

第 28 回首都圏政策研究会 要旨

日時：平成 26 年 5 月 27 日（15:00～16:30）

会場：参議院会館地下 1 階 B104 会議室

講師：梅津 克彦氏（ヤマト運輸株式会社グローバル事業推進部長）

テーマ：「ヤマト運輸グループのバリューネットワークワーキング構想について」

あいさつ（松沢代表理事）

- ・お忙しい中、ご参集いただきましてありがとうございます。冒頭、国会の報告をさせて頂きたい。現在、文教常任委員会に所属しており、教育委員会改革について議論を行っている最中である。先週の金曜日にも本会議で質問に立つ機会があった。教育委員会については、現行制度を改良する案と、そもそも制度を廃止する案がある。我々みんなの党の考えは国が一律で決めるのではなく、地方に自主的に考えてもらい、どういった制度がその自治体に一番相応しいか自治体各々に責任を持って選んでもらいたい、という立場である。
- ・それから、集団的自衛権について、安倍政権は憲法解釈でそれを認めるという閣議決定に持っていきたいということである。集団的自衛権は戦争をするための権利ではなく、近隣諸国の武力行使への抑止力となる利点があることが重要である。それに合わせて根本部分では、憲法改正を行わなければならない。戦後 70 年間 GHQ に押し付けられた憲法のままでは不備だらけであり、国民の力で民主的に憲法改正を行うべきである。
- ・本日は、ヤマト運輸株式会社グローバル事業推進部長の梅津克彦氏にお越しいただいた。実は私とヤマト運輸の関わりは大変長い。20 年程前、衆議院議員を務めていた時に、郵政事業はもう民営化できるという議論があり、当時の小泉首相などと一緒に郵政民営化研究会というのを作っていた。当時、物の配達の部分でしっかりとネットワークを構築していたヤマト運輸さんから色んなご指導を頂いた。やはり民間企業が競争しながら頑張れば、色んな新しい付加価値が生まれる。官が税金に頼って事業をし、赤字が出れば税金で補てんするというのでは、何の付加価値もアイデアも生まれえない。ヤマト運輸はメール便、ゴルフの宅急便などを始め、宅配業のリーディングカンパニーとなっている。
- ・いよいよアジアの大都市も含めて海外戦略も新規開拓中であり、国際戦略も含めて伺っていききたい。

I ご講演

1、はじめに

- ・はじめまして、ヤマト運輸の梅津と申します。今日は海外事業に特化してご説明申し上げます。宅急便の話だけでは眠くなってしまうので、今日は DVD を 10 分づつ 2 本ご覧

いただきたい。

- ・現在行っている海外戦略の背景には、弊社が 2019 年に創立 100 周年を迎えるということがある。その 100 周年の会社のゴールはアジアナンバーワンの生活流通ソリューションプロバイダーとなる、ということである。
- ・今日は、まずアジアにおける海外戦略について、それからバリューネットワーク構想、これはアジアへの市場を開く場合、日本と海外のインフラをつなぐことをどう考えるべきか、ということについてお話す。キーワードとなるのは、まず沖縄、そして地方行政とのかかわり方、そしてヤマトの DNA についての 3 本柱でご説明申し上げたい。

2、バリューネットワーク構想の必要性

- ・グローバル事業推進部が何をやっているかをまず説明したい。今海外で宅急便を事業としてやっているのは、上海、香港、シンガポール、マレーシアである。この 4 地域の宅急便事業会社の経営管理、それから更なるインフラの構築、ネットワークの拡大の仕方、そして日本と海外をどうつなぐかというところで、国際宅急便の開発を行っている。
- ・その中で、ヤマトとしては日本の成長戦略の中で、ものづくりと技術力をもう一度掘り起こしていくべきであると考えている。国益としては、輸出と輸入の中でマッチングされてお金が入ってくるわけである。ただ、弊社が考えるところでは、貿易や外交に関しては一人勝ちができないことを考えると、共通なプラットフォーム、インフラをどのように作りながら、宅急便の事業を軸に日本の技術とものづくりを外に出していく。
- ・では、ヤマトはどこで戦うか。実は弊社は TPP よりも RCEP という東アジアを中心に考えている。日本の輸出を促進するためのインフラ、例えば農業を産業化するための 6 次産業化があるが、今までは大量輸送という形の流通であったが、これをどういう形で宅急便を通して支えていくか。今、生産者にどのような輸出モデルを提供できるかを一生懸命つくっている。その中で、輸入に関しては、どれだけ物流のコストを下げながら、GNI を上げられるかを注視している。よって、ヤマト運輸は海外に進出する際の 1 つノメルクマールとしては、GDP よりも GNI を非常に注視している。
- ・次に RCEP についてである。RCEP は、人口 34 億人を占め、全体の GDP は 20 兆ドル程度である。弊社としては、宅急便事業展開国に関して RCEP をかなり重視している。例えば日本の宅配業の年間の総取扱数は 35 億個であり、ヤマト運輸で約 15 億個を取り扱っている。RCEP の中で、中国では今年の統計では既に 93 億個であり、日本の 3 倍ある。今の段階で 93 億個であり、e コマースが使われている方が増えるとする、今後とてつもない量となる。先般アリババの会長と話した時に、2020 年までには、一日の出荷量を 3 億個まで増やすようであり、それ程のマーケットとなることが予測されている。しかし、追いつかないのは物流であるということであり、それを視野に入れると、弊社としてはどのようにして技術を展開国に出していくかが重要となる。
- ・もう一つの大きな課題としては、GNI に関するものがある。実は中国は GNI としては世

界で 79 位である。2010 年比で 2020 年に GDP と GNI を倍にするというテーマを国家として掲げているが、GNI をどのように上げていくかということに関しては、国営企業の人件費を倍にする必要がある。そうすると、企業が弱体化していき、生産能力が落ち、工場などの生産拠点が中国から逃げていくという負のスパイラルに陥る。こうした課題に関して誰がリードするかと考えると、やはり技術力のある日本がリードしていかなければならない。こういうことを踏まえてバリューネットワーク構想というものがある。

2、バリューネットワーク構想の概要 (DVD)

- ・ 私たちヤマトグループは 2019 年に創業 100 周年を迎える。今回、それを踏まえバリューネットワークキング構想を本格的にスタートする。これは今までにない付加価値の高い物流を実現し、日本経済の成長戦略に資する物流の担い手になりたいと考えている。それに向け、約 6 年かけて 4 つのネットワークの改革を推進してきた。
- ・ 1 つ目は、日本国内の主要都市間の当日配達を実現するため、2013 年 8 月に厚木ゲートウェイを竣工させ、2017 年度を目標に中部、関西にもゲートウェイを建設する予定である。
- ・ 2 つ目は、アジアを中心とした海外と日本をつなぐ、総合物流ターミナルである羽田クロノゲートの建設である。これは、羽田空港、各高速道路、JR 貨物ターミナル、東京港、横浜港などを効率的に活用する、日本最大級の物流ターミナルとして、2013 年 9 月に竣工した。
- ・ 3 つ目は、アジアへの翌日配達を可能とする沖縄国際物流ハブである。これは、特にアジアへの翌日配達を実現するための玄関口となる。ここを活用しグローバルなスピード輸送を実現する。
- ・ 4 つ目は、アジアにおける宅急便ネットワークの構築である。台湾を皮切りに、上海、シンガポール、香港、マレーシアで宅急便事業を展開している。
- ・ これら 4 つのネットワークの革新によって私たちが目指している構想を表したのがバリューネットワークキング構想である。日本の再生はすなわち、ものづくりの再生である。日本のものづくりを担う 1 次、2 次産業のコスト競争力を物流という面から生み出していきたいと考えている。物流の最適化こそがバリューネットワークキング構想で目指す姿である。
- ・ バリューネットワークキング構想を支える 5 つのエンジンを紹介したい。第 1 に、止めない物流である。スピードと付加価値を一体化した、羽田、厚木、沖縄の本格稼働によって国内外のネットワークを有機的に結び付けるだけでなく、流れの中で付加価値をつけ、止めない物流を実現する。
- ・ 第 2 に、クラウド型のネットワークである。在庫をまとめて預かり、ネットワーク上で最適化する本社独自の物流システムである。これによって出荷場所や出荷量や事業規模に関わらず、お客様の物流投資を最小化することを実現する。

- ・第3に、世界初の一貫保冷、国際小口輸送ネットワークである、国際クール宅急便のスタートである。生鮮食品をアジアに向けて翌日配達することで、第一次産業の販路拡大を支援する。
- ・第4に、送り手、受け手が共有できる物流の見える化である。物が国境を超えることが当たり前になったグローバル時代であるが、物流の担い手が国ごとによって変わることで物流情報が途切れてしまうことがあった。これに対し、最新のIT技術を駆使し、出荷から到着まで関与できるデジタル情報化を実現する。
- ・第5に、デマンド・チェーン視点の物流の最適化である。宅急便で培ったユーザーの立場になって考える力を活かし、従来のサプライチェーン・マネジメントでは実現できなかった、デマンド・チェーン視点のソリューションを提供する。これがバリューネットワークワーキング構想の5つのエンジンである。
- ・これらを通して、あらゆる企業に向けて物流の最適化を実現する。今までヤマトグループは個人向けが中心であったが、これからは企業に対しても、総合物流企業として活躍することを目指す。物流において重要な「スピード」「品質」「コスト」の3つをどれもゼロにすることなく、最適化していかなければならない。

3、バリューネットワークワーキング構想に関する詳細な紹介

- ・今見て頂いたのが、バリューネットワークワーキング構想ということで、拠点は厚木、羽田、沖縄である。厚木は、大都市圏において日本国内へ当日配送するというのがビジョンである。イメージとしては国内は当日配送、そして沖縄を拠点として海外へ翌日配送というのが大きなテーマとなる。羽田に関しては陸、海、空の結節点となる。
- ・重要となる指標は、「スピード」「品質」「コスト」であり、これについて今までは足し算でやっていたが、これからは掛け算で、一つでもゼロとしてはならないということをやっていききたい。
- ・その中で、「止めない物流」ということがある。これについては大きく学んだことがある。東日本大震災で、アメリカの最大手のメディカルファームの工場が福島にあったが、ここが3週間全く物流が止まり、福島発アジアの供給が止まってしまった。よって、止めない物流というものの裏には、止められない供給ということがある。
- ・日本の再生の力は、沖縄の振興、活性化ソリューションということで捉えている。よってかなり沖縄を重視しているが、日本人から見ると、地図上では沖縄は最も南西にあるが、アジア全体で見れば沖縄は一番のゲートウェイとなる。したがって、物流面やスピードの面では、沖縄を中心に考える必要がある。沖縄を中心に飛行機で4時間圏の円をつくるとアジアの主要圏をほぼ網羅する。たとえば、今日集荷した栃木県のとちおとめが明日の2時以降には香港にお届けできるようなサービスを提供できる。
- ・また、もう一つ沖縄を使った構想を考えているのは、東芝さんが今世界中に紙幣処理機のパーツをほとんど韓国で作っている。これを緊急で修理やメンテナンスなどでパーツ

を配送する際に、これまで羽田や成田に集約していたが、東芝さんのケースでは、今沖縄に在庫を置いている。

- ・農水産品の輸出を 4500 億円から 1 兆にどのように伸ばすかということが安倍政権の課題である。今の農業の輸出モデルは、大量生産+大量輸出という形であるが、それでは間に商社や卸が入ってしまう。弊社が考えていることは、E コマースを使って考えるモデルである。生産者と消費者を直接つないでみようということであり、現在ヤフー香港で試験をしており、商品供給の国際クールに関しては全てやらせていただいている。これによって生産者と消費者を直接つなぐことができ、安全や安心などというバリューが発生する。ここで生産者目線での大きな課題は、言語の対応などができないという点や、きちんとお金が入ってくるのかという不安がある点などがあるが、この点においても弊社が web の修正や代金回収など、全てトータルでサポートしている。このモデルを今後台湾、シンガポール、マレーシアなどに拡大していきたい。
- ・色々な話をしたが、海外ばかりに目を向けているのではなく、国内の部分は地域密着型サービスの展開もしなければならない。では、国内の部分はどのようにするかということであるが、地域活性化の新たな「プロジェクト G」(ガバメント、行政の「G」)がある。
- ・ヤマトが今持っている LT、IT、FT、それからネットワークを活用し、500 くらいの地方行政や NPO などとの取り組みがある。地域社会という部分で今までは CSR という形であったが、ヤマトとしては CSV (creating shared value) としていきたい。つまり、サステイナブルな事業とした上で、地域の貢献ともしていきたい。
- ・この CSV の部分については、日本でかなり特化していくが、これを受け継いでいるのが社訓である。私はグローバルを担当しているが、一番海外の経営管理をしていて難しい社訓が、「運送行為は委託者の意志の延長と知るべし」ということである。
- ・ヤマトは物を運ぶと同時にその背景にある「コト」「想い」も運んでいる。そして、まずはお客様のお困りごととは何かを考えるということからサービスが始まる。時間帯指定やクール宅急便もそうである。すなわち、物流は川上から川下へ流れるが、実は川下の使ってくださる方のお困りごとをどういう風にしたら変えていけるのかというロジックでものを考えるというのがヤマトの特性である。例えば、シンガポールポストやマレーシアポストは、再配達には 4 回目以上はお金をとったり、週末はやっていない。海外の物流の考え方はサプライヤーから物を流すということしかしていない。ヤマトは全くその逆であり、宅急便のサービスレベルを海外でやることには苦勞している。ただ、一回お使いいただくと、「これは便利なものだ」と感じて頂ける。したがって、サービスが先、利益が後という部分は今後海外においてもっと浸透させていただきたいと思っている。

4、感動体験 DVD 鑑賞

- ・これからご覧頂く DVD は、セールスドライバーが体験した感動的な実話を集約したもの

であるが、これを海外で見せても外国人はあまり感動しない。しかし、日本のセールスドライバーが感じていることを、今後どういう風に解釈をして外国人に伝えるかということが重要である。

- ・海外のドライバーに対して、体系化されたマニュアルはもちろん存在するが、今後グローバル化するヤマトにとって最大の課題は、日本で培ったヤマトの DNA をいかに海外に伝えていくかが、非常に重要である。そういう意味でこれを少し見ていただきたい。

(DVD：感動体験ビデオ)

- ・(ドライバーが体験した感動的なストーリーが放映される。)

II 質疑応答

Q：慢性的なドライバー不足について、どのように考えるか。

A：国内の要因と、海外の要因は異なる。海外では、離職率が非常に高い。例えば、シンガポールでは、面接に来られた方から過去 8 回の離職を経験されていたことがあった。終身雇用という考えがない。国内の場合は、大都市圏に関しては 2020 年の東京オリンピックに向けてリソースは不足している。そこに関しては様々な施策を講じている。

以上