
トップインタビュー 「なぜあの会社はNO1なのか？」

ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長 木川眞（きがわまこと）氏

*仕事内容について

坂上：今の立場としては、ヤマトHD（ホールディングス）の社長になられるんですよね。

木川：そうですね。持ち株会社の社長とヤマト運輸の会長を兼務しています。その他の主要会社は取締役で一応入っていますが、執行権は行使していません。

坂上：HDの社長としてどういったお仕事をされているのでしょうか。

木川：会社全体の事業戦略や、株主としての経営の関与ですね。上場しているからIRもしています。財務上でいうとCFO（最高財務責任者）はHDで、一番大きなヤマト運輸であっても直接市場から資金調節することはせず、HDから資金調整しています。だから財務機能は全部集約しています。法務や人事も集約しています。全般的に子会社の経営を監視しながら、企業の成長戦略、事業戦略をやっています。それぞれのところに予算化して、それぞれ執行してもらうのです。

坂上：つまり、厚木GW（ゲートウェイ）や羽田CG（クロノゲート）を造っていこうっていうのを、数年前にイメージしていたのですね。

木川：あの構想自体はヤマト運輸の社長時代から始めています。だけどHDの取締役もやっていたから、どの立場でやったかという、HDの立場でやりました。長期戦略ですからね。今はHDの社長としての役割で、全部束ねています。

事業を生み出すサイクルの基本的な考え方とか、それをやる時の思想とか、そういうのはHDがやります。実際にお客様のニーズに応えながら、どんな商品を開発していくかというのは、それぞれの事業会社のスタッフ、あるいは現場から上がってくるのを、会社ごとにある経営戦略会議で吸い上げています。

例えば、ヤマト運輸の経営戦略会議は、週に1回、最低でも半日はやります。色々な件の、お客様のニーズに基づいていることが大事です。お客様のニーズなしで、頭の中で作った押し売りの商品が出てきたら全部却下します。

そういう風に各会社で商品開発するんですが、昨今は、それぞれの各企業が持っている機能だけを埋め込んだ商品というのは、僕はあまり評価しないことにしています。

坂上：というのは？

木川：今我々が提供できるもの、あるいはこれから成長戦略で必要なものというのは、我々の色々なグループ会社が持っている機能を使いながら、グループ全体で1つのビジネスモデルを作り上げること。こういう風に変えたわけですね。

昔は宅急便をやっている事業会社の下に、各子会社——ITとかフィナンシャルとか引越したとか——をぶら下げていたわけです。それぞれの会社がそれぞれの機能を独自に持っていて、いろんなノウハウをいっぱい持っています。それらを一緒に使い、有機的に結びつけながら、お客様、特に企業の困り事、これを改善していく提案をしていこうと。そうになると、個別商品のブラッシュアップは当然必要ですが、それだけでやると、単なる価格競争に陥ります。そうになると、我々は適正な利益を将来にわたって享受できないかもしれません。やりたいのは、お客様の物流を改善するという提案をしながら、グループ全体が同じように伸びていくことです。

だから、HDが今やっているのは、個々の会社の経営戦略会議みたいなもので、商品のブラッシュアップをさせると同時に、グループ連携を前面に押し出して、お客様の困り事に対してソリューションを提供ということです。だから単なる機能売りはやめろと言っています。グループの経営戦略会議を新たに作り、複数の事業領域が集まって、グループ全体としてのサービスメニューを作ろうとしているわけです。

坂上：付加価値作り。他社ができないものをということですね。

木川：他社が提案できないものを提案するということをやりはじめたのが、今から6~7年前です。

坂上：グループの経営戦略会議も、週1回、半日やるんですか。

木川：月に2、3回、テーマがあればやります。

坂上：何人くらい集まるんですか。

木川：議論するのが、フォーメーション代表の6人にHDの会長、社長、執行役員です。定例メンバーだと10~12人。それに提案者を加えて20人くらいです。

坂上：その方々はやはり現場から上がってこられるのですか？
現場がわからないと全体を見るのは難しいですね。

木川：それぞれの事業の責任者が出て来ます。それぞれの事業分野のことを事業フォーメーションと呼んでいるんですが、例えば、デリバリーフォーメーションという、物を運ぶっていう機能ですね。ここの総責任者はヤマト運輸の社長がやっています。

坂上：ヤマト運輸の社長さんというのは、どういうキャリアでなられるのでしょうか。

木川：現場から来ています。ただ現場と言っても、今の育て方は、ヤマト運輸の中だけではなく、色々な子会社の社長もやるようになっています。

坂上：キャリアプランがあるわけですね。だからこそ全体を見ることができる。

木川：もちろん。その中から次のHDの社長選んでいくわけですから。僕はもうぽっときてたまたまなっちゃいましたけど（笑）。基本は人材いっぱいいますからね。

*キャリアについて

坂上：ヤマトHDの社長でいらっしゃる木川眞社長でいらっしゃいます。

木川：昭和 48 年に銀行に入ってやってきたことは、ほとんどが人事と市場部門です。銀行の最適な資金調達、特に日本円の資金調達を回すということをやっていました。

坂上：昭和 48 年に富士銀行(現みずほ銀行)さんに入られて、資金調達をされていた。

木川：銀行だから最初は現場に入りますが、その後は調査部に移って、当時の通産省(現経済産業省)に 2 年強出向していました。戻って来てからは調査部に短期間いたあと、人事部に移り、さらに資金証券部というところで資金調達をやっていました。日銀と交渉したり、市場から資金を実際に調達をするということをしていたわけです。

坂上：それはおいくつの時ですか。40 歳ぐらいでしょうか。

木川：いやいや 30 代ですよ。30 代の前半です。その頃、日本の金融市場の自由化がありました。それまでは、短期金融市場といっても固定金利で、日銀が資金供給をしていましたが、それがフリーマーケットになったわけです。

坂上：自由化されたのは何年でしょうか。

木川：昭和 59 年ですね。だからちょうどその頃その役割をやっていたということになります。日本の金利、特に短期金利が、固定レートの時代から時々刻々金利が動くという、まさに金利メカニズムが日本の金融市場で始まった時期です。

坂上：誰も知らない世界ですね。

木川：そうになると、資金調達を最適化するということは、アセットとライアビリティのバランスを見なくてはいけませんでした。今では当たり前の銀行の理念としてある、ALM(アセットライアブルマネジメント)の、走りを手掛けていました。アセットを睨みながら、最適な調達のポートフォリオを決めていくわけです。銀行の経営の根幹に関わるようなことですね。広義のリスク管理です。

つまり、日本で最初の日銀ウォッチャーになったわけです。日本銀行の政策や金利の先行きを読みながら、どういう期間でどこの市場から資金を調達すると最適化ができるか、ということをやっていました。

坂上：それは今の経営にも生きていますか。

木川：いえ、全然生きていません（笑）まったく無関係です。

坂上：無関係ですか。その後はどういうキャリアだったのでしょうか。

木川：その後は短期間営業部をやり、それから企画部に行きました。全銀協(全国銀行協会)という銀行界の業界があるんですが、富士銀行の頭取が協会の会長をやるというときに、スタッフをやったりしていましたね。

坂上：では参謀役をずっとやっていたということですね。

木川：現場はほとんどやっていません。営業の現場をやったのは、入行したときの3年間で、営業部で2年から2年半ほど大企業の営業をやったきりです。ずっと経営管理や経営戦略と人事、それから市場部門です。

坂上：ずっと丸の内にいらっしゃったわけですね。

木川：大手町です。定期券は入行したときに新橋3年間で、あとは自宅と大手町以外は持っていないんです。

坂上：そうですか。

木川：長い富士銀行の歴史の中で僕ひとりだけですね。

坂上：本当ですか。

木川：大手町を離れなかったのは僕ひとりです。

坂上：その後いくつまで銀行にいらっしゃったのでしょうか。

木川：55歳くらいです。今から9年前までですね。

坂上：どういった役職をされてきたのでしょうか。

木川：富士銀行の最後は、3行統合のときの人事部長です。人事部長は富士銀行の歴史の中で最長記録不倒距離。5年くらいやりました。統合が決まってやめられなくなってしまって、そのままみずほコーポレート銀行の常務として、人事とリスク管理をやりました。その後、2005年にヤマトへきました。だからここへきた理由というのは、僕のキャリアを買って頂いたということではないです。

坂上：ないのですか。

井川：何にも関係ないですからね。この業界の知識があるわけでもないですし。

坂上：業界知識ではないということですね。

井川：ある意味で大きな経営戦略をやってきたことは事実ですが、金融界や銀行の経営戦略と、実業の会社の経営戦略はまた違います。ただ言えるのは、組織運営やガバナンスをヤマトが大きく変える頃だったんです。宅急便という素晴らしいビジネスモデルを大成功に導いたその後、これから5年後、10年後に、その宅急便ビジネスだけでヤマトグループは成長し続けることができるかどうか、みんな疑問に思っていました。もうすでに宅急便ができて30年でしたから。

坂上：そうですか。30年ですか。

井川：ずっと伸び続けてはきていましたが、もう日本の成長力自体が収縮状態になってきていて、人口が減ってくるという時代が見えたんです。

坂上：もうそういう頃でしたね。

井川：そうすると内需だけで、かつ宅配事業だけの一本足で成長なんかできません。だから、ノンデリバリーの事業のウエイトを大きく伸ばしていこう。そして事業エリアも海外に広げよう。そういう事業戦略に基づいて、当時ヤマトはガバナンス体制を事業持ち株会社から純粋持ち株会社にするという戦略描いていて、それをやりに僕はきました。

坂上：それが何年ですか。

井川：2005年です。

坂上：2005年ですね。2014年現在における宅配は12~14億個くらいですか。

井川：2014年で16億個くらいです。

坂上：入られた2005年はいかがですか。

井川：11-2億個くらいです。

坂上：ではある程度は伸びましたが、宅急便が飽和状態になりつつあったんですね。

井川：このまま10年後15年後に、同じ勢いで成長できることは期待できませんでした。

坂上：そうですね。それで、先ほどおしゃっていた、グループ会社の中で仮に大きく3つというとなら、ヤマトシステム会社だったり、決裁の会社だったりするわけですね。

井川：事業のフォーメーションであるのは、まずは本家本元のデリバリー事業。

坂上：宅急便をされているところですね。

井川：それから、倉庫やフォワーディング業務、あるいは企業間の物流といったことをやるロジックスをする BIZーロジ、IT を担う e ビジネス、引っ越しや物販を担うホームコンビニエンス、決裁を担うフィナンシャル、自動車の修理やマテハン機器のメンテナンスをするオートワークスがあります。

坂上：マテハンというのはどういう意味でしょうか。

木川：マテリアルハンドリングです。輸送用の機材や、設置されている機械のメンテナンス。車輛管理も含まれます。

坂上：車両は今何台ぐらいですか。10 万台ぐらいでしょうか。

木川：5 万 5 千台ぐらいです。6 万台はないですね。

坂上：約 6 万弱ですか。

木川：これは単体としては日本で最大のトラック量です。そこのメンテナンスをする機能が、内製化されていたのを外出して、外販しています。そういう風に、デリバリー事業以外の事業が着実に伸びてきています。それもヤマト運輸のためにだけやっているのではなく、外の仕事の方が大きくなってきています。

坂上：これ表現がいいかわかりませんが、将棋で言うと、王が進んでいく横に角や飛車や銀があつたけれども上手く使えていなかったのを、こ全体で上手く進んで行こうというイメージですね。

木川：そういうイメージです。事業のフォートポリオを大きく変えるということを推進するためにはどういうガバナンス体制がいいのかと考えると、事業持ち株会社であるよりは、

純粹持ち株会社にして、それぞれの事業部を並列にした方がいいということです。

坂上：文鎮のイメージですね。上に1つあって、下に並列に並ぶと。

木川：そうすると、どうしてもデリバリーのために投資が優先されるという状況から、ポートフォリオを変えていくために、意識的に、ノンデリバリーに投資をし、人材も投入するということになる、という考え方です。

このデリバリーのウエイトが、売上で見ても利益水準で見てもが8割以上あって一本足だったものが、今ようやく70~80%と、8割を切るようになってきました。それを近い将来、売り上げだとそんなに一気に難しいですが、利益ベースで半々くらいに持っていこうという戦略が遂行されています。だから純粹持ち株会社を立ち上げて、そして事業ポートフォリオ構造を変えるための色々な仕掛けを考える、という役割がひとつです。

それともう1つは、コスト構造の抜本的改革です。いくらノンデリバリーを伸ばすとはいっても、やはりヤマトグループを将来にわたって牽引するのはデリバリー事業です。デリバリー事業というのはネットワーク産業だから、ネットワークコストがものすごくかかるんです。ターミナルや営業所をたくさん建てるという物流的な問題だけではなく、車両も必要だし、何よりも人も必要です。荷物が増えていくのに合わせてどんどん人も増やしていった結果、今18万人を超える社員がいます。

坂上：18万人もいらっしゃるんですね。

木川：今の業務の枠組みを温存しながらやると、荷物が増えたときに、建物を増やし、車両を増やし、人を増やしていくというのが不可欠です。そういう構造だと、さらに荷物が増えたときに、たぶん固定費負担で大変厳しい会社になってきます。

今、ヤマトはハブアンドスポークという、全国にある70のハブの周りに4000の営業拠点をもつという構造を取っていて、小笠原まで含めて全部カバーしています。これだけのネットワークを持っているのはヤマトしかありません。

坂上：その資源をどう活用するか、というわけですね。では木川社長は、人事採用や企画、全体戦略というものをずっとやってらっしゃった部分が買われて、ヤマトさんがある意味

成熟に入っていたのをこれからどう伸ばしていくのか、ということをやってこられたという認識であっていますか。

木川：僕に対する課題は、ガバナンスをどういうふうにするかといった全体統治、どういう成長戦略を描きますかというのがひとつ。もうひとつは抜本的なコスト構造改革です。ネットワークの作り方から抜本的に変えないと、このまま業務量に合わせて肥大化すると、利益の上がらない会社になってしまいますから。

木川：次のこれにかかってくるんですが、商品開発の基本軸は当然お客様ですが、お客様には荷主さんというお客様と、その荷物を注文したコンシューマーというお客様の2種類があります。

坂上：例えば私がアマゾンに頼んで本を買う。その両方ということですね。

木川：そうです。ここで、荷主の利便性を高めるのか、買う消費者のために利便性を高めるのかを考えた場合、通常の運送会社は全て荷主の利便性を高めることを選択します。

坂上：お金を払ってくれるからですか。

木川：そう。お金を払ってくれるからです。運賃を払ってくれる人の利便性を高めたり、ニーズに応えるというのが最優先にあり、それに応じて配達をしているわけです。ヤマトは、消費者、つまり必ずしも運賃を担わない人たちの利便性やニーズを徹底的にこだわっています。

消費者の評価を上げることによって、荷主は我々を使わざるを得ない状況にしようとした。荷主オリエンテッドではなく、ユーザーオリエンテッドです。他社に全くないこのスタンスは、今でも綿々として続いています。全くないと言うと、あると怒られますが、でも全然違うと思います。

坂上：セールスとマーケティングみたいに、本当に必要な人、頼む人を考えるということですね。

木川：我々のような、売る商品という物がない役務のサービス業では、サービスを一番評価をして企業価値を高めてくれる人は誰ですかというと最終ユーザで、受け取る時にサービスの評価が決まります。

それで、宅配であればヤマトがやっぱりいいっていうユーザの評価の蓄積が、企業価値になっています。例えば佐川さんは企業間の物流、納品物流から入って来ているので、お互いに極めてドライにものを運んでいますね。

坂上：BtoB(企業から企業へ)ということですね。

木川：そうです。BtoBでは、基本的に不在は前提にしません。我々はCtoC(消費者から消費者へ)から入っているんで、常に不在ということが起こりうることを前提に考えています。そうすると、我々にとってもコストにはなりますが、それ以上にお客様は受け取れないということが発生します。いつも不在で不在票が入っていて、いちいち電話して来てもらわないといけないとか取りに行かないといけないとか。そこから、指定や代引きサービスが生まれました。

坂上：代引きサービスでは、金融業が入っていますね。

木川：冷たいものは冷たいまま、冷凍食品は冷凍のまま運んで欲しいという、荷主と消費者の双方のニーズを徹底的に応えたいという商品開発から、クール宅急便が生まれました。ゴルフ宅急便、スキー宅急便というのは、スキーをいちいち担いで行っている人見た現場から上がって来たサービスです。我々がそれを運んであげればいいじゃないかと。常に最終ユーザを基本としたニーズを徹底的に調べながら、そこから商品を詰めています。ユーザオリエンテッドという姿勢でいるのがヤマトで、その中から他社にないオリジナルサービスを見つけ出していっています。

坂上：やる人たちから見ると面倒くさそうに思えますが。

木川：面倒くさいけれども、それでお客様が喜んでくれる。ということです。

坂上：みんなそう思いながらできないところをやってらっしゃるところがすごいです。

木川：それも高い運賃でやると、さすがに他の会社を使うようになってしまいます。

坂上：倍になってしまったりすと、さすがにそうですね。

木川：だからコストもそんなに上げられません。したがって、荷物が増えるにつれてコストが上がっている体制を変えないと、将来的に、我々のこのいいサービスの開発もできなくなりますし、使ってももらえなくなります。ということで、今、大きな構造改革を進めています。

坂上：つまり、改善していくというわけですね。ゴルフやスキーのときに困るなどとか、北海道から冷凍のカニが欲しいなとか、四国からみかんが欲しいなとか。そういう、日本中の1億2千万人が1億2千万に個別に送れるようにするために、今までなかった商品を作ってきたわけですね。しかし実際にやると大変で、コストが膨れ上がってしまっていたところを、売り上げの拡大とコストの削減の二つの側面で改革されてきたと。

木川：また、商品開発はすごく小さなニッチから始めていくのですが、それをいつまでもニッチで置いておいては、やはり事業にはなりません。そこで小倉さん(宅急便を始めたヤマト運輸の元社長)のすごいところは——ご本人がどう考えられたかはわかりませんが——市場を大きくするために、一社で独占するのではなく、あえて他社を入れて競争させました。

坂上：このニッチの規模というのは、だいたい何億くらい、といった基準はありますか。

木川：基準はありません。商品を作る時に、ニッチな部分まで絞り込めというのであって、その市場規模ということで算出しているようなものではありません。

業界でオンリーワンの商品を作るには、まずできるだけ絞り込んでいくことです。そうすれば、オンリーワンであるかがわかります。かつ、我々が手に届く範囲内に絞っておけば、お客様の顔を見ながら、いいサービスや喜んでもらえるサービスかどうかもわかります。あるいは、どのくらいの投資をすれば実現できるかがわかります。だからそういうサービスを見つけて、大きな市場の1割ではなく、小さな市場でも5割のシェアを取ろうとしています。そのための喜んでもらえる商品って何か、必要な商品は何かを考えます。全てのサービスが上手くいくわけではありませんが、上手くいけば、他社も当然同様のサービスを試みてきます。そこで大事なのは、他社が競争関係になってからも、我々は常にNo.1であるために、商品開発を隙間なくやることです。他社が入ってくることによって、それが促進されるのです。

坂上：壁を作るのではなく、ライバルの参入も喜んでうけ、競争をした上でNo.1でありつづけると。

木川：No.1でありつづけるために知恵をいくら出すかということでもあるし、知恵の出し方も、荷主ではなく、荷物を受け取る消費者の目線でサービスを作っています。

坂上：それは木川社長がヤマトさんに入った時には、すでに出来上がっていたんでしょうか。

木川：それはもうできあがっていましたよ。僕が入って来た時は宅配の業者としては断トツのNo.1の会社でした。ただ、成長率がどんどん落ち込んでいました。今まで2桁の上昇を続けていた会社が、3~4%しか伸びなくなってきていました。それは市場が飽和状態になっていて、次のイノベーションをやらないと、この会社は日本経済と一緒に、あるいは人口が減少になるのと一緒に衰退してしまう

坂上：・・・と思ったわけですね。成長するために、1000億の市場で10%ではなく、200億の市場で50%のシェアを取るように、サービスの開発はやっていた。

木川：やっていたけれども市場が飽和状態にあり、かつ、もう寡占化が進んできていまし

た。競争相手は、当時は佐川、日本郵政、日通とヤマトの4社しかいないという状態です。でも日通さんは、もう早晚、宅配サービスを処分していかないといけないような状況でした。ある意味宅配事業が成熟していて、飽和状態に近づいている状態で、もう成長率を維持できないかもしれないという環境です。そこで次の成長戦略をどうしますか、そのためのコスト構造改革をどうしますか、という2つの課題があったわけです。

坂上：伸びの部分と、減らすコストの2つですね。

木川：なので僕の役割は明確で、ヤマト運輸の社長になるために来ました。それがひょんなことからHDの社長になってしまったわけですが、結果オーライでしたね。現業の社長として、ネットワークのコスト構想改革などの推進役をやりました。

坂上：ネットワークについてお聞きします。固定資産としての拠点、動かす道具としてのトラック、働く人、というお話はありましたが、ネットワークというのは、どういったものを指すのでしょうか。

木川：ネットワークいというのは役務のサービス業を遂行するための、インフラです。そこにはネットワークが、物理的に存在するというと同時に、そのネットワークを活用した色々なサービスがあります。ただ、建物、車輛という固定費になる経営資源を大量に投入しました。何より人が必要になります。

坂上：拠点がどのくらいあるのでしょうか。

木川：日本全国で、ハブアンドスポークのハブが70カ所で、集配拠点であるスポークが4000カ所です。

坂上：70カ所ですね。地方にいくとひとつの県に1つくらいでしょうか。トラックや人はいかがですか。

木川：トラックは5万5千くらいです。人は18万人です。ハブアンドスポークの拠点数

を見ても、ヤマトと競合できるのは日本郵便だけです。でも日本郵便も、ヤマトから見ると、追いつき追い越すためのターゲットです。いわゆる特定郵便局と呼ばれる、集荷配達機能を持たない郵便局を除いた、集配局の数は今 2800 カ所しかなく、かなり前に追い越してしまします。特定郵便局は 20 万局くらいあると思いますが、ヤマトもコンビニなどの提携している取扱店を入れれば、20 万カ所くらいあります。

我々のネットワークは、日本の小口貨物を担うとしての社会インフラになってしまったわけです。提供するサービスは、もはや電気や水道と同じで、なくてはならないものになりました。

坂上：僕の家には、郵便局さんよりよく来ます。

木川：また、東日本大震災の時には、緊急輸送物資や救命物資を個人に届けるという点では、郵便局はほとんど機能しませんでした。阪神淡路大震災の時には、郵便局がほとんどの家族に対する荷物の主たる担い手だったのですが、その後の郵政構造改革で、郵便局の構造が崩壊してしまったわけです。小泉元首相はいいことをやったかもしれないですが、とんでもないことをやってしまったと思っています。郵政は今だんだん民間から官に戻りつつありますが、もう機能としては終わっちゃったと思いますよ。

代わりに僕らが担わざるを得なくなってきたので、そうであれば、荷主じゃなく消費者の目線でさらに商品を磨く以外はありません。綿々と続いている思想です。オンリーワンを作り、それをナンバーワンにするために、コンシューマ目線で徹底的に役に立つものを開発して隙間なくやる。それから、常に止まらずに新しいものに常にチャレンジしていく。この風土はもともとありました。

坂上：会社として、すでにあったわけですね。

木川：ただ市場全体が飽和状態になるので、このままの状態では改革をおこななければ、ナンバーワンの会社であったとしても、成長力は落ちるだろうと、みんながこの危機感を共有している時に、僕が入ってきたわけです。

木川：だから僕は非常に改革がしやすかったんです。

坂上：すでに風土が出来上がっていたからでしょうか。

木川：風土があったのと、経営陣が問題意識を持っていたことですね。

坂上：このままいくと危ないぞと。

木川：そうです。このままだと危ないから、変えないといけないとは思っていましたが。でも変えるのは難しいんです。自分たちがこれで最適だと思ってきたものを、大きく舵を切るというのは、乱暴な行為ですから。

坂上：難しいですね。

木川：だから、外から来た人間の方が結果的にやりやすかったんです。

坂上：そんな中で一番最初に打った手が、ネットワークのコストダウンだったってことでしょうか。

木川：いえ、最初は持株会社作ったことです。

坂上：なるほど、持ち株会社を作ったことですか。

木川：ガバナンス体制を変えた上で、ネットワーク構造を改革を始めました。去年、6～7年かけて、その全体像ができました。

坂上：ガバナンス体制を変えたというのはつまり、個々の会社が好き勝手に自分たちの目線でやっていたことを、もう一段高い視点から、全体を見てやるということですね。

木川：事業ポートフォリオを変える、というのがひとつです。一方を伸ばして他方を減らすのではなく、一方を伸ばしながら他方は伸ばすということで、事業構造を変えてきました。それと同時に、それぞれの会社がそれぞれの単機能を売っていたところを変えました。今までは IT の請負のシステム開発だけやっていた、あるいは金融機能だけ売っていました。それでは意味がありません。我々が持っている全体の機能を、ヤマトでは IT、LT、FT と言っています。IT の機能と、デリバリーや保管、修理といったロジスティックス、

坂上：工場の中で付加価値をどう生むかということですね。

木川：それと ファイナンシャルです。

坂上：決済ですね。代引きを含めた。

木川：そうです。決済や、今やっている信用補完ですね。安心決済といって、売り手が、信用力のわからない買い手には商品を通りたくないという時に利用してもらうサービスです。

坂上：私の商品をあの会社に売ろうと思ったけど、お金回収できるかなという不安があると。

木川：そういう不安があるから、少なくとも現金でないと売りたくない。しかし買う人の立場から言ったら、品物は揃えたいけれども、キャッシュフロー上、掛けで買いたいということになります。

坂上：現金で払えないので、未締め翌末や手形にはなりませんか、ということですね。

木川：そこで我々が間に入ります。買い手の経営状況、は日々接点を持っている荷動きでヤマトは見ることができます。その経営者の顔や資質も、毎日付き合っている側からすればわかりやすい。

坂上：銀行のようですね。

木川：銀行も昔は経営者を見ましたが、今の銀行は見えていませんね。銀行ではできない信用補完をヤマトはできます。

坂上：本来銀行でやってほしい業務ですね。

木川：そう。昔は銀行がやっていたんですが、金融庁ができてから、そういった細やかな信用補完はできなくなりました。ヤマトは日々の荷動きを掌の上で見ているわけですから、それを与信の材料にすればいいんです。あるいは極端にいうと、流れている物そのものを担保としてみなせるわけですね。ヤマトはそれをいつでも押さえることができます。

坂上：運んでいますからね。

木川：運んでいますから、押さえることができる。だから、この売上はヤマトが一時的に立替払いをしてあげますよということで、安心して売り先を増やすことができます。買う側も、キャッシュフローを使わずに安心して仕入れることができます。ここで面白いのは、信用補完をする場合、通常保証料は信用を補完してもらう人、つまり買う側が払います。しかしヤマトがユニークなのは、売る人から回収するんです。つまり、販路を広げて、しかも未回収リスクを軽減できる、というところから料金を頂くわけです。買い手側には一切費用は発生しません。

坂上：例えば、果物屋さんがリンゴやみかんを仕入れたいと思った時に、愛媛のみかん農家の方も売りたいけれども、果物屋さんが現金で払えないというような状況ということですね。

木川：そう。だからその時は、ヤマトが保証をすると。保証料は売主が払ってくれるから、なんの負担もなく、安心して売り買いすることができます。

坂上：通常であれば、現金で払えなければ、リンゴやみかんが果物屋さんに並んでいない

という状況になってしまうのを、ヤマトが信用補完することで、回避することができると。

木川：それを実現するためには、決済の単機能だけではなく、物を運んでいて、物やその管理を行うロジスティックスの機能をヤマトが担っていることが重要です。一気通貫で物の流れを見える化し、それをハンドリングしているという状況が生まれて初めて、信用補完ができるんです。

坂上：単品の機能ではなく、ということですね。

木川：それがソリューションのビジネスモデルということです。だから機能美からビジネスモデルを作り、将来は作ったビジネスモデルをプラットフォーム化して、同業者にも相乗りしてもらい、日本中の物流を効率化を進めましょうという発想で始めたのが、昨年発表したバリューネット構想です。だからヤマトの戦略というのはある意味明快過ぎて、あまりにもシンプルで、それでいいのかなと言われることもありますが、ニッチな領域で、お客様が欲しいと思われるオンリーワンのサービスを生み出して、競争環境を作りながらもナンバーワンであり続けるために商品開発を隙間なくやっていく、というサイクルそのものです。そうすると、我々がデファクトスタンダード(事実上の標準)になります。そうなればプラットフォーム化して、同業者へ解放します。それによって、日本の物流が効率化することになるのです。

坂上：例えば、北海道の人がアスパラガスを香港の富裕層に売りたいとした場合、通関などの様々な問題があって今までできなかったところを、ヤマトさんに一度預ければ、国内の拠点から通関、つまり海外に輸出する手続きまでやってもらって海外に送れる、ということですね。今までだと、海外に出すまでに4段階くらいかかるのでしょうか。

木川：それぞれの担い手と契約をしなくてはいけませんでした。それをヤマトでは、特に海外に輸出する、あるいは輸入するという通関の負担を全く意識することなく、国内の荷物と同じように扱えるようにしてあげますよということをしているわけです。

坂上：それはすごいですね。FOB(フリーオンボード。貿易の取引条件の一種)の処理を英

語で書いてくださいと言われた瞬間に、手が出せなくなってしまいますからね。何のことですか。

木川：そのストレスを軽減するということです。これもできるだけヤマトのネットワークを活用してもらうのがいいのですが、ヤマトでもできないことはあります。ない機能もあるし、不足しているエリアもあります。その時は同業者他社を使います。だから、全部独り占めをするという思想ではありません。ただし、見える化するための IT の仕組みは、ヤマトのを使って頂きます。

坂上：パソコン上でやる、IT の部分ですね。

木川：大事なのは、IT の仕組みを利用するということは、物を全て見える化することです。その荷物が今どこにあるのか、あるいはどの担い手が運んでいるのかといったことを、全て見える化します。今は、その物流の見える化が完璧ではありません。大企業の物流でさえ、契約が別々で情報が途切れています。だから荷物が着かないといったときに、一体どこにあるのか、トレースするだけで大変なことです。

坂上：伝票めくって電話かけているイメージが浮かびます。

木川：今は実際に電話をかけてやっています。それが港の倉庫で止まっているのか、船積みをしてないのか、船の上なのか、はたまた盗まれてなくなってしまったのか。これがわからないんです。そうすると荷物のリードタイムも見えなくなりますし、手の打ちようもありません。その情報を一気に通貫で見えるように、ヤマトがサービスを提供し、同業者の情報も載せていく。これがプラットフォームです。

坂上：イメージとしては、例えば北海道の富良野でアスパラガスを作っている人が、香港に配送する場合には、富良野から千歳までトラックで運んでもらって、千歳から羽田には飛行機で、そして羽田から香港に飛行機で飛んで、香港からペニンシュラホテルに行くこととなりますね。そういうときに、今だと、荷物がどこにいるのかわからない、ということですね。

木川：例えば、富良野から千歳まで、従来のお付き合いのある運輸業の A 社に運んでもらいます。その後、また別の B 社に頼んで、千歳から羽田まで運びます。その後輸出手続きは C 社がやって、C 社が取り扱っている事業者が飛行機を飛ばします。全日空や JAL です。そして香港での通関手続きをやったら、香港の空港からホテルまで運ぶ人はまた違う会社です。

坂上：外国の、荷主が全然知らない会社ですね。

木川：全部別々になってしまっています。ところがヤマトを使うと、例えば千歳のハブに荷物が持ち込まれた瞬間からヤマトの荷物になり、トレーシングができるようになります。そこから飛行機で羽田経由で沖縄に行き、そこから香港に行きますが、その間は物が動きながらヤマトの通関機能がどんどん自動的に進んでいきます。情報が先送りされて、最新の通関を沖縄でやってしまいます。沖縄に深夜に着いて、別の飛行機に積み替える間に、通関手続きを終えてしまうんです。食品の場合には検疫も済ませます。そして香港に着いた後は、香港のヤマトのネットワークで運ばれるので、翌日の夕食には出せるような状態になります。これが生鮮食品のクール便です。しかもクールでやっています。

坂上：だから富良野に今日あるものが、明日の夕方は香港で食べられるということになるんですね。

木川：現実にもうそうなっています。

坂上：今のお話だと、富良野から千歳空港に行くまで別の運送会社が運んだ場合は情報は見えないけれども、空港からの情報はつながるということですね。そうすると、何時にどこにあるかも全部わかって、さらに香港に入った後、香港の業者さんとも提携されていて、それをインターネットで全部見ることができると。

木川：香港はヤマトでやっています。たまたまヤマトがやっているネットワークのところにすれば、自分でやるので余計一気通貫になります。そうでないところであれば、そこか

ら委託をすることになりますが、その場合でも情報はそのプラットフォームに載るので、途中別の飛行機会社や船会社を使ったとしても、一気通貫で物の見える化ができます。

坂上：すごく大事なところですよ。ものすごく大きな付加価値になりますね。

木川：肝になる4つのネットワークとしては、海外で宅配のネットワークや宅急便のネットワークを着実に広げます。それがあって初めて、日本と海外を一気通貫で本当に責任を持ってやれることになります。そのために、海外にまず宅急便のネットワークを張り始めています。

坂上：それは裏を返すと、国内の需要がある程度行き止まるというか、日本から、海外への荷物が増えてくるということでしょうか。

木川：それもあります。それもありますが、日本で成功したビジネスモデルを、アジアの主要エリアで展開することで、成長力を持とうとしています。

坂上：成長戦略ですか。

木川：だから、日本の会社の企業のためにといった発想はあまりありません。日本の物を送るためというよりも、もうそれぞれのエリアで事業が立ち上がっています。それを繋ぐのが、次の段階です。その時の体制として、羽田 CG（クロノゲート）や GW（ゲートウェイ）を使って、東京～大阪間の荷物をスピードを上げつつコストを下げ、品質は維持しながら、というコンセプトで物量の効率化をしようとしています。また、日本とアジアで展開している宅急便ネットワークをスピーディに、品質高く、理想コストで行うために、沖縄のハブを造りました。これが物理的な4つのネットワークの構造改革です。

坂上：厚木 GW（ゲートウェイ）でしょうか。

木川：第一号は厚木ですね。

坂上：関東は厚木に造り、羽田に造り、そして沖縄に造るということであっていますか。

木川：はい。それで GW（ゲートウェイ）というのは東京～大阪間にも使います。どうい
うことかと申しますと、今までのハブアンドスポークの宅急便の仕組みというのは、全国
に 70 あるハブに日々集荷してきた荷物が、夜の 10 時くらいまでプールされて、深夜にそ
れぞれの 70 のハブ間を長距離運行のトラックで運びます。

坂上：1 番から 70 番とか、1 番から 36 番とか、それぞれ動いているわけですね。

木川：70×69 の路線が走っています。夜中に一斉に。そして早朝に着いた荷物が、仕分け
をされてそれぞれのスポークの方に運ばれて、翌朝 8 時から配達が始まるということ
で、翌日配達というサービスが提供されています。この構造でいくと、荷物がどんど
んどん増えれば増えるほど、ハブを増やしたり車両数を増やしたり、さっきの人を増や
したりということ、対応せざるを得なくなるので、数年後に荷物が 20 億個の大台に乗
ってくると、今の流れでは難しくなる

坂上：今日現在で 16 億個くらいですよ。

木川：16 億個を超えています。20 億個を超えるような時代になると、コスト面でヤマトの
負担が大きすぎるんです。もっと言えば、最大のネックは人が雇えなくなることです。労
働力人口は減っていますから。

坂上：やる人がいなくなってしまう。

木川：人を雇うということができなくなるわけですから、省力化をしないといけないし、
何よりもコスト構造を変えるためには、仕事のやり方や仕組み自体を変える以外にありま
せん。ということで、コスト構造改革の視点で始めたのが東京～大阪間に、あと名古屋に、
3 つに大型の基幹となる GW（ゲートウェイ）という今までと全く違うコンセプトの大型

ハブを造りました。

坂上：受け入れのための大きな倉庫があるイメージでしょうか。

木川：これはいわゆる、ストック型の倉庫とは全然違って、物をスルーします。スーパーハブを東京、大阪、名古屋に造って、その間を荷物がプールされているのではなく、どんどん五月雨式に送ります。だから深夜に大型トラックが走っているというだけではなく、関西圏から出てきた荷物がある程度のボリュームになると、東京圏、関東圏、あるいは中部圏ごとにざっくりとまとめて、どんどん大型トレーラーで五月雨式に運びます。

坂上：イメージとしては、たとえば厚木に今までは100集まったら一晩で100集まったら、夜中に100一度に送っていたのが、20ずつで5回送っていくような。

木川：違います。全然違っています。それではコスト上がってしまいますから。

坂上：上がるんですか。

木川：そうではなく、今までは全国70に向けた荷物を全部ためて、それからそれぞれの拠点で仕分けしていました。そのあと、それぞれの拠点の方向にトラックで発送していたわけです。したがって、日中荷物はそのハブにたまるだけで、深夜に仕分け作業をして、トラックを走らせます。したがって翌日配達になっていました。しかしこれからは、その方面別の仕分けも、関東圏から関西圏に行く荷物はどんどんハブから厚木GW（ゲートウェイ）にとにかく流し込んでいって、関西圏に行く荷物がトレーラーの容量分たまったら、配送してしまいます。荷物がたまったら置いておかず、自動的に、五月雨式にどんどん送り込みます。大阪のGW（ゲートウェイ）に着けばそこで方面別仕分けをしますが、人は基本的に使わず全部機械でやります。今までは人海戦術で、しかも深夜にやっていたんですが、GW（ゲートウェイ）では日中も大規模な機械で自動仕分けをどんどんしていきます。

坂上：郵便番号で分かれているイメージでしょうか。

木川：基本的にそれと同じような仕掛けです。今までは夜は出す荷物の仕分けだけ、早朝は来た荷物の仕分けだけと、発着が時間帯で分かれています。そして日中はこの設備は、

坂上：稼働していないに近い。

木川：そうです。稼働していません。

坂上：プールしていただけなんですね。

木川：荷物がたまっていくだけです。そして今荷物が 16 億個ですから、仮に将来 30 億個とかになってくると、プールする場所が倍必要になりますね。

坂上：荷物が増えれば増えるほど保管しておく容量が必要になる。そうならないように、今までは例えば郵便番号の 7 桁全てで仕分けていたものを、頭の 3 桁を見て 3 地域の 3 つにわけけるイメージですね。

木川：また、人間は発と着を同時に仕分けることができません。これは着いた荷物なのか、送る荷物なのかというのがわからないんです。なので発と着の時間帯を分けてやりました。それを機械は同時に仕分けるから、24 時間の仕分けが可能になります。今までハブは日中何もないので、1 日のうちの 1/3 くらいしか稼働してませんでした。

坂上：そして夜だけ人を雇うイメージですよ。

木川：そうです。

坂上：何人も必要だったのがほぼ 0 人に近くなったってことですよ。

木川：個別仕分けもありますから 0 にはなりません、でも圧倒的に人が要らなくなってきました。だから厚木や羽田に行くと、仕分けをしているところに人影がありません。そう

いう風にしてコスト構造を大幅に変えていくというやり方です。

坂上：やり方を変えたわけですね。

木川：今までのハブアンドスポークというのは、平成になった頃の、大体荷物が3～4億個くらいだったときに出来上がったシステムです。それがもう16億個くらいになっていますから、今までの仕組みで続けていたら、コスト倒れになってしまいます。それを抜本的に変えるために、ネットワーク構造を変えました。これが実は最大のポイントです。

坂上：東名阪でそれをやったわけですね。

木川：それをやったら、なんてことはない当日配達ができるようになりました。五月雨式に送りますからね。

坂上：お客さんにとってもよくなったわけですね。

木川：サービスレベルも上げることができるようになりました。したがって、今のeコマースの流れの中でも、通販事業者が大阪から東京行きの当日配達をコストをそんなにかけずにできるようになるわけです。でもこれは付帯効果なんです。この仕組みについて普通どう書かれるかというと、ヤマトは当日配達をするために東京～大阪間に3つのGW（ゲートウェイ）を造ったって書かれる。それは本末転倒なんですよ。

坂上：逆なんですね。本当は。

木川：逆です。そのためにそこまでコストかけて造るわけがない。ほとんどのお客様は、別に今日来なくていいよって思っていると思います。

坂上：いい副作用だったわけですね。

木川：同業者も含めてかなり勘違いされています。ヤマトはそんな当日配達をする一部の

ニーズのために大々的に投資している、ばかことをやっている、というような節もあります。コメンテーターがこの前、当日配達なんてそんなの過剰サービスだと、そんなニーズありませんよって言っていましたが、その通りです。

無理にやろうしたのではなく、できてしまうから、そういうサービスが使いたい人はどうぞと、提供しているわけですね。それが付加価値料金が取れるのであればもっといいことですから。

坂上：そうですね。おっしゃる通りですよ。

木川：たとえばサービスレベルを上げることとコストを下げることはトレードオフだ、というのが常識だと言われていますが、僕はそうじゃないと思いますね。両立できます。

坂上：コストを下げたら、実はサービスが上がったってことですよ。

木川：そうです。そういうものはいくらでもあります。

坂上：これすごいですね。同じことが羽田と沖縄でもありますか。

木川：羽田も基本的に同じような発想です。羽田はやはり物流がボーダーレスに動きます。グローバル化といいますか、荷物は必然的に国境を越えてしまうという時代に入ってきたときに、従来はバルク(バラ積み貨物)で国境を越えていたわけです。

坂上：大きなコンテナで、ですね。

木川：そうです。ところが今は小口貨物、あるいは個人発の荷物が国境を平気で超えないといけない時代です。そうになると、それに見合った物流の仕組みが必要になります。

坂上：なぜ羽田なのでしょう。

木川：羽田はすべての交通の要所です。

坂上：陸海空ですね。

木川：陸海空です。鉄道も含めて。その立地であれだけの大規模な用地は日本の中にはあそこしかありませんでした。

坂上：何坪あるんでしょうか。

木川：3万坪です。

坂上：3万坪のところに、新しく造られたんですか。

木川：全く新しく造りました。

坂上：公表されている数字ではいくら投資になりますか。

木川：土地代だけで840億円で、建物までいれて1200億円です。

坂上：全部で1200億ですか。

木川：実は我々はネットワーク投資で一つのターミナルを造るときの、今までの過去の最大の投資額は250億円ぐらいです。なので桁外れになりましたね。

坂上：5倍ですよ。100円のところが500円になったというのと一緒です。

木川：そうです。あれだけの規模のターミナルを、一企業が自分のためにだけ建てるっていうのはたぶん初めてだと思います。あの規模で、建物の大きさだけ見ればもっと大きなのがひょっとしたらあるかもしれませんが、それは複数の企業が使っています。共同出資や、そういったターミナル会社があります。

坂上：雑居ビルみたいなイメージですね。

木川：そのフロアを貸すという前提で造っているターミナルとしては大きなものがありますが、それを全部ひとつの企業を使い、中にデリバリー以外の様々ノンデリバリーの事業を埋め込むことで、自動的に付加価値の高い物流が生まれます。そして立地が陸海空の最大の要所である羽田です。

坂上：つまり、外国から来る船が東京の港に来て、飛行機はもちろん羽田であり。そしてGW（ゲートウェイ）もあります。そこからも荷物が上がってこられると。

木川：日本全国からのスピード、効率的な配送ができるということで、海外に向けて特にアジアに向けてのGW（ゲートウェイ）であるのと同時に、国内でのスピード配送の基幹にもなります。

坂上：国内も完璧な場所ですよ。

木川：そこで面白いビジネスができあがります。例えばインプラントという、外科手術で使う人工骨は、非常に高価なので、それぞれの病院では在庫を持ってません。あの商品自体は売る商品ではなく、メーカーがリースをするものなんです。その回転率を上げることで、メーカーさんは利益を出そうとするんですが、なかなか物流は難しいです。手術をする病院に運び、使ったものを洗浄して、また滅菌保管をしないといけません。その担い手もバラバラだし、保管場所もいろいろなところにありますから、日本全国の病院に対して手術の日程に合わせて届けることになります。そうするとメーカーさんもかなりの在庫を、しかも分散して持たないといけません。それを羽田に集約すると、ヤマトがスピード配送できます。それこそ当日配達だってできるわけですよ。そして洗浄、滅菌保管をする。その機能を羽田CG（クロノゲート）の中に埋め込んでいます。

坂上：そ東名阪で100個ずつとか日本中で1000個持たなきゃならなかったものを、羽田CG（クロノゲート）で10個持てばよいということになりますね。

木川：100 持つとかですね。その回転率が上がることによって、ものすごく利益が高まります。羽田に置くと、それと同じことがアジアのエリアにまで広がるんです。

坂上：沖縄はどういう位置づけなんですか。

木川：沖縄は、翌日配達をアジア間でやるために造りました。羽田には飛行機が飛んでいるんだからいいだろうって思われるかもしれませんが、ほとんどが旅客です。旅客の腹の部分に荷物を置くんですが、あれダイヤ見てもらえればわかりますが、ほとんど日中です。最近は少し深夜も増えてきましたけどね。

坂上：海外向けは深夜増えてきましたね。

木川：しかも腹の部分に積むから、そんなに容量があるわけではありません。

坂上：人を運ぶのが主だってことですね。

木川：したがって、貨物専用ハブがどうしても必要となってきます。そのハブを全日空は沖縄に造っているんです。沖縄は地政学的に東アジアの中心ですから。

坂上：そうですね。実は少し行けば台湾ですし、東京より北京や上海の方が近いくらいですよ。

木川：4 時間圏内でバンコクまで行けるくらいですからね。したがって、そこへ我々は荷物を集めるわけです。特に深夜に。そして全国で集荷した荷物を、バンコクやソウルや北京や台湾に送ります。

坂上：たとえば札幌、北海道のものはどうなるんですか。

木川：全日空では今、千歳からダイレクトに沖縄へ行く貨物は飛んでいません。

坂上：全日空さんの便によるんですね。

木川：なので、一部の荷物は旅客機の千歳～沖縄便に載せますが、大部分は一旦羽田に持ってきて、全日空の貨物機に積み込みます。午前 1～2 時くらいに沖縄のハブに集約して、数時間で方面別に荷物を積み替えます。

坂上：それもさっきおっしゃっていた IT があるから、全部分けられているわけですね。

木川：もちろん分けられます。積み込んで、それで一齐に散っていきます。それが全日空のハブであり、そこに荷物を流し込んでいくのがヤマトのハブ。生鮮食品みたいなものは、日本から深夜沖縄に集約して、そこでクロスドック(積み替え)をして届けます。また、沖縄で機械の緊急パーツみたいなのを預かると、ある国で部品が緊急に必要なになったら、沖縄から出せます。アジアだけではなくて全世界のパーツをスピード配送できます。アジアエリアであれば翌日、欧米であっても翌々日ぐらいには届けることができます。東芝さんに、沖縄のハブの倉庫にパーツを置いて頂いて、世界中に運ぶと言うのはもう始まっています。そういう意味で沖縄はいい立地です。かつ沖縄の強みは、全県特区のようなステータスがあるところ。だからいわゆる保管にかかるコストや、通関にかかるコストといったものを含めて、フリートレードゾーンの中やると国内の関税がかかりません。そこへ送り込んで、輸出っていう保全エリアに入るときに関税は入りますが、出入りがないので。あるいはアジアから沖縄を経由してアメリカに送るっていうときには、いったん手続きをせずに保全エリア内で数日間保管することもできます。というように、沖縄をハブ機能として使うには、ものすごくメリットが大きいわけですよ。

坂上：その税関機能であったりということですね。

木川：通関機能であったり。そういうものを沖縄に集約し、夜間も深夜もずっとそこへ通関手続きをやってくれます。

木川：沖縄が日本のためにいよいよ重要な役割を果たせるようになったので、沖縄をうまく使おうとしています。沖縄のためにではなく、沖縄が日本のために何ができるか。こんな形で何回もずっと刷り込んであります。

坂上：立地はいいですし、いろいろな条件がいいわけですからね。

木川：沖縄をハブ機能として注目して、全日空さんと完全にタッグを組んで始めています。だから、物理的にもそれから戦略的にも、あるいは日本の政治的ないろんな問題を解決するためにも、ハブ機能を置くことによって沖縄はものすごく生きてきます。だから非常に面白いです。

坂上：ですから、冒頭にもありましたが、今までメーカーはコスト削減だと要って、1 円の所を 50 銭にできないかとか、そういうところを一生懸命にやってきましたが、物流の所は少し置き去りにして見ていませんでしたね。

木川：物流についてはもう自分から手を放していましたね。

坂上：運送会社に全部任せてしまっていた。

木川：商社に任せていましたね。したがって原材料在庫から製品の流通が行くまでトータルの在庫というのは、誰もコントロールしていませんでした。それを見える化すると、コストに反映されてきます。しかもそこにスピード配送という機能を入れていくと、在庫が極端に減ってきます。

坂上：イメージとして 100 万個売れるものが、実質は在庫を含めると 150 万個あると。この 50 万個余計なものを、1 万個とか 10 万個ぐらになってくれば、

木川：それを減らすことができます。

坂上：コストが減るということですね。

木川：在庫量を減らすことイコール、そのために用意していた倉庫が要らなくなるということですし、それをハンドリングをしていた人員が要らなくなるということです。

坂上：金利も要らなくなりますね。

木川：そうです。それがやはり日本の国際コスト競争力を生み出す原資になります。というのが、バリューネットワーク構想です。

坂上：素晴らしいですね。

木川：だから、そのためにネットワーク構造を変えて、我々のコスト構造自身も変えます。それによってプラスアルファで品質がよくなる。これができて初めてこの構想がぶち上げられたってということです。かつこれが本当にうまくいくと、他社はまず5年間ついてこられません。

坂上：ちょっと無理でしょうね。

木川：クラウド型と言っているのは、各荷主さんにしろメーカーさんにしろ、自分の物流の仕組みは持っていて、それを改善したいと思っている。物流改革をしたいと時に、従来大手のメーカーであれば、3PL(サードパーティロジスティック)に、全部アウトソースしていました。しかし中堅中小の事業者は、3PLを委託をしたくても受け手がいません。

坂上：そこまで量ありませんよね。

木川：量ありませんね。あるいは季節によって大きく幅があるって場合は、自前でやるしかありませんでした。そして容量超過して仕事ができませんでした。それをヤマトは、時間やボリューム、企業の大小、品物の違いとか、季節要因やエリアの広がりといった中で、必要なところだけ、ヤマトにぼんと渡して頂くだけで、それを代行しましょうというわけです。3PLを超えるというのがこれです。

坂上：これは消費者側の意識が変われば、ヤマトがものすごく大発展するような感じがしますね。

木川：大発展するかどうかはわかりませんが、僕らの志は、そういうインフラを作って、日本の物流を抜本的に改革していきましょうということです。

坂上：実は世界でも通用するようなものではないかということですよ。

木川：それはそう思っています。・・・という壮大な実験が始まるということです。

坂上：はい。どうもありがとうございました。

インタビューアー

坂上仁志（さかうえひとし） 株式会社フォスターワン 代表取締役社長

経営コンサルタント 早稲田大学講師（2011年） 【NO1企業研究家】

一橋大学卒、新日鉄、リクルートなど NO1 企業に勤務後、業界特化型の人材企業をゼロから立ち上げ日本一の会社にする 自分が日本一になった経験を弱者が強者に勝つランチェスター戦略で体系化する 日本一の会社を立ち上げた実績のある、日本でただ一人のランチェスターNO1 戦略の専門家として日本人として初めてロンドンで海外講演を行う

超一流、NO1 企業を 1000 社以上取材研究しニッチトップの【本物経営】を追求している

ホームページ <http://www.foster1.com/> メールアドレス sakauejj@gmail.com
