

# 変化の大きい宅配業界を勝ち抜くための課題

株式会社 野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部  
上級コンサルタント 小林 一幸



## 1 はじめに

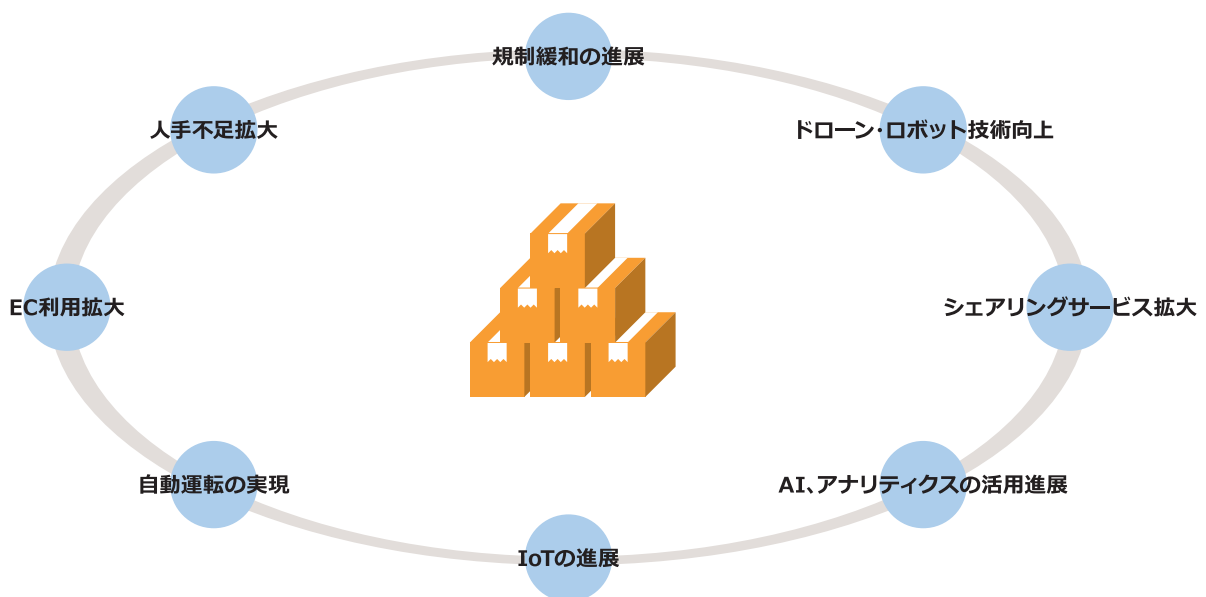
ヤマト運輸の宅急便が開始から40年を超える中で、事業者は淘汰（とうた）されてきた。現在は、ヤマト運輸、佐川急便、日本郵便の3社で市場の90%超を占める寡占状態になっている。宅配を含む物流業界は、安全の確保等を目的とした規制が厳しい産業であること、車両や倉庫の整備などに対する初期投資が大きく資本集約的であったことなどから、比較的近年まで、新規参入は難しく、このまま寡占が続くものと捉えられてきた。

ところが、その宅配業界が一気に動き始めてきた。近年ではEC利用増加や個人間取引の増加による宅配市場の拡大、消費者の生活スタイルの変化に

よる柔軟なモノの受け取りニーズの拡大といった、宅配サービスのキャパシティー増加やサービスの多様化の要請が強くなってきた。一方、オペレーションの現場では、まだまだ手作業で非効率な業務も多く残っており、オペレーションの改善余地は残されている。加えて、労働力不足が深刻化してきており、宅配に限らず、物流業界全体で従来のオペレーションのままでは現状のサービス水準が維持できなくなってきた（図表1）。

こうしたニーズの変化やオペレーションの非効率性が注目を集めた結果、これらの課題をデジタル技術で解決したサービスを提供するスタートアップ企業や他業界の企業が現れるようになった（図表2）。

図表1 宅配サービスに起きる変革要素



出所) NRI作成

図表 2 日本国内の宅配・物流業界に参入するスタートアップ企業例

種別	企業名	サービス概要
配送に関する プラットフォームの提供	ラクスル	荷主企業と運送事業者のマッチングサービス「ハコベル」の提供
	CBcloud	軽貨物マッチングサービス「Pick Go」の提供
	Hacobu	物流情報プラットフォーム「Movo」の提供
	Uber Technologies	クラウドソーシングを活用した フードデリバリーサービス「UberEats」の提供
ロボット・自動運転による配送	ZMP	配送ロボット「Carriro Delivery」の開発
ドローンによる配送	自律制御システム研究所	ドローンの開発
受け取りの多様化手段の提供	Yper	置き配ソリューション「OKIPPA」の提供
	マッシュルーム	スマートフォンで制御できるスマート宅配ボックス「VOX」の開発

出所) 各社公表情報をもとにNRI作成

例えば、荷物を送りたい企業（荷主企業）と運送事業者を自動でマッチングするサービスや、ドローンや自動運転技術を用いた無人配送サービスなどについて、検討が進められていたり、実際に事業化し始めていたりする。クラウドソーシングを活用した、一般人による宅食サービスも開始された。

また、大手 EC 事業者である Amazon も宅配に自前で取り組み始めた。これまで日本ではヤマト運輸への委託が主流であった。しかし、ヤマト運輸の総量規制や値上げを受け、ヤマト運輸への依存率を下げる必要が出た。そのため、中堅の運送会社をデリバリープロバイダーと位置づけ、ラストワンマイルの委託を進めている。また、米国ではクラウドソーシングを活用したラストワンマイル配送、ドローン配送といったデジタル技術を活用した配送を始めている。こうした動きはいずれ日本でも展開される可能性があり、そうなる一気に宅配市場の有カプレーヤーとなり得る。

## 2 日本の宅配サービスに起き得る変化

寡占が進み競争が限られていく可能性もあった宅配の世界における競争の拡大は、サービスのさらなる向上につながっていくことが期待される。多様化するニーズを満たそうと既存の宅配会社もスタートアップ企業も入り乱れて競争した結果として、どのような宅配の未来が考えられるだろうか。

宅配の将来を考えるうえでまず重要なのは、利用者がどのようなサービスを求めるかである。宅配利用の多くが EC 利用者になっている現状を踏まえると、より安く手軽に使いたいというニーズは大きいはずである。特にメルカリのような個人間取引を利用する場合は発送の場面でも手軽に送れることを重視するユーザーは多くなると思われる。これらの利用者はスマートフォン等の端末を自分で操作すること自体に抵抗感はなく、アプリ画面上で配送の手続きをするような、セルフサービス型の安価な配送サービスが受け入れられる可能性が高い。

図表3 Yper が提供する置き配ソリューション「OKIPPA」



出所) OKIPPA <https://www.okippa.life/>

一方、欲しいときに欲しい場所で確実に受け取りたいといったニーズもあるだろう。現在の宅配サービスは配達希望時間帯を2時間等の枠で設定できることが一般的である。ただし、その時間枠内のいつ届けられるかはわからず、確実に受け取るにはその時間帯の間中待ち続けなければならない。レジヤードで使いたい道具など、特定のタイミング、特定の場所で必要な荷物を確実に受け取りたいシーンでは希望日時や希望場所に対応したきめ細かな宅配サービスが求められるはずである。また、現在は一部にとどまっている深夜や早朝の配達ニーズもあるだろう。

現在の配達の基本となっている、配達員による玄関先での対面での受け渡しに対するニーズが今後も残るのかどうかは論点になるであろう。例えば、一人暮らしの女性の中には、玄関先で他人と1対1で対面することに抵抗を感じる人も存在する。貴重な荷物でなければ、玄関先に置いておいてもらえれば十分だと思う人もいる。現に、日本郵便はスタートアップ企業のYperと組んで、「置き配」に取り組み

始めた。スタートアップ企業が開発した置き配用のバッグと荷物管理アプリケーションを活用し、置き配の実用性を検証している(図表3)。一方、置き配では不安に思う人も少なくない。従来の配達員による対面での受け渡しも求められ続ける。

このように考えると、5～10年後の宅配の姿は以下のようなパターンが存在し得るのではないかと。

### 1) 宅配しない(利用者が取りに行く)

できるだけ送料を安くしたい利用者向けに、宅配センターのようなラストワンマイルの配達拠点まで取りに来てもらうサービスが現れるのではないかと。

- ラストワンマイルの配達を行わない分、安価に提供。
- 利用者は、EC利用時の配送依頼タイミングにて物流拠点受け取りを設定し、届くと連絡が来るようなシンプルなサービス。

### 2) 自宅の前に置いていく

気軽に宅配を利用したいものの、1)のように受け取りに行くのは嫌だという利用者向けのサービスも浸透すると考える。

- 玄関先に直接置くこともあるが、宅配ボックスや、自家用車のトランクをスマートキーで開けてその中に置く方法もある。日本で浸透するかはまだ不透明だが、海外では取り組みが進められている。さらに、同様にスマートキーで自宅の玄関を開けてそこに置くという実験も米国では始められている。
- 配達主体が人の場合、利用者と対面しないため、接客が苦手な人、言葉が不自由な外国人でも比較的担当可能。もしくはドローン等の機械によって置いてくることも可能。

図表 4 宅配大手 3 社のオープンイノベーションを活用した取り組み

ヤマトホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 無人配送の実用実験をDeNAと実施</li> <li>● 空飛ぶトラックを米ベルと開発</li> <li>● ラクスル社との資本提携</li> </ul>
SGホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フューチャーアーキテクトと共同で手書き伝票の電子化</li> </ul>
日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドローン 配送の実証実験の実施</li> <li>● ローソン、ZMP等と配送ロボットの实証実験の実施</li> <li>● ロボット開発のRapyuta Robotics、量子コンピューター向けソフトウェア開発を手掛けるイー・スター・クオンタムと協業を開始</li> </ul>

出所) 各社公表情報をもとにNRI作成

### 3) 欲しいときに欲しい場所に届く

EC で購入したものや、自宅から発送したものを必要なタイミングで必要な場所に届けてほしい人向けにはこのサービスが必要になる。

- 利用者は受け取りたい場所、時刻を設定し、そこで受け取る。希望時刻は従来の 2 時間枠よりも短く、例えば 5 分や 10 分単位の細かさを実現。
- 届ける主体は、クラウドソーサーなども活用する。ただし将来的には自動運転車や自動走行ロボットが配達し、スマートキーで開錠・受け取ることもあり得る。

### 4) 信頼のおける人が対面で自宅に届ける

確実に、自宅で、手渡しで受け取りたいニーズを捉えた従来の宅配サービスである。

- 配達員が固定されていて顔なじみであるなど、信頼のおける人による配達。
- 信頼感を武器に、コンシェルジュのような付加サービスを提供することもあり得る。

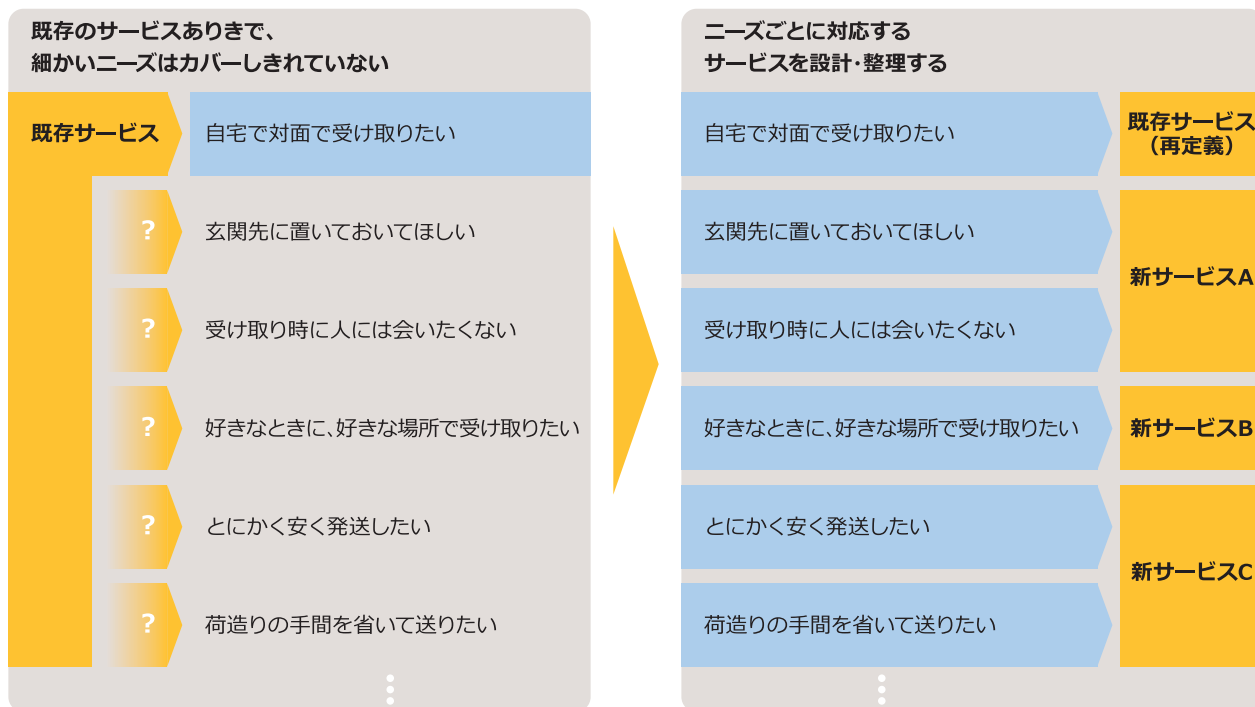
### 3 宅配サービスの変化に対する既存の

#### 宅配事業者の課題

宅配ニーズが拡大・多様化する中で、既存事業者や新規参入者に問われるのは、誰の、どのような困りごと・ニーズに対応した宅配サービスを提供するのか、を明確にすることである。特に、既存事業者にとっては、これまでのサービスの成功体験に縛られ、どうしてもサービス提供側の視点でのサービス設計になってきてしまいがちである。改めて顧客が求めるサービスを設計し、提供できるかが重要である。

もちろん、既存の宅配事業者も、こうしたニーズの変化を捉えて自社のシェアの維持や拡大に向け、取り組みを強化している。特にオープンイノベーションの手法も活用して新サービスの取り組みを進めている（図表 4）。例えば、最大手のヤマトグループの場合、直近では配送キャパシティー強化が間に合わず総量規制することとなってしまったが、機械による配送の無人化を強化している。無人宅配サービスの実用実験「ロボネコヤマト」を DeNA と組んで実施したり、空飛ぶトラックを米ベルと共同開発したりしている。また、運送マッチングサービス

図表 5 新規サービスと既存サービスのすみ分けイメージ



出所) NRI作成

を手掛けるラクスル社と資本提携も行い、物流のプラットフォームづくりにも取り組んでいる。また、佐川急便を持つSGホールディングスグループの場合、手書きの配送伝票をAIで自動入力する新システムの開発に、フューチャーアーキテクトと共同で着手している。日本郵便の場合も、ドローンや無人配送ロボットの活用の検討を進めている。例えば、自動走行宅配ロボットを開発するZMPと組んで、無人配送の実証実験を行っている。また、ロボット開発やソフト開発のスタートアップ企業との提携を決め、仕分けの自動化や輸送ダイヤ最適化等にも取り組んでいる。

ただし、既存の事業者は、ゼロからサービスを構築するスタートアップ企業のような新規参入者に比べると新しい取り組みはどうしても進み具合が遅れがちになる。これには理由がいくつかあるが、最も大きいのは、スタートアップ企業等の新規参入者は対応すべきニーズを明確にしたうえで、対象とし

た顧客に特化したサービスを一から設計できるのに対し、既存事業者の場合は従来のサービスと新しいサービスとのカニバリゼーション（共食い）の懸念への対応が必要になることである。航空業界における格安航空（LCC）モデルのように、既存サービスと新規サービス（格安サービスなど）のすみ分けの検討が必要になる。

既存サービスと新規サービスのすみ分けをするには、新規事業が対象とする顧客とそのニーズを設定するのとあわせて、従来のサービスが対象とする顧客とそのニーズについても改めて定義することが重要である（図表5）。

#### 4 既存サービスの再定義と新規サービスのすみ分け方法

新規サービスを展開する際に既存のサービスの対象顧客とニーズを再定義することの重要性は宅配の

世界に限ったものではない。社会インフラとして位置づけられている運輸・物流業界全体にも言えることである。既存のサービスをそのまま維持するのではなく、既存と新規のサービスの両方で社会インフラとして価値を発揮できるように既存サービスの見直しも必要になる。

この際、運輸・物流企業は、以下のような点において既存事業と新規事業のすみ分けの議論が進まないことがある。

- 社会インフラとしての使命感が強く、既存事業は今のまま継続させるべきとの意識や、既存事業のこれまでの成功体験があるため、既存事業の再定義の議論自体に抵抗感がある。
- 既存事業に大きな投資をしてアセットを抱えているため、そのアセットの活用ありきになってしまい、顧客のニーズにもとづくサービスの再定義がしにくい。
- サービスの再定義に伴って、現場のオペレーションの整理も必要になるが、現場は現状のオペレーションに忙殺されており、オペレーションの変更を伴うような取り組みには協力できる余地がない。

このような点を理由に、既存サービスと新規サービスのすみ分けが整理されないことを防ぐには、まずは論点の整理が必要である。社内で挙げられる懸念点や思いを丁寧に把握し、整理することで議論の前提条件や論点を明らかにし、社内全体の認識をそろえていくことが第一歩になる。次に、既存サービスと新規サービスのビジネスモデルを整理し、それぞれがどのようなサービスを提供していくべきかを明らかにする。そして、エリア等を絞って実験を繰り返し、ターゲット顧客やオペレーションをより具体化していく。最後に、モデルそれぞれに期待できる効果（収益規模）を定量的にまとめることまでで

ければ、社内の認識をそろえることができると考える。

ただし、上記の取り組みで必須なのは、経営陣が覚悟を持って取り組む姿勢を示すことである。検討チームには権限を与え、取り組みをやりきらせることが必要である。とはいえ、既存サービスの内容変更を伴う場合は社内の反発も大きいいため、単に権限を渡すだけでなく、経営陣が自ら社内を説得するなど、検討チームの活動を支援することも重要である。また、新サービスの立ち上げの際には試行錯誤が必要であり、必ず失敗や修正が発生する。これらの失敗を許容する覚悟も求められる。一般に、大企業でイノベーションを起こすには既存事業とは独立した組織に権限を与え、新サービスをやりきることが必要といわれるが、運輸・物流の世界でも同様である。

## 5 おわりに

本稿では、宅配を中心に、ニーズの変化にもとづく新サービスの余地が生まれていること、既存サービスの再定義が必要な状況にあることを述べた。宅配を含む物流は、人々の生活や、企業活動に欠かせないものである。これまでのサービスを当たり前とは思わず、ニーズの変化を捉えて柔軟にサービスを組み替え、展開できる事業者が成功を収めることができると考える。

●…… 筆者

小林 一幸 (こばやし かずゆき)

株式会社 野村総合研究所

グローバルインフラコンサルティング部

上級コンサルタント

専門は、物流、運輸、交通インフラ業界の  
事業戦略立案・実行支援、構造改革など

E-mail: k7-kobayashi@nri.co.jp