

## インタビュー

### 関東から大阪・名古屋へ事業拡大 「宅配会社ができない仕事を担う」

ラストワンマイル協同組合 理事長

志村直純 氏

2018年4月、関東の中小運送会社が集まり、宅配サービスを提供する事業共同体として発足した、ラストワンマイル協同組合（志村直純理事長・デリバリーサービス社長）。発足から1年が経過し、今期はサービスエリアに大阪府を追加するほかツーマン配送にも備えるなど、さらに事業を拡充させていく。これに合わせて、宅配業を「働きやすい仕事」へと進化させるため、事業構造の変革や配達支援システムなども研究。「ラストワンマイルに悩みを持つ荷主企業の役に立ちたい」と話す志村理事長に、組合の今後の展開を聞いた。

（インタビュー／大澤瑛美子）

#### 来年夏までに 主要6都市をカバー

——組合発足から1年が経ちましたが、現在の状況を教えてください。

志村 組合員数は25社に増え、現在は関東1都5県（東京・千葉・埼玉・神奈川・茨

城・栃木）の配達に対応しています。これらの地域以外の配達には、提携するコラボデリバリーに委託し、同社に出資する特積み会社のネットワークで全国に届けられます。システム面ではヤマトシステム開発と組み、荷物追跡情報サービスなど大手宅配会社並みのサービス提供体制を構築していることも強みで

す。5月末時点の車両台数は3107台で、配送を受託している荷主企業数は約15社です。

——荷主企業としては先般、アデイダスジャパンからの配達業務受託も発表されています。

志村 アデイダスジャパン様からは、今年5月に提携したECフルフィルメント会社・日本トータルテレマーケティング（NTM）とともに配達業務の一部を受託しました。NTMが埼玉県日高市に構える物流拠点を活用することで複数荷主の商品を混載して組合の配送デポへ持ち込めるようにし、運賃の低料金化と当日出荷・当日配送を可能とする基盤を構築しました。受託企業様は現在15社と言いましたが、その他にも進行形の案件が多く控えている状況です。ただ、荷主様側のシステム変更が必要となるため、予算の確保を含めて調整に時間が掛かっていることも事実です。

——引き合いは旺盛ということですね。そうした中、組合ではサービスエリアの拡大も決定しました。

志村 荷主企業様からの要請を受け、配達エリアを大阪へ広げることを決め、今月には組合員募集の説明会を開いて、今秋をメドに大阪・神戸から関東への配達や関東から大阪へ、もしくは大阪域内の配達をサービス化する予定です。組合への参加条件は「健全な会社であること」のみで、宅配業務の経験は問いません。中・大型車両しか持っていない会社でも、大型商



志村 直純（しむら・なおずみ）

東京都八王子市出身。高校卒業後、佐川急便に入社し、SD・管理職として従事。2000年同社退社、デリバリーサービスを設立して代表取締役就任。18年4月、ラストワンマイル協同組合を設立、理事長に就任

品の配送や幹線便などで活躍できるかもしれませんし、歓迎しています。

——今後、配送エリアと組合員の数は増やしていく方針なのでしようか。

**志村** エリアとしては、名古屋でも来夏の事業化を目指しています。我々が扱う荷物の7割は東京都、神奈川県、大阪府、愛知県、埼玉県、千葉県、主要6都市に落ちており、組合ではこの地域をカバーする考えです。それ以外の地域は地域の運送会社と協力できればと思います。組合員の数は、既存エリア内でも増やすかもしれません。とくに23区内は旺盛な配送需要に増車が追い付いておらず、対応が求められています。

**ツーマン配送料金は、業界標準の半額程度**

——エリア拡大に合わせて、サービス面でもメニューを充実させています。

**志村** 今月、ツーマンでの配達が必要となる中・大型商品や長尺物、重量物の配達サービスをリリースし、利用者の募集を開始しました。こうした、宅配サービスの規格外となるような商品は運送会社から敬遠されがちで運賃も高騰し、我々がその受け皿になろうと考えました。同サービスでは出荷頻度の高い売れ筋商品のみを当組合の倉庫に在庫してもらい、同所から発送する「規格外配送商品専用倉庫シェアリング事業」として運用することで配送効率の向上と運賃の低価格化につなげます。運

賃はおそらく、標準的な単価の半額ほどで済むと見えています。

——倉庫での在庫保管が利用の前提となるのですか。

**志村** まずはそうなります。施設は、今月1日から約3000坪の「共同倉庫（仮称）」の利用募集を開始し、需要に応じて、来年9月には約1万坪に上る「千葉流山共同倉庫（仮称）」も加わる予定です。荷主各社が倉庫内の2000〜5000坪をシェアするイメージで、庫内作業は荷主様の商材やサービスに応じてカスタマイズしていきます。既に取引のある荷主様であれば、倉庫への引き取りなども柔軟に対応していきます。

——規格外商品の配送そのものはどのようなサービスレベルとなりますか。

**志村** 基本的には配達先玄関口までのお届けで、組み立て・設置はオプションです。一般的にツーマン宅配は事前の配達日時指定に対応していますが、組合では配達日時指定を標準サービスとし、届け先である商品購入者の満足度を高め、荷主様の

売上増を実現します。こうした、「荷主様の売上や評価につながるサービス」に我々はこだわっています。荷主様には当組合を利用することで運賃が削減できたら、「ぜひ、送料無料を謳ってください」と伝えていきます。その結果、お客様の商品が多く売れば組合員の運ぶ荷物も増えるのですから。

——それは配達先にも荷主企業にも喜ばれそうです。他方で、ツーマン配送は人件費が2倍掛かるため、直前に最適な配車を組むことで生産性をぎりぎりまで高める必要があります。その点を組合ではいかにフォローしますか。

**志村** 組合員のドライバーは町丁ごとに専属で配達を担当し

**《ラストワンマイル協同組合の沿革》**

2018年4月10日	1都3県（東京、神奈川、埼玉、千葉）の中小運送会社8社が加盟し、組合設立
4月18日	15社が新たに加盟し組合員23社で設立リリース
7月1日	通販会社とテスト稼働スタート
8月20日	コラボデリバリーと業務提携し、配送地域を全国に拡大
10月1日	一次仕分けハブセンター（東京都立川市）を開設
11月1日	組合配送管理システムをヤマトシステム開発で稼働開始
12月1日	中型商品（160～250cm）の取扱いを開始
2019年4月1日	2社の加盟で賛助会組合員が21社に拡大
4月15日	代引きサービスを開始
5月1日	日本トータルテレマーケティングと業務提携、配送サイズの上限を400cmへ
5月15日	運賃プラン改定
6月1日	中型商品の低配送料金開始、「規格外配送商品専用倉庫シェアリング事業」利用募集開始
6月25日	関西地区エリア拡大に向けた事業社説明会（大阪）

ており、この「面」のネットワークに中・大型商品や長尺物、重量品を混載することで配達効率を高めます。ツーマンであっても、例えば、近隣地域のドライバーがその届け先だけヘルプで加わるなど柔軟な運用が可能なのです。そもそも、組合員には大手配送会社の下請けとしてツーマン配送を担ってきた会社が多く、組合として元請けになることで、各社が受け取る単価は上昇します。

——運送会社から敬遠されがちな仕事とのことでしたが、組合員からは歓迎されているということでしょうか。

**志村** 元々個配を行ってきた会社にとって高単価の仕事は大いに喜ばれています。また、配達単価を上げるとはドライバーの確保にも重要です。今までの宅配業務は、「配達件数を多くこなせる熟練者が稼げる仕事」のイメージが強かったのですが、1個当たりの単価が上がれば、女性や高齢者など体力的な制限がある人でも食べていける仕事になります。さらに、単価が上がったことで一日にこなす配達の件数が減ればミスの発生率も低くなり、外国人なども業務に従事しやすくなるかもしれません。

——「誰もが働ける仕事」の実現に向けても、規格外商品を始めたとした高単価の輸送サービス商品が重要なですね。

**志村** その通りですが、「誰もが働ける仕事」のためには、もうひとつ考えている施策があります。配達地図のデジタル化

です。今は紙の地図を使っていますが、組合の仕事が始まったことで配達エリアが広範かつ複雑になっていきます。そこで、ドライバーにタブレットを持たせて最新の地図情報を常時アップデートするとともに、事前出荷データから配達先を地図上に示すことで思い込みによる誤配送を防ぎます。配達ルート組みはドライバーに任せることも特長です。このシステムを組合員に提供できるよう、パートナー企業と研究を進めていきます。

### BtoB荷物を積極的に狙いに行く

——今後の営業戦略についても教えてください。

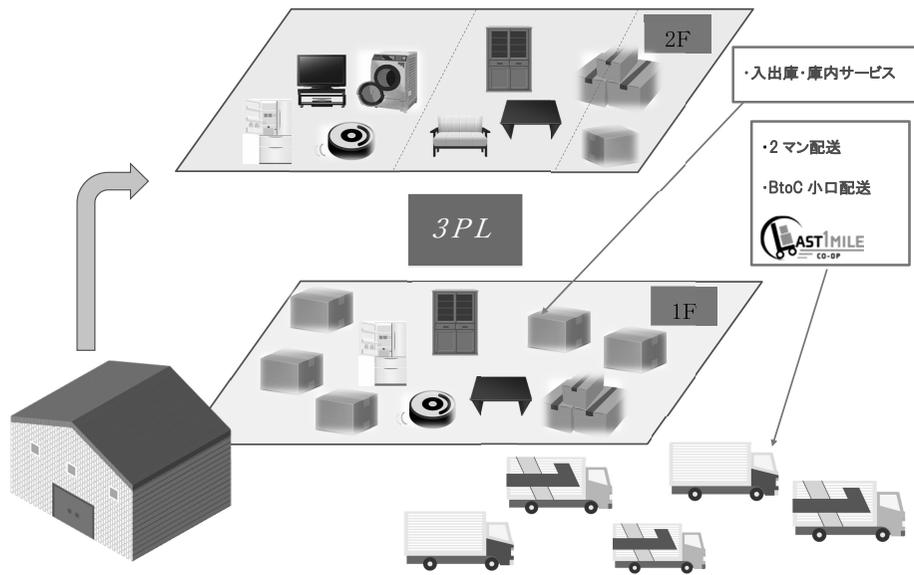
**志村** 重要な施策のひとつとして、BtoB荷物の獲得があります。組合の料金表でもBtoB荷物はBtoC荷物よりさらに安価に設定されており、「日本中のどの運送会社よりも安く運べる」ことを自負しています。企業は個人と違って基本的に不在がないため配達率が良く、物量の波動もBtoCと重複しません。さらに、

BtoBの配達先が集荷につながる可能性も高く、1件当たりの単価を非常に安く抑えてでも、積極的に狙うべき仕事だと認識しています。

——新たな集荷につながるというのはBtoCにはあまりない発想ですね。

**志村** 今、様々なECプラットフォームフォーマーが自社配送網の構築を進めています。彼らと当組合との一番の違いは、この「集荷があること」です。運送会社の業務の中で「配達」は最も効率が悪く、逆に、一度の訪問で複数の荷物を受け取れる「集荷」は最も効率がよく、ドライバーのモチベーションアップにもつながります。組合として自社のサービスを持ち、今ま

倉庫シェアリングセンターのイメージ





誰もが働ける仕事をめざす

で下請け業務に従事してきた各社が荷物を積極的に取りに行けるようになったことは、大きな意味を持っているのです。

——ドライバーのモチベーションアップにつながるというのは、先ほどの人材確保にも関係しそうですね。

**志村** BtoCなどで不在率が高いと、どうしてもドライバーの意欲は下がります。その点では、不在が無い「置き配」も重要な仕事です。我々の「置き配」は伝票に示された指定の「場所」へ荷物を届けるもので、商品単価が高くなくて重量のある、飲料などでニーズがあります。BtoBと置き配はB

と収入をより安定させることができると思います。

——理事長が言う「誰もが働ける仕事」に近づきそうですね。最後に、組合が目指す将来ビジョンを教えてください。とくに、宅配会社との関係性については気になるところです。

**志村** 大手の宅配・配送会社ができなかつたり、やりたがらなかつたりする仕事を任せられる「ヘルプ役」を当組合が担っていきたいと思います。置き配などは対応していない宅配会社もあるため引き合いが強く、配達荷物の中で置き配のみを当組合に依頼するケースもあります。規格外商品や当日配送などもそ

うです。

宅配会社の中には、自社では採算ベースに乗らない荷物の委託先——すなわち「サブライン」として当組合を使うところもありますし、3PL会社の足回りとしても使い勝手がいいと思います。業界は大きく変わっています。労働人口が減少する中、こうした適材適所の「協調」や「連携」といった発想は、今後ますます重要になっていくのではないのでしょうか。



昨年4月の組合設立発表会での記念撮影

## 荷主の倉庫で空調設備のニーズが増大

### カフェテリアや保育施設は重視せず

シービーアールイー（CBRE、本社・東京都千代田区、坂口英治社長）が荷主と物流事業者を対象に行ったアンケート調査で、倉庫新設や検討時に重視する項目（設備・装備面）について聞いたところ、物流企業で第10位だった「空調設備」は荷主企業では第4位だった。荷主企業では小売業を中心に倉庫内作業の比率が高いと推定され、従業員の作業環境をより重視する傾向があると考えられる

シービーアールイー（CBRE、本

という。マルチテナント型物流施設の「標準スペック」とされる「天井高5・5m以上」「床荷重1・5t/m<sup>2</sup>以上」「バース数」「高床式プラットフォーム」については全体の55%を占める重要項目として選択されたが、カフェテリアや休憩スペース、保育施設などを選択した企業は少なかった。