

2017年10月18日

有富 慶二 氏

[ ヤマト運輸で宅配便ビジネスを展開する傍ら、障がい者雇用を通じた社会貢献に尽力される。現ヤマトホールディングス(株)特別顧問(元ヤマト運輸代表取締役社長、前ヤマト福祉財団理事長)。]

## 1. クロネコはかつて存亡の危機に

皆さんこんにちは。きょうは、「創業は易く守成は難し」というテーマを交えてお話をさせていただきますと思います。

ヤマト運輸(クロネコ)は1919年に創業され、東京横浜間をトラックで荷物を運ぶサービスを始めました。人力車や馬車による運送に比べて何倍もの効率で輸送ができたことで売り上げが拡大し、創業50年後には約350億円の売り上げとなりました。しかし、利益はほとんど出ていない状態でした。

そうなった原因には、外部要因と内部要因があります。まず外部要因としては、大量生産・大量消費の時代が訪れて、一箇所で生産したものを全国に輸送するサービスが求められるようになったのに、ヤマト運輸はビジネスエリアを関東一円から変えなかった。創業ができて、時代の変化に応じて自分たちも変化していかないと守成は難しいということの一面です。要はイノベーションの遅れです。内部要因というのは、トップの創業者社長がなかなか交代しなかったためにイノベーションの意思決定ができなかったということです。事業が継続できるようにトップを選ぶメカニズムのことをサクセッションプランといいますが、これが不完全だったということです。

## 2. 宅急便ビジネスの成功

ヤマト運輸は1976年に宅急便の事業を始めます。C to C(個人から個人)の荷物を1個でも取りに行き明日届けますよというような効率の悪い仕事では商売にならないのではと思われていましたが、潜在的にはすごくニーズがあって、発売したらお客様がどんどん使ってくれたのです。

ところが、サービス業には特許がないから真似をされます。5年くらいしたらクロネコだけでなくペリカン、カンガルー、パンサー、小熊、ダックスフントなど動物の名前の宅配

サービス同士が、動物戦争と呼ばれる激しい競争を始めます。

つぶれるかも知れなかった会社でようやく利益が出るようになってよかったよかったと思ったら、ライバルが参入してきた。そのとき、サービスを向上してお客様を引き留めるか利益を増やすためにそのままバンバン売るかという決断をトップは迫られました。そこで創業2代目の小倉社長は、利益は必ず後からついてくるからまずサービスを上げよう、と決めたのです。

その後9年間、ヤマト運輸はダントツ3ヵ年計画というのを第3次までやって、売り上げはほぼ倍増しました。この9年間に大きなイノベーションがあったということですが、これは何も一発ホームランではなく、スキー宅急便、ゴルフ宅急便、コレクト宅急便といったヒットをたくさん打ったということです。

ヤマト運輸はこうした新商品をしっかり支える技術も開発しました。たとえば、ユニットロードシステムといって、積載効率は落ちますが短時間で荷物を積むことができる仕組みや、ベルトコンベアによる荷物の自動仕分け装置、ドライバーが左側から乗り降りできるウオークスルー配送車両などです。

宅急便というのはサービス業ですが、消費者はサービスに不満があれば業者を利用しなくなります。また、それだけではなく、不満を感じた人は必ず周りの人に言うのです。クレームとして上がってくるのは不満を感じた事例の25分の1程度とされています。さらに、サービスに不満を感じた消費者は大体10人の人に言う。すると、1件のクレームで250人のお客様を失っていることになる。サービス業の商品には形がないのでお客様は評判で買うのです。

ヤマトが新商品を発売するたびにライバル会社は真似をしますが、あまりよく考えずに真似をするから、送り先を間違えたりする。不満を感じたお客様はライバル会社のサービスを利用しなくなる。それで結局、ライバル会社に真似されてもヤマトの売り上げは増えていった。それでも、新商品を出しても組織として徹底したサービスが提供できなかったら守成は本当に難しかったと思います。

ヤマト運輸が翌日配送サービスを徹底できたのは、バーコード管理システムによるところが大きいのです。これを導入したことで、個々の荷物の配送状況が見える化されて、どの営業所がさぼっているかがわかってしまうことになったから、現場の営業所がしっかりやるようになったのです。

しかし、現場の社員の潜在的意識というのは、そう簡単には変わりません。企業の戦略に適合した組織や仕組みに変えることによって、ようやく社員の意識や考え方が変わる。考え方が変わって初めて行動が変わって、行動が変わったら結果が出る。このように社員が一丸となって目標に向かっていける仕組みを入れるのもイノベーションの一種と言えます。

ところで、イノベーションの戦略を生み出すのは社長の責任ですから、社長を誰にするかというのは非常に重要です。ヤマト運輸の2代目社長は宅急便でイノベーションを打ち出して成功したけれど、その後も常にイノベーションが働くようにと社長の定年は63と決めました。私もこれに従って6年やってやめましたけど、本当にイノベティブな結果を出すには10年必要だったかなとも思っています。

社長交代プロセスのあり方については、経済同友会のほうで、ゼネラル・エレクトリックの日本法人やIBM、ソニー、野村証券などの経営陣を交えて議論したことがあります。その結果、日本企業によくあるような社長のお気に入りのヒラメ人間に社長の座を禅譲するというようなやり方はうまくいかないだろう、やはり将来の社長候補をできれば入社時からちゃんとプールしておいてそれを経営陣がしっかり見ていく仕組みが必要だ、という結論になりました。

### **3. 社会的企業価値を高めるヤマトのアプローチ**

イノベーションが重要だ、トップが重要だ、というのは実は経営上当然のことです。株式会社である以上、存続するために財務的価値を高める必要があります。

一方で、ヤマト運輸には「思想を堅実に礼節を重んずべし」という社訓があり、また「地域社会から信頼される企業」という企業理念もあります。これにもとづいて地域社会のためになる活動をとということで、障がい者の方の支援活動を行っています。

私は真の企業価値とは財務的価値に社德的価値を加えたものであると思っています。社德的価値というのは利益追求ではない部分での価値であり、これを高めるためには「陰徳」を積むべきであるという考え方です。ですから、ヤマト運輸は表立っての障がい者支援というのは行っていません。

日本全国に障がいのある人は約780万人いて、そのうち福祉施設で就労している人は16万4千人ほどですが、福祉施設でいわゆるB型の就労している人の収入は月に1万5千円ほどで、これに障害基礎年金を加えても年間95万円ですが、これはOECDなどの共通基準で相対的貧困線と呼ばれる122万円を下回ってしまいます。

しかし月に10万円くらいの給料を出せば、貧困ラインを上回って自立ができるようになる。実際、舞鶴にオーベルジュを運営する福祉施設があり、そこで障がい者の方が働いていますが、そのマネージャーの話では、障がい者の人は給料が増えるにしたがって前向きになり、8万円くらいになると結婚しようかとかいう話になって、10万円くらいになるとフロアを仕切りはじめるそうです。そこでヤマトでは、施設で働く障がい者の方が月に10万円稼げることを目標に自立支援を行っています。

具体的な支援の仕掛けとしては、スワンというベーカリーで働いていただいたり、ヤマト福祉財団から障がい者が働く施設に資金援助をしたりしています。また、ヤマト福祉財

団では、障がい者施設の人たちにフォーラムで先ほどのオーベルジュのような動機付けのお話をしたり、成功した人を塾長にして塾をつくって成功例をレクチャーしてもらったりしています。また、うまくいきそうなビジネスを見つけた人にはお金を出して援助も行っています。

ヤマト運輸は、運輸業の中でも宅配便のビジネスにセグメントして「小さな池の大きな魚」になることで利益が上がるようになりました。社会貢献も同じで、一企業が社会に貢献しようと思ったら、どこかに集中してお金をかけたほうが世のためになるという考え方で障がい者の方の自立支援をするようになったのです。皆さんもぜひ、社会に出られたら、何か一芸に秀でて社会貢献をしていただくと、自分のやる気も出るし、世のため人のためにもなると思います。

<文責：全労済協会調査研究部>