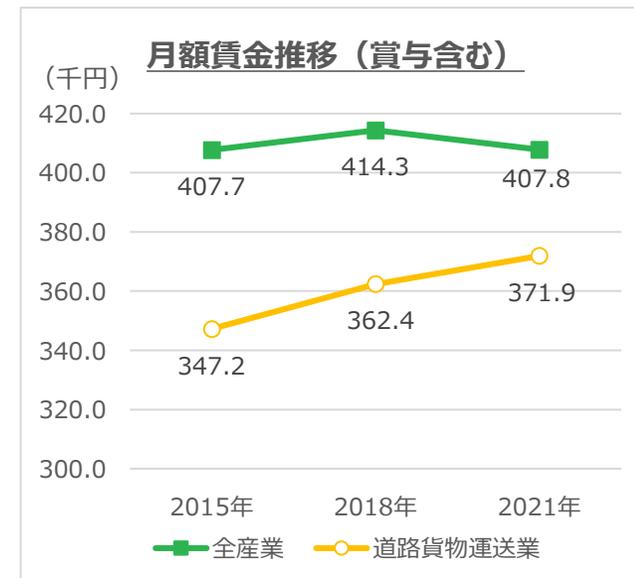
(出典：全日本トラック協会「トラック運送業界の景況感」より当社作成)

道路貨物運送業は全産業に比べ、  
実労働時間で約15%、超過時間が約2.5倍



(出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より当社作成)

道路貨物運送業の全産業に対する賃金格差は縮小しているものの、約10%低い水準

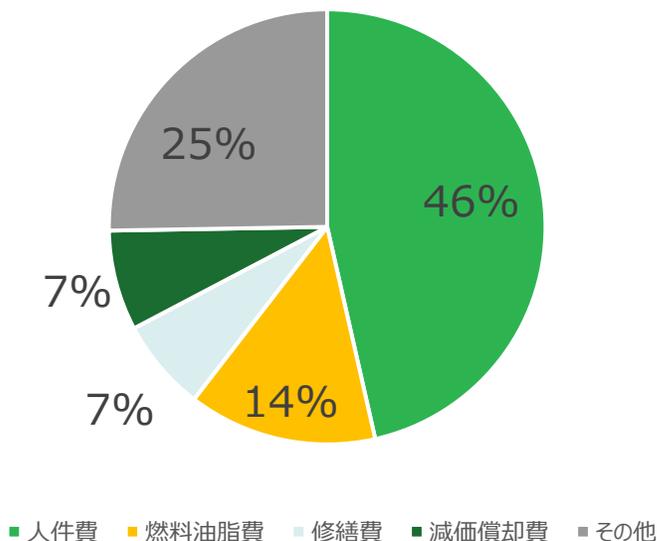


### 3. 業界の動向

#### 物流業界のコスト構造

- 賃金水準は業界平均を下回るが、物流業界のコスト構造は人件費の割合が約半分を占める。
- 現状のコスト構造では賃金の大幅な引き上げは難しいため、運賃の引き上げや収益源の多様化が必要となる。

運送費の内訳（2020年度）



（出典：全日本トラック協会「経営分析報告書（概要版）-令和2年度決算版-」より当社作成）

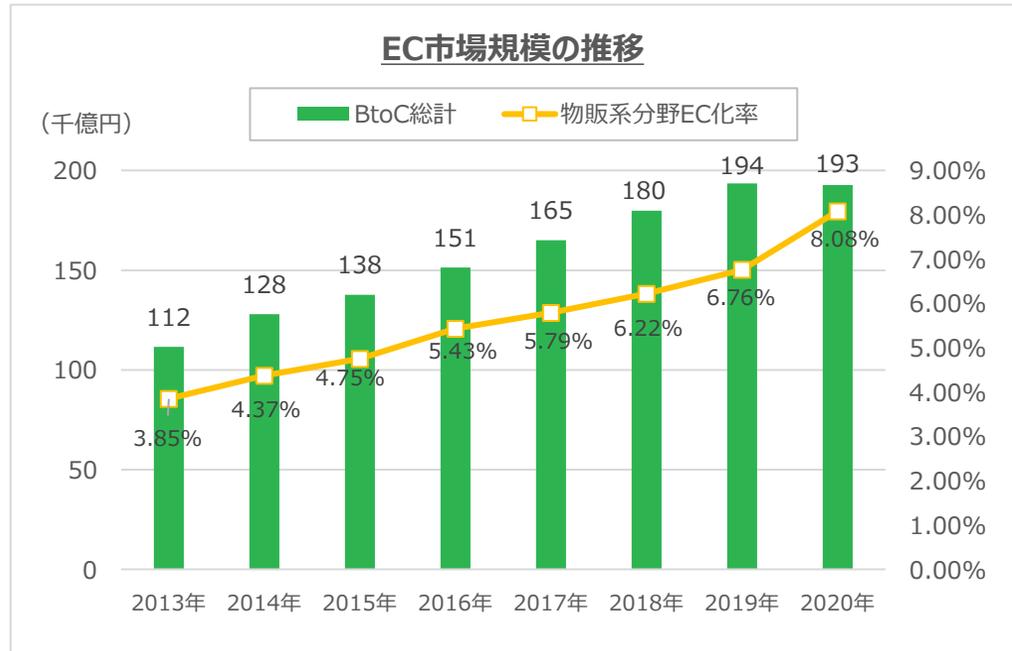
主要プレイヤーの売上高営業利益率と人件費の割合

区分	企業名	連結売上高営業利益率	売上高に占める人件費の割合
路線トラック	セイノーHD	4.5%	35.8%
路線トラック	福山通運	7.6%	44.3%
路線トラック	トナミHD	5.4%	29.6%
宅配	ヤマトHD	4.3%	48.6%
宅配	SGHD	9.8%	27.9%

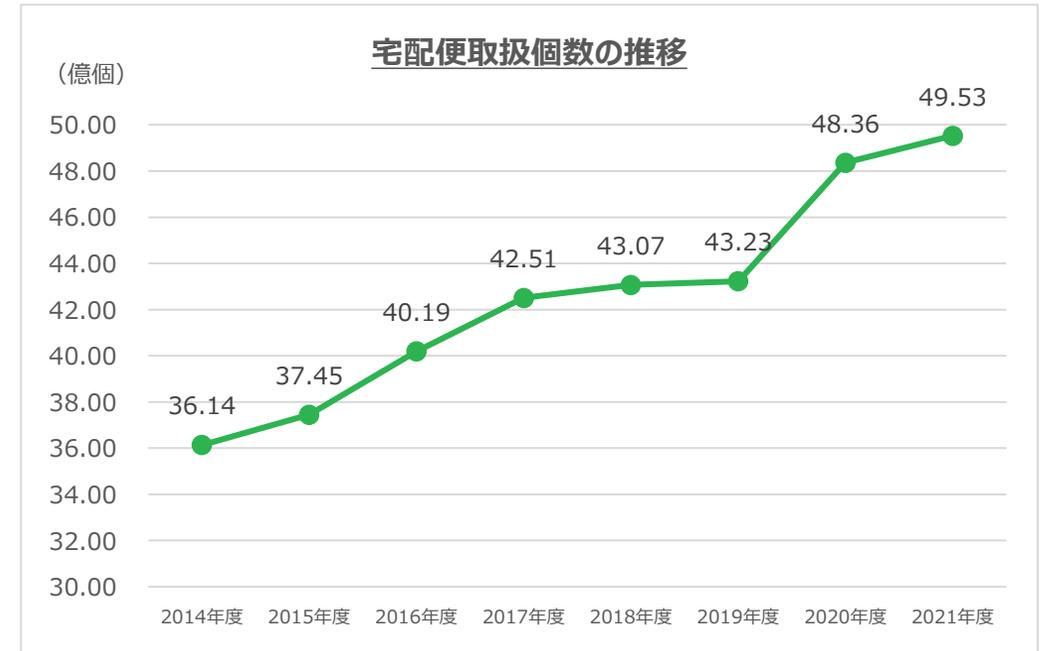
（出典：2022/3期各社IR資料より当社作成）

## 急増する宅配便

- EC市場の拡大により、宅配便取扱個数も増加している。
- EC利用者が集中する首都圏など都市部で競争が激化、宅配大手は大口顧客の囲い込みを急いでいる。
- 一方で、小口多頻度配送の増加はコスト増加につながるため、サービス設計においては収益とコストのバランスや効率的な配送を行う仕組みを検討する必要がある。



(出典：経済産業省「電子商取引実態調査」より当社作成)



(出典：国土交通省「宅急便取扱個数調査」より当社作成)

### 運送業の2024年問題（働き方改革）について

- 運送業で設けられていた猶予期間がなくなり、2024年4月から時間外労働の上限規制が適用される。
- これにより、時間外労働時間は年960時間かつ月平均80時間（休日労働含まない）に規制される。

#### 【予想される影響に対する打ち手】

全日本トラック協会では働き方改革実現に向けたアクションプランとして以下の内容を策定している。

- ① 労働生産性の向上（荷待ち時間・荷役時間の削減、中継輸送の拡大、など）
  - ② 運送事業者の経営改善（ドライバーの処遇改善、経営基盤の強化）
  - ③ 適正取引の推進（書面化・記録化の推進、多層化の改善、など）
  - ④ 多様な人材の確保・育成（女性・高齢者も働きやすい職場・会社づくり、など）
- このアクションプランが各事業者において実効性をもって実施されるかが課題。
  - 合せて、国が推進する「ホワイト物流推進運動」への賛同を通じて、物流プロセス全体での生産性向上と労働環境改善を図っていく必要がある。

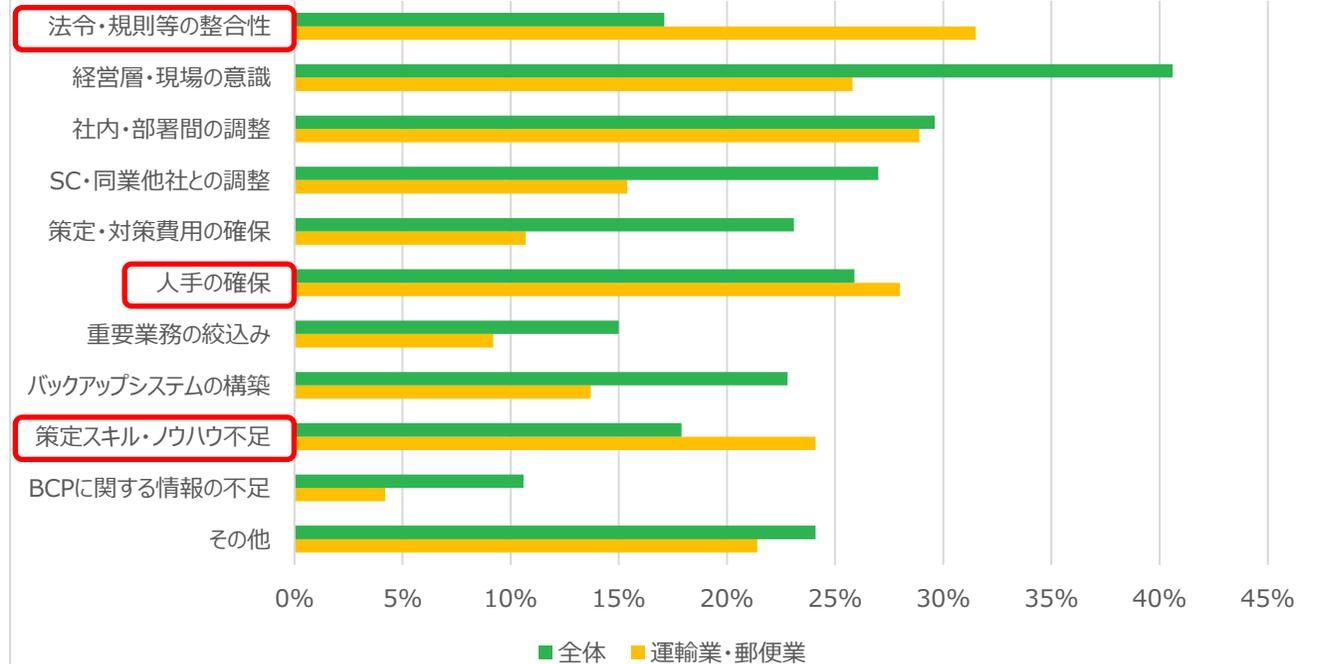
## リスク対策の状況

- 物流はサプライチェーン内で重要な役割を担うが、運送業界のBCP策定状況は他の業界と比較して低調である。
- 法令等の整合性のほか、中小事業者が大半であるため、人手確保やノウハウ獲得がBCP策定の課題となっている。

業種別のBCP策定状況（2019年度）

業種	割合
金融・保険業	69.2%
情報通信業	57.6%
建設業	55.1%
サービス業	47.1%
製造業	45.1%
卸売業	42.3%
<b>運輸業・郵便業</b>	<b>39.4%</b>
不動産業・物品賃貸業	33.0%
小売業	28.7%
宿泊業・飲食サービス業	11.4%

BCP策定にあたっての問題点や課題



(出典：内閣府「令和元年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」より当社作成)

# 4. 今後の焦点

## 運送業界の今後の焦点

### 現状・問題

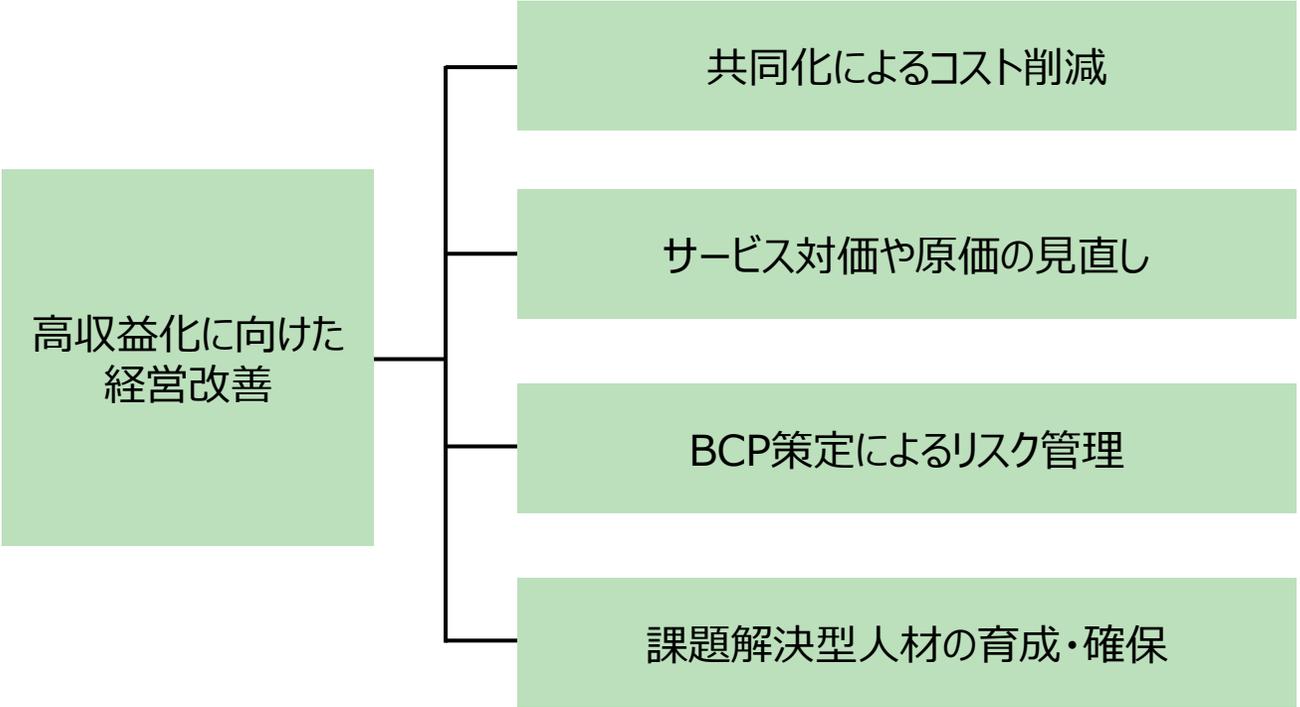
- 事業者間の価格競争の激化
- 多重下請け構造の問題



- 低収益性がドライバーの賃上げや成長への投資を阻害
- 運送業の2024年問題への対応



### 課題と今後の焦点



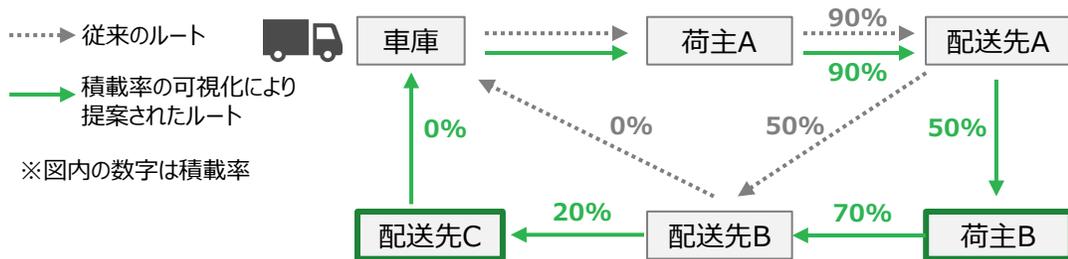
# 4. 今後の焦点

CC Innovation / est.2021

## 共同化による輸送効率化

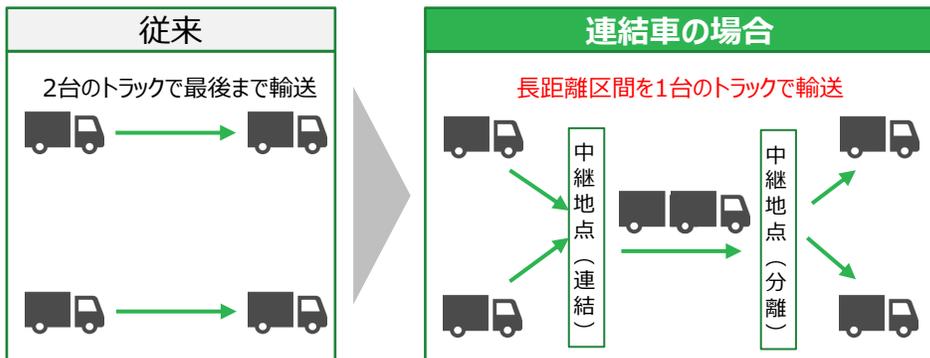
### ■ 「合い積み」する仕組み

国内物流では荷物の多品種小ロット化が進んだため、トラックの積載効率が下がっている。「合い積みネット」を利用することで、翌日の配車計画を自動で作成。時間帯ごとにトラック別に空きスペースを可視化し効率的な輸送ルートを実現する。



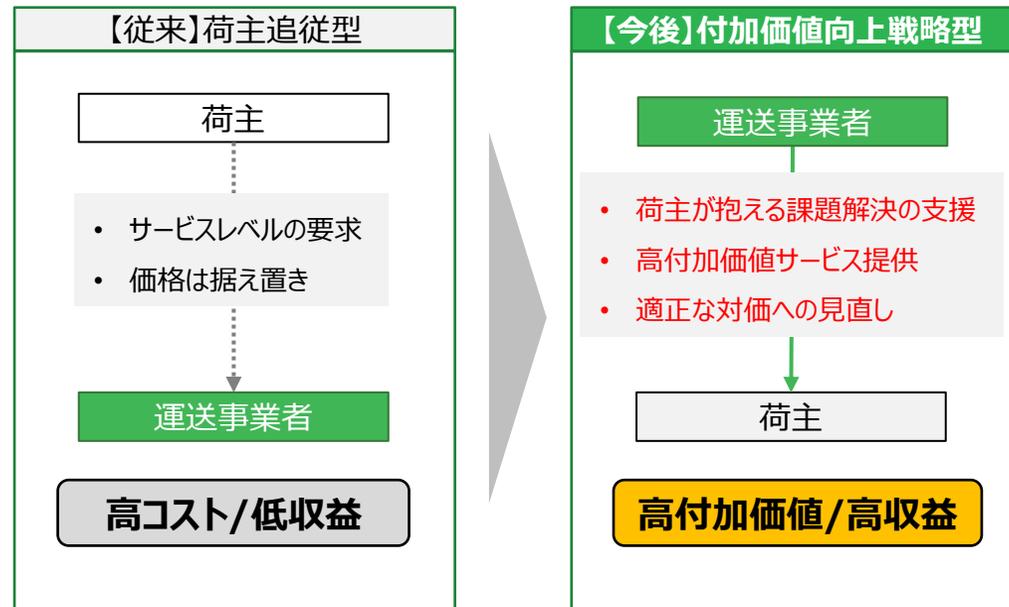
### ■ ダブル運送トラックの取り組み

荷物を別々に集荷した後にトレーラーをつなげ、高速道路の長距離区間をドライバーひとりで運ぶ。従来より年間運転時間を約4割削減できる試算。



## サービス対価や原価の見直し

- 日本の運送業界はきめ細かなサービスが強みである一方、荷主に要求されるサービスレベルの追求が高コスト化を招く一因となっており、提供するサービスとその対価の見直しが業界全体で必要である。
- また、従来の荷主追従型のサービスから脱却し、マーケティングを駆使した付加価値向上戦略も重要である。

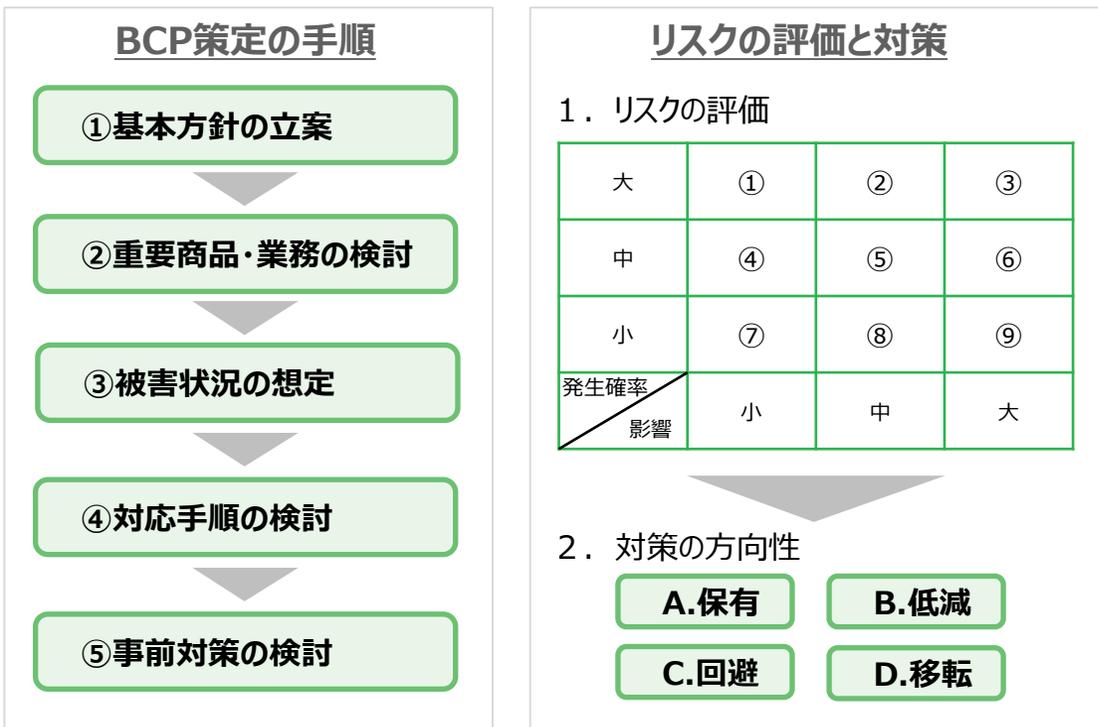


# 4. 今後の焦点

CC Innovation / est.2021

## BCP策定によるリスク管理

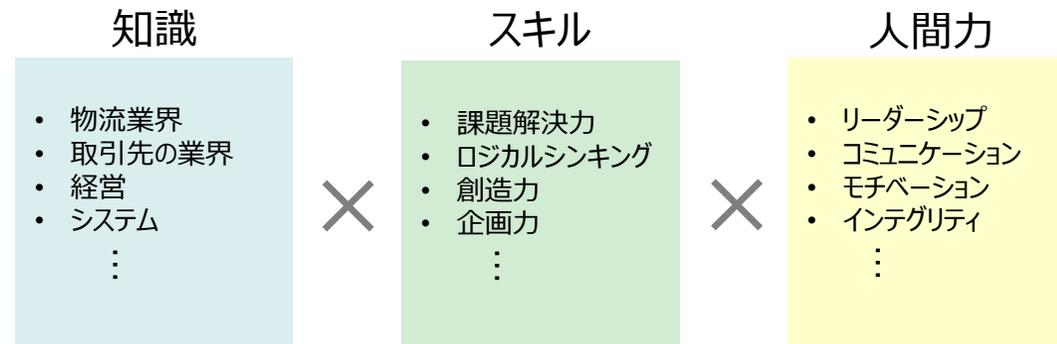
- サプライチェーンのリスクは、原料の調達から消費者の手元に届くまでのプロセスにおけるリスクであるため、運送業者のBCP策定は社会的意義が大きい。
- 特に中小運送業者にとってBCP策定は大きな負荷がかかるが、まずは自社におけるリスクの評価とその対策の検討から取り組むことも有効である。



## 課題解決型人材の育成・確保

### ■ 課題解決型の人材

複雑化するサプライチェーンや多様化する荷主のニーズに対応するためには、自ら課題を設定し、解決していける人材の育成が必要である。



### ■ 人材確保に向けた魅力的な職場環境への改善（健康経営）

健康経営は従業員の活力や生産性の向上などの組織活性化をもたらし、結果的に企業の業績や価値向上へ繋がるのが期待されている。また、経済産業省の調査によると、健康経営の取り組みは就職先の重要な決め手になると、就活生・親双方で 7 割以上の回答があり、人材確保においても重要な要素といえる。



## 5. CCIのソリューション

### コンサルティングメニュー

<b>SDGs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs宣言策定支援</li> <li>社内外への発信</li> </ul>	<b>コストマネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原価管理体制の構築</li> <li>物件費削減に関する助言</li> <li>アウトソーシングの受託</li> </ul>	<b>経営戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念・ビジョン策定</li> <li>経営計画の策定</li> <li>個別施策の立案</li> </ul>
<b>ビジネスマッチング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな販売・仕入先の紹介</li> <li>新商品・新技術開発パートナー紹介</li> <li>グループ会社コレゾの活用</li> </ul>	<b>人事制度・人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価制度の策定</li> <li>賃金制度の設計</li> <li>階層別・専門別研修の実施</li> </ul>	
<b>ICT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>システム導入・更改のサポート</li> <li>独自アプリによる生産性向上</li> <li>社内コミュニケーションの活性化</li> </ul>	<b>業務効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BPR企画・立案</li> <li>クラウド会計を活用した事務効率化</li> <li>各種業務のマニュアル化</li> </ul>	
<b>海外展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外販路の開拓</li> <li>海外拠点の設立に関する支援</li> <li>貿易手続に関する助言</li> </ul>	<b>M &amp; A・事業承継</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業の売却・買収のコーディネート</li> <li>企業価値算定に関する助言</li> <li>経営の承継に向けた社内体制整備</li> </ul>	



- CCIではお客さまの課題を明確にとらえ、お客さまに最適なソリューションを提供します。
- 北國フィナンシャルHD各社、各業務提携機関がお客さまの成長戦略をご支援します。

WEBサイト



[株式会社CCイノベーション \(ccinnovation.co.jp\)](http://ccinnovation.co.jp)

当社のコンサルティングについての詳細はこちら↑

LinkedIn



[株式会社CCイノベーション | LinkedIn](#)

コンサルティング事例やセミナー情報を発信中  
ぜひフォローよろしくお願いたします！

- 本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、CCイノベーションとのお取引を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載されている意見などはCCイノベーションが信頼に足り、且つ正確であると判断した情報に基づき作成されたものではありませんが、その正確性、確実性を保証するものではありません。なお、本資料は、作成日において入手可能な情報等に基づいて作成したものであり、金融情勢・社会情勢等の変化により、内容が不正確なものになる可能性もあります。
- 本資料のご利用は、お客さま御自身の判断でなされるよう、また、必要な場合には顧問弁護士、税理士などの各種専門家にご相談いただきますようお願いいたします。
- 本資料の著作権はCCイノベーションに帰属し、本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じます。