

# EC物販拡大で直面する課題 「宅配の新たな担い手」を考える

Issues faced in expanding EC product sales  
Thinking about "a new delivery driver"



若林 智樹：コクヨサプライロジスティクス株式会社  
代表取締役社長

## 略 歴

1991年、法政大学工学部卒。コクヨ株式会社でメーカーおよび系列卸の物流合理化、2000年オフィス通販カウネットの立上げ・インフラ整備に携わり、2021年より現職。コクヨのビジネスサプライ事業のロジスティクス戦略担当。

## 1. はじめに

個人向けEC（電子商取引）の成長は疑う余地もなく、一方で様々な課題（人手不足、脱炭素）が存在することも巷に情報が溢れている。個人向け物流（BtoC）と企業間物流（BtoB）とは分けて論じられることが多いが、統合した議論の必要性を感じてならない。物流職30年で、メーカー・系列卸・オフィス用品通販・個人向け通販に携わってきた立場として、文具・日用品・生活雑貨などの流通変遷も参考に、課題解決策を探ってみる。

## 2. 現状

### ◇「個人向けEC物量拡大」

集客力のある大手モール（アマゾン・楽天・ヤフー・ZOZO・ヨドバシなど）は、大手宅配を利用するも、ローコスト・高サービスの追求のため、密度の高いエリアを自社便に置き換えるなど、収益性の改善を模索する。大手宅配は高品質・サービス均一・寡占化によ

り、割高感は否めず、競争力のある新たな担い手の出現が、荷主企業から求められる状況である。

### ◇「企業間物流の規模縮小および小口化」

企業間物流におけるラストワンマイルでは、自社便を利用し、物流サービス維持に固執しているケース（家電・医薬・文具など）がいまだに散見される。企業間物流のEC化は、新規参入者が新たな物流網を構築（分散化）、旧流通の自社便の生産性が低下していく。一方、新規参入者は大手宅配（割高）で小口配送を行うも、物流費率の高さから収益化が容易ではない。

## 3. アマゾンの動向

「個人向けEC物販拡大」において、アマゾンジャパンの動向は押さえておかねばならない。2000年の日本事業開始時は、日本通運、2009年に佐川急便、2013年にヤマト運輸と委託先を切り替えている。2017年にヤマト運輸がAmazonの当日便から撤退するニュース

と同時期に、中規模の「特別積合せ運送事業者」の数社が「デリバリープロバイダー」としてアマゾンの配送受託に参画した。今では、ヤマト運輸、日本郵便、デリバリープロバイダー、Amazon Flex（個人事業主）でラストワンマイルを担っており、最近(2022年12月)はAmazon Hubという地域の中小企業への委託する配送プログラムを発表した。規模の経済、ローコストオペレーションの追求、ラストワンマイルのポートフォリオを果敢・機動的に変えていく様は、他の追随を許さない。特に、斜陽業態とのコラボレーションによる最適化、オープンイノベーションは絶妙である。個人向けECの新たな展望を考える上で、アマゾンの動きには、多くのヒントが存在する。近い将来、大手宅配3社に伍する宅配会社となり、アマゾンジャパンの事業の柱の一つになっていることも想像に難くない。

#### 4. 当社(コクヨ)の動向

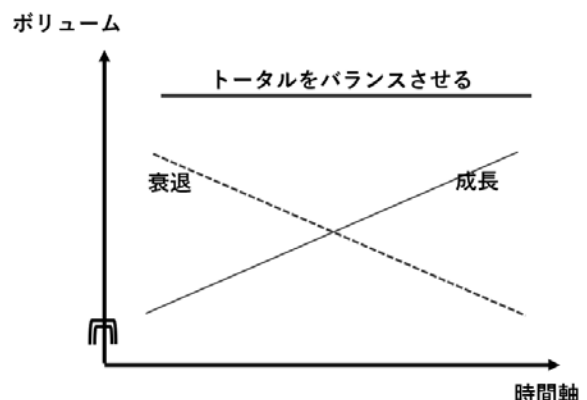
ここでは、コクヨの文具事務用品流通の変遷を紹介する。

30年前のコクヨは、総合文具トップメーカーとして、その独占的な販路を武器に、他の追随を許さなかった。ところが、1995年を境に就業労働人口が減少に転じ、文具事務用品マーケットが縮小、全国に存在する2万に及ぶコクヨの取扱い文具販売店、そこに商品を供給する各都道府県に存在する系列卸への流通非効率化が顕在化した。そこで、系列卸から在庫を引き上げ東名阪福など主要都市に販売店向けの物流拠点の再編統合を図った。

一方でアスクルが1993年に創業、通販モデルを武器にコクヨの牙城を崩し、旧文具流通の弱体化に拍車が掛かった。2000年にコクヨも通販「カウネット」を創業、旧文具流通とは異なる独自の物流拠点・物流網を構築した。創業当初は、顧客数の増加、日用品・生活雑貨のアイテム増により、通販カウネットは成長し物流拠点が狭隘化、一方で旧文具流通は能力が余る構図となり、物流効率の最適化を目的に、通販と旧文具流通(メーカー・卸)を統合した物流拠点を東名阪に設置した。結果、双方の規模の成長と衰退がバランスし、通販成長による物流拠点の移転・拡大によるコストロス発生を回避することに繋がっている。

このような成長と衰退は様々な環境で発生しているが、両者を同じインフラで取り扱うことは、全体最適を持続化させる有効な策である。

図表1 <事業環境変化の最適化モデルイメージ>



資料：筆者作成

## 5. 企業間物流拠点の共創・共同化

企業間物流は総じて横ばいor減少傾向にあり、生産性の向上余地が低下しているため、同業他社を含め物流共同化は多くの業界(食品・飲料・製紙など)で「点」としての実績はあるものの、多くの取組み余地が残されている。

同一業界、業界の垣根を越えた協業、様々な可能性を模索する動きは、社会課題である働き方改革、脱炭素、そして「持続可能な物流の実現」に向け、政府も後押ししている。また、その当時者である私自身も責任を持って取り組みたい。

## 6. 「企業向け小口貨物」と「個人向け(宅配)」のラストワンマイル混載

「個人向け宅配」の新たな担い手として、「企

業向け小口貨物」を担う中規模の「特別積合せ運送事業者」に期待したい。企業間物流の減少を埋めるべく、拡大する「個人向け宅配」を取り込むのである。

アマゾン「デリバリープロバイダー」の担い手に「特別積合せ運送事業者」の数社が参画していることは、既に記載の通りだが、アマゾン専用便であり、混載便での運用には至っていない。

「荷主企業」と「BtoBを主戦場とする運送企業」との2方向から考察してみる。

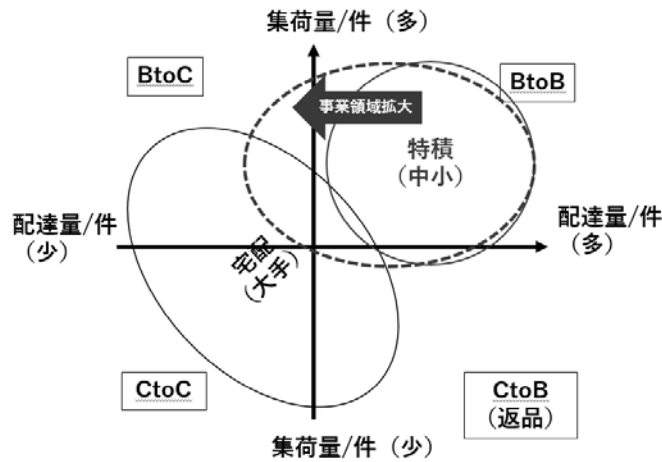
「荷主企業」は、寡占化した大手宅配との取引では、コストやサービスコントロールが容易でない。物流クライシスと言われる現在の社会環境では、交渉力が運送企業側にあり、荷主企業の対顧客サービスにおいても一方的な影響を受けてしまう。そのため、「企業向け小口貨物」を担う中規模の「特別積合せ運送事業者」がサービス柔軟性・持続性および経済

図表2 <大手宅配と地場路線業者を比較>

	大手宅配業者 個人向け(宅配)	Before 特別積合せ運送業者 「企業向け小口貨物」	After
貨物量	48.5億個/年 48.5百万t/年 (10kg/個で換算)	66.6百万t/年	
集荷先数	多い×	少ない○	
配達先数	多い×	少ない○	
集荷回数/集荷先	少ない×	多い○	
配達回数/配達先	少ない×	多い○	
配達単価/個	割高×	割安○	
配達デポ	多い○	少ない×	
不在再配達	迅速○	遅い×	置き配
夜間お届け	21時迄	18時迄	
納品時間帯指定	対応○	不可×	
サービスメニュー	多い○	少ない×	
品質、特殊サービス	△	○	
営業力	大○	小×	マッチング進化
個人宅配	対応○	不可×	可能にしたい!

資料：筆者作成

図表3 <配送業者ポジショニング4象限>



資料：筆者作成

性における重要なパートナーとして役割を果たしている。

中規模の「特別積合せ運送事業者」は、事業変革においては慎重である。一方で、企業間物流は総じて横ばいor減少傾向であることを考えると、生産性維持は成行き上、厳しい。荷主企業としても、物流戦略を考える上での重要なパートナーの弱体化は看過できない。我がごととして課題解決に取り組むことが肝要である。

「BtoBを主戦場とする運送事業者」は、企業間物流の減少にどう抗うかが喫緊の課題である。①営業力・サービス品質の強化によるシェア拡大。②運送企業間の連携による、受け持ち配送エリアの最適化。③「個人向け宅配」受託への事業領域拡大。

①②は伝統的な課題解決方法であるため、ここでは③の可能性について述べたい。

中規模の「特別積合せ運送事業者」は、効率性を重視した集荷・配達、メリハリの利いたサービス品質により、ローコストオペレー

ションを実現している。「個人向け宅配」受託への事業領域拡大も同様にメリハリを利かせた対応により実現可能性はある。営業エリアは、配送密度の濃い都心部に絞ること。また、不在再配達をゼロにするべく「置き配」を納品条件とするなど、戦略集中すれば成功確度は上昇する。

### 6-1 置き配

不在再配達問題は、2017年頃からメディアで取り上げられた「物流クライシス」以降、「置き配」専用バッグを始めとした新たな仕組みの導入に加え、在宅であっても非対面受け取り、その他コロナ禍の生活習慣の変化により、「置き配」が一般化してきたことが追い風となり、個人向けEC物販拡大の課題である「宅配クライシス」への対応に可能性が広がる。中規模の「特別積合せ運送事業者」が「個人向け(宅配)」の新たな担い手となる重要な鍵は「置き配」であろう。

## 6-2 行政の働きかけ

公正取引委員会が、独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に関する調査で、主体的に価格交渉を行っていなかった企業名(佐川急便など13社)を公表した。(2022年12年)国土交通省は「2024年問題」の解消に向け、物流の効率化などによる業務負荷の軽減を進め、23年中にも具体的な対策を取りまとめる。2021年7月に環境省と経済産業省が公表した中長期の気候変動対策を示す新たな地球温暖化対策計画案では、脱炭素物流の推進策として、トラック輸送の効率化や共同輸配送の推進が挙げられた。配送を依頼する荷主や配送を請け負う物流事業者等が連携することで、輸送や積載の効率を改善し、物流体系全体のグリーン化を図ろうというものである。

このように行政の働きかけに、「置き配」施設の補助・義務化が加われば、ラストワンマイルの担い手の参入障壁が低くなる。

## 6-3 荷主と消費者の共創

ラストワンマイルのイノベーションの浸透には、業界の水平連携以上に、消費者を含めた流通システムの垂直連携が肝要である。荷主が消費者と共創する枠組みである。「機能的価値」(≒経済価値)でなく、「情緒的価値」を上手く訴求、社会課題解決に繋げるのである。例えば、食品のカロリー表示は、消費者がその数値を目安にカロリー摂取コントロールをするのと同様の考え方で、CO2排出量をカロリー換算(再配達=大、置き配=小)し、1人当たりの日常的なエネルギー消費量と比較、理解しやすくする。顧客側に環境に良い方法

を選択してもらうのである。もう少し具体的に言うと、荷主側のWEB販売サイトのカート画面に物流カロリーを表示、不在再配達時の物流カロリーも表示する。受注時に「置き配」選択を促すのである。加えて、注文をできるだけ纏めてもらう工夫も同様の考えを採用したい。若い世代ほど認知が広がるSDGsやESGを上手く使い、消費者との共創を訴えるのである。

## 6-4 運送営業の進化

運送営業は古典的な方法以外に、求車求貨システムがある。規模の大きなプラットフォームを持つものに利益が残り、下請けにお金が流れない構造の見直しは、重要な社会課題となっているが、新たなテクノロジー(Web 3: ウェブスリーなど)が一般化すれば、営業力を補完するマッチングが誰でも可能になるだろう。そして、サービス主導権が実運送側にシフトし、運賃の中抜きが減少し、「特別積合せ運送事業者」の「個人向け(宅配)」への参入ハードルは低下するだろう。

## 7. 最後に

先に述べたとおり、「特別積合せ運送事業者」が「個人向け宅配」の新たな担い手になるよう、①「置き配」②「行政の働きかけ」③「荷主と消費者の共創」④「運送営業の進化」などの環境を整えるよう消費者も含め関係各所が一丸になることが必要である。

トラックドライバーは、自家用・営業用と大きく2つに区分され、営業用も専用便、特

別積合せ・宅配に区分される。小口化により、自家用→営業用→専用便→特別積合せ→宅配とカテゴリーシフトするが、各々のカテゴリー自体が領域拡張・補完することで緩やかに最適化を図っていくことを荷主企業・運送企業で連携していけば、悲観的な論調を払拭していけるのではなかろうか。既に、荷主企業であればアマゾンが一步先を行っていることに加え、運送企業も密度の濃い都心部エリアで業態転換を進めている企業も出てきている。

宅配貨物の緩やかな伸び(対前年度比2.4%：2021年度)がある一方で、運賃引き上げの浸透で宅配に割高感が出てくると、宅配需要の伸びは鈍化し、需給バランスが均衡する可能性もあるだろう。

触れていなかったが、「宅配の新たな担い手」に関する、新たなチャレンジは始まっている。新聞販売店網、ガソリンスタンド網のように衰退事業の資産を有効活用すべく、EC宅配拠点とする枠組みである。このような新しい取組みは、特別積合せ運送業との融合も含め、今後の有効な策となることを期待したい。

長期的な視点では、配送ロボット、ドローンなど最新テクノロジーが「宅配の新たな担い手」になることは予想される。2024年問題を好機と捉え、イノベーションが進行し、物流のプレゼンスが向上することも期待したい。

### 参考データ：

国土交通省交通統計調査室2022/5/31公表、トラック輸送情報