

九一年の東京佐川急便事件から今年でちょうど一〇年が経ちました。この一〇年を振り返って、どのような感想を持ちますか。

「よくここまで来れたなというのが率直な感想です。本当に色々なことがありました。当初は会社更生法の申請まで覚悟した場面もありました。しかし、グループ力を結集することで周りに迷惑をかけずに返済できるという試算を立て、経営の目標を東京佐川急便事件の処理という一点に絞ることで、何とかここまでこぎつけた。振り返ると、目標とするところの八割ぐらいは達成できたと思っています」

債務の返済も進んでいるようですね。

「東京佐川急便事件で当社が抱え込んだ債権は約六〇〇億円ありました。それが今年の三ヶ月時点で残り五一億円まで返済が進みました。ほぼ完済したといっている。借入金全体で見ても、九三三六億円あったものが約四八〇億円まで減りました。東京佐川事件以前の水準まで戻ったことになりました。さらに今期から始まる中期計画『第二次アクションプラン』では借入金の総額を三〇〇億円まで削減する予定です」

今年三ヶ月の業績を教えてください。

「連結売上高が七四三億円で前年比約一〇四％。営業利益は五二二億円。前年比で一〇八％ぐらい。経常利益が四四三億円です。単価は前年比でほぼ横這い。九九％程度です。単価を下げれば売上高で二桁増も可能だったでしょうが、利益は落ちたはずですからこの業績には満足しています」

運賃の社内配分を変更

今期の目標は

「前年以上の売上高と前年並みの利益を目指します。売上高で一〇三％程度。同じく利益は一〇〇％を維

Interview

「聖域にメス入れ第二の創業に挑む」

佐川急便 栗和田榮一 社長

東京佐川急便事件で背負った債務6000億円を完済し、昨年6月の取締役会で起きた混乱も乗り切った。今期は抜本的な組織改編に着手する。地区法人を全て本社に統合。これまで地区別に分かれていた機能別子会社も全国統合した上で、宅配事業から分離する。事件から10年を経て、ついに栗和田新体制が整った。



持しようという計画です。今年度、当社は内部配分制度の改革を行っています。ですから無理はしない。残る借入金の返済がまず第一です。売上高や利益、市場シェアはその次の問題になります。扱った個数にも全く拘っていない」

内部配分制度というのは、顧客から收受した運賃を社内どう配分するかということですね。その配分方法を変えるわけですか。

「そうですね。当社にとっては創業以来の聖域と言われた部分です。とくにグループ各店の店別損益評価は当社が長年にわたり懸案として抱えていた問題でした。そこにメスを入れました。これによって原価が明確になり損益の判断や経営判断が容易になる。業界の最大の課題である『品質』を上げるためにも配分を変える必要があったんです。原価に則した形に整理する必要がありました」

なぜ内部配分方法を変えることが聖域だったのですか。

「それによって評価が従来より下がる店や支社が出てくるからです」

平成一〇年に佐川は事業内容の届け出方法を変更し、それまでの「佐川急便」を新たに宅配貨物として計上して社外に発表しました。これによって宅配市場の勢力図は大きく変わりました。何が狙いだったのですか。

「一般の消費者はもはや特別積み合わせ便と宅配便を区別していません。『ドア・ツー・ドア』のサービスを全て『宅配便』として認識しています。そうである以上、当社が自分達でどう思っているように、『宅配便』という土俵で意志を明確にしない限り、存在を問われることになると考えたんです。『to C』に関する機能を明確にしないと、周囲から何の会社かさえ理解

してもらえません」

他社とは異なるモデル目指す

もともと佐川は「B to B」で始まりました。それがだんだんと「B to C」の比重が増えてきた。その結果、それまで「C to C」をベースにしてきたヤマト運輸とぶつかるようになってきた。逆にヤマトは「C to C」から「B to C」、「B to B」へ拡張しようとしている。そこでネットワークの問題に直面する。ヤマトの場合は「B to」の部分が弱い。逆に佐川は「C to C」のインフラに欠ける。どうなるつもりですか。

『』』』の問題は実は一〇年以上前から当社の課題でした。きつかけは通信販売の登場でした。彼らは『B to C』のネットワークを必要とした。それにどう対応するかというのは当社にとって大きな課題であり続けた。まだベストな解答は出ていません。しかし、当社が今後『B to B』、『B to C』を中心ターゲットにしたネットワークをとっていくことは変わりません」

佐川急便の現在の拠点数は三三〇〇。ヤマト運輸の二七〇〇に比べて圧倒的に少ない。

「確かにヤマト運輸さんと比べて、当社の拠点数はずっと少ない。だからといって、拠点数をいたずらに増やそうとは思いません。拠点を増やせば固定費がかさむという問題もありますが、それ以上に、扱うサイズやサービスに制約が生まれてしまいます。顧客の要請に柔軟に 대응するという当社の強みが失われてしまいかねない。(ヤマト運輸と)同じ市場でバッティングするようになったとしても、拠点展開、建物の作り方全てが違う形になります」

「顧客から問われているのは拠点の数ではなくサービスです。実際にデータを見ると、拠点に対する受け取り要請や拠点に直接、持ち込まれる数は全体の五%

程度です。その五%のために当社が二〇〇〇以上の拠点を構えることが得策とは思えない。実際、拠点数が少ないことで大きなクレームの対象になることがあるかといえば、ありません」

取次店の数については？ 他社とはくにコンビニ・エンス・ストアの取り込みに躍起です。佐川の四万店という数は、ヤマトや日通の数十万店に比べると大幅に劣ります。

「当社の場合、まずは消費者に宅配事業者として認識して頂くほうが先決です。ご存じのようにコンビニ以外の取次店のヒット率はかなり低い。またコンビニにこれから当社が入っていくとすればかなり無理をする必要がある。そこまでして取次店を増やそうとは現段階では考えていません」

ライバルとしてヤマトを強く意識されているようですが、日通をどう評価しますか。

「日通さんは余りにも当社と業態が違い過ぎて、比較する対象にならない。日通さんが当社のように宅配に特化するのには難しいのではないのでしょうか。当社にしても日通さんの真似をできるかといえば、これは全くできないわけです。そもそも違うビジネスモデルなんです。もちろん日通さんもメニューとしては宅配を持っているでしょうけれど、基本的なモデルは違う」

佐川流コンサルタントを育成

宅配事業者のヤマトと佐川は宅配事業では勝利しましたが、ロジスティクス事業では必ずしも成功しているとは言えません。

「当社の場合、ロジスティクス事業を含め、急便以外の事業は全て急便によりかかっています。未だに急便事業の売上高が全体の八割を占めている。もっとバランスのいい事業構造にしたい。そのために急便以

外の事業を拡大していきます。具体的には佐川物流をベースにしたロジスティクス事業に力を入れていきます」

「これまで佐川物流のロジスティクス事業は当社の物流センターである『SRC（佐川流通センター）』を起点にしたサービスを提供するのがその役割でした。これを改め、当社のアセットには拘らずノン・アセット的な3PLまで手掛けていきます。従来、各支社の傘下にあつて各地に分散していた佐川物流を今年中に全国統合し、完全に急便から離して、独立組織として自立させます。本社のロジスティクス部門も佐川物流に統合します」

そこにはセールスドライバーではなく、コンサルタント的な人材を配置することになりますね。

「そうですね。その管理も独立することで容易になる。もつとも、急便との人事交流は継続的に行います。コンサルティング一辺倒だと、現場が分からないことになってしまいますから。人事交流によって、直に顧客の仕事と関わることで改めて提案できることも出てくる。グループの人材の層も厚くなる」

佐川の経営陣は栗和田社長を含めて、ほとんどがセールスドライバーの出身者です。これはライバルのヤマトや日通とは大きく違うところですか。そのメリット・デメリットについて、どうお考えですか。

「現場出身の良いところは、現場の気持ちがかかることです。悪いところは、経営判断が現場に引つ張られやすい。現場のことが実感として分かってしましますからね。だから私は東京佐川事件の後に社長に就任して以来、ほとんど現場には出ていない。現場に出てしまつと、どうしても昔の自分の姿とオーバーラップしてしまつ。そうすると言いたいことも言えない。当社にとって必要な施策も、現場が可愛そうかなと考え

てしまつ」

「当社の他の経営陣も、私と同じようにセールスドライバー出身者です。だから皆、私と似たような傾向がある。バランスをとる意味でも、私は現場に出ないほうがいい。実際は自分がズボラで出不精なのを正当化しているだけかも知れませんがね（笑）。トップが現場を知らないのは全く話になりませんが、分かりすぎるのもよくない」

今後はセールスドライバーだけでなくコンサルタントタイプの人材も必要になるはずですか。

「それはそうですね。しかし、そういう人材でも基本的に当社の教育方針は変わらない。やはり現場を経験してもらいます。そもそも人間の持つ資質というものは、その場になってみないと分からない。良い大学を出たから、良い発想が出てくるのかということではない。確かにロジスティクス事業にはコンサルタント的な人材も必要ですが、私個人の考えとしては、基本的には人間というのは変わらない部分のところが大きいわけで、当社は当社なりのやり方で管理していけばいいと考えています」

「当社のビジネスは基本的にサービス業です。そうである以上、お客様に対して、気持ちよく対応することが何より大切なんです。お客様に何か言われた時に理屈をこねるようでは、サービス業とは言えない。お客様にアナタの考えは間違っているなどと平気で言うようでは商売になりません。例えお客様が間違つていても、それをいったん飲み込んで、その上で相手に不快感を与えないようにご提案できるのが一番いいわけです。実際、間違つていようがなかるうが、お客様の意見の中にこそヒントがあるわけですから」

そうはいっても、ロジスティクス事業に必要なコンサルタント的な人材の労務管理とセールスドラ

イバーの管理では違いがあるでしょう。

「佐川急便というところ、いつも走っている。明るくて元気がいい、という印象を皆さんに持っていたらいい。それは当社のブランドイメージですから、ロジスティクス事業のコンサルタントであつても大事にしていかなくてはならない」

「3PLという外資系型の洗練されたコンサルタントをイメージされると思いますが、当社はいくらMBAを持っていても荷物に触ったことがないのなら、どうにもならないと考えます。実際、それで失敗しているケースが世間には少なくない。当社には当社に相応しいタイプのコンサルタント、佐川流のコンサルタントを育成して、社内、グループ内に確保していくつもりです」

外資とのアライアンスを検討

海外展開については、どうお考えですか。日通などと比較すると佐川の弱い部分ですが。

「海外について、当社はスタートが遅れました。今から独自で海外に拠点展開するのは賢明とは思えません。しかも、グローバル市場は今、どんどん変化しています。そのリスクの大きいところに巨額の投資を行うことがいいのかどうか。いったん海外進出してしまえば、簡単には撤退できません。今は海外展開について将来に負担になるような投資はしたくない」

「これだけ環境の変化が大きいと、場合によっては当社が業態を変えなければならない可能性が出てくるかも知れません。そうなった時でも社員の生活を保障できるような体制をとっておくことが、経営者の責任だと考えています。自分のところで全部抱えて固定化することはない」

「国際展開についても当面はアライアンスを中心に



業界に先駆けて導入したカード決済サービス「e-コレクト」の決済金額は今期3000億円を超える見通しだという

考えていきます。昨年、近鉄エクスプレスさんと提携したのもその一貫です。他の物流業者のアライアンスと比較して、当社と近鉄さんとのアライアンスはかなり繋がりが強固であると思います」

具体的な提携先は？ UPSがヤマトと組んでいるとなると、ドイツ郵便、フェデックス当たりが可能性としてあるはずですが。

「海外の航空キャリアについても検討はしていますが、まだ結論は出ていません。しかし、これから四、五年の間に、宅配貨物市場ではグローバルなグループ化が間違いなく進むと思います。その時に当社がどう対応するのかということは、今から考えておく必要がある。実際、国際宅配業者からのお話はいくつか聞いています。またアジアに関してはブランドフィーという形で展開します。既にシンガポールや中国では着手していますが、それをアジア全域に拡げる」

郵政民営化については。

「多少、小荷物は当社に流れてくるかもしれませんが、それほど大きな影響はないと考えています。実際、現在も民間の運送会社のほうがサービスはいいし、値段も安い。既に当社はメール便も手掛けていますし、郵政の民営化で当社が特別に準備するということは考えていません」

最後に株式の公開についての考えを聞かせてください。

「株を公開するつもりはありません。当社が東京佐川急便事件の後、ここまで回復してこれたのには株を公開していなかったという側面も大きい。それだけ内部に集中できましたから。また当社に現在、株を公開しなければならぬような資金需要があるわけでもない。もちろん将来、環境が変われば分かりませんが、現状では必要性を感じていません」