

事業の基盤整備とグループ経営の推進

1999年～2004年
[平成11年～平成16年]

インターネットの進展により電子商取引市場が拡大していくなかで、ヤマト運輸は通販会社をはじめとする法人顧客の獲得に力を注ぐとともに、宅急便に付随したサービスとして物流・情報・決済機能を組み合わせたロジスティクス事業を創出し、B to C(企業と一般消費者間の取引)、B to B(企業間取引)への取り組みを強化した。同時に、既存商品やサービスの品質をすべての面で一段高いステージに上げるべく、全社一丸となって宅急便の再構築を推し進めていった。そして2000年代初め、宅急便に依存する経営体質を改善すべく、事業領域を物流、生活関連、情報通信、金融サービスの4分野に区分した事業フォーメーション体制を整え、グループ経営へと乗り出していったのである。

第5次 NEKO システムで導入されたポータブルPOSによる集荷

日本でインターネットが個人レベルにまで急速に普及し始めた1990年代後半、通信速度の高速化と機器の高度化とともに「情報」と「通信」の融合が進んだ。インターネット活用の拡大は、ビジネス分野に限らず、家庭生活や社会全体を大きく変えていくことになる。第5次 NEKO システムは、そうしたインターネット社会への対応と、情報システムの進化による宅急便のサービス向上をはかって開発された。ドライバースダイレクトやメール通知サービスなど、今日の情報システムによるサービスがここから始まった。



第1節

転換期を迎えた宅配便事業

1. インターネットの普及と電子商取引の拡大

日本経済の停滞とデフレの進行

1997(平成9)年に発生したアジア通貨危機と、大手金融機関の破綻を引き金とする金融危機により日本経済は急速に悪化し、1998年と1999年の実質GDP成長率はマイナスに落ち込んだ。政府は景気回復策として、1998年11月に総額23兆9,000億円にのぼる「緊急経済対策」を、翌1999年11月には18兆円規模の「経済新生対策」を決定し、日本銀行は金融政策として1999年2月から「ゼロ金利政策」を導入した(2000年9月に解除)。このような景気浮揚策に加えて、米国で始まったIT投資ブームが日本にも波及し、2000年の実質GDP成長率は2%のプラスに転じた。しかし、企業の投資意欲や消費者心理に改善の兆しは見られず、卸売物価指数(現・企業物価指数)は横ばいで推移し、消費者物価指数は下落を続け、日本経済はデフレに陥った。

翌2001年には米国でITバブルが崩壊し、同年9月に発生した「同時多発テロ」の影響により米国経済はマイナス成長に転じ、世界経済は一気に減速した。日本でも企業が生産活動を抑制し、完全失業率は5%に達するなど景気は悪化した。こうしたなか、2001年3月に日銀は市中銀行が保有する日銀当座預金残高を増やして金融市場に大量の資金供給を行う「量的緩和策」(2006年3月まで継続)を実施して景気の底上げをはかった。一方、政府は新規国債発行額を30兆円以下に抑制する方針を打ち出し、「改革なくして成長なし」をスローガンに掲げて、規制改革、税制改革、社会保障制度改革、郵政民営化などの構造改革を推し進めた。同時に金融機関への公的資金注入により金融システムの安定化をはかったが、これによりバブル崩壊後、長年の懸案となっていた不良債権処理問題はおおむね解決し、景気に明るさが見られるようになった。

その後、2002年からはITバブル崩壊後の景気後退から急速に立ち直った米国経済に牽引され、さらにBRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)などの新興国の経済成長に支えられ、日本企業は量的緩和策によりもたらされた円安を背景に輸出を拡大し、業績を回復していった。以後、世界的な好況のなかで、日本経済は実質GDP成長率が2%という緩やかな成長を遂げていった。

インターネットの進展により電子商取引が拡大

バブル崩壊後の景気低迷期に日本経済を支えた産業の一つが情報通信産

業である。1995(平成7)年に登場した「Windows 95」を機にインターネット関連企業が急速に成長し、ITバブルの恩恵もあり、情報通信産業の市場規模は1995年の79兆円から2001年には123兆円に拡大した。

そして2001年10月、政府は世界最先端のIT国家の実現に向けた「全国ブロードバンド構想」を公表し、高速・超高速ネットワークのインフラ整備を推し進めていった。これによりブロードバンドによる高速接続が拡大し、自宅やオフィスからの利用だけでなく、外出先から携帯電話などの端末によりインターネットに接続することが一般化した。インターネットの利用者数(6歳以上の個人)は1999年の2,706万人から2004年には7,948万人に増加、人口普及率は21.4%から62.3%に拡大した(図9-1)。

インターネットの普及は企業間取引や家庭や個人のライフスタイルに大きな変化をもたらした。企業間の商取引はインターネットを利用して行われるようになり、消費者はオンラインショッピングをはじめとするインターネットを介したさまざまなサービスを受けることができるようになった。その結果、電子商取引(EC)の市場規模は1999年の3,360億円から2001年には1兆円を超え、2002年には2兆6,850億円、2004年には5兆6,430億円へと飛躍的に拡大していった(図9-2)。

2. 宅配便市場の競争激化とグリーン物流の推進

新総合物流施策大綱の策定

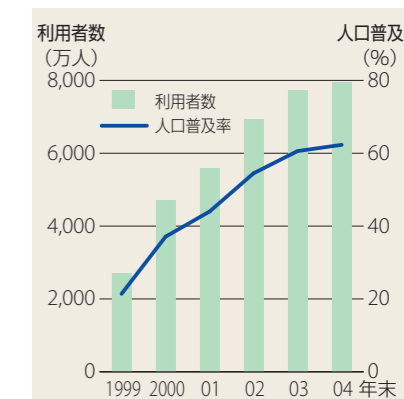
1999(平成11)年度の国内貨物輸送量は、民間住宅投資の好調などによる建設需要の拡大と、コンピュータの2000年問題への対応で輸送量が増大したことにより、輸送トン数、トンキロ数ともに3年ぶりに増加した。同様にトラック貨物輸送量も、輸送トン数は前年度の58.2億トンから58.6億トン(0.7%増)に、輸送トンキロ数は3,006.7億トンキロから3,071.5億トンキロ(2.2%増)に増加した。しかし、その後は個人消費の低迷や公共事業の減少により貨物輸送量は減少傾向をたどった(表9-1)。

このように国内の貨物輸送量が減少していくなかで、2001年7月に「新総合物流施策大綱」(2001年～2005年)が策定された。この大綱では2005年までに、①コストを含めて国際的に競争力のある水準の物流市場の構築、②環境負荷を低減させる物流体系の構築と循環型社会への貢献、の2つの目標が設定され、高度で効率的な物流システムの構築、国際物流拠点の機能強化、地球温暖化や大気汚染問題など社会課題に対応した物流システムへの取り組みなどが推進された。

宅配便市場の拡大と競争の激化

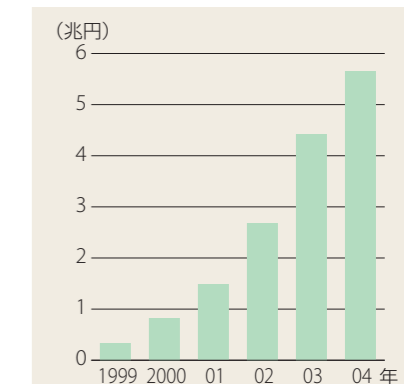
2000(平成12)年から2004年にかけてトラック貨物輸送量は減少していっ

図9-1 インターネット利用者数および人口普及率の推移(1999年～2004年)



出所:総務省「平成16年「通信利用動向調査」の結果」より

図9-2 B to C 電子商取引市場規模の推移(1999年～2004年)



出所:経済産業省、次世代電子商取引推進協議会、(株)NTTデータ経営研究所「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」より

表9-1 国内貨物輸送量と貨物自動車輸送量の推移(1999年度～2004年度)

年度	輸送トン数 (100万トン)		輸送トンキロ (100万トンキロ)	
	総輸送量	自動車	総輸送量	自動車
1999	6,446	5,863	560,160	307,148
2000	6,371	5,774	578,000	313,118
2001	6,157	5,578	580,711	313,072
2002	5,894	5,339	570,733	312,028
2003	5,734	5,234	563,874	321,862
2004	5,569	5,076	569,999	327,632

たが、宅配便は新たな市場を切り開き、堅調に推移した。当初、その多くが個人間の荷物の配送に利用されていた宅配便は、電子商取引の進展によりB to B(企業間取引)、B to C(企業と一般消費者間の取引)へと市場を拡大し、さらに個人と個人のネットオークションという新たな形態のC to C(個人間取引)も取り込み、流通インフラとして存在感を高めていった。特に企業間の物流では、荷物の小口化、多頻度輸送がいつそう進み、大手運送事業者の積み合わせ貨物の多くが宅配便にシフトした。その結果、2000年には宅配便の70%を企業発の荷物が占めるようになった。また、書籍、雑誌、カタログなどを投函するメール便(重量1kg以下の1口1冊の貨物)の成長も著しく、取扱冊数は2001年度の7億7,800万冊から2004年度には17億3,700万冊へと急伸した。

企業の商品や部品、修理品などの配送手段として宅配便の利用が拡大していくなかで、業界では法人顧客の獲得競争が激しさを増していった。各社はEDI(電子データ交換)サービスを強化するとともに、時間帯お届けや翌日配達エリアの拡大などサービスの質を上げることで差別化をはかった。こうしたなか、高度な情報システムを有する大手企業が取扱個数を伸ばし、1999年度の宅配便市場はヤマト運輸、佐川急便(株)、日本通運の上位3社で75%のシェアを占め、2000年度には82%に達した。さらに2001年3月には日本通運傘下のフットワークエクスプレス(株)が倒産したことで日本通運もシェアを落とし、ヤマト運輸と佐川急便の「2強時代」が鮮明になった。そして2003年4月に日本郵政公社が発足し、民間企業がリードしてきた宅配便市場に本格的に参入し始めたことにより、上位企業間の競争はより激化していった。

改正貨物自動車運送事業法の施行とグリーン物流への取り組み

2000年代に入り企業の社会的責任(CSR)への関心が高まるなかで、物流に対しても従来の輸送サービスに加えて、環境負荷低減や安全性に配慮したグリーン物流が強く求められるようになり、トラック運送業界では2001(平成13)年度から「環境基本行動計画」を策定してエコドライブやアイドリング・ストップの推進、低公害車の導入や最新規制適合車への代替促進、モーダルシフトや共同配送などへの取り組みを強化した。

こうしたなか、物流二法が改定され、「改正貨物自動車運送事業法」と「貨物利用運送事業法」が2003年4月に施行された。同法は、①トラック運送の効率化・活性化をはかるために経済的な事業規制を事後チェック型へ移行して自由な事業活動を実現する、②公平な競争条件を確保し、安全・環境などの社会的要請への的確な対応をはかることにより、より自由で社会的ルールを守った競争による活力ある市場を実現することを目的に改定されたもので、これにより運賃は事前届出制から事後届出制に変更され、原

則として都道府県単位の営業区域規制が廃止された。

このように事業規制が緩和される一方で、事業の公平な競争条件の確保や安全・環境などの社会的要請については規制が強化されるとともに、従来は主務官庁が行っていた監査の一部が全国および地方貨物自動車運送適正化事業実施機関(全日本トラック協会および都道府県トラック協会)に委ねられた。

以後、自動車運送適正化事業実施機関でトラック運送事業者の巡回指導を強化したほか、安全への取り組みとして貨物自動車運送事業安全性評価事業をスタートし、一定の基準をクリアした事業所を優良事業所として認定する「安全性優良事業所認定」を実施した。同制度は、荷主企業が安全性の高いトラック運送事業者を選定しやすくするために設けたもので、認定された事業所は認定マークである「Gマーク」を使用することが認められた。また、環境については、国土交通省の外郭団体である交通エコロジー・モビリティ財団が主催するグリーン経営認証の取得をサポートした。

さらに2005年4月には国土交通省の主導のもと、荷主企業と物流事業者の協働により総合的な地球温暖化対策が実施される環境づくりを進めるため、グリーン物流パートナーシップ会議が発足し、CO₂削減に向けた取り組みが強化された。



集配車の後部に貼付した「Gマーク」

第2節

ヤマトグループの構造改革を断行

1. 宅急便の品質向上と法人顧客との取引強化

高品質創造3か年計画の策定

バブル景気の崩壊後、それまで急成長を続けてきた宅配便市場に陰りが見え始めたなか、ヤマト運輸は「社風刷新3か年計画」および「成熟脱皮3か年計画」を推し進め、第一線である営業所に権限を委譲して現場完結型の経営を強化した。その結果、宅配便市場における宅急便のシェアは1995(平成7)年度に41.2%に達し、1996年度42.1%、1997年度42.7%と漸増し、営業収入も1995年度の5,983億円から1997年度には6,906億円へと増加した。こうしたなか、1998年に佐川急便が宅配便に本格的に参入し、以後、この市場はヤマト運輸、佐川急便、日本通運の3社を中心に形成されていった。

1999年3月に成熟脱皮3か年計画を完遂したヤマト運輸は、直ちに次の中期経営計画となる「高品質創造3か年計画」(1999年4月～2002年3月)を

「高品質創造3か年計画」の特集号
（「ヤマトニュース」1999年特別号）

スタートした。この経営計画は、宅急便をはじめとする商品やサービスの品質をすべての面で一段高いステージに上げることで競合他社との差別化をはかり、長期的には新しいサービスの芽を創出していくことを目指すものであった。これまでもヤマト運輸は低価格競争を避けて、サービス内容や配達品質を高度化することで競争優位性を確保してきたが、それをさらに徹底することで、法人顧客を取り込んでいくことにしたのである。経営計画では基本方針として以下の5項目を制定した。

1. 新しい需要を喚起する商品・サービスの開発
2. CS(顧客満足度)の追求
3. サービスレベルの向上
4. システムの高度化
5. 社員教育の充実

この経営計画では、数値目標として最終年度の2001年度の総営業収入を8,000億円、経常利益350億円(利益率4.4%)、宅急便の取扱個数9億個、引越営業収入450億円、クロネコメール便営業収入600億円、物販営業収入260億円と設定した。

小規模多店舗化の推進

1990年代、ヤマト運輸は宅急便のお客さまへのアクセス時間を30分以内にすることを目標に営業所を展開していった。その結果、セールスドライバー(SD)の担当エリアは1981(昭和56)年の半径2.4kmから1999(平成11)年には0.8kmに縮小し、より地域に密着した集配ネットワークを構築することができた。この、いわば「面」ともいえるネットワーク網こそがヤマト運輸の財産であり、「時間帯お届け」をはじめとする付加価値の高い商品やサービスを提供するための屋台骨となるものであった。

この「面のネットワーク網」を構成するのが小規模な店舗である。高品質創造3か年計画では、商品やサービスの品質を一段高いステージへ上げることでお客さまをさらに増やし、それにより集配密度をより高めて社員1人当たりの生産性を向上させ、同時に間接部門を効率化することでコストを削減して競争力を強化することを最大の経営テーマに掲げ、これを実現するために営業所の小規模多店舗化に力を注いでいった。

営業所の小規模多店舗化については、小集団管理による現場完結型の経営を推進した1990年代半ば頃から本格的に取り組んだ。1998年には営業所に送り状発行システム、物販管理システム、日雇管理システムなどの機能を備えた情報活用型パソコンを導入するとともに、支社や主管支店のサーバーおよびネットワークを増強して営業所の支援体制を強化し、小規模多店舗化を加速していった。さらに2000年10月に電子メール、キャビネット(各種マニュアルや提案資料などの情報のライブラリー)、掲示板(社内の

ニュースやトピックなどを掲示)、スケジュール管理(各人のスケジュールを一元管理)などの機能を有するグループウェア「スターオフィス」を導入し、社内の情報を全社員がタイムリーかつ正確に共有する環境を整えた。この頃からITを業務に積極的に活用していくが、ITの動向に素早く対応し、ITに関する企業戦略を立案・推進する社長直轄の部署として2000年3月にIT戦略推進室(2001年7月に同室を廃止し、その業務を企画部長に移管)を設置した。

なお、小集団管理については、経営計画の開始に合わせて1999年からベースや引越店所にも導入した。ベースでは「ベース・グループ・マネジメント」(BGM)を強化(後述)し、引越業務では引越センターを全国に開設していった。

安全と配達品質への取り組み

このように集配密度を高める小規模多店舗化を進める一方で、宅急便サービスへの信頼をより強固なものにしていくために、「安全」および「配達品質」を向上させるための体制を強化していった。

安全については、本社に安全部を設置し、各主管支店に安全指導長を、営業所には安全担当を配置して、それらが緊密に連携して交通事故防止対策の徹底をはかった。また、それまで年2回、全社単位で実施していた「交通事故ゼロ運動」を、2000(平成12)年5月から「マイグループ事故ゼロ運動」に変更して小集団組織である各グループ単位で取り組むようにした。

集配車についても、1982(昭和57)年に導入して以降、安全性や作業性を上げるためにマイナーチェンジを重ねてきたウォークスルー車のフルモデルチェンジに着手し、SDの意見を最大限に取り入れながら、トヨタ自動車と共同で開発を進め、1999(平成11)年9月から新型車両を導入した。

この車両は、後部の状況をモニターで確認できるバックアイカメラを標準装備したほか、フロントガラスの大型化、助手席窓の拡大、左前輪タイヤ上部への小窓(ネコ窓)の設置などにより直接・間接視認性を高めたもので、さらにタイヤの扁平率を65%にすることで子どもが車両の下に潜り込みにくくした。SDの作業性についても配慮し、運転席と荷室をフラットフロア化することで車両内作業の負担を軽減し、運転席のシートは従来品よりも2倍ほど厚くして衝撃吸収性を高めた。また、外観は丸みを帯びた威圧感のないデザインを採用し、車内温度の上昇を抑えるために天井の塗装をクリーム色に変更した。

配達品質については、1998年に荷物の破損事故の防止策を検討する組織として品質あっぷ委員会を設置し、高品質創造3か年計画の開始に合わせて、同委員会に「配達品質」「接客対応」「破損事故撲滅」の3つの分科会を新設して体制を強化した。これらの分科会ではクレームや荷物事故について



ウォークスルー車の新型車両



左の前輪タイヤが車内からも確認できる「ネコ窓」

原因分析を徹底的に行い、事故防止の具体策を講じて破損事故の防止に努めた。さらに2001年4月には、全社的なサービス品質の向上策を推進していく部署として本社に社長直轄の品質向上推進室を新設した。

宅急便で法人顧客との取引拡大

1990年代後半から、通信販売をはじめとするインターネットを利用した新たな販売チャネルが進展し、商品を迅速・確実に配達する流通システムとして宅配便が着目された。また、百貨店ではコスト削減を目的にギフト商品などの配送を外部委託に切り替えていく動きが加速した。こうしたなか、ヤマト運輸は百貨店や通販会社をはじめとする法人顧客との取引拡大に力を注いだ。そして、同業他社に先行していた「時間帯お届け」サービスを確実に実施することにより、「宅急便＝高品質」といったイメージをつくり上げてお客さまの信頼を獲得していった。さらに送り状発行システムの高機能化によりサービス向上をはかった。その結果、百貨店では2001(平成13)年に伊勢丹および東武百貨店、2002年2月には松屋、阪神百貨店の配送業務を請け負った。これによりヤマト運輸が占める大手百貨店配送のシェアは40%弱までに拡大した。

一方、通販会社に対しては、EC市場の拡大に対応して、集金・決済データをEDIサービスとして提供し、新規荷主を獲得していった。クロネコメール便についても配達完了情報の提供を開始するなど配達品質の向上に努め、他社との差別化をはかった。

ロジスティクス事業への本格進出

ヤマト運輸は1995(平成7)年にロジスティクス事業を開始し、1998年には全国の物流窓口として本社にシステム営業部長を置いて事業体制を強化した。その後、3PLに参入していくために、2000年4月にロジスティクス部長とシステム営業部長を統合して物流システム営業部長を置いた。これによって本社の法人営業担当を一本化し、ロジスティクス事業の研究開発、企画立案、営業などの全社的な体制を整え、全国に物流システム支店を開設していった。

一方、日本最大の貨物追跡システムを有し、情報システム分野で事業を拡大していたヤマトシステム開発(YSD)では、そのノウハウと技術力を生かして1992年にヤマト運輸新東京主管支店(品川区八潮)内にコンピュータ設備を設置した大型物流センター(品川物流センター、2000年に東京物流センターと呼称変更)を開設し、「情報+通信+物流」が三位一体となった物流VAN(物流の合理化、効率化のために設けられる付加価値通信網のこと)を開始した。その後、同社は札幌、名古屋、埼玉、広島、高松、金沢、神奈川、大阪、中部の各物流センターを開設してロジスティクス事業に本格的



ヤマト運輸の物流システム支店(2001年7月)

に参入、関西地区では3PL事業にも取り組み、ボックスパレットと非接触型ICカードを連動させたフリーロケーションシステムなど独自のマテハン(マテリアルハンドリング)システムを導入した物流センターを開設した。

このようなYSDのノウハウを生かして3PL事業を推進していくことを目的に、ヤマト運輸は2000年5月に「ヤマト・ロジスティクス・プロデュース株式会社」(資本金5,000万円、出資比率はヤマト運輸80%、ヤマトシステム開発20%)を設立した。同社はサプライチェーン・マネジメントやインターネットに対応した総合的な物流システムのコンサルティングを主業務とし、物流システム営業部長と連携をとりながら戦略的に企業物流サービスを企画、開発していった。

翌2001年4月には、情報システムを活用した倉庫運営を事業として確立するためにヤマト運輸にロジスティクス事業本部長を新設し、宅急便、クロネコメール便、航空便などのサービスとの相乗効果が最大限発揮できるサービスとして同年10月から「緊急パーツ・ロジ(2時間お届け)」を開始した。このサービスは全国のベースを活用して保守部品(サービスパーツ)を保管し、お客さまからの出荷要請を受けると全国1,111の市区郡へ2時間以内に配達するというもので、24時間・365日対応とした。

なお、ヤマト・ロジスティクス・プロデュースでは2001年5月にインターネットショップの運営に必要な受注、物流、決済などの各機能がセットされたネットショップ開設・運営支援パッケージ「ネットで繁盛」を開発し、同社をはじめヤマト運輸の各支社や物流システム支店で販売を開始した。また、カタログ通販を対象に、原材料(印刷用紙)の調達、カタログ制作(印刷・製本)、物流加工(封入・宛名ラベル貼り)、配達など一貫した物流システムをパッケージにした「カタログで繁盛」を発売した。

2. 新生進化3か年計画の開始とグループ事業フォーメーションの構築

新生進化3か年計画の策定

百貨店や通販会社など法人営業を強化したことにより、宅急便の取扱個数は1999(平成11)年度に8億個を突破してからわずか2年(2001年度)で1億個を上積みし、9億4,800万個に達した(表9-2)。この間、クール宅急便、コレクトサービスが好調に推移したが、ゴルフ宅急便やスキー宅急便は景気低迷の影響もあり伸び悩んだ。クロネコメール便は2年続けて10%を超える伸びを示した。また、引越は企業の業績不振のあおりを受けて「引越らくらくパック」は減少したが、単身引越サービスが増加して取扱量は2年連続で前年実績を上回った。

その結果、2001年度の総営業収入は9,321億円、経常利益は402億円(利



ヤマト・ロジスティクス・プロデュースのロゴ看板(2001年12月)



ネットショップ開設・運営支援パッケージ「ネットで繁盛」のパンフレット

表9-2 宅配便、宅急便、郵便小包の取扱個数の推移(1999年度～2004年度)
(単位:万個)

年度	宅配便	宅急便	シェア	郵便小包
1999	253,745	83,621	33.0%	15,388
2000	257,379	89,860	34.9%	15,487
2001	265,439	94,790	35.7%	16,159
2002	275,136	98,394	35.8%	16,572
2003	283,446	101,115	35.7%	18,218
2004	287,404	106,306	37.0%	21,468

出所:国土交通省「宅配便等取扱実績(平成16年度訂正版)」

益率4.9%)と所期の目標を上回る成績を取めた。宅急便の営業収入は6,836億円、引越450億円、クロネコメール便584億円であった。なお、2000年度は退職金給付債務の会計基準変更時差異(積み立て不足額)および過去勤務債務を処理するため、特別損失として479億6,200万円を計上して一括処理したため、41億8,100万円の当期純損失となったが、これにより収益圧迫要因を早期に解消した。

2000年代に入ると連結会計が本格的に導入され、企業は連結ベースで評価されるようになった。こうしたなか、ヤマト運輸は2002年4月、グループ初の中期経営計画「新生進化3か年計画」(2002年4月～2005年3月)を開始した。「新生進化」とは、新たな気持ちでグループ経営に取り組む決意(=新生)と、事業モデルの開発および業務の再構築により劇的な変革を遂げる(=進化)という希望を込めたものであった。

この経営計画では、グループ各社の機能や経営資源を有効に組み合わせ、ITを最大限に活用することにより、既存事業の強化と高品質なサービスを創出することを最重要課題に掲げ、併せて各社で重複する業務を集約してグループ全体の経営を効率化し、コスト競争力を強化するというものであった。そして、以下のようなグループ重点経営目標(2項目)と、その目標を達成するための基本方針(5項目)を制定した。

1. 物流・情報・決済機能を核として、ネットワークをさらに進化させ、社会にとって新たな価値を生み出す。
 - ①ネットワークを活用して、生活者により便利で快適な暮らしを提案する。
 - ②お客さまのSCM(サプライチェーン・マネジメント)の高度化に貢献するため、サービス体制を確立する。
 - ③地域に潜在するさまざまな不便を解消するために、地域ごとに独自のサービスを開発する。
2. 前例や慣習にとらわれず、積極的な構造改革を行い、経営基盤を強固なものとする。
 - ①業務のしくみやルールをゼロベースで再構築することで、効率の向上とトータルコストの最小化を追求する。
 - ②「安心」して「いきいき」と働ける環境をつくり、社員の自発的な「やる気」を引き出す。

この経営計画では、最終年度のグループ総営業収入を1兆2,600億円、経常利益は740億円と目標を設定した。各事業の営業収入は宅急便7,400億円(10億5,000万個)、クロネコメール便800億円、引越700億円、ロジスティクス流通加工450億円、国内幹線輸送500億円、国際輸送1,000億円、情報380億円、金融360億円、販売530億円、代行サービス60億円とした。また、ヤマト運輸の総営業収入は9,200億円、経常利益は500億円とし、各事業に

ついては、宅急便6,900億円、クロネコメール便790億円、引越570億円、ロジスティクス流通加工300億円、生活関連サービス160億円という目標を設定した。

新人事制度の導入と本社組織の改編

この経営計画を確実に遂行していくにあたり、2002(平成14)年4月に社員区分、就業条件、賃金体系などを大幅に改正した新人事制度を導入した。

1996年から開始した人事制度は、社員一人ひとりの成果が待遇や給与に反映されるものであったが、毎年の賃金改定では社員に平等に配分を行ってきたため、地域や業態間、さらには正社員・副社員・準社員・契約社員のそれぞれの社員間で仕事の内容と待遇のバランスが見合わなくなっていた。また、異動などにより業務内容が変わっても過去の賃金が継続され、実際の賃金と業務に格差が生じるようになっていた。このような問題を是正するために、人事制度全般にわたってゼロベースで見直しを行った。

新人事制度は社員の自立・自己責任の意識を高め、それぞれの役割を明確にするために、社員区分を従来の4区分からマネージ社員、キャリア社員、パート社員(社会保険適用除外)の3つに区分した。その役割は、マネージ社員は他の社員(キャリア・パート社員、アルバイト、委託、パートナーなどを含む)を取りまとめて管理ができる社員、キャリア社員およびパート社員は与えられた役割のなかで個人の能力を最大限に発揮して、個人や所属する店所の業績に応じてキャリア社員は1年ごと、パート社員は6カ月ごとに処遇・契約される社員とした。そして、現行の正社員はマネージ社員、副社員は一定の見極め期間の終了ののちにマネージ社員あるいはキャリア社員に移行し、準社員および契約社員(社会保険適用者)は就業条件を明示したのちに面接を経てキャリア社員あるいはパート社員に移行した。

賃金体系については、従来の年功序列型の体系を廃止するとともに、地域別・業態別・担当者別の賃金設計とすることで成果や業績に応じたものとした。その際、優秀な人材を確保するために地域や業界で最高水準の給与額となるように配慮した。さらにSDと運行乗務員の奨励給についても、新業務インセンティブは収支連動型の評価方式に変更した。なお、賃金改定に伴い減額が発生する社員については減額幅に応じて調整を行った。

また、厚生年金の一部支給開始年齢が2001年から61歳支給となり、それ以降段階的に引き上げが行われ2013年からは65歳支給となることなどから、中高年社員雇用施策や定年の延長が労使で検討とされていたが、2000年4月に満61歳が定年となり、満60歳定年も選択できる定年選択制度が導入された。なお定年については、2007年10月に62歳、2008年4月に64歳と引き上げられ、2011年4月からは65歳の選択定年となった。また、2000年4月には中高年社員のキャリア・適性を生かし職域拡大をはかっていく制度



「新生進化3か年計画」の冊子

〈厚生年金の代行返上〉

株安などで発生した運用による不足金補填など、事業主の負担が増加し厚生年金基金を解散する企業が増加したことなどを背景に、2002年4月に施行された確定給付企業年金法を受け、ヤマト運輸厚生年金基金は、2004年3月に厚生年金の一部分の保険料徴収・運用・給付義務の国への返還(いわゆる代行返上)を行った。また、企業年金への移行が厚生労働大臣に許可されることが決定したため、2004年にヤマト運輸グループ企業年金基金となり、ホールディングス体制に合わせて2005年11月にはヤマトグループ企業年金基金と名称を変更し、2006年12月に確定拠出型の「ヤマトグループライフプラン年金」制度を開始した。

として、50歳到達以降かつ勤続10年以上の正社員を対象に勤務内容や労働時間を特定していく特定勤務制度が導入された。

こうして新たな人事制度の整備を終えた2002年6月に本社組織を改編した。ヤマト運輸は1995年に経営企画、営業戦略、システム改善、人材開発、管理本部長からなる5本部長制を導入していたが、新たに国際統括本部(2001年7月新設)を加えて6本部長制に移行するとともに、部・課については社長直轄の組織として、企画、広報、人事、総務、社会貢献、財務、監査、宅急便、メール便、ホームサービス、セールスプロモーション、カスタマーサービス、ネットワーク、オペレーションの14部(25課)に集約した。また、これらの部と同格の部署としてエクスプレス本部、ロジスティクス事業本部(2001年4月設置)、情報通信事業本部、国際・美術品事業本部(2002年1月に国際事業本部と美術品事業本部を統合して発足)を配した。なお、この改正時から従来の組織表の上下を逆転し、最上位にステークホルダーである「お客さま・株主・取引先・地域社会」を掲げた(図9-3)。

翌2003年12月には安全・教育事業本部を新設した。同本部は貨物自動車運送事業安全規則に伴う運転適性診断の受診を推進する部署として設置したもので、ヤマトグループのサービス研修や安全研修の受託・運営を行っ

た。自動車運送事業者が雇用するドライバーには国土交通省が認定する「運転適性診断」の受診が義務づけられており、2002年7月に規則が一部変更され、優れた安全教育のノウハウや診断に必要な施設を有するなど一定の条件を満たせば民間企業でも実施できるようになった。これに伴い安全・教育事業本部を設置し、2004年2月に運転適性診断の国家認定を取得して、民間唯一の運転適性診断事業者として適性診断業務を開始した。

グループ事業フォーメーションの構築

このように新生進化3か年計画の初年度は、新人事制度の導入や本社組織の改編など業務推進体制を整備した。また、2001(平成13)年4月から開始した宅急便ネットワーク再構築への取り組みを本格化し、営業所の小規模多店舗化、情報基幹システムのオープン化および新コード体系の導入などを推し進めた。さらにクロネコメール便についても、長年の懸案であった信書の送達事業には参入せず、新たな市場を自ら開拓していくための商品のリニューアルに着手した。

そして2003年4月に、ヤマト運輸は、「エリア・センター制」の導入、クロネコメール便のリニューアル、そしてグループ事業フォーメーションの構築など、以下のようなグループ全体にわたって事業と商品を再構築する構造改革を断行したのである。

グループ事業フォーメーションは、グループ売上の8割を宅急便が占める「宅急便一本足打法」の経営体制から脱却しなければ経営危機に陥るとい認識のもと、事業ドメインを物流事業、生活関連事業、情報通信事業、金融サービス事業の4分野に区分し、ヤマト運輸をはじめ、グループ各社の経営資源を再配置したものである。宅急便やクロネコメール便など小口貨物輸送サービスを提供するデリバリー事業を中核にして、BIZ-ロジ事業、ホームコンビニエンス事業、e-ビジネス事業、フィナンシャル事業の5つのプロフィット事業群と、それらプロフィット事業をサポートする事業で構成し、プロフィット事業はグループ内での取引に依存することなくそれぞれの事業分野で成長を遂げ、サポート事業はグループ内で共通する業務や機能を集約・統一化してコストを低減する、「最大のプロフィットと最小のコスト」の実現を目指した。なお、この事業フォーメーションは、2001年に施行された商法改正で導入された会社分割制度を活用して行われ、その後、純粋持株会社制への移行につながっていった。

各事業フォーメーションでは次のような戦略を実行していった。デリバリー事業では九州ヤマト運輸(株)と四国ヤマト運輸(株)を吸収合併してネットワークを一本化するとともに、宅急便ネットワーク再構築の最終段階としてエリア・センター制を導入した。また、クロネコメール便についても大規模なリニューアルを実施して専門の配達・管理体制を確立した。

図9-3 2002年6月の本社組織

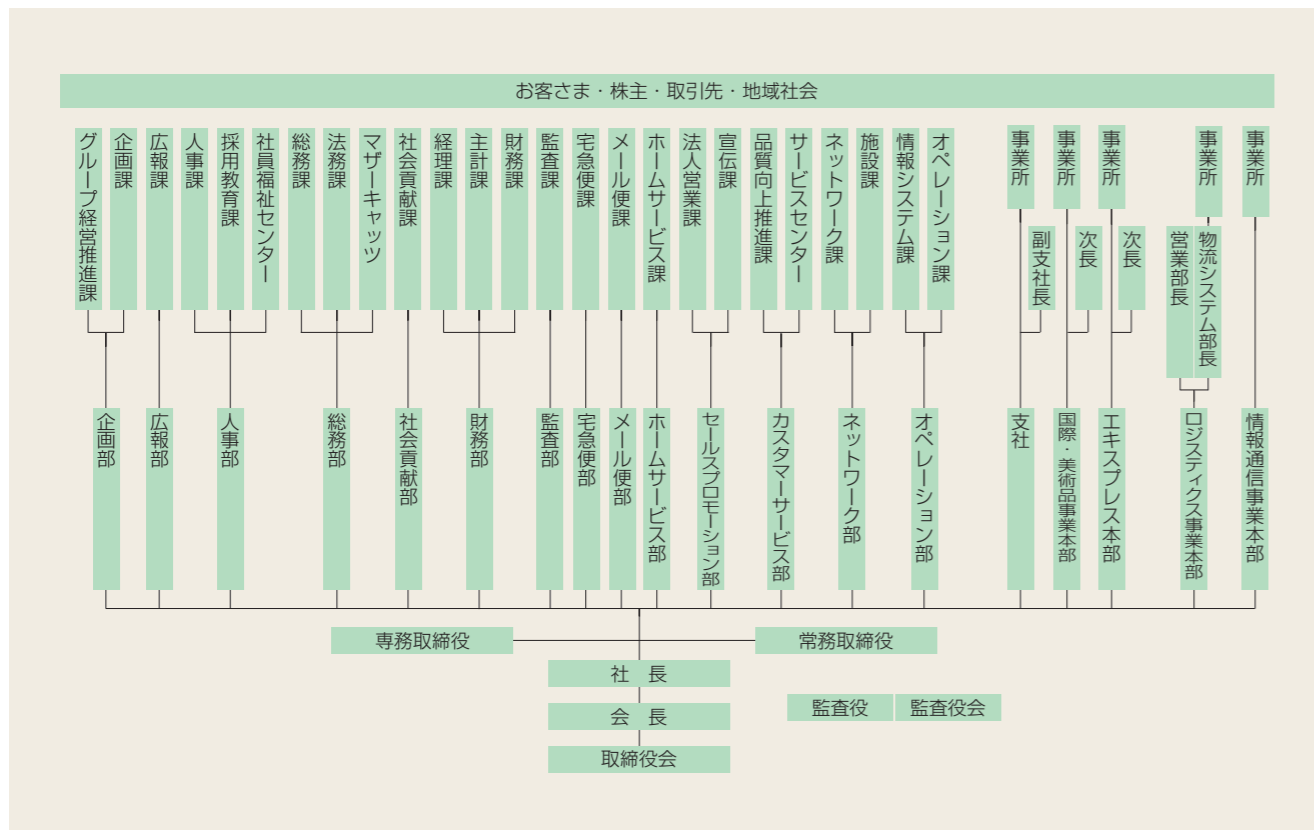
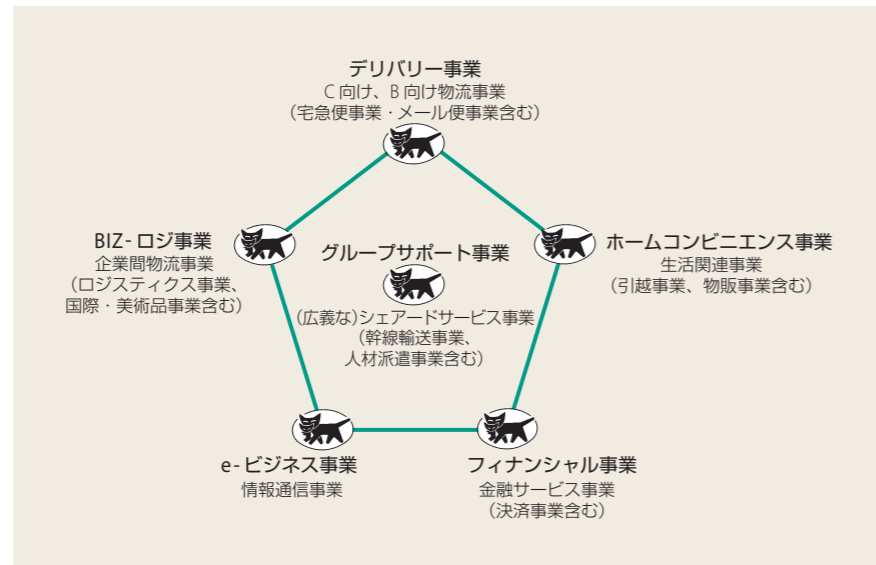


図9-4 グループ事業フォーメーション



企業の物流を支援するBIZ-ロジ事業では、グループ各社に分散していた輸送システム、流通加工、情報管理などを集約し、単独では実現することができなかった高度なロジスティクスサービス体制を確立するため、ヤマト運輸のロジスティクス事業の一部を分割してヤマトロジスティクス(株)に、海運貨物、通関、美術品輸送、国際引越の各事業を分割してヤマトグローバルフレイト(株)にそれぞれ承継し、多様な企業間物流ニーズに対応できる事業体制を整備した。

生活者向けサービスを行うホームコンビニエンス事業では、引越事業を地域ごとに会社分割して各地域のヤマトホームサービスへ承継し、引越事業を中核にした地域密着型生活支援サービス事業を推進した。

情報システムの開発を担うe-ビジネス事業では、YSDの貨物追跡機能(トレース機能)を活用したASPサービスをはじめ、販売支援、物流支援、決済など総合的なITソリューションを提供し、決済や金融商品を提供するフィナンシャル事業では、ヤマトコレクトサービスで培った集金代行事業を、インターネットを活用した金融サービス事業へと発展させていった。

グループサポート事業は、経理や人事などのシェアードサービス、幹線輸送、車両整備などの専門会社を新設し、ヤマトグループで共通する業務を集約・統一化して生産性の向上をはかった。なお、トラベル事業(旅客・観光部門)については2001年9月に廃止した。

山崎篤社長の就任

エリア・センター制の導入、クロネコメール便のリニューアル、そして事業フォーメーションの構築という大改革を断行し、新生進化3か年計画完

遂への道筋をつけた直後の2003(平成15)年6月、これらの改革の陣頭指揮を執ってきた有富慶二社長が内規の役員定年制により会長に退き、新社長に山崎篤常務取締役が就任した。山崎社長は1969(昭和44)年に入社し、その後は営業部門を歩み、1986年に関西支社営業部長、1993(平成5)年に関西支社長を歴任、1995年に取締役役に就任し、1999年から常務取締役営業戦略本部長として営業部門を統括した。

社長就任にあたり、山崎新社長は以下のように抱負を語った。「ヤマト運輸には絶対に変えてはならない経営の基本方針として『安全第一、営業第二』『サービスが先、利益は後』『全員経営』の3つの目標があります。有富社長を含め、先人が牽引し、育んできた良質な企業文化です。この基盤に、『社員が働きやすい環境をつくる、権限を委譲して仕事を任せる、新しい芽を摘まない』という私自身の経営スタイルを融合して、ヤマトグループ新生進化3か年計画を実践していく考えです」

そして2004年度の方針として「現場力の復権と労働環境の整備」を強調した。具体的には社会から信頼されるためにコンプライアンス経営を推進し、働くことに対する社員の満足度を高めるために総労働時間2,550時間を達成するというもので、労働環境を改善するために業績のV字回復を望むのではなく、そのぶんの収益は人員を確保して改善をはかっていくという方針を示した。

以後、長期化するデフレにより個人消費が伸び悩み、加えて日本郵政公社が発足(2003年4月)して宅配便市場に参入し始めるなど市場環境がいちだんと厳しさを増すなかで、ヤマト運輸は新生進化3か年計画の完遂にグループ一丸となって取り組んだ。宅急便はエリア・センター制を推し進めた効果により、2003年度の取扱個数は初めて10億個を突破し、2004年度は10億6,300万個、営業収入は7,085億円に達した。リニューアルしたクロネコメール便は満足度の高い商品として一気に広がり、2004年度の取扱冊数は14億3,000万冊、営業収入は1,037億円に急増した。一方、2004年度のグループの営業収入は1兆719億円、経常利益は535億円と経営計画の目標を達成することはできなかったが、増収増益を確保した。

コンプライアンス体制の強化

2000年代に入り、食品偽装問題に端を発して企業の社会的責任(CSR)やコンプライアンス(法令遵守)への関心が高まり、企業が社会から信頼され、発展していくためにはコンプライアンス体制を強化することが必須となった。宅急便ネットワークという公共性の高いサービスを提供しているヤマト運輸では、コンプライアンス経営の確立をCSR推進の最優先課題と定め、グループ一体となって取り組みを強化した。

2003(平成15)年1月、ヤマト運輸はコンプライアンス委員会を設置し、3



山崎 篤



ヤマトグループの全事業所に掲示した「ヤマトグループコンプライアンス宣言」のポスター(写真は2006年のもの)

月にはコンプライアンスを事業経営の最重要課題の一つとして位置づけ、その体制の強化と実践に取り組むことを約束した「コンプライアンス宣言」を行った。そして同年7月、ヤマト運輸の経営理念、企業姿勢、社員行動指針をグループ全体に適用した「ヤマトグループ企業理念」を制定した。

また、コンプライアンス体制を強化していくために、報告・相談窓口として「コンプライアンス・ホットライン」や社長が直接目を通す「目安箱」(Eメール、手紙など)などを設置してコンプライアンス違反の早期発見や是正に努めた。各主管支店や全国の事業所では監査部による監査(年1回)を行ったほか、主管支店の主導により「コンプライアンス推進点検」を定期的実施して社員のコンプライアンスへの意識を啓発した。

さらに2004年7月には社長直轄の組織としてCSR推進室を新設し、グループ企業理念に則り、コンプライアンスをはじめ安全確保、環境保護、社会貢献活動などにグループ全体で体系的に取り組んでいく体制を整備してCSR活動を展開した。

一方、個人情報の保護については、2000年に情報セキュリティ委員会を設置するとともに、情報セキュリティ管理規程を制定して適正な取り扱いを行ってきたが、コンプライア

ンス宣言と併せて、「個人情報の保護」「企業情報の守秘義務」「改竄・隠蔽の禁止」を重点遵守事項とした「情報セキュリティ確保宣言」を行った。2004年6月には、個人情報保護法の全面施行(2005年4月)を見据えて「個人情報保護ポリシー」を制定して各事業所に「個人情報保護ガイドライン」を配布したほか、鍵付きキャビネットを設置するなど個人情報の適切な管理・保護に取り組んだ。

コーポレート・ガバナンス体制の構築

2000年代初め、米国ではエンロンやワールドコムなど大手企業が巨額の粉飾決算により経営破綻したことを機にコーポレート・ガバナンス(企業統治)が重視されるようになり、日本企業も海外投資家からグローバル・スタンダードのもと、株主に対する説明責任の明確化や企業経営の透明性が強く求められるようになった。

ヤマト運輸は、コーポレート・ガバナンスを強化することにより、継続的に企業価値を向上させていくことを経営の重要課題として、経営機構の改革を行った。経営上の意思決定、執行および監督にかかわる経営管理組織として取締役会および常務会を設置していたが、グループ経営を推進していくために、2003(平成15)年4月に常務会をグループ経営協議会に改組した(その後、ヤマト運輸では常務会を復活)。併せて各支社や事業本部に権

限を委譲することにより、迅速な意思決定と機動的な事業運営を行える経営体制を整えた。

同年6月には、経営環境の変化に適切に対応し、さらに事業年度ごとの経営責任を明確化することを目的に、取締役の任期を2年から1年に短縮した。さらに2004年6月には、執行役員制度を導入して経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離し、それぞれの役割と責任権限の所在を明確化した。同時に取締役会の定員を削減(定数を20名以内から12名以内に変更)し、役員退職慰労金制度を廃止して毎年の業績および成果に見合った年間報酬に一本化した。このようにコーポレート・ガバナンス体制を強化することにより、経営陣とステークホルダー相互の利害関係を円滑に調整しながら、経営をコントロールする体制を整備していった。

社内ベンチャー制度の導入

ヤマト運輸ではこれまで、社員とお客さまの声をもとにスキー宅急便やクール宅急便、時間帯お届けなどさまざまな商品やサービスを生み出してきたが、中期経営計画のもと、社員の柔軟で斬新な発想を生かして新規事業を創出することを目的に、2002(平成14)年9月に社内ベンチャー制度「Y-Venture Dream」を導入した。この制度は、起業家精神を醸成し、社員による業務遂行を提案型の活動に革新することを期待して立ち上げたもので、会社の事業領域の範囲内で新規事業を提案し、その事業を自ら立ち上げる社員に対して資金面などで援助した。

同制度により、2003年9月に中小企業を対象にテレマーケティングサービスを提供する「ヤマトコンタクトサービス株式会社」(資本金2,000万円)が、翌10月には通信販売支援事業会社「DREAM CREATE 株式会社」(資本金1,000万円)が設立された。

ヤマトコンタクトサービスは、ヤマト運輸が展開してきたコールセンター業務をヒントに考え出されたもので、コールセンターの基本サービスとなるインバウンド・アウトバウンドサービスに加え、プレコール(事前連絡で在宅日時を確認)、アフターコール(荷物のお届け後のお礼の挨拶やセールスを実施)、ピックアップコール(修理品やリコール品の回収)、フルフィルメント(総合物流支援)など特色あるサービスを提供した。

DREAM CREATEは、女性ファッション誌などに掲載されたブランド品を消費者に代わって購入し、宅急便で発送する買い物代行サービスを主な事業とするもので、これによりアパレルメーカーはイニシャルコストをかけずに無在庫型の通信販売に進出できるようになり、消費者は東京都内でしか購入できない商品や数量が限定された人気商品をパソコンや携帯電話からいつでも注文できるようになった。

その後、Y-Venture Dreamは2008年に終了し、代わってより社員が提

案しやすい制度として「Yamato Business Pioneer」がスタートし、さらに2016年には「New Value チャレンジ」と名称が変わった。

小倉昌男元会長の逝去

2005(平成17)年6月30日、米国ロサンゼルスで、腎不全により小倉昌男元会長が逝去した。享年80であった。7月19日にフランシスカン・チャペルセンターで密葬として「追悼ミサ」が行われ、8月8日には帝国ホテルで「お別れの会」が開催された。この会には各界から多くの著名人が参加され、社員も含めて参列者は約3,300人にのぼった。

小倉元会長は1924(大正13)年12月13日に東京で生まれ、東京大学経済学部を卒業後、1948(昭和23)年9月に大和運輸に入社し、1971年3月に創業者小倉康臣社長の後を受けて社長に就任した。その後、長距離路線事業への出遅れや石油危機の影響による経営危機を乗り越えるために、1976年1月にその先見性と強力なリーダーシップにより民間企業として初めて個人向け小口貨物配送サービスの「宅急便」を商品化し、従来の物流の枠を超えた新しい運送業態を確立した。以後、運送業界の規制緩和を訴えてこの市場を大きく切り開き、ヤマト運輸発展の礎を築いた。1993(平成5)年には私財を投じて障がい者の自立を支援するヤマト福祉財団を設立、1995年にはヤマト運輸のすべての役職から離れ、同福祉財団の理事長としての活動に専念した。

一方、会長に就任した1987(昭和62)年からは、トラック運送業界の近代化と物流事業活性化のための研究や活動に情熱を傾けた。その一つが1988年2月に就任した臨時行政改革推進審議会(第2次行革審)公的規制小委員会の参与としての活動であった。かねてより日本の物流の改革の必要性を主張してきた小倉元会長は、第2次行革審の審議を通して規制緩和の方向決定にきわめて重要な役割を果たし、それが1990(平成2)年の物流二法の制定に結実したのである。

第3節

宅急便事業の構造改革とインターネットに対応したサービスの提供

1. 宅急便ネットワークの再構築

小規模多店舗化の推進とSDダイレクト通信の導入

高品質創造3か年計画の最終年度となる2001(平成13)年4月、ヤマト運



小倉昌男



小倉昌男お別れの会
(2005年8月8日、帝国ホテル)

輸は宅急便ネットワークの再構築に着手した。これは、①商品・サービスの再設計、②輸送ネットワークの強化、③社内業務の再構築、④情報システムの再構築の4項目について、現状の「改善」とどまるものではなく、新しい会社を設立するイメージで行われた。

商品・サービスの再設計とは、宅急便の商品力をお客さまの視点から見直し、差別化商品を再創造することであり、送り状の統一や配達時間の明確化などサービス内容を強化することである。輸送ネットワークの強化とは、お客さまへのアクセス時間を短縮するために小規模多店舗化を推進して第一線のサービス体制を強化し、さらに配達品質を向上するためにベースでの仕分けを高度化することである。社内業務の再構築とは、小規模多店舗化をスムーズに推進していくための組織を構築し、業務の集約・電子化をはかることである。そして情報システムの再構築とは、基幹情報システムであるNEKOシステムとWebシステムを連携してシステムのオープン化を進め、インターネットを利用した新たな商品やサービスを創出していくことである。その手順は、社内業務の効率化によりコスト構造、特に総人件費直間比率を改善し、これにより得た原資をもとにして輸送ネットワークの強化と情報システムの再構築を行うというものであった。

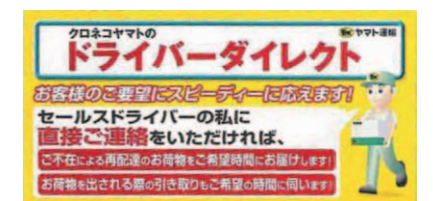
2001年6月から2002年2月にかけて、所属する社員数、売上規模、商流地域と住宅地域の比率などが全国の平均的な主管支店である栃木主管支店において、宅急便業務の再構築にかかわるテストを実施した。このテストでは、営業所を少数数のセンター単位に分割し、送り状に郵便番号欄とお届け希望日欄を追加した。これに伴い、ベースからセンターへ送る荷物の仕分けルールを見直し、ベースの仕分けでは2稼働1仕分け(稼働別仕分け)を実施した。これは到着ベースでSD2人分の荷物を1つのロールボックスパレットに収めてセンターに運ぶもので、人の手による仕分け回数を減らすことで荷物事故の発生を抑え、さらに仕分け時間が短縮され、そのぶんSDは早く出車できるようになるなど作業効率と品質向上がはかられた。

その検証結果をふまえ、新生進化3か年計画の開始に合わせてこれらの業務方式を全国に展開した。同時に全国のベース店で宅急便の24時間受付を開始した。

さらに2002年10月からは、すべてのSDに携帯電話(3万2,000台を配置)を所持させ、お客さまと直接コミュニケーションをはかる「SDダイレクト通信」を開始した。これに伴いMCA無線、業務用無線を廃止し、携帯電話によって従来よりさらにお客さまの要望に対してスピーディーで的確に集配業務を行える体制を整えた。なお、安全面やサービス面から、SDが運転中や接客中などで電話をとれない場合は、携帯電話の自動転送機能を活用して、7回のコール後に営業所あるいはコールセンターに自動的に転送されるようにした。



ドライバーダイレクトの新聞広告
(2005年4月4日)



ドライバーダイレクトの案内チラシ

SDダイレクト通信はその後2004年11月から、エリアごとに担当SDと携帯電話を固定する「クロネコヤマトのドライバーダイレクト」へとレベルアップし、車中での携帯電話による通話は特殊ハンズフリー機能を使用することにより安全面を強化した。

主管支店の組織改正とエリア・センター制の導入

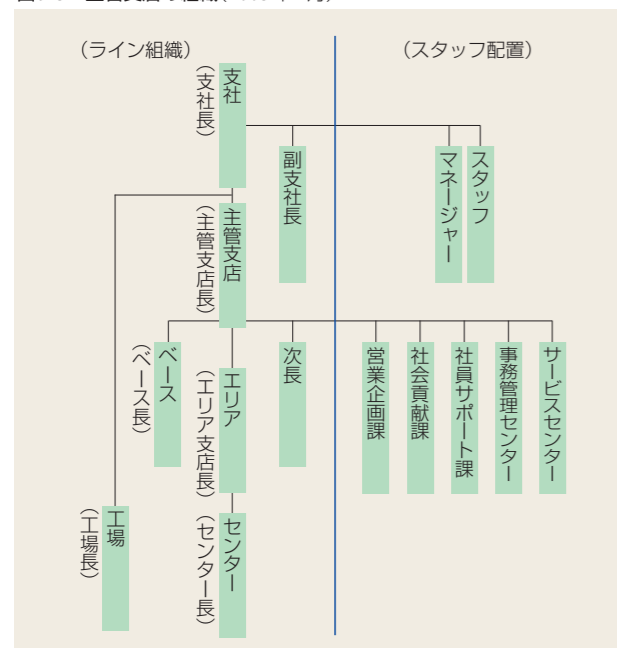
2003(平成15)年1月、小規模多店舗化を推進していくことにより、第一線の営業所が集配サービスに集中できる体制を整備するために主管支店の組織を改正し、スタッフ部門を営業企画課、社会貢献課、社員サポート課、事務管理センター、サービスセンターの5つに集約した(図9-5)。営業企画課では主管支店の営業方針を立案・推進し、社会貢献課は交通安全や労働災害などの防止対策や計画の策定、地域社会とのコミュニケーション活動の推進などを所管した。社員サポート課は社員研修や福利厚生をはじめ職場環境に関する社員の相談窓口となるものであった。そして事務管理センターは管下の営業所の経理業務を統括管理し、同様にサービスセンターはお客様の受付総合窓口としての役割を担い、各サービスセンターにはフリーダイヤル(「0120-01-9625」)を導入した。これによって、それまで営業所で実施していた経理や電話対応などの事務業務を主管支店に集約することで第一線の現場の負担を減らした。

こうして準備を整えて同年4月、従来の宅急便営業所を新たな組織とするエリア・センター制を導入した。これは、SD5～7名、日中の受付業務を担当するゲストオペレーター、早朝や夜間に構内作業を行うエルダーで

構成する「宅急便センター」を全国に設置し、センター6～9店を統括・支援する「エリア」を主管支店下に配置するもので、全国に約850エリア、センター店は約5,600店を目標に導入していった。

宅急便センターでは、プレイングマネージャーとしてセンター長を新設し、センター長を中心に「安全」「サービス」「営業」「ゆとり」を担当する社員がセンターを運営し、地域に密着した質の高いサービスの提供をはかった。そのなかでも、すべての基本となるのが「安全」であった。安全に仕事を行うことで品質の高いサービスを提供し、それがお客様に支持されて営業力が強化され、その営業力を背景にゆとりをもって仕事を行うことで安全性がより高まる。各センターではゆとりをもって仕事を行うために目標時間管理を徹底し、労働時間の短縮に努めた。一方、エリアではエリア支店長が毎日センターを巡回し、センター長のよき相談相手として適切な

図9-5 主管支店の組織(2003年1月)



アドバイスをを行った。

開始当初は体制が万全ではないセンターもあり、お客様の問い合わせに返答できないなど現場が混乱し、一時的にセンター長を中心に労働時間の増加なども見られたが、それもしだいに改善され、小さな集団ながらセンター長に経営者としての意識が芽ばえるなど大きな効果がもたらされた。

また、宅急便ネットワークの整備として2003年4月、九州ヤマト運輸(資本金1億9,800万円、社員数3,345名)と四国ヤマト運輸(資本金1億円、社員数2,509名)の関係会社2社を吸収合併し、沖縄を除いて宅急便の全国ネットワークをヤマト運輸に一本化した。これに伴い、九州ヤマト運輸の大分、宮崎、鹿児島各主管支店をヤマト運輸の九州支社に組み入れ、四国では新たに四国支社を開設して、四国ヤマト運輸の香川、徳島、高知、愛媛の4主管支店を配した。なお、九州ヤマト運輸の合併に伴い、九州支社では九州7県をエリアとして「即日便」を開始し、サービスの向上をはかった。

ベース機能の強化

宅急便ネットワークの中核としての機能を担うベースでは、誤仕分けや荷物事故を防止し、出庫時間を厳守することが最重点課題となる。その対策はベース全体で検討して対応していたが、1999(平成11)年4月からは小集団管理として仕分ける商品や担当シューターごとにグループを構成する「ベース・グループ・マネジメント」(BGM)を導入した。以後、グループ長を中心にグループ全体で問題点を探り、解決策を考え、品質や生産性の向上をはかっていった。

ベース施設については、1999年4月に宅急便部門では初めて東京主管支店の自動仕分機に着店バーコード自動読取装置を設置した。この装置は集荷時にポータブルPOS(PP)により入力された着店コードのバーコードラベルを読み取り、自動的に行き先別に荷物を振り分けるもので、1ラインの処理能力は1時間当たり最大8,000個と従来の3倍程度に上昇した。以後、この装置を全国のベースに展開したことにより、2000年3月からは自動読取装置を使って発着ベースの通過情報を取得することができるようになった。それにより、宅急便の荷物追跡は従来の発送・持ち出し・配完に加えて発着ベースの通過情報も加えた5ポイントチェックとなり、精度が大幅に向上した。

一方、1998年頃から主管支店では大口顧客から付帯作業としてロジスティクス業務を委託され、物流センターで商品の保管、出庫、ピッキング、梱包、配送、さらに商品情報の管理まで実施していた。これらの業務は全国一律ではなく、支社を中心に地域の特性を重視して行われ、その施設として各ベースにロジスティクス機能を有する倉庫を併設していった。さらにクール宅急便の品質向上をはかるために、次々と設備および施設を増設していった。



自動仕分機に設置した着店バーコード自動読取装置(1999年7月)



新たに建設した北大阪主管支店



北東京主管支店



愛媛主管支店

まず、1999年11月に竣工した広島主管支店ターミナルには社内で初めてロジスティクスフロアに冷凍保管庫を設置したほか、冷凍冷蔵保管庫を配備した低温仕分室を導入した。2000年11月に完成した熊本主管支店ターミナルは熊本空港から車で10分という立地を生かしてロジスティクス事業を強化し、平屋ベースに2階建てのロジスティクス倉庫を連結した。

続いて、翌2001年6月には1・2階にベース機能、3・4階にロジスティクス機能をもつ、当時としては最大規模のターミナルとなる北東京主管支店ターミナルが完成した。このベースには従来の3.7倍の処理能力をもつ自動仕分機など最新鋭の設備が導入され、低温仕分室にクール宅急便の自動仕分機を初めて導入した。また、同時期に竣工した新静岡主管支店ターミナルには「一般・クール一体型自動仕分システム」を導入した。

そして2002年11月、首都圏のベッドタウンとして発展する東京都西部および埼玉県南部の人口増加に対応し、きめ細かなネットワークを構築してサービス品質を向上させることを目的に埼玉主管支店を開設した。同主管支店ターミナルは1階を宅急便仕分けホーム、2階はクロネコメール便とクール宅急便の仕分室、3階を荷捌所とし、宅急便の自動仕分機は1つの

表9-3 主要ターミナルの建設状況 (単位:㎡)

年月	名称	住所	敷地面積	延べ床面積
1999年11月	広島主管支店	広島県広島市安佐南区	37,884	18,219
2000年10月	北大阪主管支店	大阪府寝屋川市葛原	21,691	17,562
2000年11月	熊本主管支店	熊本県上益城郡益城町平田	28,918	15,237
2001年6月	北東京主管支店	埼玉県戸田市川岸	25,658	55,560
2001年6月	新静岡主管支店	静岡県裾野市今里	33,683	19,356
2002年11月	埼玉主管支店	埼玉県新座市馬場	25,899	33,515
2002年11月	愛媛主管支店	愛媛県松山市大橋町	15,555	5,964
2003年11月	徳島主管支店	徳島県板野郡松茂町	16,529	6,176

シューターで荷物が滞留しても本線は流れ続けるマトリックス方式を採用した(表9-3)。なお、埼玉主管支店の完成に伴い、東京および関東支社が管轄する主管支店(東京・北東京・新東京・西東京・南東京・埼玉・西埼玉各主管支店)の集配エリアについてもその構成を変更した。

幹線輸送体制の強化

ベース間を結ぶ幹線輸送については、輸送品質を向上し、コストを最適化することを目的に1996(平成8)年から各地域に運行会社「グリーンライナー」を設立してきた。この体制をより強化して総合的な営業管理を行うために、営業エリアを細分化して新会社を設立し、2004年までに全国14社のグリーンライナーと京都ヤマト運輸および神戸ヤマト運輸による幹線運行体制を整えた(表9-4)。

また、幹線輸送における車両の運行情報管理システムについても、1999年10月にベース間に張り巡らせた専用線により、運行ドライバーが携帯端末に入力した車両の発着情報(出車・着車時間)や荷物の積載情報(ロールボックスパレットの積載本数など)をポータブルポス・ステーションによりリアルタイムで各ベースに先送りするものにリニューアルした。この先送り情報により事前に適正な作業体制の構築や配車が可能になり、ベース作業の平準化・効率化がはかられた。さらにロールボックスパレットやコールドボックスの流動量を把握することも可能となり、天候による急激な荷物の変動や突発的な災害などによる荷物の遅延などにも対応できるようになった。

その後、2004年からは日本郵政公社の事業拡大に対抗するため、大手路



神奈川グリーンライナー(2004年)

表9-4 運行会社の設立

年月	名称	所在地	備考
1996年7月	宮城グリーンライナー	宮城県黒川郡大和町宮床	
1996年9月	新潟グリーンライナー	新潟県白根市戸頭	
1998年4月	中国グリーンライナー	広島県広島市安佐北区	中国ヤマトホームサービス(株)から社名変更し業務開始
1999年7月	福岡グリーンライナー	福岡県粕屋郡粕屋町	
1999年11月	岩手グリーンライナー	岩手県北上市流通センター	宮城グリーンライナーを分割
2000年3月	愛知グリーンライナー	愛知県名古屋守山区	
2001年3月	埼玉グリーンライナー	埼玉県南埼玉郡白岡町(現・埼玉県白岡市)	現・ヤマトボックスチャーター(株)
2001年11月	金沢グリーンライナー	石川県金沢市専光寺町	新潟グリーンライナーを分割
2002年7月	鹿児島グリーンライナー	鹿児島県始良郡始良町	
2002年9月	神奈川グリーンライナー	神奈川県海老名市	現・ボックスチャーター(株)
2002年9月	岡山グリーンライナー	岡山県苫田郡鏡野町	中国グリーンライナーを分割
2003年6月	四国グリーンライナー	香川県綾歌郡宇多津町	四国ヤマトロジテム(株)(2001年9月設立)から社名変更し業務開始
2004年6月	静岡グリーンライナー	静岡県志太郡岡部町(現・藤枝市岡部町)	
2004年6月	熊本グリーンライナー	熊本県上益城郡御船町	福岡グリーンライナーを分割

線業者は他社との提携を強化し、小口貨物輸送の共同運行を進めていったが、ヤマト運輸も同年12月に福山通運と東京から大阪向けの大型運行車および同社の首都圏に到着する宅配便の配達（年間約100万個）について業務提携した。

2. インターネットに対応した情報システムの稼働

第5次 NEKO システムの導入

ヤマト運輸は情報基幹システムとして「第4次 NEKO システム」を1993年から稼働してきたが、このシステムは導入からすでに5年を経過しており、宅急便の取扱数量の増大に対処し、かつ急速に進展するインターネットに対応していくためには、システムの更新が不可欠であった。

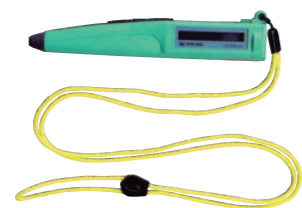
そのため、高品質創造3か年計画の開始に合わせて、1999（平成11）年2月、新システムの開発に着手し、同年10月、東京、南東京、新東京の3主管支店で「第5次 NEKO システム」の稼働を開始、2000年5月に全国展開を完了した。

このシステムはインフラの見直しと低コスト化を目的に開発を進めたもので、支店や営業所のワークステーション（WS）の基本ソフトとして、インターネットや EDI ネットワークに対応できる Windows NT を採用した。これに伴い WS のハードウェアを一新し、全国の営業所に1,995台を導入した。しかし、システムの根幹となるネットワークは大きな変更を行わず、モデムから先の回線やクラスタ、ホストコンピュータなどは改良のみにとどめた。

一方、PPについては、メモリ容量を増量（約8倍）して処理速度を向上し、操作性を高めた小型・軽量の PP を開発・導入した。この PP は従来品のようにバーコードを付属のペンでなぞるのではなく、レーザーで瞬時に読み取る機能を付加したもので、これにより軒先での作業効率が大幅に向上した。



第5次 NEKO システムの新機能
上／レーザーキャナでバーコードを瞬時に読み取る PP
下／WS へのデータ転送を行う接続機器



導入時のベンスキャナ（上、1999年）と
玄関先で使用するクロネコメイト（右）



新型ベンスキャナ（2000年）



ベンスキャナⅢ（2003年）



さらに PP に着店コードを入力することでバーコードラベルが出力され、ベースではこの着店バーコードを自動読取装置で読み取ることで、荷物を自動的に振り分けられるようになった。また、クロネコメール便の配達完了情報入力を行うためにメール便配完入力機能も追加した。なお、クロネコメイトについては単機能・低価格の携帯入力機器としてベンスキャナを導入した。ベンスキャナはその後も改良を重ね、2000年11月に宅急便とクロネコメール便の情報入力が1本でできる「新型ベンスキャナ」を、2003年12月には液晶画面を大きくしてテンキーをつけて操作性を向上させ、複数口の口割れチェック機能を付加した「ベンスキャナⅢ」を導入した。

情報システムのオープン化を実現

その後、① e-ビジネスへの全面情報バックアップ、②情報鮮度の向上と情報利活用のスピードアップ、③開発・運用における TCO (Total Cost of Ownership: 情報システムの総合的費用) の削減などを主な目的として、NEKO システムのホストコンピュータを汎用機ベースのバッチシステムから UNIX ベースのリアルシステムに移行し、システムをオープン化することを決定した。このオープン化は、インターネットを利用した新たなサービスを導入していくことを想定したもので、のちに新規事業を展開していく際にプラットフォームとして重要な役割を果たすことになった。

同時に、事業所、仕分け、顧客の3コードを新コード体系に移行した。事業所コードは4桁から6桁に、仕分コードは市区郡対応の4桁から郵便番号をもとに7桁表示とし、顧客コードは営業所単位で設定している3桁（枝番2桁）から電話番号12桁（枝番3桁）に変更した。これによって、ベースでの稼働別仕分けが推進され、多店舗化に伴う店所コード不足が解消され、インターネットを通じた顧客との EDI をより高度なものとするようになるようになった。

また、ホストコンピュータを大型サーバー群に一新したことによりデータ処理能力とバックアップ体制が大幅に向上し、24時間処理が可能となり、実際の作業と情報とのタイムラグは15分程度に短縮された。さらに NEKO システムと Web システムが連動したことにより、インターネットを使用した新たなサービスが実現し、「荷物お問い合わせシステム」は、従来は3週間しか蓄積されなかったお問い合わせ履歴が3カ月間残るようになり、持ち出しや配達完了など荷物の流れの全履歴も照会できるようになった。

3. インターネットを利用した新たなサービスを展開

代金決済サービスの拡充

第5次 NEKO システムの完成により集金・決済データを EDI サービスと



「宅急便エスクローサービス」スターターキット(2000年)

して提供できる環境を整えたヤマト運輸は、インターネットの進展に合わせてEC市場が拡大していくなかで、C to CをベースにしてB to C、B to Bなどあらゆる分野で宅急便業務に付随したさまざまな商品やサービスを生み出していった。

代金決済サービスでは、ネットオークションの利用者が増加するなかで、2000(平成12)年11月からネットオークション向け個人間の代金決済仲介サービス「宅急便エスクローサービス」を開始した。このサービスは、オークションの出品者は宅急便送り状発行システムによりパソコンから送り状を発行することができ、代金回収はコレクトサービスにより行われた。また、

落札者は届いた品物がイメージと違っていた場合には返品(商品到着から2日以内)や返金が簡単にできた。個人間取引向けの代引きサービスは業界初のことであり、同年4月に「コンピュータを用いた物品の取り引き方法」としてビジネスモデル特許を申請し、翌年取得した。

2001年8月には「クロネコ@ペイメント クレジットカードサービス」を発売した。クレジットカード決済では同業他社が先行していたが、着払いで荷物を配達した際にカード決済が行われるため商品購入者本人が荷受けしなければならず、ギフトにも利用できなかった。これに対して、クロネコ@ペイメント クレジットカードサービスはインターネット通販で現在では一般的であるパソコンを使ってクレジットカードの与信を行う決済サービスで、パソコンでの商品注文時にカード決済が行われるため商品購入者は荷物の受け取り時に決済をする手間がかからず、ギフトにも対応できた。また、Eメールにより荷物発送のお知らせを送信するサービスも付加するなど利便性の高いサービスであった。

一方、販売者にとっては複数のクレジットカード会社と個別に契約する必要はなく、代金はヤマトコレクトサービスが最短5日間で立て替え入金するため、クレジットカード会社からの入金よりも早く確実に代金回収ができるなど多く利点があり、通販業者から好評を博した。そのため2002年5月からは分割払いやリボ払いを導入し、さらに利便性を高めていった。

宅急便メール通知サービスの開始

2001(平成13)年1月、インターネットを使用して宅急便の再配達が予約できるサービスを全国で開始した。集荷については、翌2月から東京・埼玉・千葉で開始し、9月にはサービスエリアを全国に拡大した。携帯電話についても同年6月からNTTドコモの「iモード」「Lモード」からこのサービスを利用できるようにし、以後、サービス対象を携帯電話向けインターネット接続サービス各社に広げていった。こうしてインターネットを利用して

24時間・365日、いつでも集荷・再配達受付サービスを提供する体制を整えていった。

一方、荷物の配達については1998年に「時間帯お届け」を開始して以降、このサービスは通販会社や百貨店などの法人顧客から高い評価を受けた。さらにこのサービスを高度化したものとして、2002年2月から「宅急便メール通知サービス」を開始した。これは、宅急便の依頼主がヤマト運輸のホームページ上でお届け事前通知依頼をするとEメールで受取人に配達日・配達時間帯を通知する「お届け事前通知サービス」と、通知を受け取った受取人が都合に合わせて配達日・配達時間帯の指定・変更ができる「受取り時間帯変更サービス」からなるもので、このサービスはビジネスモデル特許を取得した。

お届け事前通知サービスでは、通販会社など大口顧客についてはEDIによりお客さまから出荷データを受領し、そのデータに基づいてヤマト運輸が「お届け事前通知」メールの発信を代行した。このサービスにより、通販会社では商品の到着日が不明確だったために発生していた問い合わせやキャンセルなどが大幅に減少した。なお、宅急便メール通知サービスから派生した商品として、2004年7月から会員登録したお客さまに宅急便が届く前日までに配達日と配達時間帯をEメールで通知する「宅急便お届け通知サービス」を開始した。

送り状発行システムの高機能化

1996(平成8)年に定期的に特定の場所に宅急便を送送する小口法人顧客を対象に宅急便送り状発行システム「B-CAT」を導入して以降、送り状発行システムは既存顧客へのサービス向上や新規顧客の獲得などに効力を発揮した。そのため、ヤマト運輸は送り状発行システムの高機能化に力を注ぎ、1999年8月にB-CATのCD-ROM版(Windows対応)を開発し、翌9月からは中口顧客(不特定多数へ月間平均発送個数が3,000以上ある荷主)を対象とするEDI対応の標準送り状発行システム「e-cat」のサービスを開始した。その主な特長は以下のとおりである。

- ① 発送日前に送り状発行が簡単・迅速にできる。
- ② 出荷確定情報が確認できるので、在庫管理がしやすく、納品先への請求が早くなる。
- ③ お客さまが管理している受注番号と送り状番号を紐付けでき、そのデータをお客さまのシステムで活用できる。また、受注番号からも荷物問い合わせが可能。
- ④ 宅急便発払いだけでなく、クール宅急便、宅急便タイムサービス、コレクトサービスなど、すべての商品に対応できるので、さまざまな荷物を扱うお客さまでも効率的に作業を行える。
- ⑤ お客さまの要望に応じてシステムのカスタマイズができる。



宅急便メール通知サービス開始の告知ポスター(2002年)



「B-CAT」CD-ROM版(1999年)



「i-CATs 送り状発行ソフト B2」の操作画面(上)とプリントアウトされた送り状(下、ともに2003年5月)

このように、B-CATでは対応していなかった機能を数多く付加した e-cat は、お客さまに提案型営業を行うための強力なツールとして活用された。

一方、対象商品が宅急便発払いに限られていた B-CAT については、2001年にクール宅急便への対応機能やクロネコネール便宛名ラベルの印刷機能を追加し、依頼主登録件数を99件から3万件に拡大したほか、操作性を向上するなどバージョンアップを行った。

その後、インターネットを利用したサービスを整理して、「i-CATs(アイキャッツ)」という名称で統一してサービスの充実をはかった。その第1弾が、テスト導入を経て2003年5月から提供を開始した「i-CATs 送り状発行ソフト B2」(B2)である。B2はホームページ上からダウンロードするので、最大の特長は送り状の事前発行、すなわちつくり置きを可能にしたことであった。B-CATでは送り状を印刷したその日が売上計上日になってしまうため送り状を事前に印刷しておくことができなかったが、B2はSDのPPで荷受けが確定した日に売上が計上されるため、事前印刷が可能になったのである。また、郵便番号からの住所入力支援、出荷データからの荷物の問い合わせなど、インターネットを利用した多彩な機能を備えるものでもあった。B2は集荷業務の効率化にも役立ち、B2を利用している出荷先ではSDの滞在時間が通常の約5分の1に短縮されるという効果も見られた。

2004年10月からは個人のお客さま向けにインターネットを使って自宅のパソコンで簡単に送り状を印刷できる「送り状発行システム C2」のサービスを開始した。このサービスは「集荷・再配達受付」や「お届け通知サービス」などの各種サービスと連携することで、より便利なシステムとなった。

4. クール宅急便の強化と新たな宅急便サービスの開発

クール宅急便の温度管理を徹底

1990年代半ばから宅配便市場の成長は鈍化傾向を示したが、戦略商品であるクール宅急便は対前年度比10%前後の増加を維持した。こうしたなか、郵便局では1996(平成8)年にサービスを開始したチルドゆうパックの取り扱いを強化し始め、1999年には佐川急便が飛脚クール便の全国展開を開始した。これを受けて、競合他社を大きくリードしていたヤマト運輸もクール宅急便の品質向上、すなわち温度管理の徹底に力を注いでいった。

クール宅急便の翌日配達エリアを拡大する航空機輸送では、航空会社の簡易保冷コンテナを使用し、冷凍はドライアイス、冷蔵は蓄冷剤を入れて対応していたが、積載効率や作業性の向上、運用コスト(ドライアイス使用量)の削減などを目的に1999年6月に専用の航空機用保冷コンテナを開発し、千歳・羽田・関西・福岡・那覇空港を中心に170台導入した。このコンテ



航空機用保冷コンテナ(1999年)

ナは保冷性能を高めるためにポリウレタン製の断熱材を採用し、冷却にはコンテナの総重量を軽くするためにドライアイスを使用した。また、乾電池式電動ファンにより冷気を強制対流させて予冷時間の短縮とコンテナ内の温度均一化をはかり、さらにサーモスタット機能によりダイヤル調整だけで冷凍・冷蔵それぞれの温度帯に対応できるように工夫し、温度管理を徹底した。しかし、航空機用保冷コンテナはランニングコストが高かったため、2002年度には蓄冷剤を使ったコンテナを開発し、コストも17分の1に引き下げた。

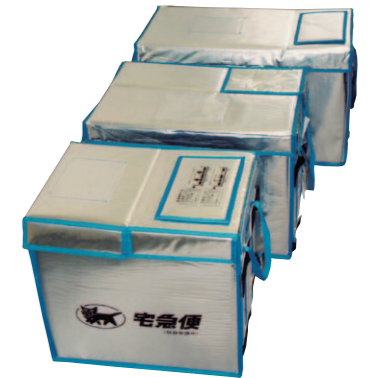
クール機材については、1999年12月に新たな機械式コールドボックスを導入し、2000年7月にはコールドボックスやクール航空コンテナで輸送できないときに使用していたコールドカバーを改良した「クールコンテナ」を開発し、運行・横持ち・集配用の3タイプを導入した。このコンテナは保冷性能を約5時間に向上させたもので、底面の温度調整パネルとドライアイスの量により冷凍・冷蔵の2温度帯の切り替えができ、蓋はファスナー式からマジックテープに変更して耐久性を高めた。さらに2002年7月からはサテライト店用に小型のコールドボックスや冷凍冷蔵庫などを導入した。

車両については、自動車メーカーと共同でエンジンを止めても冷凍・冷蔵庫内を冷却できる専用バッテリーを搭載し、環境にも配慮したクール対応型電気式MPバン(愛称は「クロネコ eco クールバン」)を開発し、2001年度より導入した。

ベースにおけるクール宅急便の仕分け作業は、2000年までは専用の低温仕分室を設置する「低温仕分室全面冷却方式」で行っていたが、扉の開閉により庫内温度管理が不安定になるなど作業効率の面で問題があった。そのため、メインラインやシュート部などを部分的に冷却する新たなシステムを考案し、2001年6月に竣工した新静岡主管支店に導入した。同システムは、一般宅急便用の自動仕分けラインと冷却機能を有するクール宅急便専用ラインを並列に設置した「一般・クーラー一体型自動仕分システム」で、積み降ろしの場合はコールドボックスを壁代わりに並べて外気を遮断して小型の低温室をつくることにより、仕分け作業ライン上でも安定した温度管理ができるようになった。また、一般・クール宅急便が同時に仕分けられるため作業効率が大幅に向上したほか、短時間での冷却が可能のため冷却効率がよく、消費電力を従来の3分の1程度に抑えることができた。

パソコン宅急便、超速宅急便の開始

1995(平成7)年秋に日本でも発売された「Windows 95」により、パソコンは一般家庭に急速に浸透していき、普及率は1997年の22.1%から2002年には57.2%に達した。このようなパソコン利用者の増加やネットオークションの普及に伴い、パソコンの配送が増加していくなかで、宅急便の新たな



クールコンテナ(2000年)



クロネコ eco クールバン(2001年)

表9-5 クール宅急便の取扱個数の推移 (1999年度～2004年度) (単位:個)

年度	取扱個数	対前年度比
1999	103,196,772	105.7%
2000	106,114,836	102.8%
2001	112,205,603	105.7%
2002	115,936,865	103.3%
2003	122,649,493	105.8%
2004	129,177,633	105.3%



パソコン宅急便 BOX(2002年)

サービスとして2002年7月から「パソコン宅急便」を開始した。このサービスは、集荷を担当するSDがノート型、デスクトップ型パソコン、モニター、プリンタなど4種類の専用資材によりスピーディに梱包して安全に輸送するもので、専門サービスとして確立し、対象商品もプリンタなどの周辺機器にまで拡大していった。

航空機を利用した宅急便サービスでは、2003年11月から千歳-羽田空港間で、全日本空輸(株)の深夜便を利用した「超速宅急便」を開始し、従来は翌々日配達であった北海道と関東1都7県間で翌日配達を実現した。一部地域を除いて翌朝10時までには配達する宅急便タイムサービスも利用可能であった。この商品は他社の航空便サービスに対抗するもので、北海道からの産地直送や関東圏からの緊急部品、調達品といった各種ビジネスユースなど幅広い需要が期待されるものであった。翌2004年7月からは佐賀-羽田空港間に就航する夜間貨物定期便を利用して東京-関東-九州間でも超速宅急便を開始した(2018年10月に、利用していた深夜貨物便の運休によりサービス終了)。

なお、エクスプレス事業では、2003年12月に東京-北海道間の深夜フライトを利用して、法人契約のお客さまを対象として全国から北海道に翌朝9時からお届けする「航空便スーパーエクスプレス北海道」を開始した。

台湾で宅急便事業をサポート

1999(平成11)年10月、ヤマト運輸は台湾最大の食品・流通グループである統一集団の3社(統一企業股份有限公司、統一超商股份有限公司、統一国際投資股份有限公司)と台湾において宅急便事業を開始することで合意した。そして2000年1月、統一集団3社により「統一速達股份有限公司」が設立され、同社とライセンス契約を締結してクロネコマークの商標の使用権をはじめとする宅急便事業のノウハウを開示・提供した。以後、同社はシステム設計開発、拠点整備、人材確保などを進め、同年10月から宅急便の営業を開始した。

こうして始まった台湾の宅急便事業は所期の計画を超えるスピードで進展し、通信販売事業者をはじめ決済機能を付加したサービスへのニーズが高まったことから、2002年6月に統一企業グループと合弁で「統一客楽得服務股份有限公司」(出資比率はヤマト運輸30%、統一超商股份有限公司70%)を設立した。同社はヤマトコレクトサービスとライセンス契約を結び、8月からコレクト事業の営業を開始した。ノウハウの使用権および商標使用権などについてはロイヤリティの支払条件としてヤマト運輸が純収入の10%を収受した。

その後、2003年7月に台湾では外資規制が緩和されたため、統一グループ側からの出資要請に基づき、ヤマト運輸は2004年9月に統一超商股份有



超速宅急便のスタート(2003年11月)



統一速達股份有限公司の設立(前列右から2人目がヤマト運輸宮内会長)

限会社が所有する統一速達(股)有限公司の株式10%(約3億2,000万円)を取得して第3位株主となった。宅配便事業で海外に出資会社をもつのはこれが初めてのことであった。

5. クロネコメール便のリニューアルにより競争優位を築く

配完情報入力の実施と宛名ラベル発行ソフトの提供

1997(平成9)年にサービスを開始して以降、クロネコメール便の取扱冊数は拡大の一途をたどったが、宅急便のように配達状況を確認できる情報システムは採用しておらず、配達品質のサービスレベルに改善の余地があった。そのため、クロネコメール便にも配達完了情報が確認できるシステムを導入することにし、1999年10月からSDはPPにより、クロネコメイトはペンスキャナにより配完情報の入力を実施して配達品質の向上をはかった。また、SDと同様に、クロネコメイトがクロネコメール便の配達員として地域社会に認識してもらえるよう、2004年9月からユニフォームを導入した。

一方、この頃になると競合他社もメール便市場に参入し始めたことから、ヤマト運輸は2000年から宛名ラベル発行ソフト「ねこ主任」の提供を順次開始し、クロネコメール便の営業を強化していった。このソフトは、バーコードシールと一体化した宛名ラベルに郵便番号、届け先住所、氏名、カスタマーバーコード、出荷日を印字するもので、印字後は届け先データとメール便番号をシートごとに紐付けでき、荷物の問い合わせが簡単にできるようになった。また、届け先ごとの出荷履歴(出荷日とメール便番号)は1カ月間保存することが可能で、これらの顧客データは届け先の電話番号や顧客番号、氏名などにより検索することができた。

クロネコメール便の規格についてはサービス開始当初から重量300gと600gの2サイズ(運賃はそれぞれ160円、210円)としていたが、さらに重量のある荷物をメール便として取り込んでいくために2000年7月に新たなサイズとして1kgまでを加え、運賃は310円に設定した。このとき民間で初めて全国一律運賃の認可を受けた。そして同年9月からホームページ上で配完情報の提供を開始した。

その後、2001年5月に佐川急便がメール便体制を強化、6月には西濃運輸がメール便の取り扱いを開始し、価格競争も激しさを増してきたことから、2002年2月にクロネコメール便の営業戦略を立案し、全社的に推進していく部署として、営業戦略本部長の下にメール便部長を新設し、営業体制を強化した。

クレジットカードの信書問題

このようにメール便市場が拡大していくなかで大きな問題となったのが



クロネコメイトのユニフォーム(2004年。上はベスト、下はウィンドブレーカーとズボン)



宛名ラベル発行ソフト「ねこ主任」のCD-ROM付き導入マニュアル(2000年)

信書の法解釈をめぐる郵政省との闘いであった。ヤマト運輸は1993(平成5)年10月から鹿児島地区において九州ヤマト運輸がクレジットカードの宅配事業を開始したが、これに対して1994年7月、同社は九州郵政監察局からクレジットカードは郵便法上の「信書」にあたり、「信書の送達」は郵政省の独占事業」と定める郵便法に違反すると口頭注意を受けた。そのためヤマト運輸は、郵政省にクレジットカードが信書にあたるという法解釈の明確化を求めたが、同省の返答は「信書にあたる。罰則規定もあるので注意を」というものであった。この返答を受けて、ヤマト運輸は同年12月に行政法を専門とする大学教授や弁護士による意見書をつけた反対文書を提出して「クレジットカードは信書ではない」と反論し、翌1995年5月にクレジットカードの配達を全国で開始することを表明した。

この信書問題では、規制緩和の観点から日本経済団体連合会(経団連)や日本経営者団体連盟(日経連)はヤマト運輸を支援する姿勢を明らかにしたが、このような動きに対して郵政省は「信書を配達した場合、郵政監察官は逮捕・送検までできる。運送会社だけでなく、配送を委託したカード会社にも罰則がかかる。厳正に対処する」と牽制した。さらにヤマト運輸がクレジットカードの配達を実施すれば、郵便法違反で告発する可能性を示唆したのである。郵政省が挙げる過去の判例は、1952(昭和27)年のクレジットカードが存在しなかった古い時代のものであった。

この当時、クレジットカードの発行枚数は2億枚を超え、更新発行などの荷動きもある有望市場であった。また、1994(平成6)年の郵便料金の値上げ以降、カード会社から民間業者に対して配達に関する問い合わせが増えていた。こうした状況に鑑み、1995年9月からヤマト運輸は宅急便のネットワークやノウハウを活用し専用のボックスに入れて輸送を行い、転送や店頭受取ができないなど、よりセキュリティが高い商品として「セキュリティパッケージ」を発売したのである。利用者のニーズに応えたセキュリティパッケージは好評を博し、1996年3月末までの半年間の取扱個数は12万3,000個に達し、翌1996年度には30万2,000個、1997年度には37万6,000個に拡大した(2017年度より新規販売・契約更新を終了)。



「セキュリティパッケージ」の専用ボックス

信書の解釈をめぐる郵政省と対立

1998(平成10)年10月、民間業者がメール便として配達しているダイレクトメールが信書にあたりか全国の郵便局が調査し、同時にメール便を利用している企業に対して郵便への切り替え勧誘が行われた。さらに1999年4月から配布された地域振興券(同年9月まで流通)についても、ヤマト運輸が自治省(現・総務省)に確認した際には「配達しても問題ない」とされたが、その後、郵政省の依頼を受けて自治省は地方自治体に対して「地域振興券は信書だから郵便で送るように」と指導した結果、地域振興券の配送をす

でヤマト運輸に決定していた自治体も含めてすべて郵便で配布された。

また、郵政省はクレジットカード、キャッシュカード、商品券、地域振興券、ダイレクトメールなどが信書にあると明記したパンフレットを作成して、それを顧客に配布し、これらの信書に該当するものの送達を民間企業に依頼すると郵便法の規定により依頼者も処罰されると圧力をかけ、郵便による送達を強要した。

このような行為に対して、ヤマト運輸は1999年8月6日に郵政大臣宛に是正措置を望む通知書を送付したが、期待する回答を得ることができなかった。そのため、この行為の排除措置を求めることを目的に同年10月、公正取引委員会審査部管理企画課情報管理室に、郵政大臣を違反被疑行為者とした「独占禁止法第45条第1項に基づく申告」を行った。しかし、2000年4月に通知された調査結果は、信書かどうかの解釈権は郵政省にあり、郵政省が「信書」というものを公正取引委員会が判断することは適当でないと結論づけ、「現状の法体系なり、状況から見ると直ちに独占禁止法違反という形では処理できない。ただ、競争政策上では公正取引委員会としても問題性を認識しているので、今後検討する」というものであった。この判断はヤマト運輸にとって納得のいくものではなかったが、それでもこれを機に、郵便事業への民間企業の参入を検討する研究会が立ち上げられ、その後の「信書便法」の制定へとつながっていくのである。

クロネコメール便のリニューアル

そして、2002(平成14)年4月26日に「日本郵政公社法案」と「信書便法案」(民間事業者による信書の送達に関する法律)が閣議決定された。信書便法案により、信書の送達事業に民間事業者が参入できるようになったが、同法案では「信書」の定義が不明確なままで、送達を行う民間業者は料金・事業内容などすべての面において郵政省に認可・許可を求めなければならないとされ、従来よりも民間に対する規制を強化し、民間を官業化する法案となっていた。そのため同日、ヤマト運輸は緊急記者会見を行い、信書便法の許可事業者にはならず、クロネコメール便をリニューアルしてこの分野で事業を展開していくことを表明した。クロネコメール便の潜在的なニーズを見出し、それを新たな市場として育てていくことで事業を拡大していく方針を固めたのである。

以後、ヤマト運輸はクロネコメール便に特化した専門の配達体制と管理体制を確立し、サービスの質を高めることを目指して、①A4サイズがそのまま送れるサイズを定形とする(定形郵便ではA4サイズは3つ折りにするという決まりがあったため)、②一部地域を除いて全国翌日配達を実現する、③発送から配達完了までの一貫した荷物追跡を実現する、の3つを重点項目として、2003年4月リニューアルを実施した。具体的な内容は以下



「信書便法案」に対して開催した緊急記者会見(2002年4月26日、写真左から山崎常務、有富社長、越島専務)

表9-6 クロネコメール便の取扱サイズ・運賃

重量	大きさ	運賃
50gまで	3辺計70cm以内、 長辺40cm以内、 厚さ2cm以内	80円
100gまで		110円
300gまで		160円
600gまで		210円
1kgまで		310円



クロネコメール便専用自動仕分機



クロネコメール便配達専用車両「スリーパー」(2003年)

のとおりである。

クロネコメール便の規格については、カタログやパンフレットなど小さな荷物に対応する50gと100gの新サイズを追加した(表9-6)。

配達体制については、全国翌日配達を実現する体制として、全国10カ所の主管支店と沖縄にクロネコメール便のベースを新設した。そして、北東京・新東京・愛知・北大阪に1時間当たり2万7,000冊を、千歳・長野・徳島には2万冊を処理するメール便専用の自動仕分機を導入し、新東京、北東京、埼京の既存のメール便仕分機をそれぞれ津山、宮城、福岡に移設した。これにより発着で行っていた仕分け作業をメール便ベースに集約し、着ベースでの到着仕分けにかかる時間を省くことにより翌日配達地域を拡大した。さらに配達では主管支店に配達員5～6名で構成するメール便センターを全国約1,600カ所に配置し、配達専用車両としてスリーパーを導入した。品質管理についてはクロネコメール便の発送から配達完了まで一貫した荷物追跡システムを構築した。

リニューアル後、クロネコメール便の取扱冊数は急増し、個人からの問い合わせも数多く寄せられるようになった。しかし、クロネコメール便を利用するには事前に契約書を締結しなければならず、精算は掛け売り販売に限定するといった各種の条件が付帯し、それが出荷数の少ないお客さまの障害となっていた。この問題を解決するために、ヤマト運輸は国土交通省からクロネコメール便約款の認可を受け、2004年3月から適用を開始した。同時に現金でも精算できる現収システムを採用して「1冊からでも気軽に利用できる」サービスとしての仕組みを整え、7月から全国のセブンイレブンでも取り扱いを開始した。以後、取扱拠点としてコンビニなどに順次拡大していった。こうして取扱範囲を拡大したことにより、クロネコメール便の取扱冊数は2002年度の6億6,000万冊から2003年度には9億9,000万冊に増加し、2004年度には14億3,000万冊に急拡大した(表9-7)。

表9-7 クロネコメール便の取扱冊数の推移 (単位:千冊、百万円、数)

年度	取扱冊数	対前年度比	営業収入(営業収益)	クロネコメイト数
1999	457,935	136.4%	50,264	15,388
2000	534,025	116.6%	55,740	15,487
2001	572,414	107.2%	58,444	16,159
2002	606,435	105.9%	60,117	16,572
2003	994,368	164.0%	83,521	18,218
2004	1,432,394	144.1%	103,714	21,468

意見広告「クロネコヤマトは変えません。」

2003(平成15)年4月に日本郵政公社法が施行されて日本郵政公社が発足して以降、同公社は佐川急便や日本通運と提携してメール便の配達業務を受託し、さらに一律500円で全国どこにでも送れる提携小型郵便物「エッ

クスパック500」を発売して主要コンビニで販売を開始するなど、それまで民間企業がリードしてきた宅配便事業に積極的に進出した。そして2004年8月18日、日本郵政公社はローソンと提携してローソンの全店舗でゆうパックを取り扱うことを発表した。これによりヤマト運輸はローソン本部から11月17日をもって取扱店契約を中途解約すると通告された。

この日本郵政公社とローソン本部の提携に対して、ヤマト運輸は同日、「税制面や法的な部分でさまざまな優遇措置のある日本郵政公社との競争は土俵が違う。公平・公正でない条件で宅急便をゆうパックと併売することはできない」として、ローソン本部との宅急便の取扱店契約が、「契約書の条項に基づき、3カ月後には契約解消になる」とマスコミ各社に発表した。さらに8月26日・27日にかけて全国の新聞54紙に「クロネコヤマトは変えません。」という意見広告を出稿し、公平・公正な環境での競争を強く訴えた。この広告に対して宅急便の利用者から激励の手紙やメールが数多く寄せられ、その約8割がヤマトの意見に賛意を表するものであった。

さらに、10月からゆうパックの料金体系が従来の重量制からサイズ制にリニューアルされ、それが民間の宅配便よりも安い価格を設定していたこともあり、これらの日本郵政公社の営業戦略は「民業を圧迫」しているとして、9月28日に独占禁止法第24条に基づいた不正取引の差し止めを求める訴訟を東京地裁に起こした。この訴訟は2004年10月21日に第1回口頭弁論が開催され、以後、最高裁まで争われたが、2009年2月17日にヤマト運輸の上告は破棄された。



公平・公正な環境での競争を訴えた新聞広告「クロネコヤマトは変えません。」(2004年8月26日)

第4節

ノンデリバリー事業の基盤整備

1. BIZ-ロジ事業体制の強化

UPS社との合併事業を3社に分社

1990年代半ばから経済のグローバル化が進展していくなかで、国境を越えた物流の効率的な運営が求められるようになり、欧米では世界的な規模で物流企業の合併・買収や戦略的提携が繰り返され、グローバル競争が加速した。米国ではFedEx社やUPS社などのインテグレーターが国際展

開を強化し、欧州ではドイツポスト社をはじめとする各国の郵便事業者と大手フォワーダーによる大規模な再編が行われた。

こうしたなか、ヤマト運輸はUPS社との合弁事業について同社から分社化を提案され、1999(平成11)年11月に合弁事業を3社に分社化することで合意し、UPS社との米国における航空貨物事業にかかわるパートナーシップ契約を解消したうえで、2000年3月に合弁事業に関する再編や運営および管理の基本構造を定めた「総合契約」を締結した。この契約に基づき翌4月、同社との合弁事業であるヤマト・ユーピーエスは、国際宅急便、航空貨物を主体とする「ヤマト・ユーピーエス・インターナショナル・エアーカーゴ株式会社」(資本金17億5,000万円、出資比率はヤマト運輸51%、UPSインターナショナル49%:以下エアーカーゴ社)、小口貨物専門会社「ユーピーエス・ヤマト・エクスプレス株式会社」(資本金17億5,000万円、出資比率はヤマト運輸49%、UPSインターナショナル51%:以下エクスプレス社)、通関業務を担う「ヤマト・ユーピーエス株式会社」(資本金1億円、出資比率はヤマト運輸50%、UPSインターナショナル50%)の3社に分割され営業を開始した。

その後、2001年1月にUPS社が日本で鈴与(株)と提携する国際フォワーダー、フリッツ社を買収したことにより、2002年3月にエアーカーゴ社の合弁を解消することで合意し、翌4月にヤマト・ユーピーエスは通関事業をエアーカーゴ社およびエクスプレス社にそれぞれに譲渡した。この時点でヤマト・ユーピーエスは事業を停止したが、UPS社の要望により休眠会社として存続した(2004年1月に解散)。そして2002年7月、ヤマト運輸はUPS社が所有するエアーカーゴ社の株式49%を取得して同社を100%子会社とし、10月に「ヤマトグローバルフレイト株式会社」に社名を変更した。

合弁事業を戦略的な業務提携に変更

2002(平成14)年4月、UPS宅急便とUPSワールドワイド・エクスプレスの2種類の国際宅急便について、法人のお客さまを対象とする国際宅急便を「UPSワールドワイド・エクスプレス」にリニューアルしてヤマト運輸でも販売を開始した。UPSワールドワイド・エクスプレスはエクスプレス社が1997年から発売を開始したもので、荷物1個当たりの重量は70kg以内(UPS宅急便は31.5kg以内)で、発払いと着払いの両方に対応した。しかし、この商品は大口荷主を対象としたもので、宅急便ネットワークを利用した拡販には限界があり、ヤマト運輸の国際貨物の取扱量は減少傾向を示した。そのため、UPS社に対して小口商品の開発を要請したが、同社が応じることはなかった。その一方でこの時期、ヤマト運輸はDHL社やFedEx社などから日本国内の配送に宅急便ネットワークを利用してビジネスを展開したいと打診されていたが、UPS社と独占契約を結んでいたために検討する

ことはできなかった。

こうしたなか、2003年10月にUPS社からエクスプレス社の合弁事業を解消して代理店契約に変更したいとの申し出を受けたのである。これはUPS社がアジア域内の輸送サービス体制を強化するために、日本における国際小口貨物輸送を自社の100%出資会社で行っていくことを企図したものであったが、ヤマト運輸はこの申し入れを受諾し、2004年3月にUPS社との提携関係を合弁契約から業務提携に変更し、4月にエクスプレス社の持分株式49%を同社に売却した。こうして同社との提携を戦略的な業務提携に変更したことにより、UPS社は自社集配地域以外ではヤマト運輸のネットワークを活用し、一方、ヤマト運輸は国際輸送ではUPS社のネットワークを活用し、国内の宅急便やクロネコメール便などのネットワークを利用したビジネスを他の国際物流会社にも提案することができるようになった。

そして2004年11月、ヤマト運輸はドイツポスト社と提携し、傘下のドイツポスト・グローバルメール社が全世界から集めた日本宛の非信書メール便をクロネコメール便で国内配達する業務を開始したのである。

国際物流体制の強化

1990年代後半から2000年代前半まで、ヤマト運輸の海外事業は欧州では厳しい環境に直面したが、IT投資の活性化により景気が上向いていた米国ではUPS社との提携関係の見直しにより航空貨物事業を再開し、事業体制を強化していった。また、アジアでは中国を中心に営業エリアを拡大して提案型ロジスティクスを展開した。

欧州では1999(平成11)年の単一通貨「ユーロ」の導入により競争が激化し、その影響を受けて現地法人の業績が低迷したため事業の再編や人員縮小などに取り組み、2000年11月にドイツヤマト運輸(有)、2004年7月に英国ヤマト運輸(株)を欧州ヤマト運輸(株)に営業譲渡した。ユーロ導入後、オランダでは海外の企業が現地法人をもつことなく、現地で在庫管理ができる非居住者在庫を活用して、低コストでリードタイムの短いEU域内の輸送を行った。さらに製品輸入時に必要となる税務当局へのVAT(付加価値税)申告を代理人に委託することができる「納税代理人制度」や「輸入VAT繰り延べ制度」を活用して納税手続きを代行し、日系の家電メーカーをはじめとする荷主をサポートした。また、ロッテルダムからハンガリーやチェコなど東欧諸国の拠点への納品業務などを行った。そのほか、各国の海外引越を強化したほか、イタリアではアパレル製品、フランスではワインなどの農水産物、ドイツでは機械などをメインに物流事業を展開した。

米国では、米国ユニスターパートナーシップ社の航空貨物部門の解消に伴い、米国ヤマト運輸(株)が2000年1月から航空貨物事業を再開し、航空・



日本からの特別機の荷物を受け取る欧州ヤマト運輸アムステルダム支店のスタッフと欧州ヤマト運輸のバン(円内)

海運・引越事業を一体化して事業を強化した。さらに2002年12月には米国ヤマト通関(株)を吸収合併してフォワーディングから通関・国内配送までの輸入一貫サービスを提供する事業体制を整えた。以後、米国ヤマト運輸は米国発日本向け小口輸送として、米国国内の物流センターで通販事業者の在庫を一括管理し、日本へ輸送する輸入通販支援業務を強化し、サプリメントの MLM(マルチレベルマーケティング)市場を獲得していった。また、全米のトヨタ自動車のディーラー網で発見された不用品や不具合部品を回収し、航空輸送する PQM(品質向上支援)の国際物流を展開した。

MLM の輸送では取引商品が限定されていたため、東京税関に輸出時の出荷データをもとにマニフェスト(搭載貨物の目録)による輸入通関を認めてもらい、大量の輸入件数をスピーディかつ安価な通関料金で提供できるようにした。さらに米国から輸出する際には、日本での宅急便の送り状発行作業が円滑に行えるように、出荷データを納品先ごとに揃えるなど効率アップをはかった。これにより国際宅急便の運用手法が拡大し、シンガポールからコンタクトレンズや CD ソフトウェア、香港から健康食品や化粧品などを日本に航空輸送し、宅急便ネットワークで配達するロジスティクスへと発展していった。

アジアでは ASEAN や中国などで家電製品をはじめとする各種製品で中間財の現地調達比率が上昇したことにより、同地域での営業体制を強化した。1999年5月にタイヤマト運輸が IATA(国際航空運送協会)の代理店免許を取得し、航空会社から航空貨物の搭載スペースを直接仕入れるようになった。フィリピンでは2000年12月に日系企業が数多く進出していたセブ島に駐在員事務所を開設し、国際引越の営業や新規顧客の開拓に努めた。

成長著しい中国市場では、日系企業が数多く進出していた上海地域を中心に事業を強化した。大和運輸(香港)有限公司では2001年9月に珠海、2002年4月には天津に営業所を設立し、これにより中国におけるヤマトグループの駐在員事務所は6カ所(上海、北京、天津、青島、深圳、珠海)に拡大した。そして2003年8月、世界有数の海上コンテナ貨物取扱量を誇る上海市外高橋保税區に「雅瑪多(上海)物流有限公司」(資本金170万 US ドル、約2億円)を設立した。同社は、①電子部材を主体としたパーツロジスティクスおよび中国国内販売物流支援、②日本向け通販および販売物流の提案型ロジスティクス、③航空、海上貨物のフォワーディング情報処理および提案型コーディネート業務、④国際引越のコーディネートおよび貨物情報の提供サービス、⑤国際貿易、貿易代行業務などを主業務とし、中国各地で供給される多様な製品・部品を集約して日本へ輸送し、宅急便ネットワークを生かして配送する一貫輸送サービスを展開した。

このように海外事業を展開していくなかで、海外部門の幹部社員の育成を目的に2001年から「海外現法基幹要員養成研修」を開始した。この制度

は約2カ月間の国内研修を修了後、海外の現地法人で1年間にわたり引越・航空・ロジスティクス・営業・管理などの数カ所におけるジョブローテーション研修(実務研修)を行うものであった。

また、組織については、2001年7月に国際部長を廃止し、ヤマトグループの国際事業を統括する部署として新たに国際統括本部長を設置して国際事業を総合的に強化した。

海外事業で ISO9002 の認証を取得

海外事業では品質マネジメントシステムの国際規格である ISO9000 シリーズの認証取得が商取引の条件として要求されるようになってきたため、ヤマトグループでも国際事業関連を中心に認証取得への取り組みを開始し、1997(平成9)年5月にヤマト・ユーピーエス(東京・原木・成田の一般航空貨物)が ISO9001 の認証を、英国ヤマト運輸(航空海運支店の航空貨物・海運貨物・倉庫業務)および欧州ヤマト運輸(ロッテルダム支店の海運貨物・倉庫業務)が ISO9002 の認証を取得した。これにより輸送・通関などの各工程における品質管理体制を整備し、国際水準への強化がはかられた。

翌1998年にはヤマト運輸では初めて国際事業本部の海上貨物部門が海上輸出入貨物取扱業務とその関連サービスで ISO9002 の認証を取得し、国際事業の範囲ではあったがヤマトグループとして航空・海上貨物輸送ともに認証を取得した。さらに2000年2月には国際引越部門が関東地区7営業所(東京、成田、埼玉、横浜、銀座、千葉、東京西の各国際引越営業所)で取り扱う「引越らくらく海外パック」にかかわるサービスで ISO9002 の認証を取得し、同年3月には美術品事業本部が ISO9002 の認証を取得した。美術品取扱業では国内で初の認証取得であった。

物流・情報・決済機能を組み合わせたロジスティクス事業

2002(平成14)年4月に情報基幹システムをオープン化したヤマト運輸は、新生進化3か年計画で基本方針の一つとして掲げた「お客さまの SCM の高度化に貢献するため、サービス体制を確立する」を実現するために、物流・情報・決済機能を組み合わせた独自のロジスティクス事業を創出した。その主なサービスは、「パーツ供給支援」「通販支援」「メーカー店舗供給支援」「修理品回収支援」「販促品供給支援」などである。

修理品回収支援は、1997年に発売した「クロネコ・クイックメンテナンス・サービス」ではパソコンをはじめデジタルカメラやプリンタなどの修理品の回収業務を代行するもので、メーカーがユーザーからの連絡をもとに回収情報をヤマト運輸に送り、ヤマト運輸が宅急便ネットワークを活用して最寄りの SD が修理品を受け取りに行き、メーカーに搬送するサービスであり、専用の通い箱を使用していた。このシステムを活用して2002年10月か



雅瑪多(上海)物流有限公司



2000年秋にリニューアルしたクイックメンテナンス・サービス用通い箱(2001年)

ら通販会社のクーリングオフやメーカーの修理品の引き取りを行う「宅急便引取サービス」を開始した。

販促品供給支援は主に製薬会社を対象とするもので、メーカーがそれまで必要に応じて各所で保管していたパンフレットや販促品をヤマト運輸の物流センターに集約して在庫管理や発送業務を行うことで、販促品の在庫量を適正化して欠品率を改善した。

海外から日本向けの「メーカー店舗供給支援」は、いわゆる「商物分離」を実現したサービスで、メーカーの商品在庫をヤマト運輸の物流センターで集中管理し、そこから商品を小売店に直送することで、販社の在庫をそれまでの40日分から16日分に圧縮し、さらに在庫の一元管理システムにより注文に対する欠品率を大幅に削減することができた。

ヤマトロジスティクスを中心にしたロジスティクス体制を構築

ロジスティクスサービスでは物流支援に加え、より効率的でローコストなオペレーションを実現するソリューションの提供が求められるため、ヤマトグループでは物流倉庫をはじめ各部門に分散していたロジスティクス事業およびフォワーディング事業を集約しながら、その機能を高度化し、国内から海外まで物流に関するトータルソリューションを提供する体制を整えた。

2003(平成15)年4月、新たな事業フォーメーションが導入され、ロジスティクス事業は国際事業とともにBIZ-ロジ事業としてスタートした。これに伴い、ヤマト・ロジスティクス・プロデュースを「ヤマトロジスティクス株式会社」に社名変更するとともに、ヤマト運輸のロジスティクス事業本部および関東支社、東京支社、中部支社、関西支社、国際・美術品事業本部のロジスティクス部門の一部を分割して同社に承継した。同時に国際・美術品事業本部の海上フォワーディング事業、通関事業、美術品輸送事業、国際引越事業を営む事業所を分割して国際航空貨物会社であるヤマトグローバルフレイトに承継した。これによりロジスティクス事業は、サービス全体をコーディネートするヤマトロジスティクスを中心に、国際部門に強みをもつヤマトグローバルフレイト、国際宅急便を取り扱うヤマトパーセルサービス(株)、梱包技術を有するヤマトパッキングサービス(株)(旧千代田梱包工業(株)、2003年4月に社名変更)、自動車メーカーの梱包業務に強い湖南工業(株)、さらに海外現地法人を加えたヤマトグループ国内外15社で連携する体制を整えた。

2004年4月には、ヤマト運輸の物流センター42店をヤマトロジスティクスに統合して倉庫の全国ネットワークを完成し、同時にコカ・コーラ部門も同社に承継した^{*}。そして同年10月、ヤマトロジスティクス、ヤマトグローバルフレイト、ヤマトパーセルサービスの3社を合併し、許認可を多く保有していたヤマトグローバルフレイトを存続会社として新たな「ヤマトロジス

ティクス株式会社」(資本金18億8,000万円)を発足した。

以後、ロジスティクス事業はヤマトロジスティクスを中核にして、のちのBIZ-ロジ事業につながる独自の物流サービスを展開していった。

インターネット美術館の開始

そのほか、Webシステムと宅急便ネットワーク、美術品輸送のノウハウを組み合わせたサービスとして2002(平成14)年9月から「クロネコヤマトのインターネット美術館」を開始した。これは、絵を描く人と鑑賞する人の出会いの場として、一般募集した絵画をヤマト運輸のホームページ上で展示するもので、当初は風景画に限定していたが、2003年2月には静物画や人物画、抽象画などの作品も出品できるようにリニューアルし、掲載期間も1カ月から2カ月に延長した。

2. ホームコンビニエンス事業の進展

全国に400店の引越センターを設置

1998(平成10)年まで引越事業は100カ所の営業所に約4,000人の社員を配属して業務を行ってきたが、高品質創造3か年計画の開始に伴い引越店所にも小集団管理を取り入れ、2000年4月から各支社に引越支店を設置するとともに、全国400店舗の宅急便店所に10人程度のメンバーで構成する引越センターを設置していった。

週末や月末、年度末などに作業が集中し、繁閑の差が激しい引越作業では的確な出勤計画が生産性向上に直結するため、引越センターではセンター長に多くの権限を委譲し、センター長が見積もり、配車、受注管理、交番管理などを行うことにより作業量に見合った人員数を算出した。さらに2000年1月からは引越支店と管下の引越センター間で各種情報を共有し、成約情報を着センターへ先送りするシステムを整備し、より効率的な人員体制を組める仕組みを整えた。

1999年10月には、グループ別の日計・累計の収支表、見積もり受注件数、作業受注件数、成約状況、見積もりスケジュール、配車スケジュールなどのデータや顧客履歴情報などを一覧できる「引越サポートシステム」を導入した。これによって各グループの仕事の目標と成果がいつでも確認できるようになり、その結果、メンバーが自ら収支を管理し、責任をもって業務を遂行するようになった。また、引越センターではセンター長のリーダーシップのもと、メンバー全員が見積もりからアフターサービスまで、すべての業務に精通する多機能化を進めて作業品質の向上をはかった。

このように引越事業では、全国に引越センターを設置することにより地域に密着した営業活動が展開できるようになり、さらに宅急便店所に同居

^{*}コカ・コーラ部門
コカ・コーラ部門は、その後、2009年8月に構内作業受託が終了し、同年11月に輸送業務を終えた。

することでSDから周辺事務所のオフィス移転に関する情報がダイレクトにもたらされるようになった。

お客さまのニーズに細かく応えた商品の開発

日本では事務所数が増加し、2000(平成12)年の時点で全国の事業所数は約617万カ所に達し、そのうち約95%にあたる585万カ所が従業員数10名以下の小規模事務所であった。小規模事務所がオフィスを移転する場合の問題点として、事務所内に引越専任者を置くことができず、担当者が引越業者との打ち合わせや移転スケジュールの調整などで時間をとられることに加え、事務所の原状回復や移転先の内装工事などについても情報を得ることが難しかった。それらが、小規模事務所からのオフィス移転サービスに対する不満やストレスとなっていた。

こうしたニーズに応える商品として、2000年11月に「らくらくオフィス移転」を発売した。このサービスは荷造り・荷解きなどの基本的な作業に加えて、移転スケジュールの作成、新オフィスのレイアウト設計、オフィス家具や什器の販売、旧オフィスの原状回復や新オフィスの内装工事の手配、移転終了後のアフターメンテナンスまで、オフィス移転にかかわるすべての作業をサポートするものであった。さらに、机引き出し専用ケースやOA機器用ケースといった専用資材により、机の引き出しの中身やパソコンなどの荷造り・梱包が簡単にでき、安全に搬送できるようにした。

一方、一般家庭や独身者の引越は、その約60%を近距離引越が占め、そのうち70～80%が1件当たりの荷物量が3トン以内であった。こうした状況に鑑み、従来は1日ばかりで行っていた引越作業を半日で終わらせるサービスを検討し、1999年5月から新たな商品として「半日引越」を発売した。このサービスは荷物量が2～3トンで、旧居から新居までのトラックでの輸送時間が30分(目安として距離10km程度)以内の引越を対象にしたもので、搬出から搬入・据え付け作業は午前・午後のどちらかを指定して半日で終了し、料金は2トン車タイプと3トン車タイプの2本立てとした。また、梱包作業時間を短縮するために専用の折り畳みケースを無料で貸与したほか、旧居の搬出作業をサポートする「奥様ヘルパー」を配置した。

2001年2月には単身のボックス輸送引越市場でトップシェアを獲得していた「はくの引越2M³BOX」のサービス内容を、近距離の引越については当日配送を加えてリニューアルし、商品名も「クロネコヤマトの単身引越サービス2M³BOX」に変更した。同時に、遠距離単身引越向けのサービスとして、航空便を利用して翌日配達とした「クロネコヤマトの単身引越エアークスプレス」を発売した。このサービスは遠距離の引越でも特に早い配達を希望するお客さまに好評を博した。

翌2002年2月からは全国で家の建て替えやリフォームに伴う引越に対応

した「クロネコヤマトの建替引越パック」の発売を開始した。この商品は仮住まいへの引越、新居への引越に家財の保管サービスをセットにして料金はパック料金にしたもので、このようなサービスは業界では初めてのものではあった。建替引越パックは預けた荷物の出し入れができることに加え、仮住まい・新居への搬出入は希望に応じて数回に分けて行い、さらに家財の配置換えについては新居に入居後3カ月間は何回でも無料で実施した。

海外引越については1999年に東京国際引越支店に海外引越相談コーナーを開設し、世界90都市のさまざまな情報を無料で公開したほか、海外生活の経験をもつスタッフによる引越相談を行い顧客の開拓に努めた。また、海外引越は荷物の引き取りから配達まで1カ月以上かかることもあり、その間にお客さまからの荷物に対する問い合わせが多かったことから、大口の特定企業向けにインターネットにより荷物の状況が確認できる「海外引越荷物お問い合わせ」サービスとして開始し、2000年2月からは海外引越サービスのすべてのお客さまにサービスを拡大した。このサービスは、海外引越サービス対象エリアである13の国と地域の約50拠点をインターネットで結び、輸送や通関の状況のデータをオンラインでやりとりすることで実現したもので、インターネットでの荷物の問い合わせは国内の宅配便では一般的になっていたが、海外引越ですべてのお客さまにサービスを提供するのは日本では初めての試みであった。

引越事業の分割とヤマトホームコンビニエンスの設立

新生進化3か年計画の基本方針の一つである「地域に潜在するさまざまな不便を解消するために、地域ごとに独自のサービスを開発する」に則り、2002(平成14)年6月に生活関連事業準備室を立ち上げて引越事業と生活関連事業について検討を開始した。そして、引越事業については同事業が有する資産やノウハウを生かしながら地域特有のニーズを吸い上げて質の高いサービスを提供していくこととし、生活者に利便性と豊かな暮らしを提供する生活関連事業を展開していくことにした。その事業体制としてヤマト運輸の引越事業を支社ごとに分割して各地域のヤマトホームサービスに統合することを決めた。

事業フォーメーションがスタートした2003年4月、ホームコンビニエンス事業の事業モデルの早期確立と引越事業などの事業移管を推進していくために、ヤマトホームサービスに事業戦略室および事業移管準備室を設置し、同時にヤマト運輸のホームサービス部を廃止してその機能を同社に移管した。こうして準備を整えて同年7月、東北・北信越・中国支社、10月には東京・関東・中部・関西・九州支社の引越事業を分割して地域ごとにヤマトホームサービスと統合し、社名を東京と関東はヤマトホームコンビニエンス(株)、それ以外はそれぞれ「〇〇(地域名)ヤマトホームコンビニエ



「半日引越」のポスター



関西ヤマトホームサービスの物品販売のカタログ(2003年頃)

ス株」と改めた。また、四国では7月に四国ヤマト物流サービス株式会社と四国ヤマトホームサービス(株)を合併して四国ヤマトホームコンビニエンス(株)を設立、北海道では北海道ヤマトホームコンビニエンス(株)を設立し、2004年1月に北海道支社の引越事業を分割して同社へ承継した。

これにより、引越事業は従来にも増して地域に密着したサービス体制を整え、生活関連事業は引越事業が有するノウハウと戦力を有効利用して生活支援サービスの開拓に取り組み、買い物代行、清掃代行、写真現像のデリバリーなどの新たなサービスを展開していった。さらに物品販売などについても、独自の戦力で各地域の名産品を開発・商品化し、産直品やギフトとして提供する体制を整えていった。

なお、2004年11月、九州ヤマトホームコンビニエンス(株)と温泉・宿泊事業および物販事業を行っていた南九州グリーン(株)を合併(存続会社は九州ヤマトホームコンビニエンス)し、同時に南九州グリーンの温泉・宿泊事業(グリーンスパあいら)をヤマト運輸が譲り受け、経営効率の向上と営業力の強化をはかった。

3. e-ビジネス、フィナンシャル事業の進展とグループサポート事業の強化

情報通信事業の分割

情報通信事業ではクロネコFAX(伝言FAXより名称変更)の事業拡大に取り組み、1999(平成11)年にサービスエリアを関西に拡大するとともに、コンビニへの設置を強化した。その後、新たなサービスとして専用FAXナンバー設定サービス(2001年9月開始「Master Fax」)や携帯電話コンテンツ少額課金代行サービス(2002年5月開始「カキンコ」)などを導入し、2003年4月からはEメールに添付された表やイラストなどをファクス画像に変換して、必要ときにクロネコFAXからプリントアウトすることができる「クロネコ@ファックス」サービスを開始した。このサービスはクロネコFAXが設置された全国7,000店以上のコンビニで利用できる利便性の高いサービスであった。

このようにクロネコFAXは情報通信事業本部で所管してきたが、ファクス事業についてはB to C市場など新しい分野への進出と競争力のある事業へと転換していくために、2003年10月に情報通信事業本部を分割して、企業向けに一斉同報などのファクス事業を展開していたYSDに承継した。

e-ビジネス事業の拡大

e-ビジネス事業では、YSDを中心にして、販売支援、物流支援、決済などのヤマトグループのノウハウを生かせる分野において、情報システムの

構築から各種アウトソーシング、パッケージソフトウェアの販売まで一連のサービスを提供した。

特に物流業務に必要な機能をWebからASPで提供する事業に力を注ぎ、2002(平成14)年4月に販促品物流を一元管理する「販促品オンデマンドサービス」、2004年3月に通販会社やECサイト向けにインターネットに対応してリアルタイムで配送情報をお客さまに提供する宅配ソリューション「通販ASPサービス」の販売を開始したほか、宅急便やクロネコメール便の追跡、ギフト業務やロジスティクス業務などを支援するASPサービスを展開した。

また、インターネットの普及によりサーバーのホスティングやハウジングの需要が急増したことから、2003年4月にデータセンターとして新東京IDC(東京都江東区)を竣工した。同センターは24時間・365日停止しないセンターとして、当時はデータセンターでは例の少なかった建物免震の採用、メンテナンスの際にも停止しない二重化された電源・通信設備、バイオメトリックス(生体認証)を採用した高度なセキュリティシステムを導入した。

フィナンシャル事業の強化

フィナンシャル事業については、コレクトサービスで培った物流に伴う決済サービスをインターネット取引でも活用できるように決済や集金代行などの多様化をはかった。2001(平成13)年4月、ヤマトコレクトサービスではインターネット上で毎日の発送件数や品代金・返品件数などの集計結果を無料で提供する受付商品代金情報サービス「カクニンWeb」を開始した。翌2002年10月からはヤマト便や小さな引越便でもコレクトサービスを開始し(集金額30万円まで)、コレクトサービスや融資事業などフィナンシャル事業で実績を積み上げた。そして2004年3月にはコレクトサービスを伊豆七島および小笠原諸島に拡大し、全国どこでもコレクトサービスを利用できる体制を整えた。

同年4月からは「宅急便コレクトスプリットサービス」を開始した。このサービスは、集金した品代金をメーカーと販売店の双方に振り分けて入金する仕組みで、商品メーカーと販売店が異なるケースに応えた分配精算システムとして提案した。

ヤマトオートワークスをはじめサポート事業会社を相次いで設立

ヤマトグループのサポート事業は経営資源活用型と業務プロセス受託型に分けることができる。経営資源を活用して設立した会社には物流設計会社や自動車整備会社などがあり、業務プロセス受託型には路線運行会社グリーンライナーやシェアードサービス会社などがある。

企業間物流市場が拡大していくなかで、物流会社には単に物を運ぶだけでなく、物流倉庫の設計・荷物の保管・梱包・配送・情報システム設計な



新東京IDC(上)とサーバールーム(下)

*ヤマト商事株式会社

ヤマト商事のルーツは、1947年に戦後の業務拡大への取り組みの一つとして設置された物資調達機関「大和商事」(通称)が、1957年10月に大和商事株式会社として法人化されたことにかきかほる(1983年にヤマト商事に社名変更)。会社設立当時はトラック用エンジンオイルの「ペンゾイル」や車両部品の調達が主な事業だったが、その後事業を拡大し、1961年には保険代理店業務、1966年にはタクシーメーターの販売・修理業務を開始。宅急便発売後の1982年には、宅急便の利用拡大を進めるため、日本各地の名産品などをカタログ販売し宅急便で届ける「ふるさとの味」を発売(のちにヤマトホームサービス〈現・ヤマトホームコンビニエンス〉へ業務移管)。そのほかにも自動車部品の輸出、包装資材、台車、ロールボックスパレットの販売など、「商事」の名称のとおり、さまざまな商品を取り扱った。



ヤマトオートワークスの分割調印式
(2003年7月14日、左・山崎篤ヤマト運輸社長、右・堀越克己ヤマトオートワークス初代社長)



「change the action」とチェッカーフラッグをあしらったバッジ



ヤマト・スタッフ・サプライの軽運送フランチャイズ事業(2010年)

ど「物の流れ」全体を見直す技術が求められるようになったことから、2003(平成15)年4月に本社ネットワーク部施設課を分離・独立して「ヤマト物流設計株式会社」(資本金1,000万円、ヤマト運輸の全額出資)を設立した。同社はベースやセンター店、複合ビルの設計で蓄積してきたノウハウを生かして新しい物流施設の設計監理、コンサルタント業務を行った。

自動車整備については同年10月、コスト部門であった業務をプロフィットセンター化することを目的に、全国の整備工場60工場と給油施設を分割してヤマト商事(株)に承継し、新会社「ヤマトオートワークス株式会社」(資本金3,000万円)を設立した。同時に、グループ11社で対応していたコールドボックスやロールボックスパレットの修理事業も同社に集約した。ヤマトオートワークスは車両整備技術と全国に配備された整備工場体制を活用して、設立から3年間はヤマト運輸の車両整備を中心に事業を行い、その間にコスト競争力を養い経営体質を強化してグループ以外のお客さまを増やしていく方針のもと、事業用トラックの整備事業を展開していった。

トラックメーカーが行う車検は通常2～3日を要し、その間に代車が必要となるため、コスト増の要因になっていた。ヤマトオートワークスでは、ほぼすべてのトラックメーカーの車両に対応し、「お客さま車両の稼働を止めない整備」をコンセプトに24時間・365日営業を行った。そして、車検では整備スタッフが事前にお客さまを訪問して車両を点検し、必要となる交換部品を発注するなど、実際に整備する内容を前もって把握しておくことで整備時間を短縮し、約束した予定時間内にメンテナンスを確実に終わらせる「時間軸車検」を実施した。これにより、昼間稼働する車両は夜間に、夜間に稼働する車両は昼間にメンテナンスを行い、代車を必要としない低コストで効率的な車検整備サービスを提供した。

経理、人事、総務などの間接業務については、2004年11月にシェアードサービスセンターとして「ヤマトマネージメントサービス株式会社」(資本金5,000万円)を設立した。これにより間接業務を集約・標準化し、人件費をはじめグループ全体のコスト削減と業務の効率化をはかり、2005年3月には、ヤマト運輸の給与・社会保険業務を移管した。

そのほか、2002年1月にヤマトグループ社員の定年後の雇用を支援することを目的に「ヤマト・スタッフ・サプライ株式会社」(資本金5,000万円)を設立した。同社は設立当初はヤマト運輸の定年退職者を派遣スタッフの対象としてグループを中心に派遣していたが、2005年からは外部への人材派遣事業を拡大するとともに、ヤマト運輸の教育・安全事業を継承し、安全・運転技術などに関する研修や運転適性診断業務を開始した。

第5節

環境経営の推進

1. 環境負荷低減への取り組み

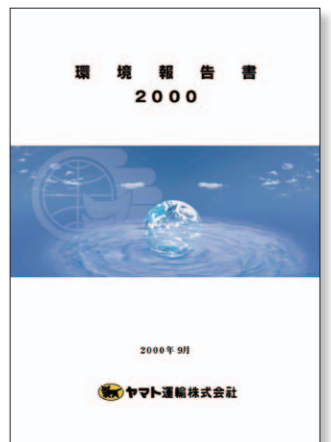
低公害車の導入

ヤマト運輸は、輸送サービスに携わる企業の社会的使命として、環境に配慮した事業活動を継続して実施してきた。1999(平成11)年からは地球環境委員会が中心となって環境保護活動の年度重点計画を策定し、その計画に沿って事業活動の円滑な推進を維持しながら、地球温暖化、大気汚染防止、グリーン購入、廃棄物削減、リサイクルなど多角的な環境保全活動を展開してきた。そして、社員一人ひとりが自発的に環境保護活動に取り組んでいくように、全社にわたる推進体制を整備した。2000年9月からは、ヤマト運輸の環境保護活動を広く公開し、多くの人びとに理解してもらうために「環境報告書」を作成・公表した。この報告書は2004年版では「環境・社会報告書」、2005年版では「CSR報告書」と改題し、その後も時代によって形態を変えながらWebなどで情報開示を行っている。2003年11月からはホームページ上に環境保護活動のサイトを開設した。

地球温暖化や大気汚染防止については、低公害車の導入、サテライトセンターの開設、アイドリング・ストップの徹底、モーダルシフトの推進などさまざまな対策を講じてきた。

1998年3月、ヤマト運輸は2010年までの12年間にCNG車(天然ガス自動車)やLPG車を中心に低公害車を年間200台、総計2,400台導入することを目標に掲げた「低公害車新規導入計画」を策定し、低公害車の導入を計画的に進めた。その後、大都市地域の大气汚染防止対策に積極的に対応していくにはこのペースでは不十分と判断し、導入計画を前倒しすることを決定した。そして、燃料供給インフラなどを総合的に勘案してLPG車を中心に導入することとし、2000年11月、北大阪主管支店に自家用の簡易型LPGスタンドを導入、2002年度までに愛知、三重、岐阜などに順次設置していった。こうして燃料供給施設を整え、2002年度に708台の低公害車を導入した。これにより低公害車の累計は2,657台に達し、当初の目標を8年前倒しで導入計画を完遂した。

一方、CO₂(二酸化炭素)やNO_x(窒素酸化物)の排出量が少なく、PM(粒子状物質)を排出しないCNG車については1997年7月にバン型車両を導入し、その後ウォークスルー車を共同開発し、2000年2月から燃料供給施設などが整備されている都市部に導入した。LPGやCNGの燃料供給施設の



ヤマト運輸が初めて作成した「環境報告書」(2000年版)

ない地域については最新の排出ガス規制に適合したディーゼル車を毎年2,500～3,000台の規模で廃車の際に切り替えていった。

このように低公害車や規制適合車の導入を進めた結果、車両台数が増加したにもかかわらずNOxの排出量は減少し、東京都では1998年以降、1台当たりのNOx排出量は年々減少して、2002年度は1998年度比で23.5%削減することができた。こうした「積極的に低公害車の導入を進め、都の環境保全に協力している」ことが評価され、2002年10月にヤマト運輸は東京都から「都民の生活と文化の向上に特に功労のあった個人・団体」として東京都功労者表彰(環境保全功労者賞)を受けた。

専用の燃料供給施設が必要なく、全国各地に配備することができるハイブリッド集配車については、日野自動車(株)と共同で2トンクラス(小型トラック)の開発に取り組み、2002年12月にモニター車1台をテスト導入した。そして8カ月にわたって試験を重ね、2003年秋から本格的に導入した。小型トラックのハイブリッド車は世界初であった。この集配車両は既存のディーゼル車に比べてCO₂排出量をおよそ30%削減し、燃費も30%向上(いずれも当社比)したもので、そのほかアイドリング・ストップ機能を搭載し、エンジンを止めても大容量のバッテリーを電源にしてクール宅急便の冷凍機を駆動することができるなど、環境に配慮した工夫が凝らされた。

なお、2003年10月からNOx・PM法が施行され、さらに首都圏では東京、埼玉、千葉、神奈川の各都県条例(2001年4月施行)によるディーゼル車への排出ガス規制が実施され、ディーゼル微粒子除去装置(DPF)の装着が義務づけられたが、この条例実施に先行して、自動車メーカーと共同でウォークスルー車の微粒子減少装置として酸化触媒を開発し、規制対象となる車両への取り付けを行った。

ヤマト運輸地球温暖化防止目標の策定

2003(平成15)年7月、ヤマトグループは「ヤマトグループ企業理念」を制定し、そのなかで「ヤマトグループ環境保護宣言」を行い、持続可能な社会にとって重要な課題である気候変動や資源循環などの環境保護に対する取り組みを表明した。そして同年9月、「ヤマト運輸地球温暖化防止目標」を策定した。これは、企業としての成長を維持しつつ、2012年度のCO₂排出総量を2002年度比で99%(44万3,279トンから43万9,000トン)に抑制、そのために原単位(宅急便1個当たりのCO₂排出量)を30%(450グラムから310グラム)削減するという高い目標を掲げたもので、この目標を達成するためにヤマト運輸は「車両台数の抑制」と「低公害な集配車両の導入」という2つの戦略を立てた。

車両台数の抑制は、都市部を中心に台車や新スリーター(リヤカー付き電動自転車)で集配を行うサテライトセンターを500店舗から1,000店舗に倍増

し、駐停車の難しい市街地や住宅密集地域では集配車(SD)と台車(集配アシスト)を組み合わせた移動式サテライトを実施するなど、エリアに応じて環境負荷を最小限に抑える集配を行うことにより約3,000台の集配車両の増加を抑制するというものであった。低公害な集配車両は、低公害車の主力をLPG車からハイブリッド車に切り替えて2012年度までに2万台を導入し、宅急便センターから半径400～800mのエリアでは軽自動車も積極的に活用するために5,000台を導入するというものであった。これらの戦略を計画的に実行し、CO₂排出総量を削減していった。

エコドライブを全社的に推進

エコドライブ(省燃費運転)は、加速時・通常走行時・停車時それぞれにおいて適切なギアを選択し、ローギア発進、等速運転、エンジンブレーキなどを活用することにより環境保全、安全運転、省燃費に配慮した運転を行うもので、ヤマト運輸では2003年からエコドライブへの取り組みを強化してきた。2003(平成15)年には全国の支社においてエコドライブ指導を担当する安全指導長やエリア支店長などを対象に教育研修を行い、その研修結果をもとに2004年4月にエコドライブの完全実施計画を策定し、グループ会社も含めてすべてのドライバーを受講対象とした「エコドライブ講習会」を実施した。さらに同年7月には、SDの意欲向上とエコドライブのさらなる推進をはかるために「eco-Dr(エコ・ドライバー)」養成計画を策定、所定のエコドライブ研修を修了し、主管支店で設定した目標をクリアしたSDに対して「eco-Dr」の認定を行い「ecoバッジ」を交付した。

エコドライブの一環でもあるアイドリング・ストップについては、これまでも継続して推進してきたが、2004年7月からは車両が配属されている全国のセンターに「アイドリング・ストップ」の看板を設置して啓発に努めた。

モーダルシフトの利用拡大

ヤマト運輸は1980年代半ばから、宅急便の中長距離輸送でモーダルシフトを進めてきた。当初は交通渋滞やドライバー不足への対応などを目的としていたが、その後は地球温暖化防止対策の一環として着実に推進した。

2001(平成13)年7月に策定された「総合物流施策大綱」において、環境負荷を低減させる物流体系の一つとして2010年までにモーダルシフト化率を50%とすることが施策目標とされ、鉄道および内航海運の整備が進められた。これに合わせて、ヤマト運輸は鉄道輸送では2004年度までに7区間でモーダルシフトを実施したほか、2003年12月には大阪貨物ターミナル駅構内の倉庫2棟(総面積約2,000㎡)を賃借して宅急便やクロネコメール便の仕分拠点とし、全国各地に偏在するロールボックスパレットの一部を集約・保管することでロールボックスパレットの利用効率を高めた。2004年8月



ハイブリッド集配車(2002年)



ディーゼル微粒子除去装置の取付作業(2004年)



サテライトセンター(2000年)



「エコドライブ実施中」のステッカーを後部に貼った集配車



eco バッジ

からは宮城野駅(宮城県仙台市)構内倉庫を活用した鉄道輸送拡大の実証実験を開始した。これらの成果を見極めたうえで、地域ブロック(全国12カ所)ごとに駅構内倉庫を確保し、さらに2006年3月にはJR貨物の情報システムとヤマト運輸の通運システムを連携させるなど、鉄道による「第2の全国ネットワーク」の整備を目指して取り組みを続けた。

また、2003年11月には独自に開発した31フィートのウイングコンテナを使用し、東京-福岡間で下りは宅急便の幹線輸送、上りは食品メーカーの商品配送として共同利用する取り組みを開始した。コンテナの積載効率を100%に近づける試みであったが、こうした取り組みは業界では初めてのことであった。

一方、海運では本州と北海道を結ぶ長距離フェリー4航路でトレーラーのみをフェリーで輸送し、ドライバーが乗船しないシャシーの無人航送システムを確立し、主にロールボックスパレットの回収に活用した。

環境に配慮した運搬機器の開発

ロールボックスパレットやリフター、フォークリフトなどの運搬機器についても、環境への負荷を軽減する機器を採用していった。2001(平成13)年2月に導入を開始した新型ロールボックスパレットは従来品よりも重量を18%軽量化したもので、分解や組立作業ではそれぞれ7分ほどかかっていたものが、分解は45秒、組立は38秒ほどで終わることができ、作業効率が大きく改善された。さらにロールボックスパレットの回収では10トントラックに積める本数が56本から66本に増加し、省エネ対策としても効果を発揮した。

また、騒音対策として、ロールボックスパレットに静音キャスターを採用したほか、宅急便センターでは電気式フォークリフト(充電式)への切り替えを進めた。2003年初頭にはフォークリフトに代わる荷役機器として「リフター」を開発・導入した。リフターはフォークリフトに比べて電気使用量とCO₂排出量が25%強(1年間フル稼働した場合)削減でき、作業時の音量も20%強低減するものだった。

2. リサイクル、ゼロエミッションの取り組みを強化

リサイクル、ゼロエミッションの推進

ヤマト運輸は「廃棄物の分別によりゴミの排出量を削減(ゼロエミッション)する」ことを環境保護活動の重点事項と定めて取り組みを進めてきた。その第一歩として1991(平成3)年5月から古紙回収量の数値の把握に着手し、1999年8月からは事業活動により排出されるすべての廃棄物について、その総排出量を数値で正確に把握する取り組みを開始した。全国各地の事業

所で細目にわたって定められた測定ルールに基づいて廃棄物の総排出量を数値化し、そのデータをもとに各支社や事業本部が毎月、「廃棄物処理状況報告書」を作成してリサイクル小委員会に提出し、同小委員会で全国の事業所の総排出量を算出した。これによって廃棄物の状況を確認し、排出量の削減とリサイクル率の向上をはかった。

2000年には「循環型社会形成推進基本法」が制定され、リサイクルを進めるための基本的な枠組みが定められ、処理の優先順位として発生抑制(リデュース)、再使用(リユース)、再生利用(リサイクル)、熱回収、適正処分が明示された。ヤマト運輸は同法に則してリサイクルなどへの取り組みを強化した。

リサイクルについては、家電リサイクル法、容器包装リサイクル法、改正廃棄物処理法などリサイクル関連法令に基づいて処理を行った。引越業務ではオプションサービスとして再生可能な不用品を引き取ってきたが、2001年4月の家電リサイクル法の施行に伴い、小売店の立場でテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンの引き取りを開始し、引越らくらくパックでは無料、その他については1個300円の収集料金を徴収した。

PPやペンスキャナなどに使用される乾電池は全社で年間約200万本(50トン強)に達するが、使用済み乾電池の処理は各地域において専門の廃棄物処理業者に委託していた。しかし、その処理方法の多くが埋立処理であったため、企業の社会的責任として廃棄物の削減および適正処理、資源の有効活用という観点から、2004年2月より乾電池のゼロエミッションへの取り組みを開始した。以後、使用済み乾電池は各主管支店に集約してから北海道の処理業者(再生工場)に送り、同工場で亜鉛、マンガン、鉄などに再資源化するシステムを整えた。

宅急便事業で保管する配達票や売上票については、所定の保存年限経過後に製紙会社でトイレットペーパーに再生し、PB商品(得選市場)として販売してきたが、2004年9月からは送り状のゼロエミッションへの取り組みを開始し、リサイクル工場を全国4カ所から7カ所に増やして全エリアに対応可能な体制を構築した。また、情報セキュリティを強化するため、封をした送り状保管箱ごと輸送・リサイクル処理を行い、処理後は製紙会社の発行する廃棄証明書を各主管支店が確認して、工程の最後まで責任をもって見届ける体制を整えた。

そのほか、宅急便誕生25周年を記念して制服を一新した2000年11月には使用済みのユニフォームを完全回収し、これを燃料化することで熱エネルギーとして再利用するサーマルリサイクル(熱回収)を実施した。この取り組みでは、固形燃料化したものを石炭に代わる補助燃料として特殊発電用ボイラーの熱源に利用することにより、燃焼時のCO₂排出量を約70%削減した。



ウイングコンテナ(2004年2月)



新型ロールボックスパレット

また、廃棄物の発生抑制(リデュース)として、引越作業時に使用する梱包資材を巻きダンボールやエアキャップなどの使い捨てのものから、布製の家具パット、プラスチックダンボール、養生パットなど反復使用が可能な資材に切り替えた。さらに2002年6月には廃材となったダンボールをウェーブ状に細断する機械を導入し、ウェーブ状にしたダンボールをエアキャップに代わる緩衝材として再利用した。

エアエレメント^{*}についても、2000年9月から越谷中央工場を中心に自社車両の使用済みエアエレメントの再利用システムを本格的に運用した。再生エレメントは、新品エレメントと比較しても吸引ろ過性能に遜色がなく、黒煙の発生抑止効果があり、3回程度は再利用が可能であるため、産業廃棄物の大幅削減と省資源に資するものとなった。

2004年8月からは、ヤマトパッキングサービスで部分包装システム「エコメール」の販売を開始した。これはメール便を対象に、宛先ラベルとテープを冊子に直接貼り付けるシステムで、従来の紙封筒やPP(ポリプロピレン)樹脂袋が不要となるため省資源・コスト削減がはかられ、全面包装と比べて重量で90%以上のゴミの減量を可能にした。

*エアエレメント(エアクリーナー)機械に取りつけて空気に含まれる異物を取り除く部品。



「エコメール」(2020年ヤマトホールディングス「株主の皆様へ」)

第6節

この時期の業績と財務

業績の推移

1990年代末から2000年代初めは、日本経済にとって、きわめて大きな転換期であった。戦後最大の金融危機が生じ、大型倒産が相次いだ。さらには、経営危機に陥った日本企業が海外企業と提携したり、外国人株主の拡大が生じたりした。1990年代前半までは右肩上がり成長してきたが、生産年齢人口の減少などもあり、国内需要の拡大を見込むことが困難となった。このため、日本企業の海外移転なども加速し始めた。このように経済のグローバル化が進んだことから、日本企業もコーポレート・ガバナンスなどの面でグローバル・スタンダードへの対応が必要となり、従来の日本的な企業のあり方にも転換が迫られつつあった。

日本経済が苦境に陥るなかでも、ヤマト運輸は、着実に成長を続けた。表9-8に見るように、1990年代末から2000年代初頭の国内景気後退時においても営業収入(営業収益)は伸び、利益も堅調であった。ただし、2000(平成12)年度においては、退職金給付債務の積み立て不足解消などのため特別損失を計上したこと、純損失を計上した。1990年代以来、成長スピー

表9-8 ヤマト運輸(連結)の営業業績推移(1998年度～2004年度) (単位:百万円)

期	期間	営業収入 (営業収益)	営業利益	経常利益	当期純利益
134期	1998.4.1～1999.3.31	767,655	39,876	39,641	17,275
135期	1999.4.1～2000.3.31	812,354	44,250	43,879	20,417
136期	2000.4.1～2001.3.31	906,944	52,026	53,514	△4,181
137期	2001.4.1～2002.3.31	932,120	53,189	54,431	27,512
138期	2002.4.1～2003.3.31	972,135	56,818	58,492	48,501
139期	2003.4.1～2004.3.31	1,011,343	46,658	48,547	49,783
140期	2004.4.1～2005.3.31	1,071,903	51,203	53,516	33,848

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

表9-9 ヤマト運輸の事業別業績推移(1998年度～2004年度)

営業収入(営業収益)合計に対する割合(単位:%)

期	期間	貨物自動車運送事業			貨物運送取扱事業		その他事業	
		うち宅急便	うち引越		うち航空	うち物品販売		
134期	1998.4.1～1999.3.31	92.3	79.3	5.9	5.2	3.8	2.6	2.4
135期	1999.4.1～2000.3.31	92.2	78.6	5.4	5.2	3.9	2.6	2.4
136期	2000.4.1～2001.3.31	92.3	78.0	5.3	5.3	4.0	2.4	2.2
137期	2001.4.1～2002.3.31	92.6	77.7	5.2	5.0	3.8	2.3	2.2
138期	2002.4.1～2003.3.31	-	78.0	-	-	-	-	-
139期	2003.4.1～2004.3.31	-	79.4	-	-	-	-	-
140期	2004.4.1～2005.3.31	-	79.5	-	-	-	-	-

出所:ヤマト運輸「有価証券報告書」「事業報告書」

注:宅急便の割合は社内資料による

ドは鈍化傾向にあったものの、業績は安定的に推移したものと見える。2003年度には、連結での営業収入が1兆円を超え、ヤマト運輸は名実ともに日本有数の大きな企業となったのである。

表9-9には、ヤマト運輸の事業別業績を掲げた。第8章で述べたように、1990年代後半頃から、宅急便に強く依存し、新たな成長事業の展望が見えないことが課題であった。しかし、宅急便が80%弱を占める構造は、2000年代前半には変化が現れなかった。

宅急便に関しては、宅配業界は寡占構造のもとできわめて競争が激しい上に、インターネット通販の拡大に伴い、B to C ビジネスの拡大が進んだ。そうしたなかで、新たな需要の拡大に的確に対応しつつ競争優位を確保するためサービスの質的拡充を継続的に推し進めた結果、社員数は1998年度から2004年度までの6年間で約4.7万人増加した。

この結果、宅急便のサービス品質が大幅に向上しただけではなく収縮しつつある日本経済の雇用増加に大きく貢献し、ヤマト運輸は、製造業中心からサービス産業中心へと変化しつつあった日本の産業構造の転換を象徴する企業にもなった。

新たな事業フォーメーションと課題の明確化

表9-10には、連結データによるセグメント情報を示した。2003(平成15)年度から、ヤマト運輸グループは、グループ全体にわたる構造改革を進める一環として、新たな事業フォーメーションを構築するため、セグメント

情報を変更し、デリバリー、BIZ-ロジ、ホームコンビニエンス、e-ビジネス、フィナンシャルの5つのプロフィット事業群に再編した。事業再編の目的は、デリバリー事業偏重の状況を是正し、新たな事業の拡大に本格的に取り組むことであった。

事業再編前後の2002年度～2003年度においては、宅急便を中心とするデリバリー事業が8割近くを占める構造となっている。2004年度には営業収益に占めるデリバリー事業のウェイトが若干低下した。一方、新たな分野として成長が期待されたのが、BIZ-ロジ、e-ビジネス、フィナンシャル事業である。このうち、BIZ-ロジ事業は、2004年度にウェイトが高まったが、事業の拡大とともに利益率の向上が課題であった。一方、引越などを中心とするホームコンビニエンス事業は、従来から宅急便に次ぐ柱として期待されていたが、売上、利益ともに停滞的に推移しており、改善が必要であった。

セグメントの変更によって、新たな事業フォーメーションの構築に向けた、ヤマト運輸の各事業の状況は明確化された。これをもとに、新たな成長分野を開拓しながら、経営全体の収益性の改善をはかることが課題となり、次の時代のヤマトホールディングスの設立へと展開していくこととなる(事業別収入の金額の推移は「資料編」参照)。

表9-11に示されているように、この時期の営業利益率は、1990年代に引き続いて、安定的に推移した。自己資本比率については、40～50%前後を推移していた1990年代に比して、着実に上昇した。

表9-12には、ヤマト運輸のバランスシート(単体)、表9-13には連結のキャッシュフローを掲げた。設備投資は、1990年代後半以来、控えめに推移してきていたが、2000年代に入ると若干増加傾向が見られた。一方、資産合計に関しては、右肩上がりの増加傾向が止まり、2000年代初めには微減するなど、この間を通じて漸増にとどまった。

表9-10 ヤマト運輸グループのセグメント情報(1998年度～2004年度) (単位:%)

期	期間	国内運輸			国際運輸			情報通信								
		営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産						
134期	1998.4.1～1999.3.31	94.4	93.6	62.7	2.3	△0.5	3.0	2.2	5.1	2.4						
135期	1999.4.1～2000.3.31	93.7	93.7	61.5	2.5	0.2	3.2	2.2	4.3	2.0						
136期	2000.4.1～2001.3.31	88.5	90.9	59.9	7.5	1.6	3.9	2.1	4.2	2.4						
137期	2001.4.1～2002.3.31	89.5	90.2	60.9	6.6	2.4	4.1	2.0	3.5	2.3						
138期	2002.4.1～2003.3.31	88.1	88.8	64.7	7.6	3.0	3.8	1.9	3.0	3.2						
期	期間	デリバリー			BIZ-ロジ			ホームコンビニエンス			e-ビジネス			フィナンシャル		
		営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産	営業収益	営業利益	資産
138期	2002.4.1～2003.3.31	82.3	81.0	60.1	9.0	4.7	5.9	4.5	2.7	2.1	2.0	3.1	3.2	2.2	10.2	7.8
139期	2003.4.1～2004.3.31	82.5	76.2	62.1	8.9	6.6	6.0	4.2	0.0	2.8	2.1	5.2	3.0	2.3	13.6	8.1
140期	2004.4.1～2005.3.31	80.9	70.8	60.2	10.3	8.1	6.8	4.0	△1.2	2.4	2.3	5.7	3.3	2.5	12.6	12.7

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:各セグメントの営業収益合計・営業利益合計・総資産額に対する割合。連結データによる

表9-11 ヤマト運輸(単体)の経営指標の推移(1998年度～2004年度) (単位:%)

期	期間	営業利益率	自己資本比率	流動比率	総資産利益率	自己資本利益率
134期	1998.4.1～1999.3.31	4.4	51.5	189.2	2.4	4.7
135期	1999.4.1～2000.3.31	4.4	54.2	157.6	2.7	4.9
136期	2000.4.1～2001.3.31	4.9	52.5	155.9	△1.7	△3.2
137期	2001.4.1～2002.3.31	4.8	54.4	151.6	3.3	6.0
138期	2002.4.1～2003.3.31	4.9	60.9	135.7	7.5	12.3
139期	2003.4.1～2004.3.31	3.6	67.3	127.4	7.7	11.4
140期	2004.4.1～2005.3.31	3.8	66.5	120.8	4.5	6.8

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:営業利益率は、営業収入(営業収益)に対する営業利益の割合。自己資本比率は、資本合計/資産合計
流動比率は、流動資産/流動負債

総資産利益率は、当期純利益/資産合計。自己資本利益率は、当期純利益/資本合計

負債に関しては、長期借入金、社債などの固定負債が激減した。これと同時に、自己資本が大きく充実し、2002年度以降、自己資本比率が60%を超えるに至った。資産増加を抑制するとともに、負債を圧縮することによって、バランスシートの頑健性が高められた。財務基盤の拡充によって、新たな事業フォーメーションの展開に向けて、大規模な投資に乗り出す態勢が整備されたのである。

1990年代末から2000年代前半は、日本経済にとって歴史的転換期であっ

表9-12 ヤマト運輸(単体)のバランスシートの推移(1998年度～2004年度) (単位:百万円)

期	期間	流動資産	固定資産	資産合計	流動負債	固定負債				資本合計	うち資本金	うち剰余金	
						うち短期借入金	うち長期借入金	うち社債	うち転換社債				
134期	1998.4.1～1999.3.31	198,141	347,714	545,982	104,741	4,951	159,826	6,198	95,000	51,412	281,413	101,571	65,478
135期	1999.4.1～2000.3.31	220,780	346,607	567,451	140,061	4,551	119,879	4,997	70,000	37,600	307,510	108,477	77,762
136期	2000.4.1～2001.3.31	216,214	370,211	586,434	138,677	4,165	139,660	3,372	55,000	22,232	308,095	116,154	61,503
137期	2001.4.1～2002.3.31	208,940	379,983	588,926	137,799	4,113	130,805	2,191	40,000	21,941	320,321	116,300	74,301
138期	2002.4.1～2003.3.31	211,101	370,976	582,078	155,510	-	71,813	-	15,000	13,425	354,754	120,547	111,558
139期	2003.4.1～2004.3.31	205,369	376,047	581,417	161,214	-	29,181	-	-	13,425	391,021	120,547	153,577
140期	2004.4.1～2005.3.31	217,237	382,888	600,126	179,777	-	21,121	-	-	13,421	399,227	120,549	171,958

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:短期借入金には、1年以内に返済する長期借入金を含む。剰余金は、利益準備金とその他剰余金の合計

表9-13 ヤマト運輸(連結)のキャッシュフロー(1999年度～2004年度) (単位:百万円)

期	期間	営業活動による(収入)			投資活動による(支出)		財務活動による(収入)							
		税金等調整前当期純利益	減価償却費	有形固定資産取得	有形固定資産取得	短期借入金		長期借入金		配当金支払額(支出)	社債			
						借入	返済(支出)	借入	返済(支出)		発行	償還(支出)		
135期	1999.4.1～2000.3.31	60,886	37,338	28,916	27,448	31,860	△7,390	1,670	△1,499	2,190	△3,637	△6,122	-	-
136期	2000.4.1～2001.3.31	55,248	△3,554	29,900	32,931	38,189	△33,373	1,084	△1,062	2,400	△4,492	△6,244	-	△25,013
137期	2001.4.1～2002.3.31	69,723	49,904	31,764	46,467	39,434	△26,947	-	△3,930	226	△2,986	△6,456	2,000	△15,000
138期	2002.4.1～2003.3.31	86,035	91,063	31,731	39,375	32,938	△73,594	76	△5,820	4	△10,320	△6,483	-	△41,323
139期	2003.4.1～2004.3.31	41,064	87,292	35,662	40,684	46,945	△16,440	96	△239	-	-	△7,421	-	-
140期	2004.4.1～2005.3.31	76,642	61,740	37,146	39,990	36,442	△33,911	-	△104	-	-	△8,666	1,988	△17,000

出所:ヤマト運輸株式会社「有価証券報告書」

注:営業活動および財務活動によるキャッシュフローについては、収入をプラスで表示し、投資活動によるキャッシュフローについては、支出をプラスで表示した

たが、ヤマト運輸の経営史においても、宅急便にかけた1970年代に次いで、大きな転換に乗り出した時代であった。将来的な内需の縮減が見込まれるなかで、宅急便事業で培った、きわめて高度なデリバリー事業のノウハウを生かし、国際物流、ロジスティクス事業など成長が見込まれ、サービスの向上や効率化が求められる事業の展開に向けて、一歩踏み出したのである。