

CASE STUDY

ヤマト運輸 新規事業

社内ベンチャー制で32歳の社長誕生 宅急便 + テレマーケティングを商品化

昨年9月、社内ベンチャー制度を新設した。物流現場の最前線で活躍する社員たちの斬新なアイデアを事業化するのが狙い。第1回目の募集には15件の応募があり、このうち「テレマーケティングサービスの提供」が第1号案件に選ばれた。1年間の準備期間を経て、今年9月に新会社「ヤマトコンタクトサービス」を発足した。

最年少社長の打ち出す新サービス

今年9月、宅配便最大手であるヤマト運輸の関連会社に、グループで最年少の社長が誕生した。土田正浩氏、三二歳。九二年四月入社、の若手社員だ。今回社長に抜擢されるまで、同氏は一般ユーザーから寄せられる宅急便の再配達依頼などを処理するコールセンターの運営を任されていた。

現在、ヤマト運輸には情報システム系のヤマトシステム開発、書籍販売のブックサービスなどグループ会社が国内に四四社ある。社長の平均年齢は五六・六歳だ。それだけに三二歳で社長就任となった今回の人事は極めて異例と言える。

「最年少社長としてのプレッシャーがまったくないと言えば嘘になる。しかし社長になった以上、ヤマト運輸の看板に傷をつけないようにきちんと会社を経営していきたい」と土田社長は意気込んでいる。

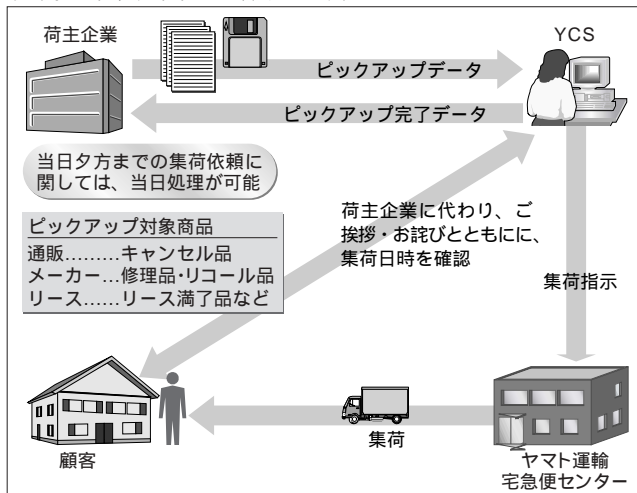
土田社長が率いるのは「ヤマトコンタクトサービス」(以下、YCS)。荷主企業に代わって、顧客に直接コンタクト(連絡・交渉)する。具体的には顧客からの電話注文を処理するコールセンター業務などを請け負う。今風に言えば、「テレマーケティングサービス」を提供する会社だ。資本金は二〇〇〇万円、今年九月に設立された。

電話注文を処理するコールセンター業務などを請け負う。今風に言えば、「テレマーケティングサービス」を提供する会社だ。資本金は二〇〇〇万円、今年九月に設立された。



ヤマトコンタクトサービスの土田正浩社長

ヤマトピックアップコールサービス



同社が用意しているサービスはユニークなものばかりだ。例えば「ヤマトプレコールサービス」。このサービスは発送人の代わりに同社が荷受け人に事前に電話連絡して在宅日時を確認。その後、指定された時間に商品を届けるというものだ。とりわけ高額ギフト商品や生花、生鮮食品に適しているという。

百貨店で歳暮品として魚介類を購入。それを遠方の友人に送るとしよう。歳暮品が届くことを知らないその友人は会社から帰宅後、郵便ポストに宅配便会社の不在票が投げ込まれていることに気づく。しかし、すでに深夜で再配達を依頼できない。明日も朝が早い。しかも国内出張で明日から三日間ほど自宅を空ける。荷受けできるのは早くても四日後になる。

魚介類はすぐに鮮度が落ちてしまう。冷蔵庫で保管されたとしても四日も経過すれば、口にできなくなる可能性がある。食べられないものをもらっても嬉しくない。当然、友人は百貨店に商品を返品して、新しいものに取り替えてもらおうと考える。そして百貨店は要求に応じる。結局、百貨店は腐ってしまった商品と新しい商品のコスト負担を強いられる。

これに対して、「ヤマトプレコールサービス」を利用すれば、こうした問題は基本的に解消される。友人は好きな時間に商品を受け取れる。一方、百貨店サイドでは不在による商品の持ち戻りが発生しない。賞味期限が過ぎてしまったため、商品を再送するといった無駄なコストも掛からない。発送人と荷受け人の双方がメリットを享受できるわけだ。

「荷物を受け取る側は自分にいずれ荷物が届くということを事前に知るから、『どんな商品が届くのだろうか』とワクワクした気持ちになるはず。単に贈り物が届くよりも、このワクワク感がある分、贈り物の価値は高まる」と土田社長は説明する。

宅急便をカスタマイズ

「ヤマトアフターコールサービス」も珍しいサービスだ。このサービスは「宅急便」や「メール便」で商品や資料を届けた後、タイミングを見ながら荷主企業に代わって電話などを通じて荷受け人に対してセールスを行ったり、お礼の挨拶を述べるといったもの。荷主企業の

認知度を高めたり、売り上げの拡大に貢献することを目的としている。

例えば、ある化粧品メーカーがユーザーの女性に新作の化粧品の試供品を送ったという。まず化粧品メーカーは試供品が到着する日に「試供品の送付を申し込んでくれたことに対するお礼」をユーザーに電話で述べるようYCSに依頼する。さらにその二週間後、今度は試供品使用の感想のヒアリングと商品のセールスもYCSに代行してもらおうことができる。単に試供品を送りつけるだけでは消費者は注文に走らない。送付後のフォローを大切にすることで、ヒット率を高めようという狙いだ。

三つ目が「ヤマトピックアップコールサービス」。今年九月にサービスを開始して以来、特に引き合いが多い。修理品やリコール品、リース満了品などをユーザーから回収して指定された場所に集めるサービスだ(図参照)。

荷主企業に代わってユーザーに直接電話連絡を入れて、回収品の集荷日時を決めたり、リコールの発生を詫びたり、これまでの利用に対するお礼を述べたりといったオプショナルサービスが用意されている。YCSに委託すれば、荷主企業は「ユーザーとの折衝や、商品回収を担当するヤマト運輸との情報のやり取りなど手間の掛かる業務から解放される」(土田社長)。

すでにいくつか案件も動き出している。例えば、ある工具メーカーは、もともとユーザ

「工具店 メーカーという順序で修理品を回収していたが、これを同サービスの利用でユーザーから直接、回収する体制に改めた。また、あるカーオーディオメーカーはカー用品店に持ち込まれる修理品の回収に同サービスを活用している。

YCSではこのほかにも受注窓口やキャンペーンの問い合わせ窓口などを代行する「ヤマトインバウンドサービス」、宅急便やロジスティクス、決済などヤマト運輸グループのサービス機能を自由に組み合わせることで、受注から商品発送、クレーム処理などのアフターサービスまでを丸投げできる「ヤマトフルフィルメントサービス」といったメニューを用意している。

いずれもこれまでのヤマト運輸にはなかった痒い部分に手の届くサービスだ。顧客の反応も上々で、土田社長は「イケるといふ手応えを感じている。三年後に売り上げ五億円を達成する」ことを目標に掲げている。

コールセンター時代に発案

もともとヤマト運輸には宅急便など物流に付随するサービス、例えば今回のようなテレマーケティングサービスなどを引き受けてもらえないかといった依頼が数多く寄せられていた。ところが、これまでヤマトではこうしたニーズに対して各営業所が個別にできる範囲内で対応するだけで、会社として専門的な組織を用意してこなかった。一商品ではなく

ある特定企業のための例外的なサービスという位置付けにすぎなかった。

しかし、土田社長にはテレマーケティングサービスを商品化すれば絶対にビジネスとして成立するという確信があった。前述したような一風変わったサービスはすべて土田社長がコールセンターを担当していた時代に発案したものだ。土田社長は常に自分のアイデアを具現化できるチャンスを探ってきたという。「きっと私だけじゃない。荷主企業と接しているヤマトの営業マンであれば誰もが物流市場にこうしたニーズがあることを認識していたと思う」と土田社長は指摘する。

土田社長にとって追い風となったのは、昨年九月に社内ベンチャー制度「Venture Labo(ワイベンチャードリーム)」が新設されたことだった。この制度は物流現場の最前線で活躍する社員たちの斬新なアイデアを事業化することを目的としている。新サービスのアイデアやビジネスモデルを記した書類を募集期間内にベンチャー事務局に提出。その後プレゼンテーションや役員審査などを経て、見事採用されれば新たに会社を設立できるといふ仕組みだ。

もちろん土田社長は自分が温めてきたアイデアを応募することにした。ただし、土田社長には社長になりたいという野心はなかった。社長のイスを獲得することよりも、テレマーケティングの事業モデルをどうしても成功させたいという気持ちのほつが強かったという。

ヤマト版「マネーの虎」

「ワイベンチャードリーム」の第一回募集期間は昨年九月一日から三〇日までの一カ月間だった。応募は一五件あった。事務局では当初、応募して



ヤマト運輸の斉藤政義グループ経営推進課長

てくる社員の年齢層を二〇～三〇代と想定していたが、実際には二〇～五〇代までの幅広い年齢層から申し込みが寄せられた。職層も管理職から最前線のセルスドライバーまでと多岐に渡った。ちなみに一五件の具体的な中身は今後事業化に漕ぎ着ける可能性もあるため、ヤマトでは非公開としている。

土田社長を含めた応募者の一五人はまず第一次審査としてプレゼンテーションに臨んだ。そこで、アイデアおよび事業モデル、アイデアを市場でどう販売していくかというアクションプラン、出資および資金計画といったビジネスモデルの内容を審査メンバーに詳しく説明した。プレゼン後、審査メンバーからビジネスモデルに欠けている部分や修正すべき箇所など「ダメ出し」をもらって、一次審査は終了した。

一次審査を通過した応募者たちはその後約一カ月間費やして、今度は「企画書」よりも精度の高い「事業計画書」を作成した。そしてこの事業計画書をベースに二次審査である役員相手のプレゼンに挑んだ。プレゼンの持ち時間は一人三〇分。もう三〇分は質疑応答

の時間で、役員からビジネスモデルに関して容赦なく質問を浴びせられた。

二次審査を通過できれば、ベンチャー企業の立ち上げをほぼ手中に収めたこととなる。ただし、会社を設立する前にもう一度、市場にどれだけニーズがあるかをきちんと調査する期間が与えられる。シミュレーションを繰り返して、事業化に問題ないことを確認するためだ。この作業を経てから会社設立の具体的な準備に取り掛かる。

会社の定款や就業規則の作成。さらに社会保険等の手続きなど起業時に必要となる煩わしい事務作業はすべて新会社が自らで処理するルールを設けている。ヤマト本体は出資などを通じて新会社を側面支援するだけ。余計な口出しはしない。

こうした放任主義の姿勢には会社と事業をゼロから興すことができる真のベンチャー経営者を育成するという狙いが込められている。「自分の企画を事業化することによって熱意があるかでベンチャーの成否は決まってくる。しかし、熱意やアイデアだけでは会社は機能しない。立ち上げ準備などの苦労も味わってもらったほうが経営者になる本人にとってプラスになるはずだ」とベンチャー制度を運営する企画部グループ経営推進課の斉藤政義課長は力説する。

昨年九月の初の公募では一五件の応募のうち、最終的に二件が採用されることになった。一つはYCSの案件。そしてもう一つは今年

一〇月に会社設立を済ませ、現在、本格的なサービス開始を準備している案件だ。後者のほうは近日中にその詳細を正式発表する予定だという。

さらに今年三月には第二回目の募集も実施した。応募は八件と前回に比べ減少したが、その中身は大いに期待が持てるものばかりだった。もちろん今回寄せられた案件も将来事業化される可能性が高いため、その詳細は明らかにしていない。

それでも斉藤課長は「YCSのように宅急便事業に付随するサービスと、宅急便とはまったく関係のない新サービス。事務局に寄せられる案件はこの二つのいずれか」と新サービス候補の中身についてのヒントを披露する。

もう一つの隠し球

「スキー宅急便」、「ゴルフ宅急便」、「配達時間帯指定サービス」など、ヤマト運輸はこれまで数多くのヒット商品を世に送り出してきた。そしてこれらのほとんどは現場で日々活躍する社員たちの声を反映させて開発したものだ。一〇億個に上る宅急便の取扱個数、業界屈指の高い収益力の維持はこうしたヒット商品の存在なしでは到底成し得なかった。

しかしここ数年、ヤマトにはこれといったヒット商品が誕生していない。そのため市場では宅急便に付随したサービスは出尽くしてしまったのではないかという見方が広がっている。ところがこれに対して、ヤマトの認識

はまったく異なる。「お客さんと接している現場の社員には『こつこつサービスがあれば必ずヒットするのになあ』という閃きがまだまだ沢山あるようだ」（斉藤課長）と見ている。

昔からヤマトには現場社員が役員を相手に新サービスのアイデアを披露する場が用意されていた。それに今回ベンチャー制度という仕組みを新たに加えたのは、「社長のイス」という特典を与えることで、社員たちの新サービス開発に対する意識を再び鼓舞したいという狙いがあったからだ。

ベンチャー制度には出資金の限度額など枠は何も設けられていないという。ヤマトでは事業化できるアイデアであれば、投資は惜しまない方針だ。事務局も「応募期間は三月と九月の年に二回ある。これは、と思うアイデアがあればどんどん出してほしい」（斉藤課長）と期待を寄せている。

今後、この制度が社内に浸透していくかどうかは第一号案件であるYCSの成否に掛かっている。しかし、心配はいらないようだ。YCSの業績はこれまでのところ、当初計画した通りに推移しているという。

仮に失敗したとしても、実はもう一つ、今回とはまったく異なる新サービスという隠し球を、土田社長は持っている。「そのアイデアの中身はもちろん秘密だ」（土田社長）。いずれにしてもヤマトから久しぶりにヒット商品が誕生するのはほぼ確実なようだ。

（刈屋大輔）