

ヤマト運輸に見る宅配便市場の変遷

グループ 3年13組13番 木元章吾 他2名
 3年14組24番 高橋朋子
 3年15組51番 中嶋千尋

〔目次〕

はじめに

第1章 宅急便市場の現状

第2章 ヤマト運輸による宅急便開始の原因

第3章 企業から個人への宅配

第1節 飽和状態となった個人間宅配市場

第2節 企業からの宅配市場

第3節 競合企業としての佐川急便の成長過程とその強み

第4節 佐川急便による電子商取引市場への取り組みの先進性

第4章 企業から企業への宅配

第1節 従来 of 企業間宅配システム

第2節 現在の企業発宅配のシステム

終わりに

ヤマト運輸に見る宅急便市場の変遷

3年13組13番 木元章吾他2名

【キーワード】

- 1．個人間宅配
- 2．企業から個人への宅配
- 3．企業間宅配

【要旨】

宅配便事業はヤマト運輸が1976年に開発してから拡大発展してきた。現在宅配便を扱っている会社は数十社にのぼり、宅配業全体の取扱個数は2個から232,669個(2000年度)に上っている。しかし現在の宅配便事業では、主流であった個人間宅配便市場は飽和状態で、成熟市場であり、各社とのパイの食い合いが激化している。本論文は宅急便の形態が個人間宅配から、企業から個人への宅配、企業間宅配へと変わってきたことに焦点を当てる。そして現在シェアトップであるヤマト運輸と2位である佐川急便を比較しつつ、ヤマト運輸はこの状況の中で企業発の宅配にもっと力をいれるべきだということを示していく。

はじめに

宅配便事業はヤマト運輸が1976年に開発してから拡大発展してきた。現在宅配便を扱っている会社は数十社にのぼり、宅配業全体の取扱個数は2個から232,669個(2000年度)に上っている。しかし現在の宅配便事業では、主流であった個人間宅配便市場は飽和状態で、成熟市場であり、各社とのパイの食い合いが激化している。本論文は宅急便の形態が個人間宅配から、企業から個人への宅配、企業間宅配へと変わってきたことに焦点を当てる。そして現在シェアトップであるヤマト運輸と2位である佐川急便を比較しつつ、ヤマト運輸はこの状況の中で企業発の宅配にもっと力をいれるべきだということを示していく。

第一章 宅配便市場の現状

まず宅配便の現状を知るために、宅配便を開発するまでの唯一の荷物配達サービスであった郵便小包と宅配便の個数を比較する。この図によると、宅配便の伸びと対照的に郵便小包は低下を続けていることが分かる。その低下の大きな要因としては、宅配便業者が競争

原理によってサービスの質とネットワークを高めあってきたのに対し、郵便局はその追随をするだけだったということが考えられる。またそれに加えて現在は不況であり、荷主がコストに敏感になったことも、そのニーズに機敏に対応できる宅配便に荷物が集まっている理由のひとつである。次に、宅配便が平成10年度以降急激に伸びていることが分かるが、それは佐川急便をはじめとする各社がそれまでの貨物を宅配便扱いへと集計方法を変更した事が大きな要因である。宅配便とは「国土交通省の規定で30キロ以下の荷物を同省に届けた料金の複数の荷主の荷物を同時に運び、一個に一枚の送り状を貼ることになる。これに対し貨物は「一枚の送り状で複数の荷物を運ぶもの」であり、この集計方法の見直しによって実態的な数値測定が可能となった。それによって貨物主要三社のシェアの変化、特に佐川急便が日本通運を追い抜き、第二位となったのはこの集計方法の変化と大きく関連する。宅配便の特徴は全国一律で料金が設定可能になるということである。その変更については、佐川急便の広報の方によると、佐川急便の取扱個数の実績がその集計方法のせいで市場に認知されていないことへの対応策であった。何故1999年度に変更に踏み切ったかについて考えたところ、現在宅配便市場は成熟市場で各社の競争が激しくなっており、その競争を優位に進めるため、市場における認知度を高めようとして行ったということが考えられる。現在各社が開拓してきた個人宅配便市場は全体としてはこれ以上伸びる要因が無い場合、個人宅配便市場の総量としては増えていないことになる。このことから現在宅配便市場は成熟市場だと言うことがいえる。また宅配便の伸び率に注目してみると90年度以降宅配便市場はそれまでの2桁成長から一桁に転じている。この現在の一桁の伸びは何であろうか。ヤマト運輸のインタビューによると、IT革命が始まる前までヤマト運輸での集荷における取扱割合はそのほとんどが個人からの集荷だった。それに対し現在は7・5割が法人、1・5割が個人であり具体的にはコンビニを代表とした取次店からの集荷だそうである。つまり一桁の伸びは法人顧客の伸びであったのである。以上よりヤマト運輸をはじめとする各社は飽和した個人間宅配市場からSCMの道具として使われている法人からの宅配市場を主体としてきている。又それとともに元々法人間宅配市場を得意として成長してきた佐川急便は、そのブランド力を背景に個人間宅配に進出している。次章以降その宅配便市場の変遷をヤマト運輸と佐川急便という業界のトップ企業の比較により述べていきたい。

第一章 ヤマト運輸による宅配便開始の原因

第一節 飽和状態となった個人間宅配便市場

1960年代の高度経済成長期、企業の生産の増大に伴い当然、輸送需要も増加した。それに加えてモータリゼーションの影響で、道路が整備された都市では鉄道からトラックへと輸送手段の担い手が変わっていった。点在する生産拠点と販売拠点を結びつける必要性

から、当時は大口・大量・長距離輸送が求められていた為、鉄道よりもトラックの方が適していたと考えられる。運送業者としても手間のかかる小口(4)・近距離輸送よりも合理化しやすいロット貨物に重点を絞る傾向が強かった。当時の路線トラックの認可運賃が大口・長距離に有利で、小口・近距離は手間のかかる割に採算に合わない低価格に設定されていたこともその背景にあると考えられる。その後オイルショックを契機とする低経済成長時代へと移行し、生産の減少は当然輸送需要、特に商業大口貨物の減少を生じさせた。そしてメーカーの生産拠点の海外シフトなどを背景に輸送需要の中心は、生産財輸送から消費財輸送へとシフトしていた。また運賃の面から見ても、それまで低価格に抑えられてきた小口・近距離の運賃がコストに見合う運賃体系に改められたことで、小口貨物の分野での競争が激化しかねない状況であった。ヤマト運輸は設立以降(1919年)関東一円の小荷物運送会社としてスタートし、以後三越と配送契約を結び、宮内庁御用立ちになり、運送業界で初めて株式に上場するなど、物流業界でトップの企業であったが、関東近県での成功が裏目と出て、全国展開に慎重になりすぎ、西濃運輸や日本通運が進出して戦後主流になった長距離トラック事業には参入が遅れた。そして長距離進出後も不振続きであった。それは先にインフラを整備した企業が有利という先行者利益が運送業には存在するからである。小倉昌男社長は、トラック事業の不振が積荷内容にあると発見した。つまり、他社よりロット貨物が多く、一車あたりの積荷の口数が少ないため、1車あたりの収益性が極めて低かったのである。「遠ければ遠いほど、重ければ重いほど相対的に収入は安くなる」という重量逓減制の運賃だったからである。具体的な計算で検証する。路線トラックの運送契約は平均一口210kgで、一箱24kgとすると一口8.8個。一口50箱、つまり1200kgの運賃は¥11000。一箱あたり¥220。大口は認可運賃より一割引が常とされているため実質¥200。一方一口5箱、つまり120kgは¥1500。一箱あたり¥300。このように見ても明らかに小口の方が収益を上げることが分かる。当時利益を上げていたとされる他社は5個口などのような小口も積極的に扱い始めていたのに対し、ヤマト運輸は50個口の扱いが多数を占めていた。距離から見ると、当時の東京-大阪間の一口一箱分の運賃は¥700。大型トラックの積載量は10トン。一箱24kgの箱だと400個強積める。一口50箱だと先の計算によって大口一箱¥200×400個で一台あたり8万円の収入になるが、小口の一口一箱の場合¥700×400箱でなんと28万円の収入となる。この検証から見ても小口を扱った方が儲かるのは明らかであるにも関わらず、それまで個人向け小口宅配事業に民間企業は積極参入せず、郵便局の独占市場であったのは何故か。個人生活関連輸送市場というのはどこの家庭から荷物が出るか決まっていなくて、どこに行くか決まっていないからである。つまり、需要が偶発的であり、送付形式が定まってなく、収入が不安定という見方が多数を占めていたからである。しかしそのようなリスクを承知でヤマト運輸は「商売として魅力的であるし、きちんとした体制を確立して優れたサービスを行えば相当な需要が見込めるのではないか？」(以上「小倉昌男経営学」より)として、内部からは反発する声もあったが1976年、関東一円において宅配便営業が開始され、個人宅配便市場が創造された。

個人宅配市場にこだわった他の理由としては、それまで行ってきた百貨店貨物輸送の短所がそのまま挙げられる。まず中元・歳暮といった繁忙期平月の差が大きすぎて収入が不安定という事、そして割引制が適用されていたということである。一割引と言っても大きなロスであり、大口・商業貨物を扱う業者は頭を痛めていた。一方個人宅配なら盆暮れでも収益は平月の2倍以下と大して差は出ないだろうし、そのターゲットとなる家庭の主婦は運賃を値切らないからである。しかも現金払いというのは資金的にも助かるという事情も背景にある。こうして宅配便事業開始後、米屋や酒屋など主婦になじみのある商店に取次店を次々と設置し、個人の潜在需要を開拓していくと共に三越や松下との取引を解消するなど、個人宅配市場に特化していった。こうして他の民間業者のタブーとされていた個人宅配市場に進出したヤマト運輸は他社、つまり当時のライバルであった郵便小包より優れたサービスを次々と開発してきた。その例としては、営業当初一番の目玉であった翌日配送や、ゴルフ・スキー宅急便、不在配達など、「需要者の立場で考えた」サービスを次々生み出しそれが結果的に他社との差別化となり、今日まで市場をリードしてきたことにつながる。また、地帯別均一料金など優れた利便性が消費者にとってわかりやすいと支持されてきた。しかしながら、当然成功する者を追うものは次々と出てくるわけで、1980年に取扱個数3340万個、経常利益5・6%達成し損益分岐点突破した時には35社もの同業者が参入していた。取扱店も時代の流れに合わせコンビニエンスストアの設置が積極的に進められており、2001年現在約三十万店にものぼり、人々の生活に密着している。これにより消費者のライフスタイルが変化するほどの社会的影響を与えた。

第3章 企業から個人への宅配

第1節 飽和状態へと突入した個人間宅配市場

ヤマト運輸の宅急便はH12年度の国土交通省調べ^(図2)からも分かるように、多少の減少はあるもののシェア率35.1%と今もなお業界トップのシェアを守り続けている。財務状況を「有価証券報告書」により分析すると、売上高、総資産、経常利益ともに順調な伸びを見せていて、総資本経常利益率は90年代初めと半ばに幾分下がるものの売上高経常利益率と同様に傾向的には上昇基調を示している。また総資本回転率で見ても90年代を通じて常に1.0を超えており、その意味では比較的安定した比率を保っていることが分かる。しかし、ここにきて宅急便の伸び率(個人間宅配市場における伸び率)が鈍化してきている。というのも、第1章で述べてきたとおり、個人間宅配市場はある程度限界にきているからだ。先のインタビューにおいて集荷先、届け先それぞれにおける「宅急便」の取扱個数割合(法人・個人)について聞いたところ、「発送の面で見ると7.5割が企業から出る荷物、残り(の2.5割)が個人から出る荷物というくらい、企業発の荷物が増えてきている。元々宅急便をはじめた時は、個人間宅配市場がターゲットだったので、あくまでも個人から個人という

市場が主流だった。その中で宅急便が伸びてきた背景には企業が宅急便を出すようになったことも影響はあるがその割合は相対的に低かった。しかし数年前からそれが逆転してしまっている。ヤマト運輸のインタビューにおいても、「個人間宅配市場は飽和に近い。」ということだった。現在の市場は成熟市場なのである。その現在まで、ヤマト運輸は宅急便の更なる高度化を目指してきた。その一例として1998年6月から「時間帯お届け」サービスを全国的に開始している。これは「自分の都合に合わせて荷物を受け取りたい」という要望に応えるために始めたサービスで、お客様が荷物を出すときに、1日を6つに分けた時間帯⁽¹³⁾から指定できるというものだ。ライフスタイルが多様化する中で、時間帯を有効に使いたい現代人の生活をサポートする意味でとても有効なサービスだ。しかし成熟化してしまっている個人間宅配市場において、宅急便を高度化しただけではある程度の需要しか見込めないのである。

第2節 企業からの宅配市場

ヤマト運輸が得意としてきた個人間宅配市場がもはや飽和状態であると分かった現在、ヤマト運輸は次に企業からの宅配市場の顧客を増やすべきである。特にインターネットを使った新たなサービスが注目される。1999年通商産業省の資料から見ても分かるように、BtoCではアメリカほどの劇的な伸び率は見られないものの、電子商取引の比率・規模とも着実に伸びている。先ほどのインタビューで7.5割が企業から出る荷物と、企業発の荷物が増えてきているのが現状ということからもBtoC市場への期待は大きい。なぜ企業発の荷物が多くなったのかという背景として、荷物の小口化や企業では一度にまとめて配送するという要因が挙げられる。そして宅配便事業における更なる拡大のための努力は、やはり今日既に避けて通ることはできなくなったインターネットビジネスへ向けられている。その一つに、「クロネコ探検隊」というサービスがある。「クロネコ探検隊」というのは、98年11月からスタートしたサービスで、ホームページを利用して、宅急便で取り寄せることのできる商品を扱うお店を簡単に検索し、商品を購入できるというものである。お店のホームページアドレスや紹介文を集めた、所謂「ヤマト運輸のお店検索サービス」である。そのターゲットとしては、自前でホームページを自力で開設する力はないけれども全国規模で商品を買いたいと願っている中小企業である。サービス開始時の登録数は650店だったのが、現在では5000店が営業中で、一日4~5件の出店依頼がきている。出店料は無料である代わりに、荷主は全部ヤマト運輸のコレクトサービス（代金決済サービス）を契約しているものに限定している。このコレクトサービスというのは、86年11月にスタートしたサービスで通信販売を強力にサポートするシステムである。このサービスでは無店舗販売・全国直販の配達・集金・決済をまとめて代行している。また特色としては、預かった商品の代金を集金の有無に関わらず5日間以内で決済し、指定の銀行に振り込む、いわゆる「債権買い取り」に近い方式を打ち出している。よってクロネコ探検隊、そしてコレク

トサービスを利用する出店側としては、無料でホームページに掲載することができ、そして確実に代金を回収できて安全であるという利点がある。また通販を利用するお客様側としても、ヤマト運輸の宅急便で确实・迅速に届けられ、そして「代金を払ったのに商品が来ないのでは」という不安を消し、代金支払いも簡単に行えるという利点もある。この他に発注した商品の配送状況を確認できる「荷物のお問い合わせ」や「集荷依頼・再配達依頼」などがある。これらはすべてネット上で受け付けることができ、また携帯電話（Ｉモード）でも受け付けることができる。また、社会背景から見てもネット通販が増えるだろうと予測できる。というのは女性の社会進出の増加ということもあり、女性がスーパーなどでの買い物を嫌がる傾向が出ていること、そして高齢化社会の広がりによる宅配便の増加が見込まれるからである。以上のことから、ヤマト運輸は電子商取引市場においてシェア獲得の努力をすべきである。今までを見てみても、ヤマト運輸は個人間宅配に資源を集中してきたため、日本通運や佐川急便に比べそのシェアが少ない。さらに佐川急便が宅配便市場に参入したことにより、個人間でもシェアを減らしている。ヤマト運輸のこれからの戦略を考えるために、次節では佐川急便の成り立ちとその成長過程からその強みを検証する。

第3節 佐川急便の成長過程とその強み

佐川急便は1957年3月22日、佐川清が飛脚業を始めたことから誕生した。元々佐川急便の集荷先は個人の家ではなく問屋・メーカーであった。何故佐川急便が法人を顧客にしたかという点、ヤマト運輸の逆の見方でそれは一定の需要が見込め、利益が確保できるといった商業（法人）貨物のメリットを重視していたからである。少し説明すると、法人小口貨物の多くは各企業の業務にかかわるもので、特別な扱い（大事な書類、機械や衣服が考えられる）が必要でありながら急ぎの物などが多い。つまり手間暇かかる多品目少量型の商品が多数を占めるといわれている。よって値段よりも「至急」という時間価値を重視する傾向が法人には見られるのである。つまり至急、确实という要素を満たしてくれるのなら支払う傾向の強そうな法人を対象に絞ることで利益を求めたのである。つまり法人小口貨物は商業貨物と小口貨物双方の旨みを兼ね備えた事業ととれる。そしてそれを扱う佐川急便は、わが国の有数の総合物流会社として成長、発展拡大し今日に至っている⁽²³⁾。それにしても佐川急便がここまで成長するには他にも理由は、「佐川独自のセールスドライバー（以後SDと略）」と「法人に目をつけたことで生まれた豊富なサービス」であろう。SDとはドライバーが直接顧客である企業に行き、営業する方式だ。佐川急便のSDは他社の伝票が付いていても顧客に必ず声をかける。そして佐川急便の場合いつも同じSDが注文を受けに行くため、顧客の悩みをすぐサービスに生かすことができる。このようなSDの活動が佐川急便のシェア拡大の原動力となっているのである。次に佐川急便のサービスであるが、近距離当日配達「TODAY EXPRESS（即配便）」や通常では翌日の

午後になるものを、午前中に配達する「SUPER EXPRESS (Z便)」といった商品をはじめ、手渡し確認付きリレー配達の「手渡し」やアパレル商品の「飛脚ハンガー便」などがある。料金は他社に比べて割高だが、それに見合うだけのメリット、つまり企業にとって至急・要求どおりに荷を運ぶということが顧客の評価となっているこのように成長の一途をたどっていた。そのような佐川急便にも危機的状況があった。それは1991年に起こった「東京佐川急便事件」である。同事件により佐川急便は5200億円の負債を抱えてしまった。この危機的状況を脱出できたのは前述したSDの努力はもちろんであるが、業界初のクレジットカードサービスによる代金決済サービスなどBtoCやBtoBの業務拡大の中で、それを利用しやすいシステムを開発したことにもよっている。もう一つの要因であるSDについて述べると、佐川急便のSDは西濃運輸のそれに比べて給料は約4倍、仕事量は約3倍と言われるほどである。仕事量に関しては、例えば東京ブロックの場合、一日の拘束時間が13時間、実働12時間、残業4時間が基本になっている。このように仕事量が他社に比べて圧倒的に多量にも関わらずそれを颯爽とこなしていくSDの働きぶりを顧客が評価し、佐川急便への評価として仕事量と収益が益々増えることにつながるのである。また宅配便に進出する前までは東京佐川、東北佐川というようにグループ内でも独立法人組織体制をとっていて運賃もバラバラであった。ヤマト運輸をはじめとする宅配便が全国一律であるのにも対照的である。しかし1992年から段階的に62社を地域ごとに合併していくことで新体制をはかった。そして92年の東京佐川急便事件発覚以来5000億円以上もの負債を当初計画よりも1年早い97年に返済を完了し、また以前のように急成長を続けている。この時点での急成長については、次節で述べるようにBtoBやBtoCを扱いやすくしたサービスの開発と、その取り組みの早さもその一因である。

第4節 佐川急便の電子商取引市場における取り組み

佐川急便は新たに産まれた顧客ニーズへの対応、そして顧客満足を図るために、今まで以上にBtoCに力を入れてきている。その一つがインターネットであり、特にEC(電子商取引)を物流面から支援するサービスである。これは各社それぞれが注目している分野で、他社との差別化を図るために力を入れている。インターネット販売には、注文を受け付けた商品を最終的には自宅まで届けなければならないという課題がある。そこで重要になるのは毛細血管のように張り巡らされた「配送」経路と、顧客から代金を決済する機能及びサービスがあることである。「配送」面では今まで築き上げてきたネットワークにおいてヤマト運輸が優位であったが、現在ではそれほど差がない。そして代金決済及びECユーザーへのサービスの点に関しては佐川急便の方が優位である。まず代金決済であるが佐川急便では、富士通が開発したNTTドコモのデータ通信サービスを利用した移動決済端末を導入している。クレジットカードや銀行口座から即時決済が可能なデビットカードに対応したこの端末により担当者が顧客と相対して利用できる。また、ヤマト運輸が2001年8月

にクレジットカードでの事前決済を始める前の 2000 年 3 月から、佐川急便はクレジットカードによるサービスを開始している。このサービスは要するに着払いであり、荷物を配達した際に、現金以外にデビットカードやクレジットカードでその場において決済できるサービスである。次に、EC ユーザーへのサービスには荷物追跡サービスがある。これは前述したヤマト運輸のサービスより高度なものである。さらに 2001 年 2 月から配送車両にパケット通信端末を搭載し、配達完了から 20～30 分程度で荷物状況のデータを更新するシステムを整えた。こうすることで今ではほぼリアルタイムに配達完了データを反映できるようになった。一方、ヤマト運輸のサービスは基本機能には大差無いものの、配達完了のデータを営業所から送信するため、リアルタイム性に欠ける。佐川急便はさらに、99 年 10 月からは従来の配送の仕組みを変革して 24 時間体制の配送サービスも開始している。夜間に注文する顧客を狙ったものであるが、その結果、インターネット上の販売サイトの顧客を次々と獲得しているのである。このように以前から BtoC 市場を得意としてきている佐川急便は、付加価値サービスを武器にネットビジネスによる BtoC 市場のシェアを広げようとしている。ヤマト運輸にとってもネットビジネスの需要の拡大は新規顧客獲得のチャンスであり、今まで以上に積極的な取り組みが必要になってくるだろう。

第四章 企業から企業への宅配

第一節 従来の企業間宅配のシステム

近年注目されている運送形態として、例えばメーカーから販売店等へというような企業から企業への配送がある。その物流は企業の根幹に関わるため資料が少ないので、参考文献に載っている例を挙げ説明する。フランチャイズ企業 A 社が物流改善を行った。A 社は関西地区に複数の物流拠点を持っていた。フランチャイズ店にほぼ毎日商品を供給していた。ある地域に約 30 店のフランチャイズがある。そこに商品供給を行う物流拠点は 3 箇所である。その 3 箇所から毎日ルートを決めて配送車が 1 日に 1 回転で配送のため走っている。この物流体系を改善するため、それまで 3 箇所であった物流拠点を 1 箇所に集約して、ある地区に一箇所物流拠点を設定した。この場合に問題が起こるのである。それは各フランチャイズ店から毎日注文が入ってくるため毎日配送することを以前のようにしては配送効率が悪くなるのである。改善方法としてはこの 1 箇所の物流拠点から数台をルートを決めて毎日定期的に配送することである。もしこのようにすると、配送効率から行って、少しの部分が配送不適当地区として残るのである。そこで A 社が考えた方式はこの残った部分のフランチャイズ店については宅配便で納品することにした。ほとんど毎日だから荷物は小さくなく、ダンボールに入れて宅配便に委託できる。宅配便では運賃は確かに高く

なるが、この数店のためにたとえ 1 台配送車が増えることを考えると宅配便で出す方がずっと安くつく。宅配便の費用は毎日 2500 円かかったとしても一月 5 万円である。配送車のチャーター台数が 1 台増えることを考えたら実に安い。自社ルートにおける配送不適当地区を設定し、そこを宅配便がカバーすることによって A 社は大きな物流コストの削減を実現したのである。このように「物流最適化モデル」を作り、それに自社の物流を当てはめて、それに外れた部分を多頻度小口配送ができる宅配便で処理していくことは従来からの物流モデルである。

第二節 現在の企業発宅配のシステム

現在の企業発宅配はコンピューターによって管理されている SCM といわれるものである。その中の例として部品調達システムがある。ヤマト運輸を例にとると、本田技研工業のバイク部品についての欠品の配送を宅急便で行っている。それまではメーカーから小売店への大口輸送であり、欠品が出てもそれが溜まるまでは配送できない仕組みになっていた。しかし宅急便を使うことによって少しの欠品でも即座に対応できるようになった。これは佐川急便が始めたロジスティクス事業に体力のある大手 2 社が追随したものであり、これが発展して現在では 3 PL を実現している。これによって BtoB や BtoC の請負が可能となっているのである。この中でヤマト運輸の苦手な法人顧客の新規開拓が可能なのは、潜在顧客が不特定多数の電子商取引市場である。その中でヤマト運輸が標的市場としているのが BtoB 市場の中の、BtoB 市場、つまりメーカーから中小企業や中小小売業者への宅配である。これは物流システムを築けない中小企業に対しロジスティクスサービスに物流最適化を一任してもらい、更に実際の配送には宅配便を使わせるという二重に利益が上がるシステムである。その例としては、本田自動車の物流部門をヤマト運輸が請け負っていて、欠品や在庫の管理もヤマト運輸の社員が出向き、指導、管理するという例もある。これはコンピューターで物流を管理する SCM と呼ばれるものであり、ヤマト運輸を始め、佐川急便、日本通運の大手 3 社は情報を共有化しやすいシステムを作り上げている。そしてこれはまたロジスティクスとして近年注目されている事業の一つでもある。こうした物流業務のアウトソーシングは事業規模では通産省の委託調査によると現在の 2300 億円から一兆円規模になると予測されている有望な業務である。少し脇道にそれるが、この事業が伸びるとされている理論的な背景としては現代の経営の潮流である、コアコンピタンス経営がある。自社の競争優位となる機能、業務に経営資源を集中するという経営手法であるが、コアコンピタンスでない業務の遂行はその業務に強い社外の専門業者にアウトソーシングする。物流部門はたいていのメーカーにとってコアコンピタンスでないため物流業者にアウトソーシングすることになる。その受け皿としてはネットワークが充実している佐川急便とヤマト運輸が選ばれることになる。

終わりに

宅配便には先発者利益が存在する。ネットワークを張り巡らせることで、商品の動く密度が高まり、それが費用を超えれば利益が出るという特殊な商品だからである。ネットワークを充実させる過程でヤマト運輸がまず損益分岐点を超えると、市場を有望と見た新規事業者が参入する。しかし、ヤマト運輸はその時点から差別化としてサービスを充実させる為、対応上他企業も追随せねばならないが、それによってその会社の損益分岐点上がる。ヤマト運輸は損益分岐点を超えているので問題無いが、他企業はネットワークの拡大や新たなサービスに投資をすると利益が出るまでの期間が長くなる。その繰り返しによって、ヤマト運輸は荷物を集めていき、新規参入業者は撤退して、宅配便市場をほぼ独占市場としてきたのである。しかし、これからはもう先発者利益は通用しなくなる。ネットワークや知名度という点では、これからのライバルである佐川急便も遜色ないからである。さらにサービスを比べても、ヤマト運輸と同じか佐川急便のほうが充実している。その中で、ヤマト運輸が取りうる戦略としては、宅配需要の急増が見込める BtoB や BtoC 市場で、他社より使いやすいシステムを早期に開発することだろう。そうすれば従来と変わらず、先発者利益によって市場のイニシアティブを取りつづけることができるのではないだろうか。

参考文献

- ・小倉昌男「小倉昌男経営学」日経 BP 社 2000 年
- ・ヤマト運輸編纂「ヤマト運輸 70 年史」1991 年
- ・ヤマト運輸編纂「クロネコ博覧会 2001」2001 年
- ・ヤマト運輸編纂「総合サービスガイド」2001 年
- ・ヤマト運輸編纂「会社経歴書平成 13 年度」2001 年
- ・湯浅和夫「手にとるように IT 物流が分かる本」かんき出版 2000 年
- ・小出修三、他「交通運輸」大月書店 2000 年
- ・佐川清「創業者からの遺言」ゴマブックス 2001 年
- ・診断士物流研究会編「物流ロジスティクス 200X 年」経林書房 2001 年
- ・一橋ビジネスレビュー 2001 年 4 号
- ・アンダーセン「e ビジネス実践編」東洋経済新報社 2000 年
- ・P コトラ「マーケティングマネジメント第四版」1983 年プレジデント社
- ・小島健司「成熟市場のマーケティング」1985 年日本経済新聞社
- ・中田信哉「明日の宅配便市場」1994 年成山堂書店
- ・運輸省「運輸白書」(各年)

- ・ 郵政省郵政研究所「宅配便市場構造と宅配サービス利用行動に関する研究調査報告書」
1989年

インターネット

- ・ ヤマト運輸ホームページ <http://www.kuronekoyamato.co.jp/>
- ・ 佐川急便ホームページ <http://www.sagawa-exp.co.jp/>
- ・ 国土交通省ホームページ <http://milt.gp.jp/>