

宅配便の現状と今後

——二極化進む宅配便市場——

高 橋 し ま

1. はじめに

宅配便の始まりについてはいくつかの説がある。現在のヤマト運輸の宅急便を頂点とする路線事業者による宅配便についても、ヤマト運輸が最初ではなく三八五貨物自動車運送（以下三八五貨物）が第一号とする説がある。三八五貨物が『グリーン速達便』を開始したのは昭和49年10月。同社は事業開始に先立ち、対象となる地元の一般市民にアンケートを試み、年間何個の荷物を送るか、受け取るかを調査し、そのうえで「産業貨物ばかりではなく、個人の貨物も営業トラックの輸送対象になる」と判断した。発想としては十分に現在の宅配便足り得るものであったが、その後の展開、つまり宅配便をどう成長させていくか、そのために必要な要件は何かといった視点、具体的な戦略といったものが不足していたように思える。宅配といえば百貨店の宅配しか思い浮かべることがなかった当時であったのは貴重な一石を投じたことにはなるが、以後の宅配便の市場展開に大きな意味を持たせるところまでにはならなかったということである。この点から、宅配便を考えるうえで『グリーン速達便』を第一号として論を進めるのは避けたい。

また、さらに日本通運が昭和30年代半ばに実施した『ハト便』が起源だとする意見にも同調しにくい。個人の貨物輸送そのものの歴史は古く、営業用トラックにしても頼まれればいやいやながらも運んでいた。国鉄手小荷物を運んでいた通運業者なら個人貨物の量を統計的にも実感としても知っていたはずだからである。『宅配便』は、アイデアとしては何人かの事業家の胸の内を去来したであろう。これはまた昭和50年代半ば、多くのトラック業者が口にしたことでもあった。「もっと早く実施すれば良かった。同じようなことは考えていた」。従って、どうこれを事業化し成長させたかが、宅配便を考えるうえで重要と思われる。その後の影響度などを考慮に入れると、『ハト便』が宅配便の原点とはいえない。ヤマト運輸の宅急便を宅配便の始まりとしたい。

現在、運輸省が宅配便運賃を認可している便数は40便。個人から個人への貨物輸送をネ

ーミングして商品化している区域積合業者もあるが、ここでは宅配便運賃を認可されている路線事業者による40便を宅配便と考えて、検討してみたい。

2. 宅配便の意義

宅配便はトラック輸送事業に少なからぬ影響を与えたばかりでなく、物流そのもの、生産形態さらに生活スタイルにも変化をもたらした。結果、行政にもその方向性の改変を迫らざるを得なくなった。その意味をここで簡単に確認しておきたい。

まずトラック輸送業界に及ぼした影響の一つは、トラック輸送に商品という概念を持ち込んだということであろう。

宅配便以前の輸送業界は概ね受け身的な姿勢であった。荷主の要望に、コスト的（運賃・料金）、手法的にどう応えるかが主眼であった。ある特定企業を自社の荷主にするためにどうするか、という発想であり、それを商品として一般に広く売っていかうとは考えなかった。このためノウハウの蓄積もされず、一般的に流布することもなかった。荷主の要望に応え、自社の作業を効率化するための手法は開発されたが、局所的に限られていたといえるだろう。宅配便はまず、宅配便の需要を吸収するため（宅配便を拡販するため）にはどうするか、という発想に立った。これはある意味で大変革といえる。そのためにはどのような要件が必要なのかが検討され、実施されてきた。これらの要件は宅配便全般に適用できるものである。

また、トラック輸送業者ばかりでなく、物流業者全般に個人市場に目を向けさせたことの意義が大きいことはいうまでもない。

宅配便はどういうものであるか、利用する側にすぐイメージできることから、予め宅配便を使った自社の物流、生産拠点展開を組むことを可能にした。とくに、輸送所要日数がスピード化、明示されたことの意味は大きい。これは宅配便の質が向上し信頼度が高まるにつれ市場を拡大することを可能にした。統計的には数字がまとまってはいないが、そうした事例は少なくない。このことは、当初いわれていた市場規模を現在も上回ってさらに伸び続けていることにも表れている。

個人、家庭にあっても同様なことがいえる。それまで地理的に離れて暮らす家族、知人に物を送る頻度が格段に高まった。ことに生鮮食品を送れるようになったことから個人の宅配便利用は高まった。1986年11月21日の朝日新聞には、4年足らずの間に684便もの宅配便を利用して大阪に住む息子や親類に野菜など送ってきた福島に住む男性の話が載っている。翌日配達なら軟弱野菜も送れるという。また、東京で下宿住まいをする娘に毎日調理済みの夕食を送るという事例もある。このようなことは、宅配便なくしては考えられないとも言える。宅配便が単身赴任を増やしたということはないだろうが、妻子と別れて暮

らす単身赴任を容易にし、快適にしたという側面はあるだろう。

こうした市場の拡大、主に個人貨物を対象にしているということから、運輸行政も違った対応をせざるを得なくなった。貨物流通関連は『プロ対プロ』という前提に立った行政の基本姿勢が一部変更を迫られたわけである。一般消費者を意識した行政が必要となってきた。従来の一律の認可運賃ではない（企業）個別認可という宅配便運賃を設定（昭和58年7月）、宅配便標準約款の実施（昭和60年11月）などはその表れである。これは行政の極めて重要な転換であり、その後の運輸行政は時の規制緩和の流れに押されたこともあるが、新しい事業活動に積極的に対応しようという姿勢が顕著になってきた。

宅配便の影響は単にトラック輸送業界の問題としてでなく、広く経済、社会的問題としてとらえるべきテーマになっていると言えよう。

3. 宅配便拡大の必要要件

運輸省が認可している宅配便は現在40便（主たる事業者40社）。表1で示すように、61年度の総個数は6億1,200万個（前年度比24.2%増）。郵便小包の3.75倍、国鉄（JR）小荷物の実に87.4倍になっている。宅配便実績を上位10便について便別にみたのが表2。上位宅配便の伸び率が目立っている。とりわけ、上位2便の伸びが大きい。これは、ヤマト運輸が宅急便を開始した年（昭和51年2月）のちょうど10年目の数字だが、この10年間のうち、前半は宅急便独走、後半はペリカン便、やや水はあくがフットワークが追うという形で推移してきた。しかし、60年度からはペリカン便の伸びが大きく、上位2便が宅配便の増大を支えているともいえる状態になってきている。表2に載っている10便はまだ伸びをみせているが、下位の業者のなかにはここ数年減少を続けている企業もある。

こうした事態はなぜ生まれたのか。宅配便を拡大するためにはいくつかの必要要件があり、それを満たすことが欠かせないわけだが、それをやったかどうかである。路線業者としては先を走っていた西濃運輸、福山通運が宅配便で後れをとったのは、その要件を満たしていないからであろう。言い換えれば、その企業の宅配便重視度にかかっている。片手間仕事で宅配便を成長させることはできないのである。

ヤマト運輸は宅急便を経営第一の柱に据え、先駆者としての自負をもって必要要件を探り、試行錯誤の後、それらを実施してきた。これに対し、日本通運は一世紀を越える歴史、物流企業最大という体質から宅配便を52年に開始したものの、『本格的』と呼べるものからはほど遠かった。実際の本格展開は56年で、以降はペリカン便を“殿様商売”型企業体質の改善の処方箋に利用してきた。国鉄合理化が加速度的に進められ、最大の通運会社としての対応にも迫られていた。主力の重厚長大型産業が失速しつつもあった。ペリカン便に全社的に取り組む背景は十分あった。

表 1.

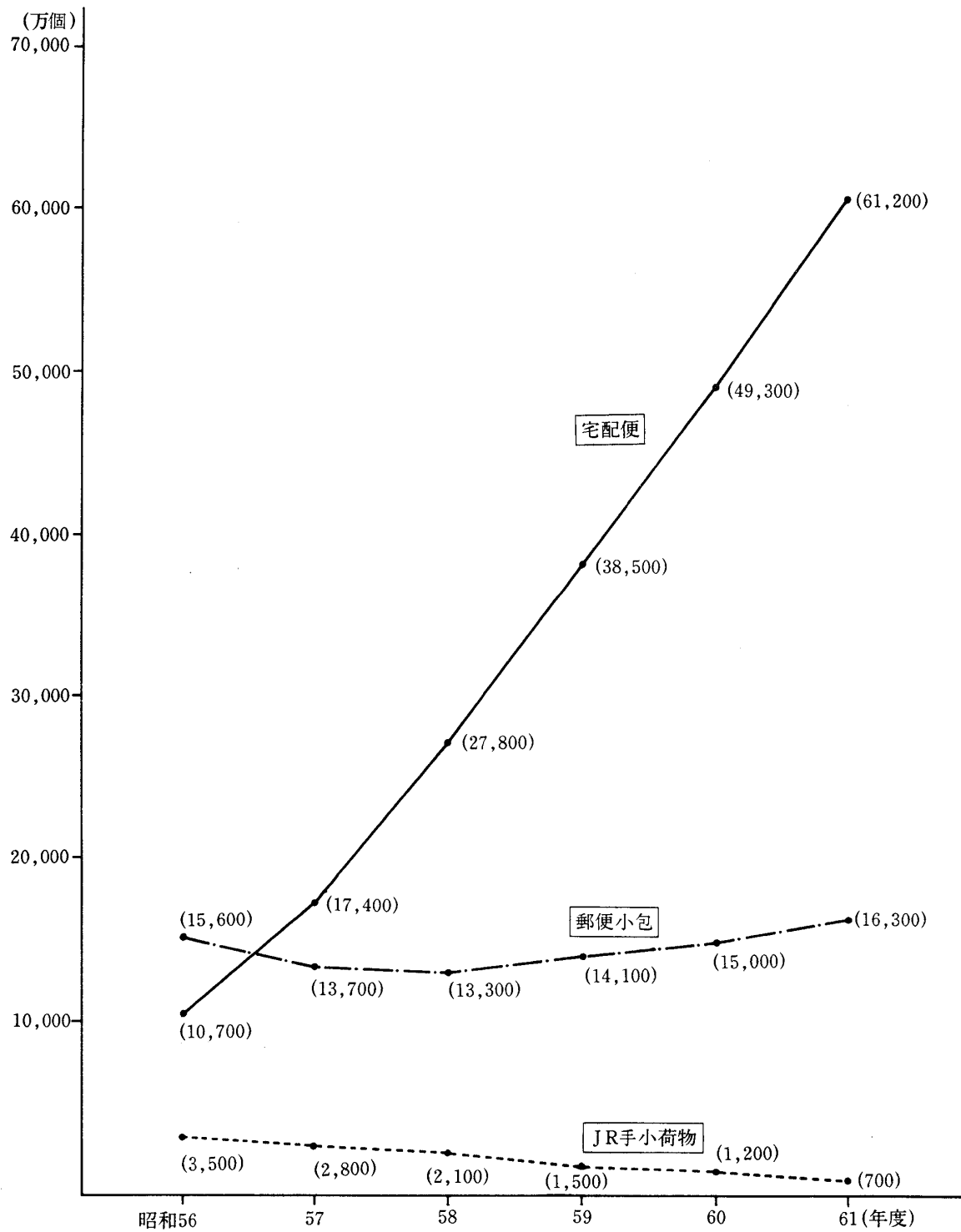


表 2. 昭和61年度宅配便取扱個数

(運輸省調)

順位	宅 配 便 名	主たる事業者名 及び取扱事業者数	取扱個数 (万個)	前 年 度 比 (%)	構成比 (%)
1	宅 急 便	ヤマト運輸(株) ほか8社	24,065	125.2	39.3
2	ペリカン便	日本通運(株) ほか30社	14,793	137.4	24.2
3	フットワーク	日本運送(株) ほか14社	6,303	114.0	10.3
4	カンガルー便	西濃運輸(株) ほか25社	5,120	122.7	8.4
5	フクツー宅配便	福山通運(株) ほか7社	3,445	125.5	5.6
6	西武宅配便	西武運輸(株) ほか1社	2,152	104.5	3.5
7	名鉄宅配便	名鉄運輸(株) ほか10社	1,894	122.9	3.1
8	ふるさと特急便 パンサー宅配便	トナミ運輸(株) ほか2社	1,003	108.4	1.6
9	ハート宅配便	岡山県貨物運送 (株)	580	111.5	1.0
10	シルバー宅配便	新潟運輸(株)	335	100.9	0.5
そ の 他 30 便			1,558	103.6	2.5
合 計			61,248	124.2	100.0

- (注) 1. 本表は、同一便名ごとに、その便名を扱っている各事業者の取扱実績を集計したものである。
2. 宅配便としてカウントする貨物は、「宅配便運賃認可基準」に定める宅配便の範囲と同一とした。

宅配便を成長させるための要件とは次のようなことになろうか。

- 1 全国ネットワーク（全国どこにでもいける路線免許キロの充実、営業拠点の全国展開など）
- 2 集配力（店所網の充実、集配車の大量投入、無線機などの活用）
- 3 貨物の短時間大量処理（自動仕分け機など機器の活用）
- 4 窓口の拡大（取扱店の設置など）
- 5 情報システム整備（大量の伝票をさばくためだけでなく、信頼度を増すため貨物追跡システムも）
- 6 セールスドライバーの育成（拡販の武器になるばかりでなく、新商品に即対応するた

め)

- 7 新商品開発（宅配便のバリエーションを増やす）
- 8 年中無休体制（日祭日営業，夜間配達など）
- 9 スピードの向上（他の輸送機関，航空機の活用など）
- 10 PRをする（一般消費者に印象を持続させるため，新商品を知らせるため）

これらの条件を充実させながら，スピード，確実性，信頼性を増すことが宅配便拡大には必要になってきている。かなりの投資と社内体制作りが前提になっている。宅配便型企業にするつもりがなければ，なかなかやりきれないことである。路線上位企業でこの2社に水をあけられたのは，その方針をとらなかったからにほかならない。また逆に下位企業の場合はこれら要件を満たしたくても，その力がなかったということになるだろうか。これらの条件が整っていない企業は，一方に条件をほぼ整備しつつある企業がある以上，宅配便を急増させることは不可能である。また，これらの条件を急に整えることは困難である。このため，こと宅配便に関しては二極化はこれからも進むといわざるを得ない。

宅配便開始当初，事業者がこれら要件をすべて意識していたわけではないだろうが，10年の間にある程度のかたちを形成したということになる。従って，後発企業が先行企業を抜こうとするならば，全く異った要件を考えだすことが前提になるだろう。

4. 運賃の変化と影響

宅配便の運賃は開始当初，重量と距離で算定される幅運賃制（上下10%の幅で割引も割増も可）の路線運賃を個建て地帯別に換算したとして，各社独自に決められていた（とはいえ，企業間の格差はそれほどない）。この運賃は，特に対道路運送法上違法と決めつけられはしなかったが，「違法ではないか」との指摘がしばしばなされてきた。その理由は，個建てそのものにも問題はあるが，当時の路線運賃の最低重量は30 kg。ところが，宅配便では10 kg，20 kgといった重量刻みで運賃を設定していたからだ。この個建て地帯別，定額運賃が合法化されたのは58年7月のこと。未公認であった宅配便運賃が「わかりやすさ」をうたい文句に堂々と表舞台に登場できたのである。この段階で，ヤマト運輸が2 kg までという重量刻みを設けた。各社とも2 kg，あるいは5 kgといった極めて軽い貨物に運賃上のメリットを与え，宅配便市場への吸収を促進したわけだ。

この運賃はトラック輸送に大きな意味をもった。

現行のトラック運賃は区域運賃にしても，路線運賃にしても個別申請，一律認可という形をとっている。この際よく指摘されるのは「10台持ちの家業的トラック事業者と従業員が5千人，1万人という企業では原価が違うなのに，なぜ一律なのか」ということ。一律認可制度のもとでは，実態的には市場原理で運賃が決まるにしろ，表向きにはプライ

スリーダーが存在しえないことを意味した。ところが宅配便運賃は個別申請、個別認可（路線運賃のワク内にあることを前提にしているが）制度となったため、プライスリーダーの存在を生んだのである。年間10万個を取り扱う業者と1億個を扱う業者では原価は異なるのは当然で、数の集積が単位当たり原価を低減する最大の方法である宅配便事業にあって、プライスリーダーの存在を生めば、まず下位企業が上位企業に迫る道はとざされたといえる。むろんプライスリーダーの役割は上位企業が担うことになる。自社の宅配便が採算割れしない限り、値上げ申請はしない。下位企業は上位企業の運賃に追随するしかない。従って「採算割れ→力を入れない（宅配便の看板だけをかけておく）→取扱量は増えない、減る→採算割れ」という悪循環に入り込んでしまう。実際、現行の宅配便運賃は55年に改定された路線運賃に準拠してヤマト運輸が設定したものに他社が追随した形で、7年間値上げなし（但し、58年宅配便運賃設定の際、重量によって変化あり）ということになる。これに対し路線運賃は57年、60年と2度にわたって値上げされている。ひとり宅配便の平均的なコストが上がっていないわけではない。

しかも、この58年の宅配便運賃設定時に、2kgとか5kgとかの軽量貨物用運賃を設定したのは、ヤマト運輸の場合、①低重量向けの低運賃を設定しても、それを相殺できる貨物量が既にあった ②百貨店貨物の吸収 ③郵便小包の吸収——といった明確な方針があった。下位企業は、このヤマト運輸の戦略に乘らざるを得なかったわけだ。

一方、個人貨物を主に対象にするとはいえ、宅配便は一般の小口貨物も年々吸収し、その比率は高まってきた。本来個建て運賃だから1カ所から大量に出荷されても運賃はあくまで「○円×△個」で算出されるはずだが、実態はある程度ロットがまとまれば割引くという取引が行われていた。運輸省が61年実施した調査（27,000件）によると、25.1%がダンピングしていたことが明らかになっている。個人の利用者には表示どおりの運賃を收受し、企業には大口割引をするとなれば問題になるとし、運輸省は62年6月、最高35%とする数量割引制を導入した。7月9日、日本通運のペリカン便が数量割引運賃を認可されたのに続き、10日にはヤマト運輸の宅急便が認可された。上位企業が先行する形で、10月末までに40便中39便が割引運賃を設定している。割引率の設定は各社各様だが、概して上位企業の方が割引率は高い。ことに事業所からの貨物を積極的に吸収しようという意図がみえるペリカン便、フットワークはそれぞれ300個以上、200個以上に最大割引率30%を適用できるように設定している（33便が500個もしくは501個以上に最大割引率30%を適用）。

この数量割引導入は、「既に実施していたことの追認だから影響はない」とする事業者もいるが、それまでは営業の手だてとして使っていたわけで割引率はまちまち。割引率が公表されれば、発送人は最大限その率を受けようとするから、当然運賃は下がる。それに下位企業が耐えられるかどうか。上位企業の方が大幅な割引率を導入しているから、下位企業から上位企業へ荷物が流れる可能性も出てきた。下位企業にとってますます不利にな

ってきたといえる。

また、宅配便のプライスリーダー役は現在のところヤマト運輸が担っているが、同社は「郵便小包が上げない以上は上げられない」としており、実際の宅配便のプライスリーダー役は郵政省が握っていることになる。事業基盤も規模も全く違う郵政省に下位企業がついていけるかといえ、心もとないといえようがないのが現実である。

5. 商品バリエーション

宅配便にはゴルフ宅配便、スキー宅配便などのほか、産地直送便、代引き宅配便（無店舗販売の宅配および代金回収）、書籍宅配便、保冷宅配便などがある。このほか国際宅配便もある。これら宅配便関連商品は上位企業はほとんど手がけているが、下位企業はほとんど手がけていず、手がけている場合は一品だけ、あるいは地域限定したものである。それぞれムダではないだろうが、思ったほど効果をあげてない場合が多い。

例えば、産直便は上位の2社がまだ本格的に展開していないものだが、実施している企業は「宅配便増加につながれば良い」とするところが多く、産直便それ自体は①品目選定が難しい ②代金回収が困難 ③鮮度保持が難しい ④販路がない、などの問題点から、「産直便を実施している」と回答した13社（62年5月調査）のうちわずか2社が「十分採算がとれている」としているのに過ぎない。

宅配便商品のバリエーションはベースとなる宅配便貨物が一定量を超えて加算されるから効果を生むのであって、量がまとまらない段階で手を出すと、単に負担が増すだけということになる。それでいて新商品を手がけるとそうでないところでは、扱い量に、またイメージ的にも差がつくということになる。

6. 今後の課題

宅配便は、現在上位2便が1億個を超えなおかつ62年度上期の実績も宅急便が前年同期比22.4%増（1億2,807万個）、ペリカン便が同39.3%増（8,840万個）と好調に推移している。郵便小包も同18.1%増（8,788万個）とかつてない二桁成長をしている。宅配便市場は、この3者によって形成され始めている。先にあげた宅配便の必要要件をほぼ満たしてきているのもこの3者である。今後はさらにスピード（翌日配達率を100%にいか近づけるか）が問題になってくる。郵政省は航空機利用主体の輸送システムを61年10月に作ったが、ヤマト運輸、日本通運はまだまだ一部利用にとどまっており、この航空機利用の拡大を検討している段階。そのためには、運賃の見直しも必要となってくる。航空機を利用しても差益が出せるのは一定以上の量がある企業だけ。ますます上位企業のサービスは

流通問題研究

改善され、数の拡大が促進されることになる。こうなると、現行航空貨物となっているものも宅配便に吸収できるであろう。

宅配便の市場は開始当初 2 億個程度とみられていたが、それが10億個になり、今では20億個近くいくのではないかとの説も出てきた。これもあながち大きすぎるともいえない。ただ、その市場拡大は上位企業の成長に支えられたものになっていくことだけは確かだ。