

日本通運は今年六月に同社の宅配部門である「ペリカン・アロー」事業の位置付けを見直した。宅配事業の全国統括組織として本社に置いていたペリカン・アロー本部を「部」に改編。宅配専門店の管理を本部直轄から全国十二の地域ブロックに委譲した。宅配事業単独でヤマト運輸、佐川急便の専業二社に対抗しようという方針を事実上、引っ込めた格好だ（表1）。

実際、今年五月に発表した「日通グループ経営三カ年計画」には「ペリカン・アロー」の文字が全く出てこない。小口貨物に関しては「グループの総合力を生かした展開」がうたわれているだけで、昨年まで最重視されていた宅配事業の個数拡大や「専門化」については一言もない。

九七年以降、同社は「全部門でトップを狙う」ことを目標に、積極的な規模拡大策をとってきた。なかでも最大のテーマが、ヤマトと佐川に扱い個数で大きく水を空けられていた宅配事業の強化だった。具体的には二〇〇三年度をメドに、ペリカン便の年間取扱個数を約四億個から八億個に倍増させることが目標だった。そのため宅配だけを扱う本社直轄の専門店を全国に組織。他の運送事業とは切り離し、宅配事業の「専門化」を進めた。情報インフラの整備に四〇〇億円、クール便に一〇〇億円という大型投資も決断。昨年一月にはセールスドライバー制度（現在はサービスドライバーに改称）を導入するなど、専業二社を追撃する姿勢を明確に打ち出していた。

その結果、昨年度のペリカン便の扱い実績は四億三五九〇万個の前年比八・六%増。収入は二一八二億円で同五・九%増を確保した。市場シェアも一六・七%と、前年に比べて一・五ポイントの上昇。「三年で倍増」という目標の達成には十分とはいえないもの

Report 第1部

日通凋落で二強時代に突入

物流業界の盟主、日本通運が揺れている。97年に宅配事業の「専門化」を打ち出して以降、99年には宅配部門にセールスドライバー制を導入。扱い個数の倍増を目指す拡大策に打って出た。ところが、今年の年初時点で方針を転換。全社的な収益改善が急務となり、拡大計画を白紙に戻さざるを得なくなった。これにより、国内宅配市場は、ヤマト運輸・佐川急便の「二強時代」に入った。

の、拡大策の効果は確実に数字に現われていた。ところが今年に入って、同社は従来の方針を急転換させた。扱い個数の倍増計画を撤回。今後は個数やシェアを目標には置かず、収益性の改善を最重視する方針に切り替えるという。専門化も一歩後退した。今年六月の改編で、宅配事業の採算管理は本社から各ブロックに移った。各ブロックはその地域の全体収支で評価される。宅配と他の運送事業の管理は統合されることになった。

昨年末の繁忙期にパンク

この組織改編に合わせて大幅な人事異動も行われている。時期社長候補との噂も高い児玉駿執行役員ペリカン・アロー本部長、そして萩尾計二本部長という同本部の中軸の二人がそれぞれ他部門に転出。新たにペリカン・アロー部担当として野口廣太郎執行役員、部長に園田憲治氏が起用された。人事の刷新で再出発を図っている。

昨年末の繁忙期、同社は最大で数週間という配達遅延を発生させている。宅配貨物の年末繁忙期の物量は通常の数倍に膨れあがる。宅配便各社は予めそれを見越して戦力を手当てするのだが、積極的な拡大策の影響で日通では見込みが大きく狂った。園田部長は「繁忙期には数%の見込み違いでも現場に大きな負担がかかる。それが昨年末は我々の予想をはるかに超えてしまった」という。

配達店に荷物が溢れ、仕分けが追い付かない。その間に不在宅の持ち戻りがどんどん帰ってくる。再配達依頼の電話が鳴っても、現場の処理に追われて、受話器をとる社員が誰もいない。そのうち営業時間も過ぎてしまう。日持ちのするドライ商品ならまだしも、歳暮には食品も少なくない。遅れただけでは済まされな

い 現場のオペレーションの收拾がつかなくなる「パンク」といわれる状態だった。

これに先立つ昨年九月、小田急百貨店はギフト配送拠点となっていた自社所有の厚木物流センターを閉鎖。年間四〇〇万個近いギフト配送の全てを日通に全面委託している。同様に九州の岩田屋も昨年の中元を機に、自社配送から日通へのアウトソーシングに切り替えている。

「百貨店にとってギフト商品は収入の柱。配送トラブルを起こせば届け出先はもちろん贈り主からも百貨店に直接クレームが舞い込む。それで法人需要を失うことでもなれば、ダメージは深刻だ。暖簾の信用に関わってくる。日通のパンクは百貨店業界でも大きな話題になった」と三越物流の鈴木伸之社長は説明する。年末のパンクに関しては、日通も全面的に非を認めている。園田部長は「多くのお客様に大変なご迷惑をおかけしてしまつた。お怒りになるのも当然だ。猛反省している。その後、ギフトではインフラを再整備すると同時に、出荷手順を詰め直した。その結果、今年の中元は非常にスムーズに運営することができた」といつ。

抜本的なリストラが急務に

もっとも、トラブルを起こしたからといって、従来の専門化&拡大路線を一八〇度改めてしまうことに對しては、社内外に疑問視する声が少なくない。日通に追われる側のヤマト運輸の有富慶二社長も、「(昨年のペリカン便のパンクは)戦術のミスであつて戦略自体は間違つていなかったと思う。実際、日通のような体力を持った会社が、本格的に宅配の専門化で押しつけてくると当社にとって脅威になる」といつ。

それでも日通が方針を転換させた理由を、日通の中間幹部は「全社的な収益体質の改善が急務になり、宅

表1 日通はペリカン・アロー便の専門化準備を修正した

年月	本部	支店	トピックス
1997年 10月	ペリカン正副支店と車庫正副支店を統合 ペリカン・アロー営業部を新設	関東、中部、関西の3地方支店のペリカン・アロー営業本部を統廃	
1998年 5月	ペリカン・アロー本部を新設	全国ブロックにペリカン・アロー営業本部を統廃、全国831の二層あかりが125店を「ペリカン・アロー」営業店に	88.6 老舗万葉カーブ 閉店 コリスを合併 閉店 88.11 当日配達 閉店 後援スキーペリカン 閉店
1999年 4月	中部地区向け「チャレンジャー」専用計画の「スタート」……「ペリカン・アロー」営業部の強化」を基本路線に		
6月	営業修正 自動車社と合併	・ペリカン・アロー営業本部を廃止、本社のペリカンアロー本部の専任店を営業する体制に	89.6 赤坂駅前カーブ 閉店 89.10 赤坂通を強化
2000年 10月	営業修正 ・小口貨物専用システムの導入で400億円、カーブ営業の効率化、資材の節約で100億円の削減を予定	・全国100カ所のターミナルとそれに対する追加店を本社直営に ・8ブロックのペリカン・アロー支店(営業店)を取り替へ ・統合営業体制「自動車専用」をペリカン・アロー支店10カ所に展開 ・専任店である「ペリカン・アロー営業支店」を各都道府県に展開 ・追加店を「ペリカンセンター」に統一 ・831の支店、20カ所、88営業店に	00.1 セールストロイター 新導入 00.2 FE-1で営業開始(4月) 00.3 赤坂通の営業開始(5月) 00.4 コリスとペリカン 閉店 00.7 赤坂通とペリカン 閉店 00.7 小田急百貨店の営業開始「ペリカンスポット」 閉店 00.8 小田急百貨店の営業開始 00.11 アマゾンジャパンの営業開始
2001年 5月 6月	営業修正 「自動車専用」専用システムの導入、ペリカン・アロー本部の強化、ペリカン・アロー本部	・専任店の本社直営を始め、ブロックの配下に	00.12~01.1 年末配送料の値上げが中心

配どころではなくつたからだ」と漏らす。同社は宅配事業の単独収益を公表していないが、赤字であることは認めている。専門化による宅配事業の強化は規模拡大と同時に、黒字転換も狙いの一つだった。ところが宅配事業の収益以上に、全体収益の低迷が深刻な問題として顕在化してきたのだ。

今年三ヶ月の決算で同社は二六六億円という巨額の連結最終赤字を計上している。退職給付金の積み立て不足を一括償却したという事情はあるものの赤字転落は初めて。本業の儲けを示す営業利益も六期連続で減益となつている。株価も上下動を繰り返しながら過去五年間、低下傾向が続いている。

ちなみに同社の大株主でありメインバンクの第一勧銀と興銀は昨年、みずほファイナンシャルグループとして経営統合している。今年三月時点での日通に対する持ち株比率は第一勧銀が五%、興銀が一・九%。これを単独銀行の上限とされる五%以内に抑えようと、数千万株が放出されることになる。現在、みずほグループでは取引先の整理を進めており、融資先に対するプレッシャーは強まっている。

さらに今年に入ってハイテク不況の影響で、これまで日通のドル箱だった国際航空貨物の荷動きが止まっている。米国同時テロが、それに追い打ちをかける。「宅配どころではない」といつのは、同社の本音だろう。大規模なコスト削減策の実施や不採算事業の整理など、抜本的なリストラを避けられない状況に追い込まれているのだ。

今年三月一日に老舗の特別積み合わせ業者、三重定期貨物自動車自己破産。その三日後には、西濃運輸、福山通運と並び、かつては「路線御三家」とも呼ばれたフットワークエクスプレスが経営破綻。さらに八月には中部運輸が民事再生法申請。同月、新日

本運輸が会社更生法に基づく再建計画を断念するなど、今年に入って特別積み合わせ業者の経営破綻が相次いでいる。

この九月にはマイカルの経営破綻の影響で、西濃運輸が三〇億円という損失を被った。福山通運も今年三月期の決算で、日立物流、日本梱包運輸という倉庫・一般運送に強い二社に営業利益で逆転されている。そしてついに日本通運の経営にも黄信号が点灯し始めた。戦後、常に陸運業界で保守本流の立場にあった特別積み合わせ業者は、もはや総崩れといえる状態だ。結局、特別積み合わせ業者で勝ち組として残ったのは、ヤマト運輸と佐川急便という宅配専門の二社だったということになる。

淘汰を経て「二強」に収斂

ヤマトが「宅急便」を開発したのは一九七六年、今からちょうど二五年前だ。当初、宅急便は路線事業（現在の特別積み合わせ事業）の鬼っ子的な存在だった。ヤマトもそれまでは「大和便」という路線便を展開する普通の路線業者だった。しかし、「行政の分類上は宅配便も路線便の一つだが、現実にはまったく違う商売だと認識していた。路線便とは別に『宅急便』の仕組みを全く新たに作っていった」と同社の越島国行専務はいう。

当時、一般消費者の宅配貨物は、郵便小包か鉄道小荷物を利用する以外になかった。郵便小包はもちろん郵便局。鉄道小荷物は国鉄で、末端の集配は日本通運を始めとする各地の通運会社が独占していた。いずれも集荷拠点まで消費者が自分で持ち込まなくてはならず、いつ到着するのかも分からない。ストライキも頻発していた。

これに対して、ヤマト運輸は消費者の自宅まで集荷

2000年度宅急便(トラック)取扱総額(国土交通省調べ) (単位:万円%)

宅急便名	取扱事業者	取扱総額	対前年度比	構成比
宅急便	ヤマト運輸(特) 他2社	89,038	107.5	35.1
佐川急便	佐川急便(特)	66,293	123.9	26.1
ペリカン便	日本通運(特) 他20社	42,364	108.9	16.7
フクツキ宅急便	福山通運(特) 他12社	19,121	115.4	7.5
カンガルー便	西濃運輸(特) 他24社	13,990	93.2	5.5
フットワーク	フットワークエクスプレス 他12社	12,630	85.0	5.0
全線宅急便	全線通運(特) 他10社	3,951	105.4	1.5
中越宅急便	中越通運(特)	3,615	87.8	1.4
ふるさと特急便 バンパー宅急便	トナリ通運(特) 他1社	1,209	101.1	0.5
ハート宅急便	岡山県産物流通(特) 他1社	964	100.3	0.3
その他 (26便)		1,052	91.2	0.4
合計 (36便)		254,027	108.2	100.0

(注) ①本誌は、宅急便もごとの取扱総額(特)を算入し、宅急便の取扱総額を算入したものである。
②宅急便とは、トラック・貨物車・鉄道輸送による宅急便のみならず、航空輸送による宅急便も含まれる。

にいくうえ、全国翌日配達をうたっていた。「もともと、当時は実際には七〇%くらいしか翌日に配達できていなかった。それでもお客さんからは非常に喜ばれた。他社もやろうと思えばできたはずだが、翌日配達を正面切って言い切るほど徹底していなかった」とヤマト運輸の越島国行専務はいう。

それに加えて、日通の園田部長は「八三年に宅配便の認可基準が公布されるまでは法律上、宅配便という商品が正式には認められていなかった。当社もすでに個人宅配は取り扱っていたが、現在の宅配便のようなゾーントリフ制ではなく、当時の法に基づいた距離と重量の運賃を用いた商品だった」と振り返る。実際、宅配タリフの受け付けが始まるとヤマト、日通を含む有力路線業者一七社が一斉に宅配便の届け出を申請。本格的に事業化に乗り出した。

ちょうどこの頃、全国の高速道路網ができてくる。これが路線各社による全国翌日配達というスピード競争の呼び水となった。その後、物流二法が施行される九〇年頃まで、各地に集配のための営業所を展開する許認可権の取得と、ネットワークの拡充が成功の条件となる時代が続いた。

一方、佐川急便は全く別の切り口から、ドア・ツー・ドアの小口貨物輸送を手掛けていた。アパレル業界を中心に、卸・小売り間の小口の緊急貨物を代行する「いわゆる運び屋、便利屋」(平間正一副社長)的な急便事業で業績を伸ばした。ヤマトが行政裁判等によって規制に真つ向からぶつかっていったのに対し、佐川は各地の運送業者を買収することでネットワークを拡げていった。

ヤマトが消費者物流のC to C。佐川は企業間物流のB to Bから出発したという違いはあるものの、両社のビジネスモデルには共通点が多い。いずれも宅配専

業者であるのに加え、末端集配網をネットワークのメーンとしている。そして末端集配に正社員のセールス・ドライバーを配置している点も同じだ。

これに対して他の路線業者にとって事業の中心はあくまでも路線業だ。宅配は路線業を補完する業務に過ぎない。実際、路線業者にとってのコア・コンピュータは長距離幹線輸送であり、労務管理で最大の配慮が必要なのは、最も給料の高い長距離大型トラックのドライバーだった。集配部門は割安な協力会社にアウトソーシングすべきコストセンターという位置付けだった。

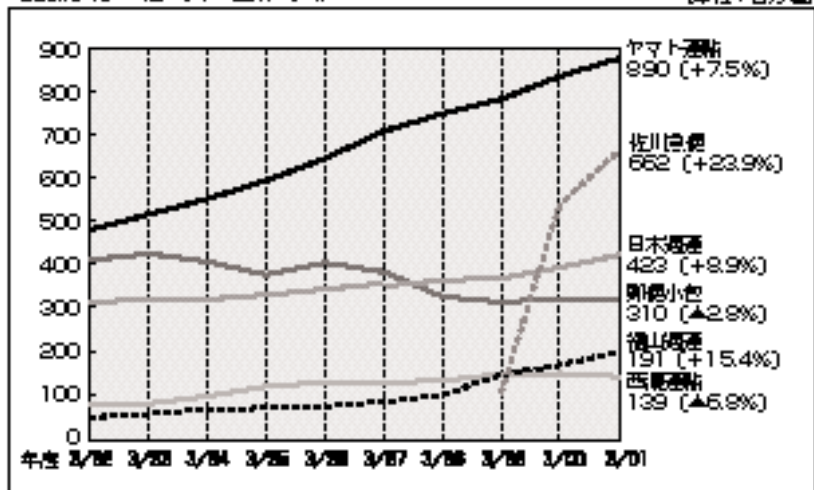
そうした兼業体制でも、既得権を持つ老舗の路線業者は、専業の二社にそれなりに太刀打ちできた。右肩上がりに物流が伸びていく環境下で誰もが売り上げを拡大させた。しかし、物流二法によって既得権が消滅。スピードも全国翌日配送が常識になると、市場競争は新たなフェーズに突入する。ここでは兼業体制の不利が大きく影響することになった。

規制緩和が進んだ九〇年以降のフェーズでは、サービス品質、そして商品開発力が宅配市場における他社との差別化手段になった。さらにバブル経済が崩壊してからは、末端の集荷力によって各社の売上規模の差が開いていった。専業二社のシェアが上昇し、淘汰が始まった。

本来、宅配便を含めた路線事業は規模がモノをいうインフラビジネスだ。競争が進めば、必然的に上位数社への集中が進むはずだ。ところが実際には現在に至るまで国内に三〇〇社程度の路線業者が存続している。これは参入規制による供給力制限の影響なしには説明がつかない。規制が外れたことで初めて陸運業界に本格的な競争が起こったのだ。

専業二社に続く宅配二番手グループの路線各社は

宅配大手各社の扱い個数の推移 (単位:百万個)



※航空宅配を除く
※()内は前年比

無理な価格競争によって規模の確保を焦った。当初は豊富な含み資産で損失を埋めることができたが、一〇年に及ぶ長期低迷でついに貯金も底を付いた。二番手グループは現在、宅配事業からの撤退も含めたビジネスモデルの再構築を迫られている。

旧・路線業者の最後の砦として大手の一角を占めていた日通も、ここ数年の拡大路線によってついにまづいた。九八年に佐川が事業内容の届け出方法を変更。それまで特積み貨物として扱っていた「飛脚便」を宅配貨物として計上するようになったことが、日通を無謀な拡大策に走らせたと言われている。佐川が宅配の扱い個数で日通を抜きヤマトに次ぐ地位に付けたことで、日通に焦りが生じたというわけだ。

しかし、佐川急便の栗和田榮一社長は、実はいまだに社内では急便を路線便とも宅配便とも考えていない。他社と競合している意識もない。しかし、一般ユーザーはもはや路線便と宅配便を区別していない。「ドア・ツー・ドア」のサービスを全て宅配便として認識している。そうである以上、当社も宅配便という市場で意志を明確にしない限り、存在を問われることになると思った」と届け方法変更の理由を説明する。

全国一万店構想

確かに今日、宅配便は特積み事業を包含する言葉として一般には認知されるようになってきている。九〇年からの二〇〇〇年までの一〇年間で宅配貨物の扱い個数は二倍以上に拡大した。これに対して、宅配を含めた営業トラックの輸送トンキ口数は一〇年で二割程度の増加に止どまっている。小口貨物のドア・ツー・ドア市場における宅配便のシェアが著しく増加していることは明らかだ。

宅配便の国内市場規模も既に三兆円近くに上って

いると推測される。路線便は宅配便を補充する事業に位置づけを変えた。当初は路線便の垂流に過ぎなかった宅配便が、誕生から四半世紀を経てドア・ツー・ドアを結ぶ小口貨物輸送の主流の地位を占めるまで成長した。宅配便と路線便の主客は逆転し、市場の淘汰は峠を越えた。

既に旧・路線の兼業組は既存事業の整理に入っている。九五年には日本路線トラック連盟が発足。幹線輸送の共同化等に着手した。第一貨物、トナミ運輸、岡山県貨物運送、西部運輸の中堅企業によるシステム統合も進んでいる。特積み大手と異業種とのアライアンスの動きも活発だ。今後は事業譲渡や統合など、さらに踏み込んだ「選択と集中」が予測される。

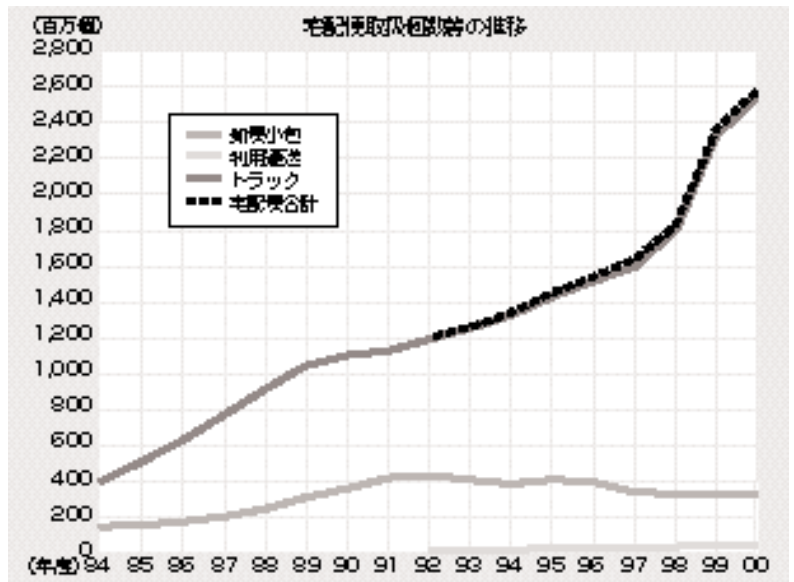
これに対してヤマトと佐川の二社は、それぞれのビジネスモデルの総仕上げに入っている。ネットワークのさらなる細分化を図るヤマト運輸は、現在の全国二七〇〇拠点を一万店規模にまで拡大する可能性が高い。拠点を分散化すれば拠点間輸送が増加し、管理業務や情報システム整備の負担も増える。取扱可能な荷物の形状にも制約が出てくる。それでも同社がドメインとするC to C市場には全国二万四〇〇〇拠点を構える郵便局、一万店近くを構える大手コンビニなど、強力な異業種のライバルが控えている。

同社の山崎篤常務取締役営業戦略本部長は、「二万四〇〇〇拠点をありきとは考えていない。現在の郵便ネットワークは取扱個数に対して拠点数が合っていない。時速四キロで配達するためにネットワークが組まれていてムダが多い。適正配置にすれば、もっと拠点数が少なくても品質を落とさずにサービスを提供できる。ただし、現状の二七〇〇では足りないのは確かだ」と説明する。

拠点数の拡大により、ネットワークをさらに緻密に



山崎篤常務取締役営業戦略本部長



していくと同時に、サービス内容では他の追随を許さない領域まで革新を進める。来年度は一時間刻みの「時間帯お届け」サービスがお目見えすることになりそう。現行のサービスでは二時間区切りの六区分帯を指定できるが、これを一時間刻みに細分化する。現在、関東の一部地域で実証実験を行つたなど着々と準備を進めているという。

「時間帯お届け」は、「いつ届くかわからない」という利用者の不満に答えてヤマトが九八年に開発したサービスだ。その後、日本通運、郵政といったライバルたちの「後追い」もあって、一般消費者にすっかり定着した。その精度をさらに向上することで、他社を振り切るつという考えだ。指定できる時間帯が一時間刻みになれば当然、荷受け人の不在率も低下するため、宅配便の長年の懸案事項となっている「不在による持ち帰り」にも効果が期待できる。

佐川は別モデルを展開

また「消費者個人の『特定』にも取り組んでいる」と有富社長はヒントを口にする。これまで宅配便の届け出先はあくまでも「宅」単位であり、受取人の指定まではできなかった。新たに個人単位のデータベースを構築することで、それを可能にしようと考えているフシがある。これにより「宅急便」は「個人急便」に進化を遂げる。信書の配達にはつてつだけだ。

「宅急便」の完成度の高さは、サービスの硬直化と常に背中合わせとなっている。実際、C to Cをベースに設計された「宅急便」は企業とのインターフェースに課題があると指摘されている。それでもヤマトは、手間はかかるが混載利益の高い末端の消費者物流を軸にサービスの高度化を進める姿勢を貫いている。

一方、B to Bを事業の柱に据えてきた佐川もその

基本方針を崩していない。同社のネットワークは企業向け貨物を対象に設計されている。現在の拠点数は三三〇カ所、ヤマトの二七〇〇と比較すると格段に少ない。ただし、一拠点当たりの規模は最低でも三〇〇〇〜四〇〇〇平方メートル以上で、宅配便としては大型拠点多い。

ネットワークの完成度自体は高くない。佐川では伝統的に各支社の独立性が強く、拠点展開にも支社の意向が強く反映されている。ネットワークを全国レベルで見たときに、必ずしも合理的な拠点配置になって

高島屋 岩田弘之 関東事業部物流部長
「まだまだ宅配便には課題がある」

昨年あたりから配送を含めた物流業務を外注化する百貨店が増えているが、いったんそういう体制にしたら、失敗した場合に元に戻すのは非常に困難になる。それが一番怖い。また、外注化が進むと宅配便専門業者同士の争いになって、一社だけが残ったら、その会社がプライスリーダーになって競争原理が働くなる恐れもある。一気に外注化するのではなく、同業他社との共同配送を実施するなど段階的にコスト削減策を進めていくべきだと思う。実際、当社にとっても民間の宅配便業者に丸投げすることは四つの選択肢ではあったが、自社の資産などを活用し、かつローコストを実現するためにはどうしたらよいかを考えた結果、まずは三越など同業者との共同配送が先決という結論に達した。



外注化の一番の目的はコストダウンにある。ただし、それによってサービスレベルが落ちるということを覚悟しなければならぬ。コストとサービスを天秤に

かけて、どちらを選ぶか。当社の場合、現段階ではサービスを重視している。そのため、自社でデポを持ち、地場業者を組織化して配送業務を行っている。

カバーできない地域についてヤマト運輸に配送を委託しているが、品質という意味では残念ながら百貨店配送のほうが優れている。宅配便専門業者は百貨店配送に比べ、破損、遅延などの事故率やクレーム率が高い。百貨店配送の場合はお客さんに届けるまで百貨店の商品として扱われるが、専門業者の場合、百貨店のセンターを出た瞬間に専門業者の商品、例えばヤマト運輸だったら「宅急便」に変わってしまう。「高島屋の商品」として届けるのが、「宅急便」として届けるのかの違いでどうしても品質に差が出てくる。

専門業者の魅力はスピードだ。お客さんが店頭で専門業者で配達するよう指定するケースも見受けられる。専門業者は速いという印象があるのだろう。だが、実際には百貨店配送でも出荷後一日で届けている。センターでの包装作業などがあるため、注文から数日掛かっているが、そのことはなかなか理解してもらえない。

昨年末、配送を丸投げした同業他社が遅配の発生などで大混乱に陥ったのを目の当たりにした。ギフトはある一定の時期に配達依頼が集中するという特性が読めなかったのだろう。いくらサービスレベルが向上してきたとはいえ、まだまだ専門業者には一括で委託できないというのが率直な気持ちだ。

いるわけではない。しかし今後、佐川がヤマト型のネットワークに転換する可能性は低い。

佐川の強さは、荷主企業のニーズに対応する柔軟性にある。宅配便のネットワークを高度化するあまり、柔軟性に支障をきたせば自らのドメインを揺るがすことにもなりかねない。栗和田社長は「顧客の要請に柔軟に対応するという当社の強みは今後も維持していく。そのため（ヤマト運輸と）同じ市場でバッティングするようにしたとしても、拠点展開、建物の作り方、全てが違う形になる」と説明する。

「C to C」をベースに「B to C」に扱いを拡げてきたヤマトとは対照的に、佐川では「B to B」から「B to C」へのシフトが進んだ。その結果、従来は棲み分けのできていた両社が「B to C」市場で直接ぶつかるようになっていく。ヤマトが企業向けインターフェースに課題を抱えていると同様、佐川では消費者向け配送が課題となっている。

佐川は今年、向こう三カ年の中期経営計画として「第一次アクションプラン」をスタートさせた。その初年度となる今期は抜本的な組織改革を実施している。各地域に分散していた地区法人を今年度中に本社に一本化する計画だ。全国統合を済ませた同社が今後、全社的に「to C」のネットワーク整備を進めていくのは必至だ。

しかし、その結果できあがるビジネスモデルはヤマトは全く違った形になりそう。ヤマトが郵便局やコンビニを意識したネットワーク展開を進めていくのに対して、佐川のネットワークは同じB to BをメインとするUPSやフェデックスなどの国際宅配業者に近いモデルとなるはずだ。日本の物流業界は、それぞれビジネスモデルを異にする宅配市場の「二強」が頂点に君臨する新たな時代に入った。