

守

対談

破

創

中村審議委員の今回のゲストは、ヤマト運輸の木川眞社長。同社が「宅急便」を始めて 33 年。現在では、全国津々浦々にまでネットワークが整備され、日本人の生活にはなくてはならないサービスとなっている。その間に開発されたサービスや配送された荷物をトレースすると、その内容の変化ばかりでなく、世相の変化、社会の変化までが見えてきた。



日本銀行政策委員会審議委員

中村清次

Seiji Nakamura

【なかむら・せいじ】1942 年福岡県生まれ。1965 年慶應義塾大学経済学部卒業後（株）商船三井に入社。1992 年財務部長、1994 年取締役経理部長、1995 年取締役企画部長、1996 年常務取締役、1998 年代表取締役専務、2000 年代表取締役副社長、2003 年商船三井フェリー（株）代表取締役社長。2007 年日本銀行政策委員会審議委員。

宅急便三三年の歴史が描き出す 世相の変化、価値観の変化



ヤマト運輸株式会社社長

木川 眞

Makoto Kigawa

【きがわ・まこと】1949 年生まれ。1973 年一橋大学商学部卒業後、（株）富士銀行入行。2002 年（株）みずほコーポレート銀行常務執行役員、2004 年常務取締役。2005 年ヤマト運輸（株）入社、常務取締役、2006 年ヤマトホールディングス（株）代表取締役専務執行役員、2007 年同社取締役兼ヤマト運輸（株）代表取締役社長。

運送業からサービス業に
変わった瞬間

中村 宅配便事業を行っていらっしゃるのと、全国の家庭とを結ぶネットワークを通じて様々な情報がリアルタイムで入ってくるのではないかと思います。そこで、御社の宅急便から見た日本の社会構造や家族構成といった世相の変化、価値観の変化について伺いたいと思っています。

木川 宅配ビジネスを始めたのはヤマト運輸が日本では最初です。宅急便がスタートしたのは一九七六年。オイルショック後の厳しい環境の中で、弊社としては起死回生の策でした。当時、個人が荷物を送る手段は、郵便小包か鉄道小荷物しかありませんでした。その規模は、年間約二億五千万個。その中で宅急便はたったの一個から始まりました。現在では、宅配市場は年間三二、三億個ですから、まさに新しい需要を創出したと言えます。その中で、ヤマト運輸は一二億個と四割近いシェアを占めています。

この宅急便という新しいビジ

ネスモデルが、結果として日本人の生活様式を激変させたという面はあると思います。例えばスキー宅急便やゴルフ宅急便が手ぶら文化を生み出し、また、クール宅急便が生鮮食品の家庭への直送を可能にし、食文化を変えたように。

中村 家庭とダイレクトに接することで新たな事業の可能性を広げ、その実現の過程でわれわれの生活様式をも変化させてきた、一種の革命ですね。ところで、日本で育ってきた宅急便と欧米流の宅配便のビジネスモデルに違いはありますか。

木川 一番の違いは品質です。欧米系の大手業者のほとんどはB(企業)Cの取引が中心です。個人向けの宅配サービスもありますが、ドライバーが荷物を家に置いていくだけです。一方、私どものドライバーは営業社員です。荷物を対面でお届けすると共に、集荷や物販などの営業活動を行いますので、セールスドライバーと呼んでいます。また、ご不在時には一旦持ち戻り何度でも再配達しますし、配達時間帯指定など受け取るお客様

のストレス軽減にも努めてきました。これらを始めたときから、宅急便ビジネスは運送業からサービス業に変わったと考えています。

中村 サービスの質を向上させることで新たな需要を開拓し、事業分野をさらに拡大させてきたわけですね。

木川 一昨年まで三二年間、お陰様で景気にかかわらず、事業はずっと右肩上がりでした。ただ、二〇〇八年度に初めて景気悪化の影響を受け、個数が前年割れになりました。

中村 ところで、宅急便は全国的なネットワークが基になっていますから、ネットワーク構築のための多額の初期投資が必要だったと思います。当初から全国をカバーする計画だったのですか。

木川 C(消費者)Cの配送を扱う以上、配達不能エリアがあるのは欠陥商品です。そこで、当初から全国ネットワークの整備に経営資源を集中させました。その過程では、国際ネットワーク構築など、途中で捨てたものもあります。その結果、一九九七

年に小笠原を含めたネットワークを完成させ、ユニバーサルサービスが提供できるようになったのです。

電気、ガス、水道よりも「ネコ」の方が早かった

中村 顧客満足度を維持・向上させるために、個人や家族の生活様式や価値観の変化に伴って、提供するサービスをどのように改善してこれたのですか。

木川 商品開発会議の軸足は三つあります。まず世のため人のためになっているか。オンリーワン性のある新しいサービスか。利益の先取りになっていないか。毎週開催される会議では、この三つを軸に忠実に議論し、商品サービスの進化に努めています。

一方で変えてはいけないものは品質。ヤマト運輸のセールスドライバーの品質水準は、お客様から高い評価を頂いています。その教育には、入社時に講義と同乗研修で約二週間しかかけませんが、独り立ちした瞬間から高い品質を維持できるのは、セールスドライバー自身が元々宅

急便のユーザーであり、その品質に対する感性を身に付けているからでしょう。

中村 経営者にとっては、大変羨ましい話で、セールスドライバーの応募者自身が求められる資質を理解しているということですね。

日本銀行では、全国くまなくお札を供給したり、金融取引の決済が円滑に行われるように各種システムの運営管理に日々取り組んでいます。また、災害や事故等が発生した場合でも、わが国の経済活動に支障をきたさないようにバックアップ体制の整備に大変な労力を費やしています。こうした信用維持に対する御社の対応はいかがですか。

木川 信用維持のためには、経常的な業務遂行の継続性と危機管理の両方が必要です。宅急便はもはや社会インフラですから、ライフラインとして常時整備していなければなりません。

経常的な面では、今どこに荷物があるのか、いつ配達完了したのかをほぼリアルタイムで把握できるトレーシングシステムを稼働させています。さらに、

誤仕分けされた荷物を元の配送プランに戻すための運送網も整備しています。人的なミスは根絶することができないことを前提にし、それを補うためのネットワークを持っているのは弊社だけです。

危機管理面では、地震や大雪で業務がストップしないような体制を構築しています。過去に荷物の引き受けを停止したことがあります。公共性の高い事業を担っているとの意識が高いだけに、これが一番つらい決断です。阪神・淡路大震災のときには、実際に配達を止めた期間は二日間。中越地震のときも、担当のドライバーがどの仮設住宅に誰が住んでいるのかを自分で調べて配達しました。「電気よりもガスよりも水道よりも、『ネコ』の方が早かった。ありがとう」とお客様に言われ、感激で涙したというエピソードもあります。

中村 逆に、セールスドライバーの過剰サービスを企業として抑えなければならぬような事態はなかったのですか。

木川 海外の投資家からは過剰なサービスをやめて利益率を上

げると言われたことはあります。サービスの押売りをするつもりはありませんが、サービスレベルの低下は絶対にさせません。お客様に喜んでもらえることが、社員のモチベーションアップにつながります。

昨年「満足バンク」という、一四万人の社員全員を対象にした仕組みを入れました。自分自身や他人を褒めることができた、お客様に褒めていただいたりしたらポイントが加算され、担当部門や期間ごとに上位者を社長賞として表彰しています。

顧客ニーズの変化に対応した 新サービスの開発

中村 少子高齢化、核家族化、環境問題等、時代の変化とともに物流の実態やお客様のニーズはどのように変わってきたのでしょうか。

木川 象徴的なものとしては、国内陸送量の変化があります。一九九六年をピークに、現在は約二割減っています。一方、宅配個数は市場全体で約八割も増えています。これは、企業が、

在庫減らしやジャストインタイム化による小口多頻度運送を進めていることを意味しています。

中村 私も国内物流会社の経営に携わった経験がありますので、企業がいかにして物を不必要に動かさなくするかを追求していることが、よく理解できます。

木川 これからは、個人を含めたお客様の価値観の変化を先取りした商品開発をしないと成長できません。現在伸びているのは、通信販売。とりわけネット通販。そして新しい動きとしてリコールや修理など個人から企業への荷動きが増えはじめています。まだ小さな規模ですが、今後大きく伸びるでしょう。

ところで、通販の増加で家庭にダンボールのゴミが増えて困る、という声が聞かれます。そこでヤマトは全くゴミの出ないリターナブルの梱包資材や別々に購入した商品であっても纏めて梱包してお届けする新サービスを開発しました。さらに、QRコードを活用し、特定の個人しか読み取ることができないメッセージや映像を荷物と併せて届けるサービスも開発中です。

今や家庭ではなく個人を特定して配達する時代です。つまり宅配から個配への変化です。そこで、「確かにあなたですね」と確認した上で荷物を手渡しできるように、現在、個人認証の研究を進めています。

情報拠点へと 進化する店舗

中村 宅配便では、セールスドライバーが家庭の玄関まで入れますし、家庭に関するさまざまな情報も把握しておられると思います。そのような貴重な資産を活かして新たなサービスが提供できるのではありませんか。

木川 ヤマト運輸では、セールスドライバーの担当エリアを小さくし、固定しています。ドライバーに直接電話もできるようにしました。こうすれば、普段からお客様と接する機会も多くなり、信頼関係を深めることができるほか、サービスの質の向上が容易になります。今後は、この仕組みを時代に合った形でどう進化できるかがポイントです。



現在実験中なのが、岩手県盛岡市で行っている安否確認サービスです。行政や大学と連携して、一人暮らしの老人のために毎日荷物をつくり、お届けする際に声をかけて安否を確認する仕組みです。こうしたサービスも、私どものネットワークと社員を使えばできるのです。

さらに、ヤマト運輸の営業所を情報拠点に進化させるプロジェクトも進行中です。店頭のタッチパネルで通販やネットスー

パーの注文ができたり、外回りの営業マンが書類のプリントアウトができたりするサービスです。

中村 窓口としてのコンビニエンスストアに新たな活用の可能性はありますか。

木川 宅急便は個人からの荷物が多いと思われていますが、個人からの荷物は全体の約二三%、その一部がコンビニ窓口からの発送です。数量だけ見れば、コンビニの集荷拠点としての規模はそれほど大きくありません。ただし、今後の商品拡充の自由度が高いチャンネルという意味で、コンビニは大事なネットワークの一つと考えています。

中村 サービス産業にとって、顧客からのクレームへの対応は非常に大切だと思います。毎日、膨大な量の貨物を取り扱っておられますが、クレームにはどのように対応されていますか。

木川 基本的には現場で対応し、どこかでボタンの掛け違ったものが本部に上がってきます。クレームの内容も時代とともに変化しており、これまでは「荷物が届かない」「破損した」といっ

たクレームが多かったのですが、最近では、若い世代のお客様からの「宛名人ではなく家族に配達された」といったものも増えています。クレーム対応はつらい仕事ですが、「クレームはわれわれへの期待の表れだ。新しいものを生み出していくための材料を頂いているという気持ちで対応してほしい」と現場の社員に言っています。私も毎日クレームの手紙やメールを読んでいますが、中には、時として自分では気付かない、はつとするような貴重な意見がありますよ。

国際的に ブレイクしつつある 宅配ビジネス

中村 二〇一〇年から上海で宅配事業を始められるそうですが、国内と同じビジネスモデルを持ち込まれるのですか。

木川 基本は日本と同じですが、地元に根ざしたサービスを提供し、上海でも生活革命を起こそうというのがコンセプトです。当初は〇〇〇の取引は少なく、B to Bの取引が主体になると思っています。

中村 中国では、上海で成功した暁には、全国展開を目指しておられるのですか。

木川 中国は全国展開というよりもまず大都市圏を攻めていくつもりです。また同時に、東南アジア主要国への展開を考えています。

宅急便のアジア展開は、日本で成功したビジネスモデルの輸出です。従って十年前に進出した台湾に続いてアジア各地に宅急便を根付かせたいと考えています。併せて、ボーダーレスの時代。国際的なサプライチェーンを持つ企業のニーズにトータルに対応していくためにも、海外に国内同様のネットワークをつくる意味があります。特にアジアでは国内感覚で荷物が届くようにすることが時代の要請ですから、それに向けて突っ走ろうと思います。

中村 宅急便を通じて世相の变迁を垣間見ることができましたし、宅急便が日本人の生活様式を変えたり、新しいビジネスを喚起してきたことが良く分かりました。本日は、どうもありがとうございました。