



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ヤマト運輸株式会社 — 法人発市場（A） —

5

2001年春、「クロネコヤマトの宅急便」の創始者であるヤマト運輸元会長 小倉昌男氏の長男 小倉康嗣氏はヤマト運輸の経営企画本部企画部長を務めていた。小倉康嗣氏は近年の宅配便事業の経営環境の変化に危機感を持っていた。宅配便市場の成長率が鈍化傾向にあるとともに、新たな競争相手から猛追を受けていたからである。

10

このような状況に対して小倉康嗣氏は、実父小倉昌男氏が唱えた『サービスが先、利益は後』という従来の経営方針を踏まえて次のように述べた。

15

『サービスが先』は経営理念であり、今後も変わることはない。だが『利益が後』は経営戦略。先行投資が必要な宅急便の拡大期では正しかったが、成熟期においては戦略も見直し、無駄を省き利益も同時に追及しなければならない<sup>[1]</sup>。

20

小倉康嗣氏は、2001年度以降の具体的な経営戦略について議論を重ねていた。

25

<sup>[1]</sup> 『日経ビジネス』(2006年3月20日号) p. 43.

本ケースは、横浜市立大学大学院国際マネジメント研究科准教授 澤田直宏(M23)が、公表資料ならびに関係者へのインタビューを基にクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、ケース中の固有名詞の一部は偽装されている。また、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 中村洋が監修を行った。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

## 運輸業界の概略

従来、運輸業は様々な規制が課されてきた。これは貨物輸送自体が公共性の高い事業であることや、公共物である道路が営利法人の利用により一般利用者の便益を損ねないようにする必要があるからである。特に、規制緩和が実施された1990年代より前の運輸行政では、輸送区間・路線ごとに参入企業数を制限するとともに、協調的な業界発展が志向されていた。運輸行政の中心を担う旧運輸省（現国土交通省）が関わる規制の中で最も重要なものは事業免許であった。事業免許は大きく「路線トラック」と「区域トラック」に分かれていた。

「路線トラック」事業とは、いわば路線バスに似た運行形態であり、例えば東京－大阪というような発地と着地を定め、さらにこの間の経由先、運行回数などを細かく定めて定時運行する事業である。貨物については、様々な顧客のものが混載（複数の荷主の貨物を同一トラックに積載すること）されている。路線トラックでは長距離区間輸送を軸に物流システムが形成されている。物流システムの構築には多大な設備投資を必要とするため、巨大資本を有する大企業にのみ可能な事業形態である。同事業の大手はヤマト運輸、西濃運輸、福山通運、および総合物流企业の日本通運である。

「区域トラック」事業とは貸切バスに似た運行形態であり、特定の荷主のための貨物を輸送する事業である。区域トラック業者は小資本でも事業が可能であり、業者数で言えば中小零細が圧倒的多数を占めている<sup>[2]</sup>。なお、その後の規制緩和により、区域トラック免許においても一部混載が認められるようになった<sup>[3]</sup>。

宅配便事業では、事業を営む地域全てについて「路線トラック」と「区間トラック」事業の届出をするとともに、これらを連動させる大規模ネットワークを構築する必要がある。このような大規模ネットワークを構築し、宅配便事業を営んでいる大手4社（ヤマト運輸、日本通運、西濃運輸、福山通運）を特別積合せ4社と呼んでいる。

<sup>[2]</sup> なお、佐川急便は1998年の宅配便事業参入まで区域トラック事業を主業としており、例外的に大きな規模を有していた。

<sup>[3]</sup> 1990年になると物流関連法が改正され、区域トラックにも混載が正式に許可された。また、首都圏・阪神圏では区域トラック免許でも広域輸送が可能となった。このため地方間の長距離輸送以外の分野では路線トラックと区域トラックの区分は曖昧になってきている。さらに、2002年の物流関連法の再改正により、事業者の免許制が許可制に変更され、一定の条件を満たせば、誰でも自由に事業を開始することができるようになった。運賃についても、従来の認可制から事前届出制に変更され、監督官庁の認可を受ける必要がなくなっている。

## ヤマト運輸の概要

### 高度成長期における物流需要の変化とヤマト運輸の衰退

ヤマト運輸<sup>[4]</sup>は1919年に小倉康臣氏（小倉康嗣氏の祖父）が東京銀座でトラック4台から事業を始めたトラック運送業者である。当時、日本にはトラックが約200台しかなかった時代であり、当社はまさに業界の先駆的企業であった。

1923年、当社はのちに大口取引先となる大手百貨店の三越との取引を始めた。1929年には東京一横浜間に日本初のトラック網を設けて法人向け定期貨物輸送を開始し、1936年には同サービスを関東全域にまで拡大することで、路線トラック業界首位に成長した。

戦後の混乱期を経て高度成長期に入ると、いわゆる太平洋ベルト地帯の工業化が進展した。その中でも特に東海道沿線の工業出荷額が増加し、全国の70%を占めるようになった。また、名神（1963年）、東名（1968年）の各高速道路網が整備されるにつれ、従来の国鉄による貨物輸送に代わり、路線トラックによる長距離輸送が国内物流の中心的存在に成長していった。特に、東京一大阪をつなぐ東海道路線は上り下りの貨物量が均衡しており、往復路ともに高積載率を見込めるため「ゴールデン・ロード」と呼ばれていた<sup>[5]</sup>。

当時、増加する物流需要と規制による参入障壁・法定運賃により、長距離輸送は極めて高い利益率を得ることができた。このため、福山通運や西濃運輸など免許取得で先行した路線トラック業者は積極的な設備投資を行い、全国ネットワークを構築することで、長距離輸送の需要を取り込み、急成長していった<sup>[6]</sup>。

ヤマト運輸は遅れて1957年に東海道路線の免許申請を行った。しかし、当時は免許申請が激増した時期に重なっており、申請者数が交付予定数を大幅に上回ってしまい、どの業者に免許を交付するかについて調整がつかず紛争に発展した。旧運輸省はこの問題を解決するため、1959年に公聴会、運輸審議会の答申を求めた。同年、ヤマト運輸はようやく東海道の路線トラック免許を獲得した。

<sup>[4]</sup> 創業時の商号は「大和運輸」であったが、1982年に「ヤマト運輸」、2005年には持株会社に再編し「ヤマトホールディングス」となった。なお、現在でも宅配便事業を営む子会社にて「ヤマト運輸」の社名が使われている。

<sup>[5]</sup> トラック事業は規制により「積載貨物重量×距離」で課金が行われていたため、運送業者は貨物を目的地にまで届けるまでの往路分の料金しか請求できなかった。このため復路についても積載率を上げることが、運送会社の経営において重要であった。

<sup>[6]</sup> 例えば、西濃運輸は1952年に東海道の路線トラック免許を取得している。

しかしながら、東海道路線における長距離輸送は、従来のヤマト運輸が主力としてきた関東圏内の短距離輸送と異なり、大型のトラック・ターミナルの整備や大型車両への巨額投資が必要であった。しかも、遅れて参入したヤマト運輸が先行者である西濃運輸や福山通運の物流システムに短期間で追いつくのは至難の業であった。  
5

また、ヤマト運輸の本社は東京であり、首都圏内の従業員を数多く抱えていたため、1人当たりの月給も地方に本社のある西濃運輸や福山通運に比して5,000円程度高かった<sup>[7]</sup>。さらに、当時の主要貨物は家電製品であり、家電大手の松下電器産業（現パナソニック）、シャープ、三洋電機などは関西に工場を有していたため、東京に本社のあるヤマト運輸は営業面で不利であった。  
10

結果として、ヤマト運輸は長距離輸送があまり伸びず、従来どおりの100kg前後の貨物を関東近隣へ輸送する法人貨物の短距離輸送を中心のままであった。旧運輸省の定める運賃指標は「重量×距離」であったため、西濃運輸や福山通運など1kg単位の重い貨物を長距離輸送する事業者に対し、ヤマト運輸は構造的に不利な競争を強いられた。そして1965年に路線トラック業界首位の座を福山通運に譲ることになった<sup>[8]</sup>。  
15

### ヤマト運輸の宅配便事業への参入

20 1970年以降になると、家電業界の成長が鈍化し始め、東海道路線の需要が鈍化するのに歩調を合わせて運輸業界の成長も鈍化傾向となった。これにともない運送業者間の貨物獲得競争が一層激化し、運賃のダンピングが日常化してしまい、法定料金をまったく反映しない状況となった。

特にヤマト運輸については、当社の得意とする関東圏内の法人顧客の基盤を区域トラック業者が徐々に侵食してきたこと、当社の主要顧客である百貨店業界がスーパーに押されて成長が鈍化したことから、経営状況は急速に悪化していった。1973年に石油ショックが発生すると、当社経営は一層の深刻な状況に陥った。そこで当社は1974年に約1,000人の人員削減と、残った社員の給与削減、および大幅な経費節減を行った。しかし、リストラの成果は実らず、経常利益は1974年度に5.6億円、1975年度は3.2億円、さらに1976年度には2,700万円となり、利益率30 は0.1%と損益トントンのレベルにまで急低下していった。

<sup>[7]</sup> 路線トラック大手の西濃運輸の本社は岐阜県大垣市、福山通運は広島県福山市である。

<sup>[8]</sup> なお、1970年に福山通運は西濃運輸に抜かれ業界2位となった。

1971 年に小倉康臣氏から社長を引継いでいた小倉昌男氏（小倉康臣氏の次男、小倉康嗣氏の父）は、会社の生き残りを模索する中、一般家庭の小口貨物の輸送事業（今日でいう C2C 宅配便事業。C2C とは “Consumer to Consumer” の略）への参入を検討していた。当時、一般家庭や個人を対象にした小口貨物輸送は採算が取れないというのが業界の常識であった。なぜなら、料金面だけ考えれば重量あたり単価は法人向けに比して 4～5 倍も高いものの、その代わり大変な手間がかかったからである。このため、どの運送業者も管理が容易な法人貨物の長距離輸送を好んで求め、小口貨物輸送から手を引きたがっていた。

小倉昌男氏が同分野に注目したのは、冠婚葬祭などの荷物は個人間で物品のやり取りが行われるにもかかわらず、当時、同種のサービスを提供しているのは郵便局と国鉄だけで、競争が少ない分野だったからでもあった。しかし、一般家庭発の小口貨物の特徴として、需要の発生が非定型的・非反復的で予測が難しいことや、法人向けに比して圧倒的に多い手間、つまりは高コストをどう採算に乗せるかという問題があった。

小倉昌男氏は当時アメリカで急成長していた小口貨物輸送の UPS 社を度々訪れ、その仕組みを研究しているうちに、小口貨物輸送の採算にとって最も重要なキーワードは「密度（発送頻度）」であることに気づいた。つまり、一地域内における車両とドライバーの費用は固定費であるものの、変動費はあまりかかりないため、売上はほぼすべて限界利益<sup>[9]</sup>に貢献する。個々の需要の発生が非定型的・非反復的であっても、一地域全体としての密度が高ければ、限界利益で固定費を賄える。問題はどの程度の潜在需要があるかであった。

ヤマト運輸は潜在需要を把握するため、1974 年に宅配便の試験運用を始め、1975 年 9 月からは、関東一円（1 都 9 県）で一般家庭発小口貨物の翌日配送サービスの試験を開始した。試験運用を経て手ごたえをつかんだ小倉昌男氏は、1976 年 2 月に「クロネコヤマトの宅急便」の名で同事業の全国展開を決定した<sup>[10]</sup>。小倉昌男氏は宅配便事業への経営資源の集中のため、まだ同事業の基盤が整っていない時期にもかかわらず、1978 年には往年の大口取引先である三越との取引を中止するなど、経営資源を法人貨物輸送事業から宅配便事業へ集中していった。

<sup>[9]</sup> 限界利益とは、一期間の売上高から変動費を控除した利益を示す。

<sup>[10]</sup> 宅配便事業への第一参入者は、厳密には 1960 年代に同事業に参入した三八五貨物自動車運送である。しかしながら当社は事業化に失敗した。

sample

sample

sample

sample

sample

同事業への参入に際して、各家庭への配送は三越など百貨店との取引における配送ノウハウが役に立った。また、地方間の長距離混載輸送については路線トラック事業のノウハウが役に立った。しかし、当社には一般家庭から集められた様々な貨物を配送方面別に仕分けするなどの集荷時のノウハウがなかった。社内で様々な検討が行われた結果、遠方の貨物を集約して配送する場所として、川口市戸田に首都圏ターミナルが建設された。このターミナルは後にヤマト運輸のビジネスシステムの根幹となるハブ & スpoke型輸送システムの原型となった。

ハブ & スpoke型物流システムとは以下のとおりである（図1）。一般家庭から出された荷物は小型トラック（1トンまたは2トン）により「センター」に集められる。この際、各地域の取次店（米屋や酒屋など）やデポ（集荷のみを行う拠点）を経由したものと、センターに直接集められるものがある。一般家庭からの連絡によりセールス・ドライバー（以下、SDに略）が出向いて集荷した荷物は直接センターに持ち込まれる。センターに集められた荷物は地域の物流拠点である「ベース」にいったん集め、行き先別に大型トラックに積み込んで配送地のベースに輸送し、その後再び地域のセンターに運び、支社・営業所を経由して一般家庭に配達する。当社はその後も様々な試行錯誤を繰り返しながら、効率的なハブ & スpoke型物流システムの構築を進めていった。

## 宅配便のハブ & スpoke型物流システム確立後の競争環境

### 一般家庭発貨物輸送の時代

宅配便事業は、当初なかなか軌道に乗らなかったものの、上記ハブ & スpoke型物流システムが各地で整備されるにつれて顧客の利便性が向上し、取扱量が増え始めた。固定費中心のビジネスであるため、取扱量の増加はそのまま利益拡大につながった。この結果、1980年度には売上高699億円（前年比21%増）、経常利益39億円を計上し、業績は急上昇していった。その後も同事業は取扱数量が年2桁成長を続け、1985年にはついに郵便小包の取扱数量を上回るに至った。

ヤマト運輸の成功を知った多くのライバル企業は宅配便事業に参入してきた。1981年は「宅配便元年」といわれたほど新規参入企業が多くなった。新規参入各社は宅配便事業の名称に「クロネコヤマトの宅急便」になぞらえて「日通のペリカン便」や「カンガルーの西濃」といった動物名を冠したサービス名を付けたため、マスコミでは「動物園戦争」とも呼ばれた。

追いかけられる立場のヤマト運輸は1981年から「ダントツ3箇年計画」を開始した。これは、  
輸送サービス、配送網、スピードなどあらゆる面で他社を引き離すことをねらいとしたもので  
あった。1997年には小笠原諸島父島・母島に拠点を設けて全国99.9%をカバーするに至った。  
このような努力が実り、同年の取扱個数は7億個を超え、市場占有率は47%と2位の日本通運(同  
23%)を大きく引き離すに至った(図2)<sup>[11]</sup>。

しかし、一般家庭発の小口貨物を扱う宅配便事業は基本的に労働集約的であるため、規模の拡大やサービスの拡充に伴い、従業員数を拡充せざるを得なかった。例えば、上記のダントツ計画を開始した1982年度の従業員数は10,691人であったが、計画終了時の1985年度には19,371人と年平均3,000人増加していた。車両数も年間2,000台以上増加し、1998年度時点では、約25,000台(大型車約900台、中型車約750台、小型車約20,000台、軽自動車約1,000台、その他2,000台)にまで増加した。

また、サービス拡充のために導入された「夜間お届け」や「時間帯お届け」を全国的に展開するためには、各配送拠点から30分以内で全ての担当地域をカバーする必要があった。このため拠点数は、宅配便事業参入直後の1977年には路線トラック事業を引き継いだ100拠点からスタートして、2年後の1979年には230拠点、1986年には900拠点、1996年には1,300拠点に急増することとなった。

## 法人発市場の拡大の必要性

バブル経済の崩壊に伴い1990年代以降、宅配便市場における一般家庭発の貨物輸送の成長率は1ケタ台、1時的には2%台にまで落ち込んだ。これに伴い、ヤマト運輸の業績が伸び悩み始めた(図3)。これは、かつて小倉昌男氏が提唱した「サービスが先、利益は後」という先行投資が収益を生み出す事業環境が変化し、「増収により固定費増を吸収する好循環を維持するのが難しくなり始めた<sup>[12]</sup>」ことを意味している。

[11] 旧運輸省「宅配便」統計。

[12]『日経流通新聞』(1994年12月20日), p.24. なお、日経NEEDSの調査によると、ヤマト運輸の1993年度の売上高固定費率は74.3%と1991年に比して6ポイント悪化している。うち人件費率は約65%を占めており、業界平均より20ポイント高く、損益分岐点は約96%と高水準となっていた。

危機感を抱いた小倉昌男氏は、「収入に占める人件費の割合が現在のままで拡大すれば、将来は利益を食いつぶしかねない<sup>[13]</sup>」と考え、1993年に相談役から会長に復帰し、「社風一新三カ年計画」と称して、本社人員を現場に回すとともに、現場への権限委譲を行うなど経費削減に大々力を振るわざるを得なくなった。しかし、良質な運転手を確保するためには給与水準に引き上げざるをえなかったことから、人件費上昇には歯止めが掛からない状況であった<sup>[14]</sup>。

そこでヤマト運輸は根本的な経営戦略の転換の必要性に迫られた。ここでヤマト運輸が目を付けたのは一般家庭発の貨物輸送への特化のために取引を縮小していた法人間の貨物輸送（いわゆるB2B[Business to Business]）であった。当時、翌日配達という利便性から、法人も宅配便を利用するようになっていた。当社の経営幹部が「本格的に法人向けを強化し、取扱個数の増加で売上を伸ばすしかない<sup>[15]</sup>」と述べているように、好循環を維持するにはかつて取引を縮小した法人間の貨物輸送を再び拡大する必要があった。宮内宏二社長（当時）は「戦略分野<sup>[16]</sup>」として、法人間貨物向けサービスの投入を強化することを決定した。

ヤマト運輸では、1992年に法人向けに「宅急便タイムサービス」を導入し、電話一本で夕方に貨物を預かり、翌朝10時までに届けるという新サービスを始めた。1994年には企業間物流の取込を狙い、取扱サイズの拡大を行うとともに、複数貨物を発送する際には割引する制度を導入した。1996年には、中小企業の物流を一括で請け負うロジスティクス・サービス、1997年には法人向け文書配達の「クロネコメール便」、1998年には法人向けの往復便や即日便を導入した。これらの新サービスは、企業の貨物が小口多頻度化するという追い風の中、取引条件の厳しい法人顧客の利用をさらに拡大するとことにつながった（表1）。

また、1990年代に入ると通信販売に代表される法人から個人への貨物輸送（いわゆるB2C[Business to Consumer]）が急拡大した。この背景には、新たな情報手段であるインターネットの普及に伴い、ネット通販の年間成長率が10%を超える成長をしていたことがある。これらネット通販の商品を配達する手段として宅配便が利用された。

<sup>[13]</sup>『日本経済新聞』（1994年3月28日），p.13。人件費率は小倉昌男氏が自ら陣頭指揮を執ったにもかかわらず、目標値の63%に削減できなかっただけではなく、逆に70%台まで上昇した（『日経産業新聞』（1994年7月21日），p.28）。

<sup>[14]</sup>『日経金融新聞』（1994年12月16日），p.18。

<sup>[15]</sup>『日経産業新聞』（1994年7月21日），p.28。

<sup>[16]</sup>『日経金融新聞』（1996年1月25日）。なお、1997年には有富慶二氏が社長に昇格しているが、法人発市場への取引拡大路線は維持された。

これら新たな需要に対してヤマト運輸は、1987年に通信販売の販売代金を受取人から徴収する「コレクト宅急便」を導入した。1988年には、コールド、チルド、フローズンの3温度帯で輸送可能な「クール宅急便」を投入し、産地直送便の需要を開拓した。また、1993年には「クール宅急便」の管理温度帯を3から2(冷蔵・冷凍)に改めた。1996年には雑誌を配達する「投函サービス」を開始した。1998年には届け時間をさらに細分化した「時間帯お届け」サービスを開始し、消費者の受取の際の利便性向上を行った。さらにインターネットでの「貨物お問い合わせシステム」も始め、ネット通販における利便性を向上させた。2000年にはネットオークションにおける代金決済仲介サービス「宅急便エスクローリース」、2001年にはクレジットカードによる通信販売の代金決済のための「クロネコ@ペイメント」を開始し、拡大する法人から個人への貨物輸送の需要を確実に取込んだ（表2）。5  
10

## ヤマト運輸のビジネスシステムの変容

法人発の貨物は、受取人が法人か個人かにかかわらず、発送主が法人となる。法人顧客は個人顧客と異なり価格交渉力が強いことや、カスタマーロイヤリティーが低く需要の価格弾力性が高いことから、これらB2BならびにB2Cセグメントの拡大に伴い、宅配便事業者間の貨物獲得競争が激化し、料金の値引きが行われるようになった<sup>[17]</sup>。15

ヤマト運輸にとって法人発の貨物は低料金を余儀なくされるものの、成長市場であり、取扱個数の増加は1貨物当たり固定費負担の低下につながる。そのため、当社は積極的に需要を開拓していった。こうしてヤマト運輸は法人発の貨物を取り込むことで固定費負担の軽減が可能となり、さらなる低料金を打ち出せるという好循環を再び得ることが可能となった。この好循環により、同業他社がマイナス成長に陥る中で、ヤマト運輸はプラス成長を続け、1998年度まで取扱個数は22期連続増、8期連続の増収増益を確保した。20  
25

このような好循環による法人発の貨物の取扱量拡大の結果、2002年頃には、当社における法人発市場の取扱個数の比率は全体の約75%を占めるようになった<sup>[18]</sup>。逆に、一般家庭発のC2Cは数量ベースで2割程度（2004年頃）に落ち込んだ<sup>[19]</sup>。これによって、ヤマト運輸が独自に構築した集荷網の戦略的価値が劣化し、かつて強みがあった事業基盤が徐々に揺らいでいくこと

<sup>[17]</sup> 例えば、業界第2位の日本通運はヤマト運輸との差を縮めるため、法人発宅配便料金の大額な値引きを実施したところ、当社の許容量以上の貨物が集まってしまい、遅配が生じる事態となった。このため日本通運は元の料金に戻さざるを得なくなることもあった。

<sup>[18]</sup> 『日経産業新聞』（2002年12月11日），p.24.

<sup>[19]</sup> 『日本経済新聞』（2004年10月4日），p.5.

になった。しかしながら、大幅な事業環境変化にもかかわらず、ヤマト運輸は往年の競争相手である日本運輸、西濃運輸などとのシェア争いにおいて圧倒的な競争優位を維持し続けた。

なお当時、ヤマト運輸では自らの取扱うB2C・B2Bは実質的にはC2Cと同じと考え、これら5の取引を従来のC2Cと区別しなかった。これは過去の経緯に由来する。当社では従来からB2C・B2Bに相当する取引も行っていた。例えば、一般消費者が旅行先で購入した土産を家に送る際、土産屋が発送主となるため形式的にはB2Cとなるものの、実体はC2Cの延長と理解されていた。その後、B2C・B2Bの主要発送主に大手企業が増えた段階にあっても、使用する有形資源（ハブ&スロー型物流システムを可能にした現場従業員および物流拠点、車両など、表3参照）は同じであつたため、C2Cの延長という認識は変化しなかった。また、組織形態もC2Cがメインだった時代から引継いだエリア別管理体制を2005年まで採用し続けた<sup>[20]</sup>。

加えて、法人発セグメントでの成功要因となる法人顧客のニーズに即したサービス提供のための組織能力（すなわち人的営業を中心としたプッシュ型マーケティングや、法人顧客の多様なニーズに対応するための融通性・迅速性）はC2C取引の中では重視されていなかつたため、蓄積が不十分であった。

## 佐川急便の宅配便事業への参入経緯

### 佐川急便の沿革

佐川急便の歴史は、1957年に佐川清氏が京都で飛脚業「有限会社佐川」を創業したことにさかのぼる。当社は同業他社に比して参入時期が遅かったこともあり、当時主力の長距離路線事業ではなく、「区域トラック」免許に基づき創業地である京都周辺の中小企業間の大口貨物輸送にて25特化して事業を始め（図4）、1966年には「株式会社佐川急便」に改組を行った<sup>[21]</sup>。なお、この頃までに当社の特徴であった「激務であるものの競合他社の約2倍の給料を支払う賃金体系」が確立されたといわれている。

当社は旧運輸省の規制行政の中、後発であったこともあり、全国各地の区域トラック免許の取得に苦労していた。そして、当社は既に免許を有している各地の運送業者とフランチャイズ契約

<sup>[20]</sup> ヤマト運輸関係者へのインタビューより。

<sup>[21]</sup> なお、当社は2006年3月に持株会社に再編され「SGホールディングス」に改称している。

sample

sample

sample

sample

sample

や企業間提携を結んだり、M&Aにより自社の傘下に加えたりすることを行って、最終的には全国12ブロックからなる全国運送網を構築するに至った。しかし、フランチャイジー少額出資の提携会社については、親会社である佐川急便の完全なコントロール下には置かれておらず、経営方針をめぐって様々な混乱が生じていた。

5

このような背景のもとで東京佐川急便事件が発生する。1992年、佐川急便の子会社である東京佐川急便が暴力団からの自民党向け政治献金を当社経由で行っていたことが発覚し、関係者が逮捕された。東京佐川急便は佐川急便子会社のなかでも規模が大きく、親会社の出資も限られたため完全なコントロール下には置かれておらず、親会社への対抗意識から東京佐川急便の社長が独自に政界工作を行っていたといわれている。この事件の調査が進むにつれ、東京佐川急便が不正な債務保証約6,000億円を抱えていることが明らかとなり、グループ全体の債務は9,300億円に膨張した。

10

このような状況に直面し、メインバンクである旧住友銀行・旧三和銀行を中心に会社再建について検討が行われた。会社更生法の申請も協議されたものの、本業での経営効率<sup>[22]</sup>を勘案し、自主再建が選択された。社長にはメインバンクの後押しを受けた栗和田榮一氏が就任し、創業者である佐川清氏は当社役員を退任した。また、フランチャイジー出資比率の低い提携会社に対して親会社の経営管理が行き届かなかったことが東京佐川急便事件の一因になったことを反省し、地域12ブロックを自社の完全な傘下に置く方針が決められ、順次吸収合併が行われた。

15

20

## 佐川急便の宅配便事業参入の意思決定

佐川急便は経営陣の努力の結果、負債も徐々に削減され、投資余力も回復してきた。しかし、当社はバブル崩壊後の法人貨物輸送量の減少に直面することにもなった。このため、栗和田榮一氏は持続的なプラス成長を続けている宅配便事業への業態転換を模索するとともに、従来のモーレツ労働・高給支給型の人事体系を改めることを検討していた。そして、全国の地域会社の統合に目処がついた1998年3月に、当社は宅配便事業への参入を政府に申請した。

25

しかしながら、従来のSDの高給待遇と法人貨物輸送にこだわる創業者派と現経営陣との確執を抱えたままであったため、社内の路線対立が激しくなっていった。最終的には、メインバンク

30

<sup>[22]</sup> 当社は未公開企業であり、さらに当時の情報開示は限られていたため詳細は不明であるものの、営業利益率は同業他社平均を上回っていたといわれている（「財界」編集部、2003）。

と従業員持株会の支持を受けた現経営陣が勝利し、創業者派の影響力は一掃され、宅配便事業への経営資源の集中が推し進められることとなった<sup>[23]</sup>。

当社は宅配便事業に他社よりも 20 年遅れて参入をするため、宅配便市場における競争優位構築は困難であった。特に一般家庭発の貨物の集荷業務においては、ヤマト運輸が行ったように、どの家庭からも 30 分以内に行けるよう数多くの集荷拠点を設ける必要があった。しかしながら、大手コンビニエンスストアや米屋、酒屋は既に既存大手との間で取次店契約を結んでおり、佐川急便には同契約を覆すだけの経営資源や時間がなかった。

しかしながら佐川急便は、既存事業において培った人的な対法人営業力や顧客ニーズへの迅速な対応力、広域エリアでの集荷・配達業務など、営業や法人貨物輸送のオペレーションなどのノウハウを有していた。そこで、宅配便事業への参入に際し同ノウハウの活用が可能な法人発の小口輸送に焦点を定めた(図 4)。特に当社は、通信販売市場に経営資源を集中する決定を行った<sup>[24]</sup>。その市場では、集荷業務において大口一括受注が可能であるため、集荷拠点がそれほど必要とされないからである。

## 佐川急便のビジネスシステム

法人から個人への貨物輸送において運賃を支払うのは最終消費者である個人である場合が多い(仮に最終消費者が運賃支払について自覚がなかったとしても、購入価格に含まれている場合もある)。しかし、運送業者を決定するのは受取側の個人ではなく発送側の法人である。当社は従来法人向け取引が主力であったため、対法人営業力が同業他社に比して強く、同市場ではこの営業力を生かすことが可能であった。

当社では法人発市場に特化することで、荷主である法人のニーズに合わせて、従来の宅配便事業者が構築してきたものとは異なるビジネスシステムを構築した(図 5 参照)。

① 同じ配送地域で、かつ、ある程度まとまった貨物量のある商品については、法人所有の倉庫から配達地域の営業店へ直接輸送する。このことで、ヤマト運輸のようなハブ & スポーク型

<sup>[23]</sup> 佐川急便の若佐照夫常務(当時)は現在の状況を踏まえたうえで、「宅配に進出していなかつたら会社がなくなつたかもしない」と回想している(『日経産業新聞』、2005 年 10 月 12 日 p. 24)。

<sup>[24]</sup> 野村證券金融研究所調査部成田康浩研究員は「個人から個人への貨物を得意とするヤマト運輸と比べると、佐川急便は拠点数が少なく、小口貨物の集客力に差がある。そこで佐川は一度に大量の貨物を出す通販業者を狙うことで宅配便取り扱いを増やした」と述べている(『日経情報ストラテジー』2004 年 1 月号 p. 103)。

システムを構築するコストを回避する。なお、1台のトラック積載量に満たない同一地域向け貨物は、東日本・中部・西日本の3つの大型ベース<sup>[25]</sup>に配送し、数量をまとめた上で、営業店に配送を行う。このような集荷システムは法人企業の物流拠点が関東・中部・関西に集中しているため可能であった。

② 直接、法人倉庫から営業店に配送する経路をとることが多いため、ハブ＆スローク型よりもリードタイムの縮小が可能であり、最終集荷時間を同業他社よりも遅くすることが可能となった。

③ 荷物の配送状況を荷主である法人に迅速に伝達するため、どの荷主とも接続可能なネットワークを構築し、荷主が常に最新データの参照ができるようなシステムを構築した<sup>[26]</sup>。

④ 通信販売業者に代わり代金回収する会社を設立した。2000年4月にはクレジットカード国内最大手のJCBとカード決済端末(eコレクト)を共同開発<sup>[27]</sup>して利便性の高い決済サービスを提供した。さらに佐川急便は請求書発行事務代行業務にも進出した。これにより、中小零細の通信販売業者は、佐川急便に対して物流のみならず経理関連事務の委託も可能となった。これにより、新たに通信販売業に参入する事業者は本業に集中することができるようになった。

⑤ IT技術により貨物情報や顧客情報をリアルタイムでSDが把握し、受取人不在時の再配達の手間を極力廃することで、SD1人当たりのカバー地域を広げることに成功した。

⑥ 法人については、24時間の集配体制を敷くことで、発送主の利便性を高めた。

⑦ 自社の自前路線にこだわらず積極的に外部提携を行うことで、法人発市場に経営資源を集中した<sup>[28]</sup>。

<sup>[25]</sup> 業界最大のベースであり、様々な地方への発送貨物を自動振り分けし、最大100台のトラックに自動積み込みを行う機能を有している。

<sup>[26]</sup> 当社ではこのようなシステムを構築するため宅配便事業参入の前年である1997年から累積で約400億円に達する大型IT投資を決定し、日本IBMとともに構築を行った。なお、同システムは「日経コンピュータ」誌の2000年度グランプリを獲得するなど高評価を得ている。

<sup>[27]</sup> 同資金決済システムはその新規性から特許登録されている。

<sup>[28]</sup> 例えば、メール便については採算が低いと考え、ヤマト運輸と異なり日本郵政公社と提携を行っている(『日本経済新聞』2003年9月25日, p.1)。ヤマト運輸はメール便事業で順調な売上拡大を行っているものの、損益分岐点には到達しておらず、また、日本郵政公社により料金の低下改定も行われたため、採算の見込みは立っていない(『日経産業新聞』2004年1月22日, p.24)。

sample

sample

sample

sample

sample

このような法人発市場への特化戦略は、法人企業にも高い評価を受けている。例えば、法人間の輸送において、仕様や価格変動が大きく、小口多頻度配送の求められるプリント基板メーカーのキヨウデン関係者は「最終の集荷が一番遅いのは佐川」、「佐川が一番無理がきくからね」と佐川急便への委託先変更理由を述べている<sup>[29]</sup>。また、テレビ通販最大手のジュピター・ショップチャンネルの経営幹部は佐川急便への全面委託について「佐川さんのシステムは進んでいて、同社のシステムと連携しやすかった」<sup>[30]</sup>と述べている。ヤマト運輸から佐川急便に委託を変更した他の大手通信販売業の物流担当者は「ヤマトの料金は佐川よりも高いのにサービスの質は同水準か、むしろ佐川の方が高いくらい」<sup>[31]</sup>と話していた。

5

10

## ヤマト運輸の競争優位劣化

1990年代後半において、インターネットの普及に伴う通信販売の拡大や、ジャストインタイムの普及による企業間小口輸送の増大にもかかわらず、ヤマト運輸は宅配便市場で苦戦を強いられた。

15

ヤマト運輸の宅配便事業では従来から法人発貨物（B2C および B2B）も取扱っていた。しかし、

上述のとおりヤマト運輸社内では C2C の延長上の取引と理解されていたり、他社を凌駕する数の有形資源（拠点・車両など）を保有していたりしたため、抜本的なビジネスシステムの改革は行われていなかった。

20

## ヤマト運輸におけるビジネスシステムの不適合性

1990年代後半に入ると、宅配便のメインセグメントは C2C から B2C および B2B に移行した。

25 上述のとおり、このような市場環境の変化に対して、ヤマト運輸は B2C、B2B セグメントをメインターゲットに切り替えた。B2C および B2B ビジネスでは法人顧客が荷主となるため、配送料の低価格化や情報システムのオープン化、データのリアルタイム性など、一般家庭よりも厳しい水準が求められる。しかしながら、ヤマト運輸のビジネスシステム自体は従来の C2C セグメントのものを流用していた<sup>[32]</sup>。

30

[29] 『日経産業新聞』(2002年12月11日), p. 24.

[30] 『日経情報ストラテジー』(2005年8月号), pp. 206 ~ 7.

[31] 『日経金融新聞』(2002年1月18日), p. 7 大手通信販売会社の幹部のコメントより。

[32] ヤマト運輸関係者へのインタビューおよび『日経ビジネス』(2004年12月4日号), p. 27 より。

ヤマト運輸にはC2Cセグメントに適合したビジネスシステムを維持しなければならない理由があった。ヤマト運輸は1976年の宅配便市場参入時からメインビジネスをC2Cセグメントに集中し、物流システムや情報システムをC2Cセグメントに最適化させていた。ヤマト運輸にとってみれば、B2C、B2Bセグメントが発展したのは宅配便の歴史の中でもごく最近のことであった。ヤマト運輸では外部環境の変化に自社のビジネスシステムの変革が追いつけない状況となっていた。5

従来、ヤマト運輸はC2Cセグメントでの圧倒的優位性を確立するため、ハブ＆スポーク型物流システムを構築し、同業他社に比して多くの人員と拠点、車両という有形資源を抱えていた（表3）。また、それらを活かしながら輸送効率の向上を図る場合、トラックの運行スケジュールの厳密化など、システムの相互依存関係をより綿密にする必要があった。そのため、システムはますます柔軟性が乏しくなっていった<sup>[33]</sup><sup>[34]</sup>。10

また、情報システム面においても、C2Cセグメントで求められる精度とB2C、B2Bで求められるものとは大きく異なっていた。物流業は単に早く荷物を届けるだけではなく、荷物が届けられるまでに荷主・受取人が抱える様々なストレスをいかに軽減するかが重要である。荷主・受取人が抱くストレスとは、荷物がどこにあり、いつ届くかという情報の不在から生じるものが多くあった。このため、リアルタイムでの荷物追跡サービスは荷主・受取人ともにストレス軽減に役立つものであった。15

例えば、通信販売の場合、注文した商品が確実に届けられるのか不安を抱く消費者は少なくない。そのような場合、配達状況を逐一確認できれば不安感も和らぐ。また、通信販売会社にとっても配送センターの運営を含めて物流業務を一括して物流会社に委託するケースが多いものの、顧客からの照会には自社で対応する必要があるため、物流のオペレーション状況について正確な情報を欲していた<sup>[35]</sup>。20

特に、配達状況を管理し、荷主・受取人の要望に応えて、荷物がどこにあるのかを確認する「荷物追跡サービス」は物流会社にとって最も重要なサービスの一つであった。「荷物追跡サービス」についてはヤマト運輸も1998年から提供していた。しかしながらヤマト運輸では、2000年に導

<sup>[33]</sup>『日経ビジネス』(2000年4月4日号), pp. 27~8.

<sup>[34]</sup>『日経ビジネス』(2000年10月9日号), pp. 214~6.

<sup>[35]</sup>『日経ビジネス』(2000年10月9日号), p. 215.

入された最新システム（第5次NEKOシステム）においても、SDが営業所に帰って各営業所に置かれているデータ入力端末にポータブルPOSを接続した段階でなければ、ホスト・コンピュータのデータ更新がなされなかつた<sup>[36]</sup>。それは、旧来のNEKOシステムと同じ仕組みのままであつた。集荷・配達業務は1日3回行われるため、1日に時間をおいてデータ更新が3回行われている状況であり、実際にはリアルタイムで荷物を追跡できるシステムにはなつていなかつた<sup>[37]</sup>。

5

## 価格とコスト構造

ヤマト運輸の価格設定は同業他社に比して高い水準となつていた（図6）。高価格は当社のサービス品質に基づくブランドイメージの反映とも考えられる。しかしながら、物流費が自社の総コストの半分近くを占めるため厳格な審査を行つてゐる通信販売会社からすると、「確かにヤマトはブランドイメージはよいが、今の価格差ほどの違いはないのではないか」<sup>[38]</sup>、「ヤマト運輸の料金は佐川よりも高いのにサービスの質は同水準か、むしろ佐川の方が高いくらい」<sup>[39]</sup>との意見もあつた。実際、ヤマト運輸は価格交渉力があるため価格引き下げを行つていないではなく、当社のコスト構造の観点から大幅な価格引き下げができる状況でもあつた。

15

問題の一つはC2Cの取扱数量が伸びない中で、B2C、B2Bセグメントのためにもハブ＆スクープ型インフラへの追加投資を行わざるを得ないことであつた。つまり、圧倒的な強さを持つC2Cセグメントに適合したハブ＆スクープ型インフラは、B2C、B2B事業にとってはコスト的に見合うものではなく、必ずしもC2Cセグメントの利益ですべてのインフラの固定費を賄う体制が維持できなくなつていつたのである。

20

さらに、ヤマト運輸では末端の配達部分をすべて自前で担つてゐるのに対して、佐川急便は稼働率に合せて傭車（提携会社の車両）を使つてゐること、ヤマト運輸の自社専用使用の2トントラックには様々な機能を追加していいた結果として市販のものよりも積載率が低いことなどが、コスト構造に影響を与えていた<sup>[40]</sup>。

<sup>[36]</sup> 石橋・高尾（2005）。

<sup>[37]</sup> 『日経ビジネス』（2000年12月4日号），p.28. 例えは、午後一番の便で配達した荷物の「配達完了」の登録はドライバーが午後の集荷・配達業務を終えて営業所に戻つてくる夕方まで待たねばならなかつた。この間、ホスト・コンピュータ上の当該荷物のステータスは「配達中」のままとなつてゐた。この場合、荷主はヤマト運輸の各営業所に電話確認をしなければ正確な位置情報が分からぬいため、荷主側の負担も大きかつた。このような状況に対して荷主からは「ヤマトのシステムはC2Cを前提にしている。法人向けには設計されていない」という不満が出されてゐた。

<sup>[38]</sup> 『日経ビジネス』（2000年12月4日号），p.29. 大手通信販売会社の経営者のコメントより。

<sup>[39]</sup> 『日経金融新聞』（2002年1月18日），p.7. 大手通信販売会社の幹部のコメントより。

<sup>[40]</sup> 『日経ビジネス』（2000年12月4日号），p.30.

30

sample

sample

sample

sample

sample

## 価格引き下げがしにくくいビジネスシステムの構造

ヤマト運輸が1976年の宅配便事業への参入から蓄積してきた有形資源は他を圧倒する。例えば配送拠点は2,675拠点（2000年当時）と同業界で圧倒的トップであった（表3）。酒販店、コンビニエンスストアなどとの取次提携により築いた取扱店網は312,513拠点と郵便ポストの約1.7倍に達した。ヤマト運輸では、これら網の目のように張り巡らされたインフラが緻密なタイムスケジュールで動くという極めて完成度の高いシステムが構築された。

5

しかし、その完成度の高さ故に、新しく台頭してきたB2C、B2B分野の荷主のニーズには十分対応ができていなかった。例えば価格交渉などにおける意思決定スピードである。従来のメンバーシップビジネスであるC2Cの場合、一般消費者がヤマト運輸に対して値引き交渉を行うことはなかった。しかしながら、B2C、B2Bのような法人発の荷物の場合、顧客は複数の会社に見積もりを行った上で取引先を決定する。

10

ヤマト運輸の場合、ビジネスシステムの構造上、値引きをしにくかった。当社のビジネスシステムの基本構造は管理会計上の区分でもある「営業所」および「幹線輸送」「配送」の3部門からなる（図1）。当社では1990年代中盤に行われた権限委譲により集荷部門である営業所の裁量権が強い。例えば、料金設定の権限は営業所に委譲されており、本社が独自に決定することはできなかった<sup>[41]</sup>。一方、配送の品質を維持するため、管理会計上、営業所から幹線輸送・配送への支払は固定額とされていた。このため、値引きを行うと集荷側の営業所の採算が悪化するようなマネジメント・コントロール上の仕組みとなっていた。このため、そもそも営業所は価格競争の激しいB2C、B2Bの荷物の集荷に消極的であった<sup>[42]</sup>。

15

また、営業所の裁量幅を超えて、大幅な値下げを仮に試みることになると「幹線輸送」や「配送」への配賦額引き下げを行わざるを得なくなる。特に「幹線輸送」については大部分をアウトソーシングまたはフランチャイジーに頼っているため、企業間交渉も必要となる<sup>[43]</sup>。B2C、B2B中心の時代となり、スムーズな価格交渉を求められる時代になったにもかかわらず、ヤマト運輸はC2Cに適合したシステムを維持していたため、意思決定が遅く、同業他社に顧客を奪われるケースが生じていた。

20

<sup>[41]</sup>『日経産業新聞』（1993年11月9日），p.28.

25

<sup>[42]</sup>『日経ビジネス』（2000年12月4日号），pp.27～31.

30

<sup>[43]</sup>1990年代前半のリストラ時に自社の経営資源を「ラストワンマイル」に集中するため「幹線輸送」については積極的にアウトソーシングした。その結果、大幅な値引きをする場合には外部企業との調整も発生することになる。

ヤマト運輸では特にB2C、B2Bセグメントで値引きをしなければ受注獲得ができない状況に突入しつつあった。宅配便の単価推移を分析すると、ヤマト運輸のみ価格下落が止まらない状況が続き、毎期5円ほど低下し続けている。他方、佐川急便では、不採算取引の一部値上げを行うなど平均単価の下落を食い止めており、価格政策においてヤマト運輸の優位性は着実に劣化しつつあった（図6）。

### ヤマト運輸における組織の硬直性

また、ヤマト運輸では部門間の縦割りが進んでいるため、顧客との間で新たな契約を結ぶ際にも窓口が別れていた。例えば、通信販売会社が新規契約を行う場合、営業所およびヤマトコレクトサービス（代金回収サービス）、ヤマトシステム開発（情報システム支援）、ヤマト・ロジスティクス・プロデュース（物流オーダーメイド支援）と交渉しなければならない<sup>[44]</sup>。

荷物受付時間についても、ヤマト運輸の対応は硬直的であった。例えば、多くの電子商取引事業者が望む荷物受付時間の延長について、佐川急便がいち早く24時間化を開始したのに対して、経営側は「労働強化につながることは一切やらない」<sup>[45]</sup>と明言するなど、既存オペレーションを逸脱する業務に対する拒否反応は強かった。ヤマト運輸の労働組合でさえ「24時間化という時代の要請には準備を進めなければならない」と述べていた。

荷物のサイズについてもヤマト運輸の融通性は低かった。当社の場合、荷物はユニットと呼ばれるボックスに詰め込まれ（1ユニットには約50個の荷物を入れることができる）。ユニット単位で配送を行っている。このためユニット配送に適合しない大口荷物の取扱について消極的であった。過去には通信販売大手であるニッセンの大型家具の輸送をヤマト運輸の本社営業部門が中心になって受託したこと也有った。しかしながら、配達業務を行っている2トントラックでは、タンスや机など容積が大きく、かつ、デッドスペースが生じる荷物を積むと積載率が低下してしまう。そこで大型家具だけ引越用のトラックを外注して対応しようとすると、採算割れになってしまいうといふジレンマを抱えていた。大型家具輸送のような契約を本社主導で行ったことに対して営業所からも不満が出たため、有富慶二氏（2000年当時社長）も本件を踏まえて「今後、

<sup>[44]</sup>『日経ビジネス』（2000年12月4日号），p.31。例えば、フジサンケイリビングサービス物流部マネジャー山手英幸氏は「ヤマトと交渉する時には、複数の人に話をしなければならないのがつらい。…1人に話せば済む体制にならないか」といったようなコメントをしている。

<sup>[45]</sup>『日経ビジネス』（2000年12月4日号），p.27。

大型の荷物まで一括して請負うケースを広げるつもりはない」と述べた<sup>[46]</sup>。

同時に、ヤマト運輸のビジネスシステムは個々のトラックの遅延が全体に影響を与えるという相互依存度が高く、柔軟性が乏しい強連結システム特有の問題点をそもそも抱えていた<sup>[47]</sup>。また、当社が長年培ったハブ＆スポーク型ビジネスシステム内の組織・企業は権限委譲の関係もあり部分最適化が進んでいたため、通常のオペレーションに修正を迫るような改革に対して抵抗が強かった<sup>[48]</sup>。

さらに、人事制度上の問題も指摘されている。佐川急便の場合、経営陣はすべてSD出身であり、努力が賃金だけではなく、昇進によっても報われるというインセンティブが存在した。しかしながら、ヤマト運輸の場合、SDが経営層に昇進した例は少なく、昇進の点では壁を感じているSDが多い。このような昇進機会の差が、ヤマト運輸のSDは佐川急便のSDに比して保身的・機械的な対応となる一因を形成しているといわれている<sup>[49]</sup>。

## 競争環境の変化

これまで記述したように、ヤマト運輸はB2C、B2Bセグメントが急成長した1990年代後半以降、佐川急便の追い上げを受けていた。ヤマト運輸の関係者は、次のように競合関係の変化について述べている<sup>[50]</sup>。

宅配便市場の成長期では、ライバルといえば日本通運であった。日本通運はヤマト運輸と異なり初めから全国網を有しており、全国網を有していなかったヤマト運輸にとっては強力なライバルであった。しかしながら、現時点では、日本通運はマイナス成長に陥っているくらいであり、現場の前線で競合しているという認識はない。しかしながら、佐川急便とは営業先においてもバッティングしており、ライバル視している。

<sup>[46]</sup>『日経ビジネス』(2000年12月4日号), p.28.

<sup>[47]</sup>『日経ビジネス』(2000年12月4日号), p.31.

<sup>[48]</sup>『日経ビジネス』(2000年12月4日号), p.28. 通信販売大手であるニッセンにおける大型家具の物流を本社営業部門が受託した際、当社の通常のオペレーションではトラックにデッドスペースが発生し積載率が低下することを理由に、営業所から同契約に対して不満が出され、取引拡大を中止せざるを得なかつた。

<sup>[49]</sup>『日経ビジネス』(2000年12月4日号), p.31.

<sup>[50]</sup> ヤマト運輸関係者へのインタビューより。

佐川急便参入後の 1998 年～2004 年については、佐川急便の成長率が高く、特に通信販売市場において佐川急便の競争力は極めて高かった。例えば、佐川急便はこの時期に通信販売最大手の千趣会やネットショッピング最大手の楽天、テレビショッピングのジュピター・ショップチャネル、文具のアスクルなどの有力企業の物流契約を既存企業から奪っていった。

さらに郵便局も 2003 年の日本郵政公社（現日本郵政グループ）への再編を見越して攻勢を強め、ローソンなどのコンビニエンスストアの取次店契約を奪うなど、ヤマト運輸の独壇場であった C2C セグメントにまで浸透してきた（表 4、図 7）<sup>[51]</sup>。宅配便市場ではこのような競争環境の激化に伴い受注競争が起こり、価格低下に歯止めがかからない状況になった。

## ヤマト運輸の戦略

競争環境の変化を踏まえ、ヤマト運輸が採用した戦略は C2C セグメントがメインビジネスだった時代と同じ物流拠点の増加であった<sup>[52]</sup>。2002 年において、ヤマト運輸の営業拠点で従業員数 15 20～30 人のものが全国約 2,500 カ所存在した（図 8）。これらを 2003 年は 10 人前後からなる拠点に細分化し、最終的に拠点数を 2 倍の 5,600 に拡充した。拠点数が約 2 倍になれば、各拠点の担当エリア面積は平均的には半分に縮小される。当時、最も遠い届出先は拠点から 1 時間かかったが、これにより最長でも 30 分に縮小することが可能となる。また、配送時間の削減により余った時間を活用すれば重点取引先に午前便と午後便の 2 回配達体制を構築できるようになった。

ヤマト運輸としては、「密度」を上げることで顧客の利便性を高め、取扱個数を増加することを意図していた。ヤマト運輸のコスト構造は人件費・設備費などの固定費が重い状態となっており、競争激化による単価下落が収益に与える影響は大きかった。ヤマト運輸としては既存のビジネスシステムを維持することを前提とすると、低コスト化を図るには取扱数量を増やすことで 25 荷物当たりの固定費配布額を低下させる以外に方法はなかった<sup>[53]</sup>。

また、人件費の削減を同時に進める対策も行った。ヤマト運輸の従業員数は 11 万 4,567 人（2000 年 3 月期）に対して、佐川急便や日本通運は配達の一部外部委託を行っているため 3 万人台となつ 30 ていた。理由としては、ヤマト運輸は他社と異なり受取人との接点となる「ラストワンマイル」

<sup>[51]</sup> 『日経産業新聞』（2006 年 1 月 20 日），p. 32.

<sup>[52]</sup> 『日経情報ストラテジー』（2002 年 7 月号），pp. 60～4.

<sup>[53]</sup> 『日本経済新聞』（2003 年 12 月 3 日），p. 17.

のサービス品質を重要な差別化要素としているため、SD は正社員で賄っていたからである。

ヤマト運輸としては、差別化のためにも SD の人数を削減できなかった。そこで、ヤマト運輸における間接部門の人数が全従業員の 4 割に達する状況であり、間接部門比率を低下させることがコスト構造の悪化を食い止めるうえで重要であった。ヤマト運輸では営業店の事務負担を軽減するとともに、人件費削減を行うため、営業点毎に発生していた電話応対などの間接業務を全国 71 の主要支店に集約することにした<sup>[54]</sup>。

このような対応によりヤマト運輸としては「多品種少量化が進む分野の取り込みもできる（山崎篤社長〔当時〕）」、「コスト増を押さえながら地域スーパーへの小口商品納入などを開拓し、增收と増益を目指す（企画部）」<sup>[55]</sup> というように、佐川急便の得意分野にも切り込める体制の構築を目指した。また、このような分業体制をさらに進めることで、近年、ヤマト運輸に対して指摘されている組織の官僚化についても、一定の対応策を打つことを狙っていた。

<sup>[54]</sup> 『日本経済新聞』(2003 年 12 月 3 日), p. 17.

<sup>[55]</sup> 『日本経済新聞』(2003 年 12 月 3 日), p. 17.

図 1 ヤマト運輸：ハブ&スポーク型物流システム<sup>\*</sup>

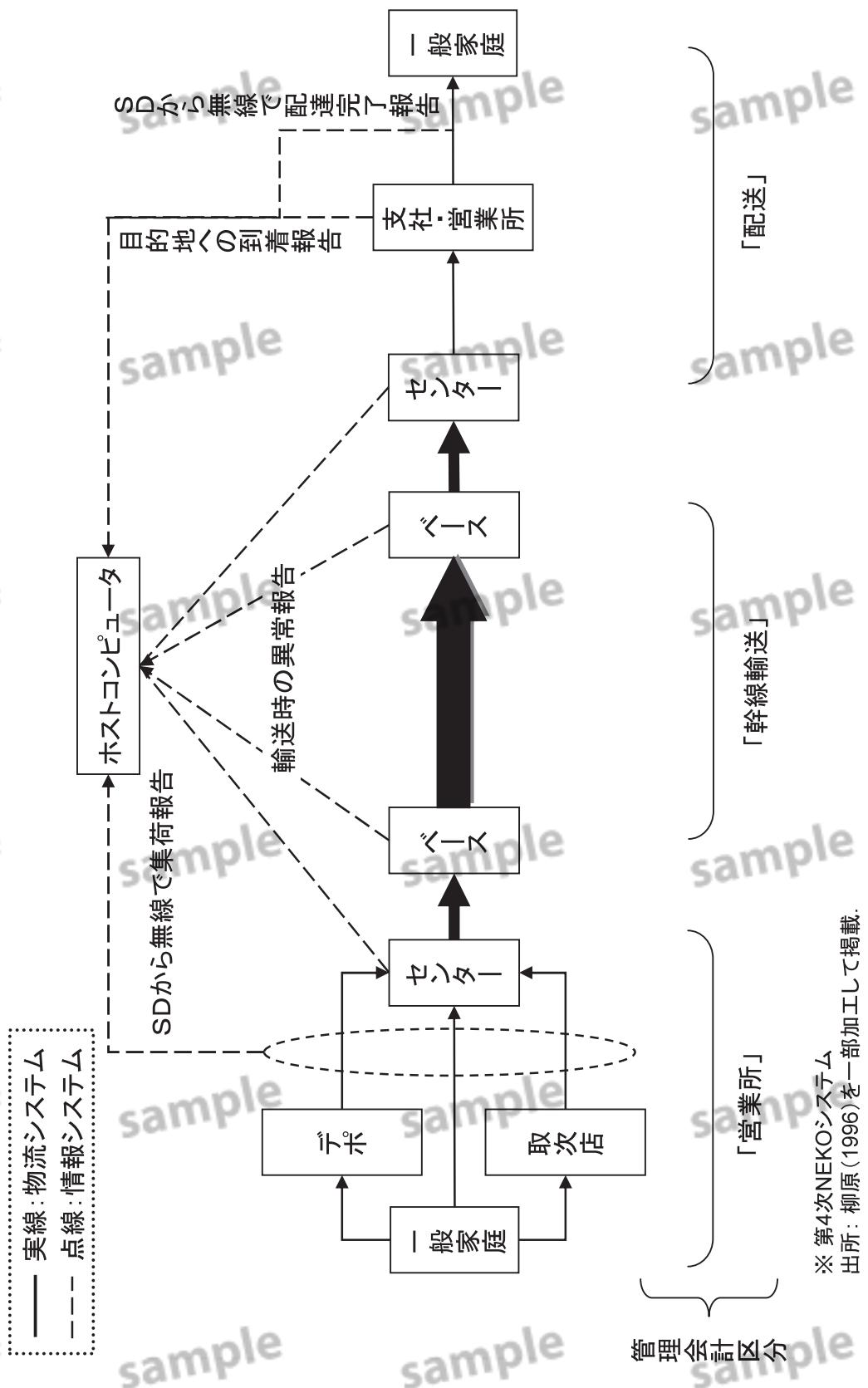
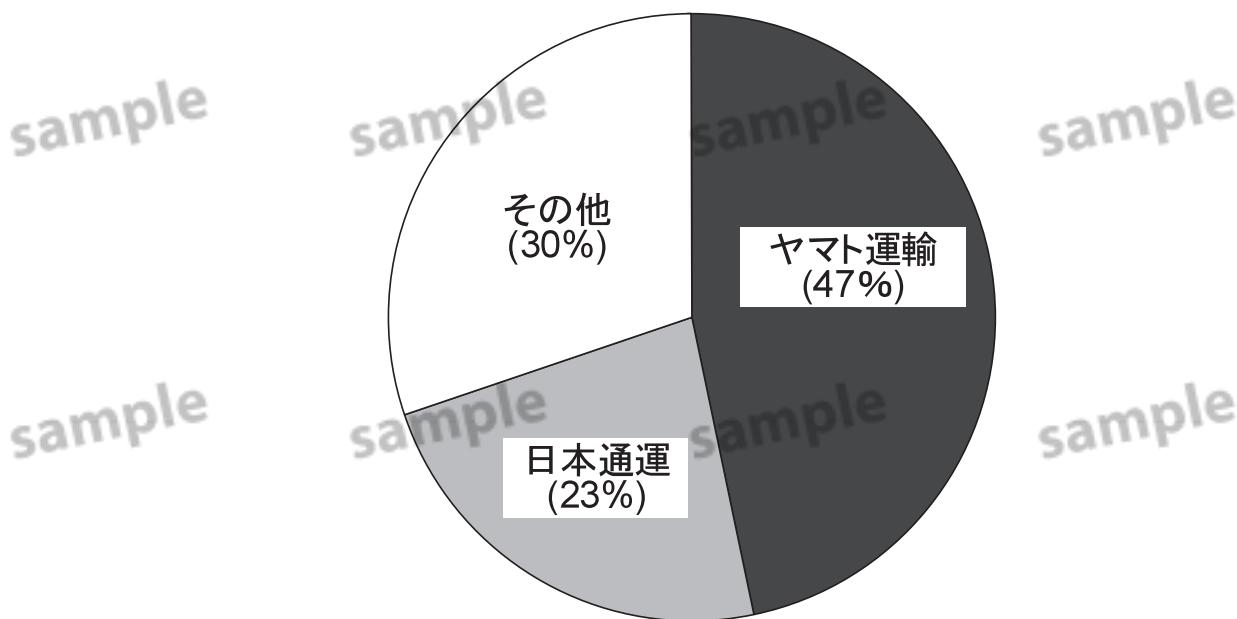
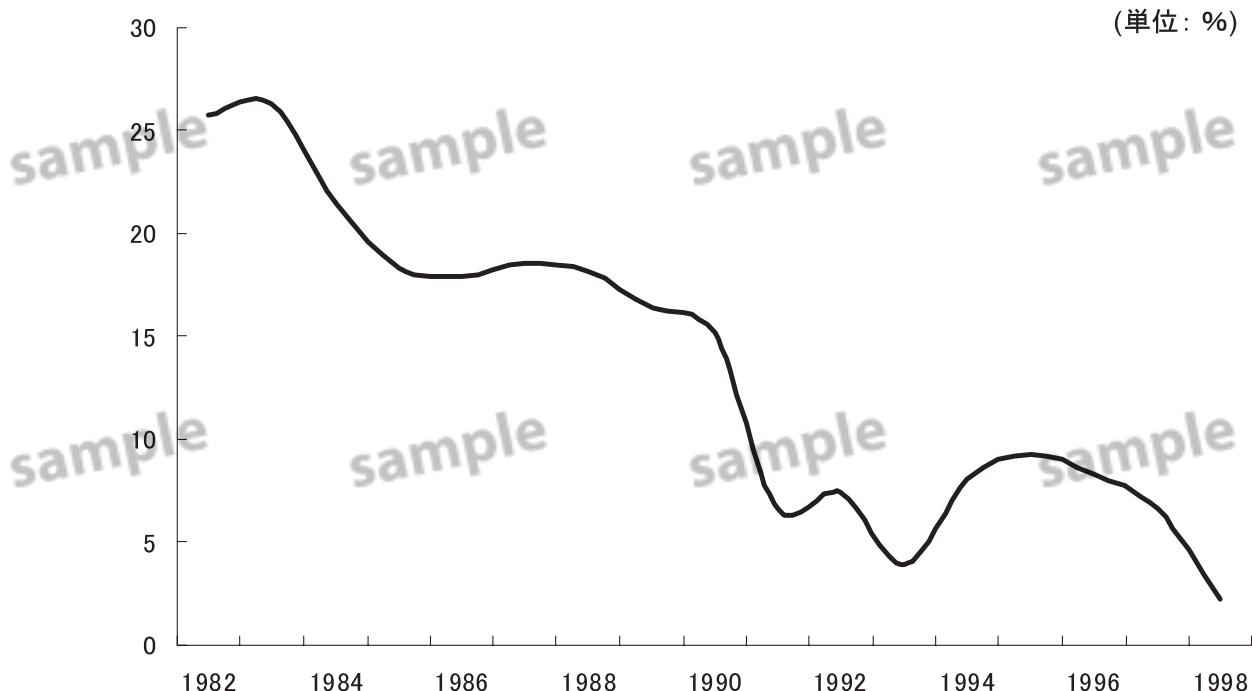


図 2 宅配便市場シェア (1997年)



出所：旧運輸省「宅配便」統計 宅配便取扱数量より執筆者作成

図 3 ヤマト運輸 売上高増加率 (1982~1998年)



出所：日経NEEDSデータより執筆者作成。

表 1 2000 年代初頭までのヤマト運輸の主な B2B サービス

年度	B2Bサービス	内容
1992	宅急便タイムサービス	法人向けに夕方集荷した荷物を翌日10時までにお届け.
1994	取扱サイズ拡大	B2B取り込みを狙い、160×120cmの貨物取扱いを開始. 割引制度も導入.
1996	ロジスティクス・サービス	中小企業の物流を一括請負(仕分け・ラベル貼り等も含む).
1997	クロネコメール便	法人向けの文書配達.
1998	往復便	法人向けの文書配達往復貨物の割引サービス.
	即日便	朝5時までに集荷したものは当日中に配達.

出所：ヤマトホールディングス ホームページより作成.

表 2 2000 年代初頭までのヤマト運輸の主な B2C サービス

年度	B2Cサービス	内容
1987	コレクト宅急便	通販商品の着払いサービス.
1988	クール宅急便	コールド、チルド、フローズンの3温度帯での輸送を実現.
1993	クール宅急便リニューアル	管理温度帯を2温度帯(冷蔵・冷凍)へモデルチェンジ.
1996	投函サービス	雑誌の配達サービス.
1998	時間帯お届け	配達時間の指定サービス. インターネットによる配送状況の確認も可能.
2000	宅急便エスクローサービス	ネットオークションにおける代金決済サービス.
2001	クロネコ@ペイメント	クレジットカードによる通販商品の代金決済サービス.

出所：当社ホームページより作成.

表 3 宅配便主要企業の有形の経営資源

(単位: 人, 拠点, 台)

	人数	集荷拠点数	車両数
ヤマト運輸	114,567	2,675	43,649
佐川急便	31,415	335	20,202
(参考)日本通運	38,749	1,100	26,000

出所: 2000年度 各社有価証券報告書および事業報告書より。

なお、日本通運は宅配便事業のみの計数。

図 4 佐川急便のターゲット・セグメントの転換

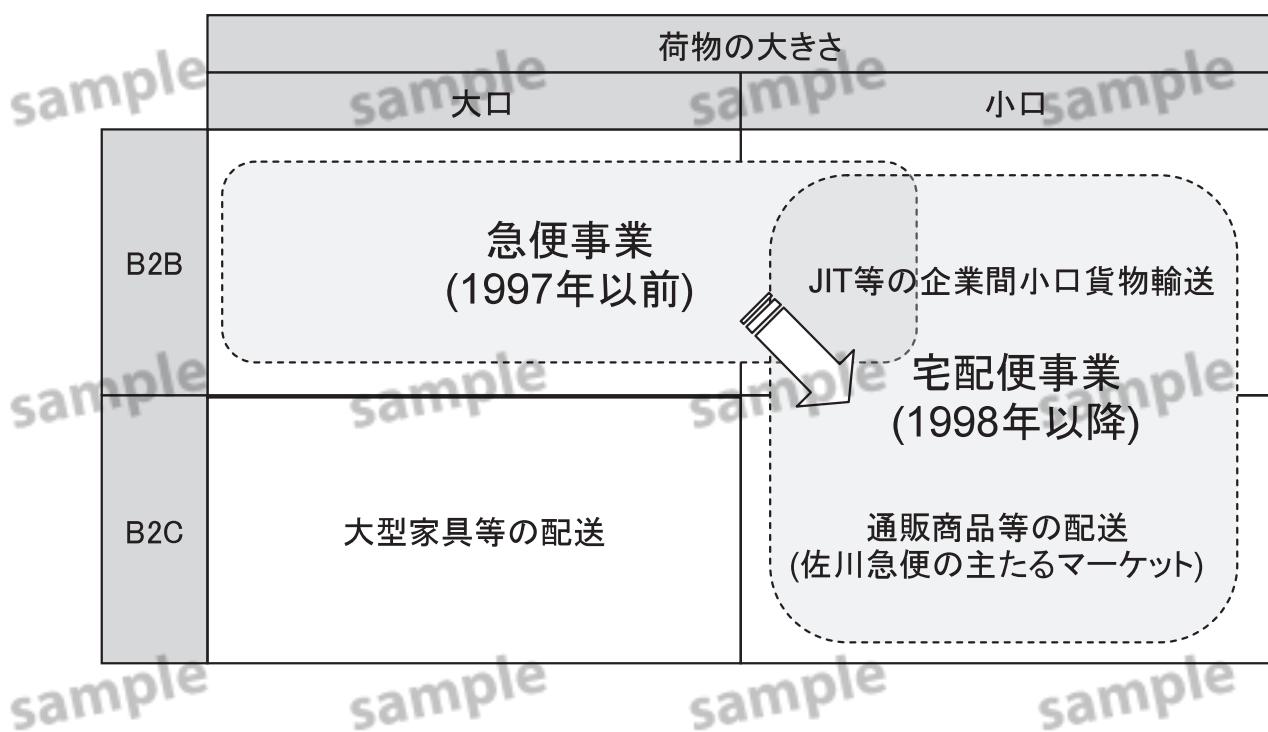


図 5 佐川急便の直行方式システム

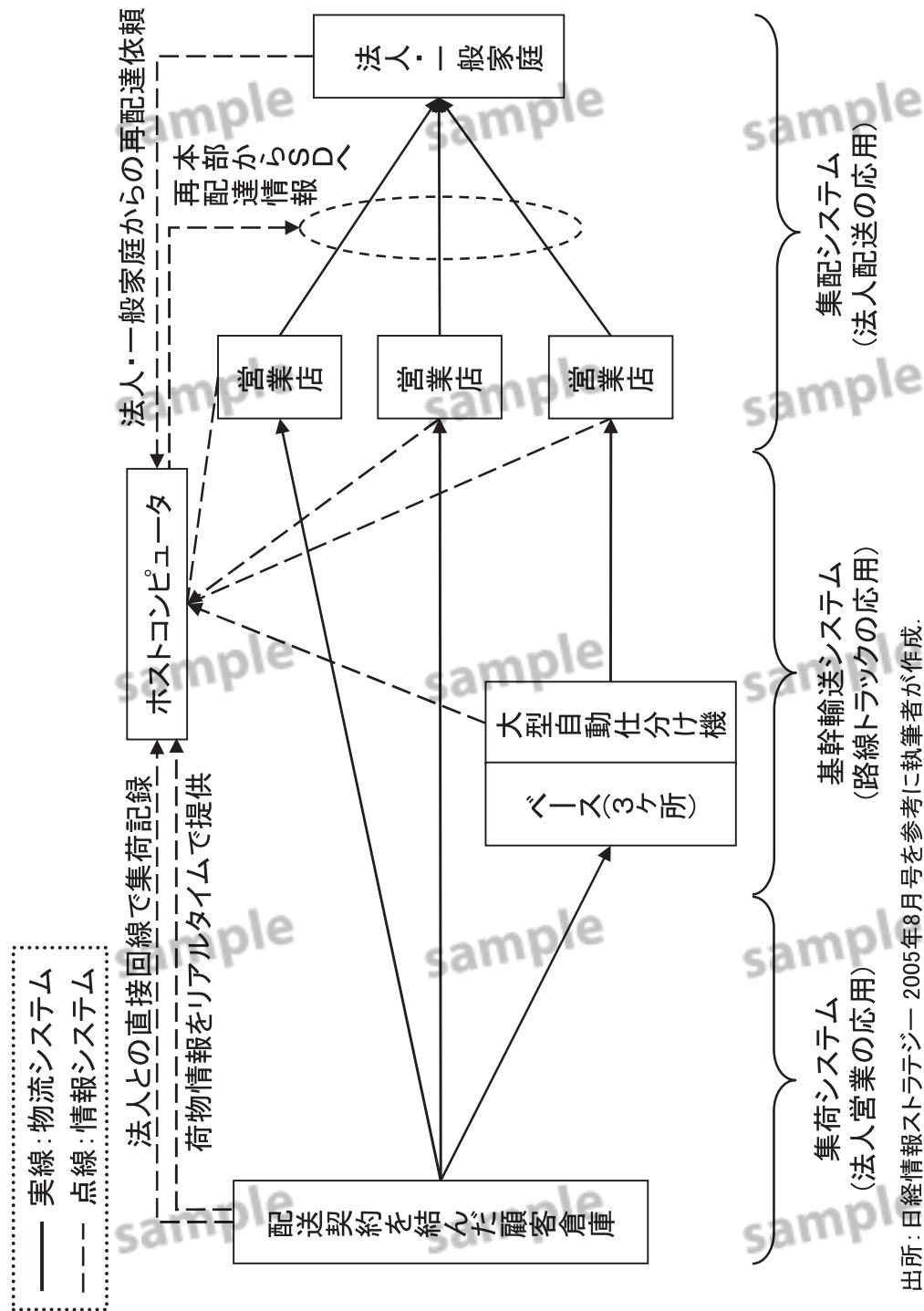
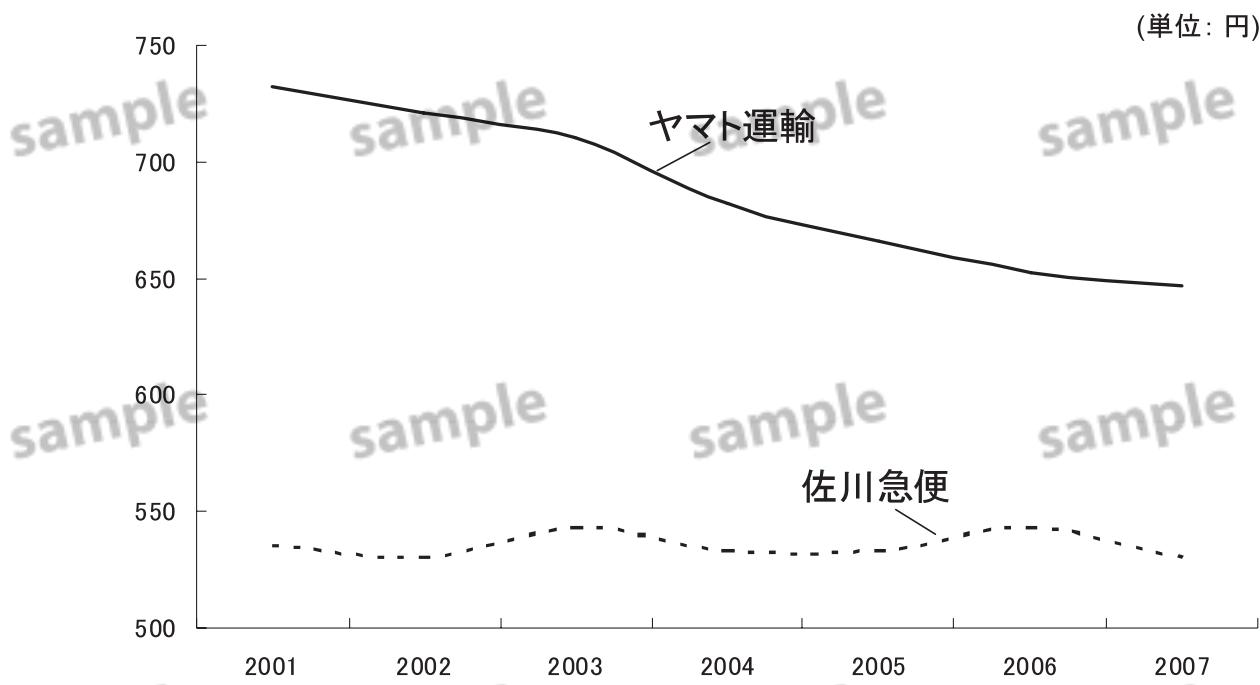


図 6 宅配便料金単価の推移(2000年~)



出所: 決算説明会資料(ヤマト運輸)および日本経済新聞記事(佐川急便)より執筆者が作成。

表 4 主要コンビニエンスストアの取次店契約状況

	拠点数	既存取引先	日本郵政公社参入後
セブンイレブン	10,981	ヤマト運輸	ヤマト運輸
ファミリーマート	6,530	ヤマト運輸	ヤマト運輸
小計	17,511		

ローソン	8,205	ヤマト運輸	日本郵政公社, 日本通運
サークルケイ	3,354	日本通運	日本郵政公社, 日本通運
サンクス	2,981	日本通運	日本郵政公社, 日本通運
デイリーヤマザキ	1,876	日本通運	日本郵政公社, 日本通運
ミニストップ	1,715	ヤマト運輸	日本郵政公社, 日本通運
am pm	1,337	日本通運	日本郵政公社, 日本通運
	19,468		

図 7 ヤマト運輸の取次店数推移

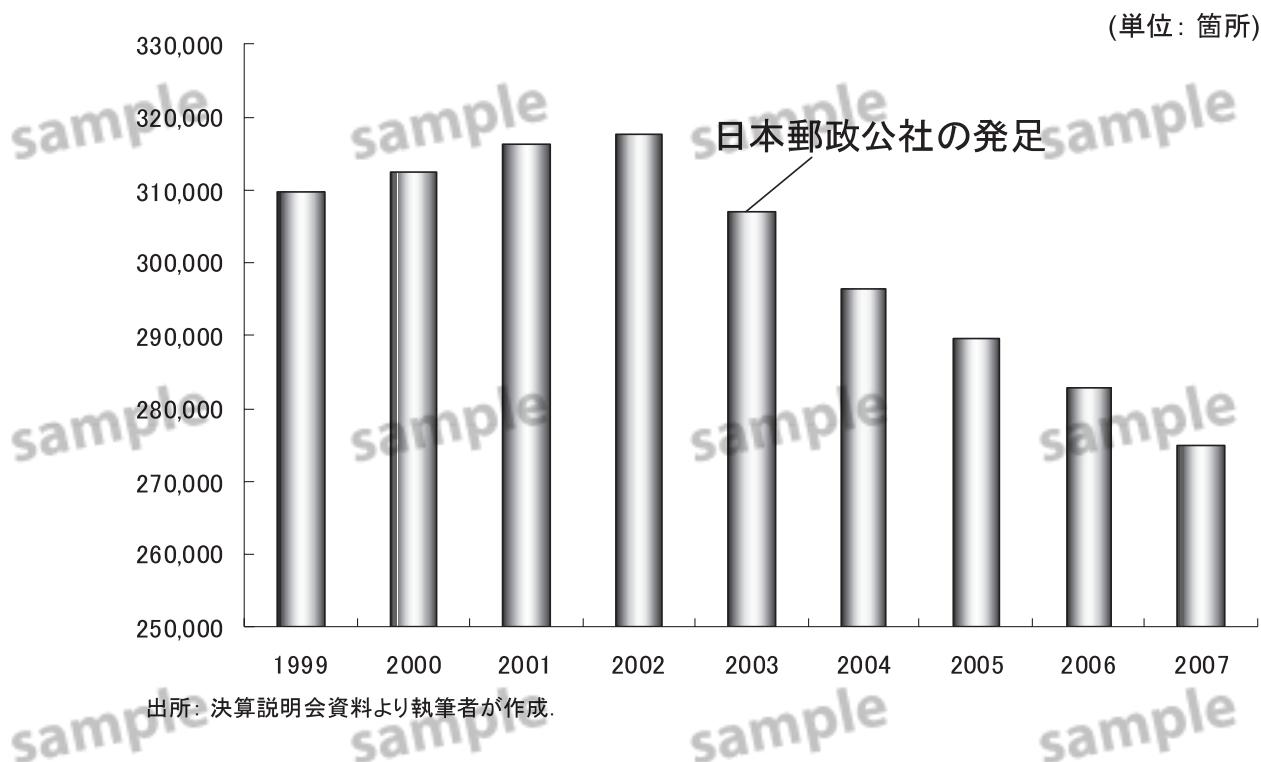
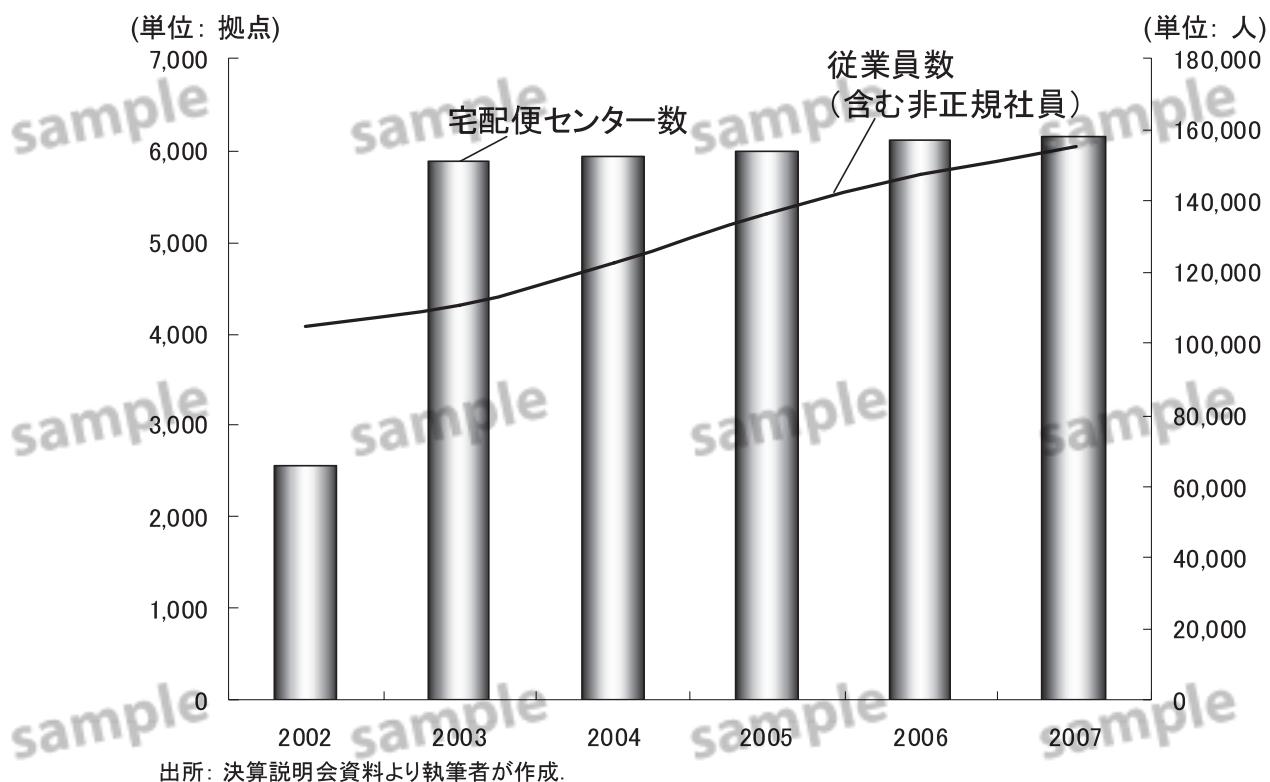


図 8 ヤマト運輸の物流拠点数および従業員数



## 参考文献

石橋曜子・高尾恭介（2006）『クロネコヤマトの宅急便“NEKO システム”開発ストーリー』アイテック情報処理技術者教育センター。

小倉昌男（1999）『小倉昌男 経営学』日経BP社。

中田信哉・湯浅和夫・橋本雅隆・長峰太郎（2003）『现代物流システム論』有斐閣。

柳原一夫（1997）「ヤマト運輸株式会社」慶應義塾大学ビジネス・スクール ケース。

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.1 P0