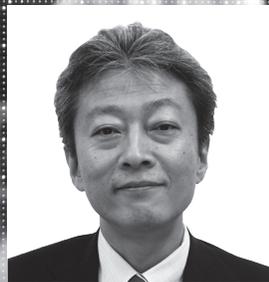


# 経営者目線 で読む 景気動向



武藤泰明 (むとう やすあき)  
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職任。専門はマネジメント。

## 武藤泰明

ピスを見直す。

インターネット通販（以下EC）の拡大で、ヤマト運輸が賃上げと「働き方改革」を実施することで労使合意した（表参照）。何が起きているかを簡単にまとめれば次のようになる。

・ECで業務量は増えたが、人手不足である。

### 連載 第26回

## ヤマトから見る日本経済

・人手不足で配送を外部委託すると利益が出ない。

・人手確保のために、賃上げが不可欠である。

・長時間労働を続けられ、人が集まらない。

・宅配の総量を抑制して長時間労働を回避する。

・業務量の増加は宅配の「総量」だけでなく「時間指定」「再配達」の影響も大きいのでサ

これまで同社は、宅配ロッカーを駅などに設置し問題の解決、というか緩和を図ってきたのだが、宅配の増加に施策が追い付いていかないうことなのだろうか。

### ○無店舗販売は小売の1割

では、日本のECは現在どうなっているのか。宅配便はECだけでなく従来型の無店舗販売も対象になるので、無店舗販売の売上高を見ると年間およそ10兆円である。GDP統計では、国

### ○日本のコンビニは「局留め」するが

このような問題は、日本ではあまり起きないようなにも思われる。コンビニが「局留め」をしてくれれば済むのである。しかし、そうならない事情がある。それは、コンビニ本部の小売業が、なるべく自社グループの商品を売りたいと思うためである。具体例のほうに分かりやすいので社名を書けば、7&iグループの場合、かなり前から書籍をコンビニの店頭で受け取ることができているが、現在力を入れているのは、OMNIブランドの商品で、これならウェブで注文して店頭で受け取ることができる。しかしこのビジネスはECと競合する。したがって、7&iが自社の強みを確保するためには、他社のECの「局留め」を、しないほうがよいのである。これは何かおかしいことではなく、企業行動としては適切である。結果として、コンビニは宅配便を集荷はするが配荷はしないということになる。

ただ、何が起きるかはまだわからないと思う。コンビニに荷物を持ち込む人（というより件数）より、自宅で荷物を受け取る件数、頻度のほうが圧倒的に多いからである。したがって、「局留め」するコンビニは、集客力を高めることができる。そしてそこで「ついでにものを買う」ことになるので、他のコンビニにはお客が入らなくなるのである。二番手以下、あるいは新興のコンビニが「局留め」をする可能性は、十分にあるのではないかと。

表 ヤマト運輸の春季労使  
交渉の主な妥結内容

大口顧客と賃上げ交渉し、荷物の総量を抑制
6月中に「正午～午後2時」の時間帯指定を廃止
4月24日から再配達受入の締め切りを午後7時に繰り上げ
10月に「勤務間インターバル制度」を導入
定昇やベアを含め正社員平均6338円の賃上げ

内の消費支出は約300兆円なのでその3.3%程度である。そういうと大した割合には思えないのだが、日本の小売売上高は実は120兆円強しかない。つまり消費の過半は、モノではなくサービス向けられている。10兆円は120兆円の8%である。ECは成長を続けているので、小売りの1割になっていとなると考えればよいだろう。さらに言えば、120兆円の中には、ガソリンや惣菜など、あきらかに通販に向かない商品も含まれている。そう考えると、無店舗販売の割合は高いし、かつ増えている。その成長が、ECによって実現されているということである。

### ○米国では16年前から「局留め」する

ところで、米国ではこの問題にもっと早くから対応が試みられている。2001年に、運輸大手のUPS社が、ビジネスコンビニのメールボックス・エトセラ社（MBE）を買収したのである。MBE社の創業時のビジネスは、民

### ○コンビニ以外の可能性

自社商品はなくして店舗数が多いという業態があれば、「局留め」が可能であろう。すぐ思いつくのは、郵便局とガソリンスタンドである。郵便局は全国で24000以上なので、コンビニで最も多いセブンイレブンよりもずっと多い。ただし、24時間営業している郵便局は少ない。郵便局は物販がないので、荷物を取りに来る人だけのために終日営業するのは非効率である。だから24時間営業して「局留め」サービスを実施しようという郵便局は増えないだろう。ブルー・オーシャン的な発想をしてもいいかもしれない。ブルー・オーシャンは「取り除く」「減らす」「増やす」「付け加える」が基本的な戦略である。たとえば郵便局が宅配を「取り除き」、局留めに徹する。そのかわり午後7時くらいまで窓口を開けておく。つまり「増やす」。配送コストは「減らす」ことになる。

ガソリンスタンドは全国で約4000店が深夜ないし終日営業している。4000はコンビニと比べると少ないし、4000と言ってもいろいろな系列の合計なので、一気に全店でサービスということにはならないが、宅配便のパートナーとして検討に値するだろう。ガソリンスタンドにとっても、荷物を受け取りに来るついでにガソリンを入れてもらえれば相乗効果がある。ほかの物販をしてもいいかもしれない。宅配便の人手不足が、既存業態の転換をもたらすということである。

間の私書箱サービスであった。公共の郵便事業はサービスがよくないし、郵便受けに届けられず手紙や荷物は盗まれる。このため都市部で郵便を受け取れるサービスが成立した。店舗数は全米で3000店舗強であった。

UPS社は宅配をしていたのだが、米国は3世代同居の世帯がほとんどなく、かつ共働きである。つまり夜間しか家に人がいない。そして治安が悪く、市民は銃を持つている。宅配事業者のユニフォームを着ていれば強盗には間違えられないが、逆に犯罪者に狙われることにもなる。このような問題を解決する手段として、UPSはMBEで荷物の「局留め」サービスを始めたのである。

日本のコンビニ大手が1万店を超えていることを考えると、3000店というのはいかにも少ない。しかも米国は広大である。しかし米国には日本のようなコンビニはなく、3000が最大だった。だから米国全体でこのサービスが可能になったわけではないのだが、効率は大いに改善されたとみてよいだろう。ついでに言うと、UPSの競争相手であるFedEx社はこの真似をしようとしたのだが、そのために買収したKINKO'Sは全米で1000店ちょっとしかなかった。つまり、MBE社には希少価値があり、これを買収した時点で、UPSとFedExの効率競争は、勝負がついていたのである。私はこの事例を「外部経営資源の希少性問題」として、講義や講演などで取り上げている。ビジネスの優れたパートナーは、そんなに多くないということである。