

通販市場の拡大を支えるヤマトホールディングスの取組み

Initiatives at Yamato Holdings, a key player in mail-order market



荒木正人：三菱UFJモルガン・スタンレー証券シニアアナリスト

略 歴

1991年三和総合研究所（現三菱UFJリサーチ&コンサルティング）に入社主として経営コンサルティング業務に従事、日系の証券会社を経て、2000年3月からはウィット・キャピタル証券（当時）にて、ネット企業を精力的に取材、2001年7月から国際証券（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券）にてIT・インターネットセクターでネットサービス企業を担当



安藤誠悟：三菱UFJモルガン・スタンレー証券シニアアナリスト

略 歴

1997年東海銀行（現三菱東京UFJ銀行）入行（融資、外為、債券運用、日本経済アナリストなど）。2001年UFJアセットマネジメント（現MU投資顧問）出向（株式アナリスト、運輸・不動産・石油セクター）。2007年ドイツ証券（株式アナリスト、運輸セクター）を経て、2013年三菱UFJモルガン・スタンレー証券入社。

Eコマース市場の拡大に合わせて、Eコマース企業が自ら物流拠点を拡充する動きが加速している。Eコマースに必要な、集客、品揃え、決済、物流・配送という機能の内、物流・配送が重要視されるようになってきているからであろう。E（Electronic）コマースとは、実は、D（Delivery）コマースであると弊社は考えている。

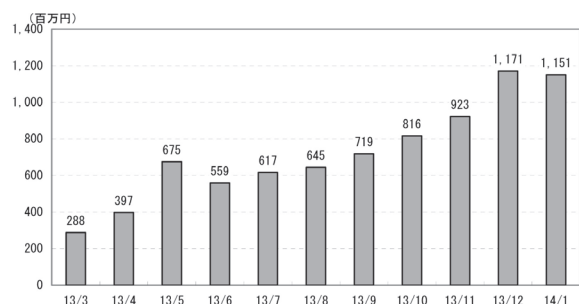
1. 7.2万平米超の「Logi PARK 首都圏」をオープン、売上を伸ばす LOHACO

アスクルでは、2013年7月30日に埼玉県入間郡三芳町に新物流センター「Logi PARK 首都圏」がオープンした。延床面積が7.2万平米を超える同社最大の物流拠点であり、土地・建物の取得、及び、施設内のマテハン設備などに合わせて約200億円を投じた。これによって、在庫商材数がそれまでの3万SKUから2013年12月末で2倍以上の7万SKUを上

回った。そして、アマゾンジャパンでも実現できない配送料無料（但し、1,900円以上購入した場合）で、当日・翌日時間帯指定配送を可能にした。また、最新の物流設備によって、1ピッキング当たりの庫内作業コストを約40%削減した。

「Logi PARK 首都圏」の貢献もあり、LOHACOの売上高は月次ベースで好調に推移している。

図表1：LOHACOの月次売上高の推移



出所:会社資料から三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

2. アマゾンジャパンは約20万平米の小田原フルフィルメントセンターを稼働

アマゾンジャパンは2013年9月3日、品揃えの拡大、物流規模拡張のサポート、及び迅速な配送サービスの提供を目的として、神奈川県小田原市で新物流センター「アマゾン小田原FC（フルフィルメントセンター）」の本格稼働を開始したと発表。延べ床面積は、約6万坪（約20万平米）で、アマゾンが全国に持つ物流センターの中では最大の大型拠点となり、アスクルの「Logi PARK 首都圏」の約2.7倍である。

小田原FCの本格稼働開始に伴い、狭山FC（埼玉県）、芳野台FC（埼玉県）、常滑FC（愛知県）の在庫をすべて小田原FCに統合することでより効率化をはかるようだ。統合完了は2014年3月以降を予定している模様。アマゾン小田原FCは、Amazon.co.jpの9カ所目の物流センターとなる。

アマゾンジャパンの売上高は2012年が78億ドル、2013年が76.39億ドルであったが、年平均為替レートで換算すると、2013年は7,458億円であり、前年比19.8%増で伸びたことになる。

3. 出店数（≒売り手）の拡大をフックに、飛躍を狙う「Yahoo!ショッピング」

アスクルとB2C向けEコマース事業「LOHACO」で協業しているヤフーは、2013年10月7日に、「eコマース事業における新戦略」において、インターネットショッピングサービス「Yahoo!ショッピング」のストア出店料（月額システム利用料）と売上ロイヤル

ティの完全無料化、および日本最大級のオークションサイト「ヤフオク!」のストア出店料（月額システム利用料）を同じく無料とすることなどを発表した。出店数（≒売り手）が増えれば、商品数が増え、そこに競争が起こり、それによって、売り場の魅力が高まり、その結果、買い手の数が増え、流通総額が増加するだろうというのが「Yahoo!ショッピング」の狙いである。

実際に、2014年1月末時点で本申込と予約申込を合わせて9万件以上の出店申込があった。

9万件の内、1万店は他のモールで出店している経験があるため、直ぐに出店が可能であり、既にIDを発行済みである。この内、5,000店は開店しており、5,000店は開店準備である。

残り8万店は他モールに出店経験のない法人が4万、個人が4万に分けられるが、出店を容易にする新ツール「ストアクリエイター」を、法人向けには、1月22日から、また、個人向けには1月29日から提供（2月12日から正式スタート）しており、今後、出店数が加速すると思われる。

そして、当初の狙い通りに、買い手の数が増えれば、宅配便への需要が高まることになる。

4. 通販物流を支えるインフラ

TVやインターネットの画面で商品を注文し、商品が手元に届くまでの仕組みは進化を続け、ついに当日配送まで可能などころまで

発展してきた。しかし当日配送に対応できる物流業者はほんの一握りに限られる。当日配送を可能にさせるためには配送ネットワークの密度を高くする必要があるためである。クロネコ宅急便のヤマトホールディングス（以下「ヤマト」）は日本全国に約3,900箇所の配送ネットワークを有するが、かつて約4,000箇所の配送ネットワークを保有していた日本郵便は郵便市場縮小のためにその数を維持することが困難となり、現在では2,000箇所を割っているとされる。佐川急便を傘下にかかえるSGホールディングスは600-700箇所と少ないが、中型トラックを配送拠点に見立てることで、一部エリアにおいて当日配送を実現している。

配送ネットワークが密であればあるほど、配送センターから顧客宅までの距離が短くなり、配送時間が短くなることで配送にかかる人件費や燃油費などの運送コストを安くすることができる。この点で配送ネットワーク密度が最も高いヤマトが運送業界において最も高いコスト競争力を発揮し、宅配便市場シェアが4割超と最大になっていることが理解されよう。ちなみに弊社ではヤマトの宅配便1個あたりの平均配送コスト（集配に係る人件費、仕分け作業に係る人件費、燃油費、幹線用車費など、配送が発生する際に生じる費用で、集配店の賃料やトラック償却費などの固定費は除く）は約400円程度と試算している。ただ、アマゾンなど大口通販業者のように、あらかじめ販売商品を配送倉庫に配置しておくことで、集荷コスト（平均90円～100円程度）が掛からない場合の宅配便1個あたりの

平均配送コスト（変動費のみ）は約300円程度と推定される。

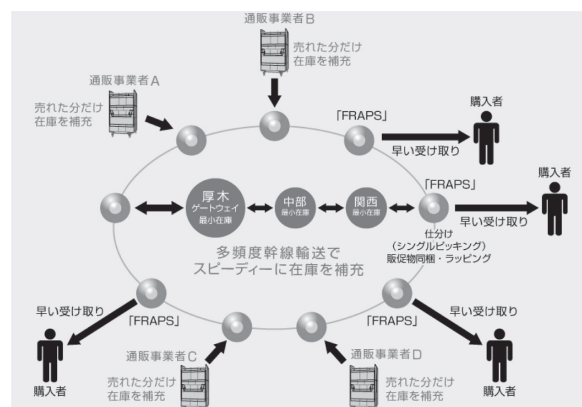
従って、通販業者が商品販売促進策として「配送無料」などとする場合は、1個あたり最低でも300円から400円以上の配送費用は自らが負担することが求められる。

5. 通販市場の利便性を向上させる取組み

宅配便事業者としても宅配市場の成長を通販市場に依存せざるをえない状況であるため、通販市場の成長を物流面から支える努力を積み重ねてきている。以下にヤマトが将来提供する予定の通販事業者向けサービスを一部紹介する。

図表2は「在庫分散型スピード通販」の概念図である。主要マーケットの近くに最小在庫を分散させることで、最短4時間のスピード配送を提供するもの。売れた分だけスピード補充するため、通販事業者にとって在庫に係る費用も増やさない形を目指すものである。ヤマトにとっては、同サービスを開始するために中部地区と関西地区に新たに大型物

図表2：分散在庫型スピード通販



出所:ヤマトホールディングスHPより

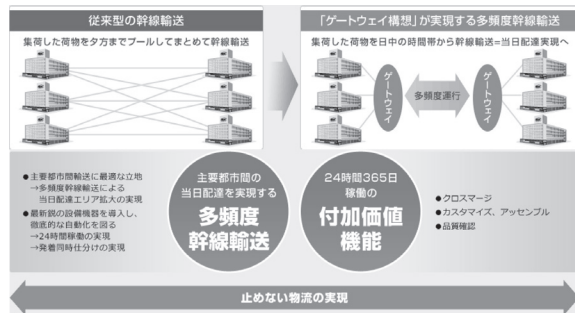
流センターの建設に係る費用計上が必要となるが、トータルコストは増えない形を目指している。それは図表2にある「多頻度幹線輸送」を実施することで可能になるという。

図表3の左側が現在の大都市間における幹線輸送の形態で、1日のうち夜間に集中している。これを（昼間を含めて）多頻度化することによって幹線輸送前後に発生する配送センターや物流ターミナル（ベースセンター）における貨物仕分け作業量を分散化させることが可能になる。つまり現在は各配送センターにおいて夕方や早朝の労働力の確保の難しい時間帯に集中している仕分け作業を日中の作業量の閑散時間帯に分散することで、余剰となるパート採用コストを削減しつつ、現有の戦力をフル活用する形に変えることによって、トータルコストを減らそうとするものである。

トの13年10-12月期のデリバリー事業（主に宅急便、メール便事業）の売上高は前年同期比180億円増収の3,206億円を計上したにも係らず、同事業の営業利益は94億円減益の286億円と大幅増収大幅減益となった。ヤマトホールディングスの木川社長はこの「利益なき繁忙」の状態に陥ったことを受けて、宅配便の適正な運賃水準までの引き上げを目指す考えを明らかにした。通販市場にとって物流コストの拡大リスクは今後避けられそうにない状況になったと言えよう。

注：本稿の1～3を荒木正人が、4～6を安藤誠悟が執筆した。

図表3：多頻度幹線輸送で当日配送エリア拡大



出所：ヤマトホールディングスHPより

6. 通販物流の抱える課題・運賃上昇リスク拡大

こういった物流業者の通販利便性向上やコスト抑制努力にも係らず、最近の人件費上昇や外注トラック運賃コスト上昇などによって物流業者の収益性は悪化し始めている。ヤマ