

事業イノベーションによる 不連続成長があってこそ企業は 大きく強く躍進します



ヤマトホールディングス株式会社
取締役会長 **有富慶二** 氏

激しい競争下にある物流業界にあって、宅配便事業でトップシェアそして業界最高水準の利益高を誇るヤマトグループは、いま創業以来「第3の改革」を推進している。現状に甘んじることなく旧態を改革し、新たな成長力の確保に努めるヤマトグループの有富慶二ヤマトホールディングス(純粋持株会社)会長に、企業グループ全体の経営戦略を聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
代表取締役社長 **釘崎広光**

風雲急を告げる物流業界

止まれば負けるが、
走り続ければ勝てる

釘崎 いま物流業界が風雲急を告げています。巨大組織である郵政の民営化が実現し、民営化された日本郵政グループは、郵便事業会社の宅配便事業と日本通運の宅配便事業との統合を検討したり、物流各社との提携を進めたりするなどの動きをみせています。

有富 決して油断はできませんが、郵政民営化の影響は限定的だろうとみています。宅配ビジネスは、一個運ばば一個あたりのコストは半分になるといふ具合に規模の経済が働く分野です。郵政と日通を合わせてもその取扱量は約六億個で、これはヤマトの取扱量のおよそ半分。ヤマトグループは徹底的にお客様の不便を解消しようといつこつでやってきて、一歩も二歩も先を走っていると感じて

いますから、追いつくのはそう簡単ではありません。もちろんここで止まれば負けるけれども、走り続ければ勝てる。だから走ろうとみんなには言っています。

釘崎 たしかにヤマトグループには、文字どおり「走る」文化が根付いていますよね(笑)。そしてその提供サービスには驚きと感動があります。一つのサービスが普及し当たり前になってくると、さらにその上をいく魅力的品質のサービスを提供する、ということを繰り返して走り続けていらっしゃる。**有富** そう言っていただけはいへん嬉しいです。けれども決して安住はできません。企業はどんなに気をつけても必ず見えないところ、スクリーンに見がつかず、目をにつけないためには走り続けるしかない。

宅急便 というビジネスでみると、近年は「送リ手のストレス解消から受け手のストレス解消へ」という流れの中にあります。宅急便事業を始めた一九七六年当時は、たとえば親が遠く離れたところにいる子や孫に何かを送ろうと思っ

ても、郵便局から送ることができたのは六キロまで。それ以上の重さの荷物は、しっかりと梱包し紐をかけ、荷札をつけて自分で国鉄の駅に持ち込まなければなりませんでした。

それが宅急便の登場で、一個でも取りに来てくれる、明日には着きます、というように変わったのですから、それはもうお客様は驚かれたし、喜んでくださった。以後、ゴルフにスキーにクール宅急便と、次々に新しいサービスを加えることで事業は拡大し、宅急便のスタート時には三五〇億円だった全社売上が、今やグループ全体で一兆二〇〇億円近くを売り上げるまでになりました。

ですが、子供の頃から宅急便があった世代は「送るストレス」のことなんてもう頭にありませんからね。それならば「受け取るストレス」をなんとかしようということ、時間帯お届けサービス、メ

ール通知サービス、店頭受け取りサービス……と、受け手のストレス解消へとシフトしてきています。お客様のニーズを先回りして、こつこつのはどうですか? とお出しできれば、お客様も驚き感動してくださる。これからもそういうサービスを、どんどん出していきたいと思っています。

B to Bは ソリューションの時代へ

釘崎 佐川急便グループも、日本航空との提携により国内航空貨物の会社を二年前に設立するなど攻勢を強めています。そうしたなかヤマトグループは、セイノールホールディングスとの共同出資で中距離中ロケット貨物専用の新会社を設立することによって企業間物流(B to B)の強化に努めるとともに、郵船グループとの海・陸・空に亘る広範な業務提携およ

止まれば負けるけれども走り続ければ勝てる、
だから走ろうとみんなには言っています。



釘崎広光

語っています。
 当社は一九一九年創業ですが、最初の一〇年間で一〇億円の売上規模になりました。一年に一億円の成長です。そして一九二九年には第二大和運輸という会社になり、大和便という路線事業を開始し、四五年間で約二四〇億円へと売上規模を伸ばしました。四五年

営業頼みだけでは成長は行き詰まる。それは過去の歴史が物語っています。

で一〇億円から三四〇億円へと伸びたのですから、一年で七億か八億円の伸び。最初の一〇年と比べて、年あたり七、八倍もの成長を果たしたことになります。
 けれどもどんな事業にも寿命があります。長年続けてきた路線事業が行き詰まりをみせた一九七〇年代半ば、会社存亡の危機を救っ

ていけば苦労はしません。小さく生まれて、試行錯誤と小さな成功を積み重ねつつ、あるときから飛躍的に成長する事業へと育っていく。やはり、世の中に合った市場ニーズをとらえた事業開発を着実にしかし革新的に進めていくしかないのです。それをしなければいつか企業は淘汰されます。
 ヤマトグループにはヤマト運輸の他に、ヤマトロジスティクス、ヤマトホームコンビニエンス、ヤマトフィナンシャル、ヤマトシステム開発、ヤマトオートワークスなどの事業会社がありますが、そ

れらの会社が宅急便のヤマト運輸の子会社という気分でした。自立もできないし、事業は育ちません。子供が親のすねかじりをするよつに、いつまでもヤマト運輸の庇護の下にはいけないのです。そこでヤマトホールディングスのもと、ヤマト運輸も他のグループ会社も同じ兄弟会社となり、それぞれの経営トップが一国一城の主として切磋琢磨しようということ。ガバナンスとマネジメン

ホールディングスの果たすべき役割と機能

釘崎 ホールディングス（純粋持株会社）は各事業会社のガバナンス（経営の監督）に徹せられ、事業会社の経営そのものは各社のトップに委ねておられると思うのですが、事業会社トップの権限と責任、その一方でホールディングスの役割についてはどのように定めておられるのでしょうか。

有富 事業会社としての戦略決定は基本的には各社のボードに委ね



有富慶二氏

び資本提携合意によって国際物流の強化を進めておられます。従来のおすみわけを超えた連携や合従連衡が加速している感のある物流業界ですが、国内貨物輸送量が減少するなか、現在の市場環境を有富会長はどのようにとらえておられるのでしょうか。つい先ごろは丸井グループとのアライアンスも発表されましたが。

くるでしょう。B to Bを中心に、ニーズが変化してきているからです。昔は鉄道輸送なら鉄道輸送のモード、トラック輸送ならトラックの路線事業の免許というモードを持っては事業として成立しました。けれども今、お客様はソリューション（課題解決）を求めています。それも、本当に意味のあるソリューションを。
 セイノーさんと始めたBOXチャーター便というサービスは、ヤマトグループが提供するBOX

お客様はソリューションを求めている。本当に意味のあるソリューションを。

（ロール・ボックス・パレット）という経営資源を同業者間で共有することで、少量の荷物を頻繁に運びたいという荷主さんへのソリューション力を高めようというものです。
 日本郵船さんとの提携は、急速にポータレシ化している日本企業の輸送ニーズに早急に応えたいということからきています。日本の企業がこれだけポータレシ化の時代を迎えているのに輸送手段がポータレシ化に対応していないというのでは、お客様に満足をお届けするというのが私の理念にもとります。

純粋持株会社体制

それぞれが自立した事業会社となるために

釘崎 しておそらくは、より厳

特にアジア全体のシームレスな輸送の実現を急がなくてはなりません。海外輸送と国内輸送のトレイスの一本化が実現するなど、さつそく意図したシナジーが生まれ、互いにインフラとして大きなものを手にできたと考えています。
 不連続成長があつてこそ、企業は大きく強く躍進します。営業頼みだけでは、企業の成長はやがては行き詰まります。それはこれまでのヤマトグループの歴史がよく物

しさを増す市場環境を見越してのことであつたろうとも思っています。ヤマトホールディングスは二年前、ヤマトホールディングス株式会社のもとにヤマト運輸株式会社などの事業会社を結集させた「純粋持株会社体制」へと移行されました。そこにあつた意図や狙いは何だったのでしょうか。
有富 事業イノベーションによる不連続成長があつてこそ、企業は大きく強く躍進します。営業頼みだけでは、企業の成長はやがては行き詰まります。それはこれまでのヤマトグループの歴史がよく物

まだ十分とは言えませんが、事業会社の自立性はまちがいに高まっています。

ることで事業経営のスピードを高める一方で、純粋持株会社であるヤマトホールディングスはグループ全体戦略に関する意思決定と各事業会社の監督機能に特化し、より株主の視点に立つた事業評価や適切な経営資源の配分を行うことに責任を負っています。

ホールディングスの取締役会には、取締役五人のほか、ホールディングスの執行役員を兼ねる事業会社の社長が参加します。取締役以外の役員には議決権はありませんが、議論はまったくオープンかつ対等に、ホールディングスの取締役と一緒に行っています。ホールディングスの取締役会における各事業会社の社長の主な役割は、四半期ごとの業績結果に対する説明責任を果たすことです。自らが担当する会社以外の事業について積極的に意見や質問を出させるようにしています。



の最終年度にあたります。二年前に掲げられた経営目標の達成状況はいかがでしょうか。
有富 この三年では、宅急便事業で培ったネットワークなどのグループ経営資源を活用して非デリバリー事業の成長を加速させるという戦略を推進してきましたが、新しい事業がいくつか生まれてく

行して二年余りが経過しましたが、どのような変化が生まれてきていますか。

有富 まだ十分とは言えませんが、事業会社の自立性はまちがいに高まっています。そしてグループ経営全体においては事業を育てていくという意識が格段に強まってきました。ホールディングスの取締役会では、「営業」の話ではなく、「事業」を成長させるにはどうすればいいのかという話を議論しています。ただ困ったことに長年の習慣からか、気がつくといつのまにか営業活動の話に舞い戻ってたりする（苦笑）。営業拡大はたしかに社長の重要な仕事ですが、最重要の仕事というわけではありません。ですから、「この会議が終わったら営業の自慢話でも何でもいくらでもやってくれ。だが、ここでは事業の話をしよう」と言い続けてきました。ようやく浸透してきましたか

るなどの、今までと違った変化が起きています。四年目を迎えた車両整備事業を営むオートワークスも、非常に楽しみな存在に育ってきました。
釘崎 新しい事業を開発するにあたってはどのような方針で臨んでおられるのでしょうか。
有富 流通というドメインを大き

ね（笑）。
釘崎 有富さんは、ヤマトロジスティクスとヤマトオートワークスの取締役も兼務されていますね。そちらの事業会社の取締役会での役割は。

有富 月に一度、取締役会に出て発言していますが、そこでは営業の話や具体的なサービスの話もさかんにやっています。自分のアイデアも出していますよ（笑）。ここの役割は、ガバナンスというより執行に近いかもしれませんね（苦笑）。

釘崎 ホールディングスの代表取締役お二人は、ヤマト運輸株式会社代表取締役と会長と社長をそれぞれ兼任されていますが、中核の事業会社であるヤマト運輸のガバナンスはどのようになっていますか。
有富 ヤマト運輸の取締役会には私は入っていませんので、日常的なオペレーションに関わることは

く外れないもの、世の中の人のためになるものでありたいと考えています。ヤマトグループはIT、LT（ロジスティクス・テクノロジー）、FT（フィナンシャル・テクノロジー）という三つの経営資源（機能）を持っていますが、これらをつまみ合わせることによってお客様が喜んでくださるサービスを開発し、新しいビジネスモデルを創造していきたい。最初はもちろん小さくても構わないのですが、素質が大事です。「入り口はニッチでいい。追隨はやめよう。オンリーワンのサービスをつくる。そして間髪いれずそれをナンバーワンへと育てよう」と言っています。結果的に手放すことになったブックサービスは、事業を始めたときは見事にオンリーワンだったのですが、アナログの受発注システムからの脱却が遅れてナンバーワンになりそこねました。七〇年代半ばに会社が一度つぶれそうに

ないのですが、ヤマト運輸の重要事項はホールディングスの取締役会に上がってきます。ですからヤマト運輸の事業戦略の要のところはホールディングスで決めることになります。グループ連結売上約一兆二〇〇〇億円のうちヤマト運輸が九〇〇〇億円ぐらいを占めていますから、これはある意味、仕方がないところですね。他の兄弟会社群がヤマト運輸と肩を並べる存在にまで育ってくれば、ホールディングスとヤマト運輸の実態的な分離もさらに進んでいくでしょうが、そうやっていかなければならないと思っています。

事業イノベーション方針

オンリーワンからナンバーワンへ

釘崎 今期は三年前に策定された三か年計画「ヤマトグループレボリューションプラン二〇〇七」

なったことと、ブックサービスを手放す結果になったこと、この二つの経験は決して忘れてはいけない貴重な教訓だと考えています。

グループとしての次なる目標は

釘崎 ヤマトグループの社員のみならずと接していると、徹底した顧客志向とためまぬイノベーションを感じます。何がそこまでの原動力となっているのでしょうか。

有富 価値観を共有してきたことが大きかったと思います。お客様のためにという思いへの一人ひとりのこだわりが、いい回転といいますが、好循環を生み出し、成長に結びついてきました。宅急便の生みの親である小倉昌男は「お客様へのサービスが先、利益は後からついてくる」とよく言っていました。それは今も私たち社員の中に生きています。企業だから利

「追隨はやめよう。オンリーワンのサービスをつくろう」と言っています。

益は追求しなければなりません。利益が見ず、利益から入ったのでは、今日のヤマトグループはなかったと思います。

釘崎 何にこだわるのか、どの価値を優先するのかを経営者は常に示さないといけないということですね。

有富 おっしゃるとおりです。何

を重視するのか、そしてその優先順位をどうつけるのが経営ではないでしょうか。

釘崎 来年度からの新たな三か年計画では何を目指されますか。

有富 次の三か年で、ヤマト運輸と他の事業の成果が並ぶようにしたい。二〇一〇年度には、ヤマト運輸の営業利益五〇〇億円、ヤマ

ありとみ・けいじ氏プロフィール

1940年生まれ。63年中央大学法学部卒業。同年大和運輸株式会社（82年ヤマト運輸株式会社と改称）入社。85年同社営業推進部長。89年同社取締役。97年同社代表取締役社長に就任。2003年同社代表取締役会長。2005年ヤマトホールディングス株式会社（純粋持株会社）代表取締役会長兼社長を経て、2006年6月より現職。



用してきました。

またオートワークスでも人材に對しては、業界の常識を覆すような役割を期待しています。一般的に車両の修理業界では、整備士と検査員という二つの階級的な職種があるのが普通です。検査員は国の代行で車検をやって判子を押す人で、権威がある。だから、たいの会社が検査員資格を取らせると社員の数を制限してきました。けれどもオートワークスでは全員を検査員にしました。わたし整備する人、あなたチェックする人ではなくて、全員の方でメンテナンスのレベルを上げるようにしたのですが、これがオートワークスを成功へと導いた大きな要因です。

それから日本全国に家具や家電を配送するネットワークを持たたいと考えて、丸井グループのムービングという会社の宅配事業をヤマトホームコンビニエンスと統合しましたが、ここでも単なる運転

手を採用するつもりはありません

例えば工業高校や工業高等専門学校を出ていて、テレビの配線やパソコンのセットアップなどお手のものという人を採用したいと考えています。

ミドルには徹底して価値観の共有を求める

釘崎 現場を束ねるミドルマネジヤーには何を期待されますか。

有富 ミドル層とは価値観の共有が大事になってきます。「ヤマトは我なり」「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」「思想を堅実に礼節を重んずべし」と社訓にあります。社訓にある価値観を共有し推進できる人を要所に配置し、さらには営業成績や業績だけでなく、価値観の実践度を評価する仕組みを作っておくことが大事だろうと考えます。価値観の共有さえしっかりならなければ、他

上位層ほど志やノブレス・オブリージユの評価を重視したいと考えています。

サービス業は人材が商品。商品の仕様、人材の質が事業の成否を左右します。

第一線の人材採用で事業の成否が決まる

ト運輸以外の事業の営業利益五〇〇億円を実現し、グループトータルで営業利益一〇〇〇億円にもつていきたい。それができるかどうかは、この三年間で新しい事業がどれだけ育つかにかかっています。

釘崎 各事業会社がそれぞれの業界において競争力を高め優位性を強く打ち出すとともに、グループ内でも競い合ってほしいということですね。

有富 そうあってほしいですね。最後の最後は経営者をはじめとした人材の力量とやる気にかかっています。プレッシャーもあるでしょうが、それが動機付けになるような経営人材を多く育てることも、次の三か年計画に引き継ぐことになる課題です。

マネジメントポリシー

社の追従を許さない高品質のサービスを現場では提供することができず。

釘崎 その上の層、事業を推進する、事業会社の経営に責任のある立場の人たちに対しては何をお求めになるのでしょうか。

有富 一五万人いるグループ人材のうち、三〇〇人を幹部として選出しましたが、これらの人たちは、価値観の共有はもちろんですが、ヤマトグループの基本方針に沿ったミッションの設定と達成を求めていくことになり。加えて事業経営を行ううえで志の強さや社会的責任の自覚も求めます。さらにはノブレス・オブリージユ（高い地位に伴う責任・義務）ですね。

釘崎 上位に立つ人たちには相心の責任が伴う、社会の模範となるような振る舞いが求められるということですね。

有富 そうです。上位層ほど、志やノブレス・オブリージユを重視し、業績よりもその評価割合が高くなるような仕組みを設計したいと考えています。わかりやすく

釘崎 ヤマトグループは人材を最大の資本と置いておられますが、ヤマトグループの人材マネジメントポリシーについてお聞かせください。

有富 まず大事なのはお客様へ第一線でサービスを提供する人たちです。サービス業ではサービスを提供する人材が商品です。その商品の仕様、人材の質が事業の成否を左右します。

宅急便が成功した要因のかなりの部分は、ドライバーの力です。宅急便のドライバーは、接客から集金、営業までこなすことが求められます。ですから、前職が単にトラックのドライバーだったか運転が得意というだけでは到底務まりません。いわば商売のセンスをもっている人、そういう人を探

えば、倫理的に問題のある人は経営幹部という立場には置かないということ。ただ、業績はやはり大事です。財務的な価値を高め、人材価値を高めたか、仕事のプロセスを改革し改善することと業務価値を高めたかといったことを指標化し、定量的にとらえるようにしていきたい。たとえばお客様が喜ぶ仕掛けができたかどうかについても定量的にとらえるようにしていきたいと考えています。

釘崎 幹部人材三〇〇人の選出は各事業会社のトップが行うのでしょうか。

有富 各事業会社の推薦を受けて、最終的にはホールディングスも関与します。ホールディングスとして全員をしっかりと把握していることとする。三〇〇人というのはやや多いという感はあるのですが、経営幹部の評価と選抜はホールディングスの責任として行っていいと考えています。

釘崎 本日は貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございました。