



Title	ポストコロナの小口宅配市場における構造的変化
Author(s)	町田, 一兵
Citation	明大商學論叢, 104(4): 121-132
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/22422">http://hdl.handle.net/10291/22422</a>
Rights	
Issue Date	2022-03-31
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

<https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/>

# ポストコロナの小口宅配市場における構造的変化

The Structural changes of the small package delivery market after COVID-19

町田 一兵

Ippei Machida

コロナ禍による在宅時間増でオンラインでの買い物が増え、それに伴う小口宅配貨物も急増した。小口宅配市場は長年、広域物流ネットワークを自社で持っている一部の大手物流事業者が君臨する寡占市場だった。しかし、ネット通販市場の急速な拡大に大手物流事業者が対応しきれなくなりつつある。よって、大手ネット通販事業者やニッチ型プラットフォーム事業者、小規模倉庫事業者、営業用軽自動車を持つ個人事業者など、それぞれ異なる立場から、小口宅配市場に参入し、長年大手物流事業者による寡占市場の構造を大きく変わろうとしている。本文は背景の検討を始め、大手物流事業者の限界、各新規参入事業者の現状を分析し、コロナ禍が終息しても、小口宅配市場の継続的成長を前提に、新たな市場構造を論ずる。

## 1. 小口宅配市場の持続的成長の背景

日本国内小売業の総売上高に横ばいが続くなか、コロナによる外出の減少及び在宅時間増により、インターネット販売を含む無店舗小売業の売上高が2020年に対前年比4割超を越す勢いで急拡大し、国内小売業総売上高の8%弱を占めるようになった。

これまで一部の先進国に比べ、ネット決済やキャッシュレスが遅れたことで、インターネット販売は日本での普及はなかなか進まなかった。しかし、コロナの流行による実店舗での買い物の減少や在宅勤務が増えたことで、店舗での買い物からアマゾンを代表とするインターネットによるマーケットプレイスでの買い物に大きくシフトし、新たな買い物方式として定着しながら、「一次流通」<sup>(1)</sup>の拡大に貢献している。

---

(1) 一次流通は、商品がほかの消費者を経由せずに（未使用の状態）、消費者の手に渡ることをいう。

表1 無店舗小売業年間売上の推移

年度	無店舗小売業売上高 (10億円)	対前年比	日本年間小売業売上額 (10億円)	日本年間小売業売上額対前年比	無店舗小売業が総小売業売上額に占める割合
2016年度	7,593		139,877	-0.6%	5.4%
2017年度	7,562	-0.4%	142,514	1.9%	5.3%
2018年度	7,558	-0.1%	144,965	1.7%	5.2%
2019年度	7,963	5.4%	145,047	0.1%	5.5%
2020年度	11,381	42.9%	146,457	1.0%	7.8%

出所：経産省ウェブサイト <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result-2/index.html>

★：既存のテレビショッピングや訪問販売などの無店舗小売業も存在するため、「無店舗小売業売上高」の数値がすべてネット通販の売上高ではないものの、昨今のネット通販の規模がテレビショッピングや訪問販売に比べ、上記数値のほとんどがネット通販事業者であると推測する。

ネット通販で無店舗小売業からの買い物、つまり「一次流通」がコロナによって大きく拡大したのに対し、2015年以降、ネット上のフリーマーケットの急成長により、「二次流通」<sup>(2)</sup>も急速な拡大を成し遂げている。

2015年前後を境に、ネット上で個人所有物の売買サービスを運営する事業者が現れ、ネットにおける個人間取引 (CtoC) マーケットプレイスの提供により、電子デバイス上で中古品を売買する取引が急速に拡大した。最大手の株式会社メルカリの年間売上額は対前年比二桁の急成長をしてきた。その他、他のペイペイフリマ (PayPay 株式会社運営) やラクマ (楽天株式会社運営) なども次々と現れ、個人間所有物の取引 (二次流通) が急速に拡大している。ネット取引を中心とする「二次流通」の拡張によって、2015年以降宅配貨物取扱量がさらに増えたと考える。

表2 株式会社メルカリの年間売上額の推移

年	株式会社メルカリによる売買金額 (10億円)	対前年比伸び
2015年	42.37	
2016年	122.56	189.3%
2017年	220.71	80.1%
2018年	357.65	62.0%
2019年	516.83	44.5%
2020年	762.75	47.6%

出所：<https://strainer.jp/companies/13243/performance?attributes%5B%5D=revenue>, 2021年6月4日アクセス。

(2) 二次流通は、個人消費者に渡った商品 (中古品) が再度別の消費者の手に渡ることをいう。

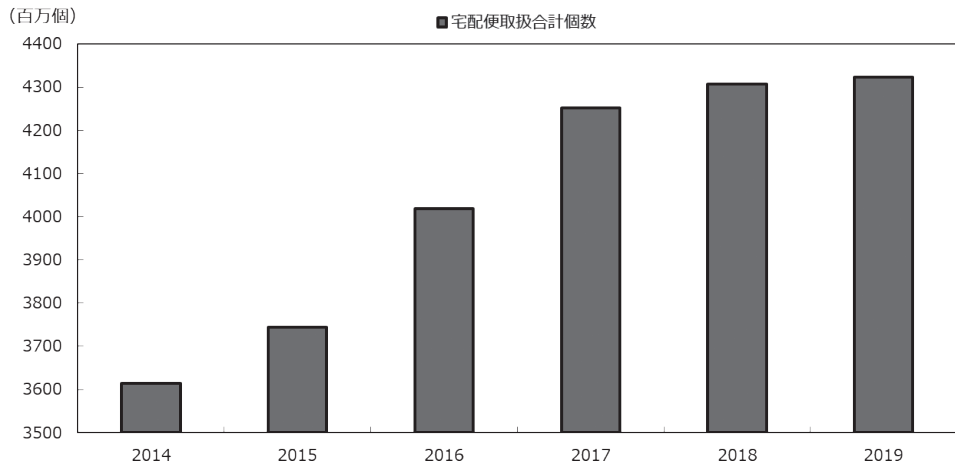


図1 宅配便取扱個数の推移

出所：国土交通省データ

今後、コロナが終息しても、ネット上での買い物の定着による「一次流通」の拡張及び個人所有物の取引を中心とする「二次流通」の継続的拡張が見込まれ、小口宅配市場は更なる量的成長に向かうと認識する。

## 2. これまでの小口宅配物流市場のネットワーク構造

通常、物流産業におけるサービス対象はサプライチェーン全体に対して行うものである。つまり、メーカーによる原材料の仕入れから、製造された中間製品や部品の再加工をするための移動・保管、さらに完成した商品を卸売業／小売業といった流通チャネルを経由して顧客に届くプロセスに対する物流サービスの提供である。その物流プロセスにおいて、原材料が国内や海外の生産地から運び出され、加工／組立地を経由して出荷し、卸業／小売業の倉庫を経由して最終消費者に届くまで、各輸送モード（鉄道、船舶、飛行機、トラック）及び多様な物流関連施設（空港、港湾、ターミナル、倉庫）の一部ないし全部を利用しながら、物流サービスを提供している構造となっている。

一方、1976年にヤマトの「宅急便」に代表される「宅配便サービス」は上記の物流サービスと異なる構造を持つ。「宅配便」とは全国に拠点となるターミナルを配置し、一般貨物自動車運送事業の特別積合せ貨物運送又はこれに準ずる貨物の運送及び利用運送事業のいずれか又はこれらを組み合わせて利用し、重量30kg以下の一口一個の貨物<sup>(3)</sup>を指すものである。「宅配便サービス」が展開する小口宅配物流市場は不特定多数の個人／事業者から定期／不定期による貨物の出荷に応じて効率的に仕分け、幹線輸送、末端輸送を行う事業であり、そのため、サービスが末端まで

(3) 国土交通省の定義を一部参考に作成した。<https://www.mlit.go.jp/jidosha/content/001363808.pdf>

配達できる広域ネットワークの整備構築及び運営が前提となる。

これまで国際・国内を問わず、基本的に小口宅配物流市場は一部の大手物流会社によって自前で構築・運営されている寡占市場である。日本国内で言えば、ヤマト運輸、佐川急便、日本郵政など、自前の全国路線輸送ネットワーク（一部公共ターミナルを利用）で構築された自社ネットワークによってビジネスを展開している。海外では、インテグレーターと呼ばれる大手事業者 Fedex, UPS, DHL のいずれもこの方式で運営している。

背景には、国内で1990年の物流二法（貨物自動車運送事業法と貨物運送取扱事業法）による規制緩和が行われるまで、トラック事業における参入は主に「道路運送法」で管理され、そこでトラック事業の参入が免許制を取っており、トラック運送事業者でさえ自由に参入できる市場ではなかった。そのため、路線免許を得るため、新規路線の免許申請をしつつ、地元トラック業者の買収・合併、ないし業務提携でネットワークの形成拡大を行う手法が一般的である。その際、大手事業者こそ自前の物流ネットワークを作り上げたものの、中小企業は難しい。

また、海外ではFedex, UPS, DHL はいずれも1970年代末期にアメリカから始まった交通分野の規制緩和の流れにより規模拡大に走り、グローバル範囲における自社物流ネットワークの形成拡大を図り、絶えず同業他社の買収・合併を繰り返し、自社によるグローバルネットワークを築き上げた経緯があった。

よって、従来の小口宅配物流市場において、自前のネットワークを持つ極一部の大手物流事業者が支配する寡占市場だった。こうした広域物流ネットワークを持つ強みから、アマゾンや楽天、アリババなどの大手ネット販売事業者は事業開始当初、いずれも物流業務を大手物流事業者に頼っていた。他方、大手物流事業者も自社物流ネットワークの成長拡大に欠かせない大口荷主を快く受け入れた。このような関係を築いたことで初期のネット通販事業者の飛躍的な成長を支えた。

しかし、ネット通販事業者の貨物の急増は驚異的である。エリック・バロー（2020, p24）は、「・・・しかし今、私たちが目にするのは、ロジスティクスが急速に個人向けとなり、限界まで細分化され、ロジスティクスが担う範囲がむしろ急速に広がっているという状況だ」と指摘したように、急速に膨らむ個人向けの貨物に対し、これまで大手物流事業者がその対応を最優先にしてきた。2018年12月のUPSの実績において、貨物収入が約5%増えたのに対し、営業利益7%減、その原因は外注費22%増、営業費用に占める比率は19%から過去最大規模の21%まで膨らんだことである。市場シェアの獲得を重視し、取扱能力を超えるまで輸送業務を受注し、捌ききれない業務を外注に頼り、「豊作貧乏」状態に陥った<sup>(4)</sup>。

他にもコスト増の問題が顕在化してきた。海外での自社の物流ネットワークの拡充を念頭に、Fedexはオランダ同業のTNTを買収（2016年）、DHL社は2年でマレーシア、タイ、ベトナムの3カ国で1000カ所超の集配拠点を整備<sup>(5)</sup>（2018年）など、多額の投資を費やした。それに伴い、人件費の高騰を理由に運賃の値上げを実施してきた<sup>(6)</sup>。

(4) 日本経済新聞 2021年6月16日

(5) 日本経済新聞 2018年3月6日

日本において、2017年に「宅配クライシス」と称されるほど<sup>(7)</sup>、ネット通販事業者の事業の急成長による配達トラックや人員不足が顕在化し、しかも従事する作業員が過酷な労働環境におかれていることで社会問題になり、宅配最大手のヤマト運輸が2017年10月から運賃の値上げを要求し、平均で約15%値上げしたことで物流業界全体の賃上げの火付け役となった<sup>(8)</sup>。しかもこのような物流コストの上昇はコロナの蔓延に伴い、さらに深刻化になる。日銀発表した「企業向けサービス価格指数」において、宅配を含む「道路貨物輸送価格指数」が一貫して、「運輸・郵便全般価格指数」よりも高い水準で推移し、物流市場全体において、小口宅配物流のコスト高が突出している。

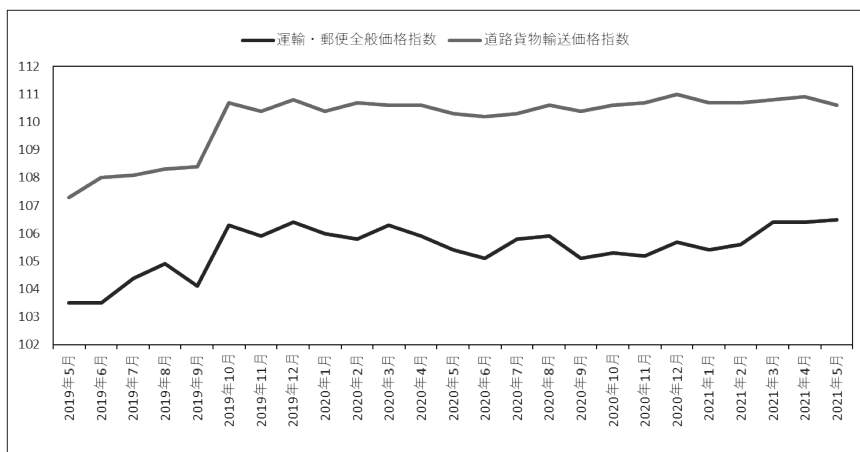


図2 運輸・郵便全般及び道路貨物輸送の価格指数の推移 (2015年=100)

出所：日本銀行の「企業向けサービス価格指数の公表データ一覧」をもとに算出

原因の一つは大手物流事業者がこれまで自社で構築してきたハブ&スポーク型ネットワークである。ハブ&スポーク型ネットワークは効率的な物流システムの構築を念頭に、大規模拠点（ハブ）に貨物を集中させ、そこから各拠点（スポーク）に分散させる輸送方式である。しかし、日本を始め、先進国の宅配便システムは基本的にBtoBを前提にスタートした。DHL, UPS, Fedexはいずれもビジネス書類のスピード輸送からビジネスを開始し、日本のヤマト運輸や佐川急便も当初BtoBから始まった。齊藤（1991, P29）は宅配便を「全国のいかなるところからでも、あらゆる場所へ輸送できることを意味する。」とし、宅配便のネットワークは全国的な規模で各地に発生する荷物を対応する仕組みであると指摘した。

それに対し、小口宅配物流市場は基本的にBtoCあるいはCtoCであり、人口が集中する地域

(6) <https://www.msn.com/en-us/money/companies/fedex-sinks-on-higher-spending-labor-costs-amid-parcel-boom/ar-AAALpd3m>.2021年7月21日アクセス。

(7) 日本経済新聞 2018年11月27日

(8) 日本経済新聞 2017年5月20日



に荷物の配達頻度が高まる。よって、荷物の増加につれ、人口集中地域の周辺における物流施設や輸送能力を増強しなければならず、新たな投資が必要となる。

また、岡田(1997, p54)は「交通における基礎的施設(ここでは物流センター)も可動施設(ここでは貨物自動車)もその施設容量が完全に利用しつくされることは少ない。なぜならば、供給側においては、主に技術上の理由から需要の変動に即応するだけの生産量調整が困難だからである。」つまり、地域的の物流需要のアンバランスに加え、物流施設の大型化やトラック輸送力の増強によって、需要の波動への対応が一層難しくなり、運営コストを押し上げる原因となる。

### 3. 大手ネット通販事業者による物流ネットワーク構築

大手物流事業者による継続的な運賃の値上げや労働力確保に対する不安がある一方、今後も増え続けることを前提に、如何に効率的な物流システムの構築が課題となる。なお、ネット通販市場の競争激化より、配達サービスを同業他社との差別化を図るための手段として重視されるようになり、2019年にアマゾンが米国内のプライム会員向けに1,000万品目超を対象に翌日配達サービスの開始<sup>(9)</sup>、米ウォルマートがネットで注文した生鮮品を家庭の冷蔵庫までの配達<sup>(10)</sup>など、小口宅配貨物市場における物流サービスのさらなる高度化は止まらない。よって、物流サービスを競争手段の一つと捉えるネット通販事業者は、自ら物流サービスを手掛けることを試み始めた。

齋藤(2021, p40)は「ネット通販に必要な物流の機能とは、物流センター機能とラストマイルの配送機能である」と指摘し、その物流センター機能について、「これまでと異なり、特殊な機能を強化した物流センターを運営することが必要となっている。ネット通販は取扱う商品が非常に多く膨大な量を在庫として保管しなければならない。そして消費者からの注文は最低1個単位で極端な小口化となり、こうした注文が集中してそれを出荷するまで煩雑な作業が必要となる」。従って、如何に物流センター機能とラストマイルの配送機能を効率的に構築することが小口宅配貨物市場の成長のカギとなる。

その際、大手ネット通販事業者の物流ネットワーク構築スタイルは主に3つのタイプに分かれる。

タイプA：物流センター機能を自社化し、配送機能を外部事業者へ委託

タイプB：物流センター機能及び配送機能を自社で行う

タイプC：物流関連機能をコントロールしながら、施行を外部事業者へ委託

タイプAの場合、アマゾンや楽天がこのような運営方式をとっている。まずアマゾンの場合、自社によるフルフィルメントセンターネットワークの構築・運営を行う一方、顧客までの配送機能は外部委託方式をとっている。なお、フルフィルメントとは英単語の「Fulfillment」であり、「履行」・「遂行」・「実現」・「達成」などを意味し、物流業務における「フルフィルメント」は、

(9) <https://www.motleyfool.co.jp/archives/3716>, 2021年7月22日アクセス。

(10) 日経MJ2019年6月28日

商品の受注から決済に至るまでの全般的な物流業務（梱包・発送業務や入金管理、在庫管理、物流管理、顧客管理などを含む）を効率的の実行を意味する<sup>(11)</sup>。

アマゾンの場合、上記のフルフィルメントセンターをさらに①仕分けフルフィルメントセンター<sup>(12)</sup>②仕分け無しフルフィルメントセンター<sup>(13)</sup>③仕分けセンター<sup>(14)</sup>④受入れセンター<sup>(15)</sup>⑤専用施設<sup>(16)</sup>⑥配達ステーション<sup>(17)</sup>など、規模や役割が異なる物流施設によって効率的な保管、入出荷活動を行っている<sup>(18)</sup>。

それに対し、輸送活動は自社で行わず、大手物流事業者の一部配達業務を依頼すると同時に、Amazon Flex を通じて、営業用軽自動車を持つ個人事業主を募集し、配達業務を委託する方式をとっている<sup>(19)</sup>。

一方、楽天の場合、グループ会社であるJP 楽天ロジスティクス株式会社により物流システムの運営を行っている。現在千葉県流山市、習志野市、大阪府枚方市、福岡県糟屋郡、大阪府八尾市にて、「楽天市場」の出店店舗の商品の保管から出荷までを運営し<sup>(20)</sup>、千葉県市川市、兵庫県川西市、神奈川県横浜市、相模原市に「楽天ボックス」、「Rakuten Fashion」、「楽天24」、「楽天西友ネットスーパー」などの直販サービスの物流センターを稼働させている<sup>(21)</sup>。

なお、配送活動に対し、2016年11月に大手に頼らない自力の配送ネットワークである楽天エクスプレスを設立したものの、2021年5月末に自社によるサービスを終了し、新たに日本郵便と合弁会社を作り、日本郵便の全国配達ネットワークを仰ぐことにしている<sup>(22)</sup>。

タイプB：物流センター機能及び配送機能を自社で行う。この場合の成功事例が少なく、現在中国の京東集団（JD ドットコム）が行っている方式である。京東グループは2007年に京東物流を設立し、倉庫1,200カ所（2021年6月末）<sup>(23)</sup>を運営しながら、25万人超（2020年末）の社員による末端配達を含む物流業務を行っている<sup>(24)</sup>。

しかし、自社で物流機能を抱えながら、京東グループの物流部門は設立当初から13年以上連

(11) <https://www.daiwabutsuryu.co.jp/useful/words/fulfillment>, 2021年7月22日アクセス。

(12) 面積約7万4千平方メートル、従業員1,500人規模。

(13) 面積約5万5千~9万3千平方メートル、従業員1,000人規模。

(14) 最終目的地ごとに仕分けする業務を行うセンター。

(15) 迅速に販売されると予想される種類の貨物の在庫を大量に受け取る場所。

(16) 特定のカテゴリの商品の処理またはホリデーシーズンなどのピーク時にサービスを開始する際の補助的役割を果たす施設。

(17) ラストマイル配送を行うための施設。

(18) <https://www.aboutamazon.com/workplace/facilities>, 2021年7月22日アクセス。

(19) <https://flex.amazon.co.jp/faq>, 2021年7月22日アクセス。

(20) <https://www.ryutsuu.biz/strategy/n061516.html>, 2021年7月22日アクセス。

(21) 同上。

(22) 日経MJ2021年5月21日

(23) <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1708941771742238118&wfr=spider&for=pc>, 2021年8月24日アクセス。

(24) <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1692015386930316185&wfr=spider&for=pc>, 2021年8月24日アクセス。



続赤字が続き、2017年に一度黒字を確保したものの、翌年再び赤字に陥る<sup>(25)</sup>など、ネット通販事業者による物流の自社運営の黒字化の難しさを浮き彫りになっている。

タイプC：物流関連機能をコントロールしながら、実際の施行は外部事業者に委託する場合、中国の大手ネット通販事業者アリババ傘下の菜鸟が典型的である。2013年設立された同社は、一貫して物流施設を持たないことで物流ネットワークを構築すること模索し、そのため、自社のプラットフォームをベースに、国内/海外に点在する大手倉庫事業者と手を組み<sup>(26)</sup>、国を跨ぐグローバル物流センターネットワークを作り上げた。

他方、配送システムについても、中国国内では四通一達（中国大手物流事業者5社の略称：申通快通、圓通速通、中通快通、百世匯通、韻達快通）の株を保有し<sup>(27)</sup>、パートナー関係を持ちながら、業務提携を進む。

施設を持たない原則で物流ネットワークを構築してきた菜鸟がビックデータの活用し倉庫や集配所を中心に効率的な保管や入出荷業務、さらに効率的な輸送ルートの設定など、物流産業のDX（デジタルトランスフォーメーション）を進む旗振り役となっている<sup>(28)</sup>。

#### 4. ニッチ型プラットフォームによる物流ネットワーク構築

大手ネット通販事業者が上記の取り組みに対し、EC市場の大半を占める中小規模の通販事業者は物流への投資意欲もノウハウも乏しい。そのため、上昇しつづける物流コストへの対応に苦慮している。

それに対し、小口宅配物流市場は主に倉庫業及びトラック運送事業で構成される。日本の場合、そのいずれも事業者数及び従業員数が多く、しかも中小事業者数の割が90%以上を占める多占市場である。

---

(25) <https://page.om.qq.com/page/OAqBK-DehoU-VaKYiSA6tLoA0>, 2021年8月24日アクセス。

(26) 2022年上半期の菜鸟による物流パートナーの募集告示に面積100万㎡以上を条件にしている。[https://www.cainiao.com/news\\_detail.html?spm=cainiao.15079573.noticeFont.2.45d73d5aFWpWHi&id=2114](https://www.cainiao.com/news_detail.html?spm=cainiao.15079573.noticeFont.2.45d73d5aFWpWHi&id=2114), 2021年8月24日アクセス。

(27) 韻達以外、アリババが4社それぞれ発行済み株の10%超を保有。<https://finance.gucheng.com/202004/3896133.shtml>, 2021年8月24日アクセス。

(28) <https://gemba-pi.jp/post-177128>, 2021年8月26日アクセス。

表3 物流業の概要（平成30年度）

区分	事業者数	従業員数(万人)	中小事業者の割合
トラック運送事業	62,068	193	99.9%
倉庫業	6,557	11.2	91.0%
内航海運業	3,408	6.9	99.7%
港湾運送業	861	5.2	88.6%
航空貨物運送事業	22	4.1	45.5%
航空利用運送事業	203	1.2	70.4%
鉄道利用運送事業	1,133	0.7	88.8%
外航海運業	192	0.7	54.4%
鉄道貨物輸送事業	1	0.5	100.0%
外航利用運送事業	1,069	0.4	80.8%
トラックターミナル業	16	0.05	93.8%

出所：一般社団法人日本物流連合会「数字でみる物流」2020年度，P131

中小規模の倉庫事業者及びトラック運送事業者は自ら情報システムを構築する能力がなく、自ら成長しつつけるEC市場へのアクセスは難しい。よって、中小規模の物流事業者を束ね、中小規模ネット通販事業者にサービスを提供するプラットフォーム企業が続々と現れた。

輸送のラストマイル、つまり末端の配達業務を中心にプラットフォーム事業を展開している事例として、CBcloud（シービークラウド）株式会社が典型的である。末端配送を行う軽貨物に特化し、自社開発のアプリにより、荷主企業と配送ドライバー（＝個人事業主）を直接マッチングさせるプラットフォームを構築した。ドライバーに対し、「評価制度」（配送遅延の有無をシステムで自動的に数値化する「定量的」評価＋荷主がドライバーの対応などで判断する「定性的」評価の合計）を導入し<sup>(29)</sup>、ドライバーの評価を荷主が選ぶ際の参考指標にした。荷主は顔写真と車両と評価を見てドライバーを選ぶ仕組みとなっている。また、輸送業務の依頼が決定した以降、GPSで取得したドライバーの位置情報が荷主に送られ、輸送状況をリアルタイムでの追跡も可能である。BtoBを中心に事業を開始したが、2017年から個人荷主にもサービスを提供しはじめた<sup>(30)</sup>。

一方、輸送のプラットフォームに比べて少ないものの、物流センターの機能に集中した展開のプラットフォームビジネスの事例として、2013年に設立された株式会社オープンロジ（以下オープンロジ）はユニークなサービスを展開している。オープンロジは自社倉庫を持たない。提携している倉庫をベースに荷主から商品の入庫、保管、出庫など、具体的な倉庫と保管業務を司るユニークなビジネスを展開し、これまでもすでに8,000以上のユーザーがサービスを利用している<sup>(31)</sup>。

同社のサービス特徴として、まず初期段階の利用し易さが挙げられる。通常、ユーザーが倉庫を利用する場合、まず契約から導入するまでかなりの手間と時間がかかる。オープンロジ社はこ

(29) <https://gemba-pi.jp/post-192999>, 2021年8月26日アクセス。

(30) <https://japan.cnet.com/article/35105570/>, 2021年8月26日

(31) <https://service.openlogi.com/>, 2021年8月23日アクセス。

れまで国内外 30 倉庫と提携<sup>(32)</sup>した独自の倉庫ネットワークを基に、会員登録だけで初期費用・固定費ゼロで商品 1 点からの利用を可能にしている。

また、少量の貨物を頻繁に出し入れする場合、日々の出荷作業や在庫確認などの物流業務をユーザー自身で行わなければいけなかった。それがユーザーにとって大きな時間とコストの負担となる。その結果、オフィスや店舗に在庫を抱えてしまう場合も多かった。オープンロジ社のサービスでは少量貨物の保管が可能なおえ、これまで頻繁に入出庫で発生した伝票のやり取りなどを改め、倉庫とのやりとりを Web 上で行い、倉庫に預けた商品の状態や在庫確認、出荷指示など、すべて Web の管理画面から行えるようにしたことで、ユーザーが在庫を手元にもたなくても、気軽に在庫状況確認や商品を動かすことができる。

さらに、数々の EC サイト (Shopify, Stores.jp, BASE, メルカリなど) との受注システムを連携し、出荷指示の自動化を可能にした。また、配送先は国内に留まらず、海外配送もあらかじめ商品を登録・入庫した上、オンラインで出庫処理をすれば、EMS (国際スピード郵便) より 1 割安運賃で海外にも配送可能となる (約 120 カ国に上る)<sup>(33)</sup>。

なお、上記のニッチ型プラットフォーム事業者のビジネスモデルの展開を皮切りに、中小規模の物流事業者、ギグワーカーがますます重要な存在となる。

## 5. 重みを増す中小規模運送事業者及びギグワーカーの役割

ネット通販事業者がプラットフォームを通じて物流業務の効率化を図る。しかし、ラストマイルの配送は常に小口宅配市場の最も大きな課題であり、個別の顧客に届くために最も時間と人手を要するプロセスである。

アメリカサプライチェーンマネジメント専門家評議会はかつてラストマイルの配達輸送は物流全体コストの 28% を占めていると提示した<sup>(34)</sup>ほど、最終顧客まで届くプロセスは最もコスト的に掛かる。しかし、その部分において、アマゾンでさえ自社で行うことはしようとしていない。大手物流事業者の運賃の値上げが行われるなか、新たに注目されているのはギグワーカーの存在である。

日本の場合、ヤマトホールディングスのように、ドライバーの人手不足で 2017 年 10 月から基本運賃を引き上げ、荷物の取扱数を制限する総量規制に踏み切ると同時に、外部事業者への配送委託に乗り出した<sup>(35)</sup>。背景には輸送事業者に従事する中小事業者及びギグワーカーの存在である。

日本における貨物自動車輸送に従事する自動車貨物輸送事業者 62,461 社 (2019 年) のうち、

---

(32) OPENLOGI サービス紹介資料 Ver.3.0

(33) [https://jp.techcrunch.com/2015/04/20/jp20150417\\_openlogi/](https://jp.techcrunch.com/2015/04/20/jp20150417_openlogi/), 2021 年 3 月 29 日アクセス。

(34) <https://www.supplychainbrain.com/articles/601-whatever-you-call-it-just-dont-think-of-last-mile-logistics-last>, 2021 年 7 月 24 日アクセス

(35) 日本経済新聞 2021 年 2 月 27 日

中小企業が99%を占めており<sup>(36)</sup>、スムーズな末端配送を実現するには、こうした中小事業者の有効活用は欠かせない。

その上、近年ではギグワーカーの重みを増している。通常の貨物自動車輸送の参入規制として、最低車両5台を保有しなければいけない<sup>(37)</sup>ことに対し、小口宅配市場は主に営業用軽自動車を使用している。その場合、車両一台でも営業可能であることにより、参入障壁が通常の自動車貨物運送業よりも低い。ラストマイルの配達業務が増えることにつれ、ギグワーカー（オーナードライバー）の新規参入がさらに多くなる見込みである。

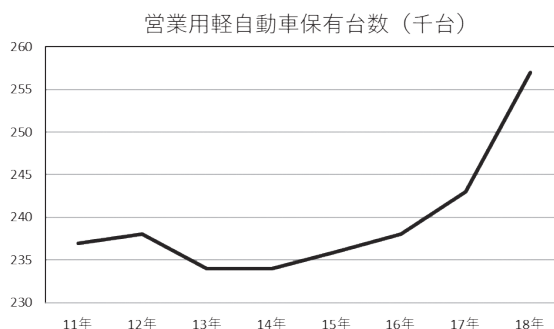


図3 営業用軽自動車保有台数の推移

出所：www.mlit.go.jp/common/001405879.pdf, 2021年7月24日アクセス

増え続けるオーナードライバーの活用が今後小口宅配市場を支える主力の一つになることが間違いない。他方、労働環境の改善や配達サービスの低下防止が新たな課題として浮上する。

## 6. 小口宅配市場今後の見通し

今後小口宅配市場はネット通販事業の急発展に伴い、さらなる市場拡大が予想される。一方、これまで大手物流事業者による寡占市場から、大手ネット通販事業者の自ら物流産業への参入や、ニッチ型プラットフォーム企業の参入で中小規模物流事業者に新たなチャンスなど、新たな業界シェアの争いが始まる。

一方、物流サービスが受け入れられる基本的の物差しはコストと提供されるサービスレベルの兼ね合いである。今後、拡大される小口宅配市場にそれぞれの事業者の立場から独自の物流サービスを提供し、評価されることで競争が一層激しくなるものの、小口宅配市場の細分化や更なる活性化が促されることに間違いない。

(36) 全日本トラック協会編修「日本のトラック輸送産業現状と課題 2019」

(37) <https://www.mlit.go.jp/common/000043144.pdf>, 2021年7月24日アクセス。

**参考文献**

- 齊藤実「Eコマース時代におけるアマゾンの物流戦略」神奈川大学経済貿易研究 No.47 2021年。  
土井教之「シェアリングエコノミーにおける競争と公共政策－展望－」Discussion paper 219号,  
2020年。
- 町田一兵, 菊池一夫「DXと物流－倉庫&保管機能の新しいかたち」企業診断 2021年9月号。
- 中田信哉「貨物自動車運送業界の構造再編」東京経大会誌. 経営学 (254), 65-82, 2007-03-21  
日本政策投資銀行「物流の新しい動きと今後の課題」調査 March 2001 No25
- 斎藤実著『宅配便 現代輸送のイノベーター』成山堂書店, 1991。
- 岡田行秀著『交通経済学の基礎』有斐閣, 1997。
- 丸山雅祥著『市場の世界』有斐閣, 2020。
- Cusumano, M.A., A. Gawer, and D.B. Yoffie (2019) The Business of Platforms, Harper Business. (青島  
矢一監訳, 斎藤靖ほか訳 (2020) 『プラットフォームビジネス』有斐閣)
- Reillier, L.C. and Reillier, B. (2017) Platform Strategy, Routledge. (根来龍之監訳, 門脇弘典訳 (2019)  
『プラットフォーム 勝者の法則』日本経済新聞出版社)