

# 「クロネコの精神」を 体現できる社員を育て アジアNo.1を目指す

ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長

## 山内雅喜氏

2019年に創業100周年を迎えるヤマトグループでは「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」として同年までにソリューション力、配送品質、顧客満足共にアジアでダントツの地位を確立することを目指す長期経営計画を策定した。そのカギとなるのが、自ら生み出し、日本の生活インフラとなるまでに根づかせた宅急便という成功モデルの海外展開だ。宅急便を成長市場であるアジアの主要国・都市に展開するとき、同社はその強みをどのように発揮しようとしているのか。宅急便事業を担うヤマト運輸の山内雅喜社長に話を伺った。

ヤマトグループがアジア展開を加速している。台湾、上海、シンガポールに続き、今年2月に香港、9月にはマレーシアで宅急便事業を開始した。同グループが最初に海外に進出したのは30年以上前になるが、貿易関係の輸送や海外赴任者向け引越し事業のみで、宅急便サービスで海外へ進出したのは10年前の台湾が最初だった。

「日本国内で宅急便を受け入れていただき、日本のライフスタイルの変化のお手伝いできたというなかで、次の展開として海外、特にアジアへの進出を検討していました。テストマーケティングの意味も含め台湾に進出し、この10年で宅急便が日本と同じような形で浸透、定着したことが確認できたので、2019

年の創業100周年に向けて昨年からアジア展開の動きを強めているところです。今後、EUのようなアジア経済圏ができあがっていくでしょう。そしてお金やモノの動きがボーダレスになり、企業間のみならず個人にまで根ざした物流ネットワークが、アジアという一つのくくりのなかで求められるようになる。そのとき、われわれはナンバーワンの地位を確立し、お客様に一番近いところにいたいと思っています」

### 採用基準は日本と同じ サービス業の適性の持ち主かどうか

宅急便は個人の生活のなかに入りこんでいくサービスであり、サービス提供者は地域の顧客から信頼されることが極めて重要になる。そこでヤマトグループでは、進出先におけるサービス提供は現地の人材によって行っている。問題は宅急便という概念やサービスに、雇用する社員も含め現地の人々が実際に触れたことがない点にある。

「宅急便は形のないサービスです。荷物を出された方のお気持ちを、受け取る方にお伝えするか。そのホスピタリティをしっかりと定着させることが、アジア進出成功のカギだと思います」

35年前に日本で宅急便をスタートしたとき、ヤマトグループでは他社のドライバー経験者を採用しなかった。新たに宅急便というサービスを始めるに



あたり、「運送業はモノの運び屋」という既存の概念にとらわれている人では適応できないと考えたからである。進出先の各国でも、この方針は変わらないという。

「採用基準は日本と同じ。もちろん体力や運転免許は必要ですが、重要なことはサービスマインドをもっているかどうか。お客様のところに伺ってフェーストゥフェースで接するわけですから、われわれは接客業なんです。日本で培ったホスピタリティをちゃんと受け入れ、体現できそうな人材を採用しています」

### 日本全国から選抜した人材を インストラクターとして各国に派遣

宅急便サービスを実際に経験したことのない、アジア各国の採用者に対する教育はどのように行っているのだろうか。

「われわれがSD（セールスドライバー）と呼ぶ、日本で実際にお客様へサービスを提供している現役ドライバーのなかで、特に優秀な者が現地へ行き、教育係となっています。現地へ行ったSDがヤマトグループのDNAをきちんと伝えられるかどうかで、アジア展開の成否が決まると思っています」

サービス業のホスピタリティという観点からすると、そもそも日本と多くのアジア諸国との間には水準の隔りがある。「笑顔で荷物を渡さない」と指導

すると、「なんで笑わなければいけないのか」と反問されるところがスタート地点。「でも笑顔の相手から荷物を受け取るのと、ぶすっとした相手から受け取るのではどちらがいい？」と説明し、「それは笑顔に越したことはない」というように理解させていく。

口頭の説明で理解されなくても、実際にロールプレイを経験させながら体験を積み重ねてもらおう。特にリーダーとなる現地の人材には日本に来てもらい、実地をSDと一緒に配送にまわってもらおうことで、顧客とどのように接しているのかを体験させている。そうして日本の宅急便を経験したリーダーが今度は「こんな風にやっている」と周囲の現地社員に伝えていく役割を担うわけだ。

また現地の社員を日本に呼び寄せるだけでなく、日本全国の支社・支店からSDインストラクターを公募し、集まった200人のなかから本社が面接を行い選抜。選ばれたSDは10～20人単位で各国の拠点に飛び、ヤマトグループの理念や考え方、日々の仕事のやり方を伝えている。

ところで、現地へ行って言葉はどうしているかという「皆、全然話せなかった」と言う。

「インストラクターに選抜したのは、クロネコの精神や宅急便のサービスが世の中のお客様のために一番いいと心の底から信じている熱い思いの持ち主たちです。『クロネコの精神を伝える』『日本と同じ水準の

サービスを提供できる人を育てる』といったインストラクターの役割や方法を伝える研修は事前に行いますが、純粋な語学研修はやっていません。ではどうやっているかという、最初はボディランゲージや絵を用いて説明していますね。そのうち『よくやった!』など最低限の言葉を覚え、3カ月も経つとかなり会話ができるようになっていく。インストラクターと一緒にご飯を食べたり買い物に行ったり、現地の社員と寝食を共にして一生懸命コミュニケーションをとっている成果だと思います」

上海で旧正月となる2月、地元の運送会社が休みになる間だけ宅急便をテスト的に利用した通販会社があった。帽子を取って頭を下げ、笑顔で荷物を渡すサービスは中国の消費者にどのような印象を与えたのか。通販会社はアンケートをとった。

「そこには、『帽子を取って笑顔を見せた』『頭を45度下げてあいさつした』という感想が見られ、やはり人間はどの国でも嬉しいことは嬉しいとってくださるのだと感じました。現地SDもアンケートを見て『お客様は気持ちよく感じてくださっているんだ』と理解できたようです。その通販会社には、それ以降、宅急便をご利用いただいています」

今後は、このようなエピソードを拾い上げて現地社員にフィードバックし、自分たちが素晴らしいサー

ビスを提供しているのだという誇りを根づかせていきたいと山内社長は考えている。

## 各国の“常識”に応じて インセンティブを設計

台湾における宅急便の展開は、サービスの指導やブランドの使用でロイヤリティを徴収する形にとどまっていた。パートナーシップを結んだ現地企業が合弁会社の株式の過半数を握っていたためである。

しかし昨年から事業を開始した上海では、現地企業とパートナーシップを結んでいるものの株式の過半はヤマトグループが握り、シンガポールでは全額出資の子会社を設立して進出している。つまり、現地法人のマネジメントをヤマトグループが主導権をもって行う体制になっているのだ。

宅急便というサービスの品質や考え方は日本のものをそのまま輸出している一方で、人材の評価・処遇に関してはそれぞれの地域に合わせて制度をカスタマイズしているという。

「例えば中国ではチームで動くような、いわゆる日本のマネジメントがフィットするタイプの人もありますが、個人主義が強いですから『それは私の仕事ではない』と言って線を引かれる比率が高い特徴があり、退職率も日本の倍以上高い。昨日まで一生懸命働いて

# サービスは日本品質で 評価・処遇は現地に合わせ アジアに宅急便を根づかせる

いた人でも、ちょっとしたサラリーの差を提示されるとすぐ辞めてしまうこともあります。しかし、それが向こうの常識なんですね。また、マレーシアでは宗教への配慮も必要です。そうした各国・地域の事情に合わせて評価・処遇体系をきちんと作っていく必要があります」

社員が辞めるリスクが日本よりも高いという環境では、それを防ぐためにインセンティブを強めたり、能力の高い社員が短期間でキャリアアップできる制度を作ったりする必要があるわけだ。

実際に海外でも日本と同様に役職登用制度を導入し、いろいろなタイプの人材がいるなかで、ヤマトグループの文化を継承できそうな人、あるいは大切な価値観を共有できそうな人をリーダーに抜擢しているという。すでにシンガポールではドライバーとして入社した社員がグループリーダーへ、そしてブランチマネージャーへと昇格した事例が生まれている。「制度だけあっても実際に運用されているところを見ないと社員は信用しない」ので、こうした実例を積み重ねることが大切なのだという。

サービス業は提供する価値に形がなく、製造業のように粗悪品を事前にはじくことができない。したがって品質の高いサービスの提供には人材教育がカギとなる。その点、ヤマトグループは愚直に人の育成

に取り組んでいるように感じられる。

10年前の台湾進出時とは異なり、現在は各国でインターネットが普及し先進国のライフスタイルが知れ渡っている。今後、アジア諸国の生活水準が上がり豊かな生活を楽しむ方向にお金が使われるようになれば、宅急便の高品質なサービスは加速度的に普及するはずだと山内社長は確信している。



#### 山内雅喜（やまうちまさき）

● ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長  
1984年ヤマト運輸入社。ヤマトホームコンビニエンス常務取締役事業戦略室長、ヤマト運輸東京支社長、ヤマトロジスティクス代表取締役社長等を経て2011年4月にヤマト運輸代表取締役社長に就任。同年6月ヤマトホールディングス取締役執行役員就任。